

国際システム比較からみた日本人の『働きすぎ』の背景

——雇用制度・事業モデル・生活時間配分との関係からの考察

山田 久

((株) 日本総合研究所副理事長)

わが国では、裁量労働制や高度プロフェッショナル制など、労働時間決定についての労働者の自主性を高める制度の導入にあたり、過重労働・健康被害につながるのではないかと懸念が絶えず提起されてきた。長時間労働・過重労働の問題は日本で顕著にみられてきたが、本稿ではその背景を国際比較の視点から考察した。主要点は以下の4点である。①わが国の「働きすぎ」の原因としては、経済学的な論理のみでは説明できない部分がある。②職務範囲・権限があいまいなため、組織が混然一体となって働き、組織メンバーが全体として長時間労働になりがちである雇用システムの特徴に求められる面がある。③製品の付加価値化の源泉である「品質力」を重視し、既存事業分野の付加価値追加競争となるため、いわゆる「過剰品質」となりやすいという産業システム（事業モデル）の問題が影響している。④生活時間全体における労働の位置づけが物理的な時間の面でも心理的な面でも極端に大きいことが、とりわけ男性において、長時間労働につながっている面がある。以上の考察を踏まえれば、裁量労働制を適正に運用するための含意として、労働時間の記録を採るなど、客観的な長時間労働防止策が欧米以上に必要であるほか、時間管理の重要性を認識する研修や、育児休暇の奨励で生活意識の改革を促すこと、さらには労働組合や社員組織が従業員の声を地道に拾い、職場の実態を把握して、チェック機能を発揮することも重要といえる。

目次

- I はじめに
- II 労働時間の国際比較
- III 国際比較からみた長時間労働の要因
- IV テレワークにまつわる問題への含意
- V 裁量労働制の適正運用への含意

I はじめに

わが国では、裁量労働制や高度プロフェッショナル制など、労働時間決定についての労働者の自主性を高める制度の導入にあたり、過重労働・健康被害につながるのではないかと懸念が絶えず提起されてきた。「過労死」が「KAROSHI」

と言う英語になっているように、長時間労働・過重労働の問題は日本で顕著にみられてきたが、本稿ではその背景を国際比較の視点から考察する。より具体的には、経済学的な論理のみでは説明できない部分を、雇用システム自体の日本的な特徴に求めるのみならず、産業システム（事業モデル）や家族システム（生活時間配分）との関係の違いに着目して説明することを試みる。その考察結果を踏まえ、コロナ禍で普及したテレワークにまつわる問題の背景への示唆を引き出す。さらに、裁量労働制を適正に運用するための含意を、労働者の健康確保、および、報酬支払基準の観点から考察したい。

II 労働時間の国際比較

まず、わが国の労働時間の状況を国際比較の視点から確認しておきたい。労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較」によれば、日本の一人当たり平均総実労働時間は、1980年代には優に2000時間を超えていたが、1990年代に入って低下傾向を辿っている。2000年代後半ごろから明確に米国を下回るようになり、2020年には1600時間まで減少した。ここで、2020年の大幅減少はコロナ禍の影響によるものであることに注意が必要であるが、その影響のなかった2010年代を通じて一貫して減少傾向にあり、19年には1644時間と、80年代半ばには400時間以上も差があった英国・フランスとの差は200時間程度まで縮小している。

もっとも、これには一種のトリックがある（森岡 2016）。具体的には2つの統計上の理由から、日本の長時間労働の実態は見かけほど変わっていないと考えられる。

第1に、上で紹介した一人当たり平均総実労働時間は、フルタイムの正社員のみならずパートタイムの非正規労働者も含む常用雇用労働者全体の平均であり、そもそも労働時間の短いパートタイム労働者の割合が高まることで押し下げられている。そこでフルタイム労働者だけでみれば労働時間はさほど減少していない。具体的には、リーマ

