



独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

2019年9月30日(月)

第105回労働政策フォーラム：
「労働時間・働き方の日独比較」研究報告

「働きすぎ」に関わる今日的課題

— 残業削減とともに考えるべきこと —

労働政策研究・研修機構 (JILPT)

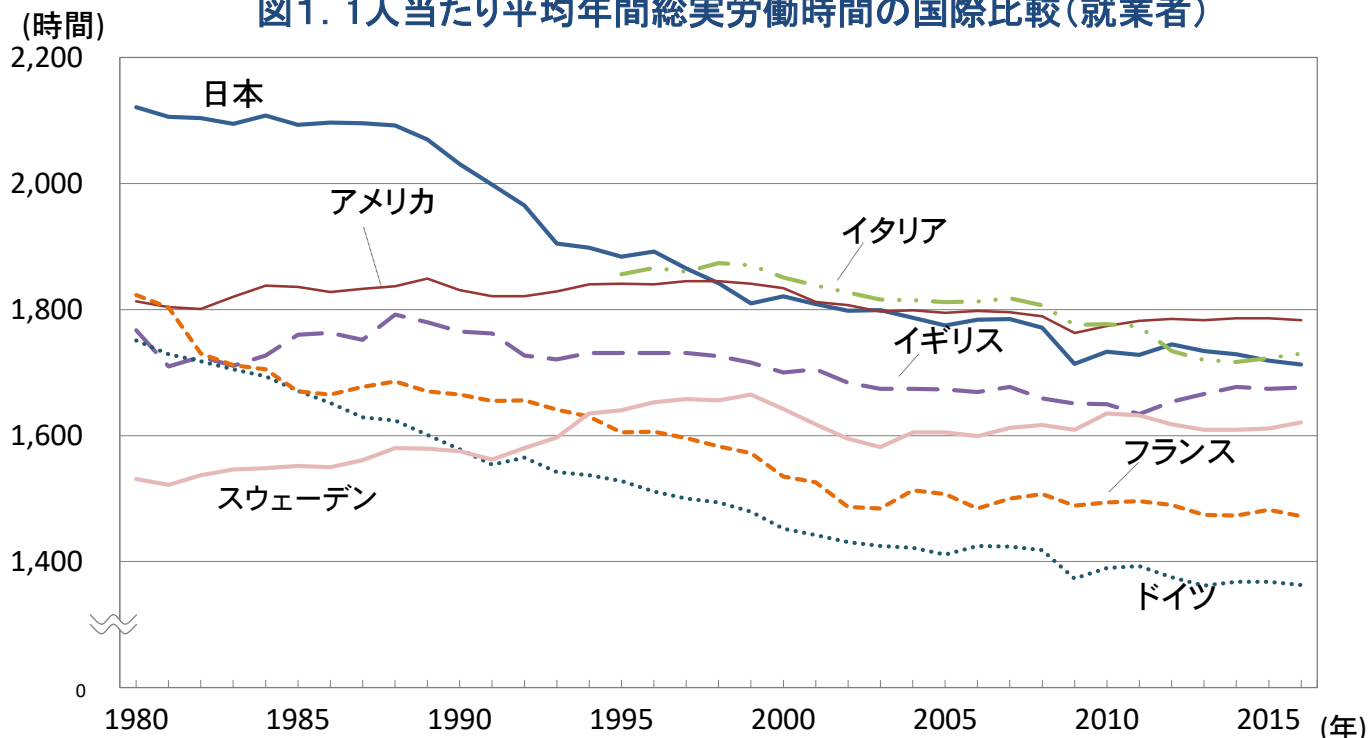
高見 具広

日本の労働時間

—長時間労働の現在—

- 日本の労働時間…平均で見ると、1980年代後半以降に短縮。週休2日制普及の部分もあるが、パートタイム労働の増加が平均短縮に大きく寄与。
- ドイツやフランス等の欧州諸国と比べると依然長い水準。
- 30～40代男性で長時間労働者の割合高い。業種による差も大きく、「運輸業、郵便業」「教育、学習支援業」「建設業」で特に長時間労働の割合高い。

図1. 1人当たり平均年間総実労働時間の国際比較(就業者)

