

労働ストレス研究（3）-日本的経営と長時間・過重労働に関する一考察-

メタデータ	言語: jpn 出版者: 明治大学大学院 公開日: 2010-03-09 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 羽岡, 邦男 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/8167

労働ストレス研究(3)

——日本の経営と長時間・過重労働に関する一考察——

A Study on the Labor Stress (3) : Considering the Japanese Management and the Overwork

博士後期課程 政治学専攻 2001年度入学

羽 岡 邦 男

HAOKA, Kunio

目次

はじめに

1. 日本の経営の概念
 - (1) 日本の経営の特質
 - (2) 歴史的背景と日本の経営
 - (3) 牧野富夫らの解釈
 - (4) 日本の経営の定義
2. 長時間・過重労働の諸要因と日本の経営
 - (1) 労働基準法の運用に関する要因
 - (2) 労務管理に関する要因
 - (3) 就業構造上の要因
 - (4) 労働組合に関する要因
 - (5) その他の要因
3. 新たな問題—裁量労働制の是非—
 - (1) 裁量労働制の定義
 - (2) 裁量労働制導入の根拠
 - (3) 裁量労働制導入への反論
 - (4) 裁量労働制の実態
4. 考察
 - (1) 能力主義・成果主義と日本の経営との関係

(2) 裁量労働制運用の問題点

おわりに

はじめに

本研究では、仕事や職場に起因するストレスを「労働ストレス」と定義してその実状や原因を探ると共に、「労働ストレス」対策における職場や組織の役割・あり方について考えることを目的とする。

前稿では、「労働ストレス」要因の具体的な分類ならびに日本における「労働ストレス」の実態を探ることで、わが国の労働者が直面している問題、とりわけ長時間労働の恒常化が及ぼす影響について考えてみた。

本稿では、いわゆる日本的経営と呼ばれる経営システムが働き過ぎを誘発しているという指摘のもとに、日本的経営と長時間労働・過重労働の関係について考えてみたい。

1. 日本的経営の概念

わが国の企業経営を論じる際、頻繁に登場するのが日本的経営という言葉である。ところが日本的経営とは何かという問いに対しては、論者によって解釈が異なるため、明確な答えを出しにくいというのが現状である⁽¹⁾。この章では日本的経営の概念を整理すると共に、働き過ぎを生み出す根拠について考えてみたい。

(1) 日本的経営の特質

日本的経営の特質を語る上で象徴的なのが、1972（昭和47）年に発表されたOECD（経済協力開発機構）の対日特別調査報告書であろう。報告書は「終身雇用⁽²⁾・年功制・企業別労働組合」が日本的経営の「三種の神器」であると指摘した。さらに「企業内移動と内部昇進制度」や「合意による意思決定」などを日本的経営の特質として加えている説もある反面、日本的経営の特質は、このようなシステムよりも「集団主義」や「タテ型社会」に代表されるような経営方針を指すといった主張も存在する⁽³⁾。

一般的に理解されているのは、終身雇用や年功制等の管理システムが「狭義の」日本的経営であり、これに企業システムや経営理念まで含めたものを「広義の」日本的経営とする考え方である⁽⁴⁾。

一方、日本経営者団体連盟（日経連）⁽⁵⁾は1995（平成7）年5月に、次のような見解を公表している。

「日本的経営の特質は、終身雇用慣行や年功賃金といった制度・慣行ではなくて、そうした運営の基本にある『人間中心（尊重）の経営』『長期的視野に立った経営』という理念が日本的経営の基本である、とわれわれは考える。運営面の制度や仕組みは、環境条件の変化に応じて変える必要がある

が、基本理念は普遍的性格をもつものであろう」⁶⁾

このように、日経連は日本の経営をわずか2つの経営理念で言い表している。諸説が入り乱れる日本の経営の解釈の中では極めて簡略であるが、それゆえ、どのようにでも解釈できるといった点も無視できない。

(2) 歴史的背景と日本的経営

国家中心社会から個人中心社会（民主主義社会）への変貌が第二次大戦後の日本の特徴と言われているものの、実際には戦後の社会形成で力を発揮したのは個人ではなく企業であると見るむきが強い。森岡孝二は「企業の価値規範が企業の枠を越えて人びとの社会生活全般を律するまでになり、家族生活や地域生活という企業組織の外にあるはずの生活領域までふくめて、個人生活が企業活動に従属する企業中心社会」⁷⁾が戦後日本の姿であるとしている。

したがって、この企業中心社会を推進していくために企業（経営者）側が行う施策、言い換えれば個人生活を企業活動に従属させるためのシステムを総称して「日本的経営」と言うことが出来よう。

(3) 牧野富夫らの解釈

では「個人生活を企業活動に従属させるためのシステム」とは具体的に何であろうか。ここでは牧野富夫の指摘をもとに考えたい。牧野は日本の経営の特質として「独占資本の重層的な下請中小企業支配」「労資協調主義」「集団主義による労資一体の運命共同体づくり」「長期型・短期型の競争構造」「多数決原理を形式上踏まえた『全員参加』型の経営」などを挙げている⁸⁾。そして牧野は日本の経営を次のように定義している。

『『日本的経営』とは、①独占資本が、国家の支援のもとに、直接的には国際競争力強化のために、劣悪で重層的・差別的な労働条件を、協調主義的な“特異な労資関係”をつうじて再生産する経営であり、②そのために、強制と誘導でたくみに労働者を陰陽の競争にかり立て、『自発的な働き過ぎ』ともみえる搾取強化に労働者を『誘い込むしくみ』を内蔵した、しばしば集団主義により『全員参加』の外観をとった、きわめて柔軟な経営（経営手法）である』⁹⁾

