



対談

ホワイトカラーの労働時間管理



上智大学名誉教授

山口浩一郎



法政大学大学院
イノベーション・
マネジメント研究科教授

藤村博之

はじめに

司会 本日はお忙しいところありがとうございます。

本日のテーマは、「ホワイトカラーの労働時間管理」です。ホワイトカラーについて、現在、労働基準法上の労働時間規制というのは、工場労働を法制定当時に想定して設けられたために、現在のホワイトカラーには不適合であるというようなことが最近の通説になっているようにも思われますが、そういった考え方は果たして正しいのか、またそうした不適合を解消するための方策ということで、ホワイトカラー・エグゼンプションの導入も検討されましたが、例えばホワイトカラー・エグゼンプションの導入で、現在よりも好ましい状況が生じるのかどうか、そういった観点からお話を頂戴できればと思います。

それでは、山口先生、いかがでしょうか。

*「労働法」上の労働時間制度

山口 日本の場合、労働時間制度というのは労働基準法の中に規定があって、それが元となっています。ただし、公務員は公務員法がありますので、少し別の話にはなりますが。

労働基準法は第二次大戦後にできたものですが、明治の終わりにできて大正の初めに施行された工場法の内容をかなり引き継いでいます。そういう点から見ると、法律が対象にし、想定していたのは、工場労働者、ブルーカラーだったのではないかと思います。

労働基準法も立法当初は、仕事を定型的に繰り返されていくものと考えていて、1日8時間、週48時間という規制を置いていました。ただ、現実の仕事は波がありますから、それに対応するためには、まず一つには変形労働時間制というものがあった。これは鉄鋼業なんかの交代制の労働を想定したものだったと思います。これも色々制約があって、それほど使いやすい制度ではなかった。

もう一つは、時間外・休日労働です。日本はこの規制が非常に緩やかであったので、結果的に弾力的な対応ができたのかもしれませんが、しかし、制度としては1日8時間、1週48時間という定型的なパターンが機械的に繰り返されていくということでしたので、やはり製造業での工場労働を念頭に置いていたといっているでしょう。

基準法ができたときの日本の産業構造は繊維産業が

中心の時代でしたから、女工さんの残業や夜業の規制を念頭に置いていたと思います。

現在、ホワイトカラーの時間規制は、ホワイトカラー独特の要素があるからそれに注目しなければいけないということがよく言われていますが、1987年改正では、時間短縮が大きな目的でした。どれぐらいの時間短縮かというと、1800時間という目標を前川レポート等に基づいて立て、非常に好景気の時代には、自動車産業は時間外も入れて年間の総労働時間が2300時間から2400時間ぐらいでした。N社などは、月の残業が40時間を超えないようにするという協定を結べたことが立派な成果を勝ち取ったと言われて、雑誌記事にまでなったような時代です。今、月に40時間も残業したら、それはメンタルヘルスで問題があるという話になるけれど、当時はそれがいいと言われたようなときでした。だから極端なところでは年500時間も短縮しなければいけなかったわけで、一挙には無理なので段階的にやる。と同時に、弾力的な労働形態ができるようにしようとなりました。だんだんホワイトカラーも増えてきていたので、それに対応するようにフレックスタイム制や、裁量労働制が先取りして導入されました。国会で改正法案を説明するときに、労働大臣も、時間短縮と規制の弾力化を両方やりますということを言っているのですが、どういうわけか、改正後は弾力化の制度はほとんど緩めないできました。

その後、産業構造の変化にともなって、ホワイトカラーの増加が顕著になるにつれ、今の制度では働きにくいということで、ホワイトカラーの労働時間規制が大きな問題になってきた。厚生労働省の研究会では、就業形態が変わって新しい形態の労働者が増えてきたから、ホワイトカラーの時間規制が新しく必要とされているというふうに書いてありますが、そうではなくて、これまで厚生労働省が弾力化について取り組んでこなかったために、経営者のほうがしびれを切らして、一挙にホワイトカラー・エグゼンプション、つまり労働時間の規制をもう全部外せと言い出したのだと思いますね。

もちろん、ホワイトカラーとブルーカラーとが果たして違うのかどうかということも議論の余地がある問題だと思います。

というのは、ホワイトカラーと普通言われているのも、実はよくわからないところがあって、製造業でも、工場の管理部門、本社部門はホワイトカラーがいるわ

けですが、会社全体は製造業です。それから、例えば百貨店であればこれはもう全体がホワイトカラーですが、このようにホワイトカラーといっても、働いている場所で違うということになると、ひとくくりに考えていいのかと言う問題があります。

*HRM からみた労働時間

藤村 労使関係、あるいは人事管理の面から、労働時間を考えた場合、第一の問題は、労働時間管理がどういう意味を持つのかという点です。具体的には、賃金を払う基準として時間を使うことの妥当性です。これは、ホワイトカラーは何かという議論につながっていくと思うのですが、労働時間と生産量がほぼリンクしているタイプの仕事をしている人たちについては、労働時間をしっかり管理することが賃金支払いの基準になるし、人事管理上も非常に大きなポイントになってきました。例えば、自動車製造企業の最終組立職場でタクトタイムが60秒の場合、1時間多く働けば60台余計に車ができるというようにまさに成果が時間とリンクしています。

他方、デパートの場合は、開店時間を長くすれば確かにたくさん物は売れますが、自動車の最終組立のように開店時間に比例して売り上げが増えていくという単純な関係ではありません。販売員一人ひとりがお客様とどう対応するかによって、売り上げは変わってくるわけです。しかし、お店を開けている以上は従業員を配置しなければいけない。このように働く側が、企業側の経営形態によって対応せざるを得ない労働時間というものがありますね。ですから、労働強度や働く場所を自分でコントロールできない仕事をしている人については、労働時間管理はとても意味があります。

山口先生もおっしゃったように1980年代後半は、日本経済が非常に調子がよくて、諸外国から働きすぎじゃないかという批判があり、前川レポートが出て、ブルーカラーとホワイトカラーの別なく、1800時間というのが一つの大きな目標とされました。

1800時間というのは、1日8時間の労働時間で、完全週休2日制、年間20日間の有給休暇をすべて取得することによって得られる労働時間です。それにあわせて、労使関係の分野では、労使の交渉の結果、所定労働時間をどんどん減らしていくという流れができました。しかし現実にはとても好況だったために、所定労働時間内では仕事が終わらないので、残業して対応

していました。ですから、年間実労働時間は全体としては少しずつ短くはなっていったけれども、劇的には短くはならなかった。そのかわり所定労働時間が短くなった分、残業の時間が長くなって、そこには残業の割増がつくので、結果として賃上げになったという見方もできます。

