

我が国の「内部労働市場」と労働時間短縮問題

— 労働者の「タイムマネジメント」の復権化を考える —

生活研究部 研究員 武石恵美子

〈要 旨〉

1. 労働時間短縮が、政策課題としても経営課題としても急浮上してきているが、今後、一層の労働時間短縮が進むかどうかの鍵を握るのが、労働者の労働時間に対する考え方、労働者と企業との関わり方の行方であろう。
2. 我が国の労働時間は、1988年以降、高度経済成長期並のテンポで短縮してきた。しかし、この間、「所定外労働時間」、「年次有給休暇の取得率」は、改善幅が小さかった。また、先進諸国と比較しても、この2指標は、内外格差の要因となっている。このような、労働者に自由裁量を与えられている選択的な労働時間にかかる指標において、改善が進まない、欧米等との差が大きいといった点に、我が国の長い労働時間を成立させている構造的な問題をみることができる。
3. このような構造は、1つには我が国の労働市場を特徴づける「内部労働市場」の中から生まれてきたといえる。特に我が国の「内部労働市場」は、職務概念の曖昧さ、要員管理の不徹底、共同集团的な性格をもつ企業組織、能力を幅広く捉える日本の能力主義、インセンティブとしての内部昇進制といった特徴があり、これが、多数の労働者を長時間労働に駆り立てていった背景にあると考えられる。
4. 産業別にデータをみると、労働者の同質性が高く、内部昇進への競争圧力が高いとみられる金融・保険業において、以上に述べたような「内部労働市場」に起因する我が国の長時間労働の構造的特徴が典型的に現れている。
5. 「内部労働市場」に特徴づけられる我が国の経営方式にはメリットも多く、労働者もそのメリットを享受するために、自分のもつ時間資源を無限定的に企業に提供してきたと考えられる。しかしその結果、労働者自身の時間資源をどう使うかという「タイムマネジメント」が、著しく弱化してしまった。労働時間短縮は、労働者にとっても、様々な条件のトレードオフで進まざるをえないが、重要なのは、どのような条件を選択するかという決定権を労働者の手に復権させることであろう。
6. 今後は、労働者が生活の中で重要なものを自分の価値観で選択するために企業組織と交渉できる程度にまでは、労働者を「内部労働市場」にとどめる圧力を低下させる必要がある。例えば、管理職コースのみが労働者にとってのインセンティブということではなく、企業横断的な専門能力をもつスペシャリストの育成もより重視していく必要がある。また、1つの企業に定着することをサポートするような様々な社会システムについても再構築が必要なときにきているのではないかと考える。労働時間管理は、総量としての労働時間管理に注力すると同時に、労働者自身が自分の時間資源をどう配分していくかを主体的に選択できるような環境を整備するという視点が、今後は重要になっていくと考える。

はじめに

ゆとりある豊かな生活を実現する上で、労働時間短縮をいかに進めるかという問題がクローズアップされている。国全体で「働きすぎ日本」に対する議論が沸き上がり、労働時間短縮が経営課題としても強く認識されている。このような中で、労働時間短縮の必要性についての共通認識は形成されたと思われるが、どうすれば労働時間短縮ができるのかという点に関し、手詰まりの状況に入りつつあるように見える。

特にバブル崩壊後の企業経営のスリム化の中で、余剰人員を減らそうとする経営サイドの動きが、労働時間短縮を難しくする要因ともなっている。日経連が本年1月にとりまとめた『新しい国際化時代における日本と労使の選択』においても、不況下で労働生産性の上昇等が制約となり、当面は、1900時間台半ばの定着を目標に努力すべき旨が述べられている。ここに来て、バブル期の景気拡大の追い風に乗って進んできた労働時間短縮に向けた取組が、ペースダウンするのではないかと懸念される。

我が国の労働時間が長い要因は様々であるが、今後より一層の労働時間短縮を進める上で重要な鍵を握るのが、労働者自身の労働時間に対する考え方、労働者と企業との関わり方がどうなるかという点ではないだろうか。とりわけ、ゆとりある生活を考えるとき、労働者個人の持つ「時間資源」の配分を労働者自身が主体的に決めていくことができる状況をつくり出していく必要があると思われる。

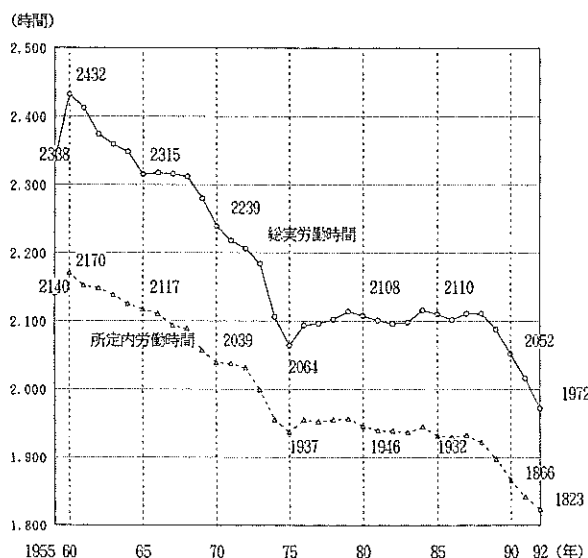
本稿は、このような視点に立って、我が国の労働時間の現状を概観し、長い労働時間を成立させている背景を、労働者の意識を規定する企業のシステム、特に「内部労働市場」の側面から接近しようとするものである。

1 労働時間の現状分析

(1) 労働時間の推移

高度経済成長期以降の我が国の労働時間の推移を長期的にみると、1960年の2432時間をピークに、高度経済成長期を通じて短縮し、第1次オイルショック後の1975年には2064時間まで減少したが、その後安定経済成長下では横ばいで推移し、1988年以降のバブル期に一段と労働時間短縮が進んでいる(図1)。労働時間短縮は、おおむね、経済成長率が高い時期に、労働生産性上昇の成果配分という形をとって進んできた。また、好況期には、労働力需給がタイトになるために、企業としては、人材確保のための労働条件向上の一環としての労働時間短縮を進める必要性が高まるという面もある。

図-1 労働者1人平均年間労働時間の推移
(調査産業計、事業所規模30人以上)



資料：労働省「毎月勤労統計調査」

注：1969年まではサービス業を除く。

年平均月間労働時間を12倍して算出。

労働時間の短縮は、長い間国の政策のひとつに掲げられてきた。古くは、1960年12月27日に閣議決定した『国民所得倍增計画』においても労働時間短縮の必要性が指摘されている。しかし、労働時間短縮が大きな政策課題として浮上したの

は1980年代の後半で、主に貿易黒字をめぐる外圧への対応として、国の審議会報告や政府決定の中で具体的な労働時間短縮の目標が掲げられるなど、労働時間短縮の気運は一気に高まった。

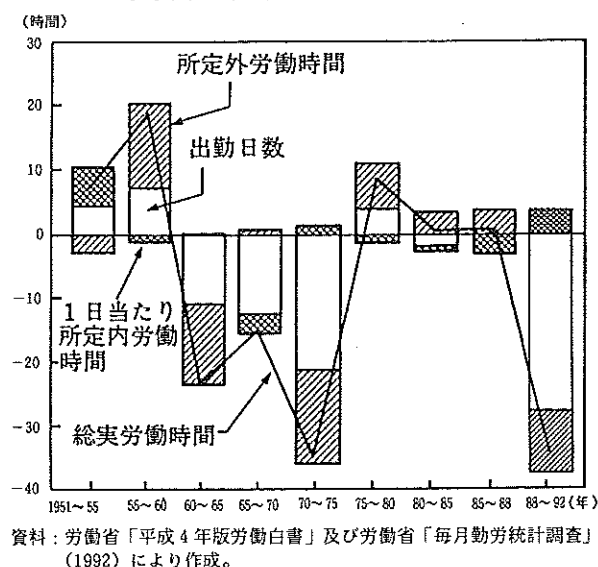
この流れをつくったのは、世界経済の発展に協調していくために必要な具体策が盛り込まれたいわゆる「新前川リポート」（経済審議会経済構造調整部会報告書『構造調整の指針』（1987））である。これを受け、1988年5月27日に閣議決定された経済運営5カ年計画『世界とともに生きる日本』において、「計画期間中（1988～1992年度）に週40時間労働制の実現を期し、年間総労働時間を計画期間中に、1800時間程度に向けてできる限り短縮する」という具体的な計画が盛り込まれた。これに先立ち、1988年4月1日からは、週40時間労働制に向け法定労働時間を段階的に短縮すること等を内容とする改正労働基準法が施行されるなど、労働時間短縮に向けて積極的な取組が展開された。労働組合も、1989年を「時短元年」として、労働時間短縮に向けた取組を強化させ、1989年春闘では、労働時間短縮が大きな争点となった。

これを契機に、バブル期の景気拡大とそれに伴う人手不足経済も追い風となって、1980年代終わりから労働時間の短縮が進んだ。しかしながら、政府の目標には届かず、1992年6月25日に閣議決定された『生活大国5カ年計画』において、「計画期間中（1992～1996年度）に年間総労働時間1800時間を達成することを目標とする」と、1988年の計画からさらに踏み込んだ表現で労働時間短縮の目標が設定された。

