

# 日本企業の長時間労働問題に関する一考察

## - 労働時間の経営学的アプローチ -

崔勝溟\*  
choi@atomi.ac.jp

### <目次>

- |                           |                           |
|---------------------------|---------------------------|
| 1. はじめに                   | 4. 長時間労働の原因(発生要因)とその日本的特徴 |
| 2. 長時間労働の是正と改革を取り巻く諸問題    | 5. 長時間労働の是正のための現実的課題      |
| 3. 長時間労働を取り巻くいくつかの疑問とその論点 | 6. おわりに                   |

主題語: 長時間労働(Long-term Labor), 残業(Overtime Work), 労働時間の短縮(Reduced of labor time), 働き方の改革(Reforming of working methods), 同一労働同一賃金(equal pay for equal work), 正社員の無限定性(unlimited of a regular employee), 人間にやさしい労働(decent work)

## 1. はじめに

### 1.1 日本の長時間労働議論の背景と経緯

本論文は、日本の慢性的・定常的な長時間労働の実態を再確認し、その原因と是正をめぐる諸議論の中において経営学(人材マネジメント)的な観点から、その課題について考察することを目的とする。

日本における長時間労働の問題は、昔から指摘されてきた古くて新しい問題ではあるが、特に近年国内を中心に注目を浴びることになっているのは、おそらく例の電通の過労

\* 跡見学園女子大学 マネジメント学部 教授

- 1) ここでいう経営学的な観点とは、人的資源管理を中心とするマネジメントの視点であるが、それは労働に関する時間管理、人選と配置を含む人員・雇用管理、残業に関する労務管理、残業代を含む賃金管理、長時間労働に伴うメンタルヘルスのマネジメント、働き方の改革を前提とする組織マネジメント、残業上限規制や時間外労働をめぐる労働組合との労使関係のマネジメントなどである。特に、本論文では「人間労働の在り方」を念頭に入れた日本の長時間労働の是正(改革)という「労働の論理」と労働時間短縮によって懸念される労働生産性の維持および向上という「経営の論理」の両側面の視点から論議を進めていくことを意味する。

自殺事件<sup>2)</sup>がそのきっかけになったと言える。そして政府サイドでは、長時間労働の是正をめぐる日本の「働き方改革<sup>3)</sup>」の中で議論するようになってきていることと深く関連する。

政府の「働き方改革実現会議」において議論された長時間労働に関する記述は、以下である。

・・・「長時間労働対策について、長時間労働による労働者の健康被害の予防とワーク・ライフ・バランスの確保をはかるため、すべての労働者を対象とする「労働時間の量的上限規制」及び「休息時間(勤務間インターバル)規制」の導入を求める。なお、国会提出以降継続審議扱いとなっている労働基準法等改正法案に盛り込まれている裁量労働制の対象業務の拡大や「高度プロフェSSIONAL制度」については、長時間労働を助長しかねないことからその撤回・是正を求める」となっている。・・・

このように政府が進めている「働き方改革実現会議」において議論される長時間労働問題への取り組みは、2つの方向で進められていることが分かる。1つは、長時間労働の是正を、ワークライフバランスとの関連で考えていることであり、もう1つは、長時間労働の是正の帰結は、裁量労働<sup>4)</sup>や高プロ<sup>5)</sup>の拡大を目指していることである。

- 
- 2) 広告大手の電通に勤務していた女性新入社員(当時24歳)が2015年12月25日に自殺したのは、長時間の過重労働が原因だったとして労災が認められた。電通では1991年にも入社2年目の男性社員が長時間労働が原因で自殺し、遺族が起こした裁判で最高裁が会社側の責任を認定した。その電通で、若手社員の過労自殺が繰り返された事件として知られるようになったことである。
- 3) 2016年9月、総理を議長とする「働き方改革実現会議」が新設された。メンバー(議員)は関係閣僚と民間議員の24名で構成され、連合からは、神津会長が民間議員として参加している。第1回会議(9月27日)で掲げられた9つのテーマは、下記のとおりである。
1. 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善
  2. 賃金引き上げと労働生産性の向上
  3. 時間外労働の上限規制の在り方など長時間労働の是正
  4. 雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の問題
  5. テレワーク、副業・兼業などの柔軟な働き方
  6. 働き方に中立的な社会保障制度・税制など女性・若者が活躍しやすい環境整備
  7. 高齢者の就業促進
  8. 病気の治療や子育て・介護と仕事の両立
  9. 外国人材の受入れの問題である。詳しいところは、首相官邸政策会議「働き方改革実現会議」報告書を参照されたい。
- 4) 裁量労働制とは、厚生労働省によると、仕事の仕方や時間配分などについて、会社から指示されるのではなく、労働者本人が決定できる制度のことである。それには、2種類がある。1つは、専門分野に特化した職業群として「専門型裁量労働制」が適用される。2つは、企業経営・事業運営に直接影響するような企画立案・調査・分析などの仕事を行なう職種として「企画業務型裁量労働制」がある。しかし本来、労働者が効率的に働き、成果を評価される制度であるが、実質働いた労働時間に応じた残業時間が認められないことから、労働者側から長時間労働の深刻さが懸念されている。
- 5) 高プロとは、厚生労働省によると、「高度プロフェSSIONAL制度(高プロ)」のことで、働いた時間ではなく成果で賃金が決まる制度として定義されている。しかし、高プロ制度は、高度に専門的な労

実際、今の政府の政策実行プロセスにおいて、長時間労働是正のための「時間外労働の上限規制」と、長時間労働を促進する恐れの高い「高度プロフェッショナル制度の創設」および「裁量労働制の拡大」が、1つの労働基準法改正案として取りまとめられそうになっていることに労働団体や野党から強い反発を受けているのである。

