

1990年代以降における正規ホワイトカラー労働者の  
長時間労働と労働時間管理に関する研究-日本企業に  
おける人事労務管理のフレキシビリティと長時間労働-

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2014-08-02 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 渡部, あさみ メールアドレス: 所属:
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10291/16711">http://hdl.handle.net/10291/16711</a>

明治大学大学院経営学研究科

2013 年度

博士学位請求論文

1990 年代以降における正規ホワイトカラー労働者の  
長時間労働と労働時間管理に関する研究  
—日本企業における人事労務管理のフレキシビリティと長時間労働—

On the Problem of Long Working Hours for  
Regular White Collar Workers since the 1990s:  
A Critical Analysis on Labour Flexibility and Human Resource Management in Japan

学位請求者 経営学専攻  
渡部 あさみ

# もくじ

序章	1
1. 問題の所在と研究目的	1
(1)なぜ労働時間管理の研究か	1
(2)分析の視角	6
2. 本研究の課題と研究方法	12
(1)本研究の課題と方法	12
(2)論文の構成	16
<b>第1章 長時間労働と労働時間管理をめぐる先行研究</b>	<b>18</b>
1. 労働時間の実態分析研究	18
(1)誰が長時間労働従事者か	18
(2)統計からは見えてこない長時間労働の実態——サービス残業	21
(3)長時間労働の計量的把握とその限界	23
2. 労働時間規制をめぐる研究——法学からのアプローチ	23
(1)なぜ労働時間法制の規制緩和か	23
(2)労働時間制度の規制緩和——時間規制の新たな方式	27
(3)労働法制度をめぐる議論とその限界	32
3. 長時間労働と疲労研究——労働科学からのアプローチ	34
(1)1990年代以前の疲労研究	34
(2)1990年代以降の疲労研究	36
(3)疲労研究をめぐる議論とその限界	38
4. 労働時間管理をめぐる研究	39
(1)人事労務管理と労働時間管理——アメリカと日本	39
(2)日本における労働時間管理の実態研究——1980年代まで	44
(3)ホワイトカラー労働者の労働時間管理に関する研究——1990年代以降	47
(4)石田光男の仕事管理論——労働時間管理研究の後退	50
5. 小括——長時間労働をめぐる何をもどのように研究すべきか	54
<b>第2章 日本における長時間労働とその影響</b>	<b>57</b>
1. 国際比較からみる日本の労働時間の特徴	57
(1)国際比較からみる日本の総労働時間	57
(2)国際比較からみる日本の長時間労働雇用者	58
2. 戦後労働時間規制をめぐる推移と時間外労働	59

3. いわゆる「サービス残業」問題	64
(1)「サービス残業」の実態	64
(2)労働基準監督署の規制	67
4. 長時間労働発生要因	70
5. 長時間労働問題が労働者に与える影響	74
(1)メンタルヘルスの問題	74
(2)過労死・過労自殺	76
6. 小括	81

### 第3章 1990年代までの労働時間管理

—日本の労使は“労働時間”をどのように扱ってきたのか—	83
1. バブル崩壊以前（90年代以前）の日本の労働時間管理の実態	84
2. 日本の労使の「労働時間」の考え方	95
(1)経営側の労働時間の考え方	95
(2)労働組合の労働時間に対する考え方	101
3. 小括	104

### 第4章 正規ホワイトカラー労働者の長時間労働と人事労務管理のフレキシビリティ

.....	106
1. 人事労務管理のフレキシビリティと長時間労働問題	106
(1)ホワイトカラーの生産性と人事労務管理のフレキシビリティ	106
(2)人事労務管理のフレキシビリティとは	108
2. 「新日本的経営」にみる人事労務管理のフレキシビリティ	112
(1)分析のフレームワーク	112
(2)人数：要員管理のフレキシビリティ	114
(3)スキルレベル：能力開発のフレキシビリティ	116
(4)労働強度：成果主義化を通じた人事制度のフレキシビリティ	120
(5)労働時間：労働時間のフレキシビリティ	124
(5)― i 変形労働時間制	126
(5)― ii 裁量労働制	131
(5)― iii 名ばかり管理職	136
3. 小括	139

### 第5章 労働時間の短縮に向けて—労使の考え方と事例分析—

1. 経営側の労働時間短縮に対する考え方	144
2. 労働側の労働時間短縮に対する考え方	146

(1)1990 年代初頭	146
(2)2000 年代以降	155
3. 労働時間短縮へ向けた取り組みの事例分析	159
(1)収集した事例について	159
(2)事例分析の結果	160
(3)分類別にみる労働時間短縮事例	161
4. 小括	170
<b>第6章 事例研究 A 社における労働時間短縮運動</b>	<b>175</b>
1. A 社、および本事例分析について	175
(1)A 社に着目する理由	175
(2)A 社概要	177
(3)事例分析について	178
2. TM 運動に取り組んだ背景	179
(1)A 社の労働時間管理の枠組み	179
(2)TM 運動取り組みの背景と経緯	180
3. TM 運動の内容	185
(1)意識改革	185
(2)業務改革	186
(3)職場訪問	191
4. TM 運動過程における労働組合の役割	191
(1)TM 運動に対する労働組合のスタンス	191
(2)三六協定遵守に向けた取り組み	193
5. TM 運動の結果分析	196
(1)所定外労働時間の短縮	196
(2)TM運動からみる正規・非正規間の働き方の違い	200
6. A 社労働時間短縮運動と本事例の限界	205
<b>終章</b>	<b>209</b>
1. 本研究が明らかにしたこと	209
2. 労働時間短縮へ向けて	217
3. 今後の研究課題	222
<b>付録資料</b>	<b>224</b>
<b>附記</b>	<b>271</b>
<b>参考文献</b>	<b>274</b>

# 序章

## 1. 問題の所在と研究目的

### (1) なぜ労働時間管理の研究か

本研究の目的は、1990年代以降の日本の正規ホワイトカラー労働者の長時間労働問題を人事労務管理の変化の関係から解明することである。

近年、熊沢誠は「過労死・過労自殺の語る労働史」というユニークなサブタイトルをもつ著書を発表した。その冒頭から「あるありふれた職場のできごと」としてある証券マンの過労死から書き始めている。この熊沢が指摘するように、1990年代以降、過労死・過労自殺に至るほどの長時間労働が、正規ホワイトカラー労働者に見られるようになった。正規ホワイトカラーの長時間労働問題は「ありふれた」光景になってしまったのである<sup>1</sup>。働くことが人々の生活を支え、また生きる喜びにもなる、そのような本来は「当たり前」であるはずのことが希有なものとなり、その真逆の事態が「ありふれた」光景として進行している。働くことに追いまくられ、働くことが健康と命を害する元凶になってしまったといえるほどの過ぎであろうか。こうした実態については、既に多くの研究成果がある<sup>2</sup>。これらの研究が指摘しているのは、その状況が、“日常的な残業”という枠を超えて、過労死・過労自殺にまで至る状況が発生しているということである。

それにしても、どうしてこのようなことになってしまったのだろうか。そもそも「経済」という言葉は、「経世済民」が語源とされているが、その意味は「世を経（おさ）め、民を済（すく）う」というものである。しかし、今は経済競争が「世を乱し、民を貶める」ことになってしまった。その原因は、グローバリゼーション、IT化を伴う市場原理主義の浸透に求められると指摘されている<sup>3</sup>。グローバリゼーションとIT化は仕事のあり方に変化をもたらしたが、それらが市場原理主義に主導されることによって、労働者にこれまで以上の負担を強いる結果となっているというのである。すなわち、企業の経営戦略の根幹にグローバル競争が据えられ、そこでの競争力強化が至上命令となり、市場の要請に応えるための「働かせ方」が労働者を直撃することになったのである。これが長時間労働の主因と目され

---

<sup>1</sup>詳しくは、熊沢誠(2011)を参照。

<sup>2</sup>例えば、森岡孝二(2005)、小倉一哉(2007)、熊沢誠(2010)、玄田有史(2010)、川人博(2010)、鷲谷徹(2010)など。

<sup>3</sup>例えば、以下を参照。田端博邦(2007)『グローバリゼーションと労働世界の変容』旬報社、黒田兼一・山崎憲(2012)『フレキシブル人事の失敗』旬報社。

ている。

ところで、人事労務管理とは、労働力の効率的利用と労働意欲の向上に向けた計画と実行、その統制の体系だとするなら、労務管理の名でその本旨から外れたことが職場で進展していることにならないだろうか<sup>4</sup>。

長時間労働と過労死・過労自殺等、いま目の前に見られる事態は、人事労務管理が機能していない、または「ゆがんだ労務管理」、あるいはその崩壊と言わねばならないだろう。なぜなら、命と健康を害する「働かせ方」は「労働力の効率的利用」ではないし、労働意欲の減退を招くと思われるからである。しかし、それにもかかわらず、長時間労働をもたらせるような「働かせ方」を強制しているのも、現実の人事労務管理であることもまた疑いのないことである。労務管理が果たさなくてはならない役割のうち、効率性ばかりが出てきてしまい、労働意欲に対し、あまりにも無関心になってきているといえないだろうか。

このように考えれば、長時間労働をもたらしている人事労務管理、とりわけ労働時間管理の現実の中に分け入って、その構造を明らかにすることはきわめて重要なことではないだろうか。つまり、市場原理主義そのものが長時間労働をもたらしているわけではなく、それに応える人事労務管理のあり方こそが長時間労働の元凶だとすれば、この人事労務管理の構造を明らかにすることが必要である。本研究はまさにこの点の解明を目的としている。

次に考えておかねばならないのは、上記の新自由主義と市場原理主義の起点はいつかということである。このことは本論文が 1990 年代以降に焦点を充てることの根拠を問うことでもある。

1980 年代以降、先進諸国において、新自由主義が浸透しているが、決定的なのは 1980 年代後半以降であった。田端博邦(2007)は「石油危機前後を、高度成長以来の第一の転換点だったとすれば、今日までのグローバリゼーションとネオ・リベラリズムに向かう 1990 年前後が第二の転換点だった」と主張している。この 90 年前後に何があったのか。アメリカ経済の「双子の赤字」を解消すべく「プラザ合意」も重要であるが、より決定的に重要なのは、市場原理主義(＝新自由主義)の震源とされる「ワシントン・コンセンサス」である。それは IMF と世界銀行、アメリカ政府(財務省)の間で 1989 年に結ばれた合意である。これらの 3 つの機関の所在地がワシントン DC であるのでこのような名がつけられているのだが、その「合意」とは、貿易の自由化と資本市場の自由化(市場原理)、小さな政府と規制

---

<sup>4</sup>これは、労働時間管理のみならず、雇用管理にもみられる。派遣労働の増加に見られる雇用の不安定化は、人事労務管理が労働意欲に関し、無関心であることの証左であろう。

緩和、迅速な自由化・民営化などを重視した政策を各国へ強制していこうとするものである。この市場原理主義を基本としたアメリカ主導の条件(政策)は、その後、グローバル・スタンダードとして各国が追随することになった。これが新自由主義と市場原理主義の起点となったのである<sup>5</sup>。

日本について言えば、1980年代頃は、終身雇用慣行や年功賃金、企業別組合を核とする「日本的雇用慣行」が、日本経済の強さの秘密をなすものだという議論がなされていた。ここでは労働組合さえもが、日本経済を支える重要な柱とみなされていたのである。しかし、1990年代に入ってから、終身雇用や年功賃金は企業間の柔軟な労働力配置を困難にする硬直的な慣行として批判され、“グローバル・スタンダード”である自由な労働市場に適合するように雇用慣行や制度を変えなければならないという議論が有力になってきたのである。次のような八代尚宏(1999)の主張がその一つの典型であった<sup>6</sup>。

「労働者の地位が向上した現代社会では、個人がどのような働き方を選ぶかは、原則としてその自由裁量に委ねるべきで」、「ホワイトカラー全般を、原則として労働時間管理規制の対象外とする必要がある」

こうした風潮は、雇用関係にとどまらず、経済的な関係一般を、個人の自由な選択に基づく自由な取引関係を基礎にすべきだという考え方に立っている<sup>7</sup>。しかし、この考え方は「自由な取引関係」が展開される社会的前提を不当に捨象している点で決して正しくはないのだが、その自由な取引を阻害する要因を崩すべく規制緩和が進行していった。すなわち、1986年の労働者派遣法の成立以降、「労働ビッグバン」の名で、90年代を通して労働法の規制緩和が矢継ぎ早に進められていったのである。87年、労働基準法の改正(変形労働時間制拡大、フレックスタイム制、専門業務型裁量労働制)、93年、労働基準法改正(1年単位の変形労働時間制)、96年、派遣法改正(対象業務16から26業務へ拡大)、98年、労働基準法改正(企画業務型裁量労働制創設)99年、派遣法改正(原則自由化ネガティブリスト方式へ)、等である。

こうして1992年の日本の「バブル経済」の崩壊とそれに続く「平成不況」が「労働ビッグバン」の流れを促進し、「構造改革」、「規制緩和」、「規制改革」が社会を覆うようになって

---

<sup>5</sup>詳細については、ジョセフ・E. スティグリッツ、楡井浩一訳(2006)『世界に格差をバラ撒いたグローバリズムを正す』徳間書店を参照。

<sup>6</sup>八代尚宏(1999)、p.137。

<sup>7</sup>田端博邦(2007)、pp.5-6。

た。90年代以降、「労働の流動化」、「非正規雇用の増加」、「年功制から成果主義へ」、「処遇の個別化」、「働き方の多様化」などのスローガンが飛び交い、現実にもこうした雇用慣行の急速な変化によって日本型企业社会<sup>8</sup>の構造は大きく変貌してきた。

このように考えてみると、長時間労働をもたらす要因もまたそれ以前の要因とは異なると考えられる(詳しくは、本論文第4章で展開する)。新自由主義と市場原理主義の浸透、労働法の規制緩和は、人事労務管理を変貌させた。過労死に至るまでの過酷な労働実態と長時間労働はこうした背景でこそ引き起こされたと考えられる<sup>9</sup>。本研究の考察対象を1990年代以降に据えた根拠は、こうした事実を重視してのことである。

ところで長時間労働を「担う」人々、過労死するほどの過酷な労働をする人々はどのような層であろうか。この点に関わって渡辺治(1990)の主張が興味深い。彼は言う。過労死が急速に社会問題化してきたのは、1980年代半ば以降、「豊かな社会」といわれ、バブル景気を謳歌していたまさにその時代であった。その過労死をする労働者は、休みに家族でハワイへ、香港へ、そしてオーストラリアへ出かけるような、また、使えるテレビを粗大ごみとして気軽に捨てる、一見すると「豊かな」人びとなのであった。海外旅行に家族を連れて成田を飛び立つ労働者は、長い労働時間と残業で、起きた子供の顔をみない労働者でもあったともいう。「豊かな」労働者と「長時間労働」の労働者とは決して別の階層の人間ではなく、同じ階層にいる人間なのであることを渡辺治(1990)は力説する<sup>10</sup>。

バブル崩壊以降、こうした傾向は更に加速している。森岡孝二(2009)『貧困化するホワイトカラー』によれば、1990年代以降、ホワイトカラー労働者の労働条件は悪化の一途をたどっている。このように1980年代後半と90年代に共通しているのは、長時間労働を担っているのは、「工場などで現場作業に携わるいわゆるブルーカラー層ではなく、オフィスなどで非現業的業務に携わるホワイトカラー」である<sup>11</sup>。

---

<sup>8</sup>日本型企业社会とは、第二次世界大戦後に確立したいわゆる「三種の神器」に代表される終身雇用・年功序列・企業別労働組合によって特徴付けられる、日本独自の企業社会を指す。遠藤公嗣(2013)は、この日本の企業社会の特徴を、「男性稼ぎ主型家族」と「日本的雇用慣行」が強固に結びついた「1960年型日本システム」と呼んでいる。

<sup>9</sup>1990年代以前も、長時間労働問題は存在していた。だが、その主たる要因は、大須賀哲夫・下山房雄(1998)が指摘するように、経営合理化であった。すなわち、技術革新を経た後の人事労務管理は、省力化、無人化、要員のきりつめ、ノルマの増大をもたらしたのである。また、ここで加えて指摘しておくべきは、その対象は、ブルーカラー層であるということである(大須賀哲夫・下山房雄(1998)、p.61)。

<sup>10</sup>渡辺治(1990)、pp.9-12。

<sup>11</sup>森岡孝二(2009)、p32。ホワイトカラーの定義は多様に議論されてきたが、本稿では以下

こうして長時間労働の担い手は、始業と終業が相対的に明確で「機械」と「物」を扱うブルーカラー層ではなく、「人間」や「貨幣」や「象徴」（数字や記号、文字）や「書類」を扱う始業と終業が不明確なホワイトカラー層である。もちろんホワイトカラーのなかにも、時間単位で働く派遣労働者、契約社員、パートタイマーなど非正規雇用労働者がいる。90年代以降、企業は低賃金の非正規雇用の活用を本格化し、正規雇用の採用を絞り込む人事戦略をとっている。だが、彼ら非正規労働者の多くは時間単位か期間限定で働いているので、その分、少数化された正規ホワイトカラー労働者に過重な負担が課せられていることは容易に想像ができる。本研究で正規ホワイトカラーの長時間労働に限定する所以である。

ところで労働時間との関係では、日本のホワイトカラーの「生産性」の低さはかねてより問題視されてきた。もちろん経営側はこの問題に対策を講じてこなかったわけではない。周知のものとして、1969年に日経連が発表した『能力主義管理』が挙げられる。この能力主義管理の導入は、より生産性の高い「働かせ方」を模索するものであり、それはもちろんホワイトカラー労働者をも含んだ生産性向上ではあった。だが、結果として、この能力主義管理は、ホワイトカラー労働者ではなく、主に、ブルーカラーの生産性向上に寄与する結果となった。当時の経営環境と産業構造が、まずはブルーカラー層の生産性向上を何よりも求めた結果であろう。

ところがその後、1990年代、バブル崩壊を経て、経営側は、ホワイトカラー労働者の働き方に本格的に焦点を絞り、その働かせ方を抜本的に変える労務戦略を打ち出した。いよいよ「本丸」に手をつけ始めたといえようか。1995年に日経連が発表した「新時代の『日本的経営』」（以下「新日本的経営」）である。この「新日本的経営」で主張されていることは、ホワイトカラー労働者の生産性向上のための人事労務管理のフレキシブル化の重要性である。労働者の自律性・裁量性を強調し、人事労務管理をよりフレキシブルなものへと変えていく必要を説いているのである。ここにホワイトカラーの生産性向上が人事労務管理のフレキシブル化という形で打ち出されることになったのである<sup>12</sup>。それは、長時間労働、過労

---

の森岡の説明に依拠することにする。すなわち、「国勢調査などで用いられる職業大分類のうちの専門的・技術的職業従事者、管理的職業従事者、事務従事者、および販売従事者を総称してホワイトカラーと呼ぶことにする」。

<sup>12</sup>Flexibility を日本語に訳す際、「フレキシビリティ」「弾力化」「柔軟化」といった表現が用いられる。本稿では、「フレキシビリティ」という表現に統一する。その所以は、リチャード・セネット(1999)の次の指摘によるものである。すなわち、「フレキシビリティ」（弾力性）という言葉が英語になったのは15世紀のことであり、その語源は、木々は風を受けてたわんでもすぐ元の位置に戻るといふ、ありふれた日常の観察に由来している。「フ

死、サービス残業が社会問題化されるようになった時期と符合していることは看過すべきではない。

懸命な努力にもかかわらず、労働時間が減らないのはなぜなのか。ワーク・ライフ・バランスが声高に叫ばれている今日、労働時間を短縮するにはどうすべきか。これが本研究の主たる問題関心であるが、縷々述べてきたように、それを 1990 年代以降の正規ホワイトカラー労働者を対象に分析し解明すること、これが本研究の目的である。とりわけ、それを 90 年代以降のホワイトカラー労働をめぐる人事労務管理のフレキシブル化との関連で労働時間管理の変化という視角から分析すること、これが本研究の中心課題である。このことは同時に、人事労務管理のフレキシブル化と長時間労働の関係を問うことでもある。これが本研究の目的である。

それでは、なぜ人事労務管理、労働時間管理から分析するのか。先述したように、長時間労働は自然に発生したのではなく、人事労務管理のあり方こそが長時間労働の元凶だという単純な理由からであるのだが、このことについては、いまして説明が必要である。節を改めてこの点を論ずることにする。

## (2) 分析の視角

既述のように、本研究は、1990 年代以降の長時間労働の問題について、人事労務管理の視点から分析を加えようというものである。この視角がなぜ必要か。長時間労働は自然に生まれるわけではなく、人事労務管理の結果であるということ、また長時間労働が発生するのは人事労務管理が実践される職場（現場）であるという、二つの根拠からである。

長時間労働問題をはじめとする、労働問題は、資本主義が持つ矛盾の凝縮ともいうべきである。企業がおこなう「働かせ方」と労働者が求める「働き方」、この二つの要因の不一致・矛盾・対立が労働問題発生の契機だとすれば、企業における資本家・経営者の経営実践、とりわけ人事労務管理のあり方が重要であることは疑いない<sup>13</sup>。

人事労務管理とは、労働力の効率的利用と労働意欲の向上に向けた計画と実行、その統制の体系、すなわち企業による「人の働かせ方」の体系である。用語としては、人事労務管理

---

レキシビリティ」とは、一度たわんで、そして元通りになるという、木の持つ二つの性質、試練に耐え、そして形を復元するという両面の能力を指す。しかし、今日の社会は、よりフレキシブルな制度や働き方を強制することによって、専らひとをたわめる力としてのみ働いている(リチャード・セネット(1999)、p.51)。

<sup>13</sup>浪江巖(2010)、p.3。

のほかに、労務管理、人事管理、人的資源管理、人材マネジメント、Personnel Management、Human Resource Management といった表現が使われることがあるが、その内容、生成と存立の根拠などについても多様な見解が並立している<sup>14</sup>。ここではそれを問わない。重要なことは、多様な用語が使われてはいるものの、人事労務管理の領域には、本研究が対象とする労働時間管理をはじめ、賃金管理、雇用管理、作業管理、労使関係管理、能力開発、業績評価、労働安全衛生があるが、それぞれが単独個別に定立しているわけではないということである<sup>15</sup>。したがって、労働時間管理を主たる分析対象にする本研究ではあるが、賃金管理や労使関係管理、能力開発などを考察の外に置くわけにはいかない。長時間労働を労働時間管理からのみではなく、その他の領域との相互関係を考察していかねばならない。

なぜ長時間労働問題を人事労務管理から分析するのか。その理由は二つある。

第1に、長時間労働は、言うまでもなく自然に生まれるわけではなく、企業における「働かせ方」の結果であるという単純かつ明解な理由である。企業における「働かせ方」の計画と実行、統制を担うものが人事労務管理なのであるから、その実相から労働時間を逆照射することによって、何故に労働時間が長いのかを解明できると考えられる。上述したように、1990年代以降、人事労務管理のフレキシブル化が図られる下で、正規ホワイトカラー労働者の長時間労働問題が深刻化している。このフレキシビリゼーションこそが長時間労働を発生させた主因だと考えられるが、その構造を分析することが必要である。何故にフレキシブル化が長時間労働問題の深刻化につながるのか。そこに分析のメスを加える必要がある。

第2の理由は、長時間労働が生まれる現場に分析の照準を合わせてこそ、長時間労働の実態と構造、そしてその解決への道が明らかになると思われるからである。

この現場での仕事と労働、管理に焦点を当てて、その実態と特徴を分析する研究は、かつて主としてマルクス主義研究者の間でおこなわれていた。いわゆる「労働過程論」である<sup>16</sup>。Adler(2007)は、批判経営学研究において、労働過程論は労働と労働組織を研究するための主要な基盤を提供してきたが、近年、労働過程論に関する議論に勢いがなくなってきたと指摘している。しかし、経営学の理論に、労働組織に重きを置いた頑丈な理論が必要であり、労働過程論は、そのための良い出発点を提供するだろうと奮起を促している。同様な主張は

---

<sup>14</sup>浪江巖(2010)、p.1。

<sup>15</sup>詳細については、P.ピゴーズ、C.A.マイヤーズ(1980)を参照。

<sup>16</sup>労働過程論については多くの研究があるが、さしあたり神戸大学大学院経営学研究室編(1999)『経営学大辞典』中央経済社、p.957を参照されたい。

Vidal(2011)にもみられる。この10年間ほどの間、ポスト・フォードイズムの概念を使う研究者が減少してきているが、脱工業化社会における今日においても、労働過程分析の概念が有用であると主張している<sup>17</sup>。

日本においても同様に、この10年ほどの間、労働過程という言葉を目にしなくなった<sup>18</sup>。しかし、ホワイトカラーの貧困化(森岡孝二(2009))が問題視される今日、かつての議論を現代に生かし、ホワイトカラー労働の労働過程に焦点を当てこそ、その実態を分析することが必要であろう<sup>19</sup>。ホワイトカラー労働者の「働き方」、「働かせられ方」に照準を合わせ、長時間労働が発生するその労働過程を分析することの重要性は増しているといわねばならない。そのことは同時に、長時間労働が生まれる構造を明らかにすることを意味する。

働く現場の労働過程に着目して、長時間労働を論じることによって、何が明らかにされるのだろうか。それは、企業による「働かせ方」だけではなく、従業員の側の「働き方」・「働かせられ方」にも目を向けることなのであり、人事労務管理の今日的な様相を浮かび上がらせることになる。換言すれば、今日の人事労務管理が効率的利用にのみ焦点があてられており、人事労務管理のもう一つの重要機能であるはずの労働意欲への関心がないがしろにされていることを論証することになる。労務管理研究のこのような視角は、第1章で詳述するように、日本の経営学、特に批判的経営学と呼ばれる研究者たちが「得意」とするものであった。人事労務管理が歪にされている今日の職場を描くことで、日本の職場で展開されている人事労務管理のどこをどのようにすべきなのか、これを明らかにする糸口を解明できると思われる。

しかしそれは簡単なことではない。このことに参考になるのは、近年、ヨーロッパを中心

---

<sup>17</sup>Thompson=Smith(2010)は、現在の労働過程研究ブームを第三波に位置付けている。労働過程研究の第一波は、1970~80年のブレイヴァマン(1974)『労働と独占資本』をめぐる議論が活発化したときである。第二波は、1980年代後半以降に展開される。それは、ブレイヴァマンの研究に対する批判的検討であり、労働の衰退化が進んでいないとする事例研究が行われた。そして、今日展開されているのが、第三波である。グローバル化、サービス化が進む社会経済を背景に、ブルーカラー労働者から、ホワイトカラー労働に対する関心が高まってきている。代表的な研究テーマとして、ブレイヴァマンの労働過程研究の一部から、ホックシールド(1983)が発展させた感情労働がある。

<sup>18</sup>日本における労働過程論争については、Dohse, et al.(1985)、M.ケニー=R.フロリダ(1990)、加藤哲郎=ロブ・スティーヴン(1990)、京谷栄二(1993)、鈴木良始(1993)等。

<sup>19</sup>R.ブラウナー(1978)は、高度産業社会では数的にも優越的になり、かつ職業構造をきわめて特徴づけている非手作業的職業(ホワイトカラー職)とその労働環境で働く雇用者について、更なる研究が行われるように願うものであるといい、早くからホワイトカラーの労働過程分析の必要性を論じている。また、ブレイヴァマン(1978)は、ホワイトカラー労働者の増加に伴い、彼らの労働条件低下、貧困化を指摘している。

に展開されている批判的経営学 Critical Management Studies (CMS) グループの研究である。その中で、とりわけ労働過程分析の重要性が再び指摘されるようになってきている。この点を若干考察しておこう。日本の今日的な状況を考察する際にも有効と思われる視点を提起しているからである。

その中心的な研究者の一人 Thompson(2003) *Disconnected Capitalism: Or Why Employers Can't keep Their side of the Bargain* は、Disconnected Capitalism<sup>20</sup>という概念を提起している。「断絶した資本主義」とでも訳すべきか、あるいは内容的には「非対称的資本主義」とでもいえようか、ともあれこの独特な概念を用いて、金融化する資本主義経済の中で<sup>21</sup>、企業が株主重視のステイクホルダー価値の追求によって突き動かされている結果、雇用する側の目的と、雇用される側が果たす機能に齟齬が生じ、機能不全が拡大していると主張する。すなわち、雇用される側は、成果、コミットメント、感情という新しい様相の労働形態など、より多くの努力を求められるが、資本側は、雇用の不安定化、キャリアの自己責任化、年金制度の自己責任化にみられるように、人的資本への投資から退却している状況にあるというのである。このことを日本の状況を念頭に考えると、仕事に専念し、企業への懸命な努力の成果が従業員に還元されることなく、その極端な結果が、過労死という現象を生んでいる、ということになるだろうか。この実態をわれわれはどう見るべきか。Disconnected という視座に据えることによって、問題の核心に近づく可能性が拓けてくるのではないだろうか。

筆者が Disconnected 概念に注目するのは、前述した八代尚宏(1999)の主張に強い違和感を覚えたからである。彼はホワイトカラーの「自由裁量」を強調しているが、しかしその自由裁量をもたらす負の影響には無関心である。特に「自由裁量」と長時間労働の関係にはまったく無頓着である。それどころか「自己責任」を持ち出す。この八代尚宏(1999)の議論は、Thompson(2003)が適切に指摘するように、Disconnected な状態を問うことなく自律性・裁

---

<sup>20</sup>Disconnected とは、「分断された」「断絶された」「疎外された」という意味を持つ。すなわち、Disconnected Capitalism は、企業と働く側に大きな溝が生じていることを意味すると言えよう。Disconnected Capitalism という概念は、現在、International Labour Process Conference (ILPC) における重要テーマの一つである。2012年5月に行われたILPCにおいては、“Financialization and the Workplace-Applying and Extending the Disconnected Capitalism Thesis” というシンポジウムが開催され、理論の発展が試みられている。

<sup>21</sup>ロナルド・ドーア(2011)『金融が乗っ取る世界経済』では、日本でも金融経済化が進み、それにより、様々なゆがみが生じていることが論じられている。

量性を強調するものであり、ホワイトカラー層の長時間労働、ひいては、過労死・過労自殺といった事実をどう説明するのだろうか。「自己責任」を持ち出すのは空虚である。「自由裁量」を強調するにはよほどの慎重さが必要なものであり、ここに **Disconnected** という概念に注目すべき根拠がある。

この八代のような実態に即さない議論に対する批判が、**Thompson** の周辺の研究者たち、すなわち **Critical Management Studies(CMS)** 学派を中心に、活発な議論が展開されている。それは、**Alvesson(1987)** が批判するように、企業経営の利益追求への関心を向けてきた主流派経営学に対する批判的視点からの研究である<sup>22</sup>。本研究の分析の領域である人事労務管理においては、**Critical Human Resource Management(CHRM)** と名付けられた分野で、人的資源管理の主流派 **HRM** に対する批判的検討が行われている。それは、**Delbridge and Keenoy(2010)** がきわめて明解に指摘するように、主流派 **HRM** が持つ問題性を克服するために、働く側から考える学問の重要性を説いている<sup>23</sup>。

例えば、**Godard(2004)** は、主流派により展開されているハイ・パフォーマンス・プラクティスに関する議論は、少数の労働者にのみ関心を持つものであり、それが実現されたところで、労働者や労働組合にとって良いことはない、痛烈な批判をしている<sup>24</sup>。また、**Thompson(2011)** は、主流派 **HRM** は、コミットメントやハイ・パフォーマンス・ワークシステムの研究が中心となっており、理論的にも実践的にも問題を抱えていると、次のようにいう。すなわち、**HRM** の「労働者は経営の資産であり、労働者は私たち企業にとって一番大切な資産である」という議論は、単なる空虚な笑いを誘う話に過ぎず、非現実的であると皮肉を込めて批判するのである<sup>25</sup>。さらに、**Cushen and Thompson(2012)** は、知識労働者へのインタビュー調査を根拠にして、主流派 **HRM** で議論されていることは実際には正しくないという。彼がおこなったインタビュー調査からは、知識労働者たちのコミットメントは低く、会社に対する不満を持ってはいるものの、それにも関わらず高い仕事の成果を上げているというパラドックスを指摘するのである。すなわち理論と実態の整合性に大きな疑問があるというのである<sup>26</sup>。

以上、今日のヨーロッパを中心に展開されている **CMS** グループの研究を紹介してきた

---

<sup>22</sup>Alvesson(1987)。

<sup>23</sup>Delbridge and Keenoy(2010)。

<sup>24</sup>Godard(2004)。

<sup>25</sup>Thompson(2011)。

<sup>26</sup>Cushen and Thompson(2012)。

が、こうした欧米の議論をそのまま日本に適用することは、議論の混乱を招きかねないし、慎まねばならないだろう。企業経営が展開されている環境や労働慣行の違いを無視するわけにはいかないからである。しかしグローバル化とフレキシビリティが強調される現代社会にあって、かつての労働過程論を現代に蘇らせる姿勢と努力は評価していいのではないだろうか。CMSでの議論は、批判的経営学という伝統をもつ日本において、その伝統を積極的に現代に生かしていくための素材を提供していると思われる。筆者がこの **Disconnected Capitalism** という概念に着目したのは、職場で起こっている実態に目を背けることなく、人事労務管理の実態に迫ろうとしているからである。**Disconnected Capitalism** の実態を分析するということは、まさしく現場での労働のありようを分析することそのものであると考えられるからである。懸命な努力にも関わらず、それがそのまま自己の労働時間を長くさせてしまう、そのような矛盾に満ちた現実にはメスを入れること、そのためには職場で展開されている人事労務管理、労働時間管理に迫っていく以外にないだろう。**Disconnected Capitalism** という視点はその素材を提供している。

欧米と、日本の異同に注意を払いながら、長時間労働が発生する過程、すなわち、労働の現場に着目し、**Disconnected Capitalism** の視角から 1990 年代以降の正規ホワイトカラーの長時間労働問題を人事労務管理の視点から分析を試みる<sup>27</sup>。こうすることで正規ホワイトカラーの長時間労働をもたらせた人事労務管理の構造を明らかにすることができるし、またその解決に向けた素材を提供できると考えるからである。

以上、本研究の分析視角をまとめると、1990 年代以降の正規ホワイトカラーの長時間労働について、長時間労働が発生する労働過程で展開される労働時間管理を含む人事労務管理の構造から分析するということになる。その際、「働かせ方」と「働き方」の **Disconnected** な状態という視点を重視しながら、現代日本の人事労務管理の実相を追究する。

---

<sup>27</sup>筆者が知る限り、**Disconnected Capitalism Theory** に着目した研究は、日本にはまだない。また、Thompson(2003)のタイトルからも明らかなように、労働過程に着目し、**Disconnected Capitalism** を論じることは、働く側の交渉力をいかに高めていくのかという議論に発展させる可能性をも秘めていると考えられる。

## 2. 本研究の課題と研究方法

### (1) 本研究の課題と方法

本研究は、長時間労働問題を、批判的経営学という立場から、労働時間管理という視点からその構造の解明を課題とする。

長時間労働問題の研究は、長時間労働が発生する現場にこそ分析のメスを入れる必要があることを指摘してきた。そのためには、職場における仕事の量、労働時間管理の実態、作業管理の実態、つまり労働過程に着目した分析を加える必要がある。併せて、それをめぐる労使の動向にも、目を向けるべきだろう。先進国の中で極端に長いとされる日本の労働時間の短縮が求められているが、しかし時短が労働者の犠牲の上で進められては意味がない。労働者の利益を損なわずに労働時間の短縮を進めていくことが必要であるが、それに向けては労働組合の果たす役割は大きいと考えられる。筆者の知る限り、これまで先行研究で、労働時間短縮過程における労働組合の介入の必要性が指摘されていたものの、実際に労働時間短縮に取り組んでいる企業を対象とした事例研究を行い、労働組合の果たす役割を明らかにしたものはない。ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、時短に向けた労働組合の取り組みが明らかにされるべきだろう。

以上を受け、本研究に設定される課題は三点ある。第1に、長時間労働を生んでいる管理構造を明らかにすることである。第2に、なぜそのような管理構造を生んだのか、その要因を明らかにすることである。とりわけ、本研究では、人事労務のフレキシビリティに着目する。先行研究・調査から、1990年代以降深刻化してきている正規ホワイトカラー労働者の長時間労働問題と、人事労務のフレキシビリティとの関連性を解明する必要があると思われるからである。最後に、この長時間労働問題が深刻化するなかでも、労使が時間短縮に取り組む「成功」している事例があるが、こうした取り組みがどのようになされているのか、これを事例研究としてその実態を明らかにすることである。

これらの研究課題から、過労死・過労自殺に至るまでの長時間、懸命に働いているにもかかわらず、労働時間が短くならない実態を解明する。こうした課題を通して、長時間労働問題を解決する人事労務管理の方途を探る。すなわち、本研究は、ディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）をもたらす人事労務管理のあり方を探る出発点なのである。

ところで人事労務管理の視点から長時間労働の問題に迫るために、本研究ではどのような方法をとるのか。それは労働時間がどのようにして決まるのか、その要因に沿って、それぞれの要因に対してどのような管理施策をとっているのか、その実際はどうであるのか、こ

のような方法で迫ることにしたい。具体的には次の通りである。

これまでのいくつかの先行研究によって、労働時間と人事労務管理の関係構造が明らかにされてきた。近年の研究成果で代表的なのは佐藤厚(2008)と浪江巖(2010)である。算定式が提示されている。

佐藤厚(2008)は「要因マンパワー」という独特な概念を使って

$$\text{業務量} = \text{要員マンパワー}(\text{人数} \times \text{スキルレベル}) \times \text{労働時間}$$

という算定式を示している<sup>28</sup>。ここには通常は取り上げられることが多い「労働強度」が考慮に入れられていない。スキルレベルに包含させているのか、あるいは平均的な強度を前提に考えればいいというのだろうか。その意図は不明である。

他方、労働強度を重視するのは浪江巖(2010)である。ここでは、

$$\text{投入労働量} = \text{労働強度} \times \text{労働時間} \times \text{人員数}$$

という算定式が示されている<sup>29</sup>。この浪江の場合は、佐藤とは違って逆にスキルレベルが捨象されている。なぜスキルレベルを考慮に入れないのか、佐藤の場合と同様に社会的平均的な熟練度を前提にすれば、敢えて考慮の必要性はないということなのか、いずれにしても不明である。

このように両者を比較すると、それぞれ同じ「業務量(投入労働量)」を表しているにもかかわらず、佐藤厚(2008)はスキルレベルを入れ労働強度を捨象し、浪江巖(2010)は労働強度を入れてスキルレベルを捨象しており、異なっていることに気付く。

労働時間管理の構造を分析対象とする場合、どうすべきだろうか。特定の時点における労働時間を決めるのは、業務量と人数であることは疑いない。しかし、労働強度とスキルレベルはどう考えるべきであろうか。過労死・過労自殺が取りざたされている現実の職場では、労働強度が仕事量を決める重要な要素であることは疑いないことである。また職務遂行能力をはじめとしたスキルレベルは、長期雇用慣行を前提とした日本の場合、人事労務管理の要を占めてきたことを考えると、それが作業内容と作業能率に多大な影響を与えることもまた疑いないことである。知的労働であるホワイトカラーの場合は特にそうであろう。こう

<sup>28</sup>佐藤厚(2008)、pp.27-28。

<sup>29</sup>浪江巖(2010)、pp.85-86。

して、「労働強度」も「スキルレベル」もともに労働時間を決定する上で重要な要素であると考えなければならない。これを考慮に入れると、労働時間を決める算定式として次のように定式化できる。

#### 算定式① 労働時間を決める算定式

$$\text{労働時間} = \frac{\text{業務量(投入労働量)}}{\text{人数} \times \text{スキルレベル} \times \text{労働強度}}$$

労働時間は、この算定式で決まるのではある。しかし労働法制で労働時間の規制はあるものの、現実の職場で進行していることは、この左辺の労働時間があらかじめ固定されているのではない。業務量に合わせるために人員の配置と作業時間等の調整をおこなうということが日常的に行われていることであろう。日本の職場では労働時間は与件ではないのである。したがって、労働時間が与件とされたこの算定式は現実を考慮に入れるとそのまま使えない。この算定式①は、作業量（業務量）を与件とするように変形されねばならないのである。

こうして次の算定式②が導き出される。

#### 算定式② 業務量(労働投入量)を決める算定式

$$\text{業務量(投入労働量)} = \text{人数} \times \text{スキルレベル} \times \text{労働強度} \times \text{労働時間}$$

ここでは業務量（投入労働量）が与件なのであり、労働時間を含むその他の要因が従属変数となる。業務量に合うように、人数、スキルレベル、労働強度、労働時間を調整するという構造が示されている。職場で展開されている人事労務管理は、業務量とコストに見合うように、「雇用（要員）管理」、「教育訓練」、「能率管理」、「労働時間管理」が行われることになる。これが実相だろう。

さて、本研究はこのような算定式を前提に労働時間とその管理を考察しようというのであるが、特に 1990 年代以降の人事労務管理のフレキシブル化と労働時間の関係を問うこと

である。

ここであらかじめ人事労務管理のフレキシブル化について、若干、補足しておきたい。

ここでいうフレキシビリティとは、市場動向に適合的な作業量（業務量）にフレキシブル柔軟に調整できること、このことをいう。そのためには、市場動向にあわせて業務量(投入労働量)が柔軟に対応できるような人事労務管理が必要となる。つまり人員、労働時間、コスト、総じていえば労働の質と量を市場動向に素早く対応できるような人事労務管理施策が求められることになる。人事労務管理のフレキシビリティとはこのことをいう。本論文の中心テーマである労働時間管理はこのようなかまに置かれているのである。

以上のことを算定式②の右辺の要因に則して考えてみると、市場動向に対応させるための人事労務のフレキシビリティとして、

- ①人数：要員管理のフレキシビリティ、
- ②スキルレベル：能力開発のフレキシビリティ、
- ③労働強度：成果主義化を通じた人事制度のフレキシビリティ、
- ④労働時間：労働時間のフレキシビリティ

という4つの要因を想定することができる。これら4つの要因のフレキシブル化の実態を明らかにし、それらを踏まえ、なぜ、どのように、正規ホワイトカラー労働者の長時間労働問題に影響したのかを考察する。このことは同時に、労働強度の増大がなぜ労働時間の短縮に結びつかないのかの根拠を問うことでもある。それはまた Thompson(2003)の *Disconnected Capitalism* の日本での実態を解明することでもある。

本研究は、正規ホワイトカラー労働者の長時間労働問題と人事労務管理のフレキシビリティの関係を明らかにした後、それを踏まえて、長すぎる労働時間をいかに適正な状態にすればよいのかを考える。それを明らかにするため、労働時間短縮に取り組む企業の事例を集め、事例分析を行う。長時間労働は、労働の現場＝職場で発生するのであるから、その労働過程、つまり現場にこそ、分析の視点を置く必要があるだろう。事例考察するのは、それが実際にどのように取り組まれているのかを明らかにするためである<sup>30</sup>。そのためにまず、各種の調査機関で労働時間短縮に取り組んだとして紹介された事例をできるだけ多く収集し、その事例の特徴を分析して類型化する。ここから、労働時間短縮に必要なことは何か、明らかにする。最後に、労使が協力して時短に取り組み、賃下げなど労働者側の犠牲を回避しな

---

<sup>30</sup>Adler(2012)は、労働過程論のさらなる理論的発展を試みるための手段として、事例分析が一番適切であると指摘している(Adler (2012)、p.175)。

がら、時短に一定の成果を上げたある企業へのヒアリング調査した事例を分析する。その際、労働組合が果たした役割に注意を払いながら、時短と人事労務管理、労使関係の關係に着目し、今後の人事労務管理のあり方を探る。

## (2) 論文の構成

本研究では、上記の問題意識に基づき、この序章の後、次のような順で議論を展開する。

第1章「長時間労働と労働時間管理をめぐる先行研究」では、日本の長時間労働問題に関する先行研究整理を行う。本研究の研究対象である労働時間管理についての先行研究整理を行ったのち、問題意識の周辺にある先行研究の整理を行う。これまで、長時間労働問題に関し、労働時間の実態分析研究、労働時間規制をめぐる先行研究、長時間労働と疲労研究をめぐる先行研究が行われている。これらの先行研究の整理を通じ、人事労務管理に焦点を合わせた長時間労働問題研究の必要性を考察する。その後、1990年代以降、ホワイトカラー労働者の労働時間管理に関する先行研究整理を行う。とりわけ石田光男氏を中心として展開されている仕事管理に関する研究について検討を加える。

第2章「日本における長時間労働とその影響」では、日本の長時間労働の実態・要因を明らかにすることを試みる。まず、国際比較を通じて、日本の労働時間の特徴を明らかにする。続いて、日本の労働時間に焦点を絞り、本研究が研究対象としている1990年代以降の推移についてみていく。この際、本研究の分析の対象とする正規雇用労働者の労働時間の実態を明らかにするために、雇用形態別の実態をみていく。正規雇用労働者の長時間労働問題とも関わるものであるが、日本の労働時間の特徴の一つに、所定外労働時間が長いことが挙げられる。日本の所定外労働時間が長い要因は何なのか、先行研究をもとに解明を試みる。さらに、長時間労働が労働者に与える影響について、メンタルヘルスの問題、過労死・過労自殺の実態がいかなるものなのかを確認する。

第3章「1990年代までの労働時間管理—日本の労使は“労働時間”をどのように扱ってきたのか—」では、これまで労働時間短縮に関し、いかなる議論がなされてきたのかを資料を通じて分析する。これまで、経営側・労働側が労働時間短縮にいかなる姿勢で取り組んできたのか、そして、労働時間短縮に関し、労使間でどのような考え方の違いがあったのかを明らかにする。

第4章「正規ホワイトカラー労働者の長時間労働と人事労務のフレキシビリティ」では、1960年代以降、生産性が低いことが問題視されてきたホワイトカラー労働者の人事労務管

理がいかに変化し、長時間労働問題を引き起こすのかを明らかにする。市場原理主義の浸透とともに、経営側は、人事労務のフレキシビリティの拡充を図ってきた。生産性の向上、ワーク・ライフ・バランスの実現を目的とした人事労務のフレキシビリティは、なぜ、長時間労働問題を引き起こすことになるのか。雇用管理、人事制度、能力開発、労働時間管理の四点の変化に着目し、人事労務のフレキシビリティと長時間労働問題の関係性を明らかにする。

第5章「労働時間の短縮に向けて―労使の考え方と事例分析―」では、1990年以降の労使の労働時間短縮に関する考え方について、資料をもとに明らかにする。その後、労働時間短縮を行っている企業の事例を集め、いかなる労働時間短縮がなされているのか、分類わけを試みる。分類分けに際しては、上記で示した算定式に基づき、労働時間短縮へ向けて、人事労務管理の点に着目をしたのかに注目する。それと同時に、労働時間短縮過程における労働組合の役割に着目する。事例分析を通じて、職場で行われている労働時間短縮の特徴を明らかにする。

第6章「事例研究 A 社における労働時間短縮運動」では、労使共同で労働時間短縮運動(TM 運動)を展開している A 社の事例分析を行う。A 社で展開されている TM 運動は、日本の長時間労働の要因である、多すぎる業務量に着目し、業務量削減を通じた労働時間短縮である。この過程で、人事労務管理に対し、いかなる取り組みが行われたのか、また、労働組合が介入することによりいかなる意義があったのか。A 社労働組合への聞き取り調査、及び、内部資料をもとに明らかにする。

## 第1章 長時間労働と労働時間管理をめぐる先行研究

先進国の中でも飛び抜けて長い日本の労働時間、そしてそれをもたらしてきた労働時間管理について、これまでどのような研究がおこなわれてきたのだろうか。長時間労働問題解決に向けた議論は数多くされているが、いったい何が議論の対象とされ、どのような主張がなされてきたのだろうか。そしてまたその限界はいかなるものなのか。1990年代以降の長時間労働問題の研究の重要性とその意義を明確にするために、これまでなされてきた研究を整理し、研究上の課題を明らかにしておかねばならない。

労働時間の問題は、特定の研究分野のみでおこなわれてきたわけではない。その全体を網羅することは困難であるが、ここでは本研究にとって必要不可欠な4つの領域での議論を考察する。まず各種統計調査を駆使して長時間労働の実態を計量的に把握し分析を試みた研究を概観する。次に労働時間の法的規制をめぐる議論、とりわけ「規制緩和」をめぐる議論を検討する。労働時間問題は古くから疲労研究を中心とした労働科学の研究分野でも取り上げられてきた。この分野の研究についても触れておかねばならないだろう。最後に、労働時間管理の研究を取り上げる。労働時間管理はその重要性の割にはこれまで取り上げられることが決して多いとはいえないが、長時間労働は「働かせ方」の結果であると捉えれば、この分野の研究は重要である。

### 1. 労働時間の実態分析研究

#### (1) 誰が長時間労働従事者か

日本の労働時間は長いことはよく知られている。しかし、これはいわば全体として見ただけのことであって、誰がどの程度長いのかについてはなかなか見えてこなかった。近年、このような問題意識から、官庁統計や独自の調査を用いて、長時間労働の内実に切り込み、どのような特性をもつ労働者が長時間労働従事者か、そのような実態を把握しようという研究が発表されるようになった。

小倉一哉はその代表的な研究者の一人である。小倉一哉・藤本隆史(2007)は、「労働力調査」の特別集計から、働き盛りの男性の5人に1人が週に60時間以上働いていることを指摘する<sup>1</sup>。注目すべきは、それだけに留まらず、年代別の分析、とりわけ、30代の働き過ぎ

---

<sup>1</sup>小倉一哉・藤本隆史(2007)、p.3。また、森岡孝二(2005)は、2004年の総務省「労働力調査」を用いて年齢集団別労働時間の分布を分析した結果から、いわゆる働き盛りと称され

を指摘している点である。いわば働き過ぎ世代は、子育て世代でもあると指摘する。

また、小倉一哉(2007)は、労働政策研究・研修機構が2006年に行った調査<sup>2</sup>をもとに、長時間労働者の特徴を次の6点にまとめている。第1に、性別で見ると女性よりも男性が長時間労働であること、第2に、年齢階層別にみると、30歳代で長時間労働従事者比率が高いことを指摘している。さらに第3に職種についても分析している。月平均の労働時間が200時間を超えるのは、営業・販売、研究開発・設計・SEなどの技術系専門職、現場管理・監督、運輸・運転などであり、このうち運輸・運転職種では、長時間労働者比率がきわめて高いことが指摘されている。また第4に、産業別で見ると、建設業、運輸業、卸売・小売業が三大長時間労働産業であると指摘している。第5に、小倉の研究で貴重なのは労働時間制度にも触れていることである。平均労働時間がもっとも長いのは、「時間管理なし」や「裁量労働制・みなし労働」であり、労働時間管理が柔軟な場合ほど長時間労働であると指摘する。そして最後に、長時間労働の年収階層別の実態も分析している。この年収別階層では、一見すると、年収が多い人ほど長時間労働であるようにみえるが、詳細をみるとそうではないという。総労働時間の長さ別に年収の分布状況を見ると、年収300~500万未満でもっとも多く、相対的には年収と総労働時間は相関しているものの、しかし「働けば働くほど儲かる」とはいえない事実を「発見」したのである<sup>3</sup>。むしろ30代の子育て世代であろう働き盛りと予想される年収層がもっとも労働時間が長いことになる。深刻な問題といえよう。

この30代の働き過ぎについて注目し、時系列的に考察したのが黒田祥子(2008)である。ここでは「社会生活基本調査」の個票データを用いて、日本人一人当たり労働時間及び余暇時間の計測がおこなわれている<sup>4</sup>。この研究によれば、月曜日から金曜日の平均1日あたり労働時間は1976年から1986年にかけてどの層でも0.5~1時間程度増加したが、法定労働時間が週48時間から40時間に短縮されたこともあって、1986年以降はほぼ横ばいになっている。それにも関わらず30代・大卒については1986年以降も平日の労働時間が増加を続けており、1日当たり0.3時間程度の増加がみられるのである。この事実は看過すべきではない。ここに労働時間短縮が進まなかった30代の長時間労働問題の深刻さがある。

こうした小倉や黒田らの研究成果を受けて、玄田有史(2010)は、1990年代以降、長時間

---

る30代男性の4人に1人が週60時間以上働いていることを指摘している。

<sup>2</sup>この調査は、2004年6月に全国3,000人の労働者を抽出し、郵送によるアンケートをおこなったものである。回収率は85.2%であったという。

<sup>3</sup>小倉一哉(2007)、pp.32-35。

<sup>4</sup>黒田祥子(2008)、pp.11-16。

労働をする層の変化について、政府統計を使ってかなり詳細な分析をおこなっている。そこでは、1990年代以降、40歳以上層を中心に、正社員の給与の引き下げがみられ、賃金の年功的傾向も弱まりつつあるなかで、正社員の長時間労働が増大してきていることが指摘されているのだが、「誰が長時間労働従事者か」という視点からみると、直近の長時間労働に関連してきわめて興味深い点が指摘されているので、少々長くなるが、考察しておこう。

第1に、休業者を除く男性従業者に占める週60時間以上労働比率の変化である(総務省統計局『労働力調査年報』より)。当初安定していた週60時間以上比率は1998年以降急上昇し、特に30歳代の男性に占める比率は、2000年台前半期に20パーセントを大きく上回った。この状況を受けて、玄田有史(2010)は、慢性的な長時間労働は、深刻な就業問題である過労による心身の不調の懸念へと直結していると予測する。過労やメンタルヘルス問題など、2000年代から広く知られるところとなった諸問題も、背後に正社員に顕著となった長時間労働の恒常化が関わっている可能性は少なくないと指摘する<sup>5</sup>。

第2に、20歳代後半から30歳代の男性正社員が、その他の年齢層に比べて週60時間以上働く傾向が強まっている。なかでも35歳以上39歳未満が週60時間以上働く確率が、2002年以降高まっていることから、30代後半などの中堅層における長時間労働による業務負担の強まりを予測している(総務省『就業構造基本調査』より)。また、ここでは勤続年数との関係についても論じている。すなわち、1992年および1997年に週60時間以上比率が相対的に高かったのは、勤続5年以上10年未満もしくは10年以上15年未満の中堅勤続層だった。それが2002年になると、各勤続年数区分ともに共通して週60時間以上比率は上昇する。そのうち入社後まもない短期勤続層ほど上昇割合は大きく、勤続2年未満が最も高くなっているのである。長時間労働をしている確率が最も高かったのは、1992年時点では5年から15年といった中期勤続層だった。ところが、1997年になると中期勤続層に比べて短期勤続層が長時間労働をする確率が低いという傾向は、消失した。それが2002年になると、さらに劇的な変化が生じる。入社5年未満を中心に会社に入ってまもない短期勤続層が長時間労働にさらされる傾向が明らかに強まったのである。その根拠について玄田有史(2010)は労働市場の流動化が関係していると指摘する。すなわち、「即戦力」人材として新規卒卒者や転職者の採用し、就職直後の段階から長時間労働を厭わないことを正社員採用の条件として重視する傾向を多くの企業が強めたのである<sup>6</sup>。

---

<sup>5</sup>玄田有史(2010)、p.205。

<sup>6</sup>同上、pp.218-219。

第3に、長時間労働が問題となる企業規模の変化である。1990年代初めまで長時間労働は、主として零細企業で働く人々が直面する課題であった。それが2000年初めになると、一転して大企業の就業者に顕著な問題へと移行したのである<sup>7</sup>。

こうして、玄田有史(2010)は、1990年代以降、長時間労働をするグループに変化があったことを詳細に分析した。すなわち、週60時間以上働く人の比率が増大していること、若年者および短期勤続層に長時間労働が蔓延していること、さらに長時間労働が、中小零細企業だけにとどまらず、大企業にも広まってきていること、この3点を指摘したのである。

本研究が着目している1990年代以降、長時間労働問題が発生する度合・対象・舞台に変化があることが明らかとされた。しかし、このような変化が、なぜ起こったのだろうか。一歩深めて、その構造に分け入った研究が必要である。そのためには職場の人事労務管理の変化に着目して分析する必要があるだろう。

## (2)統計からは見えてこない長時間労働の実態——サービス残業

以上、先行研究による計量的な長時間労働の把握から、長時間労働者の特徴と、その変化について見てきた。日本の長時間労働問題を考える際、こうした長時間労働者の特徴とその変化を把握することに加え、見落としはならない問題がある。それは、いわゆる「サービス残業」問題である。

小野旭(1991)は、個人レベルで調査する総務省の「労働力調査」と事業所単位で調査する厚生労働省の「毎月勤労統計」との間に乖離が生じていることに着目し、総務省「労働力調査」－厚生労働省「毎月勤労統計」によって、年間200時間程度の「サービス残業」が存在することを明らかにした<sup>8</sup>。以後、多様な研究者が様々な手法によって、「サービス残業」の把握が試みられてきた。

森岡孝二(1995)は、経済企画庁(1991)『国民生活審議会の部会委員会報告・個人生活優先社会をめざして-』にならい1993年の「サービス残業」の推計を行っている。これによると、労働者一人当たり年間354時間の「サービス残業」が行われていた。経済企画庁(1991)が1989年のデータをもとに算出した340時間よりも増加している。この点について、森岡孝二(1995)は、「深刻な不況のなかで残業が減っているといわれながらサービス残業が増えているのは、企業が不況を理由に残業手当の予算枠を低く抑え、残業手当の支払いに以前より

---

<sup>7</sup>同上、p.219。

<sup>8</sup>小野旭(1991)、pp.74-77。

厳しい時間的上限を設けているからである」と指摘している<sup>9</sup>。

早見均(2002)は、1999年の日本労働組合総連合会が行った「職場の実態と雇用確保の方向性の意識調査」産業別調査データから、月当たりの「サービス残業の実態」を把握している。これをもとに、「サービス残業」を算出すると全産業平均で、月約4.3時間存在することとなる。最も少ない産業は、金属で0.6時間であり、最も多い産業は金融・保険で19.9時間であった<sup>10</sup>。

高橋陽子(2005)は、「毎勤」・「賃金構造基本統計調査」により事業所調査と世帯調査との間の労働時間のギャップを「サービス残業」として試算している。これによると、1日の「サービス残業」は約2.06時間である。また、この数値は(「労働力調査」・「毎月勤労統計」)で算出される「サービス残業」よりも、連合(2002)「連合生活アンケート」で算出された数値に近いことを指摘している<sup>11</sup>。

小倉一哉(2004)は、労働力調査と毎月勤労統計の差から、性別、規模別、産業別に1970年から2002年の「サービス残業」の推移をみている。ここでは、年によって変動があるものの、「サービス残業」は長期的に増加傾向にあることが明らかにされている<sup>12</sup>。とりわけ、1990年代後半以降の「サービス残業」増加が特徴的である。

また、統計的な労働時間からはなかなか把握するのは難しいもう一つの問題として、過労死、過労自殺の問題も重大である。熊沢誠(2010)は、過労死・過労自殺をしている人の特徴の一つにサービス残業に従事していることを第一に挙げている<sup>13</sup>。さらに、過労死・過労自殺の労災請求件数と認定率を示し、増加傾向にあることを指摘する<sup>14</sup>。

このように、先行研究は、様々な方法を通じて、「サービス残業」の把握の試み、そして、

---

<sup>9</sup>森岡孝二(1995)、p.31

<sup>10</sup>早見均(2002)、pp.52-53。

<sup>11</sup>高橋陽子(2005)、pp.57-59

<sup>12</sup>小倉一哉(2004)、pp.23-34。

<sup>13</sup>熊沢誠(2010)、p.34。ここで、列挙されている過労死・過労自殺の諸要因は、以下の七点である。①労働時間管理が曖昧で、サービス残業が常態化している。②深夜労働をふくむ二交代制のため、睡眠時間の確保が危うく、疲労が蓄積される。③数値的に明瞭であるか否かを問わず、生産量、品質、契約高、そして納期などについてのノルマの「達成」がきびしく督促されている。とくに注意すべきは、往々にしてチームノルマが個人ノルマでもある管理者や現場リーダーの場合である。④仕事の室がストレスフル、あるいは重筋的であって、身心の疲弊をまぬがれない。⑤職場の要員が少ない。業務の支援体制がない。またはひとり作業である。⑥成果主義が浸透するなか、上司が抑圧的である。同僚関係も競争的で職場に助け合う雰囲気がない。⑦労働者の収入に占める基本給の比率が低い。

<sup>14</sup>熊沢誠(2010)、p.34、pp.17-29。

それが労働者に与える影響の考察を行ってきた。算定方法や数値的な結果は、それぞれの研究によって差が出るものの、日本において「サービス残業」が 200~350 時間程度存在していること、そして、「サービス残業」は 1990 年代以降増加傾向にあることが、これらの先行研究から読み取れる。「サービス残業」は、単なる”ただ働き”という問題では済まされない重大な問題である。「サービス残業」は、長時間労働、そして過労死・過労自殺と強い関係性をもつからである。それにも関わらず、なぜ労働者は、「サービス残業」をしなければならないのか。職場の実態に即した分析が必要だろう。

### (3) 長時間労働の計量的把握とその限界

以上みてきた長時間労働の計量的把握を試みた研究蓄積は、長時間労働の実態を誰の目にも明らかな形で示した点で大きな功績である。しかも、必ずしも統計上は見えない「サービス残業」についても、各種の統計を用いてその存在と傾向を示した点においても貴重な研究である。さらに、これらの研究は、社会的平均的な労働時間の長さを明らかにしただけでなく、「誰が長時間労働従事者なのか」という視点から詳細な分析を展開しており、注目すべき貴重な成果である。長時間労働の問題性とその解決に向けた研究を切り開く上で、高く評価されるべきであろう。

しかし、なぜ長時間労働が生まれるのか。なぜ 30 代~40 代の働き盛りのホワイトカラー労働者が働き過ぎになるのだろうか。こうした長時間労働の計量的分析だけからこの点が見えてこない。これを明らかにするためには、長時間労働が生まれる職場の構造、ないしは人事労務管理の構造が明らかにされねばならない。こうして労働時間の統計分析にとどまらず、長時間労働の構造と職場の人事労務管理の実態に切り込む研究が必要である。

## 2. 労働時間規制をめぐる研究——法学からのアプローチ

### (1) なぜ労働時間法制の規制緩和か

1980 年代半ば頃から労働法制の規制緩和が進められた。それは、それまでの労働者保護を目的とした労働関連の規制を緩和するものであった。本研究の中心課題の労働時間規制の緩和はその中心的なものの一つであった。かつて白井泰四郎 (1992) が「労働時間管理の必要性は労働者保護法によって労働時間の制限を前提条件にせざるを得なくなったからで

ある」と主張していたことを想起すれば<sup>15</sup>、その時間制限が緩和されるのであるから、その渦中にいた労働法学者はどのような議論を展開し、どのように対応したのであろうか。

労働法学会が創設 50 周年の記念事業として企画した『講座 21 世紀の労働法』の第 5 巻は「賃金と労働時間」を中心テーマとして編まれたものである。以下、この本を中心に労働法学者たちの議論を検討する<sup>16</sup>。

80 年代半ば以降の労働時間法制の議論について毛塚勝利 (2000) は次のようにみる。「労働時間に関する法的整備としては、…… (中略) ……当初、年間労働時間 1800 時間を目標とする労働時間短縮を最も重要な柱としていたが、90 年代における経済環境の変化に伴い、その中心は裁量労働等ホワイトカラーの労働時間規制のあり方に移った」(傍点は筆者)<sup>17</sup>。浜村彰(2000)もまた同様な捉え方をしており、より具体的に次のようにいう。「1980 年代以前は、労働者の休憩や余暇の確保という生存権的観点から、もっぱら労働時間の短縮に向けた総量的一律的規制が時間規制の主眼に置かれていた。これに対し、1980 年代以降は、経済のグローバル化や経済のソフト化・サービス化等による産業構造の変化とともに、労働時間の弾力化や柔軟化が時間規制の表舞台に躍り出ている。従来の工場労働者を規制対象とする硬直的規制から、様々な態様で働く労働者を対象として時間規制の多様化と弾力化への進展は、労働基準法における労働時間規定の比重を一段と高めると同時に、労働法学がこれまで遭遇してこなかった新たな理論課題を提起している」<sup>18</sup> (傍点は筆者)。

彼らがいう「経済環境の変化」、「産業構造の変化」とは何か。それは序章で既に論じておいたように、1980 年代以降の ICT 化とグローバル化である。しかもこれらが新自由主義 (=市場原理主義) に主導されながら浸透してきたことをいう。これらは仕事のあり方やスタイルを大きく変えることになる。企業の競争力を決するのは、いわゆるブルーカラーではない。どのような商品をどのように作り、どのようにいつ販売するのか、これらのあり方が企業経営の根幹を揺るがすのだとすれば、重要なことはそれを担う労働者の「働かせ方」如何だということになる。既述したように長時間労働の主たる担い手がホワイトカラー層であったことも、このことと無縁ではない。企業経営の立場からは、彼らホワイトカラーの業務遂行と業務量の増大を実現できるようにすることが必要だということになる。財界

---

<sup>15</sup>白井泰四郎(1992)、p.139 参照。

<sup>16</sup>日本労働法学会編集(2000)『講座 21 世紀の労働法第 5 巻 賃金と労働時間』有斐閣。

<sup>17</sup>毛塚勝利(2000)、p.5。

<sup>18</sup>浜村彰(2000)、p.164。

からの労働法の規制緩和(=労働ビッグバン)要請にはこのような背景が会ったのである。

こうして労働法学者の関心も労働時間規制のあり方へ移っていったのである。だが「規制のあり方」とはいえ、浜村(2000)が主張するように「時間規制をめぐる議論が労働時間の弾力化の局面ばかり集中する傾向にあるが、……(中略)……年間総実労働時間1800時間への短縮という政策目標が達成されていないことを看過すべきではない」<sup>19</sup>。この浜村の警鐘にもかかわらず、全体として、議論は規制緩和の方向へ流れていった。

ホワイトカラー労働者の労働時間規制を緩和していく必要があるという主張が、その主張の拠り所としているのは、労働法制度が前提としている労働者像がブルーカラーである点である。すなわち、現行法の労働法が前提としている労働者の前提が、ブルーカラー労働者にあるため、ホワイトカラー労働者に適合するような労働法規制が必要であるとする議論である。

この法規制の緩和についての主張は、水町勇一郎(2010)が一つの典型である。すなわち、産業構造の変化に伴って、労働法の前提とされていた標準的な労働者が減少し、多様なタイプの労働者が増加したことが、労働法の転機の要因である。工業化社会の原動力とされた集団的・均質的な工場労働者とは異なる自律性・裁量性の高いホワイトカラー労働者、専門性の高い技術労働者、時間労働・期間等が限定されたパートタイム労働者・有期契約労働者・派遣労働者などが増加していった。すなわち、労働法が前提としていた「工場で集団的・従属的に働く均質な労働者」像は、現実の社会のなかでは次第に標準的なものではなくなり、実態としての労働者はより多様なものとなっていった<sup>20</sup>。したがって労働時間の法制度をどのように制度設計しなおすかが、現在の日本の重要な政策課題になっているというのである<sup>21</sup>。

それでは、ホワイトカラー労働者とは、いかなる働き方を志向すると解されているのか。島田陽一(2010)は、ホワイトカラー労働は、工場労働や単純な事務労働のような典型的な労働ではなく、非典型的な労働であるとしている。ホワイトカラー労働者は、典型的な作業にあらかじめ定められた時間仕事に従事するのではなく、与えられた仕事の達成のために働く。また、ホワイトカラー労働者に与えられている仕事は、それに必要な労働時間量が労働者の経験・能力によってきわめて可変的であり、労働時間の長さが仕事の達成度の直接的な

---

<sup>19</sup>同、p.165。

<sup>20</sup>水町勇一郎(2010)、p.25。

<sup>21</sup>水町勇一郎(2007)、p.241。

指標とはならない。このように捉えた上で、島田陽一(2010)はさらに続けて次のようにいう。日本のホワイトカラー労働者の長時間労働問題は、現行の規制の厳格な適用によって解消するのは現実性に乏しいため、ホワイトカラー労働者の働き方に適合的で、かつ長時間労働を効果的に抑制することができるような新たな仕組みを形成することが求められているとしている<sup>22</sup>。

長時間労働問題が指摘されるホワイトカラー労働者であるが、その特徴に適合的である労働時間規制は、いかなる形で展開されているのだろうか。菅野和夫(2004)は、1988年以來、(企業調査によって行われる)厚生労働省「毎月勤労統計」でみる労働時間が大きく短縮されたきっかけは、1987年労基法改正(フレックタイム制、専門業務型裁量労働制導入)にあると指摘する<sup>23</sup>。この認識は、先に見た長時間労働の実態把握(若年層の長時間労働、週60時間超の労働者比率の増加)とは違っているが、この労基法改正が労働時間法制緩和の出発点であったことは疑いない。

この労基法の改正を嚆矢として、企画業務型の裁量労働制、変形労働時間制の要件緩和、女性の残業規制等の撤廃等、規制緩和が矢継ぎ早におこなわれることになったのである。青野覚(2011)もまた、1980年代後半以降、ホワイトカラー労働者の増加を背景に、度重なる労基法改正が行われていることを指摘している。1987年以降の労働基準法改正の焦点は、ホワイトカラーの労働時間規制であり、その新しい働き方に対応して労働時間の規制様式も大きく変化しているというのである<sup>24</sup>。

こうして、労働法研究者の関心は、時間短縮から規制緩和(弾力化)へと急旋回することになったのである。西谷敏(2004)の叙述に依拠すれば、労働時間のイメージが転換され、変形制の拡大や裁量労働制の導入によって8時間労働制の発想が大きく後退したことは、その後さらにこうした弾力的労働時間制度が拡大されていく出発点になったものとして、記憶にとどめておかねばならない。ここに「おずおずとした時短と規制の大胆な弾力化」が始まったのである<sup>25</sup>。以下では、ホワイトカラー労働者の労働時間に関し、労働法の規制緩和がいかに展開されてきたのか、その具体的方策についてみていく。

---

<sup>22</sup>島田陽一(2010)、pp.146-147。

<sup>23</sup>菅野和夫(2004)、pp.199-200。

<sup>24</sup>青野覚(2011)、p.118。

<sup>25</sup>西谷敏(2004)、pp.64-66。

## (2)労働時間制度の規制緩和——時間規制の新たな方式

労働時間規制をめぐる議論の焦点となるのは、上記のように、ホワイトカラー労働者である。以下、ホワイトカラーの労働時間規制の変化に着目し、変形労働時間制、フレックスタイム制、みなし労働時間制、および裁量労働制の規制緩和の経緯と、管理監督者の拡大解釈問題の三点を見ていく。

まず、法定労働時間の枠を柔軟化する制度として、1987年および1993年の労基法改正により認められた変形労働時間制(1ヵ月、1年、1週間単位)とフレックスタイム制がある<sup>26</sup>。

旧労働省による労働時間規制の弾力化の趣旨は、一方で「第三次産業の占める比重の著しい増大等の社会経済情勢の変化に対応」し、他方で「労使が労働時間の短縮を自ら工夫しつつ進めていくことが容易となるような柔軟な枠組みを設けること」を通じて、「労働者の生活設計を損なわない範囲内において労働時間を弾力化し、週休二日制の普及、年間休日日数の増加、業務の繁閑に応じた労働時間の分配等を行うことによって労働時間を短縮すること」としている<sup>27</sup>。

この新たな方式について浜村彰(2000)は次のように特徴づけている。「伝統的な時間規制の手段が、主に法令による労働時間の直接的規制と労働基準監督機関による行政的取締りによっていたとすれば、近時、新たな時間規制の手段として広まりをみせているのは、時間規制の具体化とその運用の適正化を労使の自律的決定に委ねる方式である」<sup>28</sup>。直接的規制から労使の自律的決定(間接的規制)へ、この流れこそ西谷が「大胆な弾力化」と読んだものに他ならない。以下、確認の意味でそれぞれの制度をみておこう。

変形労働時間制とは、1ヵ月や1年間などの単位期間において、所定労働時間の合計が法定労働時間の総枠(単位期間内の労働日数×8時間)のなかであれば、1日、1週の所定労働時間が1日、1週の法定労働時間(8時間、40時間)を超えても、所定労働時間の限度で時間外労働の取り扱いをしない制度である。これは、法定労働時間を単位期間内で平均化(弾力化)することによって、法定労働時間が予定する法定労働時間の形の変形を認める制度である。また、フレックスタイム制とは、労働者がフレキシブル・タイムの時間帯内で自由に出社し、退社できる制度である。通常は、労働者が出社しているべき時間帯としてのコア・タ

---

<sup>26</sup>水町勇一郎(2007)、p.252。

<sup>27</sup>萬井隆令(2001)、p.279。

<sup>28</sup>浜村彰(2000)、p172。

イムが設けられている。また、一定の単位時間(通常は1ヵ月)において達成すべき労働時間だけは働くことが条件とされ、単位期間の末に、労働時間を総計し、契約時間との関係での過不足を清算する<sup>29</sup>。

こうした労働時間規制の弾力化に共通する特徴は、変形・清算期間内の総所定労働時間が、平均して、週あたりの法定労働時間を超えないかぎり、ある日、ある週の所定労働時間が法定労働時間を超えても、それを時間外労働としてはとりあつかわない、ということである。したがって、三六協定の締結は必要ではなく、妊婦が請求した場合を別とすれば、女子をふくめて労働者には労働義務があり、割増賃金を支払う必要はなく、もとより使用者は32条違反を理由として刑罰を科されることはない<sup>30</sup>。

戸谷義治(2009)が指摘するように、基本的に時短の推進に寄与するものとして導入されてきた変形労働時間制やフレックスタイム制は、一面においては、使用者に一定程度柔軟な労働時間設定を可能とすることによって結果的に総労働時間の縮減効果をねらったものである。しかし、他面において1週40時間制の導入を円滑に進めるために一種のバスターとして導入された側面がある<sup>31</sup>。

これら労働時間の弾力化が持つ問題点について、萬井隆令(2001)は、次のような指摘をする。すなわち、変形労働時間制は、業務の繁忙期に法定労働時間を超える労働を所定の労働として肯定し、計算上の時間短縮によって超勤手当の削減にもなるから、企業経営上は合理的である。しかし、それが労働者の生活に与える影響は小さくはないのである。第1に、所定労働時間については労働義務があるから、特定の日・特定の週に長時間労働を強いられる。もとより総枠規制があるから、他方では労働時間の短い日や週が生じ、あるいは休日が増加するのである。第2に、規制の弾力化によって、労働者の生活全体が不規則で不安定な状態におかれる。第3に、時間外手当の減少である。業務の変動の波にあわせて労働時間を効率的に配分し、従来の定型的労働時間制のもとで閑散期に生じていた手待ち時間を削り、あるいは労働時間を圧縮して、その分だけ繁忙期にふりむけるとすれば、たしかに計算上の労働時間は短縮される。しかしそれは、おなじだけの業務量を短い時間で集中して処理するということであり、必然的労働密度は上昇するにもかかわらず、逆にこれまで支払われてきた時間外手当は減少するのである。また、フレックスタイム制に関しては、「清算」という、従

---

<sup>29</sup>菅野和夫(2004)、pp.212-213、pp.216-217。

<sup>30</sup>萬井隆令(2001)、p.279。

<sup>31</sup>戸谷義治(2009)、p.50。

来の労働時間制度上は存在しなかった概念を導入して、一応、契約時間を設定はするものの、一清算期間ごとに総労働時間に長短があり、したがって契約時間に対して過不足が生じることを当初から予定している制度であると批判している<sup>32</sup>。

以上のような批判はあるが、西谷敏(2004)は、フレックスタイム制は、一定期間の総労働時間の規制を前提とし、その枠内での時間設定について労働者が裁量権を持つ点について、評価できるとしている。この西谷の主張は「総労働時間の規制」が前提なのだが、職場での実態はいかなのだろうか。この評価の是非は問わないが、「労働者の裁量権」(もしくは「労働の自律的決定」)が有効に機能するための条件の検討が必要であろう。

しかし、フレックスタイム制への評価とは違って、総労働時間の規制を予定しない裁量労働制は、これと全く異なると批判する<sup>33</sup>。

そこで次に、この裁量労働制をめぐる議論について考察しよう。

裁量労働制は、みなし労働時間制のひとつである。みなし労働時間制とは、実労働時間による労働時間算定の例外として、実際に何時間労働したかに関わらず、一定時間労働したものとみなす制度を設けている。みなし労働時間制には、事業場外労働のみなし制と裁量労働のみなし制がある。さらに、裁量労働のみなし制は労基法改正により対象範囲が拡大されている。すなわち、裁量労働のみなし制は、1987年の労基法改正において導入された専門業務型裁量労働制と、1998年および2003年の労基法改正により導入された企画業務型裁量労働制の二つに分類される<sup>34</sup>。

萬井隆令(2001)は、裁量労働制は、労働時間は客観的に把握するべきとする労働時間法制の根幹をゆるがすものにほかならないと強く批判する。その所以は、労働時間のみなし制は、実際に行われた労働をはかるのではなく、あらかじめ必要であろうと考えられる労働時間を予測して「みなす」わけであるから、制度上は必然的に実際と予測の間に多少の差が生じるとか、臨時的な業務量の波動が生じた場合にある程度の時間数の差が生じるためである。また、裁量労働制は、労働者が「業務の遂行集団および時間配分の決定等」を自由な「裁量」で行う建前になっているから、労働時間を「みなす」こと自体が裁量制と矛盾するともいえるのである<sup>35</sup>。

---

<sup>32</sup>萬井隆令(2001)、pp.280-287。

<sup>33</sup>西谷敏(2004)、p.86。

<sup>34</sup>同上、pp.255-258。

<sup>35</sup>萬井隆令(2001)、pp.288-289。

この労働時間みなし制をめぐり、成果主義的人事労務管理を可能にする労働時間法制を求める観点から、近年議論が巻き起こっているのがホワイトカラー・エグゼンプション制度である。すなわち、ホワイトカラーについての労働時間制は、労働時間みなし制では不十分であり、みなし制を超えて労働時間規制自体の適用除外にまで進むべきであるとする主張である。それは2001年以降の政府政策に採用され、2005年からの労働時間制の立法論議の過程で、新たな労働時間規制の適用除外制度が、最終的には「時間管理型労働制」というネーミングで提案された。それが、上層のホワイトカラーに労働時間規制の適用を免除するアメリカの法制度をルーツとする日本版ホワイトカラー・エグゼンプションである<sup>36</sup>。

道幸哲也(2009)は、1990年代以降、サービス残業問題が注目を浴びると共にいわゆるホワイトカラー・エグゼンプションの立法構想が再三浮上し、激しい論争の対象になっていると指摘する<sup>37</sup>。

いったいなぜ、ホワイトカラー・エグゼンプションなのだろうか。端的に言えば、ホワイトカラーの仕事はブルーカラーの仕事のように時間管理に馴染まないからだというのがその最大の根拠とされている。道幸がいうように、サービス残業への批判をかわすという側面もある。菅野和夫(2004)は、裁量労働制について、労働時間管理になじまない自律的な専門的・経営管理的労働については対象範囲をより包括的に定義し直したうえで、労働時間規制の適用免除の制度として再編成したほうがよい<sup>38</sup>との見解を示す。

日本経済団体連合会(2005)は、規制緩和の方向で労働基準法の改正が行われたことに対し、規制緩和とはいってもその内容はいまだ不十分であり、現行の労働時間法制は依然としてホワイトカラーの主体的な働き方に十分資する内容とはなっていないと批判の意を示した<sup>39</sup>。すなわち、労働時間制度の規制緩和の終着点といえるであろう、ホワイトカラー・エグゼンプションの議論がここに浮上した。

ホワイトカラー・エグゼンプションの議論を背景に、ホワイトカラー・エグゼンプション法案に関して議論が展開された。そこでの中心テーマは、適用される労働者の範囲について、法律によって実態要件を以下に決定するのか、という点であった。なかでも、年収要件につ

---

<sup>36</sup>青野覚(2011)、pp.132-133。

<sup>37</sup>道幸哲也(2009)、p.1。また、労働時間の定義については、「労働時間」を明確に定義した条文はなく、「指揮命令」の解釈が問題になり、形式的な指揮命令の有無のみならず、実質性を含めて判断すべきと主張している(p.12)。

<sup>38</sup>菅野和夫(2004)、pp.222-223。

<sup>39</sup>日本経済団体連合会(2005)、p.1。

いては、提案されたサラリーマンの年収の平均値という基準が低いという批判があった。そこで、より高い水準が提案されるも、それでは中小企業においてホワイトカラー・エグゼンプションの導入が難しいという問題が発生した。島田陽一(2010)は、こうした議論が示していることは、賃金の企業間格差、または業種間格差が大きい上に、一般的な年収要件を設定することが不可能であるということであると指摘する。すなわち、ホワイトカラー労働者の企業ごとの多様な実情を捨象して、一般的な実態要件を定めることは、ホワイトカラー労働者の労働時間法制の適用除外の可否についての現実的な要件とはならないというのである。よって、島田陽一(2010)は、法律が示す対象者の範囲は、「仕事の裁量性が高く、典型的な労働時間規制になじまないホワイトカラー労働に従事する者」という抽象的な基準にならざるを得ないだろうとする。そして、企業における労使が、この基準に基づいて、その範囲を決定するという方式が現実的だと主張する。その手続き要件は、労使の集团的合意が中心的な役割を果たすものであるため、過半数労働組合(それがなければ新たに創設される常設的な労働者代表)と使用者との労使協定の締結と当該労使協定の行政庁(労働基準監督署)に対する届出が手続き要件になるという<sup>40</sup>。

このように、島田陽一(2010)は、「企業における労使の自治」によるホワイトカラー労働者の労働時間規制の構想を行っている。ここでもまた「労使の自律的決定」という「新しい方式」が提起されるのだが、しかし現実的に長時間労働が蔓延している日本の職場において、島田陽一(2010)の主張が、ホワイトカラー労働者の長時間労働を解決するためにどれほどの効力があるのか、大いに疑問である。

第1次安倍内閣(2006年9月～2007年8月)時に導入を断念したこのホワイトカラー・エグゼンプション制度であるが、最近また導入が検討されているという。当時、厚生労働省の労働政策審議会会長であった菅野和夫氏は「有給休暇が完全に消化できて、メリハリがきく働き方になることが議論の前提だ」と導入検討に批判的である<sup>41</sup>。確かに「労使の自律的決定」を唱えても、過労死・過労自殺を解決できない日本の現状の中で、ホワイトカラー・エグゼンプション制度が長時間労働問題解決へ向けた方向に動くとは想像しにくい。

最後に、管理監督者をめぐる問題である。仕事の裁量権に関し、労使間の見解が食い違った問題の一つに、管理監督者をめぐる問題がある。この管理監督者の問題は、2008年1月、現役の店長が残業代の未払いをめぐって日本マクドナルドを訴えた裁判が報道されたこと

---

<sup>40</sup>島田陽一(2010)、pp.154-157。

<sup>41</sup>『朝日新聞』2013年8月16日付。

を契機に、「名ばかり管理職」や「偽装管理職」といった言葉で、世間の注目を浴びることとなる<sup>42</sup>。

なぜ、「名ばかり管理職」問題は生まれたのか。梶川敦子(2008)は、法が本来予定する「管理監督者」に該当しないような労働者まで広く管理監督者として、適用除外扱いされている例が少なくないことを指摘し、その要因を二つ挙げている。第1に、どの程度の役職につくと、「管理監督者」に該当するのかどうかの判断基準はそれほど明確ではないことである。第2に、同じように労基法上適用除外が認められている「監視・断続的労働者」(第41条3号)については、事前に労働基準監督署所長の許可を得るという手続要件が定められているが、「管理監督者」にはそのような手続要件が課されていないことである。本来、原則的な労働時間規制がなじまないタイプの労働者のうち、管理監督者以外の者については、主に、より長時間労働の防止等に配慮した裁量労働制のみなし労働時間制の適用下におかれることが想定されていた。しかし、裁量労働のみなし労働時間制は、手続要件などが厳格であることもあり、その導入は依然として進んでいない。つまり、実態としては、労働時間規制がなじまないタイプの労働者については、むしろ「管理監督者」扱いとすることで対応している例も少なくないと推測される<sup>43</sup>。

### (3)労働法制度をめぐる議論とその限界

上にみてきたように、労働時間規制の法制度をめぐる議論はもっぱら「弾力化」であった。その意味は、ICT化とグローバル化の進展のなかで、ホワイトカラー労働の重要性が高まってきたということにある。いわゆる工場労働者を想定した時間規制では有効に機能しなくなり、ホワイトカラーの仕事に合致した規制のあり方が必要であるとする議論であった。その大方の議論は、現行法を基本にしながらも、「弾力的」運用をはかるために、国による一律の規制を廃止して、「労使の自律的決定」による時間規制の弾力的な運用方式の模索であった。批判的な研究を含みながらも、こうした方向は労働法学者の大勢を占めていると思われる。

小畑史子・佐々木勝(2008)がその典型である。彼らは、働き方が多様化する中で、ホワイトカラーの仕事の内容からして労働時間の長さや仕事の成果が必ずしも一致しないとするならば、労働時間規制を設けることに意味はないと主張する。早く仕事を終えた方が余暇の

---

<sup>42</sup>詳細は、東京管理職ユニオン(2008)、pp.7-22。

<sup>43</sup>梶川敦子(2008)、pp.21-22。

時間が多くなり、しかも早く終わったからといって、報酬が減るわけでもないので、この報酬方法は使用者が労働者の働く努力水準を監察できなくても労働者に懸命に働くインセンティブを与えると予測する<sup>44</sup>。元来、時間規制の理念は、労働時間の短縮を念頭におきながら「健康で文化的な最低限度の生活」を保障するという視点から把握されてきたものである。この視点からみると小畑・佐々木の主張はあまりにも「常識的」で「純粹無垢」に過ぎる。

濱口桂一郎(2009)は、こうした論調に対する労働側のまともな反論として、機械金属産業労組の次のような意見を紹介している。「実態としては、そこに自由な働き方、自立的な働き方などというのではないのだと。むしろ長時間すぎて、それによって過労死や過労自殺が生じているのだという実態をふまえていただきたいと思います」<sup>45</sup>。

I C Tとグローバリゼーション下で、これまでの働き方とは違った仕事が増加していることは事実だが、その意味で労働時間規制のあり方は従来のみで良いわけではない。しかしそれは規制緩和ではない。労働時間規制を弾力化、さらには撤廃し、労働時間管理を労働者個人にゆだねることは、むしろより深刻な長時間労働を招くことにつながるのではないか。何よりも働き過ぎとサービス残業、過労死・過労自殺が懸念されているのは、工場の労働者ではなく、他ならぬホワイトカラー労働者なのである。この問題を社会的にどう規制していくのか、規制緩和ではなく、新たな規制のあり方こそが求められている。労働法学者の活躍が期待されている。「労使の自律的決定」が画餅にならないための法的枠組み、規制のあり方の議論が求められているといわねばならないだろう。

いま求められるのは規制緩和ではない。サービス残業問題、「名ばかり管理職」、過労死・過労自殺、このような目前に広がっている負の実態を解決するための規制のあり方をこそ議論すべきではないのか。法律が想定している「労使の自律的決定」が機能していない現実を捨象するわけにはいかない。むしろ規制緩和のなかで、職場における「働かせ方」が長時間労働を助長してしまっている側面をこそ重視すべきではないだろうか。

もちろんこうした課題は労働法学者のみの仕事ではない。懸命に働いても労働時間が短くならない現実、長時間労働を助長させている「働かせ方」＝人事労務管理の構造・メカニズムの解明が必要である。これは労働問題研究者、人事労務管理の研究者の責務である。しかし同時に、ブラック企業とまで呼ばれている労働法違反の蔓延のなかで、コンプライアンスを含めて、労働法学者の活躍が期待されていることもまた事実である。それ故に、法律違

---

<sup>44</sup>小畑史子・佐々木勝(2008)、p103。

<sup>45</sup>濱口桂一郎(2009)、pp.32-33。

反をしてまで長時間労働を発生させている現場を規制できるような法制度をどのように構想するのか、この視点も忘れてはならない。したがって重要なことは、何よりも職場・現場に目を向け、その実態に着目することではないではないだろうか。労働法学研究者と労働問題研究者との共同作業で、ホワイトカラーの長時間労働を発生させてしまっている現場を規制する新たな規制のあり方を模索することである。

### 3. 長時間労働と疲労研究——労働科学からのアプローチ

#### (1)1990年代以前の疲労研究

労働科学の領域では、戦前から今日に至るまで、労働時間に関する関心は高く、疲労と生産性との関係性に着目しながら、国際比較を通じて、研究が深められてきている。

日本における労働科学研究の始祖であるとされる藤林敬三(1941)は、労働科学は、労働生産性について最適度を要求し、さらにそれらが一つの実践科学としての性質を持っているとする<sup>46</sup>。労働生産性に関する科学的研究が十分に発達していなかった時代に、生産性の増大のための科学的研究の必要性を主張し<sup>47</sup>、労働の最適度の重要性を指定するイギリスのジョン・レイと、ドイツのエルンスト・アッペの研究から、1日8時間労働の重要性を指摘したのである。「最適労働時間」をめぐるまさに先駆的研究であったといえよう。

労働科学の視点から日本の労働時間問題にいち早く取り組んだのは斉藤一(1948)である。彼によると、日本の労働時間問題は、戦前より、経営合理化が労働者にもたらす身体的心理的負担が大きく、先進諸国と比較して、実質的な取扱いが大変遅れていたという。その理由は、日本の産業革命期の特徴にあるという。すなわち、あらゆる輸入機械を導入し、無制限労働日制を必然的なものとしたことにある。また、政府の抑圧のもとで、労働者の組織力が低下し、反抗することができない状況があった。こうした背景のもと、労働者は、低賃金で働く状況をつくり、そして低賃金であるがゆえに、長時間労働をしなければならない状況を招いた。更に、長時間労働による労働力の磨滅という、資本の側にとっての不利な条件も、新規の労働力給源として、農村の過剰人口が待ち受けていたために、労働時間短縮による合理化の方策を取らずに済んだことを指摘している。こうして、斉藤一(1948)は、日本における労働時間問題への関心の低さを批判した。戦後、労働基準法の実施によって、8時間労働、

---

<sup>46</sup>藤林敬三(1941)、p.76。

<sup>47</sup>同上、p.313。

週休制の標準原則が確立されたが、実態としては、長時間労働問題が解決されることがなかった。なぜならば、大企業に比べて不利な条件におかれている中小企業に、労働基準法が浸透することはなかったからである。また、労働基準法の労働時間規制自体も、例外規定が存在し、その実行力は弱いものであった。更に、斉藤一(1948)が一番重要と指摘するように、経営側の管理手法は、労働時間の長さという外延的条件が制限されるようになると、労働強化の方向へと変化していった。この労働強化が、いかに展開されたのか。それは、深夜業、交替制、時間外労働を通じてであった<sup>48</sup>。

そうした労働強化のもとで、労働時間がいかに管理され、そしてその働かせ方がいかに労働者の身体に影響が与えられるのか。籠山京(1985)は、過長労働時間のもとで余暇(家事を含む)が固辞され休養が圧迫されている現実を発見し、労働・余暇・休養の適正なバランスを問題にした。作業力の使用に対しては、それによって生じた消耗を十分に補い得て余りある再生産の裏付けがなければならないとして、労働・余暇・休養の適正なバランスを問題にしたのである。籠山京(1985)は、休養の長さは、労働時間が長ければ長いだけ長くならなければならないとし、労働時間短縮の必要性を説いている<sup>49</sup>。

藤本武(1987)は、『労働科学叢書 81 今日の労働時間問題』の中で、当時の労働時間問題を総合的に論じている。とりわけ、ここでは、長時間労働問題に関し、生活時間との関係を論じている部分に注目したい。藤本武(1987)は、1960年代から1980年代の調査をもとに次のような指摘をする。すなわち、勤務、小集団活動、持ちかえり仕事、副業内職、サービス勤務を含む職業関連時間が増えるにつれて、急速に圧縮されていくのは、家事育児、教養娯楽、人間関係社会活動であった。また、職業関連時間の延長、すなわち、長時間労働は、いっそうの睡眠時間を圧縮することも指摘している。さらに、残業と長い通勤時間によって、夕食の時間までに帰ることが出来ない父親が多いことも明らかにした。こうした状況は、父親が下宿人のように変わっていくという辛辣な批判を招いた。また、夫の長時間労働が起因して、離婚に至るケースも多かった。残業、長時間労働は、健康破壊のみにとどまらず、家庭生活の破壊にもつながっているのである<sup>50</sup>。

労働時間の多様化を背景に発表された労働科学研究所(1990)『労働科学叢書 89 勤務時間制・交替制』である。この中では、他の工業国との労働時間の比較、休憩制度、始業終業、

---

<sup>48</sup> 斉藤一(1948)、pp.4-6。

<sup>49</sup> 籠山京(1985)、pp.20-31。

<sup>50</sup> 藤本武(1987)、pp.249-254。

フレックスタイム制、余暇、夜勤・交替勤務制などをテーマに、勤務体制が労働者に与える影響について、実態分析を踏まえて論じられている。こうした研究をもとに、労働による疲労、とりわけ、労働時間の弾力化がもたらす生活リズムへの影響を批判し、労働者保護の重要性を主張している。