ここで注目したいのは日本の経営が「強制と誘導でたくみに労働者を陰陽の競争にかり立て」で、労働者の「自発的な働き過ぎ」を誘発する点である。競争に打ち勝つために働き過ぎも辞さないといった意識が生まれ、そのために長時間労働や過重労働に行き着くことは想像に難くない。

また熊沢誠は「正社員に対する高い期待」「適応性や協調性を重視した採用方針」「強制と自発がないまぜになったノルマ設定」等の手法が、日本の経営における働かせ方であるとし、中でも「強制と自発がないまぜになったノルマ設定」は長時間労働を誘発しやすいとしている¹⁰⁾。さらに山下高之は日本の経営を「日本の低賃金労働の支配機構」と断言している¹¹⁾。

(4) 日本的経営の定義

以上のように、明確な規定が難しいとされる日本の経営の概念に関するいくつかの解釈を取り上げてみた。中でも「自発的な働き過ぎ」に代表される牧野らの解釈と、「人間中心（尊重）の経営」を掲げる日経連の理念は文字通り対極的な位置関係にある。このように解釈が大きく異なる理由を考える時、注目したいのは「人間中心（尊重）の経営」が日経連の“理念”である点だ。これについて牧野は「客観的实在でないところの『理念』をもって「本質」とみなすことすらおかしい」⁹³として、日経連の解釈を批判している。

すなわち“理念”であるから強制力があるわけでもなく、また“理念”を全ての経営者が受容・実践しているかに疑問が残る。さらに「人間中心（尊重）の経営」が目標とする「従業員個々人の主体性を尊重しつつ、企業や職場全体といった集団を活性化させる運営」⁹⁴も、「上司-部下」という従属関係の中でどこまで個々人の主体性が尊重されるかが判然としない。小磯彰夫は「人間中心（尊重）の経営」について、「従業員の意志や人生観を会社の仕事だけに埋没させるように変えることが前提の話であり、従業員に選択の余地のない『人間性軽視の経営』のパラドックスである」⁹⁵と論じている。

この他、日本資本の「異常な価値増進欲」⁹⁶や日本企業が抱える「売れる時に売ってしまわなければ、競争相手に市場を奪われてしまうという恐怖感」⁹⁷といった問題も、牧野らの解釈を支持するのに十分な材料といえそうである⁹⁸。

以上のような指摘に、前稿で論じた、過労自殺まで惹起しかねない「労働ストレス」の実状⁹⁹を加味すると、「自発的な働き過ぎを誘発する」経営手法が日本の経営の真の姿であると言っても過言ではないと思われる。そこで本稿では牧野らが指摘する『「自発的な働き過ぎを誘発する」経営手法』を日本の経営の特質（定義）として、論述を展開していきたい。

2. 長時間・過重労働の諸要因と日本の経営

前章では日本の経営を「自発的な働き過ぎ」を生むシステムとして捉えた。本章では長時間・過重労働が生じる様々な要因を紹介しながら、日本の経営との結びつきを考えることとする。

(1) 労働基準法の運用に関する要因

現在、労働基準法第32条では労働時間を「1日8時間、1週40時間」と定めており、時間外勤務や休日の扱いについても厳しく規定されている。

ところが同法第36条では、時間外勤務・休日出勤に対する例外規定が記されている。それによると「使用者と労働組合の代表または社員代表との間で協定を締結し、労働基準監督署へその旨を届け出る」ことにより、使用者（経営者）は雇用者（労働者）に時間外勤務・休日出勤を命令する事が可能であるとしている。このようにして各事業所単位で締結される協定を「三六協定」と呼び、これは時間外・休日勤務規制の空洞化すなわち長時間労働の一因となっている。

このように「特異な労資関係」は労働時間の規定を有名無実化していると言わざるを得ない。

(2) 労務管理に関する要因

それ自体が長時間労働の原因となる「残業」をはじめ、「ノルマ経営」「人事考課」など、労務管理上の諸方策は長時間・過重労働を誘発しやすい。それぞれの問題点を整理する。

① 企業の残業依存体質

萩原勝は残業を生み出す構造的特性として、いくつかの日本の企業経営の特徴を指摘している中で、終身雇用制における「景気変動のクッション」⁹⁾としての残業の役割を強調している。終身雇用制のメリットを雇用の安定によって従業員の勤労意欲を高め、高度経済成長を支えてきたという点とすれば、デメリットは労働力の弾力的な調整がきかない点であろう。

すなわち好況期において労働力や生産力の増強を図りたくても、必ずしも好況が持続する保証がないため増員には慎重にならざるを得ない。一方、不況期における労働力の削減（解雇）も、労働組合の反発等から安易に踏み切れない。したがって残業という形で労働力の調整を図らざるを得ない状況となり、残業に依存するといった企業の経営体質が醸成され、長時間労働や過重労働に陥るのである¹⁰⁾。

② ノルマ経営

生産性を高める手段、さらに労働に対する動機づけ（ワーク・モチベーション）の手段として広く用いられているノルマ（売上目標、生産目標）を用いた労務管理も、長時間労働の大きな原因とされている。ここで営業職の目標管理プロセスについて、前述した熊沢誠の「強制と自発がないまぜになった」ノルマ決定に照らし合わせながら考えてみたい。

まず営業職には売上目標が課され、その達成が人事査定に大きく影響する。売上目標の設定はあくまで「自己申告制」であり、新年度の冒頭に目標額が設定されるが、この設定の過程で営業職（部下）と上司の間では様々なやり取りが交わされる。

部下は昨年の実績や顧客の状況などを考慮しながら、新年度の売上目標を「自己申告書」として上司に提出する。この自己申告書をもとに上司と部下との間で面接が繰り広げられるが、ここで上司は売上目標の「上方修正」を部下に示唆（要請）する。

部下は負担増に対する懸念を抱きながらも、上司や組織への配慮あるいは自己の立場をわきまえて、当初の自己申告を「あたかも本人の意志で」修正する。このようにして修正された売上目標は、あくまでも「主体的な約束事」¹¹⁾として部下本人に責任がかかるのである。

