

講演会より

労働時間短縮と経営改善

北海道経営者協会 栗原勝憲氏



国際協調を優先

昭和63年から労働時間の短縮ということが国策となっています。狙いは年間1,800時間ということでありませ

ず。それでは、その労働時間の短縮の必要性というのはどこから出たのかといえば、もともとは「国際摩擦」ということであつたようです。

日本の製品が良質で、たとえば自動車などの輸出が非常に伸びました。アメリカから見ると、自動車が大量に輸入されることになるので、自国で失業者が増えることになり、貿易摩擦問題が発生しました。国際摩擦ということになれば、政府とすれば重大問題になります。

日本の製品の輸出がなぜ伸びたかということ、これは品質の良さということが多分にあるわけです。日本の製品が良く出来る原因は何かということ、それは「日本人が勤勉に働く」というところに落ち着きます。それならば、「日本人の働き過ぎをやめさせようか」という論議が発生するわけです。当時の労働時間を比較すると、日米では日本が1年間で200時間、ドイツと比べると、500時間も多かったわけです。

とりもなおさず、日本人は働き過ぎだということですが、それならば、「本当に日本人の労働時間が長いのか」、ということになると、そう単純には決めつけられない面があります。というのは、「労働」に関する考えがもともと違っているからです。欧米の考えでは、人間は昔、神に対して罪を犯したので、その罪を購^{あがな}うために、労働という卑しいことをしなければならないというものです。したがって、「できればしたくない」のが労働だという考え方です。日本人はそうではなく、「働く中に喜びを見い出す」ということですから、労働は卑しいものではなく、楽しいことだというものです。つまり出発点から格差があるわけです。

欧米諸国には一様に、かつて奴隷制がありました。そこでは、自分は働かないで、代わりに誰かを働かせるのが理想でした。日本人にはその歴史がありません。だから労働に関する考え方が全然違うわけです。

欧米的な考え方では、「労働というものは卑しいことだが、お金になるならばそれを我慢ができる」、「お金になるならば何処でも働くということが出来る」ということになります。そこで、ひとりの人が、2つの会社で働くということもまま出てくるわけです。

「労働時間」統計の違い

イタリア辺りでは3つの会社で働くということもあるそうです。このことをマルチプルジョブといいます。例えば休みが多くなると、どこか他の会社で働くということも多くなります。日本人は忠誠心というのがありますから、ひとりの人がひとつの会社で働くのが普通です。つまり職場というところは「仲間が集まるところ」、「自分達を啓発し合う場」と考えますから、ひとりの人はひとつの会社で働くのが自然です。そうすると、労働時間の数え方は日本と欧米では違いがある可能性があります。ひとつの会社での労働時間は欧米

は少ないかも知れないけれど、「1個人当たりの労働時間で比べたら分からない」ということになってきます。今の議論では、ひとつの会社での労働時間を比べることになっていますから、「日本人の労働時間は長い」ということになっておりますが、実態は少し違うのかもしれません。

それにもかかわらず、「労働時間の短縮」という課題は、国際協調という面から、政府としてはどうしても取り組まなければならない重大な問題です。

週40時間労働制 —懇切丁寧な指導—

それでは労働基準法がどのように改正されてきたかということ、昭和62年から始まり、猶予期間を置いて徐々に改正され、今年の4月からは原則として週40時間労働制ということになっております。ただし、それを一挙に実行するのは無理だろうということで、たとえば、101人から300人の製造業では1週40時間ではあるが、2年間指導期間を置くということになりました。どういう指導期間かということ、「懇切丁寧な指導期間」であります。

今、ここに、仮に1週44時間の会社があります。これは40時間にしなければなりません。この場合、「懇切丁寧な指導」では「1週で半日の休暇を与えなさい」。そうすれば1日8時間の勤務だとすると、4時間減らせるならこれを与えなさい。そうすれば1週40時間になりますと言っているのです。さらに、「44時間働かせても構いません」ただし40時間が所定の労働時間だから、「この4時間には時間外手当を払えば許されます」というものです。

週休1日でも可（変形労働時間制）

実は労働時間は、原則週40時間ということですが、現実にはそれが無理ということもあります。原則というのは、日、月、火、水、木、金、土の7日間で、40時間ですから、1日8時間労働だとすれば、これは完全週休2日制ということ。ただし、「そうではなくてもいい」ことになっています。

