

日々の努力なくして 働き方は改革できない

おぐら
小倉かずや
一哉

●早稲田大学商学部・教授

働き方改革の概要

2019年4月から、改正労基法が施行されている。時間外労働では、特別条項付きの協定でも、年720時間（1ヶ月平均60時間）まで、1ヶ月100時間未満、2～6ヶ月の平均で80時間以下とすること、及び月45時間を超えられるのは年6回までとされた。1ヶ月100時間を超える、また2ヶ月連続で90時間の残業がある場合は違法となり、罰則もある。中小企業は2020年4月から適用される。

しかし、「月45時間・年360時間」の原則、そして「年720時間以内」の特例については、休日労働を含まない。そのため、1ヶ月100時間未満、および2～6ヶ月の平均80時間以内という制限の範囲内であれば、休日労働は自由に設定可能となる。結果として、時間外労働と休日労働の合計で80時間×12ヶ月＝年960時間の労働が可能になる。また、2024年3月までは運輸、建設、医師は規制の対象外であり、新商品の開発といった研究開発職にはそもそも規制が適用されない。

その他、年10日以上付与日数がある労働者の5日以上の取得義務化、管理監督者等も含めた労

働時間の客観的な把握なども導入された。

さらに、高収入の一部専門職を労働時間の規制から外し、成果で評価する仕組みとして高度プロフェッショナル制度も導入された。

改正法の評価

今般の労基法改正の最重要課題は、時間外労働の上限規制であると筆者は考えていた。これは、過労死・過労自殺が絶えない社会情勢を踏まえて、命を守るという観点から、多くの人に支持されるはずのものであった。時間外労働に罰則付きの上限を設けたこと自体は画期的である。しかし、計算上は年960時間の時間外労働・休日労働が可能なことや、高度プロフェッショナル制度の導入を考慮すると、命を守るための実効性は、よくわからない。

企業へのインタビュー調査をすると、数年前から取り組んでいる企業もあり、特に時間外労働を規制する企業がかなり増えている。他方で、年休5日取得については、連休を増やす企業も多いが、一部では隔月1回の土曜を出勤日にして年休を計画取得させるという脱法的？な方法も出てきた。

また、残業代が減ったことに対する不満は、多少はあるだろうが、一部の企業は平均的な残業代を一律に手当として支給するなどの措置を取っている。不満が強いとすれば、こうした措置を取らない企業や、説明・理解が不足していることに原因があると思う。そもそも、残業代を必要な生計費に組み込むことがおかしいことだと考えるべきだ。その意味では、賃上げも重要だ。さらに、中小企業では今年から施行ということもあり、どの程度対応し得るかは未明だ。

なぜ長時間労働なのか

かれこれ30年ほど労働時間や休暇の問題を調査・研究してきたが、この疑問に完璧な答えは出せない。ここでは、筆者の調査・研究の経験から、いくつか絞って、背景や原因を考えてみたい。

① 正社員の雇用保証との関係

正社員に与えられる身分的特権の最大のもの、長期の雇用保証であるとされてきた。不況期になっても正社員はすぐに解雇されず、長期の雇用が保証される反面、長時間労働をして、雇用を保証してくれる企業に奉仕するという意味である。

企業は不況期になると、労働投入量を減らす必要がある。労働投入量は労働者数×労働時間で表されるが、表面的には労働者数と労働時間のいずれでも調整できる。しかし、雇用保証の程度が高い正社員を減らすことは、中核的な業務を担う社員を減らすことにつながる。それゆえ、残業の抑制・削減、非正社員の解雇・採用抑制、正社員の採用抑制、早期退職の勧奨などの様々な手段で労働投入量を抑制し、正社員の解雇はなるべく最後の手段にしようとする、と考えられる。

その反面、長期雇用を保証されている正社員は、

ある程度恒常的に残業をしながら、労働時間による雇用調整に応じる。つまり、不況期には残業を減らして解雇を先延ばしできるが、好況期にも残業して対応する。

② 割増賃金率の問題

通常の法定時間外労働の割増率は25%（月60時間以上は50%）、休日労働は35%（休日労働と深夜労働の重複は60%）、深夜労働は25%（法定時間外労働と深夜労働が重複した場合は50%）となっている。しかし、欧州諸国では通常の時間外割増率は50%、深夜労働は100%というのが通常である。その上、日本の割増率には、賞与や諸手当の一部（家族手当、通勤手当、住宅手当など）が含まれないが、欧州ではそもそも賞与や手当があまりなく、あっても額が低いため、年収を年間の労働時間で除した時間給が、割増率算定の基礎となる時間給と大きく変わらない。しかし、日本の労働者は、月当たりの所定給与を月間所定労働時間で除したものが割増率算定の基礎となる時間給になるため、年収ベースで考えた場合の時間給に比べて、かなり低くなる。つまり、そもそも額面で支給される総額よりも低い時間給で計算される上に、割増率そのものがまた低いのである。このことは、欧州の割増率が「残業をさせないための」ものであるのに対し、日本の割増率は、「新しく人を雇うよりも安い」と解釈できる。