ですから、人事管理上の労働時間管理については、労働時間が生産量、あるいは成果・業績とどれくらいリンクしているかによって、企業側が重視する程度が違ってきます。これはまさに非常に大事な点ですが、製造現場でも生産管理とか原価管理といったエンジニア的な仕事、あるいは事務系の仕事をやっている人たちというのは、必ずしも長い時間働いたからといっていい成果が出るとは限らない。そのあたりから、成果・業績を測定する指標として労働時間管理にどれだけの意味があるのか、別の指標で判断した方がいいのではという議論が出てきました。それが1990年代、バブル崩壊後の不況の中で取り入れられるようになった成果主義、業績主義につながっていったと思います。

*労働時間規制の意義

藤村 それからも一つ大事な点は、アメリカにしてもヨーロッパにしても、いわゆるホワイトカラーの労働時間に関する統計というのがないですね。

山口 確かに生産労働者の統計しかないですね。

藤村 ですから、年間総労働時間の国際比較という点、あくまでも製造現場で働いている人たちの比較です。日本の場合には、正確かどうかは別としても、一応ホワイトカラーの労働時間も統計的に把握されています。日本では人事労務管理上、労働基準法で時間を管理することになっているから、ホワイトカラーについても、時間管理をして残業代も払っていますね。しかし、ほんとうに労働時間を全部把握しているかというところでもない。このあたりが不払い残業という問題につながるのだと思います。

時間によって成果が測れないとはいえ、労働時間は一つの管理指標としてとても重要なものです。例えば、従業員の健康管理上、労働時間を把握することは大切です。生産性を測る指標としては使いにくいですが従業員管理の観点からは無視できないということから、各企業は相当悩んでいると思います。

山口 労働時間というのは会社の人事労務管理の上では賃金計算の基準として非常に重要な意味があるこ

とは確かだと思います。ただし、法律がなぜ労働時間の規制をしているのかというと、これは健康とか身体に対する保護というのが大きな目的です。日本の労働基準法での労働時間の考え方は、大体ヨーロッパ流の考え方で、イギリスやアメリカとはちょっと違う。制度のもとにあるのは、健康とか生命・身体を保護しようということ。こうした法律の観点から見ても、やはりホワイトカラーの労働時間規制が必要なのではないかとされている。

*ITの発達による影響

山口 ところで、ITの発達というのは、今ホワイトカラーの労働時間が問題化してきたことと関係はあるでしょうか。

藤村 IT化よりも、むしろバブル崩壊後の不況の中で、企業が生き残りのために人員を絞ってきた結果として、正社員一人ひとりの負荷が非常に上がってきたことが原因だと思います。確かに生産とか業務は縮小したけれど、仕事量はそれほど減っていない。仕事量が同じで人員が減れば、当然、一人あたりの負荷は上がり、結局労働時間が長くなるを得ないわけです。

でも、例えば1980年代までは10人でやっていた仕事を、今では3人ぐらいでできるようになっています。3人でなぜできるかという、まさにIT化の結果です。省力化という面では、ITの果たした役割はとても大きかったと思います。

ただし、マイナス面も大きいですね。最近のホワイトカラーは、一人ひとりがコンピューターを使って仕事をしています。朝、職場に来ると、パソコンを立ち上げて仕事に取りかかります。確かに、同じ職場で働いている人はいるけれども、お互いに議論し合って、わからないところを聞きあって進めていくという雰囲気は希薄になってる。その結果、孤立感が高まり、メンタルヘルスの問題を抱える人も出てしまいます。つまり、仕事上で何かつまずいてうまくいかないときに、だれに相談していいかわからない状態です。横に座っている同僚は、非常に忙しそうにキーボードをたたいていて、こういう人に何か聞くと悪いなと思ってしまいます。それで結局、担当者が一人で悩んでしまい、真面目な人ほどできない自分を責めますから身体がおかしくなります。バブル崩壊後の不況というのは、ホワイトカラーの働き方、特に労働時間が長くなってき

たというところに非常に大きな影響があると思います。

山口 例えば、私なんか若かったころは、会社には文書を清書する人とかガリ版切の人とか電話の対応をする人とか色々なけど、もうそれは今、全然会社にはいないでしょう。課長さんも自分でパソコンで打つと。そういう間接作業みたいなものも全部自分でやらなきゃいけなくなってきている上に、成果主義が導入されたので評価者としての訓練をと、部下のメンタルヘルスの管理もとか色々いわれたら、中間管理職の負担は非常に大きいですね。ホワイトカラー全般が職務の拡大という負担で厳しい状況にある。

*「正社員」の賃金と労働時間

山口 ホワイトカラー・エグゼンプションというものの導入が検討されていますが、これは労働時間を短くする意図で提言されているわけではないように思うのですが。

藤村 そうですね。賃金を払う際に労働時間を基準にしたいというのが経営側のホンネです。時間以外のものを基準にして賃金を払いたいと考えています。あるまじった仕事について、納期を決め、その日までに完成させたらいくらという請負的な働き方を前提とした議論がよくなされます。経営側の主張は、昼間だから働いて、夕方になってからやっと真剣に働き始めるような人をなくすには、労働時間ではなく、どれだけの仕事をしたかによって給料を払う方式が合理的だとなります。しかし、ここには非常に大きな落とし穴というか、労働実態に対する理解が不足しているという問題があります。

そもそも正社員をなぜ雇うのかという点につながります。私の理解では、企業が正社員を雇うのは、予期しない事態に対応してもらうためです。あらかじめ仕事の出来映えがわかることであれば、外部に委託したり、時間を決めて人を雇えばいいことになります。正社員というのは、基本的には雇用期間の定めがないので、その会社が繁栄してくれれば、自分にとってプラスだし、逆に会社が衰退していくと、自分の雇用が危なくなる、給料が減るという意味で、会社との利害関係が一致している人たちです。そうすると、会社が置かれた状況にうまく対応することが、正社員にとっては非常に大事なポイントになるわけです。

ですから、正社員は、予期しない出来事に対応してもらうために雇っている人たちで、ホワイトカラー・

エグゼンプションが前提にしているような、ある仕事をやってくれたらそれに対していくら払うという考え方は矛盾しています。

例えば、ある案件について、12月1日から2月末までの3カ月で完成させるという合意を上司との間で結んだとします。企業が置かれている環境は、毎日のように変化していますから、12月1日に決めた課題が1カ月くらいで意味をなさなくなることがあります。あるいは、別の問題が発生して、直ちにそれに取り組まなければならないことも出てきます。12月1日から3カ月間でこの課題を達成するというある種の契約をしたと解釈すると、それ以外のことを頼まれたときに、「私はこの仕事をやるということで3カ月働くのですから、それ以外は私の仕事ではありません」と主張する人がいてもおかしくありません。こうなると、企業として、臨機応変に環境変化に対応する力がかえって弱まる可能性が高くなります。