1988年以降の労働時間短縮の進み方は、オイルショック直前の1970年代前半の減少テンポとほぼ同程度で、1992年までの4年間に139.2時間の減少となっている。労働時間短縮が進んだ要因をみると、1970年代前半は出勤日数と所定外労働時間が、労働時間の減少に対し同程度寄与していた。一方、1988年以降の労働時間短縮は出

勤日数の減少が大きく寄与している。この間の週休2日制の定着、ゴールデンウィークや夏期休暇、年末年始等の長期休暇制度やボランティア休暇、メモリアル休暇等様々な特別休暇制度の普及等が、労働時間短縮に大きな役割を果たしたものと思われる。しかし一方で、週休2日制の広がりによって、1日当たりの所定内労働時間はむしろ増加し、所定外労働時間も高度経済成長期と比べると寄与は小さかった（図2）。また、様々なネーミングで新たな休暇制度が広がりをみせる中で、よりベーシックな休暇制度である年次有給休暇の取得率は改善が進んでいない。こうしたことが、労働時間短縮の推進へのブレーキ要素になっているとみることができよう。

図-2 年間総実労働時間の増減に対する要因別寄与度（年当たり）



(2) 労働時間の国際比較

我が国の労働時間が国際的にみて非常に長いことは、我が国労働者が経済大国に相応しい生活水準に至っていないのではないかという自己批判を促し、また外国からは、日本人の長時間労働が巨額の貿易黒字を生んでいるといった批判の声を生むこととなった。

製造業生産労働者の年間総実労働時間を国際比較すると、1991年で日本は2080時間、先進国の

表-1 労働時間の国際比較
(製造業生産労働者、1991年)

		(時間、日)				
		日本	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス
労働時間・休日の実態	総実労働時間	2080	1943	1902	1582	1682
	所定内労働時間	1876	1756	1739	1499	-
	所定外労働時間	204	187	163	83	-
	年間休日等の日数	118	139	147	157	154
	週休日	85	104	104	104	104
	週休以外の休日	21	9	8	12	8
	年次有給休暇	9	19	24	29	26
	欠勤日	3	7	11	12	16
	1日当たり労働時間	8.42	8.60	8.72	7.61	7.97
	1日当たり所定内	7.60	7.77	8.00	7.21	-
	1日当たり所定外	0.83	0.83	0.75	0.40	-
日本との格差(時間)	総実労働時間		-137	-178	-498	-398
	所定内労働時間		-120	-137	-377	-
	所定外労働時間		-17	-41	-121	-
	年間休日等		-177	-244	-328	-303
	週休日		-160	-160	-160	-160
	週休以外の休日		101	109	76	109
	年次有給休暇		-84	-128	-168	-143
	欠勤日		-34	-67	-76	-109
	1日当たり労働時間		39.8	66.2	-169.6	-94.8
	1日当たり所定内		39.5	83.3	-80.8	-
	1日当たり所定外		0.3	-17.0	-88.8	-

資料：労働省推計値により試算

注：日本との格差の要因分解は次により算出

$$H = T \times D$$

$$T = t_1 + t_2 \quad D = 365 - d_1 - d_2 - d_3 - d_4$$

$$\Delta H = (t_1 - t_1')D_1 + (t_2 - t_2')D_1 - (d_1 - d_1')T_1$$

$$- (d_2 - d_2')T_1 - (d_3 - d_3')T_1 - (d_4 - d_4')T_1$$

H：年間総実労働時間 T：1日当たり総実労働時間

D：労働日 t1：1日当たり所定内労働時間

t2：1日当たり所定外労働時間 d1：週休日

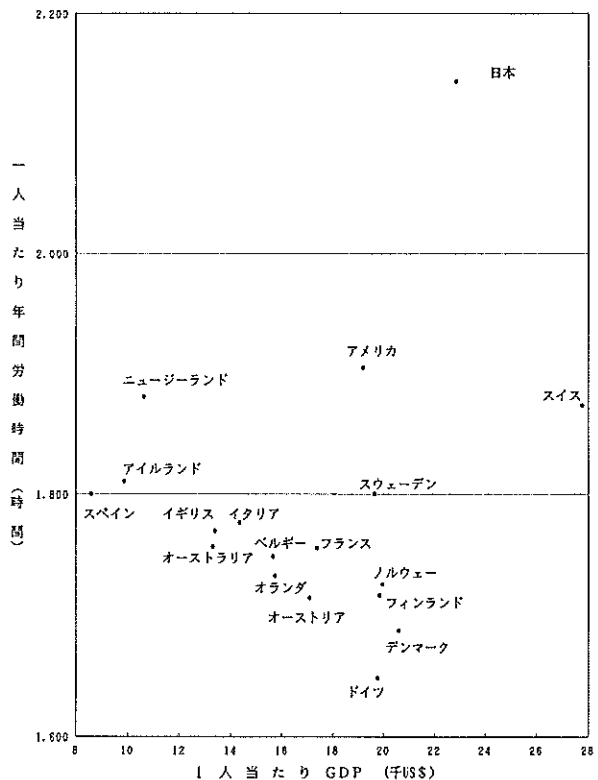
d2：週休以外の休日 d3：年次有給休暇 d4：欠勤日

j：日本 f：比較国

中で最も労働時間が短いグループに入るドイツの1582時間と比べると約500時間も長く、比較的労働時間が長いといわれるアメリカと比べても137時間長い状況にある(表1)。我が国の労働者はドイツの労働者に比べて毎日2時間以上も長く働いていることになる。

我が国の労働時間の特異性を示すのが、図3である。図3は、先進諸国を中心に、国民1人当たりのGDPと1人当たりの年間総実労働時間の関係を示したものであるが、1人当たりのGDPと労働時間の間にはゆるい負の相関が認められる。しかし、日本は、スイスを除くとこれらの国々の中で最もGDPが高く、かつ労働時間が長いという際立った特徴を示している。これが経済の豊かさ実感できないといわれる所以である。

図-3 1人当たりGDPと労働時間の関係
(国際比較)



資料：ILO"World Labour Report 1992"

注：1人当たりGDPは、1989年の米\$換算

それでは、我が国の長い労働時間はどのような要因によるのか。アメリカ、イギリス、ドイツ、フランスと比較すると、週休以外の休日と1日当たり所定内労働時間を除く要因すべてについて、日本は他の国を上回っている(表1)。

ここで注目したいのが、年次有給休暇と1日当たり所定外労働時間である。年次有給休暇の取得日数は、我が国は他の比較国の半分から1/3程度という低さである。一方、所定外労働時間も、時短先進国といわれるドイツと比べると121時間も長く、日本ではデータに出てこないいわゆる「サービス残業」とよばれる賃金の支払い対象にならない労働までを労働者が自主的に行っているといわれる。これを含めれば、労働時間の差はさらに大きくなるといわれ、所定外労働の長さは長い労働時間を成立させる大きな要素となっている。

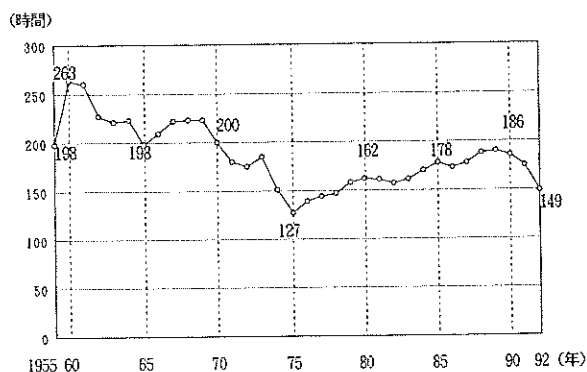
(3) 長時間労働の実態

本稿では、総実労働時間が短縮傾向にあった1988年以降、労働時間短縮への寄与が小さく、また欧米諸国と比較して問題があると思われる、「所定外労働時間」と「年次有給休暇」の2つの指標について詳しくみていきたい。

①所定外労働時間

所定外労働時間は、高度経済成長期を通じ年間200時間前後で推移したが、第1次オイルショック直後の1975年には127時間と、1960年以降最低となる。その後安定成長期の下で少しずつ伸び、1980年代を通じて増加気味で推移した。1988年以降減少傾向がみられ、1992年は、バブル崩壊後の不況により149時間にまで減少している(図4)。

図-4 労働者1人平均年間所定外労働時間の推移(調査産業計、事業所規模30人以上)



