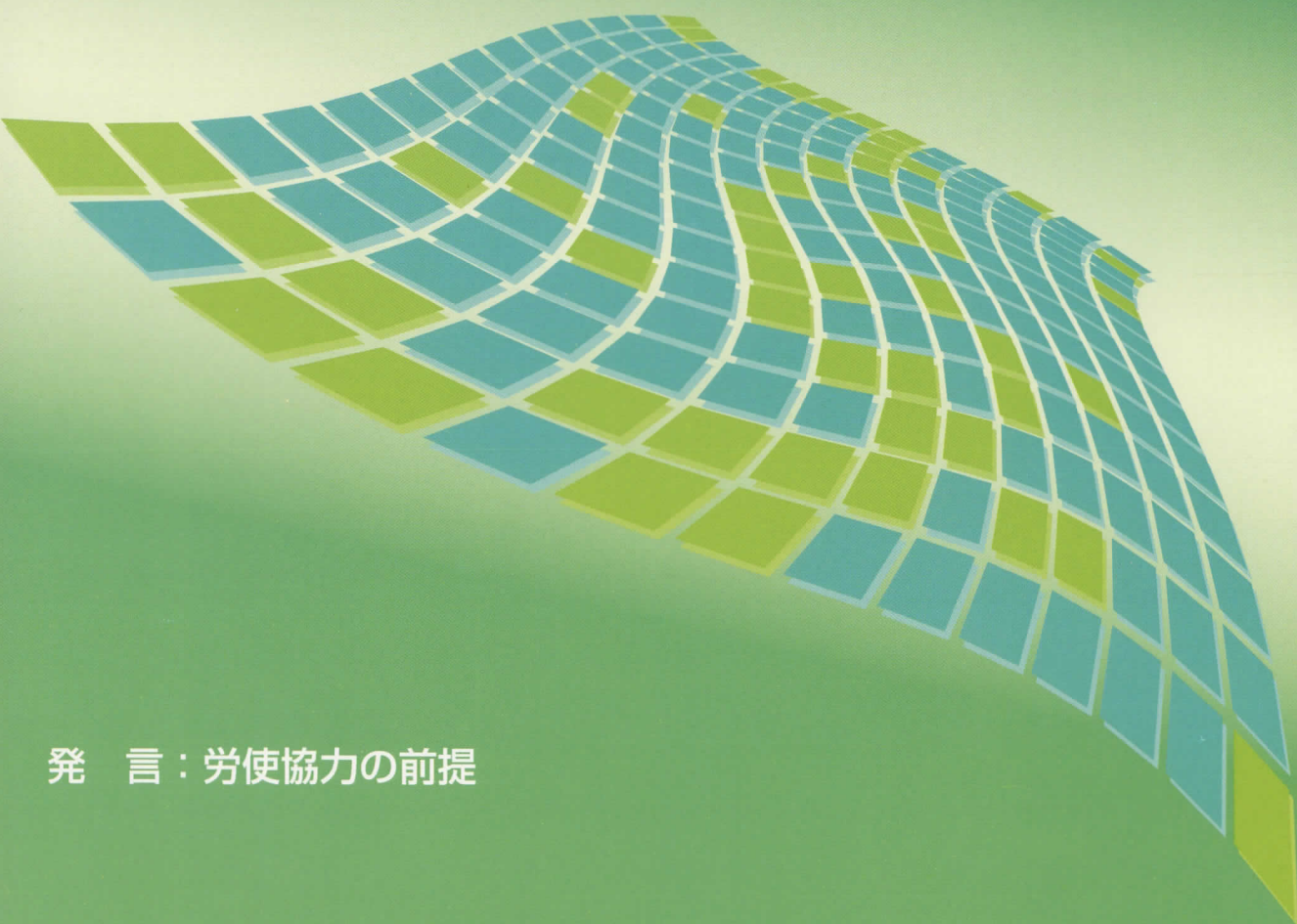


産 政 研 フォーラム

SPRING, 2007

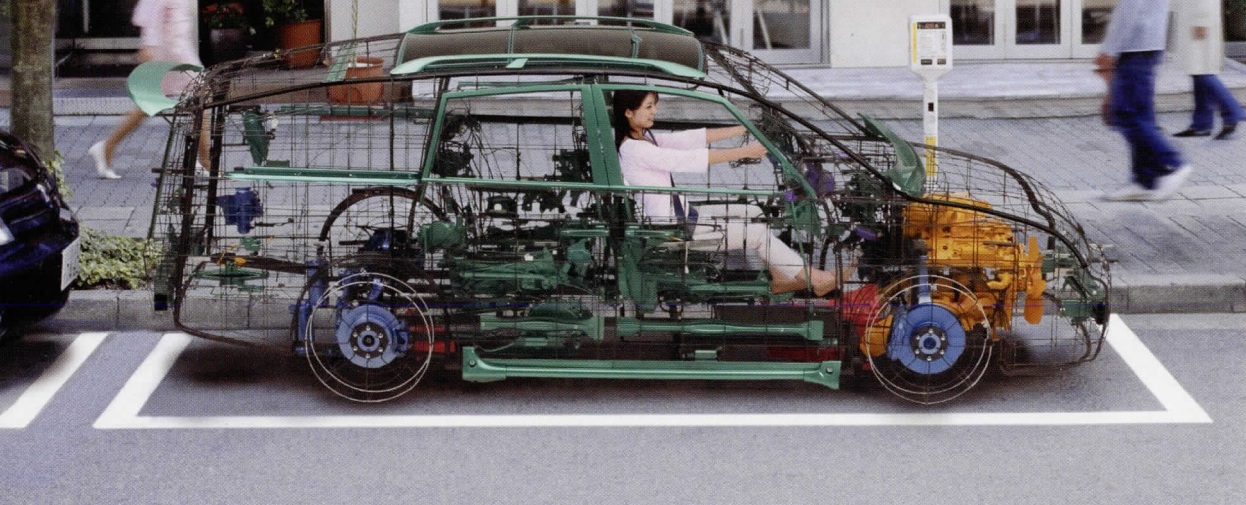
N o . 73

特集：ホワイトカラー・エグゼンプション



発 言：労使協力の前提

いつもは見えないけれど、
アイシンのテクノロジーです。



アイシングループの主要製品を搭載したデモカーです。

狭いスペースでも簡単に駐車できるのは、 インテリジェント パーキング アシストがあるからです。

アイシンの技術が生み出した、見えないところで活躍している便利で快適なクルマのシステム。

そのひとつが「インテリジェント パーキング アシスト」です。

それは、従来のバックガイドモニターを高度化した、世界初の後退駐車支援システム。

車庫入れや狭いスペースでの縦列駐車など、運転に大きなプレッシャーがかかる時、

ドライバーが安全確認とブレーキ操作による速度調整を行えば、

ステアリング操作をすることなく駐車目標位置にクルマを導きます。

目標位置の設定は、車両の後部に搭載したカメラの映像をもとに、簡単な操作が可能です。

人とクルマが関わるあらゆるシーンをもっと快適に、便利に。

見えないところで光っているアイシンの新しいシステムには、熱意も装備されています。



インテリジェント パーキング アシスト
トヨタ自動車(株)と共同開発

AISIN
Geared up for the future

巻頭言	社会の公器	東 正元 ……	2
発 言	労使協力の前提	藤原 道夫 ……	4
特 集	「ホワイトカラー・エグゼンプション」		
	ホワイトカラー・エグゼンプションに関する日本経団連の考え方	松井 博志 ……	7
	ホワイトカラー・エグゼンプションについて ～労働側の立場から～	長谷川裕子 ……	13
	ホワイトカラー・エグゼンプションに関する資料 (厚生労働省ホームページより)	……	21
社会を見る眼④	長時間労働を考える	大竹 文雄 ……	27
労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方④	「労働時間 2」	荒山 裕行 ……	32
		杉浦 立明	
BOOK	網島 邦夫 著	「社員力革命」	…… 41
	川喜多 喬 著	「仕事と組織の寓話集」一フクロウの知恵一	
	平尾 誠二 著	「人は誰もがリーダーである」	
	出井 伸之 著	「迷いと決断」	
産政研だより		……	43



社会の公器



中部産政研
理事長 東 正 元

最近、社会の公器という言葉をよく目にする。こうした言葉が言われるようになったのも、最近の世相を反映したものではないかと思う。思いつくままに、社会の公器について一言申し上げてみたい。

社会に存在する組織は、すべからく、地域や社会から恩恵を受けており、自らの力だけで成り立っているわけではない。とりわけ企業を例に取れば、企業活動をする上での拠点やインフラの確保、企業活動を支える労働者、協力会社、商品を買っていただけるお客様など、すべて自分以外の存在、広くいえば「社会」から何らかの恩恵を受けている。また企業はその社会に対して何らかの「影響」を与える存在でもある。

ならば、企業は自らの利益を上げるばかりではなく、公のために働き社会へ貢献するという高い倫理観を持たなければならないだろう。強大な存在であるからこそ、自らを律しなければならない。それにより信頼され尊敬されるのである。これが「社会の公器」の姿であろう。これは経労委の報告（日本経団連

『経済労働政策委員会報告』）でも明確に記載されており、多くの人の認識が一致するところである。

しかし現状はどうであろうか。

法に触れさえしなければ、手段を選ばず金儲けに走り、（結果として法に触れた疑いがあるが）「すべては金で買える、人も心もカネで買える」といってはばからない起業家。そして一時的とはいえ、マスコミを中心に「時代の寵児」といって称賛するムード。人の命を全く軽視した耐震偽装事件。使用期限の切れた原料を使い続けた食品メーカーの事件など、すべてが自らの利益を上げるためなら、法を破るのも構わないと思っているような行為である。独りよがり、責任回避、自己保身などの姿がチラチラと見え隠れする。

ある新聞の意識調査によると、現在の世相を最も端的に現す言葉として、「身勝手」がトップであった。先にあげた事例は、こうした世相から生まれたといってもあながち間違いではないであろう。利益追求に血眼になって成果のみに目が奪われ、倫理性がないがしろにされてきた結果であろう。いつからこの

ようなことになってしまったのであろうか。

昔、松下幸之助氏は自転車の前照灯用の発電器を商品化し、ある会社に販売権を譲ったことがあった。自転車の前輪のタイヤの回転を利用して発電するあれである。発電器は大ヒットした。その状況をいいことに、販売会社は値上げして販売を始めた。それを見た幸之助氏は「多くの皆さんに安く提供し、使っていただく」という自らの経営理念に反するとして、販売権を買い戻したという。すなわち、自らの利益よりも社会へ貢献するという「公德心」を実践した例である。

時代が違うという意見もあるかもしれないが、「公德心」をもつことは、いつの時代にも出来ることであり、持たなければならないことである。それがあれば、先にあげたきわめて残念な事例は起こらなかったであろう。

それでは、労働組合が果たすべき「社会の公器」としての役割は何であろうか。考え方の一端を述べてみたい。

当然の事であるが、労働組合は、働く仲間の生活の安定と向上を通じて健全で公正な社会づくりを実現するための大きな担い手である。現在のような強者と弱者がはっきりと分かち、そして弱者が敗者になりつつある状況においては、自らの労働条件や生活の向上だけでなく、広く社会の弱者のために、そして弱者が出来るだけ敗者にならないよう、また敗者として固定化してしまわないよう、力を注がなくてはならない。これが社会の公器として労働組合に求められている役割であろう。また、ここ数年の相次ぐ企業不祥事も、事件

は現場・職場で起こっていることを忘れてはならない。直接手を染める状況に追い込まれるのは、現場の労働者であり組合員である。労働組合は彼らと最も距離の近い存在である。現場に十分に目を配り、十分なコミュニケーションを図って、不祥事の発生を未然に防止することも、労働組合に求められる大きな役割と言えよう。経営に対する健全なカウンターパート機能の発揮である。

いずれにしても、企業や労働組合だけでなく、全ての者は社会から何らかの恩恵を受けており、社会の公器といえるだろう。自らが「公德心」をもっているか、外れたことをやっていないか、実践しているか、自らを律しているか、今一度見直したいものである。このことを通して、健全なあたたかい社会づくりにつながると確信する。





労使協力の前提



南山大学 総合政策学部
教授 藤 原 道 夫

1. 生産性三原則

第二次大戦後の日本における労使協力の枠組みは、「生産性三原則」によって設定されたと言える。(財)日本生産性本部(現(財)社会経済生産性本部)は、1954年3月に経済団体が合意して設置した「日米生産性増強委員会」が同年6月に「日本生産性協議会」に改称して、1955年に設立された。当初、労働組合は参加していなかったが、1955年5月に本部と政府との間で開かれた第1回生産性連絡

会議において「生産性向上運動に関する了解事項」(いわゆる「生産性三原則」)が決定され、労働組合への参加呼びかけが行われた(チャールズ・ウェザーズ・海老塚明編『日本生産性運動の原点と展開』社会経済生産性本部生産性労働情報センター、2004年、pp.10-12.)。

「生産性三原則」は下の囲みの中に示されるようなものであり、この「生産性三原則」の決定を契機として、日本労働組合総同盟が生産性運動に参加した。

生産性向上運動に関する了解事項

わが国経済の自立を達成し、国民の生活水準を高めるためには、産業の生産性を向上させることが喫緊の要務である。

かかる見地から企図される生産性向上運動は、全国民の深い理解と支持のもとに、国民運動として展開しなければならない。

よって、この運動の基本的な考え方を次のとおり了解する。

- 一 生産性向上は、究極において雇用を増大するものであるが、過渡的な過剰人員に対しては、国民経済的観点に立って能う限り配置転換その他により失業を防止するよう官民協力して適切な措置を講ずるものである。
- 二 生産性向上のための具体的な方法については、各企業の実情に即し、労使が協力してこれを研究し、協議するものとする。
- 三 生産性向上の諸成果は、経営者、労働者および消費者に、国民経済の実情に応じて公正に分配されるものとする。

(出典：『生産性運動50年史』(財)社会経済生産性本部、2005年、pp.37-38。)

2. 生産性論争

(財)日本生産性本部が発行した『日本生産性新聞』の第1号(1956年7月16日)と第2号(56年7月23日)には「生産性論争」と題して、本部、経営側、ならびに労働側の生産性向上運動に関する主張が掲載された。総評事務局長の岩井章氏は「本部への参加」は労働者に不利益であるとの主張を展開し、他方、総同盟総主事の古賀専氏は、生産性の向上で公正な分配を図ることが必要であり、交渉を合理的にする工夫を提言した。また、新産別中央執行委員の細谷松太氏は産業民主主義という土台の上にたった労使協力に期待を寄せた。

日本生産性本部専務理事の郷司浩平氏は、「わが国の労使関係において、このような労使の相互信頼と理解のうえに立った近代的な労使関係が、生産性の問題を中心として、全般的に確立されていくなれば、それこそ、職場における人間性の解放、また私の長い間の願いでもある」と生産性向上運動の理念について語っている。

3. 労使協力の前提

日本で生産性運動が開始されてから、すでに50年以上が経過した。「生産性向上運動に関する了解事項」は、「生産性三原則」として既に定着している。ここで、留意しなければならないことは、労使協力の前提として、生産性三原則があったということである。別の言い方をすれば、労使協力が最初の命題としてあったということではない。

労使協力の枠組みについては、個別の労使

関係のなかで、長期間にわたる議論や検討を経ておおむね確立しているといっていいただろう。他方で、労使協力の前提になる価値観について、個別の労使関係の中で常に再検討されているのだろうか。経営のリーダーと労働組合のリーダーとの意思疎通は十分かもしれない。だが、労働組合員全体の理解は引き続き十分に得られているのだろうか。あるいは、労働組合に組織されていない従業員から理解は十分に得ているのだろうか。生産性の向上が労働条件の維持・改善と連動しており、生産性を向上させることが、自らの労働生活と家庭生活とを豊かにしていくということを、労働者のひとりひとりが実感できているのかどうかを検証していく必要がある。

郷司浩平氏は、先に引用した文章の中で、「職場における人間性の解放」という表現を使っていたが、職場に留まらず家庭、地域社会まで含めて人間性を尊重し、解放するという「究極の目標」を再び認識する必要があるのではなかろうか。言い換えれば、職業に携わるもののミッション(使命)の一つとして、生産性の向上という具体的な目標が共有されることが重要であると考える。

4. 原点への回帰

日本において、他の先進国でそうであったように、生産性向上運動は労働組合を加えることによって、出発した。それは、実際に働く人びとの協力なしには有効な生産性の向上が達成できなかったからである。そして、生産性向上は企業だけが追求すべきものではなくて、国民運動として、さまざまな国民が理解し参加することが望ましかったからである。

しかし、国民のひとりひとりが持つ勤労観、

夢、人生観も大きく変化した。また、同時に、日本経済の中身も環境も大きく変化した。労使協力の枠組みは確固としたものとしてあるにしても、労使協力の実際的な効果は有効であり続けるのであろうか。

1970年代以降、日本の労使関係の特徴といわれる長期雇用、年功制、企業内（別）組合には変化が起こってきた。この3つのものの中で、最後まで変化がないのが企業内（別）組合であると予想されてきた。企業を中心に組織されるという形態に変化があるとは予想できないが、労働組合も現在試行している施策を一層充実させていかないと、労使協力の実効性を発揮できないという段階に至るかもしれないという可能性がある。