このように、労働科学において、労働時間が労働者に与える影響は批判的に検討され、労働時間短縮の必要性がその都度指摘された。これら労働科学からの長時間労働問題研究の特徴は、労働時間がいかに労働者の健康に影響を与えるのかという点を科学的に分析し、それを通じて、長時間労働への批判、そして労働時間短縮の必要性を主張している点にある。

しかし、残念ながら、こうした疲労研究を中心とした労働科学研究者の研究成果が社会全体から注目され、労働時間短縮への大きなうねりとなることはなかった。何故だろうか。その疑問に答えるような労働科学の研究は少ない。毛塚勝利(2000)が言うように「労働者の多くは時間外労働を悪とみることがない」事情と関係しているように思われる。時間外労働を時間ではなく賃金で精算する行動様式を生んだ社会経済的背景が分析される必要があったといわねばならないだろう。そして労働時間への関心は過労死・過労自殺が社会問題化するまで待たねばならなかった。しかしそれは斉藤が対象としていたブルーカラー層ではなくホワイトカラー層の「働き過ぎ」である<sup>51</sup>。

1990年代以降は、ホワイトカラー労働者の増大を背景に、彼らホワイトカラー層の「働き過ぎ」社会が問題とされ、労働科学の研究もホワイトカラー労働者の肉体的精神的疲労分析に研究視点を変化させることになった。

## (2)1990年代以降の疲労研究

1990年代以降、ホワイトカラー労働者の増大を背景に、疲労研究の分析の視点もブルーカラー労働者からホワイトカラー労働者を対象としたものに推移している。とりわけ、2000年以降は、ホワイトカラー労働者の精神的負担に着目した研究も進んでいる。藤野義久他(2006)は、労働者のストレスやうつ・抑うつなどメンタルヘルス不全が増加している背景を受け、労働時間、対人関係職場における支援、報酬などが労働者のメンタルヘルスに与える影響を考察している。労働時間と精神的負担に関する論文のレビューの結果、労働時間と精神的負担との関連に一致した結果は認められなかった<sup>52</sup>。しかし、複数の研究からは、その

---

<sup>51</sup>毛塚勝利(2000)、p.5。

<sup>52</sup>藤野義久ほか(2006)、p.92。

関連性が指摘されている。

千田忠男(2000)は、ホワイトカラー労働者の労働負担について、ホワイトカラー労働者の仕事を複雑労働と位置づけ、次のような労働負担があると指摘する。すなわち、ホワイトカラー労働においては、知識をあらかじめ習得する努力を重ね、経験を生かすための工夫を怠らず、たえず機敏に判断し、責任の重さに耐えつづけなければならない。強い緊張と不安にさいなまれる事態も少なくない、こうした事態からしばしば、ストレス状態が積み重なりがちになる。疲労感を自覚することは少なく、精神的・神経的疲労が静かに蓄積されていく。これらに対抗して心身の態勢を動員するためには、相当に努力する。とくに、気持ちを奮い立たせ、困難に立ち向かう心の態勢をつくりあげ、それを持続させるという努力が必須になる。これらは、ホワイトカラー労働における本来的な労働負担であるという<sup>53</sup>。

千田忠男(2000)は、ホワイトカラー労働の特徴と、その労働負担をこのように位置づけた。こうしたホワイトカラー労働によって発生した労働負担は、精神的・神経的疲労となって現れる。

岩崎健二(2008)は、先行研究・調査を用いて、長時間労働と健康問題に関する研究の到達点と今後の課題について論じている。「過労死」は、1970年代後半より使われるようになった用語であり、長時間労働等の過重な労働が誘因となって発症した脳・心臓疾患を意味する。「過労死」の労災認定基準は、2001年に改定され、「過労死」等の労災認定件数は大きく増加した。2006年度では355件(うち死亡は144件)であり、「過労死」等の労災請求件数も少しずつ増加し、2006年度では938件にのぼった。長時間労働による脳・心臓疾患リスクの優位な増加は、先行研究からも明らかにされており、医学的見地からもその改善が求められている。また、仕事を誘因とした精神障害や自殺の労災認定事案が増加している。精神障害等の労災認定では、長時間労働は精神障害等発症の重要な要因の1つと位置づけられている。しかし、長時間労働と精神障害・自殺との関連性についてはさらなる研究が求められている<sup>54</sup>。「こころの健康問題」は深刻化しているとはいえ、研究の歴史は浅い。メンタルヘルス、ハラスメント問題などが研究されるようになったのはごく最近のことであるが、今日的な重要研究課題となっており、こうした課題を長時間労働の弊害という視点から研究される必要があるだろう。

このように、ホワイトカラー労働者の増大を背景に、疲労研究の分析対象は、肉体的疲労

---

<sup>53</sup>千田忠男(2000)、pp.274-275。

<sup>54</sup>岩崎健二(2008)、pp.39-47。

から、肉体的精神的疲労へと変化してきている。しかもこうした研究が明らかにしているように、かつて以上に「健康と命」に関わる問題となっているのである。つまりこれまでのように時間外労働を金銭で精算する行動様式では済まされない事態が進行している。もはや「時間」でしか解決できない段階に達しているとすれば、いよいよ時間短縮が喫緊の課題になっているといえよう。近年の労働科学的アプローチはそのことを提起している。

### (3) 疲労研究をめぐる議論とその限界

以上みてきたように、労働科学を中心とした疲労研究においては、疲労が労働者に与える影響を科学的に実証し、長時間労働に対する批判的な議論を展開してきたことにきわめて大きな意義がある研究蓄積と言えよう。よく知られているように、1886年5月1日、アメリカの労働組合が敢行したゼネラル・ストライキのスローガンは「第一の8時間は仕事のために、第二の8時間は休息のために、そして残りの8時間は、おれたちの好きなことのために」であった。メーデーの起源とされるこのゼネスト以来、労働科学の研究蓄積は、労働側がなぜ1日8時間を訴えてきたのか、科学的に立証するものなのであった。

近年では、ホワイトカラー労働者の肉体的精神的疲労に着目した研究も行われるようになり、メンタルヘルスに焦点を当てた研究が多くみられるようになった。そうした研究の中には、医学的知見から、長時間労働問題とメンタルヘルスの関係性を明らかにしたものもあり、労働時間問題が1990年代以降、身体的疲労の問題としてのみではなく、精神的疲労にまで、研究の視野が広がっていることが指摘できよう。

労働科学研究からは、長時間労働が労働者に与える影響、そして、生産性低下につながるということが明らかにされている。これは、企業における働き方、働かせ方を考える上で、貴重な研究蓄積と言える。すなわち、企業にとって、生産性の高い働かせ方をするためには、どのくらいの労働時間で、いかに働かせるかを明らかにするのみならず、労働側にとって、健康的な働き方とは何かを提示しているのである。しかも近年のメンタルヘルス、過労死・過労自殺問題を考えると、文字通り「働き過ぎ」による「命と健康」問題となっていることが明らかにされてきたのである。しかしそれにもかかわらず、労働科学が提起してきた働き方・働かせ方を考慮するのではなく、むしろ、逆の方向に進みつつある。なぜ、労働科学の研究蓄積が、職場に活かされることがないのであるだろうか。

労働時間の長さが社会問題化されている現在、その理由を探る必要がある。なぜ労働時間が短くならないのか、逆になぜ長くなるのか、その要因に分析のメスを入れる必要があるだ

ろう。労働科学の研究アプローチが明らかにした深刻な事態を解決するためには、職場の実態に根差した議論をすることなしには、適切な労働時間を実現するための展望を望むのは難しいだろう。

#### 4. 労働時間管理をめぐる研究

##### (1) 人事労務管理と労働時間管理——アメリカと日本

人事労務管理の実践領域において、これまで、労働時間管理はどのように捉えられてきたのであろうか。人事労務管理が労働力の効率的使用と労働意欲の向上を目的とするなら、労働時間管理はいかに位置づけられてきたのだろうか。ここではまずそれを考察する。

白井泰四郎(1992)は「労務管理の一領域として労働時間管理が意識的におこなわれるようになったのは、労働保護法制の規定および労働組合運動の圧力によって労働時間の制限を労務管理の前提条件として受け止めざるを得なくなって以来のことである」というが<sup>55</sup>、そうであるとすると、その労働法制のあり方と労働組合の圧力の質と程度によって労働時間管理のあり方も一様ではないように思われる。以下ではアメリカの場合と日本の場合を対比しながら、それぞれの国での労働時間管理の意味を探る。あらかじめ言えば、労務管理の研究者において、欧米の労働時間管理と日本の労働時間管理の位置づけが同じではないのである。

まずアメリカにおける労働時間管理をみてみよう。

アメリカで最もポピュラーなテキストであったデイル・ヨーダー(1956)『アメリカ経営学全書 労務管理(I・II)』においては、労働時間の扱いは、職務分析内における時間研究、福利厚生の一つとしてのものであり、労働時間管理という視点からの論述はない。それどころか、アメリカでは、「労働時間に関する種々の特別制度も長年一種の福利厚生制度とみなされてきた」と断言しているのである。その理由は、アメリカでは以前、有給の休暇、休暇、休憩時間、出勤手当、その他同種のものはずしも、どこの事業所でも与えられているものではなかったためである。そのような理由から、労働時間に関する特別制度は、一種の付加給付と考えられてきた。その手当とは、いかなるものか。第一に、休日である。連邦公務員は、新年の日、ワシントン誕生日、メモリアルデー、独立記念日、レーバーデー、休戦記念

---

<sup>55</sup>白井泰四郎(1992)、p.89。

日、感謝祭、およびクリスマスは、働かなくても給料が支払われている。第二に、有給休暇である。有給休暇は、かつて管理者か事務系労働者にのみ与えられる給付とみなされたことがあったが、その後常用労働者のほとんど全員を対象とした施策となった。時給労働者もその対象であり、休暇給は、通常本人の時給賃率または平均基準実取賃金をもとに計算された。第三に、故障手当である。これは、機械故障あるいは材料手持ちのため作業不能となった時間に対する手当を指す。第四に、出勤手当である。これは、労働者が出勤しても就労を必要とされなかった場合には、最低時間分の給与を支払うことを意味する。最後に、休憩時間およびコーヒータイムである。事務系よりも、生産労働者に対する場合が多い。1シフトごとに、10分ないし15分の休憩を2回入れ、疲労を軽減することを目的としている<sup>56</sup>。

同様な位置づけは、P.ピゴーズ・C.A.マイヤーズ(1980)『人事労務』にもみられる。ここでは、労働時間に関し、章を設けて論じられている。ここから、労働時間に対する関心がうかがえるが、しかしそこで論じられていることは、いかなる労働時間管理を行うかという視点ではない。組織改革や就業管理の変化に伴う従業員の抵抗に対し、経営者はいかに対策を取るべきかという視点から論じられているにすぎない。日程計画および終業時間に関する変更は、他社の状況や会社の業績のみならず、技術上の変化にも起因しうる。こうした変更によって慣行が乱されるために、従業員の抵抗を受けることがあるが、それをどう回避するかという視点である。経営者は、業務割り当て上の変更をスムーズに導入する責任、そして組合がある場合には、協議して変更を行う責任があるとして、その対策が論じられているのである<sup>57</sup>。

また近年の文献でも、労働時間管理として取り扱われている文献はない。例えば、D・クイン・ミルズ(2007)『ハーバード流人的資源管理「入門」』においては、福利厚生の中の章のなかで、終業時間が論じられ、従業員が勤務時間を設定できるようにするためのフレックスタイム制、テレコミュティング、コンピュータを使った自宅等の場所で働くことを許可する企業が存在することを紹介している<sup>58</sup>。

このように、アメリカの労務管理の理論と実践において、労働時間に対して持つ視点は、日本のそれとは異なることに注意しなければならない。アメリカにおいては、福利厚生の一部に労働時間管理が位置づけられているのである。それは「どれだけ(何時間)働いて」「いく

---

<sup>56</sup>デイル・ヨーダー(1956)、pp.240-243。

<sup>57</sup>P.ピゴーズ・C.A.マイヤーズ(1980)、pp.303-304。

<sup>58</sup>D・クイン・ミルズ(2007)、pp.183-184。

らもらえるのか」、これが労働条件の基本として前提にされているからであろう。アメリカにおいては、労働時間は経営者の意のままに左右できる対象ではなく、労使交渉の枠組みに包摂されている。したがって福利厚生の一部として労働時間が位置づけられざるを得ないのである。白井がいうように「労働時間は労働組合の圧力」の下にあるのだから、それを前提とした「働かせ方」を志向せざるを得ないのである。程度の差はあるだろうが、欧米社会はおしなべて「労働時間」は本来「時間」であって、「金銭」で精算できるものではないという認識が色濃くあるように見える。雇用契約を結ぶ時点で、欧米社会では、どのような仕事をどれだけやるのか、これが明確にされており、それを前提に労務管理が展開されているのであろう<sup>59</sup>。

次に日本の場合をみてみよう。

日本の労務管理研究は戦前から行われている。しかしその多くは欧米の研究を日本に紹介するという形であった。小林喜楽(1945)がその一人である。『経営労務論』において、労務過程論の中で、労働時間管理の合理化について論じている。そこでは、アメリカの経営労務事情に続き、ドイツにおける労働時間管理の合理化が論じられている。ドイツの労働時間委員会の労働過程研究として、合理化運動、労働過程構成の標準化、労働時間の構成の標準化、標準時間の裁定に関する記述がある。

このように、海外の労働時間の事情紹介を行う研究はあるものの、労務管理論として労働時間管理の日本の事情について論じている研究は多くはない。もちろん戦後の労働運動の高揚のなかで、労使関係論や労働運動論のなかで労働時間が取り上げられることはあったが、労働時間管理を正面からと入り上げる研究は、1980年代に至るまであまり見当たらないのが実態である<sup>60</sup>。

そのような中で海道進(1977)『経営労働論第2巻方法論(中)』は注目すべきである。そこでは社会主義企業を前提としてはいるが、今日から振り返ってみると、労働時間を労働ノル

---

<sup>59</sup>濱口桂一郎(2009)は、欧米社会の仕事は、具体的な職務を特定している雇用契約を締結するのに対し、日本では、雇用契約で職務が決まっていないとい指摘をしている(濱口桂一郎(2009)、pp.6-7)。

<sup>60</sup>人事労務管理を体系的に論じている文献で、労働時間管理に関する記述がないものは、松島静雄著(1969)『労務管理の近代化』日本労働協会、津田真澄(1981)『人事管理の現代的課題—日本的経営の理論のために—』税務経理協会、島袋嘉昌(1981)『労務管理論』中央経済社、菊野一雄(1981)『労務管理の基礎理論』泉文堂、経営労働論研究会(1983)『経営労働論の展開』千倉書房、角谷登志雄編著(1985)『現代の労働と管理』汐文社、花岡正夫(1987)『日本の労務管理[二訂版]』白桃書房であった。

マ(作業量)との関わりで論じるべきだと示唆に富む主張がなされているからである。「先進的な労働ノルマは、労働時間の節約を可能にする。科学的に推定され、技術的に基礎づけられた労働ノルマは、労働時間内における不必要な動作が排除され、不必要な作業時間がないように測定・計算される。したがって、労働時間の合理的な利用が可能となる。それは労働時間の節約をもたらし、生産高を増大させ、生産原価の引き下げを促進し、労働効率を上昇させる」、およそこのように主張されている<sup>61</sup>。こうして労働時間の節約は、労働ノルマに具体化されると指摘する。この労働ノルマを作業量に読み替えるとすれば、科学的・計画的に算定されて作業量こそが、労働生産性の向上と密接な連関をもち、労働時間の節約になるという主張であろう。この主張は示唆に富む。近年論じられているホワイトカラー労働者の労働生産性の向上問題においては、作業量と労働時間の科学的な関係を分析するという発想はみることができないからである。それどころか労働者の自己責任において作業量を達成させようとする傾向がある。能率的な労働力の利用を労働者の自己責任において実現させようというやり方である。海道進(1977)での主張は、社会主義企業を前提にしたものではあるが、長時間労働問題と労働時間管理を考える上で大きな示唆を与えてくれる議論である。

だがこの海道進(1977)も含めてなのだが、人事労務管理論研究において労働時間管理を真正面に据えて積極的に展開している研究が乏しいことは否めない。その中で、藻利重隆(1976)『労務管理の経営学(第二増補版)』の研究は異彩を放っている。以下、この藻利の研究をみよう。

藻利重隆(1976)は、労働時間管理をその独特な労務管理体系の把握のなかに位置づけている。それは「最適労働時間論」と「労働時間短縮論」との矛盾という理解の仕方である。必ずしも分かりやすい議論ではないが、そこには労務管理を「人事管理」と「狭義の労務管理」からなると捉える彼の方法論が前提にある<sup>62</sup>。すなわち、労働力の効率的利用を課題とする

---

<sup>61</sup>海道進(1977)、p.274。

<sup>62</sup>藻利重隆(1976)は、近代的労務管理を「人事管理」と「狭義の労務管理」二種に大別することができるとする。「人事管理」は、経営的生産における合理化の要請に基づいて労働力を最高能率的に利用することをその課題とし、機械化の精錬化に邁進するものであり、経営的生産の機械化による能率化の一翼をになうものである。また、「狭義の労務管理」とは労働者の勤労意欲を根本的に向上させようとする労働者対策を意味する。その原理は、機械化の発展によって発現する労働者の人間性疎外を克服し、労働者の人間化を実現することのうちにもとめられる。「人事管理」は、労働力の最高能率的利用を志向して機械化の精錬化に努力するものであり、「狭義の労務管理」は、労働力ではなくて労働力の所有者を管理の対象として、端的に労働意欲の高揚を志向するものであるとする(pp2-

「人事管理」からは、最大能率を引き出せる労働時間管理が求められるのに対して、労働者の労働意欲を向上させるための「狭義の労務管理」からは時間短縮に向けた労働時間管理が求められると捉えるのである。ここにはこの二つの矛盾した要請がある。藻利の言葉に依拠すれば、労働時間管理をめぐる人事管理的見地の「最適労働時間論」と労務管理的見地の「労働時間短縮論」との矛盾である。このうち前者の人事管理的見地の「最適労働時間論」は、労働者がその1日の生産量を極大化する労働時間を意味するのであり、それ故に労働力の最高能率的利用の見地に立つ人事管理の立場からすると、それはもっとも望ましい労働時間となる。したがって、人事管理的にはこのような「最適労働時間」の実現を中心として問題を取りあげればよいことになる。これに対し後者の労務管理的見地における労働時間の適正化が施行するところは、何よりも、まず、毎日の労働時間の短縮、したがってまた拘束時間の短縮に見出されるという。これを裏から表現すれば、労働者の自由時間の確保こそが労務管理において要請せられるところにはほかならないということになる。

こうした労働時間に関するこの二つの矛盾の解決は、いかに図られるべきか。それは、人事管理的見地において毎労働日について最適労働時間を採用するとともに、他方において週労働日数を減少させることのうちに見出され、そして、労務管理においてはさらに月次休暇および年次休暇の問題を提起することとなるとしている<sup>63</sup>。

藻利重隆(1976)は、このように、労働時間管理を「最適労働時間論」と「労働時間短縮論」という側面から、人事管理的見地と(狭義の)労務管理的見地との矛盾の統一を図ることが労務管理としての労働時間管理の現実的な意義であるとしたのである。

もう一つ、藻利の労務管理としての労働時間管理の考え方に関して重要な指摘がある。それは労働時間に関する労働組合の役割の積極的なとらえ方である。彼はそれをテイラーシステム批判として展開している。すなわち、テイラーは「元来、労働問題の処理を課題として成立し、発展して来たにもかかわらず」、「科学的管理法」は、結局は、労働問題を十分に処理しうるものではなく、「かえって、労働問題とは異なる能率問題を取り上げる」ことになってしまった。テイラーが科学的管理の展開において見落としている労働者の「一日の賃金所得額の問題」および「一日の労働時間の問題」こそは、まさに労働組合がその中心問題として取り上げる「労働問題」の核心をなすものであったのであり、この点で「労働者の機械視」および「経営独裁制」は科学的管理に内在する固有な欠陥であったと批判する。ここ

---

5)。

<sup>63</sup>藻利重隆(1976)、pp.63-64。

に藻利は、労働時間の問題が労働組合と企業経営側との間の重大問題だったことを指摘し、その統一的解決の重要性を主張したのであった<sup>64</sup>。

以上の藻利重隆(1976)の主張は、もちろん主にブルーカラーを対象としたものである。しかし人事労務管理としての労働時間管理をどう位置づけるのか、きわめて重要な視点を提起しているといえよう。すなわち本研究で人事労務管理としての労働時間管理を考察する際、労働力の効率的利用(=最大能率を引き出す労働時間管理)のみならず、労働意欲向上に向けた方策という視点が必要であること、この両者の統一的把握のなかでこそ人事労務管理を捉えるべきであるとした視点である。人事労務管理研究の中で労働時間管理をどう位置づけるのか、そもそもこのような研究が少ないなか、藻利重隆(1976)のこの主張はもっと注目されるべきではないだろうか。

以上、アメリカと日本の場合の人事労務管理としても労働時間管理のとらえ方を中心に検討してきた。それぞれの国の労使関係や労働慣行に影響を受けて、理論的なとらえ方にも大きな違いがあった。労働時間が労働条件の一つとして重視される国(アメリカ)における労働時間管理、それとは違って「労働時間」を金銭で「精算」することを「悪」とはみなさない国(日本)における労働時間管理、大きく異なっている。前者は労働時間管理を、労働条件の一つとして考えられているから福利厚生の一つとして位置づけられているのに対して、後者はそうではない。労使双方とも「金銭での精算」を前提として、能率向上の手段として位置づけられることになるので、問題は複雑である。このような中で藻利の主張は貴重な提起をしている。「労働時間管理」を能率向上という側面からのみでなく、もう一つ労働意欲の向上と安全衛生の視点からも捉えるべきであると。プラグマティズムを自認するアメリカ経営学とは異なり、批判的視点を重視する経営学の存在、ここに彼我の経営学の違いをみることができる。過労死が問題視されている今日、この藻利重隆(1976)による複眼的視点からの労働時間管理の研究は、今一度、見直されるべきであろう。

以上のことを念頭におきながら、これまでの日本の労働時間管理の実態研究を検討してみよう。考察の視点は、労働時間管理を人事労務管理の中に位置づけ、しかも藻利重隆(1976)が提起した複眼的視点から論じられているかである。

## (2)日本における労働時間管理の実態研究——1980年代まで

---

<sup>64</sup>同上、pp.145-147。

1980年代における労働時間管理の研究は、主に、経営合理化に対する批判的考察が多い。

労働時間管理に注目が集まったことを示す一つの文献として、森五郎編(1980)『労務管理論(増補改訂版)』が挙げられる。1980年に増補改訂版を出版するに当たり、本の最後に補論2として労働時間について論じられている。ここで論じられていることは、労働科学からの知見をもとに、長時間労働問題がもたらす疲労に対する批判である。以後、ブルーカラー労働者の疲労をテーマに、労働科学における疲労研究の成果をもと、批判的考察が深められていく。その中心的考察課題は、経営合理化過程における労働時間管理にあり、具体的には、労働密度の向上、交代制勤務等を通じた管理体制下における労働者の過酷な労働実態にある。副田満輝・原田実編著(1981)『経営労務論』は、そうした背景を反映し、「労働時間と疲労」という項から、労働時間を論じている<sup>65</sup>。

経営合理化と労働時間の関係とは、いかなるものなのか。高堂俊彌(1988)は、その特徴を、「生産現場では日常的に人間破壊の過密労働が進行する」とし、東芝鶴見工場の例を挙げている。そこでは、広報活動や小集団を利用して企業意識コスト意識の徹底・高揚を進める一方、コンピュータ管理による時間管理の強化が進み、製造時間の削減・短縮のため労働者を厳しく統制・支配している実態があった。また、名実ともに利益日本一であるトヨタ自動車工場の例を挙げ、「必要なものを、必要な時に、必要なだけつくる」というジャスト・イン・タイムの考え方を具体化した「かんばん方式」と自“働”化を徹底させて、部品だけでなく人間の「かんばん」方式を推進し、「省人化から少人化」によるはげしい労働強化が行われている実態を明らかにしている。さらに、松下電器における非人間的な超過密労働の実態についても触れ、要員削減の一方で、完成組立ラインへの「フリーフロー方式」(労働者が自分で部品の流れをコントロールできるようになっている組み立て方式)などの導入によってコンベアのスピードが飛躍的に上昇させた例を挙げている<sup>66</sup>。このように、高堂俊彌(1988)は、経営合理化の中で労働者の労働時間が、長くなり、その労働時間内での労働密度が高まる実態を批判した。

高堂俊彌(1988)が取り上げているトヨタシステムと労働時間について、さらに詳しく論じているのが、猿田正機(1995)『トヨタシステムと労務管理』である。そこでは、「ジャスト・イン・タイム」を実現するための労働時間管理下における、「超過密・長時間・昼夜交替制」労働、そして労働者生活の実態が明らかにされている。猿田正機(1995)の興味深い論点は、

---

<sup>65</sup>副田満輝・原田実編著(1981)『経営労務論』 ミネルヴァ書房。

<sup>66</sup>高堂俊彌(1988)、p.249。

トヨタで展開されている労働時間管理が、決して常に同じものではなく、景気変動に応じた労働時間管理を行っているということである。すなわち、「好景気」には、年間 400 時間を超える休日出勤、残業で労働者は疲弊する。トヨタ生産方式の下では、労働時間とりわけ残業が生産の増減によって変動するだけではない。労働密度が、産業用ロボットなどの ME 機器の導入とジャスト・イン・タイムにみられるような生産管理方式の徹底化とが結びつき、非常に高くなるのである。反対に、「不況」の際は、機械の稼働率を維持しながら、時短をすすめる方策がとられる。例えば、常昼勤、昼夜 2 交代、3 組 2 交代、フレックスタイム、連続 3 交代、裁量労働時間制、4 組 3 交代など多様な勤務形態がとられている。また、全社的な残業ゼロ作戦の展開が図られ、QC サークルや安全活動なども時間内にやるように指導される。こうして、時短への取り組みを進めるが、所定内労働時間の短縮はほとんど進まない。残業の削減を進めることで、トヨタの低賃金の実態が露となり、時短と低賃金の矛盾が顕在化するという<sup>67</sup>。猿田正機(1995)は、このように、労働時間管理を変化させるトヨタ生産方式を批判的に考察し、所定外労働で景気変動に対応していること、また、低賃金下で展開される時短の問題性を指摘した。

では、なぜ、そのような非人間的な人事労務管理が可能となるのだろうか。その点に着目し、分析を加えているのが、木元進一郎(1991)『労務管理と労使関係』である。そこでは、第 1 部の労務管理研究の最後に、補論として、「現場管理組織の『合理化』」問題を取り上げ、「合理化」との関わりで労働時間管理の変化が論じられている。実は木元はそれ以前から労働時間管理に注目していた。木元進一郎(1980)がそれであるが、経営側の基本的姿勢と、労働時間管理の関係について、次のように論じる。すなわち、経営側は、経営合理化策の下で、労働時間管理の合理化と共に、労働強度をより一層強化ための試みを一貫して行っているのである。そのために、時間研究、動作研究や、それらの超過搾取のための諸方法を総合化したインダストリアル・エンジニアリングなどのさまざまな近代的労務管理の制度や方法の導入・強化を試み、労働強度の強化を図ってきたのである<sup>68</sup>。

1980 年代はこのように、経営合理化の下で、労働者がいかに長時間過密労働を強いられるのか、その実態解明を試みる批判的研究が積極的に展開された。経営合理化、生産性向上、労働強度の増加に向けた労働時間管理が分析されてきた。分析対象は主にブルーカラー労働者であるが、労働時間管理の実態に注目し、労働者が長時間過密労働を強いられてい

---

<sup>67</sup>猿田正機(1995)、pp.85-91。

<sup>68</sup>木元進一郎(1980)、p.112

る実態を赤裸々に分析したことは注目すべきであろう。人事労務管理の批判的研究者の間で、労働時間管理研究の重要性が自覚されてきたという意味で大きな変化である。

しかしその際、藻利重隆(1976)が提起した分析視角に忠実であったのか疑問である。つまり労働力の効率的利用の人事管理と労使関係の安定および労働意欲の向上という（狭義の）労務管理という二つの視点が欠けているように見える。それは何よりも長時間過密労働をもたらすような労働時間管理がどうして可能だったのだろうか。この点を問うことであった。このような意味で、労働時間管理を必ずしも十分に分析しきれていないことを指摘せざるを得ない。

1990年代以降、サービス残業が横行し、所定外労働時間も増加傾向をたどっており、結果として労働時間が長くなってきている。これらにたいして批判的な人事労務管理研究者たちはどのような研究をしたのか。果たして労働時間研究の不十分さは克服されたのだろうか。1990年代以降に焦点を合わせて、再度検討しよう。

### (3) ホワイトカラー労働者の労働時間管理に関する研究——1990年代以降

1990年前後から、ホワイトカラー労働者の労働時間管理に着目した研究が表れるようになった。また人事労務管理に関するテキストや文献においても、「労働時間管理」が一つの章にあてられ、論じられるようになってきた。長時間労働やそれに伴う過労死が大きく報道され、また労働基準法が週48時間労働から40時間労働へ改正されたなどの社会的な背景を受けてのことであろう。ともあれ人事労務管理論研究の中で「労働時間管理」がまともに取り上げられ始めたことは注目してよい。しかし注意すべきはそれらの研究関心の大半は、ホワイトカラー労働者の労働時間管理のフレキシビリティをめぐるものであったことである。

関口功(1993)『労務管理論』は、法定労働時間と適正労働時間、そして、フレックスタイム制について論じている。また、津田真澄(1997)『新・人事労務管理』は、労働時間を年間1800時間にするという国家政策の決定から、労働時間短縮へ向けた生産性の高いホワイトカラーの働きかたとして、フレックスタイム制、フリータイム制を取り上げている。岩出博(2002)「人的資源管理の形成」(奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出博著(2002)『労務管理入門[増補版]』有斐閣、第6章、pp.217-258)は、この時期注目を集めているフレックスタイム制を労務管理技術としてのQWL(Quality of Working Life)として紹介している。この岩出によると、フレックスタイム制は、家庭生活の労働生活を従業員の個人的要求

にいつそう適合させ、また、労働時間管理上の自由裁量・自己統制の拡大といった従業員の  
高次元欲求を充足させる施策として、高い評価が与えられていると紹介している<sup>69</sup>。

このように、労働時間管理上の自由裁量・自己統制、すなわち、労働者の自律性・裁量性  
を強調するような議論が行われた背景には、1980年代後半に行われた労働時間規制の緩和  
があることはいまでもない。1980年代以降推し進められた労働時間をめぐる法規制の緩  
和は、企業の労働時間管理の様相を変貌させたのである。そこでは労働時間の規制緩和の対  
象となったのは主としてホワイトカラー労働者であるが、その規制緩和の目的はホワイト  
カラー労働者の生産性向上であった。それを受けて、「労働時間管理」施策としてフレキシ  
ブルな働き方が論じられるようになったのである。

こうして、ホワイトカラー労働者のフレキシブルな働き方が可能な労働時間管理のあ  
り方をめぐる議論が目立つようになってきた。佐藤博樹(2003)「労働時間管理・労働サービ  
スの供給量とタイミングの管理」(佐藤博樹・藤村博之・八代充史(2003)『新しい人事労務管  
理 [新版]』有斐閣、第6章、pp.134-135)では、新しい働きかたとして、労働時間の弾力化  
(フレキシブル化)の重要性が主張されている。

今や、労働時間管理といえばフレキシブルな働き方をいかに制度化するかというのが  
相場になっている感がある。例えば、今野浩一郎・佐藤博樹(2009)『マネジメント・テキス  
ト人事管理入門(第2版)』では、労働時間と勤務場所という章を設けて、時間と場所の多様  
化・柔軟化について論じられている。さらに、女性労働に関連し、労働時間のフレキシブル  
化を論じているのが、森田雅也(2010)「女性労働者」(奥林康二・上林憲雄・平野光俊(2010)  
『入門 人的資源管理(第2版)』中央経済社、第13章、pp.222-239)である。森田雅也(2010)  
は、女性労働者の活躍を推進する人的資源管理の中で、ワーク・ライフ・バランス施策の一  
環として、フレキシブルな労働時間、すなわち、フレックスタイム制、裁量労働制を紹介し  
ている。この労働時間のフレキシブル化の目的はホワイトカラー労働者の生産性の向上に  
あるのだが、多くのテキストで掲げられているのは、労働時間の短縮と、それに伴う労働者  
生活の質の向上である。またワーク・ライフ・バランス施策として取り上げられてもいる。

労働時間管理のフレキシブル化の明るい側面が強調される一方で、労働時間管理のフレ  
キシブル化がもたらす負の側面に焦点を当てた研究もあることを忘れてはならない。青山  
秀雄(2001)「労働組合と労使関係管理」(黒田兼一、関口定一、青山秀雄、堀龍二(2001)『現

---

<sup>69</sup>岩出博(2002)、pp.236-237。

代の労務管理』八千代出版、第7章、pp.195-215)が指摘するように、裁量労働制の導入は、「自己責任」の理論に依拠するところが大きく、個別的労使関係=個人交渉が進行し、団体交渉の機能の低下、形骸化を招くと主張する。裁量労働制は、賃金と労働時間の乖離を引き起こし、賃金と成果の関係性を強くするのである。さらに、このことは、労働組合の介入の余地も限られたものとなり、交渉は経営主導で進められることになるだろう<sup>70</sup>。

猿田正機(2013)『日本的労使関係と「福祉国家」-労務管理と労働政策を中心として-』は1980年代のブルーカラー労働者を対象とした経営合理化策は、今日でもその姿を変えて存在することを指摘する。それは、経営合理化策の一環としてホワイトカラー労働者を対象とした労働時間管理のフレキシビリティが追求されているというのである。

このホワイトカラー労働者にたいする「労働時間管理」のフレキシブル化に関して、もっとも鋭い指摘をするのは鬼丸朋子(2010)「賃銀・労働時間問題の争点」(石井まこと・兵頭淳史・鬼丸朋子(2010)『現代労働問題分析-労働社会の未来を拓くために-』、法律文化社、第1章、pp.3-16)である。労働時間管理のフレキシブル化によって、ホワイトカラー労働者の賃金は、労働時間数ではなく、個人の仕事の成果・業績を基準にする賃金への転化が必要であるとする論調が強まった。さらに労働時間の法的規制の緩和が、賃金と労働時間との関係性を希薄化させることに拍車をかけたという。鬼丸の指摘はそれに留まらない。企業の正規労働者の絞り込みを意図した人員削減の結果、正規ホワイトカラー労働者は以前より仕事量が増えたのみならず、それを柔軟にこなして成果・業績に結び付けるよう促されることになったという。しかも、個人の働きぶりに対する長期間にわたる評価(査定)の蓄積の結果、長期的に昇進・昇格・昇給に格差がつけられていくため、より一層の頑張りが求められる。こうして賃金と労働時間との関係性が弱められる傾向にあるからといって、正規労働者の労働時間が短縮されるのではなく、むしろ、成果・業績を厳しく求められる働き盛りの30~40歳代男性を中心に、労働時間が長くなっていることを指摘する<sup>71</sup>。鋭い指摘である。

こうして1990年代以降の労働時間管理の研究をみると、またICTとグローバリゼーションという変化を背景に、分析対象がホワイトカラーに移っていること、労働時間のフレキシブル化の分析が多くなっていることがわかる。何よりも「労働時間管理」を研究の一分野として取り上げられるようになってきたことは、研究上の大きな変化であるとみなせる。しかしなお次の二つの問題を指摘せざるを得ない。

---

<sup>70</sup>青山秀雄(2001)、p.212。

<sup>71</sup>鬼丸朋子(2010)、pp.8-10。

その一つは、労働時間のフレキシブル化が、理念はともあれ、実態は限りない長時間労働を蔓延させていること、過労死／過労自殺が深刻化していること、加えて肉体的疲労のみならず精神的疲労（メンタルヘルス・クライシス）をも惹起させていることなど、深刻な新しい事態を、人事労務管理と労働時間管理のあり方からどう分析していくのか、これがなお問われなければならない。そのポイントは、従来まで労働時間の延長を「金銭での精算」が前提にされてきたのだが、現状の状況は「金銭精算」を不可能にさせる制度が整備されてきているだけでなく、生命との引き替えまでになってきている点である。いよいよ「時間」そのものが問題になってきているのであって、この点を労働時間管理としてどう考えるかである。

二つ目は、藻利重隆(1976)が提起した視点、人事管理と(狭義の)労務管理の視点をホワイトカラー労働のなかにどのように生かしていくかということである。90年代以降のホワイトカラーの労働時間管理は、その労働生産性向上が前面に押し出され、フレキシブル化の議論はもっぱらそのことのために議論されてきた。藻利重隆(1976)が指摘した人事管理の側面だけが突出し、労働意欲と労使関係の安定に関わる(狭義の)労務管理が著しく忘れ去られていることである。人事労務管理の時間管理としては著しく歪曲化されているといわねばならない。その典型は石田光男の「仕事管理論」である。

#### (4)石田光男の仕事管理論——労働時間管理研究の後退

石田光男(1990)『賃金の社会科学』以来、常に、人事労務の分野の課題に関して鋭い研究を発表してきた石田光男は、「労働時間の決定」というタイトルをもつ研究書・石田光男(2012)を発表した。石田光男の一連の研究は、その主張内容が異色であるだけでなく、日本の労使関係研究に強い影響を与えているだけに、長時間労働問題にどう迫っているのか、その根本的な解決をどのようにみているのか検討する必要がある。

近年の石田光男の研究は「仕事管理」に傾斜しているが、この労働時間に関する研究もまたその仕事管理論の延長である。そこでまず石田光男の仕事管理論を若干みておきたい。

石田光男が、仕事管理について発表した最初の著書は、石田光男(2003)『仕事の社会科学』である。そのなかにおいて、日本の仕事管理について、「賃金管理における先進性に相応した仕事管理の先進性であり、戦後労使関係の到達点の内容である」と、日本の仕事管理の先進性について論じている。ここで彼が言う「先進性」とは仕事をさせるルールにおいて「業績達成に向けて努力させ」「頑張れば報われる」仕組みがあるということである。この仕組

みがあるからこそ、高い生産性を享受しえたと主張する。この石田光男の見方の根底には、日本の労使関係は欧米とは異なる特徴があるという観察がある。それは石田光男(2003)によれば「賃金と仕事の双方で個別化が定着している」という特徴である。賃金の個別化とは、個々人の「能力」や努力を反映した個人別賃金をいう。また仕事の個別化とは、個々人の「能力」に応じて格付け・階層化された組織において、各人の努力目標の達成に必要な業務を配分することであるという<sup>72</sup>。通常、前者は職能給、後者は職能資格制度に基づく業務配分と理解されているものであろう。

石田光男の仕事管理論についてこれ以上深追いはしない。以下では彼の労働時間についての主張を検討する。

石田光男(2012)は、労働時間の研究について次のように課題を設定する。

労働時間の決定は、特定の仕事を、特定の時間働いて、その見返りに賃金を受け取るという雇用関係の中にあるのだから、雇用関係の方法のなかで論じられねばならない。そして雇用に関するルールは、「どれだけ働いて」（仕事論）のルールと「いくらもらえるのか」（賃金論）のルールに区別できるが、このうち前者は、①「どんな仕事を」（課業 task とその集合としての職務 job）、②「何時間かけて」（労働時間）、③「どの程度の労働密度で」もって、④「どの程度の出来栄で遂行するのか」（職務レベルとその達成度）という労働支出のルールに区別されている。それ故、労働時間の決定の研究は①～④を内容とする仕事論を核とする雇用関係のルールにおいて分析されるべきである。

このような課題設定の後、彼は日本の雇用ルールの特殊性を長々と論じ、その特殊性の中に労働時間決定の仕組みをみようとしている。

石田光男がいう日本の雇用取引ルールの特殊性とは何か。欧米の国々の仕事取引ルールが労働組合との団体交渉に基づく集団的取引（集団決定）が主流であるのにたいして、日本のそれは、戦後直後の労働運動高揚期に集団的取引が定着するかに見えたが、「定着のいとまもなく『能力主義管理』を通じて」、職能等級ルールに基づく「個別的取引」を定着させた。上にみた「個別化」がそれであるが、春闘にみられるような集団的取引も消失したわけではないから、石田光男(2012)は日本を「集団的+個別的」取引の国と規定する。しかも「日本の雇用関係のルールの最大の特徴は、……中略……集団的決定の領域が狭く、個別的決定の両期が広いことにある」という<sup>73</sup>。

---

<sup>72</sup>石田光男(2003)、pp.106-107。

<sup>73</sup>同上、p.5。

さてこのようなとらえ方の中で労働支出のルールの一つである「何時間かけて」（労働時間）のルールをどのようにみるのか。いつもは歯切れの良い石田光男(2012)ではあるが、「労働時間という実体的規制がどこまでが集団的取引で、どこまでが個別的取引になっているのかの境界線を見定めること」が重要だとしながらも、明解ではない。36 協定締結の際に、「業務計画の適切さ」「業務配分の平準化」「ムダな業務の排除」などの注文をつけることで、事実上、仕事量を間接的に規制することがおこなわれ（集団的取引）、「労働時間の集団的決定が個人別決定に翻訳されるに際して、課業に対する間接的な規制が働く」のであるから、「課業の指示命令と受容（どれだけの仕事を何時間かけてどの水準でおこなうのか）の個別性（上司部下の関係）の原理で修正する関係の存在を読み取ることが肝要である」と主張する。その下で「（その修正は——渡部）間接的な緩い規制にとどまってはいる。だが、これが課業の受容に関する日本の雇用関係における個別性と集団性の両原理の、おそらくは最良の水準に属する均衡点（＝ルール）である」<sup>74</sup>。

きわめてわかりにくい。これでは日本の労使関係は労働時間について決定するルールを持っていないというに等しいではないだろうか。それが正しい読み方ではないのだろうか。事実、石田光男(2012)は別の箇所でもわかりやすく次のようにいう。「『集団的+個別的取引』と表現した事象は、普通は人事賃金管理であり、組織業績管理であって、取引は実は経営管理に埋め込まれている」<sup>75</sup>。これを言い換えて次のようにもいう。労働支出の「ルールが労使間の共同的決定(joint decision making)の産物ではなく、経営管理の一環としての派生物である」<sup>76</sup>。

ここに至って「仕事管理の先進性」という、石田光男(2012)の主張を考えると、どう理解すべきか困惑する。結局、石田光男(2012)は労働時間決定について何を語ったのだろう。彼の主張の含意は「要するに、日本の雇用関係のルールの個別性が、労働時間についても、仕事のレベルについても、報酬についても『個々人の頑張りが報われる』仕掛けを職場に張り巡らせているので、欧米の企業経営者が願っても手に入れられない勤勉な労働力を確保することを可能にしている」ということにあるように思う<sup>77</sup>。「頑張りが報われる仕掛け」とは、生産性向上に専念させる人事制度、人事考課査定に基づく賃金管理、そして長期安定雇

---

<sup>74</sup>同上、pp.240-241。

<sup>75</sup>同上、p.228。

<sup>76</sup>同上、p.4。

<sup>77</sup>同上、pp4-5。

用と能力開発などの人事労務管理のことである。日本の雇用と仕事のルールが高生産性を支える源泉になっていること、これが彼の主張の本旨であろう。ここに「労働時間の決定」という課題が、仕事論に解消され、長時間労働問題、あるいは労働時間のフレキシブル化をめざす労働時間管理の解明は見事に後退、もしくは霧散してしまったのである。

以下、後の議論のために何点か指摘しておこう。

まず何よりも第 1 に、長時間労働や労働時間管理の分析が捨象されていることである。それどころか「労働時間という概念自体を除去する裁量労働制については、労働時間をめぐる労使自治を通じたルール形成の究明を先行すべきだから、ここでは問わない」として、裁量労働制はおろか変形労働時間制など労働時間のフレキシブル化についてはまったくの分析がないのである。総じて、石田光男(2012)には労働時間管理の視点が希薄であるといわざるを得ない。この姿勢が長時間労働問題やフレキシブルな労働時間制度に関心を寄せなくさせてしまった。生産性向上のために、フレキシブルな労働時間制度を組み込んだ労働時間管理が導入されてきた。労働時間の決定を語る以上は避けて通れないはずである。

第 2 に、彼がことのほか強調していた「頑張れば報われる」仕掛けは 90 年代以降、改変を余儀なくされている。石田光男(2012)はこの事実を回避している。頑張っても報われない自体が広く蔓延していることに目が向いていないといわざるを得ない。石田光男(2012)の仕事管理論が、労働組合の協力の下でいかに PDCA サイクルが回わってきたのか、それがいかに高生産性に寄与してきたのか、この「労働支出のルール」解明に集中するあまり、いま足元で動いている変化に無関心であったといえ言過ぎであろうか。変化の実態は、石田光男(2012)が憂えている「個別的取引+販売契約」への転換の危険性すらみられる。石田光男(2012)はもっとこのことにセンシティブであるべきではなかったのか。

第 3 に、石田光男(2012)が人事労務管理を見る目である。石田光男(2012)の人事労務管理分析は労使関係論からのアプローチである。したがって人事労務管理を経営目標の達成に向けた仕掛け(PDCA)サイクルの観点のみから捉えようとしている。人事労務管理の内部に労働意欲の向上と労使関係の安定に向けた「装置」がどのように組み込まれているのか、この視点が希薄である。石田光男(2012)で渡辺峻(2010)を引き合いに出して「観念的操作の世界に自らの研究を閉塞させてしまう」と人的資源管理論 (HRM) を批判している。そして最後に、「HRM に労使関係論の方法的魂を入れ込むことが現実的には求められている」とも力説している。だが、藻利重隆(1975)が指摘したように、人事労務管理は効率性追求だけでなく労働意欲の向上と労使関係の安定の体系がなければならない。現行の人事労務管

理の歪みは糺さねばならない。何故ならその歪みはやがて PDCA サイクルまで蝕むことになるからである。

以上、石田光男の仕事管理論について、批判的に検討を加えてきた。批判的に考察を加えてきたのは、労働時間管理を考える上で、重要であるからであることは言うまでもない。石田光男(2012)の研究からは、職場における労働時間の制限がある中で、労使がいかに規定された労働時間内で仕事を遂行するのか、生産性向上へ向けた試みが鮮明に描きだされている。石田光男編著(2012)の中で紹介されている事例では、そうした取り組みが成功したものが挙げられている。

## 5. 小括——長時間労働をめぐって何をどのように研究すべきか

1990年代以降の正規ホワイトカラーの労働時間管理をテーマとしている本研究ではあるが、長労働時間と労働時間管理をめぐる先行研究を、必要な限りできるだけ広い領域を網羅しながら、検討してきた。最後に、これらの検討結果をまとめ、「長時間労働をめぐって何をどのように研究すべきか」を明らかにする。

日本の労働者がどれほどの長い時間働いているのか。この長時間労働の計量的把握の試みは、統計上は必ずしも見えない「サービス残業」をも含めて、誰の目にも明らかな形で示した点で大きな功績である。しかも「誰が長時間労働従事者か」という視点まで掘り下げた研究もみられ、長時間労働の問題性とその解決に向けた研究を深めていく貴重な素材を提供した。しかし、なぜ長時間労働が生まれるのか、またなぜ30代~40代の働き盛りのホワイトカラー労働者が働き過ぎになるのか、これを明らかにするためには、労働時間の統計分析にとどまらず、長時間労働が生まれる職場の構造、ないしは人事労務管理の目を向けた研究が必要である。こうして長時間労働の構造と職場の人事労務管理の実態に切り込む研究が必要である。

ホワイトカラー労働者の「働き過ぎ」が問題視され、過労死が社会問題化されるようになったのは1980年代半ば以降のことであるが、それはその当時から進められてきた労働法の規制緩和と無縁ではない。そこで次に労働法学研究者たちの議論を検討した。明らかになったことは、ICT化とグローバリゼーションの進展のなかで、工場労働者を想定した従来までの一律の規制は合理性を失い、それに替えて「弾力的」運用をはかるため「労使の自立的決定」という新たな方式が必要であるという主張である。こうした主張に批判的な意見はあるものの、しかし大半がフレキシブルな労働時間管理を推奨している。しかし職場は「労使の

自立的決定」という美しい文言が機能するような実態ではない。むしろ規制緩和によって許されるようになった「働かせ方」が長時間労働を助長してしまっている。ブラック企業と呼ばれる実態があるなかで、長時間労働が横行している現場を規制できる新たな法的枠組みをこそ追究すべきであろう。

長時間労働とその弊害については、古くから労働科学の研究者たちの研究蓄積がある。この分野の研究は、従来までは肉体的な疲労が中心テーマだったが、過労死・過労自殺が問題視されるようになってくると、単に肉体的疲労に留まらず、ホワイトカラー労働者の肉体的・精神的疲労に着目した研究が行われるようになってきた。しかも近年のメンタルヘルス、過労死・過労自殺問題を考えると、文字通り「働き過ぎ」による「命と健康」問題となっていることが明らかにされてきたのである。いよいよ「時間」を金銭で精算するというやり方が機能しなくなってきたとみなすべきであろう。労働科学の研究者の重要な研究成果であるが、職場の実態分析を通じて、長時間労働をもたらす人事労務管理の構造を明らかにすることが求められている。

最後に取り上げたのは人事労務管理研究者の議論である。本研究の中心テーマであるので、少し詳しく論じたが、人事労務管理研究において「労働時間管理」が真正面から取り上げられるようになったのは古いことではない。もちろん労働時間の研究がなかったわけではない。海外の研究の紹介か、あるいは労働運動や労使関係の関心から、労働強化と長時間労働の研究は少なからずある。しかしそのいずれもが人事労務管理の体系全体のなかに労働時間管理を据えて研究しているとは言い難い。貴重な成果はもちろん数多いが、労働時間管理を十分に分析し切れていないように思われる。この点は、90年代以降、分析の焦点がホワイトカラーに移ってからについても言える。ただし、この時点に至って、それ以前とは違って、労働時間のフレキシブル化の必要性が大きくいわれ、また実践的にもフレキシブルな働かせ方を可能にする労働時間管理が導入されるようになってきたため、自ずと研究もまた「時間管理」に注目が集まるようになってきた。

だが、それでもなお人事労務管理研究としての労働時間管理研究としては不十分であるといわざるを得ない。何故か。近年の研究の多くが、ホワイトカラーの生産性向上という関心のみから時間管理のあり方を論じているからである。藻利重隆が夙に主張していたように、人事労務管理研究には人事管理と（狭義の）労務管理の二つの視点が必要である。それにも関わらず、もっぱらホワイトカラーの生産性向上という視点に偏重した労働時間研究が多い。人事労務管理としては、労働力の効率的利用という視点だけではなく、労働意欲の

向上と安全衛生および労使関係の安定をも重視される必要がある。にもかかわらず石田光男(2012)のように労働時間を仕事管理に還元させ、もっぱら仕事能率の視点から労働時間を位置づける研究まで表れてしまった。つまり藻利が指摘した人事管理の側面だけが突出し、労働意欲と労使関係の安定に関わる(狭義の)労務管理が著しく忘れ去られているのである。人事労務管理の時間管理としては著しく歪曲化されているといわねばならない。

こうして、長時間労働問題の解決のために、本研究ではそれが生まれている現場に焦点を充て、そこで展開されている人事労務管理を分析する必要があると考える。現代のホワイトカラーの長時間労働は、かつてのように「時間外労働」を金銭で「精算する」ことが不要な労働時間管理になっているし、さらにはメンタルヘルス問題を想起すれば容易に理解できるのだが、「健康と生命」の問題にまでなっているのである。いよいよ労働時間の本丸にメスを入れなければならない。藻利が強調した二つの視点を重視しながら、職場における仕事の量、人事労務の実態、つまり労働過程に着目した分析を試みる。

## 第2章 日本における長時間労働とその影響

本章は、日本の長時間労働の実態・要因を明らかにする。はじめに、国際比較を通じて日本の労働時間が長いことを確認する。次に、日本の労働時間に焦点を絞り、その年次別推移とその特徴をみる。日本の労働時間の特徴の一つに、所定外労働時間が長いことがあげられているが、その実態をみたうえで、いわゆる「サービス残業」の実態についても明らかにする。その上で、日本の所定外労働時間が長い原因について、先行研究をもとに明らかにしていく。最後に長時間労働が労働者に及ぼす負の影響の実態について考察する。

### 1. 国際比較からみる日本の労働時間の特徴

#### (1) 国際比較からみる日本の総労働時間

日本の労働時間は、国際的にみてどのような位置にあるのか。図2-1は、日本、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスの雇用者一人当たり平均年間総労働時間を示したものである。

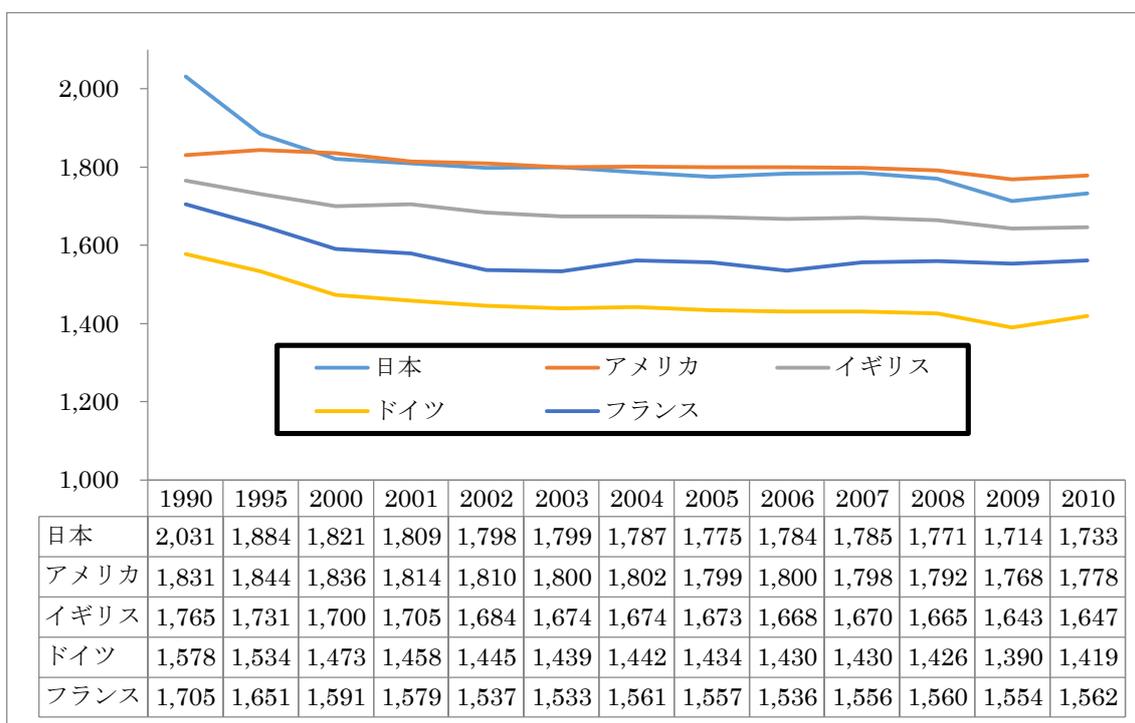
日本の総労働時間は、1990年、1995年時点において、アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスと比較して、一番長かった。2000年代以降は、アメリカの総労働時間のほうが長い傾向がある。アメリカよりも総労働時間が短いとはいえ、アメリカとの差はわずか年間75時間の差であり、イギリスよりも86時間、ドイツよりも315時間、フランスよりも171時間長い(2010年時点における比較)。

小倉一哉(2007)が指摘するように、日本の平均的な労働時間は、先進国の中では長い部類に入る。世界屈指の先進国である日本の労働時間は、先進国に相応しいとはとても言えない状態である<sup>1</sup>。労働時間が長いこと理由の一つに、正規ホワイトカラー労働者を中心とした、長時間労働問題が挙げられる。では、この長時間労働の実態は、どのような国際的に見て、どのような位置にあるのだろうか。

---

<sup>1</sup>小倉一哉(2007)、p.9。

図 2-1 雇業者一人当たり平均年間総労働時間



資料出所:労働政策研究・研修機構(2012)「データブック国際労働比較(2012年版)」、p.190より筆者作成。

1)自営業者は除く。

2)日本については、常用労働者5人以上の事業所。労働力調査に基づく推計値。

3)日本以外の国については事業所規模の区別はない。

## (2)国際比較からみる日本の長時間労働雇用者

図2-2は、日本、アメリカ、イギリス、フランス、オーストラリアを対象に、週49～50以上働く労働者の割合を示したものである。

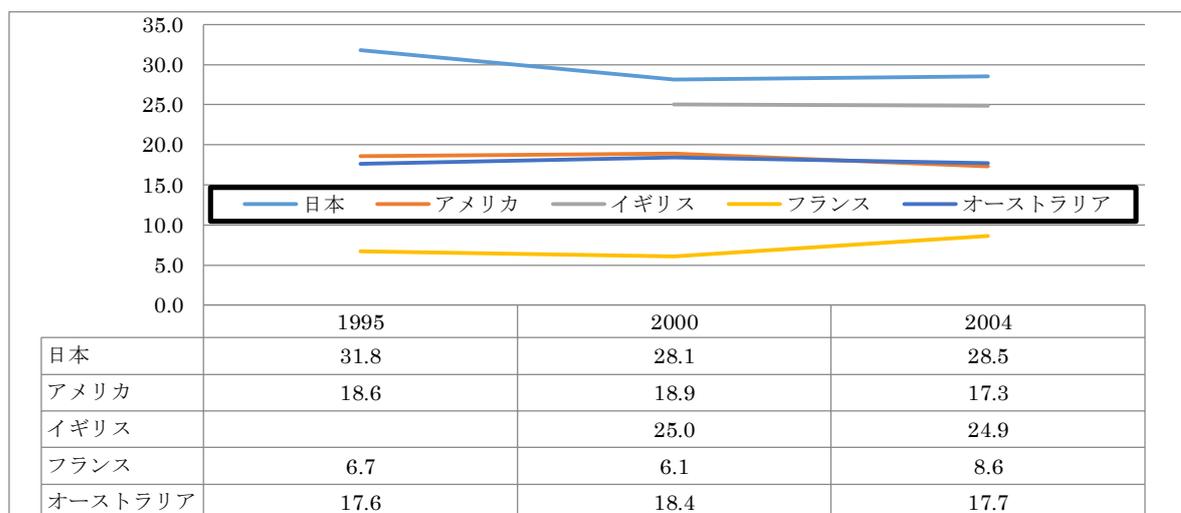
日本の長時間労働者の比率の高さは、他国に比べると二位のアメリカに10%以上の差をつけて、1位である。日本よりも比率は低いものの、アメリカ、オーストラリア、イギリスでも比較的比率は高い。また、フランスとオランダを除くほとんどの国で、1980年代に長時間労働者の比率が高まっていることから、長時間労働者の増加は、一部を除く先進国共通の現象であるといえそうであるが<sup>2</sup>、それでも、日本の長時間労働者比率は群を抜いて高

<sup>2</sup>日本労働政策研究・研修機構(2007)、p.5。

いのである。

こうして、日本の総労働時間が長いこと、所定外労働時間が長いこと、長時間労働者の比率が高いことを確認することができる。しかも、日本の長時間労働は、所定外労働時間(残業等の労働時間)が恒常的に存在すること、及び後述するが、残業割増手当が支給されない、いわゆる「サービス残業」の存在も看過してはならない<sup>3</sup>。

図 2-2 長時間労働雇用者の割合(%)



資料出所:労働政策研究・研修機構(2012)「データブック国際労働比較(2012年版)」、p.190より筆者作成。

1)資料出所: ILO (2007) Working time around the world: Trends in working hours, laws, and policies in a global comparative perspective.

2)日本、アメリカ、イギリス、フランスは、週 49 時間以上、オーストラリアについては週 50 時間以上の割合を示す。

## 2. 戦後労働時間規制をめぐる推移と時間外労働

国際比較から、日本の総労働時間が先進諸国の中でも長いこと、長時間労働者比率が高いことが明らかになった。以下、ここでは、日本の労働時間、それも時間短縮への労働政策の経緯について考察する。というのも、この経緯こそが今日に至るまでの日本の労働時間規制の特徴を示すものであるからである。

1947 年、労働基準法が制定され、法定労働時間は 1 日 8 時間、週 48 時間を原則として

<sup>3</sup>大橋勇雄・中村二郎(2004)、p.4。

定め、また年次有給休暇(以下、年休と称するところがある)の日数は、勤続一年経過の者に6日、勤続一年を増すごとに1日追加し、最高20日と規定された。この水準は、戦前の工場法の規定をかなり上回ってはいたが、当時の国際的水準に相当するものであった。労働基準法の内容は当時のわが国の労働時間の実態をはるかに上回る水準であったためにか、違反が続出し、制定当時やその後しばらくは、法律の浸透・定着が労働行政の課題であった。

戦後復興を経て、高度経済成長に突入するようになって週休制の完全実施が課題となった。その後、新規学卒採用の困難さがますますつれて、週休制は急速に普及した。1960年代前半になると、法定の労働時間よりも短くする企業も現れてきた。

高度成長が継続するようになると週休二日制が議論され始めるようになる。1960年策定の所得倍増計画のために設置された経済審議会賃金雇用小委員会の報告では、欧米諸国での週休二日制の普及を参考として、週40時間制、週休2日制の実施を目標とするよう提案した。その後、週休2日制は、一部の企業で徐々に採用され始めたが、1972年には、労働省に設置された「労働者生活ビジョン懇談会」から「週休2日制普及促進の考え方と推進策について」とする報告が出され、それに基づき行政指導がおこなわれた。その後も着実に労働時間短縮は進むかには見えなかったが、1973年の第1次石油危機の影響とその後の不況の結果、労働時間短縮は停滞した。1979年策定の「新経済社会7ヵ年計画」や、1980年策定の「週休2日制労働時間対策推進計画」などで、労働時間短縮の促進が図られたが、事実上は停滞したままであった。

そうしたなかで、わが国の貿易収支は大幅な黒字を続けるため、各国との間で、貿易摩擦が激しくなり、内需主導の成長が模索されることとなった。こうした状況下で出された1986年の経済構造調整研究会の報告書(前川レポート)および1987年の経済審議会「構造調整の指針」(新前川レポート)では、労働時間短縮を内需拡大の一方策として指摘し、完全週休2日制の早期実施、年間1800時間程度への短縮等が盛り込まれていた。ここに「プラザ合意」という外国からの圧力のもとで時短が強制されたのである。

こうして1987年は労働時間短縮としては画期的な年となった。労働省の中央労働基準審議会が週休二日制への労働基準法の改正を建議し、労働基準法制定以来初めての改正がなされたのである。こうして法定労働時間は1988年より週40時間に改正されるとともに年休日数は最低付与日数が6日から10日に引き上げられることになった。しかし、中小企業に配慮した経過措置が設けられ、全体として週40時間労働制に全面的に移行したのは1997年になってからのことであった。

翌 1988 年には、政府は 1992 年までに年間総労働時間 1800 時間程度に短縮するという「公約」を掲げた。1988 年央からのバブル景気は企業経営面から労働時間短縮を可能とするとともに、一方において人手不足状況の下で、人材確保の観点からの労働時間短縮をもたらした。1992 年には、労働時間短縮の環境整備を目的とした時短促進法(労働時間の短縮の促進に関する臨時措置法)が制定された。同法の内容は、政府による労度時間短縮推進計画の策定、業種団体による労働時間短縮推進への女性、時短を実施した中小企業へ奨励金の支給、などである<sup>4</sup>。

こうして図 2-3 に見られるように、1970 年代以降、総実労働時間と合わせて所定内労働時間も長期的には減少することになった。

戦後直後からの労働時間規制と労働政策の変遷についてどうみるべきであろうか。外見上はゆっくりとではあるが時間短縮へ動いているように見えるのだが、しかしこの図 2-3 を丁寧に見ると、実はある重要なことを発見できる。それは、総労働時間と所定内労働時間の差はほとんど縮まっておらず、平行移動しているということである。つまり所定外労働時間は減少していないということである。ここに日本の労働時間を考察する際には、たんに総労働時間だけでなく、時間外労働時間をも見なければならないことになる。時間外労働の長さが日本の特徴の一つとなっている。

そこで所定外労働時間の推移を示した図 2-3 を見てみよう。ここには、バブル経済の崩壊以降、時間外労働時間が一貫して増加傾向にあることが示されている。

この点に関わって浅野裕(2011)は興味深い点を指摘している。すなわち、総労働時間と所定内労働時間を見ると二つの時点で異なる傾向がみられると指摘するのである。どういうことか。その一つは、1970 年代後半から 1980 年代前半にかけての日本経済が安定成長期にあった時期ある。所定内労働時間は非常に緩やかではあれ減少傾向を示したのに対して、総実労働時間は下げ止まり、ほぼ横ばいで推移している。これはまさしく所定外労働時間が増加傾向にあったことを示している。もう一つの時期は、日本経済が低迷を続けている 1990 年代半ば以降の時期である。この時期をみると、総労働時間と所定内労働時間はほぼ平行に推移している<sup>5</sup>。この「平成不況」期は総労働時間も所定内労働時間もともに減少しているが両者の幅はほとんど変化していないのである。つまり所定外労働時間は減少していないということになる。そればかりか、既述のように超長時間労働者を看過することはできない。

---

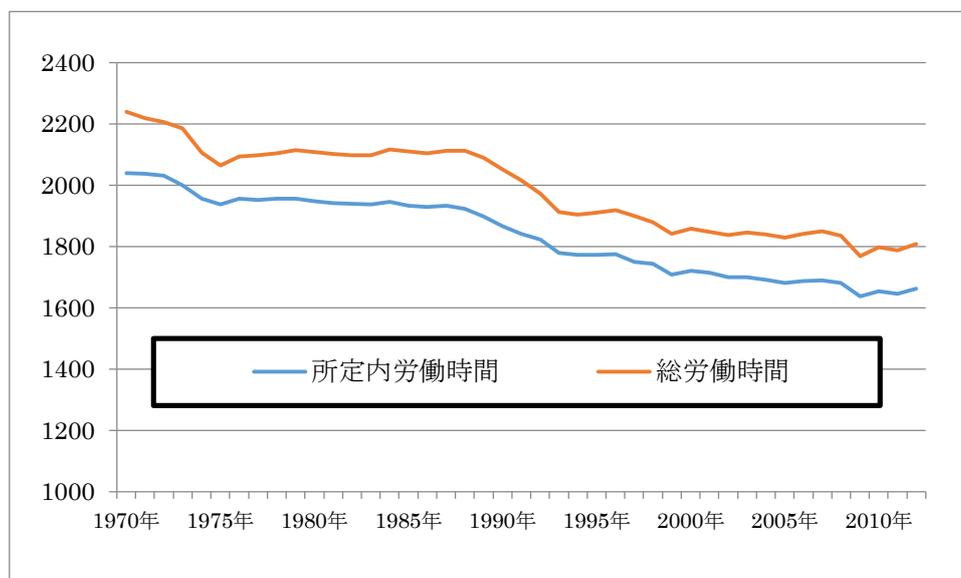
<sup>4</sup>笹島芳雄(2002)、pp.170-172。

<sup>5</sup>浅野裕(2011)、p.3。

時間外労働時間が減少せず、また超長時間労働者の割合が高く、それにもかかわらず総労働時間が減少していることになる。この不可解な現象は、その背後で短時間労働の非正規雇用労働者が増加したと推察できる。非正規雇用の増大の影響で、総労働時間は減少したが、超長時間労働者の割合が多いことを考慮に入れると、正規雇用労働者の労働時間は減少しないと結論づけることが出来るのではないだろうか。

この非正規雇用の問題に関わって、「労働時間の二極分化」問題について若干述べておきたい。現代日本の労働時間の実態をみると、超長時間労働の労働者がいる一方で、短時間労働者も相当程度に存在している。これを森岡孝二(2011)は、労働時間の二極分化と呼んでいる。本来なら、ワークシェアが進行すべきなのに、そうならず、それがそのまま停滞しているのである。実に不可解な矛盾した状態であるが、ここに日本の長時間労働の歪んだ実態がある。

図 2 - 3 総実労働時間と所定内労働時間の動向



厚生労働省「毎月勤労調査」より筆者作成。

1)事業所規模 30 人以上（一般・パート）。

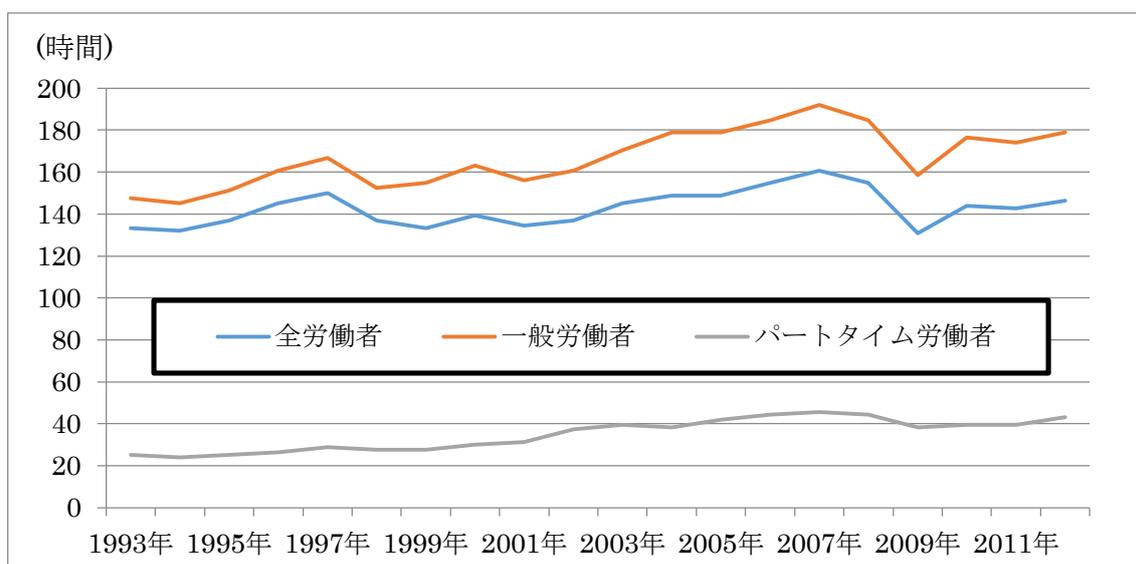
2)月間平均値を 12 倍して算出した。

このようにみえてくると、戦後日本の労働政策・労働行政は、常に先進諸外国からの圧力によって労働時間短縮政策を掲げつつも、企業側の事情を強く配慮しながら進められてきたといえよう。つまり後ろ向きでおずおずとした時間短縮であった。このことは、国民と労働

側に労働時間短縮について要望がなかったわけではないが、「時間」を取り戻すという動きはきわめて弱かったと指摘できよう。

こうして現代日本の長時間労働の実態は、正規労働者の所定外労働が長いことにその特徴をみることができる。しかも 1995 年以降の所定外労働時間は上昇傾向にある。景気変動の影響を受け、何度か減少するが、継続的に減少することはなく、長期的にみると高位水準のままならかに増加している。ここから考えられることは、所定外労働が慢性的に発生しているのは、時間外労働が景気変動による影響ではなく、企業の意識的・計画的な統制によるものではないかということである。所定外労働の増加と慢性化は、職場の人事労務管理に関係していると考えられる。事実、日経連が新しい人事戦略として「新日本的経営」を発表したのは 1995 年であった。それ以降人事労務管理のあり方は大きく変化した。1995 年以降の人事労務管理のあり方と、所定外労働時間増加傾向との関係については、第 4 章で詳しく分析する。

図 2-4 雇用形態別年間所定外労働時間の推移



厚生労働省「毎月勤労統計」より筆者作成。

1)事業規模 30 人以上。2)数値は月間平均値を 12 倍したもの。

### 3. いわゆる「サービス残業」問題

日本の長労働時間問題を議論する際、看過できないのは、いわゆる「サービス残業」という名の「時間外不払い」労働の問題である。

#### (1) 「サービス残業」の実態

「サービス残業」の問題を早い段階から指摘したのは、藤本武(1963)である。藤本武(1963)は、賃金の支払をうけずに自分の所定労働時間以外に人の仕事を手伝ったり、機械の掃除をしたりする時間を「サービス労働」とし、「サービス残業」の存在を指摘している。さらに続けて、「サービス労働」は、ずっと以前からの慣行であったとしている<sup>6</sup>。

熊沢誠(1989)もまた、1988年の総評調査をもとに、ホワイトカラー層では、「サービス残業」をする人は、39%強にのぼることを指摘する<sup>7</sup>。

さらに中山森夫(1990)は次のように現場の実態を生々しく伝えている。

ME(マイクロエレクトロニクス)合理化がもっとも進んでいる電機企業の職場において、「情報通信や開発計画部門では、月に20~30時間のサービス残業はざらで、ひどいところは月に200時間の残業をやって、手当ては70時間分しかつかない。また、自主管理運動でやっている研修会は、休日あるいは時間外にただでやらされているという状況がひろがっており、入社以来、土曜日でも日曜日でも休んだことがないという青年労働者もいる」<sup>8</sup>。

森岡孝二(1993)はさらに深刻に次のように指摘している。

日本の企業社会に身をおく者なら、男性だけでなく女性も、またホワイトカラーだけでなくブルーカラーも、多かれ少なかれ、早出、居残り、持ち帰り仕事、休日出勤などで所定時間外に労働しながら、残業手当を正當に支払われないサービス残業を日々経験している。しかし、マスコミや政府機関は、日本の企業社会におけるサービス残業の蔓延を承知しながら、長らくそれを社会問題としてとりあえげようとはしなかった。

しかし、1991年に状況は一転する。この年の3月に、労働省が連合総合生活開発研究所に委託して前年秋に実施した「所定外労働時間の削減に関する調査」の報告書が発表され、そこで公的な機関の調査で初めて「サービス残業」の存在を認めたのである。この調査では、残業のすべてを明るみに出したものとは言いがたいが、それでも公的な調査ではじめて「サ

---

<sup>6</sup>藤本武(1963)、pp.82-83。

<sup>7</sup>熊沢誠(1989)、p.42。

<sup>8</sup>中山森夫(1990)、pp.33-36。

サービス残業」をとりあげてとして注目された。

この年にはまた、全労働省労働組合によって、「労働基準法改定後の労働者の実態と問題点」に関する調査の一貫として「サービス残業」の実態調査が実施された。1991年に実施されたリクルートリサーチ「首都圏ビジネスマン転職実態調査」も「サービス残業」の実態を明るみにだして注目された。また、1991年には、新聞でもサービス残業についての記事が目につくようになった<sup>9</sup>。

こうして多くの人々の関心を集めるようになると、それではどの程度サービス残業に従事しているのか、研究者はその正確な実態を把握しようと乗り出すことになった。まず注目されたのは小野旭(1991)の研究である。多くの参考文献で引用されている彼の研究は、総務省「労働力調査」と厚生労働省「毎月勤労統計」を利用して「サービス残業」の実態を把握しようとした。すなわち、厚生労働省が事業所単位で調査した「毎月勤労統計」と個人レベルで調査する総務省の「労働力調査」の間の違いに着目して、その差を「サービス残業」とみなしたのである<sup>10</sup>。

これ以降、さまざまな方法により、「サービス残業」の実態把握が試みられるようになる。

早見均(2002)は、1999年の日本労働組合総連合会が行った「職場の実態と雇用確保の方向性の意識調査」産業別調査データから、月当たりの「サービス残業」の実態を把握している。これをもとに、「サービス残業」を算出すると全産業平均で、月約4.3時間存在することとなる。最も少ない産業は、金属で0.6時間であり、最も多い産業は金融・保険で19.9時間であった(表：2-1)<sup>11</sup>。

---

<sup>9</sup>本多淳亮・森岡孝二編(1993)、pp.3-4。

<sup>10</sup>同上。

<sup>11</sup>早見均(2002)、pp.52-53。

表：2-1 月当たりの「サービス残業」時間

	全残業時間	支払い残業時間	「サービス残業」時間
金属	20	19.4	0.6
化学、繊維	16.4	14.4	2
食品製造	21.1	17.9	3.2
資源エネルギー	16	15.3	0.7
交通、運輸	22.2	20.6	1.6
サービス	20.3	18.5	1.8
商業	22.8	15.7	7.1
金融、保険	32.1	12.2	19.9
情報、出版	31.5	27.5	4
建設、木材製造	20.5	18.9	1.6
その他	19	19	0

早見均(2002)「労働時間は減ったのか」『日本労働研究雑誌』No.501、pp.52-53より作成。

清山玲(2003)は、1994年から2000年の実労働時間の推移から、月平均24~30.3時間の「サービス残業」が行われていることを指摘している<sup>12</sup>。

高橋陽子(2005)は、「毎勤」・「賃金構造基本統計調査」により事業所調査と世帯調査との間の労働時間のギャップを「サービス残業」とみなして試算している。これによると、1日の「サービス残業」は約2.06時間であると指摘した<sup>13</sup>。

こうした多くの研究者の努力にもかかわらず、それらの推計が正確なものとは判断できない。そもそも不払い残業という違法行為を企業自ら公的に明らかにするはずはない。また水野谷武志(2004)は、「労調」と「毎勤」による労働時間には、実際の労働時間よりも過小あるいは過大となりうる要因があるので、「毎勤」と「労調」の差によって計算される「サービス残業」の推計値が、過大であるか過小であるかは一概に判断できないと指摘をしている<sup>14</sup>。

この批判に耐えうる大規模な試算を行った研究として、労働政策研究・研修機構(2005)が

<sup>12</sup>清山玲(2003)、pp.74-46。

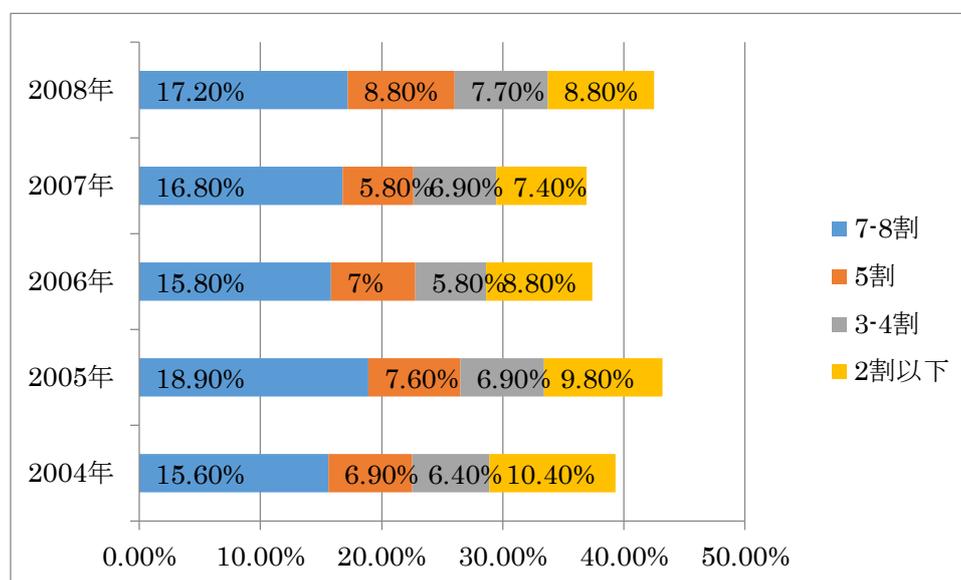
<sup>13</sup>高橋陽子(2005)、pp57-59。

<sup>14</sup>水野谷武志(2004)、p.6。

ある。それによると、一月あたり 35 時間程度の「サービス残業」を行っていることが明らかにされている<sup>15</sup>。

さらに、連合総合生活開発研究所(2007)も注目すべきである。残業代が支払われた割合をもとに、「サービス残業」がある雇用者比率明らかにし、過去 4 年間の調査を時系列で示した(図：2-5)。「サービス残業」従事者は、2004 年は 39.3%、2005 年は 43.2%、2006 年は 37.6%、2007 年は 36.9%、2008 年は 42.5%と 4 割程度の水準で推移している。

図：2-5 サービス残業のある者の割合



連合総合生活開発研究所「勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート」調査報告書」筆者作成。

このように多くの研究者の成果を総合すれば、賃金が支払われない時間外労働(=サービス残業)は産業や規模を越えて現代日本に広く蔓延している。違法行為であるだけに、その正確な実態は不明である。だが、時間数は1~35時間/月と分散しているが、ほぼ4割程度の労働者が従事しているといえようか。

## (2)労働基準監督署の規制

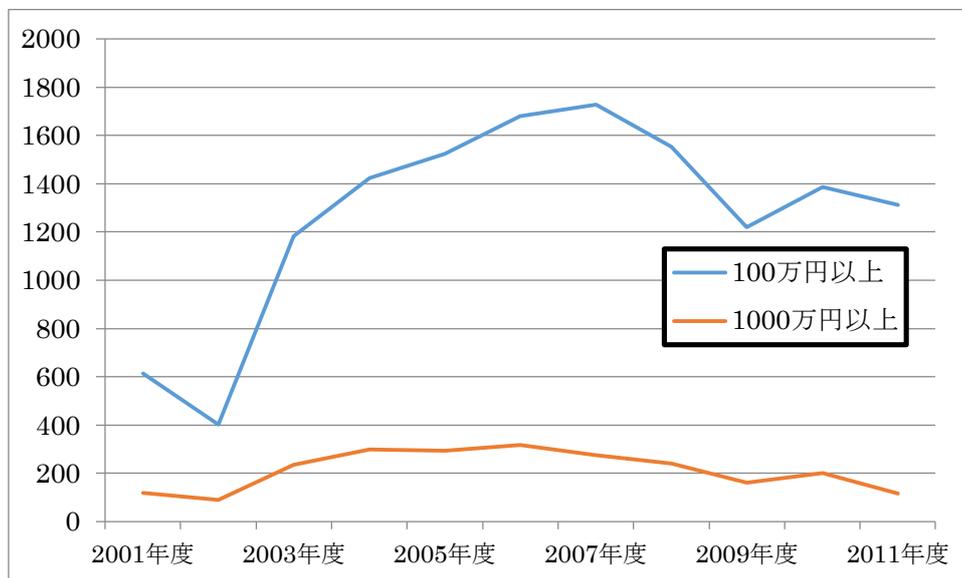
こうした違法行為が明るみになれば放置はできない。厚生労働省は何度となく是正への通達を出してきた(2001年4月「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置

<sup>15</sup>労働政策研究・研修機構(2005)、pp.69-105。

に関する基準」通称「四・六通達」、2003年5月「賃金不払残業総合対策要綱」通称「要綱」、および「賃金不払残業の解消のために講ずべき措置等に関する指針」通称「指針」)。

森岡孝二(2005)は、このようななかで、労働基準監督署への違法残業の告発(申告)が急増していることを指摘する<sup>16</sup>。告発が増えるにつれて、労働基準監督署による是正勧告、是正措置がなされることになる。労働基準監督署による是正状況は以下の通りである(図：2-6、2-7)。

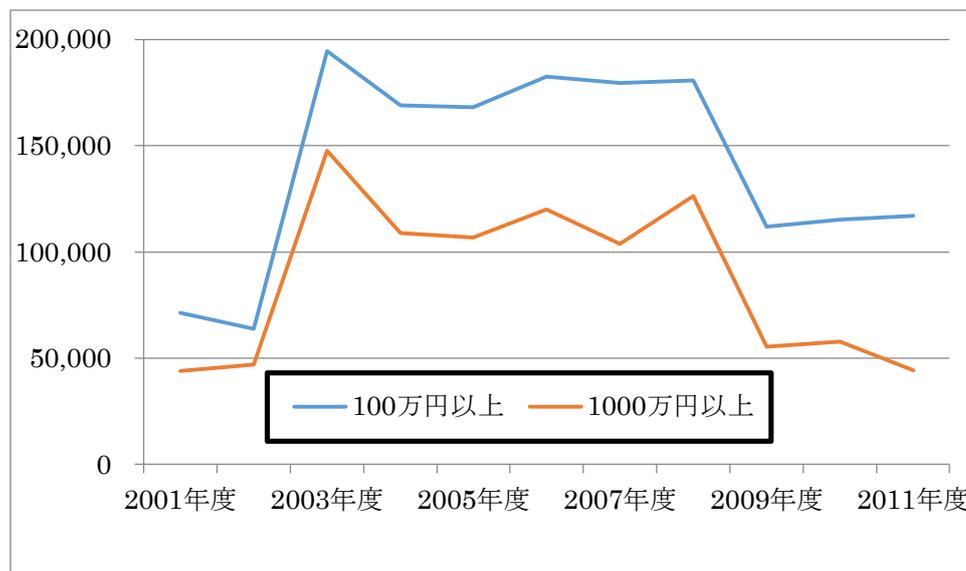
図：2-6 割増賃金の是正支払状況(企業数)



厚生労働省「監督指導による賃金不払残業の是正結果」より筆者作成。

<sup>16</sup>森岡孝二(2005)、p.133。

図：2-7 割増賃金の是正支払状況(対象者数)



厚生労働省「監督指導による賃金不払残業の是正結果」より筆者作成。

是正結果の状況を見る限り、監督署による、規制は行っているものの、サービス残業の撲滅に至らないのが現状である。総務省(2013)『経済センサス』によると、平成2012年における日本の企業等数は、412万8216企業、事業所数は、576万8490事業所である<sup>17</sup>。労働基準監督署による「サービス残業」是正勧告の対象となる企業は、「定期監督及び申告に基づく監督等を行い、その是正を指導した結果、不払いになっていた割増賃金の支払がおこなわれたもののうち、その支払額が1企業当たり合計100万円以上となったもの」であり、2001年度から2012年度までの11年間に是正の対象となった企業は13,357企業である。是正対象となった企業は14,026企業であり、全企業のほんの一部に過ぎない<sup>18</sup>。

しかも経団連は、労使での取り組み経緯や職場慣行などを無視したものであるとして労働基準監督行政への批判をしている。「行政による規制的な指導は、労働者の自律的、多様な働き方や生産性の向上、ひいては日本の企業の国際競争力の維持・強化の阻害要因となりかねない」とまで批判している<sup>19</sup>。この経団連の主張は企業のコンプライアンスや社会的責任が問われる対応だといわざるをえない。

<sup>17</sup>総務省(2013)より。

<sup>18</sup>同上。

<sup>19</sup>日本経済団体連合(2004)、p.51。

サービス残業が是正されないだけでない。小倉一哉(2007)によれば、日本労働政策研究・研修機構(2005)の調査対象者の約半数に「サービス残業」があることを指摘しているのであるから<sup>20</sup>。是正勧告を出された企業以外にも、「サービス残業」が行われていることになる。つまり、労働基準監督署の働きかけだけでは、わが国における「サービス残業」を解消することは難しいのが現実といえよう。

#### 4. 長時間労働発生要因

なぜ長時間労働が発生するのか。この問いに対し、先行研究はいかなる議論をおこなってきたのか。たとえば、鶴幸太郎(2010)は、個々の労働者の労働供給決定という視点から、「自発的」長時間労働と「非自発的」長時間労働に区別し、長時間労働の要因を考察している。ここで、自発的長時間労働の要因として挙げられているのは、「仕事中毒」、「金銭インセンティブ」、「出世願望」、「人的資本の回収」、「プロフェッショナルリズム」である。非自発的要因として、彼が指摘するのは、「市場の失敗」、「職務の不明確さと企業内コーディネーションによる負担」、「雇用調整のためのバッファ確保」、「自発的長時間労働者からの負の外部性」である<sup>21</sup>。長時間労働の要因を「自発的」なもの、「非自発的」なものに分けて考察を加えている。しかし、たとえば「仕事中毒」や「出世願望」を果たして「自発的」とみなすことが妥当なのだろうか。後述する熊沢誠が指摘する「強制されて自発性」と考えた方が実態に近いだろう。こうした「強制された自発性」を構造化させた人事労務管理を捨象してはならない。

日本労働政策研究・研修機構(以下、JILPT)(2007)は、企業側、労働者側から要因解明を試みている。

企業に「長時間労働者が発生するのはどのような要因からだと思うか」という質問をしたところ、「所定内労働時間では対応できない仕事量だから」を挙げる割合が約5割(47.6%)と最も高い割合であった。次いで、「事業活動の繁閑の差が大きいため」(38.4%)、「突発的な業務がしばしば発生するから」(36.3%)、「仕事の性格上、残業屋休日出勤などでないといけない仕事であるから」(32.5%)、「取引先との関係で、時間を合わせる必要があるから」(29.5%)、「最近の人員削減により、人手不足だから」(23.3%)、「組織又は個人の仕事の進め方に無駄

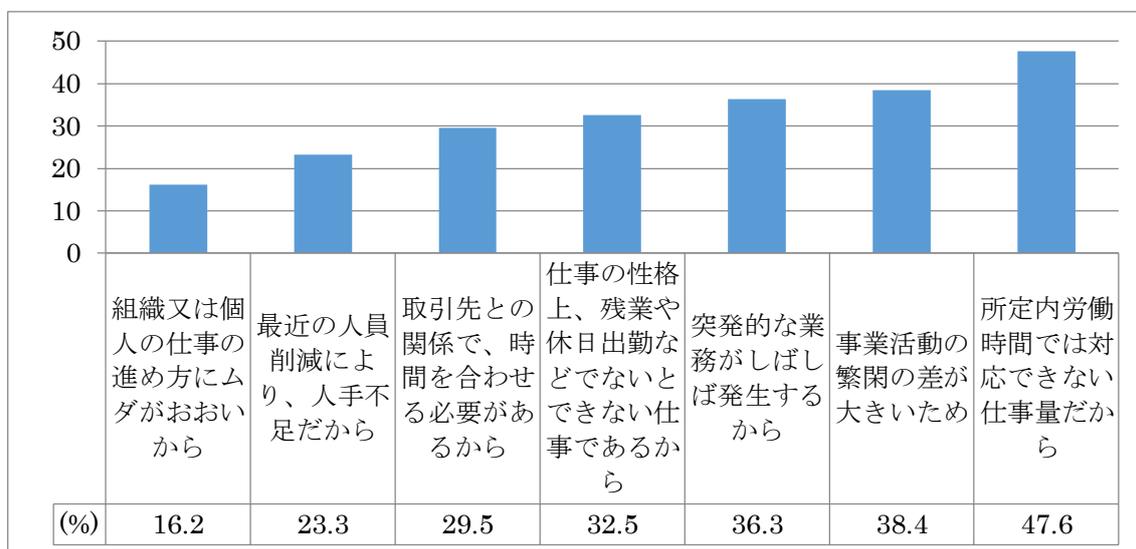
---

<sup>20</sup>小倉一哉(2007)、p.48。

<sup>21</sup>鶴幸太郎(2010)、pp.8-10。

が多いから」(16.2%)であった(図2-8)。

図2-8 長時間労働が発生する要因(複数回答)(経営側回答)



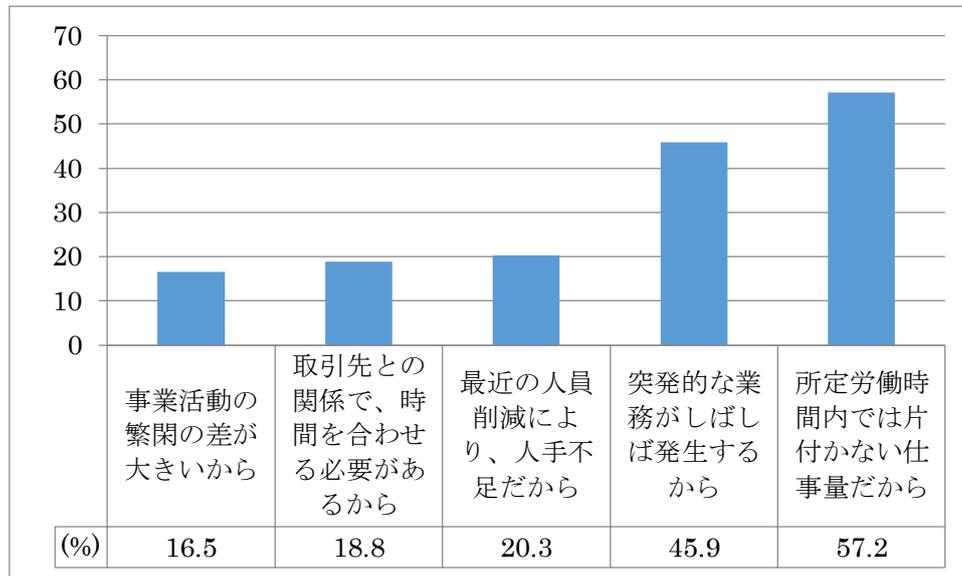
資料出所:JILPT(2007)「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査」、

p.56 より筆者作成。

次に、所定外労働や深夜・休日出勤が「ある」と回答する従業員にその理由を聞いたところ、「所定労働時間内では片付かない仕事量だから」を挙げる割合が6割弱(57.2%)と最も高く、次いで「突発的な業務がしばしば発生するから」(45.9%)、「最近の人員削減により、人手不足だから」(20.3%)、「取引先との関係で、時間を合わせる必要があるから」(18.8%)、「事業活動の繁閑の差が大きいから」(16.5%)であった(図2-9)。

