



時短

なぜ早く帰れないのか

はじめに なぜ、今「時短」か

入倉由理子（本誌）

「時短」という言葉は、1980年代終わりから90年代初めにブームとなった言葉で、若干使い古された感がある。労働政策研究・研修機構主任研究員・小倉哉氏は、「85年のプラザ合意を経て、急速に円高が進み、貿易黒字が膨らみまし

た。日本の貿易黒字の原因が長時間労働にあり、内需拡大と同時に、「時短」が強く意識されたのです」と、当時の「時短ブーム」のきっかけを語る。そんなブームは、バブルの崩壊とともに「服した」。「時短」よりもリストラに奔走した企業の姿がそこにあった。

それでは今、なぜ「時短」というテーマを取り上げたのか。この1年、時短とは関連のないさまざまなテーマで企業取材に伺うなか、「今、時短に取り組んでいるんです。19時になると、強制的に会社から出されるんですよ」といった言葉





を多く耳にしたことに端を発している。

「長時間労働により、働く人のストレスは増大しています。精神性疾患、過労死、自殺の増加など本人の問題のみならず、家庭の崩壊や少子化、地域社会への不参加など、周囲に与える影響も少なくありません」と、厚生労働省能坂正徳氏は長時間労働の弊害を指摘する。このような弊害を企業も問題視し、真剣に時短に取り組み始めたという「予感」がそこにあつたのだ。

ところが実際にそうした企業に取材を依頼すると、その多くは「道半ば」という理由で、取材させていただくことができなかった。まだ浸透していない。部署ごとにバラつきがある。成果が出ていない……口々にそう言った。

しかしながら、時短に取り組む企業がこうした状況に陥っているのはなるほど当たり前だと、専門家、経営者などの取材を通じて納得できるようになった。「言でいうと、時短は単に労働時間を短くしようとするだけでは実現できない、根深い問題を抱えているからである。

その後、日本の「労働時間」を俯瞰し、状況をまず把握する。そして、「なぜ早く帰れないのか」——さまざまな分野の専門家、そして時短を実践してきた経営者たちにこの疑問をぶつけ、現状の打開策に切り込んでいこうと思う。



日本人の「働きすぎ」をデータで検証する

「日本人は働きすぎ」。誰もが当たり前のようにならうが、本当にそうなのだろうか。そうだとすれば、誰がどのくらい働きすぎているのか。データと厚生労働省、連合への取材を基にその実態を把握し、問題点やその背景を探っていく。

正社員の労働時間は高止まり「働きすぎ」が浮き彫りに

まずは、図表1「労働者1人平均年間総実労働時間の推移(暦年)」を参照いただきたい。

これを見ると、1985年以降、順調に労働時間が減少しているかのように見える。85年当時、総実労働時間は2110時間だったのに対し、2000年代に入ってから、1850時間以下を維持している。

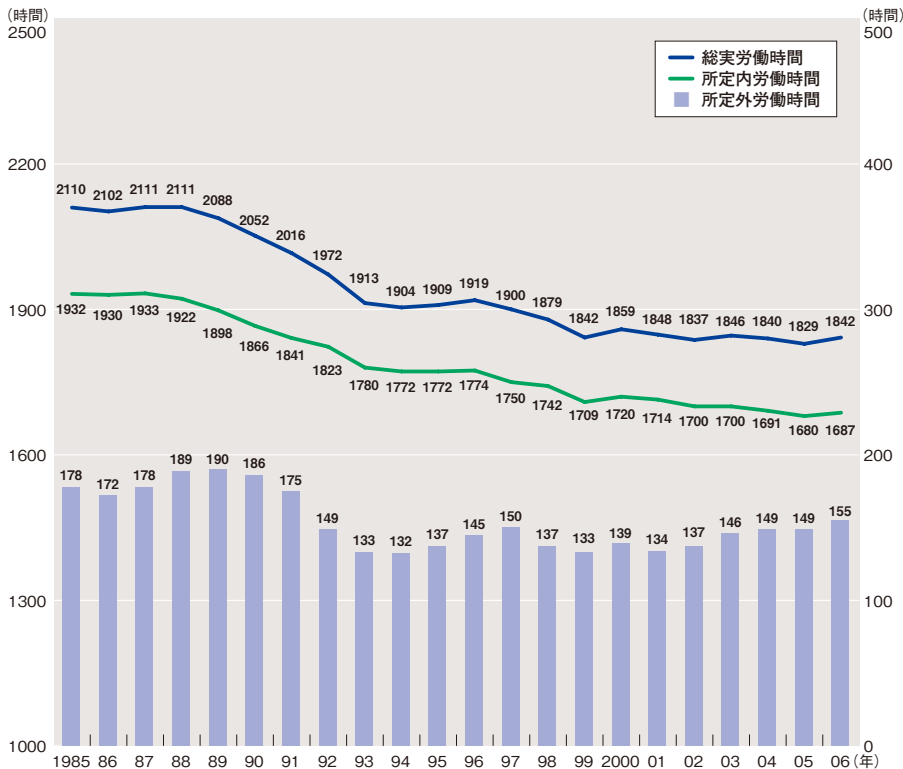
前のページでも述べたように、時短の流れは85年のプラザ合意に始まり、ひとつのムーブメントになっていった。それに拍車をかけたのは、88年の労働基準法改正である。

「週48時間労働制から、業種と事業所規模による一部例外を除き、週40時間



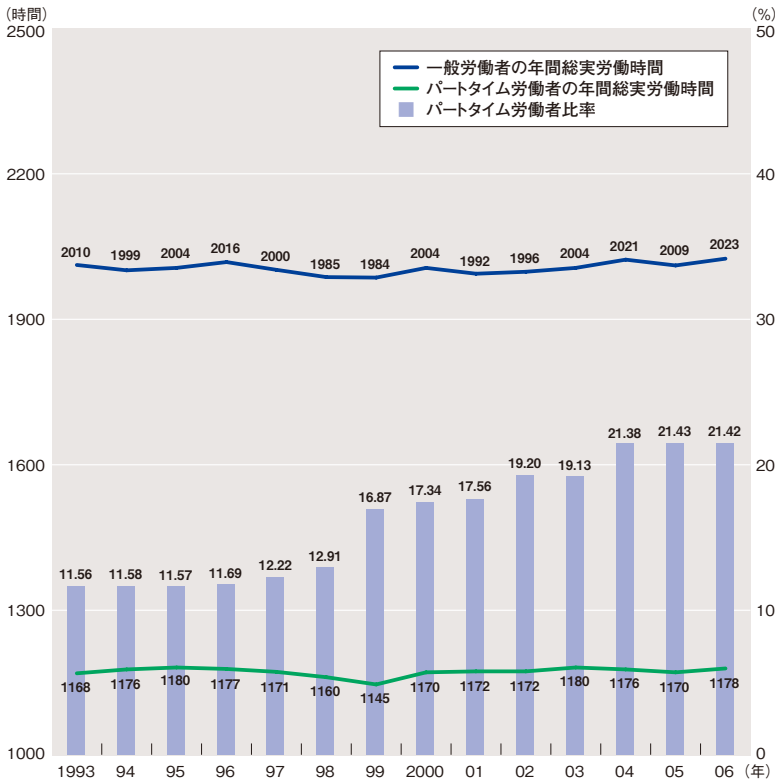
厚生労働省
労働基準局
勤労者生活部企画課
課長補佐
能坂正徳氏

【図表1】労働者1人あたりの平均年間総実労働時間の推移



急激に労働時間が減っていくのは、1988年以降。労働基準法の改正で週40時間労働制となり、週休2日制を採用する企業が増えたことが、最も大きな要因である。
資料出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」(抜粋) ※1. 事業所規模30人以上 2. 数値は、年度平均月間値を12倍し、小数点以下第1位を四捨五入したものである 3. 所定外労働時間は、総労働時間から所定内労働時間を引いて求めた

【図表2】就業形態別年間総実労働時間およびパートタイム労働者比率の推移



パートタイム労働者比率は、1990年代前半と比較すると、倍近くになっている。一般労働者の年間総実労働時間だけ見ると、やや増加傾向にあるのがわかる。

資料出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」事業所規模30人以上



日本労働組合総連合会
総合労働局 労働条件局長
勝尾文三氏

労働制へと移行しました。これによって、大企業を中心に完全週休2日制が実現し、年間の所定外労働時間は80年代後半の180時間前後から、現在は150時間前後まで減少しました。その後ずっと、所定外労働時間の削減や年次有給休暇の取得を促進することにより、総労働時間の低減に努めてきました」

と、厚生労働省の能坂正徳氏。その一方で、「今は個別の状況を見る時期にきた」とも言う。個別に見ると、労

働時間の長い人と長くない人の差が極端に大きいことがわかってきたというのだ。

総労働時間が減ったのは 非正社員が増えたから

93年から、一般労働者（いわゆる正社員）とパートタイム労働者を分けてデータをとり始めたが、パートタイム労働者の総実労働時間は横ばい。一般労働者にいたっては、2003年以降、2000時間を超える事態となつてい（図表2）。このデータによれば、先に見た総実労働時間の減少は、労働時間の短いパートタイム労働者比率が急速に伸びていることによるものといえる。

パートタイム労働者を中心とした非正社員は、97年以降、急速に増加している。

97年といえば、金融危機が起こった年。不況の深刻化を契機に、企業はさらなるリストラを余儀なくされた。ここでコストダウンの格好の標的になったのが、人件費である。採用抑制や早期退職を募るといった方法で、人の「数」が減らされた。さらには戦後続いてきた年功序列型の賃金体系から、成果主義へと移行を始め、人件費の抑制を図っていった。

2000年に入って以降、景気は徐々に回復したものの、それとともに発生する業務量の増加を、多くの企業

は派遣スタッフ、パート・アルバイトなど非正社員を増やすことで賄ったのである。

負担が増えた正社員の 労働時間は高止まり

「企業が正社員採用を抑制したのと同じに、派遣法の改正により、対象職種や年数の制限などの規制が緩和され、派遣スタッフが増えていきました。例外もありますが、派遣スタッフをはじめとする非正社員はフルタイムでも残業をそれほどしないし、パートタイムなど短時間勤務も多い働き方です。彼らが残業できない分のしわ寄せがくる正社員の労働時間は、決して減らない。これが実情でしょう」

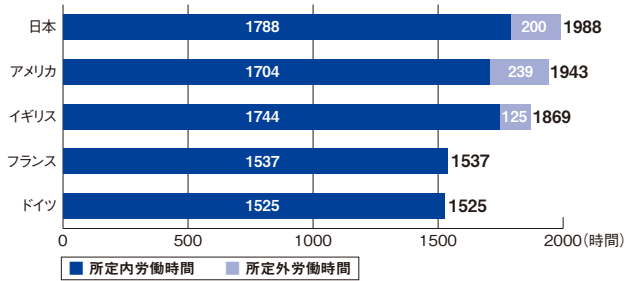
と、連合（日本労働組合総連合会）の勝尾文三氏は指摘する。もちろんこの状況は把握していたものの、「労働組合は雇用を守ることを最優先した」と振り返る。

「今は下がる傾向にありますが、一時は失業率が5%を超える、労働者にとっては非常に悪い雇用情勢が続きました。労働時間短縮に取り組み環境ではなかったということです。バブル期のような、好況期のほうが採用難になるため、時短を進めやすい環境にあるのは間違いありません。基本的には人材不足感が強く、売り手市場の今、春期生活闘争などで時短を積極的に訴えていきます」（勝尾氏）

年齢、性別、そして役職…… 進む労働時間の「二極化」

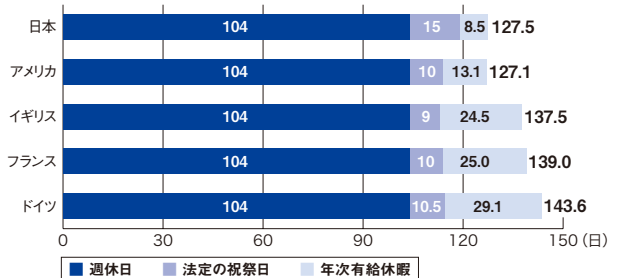
正社員と非正社員の例にあるように、今、労働時間の問題は「二極化」にあると連合・勝尾氏は言う。「世代間、非正規社員の増加の影響による男性と女性……というようにさまざまな属性で労働時間が長い人とそうでない人の差が広がっています」

【図表3】年間総労働時間の国際比較（製造業生産労働者、2005年）



日本はイギリス、アメリカに近い働き方。フランス、ドイツと比較すると労働時間の長さは如実。資料出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」、EUおよび各国資料より厚生労働省労働基準局勤労者生活部企画課推計 ※フランスおよびドイツは所定外労働時間に関するデータがないため、総労働時間である

【図表4】年間休日数の国際比較



法定の祝祭日が多い日本だが、有給休暇の取得が著しく低い。有給休暇の付与日数の平均は増えているが、取得率は減っているのが現状だ。資料出所：厚生労働省「就労条件総合調査」、EUおよび各国資料より厚生労働省労働基準局勤労者生活部企画課推計 ※1. 週休日とは「日曜日」「土曜日」などの「会社指定休日」をいい、ここでは完全週休2日制と仮定した 2. 日本以外の年次有給休暇は付与日数（アメリカについては賃金時間課：当時の推計。日本は取得日数） 3. 年次有給休暇の調査時点は以下の通り。日本：2004年、アメリカ：1997年、イギリス：2004年、フランス：2004年、ドイツ：2004年

先進諸国の中で、働きすぎが目立つ日本

諸外国と比較してみよう。図表3は年間総労働時間、図表4は年間休日数の比較である。各国のデータの調査方法、調査年などにバラつきがあるので、あくまで目安として見ていただきたいが、日本は年間総労働時間でトップ、休みの少なさはアメリカに次いで2位と、「働きすぎ」が目につく。週35時間労働制（フランス）、年次有給休暇の付与日数が日本より長く、連続付与を法律で定める（ドイツ、フランス）など、労働時間の法的規制が進んでい

る国に比べ、日本が遅れていることは否めない。

「残業時間が多いことももちろん、日本は有給休暇の取得日数が少ない。日本は付与日数が20日。ドイツは最低24日（労使協約により平均30日）、フランスは30日と差がありますし、そのほとんどを消化する彼らに比べ、日本人は平均8・5日と、半分も消化しませぬ。例えば、有給休暇を年5日取得すれば、40時間の労働時間が削減されます。所定外労働を40時間減らすには、1日に2時間の削減を20回繰り返さなければなりません。つまり、有給休暇の消化率を上げるとは、時短に大きな効果があるのです」（能坂氏）

