

# 労働時間に関する心理的契約の項目開発

## に関する一考察

### -長時間労働是正意識の視点から-

A study of developing content of psychological contracts

at working hour

-From a corrective consciousness of long working hour -

石橋 貞人

Sadahito Ishibashi

#### 要旨

本論文では、長時間労働を自慢するような風潮が蔓延・常態化している従業員の意識行動について、その是正に関する体系的な研究の1つとして労働時間に関する心理的契約を取り上げた。そして、本研究に関する諸概念の整理を行い、従業員が会社から期待されているであろうと考えている労働時間に関する心理的契約の項目に注目して諸文献・先行研究や筆者の過去の職務経験から考察し、長時間労働が発生する所定労働時間外の労働時間として、始業前、休憩時間、終業時間後、休日、そして有給休暇などの労働時間に関する心理的契約例を例示した。

また今後の研究課題として、労働時間に関する心理的契約項目抽出方法について、先行研究で紹介されている心理的契約の項目抽出方法に加え、行動結果面接の手法も取り入れることを提案したほか、抽出された項目の妥当性検討のための調査票による量的調査方法の提案も併せて行った。

[キーワード] 労働時間、心理的契約、例示

#### 1 はじめに

「働き方改革実行計画（概要）」（働き方改革実現会議 2017）によれば、日本の労働制度と働き方にある課題の1つとして、長時間労働を挙げている。このことから政府では、罰則付き時間外労働上限規制の導入を目指し、また企業は ICT の積極的活用など新しい働き方の諸制度を導入するなど、労働環境の整備などの制度改革を行っているところである。しかし、働き方改革の主役である従業員自身の長時間労働削減の意識改革について、学術的には、近接する分野としてワーク・ライフ・バランスに関する研究（例えば石橋 2011）

などがあるが、従業員の長時間労働是正意識の是正そのものに関する体系的な研究は、管見の限り見当たらない。

現在、「働き方改革」の一環として、国・企業とも労働環境の改善のための労働制度の改善を行っているところであるが、その進みは早いものとは言えない。この原因の一つとして、働き方改革の主役である従業員の側にも問題があると考えられる。例えば残業が減ることによる経済的な損失の側面ではもちろんのこと、例えば、残業をすることが会社に対する忠誠心の表れであるなどの心理的契約長時間労働が蔓延してしまっているということがあるのではなかろうか。そして長時間労働を自慢するかのような風潮が蔓延・常態化している従業員の意識・行動（働き方改革実現会議 2017）や、後述する所定労働時間を超えて働く理由（労働政策研究・研修機構 2016）から、従業員が働く際に「目に見えない」心理的契約についても気を配る必要があると考えた。

そこで、企業がマネジメント可能な、暗黙に企業と従業員で取り交わしている心理的契約（Rousseau 1995）が従業員の長時間労働是正意識に影響を与えているのではないかという「問い」を明らかにする。そしてこの問いを明らかにし、従業員の長時間労働是正意識を体系的・具体的に改革することは、制度改革と併せて必要である。

また今回の研究では、筆者が過去に金融機関で勤務していた際に、「上司や同僚が仕事を終わるまで帰れない」という心理的契約により、つい長時間労働になってしまったという体験を踏まえて、本研究を着想している。

本研究では以上の点を踏まえ、まず本研究に関する諸概念の整理を行うとともに、従業員が会社から期待されているであろうと考えている労働時間に関する心理的契約の項目に注目して、諸文献・先行研究や筆者の過去の職務経験から考察し、例示を試みる。

## 2 本研究に関する諸概念の整理

### 2.1 働き方改革と長時間労働是正

「働き方会議実行計画」（働き方改革実現会議 2017）によれば、わが国の経済成長の隘路の根本には少子高齢化、生産年齢人口減少という構造的な問題と、イノベーションの欠如による生産性向上の停滞、革新的技術への投資不足が挙げられている。そして日本経済再生のためには、労働参加率の向上とイノベーションの促進、革新的技術への投資による付加価値生産性の向上を図ることが必要であると述べている。

