

「これからの労働組合 —ユニオン・リーダーに期待すること」



法政大学大学院 連帯社会インスティテュート・教授 なかむら けいすけ 中村 圭介 氏

2015年8月27日、労働調査協議会では、第19回労働調査セミナーを開催しました。

本号では当日の講演から標記の内容を掲載します（文責は事務局）。

1. はじめに

現在、私は「非正規の組織化」、「職場からの経営参加」、「地域労働運動」、「労働時間規制」などに関心を持ちながら調査、研究を行っています。本日はその中から、「非正規の組織化」と「労働時間規制」についてお話ししたいと思います。

今日は、「ユニオン・リーダーに期待すること」が講演のテーマになっていますが、私はユニオン・リーダーのみなさんに、幅広い視野を持ち、さらに自分たちの置かれている状況を的確に捉え、直面する問題をしっかりと認識し、対策を考え抜くといったスタイル、スタンスを身につけていただくことを期待しています。最近の議論をみると、非常に短絡的な思考で決めつけることが多くなっているように思います。そうした状況を見るにつけ、ユニオン・リーダーは、しっかりと考え、幅広い視野を持つことが必要だと常々思っていますので、今日は少しでも皆さんに役立つようなお話ができればと思っています。

2. 労働組合の機能

私は、組合運動に携わっている人には必ず「組合とは何か」について話すことにしています。組

合とは、ウェブが書いているように、一般的には、労働・生活条件の維持や向上といった非常に重要な機能として考えられていますが、それと並んで私自身がとても重視しているのは、「職場における民主主義の確保」です。民主主義とは、戦後、戦争に負けて与えられた非常に重要な権利です。様々な定義がありますが、平たく言えば、自分に関係することについて自分たちが発言権を持つということです。必ずしも発言権を行使する必要はありませんが、発言権を持つということが民主主義の一番の基礎にある考え方だと思います。

例えば、首長や議員を選ぶことは、自分たちの代わりに生活の基本ルールを決めてくれる人を選ぶことであり、そして自分たちの税金の使い道をしっかりと考えてくれる人を選ぶということであり、本来ならば、一人一人が発言権を行使して然るべきですが、すべての人が発言すると大変なことになってしまうので、自分たちの代わりに発言権を行使してくれる人を選ぶことが選挙なのだと思います。

選挙が民主主義と密接に関係していることと同様のことが労働組合にも当てはまります。つまり、労働者一人一人は賃金、労働時間、教育訓練、その他の労働条件など自分たちが働くことに関係する全てのことに対して、「こうしてほしい」という発言権を持っていますが、一人では発言権をなかなか行使できません。

例えば、長時間労働に不満を持つ人が、一人で人事担当役員に対して長時間労働の改善を要求しても受け入れてもらえるわけではなく、逆に人事考

課がDかEとなり、自分にマイナスの影響が返ってきます。では数人で改善を要求すればよいのか。例えば従業員100人の企業において20人で要求を行った場合、もしかすると要求は受け入れられるかもしれませんが、その成果は要求を行わなかった80人の人々も享受できることになる。

そうすると、次に問題が発生して改善を要求した場合、最初の20人のうち5人くらいは「今回はちょっと休みたい」と言って棄権して15人となる。その15人は、今回の交渉において、ボーナスを同業他社並みに上げてもらおうと会社側に要求する。そうすると、15人の熱意もあり、会社側はボーナスを上げるかもしれませんが、ボーナスの上昇分は15人以外の85人も享受できます。そうすると、しんどいことを避ける気持ちが出てきて、だんだんと交渉を行う人が減り、最終的に一人きりになってしまう。

最初に言ったように、一人きりでは発言権の行使は難しい。そのような状況を防ぐためには、全員でやるしかありません。全員でやることで自分たちが発言権を行使できる状況が実現されます。名前は何であれ、それが労働組合という組織だと思えます。発言権を行使したい時は一人や数人ではだめで、全員でやらなければなりません。そこそが労働組合の機能であり、それは翻ってみると職場の民主主義が確保されるということです。職場の民主主義が確保され、不平不満を経営側に伝え、一部でも改善された場合、それは企業経営にとってもプラスとなります。

例えば、もし賃金が低いという不満があり、それを改善したい場合、やり方は二つあります。一つは労働組合を作って会社側に要求するという方法、もう一つは会社を辞めてより賃金水準の高い会社に行くという方法です。労働組合を作って発言権を行使し、それによって問題が改善されれば、

辞めて転職する人は減ります。そして辞める人が減るということは、職場の一時的混乱を防ぎ、その人に対するそれまでの教育訓練投資が無駄にならず、欠員補充のための採用コストを削減することができます。つまり、生産性にとってプラスとなり、ひいては企業経営にとってもプラスになります。結局、労働組合があるということは、職場の民主主義を確保することであると同時に、企業経営にとってもプラスに働くのです。

