

2018 年度 学士論文

長時間労働の是正
～日本企業に求められる行動とは～

2018 年 7 月 20 日

早稲田大学商学部 4 年

1F140930-1 山田萌

はしがき

こうして卒業論文を書き上げられたことに驚いている。ゼミ活動を始めてから1年間は同期と協力しながらプロジェクト研究や論文作成、三大学ゼミなどのプロジェクトで研究を行ってきた。その中で研究の仕方やまとめ方を学んできたつもりであったが、4年生になり一人で卒業論文に取り組み始めてから、何度も壁にぶつかった。自分の問題関心はどこにあるのか、どのように研究を進めていけばいいのか悩むことが多々あり、やっと書き上げることのできた今、一人で議論を進め論文を書き上げることの難しさを身をもって感じている。学生生活においてこれほどまでに一つのことに向き合って考え抜いた時間はなかったように思う。

谷本ゼミに入っていなければ、何かについて深く考え抜くという経験はできなかったかもしれない。谷本ゼミに入ってから、常に何かのテーマについて考え、議論をし、自分たちなりの結論を見つけてはまた考えるということの繰り返しであった。一向に議論が進まず、もどかしさを感じることもあったが、考え抜いて良いアイデアが生まれたときや皆で協力して一つの発表を作り上げることができたときは、とても嬉しく達成感を感じる瞬間であった。同期と過ごしたそのような全ての時間が、今振り返るととても有意義なものであったように思う。私は大学生活で頑張ったと言える何か欲しくて、谷本ゼミに入った。胸を張って全力を尽くしたと言えるかはわからないが、大学生活において一番始めに語ることができるのは谷本ゼミでの経験と谷本ゼミで出会った人たちである。

本論文では長時間労働の是正をテーマに研究を進めてきたが、このような身近なテーマについて深く学ぶことができて良かったと思う。これまではどこか他人ごとのように感じられたことに対しても、きちんと向き合う大切さを知った。本テーマについては、卒業論文を書き終えた今、さらに問題意識を強めている。私は半年間の留学を挟んでの卒論制作となったが、同期や一学年下の後輩、土肥先生、谷本先生と様々な方々のご協力のもと、論文を書き上げることができた。

そして、2年半過ごした谷本ゼミでは、素敵な先輩方、後輩、同期に恵まれ、とても楽しく、学びの多い時間を過ごすことができた。最後まで父のように厳しくも温かくご指導くださった谷本先生、的確なアドバイスをくださった土肥先生、ゼミ活動を支えてくださった森塚さんをはじめ、お世話になったすべての方々に心から感謝いたします。ありがとうございました。

2018年7月20日

山田 萌

目次

第1章 日本企業における社員の働き方を考える	
第1節 問題提起	1
第2節 本論文の構成	1
第2章 長時間労働を取り巻く事象	3
第1節 日本の労働時間の実情	3
(1) 労働時間とは	3
(2) 総実労働時間の推移	3
(3) 有給休暇取得率の推移	5
(4) 欧米諸国との労働時間の比較	5
第2節 長時間労働是正に取り組む必要性	6
(1) 過労死等の問題	6
(2) 少子高齢化による労働力人口の減少	7
(3) 労働者の価値観の変化－ワーク・ライフ・バランスの考え方－	8
第3節 労働時間短縮における課題	9
(1) 現在の労働基準法と労働時間の決定方法	9
(2) 労働時間規制の展開	10
(3) 政府による労働時間短縮の推進	12
第4節 欧米諸国における働き方	13
第3章 長時間労働の要因と課題	16
第1節 長時間労働の要因	16
(1) アンケート調査より明らかになった要因	16
(2) 先行研究で挙げられている要因	17
(3) 本論文で用いる長時間労働の主な要因	17
第2節 なぜ長時間労働がなくなるのか	21
第4章 企業に求められる取り組みとは	24
第1節 企業における長時間労働是正の取り組み状況	24
第2節 どのような取り組みが必要か	26
第5章 事例分析	28
第1節 事例分析の目的と視点	28
(1) 事例分析の目的	28
(2) 事例分析の視点	28
第2節 SCSK 株式会社	28
(1) 選定理由	28

(2) 分析方法.....	29
(3) 分析内容.....	29
(4) 考察.....	34
第 3 節 伊藤忠商事株式会社.....	35
(1) 選定理由.....	35
(2) 分析方法.....	35
(3) 分析内容.....	35
(4) 考察.....	41
第 4 節 事例分析を踏まえた議論.....	42
第 6 章 日本企業の長時間労働の是正に向けて.....	47
第 1 節 総括.....	47
第 2 節 日本企業の長時間労働の是正に向けて.....	48
参考文献、参考資料、参考 URL.....	50

第 1 章 日本企業における社員の働き方を考える

第 1 節 問題提起

「日本人は働き過ぎである」という言葉をよく耳にする。詳しくは第 2 章で述べているが、実際に欧米企業と比較して日本の労働者は労働時間が長く、有給休暇取得率も低い。欧米諸国も日本も、企業は同程度の製品やサービスを提供できているのにもかかわらず、なぜこのような差が生まれるのだろうか。欧米企業のようにより短い時間の中で生産性を低下させることなく働くことはできないのであろうか。このような疑問が今回のテーマ選定の出発点である。この点については、筆者がフランスに留学した際、実際に現地の人々の働き方を目にして改めて疑問感を強めた。また、長時間労働による過労死も問題意識の中にあった。高度経済成長期にみられた、会社を第一に考えるような働き方は減ってきているにもかかわらず、なぜ過労死はいまだに後を絶たないのだろうか。今後就職して社会人となる身としても、人を死に追い込んでしまうほどの労働環境をこのままにしてよいはずがないと感じる。

明治以降、日本は先進国の一つとして飛躍的な経済発展を遂げてきた。経済資源が乏しいわが国において、企業の競争力を高め、経済発展を支える一躍を担ってきたのは豊富な労働力と人々の勤勉な働きである。しかし、その裏では過労死等や家庭生活への関わりの希薄さなどの問題が生じてきたのも事実である。長時間労働は社員の身体面、精神面に少なからず悪影響を及ぼし、結果的には企業の生産性低下につながる可能性も考えられる。日本ではこれまで政府による労働に関する法律の施行など労働環境改善のための策がとられてきたが、いまだに長時間労働の問題は解決されていない。少子化が進み労働力人口がさらに減っていく現代の日本において、企業の価値や競争力をさらに高めるためにも、社員の働き方を考え直すことは不可欠ではないだろうか。ゼミで企業の社会に対する責任を考える中で、社員はその企業にとって責任を果たすべき最も身近な存在ではないかと考える。同時に社員に対して最も影響力を持つと考えられる企業は、社員と企業自身の両者の持続的な成長のために、社員の働き方を見直すべきである。そこで本論文では、「長時間労働を是正しながら、企業の生産性を低下させることなく社員がより効率的に働けるようにするため、企業が取り組むべきこととは」を問題提起とし、研究を進めていきたい。

第 2 節 本論文の構成

本論文は 6 章から構成されている。本第 1 章では問題提起を行った。続く第 2 章では、長時間労働是正の直接的な議論に入る前段階として、日本の労働時

間の実情、長時間労働の是正に取り組む必要性、労働時間規制や政府による労働時間短縮の推進など、日本の労働時間を取り巻く事象について述べる。第 3 章では、日本の長時間労働の要因を明らかにしたうえで、なぜ長時間労働がなくなるのか、また誰がどのように解決していくことができるかを考察する。第 4 章では、企業の役割に焦点を当て、長時間労働の要因や取り組み状況を踏まえながら、長時間労働是正のため企業にどのような取り組みが求められるかを明らかにする。第 5 章では、長時間労働是正のための先進的な取り組みを行う 2 社の事例分析を行い、前章で挙げた取り組みが実際の現場でどのように機能しているのか、さらに長時間労働是正において何が重要であることを明らかにする。第 6 章では、全体の総括を行ったうえで先に述べた問題提起に対する最終的な答えと筆者なりの提言を示し、本論文の締めとする。

第2章 長時間労働を取り巻く事象

「長時間労働の是正」というテーマを論ずるにあたって、まず日本の労働者の労働時間の実情を明らかにし、今なぜ労働時間の是正が必要なのか、これまで長時間労働是正のためにどのような取り組みが行われてきたのかを整理する。

第1節 日本の労働時間の実情

日本企業における労働時間は実際にどのようなものであるのだろうか。第1節では日本企業の労働時間のこれまでの変遷や海外諸国との比較とともにその実情を明らかにする。

(1) 労働時間とは

まず、本論文での重要なキーワードである労働時間に関する定義を確認したい。ここでは厚生労働省による定義を参照する¹。労働時間は、所定（内）労働時間と所定外労働時間に分けられる。所定（内）労働時間とは、労働協約、就業規則等で定められた正規の始業時刻と終業時刻の間の労働者が労働すべき時間として定められている実労働時間のことであり、所定外労働時間とは、所定労働時間を超えて労働した時間であり、早出、残業、臨時の呼び出し、休日出勤等の実労働時間のことである。所定労働時間と所定外労働時間を合わせたものから有給休暇を差し引いた労働時間を総実労働時間という（本論文における「労働時間」は総実労働時間を意味するものとする）。本論文では、特に所定外労働時間の短縮による部分の総実労働時間の短縮を「長時間労働の是正」とし、その実現に向けて企業に必要な取り組みを明らかにしたい。

(2) 総実労働時間の推移

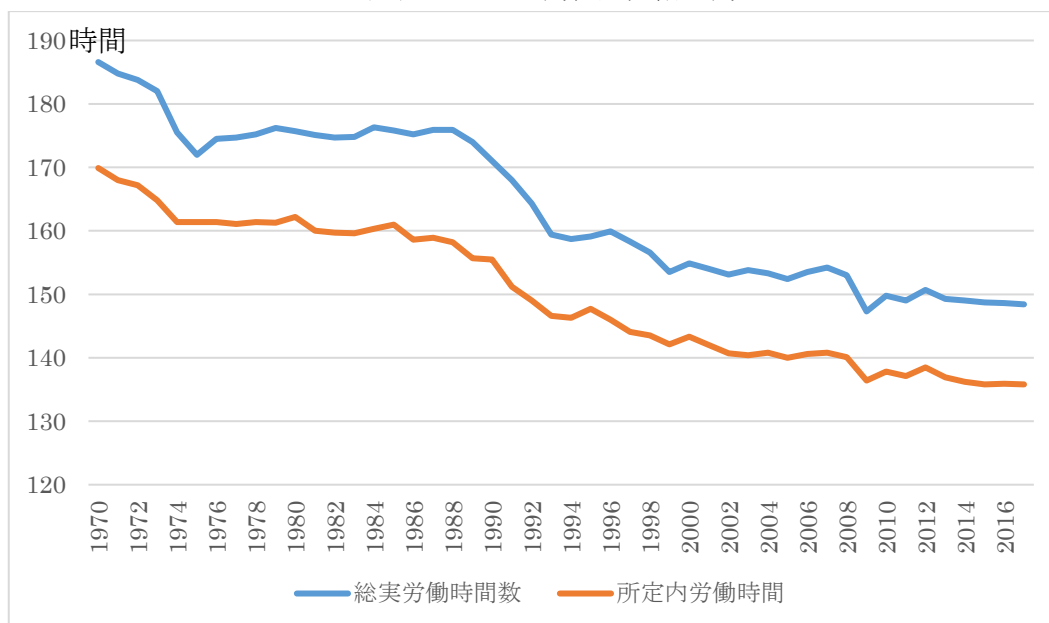
日本のこれまでの労働時間の推移を示すにあたって、厚生労働省が行う「毎月勤労統計調査」（事業規模30人以上）を参考にする。日本の月間総実労働時間は、高度経済成長期はじめの1960年までは増加するがそれ以降は減少し、その後石油危機後の1975年に至るまでは減少している。それは所得水準の上昇による余暇意識の上昇、企業の労働条件の改善によるものである。石油危機後の経済安定期には、所定外労働時間が再び増え始め、週休2日制の普及が伸び悩むなど、労働時間は175時間前後で推移した。1980年代末から労働時間短縮が進んだ。その背景として、荒井（2013）は、経済成長を遂げた日本が「豊かでゆとりある生活」を目指すようになったこと、長時間労働への欧米諸国からの批判、仕事中心の生活からレジャーや趣味に重きを置くという人々のライフスタイルの変化、ワークシェアリングの問題が挙げている。近年も緩やかに減少しており、平成29年の月間総実労働時間は全産業計で143.4時間

である。

また、総実労働時間を所定労働時間と所定外労働時間に分けてみると、1960 年以降、所定労働時間は総実労働時間とともに減少している一方で、所定外労働時間は増減を繰り返してはいるが全体としては減少傾向にある。労働者種別に見ると、パートタイム労働者²の総実労働時間は緩やかに減少しているのに対し、一般労働者³の総実労働時間はほぼ横ばいである。同調査によると、労働者全体に占めるパートタイム労働者の割合は平成 8 年頃から増加しており、平成 29 年には 30.77%にのぼっている。近年の総実労働時間は減少しているが、これは一般労働者に比べて労働時間の少ないパートタイム労働者の割合が増加したことによるものと考えられ、一般労働者の労働時間は依然として長い水準にある。

また、労働時間に関する調査における留意点として、荒井（2013）はサービス残業についていろいろな形で行われていると指摘し、「現実には時間外労働の実態を必ずしも適正に把握されておらず、このことが過重な長時間労働を助長」していると述べている⁴。また鶴（2010）も、事業所統計（厚生労働省「毎月勤労統計調査」）の場合、サービス残業が把握できない、個人統計（総務省統計局「労働力基本調査」）の場合、認識・記憶の誤差があって労働時間の実態を十分把握できないことを指摘しながら、「日本の長時間労働はさまざまな統計をみる限り、ますます深刻化しているとはいえないものの、改善もなく、あまり状況は変化していない」と結論づけている⁵。