その一方で、日本の労働制度と働き方にある課題として「正規、非正規の不合理な処遇の差」、「長時間労働」、「単線型の日本のキャリアパス」を挙げている。そしてこれらの課題に対応するため、同一労働同一賃金の実効性を確保するための法制度の整備や、時間外労働の上限規制の導入、テレワークの推進、子育て・介護の両立支援策の充実などを対応策として挙げている。

また厚生労働省は、「働き方・休み方ポータルサイト」、日本経団連では「働き方改革事例集」など具体的な労働環境整備のための事例を広く発表し、啓蒙普及しているところである。

本論文では、働き方改革の注目点である長時間労働是正について言及する。独立行政法人労働政策研究・研修機構（2016）によれば、所定労働時間を超えて働く理由として

- ・ 人手不足だから（1人当たりの業務量が多いから）
- ・ 業務の繁忙が激しいから、突発的な業務が生じやすい
- ・ 仕事の性格や顧客の都合上、所定外でないとできない仕事があるから
- ・ 組織間や従業員間で業務配分のムラがある
- ・ 自分が納得できるまで仕上げたいから

などがある。

また、年次有給休暇が取り残してしまう理由として、

- ・ 業務量が多く休んでいる余裕がないから（休むと後で自分がきつくなるから）
- ・ 職場の人に迷惑がかかるから
- ・ 休みの間、代替えしてくれる人がいないから
- ・ 病気や急病のために残しておいたが結局とりきれなから
- ・ 上司や同僚がとらないから

などが理由として挙げられている。

これら点について言えば、人材不足解消など、会社としては働く環境整備として労働制度の改善を図ることのほか、「自分が納得できるまで仕上げたいから」「職場の人に迷惑がかかるから」「病気や急病のために残しておいたが結局とりきれなから」「上司や同僚がとらないから」など従業員の働く際に「目に見えない」心理的契約についても気を配る必要があると考えられる。

## 2.2 心理的契約

ビジネスの社会で他者（社）との関係が生じる場面で、しばしば文章化された契約が取り交わされるが、とりわけ雇用関係においては組織と従業員との間でお互いに何を提供しあうのかという相互期待の多くがしばしば文章化されないまま、形成・維持される（服部 2013）。これはいずれもSimon（1976）のいう「限定された合理性」の問題にかかわっている。つまり、契約当事者の合理性には限界があるため、完全な契約書の作成に必要な情報を探索しつくすことができず、しかも将来の変化への予測が完全にできないのである（Rousseau 1995）。

このようなことから、雇用関係に先立ち交わされる雇用通知書などの文章化された契約だけでなく、文章化されていない約束事がある、あるいは出てしまうという「心理的契約」が雇用時にかわされている（服部 2013）。心理的契約については、Argiris(1960)、Levinson et al(1962)、Schin(1978)などによって取り上げられているが、Rousseau（1989）の再定義以降、心理的契約の研究は再燃した（服部 2013）。

心理的契約とは、「焦点となる個人と他の団体（従業員と組織）との間の互惠的交換に関する合意された項目や条件に関する個人的な信念（Rousseau 1989（カッコは筆者加筆）」である。この定義について服部（2013）は以下の点から定義の特徴を述べている（カッコ

は筆者加筆)。

- ① 個人の信念：従業員の知覚現象であり組織が共有している必要はない
- ② 合意：当事者と相手間で合意が成立しているという客観的な事実ではなく従業員の(勝手な)知覚
- ③ 項目：暗黙のものではなく組織と従業員とがお互いに提供しあう観察可能な具体的な項目レベルのものである
- ④ 交換：組織から従業員への期待と従業員から組織への期待という2つの交換が組織と従業員間にあり、また相手の期待に応えられない場合、両者の間にネガティブな結果を生じさせる

