

仕事管理と労働時間

——長労働時間の発生メカニズム

佐藤 厚

(法政大学教授)

この論文では、企業の仕事管理、職場管理、労働時間管理のあり方が、労働時間の長時間化及び労働時間の偏在化につながるメカニズムについて考察する。これまでも、長労働時間の背景には、要員に比して業務量が多い、あるいは適正な労働時間管理が欠如しているという指摘が数多くなされてきた。そこには、業務計画及び要員計画の策定プロセスのなかに「業務量 = 要員マンパワー × 労働時間」の算定式が織り込まれていない、あるいは長労働時間というシグナルが仕事管理に反映されていない事情がある。また長労働時間化はその上に管理者のマネジメント行動（部下への仕事の与え方、評価の仕方など）、及び仕事特性（顧客対応が多いなど）、社員の働き方意識（出世志向が強い、残業代を生活費に組み込むなど）といった職場マネジメントレベルの要因が付加されると一層増幅される傾向にある。本論文ではこれらについて事例分析及びアンケート調査結果などを用いつつ明らかにし、その上で労働時間の適正化を図るには、労働時間の規制だけでなく、要員管理を含めた仕事管理及び職場レベルでのマネジメントの適正化（= 適正な仕事管理）が必要との含意を指摘する。

目次

- I はじめに——労働時間の分析枠組み
- II アンケート調査結果から浮かび上がる傾向
- III 職場マネジメントと弾力的労働時間制度——「仕事のやりがい」「ワーク・ライフ・バランス満足度」と「仕事量の裁量度」
- IV 仕事管理と労働時間管理の事例分析——あるソフト開発企業の事例
- V まとめと提言——「節度ある」ルール作りによる適正化

I はじめに——労働時間の分析枠組み

厚生労働省（2007）によれば、90年代から総実労働時間は総じてゆるやかな減少傾向をたどりつつあったが、所定外労働時間は2002年以降増加傾向にあり、とくに労働時間の長い者と短い者との二極化及び偏在化がみられること、また長労働

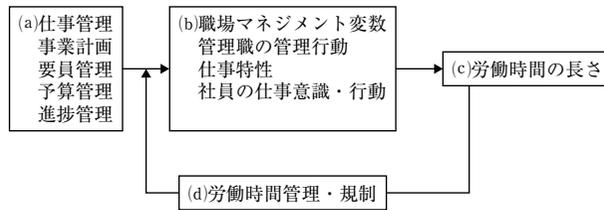
時間化の背景には要員に比して仕事量が多いという事情があること、さらに、弾力的な労働時間制度導入企業割合は増加しつつあるが、運用面での工夫も求められていること、などが指摘されている。

こうした傾向を念頭におきながら、この論文では、長労働時間化傾向を仕事管理、雇用管理、労働時間管理という視点から分析し、今後の労働時間適正化の方向性を検討してみたい。長労働時間化の現状については後に検討を加えるが、まずこうした視点から実態に接近することの意味を明らかにしておこう。

ここで、労働時間の実態を分析するには図1のような分析枠組みが有効と考えられる。

この枠組み及び変数について簡潔な説明を与えておこう。第1に、図1は「業務量 = 要員マンパワー（人数 × スキルレベル） × 労働時間」という考え方を想定しており、その考え方からすれば要員マンパワーに比して業務量が多いと長労働時間

図1 労働時間の分析枠組み



化することになる¹⁾。

もはや自明ともいえるものだが、さらにこの点に立ち入ると、要員マンパワーに比して業務量が多くなるという現象それ自体を分析することが求められる。そうなる「どれだけの仕事を何人(いくら)でPDCA (plan 計画 - do 実行 - check 評価 - action 行動)のサイクルを回すのか」、つまり事業計画、要員管理、予算管理、進捗管理といった仕事管理²⁾にまで踏み込んだ考察が必要となる(図1の(a)→(c))。

しかしこの第1の視点で仕事量の増加→長時間化を説明できても、労働時間の二極化や偏在傾向³⁾を説明するには十分でない。こうした傾向は、第2の視点として、職場のマネジメント変数への着眼をわれわれに促している(図1の(b))。上記(a)→(c)の間には労働時間の長さにもたらす媒介変数(職場の管理様式と仕事特性、管理者や社員の行動と意識など)が挟まっているのであり、それらの変数を無視しては、部門間や個人間による労働時間の差異の説明は十分ではない。

第3は、労働時間管理や残業規制のしくみ⁴⁾への着眼である(図1の(d))。かりに業務量が要員に比して多く、職場マネジメント変数が長時間労働を誘導する性格を有していても、「業務量の多さ→長労働時間」に明確なチェック・規制が入り、労働時間の適正化へとフィードバックされるならば、恒常的な長時間化は次第に解消されていくであろう⁵⁾。翻ってそのことが企業労使による労働時間適正化の取り組みを促している事実も軽視すべきではない⁶⁾。その意味でもこの第3の視点は欠かせない。

本稿はこうした3つの視点から、長労働時間化の発生メカニズムを分析していく。以下IIでは、議論の出発点である残業時間の長さ、その発生理

由及び偏在の傾向などにつき既存アンケート調査結果⁷⁾をサーベイしつつ、図1で示した分析枠組みが大量データ分析の結果と大筋で整合するものであることを示す。続くIIIでは、弾力的労働時間制度に焦点を当てながら職場マネジメント変数の重要性を指摘し、IVでは仕事管理と労働時間管理との関連について事例分析を試みる。最後にVでは、分析結果をまとめ、含意を探る。

II アンケート調査結果から浮かび上がる傾向

1 長労働時間者の特徴

まず、最近、労働時間が長くなっていると言われるが、どれくらいの労働時間なのか、長労働時間者はどの程度存在しているのか、また長労働時間者にはどのような特徴があるのか。これらの点についてアンケート調査結果を整理したものが表1である。

この結果から以下の点が指摘できる。第1は、どの調査においても長時間残業者が存在していることである。平均残業時間をみると、電機連合(2007)では男性35時間12分、日本能率協会(2005)が28.8時間、JILPT(2005)が31.6時間であるが、長労働時間者と呼べる者が、電機連合(2007)では「在社時間13時間以上の者」が男性・開発設計職に29.7%存在し、「月50時間以上」残業するものが、日本能率協会(2005)では19.2%、JILPT(2005)では26.4%存在している。