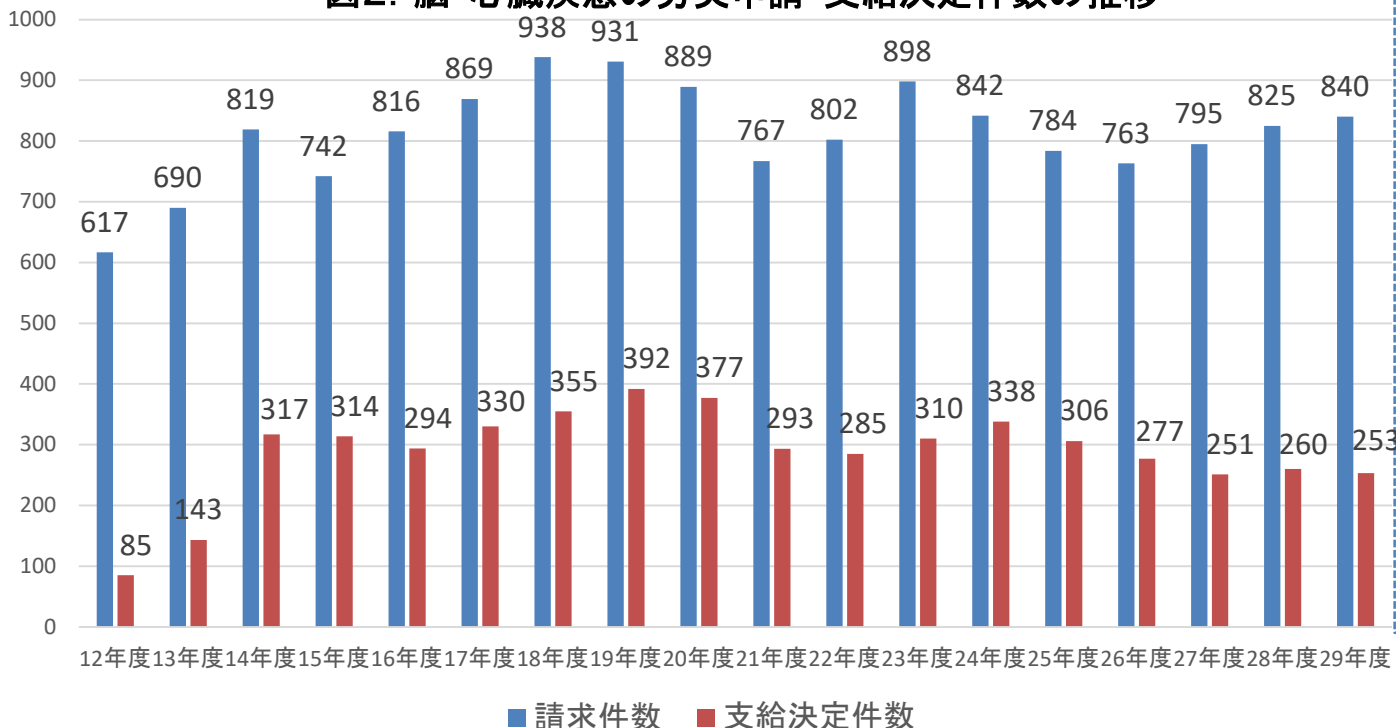


「働きすぎ」という問題

—健康、家庭生活への影響から—

- **健康への影響**・・・身体的・精神的健康を害する過重労働は深刻な問題。「過労死」「過労自殺」等の、過重労働による労災の件数は近年も少なくない。
- **家庭生活への影響**・・・育児や介護等との両立困難をはじめ、男性・女性とも、ワーク・ライフ・バランスを阻害。女性活躍、少子化への影響も議論。

図2. 脳・心臓疾患の労災申請・支給決定件数の推移



過重労働に係る労災の傾向

- ✓**脳・心臓疾患**:業種別では、運輸業(トラック運転手)、建設業(総合工事業)、飲食店、小売業、製造業などで多い。50代が中心。
- ✓**精神障害**:請求が増加傾向。支給決定も400~500件程度で推移。30~40代中心。就業人口比では、情報通信、運輸、専門サービス業で高い(Takahashi2019)。

