



多様化する働き方と心理的契約のマネジメント

服部, 泰宏

(Citation)

一橋ビジネスレビュー, 66(1):8-28

(Issue Date)

2018-06

(Resource Type)

journal article

(Version)

Accepted Manuscript

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/90006716>



多様化する働き方と心理的契約のマネジメント

神戸大学大学院経営学研究科准教授

服部泰宏

1. はじめに

労働力の不足と人材の多様化

総人口の減少や加速する少子高齢化などにより日本企業の労働不足が顕在化したことを背景に、人材の多様化に関する議論が盛んになってきた（内閣府, 2015; 鶴, 2016）。2018 年 1 月に発表された 2017 年平均の有効求人倍率は 1.50 倍であり、前年比 0.14% 増。過去最高だった 1973 年（1.76 倍）以来 44 年ぶりの高水準である。景気回復により企業の採用意欲が旺盛になったことに加えて、上記の構造的な理由による人材不足が大きく影響している。例えばパーソル総合研究所によれば、日本経済が今後 2.0% 水準で成長した場合には 1,255 万人の、仮に 0.8% 程度の水準であったとしても 583 万人程度の労働力不足が発生するという。日本の労働力はまさに、逼迫の時を迎えている。

これまで日本企業が主要な労働力と認識してこなかった多様な人材の活用の議論は、こうした点を背景に行われている。例えばパーソル総合研究所（2016）によれば、女性労働力人口に関して、30～64 歳までの労働者数を世界トップのスウェーデン並みに引き上げるためには、あと 350 万人の供給増が必要とされる。同研究所は、2025 年時点のシニア人材の労働力の推計を発表しているが、それによれば同時点の 65～69 歳の労働力率は男性で 57.6 %、女性で 39.4 %となっており、これを（2025 年時点の）60～64 歳並みに引き上げると、167 万人の労働力増が見込まれるという。外国人労働者については、2016 年時点で全体で 144 万人であり、これは労働人口全体の 2.3% に過ぎず、アメリカの 16.2 %、シンガポールの 37.9 %、ドイツの 9.4 % などと比べても低水準である。これを 2 倍に引き上げるだけで、34 万人程度の労働力増が見込まれる。

日本企業にとって有望な労働力として期待されるのは、なにも女性や外国人、シニアだけではない。LGBT、特定の宗教を信仰する人材や副業として自社に関わる人材など様々な人材が考えられる。また人生百年時代にあっては（Gratton, 2016）、キャリアの途上であっても、大学院進学や専門学校など社会での学びを行う者が増えてく

るはずである。こうした多様な人材を会社の中に取り込み、マネジメントするために一体何が必要なのか。こうした問題について真剣に議論すべき時が来ている。

日本型雇用システムの概観：鍵となる「無限定性」

そのためにまず、日本型雇用システムについて概観しておきたい。長きにわたって、日本企業の雇用システムには、諸外国と比べて様々な特徴があることが指摘されてきたが、それは主として、「長期雇用」「賃金の後払い」「遅い昇進」といった点に関わるものであった。鶴（2016）によれば、重要なのはこうした日本型雇用システムの特徴は、勤務地、職務内容、労働時間といった点が限定されない無限定性にある。日本企業の場合、正社員については、将来の勤務地や入社後に従事する職務内容に明確な範囲がなく、残業を受容することが社員側の義務として理解されてきた（服部, 2013a）。会社側には極めて広範な人事権が付与されており、転勤や職務変更、残業命令が会社から下された時、原則的に社員側には断る権利がなかったのだ。

のちに述べるようにこの無限定性は、長期雇用がもたらすキャリアの安定性の対価として、自らの「制約」を社員が放棄したことによって可能になったものであった。勤務地、職務内容、労働時間などにおける無限定性は、社員がそうした点において本来的に制約を抱えていないからではなく、そうした制約を社員自身が吸収することによって可能になった側面がある。濱口（2013）はこうした正社員の雇用を、「メンバーシップ型」と絶妙に表現している。特定のジョブに焦点化することを目的とした欧米流の「ジョブ型」とは異なり、特定の会社のメンバーになること、そしてそれを維持することに注目が置かれるのである。

この無限定性が日本企業の社員のデフォルト（初期設定）であるならば、2018年現在検討されている人材の多様化は、様々な「制約」を抱えた個人が組織へと流入する問題として捉えることができる。その意味でこれは、ジョブ型の雇用システムを採用し、そもそも多様な人材を抱え込んできたアメリカ企業における人材の多様化の議論とは若干様相が異なる。アメリカにおけるそれは、主として、価値観のような深層レベル、あるいは人種や性別といった表層レベルにおいて多様な人材を、どのように組みわせ、どのように成果へとつなげていくかという議論である。ここで重要になるのは、相互に異質な人材同士の適合性や組み合わせといった水平的な適合性の問題になる。これに対して社員の無限定性を前提としてきた日本企業にあって人材多様化の問題は、単に人材同士の水平的な適合性の問題である以上に、企業がよって立つ人事管理そのものの適合性の問題として捉える必要がある。

更に言えばこの問題は、「とにかく異質な人材を採用する」といった個別の人事管理プログラタムを超えた、より根本的な問題として議論する必要がある。それは端的に言えば、日本企業と社員との間で、社員が抱える様々な制約にあわえた個別的で、具体的で、動態的な心理的契約（psychological contracts）を紡ぎ出す作業に他ならない。それは採用や育成といった人事管理の表層的なプログラム変更を超えた、人事管理の基本原則における変更である。ではその新しい心理的契約とは一体どのようなものであり、その形成・維持・修正は誰によって行われる必要があるのか。人材の多様化が避けられないトレンドだとして、それを推し進めるための現実的なマネジメントの枠組みを提示することが、本稿の目的である。

2. 日本型雇用をみる眼：心理的契約

心理的契約という考え方

まず本稿のコア概念である心理的契約について紹介しておきたい。アメリカのような契約社会に限らず、ビジネスの世界においては、他者（社）との関係が生ずる様々な場面で、しばしば文章化された契約が取り交わされる。契約書には双方が履行すべき具体的な事項が記載され、当事者はそれを確実に履行する法的な義務を負う。ところが文章化された契約は、2つの意味で不完全なものである（Rousseau 1989）。

1つ目は、社員側と会社側双方の情報探索能力に限界があるため、契約書を作成する時点で、必要な情報をすべて手に入れる事ができないことである。雇用関係が開始される前の段階で、会社側が個々の社員の人格や仕事への意欲、離転職の可能性などを完全に把握することはできないし、社員も組織の内部事情について詳細な知識を得ることはできない。したがって当然のことながら、契約書にすべての内容を記述することができない。

2つ目は、環境の変化の予測に限界があるため、将来起こりうる事態を盛り込むことができないことである。仮に、契約成立時点で必要な情報がすべて手に入り、考えうるあらゆる内容を契約書に記載することができたとしても、契約当事者を取り巻く外部環境や当事者自身が時間とともに変化する。したがって契約書は、雇用関係が開始される時点の情報に基づいて作成するしかない。

にもかかわらず雇用関係が大きな問題なく形成・維持されるのはなぜだろうか。その1つの答えを提供するのが心理的契約という概念である。心理的契約研究を主導してきたカーネギー・メロン大学の Denise Rousseau によれば、心理的契約とは「当該

個人と他者との間の互恵的な交換において合意された項目や状態に関する「個人の信念」(Rousseau 1989 : p. 123) である。要するに、会社と社員とがお互いに求め合っているものの具体的な内容（例えば「高い賃金」「会社への忠誠」）について合意していること、それが心理的契約である。会社と社員との相互期待といってもよいだろう。

必ずしも文章化されない相互期待としての心理的契約は、採用時に全てが明らかにされるというよりは、社員と会社側とのコミュニケーションを通じて徐々に形成されていくことが多い (Schein, 1978; 服部, 2013a, 2013b)。採用面接や説明会の場合はもちろん、入社後の組織社会化の過程の中で、会社からのメッセージ、上司や同僚とのコミュニケーションといった手段を通じて、お互い何を期待し、期待されているのかということが徐々に明らかにされていくのである。

