

# 正規職従業員とその長時間労働

休暇が取りにくい〈働き者〉のWLB

佐々木 武夫

## 1：はじめに

本稿の目的は、「正規職従業員」の「長時間労働の現状」をめぐる研究を検討し、その論点と含意を整理しようとするものである。日本社会は、少子高齢化とグローバリゼーションの中にあり、このトレンドは、我が国の課題であると同時に、東アジアの周辺国にも共通する課題である。ただ、少子化や高齢化の進展は、日本社会では、これらの地域よりさらに高度化した段階に到達することが予想される。日本の社会構造を規定してきた諸原理も、遅かれ早かれ大きな変化に直面するであろう。ここで検討する「働き方改革」や「休み方改革」の領域、つまり職業生活の領域もこの変化から免れることはできない。とりわけ日本企業でこれまでその中核にあった基幹社員である「正規職従業員」の働き方をめぐる労働環境の変化が注目されるようになってきた。本稿では、「正規職従業員」の「残業時間」の長さに注目して、休暇の取りにくい〈働き者〉の現在とそのWLB(Work-Life Balance)変化の動向を考察したい\*1。

雇用労働者で、週50時間から週60時間（以上）の労働に従事する従業員の職業生活を考えてみたい。週50時間の場合で、週休2日制の民間企業では、朝9時から夕方5時までの1日8時間の労働時間に加え、毎日2時間の残業をおこなえば、計週10時間の残業が実施可能となる。この毎日2時間程度の残業に従事する雇用労働者（正規職あるいは非正規職従業員）が日本の企業にかなり多く存在することは、都市部では日常的な風景として観察可能であ

る。日本的な雇用システムとしては、「残業」による労働時間量の調整でまずは繁忙期の変化に対応し、労働力量の調整はできるだけ避けてきた\*2。この方式は安定雇用を維持するための一つの方策であり、これまでは、それなりの合理性が存在してきたといえる。ただ、少子化や高齢化がすすめば、今後とも日本の企業がこの「長時間労働」を維持し易い雇用環境が続くかどうかは不確実性が高い\*3。今野浩一郎が指摘するように、これまでのような無制約に労働を提供できる「正規職従業員＝無制約社員」モデルを維持できるのどうかは不透明である。皆がなんらかの制約を持つ多様な「制約社員」であり、可能ならばできるだけ多くの制約社員が職業生活に参加できて、ディーセントな暮らしを維持していける「働き方」モデルを、考えるべき時代がすぐ近くまで来ているのではない。

本稿では次の4つの論点をとりあげ、「正規職従業員」の「長時間労働の現状」をめぐる論点の概要とその含意を検討していきたい。(1) 週休2日制の実施と正規職社員の労働時間の変化を検討したい。日本人の平均労働時間は、たしかに週休2日制の普及とともに減少に向かい、この20年間(1995年－2015年)で1910時間から1734時間まで、176時間ほど短縮した。ただし、この短縮は「正規労働力」の労働時間の減少によってもたらされたというよりも、「非正規労働力」あるいは「短時間労働力」が大幅に増加したことにより、一人あたりの平均として労働時間が減少したものである部分が多い。正規職従業員だけを取り出してその労働時間の変化を見ると、その数値はほとんど変化していない、あるいは年度によっては若干増加していることがわかる(本稿の図2参照)。この点をまず、確認しておきたい。(2) 日本の長時間労働の現実を理解するため週60時間労働に従事する労働者の日常生活を考えてみたい。次に、労働時間は業種においても大きく異なるので長時間労働のワーストランキングと労働災害におけるワーストランキングを検討したい。長時間労働が多いのはどのような特徴を持つ産業・業種・職種であろうか。また、日本におけるサービス残業の現実を検討しておきたい。最後に景気変動や季節変化による労働需要の変化を、「労働力量の調整」ではなく、労働時間数とりわけ「残業時間数の調整」で

対応してきた日本的な働き方の問題点に言及しておきたい。

(3) 経営者にとって、「残業ゼロ改革」は可能であり、その成否はトップの決断力によるとする経営者の主張がある\*4。日本において残業ゼロ改革を実施したとする民間企業の事例を取り上げその特徴を検討したい。企業はどのようにして残業ゼロ改革に取り組みつつあるのかを考えたい。このとき、残業が特定の部署で常態化している場合、残業をゼロにするということは、その他に何の対策もとられなければ、職場は残業時間が減少したぶん忙しくなり、しかもそれまで受け取っていた残業手当もなくなることを意味する。賃金制度（残業手当の支払い方法）を見直しつつ残業ゼロ改革を進めている日本企業の事例を検討してみたい。ここでは残業ゼロ改革に取り組む場合、それへの貢献が「従業員にとって頑張り損にならないよう工夫した」企業の事例を検討してみたい。(4) これまで「人に仕事をつけて」きた日本の企業では、仕事ができる中堅労働者に残業が集中することが多かった。他方、近年の過労自殺には、入社後2年前後の若手社員の事例があり、社会問題化している。この日本的な働き方の問題点あるいは課題に対応するために、どのような取り組みが行われてきたのかを、労災申請と労災支給の推移から見ておきたい。「電通過労自殺」の事例を整理することで、それからどのようなことが明らかになりつつありどのような対応を迫られてきたのかを検討しておきたい。

## 2：週休2日制の実施と正規職従業員の長時間労働

1980年代に日本の大企業の経営は、先進国の中で「豊かさ」と「労働への高いモチベーション」を両立させ経済成長を持続し続けている産業社会のモデルとして注目された。W. オウチは、終身雇用制、遅い人事考課と昇進、非専門的な昇進コース、非明示的な管理機構、意思決定への参加的アプローチ、集団責任、人に対する全面的な関わりなどを日本的経営のメリットとして指摘した\*5。また、E. ヴォーゲルは、優れた技術と高い生産性によりアメリカ製品の競争力と並ぶ水準に到達したこと、取引するの

英語を身につける必要と西欧的な取引方法に従う必要があったがそれをマスターしたことで国際貿易の力をつけたこと、急激な経済成長のなかでも犯罪率は低く、教育への熱意も高いこと等を賞賛した\*6。

他方で、日米貿易摩擦は激しさを増す中で、国際協調のために輸出依存型経済を改革し、内需拡大と産業構造の転換の必要を指摘する「前川レポート」が作成され、製品を輸出するのではなく技術や知識を輸出する必要が指摘された。また、日本の大企業の経営は、日本の労働者の長時間労働によって支えられているのであり、この「ワーカホリック」のBusy Bee様式から豊かさを楽しむ生活様式へと移行する必要があるとした\*7。これらの日本の経営に対する批判や指摘に対応して、週休2日制を導入して労働時間の短縮を実現しようとする政策が提案された。1988年に労働基準法（第32条）を改正して、「週休2日制」を段階的に導入していった。この週40時間労働の普及と定着により、ワーク・ライフ・バランス（WLB）は改善され、日本版の「豊かな社会」と「ゆとり社会」とが実現するはずであった\*8。

「週休2日制」が導入され、労働時間の短縮に取り組んで以降、現在で約30年が経過しようとしている。近年の動向、とりわけこの30年間の後半部分である2000年以降の総実労働時間や所定外労働時間の動向を示したのが図1のグラフである。2000年に1853時間であった総実労働時間は、2016年には1724時間となり、16年間で実に129時間も労働時間の短縮が実現していることがわかる。所定内労働時間はバブル不況期とその回復期ではあったが、2000年の1735時間から2016年には1595時間となり、所定内労働時間は一人当たり平均で年間140時間も短縮していることがわかる。「ゆとり社会」は、平均で見ると実現しつつあるかに見える。が、現実はもう少し複雑で、「正規職」に限定すると、その労働時間は、減少したとはいえない現実があることがわかった。この点を以下もう少し説明を加えてみたい。

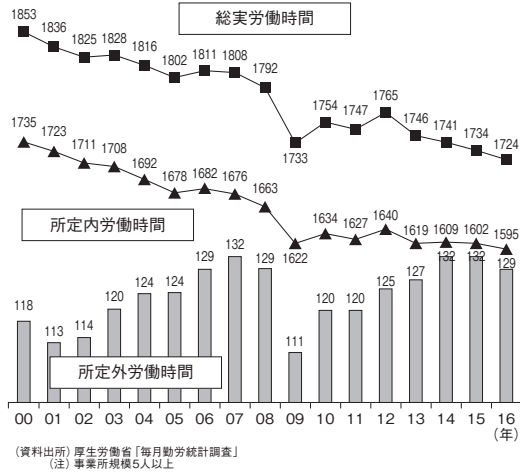


図1 年間総実労働時間の推移 (2000年から2016年)

