

# 働き方改革の時代に労働時間 問題をどう考えるか

早稲田大学  
小倉一哉

## 長時間労働の原因 ①正社員の雇用保証の関係

- 正社員の身分的特権 = 長期の雇用保証。不況期でもすぐに解雇されず長期雇用が保証される反面、長時間労働をして雇用を保証してくれる企業に奉仕するという意味。
- 企業は不況期になると、全体の労働投入量を減らす必要がある。
- 労働投入量 = 労働者数 × 労働時間。
- 中核的な業務を担う正社員を簡単には減らせない。
- それゆえ、残業の抑制・削減、非正社員の解雇・採用抑制、正社員の採用抑制、早期退職の勧奨などの様々な手段で労働投入量を抑制、正社員の解雇はなるべく最後の手段にしようとする。
- 反面、正社員は恒常的に残業をして、人数による雇用調整よりも先に労働時間による雇用調整に応じる。
- つまり、不況期には残業を減らして解雇を先延ばしできるが、好況期にも残業を増やして対応する。これには相対的に見た残業代（割増賃金率）が低いという問題もある（②として後述）。

## 長時間労働の原因 ②低い割増賃金率

- 通常の法定時間外労働の割増率は25%（月60時間以上は50%）、休日労働は35%（休日労働と深夜労働の重複は60%）、深夜労働は25%（法定時間外労働と深夜労働が重複した場合は50%）。
- 欧州諸国では通常の時間外割増率は50%、深夜労働は100%というのが通常である（クリスマスは200%などという労働協約もある）。
- 日本の割増率算定には賞与や諸手当（家族手当、通勤手当、住宅手当など）が含まれない。
- 欧州では賞与や手当があまりなく、あっても額が低いため、年収を年間の労働時間で除した時間給が、割増率算定の基礎となる時間給と大きく変わらない。
- 日本の労働者は月当たりの所定給与を月間所定労働時間で除したものが割増率算定基礎の時間給になるため、年収ベースで考えた場合の時間給に比べてかなり低くなる。
- 額面で支給される年収総額を基準にしない、より低い時間給で計算される上に、割増率そのものがまた低いのである。
- 欧州の割増率は「残業をさせないためのもの」であるのに対し、日本の割増率は「新しく人を雇うよりも安い」ということ。

## 長時間労働の原因 ③長時間労働が評価される

- 企業の人事担当者に聞くと「長時間労働は評価しない」という回答を得ることが多い。しかし本当だろうか？
- 業務の難易度が同じなら、企業への貢献度は労働時間が長い人のほうが高いだろう。朝早くから夜遅くまで仕事をしている姿を見て、「一生懸命に働いている」「毎日がんばっている」などの印象を持たないだろうか。
- 「長時間労働を評価しない」という企業の回答は正確ではない。正確には「同じ業務量なのに労働時間が長いだけの部下は評価しない」という意味だろう。
- 本音では「これだけたくさんの業務をこなしてくれるなら、労働時間は長くてもいい」と考えている上司もいる（成果が少なければ自分の評価も売上も落ちる）。
- 問題は人事評価制度における労働時間の扱い。
- ほとんどの人事評価制度で労働時間を定量的に測定した評価項目とはしていない。労働時間の長さを評価しないのではなく、定性的な評価（勤務態度や努力する姿勢）や、成果や業績の多さに含まれてしまっているからではないか？
- 結局のところ、長時間労働はある程度、評価されているということ。

## 長時間労働の原因 ④高度な仕事求められる

- 日本の労働者の仕事は丁寧。国際的にも有名な質の高いサービスは、価格に関係なくどこでも受けられる。
- モノが溢れ、サービスも至る所にある現在の経済社会では、企業の製品・サービス戦略はますます高度で複雑になり、それに関与する人々も、常に新たなアイデアを生み出すことが求められる。
- 高度な質の労働が求められることは、複雑な経済社会では仕方ないこと。
- しかし高度な質を求めることが、同時に長時間労働に繋がっているとは言えないだろうか。
- スキルレベルは一朝一夕に向上するものではない。簡単な仕事からより高度な仕事を徐々に（労働時間をかなり費やして）こなすことで、向上して行くものである。スキルレベルが高い人に比べて、それほど高くない労働者が同じ質の仕事をこなすとすれば、労働時間は長くなる。
- また、深夜営業や24時間営業もサービスの品質という観点で見れば、ある種の過剰品質とは言えないだろうか。

