

ホワイトカラー労働者の労働時間意識

——「組織の労働時間」と「個人の労働時間」——

下田 平 裕 身

1 はじめに

(a) 国の労働時間短縮政策と労働時間意識

1987年の所定内労働時間をめぐる労働基準法の改正（施行、88年4月）以来、労働時間の短縮を促進する政策が国によって強力に展開されている。政策の目標としては、1988年から5年間のうちに、一週間の所定内労働時間数を48時間から40時間に削減し、実質的には、年間総実労働時間の平均を同年現在の約2,100時間から、約1,800時間にまで削減することが提示されている。

第二次世界大戦後の労働政策の流れのなかで、労働時間が大きな政策課題として浮かび上がったのは、これがほとんど初めてであるといえる。労働省自身も、労働基準法の労働時間関連規定が大幅に改正されたのは、同法が施行された1947年以来、実に40年ぶりであったことを強調している。同時に、日本の労働者の労働をめぐる自己認識のなかで、労働時間の問題が積極性を帯びて浮かび上がったことも、これが初めてといえるのではないだろうか。後に分析する資料が明瞭に示しているように、労働時間の問題を自覚的に考えることとは、労働者が自らの働き方について、内省的に捉えようとする方向に確実につながっていく。

高度成長期以降の労使の主要な関心と労働政策の主要な課題の流れをたどると、「春闘相場」に代表される賃金水準の調整問題から、第一次石油危機を境にして、さまざまな形での雇用問題（「雇用不安」問題ばかりでなく、労働市場の構造変化に関わる諸問題を含む）、ついで、

60歳定年制の普及などを中心とする就業人口の高齢化への雇用視点からの対応、そして、労働時間短縮問題へと推移してきた。賃金から雇用へ、と流れてきた関心課題はいずれも労働をめぐる基礎条件の問題ではあったが、日本の労働者の＜働き方＞そのものを問うものではなかった。しかし、労働時間の短縮問題は、とくに、この問題の提起がいわゆる西欧諸国の労働時間との比較における日本人の＜働き方＞の違い、あるいは＜働きすぎ＞の指摘に端を発するものであったから、否応なしに日本の労働者に自らの働き方についての内省的な考察を迫るきっかけになったといえるだろう。

その意味で、労働時間短縮問題は、日本の労働者の労働についての自己認識が変化していくうえで、大きな転換点となる可能性をはらんでいると考えられる。だが同時に、こうした評価については、大きな留保も必要である。それは、この問題が、労働する者自身の内側から提起されたというよりは、外側から迫られた問題であった、という点である。この＜外在的性格＞には、二つの面がある。一つは、国際的な経済競争のなかで、日本の労働時間の長さ、＜働きすぎ＞が激しく批判され、これを放置できなくなつたという点で、問題が日本の外側からもたらされたという側面である。もう一つは、問題が、労働者自身、あるいは労使関係の内側から提起されたというよりは、国の政策として、＜外から＞、あるいは＜上から＞迫られたという側面である。したがって、日本の労働者、あるいは労使は、さしあたって、この問題を受け身的に捉えているように思われる。少なくとも、それが＜働き方＞についての自己認識の内発的

な変化につながっていくうえでは、かなりの時間の経過といくつもの媒介項が必要であるように思われる。

ただ、現在の時点で、日本の労働者の労働についての意識は、労働時間の短縮問題以外にも、さまざまな要因によって、変容を迫られているようと思われる。こうした過渡期にある労働者意識を、時間の経過とともに、できる限り記録し、分析しておくことが必要ではないだろうか。この小論の目的は、こうした試みのささやかな一環として、国による労働時間短縮政策が始まって数年を経過した1992年8月の時点で、労働者が自らの労働時間についてどのような認識を持っていたか、また労働時間に関連して、自らの<働き方>について、どのような意識を持っていたのかを部分的にでも記録し、かつ分析しておこうというものである。

(b) 資料の性格

この分析で用いた資料は、92年8月に、東京都内で開かれた、ある労働問題の講習会に集まった人たち44人に、自由記述式のアンケートに答えてもらった結果である。質問文の内容は、「あなたは日本の労働時間について、どのような特徴があると考えますか。あなたご自身の体験を踏まえてお書きください」というもので、長さを問わず、自由に書いてもらった。この質問の特徴は、<日本の労働時間の特徴>という一般的、全体的なレベルについて聞きながら、同時に、<自分の体験を踏まえて>という限定を加えていることである。このような質問文の形式は、<外側から>提起されてきた労働時間をめぐる問題状況と自分の個別的な体験から形成されてくる認識の間の連関を配慮したためである。

記述に要した時間は、もっとも長い人で、約30分である。回答の長さは、約150字から約1000字の間に分布しており、平均は、約350字であった。回答を引用する際に、プライバシー保護の意味で、特定の企業名がある場合に産業ないし業種名に置き換えたこと以外は、編集を

加えていない。

表1 回答者の性別年齢別構成

年齢区分	男子	女子	合計
20~24歳	2	2	4
25~29歳	14	4	18
30~34歳	10		10
35~39歳	5		5
40~44歳	3	1	4
不詳	3		3
合計	37	7	44

表2 回答者の勤務先の産業区分

産業区分	男子	女子	合計
製造業			
金属機械工業	6	2	8
食品工業	2		2
運輸業			
鉄道	2		2
陸送	5		5
船舶	1		1
銀行	1		1
商業(百貨店)	1	2	3
呉服産業	4		4
新聞	1	1	2
情報通信	7	1	8
情報サービス		1	1
団体	5		5
公務	2		2
合計	37	7	44

回答者の性格には、大きな特徴がある。まず回答者は、東京都内に立地する企業(ないし非営利団体、官庁)に勤務する人で、勤務先から派遣されたか、もしくは、その承認のもとに、労働問題をテーマとする講習会(セミナー)に出席した人である。回答者の属性としては、性、年齢、勤務先の産業区分、従事している職種の4つの要素が利用できる。性別では、男子が圧倒的に多く、年齢別では、20歳代後半から30歳代前半が圧倒的に多い(表1)。勤務先の企業は、比較的、大手ないし中堅企業が多く、また、産業は、表2にみると、かなり広く分布し

ている。全員が職員系（ホワイトカラー系）であり、職種としては、人事・労務系が圧倒的に多く、ついで、これに準じた職種である業務管理系が多い（表3）。

表3 回答者の職種区分

職種区分	男子	女子	合計
人事労務系	21	6	27
総務・経理系	4		4
企画系	2	1	3
業務管理系	6		6
調査系	3		3
技術系	1		1

以上のように、回答者には明瞭な特徴があり、この回答集団の性格を限定し、解析していくうえでの前提をあたえている。なによりも最大の特徴は、勤務先から派遣されて（ないし承認のもとに）、ある労働問題関係の講習会に出席した集団ということで、全員が、直接間接に、人事労務管理系の仕事に関わっていることである。この点から、回答者は、労働をめぐる問題について、一般の労働者より強い関心と理解を持つ傾向が強いと考えられる。さらに、この講習会の内容や講師の話した内容が回答になんらかの影響をあたえていることも考えられよう。ただし、資料収集の目的からいうと、回答者が人事労務系の職種であることに重きをおかず、むしろ全員が職員系（ホワイトカラー系）の仕事に従事しているという点に重点をおいた。結果的にみると、回答者は、質問の趣旨にほぼ沿った形で、自らが従事する人事労務管理の視点よりは、個人の体験、あるいは自分の周辺の観察と職員系（ホワイトカラー系）の労働一般に見られる特徴との連関のレベルで考察しているケースが圧倒的に多かった。人事労務管理の視点が強く出ていないのは、この講習会は入門的な内容であったために、出席者は、人事労務関連の

職種についてから比較的、日の浅い人が多いためであるかもしれない。年齢層としては20歳代後半から30歳代前半が多く、仕事についてから、一定の年数が過ぎている人たちである。性別では、男子が圧倒的に多く、女子の数は少ない。こうしたことから、回答者の全体的なイメージとして、かなりの年数の労働体験を持つ中堅的な労働者であるが、人事労務管理的な視点からのみ問題を捉えてはおらず、また、労働のあり方についてナイスな感覚を失っていない年齢層であり、しかも、従事する職種のうえで、一般的の労働者よりは、かなり強い関心を労働時間問題に寄せているようなホワイトカラー労働者、というように描きうるだろう。また、勤務先は、大手ないし中堅と呼ばれる企業が圧倒的に多く、中小零細企業に比べて、労使関係は比較的よく組織だっており、国の労働時間短縮政策についても、協力的に対応している組織が多いといふことも配慮しておかねばならない。言いかえれば、日本全体としてみれば、比較的、労働条件の高い領域における状況が反映されているということである。