そして平成29年2月1日、安倍総理は、総理大臣官邸で第6回「働き方改革実現会議」において、次のように発言している。

・・・「本日は、同一労働同一賃金の法制度の在り方及び長時間労働是正について、御議論いただきました。正規・非正規を問わず、仕事ぶりや能力がきちんと評価され、意欲をもって働けるよう、同一労働同一賃金の導入により、不合理な待遇差をなくさなければなりません。そのためには、企業の中で、正規・非正規を含めた労使の話し合いがなされることが大切であります。同一労働同一賃金の法制度の在り方について、様々な御意見をいただきました。大切なことは、不合理な待遇差の是正を求める労働者が、最終的には、実際に裁判で争うことが可能な法制度とすることです。企業側しか持っていない情報のために、労使の話し合いの際に労働者が不利になることのないよう、さらには、労働者が訴訟を起こせないといったことがないよう、法制度の在り方について、実行計画の取りまとめに向けて、御審議をお願いします。長時間労働の是正については、罰則付きで、時間外労働の限度が何時間かを具体的に定めた法改正が不可欠であります。誰に対して何時間の上限とするかを決めるに当たっては、脳・心臓疾患の労災認定基準、いわゆる過労死基準をクリアするといった健康の確保を図った上で、女性や高齢者が活躍しやすい社会とする観点や、ワーク・ライフ・バランスを改善する観点など、様々な視点から議論する必要があります。長時間労働を是正すれば、経営者がどのように働いてもらうかに関心を高め、労働生産性が向上することも勘案する必要があります」とした。・・・

この6回目の会議における総理の発言は、新たに長時間労働の問題をワークライフバランスだけではなく、同一労働同一賃金との関連で議論するようになったことが注目にあたる<sup>6)</sup>。以下においては「働き方改革実現会議」の内容とそこでの総理の発言内容を検討することにした。

---

働をする人が労働時間や残業などの制限にとらわれない契約であるため、決められた賃金に対し、残業を含む実質労働時間がカウントされないなど、適用される労働者としては、必ずしもメリットのある制度として理解されないところが議論されている。

- 6) そのそもその本来の「同一労働同一賃金」の起源に関しては、その歴史は古く、19世紀前半の産業革命がもたらした熟練の解体の流れによって、熟練と無関係の分野における女性労働者の低賃金差別の是正を訴える労働組合運動・戦いの原則として確立したとする(牧野富夫、2016、pp.31-32)。

「働き方改革実現会議」での議論の主な狙いはあくまでも純粋な意味での深刻な日本の長時間労働の改善もしくは改革にあることよりは、それを材料にし、日本社会の働き方の改革を進めていく中で時間外労働や残業の時間上限の設定をめぐる法改正(雇用対策法の改正)の実現と長時間労働の是正によって発生しうる労働生産性の低下と残業代を含む賃金体系の見直しを根底とする「日本版同一労働同一賃金<sup>7)</sup>」の実施にあると言えよう。

つまり政府による「働き方改革実現会議」の目的はあくまでも政府主導による、いわゆる「経営の論理」の視点であると言わざるを得ない。目的であるはずの純粋な意味での「長時間労働」の是正もしくは改革より、手段もしくは方法論(労働法制の枠組みを大きく変える法改正)であるはずの「労働に関する法改正と賃金の見直し」を優先しているように思えて仕方がない。それは目的と手段が逆になっている、いわゆる本末転倒であると言えよう。いずれにしても今進められている政府主導の法改正議論の内容の1つは、目的規定に「労働生産性の向上」が規定されていることと、もう1つは「国の講ずべき措置」に「多様な就業形態の普及」が盛り込まれていることが労働者側からすると、懸念されるべき側面であると言えるであろう。手段と目的の順序が逆になるという本末転倒による弊害もしくは危険性については後述することにし、以下においては、まず労働時間を取り巻く日本的な現状とその特徴について再確認することにした。

## 1.2 日本の長時間労働問題をめぐる問題の所在

本論文の分析視点である人的資源管理(経営学)における労働時間の問題は長年議論されてきた残業を含む日本の長時間労働の問題であり、それは労働時間の短縮の問題である。

長時間労働の問題イコール労働時間の短縮問題は、いわゆる「働き方改革」を通じて今までのような時間を基準にした働き方ではなく、成果(パフォーマンス)を基準にした働き方への改革を意味するものであり、労働生産性の向上(維持)を図ることが目標となる働き方であると言えよう。

今までの日本の組織では長く働くことが評価されることによって、長時間労働(残業)が発生し、その残業の恒常化が一種の「文化」となることで、長時間労働が働く人たちの身体

7) ここでいう「日本版同一労働同一賃金」という表現については、筆者の個人的な見解ではあるが、それは本来のヨーロッパ版の同一労働同一賃金論とはその重要な側面が異なり、そこにはまったく日本的な発想としての勝手な解釈であることから、本来のそれとは異なる意味合いとして、あえて「日本版」という表現を用いて説明しようとしているのである。

的・精神的なダメージを与え、結果的に過労自殺や過労死に至るような状況が続いてきたと言えよう。

今後日本の組織において時間にとらわれない(時間を基準にしない)働き方への改革(転換)によって今まで長く働くことを評価する働き方によって形成された日本的人材観(勤勉の神話)から、設定(期待)された目標(結果)である成果(パフォーマンス)を中心に評価する働き方への改革(転換)がなされることが予想される。しかしながら、そのような改革(転換)によってもたらされうる諸問題についての厳密な議論を抜きにした一方的な政府主導の「働き方改革」の方向性は危険であると指摘せざるを得ない。長時間労働の是正問題を労働者の健康管理やメンタルヘルス・マネジメントの観点からのアプローチではなく、いわゆる「働き方改革」政策の推進における労働生産性の維持・向上と結び付けていることが問題なのではないだろうか。以下、考えられる諸問題について検討する。