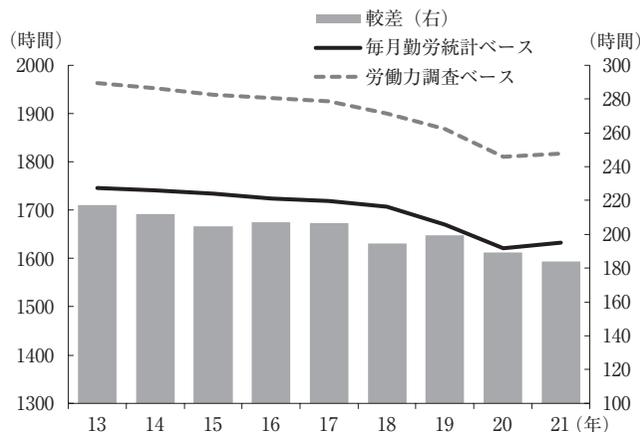
ンショック後の景気後退の影響が一巡したとみられる2010年とコロナ禍発生前の2019年の水準を比較すると、常用雇用平均では5.2%減少しているが、一般労働者（フルタイム労働者）平均では1.8%の減少にとどまっている。

第2に、「データブック国際労働比較」で使われている元データは『毎月勤労統計調査』によるが、それはいわゆる「サービス残業」を含んでいない。『毎月勤労統計調査』は事業所を対象とする調査で、総実労働時間は事業所の賃金台帳に記載された支払い労働時間を集計したものである。したがって、未払い残業、俗にいう「サービス残業」が存在する労働者については、それに相当する労働時間が漏れることになる。これに対し、『労働力調査』は家計に対する調査で、その労働時間は個人が回答しており、より実態に近いと考えられる¹⁾。そこで、『労働力調査』ベースの平均年間就業時間をみると、年間平均総労働時間は1800時間を超えており、実態は米国よりも長い可能性が高い（図1）。

以上の点に加え、わが国の労働時間を巡る状況として、国際比較の観点から問題があるといえるのは以下の2点である。

第1に、労働時間別の労働者分布の偏りである。端的に言えば、長時間労働者の割合が高いという問題がある。週49時間以上労働者の割合（2019年）は、米国15.7%、ドイツ7.7%、フランス10.1%に対し、日本は18.3%となっている。男

図1 2つの年間平均総労働時間



出所：総務省『労働力調査』，厚生労働省『毎月勤労統計調査』

性だけで見ると、わが国は26.3%に上り、やはり、米国(20.5%)、ドイツ(11.3%)、フランス(13.8%)を大きく上回る。

第2に、休日取得の状況である。2020年時点で年次有給休暇日数を比べると、ドイツ30日、フランス25日、イタリア25日に比べ、日本は18日と大幅に短い。もっとも、週休日以外の休日は欧州各国が9日程度に対し、わが国は16日と多く、年間休日総数ではあまり変わらない状況になっている。これはわが国では国民の祝日が多いためであり、細切れの休暇になりやすいことを意味している。欧州各国では夏に長期休暇を採って心身ともにリフレッシュすることが一般的であり、とくにストレスの多い現代社会において、細切れの休暇取得が基本のわが国の在り方には問題があるといえよう。

以上のように、「働き方改革」により、部分的な改善はみられるものの、現在も、わが国の「働きすぎ」の傾向は根強く継続しているものと考えられる。そこでその背景を国際システム比較の視点から、以下で考察していくことにしたい。

Ⅲ 国際比較からみた長時間労働の要因

1 雇用システム

日本が欧米に対して長時間労働の傾向にある原因として、これまで既にさまざまな説明が行われてきた。労働経済学の観点からは、流動性が低いとされるわが国雇用の在り方と関連付けて説明されてきたことが一般的である。まず、長期安定雇用を支えてきた一つの背景として、平時(景気回復時)に発生する恒常的な所定外労働時間を不況時に減らすことで、従業員削減のバッファーになったという見方がある(小倉2008)。さらに、勤続年数の長い労働者ほど企業特殊スキルが蓄積されるので労働の固定費が大きく、雇用よりも労働時間をより多く需要するようになるため、との説明がされる(山本2019)。加えて、企業特殊スキルを身につけた労働者の企業間移動コストは高く、使用者サイドに買い手独占力が生じ、労働者が長時間労働を拒否しにくくなる、との議論もあ