1日の労働時間は8時間より長くても短くてもいいのです。たとえば、月曜日は10時間、火曜日は6時間、水、木、金、土を10時間、6時間、4時間、4時間と

すれば、これで40時間で週休1日制となります。1日の労働時間に長短があっても、週でみれば40時間に収まっていればいいというのが、「変形労働時間」というものです。

ですから、1年間の変形労働時間を考えると、1年間は365日ですから、それを7で割って週数を出します。それかける40時間で2,085時間になります。それに収まるならば、1日の労働時間は8時間より長くても短くてもいいということなのです。これは週で見れば週の始めにたくさん労働時間をとり、週の後半では短くする。あるいは、月の始めにはたくさん労働時間をとり、月の終わりには少なくする。また年で見れば、夏の労働時間が長くて、冬の労働時間は短くする。という対応ができるのです。これが変形労働時間制というものです。

「変形労働制」については、1か月以内ならば就業規則に取り決めがあれば適用が可能です。1年以内であれば、これは労働協約の対象になりますが、就業規則があって、労使協定があれば、だれにでも適用が可能です。

また、協定の変形労働時間以上働かせてはいけないというのではなくて、割り増しの時間外手当を払うならば、時間外労働も許容されます。時間外労働賃金は125%、休日労働賃金は135%です。また時間外労働は年間360時間、1か月では45時間以内とする行政指導の目安が設けられております。

「時間外労働をなくす」から始めよう

さて、どうして日本では、労働時間の短縮ということがそんなに難しいのかといいますと、それは日本の給与制にその原因があると思います。

日本では、今、皆様方の会社が週44時間労働だとします。ここで40時間労働にしたとします。分かりやすいように1週の給与が4,400円だとします。44時間を40時間にすると、これは1週に半日休暇を増やして、労働時間を4時間短縮したことと同じになります。または2週に1度の休日を1日増やして2日にしたことと同じです。給与は変わらず1週4,400円です。そうすると、労働時間あたりの単価は100円が110円になるわけで、時間単価は10%のコストアップということになるわけです。ところが、給与をもらう方は4,400円で変わりませんから、上がったとは思いません。払う

方も、金額が上がるわけではありませんが、労働コストは10%上がっているのです。

今年の賃上げは、私どものところの調査では2.7%でした。これを3%と考えますと、1回の時間短縮で賃上げの3~4回分に相当することになるわけです。こうなると、時間短縮が経営上いかに深刻な問題ではあるか分かってきます。

では、どうしてこうなるかという、これは日本の給与が月給制度ということから来ているわけです。欧米ならば、例えば44時間労働を今度、40時間にしようということになれば、労働の時間単価が100円だとすれば、40時間ならば400円払えばいいということになります。労使のどちら側もそう思う訳です。

仮に44時間労働というものがある、現実にはこの他に、5時間の時間外労働があります。行政指導に沿って、4時間の時間短縮をして40時間にします。そうすると、働く時間がまったく同じだとすると、そのうち4時間は時間外労働になり、さらにもともとの5時間の時間外労働が加わって、従来は44時間で時間外を5時間払っていたのですが、今度は40時間で9時間の時間外を払わなければならないことになります。

以前は44時間で時間単価を出していたのが、今度は40時間で時間単価を出さなければならないのです。そして9時間の時間外であります。要するにダブルパンチであります。だからことは大問題です。ですから、時間短縮をやるとなれば、最初に「時間外をなくす」というところから始めなければなりません。そうしないと、経営者側がすべてのコストアップ分を背負い込まなければならないことになります。

それでは、時間外をなくすにはどういう方法があるのかということになりますが、たとえば1時間の時間外というものがあるとすれば、それをやらないで翌日に回すべきです。通常の業務と同列にして、能率を上げるようにするべきです。あるいは3時間の時間外があるとすれば、1時間の時間外だけは認めるが、あとの2時間は次の日の通常の時間の中に回して能率を上げるように働きかけるべきです。このようにして時間の密度を上げることに努力している所もあります。