上のような特徴（バイアス）を持っている集団は、労働時間意識についての資料を得る対象集団として意図的に選定されたものである。このような特徴を持つ集団を選定した理由は、現在の労働時間問題をめぐる大きな焦点の一つが、ホワイトカラー労働に関連していると考えられるからである。この領域の労働時間問題は、工場系の労働領域には表れない複雑な様相を呈しているのだが、実態はほとんど解明されていない。しかも、いわゆる「サービス経済化」とともに、この領域の労働はますます多様化しているし、従事する労働者の数も拡大している。そこで、現在の時点で、当事者たち自身が自らの労働時間をどのように意識しているかについてのデータを記録しておくことは有意義なことであろう。だが、この小論の目的は、このようなデータの記録ばかりではない。さらに進んで、これらの労働時間意識についての記述を筆者なりの視点から整理し、現在のホワイトカラー労

働く者の労働時間意識とそこに反映されている労働時間をめぐる実態的な諸相についての問題点を仮説的に構成してみようとするものである。

資料の性格上、分析においては、回答を量的視点から扱ってはいない。しかし、実際には、同一内容の指摘や考え方の共通パターンが数多く表れる。そして、こうした場合には、そこから、ある程度、一般傾向を類推してもよいであろう。とくに広い内容の質問に対する自由記述方式を採用しているから、回答が共通性を帯びてくることは、かなりの意味があると考えてよい。この意味で、分析において、量的な視点を放棄してはいない。回答は、文章の長短、考察の内容や分析の広がりや深さなどの点できわめて多様である。分析では、これらを筆者の視点から総合する形で整理している。このために、一つの記述を文脈を損なわないように配慮しながら、異なる論点や観察に沿って、いくつかの部分に要素分解して、引用している場合が多い。したがって、一つの回答は、論点の相違に沿って、数度に分けて引用されている場合がある。引用は、採集した有効回答44例のすべてにわたり、また、全体として合わせると、記述してもらった文章の約90%を引用している。以下の分析で引用している番号は、回答の整理番号である。末尾に、整理番号別に、性別、年齢、勤務先の産業、職務についての属性の一覧表を掲げた。引用を吟味する上で、参考されたい。また、引用中の「・・・」は、記述の省略を示す。

2 「日本の労働時間は長い」という共通認識

(a) 共通認識の形成とその性格

「日本の労働時間は長い」という認識は、すべての回答の前提になっているようであり、数例を除いて、ほとんどすべての回答が、「なぜ長いのか」という理由の考察を中心にして記述している。日本の労働時間は長いという認識は古くから存在したとしても、このようにいわば共通認識といえるまでに定着したのは、日本人

の「働きすぎ」に対する外国からの批判が強まったこと、ポスト成長後の「物質的なゆたかさ」への反省が出てきたこと、さらに国による労働時間短縮政策が始まったこと、などの影響が深く浸透していることを示している。とくに、この政策においては、従来の労働基準監督行政とは異なって、事業主、労働組合、一般労働者、及び一般世論に向けたキャンペーンという意識誘導的な政策手段が盛んに用いられたこと、またマスコミなどを通じて、日本の労働時間や働き方についての「外国の批判」が盛んに伝えられたことは、労働時間問題についての、ある程度までの共通認識を形成する結果をもたらしたように思われる。

また、「日本の労働時間は長い」という認識は、欧米からの批判、という国際的な文脈のなかで理解されていることが特徴として指摘できよう。このことは、労働時間問題が労働現場の内側から提起されたのではなく、いわば「外側からの圧力」として提起されたという「外在的性格」がよく認識されていることを意味する。ここから、本資料の回答において、「日本の労働時間が長い」という理由が、「日本的な労働意識」「日本的な働き方」「日本的な組織」といった要因に求められる場合が多く、企業や雇用主に対する批判に向かうことが少ないという傾向が生まれてくるように思われる。

(b) 労働時間をめぐる外側からの接近と内的な論理

国の主導による労働時間の短縮は、主として、①週休二日制の普及、②ゴールデンウィーク休暇・夏季休暇・年末年始休暇などのいわゆる大型休暇の充実、③年次有給休暇の増加とその取得促進、④所定外労働（残業）の削減、などの手段を中心に進められてきた。しかし、これらの手段のうち、比較的順調に進行しているのは、週休二日制の採用と大型休暇の充実であり、年次有給休暇の取得と残業の削減はあまり目立った成果をあげていないと言われている。本資料の回答においては、週休二日制の導入や大型休

暇の充実による休日増の意味については、ほとんどふれられていない。すでに労働時間短縮政策が始まってかなりの時間が経過した平成4年8月の時点では、しかも、労働時間短縮の実績が統計的にも確認される大手ないし中堅企業の領域で、これらの点についての評価があまり表れていないことは、やはり注目しておくべきだろう（週休2日制の導入や休日の増加に言及しているのは2例、ただし肯定的評価は1例）。やや極端に解釈すると、ここ数年の労働時間短縮のかけ声にも関わらず、多くのホワイトカラー労働者が労働時間をめぐる実態はあまり変わっていないと感じていると考えられる。明示的にそうした感想を語っている回答もいくつかあり、回答のほとんどが、残業の短縮が進まないという問題や年次有給休暇の取得が進まないという問題（特に前者）を指摘している。

「残業」を主なテーマとして記述している回答は、44例中、実に42例である。これらの回答は、＜日本の労働時間が長い＞という問題を、残業の長さの問題に置きかえ、その上で、＜なぜ残業時間が長くなるのか＞という問題を提起し、これに対して、説明をあたえようとしている。こうした説明は、日本の企業組織のなかでの働き方や労働意識、労働時間意識の問題など、労働現場の内的な論理の分析に向かう。ここに国の労働時間短縮政策における発想と労働の現場における捉え方との＜落差＞が鮮明に表現されているといえよう。国の政策が主として年間総実労働時間の削減を中心とした、いわば総論的、外在的、数量的な接近をしているのに対して、ホワイトカラー労働の現場では、「働き方」と「労働時間感覚」という内在的、質的な捉え方を中心としている。労働時間短縮の形態からいうと、現場では、週休2日制や大型休暇のような組織的な一斉休暇よりは、残業や有給休暇のような不定形で、個人性が介在してくる領域に、本質的な問題をみているのである。そして、多くの回答は、労働時間問題についての外側からの接近が前者の領域にまでは及んでも、後者の内的な論理にはほとんど及んでいないことを

示唆しようとしているようである。

このように、ほとんどすべての回答は「残業」に労働時間問題の本質を見ており、その分析を通じて、「働き方」の問題にまで接近しようとする共通の基本姿勢を持つ。また、そればかりではなく、個々の分析においても、同じ種類の観察や同じ要因の指摘が互いに重なりあうことが多い。この結果、これらの回答の記述を要素分解し、それらの連関を考えながら、再構成することにより、全体として、ホワイトカラー労働者の労働時間意識を仮説的に組み立ててみることが可能になるように思える。もちろん、あくまでも筆者の視点からであるが、このような手法によって、回答すべてを総合するかたちで、ホワイトカラー労働者の労働時間意識に接近してみることにしよう。

3 ホワイトカラー労働の職務の特徴

(a) 労働時間の＜区切り＞と仕事の＜区切り＞の不整合

最初に取り上げるのは、「残業が長くなる理由」の一つを、「ホワイトカラー労働の特徴」、ないし「日本のホワイトカラー労働の特徴」に求めようとする見方である。こうした労働のあり方への着目には、大きく、二つの異なる観察が見られる。一つは、＜ホワイトカラー労働が労働時間の区切りになじみにくい＞という観察と、今一つは、ホワイトカラー労働における＜職務範囲の広さ、あいまいさ＞と、その点から派生する＜代替可能性の大きさ＞を指摘するものである。最初に、前者から取り上げてみると、以下の3つの観察は、ホワイトカラー労働における時間の区切りのあいまいさを描いている。

「日本では、労働が生活に入りこんでいることにより、労働時間の開始と終了の区別がつきにくい。たとえば、一日の終わりに仕事をついて少し気になることがあると、次の日の朝、少し早く出勤し、ワープロ等を使いながら、考えたりし、就業時間前から、実質的

に仕事に取り組む場合がある。また就業時間終了になっても、後もう少しと思いながら、区切りのつくところまで仕事をしたり、規則的には、休憩時間が設けられていても、休憩をとらず、そのまま継続してしまう。デスクワークはとくに、つねに機械相手に仕事をし、機械を休める、止めるということはないので、30分間、きっちり休むというようなことはあまり行わない。また昼食時間のように全員が一斉に休憩を見るのならよいが、残業をする人、しない人、残業の予定ではなく一区切りつかせるために仕事を続ける人など、人により異なるので、休憩を取りにくく雰囲気もこれに影響している。・・・」(1)