人事管理の基本原則としての心理的契約

この心理的契約は、日本企業の人事管理と密接にかかわっている。端的に言えば、日本企業の人事管理は心理的契約によって支えられてきたといえる。

Arthur and Boyles (2007) によれば、企業の人事管理は、基本原則 (principles)、ポリシー(policies)、プログラム (programs)、プラクティス (practices)、風土 (climates) の 5 つのレベルに分類することができる (表. 1)。

表. 1 人事管理の階層性

	定義
HR の基本原則 (principles)	人材というものを、また企業と人材との関係をどのように捉えているかという点に関する企業の価値観や信念
HR ポリシー(policies)	組織の中で行われる 人材マネジメントのプログラム、プロセス、技術といったことに関する、企業や事業単位での意図
HR プログラム (programs)	企業で実際に導入される具体的な HR 施策の体系
HR プラクティス (practices)	HR の諸活動を実際にどのように動かすかということに関わる取り決め
HR 風土 (climates)	諸施策に対して、組織内の人々の間で共有された知覚や解釈

Arthur and Boyles (2007) を参考に筆者作成

職能資格制度や年功主義賃金・昇進制度など、かつて日本企業が採用してきた制度は、Arthur and Boyles (2007) のいうプログラムレベルに相当し、これは「長期雇用保障＋年功に基づく評価処遇」といったポリシーに立脚している。社員の雇用を長期的に保障し（長期雇用保障）、社員が組織に対して長期間所属することを高く評価す

る（年功に基づく評価処遇）というポリシーがまずあって、それを体現し実行するための具体的な仕組みが、職能資格制度や年功主義給与・昇進だったわけである。

そしてこうしたポリシーよりもさらに深部に存在し、人材マネジメントを支えているのが Arthur and Boyles (2007) のいう HR の基本原理である。基本原理とは、「人的資源を企業価値を生む源泉と捉えるかコストとして考えるかどうか」であったり、「会社と社員の関わり合いをどのように捉えるか」であったりというように、そもそも人材というものを、また企業と人材との関係をどのように捉えているかという点に関する企業の価値観や信念である (Arthur and Boyles, 2007)。会社と社員とがお互いに何を求め合うのかという事に関する合意である心理的契約は、Arthur and Boyles (2007) のいう基本原理に相当する。他ならぬ我が社において、会社と社員はお互いに何を求めあっているのか。社内において高い評価を受け、長期雇用されるためには何が必要なのか。こうした点に関する（暗黙のものであれ、明示的なものであれ）合意が心理的契約であり、種々の HR プログラムはこの合意の上によって立つ。

3. 心理的契約からみた日本企業

無限定性の2つの意味

会社と社員の相互期待である心理的契約の観点から見たとき、日本企業の雇用システムまたそれを含む人事管理はどのように理解できるのだろうか。濱口のいう「メンバーシップ」や鶴のいう「無限定性」は、この観点からどのように理解できるだろうか。少なくとも2つの側面があるだろう。

まず第1に、働き方における無限定性は、会社による長期雇用保障との交換で社員側から差し出されたものであった側面がある。例えば Abegglen(1958)は、戦後間もなく書かれた『日本の経営』という書籍の中で、日本企業の特徴が福利厚生といった具体的なプログラムではなく、「会社と社員の終身の関わり合い」自体にあるとし、それを「life time commitment(邦訳：終身関係)」と呼んだ。会社側は、極端な状況にならない限り社員を解雇せず、社員もまた容易に他の企業に移ることはしない。そのことがお互いの義務と権利として共有されていることに日本企業の特徴をみたのである。重要なのは、こうした関係性が文章化された契約書無しに維持されてきたということであり、これはまさに日本の経営の基本原理が会社と社員との心理的契約にあるとの指摘に他ならない。日本企業においては、「会社側は、極端な状況にならない限り社員を解雇しない」ということを、社員側と会社側双方がおぼろげながらも理解し

てきた。それと引き換えに社員たちが企業へと差し出してきたのが、勤務時間や勤務地に関して制約なく働くことということだった。つまり日本企業の人事管理は、会社側による長期雇用保障と、社員による無限定性の提供の交換という根本原理の上によってたつシステムだったといえる。

第2に、無限定性には心理的契約の変更や不履行という側面がある。日本企業では、長期雇用保障など一部の契約がおぼろげながらも重視され、守られてきたのに対して、それ以外の様々な契約については頻繁に変更が行われたり、場合によっては会社による約束不履行が起こっていたという指摘がなされている（Morishima, 1996; 濱口, 2014; Hattori, 2018）。例えば Morishima(1996)は、心理的契約を、（1）「長期雇用保障と無限定の貢献」のように、会社と個人の間の相互期待の中でも特に暗黙的で抽象的な深層レベルの契約と、（2）特定の福利厚生パッケージの提供や、人材育成に関わる期待のような具体的かつ表層レベルの契約とに分類した上で、日本企業の人事管理の特徴は、（1）のレベルにおいて（暗黙ではあるが）合意が成立し、それがしっかりと双方によって履行される一方で、より表層部分においては状況に応じてかなりの程度の変更や不履行が行われてきた点にあると指摘する（Morishima, 1996）。「雇用保障を受け入れるかわりに子会社への出向・転籍を社員が受け入れる」「突然の転勤を受け入れる」など、心理的契約の中身に関する断続的な変更や不履行が行われたのは表層レベルにおいてであり、それは「長期雇用保障」といった深いレベルでの契約が維持され続けたからこそ可能であったというのである。つまり鶴（2016）のいう無限定性には、長期雇用保障と無限定の貢献という深層レベルの契約履行を前提に、社員側が受け入れてきた心理的契約の変更あるいは不履行という側面があるのである（図1）。

図1．日本企業の心理的契約の構造

【表層レベル】 暗黙の合意であり、両者にとって自明ではなく個別の事情に合わせて柔軟に変更される。頻繁に不履行が発生。 (例) ・福利厚生の提供 ・人材育成
【深層レベル】 多くの社員に適用される暗黙の合意。しっかりと履行。 (例) ・長期雇用の保障

この無限定性こそが、日本企業の人事管理に柔軟性をもたらしてきたのだ。例えば出向は、表層レベルでは、採用された時とは異なった企業に移るという意味で契約不履行として認識されるかもしれないが、社員側が受け入れる限り、それは企業にとって雇用調整の重要な手段となりうる。採用時点でお互いの相互期待がほとんど明確にされないという意味で「空白の石板」のような曖昧な性格をもっており、それだけにおよそあらゆる事項に関する無限定の受容を要求されることになるわけである（濱口, 2014）。しかもその無限定性は、およそ全ての正社員に適用されるという意味で、企業内には単一の契約が存在したといえる。

基本原理の不在

そうであれば、人材の多様化が日本企業に対して持つ意味は重大である。HR プログラムやポリシーは、基本原理としての心理的契約を前提としており、従ってプログラムやポリシーの変更は、それとの整合性をと考慮して実施されなければならない。日本企業がこれまでとは異なる多様な人材を組織へと取り込むことを志向しているのだとすれば、Abegglen(1958)や Morishima(1996)が指摘したものとは異なる新しい契約が必要になるわけである。

にもかかわらず、日本企業は、この点に関して明確な方向性を提示することができていないのではない（服部, 2016b）。「実力主義型終身雇用」を打ち出したサイバーエージェントなど幾つかの例外はあるものの、多くの企業は基底となる原理を欠いたまま、人材マネジメント施策の修正・変更を行ってきたのではないだろうか。日本企業は、社員と会社の関わり合いがこれまでとは違うものになりつつあるということは示しているが、それがいったいどのようなものか、社員との間にどのような関係を築こうとしているのかという点に関して、明確な答えを持たぬままに、より表層的なポリシーでありプログラムレベルの修正・変更を行ってきたといえるのである。同時に、経営学分野においても、この点に関わる議論は必ずしも十分ではない。90年代以降に導入されたさまざまな人材マネジメントの管理方法に関わる研究はあるものの、その基底をなす原理の変化についての議論や調査は少ない（服部, 2013a; 服部, 2016b）。