資料：労働省「毎月勤労統計調査」

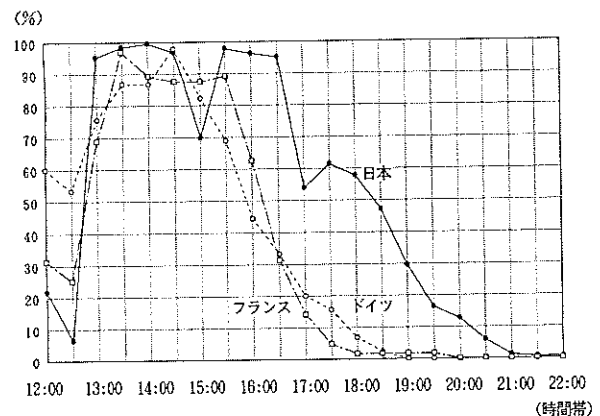
注：1969年まではサービス業を除く。

年平均年間所定外労働時間を12倍して算出。

先にみたように、我が国の所定外労働時間はドイツと比べて年間で約120時間程度長い。労働者の午後の生活時間を日本、ドイツ、フランスの3か国で比較すると、ドイツは16:00ですでに「労働」の行為比率は半数を切り、17:00には2割にまで減少する。フランスは、16:00には63%、17:00には14%にまで減少する。一方、日本は、16:30までは、ほぼ100%となっており、50%を切るのは18:30である。この時点で、ド

イツ、フランスはすでに2%程度のごく少数の労働者が仕事をしているに過ぎない。日本は20:00になっても13%の労働者が仕事をしている状況にある(図5)。

図-5 午後の時間帯別「労働」行為比率(3か国比較)



資料：(財) 連合総合生活開発研究所「五カ国生活時間調査」(1991)

注：既婚男性(製造業・通常の日勤勤務)の出勤日における各時間帯に「労働」をしていた労働者の割合

サンプル数は日本：189、ドイツ：45、フランス：64

所定外労働を行っている理由を、(財) 連合総合生活開発研究所が労働省委託により実施した「所定外労働時間の削減に関する調査」(1991)によりみると、「仕事量に比べ人手が少なすぎる」が最も多く、「仕事の性格上所定外でないため」「自分の仕事をきちんと仕上げたい」が続く(表2)。仕事の絶対量の多さが、所定外労働を生む大きな要因となっていることがわかる。この裏返しとして、労働組合が所定外労働削減を行うに当たって障害や問題となると考えているのは、「削減すると事業活動に支障がでる」(62.5%)「あらたな人員が必要となる」(48.2%)といった点であることが同調査で明らかになっている。

1か月当たりの所定外労働時間数の分布をドイツと比較すると、ドイツは、「なし」が6割程度と大多数であるが、日本では「なし」は8.4%、一方40時間以上は約3割にも上る(図6)。ドイツでは、所定外労働はきわめて限定的にしか行われないのに対し、日本は、常に所定外労働が発生しているような職場が多いといえる。労働省(1991)

の推計によれば、我が国の製造業における所定外労働のうち3/4程度は恒常的なもので、景気変動部分は所定外労働の2～3割とみられる。

このように、恒常化した所定外労働により、終業時間の意識も曖昧になり、終業時間までに仕事をやり終えなければという意識の希薄な仕事観が形成され、労働者のタイムマネジメント能力が育てられなかったという面がある。

また、一般に指摘されるように、統計に現れる所定外労働時間は、賃金支払いの対象となる労働

時間のみで、賃金支払いの対象とならないいわゆる「サービス残業」が含まれておらず、これを含めると、我が国の所定外労働はさらに増えるというのは、多くの労働者の実感であろう。

(財)連合総合生活開発研究所「所定外労働時間の削減に関する調査」(1991)によれば、所定外労働に対し割増賃金が完全に支払われている労働者は67.5%である。同様の内容の調査を実施したリクルートリサーチの調査でも、残業手当がすべて支給される労働者の割合は54.9%となっている。これらの結果から、残業手当が全額支払われる労働者は全体の6割程度で、残り4割はいわゆる「サービス残業」を行っていることになる。

このサービス残業を試算したのが、表3である。一般に労働時間のデータとして使用される「毎月勤労統計調査」のデータは、事業所を調査単位としていることから、所定外労働時間は、賃金の支払われた時間のみが報告され、サービス残業は除かれているとみられる。一方、世帯を調査単位としている「労働力調査」も、労働時間を把握しているが、こちらは労働者自身が仕事をした時間のトータルを回答するため、回答者はサービス残業を含めて回答すると考えられる。そこで、この2つの調査の労働時間データのギャップからサービ

表-2 所定外労働を行っている理由
(3つの選択)

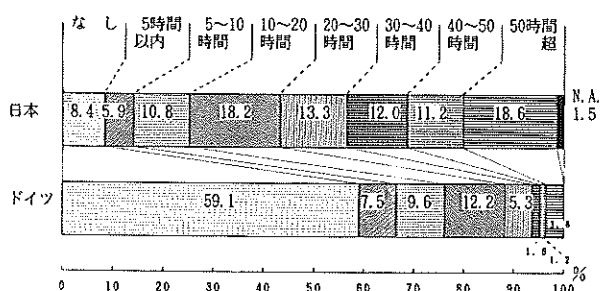
(%)

	が仕事 少な すに る人 手	外 仕事 の 性 格 上 の 所 定	目 分 の 仕 事 を い き ち め る	納 期 引 に 先 間 と の 合 係 る	と 所 生 活 外 賃 金 が い い ない	繁 生 産 の 等 差 が 大 き い	上 の 司 が 残 業 を し て い る	社 多 く の 残 業 め が あ る	定 残 業 に 影 響 さ れ る	い 定 時 で 方 が る 業 し る
産 業 計	63.5	48.9	48.8	24.6	21.9	20.2	9.9	7.9	3.4	1.3
鉱 業	53.1	68.8	43.8	15.6	34.4	6.3	12.5	3.1	9.4	3.1
建 設 業	66.6	45.2	54.0	43.6	11.2	14.9	7.7	8.6	2.0	1.0
製 造 業	61.1	42.2	52.1	31.9	26.5	19.6	9.3	6.4	4.4	1.2
電気・ガス・熱供給・水道業	55.3	55.3	57.3	30.7	17.3	19.3	7.3	8.7	3.3	0.7
運輸・通信業	68.7	60.4	34.1	17.8	37.6	16.8	7.3	6.7	6.9	1.4
卸売・小売業、飲食店	73.2	48.1	52.4	13.4	16.9	27.7	12.8	10.0	2.2	1.1
金融・保険業、不動産業	41.7	63.1	58.3	16.5	1.0	29.1	26.2	16.5	3.9	1.0
サービス業	62.3	48.7	47.3	15.2	20.0	21.9	9.9	7.8	1.4	1.9

資料：(財)連合総合生活開発研究所「所定外労働時間の削減に関する調査」(1991)

注：「その他」N.A.は略

図-6 月間所定外労働時間の日独比較



資料：(財)連合総合生活開発研究所「労働時間短縮に関する労働者意識の日独比較調査」(1991)

表-3 産業別月間サービス残業(試算)

(時間)

	①毎勤ベース	②労調ベース	サービス残業 (②-①)
鉱業	183.0	209.6	26.6
建設業	179.7	213.9	34.2
製造業	176.6	206.1	29.5
繊維工業	180.9	214.8	33.9
化学工業	172.5	202.6	30.1
鉄鋼業、非鉄金属製造業	174.5	199.1	24.6
金属製品製造業	182.2	210.5	28.3
一般・精密機械・武器製造業	177.3	205.2	27.9
電気機械器具製造業	172.1	200.4	28.3
輸送用機械器具製造業	178.3	201.7	23.4
電気・ガス・熱供給・水道業	164.4	185.2	20.8
運輸・通信業	184.9	221.8	36.9
卸売・小売業、飲食店	173.1	219.6	46.5
金融・保険業、不動産業	161.2	206.1	44.9
サービス業	168.3	203.5	35.2

資料：労働省「毎月勤労統計調査」(1992)

総務庁「労働力調査」(1992)

注：「①毎勤ベース」は、「毎月勤労統計調査」における男子の年平均の月間総実労働時間(事業所規模5人以上)。産業分類を労働力調査に合わせて算出。

「②労調ベース」は、「労働力調査」における男子雇用者の年平均週間就業時間を(366/(12×7))倍して月間就業時間を算出。

ス残業時間を試算してみた。

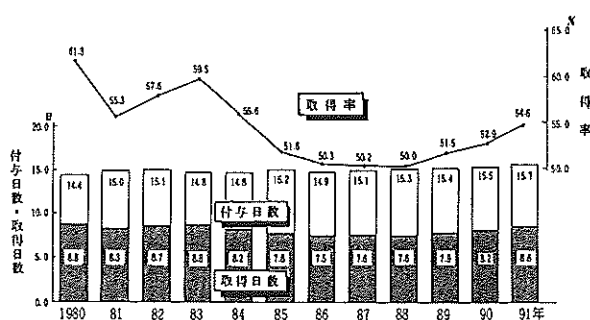
データ上のいくつかの制約はあるが（労働者の勤務先の事業所規模、対象期間などの差異等）、おおむね月間 20～50 時間のサービス残業があるとみられる。したがってこれだけで、年間 250～600 時間程度、統計にはのぼってこない労働時間があることになる。

②年次有給休暇

我が国の年次有給休暇に関する労働時間の問題は、2 つに分けられる。1 つは、有給休暇の付与日数自体が少ないこと、もう 1 つは有給休暇の取得率が低いことである。

年次有給休暇の平均付与日数は、1991 年に 15.7 日で、1986 年以降若干増加気味で推移している（図 7）。しかし、バカンスが生活の中に定着しているヨーロッパ諸国と比較すると、その少なさは明白である。