図表 2-1 月間総実労働時間



出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」

(事業規模 30 人以上、平成 9～29 年度分結果) より作成

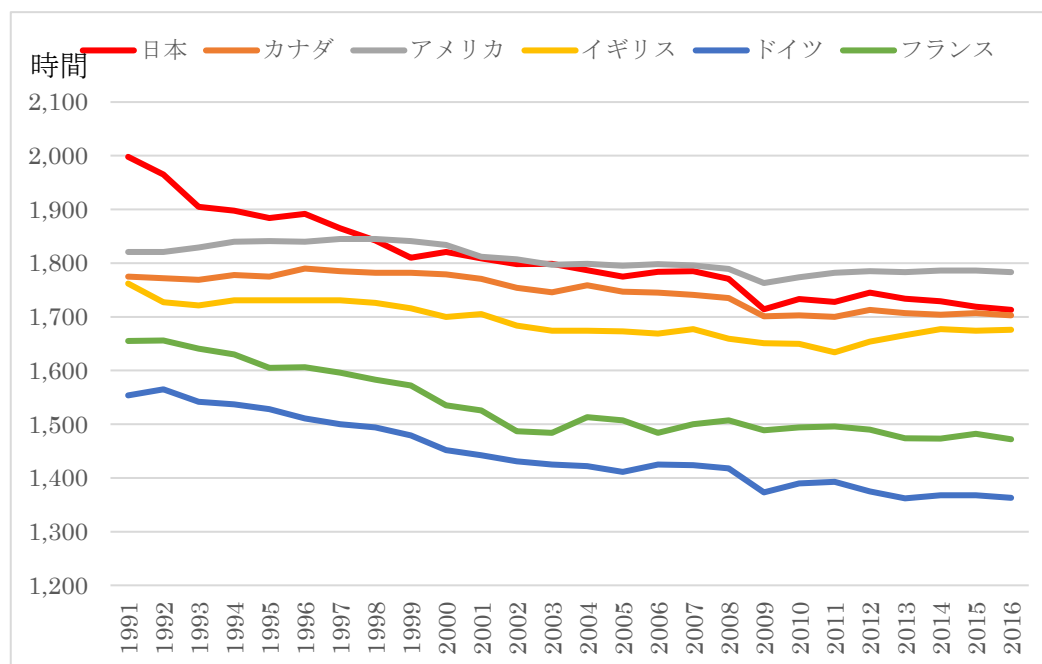
(3) 有給休暇取得率の推移

厚生労働省の「就労条件総合調査」（平成 11 年以前は同省による「賃金労働時間制度等総合調査」を参照する）より、年次有給休暇の労働者一人当たりの平均付与日数、取得日数、取得率をみる。調査が始まった平成 7 年からの数値をみると、付与日数は 18 日前後、取得日数は 9 日前後で推移している。よって取得率は最近約 20 年間では 50%程度と半数にとどまっている。平成 29 年の付与日数は 18.2 日、取得日数は 9.0 日、49.4%であり、近年の傾向から変化はない。

(4) 欧米諸国との労働時間の比較

ここまで日本の労働時間の実情を明らかにしたが、欧米の先進国の労働時間と比較するとどうだろうか。OECD 加盟国のうち、GDP の高いアメリカ、ドイツ、イギリス、フランス、カナダと比較する。2016 年の日本の労働者の年間総実労働時間は 1724.4 時間であった。これを主な欧米諸国の 2016 年の年間総実労働時間と比較してみると、OECD の統計調査より、フランス 1472 時間、ドイツ 1363 時間、オランダ 1430 時間、イギリス 1676 時間、アメリカ 1783 時間となっている。日本の総実労働時間は 1980 年代ころまでは主要先進国と大きな開きがあったが、その後低下し、近年はアメリカよりも低くなっている。一方、労働時間の短縮が継続的に進んでいるドイツ、フランス、イギリスなどとはまだ大きな差がある。

図表 2-2 年間総実労働時間の推移



出所：OECD Database ‘Average annual hours actually worked per worker’
(1991～2016 年分結果) より作成

第2節 長時間労働是正に取り組む必要性

前節では、日本の総実労働時間は減少してきているものの、一般労働者の総実労働時間は依然として大きく減少していないこと、欧米先進諸国と比較しても長い水準にあることがわかった。本論文ではそのような日本の長時間労働の是正を目指しているが、なぜ今労働時間の改革に取り組む必要があるのだろうか。その必要性について日本社会が抱える課題から明らかにしたい。

(1) 過労死等の問題

「長時間労働の是正」というテーマ選定にあたって、一つの大きな問題意識であったのが過労死の問題である。最近でも過労死のニュースは後を絶たず、株式会社電通で働いていた当時24歳の高橋まつりさんが過労自殺に追い込まれてしまった事件は記憶に新しい。

過労死等について、過労死等防止対策推進法第2条により以下の3項目より定義づけられている。①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、②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、③死亡には至らないが、これらの脳血管疾患・心臓疾患、精神障害である。厚生労働省労働基準局は、同局が定める基準に基づき、過重な仕事の原因で発症した脳・心臓疾患や仕事上の強いストレスが原因で発症した精神障害「業務上疾病」として認定している。厚生労働省の「過労死等の労災補償状況」によると、業務における過重な負荷により脳・心臓疾患を発症したとする労災請求件数は、過去10年余りの間で700件台後半から900件台前半の間で推移しており、平成28年度は825件である。認定件数は同期間で200件台後半から300件台後半、そのうち死亡件数は100件台で推移している。また、業務における強い心理的負荷により精神障害を発症したとする労災請求件数は、厚生労働省でデータが公表されている平成9年度から年々増加しており、平成28年度は前年度から71件増加し1586件に上っている。また認定件数も同様に年々増加傾向にあり、平成28年度は498件、そのうち死亡件数84件である。

過労死等と労働時間の関係性についてであるが、厚生労働省労働基準局の定める労災の認定基準では、業務による明らかな過重負荷の状況が主な判断基準となるが、労働時間の長さについて「業務量の大きさを示す指標であり、また、過重性の評価の最も重要な要因である」としている⁶。また、社員が過労により自殺した電通事件（1991年）の2000年に行われた最高裁判決では、「労働者が労働日に長時間にわたり業務に従事する状況が継続するなどして、疲労や心理的負荷等が過度に蓄積すると、労働者の心身の健康を損なう消危険のあることは、周知のところである」

と明言しており⁷、労働時間と過労死等に深い関係性があることがわかる。また、実際に時間外労働時間数（1 か月平均）別認定件数をみると、精神障害に関しては認定件数と時間外労働時間数の関係性はあまり見られないものの、脳・心臓疾患に関しては月 80 時間以上～100 時間未満の労働者の認定数が最も多く、次いで 100 時間以上～120 時間未満の労働者の認定数が多くなっていた（平成 28 年度）。

過労死等の事案は未だ減ることはなく、‘karoshi’ という英単語が存在するほど、日本の重大な社会問題の一つとなっている。長時間労働による過労死等の発生は、企業イメージの低下を通じた企業価値の低下にもつながるだろう。そして第一に、長時間労働によって労働者の身体的、精神的疲労度が増すことは企業の生産性低下につながる。大内（2015）は、企業や労働者にとって経済的合理性のある長時間労働がある場合があるが、そこには労働者の健康確保の問題があり、労働力が摩耗し生産性が低下することがもたらす日本経済の将来への悪影響を考慮することの重要性を強調している。企業価値や生産性の維持、そして労働者の命を守るためにも、過労死等の発生防止に向け、その要因として深く関連する長時間労働を是正することは不可欠である。

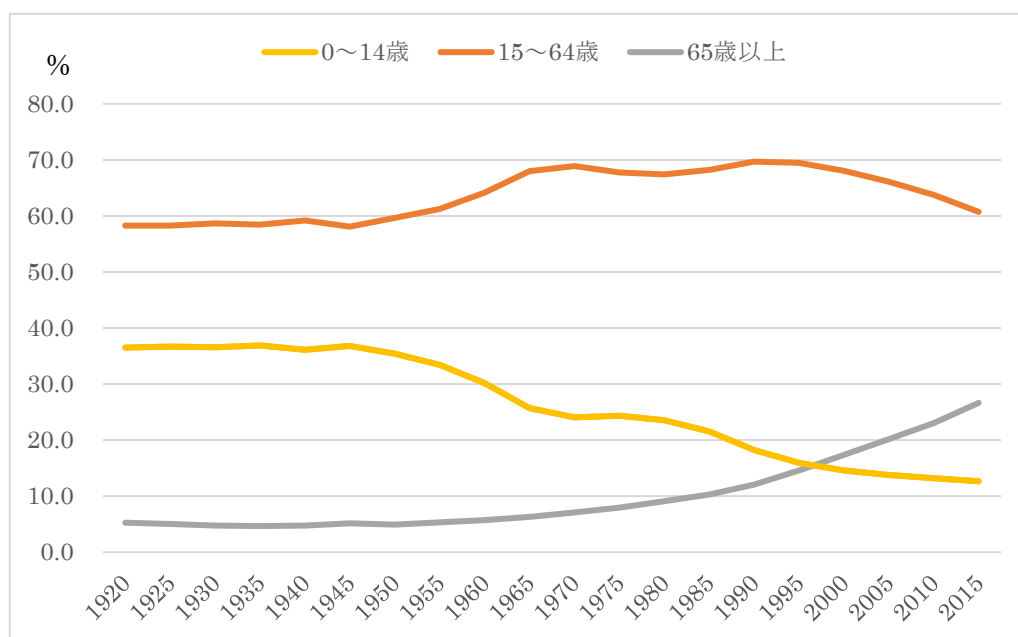
（2）少子高齢化と労働力人口の減少

企業の経済活動を支えるのは労働力であるが、近年少子高齢化の問題が現れ始めている。日本の人口の推移をみると、総務省の「国勢調査」が始まった 1920 年は 5,596 万人であり、第 2 次世界大戦直後の一時期には減少したが、1950 年には 8,412 万人、1970 年には 1 億人を突破し 1 億 467 万人となった。2000 年には 1 億 2,693 万人とその後増え続けていたが、2008 年には 1 億 2,808 万人でピークを迎え、その後は減少傾向にあり 2018 年 1 月の最新の統計値は 1 億 2,659 万人である⁸。

また、日本の人口を年齢別にみると、日本の人口の年齢構造は 15 歳未満の年少人口、15～64 歳の生産年齢人口、65 歳以上の老年人口の 3 つに分けられる。国勢調査が始まった 1920 年以降、総人口に占める 0～14 歳人口の割合は 36%程度で推移していたものの、戦後は一定の減少を続け、2015 年には 12.6%まで減少している。一方で 65 歳以上人口の割合は増加傾向にあり、1920 年から 1960 年までは 5%付近で推移していたものがその後ゆるやかに上昇し始め、2015 年には 26.6%となっている。戦後約 70 年間でこのような人口の年齢構造の大きな変化があり、わが国において急速に少子高齢化が進んでいることがわかる。これは出生率の低下と死亡率の低下によるものであるとされている⁹。少子高齢化により今後もさらに日本の総人口は減っていくと考えられ、総務省統計局「日本の統計 2018」によれば、2055 年には 1 億人を下回ると推測されている。さらに、一国の経済活動を担うとされる生産年齢人口（15～64 歳）も、年少人口（0～14 歳）の減少に伴い 1990 年頃から減少しており、

日本経済に今後影響を及ぼす可能性も考えられる。労働力が減っていく中で、今後も企業活動や日本の経済発展を支えるために、労働者にとってより働きやすい環境をつくっていくことは企業にとって不可欠であろう。

図表 2-3 人口の年齢構造



出所：総務省「平成 27 年国勢調査 人口当基本集計結果」より作成

(3) 労働者の価値観の変化－ワーク・ライフ・バランスの考え方－

労働者の仕事と生活に関する価値観が変化してきている。価値観の変化について武石・佐藤（2011）を参考にすると、高度経済成長期に「男性が仕事を、女性が家事や育児を担う」という男女の役割分業を前提とした働き方が確立し、男性の多くが会社や仕事中心としたライフスタイルを支持し、それが 1980 年代の初めまで支配的であった。残業を前提とした働き方による長時間労働、仕事中心の生活を背景とした低い有給休暇取得率、会社や職場を中心とした人間関係が企業外の生活にまで浸透することといった傾向が、特に男性社員には一般的であった。また企業側の人事労務管理システムも、当時はそのような会社や仕事を中心としたライフスタイルをもった従業員像を想定して設計されており、最近までそのような傾向がみられていた。しかし 1980 年代に入ると、働く人々の生活関心の所在や希望するライフスタイルが大きく変わってきた。これは女性の職場進出や共働き世帯の増加により、家庭生活や地域生活といった仕事以外の環境により多くの時間を割くことを望む男女

が増えたことによるものである。生活と仕事の両立を意味する「ワーク・ライフ・バランス」という考え方も近年一般的になってきている。2007年12月には「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」（2010年6月に改定）が策定され、その政策的な意義が確認された。ところがこのような価値観の変化にもかかわらず、企業や職場には依然の仕事中心の働き方を前提とした人材活用の仕組みや職場風土がいまだに残っているとされている。これは、現在管理職につく労働者の多くが、仕事中心のライフスタイルを望ましいとする上司のもとでこれまでのキャリアを形成し、仕事中心の考えを受け入れてきたことによるものである。現在も企業内に残る長時間労働を評価する評価制度や職場風土も、以前の仕事中心の働き方が一般的であった企業での仕組みに起因しているだろう。企業は労働者の価値観の変化に対応し、企業内の制度や職場風土を改革していく必要がある。

第3節 労働時間短縮における課題

労働時間について論ずるにあたり、第3節ではまず、そもそも労働時間がどのように決定されているのかを現在の労働基準法における問題点とともにみていく。さらに、繰り返されてきた労働基準法の改正や政府による労働時間短縮推進の変遷を示し、労働時間短縮における課題を明らかにする。

（1）現在の労働基準法と労働時間の決定方法

日本企業における社員の労働時間はどのように決定されるのであろうか。まず、労働基準法の労働時間に関する規制が枠組みとなる。同法では、「使用者は原則として1日8時間かつ1週40時間を超えて労働者を働かせてはならない」（第32条）、
「使用者は労働時間が6時間を超える場合には少なくとも45分、8時間を超える場合には少なくとも1時間の休憩を労働時間途中に一齐に与えなければならない」（第34条）、
「使用者は毎週少なくとも1回の休日を与えなければならない」（第35条）といった規制がある。労働基準法の労働時間規制に違反した使用者には、懲役6ヵ月以下、または30万円以下の罰金の罰則がある。

しかし、使用者が法定労働時間を超えて労働させたり、休日に労働させることが例外的に許される場合が3つあり、そのうち最も一般的に用いられるのが労働基準法第36条の労使協定（いわゆる「36協定」）による場合である。36協定とは、使用者が当該事業場における「労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労使組合がない場合においては労働者の過半数を代表するものとの書面による協定」を締結すれば、労働時間、休憩、休日に関する労働基準法上の規制に関わらず、時間外・休日労働させても刑罰は適用されないというものである。その延長時間については1か月で45時間、1年間で

360 時間といった限度時間が定められているものの、あくまで労働基準法に基づいて労働大臣が策定する告知¹⁰において定められているにすぎず、法律上の強制力はない。またこの限度時間についても例外を認める「特別条項付き協定」という協定がある¹¹。「特別条項付き協定」とは、「臨時的に限度時間を超えて時間外労働を行わなければならない特別の事情が予想される場合には、従来の限度時間を超える一定の時間を延長時間とすることができる」というもので、予算・決算業務や納期のひっ迫などの特別な事情がある場合には、従来の限度時間を超える時間外労働が可能となる。その場合の限度時間の上限については法令による規制はなく、労使間の自主的な協議による決定に委ねられている。さらに、自動車運転業務や新技術、新商品等の研究開発業務などについては時間外労働の限度時間の適用の範囲外となっている。このように、現在の労働基準法では労働時間や休憩、休日に関する規定はあるものの、その例外を認める協定により、事実上上限のない労働時間規制となっている。よって、実際の職場における労働時間は、労使の自主的判断によって任意に適用・決定されるのである。

さらに、最終的な労働時間の決定については、それぞれの労働者の能力とやるべき仕事の量と質、加えて日々の環境変化や職場の雰囲気、突発的な事象等に影響される。これには職場における他者との関係性までもが影響を与えており、石田・寺井（2012）は、「労働時間も職場の上司部下関係や職場メンバーの社会関係によって決定されざるを得ない仕組みになっている」と指摘している。事実上制限のない労働時間規制のもと、実際の職場における様々な事象により、それぞれの労働時間が決定されているのである。

