

働き方の見直しで大切なこと

JILPT主任研究員 小倉一哉

長時間労働の是正は残業規制と休日の拡大で

日本の職場で残業ゼロは難しい。日本人は勤勉なので、残業を一切なくすることは中長期的にみても難しいだろう。といっても、現状に安住してはいけけない。働きたい人が働けばいいということ、働きすぎの問題が放置されてきたからこそ、過労死・過労自殺の増加や出生率の低下につながっている。

長時間労働の振り子を一旦に戻すことは難しいとしても、マイルドに戻すことはできる。まず、働き過ぎで死ぬ人をゼロにすることについての国民的合意は得られるだろう。次は働きたい人であつても働き過ぎによる負の効果を認識する必要がある。働き過ぎによるメンタルヘルス不全を引き起こしてはいけないことも合意できることで、このように、最低限国民が合意でき、やるべきことはたくさんある。

そのためにはまず、残業規制と休日・休暇の拡大だろう。ここで大切なのは、自らの働き過ぎについて、無自覚でいる人だ。働くだけ働いて、気がついたら手遅れだったというような人に対する健康管理は使用者の責任でもある。日本社会では、長時間働けない人をあまり評価しない。しかし、「偉くなる」イコール「長

時間労働」ではない。長時間働いたから出世しているかという、必ずしもそうではない。この辺が誤解されているのではないか。

根本的な問題は、日本の労働者の業務量が定時で終わらないほどあるということ。一人ひとりが抱えている業務量を減らさないと、時短は進まない。中間管理職も問題だ。本来の管理業務である「マネジャー」だけでは、自分の仕事もこなす「プレイングマネジャー」が多すぎる。これでは部下の管理も行き渡らない。個人個人の職務が明確化されていないことも背景にある。チームワークということも聞かえは良いが、日本では自分が休むと周りに迷惑をかけるという意識が強い。欧米などでは、責任がはっきりしているからこそ、他人の責任を取ることが避けられるだろう。だからこそそれなりに計画を立てることができる。欧州の企業では、年度初めに全従業員の年間休暇計画を立てている。日本は表面上はいつでも休めるような仕組みになっているが、結果的にあまり休めないという状況だ。

仕事と生活のバランスが重要

長時間、バリバリ働く人が企業にとつて良い人材という見方があるが、これは短期的な見方だ。仕事とプライベートの



両方の充足度が高い社員は、結果的に会社の業績を上げてくれる。女性が働きやすい企業では業

績の向上につながっているという研究成果がいくつか出ている。これは、女性が働きやすい職場が、男性にとつても仕事しやすい職場環境であり、満足度の高い社員が多くなるので個々の社員の生産性が上がり、結果的にその会社の業績向上につながっているからだといえる。良い会社とは、良い人材によって支えられ、良い人材とは仕事と仕事以外のバランスが取れて、いきいきとしている人ではないか。

機械的に休日を増やしたり、時間外割増率を引き上げたりするだけで、労働時間が減るわけではない。休日が増え、残業が規制されても、仕事が減らなければ、ふるしき残業やサービス残業という形でどこかにしわ寄せが行くことになる。働き方の見直しという時に、まず取り組むべきは、プレイングマネジャー化している管理職ではないか。管理職が本来の管理業務に専念できれば、職場の生産性は上がり、長時間労働の是正もしやすくなるはずだ。さらに、専門職でも、営業職でも、本来持っている裁量性を十分に行使しきれないのではないか。自律的に働ける人に必要以上に介入し、余計な仕事を増やしていないだろうか。仕事の最終的な到達点とはなんだろう

か。本来、完成度は絶対的なものではない。評価する人によっても、時間の経過によっても絶えず変動する。ところが、目標管理や成果主義の導入もあり、皆が「完璧」をめざし過ぎていたのではないだろうか。本来、絶対的な基準などないのに、毎年毎年目標が高くなることで、ますます忙しくなってしまう。目標の設定は簡単だが、達成は容易ではない。仕事のなかには、「完璧」でなくても良いものがあるはずで、仕事によっては、そこその出来で問題ないということだ。ある。良い意味での「適当さ」が失われているのではないか。

長い職業人生、ずっと長時間労働でいられる人は少ない。仕事だけを一生懸命やっても、社長になれる人はごく少数。だから一生仕事で終わらない仕事人間は定年後に困ってしまう。現役時代から仕事以外の生きがいを見つけていけば、定年後の第二の人生を充実させることはより容易になる。現役時代から仕事と生活のバランスを見直しておくことが大切になる。

労使に課せられた課題

労使の取り組みとしては、基本的には人や仕事の組み合わせによってケース・バイ・ケースであるが、まずは勤務時間管理をしっかりと行うことが必要だろう。いまだに、出勤簿やホワイトボードで管理するだけの企業がある。これでは勤務実態を正確に捕捉できず、こうしたところで労働時間が長くなりがちだ。まず、

タイムカードやIDカードの導入で正確に勤務実態を把握することが重要だ。

過労死裁判で企業が損害賠償をした事例をみると、会社が勤務実態を把握していないことが多い。実態を放置したせいで、後に会社にとって重いコストとして跳ね返ったのだ。とりあえず「ノー残業デー」も、やらないよりはやった方がいい。もちろんどこまで真剣にやるかの問題は大きい。

休暇の取得も重要だ。社員全員に年間の休暇計画の提出を義務付けているある企業では、毎月の休暇状況をチェックし、きちんと履行できていない場合、管理職が呼び出されて、注意を受けるらしい。休日や深夜業も重要な論点だ。かつての小売業では正月三カ日は休日のところが多かった。大手スーパーも月一回の定休日を設定することを検討している。コンビニエンスストアの深夜営業の是非が、環境問題から取り上げられているが、同時に働き方の問題としても考えるべきだろう。かつては開いていなかった時間帯で、今開いているのはなぜなのか。欧州では日曜日に商店を開けないし、平日も夕方には閉めてしまうが、これは社会的に合意されていること。残業があることを前提とした働き方が、今の日本の問題につながっている。深夜・休日労働は原則しないという働き方にしていく必要がある。

もちろん、ライブラインの管理など、深夜でも働かなければならない人々は存在するし、コンビニなども多少はあったほうが良いだろう。欧州では薬局が持ち

回りで休日営業をしている。ここにヒントがあるのではないか。つまり終日営業の全面禁止かそれともすべての店舗で終日営業かという0、1の発想ではなく、原則と例外ということだ。市場原理を基にした企業行動に一定の規制をかけないと、豊かな生活にはつながらない。個々人が「不便を共有する」ことが、多くの人の幸せにつながると思いたい。

中小企業では、これまで述べたことが通じない、そんな状況ではないという会社も多いだろう。中小企業では労働基準法などの基本的な法律が守られていないことも多い。所定労働時間を四八時間としていたり、三六協定がないのに残業させていたり、有給休暇も勤続年数に応じて増やしていないなど。大企業との生産性の格差については別途考える必要があるが、それでも労働に関する最低限の法律は守らなければならない。この辺は、産別組織が組合の有無によらずサポートして、底上げしていく必要がある。こうした取り組みが組織率の改善にも寄与していくだろう。また、労働基準行政の面でも、こうした中小企業に対する対応を強化できるような体制づくりが望まれる。できることからやらなければならない。

(談)

〈プロフィール〉

おぐら・かずや

一九九三年早稲田大学大学院博士課程単位取得退学。博士(商学)。著書に『日本人の年休取得行動(JILPT)』、『エンドレスワーカーズ働きすぎ日本人の実像』(日本経済新聞出版社)など。