人材の多様化が避けられないとして、それはどのような人事管理の基本原則を前提に、どのようにマネジメントすべきなのか。そのマネジメントは、いつ、誰によって、どのように行われるべきなのか。こうした問題について、心理的契約の概念を手掛かりに議論していくことが、以下の目的となる。

4. 「多様な働き方」がもたらすもの

種々の制約が日本企業の心理的契約にもたらすもの

冒頭で述べた多様性への転換は、日本企業の人事管理、とりわけその基本原則をなす心理的契約に何をもたらすのだろうか。結論を先取りすれば、人材の多様化は、社員の様々な制約に対応しているという意味で、日本企業の心理的契約を（１）個別のかつ（２）明確で、しかもその制約条件の変化に応じて（３）動的なものにするだろう。以下、この点を確認しておこう。

表．２は、様々なタイプの社員が、働き方に関してどのような制約を抱えているかということをもとめたものである。例えば育児中の社員は、労働時間の総量が制約されるだけでなく、職場や住居の地理的条件や物理的作業条件、転勤を伴う異動といった点で制約を持つだろう。対して特定の宗教を信仰する人材の場合には、労働時間の総量や職場の地理的条件には制約がないが、宗教的行事のために労働時間中に分断が生じる、食事や宗教的儀式のために特別な施設が必要になる、といった全く異なる種類の制約が発生するかもしれない。

表．２ 働き方における多様な制約

		制約の種類										制約の変動性	
		時間			空間			キャリア		その他			
		総量	分断	期間	職場	居住	設備	異動	昇進	賃金	価値		言語・コミュニケーション
人材のタ	妊娠・赴任治療			○									○
	育児	○		○	○	○	○						○
	介護	○			○	○		○					○
	病気	○			○	○							○
	身体障がい		○				○						
	知的障がい	○	○									○	
	精神疾患	○	○									○	○
	シニア	○		○					○				
	外国籍	○	○	○			○	○		○	○	○	
	通学（MBA等）	○			○	○		○					○
	エリア志向				○	○		○					○

イ ブ	LGBT		○				○				○		
	宗教		○				○				○		
	途中退社			○					○				○
	稀少人材		○							○			○
	副業（メイン）	○											○
	副業（サブ）	○	○	○	○			○	○	○	○		○
	無限定正社員												

注 1. ○はその項目に関して、当該カテゴリーの社員が何らかの制約を抱えていることを指す。表中で分断とは、労働時間中に何らかの理由で作業の中断が起こること（例えば、特定の時間に宗教的儀式を行う必要があるなど）、職場とは働く地理的な場所、設備とは職場に何らかの物理的な施設（例えば、託児所であったり、障がい者用のトイレであったり、宗教亭儀式を行う場所であったり）、価値とは、企業が掲げる価値（例えば経営理念に反映される価値）を、当該カテゴリーの社員が受容しない、あるいは受容することに関して会社側がコントロールできないことを、それぞれ指す。一番右にある制約の変動性とは、それぞれの人材のタイプが抱える制約諸条件が時間の経過とともに変動しうる（つまり条件が変更になる）可能性が高いことを表す。

注 2. 人材タイプに関して、「途中退社」とは、家庭や家業の都合などでキャリアの途中でその企業を退社することがあらかじめ決まっていること、希少社員」とは、企業にとって極めて重要性が高いが、極めて希少な技術なりスキルをもっていること、副業（メイン）とは自社に所属しつつ、他所で副次的に業務に従事している人材、副業（サブ）とは他所で主たる業務に従事しつつ、自社で副次的に行うに従事していることを、それぞれ指す。

様々な制約を抱えた社員を社内に取り込む時、企業が社員との間に結ぶ心理的契約は自ずと個別的（idiosyncratic）なものとなる。働き方における制約は、そのまま、会社との心理的契約へと反映されるはずだからである。例えば社員の中には、育児中であり、かつ特定の宗教を信仰しているというように、複数の人材タイプに該当するものも少なくないだろう。こうした種々の制約条件、あるいはその組み合わせに応じて、会社の中に様々な契約が成立することになる。これが個別的という意味である。

加えてこの場合、心理的契約はこれまで以上に明確（explicit）なものとなる。

Morishima(1996)の指摘にみられるように、これまでの日本企業の心理的契約は、

「社員に対する長期雇用保障」といった深層部分の項目も含めて、極めて曖昧なものであった。会社による長期雇用保障と社員による無限定の貢献の交換という心理的契約を根本原理として、その上によってたつシステムであったのであるが、そもそもそのことが会社と個人双方にとって明確な言葉として語られることは稀であった。そして深層の契約が守られている限りにおいて、その他の表層的な契約の変更や不履行は許容されてきた（Morishima, 1996; 服部, 2013a, 2013b）。ところが制約を抱えた社員については、お互いが「何を提供して欲しいか」に加えて、「何に制約を抱えており、したがって何を提供できないか」ということを、事前に明確に合意しておくことが求められる。育児中の社員であれば、他の社員よりも短時間の労働となることや、転勤を伴う異動を受け入れられないということ（何を提供できないか）、職場や住居の地理的条件や物理的作業条件に関して会社側に特別な配慮を求めること（何を提供

して欲しいか)に関する明確が合意が欠かせない。また特定の宗教を信仰する人であれば、宗教的行事のために労働時間に断絶が生じること(何を提供できないか)に加えて、食事や宗教的儀式のために特別な施設が必要になる(何を提供して欲しいか)、ということを事前に確認しておかなければならない。心理的契約は、必然的に具体的になっていく。

しかもこうした合意の中身は、時間の経過とともに変動する(dynamic)。表. 2にあるように、種々の人材のタイプが抱える制約は時間の経過とともに変更になる可能性が高い。例えば妊娠や育児は働く者に一時的な制約を課すものの、その制約は一定の期間を経たのちに必ず消滅する。このように制約条件は決して固定的ではないから、ある時点で成立した「何かを提供して欲しい」あるいは「何かを提供できない」という契約もまた、柔軟に変更される必要がある。

つまり人材の多様化にあって、会社と社員の心理的契約とは、

- (1) 社員それぞれの制約条件を織り込んだという意味で個別的で、
- (2) 会社と社員双方が何を与える事ができ、何を与えることができないのかを事前にクリアにするという意味で具体的で、
- (3) しかし会社と社員が変化するということを前提とするという意味で動的なものとなっていく。これは全ての項目が会社と個人の直接の交渉の対象となっており両者にとって自明だという意味で、Morishima(1996)のいう表層レベルの契約といえる(図2)。

図2. 人材の多様化における心理的契約の構造

【表層レベル】 個々の社員の制約に合わせた具体的で、個別的で、動態的な契約 (例) ・ 1日5時間の勤務 ・ 海外MBA取得への援助 ・ 特別の宗教儀式のための施設提供
【深層レベル】 一部のみ限定正社員においてのみ残存? (例) ・ 長期雇用の保障 ・ 無限定の貢献

4. マネジメントの基本モデル

「長期雇用保障」を核としたこれまでの心理的契約は、少数の項目への合意がほぼ全ての社員との間に行われるため、その合意を形成するコストが低い。また多くの項目が空白のまま雇用関係がスタートするため（濱口, 2004）、契約の維持コストも低くなる。多くの社員が「会社との間に相互期待が成立している」という自覚すらないままに、キャリアをスタートさせて来たのだ。もし仮に会社による契約の不履行が起こったとしても、社員にとってそれは「仕方のないこと」として処理される。欧米の研究では会社による不履行が、社員の離職やコミットメントの低下といった深刻な事態を招くことが実証されて来たが（服部, 2013b）、日本においてはその不履行のコストが社員側によって吸収されてきたのかもしれない。換言すれば、会社が提供する「長期雇用保障」が他の契約の不履行を相殺するほどの大きな意味を持っていたのであり、それが良くも悪くもこれが日本企業の人事管理に柔軟性をもたらしてきたのだ。

