

## 第9章 ゆらぎのなかの働き方

——労働時間の観点から——

### 1 新しい働き方をめぐる言説

企業社会のあり方や、それを担う主体としての「企業戦士」や「会社人間」の生き方が問われるようになってから久しい。バブル経済の熱がまださめやらぬ1990年代の初頭には、日本社会の抱えている諸問題が企業社会という観点から検討され、その克服の道が模索された。しかし、「失われた10年」で日本的経営が失墜した現在、それを批判的な視座からとらえてきた「企業社会」という概念も妥当性を失ったかのように、取りあげられることも少なくなり、かわってつぎのような認識や言説が登場してきている。

ひとつには、産業の牽引車はこれまでの大企業からベンチャー企業へ、製造業からサービス産業へと変化し、既存の産業構造が揺らいできているといわれている。製造拠点がアジアの低賃金諸国へと移転し、国内製造業の空洞化が進展すると同時に、情報技術の凄まじい発展のなかでR&D（研究・開発）部門の重要性はますます増大している。高度な専門性や知識にもとづき、新しいアイデアや発想を醸成する組織風土が求められている<sup>(1)</sup>。

西欧先進社会へのキャッチアップをめざした高度成長期には、既存のテクノロジーや製品に対してインクリメンタルな「カイゼン」（今井，1988）を行なっていくボトムアップ型の組織が、品質向上やコスト削減といった競争力の源泉となってきた。しかし、世界のトップランナーの一員として競争しなければならない現在では、既存のテクノロジーや製品を突破するようなプロダクト・イノベーション（製品革新）こそが重要であり、それを担える組織や個人が求められており、それに応じた新しい経営システムの確立が求められている。

また、こうした産業構造や経営環境の変化をうけて、かつての経営家族主義や集団主義を強調する経営イデオロギーは影を潜め、市民社会の成熟をもふまえて、むしろ従業員個人や個性を尊重するような企業のあり方が求められると

する言説も増えている。かつて R. P. ドーアがとりあげた「日立マン」や「トヨタマン」といった企業と同一化した労働者は不要となり、プロ意識をもった専門職業人であることが求められるようになってきている。あるべきサラリーマン像は、会社から求められる能力を OJT などで培っていくゼネラリスト型のサラリーマンから、内外の教育機関を通して培われた専門能力に根ざしたスペシャリスト型へと変わり、「エンプロイアビリティ」（高度な専門的職業能力）を磨く必要性が強調されてきた（日経連教育特別委員会、1999 など）。サラリーマンといえども、重要なのは自己の専門性であり、自己のイニシアチブで能力開発を行ない、自己責任でキャリアを切り開いていかなければならないということである。

そして、個性の時代が成熟するなかで、多様な働き方に対する欲求が出てきていることに着目した議論も出てきている。働く者のなかで大企業志向・正社員志向が終焉し、自己の生活に応じた働き方を望む者が増えているともいわれている。バブル崩壊以降頻発する大企業のリストラや大企業の倒産によって、人びとは終身雇用という幻想に気づき、「大企業労働者＝安定」という図式が瓦解したことが大いに関係しているのかもしれない。

また、企業の側でも総人件費の抑制策の一環として、正社員に代替するかたちで派遣社員、パートタイム労働者、契約社員など多様な形態での雇用を増大

**企業社会** 現代日本において企業が他の諸集団や諸個人に比して、大きな影響力を有していることを示す言葉である。企業内部の労使関係においてマネジメントが労働組合を圧倒していることを前提にして、労働者が企業に統合された状態を指している。他方で、国家や地方自治体の政策においても企業の影響力が強く働き、企業に対する社会的な規制力が弱く、大企業本位の政策がとられているということの意味することもある。後者の意味では「企業中心社会」という言葉が使われることもある。

**ロナルド・P・ドーア (Ronald P. Dore, 1929-)** イギリスの社会学者で日本の教育や企業・労働の研究を精力的に行なってきた。彼の名著である *British Factory — Japanese Factory* (邦題『イギリスの工場・日本の工場』) では、英日の雇用制度の比較を行ない、それぞれ市場志向型のシステムと組織志向型のシステムとして類型化した。ともすれば封建遺制を引きずっていると考えられてきた日本の雇用システムを、遅れて資本主義化したことからくる「後発効果」によって生み出された新しいタイプの資本主義であると特徴づけ、イギリスの雇用制度も組織志向型のシステムに収斂していく可能性を主張し、その後の企業・労使関係研究に大きな影響を与えた。

させている。労働市場における需要サイドにも供給サイドにも、新しい働き方を促す動きが出てきており、若年層におけるそのひとつの反応が「フリーター」と呼ばれるような働き方として現れてきているというのである。<sup>(5)</sup>

さて、このように産業構造の転換や日本人の価値観の変化が叫ばれているにもかかわらず、それでは企業社会は克服され、新たな働き方や生活が主流となってきたのかと問われれば、どうも確信をもって認めることはできない。確かに、表面的には経営家族主義や集団主義といった古めかしいイデオロギー的外皮は剥がされ、個性を大切に、個人を活かす経営というものが人口に膾炙<sup>かいつ</sup>されている。しかし、これまでの企業社会の核心にあった「働かせ方」はさほど変わっておらず、なおもわれわれの生活のあり方を大きく規定しているかのように思われる。

企業社会における労働者の典型的なビヘイビアのひとつが長時間労働であったということをふまえて、労働時間という観点から考察すると、この10年あまりのなかでどのような変化が生じているのであろうか。また、長時間労働を規定してきた労働時間政策や労務管理施策はどのように変化しているのであろうか。本章ではこの点を検討することによって、「企業社会」の現在を確認してみることにする。

## 2 長時間労働の克服？

### (1) 労働時間短縮の動き

1980年代、欧米との貿易摩擦問題を契機に諸外国から日本の長時間労働に対する批判がなされてきた。政府も輸出依存型産業構造から内需主導型の産業構造への転換を図ることをめざして、時短政策の必要性を唱えるようになった。こうした背景をふまえて、1987年に「1日8時間週40時間」労働を柱とした労働基準法の改正が行われ、翌年から施行された。これは10年かけて「1日8時間週40時間」労働を実現するという段階的な時短策であり、さまざまな経過措置が盛り込まれて実施されてきた。

この結果、政府公式統計にもとづくならば、改正法施行の初年度となった88年時点で2,111時間であった年間総労働時間が、5年後の92年には初めて2,000時間を割り1,972時間にまで減少した。そして改正法施行から10年後の97年に