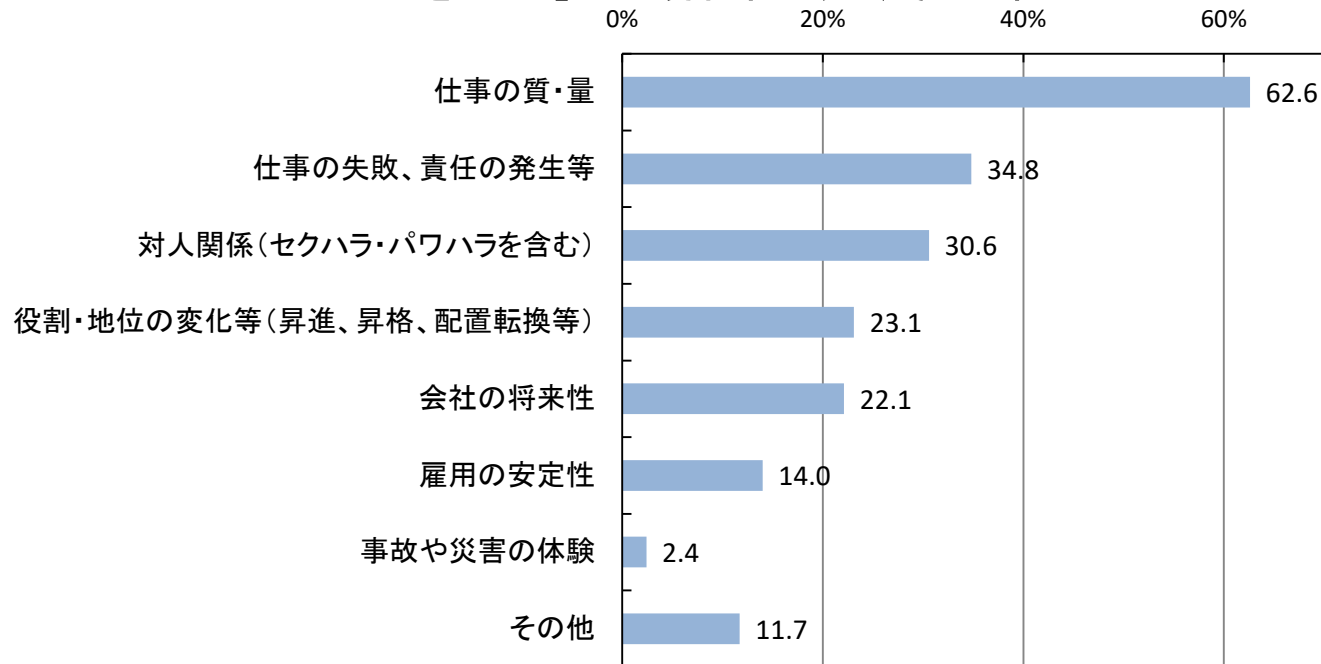
参照: Takahashi, M. (2019) 'Sociomedical problems of overwork-related deaths and disorders in Japan' *Journal of Occupational Health* 61.

「働きすぎ」という問題

ー仕事にストレスを抱える者多いー

- 半数を超える者が、仕事や職業生活に関してストレスを感じている(58.3%:厚生労働省『労働安全衛生調査』平成29年)。中身は、仕事の質・量、対人関係等。
- 仕事のストレスは、身体的・精神的健康への悪影響をもたらす。
- 従業員の体調不良による欠勤や、仕事パフォーマンスの低下は、企業にとっても問題。従業員の負荷、健康状態に関するマネジメント求められる。