労働現場というのはまず、日々いろんなことが発生していて、まさに終わってみてからでないと評価できないことがたくさんあります。ですから、企業競争力の向上、企業の発展という観点で考えると、ある仕事を契約で決める働き方というのは、ごく一部の人のにとっては有効かもしれませんが、大半の正社員にはそぐわない方法だと言えます。

山口 そうですね。それから、法律の観点から見て少し違うかなと思うのは、法律の場合、ブルーカラーでもいいんですが、特にホワイトカラーの場合、労働時間と賃金が対応している必要は法律上は何もない。藤村先生が年俸3000万で私が100万だって、それは構わない。

ところが日本の場合、それが必ず時間に対応せざるを得ないように法律上仕組まれているのです。つまり、労働基準法37条の規定で時間外労働に対しては通常の労働時間の賃金を算定の基礎にして割増賃金を支払うとされている。通常の労働時間の賃金を算定するために時間当たり割戻すわけです。残業のないところはありますから、ホワイトカラーも結局、時間給で払っているのと同じことになる。法律家の目から見たら、時間制度じゃなくて、割増賃金の支払い方に問題がある。ここをいじれば、今、経営者の言っていることはかなり解消するんじゃないかと思うんですが、実は、これがあまりホワイトカラーの議論で言われていないんです。これが一つ不思議な点です。

もう一つつけ加えると、藤村先生がおっしゃるように、正社員は期間の定めのない雇用契約で継続的な契約関係ですから、会社で起こることすべてを最初に契約で取り決めるわけにはいかない。結婚と一緒に(笑)。だから、新しいことが起こったら対応していかざるを得ないわけです。そのときに、日本の場合、ホワイトカラーの職務記述がはっきりしていない。ジョブ・ディマケーションがはっきりしていないから、仕事量の規制というのがホワイトカラーの場合にないと言ったら言い過ぎかもしれないけど、非常に弱いのではという気がしますね。

藤村 今、日本の職場で、上司から「これやってほしい」と言われて、「イヤです」とは言えないですよ。これまでやってきた仕事だけでも、相当、長時間労働になっているのに、新たに仕事を積まれるわけです。結局、担当者レベルである種の調整をすることになる。

管理職の一番大事な仕事は、やらなくてもいい業務を判断することだと思います。部下の状況を見ながら、過度に負担がかからないように仕事の調整をしなければいけない。そうせずに新しい仕事をどんどん積み上げていくから、結局は部下が長時間労働で対応せざるを得なくなる。ホワイトカラーの時間管理といったときに、管理職が部下をどう掌握していくか、まさに管理職の職場管理能力が非常に重要です。

ですから、経営側が、昼間だらだら働いて夕方からしっかり働くというのはおかしいと言っているのは、実は自分たちが職場管理がちゃんとできていないことを表明しているようなものです。自分たちの管理能力不足をあえてあげつらっているようですね。労働基準法が求める健康で安全な働き方の限界を超えて働かせるような職場管理をすること自体がまずいわけです。そうならないようにするのが、各職場の管理職の役目であるのに、それができていないところが実は大きな問題です。

ただ、管理職に言わせれば、「自分たちはそうしたいけれど、上から言われて仕方がない」となります。行き着くところは経営者なんです。経営者が労働時間管理について基本的な方針を全く出さずに、とりあえず「ガンガン働け!」と言います。身体やメンタルの問題が発生する人は、その人自身が悪いとなってしまう。健康管理とか安全配慮義務という面で管理職の管理能力を高めていこうという方向に議論がいつてくれ

ればいいのですが、ホワイトカラー・エグゼンプションについての経営側の主張を聞いていると、責任を個々の労働者に負わせようとしているような感じがありますね。

*管理・監督者の範囲

山口 法律の問題に翻訳してみますと、労働基準法上の管理・監督者は、休憩とか休日といった労働時間制度の適用がないということになっているんですが、経営側に言わせると、この管理・監督者の範囲がちょっと狭すぎると。日本の会社の場合、課長ポスト以上が管理職として扱われるのが常識で、ホワイトカラー・エグゼンプションの適用範囲を管理職手前の人あたりを対象にと言っているのは、実質上、この管理・監督者と同じように扱うということを考えているのだと思います。法律でいう管理・監督者とは、経営者と一体となっていることと、労働時間に裁量性がある、つまり出・退勤が自由であるということ、それからきちんとした保障、手当が払われているということなんです。手当の面では課長代理クラスでもかなり払われていて、どうかすると係長にまで払われていますが、経営者と一体とはとてもいえない。例えば課長には人事権などはほとんどありませんし、経営の企画とか戦略に関して発言権はあるようですが、決定権はない。つまり日常の仕事の差配だけのようです。

そうすると、藤村先生が言われたように管理・監督者としてきちんと仕事をできるようにするためには、管理・監督者の範囲をむしろ逆に狭くして、少なくとも部長以上ぐらいとする方が、現実適合的でしょう。そこから下はホワイトカラーにふさわしい時間管理で対象にしていけばいいことだと思うんですが、管理・監督者の幅をもう少し狭めようという意見は意外と少ないのです。

藤村 企業は、管理職にすれば時間管理の対象外になると理解していますから、極端なところでは、30歳手前くらいでも管理職にして残業代は払わないという会社もある。まさに山口先生がおっしゃるとおり、管理・監督者は何かという、法律の趣旨を全く理解せずに、管理職イコール管理・監督者で、時間管理の対象外だと考えてしまいます。実態として、大手企業なら、大体、課長クラス以上になれば時間管理の対象からはずれると考えられていますね。

では、課長クラスが経営者とどれくらい一体になっ

て意思決定に参画しているかということ、まずそういうことはあり得ない。第二次大戦前の課長というと、地位も高かったし、給料も多かったけれど、第二次大戦後、役職のインフレが起こって、特に団塊世代の年齢が上がるにつれて、課長や部長が増えてきました。その結果、課長の地位が相対的に低下しました。部下が2、3人しかいないとか、部下が一人もいない人も課長だと呼ばれています。それほど「軽い」のに、管理職だから時間管理の対象外というわけです。

本来、時間面での裁量がある人たちというのは、企業の中でごく限られた人で、せいぜい1割もいないのが実態ではないでしょうか。でも、実際には管理職が3割、4割いて、そういう人たちは時間管理の対象外という大企業もありますね。そういうのを見ていると、企業側から見ると労働基準法の労働時間管理の規定が非常に使い勝手が悪いので、一つの抜け道として、時間管理をしなくてもいい管理職というところに逃げ込んでいるという気がします。では、その名ばかりの管理職が実際どれくらい働いているかということ、それこそ1日10時間から12時間、場合によってはもっと長く働いていて、メンタルヘルス面で問題を抱えてしまっています。メンタル面に問題のある管理職は非常に多いですね。

