

長時間労働の原因と対策を考える

藤村 博之

(法政大学大学院 イノベーションマネジメント研究所 教授)

長時間労働はイノベーションを阻害する

日本政府が2016年6月に閣議決定した『ニッポン一億総活躍プラン』（以下、『プラン』と略称）は、長時間労働の是正を大きな課題として掲げている。「長時間労働は、仕事と子育てなどの家庭生活の両立を困難にし、少子化の原因や、女性のキャリア形成を阻む原因、男性の家庭参画を阻む原因となっている。」とした上で、「週49時間以上働いている労働者の割合は、欧州諸国では1割であるが、我が国では2割となっている。」と述べている。

長時間労働は、確かに問題である。筆者は、『プラン』が述べている問題の他に、イノベーションを阻害する点を強調したい。国際競争の中で日本が生き残っていくには、新しい財やサービスを生み出すこと、すなわちイノベーションが不可欠である。私たちの脳は、いつもとは違う場所に行き、いつもとは違うものを見たり、ふだん会わない人と話したりすることで刺激を受け、新しい発想を生み出すと言われる。長時間労働は、同じ場所に人々をしばりつけ、同じ人としか会わないという状態に労働者を置く。これでは、新しい発想は望むべくもないだろう。

イノベーションは、試行錯誤の連続の中で起こる場合が多い。「うまくいくかどうかわからないが挑戦してみよう」という状況が許されなければ、新しいものは生まれにくい。長時間労働の状態になっている職場には余裕がなく、失敗を許容する雰囲気もないのが普通である。長時間労働はイノベーションを阻害

すると筆者が考える理由がここにある。

誰が長時間労働になっているのか？

では、具体的にどのような人が長時間労働になっているのだろうか。『平成28年版男女共同参画白書』は、労働時間の動向について次の3点を指摘している。(ア) 週間就業時間60時間以上の雇用者の割合は、長期的には男女とも緩やかな減少傾向にあり、平成27年には女性は2.7%、男性は12.5%となっている。(イ) しかし、子育て期と重なる30歳代や40歳代の男性ではその割合が高く、それぞれ15.6%、16.1%となっている。(ウ) 年間就業日数が200日以上男性就業者について就業形態別の動向を見てみると、就業時間が週60時間以上の割合は、必ずしも減少傾向にあるとは言えない。

『平成24年就業構造基本調査』を使って、雇用労働者のうち何パーセントが週49時間以上働いているかを計算すると、男性33.5%、女性11.8%になる。週49時間以上働くとは、週の労働日を5日とすると、毎日2時間かそれ以上の残業をしていることになる。終業時間を17時半とすると、会社を出るのが19時半以降になり、通勤時間も含めると、家に帰り着くのは20時半を過ぎると考えられる。これでは、家庭責任を果たすことは難しい。長時間労働が少子化の原因とされるのは、この数値を見ても明らかである。

長時間労働の原因を分析する

では、なぜ長時間労働になるのだろうか。

労働時間は、一般に仕事量と要員数の関係によって決まる。仕事量に比べて要員数が少なければ、一人当たりの労働時間を増やして対応することになる。しかし、人を増やせば長時間労働は解決するかというと、そう単純ではない。それは、仕事内容と要員の能力の対応関係が影響するからである。また、人を増やすことは人件費の増加につながるので、経営者が受け入れにくいという側面もある。

長時間労働の理由を考える際に、(ア)労働需要側の要因、(イ)労働供給側の要因、(ウ)顧客との関係の3点から整理してみるとよい。労働需要側の要因とは、企業が労働者をどう働かせるかという問題である。①求められる仕事の精度、②職場構成員間の仕事の割り振り、③要員管理のあり方といった点が課題となるが、これらは管理職の職場管理手法と密接な関連がある。

労働供給側の要因としてあげられるのは、働く人たちの労働時間意識である。そもそも時間は有限な資源だという意識を持って働いているか、求められる仕事の水準を意識しながら働いているか、横の連携をとって仲間と助け合うことで仕事を効率的に遂行しようとしているかといった点である。

顧客との関係とは、顧客から過度な要求をされた際、どう対応するかという点である。従業員に長時間労働を強いなければならないような短納期の注文を出されたときの対応、度重なる仕様変更への対応などがそれに当たる。また、コンプライアンス関連の書類作成もこの分野の課題だと言える。以下、それぞれについて検討してみたい。

管理職の職場管理のあり方

①求められる仕事の精度を明確にする

管理職は、部下と協力して、納期を守りながら職場の課題を達成するという使命を負っている。そのために部下に仕事を割り振るのだが、その際、求められる精度を明確にする必要がある。例えば、会議で報告するための資料作成である。管理職は、本来、会議の目的、そこで求められている報告内容、報告に要する時間といった情報を部下と共有した上で資料作成を依頼すべきである。しかし、多