第2は、従業員が全員一様に長く残業しているのではなく、残業の長さにも濃淡=偏在傾向がみられることである。職種でみると、配送・物流など非ホワイトカラー系職種もあるが、営業・販売、

表1 残業時間・長時間労働者の特徴——アンケート調査結果の整理

電機連合 (2007) ⁸⁾	日本能率協会 (2005) ⁹⁾	JILPT (2005) ¹⁰⁾
平均残業時間：男性 35 時間 12 分 女性 15 時間 18 分	平均残業時間：28.8 時間	平均残業時間 31.6 時間 (男性 36.9； 女性 20.8)
長時間労働者の特徴 ①在社時間 13 時間以上の者と 9 時間未満の者と共に偏在②男性・開発設計職では在社 13 時間以上の者が 29.7%。	長時間労働 (残業月 50 時間以上が 19.2%) 者の特徴 ①業種・職種では卸売・小売・飲食店 (30.3%) と運輸 (33.7%)；配送・物流 (33.2%)；営業・販売 (31.2%) で多い②管理職からみて長時間残業者は責任感強く、協調性ある者に多い。	長時間労働 (残業月 50 時間以上が 26.4%) 者の特徴 ①男性 30 歳代では 33.1% ②営業・販売 33.5%；RD・SE31.6%と多い。

R&D, SE, 開発設計など総じてホワイトカラー系職種に長労働時間者が多い。また、偏在傾向は職種や業種のほか人物タイプによってもみられる。

日本能率協会 (2005) の管理職調査では「先月最も残業時間が長かった正社員の部下について、どのようなタイプか」を尋ねた。その結果をみると、最長残業者のタイプとして「仕事に対する責任感が強い」「仕事を頼まれると断れない」「協調性がある」「てきぱきと仕事をしている」「人事評価が高い」タイプが挙げられている。これらをつなぎ合わせると、職場でよくいわれる「有能で仕事の出来るヒト」という人物像が浮かび上がる。有能だからこそ上司も頼りにするのだろう。部下は与えられた仕事を責任もってやりとげようとする。上司もまたそうした部下だからこそ次の仕事を頼むのであろう。その結果、残業がどうしても長くなる。この調査結果からはこうした職場イメージが強く示唆されている。

2 長労働時間の発生理由

長労働時間者が偏在する傾向についてみたが、そもそも長時間残業はなぜ発生するのだろうか。この点についてその要因を分析した結果が、表 2 である。

これら複数の調査結果から、かなり共通の傾向が指摘できる。第 1 に、残業の発生理由として、「所定労働時間内では片付かない仕事量だから」がどの調査でも最も多く指摘され、電機連合 (2007) では 56.0%、JILPT (2005) では 61.3% に及ぶ。また多重回答ではないが日本能率協会 (2005) でも「仕事量が多い」ことが残業発生の理由として「当てはまる」「やや当てはまる」と

回答したものは、従業員調査では 76.9% を占めている (ちなみに管理職調査でも最長残業者の残業理由として、69.9% が「当てはまる」「やや当てはまる」としている)。これにつづのが「自分の仕事をきちんと仕上げたい」である (電機連合 (2007) では 34.1%、JILPT (2005) で 38.9% である)。

以上のことを要約すると、従業員はもとより管理者でも仕事量の多いことが残業発生の最大の理由として認識している。だが他方で「自分の仕事をきちんと仕上げたい」ので残業が発生するという理由も少なくない。しかもこれは「責任感が強い有能な部下」という管理職からみた最長残業時間者の人物像とも重なる点が多い。

3 職場のマネジメントと労働時間

さきにみた長労働時間傾向の分析結果は、改めて図 1 で示した「事業計画→長時間」の間に挟まる職場レベルでのマネジメントという変数を繰り返り入れて考察する必要性を示唆している。

まず一定の業務量の処理には一定の労働投入量 (要員マンパワー×労働時間) を必要とする。これが基本式である。そしてこのことは「所定労働時間内では片付かない仕事量だから」残業が発生するという 1 でみた調査結果と符合している。しかしこの基本式だけで長労働時間に説明をつけるのは単純に過ぎる。事実、1 での調査結果をみると、残業は「仕事をきちんと仕上げたいから」発生する、あるいは管理職からみた最長残業者は「責任感があり、人事評価も高い」部下に多い、という社員側の行動や属性をも示唆しているからである。加えてこの基本式は、作業量と作業時間を標準化しやすい職場では成立するが、ホワイトカラーの

表2 残業の発生理由——アンケート調査の結果

電機連合 (2007)	日本能率協会 (2005)	JILPT (2005)
所定労働時間内では片づかない仕事量だから (56.0%)	予定外の仕事が発生的に飛び込んでくるから (86.4%)	所定労働時間内では片づかない仕事量だから (61.3%)
自分の仕事をきちんと仕上げたいから (34.1%)	仕事が多いから (76.9%)	自分の仕事をきちんと仕上げたいから (38.9%)
要員が足りないから (27.9%)	仕事の締切や納期にゆとりがないから (72.1%)	人手不足だから (33.7%)
所定外でないといけない仕事があるから (13.4%)	仕事の内容や目標が変更されるから (57.1%)	所定外でないといけない仕事があるから (30.4%)
業務をこなせる能力のある人材が少ないから (11.9%)	業務の繁閑が激しいから (58.5%)	納期に間に合わせるため (19.5%)
事業活動の繁閑の差が大きいため (9.9%)	後輩の指導を担当しているから (24.7%)	事業活動の繁閑の差が激しいから (17.4%)
残業手当や休日手当を増やしたいから (6.1%)	非正規の指導や育成を担当しているから (16.4%)	上司が残業していて先に帰りづらいため (13.5%)
上司が残っており先に帰りづらいため (4.1%)	あなた自身の能力が不足しているから (16.2%)	仕事の進め方に無駄が多くだらだら残業してしまうから (5.5%)
進め方に無駄が多くだらだら残業してしまうから (3.6%)	—	残業手当や休日手当を増やしたいから (4.9%)
残業が評価される傾向にあり、査定に影響するから (3.3%)	—	残業が評価される傾向にあり、査定に影響するから (2.7%)
仕事と自己啓発の時間も兼ねているから (2.4%)	—	定時に帰るより働いている方が楽しいから (1.3%)
定時に帰るより働いている方が楽しいから (0.8%)	—	業績手当などを増やしたいから (1.2%)
その他 (6.6%)	—	その他 (4.8%)