そういう意味で、労働組合の機能は単に労働・生活条件の維持向上だけではなく、もっと重要な意味をもっていることを皆さんにわかってほしいと思っています。組合活動に従事すると辛いこともあるかもしれませんが、自分たちが労働組合の立派な機能を支えているということを自覚してほしいと思います。そのような前提を踏まえて、私が考える解決しなければならない問題についてお話ししたいと思います。

3. 非正規雇用と社会への影響

表1は「性別・非正規雇用の実数と比率」についてみたものです。2000年から2014年にかけて非正規雇用の比率は男女ともに非常に増えています。特に男性の非正規雇用は、15歳-24歳の若年層や25歳-34歳で大きく増えており、若年層のおよそ2割が非正規雇用になっています。一方、女性の場合、非正規雇用比率は若年層で3~4割を占めますが、若年層に加えて、35歳-54歳でも同比率は高く、時系列でみて両年代ともに比率は増加しています。ただし35歳以上では、一旦正規雇用で就職した後に結婚や出産を機に労働市場から退出し、再就職する段階において非正規雇用で働く人が多いのです。

表 1 性別・非正規雇用者の実数と比率（実数は万人）

		年齢計		15-24歳		25-34歳		35-54歳	
		実数	比率	実数	比率	実数	比率	実数	比率
男子	2000	344	11.7	50	19.7	58	7.3	48	3.6
	2005	507	17.7	61	28.8	99	12.9	97	7.7
	2010	540	18.9	44	25.1	92	14	108	8.1
	2014	630	21.8	44	25.3	102	16.9	131	9.5
女子	2000	969	46.9	67	27	172	33.6	489	52.9
	2005	1126	52.5	90	39.8	222	40.7	527	55.9
	2010	1223	53.8	68	35.4	210	41.4	577	55.6
	2014	1332	56.7	63	36.2	201	42.1	643	57.5

資料出所：2000年は総務省統計局『労働力調査特別調査』の8月の数値、それ以外は総務省統計局『労働力調査（詳細集計）』の年平均の数値。

次に表2の「学卒後の初職の非正規比率の推移」をみてください。これは高校や大学を卒業した後の最初の雇用形態が非正規雇用であった人の比率を示しています。1987年から1992年に卒業した人を見ると、男性は8.0%が、女子は18.8%が

非正規雇用です。一方、2007年から2012年に卒業した人を見ると、男性は29.1%が、女性は49.3%が非正規雇用です。女性の場合、最初から非正規雇用が半分を占めているのです。

表 2 学卒後の初職の非正規比率の推移（年平均）

初職就業時期	1987.10～ 1992.9	1992.10～ 1997.9	1997.10～ 2002.9	2002.10～ 2007.9	2007.10～ 2012.9
男子	8.0	11.3	17.9	22.2	29.1
女子	18.8	26.1	37.9	43.2	49.3

資料出所：総務省統計局『平成24年就業構造基本調査』（2013年）のp.88より。

非正規雇用の場合、賃金は低く、雇用も不安定です。非正規雇用から正規雇用に移る人もいますが、30歳以降も非正規雇用が続く人が今後増えることは非常に大きな問題です。非正規雇用は、その雇用形態のまま働かざるを得ない本人にとっても重要な問題あると同時に、日本社会に対しても大きな問題を投げかけています。

その問題の一つは「少子化」です。日本において合計特殊出生率が下がっている最大の原因は、「結婚した人が産む子どもの数」が減っていることではなく、「結婚する人の数」が減っていることです。そして正規雇用の半分しか結婚していない非正規雇用の増加は少子化の原因の一つといえます。これから一層社会が高齢化するにもかかわらず、

子どもの数は減り続ける、その原因の一つが「非正規雇用の増加」にあるのです。

もう一つの問題は、非正規雇用の場合は公的年金に加入しない人が多いことです。表3は「年齢別、雇用形態・就業状態別の公的年金未加入率」について示しています。15歳から19歳は高校生なので未加入でも問題ないと思いますが、20代や30代前半で非正規雇用あるいは無業の公的年金未加入率が高くなっています。この人たちは65歳を過ぎたら当然無年金となり、生活保護を受けざるを得なくなります。社会保障負担がより高まるなかで、公的年金未加入者が増加し、生活保護世帯が増えれば、少子化の状況において国民の負担はより重くなります。

表3 年齢別、雇用形態・就業状態別の公的年金未加入率

	正規	非正規	無業
15～19歳	19.0	95.4	100.0
20～24歳	1.4	14.8	23.1
25～29歳	0.8	6.7	15.7
30～34歳	0.5	4.0	9.1
35～59歳	0.6	3.4	10.3