これに対して、多様な制約を抱えた多様な個人との心理的契約は、その明確性ゆえに、双方にとって納得のいく合意に達するまでのコスト（合意を形成するコスト）やそれを維持するコスト（相手側の契約履行状況に関するモニタリング・契約維持のコスト）が高くなる。このように新しい心理的契約が、明らかに、これまでよりも高い管理コストを組織にもたらすとすれば、会社はどのように形成・維持していくべきなのだろうか。以下では、このことを考えてみたい。そのためには、組織におけるマネジメント・システムの全体についての説明からはじめよう。

マネジメント・システムの基本モデル

会社に限らず組織において人を動かすルートには、大きく2つがあると言われている（伊丹, 2007）。

1つ目は、人々が働く状況・環境を設定することによって、全体的かつ間接的に人々に影響を及ぼすルートであり、これをマクロ・マネジメントと呼ぶ（図3）。人々が仕事をしていく際の、様々な「枠組み」を作ることである。マクロ・マネジメントはさらに、組織マネジメントと人事管理（human resource management: HRM）に分類される¹。組織マネジメントとは、例えば、機能別組織、事業部制組織、マトリ

¹ 伊丹（2007）はここに、戦略マネジメントを加えている。これは組織の行う事業活動の

クス組織など、組織の中の役割の体系と、権限と報告の体系を決定することである。組織の構造が決まれば、誰がどこで誰と共に働くかということが自ずと決まってくる。また文化や理念を醸成・維持することも、組織マネジメントの重要な側面になるが、いずれも、主として経営陣によって担われる。これに対して人事管理は、主として人事管理部門によって行われる。すでにみたように、目標管理制度や年功主義型給与・昇進制度や退職金制度といったプログラムの設計とその運用を通じて、メンバーの意識や行動に対して影響を与えようとするのだ。

2つ目は、社員に対して直接影響を及ぼすルートである。これをミクロ・マネジメントと呼ぶ（伊丹, 2007）。職場に置いてメンバーと直接の相互作用を行いながら意識や行動影響を与えるマネジャーの行動、職場の風土やメンバー相互の関係性のアレンジメントを通じて影響力を行使するやり方がこれにあたる（鈴木, 2006）²。

注目されるセルフ・マネジメント

マクロ・マネジメントやミクロ・マネジメントは、いずれも組織側による社員のマネジメントである。これに対して 2000 年以降、社員自身によるマネジメントへと注目が集まっている。

例えば Wrzesniewski and Dutton(2001)は、従業員一人ひとりが、仕事に対する捉え方や行動を主体的に修正していくことで、退屈な作業や「やらされ感」のある仕事をやりがいのあるものへ変容させる手法としてジョブ・クラフティング（job-crafting）という概念を提唱している（Wrzesniewski and Dutton, 2001; 森永, 2010）。これは仕事の現状を可視化して整理し、自分の動機や強み、自身の能力を明らかにした上で、業務内容や人間関係、仕事に対する認識を組み直すことに関わっており、そうしたプロセスを通じて、会社や上司の指示・命令ではなく、働く人々が自分自身の意思で仕事を再定義し、そこに自分らしさや新しい視点を取り込み、モチベーションやパフォーマンスの向上につなげるという考え方である。

モチベーションの領域でも、社員自身によるモチベーションの向上への注目が集まっている（金井, 2004; 池田, 2017; 池田・森永, 2017）。たとえば Carver and

内容の枠作りのことであり、これが決まることで、組織の中の人々はその大きな活動の枠の中で種々の事業活動に専念することができるようになる。

² 経営学の体系との対応でいえば、組織構造や組織文化、経営者のリーダーシップといったマクロ組織論と呼ばれる領域が組織マネジメント、採用・育成・配置といった施策を扱う人的資源管理論が HRM、現場マネジャーのリーダーシップや職場のグループ・ダイナミクスなどに注目する組織行動論が注目してきたのがミクロ・マネジメントである。

Scheier (1998) の自己制御理論は、個人がある行動についての情報を獲得し、その情報に基づいて何らかの調整を行うことに注目する。課題遂行のプロセスにおいて、自身の現状に関するフィードバックを得ることで、望ましい状態との比較によってその現状が評価される、その後の調整プロセスが行われるというのである。個人のモチベーションに対して他ならぬ個人自身が積極的な役割を果たしうる、という視点である。

組織社会化の領域においても、組織が個人を社会化するという側面に加えて、個人を社会化の担い手として捉え直し、その積極的役割に注目する研究が表れ始めている(小川, 2005; Kim, Cable, and Kim, 2005)。こうした社員の能動性に関わる議論は、組織社会化以外の研究領域でも用いられることで、その定義や意味内容、適用範囲が多様化し、拡大している(Crant, 2000)。

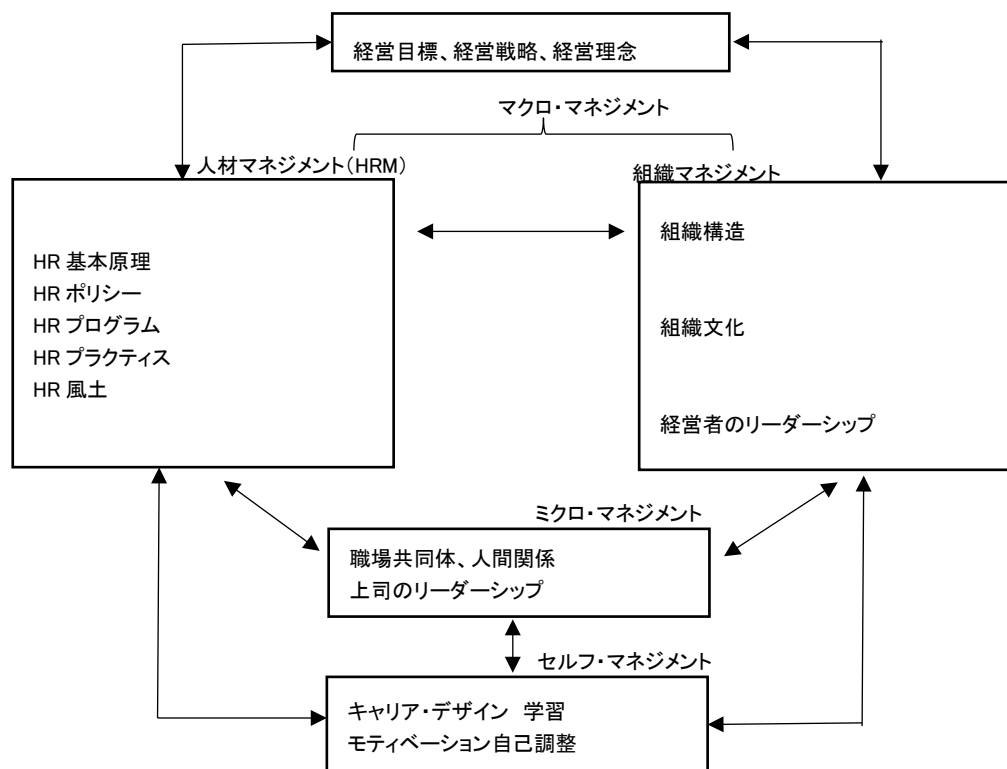
またキャリア論の分野では、バウンダリレス・キャリア (boundaryless career) やプロティアン・キャリア (protean career) の名の下に、組織の境界にとらわれない新しいキャリアのあり方への注目が集まっており、そこでも個人による自己統制の重要性や指摘されて来た (Defillipi and Arthur 1994; Arthur 1994; Arthur, Inkson, and Pringle 1999)。例えばプロティアン・キャリアとは、地位や収入といった客観的な価値ではなく、個人的な価値に基づく心理的成功 (psychological success) を重視するキャリア概念であり、会社ではなく個人によってキャリアが主導されることに注目する (Hall, 2004)。バウンダリレス・キャリアも、キャリアのデザインに関する個人の能動性を喚起することの重要性を強調している点において共通している (Hall and Mirvis 1996)。

組織行動論や産業・組織心理学領域におけるこうした展開は、組織の中の個人の行動が、会社側の種々のプログラムや周囲の人間関係、あるいはパーソナリティのように個人にとって如何ともしがたい要因ではなく、他ならぬその個人自身の認知的努力によってある程度決定される、という事実に着目したものと言える。組織の中の人間行動を、経営者が人事部による仕組みを通じてマネジメントするのがマクロマネジメント、直属の上司や職場の直接的な人間関係によって行うのがミクロマネジメントだとすれば、これは社員自身による自己統制 (self-regulation) であり、いわばセルフ・マネジメントといえるのである (図3)。