ここで問題となるのが、「あたかも本人の意志で」修正された売上目標である。部下が上司を慮った結果として当初の目標は修正されたものの、その修正目標を達成するための時間的な考慮等は後回しとなりやすい。そして部下は増えた目標をカバーするだけの時間的なやりくりがつかぬまま、目標達成に齟齬することになる。

これが熊沢の言う「強制と自発がないまぜになった」ノルマ決定であり、それが高い労働密度や長

時間労働，有給休暇の未消化などに結びつき，働き過ぎを招いているとしている。

③ 人事評価の不透明性

従業員の生活はもとより，組織での立場・役割などに波及するのが人事評価であるが，この人事評価の不透明性が労働者を長時間労働に駆り立てるとの指摘がなされている。十名直喜は人事評価システムの問題点として，仕事の評価のみならず態度や行動パターンが評価の対象になっていること，昇進・昇格のルールが不明瞭であること，査定の結果が非公開に近いことなどを挙げている⁸⁹。

態度や行動パターンを評価の対象にするのは，企業が従業員に忠誠心を求めていることに他ならない。成果だけでなく，費やした時間や努力，チームや上司への貢献といった形で忠誠心を測ることで，従業員に対し「身も心も」企業に尽くすことを要求する。まさに会社が運命共同体と化している。これは「イエ」に代表される閉鎖的・差別的な共同体意識が企業に持ち込まれ，第二次大戦後もその考え方が生き残り，日本の産業社会の慣行になったことが大きく影響している。

④ 曖昧な労働時間管理

従業員の労働時間を管理する上で，実際に従事した時間通りに記録されていないという現状も看過できない。特に顕著なのは残業手当に上限を設け，長時間労働になればなるほど「手当が支払われない残業（サービス残業）」の割合が増加するというケースである。この他，就業時間外に使用者が実施する教育・研修に従業員が自由参加するような場合，参加した時間の管理が曖昧になりやすい。

この点について本多淳亮は

「就業規則上の制裁という不利益でなくても，その教育・研修に参加しないこと自体が考課とか賞与の査定にひびくというような不利益をもたらす場合は，自由参加とはいえず，事実上参加を強制されているとみるのが今日の定説である」⁹⁰。

と論じ，このような教育・研修の参加に対して残業手当が支給されない場合はサービス残業になると指摘している。

(3) 就業構造上の要因

高度経済成長に伴う産業構造・就業構造の変化によって，ホワイトカラーと呼ばれる知的労働者が急増したことも長時間労働に大に関係していると言えよう。1969（昭和44）年以降の職業別有業者（労働者）数の変化を表1に示したが，ホワイトカラーに該当する第3・第4部門の労働者の占める割合（占有率）は年々増加し，1997（平成9）年では全体の60%（4000万人）を占めるに至った。

ブルーカラーと呼ばれる生産系労働者が従事した時間によって生産高が把握できるのに対し，研究開発やプログラマー等のホワイトカラー労働は労働時間と成果が必ずしも一致しないのが特徴であり，成果が出るまで拘束されるという問題を孕んでいる。また，営業（渉外）職や販売職のように事業所外での業務が多い職種では，所定労働時間内での処理が困難となって長時間労働に陥りやすい。

表1 職業（4部門別）有業者数および増減率の推移

年	全体		第1部門		第2部門		第3部門		第4部門	
	人数	(%)	人数	(%)	人数	(%)	人数	(%)	人数	(%)
1968 (昭和43)	49006	—	10752	—	17151	—	9169	—	11927	—
1971 (昭和46)	50630	1.1	8717	-6.8	18694	2.9	9932	2.7	13283	3.7
1974 (昭和49)	51341	0.2	7240	-6.2	19290	0.8	10439	1.4	14339	2.4
1977 (昭和52)	53649	1.5	6542	-3.3	19867	1.0	11693	3.9	15506	2.6
1979 (昭和54)	54737	0.9	5942	-4.2	20101	0.5	12307	2.3	16307	2.3
1982 (昭和57)	57888	1.9	5656	-1.6	21129	1.7	12906	1.6	18083	3.5
1987 (昭和62)	60502	0.9	4970	-2.6	21647	0.5	13884	1.5	19873	1.9
1992 (平成4)	65756	1.7	4216	-3.2	22768	1.0	15091	1.7	23216	3.2
1997 (平成9)	67003	0.4	3620	-3.0	22587	-0.2	15820	0.9	24434	1.0

備考 人数は単位1000人、(%)は増減率を表す。
 第1部門：農林漁業作業者
 第2部門：運輸・通信従事者、技能工、採掘・製造・建設作業者及び労務作業者
 第3部門：販売従事者、サービス職業従事者、保安職業従事者
 第4部門：専門的・技術的の作業者、管理的職業従事者、事務従事者

(出典：総務庁統計局『日本の就業構造 平成9年就業構造基本調査の解説』1999)

これに60%というホワイトカラー労働者の占有率を加味すると、職種に関係なく労働自体が長時間化の傾向にあると考えられよう²⁴⁾。

このような特性を有するホワイトカラー労働で、生産性の向上を目的に労働を要した時間ではなく成果で評価する「成果主義・業績主義」を採用する企業が増加している。さらに成果主義を推進するために、給与体系や労働時間管理の変革（年俸制や裁量労働制等）も進められているが、これが却って長時間労働を惹き起こすとの指摘もある。新たな問題として提起されている裁量労働制と長時間労働の関係については、次章で取り上げたい。

(4) 労働組合に関する要因

日本の労働組合の大半は企業ごとに結成される「企業別労働組合」となっており、待遇に関する種々の交渉（労使交渉）は個々の企業で展開される。このため同じ業界でも労働時間や待遇に関する企業間格差が存在し、業界をあげての待遇改善運動の展開は困難になってくる。