## 2. 長時間労働の是正と改革を取り巻く諸問題

### 2.1 長時間労働とワークライフバランスの関連

本論文で強調する日本の労働時間をめぐる分析視点である、いわゆる「労働時間のマネジメント(労働時間の問題に対する経営学的なアプローチ)」とは健康被害から保護されうるための働く人々の「いのち(命)を守る」ための視点であり、労働(仕事)の時間とそれ以外の時間(生活時間)の調和を図るための、言わば「ワークライフバランス」の視点でもあると言える<sup>8)</sup>。

労働時間の短縮の論理には現実的に長時間労働(残業)の発生に対する意識の違いによって2つのタイプ(困る人と困らない人)が存在すると見た方が自然であろう。

まず労働時間を短縮すると困る人がいるという現実の労働者のタイプとは、日本の低賃金構造にその原因があるとみなされる<sup>9)</sup>。それは今の日本の賃金は年功賃金体系の元で

8) 私見によれば、仕事と生活(ワークとライフ)は、そもそも両立(バランス; balance)できるものではないという見解を持っている。仕事と生活は、調和(ハーモニー; harmony)できるものでもないとも見てい。つまり仕事と生活は、充実(fullness)させるものであるという考え方を持つ立場にいる。仕事と生活は両立でも調和でもなく、仕事と生活の充実(ワークライフフルネス; work life fullness)が大切であることを指摘しておきたい。現実的には、仕事も生活やプライベートも充実できることが目標であり、仕事は仕事として、そしてそれ以外のことはそれとして、自分が納得するレベルまでに充実(fullness)させていくことが大切であるという考え方である。

基本的には若い時を中心に能力より低賃金構造になっていることから、最初から恒常化された残業を想定しての割増賃金を得ることで今の生活水準を維持しようとする状態のタイプを指す。一部とは言え、最初から残業代が目当てでわざとだらだらした怠慢な働き方が日常化しているタイプを指す。仕事をすることだけがその人の人生のメインになっていて他にやることもやりたいこともなく、家に帰っても特にやることがない、いわゆる会社人間化されたタイプを指す。ごく一部ではあるが、働き方だけではなく普段の働くこと全般に、今までのやり方に何の疑問や特別な意味を持たない、いわゆる思考停止型とも言うべきタイプを指す。普段から仕事の時間を気にしないで、自己ペースでコツコツと仕事に専念することを重視するタイプなどである。

一方労働時間の短縮を希望する(労働時間が減ることで困らない)人は、組織文化による慢性的な残業が行われている状態を積極的に改善したいタイプを指す。仕事の量が多かったり、人員不足だったりと何らかの仕事に関する改善の余地があると感じるタイプで、いわゆるマネジメント失敗による長時間労働の発生を改善しようとするタイプである。典型的なプロ型で自分の職務範囲が想定されていて自分のペースで仕事の時間調整ができるタイプの人を指す。仕事の進み方を含む自己意思で仕事の時間を調整したいタイプを指す。典型的なワークライフバランス型で仕事と生活のバランスを重視したいタイプを指す。つまり労働時間の改革に対する多様な労働者層があり、それぞれ置かれた立場やタイプの違いによって、労働時間の短縮に向かっても多様な意見が存在することがよく分かる。下記の<図表1>では、労働時間の改革を取り巻く置かれた立場の違いを整理したものである。

<図表1> 労働時間の改革に対する立場(タイプ)の違い

労働時間短縮に反対	労働時間短縮に賛成
生活水準維持型	長時間労働文化反対型
残業代(割増賃金)目当て型	マネジメント改善型
会社人間型	典型的なプロ志向型
思考停止型	自己意思重視型
自己ペース重視型	ワークライフバランス型

(出所)筆者より、整理作成

- 9) 日本の低賃金構造は、日本の賃金体系である年功序列賃金に由来する。それは、生活費用の保障を前提とする賃金構造になっていることはよく知られていることである。つまり、入社して間もない時期には、なるべく賃金の水準を極力抑え、家族の生活費の上昇実態に合わせて、徐々に高賃金が払われる仕組みになっていることから、特に若年層の賃金が低く抑えている分、生活に余裕を持たないことが問題視される。

ワークライフバランスと時間労働の関係は、長時間労働の削減こそ要にすべきであり、「働きすぎ」は過労死をはじめ健康に害を及ぼすし、何より家族と触れ合う時間が取れないことが生活の健全な安全を脅かしていることであると言える<sup>10)</sup>。

## 2.1 長時間労働と「コミットメントと公正性」の関連

労働時間を短縮することによって現実的には労働生産性に支障がないようにしないといけなないので、今までとは異なった労働者らの働き方を改革しないといけなことになる。働き方を改革するということは実質的に労働時間が短くなった分、集中して仕事をし、目標された成果を出せるように自らの働き方を工夫することである。そして仕事への集中とは、組織コミットメント(commitment)を高めていくことを意味し、そのような高い組織コミットメントができるためには、組織内公正性(Organizational Justice)の確保が欠かせないことになるとう理解されよう。

究極的には、長時間労働の是正問題は生産性と人間性の狭間の問題であると言える。しかし生産性と人間性の論理は、いわゆるトレードオフ(trade off)の関係にある。つまり、どれも譲ることのできない重要な問題であることは間違いない。そして生産性の向上を図るための多様な工夫をマネジメントの枠組みでとらえようとする積極的な発想は、生産性と人間性の論理が必ずしも矛盾するとは限らないという考え方にたどり着くことができよう。それは生産性の論理を組織内の人材マネジメントの範囲内に落として議論するならば人間性の論理を尊重しないとけなことに繋がってくることと深く関連する。