資料出所：総務省統計局『平成26年国民生活基礎調査』（2015年）。

以上のことから、非正規雇用が増えることで深刻な社会問題が生じる可能性が高いことがわかります。しかし日本の企業別組合は、非正規雇用の増加にノーとはいっていないはずで、非正規雇用に関わる問題は、例えば10年後、20年後、30年後の自分や自分の子どもに降りかかる大きな問題です。今から問題に取り組まなければならないことは皆さんわかっていると思いますが、なかなか一歩が踏み出せていないのです。それぞれの職場や現場で解決策を考えなければいけません。企業経営は自分たちの利益のために行うものであるのです、企業に訴えても解決は難しいと思います。ですから、少なくとも経営側と違うスタンスを持つ労働組合の人たちにこの問題を真剣に考えて欲しいと思います。

4. 労働組合の非正規雇用に対する取り組み

非正規雇用に対する労働組合の取り組みについて紹介したいと思います。連合は2016年度、2017年度において、若年雇用の劣化について15項目の政策・制度要求を出しています。地方連合会も同様に自治体に対して行動を行っています。連合と地方連合会の下にある地域協議会も市町村に対して若者雇用の劣化を食い止めなければならないと発言しています。このように連合本部、地方連合会、地協は声を出していますが、日本の労働組合の基本である企業別組合はどうでしょうか。

表4の「雇用形態別にみた組織化の取り組み比率」は非正規雇用に対する労働組合の取り組みに

表4 雇用形態別にみた組織化の取り組み比率

雇用形態	取組内容	2003	2008	2013
パートタイム労働者	加入資格がある	16.6	23.0	32.6
	（うち実際に組合員がいる）	(10.9)	(17.4)	(20.5)
	準組合員にしている	1.0	1.4	
	組織化の方向で努力している	9.4	8.5	
契約労働者	加入資格がある	15.0	23.3	38.9
	（うち実際に組合員がいる）	(6.5)	(15.0)	(25.5)
	準組合員にしている	1.9	1.5	
	組織化の方向で努力している	6.9	5.5	
嘱託労働者	加入資格がある		30.0	34.0
	（うち実際に組合員がいる）		(22.5)	(22.0)
	準組合員にしている		2.4	
	組織化の方向で努力している		6.2	
	当該労働者の加入組織と連携している		0.6	

資料出所：厚生労働省『労働組合実態調査』平成15年、20年および厚生労働省『労働組合活動等に関する実態調査』平成25年より作成。

ついてみたものです。これをみると、パートタイム労働者、契約労働者について、「加入資格がある」や「うち実際に組合員がいる」は増えています。パートタイム労働者や契約労働者に組合員資格を与えている組合がこの10年間でおよそ2倍になっています。つまり非正規雇用を自分たちの問題として真剣に取り組んでいる組合が増えているということです。さらに詳しくみると、パートタイム労働者に組合員資格を与えたり、積極的に働きかけているのは、従来から取り組みを行ってきた流通産業だけでなく、非正規雇用が増えている第3次産業で、かつ規模が大きなところ です。これは大変喜ばしいことです。

5. 非正規雇用組織化の成功事例

私は、どうすれば労働組合が組織化に乗り出すのか、どうすれば組織化が成功するのか、という考えのもと、2008年に連合総研で10個の事例研究を行いました。

研究対象となったのは、自動車のブレーキ部品などを製造するクノールブREMゼジャパン、ファミリーレストランのサンデーサン、携帯電話ショップのケンウッド・ジオビット、そのほか日本ハム、小田急百貨店、広島電鉄支部、矢崎総業、イオンリテール、公務では市川市保育園、八王子市役所です。これらの労働組合では非正規雇用の組織化をしっかりと行っています。そしてヒアリングで組織化に乗り出した理由を聞いたところ、おもしろいことがわかりました。その基本的な理由は、まず職場に占める非正規雇用の割合が多いことです。職場において非正規雇用が増えると、ユニオン・リーダーが職場の停滞や混乱を感じたり、労働組合が過半数を代表していないという危機的状況を認識し、その結果、組織化に乗り出すことがわかりました。つまり、かわいそうだから非正規雇用 に手を差し伸べるのではなくて、危機的状況に陥っている自分たちを助けてもらうために組

