

日本の労使は労働時間をいかに扱ってきたのか —長時間過密労働を生み出さない「これからの人事労務管理」を考える—

青森大学総合経営学部専任講師
渡部あさみ

I はじめに

現在、「働き方改革実現会議」の中で、長時間労働是正へ向けた議論が行われている。政府は、残業上限を月平均 60 時間、年間計 720 時間までとする政府案に沿って意見集約を行っている。そして、年内に労働基準法改正案を国会に提出し、早ければ 2019 年度の施行を目指している。この議論を労働時間短縮へ向けた第一歩として、評価するべきなのかも知れない。しかし、月平均 60 時間の残業を認め、企業の繁閑に柔軟に対応するために、単月ならば 100 時間未満、その翌月と合せた 2 ヶ月平均では 80 時間以内までなら残業を“認める”という今回の決定には、強い疑問を抱かざるを得ない。いわゆる過労死ラインは、ひと月の残業時間が 80 時間である。つまり、今回の議論では、企業の繁忙期であれば、過労死ラインを 20 時間未満以内で上回る月あってもよいと認めることを意味するのである。驚くのは、この合意は、政労使、つまり労働側も含めた三者によるものであるということだ。この議論は、長時間労働是正へ向けた議論なのか、そして、長時間労働に対して、労働組合が労働者の「健康と生命」を守るための責任を果たしていると理解してよいのだろうか。

長時間労働は、今や働き盛りの男性正社員だけの問題ではない。若年労働者や、女性労働者を含めた広範かつ深刻な問題となっている。これは、市場原理主義が職場に浸透してきていること、つまり、働く職場に“自己責任化”が蔓延していることの一つの現れであろう。そして、懸命に働いた労働者が、その疲れを癒すことなく死にゆく過労死や、自分自身を責めて自死する過労自殺という行為からは、ホワイトカラー・エグゼンプション(厚生労働省労働政策審議会労働条件部会(2015)「今後の労働時間法制等の在り方について(報告)」では「特定高度専門業務・成果型労働制(高度プロフェッショナル制度)」と表記)が標榜しているような自律的な労働者など、現実には存在しないということが読み取れよう。長時間労働の実態、これまでの労働時間をめぐる議論を踏まえると、今回の残業規制に関する政府法案は、労働の規制緩和によって“見えにくくなった”長時間労働を“是認する”ようなものであり、看過することはできない。

長時間労働の背景には、グローバル化、市場原理主義の浸透が指摘されているが、こうした動きに応える人事労務管理こそが、労働者たちを死に追いやるまでの長時間労働を生みだしている。1990 年代以降、市場の要請に応えるための柔軟な人事労務管理、すなわち人事労務管理のフレキシブル化の動きがある(黒田兼一(2016)「現代日本企業の労働者支配と管理」『経済』No.255、2016 年 12 月号、pp.35-37)。それは、市場動向に適合的な作業量に「柔軟」に対応・調整するための雇用システム、人事システム、労働時間制度、賃金システムを意味する。人事労務管理のフレキシブル化は、働く側の負担を増大させ、長時間労働問題を深刻化させた。それは、労働者の懸命な努力を企業の競争力強化につなげる一方、その努力を働く側に還元させることはない。

現在、日本で展開されている人事労務管理のフレキシブル化について説明しよう(長時間

過密労働を生み出す人事労務管理を表す算定式)。人数については、非正規化が進み、正規雇用労働者の人数・比率ともに減少している。スキルレベルについては、能力開発の自己責任化が進み、労働者個々人の職務遂行能力の低下が懸念される。労働強度については、成果主義化を通じた労働強化が進み、残業を厭わず働くことが強いられている。労働時間については、労働の規制緩和の下で、労働時間管理の自己責任化が進んでいる。

長時間労働が発生する理由は、業務量の多さであることは、労使がともに認める事実である(日本労働政策研究・研修機構(2007)「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査」では、長時間労働が発生するのはなぜかという問に対し、労使ともに「所定内労働時間では片付かない仕事量だから」という回答が第一位となっている)。業務量が多すぎる一方で、人事労務管理のフレキシブル化により、正規雇用労働者は減少し、能力開発の自己責任化に伴い、職場全体の職務遂行能力は低下している。そうした中で、企業は労働強化を図りながら、多すぎる業務量に対応しようとしている。このような人事労務管理の結果、過労死・過労自殺に至るまでの長時間労働が発生している。より少ない労働者が、できるだけ多くの業務量を、そして、より長い時間働くような仕組み作りが行われているのである。労働者は多すぎる業務量を前に、懸命に働きながらも、長時間労働をせざるを得ないという、苦みのただ中にあるのである。

