

# 働き過ぎの慢性化

オピニオン&フォーラム

## 残業で雇用安定 労使に利点



1960年生まれ。経済企画庁などを経て、2016年から現職。13～16年には、政府の規制改革会議委員を務めた。

多くの企業で長時間労働が慢性化しています。パートを除いた労働者が働く時間は20年あまり、年2千時間程度で横ばいが続いています。いわゆるブラック企業だけの問題ではないのです。労働基準法では、週40時間を超えて働くことを禁じています。でも、労使で協定を結ばなければ認められており、実際は青天井です。特に問題なのは、「非発給的」な残業を迫られ、働き過ぎてしまうことでしょうか。「仕事の量が多い」「人手が足りない」といった理由で、強制されることもあれば、無意識に受け入れていることもある。日本の正社員の多くは、欧米に比べても仕事の内容や範囲が明確でないことが要因になっています。

慶応義塾大学教授

つる 鶴 光太郎さん

なぜ？

一方で、働き手が「自発的」に長時間労働をしている要因も、忘れてはいけません。残業代を稼ぎ、生活費としてあてにできた人もいます。賃金が下がることを心配し、働

長時間労働が、なかなかなくなりません。「長く頑張ることは当たり前」といった意識や文化が残る職場が少なくないなか、どうすれば働き過ぎを是正できるのでしょうか。企業や政治の掛け声倒れに終わらせず、少しでも前進させるために、いまずべきこととは。

「成果を出すためには、残業せざるを得ない」

私が働く、社会インフラの企画・調査・設計の業界では、こんな意識が長くありました。金曜日の午後打ち合わせをし、「月曜の朝一番で資料を」と求められることもしばしば。働き方の見直しを始めた2009年当時、納期が集中する年度末には、月の平均残業時間が80時間を超えていました。いまは50時間程度に減らしましたが、当時は「仕方ない」と思っていました。

なぜ、見直したのか。優秀な人材がこないと企業も業界も健全な姿で成長を続けられない、という危機感があったからです。土木業界で働くことが敬遠されるようになり、我が社の労働組合からは

建設コンサルタント会社員

あぶらや ももこ 油谷 百子さん

解く

「働きやすい環境を」との要望が出され、働き方のコンサルタントの力を借りて動きだしました。従業員十数人のグループ単位で取り組み、改善策を自主的に提案、実行してもらいました。業務の「因数分解」を進め、むだな作業を減らしたり、割り振りを工夫したりして、特定の人や時期に負担が集中することを避けました。「帰れ」と社長が呼びかけるノーマル残業のポスターも貼り出しました。浮いた残業代は賞与の原資にあてると社員に約束し、収入は減らないしくみにして理解を得ました。

私たちの仕事は、街づくりなど後世に残るものが多い。長時間働いてでも、納得のいく成果を出したい、という人が少なくない。自発的な残業に歯止めをかけるため、管理職には「若いころは2日間も徹夜した」といった武勇伝ではなく、限られた時間で成果を上げる手法を考えてもらいました。

進めるなかで、現場の社員からは「顧客の信頼をなくして仕事は

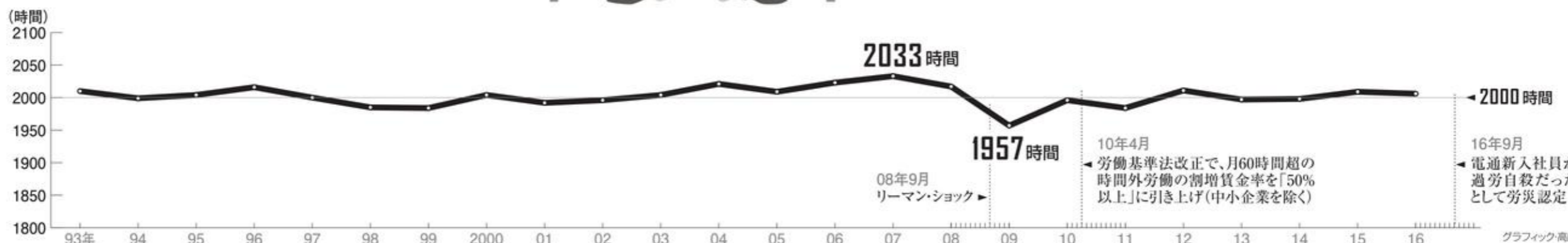
働き過ぎを受け入れざるをえず、転職活動に費やす時間やお金さえないこともある。

社内での評価や出世願望も影響します。とりわけチームでの仕事で一人ひとりの貢献度が測りにくい場合、夜遅くまで頑張っていることや、自分の時間を組織に捧げる自己犠牲性は、企業への忠誠心が高いとして評価されやすい。ここで評価された人が出世すれば、部下も同じ傾向になりがちです。さらに専門職を中心に、プロ意識から、完成度の高い仕事や自己成長のために長時間労働をいとわない傾向があります。仕事が純粋に好きな仕事中毒の人もある。アルコールやたばこ中毒と同様、健康に悪いとわかっていてもやめられないのです。

私も長時間労働は当たり前という意識で育った世代です。要因が複雑にあるなかで、個人の意識を変えてくれるのは無理だろうと、長年放置されてきた。でも、日本で



減らぬ労働時間



## 取引先や業界 巻き込み改善

1973年生まれ。パシフィックコンサルタンツで広報室長。ワークライフバランス推進事務局としても活動。

「顧客の信頼をなくして仕事は

減らぬ労働時間

時間をかけて良いものをつくる

でも、私たちの業界でも進められたのです。人工知能(AI)の普及が進む時代に、発想の転換による技術革新は不可欠です。制約は生産性の向上につながるチャンスだと信じています。

(聞き手・平林大輔)