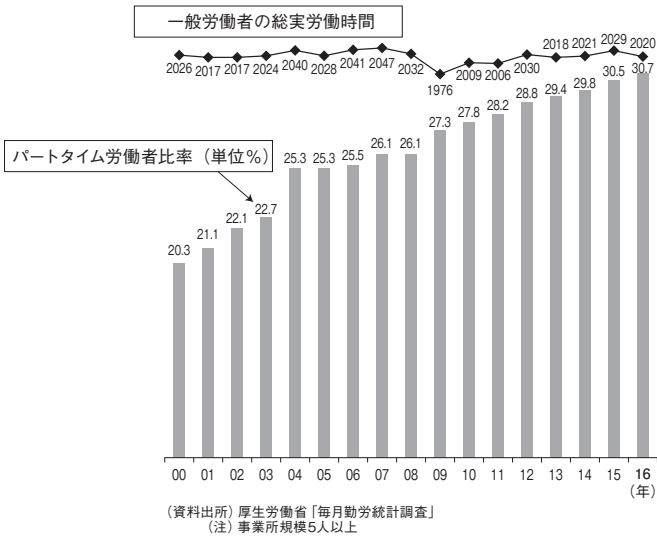
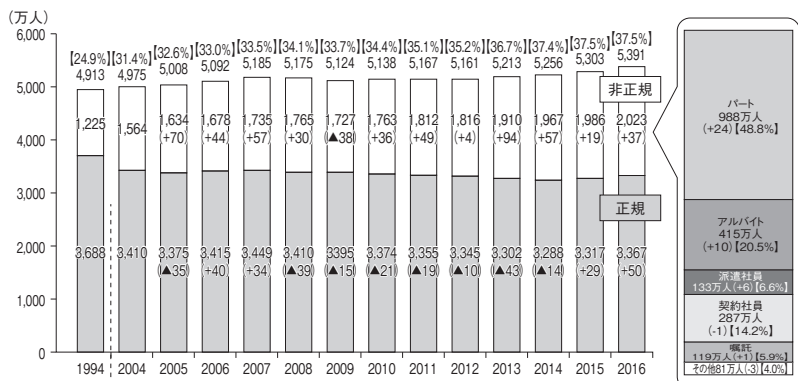


図2 就業形態別年間総実労働時間及びパートタイム労働者比率の推移 (2000年から2016年)



(資料出所)平成11年までは総務省「労働力調査(特別調査)」(2月調査)長期時系列表9、平成16年以降は総務省「労働力調査(詳細集計)」(年平均)長期時系列表10  
 (注) 1) 平成17年から平成21年までの数値は、平成22年国勢調査の確定人口に基づく推計人口の切替による遡及修正した数値(割合は除く)。  
 2) 平成22年から平成28年までの数値は、平成27年国勢調査の確定人口に基づく推計人口(新基準)の切替による遡及又は修正した数値(割合は除く)。  
 3) 平成23年の数値、割合は、被災3県の補完推計値を用いて計算した値(平成27年国勢調査基準)。  
 4) 雇用形態の区分は、勤め先での「呼称」によるもの。  
 5) 正規雇用労働者:勤め先での呼称が「正規の職員・従業員」である者。  
 6) 非正規雇用労働者:勤め先での呼称が「パート」「アルバイト」「労働者派遣事業所の派遣社員」「契約社員」「嘱託」「その他」である者。  
 7) 割合は、正規雇用労働者と非正規雇用労働者の合計に占める割合。

図3 非正規雇用の増加と内訳 (2004年から2016年)

図1の総実労働時間の推移は、労働者一人あたりの総実労働時間の推移である。ところで、この労働者を「一般労働者」と「パートタイム労働者」とにわけ、正規職従業員にあたる「一般労働者」の推移を図2の折れ線で見ると、2000年に2026時間であったものが、10年後の2010年で2009時間となり、比較的最近のデータである2015年では2029時間となっており、この期間労働時間は、あまり減少していないあるいは期間によれば少し増加していることがわかる。ここでいう一般労働者とは、厚生労働省の定義によれば、常用労働者のうち、パートタイム労働者以外の労働者をいう。

他方では非正規労働者数は、この12年間(2004~2016)に1564万人から2023万人へと約460万人近くの増加を記録している。図3にあるように、この非正規労働力の内訳では、その48.8%をパートが占めている(2016)。このことから、総実労働時間の短縮のかなりな部分は、パートタイマーをはじめとする非正規労働者が、この期間に急速に増大したことの効果として、雇用労働者全体の労働時間短縮が実現したように見えると考える方が現実に近いことがわかる。比率で見ても非正規労働者は、2004年では労働力の31.4%であったが、2016年

には労働力の37.5%にまで増加している。

この近年における日本人の働き方の変化を、山本勲と黒田祥子は、『社会生活基本調査』のタイムユーズ・サーベイの調査法におけるメリットに言及しつつ詳しく検討して、図1にみられる労働時間の減少と、図2にみられるフルタイム正規職労働者・職員における停滞の動向を確認した上で\*9、次の2点を指摘している。このトレンドに加えて、労働者の生活に与えた影響として「睡眠時間の減少」と「深夜就業者の増加」の動向が見られることの2点を追加した。そして、これらの点から、日本人のフルタイム正規職従業員の労働時間は、この4半世紀に1週間当たりでみるとそれほど大きな変化は起きていない点、休日は増えたが他方で平日の労働時間が増加している点、さらに、週の中での時間配分が変化し、労働者の就業時間帯がわずかずつではあるが深夜へとシフトしている点に注目した。

山本と黒田は、近年の日本人の働き方の変化としては、「短時間労働者の増加」と「週休2日制の普及」との両方が進展し、両者の合成として単純な一人あたり平均としての労働時間の短縮は数字の上でたしかに進行したが、フルタイム労働者にとっては、短縮は見かけ上の短縮とでも呼べるような事態であったこと、しかも「休日が増えた」ことのしわ寄せとして平日の労働時間が延びその影響としての「睡眠時間の減少」が見られ、労働時間帯の変化としての「深夜就業者の増加」したことの4つのトレンドが生じたと指摘したわけである。

2000年頃の若年正規職従業員の長時間労働に注目した玄田有史は、若年層の長時間労働の現実とその本当の弊害としての「能力開発機会」の喪失を指摘している\*10。この時期、多くの若者が就業形態として正規職従業員を希望しても、そう簡単には見つけることが出来なくなっていた。しかも、正規職従業員になれたとしても、今度は長時間労働の恒常化というあたらしい試練に直面することが多くなった変化に注目している。

この2000年前後のトレンドを、次の3点に要約している。まず35歳未満の若者を全体としてみると、就業者数としては増加しているものの内実は、非正規職としての就職であり、正規職従業員の比率はこの世代では、全体の4割を割り込もうとする水準であったこと。次に、若年正規職従業員の所

得は平均すると増加しているように見える。が、それは新規採用の抑制により既存の職員は毎年若干の所得上昇が見られたのは、新卒者採用の抑制で新卒者が減少したことによる「数字のマジック」としての平均の上昇であったこと。個別に見ると正規職従業員の所得は低下しており、大卒者のあいだでは賃金格差の拡大が見られた。さらに、若者の転職で増加傾向がみられた。このことは団塊世代とその前後の世代が長期安定雇用の最後の世代であったことを物語っているのではないかと指摘している。

### 3：長時間労働の現実とサービス残業

2000年代初頭の「働き方改革」では、パートタイマーの増加を始めとする非正規職の増加と、正規職従業員の中堅層男性における長時間労働への対応が注目される。小倉一哉は、2007（平19）年「就業構造基本調査」の資料で、週間就業時間60時間以上の労働に従事する従業員の割合を年齢階層別で検討している。まず、男女計で見ると年間就業日数が250日以上に従業員で見ると21.1%であることがわかる。この週60時間以上の労働に従事する従業員を性別に区分して「男性」に注目すると、年間就業日数が250日以上に従業員でその比率は25.0%であることがわかる。これに対し「女性」では、この年間就業日数が250日以上に従業員で見るとその比率は11.2%であった。また同様の男性の年間就業日数が200日以上のグループでその比率は18.8%であるのに対し、女性の年間就業日数が、200日以上のグループでその比率は8.0%となる。年間就業日数の長い男性で「週60時間労働」の長時間労働に従事する従業員の比率が高くなる。

この週60時間以上の労働に従事する「男性従業員の長時間労働」の現実を、「年間就業日数」が250日以上男性従業員(実線)と200日以上男性従業員(破線)に分けて、その「週60時間以上」の労働に従事する従業員の比率を、グラフ化したものが図4である。

この図4から、長時間労働に従事する男性中若年層のワーク・ライフ・バランスを検討すると、次のような年齢階層別の特徴を指摘できる。「男性従業員の長時間労働」は、主として20代の後半から40代半ば頃までの年齢



帯でその比率が高いことがわかる。年間就業日数が200日以上男性従業員で、「週60時間以上の長時間労働」に従事する従業員者は、20歳台後半で22.2%、30代前半で22.9%程見られた。約2割強である。これに対し250日以上男性正規職従業員では、「週60時間以上の長時間労働」に従事する正規職の男性従業員者は、20歳台後半で28.9%、30代前半では29.2%も存在した。約3割となる。この比率の高さは注目されて良い。この比率が20%以下となるのは、男性のフルタイム正規職では50歳台後半となる（年間就業日数が250日以上で）。