例えば、限られた人的資源を投入し、それなりの生産性を高めるための人材マネジメントの工夫はきちんとした時間管理の中で働き方の改革を含む仕事(職務)へのコミットメント(commitment)の維持が必要であり、機械(マシーン)でない人間労働のコミットメントには適切なメンタルヘルスマネジメント(mental health management)の中で働き方の改革の論理の追求が欠かせないから他ならない。

適切な人間労働のコミットメントを可能にするためには、労働時間の管理だけが万能ではなく、任された職務への意識改革、成果(パフォーマンス)を意識した明確な「目標による管理(Management by Objectives; MBO)」の実施、モラル(morale ; 士気)やモチベーション

10) 労働時間から見たWLBの問題は、根本的には労働供給と労働需要の不一致にあるとし、できるだけ多様な要求に応えるような働き方を提供するものがWLBであるとしている。この辺の議論の整理は、脇坂明(2011)、3-14ページを参照されたい。

(motivation)を高めるための組織内公正性(Organizational Justice)の適切な確保が欠かせないであろう<sup>11)</sup>。

### 2.3 長時間労働とホワイトカラーエグゼンプション(whitecollarexemption)の関連

労働時間の経営学(マネジメント)とは、ただ労働の時間を短くすれば済む話ではなく、設定された仕事の目標に対し、それぞれ自分の仕事の時間のコントロールを可能にすることでもある。これは結局のところ、何らかの形で成果主義的な評価の導入を意味することであり、働き方の改革の中で任された仕事に集中(コミットメント)せざるを得ないことであると理解されよう。

つまり労働時間のマネジメントは、いわゆる「目標による管理(MBO)」と成果主義の導入を前提とする働き方の改革を通じて達成されるようなレベルの話であると言える。普段仕事があまり上手に出来ない(集中力が高くない)人にとっては、結果的に過密労働になり、ストレスの労働になる可能性があることに注意を払う必要がある。

結局のところ、まるでホワイトカラーエグゼンプション(white collar exemption ; 残業代ゼロ法案)の導入意図のように、ごく単純に言えば仕事ができる人にとっては残業代ゼロ法案も労働時間短縮も特段の不利なことではない。問題は仕事が上手く出来ない(能力が優れていない)人にとっては、むしろ労働時間を長くした方が自らの成果(結果)が出しやすい側面があるということも否定できない。労働時間を長くし、仕事への誠実さを見せることで組織への忠誠心や自身の勤勉性を評価してしまうと、今までの長時間労働を基本とする働き方の方がより評価されるかもしれない。しかもホワイトカラーエグゼンプションの適用によって残業代をもらえなくなり、全体的な収入は減る可能性が大いにあることも検討すべき課題である。したがって残業ゼロの目的は、単なる消灯や定時強制退勤などの単純なやり方で解決するレベルの事案ではなく、実際仕事の効率化を前提に仕事の量を減らし「適正労働」にすることと、人を増やし「適正人員調整」を可能にすること、つまり「公正労働<sup>12)</sup>」の

11) 組織内公正性(Organizational Justice)とは同僚や上司と部下の関係といった組織内における諸関係において、自分が認知する公正性の程度のレベルを言う概念である。一般には分配公正性(Distributive Justice)と手順(手続き)公正性(Procedural Justice)、そして相互作用公正性(Interactional Justice)などで説明することができる。その詳しいところは、守島基博(2008)および平野光俊(2013)を参照されたい。

12) ここでいう「公正労働」という言葉はまったく筆者の造語であるが、労働における公正性(justice)の確保の重要性もしくは必要性を強調するためにあえて労働に公正という言葉を入れて「公正労働」と表現したものである。

実現が何より重要になってくるであろう。

労働時間短縮とホワイトカラーエグゼムシヨンの危うい問題とは、自分の職務(job)が想定されない日本の組織において時間ではなく成果で賃金を支払う制度であるホワイトカラーエグゼムシヨンの適用は不自然であると指摘しておきたい。つまりホワイトカラーエグゼムシヨンの適用はアングロサクソン型の本格的な成果主義の導入を意味するか、単なる残業代を払わない制度として運営(導入)したいかどちらであろう。ということは現在の日本の組織に職務概念を導入することの困難さを考えると、世間を騒がしているようにホワイトカラーエグゼムシヨン法案イコール残業代ゼロ法案として理解されてもある意味仕方ないことではないだろうか。

したがって、問題は職務概念の導入によるアングロサクソン型の成果主義の導入なしの状況においては、ホワイトカラーエグゼムシヨンの適用によって今以上に残業時間が増える可能性が高いと見ていいであろう。しかも前述した通り、必ずしも仕事能力が優れていない人や仕事の推進スタイルが集中型でない人、あるいは自分のペースでコツコツと仕事をこなしたい人、自分の納得のいくような仕事のスタイルを好む人などの場合は、結果的に今以上に労働時間が長くなる可能性も充分にあるということである。

そのような意味でホワイトカラーエグゼムシヨン(残業代ゼロ法案)は、日本の他の労働慣行を残したままの現状では、その実効性は期待できないと判断されよう。つまりホワイトカラーエグゼムシヨンの適用によって残業がなくなったり減ったりすることはありえないことになる。

### 3. 長時間労働を取り巻くいくつかの疑問とその論点

長時間労働を取り巻くより根本的な問いに対するいくつかの疑問点を整理すると以下になる。以下においてはその素朴な疑問点を中心に人間労働における労働時間の意味合いとそれが意味する論点を中心に検討を行うことにしたい。

#### 3.1 人間の健康と労働生産性の適正確保のトレードオフ関係をどう説明するか。

人間労働における適切な健康への配慮と結果としての成果を出せるようにするための現

実的な労働生産性の確保の関係をどう捉えるべきなのかの疑問が依然として残る。それに対する答えは、人間労働のあり方の構築にあり、それは適切なレベルの維持およびバランスのとれた発想が要求されるのであろう。なぜなら機械とは異なる人間労働のあり方を考えるならば、労働時間を含む納得可能な適切な水準の設定が欠かせないからほかない。しかしその適切な水準とはどこなのか、その程度の労働時間を有することが良好な成果を出せる接点なのかについての科学的な根拠もしくは実験結果は未だに見出すことが安易ではないのが現実的な限界であろう。またその人間労働の適正労働時間とはどう決めるのか、そしてその基準たる根拠はあるのかに関する議論も要するのである。

