

2017 年度 学士論文

日本企業における過重労働
～違法な長時間労働是正のために～

2018 年 1 月 30 日

早稲田大学商学部 4 年

1F140334-3 小市優里

はしがき

3年生の終わりから取り組んできた卒業論文を、なんとか完成させることができた。3年生の頃は、ゼミテンで知恵を持ち合わせて、論文やプレゼンテーションの流れをつくってきたが、卒業論文においては、すべてを自分で決めなくてはならず、迷走が続いた日々であった。内容もまだまだ稚拙なものかもしれないが、始めから終わりまで1つの問題提起を軸に論文を書きぬいたことは、達成感と誇りを得た成功体験となったと思う。

振り返れば、約2年間のゼミ活動を通して多くものを得ることができた。谷本先生や土肥先生からは、「主体的に学ぶことの大切さ」、「セルフコントロール」、「言い訳をしないこと」、「締め切りを守ること」といった当たり前であるが、社会人になる上でとても重要なことを学んだ。特に、セルフコントロールという点では、ゼミ活動・アルバイト・サークル・就職活動全てに妥協しないというポリシーでこの2年間を過ごし、体力的・精神的にも辛い時もあったが、優先順位をつけながらも同時に複数の物事を進めていく力を得ることができたと思う。またゼミ活動を通しては、「答えがすぐにでない、答えがないものに対して、自力で(時には周りの人と協力して)調べ、考えや主張を作り上げる力」や、「意見や価値観の違うゼミテンと建設的に議論を進めていく力」を少しずつではあるが得ることができた。また、人間的に至らない点と向き合う機会も沢山あり、このゼミに入ったことで本当に多くのことを学ぶことができた。

最後に、本論文を書き上げるに当たり、沢山の方々にご指導・ご協力賜りました。ご多忙の中インタビュー調査にご協力頂いた方々、1年間代行として、早稲田大学まで来校いただき、優しく、時には厳しくご指導して下さった土肥先生、時間を割いて的確なアドバイスをしてくださった大学院生の方々、また海外での仕事でご多忙の中、常に私どもを気にかけてくださりスカイプなどを通してご指導して下さった谷本先生、スムーズにゼミ活動を行えるようサポートして下さった森塚さんに心より感謝申し上げます。また、この2年間のゼミ活動は、どんな時も優しく相談に乗って下さった先輩方と、一緒に支えあい切磋琢磨した頼もしい後輩たち、そして家族のように楽しい時も辛い時も一緒に乗り越えた同期がいたからこそ、このゼミ活動を完遂することができました。このゼミに所属し、この同期とゼミ活動ができたこと、本当に幸せだと思います。4月からは新たに社会人としての生活が始まり、満身創痕の日々が続くと思いますが、谷本ゼミで学んだことを大切に、日々精進していく

所存です。ご支援を頂いた多くの皆様方に心から感謝の意を表し、本論文におけるはしがきと致します。本当にありがとうございました。

2018年1月30日

小市優里

目次

第1章 社会的問題「過労死」	1
第1節 テーマ選定理由と問題提起	1
第2節 本論文の構成	3
第2章 日本の過重労働の実態	5
第1節 過重労働とは	5
第2節 日本企業における過重労働の実態	8
第3節 労働時間短縮の背景	12
(1) 1989年から1990年代前半にかけての議論	13
1) 労働基準法の改正	13
2) 政府による労働時間短縮の推進	13
(2) 政府による労働時間短縮の推進 1990年代以降の議論	14
(3) 近年の政府による過重労働の監督強化	15
第3章 過重労働を生み出す要因について	17
第1節 残業する理由について	17
(1) アンケート調査など統計による分析	17
(2) アンケート調査など統計による分析を通じた考察	21
1) 「仕事量が多い」	21
2) 「突発的な業務」	22
3) 「人員不足」	23
4) 「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」	24
第2節 根本的な問題	25
第3節 事例分析（電通事件）	30
第4節 インタビューを通じた考察	34
(1) A氏へのインタビューを通じた考察	35
(2) B氏へのインタビューを通じた考察	36
(3) 理論と現実社会とのギャップ	37
第4章 過重労働とCSRの関係	40
第1節 過重労働とCSR	40
第2節 CSRにおいて過重労働が注目されない理由	44
(1) CSRの輸入学問としての性質	45
(2) 「うち意識」による従業員を重視しない風潮（リスク対応型のCSR）	46
第5章 長時間労働是正のために	51

第 6 章 過重労働問題の解決に向けて	58
文献一覧.....	59
URL 一覧.....	60

第1章 社会的問題「過労死」

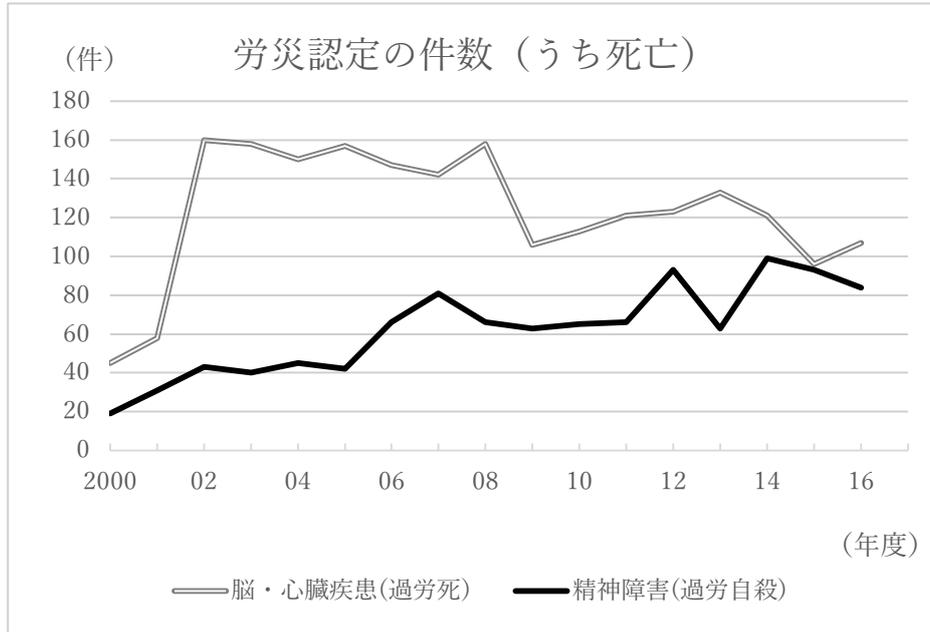
第1節 テーマ選定理由と問題提起

近年、日本企業における過労死・過労自殺及び過重労働の問題がメディア等を通して相次いで明るみにでてきている。2002年のトヨタで過労死事件、2007年のマクドナルドでの過労死事件や同年のヤマダ電機の男性社員の過労自殺事件、2008年の大手居酒屋チェーンのワタミサービスでの新入女性社員の過労自殺事件や、すき家、ユニクロといった大企業での過重労働問題などは有名である。もっとも近年過労死・過労自殺や過重労働が再び注目されている大きな原因の1つに、2016年の電通事件が挙げられるであろう。この事件は、25年前にも同企業が過労死問題を起こしていたことや、社長が引責辞任に至ったことから、大変話題になった事件だ。その後も新国立競技場の現場監督員の過労自殺事件や、NHKの女性記者の過労死が明らかになるなど、過労死・過労自殺及び過重労働の問題が後を絶たない。

実際に日本の過労死・過労自殺及び過重労働の実態を、厚生労働省が公表している2000年度から2016年度にかけての労災認定のデータをもとに分析する。図表1-1は、当該期間の労災認定のうち死亡の件数の変遷をグラフにしたものである。脳・心臓疾患による過労死は、10数年前がピークで150件ほどであり、現在は100件ほどに下がったものの、2016年度は、昨年より11件増の107件の過労死があった。一方、精神障害による過労自殺は、ピークの2014年度からは件数が減ってきているものの、2000年度の頃と比べると4倍強の件数である。また、過労死・過労自殺を合わせた数値をみても、2002年度頃から現在に至るまで、200件前後とほとんど横ばいである(2016年度は前年に比べ2件増)。

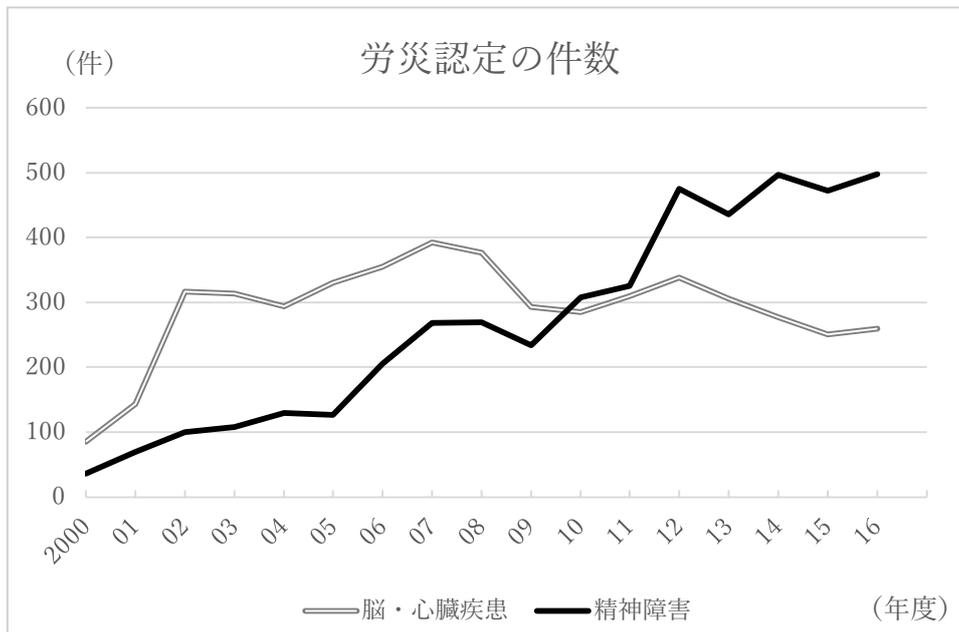
また図表1-2は、当該期間の労災認定の件数の変遷をグラフにしたものである。これは死亡に至っていないケースも含まれているため、過重労働の実態として分析する。脳・心臓疾患に至った過重労働は2007年をピークに減ってきている。一方、精神障害に至った過重労働は年々右肩上がりに増加している。2000年度の数値と比べると、現在は13倍にも増加している。脳・心臓疾患と精神障害の両方を合わせても、2013年度をピークにここ数年は750件前後で横ばいである。

図表 1-1 労災認定の件数（うち死亡）



出所：厚生労働省「過労死等の労災補償状況」より作成

図表 1-2 労災認定の件数



出所：厚生労働省「過労死等の労災補償状況」より作成

以上から、過労死・過労自殺の数は横ばいであり、また精神障害に至る過重労働及び当該要因による過労自殺は、増加傾向にあることがわかる。

2016年度の厚生労働省「過労死等労災補償状況」によれば、2016年度の過労

死・過労自殺は合わせて 191 件(過労死 107 件/過労自殺 84 件)だが、内閣府自殺対策推進室 警察庁生活安全局生活安全企画課「平成 27 年中における自殺の状況」によると、「勤務問題」が原因・動機の自殺は、平成 27 年において原因・動機を特定できた者の中だけでも 2,159 件あったとしている。単純計算で、1 日に約 6 人が「勤務問題」が原因・動機で死亡しているともいえる。つまり、労災認定の件数はほんの一部にすぎないのである。

1980 年代後半から社会問題とされてきた過労死・過労自殺及び過重労働問題であるが、このように 30 年以上経っている現在でも、なくなるどころか問題は広がり続けている。過労死・過労自殺及び過重労働問題は、日本において早急に解決すべき重要な社会的問題である。また経済的に見ても、従業員が過労のもと働くのでは労働の生産性が落ちる。また、企業のレピュテーションという面でも、「過重労働をさせている企業」「過労死を生み出した企業」という悪いイメージから、業績悪化に繋がる可能性も否定できない。

筆者は、2016 年の電通事件や政府主導の働き方改革への取り組みなど皮切りに、過労死・過労自殺及び過重労働に問題意識を持ち始めた。また、筆者はゼミ活動で、企業の社会的責任（CSR）について学んでいるが、過労死等のテーマが取り上げられていることは少ない。環境問題解決への取り組み¹や ESG 投資などはよく取り上げられているが、一番近くて、重要なビジネスの担い手でもある従業員に関する持続可能な発展はどのように捉えられているのだろうか、過労死等も企業の社会的責任（CSR）ではないのかということにも同時に問題意識を持つようになった。

そこで本論文では、「過重労働が生み出される環境はどのようなものか」、「過重労働と CSR はどのような関係にあるのか」の 2 つを問題提起とし、この問いに答える形で展開するものとする。また、過重労働の定義については、2 章で詳しく説明する。

第 2 節 本論文の構成

本論文は 6 つの章より構成されている。本論文の問題提起及び構成を展望した第 1 章に続き、第 2 章では、本論文における過重労働の定義を確認したのち、日本の過重労働の実態を考察してく。またこれまでなされてきた議論や政府の対策も概観する。続いて第 3 章では、問題提起の 1 つである「過重労働が生み出される環境はどのようなものか」を明らかにしていくため、労働者に対するアンケート調査や、政府系の報告書や統計、先行研究や電通事件など実際の事例など多角的に分析し、過重労働に至る要因を考察していく。そして、第 4 章ではもう 1 つの問題提起である「過重労働と CSR はどのような関係にあるの

か」という問いを明らかにしていく。まずは、CSR分野で過労死・過労自殺及び過重労働があまり議論されてこなかったことを挙げ、その後CSRとして捉えられる必要性を述べる。そして、主にCSRがどのように日本に広まったのかといった分析を通して、CSR分野で過労死・過労自殺及び過重労働があまり議論されてこなかった要因を探る。そして第5章では、過重労働をなくすために企業ができることについて概観する。また第3章で触れたインタビューを通じた現場の声も交えながら、解決策を考察していく。最後の第6章では、これまでの議論を整理し、問題提起に答える形でまとめ、結論とする。

¹ 1987年の「ブルントラント報告書」にて、環境問題における持続可能性が問われた。地球環境は有限であり、将来の世代の能力を低下させることなく、現在のニーズに沿って発展させるという Sustainable Development を目指す考え方が広まり、経済同友会の「企業の社会的責任（CSR）の評価軸」（経済同友会『第15回企業白書』より）では、環境が評価軸の1つであり、環境経営を推進するマネジメント体制の確立、環境負荷軽減の取り組み、ディスクロージャーとパートナーシップなどが評価内容として指摘されている。

第2章 日本の過重労働の実態

第1節 過重労働とは

本論文を進めていくにあたって、「過重労働」の定義を確認しておく必要がある。本節では、過労死・過労自殺、過重労働、長時間労働といったキーワードを本論文においてどのような意味で用いるかについて述べる。

まずは、過労死・過労自殺についてである。明鏡国語辞典第二版（2014）によると、過労死とは、「仕事上の過労やストレスが極度に達して起こる死亡」のことであるとしている。過労死は、高度経済成長期の歪みとして当該時期に頻発し¹、1982年には社会医学的に「過労死」と命名された²。1980年代後半は、働く人々の脳・心臓疾患の突然死が多発し、また1988年には、「過労死弁護団全国連絡会議」や「過労死を考える家族の会」が結成され、同年に弁護士による「過労死110番全国ネット」という電話相談が開設した。こうして、主に市民運動により過労死は広く社会に認知されるようになり、1980年代後半から過労死が社会的問題になったと一般的に言われている。その後、1990年代前半にバブル経済が崩壊し、日本は長期にわたる不況となり、「生き残り」をキーワードにして、長時間労働による過労や雇用不安によるストレスが職場に広がり、精神障害やそれによる自殺が急増する³。1991年には1回目の電通過労自殺事件が起こり、その後、長時間労働により疲労困憊し、精神を病み、講じて自殺に至るといふ、業務との因果関係を認める裁判例が続出し⁴、今までは医学的に判別できる脳・心臓疾患のみが過労死として見られてきたが、本人の意思で死んでから労災には入らないとされていた、精神障害やそれによる自殺も過労死（過労自殺）と認められるようになってきたのである。

このように、働き過ぎや過労で死に至るケースは2種類あり、「過労死」と「過労自殺」に分けられる。「過労死」は、脳や心臓に重い負担がかかり、脳・心臓疾患、呼吸器疾患等を発病し死亡することである。また「過労自殺」は、心理的・精神的に重い負担がかかり、うつ病等を発症し自殺してしまうことである。また、2014年に全会一致で成立した「過労死等防止対策推進法」の第2条では、過労死等を「業務における過重な負荷による脳血管疾患・心臓疾患を原因とする死亡」「業務における強い心理的負荷による精神障害を原因とする自殺による死亡」「死亡には至らないが、これらの脳血管疾患・心臓疾患、精神障害」と定義づけされている。筆者は1つ目の定義を「過労死」、2つ目の定義を「過労自殺」と分けて捉えている。

続いて、過重労働について考える。過重労働とは、「労働者に、身体的・精神的に過度な負担がかかり、重度の疲労蓄積及び健康への障害をもたらすような労働のこと」と筆者は考えている。では、どのような状況が過重労働につなが

るのであろうか。奥田（2014）は、過重労働を「長時間労働」、「不規則な業務」、「出張の多い業務」、「人間関係のストレスが高い業務・精神的緊張度の激しい業務」、「厳しい作業環境（温度、騒音、時差）」の5種類に分類している。中でも、現在もっとも世間で問題となっている過重労働として、「長時間労働」を指摘している。また、過重労働は、過労死・過労自殺につながる一步手前の段階であると筆者は捉えている。そこで、過労死・過労自殺の労災認定基準をみると、過労死（脳・心臓疾患の労災認定）では、業務の過重性を評価する負荷要因として、長時間労働を始め、勤務形態等（不規則な勤務、拘束時間の長い勤務、出張の多い業務、交代制勤務・深夜勤務）、作業環境（温度環境、騒音、時差）、精神的緊張（日常的に精神的緊張を伴う業務、発症に近接した時期における精神的緊張を伴う業務に関連する出来事）などが挙げられている。また、過労自殺（精神障害の労災認定基準）は、長時間労働を始め、仕事で重大なミス、仕事の量が急増、職場でパワハラやいじめといった具体的な出来事の心理的負荷の総合評価などが認定基準となっている。

このように、過重労働と言っても様々な状況があげられる。そこで、本論文では、過重労働は以下を定義として用い、議論を進めていくこととする。

「長時間労働により、労働者に過度な身体的・精神的負担がかかり、重度の疲労蓄積及び健康への障害（過労死・過労自殺を含む）をもたらすような労働」

つまり、本論文では多様な過重労働がある中で、「長時間労働」に焦点をあてて議論を進めていくこととする。ここで長時間労働に焦点を当てるに至った理由について述べる。

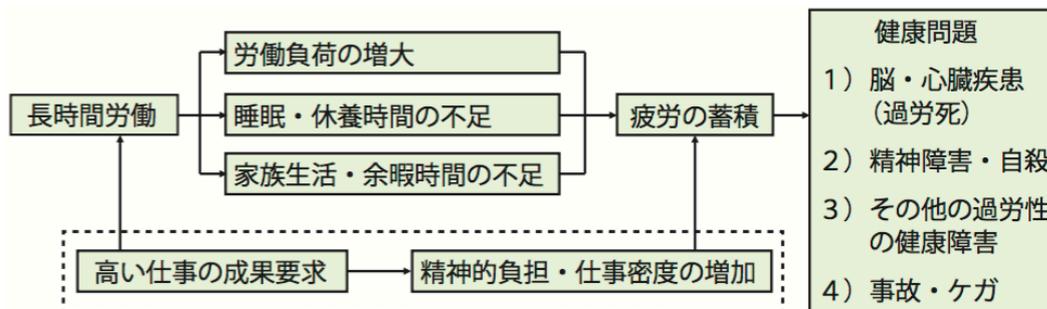
長時間にわたる過重な労働は、疲労の蓄積をもたらす最も重要な要因だとされている。厚生労働省が提示している「過重労働対策」とは、「長時間労働者に対する面談指導等の措置をいう」としており、過重労働問題において、長時間労働の是正が重要視されているのが分かる。

