

201032006B

厚生労働科学研究費補助金
労働安全衛生総合研究事業

事業場における過重労働による健康障害防止対策を
促進させるための研究

(H20-労働-一般-008)

平成20～22年度 総合研究報告書

産業医科大学
産業生態科学研究所 産業保健管理学教室

堀 江 正 知

厚生労働科学研究費補助金
労働安全衛生総合研究事業

事業場における過重労働による健康障害防止対策を
促進させるための研究

(H20-労働-一般-008)

平成20～22年度 総合研究報告書

産業医科大学
産業生態科学研究所 産業保健管理学教室

堀 江 正 知

主任研究者

堀江 正知 産業医科大学産業生態科学研究所産業保健管理学 教授

分担研究者

筒井 隆夫 産業医科大学産業生態科学研究所産業保健管理学 非常勤講師

堤 明純 産業医科大学産業医実務研修センター 教授

寶珠山 務 産業医科大学産業生態科学研究所環境疫学 非常勤講師

研究協力者

新居 智恵 ジェイティービー Jスクエア 中央健康増進室／東日本健康増進センター

加藤 憲忠 富士電機システムズ株式会社川崎工場 産業医

川瀬 洋平 三菱化学株式会社 人事部 健康開発センター 産業医

川波 祥子 産業医科大学産業生態科学研究所産業保健管理学 助教

木村 朋子 NTT コムウェア株式会社 幕張健康管理センター 産業医

佐々木直子 三菱ふそうトラック・バス株式会社 産業医

新見 亮輔 産業医科大学産業生態科学研究所産業保健管理学 非常勤助教

津上 正晃 ビズ・コレジオ株式会社 代表取締役

中野 修治 産業医科大学 医学部 神経内科学

久野亜希子 ひさの社会保険労務士事務所 代表

宮村 欣裕 産業医科大学産業生態科学研究所産業保健管理学 専門修練医

森 まき子 コニカミノルタビジネスエキスパート株式会社 安全衛生部 産業医

山下真紀子 産業医科大学産業生態科学研究所産業保健管理学 専門修練医

(敬称略、五十音順)

目 次

1	研究のまとめ	1
	堀江正知	
2	長時間労働の抑制策を講じている先進的企業の調査	7
	那須幸平、堀江正知	
3	過重労働による脳・心臓疾患に関する産業保健及び労災補償の制度に関する日本と韓国	25
	の比較	
	高橋公子、川波祥子、堀江正知	
4	小規模事業場における過重労働対策の実態調査	37
	川波祥子、山下真紀子、堀江正知	
5	「本人の申出」がない場合の面接指導等の実施に関する企業調査	55
	堀江正知、川波祥子、山下真紀子	
6	残業時間の長短が、睡眠時間やその他の生活時間に与える影響の検討	79
	～労働者 804 人の追跡調査～	
	新見亮輔、川波祥子、新居智恵、津上正晃、真船浩介、堀江正知	
7	長時間労働による健康障害に関する最近の文献調査	99
	川波祥子、森まき子、加藤憲忠、川瀬洋平、木村朋子、佐々木直子、宮村欣裕、 山下真紀子、堀江正知	
8	過重労働による健康障害に関する判例データベースの開発	111
	宮村欣裕、久野亜希子、川波祥子、堀江正知	
9	過重労働による健康障害に関する判例データベースの考察	117
	久野亜希子	
10	Vital Exhaustion 得点の過重労働スクリーニング指標としての有効性についての研究	129
	寶珠山務、堀江正知、川波祥子	
11	過重労働対策への職業性ストレスモデル（努力－報酬不均衡モデル）の応用に関する 研究	139
	堤明純	
12	テキストマイニングの手法を用いた開業医の過重労働に関する自由意見の解析	169
	川波祥子、堤明純、栗岡住子、堀江正知	
13	長時間勤務者に対する面接指導による介入後の追跡	183
	川波祥子、高橋公子、堀江正知	
14	小規模事業場のための過重労働対策マニュアルの作成	203
	砂田健一、高橋公子、田崎祐一郎、川波祥子、堀江正知	

1 研究のまとめ

研究のまとめ

堀江正知

産業医科大学産業生態科学研究所産業保健管理学

平成 20 年 4 月、労働安全衛生法に基づく長時間労働者の医師による面接指導が 50 人未満の小規模事業場においても義務化され、事業場における過重労働による健康障害防止対策は促進されることが期待された。そこで、本研究は、研究者らが実施した厚生労働科学研究「事業場における過重労働による健康障害防止対策のための具体的方策に関する研究」及び「長時間労働及び睡眠等の関連要因と発生疾患との総合調査による効果的な過重労働対策の確立に関する研究」の実施を通じて蓄積した知見を活用しながら、面接指導等の過重労働対策の有用性を検証し、今後の対策の推進に有用な方策を提言することを目的に実施された。特に、過重労働対策の推進に関して多くの困難がある小規模事業場については、事業の形態別に類型化し、過重労働の実態を調査し、長時間労働や過重な負荷が労働者の健康障害を発生又は増悪させる機序に関する小規模事業場とその労働者の生活習慣の特徴を解析して、医師による面接指導等の実施を推進する対策や過重労働による健康障害を防止するために労働者自身が実施可能な対策を立案することを目的とした。