### 3.2 なぜ日本の経営者は、労働者に長時間労働を強いるのか。

長時間労働を強いることで日本の経営者は何を期待するのかに関わる問題は、実はなぜ日本の労働者は残業を拒否できないのかと関連してくる。また労働組合はなぜ長時間労働を受け入れてしまったのかと深く関係するのであろう。

日本の労働者の残業の受け入れ方については、前述したように様々なタイプの労働者像とその置かれた状況や意識の違いが存在するであろうが、経営の論理としてのいわゆる「勤勉の神話」の存在と労働の論理としての「人間の欲望」と「弱い日本の労働組合」の存在がその背景にある。ここで言う労働する人間の欲望とは1つは残業代を含む賃金の安定的確保への欲望であり、もう1つは弱い立場の労働者としては長く働く様子と勤勉たる態度を見せることによって経営に評価されたいという欲望の存在である。そして今の時代において強く問われることは日本の労働組合の交渉力の弱さであるがそれは形態としての企業内労働組合の堅持にその原因があり、誤解された協調的・協力的労使関係の存在がその背景にあると言わざるを得ない<sup>13)</sup>。

### 3.3 長時間労働の蔓延はなぜ日本の労働組合の交渉の対象になれなかったのか。

この問題に対しては2つの要因が考えられよう。1つは上記にも指摘したように弱い日本の労働組合としては、いわゆる日本の春闘を通じての要求事項の主な対象は常に賃金の上昇と雇用の安定であって、通常労働時間の短縮の要求までは至らなかったこと、そして

13) 誤解された日本の労使関係の性格とその評価の詳細なところは、崔(2015)を参照されたい。

う1つは上記に指摘した「人間の欲望」が働いた結果、待遇改善における目に見える側面としての賃金の向上を最優先し、目に見えない労働時間に対しては労働者自身が目を潰してきたことで労働者自ら妥協してしまうような状況があったと言えよう。

しかし後述するが、人間にとって賃金の問題はさほど命に直結するような緊急の問題ではないはずであることを忘れ、労働時間の長さによってもたらされる人間の身体的・精神的健康への被害は、実は人の命に直結する大事な問題であることを軽視してきたのではないかと指摘せざるを得ない。

## 4. 長時間労働の原因(発生要因)とその日本の特徴

ここでは日本における長時間労働をもたらす要因をいくつか整理すると以下になる。それには日本的な特殊な文化的側面のものもあれば、そうではなく、より一般的・普遍的なものもある。以下では長時間労働をもたらす原因について簡単にまとめ、その原因に隠されている日本的な特徴について明らかにすることにしたい。

### 4.1 仕事量の多さ(エンドレスワーク)と人員不足

仕事の量の調整がつかないほど仕事自体が多く存在し、今の人員管理では通常の法定労働時間内では仕事が終わらない現状がある場合が想定される。ただし仕事の量の問題と人員不足の問題との因果関係の度合いとその両方もしくは一方の原因があるかどうかに関して科学的に検証する必要はあることは言うまでもない。

### 4.2 適材適所の人員配置の失敗

人員の配置に関する労働者の適応の失敗は最終的には人材マネジメントの失敗であると言える。しかし今までの日本の働き方には労働生産性を意識しない働き方の慣行が蔓延しており、また欧米型の職務(job)概念が存在しないため職務間の区分の曖昧さが存在する。また他人に迷惑をかけたくないとする日本の組織的風土や集団主義志向意識を背景とする日本の企業組織における一種の労働者間協調を促す文化的側面も指摘されよう。

### 4.3 上司の管理(マネジメント)の失敗

上記の適材適所の人員配置の失敗と深く関連することではあるが、組織におけるリーダーとしての部下労働者への仕事のやり方(働かせ方)や効率化(成果化)への追求の失敗が考えられる。また日本には労働者からの主導的発言力のなさが指摘されており、労働者主導の働き方への改革・改善および多様な工夫や提案を促さない組織体質が蔓延してきたことも事実であろう。実際のところ多くの場合は部下の無能(能力や適応不足)が原因になる場合もありうるが、それも見方によっては上司(管理職)のマネジメントの失敗であると言えよう。

### 4.4 割増賃金(残業代目当て)の存在

現の残業に対する割増賃金の設定によってそれを前提とする目当て残業が増えているのではないかという指摘に対する議論にはあまり賛成できない。割増賃金の法的設定自体が悪いのではなくそれを誘因的要素として悪用しようとする経営サイドの思惑の現状の実態が悪いのである。本来人材マネジメントのあり方からして労働者に対し安易に無駄な残業をさせない(できない)仕組みを作り上げることが大切であり、容易に残業が発生しない分、割増賃金の存在の意味が薄まることが望ましいのである。

つまり労働者サイドからして割増賃金の存在が残業の発生にインセンティブ効果をもたらしているという経営サイドからの指摘は、現象としての結果であって決して割増賃金の存在自体がそのまま目的化していると見るのは無理がある。したがって割増賃金自体が残業を働きかける誘因的要素にはならないと判断されよう。

### 4.5 弱い労働組合(労働組合の機能不全)

弱い労働組合の存在もさることながら残業の設定に対する法的効力の弱さ(36協定の機能不全)が指摘されよう。労働組合の弱さによって休暇を取りにくい暗黙のプレッシャーの組織文化が定着し、年次有給休暇(年休)取得率の低さが問題になる。それは制度としての年休取得の時季指定権の個人付与と現実とのミスマッチ(欧米では、年休取得日の特定は労使協議で決める方式だが、日本は労働者個人にその時季指定権がある。これは理想ではあるが、日本の組織風土では現実性がない)の側面がある。日本の現実には残業(時間外労働)に