## 長時間労働の原因 ⑤休暇の癖がついてない

- すべての労働者には年次有給休暇（年休）の権利がある。
- 休暇とは、国際標準で見ると「連続した2週間」くらいの長さを言う。
- 日本では、せいぜい年3回（年末年始・GW・夏季）に各5日程度が通常。
- しかしこれらの時季には、特別有給休暇があることが多い。そのため年休取得が進まない面もある。
- また、多くの人々が「病気や急な用事のために」年休を取り残す。私傷病による欠勤の場合、給与の減額や賞与の査定に影響することも背景にある。
- 欧州では、1ヶ月くらいの休暇は普通。特別な労働者の話ではない。多くの人々が「休暇は仕事から完全に離れて心身を休ませるためのもの」と考えている。
- 休暇の時に何をするのも自由だが、休暇の癖がついていないために、「休んでもすることがない」などと考えてしまう。何もせずただ休むのもいい。
- 安価な休暇のインフラが少ないことも要因だろう。欧州ではキャンプ場などが充実しており、フランスではパリとリゾート地の家族が家を交換して休暇を過ごす。

## 仕事見直しのポイント ①中間的な作業の合理化

- 有名な大手企業でパワーポイント(パワポ)が禁止され、代わりに1案件A4版2頁以内の文書にするなどの措置が講じられた。
- よく見るパワポのプレゼン資料は実にこだわっている(私のものとは大違い)。おそらく作成にもかなりの時間をかけている。
- 社内の、身内に見せる資料は、資料の見た目が重要なのではない。その案件の本質が重要なのである。
- 2頁以内の文書にまとめることの含意は、「時間の節約」と「論理的な文章」にある。パワポを作成しながら思うことは、伝えたいことの内容を論理的に考えないと、ただの情報の羅列になりかねないということ。
- ある地方銀行では、顧客の印鑑変更書類を簡素化した。それまでは5枚ものほぼ同じだが異なる書類に顧客が住所を5回記入し、印鑑を5回押印していた。しかし1枚だけにしてそれをコピーすれば良いと変更され、顧客の利便性は向上したという。
- ムダな中間的作業がないか？そのことを考えることすらない環境ではないか？

## 仕事見直しのポイント ②会議の合理化

- ある企業で会議改革がなされ、それまでの労働時間が2割ほど短くなった。
- 全従業員の労働時間を作業内容別に調べたところ、1日の半分近くが会議や打ち合わせの時間であることがわかった。
- 曖昧な（ゴールの見えない）内容の会議は実施させない、参加者を厳選する、会議室をガラス張りにする、1会議90分以内、10分前集合・10分前終了の徹底、資料の事前読み込みなどを実施した。
- 「集中タイム」を設けている企業もある。職場で2時間ずつ順番に「集中タイム」を設定、その間は電話にも出ない、メールも見ないなどの措置である。
- これらは、自分の仕事に集中して効率（生産性）を上げるということ。
- 在宅勤務も奨励したい。在宅勤務の最大のメリットは、通勤時間をなくすことだが、集中タイムを大幅に増やすことができる点でも、生産性が向上する。
- 情報セキュリティや適した仕事の切り出しなどの点で、導入をためらう企業が多い。情報セキュリティの問題があまりない環境や作業内容を選び、ニーズのある従業員を信用することで、win-winの関係を作ることでもあるはずなのだが、食わず嫌いの企業が多いと感じている。



# 仕事見直しのポイント

## ③人事評価に定量的な労働時間を入れる

- 目標管理制度（MBO）の目標設定の段階で、その目標を達成するためにどのくらいの投入時間が必要なのかを項目として入れる。
- さらに評価の段階で、何時間かけてどのくらいの目標が達成できたかも評価プロセスに入れる。
- 業務の難易度によって必要な時間も異なるが、評価プロセスを積み重ねていけば、目標設定段階での必要投入時間も経験的にわかるだろう。
- 管理職の労働時間も、部門の労働時間も双方評価する。いくら成果が高くても、長時間労働の管理職や部門は低評価になるという仕組みを入れて成功している企業もある。
- 成果・業績が評価の主たる対象であっても、労働時間をまったく無視することはできない。法律的にも健康確保のための労働時間の把握は求められている。
- 労働時間を把握し、それを人事評価制度に組み込むことは、より効率的な働き方による生産性の向上だけでなく、従業員を過労死・過労自殺から守るためにも重要。