また、過労死・過労自殺の最も重大な要因として、長時間労働が挙げられている⁵。図表 2-1 は、独立行政法人労働安全衛生総合研究所が提示している長時間労働と健康問題との関連を表したものである。「長時間労働は、労働の負荷を大きくするだけでなく、睡眠・休養時間、家庭生活・余暇時間の不足を引き起こして、疲労を蓄積させ」ることが指摘されており、ここでも脳・心臓疾患（過労死）、精神障害（過労自殺）との因果関係が指摘されている。川人

（2014）は、過労死・過労自殺問題の重要な要因として、睡眠時間が取れていないことを指摘しているが、長時間労働と睡眠時間の減少は相関関係にあるはず

であり、やはり長時間労働が過労死・過労自殺問題では重要な点であると筆者は考える。

図表 2-1 長時間労働と健康問題との関連



出所：独立行政法人労働安全衛生総合研究所「長時間労働者の健康ガイド」

さらには、長時間労働は、脳・心臓疾患（過労死）の発症との関連性が強いという医学的知見が得られている。産業医学専門家の和田（2002）によると、労働時間と虚血性心疾患または循環器疾患に関するそれまでの研究をまとめた結果、週あたり 50～60 時間の労働（月あたり約 40～80 時間の時間外労働）で心血管疾患との関係があると指摘している。加えて、長時間労働が心血管疾患に影響を及ぼす理由として、特に睡眠武装と疲労の蓄積が大きく関係していることを指摘している。健康に障害を与えない睡眠時間を 1 日 7～8 時間とし、6 時間未満になると心筋梗塞・狭心症の有病率が高く、5 時間以下になると心臓疾患の発症率が高く、4 時間以下では冠動脈性心疾患による死亡率が 1 日 7～8 時間睡眠をとっている人に比べ 2 倍になると指摘している。また Liu（2002）によると、過去 1 ヶ月の週あたりの労働時間が 61 時間以上（月あたり約 80 時間の時間外労働）の人は、週あたりの労働時間が 40 時間以下（月あたり約 0 時間の時間外労働）の人に比べ、心筋梗塞のリスクが 1.9 倍であると指摘している。さらに、過去 1 年間の勤務日の睡眠時間が 1 日 5 時間以下では、1 日 6～8 時間と比べて心筋梗塞のリスクが 2.5 倍であったと述べている。

このように、医学的見地からも、長時間労働と過労死（脳・心臓疾患）の発症との関連性が高いことがわかった。ここで、2001 年に改正された「過労死ライン」とも呼ばれる、国の過労死認定基準をみると、「発症前 1 ヶ月～6 ヶ月にわたって、月あたり 45 時間を超えて時間外労働が長くなるほど、発症の関連性が高まる」「発症前一ヶ月間に 100 時間または 2 ヶ月ないし半年にわたって平均で月あたり 80 時間を超える時間外労働があれば業務と発症の関連性が強い」とされている。前述したように、脳・心臓疾患の労災認定基準では、

業務の過重性を評価する負荷要因が複数存在するが、中でも長期間の過重業務の負荷要因としては労働時間が最重要であると位置付けている。

これまで、過労死（脳・心臓疾患）と長時間労働との関連性を見てきたが、奥田（2014）は、次のように指摘している。

「長時間労働を行えば行うほど、睡眠や休息の時間、家族との生活や余暇などのリラクゼーションの時間が減っていきます。そして、それとは反比例して心身が緊張する状態が増えていきます。その結果、交換神経の緊張が過多となり自律神経失調が出現し、その後本格的なうつ病へ移行する場合も少なくないのです。」

過労死だけでなく、精神障害などを理由とする過労自殺にも、長時間労働が大きく関わっていると筆者は考えている。

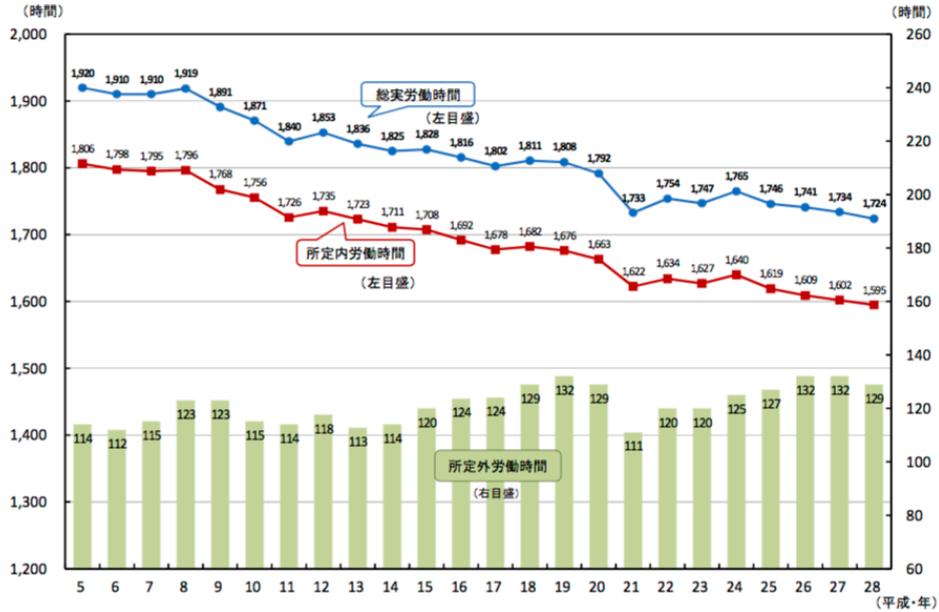
以上をまとめると、長時間労働というのは、「労働負荷の増大」「睡眠・休養時間の不足」「家族生活・余暇時間の不足」により、重度の疲労蓄積を労働者にもたらし、過労死・過労自殺の最大の原因になっていると筆者は考える。そこで、本論文では、「長時間労働による過重労働」に焦点をあてて、本論文の問題提起である「過重労働が生み出される環境はどのようなものか」、「過重労働とCSRはどのような関係にあるのか」の2つの問いに答える形で展開するものとする。（以下「長時間労働による過重労働」を「過重労働」とする。）

第2節 日本企業における過重労働の実態

本節では、日本企業における過重労働の実態について概観する。

まずは年間の総労働時間についてみていく。図表 2-2 は、厚生労働省「平成 29 年度版過労死等防止対策白書概要」より引用した年間総労働時間の変遷を表したものである。1990 年代から現在にかけて、日本人の一人当たりの平均年間総実労働時間は 1,920 時間から 1,724 時間と、200 時間ほど短縮されているように見える。しかしながら、図表 2-3 の就業形態別の年間総労働時間及びパート労働者比率をみると、パートタイム労働者の比率が 15%弱から 30%強へと拡大しており、減っているのはパートタイム労働者の「総実労働時間であり、一般労働者（正社員）の総実労働時間は、2,000 時間前後で高止まりしているのが現実である。

図表 2-2 年間総労働時間（パートタイム労働者を含む。）



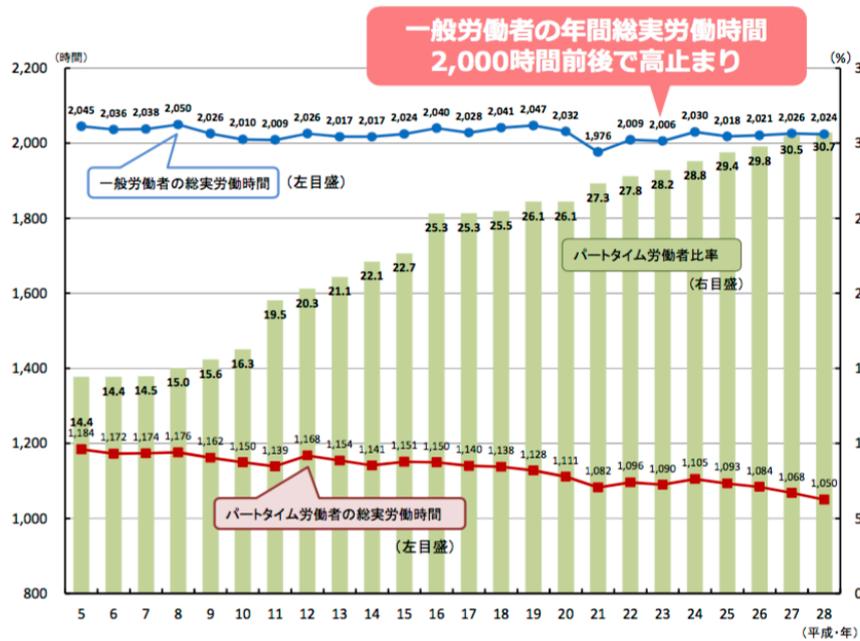
(資料出所)厚生労働省「毎月勤労統計調査」

(注)1. 事業所規模5人以上

2. 総実労働時間及び所定内労働時間の年換算値については、各月間平均値を12倍し、小数点以下第1位を四捨五入したもの。所定外労働時間については、総実労働時間の年換算値から所定内労働時間の年換算値を引いて算出。

出所：厚生労働省「平成 29 年度版過労死等防止対策白書概要」

図表 2-3 就業形態別の年間総労働時間及びパート労働者比率



(資料出所)厚生労働省「毎月勤労統計調査」

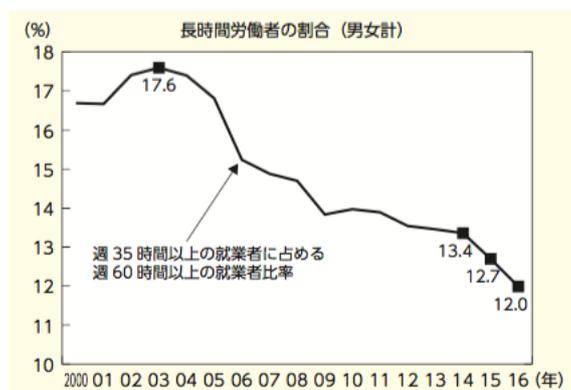
(注)1. 事業所規模5人以上

2. 就業形態別総実労働時間の年換算値については、各月間平均値を12倍し、小数点以下第1位を四捨五入したもの。

出所：厚生労働省「平成 29 年度版過労死等防止対策白書概要」

続いて、週 60 時間以上の就業者の割合についてみていく。法定労働時間は週に 40 時間なので、それを 20 時間以上も上回っている就業者の割合である。月に出勤日が 22 日あるとすれば、月当たりの時間外労働時間が 88 時間（60 時間÷5 日×22 日－（8 時間×22 日）＝88 時間）であり、80 時間の過労死ラインを超える過重労働である。図表 2-4 は週 35 時間以上の就業者に占める週 60 時間以上の就業者比率である。2003 年以降、週 60 時間以上の就業者は減少しているが、未だに 12%もの人々が該当する。

図表 2-4 長時間労働者の割合

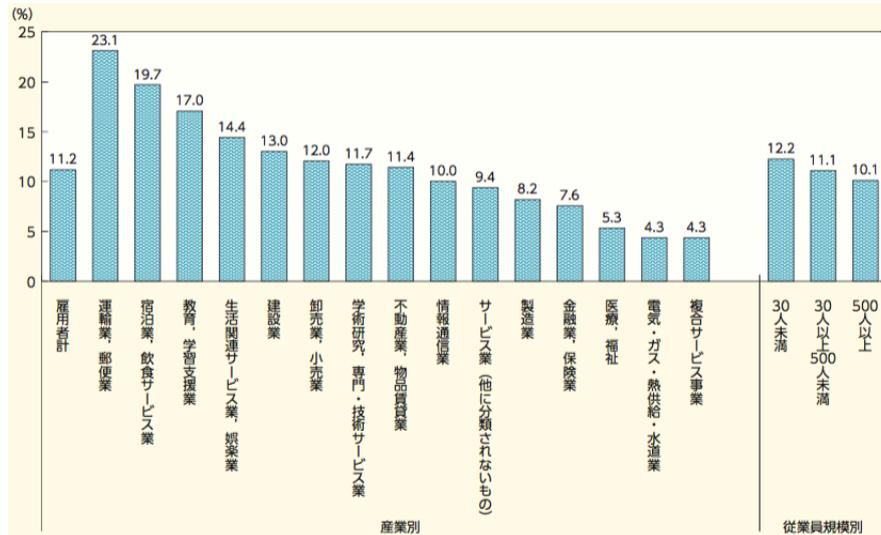


注：2011 年は、岩手県、宮城県、福島県の 3 県を除いた数値。日農林就業者について作成したもの。

出所：厚生労働省「平成 29 年版 労働経済の分析」

また、図表 2-5 は、週 35 時間以上の就業者に占める週 60 時間以上の就業者の割合を産業別、従業員別に分類したグラフである。「運輸業、郵便業」が 23.1%で最も多く、「宿泊業、飲食サービス業」19.7%、「教育、学習支援業」17.0%が続く。運輸業に関しては、ヤマト運輸が違法な長時間労働で書類送検された事件などが記憶に新しい。近年 e コマースが普及し、amazon などのネット通販を使用する人が急増している。その歪みが運輸業の長時間労働をもたらしていると推測できる。また、従業員規模別でみると、規模が小さい企業であるほど、長時間労働の割合が大きい、大差があるわけではない。また図表 2-6 は、年齢別・性別に週 60 時間以上の就業者の割合を分類したものである。年齢別でみると、男性の 40～49 歳と 30～39 歳の割合が高く、全般的に女性より男性の方が、長時間労働者が多いのがわかる。また、女性は結婚・出産・育児の関係もあるのか 20～29 歳が、他の層に比べ断然多い。このように、長時間労働者の割合は業種・性別・年齢によって差があることがわかる。

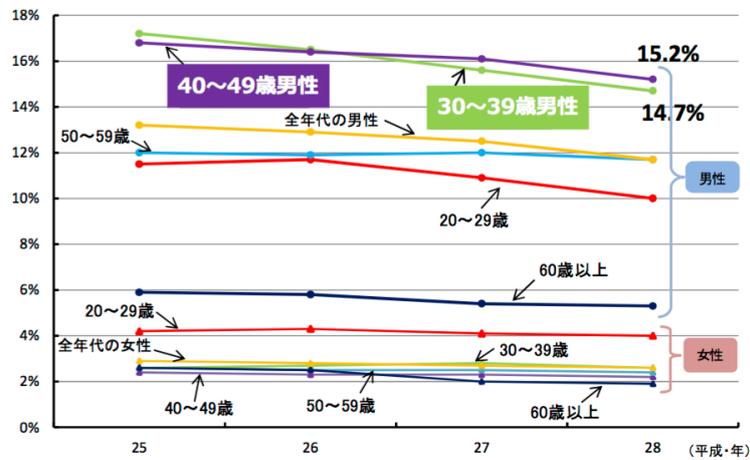
図表 2-5 産業・従業員規模別にみた就業時間が 60 時間以上の雇用者の割合



注：就業時間 35 時間以上の雇用者にしめる週 60 時間以上の雇用者の割合。日農林雇用者について作成したもの。

出所：厚生労働省「平成 29 年版 労働経済の分析」

図表 2-6 年齢別・性別にみた就業時間が 60 時間以上の雇用者の割合



(資料出所)総務省「労働力調査」
(注)非農林業雇用者について作成したもの

出所：厚生労働省「平成 29 年度版過労死等防止対策白書概要」

最後に、図表 2-7 の主要 6 カ国における労働者 1 人平均年間総労働時間の推移をみると、2015 年のデータでは日本よりもアメリカの方が高く、カナダと日本とでは大差がない。飛び抜けて労働時間が長いように見えない。しかしながら、図表 2-8 で週 50 時間以上働いている雇用者の割合をみると、日本は他の主要な先進国に比べて割合が高く、国際的に見ても、韓国や香港ほどではな

いが、日本の長時間労働者の割合は高いといえる。

図表 2-7 主要 6 カ国における労働者 1 人平均年間総労働時間の推移

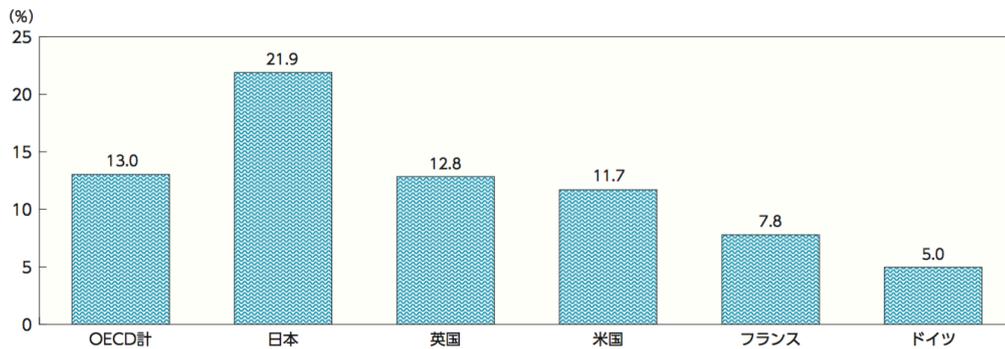
(時間)						
年	日本	アメリカ	イギリス	カナダ	ドイツ	フランス
2010	1754	1786	1632	1707	1310	1404
2011	1747	1796	1621	1706	1315	1407
2012	1765	1796	1638	1720	1301	1403
2013	1746	1794	1656	1714	1291	1389
2014	1741	1796	1667	1712	1298	1387
2015	1734	1795	1663	1713	1304	1399

資料：OECD Database (<http://stats.oecd.org>) “Average annual hours actually worked per worker [Dependent employment]” 2016年10月現在

- (注) 1. 調査対象となる労働者にはパートタイム労働者を含み、自営業者は除く。
 2. 日本は事業所規模5人以上の労働時間。日本以外の国については事業所規模の区別はない。
 3. 各国によって母集団等データの取り方に差異があることに留意。

出所：厚生労働省「平成 29 年版厚生労働白書 資料編」

図表 2-8 週 50 時間以上働いている雇用者の割合



資料出所 OECD.Stat をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成

(注) 2014 年の数値。

出所：厚生労働省「平成 29 年版 労働経済の分析付属統計表」

まとめると、日本の平均年間総労働時間は 1990 年代より徐々に減ってきているものの、正社員に限って言えば、2,000 時間前後で横ばいが続いてきており、長時間労働は一向に減っていないと言える。また国際的に見ても、長時間労働者の割合は高い方であり、年齢別・性別・業種別によって違いがでることが統計からいえる。

第 3 節 労働時間短縮の背景

前節では、日本企業における過重労働の実態をみてきた。本節では、一向に減らない過重労働に対して、これまでなされてきた議論などを概観する。その上で、次章は過重労働が生み出される環境はどのようなものかについて明らか

にする。

(1) 1989年から1990年代前半にかけての議論

佐藤（2015）によると、1970年代半ばから80年代半ばまでは、労働時間の短縮が停滞していたものの、89年から総実労働時間の短縮が進展し、1988年の年間の総実労働時間の2,111時間から94年には1,904時間と6年間で207時間の労働時間が短縮されたという。そしてこの短縮は、残業時間の削減よりも、所定労働時間の削減によって実現された部分が大きいと指摘している。1989年から90年代前半にかけて労働時間の短縮が進んだのは、1) 労働基準法の改正（1987年改正、1988年4月から施行）、2) 政府による労働時間短縮の推進、3) 労使による自主的な時短への取り組みによるところが大きいと指摘している。

ここで、1) の労働基準法の改正と2) の政府による労働時間短縮の推進についてももう少し掘り下げる。

1) 労働基準法の改正

1988年の改正労働基準法施行前は、法定労働時間を1日8時間、1週48時間としていたが、週法定労働時間が40時間に改正された。この法定労働時間改正は、段階的に行われ⁶、1997年4月より週法定労働時間が完全に40時間に移行された。佐藤（2015）は、労働基準法の改正による週法定労働時間の短縮により、中小企業を含め、週休2日制の導入が促進され、所定労働時間の短縮に寄与したと指摘している。一方濱口（2011）は、法定労働時間の短縮は、必ずしも実労働時間の短縮には繋がらないと指摘している。その理由として、法定労働時間は単なる残業代の基準時間にすぎないと考えられてきた日本にとって、その短縮は残業代の対象となる時間が増えるだけにすぎないと述べている。また同時期に年次有給休暇の付与日数が初年度6日から10日へと増加したことについても、付与日数が増えたところで取得日数が増えるとは限らないと指摘している。