この心理的契約の測定については、心理的契約の具体的な内容について分析する「内容(Contented-oriented)」や、心理的契約の契約履行状況や不履行の程度を測定する「評価(Evaluation-oriented)」などがある(Rousseau and Tijjoriwara 1998)。

評価についていえば、契約不履行に対する従業員の評価と、それがもたらす結果については、組織の不履行が頻繁に発生しており、従業員の感情・態度・行動に直接影響をしているほか、具体的には従業員の職務満足、組織コミットメント、組織市民行動、業績の低下など具体的な行動となって表れる。しかし、契約不履行と従業員の態度の間には、モデレーターがあり、具体的には従業員の過去の履行状況と将来への期待の程度がモデレーターとなっている(服部 2013)。

### 2.3 心理的契約の内容

一方前述の心理的契約の内容を示した代表的な尺度として、PCS (Psychological Contract Scales, Millward and Hopkins 1998、改訂版Raja et al. 2004) とPCI (Psychological Contract Inventory, Rousseau 2000) がある。

PCSは、Macniel (1974) が示した経済的な側面に主眼を置き短期的に更新される「取引的契約」と経済的側面ばかりではなく、長期雇用を前提に社会心理的側面までを含む包括的な契約である「関係的契約」の枠組みを援用している。そして、取引的契約においては例えば労働時間や組織へのコミット、忠誠心、賃金・労働時間などの雇用条件などの心理的契約を、関係的契約においては、自己成長やチームワーク、昇進、努力への報い、従業員への将来的な報酬などの項目が下位項目として挙げられている。

PCIは、PCSではない組織が従業員に期待する事柄を示した「組織が従業員に果たす義務」と、従業員が会社に期待した事柄を示した「従業員が組織に果たす義務」の2つの種類の心理的契約の尺度からできている。また、PCIで述べられている取引的契約と関係的契約のほか、取引的契約と関係的契約の各因子を合わせたような「バランス契約」の3つの因子で心理的契約を説明している(Rousseau 2000, Hui et al. 2004)。

具体的には、「組織が従業員に果たす義務」におけるバランス契約としては、以下の項目などがある。

- ・ 高い業績を達成するために(組織は)サポートをする

・ キャリア開発ができる機会を（組織が）与える  
・ （従業員の）労働市場価値を高めるために仕事を割り当てる  
また、「組織が従業員に果たす義務」における取引的契約としては、以下の項目などがある。

- ・ 短い雇用
- ・ 現状の仕事に関する訓練をする
- ・ 限定された責任の範囲内の仕事を要求する

さらに、「組織が従業員に果たす義務」における関係的契約としては、以下の項目などがある。

- ・ 個人の福祉に関心を示す
- ・ 雇用の確保
- ・ 当てにできる賃金等

一方「従業員が組織に果たす義務」におけるバランス契約としては、以下の項目などがある。

- ・ 徐々に挑戦的な目標にする
- ・ 仕事に応じて変化する仕事への要求に合わせる
- ・ 組織における自分の価値を高める

また「従業員が組織に果たす義務」における取引的契約としては、以下の項目などがある。

- ・ 自分が選んだ時に組織を去る
- ・ 要求されたことしか仕事をしない
- ・ 雇われたときに同意した仕事以外はしない

さらに、「従業員が組織に果たす義務」における関係的契約としては、以下の項目などがある。

- ・ 組織のために自己を犠牲にする
- ・ 組織のイメージを守る
- ・ 長期間とどまって働くような計画をする

また、Conway and Briner（2005）は、様々な先行研究から、取引的契約と関係的契約という区分は道理に合ったものでありいくつかの実証研究もあるが、ある項目が取引的契約にも関係的契約の下位項目となっていたり、反対の下位項目となっていることもあることや、実証研究は探索的で、発見されたことを理にかなうよう事後的に正当化しているようなところもあることから、取引的契約と関係的契約といった区分が疑わしいとしている。