図－7 労働者 1 人平均年次有給休暇の推移（調査産業計、企業規模 30 人以上）



資料：労働省「賃金労働時間制度等総合調査」

ドイツでは、法律で最低 3 週間の休暇付与が規定されているにすぎないが、多くの労働者は労働協約により 6 週間の年次有給休暇を獲得している。休暇は休養休暇であるという理念に立ち、休暇中の営利活動は禁止されると同時に、診断書で証明されれば病気のための休暇は休暇日とならず、6 週間を限度とする病気休暇が別途定められている。またフランスでは、「年次」の概念はなく、1 労働月について 2.5 日、年間 30 日の年次有給休暇

の付与を法律で規定し、12 労働日（2 週間）は継続して与えなければならないとされているなど、法律により、細部にわたり規定されている。一方、労働時間についての一般法が存在しないイギリスにおいても、多くの労働者が 5 週間程度の休暇を労働協約により獲得している（山口他（1988））。

また、取得率をみると、日本は約 5 割、1980 年代前半と比較すると、この取得率はむしろ低下しているという状況にある（図 7）。

表 4 は、（財）連合総合生活研究所が実施した調査である。労働組合員を対象にしているので、付与日数は先にみた数字よりも高くなっているが、これで取得率を他の欧米諸国と比べると、日本の低さは歴然としている。他の比較国は 90～100%（100%を超えている理由は不明）が当たり前という状況であるが、日本は半分程度である。また、長期休暇については、フランスは 20 日を超えており、ドイツ、イギリスも 2 桁であるのに対し、日本はアメリカより少なく、だいたい 1 週間程度の休暇が一般的という状況である。このように取得率が低かったことが、年次有給休暇付与日数を増やそうという意識づけの高まりにつながらなかった一因である。

年次有給休暇の取得状況を総理府「労働時間・週休 2 日制に関する世論調査」（1991）によりもう少し細かくみると、「とらなかった」（22.0%）、

表－4 年次有給休暇と長期休暇の取得状況（平均）

（日、％）

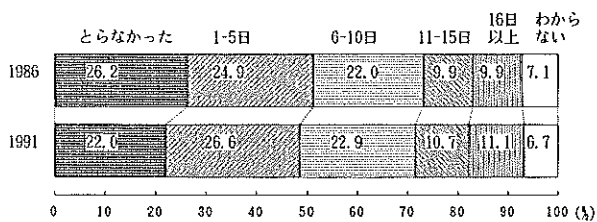
	総 計			男 性			女 性		
	取得日数	取得率	最長連続休暇	取得日数	取得率	最長連続休暇	取得日数	取得率	最長連続休暇
日 本	10.1	45.1	4.3	10.3	44.2	4.2	9.3	61.6	5.1
ドイツ	24.9	85.6	16.7	24.8	85.8	16.7	25.3	84.3	16.8
フランス	27.0	107.6	20.9	27.5	111.8	21.6	25.8	97.4	19.3
アメリカ	19.9	92.2	7.3	18.3	98.9	6.8	23.6	94.4	8.2
イギリス	31.0	121.1	13.3	34.3	119.5	13.6	23.3	120.7	11.7

資料：（財）連合総合生活開発研究所「五カ国生活時間調査」（1991）

「1～5日」(26.6%)を合わせて5日以下が約半数を占めるという状況である(図8)。また、同じ調査で、年次有給休暇を6日以上使わなかった理由をみると、「後で多忙になるし、同僚にも迷惑になる」「病気や急な用事のために残しておく」「職場の雰囲気が、年次休暇をとりにくい」が上位になっている(図9)。

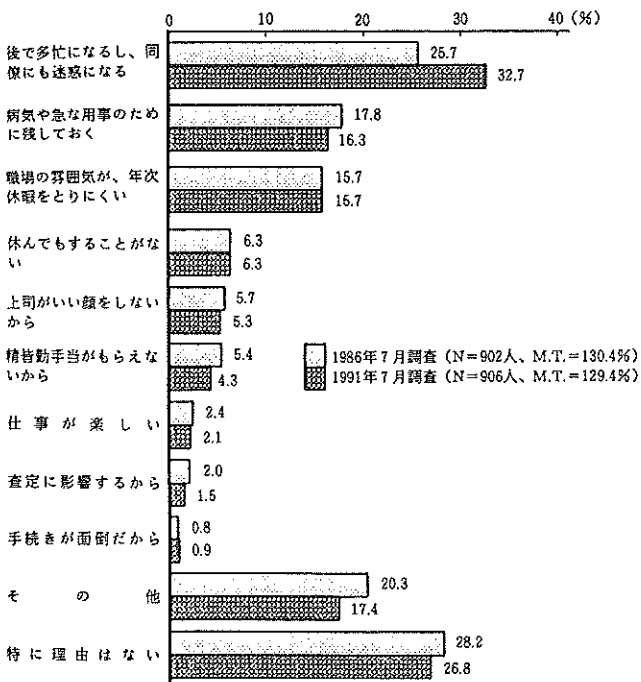
また、男女別の取得状況を労務行政研究所調査(1992)によりみると、男性よりも女性のほうが取得率は高く、また、管理職は一般労働者に比べて取得率が低いといった属性別の違いがみられる(図10)。

図-8 年次有給休暇の取得状況(被傭者に)



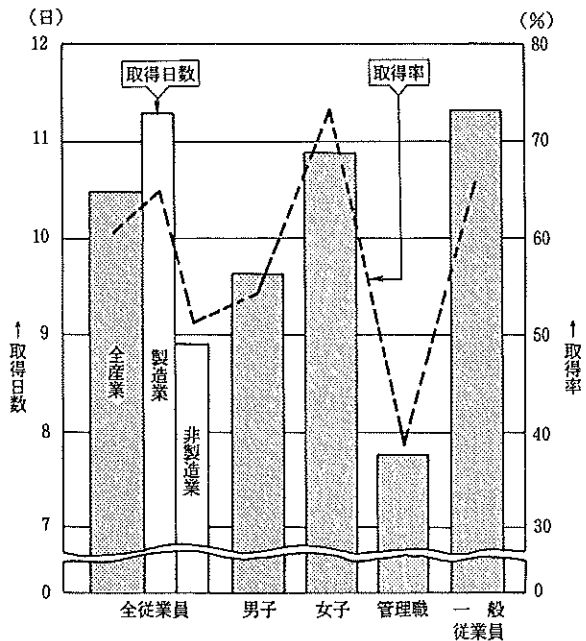
資料：総理府「労働時間・週休2日制に関する世論調査」

図-9 年次有給休暇を6日以上使わなかった理由
(被傭者のうち、年次有給休暇をとらなかった、又は「1～5日」といった答えた者に、複数回答)



資料：総理府「労働時間・週休2日制に関する世論調査」

図-10 年休取得日数と年休取得率



資料：労務行政研究所「労働時間・休日・休暇に関する実態調査」(1992)

2 内部労働市場にみる長時間労働の構造

ここまで我が国の長い労働時間の現状について、特に所定外労働時間と年次有給休暇を中心にみてきた。労働時間短縮についての社会的気運が盛り上がった1988年以降、全体の労働時間が高度経済成長期並に短縮した中で、この2つの指標が労働時間短縮に寄与した程度は、あまり大きくなかった。労働時間短縮に向けて社会全体が積極的な取組を行う中、なぜ労働時間を構成するこの重要な2つの指標が改善を示さなかったのか。

所定外労働や年次有給休暇の取得は、一定の労働時間制度の枠組みの中で、労働者が自分の「時間資源」をどう配分していくかという自由裁量を与えられた部分である。にもかかわらず、ここまでみてきた現状では、その労働者が手にしている時間資源の多くを企業との関係に振り向けているという状況にある。いわゆる「サービス残業」に至っては、労働者自身が賃金の見返りを期待せず、自ら行っている労働という点で、労働者自身が長い労働時間を選択している象徴的な姿といえよ

う。

このような長い労働時間を労働者自らが選択してしまう背景には様々な要因が考えられるが、1つには、企業組織と労働者、仕事と個人の関係が、長い労働時間に投影されているとみることが可能である。本稿ではこうした仕事と個人の関係をつくりだす土壌が、我が国の労働市場を特徴づける「内部労働市場」の中から生まれてくる可能性について考えてみたい。

「内部労働市場」とは、労働者の賃金や労働力の配分や訓練に関する決定が、オープンな市場メカニズムでなく企業内で処理される市場をさす。大企業ホワイトカラーを中心とするわが国労働者の典型的なキャリアは、学卒と同時に企業に入り、定年まで安定的な雇用関係を維持し、その間、配置転換で様々な部門を経験し、同時に内部昇進制によってポストを上昇させていく。企業の中であるポストに欠員が生じれば、企業外の労働者でなく、内部の労働者によって充足されていく。