「・・・工場では、機械が止まれば、操業も終了、一日の仕事にメリハリがあったと感じていたが、事務職になってそれがまったく感じられなくなった。始業や就業のチャイムは有名無実化しているし、社や部、課といった中での仕事もいつ終わるとなく続けられている。労働時間などあってないようなものとなっている。・・・」(20)

「・・・日本人の男性（一部の女性も含む）はとくに責任感が強く、勤務時間が終わっても、<キリのよいところ>までというように仕事を続ける人が多く見受けられます。これがサービス残業につながっては困る問題ですが、日本の企業、とくに大手の企業にとっては、かけがえのない人材だと考えます。・・・」(43)

こうした観察から、一歩進めた見方は、ホワイトカラーの労働の量は、労働時間の単位では意識されておらず、仕事単位で意識されているのではないか、という推論に発展させている。始業、終業、休憩などの労働時間の<区切り>が仕事の<区切り>に一致しない場合、仕事の<区切り>が優先されるということだ。次の回答は、ホワイトカラー労働の単位が時間ではなく、<task>で意識されているという観察とともに、その区切りである仕事の<一段落>

については、個々の労働者自身が判断する、ということが示唆されている（少なくとも、第一次的には）。しかも、果たすべき<task>は、所定労働時間内に果たすことができず、残業に持ち込まれることが多いが、それは<自己の責任>であると意識される、というのだ。ここには、ホワイトカラー労働における仕事の<自己管理>のあり方の問題が提起されている。

「・・・労働時間についての権利意識が薄く、労働契約の概念があいまいである。労働を時間で売るという感じではなく、あたえられた task の処理単位で考える。従って、<一段落>するまでは、勤務状態から抜けられない。<一段落>できないのは、自分の能力不足が原因であり、その責任は当然、自分が負うべきであるという感覚・論理である。・・・」(14)

(b) 職務範囲のあいまいさと大きな代替可能性

ホワイトカラー労働の特徴についてのもう一つの観察は、それぞれの職務の責任範囲があいまいで、かつ広い範囲にわたっており、他の職務との代替可能性が高く、したがって、自分の仕事が終わっても、他の人の仕事を手伝わなければならないし、また、休んだ人の肩代わりをしなければならないという点に着目している。

「・・・私の残業の少なくとも 3 割は仕事を完全に担当分けして、たとえ同僚の仕事が片づかなくとも、自分の仕事が片づけば、手伝うことなく帰社てしまえば減少していたといえる。しかし、それができなかったのは、日本人特有の仲間意識と明確に区分けされた職務範囲の欠如であろう。また、さらに 2 割程度の分については、いわゆる<根まわし>に当てる時間分のロスであったと言えるかもしれない。・・・」(16)

「欧米のスペシャリストに対し、日本は多能型である。つまり一人で多くの仕事を持ち、

それをこなすという形である。特にホワイトカラーなどはその典型である。この＜効率的な形態＞に加え、休んだ人の分をやるとか、突発的な仕事を拒否できない。労働者の意識が長時間労働の原因であろう。もちろん、その状況を容認している管理層もその一翼を担っている。もう一つ、つけ加えれば、労働者の中に、長時間労働に対する否定的な意識もあまりない。・・・」(9)

「・・・仕事の範囲が広きにわたっていてなんでもしなくてはいけないという点もあると思われます。私は経理部にいますが、株主総会があれば総務の仕事、社内の運動会があれば、人事の仕事もすることがあります。このように日本の企業は会社のためなら何でもやらせるという風潮があり、自分の望んだ仕事を自分のペースでやっている欧米とはかなり違っていると思われます。・・・」(33)

「・・・家族的な雰囲気の中で自分の仕事の範囲が明確でない。・・・たとえば、誰かが休めば、それを肩代わりできる体制になっているし、能力も平均化されているから、実際にやれる。また、家族的な風土であるので、やることが当たり前となる。・・・結局は、職責も労働時間も非常にファジーなのが日本の特徴といえるのではないだろうか。」(27)

「・・・仕事の役割分担が明確化されていないので、他人が仕事をしていると、手伝わなければならず、人より先に帰るということが会社全体としてしづらい。・・・」(23)

(c) お互いに手伝いあう＜文化＞＜風習＞

これらの回答をみると、ホワイトカラー労働の職務範囲が広く、あいまいで、他の職務との代替可能性が大きいという要因は、＜仲間意識＞＜何でもやらせるという風潮＞＜家族的な雰囲気＞などと重ね合わせながら指摘されている。代替範囲が広くて、お互いに手伝いあうことができるという職務の特徴は、それ単独では残業を長くする必要条件であっても、十分条件ではない、ということであろう。次の二つの意

見は、仕事の代替可能性よりも、他の人の仕事を手伝う＜文化＞＜風習＞の方に力点をおいている。

「・・・日本の企業の場合、個人の職務内容があいまいで、他の労働者の職務と重なり合う部分が多いため、自分は今日は終わりにしようと思っても、他の人がまだ残っていると帰りづらいといった文化が根強い。他の人が残業をしているのに手伝わずに帰れない、さらには手伝えるわけではないが義理があって帰れないといった場合があり、いたずらに労働時間を長くしている要因となっている。・・・」(24)

「日本の企業は、人を雇う場合、若い新卒者で雇用するのが大部分です。そして、その企業の中で教育をし、その企業の一員だという強い経営者の希望とみんなで一緒にになって経営をしていくんだという習慣のようなものがだんだん浸透して企業内の団結が生まれます。だから誰かが病気などで休んだりしても、みんなでフォローしあえる職場、また自分の仕事だけでなく、日本はみんなでやるあいまいな仕事（部屋の掃除、コピー、その他いろいろ、私の会社ではその部分が多いようです）をみんなで進んでやるという風習、今の若い人たちには当てはまらないかもしれないですが、仕事をする事が好きで、つい労働時間を忘れてしまう、また職場の雰囲気のため、上司が帰らないと帰りづらい等、ついつい時間オーバーやサービス残業となってしまう。そういう、いい風習が、反対に労働時間の削減の歯止めになっているような気がします。・・・」(29)

(d) 職務の流動的編成と個人の職務

個人の職務範囲があいまいで、互いに代替可能性が大きいという要因と、お互いに手伝いあう＜文化＞＜風習＞があるという観察を重ね合わせて考えると、職場という組織レベルでみれば、職務分担はきわめて流動的に編成されてお

り、個人にあたえられる仕事は、たえず全体との関連に置かれていることが示唆されている。したがって、上記の仕事の＜一段落＞についても、一次的には個人が判断するとしても、最終的には、組織の規制を強く受けていることになる。例えば、どれだけの量が＜一段落＞であるかについては、暗黙の規制があるのかもしれない。また、自分の仕事が早く＜一段落＞すれば、他の人の仕事を手伝わなければならないし、他の人より遅くなれば、手伝ってもらわねばならないことになる。こうした個人の仕事と全体の流動的な職務編成との連関という要因は、「個人の労働時間」の＜自立＞を考える上で、きわめて重要な論点となる。

4 「職場に長く留まらせる」心理的要因の観察

ホワイトカラー労働の職務の特徴への着目と並行して、数が多いのは、＜職場に長く留まらせる＞心理的要因についての観察である。ここには、労働者自身の内的な意識に問題を見る指摘と、上司や同僚、あるいは職場の意識など、外側からの心理的な強制の存在についての指摘がある。具体的には、労働者自身に「長く職場に留まることを美德とする意識」が存在するという観察(13, 17, 33, 40)があり、また、上司や同僚からの暗黙的心理的な強制を強調する見方(7, 11, 14, 33)、あるいは、職場の「仲間意識」「集団意識」をみる見方(26, 32)、また、職場に長く留まることが人事考課などで経営側にも高く評価されていることによる心理的強制に着目する見方(14, 41)などである。

「長時間労働の傾向は、私自身の体験からもいえることであるが、＜長く働くことが会社のために自分の時間を捧げていることであり善である＞といった意識が背景としてあるのではないだろうか。・・・」(13)