図. 1にあるように、マクロ・マネジメント、ミクロ・マネジメント、そしてセルフ・マネジメントは全体として1つのシステムとして成立している必要がある。同時にこれらは、同じ機能を遂行するための、機能的等価物 (Merton, 1954) という側面

もある。例えば、社員のモチベーションを喚起するために、会社としては（１）HRMにより何らかの仕組みを作る、（２）上司や同僚によって鼓舞する、（３）社員自らが自己統制するように仕向ける、といった複数の選択肢を持つのである。

図． 3 マネジメント・システムの基本モデル



5. 多様な契約のマネジメント

求められる 3つのマネジメント：エントリー、メンテナンス、エグジット

心理的契約のマネジメントの話に戻ろう。心理的契約が個別的で明確で動態的なものになっていくとして、会社としてはそれをどのようにマネジメントすれば良いのだろうか。これまでの心理的契約研究は、会社と社員との心理的契約が整理する組織参入時点においてどのように契約が成立するかという点（Schein, 1978; Rousseau, 1995; 服部, 2013a; 2013b）、そして成立した契約が一方によって不履行されたとき何が起こるか（服部, 2013a; 2013b）という点に注目してきた。

会社内で相互期待の中身にそれほどバラツキがなく、一度成立した契約が変化することを想定していない場合には、それでもあまり問題がない。この場合、採用から組織社会化段階に至るエントリー時点でのマネジメントこそが重要になる。会社内でそれほど分散がなく、ところが個別的で明確で動態的な契約の場合には、契約の成立時点だけでなく、その後のプロセスにも注目する必要がある。本稿では、エントリーマネジメントに加えて、メンテナンスマネジメント、エグジットマネジメントという少なくとも3つが必要になると考える（表3）。そしてこれらは、マクロ、ミクロ、セルフマネジメントが相互に補完しつつ、全体として担っていくになっていくという発想が必要になる。

HRMによるエントリー・マネジメント

エントリーマネジメントとは、自社が求める人材と出会い、その人材を評価し、自社への入社を決断させ、採用後に組織へと適応させるための一連のプロセスを指す（Wanous, 1991; 金井, 1994）。心理的契約の観点から言えばこれは、「誰と契約するか」の選択と、心理的契約の形成を意味する（表3）。すでに書いたように、採用時点で会社と社員の心理的契約が完全に形成されてしまうことはあまりない。募集広告や説明会、選考時のコミュニケーションは、個人が会社との相互期待を理解するのに重要な意味を持つが、多くの研究が示すようにそうした期待にはしばしば非現実的なものも多分に含まれることになるから（Wanous, 1991; 金井, 2002）、どうしても入社後の微調整が必要となる。また、仮にそうした微調整を行なったとしても、入社前の期待と入社後に直面した現実との落差によるリアリティ・ショックの発生は避けられないかもしれず、そのフォローを行うこともエントリー・マネジメントの重要な役割になる。

エントリー・マネジメントの担い手となるのは、まずもって、採用をはじめとするHRMである。人材の募集に先立って自社にとって必要な人材要件を特定、採用HPをはじめとする種々の広告や説明会、面接を通じて求職者との正確な情報交換を行うことで、期待のすり合わせを行うこと（金井, 1994; 服部, 2016）、また入社後にも、新人研修や種々のイニシエーションの場面、当人の制約条件に合わせた適切な配属を行うことを通じて新人の適応に貢献することまずもって人事部門によって行われる必要がある。

働き方の多様化においてとりわけ重要になるのが、個別の制約条件に合わせた心理的契約の形成であろう。すでに述べたように、多様性の下では、お互いが「何を提供

して欲しいか」ということと、「何を提供できないか（相手に何を差し出すことができないのか）」ということと、事前に明確に合意しておくことが求められる。個別具体的な相互期待を、エントリー段階で明確にし、個人が抱える制約を双方の明確な心理的契約へと落とし込む作業が、HRM には求められる。

その際に必要になるのが、心理的契約の提唱者でもある Denise Rousseau が提唱した I-deals という考え方である。これは個別的・特異的という意味をもつ idiosyncratic と、理想的という意味をもつ ideal を組み合わせた造語であり、要するに、社員の個々の事情に配慮し、他の社員とは異なる扱いを許容すること、ただしその際、その人を単に特別扱いするだけでなく、その特別扱いによって会社側も本人も、そして会社内の他者にとってもメリットがあるものにしていこうというやり方である。家庭の事情により一日に5時間しか自宅では働けないが、その時間は他の社員よりも高い成果を上げる人がいたとして、その人を、他の人とは全く別の勤務条件によって雇用することで結局、組織全体に利益がもたらされる、というような状況である。I-deals は、心理的契約の成立において、雇用される個人と会社側だけではなく、その個人の周囲にある第三者も含めた視点が必要になる。上記の例で言えば、なぜそのような人が必要で、そこになぜ周囲の人とは異なる、特別の勤務時間を認めるのか。仮にそうした人材を採用した場合、それ以外の社員にはどのようなメリットがもたらされるのかについて、説得力のある説明をしていかななくてはならない。ここで重要になるのが、「何をもって会社への貢献とするか」ということである。上記の例で言えば、長時間同じ職場で過ごすことを貢献とみなす文化があれば、職場での労働時間を個別に変えることはそもそも難しい。時間的な制約を抱えた社員が1人だけ早く帰宅するのを、「当たり前」と思えるかどうか。企業は個人にどんな貢献を期待し、個人は企業にどのような貢献するかを個別に明らかにした上で、時と場合に応じて降格や報酬が下がることも含めて対応できるか、も話し合っておく必要があるのである。このように、多様化の下では、エントリーマネジメントが、個人と会社の二者関係（dyad）から、個人と会社と第三者の三者関係（triad）へと拡張する。

ミクロ・マネジメントによるエントリー・マネジメント

このようにエントリー段階は、個人が組織との心理的契約を紡ぎだす重要な時期になるけれど、そこで全てが明確になるわけではない。心理的契約はその後の組織社会化の過程の中で、会社からのメッセージ、上司や同僚とのコミュニケーション、フィードバック探索といった手段を通じて、徐々に形成されていく側面がある（Schein,

1978)。この点で重要になるのが、組織参入後に個人と直接対峙することになる上司や同僚によるミクロ・マネジメントである（表3）。採用する人材の要件策定には、実際の配属先となる現場からのインプットが欠かせないし、採用選考において求職者が実際にその要件を持ちあわせているかどうかを判断する際にも、現場の貢献は欠かせない。

メンテナンス・マネジメント

Morishima(1996)が指摘するように、日本企業においては、「長期雇用保障」といった深いレベルでの契約が維持され続けた一方で、表層レベルにおいては心理的契約の断続的な変更や不履行が行われきた可能性が高い。先行研究においても、日本企業において心理的契約の不履行が起こらなかったということでは決してなく、むしろ不履行は頻繁に発生していたこと、ただしそれが深層レベルの重要な契約が堅持されてきたことによってその影響が表面化しなかったということが指摘されている（服部, 2013a）。つまりかつての日本企業においては、一旦成立した契約のメンテナンスが必要でなかったのだ。

これに対して、互いの期待が明確になった契約の場合、一方の契約不履行が相手にとって顕在化しやすく、一回の不履行がより深刻な結果をもたらしかねないため（Hattori, 2018）、メンテナンスという発想が必要になる（表3）。

メンテナンス・マネジメントとは、一旦成立した心理的契約の履行状況の確認を行うこと、必要であればその内容を社員とのやりとりを通じて再調整（加筆・修正・項目削除）することであり、その主たる担い手は、個々の社員と直接接することになる現場におけるミクロ・マネジメントになる。具体的には、社員が知覚している会社による契約不履行、そして社員自身の契約履行状況の確認、個人の制約条件の変化を検出し、必要であれば HRM と連携しながら心理的契約の修正を行うことなどが含まれるだろう。