ところが、平成 19 年夏ごろからアメリカ合衆国におけるサブプライムローンの返済延滞率の上昇が引き金となり、平成 20 年 9 月 15 日にはリーマン証券の破綻を機に世界金融恐慌が発生したことから、日本でも株価の下落、自動車や半導体をはじめとする製品の販売の不振、製造業の設備投資や操業率の低下を招き、生産部門の過重労働は激減した。本研究が対象とした職場においても、これが大きなかく乱要因となり、雇用や事業活動そのものの継続すら危ぶまれるところもあり、当初の実態調査や介入の計画を一部延期又は変更をせざるを得なかった。また、小規模事業場における過重労働対策の主たる推進者として日本医師会が受託する地域産業保健センターを想定していたが、平成 21 年度から国としての本事業の運営方針が変更されたことに伴って日本医師会が関与しない地域が現れるなど地域産業保健センターの将来的な位置付けが不安定となり、見直さざるを得なかった。

このような社会環境の大きな変化を受けたが、本研究は、次ページの図に示した当初の計画通りに、1) 過重労働による健康障害の実態と対策に関する小規模事業場とその労働者の特徴に関する調査（調査研究）、2) 小規模事業場における過重労働による健康障害の発生・増悪に関するリスクの分析（分析研究）、3) 小規模事業場における多様な過重労働の総合的な促進策の開発（開発研究）、4) 小規模事業場における過重労働による健康障害を防止するための介入（介入研究）、5) 小規模事業場における過重労働による健康障害防止の促進策の提言（提言）の 5 つの研究を遂行することができた。また、現行の法制度の効果を検証する政策的なニーズに基づいて、緊急に、一部の調査を追加して実施した。



図 本研究全体の構造

1) 「調査研究」では、商工会議所・商工会、業種別の業界団体、地域の工業団地、大手事業場の構内協力会に所属する小規模事業場を対象に、過重労働対策の実態を調査した。また、長時間労働の抑制策を講じている先進的企業について幅広く資料を調査して、その内容を整理した。また、現行法が面接指導の対象者の条件として規定している「本人の申出」について、これがない場合の面接指導等の実施に関する企業調査を緊急に追加して実施した。さらに、脳・心臓疾患に関する産業保健及び労災補償の制度に関する政策として、国際的に唯一比較が可能な韓国の現状について、追加して調査した。

2) 「分析研究」では、2つの企業グループの労働者 804 人を対象に、研究者らが開発した生活時間調査システムを使用して 6 カ月間にわたり生活時間を追跡し、長時間労働が睡眠時間の減少につながる要因のうち小規模事業場における特徴を明らかにした。次に、EU で広く使用されている Vital Exhaustion 得点の過重労働スクリーニング指標としての有効性についての研究を行った。また、福岡県医師会の協力を得て、医師会員を対象とした大規模調査を実施し、長時間労働や過重な負荷、自覚症状の有無とその背景要因について分

析した。さらに、開業医を中心とする医師が過重労働の原因及びそれによる健康影響の予防対策に関して記載した自由意見について、テキストマイニングの手法を用いて解析した。

3) 「開発研究」では、長時間労働による健康障害に関する最近の文献及び burnout や vital exhaustion に関する文献全訳を含むデータベースを開発し、また、過重労働による健康障害に関する判例のデータベースを開発した。判例については事件ごとに過重労働対策の推進に与える影響について考察を追加した。そして、これまでの過重労働に関する文献や調査の結果から、長時間労働や業務の過重感が、交感神経の緊張や精神的な疲労を介して脳・心臓疾患と関連しており、労働者のメンタルヘルス不調とも関係が深いことが推察され、このような過重労働と健康障害の関係を次図のようにまとめた。

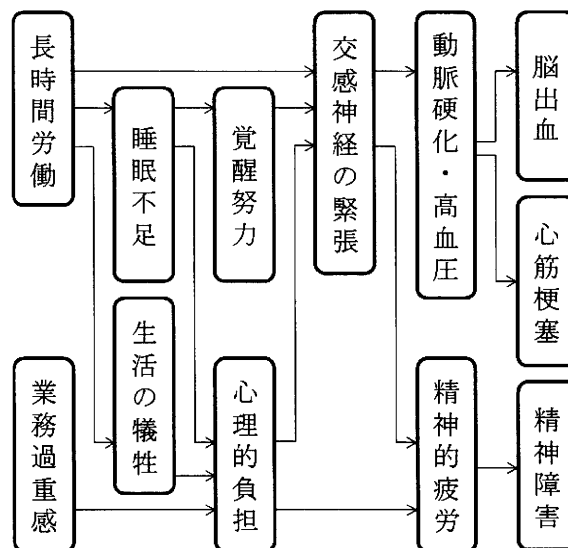


図 過重労働による健康障害が発生するメカニズム

4) 「介入研究」では、過重労働対策への職業性ストレスモデル（努力－報酬不均衡モデル）の応用に関して検証した。また、実際に、某自治体の協力を得て、長時間労働者に対する面接指導を受けた職員を追跡調査することによって、労働時間や疲労の自覚症状が変化するかどうかを解析し、面接指導の有用性を検証した。