る(山本2019)。

こうした解釈は、「長期継続雇用」や「企業特殊スキル」といった、経済的合理性に長時間労働の根拠を求める見方であり、国による特殊性を排除した説明である。問題は、わが国の長時間労働が大きく問題視されてきた要因が、こうした経済的合理性のみによって十分に説明できるかどうかである。この点を確認するため、先進諸外国のパネルデータを用いた分析を行った。具体的には、「長期継続雇用」の傾向を示す変数として「勤続年数」、および、「企業特殊スキル重視」の傾向を示す変数として「積極的雇用対策費(対GDP比)」を説明変数に含む、「労働時間決定関数」をOECD24カ国のパネルデータを用いて推定した。ここで、「積極的雇用対策費」は労働時間の長さとの相関が想定される。なぜならば、「企業特殊スキル重視」の場合には内部育成の傾向が強くなり、結果として公的な職業訓練・就業支援が少なくなると考えられるためである。なお、その他の説明変数に「パートタイム労働者比率」および「就業率」を加えている。分析に用いたデータは、被説明変数および説明変数4つのすべてについて、OECDのデータベース(OECD Stat)からダウンロードできる23カ国および日本の、2010年から2020年の11年間のパネルデータである。なお、日本の平均労働時間は『労働力調査』ベースを用いている。

推計結果は、勤続年数は有意ではなかったが、積極的雇用対策費は有意であり、企業特殊スキル重視(OJTを通じた内部人材育成)の傾向が強ければ長時間労働になりやすいことが確認された。ここで注目すべきは、国別ダミーのパラメータをみると、日本は突出して大きなプラスの値になっていることである(図2)。これは、わが国の長時間労働の要因として、経済的合理性のみでは十分に説明できない、日本特有の要因が大きいことを示唆していると解釈できるだろう。

この日本特有の要因について参考になるのは小野浩・一橋大学教授の論考である。小野(2016)は、比較制度分析的なアプローチとして、長時間労働を日本的雇用慣行の制度補完性とその背景にある文化的特性とのかかわりを考慮して説明す

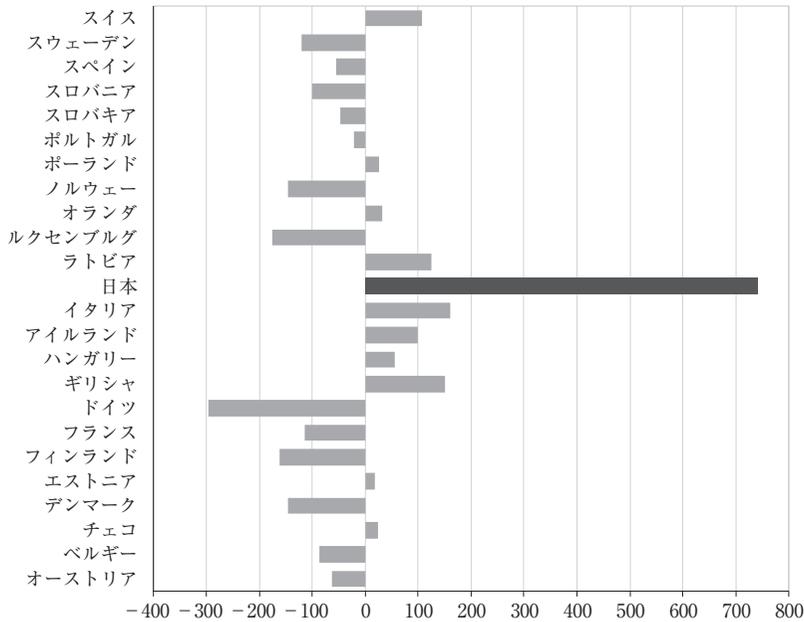
図2 国別データを用いた労働時間のパネル分析

被説明変数：年間平均労働時間

推計方法	推計パターン①		推計パターン②	
	固定効果推定	変動効果推定	固定効果推定	変動効果推定
説明変数				
パートタイム比率	-7.5793 (-3.476)***	-7.4749 (-4.011)***	-8.0569 (-4.084)***	-7.5742 (-4.384)***
積極的雇用対策費 (対GDP比率)			-43.2568 (-3.328)***	-45.9129 (-3.550)***
平均勤続年数	-9.2182 (-1.087)	-7.9855 (-1.009)		
就業率	-8.7284 (-6.624)***	-8.3607 (-6.515)***	-8.7392 (-6.782)***	-8.2646 (-6.584)***
定数項	2298.4 (22.875)***	2266.8 (21.231)***	2235.2 (30.152)***	2205.4 (27.899)***
観測数	264	264	264	264
修正決定係数	0.9710	0.1742	0.9721	0.2080
Houseman 検定	Chi-Sq. Statistic = 4.8492 Prob > Chi-Sq. = 0.1832		Chi-Sq. Statistic = 6.2188 Prob > Chi-Sq. = 0.1014	