トレンドとしては、バブル不況の到来とともにこの週60時間をこえる長時間労働に従事する労働者の割合は減少し、その後2000年代に近づくとも再び増加傾向を示すとするデータもある。が、2005年頃からは再び減少傾向が見られ、2014年には平均としては13%にまで減少していることがわかる。近年は年齢別の開きも小さくなる傾向が見られる。

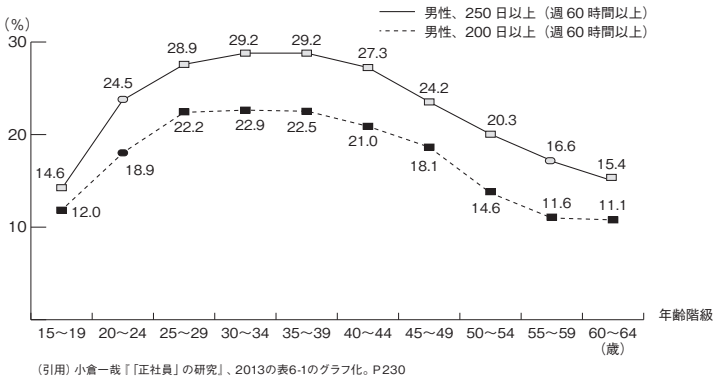


図4 雇用者のうち正規従業員で週間就業時間60時間以上の人の割合（2007年）

ところで、以上の検討で指摘された週60時間以上働く男性正社員の働き方と休み方の現実とはどのような生活なのかを、少し詳しくよりリアルに見ておきたい。いくつかの調査で、3割程度から1割程度存在すると指摘されてきた長時間労働者の日常生活についてである。総務省「労働力調査」でも労働時間の長いグループに注目すると、働き盛りの男性の2割強の人

は、週に60時間以上働いていることが指摘されているので、この労働時間はあながちまれなケースともいえない。この意味するところは週休2日制（平成27年度で50%弱の普及率）が実施されているとすると、1日8時間×5日=40時間働く計算になるので週あたり20時間の残業をしていることになる。

1日あたりの残業時間に換算すると、この週当たり60時間の労働に従事する男性正社員は毎日4時間残業していることになる。つまり、ウィークデイは午前9時に出勤すると、退社時間は午後5時ではなく、午後9時以降（夕食の時間も必要だがこれはおく）ということになる。これが日本の大企業の働き盛りの男性ホワイトカラーの働き方の現実である。このような勤務になったら勤労者のワーク・ライフ・バランスと生活はどうなるだろうかと、小倉一哉は自問している\*11。さらに言えば、この退社時間である午後9時の後に、自宅に帰るわけであるので通勤時間もあり、もし片道一時間の通勤ならば、毎日、家を午前8時に出て、帰宅は午後10時以降ということになる。東京のような大都会であれば、通勤が片道二時間という人もいるだろう。そうすると、午前7時に家を出て自宅には午後11時以降に帰り着くという計算になる。現実には計算通りにはいかず、多様であることを考慮するにしても、これが1年の内で半分以上続くとなると、「ワーク・ライフ・バランス」は机上の空論に等しい。人によっては「生命の危機」を感じることもあるのではないと思われる。

労働時間は職種や業種によっても大きく異なることが知られている\*12。表1は、この「職種別長時間労働のワーストランキング」を示したものである。ワーストランキングからは次の5つの特徴が指摘できる。（1）運輸業関連の運転業務従業者や、建築・土木・測量技術者などの従来から長時間労働の職種とされてきた職種が、依然としてランキングの最上位を占めている。新顔としてはEC（eコマース）業の発展による小口貨物輸送を業とするヤマト運輸、佐川急便などの運輸業が目される。この運輸業は、残業代の未払い問題、受注量の総量規制、配達員の不足などの課題に直面している。（2）ゲーム関連専門職やコンピューター関連のエンジニアなど、広くIT関連の職種。これは、現代的な職種である。（3）記者、編集者、校正者や、プロデューサー、イラストレーター、写真家、デザイナーなどの

印刷・マスコミ・広告業関連の職種。(4) 対人サービス職と呼ばれる理容師、美容師や、調理師、バーテンダーや、栄養士、マッサー師、カウンセラーなど。その熟練の幅はばらつきがあるものの、感情労働を必要とする職種が含まれている。(5) 医師、歯科医師、薬剤師等の医療系の専門職、会社・団体管理職などのビジネス系の管理専門職や金融関連専門職、教授・講師、小中高校の教員系、裁判官・弁護士や司法書士などの法律系専門職などの諸専門職などがある。

表1 業種別長時間労働のワーストランキング

順位	職 種	週60時間以上働いている割合%	就業者の平均週労働時間
1	ドライバー（トラック、バス、タクシー等）	29.5	48.0
2	理容師、美容師、エステティシャンなど	21.1	39.6
3	ゲーム関連専門職	16.4	40.7
4	建築・土木・測量技術者	14.9	44.5
5	記者、編集者、校正者、芸芸家など	12.4	37.4
6	調理師、バーテンダーなど	12.2	34.9
7	写真家、デザイナー（ファッション、グラフィック関連）、美術家	11.9	39.0
8	広告・出版・マスコミ専門職（プロデューサー、イラストレーター等）	11.8	38.3
9	医師、歯科医師、獣医師、薬剤師	11.7	41.4
10	営業、販売従事者	11.4	42.2
11	不動産仲介・売買人、保険代理人など	11.2	36.7
12	会社・団体等管理職（管理職、スーパーバイザー、店長など）	10.5	42.7
13	印刷関連専門職	10.5	43.3
14	自衛官、警察官、警備、守衛など	9.6	42.2
15	弁護士、弁理士、司法書士など	9.3	38.6
16	金融関連専門職（ディーラー、証券アナリストなど）	8.8	37.8
17	電気・機械系・コンピューター関連のエンジニアなど	8.6	42.0
18	ファッション・インテリア関連専門職（パタンナー、スタイリスト等）	8.6	35.1
19	栄養士、マッサージ師、カウンセラーなど	8.4	39.3
20	教員、講師など	8.2	31.8

\*リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2016」  
週刊ダイヤモンド、2016年12月17日号 44頁の表から引用

表2 2015年度 精神障害による労災請求件数にみる業種別ワーストランキング

(件)

業種（大分類）	業種（中分類）	請求件数
医療、福祉	社会保険・社会福祉・介護事業	157 (99)
医療、福祉	医療業	96 (73)
運輸業、郵便業	道路貨物運送業	69 (12)
情報通信業	情報サービス業	58 (16)
建設業	総合工事業	54 (5)
卸売業、小売業	その他の小売業	52 (24)
宿泊業、飲食サービス業	飲食店	51 (24)
サービス業（他に分類されないもの）	その他の事業サービス業	45 (12)
卸売業、小売業	各種商品小売業	41 (26)
製造業	輸送用機械器具製造業	39 (6)
製造業	電気機械器具製造業	38 (9)
製造業	食料品製造業	37 (18)
運輸業、郵便業	道路旅客運送業	37 (12)
金融業、保険業	保険業（保険媒介代理業、保険サービス業を含む）	35 (27)
卸売業、小売業	飲食物品小売業	32 (11)

(資料出所) 厚生労働省「平成27年度『過労死等の労災補償状況』」、平成28年度『過労死等防止対策白書』P33より。

(注) 1. 業種については、「日本標準産業分類」により分類している。

2. ( ) 内は女性の件数で、内数である。

表2は、2015年度の「過労死等の労災補償状況」での「精神障害の請求件数」の多い業種別ワーストランキングを示したものである。日本標準産業分類の中分類にみる上位15業種を平成28年度『過労死等防止対策白書』の資料より見たものである。これによると、「社会保険・社会福祉・介護事業」業種が、157件と最も多く、次いで「医療業」の96件、「道路貨物運送業」の69件、「情報サービス業」の58件、「建設業の総合工事業」の54件が上位5位に入っている。職種別ワーストランキングであげられた業界と似た業界業種が指摘されていることがわかる。また、精神的ストレスに曝されることの多い、いわゆる「感情労働」に従事する業種が上位に位置しているように思われる。

弁護士の川人博は、日本における「サービス残業」には3つのパターンがあると指摘している。この指摘を参考に3つのサービス残業の形態を見ておきたい。一つ目は、業務命令を受けて残業に従事した場合でも、その残業時間の全体あるいは一部分を、残業として申請しない、主として日本の働き方をいう。職場で残業時間に上限が設定されていたり、仲間と比較してあまり目立たないように少なめに届ける場合もある。この働き方は、英語で表記すると、unpaid overtime workとなろう。わかりやすく言うと無給残業である。二つ目として、上司から「明示的で具体的な」残業命令はないが、残業をおこない、賃金を請求しないパターン（これが最も典型的なホワイトカラーの無給残業の姿であるかもしれない）がある。この無賃金の残業という慣行はなぜ生じたのか。これまでもしばしば考察され、その理由が推察されてきた。「無給残業」に従事することを、わざわざ「サービス残業」と言い換えてきたのには理由があって、上司から残業命令を受けずとも、日本のホワイトカラー（主として）労働者は、自分の判断で自発的に残業を行い、それ故に残業賃金を請求しない慣行を持つのではと指摘している\*<sup>13</sup>。また、三つ目として、単にその職位の名称が管理職的であるということから、労働協約、就業規則または慣行上、残業賃金が一切支払われないと思いついで無給残業を受け入れるパターンなどがあると指摘している。近年では一つ目は「未払い残業代請求」として、三つ目は「名ばかり管理職」として、再点検され、残業代が請求できるようになってきた\*<sup>14</sup>。