図3. 「仕事や職業生活に関する強い不安、悩み、ストレスを感じる」とした労働者のうち、その内容

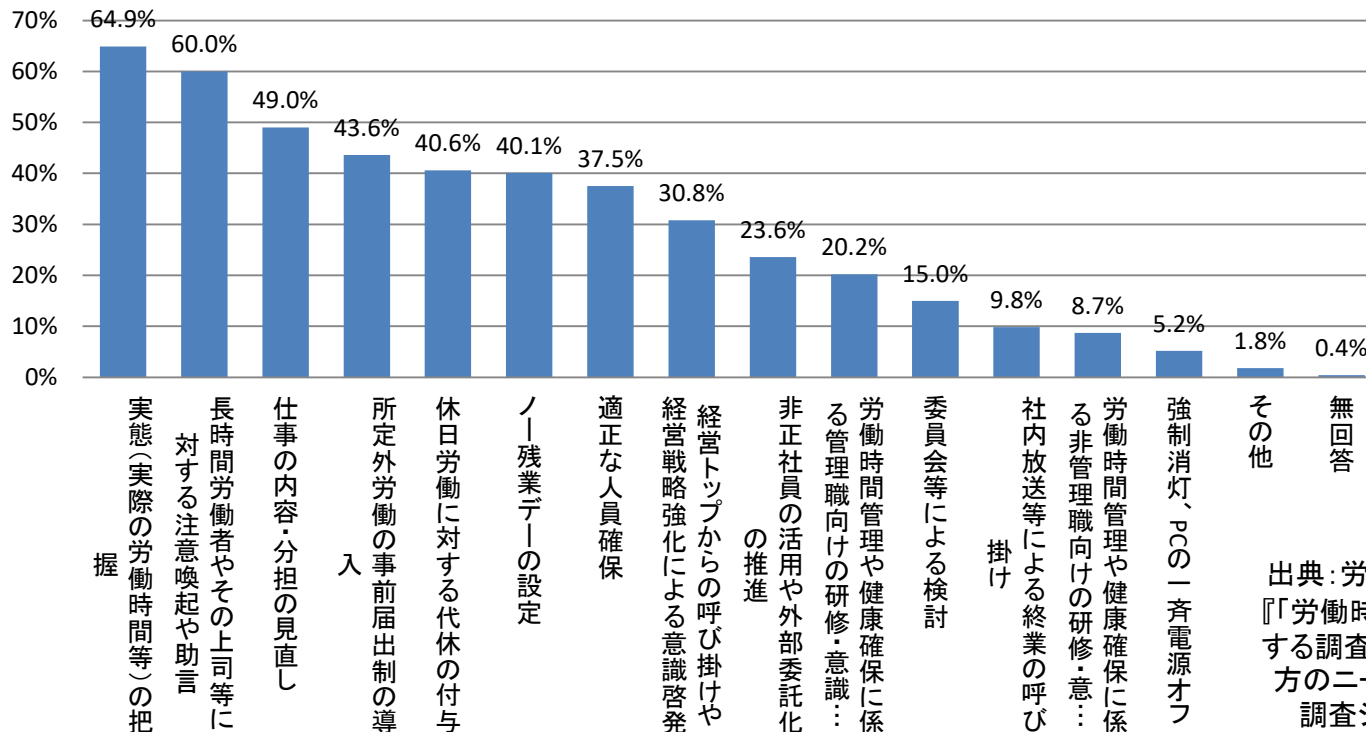


「働きすぎ」の背景と変化

—長時間残業と働き方改革—

- 長時間労働・・・上限規制に実効性が乏しいなど、法制度の問題も指摘。
- 働き方改革（法規制の変化、社会の機運）。企業も積極的な取り組み。
- **残業削減がゴール？**：生産性向上、やりがい、健康、ダイバーシティ推進等。
- 「働きすぎ」に対処する観点からも、「残業禁止」のみでは十分ではない。

図4. 残業削減に向けた企業の取り組み



出典：労働政策研究・研修機構（2016）『「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』JILPT 調査シリーズNo.148。複数回答。 5