長時間過密労働を生み出す人事労務管理を表す算定式

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

2000年代以降、盛んに行われているワーク・ライフ・バランスをめぐる議論の中では、人事労務管理のフレキシブル化は、生産性の飛躍的な向上を実現できるような新しい働き方への挑戦と位置づけられている(経済団体連合会(2008)『2009年版経営労働政策委員会報告』日本経済団体連合会、pp.53-54)。しかし、現在の人事労務管理のフレキシブル化は、「働かせる」側である経営側が市場動向に対応するための多様化・柔軟化であり、「働く」側である労働側にとっての「健康と生命」を守る人事労務管理とはなっていない。

本稿は、こうした問題意識のもと、戦後、日本の労使が労働時間をいかに考えてきたのかを明らかにした上で、長時間労働を生み出すような人事労務管理が形成された背景を考察する。その後、長時間労働是正へ向けた取り組みをしている事例をもとに、長時間過密労働を生みださない「これからの人事労務管理」へ向けた課題を提示する。

II 労使にとっての労働時間とは？

II-1 経営側にとっての労働時間

企業経営と労働時間に関する戦後の資料をみていくと、生産性向上を目的とした労働時間管理の合理化という構図が見えてくる。経営側の考え方は、何よりもまず「生産性向上ありき」であり、労働時間管理はその目的のための手段であった。当時より批判されていた長時間労働問題解決のための労働時間短縮は、生産性向上の後に結果としてもたらされるか

もしれないという姿勢が貫かれている。日本の経営者が指向する労働時間管理は、あくまでも生産性向上のための手段にすぎず、労働時間短縮はその目的ではないのである。当時の交替制勤務は、生産性向上を可能とするための有力な管理手法であった。

木元進一郎(1980)は、労働時間管理を経営合理化策の一つとして位置付けている。経営合理化策の下で、労働時間管理の合理化と共に、労働強度をより一層強化するため、経営側は、時間研究、動作研究や、それらの「超過搾取のための諸方法」を総合化した近代的労務管理の制度や方法の導入・強化によって、単位労働時間あたりの投入量の増大、すなわち労働強化を図ってきたのである。ここでいう「近代的労務管理」とは、アメリカ流の職場管理手法を参考にして、末端の職場での作業動作と作業時間の分析を細部までおこない、個々の作業における「ムリ」「ムダ」「ムラ」を極力除去し、時間を節約する手法である。もちろんそれは時短に結びつくのではなく、労働強度の増大となる。これに交替制勤務が加わることによって「超過搾取」となるのである(木元進一郎(1980)『労務管理-日本資本主義と労務管理-9版』森山書店、p.112)。

他方、この労働時間の「合理的使用」の極地として、「面着制」やタイム・レコーダーの撤去など、労働時間の究極の節約方式という労働時間管理の実態を活写したのは山本潔(2009)である。山本潔(2009)は、松下電器における労働時間管理合理化の事例を通じて、戦後、「入門・出門制」から、「現場到着制」が導入されたこと、さらにその究極の形態として、タイム・レコーダーを撤去してしまう「面着制」(就業開始時間前の朝礼に労働者が居るか居ないか顔を見ればわかるという制度)が導入されたことにより、さらに労働時間管理の合理化がすすめられたと論じている(山本潔(2009)『戦後労働調査資料』の研究史上の価値について『社会科学研究』、第61巻第1号、pp.125-127)。

1990年代以前の労働時間管理の合理化は、工場労働者を対象とした労働時間の効率的・「合理的」使用の工夫であり、労働強化が主流であった。内容的には限られた(法定)労働時間内の労働投入量の最大化である。すなわち、労働時間管理とは「生産性向上の手段」の労務管理以外の何物でもなかったのである。

現在展開されている人事労務管理のフレキシブル化と共通する点は、生産性の向上を目的としている点であろう。しかし、現在展開されているホワイトカラー労働者を対象とした人事労務管理のフレキシブル化は、その管理を強化することではなく、管理を自己責任化させることに大きな特徴を持つ。1990年代以降の長時間労働問題と人事労務管理の関係性の特徴として、「労働時間の実態を見えにくくし、長時間労働問題を自己責任化すること」が浮かびあがってくる。労働時間と人事労務管理の関係性に違いはあるものの、人事労務管理の結果として長時間労働問題が発生している点は、今も昔も同じである。ここで考えるべきは、戦後、長労働時間問題を労働生産性の問題であるという考えのもと、経営合理化を進めてきた経営側に対し、労働側はいかなる姿勢をとってきたのかということだろう。