企業のガバナンスの変化、労働力構成の変化に対応した労働組合の組織政策が求められるし、また、その後には、生産性向上に関する新たな「国民的合意」を形成することが求められる。生産性を向上させるという努力が、何らかの形で労働条件の維持・改善に結びついたり、人間性の解放、尊重につながったりするという「確信」を多くの人びとが持ち続けない限り、労使協力が徐々に空洞化していく危険性がある。

〔筆者は中部産政研 顧問〕

筆者紹介

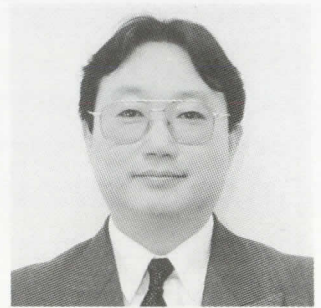
藤原 道夫（ふじわら みちお）

〔略歴〕

1949年 石川県生まれ
1973年 一橋大学社会学部卒業
1975年 一橋大学大学院社会学研究科博士前期課程修了
1978年 南山大学経営学部助手
1980年 南山大学経営学部講師
1982年 南山大学経営学部助教授
1993年 南山大学経営学部教授
2000年 南山大学総合政策学部教授



ホワイトカラーエグゼンプション に関する日本経団連の考え方



(社)日本経済団体連合会
労政第二本部長
松井 博 志

1. はじめに

昨年12月27日、厚生労働大臣の諮問機関である労働政策審議会労働条件分科会において「今後の労働契約法制および労働時間法制の在り方について（報告）」が取りまとめられ、厚生労働大臣に対して答申が行われた。この報告の中に、労働者代表委員の反対意見が付されたものの、日本経団連が年来導入を主張してきた自由度の高い働き方にふさわしい制度（法律案要綱では自己管理型労働制、いわゆるホワイトカラーエグゼンプション）の創設が妥当である旨が盛り込まれた。この答申にもとづき策定された改正労働基準法の法律案要綱が本年1月25日に諮問され、2月2日答申が行われ、厚生労働省としての法改正の準備が進められてきた。

しかし、政府・与党は、自己管理型労働制への国民の理解がまだ十分ではないとの理由から、本制度に係る部分（及び企画業務型裁量労働制に関する部分）を削除した内容で、今国会へ改正労働基準法案を提出する方針を固め、3月13日に閣議決定がなされ、労働契約法案とともに今通常国会に上程された。

これにより、目前まできたホワイトカラーエグゼンプションの実現が頓挫し、先送りとなってしまったことは残念でならない。しかしながら、少子化・高齢化の進む我が国において、ホワイトカラー労働者一人一人の生産性向上が求められる現在、同制度の必要性にはいささかも変わり無く、むしろ今後益々高まっていくと思われる。

本稿では、これまで日本経団連が繰り返し主張しているホワイトカラーエグゼンプションの内容を再度解説するとともに、審議会の議論等で示された制度への疑念や疑問点に対する回答、同制度の実現に向けた今後の取り組みについて、若干の私見も交えつつ、日本経団連の考え方を論じていくこととする。

2. 労働時間法制見直しの必要性

（日本経団連の考え方）

日本経団連では、2005年6月に「ホワイトカラーエグゼンプションに関する提言」を公表し、理解促進を行ってきた。昨今、提言の一部のみを取り上げ、様々な指摘・批判がなされているが、ここで改めて提言全体についての解説をしておきたい。（【図表1】参照）

ホワイトカラーエグゼンプションに関する提言(概要)

2005年6月

(1) ホワイトカラーの働き方

ホワイトカラーの働き方の特性

- 裁量性が高く、労働時間の長さと成果が比例しない
→ 労働時間の長さ(量)ではなく、成果に応じて処遇を行う
成果主義賃金制度等の導入・拡充傾向
- 「労働時間」と「非労働時間」の境界が曖昧
→ モバイルワークの拡大により今後ますます強まる可能性

ホワイトカラーの労働時間概念

労働時間の概念を、賃金計算の基礎となる時間と健康配慮措置の基礎となる時間とで分けて考えるべき

ホワイトカラーの労働時間法制に対するニーズ

- 労働者…多様な働き方、柔軟な勤務時間、裁量性の拡大、仕事と生活の調和の実現等
- 企業…高付加価値の創造、生産性の向上、労働意欲の導出等

(2) 労働時間法制の現状

労働基準法

労働環境の変化を受け、労働基準法の改正が規制緩和の方向で行われたが、いまだ不十分。

労働時間の柔軟化を図るための現行制度とその問題点

- フレックスタイム制…あくまで1ヶ月の範囲の中でしか労働時間の柔軟な運用ができない。
- 変形労働時間制…使用者側の業務の繁閑に対応するための制度で、労働者の裁量で労働時間を弾力的に運用できる制度ではない。
- 裁量労働制…あくまで「みなし労働時間」であって、労働時間規制の適用除外でない。また、対象業務の範囲が狭い、導入要件が厳格にすぎる。

現行制度以上にホワイトカラーの多様な働き方に柔軟に対応可能な労働時間制度が必要

ホワイトカラーエグゼンプション (労働時間等規制の適用除外)制度の導入

現行の管理監督者に加え、仕事の専門性と時間管理について自己裁量の高いホワイトカラーを、労働時間等規制の適用除外とする

ホワイトカラーエグゼンプションの具体的内容

(業務要件)

(賃金要件) — 例示

(その他)

現行の専門業務型裁量労働制の対象業務
(19業務)

賃金要件は不要

上記以外の裁量の業務
(対象業務を法令で定める。ただし、労使協定の締結または労使委員会の決議により対象業務の拡大が可能)

当該年の年収額が700万円(または全労働者の給与所得の上位20%相当額)以上

対象業務の拡大は、労使協定の締結または労使委員会の決議により可能。

当該年の年収額が400万円(または全労働者の平均給与所得)以上700万円(または全労働者の給与所得の上位20%相当額)未満

対象業務の拡大は、労使委員会の決議による場合に限り可能。

当該年の年収額が400万円(または全労働者の平均給与所得)未満

エグゼンプションの対象外
(通常の労働時間管理を行う)

効果

労働時間、休憩、休日及び深夜業に係る規制の適用除外とする。

○所轄労働基準監督署長への届出

労使委員会の決議または労使協定は、所轄労働基準監督署長に届け出ることとするが、効力要件とはせず、届出義務違反については罰則を科す方向で法整理を行う。

○労働者の健康への配慮措置

労働者の健康については、それぞれの企業の業種、業務、職種内容の実態に応じ、労使で自主的に取り決めるべき。

(1) ホワイトカラー労働者の働き方と労働時間
提言では、まず、産業・就業構造の変化等により増加するホワイトカラー労働者の働き方と労働時間概念についての分析を行っている。「考えること」が重要な仕事の1つであるホワイトカラー労働者にとっては、職場にいるか自宅にいるかに関わりなく仕事することに思いを巡らすことは珍しいことではない。逆に、職場にいる時間が全て仕事をしている時間とは限らない。つまり、「職場にいる時間」＝「労働時間」とは言えない現状であり、「労働時間」と「非労働時間」の境界が非常に曖昧であるということが、ホワイトカラー労働者の働き方の特徴の1つであると言える。

そこで、ホワイトカラーの労働時間について考える場合には、労働時間概念についての整理が必要となる。労働時間概念については、判例・学説等で様々な議論が行われているが、この提言で我々は、「賃金計算の基礎となる時間」と「健康確保のための在社時間・拘束時間」とに分けて考えることが必要であると指摘した。

(2) ホワイトカラー労働者の働き方と現行法制の限界

次に、ホワイトカラー労働者の働き方の特性として、仕事の成果と労働時間の長さが必ずしも合致しないという点を挙げ、現在の労働基準法にもとづく労働時間規制の限界を指摘している。

戦後間もない1947年に制定された労働基準法の労働時間規制は、戦前の工場法の流れを汲み、生産労働者の働き方をベースに労働時間の長さを管理の基本としている。しかし、こうした考え方は、工場内の定型作業従事者等には適合するものの、現代のホワイトカ

ラー労働者の就業実態には必ずしも一致していない。現行法制下では、同じ成果を上げたとしても、非効率に長時間働いた者の方がより多くの賃金を手にするといった矛盾が生じ、労働者間の公平・公正を保つことができないという問題がある。

労働環境の変化を受け、裁量労働制等の弾力的な労働時間制度の整備が行われてきたが、これらも労働時間規制の考え方から脱却しておらず、労働時間にとらわれない自由な働き方に対応するには不十分である。そのため、労働時間の厳密な算定が困難な業務・裁量性の高い業務に従事するホワイトカラー労働者については、一定の要件を満たすことを条件に、少なくとも賃金と労働時間の関係を切り離す必要があるとして、ホワイトカラーエグゼンプションつまり労働時間規制の適用除外制度の創設を主張したのである。

(3) ホワイトカラーエグゼンプションの制度設計

我々が考えるホワイトカラーエグゼンプションの制度設計は、図表1下のとおり、既存の裁量労働制を包含したものであり、その効果を労働時間・休憩・休日及び深夜業に係る規制の適用除外としている（これらの点は、労働政策審議会答申の「自己管理型労働制」との大きな相違点である）。

この制度の適用対象者とするためには、業務要件と年収要件をクリアしなければならないこととした。具体的には、まず労働者の従事する業務が対象業務であるかどうかを判断し、現行の専門業務型裁量労働制の対象業務に従事する者であれば、対象業務の明確化が一定程度図られているため、年収の多寡にかかわらず適用できることとした。それ以外の

裁量的業務（企画業務型裁量労働制の対象業務のように法令で定める業務及び労使協議により定める業務）については、その業務に裁量性があるかどうかが明確でないため、濫用を避けるために、さらに労使協議の形態に応じた年収要件を課すというものとした。

また、制度を導入するにあたっては、労使協議の決議を所轄労働基準監督署への届出や、労働者自らの働きすぎによる健康障害を防止する観点からの各企業の実態に応じた健康配慮措置（例えば特別健康診断の実施や在社時間・拘束時間の上限を取り決めること等）の必要性にも言及している。

日本経団連の提言内容は概ね以上のとおりである。いずれにしても、健康確保措置としての時間管理は維持しつつ、賃金・報酬の算定基礎を労働時間ではなく成果・評価とすることにより労働者の働く意欲を高め、効率的に働くことによって仕事と生活の調和を実現していくためには、これまでの労働時間規制の枠を超えた、新たな発想に基づく新たな働き方が不可欠であり、それが我々の目指すべきホワイトカラーエグゼンプションの姿である。

3. 本制度に寄せられる意見に対して

日本経団連は、このような提言内容に沿って、労働政策審議会労働条件分科会の使用者代表委員とも連携しつつ、審議会その他のあらゆる場面で、ホワイトカラーエグゼンプションの必要性を主張し続けてきた。

こうした活動を行う中で、労働界あるいはマスコミから様々な疑問が寄せられ、その都度、制度趣旨を含め理解を求めるべく説明してきた。しかし、正しい理解が進んだとは言

えない部分もあるため、ここで改めて、それぞれの疑念や疑問点についての解説を加えることとする。

(1) 長時間労働が助長され過労死が増加するか
まず、労働組合を中心に多方面から指摘されているのが、この制度によって長時間労働が助長され過労死が増加するのではないかということである。こうした意見に対して、我々は、提言の中でも触れているとおり、労働者自身が働きすぎに陥る危険性を十分に認識した上で、それに対する健康配慮措置を企業の実態に合わせて設けるべきとしている。労働政策審議会答申にある「自己管理型労働制」では、年間104日の休日確保やこれに違反した場合の罰則・改善命令を設け、労働者の健康確保を十分に担保できる仕組みとなっている。日本経団連としては、むしろ制度をその趣旨に則って活用すれば、効率的に働くことへのインセンティブが高まり、これによって労働者の意識改革が進めば、労働時間の短縮すなわちワーク・ライフ・バランスの実現を可能にしていると考えている。

(2) 「残業代カット」が目的か

次に、一部のマスコミから指摘されるものとして、「残業代カットが目的ではないか」という意見がある。

これは全くの誤解であり、こうした表現が新聞紙上等を賑わせたことは、大変遺憾である。すでに解説したとおり、この制度の目的は、制度趣旨にふさわしい裁量性をもったホワイトカラー労働者に限って、賃金を労働時間の長短でなく、成果によって評価しようとするものであり、残業代カットを目的としたものではない。

この制度では、「残業」という概念そのものがなくなるので、「残業代」としての賃金支払はなくなるが、そうした部分の労働に対する報酬も含めて、仕事や成果に対する賃金を労使で決定していくというものである。したがって、個々の労働者について見た場合、必ずしも収入が減少するという事にはならない。もちろん、現状で非効率に働き残業代を多く手にしている労働者については、成果に見合った報酬が支払われることになるため、収入が減少するケースもあるだろうが、これを「残業代カット」と言うのか、甚だ疑問である。

(3) 対象者範囲が広すぎないか

更なる指摘として「年収400万円以上という基準では対象者範囲が広すぎる」という意見がある。

日本経団連は、先に説明したとおり、まず裁量的な仕事をしているかどうかを判断し、裁量的な仕事をしている人のうち一定年収以上のホワイトカラー労働者にこの制度を適用すべきとしている（専門業務型裁量労働制の対象業務従事者を除く）。一定年収以上のホワイトカラー労働者全員が対象となるわけではなく、自分の裁量で働くことができない人や工場などで働くブルーカラー労働者は、この制度の対象にはならないことになる。あたかも一定年収以上のサラリーマン全員が対象になるかのような報道は全くの誤解である。こう考えれば、指摘されるように対象範囲が広すぎるという事にはならないのではなかろうか。もちろん、企業によっては相対的に対象者が多くなるケースもあるだろうが、個別企業の労使で仕事の裁量性などについて協議し、その上でセーフティーネットとして少

なくとも一定年収以下の人は対象外として対象者の範囲を決定するということであるため、企業・業種の特性を反映することは当然である。

なお、日本経団連の提示した「年収400万円」は、サラリーマンの平均的年収を目安にあくまで例示したものであり、この年収水準にこだわっているわけではない。年収要件を設ける場合、その水準は様々な角度から関係労使が議論をして決めていけばよいと思う。しかしながら、例えば「年収900万円以上」などと、地方における企業の平均的な賃金水準からするとあまりに高い水準とすることで、この制度の活用を妨げることはあってはならないと考えている。

4. おわりに（今後の進め方）

ホワイトカラーエグゼンプションについては、2004年3月に閣議決定された「規制改革・民間開放推進3か年計画」を直接の契機とし、これまで多くの時間をかけて、学識経験者からなる研究会や労使の代表委員を含む労働政策審議会をはじめ、様々な角度から検討が行われてきた。検討の過程においては、同制度の賛否について激しい議論が交わされたが、そうした検討の結果として、昨年末の報告・本年2月の法律案要綱において、「一定の要件のもとに労働時間管理の適用除外制度を導入することが適当である」と答申されたのである。にも関わらず、小論の冒頭に記したとおり、政府・与党によって今国会への法案提出が見送られたことは、誠に残念と言わざるを得ない。

すでに、労働時間にかかわらず働き、その成果・評価による処遇を求めるホワイトカラー労働者が増加している。企業の成長・生

産性向上は、こうした人々の能力向上・発揮によって実現されるものであり、そのためには、労働者個々人が仕事のやりがい、生きがいを実感できるよう、個々の生活ニーズに即した働き方が必要となる。

現在、企業の労使は「ワーク・ライフ・バランス」の基本理念のもと、「多様な人々の就労参加」と「柔軟な働き方」を推進しようと挑戦をはじめたところである。日本経団連では、ホワイトカラーエグゼンプションは、「ワーク・ライフ・バランス」を実現する、柔軟な働き方の1つの選択肢として、これからの我が国にとって必要不可欠な制度であると考えている。

今後については、日本経団連としても対象者範囲の明確化や健康確保措置の在り方などの制度設計や制度の名称についての必要な見直しを早急に行い、この制度に対応する賃金制度・労使協議の在り方についても検討を進めることとしている。これらを行った上で、多くの方々の理解を得られるよう引き続き努力をし、早期に労働時間規制に関する法改正を実現したいと考えている。

政府・労働界においても、ホワイトカラー労働者の働き方にふさわしい制度の在り方について、適切な結論を得られるよう、正面からの議論を要望するものである。

以上

【筆者紹介】

松井 博志（まつい ひろゆき）

生年月日 昭和30年4月10日

学 歴 昭和56年3月 国際基督教大学教養学部社会科学科卒（経済発展理論、国際政治専攻）

職 歴 昭和56年4月 日本経営者団体連盟 入職
平成13年4月 同 上 労務法制部次長（労務管理・雇用担当）
平成14年5月 （統合により組織名称変更）
社団法人日本経済団体連合会 国際労働政策本部副本部長
平成16年4月 同 上 国民生活本部長
平成18年6月 同 上 労政第二本部長
現在に至る