そういう管理職を見ている若手は、「ああはなりたくない」と考えます。結果として、管理職に昇進したくない若年層が相当増えています。

*なぜ、いまホワイトカラーの労働時間が問題になるのか

山口 労働基準法は第二次大戦直後の昭和23年にできたわけですが、管理職を中心にしたホワイトカラーというのはそのころからいたわけですね。そうすると、基準法の規制というのは、そのころからホワイトカラーには合わなかったんでしょうか。今、急にホワイトカラーの問題が出てきたのは、状況が変わって基準法が適合しなくなったのか、そのころからあったのか。私自身はそのころからあったと考えています。ただ、そのころは全くのホワイトカラーの職種は少なく、製造業の管理部門あたりが主だったために、労働時間が設定されて、残業には割増賃金が支払われればそれで済んでいたと。

当時から、時間規制が全く合わないというような職種もいっぱいあった。例えば、われわれのような学校教師には一応労働基準法の適用があって休憩時間が保

障されているはずですが、昼食どきなどは学生がたくさんやって来ます。そうしたら、休憩時間なんてない。5時からの演習もあって、これは時間外労働だけど、36協定を締結しているわけでもないし、割増賃金が支払われるわけでもない。

こういうところでも、基準法の時間制度は、うまくホワイトカラーの仕事に適合していたと思えた。なぜ適合していたかのごとくに見えたのかというと、それは時間規制の監督を厳しくしていなかったということです。それが、ホワイトカラーが増えたことによって、色んな弊害が見えてきて、今問題になってきたのではないかと。

藤村 確かに人事管理上、労働時間によって賃金を払うことにあまり合理性がないという仕事は昔からありましたね。しかし、あうんの呼吸みたいなものがあり、時間を一つの基準としながらも、それだけでなく別の要素も入れて賃金を払うとしてきたのが第二次大戦後の日本企業の賃金制度だったと思います。年間実労働時間を見ると、昔は土曜日も働いていましたから、2500時間近くになっていました。それに比べれば、最近では短くなってはいるんですが、いわゆる労働の負荷というか、労働強度は1960年代、70年代と今を比べると、はるかに高くなっていると言われます。なかなか測りにくいので、一概に言えないとは思いますが……。

例えば製造業の会社でホワイトカラーといったときに、研究開発技術者、事務系の従業員、それから製造現場に近いところで働いているエンジニアなどがいます。この職場はホワイトカラーで、あの職場はブルーカラーといった具合にスパッと割り切れないのが現状です。

そういう中で、時間管理がそれなりに意味を持つてきました。例えば、ある研究開発技術者がいい仕事をしようと思うと、やっぱり相当、時間はかかる。いいアイデアが出て、それを現実の製品に仕上げていくまでには、長い時間働かざるを得ない。そうすると、ある程度時間で管理することで、いい仕事をした人たちに対してそれなりの納得性を持って給料が払えるというのがあったと思います。

しかし、例えば松下電器産業は今、従業員の7割がホワイトカラーで、3割だけ現場労働者と言われていますが、そうすると、7割のホワイトカラーの中に、いろんな仕事があるわけで、そういう人たち全体に製造現場で働いている人と同じように時間管理をして、

その時間で払うということには、経営側も違和感があるし、働いている側にも違和感があると思います。

労働基準法が対象としていた人たちが大多数であった時代、そこでは例外的なホワイトカラーということ、適当にというか、よきにはからえみたいな感じでよかった。これが、産業構造の変化とともに、時間で払えない人が増えてきたときに、今のままでいいのかという疑問が出てきた。これは経営側も働く側も、双方が感じていることです。

* 休憩時間確保の重要性

山口 そうなると、藤村先生がおっしゃったように、ホワイトカラーの場合、労働時間を賃金計算の基準にするということがうまく機能しないわけですね。そうすると、ホワイトカラーの時間管理というのは、どういうものであったらいいんでしょうか。少なくとも、どういう要素を考えることが必要なんでしょうか。

藤村 おそらく、安全配慮義務という観点からいくと、労働時間の上限はやはり管理しなくてははいけないと思います。月の残業は100時間までと厚生労働省がある種の基準を決めていますが、それより短い80時間だったらいいかというと、そう単純ではありません。企業が求める労働の結果をそれなりに出してもらうためには、疲れた状態が長く続くのはよくないはずなので、現場の管理職が一番見なくてははいけないところだと思います。

どれくらい疲れているかというのは、個人差が非常に大きいですから、一概に残業は何時間までとは言えないと思いますが、ある種のガイドラインはあるはずです。一定の時間の中で、特定の人に負荷がかかりすぎないように仕事を配分していくことに、管理職は責任を負っていると思います。

ですから、労働時間管理というのは、職場のメンバーが意欲を持って働くために、必要な休憩時間を確保した上で、管理職が仕事の配分を工夫して、最も望ましい結果を生み出すようにすることだと思います。

山口 それは非常に重要な点で、現在の労働時間制度の根源的な問題はそこにあると思います。ヨーロッパでは1960年代に時間短縮が進んで、それ以後、ホワイトカラーの労働時間規制が問題になっています。ブルーカラーの場合の規制と違って、弾力化していて、労働時間の総量を計算する単位を大きくして、フレックスタイム制を入れるとか、あるいは賃金の点で、割

増賃金は払わなくていいという制度にするなど大幅に弾力化していて、ホワイトカラーの時間規制はブルーカラーとは違うという認識の下に進んできています。

ただ、その中で非常に注目すべき点は、労働時間の上限を規制すると同時に、休息時間の保障ということが強く、共通の傾向としてしているということです。1日の労働時間は規制していない。そのかわり、1日に11時間の休息時間を与えなさいと。これが核なんです。

だから、日本が従来とってきた法政策を維持していくのなら、この休息時間の確保というのを制度の中にきちんと織り込むことが、国の法政策としてぜひ必要なことだと思いますね。このことはホワイトカラーの議論、ことに今回のエグゼンプションなどの議論では出てこないところなのですが、一番重要なことだと思います。