（2）労働時間規制の展開

日本の労働時間規制の始まりは、1911 年に制定された工場法である（1916 年施行）。これは、一定の脆弱な労働者（年少者と女子）の健康確保を図ることが目的であった¹²。

1947 年には労働基準法が制定されたが、これは戦前の法律を継承しながらも、適用事業や対象者の制限を基本的に撤廃した包括的な時間規制の誕生であった。規制目的の変化について、大内（2015）は、戦前の労働者の健康確保という目的から、より広く労働者の生活保護を目的としたものとなっていると述べている。同法は、1 日の法定労働時間を 8 時間、1 週間で 48 時間とし、さらに工場法にはなかった割増賃金支払義務を導入した。しかし、法廷労働時間を超える時間外労働については、労使協定を締結し、行政官庁に届けをすれば、特に事由の制約なしに可能となっていた。

労働時間規制の大きな転機となったのが 1987 年の改正である（1988 年 4 月施

行)。これは、労働者の生活保護が趣旨であったそれまでの規制から、国際的な動向をふまえた国策としての労働時間短縮（時短）を目指すための規制となった（大内、2015）。この改正により、1週間の法定労働時間が40時間とされ、その実現のために段階的に労働時間を短縮するとされた（1997年4月に完全移行）。また、1週間・1か月・3か月単位の変形労働時間制、フレックスタイム制、事業場外労働と裁量労働における労働時間みなし制が導入された。年次有給休暇も最低付与日数が6日から10日に引き上げられた。

1987年以降も労働基準法は数度の改正を経ている。例えば、1993年の改正では3か月単位の変形労働時間制が1年単位に改められ、年休の権利が雇入れから6ヵ月で発生するようになったこと、2008年の改正では1か月に60時間を超える時間外労働に対する賃金割増率を引き上げる一方、その引き上げ分についての代休休暇制を導入し、また年休の時間単位取得を認めたことなどがある。

また、近年再び労働基準法改正の動きがあった。2016年に第2次安倍内閣によって掲げられた「働き方改革」の一つとして、労働基準法の改正がある。その内容としては、これまで法的拘束力のなかった時間外労働の限度時間（1か月45時間、1年間360時間）を労働基準法に盛り込むこと、一定日数の年次有給休暇の確実に取得させること、フレックスタイム制の見直し、企画業務型裁量労働制の見直し、高度プロフェッショナル制度の導入などがある¹³。この改正案を含む「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案」（「働き方改革関連法案」）が第196回国会に提出され、2018年6月29日に可決・成立し、2019年4月から施行される見通しとなった。

以上みてきたように、これまで労働基準法の改正は度々行われてきているものの、実際に改正によって労働時間規制の実効性が上がったり、労働時間短縮につながったりしているのかは定かではない。例えば1987年の改正で法定労働時間が短縮されたことについて、大内（2015）は、政策的に厳しい水準に設定された法定労働時間があることがかえって、規制する側（行政など）にとって強いサンクションを発動しにくくなり、労働基準法の実行性を弱めていると推測している。2008年の法改正について、荒井（2013）は、時間外労働の割増賃金率の増加による長時間労働の抑制効果について懐疑的で、多少の増加では負担を回避しようとする企業はかえってサービス残業を労働者に強いる可能性もあると述べている。また、法律の適用についても例外とされる対象があることについて、問題を先送りしているだけだと指摘している。これは、時間外労働の上限時間についての厳格な規定を定めず、例外も認める現在の労働基準法についても当てはまる課題である。その点、働き方改革関連法案の成立によって時間外労働の上限時間が初めて法的に定められることとなり、労働時間短縮が進展する可能性も考えられる。しかし同法に盛り込まれた高

度プロフェッショナル制度は、年収の高い一部の専門職を労働時間の規制適用外とする制度であるが、その対象となる職種や収入要件が曖昧であり、一部の労働者の長時間労働を助長する制度であるとの見方もできる。また労働時間を法律で規制することに関して、ワーク・ライフ・バランスの考え方の広がりの中で、労働時間においても労働者の選択を重視することが求められるようになり、法律による労働時間規制が適切なのかどうかという議論もある¹⁴。しかし、過労死に至るまでの長時間労働がいまだ無くない日本において、最低限の規制をすること、特に時間外労働の上限時間を法的に定めることには意味があるだろう。その際に、これまでのように様々な例外を認めた形式的な上限規制にならないようにする必要がある。

(3) 政府による労働時間短縮の推進と課題

日本において労働時間短縮（「時短」とも呼ばれる）の議論が出始めたのは 1970 年代であるが、実際に法改正に向けた実質的な動きがあったのは 1980 年代に入ってからである。1980 年代には労働時間短縮が社会的に喫緊の課題とされたのだが、荒井（2013）はその背景として、戦後の日本経済の急成長により先進国の仲間入りをし、「豊かでゆとりのある生活」を目指すようになったこと、欧米諸国の中で日本のプレゼンスが急速に拡大して貿易摩擦を引き起こす中、日本の労働時間の長さが不当競争であると厳しい批判を受けたことなどを挙げている。このような背景のもと、国際的な動向を踏まえ、1986 年に前川レポート、1987 年に新前川レポートが発表され、2000 年に向けて欧米先進諸国なみの年間総実労働時間を目指すとし、はじめて年間総実労働時間 1800 時間の目標設定を行った。また、このような動きの中で、労働省（現厚生労働省）は 1987 年に「労働時間短縮推進計画」を策定、政府は 1988 年に「経済運営 5 ヶ年計画」を策定し、1992 年までに週 40 時間、年間総実労働時間 1800 時間の達成を目指すとした。1992 年には「生活大国 5 ヶ年計画」や「労働時間の短縮の促進に関する臨時措置法（時短促進法）」を制定し、時短を進めることとなった。このように 1980～90 年代には、政府によって年間総実労働時間 1800 時間を目指す姿勢が多く示された。

2000 年代には、政府の労働時間規制の方向性にまた変化があった。2004 年度に年間総実労働時間 1800 時間をおおむね達成できたとして、1992 年に制定された時短促進法は 2005 年に「労働時間等設定改善特措法」に置き換えられることとなる。パートタイム労働者の増加や労働者の意識の多様化といった事情から、全労働者を平均した時短目標は時宜に合わなくなってきており、大内（2015）は、労働時間等設定改善特措法の制定は、「長時間労働の規制の趣旨が、国の時短政策として進められるのではなく、労働者の多様化が進むなか、再び労働者の健康保護および生活保護という、当初の政策目的に回帰しつつあることを示すもの」であると述べている。近

年では、健康確保という趣旨から、労働時間規制よりも労働契約法上の安全配慮義務論や労働安全衛生法上の予防措置が重視されるようになってきている。2001年には労災認定基準が改正され、2002年には「過重労働による健康障害防止のための総合対策について」という行政通達が出され、36協定の届け出時に、限度時間を遵守するよう指導すると同時に、月45時間を超える時間外労働が行われているおそれがあると考えられる事業場に対しては監督指導、集団指導等を実施するとされた。2014年には「過労死等防止対策推進法」が成立し、日本の法律で初めて「過労死」という言葉が取り入れられた。

また近年の動きを見ると、第2次安倍内閣が2016年6月に一億総活躍社会の実現を目指し、その最大の課題として「働き方改革」の実現を掲げた。改革の中でも長時間労働の是正は主要な課題の1つとされており、具体的には法改正による時間外労働の上限規制の導入、勤務間インターバル制度導入に向けた環境整備、健康で働きやすい職場環境の整備などが掲げられている。厚生労働省も「長時間労働削減推進本部」を設置し、長時間労働対策について省を挙げて取り組んでいる。

以上のように、規制の趣旨はその時代背景や当時の労働者の働き方によって異なるものの、政府は労働時間短縮に取り組んできたことがわかる。1980年代に国際的な潮流にも押されながら長時間労働が強く問題視され、1987年に労働基準法が改正されたことは、日本の労働時間規制の歴史のなかで一つの転機であるといえよう。また、今年度6月29日に成立された労働基準法の改正案についても、これまで事実上上限のなかった時間外労働の限度時間が法的に定められることは、労働時間短縮に変化を及ぼすかもしれない。しかし、これまでの政府による取り組みと労働時間短縮の実態を見ると、政府による様々な取り組みにもかかわらず、第1節で明らかにしたように長時間労働の問題は依然として解決されていない。その要因としては、政府として実質的な労働時間規制に積極的ではないことが考えられる。労働時間規制に関する政府の消極さを表すものとして国際労働期間（ILO）の条約の未批准の問題がある。187の国が加盟するILOは労働基準についての国際的なスタンダードであるが、労働時間に関する22の条約のうち、日本は一つも批准していない。条約を批准すれば、条約の内容に合った自国の法令の整備や遵守に関する年次報告の義務が課されるため、政府は批准に対し後ろ向きであると考えられる。また、労働時間規制の強化に対する企業側の反発があることも労働時間規制が進まないことの要因の一つと言えるだろう。労働時間規制が設けられることで所定外労働を含めた自社の労働時間の規制に対処する必要に迫られる。企業側としては、企業の利益低下の恐れがある規制に対しては消極的であるのだろう。

第4節 欧州諸国における働き方

本節では、筆者が本論文のテーマの決定にあたり疑問を感じていた海外諸国との働き方の違いについて少し触れたい。ここでは、特に労働時間の短い国の目立つ欧州における時間規制と働き方の違いを日本と比較しながらみていく。

EU（欧州連合）では、1993年に制定された（2000年、2003年に改正）「労働時指令」によって、各加盟国はその内容を国内法化することが義務付けられている。労働時間に関する主な規制を挙げると、「1週の労働時間は、時間外労働を含めて、48時間を超えてはならない（1週の労働時間については、4か月以下の単位で平均して、48時間以内の上限であってもよい）」、「1日（24時間）において、連続11時間以上の休息を付与しなければならない」、「7日ごとに、11時間の休憩に加えて、連続24時間以上の週休を付与しなければならない」などがある。日本の労働基準法と比較すると、EUは休息を中心とし多岐性であり、労働時間は1週単位で厳格に規制されている反面、割増賃金規制がないところが特徴である。このようなEUによる労働時間に関する規制が加盟国における規制のもととなっている。ここで、欧州諸国の中でも労働時間の短いドイツとフランスにおける規制を参考に見ていきたい。ドイツやフランスは、それぞれ労使や政府が効果的に労働時間短縮を主導してきたという背景がある¹⁵。それぞれの国をみていくと、ドイツでは、労働時間については労働時間法という法律がある（1994年制定）。この法律による規制のポイントは、1日の労働時間の上限は8時間（6ヵ月単位の変形性で、その総枠の範囲内では1日10時間まで許容されている）、1日の労働時間の終了後に連続した11時間以上の休息時間が必要、時間外労働は原則禁止、割増賃金の規定がないことである。このような基準を厳格に適用し、それ以外のことは労働協約に委ねている。フランスでは、労働法典において労働時間に関する規定がある。この規定のポイントは、週の法定時間が35時間であること、時間外労働に関しての上限は1日10時間、1週48時間であること、時間外労働に対する割増賃金が義務付けられていること、1日の労働時間の終了後に連続した11時間以上の休息時間が必要であることである。

欧州の労働時間規制について大内（2015）よりまとめると、絶対的上限の設定、休息の確保、深夜労働者の保護が中心である。また、多様な変形性を認めていることや、労働協約により規制からの逸脱が認められていることなど、一定の弾力性があるのも特徴である。労働時間規制について、欧州では労働協約が中心的役割を果たしており、比較して日本も1日や1週間の労働時間や割増賃金の規定があること、比較的強い規制ではあると言えるが、大内（2015）は、労働時間の絶対的上限がないこと、労使による時間外労働の管理が機能していないことを指摘している。また、働き方に関して欧州では、時間外に行える範囲であらかじめ社員ごとに業務を規定したジョブディスクリプションが明確に定められており、規定された以外の業務は行う必要がない。加えて、職務給を基本とし、一般労働者は査定によって賃金額や昇進が決まることもな

いので、日本の労働者のように内省を強いられる仕組みは生じないのである¹⁶。このように欧州では EU による労働時間規制と各国における比較的厳格な規制の存在や、人事評価の仕方の違いによって、日本との労働時間の差が生じていると考えられる。

¹厚生労働省『毎月勤労統計調査について』

²1日の所定労働時間が当該企業の一般の労働者より短い者、又は1日の所定労働時間が一般の労働者と同じであっても、1週の所定労働日数が少ない労働者をいう。

³常用労働者のうち、パートタイム労働者以外の労働者をいう。

常用労働者とは次の[1]、[2]又は[3]のいずれかに該当する者をいう。

[1] 期間を定めずに雇われている労働者

[2] 1か月を超える期間を定めて雇われている労働者

[3] 1か月以内の期間を定めて雇われている労働者又は日々雇われている労働者
で、当該年の前年の11月及び12月の各月にそれぞれ18日以上雇用された者

⁴荒井（2013）551 ページ

⁵鶴他（2010）5 ページ

⁶平成13年12月12日付け基発第1063号「脳血管疾患及び虚血性心疾患等（負傷に起因するものを除く。）の認定基準について」

⁷大内伸哉（2015）19 ページ

⁸総務省統計局「人口推計」

⁹荒井（2013）14 ページ

¹⁰厚生労働省『時間外労働の限度に関する基準』

¹¹大内（2015）39 ページ

¹²大内（2015）14 ページ

¹³衆議院『労働基準法の一部を改正する法律案要綱』

¹⁴大内（2015）31 ページ

¹⁵鶴他（2010）15 ページ

¹⁶石田・寺井（2012）259 ページ

第3章 長時間労働の要因について

本章では、長時間労働是正のために必要な取り組みを明らかにするため、長時間労働の要因を明らかにする。その要因をふまえて、前章で示したように労働時間短縮に向けた規制や政府による推進があるにもかかわらずなぜ未だに長時間労働がなくなるのかということについて考察したい。

第1節 長時間労働の要因

長時間労働の要因を示すにあたって、労働政策研究・研修機構による調査¹、鶴（2010）を参考にした。これらをもとに、長時間労働の主な要因として考えられる項目についてその特性別にここでまとめる。

（1）アンケート調査より明らかになった要因

まず、労働政策研究・研修機構によるアンケート調査をみていく。『「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」結果および「労働時間や働き方のニーズに関する調査」結果』では、所定外労働が発生する原因についてアンケート調査を実施している。企業調査では無作為に抽出した全国の従業員 100 人以上規模の企業 12,000 社（有効回答企業 2,412 社）を対象に、労働者調査では同企業を通じ、そこで雇用されている働き盛り世代を中心（20～40 代優先）とする正社員 60,000 人（有効回答労働者 8,881 人）を対象に調査を 2014 年 12 月末時点の状況を尋ねたものである。