加えて企業別労働組合の場合、組合員は勤務先（企業）の成長や業績を考慮しながら交渉を展開する。一例として、業績が好調ならば構成員は応分の還元（賃上げ）を要求し、業績が不振な場合は何よりも雇用の確保を要求する。したがって労働時間短縮に関する交渉は「二の次」になりやすい。

さらに労使交渉において「組合側は要員の決定・人員の確保といった問題に殆ど発言権を持ってお

表2 労働組合における組織率の推移

年度	組織率 (%)	年度	組織率 (%)	年度	組織率 (%)
1969 (昭和44)	35.2	1980 (昭和55)	30.8	1991 (平成3)	24.5
1970 (昭和45)	35.4	1981 (昭和56)	30.8	1992 (平成4)	24.4
1971 (昭和46)	34.9	1982 (昭和57)	30.5	1993 (平成5)	24.2
1972 (昭和47)	34.3	1983 (昭和58)	29.7	1994 (平成6)	24.1
1973 (昭和48)	33.1	1984 (昭和59)	29.1	1995 (平成7)	23.8
1974 (昭和49)	33.9	1985 (昭和60)	28.9	1996 (平成8)	23.2
1975 (昭和50)	34.4	1986 (昭和61)	28.2	1997 (平成9)	22.6
1976 (昭和51)	33.7	1987 (昭和62)	27.6	1998 (平成10)	22.4
1977 (昭和52)	33.2	1988 (昭和63)	26.8	1999 (平成11)	22.2
1978 (昭和53)	32.6	1989 (平成1)	25.9	2000 (平成12)	21.5
1979 (昭和54)	31.6	1990 (平成2)	25.2	2001 (平成13)	20.7

(出典：厚生労働省大臣官房統計情報部『日本の労働組合の現状』)

表3 企業規模別民間企業の組合員数の推移

年度	総数			従業員1000人以上			従業員100～999人			従業員99人以下		
	組合員数 (人)	雇用者数 (万人)	組織率 (%)	組合員数 (人)	雇用者数 (万人)	組織率 (%)	組合員数 (人)	雇用者数 (万人)	組織率 (%)	組合員数 (人)	雇用者数 (万人)	組織率 (%)
1997 (平成9)	9,609,888	4,855	19.8	5,697,418	975	58.4	2,407,550	1,197	20.1	400,234	2,663	1.5
1998 (平成10)	9,457,989	4,814	19.6	5,575,424	980	56.9	2,371,572	1,213	19.6	388,654	2,596	1.5
1999 (平成11)	9,211,750	4,751	19.4	5,408,466	945	57.2	2,306,359	1,181	19.5	375,151	2,598	1.4
2000 (平成12)	8,975,221	4,796	18.7	5,274,300	974	54.2	2,246,375	1,197	18.8	360,599	2,596	1.4
2001 (平成13)	8,963,962	4,840	18.0	5,078,794	950	53.5	2,194,100	1,242	17.7	345,826	2,617	1.3

(出典：厚生労働省大臣官房統計情報部『平成14年版 日本の労働組合の現状 I』2002)

らず⁹⁾、人員配置に適正さを欠く使用者側の一方的な生産計画が策定・実行されるという事態を招いている。これら労働組合が抱える「脆弱性」は労働環境改善の足枷となっている。

また、表2に示した通り、労働組合の組織率の低さも脆弱性に拍車をかけている。1970(昭和45)年には35%台だった組織率は10年間で約5ポイント、20年間で約10ポイント、30年間では約14ポイントの減少になるなど、組織率の低下にブレーキがかからない状態となっている¹⁰⁾。

一方、組織率を企業規模別で見た場合(表3)、従業員1000人以上の企業では減少傾向にありながら何とか50%台の組織率をマークしているのに対し、それよりも規模の小さいところでは組織率が極端に悪くなる。特に雇用者数で全体の50%を超える従業員99人以下の企業では1%台で、大企業との格差は甚だしい。このように、「雇用の最大の拠点¹¹⁾といわれる中小企業での組織率の悪さも、脆弱性の一因と考えられよう。

以上のように、協調主義的な「特異な労資関係」は労働組合の機能を制限するだけでなく、労働組

合の存在自体を否定しかねない状況を生み出している。

(5) その他の要因

日本では概ね福利厚生施策が各企業に委ねられ、享受するサービスの質や内容が企業や業種で異なることが特徴である。この日本的な企業内福祉制度も長時間労働の要因として考えられよう。

主な企業内福祉制度として社宅、住宅貸付、企業年金、各種の施設利用などが挙げられるが、これらの制度は一般的に企業規模が大きいほど充実しているなど企業間格差が顕著と存在する。すなわち、企業内福祉が充実すればするほど中途退社による不利益も大きくなる。これが転職への足枷になり、「辞めたくても辞められない」状況や「企業にしがみつくと」状況を創出する。その結果、残業も辞さない「会社人間」を輩出することとなる。このように福利厚生に企業間格差が生じることは、まさに「差別的な労働条件」に他ならない。

以上、(1)~(5)のような理由で長時間労働が常態化し、労働者（世帯主）は会社に自己の活動時間の大半を捧げることになる。家庭は「寝に帰る場所」となり、家庭での役割（居場所）の喪失はやがて家庭機能の低下あるいは破綻につながる。

このように長時間労働によって労働者の「生活時間意識」がマヒする事は、家族のための時間を削られることにも無感覚となり、残業が当たり前というような悪循環を形成しかねない。余暇や自由時間に対する配慮は長時間労働への歯止めだけでなく、家庭人や市民としての役割を果たす上でも必要不可欠であると言えよう⁶⁹。