注：パラメータ右の()内はt値。その右肩の*は有意性：***は1%、**は5%、*は10%水準で有意。

推計パターン② 変動効果推定における国別効果



る。すなわち、「インプット重視社会」や「頑張る」ことに対する日本人の異常な執着が長時間労働の背景にあると指摘する。このほか、内部労働市場重視のもとでOJTを典型とする企業内訓練が多く指導・育成のための時間が増えること、職務内容が曖昧で基幹業務から離れた仕事に時間を割くことが多くなること、などに残業が多くなる背景にあるとする。

以上の論考を踏まえ、わが国で労働時間が長くなる原因を、欧米と対比した日本の雇用システムの特徴によって説明しようとするならば、次のよ

うになるだろう。

欧米の雇用システムの基本は「ジョブ型」²⁾、すなわち「まず仕事ありき」の仕組みになっている。このため、各職務の範囲や権限が明確であり、経営上の理由による整理解雇は正当な解雇理由である。そうした不況時の人員調整の可能性を前提に、平時(景気回復期)には、所定内労働時間で十分な業務推進体制を可能とするに十分な雇用量を確保しており、残業は少なくなる。

一方、日本の雇用システムの基本は「就社型(メンバーシップ型)」、すなわち「まず人ありき」

の仕組みである。ここでは職務範囲・権限があいまいなため、組織が混然一体となって働き、組織メンバーが全体として長時間労働になりがちである。解雇への社会的な抵抗感が強く、不況時の雇用調整回避を考慮してコア労働力の採用を絞り込む。したがって、平時（景気回復期）にはコア労働者の時間外労働が当然とされ、長時間労働・過重負担につながりやすい。

人材育成面での違いの影響も考えられる。欧米（とくに欧州）では正規労働者は一定レベル以上のスキルのある労働者が前提とされ、未熟練労働者である若者は「アプレンティスシップ」や「インターンシップ」に参加し、企業の「外部者」である状態で特定分野でのスキルを身につける。端的にいえば「育成」と「仕事」が分離されるとともに、両者の間に連携が採られている。これに対し、日本では未熟練の学卒労働者を雇い、OJTによって企業の「内部者」として育成することが基本である。いいかえれば「育成」と「労働」が混然一体となっており、その分、時間労働が長くなる、あるいは、長くすることが求められる、という側面がある。

2 産業システム（ビジネスモデル）

以上はわが国の長時間労働の背景を雇用システムの「内部」要因で説明したものとなるが、比較制度分析的なアプローチを採れば、雇用システムの「外部」の諸システムとの相互作用も無視できない。本稿では、雇用システムへの直接的な影響が大きい産業システム（ビジネスモデル）および家族システム（生活様式）との関係から、長時間労働の原因を説明してみたい。

まず、産業システム（ビジネスモデル）との関係からみていこう。一般に雇用は産業の派生需要といわれ、労働時間を含む労働投入の在り方は産業システムの影響を強く受ける。産業システムにとって最重要課題の一つは、いかにイノベーションを効果的に起こすか、という点にあると言ってよく、そのイノベーションの在り方が産業システムの特徴を規定すると考えられる。ここで、March (1991) に基づいて入山 (2015) が展開している「知の探索 Exploration」と「知の深化 Exploitation」

という、イノベーションのために求められる2つの行動パターン類型の考え方を援用して、欧米と日本のビジネスモデルの特徴を対比してみたい。Marchによれば、Explorationは調査、リスクテイク、実験、発見などで表される活動で、Exploitationは洗練、選択、効率化、実行などで表現される活動である。ここからすれば、前者を促す組織能力を「革新力」、後者のそれは「品質力」といっても大枠は変わらないであろう。こうした組織活動は、イノベーションを起こすための不可欠な2要素であり、基本的に不足しがちなExplorationを意識的に増やしていくことの重要性を説くのがMarchや入山の議論の主眼であるが、このフレームワークを企業の現実を説明する切り口として活用することができる。つまり、企業組織の現実には、「知の探索 Exploration」ないし「革新力」に秀でるケースもあれば、「知の深化 Exploitation」ないし「品質力」に優れるケースもあるだろう。最終的には個々の企業 성격によるが、いずれのタイプが多いかは国によって一定の傾向がみられるだろう。以上のように考えれば、欧米と日本の産業システムの違いは次のように表現できる。