くの管理職は、「資料を作っておいてくれ」のひと言で済ませている。

そのような形で命令を受けた部下は、自分の有能さを上司に認めてもらいたいので、「あのデータも必要ではないか」「これもいるかもしれない」といって、大量の資料を作成する。しかし、実際に会議で使われるのは、その中のごく一部に過ぎない。資料作成に費やされた労働時間の多くは、ムダだったことになる。もちろん、部下の側にも問題がある。上司の指示が曖昧だったら、部下の側から質問して、本当に求められているものが何かを確かめればいい。でも、そのような質問を許さない雰囲気を持った上司もいる。求められる仕事の精度を明確にするのは、管理職の役割なのである。

②職場構成員間の仕事の割り振り

特定の人に仕事が集中して長時間労働になっているという現象が各所で見られる。「その人しかできない業務だから」という理由だが、これはリスク管理上、とてもまずい状態である。それは、その人が病気やケガで急に出勤できなくなったとき、誰も代わりになれる人がいないからである。経営者は、しばしばリスク管理の重要性を口にするが、足元のリスク管理ができていないことに気づいていない。

職場構成員がすべての仕事を完璧にこなせるようになる必要はない。それは非効率だし、実現性に乏しい。では、どうすればいいのか。ふだんから隣の人の仕事を経験することによって、6～7割はわかっているという状態をつくる。そうすれば、突然の欠勤というリスクに対応できるし、少し長めの有給休暇を取って職場に戻ったとき、机の上にならずたかく積まれている書類を見てうんざりするという事態も避けられる。

隣の人の仕事を経験するには、要員にある程度の余裕を持たせる必要がある。それは、慣れない仕事を担当すると生産性が落ちるからである。現在、多くの職場にはそれが無い。この20年間、効率化の名の下に日本企業は人員を減らしてきたが、「ちょっとやり過ぎたのではないか」という感触を筆者は持っている。各人が自分の課題達成に汲々としていて、

周囲に目配せすることができないでいる。これでは人は育たないし、イノベーションも起こらない。

③要員管理のあり方

製造現場の要員管理は、見事に行われている。生産量の変動に合わせて、どのような人が何人必要か、どこからその人員を補充するのかといった点があらかじめ決められており、迅速な対応を可能にしている。ひるがえって事務・技術系職場を見ると、要員管理はあるようでないのが実情だ。「この量の仕事をこれだけの人員でやれというのか」と思ったとしても、「効率的に業務を進めればできるはずだ」というひとりで片づけられてしまう。

労働組合は、製造現場の要員交渉に取り組んできた長い歴史がある。その経験を事務・技術系職場にも活かすべきである。第一線の管理職は要員不足に悩んでいる。管理職たちは、ついこの前まで組合員だった。労働組合は、昔の仲間を責めるのではなく、一緒になって適正な要員確保に力を発揮しなければならない。

④管理職に取り組んで欲しいこと

仕事を適正に保つために管理職が果たすべき役割として、上司との交渉がある。例えば、部長が課長に対してある課題を命令し、その内容が職場の実施能力を超えているとき、課長は「はい、わかりました」と言うてはならない。部長に対して、職場の実態を説明して、求められる水準や納期を交渉するのである。部長は、職場の実態を十分わかった上で課題を出しているとは限らない。課長から言われて初めて気づくこともあるだろう。上司と交渉して職場構成員を守ることも、管理職の大事な役割である。

管理職に望みたいもう一つの点は、やめる業務を判断することである。職場の実態を見ると、必要性を疑うような業務が結構行われている。職場では、日々いろいろなことが起こっている。新しく対応しなければならない案件が発生したとき、これまでの業務をそのままにして新しい業務が付け加われば、当然のことながら業務総量は増加する。そのような時、管理職が「こちらの業務はもういいか

ら、その代わりにこの新しい業務に取り組み」と指示すれば、業務量は適正に保たれるはずである。

日本企業の大半の管理職は、しなくてもいい業務を判断することが管理職の大切な役割であることを認識していない。筆者は、これまで、1000人以上の管理職を対象として研修を実施してきたが、やめる業務の判断が管理職の仕事だと思っている人は皆無に近かった。必要ない業務を管理職が判断するようになれば、日本の職場は、相当変わるはずである。

働く側の意識の問題

労働政策研究・研修機構が2010年に実施した労働時間に関する調査を見ると、長時間労働になる理由として「自分の仕事をきちんと仕上げたいから」を選択した人の割合は、管理職が30.9%、非管理職が24.1%だった。管理職の回答に注目すると、「仕事量が多いから」が第1位(62.5%)、「予定外の仕事が突発的に飛び込んでくるから」が第2位(36.0%)、そして「仕事をきちんと仕上げたい」が第3位になっている。