「残業を含む労働時間の意識の持ちように長時間労働の原因がありそうである。労働時

間は＜賃金の対価としての労働＞といった明確な意識はなく、私生活時間への侵食が容易になされる。日本で顕著なのは、これが自発的になされることであろう。残業であっても、使用者側や上司に命令されて仕事を行うではなく、自主的に仕事を終わらせるために、または仕事をより精査するために夜半まで残っている人の姿はよく見かけられる。日本型経営のこのようなく減私奉公をソフトに強要する仕組みは、一つには、時間というものの価値がある側面では著しく低く考えられているところにある。・・・」(17)

「わが国においては、働くことは美德とされてきた。＜働き者＞といったらプラスイメージの言葉であり、けっしてネガティブな意味で取られることはない。労働は美德であるから、残業時間も苦痛にはならない。・・・」(27)

「日本のサクセスストーリーは＜丁稚＞から始まっている。現代では、サラリーマンが＜丁稚＞である。人間、誰でもよい暮らしをしたいし、他人よりよい思いをしたいのは当然である。そのためには、今までの成功者の例を見習い、企業に対して献身的に働くし、また企業もそれを望んでいる。昔と変わりなく、それが日本のサクセスストーリーとして皆信じているのである。それでは日本の残業はいつまでたっても減るはずがない。・・・」(39)

「私の場合、労働時間が短いとは決して言えず、むしろ多い方だと感じている。このことは、まだまだ企業の中では夜遅くまで残っていることが美德とされることもあり、非常に困ったことだと考える。・・・」(40)

「・・・日本人の習性として、会社に長くいる人間は感心であるという風潮がある。ひと頃はやったのに、＜出世する人間は会社始業30分前に出勤する＞みたいなのがある。実際、わが社でも朝早く（一番とか二番とか）出勤する人間は一目置かれるようである・・・また終了時ピタッと帰る人間は自分勝手な人

間と見られがちであり、他の人間が残業しているのだから手伝えといったことが要求される。こうしたことにより、会社にいる時間はますます長くなり、一日のうち、大半を会社で過ごすことになる。・・・」(7)

「・・・<上司や同僚が残っているから帰りにくい><みんながとらないので、有給休暇をくださいとは言えない><昼間、喫茶店に抜け出して、お茶を飲み、ダベリながら仕事をして、当然のように残業>、これが日本の労働時間を長くしている。・・・」(11)

「・・・周囲への気配り。日本社会では、気配りのできない人間はダメと言われている。気配りとは、究極的には相手の嫌がること、都合の悪いことはしないことである。当然、上司より先には帰れないし、企業の嫌がるちゃんとした超勤（サービスでない残業）はない。・・・」(14)

「自分自身に当てはめて考えてみると、特に意識せずして、皆が帰らないから自分もいなくてはとか、まわりの者が忙しいから自分も残らなくては、といった慣習によるところが非常に多いと思います。・・・」(33)

「・・・長時間働いても、その分仕事の中味が薄くなるだけだと思う。しかし職場での仲間意識、集団意識は非常に強くなり、いわゆる日本の体質の仕事第一主義（仕事をどれだけしたか、ではなく、会社のために如何に自分を犠牲にしたか）があると思う。・・・」(26)

「労働時間が長くなる理由を考えてみると、職場環境として、仲間意識が強く、<あの人気が残るのなら>といった風潮が見られ、私の職場でも業務に見合った有効な人員の配置などでシフト制を導入しているが、早帰りの人がおそ帰りの人に引きづられるということがよく見受けられる。」(32)

「・・・人事考課の方法。社員を<現在の能力、実績>ではなく、全人格的に評価する。ポテンシャルで評価する。したがって社員の方は全身全霊をあげて働くをえなくな

る。・・・」(14)

「自分の企業での体験から言うと、仕事がなくても遅くまで残っている方が仕事をしているという評価、見方が残っており、サービス残業についても昇進や出世のために多少は仕方がないという管理者や企業の考え方があり、これらを根本的に見直さなければ、労働時間の短縮はできないと考える。・・・」(41)

4 企業の厳しい定員計画と残業時間の構造化

「長い労働時間」に関連して、多くの回答が指摘している要因は、ほとんどが自らを含む労働者の意識の問題か、あるいは、企業ないし職場という組織の論理の問題に関わるものだ。雇用主ないし経営側の姿勢に関わる要因はきわめて少ない。「長い労働時間」を強いられているとしても、それは自らを含む労働者の意識によるものであるか、あるいは、組織の暗黙の論理として強制されているのであって、雇用主や経営側のあからさまな強制によるものではないと考えられているのだ。言い換えれば、残業を中心とする「内在的労働時間」の問題は、必ずしも労使関係領域の問題（あるいは、労使の交渉課題）としては意識されていない。このことは、ホワイトカラー労働者の時間意識の特徴の一つとして押さえておくべきだろう。しかし、「長い残業時間」をめぐって、一つだけ、雇用主ないし経営側の姿勢が強く意識されている要因がある。それは、職場の定員が過少気味に厳しく設定されており、好況時ないし繁忙時の残業が、長期の労働時間の波動の中に構造的に組み込まれている、という点である。

ただし、この点を指摘する回答は、好況期と不況期、あるいは繁忙期とそれ以外の時期の仕事量の変動の調整や、「終身雇用」的な雇用維持という要因に関わらせて解釈しているものが多く、したがって、この指摘から、ただちに雇用主や経営に対する批判や労使の交渉課題としての意識化に向かう傾向を持っているわけでは

ない。

「・・・日本は終身雇用制をとっている企業がほとんどである。ならば学校を卒業して定年になるまでの間に不況期があろうとも、雇用を継続してゆく必要がある。解雇ができないのであれば、不況期を乗り切るために弾力を持たせる部分として所定外労働時間を当てていると考えられる。つまり所定外労働時間は会社業績の弾力材だといえる。・・・」
(34)

「弊社は忙しい労働時間と暇な時期とで差が著しいのだが、忙しい時期にパート等を増やしているかというと、そうではない。忙しい時期は、連日連夜11時すぎまで残業し、増加する仕事に対処している。そのため、月間残業時間が100時間を超えることもままあり、実労働時間と所定労働時間の差が激しい。このような状態が正常と呼べるはずはない。・・・」(4)

「仕事量に比べ、日本の企業の要員計画は厳しく、初めから残業を予定しているかのごとき観がある。・・・」(10)

「・・・果てしなきサービス競争と絶対的人員不足（社内の）。つねに過当競争であり、顧客へのサービス至上主義がある。そして、企業の各部門において人員が余るようには配置されていない。代替要員については考えない。・・・」(14)

「・・・好況時に多量の人間を雇用しても、不況時には、その労働力は余剰となる。そこで好況時には、現有の労働力でまかない、新規雇用は極力押さえ、残業を調整的な役割に用いる。・・・」(20)

5 「組織の労働時間」と「個人の労働時間」

(a) 組織的に運営される労働時間

以上のような個別の観察を積み重ね、総合してみると、一つの重要な示唆が浮かび上がってくる。それは、日本のホワイトカラー労働にお

いては、それぞれの職場で暗黙のうちに了解された、いわば「組織としての労働時間」が存在しているのではないか。そして、「個人の労働時間」は、それに従属し、自立できない状態にあるのではないか、という仮説である。

「一定の仕事、職務に対し、自分の責任範囲だけが終われば、それでいいというのではなく、組織として終わっていかなければ許されないという状況になるため、労働時間（特に残業、休日労働）は長くならざるをえない。・・・」(12)

「日本の労働時間の特徴を一言で表現するなら、それは<組織的に運営される時間>であると考えます。これは、日本人が持つ独特的の風習、習慣などに根ざした日本人特有の性格からくるものではないかと思います。個人の主張よりも全体の調和が優先されることはまだまだ見受けられますし、もっとも特徴的なものとしては<付き合い残業>という言葉があります。たとえば、上司が残っているから帰れない、あるいは同僚、部下が仕事をしているのに帰るわけにはいかないというように、つねに組織（集団）を意識しながら、個人があるといった考えがあるからだと思います。・・・」(42)

(b) <不定量>としての労働時間

このような「組織的に運営される労働時間」の存在を仮説的に想定してみれば、職場に長く留まることの心理的強制の説明もつく。仕事が「組織として終わっていかなければ」、「組織の労働時間」はなおも継続していると考えられ、したがって、構成員は、終わっていない人の仕事を手伝うか、あるいは、待機していかなければならないことになるからだ。また、所定労働時間の終了に関係なく、<一段落するまで>続けられる労働においても、個人の<裁量労働>のように見えながら、実は、<一段落>は、個人の自由な裁量によるものではなく、直接、間接に<組織としての規制>を受けていることが推