図表9-1 主要先進国との年間総労働時間の比較

(単位：時間)

年	日 本	アメリカ	イギリス	ド イ ツ	フランス
1980年	2,162	1,893	1,883	1,719	1,759
1985年	2,168	1,929	1,910	1,663	1,644
1990年	2,214	1,948	1,953	1,598	1,683
1995年	1,975	1,986	1,943	1,550	1,680
1996年	1,993	1,986	1,929	1,517	1,679
1997年	1,983	2,005	1,934	1,517	1,677
1998年	1,947	1,991	1,925	1,517	1,672
1999年	1,942	1,991	1,902	1,517	1,672

(注) 原則として、製造業生産労働者。事業所規模は、日本5人以上、アメリカ全規模、その他は10人以上。

(出所) 労働省(現厚生労働省)『労働白書』各年版(現『労働経済白書』)

は1,900時間を割り1,896時間まで労働時間短縮が進んだ。2000年の年間総労働時間は1,853時間であり、年間1,800時間という目標も実現可能性が見えてきたということになる。

また主要先進国との比較においても、1,600時間代の独仏には大きく見劣りするものの、英米なみにまで減少してきた(図表9-1)。米国の年間総労働時間が日本を抜いたというILOの報告が99年に大きく報道されたのは記憶に新しいところである。日本もようやく「働き過ぎ社会」の汚名を返上したということになり、これをもって企業社会からの脱却の一指標とする議論も出てきた。

たとえば中村真人は、「労働と生活における中心的な関心が、『生活水準の上昇』から『生活の質』へと変化したことは、価値体系の領域で生じたことである。私たちは、この変動を、労働時間短縮の推進という現象に、また労働倫理の変化に確認することができる」とし、「企業社会の経済倫理とは異なる、働くことの意味と『生活の質』を問おうとする志向性が育ってきたという、主観の側の変化を見逃すべきでない」(中村, 2000, 57-58頁)としている。

また佐藤博樹も、種々の意識調査の結果をふまえながら、1960年代から70年代はじめに形成された「会社人間」や「仕事人間」という価値観の変容が進み、「会社への限定的関与」という姿勢が増大している点を指摘している。すなわち、勤労意欲が低下しているわけではないが、「会社のために自分の生活のすべてを犠牲にしたり、会社だけの生活といったライフスタイルから一定の距離を置き、会社以外の生活領域にも自分の世界を広げることを志向する者が、大

企業のホワイトカラーにも増加」し、「会社人間、働きすぎ、長時間労働などの負の行動特性」（佐藤，1999，63-66頁）の解消を示唆している。

## （2）進まぬ企業社会からの脱却

確かに、バブル期の最終局面では、企業社会を相対化し、働き過ぎを問い返す価値観が育ってきていたことは事実である。たとえば、経済企画庁の国民生活審議会総合政策部会の中間報告である『個人生活優先社会を目指して』（1991年）は、行政の委員会報告としては、異例の大胆さをもって企業中心社会からの脱却を提言している。この時期、バブル経済に浮かれ拝金主義が横行するなか、真の「豊かさとはなにか」を問い、国民の生活の質を問い直すような政策や視角が出てきたのである。

しかし、こうした認識はしっかりと社会や企業のなかに根づいたのであろうか。労働時間の「短縮」は企業社会の克服に根ざしたものであるのだろうか。この点に関しては否といわざるをえない。むしろ、脱企業社会的価値観は、バブル崩壊後のリストラに直面し雲散霧消したとみるべきであろう。かわって、日経連の『新時代の「日本的経営」』（1995年）で提起されたような能力主義・実力主義の強化や、企業本位の「規制緩和」策が90年代後半に押し進められてきた。その結果、表向きの時短の成果の内実を問い直してみれば、その変化というものは、いささか疑問視せざるをえないということになる。以下では公にいられている労働時間短縮の中身に立ち入って、20世紀最後の10年間に「働き方」がどう変化してきたのか、その実相を明らかにしてみよう。

## 3 統計上の問題

—サービス残業との関連で

### （1）公式統計の問題点

労働時間の問題を考えるに際して、まず指摘しておかなければならないのは公式統計でうたわれている数値の出所とその含意である。政府の公式統計の出所となっている厚生労働省「毎月勤労統計調査」（以下、「毎勤」と略）で算出されている総実労働時間は、常用労働者を5人以上雇用する事業所の賃金台帳に基づく数値である。したがって、その数値は賃金が支払われた労働の時間であ

って、不払いの所定外労働、いわゆる「サービス残業」や「風呂敷残業」の時間は含まれていない。このために国民の実際の労働時間を捕捉しているとはいえないのである。

毎月の労働時間に関する調査には、毎勤とは別に、総務省の「労働力調査」（以下、「労調」と略）がある。完全失業率のデータで知られるこの調査でも労働者の労働時間が測定されている。労調は全国から無作為抽出した約4万世帯の15歳以上の者（約10万人）に対して行なわれ、月末の1週間における就業状況を明らかにしている。毎勤が事業所ベースでの調査であるのに対して、労調は世帯・個人ベースの調査であり、個人の申告をもとにしているためサービス残業も含んだ実際の労働時間を捕捉していることになる。したがって、ここではこの労調にもとづき、年間総労働時間を算出し、時短の進展具合に関して確認してみよう。<sup>(6)</sup>

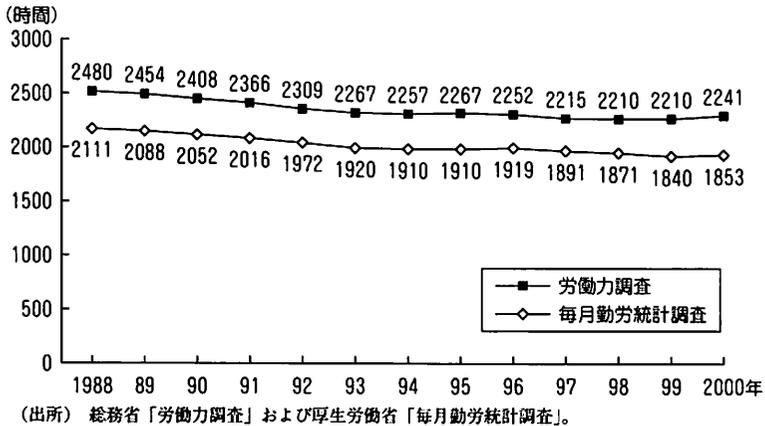
## （2）実際の労働時間

確かに労調のデータにもとづいても労働時間の短縮が90年代を通して一定程度進んできたことは確認できる（図表9-2）。88年に2,480時間であった年間労働時間は、98年には2,210時間にまで減少し、10年間で270時間の労働時間の短縮が達成されたことになる。短縮された時間だけをとれば、ほぼ毎勤と似通った数値となっている。しかし、それでもなお日本の年間総労働時間は2,000時間を大きく超えている。この数値を用いて国際比較するならば、日本は著しい長時間労働の国ということで変わらないことになる。日本が「働き過ぎ」社会の汚名を返上したとはまだいえないのである。