3. 新たな問題—裁量労働制の是非—

ホワイトカラー労働における生産性の向上を目的に、労働の評価をあくまで「成果」で行うという企業側の動向は既に説明したが、それに付随する労務管理方策の一つである「裁量労働制」の是非に対して様々な論議が展開されている。ここでは肯定・否定それぞれの主張を紹介しながら、裁量労働制の実態について考えてみたい。

(1) 裁量労働制の定義

裁量労働制とは、「仕事の仕方を労働者の裁量に委ねる代わりに労働時間は一定のものとみなし、賃金は成果を重視して支給する」⁷⁰といった労働形態を指す。これは、日々の労働時間・労働形態にばらつきがあっても予め定められた時間分労働したとみなす「みなし労働時間制」の一形態である。

具体的には研究開発や情報処理システムの分析・設計、記者、編集者、デザイナー、番組制作者のように、業務遂行の方法が大幅に労働者の裁量に委ねる必要がある職種が裁量労働制の対象とされている⁷¹。業務遂行の手順や時間配分の決定等は使用者側が具体的に指示しないものとし、導入には労使協定の締結が必要とされている。1988（昭和63）年の労働基準法改正に伴い、これら専門業務に関する裁量労働制が認められ、更に2000（平成12）年4月からは対象業務が拡大された⁷²。

(2) 裁量労働制導入の根拠

業務手順や労働時間の配分が労働者自身に委ねられる結果、特定職種における労務管理の合理化が期待できることは裁量労働制を導入する根拠の一つと考えられるが、もう一つの根拠として、裁量労働制がホワイトカラー労働における生産性向上につながるという理論の存在があげられよう。

ホワイトカラー労働の生産性向上論は、いわゆるバブル崩壊後の長期的な景気低迷や産業構造の変化に伴い、「リストラクチャリング」と称した事業形態の再構築ならびに新たな資本蓄積戦略の中で浮上してきた。すなわち、国際競争力の強化を目的とした「プロダクトイノベーション」⁶⁹への変換、経済摩擦や労働時間短縮（時短）推進といった状況下で、総労働時間の減少による生産性の低下を時間当たり労働生産性の向上で補填する手段として、ホワイトカラー労働が標的になったと言えよう。財社会経済生産性本部の見解は次の通りである。

「これまでは分っていることに汗を流す競争であったから、皆で一緒に力を合わせることでできる働き方が重要であった。（中略）しかし競争の質が変わり、市場のニーズを掘り起こし、それに依っていかなければならない競争においては、個々人の創造性や企画力、さらにはセンスといったものが問われるようになってくる。そうすると、会社にいた時間が長い割に成果が上らないこともあるだろうし、逆に短時間でも質の高い成果を上げられることもある」⁶⁹。

従って、時間による成果管理が意味を持たなくなるので、成果による労働の評価が望ましいとしている。さらに小林忠嗣は、

「何時間働いたかではなく、どれだけ成果を上げたかだけが評価の対象となるから、誰もが自分の仕事の生産性を高めて、短時間で仕事を終えようと工夫する。もし、その仕事が楽しくて、やり甲斐に満ちており、もっともっと働きたいという人がいれば、長時間働いたところで一向に構わない。（中略）彼の努力が成果に現れさえすれば、彼はキチンと評価され報われるだろう」⁶⁹

と論じ、生産性向上や時短推進の面で裁量労働制を推すだけでなく、全ての職種で裁量労働制が適用されることが望ましいとしている。

(3) 裁量労働制導入への反論

ホワイトカラーの生産性向上論が積極的な裁量労働制の導入を展開するのに対し、労働時間の短縮を推進する論者は生産性向上論や裁量労働制に様々な疑問を投げかけている。成瀬龍夫は、知的労働といえどもホワイトカラー労働は資本の指揮命令下で行なわれる「従属労働」であること、成果を出すために長時間の拘束が常態化したことなどを挙げて生産性向上論に反論すると共に、残業の概念が存在しない裁量労働制が却って長時間労働を助長すると指摘している⁶⁹。

(4) 裁量労働制の実態

裁量労働制に対する肯定論と否定論をそれぞれ紹介したが、では裁量労働制は実際どのように機能し、また労働者の意識はどのようなものであろうか。日本労働組合総連合会（連合）が実施した調査⁹⁴をもとに、裁量労働制の実態について考えたい。

まず裁量労働制の経過年数（表4）では、2年以上3年未満が全体の24.5%、1年以上2年未満が22.9%、1年未満が16.3%など、導入からまだ日が浅いシステムであることが理解できよう。

次に労働時間の増減（表5）だが、裁量労働制の導入で労働時間が減少に転じたのは6.4%しかなく、56%が「変わらない」、25%が「やや増えた」、8.7%は「非常に増えた」とあり、この数字を見る限り裁量労働制が時間短縮に奏功しているとは言い難い。この数字と実際の労働時間（実働時間）の関係（表6）を見ても、実働時間が8時間～9時間未満の75%は「変わらない」のに対し、10時間～12時間未満では「変わらない」が50%で「やや増えた」が34.1%、12時間以上では「非常に増えた」が32.3%、「やや増えた」が25.8%など、むしろ長時間労働に拍車をかけているとも言えそうである。

表4 裁量労働制の経過年数

(%)

経過年数	1年未満	1年～2年未満	2年～3年未満	3年～4年未満	4年～5年未満	5年以上	無回答
構成比	16.3	22.9	24.5	13.5	8.5	12.2	2.1

(出典：連合『裁量労働制に関する特別調査報告』2000、20頁)

表5 「裁量労働制の導入」と「労働時間の増減」

(%)

増減	非常に増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	判断できない	無回答
構成比	8.7	25.0	56.0	6.4	2.8	1.1

(出典：連合『裁量労働制に関する特別調査報告』2000、22頁)

表6 「労働時間の増減」と「実際の労働時間」

(%)