企業調査・従業員調査ともに、「所定内では片付かない仕事量だから」とする回答が一番高い割合で挙げられている。しかし、企業側が約5割(47.6%)、従業員側が6割弱(57.2%)と認識に若干の差がある。若干とはいえ違いはあるものの、重要なことは労使が共に「仕事量の多さ」を一番にあげていることである。所定外労働の発生要因として、「仕事量の多さ」を確認しておくべきであろう。

図2-9 残業や深夜・休日出勤の理由(複数回答)(従業員調査)



資料出所:JILPT(2007)「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査」、

p.61 より筆者作成。

以上のことについて、JILPT(2007)は、所定外労働の理由についてクロス集計結果を行った結果、「業務量が多い」という回答が、総労働時間の長さと比較的高い相関関係にあることを明らかにしているのである<sup>22</sup>。日本の労働者が残業代を稼ぐために所定外労働をする、といった説がみられるが、それが「常識のウソ」であることは明らかである。日本の長時間労働は、「業務量が多い」ことが大きな要因であると結論付けることができるだろう。

しかし、なぜ労働者は、この多すぎる業務量をこなさなければならないのだろうか。この点について、熊沢誠(2007)は、ホワイトカラー労働者について、集団(チーム)ノルマと個人ノルマに分けて、過重ノルマ問題として興味深い主張をしている。

ホワイトカラーの場合は、さらに状況が厳しくなることを熊沢誠(2007)は次のように描写する。

チームとしても契約件数などのノルマをかせられている時は、自分が私用があつてがんばれないとチーム全体に迷惑をかけるという心理的圧迫に常に襲われる。チームの成績いかんでボーナス額も一部は変動するとなると、インパクトはいつそうきつくなる。そうした

<sup>22</sup>日本労働政策研究・研修機構(2007)、p.20。

中で、個人の予定で所定外労働をせずに帰るなどということは、サラリーマンの行動準則にはまずない。ホワイトカラーではそのうえ、ノルマが会社組織の諸レベルを降格して個人にまで割り当てられる。ホワイトカラーの個人ノルマは、上司から一方的に与えられる場合もあるが、多くの大企業では目標管理を通じて決定される。労働者は、自己申告書をめぐるとの面談のなかで、徐々に目標をみずから引き上げるようにはげまされて誘導され、過重ノルマの達成を「約束」してしまう。約束をした瞬間、9時から5時まで働くものだという労働時間意識はサラリーマンの心のなかから消え去る<sup>23</sup>。

このリアルな活写に納得させられるが、このメカニズムを「強制された自発性」に基づくノルマと表現した。すなわち、熊沢誠(2007)は、長時間労働の発生要因を過重ノルマと「強制された自発性」に求めたのである。この「強制された自発性」のメカニズムこそ人事労務管理の構造なのである。

以上より明らかになったことは、日本の労働時間が長いのは、時間外(所定外)労働の長さの主因があること、そしてその時間外労働の原因は労働者個人の事情(能力不足、不効率な働き方、残業代稼ぎ)ではなく、仕事の事情(仕事量、仕事の性質、突発性)であることである。さらにこの時間外労働は、かつては景気変動に直接的に影響を受けていたが、90年代半ば以降は、暫増傾向にあることが明らかになった。すなわち近年は、時間外労働が慢性化しているのである。この慢性的な時間外労働こそ、過労死、過労自殺の原因だと考えられる。90年代半ば以降の慢性的時間外労働への導引は、熊沢が指摘する「強制された自発性」にある。

こうして慢性的な時間外労働は「個人の事情」ではなく、「仕事の事情」で発生するのであるから、90年代半ば以降の「働かせ方」が大きく変わったことを意味する。慢性的な時間外労働は自然に発生するのではなく、企業の人事労務管理の結果にほかならない。過重労働や「強制された自発性」は、自然に発生するのではなく、企業の人事労務、管理行動の結果に他ならない。そうであるなら、その「強制された自発性」を生み出す人事労務管理の内実まで踏み込んだ検討が必要であるということになる。

---

<sup>23</sup>熊沢誠(2007)、pp.172-175。

## 5. 長時間労働問題が労働者に与える影響

前節では、日本の正規労働者、とりわけホワイトカラー労働者は、業務量が多いゆえに長時間労働をせざるを得ない状況が発生していることを明らかにした。その長時間労働は労働者にいかなる影響を与えるのかを考える。以下、メンタルヘルスの問題、過労死過労自殺問題を考察する。

### (1)メンタルヘルスの問題

日常的な高いノルマ、成果主義による賃金、そしてそれにもなう長時間労働、これらはたんに長い時間働かねばならないという問題だけでなく、そのことが圧迫となって心理的にも精神的にも追い込まれてしまう。

厚生労働省(2005)「平成 17 年労働安全衛生基本調査結果」によると、事業所規模 1000 人以上の事業所では 82.0%の労働者が、過去一年にメンタルヘルス上の理由で休業したことが明らかになった。そのうち、97.3%は 1 ヶ月以上の休業である<sup>24</sup>。また、2005 年に独立行政法人労働者健康福祉機構が全国 20 ヶ所の労災病院で実施した「勤労者心の電話相談」は、相談件数は前年度比 17.0%増の 1 万 9178 件であった。相談内容は、「上司との人間関係」(1685 件、前年度比 130 件増)、「同僚との人間関係」(1372 件、前年度比 162 件増)が上位 1 位、2 位を占めた<sup>25</sup>。

JILPT(2011)「職場におけるメンタルヘルスクエア対策に関する調査」では、より詳細な実態が報告されている。

調査によると、6 割弱の事業所でメンタルヘルスに問題を抱えている正社員がおり、そのうち 3 割強(31.7%)の事業所は、3 年前に比べてその人数が増えたとしている(図表 2-1、2-2)。メンタル不調者(正社員)の有無を企業規模別(正社員数)で見ると、1000 人未満では規模階層にかかわらず、不調者のいる事業所がない事業所をわずかに上回る程度だが、1000 人以上では、不調者のいる割合が 72.6%と増えていて、いない事業所(26.6%)を大きく上回っている(図 2-10)<sup>26</sup>。

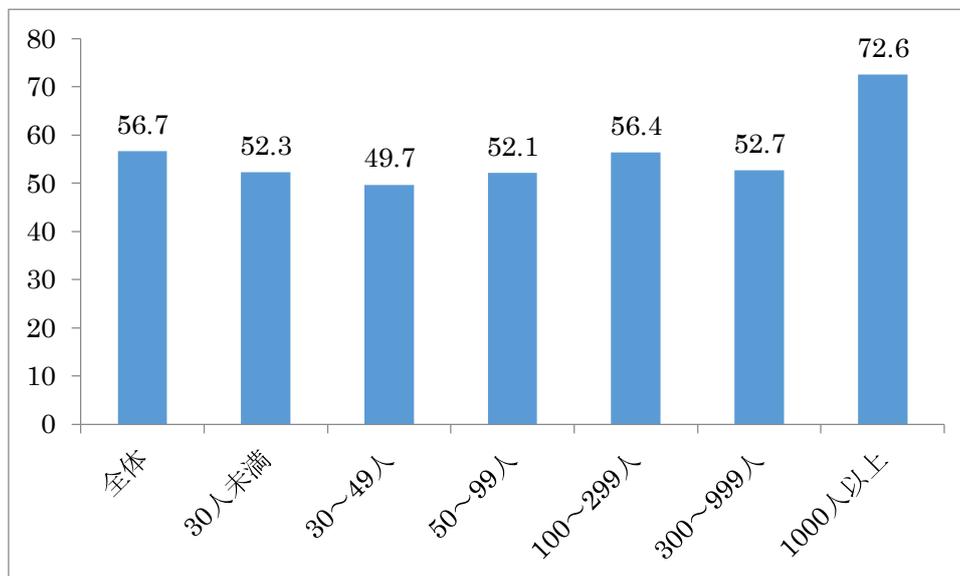
---

<sup>24</sup>厚生労働省(2005)。

<sup>25</sup>新井栄三(2006)、p.32。

<sup>26</sup>労働研究研・研修機構(2011)、p.11。

図2-10 メンタルヘルスに問題を抱えている労働者の割合(正社員)

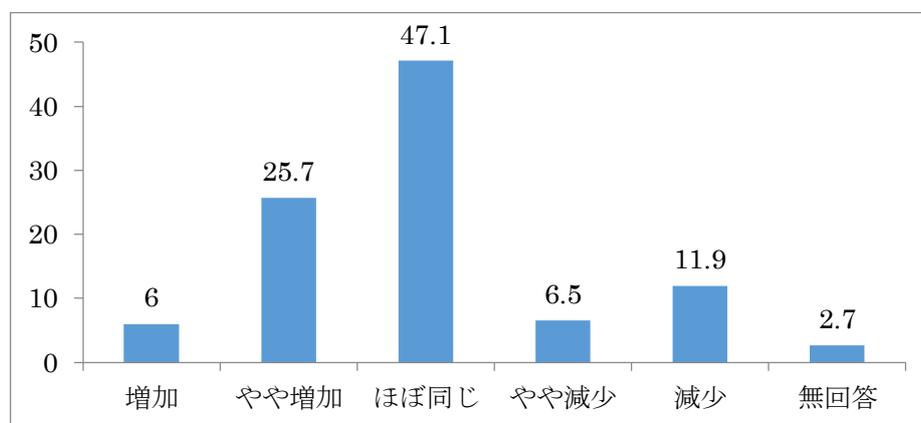


日本労働研究研・研修機構(2011)「職場におけるメンタルヘルスクエア対策に関する調査」、

p.11 より筆者作成。

また、図2-11より、3年前と比べたメンタルヘルス不調者の増減をみると、増加(6.0%)、やや増加(25.7%)と増加傾向にあると回答している企業が3割以上存在することが明らかにされている。ほぼ同じ(47.1%)と回答した企業と合わせると、8割ほどの企業において、メンタルヘルスの不調者が存在することがみてとれる。

図2-11 3年前と比べたメンタルヘルス不調者の増減(正社員)

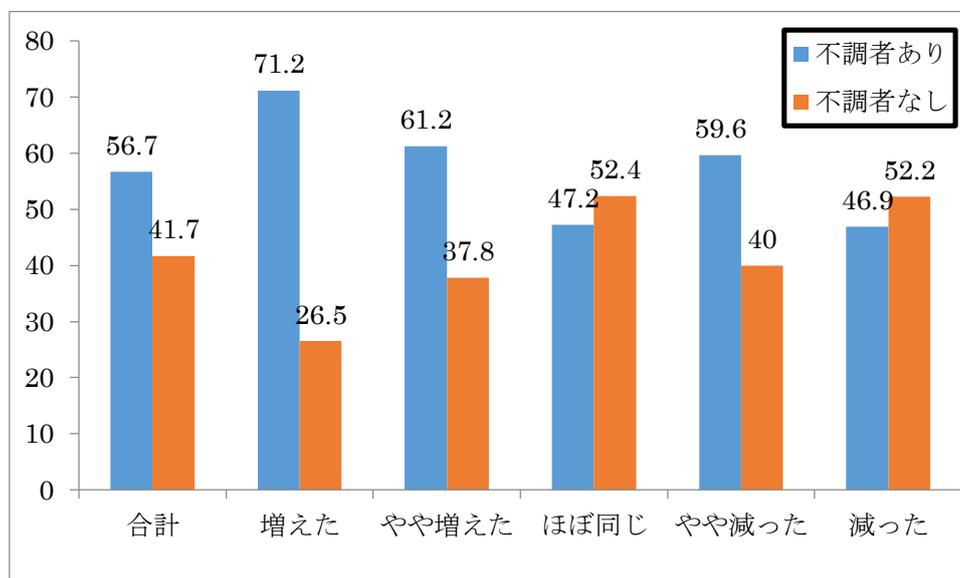


日本労働研究研・研修機構(2011)「職場におけるメンタルヘルスクエア対策に関する調査」、

p.11 より抜粋。

長時間労働問題とメンタルヘルスには、いかなる関係性があるのか(図2-12)。前項で明らかにされたように、長時間労働問題の要因は、業務量、つまり仕事量の多さにある。その仕事量の多さと、メンタルヘルスの問題には強い関係があると言われている。実際にメンタルヘルスに問題を抱えている正社員の有無を、仕事量の増減別にみると、仕事量が増えるほど、メンタルヘルスに問題を抱えている正社員のいる事業所の割合が高くなっている。仕事量が「増えた」「やや増えた」事業所で、メンタルヘルス問題を抱えた正社員がいるのは、それぞれ、71.2%、61.2%という結果が出ている。

図2-12 メンタルヘルスに問題を抱えている労働者(正社員、仕事量の増減別)



労働研究研・研修機構(2011)「職場におけるメンタルヘルスケア対策に関する調査」、  
p.13 より筆者作成。

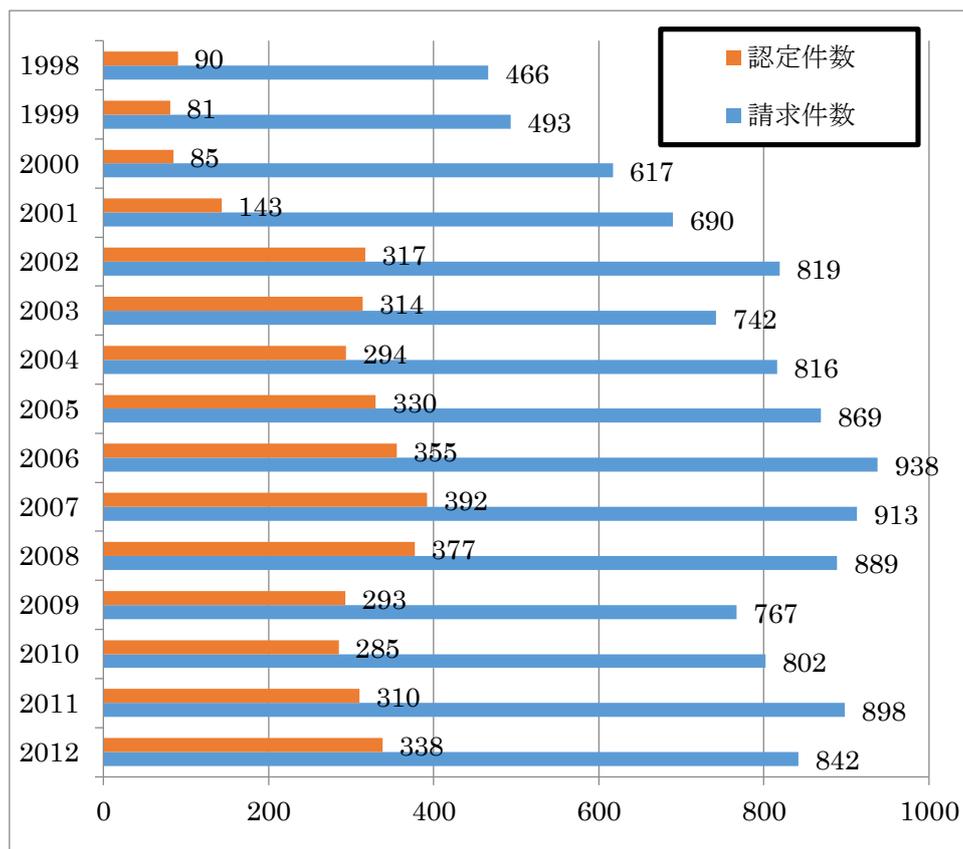
こうして、メンタルヘルス問題は、本人に原因があるのではなく、仕事量が多いことに伴う職場の環境にこそ、その要因を求めることができるのである。長時間労働の問題は「時間」だけの問題ではなく、あらゆる意味の「健康」の変調をきたしてしまう問題になっている。

## (2) 過労死・過労自殺

熊沢誠(2010)は、1980年代、1990年代、2000年代と時期を追うごとに、過労死・過労

自殺の労災請求と認定件数が増加傾向にあることを指摘する<sup>27</sup>。図2-13、図2-14は、厚生労働省が報告している「脳・心臓疾患及び精神障害等に係る労災補償状況について」より、過労死・過労自殺の状況を見たものである。

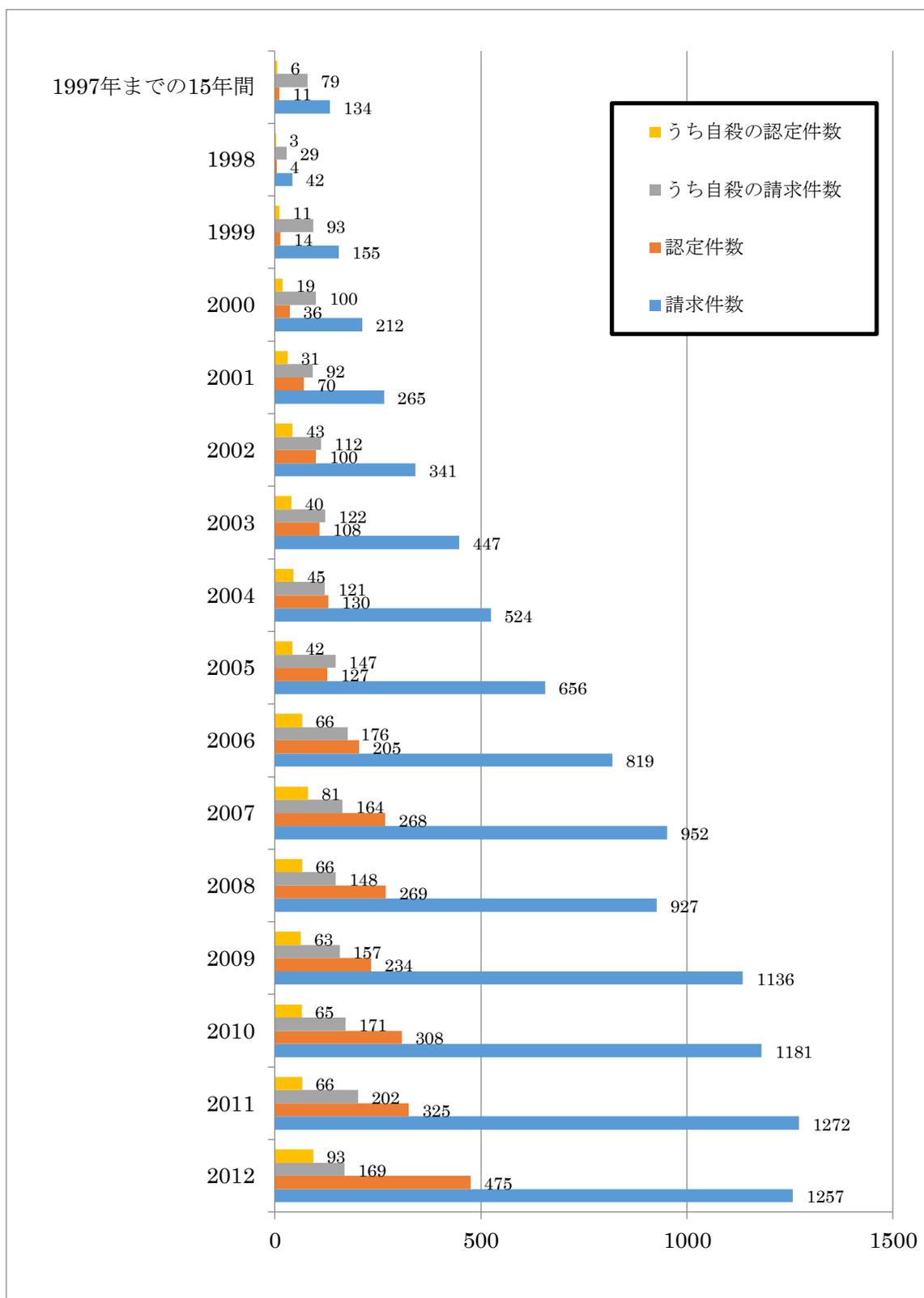
図2-13 年度ごとの脳・心臓疾患に係る労災請求・認定件数の推移



厚生労働省「脳・心臓疾患及び精神障害等に係る労災補償状況について」より筆者作成。

<sup>27</sup>熊沢誠(2010)、p.20。

図 2-14 年度ごとの精神障害等の労災補償状況件数の推移



厚生労働省「脳・心臓疾患及び精神障害等に係る労災補償状況について」より筆者作成。

上井喜彦(2001)は、日本は戦後抜群の高度経済成長を達成し、オイルショック後にも危機に苦しむ欧米先進工業国を後目にして群を抜いた成長力、国際競争力を顕示したわが国における日本の成長要因を考えると、成長の影で「過労死」に象徴されるような深刻な労働問題が蓄積されてきたことを見過ごせないと指摘する。現代労働問題の凝集点とも言える「過労死」という言葉は、オイルショック以降の現代日本の社会的病理現象を象徴する用語として広範な認知を受けるにともない、今ではこの言葉は、仕事の原因の過労・ストレスが誘因となった死亡や永久的労働不能を広く指す社会医学用語として定着してきている<sup>28</sup>。

上井喜彦(2001)は、「過労死 110 番全国集計結果」を素材に、過労死の特徴を三点挙げている。性別では男性が圧倒的に多いが、女性も近年増加していること。被災者の年齢は 40 歳代、50 歳代という働き盛りが多いが、その上下の年齢層にも広がっていること。被災者はホワイトカラー、ブルーカラーのいずれにもみられ、かれらの職種は営業職と現業労働者が多いが、運転手、技術者、建設労働者等と実に幅広く、職場における彼らの地位はヒラ労働者が多数を占めるとはいえ、管理職にも分厚く広がっていることである。このような状況を受けて、上井喜彦(2001)は、「現代日本の企業社会では仕事の要請が際立って強くなっていること、そして、中間管理職のように仕事の自由裁量度の高い労働者であっても、自己の裁量で仕事をスローダウンしてストレスの軽減を図るというのではなく、大量の仕事こなすために長時間働き続けて過労死にあっているという事実である」との解釈を示す<sup>29</sup>。

その過労死の特徴の変化について、川人博(2010)は、次のように指摘する。すなわち、バブル期は、好況で仕事がたくさんありすぎたため過労死に至ったケースが多かった。ところが最近では、サービス業や営業部門等を中心に不況下での売上不振がストレスの原因となり、心筋梗塞等で過労死に至るケースが多い。またリストラによる営業部門への配転でのストレス等、不況で比較的労働時間が短くなった状況でも、過労死の原因となる要素はなかなかなくなるのが現状である。不況期には、力関係の上では相対的に企業のほうが強くなる。社員にも「クビになるよりは、働き過ぎのほうがまだましだ」との認識が強まり、バブルの頃のように不満なら居直って会社を辞めるような雰囲気はない。好況期は転職が増えたが、最近は悩んだ末の自殺が増えていると指摘している<sup>30</sup>。

なぜ、過労死・過労自殺にいたるまで、働かなくてはならない状況が発生するのだろうか。

---

<sup>28</sup>上井喜彦(2001)、pp.67-70。

<sup>29</sup>同上、pp.71-73。

<sup>30</sup>川人博(2010)、pp.36-37。

宮坂純一(2002)は、日本企業における企業内人生の「最大の」特徴として、企業が共同態となっていることの反映として、人々の「深層レベル」では「熾烈な」競争が展開されることを指摘している。一方、従業員として自己の生活の保証をもとめて会社のために協力して協調するが、他方では、その協力・協調する人々の間でこれまた自己の生活の向上を賭けて、激しい競争が展開されざるを得ない状況に置かれているのだ。この状況が、ホワイトカラー、ブルーカラーを問わずすべての労働者を競争主義的企業内人生に巻き込むことを可能とした。さらには、労働者を会社人間へと転化することを可能としたのである。1988年は「過労死元年」といわれるが、これは、多くの労働者が競争主義的企業内人生をおくらざるを得ない状況においつめられてきたことを「非劇的に」象徴するとしている<sup>31</sup>。

熊沢誠(1997)は、仕事の単独性がつよく、ノルマが個人に課せられる労働者の代表格である営業職、セールスマンたちの間に、働きすぎによる過労死が多発していると指摘する。働きすぎの理由として、「直接的に、なかば強制的・なかば自発的に決められ」、「ふつうに働いてゆくには総じて過大にすぎる」個人ノルマにあるとしている<sup>32</sup>。

また、熊沢誠(2010)は、これまでの過労死・過労自殺が発生する状況を受けて、「このような場合には過労死が発生しやすい」という想定を立てている。それは、以下の七点である。

- ・労働時間管理が曖昧で、サービス残業が常態化している
- ・深夜労働をふくむ二交代制のため、睡眠時間の確保が危うく、疲労が蓄積される
- ・数値的に明瞭であるか否かを問わず、生産量、品質、契約高、そして納期などについてのノルマの「達成」がきびしく監励されている。とこうに注目すべきは、往々にしてチームノルマが個人ノルマでもなる管理者や現場リーダーの場合である
- ・仕事の質がストレスフル、あるいは重筋的であって、心身の疲労をまぬかれない
- ・職場の要員が少ない。業務の支援体制がない。またはひとり作業である
- ・成果主義が浸透するなか、上司が抑圧的である。同僚関係も競争的で職場に助け合う雰囲気がない
- ・労働者の収入に占める基本給の比率が低い

熊沢誠(2010)は、これらを挙げた上で、これらの条件のいくつかは、現在多くの職場に共

<sup>31</sup>宮坂純一(2002)、p.16。

<sup>32</sup>熊沢誠(1997)、p.97。

通する要因ではないかとしている。すなわち、職場生活のしんどさを直截にもたらすこうした企業労務的な要因の、その背景にはもちろん、80年代半ば以降の円高基調や経済グローバル化が余儀なくさせる熾烈な企業間競争と、90年代はじめ「ゆとり社会」への転換に挫折して以来、基本的に新自由主義的な方向に舵をとるようになった規制緩和の経済政策・労働政策がある。それらが企業労務の変化を媒介にして、総じて労働者を苛酷な働き過ぎに追い立ててきたというのである<sup>33</sup>。

こうして超長時間労働はたんに超過時間を金銭で精算することでは済まない段階にまで到達しているのではないだろうか。現代日本の労働時間短縮は「時間」を取り戻し、「健康と命」を守るためのものになっている。高度に発達した国で何とも皮肉な現象である。

## 6. 小括

以上、日本の長時間労働の実態・要因について、先行研究をふまえながらみてきた。

まず第一に、先進諸国との国際比較の結果からみても日本は長時間労働の国であることを確認した。アメリカもイギリスも労働時間が長い国であるが、週50時間という長時間労働者の割合についてみると、日本は1990年代を通して常に「世界一」であった。

第二に、日本の労働時間の推移を見ていくと、1970年代以降、日本の総労働時間は減少傾向にあることが確認できたが、しかし所定外（時間外）についてみると減少することはなく、90年代以降は拡大傾向にすらあることを確認した。ここに日本の長時間労働の問題の本質は、所定外労働時間の長さにあるということになる。

第三に、総労働時間の減少は、週休二日制の浸透による影響もあるが、それ以上に非正規雇用労働者の急激な増加によるところが大きい。一方では正規雇用労働者の長時間労働、他方では非正規雇用労働者の短時間労働の同時併存状態＝「労働時間の二極分化」という歪んだ状況が生まれたのである。こうして日本の労働時間問題は正規雇用労働者の長時間労働だけの問題ではないことを確認した。

第四に、サービス残業問題にも言及したが、不払い労働という異常性もさることながら、経団連が「それが日本の労使慣行だ」として「不払い残業」を容認していることもまた異常である。重大問題である。

---

<sup>33</sup>熊沢誠(2010)、pp.34-35。

第五に、以上のような所定外労働時間の長さは、「多すぎる業務量」にあることをみた。この点は労使双方が共に認めているのであるが、要因が分かっているにも関わらず、その問題が解決されないのはなぜか。それは従業員を「自発的に」働かせる人事労務管理の構造があるからだと指摘した。

さて第六に指摘したことは、長時間労働が引き起こすメンタルヘルスの問題、過労死・過労自殺問題である。これらの問題は、1990年代以降、正規雇用労働者の長時間労働問題の深刻化に伴い、事態が悪化している状態にあることを論じた。長時間労働を引き起こす誘因は、たんに労働時間を長くするだけでなく、労働者の心理的・精神的状態をも圧迫するようになっている。いまや「時間」を金銭（残業手当）で「精算」することでは済まないところまで来ているといわざるを得ない。時短は「時間」を取り戻し、「健康と命」を守ることになっているのである。

現代日本の長時間労働の実態をこのように捉えたとすれば、その長時間労働を生んだ現場に分け入って、その構造を明らかにすることが求められるだろう。企業で展開されている人事労務管理、とりわけ労働時間管理の構造を分析することが必要である。

### 第3章 1990年代までの労働時間管理

——日本の労使は“労働時間”をどのように扱ってきたのか——

本章では、戦後から1990年代に至るまでの日本企業で展開されてきた労働時間管理はいかなるものだったのか、その実態を考察する。90年代以降のホワイトカラーの労働時間管理を主テーマとする本研究がそれ以前の実態をみるのは何故か。理由は二つある。

第一に、本研究は企業で展開される労働時間管理が90年代を境に劇的に変わったという理解に立っているからである。それを明らかにするためには90年代までの労働時間管理について理解しておかなければならない。

第二に、高度成長期を経て90年代にいたる過程において、日本の「労働時間」の扱いが欧米のそれとは違ったものとなったと思われるからである。石田光男(2012)が「日本の雇用関係のルールは個別性が、労働時間についても、仕事のレベルについても、報酬についても『個々人の縄張りが報われる』仕掛けを職場に張り巡らせているので、欧米の企業経営者が願っても手に入れられない勤勉な労働力を確保することを可能にしている」ことの真偽と根拠を確かめるためである<sup>1</sup>。つまり、日本の労働時間が長いのは何故か、そのことを問うことで、90年代以降のホワイトカラー労働の長時間労働の意味とその解決に向けた道を探る糸口を得るためである。

上記の目的達成のため、まず過去の調査をもとに、労働時間管理がいかに展開されていたのかを明らかにする。第1章でみたように、労働時間管理の議論の対象は、1990年代以前はブルーカラー労働者であり、1990年代以後は、ホワイトカラー労働者であった。それ故、本章ではブルーカラー労働者の労働時間管理はいかなるものがあり、そうした労働時間管理はどの程度普及していたのかを考察する。

次に、当時の経営側は、何をねらい、どのような考え方で、どのような労働時間管理をおこなっていたのかを考察する。先行研究では、ブルーカラー労働者の労働時間管理は、交替制勤務を中心に、労働密度を高めるための労働時間管理が展開されていることが論じられていたが、こうした交替制勤務が導入された背景には、いかなる経営側の意図があったのか、そして、そのような労働時間管理は、職場でいかに展開されたのかを考察する。ここでは、併せて、労働側は交替制勤務の導入をいかに受け止められたのか、何が問題とされていたの

---

<sup>1</sup>石田光男(2012)、pp.5-6。

かについて、過去の資料をもとに考察する。それらを通して、バブル崩壊以前、日本の労使は「労働時間」をどのように扱ってきたのかを明らかにする。

## 1. バブル崩壊以前（90年代以前）の日本の労働時間管理の実態

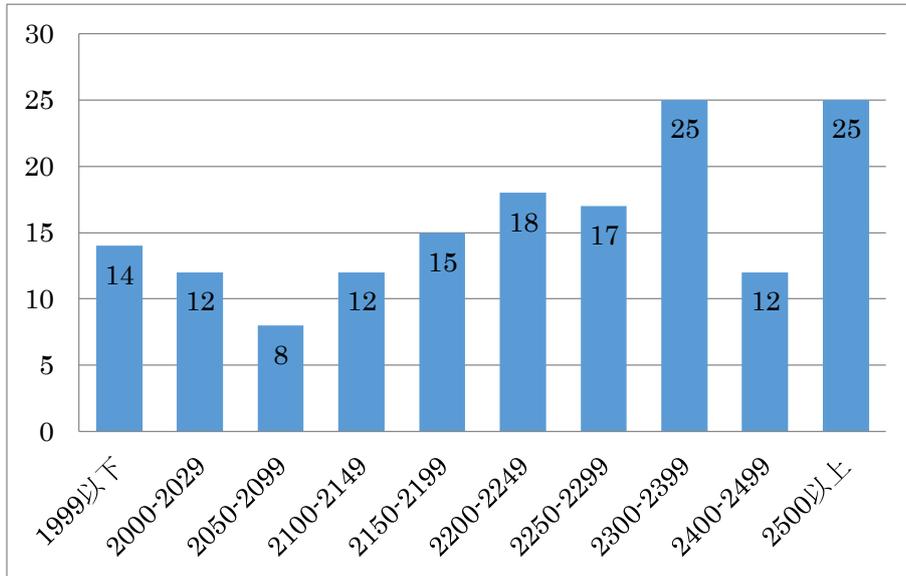
日本経営者団体連盟関東経営者協会(1971)は、1969年の企業調査をもとに、労働時間管理の実態を明らかにしている<sup>2</sup>。1969年といえば、日本経済はまだ高度成長期であり、多くの国民は高度な経済成長が当然のことと受け止めていた時期であり、また更なる経済成長があると疑いなく信じていた時期でもあった。もっとも他方では、各地で高度経済成長に伴う公害問題が問題視されてはいたものの、多くの国実はまだまだ「経済発展」が必要だと感じていた時代だった。因みに「列島改造論」の田中角栄内閣ができたのは1972年だった。本調査報告は、そのような時代背景のもとで、経営者団体によっておこなわれた調査であることに注意が必要である。

まず年間総労働時間をみてみよう。これによれば、1999時間以下から2500時間以上への10段階にほぼ一様に分散していることがわかる。これは年間の総労働時間が広く各段階に分散していたこと、週48時間労働の時代であったから、年間100ないし300時間程度の時間外労働が行われるためにこのような分散が生じたものと考えられる。わずかながらも2200時間~2499時間の間あたりにピークがみられ、その中央値は、2200-2249時間の間にある(図3-1)。

---

<sup>2</sup>この調査は1969年に実施されたものである。調査対象会社は、各種団体の選定により689社に調査を依頼し、331社について回答を得た(回収率48.0%)。調査事項は、①労働時間短縮に関する意見調査、②労働時間管理に関する調査、③労働時間短縮に関する調査、④休日、夏季休暇に関する調査である。詳細については、日本経営者団体連盟関東経営者協会(1971)、p.5を参照。

図 3-1 年間総労働時間(従業員平均)



日本経営者団体連盟関東経営者協会(1971)、p.46より筆者作成。

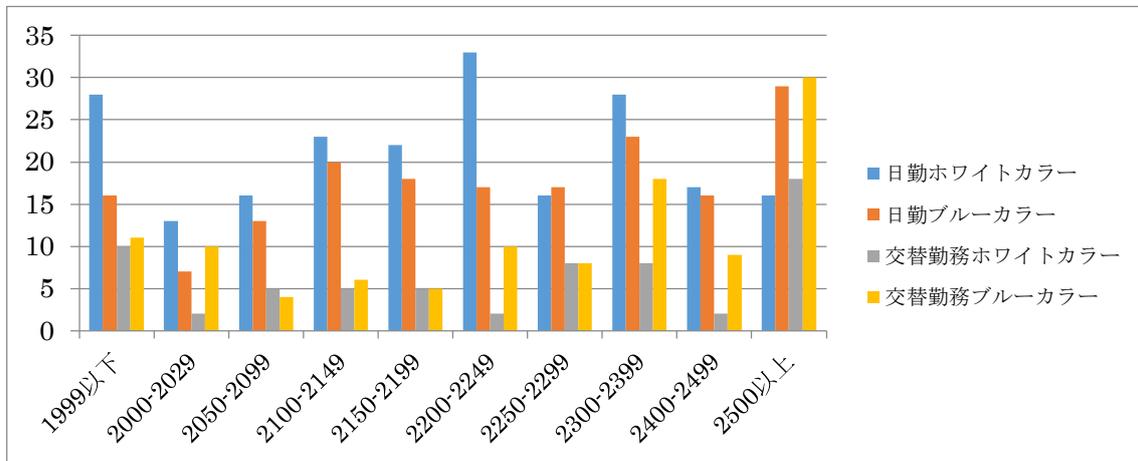
回答企業合計は、332社であるが、不明と回答した企業174社を除き作成した。

ホワイトカラー労働者とブルーカラー労働者別にみても、日勤労働者で2400時間以上とする企業が9.9%に対して、日勤ブルーカラー労働者で45社(日勤ブルーカラー労働者採用企業の15.2%)、交替勤務ブルーカラー労働者で39社(交替勤務労働者採用企業の21.7%)と、ブルーカラー労働者の方が総実労働時間の長いところに多く分布している。また、同じブルーカラー労働者で比較してみると、交替制勤務の方が日勤のブルーカラー労働者よりも2500時間以上実働の企業の割合が高いことがわかる(図3-2)<sup>3</sup>。

上記調査結果から、当時の労働時間のおよその実態をみる事ができる。交替制勤務が多いのはブルーカラーもホワイトカラーも2500時間以上実働の企業である。労働時間が長いほど交替制勤務形態をとっていたようである。また当時の平均像を確かめるために、年間総労働時間の中央値が属する2200-2249時間以上で働いている層をみると、日勤ホワイトカラー労働者の36%、日勤ブルーカラー労働者の48%、交替勤務ホワイトカラー労働者の55%、交替勤務ブルーカラー労働者の59%であった。ここから、平均的にみても、ブルーカラー労働者の方がホワイトカラー労働者よりも労働時間が長かったこと、そして、日勤よりも交替制勤務のほうが、労働時間が長かったことがわかる。

<sup>3</sup>日本経営者団体連盟関東経営者協会(1971)、pp.22-23。

図3-2 職種・勤務別年間総労働時間



日本経営者団体連盟関東経営者協会(1971)、p.48より筆者作成。

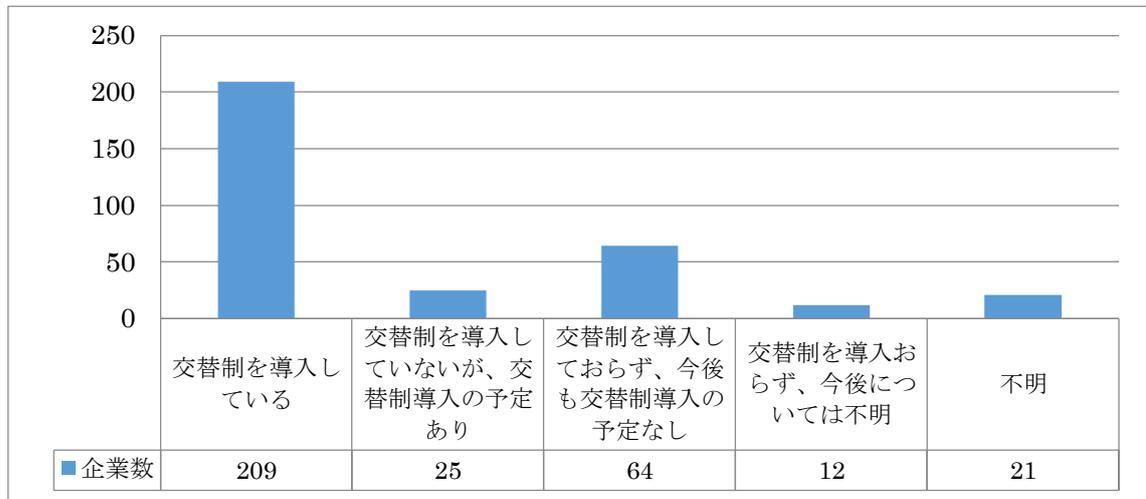
回答企業合計は、332社である。

そこで次にこの交替制勤務について少し詳しくみてみよう。

交替制勤務実施企業者数は、全産業で209社(63.1%)、製造業で158社(78.6%)であった(表3-3)。資料掲載は省略するが、それを業種別で見ると、金属工業、輸送機器、ゴム工業、化学工業、繊維工業、鉱業、電力、運輸業などで実施率が高い。また、金融・保険業でもかなりの実施率がみられる。この金融・保険業での高さの理由は、コンピューターの導入など新鋭事務機の稼働率を高めるものと考えられる。

規模別で見ると、企業規模が大きいほど、実施率は高い傾向にあり、5000人以上の企業では、全産業で79.3%、製造業で88.7%に及んでいる。交替制未実施企業でも、将来導入予定であるとする企業が存在し、全産業で25社(24.8%)、製造業で10社(23.3%)と2割強ほどである。

図3-3 交替制勤務実施状況



日本経営者団体連盟関東経営者協会(1971)、p.79より筆者作成。

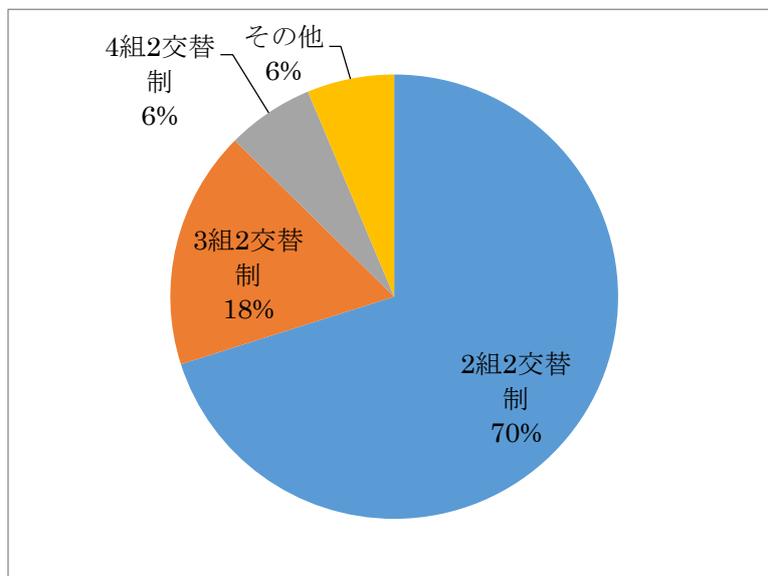
回答企業合計は、331社である。

交替制を実施する企業(209社)はどのような交替制を採用していたのであろうか。調査によれば、同一企業でも多様な方式を採用・実施していたようである。その内訳をみると、2交替制 127社で実施率 60.8%、3交替制 131社で 62.7%、1昼夜交替制 15社で 7.2%、その他 3社 1.4%であった。

2交替制と3交替制をさらに組編成によって細分した場合、2交替制では実施 127社中 89社(70.1%)が2組2交替制をとり、その他は3組2交替制 22社(17.3%)、4組2交替制、組編成不明またはないものそれぞれ 8社(6.3%)である(図3-4)。また3交替制では実施 131社中 92社(70.2%)が3組3交替で、4組3交替も 29社(22.1%)とかなり見られ、7組3交替が 4社(3.1%)、組編成不明またはないもの 6社(4.6%)となっている(図3-5)。

ここから、2組2交替制、3組3交替制が圧倒的に多かったことがわかる。しかもここでは統計数値を掲載していないが、これらの方式を採用している企業は5000人以上が多いことが示されている。

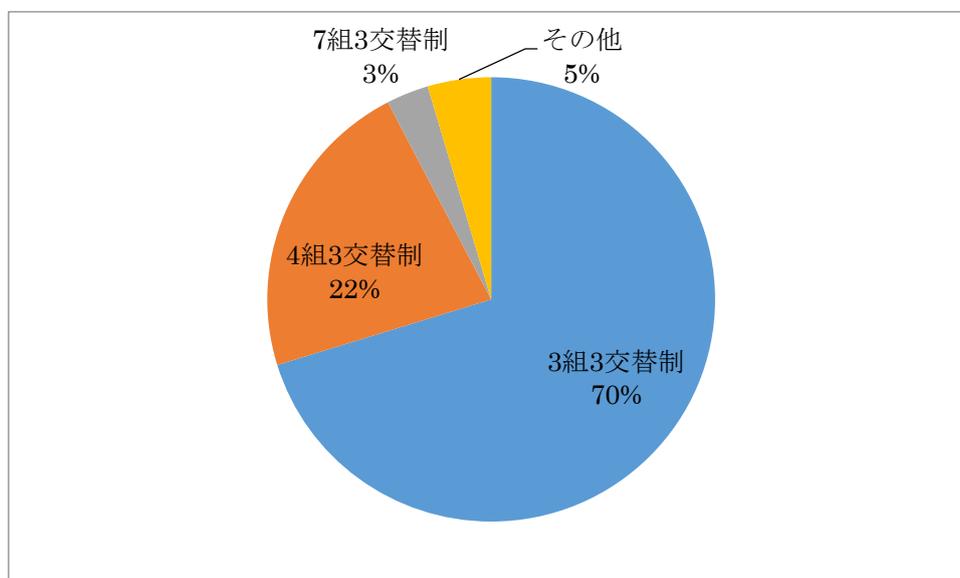
図3-4 二交替制勤務実施状況



日本経営者団体連盟関東経営者協会(1971)、p.80より筆者作成。

回答企業合計は、127社である。

図3-5 三交替制勤務実施状況



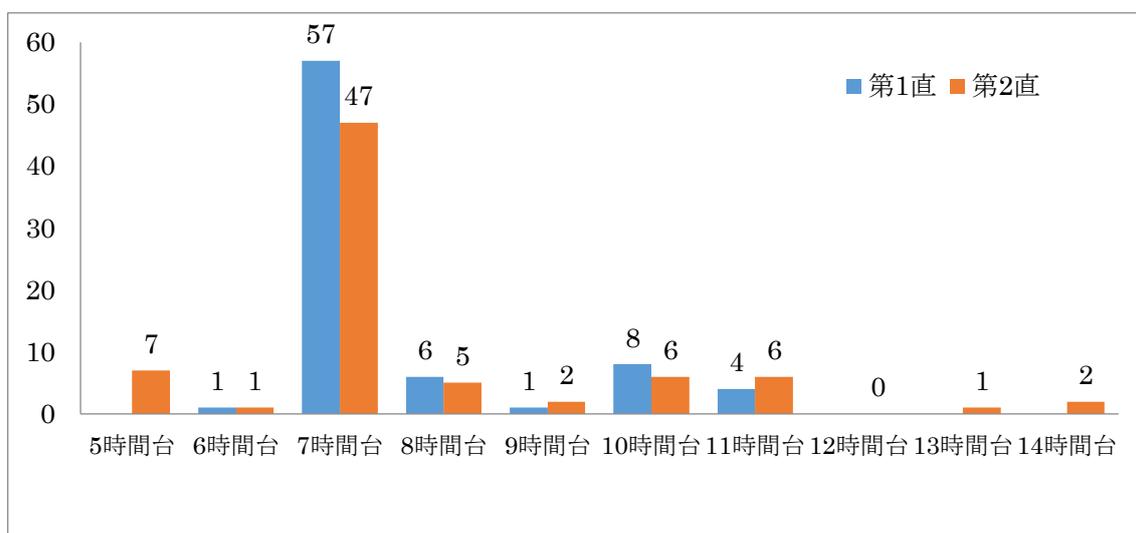
日本経営者団体連盟関東経営者協会(1971)、p.81より筆者作成。

回答企業合計は、131社である。

このような交替制勤務の導入状況の中で、所定内労働、および所定外労働の実態はいかなるものだったのか。

2 交替制勤務が代表的である企業は、77 社(うち製造業 61 社)であったが、それらの企業の所定内労働時間は、第 1 直が 7 時間台(74%)、第 2 直が 7 時間台(70.4%)となっており、双方とも、1 日の所定労働時間は、7 時間台とするところが多い(図 3-6)。

図 3-6 二交替勤務制の所定労働時間



日本経営者団体連盟関東経営者協会(1971)、pp.83-84 より筆者作成。

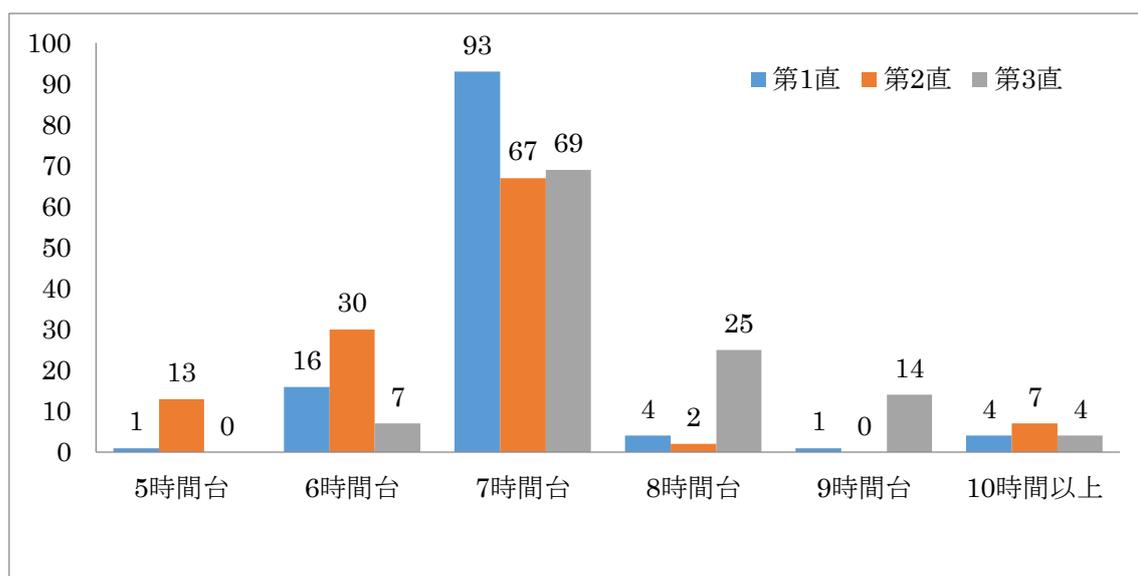
回答企業合計は、77 社である。

3 交替制勤務が代表的である企業は 119 社(うち製造業 94 社)あり、各直とも 2 交替の場合と同様 7 時間台が多いが、その割合は、各直で若干異なっている。第 1 直は、7 時間台 93 社(78.2%)、6 時間台が 16 社(13.5%)であった。第 2 直は、7 時間台 67 社(56.3%)、6 時間台 30 社(25.2%)、5 時間台 13 社(10.9%)であった。第 3 直は、7 時間台 69 社(58.0%)、8 時間台 25 社(21%)、9 時間台 14 社(14.9%)と 3 直の中では、比較的長い所定内労働時間である(図 3-7)。

このことから、当時のブルーカラー労働者は 2 交替もしくは 3 交替で 7 時間台労働という交替制勤務という労働時間管理が主流であったということになる。ただし、比較的労働が厳しい 2 直の所定労働時間を短く設定しているところが多く、逆に相対的に「楽な」3 直では長めに設定しているところが多い。おそらく疲労と能率という視点から、労働組合

との交渉ないしは協議を経てこうなったと思われる。こうした労働者側への配慮という視点は、経営側の単独でおこなわれたのではないだろう。次にみる「予備人員」の配置についても、労働組合との交渉の結果であろうと推察できる。何故なら、予備員の配置が趨勢ではないからである。

図3-7 三交替勤務制の所定労働時間



日本経営者団体連盟関東経営者協会(1971)、pp.85-87 より筆者作成。

回答企業合計は、119社である。

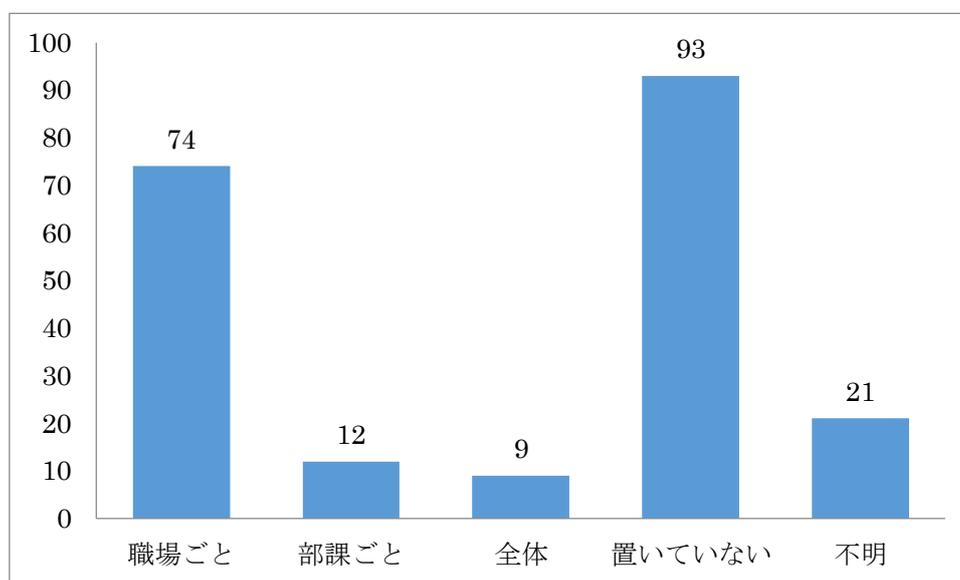
この当時、交替制採用企業で「予備員」をおいている所があった。交替制実施企業 209社のうち予備人を置いているとする企業は全産業で 95社(45.4%)となっている(図3-8)。職場ごとに予備人員を置いている企業は、74社(47.4%、置いていると回答した企業の 77.9%)であり、予備人員を置く場合は、職場ごとに配置されるのが主流だったと考えられる。「企業全体」や「部課ごと」ではなく、「職場ごと」が多かったということは何を意味するのだろうか。推察できるのは、経営側からの提案ではなく、職場の労働組合側からの要求だったということである。それ故、予備人員を配置する企業が、大企業であっても半分以下であった状況を考えると、労働組合が比較的強かったと当時であっても、労働時間への組合の関与は主流ではなかったということになるだろうか。

ここまで、1970年代に入る直前の労働時間管理の状況についてみてきた。二交替制勤務、

三交替制勤務の所定労働時間は、7時間が主流だということが明らかになった。しかし、1日7時間労働で、週に6日、1年間働くとする、1年間で2100時間程度となる。しかしながら、図3-1からは当時の労働者の多くの年間総労働時間は2100時間以上であるわけだから、所定外労働時間が相当程度あったことを意味する。

それがどの程度あったのかを知りたいところであるが、幸いなことに、この調査ではそれを知る1つのデータとして、時間外・休日労働協定時間数が調べられている。

図3-8 交替制職場の予備人員設置状況



日本経営者団体連盟関東経営者協会(1971)、pp.88より筆者作成。

回答企業合計は、209社である。

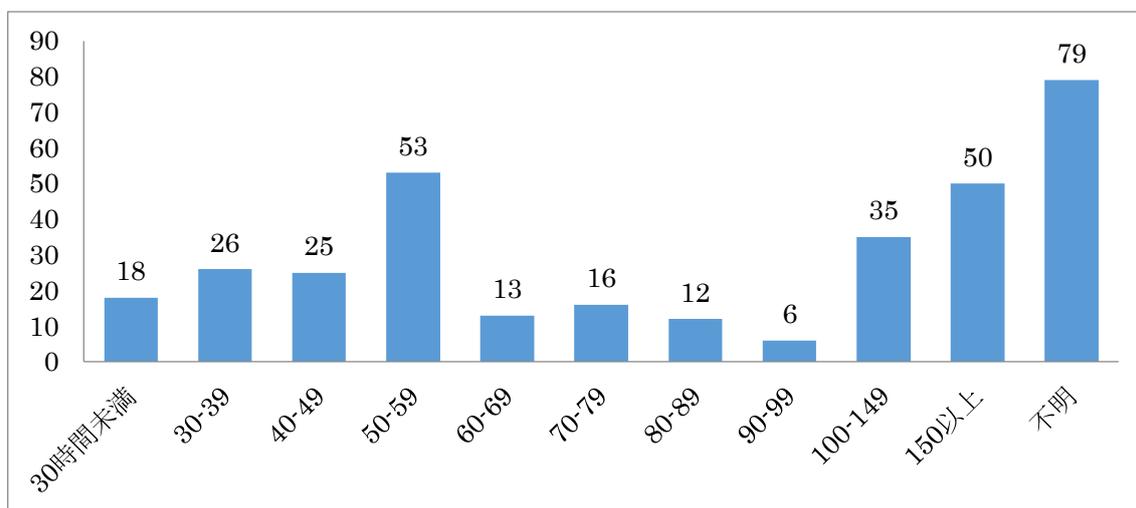
ひと月あたりの時間外・休日労働協定時間数をみると、30~50時間とする企業が全産業で104社(31.1%)、製造業で93社(45.7%)であるのに対し、100時間以上とする企業も全産業で86社(25.7%)、製造業で37社(18.2%)と、全体的みるとこれが二つのピークであった(図3-9)。

この点について、日本経営者団体連盟関東経営者協会(1971)は、「協定時間数を1月あたりで協定している場合には、30~50時間とする企業が比較的多いものに対し、1日当たりで協定している場合には1月あたりに換算すると、100時間以上となるものが多いためである」と説明している。また、この結果を産業別にみると、製造業では30~59時間とする企業が多いのに対し、非製造業では100時間以上とするものが49社(37.5%)であることを指摘す

る。すなわち、非製造業のほうが、製造業よりも時間外休日協定時間数が長い傾向にあるといえよう。その理由について、同調査では何も説明しておらず、不明である。

これらは労働組合との協定時間数であるから、どこまで実態を示しているのか確定はできないが、製造業の場合でいえば、半数近くの企業で月換算で30～50時間の時間外労働となる。これを年換算すれば300～600時間の時間外労働となる。先の2100時間の所定労働時間と合算すれば年間総労働時間は、2400～2700時間ということになる。高度経済成長時代のブルーカラー労働者の平均像ということになる。それを支えていた労働時間管理は交替制であったということができよう。

図3-9 ひと月あたりの時間外・休日労働協定時間数



日本経営者団体連盟関東経営者協会(1971)、pp.52より筆者作成。

回答企業合計は、333社である。

以上、ここまで、1970年代に入る直前、つまり高度経済成長末期の時代の労働時間の実態をみてきた。調査対象となった企業が、企業規模が大きい点に注意を払う必要があるが、労働時間が2500時間と回答する企業が多く、現在の2000時間前後を推移している状況よりも、長時間労働であることが伺える。こうした長時間労働を可能とさせていた労働時間管理として、交替制勤務であったと考えられよう。その交替制は、全産業6割程度、製造業で8割近くの企業で導入されていた労働時間管理であったのである。

戦後、生産性向上を目的とした労働時間管理の合理化が継続的に行われてきている。経営側の労働時間短縮へ向けた考え方については、次節で詳しく述べるが、経営側の考え方は、

何よりもまず「生産性向上ありき」であり、労働時間管理はその目的のための手段であった。したがって労働時間短縮は生産性向上の後に結果としてもたらされるかもしれないという姿勢を貫いている。日本の経営者が指向する労働時間管理はあくまでも生産性向上のための手段にすぎず、目的ではないのである。この時代の交替制はその有力なものであったといえるだろう。

これら統計数値だけではなく、職場の実態はどうであったのだろうか。第1章の先行研究分析で考察したように、日本の人事労務管理研究のなかで、労働時間管理の研究は多くはない。そのような中で、労働時間管理に分析の焦点を充てて、その実態の解明に努力している貴重な研究がある。木元進一郎(1980)、山本潔(2009)である。

木元進一郎(1980)は、労働時間管理を経営合理化策の一つとして位置付けている。経営合理化策の下で、労働時間管理の合理化と共に、労働強度をより一層強化ため、経営側は、時間研究、動作研究や、それらの「超過搾取のための諸方法」を総合化した近代的労務管理の制度や方法の導入・強化によって、単位労働時間あたりの投入量の増大、すなわち労働強度の強化を図ってきたのである<sup>4</sup>。ここでいう「近代的労務管理」とは、アメリカ流の職場管理手法を参考にして、末端の職場での作業動作と作業時間の分析を細部までおこない、個々の作業における「ムリ」「ムダ」「ムラ」を極力除去し、時間を節約する手法である。もちろんそれは時短に結びつくのではなく、労働強度の増大となる。これに交替制勤務が加わることによって「超過搾取」となると木元はいうのである。

他方、この労働時間の「合理的使用」の極地として、「面着制」やタイム・レコーダーの撤去など、労働時間の究極の節約方式という労働時間管理の実態を活写したのは山本潔(2009)である。松下電器の事例を事例として実に生き生きとした研究である<sup>5</sup>。少し長くなるが、この貴重な研究をみておきたい。

松下電器における労働時間管理合理化の第一は、「入門・出門制」であった。日本の工場では、戦後以来、工場の門を出入りする時間で、労働時間を管理していた。例えば、朝8時就業開始と決められていれば、8時に工場の門に滑り込んで、そこにあるタイム・レコーダーのカードに打刻した途端に、“8時就業開始”となっていたのである。打刻後に職場まで歩いて行って（製鉄所等の広い工場の場合には構内バスに乗って）、職場に到着してから、作業着に着替えて、仕事にかかっていた。逆に終業時には、夕方の5時就業とすれば、4時30

---

<sup>4</sup>木元進一郎(1980)、p.112。

<sup>5</sup>山本潔(2009)、pp.125-127。

分か 45 分か早めに仕事を終えて、汚れ仕事の場合にはシャワーを浴びて、門まで行って、5時にタイム・レコーダーを押せば「終業 5 時」となっていた。これは、工場経営者の立場から言えば、朝約 30 分と夜約 30 分の合計約 1 時間近くも、無駄に賃金を払っている時間であることを意味した。

そこで、「現場到着制」が、家庭用家電・自動車産業等における「流れ作業」方式の普及と並行して導入された。それまで、工場の門のところにあったタイム・レコーダーを動かして、職場・「作業現場」にタイム・レコーダーを置くことにしたのである。これにより、各自の職場まで歩いていったり（構内バスに乗っていったり）して、職場に到着してから打刻することになった。中には作業着に着替えて、それからタイム・レコーダーを押して、”8 時ジャストに作業を開始“させる職場までであったという。終業時には、午後 5 時なら 5 時までフルに働き、それからタイム・レコーダーを打刻して、汚れ仕事の場合はシャワーを浴びて門まで歩いて行って、午後 5 時 20 分とか 30 分とかに門を出ることになった。こうして一労働日中フルに働かせることができるようになり、経営者にとっては好ましい状態になったのである。

この「現場到着制」の究極の形態は、タイム・レコーダーを撤去してしまう「面着制」（就業開始時間前の朝礼に労働者が居るか居ないか顔を見ればわかるという制度）の導入である。全員が就業開始前に職場に来るのであるから、職場のタイム・レコーダー等は不要となるというのである。職場に全員の名札が掛けてあり、朝ライン稼働前に、この札の前にフォアマンが立って朝礼を始める。遅れてくると、朝礼中の職長と職場の全員の前を通っていかねばならないため、労働者(若い女性)は全員早く出勤してくるようになる。こうして面着制の労働時間管理は、流れ作業現場において、労働時間の効率的使用と労働密度強化に資することになったのである。実労働時間が実質的に延長されたのはいうまでもない。

「面着制」はこのように経営者にとっては、「合理的」な時間管理制度であった。ところが、松下で山猫ストが発生する。松下電器の工場の女子労働者が、「労働法」上の権利として“一斉生理休暇”をとり、女子労働者が一人も出勤しないで工場が動かないという事件が発生したのである。このストライキの原因は、“流れ作業や面着制で、労働密度が高まり、労働時間の気孔充填が進んできたのに、現在の労働時間は長すぎる”ということにあった。労働強化にたいする労働者側からの反乱であった。その背景には、労働者の工場外生活パターンが変わったこともあったという。

そこで、松下電器は、“週休 2 日制”の採用をもってこの事態に対応した。労働基準法の

改正で週 40 時間制になったことが背景にあるが、1 日の労働時間を短縮しないで休日をふやした理由は、通勤事情とも関連していた。混雑する交通機関での長時間通勤は、労働者が 1 日に支出するエネルギーの 3 分の 1 は電車の中で支出すると云われ、作業能率に悪影響を与えると判断されたからである。つまり、1 日の労働時間を短縮するよりも休日を増やして通勤時間を減らす方が、労働時間の効率的な利用にプラスになると考えられたのである。以後、この“週休 2 日制”は電機だけでなく、精密機械・自動車等の流れ作業による産業に、ついで造船等の主要産業企業に普及していくこととなったという。

以上、みてきたように、この時期の労働時間管理の合理化は、工場労働者を対象として労働時間の効率的・「合理的」使用の工夫という形で、労働強化が主流であった。内容的には限られた（法定）労働時間内の労働投入量の最大化である。あれこれの制度的な工夫はすべてこのような、労働生産性向上に向けたものである。すなわち、労働時間管理とは「生産性向上の手段」の労務管理以外の何物でもなかったということになる。第 1 章での藻利が主張したような、労働意欲向上や労使関係安定に向かう（狭義の）労務管理という位置づけはなかったのである。木元と山本の研究はそのことを余すところなく伝えている。

ところで時間管理がどうして「山猫スト」を招くまでに「生産性向上の手段」としてのみ位置づけられたのであろうか。それを支えてきたのはいかなる事情だったのだろうか。それは「労働時間」についての経営側と労働側、この双方の考え方が起因しているのではないだろうか。以下、若干の資料をもとに考察を試みる。

## 2. 日本の労使の「労働時間」の考え方

### (1) 経営側の労働時間の考え方

これまで、経営側は、労働時間管理に関し、いかなる考えを持ち、どのような指針を示してきたのか。1990 年代以前まで、経営側が出してきた資料をもとに、経営側が労働時間をいかに捉えてきたのかを考察する。論点は次の二つの点である。第一に、そもそも人事労務管理の一環としての労働時間管理をどうすべきかと主張していたのか、第二に、労働時間の短縮をいかに受け止め、労働時間短縮と労働時間管理との関係をどのように位置づけようとしてきたのかである。

まず、第一の点に関して、日本経営者団体連盟(1968)『賃金問題資料②(昭和 43 年度)「時間意識」の現代的意義—賃金支払い形態の再検討—』をみると、労働時間に対する経営者の

基本的姿勢が示されている。それは、「時間管理の徹底と時間能率意識を高める」というものである。例えば、時間給は、単なる時間割の賃金ではなく、時間能率を前提とした時間建ての賃金のことであり、その成立の背景には、近代的賃金観の徹底や科学的な経営管理の確立という基礎がなくてはならない、このように言う。こうした考えのもと、より実働時間を長くするための労働時間制度、あるいはまた、制限された特定の労働時間の中で、より効率よく働かせるための労働時間管理の制度が模索された。

それは、賃金における時間意識と時間能率の確立であり、この認識を十分に企業内に浸透させる必要があるということである。また、時間管理という経営体制を充実させるため、時間研究、動作研究をはじめ、計画と統制の働きによって生産管理機構の整備をすすめ、このような条件の上に、「賃金」と「能率」との生きた結び付けをはかることが望まれるとしている。そのための時間管理の方法として、タイム・カードを作業現場に配置する「職場毎の時間管理」方式や業務命令を時間単位、分単位で行う方法など、種々な努力がみられた。古くは、テーラーの科学的経営管理の手法があり、時間研究、動作研究によって個人能率(課業)の設定が行われたことはよく知られているとおりである。その後、流れ作業システムの発展によって個人の時間管理は集団のそれにとって変えられ、さらに人間関係論の観点を含む、総合的な管理体制が叫ばれるようになった。

このように第二次高度成長期における「労働時間管理」は理論的にも実践的にも、生産性向上の手段として位置づけられていた。当時の経営側としては、「わが国企業の経営近代化の度合いは、まちまちであるが、どのような発展段階にあるかを問わず」、より効率よく働かせるための労働時間管理の確立のために、「経営の総合点検」が必要であると鼓舞していたのである<sup>6</sup>。

実は経営側のこの認識はその後も堅持されることになる。

よく知られた日経連能力主義管理研究会編著(1969)『能力主義管理——その理論と実践——』でも、人件費コスト面に着目し、労働生産性の向上という視点から、労働時間管理の重要性を論じている。その主張は、前年の日経連(1968)『賃金問題資料②』で労働時間に関し主張していたものをより発展させたものとなっている。

「時間給とは、単なる時間割の賃金ではなく、時間能率を前提とした時間建て賃金のこと

---

<sup>6</sup>日本経営者団体連盟(1968)、pp.21-22。

であり、その成立の背景には、近代的賃金管理の徹底や科学的な経営管理の確立という基盤がなくてはならない。

この意味において、わが国にみられるような、欠勤遅刻等に際して日割り、時間割で控除するいわゆる「日給月給制」は、時間給の原理に代わりうる性質のものではない。むしろ、根本の問題は、賃金における時間意識と時間能率の確立であり、この認識を十分に企業内に浸透させる必要がある。

また、時間管理という経営体制を充実するため、時間研究、動作研究をはじめ、計画と統制の動きによって生産管理機構の整備をすすめ、このような条件の上に、「賃金」と「能率」との生きた結びつけをはかることが望まれる<sup>7</sup>。

賃金における時間意識と時間能率の確立によって、能率を向上させたいという意図が見えてくる。また、時間管理の方式として、タイム・カードを作業現場に配置する「職場ごとの時間管理」方式や、業務命令を時間単位、分単位で行う方法など、それまでの主張を繰り返している。しかし、相変わらず、労働時間にいかなる問題があり、職場でどのような問題解決が求められているのか、このような姿勢はまったくみられない。むしろ、これまでと同様に、時間管理を能率向上のひとつの手段として位置づけられている点では一貫としている。

その後、『能力主義管理』で提起された生産性向上のための労働時間管理がいっそう推し進められることになる。時間能率(単位時間に発揮すべき標準能率)の確立を進めることを強調し、ノーワーク・ノーペイの原則を貫くこと、また交替制の導入を通じた生産性向上を推し進めていく推進されるようになった<sup>8</sup>。

先に指摘した第二の論点、すなわち時短問題について、経営側が意識するようになってきたのは1970年代に入ってからのことである。

日経連(1972)『変革期に立つ日本経済と賃金問題』では、労働時間短縮の要請が高まったことを受けて、時間短縮は合理化に伴う生産性の向上が前提となるとの姿勢を示している。労働時間短縮のためには、「密度のうすい長時間労働を反省し」、改めて時間能率の向上が重要であると強調している<sup>9</sup>。時間短縮問題の経営側の姿勢をよく表している。

---

<sup>7</sup>同上、pp. 489-490。

<sup>8</sup>日本経営者団体連盟(1970)、p.151-155。

<sup>9</sup>日本経営者団体連盟(1972)、pp.85-87。

さらに注目すべきは、時間能率向上のためには、経営効率化の達成が必要であるとして、少数精鋭化のための徹底した要因管理・教育管理、標準作業量・標準時間の設定による科学的管理の実施、小集団活動を展開など、時間管理の側面だけでなく人事労務管理全体を生産性向上に向けて動員することを主張していることである。

1980年代に入るといよ、労働時間短縮へ向けた社会的要請がより一層強くなった。「おずおずとした」時短として週40時間労働制に向けて約40年ぶりに法改正がおこなわれたのは1987年のことであったが、経営側がこれをどのように迎え入れたのか、日本の経営者たちが時間短縮をどう捉えていたのか、これを検討する恰好の材料を提供している。この点を検討してみよう。

こうした状況を受けて出されたのが、日本経営者団体連盟弘報部編(1982)『労働時間管理と労働時間短縮——その取り組み方と実際——』である。これは、労働時間短縮の要請を背景に、経営側が今後いかなる労働時間短縮を図っていくか、その指針を示した報告書である。

労働時間短縮に対する基本的な姿勢として、「労働省のいうように、時短により労働者生活の充実を進めることは望ましい目標である」ことは認めつつも、「経済成長の大きくは期待できず、生産性向上も困難な状況の下で、その目標の急性な実現には多くの問題があろうとし、労働時間短縮が、決してたやすいものではないこと」と消極的な姿勢を示し、生産性を重視する姿勢は依然として変わっていない<sup>10</sup>。

その上で、長期的には労働時間短縮に取り組む必要性を認め、企業経営上の立場から留意事項としていくつかあげているが、そのうち二点を指摘しておきたい。

その第一は、「時短は、生産性向上の基盤の上に、生産性向上が先行し、結果として労働時間が短くなるというものではなくてはならないという」という姿勢である。企業の発展と従業員の福祉にとっての基本要件は、経営基盤の確立・体質の強化であって、時短もこれらに裏付けされた生産性の向上があって、はじめて実現可能なものである。その意味で、時短は従業員の福祉とともに経営効率向上を目標とし、両者の調和的实现を理念とすべきものであるとする。しかし時短は、人員増、残業増、コスト増、生産販売減、納期遅れなど企業経営への悪影響をもたらす可能性があるから、それを最小限にとどめなければならないとして、時短を可能にする生産性向上に労使が前向きに努力し、協力する姿勢が不可欠であるというのである<sup>11</sup>。

---

<sup>10</sup>日本経営者団体連盟弘報部編(1982)、p.24。

<sup>11</sup>日本経営者団体連盟弘報部編(1982)、p.25。

第二は、「時短は、生産性向上の成果配分の問題であるとの認識をもち、賃金その他の労働条件のパッケージ管理を基本とするべきである」との主張である。勤労者の福祉向上の原資は生産性の向上であり、向上を通じてしか実現しえない。生産性向上をとまなわない時短は形を変えた賃上げであり、労務費コストと密接に関連する。したがって、時短に当たっては、時間当たり賃金を据え置いた形で行うか、あるいはあくまで生産性向上を前提として、その成果配分の一形態として、その範囲内で賃金とその他の労働条件を一体のものとして、総労務費的観点からとらえるべきかであると主張する。さらには次のようにも言う。時短の速度を決定する経済的要因は、生産性上昇率と賃上げ率の 2 つであり、生産性を無視しての時短・賃上げは企業の活力を失わせ、最悪の場合は生活の源泉である企業の存立を危うくし、労組の主張する雇用の「創出」ではなく雇用の「喪失」をもたらすことの認識を求める必要がある<sup>12</sup>。ここにはっきりと、時間短縮に直面しても、経営者にとっては「労働時間問題とは生産性問題、労働効率の問題である」という姿勢を読み取れる。

このようなとらえ方を前提に、労働時間短縮へ向けた労働時間管理について、「時短には労働時間管理の見直し、整備が前提条件」であると主張している。これはどのようなことを意味しているのだろうか。次のように言う。

労働時間管理には、労働時間の量とその配分問題と、その質、内容の充実という問題の両側面をもっている。労働時間の質の充実の問題は、単位労働時間当たりの労働効率をいかに高めるかの問題であり、労働生産性向上の問題であって、この面の充実こそ労働時間の量—時短を左右する前提条件である。わが国では、長年の労働力過剰も反映して、一般に時間の観念が希薄であるが、時間観念の徹底、勤労意欲の高揚による単位時間当たり労働効率の改善・向上が重要である。したがって、時短に当たっては、この視点からの労働時間管理の見直し、整備が前提となる。

次に引用する文書は、以上のことをきわめて明瞭に平易な言葉で表している。

「全従業員が労働時間は賃金をはじめとする労働条件を含めてすべての成果の源であり、100%実働化さるべき時間であるとの意識に徹し、一切のアイドルタイムを排除し、出勤率向上をはかり、労働効率を高めること、時短・休日増が時間外労働や休日労働の増加とならないよう労使の意識改革を進め、積極的に残業を減らすよう努めることである。100%実働化には、わが国では時間当たりの賃金はいくらという意識がないが、賃金はあくまで労働時

---

<sup>12</sup>同上、pp.25-27。

間に対するものであるという考え方・Time is money-の浸透をはかることが有効とされる。なお、日本人の勤勉なことは世界的にも評価されているが、反面、『勤務時間は長い、労働時間は短い』とか、『会社にいる時間』との意識があっても「労働時間」という観念は薄いといった批判にも率直に耳を傾ける必要がある。遅れず休まずだけでもよとし、仕事はしなくてもいつも居残っていればよいというような勤勉の形骸化の下では時短は困難と言わねばならず、一部に残存する習慣化した低能率長時間労働を勤勉とする意識は急速に是正さるべきである」<sup>13</sup>。

ここで言われていることは、つまり、実質的な意味での労働時間短縮ではなく、労働時間の長さが短くなっても、労働投入量を減らすことなく、「時間観念」を徹底して効率を上げることが可能な労働時間管理を確立せよ、これに尽きる。時短が叫ばれるような時代になっても、また時短に向けた法改正を目前にしても、基本的な姿勢はそれ以前と何の変化もないことが確認できる。

最後に、具体的に提案されている対策のおもなものを列挙しておこう。

#### 1)年間労働時間の合理化

- ・年間休日・休暇を見直して、合理的に配分(長期休暇、ゴールデンウィーク、自社休日カレンダー)
- ・有給休暇の合理化および取得の計画化(労使協議等による年休の計画的消化)
- ・休憩時間の長さ・取得方法の検討(食事休、交替方法の工夫)
- ・労働の多様化から業態・職種にふさわしい就業形態の検討(画一化の反省)

#### 2)交替制の導入による機械・設備稼働率の向上

#### 3)ノーワーク・ノーペイ原則の徹底

- 4)始・終業時刻のロス排除、出退勤管理の徹底(作業開始予鈴、タイム・レコーダーの職場転移、逆にタイム・カードの廃止)

- 5)ロスタイム、アイドルタイムの排除(会議の定刻開始、就業時間中の私用行為排除、出勤率・終業規律の向上)

- 6)残業の規制(上限を超える残業の事前承認性の徹底・提示退職日の設定)

こうして日本の経営者たちの労働時間管理のとらえ方として、次のようにまとめられる

---

<sup>13</sup>同上、pp.28-30。

だろう。労働時間管理は、生産性向上を目的として、そのための合理化手段である。労働時間短縮という社会的要請にも、生産性の向上に伴う労働時間短縮でもって対応しようとする姿勢は変わらない。あくまでも、労働時間短縮は、生産性向上のための手段に位置づけられてきた。

労働時間管理は生産性向上の手段であるとの姿勢は、単に姿勢だけでなく、職場の末端で実現されてきたのであるし、また石田光男(2012)が「欧米の企業経営者が願っても手に入れない」ほどに機能してきた。なぜそれができたのであろうか。石田はその理由を「日本の雇用ルール」の特性に求めるのだが、そうであろうか。上にみてきたようにむしろ労働時間を人事労務管理のなかに組み込むことができたからである。決して「ルール」などと呼べるものではない。おそらくは、低賃金の労働環境の影響もあって、本来これに対峙すべく労働側の姿勢に原因の一つがあったのではないかと考えられる。

## (2)労働組合の労働時間に対する考え方

経営側が経営合理化を推し進めるなかで、労働組合は、労働時間管理について、いかなる考えを持っていたのか、この点を明らかにしていきたい。

全日本労働総同盟(1968)は、オートメーションをはじめとする技術革新が進展する過程で、労働形態が変化し、精神的疲労度の増大や疎外感の深まりなどの問題が顕在化してきているとし、労働時間短縮の必要性を主張する。労働時間短縮は、豊かな社会・生活を実現するための不可欠の条件であり、今日労働組合運動における最も重要な課題であるとしている<sup>14</sup>。

当時の日本の労働時間は、先進諸国と比較して長いと言わざるを得ない状況にあったが、その理由を所定外労働が恒常化していることにあると指摘する。所定外労働は、もともと一時的な性質のものであり、天災やその他臨時に事故が起こった場合とか、一時的な時期に発生する繁忙の場合などに限られているはずであるにもかかわらず、それが恒常化しているのは、次のような二つの理由があるとしている。

第一に、日本では、多くの場合、あらかじめ生産計画のうちに時間外労働を組み入れており、所定外労働が連続的に行われ、常態化している。経営側にとって時間外労働は労務費を節約するための手段であったのである。

---

<sup>14</sup>全日本労働総同盟(1968)、pp.3-4。

第二に、低い賃金のもとにあつて、生活を支えるため、どうしても残業や休日出勤を行うことによって収入を補わなければならない状況があるということである。自ら希望して時間外労働につく労働者も少なくなかった。超過勤務手当を生活費の一部としているのが実情であり、残業などをしなければ生活できないような賃金が、悪循環として、時間外労働を恒常化し慢性化させている要因の一つであった。

こうした二つの要因が、労使ともに「時間外労働」に「メリット」を見出し、それを歓迎させているのだというのである<sup>15</sup>。

この時期、総評もまた、労働時間短縮の必要性を主張している。1969年度に発表された「70年代の労働運動の基本的な方向」と題する「運動の基調」の中では、『人間性の回復』『もとも人間らしい生活』を目指し、「15大要求」が掲げられている。その第一は、賃上げであり、その次に、労働時間に対する要求が示されている。それは、「首切り労働強化につながる合理化をやめ、週40時間、週休二日制の実施、すべての労働者への常用雇用の保証について」とあり、労働強化への批判と、雇用の保障と共に掲げられている<sup>16</sup>。ここには、当時の週休二日制推進の機運が反映して、時短を目標とさせてはいる。しかし、その実態は、労働時間短縮よりも、賃上げを優先とした労使交渉が展開されていたことが伺える。

こうして当時の労働組合の二大ナショナルセンターの考え方に共通していることは、長時間労働に批判的ではあるものの、低賃金という悪条件の下で、それを補填する手段として時間外労働が「必要悪」だったと考えられる。しかも同盟と総評という犬猿の仲の労働組合ではあったが、この時間外労働の位置づけにおいては大きな違いはなかったとすれば、当時の労働組合と労働者に共通した考え方だったとあって良いだろう。経営側がコスト削減の手段として時間外労働を利用していたとすれば、労働側は低賃金の補填手段として時間外労働を利用していたという構造が浮かび上がってくる。不本意ではあったかも知れないが、見事な「結婚」だったのかもしれない。

ここには時間外労働を「賃金」で精算してくれれば必ずしも「悪」ではない、むしろ歓迎さえできるという当時の労使に共通した考え方を見て取れる。「時間」を賃金ではなく、「時間」で精算しなければならないという思想が希薄だったといわざるをえない。こうした考え方が「労働時間管理」を生産性向上の手段とすることを可能にし、それに真っ向から対決する姿勢を希薄化させてきたと考えられる。

---

<sup>15</sup>同上、p.57。

<sup>16</sup>岩井章監修・労働運動史編さん委員会編集(1975)、p.78。

この考え方は次章で検討する 1990 年代以降にも受け継がれることになるのだが、しかし注意を要するのは経営側の労働時間管理のすべてを容認してきたわけではない。金銭で精算できない課題に直面したときには、「優しい」日本の労働組合と労働者も批判的行動をとってきた。近くはホワイトカラー・エグゼンプションに対する反対もそうであったが、当時あって、労働時間管理の一環として採用された交替制にたいする規制がその事例であると思われる。後の議論の参考のためにも簡単に紹介しておこう。

前述したように、当時、交替制が普及していた。しかしこの時間管理制度は、夜間労働を余儀なくさせ、また昼夜の変則的労働となるため疲労が多く、様々な問題を含んでいる。労働組合としてもこの点は無視できない。交替制は労働者に多くの弊害をもたらすと労働組合は警鐘を鳴らす。すなわち、第一に、多くの交替制が夜勤を伴うため、異常な時間帯に労働しなければならず、それ故に疲労は蓄積されがちであり、その疲労に応じて健康を損ねる危険性が増す。第二に、交替制労働は、社会生活の上にも私生活にも多くの不利な事柄を生じさせるだけでなく、労働者の家族にも多くの負担が生じさせる。連続操業についている場合には、日曜に休める数は、極めてわずかであり、社会的にも家庭的にも大きな犠牲を強いるものであり、不利な側面を追うことになる。

こうした問題点を受け、全日本労働総同盟(1968)は、ILO なみの条件を満足させ、また労働時間短縮を進めていくためにも、4 組 3 交替への移行の必要性を強く主張した。それは、①直間隔は 16 時間ないし 24 時間となる、②夜勤明けのあと 48 時間の休憩をとることができる、③連続勤務をさけることができるので、長時間労働による疲労が妨げられる、④反生理的な夜勤は 2 日程度続けるだけであるから、夜間労働による弊害が少なくなる、⑤夜勤明け後十分な休養と睡眠がとれるから、1 週期間の疲労を次週に持ち越すことが少ないなど、多くのプラスの面がある、これが 4 組 3 交替への移行を必要とする理由であった<sup>17</sup>。

こうした運動があって、既述したように、4 組 3 交替制が当時の主流となったのである。ここに長時間労働の金銭での「精算」では精算にならない事態に至っては、生産性向上第一とする経営側も、生産性に悪影響をもたらす要因については譲歩したのであろう。

ここにみられる視点は、90 年代以降、更に発展させる可能性をもったものとして注目しておきたい。

---

<sup>17</sup>同上、pp.88-112。

### 3. 小括

本章では、戦後、日本の労使が「労働時間」をいかに考えてきたのか、この点を明らかにすることを目的に、1990年代に至るまでの労働時間管理の実態を考察し、それらが展開される前提として、当時、労使の労働時間についての考え方を、それぞれの過去の資料をもとに考察した。

第2次高度成長の終焉直前におこなわれた「労働時間管理」の実態調査によれば、交替制やタイム・レコーダーの現場への移動、面着制などを通して、労働時間の実質的な「延長」と効率的・「合理的」使用を目的とした時間管理が主流であった。内容的には限られた（法定）労働時間内の労働投入量の最大化である。あれこれの制度的な工夫はすべてこのような、労働投入量の最大化を通じた労働生産性向上に向けたものであった。すなわち、労働時間管理とは「生産性向上の手段」の労務管理以外の何物でもなかったということであった。こうした姿勢は一貫としていた。

このような時間管理を可能にさせていたのは、「労働時間」に関する当時の労使の考え方にあった。

第1次高度成長を経た当時の経営側の主要な課題は国際競争力の強化であった。それまでとは違って自由貿易を強いられるようになったからである。そのために労働生産性の向上が至上命題となった。「労働時間」の節約と生産性向上に向けて、IE手法などを活用した「ムリ・ムダ・ムラ」排除と労働時間管理はそのための手段とされたのである。

こうした経営側の労働時間管理の姿勢に対し、労働組合側は、労働時間の長さや生活のリズムを壊す交替制勤務に対して批判的な視点を持っていなかったわけではないが、しかし総じていえば、労働時間そのものに対する強い関心や、積極的な取り組みは少なかった。時間よりもむしろ賃金を重視したのである。春闘は労働条件を向上させるための日本の労働組合が生み出した独特な運動であったが、1965~1974年の「生産性上昇後追い型春闘」、1975~1990年の「物価上昇後追い型春闘」、高梨昌(2002)がこのように命名したように<sup>18</sup>、労働条件の向上を経済要求に特化したのであった。このように、日本の労働組合は、労働時間よりも賃金に重きを置いてきたのである。総じて低賃金であったから組合員もそれを支持した。労働時間が長いという実態を認識しつつも、生産性向上に伴う賃上げを優先とした春闘を展開し、また時間外労働についても手当の支払いという形で「金銭」で精算すること

---

<sup>18</sup>高梨昌(2002)、pp.10-11。

を良しとしてきたのである。

経営側は生産性の向上、労働側は賃金に関心を持っていたため、生産性の向上とその見返りとして時間外手当、この金銭での精算によって労使の利害が調整されていたと言えよう。ここに、時間外労働は「賃金」で精算してくれれば必ずしも「悪」ではない、生産性向上があるから、むしろ歓迎さえできるという当時の労使に共通した考え方を見て取れる。「時間」を賃金ではなく、「時間」で精算しなければならないという思想が希薄だったといわざるをえない。こうした考え方が「労働時間管理」を生産性向上の手段とすることを可能にし、それに真っ向から対決する姿勢を希薄化させてきたのである。

だが、この姿勢は「見返り」または精算が金銭では済まなくなってくるに連れて危うくなる。当時であっても、過酷な編成の交替制勤務は金銭での精算が困難になってくる勤務条件の一つだった。組合もまたこの点に直面すると「時間」＝「生活」を重視した改善闘争に取り組むことになった。4組3交替制の交替制制度がそれであった。しかし「時間」には「時間」での精算を、これが一般的に切実なものになるのはもう少し先のことである。かのメーデーの起源とされるアメリカ・シカゴのゼネストでのスローガン「第一の8時間は仕事のために、第二の8時間は休息のために、そして残りの8時間は、おれたちの好きなことのために」が現実味をもってくるのは、ICTとグローバリゼーションがホワイトカラー労働者の過労死をもたらせるまでになった1990年代以降のことである。

## 第4章

### 正規ホワイトカラー労働者の長時間労働と人事労務管理のフレキシビリティ

#### 1. 人事労務管理のフレキシビリティと長時間労働問題

##### (1) ホワイトカラーの生産性と人事労務管理のフレキシビリティ

本章の目的は、1990年代以降の日本における正規ホワイトカラー労働者の長時間労働問題と、人事労務管理のフレキシビリティの関係性を明らかにすることである。筆者が、1990年代以降の長時間労働問題に着目する所以の一つは、ICTを伴ったグローバリゼーションによって市場原理主義の浸透し、仕事のあり方に変化が見られることにある。すなわち、地球的規模で展開される市場競争に打ち勝つためには、これまでに増してホワイトカラー労働者の働き方の改革が必要であるとされたのである。たとえ日本が深夜であっても、地球の裏側での変化に素早く対応することが競争力の決め手であるとされ、いつでも、どこでも、必要に応じて対応すること、24時間勤務が可能な人事労務管理が求められることになったのである。

西谷敏(2004)が指摘するように、1980年代からの労働法制改革が労働時間制度を中心に規制緩和が行われたのは、他ならぬこの目的のためであった<sup>1</sup>。さらに日本経営者団体連盟(1995)「新時代の『日本的経営』」(以下、「新日本的経営」と略)は、その法改正を受けて、人事労務管理のフレキシビリティへの「改革」宣言であった<sup>2</sup>。このように考えれば、「新日本的経営」が目的とするところは、「必要な時に」「必要な場所に」「必要な量」の労働給付をすること＝労働給付のジャスト・イン・タイム化の実現なのであり、労働時間制度の規制緩和は、そのための労働時間のフレキシビリティを実現させるためであった<sup>3</sup>。

ところでホワイトカラーの労働生産性の低さについては常に語られてきた。ブルーカラー労働者については、第三章でも論じたように、労働時間管理の合理化をはじめ、様々な経営合理化策を通じて、生産性向上が図られてきた。MITのウォマック＝ルースらの研究による「リーン生産システム」の指摘をまっまでもなく、日本のブルーカラー層の生産性の高さは国際的にも知られている<sup>4</sup>。しかし、ホワイトカラー労働者については、中村圭介・石

---

<sup>1</sup>西谷敏(2004)、pp.64-66。

<sup>2</sup>黒田兼一(2012)、pp.283-284。

<sup>3</sup>黒田兼一(2009)、pp.90-92。

<sup>4</sup>詳細は、ウォマック＝ルース＝ジョーンズ(1990)『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。』経済界を参照。

田光男(2005)が指摘するように、1960年代より、ホワイトカラー労働者の低生産性が問題視され、その生産性向上策をめくり繰り返し議論されてきたのである<sup>5</sup>。不況になると、この問題が指摘され、併せて日本的雇用慣行、日本的人事管理を見直すべきだとの議論が巻き起こっていた。50年以上もの間、ホワイトカラー労働者の低生産性が問題視されてきたのである。

日本のホワイトカラー労働者の生産性が、果たして本当に低いのか、ここではその真偽は問わない。確認すべきは、「新日本的経営」が打ち出された背景には、日本の経営者たちが、ブルーカラーの生産性に比して、ホワイトカラーの生産性は低いとし、ホワイトカラーの生産性向上が国際競争力強化の重要な決め手であると認識したことである。日本の経営者にとっては、生産性向上に向けて、いよいよ「本丸」に攻め込む時期が来た、このように「自覚」したのであろう。

「新日本的経営」では、ホワイトカラーの生産性を高めるための留意点として、以下の三つを挙げている。それは、①職務遂行基準、評価基準を客観化・透明化し、成果重視の気風を高めるとともに、情報機器を十分活用し、適格な情報把握と迅速な対応をすることによって経営効率を高めていくこと、②雇用管理においては、常に直接稼働部門の比率を高める一方、管理・間接部門の効率化を図ること、③全従業員、とりわけホワイトカラーの能力開発を積極的に行い、1人当たりの仕事のスパンを広げることの三点である<sup>6</sup>。つまり、成果重視の働かせ方で効率を高め、管理・間接部門（ホワイトカラー）のリストラを行いながら、各人の能力開発を進めることが必要であるとされたのである。

ホワイトカラー労働者の「仕事」は、いかに認識されているのか。佐藤厚(2003)は、ホワイトカラー労働の特質として、二つの特徴を挙げている。第一に、ホワイトカラー労働の「非一所一斉」の性格である。それは「頭脳労働である研究者やマスコミのプロデューサー、記者・編集者、ユーザーに売り込む営業マンなどを想定すると明らかのように、彼らが仕事を行う時間・空間上の場は、いわゆる会社という場所（＝一所）9時から5時（＝一斉）という範囲に収まらない」という<sup>7</sup>。第二に、「業務が機械化、標準化しにくい」という点である。計画と実行が分離し、実行部分を小さな単位の課業に分解して標準化し、できればそれを機械に置き換えていく。生産業務を担う工場労働が生産性を高めることができたのは、こうし

---

<sup>5</sup>中村圭介・石田光男(2005)、p.22-23。

<sup>6</sup>日本経営者団体連盟(1995)、p.42。

<sup>7</sup>佐藤厚(2003)、p.2。

た業務の標準化と機械化によるところが大きい。しかし、主にホワイトカラーが担うことになるこの計画部分は、実は標準化、機械化が難しいというのである<sup>8</sup>。

佐藤らが指摘することは、要するに、ホワイトカラーの仕事の多様性・個別性、「機械化」「標準化」の困難性である。そうした特徴をもつホワイトカラーの労働生産性をどのように高めていこうというのであろうか。実は、1980年代後半以降、ホワイトカラー労働者の労働時間管理をめぐる法制度の規制緩和が推し進められてきたのは、この目的実現のために他ならなかった。『新日本的経営』は、この規制緩和を背景にして、ホワイトカラー労働者の働き方をフレキシブルにさせることによって、その生産性向上を実現しようとしたものだった。すなわちホワイトカラーの生産性向上が人事労務管理のフレキシブル化という形で進められることになったのである。

## (2)人事労務管理のフレキシビリティとは

人事労務管理のフレキシビリティの概念についてみておこう。

黒田兼一(2012)は、人事労務管理のフレキシビリゼーションとは、人事労務管理の多様な領域でリジッドな部分を修正(ないし改変)することであると定義する<sup>9</sup>。人事労務管理のフレキシビリティの目的は、企業が市場の動向に柔軟に対応していくこと、すなわち、市場が求めている「質と量」の仕事に柔軟に対応できる人事労務管理に「改革」していくことである。フレキシビリティとは、市場の変化、市場の動向に「柔軟」に対応していくことという含意がある。市場の変化に柔軟に対応していくことなしには企業経営の存続が危ういという認識のもとで「改革」が進められている。すべてがフレキシビリティに向けた「改革」なのである<sup>10</sup>。

Thompson(1989)は「日本企業における人事労務管理のフレキシビリティはかつてより存在している」と指摘する。この日本的経営が有していたフレキシビリティとは何か。この点に関わって、木元進一郎(1991)は、戦後日本の人事労務管理を振り返って、人事労務管理の「弾力化」を一貫として追求してきたのだと指摘している。すなわち、戦後日本企業は戦後労資関係の解体・「経営権の復権」のもとでの人事労務管理の始動と形成を前駆として、①第1次高度成長期に構築され、②それに引き続く第2次高度成長のもとで導入された「能力

---

<sup>8</sup>同上、p.3

<sup>9</sup>黒田兼一(2012a)、p.291。

<sup>10</sup>黒田兼一(2012b)、p.43。

主義管理」によって「合理化・洗練化」されて定着し、③2度にわたる「石油ショック」のもとでの再編を経て、'80年代初頭に至るまでの「日本的労務管理」の根底を一貫して流れているものは、「弾力化」の追求・強化そのものであると主張する。木元は「弾力化」とは使用者側の思いのままに管理できるようにすることと解釈し、戦後の人事労務管理の変遷を跡づけている。すなわち、「年齢と家族数という客観的基準」によって基本給が算定されていた電産型賃金体系にかわる人事考課を「絶対必要条件」とする定期昇給制度の導入、作業長制度による職場支配の強化、労働組合の企業主義化等々、その構築の当初より「日本的労務管理」は、使用者の思いのままの規制に途を開くものとして「弾力的」なものであった。その後「能力本位」という口実のもとに「合理化・洗練化」された「日本的労務管理」の「弾力化」路線には、たとえば、昇給・昇進はもちろんのこと教育・訓練や配置・異動・出向から雇用契約の終了にいたるまでの「人事労務管理のトータル・システム化」によって能力主義的個別化・選別化が強化されるなど、すさまじいものがあった<sup>11</sup>。

このように木元は、日本の人事労務管理は、戦後直後よりフレキシビリティが追求されてきたと述べた上で、90年代に入ってさらなる追求がなされていると言う。その理由について、先進資本主義国でその例をみない「弾力的」な「日本的労務管理」の一層の「弾力化」のための伏線として、「硬直性」の側面を探し出し、あるいは強引に想定したうえで強調しているように解されると指摘している<sup>12</sup>。

この最後の指摘の含意は明確ではない。それ以前との相違について、「硬直性の探し出し」、「強引な想定」を上げていることから考えると、質的な違いを指摘しているとも考えられる。それ以前のフレキシビリティ追求（使用者側の意のままにできるようにすること）とは質が異なっていると解釈することができようか。

さらなる人事労務管理のフレキシビリティの方向性を明確に示したものの、それは、「新日本的経営」に他ならない。Atkinson (1985)の「フレキシブルな企業」は、「新日本的経営」に大きな影響を与えたと言われている(参考資料4-1)。アトキンソンが「フレキシブルな企業」と呼ぶモデルではフレキシビリティを、機能的(functional)フレキシビリティ、数量的(numerical)フレキシビリティ、財務的(functional)フレキシビリティの三つの視点から捉えられる。

機能的フレキシビリティとは市場環境や生産技術・方法の変化に応じて仕事内容や配置

---

<sup>11</sup>木元進一郎(1991)、pp.9-10。

<sup>12</sup>同上、p.10。

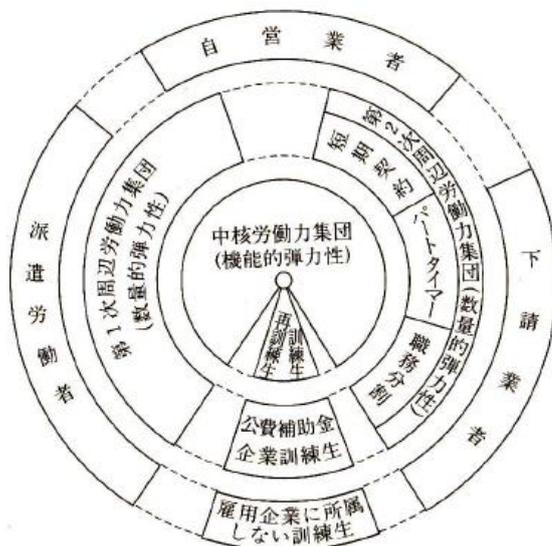
などを柔軟に調整できるようにすることをいう。数量的なフレキシビリティとは、市場動向に対応した労働力需給に応じて従業員の数柔軟に調整できるようにすることである。最後に、財務的フレキシビリティとは市場の状況に合わせて人件費を自由に調整できるようにすることをいう。このアトキンソン・モデルでは、第一のフレキシビリティを正規雇用従業員(中核労働者)の職務と配置を柔軟に調整することに求め、第二のフレキシビリティ雇用形態の多様化(周辺労働者)と労働時間制度の柔軟化、そして外部化が主張され、そして第三のフレキシビリティは業績査定給や利潤分配制など賃金制度の「改革」が考えられている<sup>13</sup>。

「新日本的経営」は、このアトキンソン「フレキシブルな企業」をベースに、雇用、賃金、配置、従業員教育、そして労働時間、この人事労務管理のあらゆる領域のフレキシブル化の必要性が論じられているのである。こうしてフレキシビリティは 21 世紀に向けた人事戦略の中核を占めることになった。“聖域なきフレキシビリゼーション”、これが日本の企業経営者のスローガンとなったといつてよいだろう。

---

<sup>13</sup>黒田兼一(2012b)、pp.43-44。

参考資料4-1 「フレキシブルな企業」モデル



出所：桜井幸男(1998)、p.239。

出典は、J. Atkinson(1985) *Flexibility, Uncertainty and Manpower management*,

IMS Report No.89, p.16.