注1：電機連合 (2007)、JILPT (2005) は MA。日本能率協会 (2005) は「あなたの残業が発生する理由として以下はどの程度あてはまりますか」の問いに「当てはまる」+「やや当てはまる」の計。なお、設問文を多少簡略化した。

労働世界はそうした単純化を許さない複雑さを併せ持っている¹¹⁾。

第1に、業務量をこなす要員と労働時間が決まったとしても、管理者が仕事をどう管理するか、その業務遂行方法が非効率であったり、そもそも労働時間の把握が十分でないと労働時間は長くなる¹²⁾。この仕事の管理も二つの要素から影響を受ける。一つは「取引先や顧客との対応が多い」「会議や打ち合わせが多い」などの仕事特性であり¹³⁾、今ひとつは、社員の仕事をこなす能力、つまりノウハウやスキルレベルである。適正な仕事管理はこの二つの要素をうまく組み合わせマネジメントすることで初めて可能となるが、要員マンパワーは職場成員全員に均質に分布しているとは限らない。1で示された労働時間の長さの偏在傾向はこうしたことと整合性を持つ。

第2に、管理者の行動様式や意識も部下の労働時間に影響を及ぼす。「終業後も長時間在社する」「残業時間の長さを部下評価に考慮する」といった行動がみられると労働時間は短くならない¹⁴⁾。

第3に、社員の行動様式や意識も労働時間の長さに影響を及ぼす。責任感や協調性がありしかも人事評価の高い部下が最長残業者のタイプに多く含まれる点についてはすでに指摘したが、これに加えて「出世志向が強い」「上司が退社するまで帰宅しない」「残業代を生活費に組み込む」といった社員の仕事意識があれば、やはり労働時間は短くならない¹⁵⁾。

以上要するに、労働時間の長さは、(1)業務量＝要員マンパワー×労働時間のアンバランスを基本式としつつ、(2)仕事の管理様式、(3)管理者の行動と意識、(4)社員の行動と意識などの変数から

影響を受けている。約言すると、職場のマネジメントサイドの変数と管理者・社員サイドの意識行動変数がある。ホワイトカラー職場の性質を考慮するならなおのこと、これらの変数を繰り入れなければ労働時間の長さにも偏在をうみ出す背景の十分な説明は難しい。そこで以下では、これらの変数が最も集約されていると思われるホワイトカラー職場（弾力的労働時間制度適用職場を含む）に注目し、検討を加えてみたい。以下Ⅲでは電機連合(2007)のデータを分析し、Ⅳではヒアリングによる事例分析を試みる。

Ⅲ 職場マネジメントと弾力的労働時間制度——「仕事のやりがい」「ワーク・ライフ・バランス満足度」と「仕事量の裁量度」

労働時間の長さは、職場のマネジメント変数と管理者・社員の意識や行動に関連する変数から影響を受けていると考えられる。そこで電機連合(2007)の調査データを用いて、勤務形態、「仕事のやりがい」「ワーク・ライフ・バランス満足度」(以下WLB満足度と略)、仕事や職場の性格という切り口からこの点について分析してみよう。

1 勤務形態と仕事意識

調査結果から指摘できる第1点目は勤務形態と「仕事のやりがい感」「WLB満足度」「労働時間・退社時間」との関係である(表3)。表3はこれらについての分析結果である。ここから以下の点が指摘できる。第1に、フレックスタイム制適用者や裁量労働制適用者(以下、まとめて弾力的労働時間制度適用者と略)を始終業時間一定勤務制(以下、通常勤務制と略)適用者と比較してみると、弾力的労働時間制度適用者の「仕事のやりがい感」は高いがWLB満足度は低い者が多い。つまり「仕事のやりがい感」は、企画業務型裁量労働制(70.4%)、専門業務型裁量労働制(69.6%)、フレックスタイム制(67.6%)、通常勤務制適用者(60.7%)の順に小さくなるが、WLB満足度をみると、専門業務型裁量労働制(30.4%)、企画業務型裁量労働制(37.8%)、フレックスタイム制(40.4%)、通常勤務制適用者(42.4%)の順に大きくなる。

第2に、弾力的労働時間制度適用者の労働時間関連指標をみると、残業時間は長く、退社時刻も遅い者が多い。つまり退社時刻、残業時間をみると、専門業務型裁量労働制、企画業務型裁量労働制、フレックスタイム制、通常勤務制の順で退社時刻が遅く(残業時間は長く)なる傾向がある。

以上要するに、弾力的労働時間制度適用者は仕

表3 勤務形態と「仕事のやりがい感」「仕事・生活バランス満足度」 (単位:%)

	仕事のやりがい感 ¹⁾	仕事・生活バランス満足度 ²⁾	労働時間関連指標 ³⁾⁴⁾ : 上段:退社時刻 下段:残業時間
通常勤務制	60.7	42.4	退社時刻:6.6 残業時間:4.1
フレックスタイム制	67.6	40.4	退社時刻:8.0 残業時間:5.0
専門業務型裁量労働制	69.6	30.4	退社時刻:9.3 残業時間:6.2
企画業務型裁量労働制	70.4	37.8	退社時刻:8.8 残業時間:6.0

注:1) 数値は「非常に感じている」+「ある程度感じている」の計。

2) 「感じている」を「満足」に置き換えると1)と同じ。

3) 退社時刻の単位は時刻や時間数ではなく、以下のカテゴリ番号を示す。

1 16時~16時半前 2 16時半~17時前 3 17時~17時半前 4 17時半~18時前
5 18時~18時半前 6 18時半~19時前 7 19時~19時半前 8 19時半~20時前
9 20時~21時前 10 21時すぎ