このようなシステムの中に、労働時間短縮を阻害する仕組みが備わっているのではないか。この点について、詳しくみていきたい。

(1) 長時間労働の背景としての内部労働市場

①職務概念の不明瞭性

ビューロクラシーの原則に従えば、職務は人に先行し、職務を遂行する上で最適な労働者をその職務にあてていくのが最も効果的である。欧米では人間関係の葛藤を避けるために個人の持分をはっきり他人から区別しておこうとするため、職務の概念が明確で、労働者は、契約した職務以上の仕事を拒否するという行動パターンをとることも多いという。しかし、日本の場合は、経営組織の単位は「職場」であり、職場は果たすべき仕事で成り立ち、仕事は一定人数で分担する単位業務で成り立ち、職場の仕事をメンバー全員でやるという協働の集団として組織されている（津田(1987)）。

職務の不明確さが端的にあらわれるのが採用管

理である。企業の採用は、学卒一括採用が基本で、一般に労働者が入社するときは、「職種」でなく「企業」を選ぶ。一方企業サイドも、一定の職務を遂行する能力に相応しい労働者を採用するという意識は低く、労働者の人格、訓練可能性としての潜在能力といったものが選抜の際の重要なファクターになっている。

労働省「雇用管理調査」（1992）によれば、新規学校卒業者を採用する際に重視する事項（3つ以内選択）として、学歴、事務系・技術系を問わず「熱意、意欲」がトップで7割の企業が回答し、特に事務系では、「専門的知識・技能」よりも「一般常識・教養」「協調性」「健康・体力」といった項目の方が重視されている。

このように、労働者個人の職務が不明確で、職場を単位とする仕事のやり方が一般的であるために、職場の仕事をきちんと行おうとすると、個人が期待されている職務の範囲を超えて仕事を行うことにつながっていく。また、同じ仕事を複数の労働者がオーバーラップしながら進めていくことになり、労働者の共同作業という側面が強くなる。そのため、仕事に関する情報は、職場の労働者によって共有される必要があり、内部資料作りといった、生産とは直接関係のない情報共有化のための仕事やコミュニケーションにかなりの時間が割かれる。我が国の職場で、多くの打合せ、会議が行われることはそのあらわれである。

さらに、職場単位で仕事が進められることは、同じ職場の労働者が休んだときに、回りの同僚がカバーすることができるというメリットがあるが、反面これが、「同僚に迷惑になる」ために休暇を取得できない意識を生むことにもなる。

②要員管理の不徹底

欧米では、人事管理の中心は職務にあるために、採用、配置、昇進、解雇は職務に対する適格性の有無が基準となり、職務分析が行われた。この結果として要員管理が徹底したといえる。しかし、

職務の範囲が曖昧な我が国経営システムにおいては、要員管理の難しさを常に内包してきた。

内部労働市場の成立には、「終身雇用制」といわれる長期継続雇用の慣行が前提となる。労働者を一度雇い入れれば、原則として定年まで安定的な雇用関係を結ぶことになる。これは、企業が成長し続ければ問題はないが、不況期には、景気の変動に対し人員ベースでの雇用調整が難しいために、労働時間で調整せざるを得ないという問題がでてくる。

篠塚（1988）によれば、不況期における雇用調整は、アメリカでは人員タームで調整するのに対し、（旧）西ドイツ、イギリスとともに日本では労働時間の短縮で対応しているという結果を導いている。さらに、労働時間で調整している日本と（旧）西ドイツを比較すると、（旧）西ドイツは時間外労働が短いために、軽度の不況でも生産量の低下によりすぐに労働協約上の労働時間を下回ってしまい、国の操業短縮手当を多くの企業が活用するが、日本は、日頃から残業時間が長いいため、企業の中で調整する余地が大きいとしている。

このように、所定外労働が景気変動のバッファとなり、労働力過剰のときでも、失業の不安なく働くことができることは、安定的な雇用関係を第1に考える労働者のニーズともマッチした。反面、労働者自身が、長期安定的な雇用関係を手に入れる代償として、失業者を企業内で抱え込むコストをその働き方で吸収してきたという面もある。

また、要員管理の不徹底は、景気変動期のみならず、当然、日常の業務遂行においても、仕事量と労働者のミスマッチを生んでいる。前掲表2でみたように、所定外労働が発生する理由として、「仕事量に比べ人手が少なすぎる」がトップに上がっており、要員管理の甘さがうかがえる。恒常的に所定外労働が発生している職場において、休暇をとることは難しい。その一方で、「企業内失業」とよばれる労働者群を生むなど、ラフな要員管理が企業経営の圧迫要因の一つにもなるという

皮肉な状況も生まれている。

③共同体集団としての企業組織

我が国の企業組織を、三戸（1992）は、「所属型組織」と呼び、欧米の「契約型組織」と区別している。これは、個人の組織への参加様式の違いにより区別したものであるが、労働力として部分的に組織に参加するのではなく、全人格的、全面的、無限定的に組織に参加するところに、「所属型組織」の特徴を見いだしている。所属型組織において、個人は特定の職業人ではなく「〇〇会社の社員」というところが重要になる。

一方、間（1989）は、我が国の経営組織を、欧米の没人間主義との対比において「人間主義」（「人道主義」とは区別）と呼んでいる。これは、人間を道具視することなくその情緒的側面が強調される組織である。さらに、津田（1987）は、構成員が参加することによって全人格を投入する性質をもつ「共同生活体」という呼び方をしている。

このような見方に共通するのは、わが国の経営組織では、労働者サイドに、賃金への対価として労働力を一定時間供給するといった契約的な意識は薄く、自己のプライベートな生活と仕事をかなりオーバーラップさせながら、情緒的な結びつきを重視していく傾向が強いという点である。

労働者個人同志の接触も全人格的なものに近くなり、会社の外でも人間関係は持続される。所属型であるために職場の和の維持は組織の存続にとって重要である。また、インフォーマルなコミュニケーションが重要になり、アフター5のコミュニケーションは、仕事の遂行上も重要な役割を果たすようになる。こうして、公と私の時間の区分が不明瞭になり、労働時間管理の意識は希薄なものになっていくと同時に、職場以外のコミュニケーションをも密にしていくための「つきあい」が重視される組織風土が形成されたとみられる。

④日本の能力主義

企業と一定の契約関係、すなわち企業の求める能力を提供するという形で企業と関わるのではなく、無限定的に企業と関わることを企業側が求めていることは、考課要素が実に多岐にわたっている特徴にみることができる。

企業の査定項目には実績評価のみならず能力評価、人物考課の項目が並んでいるのが一般的である。労働省「雇用管理調査」(1990)によれば、職位昇進の基準として、「能力評価」は「業績評価」とほぼ同率の回答となっており、さらに約半数の企業が「人柄」をあげている。例えば、ある大手航空企業A社の人事考課の項目は、職務遂行能力、取組姿勢、業績に大きく分かれ、「取組姿勢」には、「上司の指示命令に対する態度は良かった」「安心して仕事を任せられた」「仕事の追加に対しても積極的に応じていた」「チームワークを乱すことはなかった」「他人の仕事を自発的に手伝った」といった項目が並んでいる。多くの企業で、このような考課項目が採用されており、上司から与えられた仕事をきちんと仕上げるのは平均的な労働者で、他の労働者の仕事も引き受ける積極的な姿勢、職場の和を保つ協調性が、より高い評価につながっていく。

我が国の能力評価は、表面的にみえる能力のみならず、ポテンシャルをもその対象としている。配置転換が広く行われ、職務と労働者の能力が必ずしも一致していない場合、たまたま就いている仕事の業績により評価されるのは労働者にとっても不本意であろう。その点、業績のみならず、能力が評価項目に含まれていることは、労働者の納得を得るものであった。また、労働者の人事考課の目的の1つである能力開発を効果的に実施するという観点からも、ポテンシャルを評価対象にするのは極めて妥当性をもっている。さらに、仕事に対する取組姿勢が評価されるということは、与えられた仕事の質の善し悪しで能力評価が決まってくるという不合理もなくなる。石田(1990)は、

戦後の賃金体系をめぐる労使の論争を丁寧に分析し、「能力」差による処遇格差を是とする考え方は、普通の勤労者の公平感とマッチし、しかもこの「能力」は「人柄」や「人格」とほとんど同義に受け入れられていったことを導いている。

しかし、熊沢(1989)が指摘するように、能力主義を徹底させるなら、能力の評価方式が公平であることが重要であるが、潜在能力の評価には客観性が十分保てないという問題がつきまとい、仕事に対する「姿勢」といった情意的なものに流されやすくなる。「能力主義」という概念は、極めて公平な響きをもつが、何が必要な能力かといったときに、常に曖昧さが伴い、客観的にみて必ずしも全員が納得できる「能力」の基準を示すことは困難である。そのためにこの「能力主義」というものを媒介にして日本の労働者・サラリーマンが企業に対する自立性を喪ってゆく(熊沢(1989))という問題もでてきている。

⑤内部昇進制

所属型組織において、個人の職務範囲が不明確であることは、積極的に仕事を遂行しようという労働者と、適当に仕事をしていこうとする労働者と2種類の労働者が生まれる可能性がある。しかし、これまで我が国では、前者の労働者が多く生まれた。この労働者のやる気を引き出す原動力は、我が国企業の昇進システムにあったのではないだろうか。