5) 「提言」は、上述の研究を通して得られた成果に基づいて、小規模事業場を支社支店型・構内協力型・系列型・独立型等ごとに、事業者、商工会議所・商工会、業種別の業界団体、地域の工業団地、大手事業場の構内協定会等が、過重労働対策として実施すべき対策についてまとめたマニュアルを作成した。

本総合研究報告書では、これらの成果をまとめて掲載したが、これら 3 年間の研究成果等は、事業場の担当者や現場の産業保健専門職に広く活用いただけるようウェブサイト（過重労働対策ナビ、<http://www.oshdb.jp>）に掲載することで、広報を図る予定である。

末筆ながら、本研究の遂行において多大な協力をいただいた産業医科大学とその卒業生産業医の各位及び岩尾理恵氏に深く感謝申し上げます。

2 長時間労働の抑制策を講じている先進的企業の調査

長時間労働の抑制策を講じている先進的企業の調査

那須幸平、堀江正知

産業医科大学産業生態科学研究所産業保健管理学

要旨

わが国における労働者の過重労働への対策は、行政、業界、関係団体を主体としたものが多い。一方で個別企業における対策は、法律や規則などを順守するような対策が多く、残業時間をゼロに近づけるような積極的対策を行っている企業は少数である。そこで、過重労働への対策を積極的に行っている企業を調査した。その結果、過重労働を積極的に実施している経営者の目的は、過重労働対策という消極的目的から、業務の効率化、生産性の拡大、新たな商品の付加価値創造、有能な女性社員の継続雇用といった積極的な目的から行われていることがわかった。過重労働対策を積極的に行っていた企業は、決算が確認できた範囲までは増収増益が多かったことから、過重労働対策が企業にとってマイナスではなく、むしろ生産性・効率性を見直すよい機会と考え、システムや職場環境、労働条件を見直すことが各企業にて必要であると考えられた。

目的

本研究は、積極的に過重労働対策を行っている企業を調査することにより、経営者の過重労働対策の目的、および経営への影響を把握することを目的とした。

方法

1) 過重労働を積極的に抑えている企業

インターネットにおいて「残業 ゼロ 会社」と Google にて検索し、残業時間を積極的にゼロに抑えようとしている企業をリストアップし、当該企業に残業をゼロにするシステムがあるか、対象企業内のホームページにて確認した。確認できなかった企業は削除した。

同様に書籍より、残業時間を積極的にゼロに抑えようとしている企業を調査した。

なお、積極的な条件としては、定時退社を半強制的に行わせている事を条件として調査することとした。

2) 積極的な過重労働減少策を行っている企業

残業時間をゼロまで抑えることはできなくても様々な方法を模索している企業があった。その中で、積極的な残業時間減少策を行っている企業を書籍から調査した。

結果

1) 過重労働を積極的に抑えている企業の結果¹⁻¹⁵

各社とも積極的に残業時間をゼロに抑えようとしており、強制的に帰宅させるようなシステムを採用している。その詳細な方法は各社ごとに異なるが、大まかには残業した際に罰則があるもの、電気を消すなどして強制的に仕事をさせないもの、定時になると取締役などが見回り帰宅を促すものがあった。なお、トリンプ・インターナショナル・ジャパン（以下トリンプ）の罰金制度は個人ではなく、部署単位のボーナス原資を対象としている。部全体とすることで、連帯感が生まれる上に、業務量の分配を平均化することを狙っていると考えられる。

残業の抑制を積極的にする理由には各社様々な理由があるが、その一つとしては女性が多い職場事情がある。しまむらでは女性職員が多いため、防犯上の理由で午後7時にて退社としている。トリンプでも女性社員が多く、しまむら・トリンプ両社とも残業が多いと優秀な女性職員が結婚・出産後に辞めることが多かったためという理由が残業抑制の理由の一つにあった。

また、残業時間を抑制することを会社が社員に果たすのみでなく、会社は残業しなくても社員が生活できる賃金環境を作り、効率化の実現のために投資を行うなど会社の制度・システムを整えた上で、最後に社員の意識改革のため残業への罰則・電気を消す・取締役が巡回するなどを行っていた。

