



B U S I N E S S  
S C H O O L

# 企業と従業員との 暗黙の了解 「心理的契約」とは

雇用契約書に書かれていないのに、私たちは会社に長期雇用や適切な評価などを期待し、会社もまた個人に、組織の役に立つことを期待します。明文化されていない企業・個人間の約束である「心理的契約」について解説します。

やさしいビジネススクール 学長  
**中川 功一**  
NAKAGAWA Koichi

なかがわ こういち ●経済学博士（東京大学）。現在、やさしいビジネススクール学長。「アカデミーの力を社会に」をモットーに、すべての人が経営学に触れられる社会をつくるために奔走中。

## なぜ人は組織のために 自発的に動くのか

皆さんの仕事内容は、どのような契約に基づいて決まっているものでしょうか。

毎日の仕事をするにあたって、皆さんは会社との間でどのような

契約を取り交わしているかなど、ほとんど振り返ることはないはずです。

それは別に、日本が契約社会ではないからとか、会社が契約外の仕事をさせているとか、そういう話ではありません。

職務の契約は、隅々まで履行すべき義務が定められてはいないも

のなのです。

契約社会であり、雇用形態がジョブ型であるとされる米国であっても、日本よりは職務内容が細かく規定されているものの、日々の業務の詳細であったり、その業務を行なうにあたってとるべき態度・姿勢までは契約で規定されていません。

それにもかかわらず、私たちは職場で働くにあたって、契約に定められていない部分まで細かく職務のかたちを決め、どのように仕事に臨むべきかを考え、ときには契約外のことであったとしても最善を尽くして組織に貢献をしようとしています。

なぜ私たちは、明示的に定められていない事柄を、自分の職責かのように思い、業務にあたるのでしょうか。

その理由は、私たちが組織と「心理的契約」を取り交わしているからです。

## 心理的契約の定義とその射程

### (1) 心理的契約とは

「心理的契約」とは、企業で働く個人とその雇用主との間に、契

約書などで明文化されている内容を超えて、相互に期待しあう暗黙の了解が成立・作用することを行います（図表1）。

平たくいえば「心で約束をしている」状態です。

組織と個人の間で、明文化して取り決めることができることは、ごくわずかしきありません。それ以上の部分を、「組織としては君に○○を期待している。その代わりに××を提供したいと考えている」「個人としては組織に△△を期待している。その代わりに□□を提供する」というように、お互いに期待するところを約束として取り交わして、それが明文化された契約では書かれていないところを補って、仕事のかたちを決めているのです。

### (2) 組織文化は組織・個人間の黙示的な合意

いわゆる社風とか組織文化と呼ばれるものを個人が受容するのにもまた、組織と取り交わす心理的な契約です。

「仲間と仲よく」とか「ハウレンソウを行なう」といった、業務のあるべきかたちや、従業員として求められる姿勢も、そこで規定されます。

図表1 心理的契約の内容(例)

	個人側	企業側
雇用期間	どれだけの期間、この会社にいる予定か	どのような雇用期間を予定しているか
金銭報酬	どれくらい報酬が欲しいか	どのような昇給を予定しているか
職務内容	どんな仕事がしたいか	どんな仕事をしてもらいたいのか
仲間	どんな人々と働きたいか	どんな上司・同僚・部下と働いてもらう予定か
文化	どんな社風を期待するか	どんな社風をつくりたいか
成長	どんなスキルを今後身に付けたいか	どんなスキルを提供する予定か
短期目標	ことし、どんな成果を出すか	ことし、どんな成果を出してほしいか
長期目標	最終的に、この会社で何を為したいのか	最終的に、この人に何を為してもらいたいのか

同時に、「この組織では出る杭は打たれる」とか「真面目に報告をしていると余計な業務が降ってくる」というような悪弊もまた、ある種の心の契約として従業員に受け取られ得る、ということでもあります。

どういう働き方をしてほしいのかは、明文化されている契約以上に心で受け取る部分のほうが大きいのです。

従業員がどのような働き方をよしとしているかは、慎重に観察しなければなりません。

**心理的契約の不履行がもたらす影響**

(1) 組織の個人に  
対する不履行

「組織に裏切られた」と感じるときが、心理的契約

ランを立てますし、組織もまた個人への暗黙の約束を履行すること、個人をその組織に惹き付けるのです。

(3) 心理的契約はキャリアプランにも影響する

心理的契約によって定まるのは、日々の業務のあり方だけではなく、長期的なキャリアの展望や組織へのコミットメントも、心理的契約によってでき上がります。「3年先には海外赴任」だとか「君がうちの部門の次世代エースだ」といった事柄も、組織・個人間で明文化はされずに、相互に暗黙の了解が形成されます。

これに沿って個人はキャリアプランを立てます

が不履行になった状態です（個人に対する組織側の心理的契約不履行）。

うちの組織は挑戦を奨励すると言ったのに、自分たちのチャレンジを握りつぶした。来年には開発部に異動だと言われていたのに、なかったことになった……。

暗黙的に個人が期待していたことが実施されなかったときは、それが明文化された約束・契約でなくとも、個人の捉え方としては「組織は自分に対して不実をはたらいだ」というものになります。

