

# DIO

DATA資料 INFORMATION情報 OPINION意見

第30巻第3号通巻324号

連合総研レポート

2017年3月号

No. 324

## CONTENTS

特集

### 長時間労働による過労死・ メンタルヘルス疾患を防ぐために

#### 長時間労働の原因と対策を考える

藤村 博之……………4

#### 電通女性過労死事件が提起したもの

川人 博  
蟹江 鬼太郎……………8

#### ワーク・ライフ・バランスに必要なこと

武石 恵美子……………12

#### 勤務間インターバルの確保に向けた環境整備に向けて

春川 徹……………16

寄稿

巻頭言……………2

#### 統合型リゾート（IR）整備と地域振興

視 点……………3

#### 「6度目の3.11」 今一度、防災減災に向けた対応を

報 告……………20

#### 2016年度新規研究テーマ紹介

最近の書棚から……………22

#### 吉川洋 著 『人口と日本経済』

今月のデータ……………23

#### 過重労働による精神障害等が急増中 職場環境の改善が急務

事務局だより……………24

# 統合型リゾート（IR）整備と地域振興

連合総研所長  
中城吉郎

昨年（IR）整備推進法（カジノ法）が成立した。法案成立前後の世論調査結果で見ると、カジノの解禁に対する大方の国民の理解は未だ得られていないようだ。

この議員立法による法律の正式名称は「特定複合観光施設区域の整備の推進に関する法律」であるが、「カジノ施設」については法文中に直接の定義はなく、別の法律で定めることが予定されている。また、「特定複合観光施設区域整備推進本部」を内閣に設置すること以外は基本方針を示しただけで、整備推進のために必要な法制上の措置は政府が「一年以内を目途」として講じることと定められている。したがって、どのようなIRを作るかは、これから政府により策定される実施法に委ねられている。

カジノ施設については様々な角度から議論がなされているが、ここでは地域振興策としてのリゾート地域づくりという点から、特に同じ「リゾート」の整備を目指した1987年公布の「総合保養地域整備法」（リゾート法）との比較で考えてみたい。

まず、目的だが今回のIR法は「観光及び地域経済の振興に寄与するとともに、財政の改善に資するもの」と記されていて、観光産業振興と地域振興、そして納付金等の国・地方の収入増加を目的とする「リゾート」であることが明確にされている。一方、87年のリゾート法の目的は国民の滞在型リゾートの形成であった。当時の日本は、レーガノミックスにより生じた財政と経常収支の双子の赤字で苦しんでいた米国からの対日圧力の強まりの中で、経常収支の不均衡解消と同時に、経済力に見合った「豊かさを実感できる国民生活の実現」を目指そうとしていた。その中で、国民が長期休暇などの余暇において利用できる滞在型のリゾートを作ろうとするものであった。しかしながら、当時はバブル景気の初期であり、低金利政策の下で株価や地価が高騰し始めていた。その中で、全国的にリゾート開発ブームが起こったが、バブル崩壊とともに多くのプロジェクトが見直されることとなった。他方、長期の休暇

制度は普及することもなく、バブル崩壊後は非正規雇用者が拡大し、正規雇用者は長時間労働を強いられる状況が続いている。

次に対象となる地域をみると、IR法では複合観光施設をカジノ及び会議場、レクリエーション施設、展示施設、宿泊施設等が一体となっている施設としている。国会審議をみてもシンガポールのような都市型施設を中心に考えているようだ。一方リゾート法では、良好な自然条件を有する土地を含む相当規模の地域としており、産業や人口の集積の程度が著しく高い地域は最初から排除している。当初はフランスのラングドック・ルシヨンや米国のアスペン等を参考にした国民的リゾートの開発を目指していた。

一方、2つの法律で似た点もある。それは、整備する区域は地方自治体が構想を作成して申請し国が認定する、いわゆる「手を挙げた」自治体から選定する方式が考えられている点である。この方式は多くの地域振興法でとられていて、地方の自主性が尊重されるというメリットがある。しかし、他方、全国的な適正配置という視点に欠けるという問題がある。リゾート法も当初は国内に数箇所の国民的リゾートが必要という議論がなされていたが、多くの地方自治体から申請が出て、結局40を超える道府県がリゾート地域として認定される結果となってしまった。手を挙げる方式では、横並び意識や不戦敗を避けようとする自治体が楽観的な需要予測の下で似たような計画を作成して結局共倒れになる恐れが大きい。一方、政府も認定基準によって数を絞り込むのには困難が伴う。また、「汗をかいた」地域には応えようとする政治力学も働きのちだ。

カジノ施設はIR法でも様々な運営上の規制を加えており、たとえ「黒い猫」でもしっかり管理すれば認められる、という考え方に立っているようだ。公営ギャンブル同様に賭博罪に対し違法性を阻却するに足る理由として考えられるのは、カジノ施設の場合地域経済と財政への貢献ということになるのだろう。言うまでもないが、カジノ施設の導入により、日本としてはこれまで経験のない非可逆的な過程に入ることとなる。多方面からの十二分な審議検討が必要だ。

# 「6度目の3.11」 今一度、防災減災に向けた対応を

まもなく東日本大震災から6年となる。ほんの少し前のことのようにだが、気づけば長い時間が経過した。

毎年の3月11日前後を除けば、被災地の状況はメディアで扱われることも少なくなってきたが、今も12万7千人の方々が避難生活を送っていることを忘れてはなるまい。

連合総研が実施している勤労者短観では、東日本大震災発生後、2011年10月、2012年4月、2015年10月の3回にわたって「あなたが属する人間関係や団体を自分にとって大切と感じているかどうか」、「震災以降の行動変化」「震災以降の勤務先・職場における取り組み」等々について、勤労者の意識と行動の変化について調査を行っている。

その調査結果をふまえ、6度目となる3月11日を前に、今一度、東日本大震災を体験したことで勤労者の意識にどのような変化が生じたのかをみてみたい。

「自分が属する人間関係・団体を大切に感じるかどうか」では、震災発生7か月後の調査では、どの人間関係・団体についても、震災前より震災直後の方が「大切に感じている」とする割合が高い。特に「地域(地縁関係・町会・自治会・学校区等)のつながり」、「日本社会」、「住んでいる地域の自治体」などは極めて高く、社会的なつながりに関する意識の高まりが顕著であったことがわかる。一方、震災発生後約4年を経過した調査では、いずれも「大切に感じている」の割合が減少した。

もっとも震災7か月後の調査において「大切に感じている」の割合が震災後で大きく高まった「地域のつながり」、「住んでいる地域の自治体」、「日本社会」については、4年後調査時点でも震災前の割合よりも高い水準を維持していた。震災発生から約4年を経過する中で、被災によって高まった人間関係に関する意識の風化が進んでいることは否めないと思われる。一方、地域、自治体、社会といった社会的なつながりの必要性については、震災後数年を経過した今日においても一定程度に浸透しているといえるだろう。健全な社会を維持していくためにも、極めて重要なテーマだ。各主体における継続した啓発行動等が期待される。

「震災後行ったことはあるが今は行っていない行動」をみてみると、「募金やボランティア活動」が最も多かった。震災後7か月時点の調査では、「募金・ボランティア活動」は、半数近くの回答者が実施していたものの、4年後では約5%まで減少した。これは募金活動やボランティア活動が一定程度収束してきているための結

果といえるだろう。一方で現在でもボランティア活動や毎年の定期大会を被災地で継続して実施している労働組合もある。まだまだ復興は途上にあり、こうした地道な努力は重要だ。

一方、残念なことに避難生活者に対する不当な対応が報道されている。風評被害の状況について「原発周辺製品の買い控え」をみると、6割近くが「震災後行っていない」としていた。多くは風評に惑わされていないと思われるが、4年後調査でも約1割の回答者が買い控えを継続している。風評被害は依然として解消されていない。今後も継続した取り組みが必要だ。

東日本大震災を契機として、「勤め先・職場において、地震や電力不足などに対応するため、どのような取り組みが行われたか」、「また現在はどのようになっているか」についてみてみた。すると職場における対応のうち、「実施していない」と「震災後新たな対応や既存の対応の強化・見直しが行われたが、現在はやめてしまった」の二つをあわせると「震災を想定した避難訓練」、「オフィス備品の転倒・落下防止等の措置」等が4割超で実施されていなかった。