以上海外の心理的尺度について俯瞰したが、日本においては賃金、雇用、仕事内容など人事管理の幅広い項目群から構成された包括的な尺度である「日本語版心理的契約尺度」が開発されている（服部 2013）。

## 2.4 心理的契約を規定する要因および成果

心理的契約の内容を規定する要因として、勤続年数や雇用形態（正規・非正規社員）、従業員の個人特性などがある（服部 2013）。また、契約内容の成果として、関係性契約を知覚する従業員は、取引的契約を知覚する従業員に比べて、仕事及びコミットメントが強いこと（Millward & Hopkins 1998）や、組織変革事象に対する従業員の反応などの成果が挙げられている（服部 2013）。また本研究の目的である、心理的契約と長時間労働との関係性（Millward & Hopkins 1998）などの研究が行われている。

この心理的契約について日本においては、青木（2001）、山岡（2006）服部（2013）など心理的契約の研究が行われている。しかし、本研究の目的である日本企業を対象とした、心理的契約と従業員の長時間労働意識の関係性についての研究は、管見の限り見られない。

### 3 労働時間に関する心理的契約例

#### 3.1 労働時間

ここで、後述する今後の研究におけるインタビューで、長時間労働が発生する「場面の特定」の観点から労働時間について検討をする。長時間労働は所定労働時間以外の労働であることから、まず所定労働時間外で労働をする可能性がある時間をあげてみる。

第1は、始業前の時間である。始業時間ぴったりに職場に来て、始業時間と同時に仕事をするのが、始業前に労働することなしに労働を開始するということであるが、実際には、遅刻しないように始業開始前に従業員は職場に集まり、場合によっては職場の清掃や、ミーティング、あるいは体操などをして、始業開始からすぐに仕事に取り掛かれる準備を行っている。これらについては、労働時間へのこれらの活動の算入は「グレーゾーン」であるが、多くの従業員はいわゆる心理的契約により、このようなことを行っているかも知れない。

第2は、所定労働時間の途中での休憩時間である。労働基準法第34条では労働時間が6時間を超える場合においては少なくとも45分、8時間を超える場合においては少なくとも1時間を労働時間の途中に与えなければならないとしている。また休憩時間は労働時間の途中に与える「途中付与の原則」のほかに、原則として一斉に付与しなければならない「一斉付与の原則」や、休憩時間を自由に使いわせる「自由利用の原則」がある。この点について、決められた休憩時間になっても、心理的契約から仕事の区切りがつかずに休憩時間に食い込んで仕事をしている場合や、昼の休憩時間の電話番号などにより交代で休憩している場合、電話番号をしている人に迷惑をかけないという心理的契約に、食事などがすんだら、すぐに職場に戻ってしまうなど休憩時間を決められたとおりに取らない場合も考えられる。

第3は、終業時間後である。終業後必要に応じて上司より残業が命じられ、残業を行う場合があるが、そのほかに、「定時になってもすぐに仕事をやめない」「上司や同僚が仕事を終わるまで帰らない」などの心理的契約により、終業時間後も職場に居残ってしまう可能性も考えられる。

96 第4は、休日である。労働基準法第35条では、毎週少なくとも1日または4週を通じて4日を与えなければいけないとされている。また、これ以外にも、労働時間の観点から、週休

2日制や国民の祝日や年間の休日を定めるなど企業が定めた法定休日以外の休日（いわゆる「法定外休日」）もある。これらの休日において、例えば「仕事が残っているときには必要に応じて休日出勤する」など、心理的契約から休日に労働をするという可能性も考えられる。

第5に年次有給休暇である。労働基準法第39条において6か月継続勤務し、8割以上出勤した労働者に対して継続し、あるいは分割した10労働日の有給休暇を与えなければならないと定めている。また、勤務年数に応じて有給休暇の付与日数が増えていく。この有給休暇についても、本来であれば原則有給休暇を使って休暇を取りたい日に休暇を取得できるものであるが、例えば「自分から有給休暇の申請をしない」など心理的契約により有給休暇を取らないという可能性も考えられる。