HRM の主たる役割は、ミクロ・マネジメントの支援になるだろう。例えば自身のキャリアの振り返りを行う研修機会は、社員が自身の契約を改めて自覚し、問い直し、会社との関わりを再認識するきっかけとなることが実証されている（服部, 2011）。

エグジット・マネジメント

もう1つ、多様化する心理的契約において重要になるのが、契約の終わりに関わるマネジメントである。「長期雇用」を核としてかつての心理的契約にあって、契約の終わりという発想は希薄であった。契約の満了はすなわち心理的契約そのものの終わりであり、それは同期に入社したすべての正社員において同時に発生するものであったからだ。

ところが「長期雇用」を必ずしも前提としない関係にあっては、「終わり」の問題が極めて重要になる。エグジット・マネジメントとは具体的にどういうものだろうか。まず第1に、雇用継続が可能な人材と不可能な人材の識別である。仮に全ての社員に対して雇用の継続を提供できていないのであれば、会社への貢献とは何か、その基準を明確にし、社員とも共有した上で、その基準に従って誰との契約を継続するかを決定する必要がある。裏を返せば、解雇要件の明確化ということになる。仮に社員を解雇する場合であっても、そのことが自社の評判の低下につながることをないようにすることであるこのプロセスを丁寧に行うことがレピュテーション・マネジメントという意味でも重要になる。雇用継続をしない社員との間の「良好な別れ方」をすることに関わっており、これにより、将来時点でその人の能力・スキルが必要になった際に際雇用という選択肢を残すことになる。

第2に、ある特定の項目について会社による履行が難しくなった場合の、冷却と代替案の提示である。年功昇進というポリシーを採用していた時期であれば、多くの社員にマネジメントのポジションが用意されていたが、これが提供できなくなった場合、例えば社内で専門職としてのキャリアを用意したり、社外での活躍の場を提供したりするなど、これまでの合意内容とは異なる内容での「すり替え合意」（高木，2008）と行うことが重要になる。

表3. エントリー、メンテナンス、エグジット・マネジメントと心理的契約への合意

	エントリー・マネジメント	メンテナンス・マネジメント	エグジット・マネジメント
心理的契約への合意	「誰と契約するか」の選択と、明確な心理的契約の形成	心理的契約の履行状況の確認と、必要に応じての再調整（加筆・修正・項目削除）	「誰との契約を維持するか、誰との契約を終えるか」という契約の満了、途中解除、再締結
HRMの役割	自社にとって必要な人材要件の特定 求職者との正確な情報交換による期待のすり合わせ（個人の制約への対応） エントリー時のリアリティ・ショックへの対応 求職者の正確なアセスメントによるマッチング	マイクロ・マネジメントの支援（契約不履行の検出、現場へのアラート、再配置、育成機会の提供）	雇用継続者の選抜 雇用継続者の再加熱 非雇用者の冷却と契約解除のためのすり替え合意 非雇用者の代替的選択肢の考案 解雇時のレピュテーション・マネジメント

ミクロ・マネジメントの役割	人材要件策定への貢献 採用プロセスへの積極的関与による期待/能力すり合わせへの貢献 円滑な組織社会化（仕事の与え方、フィードバックの提供など） I-deals によるトライアド・マネジメント	契約不履行への対処、再配置、 制約条件の変化への対応	雇用継続者の選抜 雇用継続者の再加熱 非雇用者の冷却と契約解除のためのすり替え合意 非雇用者の代替的選択肢の考案
セルフ・マネジメントの役割	自己選抜 現実的な情報収集活動による期待のすり合わせ 自身の能力の正確な把握による自己選抜と能力の伝達スキルの形成 制約に合わせた条件獲得のための交渉スキルの形成 円滑な社会化のための情報探索	自己選抜 外部の学習コミュニティへの参加、スキル・能力の形成 制約条件の変化の自覚と組織側との交渉	自身の能力の正確な把握に基づく雇用継続可能性の判断 自己選抜 雇用継続を希望するならば能力・スキルの形成
コミュニティの役割	就職（転職）に関する情報提供 労働市場での当該人材の価値に関する情報提供	知的刺激の提供 スキル・能力伸長機会の提供 所属企業を相対化する機会の提供 労働市場での当該人材の価値に関する情報提供 情緒的安定性の提供	労働市場での当該人材の価値に関する情報提供 キャリア・リスクに対する心理的安全の提供 再雇用・転職のためのスキル・能力伸長機会の提供

社員が様々な制約を抱え、多様な心理的契約が存在するとなると、これら3つマネジメントを担う人事担当や職場上司の管理コストが引き上がる。そこで注目されるのが、社員自身によるセルフ・マネジメントと、社外コミュニティの存在である。

6. ますます求められるセルフ・マネジメント

すでに述べたように、多様な心理的契約の束からなる企業にあっては、マネジメントコストの削減という意味でも、社員自身によるセルフ・マネジメントが重要になる。個人によるセルフ・マネジメントと組織側によるマクロ/ミクロマネジメントとの関係について、多くのことがわかっているわけではないが、適切なセルフ・マネジメントが組織によるマネジメントのコストを低下させることが、これまでの研究によって部分的にはあるが示されている。先に述べたように、これらは機能的等価の関係にあるのだ。

例えば、Kim, Cable, and Kim(2005)によれば、社員自身による能動的な行動によって、会社側による組織社会化の効果が高まり、会社側の組織社会化コストが低下する。具体的には、社員が肯定的なフレーム（物事のプラス面を見ようとする）を持ち、一般的な関係構築（社交の場に参加し、積極的な人間関係を形成すること）をすることによって、社会化のプロセスもスムーズになり、会社側による組織社会化の

コストが減るというのだ。またすでに紹介したように、バウンダリレス・キャリアの研究においては、組織の境界にとらわれないキャリアを指向するためには、もはや組織による一方的な管理だけでは不十分であり、それが Knowing why、Knowing how、Knowing whom といった個人の能力によって補完される必要があることが指摘されている (Sullivan and Arthur, 2006)。働く個人によるセルフマネジメントが、組織によるマクロ・ミクロマネジメントのコストを逡減させること、またこのような両者の相互補完性は、会社との関わり方が多様化し、全ての社員に対して一律の管理を行うことが難しい状況ほど有効であるということである。

エントリー・マネジメントへの含意

ではセルフ・マネジメントは、マクロ、ミクロマネジメントのコストをどのように削減するのか。エントリー、メンテナンス、エグジットのそれぞれについて考えてみたい。

服部 (2016a) も指摘するように、多くの企業において採用活動が極めて労力のかかる業務となっている 1 つの理由は、求職者が、企業の具体的な実情よりも全般的な印象によって企業へのエントリーの意思決定を行うことにより、候補者群の中に極めて多くの不適格者が含まれてしまうことにある。これは一方で、企業側が提供する情報の不足によるものであるが、他方でそれは求職者自身の情報リテラシーと、自分自身の能力・スキルに関する正確な理解の不足にも起因する問題である。Wanous(1991) も指摘するように、企業側が正しい情報を提供し、かつ求職者自身にその情報を適切に処理するだけの能力があれば、企業に合わない人材が自らエントリーを抑制するという、自己選抜 (self-selection) が作動するはずである。また反対に、個人側の情報リテラシーが向上すれば、その企業に適した個人のエントリーの確率を上げることにつながるだろう。このことが、入社後の形成される心理的契約をより明確かつ、現実的に即したものにすることに寄与する。

求職者の交渉スキルの向上もまた、明確かつ歪みのない心理的契約の形成に寄与する。日本企業の調査では、転職活動を経験したことのない個人は、それを経験した個人に比べて、新しい所属先との交渉スキルが低く、そのために採用段階で現実的な合意に至ることができず、結果、入社後に組織に側による心理的契約の不履行を知覚しやすいことが示されている (服部, 2013a)。これもまた、一方で企業側のエントリー・マネジメントの問題ではあるが、他方で、心理的契約日本のビジネスパーソンの交渉能力の低さの結果でもある。社員との契約は人事担当者や現場上司だけの努力による