		労働時間の増減					
		非常に増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	判断できない	無回答
実働時間	7～8時間未満	0	7.1	57.1	28.6	7.1	0
	8～9時間未満	1.4	13.7	75.3	9.6	0	0
	9～10時間未満	6.3	21.8	60.6	7.7	2.8	0.7
	10～12時間未満	10.6	34.1	50.0	2.9	2.4	0
	12時間以上	32.3	25.8	29.0	3.2	6.5	3.2
	無回答	0	16.7	16.7	0	16.7	50.0

(出典：連合『裁量労働制に関する特別調査報告』2000、22頁)

加えて、表7が示すように健康状態が「やや悪い」と答えた群で実働時間が「やや増えた」者が42.9%、「非常に増えた」者が27%、健康状態が「非常に悪い」と答えた群の40%は実働時間が「非常に増えた」となっており、裁量労働制の導入が長時間労働を招いた上に健康障害まで惹起するといった図式も決して否定できない。

表7 「労働時間の増減」と「健康状態」

(%)

		労働時間の増減					
		非常に増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	判断できない	無回答
健康状態	非常によい	0	14.3	85.7	0	0	0
	ややよい	0	23.1	65.4	11.5	0	0
	かわらない	5.5	22.9	61.3	7.3	2.4	0.6
	やや悪い	27.0	42.9	23.8	1.6	3.2	1.6
	非常に悪い	40.0	0	60.0	0	0	0
	無回答	14.3	0	28.6	0	28.6	28.6

(出典：連合『裁量労働制に関する特別調査報告』2000、23頁)

表8 「実際の労働時間」と「みなし労働時間」

(%)

		実際の労働時間					
		7時間～ 8時間未満	8時間～ 9時間未満	9時間～ 10時間未満	10時間～ 12時間未満	12時間以上	無回答
みなし労働時間	7時間未満	4.8	4.8	23.8	47.6	14.3	4.8
	7～7.5未満	0	60.0	20.0	0	20.0	0
	7.5～8未満	4.2	27.1	28.1	38.5	2.1	0
	8～8.5未満	0.9	13.2	30.2	48.1	7.6	0
	8.5～9未満	4.6	18.2	50.0	27.3	0	0
	9時間以上	1.1	10.5	39.0	41.1	6.3	2.1
	無回答	6.6	16.5	31.9	29.7	12.1	3.3

(出典：連合『裁量労働制に関する特別調査報告』2000、25頁)

表9 実務における裁量の程度・範囲

(%)

裁量の程度・範囲	自己の裁量のみで遂行する	ほぼ自己裁量で遂行する	上司と相談し指示を受けている	上司からの指示がよくある	仕事の遂行が思い通りいかない	その他	無回答
構成比	1.4	37.2	46.8	10.3	3.2	0.5	0.7

(出典：連合『裁量労働制に関する特別調査報告』2000、35頁を加筆)

さらに実働時間がみなし労働時間を上回るケースが多い（表8）、あるいは業務において「上司と相談し指示を受けている」者と「上司からの指示がよくある」者の合計が50%を越える（表9）など、裁量労働制の骨子から逸脱していると思われる例も多い。

「裁量労働制が長時間労働を助長する」という時短推進論者の主張を支持するようなこの調査結果を見る限りでは、裁量労働制が労働者に「福音をもたらす」システムであるとは言い難い。この理由については次章で考察したい。

4. 考察

以上、日本の経営と長時間労働との関係について論じてきたが、いくつかの問題についてここで考察を試みたい。

(1) 能力主義・成果主義と日本の経営との関係

長い間、終身雇用や年功賃金は日本の経営の特質とされてきた。その後、不況や産業構造の変化等によって能力主義・成果主義が導入されるようになり、終身雇用や年功賃金は姿を消そうとしている。それでは能力主義・成果主義とそれに付随する労務管理方法は、日本の経営と趣の異なるものと考えらるべきであろうか。

1.において、日本の経営を「自発的働き過ぎを誘発する経営手法」と定義したが、その根拠として「個人生活を企業活動に従属させるためのシステム」の存在、すなわち「労資協調主義」「集団主義による労資一体の運命共同体」「競争構造」「全員参加型経営」などの特質を列挙した。そして、これらシステムを円滑に運営するための手段として、終身雇用や年功賃金が長く存続してきたと言い表せるであろう。

ところが、能力主義や成果主義の導入に伴い、終身雇用や年功賃金にとって代わる合理的な労務管理方法として年俸制や裁量労働制等が脚光を浴びようになってきた。ここで考えたいのが、年俸制や裁量労働制と「自発的働き過ぎ」の関係である。

成果がそのまま賃金に反映されるという点で、確かに年俸制は成果主義において理に叶ったシステムであろう。しかしながら、成果を出すために投入された時間に対する概念はほとんど織り込まれていないため、成果のために延々と時間を費やした、もしくは休日出勤で対応したといった場合はサービス残業となる恐れがある。これはすなわち「自発的働き過ぎ」であり、本稿で定義した「日本の経営」の問題点をそのまま引き継いでいることになる。

また、年俸制に代表される成果主義が「成果を正当に評価する」ことよりも「賃金引下げ」に加担しているという最近の傾向⁸⁾を考えると、合理的と呼ばれる管理手法も結局は「劣悪で差別的な労働条件」の助長、言い換えれば「日本の経営」の特質を帯びていると言わざるを得ない。

(2) 裁量労働制運用の問題点

裁量労働が時間短縮にあまり奏功せず、却って健康に悪影響を及ぼしそうな状況である事が連合による調査結果から垣間見えた。この理由について考えてみたい。

まず、「当該業務が裁量労働制に適しているか？」という問題である。これは業務の内容のみならず、周囲の環境といったものも含まれよう。前述の通り、裁量労働制の対象は、業務遂行の方法が大幅に労働者の裁量に委ねられる必要がある職種となっている。しかし、いくら対象業務になっていても、裁量が発揮できない状況は存在する。