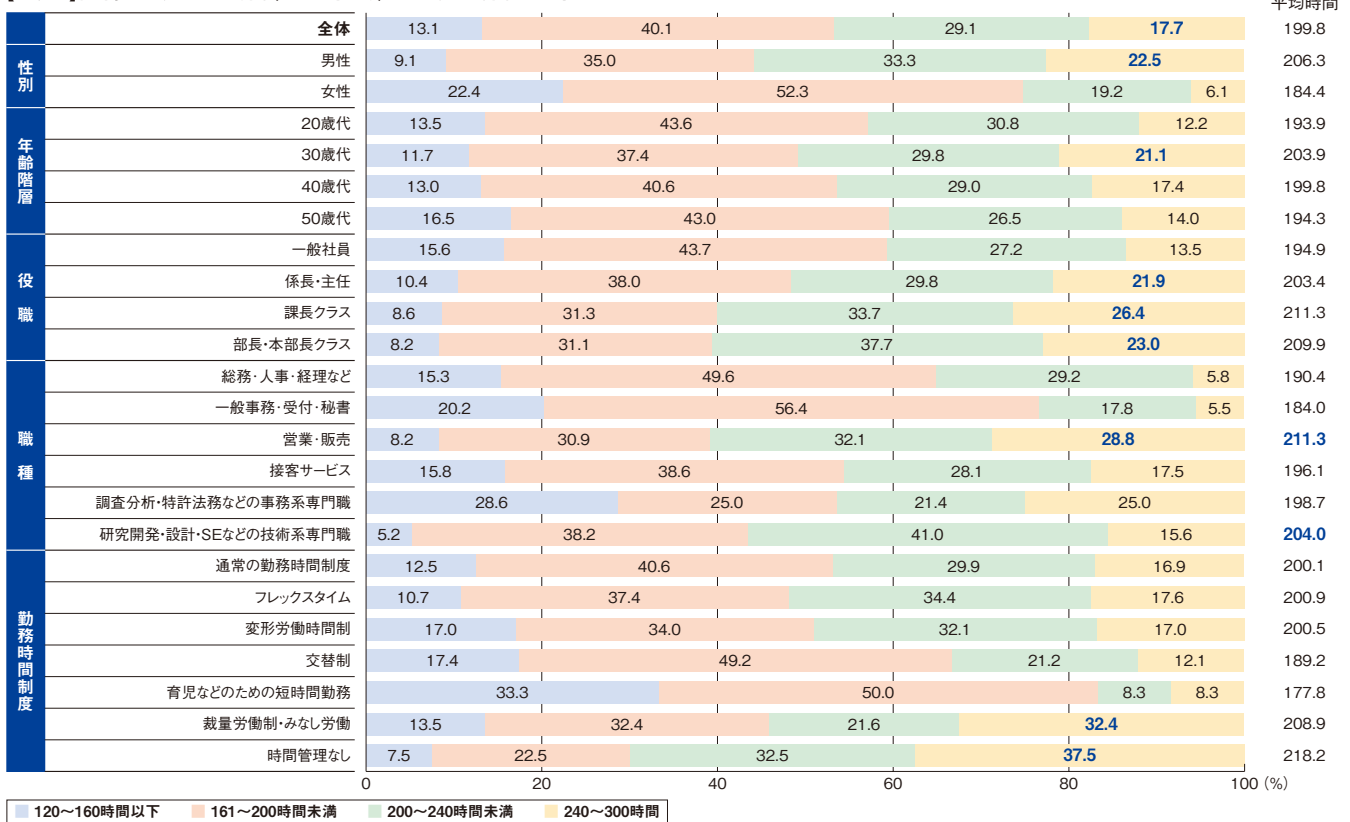
30代から40代、課長クラスの「働き盛り」が「働きすぎ」

図表5は、正社員を対象とした労働政策研修・研修機構の労働時間に関する調査である。ここでは、240〜300時間働く人を「働きすぎ」の目安とした。1日8時間を所定労働時間とし、月に22日働くとすると、一般的な月の労働時間は176時間。200時間働く人は、月に24時間、つまり1日に1時間強、残業していることになる。同様に計算すると、月240

時間の人は1日3時間弱の残業、月300時間の人は同5時間半以上となる。休日出勤などを無視して算出した数字ではあるが、240時間を超えたら、かなり「働き過ぎ」の状況だと理解いただけるだろう。

この240〜300時間働く人は、全体で実に17・7%もいる。個別にデータを見てみよう。全体の17・7%を上回っているのは、男性（22・5%）、30歳代（21・1%）、係長・主任（21・9%）、課長クラス（26・4%）、部長・本部長クラス（23・0%）、裁量労働制・みなし労働（32・4%）、

【図表5】諸属性に見た1カ月間(2005年6月)の総労働時間別分布



「裁量労働制・みなし労働」を採用する企業で働く人は、32.4%が勤務時間240～300時間という結果。納得のいく仕事をしたいという思いの中で、労働時間は長くなる。
資料出所：『エンドレス・ワーカーズ』（小倉一哉著、日本経済新聞出版社）※日本全国20～59歳の正社員2000人を対象として2005年7月に行われた労働政策研究・研修機構の調査による

時間管理なし(37・5%)。30代から40代、課長クラスなど、いわゆる「働き盛り」の人たちの労働時間が長いことがわかる。20代より大きな仕事を任せられ、責任の範囲も増える。14ページにもあるように、部署のマネジメントを行う管理の仕事だけでなく、自らの仕事、目標を持つプレイングマネジャーが増えたことも、その背景にあるはずだ。

技術系職種より 営業系職種で時短が困難

「個々の企業の事例を見ても、どうしても優秀な人材に仕事が集まり、部署内での二極化が進んでいるようです。さらにサービス業などの業種や営業職などの職種、つまり第三者への対応が必要な場合、時短が困難という声も聞きます」(厚生労働省・能坂氏)

これはデータにも表れている。いわゆるホワイトカラーの中では、長時間労働とイメージされがちな技術系専門職が月平均20・4時間であるのに対し、営業・販売職は同21・1・3時間であり、また、月に240時間以上働いている人も、28・8%と突出する。

これまでの法律・政策の流れの詳細は12ページに譲るが、88年以降進んでいた所定内・所定外労働時間の削減、有給休暇の取得促進など労働者全員に一律で対応する法律から、状況に合わせて個別に対応する法律にシフトし

ている。

仕事と生活の調和を図る 社会の気運の醸成が急務

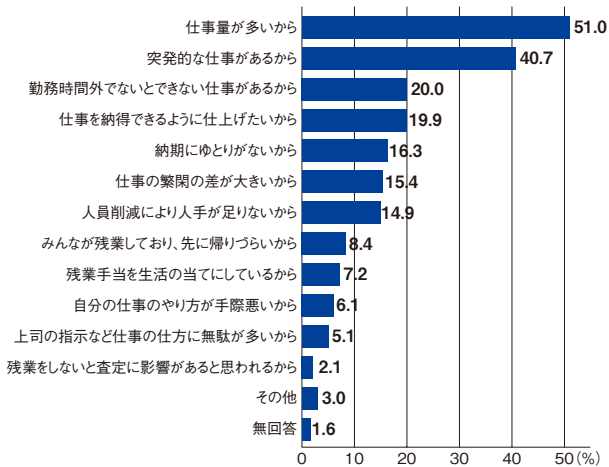
2006年度に「労働安全衛生法等の一部を改正する法律」が施行され、この流れで「労働時間等設定改善法」が改正された。

この法律は、労働時間などの設定の改善に向け、労使間での自主的な取り組みを促すことが目的だ。単に労働時間削減の数値目標を決めるなど、一律に企業を扱う法律ではなく、労働時間の実態を把握したり、労使間の話し合いの機会を整備したり、また、有給休暇を取得しやすい環境を整備したりと、その企業の個別の状況に合わせた時短の措置を講じてもらうという考え方が基礎となっている。

「中小企業を中心に、労働時間の現状や意識の把握、改善に向けたセミナーの開催、ポスターやリーフレットの作成など、労働時間の設定改善に取り組む事業主団体には、助成金制度も設けています。それぞれの企業、その人その人、そしてライフステージによって、ちようどいいワークライフバランスがあるはず。そうした多様なニーズを無視せず、それぞれが仕事と生活の調和をとるべく、企業、ひいては社会の気運を醸成していかなければなりません」(能坂氏)

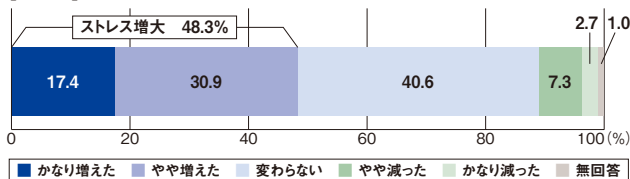
残業が増える理由は 会社側、働く側双方に

【図表6】所定労働時間を超えて働くときの理由

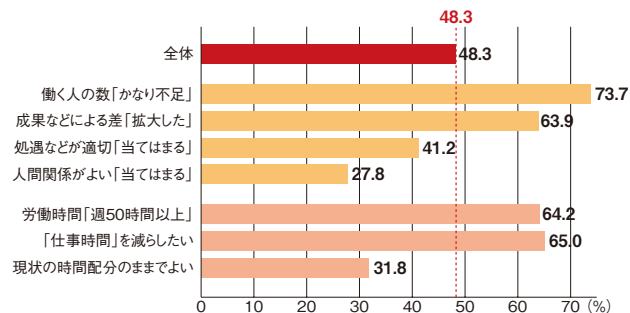


「仕事が多い」は5割を超える。「人員削減により人手が足りない」という回答も14.9%あり、人員の数に対して適正な業務量ではないと感じている人は多い。
資料出所：連合総合生活研究所第14回勤労者短観「トピックス2 ワーク・ライフ・バランスに関する認識」(2007年10月) ※「残業はしない」を除いて集計 複数回答(3つまで)
■回答者の属性
性別：男性59.7%、女性40.3% 年齢：20歳代～60歳代前半 居住地：首都圏、関西圏 雇用形態：(20歳代～50歳代)正社員69.3%、非正社員30.7% (60歳代前半)正社員37.5%、非正社員62.5%

【図表7】仕事や職場でのストレスの増減



回答別に「かなり増えた」「やや増えた」の人の割合を見ると……



「現状の時間配分のままでよい」という人は、ストレス増大の割合も低い。労働時間とストレスには、少なからず関連があることが見て取れる。
資料出所：連合総合生活研究所第14回勤労者短観「トピックス2 ワーク・ライフ・バランスに関する認識」(2007年10月) ※回答者属性は図表6と同様

は、容易に想像がつく。
また、少子高齢化が進み、労働力不足が鮮明になってくれば、多様な人材を受け入れるには、長時間労働を前提とした働き方のみでは立ち行かなくなる。さらに、長時間労働によって疲弊した人からは、イノベーションは生まれにくいだろう。この後、こうした長時間労働によって起こりうるさまざまなリスクにも言及したい。時短をチームに終わらせず、本気で取り組むべきときがきているようだ。

なぜ、早く帰れないのか。ここでは働く側が挙げる図表6の「所定労働時間を超えて働くときの理由」(連合総合生活研究所「第14回勤労者短観」)から、その一端を考察する。最も多いのは「仕事が多い」。その他、「突発的な仕事があるから」「勤務時間外でできない仕事があるから」「納期にゆとりがないから」など、働く側

にはどうにもならない事情が多い。一方で、「仕事を納得できるように上げたいから」「残業手当を生活の当てにしているから」という、自ら進んで行う残業もある。また「みんなが残業しており、先に帰りづらいから」「残業をしないと査定に影響があると思われるから」など、旧態依然とした風土を引継ぎながら存在する。「有給休暇にしても、みんなが休めば休むが、誰も休まないから休めない。圧倒的な要員不足もあって、周囲にどうしても気を使ってしまう。集団の雰囲気、個人の意識ともに問題があるわけです」(連合・勝尾氏)
時短の是正には、仕事の生産性の向

長時間労働によって 生じるさまざまなリスク

今、仕事や職場でのストレスが増えていると感じる人が半数近くに上っている(図表7)。長時間労働だけが理由ではないが、働く人の数「かなり不足」(73・3%)、労働時間「週50時間以上」(64・2%)、「仕事時間」を減らしたい(65・0%)と、長時間労働に関連した不満を持つ人で、ストレスが増えていると感じる人の比率が増える。全体合計の48・3%、「現状の時間配分のままでよい」の31・8%と比較すると、その多さは突出しており、ストレスと長時間労働は決して無関係ではない。また過労死や自殺、精神性疾患などの原因のひとつであることは、容易に想像がつく。

江戸時代にもあった？ 幕臣の長時間労働

山本博文氏 (東京大学史料編纂所教授)

時折サラリーマンになぞらえられる江戸時代のお侍。彼らの勤務時間は、どんな状況だったのだろうか。旗本、御家人など江戸幕府の幕臣の場合を、東京大学史料編纂所教授の山本博文氏に聞いた。「大多数はかなりゆつたりした勤務時間だが、一部のエリートは休みなし、長時間勤務に耐えていました」

江戸幕府の幕臣は大きく武官である番方と、文官である役方に分けられる。約5200人いる旗本のうち、役方は300人程度。それ以外が番方ということになる。

武官より大変な文官

番方はいざ戦となれば戦闘要員となるわけだが、平常時は江戸城や大阪城、二条城などの警固が任務となる。警固は3つのグループが1グループ1日半程度、交代で受け持つ形だった。つまり仕事は数日に1度、しかも受け持ちの場所にただ詰めていけばよいというものだった。「1日半の担当時間も一人で受け持つのではなく、何人かで交代していました」。基本的に江戸時代は平和な時代だったから、大部分の旗本は、こうしたゆつたりした勤務を約260年間続けていたことになる。

一方大変だったのは役方だ。激務の

代表格、町奉行を見てみよう。江戸の行政と司法を担った町奉行所は、現在の東京都庁と警視庁を合わせたような役所だった。南と北の両奉行所が、1カ月交代で業務を担当した(1カ月休みということではなく、担当期間中に受け付けた案件を次の1カ月の間も処理していた)。