に対するインターバル規制やドイツのような残業貯蓄制度などの残業に対する上限規制のための法的整備が欠かせない。

#### 4.6 慢性化された働き方の文化(働き方の機能不全の組織文化)

日本の企業では、いわゆる会社人間化が問題視される。仕事へのコミットメントのやり過ぎや基準と根拠のない全人格の評価慣行、蔓延する仕事優先主義的な意識と社会的風潮の残存、そして長期休暇の取得に対する意識の低さなども指摘されよう。組織における働き方・働き方への多様な工夫と積極的な改善に対する経営者および労働者の意欲低下や勤勉の神話(見せかけの勤勉性)の存在も否定できないであろう。これらの長時間労働の働き方に対する日本的組織文化の慢性化と仕事優先主義的社会文化の蔓延化は深刻な機能不全に陥っていると言える。

#### 4.7 長時間労働の原因としての日本型正社員の「無限定性」

多くの先進諸国と比べると日本の正社員の存在は特殊であろう。日本の正社員の定義もしくは適用範囲に多くの日本の労働の問題が隠されているかもしれない。それはおそらく日本の正社員の「無限定性」にあるように思える。仕事の内容(職務)や担当の範囲、労働の時間(残業の存在も含む)規定、勤務地および転勤の有無と範囲等などあらゆる労働条件における何の限定もしないという「無限定性」の受け入れは、実は終身雇用という長期安定的な雇用を望む労働の論理を容認する代わりに、仕事に関するあらゆる労働条件に限定しない(無限定性)で働くことを許す経営の論理の合意によるものであったと言えよう。

日本の職場においては「就職」の名の下で実際は「就社」という形で入社が決まってから、いわゆる雇用契約がなされ、自分の担当であろう職務(ジョブ)の内容や残業規定を含む労働時間、転居を伴う配置転換の頻度と範囲、キャリア形成の内部化の度合いなどがまったくほど決まっていない状態のまま仕事を始めることになる<sup>14)</sup>。

14) 欧米における正社員とは、典型雇用(typical employment)といい、労働時間のフルタイム化と雇用時間の一定の長期化という一種の無限定性はあるものの、日本の正社員のようなあらゆる労働条件の無限定性とは異なる。日本の正社員はそうでない社員(非正社員)と比べると雇用が長期安定し、賃金が高く昇給・昇進の機会があり、様々な手当とボーナスと退職金があって、比較的充実した休暇制度と雇用保険や健康保険といった各種保険が適用されるなどの諸特徴がある。このために正社員はそれ以外の社員と比べると多くの利点があり、実際多くの非正社員は正社員になることを望んでい

## 5. 長時間労働の是正のための現実的課題

現実には現状の仕事の量が減らないなら単純に残業を禁止したり、労働時間を強制的に短縮したりしても効果は限定的であろう。つまり雇用の人員を増やさないと意味がないことになる。

法的に残業の時間を規制したり、電通のように10時に強制的に消灯したりするのは単純に労働時間が減っているかのように見えるが、担当の任された仕事の量自体が減ったり、無くなってはいないのでその分労働の重さは逆に増すことになる。長時間労働と「加重・過剰」労働から集中的なストレスの押し加わってくる「荷重」労働に変わるだけである。今までの緩い働き方による長時間労働や慢性的な残業を入れざるを得ない状況よりは、結果的な労働時間は短くなるものの、ストレスの集中によってより人間の体や精神にダメージを与える可能性がある。いい仕事をするためには結局、仕事の量が減らないなら人数を増やすしかないであろう。雇用の適切な確保と仕事の量の調整が求められよう。

会社現場にての残業規制によって結果的に「持ち帰り残業」が発生するのであれば、日本の働き方の改善に何の意味も持たない。会社での残業より家での持ち帰り残業の方がワークライフバランスの阻害要因としてももっと悪いであろう。

結局仕事の量自体の調整は相手のある話なのでこちらが勝手に残業禁止の職場環境を作ったとしても締め切りがある以上は持ち帰り残業が発生しうるであろう。したがって単純に残業ゼロを実施すればいいものでもなく、より根本的には、全体の労働時間短縮を図りながら働き方の工夫と雇用の拡大(創出)が必要になってくるのである。

実質的に労働時間を減らすことで労働に余裕が可能となり、仕事に集中できることによって結果的に労働生産性の向上を可能にしていくことが望ましい。ただし余裕の労働によって得られる身体的なダメージの軽減というメリットの反対に圧縮された労働時間によって労働強化が増すにつれ、精神的・メンタル的なダメージの増加の危険性が存在することを忘れてはいけない。必要以上に労働緊張による労働強化の発生を改善するためには在宅勤務や柔軟労働制などの制度的工夫やそれへの支援が必要になってくることが予想される。

また現に機能不全にある「36協定」を見直すべく労働組合の機能を復活させる必要もある。そもそも日本の労働組合が機能不全に陥る中、36協定の緩みによる長時間労働の発生

---

る。特に、無限定性についての詳しいところは、小倉(2013)を参照されたい。

にはドイツの残業貯蓄制度を導入すべきであろう。つまり日本の現在の低賃金構造の下で機能しない労働組合、機能不全の36協定、労働者自身の問題意識なき欲望の固まりが相まって過労死(過労うつ病・過労自殺)を放置していると言わざるを得ない。

