

石田 光男・寺井 基博 編著

## 『労働時間の決定』

——時間管理の実態分析

島田 陽一

本書は、ワーク・ライフ・バランスの視点から労働時間の短縮が課題とされるなかで、その前提的課題である労働時間の決定についての雇用ルールのあり様を探究することを目的としている。この課題のために、本書は、労働組合関係者などによってなされた三社における労働組合による労働時間規制の詳細な事例調査とそれを踏まえた労使関係論、人的資源管理論、労働法学のそれぞれ研究者による理論的考察を提示している。

本書の全体像を過不足なく簡潔に示すことは到底できないが、評者なりに本書の概要をまとめておこう。

「序章 本書の目的と方法」(石田)をみると、本書の壮大かつ挑戦的な構想が浮かび上がってくる。「労働時間の決定の実情がわかれば、その改善の方途も示唆することができるだろうし、それは必然的に日本の雇用関係の針路についても言及せざるを得なくなる」(4頁)としたうえで、「日本の雇用関係のルールの最大の特徴は、……、集团的決定の領域が狭く、個別的决定の領域が広いことである。」「日本の雇用関係のルールの個別性が、労働時間についても、仕事のレベルについても、報酬についても『個々人の頑張りが報われる』仕掛けを職場に張り巡らせているので、……勤勉な労働力を確保することを可能としている。その国柄にあってWLBや多様な働き方を組み込む雇用ルールの制定と運用は、集团的ルール形成に対する新たな思想形成やその実務家の努力なしには叶わない高いハードルである」とする(5-6頁)。

そして、先行研究から労働時間の制約のかわりに引き出すことのできる「付加価値の増大」の予測なしに、経営による労働時間短縮の受容はあり得ないのではないかという観点を引き出し、「時間制約」の下で「付加価値を高める」ことが職場マネジメントの改革にとどまらず、日本の雇用関係の改革の重要な問題提



●ミネルヴァ書房  
2012年12月刊  
A5判・272頁・5040円  
(税込)

●いしだ・みつお 同志社大学社会学部産  
業関係学科教授。  
●てらい・もとひろ 同志社大学社会学部  
産業関係学科准教授。

起にも連なっていると指摘し、「労働時間が労使共同的决定手続きであることに照応して、(その他の労働支出のルール)についても経営の一方的決定から離れて、労使のゆるやかではあれ、共同的な決定がおよぶ雇用関係が形成される契機を用意する」という展望を示す(12-13頁)。

第I部「労働時間の決定と労働組合の経験」は、第1章「労働時間の個人別決定への挑戦」(三吉勉)、第2章「業務効率向上と時短のパラドックス」(秋庭泰史)、および第3章「労働組合の存在意義」(願興寺腊之)の三つの企業における労働時間の決定に関する労働組合の関与についての事例研究である。

第1章は、大手家電メーカーの労働組合の労働時間に関する取組みの事例研究である。一人ひとりの労働時間を決定するために、労使関係上のルールが企業内労使間でいかに決定されているかに注目し、分析枠組みとして、労働時間に関するルールの4つの段階の多元的な分類を示す。具体的には①労働協約や36協定のような組合と会社が労働時間の外枠を決定するルール、②年間、月間などの時間外労働などを行う際に必要となる労使の集团的手続きのルール、③個人単位のことを個別の労使関係で決める上司一部下の間で時間外労働を決める打合せや面談という手続きのルール(これによって個人ごとの計画が定まる)、④実際に労働時間が決定される上司による勤務管理という手続き的ルールである(18-20頁)。

立法規制は、①のレベルにとどまっておらず、これだけでは多くの個人の最終的な労働時間を決定できず、

さらに②～④の多面的なルールによって、労働者の実際の労働時間が決定されていることを具体的な事例をとおして明らかにしている。

例えば、時間外労働協定ルールは、労働時間の総枠を定める取り組みであり、個人ごとの最終的な労働時間はそれぞれの個人の能力とやるべき仕事の量と質によって大きく左右される。その調整と合意調達を行うのが目標面接と連動して上司一部下間でやる労働時間計画の取り組みである。そこで、労働組合としては、上司一部下間の目標面接や労働時間計画へのアプローチによって最終的な労働の質と量に対して関与することも重要であると指摘する。この指摘は「組合員一人ひとりが仕事内容・労働時間・評価に納得し、やりがいを持って仕事に取り組める環境づくりに取り組むことこそが、今日的な労働組合の存在意義にもつながってくる」との展望に基づいている(42-43頁)。

第2章も大手電機メーカーの労使が対象となる。この労使による「労使 JIKAN 取り組み」と称する労働時間削減の取り組みが注目されている。具体的には定時退社日の環境づくり、ワーク・ライフ・バランスに関連した年休の取得促進および過重労働対策である。そして、その後これに並行して会社主導による「シゴトダイエット」と称する業務効率化・生産性向上の取り組みが紹介される。この両者が並行して行われたことが時短の成果に繋がったことが明らかにされる。このことは、「業務効率化・生産性向上の取り組み」の結果、「早く帰る、もしくはその分年休を取得する」というようにしなければ労使が目指す「総実労働時間の削減」には結びつかないのではないという労使の問題意識によるものであるという事実発見が示されている(66頁)。

第3章は、自動車メーカーの労使の取り組みである。「マネジメントシステムの変革とワークルールの適切な運用が行なわれれば、多くは時間とともに新しい枠組みを受け入れ変化に順応し、業務負荷もまた減少に向かうであろう。逆に、働き方の改革なしに時間管理の厳格化のみに終始すれば厳しさと閉塞感のみが支配し『ゆとりある労働生活』など望むべくもない。したがって、『ゆとりある労働生活の実現』に向けて第1に取り組まなければならないことはマネジメントを含む業務の改革であり、社員一人ひとりの意識と働