組織側が契約不履行をした（と捉えられている）のですから、もはや個人のほうも、組織に対して誠実に振る舞うことはしません。そうした状況に直面した人は、第一には離職を考えるでしょう。

あるいは、仕事に対する前向きな姿勢（エンゲージメント）を低下させてしまいます。ショックを受けて休職や欠勤をしたり、意識的にしろ無意識的にしろ、仕事に対してサボタージュをするようになる可能性もあるでしょう。

(2) 個人の組織に対する不履行

逆に、個人が組織の期待を裏切ることもあります。

法令違反や職務規定違反がなか

ったとしても、期待していたような働き方をしなかったり、取ってくれると期待していた資格について勉強すらしていなかったり……といったことがあると、組織の側もやはり個人が心理的契約を裏切ったと捉えるのです。こうした場合には、個人は組織から冷遇を受けることになるでしょう。

**心理的契約の内容は常に変化する**

心理的契約は、お互いに誠実に履行することが大切ですし、その契約内容は、変化していく状況のなかで、細かく調整されていく必要があります。

個人と組織の関係はたいへんダイナミック（動的）です。個人も組織も成長します。感じ方・考え方も変わります。個人の側は生活環境や家族構成も変化していきま

すし、組織の側は、新しい事業を立ち上げたり、海外に進出した

り、デジタル化・DXを進めたりと、業務の内容を変化させていくでしょう。

そうした状況変化のなかで、個人が組織に求めるものが、ときにはやり甲斐であったり、またある



図表2 心理的契約のワークシート(見本)

会社から		自分は
こんなふうに働いてほしい、 こんなふうに生きてほしい	どんなふうに働くか？	こんなふうに働きたい、 こんなふうに生きたい
企業理念・戦略・ コアバリュー	(自分と会社に) 約束する働き方	人生の目標・夢・成し遂げ たいこと
職場・現場の期待	具体的行動方針 (実際の仕事に落とし込んで)	いま、こんなことをしたい、 学びたい、こういうふうに 働きたい、生きたい

ときは待遇であったり、あるときは成長や仲間であったりと、変わっていくのが自然なことです。組織が個人に求めるものも、変化への適応やチームワークであったり、チャレンジであったり、管理職に上がってもらうことだったり、ポイントが変わってくるのもまた自然なことです。

## 心理的契約の 履行のために

### (1) 心理的契約は絶え間ない更新 が必要

組織・個人が互いに有している期待感は、いつの間にか、ズレてしまいます。ですから、組織と個人は絶え間なくその心理的契約を更新し続けることが必要なのです。

#### 人事と、上司

と、同僚と、1 on 1であったり、評価を受けたり、相談をしていくなかで、双方の思いを言葉や数字にして、確認し合う。

そうして、期待のズレを調整することで、人は組織との心理的契約を更新するのです。

### (2) 心理的契約の 擦り合せ方

特に心理的契約のズレを修正するうえで大切な

のズレを修正するうえで大切な

は、直属の上司との1 on 1であるとされています。

日本でも世界でも、自分のキャリアに対して最も大きな影響を与えるのは直属の上司です。その上司との間で、対象の働き手に対して、今後どんな働き方を期待しているのか、今後の社内でのキャリアの展望はどうなっているのか、といったことをよく話し合い、溝を埋めておくことが、心理的契約を調整する最善の手段です。

同様に、会社の人事部門ともよく話しておくべきでしょう。

日本は諸外国に比べて、人事部の権限が強い組織となっており、個人のキャリアについても人事部のほうでさまざまに考えをめぐらせている場合があります。

人事の側で、どのようなキャリアを描いているのかしっかりとヒアリングして、また自分の希望もよく伝えて、調整を図っておくべきです。

組織で働くということが、そのようなものだと思えるならば、経営側も、働く側も、迷いはひとつ消えるのではないのでしょうか。

「契約書面を取り交わしていないから働き方を強制することはできない」などと変な考え方を

必要はありません。

もちろん強制はできないわけですが、相互に働き方について期待をすること、それを伝えること、それを調整することはできます。

そうして、互いの思いをきちんと整えていくうちに、組織で働くということが実現されていく。そう考えれば、

① 企業は働き手1人ひとりと向き合い、丁寧にコミュニケーションをとっていくことが現代のマネジメントで大切である

② 個人は、1人で不満を抱えたりせず、ちゃんと組織のしかるべき人たちと話し合うことが大切である

ということが、理解されるのではないのでしょうか。

心理的契約のワークシート(図表2)を作成したので、心理的契約の擦り合せに活用してみてください。

人事担当者や、上司、メンターと一緒に埋めていくことで、自分(働き手)が会社でどう働くかを検討する際に用いることができます。1人で、個人作業として、自己と会社相互の期待を振り返ってみるのも効果的です。