町奉行は夜明けとともに起床。午前8時ごろには仕事を始め、午前10時の江戸城登城までに1仕事こなす。登城後は老中などの幕閣と打ち合わせをし、時には將軍に拝謁することもあった。「江戸追放以上の重罪となる案件は、基本的に老中や將軍の決裁が必要だったからです」

年間の休日は数日

通常お役目で登城した武士は午後2時ごろ帰宅するが、町奉行だけは正午ごろ奉行所に戻ることを許されていた。これも町奉行の仕事が多忙だったことへの配慮だという。

奉行所に戻ってからは訴訟の裁きなどの業務をこなした。当時は明かりが貴重だったため、通常は日没までが業務時間だったが、罪人が連行されてきたり、残務を片付けたりで、仕事が夜に及ぶこともあったという。

加えてこれは町奉行に限ったことではないが、当時は土日が休日という慣習はない。「こうした生活を平均2、3年の在職期間中、ほぼ休みなく続けました。休みらしい休みは年間数日程度だったと思われます」。名奉行として知られる大岡越前に至っては、こうした激務を約20年間続けたことになる。

このほか幕府の財務省に当たる勘定奉行所の勘定奉行、勘定吟味役(現在の省庁の次官クラス)、勘定組頭(局長クラス)、勘定(課長クラス)、老中の秘書官に当たる奥右筆などが「長時間勤務のエリート役方」に挙げられるという。

「江戸時代はどんな判断を下すにも先例が大変重視されました。コンピューターやデータベースはないわけですから、すべてを頭に叩き込む必要があった。これらは一朝一夕にできる役職ではなかったのです」

激務はごく一握り

奥右筆についていえば「奥右筆に見習いで入ると、たいてい30日ぐらいは寝られないそうだ。それをたたき上げなければ、右筆の勤めはできない」「大きなつづらにいつぱいになっている帳面を、夜中に調べることなどが多い」と

いった証言が残されている。

江戸の幕臣たちと現代のビジネスパーソンの長時間労働を比較して大きく違うのは、長時間労働の対象者がごく一部のエリートに限られていたという点だ。役方約300人は、旗本全体の約6%。旗本の約3倍いた、より下級の御家人も含めれば、さらに一握りの人たちといえる。「江戸幕府ではかなりの長期間かけて、精神的にも体力的にもタフな、激務に耐えられる人材を選抜していたといえます」

江戸の幕臣たちの働きぶりと比べてみても、多くのミドルのホワイトカラーが長時間労働にさらされているという現代の状況は、健全なものとはいえないようだ。



やまもと・ひろふみ
東京大学史料編纂所教授
1957年、岡山県生まれ。
東京大学文学部国史学科卒業。同大学大学院修士課程修了。専門は近世日本の政治・外交史。文学博士。著書は『將軍と大奥』『江戸お留守居役の日記』『切腹』『武士と世間』など多数。

多角的に迫る 時短の課題、時短への道

ここから、時短を進めるに当たっての課題、そしてそれをどう解決していくのか、法律、経済、社会、メンタルヘルス、組織・人事制度など、多角的に考察する。労働時間の増加、そして、データから見えてきた二極化を食い止める突破口は、どこにあるのだろうか。

「働きすぎ」を生み出す 資本主義の現代的諸側面

森岡孝二氏（関西大学経済学部教授）

厚生労働省の「毎月勤労統計調査（毎勤）」によると、2005年の年間労働時間は1802時間。1988年には2100時間台だったことを考えれば、「時短」はかなり進んできたように見えます。

誰がどのくらい働きすぎなのか

しかし、これから除かれているサービス残業を含め、性別、年齢、職種、雇用形態などで分けて見ていくと、長時間労働で苦しむ人は決して減っていないことがわかります。おおまかに

えば「30代の男性、大企業のホワイトカラー」が最も働きすぎだといえます。

総務省統計局の「労働力調査（労調）」の産業・職業別の2006年データで、全産業男性の週平均労働時間を見ると、ブルーカラーに当たる生産工程・労務作業者は45・7時間であるのに対して、専門的・技術的職業従事者46・8時間、管理的職業従事者46・3時間、販売従事者48・9時間で、事務従事者の44・8時間を除けば、ホワイトカラーの労働時間はブルーカラーより長くなっています。労働時間という面では、現代は「ホワイトカラー受難の時代」といえます。

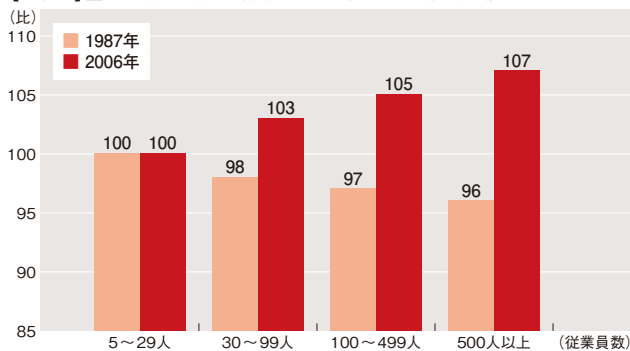
また近年は、企業規模が大きいほど労働時間が長い傾向があります。80年代には企業規模が大きいほど労働時間が短かったことと比べて、注目すべき現象です（図表8参照）。

「30代の男性、大企業のホワイトカラー」に長時間労働が集中する職場を具体的に考えてみると、まず、何年も新

卒採用を停止し、20代の社員がほとんどいないような、年齢構成のいびつな職場が思い浮かびます。こういう職場では、30代の労働者が「新米」の仕事も「中堅」の仕事も背負うことになり、過大な負担がかかりがちです。あるいは、30代の店長だけが正社員で、あとは全員アルバイトやパートタイマーというケース。コンビニや外食店、量販店などで、店員はシフトで入れ替わるけれども、店長は管理職として開店から閉店までずっと働いているというような事例があります。

これはもちろん、個別の企業・職場に起因する問題ではなく、背後に大きな社会状況があります。まず、2002年ごろまで続いた長期不況の影響で、リストラと新規採用の抑制が続いて人員が減らされてきたこと。また、不況に加えて労働分野の規制緩和と派遣・請負などの「雇用の外部化」が容易になったために、大企業を中心に正社員の絞り込みが進んだことです。

【図表8】企業規模別労働時間 1987年と2006年の比較



注：縦軸は各年の「5～29人」=100としたときの比
出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査(毎勤)」



もりおか・こうじ
関西大学経済学部教授
1944年生まれ。香川大学経済学部卒業、京都大学大学院博士課程退学。経済学博士。83年より現職。専門は株式会社論、企業社会論、労働時間論。著訳書に「働きすぎの時代」「日本経済の選択」「ワーキングプア」(共訳)などがある。

ホワイトカラーにもグローバル化の影響

しかし私は、問題の根源はもっと深く、資本主義の現代的な諸側面が「働きすぎ」を生み出していると考えています。主な側面は次の5つです。

まず、経済活動のグローバル化という側面があります。日本などの先進国の労働者は、低賃金で労働条件も悪い途上国の労働者と競争させられることで、賃金の引き下げと労働時間の増大の圧力にさらされています。これは、中国・アジア諸国へ生産拠点を移す企業が増え始めた90年代後半から、生産工程・労務作業については注目されてきた問題です。しかし、海外の生産現場では、管理的業務などのホワイトカラー労働者も現地の賃金水準で雇用できるの、日本のホワイトカラーも当然影響を受けるのです。

第二に、消費のあり方が変化してきたという側面。消費者が利便性とスピードを求めるほど業務量は増大し、労働は長時間化する面があります。コンビニを代表とする小売業、サービス業などで店舗の営業時間が延長され、それに応じて接客や管理などの人員が必要になり、総労働時間が増えるという例を考えればわかりやすいでしょう。

第三に、「株主資本主義」。高株価・高配当を最重視する経営方針のもとでは、労働者の生活や安全、健康などは

二の次となり、労働時間が長くなっていくでしょう。

第四に、アルバイト、パート、派遣などの「細切れ労働」が増えたことで、一部の正社員にかえて長時間労働者が増えてきたこと。これは、先程触れた雇用の外部化や労働分野の規制緩和と密接に関係しています。

そして最後に、社会の情報化という側面です。例えば、「勤務時間外の呼び出しに応じられるように待機すること」を「オンコール」といいますが、以前から医師などの働き方にはそういう面がありました。ところが、eメール、携帯電話などの普及によって、あらゆる仕事で「オンコール化」してしまいました。つまり、「いつでも要求があればすぐに対応する」働き方が、普通の労働者にまで広がった。会社、顧客、取引先から仕事がつつでもどこへでも追いかけてきて、仕事とプライベートとの境界線はあいまいになる一方です。

また情報化は、前述の4つの側面を強化する性質があります。海外工場での生産やオフショア開発、消費者が求めるさまざまな利便性とスピードへの対応、オンコールの登録派遣などは、ITの普及によって実現し、進行したといえるからです。

という認識をしっかりと持つことだと思います。労働者の健康全般やメンタルヘルス問題が多発していること、成果主義やオンコール化などで時間以上に「疲れのたまりやすい働き方」をしていくことなどを直視すれば、今は「働きすぎ」だということは明らかなのです。

加えて、労働者の意欲を引き出し、生産性を向上させる、優秀な人材を確保する、といった長期的な視野から見てもこれ以上の長時間労働は得策ではないはずだ。

近年では「日本人の労働時間は短くなりすぎた。国際競争力を維持するためにもっと働くべきだ」という論調も見受けられますが、産業競争力は「長い労働時間、低い賃金」だけで決まるものではないでしょう。製品の品質の高さは、日本の競争力の根源のひとつです。コストダウンと長時間労働とがあいまって製品の質が低下すれば、国際競争力も大幅に低下しかねません。「働きすぎ」を助長するような現代の資本主義の大きな流れの中で、「どうすれば不健全な長時間労働を減らせるのか」というのは、確かに難しい問題です。しかし、総業務量が増え続け、どこかにしわ寄せが行き、長時間労働で心身を蝕まれる人が増え、生産性は低下するという状況を放置するわけにはいきません。労働時間の制限、短縮に向けていろいろな試みが国全体で必要なのではないでしょうか。

法体系全体を眺める視点を求められる多様化への対応

寺山洋一氏 (香川大学法学部教授)



てらやま・よういち
香川大学法学部教授
平成国際大学客員教授
1959年生まれ。慶應義塾大学
法学部卒業。中央大学大学院
法学研究科前期博士課程修
了。その後、労働省(現厚生労
働省)に入省。2006年4月から
現職。立法学の立場からの論
文を多数執筆している。

どのような政策に基づいて法律は形作られているか、ある法律と他の法律とを結びつける政策上の基軸は何かという点を、立法政策や立法過程などの観点から探るのが、私が専攻する立法学です。立法学の観点から見ると、労働時間の短縮に関する政策は、就業形態・働き方の多様化、更には少子高齢化を伴う人口減少という課題に対応するためにも、大切な役割を担っているといえます。

労働時間の短縮に関連する法律について、制定や改廃の流れを見ていくと、2005年に成立、翌年施行された労働安全衛生法等の一部を改正する法律が、ターニングポイントだと思います。この法改正では、時短促進法や労働安全衛生法など4つの法律が一括して改正されました。

ターニングポイントは2005年の法改正

この法改正がターニングポイントであることを理解するため、まずその法改正に至る政府の対応をpushしておき

ましよう。

近年の労働時間短縮に関する政策の動きは、1988年の「年間総実労働時間1800時間」を政府目標とした閣議決定に端を発します(当時の年間総実労働時間は、2100時間を超えていた)。政府目標を受け、92年に時短促進法が成立。その方策は、週4時間労働制の徹底、所定外労働の削減、年次有給休暇の取得促進の3本柱です。

時短促進法は、97年、01年と改正を重ねましたが、その政策的な基軸を一言で表すなら、「全労働者への一律対応」です。年間総実労働時間は、98年以降1800時間台で推移しており、時短促進法は総実労働時間を平均的に下げるとい意味で、一定の効果を挙げたと評価できるでしょう。

しかし最近、一律対応では解決しにくい社会現象が顕在化してきました。労働時間分布の長短二極化現象です。パートタイム労働者や派遣労働者など、労働時間が比較的短い人が増える一方、働き盛りの30代や40代の男性正社員に業務が集中し、残業時間が増える状況となったのです。

そこで労働時間の短縮に関する政策は、就業形態・働き方の多様化を視野に入れつつ、一律対応から個別対応へと舵を切ることになります。これが法改正となって現れたのが、冒頭述べた05年の法改正なのです。

個別対応へ基軸を移した労働時間の短縮に関する政策は、仕事と生活の調

和と、過重労働の抑制という、2つの面から推進されることとなります。

まず、仕事と生活の調和を取り上げましよう。この考え方を端的に表すのが、労働時間等設定改善法です。同法には「仕事と生活の調和」という文言こそ用いられていませんが、同法の勘どころの一つは、「生活」の範囲が幅広くとらえられている点です。

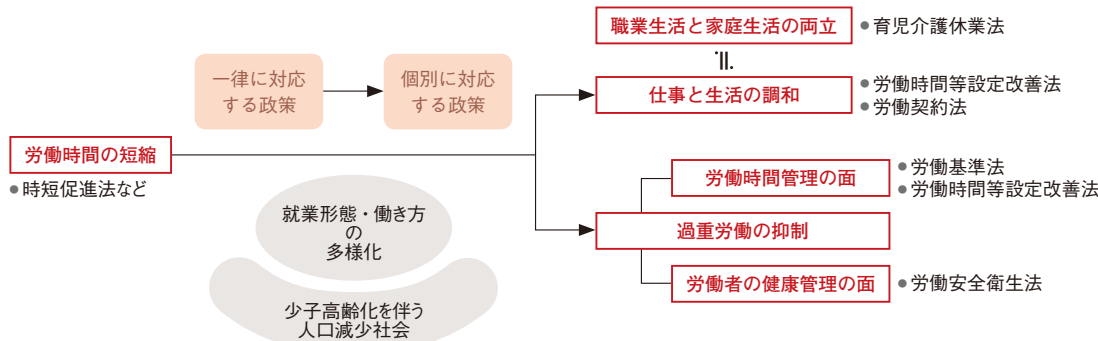
労働時間等設定改善法に関する、具体的な考え方や事業主の取組み方は、労働時間等設定改善指針に示されます。この指針では、労働時間短縮の推進や年次有給休暇の取得促進、所定外労働の削減などが定められているほか、「特に配慮を必要とする労働者」として、子の養育又は家族の介護を行う労働者、妊娠中及び出産後の女性労働者、単身赴任者、自発的な職業能力開発を図る労働者、地域活動等を行う労働者などが挙げられています。