③ 長時間労働が評価される

人事評価において、長時間労働の部下を評価する上司は減っているのだろうか。筆者が人事担当者を実施するインタビューでは、「長時間労働は評価しない」という回答を得ることが多い。しかし、筆者はそれらの回答に疑問を感じている。

スキルレベルが同程度の労働者が2人いたら、企業への貢献度は、おそらく労働時間が長い人の

ほうが高いと見られるだろう。朝早くから夜遅くまで仕事をしている姿を見れば、多くの人は「一生懸命に働いている」などの印象を持たないだろうか。労働時間が長いほど貢献しているという判断は、実際、部分的には正しいのだから、ましてスキルレベルや業務の難易度が同じなら、より長く働いてより多くの業務をこなす部下のほうが、上司に評価されるのは、ある意味で当然のことだろう。

だから、長時間労働を評価しないという企業の回答は、正確ではない。おそらく正確には、「同じ業務量なのに労働時間が長いだけの部下は評価しない」という意味だろう。本音では、「これだけたくさんの業務をこなしてくれるなら、労働時間は長くていい」と考えている上司もいる（成果が少なければ自分の評価も、売上も落ちる）。したがって問題は、人事評価制度における労働時間の扱いになるが、ほとんどの人事評価制度で、労働時間を定量的に測定した上で、評価項目とはしていないのが実態だ。労働時間を評価項目にしているのは、労働時間の長さを評価しないのではなく、事実上、定性的な評価（勤務態度や努力する姿勢など）や、成果や業績の多さ・高さのほうに入ってしまったからだろうと推測する。

④ 過剰な質の高さを求める

業種に限らず、多くの日本の労働者の仕事は丁寧だ。モノが溢れ、サービスも至る所にある現在の経済社会では、企業の製品・サービス戦略はますます高度で複雑になり、それに関与する人々も、常に新たなアイデアを生み出すことが求められる。しかし、そうした高度な質を求めることが、同時に長時間労働に繋がっているとは言えないだろうか。スキルレベルは一朝一夕に向上するものではない。通常は、簡単な仕事からより高度な仕事を徐々に（労働時間をかなり費やして）こなす

ことで、向上して行くものである。それゆえ、スキルレベルが高い人に比べて、それほど高くない労働者が同じ質の仕事をこなすとすれば、労働時間は長くなる。難しい問題でもあるが、一考の余地はある。

⑤ 休暇の癖がついてない

欧州諸国では、休暇とは「連続して」初めて、休暇とみなされる。最低でも2週間くらい連続しないと、休暇扱いされない。

年次有給休暇（年休）は、法律的にすべての雇用される労働者に付与されている。勤続年数にもよるが、多くの労働者は年に20日前後の年休がある。しかし、せいぜい10日くらいしか使わないのが通常である。それも、10日間連続して休むのではなく、夏休みに2日とか、年末年始に3日などと、細切れに取る。

年間3回、4～5月、8月頃、12～1月には、それなりの休みを取る労働者が多い。企業や労働者にもよるが、少なくとも2～3日、多めの人で5～7日くらいは、それぞれの機会に休んでいるだろう。

ところが、これらの時季に休む場合、会社の就業規則などで定められた休日や休暇（特別有給休暇）があることが多い。年休とは別枠の休日や休暇があることは、法律上の年休を取らなくてもそれなりに休めるという意味では、ありがたいことだ。しかし、別枠であるため、また特別有給休暇の夏休みに追加して年休を2日とか3日しか使わないため、結局、年休が減らない。理想的には、2週間くらいの休暇を取り、10日のうち3日は特別有給休暇だが、残りの7日は年休を取るというようなことが実現できれば、実労働時間は減少する。

また、年休を取り残す理由として、「病気や急な用事のために残しておく」という回答がかなり

多い。筆者のこれまでの調査でも、回答者の6割以上がそれを挙げ、他の様々な理由の中でも第1位になる。これには、年休が時間単位・半日単位・1日単位で取られるという日本的事情もあるが、別の側面からも問題がある。

というのも、業務上災害ではなく私傷病による欠勤の場合、多くの企業では「欠勤」として扱われ、その分の賃金は減る。また場合によっては、賞与の査定などにも、欠勤が影響する。そのため、多くの労働者は、欠勤にならないよう、「どうせ余っている年休だから」と、私傷病による欠勤を年休でカバーし、欠勤ではなかったことにする。それに慣れると、年休は残しておくものという考えが当たり前になる。