これらの三つのサービス残業のパターンが、慣行としておこなわれてきたのは、日本型雇用システムにおける「メンバーシップ契約」としての雇用契約にあると指摘したのが労働法理を研究する濱口圭一郎である\*<sup>15</sup>。濱口は、日本型雇用システムの本質は、「職務の定めのない雇用契約」という点にあると考えた。諸外国の先進産業社会では、企業の中の労働をその種類ごとに職務（ジョブ）として切り出し、その職務に対応する形で労働者を採用し、労働に従事させる。これに対し日本型雇用システムでは、企業の中の労働を職務（ジョブ）として切り出さずに、一括してメンバーシップ契約として雇用契約を結ぶ。このため、労働者は企業の中のすべて

の労働に従事する義務が生じ、経営者はそれを実行することを期待することになった。

この差違が、採用と解雇あるいは退出の雇用契約の差違、賃金制度と昇進システムの差違、労使関係のあり方の差違、さらには正規労働者と非正規労働者の働き方の差違を生んできたと考えた。メンバーシップ契約の下では、労働時間管理としても、自分の担当業務が終わったからといって、定時退社はしにくく、しかも現場監督者からの労働時間外労働の要請を断りにくく、正規従業員は三六協定の範囲内で、その業務命令に従う義務を負い、これらのことは長時間労働に従事しやすい労働環境を生むことになった。日本の大企業における安定雇用制度の下では、雇用量の調整の一つの方法として、残業時間の調整が行われてきたのに対し、欧米では雇用数の調整（レイオフ等）が雇用調整の方法として採用されてきた。濱口は、日本の解雇規制は、企業が経営不振に陥って実施する整理解雇に対しては厳格に解雇4案件の成立を要求するのに対し、労働者個人の業務命令拒否に対する懲戒解雇にはかなりゆるい要件しか要求してこなかったと指摘している。

要は、この日本的な安定型雇用システムの下において、過度の長時間労働を抑制し、ワーク・ライフ・バランスを実現するためには、どのような休暇の取り方についての労使間の合意形成がなされるのが望ましいのか、あるいは国の労働力政策が採用・定着していくことが望ましいのであろうか。過労自殺の労災申請、決定や支給開始において、「業務に起因する」疾病の定義を弾力化し、しだいに過度の長時間労働の持続・うつ・過労自殺の関連のガイドラインが作成され、労災認定がおこなわれるようになったことは高く評価できよう。この改善点にも留意しつつ、もう少し長時間労働について考察を続けたい。

ところで、労働基準監督署の監督方針の転換も、近年の「働き方改革」の特徴の一つとして注目される。長時間労働業種への監督方針の転換を整理すると、次の4点が指摘できる<sup>\*16</sup>。

- (1) 過酷な長時間労働が相変わらず続いている業種としての、輸送業の

「運転手」、建築業の「建設作業員」、一部の製造業における「工場作業員」、また対人サービスにおける「介護サービス従業員」などの特定業種については、これからも引き続き監視を続ける。(2) 「ホワイトカラー」や「管理職」への注目。過労死ゼロを合言葉に、重点監督の対象を1ヶ月の残業時間の上限を100時間超えから80時間超へと変更し規制の有効化を目指す。労働時間管理が難しいホワイトカラーの長時間労働を見逃さない。管理職も労働安全衛生上で保護の対象であることを重視するなど。

(3) 「正社員」だけでなく「非正規社員」も保護。同一労働同一賃金の導入により非正規社員の労働条件にも踏み込んで監督する。最低賃金を下回る求人・募集など募集条件についても注目するなど。

(4) 悪質大企業については、東京労働局と大阪労働局に「過重労働撲滅特別対策班」を設置し、厚生労働省の本省が監督して監督体制を強化。また、短納期発注や手待ち時間の要求等の大企業の取引条件に踏み込んだの監督の強化がおこなわれたなどの点が注目される。

#### 4：残業ゼロ改革の実施と残業手当の減額への対応

残業ゼロ改革を目標に掲げその目標を達成したとする2つの日本企業の事例に注目して、その経営者の管理施策の特徴を整理しておきたい。一つめは、外資系日本子会社の「トリンプ・インターナショナル・ジャパン」で、元社長時に残業ゼロ改革に取り組んだ吉越浩一郎氏の残業ゼロ改革についてである。もう一つは、東証第1部上場企業である「東レ」の取締役であった佐々木常夫氏の残業ゼロ改革についてである。この両者は、経営者・管理者として残業ゼロ改革に取り組み、その成果とプロセスに関する著書を刊行し、残業ゼロの重要性を講演会等で紹介する活動を続けているという共通点がある。また前者は社長の持論であり夫人が外国人であることが背景と考えられるWLB改革であり、後者は、自分の家族役割の遂行を可能とするための工夫として取り組まれたWLB改革といえよう。両方の違いといえば、前者は外資系日本子会社で働いた経験等からその社長就任後経営の方針として「トップ」

が取り組んだ残業ゼロ改革であったが、後者は日本を代表する企業における「課長」として取り組み始めた残業ゼロ改革であった点で異なる。が、両者は残業ゼロ改革のプロセスとしては多くの点で驚くほど似ている。これらの事例の改革においてみられる特徴を要約してみたい。

トリンプの吉越氏の成功例の特徴は、次の3点に要約できる。まず、第1点目は、「日本の企業で、なぜ残業はなくならないのか」について。トリンプの吉越氏によれば、働く人が「残業はいいことだ」と思い込んでおり、逆に終業のベルと同時に帰ったりすると、どこか肩身の狭さを感じる意識が残業を蔓延させていると指摘している。夜遅くまで会社にいるだけで、「自分は会社の役に立っている」という高揚感さえ感じているのではないかと述べている。また、経営者・管理者側も深夜に自社ビルのオフィスに電気がついていないと、翌朝朝礼などで社員はたるんでいるのではないかと社員を叱責するトップが、熱血で有能な経営者だとこれまで考えてきたのではないかと指摘している。この結果、日本では労使とも残業代の一部は生活給の一部と考え、残業時間の4割しか給与として支払われず、6割はサービス残業であったとしても、社員として残業に励むという職場の慣行が存在した<sup>\*17</sup>。

第2点目は、このため、トップが「残業は少ない方がよい」という程度の意識では、残業ゼロは実現できない。第1点目で言及したように労使双方に残業を許容する慣行が存在することが多いからだ。このため企業のトップが「なんとしても残業ゼロを実現する」という決意とそのための対策、実現方法の工夫が必要である<sup>\*18</sup>。トリンプの場合、「ノー残業デー」の実施から出発したようであるが、それで売り上げや会社の業績が下がれば、トップ自身が、株主や銀行等から、残業ゼロを実施しているからだと言われかねない。トリンプの吉越氏によれば、本当に「残業ゼロ」を定着させたければ、残業をしなくても、それまでと同等以上の業績を上げる必要がある。この試練を乗り越える企業が出てきつつあると指摘し、「良品計画」や「しまむら」の例を挙げている<sup>\*19</sup>。

第3点目はそのためのシステムづくりの必要性である。それまでよりも働



く時間を短くするための「働き方改革」を実行し、スケジュール化やマニュアル化で「仕事の効率化」を計り、その計画や仕事の仕方に「デッドライン」を設定して達成度を明確にし、さらにはより責任の重い仕事に「チャレンジ」出来る人材を作っていく工夫が行われた。これらを組み合わせ、図5の「トリンプの残業ゼロ改革の流れ」にあるように、リフレッシュ休暇を実施し、有給休暇の100%取得を目指し、さらには禁煙を奨励して、完全「ノー残業デー」の達成を目指した。これをとおしてWLB（仕事と生活の両立）を実現し、人生を楽しむことが出来ると指摘している。