また、労調と毎勤の総労働時間のデータの格差を不払い所定外労働時間（サービス残業時間）と見なすならば、もっとも労働時間が短くなった99年でさえ、年間370時間の「サービス残業」が行なわれていることとなる。そして、この不払い所定外労働時間と毎勤の「所定外労働時間」を足した年間の総所定外労働時間のなかに不払い所定外労働時間が占める割合をとってみると、実はこの10年で増加している（図表9-3）。

所定外労働時間に不払い所定外労働時間が占める比率は、88年時点では66.2%で、バブル期を通してほぼ6割5分台で安定して推移していた。しかし、93年に75.3%と大きな増加を見せ、その後もほぼ4分の3で推移してきて

図表9-2 年間総労働時間の推移



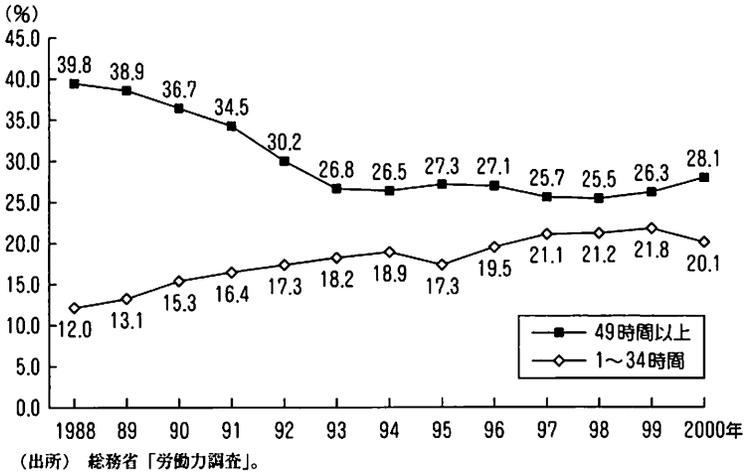
図表9-3 年間総所定外労働時間およびサービス残業比率の推移

年	総所定外労働時間(時間)	不払い所定外労働時間(時間)	サービス残業比率(%)
1988年	558	369	66.2
1989年	556	366	65.9
1990年	542	356	65.7
1991年	525	350	66.7
1992年	486	337	69.3
1993年	461	347	75.3
1994年	459	347	75.6
1995年	472	357	75.6
1996年	456	333	73.0
1997年	447	324	72.5
1998年	454	339	74.7
1999年	484	370	76.4
2000年	506	388	76.7

(出所) 総務省「労働力調査」および厚生労働省「毎月勤労統計調査」より算出。なお算出法については本文を参照のこと。

いる。時短が進展するとともに、サービス残業が残業に占める比重を高めている。この10年で見ると、サービス残業への圧力は強まりこそすれ、弱まっていないということになる。

図表9-4 長時間労働者と短時間労働者の構成比の推移



## 4 2極化する働き方

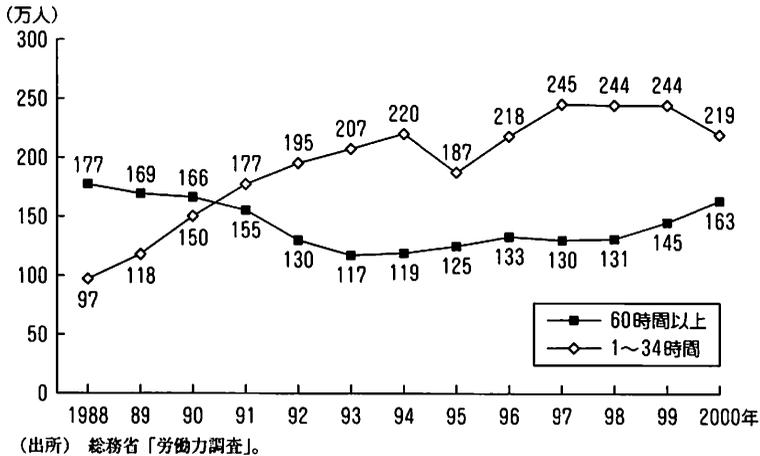
—大企業の労務管理制度を考える

### (1) 短時間労働者の増大と長時間労働者の動向

つぎに、時短の大きな要因は、非正規雇用化を背景としたパートタイム労働者などの短時間労働者層の増大であり、正社員の長時間労働は大きく変わらなかったのではないかという疑問もある。80年代には週60時間以上の男性長時間労働者と週35時間未満の女性短時間労働者の増大という「2極化」が進み、全体の平均労働時間としては、この両者の増大によって相殺されてきた(森岡, 1995, 78頁)。

ところが、90年代に入ってから長時間労働者の減少と、短時間労働者の増加という特徴に変化しているように見える。すなわち、労調によれば、1988年の時点では全体のほぼ4割(39.8%)を占めた週49時間以上の雇用者層が90年代後半には4分1程度にまで減少したとともに、週34時間以下の雇用者層の占める割合は12%から20%にまで上がっている(図表9-4)。したがって、時短が実現されたのは、短時間労働者の増加という長期的趨勢にくわえて、長時間労働者の減少に負うところが大きいということになろう。

図表9-5 大企業における超長時間労働者と短時間労働者の推移



しかし、企業社会の中核部をなす大企業内部での長時間労働者層をとりあげると、少し事情は異なってくる。大企業労働者の場合、ポスト・バブル期を通じて長時間労働者が増加に転じている。労調で従業員500人以上の大企業を見た場合(図表9-5)、88年の段階で177万人(構成比16.8%)であった週労働時間60時間以上におよぶ労働者は、バブル崩壊直後の93年に117万人(構成比9.3%)で底を記録している。