「計画的休暇」でコストアップを吸収

この時間外労働の削減はどうしても従業員の協力が必要で、たとえば定時退社キャンペーン。「今月は

皆でしっかりやりましょう」と決めておくと、意外とやってみれば出来るものです。

また、年次有給休暇の消化に努めることもコストアップの吸収に有効な作戦です。休日増は完全にコストアップ要因です。ところが有給休暇は、休日と違って、全員が一斉に休むわけでないで、コストアップ分をある程度挽回が出来ます。有給休暇は「計画的休暇」ということを意味します。有給休暇は5日までは本人の都合でとれますが、それ以上は指定することが出来ることになっています。

若い人は問題ありません。問題は中高年者、とくに管理職の人たちで、この人たちはなかなか有給休暇を取りません。なぜ消化しないかという、それは例えば3日も有給休暇を取っていると、不安になって来るからです。3日も休んで会社は何も困らなかったとなると、自分が全く不要な人材なんだということを証明しているようなものだからです。

一般に日本人は有給休暇を貯金と同じように考えております。「何か困ったことがあったら使おう」。たとえば「病気の時に使おう」と思っているもので、本当は取れるのに休まない。だから有給休暇は「計画的」に取らせて、とくに管理職に取らせるとよいわけです。管理職が「自分がいつも席にいて」という前提でスケジュールを組む場合と、「自分がいなくてもできる」という条件でスケジュールを組む場合では、スケジュールの密度が違って来ます。仕事の時間はどう決まるかということ、大抵最初のスケジュールの設計で決まってしまう。

労働の質を高める

44時間労働を40時間労働にするということは、どういうふうにも考えてもコストアップは免れません。時間というものを「量」で見ている限りは何も解決しないのです。それならば「質」を高めるほかはないわけです。逆に、今まで44人で生産出来たものを40人で生産出来るようにすることを考えるべきです。

そういう意味から「有給休暇」ということを上手に活用して、計画的に休みを与えながら生産性の向上につなげていくという戦略で進むのがいいと思います。そういうことが終わってから、所定労働時間の密度を高めていくということが正道であります。

生産性をできるだけ落とさないうで休みを作る方法、

それが計画的消化です。日本人が休暇にある種の罪悪感をもつのは、「計画的でない休み」に対してです。それならば、計画的に有給休暇を閑散期を利用して与えるのが良策です。

また、従業員の全員に「特別の休暇日」というものを設けることによって、個人個人の労働時間を短くしていくということもひとつの方法です。この場合、作業グループごとに、休暇をとった人の仕事を助け合うという仕組みを形成することが大切です。例えば、相棒が休みのときはその仕事を手伝う、自分が休みの時は相棒が手伝ってくれるという仕組みがあれば、誰でも安心して休暇がとれることになります。このような仕組みがあれば、1人が休めば確かに生産性はある程度は落ちるが、百パーセント1人分は落ちないで済みます。

これは、私が知っている、ある会社でやってみたことですが、製造工程のラインを5人で組んでいます。その中で1人を休ませるということは実は大変なことなのですが、この5人に順次休みが来るという仕組みを作ったわけです。誰でも均等に休みが来るわけですから、相棒が休んでいるときは、当然その仕事を手伝うということになるだろうということで、年に1回、「特別な休暇」を与えるということになりました。誰にでも均等に年に1回くる「特別の日」としては例えば結婚記念日などがあります。誕生日休暇でもいいでしょう。これでやってみたところ、確かに生産性はある程度落ちましたが、まるまる1人分の落ち込みはなく、落ち込みは7割にとどまりました。休暇を1日増やしてその分の生産性の低下は3割で済んだわけでありました。

それならばもう少し大がかりの休暇を考えることもできます。たとえば、勤続年数に応じて「特別な休暇」を与えることです。3年勤続に対して1週間の特別休暇を与えます。いつ与えるかについては、閑散期に指定して与えます。あらかじめ指定したものですから、コストアップは最小限に止めることができます。