これらの会社では他社と異なり、社員自身が残業する・しないを決定するのではなく、残業しないことと会社が決定し、労働時間を制限していることが非常に印象的であった。

表1 過重労働を積極的に抑えている企業と、そのシステム

企業名	システム
トリンプ・インターナショナル・ジャパン	残業禁止の徹底(事前申請ありの残業が20,000円、サービス残業が見つかった場合には50,000円の罰金制度)
(株)良品計画(無印良品)	課長以上への16日連続休暇義務など。
未来工業	毎日ノー残業、店舗は終業後30分で退店、本部は終業後1時間以内に退社。
ソフトブレーン株式会社	毎日ノー残業、1日の労働時間は7時間15分、年間休日日数は約140日。
しまむら	5時半になると強制的にフロアの半分の電気を消し、社員の退社を促進。無許可残業に罰則。
ファーストリテイリング(ユニクロ店舗)	毎日午後7時で全員帰宅。
ファーストリテイリング本部	店長は労働時間も基本的に1日8時間と規制。
妙徳	店長がある一定の限度を超えて出勤すると、強制的に休暇を取らせるなど。19時に一斉消灯、毎週4日ノー残業日
	事前に「時間外勤務申請」を提出した人以外は、定時の午後6時に退社。午後6時になると、取締役経営管理部長が職場を巡回。

2) 積極的な過重労働減少策を行っている企業¹⁶⁻¹⁸

(1) 新日鉄ソリューションズ

2005年12月に国内IT大手で初めて、22時以降の深夜残業と休日出勤を原則禁止とし

た。対象者は全社員、やむを得ず残業する場合は、直属上司が事業部長に許可申請しなければならない。労働時間数が過剰になっているようならば、人事部が事業部にフィードバックを行い、改善を求めるケースもある。また、事業部長が経営トップに事業状況を直接報告する場である「事業検討会」においても、労働時間の実績は人事部から3ヶ月に1度定例的に報告され、問題があるようならばここでも改めて検討される。これらにより会社全体の業務効率を高め、より付加価値の高い仕事を手掛けていくための「人材の高度戦力化」を狙っている。

制度導入前には社内にて「本当にできるのか」「顧客にどう説明すればよいのか」「プロジェクトの進行に影響がでるのでは」といった不安の声が目立った。しかし、社長自らが「売り上げが落ちてでも良い」と、明確な意思を示したことが推進力となった。実際に導入後は制度導入を推進した人事部でも意外なくらいに現場の混乱や不満の声はおこらなかった。なお、制度導入後に確認されたメリットとしては、ダラダラ残業・付き合い残業が減少し、帰るときには帰る意識が強まった。終電後のタクシー帰宅が減少した。IT業界としては珍しい取り組みのため、採用応募者からも好印象を得られた。期待される中長期的メリットとしては、メンタル疾患の予防効果、職場規律の引き締め・リスク管理意識の定着、人材の高度戦力化をすすめ「会社全体として業務効率を高め、より付加価値の高い仕事を手掛ける」である。

また、その他に「リフレッシュ連9」というものがあり、1年に1回以上、5日間の年休連続取得を推奨する。前後の週休日とあわせて9連休の取得が可能となり、心身のリフレッシュにつなげるのが狙い。利用しやすいように2分割での取得も可能である。

また、事業部ごとに蓄積してた開発に関するノウハウや新技術、ツールの評価検証結果などを全社的に集約・共有化するために、「技術本部」を設置した。これにより、組織の中における複数のプロジェクトの最適化を行うことで作業の効率化を図り、マネジメント業務を横断的に調整し、支援している。

(2) 日立ソフトウェアエンジニアリング

2006年10月から全社改革運動「チャレンジ8+作戦」を開始した。その一環として様々な施策を展開している。

- a. 毎月の経営会議で長時間残業者を報告、管掌執行役は原因究明と対策を実施して、翌月の経営会議で進捗を点検している。
- b. 退社のキッカケを作るために毎日「21時一斉自動消灯」を実施している。
- c. 長時間残業の予兆が現れた場合は、上長と本人に警告メールを自動送信して残業縮減対策を講じるように意識づける。
- d. 労使一体での残業縮減への取り組み、月例の労使委員会による長時間残業者の監視や上長指導を実施している。

- e. 年次有給休暇の年 8 日以上の取得を労働組合と約束し、低所得者へのフォローを実施している。

これらにより、1ヶ月当たりの1人平均残業時間は、2004年度は34.4時間だったが、年々減少し、2007年度には28.7時間となっている。また、年休取得日数も年々増加し2004年度14.9日から2007年度には16.4日となっている。月100時間以上の残業者の割合も2004年度を100とすると2007年度には28となっており、こちらも年々減少傾向にあった。

一方、同社の業績（単独の経常利益）は、2004年度は85億9900万円の赤字だったが、翌年度から黒字に転換し、2005年度54億2200万円、2006年度75億7600万円、2007年度130億6800万円と急回復している。総労働時間を削減しても、生産性は上昇していた。また、社員満足度調査を実施しているが、こちらも年々満足度が改善している。