しかし、それ以降は増加に転じ、2000年には163万人(構成比13.0%)まで戻ってきている。週60時間以上の労働者というのは、年間総労働時間になおすと3,000時間を超える超長時間労働者であり、過労死弁護団の代表を勤める川人博弁護士が過労死に陥る危険性が高い「過労死予備軍」(川人, 1998, 163頁)<sup>(7)</sup>と指摘した層である。これが実数および構成比ともに、長時間労働の弊害が問題となったバブル期とほぼ同レベルにまで「回復」してきている。90年代のポスト・バブル期に企業社会の本丸たる大企業では、超長時間労働者と短時間労働者の増加という2極化傾向が復活してきていることが確認できよう。

## (2) 大企業における超長時間労働者層の復活の背景

サービス残業の比重増加や超長時間労働者の増大の背景にはいうまでもなく、バブル経済崩壊以降慢性化したともいべき人員削減(=雇用リストラ)の影

響があろう。超長時間労働者が減少から増大へと転換し、残業におけるサービスマン残業の比率が高まった93年とは日本IBMやパイオニアといった大企業で人員削減策が発表され、ホワイトカラーの本格的な雇用リストラが始まった年である。本来、事業再構築を意味するはずであるリストラクチャリングが、「リストラ」と略されて人員削減を意味する和製英語として世間で使われるようになったのもこの頃からである。そして、90年代後半には、人員削減と平行して人事制度の刷新が積極的に進められてきた。

それでは、人事労務管理はどのように変化したのだろうか。90年代の人事制度においては「処遇の個人化」という傾向が顕著となってきたといえる。処遇の個人化とは、個々人の能力や業績に応じて賃金や福利厚生など処遇の格差づけを拡大していくことを意味している。各人の能力や業績は査定（人事考課）によって測定されることになる。しかし、処遇の個人化という流れは、90年代に入って突然現れてきた傾向ではない。むしろ能力主義管理の名の下で70年代以降、押し進められてきた。他方で、90年代後半の「処遇の個人化」に質的差異を見ることもできる。それは能力主義管理から成果主義管理への転換を意味しているともいわれている。この点を査定との関連で簡単に触れておこう。

これまでの能力主義管理における査定は、成績考課、能力考課、情意考課の3要素からなり、それぞれ発揮された能力、潜在能力、そして能力を発揮する意欲を評価してきた。後者ふたつの考課要素に見られるように、単に仕事の結果や成果にとどまらない要素が評価の対象となっていることにひとつの特徴があった。能力主義管理においては職務への取り組み姿勢や職場の仲間との協調性といった従業員の態度、潜在能力、「人格」までも考課対象としてきたのである。

**能力主義管理** 1960年代末期に日経連が提唱した人事管理の考え方で、処遇の基礎に「職務遂行能力」を据えることを基本的な構えとする。具体的には職務遂行能力に応じた等級（資格）を設け、その等級に応じて賃金等の処遇を決定する職能資格制度という形で実施され、80年代以降大企業を中心に導入が進んだ。賃金決定（処遇）の基礎を、労働者の勤続年数や年齢といった客観的な個人的要素でもなく、労働者の行なう仕事でもなく、その両者を媒介する「職務遂行能力」という概念を設定したことに特徴があり、これによって画一年功制から脱却した個別管理を行なうことをめざした。

この点について肯定的な評価をすれば、能力主義管理とは仕事のプロセスに立ち入って評価を行なうことにより、従業員の「がんばりや努力を引き出し、従業員の能力向上を促すのに適した制度」ということになる<sup>(8)</sup>。他方、批判的な立場からすれば、態度に対する評価は、自己の生活を全面的に会社や仕事へ投企する労働者、すなわち「会社人間」といわれる心性をもった労働者を生み出すことになる。熊沢誠のいう「生活態度としての能力」(熊沢, 1997)という概念は、まさにこの点を指したものであり、突発的な残業、配転、転勤、新しい技術への適応など、会社のさまざまなレベルの要請に答えられるようにしておく心構えが従業員には求められてきたのである<sup>(9)</sup>。

ところが、最近では能力主義管理から成果主義や日本型職務給制度へと、より「客観的」な指標にもとづく人事管理制度への転換が語られつつある。処遇の基礎となるのは、個々人の行なっている仕事の価値や企業業績への貢献度であり、この意味でどれだけ努力したかというプロセスではなく、どれだけ成果をあげたかという結果に大きな比重を与えた処遇に変える必要があるという主張である(今野, 1988など)。

これは、ある意味では態度から仕事・結果へと評価軸が動くことにより、「生活態度としての能力」からの解放さえありうるかもしれないという期待を抱かせることになる。これからは、「組織人」ではなく、「仕事人」であれとする主張(太田, 1999)も、この流れに沿ったものであろう。確かに、欧米のような職務を基軸とした組織のあり方へ移行することができるならば、企業社会特有の病理への処方箋となるかもしれない(木下, 1999)。

しかし、忘れてはならないのは、成果主義や日本型職務給制度の導入は、「企業社会」、「会社人間」の克服というモチーフから構成されているわけではなく、むしろ「能力主義管理」のなかに残存してきた「年功的処遇」という「微温的」要素の排除を通じた総額人件費管理の徹底というところに、その眼目が置かれている点である。表向きには、仕事に限定的なコミットメントを認めたととしても、残業なしに終わるような仕事量や成果ですまされるわけではないのである。

いいかえるならば、能力主義から成果主義への転換によって、長時間労働を集团的圧力でもって直接強制するような管理の機制は衰微してきたかもしれないが、人員管理の観点からは徹底した少数精鋭化がはかられ、個々人の仕事の

成果や結果が厳しく求められる管理体制へと移行している。このなかで好むと好まざると従業員は仕事をこなすために長時間労働に駆り立てられているのである。<sup>(10)</sup>バブル崩壊以降、大企業における働き方は時短に向けてシフトしてきたというよりも、むしろ厳しい要員管理の下、「少数精鋭」が強調され、「成果主義」や「実績主義」によって諸個人のモチベーションが鼓舞され、長時間労働へと投企し、「底なしの競争主義」(黒田, 2000)へと追いやられつつある。

## 5 平日の働き方

—男女の働き方を考える

### (1) 変わらぬ平日の働き方

ある程度、時短が進んでいるということが確認できたとしても、しかしそれはふだんの生活にゆとりをもたらししていないという指摘がなされている。生活時間の各国比較を行ってきた矢野真和の指摘によれば、「日本の労働時間減少の内容」は「土日に働かなくなった」ことである(矢野, 1998, 10頁)。すなわち年間総労働時間の削減に大きく寄与したのは、週休2日制の定着である。これは逆に言うならば、平日の働き方は「大きく変わらず、構造化されたまま」であるということになる。