このような色々な工夫をしながら、^{うまい}上手い休暇の与え方を考えて、能率をあまり落とさないことで労働時間を短縮することができるわけです。

いくら行政指導といっても、能率を落してしまえば何も意味がありません。そういう意味からいうと、この問題は人の能力を活用する仕組みを考えるということなのです。

変わってきている労働力人口構成

さらに考えなければならない、社会的制約があります。それは、「労働力の高齢化」であります。さらに「女性の職場進出」であります。また、「若い労働力の減少」であります。こんな時に、従来と同じような労働の仕組みを続けていたらどうなるのでしょうか。多分、高齢者の労働力シェアはものすごく上がるでしょう。ここで、今までと同じような働かせ方を続けていたら、この高齢化社会では労働災害は絶え間がないことになるでしょう。その労働災害も、最近では機械・設備が良くなりましたから、機械に巻き込まれて死ぬというのではなく、つつい転んで、骨折をするというたぐいのものです。

一方これから少なくなる若い人、この人たちが何を考えているかという、それは生活水準が高くなったのが原因ですが、「自分の仕事も大事だけれど、余暇が大事」つまり、「休みが欲しい」ということです。

「そういう若い人たちは能力があるのか」という話になる場合が多いのですが、若い人にも能力のある人もない人もいるわけです。中高年はとかく、「今の若い者は……」という意識がありますが、現代の情報化、サービス化社会では彼らは抜群の能力を発揮します。たとえば、ワープロ、パソコンを使いこなしてアッと言う間に仕事をするのは、中高年のとても及ばないことです。

ですからこれから先の問題としてはこれから出てくる高齢者労働力をいかに仕組んで上手に使うか、ということが重要になってきますが、まずは若い人の能力啓発のために、何をしなければならないかということになると、短時間労働あるいは休日の増というような仕組みを考えるほか方法はないわけでありました。

ですから、確かに国際摩擦からの要請として、それに沿っていかなければならないと事情はありますが、それ以上に、日本の労働力人口の構成の変化というものを考えたならば、短時間労働という仕組みは絶対であります。これが経営を改善する一歩なのです。

新しい人事制度を考える

つまり、従来のような仕組みで人を「雇う」ということはできない時代になってきたのです。そもそも、従来は会社の組織というものは大抵労働力人口の年齢

構成に対応してできていたものです。全従業員を常備従業員として抱え、終身雇用で、年功序列制度の中で行なわれてきたわけです。これが成り立つためには若い人が多くて、年取った人が少ないという条件がなければなりません。ところが今、人口構成は逆になってきているわけです。

年功序列で人を雇っていくということは、会社の規模が常に大きくなっていくということが前提になります。新しい人を雇った場合、今までやっていた仕事は新しい人に渡して、自分は上の仕事をするということを意味します。あるいは、年齢が高まるということは、普通は勤続が長いということです。勤続が長いということは、仕事の熟練度が高まることを意味します。仕事に熟練していることは、その人は周囲から尊敬される。周囲から尊敬されるから、その人はそれに見合った処遇を与えられる。

この仕組みが今まで守られてきたのは、技術革新が遅かったからです。技術革新が遅いために、営々として仕事を続けていけば、その人は「能力が高い」といわれてきたわけです。ところが、最近、技術革新が進み、若い人たちがそれに合った能力を発揮していることになれば、勤続が長いことが能力の証拠ではなくなってきているわけです。

さらに女性の労働力人口の増加という要因も大切なことです。日本の労働力人口の年齢構成が変わってきているのに、会社は相変わらず、昔どおりの人事制度を踏襲しているかもしれません。それをやって行ける条件は女性職員が、結婚によって途中下車をしていくということです。

ところが、OA化が進み、さらに平成11年からは介護休暇制度が取り入れられることとなりますが、女性の途中下車はなくなるということを考えなければなりません。

いずれにしてもこのような時代になってきているのです。そうすると、このような労働力構成を上手に活用するという仕組みを考えるか、「短時間労働」を仕組んでいくほかは方法がないのです。結果として、個人の労働時間は短縮することを狙わないとやっていけなくなります。なおかつ、労働時間というものを「量」で考えているうちは絶対に何事も解決しません。労働時間を「量」で考える以上、時間短縮はコストアップ以外のなにものでもありません。したがって、労働時間を「質」で考えたらどうかということです。「質」

で考えるということは高い能力のある人をたくさん持つような仕組みにするということで、そうしないと「量」で考えた場合の時間短縮のコストアップは吸収できません。ですから人材の能力開発ということをやらなければなりません。