企業調査にて所定外労働の発生要因を尋ねると（複数回答）、「業務の繁閑が激しいから、突発的な業務が生じやすいから」（64.8%）、「人員が不足しているから」（50.9%）、「仕事の性質や顧客の都合上、所定外でないとできない仕事があるから」（47.1%）が全体の約半数以上が抱える要因だった。さらに、「組織間や従業員間の業務配分にムラがあるから」（23.7%）、「仕事の進め方にムダがあるから（急な方針変更や曖昧な指示、プロセスの多い決裁手続き、長時間におよぶ会議等）」（22.2%）、「能力・技術不足で時間がかかってしまう従業員がいるから」（21.6%）が、いずれも 20% 台で続いた。またこれらの結果を過去 1 年間における正社員の 1 ヶ月当たりの（平均的な）総実労働時間の長さ別にみた分析では、「人員が不足しているから」や「所定外でないとできない仕事があるから」、「（従業員が）残業手当や休日手当を稼ぎたいから」等については、1 ヶ月当たりの（平均的な）総実労働時間が長い企業ほど回答割合が高くなっており、これらの要因によって長時間労働を発生させる主な要因と考えられる。また、企業の業種別、規模別にみても、その回答に一定の傾向がみられる。

次に、労働者に対し行った同様の調査によると、「業務の繁閑が激しいから、

突発的な業務が生じやすいから」(58.5%)が突出して最も多く、「人手不足だから(一人当たり業務量が多いから)」(38.2%)が次に多かった。そして「自分が納得できるまで仕上げたいから」(23.9%)、「仕事の性質や顧客の都合上、所定外でないとできない仕事があるから」(22.4%)が20%台で続いた。またこれらの結果を1週間の総実労働時間別にみると「人手不足だから」や「仕事の性格や顧客の都合上、所定外でないとできない仕事があるから」「組織間や従業員間で業務配分にムラがあるから」「仕事の進め方にムダがあるから」など多くの項目で、総実労働時間が長い労働者ほど回答割合が高くなっている。これらは企業調査と同様に、より長時間労働を誘引する要因になっていると考えられる。またこれらの結果を性別、年齢別、役職別にみても、多少の回答の傾向の違いが見て取れた。

(2) 先行研究で挙げられている要因

次に、先行研究から長時間労働の要因を探る。先に挙げたアンケート調査は企業や労働者の主観的な意見を明らかにしたものであったが、日本における長時間労働の要因をまとめるにあたり、より客観的な視点からも考察する必要があると考えるためである。

鶴(2010)は、労働者本人の意思に基づいたものであるか否かで「自発的長時間労働の要因」と「非自発的長時間労働の要因」に分類し、長時間労働の要因について労働者の視点からみた要因や企業内部における要因、さらには個々の企業を取り巻く事象といったよりマクロ的な視点からの要因を挙げている。

「自発的長時間労働の要因」としては、仕事が純粋で好きで長時間労働を全く厭わない「仕事中毒」、時間外労働による残業代の増加を目的とする「金銭インセンティブ」、評価や昇進機会を高めるために長時間労働を行う「出世願望」、仕事に就くにあたってつぎ込んだ多大なコストに見合ったリターン(所得)を高めようとする「人的資本の回収」、プロとして一定水準以上の仕事をしようとする「プロフェッショナリズム」がある。「非自発的長時間労働の要因」としては、外部労働市場の未発達により使用者側の交渉力が強くなり意に染まぬ長時間労働を余儀なくされているとする「市場の失敗」、企業内の働き方による要因である「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」、不況時の労働力を確保するための「雇用調整のためのバッファー確保」、長時間労働を良しとする企業文化や社会的規範に起因した「自発的長時間労働者からの負の外部効果」がある。

(3) 本論文で用いる長時間労働の主な要因

労働政策研究・研修機構によるアンケート調査において、所定外労働が発生する要因を尋ねた項目では 15 の選択肢が示されており、回答数の割合の差はあるもののその全ての選択肢が要因として挙げられていた。このことから長時間労働の要因は多岐にわたると考えられる。また、企業調査では産業別、規模別、労働者調査では性別、年齢別、役職別に多少の回答の傾向の差がみられることから、一概に長時間労働の要因を述べることは難しい。そのことをふまえながらも、本論文では日本企業全体の長時間労働の全体像を掴むことを目指し、ここまで述べた日本の労働時間規制の背景や要因に関するアンケート調査、鶴（2010）の挙げる要因をもとに、長時間労働の主な要因と考えられる項目をその特性ごとに以下にまとめたい。

①日本の労働規制による要因

・事実上上限のない労働時間規制

第2章で述べた通り、労働基準法にて法定労働時間は定められているものの、36 協定を締結すれば、労働時間、休憩、休日に関する規制に関わらず、時間外・休日労働が可能となっており、その限度時間に関しても法令による規制はなく、労使間の自主的な協議による決定に委ねられている。このような事実上上限のない労働時間規制により、そもそも時間の制限なく働くことが可能になってしまっている。

②日本的雇用慣行による要因

・外部労働市場の未発達

日本では転職による金銭的・時間的・精神的コスト、賃金水準の低下、評価の低下などが大きく、転職は一般的ではない。そのため使用者の交渉力が必然的に強くなり、慢性的な長時間労働から抜け出せなくなる。また、長時間労働が深刻な場合には、転職したくても転職するための時間やエネルギーさえもないという状況が考えられる。また鶴（2010）は、アメリカなどでは日本よりも平均的な労働時間が長い場合があるにもかかわらず過労死があまり聞かれないのは、労働市場の流動性などの機能の違いも影響している可能性がある」と指摘する。ある企業で長時間労働があった場合でも外部労働市場が発達していれば他の企業に移ることができるが、日本ではそのような選択肢を持ちにくい労働市場となっている。

・雇用調整のため

日本企業では、労働の固定費（採用・解雇や教育訓練などにかかる費用）が高く、景気変動による労働需要の減少時に雇用機会を維持するために、労働

需要の拡大期に正規従業員を増加せず、労働時間の拡大によって対応してきた。つまり、不況期に人員調整を避けるため労働時間を削ることができるよう、平時から所定外労働時間を常態化し、労働時間のバッファを維持することが必要なのである。武石（2012）も、先行研究より、日本企業が不況時に労働保蔵を行う傾向が他国よりも強かった事実を述べている。

③社員の自発的行動による要因

・所得増加のため

時間外労働を増やすことにより残業代を含めた自らの所得の増加を目的とする。所定外労働は割増賃金率が適用されるため、この仕組みがインセンティブとなって自発的に長時間労働をする場合がある。通常、労働と余暇はトレードオフの関係にある²が、ライフスタイルとして余暇を重視する労働者が増えたとしても、余暇の充実ために所得の増加は必要であり、長時間労働を行う場合が考えられる。先に挙げたアンケート調査では「残業手当や休日手当を稼ぎたいから」という項目を選ぶ労働者は 6.0%と少なかったものの、割増賃金が長時間労働へのインセンティブとなると指摘する先行研究は多く、大内（2015）も割増賃金によって余暇の機会コストを高めるため、労働者がより一層働くことを望む可能性があることを指摘している。

・仕事中毒、プロフェッショナリズム

仕事が面白く、純粋に好きで長時間労働を厭わない場合である。この場合には何かの見返りを求めて長時間労働を行っているのではない。また、自分の仕事を自分が納得できるまで仕上げたいと考えるプロフェッショナリズムとも言える意識から自発的に長時間労働を行う場合があり、労働者に対するアンケート調査では 3 番目に多い要因となっている。仕事が好きという思いときちんと自分の仕事を仕上げたいという思いは、自ら好意的に長時間労働を行っている的で共通しておりここでは一つの項目とした。しかしこの「自分が納得できるまで仕上げたい」という思いの背景には、純粋に仕事を全うしたいという思いの他に、後に挙げる職務範囲の不明確さや努力の過程を評価される人事評価により、結果的に長時間労働を選択してしまっていることも考えられる。労働者自身がこれらの背景を認識しているかどうかはアンケート調査からはわからないが、実際は他の要因から影響を受けていながらも、必ずしも他律感を伴わずに自律的に長時間労働を選択してしまっている可能性に留意する必要がある。

④日本企業内部の特徴による要因

- ・業務量の多さ（＝人員不足）

業務量に対して人員が足りておらず、1人当たりの業務量が所定時間内では終わらないほどの多さになってしまっている。アンケート調査で企業、労働者の両者とも多くの割合で長時間労働の要因として指摘されていることや、実際の労働時間別にみても労働時間が長いほど指摘される割合が増える傾向が顕著であることから、業務量の多さは長時間労働の主要な要因であると言える。また、アンケート調査で指摘の多かった「突発的な業務が生じやすいから」や「仕事の進め方にムダがあるから」という項目も業務量の多さに帰するものであると考え、当要因に含める。突発的な業務の発生については、多くの企業で指摘されているものの実際の労働時間の長さとの関連性が調査からみられないことから、長時間労働を生み出す直接的な要因というよりは、日本企業において幅広くみられる特徴であり長時間労働に起因する可能性のある事象であると考え。特に情報通信業、不動産業、物品賃貸業、製造業のような顧客との取引が多いと考えられる業種での指摘が目立つことから、顧客と仕事を行う上で突発的な業務が発生し、それに対応せざるを得ない状況があることが予想される。また、仕事の進め方の無駄についての指摘があることは、必要な業務に加え無駄な業務の多さにより結果的に業務量が多くなってしまっていることを示唆している。具体的には、「頻繁で長い会議」に象徴されるように部門内、部門間での情報の共有や伝達等が重視される傾向があること、資料の細部や見栄えに過度な質が求められ資料作成にかかる時間が長いこと、手続きにかかるプロセスが多いことなどがあるだろう。また、人員不足については宿泊業、飲食サービス業で特に指摘が目立っており、業務量の多さは業種によってその背景に特色があることが考えられる。

- ・職務の不明確さ

日本では欧米と比較して、職務の定義（ジョブ・ディスクリプション）が明確でない。これは陳儀が自分の職務範囲が明確でない分、自分の仕事が終われば退社するという行動がとりにくく、長時間労働につながっている。「職務の不明確さ」について鶴（2010）は、終身雇用が一般的で、賃金が職務給ではなく職能資格制度で運用されてきたことと密接に関係しているとしている。職務に対応して賃金が支払われるのではないため、一人ひとりの職務の定義が曖昧でも評価ができてしまう。また舟橋（1987）は、日本企業の採用の仕方についても指摘している。将来企業にとって有用な人材として成長することができるかどうかという一般的能力や、集団の中で協調してやっていけるかどうかといった人柄をもとに採用するのが一般的である日本企業において、特定の職務能力を持たない社員は「ジェネラリスト」として企業内

の様々な仕事を遍歴することとなる。このような仕事のやり方が、職務概念が成立せず、責任や権限も不明確であるという日本的業務の特徴を生み出しているとしている。

- ・ 人事評価制度

日本企業の人事評価制度は、職能資格給や役割給を基本として査定によって昇給、賞与、昇進が決まることが一般的である。業務目標の達成度合いやその過程が査定の対象となり、評価を行う上で努力の程度、つまり労働時間が重視されやすく、労働者は評価や昇進機会を高めるために長時間労働を行う。このように査定による労働者への内省発動によって長時間労働を促す仕組みが構築されているのである³。職務給を基本とする欧米諸国では、一般労働者は査定によって賃金額や昇進が決まることもないので、労働者が内省を強いられる仕組みは生じない。労働政策研究・研修機構が行った同調査において、企業に対し従業員が所定外労働したことを、どのように人事評価しているか尋ねると、「評価していない（残業の長さとは関係ない）」と答えた企業は 48.1%と半数弱で、「プラスに評価している（どちらかというも含む）」「何とも言えない」と答えた企業は合わせて 46.1%であり、人事評価制度が長時間労働に影響を及ぼしている可能性を示唆している。

- ・ 職場風土

企業内に、「残業は当たり前」という文化や、同僚や上司が残業をしている場合に先に帰りにくいといった職場風土がある。第 1 章第 2 節で述べたように、かつては仕事中心で残業を前提とした働き方が一般的であった。佐藤・武石（2011）は、「現在の部課長層の多くが、仕事中心のライフスタイルを望ましいとする上司の下で、キャリアを形成して管理職となっただけでなく、そうしたライフスタイルを望ましいものとして受け入れてきたことがある。」と述べており、現代の労働者において仕事中心のライフスタイルは一般的ではなくなっているものの、恒常的に残業することや、休暇を取得せずに働き続けることが、企業への忠誠心をあらわすとされる職場風土がまだ残っていると指摘している。加えて、査定によって評価、昇進が決まる人事評価制度の存在も、他者を気にしながら働くという風土を助長していると考えられる。アンケート調査では「職場に帰りにくい雰囲気があるから」と答えた労働者の割合は年齢が若いほど多く、実際に上司などが残業しているために帰りにくいと感じているようである。

第 2 節 なぜ長時間労働がなくなるのか

本論文で、長時間労働の是正を論ずるにあたって、「日本企業においてなぜ長時間労働がなくなるのか」という問いがまずあった。この問いに対しては、前節で挙げた要因がいまだに存在していることに加え、これまで政府による労働時間短縮のための取り組みはあったものの、大きな成果を上げることができなかったことを答えとしたい。政府による取り組みが長時間労働の是正を実現できなかった背景としては、まず実行性のある労働基準法を整備できていないこと、労働時間短縮や働き方改革のための計画や推進部を設定してはいるものの、企業に直接的に働きかけるような実質的な取り組みがみられないことなどがある。

以上をふまえ、どうすれば長時間労働を是正できるかについて議論を進めていきたい。前節の長時間労働の要因をもとに、それらを誰がどのように解決すべきかを考察する。まず、①日本の労働規制による要因について、欧米でみられるように規制によって労働時間の上限を設定することは、労働時間短縮につながると考えられる。しかし第2章第3節でみたように、これまでの政府の取り組みについて実行性が明らかではないこと、政府は労働時間規制に関して積極的ではないことがあり、現時点では実行力のある規制があるとは考えにくい。また、強制的に労働時間を制限することができたとしても、限られた時間の中で企業がこれまでの生産性を保つために、は企業側がより効率良く働く仕組みを整えることが不可欠である。長時間労働の是正に関して政府が行うことができるのは労働時間に関して規制をする、長時間労働防止のために監督を行うなどの外部からの取り組みであり、長時間労働が実際に存在する企業内部については企業がその解決のために取り組まなければならない。②日本的雇用慣行による要因についてはどうだろうか。外部労働市場について、かつては一般的であった終身雇用を当たり前とする考えが薄れてきていたり、転職に関する情報が多く得られるようになったりと、以前と比較して外部労働市場は広がってきているものの、十分に発達するには長い時間を要すると考えられる。また不況期に労働時間によって雇用調整を行う点について、これは1975年から現在までの調査において、石油危機やバブル崩壊、東日本大震災などいずれの不況期においても残業規制が最も多く実施された雇用調整の方法であり、その慣行はほとんど変わっていないことが分かっている（大内、2013）。さらに少子化によって労働力人口が減少していく日本において、人員の増減によって労働需要に対応することはさらに難しくなっていくと考えられ、労働時間による雇用調整は今後も続くと予想される。日本的雇用慣行は日本企業の競争力を高めてきたものであり、政府や企業がそれぞれ取り組みを行っても直ちに解決できるものではないだろう。武石（2012）も「日本人の長時間労働は、いわゆる日本的雇