公 職

- ・ 労働省勤労者財産形成審議会事業主代表委員……………平成13年1月まで
- ・ 厚生労働省労働政策審議会 勤労者生活分科会臨時委員……………平成13年1月から現在に至る
- ・ 同 上 職業安定分科会民間労働力需給制度部会臨時委員……………平成13年1月から平成16年10月まで
- ・ 同 上 雇用均等分科会臨時委員……………平成14年3月から8月まで
- ・ 同 上 同 上……………平成18年7月から現在に至る
- ・ 同 上 安全衛生分科会……………平成18年6月から現在に至る
- ・ 同 上 労働条件分科会労災保険部会……………平成18年7月から現在に至る

以 上



ホワイトカラー・イグゼンプションについて

～労働側の立場から～



日本労働組合総連合会

総合労働局長

長谷川 裕 子

1. はじめに

第166回通常国会における労働基準法改正法案の提出は見送られたとはいえ、巷間では引き続き「ホワイトカラー・イグゼンプション¹」が話題になっている。

この制度が労働分野の法改正（というよりも、むしろ端的には「規制緩和」）として重要課題であることが明らかになったのは、2001年7月の総合規制改革会議による「重点六分野に関する中間取りまとめ」である。その後も同会議では導入論が引き継がれ、2002年3月に閣議決定の「規制改革推進三か年計画（改訂）」に正式に盛り込まれた。以後、ホワイトカラー・イグゼンプションの導入は強力に要請され続け、2006年6月の「日米投資イニシアティブ報告書」においてまで、同制度の導入が求められた。もちろん、日本経団連は2005年6月に同制度導入の具体的かつ詳細な提言を行っている。

ホワイトカラー・イグゼンプションについて、所轄官庁である厚生労働省で導入の検討が提示されたのは、なぜか、労働契約法を議論していた「今後の労働契約法制の在り方に関する研究会」の中間報告（2005年4月）である。これが示唆するのは、使用者サイドに対しては労働契約法と引き換えにホワイトカラー・イグゼンプションの導入を、労働者サイドに対してはホワイトカラー・イグゼンプションと引き換えに労働契約法の導入を、それぞれ示すことにより、見解が真正面から対立する両者を議論の土俵に引っ張り出そうという厚生労働省の思惑である。

このような構図の中、連合は、ホワイトカラー・イグゼンプションの導入は長時間労働を助長すると一貫して反対を続けてきた。また、労働時間に関して現在起きている問題は、労働者の生命や健康、家庭・個人生活までも侵食する過酷な長時間労働であり、長時間労働を本当に是正できる方策こそが議論され

1 本稿では、労働時間の適用除外制度全般について「ホワイトカラー・イグゼンプション」との用語を用いる。アメリカにおける制度に限定する場合は、用語の前に「アメリカの」等の断りを入れる。厚生労働省の提案する労働時間の適用除外制度全般については「日本版イグゼンプション」とする。

るべき、とも主張してきた。

本稿では、①なぜ、ホワイトカラー・イグゼンプションが問題なのか、②なぜ、日本ではホワイトカラー・イグゼンプションが不要なのか、を中心に説明するとともに、③連合の取り組み、を紹介²する。

2. ホワイトカラー・イグゼンプションとは何か

この制度の概要については、新聞等の報道によりずいぶん浸透した感があるが、依然として「このカタカナ語は何だ」との質問を受ける。カタカナ外来語の語感に隠されてしまうきらいもある、同制度の「本質」を明らかにするためにも、今一度同制度の概要を説明したい。

(1) ホワイトカラー・イグゼンプション—発祥はアメリカ

ホワイトカラー・イグゼンプションとは、そもそもはアメリカの制度である。

アメリカの「公正労働基準法」では、「週40時間を超える労働には、1.5倍以上の割増手当を支払わなければならない」と規定している。しかし、職種と収入とを要件としたいいくつかの類型（「管理的被用者」「運営的被用者」「専門的被用者」「コンピューター被用者」「外勤販売被用者」「高額報酬被用者」）についてはこの規程が「適用除外（イグゼンプト）」される。これが本来のホワイトカラー・イグゼンプションである。なお、日本

の労働基準法とは異なり、労働時間の上限や休憩、休日、深夜業の規制は定められていない。そのためアメリカにおいては、文字通り、「残業代不払い」の制度となっている。

(2) 日本経団連の考えるホワイトカラー・イグゼンプション

前述のとおり、日本経団連は2005年6月に「ホワイトカラー・エグゼンプションに関する提言」（以下、「提言」）を公表している。これによれば、労働基準法の労働時間、休憩、休日および深夜業に関する規制を適用除外する制度を新設すべし、として、その対象を、①現行の専門業務型裁量労働制の適用対象19業務（年収要件なし）②上記①以外に、法令で定めた業務③年収700万円以上であれば、労使協定または労使委員会決議で対象業務の追加が可能④年収400万円以上700万円未満は、労使委員会決議で対象業務の追加が可能としている。「労使委員会決議」とのハードルを課しているとはいえ、年収400万円との基準では大半の労働者が当てはまってしまう³。（もちろん、筆者は年収の多寡をここで問題にしているのではない。）

なお、この制度の新設の必要性は、ホワイトカラー特に知的労働者層の労働時間概念について、「考えること」がひとつの重要な仕事であり、「労働時間」と「非労働時間」の境界が曖昧である、という理由を拠り所にしている。

2 本稿では紙面の都合もありホワイトカラー・イグゼンプションのみ扱うが、同時に提案された「企画業務型裁量労働制の中小企業特例」も同制度と同様に長時間労働助長の可能性という大問題をはらんでいることは指摘しておく（ただし同制度と同様、今通常国会への提出は見送り）。

3 2005年の国税庁「民間給与実態統計調査」によれば、年収400万円以下の給与所得者は54.8%である。

(3) 厚生労働省の考えるホワイトカラー・イグゼンプション

厚生労働省における同制度の具体的検討は、2005年4月に設置された「今後の労働時間制度に関する研究会」において行われ、同研究会は2006年1月に報告書を取りまとめ公表した。その後、労働政策審議会労働条件分科会において本格的な議論が開始され、分科会報告取りまとめの2006年12月まで、制度の細部については幾多の変更がなされながら議論が続けられてきた。そのため、本稿では、12月の分科会取りまとめにおける同制度（「自由度の高い働き方にふさわしい制度⁴」）を紹介する。

まず、対象労働者の要件としては、

- ①労働時間では成果を適切に評価できない業務に従事する者
- ②業務上の重要な権限及び責任を相当程度伴う地位にある者
- ③業務遂行の手段及び時間配分の決定等に関し使用者が具体的な指示をしないこととする者
- ④年収が相当程度高い者

の4つが示されている。この4つの要件では、具体的にいかなる労働者が対象になるのかイメージが湧かないが、「管理監督者の一步手前に位置する者が想定される」との付記があるため、換言すれば、現在は「管理職」と呼ばれるが労働基準法上の「管理監督者」には当てはまらない労働者のグループにほぼ重なる、となるだろう。

制度の導入には労使委員会決議が必要、と

している。

また、この制度の特徴は、①健康福祉確保措置の実施、に加え、②対象労働者に対して1年間で104日以上（4週4日以上かつ1年で週休二日分の休日）の確実な確保（罰則付き）が義務付けられていることであり、この点はアメリカのホワイトカラー・イグゼンプションや日本経団連「提言」とは異なっている。

なお、この制度の新設の必要性については、「仕事と生活のバランスを実現させるための『働き方の見直し』の観点から、長時間労働を抑制しながら働き方の多様化に対応するため」という理由を拠り所にしており、この点でも日本経団連「提言」とは異なっている。

3. 労働時間規制をイグゼンプト（適用除外）する問題点

さて、導入の理由や制度設計の詳細は異なるとはいえ、共通しているのは「労働時間規制を適用除外すること」である。もちろん「残業代を支払わない」というのは分かりやすい共通点であるが、これは「労働時間規制を適用除外すること」の効果の一部である。裁量労働制やフレックスタイム制をはじめとする各種の労働時間制度であっても、「1日8時間、週40時間」という基本・基軸になる規制はある。当たり前のように感じているが、なぜこの規制があるのだろうか。

労働時間は、①労働者の身体のプロテクト・健康の保障、②労働者に対する余暇・自由時間の保障、③ワークシェアリングや雇用の創出、

4 2007年2月に労働条件分科会が答申を行った法案要綱においては、同制度は「自己管理型労働制」と名称変更されているが、内容的な変更はない。

などを目的として、その長さ・配分・時間帯⁵が規制されている。

また、働きすぎによる過労死や過労自殺の労災認定においても労働時間数は重要な役割があり、厚生労働省の通達「脳血管疾患及び虚血性心疾患等の認定基準⁶」では、「発症前1か月におおむね100時間又は発症前2か月ないし6か月にわたって、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こと」としている。

冒頭にも述べたとおり、労働時間に関連して問題となっているのは「長時間労働」である。2004年の年間総実労働時間は2021時間であるが、これは労働時間の短いパート労働者等も含んだ数字で、いわゆる正社員に限れば1842時間（年間所定内労働時間）であり⁷、「1800時間」には程遠い。年次有給休暇の取得率や取得日数も年々低下している。特にいわゆる「働き盛り」の30代男性は、週60時間以上働く者が200万人、実に23.8%⁸にものぼる。単純計算すれば毎日4時間の残業である。これでは仕事以外のことは何もできないばかりか、疲労の蓄積も激しいだろう。割増賃金の支払いを含めた労働時間規制がある中ですら、このような状態である。

もし労働時間規制がなくなり、さらに「成果主義⁹」で締め付けられれば、労働者はひ

とたまりもない。不幸にして過労死・過労自殺などが起こってしまった場合には、それが仕事によるものか否か判断する重要な基準となる労働時間数が把握されなくなるのだから、労災認定は絶望的である。普段何気なく身近にあり、時には「邪魔臭く」感じてしまうかもしれない労働時間規制やその記録が、いかに重要であるか、改めて振り返っていただきたい。ホワイトカラー・イグゼンプションは「残業代不払い制度」とも言い換えられるが、残業代、という金銭的な問題にとどまらない深刻な状況を招来することは、明白である。

また、厚生労働省の日本版イグゼンプションでは、「休日の確保」が謳われているが、この実効性だけでなく、「平日は残業規制なく深夜早朝まで働き、あとはまとめて休む」のが人間的で健康的な生活なのか、仕事と生活が調和しているのか、非常に疑問である。

4. なぜ、ホワイトカラー・イグゼンプションが不要なのか

「そうはいっても、働き方が変われば労働時間規制もいらなくなるし、規制がかえって足かせになる」との主張もあろう。

同制度の必要性については、前述のような理由や、「成果主義には労働時間と成果を切り離すことが必要」、「例えば、同じ仕事を8時間で終える人と10時間かかる人では、10時

5 深夜の割増賃金は長さではなく時間帯規制である（寺本廣作「労働基準法解説」（日本立法資料全集 別巻46 信山社））。

6 平成13年12月12日基発第1063号

7 厚生労働省「毎月勤労統計調査」

8 総務省「労働力調査」

9 成果主義的な賃金制度について、「賛成だが、不安」「反対」している労働者の理由のトップは「上司や人事管理者が正しく成果や能力を評価するかわからない」（79%）となっている（労働政策研究・研修機構「企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査」（2003年））。

アメリカのホワイトカラー・イグゼンプションと日本の労働時間法制

連合 雇用法制対策局作成

	アメリカ(連邦法)	日 本
労働時間の原則	● 1 週 4 0 時間	○ 原則 1 週 4 0 時間、1 日 8 時間(労基法 3 2 条)
割増賃金	● 1. 5 倍以上の割増時間手当の支払い(公正労働基準 法 7 条)	○ 時間外 2 5 % 深夜 2 5 % 休日 3 5 % (労基法 3 7 条)
休 日	● 連邦法の規定なし	○ 原則 1 週 1 日(労基法 4 0 条)
時間外・休日労働	● 連邦法の規定なし	○ 過半数労働組合等との書面による労使協定 (労基法 3 6 条)
時間外労働の限度	● 連邦法の基準なし	○ 時間外労働の限度基準あり
適用除外	(公正労働基準法 1 3 条/規則 5 4 1) ※公正労働基準法第 7 条の適用除外を規定 ＜ホワイトカラー・イグゼンプション＞ ● 管理的被用者 1 俸給 2 週 4 5 5 ドル以上 3 職務テスト ① 主たる職務が企業・部課の管理であること ② 他の労働者を定期的に 2 人以上指揮監督すること ③ 労働者を採用/解雇する権限を有すること	(労基法 4 1 条 2 号) ○ 管理監督者/機密の事務を取り扱う者
	● 運営的被用者 1 俸給または報酬 2 週 4 5 5 ドル以上 3 職務テスト ① 主たる職務が、使用者または顧客の経営方針や事業運営全般に直接に関連するオフィス業務または非肉体的業務の遂行であること。 主たる職務に、重要な問題に関する裁量権限と独立した判断を行っていることが含まれていること。	企画業務型裁量労働制(労基法 3 8 条の 4) ○ 対象業務 ① 事業の運営に関する事項についての業務 ② 企画、立案、調査および分析の業務 ③ 当該業務の性質上これを適切に遂行するにはその遂行の方法を大幅に労働者の裁量にゆだねる必要がある業務 ④ 当該業務の遂行手段及び時間配分の決定等に関し使用者が具体的な指示をしないこととする業務 ○ 「労使委員会」の 5 分の 4 以上の決議必要 ① 対象業務/② 対象労働者/③ みなし労働時間 ④ 健康・福祉確保措置/⑤ 苦情処理措置 ⑥ 労働者の同意/不同意者の不利益取扱禁止 ⑦ 決議の有効期間
	● 学識専門的被用者 1 俸給または報酬 2 週 4 5 5 ドル以上 3 職務テスト 主たる職務が、長年にわたる専門的な知的教育により通常得られる科学や学問の一分野における高等なタイプの知識を必要とする職務の遂行であること。	専門業務型裁量労働制(労基法 3 8 条の 3) ○ 過半数労働組合等との書面による労使協定 ○ 労使協定事項：対象業務/1 日のみなし労働時間/業務の遂行方法、時間配分などについて従事する労働者に具体的な指示をしないこと/健康・福祉確保措置/苦情処理措置/有効期間/記録の保存 ○ 対象業務 ① 新商品、新技術の研究開発等の業務 ② 情報処理システムの分析、設計の業務 ③ 記事の取材、編集の業務 ④ デザイナーの業務 ⑤ プロデューサー、ディレクターの業務 ⑥ コピーライターの業務 ⑦ システムコンサルタントの業務 ⑧ インテリアコーディネーターの業務 ⑨ ゲーム用ソフトウェアの創作の業務 ⑩ 証券アナリストの業務 ⑪ 金融商品開発の業務 ⑫ 大学における教授研究の業務(主として研究に従事するものに限る) ⑬ 公認会計士の業務 ⑭ 弁護士の業務 ⑮ 建築士(1 級建築士、2 級建築士及び木造建築士)の業務 ⑯ 不動産鑑定士の業務 ⑰ 弁理士の業務 ⑱ 税理士の業務 ⑲ 中小企業診断士の業務
	● 創造的な専門的被用者 1 俸給または報酬 2 週 4 5 5 ドル以上 3 職務テスト 主たる職務が、芸術的または創造的に認められている分野における創意、創造力や才能を必要とする業務の遂行であること	
	● コンピュータ被用者 1 俸給または報酬 2 週 4 5 5 ドル以上/時給基準 2 7. 6 3 ドル 3 職務テスト 主たる職務が以下のものであるコンピュータ労働者 ① ハードウェア、ソフトウェア、システムに付随する特別仕様を決定するためのユーザーに対するコンサルティングを含む、システム解析技術と導入手順を提案すること ② コンピュータシステムまたはプログラムの設計、開発、文書作成、解析、創造、試験や修正を行うこと。 ③ 機械制御システムに関連するコンピュータプログラムの設計、文書作成、試験、創造や修正を行うこと。 ④ 上記の職務に関連し、かつ、同レベルの技能を必要とするものであること。	
	● 外勤販売被用者 1 俸給または報酬 2 職務テスト ① 主たる職務が販売、依頼人顧客が報酬を支払う注文の獲得、サービスの提供または施設の使用契約の獲得であること ② 定期的に事業所や事業場所と離れて雇われていること	事業場外労働のみなし労働時間制(労基法 3 8 条の 2) ○ 事業場外で労働し、労働時間を算定し難いとき、所定労働時間労働したものとみなす ○ 所定外労働が必要な場合は、「当該業務の遂行に通常必要とされる時間」労働したものとみなす ○ 過半数労働組合等との労使協定で「当該業務の遂行に通常必要とされる時間」を定めた場合は、その時間労働したものとみなす
	● 高額報酬被用者 1 高額報酬テスト 年間報酬 1 0 万ドル以上 2 職務テスト 管理的/運営的/専門的資格のいずれか一つ以上の要件を定期的に満たすこと	

間かかる人が割増賃金を支払われて収入が多くなり矛盾が生じる」、「現在の労働時間制度では自律的で創造的な働き方が実現できない」等々、様々な理由が挙げられるが、筆者は①現在の労働時間制度自体が持つ問題点、②人事制度や労働時間制度の現場での運用の問題点、③「成果主義」についての誤解、などが混同されているように感じている。