織化に乗り出すのです。

イオンリテールの場合では、1990年代の消費不況時に競合他社が次々と倒産していくなか、労働組合は組合員の雇用や生活を守るのかと自問自答し、組合として店舗運営をチェックするといったある種の生産性向上運動に乗り出しました。しかし我が身をみたときに、職場の組織率は2割に過ぎませんでした。生産性向上運動の成果を上げるためにも、残りのおよそ8割の組織化に乗り出しました。実はイオンリテールは非正規の組織化に乗り出す前に、当時のゼンセン同盟からパートタイマーの組織化の要請を受けていましたが、正社員の組合員の世話活動だけで精一杯であることやパートタイマー自身が組織化を望んでいないということを理由に組織化に乗り出ませんでした。ところが、経営危機が忍び寄りつつあることに不安を感じることで、パートタイマーの組織化に乗り出しました。つまり自分たちのために組織化に乗り出したということです。それまで非正規雇用の組織化にあたっては、組合費に匹敵するサービスを提供しなければならないなどと言われていましたが、そうではなくて、組合費は自分たちの活動のために必要なお金であり、そのお金を使って自分たちと一緒に活動を展開していきましょうといった組織化の方法を取ったわけです。

また日本ハムの場合、組織化に乗り出そうとしていた矢先、狂牛病（BSE）が日本国内の牛に蔓延し、政府は救済策として牛肉の買い取りを行いました。そのときに、日本ハムの子会社が輸入牛肉を国産と偽って買い取らせたことが明らかとなり、一時期日本ハムの製品はスーパーから撤去されました。

ちょうどその頃、牛乳の使い回しをして倒産した会社があったこともあり、危機感を抱いた組合側は経営側にCSRの充実を働きかけるとともに、職場の声を吸い上げ、その情報を経営側に伝えることを決めたのですが、実は工場の従業員の半分は組織化されていませんでした。日本ハムの工場

の従業員は、実際にラインで働く人の多くが非正規雇用の女性であり、この女性たちの声を吸い上げるためにも、組合は組織化に乗り出しました。また、組織化に乗り出したもう一つの理由は過半数代表を得られていないということでした。

最後はサンデーサンの事例ですが、店長のほとんどが正社員かつ組合員で、他は全部パートタイマーかアルバイトです。ある時、パートタイマーの賃金体系の改定一年齢給のカットとボーナス10万円の廃止一を経営側から提案された際、あまり大幅な引き下げを行わないように要請はしましたが、パートタイマーは非組合員なので、実際のところ組合としてほとんど発言をしませんでした。しかし、経営側が具体的に提案した賃金の引き下げを実際に行うと、店長から「ベテランのパートタイマーが辞めてしまい、店舗運営ができなくなる」といった苦情が寄せられるようになり、その結果、組織化に乗り出すことになりました。

これらの事例からは、自分たちの危機を認識した結果、自分たちを助けてもらうために非正規労働者を組織化する、それこそが非正規雇用の組織化の理由だとわかりました。

6. 非正規雇用の組織化が進まない理由

自らの危機状態を認識することで非正規の組織化に乗り出すのですが、問題はその危機に気がつかないユニオン・リーダーが多いことにあると思います。先ほども表4で述べましたが、労働組合の6～7割はパートタイム労働者や契約労働者の組織化に乗り出していない、つまり自分たちの危機を認識していないのです。過半数代表制は皆さんご存じだと思います。労働基準法には過半数代表者と結ぶ協定が幾つもあり、最も典型的なのは36協定です。過半数代表者は、過半数代表者を選ぶことを明言し、皆がわかるような挙手や投票で選びます。このとき注意しなければならないのは、

企業全体ではなく各事業所の過半数代表者であるということです。過半数代表者の母数になるのは、正規雇用だけでなく、パートタイム労働者、契約社員、嘱託が含まれます。ただし雇用関係のない派遣と請負は含まれません。

もし、私が非正規労働者として正式な手続きを経た過半数代表者になった場合、36協定は結びません。日本の職場では36協定を結ばなければ経営者はパニックになりますので、36協定を結ぶ代わりに時給の引き上げの交渉をします。これは事実上のストライキです。自分がストライキを打たなくても36協定を結ばないだけで十分に労働条件を上げられます。実際にある組合の事業所で、パートタイマーの女性が手を挙げたらその人が過半数代表者に選ばれたことがありました。本人に余り悪気はなかったと思いますが、労使はパニックに陥ってしまいました。このような騒ぎが起り得ることを他の組合は気がついていないのです。もし非正規労働者が過半数代表者に選ばれて、36協定の締結を拒否すれば大変なことになると思います。3割～4割の組合はそういったリスクに気がついているから組織化に乗り出しているのですが、残りの6割～7割は気がついていない。とても心配です。

組合側が自分たちを守るために非正規を組織化すると、同時に非正規雇用の企業内での位置づけが明確になり、雇用への不安感や賃金が上がらないという状況を多少は改善できます。つまり非正規の組織化は組合側が自分たちを守るための手段であると同時に、少子化や社会保障といった日本社会の将来不安を少しずつ解消できるステップでもあります。労働組合の人たちにはそこまでできるはずだということをもっと考えてほしいと思います。