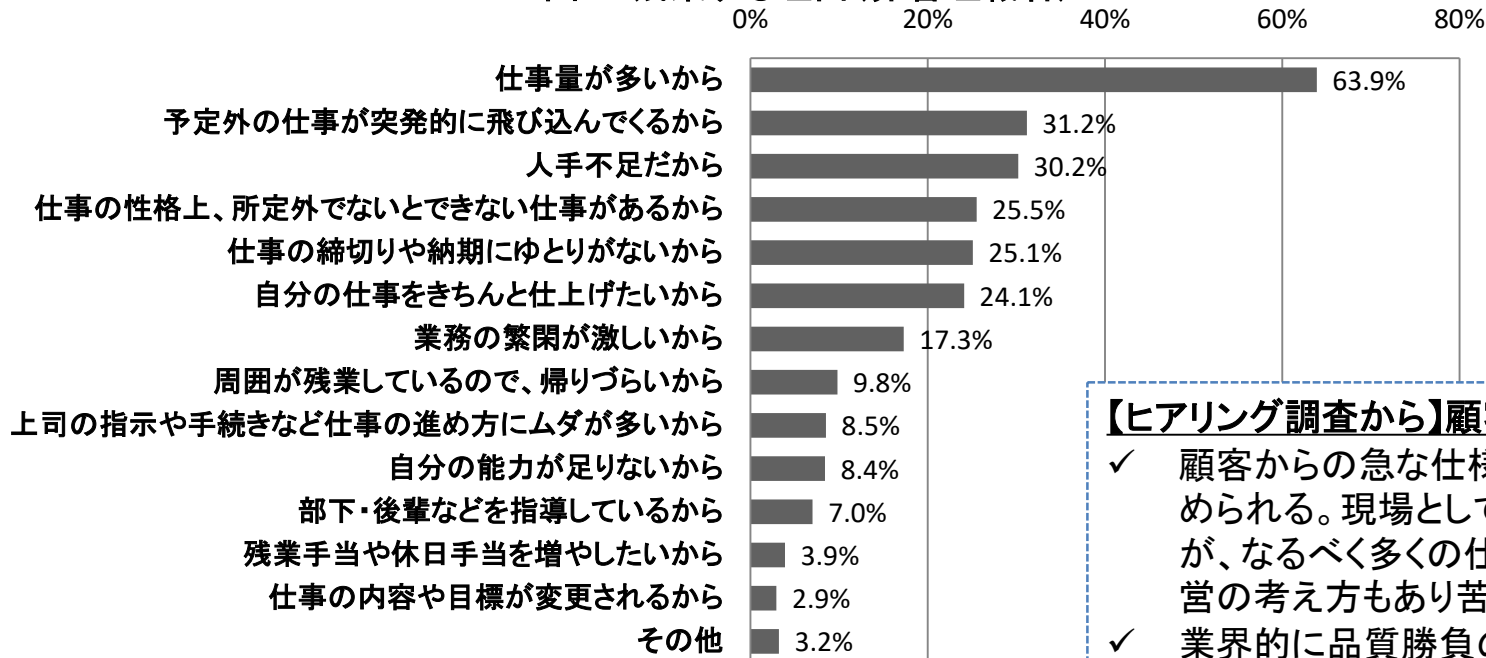
「働きすぎ」の背景と変化

— 残業の理由には何があったか —

- 残業の背景: そもそもの仕事量の多さ、人手不足、業界の慣行(顧客第一、突発業務への即応、タイトなスケジュール)など。
- サービス残業、持ち帰り残業も… 職場風土、会社への帰属意識、職業観。

→「残業禁止」だけでは、働きやすくないのでは？

図5. 残業する理由(非管理職者)



【ヒアリング調査から】顧客都合による残業

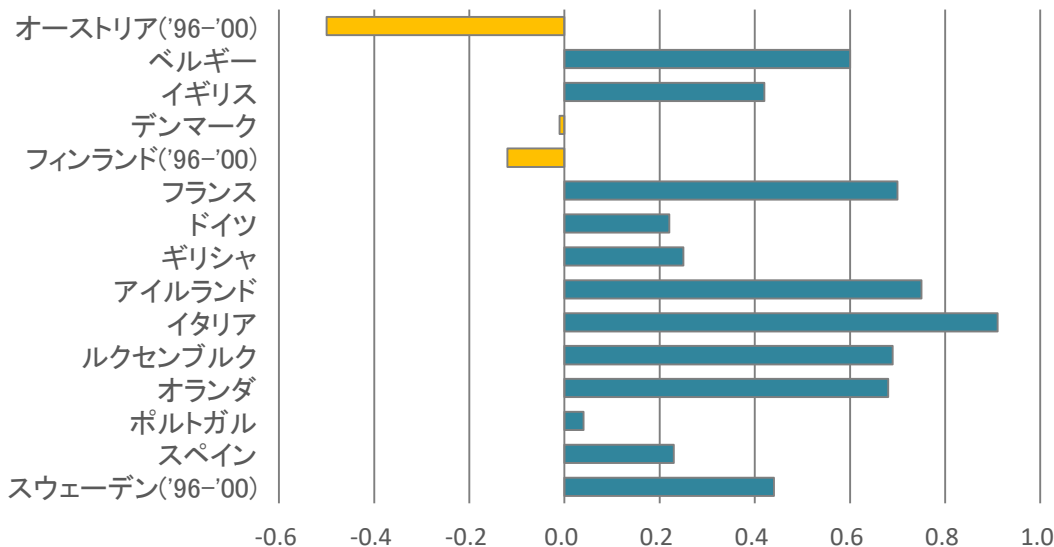
- ✓ 顧客からの急な仕様変更により日々対応を求められる。現場としては仕事を選びたいが、なるべく多くの仕事を取りたいという経営の考え方もあり苦慮。(建築設計)
- ✓ 業界的に品質勝負の余地が少ない。顧客づきあいの勝負。(繊維製品製造)