欧米の産業システムは、日本と比較すれば「革新力」を強めることに重きを置き、「市場差別化戦略」がビジネスモデルの基本になっている。平たく言えば「新しいものやユニークなものを高く」売る戦略である。市場差別化の源泉である「革新力」を重視し、既存事業分野や既存業務プロセスはできるだけ効率化しようとし、その標準化・共通化を積極的に進める。そうした標準化・共通化された部分でのコスト削減競争は排除され、高付加価値部分や新規分野での付加価値創造競争が基本になる。このため、販売価格は基本的に上昇する傾向がある。

これに対し、日本の産業システムは、製品の高付加価値化の源泉である「品質力」を重視し、自社製や系列企業の部品・製品にこだわる「製品付加価値化戦略」がビジネスモデルの基本になっている。いいかえれば「いいものを安く」売る戦略である。結果として、業界全体でみた既存事業分野での標準化・共有化が遅れる傾向がある。既存事業分野の付加価値追加競争となるため、他社製

品が持つ機能は模倣されるとともに、顧客が使いこなせない機能が付加されがちとなり、いわゆる「過剰品質」となりやすい。

この「過剰品質」が長時間労働・過重労働の温床になっていると考えられる。標準的な経済学では、消費者行動のドライブとなる効用は限界的に逡減していくと想定されていることからすれば、品質に対する消費者の限界効用も逡減していくと考えても無理はないであろう。この場合、労働投入量と比例的に品質が向上したとしても、投入される労働投入量1単位の生み出す効用は逡減していくことになる。逆に言えば、限界的に逡減していく効用を一定量確保するには、より一層の品質向上に向けた労働投入量が必要になることを意味する。結果として、多くの顧客が気にしない細部にまでこだわり、品質を向上させる努力を絶え間なく行うこととなり、それは長時間労働・過重労働につながりやすいことになる。

3 家族システム（生活時間配分の在り方）

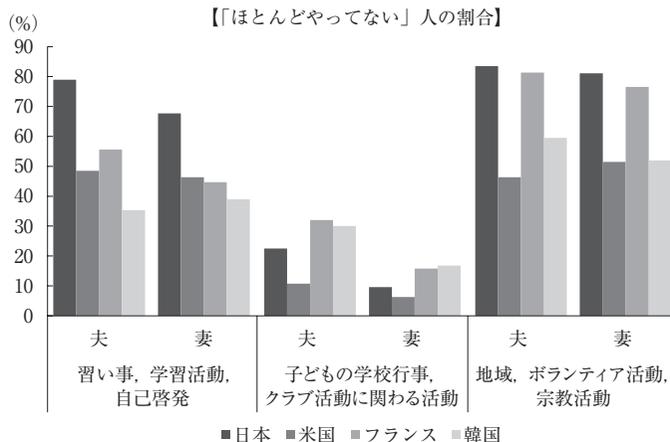
次に、家族システム（生活様式）との関係から、長時間労働の原因を説明する。人々の生活全般の諸活動全体からすれば、労働は重要だがあくまでその一部である。欧米、とりわけ大陸欧州諸国の人々にとって、労働時間は相対的に短く、生活時間全体における労働以外の活動時間の比重が大きい。のみならず、心理的な面でも労働の比重が突出して大きいわけではないと考えられる。これに

対し、日本では、とりわけ男性において、生活時間全体における労働の位置づけが物理的な時間の面でも心理的な面でも極端に大きいと考えられる。

これを裏付けるアンケート調査を示そう。まず、連合総研が行った「生活時間の国際比較——日・米・仏・韓のカップル調査」によれば、非仕事時間の使い方として、「習い事、学習活動、自己啓発」や「地域、ボランティア活動、宗教活動」を「ほとんどやっていない」人の割合は、日本はいずれの国よりも高くなっている（図3）。また、内閣府「我が国と諸外国の若者の意識に関する調査」によれば、若者の悩み事や心配事として、「就職」「仕事」を挙げる割合が、わが国は60~70%と、欧米諸国に比べてかなり高くなっている（図4）。