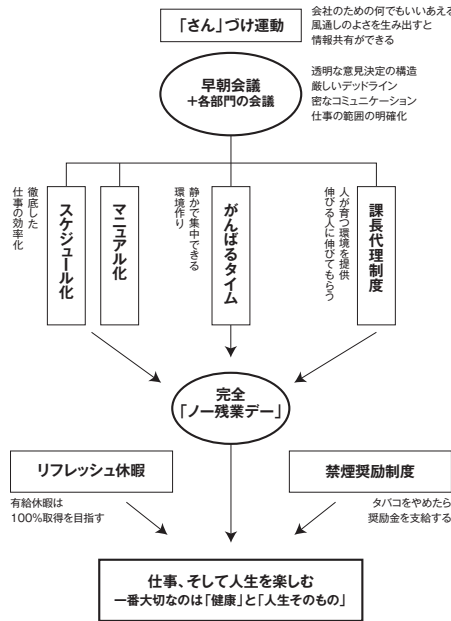


図5 トリンプの残業ゼロ改革の流れ

東レの佐々木氏の成功例の特徴は、次の3点に要約できる。まず、第1点目は、「戦略的仕事術」であり、仕事に計画性をもたせ、スピーディーに成果を出すという工夫である。課長に就任後、午後6時に退社する必要（子

育てと家事) から、自分の仕事の進め方とともに、担当する課の部下の定時退社を実現するため部署の業務の効率化と仕事の質の向上に取り組んだ。1年分の課員全員の業務分析を実施すると、「課全員の必要業務量」は実際に全員で投入した業務量の40%でいいという結果がでたと指摘している。計画的に仕事をしないがために、多くのムダが発生していることがわかった。さらに、その業務の中からプライオリティの高い業務を選択し、それに締め切りを決めて追い込んでいくスタイルに切り替えていった\*<sup>20</sup>。

第2点目は、「効率的仕事術」で、積極的に時間を節約し、業務をスピードアップするという工夫である。日々押し寄せてくる山のような仕事を手際よくこなしていくためのアイデアを持つことである。仕事をその場で片付ける「現場主義」、必要度の低い仕事は可能な限り手を抜く「拙速主義」などを実行する。要するに、プロの社員とは、事前に周到に考え抜かれた作業プログラムと最短のコースで仕事を終え、結果を出すことだと指摘している。

第3点目は、時間の節約にとどまらず、広い視野で会社全体を見ることで、効果的に時間を増大させようとする「広角的仕事術」である。必要のない会議や業務にかかる時間を積極的に減少させる「捨てる仕事を」決める工夫である。出ない、会わない、読まないことである。自分の時間を増やすには、ある仕事を一番わかっている人に仕事を任せ、依頼すること、また上司から信頼されるよう報告を工夫し、上司とのコミュニケーションを円滑化し、短縮することなどの積極策が検討されている。

### 民間企業での残業ゼロ改革の課題 SCSKと日本電産

ところで、民間企業で残業ゼロ改革あるいは定時退社を実現しようとする企業で、その改革と並んで賃金の支払い方を工夫する企業が出てきた。残業ゼロ改革で仕事の無駄がなくなり効率的な業務遂行が職場で達成されたとする。ところが、働く側から考えると、この結果として、それまで受け取っていた残業手当はなくなり、給与の手取り額が減少する。労働の生産性は上がったは、住宅ローン等の返済があるので生活が苦しくなると

いう問題が生じる。この課題に対し、近年、残業時間を短くして仕事の効率を上げた従業員が損をすることのないように賃金制度を見直しつつ残業ゼロを目指す企業が出てきた\*21。その事例としてシステム開発大手のSCSKの事例と、ロボット化や自動化を支えるモーター事業を拡大させ急成長を遂げてきた日本電産の事例を整理しておきたい。どのような方策と工夫が考えられたのかを検討しておきたい。

SCSKは、「働きやすい、やりがいのある会社」を経営理念として掲げ、その具体策として「ワーク・ライフ・バランス」、「ダイバーシティ」、「健康経営」、「人材育成」に取り組んできた。SCSKは、2013年から残業を減らした職場には、翌夏のボーナスにインセンティブを上乗せして報いる制度を導入した。この方式は「スマートワーク・チャレンジ」とよばれ、残業削減を進める上で障害となってきた「残業の減少に成功すれば、給与は下がる」という矛盾にたいし、目標達成時にインセンティブを支給することで、社員にその成果を還元する方式により、貢献に報いようとしたものである。

2015年7月から全従業員の8割に当たる非管理職6110人を対象に、残業手当を一律に支給することで、残業ゼロでも不利益にならず、逆に、長時間の残業をしている人はその一律支給額を超えた残業代は手当が出ることはなく、不利益になる賃金制度を実施することにした。入社7年未満の若手社員に対しては月20時間分の残業手当を一律に上乗せ支給する。残業ゼロを達成すると、17%の給与増となるよう計算されている。これに対し、残業時間が20時間を超えた社員には上乗せがなくなり、その残業時間通りの支給が適用される。また、入社7年以上の中堅社員に対しては裁量労働制を適用して、月34時間分の残業手当を一律に上乗せ支給する。残業ゼロを達成すると結果として34時間分を報奨金として受け取ることになる。これに対し、残業時間が50時間を超えた社員には上乗せがなくなり、計算上は16時間分の残業手当は受け取れずに損をしたことになる。また、翌年の夏にボーナスに上乗せして支給する方式から、一律上乗せとして支給される方式となった。総人件費は現状よりも増加する可能性がある。が、IT系の業

界は残業時間が長いというイメージがあり、それにより当業界を敬遠する人材に対して、企業として長時間労働の解消に取り組んでいる姿勢を明確に打ち出すことで、優秀な人材の確保につなげたいとしている。

この結果、図6と図7にあるように、平均月間残業時間は2012年度の月26時間から、2015年度には月18時間まで減少した。計算上では3年間で年96時間近くもの労働時間短縮が実現したことになる\*22。同様に、有給休暇取得率も2012年度の78.4%から2015年度には95.3%の水準まで改善した。この結果、「フレックスタイム」と併用すれば夕方5時に定時退社できるようになった。残業時間の減少に応じて、育児短時間勤務取得者も減少し、育児短時間勤務からフルタイム勤務に復帰する社員の比率である「フルタイム勤務復帰率」も14年度の1.6%から、16年度には8.5%とかなりの改善が見られ、予想外の波及効果が見られたと報道されている\*23。

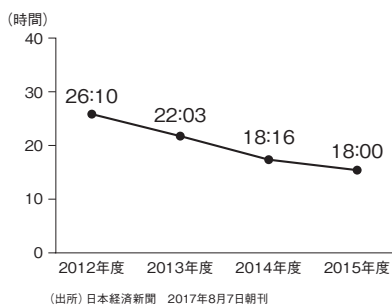


図6 SCSKの平均月間残業時間（全社平均）

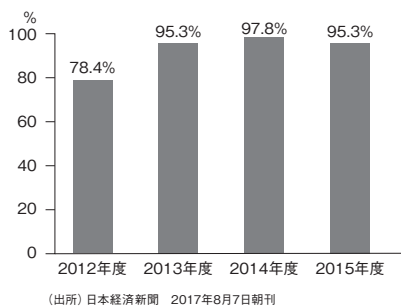


図7 SCSKの有給休暇取得率（全社平均）

日本電産は、HDDの精密小型モーターから大型の産業用モーターまで、「回るもの、動くもの」に特化した自称「世界No.1の総合モーターメーカー」であり、近年では企業成長の原動力としてアメリカ、カナダやEU諸国の企業などをM&Aにより積極的に買収してグループ事業を拡大し、1兆円企業にまで成長した企業として知られる。1978年に永守重信氏が従業員4人の規模で創業した企業で、2017年の現在では連結で107,062名（2017年3月末現在）の従業員を抱える企業にまで成長した。2010年には、「売上高が1兆円を超えたら働き方改革に取り組み、10年後の2020年には残業ゼロを達成すると、社内向けに宣言した。創業当時は資本も技術もなくして元日の午前以外は年中働くモーレツ主義だったが、これからは情報システムの活用と自動機械化を進め、働き方の「仕組み」を根本的に変えていく\*24。会社の事業としてもこの効率化を支えるモーターやロボット、それを利用したシステム開発を進め次世代型機器の開発に取り組む方針を採用した。

報道資料によると、まず残業の申告方法を変えて厳格化した。2015年からは定時退社を推進し、朝礼時に上司に申告して許可を得ないと残業を認めない方針を採用。2016年からは会議時間を短縮し、会議用資料の作成の負担の軽減を進めた。仕事が残っていても定時を過ぎると「早く帰れ」と言われる職場風土づくりをすすめた。一人一人の仕事の棚卸しで無駄をなくし、分刻みの無駄の排除を実現することで残業ゼロを達成しようとしている。2017年からは在宅勤務制度や時差出勤制度を導入し、柔軟な働き方の試行錯誤に取り組んだ。在宅勤務は本社の営業や開発社員が対象で月5-8日の上限を設定して、育児などの理由で在宅勤務を認めるもの。上司に仕事内容を事前申請し、成果を終業時に報告することが条件。時差出勤は海外拠点や営業の社員のほか前日の業務が長引いた社員に対して認め、また一定の休息時間を確保するEU型のインターバル勤務制度も検討されている。

日本電産のケースでも採用されているのは、残業の減少で社員の年収が減少しないよう工夫がされている点である。それにより浮いた経費は日本電産の場合、賞与での還元と、社員の自己啓発の補助とに充てられる。また、拙速な変化が仕事に影響しないように配慮されている点や柔軟性と自