まず、「同じ仕事でも8時間で終わる人と10時間かかる人」については、1ヶ月、1年といった超短期間に限って単純に比較すれば、「10時間かかる人」の方が収入は多いだろう。しかし、この差は、中長期的にみれば昇進・昇格に反映されるのが通常であり、考課・評価制度や賃金制度で解決可能であるばかりか、仕事の与え方や指導、能力開発などのマネジメントによっても解決可能である。この「矛盾」を労働時間規制（特に時間外割増賃金）の責任にするのは、あまりに短絡的である。

また、「成果主義」というのは、成果が出るまで働き続ける制度ではない。限られた時間の中で出される成果を評価する制度である。もし労働時間と成果を完全に分離・切断してしまえば労働者は際限なく働き続け、成果主義という名の下に言ってみれば「長時間労働競争」が繰り広げられることになる。本末転倒もはなはだしい限りである。「労働時間規制は工場内の定型作業に従事する労働者のためのもの」ではない。

そして現行の労働時間制度そのものについては、非常に大きな「誤解」「無理解」がはびこっているのではないかと筆者は、この「誤解」「無理解」を一掃し、多くの方と「日本にはホワイトカラー・イグゼンプションは不要」との認識を共有したい。

日本の労働時間制度は、1987年の労働基準法改正以来、様々な働き方に対応できるよう、多くの「例外」が創設されてきた。その結果は何か。別表をご覧ください。この表では、アメリカでイグゼンプションとなる職種に対し、日本の現行の労働時間制度を対応させたものだが、驚くべきことに、アメリカでイグゼンプションとなる職種全てに対応する制度が、日本ではすでに用意されているのである。ホワイトカラー・イグゼンプション制度の日本への導入を求める論者は、「現行の労働時間制度のどの部分に問題があるのか」を具体的に指摘しない。また「新たに新労働時間制度を適用したい労働者のカテゴリー」も示さない。このような「論拠なき主張」に基づいて、どうして労働者の生命や健康を守る「砦」である労働時間規制を取り崩すことができようか。

労働時間規制と一面では結びつく問題が目につく度に、「それでは労働時間規制を撤廃しよう」というのでは、思考の怠慢、との批判を免れ得ない。

5. 連合の取り組みと主張

一時期はまるで、ホワイトカラー・イグゼンプションを導入せよ、との大合唱に取り巻かれたかのような状況であったが、労働時間規制は何としてでも堅持しなければならない。どうすれば効果的に情勢を反転できるか、理論面と運動面の双方から連合は取り組んできたつもりである。ここからは連合の取り組みを簡単に紹介したい。

まず厚生労働省における検討に先立ち、調査団を2005年2月にアメリカへ派遣した。調査団のメンバーは、労働条件分科会の労働側

委員に加え、U I ゼンセン同盟や電機連合など主だった構成組織本部の労働担当者である。アメリカでの実態を見聞きしてきた調査団は帰国後、全員が一致して「日本への導入は不要」との結論に達した¹⁰。

調査により、ホワイトカラー・イグゼンプションの導入で発生する弊害に加え、日本の法制度や企業文化・職場風土には不適合な制度であることが誰の目にも明らかになった。その結果、2006年1月に前述の厚生労働省の研究会が報告書を取りまとめた際にも、非常に冷静に対応できたと言えるかもしれない。

現行の労働時間制度には、変形労働時間制、フレックスタイム制など弾力的な制度が設けられている。また、ホワイトカラーの働き方に対応する制度として専門業務型裁量労働制、企画業務型裁量労働制が存在

報告書により、労働条件分科会での議論の方向性が見え始め、連合の対応方針を議論することになった。この議論の過程で、構成組織からは「これ以上の労働時間規制の緩和は不要」との意見だけでなく、「長時間労働でいかに職場が疲弊しているか」が現実味の言葉で語られた。第9回連合中央執行委員会（2006年6月）で確認した「労働時間法制見直しに関する労働条件分科会への対応方針」では、ホワイトカラー・イグゼンプション制度の創設については次のとおりとしている。

しており、労働時間規制を適用除外する新たな制度を創設する必要性はない。適用除外を拡大する新制度は、長時間労働を助長することになりかねず、認めることはできない。

また同方針では、長時間労働の抑制には時間外労働の削減が重要な課題、として、時間外割増率を時間外50%、休日100%、深夜50%へ引上げを求めることも確認した。

労働条件分科会では同制度導入の反対と長時間労働抑制の必要性を粘り強く主張してきたことはもちろんだが、運動方針として構成組織や地方連合会では学習会を開催することを確認し、「ホワイトカラー・イグゼンプション」という耳あたりのよい言葉の持つ真の意味や「日本版イグゼンプション」の説明などを通じ、徐々にではあるが問題点などが浸透していった。

組織外に対しては、日本全国で地道に街頭

宣伝活動を続ける以外にも、2006年11月に新聞へ意見広告¹¹を掲載した。これが起爆剤となったのか、新聞等でのマスコミでも労働時間に関連する報道が増加し、実際に長時間労働で悩んでいる方々やその家族、また過労により健康を害したり亡くなったりした方々やその遺族の方々などから、連合に対して、直接の訴えをいただくようにもなった。「長時間労働で苦しんでいるのは、全国民的な現象なのだ」ということに改めて気づいた次第である。また、長時間労働を放置していれば、労働者個々人やその家族にとどまらず、日本の将来にまで悪影響が及ぼされることも実感した。

10 詳細は、連合「アメリカ ホワイトカラー・イグゼンプション調査団報告書」（2005年5月発行）参照。

11 2006年11月10日付日経新聞朝刊

こうした中、連合は構成組織や労働条件分科会の労側委員と一致団結して、最後まで「反対」を貫いた。

6. おわりに

通常国会への提出が見送られたとはいえ、ホワイトカラー・イグゼンプション導入の火種は消えたわけではない。今後も注意深く見守る必要がある。しかしこの間に「長時間労働で生じている問題は何か」「いま求められているのは、労働時間規制の撤廃ではなく、長時間労働の抑制策」という考えを、組合員だけでなく全国民的に共有できたことは、大きな財産である。この財産が消えてしまわないよう、連合は同制度への反対を引き続き高く掲げるとともに、長時間労働をなくしすべての労働者が健康で仕事と生活の調和のとれた生活を取り戻せるよう、取り組みを続けていく。

【筆者紹介】

長谷川 裕子（はせがわ ゆうこ）

〔履歴〕

昭和58年 全通信労働組合中央本部
副婦人部長 就任
昭和59年 全通信労働組合中央本部
婦人部長 就任
平成元年 全通信労働組合中央執行委員 就任
平成11年 日本労働組合総連合会
労働法制局次長 就任
平成13年 日本労働組合総連合会
労働法制局次長 就任
平成15年 日本労働組合総連合会
雇用法制対策局長 就任
平成17年 日本労働組合総連合会
総合労働局長 就任

労働政策審議会・労働条件分科会、職業安定分科会、能力開発分科会委員等。





特集 「ホワイトカラー・エグゼンプション」

ホワイトカラー・エグゼンプションに関する資料

(厚生労働省ホームページより)

厚生労働省の労働政策審議会労働条件分科会は、今後の労働契約法制のあり方と今後の労働時間法制のあり方について検討を進め、昨年12月27日に開催した第72回分科会で報告案が審議された。その審議結果を踏まえた「労働契約法改正要綱」「労働基準法の一部を改正する法律要綱」が2007年2月2日、厚生労働大臣に答申された。

分科会から審議会への報告に付けられた、労働者代表委員と使用者代表委員からの付帯意見も法律案要綱とともに答申されている。以下は法律案要綱の基礎となった12月27日の「分科会報告案」と「付帯意見」である。ホワイトカラー・エグゼンプションに係る部分は「Ⅱ労働時間法制の5自由度の高い働き方にふさわしい制度の創設」の部分である。

(文責：産政研事務局)

* 「今後の労働契約法制及び労働時間法制の 在り方について（報告案）」

(労働政策審議会労働条件分科会 第72回資料：2006年12月27日)

今後の労働契約法制の在り方については労働政策審議会労働条件分科会において平成17年10月4日以後、今後の労働時間法制の在り方については同分科会において平成18年2月9日以後、合わせて1回にわたり検討を行い、精力的に議論を深めてきたところである。

少子高齢化が進展し労働力人口が減少する中で、我が国の経済社会の活力を維持するため、就業形態の多様化、個別労働関係紛争の増加、長時間労働者の割合の高止まり等の課題に対応し、労使双方が安心・納得した上で多様な働き方を実現できる労働環境の整備が必要となっている。

まず、近年、就業形態・就業意識の多様化等が進み、労働者ごとに個別に労働条件が決

定・変更される場合が増えるとともに、個別労働関係紛争も増加傾向にある。

一方、個別労働関係紛争解決制度や労働審判制度など、個別労働関係紛争の事後的解決手続の整備が進んでいるが、個別労働関係を律する法律としては最低労働基準を定める労働基準法しか存在しないため、体系的で分かりやすい解決や未然防止に資するルールが欠けている現状にある。

このため、労働契約の内容が労使の合意に基づいて自主的に決定され、労働契約が円滑に継続するための基本的なルールを法制化することが必要とされている。

また、労働時間の状況についてみると、労働時間が長短二極化しており、子育て世代の

男性を中心に長時間労働者の割合の高止まりや健康が損なわれている例も見られる。仕事と生活のバランスを確保するとともに、労働者の健康確保や少子化対策の観点から、長時間労働の抑制を図ることが課題となっている。

さらに、産業構造の変化が進む中で、ホワイトカラー労働者の増加等により就業形態が多様化している。このような中、企業においては、高付加価値かつ創造的な仕事の比重が高まってきており、組織のフラット化等に伴い、権限委譲や裁量付与等により、自由度の高い働き方をとる例が見られ、このような働き方においてもより能力を発揮しつつ、長時間労働の抑制を図り、健康を確保できる労働

時間制度の整備が必要となっている。

このため、仕事と生活のバランスを実現するための「働き方の見直し」の観点から、長時間労働を抑制しながら働き方の多様化に対応するため、労働時間制度について整備を行うことが必要である。

このような考え方にに基づき当分科会において検討を行った結果は、別紙のとおりであるので報告する。

この報告を受けて、厚生労働省において、審議の過程で出された労使各側委員の意見も十分斟酌しつつ、次期通常国会における労働契約法の制定、労働基準法の改正をはじめ所要の措置を講ずることが適当である。

[別紙]

I 労働契約法制（割愛）

II 労働時間法制

仕事と生活のバランスを実現するための「働き方の見直し」の観点から、長時間労働を抑制しながら働き方の多様化に対応するため、労働時間制度について次のとおり整備を行うことが必要である。

1 時間外労働削減のための法制度の整備

(1) 時間外労働の限度基準

- (1) 限度基準において、労使自治により、特別条項付き協定を締結する場合には延長時間をできる限り短くするように努めることや、特別条項付き協定では割増賃金率も定めなければならないこと及び当該割増賃金率は法定を超える率とするように努めることとすること。
- (2) 法において、限度基準で定める事項に、割増賃金に関する事項を追加することとする。

(2) 長時間労働者に対する割増賃金率の引上げ

- (1) 使用者は、労働者の健康を確保する観点から、一定時間を超える時間外労働を行った労働者に対して、現行より高い一定率による割増賃金を支払うこととすることによって、長時間の時間外労働の抑制を図ることとすること。なお、「一定時間」及び「一定率」については、労働者の健康確保の観点、中小企業等の企業の経営環境の実態、割増賃金率の現

状、長時間の時間外労働に対する抑制効果などを踏まえて引き続き検討することとし、当分科会で審議した上で命令で定めることとすること。

本項目については、使用者代表委員から、企業の経営環境の実態を企業規模別や業種別を含めてきめ細かく踏まえることが必要であるとの意見があった。

- (2) 割増率の引上げ分については、労使協定により、金銭の支払いに代えて、有給の休日を付与することができることとすること。

なお、労働者代表委員から、割増賃金率の国際標準や均衡割増賃金率を参考に、割増賃金率を50%に引き上げることとの意見が、また使用者代表委員から、割増賃金の引上げは長時間労働を抑制する効果が期待できないばかりか、企業規模や業種によっては企業経営に甚大な影響を及ぼすので引上げは認められないとの意見があった。

2 長時間労働削減のための支援策の充実

長時間労働を削減するため、時間外労働の削減に取り組む中小企業等に対する支援策を講ずることとすること。

3 特に長い長時間労働削減のための助言指導等の推進

特に長い長時間労働を削減するためのキャンペーン月間の設定、上記1(1)の時間外労働の限度基準に係る特に長い時間外労働についての現行法の規定（労働基準法第36条第4項）に基づく助言指導等を総合的に推進することとすること。

4 年次有給休暇制度の見直し

法律において上限日数（5日）を設定した上で、労使協定により当該事業場における上限日数や対象労働者の範囲を定めた場合には、時間単位での年次有給休暇の取得を可能にすることとすること。

5 自由度の高い働き方にふさわしい制度の創設

一定の要件を満たすホワイトカラー労働者について、個々の働き方に応じた休日の確保及び健康・福祉確保措置の実施を確実に担保しつつ、労働時間に関する一律的な規定の適用を除外することを認めることとすること。

(1) 制度の要件

- (1) 対象労働者の要件として、次のいずれにも該当する者であることとすること。

- i 労働時間では成果を適切に評価できない業務に従事する者であること
- ii 業務上の重要な権限及び責任を相当程度伴う地位にある者であること
- iii 業務遂行の手段及び時間配分の決定等に関し使用者が具体的な指示をしないこととする者であること
- iv 年収が相当程度高い者であること

なお、対象労働者としては管理監督者の一步手前に位置する者が想定されることから、年収要件もそれにふさわしいものとするとし、管理監督者一般の平均的な年収水準を勘案しつつ、かつ、社会的に見て当該労働者の保護に欠けるものとならないよう、適切な水準を当分科会で審議した上で命令で定めることとすること。

本項目については、使用者代表委員から、年収要件を定めるに当たっては、自由度の高い働き方にふさわしい制度を導入することのできる企業ができるだけ広くなるよう配慮すべきとの意見があった。

- (2) 制度の導入に際しての要件として、労使委員会を設置し、下記(2)に掲げる事項を決議し、行政官庁に届け出ることとすること。

(2) 労使委員会の決議事項

- (1) 労使委員会は、次の事項について決議しなければならないこととすること。

- i 対象労働者の範囲
- ii 賃金の決定、計算及び支払方法
- iii 週休2日相当以上の休日の確保及びあらかじめ休日を特定すること
- iv 労働時間の状況の把握及びそれに応じた健康・福祉確保措置の実施
- v 苦情処理措置の実施
- vi 対象労働者の同意を得ること及び不同意に対する不利益取扱いをしないこと
- vii その他（決議の有効期間、記録の保存等）

- (2) 健康・福祉確保措置として、「週当たり40時間を超える在社時間等がおおむね月80時間程度を超えた対象労働者から申出があった場合には、医師による面接指導を行うこと」を必ず決議し、実施することとすること。

(3) 制度の履行確保

- (1) 対象労働者に対して、4週4日以上かつ一年間を通じて週休2日分の日数（104日）以上の休日を確実に確保しなければならないこととし、確保しなかった場合には罰則を付することとすること。
- (2) 対象労働者の適正な労働条件の確保を図るため、厚生労働大臣が指針を定めることとすること。
- (3) (2)の指針において、使用者は対象労働者と業務内容や業務の進め方等について話し合うこととすること。
- (4) 行政官庁は、制度の適正な運営を確保するために必要があると認めるときは、使用者に対して改善命令を出すことができるとし、改善命令に従わなかった場合には罰則を付することとすること。

(4) その他

対象労働者には、年次有給休暇に関する規定（労働基準法第39条）は適用することとすること。

なお、自由度の高い働き方にふさわしい制度については、労働者代表委員から、既に柔軟な働き方を可能とする他の制度が存在すること、長時間労働となるおそれがあること等から、新

たな制度の導入は認められないとの意見があった。

6 企画業務型裁量労働制の見直し

- (1) 中小企業については、労使委員会が決議した場合には、現行において制度の対象業務とされている「事業の運営に関する事項についての企画、立案、調査及び分析の業務」に主として従事する労働者について、当該業務以外も含めた全体についてみなし時間を定めることにより、企画業務型裁量労働制を適用することができることとすること。
- (2) 事業場における記録保存により実効的な監督指導の実施が確保されていることを前提として、労働時間の状況及び健康・福祉確保措置の実施状況に係る定期報告を廃止することとすること。
- (3) 苦情処理措置について、健康確保や業務量等についての苦情があった場合には、労使委員会で制度全体の必要な見直しを検討することとすること。

なお、企画業務型裁量労働制の見直しについては、労働者代表委員から、二重の基準を設定することは問題であり、また、対象者の範囲を拡大することとなるので、見直しを行うことは認められないとの意見があった。

7 管理監督者の明確化

(1) スタッフ職の範囲の明確化

管理監督者となり得るスタッフ職の範囲について、ラインの管理監督者と企業内で同格以上に位置付けられている者であって、経営上の重要事項に関する企画立案等の業務を担当するものであることという考え方により明確化することとすること。