また、「震災時の業務継続のための計画策定」、「節電のための省エネ製品の購入」、「緊急時の連絡体制の整備」、「防災用品の備蓄」についても4割近くで実施されていない。けっして低くない割合で勤労者の生命や安全を確保するための対応がなされていない職場が存在している。震災の教訓を糧に防災減災に向けた強い取り組みが必要だろう。

防災に関して、震災以後の職場における取り組みのうち「今後より重要になると思うもの」をみると、「緊急時の連絡体制の整備」、「防災用品の備蓄」が3割超。「震災を想定した避難訓練」、「オフィス備品の転倒・落下防止等の措置」が2割超となっていた。

「勤労者が考える今後より重要になるとの回答」と「現在職場で行われていない対応に関する回答」から考察すれば「緊急時の連絡体制の整備」、「防災用品の備蓄」、「震災を想定した避難訓練」、「オフィス備品の転倒・落下防止等の措置」などは、防災対応を万全なものとするとともに、勤労者の不安を解消するためにも積極的かつ早急に取り組むべき課題といえる。

「6度目の3.11」が来る。今一度、家庭や職場における防災減災に向けた備えを確認しなければなるまい。

(杉山豊治 主任研究員)

# 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。

特集

長時間労働による過労死・メンタルヘルス疾患を防ぐために

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」のひとりで済ませている。

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社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

仕事量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が実現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

# 電通女性過労死事件が提起したもの

川人 博 (弁護士)  
蟹江鬼太郎 (弁護士)

## 第1 はじめに

昨年秋以降、働く者のいのちと健康をめぐる社会の関心が急速に高まり、かつてなく長時間労働規制をめぐる法令改正の議論が活発になっている。

本稿では、このような世論喚起をもたらす契機となった電通女性社員過労死事件の教訓を述べ、職場改善に関する問題提起を行う。

## 第2 電通新入女性社員過労死事件の概要

(1) 被災者高橋まつりさん(当時24歳)、平成27年3月に東京大学文学部を卒業し、株式会社電通に入社したが、同年12月25日に自死した。

被災者は、同年4月1日に入社後、新入社員研修を経て、同年6月1日からダイレクトマーケティング・ビジネス局(「DMB局」)、デジタル・アカウント部に配属された。同部は、デジタル広告(インターネット広告)を担当する部署であった。

同年6月1日の配属後に、被災者が命じられた業務は、自動車火災保険のデジタル広告業務であった。具体的な業務内容としては、インターネット広告につき、①月曜日にあがってくる細々した各種データ(検索順位、表示回

数、クリック回数、クリック率、成約回数、成約率など)を分析し、②翌週に向けた改善点等についての週次レポートを作成し、③水曜日の定例会においてクライアントに対して週次レポートに基づいて改善点等を提案し、④クライアントとの協議で決定された改善事項を実行(広告発注等を行う)し、⑤再度月曜日にあがってくるデータの集計・確認・分析を行う(前週に改善した事項がどのような成果に結びついたのか等を分析する)、というもので、この一連の作業を1週間単位で毎週繰り返さなければならないものであった。

しかも、新入社員である被災者にとって、①～④各段階で、満足な資料が作成できるわけではなく、常に先輩等の上位者への提出・確認・フィードバックを得る必要があり、時間的に極めてタイトな業務であった。

(2) 同年10月1日、被災者は、試用期間を経て、本採用となった。これに伴い、被災者は、上記自動車保険のデジタル広告業務に加えて、FX証券のデジタル広告案件の担当も命じられることとなった。主な業務内容は、上記自動車火災保険のデジタル広告業務と概ね同様であり、①データの確認・分析、②週次レポートの作成、③クライアントへの改善点等の提



案、④改善事項の実行、⑤翌週の再度のデータの確認・分析、といったものであった。

さらに、被災者が命じられた業務として、特徴的なものが、懇親会等の幹事業務である。会社では、局毎の会合を「局会」、部毎の会合を「部会」と呼び、これら会社内の会合についての幹事や幹事補佐を被災者ら新入社員に担当させていた。局会や部会は、プレゼンテーションや接待の企画・立案・実行を実践する重要な訓練の場として位置づけられ、事前の詳細にわたる準備、当日の滞りのない進行が求められ、事後には先輩社員から事細かなチェック及び改善点の指摘を受けることとなっていた。

例えば、同年12月18日（死亡約1週間前）に開催された部会においては、被災者は、「1次会・2次会の店の決定・予約」、「宴会中のコンテンツの企画・決定」、「パワーポイントの作成」、「当日の宴会の司会・進行」、「2次会への誘導」、「解散後のタクシーの手配」等を担当した。

被災者は、日常業務で時間的余裕が無く、十分な準備、司会・進行を行うことが出来ず、当日の3次会において上司から、「乾杯の発声者も決めていない」、「花束贈呈もスムーズに行っていない」、「2次会の店が遠方であった」などと叱責された。さらに、同日夜には上司は、被災者に対して、週明けにはメールで改善すべきポイントをレポートにして提出するように指示まで行っている。

(3) さらに、被災者がTwitterに残した「つぶやき」によれば、被災者の上司は、被災者に対して、以下のパワハラ・セクハラ的な言動を行っていた。

「君の残業時間の20時間は会社にとって無駄」、「会議中に眠そうな顔をするのは管理ができていない」、「髪ボサボサ、目が充血したまま出勤するな」、

「今の業務量で辛いのはキャパがなさ過ぎる」、「女子力がない」。

被災者は、このような上司の言動を受けることで、精神的に一層追い詰められた。

(4) 被災者の具体的労働時間は、当職ら代理人弁護士が、「入退館記録」などをもとに算定したところ、うつ病を発病したと推定される11月上旬前の1ヶ月間（10月9日～11月7日）で時間外労働130時間56分である。電通では、従業員が社屋への入退館時に、フラッパーゲートに社員証（IDカード）をタッチすることによって、その時刻が残されるシステムとなっていた。被災者の遺族が平成28年4月に三田労基署に労災申請し、同年9月30日付で業務上の死亡（労災）と認定されたが、三田労基署が認定した時間外労働は、10月9日～11月7日で、106時間50分となっている。

なお、電通労使間の36協定の上限時間は、所定外70時間とされていたが、被災者が申告した時間外労働・休日労働時間は、平成27年10月は69.9時間、同年11月は69.5時間、同年12月は69.8時間であり、36協定の上限時間ギリギリの申告となっていた。当職らは、関係証拠を分析し、上司が被災者に対して、過少申告を行うように指示をしていたと判断している。

(5) 被災者のSNS等には、「土日も出勤しなければならないことがまた決定し、本気で死んでしまいたい」（11月5日）などの自殺念慮のメッセージ等が残されていた。これらから判断すると、被災者は同年11月7日頃には、うつ病（または適応障害等の精神疾患）を発病していたと考えられる。三田労基署も、「SNS等の内容」から、同年11月上旬頃から睡眠障害、抑うつ気分、興味と喜びの喪失、易疲労感、希死念慮等の諸症状が顕著に出現したのものとして、同年11月上旬頃F32のうつ病エ

ピソードを発病したものと認定している。11月12日には、「これが続いたら死にたいな・・・」と思いはじめて、道歩いてる時に死ぬのに適してそうな歩道橋を探しがちになっているのに気づいて今こういう形になっています。」との被災者の言葉が残されている。

### 第3 電通事件の教訓と再発防止へのとりくみ

(1) 1991年8月、電通男性社員大嶋一郎さん(当時24歳)が入社2年目に死亡した原因は、3日に一度は徹夜という「常軌を逸した」(東京地裁判決の表現)長時間労働による過労、ならびに上司によるパワハラが原因であった。下級審判決にとどまらず、最終的に最高裁判決(2000年3月24日)によって企業の責任が明確にされ、その後、会社が遺族に謝罪し、再発防止にとりくむことを約束して、訴訟上の和解が成立した(最高裁以降川人が遺族代理人を務めた)。そして、電通は、現在の本社建物に移転した後に、フラッパーゲート記録で従業員の入退館時刻を管理し、労働時間短縮・健康管理にとりくんでいる旨をメディアを通じて広報した。

にもかかわらず、最高裁判決から15年経過した年に、高橋まつりさんが、前記事件と全く同じような原因で死亡に至ったことは、実に深刻な事態と言わざるを得ない。

電通における犠牲者は、この2人とどまらず、いま報道されているだけでも、さらに1人の死亡(2013年)につき労災認定(昨年)されており、加えて、過労死の疑いの強い在職中死亡は、これら3名以外にも発生している。