測される。

「組織の労働時間」は、組織がこなさなければならない仕事の全体量との関係で決まってくるだろう(16)。そして、ホワイトカラー系の仕事は、不定形で、量的にも質的にも変動するものが多く、しかも、たえず仕事量に対して要員が不足気味であるとすれば、労働時間は<不定量>になり、しかも、外部的な規制枠としての「所定労働時間」から恒常的にはみだすことになる(15)。

「・・・私の経験から日本の労働時間を特徴づけるなら、日本の労働時間とは、しなければならぬ仕事をするために資される時間であって、しなければならぬ仕事をするための限られた時間ではない、というところである。」(16)

「・・・労基法上、就業規則上、労働時間は決まっているが、まず仕事ありきの日本においては、労働時間とは実質不定量ではないだろうか。」(15)

(c) 「組織の労働時間」の繁閑の波動

また、別の観察は、「組織の労働時間」には、好況期と不況期、あるいは、繁忙期とそれ以外の時期などの、短期、長期の仕事量の変動に伴う波動ないしリズムがあり、必ずしも長時間の残業が年間を通じて恒常的に継続するわけではないことを指摘している。この波動ないしリズムへの対応は、個人レベルの問題であると同時に、組織の問題でもある。次に掲げる(2)の意見は、個人レベルの対応を表現し、(40)の意見は、組織的な視点からの対応を示している。(なお、この例ばかりでなく、多くの回答において、<個人の視点>と<組織の視点>という異なる二つの視点がしばしば錯綜しながら現れる。この点は、日本のサラリーマン労働者の労働意識を考える場合に、重要な意味を持つように思われる。)

「・・・どうしても忙しい時期は超勤、休

日出勤しなければならないときもある。それはしかたないと思うが、一年中、そんな状態でいたら耐えきれないと思う。私の仕事は忙しい時期とそうでない時期がはっきりしているので、年間にメリハリがつくのでやりやすいところが多い。・・・」(2)

「・・・現在の日本における所定内労働時間と所定外労働時間を長期にバランスよく捉えていくことによって、労働時間の短縮とともに、企業にとって必要な生産性向上が確保されると考える。」(40)

(d) 自立しがたい「個人の労働時間」概念

「組織としての労働時間」が個々の労働者を強く規制している限り、「個人の労働時間」という概念は自立しがたい。個人の意識からすれば、「労働時間」という概念はなくなってしまっている」「決まっているのだが、決まっていないようなもの」に等しい(17, 20, 38)。労働時間と仕事との対応関係についても個人レベルでは意識されず、職場への拘束時間としてのみ意識される(12)。また、このような労働時間をめぐる組織の内的な論理に対して、労働時間に関する法的規制(例えば、「所定労働時間」の概念や三六協定など)は、その内側に入り込んで規制するだけの力を持ちえないようにみえる(20, 18)。

「・・・高度成長期以降の経済的側面の追及が第一義とされた企業社会では、組織としての効率が重視され、個人個人の時間意識は反映されづらい面があった。・・・」(17)

「・・・労働時間という概念がなくなってしまっている以上、所定労働時間とか、標準時間帯とかいう言葉は、労働協約上の言葉でのみ表れ、個々人にとっては、死語と化している。よって労働時間はその時間内に労働を会社に提供することによって賃金を稼いでいるなどという意識は薄らいでしまっている。・・・」(20)

「日本人の労働時間の特徴は、一言でいう

と、労働時間が決まっているのだが、決まっていないようなものであるということ。一日の労働時間が終了したのちも残業するのが当たり前で、所定時間と残業時間の区別がつかなくなっているように思える。・・・」(38)

「・・・36協定で時間外労働は制限されているが、仕事が終わらなければ帰れない。当然、日勤簿には、過小申告した残業時間が記入される。労働時間が実際とはかなり違っているため、給料の明細書を見ても、喜びがわかなくなることもしばしばである。・・・」(18)

「・・・労働時間はたしかに賃金の対価ではあるものの、むしろ拘束されている時間の長さに対して支払われているという意識になりやすいのではないかと思う。私自身も体験のあるところであるが、毎日毎夜の残業が続くと、<今日は何をする>という意識よりも、<今日は何時まで会社にいるか>という意識に変化してくる。・・・」(12)

(e) 組織と一体化する「職制の労働時間」

組織の一般構成員ばかりでなく、その組織の管理者である職制も、「組織の労働時間」の規制のもとにある。むしろ職制は、「組織の労働時間」の運営の責任を担うゆえに、個人的には、その労働時間は一般の構成員より長くなる傾向がある。この点にふれた回答がある。

「当社はメーカーで幸いにしてサービス残業のような悪しき風習はない。ただ、管理職は私を含め、結構毎日遅い者が多い。職責上やむをえぬが、過労死などということのないよう、労働組合との合同による専門委員会での検討課題の一つになると思う。・・・」(8)

「私自身を考えても、他の人がみれば、長時間労働と見られるのではないか。運送業務の運行責任者としては、部下より遅く出社することはできないのは現実です。毎朝 6 時半には、営業所のシャッターを開け、早出の運

転手の点呼を取って送り出し、前日の売上の整理など、部下が出社してくる前に終了させているのが現状です。・・・」(6)

「・・・特に管理職といわれる人たちは、職場の責任を一身に背負って献身的に働きながら、残業手当がつけられていない。・・・」(18)

(f) 労働時間と賃金との対応関係の切断

個人の労働時間と賃金との対応関係も、暗黙の了解に基づく残業時間の過小申告、あるいは、定額の残業手当の配分という処理によって、実質上も、また意識の上でも、断ち切られていることになる。残業手当が、毎月の給与と生活費の中にほとんど構造的に組み込まれているというのも、残業時間が構造的に定着しているという事実と裏腹の関係にある。(14)

「・・・超過勤務がすでに生活給として生活の中に組み込まれてしまっている。時短論議で必ず出るのは、残業を減らすと収入が減るから困るという論理である。・・・」(14)

「・・・私の場合、たとえば 6 月は一番忙しい時期である。だいたい毎晩 12 時くらいまで会社にいるのに、残業として認められて報告しているのは 10 時までである。残りの 2 時間は会社にいなかったこととして処理されているので、表面に出ている数字より、実労働時間というのはもっと多い。これは人からの話を聞くと、多少なりともどこでも同じようである。・・・」(23)

「・・・新聞社には、出勤簿はない。給料はあらかじめ決められた額の超過勤務手当が上乗せされており、ここでは、サービス残業など存在するのが当たり前の世界である。・・・」(31)

(g) 時短政策と「組織の労働時間」の側の反応

いわば組織の外側から進められてくる労働時間短縮のキャンペーンは、組織内部の労働時間

の論理のために、あまり進展しない事例がいくつがあげられている。(ただし、時間短縮が進展している例も、1例、あげられている。)以下のケースは、外在的に迫られてくる時短政策に対して、「組織の労働時間」の側が自らのリズムを保持していくために示した反応を描いている。

「・・・所定内労働時間は確かに週休2日制の導入、リフレッシュ休暇、有給休暇の付与日数の増加などで減少してきた。欧米並とは言えないが、着実に近づいている。しかし、所定外労働時間は逆に増加する傾向である。・・・」(18)

「日本の労働時間の特徴として、次の三つを挙げたい。①欠勤率が少ないこと。実際、これは普段はなかなか有給が取れないために、病気などで休んだ場合、年休として取り扱うよう出勤簿処理したりすることが多いので、自ずから欠勤率は少なくなる。②有給休暇の未消化。③若いサラリーマンの長時間労働。やはり現場の第一線でOJTのなかで仕事をする若いサラリーマンにとっては、あまり時短というのは縁遠いのではないか。・・・」(25)

「・・・わが社でも、会社、組合とも、時短だと年間総実労働時間1800時間目標にするとか言っているが、仕事の仕方や時間外を減らす方法が全然変わっていないという声をよく聞く。時短のために休日が増えたり、時間外の規制が増えた分、サービス超勤が増加したという声が多数聞かれるようになった。・・・」(39)

「・・・当社では、月2回、<ノー残業デー>を実施しておりますが、必ずしも全員が帰るわけでもなく、また今日、あと2時間残業したら月曜の会議の書類ができあがるのに、<ノー残業デー>だからといって帰ってしまって、結局、土曜に休日出社するというようなことも起こります。・・・」(22)

(h) 「組織的な労働時間」に対する評価の二面性

「組織的に運営される労働時間」に対する多くの評価は、必ずしも否定的なものではない。回答のなかで、「日本の労働時間」には、「よい面」と「悪い面」があるという二面性を帯びた評価が大きな流れを形成している。次の回答は、外国人と日本人が混在する船上労働という職場モデルによって、日本の組織的な労働時間運営の特徴を描き出している。