また、これ以外でも育児介護休暇や産前産後休暇など様々な休暇があるが、本論ではこの点については除外する。

以上労働時間に関する5点について、従業員が組織に果たす義務と考えている、労働時間に関する心理的契約（従業員が知覚する組織から従業員への期待）について、以降で例示をする。

### 3.2 労働時間に関する心理的契約（従業員が知覚する従業員への期待）例

前章で挙げた所定労働時間外で労働をする可能性がある時間について5つのパートに分けた。本章では、具体的に各部分で労働時間に関する心理的契約（従業員が知覚する従業員への期待）があるのかを、労働時間に関する文献（日経連職務分析センター編 1989、野原茂 1991）や調査（労働政策研究・研修機構 2016）、先行研究（青木2001、服部2013）を参考にし、筆者の金融機関やコンサルティング会社での勤務時の経験や、コンサルティング会社の業務時にクライアント企業で見聞きした従業員の勤務実態を踏まえて、図表1のように例としてまとめた。

## 4 今後の研究課題

前章において労働時間に関する心理的契約例を挙げた。今後の課題としては、労働時間に関する心理的契約項目の抽出と、項目の妥当性の検討の2点が考えられる。

### 4.1 労働時間に関する心理的契約項目の抽出

労働時間に関する心理的契約項目の抽出に当たっては、まず質的調査により、項目を洗い出す必要がある。この点について、服部（2013）では、臨界事象法（Critical incident Technique: Franagan 1954）を応用した、Herriot et al.(1997)の調査方法を参考にしながらも、臨界事象法だけでは心理的契約の内容について語られない可能性があるとして、独自の工夫をしているとしている。そして、具体的には、以下の質問をすすとしている。

- ① 「これまで会社はあなたの期待を裏切ったような経験があるか」
- ② 「もし、会社にされたら特にいやだと思うことは何か」

③ 「会社に当然のこととして求めるものは何か」

この点について、労働時間に関する心理的契約項目の洗い出しの際のインタビュー方法に取り入れることが可能な方法として、行動結果面接（BEI：Behavior Event Interview）がある（Spencer and Spencer 1993）。行動結果面接は、コンピテンシー（高業績者の行動特性）を知るためのインタビュー手法である。

この行動結果面接は、臨界事象法の改良型といえる。臨界事象法では、被面接者に職務上で彼らが経験した最も重要な状況を選び、その状況がどんなものであったか、だれがそこに関与していたか、被面接者はどんな行動をとったか、どんな結果・成果が生まれたかを尋ねる。これに対し行動面接法では、重要な出来事（インシデント）に対して、

- ① どのような状況であったか
- ② 誰が関与していたか
- ③ その状況でどのようなことを考えたのか、感じたのか、何をしようとしたのか
- ④ 実際にどのような行動をとったのか
- ⑤ その結果どのようなことが起きたか

について、実際に起こった状況をストーリーとして経過順に話させ、行動の背景にある考えを探ることに注力しながら面談をするというものである。つまり行動面接法は、臨界事象法に加え課題統覚検査（TAT：Thematic Apperception Test）を含んだものであり、被面接者の「認知スタイル」（例えばその状況に対応して被面接者はどのようなことを達成したいと考え、感じ、願望したのか）に関するデータも入手可能となる（Spencer and Spencer 1993）。

以上のことから、本研究の趣旨である労働時間に関する心理的契約の観点から、服部（2013）で示している調査法を参考に、従業員に対して前述の労働時間に関する以下の問いを行い、各場面における具体的な事柄を中心に質問し、心理的契約を見つけ出す方法が考えることを提案する。ここで従来の方法と異なる点として、心理的契約に関する出来事について行動ばかりではなく、本人が感じたこと、あるいは起こした行動に対して意図したことなど、行動に対する当人の考え（認知スタイル）を合わせて確認することにより、その行動が心理的契約からくるものなのか、または別の要因から起こっている行動なのか明らかになりやすいと考えられる。