高橋まつりさんの死は、まさに起こるべくして起きたものと言わざるを得ない。会社経営者の責任、管理者の責任は、極めて重大である。と同時に、かかる異常な職場の状態を放置していたことにつき、行政当局も、深く反省

しなければならない。

(2) 高橋まつりさんの死は、ついに、石井社長の引責辞任(平成28年12月28日発表)という事態にまで至った。そして、労基法違反に関して労働局による捜査と迅速な書類送検等も行われ、労働行政もかつてない対応を行うに至っている。

本年1月20日には、会社と遺族との間で合意書が締結され、そこで、会社側が、冒頭につきのとおり表明した(甲とは電通を指す)。

「前途有為な若者である故高橋まつり氏が、希望を持って甲に入社したにもかかわらず、過重な労働による過労・ストレスが原因で自ら命を絶つという事態が生じたことにつき、甲は深く謝罪すると共に、今後の再発防止を含めたあらゆる面における改善を行う決意を表明する。」

そして、会社は、再発防止に向けて18項目にわたる具体的な措置(長時間労働の削減、ハラスメント防止、健康管理対策等)を講じることを約束し、すでに一部実施されている。

たとえば、

「抜本的な再発防止策を策定するまで当面の間、原則として午後10時乃至翌午前5時の深夜時間帯は全館消灯とし、社員には深夜時間に至る前に帰宅するよう促すものとし、これを補うための同時間帯における社員の自宅や社屋外における持ち帰り残業についても原則として禁止する。」

「従業員の実労働時間を、正確かつ適正に記録し、実労働時間と異なる時間が就業時間として記録されないよう徹底し、従業員のフラッパーゲート通過記録を、速やかに上司、人事担当者、安全衛生部門担当者が把握すること。」

「部や局の各種研修、懇親会、反省会等の準備および出席などの名目で実質的に業務とみなされるものによって過重負荷が発生しない

ように、徹底すること。』

「新入社員を含む従業員全員に対して、1年に1回以上定期的にメンタルヘルスに関する定期健康診断等を実施する。さらに新入社員については入社後1年以内にもう1度追加して実施する。」

「ハラスメントの予防については、現在実施している以下の対策の趣旨・内容が十分に理解され、相談内容の記録化、共有方法について改めて適切な運用がなされるよう、社員に対する周知啓発に努めることとし、同予防施策については今後とも継続的に運用する。

- ・全社員向けの社内イントラによるハラスメント防止のための啓発文書の周知徹底
- ・新任マネジメント職・中途採用者に対する研修の実施
- ・新入社員に対する相談窓口の周知、ハラスメント対処に関する研修の実施
- ・新入社員入社前のリーダー・サブリーダー職に対する研修の実施
- ・「ストップ・ハラスメント」ガイドブックによるハラスメント防止に関する周知啓発
- ・出向者・契約社員・事務スタッフに対する周知啓発
- ・ハラスメント相談窓口の利用に関する周知徹底
- ・個別局やグループ会社における社内研修の開催」

「今後、長時間労働や深夜労働を削減するための業務の進め方や受注方法に関しては「社内提言チーム」を発足させ、働き方の変革に関する意見を集約した上で、具体的対応策を策定する。」

さらに、遺族代理人が講師を務め、遺族本人も発言する研修会（役員や管理職対象）の開催を約束し、かつ、再発防止措置の実施状況の報告を毎年遺族側に行うことも約束した。

これらの合意内容は、これまでの過労死事件には類を見ない内容も含んでおり、会社が

真摯にこの内容を実行していくことを求める次第である。

#### 第4 過労死や過労性疾患をなくするための対策について

メンタルヘルス対策を充実させていくためには、なによりも、一次予防が決定的に重要である。すなわち、心身の健康を損なった人に対する健康管理対策ではなく、従業員が心身の健康を損なわないように何をすればよいかの対策こそが最大の課題である。具体的には、労働環境の改善が決定的に重要であり、長時間労働・深夜労働等の過重労働をなくすこと、パワハラ・セクハラなどのハラスメントを職場からなくすためのとりくみである。

心身の健康が損なわれてしまった労働者に対する対策は、極めて難しく、専門家が入っても容易には解決策は見いだせない。もちろん、そのような疾病に罹患した人々に対する対策は、真摯に講じなければならないが、メンタルヘルス対策の鍵は、健康破壊を発生させないこと、すなわち、予防にある。

使用者も労働組合も、この原則を忘れることなく、健康的な職場づくりに力を尽くしていただきたい。

# ワーク・ライフ・バランスに必要なこと

武石 恵美子

(法政大学キャリアデザイン学部教授)

## 1. ダイバーシティ推進とワーク・ライフ・バランス

働く人の中には、仕事と生活の調和がとれずにやむなく離職する人がいる。離職にはいたらなくても、硬直的な働き方の下で十分に能力発揮ができない人もいる。標準的な働き方に合わせられないのであれば、そういう人材は第一線から外れてもやむを得ないと考えられ、標準的な働き方ができることが組織から求められてきた。しかし、組織にとって扱いやすい人だけで構成される同質性の高い組織では、社会の多様なニーズに対応できないという課題認識が高まってきている。多くの企業で、「ダイバーシティ=人材の多様性」を活かし、それを企業の価値に高めていこうとする「ダイバーシティ経営」が注目されている。

この人材戦略の下で、ワーク・ライフ・バランス（以下「WLB」）施策はより重要性を増してきた。育児をしている女性が困っているから、残業が増えて従業員のモチベーションが下がっているから、だからWLB施策が重要と、様々な施策対応がなされてきても、結局それは対処療法でしかない。「何のためにしているのか」が明確にならないと、たとえば残業削減そのものが目的化していき、取組は形骸化する。「WLB=仕事と生活の調和」は人材戦略の「目的」ではなく、組織が必要な人材を確保

し活性化させるための「手段」と位置づけるのが正しい。したがって、WLBを進める際には、その先にある人材戦略を明確にする必要がある。

## 2. 労働時間の問題

仕事と生活のバランスを図る上での大きな問題が、労働時間の長さや硬直性である。

国際的に見て、日本の、特に男性の労働時間が長いことは周知のことである。欧米の先進国でも、経営層や一部の専門職で労働時間の長い労働者が存在するが、日本では長時間労働者の裾野が広い点に特徴がある。平たく言えば「みんなで一緒に長い時間働く」構造である。長時間労働のすべてが是正の対象ということではない。さまざまな事情で労働時間が長くなることはやむを得ない。しかし、長時間労働を前提にした仕事管理、職場管理は早急に是正が必要である。

働き方のもう一つの問題は、フレキシビリティ（柔軟性）が極めて低いことである。欧州のWLBの議論は、働き方のフレキシビリティをいかに高められるか、という点に重点が置かれてきた。個々の従業員の事情やライフスタイルの多様性を、働き方においても受け入れなければダイバーシティ経営は実現できないと考えられているからである。一方で日本では、

働き方の柔軟性への取組はなかなか進まない。フレックスタイム制度や在宅勤務制度など、時間・場所の柔軟性を高める制度導入率は低い。企業の硬直的な制度に従業員側が合わせていくことが求められ、そこから外れることが許容されにくい。フレックスタイム制を導入しても、「遅く入社してもよい制度」と受け止められて、業務効率向上につながらずに制度を廃止した企業の事例もある。

### 3. 女性の活躍推進への対応

具体的な課題と重ねながら、これらの問題を考えていきたい。WLBの重要な背景の一つが、女性の能力発揮を進めるという政策への対応である。

近年、採用者数に占める女性の割合が高まり、同時に女性の定着も進み、長期勤続を前提にした女性の能力発揮策が、あらためて重要性を増している。ところが、女性が定着しているのに、職域が広がらない、管理職に登用されない、そもそも女性が異動や昇進を希望しない、という状況が問題になっている。その背景には、女性の活躍につながる「パイプライン」が詰まっていることが考えられる。

配置や昇進における男女の現状には差がみられるのが一般的だが、それは、職場全体で長時間労働が恒常化しており、長時間働くなどの「頑張り」が認められないと評価されない、そもそもそこまでして昇進したい女性は少ない、など、女性が置かれた状況が能力発揮やキャリア形成を阻害する状況にあるからである。現実には仕事以外の責任を男性以上に担っている女性は、働き方の問題により職場の中で本流から外れてしまいがちであった。したがって、女性の活躍推進にあたって、労働時間などの働き方の是正が喫緊の課題になる。