# 仕事見直しのポイント

## ④労働時間管理と本気の運用

- 労働政策研究・研修機構の調査を分析すると、「ノー残業デー」「強制消灯」「長時間労働の者や上司への注意・助言」は実際に労働時間を短くしていた。
- 「IDカード等による労働時間の把握」「長時間労働に関するカウンセリング」は労働時間の長さに影響していなかった。
- この結果は、直接的に長時間労働に働きかける対策と、間接的な対策の違いと解釈できる。つまり労働時間を客観的に把握する仕組みはないよりみしたが、長時間労働にならないためのノー残業デーや強制消灯、そして結果的に長時間労働となった場合のしっかりしたフォローが、実際に労働時間を短くしているのである。
- これらのことを実践している企業を調査したが、やはり労働時間を短くしている企業では、全社的に問題意識を共有し、全社的に取り組んでいる。
- 社長自らが日本全国の支社・営業所に何度も赴き、長時間労働について現場社員の意見を聞き、一緒に問題を考える。ICTを活用した労働時間管理システムで月45時間を超えた従業員とその上司を呼び出し、場合によっては翌月の残業を制限する。職場ごとの対策のうち有効なものについては社内報に掲載する。
- これらの地道な努力・対策が、ムダな労働時間を削減し、結果的にワーク・ライフ・バランスの取れたホワイト企業と評価されれば、人材確保上もメリットがある。

## 仕事見直しのポイント ⑤休暇カレンダーの活用

- 欧州の企業は、年度初めに全従業員の全年休について希望を聴取し調整して、1年間の全従業員の休暇時季と日数を決める。これを休暇カレンダーと呼んでいる。
- 日本企業では、取引先や顧客のために一斉休業日を外部に公表することはある。しかし全従業員の全年休を計画することはほとんどない。
- 全従業員の全年休を計画するのではなく、半期ごとなどの方法で休暇カレンダーを作成してはどうだろうか。実際、世間の休日に営業する必要のある有名百貨店が、人材確保のためにもワーク・ライフ・バランスのためにも重要な対策ということで導入し成功している。
- 年休の5日間付与が義務化されることから、休暇カレンダーは必要だろう。
- また、私傷病のために年休を取り残すという習慣についても、健康保険法による傷病手当金の支給が開始（欠勤4日目以降）されない待機期間について、特別有給休暇を認め、その分、年休を使用する必要性を下げるという方法を導入する企業もある。私傷病のための特別休暇があれば、連続休暇を取りやすくなるだろう。

## 仕事見直しのポイント ⑥顧客に理解を求める

- 福岡県にある拓新産業という建設資材リース業の小企業。今や全国的に有名な会社となった。
- かつては顧客の都合を優先していたため、長時間労働で人材確保にも苦労していた。
- 危機感を抱いた経営者は、全社員を巻き込んで、顧客に理解を求めるための活動を行った。営業担当者とは別の社員が自社の状況を説明し、理解を求めても納得してもらえない場合は、大口顧客でもこちらから契約を打ち切った。
- 利益に悪影響を及ぼさないよう、同時に小口顧客を増やし、自社の状況を理解してもらえるようにした。
- その結果、残業はほぼゼロになり、年休も取得されるようになった。今では有名大学の学生も会社説明会に来るようになった。
- 24時間営業の小売・飲食店なども、24時間営業が必要かどうか、改めて考えてはどうだろうか。もちろん場所や業態によっては必要だろう。しかし、現在の24時間営業店が、必ずしもすべて24時間営業する必要はないのではないか。

## ～さいごに～ 最も大切なこと

- 社長，人事部，管理職，現場の社員のすべてが本気でやること。
- 社長は，人件費削減のためではないというメッセージを末端まで伝える。
- 人事部は，社外の情報を勉強し，管理職・現場とトップとをうまく連携させること。
- 管理職は，部下のワーク・ライフ・バランスだけでなく，自らのワーク・ライフ・バランスも意識して行動すること。
- 時短と生産性向上の双方に成功している企業は，全社的にワーク・ライフ・バランスを意識しており，風通しがとても良好。
- まずはトップが本気のメッセージを発信し，いくつかのグループでトライアルしてみる。
- リーダーは率先して発言せず，末端の社員の意見を重視して，業務のムダな点を挙げ，改善策を考える。
- その際，優先順位の反対，「劣後順位」から始める。何かを終わらせないと，新しいことは始められないという考え方。
- 特に，高スキルの社員に偏る業務の属人化を止めること，職場の全員の業務内容を全員で把握し，時間がかかった業務について振り返ることが重要。
- 集中タイムは作業効率化，サンクスカードはコミュニケーションの向上に有効。

ご静聴ありがとうございました。