7. 組織化のその後

私は研究を次のバージョンに移し、非正規雇用

の組織化のその後について調査しています。最も進んでいるのは広島電鉄の事例で、広島電鉄は正社員とは別に、「正社員Ⅱ」といった雇用形態を導入しました。この正社員Ⅱは年俸制で、最初は1年ごとの契約更新という形でしたが、最終的には正社員に一本化をして、同じ賃金テーブル表を適用するようになりました。

これは組合の力もありましたが、別の重要な事情がありました。広島市に行くバスと軌道があります。軌道を走る路面電車の運転手は免許が必要なので、会社側がお金を出して免許を取得させてから仕事をするようになります。しかし、正社員Ⅱは雇用も不安定で、賃金も上がらないので、広島電鉄のお金で免許を取っても別の会社に移ってしまう状況が発生してしまったのです。会社側はそれには困惑し、正社員Ⅱを正社員に一本化したのだらうと思います。

興味深いことに、正社員への一本化の結果としてクレームの件数が減りました。バスや市電に乗ると、「停車してから立ってください」とアナウンスがあります。しかし多くの人には止まる前に立ち上がるので、止まった時に転ぶ人も出てきます。本当は自分の責任ですが、運転手の責任ということで会社側にクレームが寄せられるのです。広島電鉄では、正社員一本化の後にクレームの件数が大幅に減りました。

その理由を組合の人の尋ねたところ、おそらく安心したからではないかという返答がありました。つまり非正規雇用であれば将来の不安がありますが、正社員になると賃金テーブル表が適用され、落ちついて仕事ができるようになり、結果としてクレーム件数が減ったのではないかというのです。

また日本ハムの場合、会社との交渉の結果、正規雇用と非正規雇用の賃金表をオープンにしました。賃金表がわかれば、職場で働いている人の賃金が年齢や勤続年数から概ね推測ができます。これは大きな一歩だと思います。雇用形態や雇用区分が異なれば、責任や能力も異なるので、賃金、

労働条件、キャリアに差がつくのは当然だと思います。しかし、重要なことは、皆が賃金の格差に納得できるかどうかということです。責任や能力の違いによる格差があっても、皆がその格差に納得できるように話し合い、共有することが大切だと思います。

その他、小田急百貨店では、大きな労働条件の改善はみられませんが、消費低迷の時代に組織化したパートタイマーの勤続年数は着実に伸びています。私はその次として、皆が納得出来るように格差について話し合う、そのようなステップにまで進んでほしいと思います。そうすることによって、非正規雇用の問題を自分の問題として考えられるようになると思います。

8. 働きすぎる日本人

次に労働時間規制について話したいと思います。労働時間規制について『労働時間の経済分析』（山本勲、黒田祥子著 日本経済新聞出版社）という本が2014年に出版されました。これは非常に衝撃的な本です。この本の著者たちは計量分析を専門とする労働経済学者ですが、総務省統計局の「社会生活基本調査」の個票データを再集計し、分析を行っています。

「社会生活基本調査」は全国から8万世帯をピックアップして、その世帯員約20万人の生活時間について調査をしています。対象者は2日間の生活時間の使途を15分単位で記入します。この調査結果からは、特に既婚者の女性が男性に搾取されていることがわかります。なぜなら、専業主婦の場合では女性が家事の多くを行います。共働きの場合でもフルタイムやパートタイムの違いにかかわらず、家事時間は専業主婦と同じくらい長いのです。つまり男性は家事をほとんどやらないことがわかります。