とりわけ、女性は出産や育児のライフイベントとの兼ね合いが問題になる。子育ての時期は職場として配慮が必要であるから、と責任の軽い仕事や外部との折衝が少ない仕事に変

えるなど、子育て責任への「一方的な配慮」がなされることが少なくない。しかし、これによって子育て中の女性の仕事への意欲が低下し、その後のキャリアに影響が出てしまうケースがあることに注意すべきである。高い能力を持つ人材には、それに見合った仕事を任せる、そのために何か工夫できることはないか、ということから職場運営を進めることが重要である。そのためには、個々人の状況を丁寧に把握し、仕事の質を低下させずに能力を発揮するために職場でできる働き方の改革を進めることを前提にして、女性本人に期待することなどについて、職場の中で上司が丁寧にコミュニケーションをとることが求められる。

### 4. 介護責任と働き方

もう一つ、今後急増する介護問題の観点から考えてみたい。

介護への対応は、対象者の性別や年齢層を含めて育児の場合と異なる点が多い。前もって時期を予定することが難しいために緊急の対応に迫られ、介護が始まるといつまで続くのか、状況がどのように変化するのか予測がつかないという不透明さが、職場の人事管理面での対応を難しくする。介護の平均期間は4年程度と長く、要介護者の状態によってこの期間は異なり、また介護者の対応が求められる場面も多様である。さらに、要介護者が介護者と離れて暮らす遠距離介護のケースもあるなど、個々に多様な事情を抱えていることへの対応も求められる。

介護が必要な期間のすべて仕事を休んで対応しようとすれば、要介護状態の多様性から長期間の休業可能期間を設定することが必要になるが、いつ介護が終わるのかわからない状況に対して、休業制度で対応することは現実的ではない。また今後は、介護責任を担う従業員が職場の中に複数出てくる可能性が高く、このことを念頭に置いて、支援のあり方を考えることも必要である。

介護責任を担う従業員に対応する際には、仕事と介護の「両立」を支援する、つまり日常的に仕事を続けながら介護もできるようにすることをいかに支援するか、という視点が重要になる。親族がある日突然要介護の状態になった時に、介護のための体制を整える上では、一定の休業期間が必要である。しかし、従業員本人が自分で介護をすることを前提にして、職場で何ができるのかを考えても、そこには自ずと限界がある。自身がすべての介護を引き受けるのではなく、外部の介護サービスの資源などを活用しながら仕事を継続して、仕事の責任を果たしつつ一定の介護責任を担えるような支援策のあり方を検討することが現実的な対応となる。そのためには、職場で介護のことが相談できるような体制・雰囲気を作ることが不可欠で、その上で、介護負担の状況を職場で共有して、職場の体制を整え、業務運営を工夫することになる。

2016年に介護休業制度について大幅な法改正が行われ、2017年1月から改正法が施行された。改正法の内容は次のとおりである。

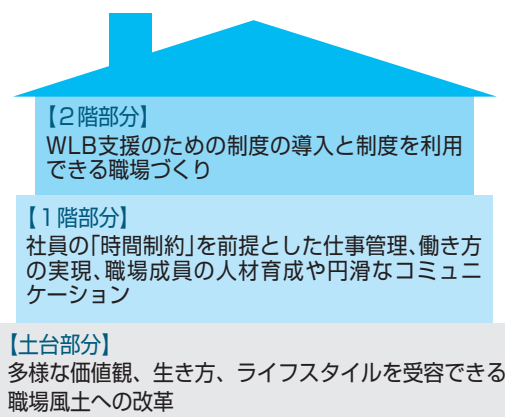
介護休業の93日を3回まで分割取得することができ、これによって、状況に応じた介護体制の整備や集中的な対応が可能になる。一方で、介護が必要な期間を通じて利用できる制度としては、以前は年間5日の介護休暇のみだったが、この他に、時間外労働の免除が加わった。また、3年を上限に、勤務時間の短縮やフレックスタイム制度など柔軟な働き方の制度を最低1つ提供すること(選択的措置義務)などが盛り込まれた。従来は、休業制度と合わせて93日を上限としていたが、休業制度とは別に柔軟な働き方が3年間利用できるようになったことは大きな前進である。法改正にあたって、93日の介護休業期間を延長し休んで介護をする仕組みを選択するのではなく、柔軟な働き方を大幅に拡充して働きながらの介護を支援するという観点から制度整備がなされたことがポイントである。

今後、介護責任を担う従業員が増えると、職場の中に多様な働き方をする人材が混在し、そのような組織をマネジメントすることが必要になってくるということを理解しなくてはならない。

## 5. 組織全体で進める働き方改革

図1に示したのは、組織が行うWLB支援の構造である。つまり、家の構造にたとえるなら、子育てや介護のための休業制度などWLBを支援するための制度対応は「2階部分」といえる。それを支える、「1階部分」には職場の働き方や業務分担・コミュニケーションのあり方など職場の状況があり、そうした職場の状況を生み出す組織の風土・文化ともいえるのが「土台部分」になる。WLB支援は、この3層構造で考えることが重要である。

図1 WLB支援の3つの取り組み



出所：佐藤博樹・武石恵美子『職場のワーク・ライフ・バランス』（日本経済新聞社）より

制度が整備されている組織はWLB支援を熱心に行っているように思われるが、1階部分、土台部分が脆弱であると、制度の利用適用から外れたとたんに仕事と生活の調和が図れないという問題に直面し、それはモチベーションの低下や離職等を招き、職場全体の問題となっていく。

また、働き方改革を進めずに制度実施のみを充実させると、各種制度の効果的な活用が期待できなくなるという問題も生じかねない。子育てや介護など仕事面で制約条件が生じた

場合、制度を利用して働き方を変更しないと仕事が続けられなくなり、制度への依存が高まる。そもそもWLB支援制度は、必要な範囲で効果的に使われることを前提に設計されており、すべての従業員が必要以上に制度を使い続けることは問題である。ところが職場の働き方がハードな状況にあると、制約のある従業員は制度をフルに利用せざるを得なくなり、想定以上に制度利用が増える、制度利用限度まで利用期間が長期化していく、ということにもつながってしまう。また、そのような状況下で制度を利用した従業員は、他の従業員と実質的な働き方の違いが大きくなるために、任される業務や責任の範囲が大きく制限され、制度利用がキャリアに悪影響を及ぼすという悪循環になっていく。

したがって重要なことは、すべての従業員が仕事とそれ以外の生活に満足感をもって働くことができ、育児・介護など何か事情が生じたときでも働き方を大きく変更せずにその責任を果たすことができるようにすることである。

これまでの従業員のモデルは、まずは仕事に時間もエネルギーも投入でき、仕事の都合を優先できる従業員であったといえる。しかし、このような個人は確実に減少している。働き方改革とは、組織が望ましいと考える従業員のモデルを修正し、新しいモデルに合った働き方を検討することであり、時間制約のないこれまでの従業員モデルから、時間制約がある従業員をベースにした仕事管理、時間管理に転換することが求められている。

そのために重要なのが、職場の管理者である。いつ・どこで・どのように働くかということは、職場の状況に応じて柔軟に対応するのが最も効果的である。このため、職場の管理職が仕事の配分を工夫し適切な業務管理を行うことによって、従業員の柔軟な働き方が実現し、職場の生産性も上昇すると考えられている。欧米の企業では、管理職に対して、柔軟

な働き方を進めるための職場管理についての研修やワークショップなどを積極的に展開し、それによって職場の働き方改革を着実に推進させようとする企業が増えている。日本でも、最近では「イクボス」が注目されるようになってきている。「イクボス」といいながらも、その内容は、育児にとどまらず、部下のWLBに配慮することができ、自身のWLBについての意識も高い管理職としてとらえられている。

もう1つ考えるべきことは、個々人のWLBへの主体的な意識付けである。日本の職場で働き方改革を含むWLBを進めようとする、現場のマネジャーのみならず、一般従業員からも反発を受けるケースが少なくない。そこで出てくるのが、「仕事以外にやりたいことはないので、今の働き方に何も問題はない」という意見である。欧米のWLBの取組では働く人からの抵抗が少ないのと比べると、大きな相違点である。仕事こそが第一という時期はあるにせよ、仕事人生のすべての期間において仕事だけを優先することは考えにくいし、それでは新しい知識を吸収したり人的なネットワークを作る時間もなくなってしまう。ライフステージに応じて、こうした状況が変化していくのが普通であり、働き方改革は職場で共有すべき課題であることへの理解が必要である。