いい仕事をしたいという意識が高いことは賞賛に値する。しかし、100の出来映えを求められているのに120の結果を出そうとするのは行き過ぎであり、ムダである。時間は有限な資源だという意識を持てば、求められている水準以上のことはしなくなるはずだ。長時間労働を是正するには、働く側の意識を変えることも必要である。

働く側は、仕事は一人でしているのではなく、みんなで取り組んでいるという意識を持つことも必要である。日本企業に就職した留学生が入社後数カ月して話しに来てくれる。「日本の会社はどうだ?」と聞くと「先生、日本の会社はこわいです」と答える。怒鳴り散らす上司がいるのではない。職場に行くと10人以上の仲間がいるのに話し声が聞こえない。みんな、コンピュータの画面に向かって必死でキーボードをたたいている。不気味だという意味で、彼は「こわい」と言ったのである。

横の連携を密にすることで、ムダな仕事を

防げたり、他の人が作成した資料を使わせてもらったりできる。職場の構成員がどんな仕事に取り組んでいるかを常に共有することは、労働時間の短縮に効果があるのである。

顧客との関係

(a) 顧客からの要求にどう応えるか

終業時間近くなって、取引先から「すぐに持ってきてくれないか」という要請が入ることがある。曜日や時間に関係なく、消費者から「おたくの製品が壊れたので、すぐに修理に来てほしい」と言われる。そのたびに、従業員は対応しなければならない。すぐに使うという事情ではないにもかかわらず、顧客の求めは断れない。かくして、終業時間後の対応、すなわち残業になる。「顧客の要請には直ちに対応するのが当然だ」という考え方も長時間労働の要因になっていると言える。

従業員は、それぞれに一日の業務予定を持ちながら仕事をしている。そこに、飛び込みの仕事が入り、しかもすぐに対応することを求められると、段取りが狂う。「明日か明後日でもいいですよ」と言ってくれる顧客は例外的で、「すぐにやれ!」と言われる。

私たちは、財・サービスを受ける側であると同時に、財・サービスを提供する側でもある。顧客として間髪入れない対応を求めることは、提供者になったときに、仕事の段取りや私生活を犠牲にして対応することになる。人の命に関わることであれば、何はさておいても対応してもらわなければならない。しかし、そうでないときまで「すぐにやれ!」と言わなくてもいいのではないか。「明日でもいいですよ」とか「ついでのときで結構です」と言えば、お互いに楽になる。私たちの消費者としての行動が長時間労働の原因の一つになっているという自覚を持たなければならない。

(b) コンプライアンス関係の対応に時間をとられる

働いている人たちにインタビューすると、書類作成に多くの時間をとられるという話を随所で耳にする。いわゆるコンプライアンス対応である。コンプライアンスは確かに大切だ。しかし、ここまでしなくてもいいではな

いかという実態がたくさんある。例えば、外部にファックスを送るとき二人で番号を確認しなければならないとか、外部にメールを出すときは必ず上司にCcかBccを入れるといったことが普通に行われている。これらの一つ一つが、長時間労働の原因になっている。

これには、ミスをしたときのマスコミから受ける批判が厳しいという背景がある。人間は、どんなに気をつけていてもミスをしてしまう。そのような時、「これだけの体制をとっていたのにミスが出てしまいました」という言い訳ができれば、マスコミの責任追及の矛先をかわせると考えているようである。何か起こったときのアリバイづくりに多くの時間が費やされている。

長時間労働問題への適切な対応策

以上、長時間労働の原因を労働需要側、労働供給側、顧客との関係の3点から整理した。その結果、以下の6点が長時間労働の原因として浮かび上がってきた。①管理職の職場管理ができていないこと、②適正な要員配置がなされていないこと、③働く側に労働時間管理の意識が薄いこと、④職場構成員間の連携が取れていないこと、⑤顧客からの過度な要求に盲目的に答えていること、⑥アリバイづくりの仕事。

原因が明確になったのだから、対策も自ずと明らかである。すなわち、(ア) 管理職が本来の役割を果たせるように管理職教育に力を入れること、(イ) 必要な人員を配置すること、(ウ) 働く側が時間は有限な資源であることを自覚すること、(エ) 横の連携を強化すること、(オ) 顧客からの理不尽な要求には毅然とした態度をとること、(カ) コンプライアンスを大切にしながらアリバイづくりの仕事を極力減らすことである。具体的にどうすればこれらの点可以实现できるかという点も重要である。今回は紙幅が尽きたので、稿を改めて論じてみたい。

【参考文献】

労働政策研究・研修機構『仕事特性・個人特性と労働時間』（労働政策研究報告書No.128）、2011年3月