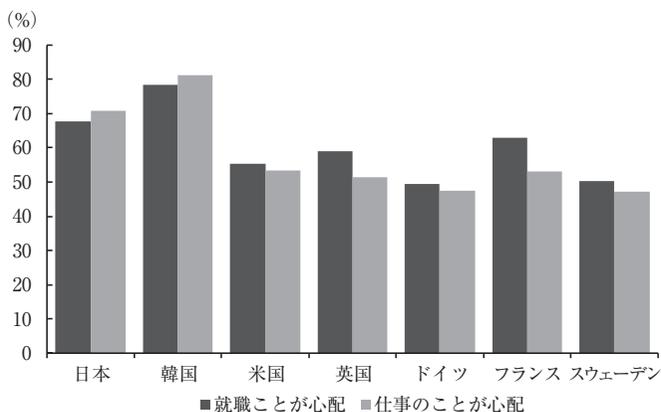
こうした違いを生んでいる要因には、文化的・歴史的にさまざまなファクターがあるだろうが、家族モデルの違いを一つの重要な要素として指摘することができる。欧米では夫婦共働き・家事・育児共同参画モデルが普及している。仕事と子育て・家事を両立するには、「労働時間は有限である」との意識が必要で、労働時間にメリハリを利かせようとするインセンティブが生まれる。これに対し、日本では、世代による違いはあるが、全体としてみれば依然として夫婦共働き・家事育児共同参画モデルの普及は遅れている。OECD統計によれば、男性が1日のうちに家事・育児に費

図3 非仕事時間の使い方の国際比較



出所：連合総研（2007）

図4 若者の悩み事や心配事



注：調査対象者は13歳から29歳の若年層。
出所：内閣府（2018）

やす時間割合は、欧米諸国では大半が10%を上回っているのに対し、日本はその半分以下の5%程度にとどまる。そうした状況下、とりわけ年配の男性に「労働時間は無限である」と思いがちな傾向があり、メリハリなく長時間労働となりやすい傾向、つまり、時間管理意識が低くなる傾向があるといえよう。

IV テレワークにまつわる問題への含意

1 時間管理上の問題

以上の考察は、コロナ禍で導入が広がった、テレワークにまつわる問題の原因の一端を説明するのに役立つ。テレワークは柔軟な働き方を可能して生産性を高め、仕事と生活の両立を容易にするとのプラス面が主張される一方、長時間労働につながるのではないかと懸念や、生産性が本当に高まるのかという不信の声もある。実際、海外での研究として、シカゴ大学およびエセックス大学の3人の研究者がアジア系IT企業の内部データを活用して行った分析によれば、在宅勤務への切り替えによって労働時間が伸びた一方、アウトプットは微減で生産性は8~19%低下した。この原因として、コミュニケーション・コーディネーション・コラボレーションのコストが上昇したことが考えられ、とくに経験の少ない労働者にとって影響が大きい、とされている（Gibbs, Mengel

and Siemoroth 2021）。

日本ではそうした懸念が一層高くなるのが、各種アンケート調査の結果から窺われる。日本生産性本部はコロナ禍発生後の2020年5月以降、概ね四半期に1度ごとに雇用者1100名に対してアンケート調査を継続して行ってきた。そこではテレワークの課題が尋ねられており、2022年7月時点の調査では、「仕事のオン・オフを切り分けがしやすい制度や仕組み」の回答率が18.5%、「オーバーワークを回避する制度や仕組み」の回答率が14.6%となっており、5~6人に一人の雇用者が長時間労働を懸念していることが窺われる。時系列的にみれば、「オーバーワークを回避する制度や仕組み」の回答率は2020年5月の13.0%から高まっている。「仕事のオン・オフを切り分けがしやすい制度や仕組み」は2020年5月の27.7%からは低下しているが、「部屋、机、椅子、照明など物理的環境の整備」（43.9%→29.8%）、「Wi-Fiなど、通信環境の整備」（45.1%→33.1%）などの職場環境にかかわる項目に比べれば、低下幅は小さい。