その「社会生活基本調査」を再集計した『労働時間の経済分析』は、この25年間でフルタイム雇

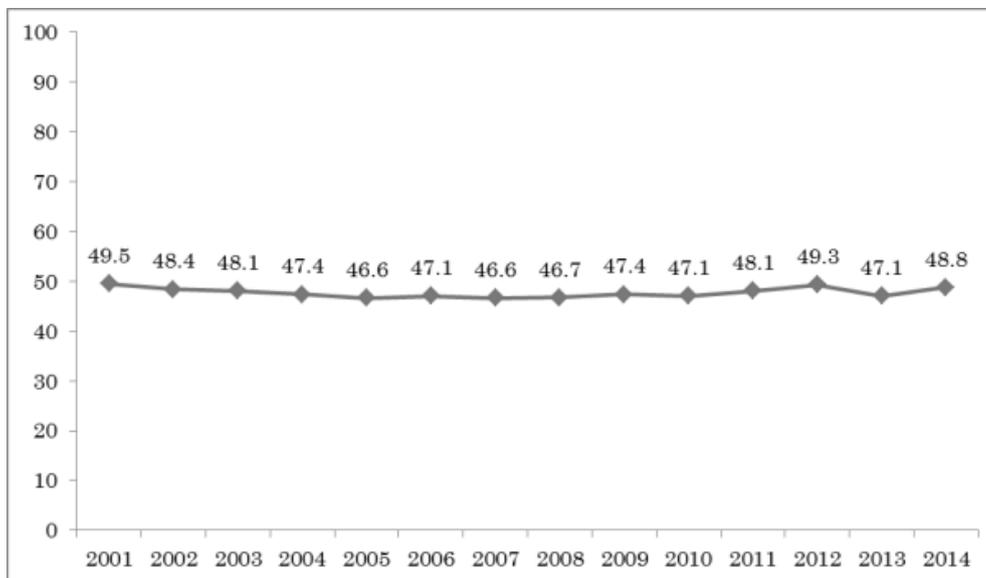
用者の労働時間がほとんど変わらないことを示しています。これにはびっくりしました。詳しくみると、平日の労働時間について、1976年は7.76時間、1986年は8.27時間、1996年は8.36時間、2006年は8.63時間、2011年は8.67時間です。さらに平日1日当たり10時間以上働くフルタイム労働者の割合というのは、1976年で13.3%ですが2011年は35.2%と倍以上です。加えてフルタイムの男性に限定すると、1976年は17.1%で、2011年は43.7%とさらに比率は上昇します。午前9時から午後7時まで働いたとして、通勤時間が往復2時間とすると、家に帰ればすぐ就寝です。それが毎日続く男性がおよそ半分います。この間、労働基準法改正など労働時間短縮に向けた取り組みは行われてきましたが、実態の労働時間は変わっていません。

確かに週休2日制が広まり、土日に休める人が増えてきました。しかし平日に関する限り労働時

間は変わっていません。この四半世紀、日本は何していたのでしょうか。ゆとり、ワーク・ライフ・バランスとはどこの国の話なのかと思います。

加えて、図1の「有給休暇の取得率の推移」をみてください。厚生労働省の「就労条件総合調査」では、およそ半数が取得しているということですが、うそです。なぜなら、厚生労働省の取得率は、その年度に給付した日数を分母に、その年度に取得した日数を分子にしており、そこには繰り越し日数が含まれていません。例えば20日を全て翌年度に繰り越した場合、分母は40日になります。その年に10日取得した場合には取得率は25%です。10日間繰り越して10日取得した場合には、取得率は33%です。実際のところ、繰り越し日数を含めた場合の取得率は、女性は約4割、男性は約3割に過ぎないということだそうです。

図1 有給休暇の取得率の推移 (取得日数/付与日数×100)



資料出所：厚生労働省『就労条件総合調査』各年版より作成。

9. PDCAサイクルと 長時間労働の要因

私は長時間労働の要因として「無理やり働かされる」、「好きで働く」、「自発的に働き過ぎてしまう」の3つが挙げられると思います。実証するのは難しいですが、このうち「無理やり働かされる」と「好きで働く」は余り多くないと思います。多いのは、よい仕事をしたい、お客様に迷惑をかけたくない、その結果として自発的に働き過ぎてしまうというケースではないでしょうか。それは日本の職場には、PDCA（プラン・ドゥ・チェック・アクション）サイクルがあるからだと考えられます。

例えばデパートでは売上高予算、それから差益（利益）高予算が半期ごとに売り場に降りてきます。日本の職場の場合、この予算を達成することが、すなわち、その職場で働くということになるのです。具体的には、ある売り場の売上高予算が半期で6億円だった場合、それを月、週、日の順番で割って、その日ごとに達成できたか否かの確認を続けていきます。累積で負け続けた場合、原因を考えて対策を練る、つまりチェックとアクションを行なう。日本の労働者の場合、日々の目標をクリアすることがごく普通に働くことを意味しますし、そのような働き方はオフィスだけでなく、工場の生産現場でも当てはまります。

例えば工場の場合、コスト、生産性、不良率などの目標値を与えられますが、目標を工長や職長系列の中で達成するためにも、日々、毎週、毎月会議において原因の究明と対策を講じることが工場で働く人たちに求められているのです。

日本の労働者は、ほぼPDCAサイクルの中に巻き込まれているというのが私の見立てです。そしてPDCAサイクルの外で働くこと、つまり決められた通りにのみ働くことを選択するのは、日本では非常に特異な状況ですが、例えばドイツで

は当たり前のことです。

私はフォルクスワーゲンとトヨタの比較調査を行っているのですが、フォルクスワーゲンの工場において日本でいう工長にあたるマイスターに聞き取り調査を行いました。その際、「あなたの日々の目標は何ですか」と尋ねたところ、「最も重要な目標は生産量の達成」と返答がありました。私はもう一度同じ質問を繰り返してしまいました。なぜなら日本の工場では「生産量の達成」は当たり前のことで、例えばコストや不良率の削減が目標となるからです。