(2) 賃金台帳への明示

管理監督者である旨を賃金台帳に明示することとすること。

8 事業場外みなし制度の見直し

事業場外みなし制度について、制度の運用実態を踏まえ、必要な場合には適切な措置を講ずることとすること。

* 「答申に付けられた付帯意見」

労働者代表委員から、要綱第三の自己管理型労働制について、既に柔軟な働き方を可能とする他の制度が存在すること、長時間労働となるおそれがあること等から、新たな制度の導入は認められない、要綱題四の企画業務型裁量労働制について、二重の基準を設定することは問題であり、また、対象者の範囲を拡大することとなるので、見直しを行うことは認められないとの意見があり、使用者代表委員から、要綱第一の時間外労働について、割増賃金の引上げは長時間労働を抑制する効果が期待できないばかりか、企業規模や業種については企業経営に甚大な影響を及ぼすので引上げは認められないとの意見があった。

労働条件分科会委員（臨時委員・専門委員）

区分	委員氏名	現職名
公益代表	アラキ タカシ 荒木 尚志	東京大学大学院法学政治学研究科教授
	イマダ サチコ 今田 幸子	労働政策研究・研修機構統括研究員
	イワデ マコト 岩出 誠	弁護士
	クノ サガコ 久野 貞子	国立精神・神経センター武蔵病院副院長
	ニシムラケンイチロウ ○西村健一郎	京都大学大学院方角研究科教授
	ヒロミ カズオ 廣見 和夫	労働問題リサーチセンター理事長
	ワタナベ アキラ 渡辺 彰	専修大学大学院法務研究科教授
労働者代表	イシズカ タクロウ 石塚 拓郎	日本基幹産業労働組合連合会事務局次長
	コヤマ マサキ 小山 正樹	J A M書記長
	シマダ ヒサノブ 島田 尚信	U I ゼンセン同盟
	ハセガワユウコ 長谷川裕子	日本労働組合総連合会総合労働局長
	タジマ ケイイチ 田島 恵一	全日本自治団体労働組合 全国一般評議会幹事
	ニッタ トヨサク 新田 豊作	N H K 関連労働組合連合会顧問
	ハチノ ショウイチ 八野 正一	日本サービス・流通労働組合連合事務局長
	トクズミ ケンジ *徳住 堅治	弁護士
使用者代表	オクタニ レイコ 奥谷 禮子	株式会社ザ・アール代表取締役社長
	キリク タカシ 紀陸 孝	日本経済団体連合会専務理事
	ヤマシタ ミサ 山下 美沙	日本ゼネラル・エレクトリック株式会社取締役人事本部長
	タニガワ シンジ 谷川 進治	三井化学株式会社専務取締役
	ハラカワ コウジ 原川 耕治	全国中小企業団体中央会調査部長
	ヒラヤマ キゾウ 平山 喜三	新日本製鐵株式会社取締役
	ワタナベ ヨシヒデ 渡邊 佳英	大崎電気工業株式会社代表取締役社長
	ナカヤマ シゲオ *中山 慈夫	弁護士

○ 分科会長 * 専門委員



長時間労働を考える



大阪大学社会経済研究所
教授 大竹文雄

1. 日本の労働時間規制が進んだ背景

労働時間の規制はなぜ必要なのだろうか。こんな質問をしたら「そんな当たり前のことを聞くな」としかられそうだが、実はよく考えてみると意外に難しい。「労働時間規制がなければ、会社は安い給料で従業員に長時間労働を強いるに違いない、現に多くの職場では長時間労働・サービス残業で従業員が疲弊しているし過労死の問題も起きている、これを解決するには、労働時間規制をきちんと守らすことが必要だ」というのが常識的な答えであろう。「そんなことも分からないとは、経済学者は世間知らずだ。これだから経済学は役に立たないのだ」と批判されそう。

しかし、日本の労働時間短縮の経緯を見ると、必ずしも日本の労働者が望んだ結果、労働時間規制が強化されてきたわけではないことがわかる。菅野（2002）によれば日本の平均労働時間が1990年代に短縮されたきっかけは、1987年の労働基準法の改正で、

週法定時間を「48時間」から「40時間」に変更され、その短縮を10年かけて段階的に実施したことにある。しかし、この労働時間短縮は、日本の労働者からの要望でおこなわれたというより、当時の貿易摩擦において「日本と欧州諸国間の労働時間・水準のギャップは「不公正競争」の格好の批判材料とされた」ことから政府主導で行われたのである¹。当時の企業別組合は「雇用を確保しつつ賃上げを達成することに腐心し、労働時間の面で企業に足枷を課することは回避していた（菅野（2002））」のだ。

1990年代に労働法制主導で労働時間の短縮が進んだが、同時に日本経済はバブル崩壊による不況を経験した。東京大学の林文夫教授とノーベル賞を受賞したアリゾナ州立大学のプレスコット教授は、90年代の日本の経済停滞の要因は、生産性の上昇率が低下したことに加えて労働時間が短縮されたことであったと主張している（Hayashi and Prescott（2002））。

1 菅野和夫（2002）、p. 200。

1990年代半ば以降は、非正規雇用の短時間雇用者の比率が上昇してきた影響もあって日本の平均的な労働時間の短縮は進んだ。しかし、90年代末から正社員労働者の中でも30代の男性を中心に長時間労働者の比率が高まった。労働時間の二極化現象である。働きたくても仕事が見つからない失業者や正社員にならないフリーターが増加した一方で、週60時間以上も働く長時間労働の正社員が増えてきたのである。長時間労働の正社員がうつ病になったり、過労自殺になったりすることが社会問題となってきた。

労働時間規制が強化されたにも関わらず、長時間労働の弊害が近年になって問題になってきたことは、働き方の変化が大きいと考えられる。労働時間管理が比較的容易なブルーカラー労働者の比率が下がり、時間管理が困難なホワイトカラー労働者の比率が増えてきたことが原因ではないだろうか。ホワイトカラーの仕事は、労働時間を厳密に管理することは不可能である。会社での仕事をきちんと管理したところで、自宅で仕事を続けることもできる。逆に、オフィス街の喫茶店で長時間休憩しているサラリーマンも多い。

ホワイトカラーの長時間労働は本当に抑制すべき問題なのだろうか。もし長時間労働を抑制すべきだとしたとすれば、どのような手法が望ましいのだろうか。

長時間労働の問題を考える上では、労働者がワーカホリック（仕事中毒）になっているか、そうでないかが重要である。ワーカホリックとは、長時間労働をすると労働それ自体が苦痛でなくなってくるというアルコールや喫煙と似た依存症である。いったんワーカホリックになると、本人には長時間労働を止

める理由がなくなってきて、ますます長時間労働がひどくなるという悪循環に陥る。

ワーカホリックになる労働者がいた場合でも、それを政策的に抑制すべきなのか否かは、ワーカホリックが本人以外にどのような社会的なコストをもたらすかによる。ワーカホリックは、本人が好きで仕事をしている分には、他人に迷惑をかけることが少ないどころか、生産性を高めるという利点がある場合が多い。同僚の一人がワーカホリックになってくれて、自分のグループの生産性が上昇すれば、周りの人にとっていいことだ。

タバコ中毒の場合は、工作中的の喫煙時間という形で本人の生産性を減らす可能性もある上に、タバコの場合は受動喫煙という形で他人に迷惑をかける（経済学でいう負の外部性）。タバコに対して税や規制によって喫煙を減らすという政策を採ることは正当化できる。ワーカホリックを抑制すべきか否かは、他人に迷惑をかけるか否か（負の外部性があるか否か）に依存する。

2. 労働時間規制の経済学的根拠

（ワーカホリックがない場合）

まず、労働者がワーカホリックでない場合に、労働時間規制は必要かどうかを考えてみよう。労働者がワーカホリック（仕事中毒）でない場合、もし競争的な労働市場が成立していたのなら、意に反して長時間労働をさせられる会社があれば、会社をやめて他の会社に勤めることができる。

長時間労働で高賃金である正社員と短時間労働で低賃金である非正規社員との間で働き方を選択することも可能である。誰でも短時間労働で高賃金の仕事を選びたいが、それほ

ど現実は甘くない。逆に、低賃金労働だからこそ長時間働きたいという労働者や高賃金が一時的なものだと知っているからこそ長時間働く労働者もいる。そうした人たちが長時間働くという選択を制限する必要性はどこにもない。人気タレントが睡眠時間を削って働き続けるのは、彼らの時間給が極端に高い上に、その人気が長続きするかどうか分からないからである。ワーカホリックの問題がなく、自分で労働時間を選べるだけの競争的な労働市場が存在していれば、労働時間規制の必要はどこにもない。

長時間労働の規制が必要なのは、他に職場がないために仕方なく低賃金で長時間労働をせざるを得ないという場合、長時間労働の職場であるということを知らないで就職してきたが転職市場が十分ないので長時間労働をせざるをえない場合である。いずれにしても、競争的な労働市場が存在しない場合には、労働時間規制が正当化できるかもしれない。

長時間労働が健康を悪化させることが問題だという可能性もある。長時間労働による健康悪化の可能性を労働者自身が理解していたならば、労働者みずからが健康を守るように労働時間を調整するはずである。労働者の健康悪化によって生産性が低下するのであれば、企業は生産性が低下しないように健康管理をするはずだ。

短期雇用の職場では、労働者が健康な時だけ雇って、長時間労働で健康が悪化すれば解雇するということもある。この場合の政策としては、健康悪化のコストを企業に負担させる仕組みを作ることである。たとえば、医療費負担を企業に課するか、労働者の募集時に健康悪化についての可能性の情報を開示義務

づけることである。後者の場合には、健康悪化のリスクを考慮した高い賃金でないと労働者は集まらない。

もし、ワーカホリックの問題がなければ、労働時間に関して法的規制をすべきというのは労働市場が競争的ではない場合である。労働市場を競争的にすれば、労働時間規制の必要性は小さくなる。競争的な労働市場があれば、労働者の健康を守るためには、職場の健康情報を開示させることか労働による健康悪化の費用を企業に負担させることが直接的な対応策である。

（ワーカホリックがある場合）

労働者がワーカホリックになる可能性がある場合に、労働時間を抑制するような政策は正当化できるだろうか。ワーカホリックになって本人が健康を害してしまう場合には、その健康リスクを企業に負担させることが直接的な解決方法である。

それでは、健康悪化まで問題が深刻化しない場合には、ワーカホリックは社会的な問題になるだろうか。テキサス大学のハマメッシュ教授とミシガン大学のスレムロッド教授は、職場と家庭におけるワーカホリックの外部性を考察している（Hamermesh and Slemrod (2005)）。

彼らは職場においても家庭においてもワーカホリックの外部性には、プラスの場合とマイナスの場合があるという。言い換えると、ワーカホリックが周囲に歓迎される場合と迷惑がられる場合の二つの可能性がある。職場において、ワーカホリックが歓迎されるのは、同僚がワーカホリックになってくれたケースである。この場合、同僚は仕事自体が好きな

ので低賃金でも長時間労働をしてくれる。職場の生産性は高くなって、ワーカホリックになっていない人は通常の労働時間働いて、高くなった生産性をもらうことができる。ワーカホリックになった本人が健康を害してしまうと問題が生じるが、周囲はワーカホリックの社員が健康を害さない程度に長時間働いてくれることを一番歓迎する。ワーカホリックになった本人は、仕事が苦ではないのだから問題ない。この場合、ワーカホリックを減らすべき必要性はない。

問題になるのは、ワーカホリックになった人が昇進して、職場全体を長時間労働にさせる権力をもった場合である。この場合、部下の多くは長時間労働を望んでもいないのに、ワーカホリックの上司のために残業させられ帰宅できない、という負の外部性が発生する。これが多くの職場で観察される現象ではないだろうか。

家庭におけるワーカホリックの外部性も、プラスの効果とマイナスの効果がある。プラスの効果は、夫がワーカホリックになった妻にとって、その分所得が増え、より多くの消費ができることである。マイナスの効果は、夫と余暇を共有できないこと、夫が家事をしてくれないことである。「亭主元気で留守がいい」というのは、妻にとって所得が増える効果が夫の余暇が減少することの効果を上回るということである。ワーカホリックが配偶者に対して負の外部性をもたらすのであれば、離婚率が高まるという影響もでる。

(ワーカホリックへの政策)

職場でのワーカホリックで一番迷惑なのが、上司がワーカホリックになってしまうことで

ある。もし、所得が高い人ほどワーカホリックになりやすいのであれば、所得の高い管理職層でワーカホリックが多いことになり、その弊害は職場全体に及ぶことになる。ところが、管理職に対して労働時間規制をしたところでその実効性はほとんどない。ハマメッシュ教授とスレムロッド教授は、高所得層ほどワーカホリックになりやすいのであれば、累進所得税をかけることがワーカホリック対策として有効であると主張している。累進所得税は、高所得層の労働意欲を削ぐことになり、彼らがワーカホリックになる比率を引き下げる。そうすると、高所得である管理職のワーカホリックが減って、部下が望んでいない職場での長時間労働も減るということである。

日本の所得税制の累進度は90年代後半から低下してきた。長時間労働が問題になりだしたのも90年代後半からである。ひょっとすると所得税がフラット化したことが、日本の管理職のワーカホリックを増やして、その部下たちの長時間労働問題が深刻化したのかもしれない。

労働時間管理が困難なホワイトカラー層の労働時間を引き下げる方法としては、残業をしていると生活が困難になるような規制をすることも一つである。商店の開店時間に規制をかけると、残業をすると生活に困るということになるかもしれない。そうすると、長時間労働をしたいワーカホリックの管理職であっても部下に残業を命じることが難しくなる。

もう一つの方法は、健康管理は管理職の責任だというシステムを設計することである。部下に長時間労働をさせて短期的に業績が上

げたとしても、部下の健康状況を悪化させた場合には、その管理職の評価を低くするという仕組みを作るのである。従業員の健康状況が企業の収益に影響されるのであれば、企業は管理職に対してこのような評価制度をつくることになる。

3. 管理職の責任と長時間労働

日本の会社でホワイトカラーが長時間労働になる一つの理由は、無駄な長時間の会議が多すぎることだろう。職場で会議をすることのメリットは、職場全員で情報を共有することができて生産性を高めることができるからである。しかし、多くの会議は、参加者にほとんど関係のないように思えることまで、報告されることもある。これは、会議で報告して全員の了承を得たという担当者の責任逃れや実績作りが原因ではないだろうか。会議の参加者に報告しなくても担当の管理職にだけ報告しておけば、担当の管理職だけの責任になるはずのものまで、全員に報告することで責任を広く分散することができる。実績が上がっていない部門は、実績を上げるために努力をするのではなく、会議で実績が上がっていないことを正当化するための資料作りの仕事をする。成果ではなく、会議を何回したかというような労働時間で仕事を評価する管理職がいれば、会議の回数と時間は増えていく。

一方、会議出席者で責任を分散せず、管理職に集中させるのであれば、その分管理職の報酬を高くする必要もある。報酬は今までと変わらないのに責任だけが重くなるのであれば、誰も管理職をやりたがらない。管理職になりたがるのは、ワーカホリックだけということになれば、悪循環である。従業員の多く

が望まない長時間労働をしているのであれば、それを減らす方法としては、管理職の評価や報酬の仕組みを変えていくことが必要だろう。

参考文献

- 菅野和夫 (2002)『新・雇用社会の法』有斐閣
Hamermesh, Daniel S. and Joel Slemrod (2005)
“The Economics of Workaholism: We Should not Have Worked on This Paper,”
NBER Working Paper No.11566.
Hayashi, Fumio and Edward C. Prescott(2002)
“The 1990 s in Japan: A Lost Decade,”
Review of Economic Dynamics 5(1),206?35.