WLBを自分のこととしてとらえ、自身にとっての最適なバランスを考えながら、仕事を効率的にこなすことが、働く個人に求められる。WLBが福祉施策ではなく、「戦略」の手段というのはこのためであり、個人にとって優しいだけの施策ではないことを明確にすべきである。労働組合には、企業への制度要求と併せて、労働者が自身のWLBを主体的に考えることへの支援も求められている。

# 勤務間インターバルの確保に向けた環境整備に向けて

春川 徹

(KDDI労働組合 事務局長)

## はじめに

KDDI労働組合は、2015春季生活闘争(以下、春闘)において11時間の勤務間インターバル制度の導入を要求し、KDDI株式会社およびグループ会社で携帯電話基地局等の通信設備施工管理などを主業とするKDDIエンジニアリング株式会社にて、管理職も含めた全ての従業員に対して本制度を導入するに至り、2015年7月よりスタートした。

勤務間インターバルは、勤務終了後から次の勤務開始の間の休息時間を確保することであり、これによって連続する長時間労働に歯止めをかけ、健康の維持・確保を目的とするものである。

本制度の導入における背景や考え方、春闘要求時の経過、本制度がもたらす効果や課題、今後の取り組みについて下述する。

## 勤務間インターバルの導入背景と経過 産別運動として導入を推進

勤務間インターバルの制度導入に至るまでの背景と経過は次のとおりである。

情報通信産業は、携帯電話や固定電話、インターネットなどの通信サービスを24時間365日休まず提供するために、常時設備運用や保守、障害発生時の緊急対応等に対処する当該部門には交代勤務制が導入されている。

KDDI株式会社(2000年10月にDDI、KDD、IDOが合併して発足)の前身会社であるKDD(国際電信電話)では、この通信インフラ対

応などの交代勤務に従事する社員については、勤務シフトとして勤務と次の勤務の間の時間を7時間以上空けるという勤務ルールを協約化してきており、勤務毎の休息時間の確保という観点では、20数年前からルール化してきた背景がある。

また、KDDI労働組合が加盟する産業別労働組合である情報産業労働組合連合会(以下、情報労連)は、2006年に産別運動の方向性と様々な政策に対する基本スタンスとして「情報労連21世紀デザイン」を策定し、その実現に向けて取り組んできた。この「情報労連21世紀デザイン」では、総合労働政策の一つとして、個人個人の自立・自律的な生き方の充実を可能とする条件整備を「時間主権の確立」と位置づけ、誰もが労働時間を見直すとともに仕事と生活の両立を果たし、市民社会との協力や協働に費やせる自由時間の創出を掲げている。以降、情報労連はこの「時間主権の確立」の促進に向け、様々な取り組みを継続してきた。

そして、情報労連は、2009春闘方針に長時間労働の抑制に向けた取り組み強化として、労働者の健康確保とワークライフバランスの実現を目的に勤務間インターバル導入に関する労使間論議の促進を掲げ、産別運動として本制度導入を推進した。

その結果、情報労連傘下の13交渉単位の労働組合で制度導入に至った経緯がある。一方、KDDI労働組合としても、情報労連の掲げる



「時間主権の確立」に向けて、長時間労働の削減とワークライフバランスの実現、そして安全衛生・健康の確保に資する取り組みを一層強化してきたが、この間、労使間において明確な勤務間インターバルの制度化には至らなかった。

## 2012年10月 裁量労働制に勤務間インターバルを導入

産別運動の方針を踏まえて加盟組合がそれぞれの取り組みを進めてきたなかで、2012年10月にKDDIでは裁量労働制の導入を行うこととなった。そして、この際に裁量労働従事者に対して勤務間インターバルを適用することを労使交渉によって決定した。

裁量労働制の導入是非について労使協議を進めていくなかで、労組としては、一般的に裁量労働は、自律的に働くことが可能にはなるものの、一方では労働時間を個人毎の裁量に委ねることとなるため、結果的に長時間労働を助長し、安全衛生・健康リスクが高まることを強く主張した。そして、そのリスク回避をする考えから、裁量労働において勤務間インターバルを確保し、明確な休息時間を付与することを労使合意した。

具体的には、KDDIの1日あたりの所定労働時間は7.5時間、36協定上の時間外労働上限は6時間であることから、1日の労働時間が最長13.5時間に達した場合は、裁量労働であっても次の勤務まで8時間以上を空けるものである。

なお、導入した裁量労働制は、コンテンツ開発や商品開発、システム技術者などを対象とする「専門業務型」と経営企画や営業企画などの企画職系の社員を対象とする「企画業務型」の双方である。

このように交代勤務や裁量労働という特定の勤務形態を対象に、一定の休息時間の確保を制度化してきたものの、全社的な長時間労働の削減には至っておらず、引き続き労使間の最も重要な課題として取り組むべく、2014春闘において、労働安全衛生の観点から長時間労働に対する心身の安全配慮の検討を要求し、組合員の働きやすい環境整備について労使合意を図り、法定安全衛生委員会の活性化

など取り組みを強化してきた。また、メンタル不全の未然防止を目的に労組独自でセルフケア等の取り組みも併せて行ってきた。以降、これらの取り組みを進めていくなかで、労働時間に関する職場実態の詳細調査や組合員の生活実感、休息を含めたライフスタイルなどの調査を労組独自に進めながら、全ての勤務形態における勤務間インターバル制度の必要性について、あらためて労組執行部内で具体的に検討を始めた。

そして、2015春闘において、組合員の健康と安全の確保を目的に休息時間を明確にした働き方の実現として、11時間の勤務間インターバルの導入を要求として掲げた。

## 2015春闘－11時間の勤務間インターバルの導入に向けて

勤務間インターバル導入を2015春闘の具体的な要求として掲げるに至った労組執行部の考え方や経緯は次のとおりである。

それは原点に立ち返り、「なぜ、勤務間インターバルが必要なのか」といった至極シンプルな問いを掘り下げることから検討を始めた。

長時間労働の是正と健康確保は労使の最も重要な課題であることは明確であり、そのために長時間労働の防止と抑制を行うことは、労使の責務であることも明白である。そして、従来から時間外労働に対しては36協定の順守と事前協議の対応徹底、職場巡回やノー残業デーの設定、ワークライフバランスの啓発活動などを実施し、現在もなお、これらの取り組みを進めているところであるが、勤務間インターバルの必要性について、自問自答を繰り返していくなかで、これら従来からの対応は、まさしく時間外労働・長時間労働を前提とする対処であることにあらためて終着した。

36協定は、本来、労働時間に関する例外的措置でしかないにもかかわらず、職場では、誰もが時間外労働が当たり前との意識が蔓延し、肯定化している実態であった。そして、心身の疲労回復や健康のためには休息時間が大切であるとの労使共通の認識があるにもかかわらず、この時間外労働を前提とする労使の対応が、まさに「長時間労働防止のパラドックス」となっており、このパラドックスによって、

結果的に「休息時間を確保する」といった視点に誰もが意識が向かず、勤務間インターバルの制度化を必要としない状況を生み出している、との考えに至った。

このような考え方の経緯から、2015春闘に向けて労組執行部は自分たち自身の意識を転換し、取り組みを進めることを決意し、単に従来からの時間外労働・長時間労働を前提とする対処を強化するだけでなく、休息時間の確保を大前提とする明確な対応が必要との考えのもと、全ての組合員を対象とする11時間の勤務間インターバルの要求を掲げることとした。

一方、この要求立案時の組合員からの反応は、絶対的な休息時間の確保についての賛同はあったものの、11時間の勤務間インターバルでは、「業務がまわらない」「お客様に迷惑がかかる」「他部門との連携に支障が生じる」など、導入に対して慎重な意見が多数寄せられた。しかしながら、労組執行部としては、業務遂行をする上で最も重要なことは、健康且つ安全に従事することであり、そのためには心身の疲労回復のための十分な休息が必要であり、それがより高いパフォーマンス発揮に寄与することを組合員に対して説明し、理解を図った。