労働組合の健全性の確保は経営にとって決して悪いことではなく、労働者の基本権利として当然の主張であると理解すべきである。健全かつ建設的な労働組合活動の認定は資本主義体制の成熟された社会の象徴でもある。資本主義社会において健全な労働組合のチカラが確立していないのは論外であろう。それは普通の人間社会における社会体制の中、弱い立場にある個人や労働者の人権や基本権利を少しでも確保するためには個人に任せるような「自己責任型社会・日本」は多様な問題に悩まされることになるであろう。機能不全の弱すぎる労働組合の下でどうやってその労働者の基本権利を守ることができるのであろうか。それは無理である。

そして制度・政策の整備であるが例えば労働時間上限制度、勤務(時間)間インターバル制度や残業時間貯蓄制度などが必要である。併せて不正企業に対し、是正勧告、公表制度だけではなく、守らない企業に対し加重処罰することなど制度や政策のみならず、法的な措置としても厳しく対応する必要があることは言うまでもない。

## 6. おわりに

本論文の試みである日本における長時間労働の是正のための経営学的アプローチの視点には、大きく分けて2つの対応の視点が重要であるように思える。それは外(海外)から日本への期待と同時に批判に対する真摯な対応の視点と国内の企業サイドおよび労働者サイドからの要請と悲鳴に対する真剣な対応の視点であろう。それは結局のところ、日本の企業の労働生産性の維持および向上と労働強度および労働密度とのバランス問題をどのようにマネジメントしていくかにあると言えよう。

企業経営の現場からすると残業の発生には多様な原因と状況的理由が存在するものであり、それがあがるなしで良し悪しの判断を下すのは得策ではないかもしれない。問題なのはその残業の発生の中身と残業時間の量や頻度とのバランスの問題であり、実際にそれを担う労働者サイドの健康やメンタル面での被害といわゆる「ワークライフバランス」的状态への影響の度合いの問題であるように思える。そして日本企業に蔓延する長時間労働に対す

る近年の時代的背景と国内外からの指摘・批判の高まりの動きにどれだけ真剣に向き合うかどうかにあると言えよう。

また労働する人の健康管理の大切さを無視するような仕事時間に対する建設的な問題意識もなく、ただ長くすればいいとする単純かつ危険な発想を持つ日本の経営側の安易な対応に警鐘を鳴らしているのである。そして今のようなグローバル化の時代における他の先進国での労働時間のマネジメントの多様な試みや流れに大きく外れるような独断な日本型マネジメントのガラパゴス化とも言えるやり方の堅持に疑問符を付けていることを強く認識しなければならないであろう。

結局のところ、長時間労働是正の経営学は労働生産性の維持と労働強度の強化とのバランス問題に直面することになるのであろう。人間らしい労働の実現のための余裕の働き方への改革は、長時間労働の是正(労働時間の短縮)によってのみ実現されうるものであり、それはまたワークライフフルネス(バランス)のためでもあるが、その実現には労働生産性と労働強度のバランスが欠かせない。

労働時間短縮は労働者保護の観点からも1つの大切な目標であり、ワークライフフルネス(バランス)のための切実な手段でもあるが、決して人間労働が指向する目的そのものではない。人間労働が指向する目的は、あくまでも人間らしい労働の実現であり、気持ちよく働けるような自分らしい労働の達成であることを忘れてはならない。

結果として短縮された労働時間によって増える生活時間の有効活用と労働生産性の維持もしくは向上を同時に図るためには、任された職務への高いコミットメント(集中)と総合的な視点での働き方の改善による職務管理(人材マネジメント)の有効が要求される。しかしながら、高いコミットメントの維持と全体的な働き方の自己管理能力の同時確保には、それなりの強化された労働強度を招きかねない。したがって長時間労働の是正による随伴的結果としての労働強度の強化に対する対策もしくは支援はまた別の次元で議論する必要がある。つまり今度は労働強度の緩和の必要性に対する現実的な工夫(対策)が要求されることになる。

今のようにチカラの弱い労働組合のまま「ノーと言えない」組織文化が存在し、完璧に押し付けられた状態の中では、協調的・協力的な労使関係は表面的すぎるのではないだろうか。そもそも経営者と従業員がそれぞれの自身が置かれた立場における人間的な本性(役割や立場も含む)が変わることはないとするならば、結果的に残業代ゼロ法案は機能不全に陥る可能性があり、その法案の導入によって残業がなくなることはありえないのである。

今の政府を中心とする諸議論の論調は日本の働き方改革の話の中で、その議論の範囲が

曖昧であるように思われる。それは例えば長時間労働の是正問題が働き方の改革の対象であり、しかも仕事と生活の調和の実現を大きく妨げているという認識を持つ際に、そのどこまでが働き方に関する仕事のやり方の領域なのか、そしてどこまでがもう一方の仕事以外のこと(生活など)に関することなのかについての厳密な範囲とレベルの区分が必要であると思える。もちろん総合的な視点としては仕事とそれ以外とは相互に影響し合うのであろうが、そうは言っても働き方改革を推進していくプロセスの中において、どこまでが長時間労働問題における仕事に関わる領域なのかに対する範囲の決め方は重要であろう。

つまり企業の人的資源管理による働き方の改革の範囲は仕事に関することだけにして進めてもらわないと論点のズレが生じる恐れがある。論点の進め方(整理の仕方)が曖昧な範囲のままにしての働き方改革の話を進める場合やその改革の対象を間違った論点の進め方をしては、ますます真の改革が浸透することを妨げることになるのである。改革の明確な対象範囲とレベルの決め方と責任所在の明確化によってのみ、真の意味での働き方改革の成果は期待できるのではないだろうか。

日本社会としてはフランスやドイツなどの先進諸国の最近の労働時間短縮の動きを無視するわけにはいかない時代であるというグローバル化された時代的認識が要求される。また日本の企業経営側としても、今までの日本人の働きすぎの文化における特殊な日本的文脈を悪利用することなく、そのメリットとデメリットを正しく検証することが求められる。そして人間にやさしい労働(decent work)の実現のためには、「搾取の労働から希望の労働へ」と転換すべく、適切な数の雇用の確保と共に、労働時間の短縮に積極的に取り組むべきではなかろうか。