労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方④

名古屋大学大学院経済学研究科 教授 荒山 裕行
群馬工業高等専門学校 助教授 杉浦 立明

「労働時間 2」

1. 家事に対する男女の意識

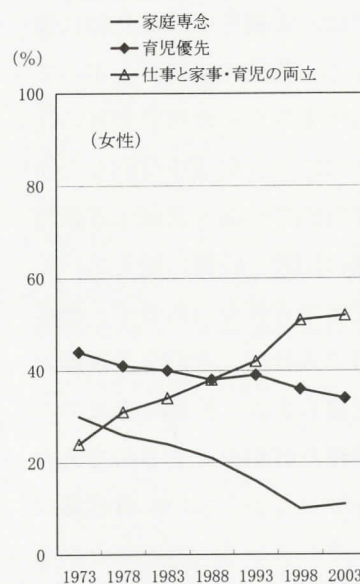
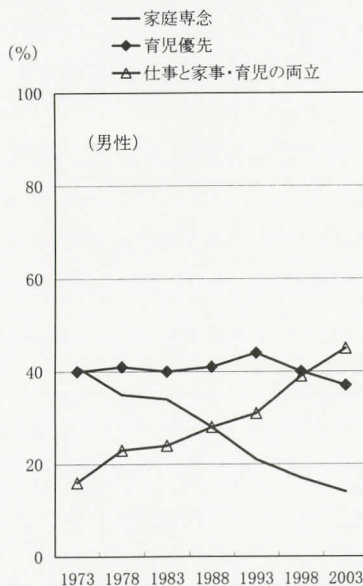
今回は、男女別に、既婚者と未婚者の労働時間と家事時間、および共働き世帯と専業主婦世帯の労働時間と家事時間をそれぞれ比べる。仕事の時間だけでなく、家事の時間をあ

わせた一日の時間を比較することで、男女間の時間配分の違いが明らかになる。

まず、家事に対して男女の意識がどう変化してきたのかをみる。以前に比べ男性が家事をするようになったといわれているが、男性と女性の家事に対する意識の差異を確認する。

図表1 結婚した女性が仕事を続けるかどうかについての意識調査^{注1}

年	男 性			女 性		
	育児優先	家庭専念	仕事と家事・育児の両立	育児優先	家庭専念	仕事と家事・育児の両立
1973	40	41	16	44	30	24
1978	41	35	23	41	26	31
1983	40	34	24	40	24	34
1988	41	28	28	38	21	38
1993	44	21	31	39	16	42
1998	40	17	39	36	10	51
2003	37	14	45	34	11	52



資料：NHK放送文化研究所「現代日本人の意識構造」

NHK放送文化研究所は日本人の意識に対する調査を5年ごとに実施しているが、この中から家事に関係した項目を2つとりあげてみる。

1つ目に、女性が結婚したら、家事に専念するかどうかについての意識を見る。この質問の回答から、男性と女性の家庭に関する考え方の変化をとらえることができる。質問は、つぎの3つ、「結婚をしたら、家庭を守ることに専念した方がよい（家庭専念）」、「結婚しても、子どもができるまで職業をもっていた方がよい（育児専念）」、「結婚して子どもが生まれても、できるだけ職業をもち続けた方がよい（仕事と家事・育児の両立）」の中から1つを答えてもらうものである。（図表1）

「結婚したら女性は家庭に専念する」と答えた人の割合は、この30年間に男女ともに減り続けており、逆に、「仕事と家事・育児両立を望む」と答えた人の割合は増え続けている。女性に家庭専念を求める人の割合は、男性と女性の間に、1973年では11ポイントの開きから、2003年には3ポイントの開きとなった。女性に家庭専念を望む男女間の意識の隔たりは、この30年間に急速に縮まっている。

一方で、「女性に仕事と家事・育児両立を望む」と答えた人の割合は、男女間で、1973年に8ポイント、2003年に7ポイント開いている。女性が働きながら育児をするという考え方に対しては、男女間の意識の隔たりには大きな変化はみられていない。

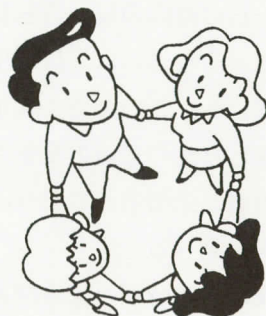
2つ目に、「夫が家事（台所仕事や子どものお守り）をした方がよいかどうか」について、「一家の主人である男子のすることではない」と考えるのか、または「夫婦は互いに助け合うべきものだから当然だ」と考えるのかを質問している。（図表2）

「夫も家事の負担を負うのは当然」と答える人の割合が男女ともに大きく増えている。1973年と2003年の値を比べると、男性で27ポイント、女性で38ポイント、と大幅に増えており、男性よりも女性での増加が目立っている。夫の家事負担を当然と考える女性の割合が、1988年以降に男性のそれを上回り、夫が家事を手伝うのが当然なこととが考えられ始めていたことがわかる。

この結果、男女ともに「夫は家事をすべきではない」と答える人の割合は減少している。1973年と2003年の値を比べると、男性で25ポイント、女性で32ポイント、と大きく減っている。

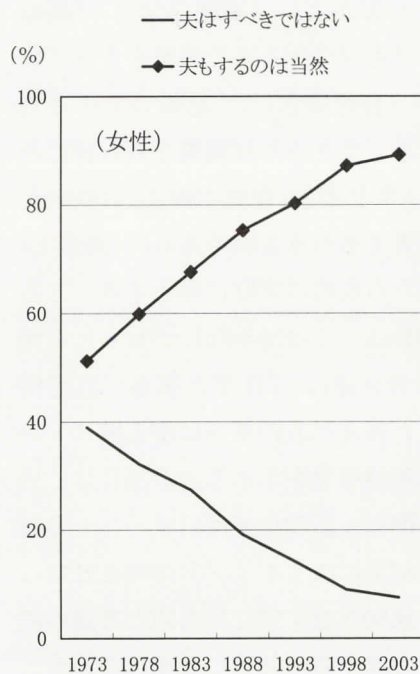
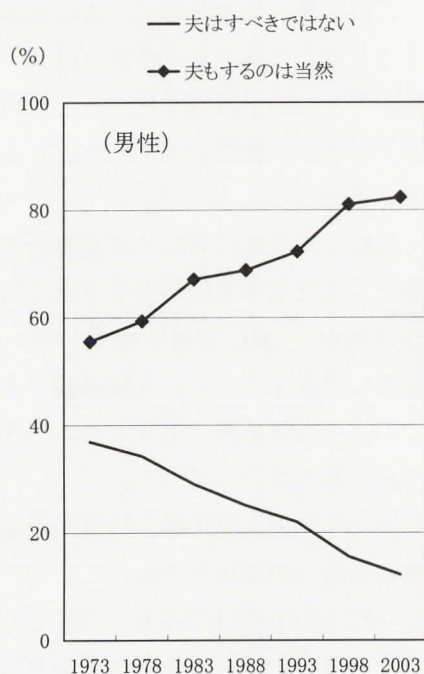
結婚した女性に対して家庭専念を求める意識と、夫は家事手伝いをすべきではないという意識が、「妻は家庭に専念して、夫は外で仕事に専念する」という価値観であるなら、このような価値観は男女ともに現在では、すでに少数派になっている。

1986年に男女雇用機会均等法が施行されて、働く女性への支援が進んだことや、1989年に小学校への生活科の導入や高校での家庭科の男女必修化といった教育改革が実施された結果、仕事や家事に対する意識の変化が進んだ。結婚後も女性が仕事をもつようになり、夫が家事を手伝うことは当たり前と考えられるようになってきている。



図表 2 夫が家事をすることについて意識調査^{注2}

(年)	男 性		女 性	
	夫はすべきではない	夫もするのは当然	夫はすべきではない	夫もするのは当然
1973	37	56	39	51
1978	34	59	32	60
1983	29	67	27	68
1988	25	69	19	75
1993	22	72	14	80
1998	16	81	9	87
2003	12	82	8	89



資料：NHK放送文化研究所「現代日本人の意識構造」

2. 既婚者と未婚者の比較

日本人の一日の時間の使い方と行動については、総務省が5年ごとに「社会生活基本調査」で調べている。この調査を利用し、家事に対する男性と女性の意識の変化が進む中、男女別の既婚者と未婚者の労働時間および家事時間の差異を調べる。

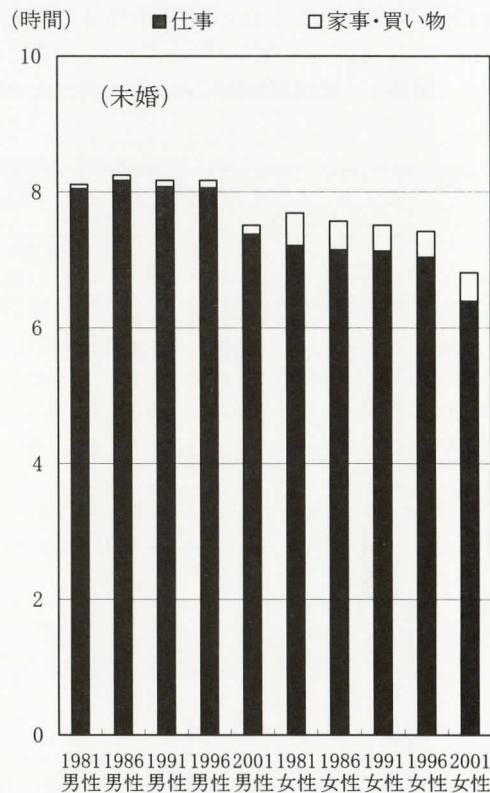
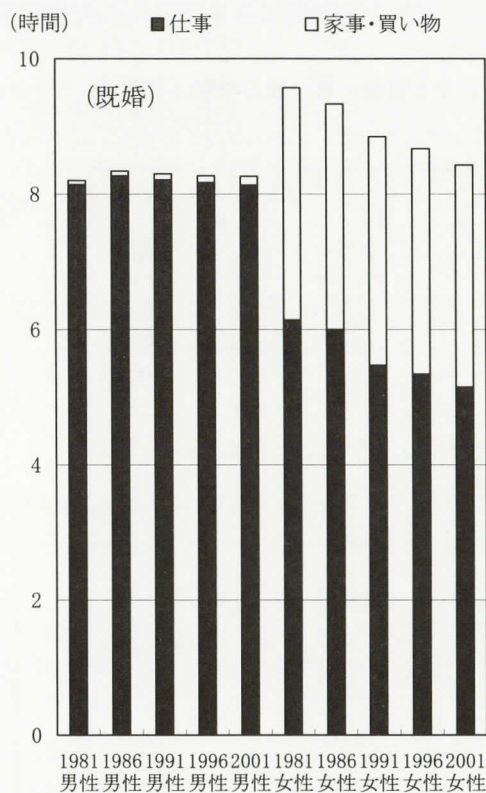
まず、男女の仕事時間と家事関連時間の違いを平日と日曜日について比較する。ここで

の家事時間とは、日常的に行われる家事と買い物時間のことであり、家事をした人もしていない人も含めた平均時間をさす。ただし、1981年の調査では、家事の時間の中に育児の時間を含めた形で集計されているため、取扱いには注意を払いながら、1981年から2001年までの20年間に男性と女性の仕事と家事の時間の推移をみてみよう。(図表3、4)

男性では結婚しているかどうかによる、家事・買い物の平日の時間には大きな変化はみ

図表3 配偶関係別にみた働く男性と女性の仕事と家事・買い物の時間（平日）注3、4

年	既 婚				未 婚			
	男 性		女 性		男 性		女 性	
	仕事	家事・買い物	仕事	家事・買い物	仕事	家事・買い物	仕事	家事・買い物
1981	8:14	0:06	6:14	3:43	8:05	0:06	7:21	0:48
1986	8:27	0:07	6:00	3:33	8:17	0:08	7:15	0:42
1991	8:21	0:09	5:47	3:38	8:08	0:09	7:13	0:38
1996	8:17	0:10	5:34	3:33	8:06	0:11	7:04	0:38
2001	8:13	0:13	5:15	3:28	7:38	0:13	6:39	0:42



資料：総務省「社会生活基本調査」

られない。2001年でみると、既婚男性・未婚男性ともに13分である。この20年間では家事・買い物の時間は、既婚男性・未婚男性はともに7分と微増しており、男性の家事時間はわずかながら増える傾向にある。

一方で、女性は結婚しているかどうかで、家事・買い物の平日の時間には大きな差が現れる。2001年でみると、既婚女性では3時間28分、未婚女性では42分と、3時間近い差が

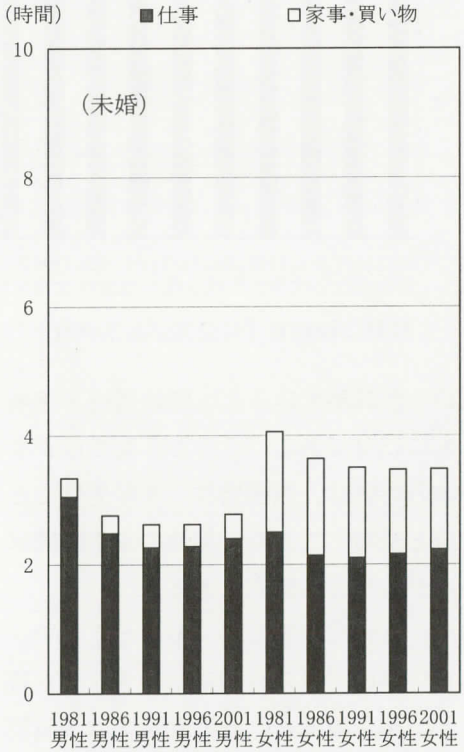
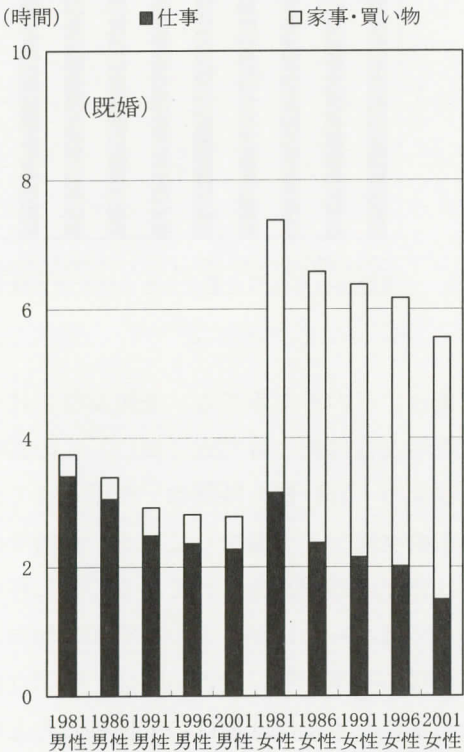
あり、どの年をみても、未婚女性に比べて、既婚女性は約3時間近く長い。この20年間では家事・買い物の時間は、既婚女性で15分、未婚女性で6分減少している。1981年の値には育児の時間が含まれていることに注意しなくてはならないが、この20年間の傾向として、平日の家事・買い物の時間は、既婚女性・未婚女性ともにほぼ横ばいで推移したといえよう。

つぎに、図表3にみるように仕事を平日について、男女別に既婚者と未婚者で比べる。2001年では、既婚男性では8時間13分、未婚男性では7時間38分であった。1981年と2001年の値を比較すると、既婚男性に大きな変化はないが、未婚男性では27分短くなっている。1996年までは既婚男性と未婚男性の仕事時間の開きは10分程度であったのが、未婚男性の仕事時間が短くなり2001年には40分と

開いた。
 女性の仕事時間は、2001年では、既婚女性で5時間15分、未婚女性で6時間39分である。1981年と2001年の仕事時間を比べると、既婚者で約1時間、未婚者で42分短くなっている。調査ごとに、既婚女性の仕事時間は短くなっている。女性の仕事時間は、既婚者、未婚者を問わず短時間労働が進んでいる。
 また、未婚男性と未婚女性の労働時間は、

図表 4 配偶関係別にみた働く男性と女性の仕事と家事・買い物の時間（日曜日）注5,6

年	既 婚				未 婚			
	男 性		女 性		男 性		女 性	
	仕事	家事・ 買い物	仕事	家事・ 買い物	仕事	家事・ 買い物	仕事	家事・ 買い物
1981	3:41	0:34	3:15	4:23	3:05	0:29	2:50	1:56
1986	3:05	0:34	2:37	4:21	2:48	0:28	2:14	1:50
1991	2:48	0:44	2:15	4:23	2:26	0:36	2:10	1:40
1996	2:36	0:45	2:01	4:16	2:28	0:34	2:16	1:31
2001	2:27	0:51	1:49	4:07	2:40	0:38	2:23	1:25



資料：総務省「社会生活基本調査」

1996年から2001年にかけて、それぞれ、28分と25分減少している。未婚者の多くは若者であり、1990年代に多くの若者が派遣労働者や短時間労働者となったことが原因となって、平均でみた仕事時間が引き下げられたのである。

つぎに、日曜日について同様の比較を行う。男性の家事・買い物時間を2001年でみると、既婚者では51分、未婚男性では38分である。この20年間では既婚男性で17分、未婚男性で9分増加した。既婚男性の家事・買い物時間の増加の主な原因は、買い物時間の増加となっている。既婚女性の家事・買い物の時間を日曜日でみると、2001年に4時間7分であり、この20年間では16分減少している。

既婚男性の家事・買い物時間が17分増加している一方で、既婚女性のそれが16分減少している。このことは、日曜日に夫が妻の代わりに家事をしている、夫が妻に頼まれて買い物に行く、あるいは夫婦で一緒に買い物に出かけている、ことの現れと考えることができる。

また、既婚男性と未婚男性との家事・買い物時間の開きについて、1981年でみると、平日には差がないが、日曜日には5分の差があった。2001年でみると、平日には差がなく、日曜日には13分の差と、日曜日の家事時間の差が広がってきている。このことも、夫が妻の家事・買い物を手伝うようになっていることを示していると思われる。

日曜日の未婚女性の家事・買い物時間は、2001年では1時間25分であり、この20年間に31分も短くなっている。このことは、家での家事仕事をしなくなった、家事をしなくてもすむような家電製品やサービスが発達したことによる。未婚女性の家事・買い物時間の減

少傾向をみると、既婚女性にも同程度の家事・買い物時間の減少がみられてもよいと思われるが、既婚女性ではそれほど減少していない。

日曜日にも仕事時間があるが、この仕事時間には通常の仕事の他に、残業や自宅に持ち帰ってする仕事も含んでいる。1981年と2001年を比べると、男女ともに日曜日の仕事時間は減っているものの、2時間近くの仕事をしている。