例えば、子の養育や家族の介護をする労働者であれば、育児休業、介護休業、子の看護休暇、勤務時間の短縮等の措置など育児介護休業法に規定されるもののほか、出生時における父親の休暇制度などが定められています。

自発的な職業能力開発を図る労働者であれば、有給教育訓練休暇や長期教育訓練休暇の付与、始業・終業時刻の変更などが定められています。

同指針は「生活」の内容について、家庭生活(妊娠中や出産後、子の養育や家族の介護をする場合)のみならず、

【図表9】労働時間短縮に関連する政策の流れ



出典：寺山氏提供の資料を元に編集部で作成

個人生活（単身赴任者、自己啓発を図る場合）、社会生活（地域活動やボランティア活動を行う場合）にまで裾野を広げているのです。

仕事と生活の調和という考え方は、徐々に広がりつつあり、07年11月に成立した、「労働分野の民法」といわれる労働契約法にも盛り込まれていきます。衆議院の修正で、「労働契約は、労働者及び使用者が仕事と生活の調和にも配慮しつつ締結し、又は変更すべきものとする」（同法第3条第3項）と、条項が追加されました。

次に、過重労働の抑制の面です。労働時間分布の長短二極化における、長時間労働者を対象にしています。

過重労働を抑制する方策は、2つの側面を持ちます。労働時間管理の面と、労働者の健康管理の面です。

労働時間管理については、長時間労働が過重労働の主な要因であることから、労働基準法や労働時間等設定改善法が、その役割を担います。

労働者の健康管理については、労働安全衛生法が、その役割を担っており、冒頭述べた、05年の法改正で改正されています。主なポイントは、時間外・休日労働時間が1カ月当たり100時間を超え、かつ、疲労の蓄積があると認められる場合、労働者本人の申し出で、医師による面接指導を企業に義務付けたことです。

労働時間の短縮に関する政策が、就業形態・働き方の多様化を視野に入れ

て、個別対応に舵を切ってきた流れを見てきました。

明らかに becoming 政府のメッセージ

これに少子高齢化を伴う人口減少社会という視点を重ね合わせると、政府は法律を通じて、どんなメッセージを発しているかが明らかになってきます。

人口が増加しつつある社会では、働き盛りの男性という層を主な対象に、企業のルール（終身雇用や年功序列型賃金という慣行）を当てはめる形でも、十分な労働力を確保できます。

ところが少子高齢化を伴う人口減少社会では、こうした特定の層頼みでは、労働力の十分な確保がおぼつかない状況になっていきます。若者、女性、高齢者、外国人といった多様な人々にも、雇用の場に参加してもらわなければならないかもしれません。結果、就業形態・働き方の多様化は一層進むこととなります。

労働時間等設定改善指針で挙げられていた、子の養育を行う労働者、妊娠中や出産後の女性労働者を思い出してください。出産や育児を理由に企業を退職するのではなく、産休や育児休業を取りやすくし、勤務時間を短縮するなどして、職業生活と家庭生活の両立を進めなければ、貴重な人材を失うことになるかもしれない。少子化に歯止めをかけるためにも、こうした取り組みが期待されます。

自発的な職業能力開発を図る労働者への配慮も、就業形態・働き方の多様化や少子高齢化社会と結びついていきます。働き盛りの男性という均質な人材が集まっているなら、階層別研修など、企業側がある程度画一的な教育訓練メニューを用意することも容易でしょう。ですが、就業形態・働き方が多様化すれば、画一的メニューでは徐々に対応が難しくなる。労働者個人を見れば資格学校や大学院に通い、自己啓発を進めるようになってきています。

労働力人口は確実に減少していくので、労働者一人ひとりの生産性を高めるためにも、労働時間の短縮や休暇制度の充実、すなわち仕事と生活の調和が求められるのです。

法律の話になると逐条解釈や判例に関心が向かい、「わが社の人事労務管理は、この条項に違反していないか。この規定は罰則規定ではないから、ほとんどにあしらばいい」といった、表面的な対応になりがちです。

ですが最近の労働立法では、事業主の努力義務、配慮義務、措置義務、罰則を伴わない義務など、多様な立法形態が現れています。このような状況では、法律の背後にある政策のメッセージを読み解き、「就業形態・働き方の多様化に対応した採用計画を、どう立てるべきか。従業員や入社希望者に対する自己啓発支援策を、どう打ち出すか」といった対応が求められるのではないのでしょうか。

企業、個人、消費者…… 関係する人すべての責任

小倉一哉氏

（労働政策研究・研修機構 主任研究員）

大学の卒業論文のテーマに「時短」を選んで以来、20年にわたって「労働時間」の視点から経済や企業、組織や社会の問題点を研究してきました。その成果をまとめ、上梓したのが『エンドレス・ワーカーズ』（日本経済新聞出版社）です。その表題通り、終わりのなき仕事に追われる日本のワーキングパーソンたちの現状について調査に基づいて述べ、その課題解決につなげたいと考えました。この中で指摘したかったのは、「日本の長時間労働の問題は、さまざまな問題が複雑に絡まり合っている、それを解きほぐすことは容易ではない」ということ。

時短の問題は法律が悪い、会社が悪い、働く側が悪い……と、どれかひとつに責任を押し付けるべきではない。関係する人すべての責任と捉えていいのではないのでしょうか。

1980年代半ば以降、外圧や労働基準法の改正などの流れの中で、時短はひとつのブームになりました。しかし90年代の長期不況による人件費抑制が、非正社員の増加を生みます。

私が勤務する労働政策研究・研修機

構（以下JILPT）の調査によれば、労働時間が長くなる理由の1位は「業務量が多い」こと。一般的に非正社員は勤務時間が短いことが多いですが、どうしても正社員が残業せざるを得ないわけでは

さらには問題は、90年代にござって導入された成果主義にもあります。もちろん、成果主義のすべてが悪いわけではありません。しかし、日本人は元来勤勉です。成果主義の枠組みの中で、目標が決められれば、それに向かってとにかく頑張る。そしてそれを達成したら、翌年の目標は確実に上がる。そしてそれに向かってまた頑張る。先のJILPTの調査で労働時間が長くなる理由の2位に「自分の仕事だからきちんと仕上げたい」が挙がっています。複数回答の調査なので、「業務量が多い」と「自分の仕事だからきちんと仕上げたい」の両方を挙げている人も多い。仕事が多くて大変と思いがたても、いい仕事をした、目標は達成したい。これは日本人の気質であり、成果主義との組み合わせによって、労働時間を増やすひとつの原因になっていることは間違いありません。

時短には業務量の分析と 適正な配分が不可欠

こうした現状を変えるために、多すぎる業務量を調整する抜本的な施策を講じるときが来ています。仕事量、責

任の重さなどの性質をある意味科学的に計算して、その部門、部署の仕事をこなすに当たり、適切な人員数を測定すべきでしょう。そうした適切な人員数をもとに、なぜ長時間働かなければならないかを分析します。効率が悪いのか、特定の個人に仕事が集中していないかといった原因を明確にしなければ、改善のしようがありません。

個人の仕事内容の把握は、本来ならば管理者、つまりマネジャーが業務の中で行って然るべき。しかし、近年はプレイングマネジャーが増加し、マネジメント以外にも自身の仕事や目標を持っているケースが多くなっている。部下のマネジメントに割く時間が減り、部下の業務を詳しく知る余裕がなくなっていることは容易に予想できます。忙しさにかまけて業務の把握を怠り、それが部下の身体、精神疾患につながれば、その対応に追われ、他の部下にもしわ寄せが出るなど、部署全体が立ち行かなくなる可能性すらある。業務の分析と適正な配分はリスクヘッジととらえて真剣に取り組むべきでしょう。

業務の把握と並行して、「100点が必要ない仕事」と「80点でいい仕事」の線引きも必要です。成果主義の導入が本格的に始まって、15年以上。そろそろ見直しをしてもいい時期ではないでしょうか。目標を与えられた瞬間、多くの日本人はそれを完璧にこなそうとします。でも、本当はすべてが完璧



おぐら・かずや
1993年早稲田大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学。日本労働研究機構研究員を経て、現職。博士（商学）。主な業績に「日本人の年休取得行動」（日本労働研究機構、2003年、冲永賞受賞）など。著書に「エンドレス・ワーカーズ～働きすぎ日本人の実像」（2007年、日本経済新聞出版社）。

である必要はないはず。医者は常に100点の仕事を求められますが、例えばホワイトカラーの仕事で、部内の非公式な打ち合わせのためだけの資料に、見た目や言葉遣いの完璧さは必要でしょうか。上司が部下の業務を把握し、「この仕事は80点でいい」と線引きするスキルがあれば、労働時間はいぶん減っていくはずですよ。

機能するホワイトカラー エグゼンプションとは

一昨年、ホワイトカラーエグゼンプションは官民を巻き込んで大きな論争となりました。

しかし、業務量が適正でなく、しかもまだまだ『上司がいると帰りにくい』という風土が残る日本では、ホワイトカラーエグゼンプションは『残業代カット法案』と言われても仕方がありません。今週は忙しいから毎日10時間働いて、その次の週は6時間しか働かない。これが現実的にできるようなる、つまり働く側が業務量と働く時間をコントロールする権利を持てるようになってこそ、企業側が主張するような時短と生産性の向上の効果があるのだと思います。

便利さをどこまでも求める 消費者としての責任もある

ここまで企業と働く個人の責任につ

いて述べてきましたが、消費者としての個人の責任も忘れてはなりません。日本ではコンビニエンスストアのみならず、スーパーも深夜に営業していたりします。ほしいものをいつでも手に入れたい。日本人は、世界で一番サービス業に対する要求が厳しいのではないのでしょうか。

消費者としては便利であることは間違いないですが、そこで働く人のことに視点を移すとどうでしょうか。例えば10時間営業だった店舗が、15時間営業になった場合、単純に1.5倍の人員が必要になります。しかし、実態としてはそうはならないし、また、こうした職場では非正社員が多く働き、その監督者である正社員は長い時間働かざるを得ません。

例えばドイツでは、閉店法などの法律で開店時間や閉店時間、休日なども決められています。この法律ができた由来には、日曜日くらいはみんな休もうという社会全体の配慮があったはず。もちろん日曜日にすべての店舗が閉まるわけではなく、路上に市場が立ったり、小さな商店が開けたりしているから本当に困ることはない。日本でもつい30年ほど前にはみんなが小さな商店で買い物をして、19時くらいに店を閉めても誰も文句を言うことはなかったんです。多くの人が労働時間が長いと嘆きながら、深夜のコンビニエンスストアで毎晩買い物をするのは、どうも違和感があります。深夜に

ビジネスチャンスを見出し、展開する経営者も、それを許す消費者双方に問題があるのです。

便利さをどこまでも追求するの。この問いかけを今こそすべきです。企業、個人、ひいては日本の成長はもちろん重要です。しかし、環境や働く人の心、体を破壊してまで成長する意味があるのでしょうか。みんなが環境に配慮し、働く人が本来のワークライフバランスの中で働き、健全な生活を営んで、緩やかな成長が可能な社会こそ求められているのではないのでしょうか。

この数十年、日本を支配してきたのは、ある種の拝金主義だと思っています。社会も、企業も、働く側も「金」に支配されたことが、働きすぎの要因になったのは否定できない。10年、20年後、日本は何を選択すべきか、考えなければなりません。その理想形が見えぬにみんなが模索している状態ではないのでしょうか。

時短の問題には、特効薬も「誰が始めるべき」というセオリーもない。経営者や労働組合が旗振り役になればそれにこしたことはないし、マネジャーであれば、自らが管理する部署など小さな単位でもいい。そして、一消費者としてでもいいと思います。原因がたくさんあり、さらにそれぞれが絡み合っているのですから、そう簡単には変わらない。でも、小さなことから、できることをやるしかない。続けられ、それも一定の効果はあるはずですよ。

精神的不調を水際で発見 その仕組みが時短の道に

神山昭男氏
（有楽町桜クリニック院長）



こうやま・あきお
北海道大学医学部卒業。北海道大学医学部助教授、外務省大臣官房人事課企画官、を歴任。現在は臨床精神科医としての診療に加え、休業相談、復職ケアなど産業メンタルヘルス業務を担当。外務省メディカルアドバイザー、日本精神科救急学会理事（国際関係担当）、日本産業精神保健学会評議員などを務める。

現在、さまざまな団体・企業で産業医を担当していますが、その中で実感するのは、精神的な不調を訴える人が年を追うごとに、確実に増えていることです。その原因は決して長時間労働だけとはいえませんが、仕事の量的負担、難易度の上昇、対人関係など労働環境を原因としているケースは多いでしょう。

以前は企業が従業員の健康で最も気を使っていたのは、生活習慣病でした。しかしこの数年、メンタルヘルス系の症状、病への対応にシフトしています。それだけ確実に精神的疾患にかかる人が増えているということなのです。

増加の傾向を見ると、都会が多いかと思えばそうでもありません。また、長時間労働が話題となる「IT系に多いのでは」と聞かれることもありすが、特定の業種で多いということもない。これは、地域、業界に限らない、深刻な状態だといえるのです。

では、長時間労働など労働環境が精神的な不調につながるのなぜでしょう。そのメカニズムについてお話ししたいと思います。

労働環境がきつかけとなり 孤立感が追い打ちをかける

図表9を見てください。労働環境のストレス・問題は家庭のそれと同様に、精神性疾患の「きっかけ」をつくりまします。それが継続したり、本人の対処で解決しないと、痛みやだるさなどの身体面、落ち込みなどの心理面でのストレス反応となって表れてくる。さらに、ここに「孤立」や「低い自由度」という要因が強まると、より症状を重くする原因になります。

例えば常に納期に追われるような毎日の中で、かなり危うい状態が続いた際に、ペアで動いている上司のサポートがないとします。このような状態では、支援の乏しさから孤立感が募り、追い込まれていきます。また、私は官庁で産業医を長く務めています。常に国会に仕事を左右され、自分で仕事のコントロールができない状態にある人が少なくありません。もともと労働時間が長いだけに、自由を制約された束縛感がストレスを増大させる例もあります。そしてついには、うつ病、心身症、高血圧など、ストレスを原因とした「病気」にまで進展してしまうのです。