我が国の昇進システムは、内部昇進制とよばれ、現在の多くのトップマネジメントは、その企業の中で平社員から順にポストを昇ってきた従業員の中から選ばれた「はえぬき」と呼ばれる人達である。この点は、アメリカの経営層が、企業横断的にスカウト人事でその職に就くのと、大きな違いである。また、我が国では、現場管理者も現場労働者から昇進していくケースが多く、ブルーカラーにも内部昇進制が適用される。したがって、企業内の労働者にとって、管理職への道がオープンに

開かれ、それが熱心に働くことへの大きなインセンティブとなった。間(1989)は、日本の人事管理の特徴を「同質化管理」と呼び、同質な人間を採用し、一定の時期まで横並び方式で処遇していく管理が広く行われたとしている。

我が国ホワイトカラー労働者のキャリア形成の特徴の一つに、小池(1991)は、「遅い昇進」をあげている。「遅い昇進」は、欧米や東南アジアの大企業にはみられない戦後日本の特色であるといわれる。

遅い昇進とは、同一入社年次の労働者のキャリアの分化を入社後15年～20年程度位に行うことを指している。つまり、中枢管理者へのキャリアを進むごく少数の労働者、部門管理者へのキャリアを進む多くの労働者、さらには非管理者へのキャリアを進む労働者へのキャリアの分化が表面化するのが比較的遅いというものである。これに対し、欧米や東南アジアでとられている「早い昇進」は、入社1～2年以内に、あるいは入社前の面接や学歴(学校での成績を含む)で、将来の中枢管理者を決定するというもので、我が国でも、戦前は旧帝大卒業者を中心にエリートとして処遇する「早い昇進」が一般的であったとされている。

内部昇進制が「遅い昇進」という特徴をあわせもつことは、多くの労働者のモチベーションを長い間維持するとともに、査定者を多くして査定の恣意性を排除するというメリットがある。中村(1991)は、銀行におけるキャリア形成においても、「金融機関に対する世のイメージとは違って意外なほど昇進に差をつけていない」ことを発見し、この背景に、人材活用の効率性を維持できることをあげている。

反面、「遅い昇進」では、早い昇進に比べてより多くの労働者が、ポストを目指した企業内競争に参加することになる。労働者は昇進という夢を描きつつ、企業の外での生活を犠牲にしながら、長時間労働を選択してしまっているのではないだろうか。最近のポスト不足は、労働者の昇進意識

に影響を及ぼしているとみられるが、少なくとも、同期に遅れをとりたくないという意識は維持されているのではないか。

(2) 裾野の広い長時間労働者

我が国の労働者特にホワイトカラーが長時間仕事をするといわれるが、その際引き合いに出されるのが、例えばアメリカのマネジメント層のワーカホリックぶりである。

アメリカでは、管理的・運営的・専門的職業及び外勤セールスマンには時間外賃金の規制の適用が除外されている(中窪(1993))。特に、前者のホワイトカラー層はexemptと呼ばれるが、清家(1992)によれば、アメリカのexempt層は、少なく見ても3100万人、雇用者総数の約1/4にのぼるとみられる。我々が映画等で見るワーカホリックのアメリカ人は、このようなexemptと呼ばれる労働者であろう。exemptは、労働時間と関係なく賃金が支払われるので、労働時間統計ではこの層の労働実態が捉えられず、先に見た、アメリカの製造業生産労働者の労働時間1943時間は、少なすぎるのではないかとみられる。

exemptの労働時間を清家(1992)が世帯を調査対象にしている政府統計を使って試算したところによれば、1982年から1991年までの10年間で、週平均ほぼ45時間台から46時間台で推移しているという(表5)。所定内労働時間を週40時間とすれば、1日1時間程度の残業が日常的に発生しているという状況であり、確かに、先にみた1943時間からみると、かなり多いといえる。

これを我が国で同様に世帯を調査対象に調査している総務庁「労働力調査」の結果と比較してみたい。雇用者全体の週間の労働時間の平均は、1991年で45.5時間で、男子に限定すると、49.4時間となる(表5)。つまり、パートタイム労働者まで含む全雇用者の平均が、アメリカの長時間労働者層とみられる25%程度の労働者と同程度の労働時間働いていることになる。男子に限れば、

表-5 週労働時間の日米比較

	日 本		アメリカ
	男女計	男 子	管理職
1982	47.4	50.3	45.3
1983	47.7	50.8	45.2
1984	47.5	50.7	45.4
1985	47.6	50.9	45.7
1986	47.5	50.8	45.7
1987	47.7	51.2	45.5
1988	47.7	51.4	46.0
1989	47.2	51.0	46.2
1990	46.3	50.2	45.8
1991	45.5	49.4	45.8

資料：日本は、総務庁「労働力調査」（非農林業雇用者）
アメリカは、清家（1992）より

exempt を大きく上回る労働時間になっている。

また、我が国の週間労働時間の分布を総務庁「労働力調査」（1992）によりみると、男子雇用者では、60時間以上が17.9%、49時間以上で39.4%である。「労働力調査」は、各月の月末1週間（12月は12月20日から26日まで）の就業・不就業状態を調査するものであり、これを単純に52倍して年間の総労働時間が算出されるとは限らない。とはいえ、単純にみても年間2500時間程度を超える労働時間の労働者が、男子については4割程度存在するという状況になる。このような状況をみると、やはり、我が国の労働者の働きぶりとは、先進国の中では特筆されるのではないだろうか。

長時間働く層が厚い、長時間労働者の裾野が広いということは、上述した我が国の内部労働市場がもつ特徴と密接な関連があるだろう。

内部労働市場という枠組みが、職務と人の結びつきを不明確にし、それが企業の要員管理の不徹底を生み、わけのわからない忙しさを生んでしまった。労働者は、昇進というインセンティブを与えられ、それをめざして、ホワイトカラーのみならず、ブルーカラーも巻き込み、多数の労働者が昇進競争に参加した。労働者を評価する際には、職

場への協調、他の労働者の仕事までも引き受ける積極性が高く評価され、それが、労働者のプライベートな生活までも企業のために使ってしまうという意識を生んだのではないか。

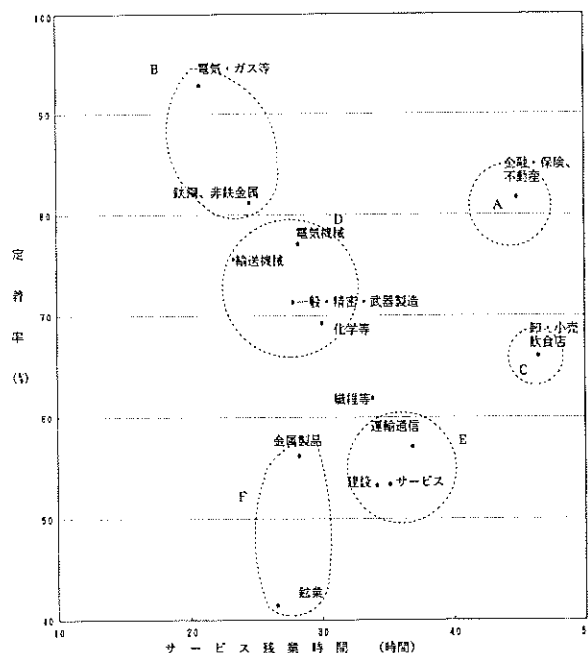
(3) 産業別データの含意

このような状況を、産業別のデータによりみていきたい。

内部労働市場の前提は、終身雇用制である。内部労働市場のもつ特性が、長い労働時間、とりわけ労働者の選択的な労働時間を企業のために使ってしまう意識を生んでいるという状況をみるために、内部労働市場の強さを、労働者の定着率に置き換え、産業別に、定着率とサービス残業、及び年次有給休暇の取得率との関係をみたのが、図11及び図12である。

これをみると、定着率とサービス残業、及び年次有給休暇取得率との間に一定の関係はみられない。ただし、サービス残業が長い産業は年次有給

図-11 定着率とサービス残業（月間）の関係（男子）



資料：労働省「賃金構造基本統計調査」（1991）

労働省「毎月勤労統計調査」（1992）

総務庁「労働力調査」（1992）

注：サービス残業は表-3と同じ方法で算出

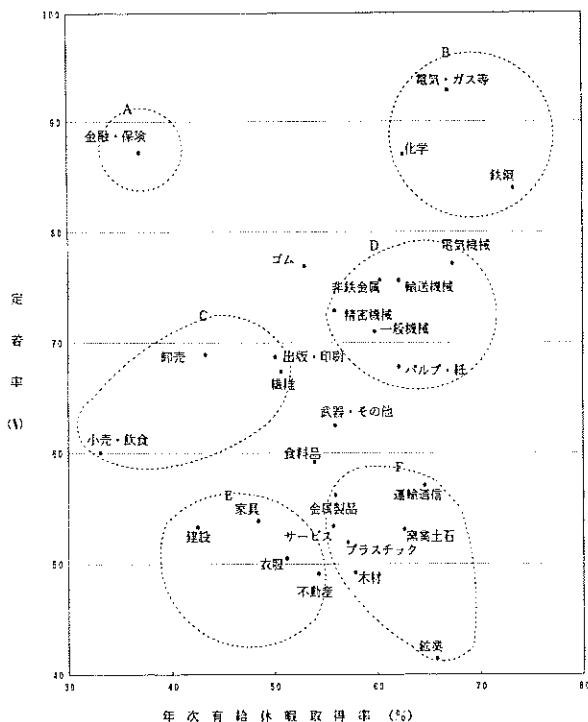
定着率は、「賃金構造基本統計調査」により40～45歳の男子労働者に占める勤続15年以上の割合を算出。