藤村 11時間というのは、例えば会社に夜の9時までいたら、次の日の朝8時まででは来てはいけないということですね。

山口 EUでは、継続24時間内という表現になっています。労働時間の始まりは人によって違いますから。

*日本の長時間労働

藤村 人事管理の観点から見ると、企業は従業員に相当甘えてきたところがあります。上司から「この仕事をやってほしい」と言われると、イヤだとは言わずに何とかやろうとするのが大半の日本の従業員です。日本の従業員は、前向きで、いい人たちなんです。例えば、アメリカとかヨーロッパで、手いっぱい仕事があるところに、「これをやってほしい」と上司が言ったら、「できない」とか「何を言っているんだ」となります。でも、日本人は、自分が拒否すると上司も困るだろうから、一応上司の顔も立ててあげようという気持ちになり、少々無理な仕事でも引き受けてやっていました。

そういう心優しさに、企業は悪乗りしてきたと思います。ITの発達は確かにありますが、昔10人で担当していた仕事を3人で担当するようになって、それでほんとうに回っているかという、実は回っていない側面があります。3人が一生懸命回そうとしてきたけれど、結局過重労働になってメンタル面で問題が出てきてしまう。そういう状況の中で、労働組合としても放ってはおけない。また国も、今、不払い残業の摘発

に熱心に取り組んでいますが、過労自殺とか過労死の起こる状況に歯どめをかけるためには、残業規制のところには関与できないので、そこを一生懸命やっているのかなと思います。

従業員のやさしさというか、善意に寄りかかってきた結果、従業員がだんだん壊れ始めています。この状況に対して、会社側にも労働組合にも相当の危機感があります。従業員自身にしても、このまま働いていったらどうなるんだろうという不安がありますね。

だから、特に日本のように心優しい従業員がいる企業では、労働時間を規制するというのは、どんな状況になっても必要なことだと思います。

山口 確かにそういうワーク・アティテュードがあって、しかもジョブ・ディスクリプションがはっきりしていない、決める仕組みもないということになると、新しい状況に応じて仕事がプラスされていだけになって、労働時間がどうしても長くなるざるを得ない。

日本の労働基準法は、休息時間について何も規制がありませんが、ヨーロッパでは、労働時間よりもこの休息時間というものを、国の時間規制の大きな基本の柱にしているというのは、そういうところから来ているんだと思います。ところが、これをやろうとすると、例えばホワイトカラー・エグゼンプションなどは正面から衝突しますから、立法とするのはなかなか難しいのかなと。

藤村 今この状態でホワイトカラー・エグゼンプションを入れた場合に何が起こるかという、長時間労働が常態化してしまっ、ますます従業員は疲れてくるだろうと思います。そうすると、そういう状況で企業が競争力をほんとうに維持できるのか、むしろ企業にとってはマイナスになるのではないかという疑問を持ちます。

山口先生がおっしゃるように、一人ひとりの労働の範囲がちゃんと決められないままみんな働いていて、新たな仕事が発生したら誰かがそれを受けざるを得ないという現場実態があります。この状況下で、「時間管理はしないので、個々人の裁量で働いてください」となると、仕事量が増えるだけではないでしょうか。

今はある種の枠がはまっているから、企業も不十分ながら一応の努力をしていると思いますが、それがなくなってしまうたら、決していい方向にはいかないと思います。日本経団連が言うような「自律的な働き方」とか、「個々人の事情に合わせるようになる」

というのは、絵に描いた餅のような感じがします。

山口 賛成ですね。自己管理型労働とか言われていますが、そうではなくて会社管理だと思います。自分の計画とか条件に合ったように働けると言いますが、自分は今日は気が向かないから30分で帰るといっても、そんなことはできないでしょう。結局、言葉だけのまやかしじゃないかという気がします。

藤村 現在の制度でホワイトカラー・エグゼンプションに非常に近いのが裁量労働ですが、現実に導入しているところはかなり少ないし、導入している企業のアンケートなどを見ても、出・退勤時間を決めているとか、あるいは毎日必ず会社に来なくてはいけないといったことが出てきます。これが実態でしょうから、何が「裁量」なのかわからなくなってきます。

*長時間労働解消のために

山口 私はホワイトカラーの働き方で一番いいのは、日本の制度の場合裁量労働だと考えているのですが、現状なぜうまく使われていないかというと、法律の規定で細かい規則を決めないと、労働基準監督署が受け付けないという仕組みになっているからではないでしょうか。

本来、労働時間の監督を労働基準監督署のような行政側がやるというのはとても無理だと思います。というのは、ほんとうに監督しようと思ったら、労働者が働いている現場に実際いなくてはいけなくて、そんなことは不可能です。労働組合こそが現場にいるのだからタッチしなくてはいけなくて、実際にあんまり活動していない。残念ながら、日本の労働者や労働組合はほんとうには時間短縮を欲していないのではとすら思えて、空しい気持ちになってしまいます。

結局、国が労働時間の監督を完璧にするのは不可能ですから、労働基準監督署は制度とかスキームだけを見ていればいい。一番大事なのは休憩時間が守られているかどうかを厳しくやっていくことで、裁量労働などは労働組合に任せておいていいと思います。

藤村 休憩時間をしっかり確保するというのは、私も大賛成です。それがないと、結局は超過労働になってしまう。それから、労働基準監督署が実は管理しきれなくて、労働組合のある企業では、労働組合がしっかりやるべきだというのもそうですね。ただ、そこが日本の企業別組合の悲しさで、経営者から「会社がつぶれてもいいのか」と言われると、「それは困る」と

なります。結局、36協定を結んでどんどん残業をすることになってしまいます。

これは労働組合の弱さというのはもちろんありますが、もう一つ、ヨーロッパと比べて日本では消費者が強すぎるという点があります。消費者から「いま必要なんだ」と言われると、「待ってください」とは言いづらいし、消費者も待ってくれません。ヨーロッパなら、平気で消費者を待たせますし、消費者側も仕方ないと思っていて、それでバランスがとれています。でも日本の場合には、「すぐやれ」「すぐ持ってこい」「すぐ直せ」となります。そう言われれば、残業してでもやらざるを得ないわけです。もちろん生命の危険にかかわるようなことであれば、すぐやらなくてはいけなくて、半日ぐらい、あるいは1日ぐらい待てるようなことでも待てないのが日本の消費者です。

そうやって、企業間で消費者に対するある種のサービス競争があると、それぞれに労働組合があったとしても、結局はA社がやるんだったらB社もやらざるを得ないということになってしまいます。本来、産業別組合がしっかりしていて、横並びでいっせいに「これ以上はもう受けつけません」といえば、おそらく消費者もあきらめるのですが、そうっていないですね。

日本は組織率が下がったとはいえ、まだ1000万人くらいの組合員がいて、家族まで合わせれば3000万人ぐらいの人間が何らかの形で労働組合と関わっているわけです。サービスを提供する側は、同時に消費者でもあるわけで、この3000万人が消費者として行動するとき、サービス提供者に対して無理を言わないということをやれば、日本もかなり変わるのではないかと思います。今の長時間労働の原因の一つに、消費者のニーズに常に対応しなくてはいけないという、ある種の強迫観念で企業は動いている面があるので、そこが弱まれば、労働時間が少しは短くなるのではないのでしょうか。