用慣行のもとで長期雇用が存在していることの代償と解釈することもできるため、長時間労働を是正するには、日本の内部労働市場の仕組み自体を変える必要があるといえる。ただし、非効率な長時間労働については職場管理の工夫次第で削減できる。」と述べている。以上を踏まえると、長時間労働の是正のためには企業それぞれが取り組みを行うことが現時点で最も有効で実現性のある解決策であると考えられる。それぞれの企業が③社員の自発的行動による要因、④日本企業内部の特徴による要因に対応する取り組みを行うことが必要である。次章以降で、具体的にどのような取り組みが必要かを詳しくみていきたい。

¹労働政策研究・研修機構『「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」結果 および「労働時間や働き方 のニーズに関する調査」結果』（2016年3月発表）

²大内・川口（2014）162 ページ

「経済学では、一定の時間から生活に必要な時間を差し引いた残りの時間（総時間）を、人々が余暇時間と労働時間にどのように割り振るかによって労働時間が決まる」

³石田・寺井（2012）259 ページ

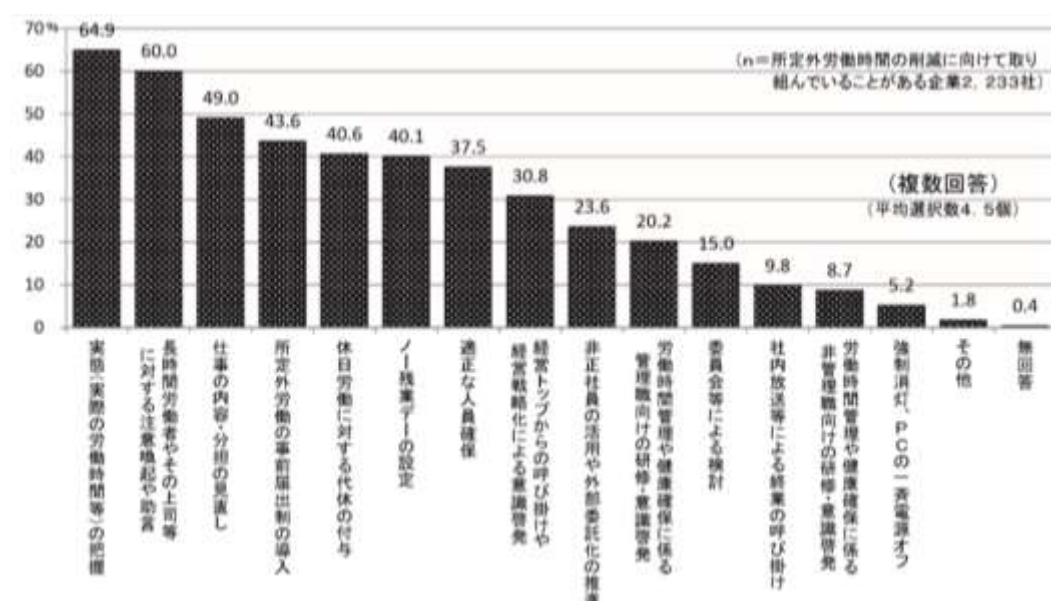
第4章 企業に求められる取り組みとは

第3章では日本の長時間労働の要因をまとめたうえで、それらをどのように解決していけるかについて考察し、現時点では、企業において長時間労働の是正のために取り組みを行うことが最も有効で実現性があるとした。第4章では、長時間労働是正のために具体的に企業でどのような取り組みが行われているか、またどのような取り組みが必要かを考えていく。

第1節 企業における長時間労働是正の取り組み状況

企業は長時間労働是正に向けてどのような取り組みを行っているのだろうか。労働政策研究・研修機構による調査¹⁾によると、所定外労働時間の削減に向けて取り組んでいることが「ある」と答えた企業は92.6%、「ない」と答えた企業は6.8%であり、9割を超える企業が所定外労働を問題視し、解決のために取り組みを行っているようであった。

図表 4-1 所定外労働時間の削減に向けて取り組んでいること



出所：労働政策研究・研修機構『「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」結果および「労働時間や働き方」のニーズに関する調査」結果』（2016年3月発表）

所定外労働時間の削減に向けた取り組みが「ある」場合の具体的な内容としては（複数回答）、「実態（実際の労働時間等）の把握」（64.9%）、「長時間労働者やその上司等に対する注意喚起や助言」（60.0%）が半数以上の企業が行って

いる取り組みだった。続いて「仕事の内容・分担の見直し」(49.0%)、「所定外労働の事前届出制の導入」(43.6%)、「休日労働に対する代休の付与」(40.6%)、「ノー残業デーの設定」(40.1%)、「適正な人員確保」(37.5%)、「経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓発」(30.8%)等となっている。

また、こうした取り組みの結果、実際に所定外労働時間が短縮されたかという質問には、「短縮された」とする企業が半数を超える(52.8%)一方、「変わらない(よく分からない含む)」とする企業も45.9%みられた。大部分の日本企業は長時間労働のもととなっている所定外労働時間の削減に向けた取組を行っているとしているが、実際に所定外労働時間の長さが短縮したと実感している企業はその約半数にとどまっているのである。

その理由を探るために、同調査や厚生労働省の委託によりみずほ情報総研株式会社が行った調査より具体的な取り組みをみってみる。多くの企業で行われていたのは「実態(実際の労働時間等)の把握」「所定外労働の事前届出制の導入」といった実態把握のための取り組み、「長時間労働者やその上司等に対する注意喚起や助言」「有給休暇取得の促進」といった意識啓発、「ノー残業デーの設定」「残業時間の上限の設定」「決まった時間にチャイムを鳴らす等、時間に区切りをつける」といった労働時間を制限する取り組み、「仕事の内容や業務の見直し」などであった。これらの取り組みは長時間労働の是正に効果がないのだろうか。先に挙げたように、長時間労働の要因の一つとして職場風土があるが、意識啓発によってこれを変えることは重要である。しかし、ただ注意喚起や休暇取得促進として言葉をかけるだけのような形式的なものでは意味がないだろう。詳しくは後述するが、職場風土を変えるにはさらに全社的な意識変革のための取り組みが必要であると考ええる。また、ノー残業デーの設定や時間に区切りをつける取り組みは、多少の労働時間の削減は見込める可能性もあるが、強制的に時間を制限しているだけであり、長時間労働の根本的な解決にはならないだろう。労働者の生産性を上げる取り組みなしに強制的に労働時間を制限することは、労働者にとって負担となる可能性もある。仕事内容や業務の見直しは、長時間労働の主な要因として挙げられている業務量の多さの解消に効果があると考えられる。調査では5割程度企業が取り組んでいるが、効果を実感するにはさらに抜本的で継続的な見直しが必要だろう。また、労働時間等の実態把握を行うことは所定外労働時間の削減に着手する以前の問題である。

さらに、取り組みを行っているにもかかわらず、その効果を実感できない企業も少なくない理由について、同調査では、原因と対策の不一致を挙げている。例えば、所定外労働の発生の要因として「人手が不足しているから」と答えた

50.9%企業のうち、実際に「適正な人材確保」に取り組んでいるのは4割に満たなかった。また、「仕事の性質や顧客の都合上、所定外でないとできない仕事があるから」(47.1%)「仕事の進め方にムダがあるから」(22.2%)と答えた企業のうち「仕事の内容・分担の見直し」を行って言うのは5割程度にとどまっていた。このように、取り組みを行っているとしても、所定外労働が発生する要因に対応する取り組みを積極的に行っていないことは課題である。

第2節 どのような取り組みが必要か

長時間労働の是正のために企業に必要とされる取り組みはどのようなものであろうか。これまでに明らかにした長時間労働の要因や企業の取り組み状況をふまえ、日本企業が長時間労働を是正するために行うべき取り組みとして次の5点が必要であると考えた。

①それぞれの社員がこなすべき職務の明確化と職務の遂行度を評価する仕組みづくり

要因として多く挙げられていた「業務の不明確さ」を解消するため、それぞれの社員の行うべき業務を定め、無限定に仕事をすることを防ぐための取り組みである。「業務の不明確さ」と「職能資格制度を基本とした人事評価制度」は第3章第1節で述べたように、相互に関連した要因であるので、業務の定義や範囲を明確にするとともに、業務の達成度を評価する人事評価制度をセットにして行うことが必要である。

②業務の効率化

要因として多く挙げられていた「業務量の多さ」を解消するための取り組みである。日本企業においては会議が長い、資料の質が過度に求められるなど、業績に直接関連しないような無駄な業務が慣習化しているケースもよくある。そのような業務の削減やより短時間でできるような効率化が必要である。

③社員の生産性の向上

より限られた時間の中で、仕事の質を落とすことなくこれまでまたはこれまで以上の業務をこなすことで、企業の実産性を低下させることなく労働時間短縮につなげるための取り組みである。具体的には、社員の知識や能力を上げるための教育や研修などの実施が考えられる。

④働き方を変えるための風土づくり

これまで職場の雰囲気や上司の評価を気にしながら働いたり、残業を当たり前として働いたりしてきた企業では、社員がその働き方を変えることは容易ではないだろう。そこで企業全体として働き方を変えなければならないという姿

勢をトップが示すこと、また管理職が実際の職場において時間管理や呼びかけを徹底し、新しい職場風土をつくる必要がある。

⑤社員へのインセンティブ

残業代を必要な賃金の一部と捉えている社員の存在や、同じ仕事量をより短時間で行うことで社員にかかる負荷など、労働時間の短縮に対し考慮すべき課題がある。長時間労働の取り組みに対する賛同の獲得や取り組みの定着のため、短い時間でより効率働くことが社員にメリットをもたらすような仕組みを整える必要がある。

¹労働政策研究・研修機構『「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」結果および「労働時間や働き方 のニーズに関する調査」結果』
(2016年3月発表)

第 5 章 事例分析

本章では SCSK 株式会社と伊藤忠商事株式会社の事例分析と考察を行う。

第 1 節 事例分析の目的と視点

(1) 事例分析の目的

本論文の問題提起は「長時間労働を是正しながら、企業の生産性を低下させることなく社員がより効率的に働けるようにするため、企業が取り組むべきこととは」であった。これを明らかにするため、第 4 章では、長時間労働の要因や企業の取り組み状況から日本企業が長時間労働を是正するために必要と考えられる取り組みを 5 点にまとめた。これは文献調査やアンケート調査から導き出した理論上のものである。企業にとって本当に実行性のある取り組みを明らかにするため、第 5 章で行う事例分析では、企業で実際にどのような取り組みが行われているのか、どのような取り組みが労働時間の短縮につながっているのかを調査する。事例の選定基準としては、実際に効果のある取り組みを明らかにしたいため、長時間労働是正のための取り組みを積極的に行う姿勢が見られ、実際に労働時間を短縮できている企業を分析対象とする。そのうえで、「長時間労働を是正しながら、企業の生産性を低下させることなく社員がより効率的に働けるようにするため、企業が取り組むべきこととは」という問題提起に対する最終的な答えを明らかにする。

(2) 事例分析の視点

長時間労働の是正に向け、企業に求められる取り組みを明らかにするために、以下の視点から分析を行う。具体的な取り組み内容だけではなく、取り組みに至るまでの背景や今後の展望についても分析することで、より実効性のある取り組みを明らかにできると考える。

- 1) 長時間労働の要因と是正に取り組み始めた背景は何か
- 2) 長時間労働是正のためにどのような取り組みを行っているか（第 4 章で挙げた 5 点の取り組みを参考にする）
- 3) どのような成果があったか（実際の社員の労働時間や働き方にどのような変化があったか等）
- 4) 今後必要な取り組みとは

第 2 節 SCSK 株式会社

(1) 選定理由

大手 IT 企業である SCSK 株式会社（以下、SCSK）では、かつては長時間労働

が当たり前であったが、2011年の会社合併を機に、2012年に社員の働き方を見直す「働き方改革」が開始された。長時間労働が多く聞かれるIT業界だが、社員にとって「働きやすく、やりがいのある会社」を目指して、強いリーダーシップのもと様々な先進的な取り組みが行われている。取り組みに対し外部評価も高く、取り組みの結果、営業利益を増やしながら所定外労働時間の削減に成功しており、分析対象とした。

(2) 分析方法

同社ウェブサイト、業界雑誌記事、同社の改革に関して執筆された書籍に加え、社員の方（A氏）のインタビューをもとに行った。インタビューでは公開情報より得ることのできなかった取り組みについての詳細、実際の働き方や風土の変化などについてのお話を伺った。インタビュー概要は以下の通りである。

日次：2018年6月12日 13:30～14:30

場所：SCSK株式会社 豊洲本社

インタビューイー：男性、入社10年以上、現在法人向けの営業を行う

(3) 分析内容

企業概要

設立：1969年10月25日

代表者：代表取締役 会長執行役員 最高経営責任者 田渕 正朗

代表取締役 社長執行役員 最高執行責任者 谷原 徹

売上高：連結 336,654 百万円（2018年3月期）

従業員数：連結 12,054 名（2018年3月31日現在）

事業内容：コンサルティング、システム開発、ITインフラ構築、ITマネジメント、BPO（Business Process Outsourcing）、ITハード・ソフト販売

SCSK株式会社における「働き方改革」について

同社は2009年に住商情報システム株式会社と株式会社CSKが合併し、SCSK株式会社に商号変更された。同社では、CSR活動の重要テーマの一つとして「働きやすい、やりがいのある会社」を設定し、ワーク・ライフ・バランス、ダイバーシティ、健康経営、人材育成の4つのテーマを設定し、IT業界全体への波及効果を見据えて取り組んでいる。2017年には、経営トップ主導による働き方改革運動「スマートワーク・チャレンジ（スマチャレ）」の取り組みと、業務のクオリティ・職場コミュニケーションの変革による生産性向上が評価され、厚生労働省による第1回「働きやすく生産性の高い企業・職場表彰」において「大

企業部門・最優秀賞（厚生労働大臣賞）」を受賞し、2018年には、日本経済新聞社が実施する、働き方改革を通じて生産性を高め持続的に成長する先進企業を選出する「日経スマート・ワーク大賞 2018」にて「人材活用力部門賞」を受賞している。

事例分析

1) 長時間労働の要因と是正に取り組み始めた背景は何か

・長時間労働の要因

職場では残業時間の規制はなく、無制限に働くことができていた。A氏によると、24時間365日稼働する必要のあるIT業界の特徴から、長時間働ける社員が重宝される風土があったという。また、顧客との取引が多い業務の特性上、顧客からの注文の詳細が不明確で、納品後にトラブルや修正がある場合が多く、それぞれの注文の完了までに時間がかかってしまうことを要因として挙げている。

・背景

SCSKではかつては長時間労働が当たり前であった。2012年、当時の経営トップである中井戸信英氏が、この労働環境を目にして危機感を覚え、顧客の経営課題を知識と創造性をもって解決する仕事のはずが社員の働き方がそれとかけ離れていることを強く問題視し、覚悟をもって働き方改革を断行した。中井戸氏が長時間労働に問題意識を持った背景として、中井戸氏が住友商事株式会社で現役社員として働いていたころ、ドイツへの赴任で決められた時間の中で高い成果を出すドイツ人に触れたことや、アメリカで若者たちの生き生きとした働きぶりをみて感銘を受けたことといった経験がある。また、社員の健康を重視する姿勢は、呼吸器系が弱く病気がちであった自身の幼いころに経験に基づいている¹。