- ① 所定労働時間外で労働をする可能性がある労働時間の各場面（始業時間前、休憩、終業時間後、休日、有給休暇）に関して会社にされて嫌な思いをした事柄は何か、あるいは満足した（評価された）事柄は何か
- ② 上記の点についてなぜそのようなことを嫌と思ったのか・満足したのか（評価されたと思ったのか）
- ③ 所定労働時間外で労働をする可能性がある労働時間の各場面に関して会社に当然のこととして求められていると思い、自らが行った（いつも行っている）事柄はなにか
- ④ 上記に関してその行動の元となっている従業員としての心構え・心得・考えは何か。また、なぜこれらの行動が当然のことと思っているのか

また、調査単位も個人単位で心理的契約の項目がある程度明らかになった時点で、場合によっては、集団でのブレインストーミングなどの集団討議等により心理的契約の項目を明らかにする方法も、時間や費用の面から効果的な調査方法として考えられる。また、時間や費用の面のほかに、集団で討議をすることにより、他者の発言を聞くことにより自分が潜在的に感じていた事柄などが明確になるなどの利点も考えられる。

## 4.2 質問紙による量的調査

上述の方法により抽出された労働時間に関する心理的契約項目について項目の妥当性や、本研究の採取的な目的である長時間労働是正意識と労働時間に関する心理的契約の因果関係を探るために、量的調査を実施する必要がある。

調査対象は、1つには複数の企業に所属する従業員を対象とした全社調査がある。この調査では複数の企業にまたがっているため、企業ごとの影響が受けていないことから日本企業全体の特徴をつかむことに適している。一方で、各社独自での個別調査も併せて行う。個別調査により、全社調査との比較により企業独自の労働時間に関する心理的契約が見いだせることが予想される。

また本調査では長時間労働の発生メカニズムを探るという目的から、そもそも短時間労働を行っているパートタイム労働者を除く期間を定めず雇用されている従業員（日本経済団体連合会 2018）を調査対象とする。

また、調査にあたっては東京都労働相談情報センター（2017）や独立行政法人労働政策研究・研修機構（2016）などを参考に、以下の項目により調査票の作成する

### ① 属性

性別、年齢、勤続年数のほか、役職（部長級、課長級、係長級、主任級、一般社員など）、業務内容（総務人事、営業・販売など）

### ② 労働時間について

労働時間について以下の問いなどが考えられる

- ・ 1週間の所定労働時間
- ・ 1週間の実労働時間（早出、休憩時間の短縮による労働、終業後の残業、休日出勤を含む）
- ・ 残業（早出、休憩時間の短縮による労働、終業後の残業）の頻度（ほぼ毎日する、週3～4日、週1～2日、ほとんどしない）
- ・ 休日出勤日数
- ・ 有給休暇の消化日数

### ③ 労働時間に関する心理的契約

労働時間に関する心理的尺度について「あなたが、就業規則などには書かれていないが、暗黙に会社から期待されている仕事ぶりについてお答えください。」という問いに対して、「5：当てはまる、4：どちらかという当てはまる、3：どちらともいえない、2：どちらかといえば当てはまらない、1：あてはまらない」の評定尺度で労働時間に関する心