II-2 労働側にとっての労働時間

経営側が経営合理化を推し進めるなか、労働組合は、労働時間管理に関し、いかに認識し、いかなる姿勢を持っていたのか。1960年代の全日本労働総同盟、総評の資料では、労働時間短縮の必要性が主張されている。しかし、その実態をみると、労働時間短縮よりも、賃上げを優先とした労使交渉が展開されていたことが伺える。

全日本労働総同盟(1968)は、オートメーションをはじめとする技術革新が進展する過程で、労働形態が変化し、精神的疲労度の増大や疎外感の深まりなどの問題が顕在化してきているとし、労働時間短縮の必要性を主張している。労働時間短縮は、豊かな社会・生活を実現するための不可欠の条件であり、今日労働組合運動における最も重要な課題であるとしている。当時の日本の労働時間は、先進諸国と比較して長いと言わざるを得ない状況にあり、その理由は所定外労働が恒常化していることにあると指摘する。所定外労働が恒常化している要因は、第一に、日本では、多くの場合、あらかじめ生産計画のうちに時間外労働を組み入れており、所定外労働が連続的に行われ、常態化していること。第二に、低い賃金のもとにあつて、生活を支えるため、どうしても残業や休日出勤を行うことによって収入を補わなければならない状況があるということ、二点が挙げられている。当時は、自ら希望して時間外労働につく労働者も少なくなかった。超過勤務手当を生活費の一部としているのが実情であり、残業などをしなければ生活できないような賃金が、悪循環として、時間外労働を恒常化し慢性化させている現実があつたのである。こうした二つの要因が、労使ともに「時間外労働」に「メリット」を見出し、それを歓迎させていたと考えられよう(全日本労働総同盟(1968)『高賃金・高成長をめざして：長期賃金計画による賃斗方針：1969年度「賃金白書」』全日本労働総同盟、pp.3-4、p.57)。

この時期、総評もまた、労働時間短縮の必要性を主張している。1969年度に発表された「70年代の労働運動の基本的な方向」において、その第一に、賃上げ、その次に、労働時間に対する要求が示されている(岩井章監修・労働運動史編さん委員会編集(1975)『総評運動の歩み』総評資料頒布会、p.78)。しかし、その実態は、労働時間短縮よりも、賃上げを優先とした労使交渉が展開されていたことが伺える。

当時の労働組合の二大ナショナルセンターの考え方に共通していることは、長時間労働に批判的ではあるものの、低賃金という悪条件の下で、それを補填する手段として時間外労働が「必要悪」だったということである。しかも、同盟と総評という大猿の仲の労働組合が、この時間外労働の位置づけにおいては大きな違いはなかったとすれば、当時の労働組合と労働者に共通した考え方だったと考えることができるだろう。経営側がコスト削減の手段として時間外労働を利用していたとすれば、労働側は低賃金の補填手段として時間外労働を利用していたという構造が浮かび上がってくる。ここには時間外労働を「賃金」で精算してくれれば必ずしも「悪」ではない、むしろ歓迎さえできるという当時の労使に共通した考え方を見て取れる。「時間」を賃金ではなく、「時間」で精算しなければならないという思想が希薄だったといわざるをえない。こうした考え方が「労働時間管理」を生産性向上の手段とすることを可能にし、それに真っ向から対決する姿勢を希薄化させてきたと考えられる。

「時間」には「時間」での精算を。これが一般的に切実なものになるのは、ICTとグローバル化がホワイトカラー労働者の過労死をもたらせるまでになった1990年代以降のことである。日本労働組合総連合会(2012a)『連合2011年度労働時間調査』、および、日本労働組合総連合会(2012b)『2013春季生活闘争中央検討論集資料集』からは、2000年代以降の労働組合の労働時間短縮へ向けた考え方が読み取れる。これらの資料のなかでも触れられているように、2007年、連合は「年間総実労働時間1800時間の実現に向けた時短方針-誰もが仕事と生活の調和のとれた働き方・暮らし方ができる労働時間をめざして-」という、具体的な数値目標を設定した。資料の中では、労働側から労働時間短縮へ向け