実際、5年に1度行なわれる総務庁(現総務省)の「社会生活基本調査」からもこのことは確認できる。「主に仕事」という就業状態にある男性の土曜日の仕事時間は、86年の7時間から96年5時間29分に減り、およそ1時間半の時短が達成されているが、平日の仕事時間は86年が8時間31分であるのに対して、96年は8時間26分とわずか5分の短縮しかみられず、ほぼ変化していない。むしろ週休2日制の導入によるしわ寄せが平日にきている。週休2日制になったがために、平日の労働時間自体は増加していることが指摘されている。<sup>(11)</sup>

このためこの間進んだといわれる時短は、「平日のゆとり」を生みだしているとは言えない。「この20~30年間に生活が大きく変わった、という実感もてないのは、日常生活の枠組みが大きく変わらなかった」ためであり、平日の長時間労働は揺らいでいないということになる。こうした平日の長時間労働が克服されずに、休日増で時短を達成するといういささかいびつなかたちで時短が進んでいる背景には、休日余暇の増大による「消費拡大」、レジャー産業の

振興育成という経済成長重視の政策が見え隠れしている。そして、それは「相変わらずの経済至上主義」（矢野，1998，12頁）に根ざした時短であったということになるとともに、生活において仕事以外の家事や諸雑事を顧みないですむ「男性型」の時短の発想（鹿島，2000，185頁<sup>(12)</sup>）ということになろう。

## （2）男性の家事参画の現状と企業社会

こうした男性の働き方は、日本の既婚男性のいびつな家事時間の短さに反映されている。すなわち、平日の家事時間はほぼ皆無という家庭生活を行ない、家庭責任を放棄した働き方になっているのである。NHKの国民生活時間調査（1995年）の結果によれば、「男の勤め人」が平日に家事を行なっている時間の平均は23分で、少しでも行なっている「行為者率」は25.0%にしかない。4分の3の男性は、平日にまったく家事を行なっていないことになる。

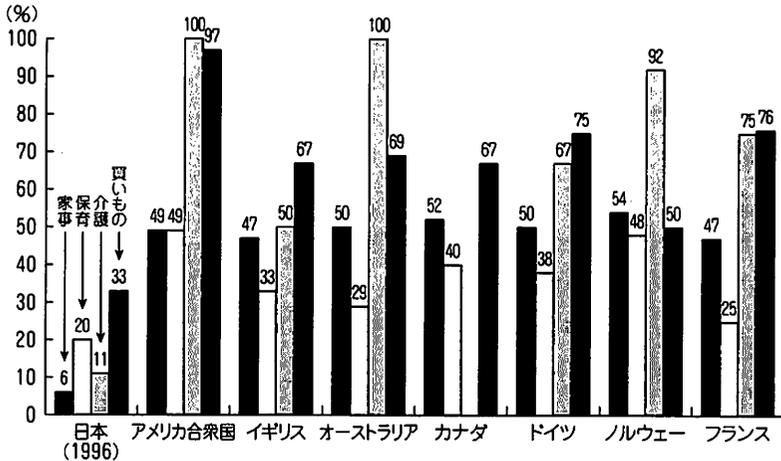
さらに家事を行なった「男の勤め人」の平均家事時間は1時間30分で、家事を行なった「女の勤め人」の平均3時間34分を大きく下回る数字となっている。また96年の「社会生活基本調査」（総務庁）においても、「主に仕事」という就業形態にある男性の家事、介護・看護、育児、買い物をあわせた時間は、週全体平均で1日あたり22分、平日だけ取りだすと1日平均わずか14分にしかならず、企業に勤める男性はほとんど家庭生活を維持する活動に参画していないことになる。

この男性の家事参画度の低さは、国際比較においても極端（図表9-6）であり、その背景には企業社会という問題が存している。企業社会が男に家庭を顧みることのできない働き方を要請しており、それが男性優位社会と密接に結びついている。むしろ、企業を取り巻く社会環境のなかに男性中心的な価値意識<sup>(13)</sup>が存在していることはいうに待たない。

しかし、企業は単なるその価値観の受動的な受け手ではなく、その再生産装置（イデオロギー装置）としても機能している。つまり、社会の側の性別役割分業意識に則って、企業は家庭を顧みないような働き方を前提とした内部システムを構築しているが、しかしそのシステムは逆に、男性に家事を免責されたような働き方を強いるかたちで作動し、性別役割分業意識を再生産・強化しているのである。

社会の側では少しずつ男性の意識も変わってきており、その兆候もみえなく

図表9-6 国別男性の家事参画度



(注) 女性が費やした時間に対する男性が費やした時間の比率。

(出所) 総理府「平成11年版 男女共同参画白書」。

もない。たとえば、結婚後や出産後に妻が仕事を続けることに賛成する男性は増加しているし、男親も育児休暇を取得したほうがよいと考えている男性も約7割にのぼるといふ調査結果も出ている<sup>(14)</sup>。しかし、企業側でのシステムやノルム(規範)がそれに対応できず、男性が家事に「参加したくても物理的に参加できないサラリーマン社会」(鹿島, 2000, 194頁)という状況は変わらないでいる。企業の側で旧来の性別役割分業にもとづいた「働き方」を期待し、その期待から外れる行為を排除しようとする労務管理の慣性が強く働いているということを見落としてはならない。

一例をあげてみよう。育児休暇を取得したある男性は査定において最低点をつけられた。納得がいかに、その理由を人事部に尋ねると、「育児中は会社に貢献していない。理由をこじつけて解雇する会社もあるのに、君はもとの部に戻された。いい会社じゃないか」という答えが返ってきたという<sup>(15)</sup>。その男性は「不利益になるとわかっていればとらなかつた」と話しているが、これこそまさに会社側の狙いである。不利な処遇をうけることがわかれば、あえてとろうという男性はいなくなる。

男性の利用がなくなるから男女平等の育児休暇制度は形骸化し、従業員間に男性はとらないのが当たり前だという意識が共有化され、むしろとるべきでは

ないという規範が再生産されることになる。こうして強い性別役割分業にもとづく行為が再生産されているのである。法律にもとづいた表向きの制度では男女かわりなく育児休暇をとることを認めている。しかし企業は査定という労務管理の装置を使いながら、性別分業の固定化へと労働者意識を水路づけ、平等を保障しているはずの制度を空洞化させることができるのである。<sup>(16)</sup>