山口 それは非常に重要なことで、そこが変わってくれば長時間労働の問題もかなりの部分は解決するでしょうね。日本の長時間労働の大きな部分は、時間外労働ですから。

ただ、日本の場合、仕事が忙しくても人を増やさないで労働時間を延長し、その代わり仕事が減っても解雇はしないというように、時間外労働を雇用調整のバッファに使っている要素があるので、その点はどうな

るでしょう。

私自身は労働組合の関与が大事だと思っています。産業別組合のようなわけにはいかないにしても、企業別組合が労働時間の運用にタッチすることはできる。時間外労働には今いったような日本的な要素があるために全くなくすのは難しいし、多少、ヨーロッパより長めになってしまうのは避けられないけれど、とにかくそこに労働組合が関わると。組合は現場にいるわけですから。

藤村 解雇が非常に難しいことと長時間労働は密接に関係していますね。ここ3年ぐらい、企業の業績は上向きになってきたけれど、ここまでの長くて深い不況の中で正社員の首を切ってきた経験があるために、正社員は雇いたくない企業が多く、非正規労働者を増やすことで需要増に対応しています。でもそれには限界があって、結局正社員の負荷が上がってしまうという構図になっています。

労働組合の人と話をするとき、次のような問題提起をすることがあります。もしかしたら将来、業績、業況が悪くなって一部の人にやめてもらわざるを得ないような状況が来るかもしれないけれど、それはそのとき考えることにして、増やせるときは仲間を増やしたらどうか。この問いかけに対して、積極的に反応してくれる労組役員はほとんどいませんね。

解雇に対する規制というのは、日本の労使関係の長い歴史の中で形成されてきたものですが、やや時代に合わなくなってきているのかなという気がします。解雇規制を少し緩めれば、人も増やせて、長時間労働の問題は少しは解決するのではないかと思います。

労働組合には組合員がどんな働き方をしているかというのはわかっているはずで、組合員からはこんな長時間労働はもうやっていけないと悲鳴があがっているのに、労働組合はそれに対して踏み込めないでいる。それは、もし正社員を増やした場合、将来起こるかもしれない雇用削減の問題にどう対処するかを決めきれない、その部分が非常に大きいと思います。

*日本における解雇規制と長時間労働

山口 そこはどうでしょうか。私自身は日本の解雇規制はそんなに厳しくないと考えています。ヨーロッパのほうはもっと厳しい。だからヨーロッパでは、解雇規制が厳しくて景気が良くなっても使用者が新しい人を雇わないために、ジョブのある労働者とジョブレ

スの労働者と2階級に分かれてしまってこれが不公正だという議論がしばしば登場してきます。日本の場合、正当な理由のない解雇は無効だとか、整理解雇にはきちんとした条件が必要だと言われているので、厳しいと理解されている理由はよくわかるのですが、では実際、希望退職とか整理解雇とかができなくて会社がつぶれたような例があるかという、そんなことはまずない。個別の解雇でも、無効となれば会社は元の職場に受け入れなくてはいけないわけですが、労働者の側も一度訴訟を起こしたような会社で働く気は実際はないので、結局は金銭的解決になります。例えば、あまり例は多くないのですが、解雇無効の判決をもらった労働者の復職について調べた調査があって、それによると、一番多いのは、その判決を根拠にして和解金の額を上げてもらい、復職はしない。復職した人でも、一番長くて8カ月ぐらいでやめている。

希望退職でも条件さえよければ労働者側でも折り合う要素があるわけで、一見厳しいように思えますが、現実には経営者が言っているほど厳しくはないという気はしています。ただ法律学者がみんなそう考えているかどうかわかりませんが。

藤村 確かに、中小零細企業の話を知ると、30日前の予告か解雇手当を出して解雇しています。労働基準法の規定どおりですね。労働者側も仕方ないという別の会社に移っていく。わざわざ訴訟を起こすというのはよほどの人で、そういう事例は中小零細企業ではほとんどない。

ですから、大企業も含めて正社員を増やせるときには増やしておいた方がいいと思うんです。長時間労働やホワイトカラーの時間管理は一見離れているような感じですが、私は、解雇規制も大きく影を落としているように思えてなりません。

山口 そういう人員削減の仕事も人事労務の大きな仕事の一つで、そこを嫌だと思ったら、人事労務管理をしているとはいえないだろうという気がします。最近、企業の人たちと話して思うのは、人事労務の経験をあまりしていないなど。

藤村 確かに、日本の人事部は、ここ15年ぐらいの間に非常に弱体化しましたね。

山口 そうですね。人員削減をして裁判になるのを会社は恐れているのかもしれませんが、それはごく限られた例で、裁判になるのは会社側に何か問題がある場合が多い。希望退職の募集などでけりがつくとい

うのが普通なのではという気はします。

少し余談になりますが、日本では裁判は紛争そのものなんです。われわれが習った訴訟法の教科書には、裁判は紛争解決の手段だと書いてあるんですが、それは実は欧米の考え方で、日本ではそう思われていない。例えば会社の中で、女性が差別されているときに、その段階ではみんな同情しているんだけど、いったん裁判になったら、あの人は会社相手に裁判やっている人だといって、昼食も一緒に食べなくなったりする。

だから労働時間の規制もやっぱりよく日本の仕組みを考えながらやらないといけない。例えばホワイトカラー・エグゼンプションなども、アメリカでやっているからといってそのまま日本にもってくるのはどうなのでしょう。

*ホワイトカラー・エグゼンプション

藤村 同感です。アメリカでやっている制度が何でもいいと考えて、日本に持ち込んでくる人たちも一部にいますね。でも、日本の労働実態を考えると、アメリカから輸入した制度には違和感があります。ホワイトカラー・エグゼンプションもアメリカだったら成立するかもしれないけど、日本のような心優しき従業員がいる社会では、何かかえって企業にとってマイナスになりそうな気がします。

山口 先生のおっしゃったのがまさにポイントだと思うんですが、労働時間制度について、ヨーロッパと英米では大きく分かれています。ヨーロッパの制度は硬性労働時間、イギリス、アメリカ、カナダなどは軟性労働時間と言われている。どこが違うかというところ、ヨーロッパの場合は、健康への配慮から最初出発したので、労働時間、働く長さ自体を規制しているのですが、英米の制度では、ある時間を超えて働かせたら割増賃金を払えとなっています。ヨーロッパは、割増賃金を支払わせるよりは、違反があったら処罰するということになるので、割増率は英米より低い。またヨーロッパでは場合によっては、労働者に対してではなく、基金等へ払い込んで、社会福祉に使うという制度もある。だから、英米の場合は割増率は高いんですが、翻って考えてみると、割増賃金を払ってさえすれば、極端な話、1日24時間ずっと働かせたって構わないわけです。つまり時間規制のあり方がそもそも全く違う。