たとえ精神性疾患でも、最初は体に症状が出る人が多いのは、あまり知られていません。特定の要因を契機に起こる反応性うつ病を例にとると、体

が疲弊、疲労し、肩こりや目の疲れ、だるさなどがまず出てくる。それが慢性化して、頭痛、腰痛、不眠へと進展。さらにそれが進むと、何をすることも億劫になったり気分がムラが出たりと心理的な症状が顔を出し、ひいては意欲の低下や引きこもりにつながっていきます（図表10）。

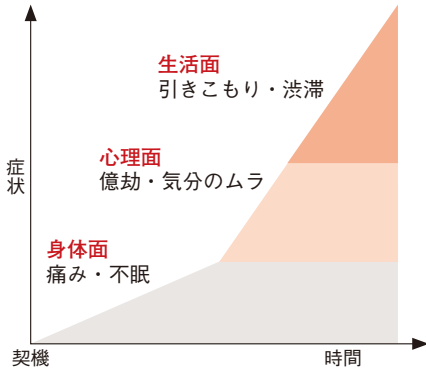
水際で不調を発見する 仕組みづくりが急務

このように、身体的症状は、精神性疾患のサインであることも考えられます。精神性疾患も一般の病気と同様に、早期対処をすれば治りも早い。ですから、早期に発見する仕組みを企業がつくっておくことが、重要になってきます。

精神性疾患を早期に発見するためには、企業ができること。それは、労働時間の長さを目安に、きめ細かなサポートをすることです。

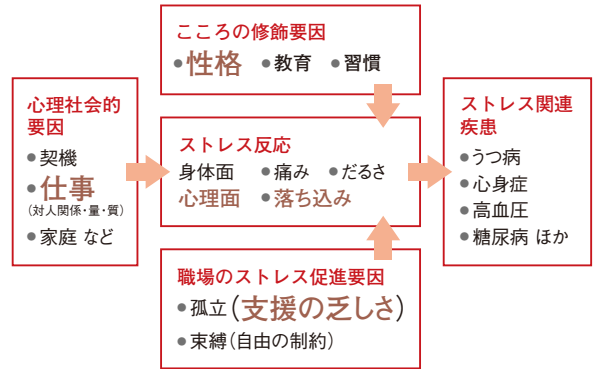
私が産業医を務めるある企業では、年に一度、勤務時間や仕事の質、ストレス度、疲労の症状などを調査票で聞き、その人の精神的負担や身体的負担を確認します。そこで部署ごとに傾向を見て、職場の健康度を測定しています。さらに月間80時間以上残業する社員に対し、面談を実施。法律では、月間100時間以上残業する社員に対して面談することを義務付けていますが、この会社ではより早い段階、軽度

【図表10】反応性うつ病にありがちなプロセス



資料出所：神山昭男氏作成

【図表9】こころの内面と職場環境の関係



資料出所：神山昭男氏作成(米国立産業衛生研究所データをもとに修正)

な段階での発見・対策に力を注いでいるのです。

そして重要なのは、産業医と人事・総務など労務管理を担う部署との連携です。特に精神性疾患の症状がある場合、かつては産業医と人事・総務が情報を共有することは、人事配置、昇格などに影響が出るとして、ある意味タブー視されてきました。

しかし、現在のように精神的な不調を訴える人が増えてくれば、そうも言っていられません。産業医や精神科医に留まらず、労働環境に責任を持つ部署が積極的に対策を講じるべきでしょう。

私がとる具体的な対策を説明しておきます。精神的な不調を訴え、それが職務に影響を及ぼした場合、まずは本人の承諾を得て産業医、上司、人事とともに労働環境と職務の調整を図っていきます。

例えば血圧の高い人に深夜残業を続けさせると、突然死などの深刻な事態を招きかねない。そんな場合は部署内外で仕事を調整し、深夜残業をやめさせるような施策をとります。また、精神的な不調を訴える人がいるならば、ストレスの軽減につながるであろうい

い質、量の仕事を留意すべきなのです。さらに、症状が深刻化し、休業が必要になった場合も、単に復帰の時期を決めるだけでは足りません。

自宅での十分な休養期間を経て、心身が安定したら、まずはプライベートでの日課をつくる。そして復職の準備に入り、配置、職場での勤務時間や仕事内容を決めます。勤務開始後は徐々にパフォーマンスを上げる。この流れを基本に、個別にプロセスをつくりあげていく。

産業医と人事や総務が一体となつて、生活面、心理面、作業面のケアをしなければならぬのです。

仕事への向き合い方を 変える問いかけを続ける

ここまで、従業員のメンタルヘルスをケアすることの重要性について述べてきました。加えて言うならば、この取り組みは、ひいては時短への取り組みにつながっていきます。個々の従業員の労働時間と体調、ストレスを把握する。問題がある場合、その原因を解消すべく仕事の質、量を適正化する。これは時短に向かうためにも、通らざるを得ない道ともいえるでしょう。

もちろん、労働時間が長いことの責任すべてを、企業だけに押し付けるわけではありません。私が産業医を務める企業で、会社が帰れと言っても、帰ろうとしない社員の姿を多く見てきました。

日本のワーキングパーソンたちの仕事の質は高いし、密度も濃い。それを決して悪いとは言いませんが、彼らに仕事への向き合い方、取り組み方を再考してみませんか、と問いかけることが必要だと思っています。

長時間働いていても、仕事に大きなやりがいを持っていたり、人間関係も良好で仕事を任されているという実感があつたりする場合、先に述べた「促進要因」が働かず、持ちこたえていくこともあり得ます。このような状態は「仕事中毒」に近く、後に「急にへばって」しまうこともあるのです。

学会などで世界の都市を訪れますが、日本の変化の目まぐるしさは、やはり特別だと思えます。その中で、ワーキングパーソンたちの疲労感はどうん強くなっています。このテンポの速さも、そろそろ見直すべきときがきているのではないのでしょうか。

一人ひとりにとつての 時間の有効活用が焦点

大久保幸夫（ワークス研究所所長）

時短とは、文字通りにいえば労働時間の短縮ですが、「時短問題」とはそのような問題だったのか？という問題をまず問いたいと思います。単に労働時間の削減を目的とした取り組みの総称を時短と呼ぶならば、総論と各論とは常につじつまが合わないことになるでしょう。

例えば、非常に表面的に見れば、時短の大きな障害のひとつが、仕事への意欲です。「やりがいのある仕事に意欲的に取り組み、自ら仕事をつくり出し、時間を忘れて仕事をする」という模範社員は、時短の敵に他ならない。一方で社員のモチベーションの向上に腐心しながら、もう一方で時短に取り組もうというのは、なんだか矛盾している感がある。時短問題をマクロに語ることの虚しさは、そんなところにもあります。

年間総実労働時間が2000時間を超えていた時代には、平均値を下げるような、マクロな取り組みが重要だったのでしょうか。ですが今の状況を改めて考えてみると、「一人ひとりにとって時間が有効に使われている状態をつ

くる」のが、現在の時短問題の目指すところではないかと思えます。

疲れているとき1時間休めるのはありがたいが、そうでないときの1時間時短は別にうれしくない。「子どもの保育園の運動会なので、午前中半休したい」ときに休めることを求めているのであって、その分夜に働いてほしいと思うかもしれない。また「自分の仕事は終わったのに午後8時から会議が設定されていて、帰るに帰れない」といったときの時間待ちの1時間は長く、精神的疲労をもたらします。

これらのような状況で時間が有効活用できるような、『細部に宿る時短』こそが、今求められているのです。

日本の部長と課長は ミッションに差がない

最近のワークス研究所の研究で、日本企業では、部長と課長のミッションにあまり差がないことがわかってきました。企業によっては部長・次長・課長の3職位の職務が同じだったりする。役職別の職務がはっきり分かれていないのです。

言い換えると、課長は部長並みの仕事という、非常に重いものを背負っていることになりました。それを全部こなそうとすれば、労働時間は当然長くなる。職場には成果主義が入ってきているから、やらなければ評価されないプレッシャーもかかります。「自分が

やらなくても部長がやるはず」と適度に力を抜ける人や、「どうせできることしかできないさ」と開き直れる人はいいが、まじめな人ほど長時間労働に走り、体も心も壊れてしまっています。

35歳〜40歳のホワイトカラーに長時間労働者が多いという統計の背後には、職務設計の問題があると思われる。こうしたミドル世代の労働時間短縮には、背負うものの量自体を減らすしかないでしょう。

またこの世代には、仕事を人に任せるのが下手という特徴があります。不況下の採用抑制期が長く、後輩指導の経験があまりなかったことが主な原因でしょう。実際、ほんの数年前までは、人がいないから全て自分でやるしかなかった。部下や後輩ができ、彼らに仕事させる立場になった今も、うまく仕事を振れず、自分で抱え込んでしまう。この状況の打開には、研修プログラムの整備などを通じて、ミドル層のマネジメントスキルを向上させる必要があります。

結局、時短問題とは職務設計のあいまいさや、スキル不足の問題だとわかってきます。「上司は帰った、若手も帰った、なのに一人だけ残業しているのは本人の問題」と、個人の問題だけに帰することは建設的ではありません。もっと構造的に、業務のあり方全体の問題だととらえるべきです。

働きすぎで労働時間を短くすべき世代が30代後半のミドル世代なのに対し

て、もっと働くべき世代があるとすれば、20代前半の若手でしょう。

若手の時短言及は 間違いといたい

社会人3年目ぐらいまでの間は、時短への言及は間違いだと、あえて言いたい。過労死するような働き方は論外ですが、仕事を覚えるときは目いっぱいやってみる経験が必要だからです。

企業が人材育成について考えるときは、ごく自然に「新人時代は教育期間。生産性や効率性は期待しないし、求めない」といわれるもの。その新人に対して「効率を考えて無駄な残業はするな」と「時短」を適用するのは筋が通りません。

現状は新入社員に仕事の「質」を求め、ミドル層に「量」を求める形になっています。新人にはまず「量」を求め、仕事を覚えたミドルには「質」を求めるというのが、人材育成の観点からも生産性向上の観点からも理にかなうでしょう。

月間の労働時間や残業時間を何時間以内にする、一律〇パーセント削減を目指すなどといった「時短プロジェクト」には、あまり意味がないと考えています。「時短反対」なのではありません。業務改善などの結果として、時短が達成されることは十分ありえますから、労働時間の短さは、企業活動の

指標のひとつになるわけです。逆に、労働時間の長さは、生産性の低さや効率の悪さ、職場の人間関係やメンタルヘルスなど、解決すべき何らかの問題が存在していることのサインと見なせるでしょう。

そのような指標として時短を考えることは、大きな意味があります。経営者にとっては売り上げや利益、労働者にとっては給与が、仕事の成果を示す指標です。そこに、「労働時間」という両者が共有できる指標が加わったということなのです。

時短は結果的な指標 目的化は意味がない

時短は結果的な指標ですから、定時になつたら電気を消して回る類の、時短だけが目的化したような取り組みは、おそらく失敗に終わる。そのとき失敗という現実を直視し、失敗の要因をしっかりと分析し、業務改善の実践につなげていく職場だけが、結果として時短を達成するのです。

業務改善の実践は、トップダウンではなく、個別の問題に応じた計画を、現場が立案するほうがうまくいきます。「業務改善」なのですから、何が課題でその対策として何をやるかは、部署ごと、業務内容ごとに個別的なものです。同じ業務でも、本社と支社では事情が違うということさえあるでし

よう。

業務改善計画を個別の現場で考えるなら、企業組織全体では人事は何をやるかというところ、計画実行の支援が求められます。職務設計にせよマネジメントスキルの向上にせよ、部署単位の取り組みでは解決できない問題が数多くあるからです。

もうひとつ注意が必要なのは、経営者側の「長く働かせれば業績が上がる」という思い込みです。ホワイトカラーの仕事はそういうものではないと、理屈ではわかっているもの、思い込みは深く染みついているもの。思い込みから「労働時間が短くなる計画は、業績が上がる計画」と見なしては、業務改善も業績向上も、時短も実現できません。

働く側にも、思い込みがないわけではありません。「仕事の報酬は仕事」頑張れば頑張るほど報われる」「忙しいのはありがたいことだ」といった考えを、いったん捨て去るべきでしょう。

生産性を上げ、仕事の報酬を仕事でもらい、さらに高い業績を挙げて昇進や高給に結びつけるのも、ひとつの選択肢です。ですが、効率的に早く仕事を終えたら、さっさと帰宅して家族と過ごすという選択肢もあっていい。生産性向上による果実の受け取り方は、多様であるべきなのです。

北イタリアに学ぶ——ビジネス&ライフスタイル革命

小林 元氏 (小林国際事務所代表、東レ経営研究所特別研究員)

東レ勤務時代、イタリアで13年間現地のビジネスパーソンとともに働き、合成皮革「アルカンターラ」をヨーロッパで押しも押されぬラグジュアリーブランドとして育てた経験を持つ小林氏。ミラノを中心とした北イタリアと日本のビジネスパーソンの比較において、興味深い考察を展開している。その差は一言で表現すれば、「いかに幸福に生きるか」を重視する思想の多寡であり、「寡」に当たるのは日本だけというのだ。

「公」や「国」のために「私」を犠牲にした日本の歴史

「江戸時代には、日本人にも『いかに幸福に生きるか』を重視する思想があふれていたのです。仕事一辺倒ではなく、文化や教養を重んじ、禅や茶の湯を楽しみ、生きることの喜びを追求していました。ところが、明治維新と2つの世界大戦を経て、それが大きく様変わりしたのです」

明治維新後、富国強兵というスローガンのもと、個人は国家に奉仕するものとなった。つまり、「私」よりも「公」に重きを置くことをよしとした。そして第二次世界大戦に至っては「お国の

ために働く」ことが義務化された。人々は「働くこと」に最大の価値を置き、生活の喜びや家族と過ごす時間が犠牲になり始めたのだ。敗戦により国は廃墟と化した。小林氏によれば、人々の思想は江戸期のそれに戻ることはなかった。