休暇の取得率が低いといった特徴がみられ、この2つの指標の動向を決めるものに共通項があるとみてよいであろう。

次に、サービス残業の多寡、年次有給休暇取得率の高低が異なる産業間の比較してみたい。

まず、定着率が高い産業の中で、この2つの指標が労働時間短縮という視点から「比較的劣等生」といえるAグループと、「比較的優等生」といえるBグループを比べたい。図11と図12で、Aグループには金融・保険業が共通し、Bグループには、電気・ガス・熱供給・水道業、鉄鋼業が共通している。電気・ガス・熱供給・水道業は、公益性の高い特殊な産業といえるが、定着率が高いという点では同じこれらの産業が、サービス残業、年次有給休暇取得率についてこのような違いがでるのはなぜか。

図-12 男子定着率と年次有給休暇取得率(男女計)の関係



資料：労働省「賃金構造基本統計調査」(1991)
労働省「賃金労働時間制度等総合調査」(1991)
注：定着率は図-11と同じ方法で算出。

理由の1つに、労働者の同質性が考えられる。AグループとBグループの産業において、大卒以上の学歴の労働者の割合をみたのが、表6である。Bグループの電気・ガス・熱供給・水道業は18.4%、鉄鋼業は11.7%であるのに対し、Aグループの金融・保険業のそれは61.0%という高さである。同様に定着率60~80%の間のCグループとDグループを比較すると、やはり、Cグループの方が相対的に大卒比率が高いという傾向がでている。EグループとFグループも同様である。

また、長い労働時間が内部労働市場の構造から生まれているとすれば、内部昇進の圧力が長い労働時間の背景にあると考えられる。主な産業の内部昇進制の程度を示すのが、表7である。これは、部長、課長、係長の職位にある労働者に占める標準労働者(学校卒業後同一企業に継続して勤務している労働者)の割合をみたものであり、この数値の高低は、内部昇進制の程度を示すとみられる。これをみると、どの職位においても、金融・保険業は他の産業に比べて高い割合を示し、内部昇進制の度合いが高い産業といえる。

所定外労働を行う理由についてみても、金融・保険・不動産は、他の産業と異なる特徴があり、上位3位までは他の産業と大きな差異はないが、

表-6 産業別大卒者比率

(%)

定着率	有給取得率低 サービス残業多	大卒 比率	有給取得率高 サービス残業少	大卒 比率
80% ~	(Aグループ) 金融・保険業	61.0	(Bグループ) 電気・ガス・熱供給・水道業 鉄鋼業	18.4 11.7
60~80%	(Cグループ) 出版・印刷・同関連産業 卸売業 小売業、飲食店	29.5 40.0 24.9	(Dグループ) 非鉄金属製造業 一般機械器具製造業 電気機械器具製造業 輸送用機械器具製造業	15.6 20.4 26.2 15.3
~60%	(Eグループ) 建設業 不動産業	21.8 46.3	(Fグループ) 金属製品製造業 鉱業	12.2 10.6

資料：労働省「賃金構造基本統計調査」(1991)
注：年次有給休暇取得率の高低、サービス残業の多少について、同様の傾向がみられた産業を中心に抽出。

表一 各職位における標準労働者の割合

(%)

		部長	課長	係長
製造業	男	50.8	58.6	60.2
	女	5.3	22.3	34.0
卸売・小売業、 飲食店	男	45.0	54.4	63.8
	女	15.9	30.2	40.5
金融・保険業	男	64.9	79.6	83.3
	女	—	77.8	63.8
サービス業	男	24.0	33.6	43.3
	女	4.7	17.2	27.8

資料：武石（1987）より

注：標準労働者とは、学校卒業後同一企業に継続勤務している労働者で、学歴、年齢、勤続年数のクロスで算出。

なお、本データは、労働省「賃金構造基本統計調査」（1985）の再集計により求めている。

「上司等が残業しているので帰れない」が他の産業に比べ高くなっている（前掲、表2）。

このように、金融・保険業は、高学歴の同質集団であることに加え、内部昇進制がかなり徹底しているとみることができる。こうした特徴をもつ金融・保険業で、サービス残業が長く、年次有給休暇の取得率が低いという特徴が典型的にでてきたことは、昇進競争が厳しく、同質集団で労働者間の業績に明確な差がつきにくい職場において、労働時間、特に、年次有給休暇の取得等自己選択的な労働時間の実態が、昇進の際の競争条件となりやすいことを示すものと考えられないだろうか。村松（1983）は、内部労働市場の「労働者は、その企業に特殊な技能をもっており、企業外の労働者とは完全に同質的ではない」がゆえに、「潜在的には、内部労働市場の競争のほうが外部労働者との間の競争よりも強くなる可能性をもつ」と興味ある指摘している。産業別のデータは、このような可能性を示唆するものとみることができよう。

両指標をみる限りにおいて、いわゆる「劣等生」グループに入っている金融・保険業、卸売・小売業は、賃金も高く、とりわけ、金融、商社等は、学生にとっての花形業種である。しかし、質の高

い労働者が多く参入し、定着率も高い職場だからこそ、同期の間の競争は熾烈になり、自分の時間資源を企業のために使うという意識も形成されやすかったのではないか。ここでみたデータは、ホワイトカラーの大卒労働者が多いということで、こうした業種に典型的な特徴がでてきたが、おそらく製造業においても、事務系ホワイトカラーは同じような状況ではないかと推察される。製造業では、多くの現場労働者を抱えており、そのような労働者の意識が、必ずしもホワイトカラー労働者ほど同質ではないために、金融・保険業のように典型的な形であらわれていないだけではないだろうか。

3 労働時間は短くなるのか

長い労働時間の原因を、内部労働市場の構造に求めながらみてきた。

内部労働市場に特徴づけられる日本的な経営方式は、言うまでもなく日本の強さの源泉であった。失業の不安のない安定的な雇用関係、自分の時間資源を企業のために使えばそれが評価されるという点では極めて平等な競争条件、仕事に対するまじめな態度が昇進につながるというインセンティブ、これらは、企業が一方的に労働者に与えたシステムではなく、労働者自身もそれを望んだ結果としてのシステムでもあった。

「賃上げか時短か」という議論に象徴されるように、労働時間の短縮は、様々な条件のトレードオフ関係で進んでいく。例えば時短先進国といわれるドイツの労働者は、労働時間が短い代わりに、労働は苦役と考え、就業時間中は、無駄話もせずに「奴隷のように働く」と言われる。日本は、所定の労働時間にとらわれずゆったりと働き、職場の居心地も悪くないという面はあるだろう。我が国の評価制度は人格面にまで及ぶが、逆に、職場の中から情緒的な要素を一切排除し、市場原理で律する社会は、労働力という部分だけで企業と関わ

るという点で、確かにドライな関係を保つことができる。しかし、そのような職場はギスギスした人間関係の中で、働きがいを生むことは少ないかもしれない。それと比べれば、日本の職場では円滑な人間関係が生まれ、職場は居心地のよいものとなり、労働者の働きがいを生んだといえるだろう。

しかし、こうした条件がすべて長い労働時間との取引関係で成り立っていることのコストも十分考慮すべきである。内部労働市場における様々なメリットは、労働時間という観点からみる限り、労働者自身が自分のもつ時間資源をどう配分するかといった自己選択権を弱める結果にもつながったのである。

企業のために費やした時間が評価されるというのは、時間資源を他の生活に振り向ける必要のない労働者にとっては平等なものであっても、既婚女性に代表されるように、企業の外にも重要な生活の場面がある労働者にとっては、納得できるものではない。ある程度仕事が忙しくない仕事の仕事のやり甲斐は生まれないなどというのも、「月間残業時間で言えばせいぜい10時間、20時間といった程度の残業の発生には通用しても、50時間、100時間といった残業によるいわば超長労働時間を説明できるとは思われない」（山崎（1992））との指摘もある。

内部労働市場の光の部分が大きかったにせよ、その影の部分についての問題も明らかにしていく必要があるだろう。重要なのは、このようなトレードオフにある諸々の条件を労働者がどう選択するのかという決定権を、労働者の手に取り戻すことである。

これまで、労働者が自分の時間資源を自由に使うことができなかった、あるいは使いたいという要望を企業に対して声を大にして言えなかったのは、内部労働市場の整備に比べ、外部労働市場の整備が著しく立ち遅れたために、企業を辞めるという選択権が、実質的になくなってしまったこと