これを日本の労働基準法の制度にひきなおすと、ホワイトカラーについては、労働基準法32条の1日8

時間、週40時間という規定がないことになります。ホワイトカラー・エグゼンプションを日本に入れようとする議論は、時間制度のあり方がそもそも違うという認識が全く欠けているのです。

ホワイトカラーは、労働時間が賃金計算のワカブルな基準にならないという点をどう調整すればいいかということですが、私は裁量労働でやればいいと思っています。現在の制度に加えて、休憩時間をきちんと保障する規定を加えれば、それでいいのではないかと。ホワイトカラー・エグゼンプションの場合には、そこが全く外れてしまいますから、ここが大問題です。学者の中には、ホワイトカラー・エグゼンプションでも規制を全部は外さず、割増賃金のところだけ取ればいいという議論もあるのですが、でもその場合、労働時間と賃金が対応しなくていいことになりますから、それなら現行の裁量労働制でやればよい。ホワイトカラー・エグゼンプションが必要だというのは、何か裁量労働以上のことを求めているんだということだとすると、労働時間制度を完全に外へ置いてしまうので、これは管理・監督者の扱いよりひどい。管理・監督者も深夜業とかそういう適用はあるわけですから。だから、これはつまり今の労働基準法の法政策というものを100%根底から覆さないと出てこない。私は政策としても適切じゃないと思いますが、立法として考えた場合にも労働基準法の労働時間制度を全部白紙にして出発しないと出てこない制度です。だからそういう面で、この制度の導入が検討された根拠がよくわかりません。

ただ経緯としては、労働時間の弾力化の制度がこれまであまり整備されずにきたために、経営者側には使い勝手が悪くなり、たまりかねて、それならホワイトカラー・エグゼンプションの導入だとなったというふうな気はしますね。

藤村 ホワイトカラー・エグゼンプションはアメリカでもあまりうまくいっていないとききますから、日本経団連がそれに乗ってきたというのは、結局は賃金を下げたいというのがあるのではないのでしょうか。今の賃金制度でホワイトカラーが長時間労働になると、残業代が相当な金額になるので、これを下げる合法的な手段がないかと考えているように見えます。時間管理をせずに別の基準で賃金を払うにはどうしたらいいかという発想で周りを見回したら、ホワイトカラー・エグゼンプションというものがあつた。「これはいけそうだ」ということになり、導入を提唱し始めた、と

いったところが真実に近いのではないかと思います。

山口 裁量労働制は確かに労働時間の計算の方法として最初出てきましたから、割増賃金の支払いを免除するというは当初それほど主たる目的になっていなかったようですが、労働時間と賃金を切断する制度として使うと、かなり企業のニーズは満たされることになると思います。

藤村 裁量労働制の実施には実際色々ハードルが多いので、企業はあまり乗り気ではないのでしょうか。

山口 そう思います。少し不思議なのは、裁量労働の規定では労使委員会の5分の4の賛成と、本人の同意が要るということになっているのですが、深夜業のきつい労働でも使用者がアサインしさえすれば本人の同意が要らないのに、裁量労働だけなぜ本人の同意が要るのか。これがわからない。働くということは、もともと労働者にとって義務なのだから、同意がないと働かないというのは、雇用契約としてどこか変ではないか。

藤村 裁量労働制を結構大々的にやっているのは富士通だと思うんですが、富士通はSPIRIT勤務といって、裁量労働にするかどうかは本人が選べるようにしている。というのは、例えば、システムエンジニアがお客さんのところに駐在して仕事をしなくてはいけない場合、そのお客さんの時間に合わせなければならなくなります。昼間はシステムを使っているんで、通常の保守業務しかできない。本来の仕事は、システムが止まる深夜にやらざるを得ないという状態です。そうすると、労働時間を自分でコントロールできないし長時間労働になります。これはもう裁量労働ではないので、その場合は適用しないことになります。

ただ、実際に裁量労働勤務を外れるとなると、従業員側からは手を挙げにくいんじゃないかと労組の人に聞いたんですが、そこは労働組合としてはきちんと見ていると言っていました。労働実態として本人がコントロールできない状況に置かれているんだったら、それは裁量労働からは外すそうです。本人の同意というのは、一見、先生がおっしゃるようにちょっと変だなというところもあるかもしれませんが、富士通などでは、そこはやっぱり大事にしているところですね。

*これからの労働時間管理のあり方

山口 そういう意味ならよくわかります。そもそも労働時間というものを考えると、こういうことは言

えないでしょうか。

労働時間も一つの資源だと考えたときに、今、企業がものすごく時間をとっている。企業にしたらお金を払っているからいいと言うでしょうが、例えば石油が希少資源になったときに、アメリカがお金があるからといって世界の石油の98%を買ったら、だれも公正だとは言わないでしょう。

時間は1日24時間に限られていますから、労働に投入される労働時間、それから生命・生活の維持のための基本的な生活時間、それから個人的な社会的活動時間の3つがバランスよく、完全な3等分じゃなくても、バランスよく配分されているということが公正な社会だと思うのですが、今はほとんどの時間を企業がとっている。

だから、労働時間についての大きな法政策というのはこういう観点から決めていかなきゃいけないのではないかと。最近は少子高齢化で、多少ファミリー・フレンドリーとか、それから子供の育児といった社会的・公益的な時間というものも認識されるようになってきましたね。これは今後、必要度は増してくる。そういうときに、企業も時間は金さえ払えば全部自分が買っていいのではなくて、労働時間も一つの大きな社会的な資源なんだという認識を持ってくれないと、国のほうも政策を立てにくいのではと思います。

藤村 労働力の再生産という観点からいうと、短期的には日々の労働の中で、次の日も正常な状態を出てこられる、そのための休息時間をきちんと確保する、また長期的には、子供を産み、一人前に育て上げ、それでまたその子が働くという世代交代を実現するために、子育ての時間を確保することが非常に重要です。

山口 そうです。まず認識の問題だと私は思っています。日本は、例えば石油資源がなかったため省エネ技術がとて発達したように、問題を認識しさえすればきちんと対応できる力はある。だから、労働時間とか労働力の再生産という問題自体を認識すれば、そんなに長い時間を企業が使っているのかと、買い取っているのかという議論はきちんと出てくるのではないかと。