3. 共働き世帯と専業主婦世帯の比較

つぎに、共働き世帯と専業主婦世帯の仕事時間と家事・買い物時間を平日と日曜日について比較する。ここでの「共働き世帯」とは、夫も妻も仕事をしている世帯をいい、「専業主婦世帯」とは、夫は仕事をしているが妻は仕事をしていない世帯をいう。なお、ここでは、夫婦と子どものいる世帯を取り上げる。

(図表5、6)

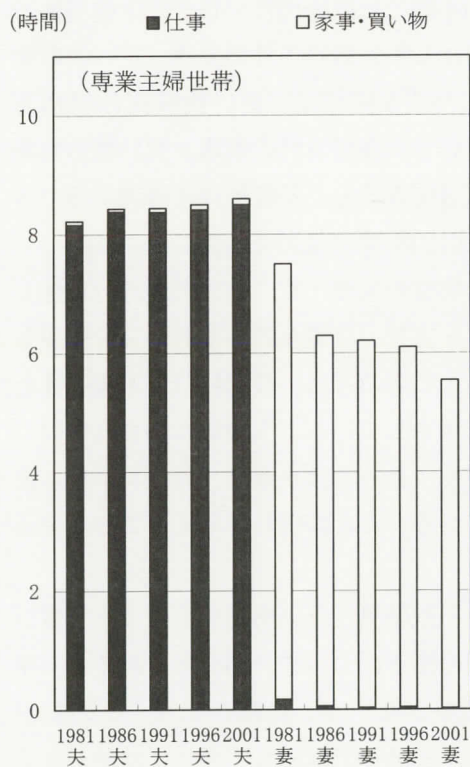
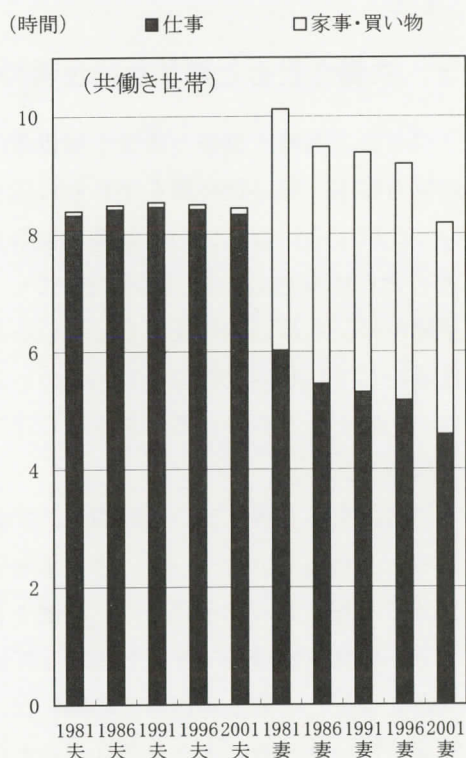
平日の夫の家事・買い物時間は、2001年でみると、共働き世帯で11分、専業主婦世帯で10分である。この20年間では、共働き世帯で4分、専業主婦世帯で4分と微増している。共働き世帯と専業主婦世帯との間には、夫の家事・買い物時間に大きな差はみられない。

一方で、平日の妻の家事・買い物時間は、2001年では、共働き世帯で3時間59分、専業主婦世帯で5時間52分である。この20年間で見ると、共働き世帯で11分、専業主婦世帯で1時間41分減少している。1981年の値には育児の時間が含まれているが、専業主婦世帯の妻では、家事・買い物時間の減少が目立つ。

平日の夫の仕事時間について、2001年でみると、共働き世帯では8時間33分、専業主婦世帯では8時間50分である。1981年と2001年

図表5 共働き世帯と専業主婦世帯の夫と妻の仕事と家事・買い物の時間（平日）^{注7}

年	共働き世帯				専業主婦世帯			
	夫		妻		夫		妻	
	仕事	家事・買い物	仕事	家事・買い物	仕事	家事・買い物	仕事	家事・買い物
1981	8:32	0:07	6:02	4:10	8:16	0:06	0:17	7:33
1986	8:42	0:07	5:45	4:03	8:38	0:05	0:06	6:23
1991	8:46	0:08	5:31	4:07	8:37	0:07	0:03	6:18
1996	8:42	0:08	5:17	4:02	8:41	0:09	0:04	6:06
2001	8:33	0:11	4:59	3:59	8:50	0:10	0:02	5:52



資料：総務省「社会生活基本調査」

で比べてみると、共働き世帯ではほとんど変化していないのに対して、専業主婦世帯では34分長くなっている。

妻の仕事時間について、2001年でみると、共働き世帯では4時間59分である。この20年間で1時間3分減少しているように、共働き世帯の妻の仕事時間は急激に短くなっている。仕事時間が短くなっている分が、家事時間の増加にはつながってはいるわけではない。

最後に、日曜日の夫の家事・買い物時間をみる。2001年の共働き世帯では50分、専業主婦世帯では56分と、専業主婦世帯の方が長い。日曜日の家事・買い物時間は、どの年をみても専業主婦世帯の夫の方がやや長い。

また、日曜日の夫の家事・買い物時間を20年間で比べると、共働き世帯で17分、専業主婦世帯で13分と増加している。日曜日の家事・買い物時間増加の主な要因は買い物時間の

増加となっている。

一方で、日曜日の妻の家事・買い物時間は、2001年で見ると、共働き世帯では4時間29分、専業主婦世帯では4時間53分と、専業主婦世帯の方が長い。どの年で見ても、専業主婦世帯の方が家事時間は長い。

この20年間でみると、共働き世帯で18分減少して、専業主婦世帯では1時間15分減少し

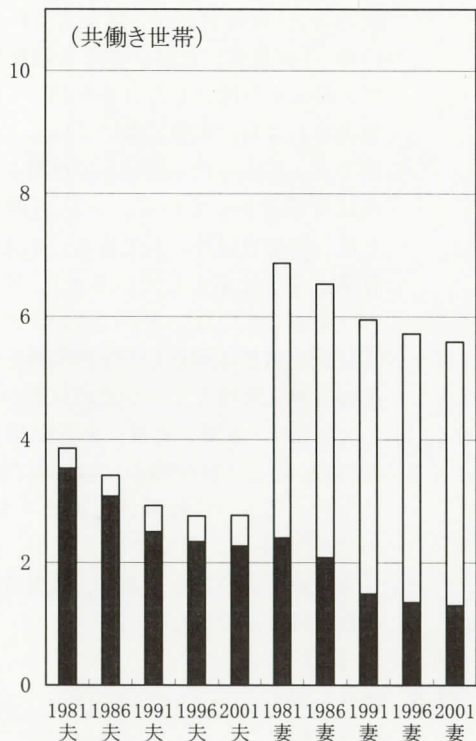
ている。1981年の値には育児の時間が含まれているが、専業主婦世帯の妻の日曜日の家事・買い物時間の減少は目立っている。前節でみた日曜日の未婚女性の家事・買い物時間の減少を上回っている。

夫の平日の家事・買い物時間は共働き世帯も専業主婦世帯も1、2分の差というごくわずかな開きであるが、日曜日では専業主婦世

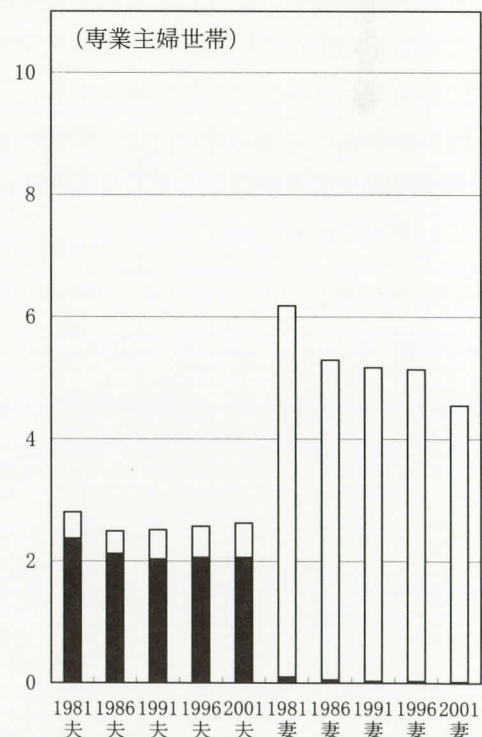
図表6 共働き世帯と専業主婦世帯の夫と妻の仕事と家事・買い物の時間（日曜日）^{注8}

年	共働き世帯				専業主婦世帯			
	夫		妻		夫		妻	
	仕事	家事・買い物	仕事	家事・買い物	仕事	家事・買い物	仕事	家事・買い物
1981	3:53	0:33	2:40	4:47	2:37	0:43	0:10	6:08
1986	3:08	0:34	2:08	4:45	2:12	0:37	0:05	5:24
1991	2:50	0:43	1:49	4:46	2:03	0:48	0:03	5:14
1996	2:34	0:42	1:35	4:37	2:06	0:51	0:03	5:11
2001	2:27	0:50	1:30	4:29	2:06	0:56	0:02	4:53

(時間) ■仕事 □家事・買い物



(時間) ■仕事 □家事・買い物



資料：総務省「社会生活基本調査」

帯の夫の方が僅かながら家事・買い物時間が長くなっている。日曜日に限れば、共働き世帯よりも専業主婦世帯の夫の方が家事・買い物に協力している。しかし、仕事時間の減少に見合った家事・買い物時間の増加にはなっていない。子どものいる世帯であっても、夫の仕事時間が短くなった分に見合うだけ家事時間が増加しているのではない。

この20年間をみると、職業や家事に関する意識には大きな変化があり、少しずつであるが夫の家事時間が増えている。1991年に育児休業法が、また、2000年には男女共同参画社会基本法が施行された。また、1997年には児童福祉法が改正され、共働き世帯のニーズにあうように保育所入所の仕組みが変更された。このような法や制度の整備は、女性の就業行動に影響を及ぼすことになる。しかし、「社会生活基本調査」の値を見る限り、現時点では男性と女性の時間の配分はまだ大きな変化をもたらしているとはいえない。男女共同参画社会はまだ始まったばかりであるから、男女共同参画がさらに進んでいけば、男性と女性の労働時間や家事時間にもさらなる変化が現れると考えられる。

注1 回答には、「わからない」、もしくは無回答などのものが含まれているため、表の値を総計しても100%にはならない。図表作成に当たり、調査年によっては公開されていない男女別集計データをNHK放送文化研究所世論調査部中瀬剛丸氏から提供を受けた。ここに謝辞を申し上げたい。

注2 注1に同じ。

注3 「社会生活基本調査」での「仕事時間」とは、収入をとともう仕事の時間である。通常の仕事、仕事の準備・後片づけ、残業、自宅に持ち帰ってする仕事、アルバイト、内職、自家営業の手伝いの時間で、休憩時間などのために仕事をしない時間は除く。

「家事時間」とは、炊事、食事の後片づけ、清掃、ゴミ捨て、洗濯、アイロンかけ、つくろいもの、布団干し、衣類の整理・片づけ、家族の身の回りの世話、家計簿の記入、銀行・市役所等の用事、車の手入れ等の時間である。なお、家事に関する集計内容は、調査年によって異なる。例えば、1981年では家事・育児という形で集計されていた。また、ふだん仕事をしているかどうかによって、「有業者」と「無業者」に分けている。「有業者」とは、ふだんの状態として、収入を目的とした仕事を続けている人である。なお、家族で働いている人は、無給であってもふだん継続して仕事をしていれば有業者としている。一方、「無業者」とは、有業者以外の人である。本文では、有業者を「仕事をしている人」、無業者を「仕事をしていない人」に言いかえている。

注4 「社会生活基本調査」の配偶関係とは、届出の有無に関係なく、つぎの状態からを表している。「未婚」とは、まだ結婚したことのない人、「有配偶」とは、現在、妻又は夫のある人（内縁関係にある人を含む）、のことである。本文での「既婚」とは、「有配偶」者のことであり、離婚者や死別者などは含んでいない。

注5 注3に同じ。

注6 注4に同じ。

注7 注3に同じ。

注8 注3に同じ。



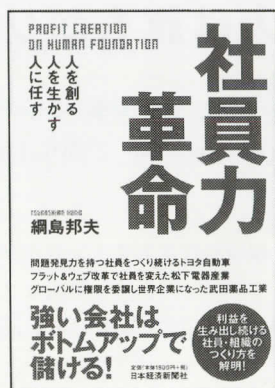
「社員力革命」

網島 邦夫（経営コンサルタント）著
日経新聞社 刊 1890円（税込）

現在の日本経済の景気拡大は、戦後最長の「いざなぎ景気」をも超えた。企業業績の回復は確かなものがあり、各経済指標も先行きへの明さを示している。しかし筆者は「現在の景気回復は一時的なもので、このままでは日本企業の真の復活はない。近い将来、世界の一流市場での競争から脱落してしまう」と警鐘を鳴らす。日本企業に今、何が起きているというのであろうか。

この10年間の日本企業における「事業モデルの戦略」「M&A」「選択と集中」という3つの戦略経営によって業績が回復したが、その効果は短期的なもので日本企業の長期的な繁栄には結びつかないという。そこで筆者は「人材基盤経営」を提唱する。

今日のグローバル化した複雑で大規模な企業経営では、経営者がその都度社員に指示を出すことは不可能である。意欲と力量を持つ社員がお互いに支え

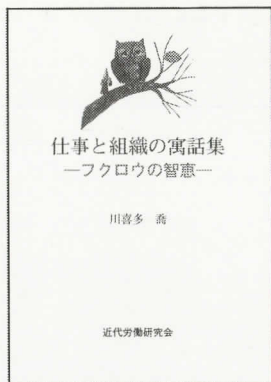


あい協力し、経営者も気づかない問題を発見・解決し、ボトムアップ型の経営で利益を生み出していく、そして経営者が抱える経営責任の一端を担うという「経営の形」が不可欠であると説く。そして、この人材基盤経営は、理想郷のような果たしえない夢ではないという。著者によれば、人材基盤経営は、IBMやGEといった欧米企業のほうがはるかに進んでいるが、日本企業の中にもトヨタや松下電器、武田薬品などが熱心に取り組んでいるという。最後に「人材基盤経営」確立に向けた7つの提言が示されている。

「仕事と組織の寓話集

—フクロウの知恵—

川喜多 喬（法政大学キャリアデザイン学部教授）著
近代労働研究会 刊 1890円（税込）



筆者自身が認めているように、本の内容は「傍若無人、好き勝手、床屋談義、縁台の雑談」のそしりを免れない面もある。しかし、じっくりと読み進むにつれ、その感がなくなってくる。面白い事例と洒落た文章にあふれ、知らぬ間に本の中に引き込まれてしまう。それにしても何と博学なのだろう。全編を通して流れる筆者の心の叫びは「真面目に苦労しながら第一線で働いている人々への応援歌」であり、「ブームに騙されるなという戒め」でもある。

90年代初頭から、日本企業では組織管理や人事制度の分野では様々な改革が取り入れられてきた。一

部に所期の成果を上げたものがあるものの、現在はその見直しが進んでいる。当時は長引く業績の低迷から、企業は様々な改革に取り組んだ。その過程で、本来守るべきものにも変更が次々と加えられていったことは否定できない。「年功序列を大切にしよう」「終身雇用のすばらしさ」「減点評価で何が悪い」「学歴尊重で何が悪い」「出社せよ、定時に」など、従来の人事制度で変更・修正がなされてきたものへの批判が相次ぐ。辛辣で鋭い批判と数々の挿話が繰り返され、この分野に関わりのある人にとって、思わず膝を叩くか、それは違うと眉間にシワが寄ってしまう内容かもしれない。人事のことを真面目に考えている人に是非読んでもらいたい。ただし、町の書店では売っていない。問い合わせ先は

〒206-0034 東京都多摩市鶴牧3-13-7-104

近代労働研究会 電話：042-311-5853

「人は誰もがリーダーである」

平尾 誠二（神戸製鋼ラグビー部GM、元ラグビー全日本代表）著
PHP研究所 刊 735円（税込）



著者は、現役時代に名スタンドオフとして活躍した有名なラグーマンである。華麗なステップと球回しは、今でも語り草になっている。高校時代はテレビの「スクール・ウォーズ」の舞台となった伏見工業高校で全国高校大会優勝、同志社大学では史上初の大学選手権3連覇、社会人では、神戸製鋼で7年連続日本一を成し遂げ、1997年～2000年までは、全日本代表監督を務めた。日本のラグビー界を代表する選手でありリーダーであった著者が、自らの貴重な体験を踏まえて「強い個人を育てる方法」を語っている。スポーツは勿論のこと、一般の企業でも十分通用する組織論、リーダー論である。

サッカーやラグビーでは、監督は一度選手をグラウンドに送り出せば、一つ一つのプレーに細かい指示は出せない。せいぜいメンバー交代を行うことが出来るだけだ。戦略は、監督が練るが、ゲームで具現化するのは選手たちである。

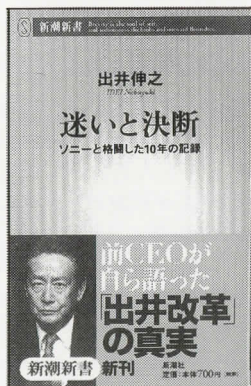
「組織を構成する個人個人が状況を把握し自分で考え、行動しなければならない。その連続が、チーム

として、組織として動くことに他ならない。生きた強い組織とは、個々人が己の持つ技術や創造力を最大限に発揮したところに成り立つ」という。そして指導者には、「ミッション」「ビジョン」「パッション」の3つが求められるという。「何のために取り組み」、「どうなってほしいのか」を示すこと、更に「冷静な熱意」を持って選手や部下がターニングポイントを自力で乗り切るのを見守って欲しいと言う。

選手・キャプテン・監督のそれぞれの時期に、弱い自分をどのようにして乗り越え、強い個を確立してきたのか、そして強い個が集まった強い組織をどう作って来たのか、その道程を熱く語っている。成熟した個人をいかに育成するか、また指導者自身もどうあるべきかなどに関するヒントが多く散りばめられている。

「迷いと決断」

出井 伸之（元ソニー CEO）著
新潮社 刊 735円（税込）



「迷わない人は、いません。どんなに小さな決定をするときでも逡巡せずというのはなかなか難しいものです。…今でも、あの時の決断は本当に正しかったのかと思うことがあります」という書き出しでソニー前CEOが、初めてソニー経営の内幕を率

直に語っている書である。著者は、1995年から2005年の10年間、売上総額7.5兆円、従業員総数16万人の世界的なトップ企業の経営を担ってきた。この時期は、アナログからデジタルとネットへ移り変わろうとする時代の大きな転換期で、ソニーと言っても時代の変化に大きくさらされた時期であった。世にいう「出井改革」とは何だったのか、どのような苦悩があったのか、その光と陰とは。最高経営責任者自らが綴るソニーと格闘した10年間の記録である。

第18回産政塾が開塾

若者の自己研鑽の場として、「殻の外へ飛び出そう」をテーマに設立された産政塾も今回で第18回を迎えることになりました。

今回は25名の塾生が集い、1月16日（火）にカバハウスにて第18回産政塾の開塾式を行いました。

第2回以降は、塾生の発案による企画のもとに、活動を実施してまいります。
乞うご期待!!