「働きすぎ」の今日的課題

—①労働密度・強度への焦点化—

- 多くの欧州諸国では、労働時間が長期的に短縮する中で、時間内の労働密度(強度)が増しているのではという議論も(Green2006など)。近年の調査でも、労働の強度が問題視され、ストレス、健康等への影響が懸念(Eurofound2017)。
- 従来の日本では、仕事量の多さは残業に反映され、労働時間の問題となったが、残業管理(のみ)が厳しくなると、労働密度・強度の問題となる可能性。

図6. 1990年代の欧州諸国における労働強度の上昇
(1991~2000年の労働強度平均の変化)



出典: Green(2006), p.59. (※労働強度は、「とても早いスピードで仕事をしなければいけない」「タイトな締切りで働かなければならない」頻度から点数化。)

参照: Green, F.(2006) *Demanding work: The paradox of job quality in the affluent economy*, Princeton University Press.

Eurofound (2017) *Sixth European working conditions survey - overview report(2017 update)*, Publication Office of the European Union, Luxembourg.

【ヒアリング調査から】

1. 残業削減が求められる中、仕事量は減らず、人員確保、業務効率化もうまく進まない。昼休みを早く切り上げたり集中して仕事をしたりして対応。(専門・技術サービス)
2. 業務進捗は個人差が大きい。とにかく残業させられなくなる中、仕事の割り振りの差が顕著になり、できる人に仕事が集中する傾向に。育成が心配。(情報通信)

→ 残業よりも労働強度の問題に？

「働きすぎ」の今日的課題

—②仕事・生活の境界があいまいに—

- 仕事は会社の中で収まらない。情報通信機器を通じ、自宅でも業務上の連絡・調整など。仕事・仕事以外の切り分け難しく、家庭生活を浸食する面も。
- 誰にとって境界があいまいに？：男女差、知識労働者に関する議論など。
- 「持ち帰り残業」の慣習も考慮すると、会社での残業禁止の影響は注視必要。

図7. 勤務先以外の場所で行っている業務内容(複数回答)
(情報通信機器を活用して柔軟な働き方をしている者)

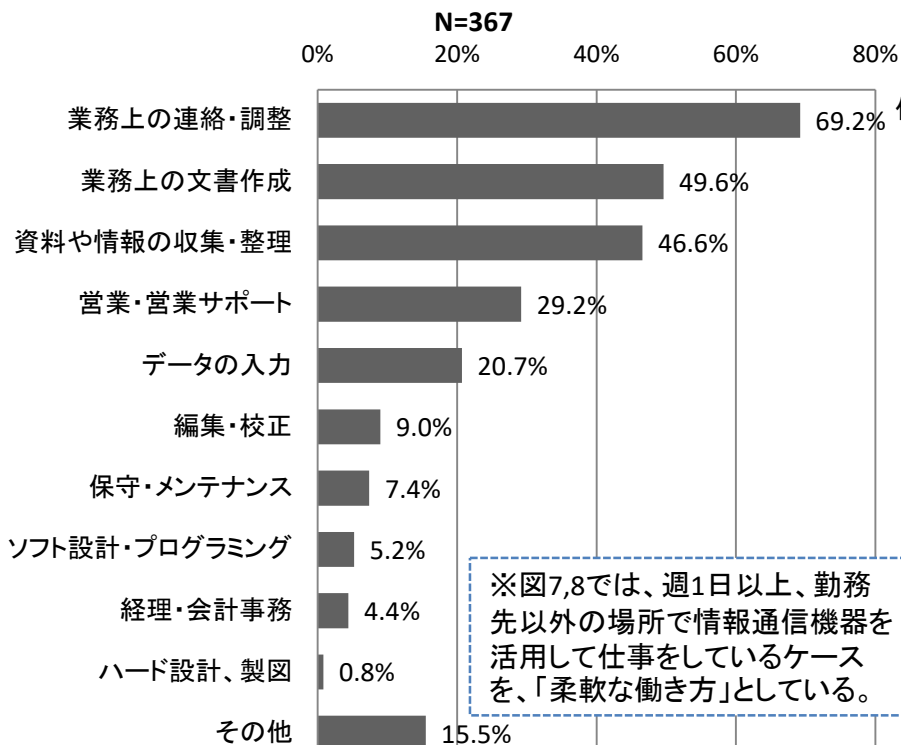
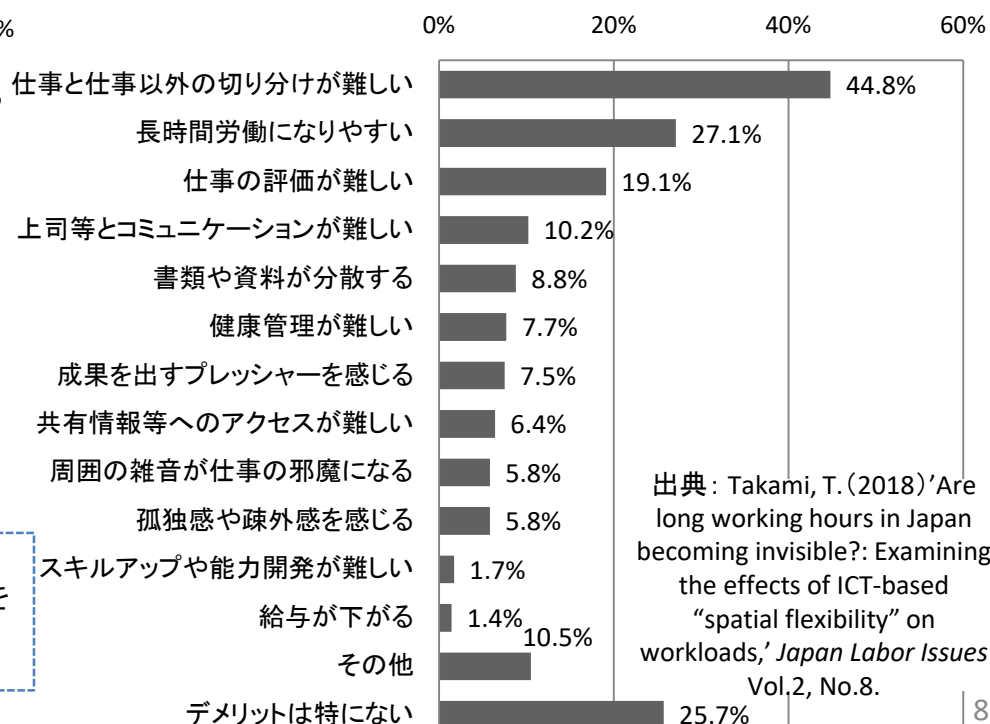