動化の推進も企図されているようである。この背景には当社がM&Aで買収した海外企業では、残業ゼロでも業績は良かった経験がある。国際化や少子化・高齢化・労働力の女性化等によるダイバーシティ・マネジメントの進展とそれとでのWLBは、今後避けがたい経営の課題になるとの判断があるように思われる\*25。

## 5：過労死と過労自殺

労働災害とは労働者の就業中に生じた負傷や死亡、例えば機械操作中の事故や落盤事故等と、就業中の作業など業務に起因した負傷・疾病や死亡とをいう。また、通勤中の負傷も就業に関連していれば通勤災害として労災保険法による補償を受けることができる。近年、就業中の作業などに起因した負傷・疾病や死亡に対し、特に「脳疾患や心臓疾患による過労死」について\*26と、「業務における強い心理的負荷による精神障害による過労自殺」については\*27、就業による起因性の有無・程度、中・短期的に見た労働時間数などを総合した「ガイドライン」が作られ、労災認定の有力な基準の一つとして利用されるようになってきた。長時間労働の現実を、「就業による起因性」と関連させる方式の定着が試みられるようになり、この結果、長時間労働と過労死等に関連する労働災害の申請件数、決定件数、認定率は大きく変化していった\*28。

図8は、近年（2001年から2016年）における「過労死」と「過労自殺」における労災申請件数の推移を示したものである\*29。この表によると過労死（「脳疾患や心臓疾患による過労死」）に関連する労働災害の申請件数の推移は、2001年に690件で、申請件数全体の72.3%を占めていた。2005年の申請件数は869件で全体の57.0%、2010年の申請件数は802件で全体の40.4%と減少に転じ、2015年では795件で全体の34.4%にまで減少している。また、「脳疾患や心臓疾患による過労死」は、2010年以降は、ほぼ800件前後で推移していることがわかる。これに対し、過労自殺（「業務における強い心理的負荷による精神障害」\*30）による過労自殺（死亡等）の申請件

数は、2000年頃から急速な増加を見せるようになった。2001年に263件で申請件数全体の27.5%であったものが、2007年には952件で申請件数全体の49.4%とほぼ半分に近づき、その後も増加を続け2010年では1181件で申請件数全体の59.6%を占めるまで増加した。この増加の勢いは最新の2016年でも停まらず1586件で申請件数全体の65.8%を占めるまで増加してきた。今後もまだ増加する勢いである。この結果、心理的負担や精神障害による「過労自殺」（死亡事案以外の申請も含む）とする申請件数は、脳血管疾患と心臓疾患を原因とする「過労死」とする申請件数の約2倍近くの件数にまで増加することになったのが近年における大きな特徴である\*31。

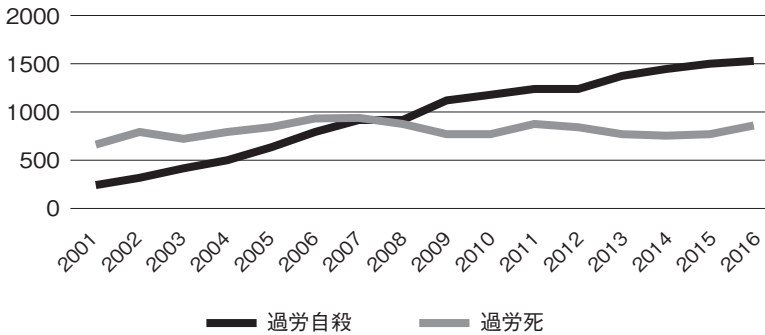


図8 過労死・過労自殺に関連する労災請求件数の推移  
(いずれも死亡事案以外も含む)

ついで「脳・心臓疾患の労災補償状況」と「精神障害の労災補償状況」における労働災害「決定件数」と「認定率」の推移を示したのが表3の「脳・心臓疾患及び精神障害の労災補償状況 ー決定件数と認定率の推移ー」である。労災保険給付申請手続きは、原則として、被災した労働者または遺族が会社の所在地を管轄する労働基準監督署長に労災保険給付の支給請求を提出して受理（労災決定）されると、その申請が「就業により起因したものであるか」を、中短期的な労働時間等などの状況を参考に、ガイドライン等を参照して決定する。この調査を経て労働労災と認定され

ば「療養補償給付」や「休業補償給付」などの支給決定を労働基準監督署長が下し、その「支給決定通知」と「支払い振り込み通知」のはがきが厚生労働省から送付されるという経過になる。「決定件数」は受理の件数であり、「支給決定の件数」を分子とし「申請受理の件数」を分母として、除したもののものが「認定率」（パーセント）である。

認定率に注目すると、まず「脳疾患や心臓疾患による過労死」は、その労働災害申請件数のピークは2000年代半ばであったが、「決定件数」もほぼ同様の推移であり、それ以後は決定件数は700件前後で推移している。

「認定率」は、45%前後で推移してきたが最近では40%程度に低下していることがわかる。これに対し、「業務における強い心理的負荷による精神障害」での過労自殺（死亡等に至らなかった事案も含む）の「決定件数」は、2003年の340件から2016年には1355件と急増し、約4倍弱に急増していることがわかる。「認定率」は、大体30%前後で推移してきたが。最近では35%近くに上昇していることがわかる。

表3 脳・心臓疾患及び精神障害の労災補償状況（認定率）

—決定件数と認定率の推移—

年度	脳・心臓疾患「過労死」		精神障害「過労自殺」	
	決定件数	認定率	決定件数	認定率
2003	708	44.4	340	31.8
2004	669	43.9	425	30.6
2005	749	44.1	449	28.3
2006	818	43.4	607	33.8
2007	856	45.8	812	33.0
2008	889	47.3	862	31.2
2009	709	41.3	852	27.5
2010	696	40.9	1,061	29.0
2011	718	43.2	1,074	30.3
2012	741	45.6	1,217	39.0
2013	683	44.8	1,193	36.5
2014	637	43.5	1,307	38.0
2015	671	37.4	1,306	36.1
2016	680	38.2	1,355	36.8



電通の高橋まつり氏の過労自殺は、新聞等で報道され続けており、記憶に新しい事件である。この電通過労死事件は、2015年12月に発生し、その9ヶ月後の2016年9月に三田労働基準監督署が労働災害と認定した<sup>\*32</sup>。発症1ヶ月前の残業時間は月約105時間に達したと報道されている。同年12月末に電通と職場の上司が書類送検され、社長も責任を取って辞任するといった事態に発展した。この事件は第3次安倍内閣での一億総活躍社会「働き方改革」の論議の中で注目される事件となった。「サービス残業」に関連する長時間労働の問題はどちらかというとも時間と賃金に関連するが、この「過労自殺」に関連する問題は、どの程度の長時間労働が生命そのものに直接影響を及ぼす可能性が高いのかの深刻な問題である。

この過労自殺事件は、新聞報道等の経過から見ると、まず過労死の労働災害認定で注目された。労災申請から認定までに要した期間もわずか9ヶ月の短期間であった。また、一連の報道の中で次のような点が明らかになった。電通は、1991年にも入社後1年5ヶ月の社員が「過労自殺」しており、この社員の両親が電通側に注意義務違反ないし安全配慮義務違反があったとして損害賠償裁判を起こしていた。原告勝訴の後、今度は電通側が訴訟を起こすことになった。結局、三審目の最高裁第二小法定判決で、業務と自殺の間に因果関係があり、健康状態の悪化を知りつつ軽減措置をとらず電通側に注意義務違反があり、健康や性格傾向は通常想定される多様性の範囲内であり、賠償減額の理由にはならず減額請求は無効であると判断された。結局、会社側が約1億6800万円を支払う内容で和解が成立している。

さらに2013年には、病気により亡くなった男性社員についても長時間労働による過労死での労災申請が2016年におこなわれていた等々の事実も明らかになった。さらに、高橋まつり氏の過労自殺を認定した段階での三六（いわゆるサブロク）協定は、その要件を欠いていた可能性が高いことも明らかになった<sup>\*33</sup>。このため高橋まつり氏の長時間労働は許容される範囲を大幅に逸脱した残業であったことがわかった。

厚生労働省は前述のように2017年4月に電通と同社の3支社の幹部3人を労働基準法違反で書類送検し、捜査を終了した。東京地検は、当時の上司3人

の労働基準法違反を認定したうえで不起訴処分（起訴猶予）とし、法人としての電通を同法違反で東京簡裁に略式起訴した。3支社の幹部についても不起訴処分とした。ただ、東京簡裁は、正式裁判を開かずに書面審理で刑を科す略式命令を「不相当」として判断して正式裁判を開くことを決め<sup>\*34</sup>、その動向が注目されている。また、会社と遺族とは2017年7月に電通が解決金を支払うこと、18項目の再発防止策をとることで合意している。18項目の再発防止策は、労働時間の正確な把握、労使協定（三六協定）で定める残業の上限時間の削減、新入社員の労働時間抑制、ハラスメント防止の社員研修の実施等で、自己啓発などを理由の夜10時以降会社にとどまる「私事在館」の原則禁止などで、多くの項目についてすでに始められていることから合意が成立した<sup>\*35</sup>。