き方の改革を進めることである」(81頁)という視点から、働き方の改革に向けた全社的な「パラダイムチェンジへの挑戦」の過程をレビューしている。

第II部「労働時間の決定と社会科学の反省」は、第4章「仕事管理・労働時間・労働時間規制」(佐藤厚)が人的資源管理論の、第5章「労働時間論の法的考察」(寺井)が労働法学の、第6章「日本の雇用関係と労働時間の決定」(石田)が労使関係論の研究者による事例研究を踏まえた理論的分析である。

第4章は、長時間労働化傾向を仕事管理、雇用管理、労働時間管理と規制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する。労働時間の適正化は人的資源管理の一環としての労働時間制度の設計と導入という活動だけでは限界があり、一方での職場の仕事管理との整合性、また他方で労使間の合意形成をくぐった地点に基礎を置くことで可能となることを示す(135頁)。このような観点から事例分析を通じて、労使による時間規制が仕事管理の適正化とあいまって実効性が確保され、それによって持続可能な働き方が実現するという道筋を発見している。

第5章は、時間外労働の削減および年次有給休暇の取得促進がワーク・ライフ・バランス実現のための現実的かつ本質的な課題となるという観点から(169頁)、労働時間の法的規制と現実との関係を分析し、長時間労働問題の解決には、従前の単一的な数値目標に代えて、業績管理と時間管理が密接な関連を持つわが国の労使関係の実相に立脚した労働時間法制のビジョンを描くことが何よりも優先されるべき課題となるが(197頁)、法律学は、社会問題の動的な実相をとらえて、将来のビジョンを描く術がないという方法的な限界が内在すると指摘する。

第6章は、Marsden『雇用システムの理論』の批判的検討を踏まえて、国際比較のなかでこの課題を検討する。

労働時間短縮を実現する労働時間の決定ルールの導入とは、本質的には「集団的+個別的取引」であるが、雇用が取引ではないという労働観の定着することによって、取引の性格が希薄化している日本の雇用関係に「きちんと話し合い納得し合意する」という産業民主主義(Industrial Democracy)の風を送ることができるかどうかの挑戦的課題となるとする。

そして、事例研究から、36協定という所定外労働時間の限度時間の遵守を切り口に、業務計画の適切性、業務配分の平準化、無駄な業務の排除を経営責任として問い得るような雇用関係があり得ることを発見する。日本の労働時間の決定について「観察された要点は、生産性・業務効率を確保してからの労働時間短縮ではないこと、集团的取引は労働時間の上限設定を通じて、課業の精査→PDCA→生産性・業務効率を促す交渉であることである。さらに労働時間の制約を課さないで生産性・業務効率が向上しないということ、この交渉は、……、いきいき働けるから生産性・業務効率が向上するのではなくて、決められた時間内で工夫を余儀なくさせるから向上するのだという共通理解の確保のための交渉であることであった」(245頁)とする。

このことから、経営の機会主義への「集团的」掣肘が、経営の動態的稼業設定(=PDCA)の緻密化をもたらすと同時に、掣肘の手続的規制が日本の雇用関係の画期的特質である「個別的取引」への「集团的取引」の関与のあり方についての示唆が含まれている。目標面接時に個人々の労働時間計画を記載し、計画値の労使協議を通じた集团的モニタリングを通じて労働時間制約を明示化することになれば、上司部下のコミュニケーションで確定される仕事のプロセスは、時間制約を織り込んだ人的資源の活用は、職場レベルにおける労働時間に関する労使共同のモニタリングを不可欠な要素とすることになる。個人々の労働時間計画を目標面接に組み込む仕様式の定着は、日本の雇用関係の持ち味である動態的課業設定を洗練強化し、他方で時代の要請であるWLBを雇用ルールに具体化する。労働時間問題への先端的事例は、そうした日本の雇用関係の持ち味を活かしつつ、そこに産業民主主義

の日本の実現の方途が潜んでいることをさりげなく示唆している。

終章「学問の再建」(石田、寺井)は、述べきれない論点として、労使関係論および労働法学の方法的な見直しの方向性を示唆している。

本書は、ワーク・ライフ・バランスという政策的課題が論じられる中で、労働時間の決定のルールを実証的に探究したうえで、人的資源管理論、労働法学および労使関係論という学問分野から、それぞれ理論的考察を行っており、今後のワーク・ライフ・バランス論の発展にとって、不可欠な作業を提供したと評価できる。この政策の実現のためには、従来の日本の雇用関係のあり方を変容する必要があることを明確にしたことは意義深いものといえる。個人的には、労働法学が雇用関係の実態を踏まえた理論構築ができていないという批判は耳の痛いところであり、労働法学全体において検討すべき課題として受け止めたい。

もっとも、日本の雇用関係が「集团的+個別的」取引であるのは、安定した集团的労使関係があり、かつその中で労働組合が積極的に活動している職場に限定されるように思われる。日本の多くの無組合企業においては、「個別的」取引となっているのが現状だろう。このような現状において、今後の労働時間制度において、日本の競争力の源泉を維持しながら、どのように産業民主主義的な要素を組み込んだ適切な規制を構想することができるだろうか。本書の描く展望に夢を感じるが、その実現可能性についての研究の進展を願うところである。

しまだ・よういち 早稲田大学法学学術院教授。労働法専攻。