図8. 柔軟な働き方のデメリットとして感じていること(複数回答)
(情報通信機器を活用して柔軟な働き方をしている者) N=362



出典：Takami, T. (2018) 'Are long working hours in Japan becoming invisible?: Examining the effects of ICT-based "spatial flexibility" on workloads,' *Japan Labor Issues* Vol.2, No.8.

「働きすぎ」の今日的課題

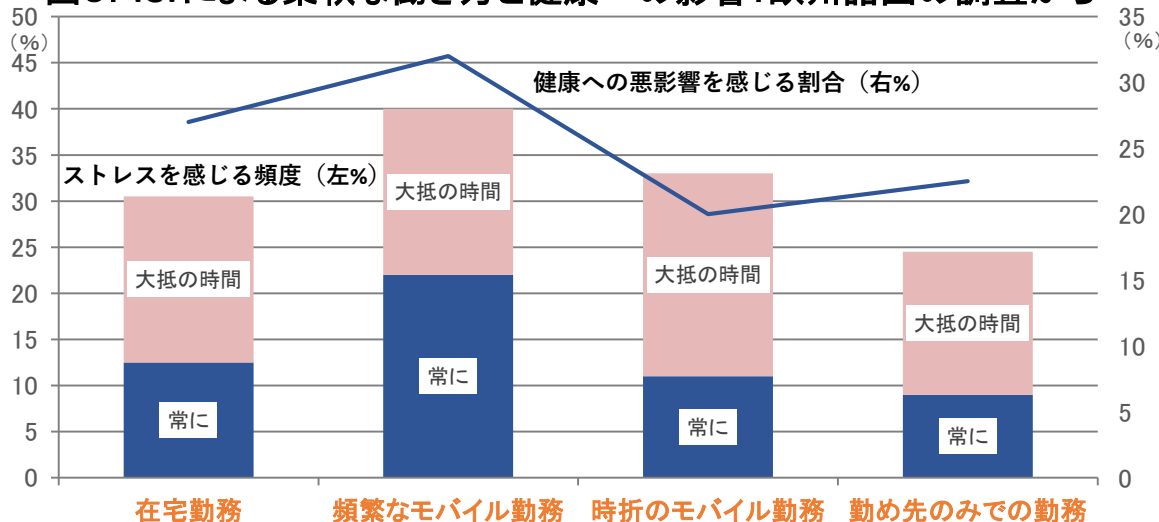
—③働き方の自己管理をめぐって—

- 「自分で仕事のやり方を決められる」「時間・場所にとらわれず働ける」
…一見「働きすぎ」にはならなそうだが、健康をこわすまで働いたり、生活とのバランスを崩すリスクも指摘。(研究では、専門職、管理職の働きすぎに焦点)