4) 残業時間⁵⁾の数値は、労働時間数ではなく、以下のカテゴリ番号を示す。

1 なし 2 10時間未満 3 10~20時間 4 20~30時間
5 30~40時間 6 40~50時間 7 50~60時間 8 60~70時間
9 70~80時間 10 80~90時間 11 90~100時間 12 100時間以上

事のやりがい感は高いが、時間が長く、WLBに不満を持つものが少なくない。その意味でそれぞれの勤務形態者が従事している仕事や職場の性格と関連していることを示唆している。

2 勤務形態と仕事・職場の性格

そこで勤務形態別にみた仕事・職場の性格についてみたものが表4である。すでに指摘したように、弾力的労働時間制度適用者の場合、仕事のやりがいは大きいですがWLB満足度がやや低い。また退社時刻はやや遅く、残業時間は長いという傾向がみられたが、表4は、それと仕事や職場の特徴とが関連性のあることを示唆している。

フレックスタイム制や裁量労働制といった弾力的労働時間制度適用者と通常勤務制適用者を比較してみると、「仕事の責任・権限が重い」「突発的な業務が頻繁に生じる」「達成すべきノルマ・目標が高い」に当てはまるとする回答者が多く、「職場に自分の仕事の代わりに出来る人がいる」の回答者は少ない。こうした仕事や職場の特徴は、前述した「仕事のやりがい感の大きさ」を高める一方で、退社時刻（残業時間）を遅く（長く）させ、その結果WLB満足度を引き下げていることを強く示唆している。

3 弾力的労働時間制度適用者のWLB満足度と仕事量の裁量度

調査結果から指摘できる第3点目は、弾力的労働時間制度適用者のWLB満足度に対して「仕事量の裁量度」という要因が強い影響を与えているという点である。この点を明確にするために、フレックスタイム制と裁量労働制の適用者それぞれにつき、仕事量の裁量度とWLB満足度との関係を分析してみた（表5）。

フレックスタイム制適用者（裁量労働制適用者、以下カッコ内は裁量労働制適用者の数値を示す）でWLBに満足している者の場合、60.3%（61.0%）は仕事量を自分で決められると回答し、「決められない」と回答する者39.7%（39.0%）を大きく上回っている。逆に、WLBに満足していない者では、65.4%（60.3%）は仕事量を自分で決められないと回答し、「決められる」と回答する者34.6%（39.7%）を大きく上回っている。このことは、WLBの満足度が高い者には仕事量の裁量度が与えられているケースが多いこと、またフレックスタイム制や裁量労働制の適用者であっても、仕事量の裁量度がない場合には、WLBの満足度の向上に寄与しないことを示しているといえる。

以上の分析結果を踏まえると弾力的労働時間制

表4 勤務形態別にみた仕事・職場の性格

(単位：%)

	仕事の手順を決められる	仕事量を決められる	仕事の責任・権限が重い	時間をかけた分、成果が出る	突発的な業務が頻繁に発生	チーム作業である	達成すべきノルマ・目標が高い	自分の代わりに出来る人がいる
通常勤務制	86.3	43.9	68.0	42.0	80.0	56.2	67.7	62.0
フレックスタイム制	91.6	47.2	72.1	41.9	85.2	56.2	73.2	58.5
専門業務型裁量労働制	88.2	53.3	85.0	41.0	88.5	67.4	86.3	43.2
企画業務型裁量労働制	93.0	44.0	84.0	36.0	86.0	59.0	82.0	54.0

注：表中の数値は「かなりあてはまる」+「ややあてはまる」の合計値。

表5 仕事量の裁量度とWLB満足度——フレックスタイム制と裁量労働制

(単位：%)

		フレックスタイム制適用者 (n=1614) 仕事量の裁量度			裁量労働制適用者 (n=324) 仕事量の裁量度		
		あり	なし	合計	あり	なし	合計
仕事と生活への満足度	満足	60.3	39.7	100	61.0	39.0	100
	どちらともいえない	46.3	53.7	100	58.7	41.3	100
	満足せず	34.6	65.4	100	39.7	60.3	100

の運用の適正化には、職場のマネジメントのあり方が重要と思われる。つまり、弾力的労働時間制度適用者の仕事のやりがいは高いが、WLB満足度は「仕事量の裁量度の有無」によって異なる。また仕事量の裁量度が「ある」者に比べ「ない」者はWLBに不満を持つ傾向がある。したがってWLB満足度を高めるには、単に制度を導入するだけでなく、社員に仕事量の裁量度を付与するような職場マネジメントのあり方が重要となってこよう。

そこで表6のような一階部分の職場レベルの上には二階部分の制度レベルと三階部分の運用レベルが乗る構造を考えてみた。端的に言えば、二階部分の制度レベルである弾力的労働時間制度を一階部分の上に乗せても、一階部分の職場マネジメントが適正でないと、三階部分の運用の適正化ははかれない——これが表6の意味するところである。

このように仕事量の裁量度の有無という変数は、WLB満足度だけでなく労働時間の適正化にも影響を及ぼす。換言すれば仕事量の裁量度を左右する職場マネジメントが適正でないと弾力的労働時間制度を適用しても本来の運用ができず、結果としてWLB満足度は高まらない（つまり労働時間は適正化しない）。

表6 弾力的労働時間制度運用適正化の三層構造

三階部分（運用レベル）	本来の利用（やりがいがあり、WLBに満足すること）が可能な環境
二階部分（制度レベル）	弾力的労働時間制度の導入
一階部分（職場レベル）	〈仕事管理の適正さ〉：職場成員への仕事量の裁量度の適切な付与など職場マネジメントの適正化

注：佐藤（2007c）をやや修正した。

IV 仕事管理と労働時間管理の事例分析 ——あるソフト開発企業の事例

Ⅲでの考察を踏まえると仕事量の裁量度とはどのようなものか、それを左右する要因はなにかが重要となる。これに接近するには仕事管理のしくみにまで遡った分析が有効である。仕事管理とは、何らかの管理指標に着目しつつPDCA（計画-