「・・・陸上とは違う船社会という職場での労働について、外国人船員と対比しながら、日本の労働時間の特徴を観察してみたいと思います。いわゆる混乗船における外国人船員は発展途上国の人が多いのですが、彼らは、植民地時代が長かったせいか、考え方とすれば、欧米型に近く、契約というもの（とくに文書での）に非常にシビアです。日本人であれば、一日8時間の労働を二つに分け、4時間ずつ当直という形で仕事をしていて、その仕事の合間に休息を入れたりしており、その合間合間にも15分から30分くらいのサービス労働という形で、作業をしたり、打ち合わせをしたりすることが多いのですが、外国人船員は決められた時間がたとえ1分でも過ぎると姿を消したり、まったく働く意欲を示さなくなります。船という小社会ですから、労働に対するある程度のアローウンスは認めざるをえないというのが日本人同士の船社会の考え方ですが、それがまったく通用しないのです。労働者という立場から言えば、労働時間に対する権利意識を持つということは非常に大切であるとは思われますが、一つの小社会としての船では、安全面、生活面からして、大変管理しにくい面が出てきます。・・・日本の労働時間の特徴のよい面、悪い面を、一つの小社会である混乗船は如実に物語っているように思えます。」(35)

上の例では、<労働に対するある程度のア

ローワンス>をもって運営される日本の「組織的な労働時間」の特徴が、「個人の労働時間」に厳密に固執する外国人労働者との対比によって鮮やかに描かれている。そこに表現されているのは、労働時間に対する組織の視点と個人の視点の対比であるが、こうした認識は、船上労働に限るものではない。

「・・・日本の労働時間というものは本来個人があたえられた業務を遂行するために労働する時間であるものが、会社においては、上司、部下、同僚との関係、また個人を取り巻く家庭環境、生活環境によって、かなりの違った運営がなされると考えられます。今後は日本も欧米のような個人主義的な発想の若者たちが増加する傾向にあると思われますが、一方では、日本的な、いい意味での<チームワーク>が必要であると考えます。個人と組織がうまく調和できたとき、労働時間というものが正しく使われていくと考えます。」(42)

「・・・何を行なうにもつねに労働時間の話は切っても切れなくなってきており、時間外労働の扱いは非常に苦勞が絶えない状況である。いずれにしても、全体的な視野や枠組みの中で考えていくことが肝要であり、国や企業や個人が真剣になって取り組む姿勢がなければ、よい意味での伝統的な柔軟性や多様性は失われ、労働時間が無味乾燥なものになってしまうと思う。」(44)

こうした指摘から推論してみると、日本の労働時間の「よい面」とは、<労働に対するある程度のアローワンス><よい意味での柔軟性や多様性><いい意味でのチームワーク>といった、組織の視点からみた評価であると考えられている。逆に、日本の労働時間の「悪い面」とは、組織的に運営される労働時間が組織の論理を優先し、個人の生活時間を容易に侵害していくという、個人の視点からみた評価であろう。そして、上記の主張の多くは、こうした「組織

の視点」と「個人の視点」を調和させていくことが望ましいと考えている。

6 「組織の労働時間」に侵入される個人の生活領域

(a) 労働時間の私的生活領域への一方的な侵入

これまでに見てきたような指摘は、ホワイトカラー労働の現場に即しての労働時間の観察であるが、個人のプライベートな生活時間との関係で労働時間を捉えるという別の基本的なフレームワークがありうる。いくつかの回答は、こうした視点に立っているが、共通にみられるのは、労働時間がいかに容易に私的生活時間に侵入しやすいか、という指摘である。また、(1)(23)は、ホワイトカラー系の労働において、仕事と私的生活の重なり合うあいまいな領域の存在を描写している。

「日本の労働時間というのは、世界的に観察しても、大変固有の特色を備えもっていると考えます。それはまず労働者にとって、非常に非フレキシブルなものであり、使用者にとっては、逆に大変に、フレキシブルなものであるという点にあります。日本の労働者の労働時間ほど、使用者もしくは管理者の自由になるものはないでしょう。・・・」(5)

「・・・日本の労働時間の特徴の一つに、家庭内（プライベート面）での時間というか、会社の仕事の境界線が家庭にまで食い込んでいるケースが少なくないと思います。あまり働きバチすぎても家庭内をメチャクチャにしてしまう危険性があるのではないか。プライベート面と仕事の境界がはっきりしていないところは日本の大きな特徴であり、高度成長を遂げてきた実績から一気には改善できるものではないと思いますが、この点あたりから見直していくけば、自然に時短につながっていくよう私は考えます。・・・」(43)

「・・・会社で宿泊することが続くと、ど

こからどこまでが会社人で、どこからどこまでが自由な自然人なのか、わからなくなることすらあり、たまに独身寮に帰ると、違和感すら覚えることがある。こうした仕事と私生活の境目がはっきりせず、どこからどこまでが労働時間なのかわからないという点も欧米に比べて、日本の労働時間概念の特徴的な点の一つであるといえるだろう。・・・」(12)

「・・・なんといっても日本人は働くこと、言い替えれば、会社で過ごす時間が好きなのではないでしょうか。このことは、逆にとると、自分の人生を無駄にしている面もあるのではないかでしょうか。」(33)

「・・・通常の勤務終了後、職場の仲間と食事をしにいっても、食事をしているはずが、いつのまにか仕事の話になり、打ち合わせにつながってしまう場合も多い。それと営業部門に多いのが接待で、食事に行ったり、カラオケに行く場合がある。一応、お得意様、取引先の方を対象に今後の仕事がスムーズに行われるようという目的で行くのだから、仕事のようにも感ずるが、その内容は、<仕事ではない>とも感ずる。・・・」(1)

「・・・仕事と家庭の時間の境界というものが不明確である。飲みに行くとなつたらいやでも行かなければならず、それが週末で仕事が途中であれば、土日にやって（会社の中ではなく家で）、月曜にはできているのが当然という世界である。だからといって、その時間は労働時間として認められるわけでもなく、家庭の時間とされている。またちょっとした仕事であるのならば、家でやってくるのが当たり前というムードもあり、いったいどこからどこまでが仕事の時間で、どこからどこまでが家庭の時間であるかが非常に不明確である。・・・」(23)

(b) 私的な生活領域の側の問題点

私的な生活領域の側に、確固とした自己主張があれば、組織的な労働時間はたやすく<侵食>できないであろう。回答のなかには、こう

した考え方を個人として貫こうとしている人がいる(28, 36)。また、若い世代の労働時間の捉え方が変化してきているという指摘もある(6, 26)。しかし同時に、労働時間は、私の生活時間のなかに<自然に>侵入してくる場合も多くあるし(15)，組織の側の<侵食>は、労働者の側の自発性に支えられているという指摘も多い(24, 30)。

「私の場合は、時間外労働をするのは基本的に好まないが、<この働いた分は給料にはね帰るのだ>という意識をもって命ぜられた超過勤務を受け入れることになる。・・・」(28)

「・・・私個人は時間にはキッチリ帰っている。<仕事は時間ではなく、中味だ。プロは練習量よりも成績を誇る落合のようではなくてはならない>と思っているのですが、仕事が嫌いなのではないかと思われている今日この頃です。」(36)

「・・・しかし現在の若者は、今年入社した新入社員などはハッキリと残業はイヤですと言いますし、私もさせません。何故かと言いますと、現在は人手不足ですので、無理に残業をさせると辞めていくからです。・・・」(6)

「・・・もちろん私自身は積極的に労働時間は短縮していかなければいけないとを考えているし、また最近の新入社員は明らかに時間に対するけじめがはっきりしてきたと思われる。・・・」(26)

「・・・日曜日に、報告書を作成するために、図書館に行った時間。就業規則上は8時45分～17時45分が労働時間だが、8時15分に出社したときの30分、終業以後、残業がカウントされるまでの17時45分までの30分間、などは、特に意識もしないし、もちろん労働したから対価を要求する気にもなりません。日本式労働時間は一応定められているが、生活の中に労働が一部として組み込まれているため、欧米のように仕事は仕事であり、自分の

義務は労働時間内だけ労働すればよいとの考え方になりにくくないように思える。・・・」(15)

「残業を続けている人を観察していると、早く帰宅したとしても何をやっていいのかわからない、自分の時間をもてあましてしまうので残業をするといった傾向がみられるよう思う。半ば残業が趣味の代わりとなってきており、私的な生活時間と労働時間との混在化のようにも捉えられる。・・・」(24)