自分で決められるのになぜ「働きすぎ」に？

- 現実的制約: 仕事量の裁量欠如、顧客のスケジュール優先、職場風土等。
- 自己決定ゆえ: やりがいから働き過ぎてしまう、切り替えがうまくいかない。

図9. ICTによる柔軟な働き方と健康への影響: 欧州諸国の調査から



参照: 高見具広 (2019) 「仕事・働き方の自律性と労働時間
—社会的な観点からの論点整理—」JILPT Discussion
Paper 19-06.

【ヒアリング調査から】

エンジニアは、やりがいのある仕事と自由を好む。時間や仕事の仕方を自己管理にまかせている。自己管理がうまくいかないケースもある。ひとつはパフォーマンスが上がらない場合。もうひとつは、責任感が強くて仕事を抱え込んでしまい健康を壊すまで働いてしまう場合。後者のケースへの対処が課題。(情報サービス)

→ 自由を重んじる中での
適切なマネジメントは？

出典: Eurofound and the International Labour Office (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publication office of the European Union, Luxembourg and the International Labour Office, Geneva, pp.38-39をもとに作成。(※同書は、頻繁なモバイル勤務者は、自律性も有するが、労働強度の高さ、頻繁な持ち帰り仕事健康に関わると指摘。)

議論①：労働時間管理と仕事管理

➤ 仕事量・質を考慮せずに「残業禁止」だけ行えば・・・以下の危険性も

1. 労働密度・強度が上昇し、就業時間中がストレスフルに。
2. 勤務時間・場所の外へ仕事があふれ出し、「いつでもどこでも仕事」に。

➤ マネジメントに求められる視点

1. 残業時間のチェックのほか、負荷の面からの仕事管理（割り振り・進捗管理・見直し）が同時に必要。従業員が過度な負荷に陥らないように。
2. 経営を巻き込んだ対策の必要性：現場の負荷の理解、顧客との関係など。
3. 現場マネジメント：健康状況の把握と、適切な声かけ、必要に応じた業務負荷の低減。

【ヒアリング調査から】現場管理職の取組み

1. 残業時間のデータを日々モニタリングし、オーバーペース気味の社員には、自分で抱えないで他の人にも手伝ってもらえることを吐きだしてもらうよう声かけ。成果以上に長い傾向のある人には、「1時間でやってみよう」などの意識づけも。（機械製造（経営企画））
2. 時間と成果が比例しない業務。仕事のやり方・時間管理は個々の部下に任せ、プロジェクトのパフォーマンスで進捗管理している。ただ、日頃声かけをして、疲れているようだったら、「この日に休んだ方がいいのでは」などのコントロールはしている。本人が言いにくいところもあるので。（非鉄製造）
3. 研究開発系の仕事。タイムマネジメントの上手い下手がある。3週間先まで個々の抱えている仕事のスケジュールを書かせている。進捗が遅れていると一目でわかる。個々の意識づけのほか、場合によっては部署内・部署間で仕事を平準化できる。（建設（設計））

議論②：仕事と生活：「働きすぎ」をどう防ぐか

やりがいとコントロール

- 自分で仕事の進め方や時間を決められることは、やりがいを高めるが、「働きすぎ」にどうブレーキをかけるか：健康リスク、バーンアウトなど。
- やりがいを持って働く社員でも、異変のシグナルを早めにつかむこと。
- 自己管理の中でも、負荷状況、健康状態をみて適切なセーブをかける。

生活(時間)と健康を守るために

- 休息时间、生活時間を確保する：「勤務間インターバル制度」の活用も。
- 「つながらない権利」：柔軟な働き方が広がる中、オフの時間を守る。
- 働く者自身も、仕事から離れる時間を意識的に確保することが必要。
…オフの時間に心理的にも仕事から離れることが、仕事ストレスや疲労の回復に有用という研究も。
- WLBマインドは、自己管理の範囲か、マネジメント(=人事部、管理職)としてすべき役割(マインド醸成など)があるのか。