2) 政府による労働時間短縮の推進

1980年代から1990年代にかけての労働時間短縮は「時短」と呼ばれており、国政の重要課題の一つとなっていた⁷。この国政の背景として、小倉（2007）は、当時の日本経済は、巨額の貿易黒字をため込み、特に対米黒字が問題となっていたことが背景にあると指摘している。プラザ合意によって日本製品の対米輸出は大きな打撃を受けたものの、同時に内需拡大が叫ばれ、輸入品の購入を政府が促進していたと述べている（当時は中曽根首相が「1人100ドル分の輸入品を買いましょう」とテレビCMに出演し話題になっていたという）。内需拡大促進のために、政府は日本人の働き方に着目し、その長時間

労働を改め、輸入品を購入し楽しむ時間を作って欲しいとしていたことを指摘している。また常見（2017a）は、「時短」に影響を与えたものとして、日米貿易摩擦に起因する日米構造協議で、日本はアメリカから低賃金で長時間労働をさせているという批判を受けていたことを指摘している。そして、前述したような外国からの「外圧」を受けて提示されたのが2度の前川レポートである。1987年に当時政府の諮問機関であった経済審議会が、新・前川レポートと呼ばれている『構造調整の指針』にて「2000年に向けてできるだけ早期に、現在のアメリカ、イギリスの水準を下回る1800時間程度を目指すことが必要である」と具体的な数値目標を提示したのである⁸。政府はこれを受け、1988年の「経済経営5カ年計画」で「おおむね計画期間中（1988年度から92年度まで）に週40時間労働時間制の実現を規し、年間総実労働時間1800時間を達成することを目標とする」とし、積極的に労働時間短縮を促進した。

以上のように1980年代～1990年代は、企業、労働組合、学界を巻き込んで、「時短」が社会的ムーブメントとなった⁹。

（2）政府による労働時間短縮の推進 1990年代以降の議論

1990年代から2000年代には、労働時間の弾力化が政策の中心となり、1990年代にはホワイトカラーの生産性が低いという問題意識から、実際に働いた時間ではなく、あらかじめ定めた時間だけ働いたものとみなす企画業務型裁量労働制が焦点となり、1998年と2003年の労働基準法改正で、導入・拡大されたとされている。また、2000年代半ば以降は、みなし労働時間制度ではなく、労働時間規制を適用除外するホワイトカラー・エグゼンプションに注目が集まり、2006年には法制化に向けた審議会の報告まで至ったが、「残業代ゼロ法案」というマスコミや政治家の批判により、国会提出が断念されたままになっている¹⁰。しかし、再び現在の安倍内閣で制度導入の検討がなされている。制度名は、高度プロフェSSIONAL制度（特定高度専門業務・成果型労働制）と変わったものの、内容は「職務の範囲が明確で一定の年収要件（少なくとも1,000万円以上）を満たす労働者が、高度な専門的知識を必要とする等の業務に従事する場合に、健康確保措置等を講じること、本人の同意や委員会の決議などを要件として、労働時間、休日、深夜の割増賃金等の規定を適用除外とする。¹¹」とされており、ホワイトカラー・エグゼンプションと変わらない。政府の導入目的は「時間ではなく成果で評価される働き方を希望する労働者のニーズに応え、その意欲や能力を十分に発揮できるようにするため」としており、確かに時間ではなく成果に対して報酬が出るのであれば、従業員のモチベーションアップや労働生産性のアップが期待出来る。日本の労働生産性は低いと言わ

れおり、少子高齢化社会で労働力が減っていく中で、妥当な制度と言えないわけでもない。しかしながら、過去同様今回も批判が相次いでいる。残業代が支払われないという批判もあるが、筆者は、この制度導入により、法律によって労働者を守ることができなくなるということが最も危険であると考ええる。今までは、労働基準法で原則労働時間が規制されていたが、こうした規定は適用外となるため、労働者は頼りどころがなくなってしまう。政府も働き過ぎにならないよう策はとっているものの、現在の制度のまま導入に至れば、労働者を24時間連日働かせる、休日なし労働などが発生してもおかしくない条件である。賃金にまつわる問題もあるが、いざ、つらいと感じた時に法律に頼れないという点が危険ではないだろうか。

(3) 近年の政府による過重労働の監督強化

最近では、総合病院や新聞社といった、これまで業務の特殊性から例外扱いされてきた職場にも、労働基準監督署（以下労基署）は立ち入り調査を積極的に行うようになってきているという。これまで、労基署は安全衛生管理という観点から、工場や建設現場などの指導監督に重点を置いていたが、近年は野放しの長時間労働が横行しているホワイトカラーの職場もターゲットとして調査を進めている¹²。2014年9月に厚生労働省が「長時間労働削減推進本部」を設置し、同年11月には「過労死等防止対策推進法」が施行された。全会一致で成立した当該法律には、過労死を防止する総合的政策の実施は「国の責務」と明記されている。ここでやっと、国にとって重要なテーマである事が明示されたのである。また2015年には、厚生労働省により「過重労働撲滅特別対策班」（以下かとか）が東京・大阪の労働局に設置された。かとかは2015年7月のABCマート、16年1月のドン・キホーテなど積極的に問題企業を摘発・書類送検している。また、情報公開にも積極的であり、厚生労働省は17年5月、労働基準法などに違反し書類送検された「ブラック企業」の一覧表を初めて公開した¹³。また2017年3月末に策定された「働き方改革実行計画」では、残業時間の上限規制として、特別条項での上限を月100時間未満に規制し罰則もつけることを検討する旨が記されていた。現在は、原則1日8時間・1週40時間を法定労働時間とし、労使協定を締結し届け出ることによって、1ヶ月45時間、1年360時間など限度時間として設けられているラインまで働くことができる。しかし、この限度時間のラインは法律ではなく、厚生労働大臣の告示で定めているだけなので、法的拘束力がなく、もちろん罰則もない。さらに、特別条項を労使間で合意して締結すれば、年間6ヶ月まで上限時間なく長時間労働させることができる。長時間労働の原因の一つでもある、無意味とも

言えるこの労働規制を、実効性のあるものに変えようという動きが出てきているのである。

高度プロフェッショナル制度など、労働安全衛生管理の点で疑問を抱くものもあるが、前述したように、政府も過労死・過労自殺及び過重労働の実態を問題視してきていることがわかる。本章では、過重労働の定義をはじめ、日本の過重労働の事態や、これまでなされてきた議論などを概観した。次章では、問題提起の1つである「過重労働が生み出される環境はどのようなものか」について考えていく。

¹ 川人（2014）によると、戦後経済成長の頃、日本的経営システムの中に長時間労働が組み込まれたとし、その方法をサービス残業による非合法的な長時間労働、36協定で長時間労働を合法化、休暇取得と少なさと指摘している。

² 須田（2009）

³ 川人（2014）

⁴ 濱口（2011）pp.138～139。

⁵ 厚生労働省、小倉（2007）など

⁶ 1988年4月から週46時間制、1991年4月からは週44時間制、1994年4月からは週40時間制と段階的に施行された。

⁷ 濱口（2011）p.129。

⁸ 常見（2017a）p.20。

⁹ 小倉（2007）pp.24～26、常見（2017a）pp.19～20、佐藤（2015）pp.139～140。

¹⁰ 濱口（2011）pp.130～131。

¹¹ 厚生労働省「『労働基準法等の一部を改正する法律案要綱』の答申」

¹² 東洋新報社『週刊東洋経済』（2017年7月1日号）

¹³ 平成29年11月30日更新の厚生労働省「労働基準関係法令違反に係る公表事案」では、東京労働局だけでも、24社が摘発されている。以下24社。優秀塗装（株）、（株）電通、（株）伸光舎、（株）丸建工業、ヤマトオートワークス（株）西東京工場、STAR ROCK COMPANY（株）、（有）スカイ物流、三研工業（株）、（有）北葉塗装、（株）エイチ・アイ・エス、かんの工業（株）、（有）南街園、（株）ケイ・セクション、（株）大勝、山縣建設（株）、リリカラ（株）東京流通センター、（株）ホームिंग、ライチ（株）、（株）日清エンゼル、（株）KEC、（有）エバス工業、（株）中川船舶、（株）シマダ、（株）三栄商会 東京営業所。

第3章 過重労働を生み出す要因について

本章は問題提起の1つである「過重労働が生み出される環境はどのようなものか」を明らかにするために、アンケート調査などの統計、先行研究、事例分析、インタビュー調査等をとおして、過重労働が生み出される要因を探っている。

第1節 残業する理由について

本節では、アンケート調査など統計から、過重労働が生み出される要因を分析・考察する。

(1) アンケート調査など統計による分析

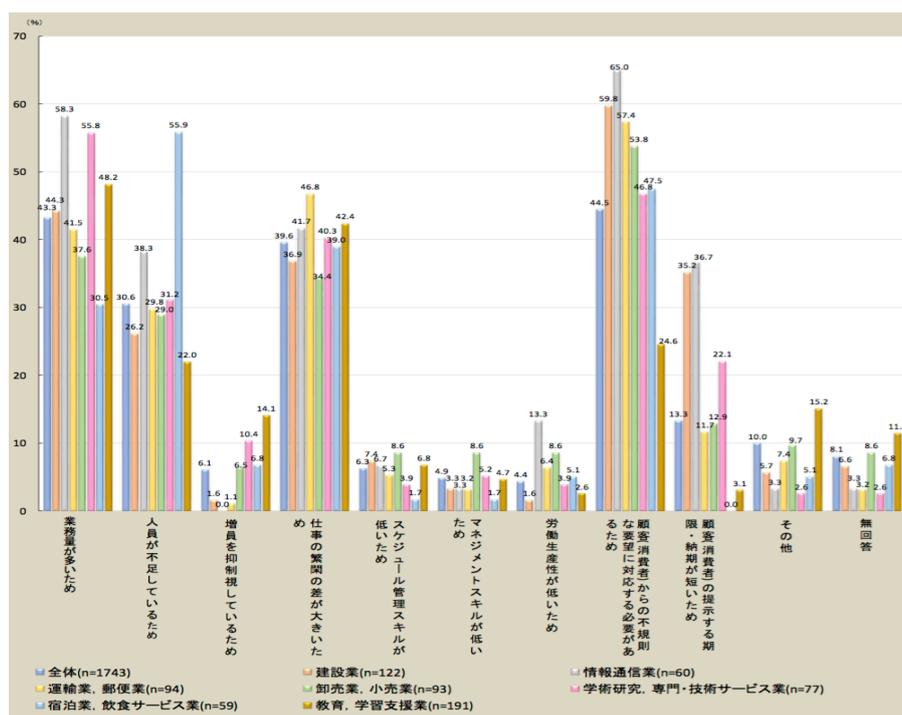
はじめに、厚生労働省の『平成28年版過労死等防止対策白書』で紹介されている「平成27年度過労死等に関する実態把握のための社会面の調査研究事業」の調査結果を見ていく。なお、このアンケート調査は、2015年12月から2016年1月にかけて実施され、過労死等が多いとの指摘のある業種等を重点に対象を選定している。また、企業を対象とした調査は郵送により約1万社（回答1,743件）、労働者を対象とした調査は調査会社にモニターとして登録している者約2万人（回答19,583件）を対象に実施したものである。

図表3-1は、企業側に「所定外労働が必要となる理由」を調査したものである。全体（業種を問わない）の値で、最も多いのが「顧客（消費者）からの不規則な要望に対応する必要があるため」で44.5%である。続いて「業務量が多いため」が43.3%と多く、「仕事の繁閑の差が大きいため」が39.6%、「人員が不足しているため」が30.6%と続いている。

「顧客（消費者）からの不規則な要望に対応する必要があるため」とはどのような状況が想像できるだろうか。例えば運輸業、郵便業であれば、ネット通販などの利用者が増えているばかりでなく、翌日配達・即日配達といったサービスもでてきている。また、広告業や建設業なども随時顧客の多様な要望に合わせて動く必要がある。突如突きつけられた要望に、要員計画通りの必要日数を告げても、「だったら、B社にやってもらいたいよ」と競合他社の名前を出されてしまうことも推測できる。また常見（2017a）は、日本の情報通信業界について、顧客のオーダーメイドでシステムを構築するという特徴があり、パッケージ化された商品・サービスを導入する海外のIT企業とは異なると指摘している。2番目に多い「業務量が多いため」はどうであろうか。多いのは学術研究、専門・技術サービス業や教育、学習支援業である。学術研究などはなかなか仕事の終わりがみえず、教育関連は授業の準備などが時間外に発生するという点がよく指摘されている¹。先に見た「顧客（消費者）からの不規則な要望に対応する必要があるため」に結果的に要員計画がくずれ、一人当たりの業務

量が多くなるというパターンを想定していたが、仕事柄（業種柄）終わりが見えづらかったり、そもそも時間外の準備が必須であったりするため業務量が多く、残業につながるということもあるということだろう。また、「スケジュール管理スキルが低いため（6.3%）」「マネジメントスキルが低いため（4.9%）」「労働生産性が低いため（4.4%）」といった労働者自身の能力や資質に起因すると考えられる理由の数値はどれも低く、企業側は、おおむね労働者側ではなく企業側に責任があると考えていると言えるのではないかと。ただし、経営側が従業員一人一人のマネジメントスキルやスケジュール管理スキルなどを把握しているとは考えづらいという部分もあるが、労働者個人の要因よりも、業務量や業務内容、人員不足といった企業側の要因の方が残業を発生させるという認識が高いということは否定できないのではないかと。また、業種によって残業をする理由がことなっているのも確認できた。

図表 3-1 所定外労働時間が必要となる理由（企業調査）

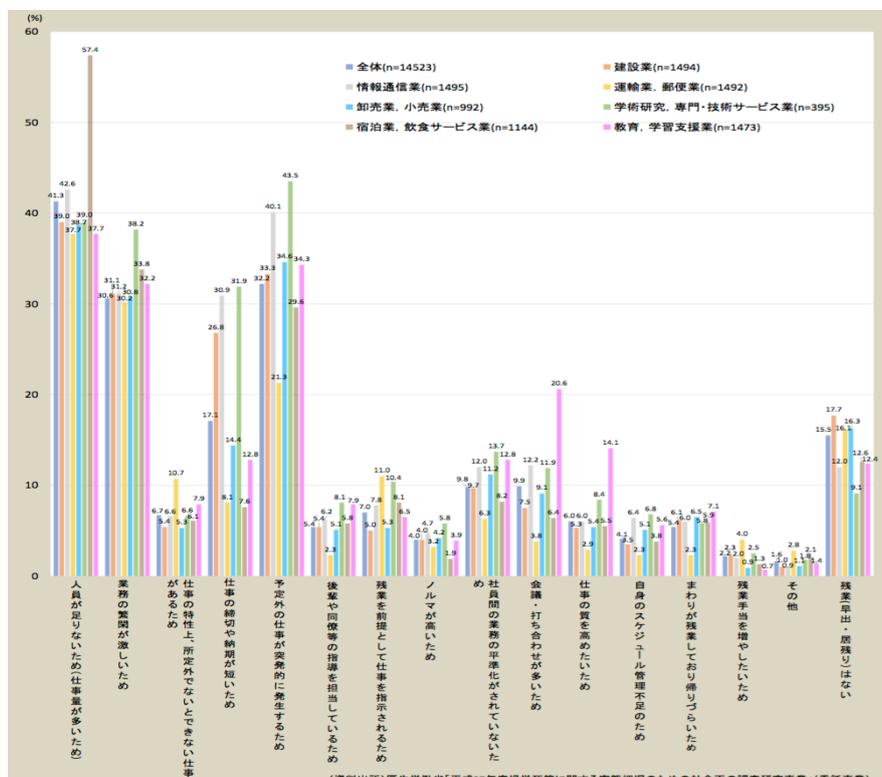


出所：厚生労働省『平成 28 年版過労死等対策白書』

次に労働者側の調査結果を確認する。業種を問わず全体をみると、「人員が足りないため（仕事量が多いため）」が 41.3%で最も多い。次に「予定外の仕事が発生的に発生するため」が 32.2%、「業務の繁閑が激しいため」30.6%、「仕事の締め切りや納期が短い」17.1%と続いている。企業側の調査と比べると、ほ

とんどの業種の最大の残業の理由が、「人員が足りないため（仕事量が多いため）」となっている。唯一、学術研究、専門・技術サービス業では、「予定外の仕事が発生的に発生するため」の回答が最も多かった。また、企業側の調査では、教育関連は授業の準備などが時間外に発生するという点がよく指摘されているとして、そもそも時間外の準備が必須であったりするため業務量が多く、残業につながると推測していたが、教育、学習支援業で「仕事の特性上、所定外でないとできない仕事があるため」の回答は9番目に多い回答と少なく、予想に反する結果であった。逆に「会議・打ち合わせが多いため」「仕事の質を高めたいため」といった、他の業種では少数の回答のものに、飛び抜けて高い回答率を持っているのも興味深い。また、「仕事の質を高めたいため（6.0%）」「まわりが残業しており帰りづらいため（5.4%）」「残業手当を増やしたいため（2.2）」といった理由は少なく、企業側の調査同様、労働者個人の能力や資質、組織の体質に関する項目は上位には入らなかった。近年は、残業手当に上限がある企業もあり、最初から残業手当の上限を伝え、それを超えないように従業員に呼びかける企業もある。みなし残業時間の制度をとっている企業もあり、残業手当欲しさに残業をする者は少ないと推測している。

図表 3-2 所定外労働時間が必要となる理由（フルタイム）（労働者調査）



出所：厚生労働省『平成28年版過労死等対策白書』より

続いて、2011年に独立行政法人労働政策研究・研修機構より発表された労働政策研究報告書 No.128「仕事特性・個人特性と労働時間」におけるアンケートの調査結果を確認する。図表 3-3 は残業する理由を管理職・非管理職別にみたものである。

図表 3-3 残業する理由（管理職・非管理職別）

	人手不足だから	仕事量が多いから	業務の繁閑が激しいから	仕事の性格上、所定外でできない仕事があるから	上司の指示や手続きなど仕事の進め方にムダが多いから	仕事の締め切りや納期にゆとりがないから	残業手当や休日手当を増やしたいから	周囲が残業しているのだから、先に帰りたいから
非管理職	30.2%	63.9%	17.3%	25.5%	8.5%	25.1%	3.9%	9.8%
管理職	23.7%	62.5%	15.7%	26.0%	3.7%	23.0%	0.1%	6.2%
	予定外の仕事が突発的に飛び込んでくるから	自分の仕事をきちんと仕上げたいから	仕事の内容や目標が変更されるから	自分の能力が足りないから	部下・後輩などを指導しているから	その他	合計	(N)
非管理職	31.2%	24.1%	2.9%	8.4%	7.0%	3.2%	100.0%	(2515)
管理職	36.0%	30.9%	3.2%	3.2%	24.1%	2.9%	100.0%	(1766)

出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構（2011）「仕事特性・個人特性と労働時間」『労働政策研究報告書 No.128』

非管理職、管理職ともに「仕事量が多いから」が群を抜いて最も多い。非管理職は続いて、「予定外の仕事が突発的に飛び込んでくるから」、「人手不足だから」が高い。管理職は「予定外の仕事が突発的に飛び込んでくるから」、「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」が続く。

以上をまとめると、残業を発生させる主な要因は、「仕事量が多い（業務量が多い）」「突発的な業務（顧客（消費者）からの不規則な要望に対応する必要がある、予定外の仕事が突発的に発生するため）」「人員不足」といったものであり、個人の資質や能力に起因するというよりは、仕事の都合上仕方なく残業をやらざるをえないという環境であると推測できる。