日本の人事労務管理のフレキシビリティについては国際的にも知られている。Amadeo and Horton ほか(1997)による人事労務管理のフレキシビリティの国際比較という興味深い研究がある<sup>14</sup>。表4-1は、彼らが比較分析をおこなった国・地域から、欧米と日本を選出し、賃金の柔軟性、失業への対応、労働時間の柔軟性、異動の柔軟性を示したものである。ここで比較されている国・地域と比較して、日本は、賃金の柔軟性は高く、失業への対応度は低い、異動の柔軟性については企業内及びグループ内での異動があるという結果となっている。

<sup>14</sup>人事労務管理のフレキシビリティによって働く現場にゆがみが生じているのは、日本だけではないようである。事実、Pollert (1991)は、柔軟性は「リストラの万能薬」であるとし、多能工化、職務拡大、労働強化、コスト統制との関係を指摘する。

表4-1 人事労務管理のフレキシビリティの国際比較

国	賃金の柔軟性	失業への対応	労働時間の柔軟性	異動の柔軟性
カナダ	アメリカより低い	アメリカより大きい	低い	低い
ヨーロッパ	低い	大きい	低い	低い
日本	高い(ボーナス)	低い	高い	企業内及びグループ内での異動あり
アメリカ	中程度	かなり低い	低い	中程度

E. Amodeo and S. Horton (1997) *Labour Productivity and Flexibility*.

p.21 より筆者作成。

年功賃金といわれながらもボーナスを考慮して高フレキシブル、いわゆる終身雇用慣行から失業についての低フレキシブル、頻繁な人事異動から高フレキシブル、時間外労働の長さを勘案して労働時間もまた高フレキシブルとの評価を下していると思われ、おおむね妥当であろう。

このように日本の人事労務のフレキシビリティの高さは群を抜く水準であることがわかるのだが、しかし残念なことに、Amadeo and Horton ほか(1997)はそれ以上の分析はない。なぜこれほどまでにフレキシビリティが高いのか、その原因まで研究を深めてはいない。そのためには、1990年代以降の人事労務管理の実際に分け入って、フレキシブル化の構造を分析する必要がある。本研究のテーマである労働時間管理を含めて、「新日本的経営」で主張されていた内容がどれほど実践されていったのか、実態に即して分析していかねばならない。

## 2. 「新日本的経営」にみる人事労務管理のフレキシビリティ

### (1) 分析のフレームワーク

いよいよ労働時間管理の変化に留意しながら、90年代以降の人事労務管理のフレキシブル化の構造分析に入ることにする。その前にその分析のためのフレームワークを再度確認しておこう。

序章でも述べたように、本研究では、佐藤厚(2008)<sup>15</sup>と浪江巖(2010)<sup>16</sup>の研究を参考に、以下の労働時間を示す算定式①を提示した。

#### 算定式① 労働時間を決める算定式

$$\text{労働時間} = \frac{\text{業務量(投入労働量)}}{\text{人数} \times \text{スキルレベル} \times \text{労働強度}}$$

しかし、この算定式は、フレキシビリティが強調される現在において、修正して考えねばならない。フレキシビリティとは、市場動向に柔軟に対応していくことを意味していた。市場が求める質と量の労働に、すばやく柔軟に対応することなのであった。このように、考えると、何よりも市場が求める業務量(投入労働量)にすばやく対応することが求められるとすれば、業務量こそが与件となるのだから、算定式①はそのままでは通用しない。それを変形して、以下の算定式②を想定しなければならない。

#### 算定式② 業務量(労働投入量)を決める算定式

$$\text{業務量(労働投入量)} = \text{人数} \times \text{スキルレベル} \times \text{労働強度} \times \text{労働時間}$$

ここでは、労働時間は、もはや、業務量達成のための従属変数でしかない。フレキシビリティ下の人事労務管理は、この左辺の動向に右辺を構成する各要素をフレキシブルに対応させることができるように改変されなければならない。1990年代以降の人事労務管理の課題はこのように捉えられてきたのである。労働時間の課題もまたこのような枠組みでその「改革」が行われたはずである。

こうして本研究における人事労務のフレキシビリティとは、市場動向に適合的な作業量に「柔軟」に対応・調整するための雇用システム、人事システム、労働時間制度、賃金シス

<sup>15</sup>佐藤厚(2008)、pp.27-28。

<sup>16</sup>浪江巖(2010)、pp.85-86。

テムのことであり、そのための人事「改革」が目指されているといえる。

以下、本章では、この算定式をもとに、長時間労働問題と人事労務管理のフレキシビリティについて、考察する。

人事労務のフレキシビリティが目指す業務量(投入労働量)を市場動向に対応させるための人事労務のフレキシビリティとして、①人数：要員管理のフレキシビリティ、②スキルレベル：能力開発のフレキシビリティ、③労働強度：成果主義化を通じた人事制度のフレキシビリティ、④労働時間：労働時間管理のフレキシビリティの四点について論じていく。

それらを踏まえ、なぜ、正規ホワイトカラー労働者の長時間労働問題が深刻化したのか、なぜ懸命な努力＝労働強度の増大が労働時間の短縮に結びつかないのか、この課題の解明に向けて考察を加える。

## (2)人数：要員管理のフレキシビリティ

「新日本的経営」は、従業員を「長期蓄積能力活用型グループ」「高度専門能力活用型グループ」「雇用柔軟型グループ」に分類し、「個の尊重」と「人材の有効活用」が両立可能な“雇用ポートフォリオ”を提示した。この方針に沿った雇用管理の最大の特徴は、正規雇用の削減と非正規雇用の拡大にある。

このなかで、今後の労働力を、①長期蓄積能力活用型、②高度専門能力活用型、③雇用柔軟型の三つに分類し、正社員は①のグループに限定し、②、③の非正規社員の有効活用を図るとした。この「新時代の日本的経営」は、企業の雇用管理に大きな影響を与えた。

これまでの日本企業は、熊沢誠(1989)が指摘するように、需要拡大期にも採用人員は増やさず、在籍者の支出労働の増加をはかることで対応してきた。終身雇用の慣行に制約された企業にはそうした志向が強かった。また、これは組合の責任でもあるが、減量経営化、定期退職や有給完全取得をつらぬけば、割り当ての仕事量がこなせないようなシステムにされていることも多い。このような状況では、残業を拒めば「どうせ明日の自分がしんどい」か、なかまに迷惑をかけるかのいずれかになのだ<sup>17</sup>。

しかし、近年の所定外労働の急増と慢性化は、そうした景気変動要因では説明できない。

90年代半ば以降、日本的雇用制度が崩壊し、終身雇用制が崩壊し始め、若年雇用問題が

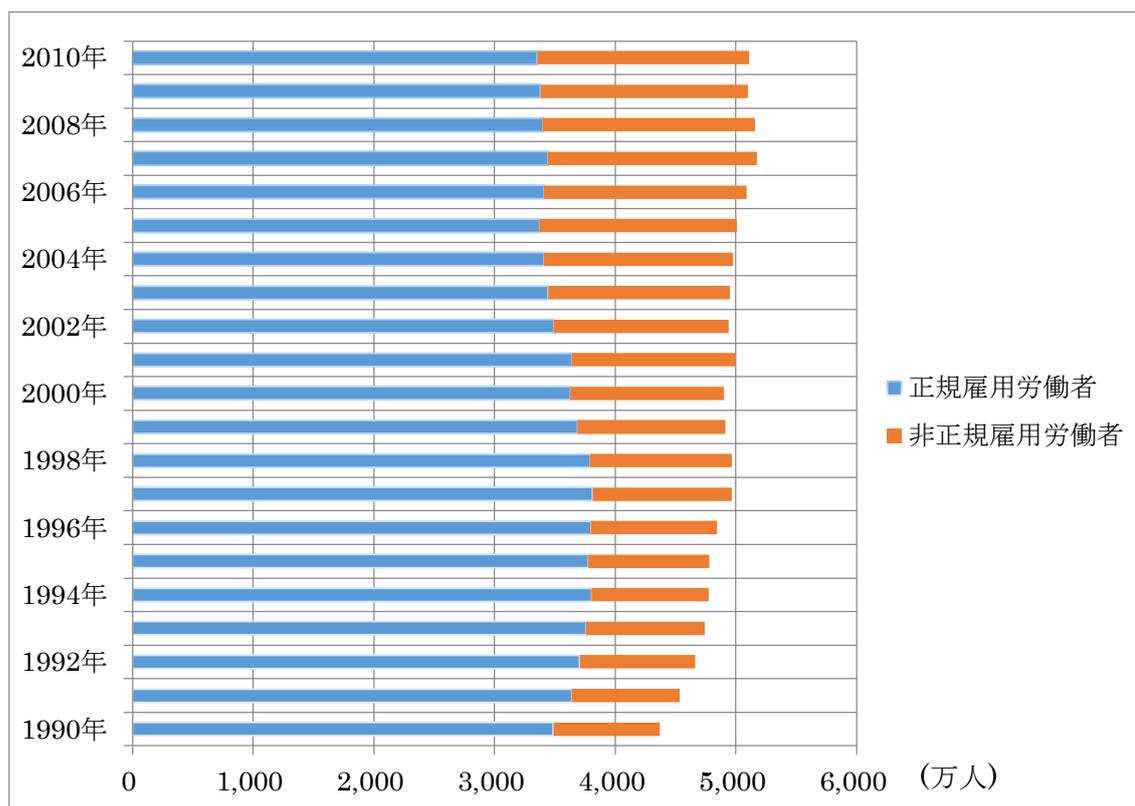
---

<sup>17</sup>熊沢誠(1989)、pp.5-7。

深刻化した。厳しい経済情勢を背景に、企業は即戦力を持つ若者を求め、新規学卒者にこだわらず中途採用を増やしていった。こうした状況の中、正規雇用労働者がしていた仕事をパートタイム労働者や派遣社員で代替するようになったと考えられよう。

図4-1は、総務省「労働力調査特別調査」、「労働力調査（詳細結果）」をもとに筆者作成したものである。中野麻美(2006)が、規雇用数は減少し、それを上回る数の非正規雇用が増加している<sup>18</sup>と主張しているように、正規雇用数の減少、非正規雇用の増大、そして、正規雇用者比率の急速な減少が見てとれる。ここでも着目すべきは、1995年の「新時代の日本的経営」公表以降の推移である。正規雇用者が労働力率に占める割合が急速に減少する一方、非正規雇用者比率が増大していることがわかる。

図4-1 正規雇用労働者・非正規雇用労働者の推移



総務省「労働力調査特別調査」、「労働力調査（詳細結果）」をもとに筆者作成。

(平成13年以前は「労働力調査特別調査」(各年2月)、

14年以降は「労働力調査（詳細結果）」(各年1～3月平均)の数値)。

<sup>18</sup>中野麻美(2005)、pp.2-4。

企業が必要なときに必要な労働力を得ることを目的とした、要員管理のフレキシビリティは、非正規雇用労働者数は増加傾向、すなわち、雇用の非正規化という実態を招いた。雇用形態を問わずに要員“数”を増やすことで、業務の繁閑に対応しようとすることは、正規ホワイトカラー労働者の職務・職責を拡大し、労働時間が長くなることにつながると考えられるのである。

正規雇用を非正規雇用に代替することによって、なぜ正規雇用労働者の労働時間は増えるのか。この点に関し、島田晴雄(2007)は、非正規による代替が進んだ結果、残された正規雇用者一人当たりの仕事量は増え、職責は重くなったと主張する<sup>19</sup>。業員の頭数を増やしても、非正規雇用労働者については、所定外労働が想定されていないことや、技能レベルの問題がある、といった考慮が必要になる。

こうして企業が、需要拡大期にも採用人員は増やさず、在籍者の支出労働の増加をはかるという姿勢を以前から持っていたことに加え、近年の非正規雇用の増加の半面で、正規雇用者数が減少していることが、所定外労働の慢性化に拍車をかけることになったと考えられる。

このことは、森岡孝二(2011)が指摘するように、男性では週 60 時間以上の超長時間労働者が増え、女性では週 35 時間未満のパートタイム労働者が増えることを意味する。森岡はこのことを「労働時間の二極分化」と呼んでいる<sup>20</sup>。すなわち、正規雇用労働者の長時間労働問題が深刻化する中で、労働時間の短いグループが出現する現象が発生しているのである。その背景について、森岡孝二(2011)は、97~07 年という期間から見て、こうした派遣の長時間労働化の背景には、ポジティブリスト方式からネガティブリスト方式への移行や、製造現場の派遣解禁など、派遣労働制度の規制緩和と自由化があるとし、派遣労働に関する規制緩和の影響が大きいことを指摘する<sup>21</sup>。

こうして非正規雇用の拡大という形での雇用のフレキシブル化は、正規ホワイトカラー労働者の労働時間を増加させる結果を招くことになったと指摘できよう。

### (3)スキルレベル：能力開発のフレキシビリティ

「新日本の経営」は、「個性重視の能力開発の重要性」を主張している。

---

<sup>19</sup>島田晴雄(2007)、pp.106-107。

<sup>20</sup>森岡孝二(2011)、pp.6-9。

<sup>21</sup>同上、p.9。

ここで「個性重視」がいわれるのは、次のような事情が反映されている。日本経営者団体連盟(1995)によると、経済全体の構造改革が進む中で、従業員の意識・価値観は、これまで以上に変化し多様化する一方で、新しい技術への適応や新しい市場への挑戦など、企業が求める能力要件も拡大する。すなわち、これまでの集团的・画一的な能力開発から従業員1人ひとりの「個」を重視しつつ、同時に企業のニーズにも合致する能力開発の方法を構築し具体化していかなければならない、このような理解である。このような理解に立てば、能力開発は、企業が用意したプログラムに沿った企業内教育ではなく、外部環境の変化に対応させ、それを「企業の都合」からではなく「各人の生きがい・働きがい」と結びつけ生涯教育の考え方に立って推進しなければならない。このような前提に立って、企業も能力開発に努めるとともに、各人も自己啓発に励むことによって、わが国全体の能力レベルを高めていくことが大切であるという<sup>22</sup>。このように述べ、従来のような画一的な人材育成だけでは対応できないとして、独創性、創造性豊かな、つまりフレキシブルに対応できる能力をもった人材を育成する必要性を主張したのである。

「新日本的経営」の目的は、企業を取り巻く環境の変化に対応することにある。それゆえ、「変化に柔軟に対応できるとともに積極的に自ら考え行動する自律型・創造型・革新型」といった人材像を求めるようになった。そこでは、キャリア・ディベロップメント・プログラムと一体化した選択型研修が導入され、自己啓発が重視され、エンプロイヤビリティの自己形成が叫ばれるようになった<sup>23</sup>。

こうした方針は、能力開発の実態にどのように影響を与えているのだろうか。原ひろみ(2007)は、『働き方と学び方に関する調査<sup>24</sup>』の労働者個票データをもとに、1970年代以降のOff-JT受講者比率変化を明らかにしている。調査時期が2005年であることから、人材育成の近年の動向を知る手がかりとなる。そこで指摘されているように、1970年代から1990年代まではOff-JT受講者比率は上昇傾向にあったが、2000年代に急激に低下している。また、受講対象となる年齢も、70年代、80年代、90年代、2000年代に移るにつれ、高くなってきている(表4-2)<sup>25</sup>。

---

<sup>22</sup>日本経営者団体連盟(1995)、p.48-49。

<sup>23</sup>堀龍二、(2002)、pp.184-183。

<sup>24</sup>調査の対象は、全国の市区町村に居住する満25歳以上54歳以下の男女5000人で、調査期間は2005年1月初旬から2月初旬である。有効回収率は55.1%である。ここでは、企業が実施する能力開発についての分析が目的であるため、民間企業の雇用者にサンプルを限定して分析されている。

<sup>25</sup>原ひろみ(2007)、p.8。

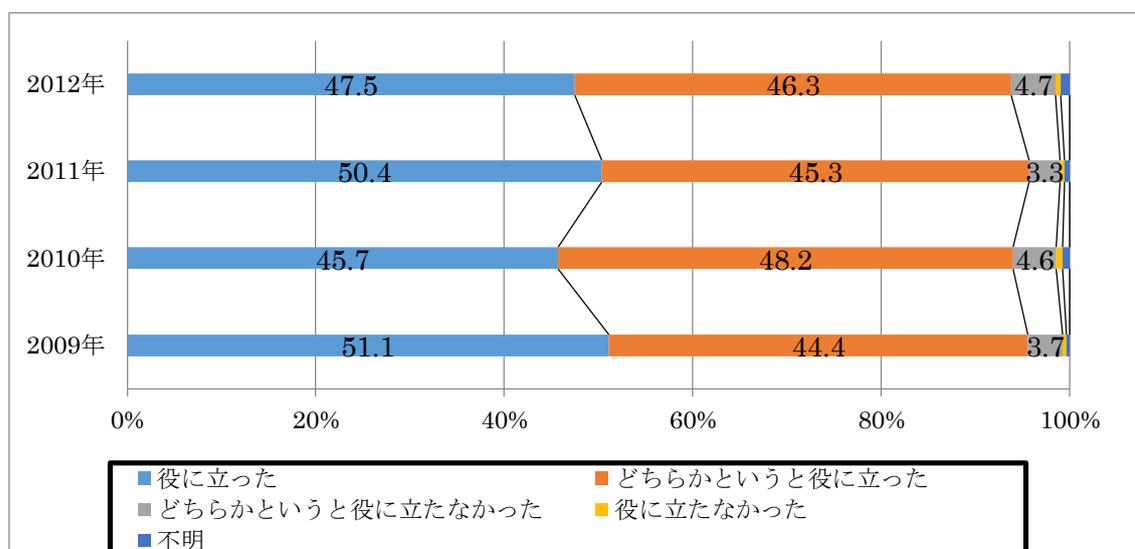
表4-2 Off-JT 受講状況

	70年代	80年代	90年代	2000年代
Off-JT 受講比率	18.9%	20.0%	21.3%	12.8%
平均年齢	20.1	26.1	31.2	38.6
年齢(最少/最大)	(16/24)	(16/34)	(16/44)	(24/54)

原ひろみ(2007)、p.88より筆者作成。

年々受講率が下がり、かつ受講年齢層も高くなっている中で、それがどれほど機能しているのか気になるところである。別の調査ではあるが、この点を厚生労働省「能力開発基本調査」をもとに比べてみよう。図表4-3に示されている、OFF-JTの役立ち度をみると、回答した正社員の9割以上がOff-JTが役に立っている(「役に立った」+「どちらかというと役に立った」と回答している)。Off-JTが役に立ったという事実はここから確認できるが、そのOFF-JTの対象となっている労働者が、上記でみたように2000年に入り、減少していることに留意しなければならない。すなわち、表4-2が示すように12.8%の労働者には、職務遂行上、有益な能力開発が行われる一方、9割近い労働者が、十分な能力開発を受けていない状況にあることになる。

図4-3 受講したOFF-JTの役立ち度



厚生労働省「能力開発基本調査」より筆者作成。

企業は「産業構造の変化」、「技術の進歩」、「経済的環境の変化」、労働力の需要と供給の「ミスマッチ」、若者の職業観の問題といった諸要因を挙げて、企業による職業能力開発の幅と中身を収縮させており、「個人主導のキャリア形成」を強調することで労働者や若者に職業能力開発の自己責任化を推奨する形になっている<sup>26</sup>。

職業能力開発の自己責任化の典型は、経営側によるエンプロイヤビリティ論である。

日本経営者団体連盟教育特別委員会(1999)『日経連教育特別委員会・エンプロイヤビリティ検討委員会報告 エンプロイヤビリティの確立をめざして——「従業員自律・企業支援型」の人材育成を——』は、今後の人材育成のあり方と具体的な方策を提言する報告書である。日経連が主張するエンプロイヤビリティとは、「労働移動を可能にする能力」に「当該今日の中で発揮され、継続的に雇用されることを可能にする能力」を加えた、「広義のエンプロイヤビリティ」すなわち「雇用されうる能力」を指す<sup>27</sup>。そもそもエンプロイヤビリティは1980年代のアメリカで注目された概念であるが<sup>28</sup>、長期雇用慣行を基調とする日本においては、アメリカのそれとは異なる目的で推進された。すなわち、雇用の流動化を目的とした、能力開発の自己責任化である。

ここから浮かび上がる人事政策は、転職が可能な能力を身に付けさせること、会社をあてにせず自分で自覚的に能力向上に励むように仕向けることである。エンプロイヤビリティは、人事労務管理に市場原理を導入し、雇用を流動化させる意図で提起されているのは明らかである<sup>29</sup>。

では、そうした能力開発の自己責任化は、「新日本的経営」の中で言われているように、独創性、創造性豊かな人材育成に貢献したのだろうか。

それを検証するのは容易ではない。ここではこれから必要な研究課題であると指摘するほかないが、能力開発のフレキシビリティ、能力開発の自己責任化は、個々の労働者の職務遂行能力の低下を招きかねない。また、先に見た雇用の非正規化により、職場の正規雇用労働者比率も低下していることを勘案すれば、職場全体の職務遂行能力の低下も招くと考えられる。何故なら、多くの非正規雇用労働者は必要な職業訓練を受けていないし、その層の比率が増加しているからである。こうして職場全体の職務遂行能力の低下を招き、そのこと

---

<sup>26</sup>植上一希(2011)、pp.138-139。

<sup>27</sup>日本経営者団体連盟教育特別委員会(1999)、p.7。

<sup>28</sup>詳細については、上記 pp.1-3。

<sup>29</sup>黒田兼一(1999a)、pp.45-48。

が正規雇用労働者の長時間労働問題につながっていくと考えられる。

#### (4)労働強度：成果主義化を通じた人事制度のフレキシビリティ

90年代以降、人事労務の分野でもっとも「注目」を浴びたのは成果主義である。そして各人があげた「成果」で処遇が決められるとすれば、自らの身体にムチを打ってでも成果達成に勤しむことが「強制」されるわけだから、それは労働強度あげていくもっとも有効な手段となるはずである。

「新日本的経営」は、主として「長期蓄積能力活用型グループ」を対象に、人事評価の役割の重要性と総額人件費管理の徹底の重要性を説いている。さらに賃金管理の新たな視点として、職能・業績反映型への見直しを求めている。成果主義人事制度と成果主義賃金である。

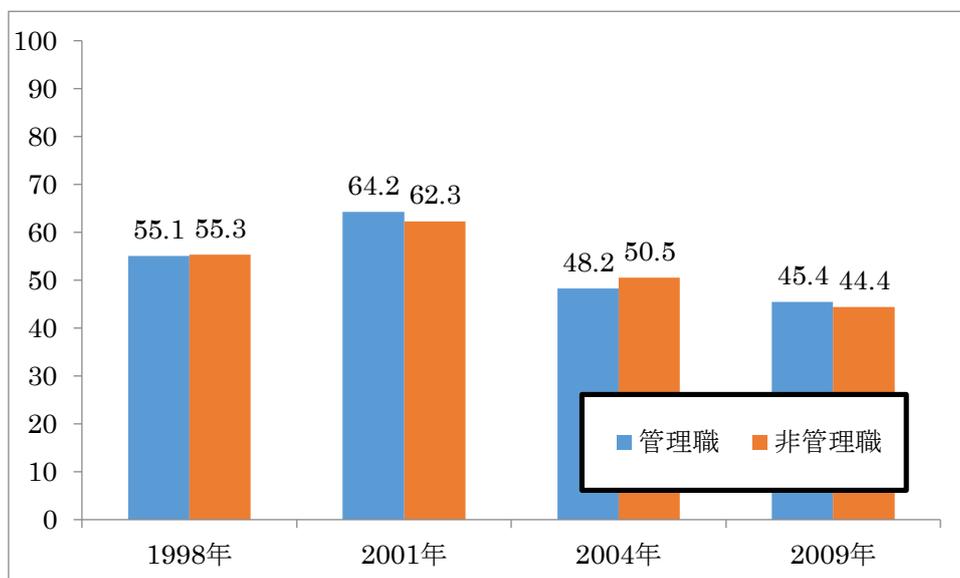
多くの議論では、成果主義人事賃金制度は、年功制打破と人件費コストの削減を目的に導入されたとされているが<sup>30</sup>、もちろんそうした側面は重要ではあるが、ここで注目したいのは、成果主義が「仕事の成果を上げる」ことへの動員力である。しかもそれは集団決定の処遇ではなく、「個人の頑張りに報いる」制度であるのだから、個人成果を上げるべく労働強度を自らの意志で上げていくことになる。そこに注目したい。

成果主義の導入状況をみてみよう(図4-3、図4-4)。図4-3は、成果主義導入を導入している企業の割合である。2001年をピークに、その後減少傾向にあることが伺える。また、図2-4は、1000人以上の規模の企業における、成果主義を導入している企業の割合である。1000人以上の規模の企業においては、より高い割合で成果主義を導入する傾向がある。しかし、こちらにおいても、2000年代以降、導入率は低下している。

---

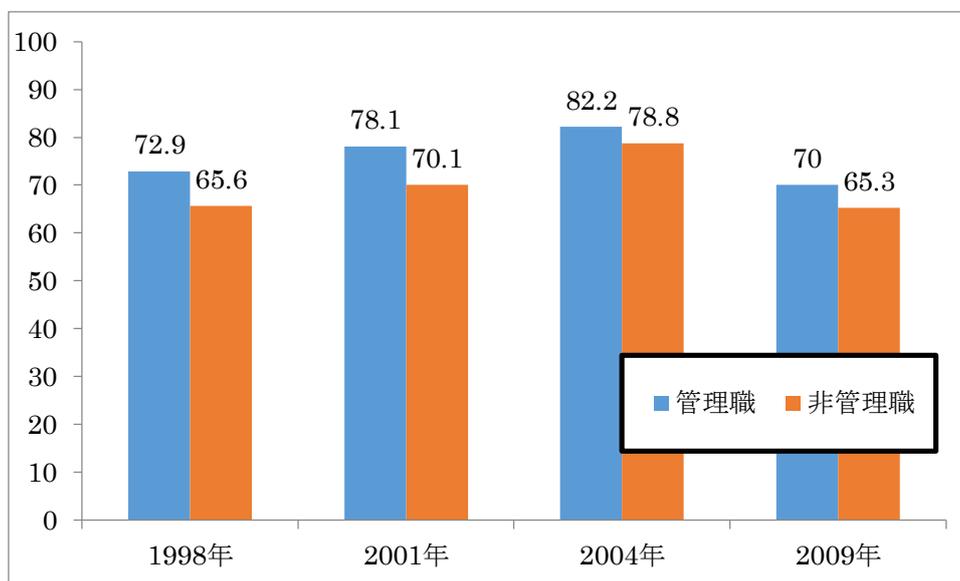
<sup>30</sup>森岡孝二(2011)、pp.12-13。

図4-3 成果主義導入を導入している企業の割合



厚生労働省(1998)「賃金労働時間制度総合調査」、  
同(2001、2004、2009)「就労条件総合調査」をもとに筆者作成。

図4-4 成果主義導入を導入している割合(1000人以上)



厚生労働省(1998)「賃金労働時間制度総合調査」、  
同(2001、2004、2009)「就労条件総合調査」をもとに筆者作成。

この統計上の成果主義賃金普及度の低落傾向をどうみたら良いのだろうか。このことをめぐっては多くの議論があるが、それを深い追いはしない。文字通りの成果主義賃金の低下傾向と同時に、他方では役割給の伸張がいわれており、いずれにしてもかつての年功賃金に逆戻りすることは考えにくいし、要は自らをムチ打って業績と成果を上げるべく努力が強制されることには変わりがないからである。労働者の側に「受容」されやすい形態をめぐる議論に過ぎないと考えるからである<sup>31</sup>。

こうして 90 年代以降普及してきた成果主義人事賃金制度は、たんに成果と業績のみではなく、各人の努力や仕事への専念度、仕事ぶり（仕事プロセス）、そして重視することで、「受容」されやすくなったとすれば、なお一層、仕事に駆り立てられ「労働強度」を引き上げていくことになった。

ところで、それまでの能力主義管理においても、また現在普及している成果主義人事制度でも、管理の枢要は人事考課査定制度である。この制度の存在が日本の労働者の「勤勉性」と「自発性」を支える動力となっていることは、これまで多くの先行研究により指摘されてきた。というのも、人事考課の対象が、「職務遂行能力」だけでなく、「情意・執務態度」も含まれることがあげられる。宮坂純一（2002）は、考課の対象となるのは個人の能力であるが、その内容がかなり「日本的」とであると指摘する。仕事の質・量、業務・人の管理、などの狭義の能力以外の、執務態度、性格なども能力査定の対象とされる点に「日本的」特殊性をいい、それが「知識・技能・体力、理解・判断力、企画・開発力、指導・統率力、折衝・渉外力」の職務遂行能力が、「責任感、積極性、協調性、規律性、勤勉性」の情意・執務態度を媒介として発揮させる「装置」となっていると指摘する<sup>32</sup>。重要な指摘である。

こうして、労働組合の干渉のない人事査定制度こそ、「自らの意志」で仕事に専念させ、「自らの意志」で労働強化に駆り立てる「装置」であった。しかもその成績は、賃金、昇進、昇格、教育訓練などに活用される<sup>33</sup>。この人事考課制度が、長時間労働の発生要因となってきたことは間違いない。

この人事査定制度は、また、「サービス残業」に駆り立てる「装置」でもある。熊沢誠（1989）は、「サービス残業」をすることを選択した者の多くが、人事考課を考慮していると主張する。その背景には、仕事をやり終えなければ、「協定」以上の所定外労働を拒むのならば、

---

<sup>31</sup>黒田兼一（2000）、p.40。

<sup>32</sup>宮坂純一（2002）、pp.14-15。

<sup>33</sup>黒田兼一（2001）、p.80。

査定がわるくなって不利益をこうむることも多い実態があるとする<sup>34</sup>。その結果として、鈴木良始(1994)が指摘する「自発」と「強制」の結合<sup>35</sup>が起り、労働者達は、「強制と自発がないまぜになった<sup>36</sup>」状態のなかで仕事に専念することに陥る。

さらに続けて熊沢誠(2006)は、「強制された自発性」はいまだ健在で、労働者たちが「強制された自発性」のもとで、過重な労働に駆り立てられていると指摘する。成果主義が浸透することになって、なお「自ら立てた」目標に向かって「頑張らせる」目標管理、これを利用した過大なノルマが課されるという実態があるからである<sup>37</sup>。

こうした成果主義とそれを支える道具としての人事査定制度が長時間労働と強い相関を持っていると指摘するのは小倉一哉(2006)である。小倉はいう。労働時間というインプットではなく、業績や成果というアウトプットによる評価とはいっても、多くの人は、以前よりも長時間労働になってしまうのが実情だ。才能や要領のよさを発揮して短時間で高成果を挙げられる人は少ない。長時間労働は、与えられた役割や目標などが、そうたやすくできるものでもない、という業務の大きさ、重さを意味している<sup>38</sup>。また小倉一哉(2007)は、近年の日本の専門職は、業務量が”増える”ことはあっても、”減る”ことはなくなっているのではないかと懸念する。専門職の処遇は、成果主義であり、しかもその成果主義が1990年代以降、従来に増して「質も量も」重視されてきているように感じられるからだという<sup>39</sup>。

同じような指摘は岡田真理子(2008)にもみられる。成果主義的管理は、通常の人事労務管理と比較してより成果や実績を評価対象として重視するために、それ自体が労働者を駆り立てるドライブシステムとしての傾向をより強めることとなり、それゆえ、労働時間はより長時間化し、労働者は生活時間を犠牲にしても成果を評価されるために労働することとなると指摘するのである。しかも成果主義的管理が裁量労働時間制と組み合わせることによって、その傾向はさらに一層強くなるという<sup>40</sup>。成果主義人事制度と労働時間制度の関係に触れた重要な主張である。

こうして、成果主義人事制度の浸透は、成果を示さない限り報酬がないとすれば、時間をいとわずに働くこととなる。歯止めがなくなる。ここに所定外労働時間が必然的に発生する

---

<sup>34</sup>熊沢誠(1989)、p.42。

<sup>35</sup>鈴木良始(1994)、p.258。

<sup>36</sup>熊沢誠(1989)、p.76。

<sup>37</sup>熊沢誠(2006)、p.47。

<sup>38</sup>小倉一哉(2006)、p.32。

<sup>39</sup>小倉一哉(2007)、p.77。

<sup>40</sup>岡田真理子(2008)、p.140。

メカニズムがある。すなわち、成果主義的人事制度は、業務量を引き上げ、長時間労働を発生させる制度となっているのである。長時間労働が「時間管理」だけでなく、人事処遇制度に起因していることは明らかである。処遇が「働く時間」ではなく、成果に基づいて支払われるようになるとしたら、それを支え、また促進するためにも、労働時間管理のありかたも変更されることになる。

#### (5)労働時間：労働時間のフレキシビリティ

「新日本的経営」は、「働いている労働時間の長さに重きを置くのではなく、働いた成果によって従業員の仕事ぶりを評価し処遇するとの視点に切り替えることが必要」であると主張し、労働時間の更なるフレキシビリティを追究する方針を示している。先に述べたように、「新日本的経営」ではホワイトカラーの生産性向上のために、成果重視の働かせ方で効率を高めること、管理・間接部門(ホワイトカラー)のリストラをすること、各人の能力開発を進めること、これらを通して一人あたりの仕事の範囲を広げることが必要であるとされた。

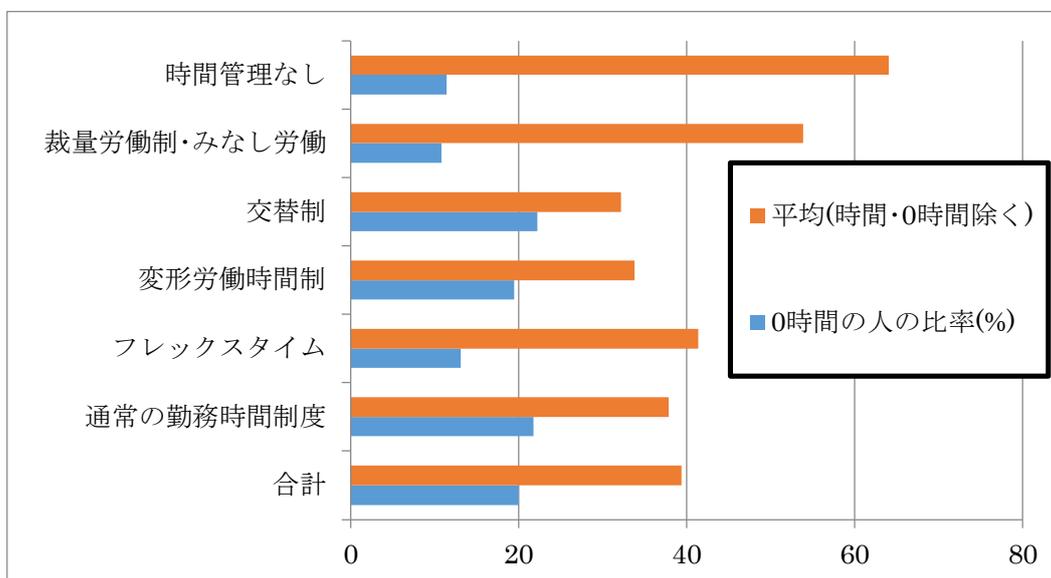
このように効率的に仕事をさせるためには、勤務の形態、あるいは勤務の場所を問わず、労働時間の量により評価するのではなく、労働の質や成果で評価すべきであるとし、裁量労働制の急速な拡大の必要性を主張している。すなわち、労働生産性向上に向けて、労働時間を管理対象から追放し、その自己責任化を推し進めるべきであるとしたのである。もはや、労働時間問題は、企業（会社）の問題ではなく、働く個人の問題にしようとしているのである。それが「ダラダラ働くことを回避し」、「メリハリのある働き方」でホワイトカラーの生産性が向上するというのである。

しかし、そのようなやり方の現実には、作業量が減少しない限り、長時間労働を「個人の問題」とされることで隠ぺいすることにもつながる。このことを実証的に明らかにしたのは小倉一哉(2007)である。

小倉は、「課長クラス」以上の管理職、勤務時間制度で「裁量労働制・みなし労働」か「時間管理なし」のどれか一つにでも該当する労働者を「時間管理の緩やかな労働者」と定義し、その労働時間の実態を調査した(図4-5)。この調査結果は、「時間管理の緩やかな労働者」は、総労働時間、超過勤務時間が、それ以外の労働者よりも長いこと、また仕事を家に持ち

帰る頻度も高いことを明らかにしている<sup>41</sup>。ここに、労働時間のフレキシビリティを可能にする時間管理のやり方は、正規ホワイトカラー労働者の現実の長時間労働を「個人の問題」として背後に隠してしまい、それ故、実態として長時間労働を可能にするためのシステム形成に化すことになる。そして、このシステムは、「1日8時間労働」という、労働基準法32条の規定、および、労働運動の出発点となった概念を過去のものへと変えてしまい、ホワイトカラー労働者の労働時間を8時間以内で管理しようとする議論を封じ込めてしまうことになるのである。

図4-5 勤務時間制度別に見た超過労働時間



資料出所:小倉一哉(2006)「ホワイトカラーの労働時間」

『電機連合 NAVI』No.4(2006年12月号)、p.3より筆者作成。

このようにみえてくると、労働時間のフレキシブル化に向かう流れは明らかにホワイトカラー労働者の生産性向上という、経営側の「悲願」があるとみてよい。ターゲットはブルーカラーではない。ホワイトカラーなのである。

それまでの労働基準法が前提とする労働者像はブルーカラー労働者であった。1947年制定の労働基準法での労働時間に関する規定は、基本的には毎日定時に出勤して、定時に退勤する労働者を念頭に置いた規定となっていた。いわば固定された労働時間働くという、工場

<sup>41</sup>小倉一哉(2007)、pp.158-164。

労働を念頭に置いた規定であった。ところが、ホワイトカラーの増加等の就業構造の変化から、今日の労働実態にそぐわない規定となってきたとされたのであるが、ホワイトカラーにそぐわないとはどういう意味なのだろうか。

1990年代以降は、黒田兼一(2012)が指摘するように、情報技術の高度化(ICT)とグローバル化を背景に、従来までの労働給付量の増大に加えて、いつ労働給付するのか、労働給付のタイミングを管理する必要性が強調されるようになった<sup>42</sup>。つまり、企業経営の立場からは、労働給付を「必要なときに」「必要な場所に」そして「必要な量」を給付できるように管理する制度、すなわち、労働給付のジャスト・イン・タイム化が求められることになる。固定された時間ではなく、フレキシブルな労働時間、ジャスト・イン・タイムに働かせることが可能な時間管理が求められるようになったのである。

以降の労働法の規制緩和はそのためにこそ行われたのである。一律に時間規制するのではなく、必要な時に必要なところで必要な量の仕事をさせることができるよう、労働時間のフレキシビリティが強められたのである。仕事に併せながら柔軟に働かせることができるような法改正である。具体的には、変形労働時間制の拡大、フレックスタイム制・裁量労働制の導入などを目指しておこなわれた、1987年以降の数回にわたる労働基準法の労働時間規定の改正である。

弾力的な労働時間制度の普及の理由はこれだけではない。労働時間のフレキシブル化を通して、働き方の工夫をさせることで、企業の負担を高めずに労働時間の短縮を推進したいという政府の狙いもある。また企業設備の稼働率の向上の観点から、労働時間の弾力化を期待するという経営側の動きもあったと考えられる<sup>43</sup>。

労働時間管理のフレキシビリティには、主に二つの方法がある。それは、変形労働時間制(労働法 32 条)、労働時間みなし制(労働法 38 条)である。以下、この二つに加え、ホワイトカラー・エグゼンプションが長時間労働にどのような影響を持たすのか、この点を検討する。

#### (5)― i 変形労働時間制

まずは、労働法 32 条で定められている変形労働時間制の制度を説明しておこう。変形労働時間制には、1 ヶ月変形制(32 条の 2)、1 年変形制(32 条の 4)、1 週非典型変形制(32 条の 5)、フレックスタイム制(32 条の 3)の四種類がある。

---

<sup>42</sup>黒田兼一(2012b)、pp.70-75。

<sup>43</sup>笹島芳雄(2002)、pp.183-184。

変形労働時間制度とは、「一日や一週の労働時間を業務の繁閑に合わせて変動させて、一定期間(これを変形期間)をならしてみれば、法定労働時間(1日8時間、週40時間)の範囲内に収めようとする制度」である。繁閑期には長時間労働をしても、閑散期には短時間労働とすることによって、結果的には労働時間の短縮につなげようとする狙いも込められているという。変形期間の取り扱い方によって、いくつかの種類に分かれる。1987年および1993年の労働基準法改定により、1ヵ月単位の変形労働時間制、1年単位の変形労働時間制、1週単位の非定形的変形労働時間制、フレックスタイム制が認められている。

1ヵ月単位の変形労働時間制は、1947年の労働基準法制定当初から認められていた4週間以内の変形労働時間制を拡張したものである。具体的には、1ヵ月以内の変形期間の労働時間が平均して法定労働時間である週40時間を超えないならば、特定の日や特定の週に、法定の8時間ないし40時間を超えて労働させることができる、という内容である。

1年単位の変形労働時間制は、1993年まで認められていた3ヶ月単位の変形労働時間制を拡張したものである。年間単位の労働時間管理をすることにより、休日を増加させようという趣旨がある。変形期間として1年以内であればどの様な期間でもよく、したがって、6ヶ月単位や4ヶ月単位も可能である。

1週単位の非定形的労働時間は、毎日の労働時間を弾力的に定めることのできる制度で、日によって忙しさが変動する業態を対象としている。法律で認められているのは、規模30人未満の小売業、旅館、料理店・飲食店の事業に限られている。

フレックスタイム制とは、労働者は毎日の出勤・退勤の時刻を自由に設定して働くが、コア・タイム(例えば午前10時から午後3時)の間は出社している、という制度である。加えて、ある月(ある週)の実労働時間が企業の定める所定労働時間を下回っていたとしても、翌月(翌週)に長く働くことにより、一定の期間をならして、少なくとも企業の定めた所定労働時間を働けばよい、という制度である。その逆も認められる。ある月(ある週)に長く働いていけば、翌月(翌週)は短く働いてよいという制度である。ただし、労働基準法は、前者の場合の制度は認めているが、後者の場合には、企業の定める所定労働時間を超えた時間については残業手当を支給する必要があるとしている。

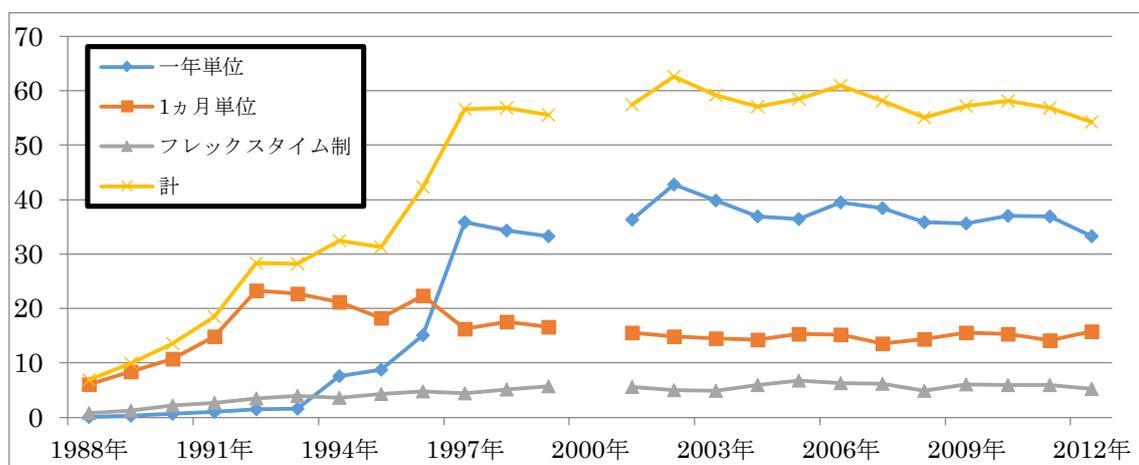
変形労働時間制度にせよ、フレックスタイム制にせよ、実施にあたってはその実施内容について就業規則で定めると共に、労使協定を結ぶことが必要である<sup>44</sup>。

---

<sup>44</sup>同上、pp.184-186。

次にこうした変形労働制の導入状況についてみておこう。変形労働時間制の種類別採用企業数割合を見ると、1980年代以降から1990年代後半にかけて、全体的に増加傾向にある。しかし、2000年代に入ると、その採用企業の割合は横ばいとなる(図4-6)。変形労働時間制自体を採用する企業は、2002年にピークを迎えるも、以後減少傾向にある。また採用状況が高いのは、1年単位の変形労働時間制、1ヵ月単位の変形労働時間制、フレックスタイム制の順となっている。

図4-6 変形労働時間制の種類別採用企業数割合(%)



厚生労働省「賃金労働時間制度等総合調査」「就労条件総合調査」より筆者作成。

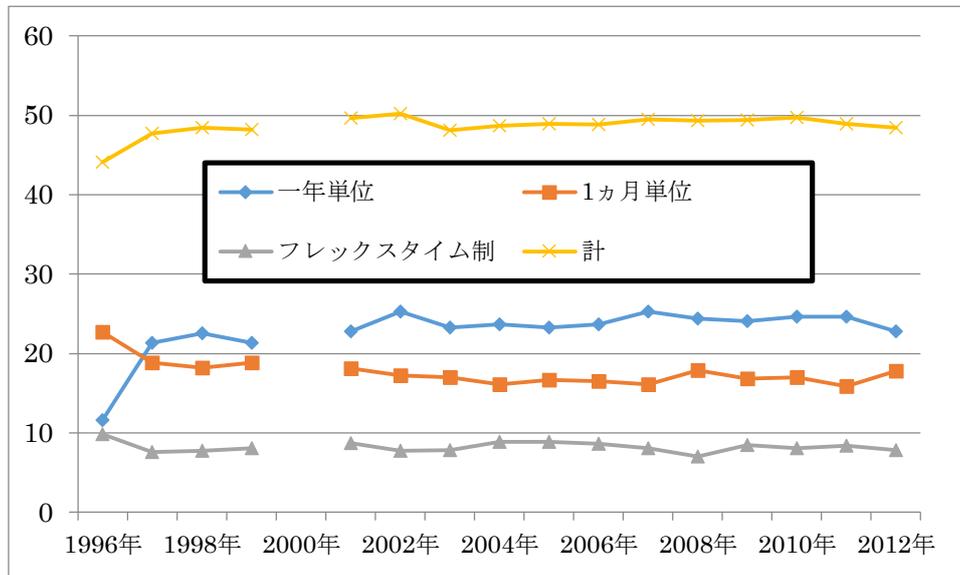
1) 1年単位の変形労働時間制については、平成5年(1993年)までは「3ヵ月単位の変形労働時間制」の数値である。

(労働基準法の改正により、平成6年4月から最長の変形期間が3ヵ月から1年に延長された。)

2) この調査は平成12年度より、調査対象期日を12月末日現在から翌1月1日現在に変更し、名称を「平成13年就労条件総合調査」と変更しており、「平成11年賃金労働時間制度等総合調査」と継続している。

続いて、変形労働時間制の適用労働者割合についてみておこう(図4-7)。変形労働時間制の適用労働者割合も、企業数同様、2002年にピークを迎え、その後、横ばいに推移している。適用率は、1年単位の変形労働時間制、1ヵ月単位の変形労働時間制、フレックスタイム制の順となっている。

図4-7 変形労働時間制の種類別適用労働者数割合(%)



厚生労働省「賃金労働時間制度等総合調査」「就労条件総合調査」より筆者作成。

1) 1年単位の変形労働時間制については、平成5年(1993年)までは「3ヵ月単位の変形労働時間制」の数値である。

(労働基準法の改正により、平成6年4月から最長の変形期間が3ヵ月から1年に延長された。)

2) この調査は平成12年度より、調査対象期日を12月末日現在から翌1月1日現在に変更し、名称を「平成13年就労条件総合調査」と変更しており、「平成11年賃金労働時間制度等総合調査」と継続している。

以上をまとめると、変形労働時間制1980年代後半の法制定以降、導入率が上昇し、ピーク時であった2002年には企業数で60パーセントを超え、適用労働者数でも50近くになっている。またその中でも1年単位の変形制が最も広く普及している。しかし同じ変形制とはいえフレックスタイム制についてはきわめて低い適用率である。労働者側に比較的自由度を与えるとされるフレックスタイム制ではあるが、その普及率は企業割合で5パーセント、適用労働者でも10パーセントに満たないなど、きわめて低いことから、変形労働時間制が企業側にとって何を目的にしているのかが推量できる。

岩出博(2002)は、労務管理技術としてQWLを論じるなかで、このフレックスタイム制を労務管理技術としてのQWLとして紹介している。すなわち、彼によれば、フレックスタイム制は、「家庭生活の労働生活を従業員の個人的要求にいつそう適合させ、また、労働時間管理上の自由裁量・自己統制の拡大といった従業員の高次元欲求を充足させる施策として、

高い評価が与えられている」との評価を下している<sup>45</sup>。これほどの高い評価が可能なのかは議論の多いところである。労働者側の自己責任による労働時間管理制度であるが、普及率の低さが気になる場所である。上記でみた小倉の調査によれば、変形労働時間制のもとで働く人たちの超過労働時間は長かったし、また堀龍二(2001)は、フレックスタイム制は、残業時間が自己申告制になるため、サービス残業を生み出す恐れがあると警鐘を鳴らす<sup>46</sup>。少々古くなるが、高橋洸(1995)もまた、フレックスタイム制がもつ負の影響を指摘している。

すわなち、時間外手当のカットや節約、1日の生活サイクルの正常な維持を可能とする限界点にまでの延長や、不規則化といった状況を生み出したと批判している<sup>47</sup>。とはいえ、いくつかの変形労働時間制のなかで、このフレックスタイム制が常に最低の普及率であり、しかも上昇の気配もないことから、労働時間のフレキシブル化の目的(=効率的に働かせる)に照らしてフレックスタイム制には限界があるのであろう。

これに対して適用率が高い1年単位の変形労働時間制、1ヵ月単位の変形労働時間制は、労働時間のフレキシブル化に有効な方式なのであろう。堀龍二(2001)は、変形労働時間制に関し、日ごと、時期ごと、季節ごとに業務の繁閑の差があり、繁忙期には相当の時間外労働が生ずるが、閑散期には所定労働時間に見合うほどの業務量がない場合に、この制度の利用によって労働時間を効率的に配分することができるし、またその業務の繁閑に合わせた弾力的な労働時間の配分が可能となるだけでなく、同時に時間外手当の支払いを免れ、人件費の節約もできるといい、企業にとってはまことに都合のよい制度であるとしている。逆に、労働者にとってはいかなる意味を持つのか。労働者の健康や生活において絶対的に必要な1日の生活時間(睡眠時間、自由時間、家庭維持のための時間など)を乱すことになってしまう。したがって変形労働時間制は、たとえ1年間の総労働時間を短縮させる可能性をもつ制度だとしても、日々の「時間」が奪われることになる。しかもこの変形労働時間制は、施行当初は、1日9時間週48時間という上限規制が設けられていたのだが、企業側の「利用しづ

---

<sup>45</sup>岩出博(2002)、pp.236-237。QWLについては、未だ明確な定義はない。用語そのものは、デイビス(L.E.Davis)らによって1960年代後半に、広く産業界に蔓延していた「職場生活の劣悪な質」(poor quality of life in the workplace)に注意を喚起するために使用され始め、職務設計上、技術的・経済的要素の中に感化されていた人間的次元を強調するものであったといわれている。だが今日では、さまざまな環境的諸条件の変化を背景にして、現代の工業化された社会に対応した組織のあり方や管理のあり方を含む「労働のあり方」自体の修正を試みる点で共通性を見せる、作業改善努力一般を指す用語として使用されているようである(同上、pp.232-233)。

<sup>46</sup>堀龍二(2001)、p.153。

<sup>47</sup>高橋洸(1995)、pp.28-29。

らい」との要望を受けて、1998年の法改正で、この上限は、1日10時間、週52時間へ上限が引き上げられた<sup>48</sup>。こうして変形労働時間制は、経営側の事情に働く側の「時間」を合わせる制度であるのだから、まさしくホワイトカラーの生産性向上に寄与することになるが、労働者の「時間」が破壊されることになる。形を変えた長時間労働を促進する制度なのである。

#### (5)―ii 裁量労働制

樋口美雄(2006)は、労働時間制度に関し、裁量労働制に関する議論を紹介しているが、その本質を突いた論説である。それは、「これまで研究・開発、取材・編集など特定の仕事を除いて、すべての労働者に所定労働時間を規定した画一的な労働時間管理がとられてきた。これに対して、ホワイト・カラーの生産性向上のために、労働時間管理より成果重視へと発想を転換し、そのときの必要量に応じて各自が働く時間を決められる裁量労働制の導入が提案され、この法的適用範囲を広げることが議論されている。しかしその一方で、こうした制度の導入により、残業手当が支払われなくなるのではないかという懸念もある」というものだ<sup>49</sup>。

本章の冒頭にみたように、佐藤厚(2003)は、ホワイトカラー労働の特質として、その仕事の多様性・個別性、「機械化」「標準化」の困難性を指摘した<sup>50</sup>。

このようなホワイトカラーの業務特性に適合した労働時間管理制度とされるのが裁量労働制である。裁量労働制は、弾力的労働時間制の中でも最も自由な勤務管理が認められている。極端な場合、1日1時間だけ働いても「みなし」時間分(例えば9時間)働いたとしてみなされるし、逆に1日16時間働いても「みなし」時間分(例えば9時間)だけ働いたとみなされてしまうのである。このきわめて特異な特徴をもつ裁量労働制は、したがって変形労働時間制よりさらにフレキシブル化させた制度といえよう。

裁量労働制度は、一定条件を想定した上に成り立つ制度である。それは、外部が(たとえば上司が)他律的に指示・管理してなくても、人々が内発的に動機づけて働くであろうということだ。さらには、人々が自分で自分にあった勤務形態をつくり出し、自分の仕事を管理することさえも想定しているといえる。このように、裁量労働制は、ホワイトカラー労働に内

---

<sup>48</sup>堀龍二(2001)、p.154。

<sup>49</sup>樋口美雄(2006)、p.309

<sup>50</sup>同上、p.3。

在する特質と実質的に共鳴するとされ、まさにホワイトカラー労働の特質を典型的に表現しているとされている。まるで芸術家や小説家、自営業種を彷彿とさせる規定であるが、このような虚構の上に作られた制度である。したがって世界的にみてもこのような仕組みをもった国はなく、「日本に特徴的」な制度なのである<sup>51</sup>。

笹島芳雄(2002)が説明するように、本来「みなし労働時間制とは、企業外で働くセールスマン等のように、企業による労働時間の算定や管理の困難な職務に従事する労働者の労働時間を、一定の基準で算定する制度である」。その事業所外労働に対する「みなし労働」をベースに、裁量労働という「みなし労働」が付け加わったのである。こうして現在はみなし労働時間制度は事業場外労働と裁量労働の2種類ある。事業場外労働のみなし労働時間制は主として企業の外で活動することの多い営業社員に適用される制度であるが、このような業務では労働時間を把握することが困難であるため、二つの「みなし」を行う。一つは、原則として所定労働時間労働したものと「みなす」こと、もう一つは業務遂行上、残業が必要であれば、その必要とされる時間を労働したものと「みなす」というものだ。

この事業所外労働とは別の「みなし労働」＝裁量労働制の対象となるのは、研究開発職務など、業務の性質上、その職務遂行の手段や時間配分に関して大幅に労働者本人の自由裁量に委ねる必要のある業務である。そうした質の高い高度の知的業務においては、上司による業務の具体的指示は相応しくないとされ、よって、労使協定で定めた時間を労働したものとみなそうというわけである。

1988年から実施可能となった裁量労働制はこのような業務を想定したものだ。それ故、適用できる業務を次の業務に限定した。①新商品や新技術に関わる研究開発、②情報処理に関わるシステムエンジニア、③新聞・出版・包装の取材と編集、④デザイナー、⑤放送・映画のプロデューサーとディレクター、⑥中央労働基準審議会の議を経て労働大臣の指定する業務に限定されていた。ところが1997年に、この⑥の労働大臣の指定する業務が拡大された。①コピーライター業務(広告、宣伝等に係る文章案の考案業務)、②公認会計士としての業務、③弁護士の業務、④一級建築士の業務、⑤不動産鑑定士の業務、⑥弁理士の業務、が指定されたのである。

しかし規制緩和はこれに止まらなかった。専門的な業務に限定されていたものが、1999年には、適業業務の拡大に向けて緩和された。あらたに企画型業務に対しても裁量労働制の

---

<sup>51</sup>労働政策研究・研修機構(2005)、p.21

適用が可能となったのである。具体的な対象業務は、本社など事業運営上の重要な決定が行われる事業所における企画、立案、調査、分析の業務である。

労働組合など多くの反対もあって、企画型業務に裁量労働制を実施するには、事業所に労使委員会を設置し、労使委員会で対象業務、対象者の範囲、労働したとみなされる時間を決議し、その決定を労働基準監督署に届けることが義務づけられる等の条件が付された。また対象者の範囲にある労働者が裁量労働制を希望しないときには、裁量労働を適用することはできないとされた。

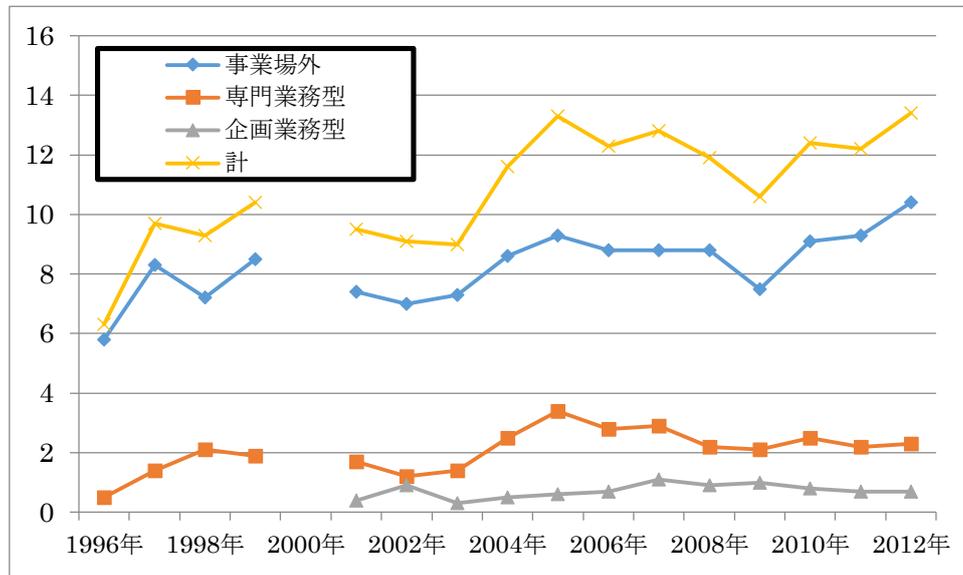
実際に裁量労働制を導入している企業では、1日に1時間出勤すればそれでよいという企業もみられるというが、裁量労働制が適用されるような業務では、どの企業も一様に、労働時間量よりも業務成果が重要であるとしていることが重要である<sup>52</sup>。

では、みなし労働時間制の種類別採用状況は、いかなる状況なのか。みなし労働時間制の種類別採用企業数割合を見ると、2000年代に入り増加傾向になり、2005年にピークを迎えるも、その後2009年にかけて減少し、また増加傾向にある(図4-8)。みなし労働時間制の採用企業数割合を高い順にみていくと、事業場外みなし労働時間制、専門業務型裁量労働制、企画型裁量労働制の順となっている。事業場外みなし労働時間制は、7~10%の間を推移している状況にある。専門業務型裁量労働制は1~3%、企画型裁量労働制は1%前後と採用状況が低い。

---

<sup>52</sup> 笹島芳雄(2002)、pp.186-187。

図4-8 みなし労働時間制の種類別採用企業数割合(%)



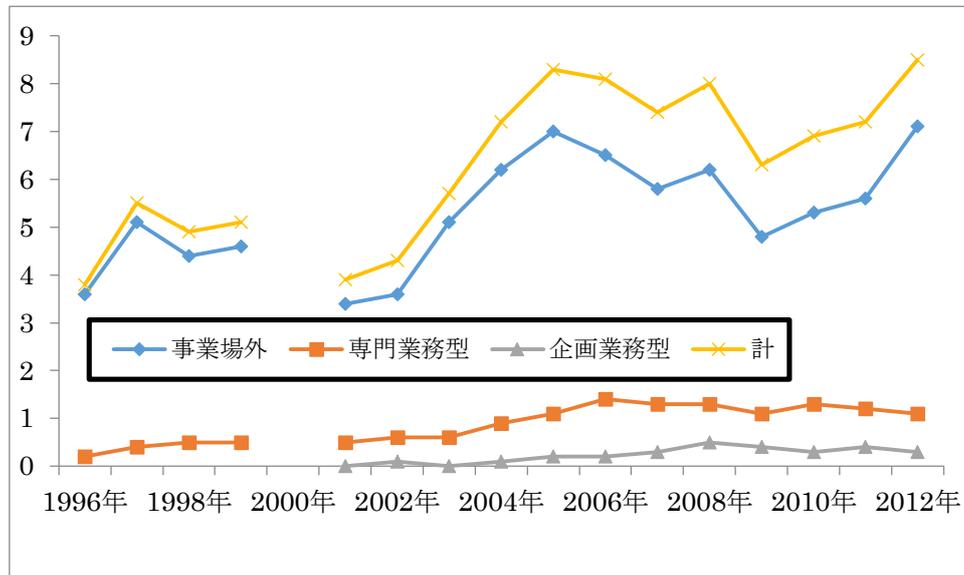
厚生労働省「賃金労働時間制度等総合調査」「就労条件総合調査」より筆者作成。

- 1) この調査は平成12年度より、調査対象期日を12月末日現在から翌1月1日現在に変更し、名称を「平成13年就労条件総合調査」と変更しており、「平成11年賃金労働時間制度等総合調査」と継続している。

それでは適用労働者はどの程度だろう。みなし労働時間制の種類別適用労働者数割合を見ると、採用企業数割合と同様、2000年代に入り増加傾向になり、2005年にピークを迎えるも、その後2009年にかけて減少し、また増加傾向にある(図4-9)。みなし労働時間制の種類別適用労働者数割合を高い順にみていくと、事業場外みなし労働時間制、専門業務型裁量労働制、企画型裁量労働制の順となっている。事業場外みなし労働時間制適用労働者数割合は、3~7%の間を推移している。専門業務型裁量労働制は0~1.5%の間を、企画型裁量労働制は0~0.5%前後と採用状況が低い。

このようにみると、採用企業数割合、適用労働者双方の状況からは、裁量労働制の採用基準を満たすような裁量性を持たせるような人事労務管理を行っている企業が、実際にはそれほど多くないこと示しているといえるだろう。経営者側からは採用条件が厳しすぎるという批判が出ている。2005年前後に導入騒動があったホワイトカラー・エグゼンプション制度は、それに応えるものであった。おそらく更なる追求がなされるに違いない。

図4-9 みなし労働時間制の種類別適用労働者数割合(%)



厚生労働省「賃金労働時間制度等総合調査」「就労条件総合調査」より筆者作成。

- 1) この調査は平成12年度より、調査対象期日を12月末日現在から翌1月1日現在に変更し、名称を「平成13年  
就労条件総合調査」と変更しており、「平成11年賃金労働時間制度等総合調査」と継続している。

以上、みなし労働時間制の概要、意味、導入状況についてみてきた。確かに、本来の目的に見合った条件がそろったなかでこの制度が運用されているならば、働く側にとっても働きやすさをもたらす可能性がないわけではない。しかし、当人の「裁量」で労働時間を決められるような環境で働ける労働者はいるのだろうか。むしろ虚構に過ぎない。裁量労働制の運用状況をみると、必ずしも適切な運用がなされているとはいえないのが現実だ。

このみなし労働時間制の持つ意味について、堀龍二(2001)は、使用者に課せられた実労働時間の把握という法的義務が事実上免除されたものと解釈している。さらに、みなし労働時間制の中でも、裁量労働制は実労働時間と賃金との結びつきを切断すると指摘する<sup>53</sup>。

建前の「みなし」「裁量」とその現実の姿の乖離に焦点を充てて、裁量労働制・みなし労働制の現実の姿に迫るのが小倉一哉(2007)である<sup>54</sup>。小倉一哉(2007)の分析によれば、裁量労働制・みなし労働における月間の賃金不払法定外労働は平均で38.4時間と、通常の勤務時間制度の平均30.2時間を約8時間上回っているという。さらに、賃金不払法定外労働が相当あるだろうとの推測をしている。その理由は、裁量労働制の対象者は、いわゆる専門職

<sup>53</sup>堀龍二(2001)、p.158。

<sup>54</sup>小倉一哉(2007)、p.49。

種であり、また営業職の人も、「何時間働いたかは関係ない。どのくらいのアウトプットを生み出したかである」ことを建前とした成果主義の対象者であることが多いためだ。だが、実際には、求められるアウトプットを生み出すために、非常に長い労働時間を費やしている人が多い<sup>55</sup>。

産労総合研究所(2002)では、社会経済生産性本部が実施した「裁量労働制ならびに労働時間管理に関する調査」より、裁量労働制採用企業が9.6%存在し、その半数以上の企業で賃金不払法定外労働が「あると思う」と回答していることを紹介している<sup>56</sup>。

熊沢誠(1997)は、ホワイトカラーでは唯一「稼ぐ」部門とみなされている営業職、セールスマンの働きすぎは直接的に、なかば強制的・なかば自発的に決められるノルマの大きさに規定されているとする。ノルマのありようを問わない裁量労働制の導入に関し、作業量・ノルマと働きすぎとの関係をむしろ不可視にすると指摘する。さらには、「それはサービス残業の告発を宙に浮かす企みという側面さえ備えているといえよう」と主張している<sup>57</sup>。

こうして、裁量労働制は労働時間のフレキシブル化というよりは、ホワイトカラーの労働から「時間」概念を追放するという形での人事労務管理である。時間概念を追放することで長時間労働を隠蔽するだけに留まらず、労働者自らが仕事の状況に合わせて何時間でも働くことが強制されることになる。

もはやホワイトカラー労働者にとっての労働時間は、本来あるべき「1日8時間労働」を優に越え、労働時間が消失する一歩手前まで来ている。一歩手前というのは、この先にはホワイトカラー・エグゼンプションという究極の「労働時間」追放の管理制度が構想されているからである。

ただし現行法でも「労働時間」概念を完全に葬り去った働かせ方がある。「名ばかり管理職」と呼ばれているものである。

#### (5)―iii 名ばかり管理職

裁量労働制の活用と適用範囲の拡充については、日本経営者団体連盟(1995)のなかでも触れられている。そこでは、「最近ホワイトカラーの働き方や生産性の問題がクローズアップされ、それが企業経営や従業員の勤労意欲、ゆとり・豊かさといった面で極めて重要になっ

---

<sup>55</sup>同上、pp.49-50。

<sup>56</sup>産労総合研究所(2002) p.58。

<sup>57</sup>熊沢誠(1997)、p.97。

てきている。すでに一部の企業では、法律に認定されている 5 業務に準拠して、法に抵触しない範囲で労使協定等、裁量労働的な仕組みを考え、それを拡張していく動きにあり、法の見直しが世の中の動きに遅れている感さえ強まっており、適用業務の急速な見直しが求められている。裁量労働制の運用は賃金の成果重視の動きを促進し、従業員、企業の活力を高めている<sup>58</sup>とされている。

この労働時間制度のフレキシビリティを最大限に実現させるための法案が、2006年に議論を巻き起こしたホワイトカラー・エグゼンプション法案である。ホワイトカラー・エグゼンプション制度とは、労働時間管理に適さないホワイトカラーについては、一定の要件のもとに労働時間規制の適用を除外する制度である<sup>59</sup>。

しかし、黒田兼一(2009)が指摘するように、現行の労働基準法にも時間規制の適用除外制度がある。それは、労働法 41 条 2 号に定められている管理・監督者への適用除外規定である<sup>60</sup>。現在、この管理・監督者への適用除外規定をめぐり、注目されているのが、「名ばかり管理職」問題である。労働政策研究・研修機構(2005)が労働時間管理の国際比較を行った調査報告書で指摘されるように、日本の管理監督者の範囲は、労働基準法上はアメリカよりもかなり狭い<sup>61</sup>。「名ばかり管理職」問題とは、従業員に呼称上「店長」などの肩書を与えることで、労働基準法上で労働時間管理の規制外となる管理・監督者を装うことである。その目的は、彼らを残業手当の支払い対象から除外することにある<sup>62</sup>。企業が、労働基準法を拡大解釈することによって発生する問題といえよう。

この問題が社会的に注目を浴びたのは、2008年に判決が下されたマクドナルド裁判である。判決の結果、東京地方裁判所は、日本マクドナルド社に対し、店長は非管理職であり、残業代の支払いを命じた。この裁判は、店長が残業代を払う必要のない管理職かどうか、という点で注目を集めたものであった。

しかし、濱口桂一郎(2009)は、残業代の問題ではなく、いのちが問題となっている点を強調する。「月 137 時間、休日ゼロ」という状態 s の中で、当時マクドナルドの店長を務めていた原告は、医師から脳こうそくの可能性を指摘され、命の危険も感じるようになっていた

---

<sup>58</sup>日本経営者団体連盟(1995)、pp.91-92。

<sup>59</sup>日本経済団体連合会(2005)、p.12。

<sup>60</sup>黒田兼一(2009)、p.96。

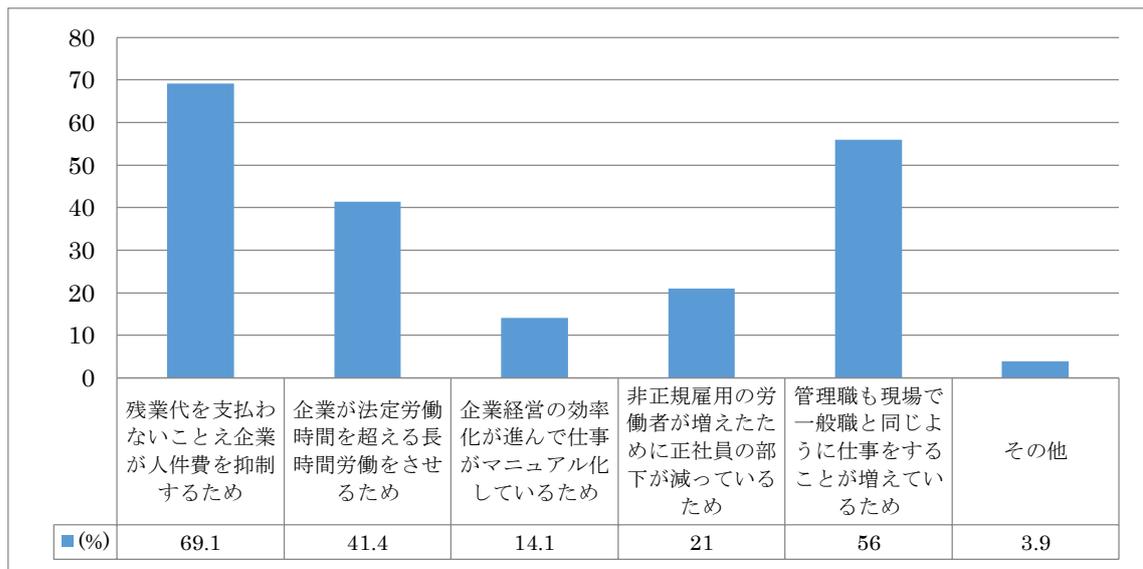
<sup>61</sup>労働政策研究・研修機構(2005)、p.20。

<sup>62</sup>八代充史(2009)、p.38。

という<sup>63</sup>。

命をも脅かす「名ばかり管理職」問題の背景に何があるのか。NHK「名ばかり管理職」取材班(2008)は、名ばかり管理職問題を受け、管理職 1000 人に対してアンケート調査を行った(図 4-10)。名ばかり管理職問題が発生する要因の第一位として「残業代を支払わないで企業が人件費を抑制するため」(69.1%)が挙げられている。この結果は、「残業が多いと人件費が増えるため、残業代のいらぬ管理職を増やしている」(30代女性、金融業)、「給料の少ない分を、役職を与えるという名誉欲で補おうとしている、(40代男性、小売業)」、「人件費削減で人を減らしているのに、仕事量は変わらないため、管理職が長時間労働をしなければならない状況に追い込まれている」(40代男性、製造業)といった現場の状況を反映した結果といえよう<sup>64</sup>。

図 4-10 「名ばかり管理職」が生まれる背景(複数回答)



HNK「名ばかり管理職」取材班(2008)『名ばかり管理職』、p.94より筆者作成。

八代充史(2009)は、「名ばかり管理職」問題は、従業員に呼称上「店長」などの肩書を与

<sup>63</sup>濱口桂一郎(2009)、pp.23-24。NHK「名ばかり管理職」取材班(2008)も、名ばかり管理職の長時間労働の実態を紹介している。ここで紹介されているのは、全国チェーンのコンビニエンスストアで管理職として店長を務めていた事例、ファミリーレストランの店長の事例である。双方の事例とも、常軌を逸した長時間労働が日常化しており、その結果、深刻な健康支障が出てきている(NHK「名ばかり管理職」取材班(2008)、pp.24-62)。

<sup>64</sup>NHK「名ばかり管理職」取材班(2008)、p.94。

えることで、労働基準法上で労働時間管理の規制外となる管理・監督者を装い、彼らを残業手当の支払い対象から除外するという企業の意図から生じているが、それだけが問題の要因ではないという。単に人件費コスト削減圧力に留まらず、日本企業の人事管理とも密接にかかわっていると指摘する。日本企業において、管理職と非管理職の線引きは、必ずしも個々の仕事について「これは管理職、これは非管理職」という形では決められてはいない。この点に大きな問題があるという。「役職」や「資格」といった人事制度の運用が背景要因となっていると主張する<sup>65</sup>。

以上、「名ばかり管理職」の問題は、残業代を支払うことなく人件費を削減しようとする企業側の意向を、「管理職」か否かがはっきりしない日本人事労務管理が支えるという構造となっている。この構造こそが、管理・監督者という肩書で「労働時間」概念を消し、命を削った長時間労働を発生させているのである。

「労働時間」概念が消えることで、どのような事態が発生するのか。「名ばかり管理職」問題は、私たちに問いかけているだろう。ここでみてきたように、命をも削る長時間労働を発生させるのであれば、「労働時間」概念を復活させ、労働者の命を守る労働時間管理が必要である。

### 3. 小括

以上、「新日本的経営」の中で、いかなるフレキシビリティの模索が行われていたのかを確認した。かつてよりフレキシビリティを有していた日本の人事労務管理に対し、さらに、そして、どのような、フレキシビリティを求めてきているのか。また、その方針は、正規ホワイトカラー労働者の働き方に、いかなる影響を与えたのかをみてきた。

最後に、分析のフレームワークとして提示した算定式全体でこのフレキシビリティの模索の影響を考察したい。

1990年代以降、正規ホワイトカラー労働者に対して、市場動向にすばやく対応するための人事労務管理改革が進められてきた。それは、市場が求める質と量の作業量(労働投入量)を可能とするためである。こうなると作業量(労働投入量)は市場から与えられるものであるから、所与とみなさねばならない。つまり労働時間を決める算定式(算定式①)はもはや通

---

<sup>65</sup>八代充史(2009)、pp.38-40。

用しない。

#### 算定式① 労働時間を決める算定式

$$\text{労働時間} = \frac{\text{業務量(投入労働量)}}{\text{人数} \times \text{スキルレベル} \times \text{労働強度}}$$

それは、以下のように、業務量(投入労働量)を決める算定式(算定式②)に改められなければならない。

#### 算定式② 業務量(労働投入量)を決める算定式

$$\text{業務量(労働投入量)} = \text{人数} \times \text{スキルレベル} \times \text{労働強度} \times \text{労働時間}$$

その含意は、作業量と市場動向に合わせるために、人数、労働時間、スキル、労働強度が変更できるように「改革」することである。これが人事労務管理のフレキシブル化の意味である。

その「改革」の具体的な方針が「新時代の日本的経営」であった。本章でみてきたように、算定式②の右辺を構成するすべての項のフレキシブル化が企図されている。すなわち、市場が求める業務量(労働投入量)にフレキシブルに応えるため、雇用形態の多様化(=雇用ポートフォリオ戦略)で正規雇用労働者の数を極力減らせるようなフレキシブル化を図り、成果主義人事賃金制度の導入で業務と成果の達成に向けて労働強度を上げ、またエンプロイヤビリティの強調でフレキシブルに自己責任のもとでスキルレベルの向上を図るよう促し、より長時間働かせることを可能とするため労働時間をフレキシブル化した労働時間制度を導入する、このようなことがおこなわれていることが明らかとなった。これらすべてが正規ホワイトカラー労働者の長時間労働を助長させている構造が浮かび上がってきたのである。つまり、懸命に働いているにもかかわらず、労働時間が短くなるのではなく逆に長くなるという現象が起きているのである。

こうして要員管理のフレキシビリティ、能力開発のフレキシビリティ、成果主義化を通じた人事制度のフレキシビリティ、労働時間管理のフレキシビリティによって完成される「新日本的経営」は、人事労務管理のフレキシビリティをもたらし、その結果、正規ホワイトカ

ラー労働者の長時間労働問題を招いている、この構造が明らかになった。

ところで、「ホワイトカラー労働者はだらだら仕事をしているから、労働時間が長い」と言われることがある。しかし、現実はそのようではない。懸命に仕事をしているのにも関わらず、仕事が終わらない。労働強度を増しても、労働時間は短くならないのである。まさに、「エンドレス・ワーカーズ」像である。

この「エンドレス・ワーカーズ」状態の根拠は、成果主義人事にある。「成果を挙げなければ処遇が低くなる」とされる成果主義は、際限なく、成果目標を引き上げていくように作用する。それに向かって、さらに労働強度を上げ、フレキシブル化された労働時間制度のもとで、長時間働くように「自発性が強制される」ことになる。こうして、労働時間の短縮に結び付かない労働強化が生まれてくる。

人事労務管理のフレキシブル化は、働く側の負担が増大し、長時間労働問題を深刻化させた。このように、現在の日本における人事労務管理のフレキシビリティは、ホワイトカラー労働者の懸命な努力が企業の競争力を強化させるが、その努力が労働者の側に還元されることはない。企業の競争力が強化されながら、労働者は長時間労働に駆り立てられることとなる。その結果、企業の競争力強化へ向けた試みと、労働者の働き方が断絶する状況を作っていると言えるだろう。これがすなわち Thompson(2003)の指摘する **Disconnected Capitalism** である<sup>66</sup>。正規ホワイトカラーの長時間労働は ICT とグローバリゼーションによる市場原理主義がもたらす **Disconnected Capitalism** の日本の姿の断面なのである。

労働の現場、すなわち職場の人事労務管理に視点をおいた長時間労働問題を分析することによって、いかにして、日本の社会において Thompson(2003)が指摘する **Disconnected Capitalism** な状態が発生しているかをみることができた。したがって、この **Disconnected** な状態からの脱出もまた、労働の現場から展望するしかないはずである。それは藻利重隆が夙に強調していた「狭義の労務管理」を取り戻すことであろう。それは経営者のみの力では不可能である。現場に依拠した労使の努力が求められる所以である。

こうした視点から、続く第 5 章、第 6 章では、長時間労働問題に対し、働く現場でいかなる取り組みを行い、解決を試みているのか、労使の労働時間短縮へ向けた取り組み、および

---

<sup>66</sup>森岡孝二(2005)は、「働きすぎの時代(筆者から見ると「働かされすぎの時代」)」の要因を四つの特徴を含めた高度資本主義の特徴、すなわち、グローバル資本主義、情報資本主義、フリーター資本主義に求めている。しかし、本研究でみてきたように、**Disconnected Capitalism** という概念を用たほうが、適切に長時間労働を生み出す人事労務管理のフレキシビリティの実態をとらえることができるのではないだろうか。

これまで行われてきた労働時間短縮施策について分析を行う。さらに、労働組合が労働時間短縮過程で果たす役割について事例分析を行い、考察を深めていく。

## 第5章 労働時間の短縮に向けて ——労使の考え方と事例分析——

前章まで、ICT とグローバリゼーションの進展の中で、フレキシブルな働き方が可能な労働時間管理・人事労務管理が職場を支配するようになり、それに伴って超長時間労働が顕著になったことを論じてきた。その一方で、過労死・過労自殺さらにはメンタル・ヘルスなど長時間労働による弊害が指摘され、KAROSHI として国際的にも知られるようになった。他方で、2000 年代になると、合計特殊出生率が 1.4 代を割り込み、また高齢化率<sup>1</sup>が 20% に近づくなど少子高齢社会に突入し、ワーク・ライフ・バランスが叫ばれるようになってきた。こうして長時間労働問題が、たんに労働時間の長さだけでなく、「健康と生命」をめぐる問題として捉えられるようになってきた。労働時間の短縮がいよいよ社会的な課題として浮上することになってきたのである。

本章では、1990 年代以降の労働時間短縮への取り組みを検討する。まずこの労働時間短縮についての経営側の考え方とその姿勢を確認し、続いて労働組合の考え方を検討する。その際、経営者側については、前章で詳しく取り上げたので、簡単に確認するにとどめ、後者の労働組合の労働時間短縮に対する取り組み状況や組合員の意識調査等を、連合が実施したアンケート調査を資料にしながらかつ詳しく検討する。実は労働組合の時短への姿勢が大きく変化したと考えられること、また時間短縮の実現は労働組合の取り組みが決定的であると考えるからである。

続いて、労働時間短縮に取り組む企業として紹介された事例を取り上げ、分類整理し、その実態分析を試みる。近年、人事労務のフレキシビリティが展開されている一方、ワーク・ライフ・バランスの実現、また、CSR といった観点から、労働時間短縮に取り組む企業が存在している。それら労働時間短縮に取り組んでいる企業が、いかなる取り組みをしているのか。とりわけ、人事労務に対しどのような取り組みがなされているのか分析を行う。また、先行研究では労働時間短縮への労働組合の介入・関与が不可欠だとされていたが、組合の介入・関与についても分類基準として採用し、その違いを考察する。

その際、前章を踏まえて注目したいのは、労働時間に影響する人事労務管理のどの点に着目し、労働時間短縮に取り組んでいるのか、という点である。すなわち、労働時間管

---

<sup>1</sup>65 歳以上の者の総人口に占める割合のこと。

理、人数、スキルレベル、労働強度に対し、いかなる取り組みがなされているのか、労働時間を示す算定式をもとに労働時間短縮の事例をもとに考察する。また、労働組合が労働時間短縮に介入することで、介入しない場合と比較して、どのような違いがみられるのか。この点についても、検討する。

## 1. 経営側の労働時間短縮に対する考え方

前章で詳しく検討した日本経営者団体連盟(1995)「新時代の『日本的経営』」は、労働時間は、職務内容が変化する一方で従業員の意識が多様化し、従来のような画一的な管理では対応できなくなってきたとして、「新しい労働時間のあり方」を提唱している。新しい労働時間制度とは、従来のような画一的な労働時間管理ではなく、多様な労働時間制度もつ時間管理を意味し、よりフレキシブルな労働時間を管理できるようにすることを意味する。「新しい労働時間のあり方」が必要とされる背景として、職務内容の変化する一方で、従業員の意識が多様化し、労働時間が、従来のような画一的な労働時間管理では対応できなくなってきたことにあるとされている。

従来までの労働時間短縮要請に対しては次のようにいう。労働時間管理の見直しは、従業員の意識改革をともなってはじめて成功するのであり、これからは、働いている労働時間の長さに重きを置くのではなく、働いた成果によって従業員の仕事を評価し処遇するとの視点に切り替えることが必要であると説く。そのことによって、従業員の意識が変わり、仕事と余暇のメリハリのある生活の実現が可能となるとしている。

2000年代以降はどうであろうか。メリハリのある生活として、仕事と育児・介護などの両立を可能とする職場環境づくりをめぐる議論が活発化した。ワーク・ライフ・バランスをめぐる議論である。この中での経団連の考え方は、両立支援策、労働時間短縮などの施策をそれ自体として捉えるのではなく、生産性の飛躍的な向上を実現できるような新しい働き方への挑戦と位置づけることを基本とするべきであるとしている。多少の違いはあるものの、基本的にはこれまでの経営側の姿勢と同じである。

例えば、経済団体連合会(2008)では、ワーク・ライフ・バランス確立のために、自律的・多様な働き方を可能とする法制・インフラの整備が必要であると、また各企業にあつては、裁量労働制の拡大、その自律的な働き方を促すための評価制度の見直しの検討の重要性を

主張する<sup>2</sup>。育児・介護など、仕事以外の生活を大切にしたいと望む労働者も増えており、多様化する労働者のニーズに対応し、ワーク・ライフ・バランスを促進していくためにも、とりわけ裁量性の高い仕事をしている労働者については、従来の労働時間法制や対象業務にとらわれない、自主的・自律的な時間管理を可能とする新しい仕組みの導入を検討するべきであるとしている<sup>3</sup>。

経営側が、ワーク・ライフ・バランスに取り組む理由は、生産性の向上にある。これは、まさしく従来までの労働時間に対する経営側の姿勢と同じである。すなわち、ワーク・ライフ・バランスの対象者、すなわち長時間労働を行っている正規ホワイトカラー労働者の生産性向上を目的として、ワーク・ライフ・バランスの議論が展開されているのである。この点について経済団体連合会(2010)は次のように主張する。「企業が推進するワーク・ライフ・バランスは、従業員の人材の力を最大限に引き出すことを目的に、労使が協力し合いながら多様な働き方を促進し、従業員の就業継続に努めるものであり、わが国企業が強みとする長期雇用に資する施策としても重要」なのである。イノベーションの創出が求められる今日、ワーク・ライフ・バランスの推進の目的は、ホワイトカラー労働者たちの働き甲斐を向上させることで生活全般の満足度を高め、それが新しい発想、新しい視点をもつ契機となるとし、「仕事の充実と、生活の充実の相乗効果(シナジー効果)」を生むことを期待しているのである<sup>4</sup>。