長時間労働への制度的な取り組みでは、2006年3月には、「労働時間等見直しガイドライン」が制定され、＜事業主等が講ずべき労働時間等の設定の改善のための措置＞や＜特に配慮を必要とする労働者について事業主が講ずべき措置＞が制定された<sup>\*36</sup>。2007年12月には「仕事と生活の調和の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」の視点から長時間労働を低減する方策が検討された。2014年には、政府が過労死等の防止のための対策に関する大綱を定めなければならないことを規定した「過労死等防止対策推進法」が施行された。

図8のグラフや表3の説明でも言及したように、現在では「過労死ライン」と呼ばれる認定基準が作られている。まず、「業務における過重な負担による脳血管疾患や心臓疾患」を原因とする「過労死」の過労死ラインが2004年に作られた。厚生労働省労働基準局長通達によれば、（1）発症前1か月間ないし6か月間にわたって、1か月当たりおおむね45時間を超える時間外労働が認められない場合は、業務と発症との関連性が弱い、おおむね45時間を超えて時間外労働時間が長くなるほど、業務と発症との関連性が徐々に強まると評価できること。（2）発症前1か月間におおむね100時間又は発症前2か月間ないし6か月間にわたって、1か月当たりおおむね80時間を超える時間外労働が認められる場合は、業務と発症との関連性が強いと

評価できると定められた。次いで、2011年に「業務における強い心理的負荷による精神障害」を背景とする「過労自殺」の過労死ラインとして「心理的負荷による精神障害の認定基準について」の通達が行われた。

また、厚生労働省労働基準局長通達によれば、「業務による心理的負荷評価表」は、として、(1)「特別な出来事」心理的負荷の総合評価を「強」とするもの＝極度の長時間労働：発病直前の1か月におおむね160時間を超えるような、又はこれに満たない期間にこれと同程度の（例えば3週間におおむね120時間以上の）時間外労働を行った（休憩時間は少ないが手待時間が多い場合等、労働密度が特に低い場合を除く）。(2)「特別な出来事」に該当する出来事がない場合として、恒常的長時間労働が認められる場合の総合評価。1. 具体的出来事の心理的負荷の強度が労働時間を加味せずに「中」程度と評価される場合であって、出来事の後に恒常的な長時間労働（月100時間程度となる時間外労働）が認められる場合には、総合評価は「強」とする。2. 具体的出来事の心理的負荷の強度が労働時間を加味せずに「中」程度と評価される場合であって、出来事の前に恒常的な長時間労働（月100時間程度となる時間外労働）が認められ、出来事後すぐに（出来事後おおむね10日以内に）発病に至っている場合、又は、出来事後すぐに発病には至っていないが事後対応に多大な労力を費しその後発病した場合、総合評価は「強」とする。3. 具体的出来事の心理的負荷の強度が、労働時間を加味せずに「弱」程度と評価される場合であって、出来事の前後及び後にそれぞれ恒常的な長時間労働（月100時間程度となる時間外労働）が認められる場合には、総合評価は「強」とするとした。

過労死ラインの一つの基準は1月当たりの残業時間が60時間を越える労働に従事することが要件として指摘されている。この動向を受けて、2008年に1月に60時間をこえる時間外労働に従事した場合、この労働に対する法定割増賃金率を25%から50%に引き上げる労働基準法の一部改訂がおこなわれた。中小企業には新法定割増率の適用を当面猶予したもの、その2年後から企業単位で実施する。この改正も、過労死防止対策の一つであると考えられることができる。

また、2014年6月「過労死等防止対策推進法」が公布され同年10月から施行された。図9は、その目的を示したものである。少し長くなるがこの目的を引用したい。「近年、我が国において過労死等が多発し大きな社会問題となっていること及び過労死等が、本人はもとより、その遺族又は家族のみならず社会にとっても大きな損失であることに鑑み、過労死等に関する調査研究等について定めることにより、過労死等の防止のための対策を推進し、もって過労死等がなく、仕事と生活を調和させ、健康で充実して働き続けることのできる社会の実現に寄与すること」と定められている。また2016年には『平成28年版過労死等防止対策白書』が刊行され<sup>\*37</sup>、過労死防止対策の改善が詳細に点検されていくこととなった。

目的	近年、我が国において過労死等が多発し社会問題となっていること及び過労死等が、本人はもとより、その遺族又は家族のみならず社会にとっても大きな損失であることに鑑み、過労死等に関する調査研究等について定めることにより、過労死等の防止のための対策を推進し、もって過労死等がなく、仕事と生活を調和させ、健康で充実して働き続けることのできる社会の実現に寄与することを目的とすること。
定義	過労死等：業務における過重な負荷による脳血管疾患若しくは心臓疾患を原因とする死亡若しくは業務における強い心理的負荷による精神障害を原因とする自殺による死亡又はこれらの脳血管疾患若しくは心臓疾患若しくは精神障害
基本理念	<p>過労死等の防止のための対策は、</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 過労死等に関する実態が必ずしも十分に把握されていない現状を踏まえ、過労死等に関する調査研究を行うことにより過労死等に関する実態を明らかにし、その成果を過労死等に効果的な防止のための取組に生かすことができるようにするとともに、過労死等を防止することの重要性について国民の自覚を促し、これに対する国民の関心と理解を深めること等により、行われなければならないこと。</li> <li>2 国、地方公共団体、事業主その他の関係する者の相互の密接な連携の下に行われなければならないこと。</li> </ol> <p style="text-align: right;">2014年11月1日施行</p>

図9 過労死等防止対策推進法の目的・定義・基本理念

## 6：まとめ

日本型雇用システムを支えてきた正規職従業員の長時間労働の現実を、休暇が取りにくい<働き者>のWLBという視点から検討してきた。1980年代末に、正規職従業員に「生活のゆとり」とWLB（ワーク・ライフ・バランス）を実現しようと導入された週休2日制は、形の上では大手企業に定着していった。が、時と場合によれば30歳台や40歳台の男子正規職の2割から3割は依然として長時間労働に従事していた。本稿ではこの働き者達の正規職従業員が、休暇をとりやすくなる条件を考察してきた。対策の課題としては次の3点があるように思われる。

(1) 正規職従業員（一般労働者）の年間総実労働時間は、今景気の回復局面にあることから、年間2020時間程度で推移している。今年（2017年）の8月には有効求人倍率は1.52倍、正規職の有効求人倍率も1.01倍まで回復している。新規求人数は前年同月を6.3%上回る水準にある。この求人の内ワケである産業別分布では教育・学習支援業と運輸・郵便業で求人が多い。これらの雇用を増加させている分野での正規職従業員の労働時間の動向に注目が必要である。

(2) 地方都市で残業ゼロ改革に取り組む企業にはどのような取り組みの特徴があるのか。九州や福岡の企業に注目して、その企業が置かれた環境と働き方の特徴との関係に注目したい。2017年の『労働経済白書』の速報によると、残業の削減に取り組んだ企業と、残業時間短縮が成功した企業の比率との間に40%もの差があるとの報道であるが、その削減に取り組む難しさをもう少し詳しく検討してみたい。本稿の第4節で検討した、残業手当減額への対応の動向にも注目したい。

(3) 長時間労働に従事する正規職従業員のワーク・ライフ・バランスの改善に取り組むため「勤務間インターバル」の普及や、日本におけるその改善の工夫に注目し、定着を促す試みが必要である。また、人に仕事を配置する、いわゆるメンバーシップ型雇用契約において、長時間労働状態の正規職従業員が休暇を取りやすく工夫している事例の考察を深めていく