また、図表 3-3 より、管理職の残業する理由の 2 位は「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」であり、その他小倉（2007）²、独立行政法人労働政策研究・研修機構（2009）の調査結果を参照しても、2 位は「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」という調査結果となっている。小倉（2007）は、業務量が多いなどの理由による残業は「仕方なく、消極的に残業を行う人」と想定し、「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」という理由による残業は「自発的、積極的に残業を行う人」とした場合、自発的に残業するタイプと仕方がなく残業するタイプの両方がいるという。そして、調査対象の 1,049 人のうち 248 人は「業務量が多い（そもそも所定労働時間内では片付かない仕事だから）」と「自分の

仕事をきちんと仕上げたいから」とを重複して選択している。このことから、自発的に残業するタイプと消極的に残業するタイプ、加えて時には自発的に時には消極的に残業をするタイプもいるということがわかるとしている³。

また、メディアでよく取り上げられているような、ダラダラ残業や長すぎる会議時間というのは複数の調査結果を見ても少数であり、帰りづらいというものも1割弱ほどであった。少数ではあるが、返せば1割の人々は帰りづらいと捉えているのだから、上司はこれを意識する必要がある。

(2) アンケート調査など統計による分析を通じた考察

前述した主な残業する理由である「仕事量が多い（業務量が多い）」「突発的な業務（顧客（消費者）からの不規則な要望に対応する必要がある、予定外の仕事が突発的に発生するため）」「人員不足」「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」について、もう少し掘り下げることにする。

1) 「仕事量が多い」

この理由は、圧倒的に残業する理由として回答数が圧倒的に多い。しかし、時間外労働は、基本的には所定労働時間で終わらなかった仕事を片付けるために発生するものである。つまり、仕事量が多いから残業をするというのは、ある意味当たり前であって、「なぜ一人当たりの仕事量がそもそも所定労働時間内では片付かない仕事量となってしまうのか」という問いの答えが、過重労働の要因に値すると筆者は考える。ここで仮説ではあるが、推測できる要因をあげることにする。1つ目は、「人員不足」である。人員不足については後述する。2つ目は、「仕事の特性上終わりが見えない仕事」だからである。前述したように、学術研究などが仕事の終わりが見えづらい仕事が存在するということである。3つ目には、「要員計画の立て方が適切でない」からである。これは、ある程度受注量のコントロールができる状況下を仮定し、要員計画が適切であれば残業にならないにもかかわらず、要員計画が適切でないため、キャパシティを上回る量の受注をしてしまい、結果的に自分たちで自分たちの残業を生み出しているという状況である。

また小倉（2007）は、「業務量が多い」という残業理由の背景にあるものとして次の2点を指摘している。

1 点目は、「定型的でない仕事」だからである。「業務量が多い」という回答は職種によって相違が明確になり、研究開発・設計・SEなどの技術系専門職や、医療・教育関係の専門職、調査分析・特許法務などの事務系専門職で回答率が高かったとしている。逆に、警備・清掃や接客サービスといった業務は回答率

が低かったとしている。これらの違いとして、仕事が定型的か否かを指摘している。警備や清掃といった業務は、よほどの突発的なことがない限りは、ほぼ決められた業務マニュアルに従うことで、所定労働時間で仕事が終わることが通常だと述べている。また自身の仕事を例に挙げ、研究論文を書き上げることが重要な仕事である事務系専門職であるが、「どこまできちんとやるかという“仕事の終わり”が見えない」ことが多いと指摘している⁴。

2点目は、成果主義導入による歪みである。前述した専門職の処遇は、成果主義的であるとし、またこの成果主義が1990年代頃から徐々に日本企業に導入されたことにより、「量も質も」求められるようになってきたと指摘している。「『去年はこれだけできたんだから、今年はもっとできるでしょう』などと上司からいわれ、いつのまにか数年前の二倍もの目標を課されている、なんで人がどこかにいるはずだ。」と述べている⁵。

1つ目に指摘していた「定型的でない仕事」というのは、筆者が仮説として挙げた2点目の「仕事の特性上終わりが見えない仕事」と一致している。小倉(2007)は「業務量が多い」の回答率が職種により相違が明確で、その職種の特徴から導きだした要素ということで、調査によって裏付けられた仮説であるといえると考えられる。また2点目の「成果主義による歪み」は、筆者の推測する仮説にはなかった要因である。ここで、仮説を整理しなおすこととする。残業に至る要因として、仕事量がそもそも所定労働時間内では片付かない仕事量である(仕事量が多い)ため残業に至る場合と、所定労働時間内に片付く仕事量だが何らかの要素が重なり、結果的に時間外労働となってしまう場合がある。前者の仕事量が多くなってしまふ根本的な問題として推測できる理由は①人員不足だから、②定型的でない仕事だから(仕事のゴールが見えづらくどこまできちんとやるか明確に決められていない)、③要員計画の立て方が適切でないから、④成果主義の歪みにより、求められる目標値が上限なく上がってしまっているからであるといえる。また、所定労働時間内に片付く仕事量だが何らかの要素が重なり、結果的に時間外労働となってしまう場合については、意味のない会議がダラダラと続いている、上司が残業して帰りが遅いなどが推測できるが、複数のアンケート調査など統計をみても、回答率が低く、重要度の高い問題ではないと考える。

2) 「突発的な業務」

これは、もともと所定労働時間内に終わるはずだったが、予定外の仕事が突発的に発生したために、残業に至るということである。なぜ突発的な仕事が多発してしまうのだろうか。筆者は、突発的な仕事とは、顧客や消費者による不

規則的な要望だと捉えている。小倉（2007）は、残業理由として「仕事の性格上、所定外でないといけない仕事があるから」の回答率を業種別でみたときに、サービス業、電気・ガス・水道・熱供給業の割合が高いことを統計調査で明らかにし、要因について、顧客の要望などに応じて、それを最優先させて活動するために、所定労働時間外になっていることが多いことを指摘している。また、前述したように、日本の情報通信業界は、パッケージ化された商品・サービスを導入する海外の IT 企業とは異なり、顧客のオーダーメイドでシステムを構築するという特徴があり、運輸業や郵便業はネット通販における翌日配達・即日配達といったサービスなどにより、随時顧客の多様な要望に合わせて動く必要がある仕事の特性上、突発的な仕事に対応せねばならないということが考えられる。つまり、突発的な業務というのは、主に顧客や消費者による不規則的な要望から生み出されるものであり、サービス業、電気・ガス・水道・熱供給業といった顧客や消費者による不規則的な要望に応えることを仕事としている場合と顧客（消費者）の要望を最優先に応えようとする、顧客ファーストの考えをもち、顧客ファーストを追求しすぎた結果、顧客や消費者の不規則な要望に振り回され所定時間外労働が生まれる場合である。運輸業や郵便業のネット通販における翌日配達・即日配達といったサービスや、情報通信業の顧客のオーダーメイドでのシステム構築などは後者に値すると考える。また、顧客ファーストの追求は、企業側だけでなく顧客側からのものもある。よく「こっちは客なんだぞ」などといい、宅急便が遅いなど日本の実力を超えたサービスを求める消費者からの無理難題が多い。いまや市場競争の中で勝ち残るためにも、企業はあらゆる場面で、顧客の不規則な要望に対応せざるをえない状況になっているのかもしれない。

3) 「人員不足」

日本の人口は 2008 年の 1 億 2,808 万人をピークに減少しており、それに加えて、65 歳以上の人口の割合が増加してきており、少子高齢化が問題となっている。推計では全人口に占める 65 歳以上の割合は 2060 年で約 4 割、15 歳～64 歳の人口の割合は約 5 割とされ、人口の減少と少子高齢化にともない、現在も労働人口の減少に大きく影響を与えているが、この問題は深刻化の一途をたどるとみえる。また、日本の採用状況をもっても近年は売り手市場といわれ、労働人口が足りていないことが問題と成っている。

また、2 章でみたように、現在非正規雇用者数が右肩上がりが増えてきている。これは、バブル経済が崩壊したのちに、多くの企業が人件費を抑えるために非正規社員を増したという背景があるとされている。しかしながら、パートやア

アルバイトといった非正規雇用者は時間をベースとして働くので、残業してもらうことは難しく、また仕事における最終的な判断や責任は正社員が負うのであり、やはり非正規労働者の増加により、正社員の負担は大きくなってしまっているといわれている。さらに、正社員の削減は、電通事件の高橋まつりさんのように、新人を即戦力として扱い、経験や能力に見合わない過大な仕事を課すことにもつながっているとされ、人手不足のしわ寄せが若者の負担になっているといわれている⁶。

まとめると、人員不足の背景には、①日本全体の人口の減少・少子高齢化問題による労働人口の減少と②非正規雇用者の増加・正社員の削減による正社員（特に若手社員）への負担の増加があげられる。

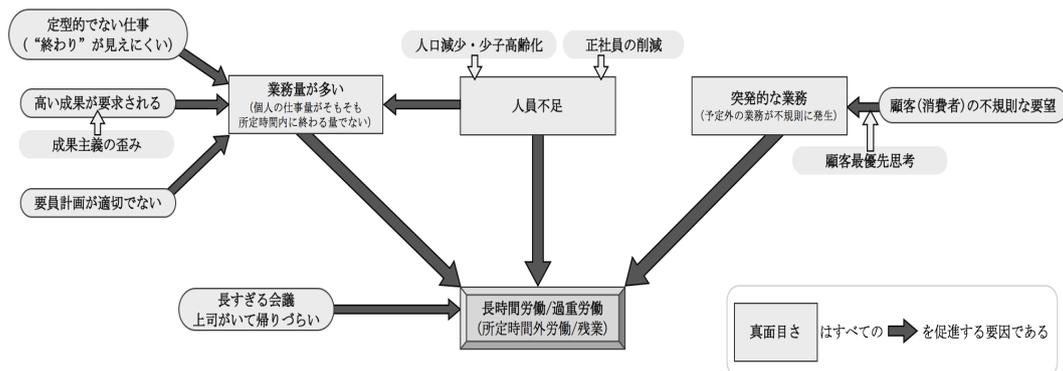
4) 「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」

この理由は、多くの日本人が持っている仕事に対する生真面目な性格を表しているのではないだろうか。これは、好きで自発的に残業をしている場合もあれば、真面目さ故に惰性も手伝って仕方なくやっている場合もある。つまり一概に「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」を回答した人々は必ずしも「好きで積極的にやっている」場合だけではないのだ。例えば、成果主義の歪みもあり、限界ギリギリの目標でも、仕事だしきちんとやらなきゃなど「真面目さ」ゆえに無理をする。定型的でない仕事に対して、「真面目さ」ゆえに、「これじゃダメだ、きちんとやらなきゃ」と無限に頑張ってしまう。また「君じゃないとできないよ」など上司に言われ「真面目さ」ゆえに、真摯に受け止めて辛い業務でも無理してやり抜き通そうとするかもしれない。しかし、同じ状況下でも、「もっと時間をかけたらいいアイデアがでるかも」などとある程度自分で納得して、ある程度自発的にやっている場合もある。まとめると、日本人の仕事に対する「真面目さ」は、あらゆる所定時間外労働につながる要因と一緒にあって、長時間労働を促進する要因となっている。また、「真面目さ」故に好きで自発的に残業をしている場合もあれば、「真面目さ」故に惰性も手伝って仕方なくやっている場合もある。さらに前者後方で精神ストレスの具合は異なると推測でき、結果的には、同じ「真面目さ」が要因の残業でも、客観的には見えづらい部分ではあるが残業遂行時の「精神的健康状態」の良し悪しが重要になると筆者は考える。

さて、これまでアンケート調査等の統計の分析及び考察をし、所定時間外労働に至る要因を探ってきた。ここで筆者の仮説を図表 3-5 のように整理しておくこととする。「主な要因」が四角、「要因」・「主な要因につながる要因」を

楕円で表し、枠無しの楕円は「要因の背景にあるもの」や「要因と要因の関係の背景にあるもの」を表している。また黒い矢印は「A→B」の場合、「AはBの要因となっている」ということを表す。また白い→は「A→B」の場合、「Bの背景にあるのはAである」ということを表す。

図表 3-5 過重労働が生み出される環境はどのようなものか①



出所：筆者作成

第 2 節 根本的な問題

前節では、所定時間外労働につながる主な要因を複数のアンケート調査などの統計から考察した。本節では、残業を発生させる要因へと繋がる根本的な問題について、濱口 (2011)、常見 (2017a,b)、佐藤・藤村・八代 (2015)、谷本 (2008) などの先行研究から考察し議論をすすめていく。

所定時間外労働につながる根本的な問題の 1 つ目として「抜け穴だらけの残業規制」が大きな問題である。2 章 3 節でも触れたように、現行の残業規制は、労使協定で定める残業時間の限度を法律ではなく、厚生労働大臣の告示で決めている。所定外労働時間として、原則 1 ヶ月 45 時間まで、1 年 360 時間まで、という限度時間が設けられているものの、罰則などによる強制力はない。労使間で特別条項を結べば、事実上、上限なく年間 6 ヶ月まで働くことができってしまう仕組みとなっている。

そもそも長時間労働のための就労時間規制がいつからあるのかという事を考えると、日本では 1911 年の工場法の頃から労働時間規制を行っていた。この頃は長時間労働が疲労や結核などの疾病の原因となっていたことから、安全衛生問題として規制していたという⁷。1919 年の ILO 第 1 号条約で成年男子も含め 1 日 8 時間、週 48 時間という基準が設けられたが、日本はこれをすぐに適用しなかった。しかしながら、戦後 1947 年労働基準法により、いままで全く採用してこなかった ILO 基準の就業時間制限を一気に設けた結果、戦前との落差も

大きく、「8時間制を画一的に強制することを避け、賃金計算等に関し、8時間制の原則を維持しながらも、労働者が自覚して求めない限り、なお時間外労働を認める」こととなった⁸。濱口（2011）はこの就労時間規制の流れから、「結果日本の法定労働時間は工場法時代にはあった物理的時間規制的な性格は希薄化し、そこから残業代の割増がつく賃金計算上の基準時間に過ぎないという風に見られるようになっていった」と指摘している⁹。このように、残業をいくらかでも可能にしてしまうあつてないような労働時間規制と、こういった緩い規制により、戦後から残業に対して、ここからは賃金が割り増しされる時間という程度の軽い認識が定着してきてしまっていることが長時間労働を生む根本的問題の1つであると考えられる。

第2に、「日本的雇用システム」が根本的な問題である。先行研究等では様々な考え方があるが、筆者は「日本的労働サービス量の調整システム」「業務の振り分け方」「出世競争による半ば自発的残業」「代替可能な労働力確保の困難さ」の4つに分類し、整理していくことにする。

はじめに「日本的労働サービス量の調整システム」についてである。労働サービス量の需要が高まった際に考えられる調整方法は2つある。労働者数の増加と労働者一人当たりの労働時間数の増加である。日本では後者の方法がとられており、それが残業につながっているのである。常見（2017a）によると、労働者を増やす（新たに雇用を増やす）よりも、労働時間を延ばして残業で対応した方が、コストが削減できるということを指摘している。採用後労働者を一人前に稼働できるまでに育てるためには時間もコストもかかるためである。経営側としても、柔軟に繁閑に対応することができ、労働者も、安全衛生問題の面を除けば割り増し手当を受け取ることもでき、メリットがあるともいえる。しかし、法定労働時間を超えた場合に、国によっては過料を科されたり（ドイツなど）、違警罪としての罰金が適用されたりする国もある（フランスなど）。また常見（2017a）は、この問題はシステムの違いとして捉えるべきだとし、好況期には残業で対応し、不況期には残業と賞与を抑制して乗り切る国と、好況期には、その期間に必要な人員を必要な期間だけ雇用し、不況期にはその分の人員を削減することで乗りきる国のモデルの違いであると指摘している¹⁰。

また佐藤・藤村・八代（2015）は、労働サービス需要が拡大した時に、労働者数の増加ではなく、労働時間数の増加で対応すると、企業の労働サービス需要減少時に、労働者数を削減せずに対応でき、労働者の雇用機会の維持が可能となると指摘している¹¹。つまり、定年まで雇用するという長期雇用システムという点から正規従業員の雇用維持が重要であり、そういった理由から残業で対応する調整方法が採用されているということである。

続いて「業務の振り分け方」について考察する。日本的雇用システムの特徴として、長期的なメンバーシップとしての雇用契約という特徴がある。欧米は職務別に採用を行うが、日本では職務の定めもなく、いわゆる総合職といったコア社員としての終身雇用を念頭に置いた雇用契約が未だに主流である。もちろんこれには、専門以外のスキルを身につけることができる、部署の要因計画の増減にも部署を超えて柔軟に対応出来る、終身雇用など長期的な雇用が見込まれる程度生涯安定の保障を得ることができるといったメリットも多く存在する¹²。しかし、減らない所定外労働の要因の一つとなっているのも確かである。以下その理由についてみていくとする。

濱口（2011）は長時間労働の背景として、職務限定のないメンバーシップ契約という日本型雇用システムが問題であることを指摘している。欧米の職場のように、排他的な形で個々人に職務が振り分けられているのではなく、個々の部署の業務全体が、人によって責任の濃淡をつけながらも職場集団全体に帰属しているとしている。自分の仕事と他人の仕事が明確に区別されていないのである。ゆえに、自分の仕事が終わったからさっさと帰るといような行動をとることは難しく、結果的に職場集団の全員の仕事が終わるまでみんなで残業することが多くなると述べている。自分の仕事じゃないという考えは彼らの頭の中にはないと指摘している¹³。この例の人々は、帰りづらくて一緒に残業するというよりは、自分の仕事と他人の仕事に分ける境界線が明確になく、残っている仕事を自分の仕事と捉え、所定時間外労働で仕事をしていると筆者は考える。ゆえに、前節でみた調査結果においては、「帰りづらい」ではなく、「業務量が多い」や「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」といった理由を選択しているという可能性は否定できないと推測する。

また常見（2017a,b）は残業の根本的な問題として、「仕事に人をつけるか」それとも「人に仕事をつけるか」ということの違いを指摘している。前者を欧米型、後者を日本型としており、先に見た濱口（2011）の排他的な形で個々人に職務が振り分けられるか否かという指摘とほぼ同義であると筆者は考える。常見（2017a,b）は、この欧米型と日本型の違いを次のように指摘している。欧米型は、業務内容や責任などを明確にすることができる。ゆえに、仕事が定型化しやすい。仕事の引き継ぎもしやすく、採用時も仕事が定型化、標準化しているため、選考時にもその業務に適切な人材か否かを判断しやすいという。また日本型、「人に仕事をつける」という形においては、個人に複数の業務が紐付けられることとなる。個々人の範囲が明確でなく、多様な業務を担うことになるという。規模が小さい中堅・中小企業においては、営業と企画といった職種を超えた仕事を任せられることもあるとしている。また業務量も一部の人に集中す

る可能性があり、これが繰り返されると、仕事の範囲は無限に広がり、仕事の終わりが見えなくなると指摘している¹⁴。しかし、「日本的労働サービス量の調整システム」も同様だが、前述したように日本型のメリット、欧米型のデメリットも存在する。ゆえに、メリットを維持しながらも、デメリットをカバーしていく必要があると筆者は考える。

続いて「出世競争による半ば自発的半ば強制的残業」について考察する。谷本（2008）によると、組織内部では能力主義競争が開かれており、形式上努力次第で上昇のチャンスが与えられている、つまりすべての人は努力すればピラミッドの頂点に着くことさえできるという共同幻想ともいえる考えが共有されてきたと述べている。しかしながら、現実には成功への機会が限定されており、能力差、競争の厳しさ、競争のルールの不透明さの中ですべての人が上昇していくことなど不可能であるという。経営側はこのような平等な参加機会を上昇志向による動機付けと結びつけることによって、労働者を長期に渡る競争へと駆り立て、組織を常に活性化させてきたと指摘している。またそこでは、長期にわたる包括的な人事評価を通して労働者間に少しずつ細かな処遇上の差をつけ、ヒエラルキー組織における示差的ポジションをめぐる小刻みな昇進競争を強めていくという。この細かな差というのが経済的コストも少なく、また労働者に大きな落ちこぼれ感を持たせることなく、長期に渡る競争を維持することができる¹⁵。常見（2017a）はこうした「誰もが昇進・昇格を目指す」という世界観が残業を引き起こすと指摘している。つまり、誰でも管理職以上のポストが約束されているわけでもないのに、半ば強制的に出世競争に労働者を巻き込む社会が罪だということである¹⁶。また、濱口（2011）は、ブルーカラーを含む正社員がメンバーシップ型出世競争の中で、半ば自発的に長時間労働に駆り立てられ、しかも生活保障を失うことを恐れるためそこから脱出することが困難であると指摘している¹⁷。このように過度な出世競争の半ば自発的半ば強制的残業が問題であるといえるのだが、出世競争自体は労働者の仕事に対するモチベーションアップにもつながり、またライバルの存在は成長を加速させ、結果的に企業全体の経済的利益の向上にもつながる。これも、出世競争が一概に悪いということではなく、メリットを維持しながらもデメリットを補う方法で、長時間労働を是正していく必要があると筆者は考える。