例えば研究開発職やシステム設計者の場合、担当する業務に期限（納期）が厳密に設定されていると、成果はもちろんのこと時間に追われることになる。そのため、納期に間に合わせるために長時間労働や密度の高い労働が要求される。このような状態が恒常的になると、もはや時間短縮は望めなくなる。また、チームで活動しているような場合は、チームの都合によって自らの裁量が制限され、結局は余計に時間を費やすことも考えられる。

次いで、「裁量労働制の解釈・運用を誤っていないか？」である。あくまでも業務の効率化を目的に導入・運用されるべきシステムが、人件費の削減を目的として導入されているケースがかなり見られる⁶⁹。時間外手当が不要になる事は企業側にとっては好都合かもしれない。しかしこれは「サービス残業」を労働者に強いていることに他ならない。

さらに表9で見られたように、裁量労働制を導入しているながら実際の業務で「上司の指示」を仰ぐ場面が多い点も見逃すわけにはいかない。繰り返すが、裁量労働制の対象は業務遂行の方法が「大幅に」労働者の裁量に委ねられる業務である。システムを導入しても、実際にはその骨子から逸脱するようなやり取りが日々展開されるようならば、裁量労働制の導入そのものを見直す必要があると言わざるを得ない⁶⁹。

また「説明責任を果たしているか？」も考慮したい。どのような目的で裁量労働制を導入するのか、メリットは何か、判断基準はどうなっているのか、将来の展望はどうか…など、裁量労働制の導入・運用について明確な説明があってこそ、労働者の理解も得られやすいはずである⁶⁹。「自律性の尊重」などといった曖昧な説明では、労働者の不安が募るだけである。

そして「運行状況を常にチェックしているか？」という問題である。システム自体の歴史が浅く、また導入する業務・職場の置かれている事情もまちまちである。したがって、予期しない事態や期待を裏切る状況に陥ることも考慮しなければならない。そこで、裁量労働制を導入した後もこまめにチェックを入れながら、問題点に対しては適切かつ速やかな改善が必要になってくる。

加えて、労働者の健康面のチェックも必要不可欠であろう⁶⁹。

「裁量労働には、自己の生命・健康に自分で配慮しながら労働時間を決め得るだけの独立性が要求される事になる。ホワイトカラー業務への裁量労働制の適用が妥当なのは、この独立性が確保される範囲の業務についてである」⁶⁹とする島田陽一の主張は、裁量労働制と健康障害との関係を示唆した連合の調査結果と見事に合致している。裁量労働制が経営者だけでなく労働者にも有意義なシステム

となるためには、まだまだ努力と工夫が必要と思われる。

おわりに

「労働ストレス」の要因にあげられる「長時間・過重労働」について、その発生要因を「日本的経営」と呼ばれる企業の経営姿勢と結びつけながら論じた。さらに今日的な労務管理手段である「裁量労働制」を取り上げて、長時間労働との関係についても考えてみた。

日本経済の躍進に大きな影響をあたえた「日本的経営」は、その手段を変えながら今日まで生き続けている。その根底にあるのは「個人生活が企業活動に従属する企業中心社会」であり、「自発的働き過ぎを誘発する経営手法」である。ストレスフルと呼ばれる労働環境の改善は、何よりも企業自らがこの根本姿勢から脱却できるか否かにかかっていると言えよう。

注

- (1) あわせて、「日本型経営」という概念との区別も必要となるが、今回は本文中の表記は「日本的経営」に統一する。
- (2) 定年制や出向が存在するため、終身雇用(制)は「長期安定雇用慣行」といったほうが適切である(金森久雄・香西 泰編『日本経済読本(第14版)』東洋経済新報社、1997年、250頁。)が、便宜上「終身雇用(制)」という表現を用いる。
- (3) 大橋昭一・小田 章編著『日本的経営の解明』千倉書房、1995年、10頁。
- (4) 玉村博巳・今田 治編著『世紀転換期の日本と社会 脱日本的経営の検討』法律文化社、1996年、2頁。
- (5) 日本経営者団体連盟(日経連)は2002年5月に経済団体連合会(経団連)と統合し、日本経済団体連合会(日本経団連)となった。
- (6) 新・日本的経営システム等研究プロジェクト編著『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』日本経営者団体連盟、1995年、23頁。
- (7) 森岡孝二『企業中心社会の時間構造』青木書店、1995年、40頁。
- (8) 牧野富夫『「日本的経営」の崩壊とホワイトカラー』新日本出版社、1999年、37-44頁。
- (9) 牧野富夫 前掲書 37頁。
- (10) 熊沢 誠『日本的経営における働かせ方の論理』基礎経済科学研究所編『日本型企業社会の構造』労働旬報社、1992年、204-223頁。
- (11) 山下高之『「日本的経営」の展開』法律文化社、1991年、6頁。
- (12) 牧野富夫 前掲書 36頁。
- (13) 新・日本的経営システム等研究プロジェクト 前掲書 27頁。
- (14) 小磯彰夫『日本的経営の崩壊』三一書房、1996年、173-174頁。
- (15) 藤本 武『労働時間短縮の日本的障害について』労働総研労働時間問題研究部会編『日本の労働時間—賃下げなしのワークシェアリングと大幅時短への展望—』学習の友社、1994年、158-162頁。
- (16) 稲盛和夫『新しい日本 新しい経営』TBS プリタニカ、1994年、28頁。
- (17) しばしば見受けられる企業側の「無責任で誠実さを欠く対応」もこれに含まれよう。過労死した社員の労災認定に際し、遺族側の協力要請を企業が拒否するといった事例において、脇山拓はこの企業の対応を「早出・残業せずにはこなせないようなノルマを課して働かせ、時間外手当を支払わずに利益をあげた揚句、すべてを労働者に押し付けてしまうという日本型経営の典型的な姿」と評した。(脇山拓「サービス残業と過労死」本多淳亮・森岡孝二編著『脱「サービス残業」社会』労働旬報社、1993年、130-131頁。)