第18回産政塾の塾生の面々

第18回産政塾の塾生のみなさんです。(敬称略)

饗場 祐樹	東邦ガス株式会社	高橋 弘行	中部電力労働組合
浅井 克弥	丸栄労働組合	田中栄太郎	デンソー労働組合
稲垣 隆宏	東邦ガス労働組合	中川 利文	中部電力株式会社
大倉 吉貴	トヨタ紡織株式会社	早川 啓太	刈谷市役所
太田 洋純	名古屋鉄道労働組合	平賀 隆	全トヨタ労働組合連合会
河野 成康	アイシン労働組合	広田 真朗	株式会社豊田自動織機
北原 航太	株式会社東海理化	藤田 茂憲	丸栄労働組合
金原 昭仁	豊田市役所	舟橋 史洋	トヨタ車体労働組合
作山 淳	トヨタ自動車株式会社	古川 憲	豊田自動織機労働組合
佐藤 正樹	松坂屋労働組合	水野 栄	豊田合成株式会社
島田 裕毅	株式会社デンソー	森谷 東也	トヨタ自動車労働組合
白井 雅子	アイシン精機株式会社	矢野 悟	フタバ産業株式会社
鈴木 雅司	トヨタ車体株式会社		



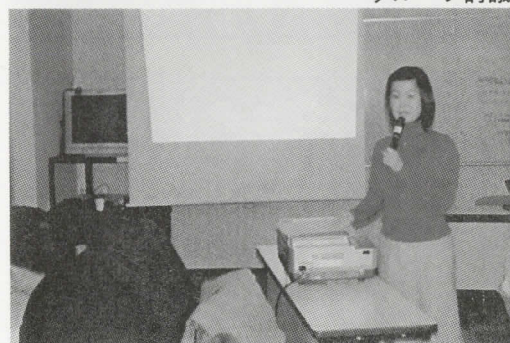
東塾長より塾生へ激励の言葉



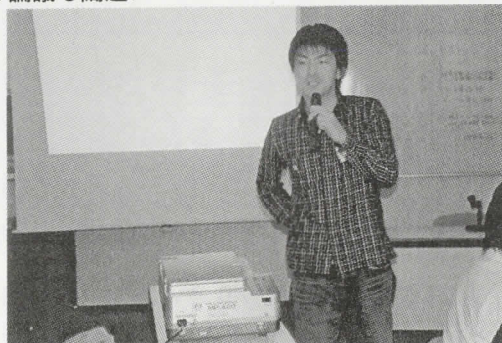
それぞれの塾生が産成塾に望む意気込みを語る



グループ討議では論議も闊達に



各リーダー、企画への熱い思いを語る



※ 産政塾とは

「組織の枠を越えて本音の議論」

様々な分野に活躍する人や、同世代の異業種の仲間とともに、様々な考え方と論議を交わすなかで、切磋琢磨し自らを磨いていく現代の道場です。

「産政塾のねらいは」

- ① 広い視野の発想や判断あるいは価値観とはどういうものかを、実践により考えていく
- ② これからの企業人・社会人としてのものを判断する時に何が大切かを、実践により掴む
- ③ 自分の所属する組織の外に本音でものを言える仲間をつくる

「お詫びと訂正」

- 前回72号の目次にて、産政塾報告の寄稿者名に誤りがありましたので、お詫びし訂正させていただきます。正しくは、デンソー労働組合 木村匡伸 様でした。

2006年11月1日から2007年2月28日までの主な活動

2006年

- 11月13日(月) 労働関係シンクタンク交流フォーラム参加
中部産政研の研究成果を発表
- 11月20日(月) 第38回理事会・評議員会開催
日銀名古屋支店長 小山高史氏による講演会実施
- 11月21日(火) 第19期調査研究
「グローバル化時代におけるホワイトカラー職場のマネジメントのあり方」
第2回専門委員会開催
- 11月～12月 全トヨタ労連受託研究
「外国人労働者の雇用実態に関する調査」に関して全トヨタ労連傘下企業10
社へのヒヤリング実施
- 12月12日(火) 第19期調査研究
「グローバル化時代におけるホワイトカラー職場のマネジメントのあり方」
第3回専門委員会開催

2007年

- 1月9日(火) 全トヨタ労連新年交礼会 参加
- 1月10日(水) 連合愛知新春交礼会 参加
- 1月15日(月) 「これからの雇用戦略」シンポジウムへ参加
- 1月16日(火) 第18回産政塾 開塾式
- 1月24日(水) 第19期調査研究
「グローバル化時代におけるホワイトカラー職場のマネジメントのあり方」
第4回専門委員会開催
- 1月29日(月) 労働政策フォーラム
「業績回復期における人事戦略のあり方」に参加
- 2月 第19期調査研究テーマ
「グローバル化時代におけるホワイトカラー職場のマネジメントのあり方」
全トヨタ労連受託テーマ
「外国人労働者の雇用実態に関する調査」
両テーマに関するアンケート調査展開

編集後記

最近「希望」という言葉をよく目にする。書店に行っても格差問題ほどではないが、「希望」というタイトルの本が多くなっているのに気づく。希望を社会科学の対象とする「希望学」なる専門分野も存在する。日本経団連の新ビジョンが目指すのも「希望の国、日本」である。現在、日本経済は、景気拡大期間が戦後最長のいざなぎ景気を超えているが、何となくまだ閉塞感が漂っている。少子高齢化、格差拡大、教育問題など暗い話題には事欠かない。こうした時代だからこそ半ば忘れかけていた「希望」という語がはやるのであろうか。希望とは、文字通りに読めば、希にしか叶わない望みである。その意味では、多くの希望は、失望、若しくは絶望を必然的に伴う。だからこそ、一部の若者達は、苦労やリスクを空しいと考え、希望を持っても意味がないと考えているのかも知れない。しかし、希望は、各個人にとっての過去と未来をつなぐ展望を与え、人の意欲、活力の源でもある。挫折もあるが未来に挑戦する過程の繰り返しのの中から新たな生きがいを見出すことが出来る。明るく元気な活力ある社会づくりの一端を担える活動に尽力したい。(河原真一)

「千の風になって」をご存知ですか。テノール歌手の秋川雅司が歌って注目されている歌である。CD、絵本、写真集も出ていて、最近ではオリコンの上位にも登場している。作者不詳の「Do not stand at may grave and weep」という英文詩を作家の新井満氏が翻訳・作曲した歌とのことである。愛する人に死なれてその悲しみに打ちひしがれている人々の心を和らげる言葉が続く。「そんなに悲しまないで。私はいつもあなた達のそばにいて、優しくつつみ、見守っているのだから」という内容で、死んだその人の言葉で語りかけてくる。各国で行われる戦争記念日や慰霊祭で、よくこの詩が朗読される。アメリカの9.11同時多発テロ慰霊祭でも、遺族となった少年が朗読した。私の両親はすでに他界しているが、この詩に接すると、十数年前に母親が死んだ当時のどうしようもない悲しい思い出がよみがえってくる。歌も素晴らしいが、原作の英文詩を是非読んでもらいたい。(矢辺憲二)

今年の冬は、本当に温かった。三寒四温という言葉はもはや当てはまらない。温暖化が着実に進んでいることを肌身で感じ、少々不安になる。

聞くところによると、日本のCO₂排出量は、京都議定書の目標達成に向け、努力しているにも関わらず、むしろ家庭部門ではかなりの比率で増えているようだ。

省エネの必要性はわかっているけど、なかなか実行に移せない。一度得た利便性は容易に手放せない。とはいえ、省エネは決して難しいものでもない。

これからは、近くに買い物（コンビニ）へ行く時は、趣味であるジョギングで、四季折々の自然の美しさを肌身で感じ、楽しみながらエコライフを実現したい。(松井英治)

全労済の災害対応って、どうなの？

全労済の災害対応報告

多くの組合員に加入いただいている火災共済・自然災害共済。

実際に災害が発生したら、どんな対応をしてもらえるのか？と思っていらっしゃる方も。

昨年、北九州地方・山口県地方に大きな被害を与えた「2006年台風13号」の災害対応を例に全労済の取組をご紹介します。



瓦が飛んだ屋根

雨漏りした天井

住宅被災の受付は1万件超！

■西日本事業本部全域にみる月次の受付件数と比率

9/18～30	10/1～31	11/1～30	合計
7,123件	2,964件	585件	10,672件
66.7%	27.8%	5.5%	

・組合員から被災申告を受け付けた件数は、山口県767件・福岡県3,890件・佐賀県1,515件・長崎県3,244件など、全体の累計で10,732件まで拡大しました。

※件数には受付時・調査時に対象外となった件数を含みます。

調査要員派遣！

1ヶ月半で住宅災害の審査を完了！

- ・台風が通過した3日後の9月20日には、被災規模を「1号災害(全労済内部基準:全国からの職員の応援が必要な規模)」と判断し全国支援体制を構築しました。
- ・9月23日(土)から10月25日(水)までの約1ヵ月間に、のべ2,000名(実人数264名)規模の調査要員を全国から派遣し、被害の大きかった九州北部3県(福岡・佐賀・長崎)および竜巻被害の発生した宮崎県(延岡市)に対応しました。
- ・全体で9,200件超の被災者への見舞い活動と損害調査(被災住宅を1軒ずつ訪問し調査する方式)を行い、共済金をお支払いしました。



共済金給付！

お支払い総額は23億6700万円！

・火災共済・自然災害共済加入者(8,612名)に対し、累計23億6,700万円の共済金をお支払いしました。



全労済は、被災組合員の一刻も早い生活再建のため、全力をつくします。

保障のことなら

全労済

全国労働者共済生活協同組合連合会

全労済は、営利を目的としない保障の生協として共済事業を営み、組合員のみなさまの安心とゆとりある暮らしをめざしています。すでに組合員は全国で1,390万人。出資金をお支払いいただいている組合員になれば、各種共済をご利用いただけます。

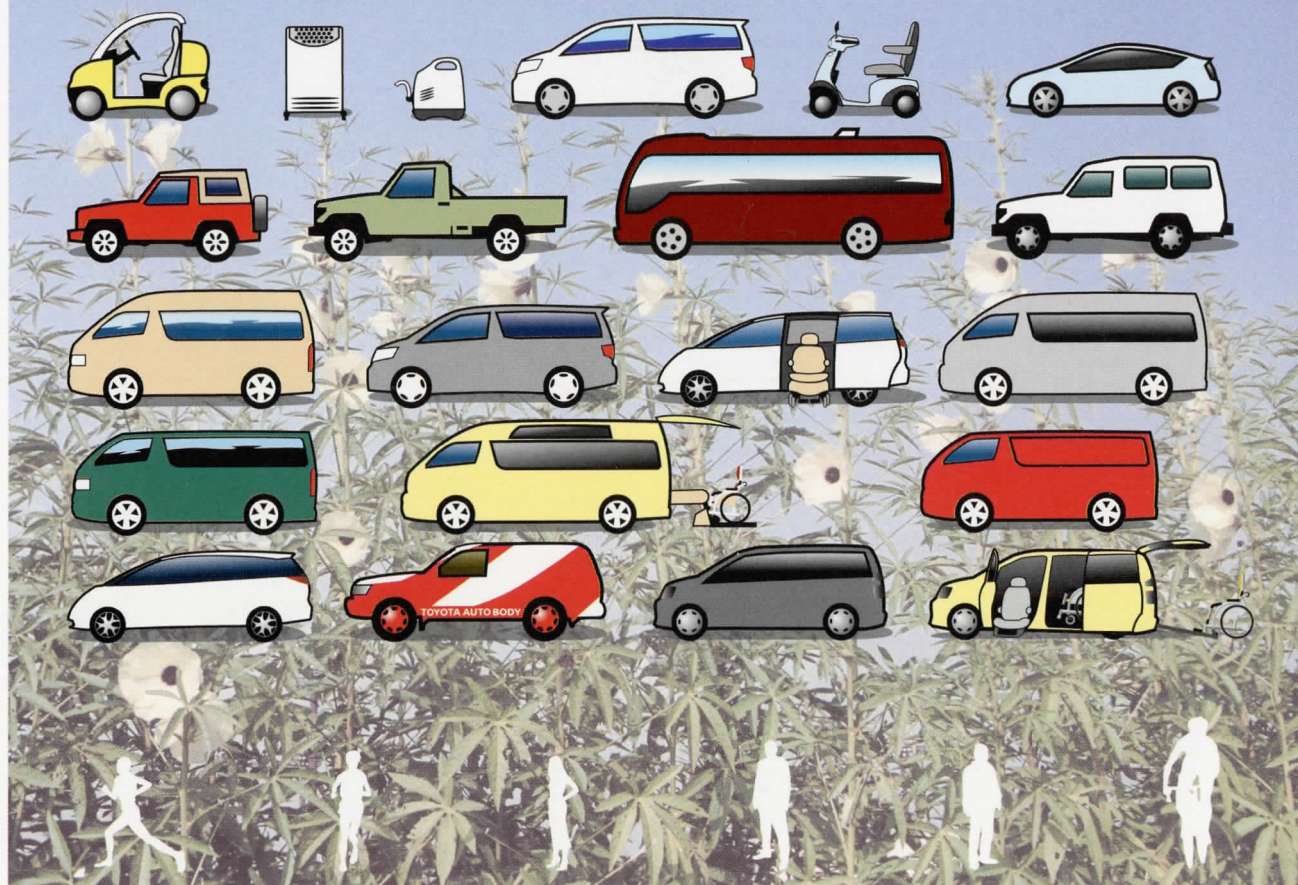
全労済は、将来の支払いに備えて、厚生労働省令に定められている共済契約準備金をこえる十分な積み立てを行っています。また、資産運用のリスクを適切に管理し、健全な資産運用を行っています。全労済は、これからも引き続き健全な経営に努めていくとともに、情報開示を積極的に行っていきます。また、個人情報保護法をはじめ関連する法令等を遵守し、お預かりしたお客さまに関する情報について厳重な管理体制のもとに正確性・機密性・安全性の確保に努めています。※詳しくは、各都道府県の全労済にお問い合わせください。

全労済愛知県本部 (愛知県労働者共済生活協同組合)

Tel 052-681-7741

<http://www.zenrosai.or.jp/>

Joyful car, Gentle life.



刈谷市内にあるケナフの実験栽培地

やがて植物ボデーのクルマが走る。

トヨタ車体は循環型社会システムの実現に向けた取組みを推進しています。

ケナフはアオイ科フヨウ属の一年草で、4ヶ月で高さ3~5 mに生長し、空気中の二酸化炭素の吸収能力が、熱帯雨林の3倍、杉の7倍と高い。また水中の窒素や磷の吸収も高く水質浄化に効果があります。トヨタ車体は植物ボデーの実現を目指し、地球環境の保全に取組んでいます。

うれしいクルマ、やさしい暮らし。



トヨタ車体
TOYOTA AUTO BODY

トヨタ車体株式会社 本社・富士松工場 〒448-8666 愛知県刈谷市一里山町金山100番地 www.toyota-body.co.jp

季

刊

誌

**産政研
フォーラム**

編集・発行所

中部産政研 発行日 平成19年3月30日 発行人 東 正元

財団法人 中部産業・労働政策研究会

〒471-0833 愛知県豊田市山之手8丁目131番地 全労済豊田会館3階

TEL(0565)27-2731 FAX(0565)27-2259 ホームページ <http://www.sanseiken.com>