続けてマイスターに第二の目標を尋ねたところ「不良率の削減」と返答がありました。具体的な数字を聞くと1台当たり大体0.039件の不良率で、日本の同規模の工場のおよそ2倍の不良率となりますが、実はその目標はほとんど達成されていないと思われます。最終組み立てラインの後に水漏れやエンジンの状態をチェックする検査ラインがあり、そのあとに修理のラインがあります。フォルクスワーゲンの工場の修理スペースは膨大で、300人もの労働者が張り付いています。トヨタでは5人のみです。なぜなら、日本ではラインの中で不良箇所をみつけ直すことを労働者が日頃から行っており、PDCAサイクルに不良率の削減が当てはめられているからです。一方、フォルクスワーゲンの工場においても似たような仕組みはありますが、労働者たちはPDCAサイクルの外で働き、ラインで不良を発見することが多くはないと思われます。

トヨタの工場で組立課長に聞き取り調査を行った際、「1秒改善」といった取り組みについてうかがいました。「1秒改善」とは、60秒でワンサイクルする作業を59秒で行うことだそうです。そして職場のおよそ8割が「1秒改善」に成功すると、組立課長と工長が交渉して、ラインスピードを短縮します。そのような改善を日々行うわけですが、日本の労働者は別に嫌だと思っわけではなく、それが自分たちの当然の仕事として行ってい

るのです。

このように日本の労働者のほとんどがPDCAサイクルに巻き込まれているなかで、生活に「ゆとり」を作ることは難しいと思います。その結果、四半世紀にかけて労働時間が短縮されてこなかったのではないかと私は推測しています。

10. 労働基準法と労働時間

労働時間に係る規則に労働基準法があります。労働基準法は1日8時間、週40時間という上限規制を設けています。つまり、それ以上働かせてはいけないと書いてあります。ただし例外があって、災害などにより公務で必要な場合と労使で協定が結ばれている場合は、1日8時間、週40時間を超えて働かせることができることになっています。しかし延長を含めた上限は、原則として週15時間、月45時間、年360時間と定めてありますが、これは行政指導の根拠となるだけで、絶対的な上限はありません。

表5はある企業の労働時間に関する労使協定に

ついてみたものです。所定労働時間は1日7時間45分で完全週休2日制、ほかに休日として国民の祝日、メーデー、年末年始があり、年間所定労働時間は平均1,853時間となっています。一方、36協定について、労働基準監督署に提出する通常協定と特別条項をみると、通常協定の上限は1日5時間、月45時間、年360時間ですが、特別条項の上限は1日13時間、月100時間、年間984時間とかなり長い時間となっています。その他、年2回事業所と協定を結ぶ定例協定の上限は1日2時間、月30時間、年間360時間、その都度協定を結ぶ例外協定の上限は企画・監督が年間540時間、執務が年間480時間、技能は年間360時間です。

つまり労働基準法や労使協定は、上限と下限を設定するだけで、実際の労働時間については何も規制していないのです。賃金であれば、賃金表や人事考課があるので、個々人の賃金額は規則で決まります。一方、労働時間は下限と上限のみ設定されるので、PDCAサイクルに巻き込まれた場合、上限一杯に働く方向に進むのではないのでしょうか。

表5 労働時間に関する労使協定（例示）

所定労働時間	1日7時間45分で完全週休2日制。他に休日として国民の祝日、メーデー、年末年始（12月30日～1月4日）。年間所定労働時間数は平均1,853時間
36協定	通常協定：1日5時間、月45時間、年360時間を上限 特別条項：1日13時間、月100時間、年984時間
定例協定	1日2時間、月30時間、年360時間を上限
例外協定	企画・監督が年540時間、執務が480時間、技能は360時間を上限。

資料出所：秋庭泰史「業務効率向上と時短のパラドックス—D社労使の事例—」（石田光男、寺井基博編『労働時間の決定—時間管理の実態分析』（ミネルヴァ書房、2012年、所収、pp. 45-79）。ただし、簡略化してある。

実際には、労働時間は職場の事業計画と要員数で決まります。現在の要員数で所定時間を働いた場合に完遂できる計画であれば残業は発生しませんが、その要員数で所定時間を働いても達成でき

ない計画の場合、当然ながら残業時間が発生します。その場合、上司からこの仕事を明日までにやってくれと指示されたら、部下は残業をせざるを得なくなります。つまり労働時間規制に係るルー