「・・・自分のプライベートな時間の中に労働時間が入ってきても仕方がないで終わってしまうのです。生活時間全体の中に、労働時間が多い。若い人が多い職場では、休みなのに休まないなんて、なんとつまらなくて寂しい人なのだろう、という感じだったのですが、年齢層の高い男性ばかりの現在の職場では、少々肩身の狭く、この違いに戸惑っています。」(30)

(c) 「フレックスタイム制」の形骸化の事例
国の時短キャンペーンのなかで、有給休暇の取得促進や「フレックスタイム制」の導入が政策的に推奨されている。これらは、個人の生活時間のリズムを大切にし、休日や労働時間のリズムにおける個別性を重視する方策である。週休 2 日制や長期一斉休暇の場合には、組織の労働時間のリズムの中に前もって織り込むことで対応できるが、有給休暇の自由な取得やフレックスタイム制は、たえず、組織の労働時間のリズムに抵触することになり、それとの調整を迫られることになる。この場合には、上記の(5)や(43)の指摘のように、「組織の労働時間」が一方的に私的生活時間の領域に侵入するのではなく、「組織の労働時間」の側にも、個人の要求に沿って、調整を受け入れようとする姿勢が必要になる。言いかえれば、「組織の労働時間」の絶対性は修正されねばならない。さもなければ、これらの方策は有効性を発揮せず、名目的なものとならざるをえないだろう。次の観察のなかで紹介されているのは、「組織の労働時間」の論理が優越し、有給休暇の取得やフレックスタ

イム制が形骸化されている例である。

「私の職場では、昨年より完全週休 2 日制が導入されたものの、年次有給休暇は女子社員以外はほとんど取らずまわりに遠慮して取りにくくなっているようである。・・・」(34)

「・・・現在、私の勤めている会社においても、このフレックスタイム制はありますが、・・・まだまだ古い考え方を持つ管理者が多く、実際にそれを活用している人は多くないようです。私なども、<管理部門にいる人間は、その仕事の性質上、フレックスタイム制の使用についてはあまり好ましくないが、まあ個人の判断にまかせる>という鶴の一聲により、まったくその制度の恩恵をこうむっていない大勢の社員のひとりであります。またフレックスタイム制を利用しているマーケティング等の社員について考えてみましても、朝 1, 2 時間入より遅く会社に出勤する結果、結局その日の仕事が 1, 2 時間深夜へとずれ込み、疲れ果てて、タクシーで帰宅し、また次の日の朝 1, 2 時間遅く出社するといった使用法が圧倒的で、フレックス制の本来の目的のフレッキシビリティのかけらもうかがうことができません。ただ単に時間帯がずれ込むだけであり、仕事の全体量が変わらない限り、何の意味もない制度です。・・・」(5)

「・・・フレックスタイム制は日本にはなじみにくいと思う。何故かというと、日本人の意識として、皆と一緒に働くという連帯感が強く、フレックスにして、各々自由に時間を選ぶとするというのは、本人はともかくまわりの者からみて、不安になる要素が多くなることがある。・・・」(2)

7 「個人の労働時間」の自立に向けて

(a) 労働時間をめぐる「意識改革」

この分析で用いたアンケートでは、とくに労働時間をめぐる改革について質問していないが、

かなり多くの回答が改革に向けての提言を行っている。こうした提言の内容をみると、それほど多様な方向に拡散しているわけではなく、いくつかのグループに整理することができる。まず最初に、労働者の労働時間をめぐる「意識改革」を強調する見方がある。表現はきわめて一般的であるが、労働時間についての個人の「権利意識」の確立が提言されている。

「労働省は1年間の労働時間を1800時間までに短縮させるとのビジョンを描く。しかし、根本に立ち戻り、もう一度考え直してみる必要があるのでなかろうか。わが国との諸外国の労働意識の違いを。<自身の生活のため、余暇のために働く>諸外国の労働者と<仕事のために生きている>わが国の労働者の意識の差異を。仕事に使われ、機械に使われるわが国の労働者（かく言う私もその一員であるが・・・）の意識改革が先ではなかろうかと思えてならないのである。」(3)

「・・・日本の労働時間の非フレキシビリティ性を改善していくためには、日本人の意識改革が必要となり、大変な労力と時間がかかるものだと思われます。・・・」(5)

「・・・本質的には、日本人自らが労働時間というものの見方を変えるべきではないでしょうか。・・・」(35)

「・・・このような現状の背景には、権利意識の低さがあげられる。弊社でも休日休暇の消化等についてさまざまな促進活動を続け、成果をあげつつあるが、やはり仕事優先となりがちな面が依然として残っているようである。」(10)

(b) 時間でなく成果による仕事管理と評価

上のような一般的な意識改革の提言とは別に、現在の<働き方>に対する批判を媒介として、より具体的な提言を行う見方がある。それは、<長く職場に留まること>それ自体に価値があたえられる結果として、労働時間の長さと仕事の実績とは必ずしも結びつかなくなり、<

ダラダラ残業><付き合い残業>と呼ばれるようなく非効率な>労働が行われることに対する批判を媒介としている。

「長くなりがちな労働時間のことを考えてみると、なかには家庭にいるより、会社にいる方が落ち着くというような人もおり、ダラダラと労働時間が長くなるということもあり、とても労働者全員が積極的に長時間労働しているとは言えない・・・」(2)

「日本の時間外労働の長さは、いわゆる<ダラダラ残業><付き合い残業>など、特にホワイトカラー層の能率の低さ、時間給概念のなさのあらわれだと思う。いわゆるサービス残業は、その極みであろう。・・・」(11)

「労働時間というのは、つねに原価、コストの問題を考えなければならない。しかし現状では、あまり原価意識を持っていくようにはみえない。一番の好例は、残業であろう。日本で好まれているのは、長時間働く人である。はっきり言ってしまえば、その労働の内容、完成度は誰も気にしていない。たんに長くやっていることのみで好評価となる。成果は二の次という本来働くことの目的から外れた状況がよくみられる。思うに、これは日本人の好きな<連帯責任><仲間意識><成果より熱心さ>といった要因から来ていると思われる。・・・」(36)

「労働時間を見てみると、仕事の取り組み方等を考え直さなければならない部分が多いにあると思う。たとえば、仕事時間中の態度などがそのよい例で、欧米の人々は、仕事時間中に無駄に時間を費やすことはないと言われている。しかし、日本人は決められた就業時間内に日課を終わらすという態度に欠け、すなわち<今日中>という中に時間外労働時間というものが含まれてしまう傾向にある。これでは、せっかく企業が時短を取り組んでも、所定労働時間は減るが、時間外労働時間は増えるといったことが起こるであろう。・・・」(19)

「私自身の労働時間について言えば、現在はかなり改善されたが、以前は非常に長時間の労働であった。AM8：30からPM11：00くらいまで毎日が繰り返された時期があったが、感想を述べると、長時間働いてもその分仕事の中味が薄くなるだけだと思う。・・・」(26)

こうした批判から、当然に、ホワイトカラーの労働は、時間ではなく成果によって管理し、人事考課においても時間ではなく仕事の実績で評価すべきだという提言がでてくる。

「・・・人事考課においても時間ではなくその業績で行われ、賃金に反映されるようになることが時間外労働を削減する方法である。・・・」(11)

「・・・実際によく考えてみると、<会社にとって善>となるのは、<時間>ではなくて<成果>である。とくに<時間>=<成果>という等式が成り立ちやすいブルーカラーとは異なり、ホワイトカラーにおいては、<時間>が必ずしも<成果>ではない。そもそもホワイトカラーにおいては、<成果>の達成評価もあいまいにされやすい。裁量労働制の適用の弾力化等の措置により、従来の<時間管理>的労務管理から<成果管理>的労務管理へ移行していくことが、長い目でみた場合、日本の真の労働時間短縮をもたらす原動力になっていくのではないだろうか・・・」(13)

(c) 個別の労働者による時間と仕事の自己管理

上記の提言のように、時間ではなく仕事の実績によって評価が行われるためには、個人が主体的に仕事と労働時間の管理を行うことが必要となる。(40)と(43)の回答は、そうした大胆な提言を行っている。

「・・・今後、必要なのは、生活時間のうち、仕事の時間と自分の時間の峻別をいかに

つけ、自分の時間を多くしていくかが大切なことではないかと考える。そのためには今までの仕事をたんに流しているだけでは、労働時間は減るすべもなく業務に対する改善、効率化を図り、労働生産性の向上を図っていく必要がある。このところフレックス制を導入している企業も多く、この制度には賛成できる。自分の計画で、労働時間を定め、労働の対価、業績として賃金を受けることは、これから職能による賃金体系ともマッチするものだと考える。反面、自己申告での労働時間管理は従業員モラルの定着が必要なことなど取り込みにくい面もあると考える。・・・」(40)