藤村 個々の従業員が持っている時間と、企業の経営上必要とされる労働をどう組み合わせていくかということになると思うのですが、最近の経営者の話を聞いていると、創造力を高めたいとか、イノベーションを起こしたいとか、そういうことを盛んにおっしゃい

ます。でも、どうやったら創造的な仕事ができるのか、イノベーションを起こせるのかについては、具体的な回答をお持ちでないですね。少なくとも言えることは、自社の従業員を会社の中に縛りつけて、長時間労働させている限り、創造的な仕事はできないという点です。創造力というのは、何か全然違うものを見たり、違う人と会って話をしたり、そういうところで何かに気づいてひらめいて、そこから出てくるものですから。

創造的な働き方をしてほしいというのであれば、むしろ従業員を積極的に外へ出さなくてはいけない。会社の中に縛りつけておいてはだめで、外へ出ているようなことを見たり聞いたり経験させたりすることが、実は創造的な仕事につながる。企業の中に閉じ込めておく時間を短くしておかないと、そういう時間は確保できませんから、企業競争力を高めるという点から見ても、労働のさせ方、それに伴う時間の使い方をどう従業員に求めるのかというのは、企業経営上、非常に大きな課題です。

山口 それは最近よく言われているように、知識資本主義とか知価社会になってきたら、ますますそうなってくるわけでしょう。

藤村 そうですね。

山口 古いことわざだと、労働が8時間で睡眠が8時間で余暇が8時間というのがあって、それほどなくてもいいとは思いますが(笑)、労働生理学とか労働医学関連の調査によると、睡眠時間が6時間を切ると、生理的に非常に問題があるそうです。だからヨーロッパで休息時間を11時間と決めているのはそれもあると思います。もともとこの制度はドイツのもので、ドイツでは13時間だったんですが、他のEU諸国が慣れていなかったために、入れるときに11時間に下げたんです。

でも日本のサラリーマンはほんとに遅くまで働いている。帰ってくるというのは大体10時ごろでしょう。それで朝はもう6時ごろ起きて、7時過ぎには出ていく。これでは6時間の睡眠をとれていない人も結構いるのではないかな。メンタルヘルスも問題が出てくるのも無理ありませんよね。

だから、労働時間について経営者団体も各経営者も発言しておられるけれども、もっと社会的な環境というものを認識してもらいたい。そういう認識が薄いのではないかな。

藤村 最近、企業も環境問題に非常に積極的にアピー

ルしていて、CSRの一環としてそんなことをおっしゃっていますよね。その中のキーワードでサステイナブル、持続可能なというものがあります。環境の持続可能は確かに大事ですが、では自社の労働力、従業員も持続可能な働かせ方をしているかという、何かそこにあんまり関心がいていない。

山口 CSRを提唱しているのは一流企業が多いので、リーダーの人たちには、労働力は無制限に供給されるような何かそんなイメージがあるのかもしれないね。

藤村 個々の企業の経営も、社会全体の中の一つの企業であって、全体をこれからどうしていくかという視点でやっていかなくてはいけないはずなのですが、ここ10年ぐらい、自分のところさえよければいいという風潮が非常に目立っています。そのいい例が、最近の上場企業の社長による会見です。「史上最高の利益になりました」と社長さんたちが発表されますが、何か嫌われるタイプのガキ大将だなという感じがします。近所の子供たちとメンコをやって、全部巻き上げて、「どうだ、おれはすごいだろう」と自慢している姿です。一見すごそうに見えますが、次の日から遊んでくれる子供はいなくなります。そのガキ大将にみんな巻き上げられてしまっていますから(笑)。

今の上場企業、特に企業グループの中核企業になっているところは、本来だったら関連会社、協力会社に行くべき利益を全部吸い上げて、「史上最高の利益」と言っているような感じなんです。では、部品を納めている会社がどうなっているかという、利益が上がっていないから賃金も上げられない。ただでさえ人が来ないところに、若手も採用できない。そういう部品メーカーの人と話をしていると、あと5年ぐらいはおれたちがいるから何とかするけど、その後はわからない。この部品は、もうつくれなくなるだろうと言うんですね。でも、経営者は目の前の利益を追い求める、そういう株式市場の構造になってしまっています。当面はいいけれど、5年後、10年後に今の状態を続けられるかという、そここのところ、皆さん本当はわかっているのかもしれないけれど、目を背けている。自分が社長の間はそんなこと言っていられないということでしょうか。

労働時間管理にしてもまさにそうで、とりあえず今期、何とか利益を上げる。そのためには従業員には目いっぱい働いてもらう。その従業員が自分自身の再生

産、あるいは世代交代するための世代の再生産というところに関わっているのに、その部分は見たくないというんでしょうか。そういう短期志向がこの分野にも影響があるように思います。

おわりに

山口 きょう、藤村先生と話し合ってきて、ホワイトカラーの時間規制がブルーカラーと違うし、違うべきだというのが、通説かどうかというのは、通説の意味にもよりますけれど、ホワイトカラーには、ブルーカラーと違った時間規制が適しているということは、藤村先生と私の共通の理解だったと思います。

それからこれは非常に重要なことですが、藤村先生から問題提起のあった、企業にとって一番関心のある労働時間が賃金計算の尺度・基準としてうまく機能するかどうかという点で、非常に大きな違いがあるということです。

新しい状況の中で、ホワイトカラーの時間規制、基準法の規制についていろんな点で問題が出てきたんですが、その対案として、今、産業界なんかからホワイトカラー・エグゼンプションというのが言われているわけです。しかしこれはいろんな問題を抱えていて、一つは、時間規制を全く外してしまうところなんです。ホワイトカラーの人的資源という点から長い目で

考えますと、将来非常に心配というか、困った状況にならざるを得ない。自己管理ということが確保できない仕組みになっていますから、それは藤村先生が言われた日本の労働者のワーク・アティテュードとか、それからホワイトカラーの場合に、ジョブ・ディスクリプションという制度がはっきりできていないとかいろんな要素があって、どうしても過重労働になってしまいます。

だからどうすればいいかという、法律家の議論になってしまいますが、裁量労働をもっとやりやすくするというのをやれば十分対応できると、私自身は考えています。なぜかという、裁量労働制では実労働時間で時間計算をしないので、割増賃金を実態において払う必要はなくなる。藤村先生が例に挙げておられたように、夕方までだらだらしていて、夕方から一生懸命働くというようなことには対応できるわけです。

ホワイトカラーの時間規制は、それなりの配慮したものが必要だけれども、ホワイトカラー・エグゼンプションとまではいかない。労働時間規制が全く必要ないということはないということです。

司会 本日はどうもありがとうございました。

(2007年11月30日：東京にて)