実行-評価-次の行動）サイクルを回す活動である。一方仕事量の裁量度は、基本式（業務量＝要員マンパワー×労働時間）にそっていえば各変数の裁量の余地を指している¹⁷⁾。よって仕事管理と仕事量の裁量度の関係は、一定の主体がPDCAサイクルを回す時、基本式変数に裁量の余地がどれだけ付与されているかとなる。例えば当初計画(P)を実行してみた(D)。だが達成が困難だから(C)、業務量軽減か要員マンパワーの補強を行いたい(A)。このC→Aに裁量の余地が付与されている場合、その主体に仕事量の裁量度があるといえる。もしこの裁量度が乏しいと長時間労働が選択されることになる。PDCAサイクルの計画段階で実際に要求される労働時間数の観念が織り込まれてない場合も長労働時間化しやすい。冒頭の図1に即していうと、こうした状態はベクトル(c)からベクトル(d)を介した(a)へのフィードバックの欠如もしくはベクトル(a)と(d)の乖離を意味する。

以下では、あるソフト開発企業の事例¹⁸⁾を取り上げて、この点について分析してみたい。

1 事業計画と要員管理

ベクトル(a)とベクトル(d)の乖離解明の手がかりは、まずは(a)の起点をなす事業計画と要員計画にあるだろう。事業計画とは一定の業績管理ユニットにおいて「何人でどれだけの仕事をやるか」を表現したものであり、通常前年実績値や市況状況、上位の経営計画などを考慮して決められる。この事例で取り上げるシステム開発の場合、「どれだけの仕事」とは受注売上額や利益額といった業績管理指標で表示される。また「何人で」、つまりマンパワーは、プロジェクトを管理するプロジェクトマネージャー（以下PMと略）、システムの要件定義や設計を行うシステムエンジニア（以下、SEと略）、設計された内容通りに実装・テストを行うプログラマー（以下、PGと略）で構成される。この「何人で」やるかの管理活動が要員管理である。Ⅱの2で触れた調査結果であがってくる「仕事量が多い」「所定で片付かない仕事量」「納期にゆとりがない」といった声の背景に遡及していくと、この事業計画と要員管理の手順が重

要となる。

この会社の場合、まず(イ)全社の売上・利益目標が示される。この数値は動かさない。つぎに(ロ)それを受け、各組織内で事業計画段階での「もくろみ」の要員数が算出される。売上の計画値を分子とし人月単価等を分母とする計算式から要員数が計画される。だがここでの要員数はあくまで受注前の計画段階のものであり「もくろみ」とはかかる意味である。さらに(ハ)実際の受注時の売上などをもとにした実績値をベースに、より精緻な要員数が算出される。これが受注後の実績段階にあたる。

(ロ)では全社の売上・利益目標を実現するための要員数の「もくろみ」をたてるが、実際は(ハ)受注時の実績値をもとに算出した要員数が必要となる。実態として、(ロ)と(ハ)の数値には必ずギャップが生じ、要員を組織(事業部やBU=ビジネスユニット)間で調整する必要が出てくる。しかし、将来ビジネスへの備えや要求されるスキルレベル等により、流動可能な人材確保には制限がついてまわり¹⁹⁾、要員調整は非常に難しい。このような現状の背景には、数値目標が先にありきで要員管理が後付になっていること、またある進捗段階で「作業量=要員マンパワー×労働時間」の基本式にズレが生じて、ズレの解消は容易でなく、またズレの解消に必要な要員を一元的に管理・調整する組織もないこと²⁰⁾、などの事情が伏在している。

「プロジェクトで進捗が遅れた場合、遅れを取り戻す方法は、①要員の増加、②サービスの開始延期、③作業量の縮小もしくは工程の省略、④作業時間の延長(=長時間労働)が考えられる」。しかし他方で、「プロジェクトはコスト(人件費)、スコープ(要件定義の範囲)、タイム(納期)の3つが密接に関係しており、長時間労働の改善策となる要員の追加はコストに影響し、作業量の削減はスコープに、そして納期の変更はタイムに影響する。これらの変更には調整に労力を要するため、この三つ以外の選択肢である長時間労働を安易に選択するケースが多い」²¹⁾。

以上要するに、事業計画に合わせた「もくろみ」段階での要員数算出の手順はあるものの、プロジェ

クトのPDCAサイクルを実際に回していく過程で、「もくろみ」要員数と受注実績値ベースでの要員数との間に乖離が生じる。そしてその乖離はPMを長とする職場レベルでのSEやPGなどの要員不足として現れ、不足分は長時間労働で補われる。こうした事情を踏まえると、PDCAサイクルの計画段階で実際要求される労働時間の観念が埋め込まれていないといつてよいだろう。

2 労働時間管理・規制²²⁾

さて、他方の時間管理・規制=ベクトル(d)についてはどうか。まず、この会社の所定外労働時間は、平成14年380時間、平成15年371時間、平成16年366時間、平成17年388時間、平成18年409時間、平成19年411時間となっており、職種間で差異があるものの(とくに開発部門の長時間化が顕著という)、全体的に増加傾向にある。

こうした所定外労働時間は労使間での三六協定の締結によって定められている。使用者側は事業本部長、労組側は分会(職場)の代表がそれぞれ主体となって締結される。労働組合員の範囲はこの事例でいうとSEレベルまでであり、PMレベルになると課長クラスに対応し組合員ではなくなる。この会社の場合、特別条項を締結しており、昨年度までの締結内容の骨子とそれについての労働組合の現状認識は以下のようなものである。a)特別条項の設定にあたっては、原則1カ月=80時間、1年間=640時間などとするが、業務繁忙等の必要から原則によりがたい場合を勘案し、来年度も、業務の必要性について具体的な事由を明確にすることなどを条件に、特別条項を当該労使間で設定できるようにする。b)しかし現状をみると、原則640時間以下の締結をしているにもかかわらず、業務の繁忙等の必要性を理由に半数近くがそれに準拠してない。また再締結が必要となる職場も存在することなどから、業務の必要性について締結時に明確になっているとはいえない。また明確になっていても、該当する職場に対する改善の取り組みが締結段階から行われていない²³⁾。