パソル総合研究所の調査でも同様の傾向が確認できる。テレワークでの困りごととして、「労働時間が長くなりがちだ」と答えたのは、2020年11月調査で25.5%と、その割合は同年4月調査及び5月調査から上昇している。一方で、「仕事に適した机や椅子が無い」「遠隔会議のシステムが使いにくい」など、就労環境に関する課題の

多くが改善をみせるなか、労働時間の長期化を懸念する傾向は高まっている（パソル総合研究所 2020）。

このように、テレワークは長時間労働につながりやすいとの懸念の背景には、本稿で分析した「時間管理意識が低く、タイムマネジメントが十分できていない」という事情が指摘できるだろう。

2 労働生産性との関係

テレワークの生産性が高まらないというのも、上記2つの調査において示されている。日本生産性本部の調査では、テレワークにより「自宅での勤務で効率が上がったか」が尋ねられている。「効果が下がった」「やや下がった」と答えている割合は2022年7月時点で37.9%に上る。2020年5月の66.2%からは低下したものの、3分の1以上がネガティブな回答をしている。パソル総研の調査（調査期間：2022年2月4日-2月7日）においても、入社時を「100」とした時のテレワーク時の主観的生産性を尋ねると、平均が84.2%となったという（パソル総合研究所 2022）。

こうした背景として、日本における各人の職務範囲・権限があいまいな集団的な仕事の進め方が影響しているとみられる。そうした進め方では、メンバー間の情報交換の密度が高い。テレワークの導入によって情報交換密度が低下し、生産性にマイナスに影響しやすくなるという事情が考えられよう。

V 裁量労働制の適正運用への含意

1 長時間労働・健康被害との関係

本節では、これまでの分析が裁量労働制の適正運用にとってどのような含意があるかを考察する。裁量労働制は、「業務の性質上その遂行方法を大幅に労働者の裁量に委ねる必要がある業務について」「実労働時間規制とは別の規制の下、使用者による実労働時間管理から離れて、業務の遂行手段や時間配分等を労働者の裁量に委ねて労働者が自律的・主体的に働くことができるようにす

ることにより、労働者自らの知識・技術を活かし、創造的な能力を発揮することを実現すること」にその狙いがあるとされる³⁾。半面、長時間労働・過重労働につながるなどの指摘は多い。この点に関し、厚生労働省「これからの労働時間制度に関する検討会報告書 参考資料①」において、厚生労働省が2019年に行った「裁量労働制実態調査」のデータを用いて行った、東京大学政策評価研究教育センターの分析として、裁量労働適用労働者は同様の属性・労働状況にある非適用労働者に対して、睡眠時間などの健康状態は改善する傾向がある一方、小幅であるが労働時間は長くなる傾向があるとの結果が紹介されている。加えて、検討会でその分析結果の説明が行われた第2回議事録によれば、異質性分析の結論として「年齢という要素がかなり大きくて、若い方に関して言うと、裁量労働制が適用されている人のほうが、労働時間が長いような傾向が強く見られる」と記録されている⁴⁾。つまり、裁量労働制には若い世代を中心に長時間労働につながりやすい傾向があるが、健康状態や労働者の満足度には微妙ながらプラス効果を与える可能性がある、ということである。

このことは、本稿で行ってきた論考と整合的である。すなわち、「曖昧な職務・過剰品質・低い時間管理意識」を特徴とするわが国の職場では、仕事の進め方の裁量性の高い専門職・企画職であっても長時間労働につながりやすいことになる。また、そもそも自主性・裁量性の高さが仕事満足の重要な要素であり、仕事に高い価値を置く社会風土のもと、自主性・裁量性の高い仕事に就いている人は、むしろ「過剰品質」につながる長時間労働になりやすく、しかし満足度は高くなる、という説明が可能であろう。

2 報酬支払基準との関係

裁量労働制の運用を巡っては、労働時間（労働のインプット）ではなく成果（労働のアウトプット）で評価されるべき、との言説があり、それは使用者サイドからよく聞かれる。確かに論理的には、欧米で一般的な市場創造の付加価値競争においては創造的なアイデアこそが重要であり、成果と労