ものではなく、そうした企業側のエージェントと当該社員との共同作業である必要がある。そのためには、働く上での自らが追い求める目標、そして自身が抱える制約を正確に理解すること、それに基づいて会社との間に現実的で明確な心理的契約を取り交わす交渉力を持つ必要が、個人には求められる。

このようにして、明確で具体的な心理的契約の形成のために採用段階で作られた相互期待を現実的で実効性のあるものへと仕上げられるのが組織社会化プロセスにおける情報探索活動である (Schein, 1978)。採用段階での曖昧な期待や非現実的な期待は、入社後の上司や周囲の他者とのやりとり、そして会社が発する種々の情報を摂取、解釈した結果として、心理的契約として結実する。この時期は、個人が自らの社内での評価に関する周囲からのフィードバック探索活動が最も活発化する時期でもあり、こうした行動も、明確で現実的な心理的契約の形成に寄与する。

メンテナンス・マネジメントへの含意

心理的契約の研究者たちも指摘するように、用意周到に行ったとしても、採用後の心理的契約の不履行やズレはどうしても発生する (Rousseau, 1989; 服部, 2013a)。社員と会社側双方の事情は変化するから、せっかく採用時点で明確にした契約が社後に再調整を迫られることも十分にありうる。この再調整こそが人事や職場上司によるメンテナンス・マネジメントなのだが、この点に関しても、社員自身の貢献が欠かせない。

例えば社員には、自らが抱える制約を明確に理解すること、またそれに変更が生じた場合にその点を会社側と共有し、新たな心理的契約へと更新する交渉を行うことが必要になる。また社員には、もし当該組織での長期雇用を望むのであれば、組織に対して貢献し続ける人材であり続けるために、自己の威力・スキルを継続的に磨き続ける努力が求められる (Gratton, 2016)。会社側の責任において形成される能力スキルとはなんであり、自らの努力によって形成すべきものはなんであるかということを明確に理解し、後者については責任を持って形成することが必要になる。もし仮に組織側による不履行が発生した場合には、その点をしっかりと指摘し、会社側との対話の中で問題の解決を図ることも必要になるかもしれない。

会社との契約を履行し続けるための努力もまた、社員側の重要な責任となるだろう。会社と社員の相互期待である心理的契約の履行責任は、会社側だけでなく社員側も負っているわけだが、あわせて、履行責任を果たすための努力もまた、双方の責任である。とりわけ重要なのが、契約を履行し続けることのできる能力・スキルの形

成・維持である。会社に貢献し、自らの責任を果たし続けるためには、その相応の努力が求められる。特定の企業の中で形成され、活用される企業特種的なスキルであれば、その形成の責任は会社側にあるのかもしれないが、より一般的なスキルについては社員自身が社内外の学びの場を通じて形成していくことが求められるだろう。いずれにしても重要なのは、どのスキル・知識が会社の責任によって形成され、どれが社員側の責任であるかということをお互いの心理的契約として明確にしておくことである。

エグジット・マネジメントへの含意

エグジットマネジメントにおいても、社員自身の貢献が重要になる。当該企業では自身の目的が達成できないこと、あるいは少なくとも、自らが期待するものがそこでは手に入らないことが判明した時には、自ら雇用関係を解消し、他所へと移ることが必要になるだろうし、反対に、自分自身が企業からの期待に応えられないのであれば、自ら自己選抜をすることで、他の選択肢を検討しなければならないだろう。当該組織での雇用継続を望むのであれば、組織に対して貢献し続ける人材であり続けるために、自己の威力・スキルを継続的に磨き続ける努力が求められる。より正確には、会社側の責任において形成される能力スキルとはなんであり、自らの努力によって形成すべきものはなんであるかということを確認に理解し、後者については責任を持って形成することが必要になる。

要するに、会社との間に明確な心理的契約を形成し、維持し、必要であればそれを変更したり、終了させたりすることに関して、他ならぬ社員自身が積極的な役割を果たすことが求められていくということである。もちろん、会社がそうであるように、個人もまた自らの利益を追求しようとするから、セルフ・マネジメントが企業にとって望ましい結果をもたらすとは限らない。だからこそ、マクロマネジメント、ミクロマネジメント、セルフマネジメントの機能的な等価性に注目し、どれが何を担うのか、責任は誰にあるのか、ということを確認にすることが求められるのだ。

鍵を握る社外コミュニティ

社員自身によるセルフ・マネジメントを力強く支えるのが社外のコミュニティである。ここでいう社外コミュニティとは、雇用関係にある組織の外部にあって、知識・アイデア・スキルの提供や交流をもたらす場を広く指しており、勉強会、外部セミナー、大学院や ビジネススクールなど、多様なものを含んでいる。その種のコミュ

ニティもまた、マクロマネジメントと機能的に等価な関係にある。本稿の文脈に関連して、この種のコミュニティの機能は少なくとも3つある。

1つ目は、業務遂行のためのアイデア・知識・スキルの提供機能である。会社の枠を超えた外部コミュニティが、個人にとって重要な学びの機会となりうることは、キャリアデザインや学習、企業家研究などの研究者によって指摘されている（金井, 1994; Gratton, 2016; 石山, 2018）。ミクロマネジメントが担う現場での経験や、マクロマネジメント（HRM）による研修に加えて、個人が組織の外に学びの場を見出し、そこで積極的に学ぶということが、今後ますます求められていくだろう。個人側ではなく会社側の都合により会社側のタイミングで提供される off the job training とは異なり、コミュニティでの学びは、個人が自ら欲する時に、自ら欲する学びのコンテンツを選び取るという意味で、欲しい時に欲しい学びが得られるリアルタイムな学習機会となりうる。

2つ目は、個人に情緒的な安定と、キャリアを歩み続ける活力を提供する機能である（Gratton, 2016）。長期雇用を核とする日本の雇用システムは、社員に対してこの情緒的な安定を提供してきた側面が強い。ところがこうした社内コミュニティ、あるいはかつては強固であった地域社会のコミュニティの関係が希薄化した社会にあっては、それに代替する自己再生のコミュニティを個人が自ら探し出し、あるいは形成する必要がある。その有望な供給先が、外部コミュニティなのである。Gratton (2016) はこれを自己再生のコミュニティと呼んでいる。

3つ目は、会社との関わり方に関する知識・スキルの提供機能である。会社との関係が発生するエントリー期において、会社との間にどのような心理的契約を結ぶべきであるか、そのために、どのように交渉を進めるべきか。キャリア初期の個人は、こうした点に関する知識を持たないことが多く、具体的で明確な契約の成立を妨げている側面がある（服部, 2013a）。また他の企業に転職する場合にも、業務を遂行するための知識・スキルに加えて、転職そのものに関する知識・スキルが必要になるが、日本企業の社員の中にはこの点に関する十分な知識・スキルを持たないものが多い（服部, 2013a）。日本の場合、会社との交渉によって自らの雇用条件を勝ち取るという意識がそもそも希薄であること、また社会全体に占める転職経験者の数が少ないために、特定の企業内にいる限り転職に関する知識・スキルを獲得する機会が与えられないのである。企業の中であって、会社との交渉に関して、また転職に関する話をする事自体をタブー視する傾向もある。そこで重要になるのが、社外のコミュニティである。この利害関係を持たない人々が織りなす場において、就職活動のやり方であっ

たり、企業との交渉のあり方を習得したりすることが可能になる。コミュニティへの参加は、自分自身と企業との関係を相対化したり、労働市場での当該人材の価値を確認したりすることにもつながるだろう。

社外に出て学ぶビジネスパーソンはそうでない人に比べて、所属先組織への組織コミットメントが高いことがわかっており（舘野, 2012）、外部コミュニティへの参加は決して所属先企業にとってもマイナスにはならない。むしろ、そうした外部コミュニティへの参加を積極的に許容し、人材育成のコストを分散するという考え方が重要になる。こうした場を、社会的なインフラとして用意して行くことが急務である。