理的契約の項目（例えば図表1）について、回答する。

**図表1 労働時間に関する心理的契約（従業員が知覚する従業員への期待）例**

時間	内容
始業前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 始業時間前にゆとりをもって職場に到着する</li> <li>・ 始業前から業務の準備を始める</li> </ul>
休憩	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ なるべく休憩時間を取らない</li> <li>・ 休憩時間になっても仕事の区切りがつくまで（ひと段落するまで）業務を続ける</li> <li>・ 休憩時間でもなるべく職場から離れない</li> <li>・ 休憩時間内であっても食事や休憩などの用事が済み次第、職場にもどる</li> <li>・ 休憩時間でも突発的な業務に対応する</li> </ul>
終業後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定時になってもすぐに仕事をやめない</li> <li>・ 帰り支度は終業時間後に行う</li> <li>・ 自分の仕事が終わっても職場の人が仕事をしていたら積極的に手伝いをする</li> <li>・ 上司や同僚が仕事を終わるまで帰らない</li> <li>・ 明日やる仕事でも今日できる仕事があれば済ませてから帰る</li> <li>・ 終業時間後でも突発的な業務に対応する</li> <li>・ 終業時間後でも顧客の都合に応じて仕事をする</li> <li>・ 上司の業務終了の指示があるまでは仕事をする</li> <li>・ 終業時間後も必要であれば明日の業務の準備を前日に行う</li> <li>・ 終業時間後も会社行事や職場の懇親会があれば参加する</li> <li>・ 終業時間後でも上司や同僚の誘いがあれば飲食をする</li> <li>・ 自己の都合があっても会社の業務を優先し残業をする</li> </ul>
休日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 休日でも突発的な業務に対応する</li> <li>・ 休日でも顧客の都合に応じて仕事をする</li> <li>・ 休日でも仕事に関する電話・メールなどの連絡に対応する</li> <li>・ 仕事が残っているときには必要に応じて休日出勤する</li> <li>・ 仕事が残っているときには、家に持ち帰り仕事をする</li> <li>・ 休日に休日明けの業務の準備を行う</li> <li>・ 業務に必要な自己啓発を休日に行う</li> </ul>
有給休暇	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分から有給休暇を申請しない</li> <li>・ 有給休暇を取るときには上司や同僚などと相談して決める</li> <li>・ 自分の都合で有給休暇を取得しない</li> <li>・ 有給休暇は病気や急用の時以外では申請しない</li> <li>・ 会社から命令がある以上の有給休暇は申請しない</li> <li>・ 自分の都合があっても仕事の業務を優先し有給休暇の取得時期を決める</li> </ul>

## 5 まとめ

本論文では、長時間労働を自慢するかのような風潮が蔓延・常態化している従業員の意識行動について、その是正に関する体系的な研究の1つとして労働時間に関する心理的契約を取り上げた。そして、本研究に関する諸概念の整理を行い、従業員が会社から期待されているであろうと考えている労働時間に関する心理的契約の項目に注目して諸文献・先行研究や筆者の過去の職務経験から考察し、労働に関する心理的契約例を例示した。

働き方改革と長時間労働是正についていえば、会社として働く環境整備として労働制度の改善を図るほか、従業員に対して「目に見えない」心理的契約についても気を配る必要がある。

また心理的契約には、組織が従業員に果たす義務と従業員が組織に果たす義務の2つの心理的契約があるとともに、その内容として取引的契約、関係的契約、バランス契約などがある。そして、この心理的契約は勤続年数や雇用形態、個人特性などがある。さらに、心理的契約の成果としてはコミットメント、組織変革への対応、労働時間の関係などがある。

本研究では、従業員が知覚する従業員への組織からの期待の側面から、労働時間に関する心理的契約について例示を行っている。その際、長時間労働が発生する所定労働時間外の労働時間として、始業前、休憩時間、終業時間後、休日、そして有給休暇を取り上げた。最後に、今後の研究課題として、労働時間に関する心理的契約項目抽出方法について、先行研究で紹介されている心理的契約の項目抽出方法に加え、行動結果面接の手法も取り入れることを提案したほか、抽出された項目の妥当性検討のための調査票による量的調査方法の提案も併せて行った。