があるのではないだろうか。奥田（1988）は、組織内部からの変革を行い続けるためには組織構成員がその組織から離脱する可能性があまりに容易すぎてはならないが、企業との取引関係における交渉力、影響力を維持するためには組織から離脱する可能性を残す必要があると述べている。もちろん我が国でも転職は広く行われるようになってきており、その意味で、「離脱」の道は開かれてきてはいる。しかし、現時点において企業を辞めるに伴うコストは大きく、労使間で対等な交渉ができる状態までには至っていないのではないだろうか。

これまでの企業の中で、離脱の選択を比較的小ないコストでできたのが、女子労働者であった。有給休暇の取得率の男女差は、女性が休暇を取得しやすい補助的な仕事に多いという面ももちろんあるかもしれないが、「離脱」という選択肢をもつがゆえに企業組織と一定の距離を保つことができたとみることもできよう。

したがって、今後は、労働者が「離脱」の選択肢をもって自己の権利を主張できる程度には外部労働市場を整備する必要があるだろう。それが企業から自立した労働者を生み、自己の時間を自分の価値観でコントロールできる社会に近づくのではないか。

そのためには、労働者にとって長期勤続のインセンティブとなっている各種のシステムの再検討が必要となろう。特定企業への長期勤続を奨励するような報償制度として、①年功賃金、②企業内福利施設、③年功的昇進制度があげられる（白井（1992））。もちろん、どのような制度を選択するかは、企業が経営戦略の視点から自由に決定すべきであることは言うまでもないが、このような報償制度が、企業にとっても硬直的な人事管理につながり経営を圧迫しているというマイナス面も少なくないであろう。

例えば、年功的な賃金制度は、定年まで労働者を企業に引き止める効果をもったが、高齢化の波

により、企業はこれを維持できなくなってきた。企業への貢献に応じた賃金カーブに移行していくことで、労働者にとっても、1つの企業に止まることへの圧力が低下することになる。

また、労働力構成のピラミッドが崩れ、右上がり一辺倒の成長が期待できなくなった今、役職昇進のみで労働者を処遇するのは限界にきている。労働者の多くがジェネラリストを目指したことは、結果として、企業外に通用しにくい企業特長的な労働者を多数生むことになり、これが、ポスト不足の中で、企業にとっても負の資産となりつつある。今後、管理職へのコースのみが労働者にとって唯一の報償とならないような、例えばスペシャリストを今以上に厚遇するようなシステムを選択してもよいだろう。専門職制度は、第1次オイルショック後に、企業の業績不振、ポスト不足への対応として導入が進んだが、専門職がライン管理職になれなかった労働者の救済コースとされたために、制度がうまく機能した企業は少なかった。今後は、企業横断的に通用するスペシャリスト育成に方向転換し、企業としては労働者離脱のリスクを多少は負いながらも、労働者の専門能力を育成する道を探るべきではないか。専門職制度がうまく機能しているといわれるソニーでは、組織は仕事を達成するための道具という創業以来の風土の中で、「社員は管理職の仕事を“雑用”と呼んで、あまり価値を認めない」（日経ビジネス 1992, 5, 4号）という。このような組織風土への転換は、多くの企業にとっても必要なときにきているのではないか。

少なくとも、このような形で内部労働市場に止まることへの圧力が弱まれば、企業の内部だけに通じる特殊技能だけでなく、企業横断的に通用する専門能力を労働者が身につける必要性が高まるだろう。そうなれば、就職後も、自己の能力を高めるために自己投資は必要になり、そのためには長い労働時間が足かせになり、労働者の中から労働時間短縮のニーズが自然な声として上がってく

るのではないか。労働者の企業へのロイヤリティは多少低下しても、仕事へのロイヤリティが高まれば、企業としても十分ペイさせることは可能だろう。

マクロの視点からみると、今後若年層が減少し、労働市場への新規参入が制限されてくると、学卒入職者だけで産業構造の変化に対応した労働力構造にもっていくには限界がある。このため、高度産業化社会に対応した雇用構造への変革に転職者の果たす役割は大きくなると考えられ、転職にブレーキをかけるようなシステムは変えていく必要が高まろう。

したがって、1つの企業への定着を1つの望ましいモデルとして構築してある、既存の様々な社会システムについても、再検討を要するだろう。例えば、1企業に労働者を引きとどめる上で重要な役割をもっている退職金制度は、税制上、勤続が長くなると所得控除額が増えるという労働者にとってのメリット、労働者が全員自己都合により退職すると仮定した場合の要支給額の一定割合を損金として算入することで税金の節約ができる等の経営者にとってのメリットがある。1つの企業への長期継続雇用を促進するようなこの種の社会システムが、逆に労働者にとって、自由な選択の道を狭める結果になっていることを見逃してはならない。むしろ、勤め先が変わっても、退職金や年金が不利にならないよう、ポータビリティの高い制度等が、今後は検討されるべきである。

おわりに

労働時間短縮は、大きな政策目標となっているが、おそらく「ゆとり」という視点から重要であるのは、総量としての労働時間が短くなることと同程度に、いかに労働者自身が自分の価値観、ライフスタイルに合わせた時間管理ができるようになるか、という点ではないだろうか。つまり、「働き方を選べる社会」が労働時間短縮のより本

質的な目標であろう。

したがって、労働時間短縮を進める上で、労働基準法改正、労働生産性の向上、様々な休暇制度の導入等のテクニカルな対応と同等に、企業と個人との新たな関係をどのように構築していくのかという問題を重視する必要がある。

そのためには、労働者が自分の時間資源をどう配分するかという点に関し、主体的に決定できるような環境整備が今後は重要であると思われる。「あなたは労働時間短縮が必要だと思いますか」という問いに、過半数の人が「はい」と答えたから労働時間短縮を進めるというのではなく、労働者の中にある多様なニーズに答えていくことが、これからの労働時間短縮を進める上での課題ではないだろうか。

バブル崩壊以降、企業内失業という言葉がマスコミを賑わし、企業内失業を抱えきれなくなった企業において、ホワイトカラーにも雇用調整の波が押し寄せてきているといわれる。このような状況は、企業とともに自分の生活がよくなると信じてきた労働者にとって衝撃であった。と同時に、企業が自分の生活を全面的に支えてくれるという企業と個人との関係を、微妙に変化させるのではないかと考えられる。

バブル後の不況により、所定外労働時間が減少し、総労働時間は一時的に短縮している。しかし、これまでの労働時間の推移が示すように、不況は、設備投資、生産性の向上等、労働時間短縮に向けた改善努力を停滞させ、いずれ景気の回復が労働時間を押し上げる結果となりがちである。しかし、今回の局面が、ある意味で、企業と労働者の関係を再構築する契機となる可能性もある。

さらに、今後、若年層を中心に労働力が不足していくことが予想されているが、これは、労働者の発言権が増すことを意味しよう。労働者は本来様々なライフスタイルを持っているのであり、また、生涯の中で時間をどのように配分していくかは、個々に異なるものであるはずである。したがっ

て、労働時間の長さにこだわらない労働者もいれば、短く効率的に働くことを望む労働者もいる。労働者の発言権の増大は、こうした労働者の個々のニーズにマッチした人事管理を模索する動きにつながるのではないだろうか。

本稿では、労働時間短縮の問題に、内部労働市場の観点から光を当ててみた。労働時間短縮はこのほかに様々な要因が複合的に関連しており、例えば残業手当を期待する心理は住宅取得が難しいという面があるだろうし、年次有給休暇を取得しても手軽な余暇施設が充実していないという問題もあるだろう。労働時間短縮は、このような総体としての我が国社会システムのひとつひとつに疑問を投げかける幅の広い問題であることを最後に付言したい。

【引用文献】

- ・石田光男『賃金の社会科学』中央経済社(1990)
- ・奥田健二「中間概念としての『安定雇用』」『日本労働研究雑誌 NO.349』(1988)
- ・熊沢 誠『日本的経営の明暗』筑摩書房(1989)
- ・小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社(1991)
- ・篠塚英子『日本の雇用調整』東洋経済新報社(1989)
- ・白井泰四郎『現代日本の労務管理(第2版)』東洋経済新報社(1992)
- ・清家 篤「ホワイトカラーの労働時間短縮と生産性向上を考える——『エグゼンプト』の労働時間」『労政時報 No. 3091』(1992)
- ・武石恵美子「増加する長期継続雇用と処遇問題」雇用職業総合研究所編『女子労働の新時代』東京大学出版会(1987)
- ・津田真澄『日本的経営の人事戦略』同文館(1987)
- ・中窪裕也「アメリカの適用除外とカナダの二段階規制方式」『日本労働研究雑誌 NO.399』(1993)
- ・中村 恵「銀行におけるキャリア形成」小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社(1991)
- ・日経連労働問題研究委員会『新しい国際化時代における日本と労使の選択』(1993)
- ・間 宏『経営社会学』有斐閣(1989)
- ・三戸 公『家の論理』文真堂(1991)
- ・村松久良光『日本の労働市場分析』白桃書房(1983)
- ・山口浩一郎他編『変容する労働時間制度——主要5カ国の比較研究』日本労働協会(1988)
- ・山崎喜比古「ホワイトカラーにみる疲労・ストレスの増大とライフスタイル」『日本労働研究雑誌 No. 389』(1992)
- ・労働省『労働時間白書』(1991)
- ・労働省『平成4年版労働白書』(1992)