連続休暇が普及するような社会的インフラが充実していないことも、年休取得が進まない要因かもしれない。欧州の人々は、全員一斉に休暇を取る訳ではない。例えば、夏季休暇が集中する期間外に夏休みを取る場合は、年休にプラスして3日間とか1週間とか、日本で言うところの特別有給休暇を与え、分散化を図る。そして、労働者は家族同伴であまりお金のかからない避暑地のキャンプ場に出かける人がいれば、リゾート地の家族と都市部の家族が家をお互いに貸し借りする（宿泊代が無料になる）というような方法で、長い休みを過ごす。

長時間労働改善のための 仕事見直し

仕事見直しとは、すべての作業やプロセスについて、その必要性やかかる時間の長さ、成果としての有用性などを考え、ムダを排除して生産性を高め、残業も減らすということだ。筆者の調査・研究経験から、いくつかのポイントを解説したい。

① 中間的な作業の合理化

大手企業のいくつかは、パワーポイントによる社内会議でのプレゼン資料を禁じた。禁じる代わりに、1案件A4版2頁以内の文書にまとめる、などの措置が講じられた。

シンポジウムなどで一緒になる有名企業や行政の担当者の方々のプレゼン資料は、1枚にこれでもかというほど情報が盛り込んであり、3次元のグラフやイラストなども多用され、とても目を引く。そちらを批判するつもりはない。しかし、筆者は思う。その資料作成にかけた時間は、どのくらいだったのだろうか？と。関心が薄い人には、凝ったパワポのほうがいいかもしれない。しかし、そもそも関心を持って話を聞きに来た人には、話の要点が伝われば十分なのではないか。詳細は、機会を見てお伝えすれば良い。

ましてや、顧客ではなく身内に見せる資料は、資料の見た目が重要なのではない。その案件の本質が重要なのである。2頁以内の文書にまとめることの含意は、「時間の節約」と「論理的な文章」にあるのではないかと、筆者は推測する。パワポを作成しながら思うことは、伝えたいことの内容をしっかりと論理的に考えないと、ただの情報の羅列になりかねないということだ。それゆえ、時間がかかるくせに本質がよくわからない、という事態が生じかねない。

② 会議・打ち合わせの合理化

ある企業で、会議改革がなされ、それまでの労働時間が2割ほど短くなったという。ホワイトカラーが多いその企業では、全従業員の労働時間を作業内容別に調査した。その結果、平均的に1日の半分近くが会議や打ち合わせ等の時間であることがわかった。会議も打ち合わせも必要だが、資料作成や顧客訪問などの作業時間が減ることを問題視し、会議について大胆な改革をした。会議の

重要性を総務で点検し、曖昧な（ゴールの見えない）内容の会議は実施させない、参加者を厳選させる、会議室をガラス張りにする、資料の事前読み込みなどが、具体的な内容だ。

これは、ホワイトカラー職場ではかなり有効な対策だ。なぜなら、同じプロジェクトに関わっていても、担当者はそれぞれに業務がある。それゆえ、個人で作業をする時間が必要だが、日中に会議や打ち合わせがあるせいで、結局、残業して書類を作る、ということが横行しているからである。

一部の企業は「集中タイム」を設けている。職場の一人一人が2時間ずつ順番に「集中タイム」を設定し、その間は電話にも出ない、メールも見ない、ということをした結果、残業時間が減っているらしい。これも結局、会議や打ち合わせのために労働時間が長くなることへの、一つの改善策である。

同じ考え方として、在宅勤務も奨励したい。在宅勤務の最大のメリットは、通勤時間をなくすことだが、集中タイムを大幅に増やすことができるという点でも、大変効率的である。ただ、情報セキュリティや適した仕事の切り出しなどの点で、導入をためらう企業が多い。情報セキュリティの問題があまりない環境や作業内容を選び、ニーズのある従業員を信用することで、win-winの関係を作ることもできるはずなのだが、食わず嫌いの企業が多い。災害や緊急時のBCPにも有効だということを強調しておきたい。

③ 人事評価制度に定量的な労働時間を組み込む

背景・原因の箇所でも述べたが、多くの企業では定量的な労働時間を人事評価項目に入れていない。目標設定の段階で、その目標を達成するためにどのくらいの投入時間が必要なのか、そして評価の段階で、何時間かけてどのくらいの目標が達成できたのかということも、評価プロセスに入れ

る。

業務の難易度によって必要な時間も異なるだろうが、評価プロセスを繰り返していけば、目標設定段階での必要投入時間も経験的にわかるだろう。成果・業績が評価の主たる対象であっても、労働時間をまったく無視することはできない。法律的にも健康確保のための労働時間の把握は求められている。労働時間を把握し、それを人事評価制度に組み込むことは、より効率的な働き方による生産性の向上だけでなく、従業員を過労死・過労自殺から守るためにも重要だ。