## 参考・引用文献

- ・ 内閣府 働き方改革実現会議（2017）「働き方改革実行計画（概要）」  
[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/pdf/gaiyou\\_h290328.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/pdf/gaiyou_h290328.pdf)
- ・ 石橋貞人（2011）「職業性ストレスがワーク・ライフ・バランス認識に及ぼす影響」 日本経営工学会誌 62(2) pp59-65
- ・ 独立行政法人労働政策研究・研修機構（2016）「「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」結果 および「労働時間や働き方のニーズに関する調査」結果—より効率的な働き方の実現に向けて、企業の雇用管理はどう変わろうとしているのか—」
- ・ Rousseau, D. M. (1995) *Psychological contracts in organization: Understanding written and unwritten agreement*, Sage publication
- ・ 厚生労働省「働き方・休み方改善ポータルサイト」 [work-holiday.mhlw.go.jp/](http://work-holiday.mhlw.go.jp/)
- ・ 一般社団法人日本経済団体連合会労働法制本部編（2017）「働き方改革事例集 PROMOTE WORKSTYLE REFORM」 <http://www.keidanren.or.jp/policy/2017/072.pdf>
- ・ Simon, H.A. (1997) *Administrative Behavior, 4<sup>th</sup> ed.*, The Free press（桑田耕太郎、西脇暢子、高柳美香、高尾義明、二村敏子 訳「新版 経営行動」ダイヤモンド社 2009）

- ・ Argyris, C. (1960) *Understanding organizational behavior*, Dorsey Press
- ・ Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandel, H. J., Solly, C. M., 1962 *Men, management, and mental health*, Harvard university press
- ・ Schein, E. H. (1978) *Career dynamics*, Addison-Wesley (二村敏子、三善勝代訳「キャリア・ダイナミクス」白桃書房 1991)
- ・ Rousseau, D. M. (1989) Psychological and implied contracts in organization, *Employee responsibility and rights journal*, 2(2) pp.121-139
- ・ 服部泰宏 (2013)「日本企業の心理的契約—組織と従業員の見えざる約束—〈増補改訂版〉」白桃書房
- ・ Rousseau, D. M. and Tijoriwala, S. A. (1998) Assessing psychological contracts: Issues, alternative and measures, *Journal of organizational behavior*, 19(1) pp679-695
- ・ Millward, L. J. and Hopkins, L. J., (1998) Psychological contract, organizational job commitment, *Journal of applied social psychology*, 28(16) pp.1530-1556
- ・ Raja, U., Johns, G. and Ntalianis, F. (2004) The impact of personality on psychological contracts. *Academy of management journal*, 47(3) pp350-67
- ・ Rousseau, D. M. (2000) Psychological contract inventory: Technical report, *Tech Rep ver.2* Carnegie Mellon university
- ・ MacNeil, I. R. (1974) The many futures of contract, *Southern California law review*, 47 pp691-816
- ・ Hui, C., Lee, C. and Rousseau, D. M. (2004) psychological contract and organizational citizenship behavior in china: Investigating generalization and instrumentality, *Journal of applied psychology*, 89(2) pp311-321
- ・ 青木恵之裕 (2001)「従業員の心理的契約と組織コミットメントが退職意思に及ぼす影響について」産業組織心理学会 15 pp13-38
- ・ 山岡徹 (2006)「個人の心理的契約が組織コミットメントに及ぼす影響について」横浜経営研究 26 (3.4) pp.73-86
- ・ 新人事考課制度の設計と活用 (1989) 日経連職務分析センター編 日経連広報部
- ・ 改訂新版部下を持つ人のための人事考課着眼点シート (1991) 野原茂 著 楠田丘 監修 経営書院
- ・ Flanagan, J.C. (1954) The critical incident technique, *Psychological bulletin* 54(4) pp327-358
- ・ Herriot, P., Manning, W. E. G, and Kidd, J. M (1997) The content of psychological contract, *Career development international*, 14(3) pp261-283
- ・ Spencer, L. M. and Spencer, S. M. (1993) *Competence at work: Model for superior performance*. John wiley (梅津祐良、成田攻、横山哲夫訳「コンピテンシー・マネジメントの展開—導入・構築・活用—」生産性出版)
- ・ 日本経済団体連合会 (2018)「2018年労働時間等実態調査集計結果」
- ・ 東京都労働相談センター (2017)「労働時間に関する実態調査」