「男女共同参画社会」の問題とは、男女の平等な就業機会の確保という観点から論じられることが多い。この観点が現在の日本社会において、見過ごすことのできない大きな課題であることはいうまでもない。紙幅の関係でここでは論ずることができないが、企業内部における男女の昇進・昇格格差、賃金格差、雇用形態による間接差別など、女性をめぐる雇用差別の問題はなおも山積している。

他方で男性自身の働き方も問い直されなければならない。男女共同参画社会の実現という課題は、男性がいかに家庭や地域といった企業外の「社会」に「参画」していくかという問題に接続されなければならない。それは女性の就労差別撤廃の課題であるとともに、男性の企業社会からの解放、あるいは企業外の社会への帰還でなければならない。男性が企業における仕事と家庭や地域における生活をどうバランスをとって生きていくのか、この問題が企業社会の克服には欠かせない論点として存在していなければならないが、この問いかけが90年代には置き去りにされてきた感が強い。

## 6 労働時間の弾力化

### (1) 労働時間の弾力化とは

最後に、労働時間の弾力化の問題を取りあげておこう。労働時間の弾力化とは、企業や労働者の事情に応じて1日の労働時間の伸縮を容易にすることを意味している。時短の流れを代償するかたちで1987年の労基法改正にもなって大々的に導入され、それ以後も対象業務の拡大や規制緩和により労働時間の弾力化が進められてきた。

具体的制度としては変形労働時間制度（含むフレックスタイム制）と、みなし労働時間制度（含む裁量労働制）があげられる。しかし、ここでは企業の意向を重視した狭義の変形労働時間制と、時間管理の権限を労働者に委譲するフ

レックスタイム制と裁量労働制とに分けて、弾力化が働き方に与える影響を考察しておこう。

## (2) 変形労働時間制度の問題

狭義の変形労働時間制度は一定期間内の平均で法定労働時間を超えなければ、一時的にはそれを上回る所定労働時間を認める制度であり、これによって企業の定常的な繁忙時期にもとづいた所定労働時間の設定を可能にしている。すなわち、月末、年末、期末などの繁忙期には長い所定労働時間を、閑散期には短い所定労働時間を設定することにより、繁忙期の所定外労働手当を圧縮することができる制度である。

そもそも日本の所定外労働（残業）に対する割増賃率は、ボーナス制度の影響もあり欧米の水準からすると相当に低く、残業規制としての実効性が疑問視されてきた。<sup>(17)</sup> にもかかわらず、変形労働時間制度の拡張を認める法改正により、いっそうの「残業賃金の節約」（大須賀・下山，1998，85頁）を奨励するような制度が拡張されてきたのである。労働者は従前では受けとることのできた超過勤務手当を、変形労働時間制の下では受けとることはできなくなり、実質的な収入減を招くことになる。

さらに、変形労働時間制度の拡張は、変則的な労働生活を強い、家庭生活との両立を難しくする。日々の生活を企業の都合に従属させることを迫られ、とりわけ保育所の送り迎え等の育児・家事責任を背負った労働者には過大な負担を強いることになる。変形労働時間制度は、賃金と生活の二面から災禍をもたらしているのである。

こうした問題を有する変形労働時間制度は、1947年の労働基準法制定当初には1カ月単位までのものしか認められていなかったが、87年（88年施行）と93年（94年施行）の改正により大幅な緩和が行なわれ、現行法では1年単位のものまで認められている。厚生労働省の「賃金労働時間制度等総合調査」によるならば、88年にはわずか6.1%にすぎなかった変形労働時間制度を取り入れている企業は、その後の10年間で5割以上（97年52.2%）となり、適用されている労働者数も当初の14.3%から4割（97年40.1%）にまで増加している。<sup>(18)</sup> 企業の都合に労働者の生活や生活リズムに従属させる構造は、まさに強まっている。「個人生活優先」どころか、企業社会的特徴がこの10年で強化・拡大されてい

ることになるのである。

### (3) フレックスタイム制と裁量労働制の問題

また労働者個人の都合にあわせて労働時間の自己決定を容認するフレックスタイム制や裁量労働制も問題がないわけではない。確かに、これらの制度では労働者の自主的な時間管理を可能とし、職場の状況と使い方によっては仕事と家事などの家庭生活との両立を促し、ゆとりある生活に資することになる。しかし、現状ではこれが時短やゆとりある生活に直線的につながっている訳ではない。

佐藤博樹がフレックスタイム制や裁量労働制を阻む要因としてあげた「①個人の責任や分担など仕事が自己完結的でないこと、つまり仕事の裁量度が低いこと、②要員に比べ仕事量が多いこと、③上司と仕事の指示などが不適切であること」（佐藤，1997，60頁）が克服されないまま、すでに多くの職場でフレックスタイム制や裁量労働制が導入されている。こうした状況の下では、どの程度労働者が労働時間を自由にコントロールすることができるのであろうか。また、裁量労働制の対象範囲をホワイトカラー全般にまで拡大するというのは、「裁量」なき裁量労働制ということになり、「サービス残業の合法化」という意味しかもちえないのではないかという懸念さえわくのである。

要員管理が厳しさを増すなか、下手をすると時間管理の枠はずれることにより、過大な職務の下、「仕事に没頭しすぎる自由」<sup>(19)</sup>が与えられただけにすぎないということにもなりかねない。実際、裁量労働制の導入によって自己コントロールができず、加重労働に陥り、うつ病などの「精神面の健康に障害を起こす人が増える」懸念が産業医学の分野から出されている。時間管理の拘束から解放たれても、それがゆとりある生活への第一歩とは必ずしもなりえていないということである。むしろ上司からの期待を梃子にして、加重な仕事に対して自己責任の名の下で投企していく労働者層を生みだしている。このことは、企業社会の「ワーカホリック」という病理の根深さを示しているといえよう。他方で、企業は労働時間管理の責任を免責されるがゆえに、その監督者責任を逃れ、過労死において使用者の管理責任を問うことが難しくなることも懸念される。<sup>(21)</sup>