しかしこのような経営側の期待にもかかわらず、実際には、ワーク・ライフ・バランスへの取組は、経営側が言うようには、生産性向上に直結していない状況にある<sup>5</sup>。このことを受け、経済団体連合会(2011)は、両立支援措置をはじめとする施策は、優秀人材の定着、意欲の向上などに資するものの、それ自体に生産性を短期的に向上させる効果は期待できないことを率直に認めている。それを認めた上で、なお、企業はワーク・ライフ・バランス施策を展開する前提として、生産性の向上に取り組まなくてはならないとして、あくまでも生産性向上に固執する。

そのためには経営者のリーダーシップと労働組合の理解・協力が求められるという。何よ

---

<sup>2</sup>日本経済団体連合会(2008)、p.26。

<sup>3</sup>同上、pp.53-54。

<sup>4</sup>経済団体連合会(2010)、pp.48-51。

<sup>5</sup>経済団体連合会(2011)が紹介しているように、第一生命経済研究所「企業における仕事と子育ての両立支援に関するアンケート」(2010年9月)によると、両立支援の効果として「会社の生産性が向上した」と回答した企業は3.7%と低い。

り従業員一人ひとりが効率性を高める工夫や、付加価値の高い仕事を創造していけるよう能力を高めていくことが掛け声だけに終わらせないためには、従業員の働き方に対する意識を高めるべく、断固たるメッセージを繰り返し発信する経営者の役割が重要となるという。経営幹部が集まる会合において定期的に残業の多い職場の部門長に改善を促すことで、生産性向上の意識を徹底する工夫を行っている企業もみられると具体事例を上げて強調している。また、具体的な仕事の遂行にあたっては、効果的な業務改善を無理なく実現するには、チームの各メンバーの年間業務の標準化や、仕事の重要度と投入時間のバランスをとることが有効であると指摘し、管理職向けのタイムマネジメント研修や、定期的に部下が仕事内容を申告する制度など、管理職のマネジメントを得支援するための仕掛けづくりが欠かせないという。

このように、経営者のリーダーシップを強調する一方で、労働組合の理解と協力を得ることが必要だともいう。そこでは、ワーク・ライフ・バランスに関する労働組合側の主張は、時間外割増率の引き上げや、要員増といった点に軸足を置いて主張することが多いが、これらは総額人件費の上昇をまねく一方で、生産性向上には直接結びつかないものであると批判しつつも、今後の経営側の課題として、配転・出向などの要因の戦略的配置も含め、生産性の向上に向けた労使の連携がこれまで以上に期待されるとしている<sup>6</sup>。

こうした経営側の労働時間短縮へ向けた考え方に対し、労働組合は、いかに要求を掲げてきているのだろうか。次に、労働組合が1990年代以降、労働時間短縮に関し、いかに考えてきたのかをみていく。

## 2. 労働側の労働時間短縮に対する考え方

さきにみたような、経営側の労働時間短縮に対する考え方に対して、労働側はいかに考え、行動してきたのか。本節では、1990年代に入る前後と、2000年代に入ってから労働組合の姿勢を検討する。2000年代に入ってから労働組合の姿勢に変化がみられるからである。

### (1)1990年代初頭

連合総合生活開発研究所(1991)『所定外労働時間の削減に関する調査研究報告書<sup>7</sup>』は、

---

<sup>6</sup>経済団体連合会(2011)、pp.39-40。

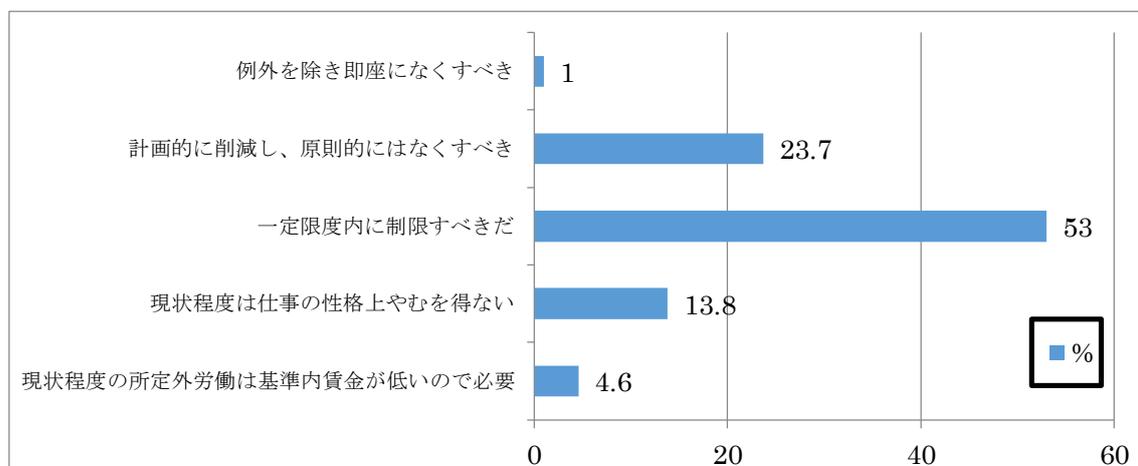
<sup>7</sup>この調査は、1990年11月から12月にかけて実施された。所定外労働時間の実態を明らかにするため、労働組合の単組(企業別組合)本部に対して、実態、制度、取り組み状況を

1990年代に入る前後の(その調査時期が、バブル経済のさなかであることに注意すべきである)、労働側が労働時間短縮についていかなる姿勢をもち、どのように経営側との労使交渉に臨んでいたのか、この点を知るうえで有効な資料である。

#### ① 所定外労働時間についての組合と組合員の評価<sup>8</sup>

所定外労働についての労働組合としての回答をみると「現状程度の所定外労働は基準内賃金が低いので必要」(4.6%)や、「現状程度は仕事の性格上やむを得ない」(13.8%)とする肯定派が18.4%、「一定限度内に制限すべきだ」(53.0%)の制限派が約半数、「計画的に削減し、原則的にはなくすべき」(23.7%)や「例外を除き即座になくすべき」(1.0%)とする否定派が24.7%となる。つまり大半の組合は現状の所定外労働時間は長すぎるとみており、その削減の程度について評価が分れ、現在のところ制限派が多いという結果になっている(図5-1)。

図5-1 所定外労働についての組合の考え方



連合総合生活開発研究所(1991)『所定外労働時間の削減に関する調査研究報告書』より筆者作成。

調査し、組合員個人を対象に個々人の実態及び意識、要望等を調査する目的で実施された。

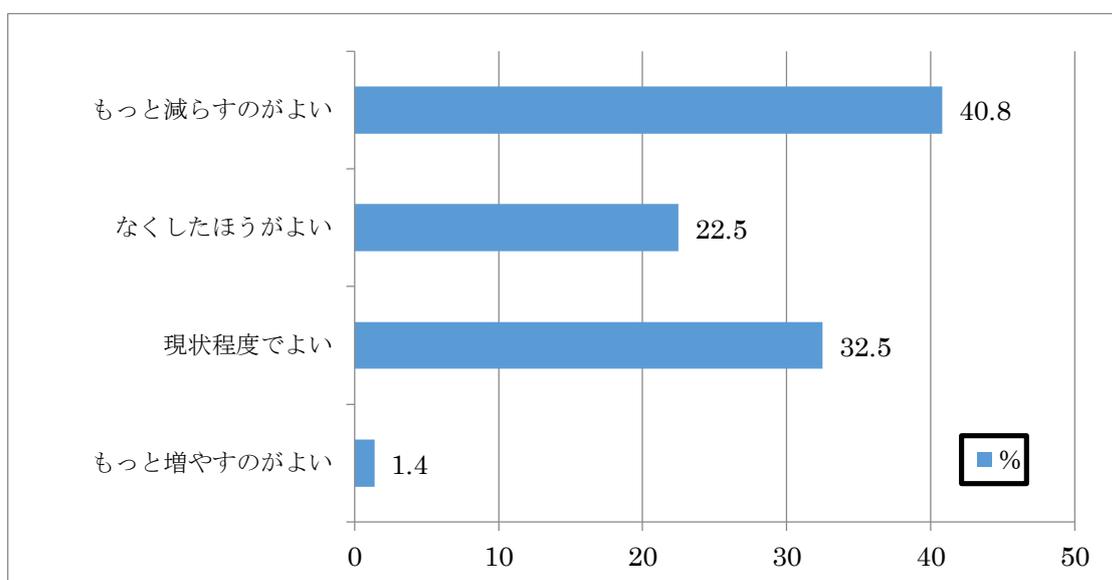
労働組合624組を対象とし、413組から有効に回収した(有効回収率66.2%)。労働組合員調査の配布は、5125枚を配布し、3433枚を有効に回収した(有効回収率67.0%)。詳細については、連合総合生活開発研究所(1991)、p.29を参照。

対象者は、総勢3433人で、うち、男性が82.4%、女性16.6%となっている。詳細については、連合総合生活開発研究所(1991)、pp.68-69参照。

<sup>8</sup>同上、pp.16-18。

一般の組合員はどうであろう。所定外労働をどうしたらよいかについては、「もっと減らすのがよい」(40.8%)、「なくしたほうがよい」(22.5%)と削減派と廃止派を合わせると63%を超える。これに対して「現状程度でよい」(32.5%)、「もっと増やすのがよい」(1.4%)とする肯定派は34%強である(図5-2)。組合調査より組合員調査の方が、明確に批判的な意見が多いことに留意すべきである。

図5-2 所定外労働についての組合員の評価



連合総合生活開発研究所(1991)『所定外労働時間の削減に関する調査研究報告書』より筆者作成。

ただし、この資料から読み取るべきは、労働組合も組合員も、所定外労働時間は長いと認識はしているものの、原則として所定外労働時間を原則撤廃すべきだとする意識には至っていないということである。バブル経済期であるにも関わらず、労働時間短縮へ向けた意識は高くはなく、むしろ逆に経済的な要因から、所定外労働時間を容認する姿勢を持っていたことを看過すべきではない。

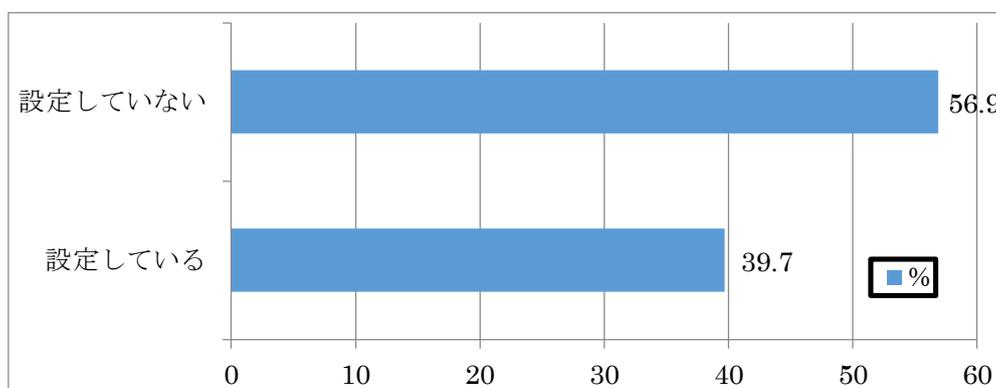
## ②所定外労働時間削減へ向けての取り組み状況<sup>9</sup>

第二に、所定外労働時間の削減に向けて、労働組合はどのように取り組んでいるのか、組合員はどのような方策を望んでいるのだろうか。この問題についてみておこう。

<sup>9</sup>同上、pp.18-21。

所定外労働時間削減のための規制値を「設定している」組合は 39.7%で、これに対して「設定していない」が 56.9%である。先に見たように、所定外労働を規制もしくは削減すべきという組合が 8 割に近かったにもかかわらず、わずか 4 割が具体的な目標を持って取り組んでいるにすぎないということになる。労働組合のこの所定外労働時間削減に向けた取り組みの立ち遅れは看過すべきではない。また、規制値を設定している組合の規制内容は、「月当たり」が大半で、平均 37.0 時間となっており、男性の月当たり三六協定の平均 42.8 時間との差はわずか 5.8 時間にすぎない。ごく控えめな水準に驚かされる(図 5 - 3)。

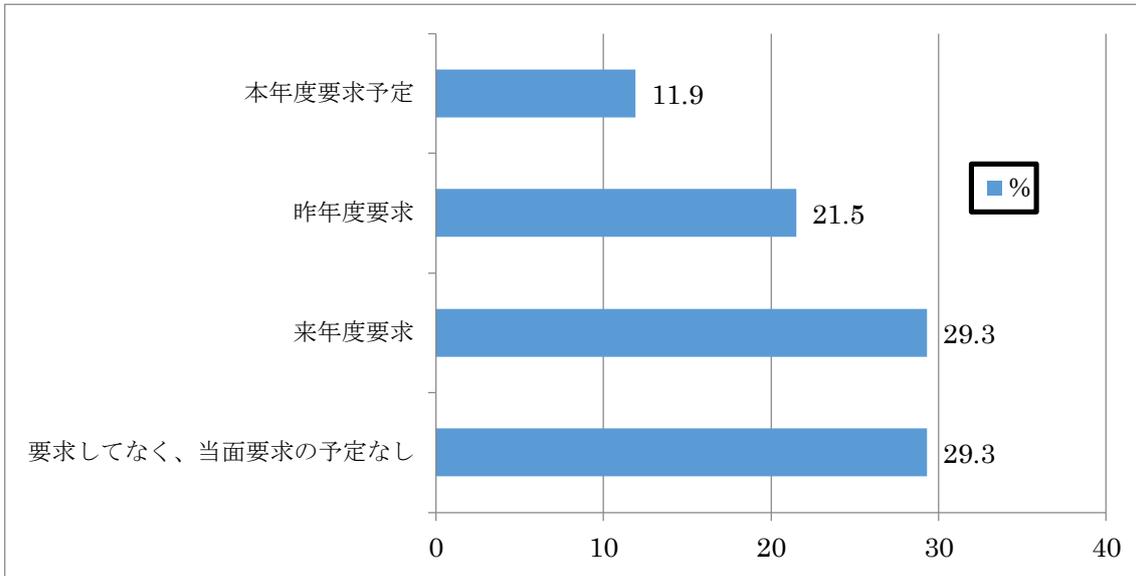
図 5 - 3 所定外労働時間削減の規制値(目標値)の設定状況



連合総合生活開発研究所(1991)『所定外労働時間の削減に関する調査研究報告書』より筆者作成。

所定外労働削減の会社への要求状況については、「要求してなく、当面要求の予定なし」が 29.3%で、「本年度要求」 29.3%、「昨年度要求」 21.5%、「来年度要求予定」 11.9%と、本年度から来年度にかけての要求組合は合わせてもわずか 4 割に過ぎない(図 5 - 4)。

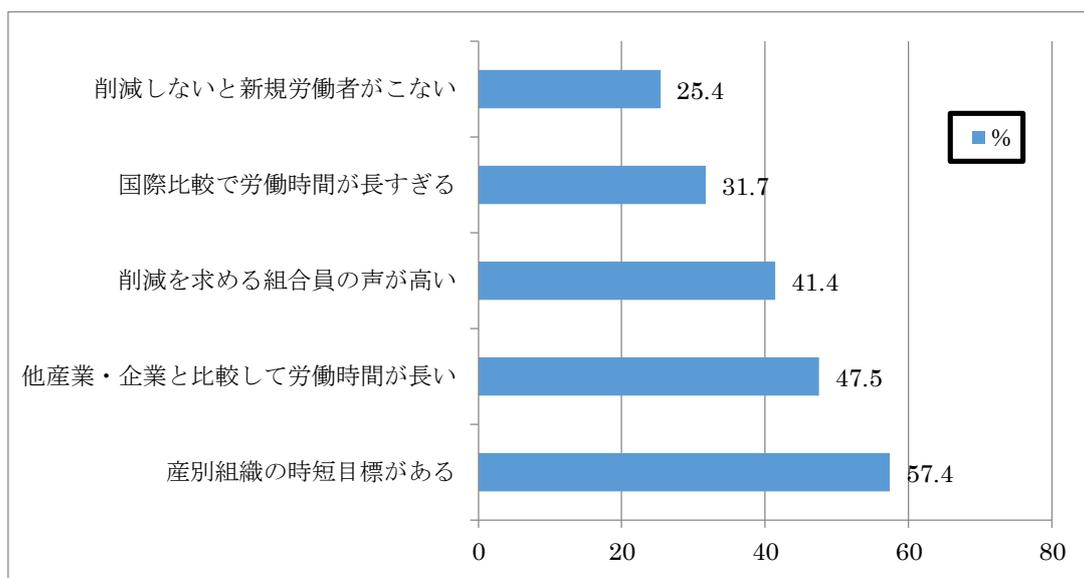
図5-4 所定外労働削減の会社への要求状況



連合総合生活開発研究所(1991)『所定外労働時間の削減に関する調査研究報告書』より筆者作成。

所定外労働時間の削減を求める理由(複数回答)については、「産別組織の時短目標がある」57.4%、「他産業・企業と比較して時間が長い」47.5%、「削減を求める組合員の声が高い」41.4%が3位までを占め、次いで「国際比較で労働時間が長すぎる」31.7%、「削減しないと新規労働者がこない」25.4%が続いている(図5-5)。

図5-5 所定外労働時間の削減を求める理由(複数回答)



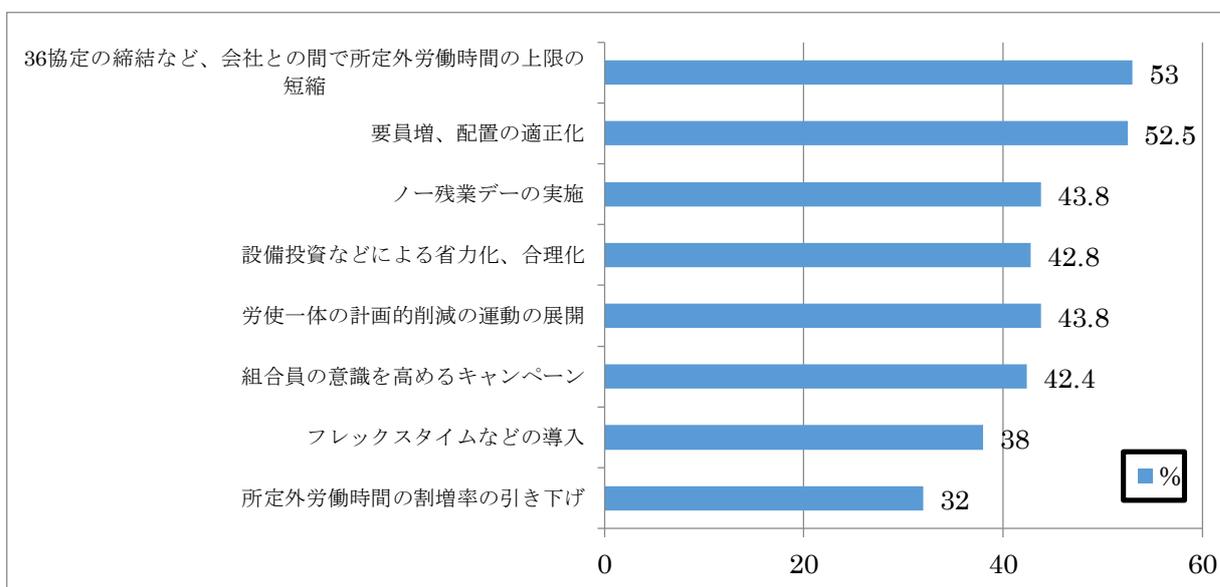
連合総合生活開発研究所(1991)『所定外労働時間の削減に関する調査研究報告書』より筆者作成。

さて、以上のことから、バブル絶頂期の 1990 年代初頭前後の労働組合は時短への姿勢はきわめて消極的であったことが理解できようが、それでもなお「所定外労働の削減」に向けて具体的にはどのような対策を採っていたのかについてみておきたい。後の組合の姿勢とも関わる重要なポイントなので、少し細かくなるが考察しよう。

所定外労働時間削減へ向けての組合の具体的な対策について、その取り組み状況(複数回答)は次の通りである。「特に対策・方針はない」は 2.9%に過ぎず、ほぼ全組合で何らかの取り組みを行っていることになる。

具体的な取り組みとしては、率の高い順に 30%を超えたのは、次の 8 つである。「三六協定の締結など、会社との間で所定外労働時間の上限の短縮」(53.0%)、「要員増、配置の適正化」(52.5%)、「ノー残業デーの実施」(43.8%)、「設備投資などによる省力化、合理化」(42.8%)、「労使一体の計画的削減の運動の展開」(43.8%)、「組合員の意識を高めるキャンペーン」(42.4%)、「フレックスタイムなどの導入」(38.0%)、「所定外労働時間の割増率の引き下げ」(32.0%)である。ここから、組合は多様な対策に取り組んでいるものの、その取り組み方には統一性があるとは言えない(図 5-6)。

図 5-6 所定外労働時間削減へ向けての組合の具体的な対策

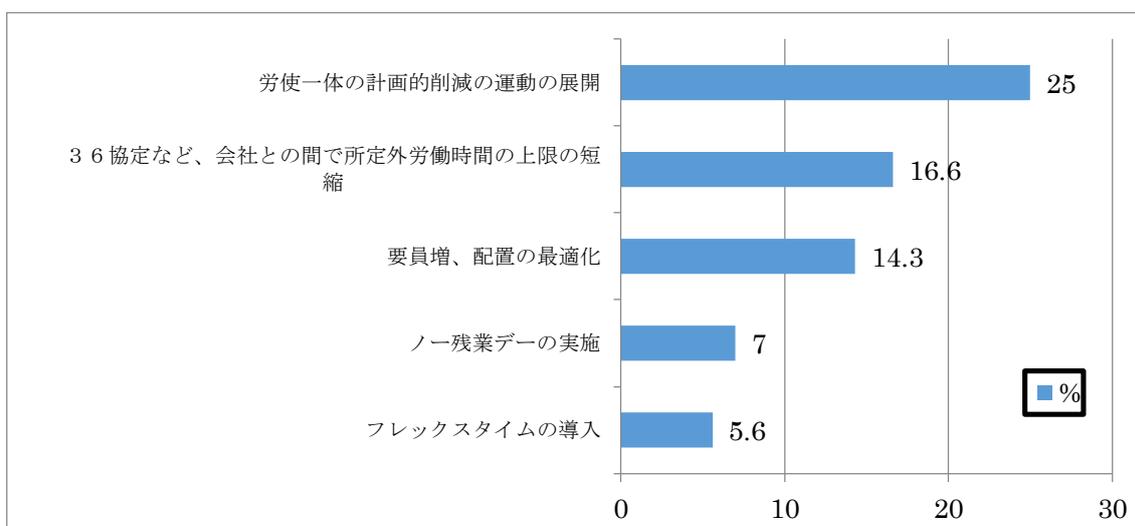


連合総合生活開発研究所(1991)『所定外労働時間の削減に関する調査研究報告書』より筆者作成。

また、組合が取り組んでいる所定外労働時間削減の対策のなかで、最重要対策は次の 3 つ

が上位になっている。すなわち、「労使一体の計画的削減の運動の展開」(25.0%)、「三六協定など、会社との間で所定外労働時間の上限の短縮」(16.6%)、「要員増、配置の最適化」(14.3%)である。このほか、「ノー残業デーの実施」(7.0%)、「フレックスタイムの導入」(5.6%)が続いているが、率は低い(図5-7)。

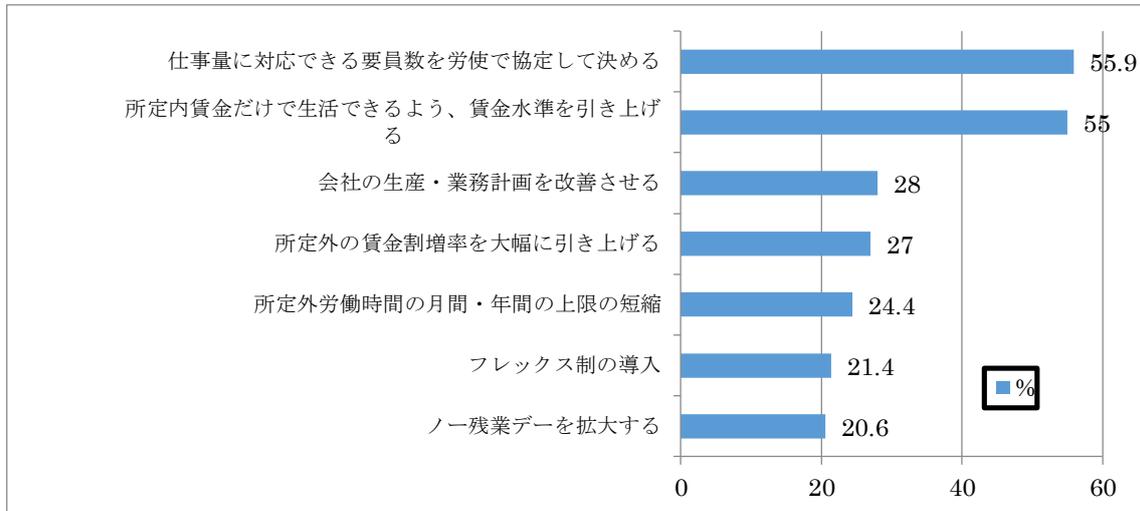
図5-7 組合が取り組んでいる所定外労働時間削減の対策



連合総合生活開発研究所(1991)『所定外労働時間の削減に関する調査研究報告書』より筆者作成。

組合員の所定外労働時間削減へ向けた会社、組合への要望(複数回答)について、上位5つをあげると次のようになる。「仕事量に対応できる要因数を労使で協定して決める」(55.9%)、「所定内賃金だけで生活できるよう、賃金水準を引き上げる」(55.0%)、「会社の生産・業務計画を改善させる」(28.0%)、「所定外の賃金割増率を大幅に引き上げる」(27.0%)、「所定外労働時間の月間・年間の上限の短縮」(24.4%)、次いで「フレックス制の導入」21.4%、「ノー残業デーを拡大する」20.6%、となっている。組合員からの所定外労働時間削減に向けた声は、要員の確保と残業しなくとも人並みの生活ができる賃金水準への引き上げに対して特に強い(図5-8)。

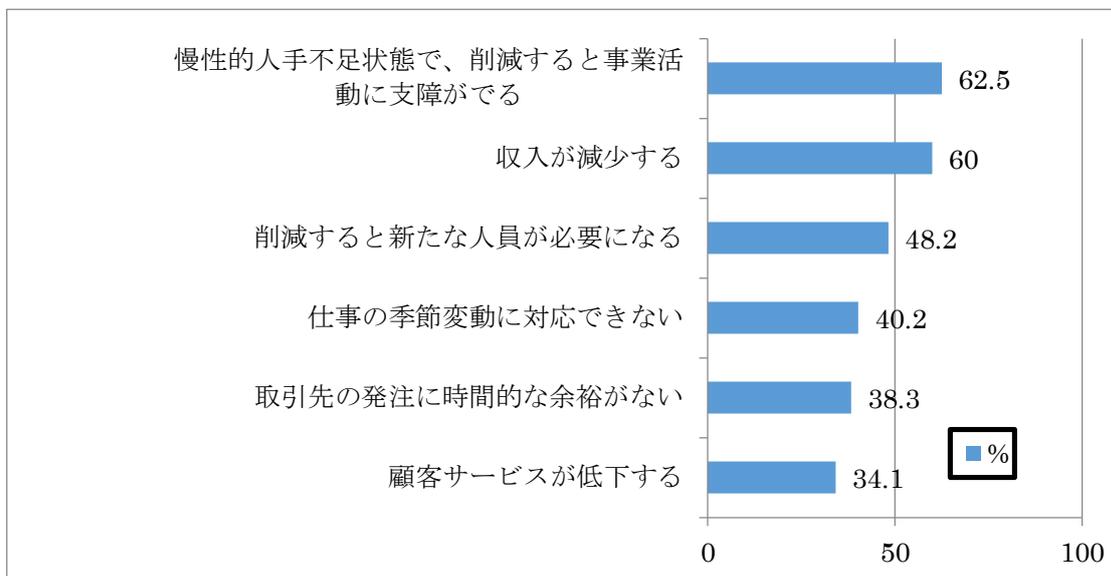
図5-8 組合員の所定外労働時間削減へ向けての会社、組合への要望(組合員調査)



連合総合生活開発研究所(1991)『所定外労働時間の削減に関する調査研究報告書』より筆者作成。

組合が所定外労働時間の削減に取り組むに当たって、障害や問題になる点(複数回答)は、回答の多い順に次のようになっている。すなわち、「慢性的人手不足状態で、削減すると事業活動に支障がでる」(62.5%)、「収入が減少する」(60.0%)、「削減すると新たな人員が必要になる」(48.2%)、「仕事の季節変動に対応できない」(40.2%)、「取引先の発注に時間的な余裕がない」(38.3%)、「顧客サービスが低下する」(34.1%)である(図5-9)。組合員の収入減少に組合が考慮せざるを得ない状況をどう考えるべきか。それ以上に、労働組合が人員問題や仕事へのマイナスの影響を配慮さえしているのである。一般組合員の要望と組合幹部の姿勢に大きな乖離があることに驚かされる。時短が進まない責任の一端が労働組合側にあるといえは言い過ぎだろうか。

図5-9 所定外労働時間削減を行う場合の障害と問題点(労働組合調査)



連合総合生活開発研究所(1991)『所定外労働時間の削減に関する調査研究報告書』より筆者作成。

以上の連合総合生活開発研究所(1991)の調査結果から、1990年代初頭において、労働時間短縮へ向けた取り組みは、積極的に行われていたことは読み取れない。既述のように、労働側は「所定外労働時間は長い」との認識を示してはいたが、所定外労働時間を撤廃すべきだとする意識には至っていない。労働時間短縮へ向けた意識は決して高いとは言えず、むしろ、経済的な要因から、所定外労働時間を容認する姿勢さえ持っていたであろうことが読み取れる。一般組合員が「所定内賃金だけで生活できる」賃上げを求めているにもかかわらず、その賃上げを実現できず、所定外労働に頼らざるを得なかったのである。こうして掛け声とは裏腹に、労働時間短縮への取り組みは積極的に行われることはなかったのである。それどころか、労働組合が人員問題や仕事へのマイナスの影響を配慮さえしているのである。この点、森岡孝二(2007)も批判するように<sup>10</sup>、労働組合の労働時間への規制力があまりなかったし、日本の労働時間が長すぎる責任の一端は当の労働組合にもあったといわざるをえない。

この労働組合の姿勢は、バブル崩壊以降、変化を見せ始めることになる。社会経済的背景の変化が、労働時間に関する労働組合の考え方を変えさせたのだろうか。早計な判断は控えないなければならないが、この点について、留意しながら、考察を続けたい。

<sup>10</sup>森岡孝二(2007)、p.61。

## (2)2000 年代以降

1990 年代以降、所定外労働時間が増大傾向になった結果、近年、さらに長時間労働問題は深刻化し、メンタルヘルスの問題や、過労死・過労自殺の問題が注目を集めるようになった。このような中、労働組合は、労働時間短縮へ向け、いかなる考え方でどのような取り組みを行おうとしているのか。近年の労働組合の労働時間短縮へ向けた考え方について、日本労働組合総連合会(2012a)『連合 2011 年度労働時間調査<sup>11</sup>』、および、日本労働組合総連合会(2012b)『2013 春季生活闘争中央検討論集資料集』をもとに明らかにしよう。

以下で使うのは、日本労働組合総連合会(2012a)『連合 2011 年度労働時間調査』、および、日本労働組合総連合会(2012b)『2013 春季生活闘争中央検討論集資料集』である。近年の労働組合の労働時間短縮へ向けた考え方を示す最新の資料だからである。

第一に、所定外労働の削減についてはどうであろうか。

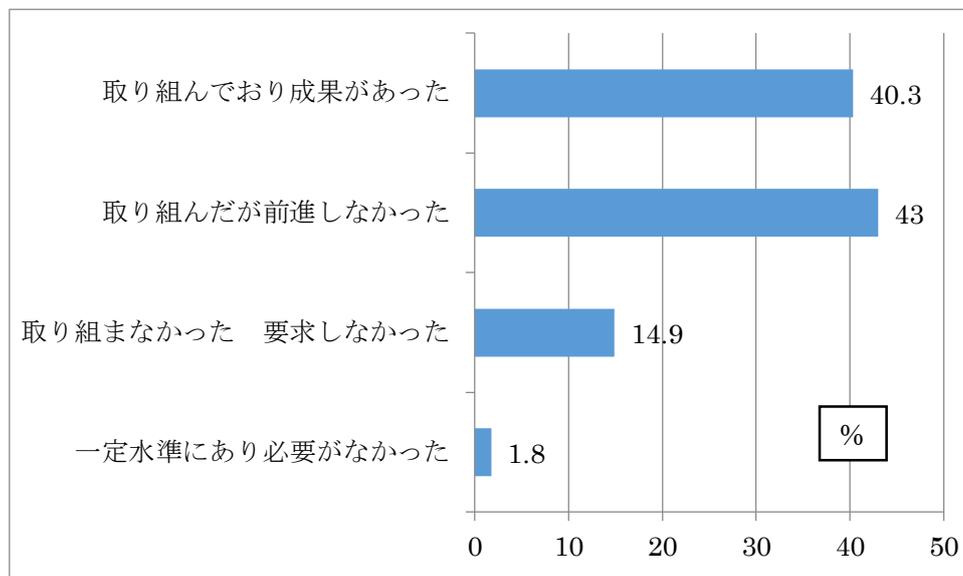
図 5-10 は、労働時間短縮のための直接的要求・取組の状況について、「所定外労働時間削減」への取り組み状況を示している。「取り組んでおり成果があった」(40.3%)、「取り組んだが前進しなかった」(43%)と、所定外労働の削減に取り組んでいるという回答が、8割以上に上っている。図 5-4 と比較すると、労働組合の所定外労働削減への意欲は、この 20 年の間に、大きく向上していることが明らかである。

しかしながら、時短に取り組んだ組合が 8 割以上あるのに、成果がなかったとする組合が多いのである。この理由はなぜなのか。

---

<sup>11</sup>この調査の対象は、連合の登録組合および主要組合である。連合の登録組合 1160 組合(うち主要組合 533 組合)に調査票を配布し、うち登録組合で 827 組合(組合員数は、1957063 人)、主要組合で 404 組合(組合員数 1614134 人)より回答を得た。有効回答率は、登録組合が 71.3%、主要組合が 75.8%となっている。詳細については、日本労働組合総連合会(2012a)、p.1 を参照。

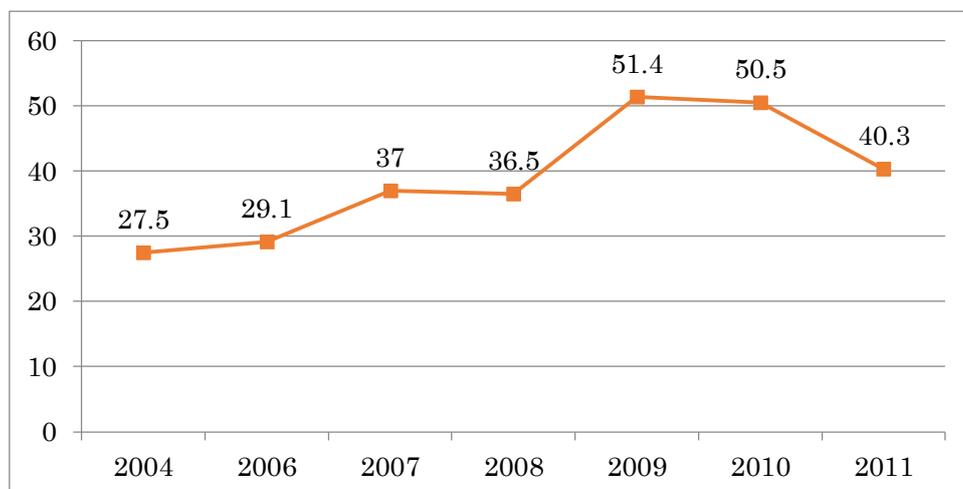
図5-10 労働時間短縮のための直接的要求・取組の状況「所定外労働削減」



日本労働組合総連合会(2012a)『連合 2011 年度労働時間調査』、p.24 より筆者作成。

また第二に、上記のことと関連して、成果があったとする所の年次別変化をみてみよう。労働時間短縮への取組みの成果があったと回答する労働組合は、2004年(27.5%)、2006年(29.1%)、2007年(37%)、2008年(36.5%)、2009年(51.4%)、2010年(50.5%)、2011年(40.4%)となっている(図5-11)。2004年以降、労働時間短縮への取組みに成果があったと回答する労働組合の割合は、2011年に下がるものの、上昇傾向にあるといえよう。

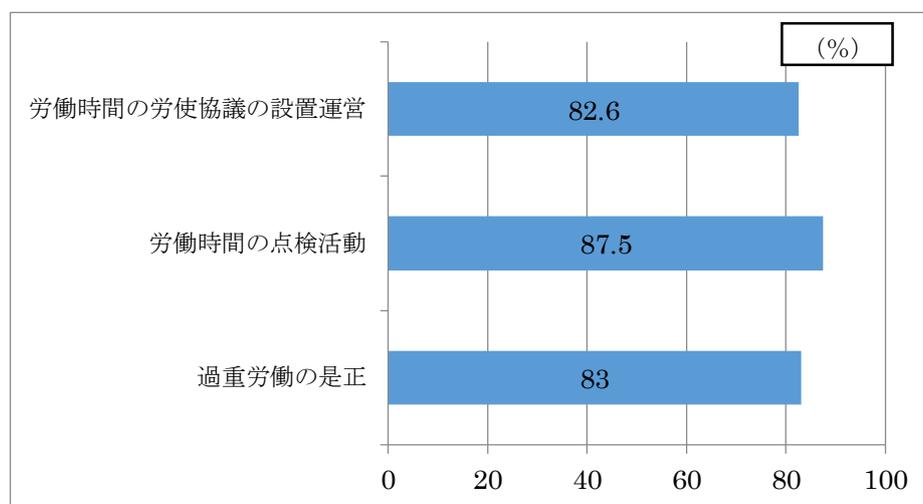
図5-11 労働時間短縮への取組みに成果があったと回答する労働組合の割合



日本労働組合総連合会(2012a)『連合 2011 年度労働時間調査』、p.25 より筆者作成。

第三に、時短への取り組みは一過性のものであってはならない。持続的な取り組みが必要であるが、組合が中長期的な時短獲得に向けた要求・取り組みをしているのかどうかについて調査している。「労働時間の労使協議の設置運営」(82.6%)、「労働時間の点検活動」(87.5%)、「過重労働の是正」(83%)となっており、三つすべての項目において、8割以上の労働組合が取り組んでいるといえる(図5-12)。

図5-12 中長期的な時短獲得に向けた要求・取組の有無



日本労働組合総連合会(2012a)『連合 2011 年度労働時間調査』、p.26 より筆者作成。

上記のように、近年、労働側が積極的に労働時間短縮に取り組んでいる背景には、2007年に、連合によって打ち出された「年間総実労働時間 1800 時間の実現に向けた時短方針-誰もが仕事と生活の調和のとれた働き方・暮らし方ができる労働時間をめざして-」の存在がある。その序文には、以下のような労働時間短縮への考え方が示されている。

連合は、「ゆとり・豊かさ」を実感できる社会の実現をめざし、数次にわたり「時短方針」「時短計画」を策定して、労働時間短縮の取り組みを進めてきた。その結果、一定の成果をあげることができたものの、バブル経済崩壊後、長引く経済不況のなかで労働時間の短縮は足踏みを続けている。人員削減により一人あたりの負荷が高まり、また基準内賃金が低く時間外手当を生活のために組み込まざるを得ない労働者も多く、今日では年間総実労働時間は2000年代に高止まりした状態にある。さらに、パートタイマー等の増加と相まって労働時間の長・短二極化が進み、超長時間労働や不払い残業も社会問題化している。長すぎる長

時間労働は労働安全衛生面からも問題となっている。

一方、労働時間の短縮を促進し、労働者のゆとりある生活の実現に資することを目的に1992年に制定された「時短促進法」は、「労働時間等設定改善法」へと改正され、条文から「時短」という文字が消えた。

しかし、正社員はもとより契約社員や派遣社員などフルタイムで働くすべての労働者にとって、「年間総実労働時間1800時間」は、ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)の視点から、健康でゆとりある働き方を実現するための目標として、必要である。連合はこのため、2012年度を最終年度とする本方針に基づき、労働時間短縮の取り組みを進めていくこととする<sup>12</sup>。

この時短方針では、長時間労働の原因として、「人員削減・リストラによる正社員の労働負荷の高まり、サービス産業の発展、消費者指向の経済活動、年中無休、24時間営業、即日・翌日配達等の常態化、さらに経済のグローバル化、規制緩和による企業間競争の激化」が挙げられ、それらによって、長時間労働に拍車をかけているとされている<sup>13</sup>。こうした長時間労働の事態に対して、「厳しい経済情勢の中で雇用を重視せざるを得ないという事情があったにせよ、労働組合としての対策が不十分であったことは否めない」と、これまでの取り組みが不十分であったことを自己批判した上で、長時間労働をはじめとする労働時間の改善は、労働組合にとっての喫緊の課題であるとしている。

これまでの反省を踏まえ、労働時間短縮のための取り組みの指針として、7点挙げている。それは、①時短意識の向上と職場風土の改善、②適正な労働時間管理の徹底と過重労働対策の強化、③年間所定労働時間の短縮、④時間外労働の削減、⑤年次有給休暇の完全取得、取得率の向上、⑥パートタイム労働者等の課題、⑦労働時間等設定改善法の活用である。ここでは、とりわけ、④時間外労働の削減への取り組みに着目したい。時間外労働の削減として、職場点検活動と要因配置、三六協定の適正な締結・運用の点検、時間外割増率の引き上げの三点が挙げられている。すなわち、所定外労働の削減へ向けた職場規制の重要性が、ここで主張されているといえよう。

しかしながら、この時短方針が出されて5年が経った2012年の今日でも、その目標が達成されていないのが現状である。この原因は何か。筆者は、労働側の取り組みが、労働時間

---

<sup>12</sup>日本労働組合総連合会(2012b)、p.122。

<sup>13</sup>日本労働組合総連合会(2012b)、p.123。

管理に関わる人事労務管理まで、十分に踏み込まれていなかったことにあると考える。時短への方針へ向けて示されているのは、労働時間管理の適正化、および、必要な人員配置を測ることである。労働時間を示す算定式で示した、労働時間と人数については、適正化への方針が示されているものの、スキルレベル、労働強度、そして、業務量(労働導入量)に関する方針はここでは示されていない。時短はよりよい労働環境を求めるというレベルではなく、労働時間の長さが生活時間を圧迫し、「健康と生命」の問題にまでなっている現在、いかに、既存の人事労務管理の問題に取り組み、労働時間短縮へ結び付けていくのか、これが重要なのである。

### 3. 労働時間短縮へ向けた取り組みの事例分析

ここでは労働時間短縮に取り組んだ企業の事例分析を行う。

1990年代より、労働時間短縮に取り組む企業が徐々に増えてきた。もちろん、それは、上記に述べたような、時短への社会的な要請があったからである。2000年代以降、それまでの事情とは異なって、ワーク・ライフ・バランスの必要性を認識して、労働時間短縮に取り組む企業も確かに増加している。これらの企業が行った労働時間短縮への取り組みはいかなるものだったのか。ここでは実際に労働時間短縮に取り組んだ事例の分析を試みたい。入手しやすい資料を可能な限り多く集めることにしたため、収集事例には、産業、業種、企業規模の限定は行っていないし、また、それぞれの事例の情報量にも偏りがあることは否めない。しかしある種の傾向は把握できると思われる。

事例を分析する際には、労働時間短縮運動が人事労務にいかなる影響を与えたのか、この点に留意して分析する。ここまで述べてきたように、長時間労働が発生するのは、人事労務管理の結果であるという理由からであり、また労働時間を短縮させるためには、既述のように、労働時間のみに着目しても困難であるからである。また、労働時間短縮に労働組合はいかに介入したのかについても併せて注目したい。経営側にとって、労働時間短縮は、生産性の向上に伴うものであった。その経営側の姿勢に対し、労働組合は、いかに対応したのか。各種事例を通じて、分析を試みる。

#### (1) 収集した事例について

収集した事例は、以下の通りである。

日本経団連事業サービス賃金センター(2009)『職務研究 No.269.9』より、四つの事例を集めた。また、連合総合生活開発研究所(1991)『所定外労働時間の削減に関する調査研究報告書』において紹介されている、労使が一体となった労働時間短縮の事例をもとに5つの事例を集めた。さらに、千頭洋一(2008)「UI ゼンセン同盟における労働時間適正化への取り組み」をもとに、四つの事例を集めた。ただし、これらは、経営側、労働側それぞれの側からの紹介であるため、上記でみてきたような、労使間における意識の違いが反映されている可能性もあることに注意が必要である。

よって、本研究では第三種機関として、『労政時報』からも事例を集めた。『労政時報』では、2005年から2008年にかけて、長時間労働対策を行っている企業の事例紹介を行う特集を組んでいる。そこから、8つの事例を取り上げる。以上、合計23の事例をもとに、職場における労働時間短縮への取り組みがいかに関係しているのか、分析を試みる。

事例の扱いに際し、経営側の資料に基づくものに関してはM、労働側の資料に基づくものに関してはL、『労政時報』に基づくものに関してはRとする。それぞれに便宜上通し番号を付け、比較を行う。

なお、個々の事例の詳細は、末尾に付録として掲載する。これまで、日本の職場における労働時間短縮事例を集め、分析した研究はない。労働時間短縮の必要性を説いている政府も、労働時間短縮の事例収集は行っていない。政労使で、労働時間短縮の方法、考え方も違おうだろう。労働時間短縮の方法の多様性を指摘する意味でも、付録として事例の詳細を掲載する価値があると考えたからである。

## (2)事例分析の結果

今回集めた23の事例について、まず、経営側の単独での試みなのか、労使共同の試みなのか、という視点から分類を試みた。なぜならば、上記で述べたように、労働時間短縮について、労使での意識の違いがみられるがゆえに、労働時間短縮の方法も異なると考えられるからである。また、これまで論じてきたように、長時間労働時間は単独の要因で発生するものではなく、他の人事労務管理施策と有機的に関係し合いながら、発生する現象である。そのため、労働時間短縮の取り組みの中で、人事労務管理にまで踏み込んだ労働時間短縮の取り組みをしているか否かについても分類を試みた。これらを以下のようなマトリックスとして表してみると、それぞれの事例がどの位置にあてはまるのかで、全体の特徴をつかむことができるだろう。付録のM1から、R23の事例を上記の分析枠組みに分類してみると、次

のようになる(表5-1)。

表5-1 労働時間短縮の取り組み分類表

	1：労働時間短縮のみ	2：人事労務管理にまで踏み込んだ労働時間短縮
A：経営側		R21、R23
B：労使共同		M1、M2、M3、M4、L5、L6、L7、L8、L9、 L10、L11、L12、L13、L14、R15、R16、R17、 R18、R19、R20、R22

R18については、労働組合はないため、従業員代表。

分類の結果として、第1に、経営側のみで取り組んでいる事例は、23の事例のうち、わずか2事例のみであった。あとの21の事例は、労使共同で行われていた。すなわち、労働時間短縮への取り組みは、労使共同で行われているものが多いのである。

第2に、取り組み内容について分類してみると、23事例すべてが、労働時間以外の労働条件にまで踏み込んだ事例であり、労働時間のみに取り組んでいる事例は、皆無である。ここから、労働時間短縮への取り組みを職場で展開する際は、単なる時短キャンペーンにとどまらず、また、労働時間という結果だけにとらわれず、人事労務施策にまで踏み込んだ取り組みが必要であることが読み取れる。長時間労働を発生させる要因にまで踏み込んだ労働時間短縮、それこそが、現実的な労働時間短縮への取り組みであることが示唆されている。

以上の結果から、労働時間短縮への取り組みは、労働組合が労働時間短縮に介入し、労働時間以外労働条件をも含めた、労働条件の向上へ向けた労使交渉をすることの重要性が指摘できよう。

### (3)分類別にみる労働時間短縮事例

前項において、労働時間短縮への取り組みが、いかに行われているのか分類してみた。その視点は、経営側のみで行われているのか、労使共同で行われているのか、また、労働時間のみに着目した取り組みなのか、労働時間以外の労働条件に踏み込んだものなのかというものである。その結果、経営側主導の事例、労使共同の事例ともに、人事労務管理の具体的な内容にまで踏み込んだ対策を講じて労働時間短縮を行っていることが明らかとなった。

そこで次に取り上げるべきは、実際に何をしたかである。

まず上記の分類結果に基づき、経営側による労働時間短縮への取り組み(2事例)、労使共同で労働時間短縮への行う取り組み(21事例)について、その取り組み事例の特徴を分析する。事例の分析に際し、序章、第4章で論じた労働時間を決める算定式のどの部分に着目して、労働時間短縮を試みたのか、労働時間を決める算定式を念頭に置きながら分析を行う。

### 労働時間を決める算定式

$$\text{労働時間} = \frac{\text{業務量(投入労働量)}}{\text{人数} \times \text{スキルレベル} \times \text{労働強度}}$$

つまり、労働時間短縮について、いかなる取り組みをしているのか。この算定式に沿って、労働時間管理の徹底、業務改善への取り組み、要員管理のあり方の再考、スキルレベルの向上への取り組み、また、労働時間短縮に伴い労働強化が行われていないのかどうか、そのためにいかなる試みがなされているのか、各種事例を通じて考察する。

#### ①経営側による労働時間短縮への取り組み

経営側による取り組みを行っている事例は、R21とR23の2事例である。経営側による労働時間短縮への取り組み事例の中身について、分類をすると表5-2のようになる。ここで挙げられている2事例では、主に、業務の改善を中心とした取り組みが行われている。

表 5-2 経営側による労働時間短縮への取り組み

労働時間管理の徹底	R21、R23
・裁量労働制の導入	
・フレックスタイム制の導入	
業務の改善	R21、R23
要員管理	
スキルレベルの向上	R21
労働強度	R23

経営側が取り組む労働時間短縮への取り組みについて、以下、算定式のそれぞれの項目に関し、特徴的な事例の紹介を行いながら、労働時間管理、業務改善、スキルレベル、労働強度がどのようなものであるか、順にみてみよう。

まずこの2事例とも「労働時間管理の徹底」に取り組んでいる。

R21 では、出退勤管理は、基本的に社員の自己申告制によっている。社内ネットワーク上のワークフローシステムに社員それぞれが入力して、上司が承認する仕組みをとっている。22 時までの残業については、基本的には当該社員と上司との間で了解があればよく、事前申請等の必要はない。ただし、月の時間外労働が 45 時間を超えた場合、「勤務超過申告書」を人事部に提出しなければならない。この申告書では、上司が「なぜ超えたか」「来月はどういう見通しか」を書く必要がある。社員の労働時間数のデータは、サーバーに集約されており、事業部ごとの人事担当者は実績をみることができる。労働時間数が過剰になっているようならば、人事部が事業部にフィードバックを行い、改善を求めるケースもある。また、事業部長が経営トップに事業状況を直接報告する場である「事業検討会」においても、労働時間の実績は人事部から 3 ヶ月に 1 度定例的に報告され、問題があるようならばここでも改めて検討され、事業部間でチェックし合うような仕組みづくりが行われている。

R23 では、マンション販売を行う営業社員の事業場外みなし労働を廃止した。この背景には、営業スタイルの変化がある。かつては完成した物件を販売するという営業スタイルが主流だったため、営業社員は各マンションに常駐していた。そのため労働時間の把握が困難だったために、営業社員には事業場外みなし労働時間制を適用していた。しかし、マンションが完成する前にギャラリー(販売センター)を作り、そこで営業するスタイルが変わったため、管理職の目も届き、労働時間の算定が可能になった。さらに、就業管理システムの導入

に伴い各人が労働時間を入力することでリアルタイムの管理が可能となったために、事業場外みなし労働時間制は廃止した。現在は、月 33 時間の時間外勤務手当固定制をベースに実労働時間で管理しているという。また、同システムの導入によって、社員各人が直接労働時間を入力することで、自分の働き方を自分で管理するという意識が根付いてきたという。

労働時間管理の適正化に関し、上記 2 事例は、システムを用いた労働時間管理と、上司による労働時間管理の二重の管理をすることで、労働時間管理の適正化を図っている。すなわち、労働時間という数字的な結果を管理するのみでは、労働時間短縮につながらず、管理者が適切に労働時間を管理するという日ごろの取り組みが不可欠であることを示唆している。

次にこの 2 事例とも「業務の改善」にも取り組んでいる。R21 では、業務割り当ての見直し、R23 では、就業管理システムを活用した業務の効率化を図っているという。

「スキルレベルの向上」に取り組んでいるのは、R21 である。システム会社である R21 の技術本部では、同社が製作するシステムの標準形を作り、そのノウハウを共有化した。そのための技術教育として、総務省の IT スキル標準に準拠した職種別の教育プログラムを作成している。こうした一連の取り組みを通じて、社員やプロジェクトの生産性を上げるとともに、将来的に大きな負担を生み出しそうな案件の管理上の問題点を挙げ、トラブル対応が生み出す過剰労働を未然に防ぐという点も期待されている。

スキルレベルの向上を通じた生産性の向上を図る際に、そのことが労働強度につながらないか、否か、この点に配慮する必要があるだろう。労働時間短縮が、労働者の自己責任のもとに展開されることになれば、労働強化につながりかねないばかりか、「サービス残業」にもつながる危険性があるからである。労働時間短縮を経営側のみの意向で行うのは、労働者の負担の増大を招く危険性があると考えられる。

事実、その不安材料が、労働強度の部分から読み取れる。R21 は、人事評価に「時間管理意識」の項目を加えている。R21 の組織・人事評価の中で、業績評価については、団体業績→個人業績の順で決定する仕組みである。団体業績評価では、売上額、伸び率といった数値による評価に加えて、「重点課題」として定性的なテーマが取り上げられる。重点課題は事業部ごとに“宣言”され、達成度に応じて評価が行われる。人事部としては、重点課題選定に当たり、時間管理意識の浸透をねらって、「深夜残業の削減」をテーマにするように推奨している。その結果、7 割程度の事業部で、「深夜残業の削減」をはじめとする労働時間管理の取り組みを重点課題として選定するなど、一定の成果が現れているという。

また、R23 では、成果重視の人事制度が浸透し、時間短縮の素地も完成させたとしてい

る。R23では、報酬は働いた時間の長さにかかわらず、生み出された成果の大きさによって決まるという方針を明確にした。成果重視の人事制度を実施する以前は、従業員の約半数を占める営業社員についていえば、成果を上げれば報酬も上がるという要素が強かったために個人営業が主体で、自分の成績を上げるためなら長時間残業や休日出勤も当たり前だった。また、逆に成果が上がらない場合、頑張っている姿を示すためにも遅くまで残るケースが散見されたという。そうした風土を改善するために、個人主義ではなく、チームで成果を上げるといった営業スタイルに変更した。人事考課では、個人の成果だけでなく、組織に対する貢献や能力開発(部下育成)といった点も勘案することにした。そのため、時間と成果に対する意識が変わり、遅くまで仕事をして評価の対象にはならず、メリハリのある仕事によって成果を上げる雰囲気ができて、労働時間を短縮できる素地が組織に根付いてきたという。

第4章で論じたように、労働時間は、独立して存在するのではない。職場の人事労務管理の結果として、労働時間が発生している。ここで挙げられている2事例のように、労働時間管理の適正化、業務の改善に着手することは、労働時間短縮に効果があるかもしれない。また、R21のようにスキルレベルの向上を図ることも有効かもしれない。しかし、それらが労働時間短縮キャンペーンにとどまらず、労働時間短縮を実現していくことは可能なのだろうか。前掲の算定式の人数、つまり要員管理も重要であるし、働く側の利益を損なわずに労働時間短縮が行われているか、そのチェックがなされていない。この二つの事例では、人事評価に労働時間の項目を加えることで、労働時間短縮を試みている。しかし、これは果たして有効に機能しているのだろうか。さらなる労働強化につながらないような仕組みや対策が不可欠である。

労働時間短縮への取り組みが、単なる生産性向上を目的としたものであれば、それは労働者にとって何も利益にもならないばかりか、容易に労働強化に繋がってしまう。第3章で述べたように、経営側にとって労働時間短縮は生産性の向上の結果として生まれるとしていたからである。生産性の向上を労働者側の利益に振り分けるためには、労働側の介入が不可欠である。次項では、労働組合が労働時間短縮への取り組みに参加し、労使共同で労働時間短縮を行っている事例についてみていく。

#### ② 労使共同で労働時間短縮への行う取り組み

労使共同で労働時間短縮への取り組みを行っている事例は、21事例である。労使共同で行われる労働時間短縮への取り組み事例の中身について、分類をすると表5-3のように

なる。ここで扱う事例のすべては、労働組合が介入もしくは関与している。この点を重視したい。そうすることで、三六協定の順守等、および、職場規制の可能性が高くなるからである。つまり労働組合が入ることで、労働時間の短縮が、労働強化など労働者への負担にならないよう、監視を行うことができるようになると思われる。労働組合の介入は、労働時間短縮へ向け、実態に即した取り組みを行う意味においても重要であるといえるだろう。

ここで挙げられている 21 事例でも、主に、「業務の改善」を中心とした取り組みが行われている。しかし、労働時間管理の徹底や、業務内容に合わせた労働時間管理の模索、また必要な人員を確保するための要員管理、スキルレベルの向上など、労働時間以外の点にも、労働時間短縮へ向けた配慮が見られる。労働組合が介入することで、労働時間短縮が、単に生産性向上に向けたものではなく、労働側の意見を取り入れたものである可能性が高いと考えられる。

表 5-3 労使共同で労働時間短縮への行う取り組み

労働時間管理の徹底	M1、M2、M3、L13、R15、R16
・裁量労働制の導入	M1、R17
・フレックスタイム制の導入	M2、M3
業務の改善	M1、M4、L6、L7、L8、L9、L10、L11、L13、L14、R15、R16、R17、R18、R19、R20、R22
要員管理	L7、L8、L9、L10、L12、R18
スキルレベル	L10、R18、R20、R22
労働強度	L6、R16

労使共同で取り組む労働時間短縮の事例について、以下、労働時間を示すそれぞれの項目に関し、特徴的な事例の紹介を行いながら、労働時間管理、業務改善、スキルレベル、労働強度の順に論じていく。

「労働時間管理の徹底」を行った事例として、M1、M2、M3、L13、R15、R16 の 5 事例がある。

L13 では、各所属長からの報告に基づき、事業所・部署ごとに業務終了時刻と退社時刻のイレギュラーを集計した「タイムカード管理集計表」と、適正な労働時間管理に関するチェック項目に対する各所属長と組合支部長(事業所ごとに組合の支部としている)の評点を集

計した「労働時間管理状況報告書集計表」を用いて、労働時間管理の徹底を行っている。月 1 回開催される労使委員会において、二つの表の確認を行い、労働時間管理の徹底をこころみている。R15 では、本店マネジャーなどの管理責任者 400 人を対象に、「労働時間管理に関する説明会」が実施された。また、一般社員およびサービス管理者(職場単位で管理者に次ぐ立場の人を任命)に対する集合研修も合わせて実施した。

また、R16 では、社員の日々の出入りを記録するデジタル管理と、日ごとの特勤命令をアナログ管理する仕組みが併用されている。機械によるデジタル管理に一元化することも可能ではあるが、「日々の業務の状況に応じて、部下からの申告を受けて上司が許可・命令を下すというコミュニケーションを特勤管理に生かすため、あえて二元管理を残している」のだという。また、上司の許可・命令を受けて特勤を行う場合に、業務の進捗等によって命令時間を上回る勤務が避けられないケースもある。こうした場合には、特勤の追加命令を徹底しているが、その管理が曖昧になることも実態としてはあり得る。倦怠管理ソフト「タイムプロ」を用いた管理には、こうした特勤命令による記録上の実績と、実際の退勤時刻とのギャップを確認し、改善を図る目的も含まれているわけである。労働時間の適正管理を主眼に置いた今回の全社運動の中で、特勤命令に基づく残業申告とタイムプロの記録時間との乖離是正もその取り組み課題の一つに挙げられ、これらを合理的に進めるためにタイムプロの機能にも一部改定が加えられることとなった。具体的には、日々カードリーダーで打刻された出退勤時刻と特勤実績の入力データから業務数量と退勤時刻にギャップがある場合にはその時差を産出する機能が新たに付与されている。これらにより、個所ごとに行う日常のデータチェックや、本社総務部と営業本部総務課との連携による実績確認、個別指導などが、より効率的に進められるようになっているのである。

労働時間のフレキシブル化を試みている事例も存在する。裁量労働制の導入を行った事例は、M1 のみである。また、フレックスタイムの導入を行った事例は、M2、M3 の 2 事例のみである(R17 は、研究職のみ、専門職型裁量労働制を導入)。このうち M1 は、労働時間管理のフレキシブル化を試みる一方、非みなし日を設け、効率的な営業活動とみなし労働制の適切な運用に向け、みなし日、非みなし日の区別を設けて制度運用している。このユニークな非みなし日とは会議・研修・内勤業務等を集中して配置すべき日である。月次の訪問計画の中で非みなし日に内勤等を集中させ効率化する一方、みなし日は主として外勤専門の日とし、営業活動終了後は直接帰宅を奨励することで、労働時間の削減をめざしている。

労働時間短縮へ向けた労働時間管理のフレキシブル化を試みる事例は、21 事例中わずか

3 事例(R17 は、研究職に限り専門職型裁量労働制を導入したためカウントせず)であった。これは、労働時間管理のフレキシビリティの拡充をすることで、労働時間の短縮につながると考えている職場は、あまり多くないことの証左なのかもしれない。

「業務の改善」を行ったのは、M1、M4、L6、L7、L8、L9、L10、L11、L13、R15、R16、R17、R18、R19、R20、R22 の 16 事例である。これは、業務の多さが長時間労働問題の要因である日本の職場事情を反映した結果と言えよう。また、労働組合が介入し、職場の実態を把握し、労使協議を行ったためであると考えられる。事実、R17 では、労働組合が独自に実態調査を進め、「その一、仕事の仕組みや職場の雰囲気長時間労働の発生要因となっているケースも多く、仕事の仕組みの改善や労使の意識改革が必要。その二、時間外労働や休日労働を行う場合の手続きを明確化するとともに、事前に上司が部下の業務内容を把握するシステムが必要」という提言を会社側に行っている。

ただし、業務の改善が労働時間短縮へ向けて有効に機能するためには、業務に見合った要員が必要である。要員管理の見直しを行ったのは、L7、L8、L9、L10、L12、R18 の 6 事例である。

とりわけ興味深いのは、事例 L7 である。L7 の経営者は、オーナー系の経営者であり企業家精神が企業理念にも生かされ、労働環境向上への思い入れが強いという背景がある。また、労働組合は、業界一の労働条件取得を目標に取り組んで行く中で、所定外を含む労働時間の削減についても労使一体となった努力を重ねている。L7 は、課長職が組合員であり、マネージャーが現場の状況、組合員の気持ちを詳しく把握できる仕組みになっていることが労使の意志の疎通を図るうえで重要な働きをしているという。こうした事情が反映し、L7 では、仕事量に応じた要員配置を弾力的に行い、所定外労働が発生しにくい仕組みを作ったとしている。ただし、ここで言われている“弾力的な要員配置”とは何か、またいかに行われているかの詳細について、資料には書かれていない。

また、L8 では、業務量に応じ人員配置計画(要員計画)の見直しを月単位で行い、所定外労働の発生を極力抑える努力をしている。一定期間で、業務量と照らし合わせて、要員の見直しを行うことで、所定外労働削減に取り組んでいる。

職場に要員がそろっていても、スキルレベルが低いことには、労働時間短縮への取り組みは難しい。スキルレベルの向上を図っている事例は、L10、R18、R20、R22 である。L10 では、組合員を対象とした『働き方実態調査アンケート』が実施された。その結果から、この結果から教育の不足も長時間労働につながっているという認識に至っている。R18、R20、

R22 は、ホワイトカラーの労働現場ではなく、製造部門、すなわちブルーカラーを対象として、労働時間短縮のためのスキルレベル向上に取り組んでいる。

労働強度に関し、労働組合が介入することで、労働時間短縮が、労働強化につながらないように監視することが期待される。

R16 では、労働時間短縮への取り組みの中に、人事評価への「時間管理意識」項目の追加をおこなっている。R16 の人事評価制度は、通年ベースで設定する目標の達成度判定に基づく業績評価と、日常の業務遂行行動を評価基準に照らして判定する行動評価の 2 本立てで構成されている。このうち行動評価では、社員の格付け(職群)と店頭営業や渉外営業などの担務ごとに、「高い成果を生み出すためにどのような行動をとればよいか」をさまざまな項目から書き記した成果行動モデルに基づく評価項目・基準が設定されている。R16 が、労働時間短縮に取り組むとして、自己時間管理意識の向上を図るねらいから行動評価についても見直しが行われ、新たに「時間管理意識(タイムマネジメント能力)」が評価項目に追加された。目指すべき成果行動として、効率的な業務遂行や時間管理のあり方を示し、賃金(成果役割給)に直接反映される評価と結び付けることによって社員の自発的改善を促すことがその目的であるという。しかし労働時間の短縮ができたか否か、そのことが労働者個人の人事評価に響くことは、労働時間管理の自己責任化を招きかねない。

この点に関し、労働組合は、いかなる発言を行っているのか。この点に関する記述は、残念ながら、この事例紹介には記されていない。労働時間短縮過程に労働組合が介入することで、経営側から一方的な労働強化が行われている可能性は、経営側のみによって展開される労働時間短縮より、多少低くなるかもしれない。しかし、実際に、労働組合がいかなる取り組み、発言をしたのかが書かれていないため、労働強化につながっているのか否か、その判断をすることはできない。

一方、労働時間短縮が労働者にとって労働強化につながらないように、監視をしている事例が L6 である。L6 では、労働時間短縮への取り組みとして、業務改革による仕事の見直しをはかっているが、その際、サービス残業や一方的な労働強化は厳しくチェックすることになっているという。

経営側にとって、労働時間短縮が生産性向上のひとつの手段として考えられていた以上、労働時間短縮が労働強化によって達成されようとする危険性は、常につきまとうだろう。労働組合が労働時間短縮に介入することで、いかにして、労働強化が行われないような仕組みづくりを行うのか。この点に関し、労働組合に期待される役割は大きいだろう。この点につ

いての具体事例として、次章で説明を試みたい。

#### 4. 小括

本章では、1990年代以降の労使の労働時間短縮に対する考え方をみたのち、職場で実際に労働時間短縮に取り組んで成果があった事例を考察した。

まず、経営側の労働時間短縮に対する考え方は、第3章でみた内容と同じである。つまり、一貫して、生産性向上を通じた労働時間短縮という姿勢なのである。近年は、ワーク・ライフ・バランスの議論が活発になり、そのことを受けて、労働時間短縮の必要性が論じられてはいるが、その中でも、やはり労働生産性向上を目的としている点には変化がない。すなわちバブル崩壊以降の経営側の報告書を見ても、労働時間短縮は労働生産性の向上の手段であるという一貫した姿勢が見て取れるのである。その根底には、より低い人件費で、より高い生産性を求める姿勢、すなわち、人事労務のフレキシビリティの追求があるといえよう。しかし、この経営側が推し進めてきている人事労務のフレキシブル化は、前章でみたように、労働時間管理の放棄、すなわち労働時間管理の自己責任化が目指されていた。

では、このような経営側の労働時間短縮へ向けた考え方について、労働側はいかなる考え方を示してきたのか。初頭、労働組合の労働時間短縮へ向けた姿勢は、あまり積極的なものではなかった。これは、労働組合自身も反省をしている点であるが、超長時間労働の責任の一端は労働組合にあるといわざるをえないだろう。サービス残業についても、その取り組みはまったく不十分なものであったと言わざるを得ない。

しかし、2012年の調査結果を見てみると、労働時間に対する取り組み姿勢は、大きく向上したように思われる。これは、1990年代以降、長時間労働問題の深刻化、それに伴う過労死・過労自殺、メンタルヘルスの問題の浮上、またワーク・ライフ・バランスへの注目が集まったことがその背景にあると考えられる。長時間労働を金銭で精算するという段階をはるかに超えて、「健康と生命」の問題にまでになったのである。まさしく「時間」を取り戻すことが組合の任務となったのである。労働組合の姿勢の変化はこのような事情の反映であろう。実際、日本労働組合総連合会(2012a)からは、8割以上の労働組合が、労働時間短縮に取り組み、そのうち半数弱の労働組合で「成果」があったことと伝えている。それでもなお半数以上が成果を上げられず、長時間労働問題の根絶に至っていないのが現状なのである。

前章でみたように、人事労務のフレキシブル化が、長時間労働の原因なのであったから、そのフレキシブル化を押しとどめるための取り組みが求められる。しかし、ここで見た資料からは、要員管理や、労働時間管理の適正化については触れられていたものの、労働組合が労働時間短縮へ向けて人事労務管理の深奥に入り込み、それをいかに変えていくのか、それに向かう具体的な方針は示されていなかった。

このように経営側は時短を生産性向上への手段として位置づけ、労働組合側は時短の必要性を深刻に受け止めながらも有効な行動をとれていない中でも、時短への成果を上げている企業がある。本章では、実際に労働時間短縮に取り組んで成果を上げた貴重な事例を分析し、それらの特徴を明らかにした。

取り上げた 23 事例の中で、経営側のみで取り組んでいる事例はわずか 2 事例にすぎず、あとの 21 の事例は、労使共同で行われている。時短の成功は労使共同の取り組みが必要であることが明らかとなった。

もう一つ重要な「発見」がある。取り組み内容について分類してみると、23 事例すべてが、労働時間以外の労働条件にまで踏み込んだ取り組みをしていることである。労働時間短縮は、人事労務管理にまで踏み込んで行う必要があることを雄弁に示している。すなわち、労働時間短縮を行うためには、単なる労働時間短縮という目標を掲げるだけでなく、労働時間を短縮させるための人事労務管理の改善を必要としているのである。長時間労働を発生させる要因にまで踏み込んだ労働時間短縮、それこそが、現実的な労働時間短縮への取り組みであることが明らかとなった。

さらに労働時間短縮へ向けた人事労務管理の取り組みについて、経営側のみによって行われたものと、労使共同で行われたものとに分けて、それぞれの取り組みの内容を比較してみると、きわめて重要な事実が判明した。

経営側のみによる取り組みと労使共同の取り組みには共通点がある。それは、「業務の改善に取り組む」という事例が多いという点である。第 2 章で述べたように、日本の長時間労働の要因は、業務量の多さにあるのだから、業務の改善に取り組む事例が多いのは、当然といえば当然である。しかしながら、そこには限界がある。なぜならば、1990 年代以降、市場原理主義の浸透に伴い、業務量(労働投入量)が市場の要請によって決定されるようになったからである。市場の要請によって決定された業務量(労働投入量)に対応するために、人事労務のフレキシビリティが模索されたわけである。このことを考えると、業務改善に取り組むだけでは、労働時間短縮の実現は難しい。それ故、市場要請によって決定される業務量

(労働投入量)を労働時間の延長で対応するのではないとすれば(つまり労働時間を制限させて対応するためには)、人事労務の他の要因の取り組みが不可欠となってくる。つまり人事労務管理の中味に踏み込んだ取り組みが不可欠である。

この人事労務管理にまで踏み込んだ施策が労働時間短縮に繋がるためには労働組合の介入ないしは関与が不可欠である。なぜなら、経営側の労働時間短縮の目的が、生産性向上にのみ傾斜しがちだからである。よって、労働組合は、労働時間短縮過程において、労働側の負担が大きくなるようにするために、監視をする必要がある。実際に、本章で取り扱った事例の中にも、労働組合が介入し、労働強化につながらないように監視している事例があった。

このことを念頭に、取り上げた事例から考えてみれば、労使の労働時間短縮への考え方が違うため、経営側のみが行う労働時間短縮と、労使共同で行う労働時間短縮について、算定式をもとに比較すると、次のような違いがみられる。因みに算式の( )内の矢印の向きは、それぞれ上昇(下降)を意味する。

#### 経営側が行う労働時間短縮

$$\text{労働時間}(\downarrow) = \frac{\text{業務量(投入労働量)}(\downarrow)}{\text{人数}(\rightarrow) \times \text{スキルレベル}(\uparrow) \times \text{労働強度}(\uparrow)}$$

#### 労使共同で行う労働時間短縮

$$\text{労働時間}(\downarrow) = \frac{\text{業務量(投入労働量)}(\downarrow)}{\text{人数}(\uparrow) \times \text{スキルレベル}(\uparrow) \times \text{労働強度}(\downarrow)}$$

ここで、指摘しておくべき事項は、人数と労働強度である。労働組合が介入している場合、人数に関し、労働組合が経営側に対して必要な要員確保を要求している。また、労働時間短縮への取り組みが、労働者の労働強度につながらないように、監視しているケースが多い。労働組合が、職場の実態を把握し、その実態を受けて、労働時間短縮へ向けて必要なことを適

切に要求することで、結果として、人事労務管理にまで踏み込んだ労働時間短縮が試みられているといえよう。それが、こうした二つの算定式の違いとなって現れていると考えられる。労働時間短縮過程に、労働組合が介入することは、人事労務管理にまで踏み込んだ適切な労働時間短縮へ向けた取り組みができるという点に、その重要性が見いだせる。

また、本研究が最も関心を寄せている労働時間管理についてしてみると、経営側によって行われた労働時間短縮の取り組みでは、2事例中2事例が、フレキシブル化とは逆の方向へ向けた試みをしていた。すなわち、上司やネットワークシステムを用いた労働時間管理の強化、またみなし労働時間制の廃止である。

労使共同で行っている労働時間短縮の場合は、21例中6事例が労働時間管理の強化への取り組みを行っており、必要に応じて、フレキシブル化を図る例も見られた。しかし、フレックスタイム制の導入を行ったM1では、非みなし日を設けて、完全にフレキシブルな労働時間にはしていない。フレキシブル化を試みるだけが、生産性を向上させ、労働時間短縮につながるとは考えていない現場の意見が反映されていると考えられる。

序章から述べているように、1990年代以降、市場動向に対応するためにホワイトカラー労働者の人事労務管理のフレキシブル化が試みられてきた。人事労務管理のフレキシブル化が求めているのは、労働給付のジャスト・イン・タイム化であり、それに伴い、労働時間管理のフレキシブル化が求められてきた。そして今日に至るまで、労働時間管理をフレキシブル化することは、ホワイトカラー労働者の労働時間短縮のためにも必要であるとする主張が、主流派となっている。しかし、本章でみた事例からは、労働時間短縮過程における労働時間管理への取り組みとして、管理の強化が有効であると推測できよう。

以上、二次資料をもとに、職場で展開されている労働時間短縮への取り組みについて分析を試みた。労働時間短縮のためには、業務のあり方を見直しながら、人事労務管理にまで踏み込んだ取り組みが必要なこと、そして、労働組合の介入ないし関与の重要性が明らかにされた。

しかし、ここで扱った資料では、十分な分析ができていない。すなわち、労働時間短縮へ向けた人事労務管理の取り組みとは具体的にはいかなるものか。そして、労働時間短縮過程で、労働組合はどのような要求を経営側にし、またどのように、職場規制をおこなっているのか。その実態について、深く分析する必要がある。こうしたことを知るためにはもはや統計資料では困難である。具体的な事例の丁寧なヒアリングに基づいた調査によるしかないだろう。続く第6章において、労働組合が介入し、業務改善を中心とした労働時間短縮運動

を展開している A 社の事例を取り上げ、分析を試みる。

## 第6章 事例研究 A 社における労働時間短縮運動

第2章で明らかになったように、長時間労働は、個々の従業員の側の事情で発生するのではない。仕事の責任と範囲の大きさ、異常なまでの業務量の多さ、また人手不足など、経営側の事情によるところが大きいのである。第5章の事例分析からは、労働時間短縮のためには、職場における業務改善をしながら、労働時間管理の適正化が必要なことが明らかになった。長時間労働を誘発させる業務量の多さをいかに解決していくのか。本章では、業務量に着目した所定外労働時間削減の取組を行う運輸系大企業 A 社を取り上げ、その時短の取組みを分析する。どのようにして労働時間を短縮し、そこに労働組合がいかに介入したのかをインタビュー調査、内部資料をもとに明らかにしていく。

さらに、働く側の納得性を確保しながら労働時間短縮を進めていくためには、労働時間短縮過程に労働組合が介入していく必要があることが明らかになった。それは、第3章、第5章で明らかにしたように、経営側と労働側の間に労働時間短縮に関する意識に大きな違いがあるからである。第5章で分析した事例研究でも、時短が実際に進んだのは労働組合と共同で取り組んだケースだった。この点に関わって、所定外労働時間短縮に向けて、先行研究のいくつかは、労働組合が介入していくことの必要性を指摘している。それ故に、本事例研究でもまた、労働時間短縮過程において、労働組合がいかに介入し、いかなる役割を果たしたのか、そこに注意を払いながら分析を行う。

### 1. A 社、および本事例分析について

#### (1) A 社に着目する理由

これまで論じてきたように、日本の長時間労働問題の要因は多すぎる業務量にある。以下で詳しく見ていくように、A 社は、長時間労働問題の要因である多すぎる業務量に着目し、労働時間短縮運動(A 社ではこれをタイムマネジメント運動と呼んでいる。以下 TM 運動)を展開している。これが A 社に着目する第一の理由である。

第二の理由として、労働組合の介入のもと、労働時間短縮が試みられているからである。前章から明らかになったことに一つに、労働時間短縮を労使共同で展開する必要性が挙げられる。A 社の時短の取組みはまさしく労使の共同作業でおこなわれたケースなのである。A 社の労働組合は、労働時間短縮過程において、いかなる役割を果たしているのか。事

例分析を通じて、この点を明らかにする。

最後に、この A 社は運輸産業であり、運輸は所定外労働時間が長い業種であるからである。労務行政研究所(2008b)は、月当たりの所定外労働時間の長さを産業別にみている(図 6-1)。これによると、倉庫・運輸関連(35.2 時間)を筆頭に、陸運(34.8 時間)、建設(29.8 時間)、不動産(26.9 時間)、情報・通信(25.8 時間)となっている。月当たり平均の時間外労働が 25 時間超に及んでいるのは、すべて非製造業である<sup>1</sup>。なかでも倉庫・運輸関連が 35 時間であることに注意されたい。群を抜いて多いことに驚かされる。なぜこのような結果になるのか。本研究で、運輸系大企業 A 社の事例研究に取り組むゆえんの一つがここにある。非製造業従事者、いわゆるホワイトカラー労働者の事例分析を行った先行研究は、いくつか存在するものの、所定外労働時間がもっとも長い運輸関連の長時間労働を詳細に分析した先行研究はいまだ存在しないのである<sup>2</sup>。

詳細については後述するが、A 社においても所定外労働時間が長いという問題意識のもと、労働時間短縮へ向けた取り組みが展開された。長い所定外労働時間という問題意識のもと、どのような労働時間短縮が展開されたのか。この事例分析から、職場で何が問題となつて、どのように労働時間短縮を向けた取り組みが重要なのかと考えているのか、この事例の詳細な分析からこれら点が明らかになると考えられる。

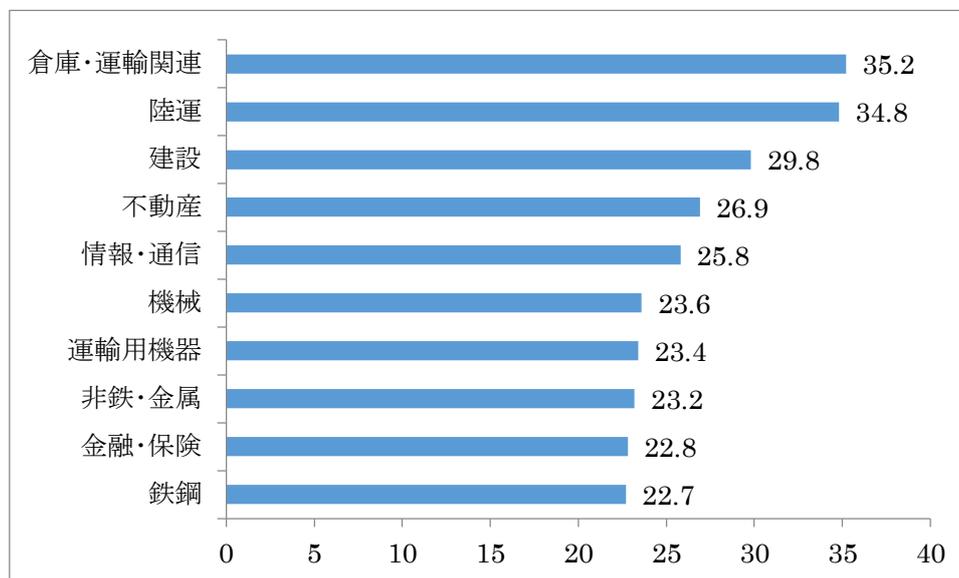
以上、ここまで述べた三点の理由から、運輸系大企業 A 社の労働時間短縮の事例に着目し、実態分析を試みる。

---

<sup>1</sup>労務行政研究所(2008b)、p.99。

<sup>2</sup>たとえば、今野浩一郎編(2003)、佐藤厚(2003)、中村圭介、石田光男編(2005)、小倉一哉(2007)など。

図6-1 産業別にみた時間外労働の実態  
(全社または本社、男女計で1人1ヵ月当たり平均時間)



労政時報(2008b)、p.99より筆者作成。

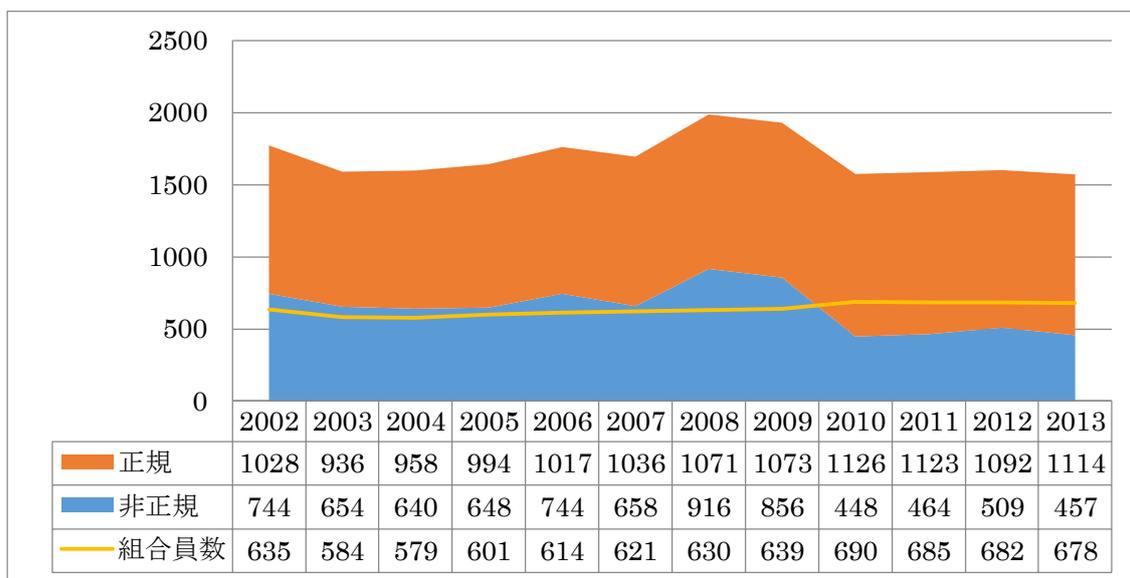
## (2)A社の概要

A社は、国際航空貨物混載国内2位の会社である。1970年代から海外展開によりサービス網を充実、現在、世界30ヶ国・189都市・273拠点のネットワークを駆使した「世界五極経営体制」の下、総合物流企業として、主力事業の国際航空貨物輸送を中心に、国際海上貨物運送、ロジティクス事業等を地球規模で展開している。また、商船三井と資本・業務提携をしている。本社は東京千代田区にあり、資本金は72億1600万円である。2008年3月時点の従業員数は連結で8069人、本社単体で1071人(調査を開始した2009.5.29の段階では、1072人)である。従業員の平均年齢39.4歳、平均年収は818万円である。A社労働組合は、ユニオンショップ協定を結んでおり、およそ630人の組合員(調査を開始した2009年5月29日時点)から構成されている。

A社においても他企業と同様、非正規雇用者の活用が確認できる(図6-2)。2002年以降のA社の従業員数推移をみると、全従業員数に占める非正規雇用者比率は、4割前後で推移している。A社の労使協議で所定外労働時間が度々問題視された2004年までに、非正規雇用者数は減少傾向にあったが、本研究で着目するタイムマネジメント運動(以下、TM運動)実施時期である2006年にかけて、増加傾向にある。その後、2007年にかけて、一度非正規雇用者数は減少するものの、2007年から2008年にかけて再び増大していることが見

て取れる。また、リーマンショックの影響を受け、2009年から2010年にかけては、非正規雇用労働者数は減少している。

図6-2 A社本社単体従業員数推移



A社2002年から2013年の有価証券報告書をもとに筆者作成。

従業員数は就業人員数である。非正規雇用労働者とは、派遣社員及びパート社員を指す。

### (3)事例分析について

この事例研究は、「長時間労働対策の実際/A社」(労務行政研究所(2008b)『労政時報』第3735号/08.10.10号、pp.21-35)に基づいている。この記事に基づき、筆者はA社人事部と労働組合にメールで詳細を質問し、2009年5月29日、2009年6月12日、2009年7月3日、2011年8月2日にA社労働組合委員長に対し取り調査を行った。また、その間、労働組合の機関紙の閲覧、労働組合委員長とのメールのやり取りを中心に、調査を継続している。本事例研究は、A社1社のみを対象にしたものであり、さらにここでとりあげている労働時間短縮運動(TM運動)はまだ継続中であり、これらの点からして自ずと限界を内包したものにたどるを得ないが、一つの重要な情報を提供しているはずである。

## 2. TM 運動に取り組んだ背景

既に述べたように、A 社の労働時間短縮運動はタイム・マネジメント運動と命名されている。直訳すれば時間管理ということになるが、この言葉に込められている意味は、単なる時間外労働の削減ということではなく、もっと積極的に労働時間をきちんと管理すること、時間を有効に活用するという姿勢が現れているように思われる。労働時間を適正に管理するためには、業務の見直し、作業のあり方、ここにまで踏み込まねばならない、労使がそのように認識したのであろう。

後述するが、A 社の労使がそのような認識に至ったのは、何回か「残業撲滅運動」を重ねたにもかかわらず、時間外労働が一向に減少しないという事態に直面したからである。減少しないどころか増加傾向にすらあった。この問題は、経営側にとっても「生産性の低下」や「部下の指導や育成ができない」などの危機感を募らせることになった。いよいよ本格的な取り組みの必要性が労使双方から要請されることになったのである。

以下では、まず A 社の労働時間管理制度の概要を述べ、その後に TM 運動開始の経緯を考察する。

### (1) A 社の労働時間管理の枠組み<sup>3</sup>

#### ①労働時間管理制度と時間外労働

A 社では全社および全部署で 1 ヶ月単位の変形労働時間制を導入している。

変形期間は「1 ヶ月」であり、その起算日は毎月 1 日となっている。また始業・終業時刻は原則午前 9 時~午後 6 時である。また、時間外労働はその上限を労使協定で決めている。具体的には、1 日 4 時間、1 ヶ月 40 時間、1 年 360 時間である。現在、1 ヶ月の時間外平均は 30 時間程度であるという。また出退勤の管理は、基本的に手書きの出勤簿上でおこなわれている。

勤務計画の実際は、前月の 25 日までに、翌月 1 か月間の労働日・労働時間が特定され、これに沿って各人は、各勤務日における入社・退社時刻、残業・深夜勤務の実績を記入することになる。人事部で一元管理する際には、別途電子化・一覧化するとともに、定期的に、各所属長への部下のデータを送付しているという。

さて残業であるが、当日の夕刻、その旨を所属長に口頭で申し出るとともに、出勤簿の該

---

<sup>3</sup>労務行政研究所(2008b)、p.22。

当欄に業務内容と終了時刻を記入し、所属長の承認(命令)印を得たうえで行うのが基本であるという。ただし、細部の運用については、部署・職場ごとに一任されており、若干の異同はあるという(※)。

※ 例えば、①各人が個人申請するケース、②係長・課長クラスが夕刻、部署全体に申請の有無を確認し、該当者の出勤簿(または申請書)を取りまとめて所属長に提出、承認を受けるケースなど。ただし、いずれも事前申請が原則であるという。

## ②長時間労働者への対応

後にみるように時間外の労働が月間 100 時間を超える者が出るなど、長時間労働者がみられる実態があるが、そのように対応してきたのだろうか。聞き取りでは、基本的には、各部署の所属長の判断にゆだねているという。前述のとおり、所属長には部下の勤務状況が定期的に報告されるため、例えば、その月の残業時間(協定上の上限は月 40 時間)が 30 時間を超えているケースなど、個別に問題があれば、直近の勤務状況を踏まえて、その都度フォローするという形が多いようである。

また、2006 年 4 月施行の改正労働安全衛生法等に沿って、長時間残業が続いている社員については、産業医の面談を実施することはもちろん、年 2 回の労務監査において、1 人でも時間外が 40 時間を超えた月のある部署に対し、所属長のマネジメント方法や当時のフォロー状況につき確認するとともに、今後の対応策等を報告させるという。ここで注目すべきは、労務監査を実施していることである。これがどれだけ機能していたのかどうか、確かなことは不明だが、少なくとも問題がチェックされていたことは重要である。労働時間の実際についてこのような管理がおこなわれていたからこそ、労使双方に問題の所在を認識させることになったのではないだろうか。

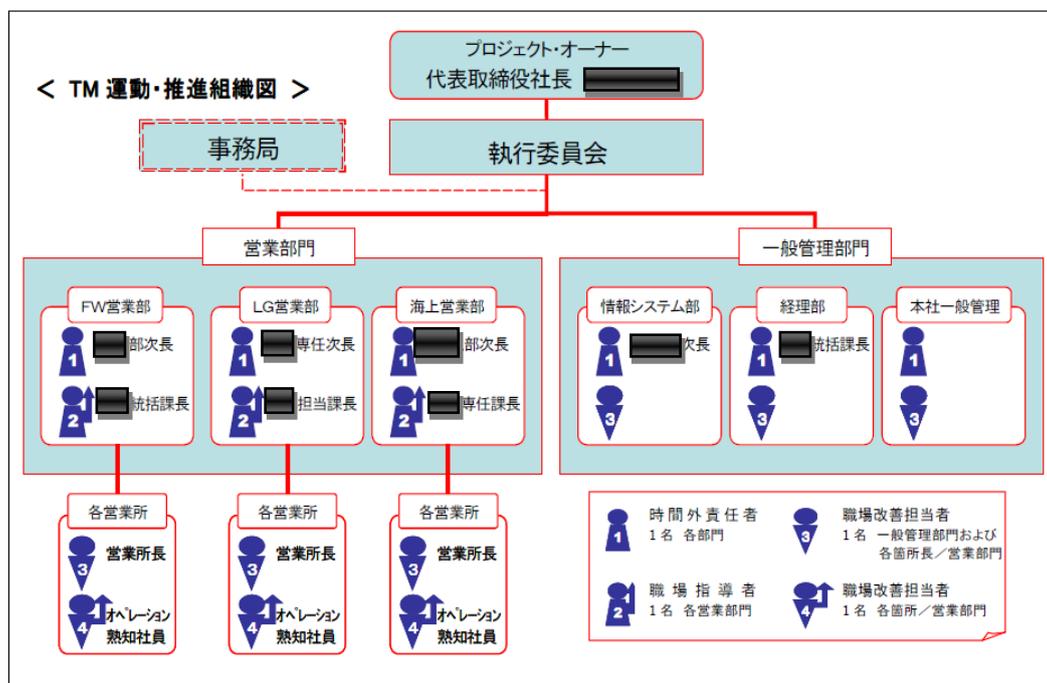
## (2) TM運動の取り組みの背景と経緯

A 社では、2006 年 11 月、経営トップをプロジェクト・オーナーとする「タイムマネジメント運動 (TM 運動)」を労使共同で発足させた。労使事務局、各部門の時間外責任者・職場指導者等を中心に、活動を展開している<sup>4</sup>。TM 運動推進体制は以下の通りになっている(資料 6-1)。

---

<sup>4</sup>労務行政研究所(2008b)、p.21。

資料6-1 TM運動推進体制



A社労働組合（2006a）「A社 Union News」No.10 より抜粋。労働組合は、執行委員会に含まれる。

ところで、A社でこれまで労働時間短縮にまったく取り組んでこなかったわけではない。TM運動を開始する以前も何度か残業削減運動を展開している。

TM運動を始める以前の2004年、A社では、所定外労働時間増加が問題視されている。組合から提供された貴重な資料、表6-1によると、2004年、4～9月の6ヶ月で、時間外労働が平均45時間/月を超える人数は、101人、9月の月間時間外労働が100時間を超えている人数は5人、4～8月の間で80時間以上の時間外労働を行った人数は43人であった<sup>5</sup>。超長時間労働が常態化していたのである。