「半ば『拝金主義』ともいえる短期的な利益に日本人は目を向けたのです。高度経済成長の波に乗って、働くことでより多くのお金を得て、物質的な豊かさを追求することに価値を置きました。企業はアメリカ型グローバルビジネスモデルを追いかけ、事業目的の1番目は『収益を上げること』となった。企業は収益を上げようと、人は多くの報酬を得たい。それらがあいまって長時間労働が定着したのでしょう」

密度濃く働き、そして遊ぶ北イタリア人たち

転じて、北イタリア人たちはどうだろうか。そもそも「イタリア人」と「ビジネス」が結びつかない諸氏も多いだろう。

「イタリア人に対して、食べること、遊ぶことに情熱を燃やす、あまり働くことに興味を持たない人々というイメージ

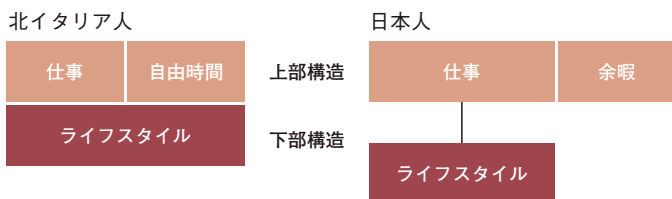
を持つている人もいます。しかしそのイメージは北イタリア人に限っては間違い。もちろん食べることや遊ぶことも楽しんでいますが、私が知る限り、日本人よりよほど、仕事への情熱も併せ持っているのです」

「仕事への情熱を持つ」といっても、そのライフスタイルは日本人と異なる。図表11のように、仕事が終わるまでの生活の礎であり、自由な時間を「余暇（＝あまった暇）」という日本人に対し、まずは個性的な「自分」があり、それを仕事に生かして、また、自分らしい生活も楽しむのが彼らの姿だ。

「彼らの平均的なライフスタイルをお話すると、平日、どんなに仕事が多くあっても20時には終える。20時30分には自宅に帰り、家族と会話を楽しみながら、パスタやサラダの夕食をとります。そして、土日は当然休むし、夏には3週間の連続休暇を取る。ただし、仕事の密度は驚くほど濃いですよ。20時に帰るために、朝から段取りを組み、集中力高くこなしていくのです」

特徴的なのは会議の場だ。会議の前に完璧な資料をつくり、それを事前に配布するのは当たり前。上司はそれを入念に見て、自らの立場を明確にし、質問や矛盾点など指摘すべきところを

【図表11】北イタリア人と日本人の思考構造



資料出所：『イタリア式ブランドビジネスの育て方』（小林元・著、日経BP社）



こばやし・はじめ
慶應義塾大学経済学部卒業後、東レに入社。その後37年間、一貫して海外事業に携わる。イタリアの経営誌から現地ナンバーワンの中堅企業と評価されるまで育成したアルカンターラ社をはじめ、ヨーロッパ、アフリカ、中南米地域で多くの現地企業を立ち上げる。明治大学特別招聘教授、文京学院大学客員教授。主な著書に『人生を楽しむイタリア式仕事術』（日経ビジネス人文庫）、『イタリア式ブランドビジネスの育て方』（日経BP社）がある。

ミラノを中心とする北イタリアでは、アルマーニ、グッチ、マックス・マラーなど数多くのラグジュアリーブランドが、独特のビジネスモデルで大成功を収めている。ファッションでいえばミラノはパリと並んで世界の二大発信センターであり、衰えることなく世界中の人々を魅了し続ける。詳細は小林氏の近著『イタリア式ブランドビジネスの育て方』に譲るが、このビジネスモデルの基本は「商品を売る」とを、「生きる喜び、感動をブランドに刷り込んで売る」とこととらえている点にある。「モノをつくり出す人」とは単にその商品を開発したり生産する人ではなく、「感動を生み出せる人」でなければならない。だから、個人の感性を重視する仕事のスタイルが欠か

準備する。プレゼンテーションする本人は、会議前に反対意見に対する回答をシミュレーションする。そして会議の場では、徹底的に議論する。「彼らにとつて、会議は戦いの場。自分の意見を言わなければ尊敬されることはありません。そして、個人と個人が意見を戦わせることが重要なのは、彼らがビジネスにおいて、『感性』を最も大切にすることから。感性とはあくまで個人に属するものであり、それを上下関係でつぶしたりはしない。会議は個人の感性を引き出し、それを徹底的な議論によって客観化して商品やサービスに反映させる場なのです」

「商品を守る」「商品は、生きる喜びを売る」
せないのである。
「20時で帰る、3週間連続して休む。家族と過ごし、趣味を楽しむ時間を十分に取る。個の幸福を追求するライフスタイルは、『感性ビジネス』と密接につながっているのです」
例えば、3週間のバカンス。彼らは海辺や山の別荘、ホテルで過ごすことが多い。初めの1週間は1年の仕事の垢を落とし、次の1週間は純粹に休暇を楽しむ。そして最後の1週間は次の仕事のアイデアなどに思いを巡らすというのである。なるほど、9月の初め、バカンス後の会議には皆がそれぞれの感動や経験を持ち込む。アイデアフルで、新しい発想が次々と生まれ、それが個性的な高付加価値商品となって市場に出ていく。

バカンスで休めるのは、高付加価値商品のおかげ

さて、日本はどうか。日本のビジネスは、基本的にアメリカ型と小林氏は言う。得意なのは技術力を武器にしたハイテク製品。市場の最大公約数のニーズを、均一なクオリティでコストを安く市場に出すことに力を注ぐ。最大公約数のニーズだけに個性は薄く、どの会社も似たような商品になりがちだ。結局は激しい価格競争となり、「薄利多売」にならざるを得ないし、商品のライフサイクルは短く、開発競争で働く人の心身は摩耗していく。「薄い利益しか出さず、短命の商品しか生まないビジネスモデルです。だから売り上げと利益を少しでも伸ばそう

と、みんなが長く、必死に働かなければなりません。一方北イタリアのラグジュアリーブランドは高付加価値商品が高い価格で売れる。だから利益は厚い。11カ月分で1年分の利益を出せる。土日休んで、バカンスをゆったり取っても、皆に十分に分配される。あまり知られていませんが、北イタリアに限定すると、ヨーロッパ内でも所得は最高位の水準にあり、豊かな生活を営んでいるのです」

小林氏が時短のために提言するのは、ビジネスのあり方の転換だ。「『感性ビジネス』に転換すること、つまり単にモノをつくるだけでなく、そこに感動や文化、ライフスタイルを売るといふ発想を加えることで、日本は変わっていくと思います。世界的なアニメブーム然り、日本人建築家・デザイナーの活躍然り、芽がないわけではありません。日本人の感性は世界で高く評価されているのに、それをビジネスに結びつけるのが下手なんです。得意なハイテクと感性ビジネスを組み合わせれば、イノベーションは確実に生まれるはず」
高付加価値の商品・サービスがもつと多く生まれ収益率をあげれば、日本人の労働時間は確実に短くできると小林氏は言う。
「付加価値の高い商品で利益を出せば、皆がしっかりと休んで自分のライフスタイルを大切にできるようになる。すると豊かな生活の中から新たな発想が次々と生まれ、新たな商品につながります。この好循環を日本でもつくりたいですね」

経営者は語る

「時短」と「業績」はトレードオフではない

確かに、時短は一朝一夕では実現できない。しかし、ここにさまざまな理由から、時短の旗を振り、少なからず成果を挙げてきた経営者たちがいる。彼らは口々に「時短と業績はトレードオフ（二律背反）ではない」と言い、時短がもたらす効果にも言及する。ここにいただいたのは、「業績に影響が出る」と言い時短に手をつけない企業への警鐘であり、応援のメッセージである。

働く環境の効率化で 時短と業績アップを目指す

松田孝裕氏（ソフトブレイン代表取締役社長）

ソフトブレインはパッケージソフト『eセールスマネージャー』の開発・導入を核に、営業などの業務プロセス改善を支援している。このソフトが、前会長・宋文洲氏が営業に回っていたころに「もっと仕事を効率化できないか」と考えたことから生まれたというのは有名な話だ。宋氏は自社内でも、仕事の効率化や無駄な残業の廃止を訴えてきた。とはいえ、やはりソフト開発会社。納期前を中心に、残業は「少ない」といえるような状況ではなかったという。

そんな同社が本格的に時短に取り組み始めたのは、2006年2月のことだった。

企業文化づくりで生まれた 仕組み作り集団という定義

「宋文洲という強烈な個性の経営者のもとに会社が動いてきました。彼の退任後、この会社はどうあるべきか、再確認が必要でした。そこに、それまでいくつかのビルに分散していたオフィスをひとつに集約する『引越越し』が重なった。オフィスと働き方を軸に、企業文化をあらためて定義付けしようということになったのです」

と、代表取締役社長・松田孝裕氏は話す。29歳の女性社員を中心に社内有志が集まり、企業文化づくりを推進していった。その結果、導き出されたのが「私たちは仕組み作り集団です」



という言葉だ。最新のマネジメント理念とテクノロジーを顧客に提案し、経済や社会の非合理的な部分を変えていく。それがソフトブレインの核だと考



まつだ・たかひろ
1983年慶應義塾大学経済学部卒業後、富士通入社。2003年ソフトブレーンに転職し、04年取締役副社長に就任。05年6月代表取締役社長就任、現在に至る。mijis (メイドイン・ジャパン・ソフトウェア・コンソーシアム) 理事長を務める。

えた。

そのとき、社員の働き方はどうあるべきか。「仕組みをつくり出せる人、つくることに貢献できる人」が評価されるべきであって、長い時間残業する人が評価されるべきではないと再確認された。

「また、当社は入社時に『退職願の書き方講座』を開くことに象徴されるように、元来、社員が会社に依存せず自立し、成長することを促しています。ですから毎日仕事に追われるだけでなく、自立した個人の生活も大切にしたい。終業後、自分を癒す時間にするのもいいし、資格取得や語学学習を目指すならそれを支援する制度もある。どんな時間を過ごすにしても、仕事とは異なる時間の存在は、仕事の成果にフィードバックされるはず。このような背景もあって、時短と業務の効率化をより重視するようになりました」

フリーアドレス制により空間的に集中を促す

先に述べた新しく移転したオフィスは、「仕組み作り集団としてのパフォーマンスを上げること」「業務の効率化を実現できること」をキーワードに設計されたといっても、決して過言ではない。

まず、社員それぞれに席を割り振らず、オフィスの任意の空いている席を

自由に使う「フリーアドレス制」が導入された。各社員はノートパソコンとPHSを携えて、その日その日に、自分が落ち着いて仕事ができる席を探す。これによって、「仕事に集中できる席」を設けることができた。

「全員が一齐に仕事に集中するように『時間を区切る』という手段もありますが、仕事の中身が違えば、集中できる時間帯も違う。ですから窓に向かって座り、静かに仕事に打ち込める席を設ける、スクリーンを下ろして孤立したスペースがつけられるなど、空間的に集中を促すことを試みています」

ちょっとした打ち合わせにももちろん使えるが、ここで一人仕事をしている人は「仕事に集中しているんだな」という暗黙の了解が出来るが、以前は「集中しなければならぬ仕事は夜やる」という社員がいたが、今は落ち着ける時間ではなく、場所を探せばいいのだ。

また、その日の業務に関わる人の近くに座れば、情報共有は容易になる。数人が振り返って椅子を寄せれば、その場でミーティングが簡単に成立する。ミーティングをしたくても参加者のスケジュール調整がうまくいかず、メールを何度もやりとりしたり、会議室を探すために奔走したりするといった場面が通常のオフィスではよく見られるが、それは同社ではかなり珍しい光景となった。

「日本の会社のオフィスは部長が奥の



部署を横断して、同じプロジェクトに関わる人たちが近くに座る。椅子を寄せ合えばすぐにミーティングが成立。オフィスのあちこちでこうした光景が見られる。



250人が一堂に集まるフリーアドレス制のオフィス。柱にはナンバーがつけられており、互いの位置を確認するときに「〇番の近く」などとPHSで伝え合う。



同社の主力商品『eセールスマネージャー』を使って、情報共有。過去の類似案件を検索し、データを利用できれば作業の無駄が省ける。効率化の強い味方だ。



各人の仕事道具や資料を入れるロッカーがずらりと並ぶ。自分の机があると不要物がたまるが、ロッカーの大きさが限られているので必要なものだけが残される。

席を陣取り、その下にマネジャーが従える『島』をつくる、組織図をそのままレイアウトしたような形態が主流です。しかし、それは同じ部署の上下関係より、職種を横断したプロジェクトで仕事をする事が多い当社にはなじ

まない。プロジェクトの成立とともに集まり、終了とともにバラバラになるフリーアドレス制のほうが、圧倒的に効率的です」
モチベーションをアップしたくて社長の近くに座ったり、優秀な先輩の側に座って仕事のやり方を学ぼうとする社員の姿もあるという。

オフィスを一ひとつに集約することの効果も大きかった。東京本社に勤務する約250人の社員が、ワンフロアで働く。これもプロジェクト型組織に合わせた施策だったが、結果的には業務の効率化につながっている。その日座っている席から360度見回せば、探している人を見つけられる。見つからなければ、個人のPHSに電話すればいい。

「IT系ということもあり、以前は近くにいる人同士ですら、メールでやりとりすることが多くなっていました。現在は可能な限り直接話すことを推奨しています。メールで何度もやりとりせずに済むし、相手の顔を見て話したほうが結論が早く出ることも多いですから」

システムによる情報共有でやり直しや無駄を防ぐ

もちろん、同社の主力商品である『eセールスマネージャー』も仕事の効率化に貢献する。例えば、企業に提案したプレゼンテーション資料をパソコン

に保存すれば、それは基本的に全員の共有情報となる。フォルダにカテゴリ別に保存され、似たような提案をしようとする社員がすぐに取り出して参考ができる。やり直しや無駄な調べものを防ぐ、有効な手段として多くの社員が活用している。

業務の「見える化」で仕事量を適正にしていこう

さらに現在では、それぞれの社員の業務の「見える化」にも力を注ぐ。その基礎となるのは、朝8時30分から各部署で行われる「朝会」だ。

「各社員が、例えば営業であれば『今日は〇件営業に行きます』など、その日にすること、目標を宣言します。マネジャーはそれによってメンバーの仕事の進捗状況をチェックし、負担が大きすぎるようであれば、他のメンバーに業務を振り分けるなど、ある程度仕事を均一にするよう努めます。このとき上司は部下に、仕事ができるだけ定時内で終わるような仕事の発注、プロセスのアドバイスなどができなければならぬ。いずれはその日のうちに朝の宣言が達成されたかどうかをチェックし、グループ全体の生産性を上げることにつなげたいと考えています」