明らかなのは今のような長時間労働のままでは、過労自殺や過労死はなくなるし、ワークライフバランスはできない。長時間労働の是正によってもたらされる真の変化とは何か。それは、労働の時間が短縮された分、生活の時間に余裕をもたらすことで、日本社会にも真の意味での「ワークライフバランス」を可能にすることであると言えよう。

## 【参考文献】

日本経済団体連合会(2019)『経営労働政策特別委員会報告』2019年版、経団連出版  
\_\_\_\_\_ (2018)『経営労働政策特別委員会報告』2018年版、経団連出版

- 中央公論新社(2018.3)『中央公論』3月号  
山田久(2017)『同一労働同一賃金の衝撃』日本経済新聞出版社  
崔勝溟(2017)「日本の「同一労働同一賃金」論再考」『日本近代学研究』第57輯  
\_\_\_\_\_(2017)「非正規の正規化と正社員転換」『マネジメント学部紀要』跡見学園女子大学  
日本経済団体連合会(2017)『経営労働政策特別委員会報告』2017年版、経団連出版  
牧野富夫(2016)「一億総活躍社会と同一労働同一賃金」『経済』No.249、新日本出版社  
藤田宏(2016)「一億総活躍プランと同一労働同一賃金」『経済』No.254、新日本出版社  
鶴光太郎(2016)『人材覚醒経済』日本経済新聞出版社  
大内伸哉(2015)『労働時間制度改革』中央経済社  
安藤至大(2015)『働き方の教科書』ちくま新書  
常見陽平(2015)『「就活」と日本社会』NHK出版  
小川真一・山田信行・金野美奈子・山下充(2015)『産業・労働社会学』有斐閣  
崔勝溟(2015)「誤解された日本の経営」『日本近代学研究』第47輯  
\_\_\_\_\_(2014)『外から見た日本の雇用』八千代出版  
遠藤公嗣(2014)『これからの賃金』旬報社  
山崎憲(2014)『「働くこと」を問い直す』岩波新書  
脇田成(2014)『賃上げはなぜ必要か』筑摩書房  
小倉一哉(2013)『「正社員」の研究』日本経済新聞出版社  
平野光俊(2013)「多様な正社員と組織内公正性」国民経済雑誌第208巻第1号、神戸大学経済経営学会  
脇坂明(2011)『労働経済学入門』日本評論社  
武田晴人(2008)『仕事と日本人』ちくま新書  
守島基博(2008)「今、公正性をどう考えるか：組織内公正性論の視点から」『RIETI Discussion Paper Series』  
08-J-060  
碓井敏正・大西広編(2007)『格差社会から成熟社会へ』大月書店  
森ます美(2005)『日本の性差別賃金—同一価値労働同一賃金原則の可能性』有斐閣  
大橋勇雄・中村二郎(2004)『労働市場の経済学』有斐閣  
木下武男(1999)『日本人の賃金』平凡社  
\_\_\_\_\_(1994)「年功賃金と企業社会」『季刊現代と思想』第38号、柏書房  
三戸公(1985)『現代の学としての経営学』講談社  
岸本英太郎(1962)『同一労働同一賃金』ミネルヴァ書房

---

논문투고일 : 2019년 12월 19일  
심사개시일 : 2020년 01월 16일  
1차 수정일 : 2020년 02월 02일  
2차 수정일 : 2020년 02월 13일  
게재확정일 : 2020년 02월 17일

---

〈要旨〉

日本企業の長時間労働問題に関する一考察

－労働時間の経営学的アプローチ－

崔勝誤

本論文は、日本企業の長時間労働の実態を再確認し、その原因と是正に関して経営学(人材マネジメント)的な観点から、その課題を模索することを目的としている。

日本における長時間労働の問題は、昔から指摘されてきた古くて新しい問題ではあるが、特に近年国内を中心に注目を浴びることになっているのは、おそらく例の電通の過労自殺事件がそのきっかけになったと言える。

昨今進められている政府主導による法改正の1つは、目的規定に「労働生産性の向上」が規定されていることと、もう1つは「国の講ずべき措置」に「多様な就業形態の普及」が盛り込まれていることであろう。しかし、それが労働者側からすると懸念されるべき側面であると言わざるを得ない。手段と目的の順序が逆である、言わば本末転倒による弊害と危険性についても指摘した。本論文では、労働時間を取り巻く日本的な現状とその特徴について再確認した上で、長時間労働の是正と改革を取り巻く諸問題、疑問とその論点を整理し、長時間労働の発生要因とその日本的特徴、その是正のための現実的課題を模索したのである。

A Study on Management Review of Long-term labor Problems  
of Japanese Companies

－Focusing on human resource management approach for working hours－

*Choi, Seung-Ho*

In this paper, the purpose of this paper is to reconfirm the actual situation of chronic and regular long working hours in Japan, and to discuss the issues from the perspective of management (human resource management) in various discussions on the causes and corrections.

The problem of long working hours in Japan is an old and new problem that has been a pointed out for a long time, but it is probably the case of Dentsu's overworked suicide case that has recently attracted attention mainly in Japan. It can be said that it was a trigger.

One of the recent government-led revisions to the law is that the purpose rule is "improving labor productivity" and the other is "national measures to be taken" and "various employment patterns" The spread of" is included.

However, it must be said that this is an aspect that should be a concern for workers. In other words, he pointed out the harmful effects and dangers of falling over at the end.

In this paper, after reconfirming the current state of Japan and its characteristics surrounding working hours, the problems, questions and issues surrounding the correction and reform of long working hours are summarized. This is a search for realistic features for correcting Japanese characteristics and their characteristics.