要するに、所定外労働について特別条項を締結し、上限時間を設定しているが、しかし労組の側から現状をみると、その設定時間について「上限

時間までは残業ができる」時間として職場に認識される傾向があることから、労働時間を適正化する十分な規制力たりえていない、との認識を持っている。

以上、仕事管理(=ベクトル(a))と労働時間管理・規制(=ベクトル(d))に立ち入ってみた。総じてベクトル(a)(=仕事管理)とベクトル(d)(=労働時間管理)の間の乖離は否めない。仕事管理と労働時間管理・規制との関連に乏しく、後者の前者へのフィードバックを欠いていること、あるいは仕事管理の展開それ自体に労働時間数という変数が組み込まれていない²⁴⁾、と考えられる。

V まとめと提言——「節度ある」ルール作りによる適正化

最後に、冒頭に掲げた図1にそってまとめと課題を書き留めておきたい。

1 第1に、Ⅱでの長時間労働の実態のサーベイからは、実際に長時間労働者が少なくなく、しかも偏在していること、また労働時間の長さは、業務量=要員マンパワー×労働時間のアンバランスを基本式としつつ、仕事の管理様式、管理者の行動と意識、社員の行動と意識などの変数から影響を受けていることが明らかにされた(図1の(c))。第2に、ホワイトカラー労働の特質が集約されている弾力的労働時間制度適用職場での調査結果をみたⅢからは、弾力的労働時間制度の本来の運用を可能にするには職場レベルでのマネジメントのあり方、とくに社員への仕事量の裁量度の有無が重要であること、が指摘された(図1の(b))。第3に、仕事管理(=ベクトル(a))と労働時間管理・規制(=ベクトル(d))の事例分析からは、仕事管理の優位もしくは後者の前者へのフィードバックの弱さが明らかにされた²⁵⁾。

2 こうした現状の下で、仕事管理(=ベクトル(a))と労働時間規制(=ベクトル(d))の関連付けが問われてくる。これまでの分析結果によると、長労働時間の主たる要因はまずは要員に比した仕事量の多さにある。そこで仕事量を減少させるという考え方もありうるが、しかしこれは労使の自己矛盾(「仕事なき経営にはヒトも要らない」とな

り、押し寄せる市場競争のうねりに立ち向かうには消極的であろう²⁶⁾。

そこで、仕事量に見合った要員マンパワーの拡大という考え方が出てくる。だが、要員マンパワーを人数×スキルレベルに分解してみると、問題はむしろ難易度の高い仕事をこなせるスキルをもった人材の不足もしくは偏在ということにある。職場マネジメントの適正化もこの点にかかっている。その端的な帰結は人材育成の重視という方向性になるだろう。だがその人材育成にしても「訓練時間がない」ことが制約になっているという声が強²⁷⁾い。

3 こうして労働時間規制(=ベクトル(d))を仕事管理(=ベクトル(a))に拮抗しうるレベルにまで回復させる必要性が浮上してくる。しかし回復のさせ方は、会社や職場全体を強固なルールで一律に縛るというより、働き方と働かせ方の「節度あるルール」作りが基本と思われる。これまでの分析結果から浮かび上がってくるのは、仕事量が多く所定内や目安時間内で片付かないことを前提にして、仕事で成果が出るまで働きたい社員、残業代を家計に組み入れる社員、生活とのバランスをとりたいが、管理職や同僚が残っているのでやむなく職場に残っている社員などが節度なきルールの下で業務遂行する職場のありようである。したがってベクトル(d)回復の筋は、まずは①仕事管理の適正化とその上での②複数の働き方ニーズにそった時間管理となる。

4 「節度あるルール」作りの要諦は二つある。一つは、Ⅲで考察した職場マネジメントの一階部分の引き締めであり、その前提をなす仕事管理への労組の発言²⁸⁾である。まずこの一階部分が適正でない、通常勤務制の場合は労働時間が適正化しない、あるいは裁量労働制などの弾力的労働時間制度もうまく機能しないのはすでにみたとおりである。そこで労働時間規制を司る労使双方の主体が、事業計画→部門・職場レベル→個人レベルへの目標(仕事量)がブレークダウンされていくそのレベルごとに、要員を一定とすれば「目標となる仕事を達成するには〇〇時間かかる」という事項を地道に言語化して交渉するというところであろう。それは例えば当初目標と所要時間を目安化

し、目標面接シートに目安時間の外延を記入することで「節度ある」レベルに落ち着かせるという形をとるだろう。

二つは、こうした一階部分の適正化の上に乗せる時間制度の多元化である。具体的には、時間にとらわれずに成果を追求したい者、仕事と生活とのバランスをとりながら働きたい者（=WLB希望者）それぞれのニーズを尊重した働き方のルール作りである²⁹⁾。仕事管理の適正化は、弾力的労働時間制度の延長上に出てくるホワイトカラー・エグゼンプション制を検討する上でも重要であり、その是非を議論する際の前提条件でもある³⁰⁾。さらに仕事管理の適正化は、家事や育児・介護などと両立しながら就業継続を希望する者、自己啓発や自律的なキャリア形成を志向する者にとっても重要となる。