開発やサポートの部署では各社員の残業時間を把握している。見える指標として、時短と効率化のモチベーションアップにもつなげている。

「今日の残業は本当に必要か」。 そう考えることが進歩につながる



CS部第1課
島田智司氏

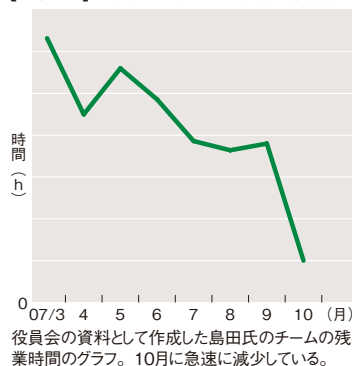
しまだ・さとし
新卒で同社に入社し、現在4年目。開発後の導入支援などを担うチームのリーダー。メンバーは8人。

私が入社したころはやはり残業が多かったし、それほど減らそうとも思っていないませんでした。しかし、昨年オフィスを移転してから業務を効率化して早く帰ろうと意識するようになりまして。17時15分には業務終了を促すメールが、全社員に送られてきます。リーダーとなった今は、自分の業務を終わらせるだけでなく、8人のメンバーの業務管理をしなければなりません。ただ「残業するな」と言ったところで、「仕事がたくさんあるのに」「もっとやりたいのに」という不満につながることもあります。そこで、仕事のやり方そのものを変えるアドバイスをしなければなりません。時間を意識せずには仕事を順番にこなすだけでなく、全員の業務を管理します。スケジュールと仕事の内容を聞き、今日必ずすべ

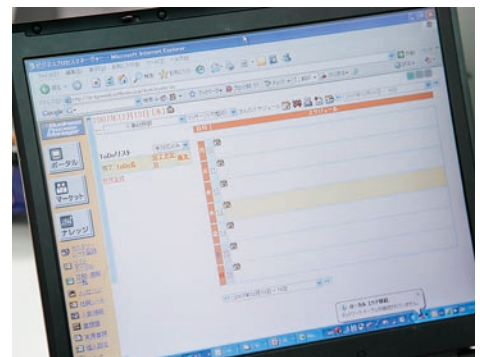
きことか、早くこなす手法はないのかを問いかける。それが大量で、やりきれなければチーム全員に割り振ることもあります。大切なのは、「今日の残業は本当に必要かどうか」を考えさせること。言われたことを言われたままやるだけでは、改善も進歩もありません。既存のやり方を踏襲したほうがラクですから、初めはなかなかうまくいきませんでした。そこで、業務の改善点をなんでもいいからメールで書いて送ってほしいとメンバーに伝えたところ、改善案があがってくるようになり、「効率を考えて仕事をすること意識するようにになっていきました。仕事の量自体は変わっていないのに、最近はずっと帰りますね(笑)」。リーダーになってから、部署の残業

時間を数値化し、把握してきました。努力は実を結び、徐々に残業時間は減っていききました。さらに昨年10月にぐっと激減したのは、それまでの減少をミーティングでメンバーに伝えたことで、効果が実感でき、モチベーションが上がったからだと思っています。

【図表12】社員一人あたりの残業時間数



窓際の「集中スペース」。席と席の間が比較的広く取られているため、一人で仕事に集中することができる。開発担当以外はノートPCを使用しているので、移動も簡単だ。



「お互いを知り合うことでコミュニケーションが円滑になる」(松田氏)という理由でつくられた社内SNS。松田氏自身もここで積極的に情報を発信。8割以上の人が活用する。

反論の声があっても、 経営者は言い続けるべき

「時短」というと、社内から反論の声が上がることもある。時短よりも、業績を優先すべきではないか、と。しかし、松田氏は「業績か時短かという二者択一にはならない。むしろ相乗効果を期待している」と言い切る。「長く働けば成果が出るわけではない。仕事を効率的に進めて早く帰り、

リフレッシュした気持ちで翌日の仕事に臨めば、確実に業績もアップします。そして、心身ともに健康でいられるはずです。当社のあり方を「仕組み作り集団」と定義した以上、その名の通りのパフォーマンスを挙げていかなければならない。だからこそ、仕事のやり方、評価の仕組みなどもすべて、仕組み作り集団としてのパフォーマンスアップに寄与すべきだ。たとえ反論の声があっても、経営者がそれを言い続けていかなければならないのです」

時短に真剣に取り組むなら 経営者は現場に戻るべき

吉越浩一郎氏 (吉越事務所代表、トリンプ・インターナショナル・ジャパン前社長)

トリンプ・インターナショナル・ジャパン前社長である吉越氏は、同社を限りなく「残業ゼロ」に近づける時短プロジェクトを牽引し、同時に在任中、増収増益を実現してきた。その吉越氏が言う「時短と業績はトレードオフの関係ではない」という言葉には、説得力がある。「仕事を効率化していけば、残業をしなくても今以上の成果を必ず出せるはず」と言い切る。

無駄話ひとつ聞こえない 海外のオフィス。日本は……

「私は香港のドイツ系企業で働いたことがありません。その会社のオフィスでの光景は、日本のそれと驚くほど異なる。メールを使う時代ではなかったにもかかわらず、電話が少なく、人の話し声がほとんど聞こえない。誰もが集中して、自分の仕事に取り組んでいました。必要な情報の受け渡しは文書で行われるし、仕事を段取りよく組んでいるから、途中で人と話すことも少ない。もちろん、無駄話などまったくしない。オンとオフの区切りをしっかりと

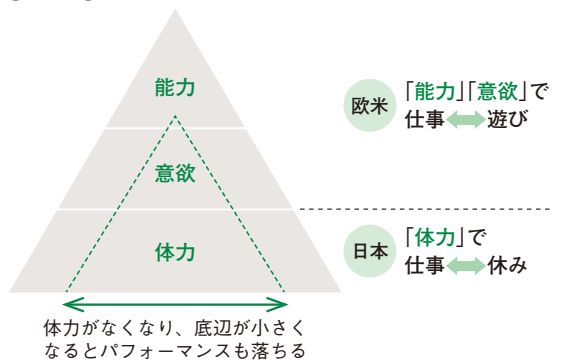
つけていたわけです。ところが、日本のオフィスはどうでしょうか？」
吉越氏が日本の会社を見て感じることは、無駄話や無駄な動き、無駄な仕事の多さだ。時間の制限の感覚が薄く、ともすると残業を前提として業務をこなしているため、ただだらしがない人も少なくないという。

「日本企業では成果だけでなく、仕事の取り組み姿勢が評価されてきた面もあり、長時間労働を是とする風土が残っている。管理する側もされる側も、残業は会社のためにいいことだと思っているからやっかいです。そもそも何時までにとだけだけの仕事を終える」という感覚がない。毎日デッドラインを決める習慣をつけるだけで、人はバカ力を発揮するんです。試験勉強の一夜潰けだつてそうでしょ(笑)」

「体力」で仕事をやるから パフォーマンスが落ちる

時間を区切らずに仕事をし、残業が増えることで、睡眠時間やリフレッシュする時間が減り、体力は消耗する。それによって、「仕事のパフォーマンスが確実に下がる」と吉越氏は指摘する。図表13を見てほしい。パフォーマンスを出すために必要な力は、「体力」「意欲」「能力」の3つの要素で構成されていると、吉越氏は考える。「体力」はすべての力の基礎となっているので、底辺の体力が小さくなると、この

【図表13】パフォーマンスを出すために必要な力



三角形は小さくなる、つまり仕事のパフォーマンスは落ちていく。
「また、長く働く人を評価するということは、『体力』を評価するのと同じこと。会社は体力ではなく頭を使う場所です。日本人の多くは体力を使って疲弊しているから、仕事の反対語を尋ねると『休み』と言います。これに対して欧米人は、『遊び』と言う。仕事をしていない時間は休息のためでなく、アクティブに遊ぶ時間なのです」
「余生」という言葉を吉越氏は嫌う。「日本人は仕事が生きていく。だから、退職後を『余った人生』という。しかし、一生懸命働いた後の人生こそ、喜びにあふれた『本生』であるべき。定年を迎えるまで自由な時間を楽しんだ経験が少ないと、何をしたいかわか



よしお・こういろう
ドイツ・ハイデルブルク大学留
学後、1972年に上智大学外国
語学部ドイツ語学科卒業。極
東ドイツ農産物振興会、メリタ
ジャパン、メリタカフェを経て
83年にトリンプ・インターナシ
ヨナル（香港）に入社。86年より
トリンプ・インターナショナル・
ジャパンのマーケティング本部
長に。87年代表取締役副社長、
92年に代表取締役社長に就任。
2006年に退任後、吉越事務所
を設立。近著に『残業ゼロの
仕事力』（日本能率協会マネジ
メントセンター）。

らないのでしょうかね」

手始めに「残業しない」という「型」をつくる

こうした状況を変えていくには、どのような施策が有効なのか。

「問題は個人にも会社にもありますが、まずは会社が時短の意思を表明し、経営者が旗を振ることが必要です」

最終的には、時短の実現には個々の

業務の効率化が欠かせない。しかし、

仕事は他者との関わりの中で進めるもので、一人で時短に取り組んでも効果は出にくい。会社がまず、それぞれの社員がすべきこと、守るべきルールを明確にし、「残業」を前提とした仕事の組み立て方を覆す必要がある。

こなせる仕事の量は「労働時間」と「能力」「効率」の3つの辺でできた立方体の容積で決まる。残業の辺を短くしても、効率の辺が伸びれば容積は変

わらない。これが考え方の基本だ。

残業ゼロを実現するため、吉越氏がトリンプ・インターナショナル・ジャパンで行った施策は徹底している。まずは「デッドライン」を決める。つまり、残業をしないという「型」をつくることから始めた。終業の時間をキツチリ切るだけでなく、一つひとつの仕事にも何を誰がいつまでにするかを明確にする習慣付けをした。

「これで会社全体がスピードアップします。時間があれば、人は必要以上に迷う。バサッと切る、スパッと決める判断力も身につけることができます」

さらに18時に社内の電気が消えるシステムを導入。仕事に集中すべき「がんばるタイム」には、集中しているかチェックするため、最初は見回りもした。そして稟議や申請のシステム化、組織のフラット化による判断や情報の伝達のスピードアップなど、効率化を支える仕組みづくりに力を注いだ。

「経営者が時短に真剣に取り組もうと思ったら、現場に戻るべきです。なぜ皆、早く帰れないのか、余計な仕事がないかを見極めなければならぬからです。できれば机をフロアの真ん中に置く。そうすれば、現場の仕事に精通し、何を効率化すべきかが見えてくる。そして、社員が体力ではなく頭を使って仕事をしているか把握もできる。経営者が『型』を決め、実現する強い意志を示せば、それが社風となって根付いていくはずですよ」

家庭の事情で優秀な社員を辞めさせるのは会社の損失

佐々木常夫氏
（東レ経営研究所代表取締役社長）

東レの同期入社で、トップで取締役になったという佐々木常夫氏。東京、大阪の転勤を6回経験、破綻した企業の再建や事業改革に取り組み、成果を挙げてきた。

ここまで読んで「モーレツな仕事人間」を想像された人も多いだろう。しかし佐々木氏には、そうした華やかなキャリアとは裏腹の、もうひとつの顔がある。妻、息子の介護に明け暮れる夫と父親の顔である。

「長男は幼少時に自閉症だと診断されました。仕事が忙しく、当初は妻に世話を任せきりでしたが、妻は肝臓病が原因で入院を繰り返し、うつ病も併発した。入院回数は実に43回。妻の入院中は介護が必要な長男のほか、年子の次男、長女の面倒も見なければならぬ。私にとって時短は、必要に迫られたものでした」

徹底した業務効率化で両立のピンチを乗り切る

子どもたちが小学生、中学生で、妻が入院中だったころの佐々木氏の生活

ぶりは凄まじいものがある。朝5時30分起床。3人の子どもの食事、弁当をつくり、登校の用意を促す。7時過ぎに家を出て、8時会社に着く。18時には会社を出て、19時には家に着き、夕食をつくる。21時には後片付け、翌朝の食事や弁当の準備を終え、寝るまで持ち帰った仕事をする。土日は妻の見舞いや大掃除、1週間分の食事の買い物……。

こうした「時短」を実践できた背景には、管理する部門を巻き込んだ、徹底した業務の効率化があった。

「未だに『長時間通勤に働くことが日本企業の成長の源泉』などと平気で言う人がいますが、それは幻想です。少し傲慢に聞こえるかもしれませんが、民間企業の仕事にそれほど難しいものなどありません。頭を使えば、8時間の業務時間で十分事足りるはずですよ。もちろん残業のすべてを否定するわけではありませんが、私は実際に上司のつまらないやり方に振り回されて残業せざるを得ない状況も見てきました。だから自分が課長になった後は、積極的に業務の効率化に取り組んできたのです」

まず、メンバー全員の業務の把握から始めた。業務週報を並べ、自身の経験から工数の概算を入れてみた。すると、実際にかかっている時間の半分まで終えられる可能性が見えてきた。また、つまらない仕事に時間をかけていたり、逆にもっと時間をかけなければ

ならない重要な仕事をやっつけて終えていたり、中途半端に放っておいたり、適正な時間配分がなされていない状況も浮き彫りになった。

そこで、前もって計画を立て、重要度の高い仕事を優先して配分した。時間がどうしてもかかりすぎる仕事があれば、それを外注して本人の手から離すなど、仕事の構造そのものを変えたこともある。

さらに、多くの時間を取られる会議にも効率化のメスを入れた。そもそもこの会議は必要なのか、必要だとしても、時間の長さは適正に設定されているのかを検討した。会議の資料は事前配布。何枚にもわたるのが普通だった資料は、1枚にまとめることを原則とした。つくる時間だけでなく、読む時間も短縮でき、会議開始後すぐに議論を始められる。