ルとは無関係なところで実際の個々人の労働時間は決定されているのです。しっかりと労働時間を規制するならば、上司とのやりとり、また事業計画や要員数について交渉するべきですが、そこまで交渉している日本の組合はおそらく存在しないと思います。そうすると、PDCAサイクルを円滑に回すための要員数が足りない場合でも、労働時間を長くすることで対応するしかないというのが私の解釈です。

先ほど個々人の労働時間は上司の指示によって決定されると述べましたが、そこには文書化されたルールは存在しません。労働時間を短くするためには、その指示に制約をかける必要があります。方法として次の二つが考えられます。一つは、労働者本人が上司の指示を拒否することですが、このような人はほとんどいないと思います。もう一つのやり方は、人事部門が上司や管理職に労働時間規制をするように指示をすることです。職場で生産性を上げて無理な残業をさせず、休みをしっかりとらせることを会社から指示し、できない場合には管理職の査定が悪くなるという方法です。しかしこの方法はうまくいかないだろうと思います。その理由は、管理職の優先目標は事業計画、売上高、コスト削減などであって、自分の部下の労働時間管理をすることはそれ以下の目標となるからです。部下の労働時間管理目標が達成されたとしても優先的な目標が達成されなければ評価は上がりません。労働時間規制を個人や会社ができなければ、あとは組合が制約を設けるしかありません。

11. 労働組合と労働時間規制

実際に労働組合が労働時間規制に取り組んでいる先進的な事例があります。ある自動車メーカーでは工場ごとの生産計画とセットで要員計画を立てます。この場合の要員計画は、有給休暇の取得率を考慮します。つまり20人必要であれば22人を

配置します。この工場では1時間か1時間半の残業は織り込み済みですが、それを超える残業をなるべくしないようにするために、生産計画に年次有給休暇の取得を考慮して要員計画を立てます。これは工場では比較的簡単にできることだと思いますし、そこまでやらなければ日本では労働時間短縮にはなりません。また突発的に生産量が増えた場合についても事前に折衝を行います。つまり職場の声を聞きながら時間外労働が可能かどうか確認するのです。

その他に組合ができることとして、労働者個々人の時間外労働時間数と有給休暇取得日数を月単位で記録し、前月実績について職場ごとに組合がチェックするという方法があります。そこまでしなければ時間短縮が進まないと思えます。ホワイトカラーでも工数がある程度測定できる職種であれば可能だと思います。しかし、PDCAサイクルを回しながら労働時間短縮をするためには、生産性を向上させなければなりません。生産性を向上させても結果として労働時間短縮は進まない場合もあるのです。その理由は生産性が向上して時間外労働が減少すると、上司から「あなた暇そうなのでこれやって」と別の仕事を突っ込まれ、労働時間は元に戻ってしまうからです。これを止めるには、組合が職場の労働時間を記録しながら、要員数の調整を継続的に行う必要があると思えます。

例えば、欧米であれば労働時間管理を気にする必要はありません。フォルクスワーゲンのヴォルフスブルグ工場の場合、4時になればオフィスの全員が帰ります。工場では3交代なので、8時間以上は働きません。時間外労働を行うのは土曜のシフトが発生する場合のみとなりますが、その場合、工場側と労働者側が交渉を行います。また労働者は夏休みを30日近くとるので、それを前提に生産計画が組まれます。つまり日本の労働者や労働組合のようにPDCAサイクルを回しながら時短を進める必要が全くないのです。

幸か不幸か日本では欧米のようにはいきません。それが悪いということではなく、そういう状況を認識した上で、労働時間短縮のために何をすべきかを考えると、労働組合の活躍の場所は十分にあると思います。それは一時的に生産性の悪化につながるかもしれませんが、例えば週50時間以上働いて生産性を上げるよりも、40時間までに制限して、それに合わせた経営をするというように変わらなければ、ワーク・ライフ・バランスの実現は絶対あり得ないと思います。『労働時間の経済分析』には、ヨーロッパの日系企業に出向している人の労働時間についての分析があります。その人たちの労働時間をみると、日本にいた時と比べて労働時間は減少し、さらに有給休暇の取得日数が増えます。つまり、日本人だから働き過ぎるわ

けではなく、環境が変われば労働時間も変化するのです。

先ほどの自動車工場の場合、残業は毎日1時間半から1時間が組み込まれていますが、年休取得日数は年間20日をほぼ達成します。それが可能なのは、9月頃までに個々人の上半期の有給休暇取得日数を算出し、例えば9月になっても取得日数5日未満の人に対しては、組合が本人には取得日数を20日まで増やすように、その人の上司には部下が取得日数を20日までとれるように仕事を調整するように伝えます。このように労働組合が仕組み作りを行えば、労働時間短縮は実現できると思いますので、労働組合にはがんばっていただきたいと思います。

次号の特集は

「勤労者の生活の現状と今後の課題（仮題）」の予定です