仕事管理を適正化し、働き方のニーズにあった「節度ある」多元的時間管理を行うことが急務である。

- 1) わが国の雇用調整の特徴としてよく指摘される、景気変動による労働需要の変動を要員数ではなく労働時間で対応する、という説明もこの考え方をもとにしている。なお要員数ではなく、労働時間での対応は労働者にも受容されてきたとする指摘は多い（「労働者の所得対余暇の選好における前者の優位」（白井 1994：141）や「増収の手段としての残業」（武田 2008：190））。
- 2) 仕事管理については佐藤（2007a）及び中村・石田（2005：4-24）を参照のこと。
- 3) たとえば労働時間の偏在化については「男性 20 歳～29 歳及び 50 歳以上層では週 35 時間未満雇用者が増加する一方で、35 歳～49 歳層で週 60 時間以上雇用者が増加」（厚生労働省（2007）（元データは労働政策研究・研修機構（2007a）））し、「近年の長時間労働者の増加は、専門的・技術的職業従事者におけるもの」であると推定している。また「一番問題なのは、長時間労働が特定の人、特定の職場で続いている状態」（労務行政研究所 2007）であり、さらに「開発という仕事の特性からくる労働時間問題の発現の仕方があり、……人と人との代替が元来ききづらく、……特定の部門、特定の人物に特に負荷がかかるという形で生じやすくなっている」労働政策研究・研修機構（2007b：92）。平易に言えば「要員増加なしで成果が問われる」下での管理者の行動は「成果を出せる、出そうとする部下に重要な仕事を与える」ことになり、職場マネジメントと仕事の割り当てが標準化しない環境の一端を示唆している。期せずしてというべきか、社員の相談・苦情処理の内容に関する最近の調査結果をみても、「仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する不満」が最も多くなっている（労働政策研究・研修機構（2007c））。さらに勤務形態や仕事・職場の性格による労働時間の差異も指摘されている（佐藤 2007b）。

- 4) 図 1(d)の時間管理・規制は、正確には①通常勤務制と②裁量労働制の場合ではやや意味が異なり、前者①は文字通り時間の長さ管理・規制だが、後者②は時間の長さ管理よりも仕事管理の意味合いが強くなる。時間の長さそのものよりも仕事の達成度や成果がより重視されているからである。この点についての詳細は佐藤（2001；2003）を参照。
- 5) 自動車産業を事例にした最近の調査は、労組による労働時間規制について分析している。「開発部門の最大の労使間の争点は労働時間問題（労働負荷問題）である。労働組合は職場での働き方の無理や不都合は労働時間を実現されるという観点で労使協議を通じて規制している。『時間でしぼる』、そこから具体的問題が見えてくる」（労働政策研究・研修機構（2007b：24））。
- 6) 長時間労働を放置し黙認する「負の循環」（うつ等のメンタルヘルス、モラルの低下など）を回避し、「正の循環」を生むために「出退勤管理の適正化」「時間外管理ツールによる残業状況の可視化」「啓発による現場の意識改革」「残業、休日出勤の規制強化」などが適正化の取り組みとして挙げられている（労務行政研究所 2007）。
- 7) 本稿で主に取り上げるアンケート調査結果は、筆者も委員として関わった電機連合総合研究企画室（座長脇坂明学習院大学教授；以下電機連合（2007）と略記）及び日本能率協会総合研究所（座長今野浩一郎習院大学教授；以下日本能率協会（2005）と略記）である。また労働政策研究・研修機構（以下 JILPT（2005）と略記）も参考にした。このうち電機連合（2007）と日本能率協会（2005）は、労働時間の長さが、勤務形態や職場マネジメントのあり方、とりわけ職場管理者レベルの時間管理や時間規制（とくに三六協定の周知度）のあり方によって異なることを明らかにしている。
- 8) 調査対象は電機連合直加盟 133 労組、労組員 5000 人に配布し 4388 人から回収（回収率 87.8%）。調査時期 2006 年 6 月～7 月。
- 9) 調査対象は、管理職 2497 人（1141 人から回収。回収率 45.7%）と従業員 3000 人（1884 人から回収。回収率 62.8%）。アンケートモニターにより規模、職種の違いをなくして質問紙を FAX で配布。調査時期は 2005 年 1 月。
- 10) 全国 3000 人を対象に 2557 人から回収（回収率 85.2%）。調査時期は 2004 年 6 月。
- 11) 詳細は佐藤（2001）を参照のこと。
- 12) 日本能率協会（2005）従業員調査によると、（先月 2005 年 1 月）残業時間の長さは、上司による労働時間の把握がなされていないほど長くなる（「把握していると思う」者は 26.1 時間、「ある程度把握していると思う」者は 29.1 時間、「あまり把握していないと思う」者が 31.5 時間、「把握していないと思う」者は 37.8 時間）（p. 109）。
- 13) 日本能率協会（2005）管理職調査によると、残業時間が長い者ほど、「取引先や顧客との対応が多い」「他部門との連携・調整が多い」「企画・判断を求められる仕事が多い」「会議や打ち合わせが多い」を挙げている（pp. 48-54）。
- 14) 日本能率協会（2005）従業員調査によると、残業時間が長いほど「残業することを前提に仕事の指示をする」「必要以上に資料の作成を指示する」「つきあい残業をさせる」傾向にある。また管理職調査で「部下評価の際に残業時間を考慮するか」を尋ねた結果、「考慮している」7.4%、「ある程度考慮している」40.3%と約半数近くが時間の長さを考慮している（p. 67）。
- 15) 日本能率協会（2005）従業員調査によると、残業時間が長い者ほど「出世志向が強い」「上司が退社するまで帰宅しな