改革の開始に際し、「予算よりも残業削減を優先する」と中井戸氏が明言しており、業績が下がることも覚悟の上での改革であった。中井戸氏は、改革によって仕事の仕方、チームワークの取り方、心の持ち方などを変えれば今までより少ない時間で同じパフォーマンスを上げられ、また身体的、精神的な健康が良くなればクオリティやアイデアを生み出す力も向上し、いずれは業績が上がっていくと話している。そのきっかけや施策や環境を提供するのが経営者の責任であるとしている。また、「健康を害して予算達成するくらいなら、社員の健康を取れ」、「長時間労働になりそうな仕事は取ってこなくていい」、「残業が月20時間を超えそうなら外注に出せ」といった、中井戸氏を含めた取締役らが集まる「情報連絡会」での生々しいやり取りが議事録として一般社員に公開され、

会社全体に改革に本気で取り組む姿勢を示していた²。

2) 長時間労働是正のためにどのような取り組みを行っているか(第4章で挙げた5点の取り組みを参考にする)

・「スマートワーク・チャレンジ 20」の実施

2013年4月から開始された、より賢く効率的に働いて目標(有給休暇20日取得、月間平均残業20時間未満)を達成しようという取り組みである。取り組み単位は部門ごとで、目標数値を達成できないと特別ボーナスの支給対象にならないこともあり、社員自らが各部署の特徴に合わせて、仕事の進め方を抜本的に見直すアイデアを話し合い実践していった。役員会において定期的に目標達成度が定期的に可視化され、それに対して毎回中井戸氏がメッセージを発信しており、進捗が思わしくない部門は名指しで叱咤激励を受けることもある。進捗報告で達成が思わしくない部門に対しては、なぜそうなのか、どこに問題があるのかをとことん議論し、その結果、改革を妨げる問題点や課題には、追加施策や人事制度を見直すなど素早い対応を求めた。役員会でのそのようなやりとりをイントラネットにそのまま掲載することで、社員一人ひとりに会社の改革への本気度をより強く伝えようとしている。「社員一人ひとりと話すことはできないけれど、役員50人の気持ちを変えることができたら、会社全体が変わっていく」と信じ、役員会を実施するたびに繰り返し改革の必要性を熱く語り続けたのである。A氏は、このようなトップの働きかけに関し、中井戸氏と直接話をする機会はなく冒頭で話を聞く程度であるが、改革を始めた当初は中井戸氏の「意志を持ってやりきる姿勢」を実際に強く感じたという。このように中井戸氏が強い意志を持って改革を軌道に乗せたことで、その後トップの交代があってもその仕組みを継続できていると話す。顧客との取引の多いSCSKでは、顧客に働き方改革を理解してもらうため、中井戸氏自ら手紙を書き、各役員が取引先の役員層のもとへ持参した。さらに社員の家族にまで中井戸氏からのメッセージを手紙として届け協力を仰ぐほど徹底していた。

年次有給休暇を100%取得した後の不測の事態に付与するバックアップ休暇、飛び石連休の間の平日などに設定する全社一斉有休日(年次有給休暇の計画的付与)、時間外勤務時間数により段階的に承認者が上位役職者に切り替わる認証ルール(課長~社長)など、さまざまな仕組みも導入している。

・業務の効率化

「スマートワーク・チャレンジ 20」の中で目標の残業時間を達成するために、社員自らが各部署の特徴に合わせて仕事の進め方を見直していった。具体的には会議の時間の短縮、ペーパーレス化、訪問先への直行直帰などである。また、

トップダウンで業務のやり方から効率化を図る例もある。顧客からの注文の詳細が不明確で、納品後にトラブルや修正がある場合が多く、それぞれの注文の完了までに時間がかかってしまうことが SCSK における長時間労働の要因の一つであると述べたが、これはつまり事後発注の問題であり、「発注時に発注書面を交付する義務」を定める下請法に違反しながらも、IT 業界の悪習になっていた。中井戸氏はこのような業務のやり方に対して社員や取引先にも訴えかけながら改善を図り、以降、SCSK では事後発注ゼロとなり、効率が上がっている³。

- ・社員へのインセンティブ

A 氏によると、残業が恒常的であった SCSK では給与に占める残業代の割合が多いこともあり、改革を始めた当初は社内での反発がかなりあった。そのような懸念に対し、同社では 2015 年 7 月に残業手当の一律支給が始まるまでは、残業時間の目標の達成度によって部署ごとに特別ボーナスを支給していた。2015 年 7 月からはこの制度を廃止し、全正社員に残業時間の有無に関わらず 34 時間または 20 時間の残業手当相当額を手当として、従来の所定月額給与に一律上乗せ支給することで、残業手当の減少を意識することなく、一層効率的な働き方ができるような仕組みを作っている。

- ・社員の生産性の向上

A 氏によると、社員全体の生産性を上げるため、大きな成果を上げる社員の仕事のやり方を定期的に共有する機会があるという。何度も研修を行って、仕事のできる人の仕事の仕方やノウハウを共有し、社員それぞれがそのような高いレベルで仕事ができるようにする取り組みである。

3) どのような成果があったか（実際の社員の労働時間や働き方にどのような変化があったか等）

- ・定量的な成果

2008 年度当時の月間平均残業時間は 35.3 時間だったが、「スマート・チャレンジ 20」開始 1 年目である 2013 年度は 22.0 時間、2 年目の 2014 年度は 18.1 時間となった。有給休暇取得日数についても、2008 年度当時は 13.0 日だったが、2013 年度は 18.7 日、2014 年度は 19.2 日になった。また、業績も共に伸びている。

図表 5-1 営業利益と残業時間・有給休暇取得日数の推移



出所：SCSK 株式会社ウェブサイト

・社員の働き方の変化

残業をせず所定時間内で仕事を終わられるように、社員それぞれが主体的に自身の仕事の仕方を変えようとするようになった。改善に向けた具体的な取り組みを各部署で検討、実践するなかで、職場におけるコミュニケーション活性化やチーム・組織力の向上といった効果が現れている。社員意識調査でも「誇りを持って働ける」という質問に対し「そう思う」「ややそう思う」と答えた社員が約 60%（2012 年度）だったものが約 80%（2017 年度）へ増え、「今後も働き続けたい」という質問に対し「そう思う」「ややそう思う」と答えた社員が約 70%（2012 年度）だったものが 80%以上（2017 年度）へ増えた。

・職場風土の変化

A 氏によると、以前は「残業していれば偉い」、「上司が残業をしていると若手は帰りにくい」といった雰囲気があったが、今では「残業はするな」という雰囲気変わったという。上司が率先して帰るようになり、残業をしていると「どうして残っているのか」と上司や他の社員から言われるそうである。

・企業価値の向上

A 氏は、改革の開始以降、退職者が減る、就職人気上がる、内定辞退が大幅に減るなどで優秀な人材がとれるようになったと話す。また、メディアに取り上げられるようになったことで知名度も上がっているという。

- ・取引先への波及

SCSK の働き方を見て、働き方改革に乗り出す取引先がある。

4) 今後必要な取り組みとは

- ・継続的な意識改革と業務改革

A 氏は大きな意識改革と業務改革を継続的に行っていくことが重要と話す。長時間労働が当たり前という価値観はここ数年で急激に変化していき、まだそれについていけない社員もいる。特に世代間での価値観のずれは SCSK においても未だに存在しており、その改善は簡単ではない。急激に改革したからこそ、意識変革を今後も継続的に行う必要がある。また、業務改革も同様に継続的に行う必要がある。A 氏は、長時間労働の根源的な要因は業務の多さにあると指摘している。残業削減のために意識変革をしたりインセンティブを与えたりしても現場の業務量は変わらないため多少の労働時間短縮にしかならず、結局大きな業務改革がなければ根本的な長時間労働の是正はできない。現場の工夫によって効率化できる部分は微々たるもので、トップダウンで業務の仕組みごと変える必要がある。このような継続的な意識改革と業務改革を同時に行っていく必要がある。

(4) 考察

SCSK の改革においてなぜ所定外労働の削減に成功したのであろうか。まず、第 4 章第 2 節において、長時間労働の是正に対する企業の取り組み状況の課題として原因と対策の不一致を挙げた。この点に関して SCSK では、労働時間の制限なく働ける環境があったこと、長時間働ける社員が重宝される風土があったこと、業務に時間がかかってしまう IT 業界の特性を長時間労働の要因として挙げていた。これらに対し、「スマートワーク・チャレンジ 20」において、月間平均残業時間を 20 時間未満と設定し時間に制限を設けたこと、中井戸氏の強い呼びかけや目標達成度の可視化によって危機感を持たせ残業が当たり前ではないという意識改革を行ったこと、トップダウンによって業務の仕組みから効率化を図ったことで、それぞれ要因に対応する解決策を行っていた。また、第 4 章第 3 節で挙げた長時間労働是正のための 5 点の取り組みへの対応についてみていきたい。SCSK では②業務の効率化、③社員の生産性の向上、④働き方を変えるための風土づくり、⑤社員へのインセンティブの 4 点は取り組まれていたものの、調査からは①職務の明確化と職務の遂行度を評価する仕組みづくりについての取り組みは見取れなかった。SCSK において職務の不明確さの問題があるかどうかはインタビュー調査でも明らかにできなかったが、それ

以外の取り組みによって所定外労働時間の削減に成功していた。先程述べた 4 点の取り組みに加え、SCSK で特徴的であった取り組みとして、トップの力強い呼びかけ、目標残業時間を具体的に設定し部署ごとに進捗度合いを定期的に可視化したこと、関係者へ協力を仰いだことがある。改革の様々な場面で、トップである中井戸氏が改革に対する本気度を企業内外に向けて強い意志を持って働きかけており、それにより形式的な取り組みに終わらず、社長交代後も継続される実効性のある取り組みを定着させることができたと考えられる。中井戸氏は、自身が出演したテレビ番組の中で、「心に触れる経営」をキーワードに経営を行っており、働き方改革についても「世の中で常識的とされていないところに踏み込んで従業員の人に心に触れることを意識していた」と話している⁴。このように社員のことを本当に考えながら取り組む姿勢も成功の背景にあるのだろう。また、取り組みの方法として、部署ごとに進捗度の可視化を定期的に行ったことで、ルールを守るための連帯の責任感が生まれたと考えられる。このような仕組みが目標達成において効果的に機能しているようであった。

第 3 節 伊藤忠商事株式会社

(1) 選定理由

総合商社は激務と言われることが多く、伊藤忠商事株式会社（以下、伊藤忠商事）もかつては長時間労働が当たり前であった。同社は残業ありきの働き方を見直すため、2013 年から「朝方勤務制度」を導入し、より効率的な働き方を目指している。これは産業界、政財界にも影響を与える当時の先進的な取り組みであり、実際に残業の削減に成功していることから分析対象とした。

(2) 分析方法

同社ウェブサイト、業界雑誌記事、新聞記事などに加え、社員の方（B 氏）にインタビュー調査を行った。インタビューでは公開情報より得ることのできなかった取り組みについての詳細、実際の働き方や風土の変化などについてのお話を伺った。インタビュー概要は以下の通りである。

日時：2018 年 6 月 20 日 12：00～13：00

場所：伊藤忠商事株式会社 東京本社

インタビューイー：男性、入社 30 年以上、現在本部部門に勤務している

(3) 分析内容

企業概要

設立：1949 年 12 月 1 日

代表者：代表取締役会長 CEO 岡藤 正広

売上高：連結 5,510,059 百万円（2018 年 3 月期）

従業員数：連結 102,086 名、単体 4,285 名（2018 年 3 月 31 日現在）

事業内容：繊維、機械、金属、エネルギー、化学品、食料、住生活、情報、金融の各分野において、国内、輸出入および三国間取引を行うほか、国内外における事業投資など、幅広いビジネスを展開

伊藤忠商事株式会社における働き方改革について

2018 年度に策定された中期経営計画「Brand-new Deal 2020」における 3 つの基本方針の中で「スマート経営」、「健康経営 No.1 企業」を掲げ、働き方の改革を経営においても重要視している。「スマート経営」については特に「働き方改革と“削る”の深化」によって労働生産性で業界トップを目指すとしている。「健康経営 No.1 企業」については「社員がやりがいを持って存分に働き、家族にとっても一番いい会社へ」「一人ひとりの健康倍進とグループ全体の活力向上」を度目指している。働き方改革の先駆者として、社員一人ひとりの働き方に対する意識改革と併せて業務改革をバランスよく推進するとしている。

事例分析

1) 長時間労働の要因と是正に取り組み始めた背景は何か

・長時間労働の要因

無駄な業務の多い非生産的な仕事をだらだらしているために残業をしてしまう。藤岡氏は出張の報告書や精算書をすぐに提出せず、取引先を訪れるのが遅れ、さらにやり残した仕事たまってしまうという悪循環があったと指摘している⁵。また、B 氏に長時間労働の要因について尋ねたところ、新入社員のころから残業するのが普通で理由を考えたこともなかったと振り返ながら、処理しなくてはならない書類が毎日大量にあり業務量が多く、時間に制限もなかったことからだらだらと無制限に残業をしていた、上司が残っていると付き合い残業もあったと述べていた。

・背景

岡藤正広氏が 2010 年 4 月に伊藤忠商事の社長に就任して以来、会社の成長のためにより効率的な働き方を求めている。「生産性が悪いというのは、集中してやる、時間内に仕事を終わるという気持ちが足りない」ためであるとし、社員の意識から変えようとした。また、残業を減らすと同時に規則正しい生活を促して、従業員の健康を維持することが企業の競争力につながると信じ、2013 年 10 月に朝型勤務を導入した。背景には、岡藤氏自身が伊藤忠商事の現役社員

として働いていた約 30 年前、体調を気にする暇もないほど多忙の中で病気を患い、「健康は親と同じ。失ってみて初めてそのありがたみが分かる」と実感したこと、「じっくり考えて良いアイデアを出し、行動に移す。そのために、心身ともに健康な状態にしておくことが大事だ」と語り、岡藤氏も朝と晩の体重測定を日課にするほど健康を重視していることがある。働き方改革の目的は、労働時間を減らすことではなく、短い時間の中で効率や生産性を高めることであり、その結果労働時間が減るのである。岡藤氏は「長年の生活習慣を変えることは難しく、時間内に強制的に仕事をやめさせんと残業はなくなる。どうしても残業がなくならなければ、上司が理由を聞いて、その仕事の人員を増やすか、仕事を減らすというように個別に対応していく」と語り、「かつては残業が多いほど仕事をしているといった評価が一般的だった。今は『あんなに残業をするのは格好悪い』という風土や企業文化を作っていかなければならない」と企業風土や文化から変えていく必要性を感じている⁶。また、「社外に出ている人々と交流するなど、新しい発想を生む機会を増やすことが重要だ」と、残業をなくした時間を有効活用することが新たなアイデアが生まれるきっかけとなるとしている⁷。抜本的な改革を行うことに対して、どんなアイデアも一回やってみてダメだったらやめてればいいじゃないか、という挑戦的な姿勢を持っている。