働時間の関係は薄くなる、と考えるのは納得感がある。しかし、守島(2016)は、成果主義的な処遇制度と労働時間の関係についての欧州での実証分析を踏まえ、成果主義的な処遇施策が労働者に業務遂行の不確実性の影響を直接伝える効果を持ち、労働者は成果主義的な施策に直接感じられるようになった仕事の不確実性に処遇するために、労働を強化し長く働くようになる、としている(守島 2016)。経営環境の不確実性の高まりのなか、権限移譲の名目で現場の裁量度を高め、同時にその裁量を促進するためにアウトプットによる処遇決定制度を導入すると、労働時間の長期化など労働者の負担が増す、ということである。

欧州でのそうした状況を踏まえれば、わが国でのその危険性はもっと高くなる。わが国のような既存製品分野における高付加価値化競争の色彩の濃い社会においては、品質向上という「成果」は労働投入によって決まる部分が多くなると考えられるからである。裁量労働における報酬支払基準を成果＝品質向上とした場合、成果極大化は労働時間極大化につながりやすいと言わざるを得ない。

以上の考察を踏まえれば、裁量労働の報酬支払基準に「成果」を採用するにしても(とくに賞与)、労働時間の記録を採るなど、客観的な長時間労働防止策は必要である。同時に、時間管理の重要性を認識する研修や、育児休暇の奨励で生活意識の改革を促すことも肝要といえよう。労働組合や社員組織が従業員の声を地道に拾い、職場の実態を把握して、チェック機能を発揮することも重要である。

1) 斎藤(2018)では、『労働力調査』は月末1週間の状態を回答する形式であり、勤務時間・食事時間・休憩時間を除いたものであるため、これらを含んで回答しているケースも想定され、過大に計上されている可能性が指摘されている。

- 2) 「ジョブ型」「メンバーシップ型」の基本的な違いは、濱口(2021: 24-48)を参照。
- 3) 厚生労働省(2022: 12)。「労働時間の状況の把握に基づく労働者の健康確保と、法定時間を超える労働について、実労働時間数に比例した割増賃金による処遇以外の能力や成果に応じた処遇を可能としながら」という条件が付されている。
- 4) 第2回これからの労働時間制度に関する検討会(2021年8月31日) 議事録、分析を行った川口大司・東京大学教授の説明。

参考文献

- 入山章栄(2015)『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』日経BP社。
- 小倉一哉(2008)「日本の長時間労働——国際比較と研究課題」『日本労働研究雑誌』No. 575, pp. 4-16。
- 小野浩(2016)「日本の労働時間はなぜ減らないのか?——長時間労働の社会的考察」『日本労働研究雑誌』No. 677, pp. 15-27。
- 厚生労働省(2022)「これからの労働時間制度に関する検討会報告書」。
- 斎藤太郎(2018)「残業時間の上限規制で残業代は本当に減るのか」ニッセイ基礎研究所レポート。
- 内閣府(2018)「我が国と諸外国の若者の意識に関する調査(平成30年度)」。
- 濱口桂一郎(2021)『ジョブ型雇用社会とは何か——正社員体制の矛盾と転機』岩波新書。
- パーソル総合研究所(2020)「第四回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査(速報版)調査結果」。
- (2022)「第六回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査結果」。
- 守島基博(2016)「成果主義的処遇制度と労働時間」『日本労働研究雑誌』No. 677, pp. 28-38。
- 森岡孝二(2016)「労働時間の決定における労使自治と法的規制」『日本労働研究雑誌』No. 677, pp. 53-63。
- 連合総合生活開発研究所(2007)「生活時間の国際——日・米・仏・韓のカップル調査」。
- 山本勲(2019)「働き方改革関連法による長時間労働は正の効果」『日本労働研究雑誌』No. 702, pp. 29-39。
- Gibbs, M., F. Mengel and C. Siemorothe(2021)“Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals,” *BFI Working Paper* No. 2021-2056。
- March, J. (1991) “Exploration and Exploitation in Organizational Learning,” *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71-87。

やまだ・ひさし(株)日本総合研究所 副理事長。著者に『失業なき雇用流動化——成長への新たな労働市場改革』慶應義塾大学出版会(2016年)。労働経済学・人的資源管理論専攻。