こうした結果、問題となっていた退職率も2005年度の5%台から、2006年度には4%台、2007年度には3%台に改善された。

なお、運用で最も苦勞したことは、社員の時間管理意識を変更する点であった。

また、制度・ルールの形骸化予防のためには「人事部や労働組合が各職場を見回るのが一番効果があるように感じている」と述べている。

(3) 新日本石油

同社グループ CSR 会議の推進組織「人間尊重いきいき委員会」が、「時間外勤務に関するアンケート」を実施し、残業削減に向けた社員の意見を集約した。「『早く帰る』意識改革」「『マネジメント』の改革」の二つの視点から、八つの取り組みに具体化し、社内運動「さよなら残業～Action8～」として立案し、2007年10月に実施し始めた。

各部署の「Action8推進者」（副部長クラス）を中心に、下記運動を展開している。

a. 「20時ルール徹底」運動

遅くとも20時までの帰宅を徹底するため、19時、20時に各職場で音楽を流す。20時ルールその他社内労働時間管理基準を改めて整理し、イントラネット等で再徹底する。

b. 「日曜日は出社禁止」運動

日曜日は原則出社禁止としている。

c. 「ノー残業デー」運動

週1回程度、部またはグループ単位で設定している。

d. 「マイナス30分」運動

少なくとも月1回、定時前30分に退社する

e. 「時間外労働命令フローの徹底」運動

所属長が残業を命じない場合は、一般社員は必ず定時で退社する

f. 「いつまでどこまで」運動

(所属長) 業務命令は、目的・期限・品質(「いつまで」「どこまで」)を明確にする、(一般社員)他に抱えている業務を伝えたくえで命令を受ける

g. 「管理職は率先して休む」運動

年間20日の年休取得を目標に、夏季休暇など、年2回の連続休暇を必ず取得する。及び月1回の年休取得を目指す。

h. 「自分のことは自分でやる」運動

管理職は原則として、会議準備資料・挨拶原稿などを自分で用意する

取材次点が2008年7月半ばのため、実施して10ヶ月程度である。そのため人事部から見た残業時間の推移としては「多少減少した感じ」であり、年度単位の数値がまだ出ていない。今後の報告が待たれる。

(4) キヤノン

1959年から「Go Home Quickly(以下GHQ)」という合言葉の下、GHQ運動や効率化運動を展開している。他、週休2日制など他企業に先駆けて行ってきたが、2007年に創業70周年を迎えたこともあり、生産性向上を見直す機運が高まった。そこで2007年1月に労働時間適正管理の再点検に取り組んだ。以下にその実施した方策を述べる。

a. 時間外管理表

時間外管理表は、実施日・課ごとに、時間外の実施者・実施予定時間・実施実績時間・理由などを各人が記入し、課長、部長が個々の案件について認めていく管理表である。

これにより、時間外業務を指揮命令した事実の「見える化」、時間外労働の内容を記入することで時間外に対する意識が変わり所定内労働時間を含めた業務の効率化を意識させる、長期間にわたり「予定時間」と「実績時間」の差が把握でき業務命令の精度が向上する、といったことが狙いである。

b. 在社時間と労働時間の差異の確認

社員はICカードの身分証によって入門・退門時刻を記録し、入門・退門時刻と「時間外管理表」に記録された始業・終業時刻との差異が30分以上あった場合に、差異理由を申告させる。

(5) ヤマハ

労使ガイドラインの策定と徹底を行っている。2004年から労使協定の45時間/月より短い「所定時間外・休出合計で40時間以内/月」で運用している。これを超える場合には、所属長が事前に申請する。最大上限時間は80時間/月である。40時間超は年6回までであり、年6回を超えると、「残休出労使ガイドライン超過報告書」が超過した者の上司に渡される。

シートには、超過者の氏名、所属、40 時間超過回数、残休出時間数と今後の見通しのほか、所属長コメント欄として「年間上限回数超過の理由や職場状況」「本人の状況（業務遂行面・健康面）」「年 6 回超過となった理由とこれまで取り組んだ具体的対策」「今後の残休出実施の見通し」などを書き込む。その後、所属長のみならず、部長⇒管理部長⇒部門長⇒労政・企画室⇒人事部長⇒産業医⇒労働組合が閲覧する。

(6) 日本郵政

労働時間の適正管理を図る労使委員会「時間の達人委員会」を毎月開催している。長時間の時間外労働者（月 80 時間超）の勤務状況に関する情報交換を行い、状況によっては、対象者の状況改善のために、人事レベルでの介入（上長への働きかけ、人員の再配置による問題状況の解消など）を要請する。また、啓発活動、時間管理を目的としたインセンティブなどのアイデア出しを行う。

(7) 東レ経営研究所

具体的な施策ではないが、同研究所の社長である佐々木常夫氏がムダな残業、休日出勤を辞めさせるために部下に以下のようなメッセージを送ったことがあるため掲載する。

残業・休出問題について

佐々木

弊社の一部の社員の時間外労働時間は、月 40～70 時間を数える。シンクタンクの仕事は長時間労働になりがちであること、また残業の効用は十分認めるとしても、以下を読んで仕事に対するスタンスを改めて欲しい。