2) 長時間労働是正のためにどのような取り組みを行っているか(第 4 章で挙げた 5 点の取り組みを参考にする)

・朝方勤務の導入(8 時以降の残業禁止)

深夜勤務(22:00-5:00)を禁止、20:00-22:00 の勤務を原則禁止とする。但し、やむを得ず 20:00 以降勤務が必要な場合は事前申請の上、認める。夜間の勤務を制限する代わりに早朝勤務を促進し、早朝勤務時間(5:00-8:00)は、インセンティブとして、深夜勤務と同様の割増し賃金(時間管理対象者:150%、時間管理対象外:25%)を支給する。また、健康管理の観点から 8:00 前始業社員に対し、軽食を支給する。働いた後、社員同士の飲み会で上司の悪口や仕事の愚痴を言っても付加価値は生まれないとし、社内の飲み会ルール「110 運動」を導入し、飲み会は 1 次会のみで午後 10 時までと決めている。2 次会に参加しても罰則があるわけではないが、帰宅途中で会社の資料などを紛失した場合の罰則を強化している。

一律に残業を禁止することに対して当初は反発も強く、「人事は現場を何も分かっていない」「やりたくて残業しているわけではない。会社のためだ」「客からのクレームの責任をとれるのか」といった声も聞かれた。激務と言われる

商社の働き方の価値観を根底から変える改革であり、岡藤氏は強い意志を持って改革に臨み、担当者は「意識改革は反対があっても当たり前、ひるんではだめだ」と幹部が率先して実践した。朝型勤務を導入してから、人事部の担当者は毎日午後 8 時になると本社の各部署の部屋を回り、残業している社員に退社を促した。B 氏によると、8 時以降に会社に残っている社員は部署ごとにリストアップされ、残っている社員が多い部署は上司や周りから「なぜこれほど多いのか」と問われ、部署全体の責任とされるため、8 時退社が定着していった。見回りをして帰宅を促すだけであった当初は、8 時以降も残る社員が多かったが、呼びかけだけではなくて定期的にリストアップをするになると社員の意識が少しずつ変わり始め、「このままの働き方ではまずい」という雰囲気になっていき、これまで付き合い残業をしていた社員も 8 時になれば「ルールだから帰ります」という行動がとれるようになったという。まずトップによって 8 時以降残業禁止が強く呼びかけられ、その下の役員や現場の部門長クラスの社員も部署ごとに相互監視する仕組みによってルールを守らざるを得なくなり、それぞれの部署の社員にまで浸透していったのである。

また、朝型勤務の導入について、広報活動によって広く世間に広める活動も行った。これにより、取引先に理解を得やすくなったこと、外部からの評価も気にするようになったことなども、成功につながった。

・業務効率化と社員の生産性向上

B 氏によると。無駄な会議が多い、資料も分厚いといった無駄の多い業務の効率化もトップダウンによって行われたという。社内会議の時間は 30 分以内、参加者は厳選するなどのルールが定められ、議事録即時作成のためのタイピング検定資格取得の促進も図られた。それまで時間をかけていた出張報告はメールか A4 用紙 1 枚以内とされた。

2017 年度から業務効率化のための本格的な施策が食糧部門にて行われている。まずは「仕事管理表」の導入であり、社員一人ひとりが出社時にその日にやるべき業務項目を洗い出してそれぞれにかかる時間を見積もり、退社時には見積もりと実績を比較する。そのうえで、課長代行などの上司が管理表を基に、課員と毎週 15～30 分かけて面談し、それぞれが本当に必要な業務を精査した。さらに、要領のよい社員に割り振られがちだった業務を平準化して余力を創出した。また、毎週開かれていた課内のミーティングの回数や議事録の作成、書類に必要な上司のハンコの数なども削減していった。また、業務手順に関して、貿易関連の事務作業では契約明細を紙の台帳に記入する慣行があったが、エクセルでの入力に変えて効率化し、エクセルの能力が低い社員には講習を受けさせスキルを伸ばした。食糧部門におけるこれらの取り組みを 2018 年度から全

社的に展開する予定である。

- ・社員に還元する仕組み

岡藤氏は社員が前向きに働けるインセンティブをつくるために利益を上げた分は社員に還元することも重要であるとしている。還元する仕組みとして、朝の残業代を5割増しにすること、朝食を無料配布することがまず挙げられる。業績好調を受け2017年度には2期続けて特別ボーナスを支給する、ボージョレ・ヌーボーの解禁日には成績優秀な社員1,000人に2,000杯を提供するなどしている⁸。

3) どのような成果があったか（実際の社員の労働時間や働き方にどのような変化があったか等）

- ・定量的な成果

図表 5-2 取組効果

		導入前（2012年度）	導入1年目（2013年度）	導入5年目（2017年度）
退館	20時以降	約30%	約7%	約5%
	（うち22時以降）	（約10%）	（ほぼ0）	（ほぼ0）
入館	8時以前	約20%	約34%	約44%
一人あたり時間外勤務時間状況		—	▲約7%	▲約11%
電気使用量（導入前比）		—	—	▲約7%
精勤休暇取得率（導入前比）		—	—	約11%増加

出所：伊藤忠商事株式会社ウェブサイト

午前8時より前に出勤する社員は全体の半数近くに上る。午前8時より前の出勤には手当を付けるが、結果的に残業手当は導入前よりも約10%減っている⁹。（2018年3月現在）

役員クラスが出る重要会議の開催回数は41%減り、会議資料の量も48%削減できた。業績も好調で、16年3月期に純利益が初めて総合商社首位となった¹⁰。（2017年7月現在）

本格的な業務改革の施策を行った食糧部門では、改善前に12%だった営業にかかる時間は35%に増加、内部報告資料の作成は34%から10%に激減した、

18年度の1日の平均勤務時間は8時間40分前後と、16年度に比べて約1時間短くなるという効果を挙げている¹¹。

- ・社員の働き方の変化

B氏は、30数年前の入社時に比べて近年はだんだんと深夜残業は減ってきていたが、大きく変わったのはやはり朝型勤務が導入されてからあると述べていた。以前は時間を気にせずだらだらと働いていた社員が多かったが、時間を気にしながら効率的に働くことを意識するようになったと述べている。一日仕事をしたうえで夜ダラダラ働くよりも、朝の方が実際に気分も良く、同じ業務量でもより短時間でこなせるような、以前より効率の良い働き方になったという。

- ・職場風土の変化

B氏によると、8時退社について厳しく管理されているので、以前は上司の目を気にして帰れないというような風土があったが、付き合い残業もなくなった。また、B氏のようにかつて残業を当たり前として働いていた上司たちも、若手が早く帰るのを見て、「どうして部下を帰らせているのに自分は働かなければいけないのだ」と、遅くまで働くことを良しとするような考え方も自然になくなっていったという。トップダウンによってルールが設定されたことで、会社全体でルールを守るための行動がとられるようになり、残業を当たり前とする風土が変わっていった。

- ・企業イメージの向上

就職先としての伊藤忠商事に対する大学生の見方が変わった。改革をする以前は内定を出した学生が他商社に流れることが多かったが、伊藤忠商事を第1志望とする学生が増えている。また、伊藤忠商事の改革の認識は就職活動をする大学生を持つ保護者にも広がり、「激務が当たり前」という商社全般の印象を変えるまでになっている¹²。

4) 今後必要な取り組みとは

- ・朝型勤務導入に関する課題解決

「ダラダラと残業できないので集中して仕事ができている」など、社内では好意的な反応が過半を占めたものの、仕事を持ち帰り「自宅残業」をするものなど、会社の目の届かないところでの課題もあった。このような問題に会社側も問題意識を持っており、人事・総務部の担当者は「持ち帰り残業をせざるを得ないなどの意見は、労働組合との協議会を設けてしっかりと聞き、常に改善していく」と述べている。具体的には、成果や残業時間といった「量」に、働き方を効率化できたかという「質」を加え、社員の評価軸を変える。残業をどう減らし、早く帰宅できるようにどうしたかにも着目するとしている¹³。

- ・さらなる業務効率化

B氏は、これまでの会議の効率化などにとどまらず、ロボティックプロセスオートメーションやAIの力を借りてより根本的に省力化していくことが必要だとしている。

(4) 考察

伊藤忠商事の朝方勤務の導入は、筆者も就職活動中によく耳にした事例であり、その注目度が伺える。当事例もSCSKの事例と同様に考察を進めていく。まず原因と対策の一致度についてであるが、調査においては、時間の制限なくただらと働く社員の働き方、残業を当たり前とする風土の存在、業務量の多さが主に要因として挙げられていた。これらに対し、伊藤忠商事のでは、8時以降の残業を原則禁止という厳しい時間設定、上司を含めた社員全体で「残業をしてはいけない」という意識作るためルール徹底をしたこと、トップダウンによってより効率的な会議や報告の仕方などに関するルールを定めたことにより改善を図っていた。次に、前章で挙げた5点の取り組みについてみていくと、SCSKの事例と同様に②業務の効率化、③社員の生産性の向上、④働き方を変えるための風土づくり、⑤社員へのインセンティブの4点は取り組まれていた。さらに①の職務の明確化と職務の遂行度を評価する仕組みづくりについては、現時点では一部の部門においてであるが、「仕事管理表」によって社員一人ひとりがやるべき業務項目の洗い出しを繰り返して、本当に必要な業務の精査と要領の良い社員にばかり仕事がいかないようそれぞれの社員の職務の平準化が行われていた。職務の明確化と職務の遂行度を評価する仕組みづくりはセットで行うことが必要であると先第4章で述べたが、当事例において、職務の遂行度を評価する仕組みが同時に設定されていたかどうかは見て取れなかった。また、伊藤忠商事の取り組みで特徴的であったのは、8時以降は原則禁止というルールを設け厳しく徹底したこと、社外への広報活動を上手く利用したこと、またSCSKと同様にトップの強い働きかけにより改革が行われていたこと、8時以降も残っている社員を定期的にリストアップし部署全体の責任としたことがある。朝型勤務と聞くと夜の残業分を朝に移動されただけで、実際に全体の労働時間は変わらないのではないかという思いもあったが、B氏にお話を伺い、実際に社員の意識や働き方が変わっているという事実を確認できた。仕事ができる時間を制限することで意識を変えたことと、身体的・精神的にも効率的に仕事のできる時間帯に働けるようにしたこと、さらにそれらの取り組みの中で取り組みが機能するような相互監視の仕組みやインセンティブを設けたことにより、社員の働き方を変えることができたと考えられる。またB氏へのインタ

ビューで印象的であったのは、B 氏のかつての長時間労働の要因について尋ねた際、「理由を考えたこともなかった。周りが皆やっていたので、そういうものだと思っていた。」と仰っていたことである。残業をすることに対する問題意識も生まれないほど残業が当たり前であったという社内の風土が表されている言葉であると感じた。

第 4 節 事例分析を踏まえた議論

本節では、2 社の事例分析を踏まえた考察と議論を行う。長時間労働を取り巻く環境や長時間労働の要因、課題から、第 4 章で長時間労働是正のために企業に必要と考えられる取り組みとして①それぞれの社員がこなすべき業務の明確化と職務の遂行度を評価する仕組みづくり、②無駄な業務の削減、効率化、③社員の生産性の向上、④働き方を変えるための風土づくり、⑤社員へのインセンティブの 5 点を挙げた。しかし、企業によって長時間労働の要因や社内の状況は異なるため、5 点の取り組みが必ずしもすべての企業で必要なわけではないことがわかった。特に、職務の明確化と職務の遂行度を評価する仕組みを整備している企業はあまり見られなかったが、他の取り組みによって所定外労働の削減に成功していた。また、事例分析から長時間労働の是正において重要と考えられる取り組みが新たに明らかになった。第一に、それぞれのきっかけをもとにトップが長時間労働是正のための改革を開始し、改革の実行に関してトップが社内外に強く働きかけることである。まず、トップが改革の発端をつくることで会社全体で取り組むべき重要課題だと位置づけられる。改革の開始当初は社員の認識や賛同が薄いと考えられるため、社員がトップの訴えかけに触れる機会をつくることで、改革を行う目的や重要性についての認識をもたせることができる。さらに、実行中も継続的に社内外に向けて改革に本気で取り組む姿勢を見せることで、社内外の協力を得やすくなり、取り組みに実行性と持続性を持たせることができるだろう。このように、トップの働きかけは改革の発端を含めた様々な場面で根底にあることが必要である。第二に、具体的な数値とともに目標やルールを定め、部署ごとに連帯責任を負わせ相互監視の仕組みをつくっている点である。2 社の事例でもみられたように、長時間労働のもととなっている所定外労働は、時間の制限なく働くことのできる環境によって可能となっている。そこでまず労働時間に関する制限を具体的な数値で示すことによって、社員に働くことのできる時間の枠を意識させ、非生産的にだらだら働くという働き方に変化をもたらすことができる。さらに実行性を持たせるために、部署などのグループ単位で目標やルールを課し、それらが達成されているかどうかを社内で相互に監視し合う仕組みをつくることで、連帯責任が

生まれ結果的にそれぞれの社員が自身の働き方を見直すことにつながる。このように厳しく制限を設けることは一時的に社内の不満や反発を生む可能性も考えられるが、これまで長く当たり前とされてきた働き方を変えるには、まずは他律的に強制力を持ったルールを定めることが必要であろう。長時間労働の是正において、これまで社内で当たり前とされてきた考えや価値観を変えることが不可欠であるが、以上の二つの点を充実し継続させることで、社内で働き方を変えなければいけないという空気が生まれ、社員の意識や職場の風土を変えることができると思う。加えて、業務量の多さを解消するために、大きな業務改革を行うことがやはり重要である。それは現場での細かな業務の効率化だけではなくて、トップダウンによって根本的に業務のやり方から変えることが必要である。

事例分析を通して、長時間労働の是正のために様々な場面でトップによる働きかけが根底にあることの重要性が明らかになった。問題提起に対する答えを述べる前に、トップの働きかけの重要性について議論を挟みたい。長時間労働の是正に取り組み成果を挙げている企業をさらに調査すると、トップ自身の経験から自社の労働環境に危機感を感じ、改革の必要性を認識して取り組み始める企業が多くみられた。そのような改革開始の経緯から、改革の実行中もトップからの強い働きかけがあるのである。ここで、そのような企業事例をいくつか挙げたい。日本電産株式会社は、永守重信会長兼社長 CEO が 1973 年に従業員 4 人で創業した企業であるが、当時は「時間だけが皆が平等に持っているものであり、時間を最大限に使うしか他の大企業に勝てる方法はない」と考え、永守氏自ら一日 16 時間、土日も休まず働いたという。そのような働き方であった同社であるが、近年「2020 年までに残業ゼロ」という働き方を掲げているのもまた永守氏自身である。これは 2000 年代に海外企業の買収を積極的に行うようになり、永守氏が海外の働き方に触れ強烈な危機感を感じたことがきっかけである。このような対照的とも言えるまでの働き方の変革をし、さらにそれが会社全体に浸透し、実際に残業時間を大きく短縮することに成功している¹⁴。永守氏は、人の意識を変えるのは難しく、「結局、これは経営トップが強い信念でやらないといけないわけです。(残業手当が減っても) 年収は減らしませんよという信念、必ずこの運動を成功させるという信念 (が大事である)。」と語っている¹⁵。このような劇的な変革を実現できたのも永守氏の強い働きかけであり、組織の方向性を位置付けるトップの役割の重要性が伺える。また、DMG 森精機も森雅彦社長が改革を主導している。森氏は 2009 年のドイツ企業との経営統合の際、短い労働時間で日本並みの品質の製品を作り出すドイツ人の働き方を目にし、自社でもより効率良く働く必要性を感じた。そこで、ドイツ企業