そして、2015春闘交渉の結果、就業規則上の休息時間は8時間、安全衛生規程上の健康配慮としての休息時間は11時間を規定化することとなった。

### 11時間の勤務間インターバルの労使交渉

春闘交渉では、すでに交代勤務や裁量労働において勤務間インターバルを導入済みであったことから、休息時間を確保するという考え方については労使間の認識は共有できていたものの、労組要求の「11時間」という時間設定について、交渉が集中した。そこで労組執行部は、独自に「11時間」の根拠や職場実態を示し交渉を進めた。

11時間の根拠の一つとしては、仕事以外の日常生活時間（平均）の確保である。具体的には総務省「社会生活基本調査-生活時間に関する結果（平成23年）」での第一次活動（食事・睡眠・身の回り用事）の週平均時間が、1

日あたり9時間54分、通勤時間が1時間10分で計11時間4分であること。

二つ目の根拠は、過労死ラインとされる時間外労働（月80時間以上）を1日あたりの時間外労働に割戻した時間と所定労働時間を合算した労働時間を1日あたりの上限値と捉えた場合、最低でも11時間の休息が必要であること。

そして、過去の組合員の勤務実態を独自に調査し、勤務終了から次の日の勤務開始までの時間を分析し、休息時間が11時間未満の組合員の实態を部門や業務毎に検証するとともに組合員からの慎重な意見にあった「お客様対応」や「業務上の支障」等の対応策についても交渉を進めた。

その結果、労使交渉の結論として、必ず守る最低ラインとして8時間の勤務間インターバルを就業規則に定め、安全衛生の観点から11時間の勤務間インターバルを安全衛生規程に定めることで妥結するに至った。

### 就業規則と安全衛生規程の勤務間インターバル

上述のとおり、KDDIの勤務間インターバルは、就業規則と安全衛生規程の双方に定めることとしたが、それぞれの時間の持つ意味は、次のとおりである。

就業規則では、組合員を対象に最低8時間の勤務間インターバル確保を義務付けるものであり、必ず確保しなければならない休息時間とした。例えば通信設備障害の緊急対応等により深夜業務を行った場合、翌日の勤務は所定始業時間にかかわらず最低8時間を空けてから勤務を開始することを定めている。

一方、安全衛生規程では、管理職も含めた全社員の健康管理上の指標として、安全衛生の観点から勤務間インターバル11時間の確保ができていないかを全てチェックし、当月内での確保状況に応じて個別に健康指導や問診、必要に応じて産業医面談などを実施することを規定化している。そして、11時間の勤務間インターバルの確保が困難な職場に対しては、その改善に向けて長時間労働の是正を行うこととしている。

このように各規程に定めた勤務間インターバル時間の意味合いと扱いは異なるものの、制

度化によって社員の休息時間の可視化が可能となったことで、これまでの労働時間を軸とした長時間労働の削減や是正の対応だけではなく、より社員の健康確保に視点をおいた対応が可能となった。特に後述した安全衛生管理として扱うことで、それぞれの職場に根付いた休息時間の確保に向けた推進が図れることとなった。

それは、従来から職場の安全衛生向上の取り組みとして実施している各事業場の法定安全衛生委員会で社員の休息時間を調査審議事項として扱うことによって、労使双方が事業場単位で社員の休息確保に向けた対応をすることが可能となり、これまで注力してきた長時間労働の削減への視点と休息時間確保への明確な視点をあわせ持った展開をすることができるためである。

### 導入後の課題と今後の展望

制度導入後1年半が経過し、導入効果や課題が見えてきた。

導入当初の想定のとおり、当然の如く休息時間の確保実態と時間外労働の実態は、相関している。全体的に休息時間が確保できているときは、相対的に時間外労働は減少しており、その逆のケースもある。また、休息時間と時間外労働に関する部門ごとの実態や事業展開に伴う業務の繁忙時期によって傾向が異なる実態が明確に見えてきている。

このことは制度導入に伴う可視化によるもので先述のとおり当初より想定していたことであるが、個々人の状況を詳細にみていくと、これまで休息時間が確保できていなかったケースが解消されていることが明確であることから、休息時間の確保については、一定の効果があるものと考えられる。また、全体の時間外労働(平均)については、最終集計前ではあるが、劇的に削減されている状況とは言い難いものの、長時間労働対象者数は、減少傾向にある。

このように休息時間の確保という点においては、可視化によって実態が明確になることで対処策を講じることが可能となっているものの、本制度がより機能するためには、働く者の意識が本質的に変わることが最も重要である。

それは、この制度の目的が、単に長時間労働の抑制といった視点だけではなく、安全衛生と健康の確保であるということ、全社員が十分に理解し、組合員・管理職ともに「しっかり休む」という意識変革をすることであり、これまでの残業を前提とする意識から、休息確保を前提とする仕事への意識に社員自らが転換をしていかなければならない。さらに休息時間の確保は、一方では労働時間の上限を明確にすることから、自らが休息時間の確保に向けた自己マネジメントを実践し、限られた時間の中でより効率的な働き方の実現に努める必要がある。

そして、労使が一体となって休息時間の確保に重きを置いた職場環境や雰囲気醸成することである。それは単に日々の勤務間インターバルの確保だけでなく、年次有給休暇の取得にも大きく関わる。職場では、個々が連携しながらチームワークで業務を遂行するケースが大半であるからこそ、互いの休息確保を尊重し、助け合いながら働くことができる環境整備が重要となってくる。これらの点について、KDDI労使で導入した勤務間インターバルは、各事業場の安全衛生委員会を通じて、労使で実態把握と改善に向けた取り組みを行い、職場環境の整備を進めているところであり、労組の担う役割はより大きい。

KDDI労使は勤務間インターバルを導入し、安全衛生の観点で社員の休息時間の確保に向けて労使一体となって取り組みを進めているところではあるが、長時間労働および総実労働時間の根本的な削減に向けては、これらの労使自治による自律的な取り組みと併せて実質的な労働時間上限の規制確立が重要と考えている。

KDDI労働組合は、引き続き、社員の健康確保と長時間労働の是正に向けて、知恵を絞りながら邁進する所存である。そして、これらの取り組みが実効性あるワークルールとして好事例となるよう努めていくとともに勤務間インターバルが一層浸透するよう労働運動を推進していく。

# 2016年度新規研究テーマ紹介

## 地方連合会・地域協議会の組織と活動に関する調査研究

(連合との共同研究)

### 1. 研究の概要

連合総研は、シリーズ研究「21世紀の日本の労働組合活動に関する調査研究」の研究テーマとして、「地域労働運動のルネサンスー地域に根ざした顔の見える労働運動」に関する調査研究委員会を2008年12月に設置して、当時のモデル地協のなかの10地協へのヒアリング調査を行い、「地域協議会の組織と活動の現状」として調査報告書(2010年4月)を発行している。

その後、2012年6月には全国260の新地協体制がスタートし、組織拡大、中小・地場組合支援、政策提言、政治活動など多くの地域活動を担っている。今回、あらためて「地域で顔の見える労働運動」を推進するための主体である地方連合会と地域協議会の組織と活動の実態を把握し、運動スタイルを抽出し類型化するとともに、今後の課題を明らかにする。そのため、全ての地方連合会・地域協議会に対するアンケート調査を実施し、活動実態や課題等について分析を行い、連合が取り組んでいる「1000万連合」、「働くことを軸とする安心社会」実現に向け、今後求められる地域活動の課題を整理する。

(研究期間：2016年10月～2017年9月)

### 2. 研究の方法と進め方

前回調査研究に続き中村圭介法政大学大学院教授を主査として、連合組織局、若手研究者の参加をえて委員会を設置し、調査アンケートの分析等をふまえて、課題の検討・整理を行う。

- (1) 研究委員会の設置と委員会における論議・検討
- (2) 先進的な取り組みに関する地域協議会の活動等のヒアリング

5 地方連合会(福岡、北海道、山形、埼玉、兵庫)及びその下の代表的地域協議会に対するヒアリング(実施済：2016年8月～10月)

全組織アンケート調査の分析をふまえ、必要に応じ、追加実施を検討する。

- (3) 全地方連合会及び地域協議会へのアンケート調査  
連合組織局を通じ、全地方連合会及び地域協議会に、組織と活動内容を中心としたアンケート調査を実施、活動スタイルの類型化を中心に分析する。

(アンケート配布・回収 2017年2～3月を予定)