6. おわりに

最後に改めて、人材の多様化とは何かを考えてみたい。自らの働き方に関する要求を会社に対して主張しない無限定性こそが日本企業のデフォルト（初期設定）であるという前提に立つならば、2018年現在の企業が相対している、種々の制約を持った社員はそこからの逸脱ということになる。その意味で、人材の多様性が求められるようになってきた2018年現在の状況を、「かつては存在した無限定性の消失」と捉えることも可能ではある。そもそも「制約」という言葉自体がデフォルトとしての無限定性を前提とした言葉である。

これに対して、そもそも我々は多様な制約の網の中にあるという前提に立てば、現状に対して少し違った見方ができる。Denise Rousseau の「当該個人において合意された項目や状態に関する個人の信念」という定義に現れているように、会社と個人の契約とは、本来、個々の社員の制約に応じて会社との交渉によって成立する個別的なものである。この見方によれば、社員とはそもそも種々の制約を持っており、その制約に応じてこよう会社との間に明確な心理的契約を成立させるべきであるということになる。そして無限定社員とは、会社による長期雇用保障と引き換えに、本来であれば一人一人が持ち合わせたはずの制約を、社員自身が、あるいはその家族や周辺の近親者が吸収することによって成立してきた特殊な存在であったことになる。もちろんここで議論したいのは、どちらが正しいか、そしてどちらが良いかといったことではない。無限定性を前提とした日本型のマネジメント・システムとりわけ HRM システムが機能した時期は確かにあったが、今はそうではない、という事実である。

日本企業が直面する人材の多様化が要求するのは、これまでよりも（1）個別的かつ（2）明確で、しかもその制約条件の変化に応じて（3）動的な契約である。企業

全体としてみれば、これは曖昧な単一の契約ではなく、個別具体的で多様な契約が企業内に並存することを意味する。これは経済学でいうところの「契約の束（nexus of contracts）」という考え方に近い。近代的な個人主義と契約思想が定着しているアメリカのような社会にあっては、複数の個人が関わりを持つ場合、当事者同士が自由意志に基づき、任意に契約を結んで集まりが形成される（服部, 2011）。それは企業においても同様であり、このようにして形成される企業を、経済学では契約の束と捉えるのだ。契約社会ではない日本には馴染みのない考え方であるが、人材の多様化は、契約の束であるという基本原理への転換を私たちに要求する、というのが本稿の結論である。

契約とは、当事者たちが描く未来のプロジェクション（投影）である。心理的契約を明確化する作業とは、会社と社員が一緒になって、お互いが相手から何を得られるのか、何を得られないのかということを紡ぎ出していくこと、つまり共に未来を作り上げていく作業に他ならない。「長期雇用」を核としたかつての契約は、「数十年に渡る個人のキャリアを通じて会社と個人が関わりを持ち続ける」という、遠い未来に関わる壮大なプロジェクションであった。これに対して新しい心理的契約は、個別的で具体的な近未来を投影するに過ぎない。そこには「数十年」先の未来を映し出すようなスケール感はない。むしろそれは、会社と社員とが現実的で明確な近未来について、合意と修正を地道に繰り返していくイメージに近い。そこでも「長期雇用」が消滅したわけでは決してない。会社と社員がお互いの期待に応え続けることで、関係が長期に及ぶことも十分にありうる。ただしそれは、かつてのような「目的としての長期雇用」ではなく、いうならば「結果としての長期雇用」である。

参考文献：

Abegglen, James, C.

1958. *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*. The Free Press.

(山岡洋一訳『日本の経営（新訳版）』日本経済新聞社, 2004).

Arthur, J. B., and Boyles, T.

2008. Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17: 77-92.

Ashford, Susan, J.

1986. "Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective."

Academy of Management Journal, 29: 465-487.

Crant, J. M.

2000. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26: 435-462

玄田有史

2018. 『雇用は契約－雰囲気には負けない働き方』筑摩選書.

Gratton, Linda and Scott, Andrew

2016. *The 100-Year Life*. Bloomsbury Information Ltd. (池村千秋訳『LIFE SHIFT (ライフ・シフト)』東洋経済新報社, 2016)

濱口桂一郎

2013. 『若者と労働－入社の仕事から解きほぐす』中公新書クラレ.

服部泰宏

2012. 「日本企業の組織・制度変化と心理的契約：組織内キャリアにおける転機に注目して」『日本労働研究雑誌』628: 60-72.

服部泰宏

2013a. 『日本企業の心理的契約－組織と社員の見えざる約束』白桃書房.

服部泰宏

2013b. 「心理的契約研究の過去・現在・未来」組織学会編『組織論レビュー I』白桃書房.

服部泰宏

2015. 「経営学の普及と実践的帰結に関する実証研究」『経済学論究』69: 61-86.

服部泰宏

2016a. 『採用学』新潮選書.

服部泰宏

2016b. 「日本企業の人材管理の基底としての個人-組織関係：欧米における研究の系譜と日本型マネジメントへの示唆」『横浜経営研究』37: 85-109.

服部泰宏

2017. 「日本企業の採用における「多様な入り口の設定」の発生：質的比較分析(QCA)に基づく先行要因の探求」『日本知的資産経営学会誌』3: 22-38.

Hattori, Yasuhiro

2018. “Design of Psychological Contracts in Japanese Firms and Their Binding Force.” *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 22.

平野光俊

2006. 『日本型人事管理－進化型の発生プロセスの機能性』中央経済社.

池田浩

2017. 「ワークモチベーション研究の現状と課題- 課題遂行過程から見たワークモチベーション理論」『日本労働研究雑誌』 684: 16-25.

池田浩・森永雄太

2017「我が国における多側面ワークモチベーション尺度の開発」『産業・組織心理学研究』 30: 171-186.

石山恒貴

2018. 『越境的学习のメカニズム - 実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像』 福村出版.

伊丹敬之

2007. 『経営を見る眼: 日々の仕事の意味を知るための経営入門』 東洋経済新報社.

金井壽宏

1994. 『企業者ネットワークの世界 - MIT とボストン近郊の企業者コミュニティの探求』 白桃書房.

金井壽宏

2002. 『働くひとのためのキャリア・デザイン』 PHP 新書.

金井壽宏

2004.

Kim, T.-Y., Cable, Daniel. M., and Kim, S.-P.

2005. "Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit." *Journal of Applied Psychology*, 90: 232-241.

Merton, Robert, K.

1954. *Social Theory and Social Structure: Toward the Codification of Theory and Research*, The Free Press. (森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳『社会理論と社会構造』 みすず書房)

森永雄太

2010. 「モチベーションの変動に関する探索的研究—デイリーログ法を用いて」『人材育成研究』 5: 3-15.

Morishima, Motohiro.

1996. "Renegotiating Psychological Contracts: Japanese Style." in Cooper C. L., and Rousseau, D. M., (eds), *Trends in Organizational Behavior* (Vol.3, pp. 139-158). New York: John Wiley.

Morishima, Motohiro.

2000. "A Break with Tradition; Negotiating New Psychological Contracts in Japan." in Rousseau, D. M., and Schalk, R., (eds.), *Psychological Contracts in Employment*, Sage Publications, Inc.

Rousseau, Denise, M.

1989. "Psychological and Implied Contracts in Organization." *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2: 121-139.

Rousseau, Denise, M.

1995. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, SAGE Publications, Inc.

Rousseau, Denise, M,

2005. *I-Deal: Idiosyncratic deals employees bargains for themselves*, M. E. Sharpe, Inc.

Schalk Rene, and Roe, Robert, E.

2007. "Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract." *Journal of the Theory of Social Behavior*, 37: 167-182.

Schein, Edger, H.

1978. *Career Dynamics*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991 年).

Sullivan, Shelly, E. and Arthur, Michael, B.

2006. The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69: 19-29.

舘野泰一

2012. 「越境するビジネスパーソンに関する研究: 社外の勉強会に参加しているビジネスパーソンはどのような人なのか」中原淳編著『職場学習の探求-企業人の成長を考える実証研究』生産性出版.

鶴光太郎

2016. 『人材覚醒経済』日本機材新聞社.

Wanous, John, P.

1991. *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of New Comers*, Prentice Hall.

Wrzesniewski, A., & Dutton, Jane. E.

2001. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work.
Academy of Management Review, 26: 179–201.