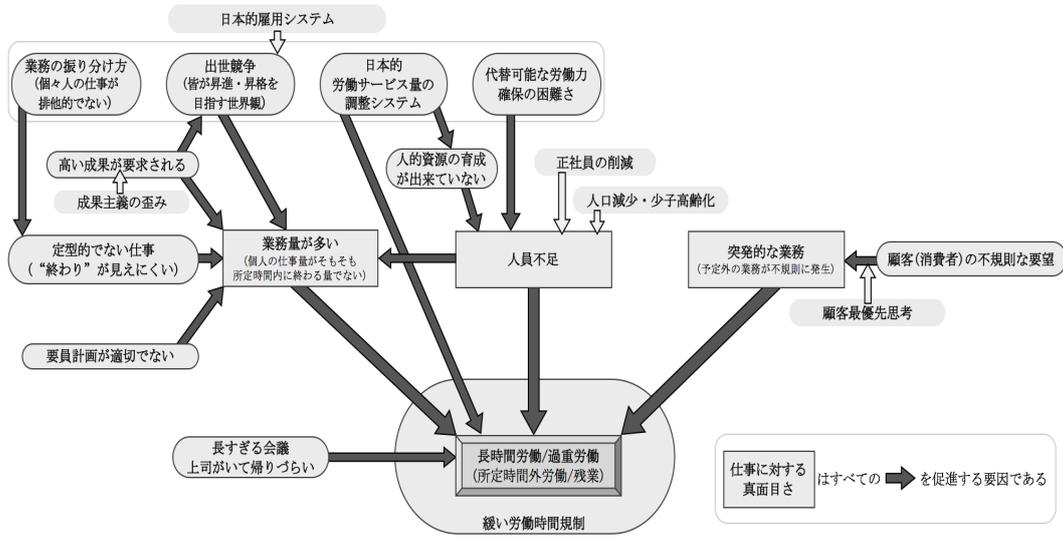
最後に「代替可能な労働力確保の困難さ」について考察する。まず、ある人の業務量が多くなり、処理しきれなくなった際に、その仕事を担当していた人と同じだけのスキルをもった人を採用し、仕事を引き継がせるという方法をとることについて考える。前述した「日本的労働サービス量調整システム」の問題を考えると、そもそも労働サービス需要が拡大した時に、労働者数増加のた

めに採用に至るケースが少ないと考えられるが、実際に採用しようとした時に、日本的雇用システムの特徴の一つである内部労働市場が原因で容易に代替可能な労働力を獲得できないということである。これについて、常見（2017a）は内部労働市場化が進んでいる日本においては、人材が企業に抱え込まれる状態であるが故に、外部の労働市場において人材を採用できるとは限らないと指摘している。加えて、仮に同じスキルをもった人材を確保できたとしても、日本企業における仕事というのは業界や職種で共通のものだけではなく、各社に個別の業務というものが存在し、これに慣れるまでに時間が掛かるという問題も指摘している¹⁸。

以上が、先行研究から考察した時間外労働につながる根本的な要因である。まとめると、1つが「残業をいくらでも可能にしてしまうあつてないような労働時間規制」と、こういった緩い規制により、「戦後から残業に対して、ここからは賃金が割り増しされる時間という程度の軽い認識が定着してきていること」が長時間労働を生む根本的問題の1つであると考えられる。また、もう1つが「日本的雇用システムの歪み」である。それは大きく4つの問題があり、①「日本的労働サービス量の調整システム」では、採用コストや人的資源の育成に必要な時間とコストよりも残業で対応するコストの方が低く、長期雇用システムという特徴から、企業による人員削減をなくすことに繋がり、結果的に日本的労働サービス量の調整の結果、時間外労働が生まれてしまうというものである。②「業務の振り分け方」では、排他的な形で個々人に職務が振り分けられていないため、どこまでやればいいかが明確でなく、時間外労働につながってしまうということである。また③「出世競争による半ば自発的残業」では、ポストが約束されているわけでもないのに、誰もが昇進・昇格を目指すという世界観が所定時間外労働を引き起こすということである。最後に④「代替可能な労働力確保の困難さ」では、内部労働市場という特徴から、外部の労働市場での人材確保の難しさと、業界や職種で共通のスキルだけではなく、各社に個別の業務が存在し、そこに慣れるまでの時間がかかることから、即時に代替可能な労働力を集めるのが困難であり、人員不足や、長時間労働での対応が多くなってしまったということであった。

さて、これまで先行研究をふまえて、残業を発生させる要因へと繋がる根本的な要因を考察してきた。ここで筆者の仮説を図表 3-6 のように整理をしておくこととする。

図表 3-6 過重労働が生み出される環境はどのようなものか②



出所：筆者作成

第3節 事例分析（電通事件）

本節では、筆者の本論文のテーマを決めるにあたって、大きな影響力のあった「電通事件」の事例を分析し、前節まで述べてきた過重労働の要因について議論を進めていくこととする。

電通事件と言われている事件は2つある。1回目は、1991年に入社2年目の男性社員（当時24歳）が、過労自殺し、労災認定された事件である。彼の残業時間は1ヶ月あたり147時間にも及んだとされ、長時間労働を強いられうつ病を発症していたこともわかっている。2回目は、2015年12月に発生し、翌年9月に労災認定された、東大卒入社1年目の女性社員である高橋まつりさんが都内の社宅から投身自殺した事件である。後者は記憶に新しいのではないだろうか。彼女の残業時間は1ヶ月105時間にもものぼっていた。本節では、2回目の電通過労自殺事件（高橋まつりさんの過労自殺事件）を取り上げ、過労自殺にいたった要因を分析していくこととする。

過労自殺の要因の1つは「圧倒的な業務量の多さ」である。高橋まつりさんの部署はインターネット広告を担当するデジタル・アカウント部であった。デジタル広告の部署は、マス広告とは違い、毎日のように入稿や出稿とりやめの手続き、データの集計などが発生する部署である。かつこれをAIなどの活用はなく、手作業で行っていたという¹⁹。また、社会的にもデジタル広告のニーズが高まっており、電通にとって、デジタル広告は毎年2ケタ増のペースで売上高を伸ばしている最重要分野であったという。またデジタル広告は従来型の広告

と構造的に異なっており、ユーザーの一連の行動がリアルタイムで把握することができるので、得られるデータ量は膨大な量となり、おのずとクライアントへのレポートも格段に増えるという。また、電通社員によると「従来型広告以上に単価減が進み、人員を増やせるような状態ではなかった」と話している²⁰。このような背景から、どんどん業務量は多くなり、現場に負担の負担は増す一方であったのだ。関係者によれば、まつりさんの所属していたデジタル・アカウント部では、連日午前 0 時を超えるような残業が常態化していたという²¹。また同部署では、デジタル広告における不正取引（デジタル広告の未掲載やレポートの虚偽報告など）も発生している。この要因も業務過多による人為的ミスが発端とされている²²。

また、常見（2017a）は、広告は企業の業績・イメージに関係するものであり、何億円という巨額の資金が動く世界ということもあり、過剰な要求がまかり通してしまうことを指摘している²³。また、電通社員によると、22 時以降は取引先とのやりとりも禁止になった旨をクライアントに伝えたところ、「電通の強みは失われましたね」と言われたという²⁴。つまり、消費者含む顧客のいいなりになってしまっているという風潮があり、これが業務量の増加の要因の 1 つになっていることがわかる。

このように、社会的なニーズの高まりと過剰な顧客からの要求により、仕事の性質からも、人員に対し業務量が圧倒的に多くなってしまったということが、今回の過労自殺事件の 1 つの要因であると分析する。

過労自殺の要因の 2 つ目は「上司からのパワハラ」である。亡くなった高橋まつりさんの SNS には「休日返上で作った資料をボロクソに言われた。もう体も心もズタズタだ」という投稿や、部長から「君の残業時間の 20 時間は会社にとって無駄」「会議中に眠そうな顔をするのは管理ができていない」「髪ボサボサ、目が充血したまま出勤するな」「今の業務量で辛いのはキャパがなさすぎる」「女子力がない」などの発言があったことを投稿している。2016 年 12 月 28 日の電通の石井直社長による問題発覚後、初めての記者会見では、高橋さんへの上司の指導について「パワハラとの指摘も否定できない、行き過ぎた指導があったと認識している」と説明している²⁵。代々木病院精神科科長の雨笠崇は、近年の過労自殺の特徴として、女性が多い・20～30 代の若い世代が多い・派遣社員が増えてきている・パワハラの関与したケースが増えてきているの 4 つを挙げている²⁶。そして深刻化するハラスメントについて、背景には企業の成果主義・勘上利益第一主義がまずあり、従業員の健康や命、安全はその次という風土があると述べている。またその成果主義については、「人間を機械のように、あたかもパソコンの CPU の性能を測るように見る。常時高効率の機械と同じ結

果を求め、ダメだと注意が飛ぶ、叱責が入る。“事柄”にでなく“人格”に矛先が向かう。」と指摘している²⁷。パワハラにより、精神を病み、うつ病などの発症に繋がり、過労自殺をするという流れが主流であると考えられるが、パワハラにより、長時間労働へとつながるケースも考えられる。

また、「今の業務量で辛いのはキャパがなさすぎる」といった上司の発言があるが、電通側は上述した記者会見で「業務に不慣れな人間に、熟練した社員が同じレベルで指示を出すことはよくない。新入社員らへの見守りが足りなかったことは明らかにある」と説明している²⁸。これについては、業務量は増え、人員は足りなくなる一方で、若手社員に即戦力を求める結果となってしまいうのは、容易に想像がつく。しかし、だからこそ注意を払って、心身の安全を管理すべきであるのに、それどころか、なぜできないんだという発言でもって精神的に追い込んだのは、上司に非があるのではないだろうか。

また常見（2017a）は、「会社での居場所」が重要な問題であると指摘している。SNS 上の高橋まつりさんの嘆きの投稿に対し、嫌なら辞めろという意見もある中、「過剰に働いている人間はそんなことを考える余裕すらない」と述べており、会社において、相談できる場所・休める場所や、従業員の個性を受け入れうまくマネジメントされている状態など「居場所」が整っていることの重要性を指摘している²⁹。

このように、パワハラや会社に居場所がないといった理由から、過重労働や過労自殺に至ったということが考えられる。そして、このパワハラの背景には、企業の成果主義や利益第一主義がまずあり、従業員の健康や命、安全はその次という風土があるといえる。また、入社してわずかの経験値の低い若手社員も、業務量の多さと人手不足から即戦力として扱われ、その際に、業務に不慣れな人間に、熟練した社員が同じレベルで指示をしたり、できないことをダメだとパワハラのレベルまで注意したりということも今回の過労自殺事件の1つの要因であると分析する。

過労自殺の要因の3つ目は「過剰なクオリティを求める企業文化」である。前述した記者会見で、電通側は「プロ意識が強い企業風土で、（与えられた仕事に対して）120%の成果を求める傾向があった。社員の心身の健康に対し、経営として策が足りなかった」³⁰、「120%の成果を求めようとし、仕事を断らない矜持（きょうじ）もあったが、そのすべてが過剰だった」³¹と説明している。過剰な顧客の要望にも答えることで、業務量が多くなってしまいうことは前述したが、今回は、120%という過剰にクオリティを求める企業文化や、仕事を断らないことがいいことというような企業文化があり、これらが歯止めの効かない過重労働を促進し続けたと考えられる。

過労自殺の要因の4つ目は「労務管理（徹夜勤務などの長時間労働）・健康管理がずさんであったから」である。ビルの入退館記録をみれば、過剰な長時間労働はわかっているはずであるにもかかわらず、まつりさんが過労自殺するまで会社側は手を打たなかったのである。常見（2017a）は、管理職にも問題があるとし、「直属の上長、管理職がその従業員の特性や業務量、現在抱えている問題などを理解できていたかどうか」が重要になってくると指摘している。同社の現役社員によれば、「4年ほど前から全社的に残業の管理が厳しく」なり、「上司には『（36協定の）70時間を絶対に超えるな、帰れ』と言われる。」と述べており、セクハラ・パワハラ相談窓口や自ら入力した労働時間とビルの入退館記録と乖離がある際は指導がはいるなど、「できることはやっている。」と述べている³²。しかし、高橋まつりさんのいたデジタル・アカウント部にはそういった管理が行き届いていなかったのである。部署によって、仕事内容が異なるだけでなく、組織文化や働き方も大きく異なるのであり、それぞれの部署によって、対策も変わってくるため、まずは各部署の実態把握とその部署にあった対策を施行していく必要がある。

このように、部署間のあらゆる違い（仕事内容・組織文化・働き方）をふまえた労務管理・健康管理がずさんになっていたこと、またそういった部署間の違いがあるからこそ、直属の上長、管理職がその従業員の特性や業務量、現在抱えている問題などを理解し、マネジメントしていくことが重要であるが、そのような管理ができていなかったことが今回の過労自殺事件の1つの要因であると分析する。

ここで、電通事件を分析して特定した要因を、筆者が作成した「過重労働が生み出される環境はどのようなものか」に答えるフレームワーク（図表3-6 過重労働が生み出される環境はどのようなものか②）を用いて考察する。

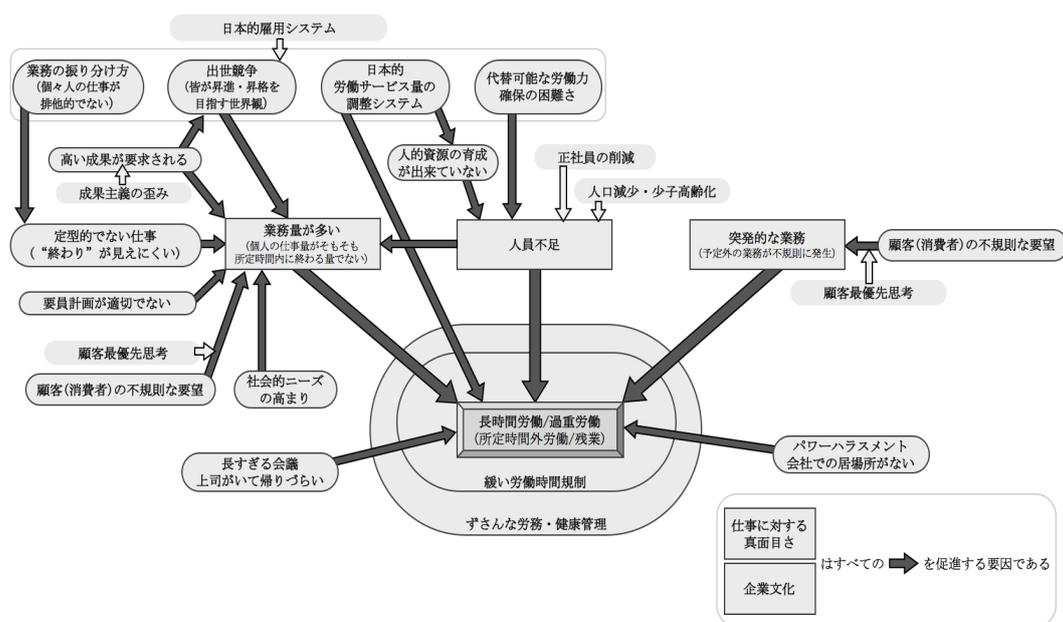
要因1つ目の「圧倒的な業務量の多さ」は、フレームワーク内の「業務量が多い」と「人員不足」が合わさった状況といえる。業務量が多くなってしまった理由として、社会的ニーズの高まりによる業務量の増加と、過剰な顧客からの要求で次々と仕事生まれ、人員に見合わない業務量となっていた。どちらもフレームワークにはない背景であったので、この点はフレームワークに追加する必要がある。

また2つ目の要因である「パワハラ/居場所がない」はフレームワークにはないため、その背景である、企業の成果主義や利益第一主義とともにフレームワークに反映する必要がある。また若手社員の実力を超えた業務による負荷については、人員不足の要因のところで前述したため、フレームワーク内の「人員不足」に該当することとする。

また要因の3つ目である「過剰なクオリティを求める企業文化」は、フレームワーク内の「高い成果が要求される」→「業務量が多い」に該当し、「仕事を断らないプライド（矜持）のある企業文化」についてはフレームワークにはないが「顧客（消費者）の不規則な要望」→「業務量が多い」に該当する。これらの行動の動機に企業文化があったということであり、企業によって文化も異なるため、位置づけは「仕事に対する真面目さ」と同じで、企業文化によってあらゆる要因による行動が促進されるといえる構図であると筆者は考える。

また4つ目の要因である「労務管理（徹夜勤務などの長時間労働）・健康管理がずさんであったから」はフレームワークにはない。フレームワーク内の「ゆるい労働規制」と同じように、すべての要因の長時間労働に関わるとし、フレームワークに追加することとする。

図表 3-7 過重労働が生み出される環境はどのようなものか③



出所：筆者作成

第4節 インタビューを通じた考察

過重労働の要因について色々な角度から分析してきたが、実際に働く人々の声を聞くことで、理論と現実社会とのギャップが生じていないかを確認するためにインタビューを行った。本節では、インタビューを通じた考察と、理論と現実社会とのギャップについて述べることにする。

今回は、教育業界の企業であるX社に務めるA氏(30代)とB氏(30代)にインタビューを行った。インタビューは以下の方法で行った。

(1)A 氏

インタビュー日時：2017年11月25日 午後6時～8時

場所：渋谷駅 某カフェ

方法：直接お会いしての質問

選定理由：教育業界は長時間労働が多い業界であり、また社長室で働かれていたことから経営層に近い意見を聞くことができると考えたためインタビューを依頼した。

(2)B 氏

インタビュー日時：2017年12月2日 午前11時～12時半

場所：X社の支店

方法：直接お会いしての質問

選定理由：教育業界は長時間労働が多い業界であり、また同じX社での勤務経験のあるA氏との相違点の有無を確認することができると考えたためインタビューを依頼した。

(1) A 氏へのインタビューを通じた考察

同じ長時間労働でも、自分が納得してやっているかどうかで負担の大きさは変わってくるという。例えば、役員クラスの人でも、土曜日にも必ず出勤しなくてはならない。理由は、社長が何かをやろうと思いついたときに、そこに役員がいなくて困るからというものであった。つまり、決まった仕事があるわけでもないのに、社長がせっかちな性格で、電話がつながらないと嫌だというような個人の性格により、出勤しているという。この例のように、X社は中小企業でオーナー社長の影響力がかなり強い社風があるという。また社長も社員に甘えているところがあることは否定できないとし、長く働くことが生徒想いなどと前向きに長時間労働しているところが多い分には、経営側はそれにつきこもうとすることを指摘された。

また、長時間働く要因として、自己防衛の心が裏に隠れているという。もしも思ったような結果が出なかった際に、「結果は出なかったけど、あれだけ頑張った」「俺は休まないでがんばっている」と自分を正当化する材料になりうることを指摘された。

また仕事の性質を、ゴールがわかりやすい仕事とわかりにくい仕事とに分けて考えられるとし、前者は国立競技場をつくるなどが含まれ、後者は、生徒を合格させるなどが当てはまるとしている。そして後者の仕事が長時間労働を生みやすいという。ゴールの達成方法が曖昧であり、正解もない。良いものを作