新しい賃金システム＝職能資格制

新しい仕組みでは、給与というものは「能力のレベルによって決まるのであって、時間の対価ではない」という意識に転換していかなければなりません。能力の高い人をたくさん抱えることによって初めて生産性が上がって、時間短縮によるコストアップを償却することができるのです。結果的に、何が大事かというところ、「人材の育成をどうやってやるか」ということです。

今、中小企業で行われ始めているものに「職能資格制」というものがあります。これは「貴方は一体、どういう仕事ができますか」を聞き、その結果、「貴方の位置はここです。そしてこの位置の給与はこれこれです」ということで報酬が決まります。労働の報酬は「時間」に対して与えられるのではなく、あくまでも「成果」に対して支払われることとなります。

例えば給与が1等級から5等級まで区分されているとします。経理なら経理の仕事で考えてみると、「代金の受け払いが間違いなくできる」のであれば、これは1番の基本の仕事だから、これを1等級の仕事とします。これは年齢とか、経験年数とか、男女の別とは関係ありません。

代金の受け払いができるだけでなく、「その代金の受け払いに基づいて、振替伝票なり、現金伝票を、記帳することができる」となると、これはただの代金の受け払いより高い能力が要求されるから、2等級にする。伝票を記帳するだけでなく、「帳簿をきちんと整理出来る」となると、またレベルが上がりますから、これは3等級。帳簿をつけるばかりではなく、「その帳簿に基づいて、現金の受け払い、つまり、いつお金が入るか、いつお金がでるか、きちんと見通すことができる」というのであれば、これはただの帳簿整理ではないので4等級。さらに、「現金の過不足を把握して、それに基づいて銀行に対して借り入れ交渉することができる」ということになると、もっと上だから5等級ということになります。つまり、こういった能力区分で、賃金を決めるという仕組み、これが「職能

資格制」です。

おわりに

「時間で給料を決めるのではなく、能力が決める」という仕組みに転換して行かなければならないということです。これができるかできないか。これが会社の死命を決めることになるでしょう。こうして、能力啓発ということを取り込んだ人事制度を仕組んでいくことが、労働時間短縮の流れに対する戦略であります。労働時間を「量」とみている限りではことは一向に解決しません。労働力の「質」を高める仕組みを組み立ててゆくことが、唯一、週40時間制への対応策です。

この講演は、平成9年10月13日、札幌ガーデンパレスで開催された北海道木材協会および北海道木材林産協同組合連合会の主催による、「'97北海道木材産業振興大会」で行なわれたものです。

主催者および講師の許可をいただいて掲載します。

講師紹介

栗原勝憲氏

現職 北海道経営者協会労働経済調査局長

略歴

昭和18年 北海道標津町生まれ
昭和42年 北海道大学教育学部卒業
同年 北海道酒類販売株式会社入社
昭和50年 北海道経営者協会入会
平成6年 同協会労働経済調査局長

著書

「人事・賃金処遇の新設計」
「労働時間短縮の手法」など

新刊紹介

樹体の解剖

仕組みから働きを知る

深澤和三 著 A5版 199ページ 定価 1,524円

発行 海青社 Tel.(077) 525-1247 Fax.(077) 525-5939

緑の森林。それを構成する樹には高い樹もあれば、低い樹もあります。常緑の樹もあれば、落葉の樹もあります。ごつごつした樹肌、滑らかな樹肌、見るからに生き生きとした若木、何十年、何百年の歴史を感じさせるどっしりとした老木。

ハッブル望遠鏡が大宇宙の誕生の秘密を次第に明らかにしているのと同じように、木材の細胞や組織を最新式の電子顕微鏡で詳細に観察すると、木材の神秘が次第に明るさを増してきます。

木材の強さと軽さはどこから生まれてくるのでしょうか。心材と辺材の違いはどこから分かれてくるのでしょうか。セルロースやリグニンはどのようにしてできて来るのでしょうか。

木材組織の中には膨大な情報が詰まっています。木材解剖学はこれらの秘密を明らかにする科学です。いままで、木材科学の中ではどちらかというと特殊な分野として研究室の中に隠れていた領域ですが、この度、樹に関心を持つ人なら誰でも楽しめるやさしい科学の本が出版されました。

著者は北大名誉教授、国際木材解剖学会理事。