## 7 おわりに

労働時間という観点から見てきた日本の労働者の働き方をまとめておこう。確かにこの10年間で総労働時間にして1割強の労働時間の短縮が実現したのは事実である。しかし、なおも先進社会の水準からすれば長時間労働であることは変わらない。サービス残業という悪弊も克服できていないどころか、その比重は高まっていた。さらに、企業社会の主戦力とでもいうべき大企業労働者層では、超長時間労働者層の復活という状況さえ呈している。また、平日における会社べったりの働き方も変化がみられず、家庭生活・地域生活への男性のコミットメントは、はなはだ不十分なままである。そして、この10年間に労働法制は、企業本位の労働時間管理を強める変形労働時間制を拡大すると同時に、さまざまな問題を抱えている裁量労働制等の適用範囲の拡大を強行してきたのである。

この流れを総括するならば、表向きの変化とは逆に、企業が長時間労働を強制する力が弱まったとはいえない。その管理スタイルはいくらか変化したのかもしれないが、一方では業績や成果に応じた処遇という餌を示しながら、また他方ではリストラという鞭を使いながら、労働者間競争を激化させる方向に向かっている。その結果、「働き過ぎ」という現象は着実に復活しているのである。

個の時代や個を尊重した組織などの美辞麗句の下で、労働者を個別化し、個人化する管理がますます強まっている。確かに「個」という側面を強調することにより、旧来の日本的経営の特徴とされた「集団主義」を突破するモメント

**フレックスタイム制と裁量労働制** フレックスタイム制とは労働者の出退勤時間について労働者の自主性に任せる制度。1日のうちで勤務を義務づける拘束的なコアタイムの前後に、出退勤が自由なフレックスタイムを設け、その時間帯における勤務については労働者に委ねられる。実労働時間を一定期間内（現在の労働基準法では1カ月以内）で精算し、精算期間内で所定労働時間を超えた部分にのみ超過勤務手当をつければよい。

裁量労働制は、業務の性質上、遂行業務が労働者の裁量に委ねる必要があり、具体的指示が困難な業務に関して、労働時間の管理を労働者に委ね、あらかじめ定めた時間を働いたとみなして処遇する制度であり、実労働時間の算定は行なわない。

を手に入れることはできる。しかし、同時にそれはトラップでもある。職場は「自律した個」が競争する場であり、成果主義・業績主義を介しながら勝者敗者がつけられていく。低成長時代を迎え、総額人件費が抑制され、競争はますますゼロサムゲーム的な要素を強めている。そのなかで過重な課題や仕事を達成することがその競争に勝ち抜くためには必要であり、競争に勝てる「個」となることを自己目的化することにさえなりかねない。ここにみずからの生活をトータルに問い返す視点がうまれる余地はない。

この意味からすれば、90年代の労務管理の変化が示していることは、企業社会が「個人主義」的立場からする批判を受け入れながら、その働き方を温存することができたということである。その変化はどんなに誇張したとしても「会社人間」と「仕事人間」程度の違いでしかなく、会社や仕事以外の生活を顧みないという男性サラリーマンの生活の構造自体は崩れずにきたのである。この構造自体をどのように変えていくべきなのか。それは21世紀を生きる私たちが答えるべき大きな課題として残っている。

#### 注

- (1) たとえば、M・ピオレは90年代のアメリカ製造業の復活を振り返り、イノベーションや高い創造性が求められる現在においては「多様性に対する寛容」(a tolerance for diversity)を旨とする組織文化が重要となっていることを指摘している(ピオレ, 2001)。
- (2) R・ドーアは、英国との比較で、日本の大企業労働者が企業へと強く同一化している点を、次のように述べて特徴づけていた。「列車で乗りあわせたEE社のブラッドフォード工場の鍛造工に、どんな仕事をしているのか、とたずねたとしよう。おそらく最初に、自分は鍛造工である、二番目に、ブラッドフォードの者である、そして最後にEE社で働いていると答えるであろう。日立の鍛造工であれば、まず第一に、日立製作所の社員である、第二に、どこそこの工場で働いている、そして最後に鍛造工であると答えるのがもっとも順当なところであろう」(ドーア, 1973=1993, 187頁)。
- (3) たとえば、太田璠(1999)は「組織人」から「仕事人」へというスキームでこうした認識を表現している。
- (4) この新しい働き方をもっともラジカルな形で表現しているのは「ダメ連」といわれる若者たちの社会運動である。彼らの一人はみずからの労働倫理を次のように表現している。「週に5日働いて、それで得たお金で消費することによって楽しみを得るということの方が、私には随分とさみしい、禁欲的な生き方に思ってしまうのです。遊ぶために働くという考え方もショボい。それよりは、生活水準を下げて、週に2日でも3日でも

働く日を減らして、その分想像力やアイデアをこらして遊ぶ方がよりダイナミックではないですか」(ダメ連編, 1999, 36頁)。

- (5) フリーターに関する研究の多くが政策的観点から正規従業員になりたくともなれない若年労働者層を強調している(日本労働研究機構, 2000など)。しかし、企業社会の軋轢からの脱出としてフリーターを選ぶ人たちが少なくないことも伝えられている。たとえば、日本経済新聞の連載「サラリーマン」の2001年4月16日では会社に見切りを付けてフリーターに転じた元サラリーマンたちの声を紹介している。

ただし非正規労働を、無批判に「多様な働き方の選択肢」とする見解には懐疑的にならざるをえない。現状では正規従業員との処遇格差があまりにも大きいため、「望ましい働き方」にはなっていないからである。「会社人間」的な働き方に対するアンチテーゼ的側面が非正規労働には存在しているとしても、真の「多様な働き方の選択肢」となるためには正規社員と非正規社員の均等待遇の確立を追求していく必要性があると考える。