1. 労働基準法 36 条に規定されているいわゆる 36 協定で、残業は月 45 時間を超えてはならない。それを超えるにはそれ相応の理由と手続きがある。再建会社でもない現在の当社にはそれほどの長時間労働をしなくてはならない事情はない。労働に対する世の基準（法の遵守）に逆らう常識の欠如を感じる。
2. 仕事はコストと成果のバランスが常に求められる。生じる成果に比べ多くのコストを投入する採算意識、バランス感覚の欠如を感じる。
3. 会社はプロの社員を求めているが、プロとは限られた時間の中で、いかに効率良く成果を出すかである。そのために事前の周到に考え抜かれた作業プログラムと最短コースで仕事を完遂させる能力が、日々試されている。成り行きにまかせ、ただやみくもに時間

をかけるのはプロのやることではない。

4. 多くの残業を続ける結果、自分の健康を損ねたり、大切な家族とのコミュニケーション不足というマイナスが生ずるリスクを考えないことに想像力の欠如を感じる。
5. また、仕事以外の活動が、その人の人格形成に役立ち、幅広い仕事に繋がるはずなのに、そのことに目を向けない向上心の欠落もみられる。
6. 自分で時間外の時間を記入し、上司に申請するということは、自ら所定時間内では仕事ができないということを毎月表明していることであり、そこに羞恥心の欠如をみる。
7. そのような部下を目の前にしながら、注意もせず、仕事の指導もせず、相談にも乗らない管理職に、責任意識の希薄さを感じる。また、同じ会社の中で、同じグループの中で、残業の多い人と、ほとんどない人が存在するのは仕事の分配が間違っており、マネジメント不足である。

佐々木氏は自閉症の長男が生まれた。その後、妻は肝臓病がもとで入退院を繰り返す中、うつ病も併発した。何度か自殺未遂も繰り返した。また次男、長女も居た。そのため全ての育児・家事・看病をこなすために、毎日 6 時に退社する必要に迫られる。しかし、仕事効率を極限にまで高めることにより、数々の大事業を成功に導き、東レ同期トップで取締役就任し、現在に至っている。

考察

残業時間を積極的にゼロに抑えている会社を調査したところ、経営環境は非常に優れており、決算が確認できた範囲では増収増益の会社が多い傾向であった^{1,3,4,6,7,10,14,15,19,20,21,22}。例として衣料品を挙げると、衣料品業界全体は以前から不振が続いており、表 2 に示したとおり、業界全体の販売額が減少している。このような業界全体の販売額が下がっているにもかかわらず、しまむらは 08 年 2 月期の決算では 7 期連続で最高益を更新している。また、ユニクロは、2008 年 8 月期の業績は当期純利益 435 億円、前期比 37.0% 増と大幅な増収増益となっている。また、同じ衣料品業界のトリンプの決算は非公表となっているようだが、吉越浩一郎氏（元トリンプ社長）が着任した後は 19 期連続増収増益であった。なお、この 19 期の間にはトリンプでは残業抑制が実施されている。縮小する衣料品業界の中で、残業抑制をおこなった 3 社が増収増益傾向であることは注目に値する事実である。

また、新 3K とまでいわれている IT サービス業界においても、日立ソフトウェアエンジニアリングが 21 時以降の残業を原則禁止とするなど様々な残業抑制を実施後に、経常利益が伸び、生産性も上昇している。

一般的な企業において考えられている残業抑制に対するイメージは、「残業時間の縮小に

よって生産性の低下が起こり、企業の減収減益となる」イメージがあると思われる。しかし、実際にはそれとは反対であった。残業を強制的に縮小することによって、時間当たりの効率化がおこり、それによって生産性が上昇し、企業における増収増益がおこると考えられた。これは推定ではなく、残業を抑制している企業の経営者の目的として、残業時間を抑制することで、単一時間当たりの生産性を上昇させること、余暇時間で社員自身の研鑽、過重労働抑制することで社員の疲弊を抑え新製品のアイデア・付加価値の創造を促進させることが狙いであると経営者自身が様々なマスコミや自身の書籍などで述べている。「社員に残業をさせると職場と仕事しか知らない視野の狭い社員が増える。そのような人たちが柔軟に発想したり、新しいニーズを見つけられるとは考えられない。そのため残業が多い社員が、事業に新しい付加価値を発見できると思わない。」という趣旨のことを、松井忠三社長(良品計画)、吉越浩一郎氏(元トリンプ社長)、宋文洲氏(元ソフトブレーン社長)などが述べている。

財団法人社会経済生産性本部の労働生産性国際比較 2008 年度版によると 2007 年の日本の労働生産性(就業者 1 人当たり名目付加価値)は 66,820 ドル(804 万円/購買力平価換算、1 ドル=約 120 円にて換算)であり、先進 7 カ国で最下位、OECD 加盟 30 カ国中第 20 位であった(別ページ図 1 参照)。米国の労働生産性を 100 とすると日本は 71。対米国比率は 2000 年以降ほとんど変化が無い状態である。主要先進 7 カ国の中では、1994 年以降、14 年連続で最下位である。