い。年休積立保存制度や、労働時間貯蓄制度の現状とその導入の難しさの理由にも留意する必要がある。

- 
- \* 1 長期間の労働に従事する非正規職従業員のワーク・ライフ・バランスと待遇改善の問題も重要な課題であるが、ここでは正規職従業員の長時間労働と残業時間の長さ注目したい。
  - \* 2 川喜多 喬、『産業変動と労働管理』、1989、日本労働協会。第6章。
  - \* 3 今野浩一郎、『正社員消滅時代の人事改革』、2012、日本経済新聞出版社。労働力の多様化とワーク・ライフ・バランスの動向は、これまでのような無制約社員の供給を期待しづらい傾向にある。とりわけ少子高齢化はより多くの制約社員の供給を生む可能性が高い。
  - \* 4 『日経ビジネス Associé』 特集「乗ったもん勝ち 働き方改革」2017年12月号参照。特に、カルビー会長兼 CEO 松本晃「残業代を減らして喜んでる社長は愚かだ」頁29-31。参照。カルビーの「働き方改革は、仕事の納得感を高め、働きやすい環境を作り、残業を減らし、女性を活性化させることである」と言われる。
  - \* 5 William G. Ouchi, Theory Z, 1981, Avon Books. 徳山 二郎訳、『セオリー Z』、1981、CBS・ソニー出版。
  - \* 6 Ezra Vogel, Japan As Number One lessons for America, 1979, Harvard University Press. 広中和歌子・木本彰子訳、『ジャパンアズナンバーワン』、1979、TBSブリタニカ。
  - \* 7 竹村健一、『改訂版 前川レポートの正しい読み方』、1986、東急エージェンシー出版事業部。所収の「前川レポート」参照。また、労働時間問題研究会編、『労働時間短縮への提言』、1987、第一書林。1986年12月に中央労働基準審議会で週40時間労働の実現を目指す提言がおこなわれた。この本は労働基準法改正が建議された時代に出版されている。
  - \* 8 佐藤博樹。武石恵美子、『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』、2011、勁草書房。
  - \* 9 山本勲 黒田祥子、『労働時間の経済分析 超高齢社会の働き方を展望する』、2014、日本経済新聞出版社。第一部「日本人の働き方」
  - \* 10 玄田有史、日本の現代第12巻、『働く過剰 大人のための若年読本』、2005、NTT出版株式会社。第3章など参照。鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編著、『労働時間改革 日本の働き方をいかに変えるか』、2010、日本評論社。
  - \* 11 小倉一哉、『エンドレス・ワーカーズ：働きすぎ日本人の実像』、2007、日本経済新聞出版社。同、『「正社員」の研究』、2013、日本経済新聞出版社。第6章「正社員の労働時間」参照。仕事特性や個人特性、管理職特性と、労働時間の長さの多変量解析が行われている。仕事特性では「仕事の範囲や目標ははっきりしている」、「自分で仕事のペースや手順をかえられる」、「会社以外の場所でも仕事ができる」の諸項目の場合は「労働時間が短い」ことがわかった。p254 - 255 参照。また仕事特性のうち「上司の性質」では、「残業を前提に仕事の指示をする」、「社員間の仕事の平準化を図っていない」、「付き合い残業をさせる」ばあいには労働時間が

長くなることがわかった。

- \* 12 鴨田哲郎、『残業』、2012、中央経済社 シリーズ働く人を守る。鴨田哲郎は、労働基準法第1条1項を引用して、「労働条件は、労働者が人たるに値する生活を営むための必要を充たすべきものでなければならない」として最低基準（同条2項）として、「1日8時間、週40時間」という法定労働時間を定める（同法32条）。この「人たるに値する生活を営むための必要」が残業を考える上での基本であると指摘している。
- \* 13 本田淳亮・森岡孝二編著、『「脱サービス残業」社会 いま日本の働き方を考える』、1993、労働旬報社。第8章部分の川人 博、「サービス残業をなくするために」で3つの用法が見られる。p182-3参照。1993年の記述であることに留意。同、『過労自殺 第2版』、2014、岩波新書。
- \* 14 労働基準オンブスマン、『しない・させないサービス残業』、2002、旬報社。伊藤勝彦・小國佳代、『サービス残業という地雷』、2011、幻冬舎 経営者新書。
- \* 15 濱口圭一郎、『新しい労働社会 雇用システムの再構築へ』、2009、岩波新書。第1章「働きすぎの正社員にワークライフバランスを」。また同、『日本の雇用と労働法』、2011、日経文庫。第1章「メンバーシップ契約としての雇用契約」を参照。
- \* 16 「特集 人事部 VS 労基署 働き方攻防戦」、週刊ダイヤモンド、2017年5月27日号 32頁の図をもとに作成。
- \* 17 吉越浩一郎、『残業ゼロの仕事力』、2007、日本能率協会マネジメントセンター。同、『君はまだ残業しているのか』、2012、PHP文庫
- \* 18 吉越浩一郎氏は、「残業ゼロ改革は、企業の競争力を高めるためにも必要だ。会社という組織はトップダウンの意思決定をおこなうもので。経営者がその気にならない限り、残業ゼロ改革を実現するのは難しい」と指摘している。朝日新聞、シリーズ「働く」。2013年3月5日 朝刊。「トリンプ元社長・吉越浩一郎さんに聞く」。
- \* 19 同、『残業ゼロの仕事力』、pp24-25
- \* 20 佐々木 常夫、『部下を定時に帰す仕事術』、2009、WAVE出版。第1章。同、『ビッグ ツリー 完全版 自閉症の子、うつ病の妻を守り抜いて』、2012、WAVE出版。
- \* 21 石田光男・寺井基博編著、『労働時間の決定：時間管理の実態分析』、2012、ミネルヴァ書房。第2章から第4章参照。
- \* 22 裁量労働制適用者、管理監督者を含む全社員の平均。
- \* 23 日本経済新聞 朝刊 2015年03月06日および2017年08月07日。およびSCSKのHP：<https://www.scsk.jp/corp/csr/labor/worthwhile.html> 20170807の「働き方改革」を参照。
- \* 24 日本電産の残業ゼロ改革は、それが目的ではなく、主眼はあくまでも生産性2倍であり、その結果としての残業ゼロが達成されるよう取り組むとするものである。そのためには業務のムダを徹底的に見直し、個々のレベルも高めなければならないとしている。日本電産 HP：<http://www.nidec.com/ja-JP/sustainability/social/employee/topic009/> 20170925。また、残業ゼロ改革を自社のビジネスに積極的に利用していくこうとする方針である。日本経済新聞、「日本電産 残業ゼロへ1000円投資」、2017年1月25日。同新聞、「日本電産 自動化ロボ参入、工場の省力化投資にらむ」、2017年8月10日参照。同新聞、「残業減でどう成長 日本

電産会長永守重信氏 知恵・投資惜しまず生産性向上」。2017年2月2日。

- \* 25 最近、トヨタ自動車でも残業改革のプランが実施される予定であることが報道された。トヨタ自動車では、主に30歳代の総合職を対象にして、残業時間に関係なく、一律に45時間ぶんの残業代を保証する。従来の裁量労働制と違い、実際の残業が45時間を超えれば超えた分の残業代は追加支給される。効率の良い働き方ができれば、残業時間とサービス残業時間を減らせ、結果として残業ゼロ改革につながる。無駄の排除と仕事の効率向上に取り組み残業時間減に貢献した従業員が不利益にならないようにする工夫の一つである。毎日新聞、2017年8月7日。インターネット版。
- \* 26 厚生労働省、「脳血管疾患及び虚血性心疾患等（負傷に起因するものを除く。）の認定基準」、1995年7月2日。同、「脳・心臓疾患の認定基準の改正について」、2001年12月12日。
- \* 27 厚生労働省、「心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針」、1999年9月14日。同、「心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針の一部改正について」、2009年4月14日。同、「心理的負荷による精神障害の認定基準について」、2011年12月26日、別表1：業務による心理的負荷評価表参照。
- \* 28 佐久間大輔、『第2版 精神疾患・過労死』、2015、中央経済社。シリーズ 働く人を守る。同、『労災・過労死の裁判』、2010、日本評論社。また大室正志、『産業界が見る過労自殺企業の内側』、2017、集英社新書。
- \* 29 厚生労働省、各年の「脳・心臓疾患の労災補償状況」と「精神障害の労災補償状況」から作成。精神障害の労災補償状況における、労災申請件数と支給決定件数の関連は、1983年-2011年までのデータで、笹尾達朗、「心理的負荷による精神障害の認定基準（新認定基準）」の再検討—労働者保護の視点から—、「龍谷大学大学院法学研究」、第15号、2013年7月参照。
- \* 30 厚生労働省は、1999年の通達にて「心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針」を初めて示すと共に、通達「精神障害による自殺の取扱いについて」では、「業務上の精神障害によって自殺が行われたと認められる場合、故意には該当しない」とした。この通達以降、精神障害の労災申請件数が増加することになった。
- \* 31 全国過労死を考える会、『日本は幸福か：過労死・残された50人の妻たちの記録』、1991、教育資料出版会。
- \* 32 常見陽平、『なぜ、残業はなくならないのか』、2017、祥伝社新書の第4章「電通過労自殺事件とは何だったのか？」を参照。また、日本経済新聞、2016年11月7日、夕刊、「大半が残業過少申告、電通強制捜査、書類送検へ」の記事を参照した。
- \* 33 日本経済新聞、「電通36協定、無効を把握、厚生省、昨年有効前提に立件」、2017年7月28日、夕刊。
- \* 34 日本経済新聞、2017年7月13日 朝刊、「電通違法残業、裁判で審理、「略式命令は不相当」。
- \* 35 日本経済新聞、2017年7月21日、「電通、過労自殺遺族と再発防止で合意、残業削減など18項目。電通によるこの労働基準法違反事件での罰金50万円の求刑はあまりに少額であるとする指摘もある。



- \* 36 厚生労働省、『労働時間等見直しガイドライン』,2006 2010 改訂  
[www.mhlw.go.jp/general/seido/roudou/jikan/dl/honbun.pdf](http://www.mhlw.go.jp/general/seido/roudou/jikan/dl/honbun.pdf) 2017 1027.
- \* 37 厚生労働省、『平成 28 年度 過労死等防止対策白書』、2016、正陽文庫。