### 3. 構成

主査	中村 圭介	法政大学大学院連帯社会インスティテュート教授
委員	前浦 穂高	JILPT 副主任研究員
	西村 純	JILPT 研究員
	宇田川浩一	連合 組織局 局長(組織拡大・組織対策局)
事務局	縫部 浩子	連合 組織局部長(組織拡大・組織対策局)
	小島 茂	連合総研副所長
	中村 善雄	連合総研主任研究員(主担当)
	前田 克歳	連合総研研究員
	柳 宏志	連合総研研究員
	前田 藍	連合総研研究員

## 「曖昧な雇用関係」の実態と課題に関する調査研究(連合との共同研究)

### 1. 研究の概要

就労実態は、使用従属関係(それに近い関係)であるにもかかわらず、「業務委託契約」(個人請負契約)などとして、労働関係法令上の使用者責任や社会・労働保険の負担を免れている「偽装雇用」と呼ばれる働き方が、近年、問題となっている。

さらに、クラウド・ソーシングなどインターネットを介して仕事を仲介するサービスが広がっているが、仕事を受注した者が保護されていないこと(料金支払い、物品購入の強制など)や、実態は雇用の仲介に近いが「仕事の仲介」であるとして適切な規制が及んでいない、などの問題が生じている。

なお、このような雇用関係について、ILOの整理では、「偽装された雇用関係」「曖昧な雇用関係」「三角雇用関係」の3つのタイプに分けられている。

労働基準法、労組法上の労働者性は、契約の形式ではなく就労実態を見て判断することとされているが、現在の法・制度のままでは、このように「曖昧な雇用関係」(雇用か委託、個人請負か不明確な契約関係など)で就労する人の保護は不十分であり、今後、このような就労(働き方)が増大する恐れがある。

そのため、「曖昧な雇用関係」の就労実態の把握、紛争等の課題整理を通じて、このような働き方の保護に向けた法的・制度的な課題を明確にする調査・研究を行う。

(研究期間：2016年10月～2017年9月)

## 2. 研究課題

現時点で想定される個人請負の就業者の課題としては、①賃金・労働条件、②社会保障（労働保険・社会保険の適用関係）、③団結活動など幅広い面での法的・制度的な保護が不十分であること等が考えられるが、先行研究や本研究会で行う予定の実態調査（アンケート調査）等を踏まえつつ、個人請負の就業者の実態と法的・制度的課題を明らかにし、改善策について提言としてまとめる。

## 3. 研究方法と進め方

### (1) アンケート調査を通じた実態と課題の把握

※アンケート調査はインターネットモニター調査とし、サンプル数は個人請負契約の労働者約1000～1500名程度を想定。

### (2) 先行研究やアンケート調査結果等を踏まえた法的・制度的課題の整理と課題解決に向けた提言

## 4. 構成

主 査：浜村 彰 法政大学法学部教授  
委 員：大木 栄一 玉川大学経営学部教授  
加藤 健志 労働調査協議会事務局長  
沼田 雅之 法政大学法学部教授  
橋本 陽子 学習院大学法学部教授  
村上 陽子 連合総合労働局長  
(50音順、敬称略)

オブザーバー：古賀 友晴 連合総合労働局労働法制対策局  
事務局：小島 茂 連合総研副所長  
黒田 啓太 連合総研主任研究員（主担当）  
尾原 知明 連合総研主任研究員  
柳 宏志 連合総研研究員  
前田 藍 連合総研研究員

## IoTやAIの普及と労働のあり方に関する調査研究

### 1. 研究の概要

今後、急速に進むIoT（Internet of Things モノのインターネット化）やAI（人工知能）の普及は、生産、サービス、生活のあり方をはじめ、就業構造や労働のあり方にも大きな影響を与える。

IoTやAI、ロボット等の飛躍的な進化により、定型労働に加え非定型労働においても機械への代替が進み、雇用の二極化や多くの職種での雇用減少が想定されている。それに伴い、日本が誇る「物づくり」現場、ホワイトカラー、大きな雇用のボリュームゾーンである医療・介護サービスをはじめ対人サービス分野での労働がどう変わるのか、労使関係への影響はどうなるのか等、検討すべき課題は多岐に及ぶ。

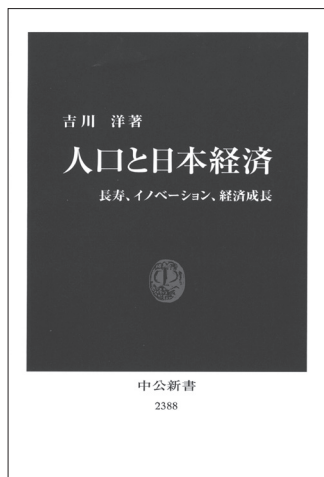
そのため、調査・研究にあつては、準備段階として、IoTやAIの普及による経済・社会、産業構造、就業構造、働き方や労使関係などへの影響について、幅広い観点から検討し、課題の整理を行う。それらを踏まえて、労働の現場や労使関係に着目し、IoTやAIの普及に伴い労働分野への影響と課題、そして、労働組合はどう対応すべきかなどについて、時間軸を含め長期的な視点から調査・研究を行う。

（研究期間：2016年10月～2018年9月）

### 2. 構成

委 員：検討中  
事務局：小島 茂 連合総研副所長  
杉山 豊治 連合総研主任研究員（主担当）  
中村 善雄 連合総研主任研究員  
伊東 雅代 連合総研研究員  
前田 克歳 連合総研研究員

# 最近の書棚から



吉川洋 著  
中央公論新社  
本体760円＋税

中村 善雄  
連合総研主任研究員

2017年は「アメリカファースト」を掲げるトランプ大統領の無茶苦茶な強権主義の現実化に世界が振り回される展開から始まった。TPP離脱と二国間交渉重視への転換、企業行動への露骨な介入など、行き過ぎたグローバル経済化の是正や国際経済におけるアメリカ孤立主義の復活どころではない、むき出しの国家資本主義の復活のようだ。経済の時代から政治の時代へと世界の潮流は変化している。

かつて敗戦後の日本は、日米安保体制のもと経済の奇跡的な成長をとげ、経済大国となったが、国民の努力の結晶である富は、プラザ合意以降の急激な円高により多く棄損されることとなった。経済大国となった宿命ともいえるが、当時著名な労働経済学者が日本の長時間労働の是正（総労働供給の抑制により単位労働コストの増加が勤労者の生活向上に配分される）に転換できなかったことを指摘していたのを今でも覚えている。時代の変化に対す

## 『人口と日本経済』

### 堅固な事実認識と思想の整理を含め、易しく語られる人口変動と日本経済の課題

る大きな戦略眼が、今のまま続くという成長重視の惰性の前に失われてしまった。長時間労働の負の遺産は、現在大きな課題となっているが、「労働生産性」の上昇、「規制緩和」という文脈での政策論議は何やら胡散臭い。労働生産性の上昇や経済成長はとても重要なことと確信するが、この背景にあるのが現在日本の直面する人口減少と経済の停滞である。

本書は著名な経済学者が一般の人々にも分かり易く人口と経済の問題を論じたもので、昨年の経済書として高い評価をえた。メッセージとしては明確。人口減少は重大な問題だが、一方で、わが国では経済の成長について「人口減少ベシズム（悲観主義）」が行きすぎている。人口ではなくイノベーションが先進国の経済成長を生み出す源泉である。イノベーション、とりわけ新しいモノやサービスを生み出す「プロダクト・イノベーション」は、「需要」と密接な関係を持つ。人口が減っていく日本国内のマーケットに未来はないという声があるが、超高齢社会に向けたイノベーションにとって、所得水準が高く市場のサイズが大きい日本経済は大きな可能性を秘めている……。勇気づけられ、元気のでるメッセージで、ベストセラーとなったのも頷ける。が、単なる時流をとらえたものではなく、ここには幅広い視野と研究の蓄積・熟慮を有する、学者への信頼・尊敬を呼び起こす何かがある。