このような施策が功を奏し、それまで22時前後まで残業していた部下全員の18時退社が実現した。

正しい仕事のスタイルを教えるのは上司の役割

このプロセスの中で、「最大の抵抗勢力は部下たちだった」と佐々木氏は振り返る。

「従来のやり方を続けたほうがラクです。しかし、そうした部下を野放しにしないのも管理職の役割です。私はよく、駒大苫小牧高校の話を使います。



ささき・つねお
 東京大学経済学部を卒業後、東レに入社。繊維部門営業、マーケティング企画室、プラスチック事業企画管理部長などを経て、2001年経営企画室長となり、このとき同期トップで同社取締役役に。03年東レ経営研究所代表取締役社長に就任。現在は経団連理事、内閣府や総務省の審議会委員、神戸大学経営学部や桜美林大学の講師としても活躍中。

言わずと知れた高校野球の名門ですが、この高校は素晴らしい選手ばかりが入ってくるから強いわけではありません。監督という指導者に、心身を鍛え、優秀な選手を育てるノウハウがあるから強くなる。正しい仕事のスタイルを教え、成果が出てくると、部下たちも腹に落ちて積極的に時短に取り組むのです」

しかしながら佐々木氏は、「これが私が課長だったからできたこと」だと言う。現場の仕事を理解し、直に指導できる立場でなければ、ここまで踏み込んだ改革は難しいというのだ。

「とはいえ、トップの強いメッセージがあれば、時短はスムーズに進むはずです。社長が本気で『残業をなくす』と訴え、具体的な施策を打ち出せば、部長、課長も動かざるを得ないからです。もちろん、トップ自身も本気で変わらなければなりません。『時短を進めるとアウトプットが落ちる』という考え方を、まずは捨てるべきなのです」
 会社全体で取り組む利点は、制度改革まで切り込める点にある。例えば、評価の仕組み。

『意欲』『取り組み姿勢』という項目が存在したり、『あいつは一生懸命やっているから』という理由で加点したりと、結果・成果に重点を置かない評価手法は時短の阻害要因になりやすいのです」

業務効率化と同時に評価制度にもメスを入れ、「長く働く↓意欲的↓評価

の対象になる」という図式を排除することも重要だろう。

いろんな状況を抱えた人が普通に働ける社会へ

この数年、「ワークライフバランス」という言葉が浸透した。佐々木氏自身は妻の自殺未遂をきっかけに、緊急事態に対応できるよう家庭の事情を会社でオープンにした。また、2006年には自身の経験をまとめた『ビッグツリー〜私は仕事も家族も決してあきらめない』（WAVE出版）を上梓。これをきっかけに、身近な人々から「実は私の家族も……」と、家庭の事情を打ち明けられることが増え、その数の多さに驚いたという。

「調べてみると、自閉症は60万人、うつ病は170万人、身体障害者は350万人、精神障害者は200万人、ダウン症は10万人、アルコール依存症は80万人、不登校や引き込みりは120万人、シングルマザーは50万人……。これだけ多くの人、そしてその家族が、『家庭の事情』を抱えているわけです。せっかく育てた優秀な社員が、家庭の事情で仕事を辞めざるを得ない場合も多い。それは大きな損失です。社会全体で時短を進め、いろんな立場の人、いろんな状況を抱えた人が普通に働けるようになる。そうでなければ、企業も社会も成り立たなくなっていくのではないのでしょうか」

変革の視点から見る「時短を阻む5つの壁」

西端雄一氏 (ブラウドフットジャパン シニアマネージャー)

現場の徹底した業務分析から企業の変革を支援する、ブラウドフットジャパン。同社で多くの企業の変革に携わってきた西端雄一氏は、「時短は単に勤務時間を短くする運動ではなく、全社で取り組むべき働き方の変革」と言い切る。

「例えば、19時に全員帰るというルールをつくるとします。しかし、単に早く帰るといふルールをつくるだけでは、仕事を持ち帰ったり、それができなければ、朝6時など、早朝から出社して仕事をすることになります。それでは意味がありません。本気で19時には全員が帰ろうとすると、残業が多い部署の業務を分析し、それを解消するために組織や制度を変えたり、新しいシステムを導入したり、場合によっては顧客や関係会社に協力を求めたりと、働き方や仕事のやり方を転換させなければならぬのです」

時短を「変革」ととらえると「阻む」壁が見えてくる

時短を「変革」ととらえ直すと、時短に失敗する企業が多い理由も見えてくると西端氏は言う。

「変革には必ず、その実行を妨げる壁

が存在するからです。その壁とは、「認識の壁」「行動の壁」「知識の壁」「仕組みの壁」「態度の壁」です」
ここでは、時短における5つの壁について、解説してもらった。

① 認識の壁

「思い込み」に疑問を感じなくなる

いわゆる、思い込みの壁である。長く同じ組織、同じ仕事のやり方になり、それを「常識」ととらえるようになり、疑問を感じなくなる。長時間労働に慣れてしまい、周囲も同様の働き方をしている場合、「時短」という言葉がピンとこない。

「健康を害する」と言われても、自分を含めて周囲は皆健康。長時間労働を背景とした、仕事の質の高さに顧客も喜んでくれている。自分にとってもやりがいのある仕事であり、なぜ時短をしなければならぬのが理解できない。

パターン化した思考の中では、「長時間労働が問題である」という新しい認識が持てないのである。

この「認識の壁」が働くと、長時間労働の習慣を変えようとせず、時短は単なる掛け声で終わってしまう可能性が高い。

② 行動の壁

「各論になると抵抗が表面化

「労働時間が短くなる」ということに対し、総論では賛成する人が多いだろう。

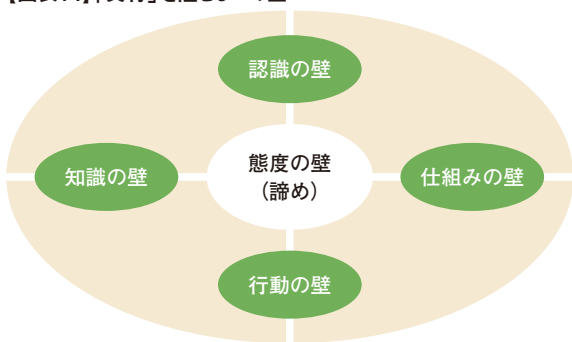
しかし、これが具体化して自分や自分が所属する組織で取り組まなければならないことが出てくると、抵抗が表面化するケースがある。

ある部長が役員会で使用する資料を部下につくらせようとしている。報告する必要があるとしない項目であったとしても、ごく稀に社長から「あれはどうなっている？」と聞かれることがある。それを考えると、99%は必要なくとも「保険」として部下につくらせておくことになる。

この資料を、部下が1週間かけて必死でつくっているとしたらどうだろうか。この資料を「いらぬ」と部下に言えれば、時短につながることはよくわかっていても、リスクを取りたくないばかりに同じ作業を続けさせてしまふのだ。

過去の成功体験や失敗体験にとらわれて、新しいやり方に踏み出すことができない。このようなケースが至るところで起きると、全体最適の実現は阻止されてしまう。

【図表14】「実行」を阻む5つの壁



資料出所：プラウドフット ジャパン



にしばた・ゆいち
一橋大学法学部卒業。大手外資系コンサルティングファームに勤務後、プラウドフット ジャパンに入社。インストラクション・マネージャー、オペレーション・マネージャーを経て、2007年より現職。

③ 知識の壁

「具体的にすべきことが見えない」

知識・情報不足や、その偏在が変革の壁になることがある。時短に向けて業務の効率化に取り組もうとしたとき、それに必要な知識、やり方のノウハウが与えられなければ、具体的に何をしたらいいのかわからず、結局は望む結果が得られない。

また、業務の効率化には、社内の知識や情報の共有が欠かせない。同じような仕事を部署内外で何人もの人が同じように進めていることは意外に少なくないし、どこか部署にどんな知識・情報が蓄積されているかわからず、探すのに時間を食うこともある。

もっと悪いのは、意図的な知識・情報の偏在だろう。成果主義の組織の中では、個人が知識・情報・ノウハウを占有しようとする意識が働く恐れもある。そうした行為が、情報や知識の流通を妨げ、効率化を阻む結果になりかねない。

④ 仕組みの壁

「組織のルールが適切でない」

時短に意欲的に取り組もうとしても、組織のルール自体が時短に即していない場合もある。

例えば、稟議を通すのに何人もの上司の印鑑が必要になり、時間がかかる。出張や有給休暇などの申請一つひとつに手間が必要。参加しなければならぬ会議が多く、どんな小さな議題でも常に「1時間」という暗黙の了解がある……「時短」という環境の変化にルールが対応せず、長時間労働の時代の

ルールのまま組織が動いているとしたら、個人の時短への意欲はそれに到底太刀打ちできない。

一方、ルールがないことも壁となる。営業の依頼で、見積もりをつくっている部署の例がある。営業が会社に戻る夕方から「今日中」という見積りもりの依頼が集中し、その部署の残業は常に多かった。これは、「何時までに依頼された分はその日中に仕上げる」というルールがないことに問題がある。「時短」という共通の目標があるにもかかわらず、仕事のプロセスや制度が適切に設計されていないと、このような状況に陥りがちなのだ。

⑤ 態度の壁

「諦めが組織を支配」

図表14のように、「態度の壁」は4つの壁すべてと関わりを持つ。さまざまな壁を経験するうちに、「時短は無理」という諦めにつながっていく。どうせ自分一人頑張っても変わらない——このような無力感が組織に蔓延すると、不満はありつつも、長時間労働の現実を受け入れてしまう。

トップの推進力が壁を乗り越えるカギ

「時短が進まない、浸透しないならば、いずれかの壁にぶつかっているはずですよ。まずは自社に、あるいは自分の部署にどのような壁が存在するのか、見極めなければなりません」

そして、その壁を乗り越えるためには、「トップ層のコミットメントが欠

かせない」と西端氏は言う。「認識の壁」があるならば、「時短の必要性」をトップが継続して訴え、取り組みが本気であることを強く認識させる。継続的な発信は、「諦め」の蔓延を防ぐ効果もあるはずだ。

また、全社規模で労働時間を把握し、世間の平均値から見たときのブレや、それによって起こっている問題などを広報する必要もある。社員それぞれが自らの考え方を客観的、相対的に認識することで、はじめて行動にも変化が現われてくる。

部門、個人の成果を追求するあまり、時短への行動が疎かになりがちな場合もある。こうしたとき、時短という全体最適を利害関係なく訴えられるのは、トップだけである。そして、冒頭でも述べたような時短や効率化を促すシステムの導入、制度づくり、組織改編などは、全社を巻き込んだ「大事」になる。この推進もトップの役割だ。

「壁を乗り越え、変革を成功させる企業はトップが現場に下りて指揮を執っているケースが多いと思います。企業のトップや役員の方に組織の問題点を指摘し、その改善のためのアドバイスをする」と、「私がそこまで部長に指示しなければいけないのか」と言われることがよくあります。変革においては、かなり詳細な指示を出さなければ、習慣化された考え方、仕事のやり方は変わっていきません。詳細な指示を出すには、やはり、現場の業務や状況、課題を把握していなければなりません。つまり、現場に下りていくことが欠かせないということなのです」

個に、組織に、時間配分戦略はあるか 時短は、付加価値とその源泉の再確認の機会

高津尚志
(本誌編集長)

まったく、一筋縄ではいかない――

この特集を締めくくるに当たっての、私たち編集部は率直な感想である。読者諸兄も、そう感じられたのではないか。長時間労働とは、さまざまな要素が複雑に絡み合っ生じている、構造的な事象である。それを放置しておくことのリスクも語られている。しかし、事業の現場が、この事象の積極的な是正の効用を覚悟することは意外に難しい。健康への影響？ まだ頑張れそうだなあ。少子化の一因と言われても、うちの会社だけで解決できる問題でもないし。仕事と生活の調和は美しいが、それでうちって儲かるんだっけ……。逆に、仕事の積み残しがサービスの質を落としたらどうする。増員すれば管理が大変だ。そうこうしているうちに競合に出し抜かれたら……。

現場が、人事部の掛け声ほど時短に積極的になれないのは、合点が行く。長時間労働するミドル。私たちの最近の研究ではミドルのプレイングマネジャー化が浮き彫りになったが、その発生の仕組みも同じだ。管理職経験の乏しいミドルが、効果的なマネジメントを使って生める「かもしれない」チーム業績の増分と、卓越したプレーヤーとしてチームに「今」加えられる業績を較べる。後者のほうが目先のリターンが高い。長い目で見れば、マネジャーとしての成長機会を喪失しているが、緊急性が重要性を駆逐する。日本の競争力の低下が目立つ。人々が長時間働き、メンタルヘルスのリスクにさらされながら、競争力が落ちていくのであれば、そもそもの戦い方に問題があるということになる。戦略とは、戦を略く、と書く。その戦略レベルで、企業も、事業も、チームも、個人も、何か間違っていないか。時短は、根本的な何かを問い直すた

めの機会である。自分たちは、どんな付加価値を提供しようとしているのか。その付加価値の元手は何か。元手が「時間自体」であってはいけない。元手は、知識や智慧や意志の力であるべきだ。それらを生み出すために、時間を戦略的に使っているだろうか。資産運用で最も大切なのは、アセット・アロケーション(資産配分)だと言われる。どの期間で、どの水準のリターンを目指し、どのようなリスクを甘受できるかを踏まえて、内外の株式や債券など性質の異なる多様なカテゴリーに、枠組みを決めて投資を継続する。種々の状況に応じて見直しや緊急対応を迫られることがあったとしても、大きな枠組みはぶらさない、というのが中長期で勝つ王道だという。自分たちの個と組織の、時間の配分は妥当か。そもそも時間配分戦略はあるか。目指すリターンは明確で、適切か。長時間労働にもかかわらず競争力が低下するというのは、資産のすべて

を預金で運用しておいて「利回りが低い」と嘆くことに似てはいないか。イノベーションに向けて組織のダイバシティ(多様性)を高める必要があるという。しかし、多様性を高める手段は、異なる人材を多く集めることに限らない。今そこにいる、一人ひとりの経験の多様性を高め、組織として生かす余地がもつとあるはずだ。前号では教養を高めることの、リーダーシップやイノベーションに対するリターンを論じた。しかし、そもそも教養のために時間が配分されていなければ、何も始まらない。人には本来、さまざまな経験を糧にする力がある。その力を個と組織が高めていきながら、時短が生み出す時間を戦略的に配分していけば、一人ひとりが豊かなポートフォリオたりうるし、組織にも豊かな知が集まるはずだ。北イタリヤ人の戦略性(20―21ページ)。個の豊かさを組織の競争力に編集するしたたかさには、学ぶところが大きい。