ろう、より良い結果を出そうとすると、時間をかけてしまったり、また時間をかけた分が評価されたりすると指摘している。注力した時間が評価される背景としては、今まではブルーカラー的な仕事が多く、高度経済成長期など大量生産しどんどんモノを作って売るといったような構図であった。しかし、時が経ち、世界経済情勢も変わり、競争相手も増え、ただ沢山生産して売っただけでは成り立たない時代になり、よりホワイトカラー的な仕事へと多くが移り変わってきたという。ブルーカラーの仕事の場合は、注いだ時間が評価される。その評価方法の名残が、時代が変わった今も残ってしまっているのではないかと述べている。

また本章の2節で触れたが、過重労働の根本的な問題として、業務の振り分け方に問題があることを筆者が指摘した。「人に仕事をつける」という形においては、個人に複数の業務が紐付けられることとなり、個々人の範囲が明確でなく排他的な形で個々人に職務が振り分けられていないため、どこまでやればいいのかが明確でなく、時間外労働につながってしまうということである。これに対してA氏はむしろ仕事人が人についてしまっていると述べ、「属人化」の問題を指摘した。ある業務を特定の人が担当し、担当者しかやり方が分からない状態になってしまうという。あの人が辞めたら困るということである。むしろ様々な人がその業務をできるようにすれば、特定の人への負荷も少なくなるという。

(2) B氏へのインタビューを通じた考察

B氏は過重労働の要因として、人材不足と人的資源の育成不足との負のループがあるという。人手不足がゆえに、理不尽な人員配置となり、何もわからないような新人が1人で大きな仕事を任される。経験がない分業務の処理には多大な労力と時間がかかり、実際にB氏が現在の支店に配属された1年目は年間7日も休んでないという。人がいない→経験のない人がつく→つらくて辞めてしまう→より人がいなくなってしまう、という負のループである。実際に人を育てるよりも、自分が頑張ってしまった方が、楽であるが、それが負のループで自分を追い詰めているのだらうと述べている。

またもう1つの過重労働の要因として、社長やある程度勤続年数の高い人の考え方に問題があるという。社長の考え方により、「1人前になるまで人より長く仕事をやるのは当たり前」「若いうちの努力はかってでもしろ」「若いうちの苦労は受験勉強と一緒にある。できなかつたら2倍やるでしょ。」という企業文化があり、実際にある程度勤続年数が高い人は、自分自身も、若い頃に苦しくて耐えた経験があり、あの経験があったからこそ今があるという考え方が強く、

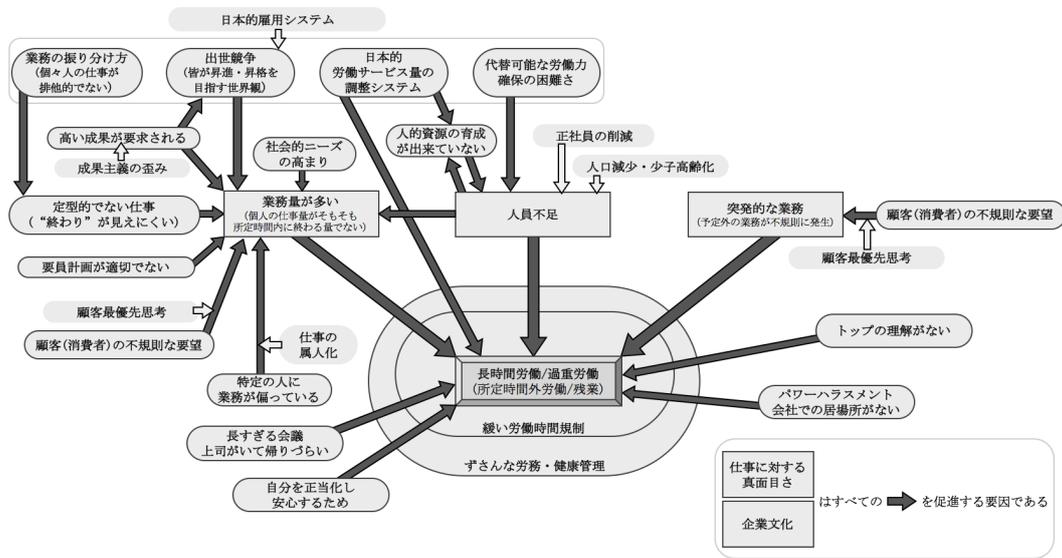
上記のような企業文化を促進する立場にいるという。またワンマン経営の企業であるため、社長に意見をする人もいないという。

また中間管理職という立場は、影響力をもつと考えており、中間管理職である自分がロールモデルになることを意識していると述べていた。

(3) 理論と現実社会とのギャップ

A氏とB氏とのインタビュー内容を、フレームワーク「過重労働が生み出される環境はどのようなものか」で分析する。両者で共通しているのは、中小企業のオーナー社長によるワンマン経営により、社長の長時間労働を促すような考えが大きな影響力をもっているということである。これは、規模の大きい会社やオーナー社長などのワンマン経営の場合、企業文化が時間外労働に繋がるあらゆる要因による行動を促進させる力は大きくなるということである。またフレームワークにはない「トップの理解がない」という要素が重要な問題であることがわかった。A氏のインタビュー内容であった、特に仕事もないのに社長のエゴで土曜出勤を強制しているのは、「トップの理解がない」ということが要因である。またA氏のインタビューにあった、自分を正当化するため・自分を安心させるために長時間労働をするという考えはフレームワークにはないので追加することとする。また、業務の振り分け方については、個々人の仕事が排他的でないが故にゴールが明確にならず、時間外労働に至るケースだけでなく、個々人の仕事が排他的（属人化）してしまっているが故に、特定の人に仕事量が偏ってしまうケースもあると理解し、フレームワークに反映させることとする。またB氏のインタビューで、「若いうちの苦勞はかってでもしろ」というような教訓があるというが、実際に若い頃は何も経験がなく、多少の苦勞はつきものである。また自己の成長のためにも、苦勞をすることで獲得できるスキルなどがあり、長期的に見たら必要な苦勞というものもわかる。ゆえに一概にこうした考え方がいけないとは筆者は考えていない。しかし、そこには限度があり、そういった「一線」を「労務・健康管理」で守るべきであるし、「一線」の位置が適切でないのは「トップの理解がない」「ずさんな労務・健康管理」が要因であると筆者は考える。またB氏の指摘した負のループに関しては、フレームワークに付け加えることとする。

図表 3-8 過重労働が生み出される環境はどのようなものか④



出所：筆者作成

本論文の問題提起の1つである「過重労働が生み出される環境はどのようなものか」を明らかにするために、本章では、アンケート調査などによる統計・先行研究・事例研究（電通事件）・インタビュー調査など様々な観点から分析した。要因は1つのものもあれば、複数のものが重なり合っているケースもあり、企業の規模や、仕事の特性、個人の特性や経済情勢、業種・職種などによって要因はことなっていくことがわかった。本章では問題提起の答えを図表 3-8 のフレームワークとし、次章からは2つ目の問題提起である「過重労働と CSR はどのような関係にあるのか」について議論を進めていくこととする。

¹ 常見（2017a）p.57。

² 1位「そもそも所定時間内では片付かない仕事量だから（59.8%）」2位「自分の仕事をきちんと仕上げたいから（41.0%）」3位「仕事の性格上、所定外でないとできない仕事があるから（35.7%）」4位「人手不足だから（27.1%）」

³ 小倉（2007）pp.68～71。

⁴ 小倉（2007）pp.75～77。

⁵ 同上。

⁶ NHK 解説委員室 <http://www.nhk.or.jp/kaisetsu/>

⁷ 濱口（2011）pp.124～125。

⁸ 同上。

⁹ 同上。

¹⁰ 常見（2017a）pp.66～67。

-
- ¹¹ 佐藤・藤村・八代（2015） pp.130～131 ページ。
- ¹² 常見（2017a） pp.67～70。
- ¹³ 濱口（2011） pp.131～133。
- ¹⁴ 常見（2017a） pp.67～70。
- ¹⁵ 谷本（2008） pp.111～116。
- ¹⁶ 常見（2017a） pp.70～71。
- ¹⁷ 濱口（2011） pp.139～140。
- ¹⁸ 常見（2017a） pp.71～75。
- ¹⁹ 常見（2017a） pp.132～135。
- ²⁰ 「ニュース最前線 01 電通社員の過労自殺 突き付けた重い課題」『週刊東洋経済』（2016年11月5日号） pp.16～17。
- ²¹ 同上。
- ²² 同上。
- ²³ 常見（2017a） pp.132～135。
- ²⁴ 常見（2017a） p.150。
- ²⁵ 「電通社長『ざんきに堪えぬ』、違法残業で辞任、社員自殺、パワハラ否定せず、仕事納め、社員『まだ残務』。』、『日本経済新聞』2016年12月29日。
- ²⁶ 「ブックス&トレンド 『ストレスチェック時代のメンタルヘルス』を書いた 代々木病院精神科科長 天笠 崇氏に聞く」『週刊東洋経済』（2016年12月3日号） pp.104～105。
- ²⁷ 同上。
- ²⁸ 「電通の会見要旨、120%の成果求めた、企業風土、抜本的に再点検。』、『日本経済新聞』2016年12月29日。
- ²⁹ 常見（2017a） p.138。
- ³⁰ 「電通の会見要旨、120%の成果求めた、企業風土、抜本的に再点検。』、『日本経済新聞』2016年12月29日。
- ³¹ 「働き方改革、経営責任に、電通社長辞任へ、人材生かす環境課題。』、『日本経済新聞』2016年12月29日。
- ³² 「ニュース最前線 01 電通社員の過労自殺 突き付けた重い課題」『週刊東洋経済』（2016年11月5日号） pp.16～17。

第4章 過重労働とCSRの関係

第1節 過重労働とCSR

本節では過重労働とCSRの関係についてみていく。そもそもCSRとは、直訳すると企業の社会的責任であり、谷本（2007）によると「企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと。」と定義している。本章でもこの定義のもと、過重労働とCSRの関係性についてみていくこととする。

そもそも、過重労働はCSRの課題として捉えられるべきなのであろうか。CSRという概念は大変幅広い分野に関わるものであり、一般的には環境対策、採用や昇進の際の公平性、人権対策、製品の品質や安全性、個人情報の保護、企業情報の開示などがその主たるものとして入ってくるとされている¹。そして、本論文のテーマである過重労働等も、企業の社会的責任（CSR）に含まれると筆者は考えている。以下その理由について述べていくこととする。

はじめに、法律の視点で過重労働について考える。2008年3月より施行されている労働契約法では、「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする」（第5条）と定められており、「安全配慮義務」を明記している。つまり、過労死や過重労働といった従業員の心身の健康に関しては、業務上の指揮命令権を有する使用者（企業）側の責任であり義務なのである。その他、労働基準法や労働安全衛生法などのコンプライアンスという点からみても、過労死及び過重労働問題はCSRの課題として捉えられるべきであるといえる。

またCSRに関するガイドラインやイニシアチブについてみると、1998年に「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」が採択され、世界で守られるべき最低限の労働基準である「中核的労働基準」（4分野8条約）が指定された。その後この「中核的労働基準」は、国連「グローバル・コンパクト」の10原則や、OECDの「多国籍企業行動指針」に取り入れられ、CSRのガイドラインである「ISO26000」でも、7つの中核主題の中に「人権」と「労働慣行」として取り入れられた。また、CSR元年とも呼ばれる2003年に経済同友会が公表した『第15回企業白書「市場の進化」と社会的責任経営』において、企業の社会的責任（CSR）の評価軸として、「①市場,②環境,③人間,④社会」の4つを挙げており、「③人間」では、対象となるステイクホルダーを「従業員,人材としての経営者」としており、「③人間」の評価軸のなかには、「働きやすい職場環境の実現」が挙げられている。また、2004年にCSRの視点が入り入れられ改訂された、日本経団連の『企業行動憲章』では、「従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現

する」という方針に基づき、「①多様な人材が個々の能力を十分に発揮できる人事処遇制度の構築、②雇用における差別を行わず、機会の均等を図ること、③安全と健康のため、快適な職場環境を実現すること、④従業員の個性を尊重し、従業員のキャリア形成や能力開発を支援すること、⑤従業員と直接あるいは従業員の代表と誠実に対話、協議すること、⑥児童労働、強制労働は認めないこと」をあげている。そして、厚生労働省でも「労働における CSR のあり方に関する研究会」が 2004 年の「中間報告書」にて「労働に関して CSR を検討する意義と背景」等を明記しており、2005 年より労働に関する CSR 推進研究会が厚生労働省の下、発足し活動をしている。このように、CSR に関する代表的なガイドラインやイニシアチブの点からみても、過労死および過重労働の問題は CSR の主要課題として捉えるべきだといえる。

前述のように、CSR という分野で労働についての議論はすでに進んできており、様々なセクターが取り組みを進めている。しかしながら、一向に減らない日本の過労死及び過重労働問題という極めて重要で解決すべき社会的問題があるにもかかわらず、CSR という分野で当該問題についての研究及び取り組みはあまりされてこなかったと筆者は捉えている。以下その理由について述べることにする。

本論文を書くにあたって、CiNii (NII 学術情報ナビゲータ[サイニィ]) を利用し、学協会刊行物・大学研究紀要・国立国会図書館の雑誌記事索引データベースなどの学術論文情報を検索した。検索ワードを「CSR 過労死」や「CSR 過重労働」、「CSR サービス残業」とし検索したが、ヒットしたのはわずか 2 件であった²。また筆者は CSR についてゼミ活動を通して学んできたが、CSR と過労死及び過重労働についての議論や、当該問題について記載している CSR の文献を手にしたことは、他の問題に比べてほとんどなかった。また谷本 (2006) によると「CSR の三つの次元」(図表 4-1) が存在し、「経営活動のあり方」という次元において「環境対策,採用や昇進上の公正性,人権対策,製品の品質や安全性,途上国での労働環境・人権問題,情報公開,など」があるとされている³。ここには過重労働や過労死といったワードはない。「労働環境・人権問題」というワードはあるものの、「途上国での」という前書きが付いており、範囲が限定されている。ここにあげているのは具体例に過ぎないものであろうが、過重労働や過労死が CSR の主要な問題として捉えられていないといえるのではないか。また、人権対策とあるが、谷本 (2006) においては、企業の進出地域である海外の事務所、現地法人においての女性やマイノリティに対する人権問題・人種や年齢、性別、出身地、宗教による雇用差別問題・途上国におけるサプライチェーンをふくめたスウェットショップ・児童労働問題・先住民の権利・社会的に

排除された人々の問題などが触れられており、過重労働（長時間労働）や過労死についての言及はなかった。他の文献やイニシアチブをみても、人権や労働という分野であれば、児童労働・途上国のサプライチェーンにおける人権管理・LGBT、障害、性別での差別などが多く、過重労働や過労死といったワードは少ない。

図表 4-1 CSR の 3 つの次元

【CSRの三つの次元】

●CSR=企業経営のあり方そのものを問う

① 経営活動のあり方	経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込む
	環境対策、採用や昇進上の公正性、人権対策、製品の品質や安全性、途上国での労働環境・人権問題、情報公開、など

●地域の社会的課題への取り組み:社会的事業

② 社会的事業	社会的商品・サービス、社会的事業の開発
	環境配慮型商品の開発、障害者・高齢者支援の商品・サービスの開発、エコツアー、フェアトレード、地域再開発に関わる事業、SRIファンド、など
③ 社会貢献活動	企業の経営資源を活用したコミュニティへの支援活動
	(1)金銭的寄付による社会貢献 (2)製品・施設・人材等を活用した非金銭的な社会貢献 (3)本業・技術等を活用した社会貢献(CRMも含む)

出所：谷本（2006）より作成

また、多くの日本企業が CSR は「環境に配慮すること」や「コンプライアンスや倫理の問題」であると捉えており、「実質労働時間の短縮」などをあげている企業は少ない。

例えば、稲上（2007）の調査によると、「日本企業は企業が果たすべき CSR はなんであると考えているか（当てはまるものすべてを選択する複数回答）」という問いの調査結果は、「法令遵守のための社員教育」が 81.2%、「地球温暖化ガスの数値目標による削減」が 72.5%、「不正行為防止のための内部通報システムの構築」が 66.9%、「65 歳に向けた雇用延長」及び「健康・メンタルヘルスの管理改善」が 61.9%という結果になっている。「健康・メンタルヘルスケアの管理改善」は 6 割ほど回答があるものの決して多いとは言えない。また直接 CSR の定義を自記式で回答してもらうアンケートでは、キーワードを分散して集計した結果「法令遵守（128 件）」「地球・環境保全（117 件）」「社会・ステークホルダーに対する信頼（75 件）」「高品質商品・サービス（46 件）」「情報開示・管理、説明責任（40 件）」「労働の質・職場環境（39 件）」という結果となり、こちら

の結果も、法令遵守（コンプライアンス）と環境保全が多く、労働環境についての環境は比べて少ない結果となっている⁴。

また 2014 年に公表された経済同友会の『日本企業の CSR-自己評価レポート 2014』の調査によると、「貴社にとっての CSR にはどのような項目が含まれますか。（複数選択可）」という問いに対する調査結果が、「法令を遵守し、倫理的行動を取ること（88%）」「より良い商品・サービスを提供すること（85%）」「所在する地域社会の発展に寄与すること（80%）」「事業の過程で生じる環境負荷を軽減すること（78%）」「収益をあげ、税金を納めること（71%）」「人権を尊重・保護すること（69%）」となっている。これらの結果をみても、CSR の中でも法律遵守（コンプライアンス）と環境保全が多く、過重労働及び過労死を含む可能性のある人権の項目は、他に比べて低い回答率となった。

このように多くの日本企業が、CSR は「環境に配慮すること」や「コンプライアンスや倫理の問題」であると捉えており、労働環境に関する項目が、他の項目に比べて重視されていないことがわかる。また、他と比較をして少ないということだけでなく、複数回答可であるにもかかわらず回答率自体が低いことも、CSR において労働環境問題を重視していないことを示しているといえるのではないか。

また、労働に関する CSR 推進研究会（2008）「労働に関する CSR 推進研究会報告書」の企業の取り組み状況調査の結果をみると、「労働 CSR をコンプライアンスの一部として狭くとらえる考え方が根強く、労働 CSR を従業員というステークホルダーへの責任ある行動をとることとする意識はまだ十分に浸透していないことも明らかになった。」としている。

図表 4-2 CSR のうち重要視するもの（属性別）

		n	環境負荷の軽減	フィランソピー(社会貢献活動)	リスクマネジメント	コンプライアンス(法令遵守)	労働CSR	コーポレート・ガバナンス	無回答
全体		535	6.2%	1.3%	6.2%	75.1%	5.6%	3.7%	1.9%
従業員規模	～299人	192	9.4%	0.0%	7.3%	72.4%	8.3%	1.6%	1.0%
	300～999人	156	2.6%	1.9%	3.8%	82.7%	5.1%	3.2%	0.6%
	1,000人以上	166	4.8%	2.4%	7.2%	72.9%	1.8%	7.2%	3.6%
業種	建設業	36	5.6%	0.0%	13.9%	77.8%	0.0%	2.8%	0.0%
	製造業	161	11.2%	1.2%	4.3%	73.9%	4.3%	3.7%	1.2%
	卸売・小売業	106	1.9%	0.9%	1.9%	78.3%	10.4%	3.8%	2.8%
	サービス業	163	2.5%	1.2%	9.2%	76.1%	5.5%	4.9%	0.6%
海外進出の有無	有	68	8.8%	2.9%	5.9%	70.6%	4.4%	1.5%	5.9%
	無	162	8.0%	1.2%	5.6%	70.4%	5.6%	6.2%	3.1%
		353	5.1%	1.4%	6.5%	77.3%	5.7%	2.8%	1.1%