- (6) 労調の年平均の週労働時間に52週を掛けた値である。なお労調の労働時間データは若干高めの数値となる事情には留意しておく必要がある。労調のデータとなる月末の最終週は企業の繁忙期に当たるからである。小野旭はこの点に留意して1990年当時の年間総労働時間を試算し、毎週の2,100時間の約1.1倍の2,300時間が年間の実労働時間になると見積もっている(小野, 1991)。
- (7) 川人は別の著書で次のようにも述べている。「過労死で倒れた事件を詳細に調査すると、その多くは、倒れる前の1, 2年間の労働時間は年間約3,000時間に達している。…多くの職場で、3,000時間程度の労働が常態化しており、この超長時間労働こそが過労死を生み出す最大の元凶である。」(川人, 1996, 54頁)。
- (8) こうした評価の代表的なものとして石田光男(1990)があげられる。
- (9) 能力主義管理においては、こうした態度を共有しない労働者に対しては「生産障害者」として、戦制やインフォーマルグループを通じた排除の機制を有していたことも見落としてはならない。この点については熊沢(1989)、山本潔(2000)を見よ。
- (10) 井上雅雄によるサラリーマンへの聴き取り調査結果(井上, 2000)は、この点を裏づけている。すなわち「日本の職場における時間の集団的管理・集団的規制の衰弱」、すなわち長時間労働を強制するような職場の機制が弱まっている点に着目し、「退社時間自体は自由裁量のうちにありながら、仕事に見合った人員が十分に確保されないがために残業を余儀なくされているという実態が明らかとなった。繰り返すまでもなく、そこには、要員の削減によって時間管理の厳格化と仕事効率の上昇を求める今日の日本企業の能力主義管理の一面が、確かに映し出されている」(井上, 2000, 9-10頁)としている。ただし、総じて自由裁量が高いのは、井上の調査対象としたホワイトカラー労働者が主として30代後半以上の年齢層であり、その地位・役職が大きな要因である可能性もある。

- (11) 完全週休2日制をとっている男性有職者の平日労働時間(91年)は、9時間5分であったのに対して、週休1日制は8時間49分となっている(矢野, 1998, 11頁)。
- (12) 鹿島は日本の時短の特徴を次のように述べている。「私は一日の労働時間の短縮は、日々の暮らしの切実さを知っている者ならではの発想、言ってみれば女性型の発想だと思っている。男性は、実際に家事・育児を担当しているわけではないだけに、土曜日はゴルフ、日曜日は休息と使い分けできる週休二日のほうが良いという人が大半だろう。その意味で国の時短の手法は男性型だ」(鹿島, 2000, 184-185頁)。
- (13) 大沢真理は男性が会社人間となることができる機制を次のように述べている。「会社人間というものが単独人としては成り立たず、会社に身も心も捧げて競争と効率に邁進する男性と、彼の家庭責任を代行するのはもちろんのこと、心身の全面にわたって彼に『人生の支え』を提供すべき『妻』という、性別役割分担をおこなう両性のカップルとして初めて成立しうる」。そのうえで、「会社人間は妻の内助を不可欠とするばかりでなく、職場をともにする女性たちも踏み台にする」(大沢, 1993, 204-205頁)。
- (14) 総理府『男女共同参画に関する世論調査』(平成12年)。
- (15) 朝日新聞, 2000年11月24日「男の育休 厳しい現実」。
- (16) 2001年に改正された育児介護休業法において育児休暇・介護休暇取得者に対する不利益取り扱いは禁止されたが、直ちに大きく状況が変わるとは考えられない。
- (17) 笹島芳雄は賞与との関係で次のように述べている。「日本では給与総額に占める賞与の割合が高いが、残業手当を算定するための基礎賃金には賞与が反映されない…。したがって、法定上の割増率は25%であっても、人件費コスト面からみた実効上の割増率は極めて低いか、あるいはマイナスになると考えられる」(笹島, 1996, 171頁)。
- (18) ここであげた数値には、フレックスタイム制導入企業および適用者を含めていない。
- (19) 森田雅也, 1998年3月23日, 日本経済新聞夕刊。
- (20) 朝日新聞, 2000年4月22日。
- (21) すでに裁量労働制の下で働いていた労働者の過労死に対して企業の管理監督責任を問う判例が出ているものの、しかし時間管理の労働者への権限委譲というのが裁量労働制の根本性格である以上、管理責任を問う難しさを抱えていることには変わりはない。

#### 参考文献

- ダメ連編(1999)『ダメ連宣言!』作品社。
- Dore, Ronald P. (1973) *British Factory: Japanese Factory*. University of California Press.  
(山之内靖・永易浩一訳(1993)『イギリスの工場・日本の工場』筑摩書房(ちくま学芸文庫版)。
- 今井正明(1988)『カイゼン』講談社。
- 今野浩一郎(1988)『勝ちぬく賃金改革』日本経済新聞社。
- 井上雅雄(2000)「労働・余暇・アイデンティティ」『大原社会問題研究所雑誌』499号。

- 石田光男（1990）『賃金の社会科学』中央経済社。
- 鹿島敬（2000）『男女摩擦』岩波書店。
- 川人博（1996）『過労死と企業の責任』社会思想社。
- 川人博（1998）『過労自殺』岩波書店。
- 経済企画庁国民生活局編（1991）『個人生活優先社会を目指して』大蔵省印刷局。
- 木下武男（1999）『日本人の賃金』平凡社。
- 熊沢誠（1989）『日本の経営の明暗』筑摩書房。
- 熊沢誠（1997）『能力主義と企業社会』岩波書店。
- 黒田兼一（2000）『職能資格制度と人事考課』原田他編『新・日本の経営と労務管理』ミネルヴァ書房。
- 森岡孝二（1995）『企業中心社会の時間構造』青木書店。
- 中村真人（2000）『社会構造の変動と労使関係』『社会政策学会誌』第4号。
- 日本労働研究機構（2000）『調査研究報告No.139 フリーターの意識と実態』。
- 日経連教育特別委員会（1999）『エンployイビリティの確立をめざして』。
- 小野旭（1991）『統計より200時間多い日本の労働時間』『エコノミスト』12月16日臨時増刊号。
- 大沢真理（1993）『会社人間さようなら』原ひろ子・大沢真理編『変容する男性社会』新曜社。
- 大須賀哲夫・下山房雄（1998）『労働時間短縮』御茶の水書房。
- 太田肇（1999）『仕事人と組織』有斐閣。
- Piore, Michael J. (2001) "Diversity in Economic Organizations" 『横浜市立大学論叢』第52巻社会科学系列第2号。
- 笹島芳雄（1996）『現代の労働問題』第2版 中央経済社。
- 佐藤博樹（1997）『労働時間の弾力化と評価システム』連合総合生活開発研究所編『創造的キャリア時代のサラリーマン』日本評論社。
- 佐藤博樹（1999）『日本型雇用システムと企業コミュニティ』稲上毅・川喜多喬編『講座社会学6 労働』東京大学出版会。
- 山本潔（2000）『論文集「労使関係・生産構造」』ノンブル社。
- 矢野真和（1998）『生活のゆとりと時間の使い方』矢野真和・連合総研編『ゆとりの構造』日本労働研究機構。

（吉田 誠）