対して、日本の製造業の労働生産性(2006 年)は 79,897 ドル(929 万円)にて、OECD26 カ国中第 12 位であった(別ページ図 2 参照)。主要先進 7 カ国でみると米国、フランスに次ぐ第三位となっている。米国製造業の労働生産性を 1 とすると日本は 0.82 となる。2005 年は OECD では、第 8 位であったので、4 つ順位を下げたことになる。現在の手法による製造業の比較は今回で 5 回目になるが、12 位は過去最低の順位である。この理由として、2006 年はユーロ高などにより為替レートが欧州の製造業の名目付加価値額を増価させたことが大きな要因となり、欧州各国が上位にランクされた。日本は製造業の付加価値額が伸び悩んだことに加え、2005 年から 2006 年にかけての円安傾向が名目付加価値額を減価させた。

しかし、非製造業よりも高い製造業の労働生産性も、別ページ図 3 と表 3 に示すとおり他外国よりも長い労働時間により保たれている。時間単位あたりの労働生産性では日本は現在の順位よりも落ちることが予想される。特に非製造業における単位時間当たりの労働生産性はかなり低いと思われる。

上記より日本の労働生産性は製造業ではある程度高いが、非製造業では生産性が低いということが分かる。世界的に見ても競争力の低い日本のホワイトカラーの生産性を上げる必要が現在の日本にはあると考えられる。製造現場ではトヨタのムダとりで代表されるように、徹底したコスト管理や効率性が重視されてきた反面、非製造現場ではオフィスの OA 化など

は進んだが、こと効率性という点では特に何も実行されてこなかった。このため現在の日本ではホワイトカラーの効率性が低下していると考えられる。また問題としては多くの企業でその認識もないため、ホワイトカラーに対してより効率性を求めた思索やチェック機構などは製造現場ほどできていないと思われる。

吉越浩一郎氏（元トリンプ社長）など積極的に残業を抑制している会社の経営者は、その点に眼をつけ、ホワイトカラーの時間当たりの効率性を重視し、短時間で生産性を挙げることで同じ労働力でも増収増益を達成したと思われる。これらの会社では社員自身が残業する・しないを決定するのではなく、残業しないこととトップダウンで会社が決定している。そのため、労働時間が制限されていることにより、限られた時間にて効率良く作業を行わなければいけない状況になっているため、社員が自ずと効率性のある作業をする文化が育まれていると考えられた。

ただ、残業時間抑制と効率性の上昇に関しては、社長などのトップダウンによる残業抑制の決定が非常に重要であるが、従業員の自己マネジメントも必要である。一般の会社で残業を減少させる最も困難な理由の一つに社員の時間管理意識がある。長らく日本では長時間労働することが美德とされてきた。そのため上司より早く帰りづらい、なんとなく残業をすることが日常化している。その残業を美德とする文化を断ち切り、社員の時間管理意識を変えることは容易ではない。そのため、残業抑制に成功している会社では、罰則を用いたり、取締役・人事部・労働組合が各職場を定時に見回ったり、課ごとに帰宅時間を競争させたりするなどを行い、残業美德文化から自己マネジメントできるようにしている。だが、それも年々社員の意識を変容していくことで達成できるものであり、ただ単純に「深夜残業禁止」などを決定しても形骸化してしまい意味がなく、地道に社員の意識を変えていくことが必要である。

宋文洲氏（元ソフトブレーン社長）によると、日本が目指すべきホワイトカラーの生産性の高さを持つアメリカにて、マネジメントを先導した P.F.ドラッカー氏も「21 世紀に伸びる国はホワイトカラーの生産性を高めた国」と話している。このさきホワイトカラーの生産性は非常に重要な要因となり、労働時間に頼ったシステムから生産性重視のシステムへ変換する時期が来ていると考えられた。

長時間労働に頼ったシステムを続けることにより、残業によって企業のランニングコスト、とくに人件費が上がる。他方、社員のほうは、残業が増えることによって労働時間が長くなり疲弊してしまう。その結果、生産性の低下を引き起こす。それゆえまた残業せざるを得なくなるという悪循環を招くことになり、最悪の場合、過労死などに至る。

また、企業にとっても社員の疲弊した状態が続けば、創造力が低下し、企業の競争力の減退・業績の低迷を招くことも考えられる。残業による長時間労働で、多くの日本企業が今日の成長を達成したという事実は否定できない。しかし、現在では、労働コストの安い BRICs

や東南アジア諸国などの新興国が成長しており、日本の労働者がどんなに長時間労働やサービス残業を行っても、日本企業はコスト面で新興国企業と競争しても勝ち抜くことは出来ないと考えられる。今の日本に求められているものは、労働時間での競争ではなく、新しいアイデア・付加価値を創造して、国際競争に打ち勝つことであると思われる。残業が美德とされ、残業しないと居心地が悪いという長時間労働に依存した旧態依然の企業文化を払拭して、単一時間当たりの生産性を上昇させることが必要である。社員に残業時間を抑制することで、疲弊が減り、余暇時間に新たな刺激を受けることで新しいアイデア、製品、付加価値を創造していくことが今後企業に求められると考えられた。