④ 労働時間管理と本気の運用

労働政策研究・研修機構の労働時間に関する調査を筆者が分析した結果、「ノー残業デー」「強制消灯」「長時間労働の者や上司への注意・助言」は、実際に労働時間を短くしていた。「IDカード等による労働時間の把握」「長時間労働に関するカウンセリング」は、労働時間の長さに影響していなかった。

筆者はこの結果を、より直接的に長時間労働に働きかける対策と、間接的な対策の違いだろうと解釈している。つまり、労働時間を客観的に把握する仕組みはないよりむしろ、長時間労働にならないためのノー残業デーや強制消灯、そして結果的に長時間労働となった場合の、しっかりしたフォローが、実際に労働時間を短くしているのである。これらのことを実践している企業をいくつか聞き取り調査してみたが、やはり、労働時間を短くしている企業では、全社的に問題意識を共有し、全社的に取り組んでいる。社長自らが日本全国の支社・営業所に何度も赴き、長時間労働について現場社員の意見を聞き、一緒に問題を考える。ICTを活用した労働時間管理システムで、月当たり45時間を超えた従業員とその上司を呼び出し、事情を聞いて、場合によっては翌月の残業

を制限する。職場ごとの対策を総務が吸い上げ、有効なものについては社内報に掲載する。これらの地道な努力・対策が、ムダな労働時間を削減し、結果的にワーク・ライフ・バランスの取れたホワイト企業と評価されれば、人材確保上もメリットがある。

⑤ 休暇カレンダーの活用

欧州の企業は、年度初めに全従業員の全年休について希望を聴取し、調整して、1年間の全従業員の休暇時季と日数を決める。これを筆者は、休暇カレンダーと呼んでいる。

日本企業では、取引先や顧客のために一斉休業日を外部に公表することは、よく見かける。しかし、全従業員の全年休を計画することはほとんどない。

当面、全従業員の全年休を計画するのではなく、年休の一部について、1年間ではなく半期ごとなどの方法で、休暇カレンダーを作成してはどうだろうか。最近の筆者のインタビューでも、同様の休暇カレンダーを導入している企業はある。欧州企業と同じことをするのではなく、1週間程度の休暇を年に複数回取ることができるになれば、ワーク・ライフ・バランスは向上する。

また、私傷病のために年休を取り残すという習慣についても、健康保険法による傷病手当金の支給が開始（欠勤4日目以降）されない、待機期間について、特別有給休暇を認め、その分、年休を使用する必要性を下げるという方法を導入する企業もある。私傷病のための特別休暇があれば、連続休暇を取りやすくなるだろう。

⑥ 顧客に理解を求める

福岡県にある拓新産業という建設資材リースの小企業がある。小企業とは言え、今や全国的に有名な会社となった。かつては、顧客の都合を優先

していたため、長時間労働で人材確保にも苦労していた。このままではまずいと思った経営者は、全社員を巻き込んで、顧客に理解を求めるための活動を行った。営業担当者とは別の社員を使い、自社の状況を説明し、理解を求めても納得してもらえない場合は、大口顧客でもこちらから契約を打ち切った。利益に悪影響を及ぼさないよう、同時に小口顧客を増やし、自社の状況を理解してもらえようにした。その結果、残業はほぼゼロ（1人平均年間2時間！）になり、年休もほぼ取得されるようになった。今では、2-3人の採用枠に数百人もの学生が会社説明会に来るという。

政策的な対応は

これからも求められる

今般の働き方改革関連法が施行されても、まだ問題は残っている。時間外労働規制についても、どこまで実効性があるかは未明であるし、土曜日を時季指定するような年休取得は、「休暇」本来の趣旨から外れている。また、勤務間インターバル制度も本格的に普及させなければならない。精神的に追い詰められる人のほとんどが、不眠や睡眠不足に陥る。仕事のストレスが強く、またプライベートな時間が全くなければ、精神的な業務上災害になる危険性も増す。終業後11時間は出社しないなどのインターバルが設定されれば、それなりに睡眠時間を確保できる。

さらに、管理監督者やみなし労働時間が適用されている労働者も含め、全労働者の健康確保上の対策も重要だ。適用除外だからいくらかでも働いて良いという職場風土をなくし、なるべく全社員が所定労働時間内で業務を終える、という環境を整備するためには、管理職の労働時間の長さも、管理する部下の労働時間の長さも、どちらも定量的に把握し、場合によっては評価するべきであろう。

仕事のムダをなくし、より効率的な働き方を常に考え、全社的に実施する。デフォルトとなったことのすべてを見直す。良い点は残し、悪い点は

改める。日々の努力なくして、働き方は良くなる

次号の特集は

「デジタル技術革新と労働の未来（仮題）」の予定です。