こうした状況を受け、A社労働組合機関紙では、「変形労働時間制を全社的に導入した1998年10月以来、比較的低水準で推移してきた時間外労働は、ここ数年増加傾向にあります。本年6月には、変形労働時間制を導入する前の水準である月間20,000時間の大台を再び超え、現在でもこの高水準のまま推移しています。『一人当たりの月間労働時間』についても、三六協定で決められている年間水準を超える勢いです<sup>6</sup>と、組合員への警鐘

<sup>5</sup>A社労働組合（2004c）「A社 Union News」No.6 より引用。

<sup>6</sup>同上。

を鳴らしている<sup>7</sup>。

表 6-1 2004 年度一人当たり月間時間外労働の推移(時間)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	2003年度	2004年度
一人当たり	29.2	27.0	31.6	32.5	31.7	36.3	29.4	26.2

A 社労働組合機関紙(2004c)「A 社 Union News」No.6 より筆者作成。

海外研修生、求職者、労働組合専従者を除く。2003 年度、2004 年度は参考数値。

こうした背景のもと、2004 年に A 社は所定外労働時間の削減に取り組んだものの、なかなか期待した成果を上げることはできなかった。その要因について、人事部担者は次の二点を指摘する。

第一に、従来の取組は、あまりにも残業時間だけにフォーカスしすぎたことである。その結果、ともすれば会社・労働組合とも、それぞれの立場から他方へ一方的に要求を出し合うことに終始してしまい、課題の根本解決にはつながらなかったという。

第二に、個々の施策にしても「残業を減らそう」「なるべく早く帰ろう」など、ちょっとした掛け声的なものが中心であり、状況を客観的に分析・把握して、「このようなプロセスで、こう改善していこう」といった中長期的なプランや、大局的な視点が欠如していたという。

上記を反省し、残業時間削減という目先の結果だけにとらわれずに、改善のプロセスを重視した仕組みを意識し、長期的な運動として、労使一体となった全社的な取組を志向した。また、巷間で言われているワーク・ライフ・バランスの確立、すなわち「働き方そのものの変革」を大きなテーマに捉え、ちょっと息の長い運動として、労使一体となった全社的な取組を志向することにしたという。また、取り組みにあたっては、労使で議論し、残業時間の増加による弊害についての労使間の共通認識を確認した(表 6-2)。2006 年 11 月に「時間外削減プロジェクト」として発足した TM 運動の実施にあたっては、それまでのように掛け声だけでは失敗するが、かといって単に業務をギリギリと締め上げるだけでも成功はしないだろうと考え、両者の長所を取り入れるようにしたという。両者の相乗効果を狙

<sup>7</sup>また、この頃の A 社労働組合機関紙を見ていくと、協議事項の報告として、所定外労働時間に関する記述が多い。そこには、所定外労働の急増に関する協議事項が記されている。協議の結果、所定外労働の急増措置として、労使が職場訪問を行い、実態把握に取り組むことで改善の糸口を見つけることで合意している(A 社労働組合機関紙(2004a)「A 社 Union News」No.4、A 社労働組合機関紙(2004b)「A 社 Union News」No.5 より)。

う観点から、「意識改革」と「業務改革」の二本柱で進めることとなったのである。また、こうした取り組みを行うにあたり、「職場訪問」を行い、職場の実態把握を試みている点も注目すべきであろう<sup>8</sup>。

表6-2 残業時間の増加による弊害についての労使間の共通認識

従業員	<p>「懸命に働いても・・・」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・肉体的・精神的に疲労・疲弊している。</li> <li>・家族と十分に話す時間が取れない。</li> <li>・会社では作業に終われ、「考える」「調査する」「検討する」時間が取れない。</li> <li>・休日はもっぱら休息に充てるだけで、趣味等に割く余力がない。</li> </ul>
会社	<p>「優秀な人材を採用しても・・・」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事だけの生活となり、指導能力や人間力が養われない。</li> <li>・長時間就業により思考能力が低下し、生産性にも支障を来す。</li> <li>・仕事人間化、または転職・退職につながる。</li> <li>・部下を指導・育成する余裕を失う。</li> </ul>

労務行政研究所(2008b)、p.23より筆者作成。

TM運動開始に当たり、労働組合機関紙では、TM運動の位置づけについて、次のように述べている(資料6-2)。それによれば、今回の時間外労働削減運動、すなわちTM運動は、ワーク・ライフ・バランス確立のための第一段の施策であると位置づけられている。TM運動への取り組みは、あくまで、ワーク・ライフ・バランスの確立へ向けたスタートであり、時間外労働削減それ自体は、A社にとっての最終目標ではないという。仕事のあり方を考え直し、無駄な業務の削減を通じて、時間外労働を削減しようとするのがTM運動の狙いである。生産性向上は、時間外労働削減後の話であり、あくまでも時間外労働削減が主たる狙いであることに留意したい。少なくとも労働組合が、生産性向上ではなく、時間にこだわっていることに注目すべきであろう。

<sup>8</sup>労務行政研究所(2008b)、pp.22-25。

## 資料6-2 A社におけるTM運動の位置づけ

### A社におけるTM運動の位置づけ

#### ■シゴトと私生活の両立

今回の時間外労働削減運動は WB 確立のための第一段階の施策である。WB の基本的な考え方は、シゴトと私生活の両立である。社員一人ひとりが、やりがいのあるシゴトと、充実した私生活とのバランスを保ちながら、その能力を最大限、シゴトで発揮できるしかけを作っていく。その様な社員と会社の Win-Win な関係を構築していく。

そのためには、まず シゴトの再設計が必要になる。具体的には、既成概念を払拭するシゴトのやり方の見直しに上司と部下で取り組んでいくことである。また、「残業が美德」、「長く働くことが評価に直結する」、「会議や報告書で満足感を得る」、「上司がいるから帰りに辛い」等の意識改革も必要だ。

#### ■シゴトと私生活の全体的な質の向上

社員が WB の重要性を理解すると、自分の人生観をしっかりと確立し、毎日が内容のある中身の濃い過ごし方ができるようになる。入社前の自分を振り返ってもらいたい。社会人になるにあたって、夢が意思があったと思う。ぜひその志を思い出して欲しい。シゴトにも私生活にも効率をもとめ、メリハリのある生活、充実したシゴトを実践するためには、当然ながら 時間を有効に活用(Time-Management)する必要性が増してくる。そういった意味合いから本運動を「TM 運動」と名付けた。

#### ■WB の確立による結果

シゴトと私生活の両立(=WB の確立)によって、社員一人ひとりのモラルが向上し、人間としても成長することができ、シゴトの生産性向上にも繋がる。その結果として、魅力ある会社が創造され、より優秀な社員を育成・確保できるという理想的なサイクルが生みだされる。

時間外労働削減は一つのプロセスであり、最終的な姿は ワーク・ライフ・バランスの確立にあると考えて欲しい。

A社労働組合(2006a)「A社 Union News」No.10より筆者作成。

### 3. TM 運動の内容

TM 運動を始めるに当たり、A 社は、残業時間削減という目先の結果だけにとらわれずに、改善のプロセスを重視した仕組みを意識し、長期的な運動として、労使一体となった全社的な取組を志向したという。2006 年 11 月に「時間外削減プロジェクト」として発足した TM 運動の実施に当たっては、それまでのように掛け声だけでは失敗するが、かといって単に業務をギリギリと締め上げるだけでも成功はしないだろうと考え、両者の長所を取り入れるようにしたという。両者の相乗効果を狙う観点から、「意識改革」と「業務改革」の二本柱で進めることとなったというのである<sup>9</sup>。

#### (1) 意識改革<sup>10</sup>

実施にあたり、TM 運動執行委員会では、「目的は、あくまでも、これらの運用を通じたタイムマネジメント意識の向上にある」旨を強調した。意識改革として行ったのは、以下の四つである。

##### ①ノー残業デーの設定

原則として、各職場で週に最低 1 日のノー残業デーを設定した。「早帰りの奨励」運動として、人事部長名で社内通達を出し、全社に徹底を呼びかけた。なお、設定日数や該当の曜日、実施単位(職場全体での実施が困難な場合)については、各職場(職場改善担当者等)の判断に委ねている。

##### ②年休の計画的取得の促進

これは、各人に「3 ヶ月で 3 日以上」の取得を呼びかけるものである。「平均で一ヶ月に 1 日ペース」を念頭に、業務の繁閑も考慮して、より柔軟に取得できる形とした。

##### ③部門個別目標

残業時間の削減目標等を部門単位で設定した。展開方法等は各部門に一任している。ただし、活動の定着・浸透を進めることを優先し、当初、数値目標は設定していなかったが、今後、本格的に展開する予定であるという。

##### ④多様な働き方の検証

残業時間削減に寄与する労働時間制度等のあり方を執行委員会で協議した。完全フレッ

---

<sup>9</sup>労務行政研究所(2008b)、pp.22-25。

<sup>10</sup>労務行政研究所(2008b)、p.27。

クスタタイム制の導入を検討中で、現在、顧客との接点が少ない情報システム部門の一部で試験的に導入した。メリット・デメリットを検証し、一定の効果が見込めれば、業務運営に支障のない部門・職場を中心に、順次拡大をはかっていきたいという<sup>11</sup>。

## (2)業務改革<sup>12</sup>

業務改革については、業務改善(業務品質の向上、業務のムダ取り、生産性の追及)を効率的に進める観点から、(財)社会経済生産性本部の指導を受け、同社用にカスタマイズした以下の「五つの分析ツール」を活用している。改善に着手すべき業務は何かについて、現状分析を通じて、問題点・課題を見極めたうえで、具体的な対策を検討するという手順で行われている。この過程の中で使われるのは、以下に示す五つの分析ツールである。

### ①スキルズ・インベントリー(スキル別発揮能力のたな卸し)

スキルズ・インベントリーとは、職場ごとに必要なスキルの一覧を作成し、個々人がそれぞれのスキルについて、どのレベルまで満たしているかを調査・記載し、職場単位でのスキル別充足度を数値化(パーセンテージ表示)する(資料6-3)。そのことを通して、本人および職場の強み・弱みを「見える化」しようとするものである。いきおい属人的なものになりがちな各人の業務について、スキル面から可能な限り一般化・共通化することを目指しているという。

それを、特に、外出・休暇等で短時間ないしは長期的に不在となったメンバーのフォローの円滑化や、配分を含めた業務の見直し、業務負荷の平準化へ向けた多能工化の推進、あるいは職場間の人材レベルの均一化に活用している<sup>13</sup>。スキルズ・インベントリーは、「業務内容の見える化」という位置づけで活用されているのである。

---

<sup>11</sup>しかしその後、フレックスタイム制度の運用は取りやめている。それは、試験運用の結果、所定外労働時間の減少がみられなかったためだという(A社労働組合委員長 2009.5.29 聞き取り調査より)。

<sup>12</sup>労務行政研究所(2008b)、pp.27-31。

<sup>13</sup>「多能工化により、仕事量・職責が重くなることはないのか」と質問をしたところ、人事部・労働組合ともにこの点については問題視していないとのことであった(人事部、労働組合委員長とのメールより)。後日、労働組合委員長にこの点について「組合員から不満の声は出ていないのか」と質問をしたところ、正規雇用労働者である組合員は、能力向上に伴う給与交渉を行うことが可能となるため不満は出ていないとのことだった(A社労働組合委員長 2009.5.29 聞き取り調査より)。

### 資料6-3 スキルス・インベントリー

**5 スキルス  
インベントリー**

大項目	中項目	小項目
お客様に必須	1	出荷に必要な確認項目を把握しているか
	2	JUDYで処理が出来るか(GLL/i.BookingFlt Inf.処理)
	3	Profile、出荷ハターの登録が出来るか
	4	お客様からのクレームに対応出来るか
	5	連絡箇所、必要な手続を把握しているか
	6	運賃・チャージ計算が出来るか
必須	13	各国内地からの配業方法について把握しているか

**ここがポイントです！**

出来る限り具体的な業務項目を小項目に列挙しましょう。また評価の基準は5段階で実施することで統一します。

**評価基準**

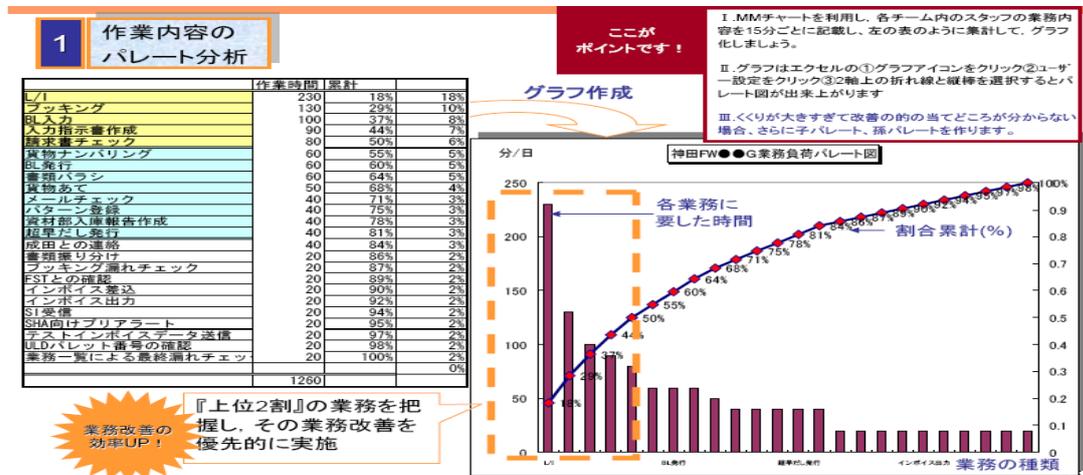
スキルを棚卸する評価基準  
技能習熟表 5段階でスキルを棚卸

TM 運動事務局(2007)『TM 運動活動マニュアル・第4版』p.25 より引用。

#### ②パレート分析(作業ごとの負荷の把握)

パレート分析とは、一日もしくは一週間の累積でみた、業務別の作業時間の実績を把握するものである(資料6-4)。パレート分析とは、イタリアの経済学者パレートが提唱した統計学的手法の一種で、「全体の2割の行動が、結果の8割を左右する」という理論である。これによれば、多岐にわたる業務の中から、長時間作業を余儀なくされているものを抽出し、重点的に対策を打てば、効率的な改善効果を引き出せることになる。これまで曖昧だった各業務の所要時間が具体的な数字で示されることで、削減イメージを描きやすくなり、取り組みの意欲も高まってくるだろうと期待する。つまり、A社においてパレート分析は、「業務時間の見える化」という位置づけで活用されているといえよう。

資料6-4 パレート分析(作業ごとの負荷の把握)



TM 運動事務局(2007)『TM 運動活動マニュアル・第4版』p.16 より引用。

③MM(Man Machine)チャート(「標準作業組み合わせ表」により、各工程の流れを「見える化」)

MMチャートとは、1日における各人の標準的な作業スケジュールを、工程ごとに十数分刻みで、作業工程表(チャート)に記録し、対象者の個々の作業工程を一つの部品に見立て、1日の業務の流れを各作業工程の組み合わせから把握するものである(資料6-5)。相対的に時間がかかっている業務をあぶりだすとともに、工程間にロスや重複がないか検証する。A社では、MMチャートの活用により、箇所によっては、業務処理の生産性が大幅にアップしたケースもあるとされている。

資料6-5 MM(Man Machine)チャート

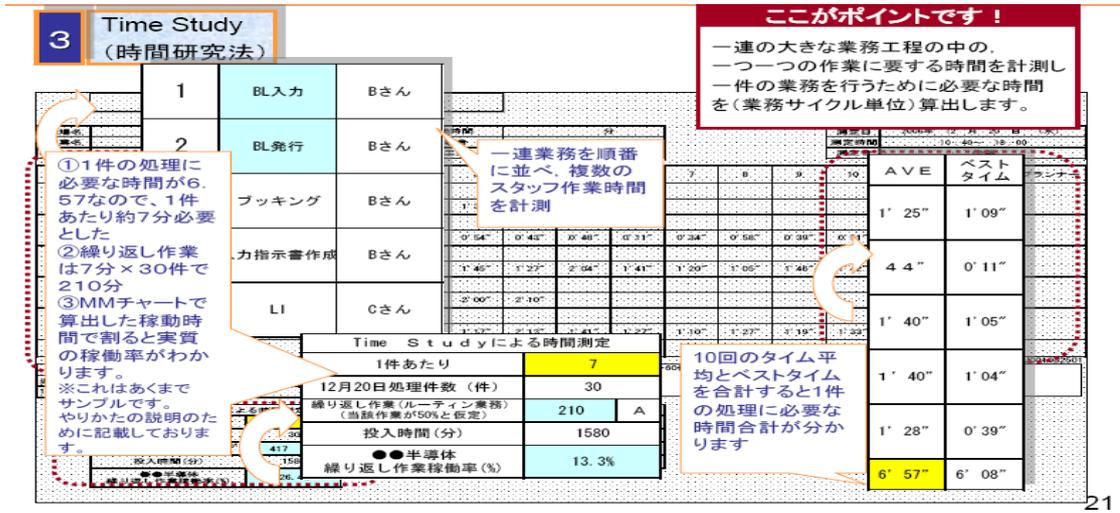


TM 運動事務局(2007)『TM 運動活動マニュアル・第4版』p.19より引用。

④タイム・スタディー(ボリュームの多い作業時間を何度か実測し、標準値を算出)

タイム・スタディーと、は比較的長時間を要する作業を抽出、実際の作業時間を複数回サンプルングし、平均値を算出することで、その標準的な所要時間を把握する分析手法である(資料6-6)。同一作業について、この標準時間がより長くかかっている場合は、その要因を検証し、改善をはかる。ただし、タイム・スタディーの分析結果は、A社では現在それほど活用されていないという。その都度所要時間や工程数が必ずしも一定せず、平均値はあまり意味をなさないと判断したためである。

資料6-6 タイム・スタディー

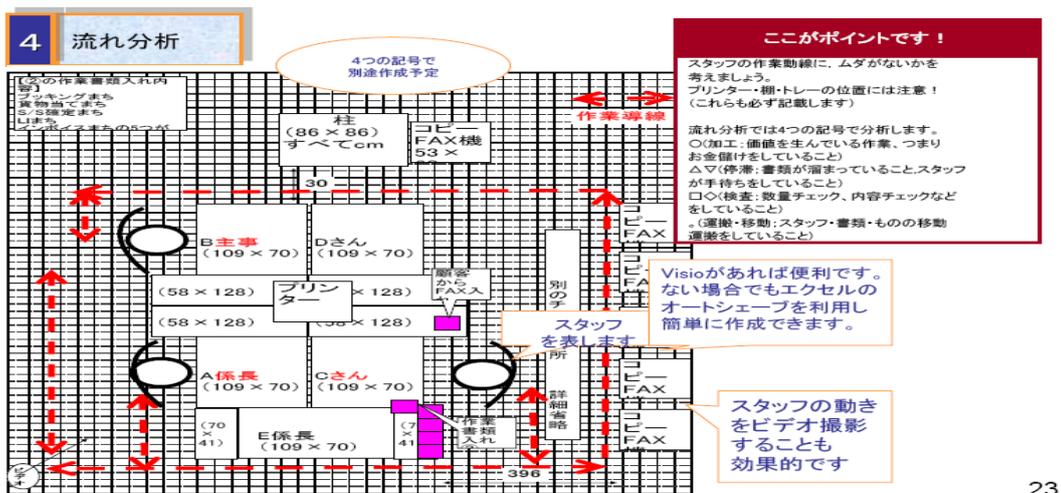


TM 運動事務局(2007)『TM 運動活動マニュアル・第4版』p.21 より引用。

⑤流れ分析(機器の配置・スタッフの動きから、オフィスの最適動線を把握)

流れ分析とは、いわゆる「職場の動線チェック」である(資料6-7)。職場の机やファクス、コピー機等、事務機器全般の配置あるいはスタッフの動き方そのものを見直すことで、職場全体の事務効率アップにつなげることが目的である。流れ分析の手法についても、タイム・スタディーと同様、A社では実際にはあまり重視されていないという。

資料6-7 流れ分析



TM 運動事務局(2007)『TM 運動活動マニュアル・第4版』p.23 より引用。

以上が、5つの分析ツールの概要である。ここで注意しておくべきは、このツールを使用して業務改善をすること自体に意義があるわけではないことである。何故なら、これらの手法が労働時間の短縮に直結するわけではないからである。これらの手法を駆使して作業能率が向上しても、それが更なる労働強化につながることも十分に考えられる。特に、スキル・インベントリーによるスキルレベルの向上が労働強化に簡単に繋がってしまう恐れは十分にあるといわねばならないだろう。従って、作業能率の向上が労働時間の短縮に繋がるためには、なお別のファクターが必要である。作業能率の向上の成果を、更なる作業量の増加ではなく、時間短縮に振り向けていくためには、組合の関与(介入)が不可欠である。前段でみた「意識改革」への努力、そして後段でみる「職場訪問」こそが、作業能率向上の成果を時間短縮に振り向けていく「装置」なのである<sup>14</sup>。

### (3) 職場訪問<sup>15</sup>

各職場には、以上の分析手法を導入し、業務改革への取り組みを促す一方、執行委員(労使事務局として、人事担当および労組代表者)および運動推進者(時間外責任者および職場指導者)、社外コンサルタントが、3~5人体制で各箇所を定期的に巡回、活動をバックアップしながら、その進捗状況や残業時間の現状を把握している。特に、職場リーダーとのコミュニケーションを重視しつつ、残業の発生プロセスや増加(減少)の背景、削減へ向けたプラン、休暇取得率アップの工夫など、問題点の指摘やその解消へ向けた具体的な意見交換を通じて、活動の定着・浸透を効果的に進めている。

単なる”運動”でおわらせず、継続的な取組として常に意識させるには、こうした現場とのコミュニケーション、認識のギャップを埋めるための努力が欠かせないという。

## 4. TM 運動過程における労働組合の役割

### (1) TM 運動に対する労働組合のスタンス

TM 運動発足時に当たり、A 社労働組合は、基本スタンスを発表している。Union News の中で、A 社労働組合は、「労働組合として、会社と共同で取り組んで行くこととなりまし

---

<sup>14</sup>注 13 にみた A 社労働組合委員長の発言、「この点について、組合員からの不満の声は出ていない」は、こうした「装置」があつてのことだと考えられよう。

<sup>15</sup>労務行政研究所(2008b)、p.31、p.33。

たが、組合員の代表、代弁者という確固たるスタンスで取り組んでいく所存であります」との意向を示している<sup>16</sup>。そこで示されている労働組合の基本スタンスは、以下の通りである(資料6-8)。

#### 資料6-8 労働組合の基本スタンス

##### <労働組合の基本スタンス>

労働組合として、本プロジェクトに次の確固たるスタンスで関わっていくことを宣言します。

- 一つ、ワーク・ライフ・バランスの確立の一手として時間外労働削減に取り組む
- 一つ、決して費用削減(人件費)を目的とするものではない
- 一つ、サービス残業は絶対にさせない、事実確認ができた場合は適切な措置を断行する
- 一つ、誤った運用を是正することを目的に、労組として「通報窓口」を設置する
- 一つ、本プロジェクト推進には、「できないと言わない、言わせない」風土を創造していく
- 一つ、できなければどうすれば良いか?皆で話し合える風土を確立する

A 社労働組合(2006a)「Union News」No.8、p.1 より筆者作成。

ここから読み取れることとして、①労働時間削減に取り組むことをワーク・ライフ・バランスの第一歩としていること、②人件費削減、つまり経営合理化のための労働時間短縮にはさせないこと、③サービス残業を生むような形だけの労働時間短縮にはさせないこと、④労働組合が、適切な取り組みができていないかを常に監視すること、⑤労働時間短縮を可能にする働き方について、議論する場を提供していることである。

このほかに、TM 運動によって、生産性が向上した場合の成果配分に関する交渉も行っている。TM 運動が、単なる経営合理化策の一環にとどまることがないように、労働組合が注意深く監視する姿勢を示すものとして注目すべきである。ここに、TM 運動が長期的に展開されてきている一つの要因が見いだせるだろう。

その交渉状況については、以下の通りである。

労組：現在全社一丸となって、ワーク・ライフ・バランスの確立に向け、TM 運動に取り組

<sup>16</sup>A 社労働組合(2006a)「Union News」No.8、p.1。

んでいる。TM運動の大きな目標は、ワーク・ライフ・バランスを確立し、仕事と私生活の双方において、より多くの自己実現の時間を創造することにあると考える。一方、若年層においては、その給与水準から時間外手当に頼らざるを得ない部分もあり、時間外労働の削減という側面では心情的に注力できない面もある。運動の更なる活性化のためにも、生産性向上後の成果配分について現時点での会社の考え方を確認したい。

会社：今の段階で明確な配分方法を示すことはできない。ただし、明らかに生産性向上がみられた場合、一定の配分は実施したいと考える。そのためには、とにかく「地道に、邁直に、徹底的に」TM運動を展開していき、成果が実感できるまで体質改善をしていく必要がある<sup>17</sup>。

また、TM運動展開過程における組合員からの不満を集約し、それを経営側に伝えている。所定外労働削減に関して、組合員からは、「働き方自体を見直すよい機会である」という肯定的な意見がある一方、「時間外労働削減目標だけが強調され、具体的な施策の提示、職場内で労使による協力や工夫が行われていない」といった不満も出されている。この声を受け、2009年の春闘では、まず労使でこのような職場による温度差がある現状を確認し、全社で時間外労働削減に取り組む意識を再確認することで合意した。そのうえで、目標だけでなく、労使で削減のための具体的施策の検討を開始すべきとの結論に至っている<sup>18</sup>。こうした労組側の丁寧な取り組みと粘り強い対応なしにTM運動は機能しなかったのではないだろうか。A労組の労働時間削減への並々ならぬ意欲を垣間見ることができる。

## (2) 三六協定遵守に向けた取り組み

労働時間削減へのA社労働組合の取り組みは、当然とはいえ、三六協定遵守というもっとも基本的なところに力を注いでいる。すなわち三六協定遵守の状況について、組合員に報告し、現状を踏まえた労使交渉を行っている。

まず、A社の三六協定締結状況については、既述の通り、時間外労働の上限につき、1日4時間、1ヵ月40時間、1年360時間で労使協定している。

さらに2011年度には、労使交渉の結果に基づいて、特別条項付三六協定として新しく締結し直している。A社労働組合(2011)「2010年度の三六協定順守の取り組みレビューと2011

---

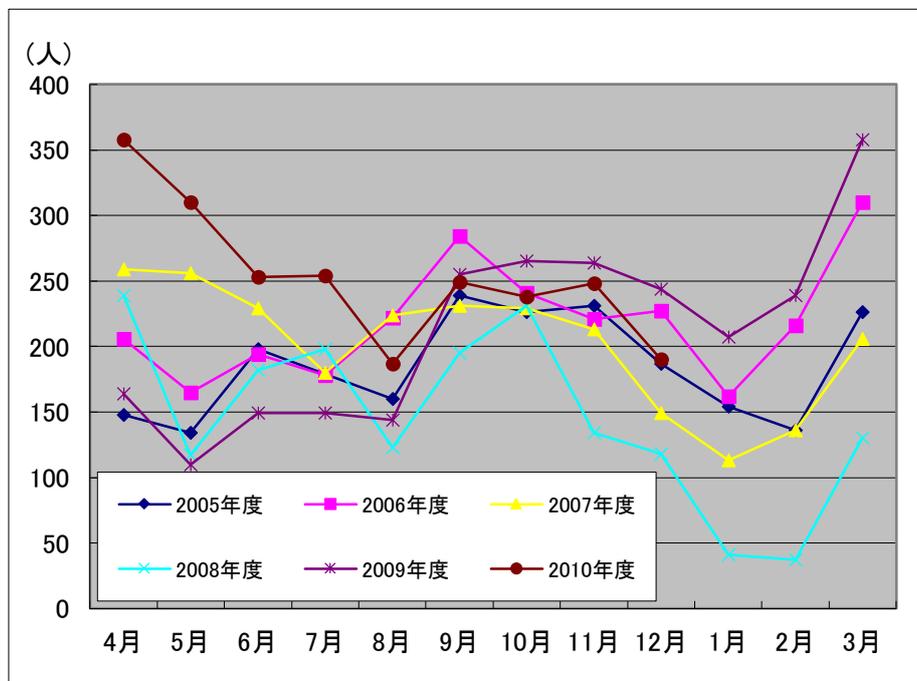
<sup>17</sup>A社労働組合(2007b)「Union News」No.24、p.4。

<sup>18</sup>A社労働組合(2008b)「職場討議用資料 09 春闘にあたって」、p.8。

年度の三六協定遵守について」によると、その新しい特別条項として定めた特別延長期間と適用制限は、1日5時間30分以内、1ヵ月80時間以内、1年につき720時間以内とし、ただし、1年の内に延長できる月は6ヵ月(6回)までとした<sup>19</sup>。労組側の事実上の「譲歩」ではあるが、ここにも現実的な対応で時間外労働を可能な限り制限しようという同労組の強い姿勢がみられる。

こうした取り組みにも関わらず、図6-3、図6-4に示されているように、三六協定超過者は相当数みられた。

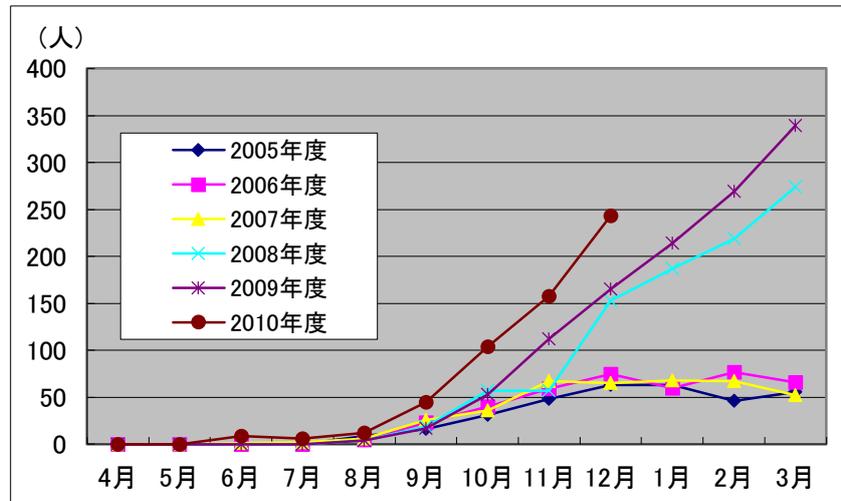
図6-3 月間三六協定超過者数



A 社労働組合内部資料より筆者作成。

<sup>19</sup>A 社労働組合(2011)、p.3。

図6-4 年間三六協定超過者数



A 社労働組合内部資料より筆者作成。

さらに残念なことに、TM 運動が開始された 2006 年以降、三六協定超過者は、減少するどころか、増加傾向にあるのである。とりわけ 2008 年以降、年間の三六協定超過者数が急増している。この背景には、2008 年に発生したリーマンショック以降の経営合理化策があると考えられる。このままでは TM 運動それ自体に疑義が生まれかねないと判断するか、A 社労働組合は、三六協定遵守に一層力を入れることにした。以前から行っていることではあるが、三六協定超過者が出ている箇所のチェックを強化し、長時間労働が常態化しないための注意喚起することにした。

2010 年度は、三六協定遵守へ向けた労使チェック体制の強化をおこなっている。具体的には、①月間 80 時間超過者が発生した箇所に労使で訪問し、箇所の改善に向けた取り組みを確認(36 遵守会議の開催)や、②年間 720 時間超過の可能性のある社員をリストアップし、当該社員の毎日の時間外労働を労使で把握した。その結果、極端な時間外労働を行った人の割合が減少し、従業員の健康維持の観点から見ても成果があったとしている<sup>20</sup>。

またしかし 2011 年度には、上記の取り組みを行ったにもかかわらず、年間 720 時間超過者を発生させることになってしまった。このことを受け、取り組みをさらに強化している。具体的には、第一に、月間の時間外労働が 60 時間に達した従業員が発生した時点で箇所長が自主的に人事部に報告することとした。それは、年間 720 時間超過者を発生させないた

<sup>20</sup>同上、pp.4-5。

めに、今まで以上に箇所で月間上限時間を意識した管理が必要であるとの考えからである。そのためには「月間上限 80 時間」の遵守を徹底しなければならず、当該従業員の中で時間外労働 60 時間が生まれた時点で注意を喚起して、時間外労働 80 時間に達しないような工夫を箇所に促す必要があるとしたのである。第二に、「月間 40 時間を超えて延長できる回数(月数)は年間 6 回まで」の事項について、月間の 40 時間超が 3 ヶ月連続した時点で、箇所長と本人にメール通知し改善要請を行うことである。これにより、箇所長や箇所で働く従業員に 40 時間超過を意識した働き方を促すことにしたのである。第三に、年間の上限時間については、従業員の年間の時間外の累計が 360 時間を超えた時点で、当該箇所長に是正申請を行う。さらに、累計が 500 時間を超えた従業員の中で、労使による継続的なモニタリングが必要と思われる者をリストアップし、500 時間を超過した翌月から当該従業員の毎日の時間外を箇所長から人事部に報告することとし、年間の 720 時間超過者を発生させない取り組みを行うこととしたという<sup>21</sup>。

その後の経過と実態については明らかではない。しかし時間外労働が景気変動に左右されがちであるなかで、またその常態化という日本ではいわば「常識」の「働かせ方」のかで、労働組合側のこのきめ細かい対応は評価すべきである。また労働組合のこのような行動なしには、労働時間削減は困難な日本の実態を示しているともいえる。

## 5. TM 運動の結果分析

ここまで A 社における TM 運動についてみてきた。この運動は現在も継続中であり、今後も注視していく必要はあるが、聞き取り調査した 2012 年段階までの中間結果を分析し、考察する。

### (1) 所定外労働時間の短縮

正規雇用労働者と非正規雇用労働者間の能力、労働密度に違いがある中で行われた TM 運動であるが、まずは、開始から 3 ヶ月後の結果、所定外労働時間の減少が確認できる(資料 6-9)。

この点に関し、A 社労働組合機関紙は、「直近の三ヶ月間、特に 12 月、1 月については、過去三年間を振り返ってみても非常に低い数値となりました。これを成果とするには時期

---

<sup>21</sup>同上、pp.8-9。

尚早であります。全社での“ノー残業デー”、“年休取得促進”への取組みが、社内のコミュニケーション活性の一端を担い、あわせて意識の面においても作用があったのではないかと考えます。時間外実績という観点で客観的にみると、社内に変革の兆しが芽生えてきたように感じます」<sup>22</sup>との見解を示し、TM運動に一定の効果があったと主張している。

全体の所定外労働時間が減少したことはもちろんであるが、2004年時点(表6-1)で問題となっていた、所定外労働時間が40時間以上の組合員数の減少も確認できる。

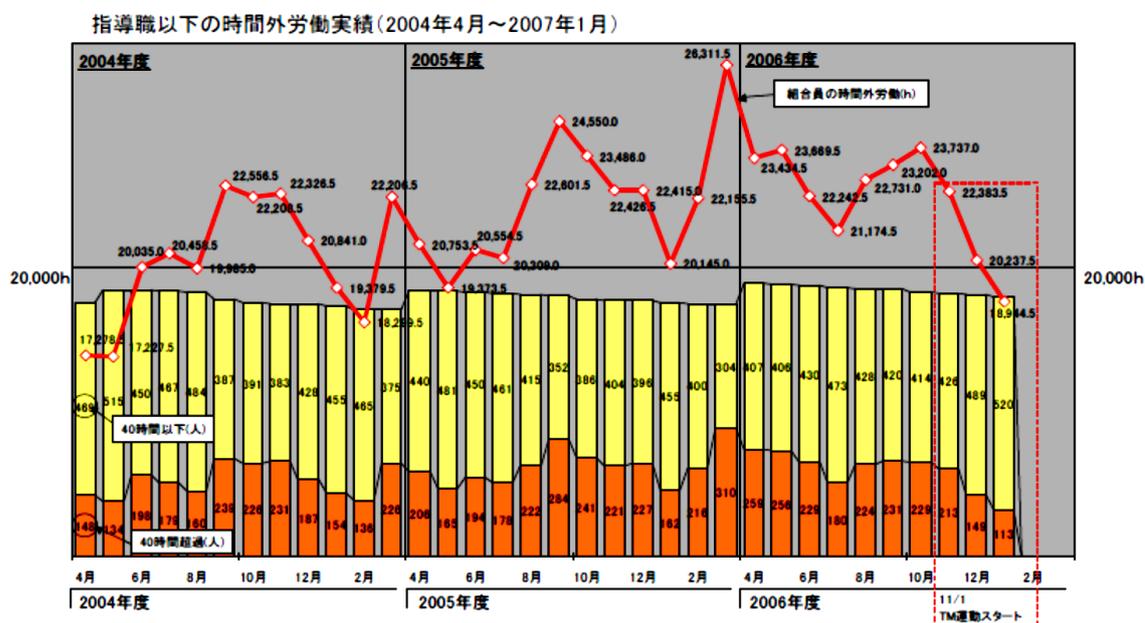
また人事部担当者も一定の効果を感じているようである。とりわけ、業務改革に関し、各分析ツールを用いて業務分析を徹底して行った結果、業務特性が明確になったとして大きな成果を得たとしている。業務分析を行うことで、効率的な業務・組織編成、業務配分、人員配置を検討するうえで貴重な資料を得ることができたのである<sup>23</sup>。もちろん業務改革が従業員に負の影響をもたらすような可能性はないわけではないが、それ故に、A社の労働組合との共同作業の意義は大きかったといわねばならないだろう。

---

<sup>22</sup>A社労働組合(2007a)「Union News」No.20より。

<sup>23</sup>労務行政研究所(2008b)、pp.32-33。

資料6-9 TM運動開始3ヶ月後の結果

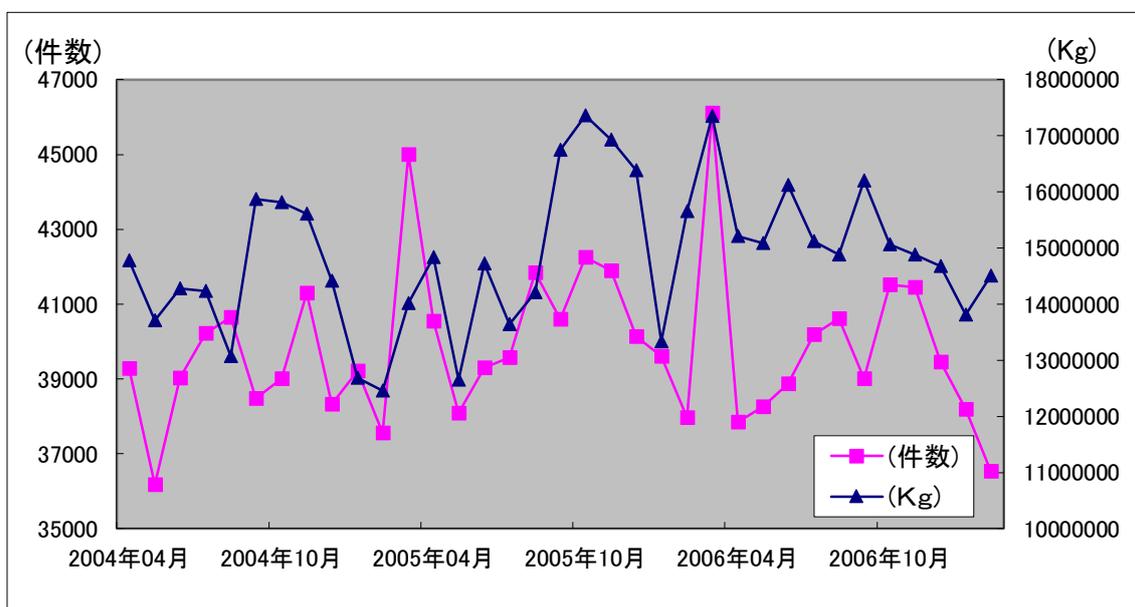


A社労働組合(2007a)「Union News」No.20、p.1より抜粋。

2006年11月のTM運動開始から3ヶ月経過後、A社労働組合が作成。ひと月の社員(指導職以下)の時間外速報値を基に2004年から3年間の実績を以下のグラフにしている。

しかし、事態は単純ではない側面もある。この間のA社の航空通関件数と空輸出混載重量の推移(図6-5)をみると、TM運動開始以後、(仕事量と考えられる)貨物取扱件数及び重量は、減少傾向にあるのである。「この業務量の減少が、労働時間短縮に関係したのではないか」という推量もできなくはないからである。したがって、この間の労働時間の短縮は、TM運動のみで生まれたのではなく、複合的な要因によるものと考えられるべきなのかもしれない。

図 6 - 5 A社航空輸入通関件数と空輸出混載重量の推移



A社ホームページより筆者作成。

しかしながら、TM運動が何の意味もなかったわけではない。事実、A社の人事部はTM活動の成果について次のように評価している。TM活動は、「意識改革・業務改革とも、少しずつ進展を見せる一方、その本来の目的である残業時間の削減については、残念ながら現時点では目立った成果をあげていない」といいながら、他方では「これまで毎月の貨物取扱量が前年同月比10%以上の伸びを示していることを考慮すると、TM運動がなければ、残業時間は大きく増加したかもしれない。その意味でも、取組を続けてきた意義は大きい。」という見解を示しているのである<sup>24</sup>。

さらにA労働組合は、2007年度のTM運動の取り組みの成果として次の三点を挙げている。一つ目は、年次有給休暇取得率が向上したことである。計画年休の開始前と開始後と比較すると、全社平均で、0.4日から0.8日に増加したという。二つ目は、業務改善運動の全国展開により、すべての業務箇所でMMチャート、パレート分析、スキルス・インベントリー作成が行われたことである。特にスキルス・インベントリーは、教育計画にも活用されている。三つ目は、部門を越えた改善活動が開始されたことである。研修も行われた結果、意識が変わり、行動が変わったと報告されている<sup>25</sup>。

<sup>24</sup>労務行政研究所(2008b)、p.33。

<sup>25</sup>A社労働組合(2008)「年次大会議事案」より。

## (2)TM 運動からみる正規・非正規間の働き方の違い

TM 運動は、正規雇用労働者のみならず、非正規雇用労働者を含めた運動であるが、実はこの点が労働時間短縮にとって大きな壁となる。何故なら、時間単位で雇用されている非正規雇用労働者にとって時間短縮は得るものがないからである。そればかりか、逆に、自らの利害に反する結果すら招きかねない。非正規雇用が 4 割を超える今日的な状況において、この問題は避けて通れない。

A 社においてもこの問題は単純ではない。ここでは、TM 運動の中で、業務改革に用いられた 5 つの分析ツールのうち、スキルス・インベントリーと MM(Man Machine)チャートをもとに、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の違いについて考察することを通して、雇用形態の違う従業員が混在する中での労働時間短縮問題の課題を検討する。

繰り返しながら確認すれば、スキルス・インベントリーとは、職場ごとに、必要スキルの一覧を作成、個々人がそれぞれのスキルについて、どのレベルまで満たしているか記載し、職場単位でのスキル別充足度を数値化(パーセンテージ表示)することで、本人および職場の強み・弱みを「見える化」するものである。これは、「業務内容の見える化」という位置づけで活用されている。属人的なものになりがちな各人の業務について、スキル面から可能な限り一般化・共通化することを目指すものであった。外出・休暇等で短時間ないしは長期的に不在となったメンバーのフォローの円滑化や、配分を含めた業務の見直し、業務負荷の平準化へ向けた多能工化の推進、あるいは職場間の人材レベルの均一化等に活用されている。

以下では、少し細かくなるが、入手できた資料を使って検討する。資料 6-10 は、A 社で実際に使用されたスキルス・インベントリーの抜粋である。それぞれの職場で必要とされる能力を大項目、中項目、小項目の三つにレベル分けをして、従業員一人ひとりの詳細な能力の分析を行っている<sup>26</sup>。ここで対象となっている従業員は全部で A~T までの 20 人である。正規雇用労働者はもちろん、非正規雇用労働者も含まれている。ここでは、小項目 25 個による能力の”見える化”がおこなわれている。それによると、A~T の順に、25、22、26、24、21、26、16、22、18、16、12、11、12、11、12、9、8、8、0、7 となっている。この 20 人のなかには、求められる能力の半分に満たない者(能力が 12 以下の者)が 10 人存在する。この中に、派遣社員が含まれていることが推測される<sup>27</sup>。

<sup>26</sup>能力判定は、「まずは本人、その後、その結果を上司と確認し、微調整を行う」という手順を踏む(A 社労働組合委員長からのメールより)。

<sup>27</sup>ただし、能力が半分に満たない者すべてが派遣社員というわけではない。ベテランの非

資料6-10 スキルス・インベントリー(抜粋)

大項目	中項目	小項目	Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	Fさん
<b>&lt;CS/顧客&gt;</b>								
お客様に対応できる	出荷指示の受注ができる	1 出荷に必要な確認項目を把握しているか	1	1	1	1	1	1
		2 JUDYで船理ができるか(GIL/Booking/Flt. Inf.船理)	1	1	1	1	1	1
		3 Profile、出荷ハチの登録ができるか	1	1	1	1	1	1
	クレーム処理ができる	4 お客様からのクレームに対応出来るか	1	1	1	1	1	1
		5 連絡箇所、必要な手帳を把握しているか	1	1	1	1	1	1
	運賃見積もりができる	6 運賃・チャージ計算ができるか	1	1	1	1	1	1
		7 危険品など特殊貨物の料率計算ができるか	1	1	1	1	1	1
	商品知識がある	8 各商品の輸送形態やルートなどを把握している的確に回答できるか	1	1	1	1	1	1
		9 発地、着地(経由地含む)での注意事項を把握しているお客様にアドバイスできるか	1	1	1	1	1	1
		10 お客様に対して、戦略輸貨など、規制商品の法有説明および販得ができるか	1	1	1	1	1	1
		11 各履税関申告の注意事項を把握しているか	1	1	1	1	1	1
	海外情報が知っている	12 各仕向地のハンドリング状況や保管倉庫の状況を把握しているか	1	1	1	1	1	1
		13 各仕向地からの配達方法について把握しているか	1	1	1	1	1	1
14 出荷に関して各業務箇所へ必要な指示・依頼項目を把握しているか		1	1	1	1	1	1	
必要な業務知識がある	社内業務ルールを知っている	15 各業務箇所の依頼受付カット時間を把握しているか	1	1	1	1	1	1
		16 危険品など特殊な貨物における通関、フォワーディングに関する注意事項を把握している船理出来るか	1	0	1	1	0	0
	デプロマの資格がある	17 基礎の資格を保有しているか	0	0	1	0	0	0
		18 上級の資格を保有しているか	0	0	1	0	0	0
		19 危険品の資格を保有しているか	1	0	0	0	0	0
	荷主のインボイスを代行作成できる	20 SDS/エクセルなどを使ってインボイスを作成出来るか	1	1	1	1	1	1
		21 危険品のサートが作成出来るか	1	0	1	1	0	0
	データ入力処理ができる	22 JUDY/UFSを使ってAWBを発行できるか	1	1	1	1	1	1
		23 AWB入力の確認ポイントを把握しているか	1	1	1	1	1	1
		24 UFSを使って請求書を作成出来るか	1	1	1	1	1	1
25 UFSを使ってMisc請求書を作成出来るか		1	1	1	1	0	0	
データ修正処理ができる	26 UFSを使ってAWBのコレクションが出来るか	1	1	1	1	1	1	
	27 UFSを使って請求書の修正ができるか	1	1	1	1	1	1	
買戻品数 25*2=27			25	22	26	24	21	
			92.6	81.5	96.3	88.9	77.8	

A 社内資料より抜粋。

続いて、MM(Man Machine)チャートである。これは「標準作業組み合わせ表」により、各工程の流れを「見える化」するものである。1日における各人の標準的な作業スケジュールを、工程ごとに十数分刻みで、作業工程表(チャート)に記録し、対象者の個々の作業工程を一つの部品に見立て、1日の業務の流れを各作業工程の組み合わせから把握するものである。相対的に時間がかかっている業務をあぶりだすとともに、工程間にロスや重複がないか検証しようとするものである。MMチャートの活用により、箇所によっては、業務処理の生産性が大幅にアップしたケースもあったという。

資料6-11をみると、正社員2人(A係長とB主事)、そして派遣社員Cの1日の仕事の流れが記されている。この表からは、労働時間のみならず、任される仕事の中身も違うことが確認できる。この資料をもとに、三人それぞれの1日の労働時間に占める休憩時間、待

正規雇用労働者の場合、正規雇用労働者である若手社員よりもレベルが高い場合もある(A社労働組合委員長のインタビューによる)。

ち時間、アイドルタイムを計算してみよう。

まず、A 係長の労働時間は 600 分であり、そのうち休憩が 40 分、待ち時間が 60 分となっている。600 分のうち 100 分(一日の労働時間の 16.7%)が、待ち時間および休憩時間ということになる。続いて、B 主事の労働時間は 480 分であり、そのうち休憩が 40 分、待ち時間が 60 分となっている。480 分のうち 140 分(1 日の労働時間の 20.2%)が待ち時間および休憩時間となっている。最後に派遣社員 C の労働時間は 500 分であり、そのうち休憩が 60 分、待ち時間が 80 分、アイドルタイムが 60 となっている。500 分のうち 200 分(一日の労働時間の 40%)が、待ち時間および休憩時間ということになる。派遣労働者 C の労働時間は、正規雇用労働者と比較して短いことに加え、待ち時間および休憩時間は、A 係長の 2.4 倍、B 主事の 1.4 倍となっている。派遣労働者と正規従業員とのアンバランスは明らかである。従業員の頭数を揃えても、職場の実態は、隠された形で矛盾が生まれていることを示している。

資料6-11 MM(Man Machine)チャート(抜粋)

		●●半導体稼働受注業務		改善効果		2006年12月20日 水曜日	
作業工程	作業者名	改善前		改善後		区分	
時間	正社員		正社員		派遣社員		時間(時:分)
	氏名	A係長	氏名	B主事	氏名	Cさん	
9:00	メールチェック	20					
	成田TMとの貨物ハンドリング方法連絡(1回/日)	40					
10:00	お客さまミスによるトラブル対応(インボイス差し替えなど、電話・メールを利用しフォロー)	60					120
11:00	請求書チェック(昨日分、1回/日-営業マンへ渡す。BLと請求金額があっているかを確認)	80					
12:00	貨物ナンバリング	40					
13:00	休憩	40					
14:00	書類振り分け	20					
	パターン登録	20					
	ブックイング遅れ画面チェック(郵便)	20					
	検査待ち	20					
15:00	入力指示書作成	40					
16:00	パターン登録(明日分)	20					
	LI=JUDY	20					
	SS確定待ち	20					
17:00	FSTとの確認	20					
	LI=JUDY	20					
	インボイス差込	20					
	インボイス出力(メール)	20					
	SI受償	20					
	LI=JUDY	20					
	BL発行	20					
	SHA同行プレアラート(現地お客さまメール)	20					
20:00							
合計時間		600		480			500

A 社内部資料より抜粋。

他企業と同様、A 社においても非正規雇用労働者の活用が進んでいる。本研究の冒頭では、非正規雇用の増大は、正規雇用労働者の所定外労働時間の増大、長時間労働の問題につながるだろうという考えを述べた。

しかし、A 社における非正規雇用労働者も交えた TM 運動の事例からは、非正規雇用労働者比率が増大した職場においても、所定外労働時間の削減が可能であることを指摘することはできる。TM 運動を通して、所定外労働時間削減のためには、意識改革はもちろんのこと、「5つの分析ツール」を利用してどこに問題があるのかが「見える」ようになった。

ただし、その問題改善には限界がある。それは正規雇用と非正規雇用とが雇用形態だけの違いではなく、労働諸条件のあらゆる局面での格差構造に主因がある。

本研究では、「5つの分析ツール」のうち、スキルズ・インベントリーとMMチャートにより、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の労働実態を比較した。スキルズ・インベントリー、MMチャートからは、能力、労働時間はもちろんのこと、事実上職務に従事している時間、すべてにわたって正規雇用労働者の方が非正規雇用労働者よりも多いことが明らかになった。既述しておいたように（第4章、p.116）、筆者は、「正規雇用を非正規雇用に代替しているにも関わらず、なぜ正規雇用労働者の労働時間は増えるのか」というパラドックスについて、「従業員の頭数を増やしても、非正規雇用労働者については、所定外労働が想定されていないことや、技能レベルといった問題が考えられるだろう」と述べておいたが、ここでこの点を確認できる。従業員一人ひとりの詳細な能力の分析をおこなったスキルズ・インベントリーから、求められる能力の半分に満たない者（この多くが派遣社員）が半数もいることが明らかとなったのである。また、「標準作業組み合わせ表」により、各工程の流れを「見える化」するMMチャートからは、正規雇用労働者と非正規雇用労働者は、任される仕事の中身が違うことはもちろんのこと、非正規雇用労働者のほうが正規雇用労働者よりも労働時間が短く、実際に仕事をしている割合は正規雇用労働者よりも低いことが明らかになった。

それならば、非正規雇用労働者のスキルレベルを上げて、実際に仕事をしている時間を増やせば、正規雇用労働者の所定外労働時間の減少にもつながると考えられるだろう。しかし、それを実現するためには非正規雇用労働者の労働条件を改善する必要がある。

スキルズ・インベントリーでは、各々の職場にはいかなる能力、どれだけの人員が必要とされているのか、またその職場の構成する個々人がどのような仕事をどの程度出来るか、これが明らかになる。この分析結果をもとに、それぞれの職場で教育訓練を行うものの、教育訓練に対する正規雇用労働者と非正規雇用労働者の反応は異なる。正規雇用労働者は、自身の職務遂行能力が向上することで給与交渉に有利になり、意欲的に教育訓練を受けることが自らに有利になる。しかし、その一方、そもそも非正規雇用労働者にはスキルアップが期待されていないのであるから、職務遂行能力が向上しても、給与や処遇は上がらない。そのため不満の声も出てくるのである<sup>28</sup>。

---

<sup>28</sup>A 社労働組合委員長 2009.5.29 聞き取り調査より。また、浜口桂一郎(2009)は、「正社員と非正規労働者を分かつ賃金制度上の最大の違いは、前者が月給制であり、後者が時給制であるという点にあります。長期雇用を前提とする正社員に適用される月給制においては、学卒初任給に始まり、毎年の定期昇給によって賃金額が年功的に上昇していくことが普通です。一方、非正規労働者に適用される時給制においては、そのつど外部労働市場の

先に指摘した「パラドックス」の中味は簡単である。異質な人材で頭数を揃えても、求められている仕事は完遂できない。「責任をもつ」正規雇用労働者が「下支え」ないしは「尻ぬぐい」するしかないのである。いきおい正規雇用労働者の労働時間が長くならざるを得ない。コストの論理で非正規を採用しても、正規雇用には長時間労働、非正規雇用には低賃金、このような矛盾した状態を生むことになるのである。スキルズ・インベントリーとMMチャートはこの矛盾を「見える化」することになった。何とも皮肉ではあるが、労働時間短縮問題は雇用形態の違いを無視するわけにいかないこと、それは同時に非正規雇用の労働条件の現状を改善することが必須条件であることが明らかとなったのである。

## 6. A社労働時間短縮運動と本事例の限界

本事例でみたように、A社のTM運動推進過程において、A社労働組合が重要な役割を果たしていたことは明らかである。

A社労働組合は、TM運動開始の際、所定外労働時間の短縮が組合員にとって不利にならないよう、会社側に要求していた。たとえ業務改善によって作業能率が向上しても、その成果が時間短縮ではなく、更なる業務量の増加に繋がる危険性は大きいにある。それを阻止するためには組合の介入と監視が不可欠であった。また所定外労働時間が減少し生産性が上がったとしても、給与が減ってしまえば、従業員達のTM運動への意欲は減退することが予測される。A社労働組合が、組合員一人ひとりの利益を損なわないよう経営側に要求し、監視し続けることが、今後のTM運動継続のためにも重要であると思われる<sup>29</sup>。

また、労働時間管理の強化、すなわち、労働時間管理の「逆フレキシブル化」を行っていた点にも留意したい。これは、第5章でみた事例分析においても指摘しておいたことである。A社においても、TM運動展開過程において、労働時間短縮へ向けて、労働時間管理を労働者個々人の自主性・自律性に委ねるのではなく、職場で適切に管理することが必要であるとして、フレキシブル化とは逆方向へと変更している。これは「意識改革」の一つとして取り組まれた「成果」である。当初、A社は労働時間短縮を目的とし、「多様な働き方の検

---

状況によって賃金額が決まり、年功的上昇や査定は原則として存在しません」(濱口桂一郎(2009)、pp.35-36)と指摘する。賃金制度の問題も含め、非正規雇用労働者のTM運動への意欲をいかにあげるのかについて考えていく必要があるだろう。

<sup>29</sup>既述のように、A社労働組合は、ユニオンショップ協定を結んだ企業別組合である。鈴木玲(2008)は、企業別組合に関し、労使協調関係にあると指摘する(鈴木玲(2008)、p.268)。しかし、本事例からは、A社労働組合が、所定外労働削減運動を推進する過程における労働条件維持という観点において、重要な役割を果たしているといえるだろう。

証」としてフレックスタイム制を取り入れた。しかし、その後、労働時間短縮効果がみられないという理由から、その運用を取りやめたのである。まさしく“逆フレキシブル化”と言っていいだろう。「労働時間管理のフレキシブル化が、労働時間短縮につながる」という主張が主流となっている中で、こうした労働時間管理の厳格化、すなわち、“逆フレキシブル化”の流れがあること、労働時間を“職場で”、“適切に”、“管理する”ことの重要性を示した好例である。

本事例分析からは、業務改革を始めとする TM 運動の結果、運動を始めてから 3 ヶ月後という短期間において、正規雇用労働者の所定外労働時間が減少したことが確認できた。これは、業務改善による無駄な業務の削減による生産性向上によるものと言えよう。A 社では、労働組合が介入して TM 運動を行っている。そのため、所定外労働時間の削減が組合員の不利益にならないよう、A 社労働組合は、TM 運動開始の際、生産性が上がったなら、組合員の給与を上げるよう経営側へ要求し、運動推進過程においても常に監視をしている。

この事例分析を序章で挙げた算定式に当てはめて考えてみよう。

A 社でおこなわれたことは、まず労働時間を短くすることを労使で決め(労働時間: ↓)、その実現のために無駄な業務を削減し、業務量を減少させること(業務量(労働投入量): ↓)で労働時間短縮を試みている。また、5 つの分析ツールを用いて、職場の実態分析を行った後、業務改革を行っている。スキルス・インベントリーを用いたスキル別発揮能力の棚卸によって、職場の各人の能力を洗い出したのち、足りないスキルの向上に努めるようにしている(スキルレベル: ↑)。また、その能力向上や、業務の効率化が労働強化につながらないよう、組合が介入し、職場の監視を行った(労働強度: →)。

$$\text{労働時間}(\downarrow) = \frac{\text{業務量}(\text{投入労働量})(\downarrow)}{\text{人数}(\rightarrow) \times \text{スキルレベル}(\uparrow) \times \text{労働強度}(\rightarrow)}$$

このうち、スキルレベルの向上は、往々にして労働強度の増加を招きやすいのだが、ここに労働組合の努力が重要である。この点から A 社労働組合は、労働時間短縮とそれに伴う諸条件に対し、生産性向上が労働強化に結び付かないようにすることに細心の注意を払い、組合機能の一つを果たそうとする姿勢を持っていると判断できよう。既述のように、このよ

うな所定外労働時間短縮へ向けた労働組合の介入の必要性は、先行研究でも指摘されているが、それを実証するものとして貴重な事例である。

TM運動の効果を長期的にみると、その効果は継続していない。これは三六協定超過者の実態を見ても明らかである。その要因は多様に考えられるが、本章の事例分析からは、要因の一つとして、正規雇用労働者と非正規雇用労働者との立場の違い、そこからくるTM運動への意欲の違いを指摘できよう。組合員ではない非正規雇用労働者は、TM運動へ参加し、所定外労働時間を削減することが出来ても、労働組合の規制のもとでTM運動に参加している正規雇用労働者が感じる以上のメリットを感じられていないのである。口は出さないものの、むしろ自らの利害に反する結果になる恐れを感じていたとも考えられる。全社一斉で行うTM運動であるだけに、この問題は大きい。労働時間短縮問題のもう一つの重要な課題を提起している。

長時間労働問題は、近年盛んに行われているワーク・ライフ・バランスに関する議論の中でも、注目されるテーマの一つである。そこでは、効率よく仕事をするための働き方のあり方が模索されている<sup>30</sup>。しかし、こうした議論は、岡田真理子(2008)が指摘するように、まず労働者個人のライフを成立させるためにワークをどのように規制あるいは処理していけばよいのか、そのための枠組みは何かという議論の域を出ない<sup>31</sup>。富田義典(2010)も、枠組みのみのワーク・ライフ・バランスの導入は風呂敷残業が発生するだけであるとの見解を示し、制度を運用する際には、労働組合の参加が必要であると説く。富田義典(2010)はそれに加えて、仕事量、業務量、要員数、労働時間、教育訓練、管理ノウハウなどの諸要因を取り上げ、それらを労使で協議することがワーク・ライフ・バランスの活動のかたちであると主張している<sup>32</sup>。今日の企業社会において、ワークにライフが押しつぶされている労働者にとっては、長時間労働問題解決こそ、企業が、第一に取り組むべきワーク・ライフ・バランス施策であるといえよう<sup>33</sup>。

---

<sup>30</sup>例えば、佐藤博樹・武石恵美子編著(2008、2011)、佐藤博樹・武石恵美子編著(2010)。また、佐藤博樹・武石恵美子編著(2011)では、「働き方の改革」を進めた企業の事例研究を通じて、労働生産性が向上したとする感想は確認できているが、具体的なデータは示されていない。また、「働き方改革」によって、ワーク・ライフ・バランスが必要であろう正規雇用労働者の長時間労働問題が解決されたか否かについては、明らかにされていない。

<sup>31</sup>岡田真理子(2008)、pp.140-141。

<sup>32</sup>富田義典(2010)、pp.23-24。

<sup>33</sup>高橋祐吉(2010)は、「ワーク・ライフ・バランスの実現のために決定的に重要な課題となっているのは、労働時間の短縮、とりわけ重視すべきは慢性的な残業に対する規制であり不払い残業の一扫である」と鋭い指摘をしている。

ただ、本章で明らかにされたように、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の利害対立を乗り越えないことには、労働時間短縮運動を個別企業のレベルにとどまらず、社会全体で展開し、今後も継続させていくことは難しいだろう。また、個別企業による取り組みにも限界があることも考えられる。もちろん非正規雇用は自然に増加したわけではない。言うまでもなく、その増加は雇用形態の多様化＝雇用のフレシブル化という企業の人事戦略、それに基づく人事労務管理の結果である。したがって、ここでもまた、この問題は人事労務管理のあり方に手を加える必要があるといわねばならない<sup>34</sup>。

非正規雇用労働者比率の増大を背景に、企業の人事労務管理のみならず、労働組合のあり方も変化をみせている。非正規雇用労働者の労働条件改善をめぐる労使交渉と、職場の人事労務管理の実態分析を行うことは、筆者に残された課題の一つである<sup>35</sup>。労働時間管理の適正化を考えていくためには、正規雇用労働者、非正規雇用労働者が混在する職場の実態に着目しながら考察する必要がある。

---

<sup>34</sup>さらに社会政策の在り方の検討も必要だろう。適正な労働時間で働くためには、ワークシェアリングの実現を視野に入れながら、雇用の多様化とともに、議論を展開していく必要があるだろう。

<sup>35</sup>雇用の多様化(＝非正規化)が進む中、非正規雇用労働者の利益をいかに守るのか。この問いに対し、いくつかの先行研究は、近年の非正規雇用労働者比率の増大を受け、労働組合のあり方の変化を指摘している。五十嵐仁(2009)は、近年の労働運動の変化のひとつとして、非正規雇用労働者の運動拡大を指摘している(五十嵐仁(2009)、p.1)。また、非正規雇用労働者の運動拡大の一環として、橋元秀一(2009)は、企業別組合における非正規従業員の組織化事例を通じて、「組合を通じた非正規従業員の声の集約、職場のコミュニケーションなどがすすむことによって、非正規従業員の能力向上が図られ、仕事への意欲が高まり、職場の一体感も従来以上に生まれてきたという。その結果、非正規従業員の定着率が高まり、企業の業績や生産性の向上に資する役割を果たしている」(橋元秀一(2009)、p.49)と、A社の事例から出てきた非正規雇用労働者の能力向上に関する問題解決へ向けたヒントを与えてくれる。

## 終章

### 1. 本研究が明らかにしたこと

ここまで、1990年代以降の日本の正規ホワイトカラー労働者の長時間労働問題と人事労務管理の変化について論じてきた。1990年代以降、なぜ長時間労働問題が深刻化し、そして、過労死・過労自殺という“日常的な残業”の枠を超えた長時間労働が蔓延するようになったのか。1990年代以降みられるようになった人事労務管理のフレキシブル化にその要因をもとめ、分析を試みた。本研究は、労働者の自律性・裁量性を強調するような、長時間労働を労働者の自己責任化させるような議論に対し批判的な視点から分析してきた。その際、Thompson(2003)が提唱する *Disconnected Capitalism* という概念に注目した方法を採用した。それは働く現場、つまり長時間労働が発生する労働過程に分析の目を据えるということである。その結果、Thompson(2003)が主張するように、「自由裁量」を強調することによって労働時間が長くなってしまいう現実があることをみてきた。以下、それぞれの章で論じてきたことの概要を記す。

第1章「長時間労働と労働時間管理をめぐる先行研究」では、まず、労働時間をめぐる先行研究として、労働時間の実態分析研究、労働時間規制をめぐる研究、長時間労働と疲労研究について検討した。

労働時間の実態分析からは、どのような人がどのくらい働いているのか、日本の長時間労働者像がいかなるものなのかが明らかになった。その特徴は、1990年代以降、週に60時間以上働く人が増えたこと、30歳代の長時間労働問題が目立つこと、年収300~500万円の層に長時間労働に従事する人が多いということにある。長時間労働問題は、かつては中小零細企業が直面する問題であったが、1990年代以降は、大企業において長時間労働が問題となってきたのである。さらに、若年化が進んでいることも指摘されていた。その背景には、企業が新規学卒者や転職者に対し、即戦力志向が高まったことが考えられる。長時間労働問題が深刻化する一方、日本で労働時間を考える際に、無視できない問題として、「サービス残業」問題があるが、先行研究では、年間およそ200~350時間の「サービス残業」が存在していることが確認されている。

労働時間法制をめぐる研究は、政府の時短目標もあってか、当初は労働時間の短縮に向けた議論が多かったが、1980年代後半以降は、ホワイトカラー労働者の労働時間規制のあり方をめぐる議論に移行した。そこではもっぱら労働時間規制の規制緩和の必要性が議論さ

れていた。その背景には、いわゆる工場労働者、すなわちブルーカラー労働者を想定した現行の労働基準法による労働時間規制では有効に機能しなくなったことが指摘されていた。つまり労働法の規制緩和の目的は、ホワイトカラー労働者を効率よく働かせることにあったのであり、そのための変形労働時間制、フレックスタイム制、みなし労働時間制、裁量労働制等の導入へ向けた議論が行われたのである。

長時間労働と疲労研究をめぐる研究では、戦前より、労働時間が労働者の健康にいかに関与を与えるのかという視点で研究が展開されてきている。この労働科学の疲労研究から労働時間短縮の必要性が主張され続けてきた。その後さらなる研究がすすめられ、労働時間の弾力化(=労働時間管理のフレキシブル化)にともなう長時間労働は、労働者を身体的のみならず精神的にも蝕むということが明らかにされるようになった。このような研究視点は、1990年代以降になると一層強くなり、ホワイトカラー労働者の超長時間労働が過労死・過労自殺、そしてメンタルヘルスの問題の原因になっているとする研究など、労働者の精神的負担に着目した研究が盛んに行われようになってきた。

このように労働時間の実態分析研究、労働時間規制をめぐる研究、長時間労働と疲労研究からは、長時間労働の実態や、その規制をめぐる議論、そして、長時間労働問題が労働者に与える影響について知ることができる。しかし、そもそもの長時間労働問題の要因については、職場の実態に即した分析、すなわち労働時間管理についての研究が必要である。それこそが、本研究の持つ視点であり、分析すべき課題である。

そこで次に日本の労働時間管理に関する先行研究の整理を行った。人事労務管理研究として労働時間管理に注目した研究は残念ながら多くはない。労使関係論や労働運動論のなかで労働時間が取り上げられることはあったが、労働時間管理を正面からと入り上げる研究は、1980年代に至るまであまり見当たらないのが実態である。もちろん皆無ではない。経営合理化の下で、制約された労働時間のなかで労働者を効率的に働かせるための時間管理制度としての、交替制勤務やタイムカード方式などの研究がある。そこではブルーカラー労働者がいかに長時間過密労働を強いられているのかといった議論が展開されていた。

人事労務管理研究のなかで労働時間管理の研究が本格的に行われるようになってきたのは1990年代以降のことである。そこでの議論は、ブルーカラー労働者ではなくホワイトカラー労働者の労働時間をいかに管理するのか、より効率的な働かせ方をさせるための労働時間管理をめぐる問題であった。人事労務管理のフレキシブル化の名の下に、ホワイトカラー労働者の生産性を上げるためには、労働者自身の自律性・裁量性にに基づき、すなわち、労

働者の自己責任に基づく労働時間管理へ向けた議論が展開されたのである。労働時間管理のフレキシブル化は、働いた時間ではなく、仕事の成果に基づく管理が志向され、むしろ人事労務管理から労働時間管理を放逐するような議論さえなされている。

このことに関連して、近年、石田光男を中心として、仕事管理論が展開されている。その関心は、ホワイトカラー労働者の生産性向上にあり、そのために日本の労働時間管理はいかに個別化されているか、この点にある。つまり、石田光男は日本の「仕事管理の先進性」を「雇用関係の個別性」に求め、この個別性が、仕事のレベルについても、報酬についても、そして労働時間についても「個々人の頑張りが報われる」仕掛けを職場に張り巡らせているとしている。しかし、この仕掛けこそが、長時間労働問題を誘発させているという現実を、石田光男は考察の外に置いてしまっている。

第2章「現代の労働時間の実態」では、日本の長時間労働の実態とその要因を明らかにした。先進諸国との国際比較を通じて、総労働時間は他の先進諸国よりも長いこと、また、長時間労働者比率が他の先進諸国よりも長いことが明らかにした。

さらに本研究のテーマに沿って、1990年代以降の日本の労働時間を、正規雇用労働者・非正規雇用労働者別で考察したが、正規雇用労働者の労働時間、とりわけ、所定外労働時間は、増加傾向にあることが明らかになった。所定外労働が長くなる理由、つまり長時間労働が発生する要因は何か。この問いに関し、経営側・労働側双方ともが「業務量が多い」ことを所定外労働が発生する理由と回答している。ここから、業務量の削減が、長時間労働対策として浮かび上がってくるはずだが、そして評価の価値判断を別とすれば、この点の認識に労使の違いはないはずなのだが、何故に業務量が少なくならないのだろうか。ワーク・ライフ・バランスが叫ばれているにもかかわらず、労働時間が短くならない構造が職場にあること、職場で企業がおこなう人事労務管理の実態に迫る必要があることを主張した。

第3章「1990年代までの労働時間管理——労使の労働時間をめぐる考え方」では、1990年代以前までの労働時間管理の実態を考察し、それらが展開される前提としての経営側および労働側、この双方で、労働時間についての考え方はいかなるものであったのかを中心に検討した。経営側においては、何よりも生産性向上が目的であって、労働時間の短縮はそのための手段と位置づけられ、それ自体が目的とされてこなかったのである。その一方、労働組合側は、労働時間短縮の必要性を認識しつつも、実際には、賃金交渉や、人員確保等の優先交渉事項があるため、労働時間短縮へ向けて積極的な交渉を展開してこなかった。

こうして、戦後から1990年代に至るまで、労使双方が労働時間管理に正面から向き合い、

適正な労働時間管理へ向けた議論を積極的に行ってこなかった実態が明らかとなった。

労使双方、労働時間短縮という目標において、意見は一致するものの、同床異夢である。すなわち、経営側は、労働生産性向上を狙う一方、労働側は、残業を通じた低賃金の補てん手段として残業を活用してきた。そこに労働時間短縮が進まなかった原因をみてとれる。当時の労使双方は、長時間労働を金銭で「精算」することを由としてきたのである。

第4章「1990年代以降の労働時間管理——人事労務管理のフレキシブル化と長時間労働」では、なぜ業務量が多くなるのかという点に注意を払いながら、1990年代以降の正規ホワイトカラー労働者の人事労務管理の変化を考察した。ホワイトカラー労働者の生産性の低さは、1960年代以来指摘されてきたことであるが、市場原理主義が浸透してきた1990年代以降、それがより強調されるようになったのである。この時期以降、経営側は、正規ホワイトカラー労働者の生産性向上を人事労務管理のフレキシブル化を通して実現しようとした。これを実現することを目的に、日経連は「新時代の『日本的経営』」(1995)を発表した。これ以降、人事労務管理はより一層フレキシブル化されることになった。この日経連(1995)「新時代の『日本的経営』」発表以降の人事労務管理のフレキシブル化を考察する際に、本研究では、雇用管理、人事制度、能力開発、労働時間管理の四点の変化に着目した。それは労働現場で労働時間が決まる次の算定式①に注目したからである。

#### 算定式① 労働時間を決める算定式

$$\text{労働時間} = \frac{\text{業務量(投入労働量)}}{\text{人数} \times \text{スキルレベル} \times \text{労働強度}}$$

しかし、人事労務管理のフレキシビリティを問う本研究では、この算定式①はそのまま使えない。なぜなら、フレキシビリティとは、その市場動向に適合的な作業量に柔軟に調整すること、このことが目指されているからである。そうだとすれば、市場動向にあわせて業務量(投入労働量)が決定され、それを達成するために人事労務管理をフレキシブルに対応させるためのあり方が模索されることになる。人事労務管理のフレキシビリティとはこのことをいう。こうして本研究では、次の算定式②を念頭に、人数、スキルレベル、労働強度、労働時間等の管理の実態分析を試みた。

## 算定式② 業務量(労働投入量)を決める算定式

$$\text{業務量(投入労働量)} = \text{人数} \times \text{スキルレベル} \times \text{労働強度} \times \text{労働時間}$$

ここでは市場動向に業務量を合わせるために、つまりは業務量のフレキシビリティ確保のために、業務量が与件なのであり、労働時間を含むその他の要因が従属変数となる。1990年代以降の人事労務管理の実相を考察すると、「新時代の日本的経営」で示されていたフレキシブル化が進行し、フレキシブル化する制度導入と実践が行われたことで、それぞれ下に示されたような変化が起きたことが明らかになった。すなわち、正規雇用は減少し(人数：↓)、スキルレベルが下がってしまい(スキルレベル：↓)、労働強度が上がり(労働強度：↑)、労働時間は長くなってしまったのである(労働時間：↑)。

$$\text{業務量(投入労働量)} = \text{人数}(\downarrow) \times \text{スキルレベル}(\downarrow) \times \text{労働強度}(\uparrow) \times \text{労働時間}(\uparrow)$$

こうして市場動向によって決められる業務量に柔軟に対応するために、右辺の全ての項目においてフレキシブル化が図られた。その結果、人数について正規ホワイトカラー労働者の数を減少させ(非正規雇用の拡大)、教育訓練と能力開発を自己責任化させたことに伴ってスキルレベルは低下傾向となり、労働強度については、人事制度を成果主義化させることにより、労働強度が上げられていることになった。こうしたフレキシブル化が正規ホワイトカラー労働者の長時間労働に影響を与えていたのである。

ところで成果主義人事によって労働強度が引き上げられたのにもかかわらず、それが何故に労働時間の短縮化に至らないのだろうか。労働時間が減らないどころか、長時間労働が発生するのは、何故なのか。それが労働時間短縮に至らないのは、まさしく成果主義そのものに原因がある。すなわち成果主義は「成果」を処遇の基準とするのであるから、個々の従業員は更なる業務量を自ら増大させるように働く。石田光男が指摘するように「自転車の運転と同様に、その安定性は常に前に進むこと」なのであり<sup>1</sup>、倒れないように自転車のペダルを回し続けるのであり、さらにスピードが重視されるから、さらに早く回さねばならない

<sup>1</sup>石田光男(2012)、p.219。

のである。こうして労働強度の増大が更なる増大を呼び起こす。成果主義人事にはおよそこのようなスパイラルが組み込まれている。

こうして労働時間の短縮に結びつくことなく、更なる業務量の拡大に結果するとすれば、その一方で、その労働時間の管理を自己責任化し、人事労務管理の対象外とさせる仕組みも生まれることになった。すなわち、労働時間管理のフレキシブル化としての裁量労働制、みなし労働制、フレックスタイム制等である。

こうしてより少ない正規ホワイトカラー労働者が、できるだけ多くの業務量を、そしてより長い時間働くような仕組み作りが行われてきたのである。労働時間管理のフレキシブル化の結果、働く側の負担が増大し、それが職場の混乱を招き、長時間労働問題が深刻化した。現在の日本における人事労務管理のフレキシブル化は、もっぱら企業の競争力強化をもたらしながら、同時に、それが労働者の利益にならないという断絶(Disconnect)をもたらす原因になっているのである。ここには、Thompson(2003)の指摘する *Disconnected Capitalism* が、日本においては長時間労働の蔓延と常態化として見る事ができる。企業競争強化に向け、市場の求める業務量にフレキシブルに対応するために採られたフレキシブルな人事労務管理が、労働側を苦難に陥れている。まさしく *Disconnected Capitalism* であり、その主因は人事労務管理のフレキシブル化にこそ求められると結論付けることができよう。

第5章「労働時間短縮へ向けて」では、1990年代以降、労使が労働時間短縮へ向けていかなる考え方を持って、それに向けた取り組みを行ってきたのかを確認した後、職場レベルで労働時間短縮に取り組む事例分析した。

労働時間短縮へ向けた経営側の考え方は、人事労務管理のフレキシブル化を通じた生産性向上を第一とするものであった。ホワイトカラーの生産性向上が全面に押し出され、人事労務管理のフレキシブル化の名の下に、労働時間管理は自己責任化されようとしている。

一方、労働組合の姿勢は、バブル崩壊前後で変化を見せ始めた。1990年代の当初は、労働時間短縮の必要性を認識してはいるものの、具体的にどのような要求を提示することが、労働時間短縮へ向けて有効であるのか、その方向性を見いだせないまま、時短への姿勢はきわめて控えめであった。だが、2000年代に入り、過労死・過労自殺に対する社会的認知度が高まり、ワーク・ライフ・バランスが叫ばれている今日において、組合の姿勢に若干の変化が現れ始めている。長時間労働を金銭で精算するという段階をはるかに超えて、「健康と生命」の問題にまでになってきたことの反映であろう。時短に向けた取組をしている労働組合、実際に成果があったという労働組合が増えていることを明らかにした。

そこで実際に労使が労働時間短縮へ向けた取り組みをする事例を考察した。ここでは、23の労働時間短縮事例を集め、それらの中で、いかなる取り組みが行われているのか、分析を行った。その視点は、労働組合が介入するか否か、また労働時間のみに着目した労働時間短縮を展開しているか否かである。分析結果、23の事例のうち、21の事例が、「労働組合が介入し、人事労務管理にまで踏み込んだ労働時間短縮」を行っていることが明らかとなった。労働組合が介入し、労働者の利益を守りながら、人事労務管理の諸領域に切り込むこと。これが、労働時間短縮への必要条件であることが明らかとなった。しかしながら、労働組合がいかに労働時間短縮に介入しているのか、その中で、いかに労働側の利益を守っていくのかについては、これらの資料からは知ることは出来なかった。

そこで続く第6章「事例研究 A社における労働時間短縮運動」では、運輸産業で時短に成功したA社の具体事例を取り上げて分析した。A社の時短への取り組みで特筆すべきは、長時間労働を招く要因の中核ある「業務量」に着目し、その削減に労使共同で取り組んだ点にある。そこで第5章では労働時間短縮過程における労働組合の役割をより詳細に分析することにした。このTM運動に、労働組合が介入することにより、組合員である労働者の利益を守りながら、労働時間短縮運動が展開されていることが明らかとなった。具体的には、労働時間短縮をしても、収入が減ることのないよう交渉を強め、生産性向上と労働強化がはき違われないよう交渉を重ねていることが、聞き取り調査、内部資料から明らかになった。労働時間短縮過程において、労働側の意見を聞き入れることは、労働側にとってのメリットがあるだけではない。労使共同で行っているTM運動が、労働時間短縮のみを目的とし、運動が形骸化することを防ぎ、継続的に業務改善が行われることは経営側にとってのメリットであったと考えられる。A社では、労働時間短縮運動を展開するに当たり、開始当時、すでに導入されていたフレックスタイム制を廃止している。この事実からは、労働時間短縮へ向けて人事労務管理のフレキシブル化を図ることが重要とする経団連の方針とは逆の実態をみることができる。時短に向けてフレキシブルな労働時間制度を廃止した意義は大きい。

以上のA社の取り組みを先に掲げた算定式に沿って考えてみよう。この場合、労使双方の目的は時間短縮にあるのだから、労働時間を決めるための算定式①を念頭におかねばならない。

A社では、人数と労働強度を一定にしながら、労働時間短縮実現のためには、無駄な業務を削減し、業務量を減少させることで（業務量：↓）、労働時間短縮（労働時間：↓）を試

みている。また、5つの分析ツールを用いて、職場の実態分析を行った後、業務改革を行っている。スキルスイنبントリーを用いたスキル別発揮能力の「棚卸」によって、職場の各労働者の能力を洗い出し、足りないスキルの向上（スキルレベル：↑）に努めるようにしている。また、その能力向上や、業務の効率化が労働強化につながらないよう（労働強度：→）、組合が介入し、職場の監視を行っていた。

$$\text{労働時間}(\downarrow) = \frac{\text{業務量(投入労働量)}(\downarrow)}{\text{人数}(\rightarrow) \times \text{スキルレベル}(\uparrow) \times \text{労働強度}(\rightarrow)}$$

このように A 社の取り組みは、労働時間削減のために、人事労務管理の各要因に切り込んだのである。労働組合との共同で、あるいは労働組合主導で、人事労務管理の各要因に統制を加えることこそが、時間短縮に不可欠であると結論づけることができよう。

企業の現場での労働組合の介入（ないし関与）が不可欠だとすれば、ワーク・ライフ・バランスが「推奨」され、労働時間の短縮に向けて本格的に取り組むことが社会的にも求められるようになった今こそ、その達成に向けた労働組合の取り組みが期待されることは容易に考えられうるし、その達成こそが社会的責任であるといえよう。

ただ A 社の事例分析からは、新たな問題も発見された。第 4 章で触れたように、雇用の非正規化が、労働の現場に与える影響である。この事例からは、組合員であり、労働条件の交渉ができる正規雇用労働者と、組合員ではないために労働条件の交渉ができない非正規雇用労働者の間に、TM 運動への意欲の違いがあることが明らかになった。TM 運動は、全社一斉で行っているがゆえに、この問題は、避けて通ることはできない。さらに上の算定式で（→）となっている「人数」と「労働強度」の問題である。とりわけ労働強度の問題、すなわち成果主義人事のあり方にも手つかずであることも問題点として指摘できる。

以上、本研究が論じ、そして明らかにしてきたことを概説してきたが、これらのことを踏まえ、労働時間短縮へ向けて、本研究が持つインプリケーションを提示する。

## 2. 労働時間短縮へ向けて

本研究は、1990年代以降の日本の正規ホワイトカラー労働者の長時間労働問題と人事労務管理のフレキシブル化を明らかにしてきた。

序章で述べたように、筆者は、八代尚宏(1999)で主張されている「労働者の地位が向上した現代社会では、個人がどのような働き方を選ぶかは、原則としてその自由裁量にゆだねるべきであろう」とする考えに対し、疑問を持つ。本研究で明らかにしたように、今日の日本社会において、労働者の地位は確立されておらず、働き過ぎによって死に至ることもある。そして、そのような現象、つまり過労死・過労自殺は増加傾向にあり、社会問題となっている。また、働く個人は、どのような働き方を選ぶかなどという自由は存在していない。裁量労働制の導入状況がいまだに低いことから明らかなように、実際には自由裁量にゆだねて働くことなど、多くの労働者にとって、あり得ないことなのである。

グローバリゼーション、ICT化に伴う市場原理主義の浸透は仕事を変化させた。企業は、市場競争に勝ち残るために、生産性向上を図るようになる。そのターゲットは生産性が低いとされてきた正規ホワイトカラー労働者とされ、その働き方をめぐる議論が活性化した。1980年代以降、労働時間法制に関わる労働法の規制緩和が推し進められてきたが、それはフレキシブルな働かせ方を願う財界の要望に答えるものであった。それらの労働法制の規制緩和の実現は、企業の人事労務管理を大きく変容させることになった。1990年代以降、人事労務管理のフレキシブル化は、以前にも増して本格的に展開されるようになった。もともと日本の人事労務管理は柔軟性があったとされるが、さらなるフレキシビリティを追い求めるようになったのである。その結果として、過労死・過労自殺にまで至る長時間労働問題が発生したのである。

長時間労働問題は、労働者にとってはもちろんのこと、企業にとっても深刻な問題である。企業が労働者に求める新しい様相の働き方を追求すればするほど、疲労、労働意欲の低下、メンタルヘルスの蔓延、過労死・過労自殺などから、労働生産性の低下がみられるようになる。このことは、労働時間短縮は、実は、労働側のみならず、経営側にとっても取り組むべき重要な課題となっていることを示しているのである。

現在の日本における人事労務管理のフレキシブル化は、藻利重隆(1979)が論じている人事管理ばかりが優先されている。すなわち、経営的生産における合理化の要請に基づいて労働力を最高能率的に利用することを優先とした人事労務管理が行われている。労働者の労働意欲を根本的に向上させようとする労働者対策を意味する「狭義の労務管理」の視点が欠落

しているのである。それゆえ、本研究がテーマとしている長時間労働問題が深刻化している  
のである。

以下では、本研究を受けた問題解決策を提示したい。正規ホワイトカラー労働者の長時間  
労働問題解決へ向け、取り組むべき課題を以下に記す。

本研究は、長時間労働問題の主因は、人事労務管理のフレキシブル化にあると主張してき  
た。現在の日本で展開されている人事労務管理のフレキシブル化は、もっぱら、企業競争力  
強化を図るためのものであった。それによって、より少ない正規ホワイトカラー労働者が、  
できるだけ多くの業務量を、そしてより長い時間働くような仕組み作りが行われてきたこ  
とを指摘した。すなわち、労働強化の一方で、労働時間が増えているのである。現在、ワー  
ク・ライフ・バランスが叫ばれているが、またそのための施策の一つとして人事労務管理の  
フレキシブル化がいわれている。しかし、それは労働時間短縮につながっていない。むしろ、  
量・質共に、労働者への負担が増大し、二重の意味で苦しい状況が発生していることが明ら  
かとなった。

このように言えるとするれば、フレキシブル化を見直す必要があることはいうまでもない。  
すなわち、労働時間短縮の実現のためには、人事労務管理のフレキシブル化からの脱却が必  
要であると考えられる。そのためには、労使双方の合意に基づく、新しい人事労務管理のル  
ールを確立していく必要がある。本研究で提示した算定式を用いると以下のようなになるだ  
ろう。すなわち、労働時間を短縮する(労働時間：↓)ためには、業務量を削減し(業務量：↓)、  
人数を増やし(人数：↑)、スキルレベルを上げ(スキルレベル：↑)、そして労働強度を下げ  
なければならない(労働強度：↓)のである。

$$\text{労働時間}(\downarrow) = \frac{\text{業務量}(\text{投入労働量})(\downarrow)}{\text{人数}(\uparrow) \times \text{スキルレベル}(\uparrow) \times \text{労働強度}(\downarrow)}$$

第一に、事例研究からも明らかなように、労働時間短縮のために、まずは無駄な業務を洗  
い出し、業務の削減に取り組む必要がある。第6章で見た労働時間短縮運動(TM運動)展開  
の第一の意義は、いかなる業務があり、どの業務が無駄なのか、それを明らかにしたこと  
にあると言える。業務の洗い出しを行い、必要な業務を見極める作業は、日常的に行われるわ

けではない。無駄な業務にかかる時間を減らすだけでも労働時間は短縮する。まずは、無駄な業務と必要な業務を明確に区別し、必要な業務に専念するような管理が必要となるだろう。

第二に、人数の増員を図ることである。近年は、大幅なリストラ・出向、また定年退職者の不補充などで正規雇用を削減し、しかも削減しても業務量は削減されるわけではないから、いきおい労働時間は増えることになる。そこで既に述べたように、雇用ポートフォリオと称して、非正規雇用で補充がおこなわれる。第5章で紹介した事例研究でも、繁忙期には非正規雇用労働者を活用するとされていた。しかし、労働の現場を分析すると、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の働き方の違いがあることがわかった。正規雇用労働者は、実際に業務を行っている時間も、一日の労働時間も非正規雇用労働者よりも長い。また、労働時間短縮運動（TM運動）への意欲も、組合員であり、能力向上に伴う賃金交渉が可能な正規雇用労働者と、能力向上をしても賃金交渉ができない非正規雇用労働者の間には、明確な違いがみてとれた。長時間労働を発生させないためには、非正規ではなく、正規の数を増やすことが必要なのである。また敢えて言えば、非正規雇用の正規化、もしくは非正規雇用のあり方の再考が必要である。

第三に、スキルレベルを上げていくことである。第4章でスキルレベル向上の自己責任化による、スキルレベル低下と長時間労働問題の関係性を指摘した。第6章のTM運動の事例では、その職場に必要なスキルに対し、各人がどの程度のスキルレベルを有しているのか、把握を行い、足りないスキルを向上させる試みが行われていた。すなわち、職場に必要なスキルは、個々人で身に付けるだけではなく、職場で学び、身に付ける必要があることは、現在も変わらないことを意味している。自己責任におけるスキルレベルの向上を図るよりも、職場で必要なスキルを身に付けることのほうが、日経連(1995)でも主張されていたように、生産性向上につながると考えられるだろう。

第四に、労働強度に関し、本研究は成果主義化する人事制度と長時間労働問題の関係性を明らかにした。成果主義化に伴い、業績や「成果」「実力」に基づく人事考課の影響が拡大する。人事考課と長時間労働問題との関係性は、熊沢誠等の研究者によって、以前より指摘されている。また、成果主義に対しては、職場の混乱を招きかねないとして、高橋伸男(2003)『虚妄の成果主義』や、中村圭介(2006)『成果主義の真実』等の先行研究でも、議論が重ねられてきた。成果主義化が進む中で、労働強度が増すことがないようにするための取り組みとして、何が考えられるだろうか。第5章で紹介した事例研究を行う際に、入手できた資料

の中には、人事考課制度の説明や、その運用実態、また、組合員の評価に対する不満や各種統計データがあった。まずは「自発性が強制されないように」人事考課のあり方の改善が必要である。

第五に、労働時間に関してはフレキシブルな労働時間制の制限が必要である。本研究は労働時間管理のフレキシビリティと長時間労働問題の関係性を明らかにした。労働時間のフレキシビリティは、労働時間短縮に寄与するという論調がある一方、第5章、第6章で見た事例の中には、労働時間のフレキシビリティを取り去ったものがあった。これは、長時間労働問題解決のためには、まず労働時間管理を適切に行うこと、すなわち自己責任のもとで管理させるのではないことを意味している。企業には従業員の働き方をチェックし、健康に配慮する責任がある。長時間労働に伴う健康障害は本人ではなく、時間管理や配慮を怠った企業の側の責任であることは、労災認定の辞令を出すまでもなく、今や社会の「公準」である。

最後に強調すべきは、これらすべてにわたって労働組合が適切に関与していくことの重要性である。A社で労働時間短縮運動が進んだのも労働組合側の力によるところが大きい。業務の見直しと削減、必要な要員確保、日常的な業務に必要なスキルレベル確保への監視、また業務改善が労働強化につながらないよう監視すること、人事考課制度の設計と運用への介入、労働時間制度そのものへの点検、これらすべてが時短を実現するための組合の役割であり、A社労働組合は実に粘り強く丁寧に取り組んでいた。もちろん非正規雇用への取り組みの不十分性など課題はあるが、しかし時短への組合の取り組みなしには進まなかったに違いない。

これまでも多くの研究者が時短に向けての労働組合の関与の重要性が指摘されてきた。中村圭介(2006)は「行き過ぎた成果主義が招く労働密度の高まりを、労働組合が業績目標ひいては経営計画に至るまで発言する、つまりより深い経営参加が労働組合にとっても重要な課題」であるという<sup>2</sup>。また、佐藤厚(2006)もまた「個人の目標設定に関すること=どんな仕事をどれだけやればいいのか」について、労働組合による関与が新たな課題であると力説し<sup>3</sup>、さらに佐藤厚(2008)では、組合が労働時間の適正化にフィードバックすれば、恒常的な長時間化は次第に解消されていくとまで予測している<sup>4</sup>。だが、森岡孝二(2007)は「労働