また、残業時間を抑制することで社員辞職率低下、特に女性社員の継続雇用がしやすいということが挙げられた。残業時間抑制によって、問題となっていた若手技術者の辞職率低下を日立ソフトウェアエンジニアリングは実現している。また、現在少子化が深刻な日本においては、女性は貴重な労働力であり、残業時間抑制による女性労働者確保は非常に重要であるといえる。しまむら・トリンプの経営者は結婚・出産後も優秀な女性社員を引き止めることに成功している。しまむらの女性従業員は10年、20年と長期にわたって働いてきた経験豊かな人が多く、家庭を持っている割合が高い。残業が少ない職場作りは、そんな人材に長く貢献してもらい会社を成長させるのに不可欠であった。このように優秀な社員を継ぎとめることは会社にとっても非常に有益である。

以上より、残業抑制は企業の経営者からデメリットばかりの印象が多かったと思われるが、実際には残業抑制により、特にホワイトカラーの効率性が上がり単位時間当たりの生産性が上昇することが見込まれる。また、残業抑制により余暇時間が生まれ、社員に新しいアイデアが浮かびやすくなり、企業に新たな付加価値が生まれやすくなる。さらに、優秀な社員が仕事を辞めることが少なくなるなど企業にとってもデメリットばかりでなく、むしろ現在の日本企業にとってメリットが多いことが示唆された。ただ、これは単純に企業が残業を抑制することを社員に果たすのみでなく、会社は残業しなくても社員が生活できる賃金環境を作り、効率化の実現のために投資を行うなど会社の制度・システムを整えることがまず必要である。その上で、最後に日本社会の残業美德を払拭するために、社員の意識改革を目的として、残業への罰則などを行い残業が悪であるという企業文化を育てていくことが、長時間労働の減少しない日本企業には必要であると考えられた。

表2 全国百貨店・チェーンストアの衣料品販売額の対前年度比推移
(繊維トレンド2008年1・2月号)

単位:%

区 分	全国百貨店				全国チェーンストア		
	衣料品計	紳士服	婦人服	子供服	衣料品計	紳士服	婦人服
2001年	-1.0	-3.6	0.2	-1.1	-7.6	-7.3	-6.0
2002年	-2.6	-4.8	-1.6	-1.5	-5.5	-5.9	-4.7
2003年	-3.0	-3.2	-2.8	-1.1	-4.1	-5.5	-4.1
2004年	-5.0	-5.2	-4.7	-6.5	-7.3	-7.5	-7.0
2005年	-0.8	0.6	-0.3	-7.1	-1.7	-1.2	-2.5
2006年	-1.2	-1.6	-0.6	-3.6	-4.6	-7.1	-4.6
2005年 1~3月	-5.2	-4.4	-5.5	-7.2	-5.9	-5.8	-7.7
4~6月	-0.8	0.3	0.0	-7.4	-2.6	0.0	-2.0
7~9月	0.6	1.1	1.8	-9.1	-2.0	-1.2	-2.1
10~12月	2.5	4.6	3.2	-5.1	3.5	1.6	1.6
2006年 1~3月	0.8	-0.6	2.4	-4.1	-2.7	-5.7	-0.6
4~6月	-2.7	-2.5	-2.5	-2.5	-5.0	-8.8	-7.6
7~9月	0.3	1.3	0.6	-1.3	-2.5	-4.7	-4.6
10~12月	-3.1	-3.3	-2.7	-4.4	-7.5	-8.4	-5.3
2007年 1月	-1.0	-0.1	-0.9	-2.9	-4.3	-5.0	-3.6
2月	0.3	2.7	0.5	-1.3	-2.8	0.1	0.0
3月	-3.1	-0.1	-4.1	-3.1	-5.4	-4.3	-4.5
1~3月計	-1.5	0.6	-1.7	-2.6	-4.1	-3.6	-3.0
4月	-2.3	-0.6	-2.5	-2.2	-3.6	-0.7	-2.5
5月	-1.3	-1.7	-0.9	-4.5	-3.5	-2.0	-2.7
6月	8.0	6.3	8.8	17.3	-1.8	0.1	0.0
4~6月計	-2.7	1.4	1.4	1.8	-3.0	-0.8	-1.8
7月	-9.2	-9.8	-8.7	-16.6	-10.2	-11.0	-1.5
8月	-0.3	0.0	-0.1	-2.3	-1.2	0.0	-0.1
9月	-6.3	-4.7	-7.0	8.5	-9.6	-9.9	-9.8
7~9月計	0.3	-5.9	-6.0	-10.5	-7.3	-7.6	-7.7
10月	-2.8	-2.2	-3.7	-1.9	-4.7	-3.5	-5.5

(注)店舗調整後のデータ。

出所:日本百貨店協会、日本チェーンストア協会