管理の適正化に取り組んでいるのは 11 事例、業務改善に取り組んでいるのは 18 事例、要員管理の増加に取り組んでいるのは 6 事例、スキルレベルの向上に取り組んでいるのは 5 事例、労働強化に繋がらないような取り組みを心掛けているのは 4 事例であった。労働時間短縮は単なるキャンペーンではない。労働時間という結果だけにとらわれず、人事労務管理にまで踏み込んだ取り組みが必要である。長時間労働を発生させる要因である人事労務管理にまで踏み込んだ労働時間短縮、それこそが、現実的な労働時間短縮への取り組みであることが示唆されよう。そしてその取り組みには、労働組合が労働時間短縮に介入し、労働時間以外の労働条件を含めた労使交渉が重要なのである。

表Ⅲ－１ 労働時間短縮へ向けた試み

	主導者	労働時間管理	業務改革	雇用管理	スキルレベル	労働強度
M1	M&L	✓	✓			
M2	M&L	✓				
M3	M&L	✓				
M4	M&L		✓			
L5	M&L	✓				
L6	M&L	✓				✓
L7	M&L		✓	✓		
L8	M&L		✓	✓		
L9	M&L		✓	✓		
L10	M&L		✓	✓	✓	
L11	M&L		✓			
L12	M&L			✓		
L13	M&L	✓	✓			
L14	M&L		✓			
R15	M&L	✓	✓			
R16	M&L	✓	✓			✓
R17	M&L	✓	✓			
R18	M&L		✓	✓	✓	
R19	M&L		✓			
R20	M&L		✓		✓	
R21	M	✓	✓		✓	✓
R22	M&L		✓		✓	
R23	M	✓	✓			✓

M1~M4 は経営側による紹介、L5~L14 は労働側による紹介、R15~R23 は労政時報による紹介である。

IV 長時間労働を生み出す人事労務管理から「健康と生命」を守る人事労務管理へ向けて
「健康と生命」を守る人事労務管理へ向けて、現在展開されている人事労務管理のフレキシブル化を見直す必要があることは言うまでもない。そのためには、労使双方の合意に基づく、新しい人事労務管理のルールを確立していく必要がある(「健康と生命」を守る人事労務管理を表す算定式)。

「健康と生命」を守る人事労務管理を表す算定式

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

第一に、まずは無駄な業務を洗い出し、業務の削減に取り組む必要がある。無駄な業務と必要な業務を明確に区別し、必要な業務に専念するような管理が必要となるだろう。第二に、人数の増員を図ることである。近年、雇用の非正規化が進んでいるが、長時間労働を発生させないためには、非正規ではなく、正規雇用労働者の数を増やすことが必要である。第三に、スキルレベルを上げていくことである。職場に必要なスキルは、自己責任のもと個々人で身に付けるだけではなく、職場で学び、職務遂行上必要なスキルを身に付ける必要がある。第四に、労働強度が強化されることがないように取り組むことである。熊沢誠が長年の研究蓄積をもとに言う「強制された自発性」を引き起こすような人事考課のあり方があるのだとすれば、それを見直す必要は言うまでもない。第五に、労働時間に関しては、労働時間管理の適正化が必要である。労働時間管理のフレキシビリティは、労働時間短縮に寄与するという論調がある一方、労働時間短縮に取り組む事例をみると、労働時間のフレキシビリティを取り去ったものもある。長時間労働問題解決のためには、自己責任のもとで労働時間を管理させるのではなく、適切に管理を行うことの重要性が伺える。

最後に強調すべきは、これらすべてにわたって労働組合が積極的に関与していくことの必要性である。業務の見直しと削減、必要な要員確保、日常的な業務に必要なスキルレベル確保へ向けた取り組み、また業務改善が労働強化につながらないよう監視すること、人事考課制度の設計と運用への介入、労働時間制度そのものへの点検、これらすべてが労働時間短縮を実現するための労働組合の役割であろう。労働時間短縮に取り組む多くの事例が示しているように、長時間労働から「健康と生命」を守る人事労務管理の実現へ向けの実現へ向けて、労働組合に期待される役割は大きい。「人間らしい働き方」を取り戻すため、そして、「私たちの時間を取り戻す」ために、職場の実態に基づく労働時間短縮へ向けた取り組みが求められる。

謝辞

本稿は、科学研究費助成事業(学術研究助成基金助成金)(若手研究 B・26780212)「先進諸国におけるホワイトカラー労働者の労働時間管理」の助成を受けたものである。

補足

2017年7月25日、連合は、本稿冒頭で触れた政労使合意に関し、産業別労働組合などの強い反発を受け、政労使合意を見送る方針を固めた(2017年7月26日日経新聞一面)。脱時間給を含んだ労働基準法改正案の動向について、今後も注意を払う必要がある。