「・・・私の会社では、労働組合との話し合いで労使一体となった取り組みを現在進めているところであります。その中でまず一番重要なことは、本人の自覚と意識づけ（周囲の者の）だと考えます。自分自身が定時までに終了させるように仕事の段取りをきっちり立て、スムーズに一日の仕事を進め、定時になつたら、本人もまた周囲の者、特に直属の上司が、<定時だから帰りなさい>というよう一声運動をするようにしなければならないと考えます。・・・」(43)

(d) 労働時間の運営における「組織と個人の調和」

たしかに個別の労働者による労働時間と仕事の自己管理は、「組織の労働時間」に対して、「個人の労働時間」を自立させる経路であろう。しかし、こうした方向にとって最大の問題は、これまでに仮説的に組み立ててきたように、日本のホワイトカラー労働が「組織の労働時間」の貫徹と「個人の労働時間」の論理の不在によって運営されてきていると考えられることがある。そこで、こうした状態が、どのように、また、どの程度まで、変容しうるか、が問われることになる。この点を考える上で、一つの条件は、日本の「組織的に運営される労働時間」には、すでに見えてきたように、<アローワ

ンス><チームワーク><柔軟性や多様性>などの<よい面>があり、それが否定されはならない、という根強い考え方があることである。「個人の労働時間」の主張が望ましいとしても、こうした組織的な面での特徴を破壊する方向のものであってはならないということであろう。個人の主体的な労働時間管理を進展させることが必要だとしても、それは、同時に、組織（職場）全体のレベルで進行している仕事と労働時間をめぐる状況と調和しなければならないと考えられているようだ。すでに引用した(42)の「個人と組織がうまく調和できたとき、労働時間というものが正しく使われていくと考えます」という見解をもう一度想起しておきたい。上の(43)の回答が、「本人の自覚」とともに、「周囲の者、特に直属の上司」の「意識づけ」を強調しているのは、組織との連関を配慮しているためであろう。

(e) 組織による「個人の労働時間」の尊重

多くの見方が<個人と組織の間の調和>が望ましいと考えているにせよ、個人の労働時間をめぐる主張の進展が組織の労働時間運営を危うくするまでの可能性があるというような危惧を抱いている見解はない。それは、「組織の労働時間」の論理があまりにも一方的に貫徹し、個人の労働時間における主体性がほとんど存在していない現状のゆえであろう。むしろ、現状は、組織がもっと「個人の労働時間」の論理を配慮し尊重するように努めることが<調和>につながると考えられていると見るべきかもしれない。この解釈は、かなり多くの回答が、労働時間の改善は、「職制から始まる」という点を強調していることと符合する。組織の運営の権限やリーダーシップを持つものが率先して配慮し、庇護しなければ、個人の主体的な労働時間意識が生まれないということであり、また、すでに指摘したように、職制こそは組織の論理の前に自らの個�性を抹殺している第一の存在であるとすれば、「職制から」変えていくことが、「個人の労働時間」を庇護するうえでの有効な策と

いうことになる。

「・・・よく言われることですが、日本人は有給をとることを正しいこととしない、むしろ取らないことを美德とする、これらのことを身をもって感じました。当社のケースでは、まず職制を通じた指導、つまり部課長クラスの方々に休んでいただくことから始めました。上司の理解がなによりも年休取得につながる（これもよく言われていることですが）と考えたからです。その後、その部課長を通じて、所属員の取得の促進を行ってもらいました。このやり方は、基準外のコストを考えてもらうことと二本立てでスタートさせ、今現在では、残業も減り、年休取得も進んできました。合理的と言われるかもしれません、時間内にきっちりと働き（それはそれは一生懸命に）、プライベートを大切にする、やや欧米よりのシフトが当社内でもなされたと思います。（誤解を避けるために言いますと、それまでがダラダラ仕事をしていたわけではなく）、所属員が仕事のやり方について見直しを図り、時間についての意識を高めたということです。」(22)

「・・・ホワイトカラーの時短はますます上に立つものが意識改革を図り、自ら率先して帰ったり、部下への仕事の割当をきっちり行い、<この仕事はこれくらいだから、君の能力だったらこれぐらいまでに終わらしてくれ>というような時間管理を行うことが必要である。・・・」(22)

「・・・日本の企業のなかで、効率的に残業を減らせるのはどこであろうか。やはり管理部門であろう。日本での管理部門の業務には、私の経験からも実にムダが多い。その管理部門から残業削減などと言われるライン部門はさぞかし腹が立つであろう。管理部門の機械化、及び無駄な作業の削減、さらには資料、報告書の削減など、管理部門の時短はトップを含めた意識改革で容易にできるであろう。・・・」(9)

8 むすびに代えて

日本のホワイトカラー労働者の労働時間意識をめぐる以上の検討から浮かび上るのは、「組織の労働時間」の論理が個々の労働者を深く支配しており、そのためには、「個人の労働時間」の論理は自立できない状態にあるのではないか、という仮説である。このことは、広く考えられているように、<日本の労働時間は長い>という量的な事実それ自体に問題があるというよりは、組織レベルでの労働時間をめぐる内的な論理に問題があるということを示唆している。労働時間の<長さ>は、その結果の表現であり、不況期に、「組織の論理」によって残業が少なくなり、労働時間が短縮されたとしても、ことの本質には変化がないということになる。そして、多くの回答は、こうした「組織の労働時間」の一方的な支配を望ましいこととは考えていない。個別の労働者による主体的な仕事と時間の管理を進展させることにより、いわば「個人の労働時間」の概念を形成することが必要であると考えられている。この認識は、ここで用いられた資料が主として人事労務管理系の職務にある人たちの意識であることを考えれば、注目に値するものである。

しかしながら、こうした方向を実現していく経路としては、必ずしも労使関係論的な意味での雇用主に対する労働者の権利の進展としてはイメージされていない。むしろ、「組織」を媒介する改善の経路が選択されており、さしあたっては、「組織の労働時間」の一方的な貫徹を修正して、「個人の労働時間」を尊重し、庇護することが提案されている。最終的な目標は、(42) の表現を借りて、「個人と組織がうまく調和することによる「正しく使われる労働時間」ということになるだろうか。ここに、人事労務担当者の見解のバイアスを見ることもできる。だが、現在の労働組合の交渉力の弱さを考えれば、労働時間問題の改善にとって、ここで提案されているような、組織の時間管理のあり

方を改革するという経路がもっとも現実的なものとして、多くの労働者に意識されているのかもしれない。

アンケート回答者の属性一覧表

	性別	年齢	勤務先の産業	職種
1	女	23歳	金属機械工業	人事労務
2	男	不詳	娯楽興業	人事労務
3	男	不詳	娯楽興業	人事労務
4	男	不詳	娯楽興業	人事労務
5	女	24歳	情報サービス	人事労務
6	男	42歳	運輸（陸送）	業務管理
7	男	34歳	食品工業	人事労務
8	男	44歳	金属機械工業	業務管理
9	男	25歳	金属機械工業	人事労務
10	男	25歳	新聞社	人事労務
11	男	28歳	団体	調査
12	男	27歳	団体	調査
13	男	25歳	団体	調査
14	男	33歳	銀行	人事労務
15	男	41歳	娯楽興業	人事労務
16	男	35歳	百貨店	総務
17	男	27歳	団体	人事労務
18	男	38歳	金属機械工業	技術
19	男	27歳	金属機械工業	人事労務
20	男	27歳	食品工業	人事労務
21	男	26歳	運輸（鉄道）	人事労務
22	男	25歳	金属機械工業	人事労務
23	男	23歳	金属機械工業	人事労務
24	女	26歳	金属機械工業	人事労務
25	男	27歳	運輸（陸送）	業務管理
26	男	33歳	運輸（陸送）	業務管理
27	男	31歳	運輸（陸送）	人事労務
28	男	35歳	団体	人事労務
29	女	43歳	百貨店	人事労務
30	女	25歳	百貨店	人事労務
31	女	26歳	新聞	企画
32	男	32歳	情報通信業	業務管理
33	男	26歳	運輸（鉄道）	経理
34	男	32歳	運輸（陸送）	人事労務
35	男	33歳	運輸（船舶）	業務管理
36	男	28歳	公務	総務
37	男	22歳	公務	企画
38	女	28歳	情報通信業	人事労務
39	男	26歳	情報通信業	人事労務
40	男	32歳	情報通信業	人事労務
41	男	34歳	情報通信業	人事労務
42	男	31歳	情報通信業	人事労務
43	男	35歳	情報通信業	総務
44	男	36歳	情報通信業	企画