---

<sup>2</sup>中村圭介(2006)、pp.222-223。

<sup>3</sup>佐藤厚(2006)、p.5。

<sup>4</sup>佐藤厚(2008)、p.28。

組合が労働時間の延長に歯止めをかけうることを前提としているが、実際には規制力をほとんどもっていない」と批判的ではあったが<sup>5</sup>、森岡孝二(2009)では、「ユニオン力で反撃を」と改めて組合による介入に期待を寄せている<sup>6</sup>。こうして組合への期待が大きいのが、A社労組の事例はその期待に答えるために組合が何をどうしなければならないのか、その重要な素材を提供している。

さて最後に本研究全体を通して人事労務管理の研究方法についてまとめておきたい。

筆者が日本の労働時間問題に関心を寄せた最初のきっかけは、序章でも記した、八代尚宏の次の主張に接したときである<sup>7</sup>。

「労働者の地位が向上した現代社会では、個人がどのような働き方を選ぶかは、原則としてその自由裁量に委ねるべきで」、「ホワイトカラー全般を、原則として労働時間管理規制の対象外とする必要がある」。

「自由裁量」「労働時間管理規制の廃止」、このような主張がまかり通る現代という時代の異常さと、同時に「現場」で起こっていることとこの主張の「乖離」に驚かされた。いま改めて何を観察すべきかの重要性を強調したい。Thompson(2003)の *Disconnected Capitalism* という概念、あるいは現代社会を「断絶した」(*Disconnected*) 社会であるという見方、この方法的視点が上記の八代批判の糸口となった。それは長時間労働が発生する「労働過程」にこだわるということ、「現場」に分析の照準を合わせなければ真の姿は見えてこない、このある意味では「常識的」なことである。だがことホワイトカラーの長時間労働問題については、過労死・過労自殺、メンタルヘルス障害など悲惨な事実が指摘されながらも、他方で八代のような「自由裁量」「時間規制撤廃」が繰り返される。Thompson(2003)の *Disconnected Capitalism* の議論は、このような *Disconnected* な状態を切り込むための方法的視点を提供していると思われる。長時間労働をもたらす現場(労働過程)で実践されている人事労務管理の構造分析の重要性である。本研究ではこの視点を重視して、労務管理のフレキシブル化が長時間労働をいかに助長しているのか分析してきた。そうすることで経営側、労働組合側、双方に長時間労働問題解決のための具体的な課題を提示してきた。不十分さは免れないが、今一度、*Disconnected Capitalism* という分析視角と方法について注目すべきであると思う。

---

<sup>5</sup>森岡孝二(2007)、p.61。

<sup>6</sup>森岡孝二(2009)、pp.232-234。

<sup>7</sup>八代尚宏(1999)、p.137。

ただし、Thompson(2003)によれば *Disconnected Capitalism* の研究は、働く側の交渉力をいかに向上させるか、その議論を展開させる可能性が秘められていると主張されているのだが、労働組合と労使関係のありようの彼我の違いなのかもしれないが、労働組合の交渉力の向上に結びつけていくためには、もう一つ大きな壁が立ちはだかっているように見えるが、これはもはや本研究の課題を大きく越えているといわざるをえない。

### 3. 今後の研究課題

最後に、本研究の限界と今後の研究課題について論じておきたい。

第一に、本研究で提示した算定式の各項目について、より深く分析を加えることである。本研究では、長時間労働問題の発生要因として、人数、スキルレベル、労働強度、労働時間のフレキシブル化に着目し、人事労務管理のフレキシビリティを指摘した。しかし、それらはいわば枠組みを提示しただけにすぎない。それも一社の事例研究に過ぎない。これが本研究の最大の限界である。今後、同業界の他社の実態、長時間労働の他の産業の実態、それらの実態調査を総合することによって、職場においてそれら各要因がどのようにして決定されているのか、どのように機能しているのか実相に近づけるはずである。本研究課題に残された喫緊の課題である。

第二に、本研究では *Disconnected Capitalism* という分析視角と方法に注目してきたが、しかしその理論的な検討について本研究はまだその入り口にとどまっているに過ぎない。Thompson(2003)の研究は今日ヨーロッパを中心に展開されている批判的経営学研究 (*Critical Management Studies*)グループに属している。こうした欧米の議論をそのまま日本に適用することは、議論の混乱を招きかねないし、慎まねばならないだろう。それよりも何よりも、企業経営が展開されている環境や労働慣行の違いを無視するわけにはいかないからである。さらには批判的経営学という伝統をもつ日本において、この *Disconnected Capitalism* 概念をどのように位置づけていくのか、その概念の理論的な意味など、深めていかねばならないだろう。具体的には、かつてのブレイヴァマンの研究、労働過程論争をふまえて、労働過程の中に“フレキシビリティ”をどのように理論的に捉えていくのか、そのために *Disconnected Capitalism* という研究視角・方法にどれほど有効性があるのか、こうした研究が必要である<sup>8</sup>。これが筆者に残された二つ目の課題である。

---

<sup>8</sup>Thompson(2003)によれば、*Disconnected Capitalism* の分析対象は、労働過程にとどまらず、従業員関係、企業のガバナンス戦略、資本と製品市場といったものまで含まれてい

このことをふまえながら考えると、第三の残された課題は、正規ホワイトカラー労働者を対象とした、より詳細な労働過程分析である。日本の労働過程を分析するに当たり、他の先進諸国との比較を行うことも、今後取り組むべき重要な課題である。市場原理主義の浸透が進む中、あのアトキンソン・モデルを想起するまでもなく、他の先進諸国においても、市場動向に対応するための人事労務管理のフレキシビリティが確認でき、さらなる人事労務管理のフレキシブル化が模索されている<sup>9</sup>。それぞれの国が採った人事制度改革の内容、および、それに伴う労働過程の変化を比較検討し、日本の正規ホワイトカラー労働者の労働時間の適正化について、更なる考察を加えていかねばならない。数々の先行研究で指摘されているように、「働きすぎ／働かされすぎ」る状況は日本のみならず、先進諸国においても確認されているのであるから、国内外の研究成果、研究動向に着目しながら、人事労務管理のフレキシブル化が働く人たちにもたらす影響について明らかにすることは、人事労務管理研究の重要な課題であると思われる。

---

る。Disconnected Capitalism Theory の国際的、かつ学際的な議論に今後も注目していきたい。

<sup>9</sup>例えば、Cappelli(2008)は、不確実な経営環境下における人材活用モデルとして、オンデマンド人材モデルを提示している。

## 付録資料

過労死・過労自殺は後を絶たない。森岡孝二(2013)によれば、過労死および過労自殺にかかわる労災請求件数は、リーマンショック不況で残業が減った影響で2008年と2009年に一時的に減少したものの、近年再び上昇に転じた。特に過労自殺は「鰻上りに」増加し続けている<sup>1</sup>。長時間労働にともなう諸問題の解決は喫緊の課題となっている。それだけに個々の職場や企業での本格的な時短の取り組みが必要になっている。

ここでは、関連雑誌から、労働時間短縮に取り組んでいる企業として、紹介されたものを整理し、付録として掲載する。これまで、日本の職場における労働時間短縮事例を集め、分析した研究はない。労働時間短縮の必要性を説いている政府も、労働時間短縮の事例収集は行っていない。政労使で、労働時間短縮の方法、考え方も違うだろう。労働時間短縮の方法の多様性を指摘する意味でも、付録として事例の詳細を掲載する価値があると考えたからである。

事例の扱いに際し、経営側の資料に基づくものに関しては M、労働側の資料に基づくものに関しては L、『労政時報』に基づくものに関しては R とする。それぞれに通し番号を付け、比較を行う。

経営側の紹介として、日本経団連事業サービス賃金センター(2009)『職務研究 No.269.9』より、4つの事例を集めた。経営側の紹介は、M1~M4 である。

労働側の紹介として、連合総合生活開発研究所(1991)『所定外労働時間の削減に関する調査研究報告書』において紹介されている、労使が一体となった労働時間短縮の事例をもとに5つの事例を集めた。さらに、千頭洋一(2008)「UI ゼンセン同盟における労働時間適正化への取り組み」をもとに、4つの事例を集めた。労働側の紹介は、L5~L14 である。

『労政時報』では、2005年から2008年にかけて、長時間労働対策を行っている企業の事例紹介を行う特集を組んでいる。そこから、8つの事例を取り上げる。労政時報から集めた事例は、R15~R23 である。

事例の紹介は、本研究の問題意識に従い、労働時間短縮の部分についてのみ紹介する。

---

<sup>1</sup>森岡孝二(2013)『過労死は何を告発しているか』 p.20。

## <経営側の紹介>

### M1<sup>2</sup>

M1 では、一般社員に対し、個人の「役割と成果」を人事制度の基軸とする「役割等級制度」を導入している。役割等級制度は、役割のレベル感を示すグレードと業務・機能の内容を示す職群にて厚生され、グレードと職群に応じて決定される役割に応じて組織のミッションが個々人に展開されている。役割等級と労働時間管理の関係を意識しながら、人事制度が設計されている。

労働時間削減のための取り組みとして、労働時間管理ならびに削減に関しては基本方針(3つのアプローチ)を下記のとおり定め、主として「6つの労働時間管理施策」を中心に取り組んでいる。基本方針、「6つの労働時間管理施策」は以下の通りである。

#### (1) 『基本方針』

労働時間管理の目的である「法令順守・健康障害の防止」と「ワークライフバランスの推進・生産性の向上」に向けて、3つのアプローチから労働時間管理に取り組むことが示されている。

- ①企業としての健康障害予防義務に鑑み、過重労働を防止すべく、年間総労働時間の適正化をめざす(超的な側面からのアプローチ)
- ②効率的な時間活用と成果創出(生産性向上)を実現すべく、労働時間制度の適切な運用・定着により、労働時間の弾力化を推進する(質的な側面からのアプローチ)
- ③適切な労働時間の把握から結果検証、業務改善までを労働時間管理の範囲と捉え、一連のサイクルとして労働時間管理を推進する(仕組みの面からのアプローチ(PDCA サイクル))

#### (2) 6つの労働時間管理施策

##### ①36協定の遵守徹底

きわめて基本的な取り組みではあるが、労働時間管理のPDCAサイクルの基盤として改めて重視し、取り組みを強化している。具体的には、「業務改善書」という書式を設け、1か月80時間超または3か月連続45時間超を対象に、所属上長による業務改善書の提出⇒事業場人事担当者による内容モニタリング⇒所属上長への個別指導・面談のサイクルを徹底し、『業務改善に基づいた』労働時間の削減を推進している。

##### ②労働時間の適正把握

労働時間の削減に向けて、まずは労働時間の適正な把握こそが最重要と考え、カードリー

---

<sup>2</sup>2009年3月31日の会社概要については、以下の通りである。創業：1949年9月1日。資本金：239億7,200万円。売上高：2,419億円(連結)、748億円(単体)(2009年3月期実績)。事業内容：各種スポーツ用品および、各種レジャー用品の製造および販売。所在地：兵庫県神戸市中央区港島中町7-1-1。従業員数：5,217人(連結)、1,284人(単体)。

ダーにより出退勤時刻を客観的に把握し、勤怠入力画面(名称：EFS)に自動登録されるシステムを導入している(本社、研究所など)。労働時間の客観的な把握事態は労働当局の適正把握指針に対応する部分大きい、デイリーで出退勤時間が画面に可視化されることにより、社員の労働時間への意識は向上し、労働時間削減にもつながったものと認識している。

③休暇を取得しやすい環境の整備

「ワークライフバランスの推進」と「社員の健康確保」の観点から、有給休暇の取得日数を向上させる施策として、夏季の休暇取得奨励策を設けている。

④長時間労働者への医師面接の確実な実施

健康障害の防止を労働時間管理の重要な意義として捉えており、労働時間管理施策と安全衛生管理施策の連動を図り、労務管理に健康管理のアプローチを積極的に加味している。

⑤ワークライフバランスデーの推進

「ワークライフバランスの推進」の実現に向け、当社では『ワークライフバランスデー(WLB)』を導入し、所定就労時間終了時での帰社を推奨している。

⑥各種労働時間制度の適切な運用

労働時間管理ならびに削減においては長時間労働への意識や制度の意義理解が重要であると認識しているが、社内のアンケートなどでも、まだ改善の余地があることが伺え、特に適正運用のキーパーソンとなる所属上長に対しては、アック種労働時間制度の導入目的、効果的な使い方、適正運用にあたっての留意点などについてマネジメント職研修などを通じて積極的に周知している。また、全社員の制度理解向上のために、全社員を対象とした e-learning など、毎年定期的実施している。

(3) 労働時間管理委員会の設置

労働時間の取り組みは日常的であるがゆえに、かなり意識がないと流されてしまうリスクがある。そこで M1 では、基本方針の策定から、労働時間の適正把握に基づく結果検証、検証にもとづく施策の策定や業務改善の実施までを労働時間管理の範囲と捉え、一連のサイクルとして労働時間管理を推進している(仕組みの面からのアプローチ(PDCA サイクル))。そしてこのサイクルを推進する機能・場として労使で構成された労働時間管理委員会を設置している。労働時間管理委員会の内容はすべて議事録化し、全社イントラネット(名称：DS-Portal)を通じて、全社員に開示されている。

## M2<sup>3</sup>

M2 では、2007 年 5 月に従業員に向けて「労働時間に関する総合プログラム」を全社通達として発令した。このプログラムは、労働時間に関する考え方の意識改革である。効率的に働くことで労働時間を短縮しようという社長のトップメッセージを掲げて実行に移された。労働時間短縮へ向けた取り組みは、以下の通りである。

### (1) 労働組合との労使委員会の設置

企業の設定する労働時間(開始・終了・休憩・休日・時間外労働など)は 36 協定のように、労働基準法が労使合意を求める場合が多い。例えば変形労働時間制等を導入するには、労使協議を行って労使協定を締結し、それを事業所ごとに労働基準監督署に届出なければならない。それでは手間と労力がかかり過ぎる。そこで労働時間等の設定の改善に関する特別措置法第 7 条に基づき、労使委員会を設置し、労使の取り決めを労使決議で解決することにした。

### (2) 専任担当

労働時間管理は、法的にも難しい問題が多いので高度な専門知識と、現場を結ぶことができる専任担当者を置く必要がある。そこで、専門知識のある開業社会保険労務士を非常勤雇用した。また、現場業務に詳しい営業部門から管理職クラスの従業員を人事総務部に異動させ労働時間管理の体制を強化した。

### (3) 勤怠システムのリニューアル

M2 では、Lotus Notes(以下ノーツ)をグループウェアに採用している。そのノーツの中で勤怠システムを自社開発していた。それをリニューアルして労働時間管理の制度を向上させようと試みた。

従来からある機能は、①離席管理の仕組みを利用した業務時間を把握、②申請・承認の仕組みを利用し、時間外労働・休日労働を申請・承認で行う、③管理監督者が、従業員の労働時間を管理しやすいように現在の勤務状態をリアルで把握できる、といったものである。

労働時間短縮に取り組みに当たり、追加された機能は以下の通りである。

- ①対象者を拡大した。管理監督者を含め、ノーツを利用するすべての従業員の労働時間を一元的に管理する仕様に代えた。特に管理監督者が自ら労働時間を把握することで、率先して効率的に労働時間管理を行える仕組みとした。また、パート社員や育児短時間社員等の一般の従業員と異なる所定労働時間の者にも適用し、リアルタイムで全従業員の労働時

---

<sup>3</sup>2009 年 3 月 31 日の会社概要については、以下の通りである。創業：1949 年 9 月 1 日。資本金：239 億 7,200 万円。売上高：2,419 億円(連結)、748 億円(単体)(2009 年 3 月期実績)。事業内容：各種スポーツ用品および、各種レジャー用品の製造および販売所在地：兵庫県神戸市中央区港島中町 7-1-1。従業員数：5,217 人(連結)、1,284 人(単体)。

間を管理することを可能とした。

- ②複数の勤務形態に対応可能とした。フレックスタイムはもとより、1ヵ月単位の変形労働時間制、1年単位の変形労働時間制、シフト勤務等にも対応可能とした。
- ③アラーム(警告)機能を自動的に発信できるようにした。従業員が、労働時間管理の規則に沿わない運用を行った場合にアラームメールを本人と上司に発信する機能を持たせた。そのデータを蓄積することで、アラームメールが多い従業員に対して講習等を実施している。
- ④各種統計出力機能を持たせた。人事担当者が各自計算している統計資料(時間外労働・休日労働の組織別実績)を出力し、直接管理するマネジャーだけでなく、担当役員・部長に配布している。

#### (4) 全社消灯時間

原則的に、20時に全館消灯を実施した。従来から実施している、ノー残業デーの日は19時全館消灯とした。

#### (5) 終礼の実施

チームごとに終礼を実施することを徹底した。その目的は、マネジャーが時間外労働する人を確認し、その日にやるべき仕事か判断し、必要ならば時間外労働を命じる。その際、終了予定時間を明確に指示する。また、時間外労働ができるだけ、特定の個人に偏らないよう配慮することなどを目的とした。

#### (6) 啓蒙活動の実施

労働時間の担当者より、ノーツの掲示板を使って全従業員に対して、労働時間について理解を深める啓蒙活動を実施した。具体的には、労働時間はどのような時間か、労働時間制度の理解と対応(変形労働時間制への対応)、時間外労働・休日労働の取り扱い、サービス残業の問題、年次有給休暇の取り扱い、産前産後休暇、育児休暇、介護休暇、母性保護休暇の理解、管理監督者と管理職層以上の労働時間の理解がテーマとなった。

### M3<sup>4</sup>

厳しい環境に直面してきた中で、コスト削減や業務効率化への取り組みを行ってきており、そこで生じる個人の業務負担の高まりやメンタルヘルス、過労死への危機感などの問題意識も高かった。そうした状況の中、1968年に、人事グループと労働組合で時間外勤務お

---

<sup>4</sup>2009年3月末の会社概要については、以下の通りである。設立：1885年9月25日。資本金：885億円。売上高：24.300億円。事業内容：総合物流事業。所在地：東京千代田区丸の内2-3-2。従業員数：1,619人(陸上1,251人(うち陸勤船員245人)、海上368人)。

よび休日勤務削減を目的とする特別委員会を設置し、今でいう「ワーク・ライフ・バランス(WLB)」推進の取り組みを始めた。

#### (1) ワークライフバランス推進委員会

時間外労働削減への取り組みとして、ワークライフバランス推進委員会を設置した。これはもともと、1968年に設置された特別委員会「時間の達人委員会」である。2001年に、ワークライフバランス推進委員会と名称変更し、時間外労働の削減や休暇取得率向上のために趣向を凝らした取組みを行ってきている。M3では、毎週水曜日を「早帰り日」としているが、早帰りを促すために社員持ち帰りでライブ放送を実施したり、働き方を見直すための「早朝出勤キャンペーン」などを行っている。

「早朝出勤キャンペーン」は、就業時間以降の残業を早朝にシフトすることにより、生産性向上を図ることを狙いとしたもので、従来は始業時間以前に2時間以上勤務した場合にのみ支給していた手当を、1時間以上勤務した場合にも支給することで朝方ワークスタイルを奨励した(この手当支給は、現在は制度化されている)。

しかしながら、こうした取組をしても時間外労働の大きな削減には結びつかず、2008年度からは労使だけで組織されていた「時間の達人委員会」を解消し、全社運動をより深めるため部長クラス数名の第三者委員会を加えた「ワークライフバランス推進委員会」(以下「WLB推進委員会」)を設置した。「WLB推進委員会」は、時間外労働削減および年次有給休暇取得促進についての具体的な対策を検討し、その結果、決定した事項について労使が誠意をもって対応するという仕組みである。

#### (2) 具体的な取り組み

「時間の達人委員会」では、毎週水曜日に設定している“早帰り日”に社員持ち回りによる早帰りを促すライブ放送や、「働き方を見直そう」という観点から「早朝出勤キャンペーン」など、さまざまな工夫を凝らした施策を実施してきた。

また、時間外労働・休暇取得状況を個人別にチェックし、長時間労働者に対して当該本には労働組合が、その上長には人事グループがヒアリングして状況を確認し、互いに情報交換をしながら対策を検討してきた。

「WLB推進委員会」ではこれを引き継ぐと同時に、時間外労働と休暇取得日数の数値目標を掲げ達成状況を月次でモニタリングし、時間外労働が恒常的に多い部署にヒアリングを実施することにした。時間外労働削減に向けた具体策について一緒に考え提案を行ったり、また「WLB推進委員会」の場においてもその一因と考えられる「会社の風土」と絡めて議論したりしながら、改善策の検討を行っている。

こうした活動の中で、「改善には意識改革が必要」という認識が強まり、今年の4月からは次の3つのアクションに取り組んでいる。

##### ①時間外労働削減と年次有給休暇取得促進のモニタリング

「WLB 推進委員会」で掲げた数値目標に関し、その目標値と部署ごとの時間外労働・休暇取得状況を併せて毎月イントラネット上の電子掲示板にて周知しており、これを繰り返し掲載することで積極的な時間外労働削減・休暇取得への意識啓発を促している。

## ② “早帰り日”の運用強化

毎週水曜日の“早帰り日”に一斉消灯を実施している。従来、環境への配慮という観点から 20 時のみ実施していたところを、18 時 30 分にも一斉消灯(再点灯可)を実施し、早帰りへの意識づけに取り組んでいる。また、消灯だけではなく、電子掲示板や終業後の放送でも“早帰り”を呼びかけている。

## ③フレックスタイム制度の運用

「WLB 推進委員会」にて業務効率化と残業時間削減を図るにあたり、既存の社内制度を利用して意識改革を進めるべく、本制度を利用することとした。

本制度は平成元年に導入したが、これまで利用者が少なくあまり活用されていなかった。その理由として、「どんな制度にもかかわらず利用を躊躇するという人もいたのではないか」などが考えられるところから、制度の認識と利用促進を目的に、また働き方を見直すきっかけになればという観点から、任意の複数部署に対しトライアルでの利用を依頼した。

始業・終業時間を完全に自由に設定することは業務の性質上難しいことから、利用に際しては就業時間をずらしたり、業務の緩急により就業時間を変更するといった運用上の工夫を提示した。

## M4<sup>5</sup>

M4 グループでは、2005 年に CSR の基本的な考え方を「M4 グループ 6 つの責任」(①新たな顧客価値の創造、②働きがいの向上、③コンプライアンスの徹底、④コーポレートガバナンスの確立、⑤環境への配慮、⑥M4 らしい社会貢献の推進)として定義し、生活者の皆様やステークホルダーからの信頼される存在であり続けるために、この定義にもとづき、グループ全体で CSR を推進している。労働時間管理に関してはこの「6 つの責任」の中の「働きがいの向上」(従業員の働きがいを高める)の観点から取り組んでいる。

### (1) 推進体制

M4 は 2005 年 4 月より持ち株会社に移行し、各事業会社がそれぞれの属する業界の熾烈な生き残り競争に勝ち抜くべく、各社社長の責任の下で自立した経営の実現をめざしてい

---

<sup>5</sup>2009 年 3 月末の会社概要については、以下の通りである。設立：1945 年 12 月 1 日。資本金：30,307 百万円。売上高：474.515 百万円(連結)(2009 年 3 月期)。事業内容：加工食品事業、水産事業、畜産事業、低温物流事業、不動産事業、バイオサイエンス事業。所在地：東京中央区築地 6-19-20。従業員数：6,250 名。

る。ゆえに、労働時間管理施策についても、基本的には各社が業種・業態・現場の実情に合わせて施策を立案、実施している。一方、グループとしての取り組みの推進およびモニタリング会議体として、(株)M4 人事総務部長、各社の人事担当者、労働組合(専従)等をメンバーとするワークライフバランス(以下 WLB)分科会を 2006 年度から立ち上げ、労働時間の適正化に向けたモニタリングのほか、次世代育成支援対策推進法(行動計画)の対応やグループとしての WLB 施策の検討、各社施策の情報共有等を行っている。

## (2) 具体的な取り組み

### ①時間外データの活用

月次で取り纏めている時間外データ(データ項目：①早出・残業、②休日出勤、③時間外計(①+②)、④36 協定、⑤45 時間超(賃金割増率 UP)、⑥80 時間超、⑦100 時間超、⑧時間外ゼロ(要調査))をもとに、時間外労働や恒常的に多く発生している会社、事業所等に関しては労使双方で原因の分析や対策の立案等について協議し、適正労働時間管理の実現に向けた取り組みを推進している。

一方、社員の心身の健康の維持を目的として、1 か月の労働時間が 80 時間を超える社員に対しては、上長者と個別面談(面談内容：①当該社員の健康状態・医師による面接指導の必要性・本人の希望等の確認、②長時間労働の是正を目的とした仕事のやり方の見直し、役割の変更等の業務改善計画の策定・指導)の実施のほか、「過重労働に関する保険指導受信表」にもとづく産業医または地域の地域産業保健センターの医師との面接指導を義務づけている。

また、M4 フーズでは、時間外データをもとに支社、部署ごとに残業時間、一人あたりの総労働時間等を見える化し、共有することを通じて、労働生産性の向上を目指している。

### ②「ノー残業デー」の実施

「ノー残業デー」は、2007 年に WLB 分科会を起点として取り組みをスタートしたが、現在では定着し、各社が主体となって事業所、部署単位で目標を設定するなど積極的に取り組んでいる。

グループとしての取り組みとしては、環境省が地球温暖化防止を目的として推奨している「CO2 削減/台とダウンキャンペーン」(ライトアップ施設等の電気を消灯する)の一環として提唱されている「ブラックイルミネーション(6月21日)」や「七夕ライトダウン(7月7日)」にあわせて「ノー残業デー」(屋内照明も消灯)を実施しているほか、「次世代のための民間運動~ワーク・ライフ・バランス推進会議~」が提唱している”ワーク・ライフ・バランス週間”の期間中にも「ノー残業デー」を実施している。

### ③年休取得率アップのための施策

年休取得率アップのための施策については、各社が主体的に取り組んでいる。

M4 プロサーヴでは、夏季期間における特別休暇を活用した連続休暇取得(5 日以上)奨励を推進しており、部署長会議や掲示板を通じて啓蒙を行っている。

M4 ロジスティクス関東では”ホットウイークキャンペーン”と題して社長自らが5日以上の連続休暇取得奨励を行うことにより、休暇を取りづらい組織風土の改革と業務の互換性を高めることによる組織力向上をめざしている。

M4 ロジスティクス東海では、従業員満足向上施策として年休取得率の向上に取り組んでいる・具体的には年初に策定する運営施策に事業所ごとの年休取得目標日数盛り込み、毎月のワッチ作成の際に計画年休として設定、消化を促す一方、進捗状況を見える化し、月次の諸島会議の中で進捗率を随時チェックしている。

## <労働側の紹介>

### L5<sup>6</sup>

L5では、従業員の福祉向上から休出や所定外労働は極力行わないという経営方針があり、それが企業風土として定着している。従って、経営側にも労働時間に対する関心が高く、労働側の労働時間短縮運動がやり易い背景があった。L5では、工場の稼働時間を、朝6時半から翌日の0時45分までとしており、例え2勤(遅番)勤務であっても、従業員の生活時間への負担を最小限とする工夫がなされている。

所定外労働を抑制する仕組みとして、1勤の就業と2勤の始業の間隔を65分で設定しており構造的に長時間の所定外労働が発生し難いものとしている。

所定外労働時間の削減に向けた労使の取りきめとして、2勤については一切所定外労働を行わないこと、勤務上ある程度の所定外労働が不可避な間接部門については、原則として1日2時間までの所定外労働を認め、万一それを超える場合には事前に労使で協議することになっている。更に、全ての組合員について、水曜日及び休日の前日は定時退社日として所定外労働は行わないことにしている。

休出については、不可避かどうか、事情の判る職場の代表をいれ組合側でチェックする仕組みとなっており、組合として極力回避努力をしている。やむを得ず休出した場合には代休を取ることを原則としている。

---

<sup>6</sup>A社は、東京に本社をおく自動車メーカーである。従業員数は約31,000名(男29,800名、女1,400名)、従業員の平均年齢は、男34.4歳、女27.4歳、平均勤続年数は、男13.4、女7.4である。本社に加え、研究所3、工場6の事業所がある。

## L6<sup>7</sup>

所定外労働については、削減があまり進まず悩みの一つであるが、L6 労組は次のような取組みをおこなっている。

第 1 に、所定外労働時間協定を結ぶことである。L6 では、月間 40 時間、支部・工場間では 30 時間で協定しているところもある。第 2 に、間接部門の対策である。所定外労働時間の最も多い間接部門対策として、年休取得の悪い人には、残業を認めない方針をとっている。とくに、所定外労働時間が月間 60 時間を超えているものに対しては年休取得推進をはかっている。第 3 に、ノー残業デーを設置し、水曜日、金曜日、給料日についてノー残業デーを実施している。

さらに、L6 では、会社と労働組合の双方とも 1993 年に年間総実労働時間を 1800 時間とすることを基本的に合意し、90 年 6 月に労使による「ゆとり創造委員会」をスタートさせ、現在検討中である。91 年度末には、最終答申をえて 93 年度には 1800 時間を実現することになっている。年間総実労働時間 1800 時間を実現するには、現行より 250 時間短縮する必要があるが、組合としては、所定労働時間の短縮(休日増、1 日所定労働時間の短縮、ボランティア休暇、介護休暇など)で 150 時間程度、年休取得によって 20~30 時間、時間外労働を 75 時間程度削減して年間 180 時間、以上の短縮をはかることが不可欠だと試算している。

このうちとくに所定外労働時間削減の取組みとしては、業務改革による仕事の見直しをはかり、その際サービス残業や一方的な労働強化は厳しくチェックすることになっている。また、ガイドライン(所定外労働の上限枠、現在 480 時間/年)を設定し、段階的削減をはかることにしている。

## L7<sup>8</sup>

L7 の経営者は、オーナー系の経営者であり企業家精神が企業理念にも生かされ、労働環境向上への思い入れが強いという背景がある。組合としても、業界一の労働条件取得を目標に取り組んで行く中で、所定外を含む労働時間の削減についても労使一体となった努力を重ねている。特に、L7 の場合、課長職が組合員であり、マネージャーが現場の状況、組合員の気持ちを詳しく把握できる仕組みになっていることが労使の意志の疎通を図るうえで重要な働きをしているものと推察される。

L7 の場合、もともと労務構成上女性比率が高く(約 70%)、長時間の章程外労働は発生し

---

<sup>7</sup>家庭電気を中心とした総合電機メーカーで、世界的大企業であるが、B 社の経営状態は、わが国電気メーカーのなかでも収益性、生産性ともにトップクラスの位置を占める優良企業の一つである。従業員数は 5 万 8000 名、うち男子 4 万 5000 名、女子 1 万 300 名、平均年齢 33.0 歳、平均勤続 12.7 年である。

<sup>8</sup>首都圏をエリアとする大手百貨店で本社(本店)は東京。従業員数は約 5,400 名(男役 1,900 名、女約 3,500 名)、従業員の平均年齢は、男 40.0 歳、女 31.1 歳、平均勤続年数は、男 17.8、女 10.1 である。本社に加え、首都圏に 4 か所の事業所(店舗)を持っている。

難しい構造となつてはいるが、それとは別に所定外労働を抑制していくための工夫がなされている。具体的には、業務内容に即した勤務パターンをきめ細かく設定(約 50 パターン)するとともに、仕事量に応じた要員配置を弾力的に行い、所定外労働が発生しがたい仕組みとしている。さらに、商品の整理、入れ替えなど従来閉店後に行っていた作業を開店時間内に行うよう改めたことや、所定外労働に対する割増率を高めに設定していることなども抑制策として効果があった。

組合員の意識を高めていくための取組として、組合としても、所定外労働抑制に関する社内キャンペーンを積極的に展開するとともに、組合施設での合宿教育を全組合員対象に実施している(定年までに 4 回実施)。

## L8<sup>9</sup>

L8 は、労使で所定外労働の削減に取り組み、一定の効果を得ている。所定外労働の抑制に成功を収めている理由として、コンピューターによる労務管理システム C・I・S(クロックインシステム)の導入(昭和 59 年)がある。このシステムは、個人別に 1 ヶ月前に決定される勤務シフト、当日決定される予定残業時間が入力されており、従業員は、それぞれが持つカードで出退勤時間を入力、記憶された勤務予定と実績がかい離した場合には、その内容がデイリーにアウトプットされ不用意な所定外労働がチェックされる仕組みとなっており、不合理で説明のつかない所定外労働が大幅に削減できている。ほかに、業務量に応じ人員配置計画(要員計画)の見直しを月単位で行い、所定外労働の発生を極力抑える努力をしている。

L8 では、企業風土として、いったん決めたことは必ず守り通すという習慣が根強いこと、マネージャー自身が率先して休日を確実に休み、提示退社に努めている。このことも L8 で所定外労働の抑制に成功している要因となっているものと推察される。

## L9<sup>10</sup>

L9 の所定外労働時間は、業界で最も短いものとなっている。その背景として、従業員が比較的若く所定外労働を嫌う傾向があり、労使の削減へ向けた積極的な取り組みに対して協力が得られやすかったことが挙げられる。また、ホテル業は繁忙期、時間帯が比較的是っきりしており、要因配置計画が立てやすいことも幸いしている。ほかに、L9 では、所定外労働時間削減に向けた具体的な取り組みとして、業務の実態に合ったカレンダー(勤務表)を、

---

<sup>9</sup>関西以東に 100 以上の店舗を展開する大手チェーンストア。従業員数は約 12,700 名(男約 8,500、女約 4,200)で、従業員の平均年齢は男 32.5 歳、女 25.2 歳、平均勤続年数は男 9.2、女 4.1 である。

<sup>10</sup>東京に本社をおく大手ホテル。従業員数は約 1700 名(男約 1400 名、女約 400 名)、平均年齢は男 36.7 歳、女 26.8 歳、平均勤続年数は男 14.6、女 6.4 である。本館に加え、都内 1、県外 1 の事業所がある。

業種ごとにきめ細かく作成し、所定外労働が発生しがたくしていること、要因計画の策定については、各現場できめ細かく行われており、無理のない運用が図られていることなどが挙げられる。万一問題が発生した場合には、苦情処理委員会の場でチェックし、労使が一体となって解決していく協力体制ができています。

## L10<sup>11</sup>

L10 労働組合は、労働時間に関する課題が最も大きい食品部に労働時間短縮のターゲットを絞った。そこでの長時間労働の現状把握と要因分析を徹底的に行い、働き方の改善を進めるにあたっての専門的な課題の解決策を考えるために、「食品部働き方改善プロジェクト」を組織した。メンバーとして、労働組合本部専従役員と店舗の食品各課の主任が1名ずつ集まり、問題解決の具体策を立案した。このプロジェクトでの最終的な成果は「答申書」にまとめられた。そして、この答申をもとに中央執行委員会で「提言書」を作成し、これを中央労使協議会で会社へ提出した。この提言書の内容は、組合の中央機関誌の号外で組合員全員に冊子として配布された。これには、会社に対して「提言書」として改善にむけた取り組みを求めると同時に、組合員も提言内容を理解して、出来ることから実行して欲しいという組合執行部の思いがこめられている。

具体的な提言については、「1. 『サービス残業』と『長時間労働』撲滅に向けた提言」「2. 『サービス残業』撲滅に向けた提言」「3. 『長時間労働』撲滅に向けた提言」の3部構成で、それぞれに具体的な課題とその優先順位が示されている。その対策としては、「本社」「店管理職」「主任」「労働組合」ごとに明記されている。会社に対する提言でありながら、労働組合としてもなすべきことを明記し、労使でともに取り組む姿勢を明確にしている。

労働組合としての具体的な対策では、まず、会社や管理職が適正な労働時間管理に取り組んでいるかのチェックや、その内容によっては会社に処罰を求めることが記されている。また、「働き方アンケートを実施し、サービス残業、長時間労働の実態を会社に報告すること」や「各種会議・研修において、法令遵守(サービス残業の撲滅等)の勉強会を実施すること」など、これからの自発的な取り組みについても明記されている。A労働組合は、2005年2～3月に食品部の組合員を対象とした『働き方実態調査アンケート』を実施した。そこで明らかになった直近1カ月(1/16～2/15)の1日平均サービス残業時間は、販売職で112分、主任で91分という大変ショッキングなものであった。サービス残業をする理由を聞いた質問の回答では、「自己能力不足」が34%と約3人に1人で最も高く、「利益に影響」(24%)、「プレッシャー」(13%)、「自己啓発」(13%)が次ぐ。組合執行部としては、この結果から教育の不足も長時間労働につながっているという認識を新たにしている。「管理職がとらえる長時間労働の原因」として最も多く挙げられたものは、「作業計画が出来ていない」ことによる

<sup>11</sup>中国地方を地盤とする大手総合スーパーで、近年は業界全体の業績が厳しい中、安定した成長を続けている。

「業務改善の未実施」であった。次いで、「法令遵守や早く帰るといった意識が乏しい」という原因が挙げられ、店管理職のほとんどが、外的要因よりもそれぞれ個々人の問題であると認識していることが分かった。一方、「採用ができていない」ことや「正社員比率の減少」といった、外的要因も一部で挙げられた。また、「現在の働き方(サービス残業・長時間労働を含む)が本人に与えている影響」を聞いた質問では、サービス残業の時間が長い人ほど「コンプライアンス」「モチベーション」「仕事能率」「勤続意志」の各項目が「大きく低下」とすると回答する割合が高くなっている。サービス残業をしている本人も、サービス残業をすることは、トータルでみると悪影響の方が大きいと感じていることが示された。こうした調査結果をふまえて、労働組合より会社としても適正な労働時間管理の取り組みを強化するよう要請を強めた結果、以下のことが実行されている。毎月の会社の幹部会(店長以上参加)において、人事部長が適正な労働時間管理に関する話を必ずして、これも管理者の評価項目のひとつであることを強調している。特に、36 協定違反や月 80 時間を超える残業をする者がいるようなイレギュラーがある場合は、会社としても警告を発している。

## L11<sup>12</sup>

L11・労働組合は、長時間・過重労働や休日未取得の撲滅にむけて、労使協議とそれに基づいた対策を強化している。まず、各事業所における労働安全衛生委員会において就業実態に課題がある人の対策を協議している。次回の委員会では、その取り組みと状況の変化について確認し、さらなる対策につなげている。また、サービス残業の実態の確認や対策の立案も、この委員会にてなされている。

「ブロック労使懇談会」は、近隣の 5 店舗程度で構成される 1 ブロックを 2 つ程度合わせた単位で半年に 1 回開催される。労働組合から中央執行部役員とブロック長、支部代表委員長(店単位の組合代表者)、会社から人事本部の担当責任者、販売事業部の地区統括責任者、店長を交えて各店舗の就業上の課題と対策を中心に協議している。さらに、新たな開店、改装店、閉鎖店舗についても同じメンバーの参加のもと、事前の段階で労使懇談会を行い、長時間・過重労働者が発生しないように計画の確認や対応の協議を進めている。

労使懇談会では、個人の就業上の課題にもふれるが、適正な労働時間管理にむけた全社的な方針や就業状況改善にむけて取り組み事例などの共有化も進めている。B 社には「作業改善プロジェクト」という作業の効率化を推進するための手法や体制、環境整備等を追及し、実践しているチームがある。このプロジェクトメンバーが特定の店舗に入り、その従業員とともに作業改善にむけて仕事の仕方や環境整備等を指導しながら体制の抜本改革に取り組んでいる。その一連のプロセスを該店の近隣店舗の作業改善担当者が見学し、ノウハウを自店に持ち帰って自店の作業改善につなげる仕組みになっている。

しかし、実際の改善の取り組みを見ている作業改善担当者にくらべ、それを伝え聞く人た

---

<sup>12</sup>九州・四国を除く全国に約 180 店舗を展開する大手総合スーパーである。

ちには取り組みやその必要性、成果が見えづらいという課題があった。そこで、労働組合は、作業改善は時短にも直結するという基本的な考え方のもと、作業改善をサポートする活動を進めている。具体的には、作業改善に関する説明のためのビデオを作製した。その中で作業改善はなぜ必要で、どのように進められているか、生産性や就業改善への効果等がビジュアルでわかりやすい内容にまとめられた。このビデオを全店に送り、労使で作業改善を積極的に進めていく体制を明確にした。労働組合は、就業ルールや組合員の権利の周知を進めるために、「就業ハンドブック」を作成し、全組合員に配布している。正社員向けには年に1回程度の頻度で改訂版を発行してきたが、パートタイム従業員の組織化にともない、パートタイム組合員用の「就業ハンドブック」も作成、配布して好評を得ている。

## L12<sup>13</sup>

24 時間営業の飲食店が大半を占める中、店長や副店長の勤務時間が、長くないかという懸念がある。そこで、労使でとらえる長時間労働の危険ラインとしては、拘束時間で1日12時間を目安としている。所定の9時間拘束にプラス3時間となり、ここを実質的な限界として考えている。その上で、各店の就業データから、イレギュラーに勤務時間の長い人を労使ともにリストアップし、適切な対応につなげている。労働時間に関する協議の場としては、「労使協議会」があり、残業や休日取得等の就業実態の確認を行う。これは毎月開催され、会社から人事部長、勤労厚生部の責任者、労働組合からは中央執行部役員が出席する。この中では、残業時間よりも休日取得に関する事項のウエイトが高い。これは、実際には多くの公休日が未取得のまま残っている人がまだまだ多く、休日を消化させることが、本人の労働時間短縮にとって最も効果的という観点からである。未取得休日の消化について、その対応を店長に任せる場合がなくはないが、それではなかなか根本解決にはならないと考えている。未取得休日の消化促進に向けては、該当店舗の要員を増員することがまずは挙げられ、パートタイマー・アルバイトの採用拡大も対策のひとつである。また、該当者について週休3日の週を月に1回つくるということを対応策としている。労働組合としてもこれらの方式による未取得休日の消化促進を指導している。

極端に公休日の未取得が多い実態がある場合は、会社から該当地区の責任者に休日取得の働きかけがある。ここで実際の取得状況によっては、地区責任者から当該店舗に応援者を配置し、休日を消化させる場合も年に何件かある。そしてその期間は1カ月に及ぶ場合もある。つまり、未取得の休日を消化させるために、該当者が1カ月間休みをとるための体制づ

---

<sup>13</sup> ファミリーレストランを関東・東海地区を中心に展開する大手企業である。店舗の90%は24時間営業で、一般的な店舗では正社員2人(店長、副店長)に加え、店舗によってはフロア、キッチンにそれぞれリーダーの正社員がいる場合もある。それ以外は、すべてパートタイマー・アルバイト(合計平均約40名)という人員構成のため、正社員が営業時間中、常に勤務することはそもそも無理があり、パートタイマーやアルバイトを責任者に任ずる場合もある。

くりを労使でしっかり行っているのである。未取得休日が翌年に消化されない場合、翌々年には協定休日という休日になるが、そのうち 29 日を超える部分の休日が消滅してしまう。そのため、消滅する休日を発生させないように、応援者派遣の対応をとることもある。

サービス残業撲滅にむけては、どのような状況でも出勤・退勤登録を正しく行うことと、その意義を伝えることを徹底させている。また、小規模の事業所が多数点在するという運営上難しい状況の中でも、労働組合の組織にネガティブな情報もきちんとあがってくるよう、各支部と執行部のコミュニケーションを強化している。毎月行われる労働組合の会議の際は、中央執行部役員から支部役員に就業管理の説明をして、それをもとに各支部で就業に関する労使懇談会を開催し、協議の上で改善にむけて取り組んでいる。

## L13<sup>14</sup>

2003 年 4 月、労使で「長時間労働是正委員会」を発足させ、6 月には会社役員や幹部社員が手分けをして全営業所を訪問するキックオフミーティングを開催した。社会的に長時間労働による健康障害が急増している状況をふまえ、「ルールを守ること」と「業務改善を進めて長時間労働を是正すること」を委員会の取り組みの目的としている。委員会のメンバーは、会社側は各部門長、組合側は執行部三役である。委員会は月 1 回開催され、その中で事務局が集計している「タイムカード管理集計表」と「労働時間管理状況報告書集計表」の確認をしている。

「タイムカード管理集計表」とは、各所属長からの報告に基づき、事業所・部署ごとに業務終了時刻と退社時刻のイレギュラーを集計したものである。具体的には、「終了時刻と退社時刻の差 30 分以上、1 時間以上」の延べ回数と「両者の逆転」の延べ回数、および「退社時刻 21 時以降、22 時以降」の延べ回数を集計している。「終了時刻と退社時刻の差 30 分以上」について 2006 年 1 月の実績でみると、1 人平均で 0~8.3 回と部署によって多様な実績となっている。問題のある事業所・部署の管理監督者に対しては、人事部や直属の部門長から具体的な指導をする仕組みになっている。「労働時間管理状況報告書集計表」とは、適正な労働時間管理に関するチェック項目に対する各所属長と組合支部長(事業所ごとに組合の支部としている)の評点を集計したものである。

このチェック項目とは、①行動計画表を活用した行動・時間管理、②時間外・休日労働の事前申請、③終業時間を超えて残っている部下への警告、④36 協定時間の遵守、⑤従業員の出退社時刻の把握、⑥長時間労働者への具体的指導、⑦実際の退社時刻と登録上の終了時刻に 1 時間以上の差がないこと、⑧タイムマネジメントの向上に向けた従業員の話し合いの実施の 8 項目である。各項目について、1~3 点で所属長と支部長がそれぞれ評点するし

---

<sup>14</sup>南東北を地盤とする清涼飲料水販売会社で、現在約 1090 名の従業員を擁する。職種ごとの従業員構成は、営業職が約 4 割、サービス・オペレーション職が約 4 割、管理・事務職が約 2 割である。

くみで、満点は24点である。2006年1月の実績でみると、全社の所属長の平均点は20.1点、支部長の平均点は20.4点である。ただし、事業所間の格差は大きく、支店間の比較でも16点から23点と大きな開きがある。「タイムカード管理集計表」と同様に、問題のある事業所・部署の管理監督者に対しては、人事部や直属の部門長が具体的な指導をしている。

こうした取り組みも3年を経過し、「漫然とした取り組み」や「マンネリ化」が危惧される状況になってきた。また、この間に組織体制の変更やパートタイム従業員の採用等、社内環境も変化していることから、委員会の目標をあらためて周知するとともに、時間・行動管理状況の実態の把握に努め、一層の定着を図っていくことが必要となってきた。そこで、2006年5月より委員会のメンバーが事業所訪問を行い、ミーティングの参加や現状の確認、所属長・労組代表者への聞き取りを行っている。2005年3月、「サービス残業撲滅について」と題する社長通達が会社幹部にむけて発せられた。この中には、「各部門長が率先し、自部門のサービス残業撲滅のための意識改革とその実践的な改善行動をとるよう、時間管理の徹底を図って下さい」という社長指示がしめされている。

## L14<sup>15</sup>

L14では36協定の協定時間について、事業所ごとではなく、部署ごとにそれぞれの状況に応じた設定にしておき、3カ月ごとに見直している。これには労務担当者、労働組合支部役員ともに多大な労力を注いでいる。設定時間については、それぞれの職場で本来ありうる値をとって、あくまでも「拘束力のある36協定」になるようにしている。よって、各部署から就業実態とかけはなれて長い設定時間の申し出があった場合は、本部の労使が承認しない場合もある。なお、労働組合が捉える延長時間の基本ガイドラインは月に20時間で、これを超える部分については、実状にあわせて肌理細かく対応している。

従業員の労働時間の記録方法は、自己申告制である。残業する人は、所定の用紙に実績を書いて、上司より承認印をもらうしくみになっている。タイムカードやICカード等を使用した客観的データではなく、自己申告制にしている理由は、毎日の労働時間について本人、上司ともに振り返る機会を与えることで、今後の労働時間短縮に結びつけるという目的からである。つまり、機械的な入社・退社登録ではなく、所定の用紙に本人が実績を記載し、それを上司が確認した上で戻すというプロセスの中で、日々の労働時間に関する意識づけと上司と部下のコミュニケーション促進の狙いがある。フレックスタイム制適用者については、本人が前週末までに次週の就業計画をパソコンに入力し、それを上長が確認して本人とすり合わせするしくみになっている。その上で実績もインプットし、計画との差異がなぜ発生したかについても、本人と上司でコミュニケーションをとり、今後の応援体制や仕事の見切りなど、業務の調整につなげている。なお、2004年12月より、労働時間の適正把握の

---

<sup>15</sup>大手の繊維・化学等製造業だが、現在は多様な分野に進出し、繊維、プラスチック・ケミカル、情報通信機材・機器等が主力となっている。

ために、Eメール利用記録がこの個人別就業時間実績画面に自動表示されるようになった。だが、実際には上司が部下の労働時間申告をそのまま受け取り、労働時間を現認していない事実があることが散見された。こうした現状をふまえ、2002年下期より全社挙げての適正な労働時間管理体制強化にむけた、社長、部門長からの全社通達が流された。また、まずは労働時間の実態把握が必要という観点から、Eメールの使用時間の記録をとって、労働時間記録との突合をし、矛盾がないかの確認を労使で進めてきた。さらに、労使で居残りパトロールも行い、その際に正確な労働時間把握の必要性等に関する教育活動も行っている。労働組合では、年1回定期的に労働時間管理についてのアンケート調査を行い、実労働時間の適正記入や上司の対応等の現状を調べ、次の対策につなげるための参考資料としている。さらに、「労働時間管理がなぜ課題になっているのか」というテーマで、関連する法の内容やコンプライアンスの観点を盛り込んだ教育活動を労使で展開している。

## <労政時報の紹介>

### R15<sup>16</sup>

労働時間管理の基本的考え方と適正化への取り組みとして、社内独自システムの採用、労働時間意識改革キャンペーン等を実施した。2005年に入ってから労働時間適正化に向けた取り組みは続いている。引き続き時間外労働の増加やサービス残業発生の根本原因について職場実態に踏み込んだミクロ的分析を行うとともに、各種の施策に取り組むこととした。

まず、労働時間管理対策を進めるに当たっては、①労働時間管理の適正化とコンプライアンス面、②業務効率化や働き方の見直しなどの業務改革面、③それらの取り組みを実行あるものとするための社員意識や職場風土改革面の3つの視点からの実施策が有効に機能するように実施していくことにしている。以具体的な取り組みについては以下のとおりである。

#### (1) 労働時間管理の適正化(サービス残業防止の徹底)

##### ①労働時間厳正管理の徹底

2005年5月、本店マネジャーなどの管理責任者約400人を対象に、「労働時間管理に関する説明会」を実施した。また、一般社員および服務管理者(職場単位で管理者に次ぐ立場の人を任命)に対する集合研修も合わせて実施した。支店や発電所等の事業所において

---

<sup>16</sup>世界最大の民間電力会社で、業界の主導企業。2005年3月末時点の会社概要は以下の通りである。本社：東京都千代田区内幸町1-1-3。資本金：6764億円。従業員数：3万6283人(単体)。平均年齢：38.7歳。平均勤続：19.2年。平均年収：756万円。

も、同様の説明会は逐次開催されている。

今後予定している e ラーニングの実施も併せて、これらの施策で厳正管理の意識を徹底していく。なお、同社では、就業規則上の懲戒に至らない場合で、「厳重注意」等注意喚起を促すことを含め「人事的措置」と呼んでいる。従来、労働時間管理でこの人事的措置を行った例は出ていないが、今後、時間外申請を抑制する不適切な取り扱いがあれば、厳重に是正し人的措置も検討・実施していくという。

## ②労働時間管理方法の見直し検討

### ア. 社内独自システムによる出退勤および労働時間の実態値把握

監督署から本店に対するサービス残業の指摘を受けた後、2004年9月ごろから、労働時間をより正確に把握できるよう、出退勤システムの改良に取り組んだ(開発期間は2~3ヵ月)。従来の出退勤システムでは、単位「勤務時間帯：8:40~20:00、事由：システム開発」などという具合に、時間と時間外労働自由のみを入力するものだった。

これに、イントラネット(以下、イントラ)へのログイン・ログアウト時刻(以下、イントラデータ)を表示させ、この時刻と本人が申請する勤務時間との間に10分以上の差異がみられる場合には「差異理由」の申請を行うようにした。

つまり、時間外の申請の有無にかかわらず、勤務時間帯以外にイントラデータが表示され、イントラデータと勤務開始時刻・終了時刻との差異が10分以上ある場合は、画面上のプルダウンリストから「差異理由」の申請を行う仕組みとした(ただし、10分以上の差異があるが、勤務終了時刻がイントラデータの終了時刻より遅いような場合は差異理由の申請は不要)。

一方、管理者は、メンバーの勤務実態(時間外申請等)とイントラへのアクセス時刻との差異を日々確認する仕組みとなっている。「差異理由」としては、「業務外諸行事」「私的勉強会」「組合活動」などが挙げられている。

### イ. 紙による「労働時間管理表」の導入

出退勤管理の方法は、これまで旧システムによるものだったが、新システムを採用したと同時に、アナログではあるが紙による「労働時間管理表」を導入した。これは、各日ごとに、当時17時までに時間外の業務予定(時刻および内容)を本人が記入して上司に申請、これを上司が指示または却下したうえで業務を遂行。翌日、業務実施結果(時間外時刻、休憩、退社時刻等)についても本人と上司が確認し、グループマネージャーが最終承認を行う。

時間外労働の事前指示をルール化し、上司と部下のコミュニケーション強化をねらっている。きわめてオーソドックスな管理方法だが、上司と部下のコミュニケーションツールの一つとしても位置付けている。パソコンによるデジタルな新システムとアナログな「労働時間管理表」の20チェックで管理を徹底しようという考えである。

### ウ. ICカードによる入退館時刻記録システムの活用検討

上記のように、引き続きイントラデータを活用した出退勤システムの上のチェックシ

システムを活用すると同時に、ICカードによる入退館時刻記録システムを活用すると同時に、ICカードによる入退館記録システムの活用を検討している。

## (2) 時間外労働の削減・長時間労働の是正

### ① 効率的業務運営への意識改革

#### ア. 労働時間意識改革キャンペーンの実施

深夜まで仕事ができることに慣れきってしまっている職場に対し、効率よく働き所定労働時間内で業務をこなすことを習慣付けるため、キャンペーンを行うこととした。

(例)「定時退社日」の再徹底、「19時(育児)に変える週間」など

キャンペーンについては、従来も実施していたが、今後はより実効性の高い取り組みを行うこととしている。具体的には、社長メッセージの発信や本店による店所・事業所巡回を実施し、実例を交えて労働時間の適正管理をPRするなどの取り組みを検討している。厚生労働省の時間管理強化の取り組みが6月、11月であることから、これに併せることとしている。

また、「時間外・休日労働ガイド」を作成し、含む管理者の事前指示の徹底や各人の管理方法の点検を促した。同ガイドの表紙には「もうすぐ5時！今日の残業 さあ、どうする！？」というスローガンが掲げられ、「知らないでは済まされない！ 36協定をしっかりと確認」などという文言で、注意を喚起している。

また、90年代に実施していた「ノー残業デー」は、最近では形骸化していたが、職場単位で復活させて、時間外の削減につなげようと試みている。

#### イ. 労働時間に対するコスト意識の醸成

今後の取り組み課題となっているのが、各人の時間外労働1位時間当たりの単価の明示(グループマネジャー、本人)や、各職場の2004年度時間外手当総額などを、イントラネット上で店所長・事業所長に目地するなど、準備中である。

#### ウ. 全社員へのeラーニング実施

先に触れたように、今後実施予定であり、効率的な業務遂行、家庭と仕事の両立への意識付けを行うべく、準備中である。

#### エ. 労働時間の実態に関する情報公開(見える化=視覚化)

店所別、本店各部などの労働時間データをイントラネット上で公開することとし、すでに一部では実施に移されている。

本店では、定期的に労務人事部から各部の労働時間管理責任者に労働時間の実態データを提供し、長時間労働者の実態、他の部門との比較などについて認識を深めてもらっている。

### ② 「労使委員会」の設置と活用

従来も労使懇談会が設置されていたが、労働時間問題を契機に、2005年4月、新たに「労働時間のあり方と働き方の変革を検討する労使委員会」を本店、所店(支店など)、事業所

にそれぞれ設置、それぞれの役割に応じてより実効のある対策の検討・立案を行うこととした(設置期間：2005年4月~2006年3月)。

同委員会の設立の目的は、「労働時間の実績・推移や適性管理等、労働時間全般に関する諸課題のほか、業務効率化や勤務制度の活用、働き方の意識改革等について労使で幅広く忌たんのない意見交換・議論を行い、具体的な対策を検討・立案する」としている。

特に、「時間外特別面談」(後述)の対象者数の多い「本店」「原子力」については特に重点的・優先的に対策を検討する。

労働時間管理上課題の多い本店では、この労使委員会を活用し、各部の課題の洗い出しを行い、業務効率化や社員意識に踏み込んだ対策を検討している。検討結果を踏まえ、労務人事部が各部を主導して実施する予定である。

各店所においても、本労使委員会を積極的に活用した諸施策を展開している。

その他本委員会の活用例としては、「会議の簡素化、会議資料・手持ち資料の削減」「店所への調査・報告依頼の削減」「店所からの改善要望事項への迅速回答」などの取り組みの提言・フォローが挙げられている。

### ③勤務制度の有効活用等

#### ア. フレックスタイム制のさらなる活用の検討・実施

同社では、89年からフレックスタイム制を導入している。対象は本店、支店本部等の管理部門の約5000人で、支社等の第一線事業所は除いている。

しかしながら多くの社員の実態は、通常勤務と同じ時間帯(8:40~17:20)で勤務しており、十分活用されていないのが実情である。時間外の削減、時間管理意識の醸成には、こうしたフレックスタイムを採用することも有効だと考えており、活用するための意識改革も必要、としている。また、コアタイム(現行10時~15時)を業務(適用単位)ごとに設定するなど、見直しも行い、制度の弾力的運用の検討も課題となっている。

#### イ. 裁量労働制導入の検討・試験実施等

「労働時間管理にとらわれず業務を行いたい」という要望もあることから、本店への試験導入を検討している。ただ、実施に当たっては、現行制度以上に人事評価における実績成果を評価する仕組みの検討が必要、としている。

#### ウ. 店所労務管理機能の強化と支援

店所の含む管理担当者を対象に、能力向上に資する研修(問題点分析と対策立案の手法に関する研修)を今年5月に実施した。

## R16<sup>17</sup>

<sup>17</sup>1963年設立。国内大手の規模を誇る旅行業で蓄積したノウハウを基に、約160社に上るグループ企業を通じて多種多様な関連事業を展開。2005年8月31日時点の会社概要は、以下の通りである。本社：東京都品川区東品川2-3-11。資本金：23億400万円。従業員

労働時間管理にまつわる諸制度整備に関し、同社ではこれまで労使協議を軸としてさまざまな取り組みを進めてきた。近年では、2003年に総労働時間短縮に向けた労使の検討機関として時短推進委員会を設置。制度面の取り組みでは、2005年度から年間休日2日増(アニバーサリー休暇、誕生日休暇の増設)が決定され、年間所定労働時間は1800時間(改定前1815時間)に短縮されている。また、個人別の労働時間管理については、委員会発足以前から、勤怠管理ソフト「タイムプロ」を用いたオンラインシステムが導入され、合理化が図られている。

これらより以前からも、労働時間短縮に向けた制度面の整備・改定は逐次進められてきた一方、現場レベルでの時間管理に対する意識や管理職のマネジメント面ではなお不十分な点がみられ、なかなか実行が伴わない状況が続いていた。具体的には、業務の都合による長時間労働の常態化や、残業(特勤)管理に関する基本ルールが守られていないなどの問題がなお各所でみられていたという。

これらの問題の改定を進めるために、同社内では、改めて管理者全体に労務管理責任への意識徹底を図るとともに、個々の社員に対しても時間管理に関する意識改革を促すことが必要と考えられた。

こうした経緯を受けて、2004年4月から全社を挙げて、労働時間管理の意識改革に向けた「iTM運動」がスタートを切る運びとなった。「iTM」とはIndependent Time Managementという英字の頭文字を当てたもので、同社では「主体的、自律的に自分の時間管理ができること」と意味づけている。

#### (1) 社内の推進体制

iTM運動は、同社総務部が企画・立案の主体となって全社への展開を進めている。運動の開始に当たり、2004年3月に同社佐々木社長から全国事業所の個所長に対して、労務管理の徹底と職場内時間管理の意識改革を喫緊の課題として取り組む胸のメッセージが発せられた。これに併せて、各地域での営業活動を統括する全国5営業本部に向けては、全社で推進するiTM運動の具体的な項目を掲げた「アクションプラン」が示され、これをベースとして各々の実態に即した営業本部ごとのアクションプラン策定が義務づけられた。その後、アクションプランに沿った運動の推進は本社総務部と営業本部総務課との連携によって進められ、専任の機関や担当者は特に設けられていない。

こうした体制で進める一方、iTM運動の推進状況や方針等については、従来からの労使による総労働時間短縮の取り組みを継承する形で、折に触れて労使間の協議・交渉も行われている。また、同社では営業拠点でのシフト管理等の事情により、一か月ごとに36協定の締結を行っており、その際には各個所単位で抽出した労働時間管理の実態データを労使で確認し、その状況に応じて取り組みを検討する手順が採られている。

---

数：1万1800人。平均年齢：38.5歳(正社員のみの平均)。

## (2) iTM 運動の具体的内容

### ①社内の方向付

全社および各営業本部が策定したアクションプランに基づく取り組みの推進に当たり、同社総務部がまず意識したのは、iTM 運動の目的への理解を促すための社内の方向付けである。「何のためにこの運動を行うのか」を社員に意識付けるため、まず、労働時間管理や安全配慮義務など法基準上の使用者責務の徹底と残業や長時間労働改善による若手社員のモチベーション向上を全社へアピールした。

### ②iTM 運動の重点推進事項

2004年3月26日に全社へ向けて iTM 運動アクションプランが示された。前記のとおり、各営業所ではこの全社プランをベースに、約一か月の検討期間を置いて、各地域の実態に即した営業本部別のアクションプランを策定することが義務付けられた。

ここにみるように、全社プランは五つの対策項目に連なって「具体的取組み」「実践内容」が明記されている。各営業本部が独自に策定したプランも、基本的には「社の意思表示」を除く四つの対策項目と具体的取り組みの内容を共有し、実践内容について書く地域の状況に合わせたアクションを抽出した形となっている。以下、アクションプランの骨子を構成する六つの重点推進事項は以下の通りである。

#### 1)経営トップからのメッセージ発信

労務管理の改善を喫緊の経営課題ととらえ、全社を挙げて取り組むことの意識付けを図るため、総務部では経営トップからのメッセージ発信によって運動をスタートすることとした。

#### 2)出退勤管理システムの改修

同社では所定労働時間外の残業を「特別勤務(特勤)」と呼称し、その必要が生じた場合は上司命令によって行うルールが定められている。特勤の発令と勤務実績の管理は、特勤命令書によって日ごとに行われており、その類型時間数によって月ごとの時間外手当が算定される仕組みとなっている。

一方、社員各人の出退勤時刻の管理については、前記のとおり「タイムプロ」というソフトウェアを用いたオンラインシステムが取り入れられている。つまり、社員の日々の出入りを記録するデジタル管理と、日ごとの特勤命令をアナログ管理する仕組みが併用されている。

また、上司の許可・命令を受けて特勤を行う場合に、業務の進捗等によって命令時間を上回る勤務が避けられないケースもある。こうした場合には、特勤の追加命令を徹底しているが、その管理が曖昧になることも実態としてはあり得る。タイムプロを用いた管理には、こうした特勤命令による記録上の実績と、実際の退勤時刻とのギャップを確認し、改善を図る目的も含まれている。

労働時間の適正管理を主眼に置いた今回の全社運動の中で、特勤命令に基づく残業申告とタイムプロの記録時間との乖離是正もその取り組み課題の一つに挙げられ、これ

らを合理的に進めるためにタイムプロの機能にも一部改定が加えられることとなった。具体的には、日々カードリーダーで打刻された出退勤時刻と特勤実績の入力データから業務数量と退勤時刻にギャップがある場合にはその時差を産出する機能が新たに付与されている。これらにより、個所ごとに行う日常のデータチェックや、本社総務部と営業本部総務課との連携による実績確認、個別指導などが、より効率的に進められるようになっている。

### 3) 自治監査への「労務管理」項目の追加

同社では、事業運営の適正性を確保することを目的として、従来から、定められた項目を書く営業本部単位で月ごとにチェックする「自治監査」を実施している。これまでの自治監査は、会計関係を中心とした項目について営業本部の総務課でチェックを行い、本社総務部でチェックを行い、本社総務部へ申告を行うとともに、年に1～2階程度業務監査から個別に問題の有無を確認する方法が採られていた。

iTM 運動がスタートした2004年以降も、自治監査実施の枠組みに変更はなされていないが、各営業本部での労働時間管理意識を高め、タイムプロの実績データ等を通じて明らかになった問題への対処をより徹底して進めるねらいから、新たな監査項目として「労務管理」が追加されている。

「労務管理」の追加項目のうち、特勤ルールに関する部分では、個々のチェック項目には適・否の判定ランと併せて、全社ルールに即したガイドラインが示されており、問題がみられる部分については早急な対処を促す仕組みとなっている。

### 4) 労務管理教育の強化

タイムマネジメントに関しては全社的な意識改革を目指す iTM 運動では、社員教育のブラッシュアップも重要な取り組み事項として位置づけられている。具体的な施策面では以下の三つがポイントに挙げられる。

イ. 労務管理教育の対象層拡大

ロ. 信任管理者を対象とした労務管理教育プログラムの強化・充実

ハ. 侵入社員、若手社員層を対象とした研修での時間管理教育の充実

このうち、イに関しては、管理職手前のリーダークラスに当たる社員層(職群Ⅲ)まで研修対象を拡大し、マネジメントとしての労務管理の重要性について意識付けを進めることとした。また、新任管理者に対しては、従来の社内ルールの教育中心プログラムを見直し、管理者の職責として労務管理にどのように取り組むべきか、といったマネジメント教育へとシフトする方針を打ち出している。実際の業務課長研修では、教材を用いてマネジメントへの意識高揚を図るとともに、残業時間の削減のみにとどまらず、効率的な業務遂行へ部下を導くことの重要性について理解を促すよう指導を進めている。これらに加え、マネジメント層のみでなく、一般社員を含めた全社員層で自律的な時間管理意識の高揚を図るため、若年社員層の集合研修でも、タイムマネジメント重視の教育プログラムを盛り込むこととしている。

#### 5)人事評価への「時間管理意識」項目の追加

同社の人事評価制度は、通年ベースで設定する目標の達成度判定に基づく業績評価と、日常の業務遂行行動を評価基準に照らして判定する行動評価の2本立てで構成されている。このうち行動評価では、社員の格付け(職群)と店頭営業や渉外営業などの担務ごとに、「高い成果を生み出すためにどのような行動をとればよいか」をさまざまな項目から書き記した成果行動モデルに基づく評価項目・基準が設定されている。

今回、iTM運動による取組みの一環として、自己時間管理意識の向上を図るねらいから行動評価についても見直しが行われ、新たに「時間管理意識(タイムマネジメント能力)」が評価項目に追加されることとなった。目指すべき成果行動として、効率的な業務遂行や時間管理のあり方を示し、賃金(成果役割給)に直接反映される評価と結び付けることによって社員の自発的改善を促すことがその目的である。

評価項目の追加は、まず担当社員数の多い店頭営業、渉外営業、提携販売を対象に行われ、その後に他の担務へ広げていく形で進められている。

#### 6)社内報による啓蒙

iTM運動のねらいについて、マネジメントを担う管理者には、労務管理の強化というメッセージが明確に伝わりやすい一方、自己時間管理への意識改革が期待される一般社員層にとっては、運動の趣旨や求められる取り組みがわかりづらい点が否めなかった。このため同社では、社内報などの媒体を通じ、機械をとらえて社内への啓もう活動を進めることを重点推進事項の一つに位置付けて取り組みを進めている。

### R17<sup>18</sup>

R17では、2003年5月に、本社部門の時間外労働の実態を調査、その発生要因を類型別(ベース業務・統合による一時的な負荷・季節要因・突発対応等)に分析し、所属部署ごとの対応策を検討した。また、これとは別に、システムログと本人申告の労働時間との乖離状況の調査を行い、社員および上司の注意喚起を行ってきた。

さらに、働き方の文化と深くかかわる労働時間管理の原則についても議論し、三原則(労働時間の適正把握、業務の棚卸を通じた実労働時間の短縮、やむを得ず長時間労働を行った場合の健康確保措置)を定め、社内通達した。

実際の取り組みは、経営トップの強いリーダーシップの下で進められた。事業所は従業員数千名と規模が大きく、労働時間管理も現場の運営に任されていた。つまり、分権化していたわけだが、本社主導で社長自らがリーダーシップをとって号令を掛け、各事務所・所属部署ごとに水平展開していった。

---

<sup>18</sup>2003年、発足。2005年4月末の会社概要は以下の通りである。本社：東京都千代田区内幸町2-2-3。資本金：2396億円。従業員数：1万4300人。平均年齢：43歳。平均勤続：22年。

一方、労働組合も独自に実態調査を進め、結論として「その一、仕事の仕組みや職場の雰囲気、長時間労働の発生要因となっているケースも多く、仕事の仕組みの改善や労使の意識改革が必要。その二、時間外労働や休日労働を行う場合の手続きを明確化するとともに、事前に上司が部下の業務内容を把握するシステムが必要」という提言を会社側に行った。

上記の提言を受け、同年 6 月、統合新会社における労使の意思疎通の場として開催された「第 1 階 労使経営審議会」で、労働安全衛生の一環として時間外労働問題に取り組むこと、効率的な仕事のやり方について真剣に取り組むことは、R17 の新しい企業風土を構築していく好機であること——など労働時間管理に関する考え方を労使で確認し合った。同審議会は四半期に 1 度開催されている。同年 9 月に開催された「第 2 回 労使経営審議会」では、労働組合から①労働時間管理に関する再徹底と継続的な取り組み、②長時間労働発生時の健康障害防止について要請が行われた。このほか、地区・単組レベルの定例労使審議会でも、時間外労働賃金支払い対象外である課長以上の社員についても、健康管理の観点から在社時間の適正管理の徹底を社内通達した。

2003 年 9 月、社内報(「R17 マンスリー」)で労働時間問題を 9 ページにわたって特集し、意識を喚起した。その内容は、当時の社長と人事部門、管理部門、営業部門、製造部門、肯定部門、研究部門の部長が座談会形式で労働時間管理について議論するというものである。労働時間は貴重な経営資源である、健康管理は重要課題、短時間で効率的に仕事を終わらせて変えることを誇りに思う企業風土が大切、などが特集の主旨である。

以下、R17 における労働時間短縮への取り組みである。

#### (1) 専門業務型裁量労働制の導入

2004 年、研究部門に業務型裁量労働制を導入した。

研究所の研究員の場合、その業務特性から、通常の労働時間制度による厳格な労働時間管理を行うよりも、業務の遂行や時間配分の決定を本人の裁量にゆだねていくほうが、本人の創造的な能力が十分に発揮しやすく、効果的かつ効率的な業務遂行がしやすくなる。一方、会社としても、労働時間の長さではなく、研究の成果や本人の能力に応じた適正な処遇を行うことが可能になり、ひいては研究員のモラルの向上に資するものと判断し、導入を決めた。

対象者は約 200 人である。みなし労働時間：8 時間 45 分／日、裁量労働手当：月間 20.7 時間分の割増賃金相当額となっている。また、出退勤の目安として、「コミュニケーションアワー」を 10:00~15:00 で設定している(標準労働時間は 7 時間 45 分)。

#### (2) 36 協定の改定

取り組みに際し、組合と締結している 36 協定の改定を行った。

本社・支社部門の協定では、基本協定時間を 3 か月 120 時間と 1 年 360 時間としている。3 か月 120 時間の上限を超える場合の特別延長ルールは、さらに 180 時間プラスし、合わ

せて 300 時間まで延長可能となっている。これについて、2004 年 4 月から、行政通達『第 3628 号—04.4.23 108 ページ参照』に基づき、3 ヶ月 120 時間を超える特別延長の適用を 1 年の半分である 2 回までとした。

### (3) 新就業管理システムの導入

2005 年 5 月から、新しい修行管理システムを導入し、自己申告による始業・終業時刻の入力と実際のパソコンのシステムログを連動、両者が異なる場合は機械的にチェック(警告表示)させ、その理由を書かせることにした。組合活動や使用外出の時間は控除される。こうしたシステムの改善により、在社時間そのものの削減を意識付けすることをねらっている。

このシステムでは、上司は画面上で、部下の日々の申告労働時間とパソコンのシステムログを確認できる。これにより、労働時間が適切に申告されているかどうかを日々確認し、問題があるばあいにはその場で個別に指導を行うことができるようになった。また、月間労働時間の累計値を随時把握することもでき、部下への仕事の配分を工夫する参考データとして活用できるようになった。

### (4) 所属長に対する就業管理説明会

2005 年 6 月から 7 月にかけて、所属長に対し、就業管理説明会が開催された。改めて関連法令や通達、会社および上司の安全配慮義務について周知し、適正な労働時間把握の必要性、社員の健康確保の重要性、コンプライアンスの視点からの労働時間管理について説明した。

### (5) 就業管理運用要領(規定)を制定・周知

同じく 7 月、就業管理運用要領(規定)を制定し、社員に周知した。その重要なポイントである、労働時間の適正把握、深夜・休日就業の事前申告、36 協定の遵守、長時間労働者への産業医による面接指導については、詳細を説明を行った。

### (6) 長時間労働者への対応とヘルスケア

長時間労働が慢性的に発生している部署に対しては、人事部門も入り解決策を検討している。増員により長時間労働の解消が可能な場合には、増員を行い対応している。

それでも結果として、1 ヶ月当たり 80 時間を超える時間外労働を行った社員には、産業医による、面接指導を義務付けた。また、時間外労働が、4・7・10・1 月を起点とする 3 ヶ月で 120 時間を超えた場合にも、産業インの面接指導を受診しなければならない、とした。ちなみに、従来から時間外労働が月 45 時間を超えた場合には、その社員の勤務状況を産業医に報告する運用となっている。「心身の健康管理がすべての基礎」という考えである。

#### (7) 部単位・月単位の労働時間計画の作成

さらに、4-9月、10-3月の6か月のタームの業務負荷を事前に想定し、月単位の時間外計画を部ごとに作成して人事部門が承認するようにした。

この仕組みの目的は、所属長が自分の部下の業務負担とその負荷を詳細に検証し、半年先まで月単位で業務負荷を見積もることにより、業務の見直しや分担の再編成等、時間外労働削減に向けた取り組みを促進することである。あくまでも所属部署における効率的・計画的な業務遂行を促すためのツールであり、時間外の目標値管理等が仮称申告につながることはないように徹底しているという。

これにより、問題のある部署に対しては、人事部門も巻き込んだ事前対応が可能となった。

### R18<sup>19</sup>

R18では、従来、タイムプロで積算した各人の労働時間実績データは人事課で一括管理し、月ごとの賃金計算に反映する仕組みとなっていた(タイムプロとは、各人の労働時間実績は、毎日出退勤時にカードで打刻したデータを勤怠ソフトである)。このため、日ごとのタイムプロの打刻と退勤時刻にギャップが生じた場合に修正の対応が遅れたり、特定社員の残業が増加している状況が月末のデータ集約まで十分把握されなかったりするなどの問題につながっていたという。こうした問題に対処するために、同社は2000年から、タイムプロの打刻データ確認用の端末を各部署に設置するとともに、実績データの確認と、問題が生じた場合の報告を担当する「時間管理責任者」を新たに設けている。

時間管理責任者には、製造部門では実質的な残業発令を行う係長、その他の部門では各課の課長が任じられ、担当部門で行われた前日の勤務実態について、その翌日のうちに報告することが義務づけられている。具体的には、各人に発令した残業時間または実際に勤務していた時間と、タイムプロに記録されたその日の勤務時間とにギャップがみられた場合、当人に事実を確認し、過少申告などの問題がある場合には、日々の報告を通じて、人事課へ知らせ、修正等の対応を図る仕組みとなっている。

こうした部署単位での日計管理によるチェック体制を設けたことで、当初のねらいどおり、勤務時間に関する申告と実態との乖離は、以前に比べて大幅に改善されているという。これらの取り組みと併せて、タイムプロに計上される各人の勤務時間データについては、課長以上の全管理職のパソコン端末から閲覧できるように改められている。部署管理におけるデータ活用の度合いは、現在もなお管理者によって個人差があるものの、データチェックが常時可能な環境が整備されたことにより、管理者には部下の勤務実態へ常に注意を払う

---

<sup>19</sup>創業110年を数える老舗の金属製品メーカーで、中堅規模ながら、主力製品である木工用・製本紙高揚の機械刃物の分野では、高度な製品加工技術により高いシェアを維持している。2005年9月1日時点の会社概要は以下の通りである。資本金：21億4250万円。従業員数：698人。平均年齢：39.2人。

責任が明確化され、労務管理面への意識高揚にも寄与しているという。

#### (1) 「時間管理委員会」の設置目的と構成

2001年にR18は、労働時間の適正管理を推進する全社機関として「時間管理委員会」を発足させた。

同委員会を新たに立ち上げた目的は、それまでに浮上していた労働時間管理を巡る個々の課題への対応のみにとどまるものではなく、全社の労働時間実態を踏まえて、委員会から年度ごとの改善目標を明示し、メンバーである各人の代表者の責任によって達成に向けた取り組みを展開することにあった。加えて、各部での業務に追われがちが管理者に対し、労務管理の重要性への認識を再度促し、部内での改善課題の監視・抽出に目をむけてもらうねらいもあったという。

委員会は、専務をトップとして、各部の部長8名に人事課長を加えた合計9名からなる事務局により運営されている。

#### (2) 委員会の活動

時間管理委員会は年度中に4回(4・7・10・12月)の定期検討会を行い、さらに年度目標の進捗や、定期検討会で挙げられた課題への対策の実施状況・成果等について月ごとに確認を行っている。

年度初めの4月の検討会では、過去2年間の総実労働時間実績や、その間の改善の取り組み等を踏まえ、当年度の年間早実労働時間目標と、取り組みに向けた全社での具体策を策定する。策定された年度目標は、各部署管理職あての通知によって周知されるほか、労使の話愛でも直接伝達される。

同社では現在、労働組合は組織されておらず、従業員代表と各部署の代議員計20名からなる親睦会が設けられており、毎月1階、総務・人事担当者と会合を行っている。時間管理委員会が策定した年度目標は、4月に行われる親睦会との会合での話し合いを経て承認され、併せて取り組みの方針についても協議が行われる。

その後の定期検討会では、各部の残業実態データと当初に定めた具体策の取り組み状況、改善課題の有無等について話し合いがなされ、下半期スタート時に当たる10月会合では、必要に応じて当初目標の見直しや新たな取り組みの検討も行われる。

年央のころには、年度末までの受注見通しもおおむね明らかになるため、以後の業務量の見通しやそれまでの残業実績などから、協定時間超過などの問題が予想される部署では個別の対応を迫られることになる。例えば、特定社員の残業が突出して増え、特別条項で定めた所定外総枠を超えるおそれがあるような場合、所属部の部長は定期検討会の席上で、問題が生じた背景や現状等について説明を求められ、その後は改善に向けた対策を立案して専務あてに提出することが義務づけられる。立案・提出までの期限はおおむね1週間程度とされており、対象となった部長は、改めて部長以下の部下や現場とのコミュニケーションを

密にとつたうえで、スピーディな対応が要求されるわけである。

## R19<sup>20</sup>

R19 で 2007 年 1 月から取り組まれている労働時間適正管理の柱は、全部で四つ(時間外業務の指示の徹底、時間外労働を支持する単位の変更、在社時間と労働時間の差異を明確化、労使による取組み)である。

### (1) 時間外業務の指示と徹底

文字どおり“就業時間内の業務を効率化”するために、上司が役割・目標・期限の設定を行い、部下の裁量の範囲内で業務を遂行し、報告・連絡・相談を行いながら、上司は具体的な指示や指導、アドバイスをを行う。今回から、こうした取組みを意識的に行うようにした。

一方、従来、時間外労働の指示については、包括的になされているだけで、他人の裁量に任されているケースが多かった。しかし、それでは、上司は部下の業務の進捗や負荷、支障がある点などを性格に把握することが難しい。そこで、「時間外管理表」を活用し、「具体的な計画を上司・部下で確認し、上司が時間外労働を支持する」ようにした。

「時間外管理表」は、実施日・課ごとに、時間外の実施者、実施予定時間、実施実績時間、理由などを悪人が記入し、課長、部長が個々の案件について認めていく——というものである。これは、上司が、時間外労働を支持命令した事実の「見える化」である。上司と部下のコミュニケーション機会を増やし、相互に知恵を出し合うことで仕事のやり方そのものを早い時点で見直し、所定内の働き方をより効率よく運営できるようにしたわけである。

### (2) 時間外労働を指示する単位の変更

従来、時間外労働を指示する谷は、特段意識されていなかった。部下の申請を承認し、実績を記録するという慣行になっていた。そこで、時間外労働はあくまでも上司の指示で行うという原点に戻り、部下との暗黙の了解ではなく、目標とする作業時間まで含めて両方で事前確認することにしたという。

### (3) 在社時間と労働時間の際の明確化

労働時間を適正に把握するため、在社時間と労働時間の差異を記録するように、「勤務管理システム」を変更した。

R19 の本社を訪れると、まず受付県守衛所のゲートを通過する。社員は IC カードの身分証を持っており、そのカードをゲートにかざすことで入門(退門)時刻が記録される。同管理

---

<sup>20</sup>カメラ、コピー、プリンタ、半導体製造装置等を中心とした精密機器メーカー。パソコン用プリンタでは最大手。1937年創業で、2007年は操業70周年にあたる。マルチメディア・ネットワーク時代に向けた研究開発にも注力。2006年12月末の会社概要は以下の通りである。本社：東京都大田区下丸子3-30-2。資本金：1746億300万円。従業員数：2万1973人。平均年齢：39.6歳。平均勤続：16.3年。

システムでは、その入門(退門)時刻と実際の始業・終業時刻の差異が 30 分以上あった場合に、差異理由を記録することになっており、「労組活動」「私的コミュニケーション」といった際理由を選択できるようにした。

こうすることによって、実質的な業務とそうでないものを区分けし、業務の効率化や業務負担をねらっている。また、差異が多い場合は、上司および本人に事情を聴取しながら、より適正な管理を目指す。

#### (4) 労使による取組み

同社には労使協議の組織として、中央労使協議会(毎月開催。社長、労組委員長をはじめ 65 人で構成)や労働時間勤務研究委員会などさまざまな委員会があり、労使で協力して課題の解決に取り組んでいる。

労働時間における労使の取組みとしては、CKI(R19・Knowledge・Intensive staff・Innovation)、オフサイトミーティング、朝会等を実施し、業務の効率化を図ってきた。

CKI とは、知識集約型のスタッフの仕事のプロセスやマネジメント、結果などをいかに効率よくしていくかという革新的な活動で、従来から行っているもの。朝会は、各職場で任意に行われている慣行で、その日の業務内容や進捗・負荷状況や配分、課題の共有などを行うミーティングである。

こうした取組みのほか、全社横断的テーマ「働き方改革」を設定し、事業所全体の労使議会・人事交渉で、労使による取組み事例を発表している。

## R20<sup>21</sup>

R20 では、これまでも、労使協議をベースとして、労働時間の短縮や時間外の削減に取り組んできた。とりわけ、労組の上部団体である電機連合の取組等を受けて、所定休日の増加、一斉年休制度導入、各種特別休暇導入等により時短を推進してきた。

また、「時間外労働協定(36 協定)」に基づいて、1992 年より、時間外労働や休日労働の労使ガイドラインを策定している。これは、36 協定より厳しい社内基準となっている。

仕事は「所定労働時間で効率よく遂行する」のが原則だが、ガイドラインではやむを得ず時間外労働を行う際の、運用上の細かい基準を規定している。行政が過重労働対策を打ち出す以前に、会社と組合とで協議し、策定したものだ。まず、36 協定では、「1 ヶ月 45 時間」という上限が決められているが、ガイドラインの基準では、それよりも短めの数値で縛りを設けている。

---

<sup>21</sup>世界最大の音楽メーカー。2007 年 3 月末の会社概要は以下の通りである。本社：静岡県浜松市中区中沢町 10-1。資本金：285 億 3400 万円。従業員数：2 万 5992 人(連結)。平均年齢：45.5 歳(単独)。平均勤続：23.8 歳(単独)。

## (1) ガイドラインに沿った労働時間適正管理の概要

R20 の時間管理の基本となるツールは、「勤務カード」である。原則、各自が時間外労働時間数および事由を毎日書き込み、所属長に検印を受ける。フレックスタイムの場合は、標準時間との差を記入する。時間数を記入または累積していき、毎月月初めに前月分を所属長に提出、所属長は給与グループまたは事業管理部門へ提出する。

この記録を基に、ガイドラインに定めた時間数との差を適正管理の基本としている。フレックスタイムを導入している職場は、個人の選択により、出退勤時刻を決定している。一方、生産の職場はフレックスタイムの適用はなく、時間外労働は当初 1 時間、以降 30 分毎で命じられることになっている。

### ① 月間単位での規制

労使ガイドラインには、さまざまな規制がある。主要なのは、①1 日は「原則 4 時間以内、8 時間を限度」、②1 ヶ月は、「所定時間外・休出合計で 40 時間以内」、③休日出勤は 1 ヶ月 2 回以内、④最大上限基準は 1 ヶ月 80 時間以内、⑤40 時間超過できるのは年間 6 回まで——などである。また、以下の点がさらに詳細に定められている。

#### 1) 月間 40 時間超への対応策

まず、原則である「月間の残業・休出が 40 時間」あるいは「休出が月 2 回」を超える場合の対応策をみていく。

この場合、翌月分(例えば月 8 月分)の時間外・休出合計が 40 時間を超えることが見込まれている場合に、当月(例えば 7 月)最終稼働日の 4 日前までに、所属長が「時間外・休出協定超過申請書を事業諸管理部門あてに提出しなければならない。

当該者の氏名、時間外延長時間をはじめ、休出の場合は代休の予定や「実施理由および見通し」などを記入する。

シートは、所属長⇒部門長⇒事業所監理部門長の承認を経て、労働組合が押印し、情報を共有化して意識化を促す。また、事前に超過申請をしていないが、翌月に入って超過が見込まれる場合は、その時点で速やかに申請を行う。あくまでも事前に申請するのが原則である。

#### 2) 月間 80 時間超への対応策

次に、上記「月間の残業休出が 40 時間」を超える場合の手続きを経て、さらに上限である 80 時間を超えた場合の対応策について、フローに沿ってみていく。

ア. 毎月 15 日過ぎに、前月の勤務カードによる勤務実績が集約される。その際、80 時間を超えた者(ここでは「80 時間超過者」とする)は、人事部から核事業所管理部門経由で産業医に報告され、産業医等により定期健康診断結果との照合が行われる。P1「異常なし」から P4「要精検」まで診断のレベル判定のうち、P1、P2 の者については電話での保険指導を行う。

イ. 一方、P3、P4 レベルの者については、個別面談を行う。

ウ. 25 日ごろ、「労使報告会」の席上で、各部門署長に提出させた「勤務状況報告書(80

時間超過)」とタイムカードのコピーを基に報告・協議が行われる(なお、同社では、時間外・休出を「残休出」と呼ぶ)。

エ. 翌月はじめ、個別面談に基づく結果が事業所管理長および所属部門長に伝えられる。

本人へは産業医による保険指導の際に直接結果が伝えられる。

健康の危険性レベルは、「R1(低い)=要：残休出 80 時間以下厳守」「R2(中程度)=要：数か月内に残休出 40 時間以下厳守」「R4(非常に高い)=要：早急な検査・治療」の 4 段階。それぞれの判断結果に基づき、対策が実施されていく。

## ②年間単位での規制

2004 年の改定でガイドラインに新たに加わった「40 時間を超えられるのは、特定業務従事者を除き、年 6 回まで」とする基準について見てみよう。

年 2 回、4 月から始まる新年度で 8 か月経過した 11 月末時点と 12 か月経過した 3 月時点に、「40 時間を年 6 回超えた」者の上司に「残休出労使ガイドライン超過報告書」が渡される(ここで紹介したのは、ケアを要する「2 年連続で年 6 回超過した場合」のシート)。シートには、超過者の氏名、所属、40 時間超過回数、残休出時間数と今後の見通しのほか、所属長コメント欄として、「年間上限回数超過の理由や職場状況」「本人の状況(業務遂行面・健康面)」「2 年連続で年 6 回超過となった理由とこれまで取り組んだ具体的対策」「今後の残休出実施の見通し」などを書き込む。

そして、所属長のみならず、部長⇒管理部長⇒部門長⇒労政・企画室⇒人事部長はもちろん、産業医と労働組合にも情報が伝わる。このように、あえて所属長ばかりではなく、その上の部門長などに何重にも承認印やコメントを求めているところが、同社取り組みの特徴である。

さらに、調査時点の 8 ヶ月、12 ヶ月間の状況をみて平均時間外が 70~80 時間で推移しているような人には、総合的に人事が必要と判断すれば、保険指導を行っている。

## ③労使講習会の開催

こうしたガイドラインを中心とした施策を徹底する一方、労使共催で主に職制(管理職)を対象に講習会や勉強会を実施している。

### (2) 超過事由を徹底分析

人事部 労政・企画室では、シートに記入された個別事由から、ガイドライン超過事由および超過者本人の特性分析をおこなっている。

まず、超過事由の分析のポイントは、「要素 1：業務量・必要工数」「要素 2：業務遂行方法・プロセス等」「要素 3：期間／必要とする時間・納期等」「要素 4：人事労務管理・要員管理等」などである。

例えば、要素 1：業務量・必要工数では、「定常的な業務負担がかかっているところへ、突発的な対応がいくつか必要となった」「取引先からの突発的な仕様変更の依頼があった」「システム障害の発生」などが主な理由である。要素 3：期間／必要とする時間・納期等で

は、「短期間の開発が要求される、異常に短い開発スケジュール、開発日程の短縮要求等」が挙げられている。要素 4：人事労務管理・要因管理等では、「リーダーの後退、メンバーの長期離脱」「業務経験の浅さ」などである。

一方、超過従業員の行動様式についての分析では、「本人は丁寧に仕事を進めるタイプである」「やり遂げたいという強い意志をもっている」「他人より多くの業務をこなすことで、充実感を得ている」「遅めの入社、結果として遅めの退社」といった姿が浮き彫りになっている。さらに、健康状態についての分析では「疲労が蓄積し、体力的に厳しい状態」「産業医の保険指導を受け、判定がよくない」「長期にわたる開発でモチベーションが低下」といったものから、「高血圧・糖尿病・持病の発症が心配」といった具体的な症状の指摘もあった。

こうしたガイドライン超過事由分析を行い、さらなる労働時間短縮への取り組みを行っている。

## R21<sup>22</sup>

R21 で、労働時間短縮への取り組みを検討するきっかけとなったのは、2004 年秋に実施された「組織風土・コミュニケーション調査」である。これは、組合からの実施要求を受け、全社員を対象に行った同調査で浮かびあがってきたのは、ハードな勤務状況の中でひそかに進行していた疲弊感、閉塞感、成長に対する疑念と伸び悩みの意識をあらわにした言葉だったという。

R21 のようなシステムソリューション事業を行う企業では、厳しい納期の縛りがある中で、理論性と整合性が強く求められる。近年ではシステムも高度化・複雑化し、セキュリティや情報漏えいに関するリスクも増大してきている。また、メンタルシック(メンタルヘルス失調)の発症比率も高い業界である。この調査結果には、同業他社と比較しても高い業務負荷感がはっきりと示されていた。日々の業務からくる疲労と閉塞感のために、新しいことへの挑戦意欲が減退しているとも読み取れたという。

こうした問題意識を踏まえて、R21 では、2005 年 12 月より、全社員を対象にして、22 時に以降の深夜残業と休日出勤の原則禁止を始めた。深夜残業や休日出勤をしなければならない場合は、直属上司が事前申請して、事業部長の許可を得なければならないようにした。

意識喚起のために、同社の本社ビルでは 21 時 30 分、同 45 分に館内放送を流している。22 時以降の残業禁止としたのは、6 時間を切る短い睡眠時間がうつ状態や心筋梗塞に対して高い相関関係を持っていると指摘されていることを受けて、深夜勤務が心身に与える負

---

<sup>22</sup>2001 年 4 月、発足。2002 年 10 月 8 に東証 1 部上場。経営およびシステムに関するコンサルティング、情報システムに関する企画・設計・開発・運用・保守、アウトソーシングサービスを提供している。従業員の約 78%を SE 職、同 12%を営業部が占める。2007 年 3 月 31 日における会社概要は、以下の通りである。本社：東京都中央区新川 2-20-15。資本金：129 億 5276 万 3000 円。従業員数：2128 人。

荷を考慮したためだ。社員が帰宅して、遅くとも 24 時過ぎには終身できることを目指した。こういった考えから、もし深夜残業がやむを得なかった場合でも、睡眠時間確保のために近隣ホテルを利用する、という選択も認めた。

同社のような IT 企業では、プロジェクトによって繁閑の差が大きいため、例えば“週に 1 度ノー残業デーを設ける”といった方法は採りがたい。22 時を一つの区切りとした理由として、“この時間まで就業できれば、どうにか仕事をまとめることができるだろう”という見通しもあったという。