(注) 全体の値よりも 5%以上高い箇所を濃い網掛け、5%以上低い箇所を薄い網掛けとしている。

出所：労働に関する CSR 推進研究会（2008）「労働に関する CSR 推進研究会報告書」

さらに、先行研究でも多くの学者が、日本の CSR における労働環境分野の弱さを指摘している。例えば栗山（2007）は日本における CSR は、不祥事の対応としての法令遵守つまりコンプライアンスの強調と、環境分野における取り組みに傾斜してきており、特に労働基準についての取り組みは遅れていると指摘している。また笹谷（2013）も、日本において CSR はこれまで「社会貢献」「コンプライアンス」「環境」などと捉えられてきたと指摘している⁵。また高浦（2009）は、「労働権について規約上言及している」、「労働時間・残業時間、賃金水準、育児休業などのトピックスについて規約を設けている」、「労働時間及び残業時間の表記や総労働時間抑制に向けた取り組みなど基本的な労働権に関わる項目について詳しく言及している」といった日本企業の CSR レポートは少なく、日本企業の CSR レポートにおける労働問題の扱い方について指摘している。

以上の理由から、CSR という学問分野での過労死及び過重労働問題についての研究及び企業の CSR としての過重労働問題への取り組みはあまりされてこなかったと考える。最近では、相次ぐ過労死及び過重労働問題や国家先導の働き方改革などによって、CSR における過労死及び過重労働の議論や当該問題に関する日本企業の取り組みは高まってきている傾向があるものの、実際には、CSR を通じた過労死及び過重労働問題の解決はまだまだ発展途上である。現に、メディアでは、当該問題のニュースが相次いで報道されている。そこで次節では、なぜ過労死及び過重労働問題が CSR 分野であまり議論されてこなかったのか、なぜ日本企業はステイクホルダーの中でも、従業員を重視してこなかったのかを分析するとともに、過労死及び過重労働の要因を考察していく。

第 2 節 CSR において過重労働が注目されない理由

“Karoshi”という英単語が存在し、オックスフォード辞典に登録されていたり、今や世界の多くの人々が“Karoshi”の意味を理解していたりする。この単語の語源はもちろん日本語の「過労死」である。このように日本において過労死及び過重労働は主要な解決すべき社会問題であるにもかかわらず、前節で見たように、CSR 分野では過労死及び過重労働についての議論や取り組みはあまり行われておらず、過労死及び過重労働は CSR だとあまり捉えられてこなかったことをみてきた。本節では、なぜ過労死及び過重労働問題が CSR という学問分野であまり議論されてこなかったのか、なぜ日本企業では CSR を通じた過重労働問題への取り組みが遅れているのかについて分析していく。またここでいう「CSR としての過労死及び過重労働問題への取り組み」は、「コンプライアンス（法令遵守）にとどまらない自主的かつ積極的な取り組み」を定義として、本論文では議論を展開していくこととする。

過労死及び過重労働問題が CSR 分野であまり議論されてこなかった・日本企業において CSR を通した過重労働問題への取り組みが遅れている理由として、(1) CSR の輸入学問としての性質、(2)「うち意識」による従業員を重視しない風潮（リスク対応型の CSR）の 2 つの要因があると筆者は考える。以下それぞれの要因について説明する。

(1) CSR の輸入学問としての性質

はじめに、CSR の学問の起源より日本に広まるまでの流れについて、主に谷本（2006）を参考に概観する。従来は、経済に主軸を置き、環境や社会に関する問題は企業の経営課題の中心ではなく、経済学や経営学においても、当該問題が企業活動にどのような影響を与えるのかといったことはほとんど議論されてこなかった。しかし、60 年代後半に入ると、CSR の議論が活発化し始め⁶、70 年代になると、アメリカで初めて本格的に CSR の議論が実業界でも学界でもなされるようになったという⁷。さらに、企業に社会的な責任を問う声や運動が大きくなり、70 年代後半には、全米の大学に CSR を扱う講義やテキストが広まっていった。そして日本で CSR が話題になってくるのは 70 年代になってからである。その頃日本では、水俣病やイタイイタイ病、四日市ぜんそくなど四大公害裁判が大きな社会問題になっており、公害に対する企業の責任が追求されていた時代であった。加えて、石油ショック前後に企業不祥事が表面化し、アメリカで議論になっていた社会的責任論が輸入されたといわれている⁸。つまり日本にとって CSR は、アメリカから輸入した学問なのである。

また CSR は、社会の中に企業が存在し、その社会と企業との関係性を理解しながら、市場社会における経済活動のあり方を問うということである。しかしながら、国や地域によって、または時代によって、企業と社会の関係性は異なるため、企業に求められる役割や、企業に対する期待も違ってくるといえる。つまり、国や地域、時代によって、CSR の内容が異なってくるというのだ。アメリカではマイノリティが所有・運営する企業と取引することや、同性のドメスティック・パートナー（同性関係）を認めて手当てを出すことなどは CSR の中に含まれるが、日本では現在のところそうした状況にないことを谷本（2006）は例としてあげている⁹。他にも、アメリカでは背景に、SRI の歴史やベトナム反戦運動や環境運動があったり、武器製造の倫理性や地域の環境破壊など企業に対する市民社会からの厳しい監視の目が向けられていたりという特徴がある¹⁰。またヨーロッパ（EU 諸国）では、社会的排除や失業・雇用問題が厳しい政治課題として浮上し、加えて荒廃した地域社会の問題や環境問題への対応、グローバル化に伴う途上国における労働・人権問題などへの対応が求められたという¹¹。

さらに、谷本（2006）は輸入後の CSR の学問の広まり方について次のように述べている。60 年代後半から CSR の議論が活発化していたアメリカの動向や事例が紹介され、経団連はアメリカの資料を翻訳して出版するなど、産業界、マスコミ、学界での議論も盛り上がっていたという。しかしながら、経営学者によるものの多くは、アメリカの議論やテキストを紹介・吟味し、解説するもので、日本の企業と社会との構造的な関係性を分析することや、企業社会に政策提言するといった動きはほとんどなかったと指摘している¹²。

まとめると、国や地域、時代によって CSR の内容が異なってくるということは、アメリカと日本とで企業にもとめられる役割・CSR の内容は異なっているはずである。しかしながら、日本では、アメリカ型 CSR を輸入したのち、日本の企業と社会との構造的な関係性を分析することなく、大部分がアメリカ型の CSR を丸写しするような形で、広まっていったのである。では、今回の主題である過労死及び過重労働といった問題はアメリカ型 CSR の内容に含まれていたのであろうか。人権という分野では、アメリカは、日本とは異なり、あらゆる人種の集まる国であり、人種差別や LGBT が議論の中心であったのではないだろうか。また、2 章でもみたように、アメリカの長時間労働者の割合は日本の 2 分の 1 ほどである（図表 2-8 週 50 時間以上働いている雇用者の割合参照）。そして 3 章では、アメリカと日本との雇用システムの違いによりうまれる過労死及び過重労働についても述べた。つまり、日本においては、過労死及び過重労働の問題は重要な社会的問題であり、CSR の内容に含まれるはずのものであったが、当初アメリカ型 CSR の内容には当該問題についてはあまり触れられていなかったため、アメリカ型 CSR をそのまま導入した日本では、CSR という学問分野で過労死及び過重労働についての研究はあまりされてこなかったと筆者は推測する。

（2）「うち意識」による従業員を重視しない風潮（リスク対応型の CSR）

日本の CSR ブームについて、谷本（2006）は、足元の国内の市場社会の動きから湧き上がってきたというより、グローバルレベルにおけるプレッシャーを引き金に、グローバルな大きな潮流を受けたものであるとしている¹³。例えば、CSR に先進的に取り組んでいる日本企業には共通の特徴として、売上高が高い・海外売り上げ比率及び外国人持ち株比率が高い・環境関連の業種（製造業など）が他業種より積極的という 3 つの共通点があがり、ここから、グローバルに活動する大メーカーは欧米での市場社会から CSR を求める動きをストレートに受けるため、積極的な対応を求められていることがわかっていく¹⁴。

また日本企業は、ステイクホルダーからの期待、圧力の程度に呼応して、CSR

に取り組んでいくとし、仮に市場社会から CSR が一切求められないとすると、企業は CSR を重要な経営課題とは認識しないだろうと述べており、その意味で企業から見た場合、CSR に関わる問題はリスク対応として捉えられると指摘している¹⁵。

笹谷（2013）は、日本において CSR はこれまで「社会貢献」「コンプライアンス」「環境」などと捉えられ、企業が外部に向かってどのように対応するかという観点からの捉えられ方であったとしている¹⁶。

以上をまとめると、日本の CSR は、グローバルレベルのプレッシャーにはじまり、「外部」に対して、ステイクホルダーからの「期待、圧力の程度に呼応」して、CSR に取り組んでいく「リスク対応型」の CSR という特徴があるということだ。そして、CSR において過労死及び過重労働の問題があまり取り上げられてこなかった最大の要因は、このような日本型 CSR の特徴により、日本企業において「従業員というステイクホルダーが重視されてこなかったこと」であると筆者は推測している。以下その理由について述べるとする。

第 1 に、日本企業に対して従業員は、圧力をかけるどころか、企業システムに組み込まれてきた存在であり、リスク対応型の日本の CSR においては、従業員はリスク対応の対象に値せず、CSR の対象とみなされることがほとんどなかったからである。谷本（2006）によると、1980 年代までは、日本の企業社会は、ステイクホルダーが企業に取り込まれるような形で形成されてきたとし、特に従業員・労働組合などのステイクホルダーは、企業システムに組み込まれており、独立した立場から企業活動や経営者の行動に対し、モニタリング、チェックする役割は果たしてこなかったとしている¹⁷。そして、長期にわたる雇用関係を前提とし、企業内での教育、評価、昇進（異動）がなされ、経営家族主義とも相まって、従業員は組織に強くコミットするという関係が作られてきたと指摘している¹⁸。

また谷本（2013）は、日本企業において、環境に関する CSR は公害問題から、コンプライアンスに関する CSR は相次ぐ企業不祥事により、高い関心が寄せられてきたが、労働に関する CSR はこれまで関心が低かったと述べている¹⁹。

そして、高浦（2009）は、日本企業は、消費者や地域社会などの他のステイクホルダーに比べ、労働者に対しては階層的に低い位置付けしか与えてこなかったとし、その理由について次のように述べている。低成長期の経済状況下で、生産の効率化を急ぐため、企業は労働現場に多大な負荷とプレッシャーを与え、労働コストの低減を目指したため、労働者の人間性を奪う結果となってしまった。しかしながら、かつては自己犠牲を払うことが、経済的な給付・地位上昇の保証につながっていたため、その関係が成り立っていたと指摘している。

以上をふまえると、従業員というステイクホルダーは企業システムに組み込まれ、組織に強くコミットする関係性が作られており、独立した立場から企業活動や経営者の行動に対し、モニタリング、チェックするというのではなく、ステイクホルダーからの期待、圧力の程度に呼応するリスク対応型の CSR である日本企業にとっては、圧力がほとんどない従業員は CSR の対象としては捉えづらかったと推測できる。低成長期の経済状況下で、生産の効率化と労働コストの低減のため、企業が労働現場に多大な負荷とプレッシャーを与え、他のステイクホルダーに比べ、階層的に低い位置付けをしても、自己犠牲を払うことが、経済的な給付・地位上昇の保証につながっているという組織に対して強いコミット関係をもっていたため、従業員からの強い圧力が生じることはなかった。一方、「環境」や「コンプライアンス」といった、CSR の中心と捉えられている問題は、公害問題や企業不祥事などにより高い関心が寄せられていたため、ステイクホルダーからの期待、圧力の程度に呼応するリスク対応型の CSR である日本企業にとっては、「従業員」に比べ、重要な CSR の課題と捉えられたと推測できる。

第 2 に、日本企業特有の「うち意識」によりそもそも従業員をステイクホルダーとみなすことに抵抗感があったからである。日本の CSR の特徴から、CSR は「外部」に「対応」するために行っており、従業員は「内部（うち）」にはいるため、CSR の対象とされなかったということである。圧力があるないにかかわらず、そもそも「内部（うち）」である時点で、そもそも従業員をステイクホルダーとみなすことに抵抗感があるということである。笹谷（2013）は、日本企業では良くも悪くも、従業員は企業という組織の一員として位置付けられ、ステイクホルダーとして捉えられていない場合が多かったと指摘している²⁰。また高浦（2009）は、そもそも「うち」意識の強い日本企業において、消費者的対応や環境対策などと比べ、労働問題を CSR 上の課題とみなすことに抵抗感があり、そのことが労働者の権利擁護に関する企業の取り組みの遅れを招いたと考えられると指摘している。氷川（2011）は日本企業にとっては、いわば身内である従業員に対する活動が CSR 活動に含まれるということ自体が強く意識されておらず、また外に積極的にアピールする内容でないと考えていることを指摘している。また、谷本（2013）は労働問題に関しては、基本的に法規制の問題で、そのうえこれらは企業内部の問題と捉えられてきたという。また企業内組合がベースとなっていたため、自社の労働環境を積極的に外部に開示しようとする動きは弱かったと指摘している²¹。

このように多くの先行研究で、「うち意識」により、日本企業は従業員をステ

イクホルダーとみなすことに抵抗感があったということが指摘されている。この「うち意識」というのは、日本人社会の特徴である。永田（2012）は、日本人社会の特徴として、内（ウチ）と外（ソト）をはっきり分ける概念があると指摘している。またこれについて以下の3つの特徴を挙げている。1つ目は我が同胞という強い意識、つまり強い仲間意識と連体感を持つことである。逆に言えば、ソトにいる人々を、自分たちとは異質の集団として、十把一からげに捉える傾向があるとしている。2つ目は、まるでブラックボックスかのように、各集団独自のやり方やコミュニケーション方法を駆使し、ソトの人からは閉鎖的で中で何が起きているがわからない印象をうけるという。3つ目は、DO IT OURSELVESの文化である。過去に経験や知識もない新たな課題に立ち向かうときも、その経験や知識をもつソトの人は利用しようとせず、時間や手間がかかろうとも、同じ釜の飯を食い、気心が知れ、同じ文化価値観を共有するウチの人だけで何とかやっつけようとするという。

このように醸成された、日本人社会の特徴でもある「うち意識」により、従業員を重視しない風潮が生まれ、CSRにおいて過労死及び過重労働の問題があまり取り上げられてこなかった最大の要因となっていると筆者は考える。

加えて、そもそも従業員は特殊なステイクホルダーであり、一面では被雇用者として、企業に対峙する1ステイクホルダーだが、組織構成員という面からみると、彼らは企業自体を構成する存在として他のステイクホルダーに対峙し、社会的責任を果たさなければならないステイクホルダーである²²。これに関して宮坂（2009）は、企業に対する社会の期待（企業の義務）が異常に増大し、それに反比例して従業員の権利が無視されるような状況が生じることは容易に想像できることと指摘している²³。こういった、従業員と他のステイクホルダーとの企業との関係性における構造的な違いも、従業員を重要視しない要因の1つであると考えられる。

以上みてきたように、過労死及び過重労働問題がCSR分野であまり議論されてこなかった・日本企業においてCSRを通じた過重労働問題への取り組みが遅れている理由として、(1)CSRの輸入学問としての性質、(2)「うち意識」による従業員を重視しない風潮（リスク対応型のCSR）の2つの要因があると筆者は考える。

¹ 谷本（2006）p.59 ページ。

² 高浦康有（2009）「道徳的承認を求める権利とCSR：過労死訴訟をケースにして」『日本経営倫理学会誌』16巻、pp.183～189 ページ、日本経営倫理学

会。勝田 和行 (2017) 「過重労働・過労死問題に関する一考察 : CSR、ガバナンスの視点から「働き方改革」を考える」『日本経営倫理学会誌』24 巻、pp.367~378、日本経営倫理学会。

³ 谷本 (2006) p.69。

⁴ 稲上 (2007) pp.40~45。

⁵ 笹谷 (2013) p.128。

⁶ 谷本 (2006) pp.40~41

⁷ 谷本 (2006) pp.59~62。

⁸ 谷本 (2006) pp.75~79。

⁹ 谷本 (2006) pp.58~59。

¹⁰ 谷本 (2006) pp.75~76。

¹¹ 谷本 (2006) pp.259~260。

¹² 谷本 (2006) pp.40~41、pp.76~77。

¹³ 谷本 (2006) pp.40~41、p.64。

¹⁴ 谷本 (2006) pp.40~41。

¹⁵ 谷本 (2006) pp. 40~41、p.64。

¹⁶ 笹谷 (2013) p.128。

¹⁷ 谷本 (2006) p.21。

¹⁸ 谷本 (2006) p.15。

¹⁹ 谷本 (2013) pp.144~145。

²⁰ 笹谷 (2013) p.125。

²¹ 谷本 (2013) pp.144~145。

²² 宮坂 (2009) p.68。

²³ 同上。

第5章 長時間労働是正のために

本節では、長時間労働是正のための対策について考察する。

はじめに、「個人あたりの業務量が多い」という問題について考える。前章でみたように、残業の主たる要因が「業務量が多い（そもそも所定労働時間内では片付かない仕事だから）」であり、日本的雇用システムを根本的問題として、例えば労働サービス需要に対して従業員を増やすのではなく、残業時間で対応するなど、個人に対して長時間労働前提の仕事量を与えている可能性も否定できないため、「個人あたりの業務量」を減らすことが必要なことだと考える。

具体的な対策の一つは、「取引先との関係性を見直す」ことである。常見(2017a)は日本の長時間労働の原因は取引先に振り回されることであると指摘している¹。主たる残業の理由の一つに「突発的な業務」があるが、これも取引先の都合であることがほとんどではないか。また4章で触れた電通事件でも、クライアント・取引先、社内の他部署からの過剰な依頼が尽きなかったという事実がある。常見(2017a)はサービスレベルを見直すこと、取引先にどこまで答えるかを再定義するべきであると指摘している²。サービスレベルの向上は、顧客獲得のためにも追求していく必要があり、競合他社の存在などもあり、ビジネスという面取引先との関係を見直すのは容易でないと考えられる。しかし、無理をし続けて過労死・過労自殺に至ってしまっは本末転倒である。そこで、一社がやるというのは不公平という点をカバーすべく、業界全体または業界トップの数社の労使が足並みをそろえて、残業時間の指標を決定するという対策を試みてはどうだろうか。

また、顧客・取引先からの過剰な依頼という点で考えると、労働者は消費者としての顔を持っていることも忘れてはならない。近年ネット通販（amazon や楽天）のが急激に拡大したことにより、宅配便件数が大幅に増加し、ヤマト運輸など商品を運ぶドライバーの人手不足や過重労働が明るみになっている。翌日配送などのサービスも普及しており、宅急便が遅いなど日本の実力を超えたサービスを求める消費者からの無理難題が多い。小倉(2007)は利便性を求める行為は、ある意味で社会の進歩の源泉とも言えるから仕方のないこととした上で、自分にとっての利便性が、誰かの犠牲の上に成り立っていることを意識することが重要であると指摘している³。我々一人一人の、サービス産業における消費者側としての自省が必要であると考ええる。

また「個人あたりの業務量」を減らすのに AI などを活用するという方法もある。例えばソフトバンク株式会社は 2017 年 5 月より、エントリーシートの評価に AI を導入している。AI が不合格としたエントリーシートを人事側がとする割合は、全体の数パーセントにすぎず、今まで要していた時間の 4 分の 1 にま

で所要時間を削減できたと発表している。AI や IoT などの力を活用することは根本的な解決につながらないこともあるかもしれないが、対策の一つとしてあげられるのではないか⁴。

続いて、「自分の仕事と他人の仕事との区別が明確にされていない」という問題について考える。前述したように、排他的な形で個々人に職務が振り分けられているのではなく、個々の部署の業務全体が、人によって責任の濃淡をつけながらも職場集団全体に帰属しているので、仕事に終わりがみえないという状態が常態化するという問題である。これには2つの対策をあげる。

一つ目は、業務目標及び役割分担の明確化である。小倉（2011）は長時間労働対策として、業務目標・役割が明確化されることによって、「仕事の終わり」が見えやすくなり、「仕事の終わり」つまりゴールが見えていれば、「いつまでたっても終わらない」というマイナスのスパイラルから抜け出せるということを指摘している⁵。

もう一つが、いつまでたっても仕事に終わりが見えないのであれば、仕事を軸に労働時間を合わせてしまつては、所定外労働時間は減らないとの理由から、労働時間を軸に仕事をする、つまり安全衛生問題を加味して、適切な労働時間となるよう管理・コントロールし、その範囲内で働くという方法である。以下具体的な対策を考察していく。