- (18) 拙稿「労働ストレス研究(2)―労働者のストレス要因―」『政治学研究論集』16号, 明治大学大学院政治経済学研究科, 67-69頁。
- (19) 荻原 勝『残業―“日本的”功罪を洗う』日本経済新聞社, 1975年, 17頁。
- (20) 長引く景気低迷等により「終身雇用制」の崩壊が進む昨今では, 残業は「景気変動のクッション」よりも「人件費削減の手段」の色合いが強いとみられる。
- (21) 熊沢 誠 前掲書 219頁。
- (22) 十名直喜「日本型企業社会の構造」基礎経済科学研究所編『日本型企業社会の構造』労働旬報社, 1992年, 154-157頁。
- (23) 本多淳亮「賃金形態・労働時間法制とサービス残業」本多淳亮・森岡孝二編著『脱「サービス残業」社会』労働旬報社, 1993年, 88頁。
- (24) 一方, 生産労働では「過密化」が進んでいることも見逃せない。佐久本朝一は技術革新と労働者との関係について「技術革新は企業にとって, それまでと同じ量の生産を従前より短時間で行うことを可能にしたにもかかわらず, 企業の目的は労働時間を短縮することではなく, 従来と同じ時間でより多くの生産高をあげることであった」と論じている。(佐久本朝一『日本の経営と過労シンドローム』中央経済社, 1997年, 38-41頁。)
- (25) 森岡孝二「サービス残業の経済学」本多淳亮・森岡孝二編著『脱「サービス残業」社会』労働旬報社, 1993年, 62頁。
- (26) 表中の「組織率」は各年度の「労働組合基礎調査」での労働組合員数を総務庁(現総務省)統計局の「労働力調査」での雇用者数で割ったものであり, 正確には「推定組織率」となる。
- (27) 牧野富夫 前掲書 177頁。
- (28) 住友商事の常務取締役だった故鈴木朗夫氏は, かつてフランスの友人から痛烈な日本人批判を受けた。その友人は残業に明け暮れる日本のビジネスマンを仕事に対する義務のみに生きる「軍人」と称し, 仕事・家庭・地域に対して等しく義務を果たす「市民」のフランス人と区別した上で「軍人と市民が競争して市民が勝てるはずがない」と論じた。このエピソードから佐高信は「世界の国々との共生のために, 欧米並みの労働時間でも(企業)がやっていけるようにすること」を説いている。(佐高 信『豊かさのかげに』岩波書店, 1992年, 54-55頁。)
- (29) 本多淳亮 前掲書 86頁。
- (30) 例示した職種は「専門業務型」裁量労働制の対象である。
- (31) 新たに裁量労働制の対象になった業務は, ①事業の運営に関する事項についての業務であり, かつ②企画・立案・調査・分析の業務であること。さらに③業務の性質上業務遂行の方法を大幅に労働者の裁量に委ねる必要がある業務であり, ④業務遂行の手段, 時間配分を具体的に指示しない業務であること。以上の4点をすべて満たすことを必要としている。これを「企画業務型」裁量労働制と称し, 具体的には企業の本社等で中核的業務を担うホワイトカラーの仕事を目指している。(日本労働組合総連合会『企画業務型裁量労働制 職場で知っておきたいQ & A―制度の内容と連合の考え方―』2000年, 10-11頁。)
- (32) 画期的な新製品を産出すること。生産工程の改善である「プロセス・イノベーション」の対概念として用いられる。
- (33) 社会経済生産性本部生産性研究所『ホワイトカラーの生産性向上のために』社会経済生産性本部, 1995年, 30頁。
- (34) 小林忠嗣『ホワイトカラーの「生産性向上」と「時短推進」―サラリーマンの意識革命―』ダイヤモンド社, 1993年, 117頁。
- (35) 成瀬龍夫「現代日本のホワイトカラー」本多淳亮・森岡孝二編著『脱「サービス残業」社会』労働旬報社, 1993年, 96-102頁。
- (36) 日本労働組合総連合会『裁量労働制の現状と課題―連合:裁量労働制に関する特別調査報告―』2000年。
- (37) 「成果主義 様変わり」『朝日新聞』2002年7月24日朝刊2面。
- (38) 調査における自由回答では, 「裁量労働制が残業代抑制の手段にならないよう注意してほしい」「正しい評価で

賃金に反映されるような制度の整備」「手当が少ない」「休日手当の別途支給」などが、賃金・手当に対する主な要望となっている。(日本労働組合総連合会 前掲書 128-129頁。)

- (39) 一方で、必要なシステムを構築した上で裁量労働制を導入し、効果を上げているケースも存在する。詳しくは「企画業務型裁量労働制の最新事例」『労政時報』3460号、労働行政研究所、2000年、48-59頁を参照されたい。
- (40) 自由意見では「今後どの範囲の人員を制度とするのか不明。また、いつまで行うのか不明、またなくなるのか? (会社の業績によって)」等があった。(日本労働組合総連合会 前掲書 125頁。)
- (41) 1997 (平成9) 年に死亡した週刊誌編集者の遺族に対し、中央労働基準監督署は過労死を認めなかった先の決定を取り消し、労災認定すると通知した。これは裁量労働制の職場で過労死が認められた初のケースである。(『裁量労働制職場』初の過労死認定)『毎日新聞』2002年1月16日付朝刊29面。) このように、長時間労働のおそれがある裁量労働制の職場では、従業員の健康管理に特段の注意・配慮が必要である。
- (42) 島田陽一『規制緩和と労働法制の諸問題』東京都労働経済局、1998年、24頁。