の働き方を参考にしながら働き方の改革を進めていった。森氏は以前、良いアイデアが生まれるとすぐに発言し、そのような自身の一声によって組織が右往左往することもあったと言う。そのような自身の働き方を率先して改善し、社員の意見も聞きながら自身の考えを周知させていくようにしたところ、うまく改革が進んでいった¹⁶。同社でも、森氏かきっかけとなって改革を開始し、自身の働き方を率先して変えることから始めて改革を行っていき、残業の削減、有給休暇の取得増加に成功している。また、カルビー株式会社も松本晃会長兼 CEO の方針のもと、働き方改革を行っている。松本氏が経営トップとなった 2009 年以降、経営方針を大きく変え、プロセスではなく結果を評価する成果主義に努めてきた。同社の働き方改革は長時間労働の是正ではなく社員一人ひとりの生産性の向上を目的とするものであり、「働く」ということの概念を変えるためのものである。社員の働き方に対する概念を変えるために、トップは会社のビジョンやその実現のための行動イメージまで示すことが必要と話し、2009 年以降、松本氏ら経営陣はグループの全事業所を回って自らの声で経営方針を伝えてきた¹⁷。松本氏は「制度を変えたからといって従業員全員がすぐには変わることはないが、徐々に会社が示した方向へ変わっていくものである。全員がついてこなくても『会社の方針はこうだ』ということを常にしめさなくてはならない。」と語り、それまでの働き方を大きく改革することに成功している¹⁸。このように、トップが改革の必要性を認識したうえで、強い意志を持って周りに働きかけることで、会社の方向性を変えるまでの大きな働き方の改革を可能にしている。佐藤・武石（2011）も、残業削減に取り組む際のポイントとして、マネジメント層の意識を高めることを指摘している。同氏は、現場での取り組みを進展させるためには、その取り組みを経営戦略として必要な取り組みであることを発信し続け、職場で取り組みを進めることに対する理解を一致させておくことが重要であると述べる。

長時間労働の是正のための取り組みは、人事部で行うような一部での取り組みではなくて、佐藤・武石（2011）も述べるように、より全社的な経営方針の一つとして取り組む必要があると考える。そこで長時間労働の是正のための改革は、組織変革という側面からも捉えることができるだろう。安藤他（2017）は、Schumpeter（1934）の言葉を用いながら、組織変革について、既存の価値を破壊して新たな価値を創造していく「創造的破壊」が前提にあるものだとしている。長時間労働の是正は、社員のこれまでの働き方を見直し、社員の生産性向上によって企業の成長につなげようとする取り組みであり、一つの組織変革であると言えるだろう。また、コッター（2002）¹⁹は、リーダーシップには変革を推し進める役割があるとしたうえで、変革を成功させるための 8 段階のプロ

セスを挙げている。それは、①危機意識を共有する、②変革推進の連帯チームを築く、③ビジョンと戦略を生み出す、④ビジョンを周知徹底する、⑤メンバーの自発を促す、⑥短期的成果を実現する、⑦成果を活用し、さらに推進する、⑧企業文化に定着させる、の8つである。事例分析を行った伊藤忠商事株式会社やSCSK株式会社の改革を変革の8段階に照らし合わせると、リーダーシップをもつ経営トップが改革を主導しながら、段階を踏んで改革を進めていることがわかる。それぞれのきっかけで長時間労働を行う社員の働き方に対する危機感を認識し(①)、トップを含め役員や人事部を中心に改革を推進するチームをつくり(②)、トップの危機感をもとに残業削減や生産性の向上といったビジョンと具体的な取り組みを整備し(③)、トップが中心となって社内外に向け改革の必要性を繰り返し強く訴え(④)、社員がルールを守れるような仕組みを作って取り組みに実行性を持たせ(⑤)、残業時間削減に成功している(⑥)と分析でき、現時点では⑥の段階に達していると考えられる。2社の事例では一つの段階を達成すればその段階の取り組みを終了するのではなくて、新たな制度を導入する、トップが定期的に社員に向けた呼びかけを行うなど、次の段階に移っても継続的に行っている段階の取り組みもある。コッター(1996)は、変革を行う際にリーダーシップの役割が重要であるとしているが、ここでいうリーダーシップは、経営トップだけでなく、企業全体を通じて発揮される小規模なリーダーシップをも含めている。先の事例分析では経営トップの働きかけが重要であると考察したが、ともに改革を進める人事部の社員や各部署における管理職などの役割も考慮する必要があるのかもしれない。コッター(2002)の理論からも、企業が長時間労働の是正を行ううえで、トップが積極的な働きかけを行い全社的な取り組みとして行う重要性が明らかになった。

以上のことを踏まえ、次章で問題提起に対する最終的な答えを述べたい。

¹日経ビジネスオンライン 2015年6月16日

²週刊東洋経済 2017年7月1日

³日経BP総研イノベーションICT研究所(2017) 152ページ

⁴テレビ東京「カンブリア宮殿」2017年1月12日放送

⁵日経ビジネス 2017年12月4日

⁶日本経済新聞朝刊 2017年11月30日

⁷日本経済新聞朝刊 2015年1月22日

⁸日本経済新聞朝刊 2015年1月22日

⁹日経産業新聞 2018年3月20日

¹⁰週刊東洋経済 2017年7月22日

¹¹日経産業新聞 2018年7月6日

-
- ¹²日経 MJ 2018 年 1 月 5 日
¹³日経ビジネス 2015 年 6 月 29 日
¹⁴日経ビジネスアソシエ 2017 年 5 月号
¹⁵日経ビジネス 2018 年 4 月 2 日
¹⁶日経ものづくり 2018 年 2 月号
¹⁷一橋ビジネスレビュー 2017 年秋号
¹⁸日経ビジネスアソシエ 2017 年 12 月号
¹⁹ コッター (2002) は Kotter, John P. (1996), *Leading Change: An Action Plan from the World's Foremost Expert on Business Leadership*. Boston, MA : Harvard Business School Press を訳したものである

第 6 章 日本企業の長時間労働の是正に向けて

本章ではまず、本論文の総括と、「長時間労働を是正しながら、企業の生産性を低下させることなく社員がより効率的に働けるようにするため、企業が取り組むべきこととは」という問題提起に対する最終的な考察と提言を行う。

第 1 節 総括

本論文では、「長時間労働を是正しながら、企業の生産性を低下させることなく社員がより効率的に働けるようにするため、企業が取り組むべきこととは」という問題提起を明らかにするため、研究を進めてきた。第 2 章では、日本における正社員の総実労働時間は欧米諸国と比較しても長く、その推移を見ても大きく減少していないという現状を明らかにした。現在わが国では、長時間労働をはじめとする過重労働による過労死等の問題や少子高齢化の問題が深刻である。また、1980 年代以降、労働者の価値観が変化してきており、企業はこれらの内外環境に対応し、長時間労働を是正する必要がある。労働時間の短縮のため、労働基準法の施行や政府による取り組みが行われてきているが、実行性に関する課題もあり、未だ大きな労働時間短縮につながっていないのが現状である。第 3 章では、長時間労働の是正を考えるにあたって、その要因をアンケート調査や先行研究からまとめた。本論文では、日本の労働規制による要因、日本的雇用慣行による要因、社員の自発的行動による要因、日本企業内部の特徴による要因に分類し、それぞれ具体的な要因を挙げている。根本的な要因として、事実上労働時間に関する上限のない労働基準法や、これまでの経済発展を支えてきた日本的雇用慣行があるが、筆者は、それぞれの企業が企業における長時間労働の要因に対して取り組みをおこなっていくことが現時点で最も有効で実現性のある解決策とした。そして第 4 章では、長時間労働を是正するために企業においてどのような取り組みが必要なのか、現在の取り組み状況や要因を踏まえたうえで、①それぞれの社員がこなすべき職務の明確化と職務の遂行度を評価する仕組みづくり、②業務の効率化、③社員の生産性の向上、④働き方を変えるための風土づくり、⑤社員へのインセンティブの 5 点を挙げた。ここであげた 5 点は、それまでの調査から筆者が理論的に必要であると考えた取り組みであったため、第 5 章では、実際にそれらの取り組みが行われているのか、またどのような取り組みが長時間労働の是正に寄与しているのかを SCSK 株式会社と伊藤忠商事株式会社の事例分析を通して考察した。

以上、第 4 章までの研究や第 5 章で行った事例分析を踏まえ、「長時間労働を是正しながら、企業の生産性を低下させることなく社員がより効率的に働けるようにするため、企業が取り組むべきこととは」という問題提起に対する最

終的な答えを以下のように述べたい。日本企業の長時間労働の是正には、前提として、経営トップが現状に対する危機感と改革の必要性を強く認識し、改革を全社的な経営方針の一つとして位置づけ、改革のそれぞれの段階で強い意志を持った訴えかけを行うことが必要である。そのうえで、まずは他律的に労働時間に関するルールを定め、その中で抜本的な業務改革をはじめとしルールが上手く機能し定着するような仕組み（相互監視の仕組み、インセンティブの付与、社員の生産性の向上のための取り組みなど）を整備し、継続的に社員の意識改革を図っていくことが重要である。

長時間労働の是正とは、これまで長い間当たり前とされてきた働き方を変える大きな改革である。トップの強い働きかけによって、社員が全社的に取り組まなければならないものとして改革の必要性を認識しなければ実行性のある改革は実現できない。そして、新たな働き方の価値観が定着するまでは他律的にルールを定めることが労働時間の短縮に有効であると考ええる。しかし、ルールを定めて労働時間を強制的に減らすだけでは社員に負荷がかかるだけであり、継続性のある改革にならないだけでなく企業の生産性の低下の恐れもある。ルールを定めた上で、労働時間を短縮しながらも生産性を維持できる仕組みが必要である。それは第一に、大きな業務改革である。現場で行う個々の無駄な業務の削減や業務の効率化にとどまらず、全社的に業務のやり方から根本的に見直すような業務改革が必要である。さらに、社員の不満や不安を取り除き、積極的に改革に取り組めるようなインセンティブを会社として用意することも必要である。また、ルールを守るため、部署ごとなどで連帯責任を持たせ相互に監視し合う仕組みを作ること、「時間外労働をせずに時間内で仕事を終わらせなければならない」という風土が徐々に定着すると考えられる。このような取り組みは企業において簡単に行えるものではないが、働き方を変えるという覚悟を持って継続的に行うことが重要であり、その中で社員の意識が徐々に変わっていき、長時間労働の是正につながるのではないかと考える。

第2節 日本企業の長時間労働の是正に向けて

問題提起に対する答えを述べたが、このような取り組みを行って十分な成果を上げるには、多大な時間とコストの投入が必要となるだろう。長時間労働の是正には企業にとって利益の低下などの課題が付きまってしまうのである。また、それぞれの企業の抱える状況は様々であり、一概に取り組みを設定して解決できるものではないかもしれない。二人の社員の方にインタビューを行った際にも感じたことだが、実際にはやるべき仕事が増えているような企業も多く、長時間労働の存在するすべての企業において上で述べたような取り組みを

行うのは現時点では難しいと考えられる。しかし現在、残業をすることや会社での働き方についての価値観はまさに過渡期にあるのではないか。過労死を発生させた企業に対する厳しい批判や AI による業務の全自動化といったニュースをよく目にするようになり、人々の企業を見る目や働き方の変化を感じる。これまでの労働時間短縮の変遷を見ても、やはり長時間労働の是正には時間がかかると考えられるが、SCSK 株式会社の例にみられたように、先進的な企業が積極的に取り組みを行うことで他企業に影響を与えられるという可能性もある。そのように外部が取り組みのきっかけを与えることもできるのである。それには企業に限らず我々消費者も非効率的な働き方に問題意識と危機感を持ち、積極的に声をあげていくことが必要である。長時間労働の是正は、長期的に見れば、社員がより効率良く働くことができるようになり、企業競争力や企業価値の向上につながると考えられる。それは日本企業全体の成長や、人々が生き生きと働くことのできる社会へとつながるのである。1 年後には筆者自身も社会人として働くことになるが、本論文の執筆にあたり学んだことを長時間労働の是正のために少しでも活かすことができたと感じている。

参考文献

- 1.荒井勝彦（2013）『現代の労働経済学』梓出版社
- 2.安藤史江・浅井秀明・伊藤秀仁・杉原浩志・浦倫彰（2017）『組織変革のレバレッジ』白桃書房
- 3.石田光男・寺井基博（2012）『労働時間の決定』ミネルヴァ書房
- 4.大内伸哉（2015）『労働時間制度改革—ホワイトカラー・エグゼンプションはなぜ必要か—』中央経済社
- 5.大内伸哉・川口大司（2014）『法と経済で読みとく雇用の世界—これからの雇用政策を考える—新版』有斐閣
- 6.佐藤博樹・武石恵美子（2011）『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房
- 7.佐藤博樹・藤村博之・八代充史（2015）『新しい人事労務管理第 5 版』有斐閣アルマ
- 8.ジョン・P・コッター（2002）『企業変革力』（梅津祐良訳）日経 BP 社
- 9.武石恵美子（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』ミネルヴァ書房
- 10.谷本寛治（2002）『新装版企業社会のリコンストラクション』千倉書房
- 11.鶴光太郎「労働時間改革」鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎（2010）『労働時間改革』日本評論社
- 12.日経 BP 総研イノベーション ICT 研究所（2017）『SCSK のシゴト革命』日経 BP 社
- 13.舟橋尚道(1987)『日本的雇用と賃金』法政大学出版局

参考資料

- 1.厚生労働省「過労死等の労災補償状況」（平成 28 年度）
- 2.厚生労働省「就労条件総合調査」（平成 13～29 年）
- 3.厚生労働省「賃金労働時間制度等総合調査」（平成 7～11 年）
- 4.厚生労働省「毎月勤労統計調査」（平成 9～29 年分結果確報）
- 5.総務省「国勢調査 人口当基本集計結果」（平成 27 年）
- 6.労働政策研究・研修機構『「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」結果 および「労働時間や働き方 のニーズに関する調査」結果』（2016 年 3 月発表）
- 7.OECD Database ‘Average annual hours actually worked per worker’（1991～2016 年）

参考 URL

- 1.伊藤忠商事株式会社 <https://www.itochu.co.jp/ja/index.html>
- 2.厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/>
- 3.独立行政法人 労働政策研究・研修機構 www.jil.go.jp/
- 4.日本電産株式会社 www.nidec.com/ja-JP/
- 5.SCSK 株式会社 <https://www.scsk.jp/>