## (2) 労働時間管理と生産性の向上

### ① 出退勤管理と過剰労働への対処

同社の出退勤管理は、基本的に社員の自己申告制によっている。社内ネットワーク上のワークフローシステムに社員それぞれが入力して、上司が承認する仕組みである。22 時までの残業については、基本的には当該社員と上司との間で了解があればよく、事前申請等の必要はない。ただし、月の時間外労働が 45 時間を超えた場合、「勤務超過申告書」を人事部に提出しなければならない。この申告書では、上司が「なぜ超えたか」「来月はどういう見通しか」を書く必要がある。

社員の労働時間数のデータはサーバーに集約されており、事業部ごとの人事担当者は実績をみる事ができる。労働時間数が過剰になっているようならば、人事部が事業部にフィードバックを行い、改善を求めるケースもあるという。

また、事業部長が経営トップに事業状況を直接報告する場である「事業検討会」においても、労働時間の実績は人事部から 3 ヶ月に 1 度定例的に報告され、問題があるようならばここでも改めて検討される。事業部間でチェックし合うことで、引き締めるための“カンフル剤”とする狙いである。

### ② 「技術本部」による生産管理技術の共有

2005 年 4 月、これまで事業部ごとに蓄積していた開発に関するツールの評価検証結果などを全社的に集約・共有化するために、同社では「技術本部」を設置した。組織的なシステム開発力強化に向けて全社を挙げて取り組むことをねらいとしたもので、SE や品質管理に携わってきた社員によって構成されている。

プロジェクト型の業務形態の多い IT 産業では、プロジェクト・マネジャーの抱える問題の解決を支援するために、PMO(プロジェクト・マネジメント・オフィス。組織の中における複数のプロジェクトの最適化を行うことで作業の効率化を図り、マネジメント業務を横断的に調整し、支援する)を置くことの重要性が増してきている。同社における技術本部は、会社全体を統括する PMO としての機能を持っている。

また技術本部では、同社が製作するシステムの標準形を作り、そのノウハウを共有化した。そのための技術教育として、総務省の IT スキル標準に準拠した職種別の教育プログラムを作成している。

こうした一連の取り組みを通じて、社員やプロジェクトの生産性を上げるとともに、将来的に大きな負担を生み出しそうな案件の管理上の問題点を挙げ、トラブル対応が生み出す過剰労働を未然に防ぐ——という点も期待されている。

### (3) そのほかの取り組み

#### ①人事評価に「時間管理意識」

同社の組織・人事評価の中で、業績評価については、団体業績→個人業績の順で決定する仕組みである。団体業績評価では、売上額、伸び率といった数値による評価に加えて、「重点課題」として定性的なテーマが取り上げられる。重点課題は事業部ごとに“宣言”され、達成度に応じて評価が行われる。人事部としては、重点課題選定に当たり、時間管理意識の浸透をねらって、「深夜残業の削減」をテーマにするように推奨している。実際に7割程度の事業部で、「深夜残業の削減」をはじめとする労働時間管理の取り組みを重点課題として選定するなど、一定の成果が現れている。

また、今後の課題として、個人評価の面においても従来打ち出している「中長期課題」「プロセス」重視の考え方をさらに進め、仕事の仕組みや構造を変えていく取り組みにつなげていくことを検討している。

#### ②健康管理、リフレッシュ施策

同社では、“活力のある会社、魅力のある会社を作り、社員に前を向いて仕事をしてもらうためのベースを形成し、下支えする”ものとして、以下に挙げるような健康管理、リフレッシュに関する施策を実施している。

##### ・健康管理機能の強化

保険師による相談体制を敷くと同時に、メンタル面の自己検診シート「POMS」(緊張・抑うつ・怒り・活気・疲労・混乱の六つの印紙を測定できる診断ツール。性格傾向を評価するのではなく、置かれた条件下で変化する一時的な気分・感情を測定する。所要時間は15分程度)を配布し、定期的な社員診断を実施している。

また、月の残業時間が80時間、100時間超の社員については、産業医による「OT面談」(オーバータイム＝過剰勤務)が義務付けられている。

##### ・リフレッシュ連9

2005年に組合から要求があり、同年7月より導入されたのが「リフレッシュ連9」制度だ。年1回以上、年次有給休暇を5日間連続取得することを推奨するもので、前後の週休日と併せて9連休とすることで心身のリフレッシュにつなげるのがねらいだ。利用しやすいように、2分割して取得も可能としている。

この制度を導入した影響もあって、同社の社員1人当たりの年休取得日数は、2004年には平均9.1日だったものが、2005年には平均11.2日に増加した。2006年も同水準を維持し、一定の効果が上がっている。ちなみに、IT業界の水準では年次有給休暇の年間取得日数は1日平均10日前後であり、業界水準を上回るレベルになった。

・マネジメント集中研修

2005年4月より、全19回にわたり「マネジメント集中研修」を実施した。GL(グループリーダー、課長層)を中心に計420人が参加・受講している。

また、このほかにも広い意味で「社内人材の高度戦力化」を図るための施策を実施している。

## R22<sup>23</sup>

R22では、1ヵ月100時間以上の残業を原則禁止、休日出勤の場合は代休の取得を必須にするなどを社長方針として全社に明示している。

また、勤務管理システムで各人の労働時間をチェックし、管理職や裁量労働制適用者を含む長時間残業者(当月100時間以上、2ヵ月連続80時間以上)および上長の名簿リストを、社長をはじめ経営幹部が参加する毎月の経営会議で報告している。長時間労働者としてリストに上がる者は全社で50人程度という。

これに対して、リストに上がった社員を管掌する役員(管掌執行役)は、長時間残業の原因究明と今後の残業縮減計画を策定しなければならない。そして、対策実施後の効果を翌月の経営会議で点検し、その後も数ヵ月にわたって経過を監視して、措置が一過性に終わっていないかをチェックするという、強制力をもった問題解決体制を築いている。

そもそもR22では社長、副社長といった経営トップ自らが、長時間残業を重要な経営課題と認識し、人事部に指示を出すだけでなく、各管掌執行役にも直接指示を出して、長時間残業の改善に向けてリーダーシップを発揮している。優秀な人材に業務が集中するのは常田が、一切の妥協を廃して、そうした職場風土、業務配分の隔たりやスケジュールの立て方、人材育成についてマネジメントの自覚を促すとともに、その改革を求めている。そうしたトップの本気の姿勢を全社的な仕組みに落とし込むことで、各役員の残業縮減に対する意識や取り組みが変わり、それが部下等にも浸透していくという形で、徹底が図られている。具体的な取り組み内容は、以下の通りである。

### (1) 出退勤管理

社員の出退勤は勤務管理システムで管理している。パソコンを立ち上げた時点で出社時刻が自動登録され、退社時はパソコンの画面上の退勤ボタンを押すと、その時刻が登録される。労働基準法では、時間管理を要しないとされる管理職や裁量労働者についても、健康管理の面から同様の仕組みで時間管理をしている。

---

<sup>23</sup>グループ最初のソフトウェア会社として1970年に設立。大型コンピュータの基本ソフトの開発や金融、官公庁、製造業向けの大規模業務システムの開発ほか、GIS(地図情報システム)、情報漏洩防止ソフトウェア等のパッケージ製品と幅広い分野で事業を展開。2008年3月の会社概要は以下の通りである。本社：東京都品川区東品川4-12-7。資本金：341億8200万円。従業員数：5166人。平均年齢：37.5歳。平均年収：676万円。

勤務管理システムは健康管理施策とも連動しており、残業時間が月 80 時間を超えるとイントラネット上で健康管理の自己チェックを受けることになっている。疲労度を客観的数値として見せることで健康に対する意識を喚起し、本人が希望すれば産業医の面談が受けられる(2 か月連続 80 時間以上では、本人の希望に関わらず、疲労度が認められた時点で産業医の面談を受診する)。

## (2) 残業の申請

R22 の場合、仕事の進め方や方法、時間配分は社員本人に任せているので、基本的には日々の残業申請は自己申告となっている。ただし、上記の勤務管理システムには、当日もしくは翌日に残業時間の実績を入力し、それを主任や課長が日々承認するというフローを徹底するように、現場に対して支持を出している。

なお、残業実績は課内、部内で一覧表示できるようになっており、リアルタイムでの管理を可能にしている。

## (3) 出退勤時間との整合チェック

残業縮減策の推進がサービス残業の発生につながることを防ぐため、作業時間と出退勤時間のマッチングを監視し、不整合理由を上長が承認する仕組みを導入している。

勤務管理システムで自動登録された出退勤時間から想定される残業時間と、実際に申告された残業時間にかい離が生じることがある。そのかい離が 1 時間以上ある場合には、本人と上長に自動的にメールを送信する仕組みになっており、勤務管理システムの中で、本人に「出退勤アンマッチ理由」を入力させ、それを上長が承認することになっている。

## (4) 休日出勤の手続き

R22 では、基本的に休日や夏休み、年末年始、ゴールデンウィークといった長期休暇には休日出勤しないことが前提だ。しかし、休日での金融系システムの入れ替えや、突発的なトラブル対応などの回避しようのない理由での休日出勤は、その人数や時間が必要最小限であればやむを得ないと割り切っている。

しかし、休日出勤する場合でも代休を確実に取ることを義務付けている。休日出勤の届出の際には代休予定日も同時に届け出ることを必須としている。人事部では、心身ともにリフレッシュできる長期休暇中の休日出勤の場合は、特に運用を厳しくしており、代休取得状況をチェックし本人が代休を取得し切るまでは追跡する。さらに、代休取得未完了者には、次の長期休暇中の休日出勤を認めないという措置も定めている。

## (5) 21 時ルールを導入

### ① 本社は 21 時に全館消灯

心身ともに健康な生活を送るために、遅くとも午後 9 時には退社しようという「21 時

ルール」を設けている。

21 時以降の残業は原則禁止で、退社のきっかけを作るために、本社では毎日午後 8 時 55 分になると、全館にショパンの「別れの曲」を流して、北区の雰囲気醸成し、局がフェードアウトするのと同時に、午後 9 時には全館の電気が一斉に消える仕組みになっている。導入当初は、午後 9 時少し前に退社する社員が集中し、エレベーターが満員になっていたが、最近では、各人のタイムマネジメント意識も向上し、仕事の繁忙に合わせて三々五々、退社するようになっているとのことだ。

#### ②21 時以降の残業は各本部でルールを設定

突発的なトラブルや納期が近づいているなど、どうしても午後 9 時を超えて残業しなければならない場合は、本部ごとに作成したルールに基づき、上長(部長)に申請し、許可をえなければならない。

R22 では、実際の運用や手続きは各本部に任せている。それは人事部が一方的に押し付けても、各本部の意識や行動は変わらず、結果的に長続きしないと考えているためだ。人事部は、各本部のルールや手順は把握するが、基本的には各本部の自主性を重んじている。各本部が自らの置かれている状況に気づき、問題を発覚して、克服するための方策を考え、ルールを作ることによって、結果として自分たちの作ったルールを遵守しなければならないという意識が芽生え、組織内へ浸透・徹底しようという行動につながっていくことを期待している。

なお、労使で職場を巡視し、ルールの遵守状況を確認することで、運用の形骸化に歯止めを掛けている。

#### (6) 長時間残業や休日労働に関する警告メールの送信

長時間残業の予兆管理の観点から勤務管理システムと連動させて、残業が社内基準に近づくと、本院と上長に警告メールを自動送信し、残業縮減対策を講じるように意識付けを行っている。

残業の社内基準は、40 時間、60 時間、80 時間の 3 区間で、それぞれで警告メールのメッセージの内容が異なる。例えば、1 ヶ月の残業が 40 時間になると、本人や上司が意識しないとすぐに 60 時間、80 時間と残業が増えていく傾向がある。そうならないためにもこの時点で残業短縮措置を講ずるようとのメッセージを配信する。

同社では、残業が 80 時間になると労働組合と個別に協定を締結しなければならない定めとなっている。そのため残業が 60 時間に到達すると、次の目安の 80 時間に達すると協定締結が必要になることを事前に通知する。さらに 80 時間に達すると、協定締結の必要性とともに、厚生労働省が示す過労死と時間外労働との関係で、発症前 1 ヶ月間におおむね 100 時間を超えるか、または発症前 2 ヶ月ないし 6 ヶ月にわたって、おおむね 80 時間を超えることへの警告を発している。

#### (7) 定時出社を推奨

始終業時刻に関して、労働基準法では、裁量労働適用者であれば業務遂行の必要に応じて各人の裁量で時間を決定でき、フレックスタイム制の適用者はフレキシブルタイムの範囲内で自由に決定できるとしている。しかし、同社では、ワーク・ライフ・バランスや社員の健康、社内のコミュニケーションといった観点から、組織運営上は一定の秩序が必要だと考えている。

同社の勤務時間は 9:00~17:30(本社)だが、裁量労働やフレックスタイムの場合でも提示出社を推奨している。出勤が午後 10 時や 11 時に常態化すると、それだけ就業時間も遅くなり、生活スタイルが「夜型」になってしまう。また、定時に出社した社員との勤務時間にずれが生じることから、業務遂行上のコミュニケーションが悪くなる。さらに、生活リズムが夜型になることで心身の健康にも悪影響を与えかねないという懸念もある。そのため、定時出社の励行を推奨し、始業時に巡視を行い、常態的なフレックス行使やルール違反は指導している。もちろん業務の効率性の視点から、前日に遅くまで働いたときに、一定の睡眠時間を確保するため、翌日に遅く出社するといった利用までは否定しない。

#### (8) 年 3 日間の計画年休の確実な取得

同社では、労働組合との取り決めで、年休を充当した 5 日間の全社一斉の夏休みのほか、計画年休 3 日間の計 8 日間は最低でも年休を取ることにしている。計画年休とは、夏休みや年末年始、ゴールデンウィークなどの時期に合わせて長期連休やアニバーサル休暇、子供の学校行事対応等が実現できるように、年休のうち 3 日間を年度初めの目標設定時に本人と上長が話し合いの上で予定を立てるもので、事前に勤務管理システムに入力しておく。計画年休の導入に伴い、予定日の 1 ヶ月前には、上長と本人に計画年休の通知がメールで自動送信され、さらに 2 週間前には本人あてにリマインダーメールが送信される仕組みも導入した。休暇取得に向けた業務配分を双方に意識させ、よていした休みはしっかり取るように、IT を駆使して制度の実効性を高めている。なお、業務との関係で 2 回は予定変更を認めている。

#### (9) プロジェクト年休の導入

プロジェクト年休とは、プロジェクトの終了や閑散期等を勘案して各期 2 日以上の子休取得を予定する制度である。ワーキンググループから意見を踏まえて 2007 年 4 月に導入した。

仕事をしていくうえでリフレッシュは必要であり、特にプロジェクトが終了したときに休暇が取れると勤務にメリハリが付き、同時に達成感が味わえる。また、次のプロジェクトへの活力にもつながるというメリットがある。

さらに、休みを取る社員としても、他の人が忙しく働いている中で年休を取るのは気が引けるという面もある。そこで、年休に「プロジェクト年休」といった特別な名称を付けるこ

とで、休む理由が全社で共有化され、休暇が取りやすいという心理的な効果もあるという。

#### (10) 時短強化月間の設定

組合主導で、毎年10月、11月を時短強化月間と位置づけ、その期間は隔週水曜日を「残業ゼロの日」、各月で1日を「休日出勤ゼロの日」と定めて、労働時間の短縮と働き方に対する意識向上を促している。

「残業ゼロの日」と「休日出勤ゼロの日」は会社と組合で一緒に各職場を見回っており、特に「残業ゼロの日」については、残業の届け出がない限りは、その場で退社するように指導している。

#### (11) 労使一体となった残業削減への取り組み

##### ① 監視とフォロー

同社では、残業削減をはじめ、ワーク・ライフ・バランス施策全般にわたり、労働組合が積極的に関与しており、労使共同でその実現に向けて取り組みも強化している。

毎月、労使委員会で長時間残業傾向の社員を監視するほか、職制を呼びだしてのヒアリングや警告を実施している。また、長時間残業が連続している社員については職制やプロジェクトを厳しく監視し、年間での残業計画の提出・フォローを実施するほか、協定実施の際も提示内容を厳しく吟味するなど、恒常的残業者の撲滅に注力している。

さらに年間8日以上の子休取得を目標に、低所得者には取得推進に向けて会社側から上長を通じて要請し、労働組合も組合員本人に対するフォローを実施している。併せて、リフレッシュ休暇、計画年休についても行使状況の予定対実績を追跡し、職場フォローを行っている。

##### ② 協定基準の見直し

組合との協定基準の見直しも行った。これまでは毎週水曜日の提示一斉退勤日(ノー残業デー)に残業する場合や休日出勤の際には、その都度、届出が必要だった。

しかし、業態として顧客の都合を最優先する必要があるため、そうした毎回の手続きは煩雑になる。そこでスポットでみるのではなく月や四半期、半年といった谷で対応したほうが合理的と判断した。手続きを厳格化するより、一定のスパンで管理し、その後の監視とフォローを徹底する方針に変更したわけだ。

時短強化月間に定めている10月と11月を除き、ノー残業デー時の残業届けは廃止し、休日出勤は当月2回までは届出を不要とした。残業は40時間以上の際の届け出はなくして、その代わりに当月80時間や100時間以上の長時間残業の見込みがある場合や、36協定に定めている四半期で223時間以上の場合、半年400時間以上、年間800時間以上という基準を超える見込みとなった場合には、労働組合と協定を結ぶこととしており、協定締結したものについてのみ残業可能としている。

## (12) 運用上の留意点

### ①時間管理意識の醸成・啓発

一番苦労したのは、社員の労働時間管理意識を変える点であったという。

2007年7月には、働いていた時間ではなく仕事の成果で処遇することを明確にするため裁量労働制を導入した。また、21時ルールを設定したことで「残業できるのは21時まで」という環境の中で、効率化への意識改革を醸成することによって一役買っているという。

また、時間管理は現場のマネジメント改革でもある。現場にしてみれば時間管理の必要性はわかるが、一方で、顧客とのかんけいでやらざるを得ない状況があり、こなさなければならぬ仕事が山積みになっている。そのような中、プロジェクトのキーマンは外せないし、特定の社員に作業が集中してしまうのは仕方がないといったジレンマがあるという。しかし、そうした状況の中で、経営会議の場で長時間残業者を報告し、今後の対策、残業縮減計画等を議論し、進捗をチェックする仕組みを作ったことで、なぜそうなるのか、原因はなんなのか、どうすれば問題が解決するのかといった点について現場の管理職自身が真剣に考え、行動することへの動機づけになっているという。

### ②業務プロセス改革も並行して実施

労働時間が削減されると、その分、生産性が落ちることが懸念される。同社では、労働密度を高めていくために、労働時間削減と並行して、生産性向上をねらった業務プロセス改革を進めている。

ペーパーレス化やフリーアドレスの導入等、会議体の整理統合、稟議の圧縮といった全社的な取り組みに加えて、効率よくプログラムが作れるソフトウェアの開発や事業部間の情報交換によって、同じ機能を持ったプログラムを共有化するなどの動きもある。

優秀なエンジニアに仕事が集まる現実があるので、組織全体のレベルを上げていくために今後は「人材育成の日立ソフト」というキャッチフレーズを掲げて、教育研修に力を入れていくことにしている。

### ③形骸化防止の取り組み

制度やルールを作っても、運用していくうちに形骸化してしまうことは少なくない。形骸化させないために、人事部や労働組合が各職場を見回るのが一番効果があるという。また、ルールを守らない人に対しては、きちんと指導していくように現場には徹底を要請し、管理不良の著しい職場には、協定不能部署に指定して対処していくことにしているという。

### ④人財育成に注力

R22は、エンジニアに対しては経済産業省が策定したITSS(ITスキル標準)やETSS(組み込みスキル標準)に準拠した教育制度を整備している。

そうした技術力強化の教育・研修だけでなく、現在はクライアントと折衝しながらプロジェクトを進めていくケースが増えていることから、コミュニケーション能力などのスキルも求められている。このようなスキルを高めていくことで仕事の流れがスムーズになり、結果的に残業削減にもつながっていくことになると考えている。

#### ④在宅勤務制度の本格導入

現在(取材時 8 月上旬)、200~300 人を対象に在宅勤務制度を試行しており、その使い勝手のヒアリングを踏まえて修正を加え、11 月に本格始動したいという。

ただし、同社では、現実問題として作業の大部分を自宅でこなすというのは、進捗管理やコミュニケーションの点からも難しいと予想される。このため、出張で会社に立ち寄らずに直帰して自宅で残業処理をすとか、休日に数時間だけ出社して作業をしなければならぬといった際に在宅勤務を認めるといった“時間効率を上げる”という視点からの導入を考えているという。

### R23<sup>24</sup>

R23 では、2007 年 4 月に勤務時間短縮や子育て支援拡充など勤務環境に関する制度を大幅に改定した。対象となるのはグループ三者の全社員約 3200 人である。主な施策は、「勤務時間の短縮」「休日・休暇の取得促進」「育児・看護にかかわる支援」の 3 テーマからなり、計 11 項目に及ぶ。今回はその中の「勤務時間の短縮」「休日・休暇の取得促進」を中心に取り上げる。

R23 のような、不動産業界、特に住宅販売やマンション管理にかかわる業種は、その業務特性から、土・日の勤務や夜間の接客交渉、管理組合の理事会対応など長時間勤務となる傾向がある。そこで、R23 では、従業員の意欲・能力向上をねらい、2004 年以降、さまざまな施策を展開して、時間外労働の短縮や休日・休暇取得の促進を図ってきた。

具体的には、2004 年 11 月にマンションギャラリー(販売センター)の定休日を設定(毎週火曜日)。月 1 回、フレッシュアップデーと称してノー残業デーを導入した。2006 年 4 月には積立保存休暇制度の導入(時効消滅する年次休暇を組み立て、質病の療養や家族の介護などによる長期休業に充当できる制度)。また、2006 年度には、夏季休暇を 5 日間とし、前後の休日と合わせて 9 連休とする長期連休を実現した。

それには、それまでの取組の成果を踏まえ、なお一層のゆとりある勤務環境の実現を図ることで、働きがいのある職場づくりを推進していこうというねらいがある。また、「育児・看護にかかわる支援施策」と絡めていけば、少子化が進む中で仕事と家庭の両立を支援する制度を拡充することは、住まいと暮らしを考える企業として需要を生むためにも必要な取り組みであり、単なる福利厚生施策ではなく、企業の戦略の一つとして位置付けているとしている。

---

<sup>24</sup>マンションのブランドを持つ業界のリーディングカンパニー。1968 年にマンションを発売以来、これまでの発売戸数は 30 万戸を超える。現在は戸数を伸ばすよりも、質を高める戦略へシフトし、グループ展開により開発・管理・売買というワンストップソリューションを提供。2008 年 3 月時点の会社概要は、以下の通りである。本社：東京都渋谷区千駄ヶ谷 4-24-13。資本金：270 億 6300 万円。従業員数：1378 人。平均年齢：39.8 歳。平均年収：802 万円。

かつてのモーレツ営業の時代は、長時間労働が当たり前で、そうした体力勝負の環境では女性社員がいくら頑張っても限界があった。しかし、時間に関係なく、成果を上げれば同じ処遇が得られる仕組みに変えたことで、女性社員にとっても成果が公正に評価される環境が整った。現在、新卒採用の男女厚生費はほぼ半々で、すべて総合職である。現場でも男女変わりなく仕事をしており、結婚して退職する人はごく少数にとどまる。しかし、女性社員の場合、出産・育児となると仕事との両立が難しくなる。そうした状況の中で若手社員や女性社員にとって働きやすい環境を整え、活躍できるフィールドを整備し、バックアップしていくことは重要な経営課題であると認識しているという。労働時間短縮へ向けた制度改定の具体的内容は以下の通りである。

#### (1) 成果重視の人事制度が浸透し、時間短縮の素地も完成

R23 では、報酬は働いた時間の長さにかかわらず、生み出された成果の大きさによって決まるという方針を明確にし、2004年に年俸制を導入。併せて時間外勤務手当に関しては、月33時間(年296時間分)の時間外手当固定制とした(1年で出勤日数が最も多い6月をベースに1ヵ月の出勤日数22日、1日1.5時間の時間外労働が発生するものとして月間の時間外労働を33時間に設定した。もちろん労働基準法に則って実際の時間外労働も管理し、固定時間分を超えた残業については、別途、その分の割増賃金を支払っている)。現在は職能・役責給からなる月俸性に移行しているが、報酬は成果で決まるという方針には変わりはない。

従業員の約半数を占める営業社員についていえば、かつては成果を上げれば報酬も上がるという要素が強かったために個人営業が主体で、自分の成績を上げるためなら長時間残業や休日出勤も当たり前だった。また、逆に成果が上がらない場合、頑張っている姿を示すためにも遅くまで残るケースが散見された。

そうした風土を改善するために、個人主義ではなく、チームで成果を上げるといった営業スタイルに変更した。人事考課では、個人の成果だけでなく、組織に対する貢献や能力開発(部下育成)といった点も勘案することにした。そのため、時間と成果に対する意識が変わり、遅くまで仕事をしていても評価の対象にはならず、メリハリのある仕事によって成果を上げる雰囲気が出て、労働時間を短縮できる素地が組織に根付いてきたという。

#### (2) 営業手法の変化による働き方の変化

現在はインターネットが普及したことで、ウェブを介して問い合わせや反響が増えており、以前のように電話を掛けて潜在顧客を開拓したり、見込顧客を訪問したりするやり方を取って代わるようになってきた。そうした営業方法の変化も効率的な働き方に影響を与えているという。

#### (3) 時差出勤制度の拡充

時差出勤制度は、夜遅く顧客との商談があるなど、所定労働時間外の作業が予定されてい

る日の出勤時刻の繰り下げた分だけ終業時刻も繰り下がるが、終業時刻事態は7時間30分とかかわらないために時間外労働の削減につながる。また、健康管理面への配慮というねらいもあるという。

従来の3種類の時差出勤(始業時刻：10時～、11時～、13時～)を、時差出勤A～Eの5種類に拡充した。始業時刻は、A 9時30分～、B 10時～、C 11時～、D 13時～。E 自由設定となっている。なお、Eは突発的な事象に対応する場合に限定している。時差出勤は、いずれも事前に申請して上司の承認を得たうえで利用する。

時差出勤制度は10年ほど前からあったが、以前は朝礼をやっていたこともあって、朝は全員がそろっていなければいけないという傾向があった。しかし、最近では夜遅いのなら時差出勤にすることが普通にうけとめられるようになってきたという。また、営業部門だけでなく、内勤部門でも子供を保育園などに送迎するために利用したいといったニーズも増えており、今回の拡大策に結び付いたという。

### (3) 運用徹底

#### ① 部署・支店ごとに月2回実施を徹底

フレッシュアップデーは、部署・支店単位で設定・実施するノー残業デーのこと。以前から月2回の実施を推奨してきたが、実効を高めるために運用を徹底することとした。

2004年10月の導入当初は、月1回、前者一律で運用していたが、現実には部署ごとに業務の流れや繁閑の時期が異なるために、あまり実行が上がらなかった。そこで2006年4月には月2回の実施を推奨する一方で、前者一律のルールを改めて部署や支店ごとの自主運営に任せることにした。

#### ② 被評価者アンケートを実施して、各部署に徹底を促す

今回、運用を徹底していくに当たっては、2006年8月に導入した「被評価者アンケート」を活用している。被評価者アンケートとは、人財マネジメントサイクルが円滑に回っているかを確認し、今後の業務運営に活かしていくため、半期ごとの人事考課の終了後に辞している社内調査である。これは“下から上へのフィードバック”に当たるもので、アンケートの項目は、人財マネジメントの運用に関する項目12問のほか、セクハラ、パワハラ、いじめ、整理整頓といった職場環境の項目5問、労働時間や休日・休暇に関する労務管理の項目5問は定点観測のため固定化している。それ以外にも、時々課題を数問追加して、職場現状についてウォッチしていく。

アンケート結果は部所・支店ごとに集計して実態を把握し、人事部が分析を加えた後に、各部署の部署長にフィードバックを行う。アンケート結果から課題が見つかる、当該部長に改善計画書を作成させ、次の半期に確実に実行してもらい、半年後の次の被評価者アンケートで結果をみて改善されているかどうかを再度チェックするという仕組みにしている。人事部では、被評価者アンケートで実態を洗い出したうえで、実績が芳しくない部所指導していく。

また、非常に運用状況のいい部所には、マネジメントのコツや運用のノウハウを提供してもらい、それを組織全体として共有化する取り組みも同時に行っている。

しかも、アンケートの結果はイントラネット上に公開し、全社員がみられるようになっている。ごこの部署ではできていて、どこができていないのかが一目で分かるため、各部署の幹部は自部門だけの理論や言い訳が通じなくなるという。

#### ③ パーソナルページで、人事部に随時申告が可能

また、これまで年1回実施していた自己申告制度を、2007年からイントラネット上で随時書き込める「パーソナルページ」で運用することにした。

入力項目は、現職務に対する意識、異動の希望、本人や家庭に関する状況といった自分の身の回りや仕事のことだけでなく、会社や上司に対する意見・要望や制度の不満といったことまで何でも受け付ける。社員はいつでも自分の「パーソナルページ」を開き、街頭項目の内容を入力・更新することができる。なお、入力・更新した内容は上司を通さずに直接人事部に送られ、社員が書き込むと、人事部には自動で更新通知が届く仕組みになっている。

1年に1回の申告だと会社にとってほしい事案が生じたり、職場に問題が出てきても、申告時期まで待たなければならない。結果として、タイミングを逃して、解決すべき課題があいまいになったり、先送りになってしまうことが少なくない。社員の意見や思いを随時受け止める「パーソナルページ」は、社員と会社をつなぐ“ホットライン”の機能を有するだけでなく、現場でのマネジメントの課題や実態を抽出する仕組みでもあるわけだ。なお、人事部への申告はパーソナルページ以外に、電話やメールでも対応している。

各人から申告されたパーソナルページの内容は、年1回、毎年8月に開催される「人財活用会議」で俎上に載せられる。

人財活用会議は、人事課長クラス以上のメンバーと人事官掌役員、各部署の部署長および担当役員が一堂に会して、社員一人ひとりの仕事ぶりや評価、時間外労働の状況を共有する場となっている。この会議での意見や検討を踏まえて、その年の10月に行われる定期異動、昇進昇格、給与改定に反映される。

#### ④ フレッシュアップで一の副次的効果

フレッシュアップで一はそれぞれの部所で自主的に運用しているため、他の部所の人が所定労働時間後に業務上の問い合わせで内線を掛けても、相手の部所は定時で帰っていることがある。実際に不都合はあるが、そうした状況にみんな納得し、重要なものはすべて定時内でやろうという感覚も醸成されたという。

#### (5) フレックス休日の取得促進

組織状況に合わせた柔軟な休日取得を促進する目的で、土日出勤の営業部門を対象にしたフレックス休日を年間12日設定している。この取得を徹底させるために四半期ごとに3日取得することを義務付けた。

#### (6) 計画年休制度の導入

計画年休制度は、社員が保有する年次有給休暇のうち 5 日を超える日数について、あらかじめ労使協定で取得日を定めて年休を取得させるもので、労働基準法で認められている制度である。

取得対象となる日は年間 20 日で、5 月ではゴールデンウィークの谷間、6 月や 10 月は金曜日など、できるだけ連休になるようにさだめている。各部所では、年度の初めの目標設定面談の際に、上司と本人が話し合いのうえで、各人が取得対象日の中から 3 日間の予定を決める。

また、管理職を対象としたマネジメント研修でも計画年休で連休を取得するよう指導している。連休にすることで、日ごろ忙しい管理職自身も休息がとれるとともに、上司が不在になることで、残された社員は業務を代行しなければならないため、上司の仕事に一端を垣間見る機会が与えられるという点で、人材育成の面でもメリットがあるという。

#### (7) アニバーサリー年休の導入

アニバーサリー年休とは、社員本人や家族の誕生日、記念日、子供の運動会・参観日などに各社員が保有する年次休暇を利用する制度である。アニバーサリー年休は年間 3 日を設定し、各人の都合に合わせて年次有給休暇の取得促進を図ることを目的としているという。

#### (8) 就業管理システムを活用して業務を効率化

R23 グループでは、日立システムアンドサービスの「リシテア」という就業管理システムを導入し、カスタマイズを加えて活用している。

以前はグループ各社、拠点ごとに就業管理を行っていた。社員から提出された書面を船員者がまとめて入力する業務フローだったため、専任者の付加が大きく、本社で状況を把握できるのは月締め作業が完了して約 2 週間後と、管理に時間がかかっていた。

同システムの導入により、グループ内の就業システムを統一でき、各社で異なる制度を見直すきっかけとなった。しかも、本社でグループ各社の勤怠情報を一元管理できるため、グループ全体の人事戦略の構築にも寄与している。いまでは、月間 80 時かに上の長時間残業者を自動的に抽出できるようにするなど健康管理対策の機能も有し、組織全体の付加状況の把握と健康指導にも役立っている。

#### (9) 営業スタイルの変化を受けて、事業場外みなし労働を廃止

かつては完成した物件をうるという営業スタイルが主流だったため、営業社員は各マンションに常駐していた。そのため労働時間の把握が困難だったために、営業社員には事業場外みなし労働時間制を適用していた。しかし、マンションが完成する前にギャラリー(販売センター)を作り、そこで営業するスタイルに変わったため、管理職の目も届き、労働時間

の算定が可能になった。さらに、就業管理システムの導入に伴い各人が労働時間を入力することでリアルタイムの管理が可能となったために、事業場外みなし労働時間制は廃止した。現在は、月 33 時間の時間外勤務手当固定制をベースに実労働時間で管理している(なお、所定労働時間が 8 時間から 7 時間 30 分になった現在でも、法内残業分を含んで 33 時間に設定している)。

なお、同システムの導入によってもたらされたのは労務管理や業務効率化だけではない。社員各人が直接労働時間を入力することで、自分の働き方を自分で管理するという意識が根付いてきたという。

## 附記

本研究は、これまでの発表してきた論文、および学会・研究会等で報告してきたものに基づいて作成した。これらの論文や学会・研究報告の内容に、加筆・修正・削除をし、本研究をまとめた。また、本研究をまとめるに当たり、新たに書き足した箇所もある。ここで、本研究の基礎をなす論文や学会・研究報告を以下に紹介する。

### 論文

渡部あさみ(2009)、『『サービス残業』の構造に関する一考察』明治大学大学院『経営学研究論集』、第30号、pp.65-84。 . . . . . 第2章

渡部あさみ(2009)「長時間労働と人事労務管理」明治大学情報基盤本部『Informatics』、Vol.2, No.2、pp.81-92。 . . . . . 第2章、第4章

渡部あさみ(2010)「所定外労働時間削減における労働組合の役割- A社の事例から-」、労務理論学会『労務理論学会学会誌』、第19号、pp.165-177。 . . . . . 第6章

Watanabe, Asami(2010) *Long Working Hours in Japan-The Case of Firm A*, "Meiji Business Review," The Institute of Business Management Meiji University, Vol.58 No.1, pp.133-149. . . . . 第6章

渡部あさみ(2011)「長時間労働をめぐる議論-ホワイトカラー労働を中心に-」明治大学大学院『経営学研究論集』、第34号、pp.77-94。 . . . . . 第1章

渡部あさみ(2012)「雇用管理の変化と長時間労働-非正規雇用労働者の増大と正規雇用労働者の長時間労働-」社会政策学会『社会政策学会誌社会政策』、第4巻第2号 pp. 94-104。 . . . . . 第6章

Watanabe, Asami(2013), *Attempts to Reduce Working Time in the Japanese Workplace*, "Meiji Business Review," The Institute of Business Management Meiji University, Vol.60 Issue4, pp.177-193. . . . . 第5章

## 学会・研究報告

渡部あさみ(2008)『『サービス残業』の実態と構造』労務理論学会第18回全国大会、金沢大学・・・第2章

渡部あさみ(2008)「長時間労働とその発生要因について」社会政策学会第117回秋季大会、岩手大学・・・第2章

渡部あさみ(2009)「長時間労働と雇用管理-新日本的経営以降の雇用管理に着目して-」法政大学大原社会問題研究所第43回現代労使関係・労働組合研究会、法政大学・・・第5章

渡部あさみ(2009)「長時間労働に関する一考察」労務理論学会第19回全国大会、駒澤大学・・・第6章

渡部あさみ(2009)「人事労務管理のフレキシブル化と長時間労働-新日本的経営以後の人事労務管理の変化からの一考察-」日本経営学会第83回大会、九州産業大学・・・第6章

Watanabe, Asami (2009) “The Factor of Long Working Hours in Japan: A Case of A firm” 21<sup>st</sup> Century Business Issues in North America, Asia and Oceania, Meiji University (Tokyo, Japan)・・・第6章

渡部あさみ(2009)「長時間労働問題と人事労務管理-運輸系大企業A社の事例を中心に-」21世紀の労働と社会研究会（現：雇用・社会保障の連携部会(社会政策学会関連部会)）明治大学・・・第6章

渡部あさみ(2010)「長時間労働をめぐる論議」労務理論学会第20回全国大会、龍谷大学・・・第1章

渡部あさみ(2010)「雇用管理の変化と長時間労働-非正規雇用労働者の増大と正規雇用労働者の長時間労働-」社会政策学会第121回秋季大会、愛媛大学・・・第6章

Watanabe, Asami(2011) “Case Study on How to Reduce Non-scheduled Hours - Discussion about Overtime Work in Japan-” European Group for Organization Studies the 27<sup>th</sup> EGOS Colloquium Gothenburg 2011, Gothenburg University (Gothenburg, Sweden)・・・第6章

Watanabe, Asami(2012) “Some Comments on Labour Flexibility and Overwork in Japan”

Work, Employment and Human Resource Management: Observations from Japan and the UK, Lancaster University (Lancaster, UK), Cardiff-Meiji Doctoral Workshop, Cardiff University (Cardiff, UK) . . . . . 第 6 章

渡部あさみ(2012)「人事労務のフレキシビリティと長時間労働問題」労務理論学会第 22 回全国大会、阪南大学 . . . . . 第 4 章

Watanabe, Asami(2013)「Working time reduction in Japanese work places: Building Upon Case Studies on How to Reduce Non-Scheduled Hours」The 15<sup>th</sup> Asia-Pacific Researchers in Organisation Studies Conference, Hitotsubashi University (東京都) . . . . . 第 5 章

「1990 年代以降における正規ホワイトカラー労働者の長時間労働問題に関する研究— 日本における人事労務のフレキシビリティと長時間労働 —」労働社会学会第 25 期第 1 回研究例会 専修大学 . . . . . 本研究全体

## 参考文献一覧

### 日本語文献

- 相澤興一・黒田兼一監修、労働運動総合研究所編(2000)『グローバリゼーションと「日本的労使関係」』新日本出版社。
- 青木宏之・鹿生治行・木村琢磨・島貫智之・山路崇正著(2007)『ホワイトカラーの管理と労働』社会経済生産性本部生産性労働情報センター。
- 青野覚(2013)「働く時間」浜村彰・唐津博・青野覚・奥田香子著『ベーシック労働法第4版』有斐閣、第6章、pp.114-148。
- 青山秀雄(2001)「労働組合と労使関係管理」黒田兼一、関口定一、青山秀雄、堀龍二『現代の労務管理』八千代出版、第7章、pp.195-215。
- 吾郷眞一(2007)『労働CSR入門』講談社。
- 浅尾裕(2011)「日本における労働時間の推移と課題に関する小論」労働政策研究・研修機構『資料シリーズ No.94 第11回日韓ワークショップ報告書 長時間労働と労働時間の短縮施策：日韓比較』、pp.3-41。
- 足達英一郎(2007)「CSRの現在「市場の進化」にみる新しい時代のメルクマール:ISO26000」『経済セミナー』、日本評論社、pp.19-27。
- NHK「名ばかり管理職」取材班(2008)『名ばかり管理職』、HNK 出版生活人新書。
- ジェームス・C・アベグレン著、山岡洋一訳(2004)『日本の経営・新訳版』日本経済新聞社。
- (2004)『新・日本の経営』日本経済新聞社。
- 阿部真大(2006)『搾取される若者たち』集英社。
- 阿部正浩(2006)「成果主義導入の背景とその功罪」日本労働研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.554、pp.18-35。
- 新井栄三(2006)「職場のいじめ・嫌がらせとメンタルヘルス不全・今、職場で何がおこっているのか」日本労働研究・研修機構『Business Labor Trend』2006.11号、pp.32-38。
- 荒井一博(1997)『終身雇用制と日本文化』中央公論新社。
- マッツ・アルベッソン、ヒュー・ウィルモット編著、CMS 研究会訳(2001)『経営と社会-批判的経営研究-』同友館。
- 五十嵐仁(2009)「提言・戦後労働運動の第3の高揚期を生み出す新たな条件が生まれている」日本労働研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.591、p.1。

- 石毛昭範(2005)「ホワイトカラー・エグゼンプションに関する一考察」早稲田大学産業経営研究所『産業研究』Vol.38、pp.23-39。
- 石田光男(1990)『賃金の社会科学—日本とイギリス—』中央経済社。
- (2003)『仕事の社会科学』ミネルヴァ書房。
- (2006)「賃金制度改革の着地点」日本労働研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.554、pp-47-60。
- (2011)「現場力の向上に向けた日本の雇用関係の展望」連合総研「連合総研レポート」第24巻第5号通巻260号No.260、pp.8-11。
- 石田光男・樋口純平著(2009)『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの真実—』ミネルヴァ書房。
- 石田光男・寺井基博編著(2013)『労働時間の決定-時間管理の実態分析-』ミネルヴァ書房。
- 伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門第3版』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之・西野和美(2006)『ケースブック経営戦略の理論』日本経済新聞社。
- 伊藤修(2007)『日本の経済』中央公論新社。
- 伊藤宣広(2006)『現代経済学の誕生』中央公論新社。
- 稲木健志、上畑鉄之丞、影山秀人、堤浩一郎、中山森夫、南雲芳夫、星山輝男(1989)『過労死とのたたかい』、新日本出版社。
- 稲上毅(1989)『転換期の労働世界』有信堂高文館。
- (2005)『ポスト工業化と企業社会・MINRUVA 社会学叢書 24』、ミネルヴァ書房。
- 稲上毅・連合総合生活開発研究所編(2007)『労働 CSR・労使コミュニケーションの現状と課題』NTT 出版。
- 今野浩一郎(2008)「ワーク・ライフ・バランス(WLB)の現状と課題」日本労働政策研究・研修機構『日本研究労働雑誌』2008年特別号、p.1。
- (2013)『正社員消滅時代の人事改革——制約社員を戦力化する仕組みづくり』日本経済新聞出版社。
- 今野浩一郎・米山正樹・西岡由美・藤波美帆・田口和雄・大木栄一・脇坂明・佐藤厚・畑井治文(2003)『個と組織の成果主義』中央経済社。
- 今野浩一郎・佐藤博樹(2009)『マネジメント・テキスト人事管理入門(第2版)』日本経済新聞出版社。
- 岩井章監修・労働運動史編さん委員会編集(1975)『総評運動の歩み』総評資料頒布会。

- 岩井克人(2003)『会社はこれからどうなるのか』平凡社。
- 岩崎健二(2008)「長時間労働と健康問題—研究の到達点と今後の課題—」日本労働政策研究・研修機構『日本研究労働雑誌』No. 575、pp.39-48。
- 岩田規久男(2005)『日本経済を学ぶ』筑摩書房。
- 岩出博(2002)「人的資源管理の形成」奥林康司・菊野一雄・石井修二・平尾武久・岩出博著『労務管理入門[増補版]』有斐閣、第6章、pp.217-258。
- ウォマック=ルース=ジョーンズ(1990)『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える。』経済界
- 内海善夫(1975)『労働時間と労働組合』労働旬報社。
- 内田弘(1993)『自由時間』有斐閣。
- 内橋克人(2006)『悪夢のサイクル・ネオリベリズムの循環』文藝春秋。
- 戎野淑子(2003)「労働時間と労働者の生活」慶応義塾大学(2003)『三田商学研究』Vol.46 No.1、pp.77-92。
- NHK スペシャル「ワーキング・プア」取材班著(2007)『ワーキング・プア・日本を蝕む病』ポプラ社。
- バーバラ・エーレンライク著、曾田和子訳(2007)『捨てられるホワイトカラー』東洋経済新報社。
- 遠藤公嗣(1999)『日本の人事査定・MINERUVA 人文・社会科学叢書 27』ミネルヴァ書房。
- (2013)「労働における格差と公正—「1960年代型日本システム」から新しい社会システムへの転換をめざして—」社会政策学会第126回大会共通論題、報告ペーパー。
- 遠藤公嗣、河添誠、木下武男、後藤道夫、小谷野毅、今野晴貴、田端博邦、布川日佐史、本田由紀(2009)『労働、社会保障政策の転換を-反貧困への提言-』岩波書店。
- 大須賀哲夫・下山房雄(1998)『労働時間短縮-その構造と理論-』御茶の水書房。
- 大沢真知子(2006)『ワークバランス社会へ-個人が主役の働き方』、岩波書店。
- 大竹文雄(2006)『日本の不平等』、日本経済新聞社。
- (2005)『経済学的思考のセンス』中央公論新社。
- (2010)『競争と公平感—市場経済の本当のメリット—』中央公論新社。
- 大橋勇雄・中村二郎(2004)『労働市場の経済学・働き方の未来を考えるために』有斐閣。
- 岡田真理子(2008)「労働時間」久本憲夫・玉井金五編『ワーク・ライフ・バランスと社会政策』法律文化社、第6章、pp.125-142。

- 奥林康司、庄村長、竹林明、森田雅也、上林憲雄(1994)『柔構造組織パラダイム序説・新時代の日本的経営』文眞堂。
- 小倉一哉(2005)「ホワイトカラーのサービス残業・職種、業種、年齢などで大きなばらつき」独立行政法人労働研究・研修機構『Business Labor Trend6月号』、pp.6-10。
- (2006)「日本の労働時間の課題・長時間労働と不払い労働時間」ILO『月刊世界の労働・世界のしごととくらしを考える・12月号』第56巻第12号、pp.24-32。
- (2007)『エンドレス・ワーカーズ』日本経済新聞出版社。
- (2009)「管理職の労働時間と業務量の多さ」日本労働研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.592、pp.73-87。
- 小倉一哉・坂口尚文(2004)『日本の長時間労働・不払い労働時間に関する考察・「長時間労働の実態とその雇用・生産性に及ぼす影響等に関する研究」の中間的取りまとめとして JILPT Discussion Paper Series 04-001』。
- 小倉一哉・藤本隆史(2007)「長時間労働とワークスタイル」JILPT Discussion Paper Series 07-01。
- 小佐野広(2005)『コーポレート・ガバナンスと人的資本』日本経済新聞社。
- 鬼丸朋子(2002)「日本企業の賃金の個別化・成果主義賃金の現状と課題をめぐって」労務理論学会『労務理論学会誌』No.11、pp.161-171。
- 小野旭(1991)「統計より 200 時間多い日本の労働時間」『エコノミスト』12月16日号、pp.74-77。
- 小野公一(2011)『働く人々の Well-being と人的資源管理』白桃書房。
- 小畑史子・佐々木勝(2008)荒木尚志・大内伸哉・大竹文雄・神林龍『雇用社会の法と経済』有斐閣、第4章、pp.82-109。
- 海道進(1977)『経営労務論<第2巻>方法論』千倉書房。
- 海道進・森川譯雄編著(1999)『労使関係の経営学・日米労使関係の歴史と現状』税務経理協会。
- 風樹茂(2004)『サラリーマン残酷物語・企業か、転職か、居残るか』中央公論新社。
- 籠山京(1985)『籠山京著作集第八巻 労働と休養』ドメス出版。
- 風間直樹(2007)『雇用融解・これが新しい「日本型雇用」なのか』東洋経済新報社。
- 梶川敦子(2008)「日本の労働時間規制の課題・長時間労働の原因をめぐる法学的分析」日本労働政策研究・研修機構『日本研究労働雑誌』No.575、pp.17-26。

- 加藤哲郎＝ロブ・スティーブソン(1990)「日本資本主義はポスト・フォード主義か？」『窓』4号、窓社、pp.230-256。
- 加藤正治(2000)『現代ホワイトカラーの管理と労働・企業労働の理論的・実証的研究』法律文化社。
- 金井壽宏・高橋俊介(2004)『部下を動かす人事戦略』PHP研究所。
- 加納郁也(2002)「成果主義導入企業における手続き的公正の構成要素」経営行動科学学会『経営行動科学学会年次大会発表論文集』、pp.207-210。
- 上井喜彦(1994)『労働組合の職場規制-日本の自動車産業の事例研究-』東京大学出版会。
- 亀野淳(2005)「成果主義の導入による社内への影響と企業特性による相違の実証分析」北海学園大学『北海学園大学経営論集 Vol.2 No.4』 pp.51-66。
- 過労死弁護団全国連絡会編(1991)『Karoshi(過労死)』窓社。
- 川人博(1992)『過労死社会と日本』岩波新書。
- (2010)『過労死・過労自殺大国ニッポン-人間の尊厳を求めて-』編書房。
- 河西宏祐(2001)『日本の労働社会学』早稲田大学出版部。
- 菊野一雄(1981)『労務管理の基礎理論』泉文堂。
- 基礎経済科学研究所編(1987)『労働時間の経済学』青木書店。
- 木下武男(2012)『若者の逆襲—ワーキングプアからユニオンへ—』旬報社。
- 木元進一郎(1977)『人事管理論の基礎』泉文堂。
- (1978)『労務管理と労働組合』労働旬報社。
- (1980)『労務管理—日本資本主義と労務管理—9版』森山書店。
- (1991)「『日本的労務管理』と弾力化-国際比較のために-」労務理論学会「労務理論学会研究年報」第1号、pp.54-68。
- 木元進一郎編著(1991)『激動期の日本労務管理』高速印刷出版事業部。
- 木元進一郎編著・労働者教育協会編集(1977)『新しい労務管理とのたたかい』学習の友社。
- 木元進一郎監修・労働運動総合研究所編(1995)『動揺する「日本的労使関係」』新日本出版社。
- ピーター・キャペリ著、若山由美訳(2010)『ジャスト・イン・タイムの人材戦略-不確実な時代にどう採用し、育てるか-』日本経済新聞出版社。
- 京谷栄二(1998)『フレキシビリティとは何か-現代日本の労働過程-』窓社。
- D・クイン・ミルズ(2007)『ハーバード流人的資源管理「入門」』ファーストプレス。

- 楠田丘編(2003)『日本型成果主義』社会経済生産性本部。
- 熊沢誠(1981)『日本の労働者像』筑摩書房。
- (1986)『職場史の修羅を生きて』筑摩書房。
- (1989)『日本的経営の明暗』筑摩書房。
- (1993)『新編・民主主義は工場の門前でたちすくむ』現代教養文庫。
- (1997)『能力主義と企業社会』岩波書店。
- (2003)『リストラとワークシェアリング』岩波書店。
- (2006)『若者が働くとき・「使い捨てられ」も「燃えつき」もせず』ミネルヴァ書房。
- (2007)『格差社会ニッポンで働くということ・雇用と労働のゆくえをみつめて』岩波書店。
- (2010)『働きすぎに斃れて-過労死・過労自殺の語る労働史-』岩波書店。
- (2013)『労働組合運動とはなにか-絆のある働き方をもとめて-』岩波書店。
- 黒田兼一(1999a)「人事労務管理の『個別化』とエンプロイヤビリティ」『経済』No.51、新日本出版社、pp.42-55。
- (1999b)「年功的雇用慣行と能力主義をめぐる論議(平尾武久教授追悼号)」札幌大学『産研論集』Vol.21、pp.169-181。
- (2006)「人事労務管理の新展開・ヒューマン・リソース・マネジメントをどうみるか」立命館大学経営学会『立命館経営学』第44号第5号、pp.1-17。
- (2012a)「人事労務『改革』をどうみるか-日本はアメリカを追っているのか-」中央大学商学研究会『商学論集』第53巻第5・6号、pp.271-292。
- 黒田兼一・今村寛治・守屋貴司編著(2009)『人間らしい「働き方」・「働かせ方」-人事労務管理の今とこれから-』ミネルヴァ書房。
- 黒田兼一・山崎憲(2012b)『フレキシブル人事の失敗-日本とアメリカの経験-』旬報社。
- 黒田祥子(2008)「1976-2001年タイムユーズ・サーベイを用いた労働時間・余暇時間の計測-日本人は働きすぎか?」一ツ橋大学リポジトリ『PIE/CIS Discussion Paper』No. 377。
- 経営労働論研究会(1983)『経営労働論の展開』千倉書房。
- 経済産業省(2007)「企業活動基本調査」。
- 毛塚勝利(2000)「賃金・労働時間の法理」日本労働法学会編集『講座 21世紀の労働法第5巻 賃金と労働時間』有斐閣、第1章、pp.2-22。

M.ケニー=R.フロリダ(1990)「大量生産を超えて・日本における生産と労働過程」『窓』3号、pp.273-310 (Kenney=Floeida (1988) *Beyond Mass Production: The Social Organization of Production and Innovation in Japan*, Politics and Society16(1), pp.121-158 の訳)。

玄田有史編著(2006)『希望学』中央公論新社。

————(2006)『日本の<現代>12 働く過剰・大人のための若者読本』NTT 出版。

————(2005)『仕事のなかの曖昧な不安・揺れる若年の現在』中央公論新社。

————(2010)『人間に格はない・石田経夫と 2000 年台の労働市場』ミネルヴァ書房。

玄田有史・曲沼美恵(2004)『ニート・フリーターでも失業者でもなく』幻冬舎。

小池和男(1999)『仕事の経済学(第 2 版)』東洋経済新報社。

厚生労働省 HP <http://www.mhlw.go.jp/> (2012 年 9 月 5 日アクセス)

厚生労働省編(2006)『厚生労働白書 持続可能な社会保障制度と支え合いの循環・「地域」への参加と「働き方」の見直し』ぎょうせい。

————(2007)『平成 19 年版労働経済白書・ワークライフバランスと雇用システム』独立行政法人国立印刷局。

神戸大学大学院経営学研究室編(1999)『経営学大辞典』中央経済社。

小林喜楽(1945)『経営労務論』東洋出版社。

小林靖雄(1949)「労働時間及び生産性について(経営合理化の諸問題)」日本経営学会『経営学論集』Vol.19、同文館、pp.133-159。

小峰隆夫・連合総合生活開発研究所(2007)『人口減・少子化社会の未来・雇用と生活の質を高める』赤石書店。

齋藤一(1948)『労働時間』東洋書館。

————(1981)『労働時間・労働科学叢書 59』労働科学研究所。

桜井幸男(1998)「1990 年代のイギリスにおけるフレキシビリティと企業」坂本清・桜井幸男編著『現代企業経営とフレキシビリティ』八千代出版、第 10 章、pp.227-246。

桜本光(1979)「労働生産性と時間短縮」慶応義塾大学(1979)『三田商学研究』Vol.22 No.4、pp.107-126。

佐々木勝(2008)「割増率の上昇は残業時間を減らすのか？」日本労働研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.573、pp.12-15。

佐藤厚(2001)『ホワイトカラーの世界・仕事とキャリアのスペクトラム・JIL 研究双書』日本

労働研究機構。

——(2006)「いま労働組合にもとめられているものは-労働条件変更に関する調査からの示唆」『電機総研レポート』No.314(2006年5月号)、pp.2-5。

——(2008)「仕事管理と労働時間-長労働時間発生メカニズム」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.575、pp.27-38。

佐藤厚編著(2007)『業績管理の変容と人事管理—電気メーカーにみる成果主義・間接雇用化—』ミネルヴァ書房。

佐藤俊樹(2000)『不平等社会日本』中央公論新社。

佐藤博樹(2005)「労働時間管理・労働サービスの供給量とタイミングの管理」佐藤博樹・藤村博之・八代充史『新しい人事労務管理 [新版]』有斐閣、第6章、pp.134-135。

——(2010)『職場のワーク・ライフ・バランス』日経文庫。

——(2013)『人材活用進化論』日本経済新聞出版社。

佐藤博樹・佐藤厚著(2004)『仕事の社会学』有斐閣。

佐藤博樹・藤村博之・八代充史(2003)『新しい人事労務管理・新版』有斐閣。

佐藤博樹・財連合総合生活開発研究所編(2008)『バランスのとれた働き方-不均衡からの脱却-』エイデル出版。

佐藤博樹・武石恵美子編著(2008)『人を活かす企業が伸びる-人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス-』勁草書房。

——編著,2011,『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房。

佐藤博樹編著(2009)『叢書 人事マネジメント』ミネルヴァ書房。

笹島芳雄(2002)『現代の労働問題・第3版』中央経済社。

猿田正機(1995)『トヨタシステムと労務管理』税務経理協会。

——(2013)『日本的労使関係と「福祉国家」—労務管理と労働政策を中心として』税務経理協会。

猿田正機編著(2008)『トヨタ企業集団と格差社会—賃金・労働条件にみる格差創造の構図(MINERVA 現代経営学叢書)』ミネルヴァ書房。

渋谷望(2003)『魂の労働・ネオリベラリズムの権力論』青土社。

島田晴雄・根津利三郎(2007)『雇用改革』東洋経済新報社。

島田晴雄・太田清(1997)『労働市場改革』東洋経済新報社。

島田陽一(2010)「ホワイトカラーの労働時間制度の立法的課題」鶴光太郎・樋口美雄・水町

- 勇一郎編著『労働時間改革-日本の働き方をいかに変えるか-』日本評論社、第9章、pp.145-158。
- 白井泰四郎(1994)『現代の労務管理(第2版)』東洋経済新報社。
- 菅野和夫(2004)『新・雇用社会の法-補訂版-』有斐閣。
- 篠崎恒夫「コンティンジェンシー理論から労働過程へ」(1986)日本経営学会『経営学論集』56号、千倉書房、pp.85-94。
- 清水理裕(2003)「相次ぐサービス残業の摘発新たな火種抱える企業経営」『週刊ダイヤモンド』2003.11.29号、ダイヤモンド社、pp.16-17。
- 清水洋平(2005)「労働時間はいかにして決まるのか?個人の意識を規定要因とした分析」大阪商業大学比較地域研究所・東京大学社会科学研究所編『JGSS 研究論文集』、pp.257-271。
- 社会経済生産性本部(2005)『生産性運動 50 年史』社会経済生産性本部。
- 社会経済生産性本部編(2005)『事例・日本型成果主義』社会経済生産性本部。
- ジュリエット・B・ショア著、森岡孝二・成瀬龍夫・青木圭介・川人博訳(1993)『働きすぎのアメリカ人』窓社。
- ジュリエット・B・ショア著、森岡孝二監訳(2011)『プレニチュード-新しい<豊かさ>の経済学-』岩波書店。
- サンフォード・M・ジャコービ著、鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳(2005)『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社。
- 島袋嘉昌(1981)『労務管理論』中央経済社。
- 白川一郎(2005)『日本のニート・世界のフリーター・欧米の経験に学ぶ』中央公論新社。
- 神野直彦・宮本太郎編(2006)『脱「格差社会」への戦略』岩波書店。
- 新・日本的経営システム等研究プロジェクト(1995)「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。
- 杉村芳美(1990)『脱近代の労働観』ミネルヴァ書房。
- 菅野和夫(2005)『法律学講座双書・労働法・第7版』弘文社。
- 鈴木和雄(2001)『労働過程論の展開』学文社。
- (2012)『接客サービスの労働過程論』御茶の水書房。
- 鈴木秀一(2006)『企業組織とグローバル化・株主・経営者・従業員の視点』世界思想社。
- 鈴木良始(1993)「日本企業における労働過程と管理の特質-不変・特殊論争とのかかわりで

- 」日本経営学会編『日本経営論集-新しい企業・経営像と経営学-』第63号、千倉書房、pp.91-97。
- ジョセフ・E. スティグリッツ、楡井浩一訳(2006)『世界に格差をバラ撒いたグローバリズムを正す』徳間書店。
- ストレス疾患労災研究会過労死弁護団全国連絡会議(2000)『激増する過労自殺-彼らはなぜ死んだのか-』皓星社。
- ジョセフ・E. スティグリッツ、楡井浩一訳(2006)『世界に格差をバラ撒いたグローバリズムを正す』徳間書店。
- 角谷登志雄編著(1985)『現代の労働と管理』汐文社。
- 清山玲(2003)「サービス残業の実態と規制政策の転換」茨城大学人文学部『茨城大学人文学部紀要社会科学論集』39号、pp.75-88。
- 関口功(1993)『労務管理論 三訂版』同友館。
- リチャード・セネット著、斉藤秀正訳(1999)『それでも新資本主義についていくか-アメリカ型経営と個人の衝突-』ダイヤモンド社。
- 全日本労働総同盟(1968)『高賃金・高成長をめざして：長期賃金計画による賃斗方針：1969年度「賃金白書」』全日本労働総同盟。
- 総務省(2013)「経済センサス」<http://www.stat.go.jp/data/e-census/2009/kakuho/gaiyou/pdf/gaiyou.pdf> (2013年9月6日アクセス)
- 高巖・日経CSRプロジェクト編(2004)『CSR企業価値をどう高めるか』日本経済新聞社。
- (1970)『増補版・日本的労使関係の研究』未来社。
- 高田一夫(2010)「21世紀の社会政策の方策-個的社会政策-」社会政策学会誌『社会政策』第2巻第1号、ミネルヴァ書房：pp.1-3。
- 高堂俊彌(1988)『経営労務の構造と展開』ミネルヴァ書房。
- 高堂俊彌・島弘編著(1980)『現代「合理化」と労務管理』ミネルヴァ書房。
- 高橋洸(1978)「「日本的労使関係」の再検討(日本的経営の諸問題)」日本経営学会『経営学論集』Vol.48、pp.85-95。
- (1995)「ここまできた『日本的労使関係』」木元進一郎監修・労働運動総合研究所編『動揺する「日本的労使関係」』新日本出版社、第1章、pp.7-36。
- 高橋潔(2004)「成果主義人事制度の成否を分けるもの」経営行動科学学会『経営行動科学学会年次大会・発表論集』Vol.7、pp.252-259。

- 高橋伸夫(2004)『虚妄の成果主義・日本型年功制復活のススメ』日経 BP 社。
- (2005)『<育てる経営>の戦略・ポスト成果主義への道』講談社。
- (2007)『ライブラリ経営学コア・テキスト=1・コア・テキスト経営学入門』新世社。
- 高橋陽子(2005)「ホワイトカラーの「サービス残業」の経済学的背景・労働時間・報酬に関する暗黙の契約」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.536、pp.56-68。
- 高梨昌(2002)『変わる春闘：歴史的総括と展望』日本労働研究機構。
- 高山憲之・齋藤修(2006)『少子化の経済分析』東洋経済新報社。
- 高橋祐吉(1990)『労働科学叢書 90 企業社会と労働者』労働科学研究所出版部。
- (1991)『労働科学叢書 96 労働者のライフサイクルと企業社会』労働科学研究所出版部。
- (2010)「企業社会の変容と女性の働きにくさ」石井まこと・兵頭淳史・鬼丸朋子編著『現代労働問題分析・労働社会の未来を拓くために-』法律文化社。
- 武石恵美子編著(2012)『国際比較の視点から 日本のワーク・ライフ・バランスを考える-働き方改革の実現と政策的課題-』ミネルヴァ書房。
- 竹田昌次(2006)「少子化時代の人事労務管理について・幾つかの政策文書の検討を通じて」立命館大学『立命館経営学』vol.44 No.5、pp.19-44。
- 竹中恵美子(1993)『グローバル時代の労働と生活・そのトータリティをもとめて』ミネルヴァ書房。
- 橘木俊昭(2006)『日本の貧困研究』東京大学出版会。
- (2006)『格差社会・何が問題なのか』岩波書店。
- 橘木俊昭編著(2009)『叢書 働くことの意味』ミネルヴァ書房。
- 谷本寛二(2004)『CSR 経営・企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社。
- (2006)『CSR・企業と社会を考える』NTT 出版。
- (2007)「CSR 総論「企業と社会」を考える」日本評論社(2007)『経済セミナー』2007年6月号、pp.14-18。
- 田村達也(2002)『コーポレート・ガバナンス』中央公論新社。
- 田村豊(2011)「企業経営の変化と人的資源管理の接点」社会保険労務士総合研究機構『月刊社労士』2011.10、pp.50-53。
- 田端博邦(2007)『労使関係の国際比較 グローバリゼーションと労働世界の変容』旬報社。
- (2010)『幸せになる資本主義』朝日新聞出版。

- 千頭洋一(2008)「UI ゼンセン同盟における労働時間適正化への取り組み」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.575、pp.62-69。
- 千田忠男(2000)「現代の労働負担と超過密労働の規制」丸山恵也・高森利次編『現代の労働負担-JIT システムと超過密労働-』新日本出版社、第3部第2章、pp.257-289。
- 津田真澄(1981)『人事管理の現代的課題—日本的経営の理論のために—』税務経理協会。  
———(1997)『新・人事労務管理』有斐閣。
- 鶴幸太郎(2010)「労働時間改革：鳥瞰図としての視点」鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編著『労働時間改革-日本の働き方をいかに変えるか-』日本評論社、第1章、pp.1-24。
- 都留康・阿部正浩・久保克行著(2005)『日本企業の人事改革』東洋経済新報社。
- 東京管理職ユニオン監修(2008)『偽装管理職』、ポプラ社。
- 道幸哲也(2009)「なぜ労働時間か」道幸哲也・浅野高宏・開本英幸編著「変貌する労働時間法理-“働くこと”を考える-」法律文化社、第1章、pp.1-22。
- 戸谷義治(2009)「労働時間の算定および労働時間規制の緩和規定」道幸哲也・浅野高宏・開本英幸編著「変貌する労働時間法理-“働くこと”を考える-」法律文化社、第3章、pp.44-67。
- 戸塚茂雄(2009)『過剰富裕化と過剰労働時間第2版』開成出版。
- 戸塚秀夫・徳永重良(2001)『現代日本の労働問題・増補版・新しいパラダイムを求めて』ミネルヴァ書房。
- ロナルド・ドーア著、藤井真人訳(2001)『日本型資本主義と市場主義の衝突』東洋経済新報社。
- ロナルド・ドーア(2005)『働くということ』中央公論新社。  
———(2006)『誰のための会社にするか』岩波書店。  
———(2011)『金融が乗っ取る世界経済』中央公論新社。
- 富田義典(2010)「企業別組合の基本的機能」社会政策学会誌『社会政策』第2号第1号、pp.17-26。
- P.F. ドラッカー著、上田惇生訳(2006)『ドラッカー名著集①経営者の条件』ダイヤモンド社。  
———(2006)『ドラッカー名著集②現代の経営<上>』ダイヤモンド社。  
———(2006)『ドラッカー名著集③現代の経営<下>』ダイヤモンド社。

- ポリー・トリンビー著、椋田直子訳(2005)『ハードワーク』東洋経済新報社。
- ポール・トンプソン著、成瀬龍夫・青木圭介ほか訳(1990)『労働と管理-現代労働過程論争-』啓文社。
- 内閣府(2007)「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」  
<http://wwwa.cao.go.jp/wlb/government/pdf/charter.pdf> (2012年9月5日アクセス)
- 中村圭介(2006)『成果主義の真実』東洋経済新報社。
- 中村圭介・石田光男(2005)『ホワイトカラーの仕事と成果』、東洋経済新報社。
- 中村隆英(2005)『日本経済・その成長と構造・第3版』東京大学出版会。
- 中野麻美(2005)『労働ダンピング・雇用の多様化の果てに』岩波書店。
- 長峰登記男(2001)「労働の規制緩和と労働環境・変形労働時間制、裁量労働制と労働環境」  
 法政大学『人間環境論集』Vol.2、pp.A1-A22。
- 那須野公人(2005)「わが国製造業と企業の社会的責任」工業経営学会(2005)『工業経営研究』、  
 pp.176-181。
- 浪江巖(2003)「人的資源管理の内容と構造」立命館大学『立命館経営学』第41巻第6号、  
 pp.83-105。
- (2004)「基本給の支払い方の規定要因について・賃金管理分析の課題と理論的枠組み」  
 立命館大学『立命館経営学』第42巻第3号、pp.17-58。
- (2004)「基本給の支払い方の規定要因について・賃金管理分析の課題と理論的枠組み  
 (2)」立命館大学『立命館経営学』第42巻第5号、pp.25-45。
- (2005)「基本給の支払い方の規定要因について・賃金管理分析の課題と理論的枠組み  
 (3)」立命館大学『立命館経営学』第44巻第1号、pp.1-19。
- (2005)「作業管理とその展開」立命館大学『立命館経営学』第44巻第3号、pp.27-  
 48。
- (2007)『「雇用」活動とその展開形態・人的資源管理の構造把握に向けて』立命館大  
 学『立命館経営学』第45巻第6号、pp.1-26。
- (2010)『労働管理の基本構造』晃洋書房。
- 西谷敏(1992)『ゆとり社会の条件・日本とドイツの労働者権』労働旬報社。
- (2004)『規制が変える自己決定-労働法的規制システムの再構築-』法律文化社
- 西村孝史(2006)「成果主義の二極性・『成果主義に関するアンケート』の再分析」経営行動  
 科学学会『経営行動科学学会年次大会・発表論文集』pp.174-177。

- 仁田道夫(2003)『変化のなかの雇用システム』東京大学出版会。
- 日経 CSR プロジェクト(2007)『CSR 働く意味を問う』日本経済新聞出版社。
- 日経連能力主義管理研究会編著(1969)『能力主義管理-その理論と実践-』。
- 日本経済団体連合会(2004)『2005 年版経営労働政策委員会報告』日本経済団体連合会。  
—————(2005)「ホワイトカラーエグゼンプションに関する提言」  
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2005/042/teigen.pdf> (2012 年 9 月 17 日  
アクセス)。
- (2006)『2006 年版経営労働政策委員会報告』日本経済団体連合会。
- (2007)「少子化問題への総合的な対応を求める-人口減少化の新しい社  
会づくりに向けて-」<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2007/018.pdf> (2012  
年 9 月 17 日アクセス)
- (2007)『2008 年版経営労働政策委員会報告』日本経済団体連合会。
- (2008)『2009 年版経営労働政策委員会報告』日本経済団体連合会。
- (2009)『2010 年版経営労働政策委員会報告』日本経済団体連合会。
- (2010)『2011 年版経営労働政策委員会報告』日本経済団体連合会。
- (2011)『2012 年版経営労働政策委員会報告』日本経済団体連合会。
- (2002)『2003 年版経営労働政策委員会報告』日本経済団体連合会。
- 日本経団連事業サービス賃金センター(2009)「特集 労働時間対策」『職務研究』。
- 日本経営者団体連盟(1968)『賃金問題資料②』日本経営者団体連盟事務局。  
—————(1972)『変革期に立つ日本経済と賃金問題』日本経営者団体連盟事務局。
- 日本経営者団体連盟弘報部編(1982)『労働時間管理と労働時間短縮—その取り組み方と実  
際—』日本経営者団体連盟事務局。
- (1995)「新時代の『日本的経営』-挑戦すべき方向とその具体策-」日本  
経団連出版。
- 日本経営者団体連盟関東経営者協会(1971)『労働時間管理の現状:時間短縮への道程を探る』  
日本経営者団体連盟事務局。
- 日本経営者団体連盟教育特別委員会(1999)『日経連教育特別委員会・エンプロイヤビリティ  
検討委員会報告 エンプロイヤビリティの確立をめざして-「従業員自律・企業支援型」  
の人材育成を-』。
- 日本経営者団体連盟弘報部編(1982)『労働時間管理と労働時間短縮-その取り組み方と実際

・』。

- 日本労働組合総連合会・時短センター(1994)『労働時間短縮事例集』労働教育センター。
- (2012)『れんごう政策資料 労働時間に関する調査(2011年度)』日本労働組合総連合会。
- (2012)『2013 春季生活闘争中央検討集会資料集』日本労働組合総連合会。
- 日本労働組合総連合会(2012a)『連合 2011 年度労働時間調査』日本労働組合総連合会。
- (2012b)『2013 春季生活闘争中央検討集会資料集』日本労働組合総連合会。
- (2013)『れんごう政策資料 労働時間に関する調査(2012年度)』日本労働組合総連合会。
- (2013)『れんごう政策資料 2012年連合生活アンケート調査報告書』日本労働組合総連合会。
- 日本労働研究機構(1991)『仕事の裁量性に関する調査研究・外勤営業関連従業者』日本労働研究機構。
- (1992)『労働時間短縮の経済効果』日本労働研究機構。
- (1995)『ホワイトカラーの労働と生産性に関する総合的研究』日本労働研究機構。
- (1995)『ホワイトカラー労働の日米比較』日本労働研究機構。
- (1995)『ホワイトカラー労働生活の質に関する国際比較研究』日本労働研究機構。
- (1996)『ホワイトカラー高資格スタッフの働き方・中京地区自動車産業の事例から』日本労働研究機構。
- (1996)『労働市場の国際化とわが国経済社会への影響・アジア・太平洋地域の労働力移動』日本労働研究機構
- (1997)『管理職層の雇用管理システムに関する総合的研究(上)・問題整理・製造業編』日本労働研究機構。
- (1998)『管理職層の雇用管理システムに関する総合的研究(下)・非製造業・アンケート調査・総括編』日本労働研究機構。
- (1999)『生産と雇用の国際分業』日本労働研究機構。

- (2000)『第2回勤労生活に関する調査・勤労意識と流動化』日本労働研究機構。
- (2001)『第3回勤労生活に関する調査・勤労意識とIT社会』日本労働研究機構。
- 日本労働弁護団(2006)『長時間労働酷書』。
- 沼上幹(2003)『組織戦略の考え方—企業経営の健全性のために』筑摩書房。
- 野中郁次郎・竹内弘高著・梅本勝博訳(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 橋元秀一(2009)「企業別組合における非正規従業員の組織化事例の示すこと」『日本労働研究雑誌』No.591、pp.41-50。
- 長谷川廣(1998)『現代の労務管理』中央経済社。
- 濱口桂一郎(2009)『新しい労働社会・雇用システムの再構築へ』岩波新書。
- 浜村彰(2000)「労働時間規制の目的と手段」日本労働法学会編集『講座 21世紀の労働法第5巻 賃金と労働時間』有斐閣、第9章、pp.164-182。
- 早見均(2002)「労働時間は減ったのか」日本労働研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.501,pp.52-53。
- デヴィッド・ハーヴェイ著、森田成也・木下ちがや・大家定晴・中村好孝(2007)『新自由主義・その歴史的展開と現在』作品社。
- 林洋一郎・高橋潔(2002)「成果主義人事制度と評価の公平感との関係性・職場の競争的雰囲気に着目して」経営行動科学学会『経営行動科学』第16巻第1号、pp.15-24。
- 花岡正夫(1987)『日本の労務管理[二訂版]』白桃書房。
- 早見均(2002)「労働時間は減ったのか」日本労働研究・研修機構(2002)『日本労働研究雑誌』、pp.52-53。
- 原田實・安井恒則・黒田兼一編著(2000)『新・日本的経営と労務管理・叢書現代経営学⑩』ミネルヴァ書房。
- デヴィッド・ハーヴェイ著、森田成也・木下ちがや・大家定晴・中村好孝訳(2007)『新自由主義・その歴史的展開と現在』、作品社。
- 樋口美雄(2006)『労働経済学・プログレッシブ経済学シリーズ』東洋経済新報社。
- 樋口美雄・太田清・家計経済研究所編(2004)『女性たちの平成不況』日本経済新聞社。
- 樋口美雄+財務省財務総合政策研究所編著(2003)『日本の所得格差と社会階層』日本評論社。
- (2006)『少子化社会と日本の経済社会・2つの神

- 話と1つの真実』日本評論社。
- 樋口美雄・八代尚宏+日本経済センター(2006)『人事経済学と成果主義』日本評論社。
- P. ピゴーズ・C.A. マイヤーズ著、武澤信一・横山哲夫監訳(1980)『人事労務』マグロウヒル好学社。
- 久本憲夫(2003)『正社員ルネサンス』中央公論新社。
- 廣松毅・高木新太郎・佐藤朋彦・木村正一(2006)『経済統計・新経済学ライブラリー24』新世社。
- 久本憲夫編著(2009)『叢書働くということ⑤労使コミュニケーション』ミネルヴァ書房。
- 福井秀夫・大竹文雄(2006)『脱格差社会と雇用法制・法と経済学で考える』、日本評論社。
- 副田満輝・原田実編著(1981)『経営労務論』ミネルヴァ書房。
- 藤野義久、堀江正知、寶珠山務他(2006)「労働時間と精神的負担との関連についての体系的文献レビュー」『産業衛誌』48、pp.87-97。
- 藤林敬三(1940)『労働科学論』慶応出版社。
- (1941)『労働者政策と労働科学』有斐閣。
- 藤本隆宏(2007)『ものづくり経営学・製造業を超える生産思想』光文社。
- 藤本隆宏・高橋伸夫・新宅純二郎・阿部誠・粕谷誠編著(2005)『リサーチ・マインド経営学研究法』有斐閣。
- 藤本武(1963)『労働時間』岩波書店。
- (1987)『労働科学叢書 81 今日の労働時間問題』労働科学研究所出版部。
- (1991)『世界からみた日本の賃金・労働時間』新日本出版社。
- (1990)『国際比較日本の労働者・賃金・労働時間と労働組合』新日本出版社。
- (1999)『ストライキの歴史と理論』新日本出版社。
- ブラウナー, R. 著、佐藤慶幸監訳 (1971)『産業における疎外と自由』新泉社。
- ジョン・ブラットン、ジェフリー・ゴールド著、神林憲雄・原口恭彦・三崎秀央・森田雅也  
翻訳・監訳『人的資源管理—理論と実践—』文真堂。
- ブレイヴァマン著、富沢賢二訳(1978)『労働と独占資本』岩波書店。
- ジル・A・フレイザー著、森岡孝二監訳(2003)『窒息するオフィス・仕事に強迫されるアメリカ人』岩波書店。
- 二村敏子編(2004)『現代ミクロ組織論』有斐閣。
- 堀龍二 (2001)「就業管理と労働時間」黒田兼一、関口定一、青山秀雄、堀龍二『現代の労務

- 管理』八千代出版、第5章、pp.127-161。
- 法政大学大原社会問題研究所・鈴木玲編『法政大学大原社会問題研究所叢書・新自由主義と労働』御茶の水書房。
- A・R・ホックシールド著、石川准、室伏亜希訳(2000)『管理される心、感情が商品になるとき』、世界思想社。
- バーバラ・ポーコック著、中里英樹・市井礼奈訳(2010)『親の仕事と子どものホンネ・お金をとるか、時間をとるか』岩波書店。
- 本多淳亮・森岡孝二編著(1993)『脱「サービス残業」社会-いま日本の働き方を考える-』旬報社。
- 本田由紀・内藤朝雄・後藤和智(2006)『「ニート」って言うな!』光文社。
- 前田信彦(2010)『叢書・現代社会学②仕事と生活・労働社会の変容』ミネルヴァ書房。
- 正亀芳造(2005)「ドイツにおける成果主義賃金」和歌山大学『経済理論』325号、pp.1-22。  
———(2007)「ドイツにおける成果主義賃金と手続き的公正」桃山学院大学『桃山学院大学経済経営論集』pp.271-296。
- 枘淵俊子(1995)『企業社会と余暇』学陽書房。
- 間淵領吾(2004)「労働組合に関する日本人の意識の変遷・1973~2003年に実施された各種世論調査の結果から」東京大学社会科学研究所『社会科学研究』vol.56 No.1、pp.45-84。
- 松島静雄著(1969)『労務管理の近代化』日本労働協会。
- 三浦展(2007)『下流社会第2章・なぜ男は女に”負けた”のか』光文社新書。
- 水野谷武志(2004)「日本における不払残業時間の実証的研究について・先行研究と今後の検討課題」北海学園大学『北海学園大学経済論集 Vol.52 No.1』、pp.1-23。  
———(2005)『雇用労働者の労働時間と生活時間—国際比較統計とジェンダーの視点から—』お茶の水書房。  
———(2012)「正規雇用者における平日の労働時間と休息时间：『社会生活基本調査』ミクロデータによる分析」北海学園大学『北海学園大学経済論集 Vol.59 No.4』、pp.73-84。
- 水町勇一郎(2007)『労働法』有斐閣。
- 水町勇一郎(2010)「労働時間法制の課題と改革の方向性」鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編著(2010)『労働時間改革-日本の働き方をいかに変えるか-』日本評論社、第8章、pp.133-1143。

- 三戸公(2004)「人的資源管理の位相」立教大学(2004)『立教経済学研究』pp.19-34。
- 宮城邦彦(1980)「労基法における労働時間法制の問題点と今後の課題」横浜商科大学『横浜商大論集』Vol.14 No.1、pp.19-37。
- 藻利重孝編著(1956)『労務管理』巖松堂。
- (1976)『労務管理の経営学(第二増補版)』千倉書房。
- 森岡孝二(1990)「日本の労働者の生活構造」過労死弁護団全国連絡会議編『KAROUSHI・国際版』窓社。
- (2002)「アメリカの労働時間論争と働きすぎの実態」関西大学『経済論集第』54号第3・4巻合併号、pp.521-544。
- (2005)『働きすぎの時代』岩波書店。
- (2009)『貧困化するホワイトカラー』ちくま新書。
- (2011)「労働時間の二重構造と二極分化」大原社会問題研究所『大原社会問題研究所雑誌』No.627、pp.1-18。
- (2011)『就職とは何か—<まともな働き方>の条件—』岩波書店。
- (2013)『過労死は何を告発しているか』岩波書店。
- 森岡孝二編著(1994)『現代日本の企業と社会・人権ルールの確立をめざして』法律文化社。
- (2007)『格差社会の構造・グローバル資本主義の断層』桜井書店。
- (2012)『過労死のない社会を(岩波ブックレット)』岩波書店。
- 森五郎編(1980)『労務管理論(増補改訂版)』有斐閣
- 森五郎編著(1995)『現代日本の人事労務管理—オープン・システム思考—』有斐閣。
- 森田雅也(2010)「女性労働者」奥林康二・上林憲雄・平野光俊『入門 人的資源管理(第2版)』中央経済社、第13章、pp.222-239。
- 守屋貴司(2002)「中小企業の成果主義賃金制度の導入と従業員の意識・企業内の「共同体」」奈良産業大学『産業と経済』第17巻4号、pp.365-382。
- (2003)「日本企業への成果主義賃金制度導入のパターン分類とその問題性」奈良産業大学(2003)『産業と経済』第18巻2号、pp.249-242。
- (2006)「日本企業における成果主義と集団的労使関係の変化」『立命館経営学』第45号第4号、pp.155-175。
- 八代充史(2009)「なぜ『名ばかり管理職』が生まれるのか」日本労働政策研究・研修機構『日本研究労働雑誌』No. 585、pp.38-41。

- 八代尚宏(1997)『日本的雇用慣行の経済学・労働市場の流動化と日本経済』日本経済新聞社。
- 八代尚宏(1999)『雇用改革の時代』中央公論新社。
- (2007)『「健全な市場社会」への戦略』東洋経済新報社。
- (2009)『労働市場改革の経済学-正社員保護主義の終わり-』東洋経済新報社。
- 山口一男(2009)『ワークライフバランス-証言と政策提唱-』日本経済新聞出版社。
- 山口浩一郎・渡辺章・菅野和夫編(1988)『変容する労働時間制度—主要五カ国の比較研究—』日本労働協会。
- 山田信行(1996)『労使関係の歴史社会学・MINERUVA 社会学叢書①』ミネルヴァ書房。
- 山田久(2007)『働きすぎ』と『ホワイトカラー・イグゼンプション』産労総合研究所『賃金事情』2007年7月20日号、pp.46-49。
- 山田久(2003)『賃金デフレ』筑摩書房。
- 山田久(2007)『ワーク・フェア』東洋経済新報社。
- 山田昌弘(2007)『少子社会日本・もうひとつの格差のゆくえ』岩波書店。
- 山田昌弘(2007)『希望格差社会・「負け組」の絶望感が日本を引き裂く』筑摩書房。
- 湯浅良雄(1993)「労働過程論争と『日本的生産システム』」労務理論学会『労務理論学会研究年報』(3)、pp.63-69。
- 柚木理子(2006)「『サービス残業』という『不払い労働』・ジェンダーで読み解く男性の長時間労働」『川村学園女子大学研究紀要』第17巻第2号、pp.97-114。
- デイル・ヨーダー著、森五郎監修(1974)『アメリカ経営学全書労務管理Ⅰ』日本生産性本部。
- (1974)『アメリカ経営学全書労務管理Ⅱ』日本生産性本部。
- 萬井隆令(2001)「労働時間法制と規制緩和」萬井隆令・脇田滋・伍賀一道編(2001)『規制緩和と労働者・労働法制』旬報社、第4章第5節、pp.273-307。
- 連合総合生活開発研究所(1991)『所定外労働時間の削減に関する調査研究報告書』。
- (2004)「第8回『勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート』調査報告書」。
- (2005)「第10回『勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート』調査報告書」。
- (2006)「第12回『勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート』調査報告書」。
- (2007)「第14回『勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート』調

査報告書」。

—————(2008)「第16回『勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート』調査報告書」。

連合・労働条件対策局編(2000)『労働時間短縮事例集』日本労働組合総連合会。

連合・総合労働局(2012)「2011年 連合・労働条件等の点検に関する調査報告書(全単組調査)」

労働科学研究所(1990)『労働科学叢書 89 勤務時間制・交替制』労働科学研究所出版部。

労働政策研究・研修機構(2004)『日本の長時間労働・不払い労働時間に関する考察-「長時間労働の実態とその雇用・生産性に及ぼす影響等に関する研究」の中間取りまとめとして-』独立行政法人労働政策研究・研修機構。

—————(2005)『人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査』独立行政法人労働政策研究・研修機構。

—————(2005a)『日本の長時間労働・不払労働時間の実態と実証分析』独立行政法人労働政策研究・研修機構。

—————(2005b)『諸外国のホワイトカラー労働者に係る労働時間法制に関する調査研究』独立行政法人労働政策研究・研修機構。

—————(2006)『働き方の現状と意識に関するアンケート調査結果』独立行政法人労働政策研究・研修機構。

—————(2006)『日本人の働き方とセーフティ・ネットに関する研究・予備的分析』。

—————(2006)『労働政策レポート Volume4 わが国における雇用戦略のあり方について(試論)』独立行政法人労働政策研究・研修機構。

—————(2006)『労働政策レポート Volume5 その政策課題について』独立行政法人労働政策研究・研修機構。

—————(2007)『自動車産業の労使関係と国際競争力—生産・生産技術・研究開発の観点から—』独立行政法人労働政策研究・研修機構。

—————(2007)『プロジェクト研究シリーズ No.4 多様な働き方の実態と課題・就業のダイバーシティを支えるセーフティ・ネット構築に向けて-多様な働き方を可能とする就業環境及びセーフティ・ネットに関する研究-』独立行政法人労働政策研究・研修機構。

- (2007)『経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査』独立行政法人労働政策研究・研修機構。
- (2007)『Business Labor Trend』2007.8号、独立行政法人労働政策研究・研修機構。
- (2007)『長時間労働とワークスタイル』独立行政法人労働政策研究・研修機構。
- (2008)『Business Labour Trend』2008.8月号、独立行政法人労働政策研究・研修機構。
- (2011)『職場におけるメンタルヘルスクエア対策に関する調査』独立行政法人労働政策研究・研修機構。
- (2011)『仕事特性・個人特製と労働時間』独立行政法人労働政策研究・研修機構。
- (2012)『データブック国際労働比較(2012年版)』独立行政法人労働政策研究・研修機構。
- (2013)『労働時間に関する企業等ヒアリング調査—裁量労働制、勤務時間インターバル制を中心に—』独立行政法人労働政策研究・研修機構。
- (2013)『労使コミュニケーションの経営資源性と課題—中小企業の先進事例を中心に—』独立行政法人労働政策研究・研修機構。
- (2013)『大都市における30代の働き方と意識—「ワークスタイル調査」による20代との比較から—』独立行政法人労働政策研究・研修機構。
- 労務行政研究所(2005)『労政時報第』3663号、労務行政研究所。
- (2007)『労政時報』3706号、労務行政研究所。
- (2008a)『労政時報第』3723号、労務行政研究所。
- (2008b)『労政時報第』3735号、労務行政研究所。
- 労務理論学会編(2011)『経営労務辞典』晃洋書房。
- 渡辺章・山川隆一(2000)『労働時間の法理と実務』信山社出版株式会社。
- 渡辺治(1990)『「豊かな社会」日本の構造』労働旬報社。
- 渡辺峻(2007)『「組織と個人」のマネジメント—新しい働き方・働かせ方の探究—(改題第1版第1刷)』中央経済社。
- (2009)『ワーク・ライフ・バランスの経営学—社会化した自己実現人と社会化した人

材マネジメントー』中央経済社。

——(2010)「HRM 研究の観点からみたワーク・ライフ・バランス」日本労働研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.599、pp.32-40。

### 参考資料

A 社ホームページ。

A 社労働組合ホームページ。

A 社労働組合(2004a)「A 社 Union News」No.4。

——(2004b)「A 社 Union News」No.5。

——(2004c)「A 社 Union News」No.6。

——(2006a)「A 社 Union News」No.8。

——(2006a)「A 社 Union News」No.10。

——(2007a)「A 社 Union News」No.20。

——(2007b)「A 社 Union News」No.24。

——(2007c)「A 社 Union News」No.32。

——(2008a)「年次大会議事案」。

——(2008b)「職場討議用資料 09 春闘にあたって」。

A 社労働組合ご近女会(2010)「ご近女会瓦版」Vol.1。

A 社 TM 運動事務局(2007)「TM 運動活動マニュアル・第 4 版」。

### 英語文献

Adler, P. (2007) *The Future of Critical management Studies: A Paleo-Marxist Critique of Labour Process Theory*, *Organization Studies* 2007 28, pp. 1313-1345.

Adler, P. (2012) *Book reviews: Working life: Renewing labour Process Analysis*, edited by Paul Thompson and Chris Smith, *British Journal of Industrial relations*, Vol. 50, Issue 1, pp.174-175.

Felstead, A., Jewson, N. (1999) *Global Trends in Flexible Labour*, Macmillan Business, England.

Alvesson, M. (1987) *Organization Theory and Technocratic Consciousness. Rationality, Ideology, and Quality of Work.*, Walter De Gruyter Inc, Berlin/New York.

- Atkinson, J. (1985) *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, IMS Report No.89, Report of a Study Conducted Under the Co-operative Research Program of the Institute of Manpower Studies.
- Cushen, J and Thompson, P. (2012) *Doing the right thing? HRM and the angry knowledge worker*, *New Technology, Work and Employment* 27:2, pp.79-92.
- Delaney, J., Godard, J. (2001) *An Industrial Relations Perspective on the High-Performance Paradigm*, *Human Resource Management Review* 11, pp.395-429.
- Delbridge, R. (2006) *Extended Review: The Vitality of Labour Process Analysis*, *Organization Studies* 2006:27, pp.1209-1393.
- Delbridge, R. and Keenoy, T. (2010) *Beyond Managerialism?*, *The international Journal of Human Resource Management*, 21:6, pp.799-817.
- Dohse, K., Jurgens, U., Malsch, T. (1985) *From Fordism to Toyotism? The Social Organization of the Labour Process in the Japanese Automobile Industry*, *Politics & Society*, Vol.14, No.2., pp.115-146.
- J.Amodeo, E. and Horton, S. ed. (1997) *Labour Productivity and Flexibility*, Macmillan Press, England.
- Hassard, J., Morris J., McCann, L (2012) *'My Brilliant Career?' New Organizational Forms and Changing Managerial Careers in Japan, the UK, and USA*, *Journal of Management Studies* 49:3, pp.572-599.
- Houston, S. (2010) *Prising Open the Black Box: Critical Realism, Action Research and Social Work*, *Qualitative Social Work* 2010:9, pp.73-91.
- Michie, J., Sheehan-Quinn, M. (2001) *Labour Market Flexibility*, *Human Resource Management and Corporate Performance*, *British Journal of Management*, Vol.12, pp.287-306.
- Pollert, A. ed. (1991) *Farewell to Flexibility?*, Basil Blackwell, Oxford.
- Thompson, P. (2003) *Disconnected Capitalism: Or Why Employers Can't Keep Their Side of the Bargain*, *Work Employment Society*, Vol.17 No.2: pp.359-378.
- (2007) *Adler's Theory of the Capitalist Labour Process: A Pale(o) Imitation*, *Organization Studies* 28:1359, pp.1359-1368.
- (2011) *The Trouble with HR*, *Human Resource Management Journal*, Vol

21, No 4, pp.355-367.

Thompson, P. and Smith, S. (2010) *Working Life –Renewing Labour Process Analysis*, Palgrave Macmillan, England.

Vidal, M. (2011) *Reworking Postfordism: Labour process Versus Employment Relations*, *Sociology Compass* 5/4: pp.273-286.

Willmott, H. and O’Doherty, D. (2001) *Debating Labour Process Theory: The Issue of Subjectivity and the Relevance of Poststrustualism*, *Sociology*, Vol.35 No. 2, pp.457-476.