- い」「残業代を生活費に組み込む」傾向がある (p. 131)。
- 16) 調査票では、「あなたの普段1カ月の残業時間(時間外・休日労働時間)はどれくらいですか」と尋ねた。また裁量労働制適用者の場合は、所定労働時間を超える時間数を尋ねた。
- 17) より正確には、仕事量の裁量性と仕事の手順や遂行方法の裁量性とは区別されるが、ここでは前者を重視している。前者は端的に「どれだけの仕事をするか」に関連し、後者は「どのように仕事をするか」に関連している。この点については佐藤(2007c:12)も参照のこと。
- 18) 以下の事例分析は、この会社の労働組合へのインタビューをもとにしている(2008年2月1日14時~16時)。なお、この会社では、裁量労働制の導入が検討され試験中であるが、まだ正式に導入されていない。
- 19) 「なぜ流動可能な人材確保に制限がつかのか?」の問いには「SEなどに要求されるスキルには、情報システムの専門知識などの技術スキルのほか、顧客の要求事項を理解しそれを情報システムに落とし込む業務スキルも重要であり、関わっているプロジェクトによりその業務スキルの性質が異なることから流用が難しい」との回答があった(労組SE経験者インタビューによる)。なお、このSE人材のプロジェクト間での流用の難しさは、人材スキルの明確化や仕事の進め方の平準化(開発手法の標準づくり、プロジェクト間での情報共有)に制約を与えていて、その意味でも長時間化の解消を困難にしている。
- 20) 要員管理の一元管理の主体不在の理由として「部門長レベルで全プロジェクトをみる者がいない」。また「人事部はどうか?」との質問には「SE人材のレベルに関する情報は現場が握っているので、人事部にはわからない」との回答があった(労組SE経験者インタビューによる)。
- 21) 労組SEインタビュー及び資料による。
- 22) 労組へのインタビューによる。
- 23) こうした現状を労組は「特別条項で締結した数値はいかなる事態が発生した場合においても、時間外労働を範囲内に収めるべきであるが、労使で締結した範囲内であれば、時間外労働をさせてもよいという誤った解釈に基づき進めた結果、締結した範囲内に収まらない事態が発生している」と推察している。インタビュー(2008年2月1日)先労組の会議資料による。
- 24) 実際、日本能率協会(2005)管理職調査でも、残業時間の支払いの対象となる金額や時間の「目安がある」部署は57.9%であり、その目安時間内に仕事を終わらせることは、約6割が「難しい」(「難しい」18.2%、「やや難しい」41.0%)と回答している(pp.55-59)。
- 25) ちなみに、これまでの分析結果をわれわれなりに仮説化すると、競争激化+顧客要求高度化→ライン長の予算・要員マンパワの制約→部下への高い目標設定と仕事配分→管理者・社員の行動様式+スキルの標準化制約→長時間化+部門間・社員間で偏在(つまり長時間者と短時間者の分布)という説明も可能であろう。この仮説は、佐藤(2007a:226-228)で述べた仕事管理と人事管理の関連をベースにしている。インプット(人件費や要員など)の裁量が低くなかつて業績向上(売上や利益)を求められるライン管理者の行動は、部下への目標の高め設定=各レベルでの働き方や能力のワンランク・レベルアップが規範となろう。つまり従来の部課長レベルの働き方を準管理職に期待し、従来の係長クラスの働き方を一般社員に期待する。こうしてみると、Ⅲの2でみた「仕事の責任・権限が重い」「突発的な業務が生じる」「達成すべきノルマ・目標が高い」といった弾力的労働時間制度適用者(と

- りわけ裁量労働制適用者)の特徴は、この仮説と整合している。
- 26) つまりは「市場を取りに行く」=顧客要求に合わせた働き方へのシフトである(石田2006:48参照)。供給重視から需要重視への動きは賃金改革だけでなく働き方のレベルにも現れている。
- 27) たとえば、厚生労働省『民間教育訓練実態調査報告書(平成9年版)』によると、自己啓発の実施にあたっての障害のうち、「自己啓発のための時間が無い(忙しい)」が最も多い。なお、日本労働研究機構(2002:76)も同様の結果を得ている。
- 28) 労働組合が出来ることとして、①プロジェクト管理のあり方への関与、②職場点検の強化を挙げて、そのうち①については、「プロジェクト発足時の協議にあたっては、①予算、納期、要員計画はスコープが明確になった上で立案されているか、②計画段階から時間外労働を前提とすることになっていないか、③計画段階でリスク管理は正しく行われているか——などプロジェクト管理全体から検証する必要がある」としている(労組SE経験者へのインタビュー及び資料による)。
- 29) ワークとライフのバランスをとることの意義とは、(イ)心身の摩擦を回避する、(ロ)長時間労働者がメリハリある働き方することで長期の持続可能な働き方を学ぶ、及び(ハ)仕事と生活の両立が可能となることで、社員(多くは女性)の継続就労が可能となる点に求められよう。
- 30) ホワイトカラー・エグゼンプション制を残業代切り捨て制度と認識されては労使に受け入れられないだろう。所定外時間の長さには比例した手当支給ではなく、時間の長さや支給額が多寡をいったん切断し、成果に応じた手当を支給するのが筋だろう。その意味でも仕事管理の中核をなす業績評価の管理が重要である。残業代を当て込んで残業する者が根強く指摘されるのも、この点と関連がある。

参考文献

- 石田光男(2006)『賃金制度改革の着地点』『日本労働研究雑誌』No.554. pp.47-60.
- 厚生労働省(2007)『平成19年版労働経済白書——ワーク・ライフ・バランスと雇用システム』。
- 佐藤厚(2001)『ホワイトカラーの世界』日本労働研究機構。
- (2003)「人事管理の変化と裁量労働制」『日本労働研究雑誌』No.519. pp.34-46.
- 編著(2007a)『業績管理の変容と人事管理』ミネルヴァ書房。
- (2007b)「ワーク・ライフ・バランスと労働時間管理弾力化」電機連合総合研究企画室『21世紀生活ビジョン研究会報告書』pp.40-61.
- (2007c)「ホワイトカラーの労働時間管理——人的資源管理の立場から」『労働法学会研究報告』No.2414. pp.4-18.
- 白井泰四郎(1994)『現代日本の労務管理(第2版)』東洋経済新報社。
- 武田晴人(2008)『仕事と日本人』ちくま新書。
- 電機連合総合研究企画室(2007)『21世紀生活ビジョン研究会報告書』。
- 中村圭介・石田光男編著(2005)『ホワイトカラーの仕事と成果』東洋経済新報社。
- 日本能率協会総合研究所(2005)『厚生労働省平成16年度委託調査 賃金不払残業と労働時間管理の適正化に関する調査・研究報告書』。
- 日本労働研究機構(2002)『能力開発基本調査報告書』。

労働政策研究・研修機構（2005）『日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証分析』。
労働政策研究・研修機構（2007a）『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（従業員調査）』。
労働政策研究・研修機構（2007b）『自動車産業の労使関係と国際競争力——生産・生産技術・研究開発の観点から』。
労働政策研究・研修機構（2007c）『職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満に関する調査（企業・従業員調査）』。

労務行政研究所（2007）『労政時報』（第3706号 07. 7. 27）。

さとう・あつし 法政大学キャリアデザイン学部教授。最近の主な編著作に『業績管理の変容と人事管理——電機メーカーにみる成果主義・間接雇用化』ミネルヴァ書房（2007）。産業社会学・人的資源管理論専攻。