著者は「経済と人口の関係についてのエッセイ」と記している。4章構成で、第1章は世界史的な視野から人口変動の実態を俯瞰し、マルサス、

ケインズ、ミュルダール等の人口と経済社会に関する代表的な思想が語られ、この問題に対する視座の広がりや間合いを提供してくれる。第2章では、日本の問題として、社会保障・財政赤字、地域社会への影響について事実ベースの論理的判断・認識が語られた後、経済成長率と人口の伸び率の差である「労働生産性」への正確な理解と「イノベーション」（テクノロジーだけでなく、産業構造の進歩やノウハウや経営力などのソフトな技術）と経済成長との関係が解説される。現状に対する正確な事実認識の大切さを実感させられる。第3章では、豊かさや人口減少、成長の果実としての長寿化の関係について、格差の捉え方、制度的要因にも目配りされ、実証的に分析される。最終章は「成長の意味」についての考察。指標としてのGDPの意味（人間の主観的な評価を示す「価格」、市場化との関係を含め）を明確化したうえで、「プロダクト・イノベーション」の重要性が指摘され、JSMILの「定常状態論」を軸に広範な視点からの「成長が分配か」という議論（の構造）の検討とともに、著者の主張が述べられる。

不確定なことは断定しない堅実な記述により展開される認識への信頼性ととも、多くの示唆に満ちた先人の考え方の記述・引用にあふれる本書は、今再び世界の潮流が変わりつつあるもとにおいて、行動原理や産業構造の戦略的な見直しを考えていくうえで、堅固な基礎を提供してくれる。

## 過重労働による精神障害等が急増中 職場環境の改善が急務

今月号では、4人の先生方から我が国の長時間労働の問題に関して、様々な切り口でご寄稿いただいた。そこで、今月のデータについても長時間労働の問題に関連したデータを紹介したい。

はじめに、厚生労働省が毎年公表している「脳・心臓疾患及び精神障害等に係る労災補償状況について」という記者発表資料から取れるデータを紹介する。ここから、長時間労働やパワハラなどの過酷な労働環境におかれた人々が、業務に起因して病気になったり、最悪の場合死亡したりしたケースのうち、労災認定された件数を知ることができる。

図1は疾患別の労災補償の支給決定件数の時系列データをグラフにしたものである。2002年以降、「精神障害等」の支給決定件数が大きく増加傾向で推移しており、2012年から2015年までの直近4年間は400件台と2002年と比べて4倍以上の件数となっている。一方で、「脳血管疾患及び虚血性心疾患等」は、この十数年間の間、横ばい乃至は減少で推移している。さらに、支給決定件数のうち、過労死又は自殺により亡くなった人の人数をみると、「精神障害等」の自殺件数は、最近では2002年時点の件数の2倍以上となっており、その深刻さが際立っている。また、「脳血管疾患及び虚血性心疾患等」と労災認定された件数のうち、死亡した件数は、最近では横ばい乃至は微減傾向で推移しているものの、いまだに年間100人前後の方が過重労働により尊い命を落としていることが分かる。

このように、労災補償の支給決定件数を見ても、労働者が置かれた過重な労働環境の一端を垣間見ることができ、そうした環境の改善を進めていく必要性を認識することができる。

次に、少し別の角度から長時間労働問題を考察しているデータを紹介したい。

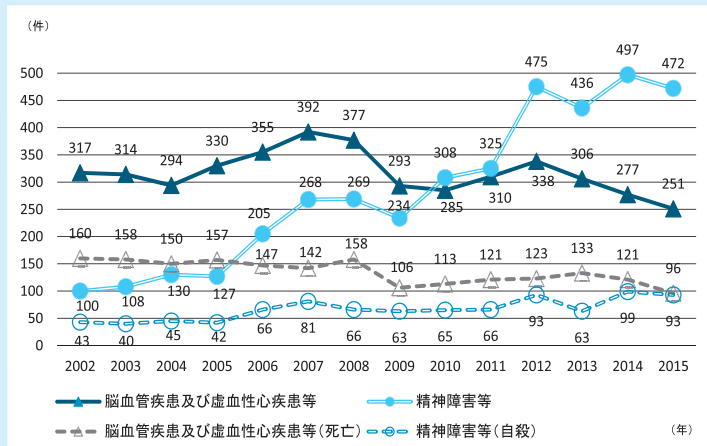
図2は、内閣府の男女共同参画局が2014年5月に公表した「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査報告書」に掲載されている図表である。これは、調査時点で正社員として働いていた労働者に「残業削減」に「効果的だと思う取組」と「実際に行われている取組」を尋ねた結果（複数回答）を表示した図表である。この中で、人々が残業削減に効果的だと思う取組で、かつ、実際に職場でも取り組んでいるものとして、「計画的な残業禁止日の設定」、「上司からの声かけ」などが挙げられている。一方で、効果的だと思うが実際に行うことができていない取組としては、「短時間で質の高い仕事をすることを評価する」（「効

果的-実際」の差分：22.8%）、「担当がいなくとも他の人が仕事を代替できる体制作り」（同：18.7%）、「業務時間外会議の禁止」（同17.3%）となっている。

この結果からは、過重な労働環境の改善に効果的と考えられる取組の多くが、現場においてはなかなか実施できていない苦しい実情をうかがい知ることができる。

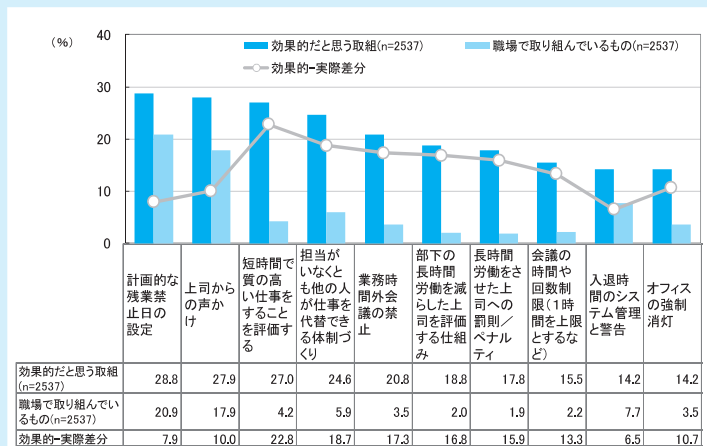
過重労働をいかに解消するかは、職場において直面すると非常に難しい問題であるが、働く人が元気に持続的に働き続けられるよう、働く現場において、労使が一丸となって、上記のような「効果的だと考えられる改善策」に取り組むことが重要であろう。

図1 労災補償の支給決定件数



(資料出所) 厚生労働省「脳・心臓疾患及び精神障害等に係る労災補償状況について」(各年)

図2 残業削減に効果的だと思う取組と実際に行われている取組の差分 (複数回答)【母数：正社員】



(資料出所) 内閣府(2014)「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査報告書」

DIO へのご感想をお寄せください

[dio@rengo-soken.or.jp](mailto:dio@rengo-soken.or.jp)

## INFORMATION

### 【2月の主な行事】

- 2月1日 所内・研究部門会議
- 7日 地方連合会・地域協議会の組織と活動に関する調査研究委員会  
(主査：中村圭介 法政大学大学院教授)
- 8日 所内勉強会  
企画会議
- 13日 戦後労働運動の女性たち～闘いの歴史と未来への提言に関する調査研究委員会  
(主査：浅倉むつ子 早稲田大学教授)
- 15日 戦後労働運動の女性たち～闘いの歴史と未来への提言に関する調査研究委員会  
所内・研究部門会議  
「曖昧な雇用関係」の実態と課題に関する調査研究委員会  
(主査：浜村彰 法政大学教授)
- 21日 地方連合会・地域協議会の組織と活動に関する調査研究委員会

発行人／中城 吉郎  
発行日／2017年3月1日  
発行／公益財団法人連合総合生活開発研究所  
〒102-0074  
東京都千代田区九段南 2-3-14  
靖国九段南ビル5階  
TEL 03-5210-0851  
FAX 03-5210-0852

印刷・製本／株式会社コンポーズ・ユニ  
〒108-0073  
東京都港区三田 1-10-3  
電機連合会館 2階  
TEL 03-3456-1541  
FAX 03-3798-3303

editor

3月といえば、卒業式や人事異動などこれまでの環境に別れを告げ、新しい生活への準備を始める人も多い季節であろう。そして、こうした世の中の流れに便乗して、自分の仕事や生活を心機一転見直す絶好のチャンスの時期ともいえるだろう。日々、春らしさを増していくこの季節に、一歩立ち止ま

って、当たり前になっている日常生活を振り返り、自分や家族、同僚達の働き方を見つめ直し、果たして自分達は人間らしい生活ができているのか、幸せを感じながら生きることができているのかを確認するきっかけ作りに、本号が少しでもお役に立てれば幸いです。(甲子園)