最初に、小倉（2011）における長時間労働対策の実施状況の調査結果を参照する。「ノー残業デー」「退勤時刻の際の就業の呼びかけ・強制消灯」「IDカード等による労働時間の管理・把握」「自分の労働時間が簡単にわかる仕組み」「長時間労働の者やその上司への注意・助言」「定期健診以外での長時間労働やストレスに関するカウンセリング」の6項目で、それぞれの対策の実施別に、月間総労働時間の平均を調査した結果が図表 5-1 である。

図表 5-1 長時間労働対策の実施別に見た月間総労働時間

		①	②	③	④	⑤	⑥
非管理職	やっている	175.0	175.6	179.6	178.6	177.6	177.3
	やっていない	187.9	185.9	185.0	187.2	188.2	186.9
	合計	183.2	183.2	183.1	183.2	183.2	183.3
管理職	やっている	180.4	182.3	184.6	182.5	181.9	181.1
	やっていない	190.6	187.4	187.1	189.0	191.9	190.6
	合計	186.0	185.9	186.0	186.0	186.0	186.0

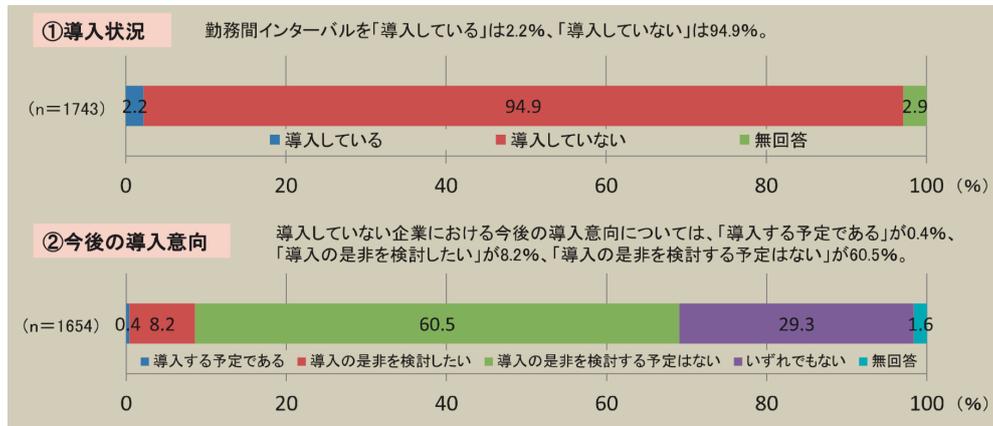
- ①「ノー残業デー」
- ②「退勤時刻の際の終業の呼びかけ・強制消灯」
- ③「IDカード等による労働時間の管理・把握」
- ④「自分の労働時間が簡単にわかる仕組み」
- ⑤「長時間労働の者やその上司への注意・助言」
- ⑥「定期健診以外での長時間労働やストレスに関するカウンセリング」

出所：独立行政法人労働政策研究・研修機構（2011）「仕事特性・個人特性と労働時間」『労働政策研究報告書 No.128』

非管理職・管理職どちらも、いずれの対策においても「やっている」の方が「やっていない」よりも月間総労働時間が短い。上記のような対策が、大幅でなくとも長時間労働是正につながる事がわかる。また小倉（2011）は調査の結果、「IDカード等による労働時間の管理・把握」「自分の労働時間が簡単にわかる仕組み」「定期健診以外での長時間労働やストレスに関するカウンセリング」の3種類は有意な影響を与えておらず、「ノー残業デー」「長時間労働の者やその上司への注意・助言」「退勤時刻の際の就業の呼びかけ・強制消灯」が労働時間を短くすることがわかったことから、長時間労働対策の中でも真に有効な対策は、長時間労働そのものに直接働きかける方法であると指摘している⁶。

また具体的な長時間労働対策の一つに「インターバル規制」があげられる。「インターバル規制」とは、「労働終了から次の労働時間の開始まで、一定時間の休息付与を義務付ける規則」である。十分な睡眠時間と生活時間を考慮して「休息時間（勤務間インターバル）」を24時間につき○時間と定義するものである。これはEUにおいては1990年代前半から制度化されている。EU指令では、労働者の健康確保の観点から、24時間につき連続11時間の「休憩時間」の保障が求められている。病院、電気・ガス・水の供給など、サービス・生産の連続性を保つ必要のある業務等については、労使協定などにより、代償休息や適切な保護を与えることで、適用除外や休息期間の短縮が可能ということになっている。日本においては、自動車運転者について、改善基準告示により、原則として継続8時間の休息時間を設けることとなっているが、他の職種においては法的なルールは存在しない。働くことと、健康管理を両立させやすいし、運用がわかりやすいこともあり、導入が進みはじめている。しかしながら、厚生労働省『平成29年度版過労死等防止対策白書』の調査結果（図表5-2）によると、国内における勤務間インターバルを導入している企業は全体のわずか2.2%であり、60.5%の企業が導入の是非を検討する予定はないとしている。常見（2017a）は「翌日の出勤が遅くなることで、残業が誘発される」「何時間のインターバルが適切なのか」という批判・疑問の声の存在を指摘している⁷。

図表 5-2 国内における勤務間インターバルの導入状況



出所：厚生労働省『平成 29 年度版過労死等防止対策白書』

また、フランスでは 2017 年 1 月より改正労働法において「つながらない権利 (Right to disconnect)」が導入された。これは従業員 50 人以上の企業において、規定の勤務時間外にメールを送受信することを禁じるというものである。近年 IT 化が進み、仕事とプライベートの境界が曖昧になってきている。オンラインでの仕事のしすぎがもたらす悪影響を減らすことを目的として改正案に加えられた。フランス国民議会のベノ・ハモン議員は「さまざまな調査から、仕事に関係するストレスが、昔に比べて非常に大きくなっていることがわかっています。しかも、ストレスは途絶えることがありません。従業員はオフィスを離れても、仕事からは離れられません。まるで犬のように、電波の鎖につながれているのです。メールやメッセージは疲れきってしまうまで送られてきて、生活を支配しています」と指摘している⁸。

これまで具体的な長時間労働対策を考察してきたが、小倉 (2007)、常見 (2017a) は長時間労働対策において重要なこととして、実労働時間を客観的かつ合理的に把握し、その上でそのデータに基づく長時間労働の防止策を実施する必要があると指摘している。過労死や過労自殺が起こった企業について、多くの場合、企業側が死亡した従業員の勤務実態を知らないことが多いという。まずは実態を把握しなければ、何事も進まないということであろう。また、小倉 (2007) は調査結果より、「サービス残業を全くしない」に影響する要因の一つとしてフレックスタイム制があることをあげている。フレックスタイム制の場合、週あたり 40 時間となるように一定期間内で日々の労働時間を自ら調整しなければならない。これは実際にはタイムカードや ID カードなどをつかって、出退勤時刻を客観的・合理的に把握しなければならないことである。ゆえに、自らの出退勤時刻 (実労働時間) を客観的かつ合理的に把握することが、所定外労働時

間削減につながると指摘している⁹。

これまで、「業務量が多い」「自分の仕事と他人の仕事との区別が明確にされていない」といった問題を解決するような対策を考察してきたが、ここで注意しなくてはならない点がある。それは、長時間労働是正のための取り組みがサービス残業を生み出す可能性があるということである。常見（2017a,b）では、長時間労働を規制強化するが故にサービス残業を誘発してしまうこともあると指摘しており、例として逆に強制退社時間までは居残る風土などを挙げている¹⁰。以前筆者が不動産業者に話を聞いた所、電通事件について、現在は22時で企業の照明は落とされ、完全退社を徹底しているように見えるが、電通の強制消灯が始まってから汐留付近の有料会議室の利用状況が高まっているという。つまり会社では、仕事ができないため、会社の近くで会議室を借りて、夜遅くまで仕事をしていると推測できるのではないか。もしこの仮説が正しければ、22時に消灯・完全退社の取り組みは、時に時間内に仕事を終わらせることが促進される、創意工夫がうまれるなど好影響をもたらす可能性もあるが、根本的な問題解決にはなっていないと筆者は考える。

また労働組合が本来の機能を果たすことも、長時間是正に近づく一歩である。現在労働組合の組織率は低下し続けている（2016年で17.3%）（図表5-3,5-4）。

図表 5-3 労働組合数、労働組合員数及び推定組織率の推移（単一労働組合）

年	労働組合数			労働組合員数			雇用者数 ¹⁾ 万人	推定組織率 ²⁾ %
	対前年差	対前年増減率	%	対前年差	対前年増減率	%		
平成24年	25,775	-277	-1.1	9,892 (2,990)	-68 (31)	-0.7 (1.1)	5,528 (2,370)	17.9 (12.6)
25	25,532	-243	-0.9	9,875 (3,034)	-17 (44)	-0.2 (1.5)	5,571 (2,404)	17.7 (12.6)
26	25,279	-253	-1.0	9,849 (3,054)	-26 (20)	-0.3 (0.7)	5,617 (2,444)	17.5 (12.5)
27	24,983	-296	-1.2	9,882 (3,120)	33 (66)	0.3 (2.2)	5,665 (2,490)	17.4 (12.5)
28	24,682	-301	-1.2	9,940 (3,192)	58 (72)	0.6 (2.3)	5,740 (2,544)	17.3 (12.5)

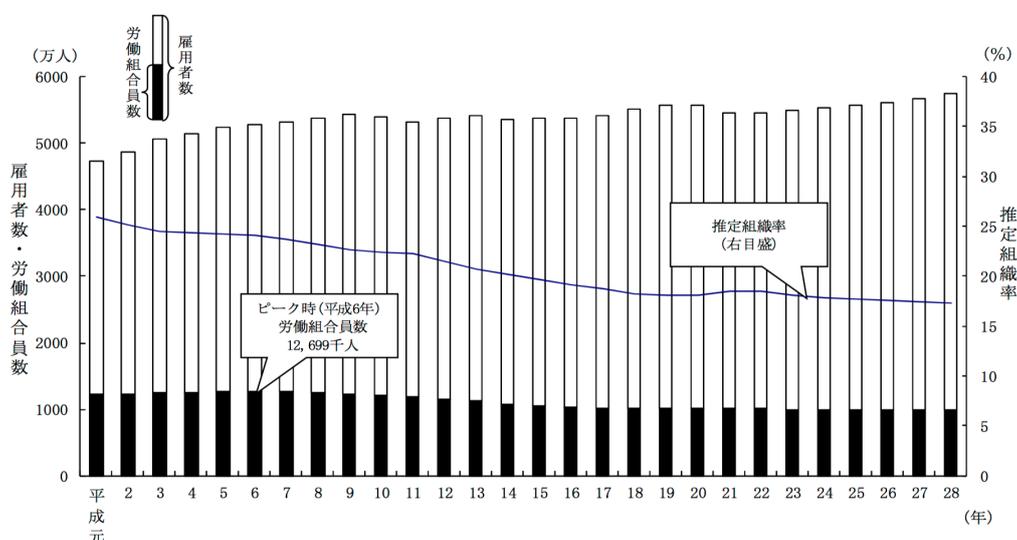
注：（ ）内は、女性についての数値である。

1) 「雇用者数」は、労働力調査（総務省統計局）の各年6月分の数値である。

2) 推定組織率は、2ページ「用語の定義 5 推定組織率」を参照のこと。

出所：厚生労働省『平成28年労使関係総合調査（労働組合基礎調査）』

図表 5-4 雇用者数、労働組合位数及び推定組織率の推移



出所：厚生労働省『平成28年労使関係総合調査（労働組合基礎調査）』

小倉（2007）は、労働者は一人では弱く、現在の労働状況に大きな疑問を持っていたり、あきらかに違法行為ではないかと感じたりした際は、職場に労働組合がある場合はそこが最初の相談機関になるはずであると指摘している¹¹。

最後に、組織の風土改善を長時間労働是正の対策としてあげる。例として、2017年6月14日厚生労働省東京労働局は旅行会社大手のHIS（エイチ・アイ・エス）を「違法な長時間労働」を行った労働基準法違反の容疑で、東京地方検察庁に書類送検した件についてみる。これは、団体営業を担当する40代女性と、店頭で接客を行う20代女性が、2015年の6～9月にかけて、繁忙期でつき最大72時間である労使協定を超える月100時間前後の残業をさせていたという容疑である。東洋経済新報社『週刊東洋経済』（2017年7月1日号）によると、今回かたくなに問題視したのは「違法な残業を許す風土があったこと」であるという。HISは少なくとも10～14年度の5年間で十数回の是正勧告を受けたが、改善が見られなかったと指摘されている¹²。

¹ 常見（2017a）pp.211～212。

² 同上。

³ 小倉（2007）pp.243～245。

⁴ 「AIでES評価、ソフトバンク、新卒採用にワトソン。」、『日本経済新聞』、2017年5月30日。

⁵ 小倉（2011） p.15。

⁶ 同上。

⁷ 常見（2017a） pp.213～215。

⁸ BBC <http://www.bbc.com>

⁹ 小倉（2007） pp.228～232。

¹⁰ 常見（2017a） pp.207～210。

¹¹ 小倉（2007） pp.245～247。

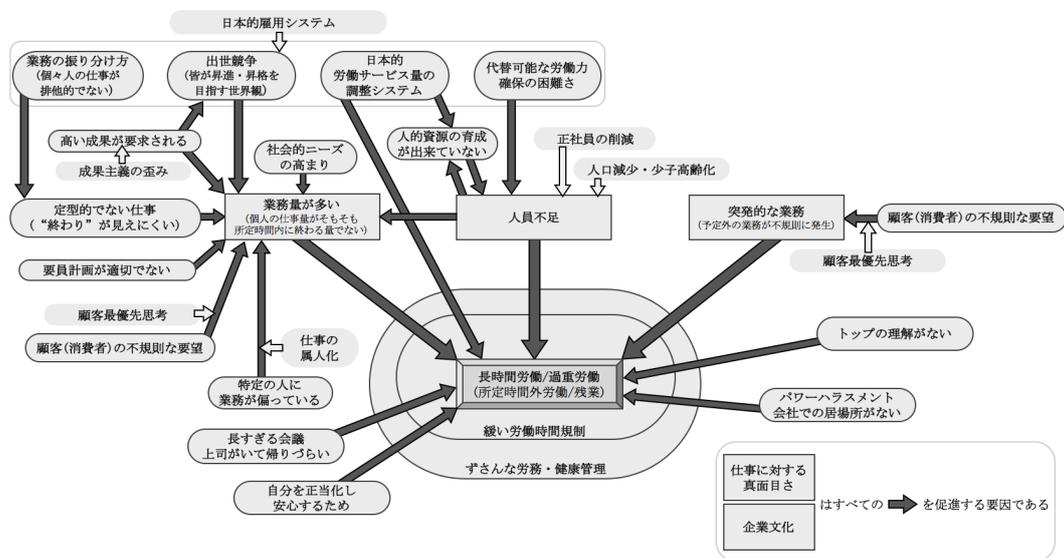
¹² 『週刊東洋経済』（2017年7月1日号）（2013年3月9日号）

第6章 過重労働問題の解決に向けて

本章では本論文の問題提起である「過重労働が生み出される環境はどのようなものか」、「過重労働と CSR はどのような関係にあるのか」の2つの問いに答え結論とする。

1つ目の問題提起である「過重労働が生み出される環境はどのようなものか」は、アンケート調査などによる統計・先行研究・事例研究（電通事件）・インタビュー調査から分析し、図表 6-1 のフレームワークを問題提起の答えとした。

図表 6-1 「過重労働が生み出される環境はどのようなものか」



出所：筆者作成

続いて、2つ目の問題提起である「過重労働と CSR はどのような関係にあるのか」についてであるが、過重労働は CSR と捉えられるべきであるにもかかわらず、日本国内の CSR の研究分野ではあまり取り扱われてこなかった、また企業もコンプライアンスにとどまらない CSR を通した過重労働対策は行ってこなかったことがわかった。その理由としては、(1) CSR の輸入学問としての性質、(2)「うち意識」による従業員を重視しない風潮（リスク対応型の CSR）の2つの要因があると筆者は考える。

文献一覧

1. 濱口桂一郎 (2011) 『日本の雇用と労働法』 日本経済新聞出版社。
2. 勝田 和行 (2017) 「過重労働・過労死問題に関する一考察 : CSR、ガバナンスの視点から「働き方改革」を考える」『日本経営倫理学会誌』 24 巻、pp.367~378、日本経営倫理学会。
3. 川人博 (2014) 『過労自殺 第二版』 岩波新書。
4. 北原保雄 (2010) 『明鏡国語辞典 第二版』 大修館書店。
5. 氷川珠恵 (2011) 「勝ち抜くための戦略的 CSR--ISO26000 で日本企業の CSR が変わる (第 4 回) ISO26000 の中核主題に取り組む--労働慣行編」『ISO マネジメント』 12 (1)、pp.66~70、日刊工業新聞社。
6. Liu, Y. & Tanaka, H. (2002) “Overtime work, insufficient sleep, and risk of non-fatal acute myocardial infarction in Japanese men”, OCCUPATIONAL AND ENVIRONMENTAL MEDICINE 2002; 59: pp.447-451.
7. 宮坂純一 (2011) 「ステイクホルダー・セオリーと従業員—ステイクホルダーとしての従業員の二面性を中心として」『社会科学雑誌』 2 巻、pp.1~18、奈良産業大学社会科学学会。
8. 宮坂純一 (2009) 「従業員の権利について考えるひとつの視点—労働 CSR 序論」『産業と経済』 23 巻、3・4 号、pp.47~73、奈良産業大学経済経営学会。
9. 永田公彦 (2012) 『日本人こそ見直したい、世界が恋する日本の美德』 ディスカヴァー・トゥエンティワン。
10. 小倉一哉 (2011) 「仕事特性・個人特性と労働時間」『労働政策研究報告書 No.128』。
11. 小倉一哉 (2007) 『エンドレス・ワーカーズ—働きすぎ日本人の実像』 日本経済新聞出版社。
12. 奥田弘美 (2014) 「6 月特集号 診療所職員のメンタルヘルス対策」『日本医事新報』 No.4705。
13. 佐藤博樹, 藤村博之, 八代充史 (2015) 『新しい人事労務管理』 有斐閣。
14. 須田民男 (2009) 「疾病の背景となる社会心理的ストレスと過労—過労死事件からみえること—」『日本内科学会雑誌』 98 巻 8 号。
15. 高浦康有 (2009) 「道徳的承認を求める権利と CSR : 過労死訴訟をケースにして」『日本経営倫理学会誌』 16 巻、pp.183~189、日本経営倫理学会。
16. 谷本寛治 (2013) 『責任ある競争力—CSR を問い直す』 NTT 出版。
17. 谷本寛治 (2006) 『CSR—企業と社会を考える』 NTT 出版。
18. 谷本寛治 (2002) 『企業社会のリコンストラクション』 千倉書房。
19. 常見陽平 (2017a) 『なぜ、残業はなくなるのか』 祥伝社新書。

20. 常見陽平 (2017b) 「労基署が狙う企業 長時間労働を許す日本的企業風土にメスを なぜ残業はなくなるのか」『週刊東洋経済』(2017年7月1日号)、東洋経済新報社。
21. 森岡孝二、川人博、鶴田哲郎 (2006) 『これ以上、働けますか? : 労働時間規制撤廃を考える』岩波書店。
22. 和田政 (2002) 「労働と心臓疾患—過労死のリスク要因とその対策」『産業医学レビュー』14巻4号。

URL 一覧

1. BCC <http://www.bbc.com>
2. 独立行政法人労働政策研究・研修機構 <http://www.jil.go.jp>
3. 独立行政法人労働者健康安全機構 労働安全衛生総合研究所
<https://www.jniosh.go.jp>
4. 一般社団法人 日本経済団体連合会 <http://www.keidanren.or.jp>
5. 過労死等防止対策推進全国センター
6. 警視庁 <http://www.keishicho.metro.tokyo.jp>
7. 経済同友会 <https://www.doyukai.or.jp>
8. 厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp>
9. NHK 解説委員室 <http://www.nhk.or.jp/kaisetsu/>