

産業社会の転換とこれからの労働問題

林 大 樹
倉 田 良 樹

はじめに

今日のわが国産業社会は構造転換のただ中にある。第一に、現在わが国は急激な速度で世界の最高齢国のグループに加わりつつあり、すでに高齢化社会への対応が社会の各方面で進行している。第二に、コンピュータ、マイクログ・エレクトロニクスの急激な発達に主導された情報技術の進展によって、広汎な産業が研究開発、マーケティング、製造、物流、販売、管理の各分野でその組織とネットワークを変容しつつあり、また国民生活の中にも情報技術が多様な形で浸透し始めている。第三に国際化が進展し、日本と外国との間の壁が社会、経済、経営

のいろいろな面で取り払われようとしているし、さらに金融に代表されるグローバル化、すなわち国際的一体化市場の形成が進むとともに、そこでわが国の政府、企業、個人の果たす役割への期待が高まっている。

こうした構造転換の基本的図式は、内圧としての高齢化、外圧としての国際化という環境条件下における工業化社会から情報ネットワーク社会への移行ということができよう。

ところで、こうした構造転換が進行しつつあること自体は疑問の余地はないとしても、それでは情報ネットワーク社会における企業経営がどうなるか、情報ネットワーク社会に生き、働く人々の未来像がどのように描ける

のかについては、まだ明確な共通認識は形成されていないのではないかと思われる。

さて、著者たちは以前から産業社会や企業経営における「人」の問題にとりわけ大きな関心を抱いており、近年は産業社会の構造転換期における「人」の問題を探究したいという意思から共同研究を組織し、実態調査を通じて労働問題の最先端を明らかにする試みを続けている。本稿ではその研究成果の一端について著者二名の私見を述べることにしたい。なお、本稿の執筆分担は第一章が林、第二章が倉田である。

第一章 産業社会の転換と勤労者像の諸類型

本章では、わが国産業社会の構造転換に企業経営が戦略的に対応し、組織を維持・存続するためにはどのような人材が必要とされるのかという企業側のニーズと他方でこれからの産業社会において仕事と職場と家庭についての自己の価値観、ライフスタイルを保持しつつ、自己の能力を開発し、そして発揮し、職業生涯を含む自己の人生を充実したものにしたいと考える個人の側のニーズの両面を視野に入れながら、これからの情報ネットワーク

ク社会における勤労者像を展望することを目指している。以下では、構造転換の要因として高齢化、国際化、情報化の三つを取り上げ、それらとの関連でこれからの勤労者像を考察することにする。

一 高齢化への企業の対応

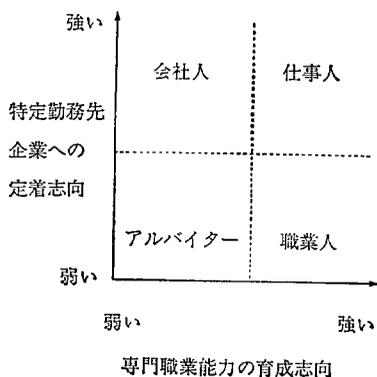
わが国民間大企業を念頭に置いた場合、高齢化、国際化、情報化の三要素の中で、高齢化への対応という点についてはすでに実践面でかなり豊富なものがあると言えらるだろう。

高齢化への企業の対応という点で特徴的なのは次の四点である。

まず第一に、わが国民間大企業における従業員の高齢化問題は、経済成長の基調が低成長に変化した昭和五十年代以降に強く意識されるようになった。そのため、高齢化対策は低成長への適応策やあるいは不況対策と絡み合いながら同時並行的に実施され、「減量経営」⁽¹⁾などの名目で中高年従業員排出策が盛んに試みられた。

第二に、昭和六〇年に向けて六〇歳定年制を確立することが政府の政策目標となり、そのため定年延長が社会的要請となった。実際、定年延長は大いに進展し、わが

図1 会社と仕事への帰属と勤労者の4つのタイプ



第三には、高齢化への対応を契機として、昭和三〇年代以降、高度成長期を経て定着してきた雇用慣行や人事制度の根本的な見直しの気運が高まった。

第四に、既存事業の成熟化が強く意識され、関連事業や新規事業の開拓と進出が主要な経営戦略となったが、そうした経営戦略を担う主力人材としてはいわゆる団塊の世代およびそれ以下の年齢層の従業員に期待がかけら

れており、企業内における戦略的人材についての世代交代の様相が明らかになった。

二 「会社人」から「仕事人」へ

前述の状況の下で企業が求め、個人が希望する勤労者像についても変化がみられる。そのことについて、図を用いながら説明を加えることにしよう。

図1は会社と仕事への帰属の強弱という二つの軸によって、勤労者を四つの類型に分ける試みを示している。

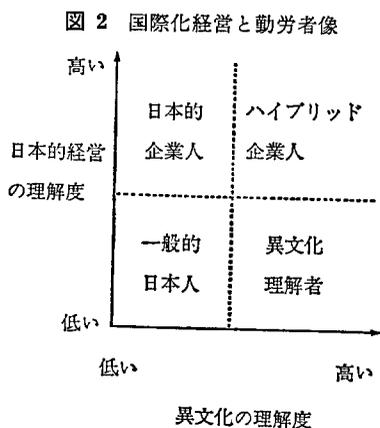
タテ軸は会社への帰属の軸であり、特定の勤務先に定着して勤続することを志向する度合いを表現している。この度合いが最も強いのは言うまでもなく、いわゆる終身雇用型の勤労者タイプであり、反対にこの度合いが最も弱いのは状況により、自己に適した勤務先を自由に選択することを望むタイプの勤労者である。ヨコ軸は仕事への帰属の軸であり、企業の枠を超えて通用する専門職業能力を積極的に育成したいと考えるか、それとも専門にこだわらずに勤務先で有用な社員になろうと考えるかの軸である。これらタテ、ヨコの二軸によって分類される勤労者タイプは図に示されるように、会社人、仕事人、職業人、アルバイトの四つである。

わが国民間大企業を念頭に置くと、大多数の勤労者はその職業生涯のスタートの時点においては会社への帰属についても、仕事への帰属についても白紙に近い状態であり、図1で言えば「特定勤務先企業への定着志向」も「専門職業能力の育成志向」も最も弱い原点到位置していると言えよう。勤労者の職業生涯の出発点が図1の原点であることは今後もそれほど変わらないだろう。変わるのは着地点である。着地点が変わる理由の一つは企業のニーズの変化であり、他の一つは勤労者の意識の変化である。

これまでのわが国民間大企業で経営活動の基幹部分を担う主力人材はすべて「会社人」であったと言えるのではないだろうか。企業の側では、主力人材の採用、配置・異動、教育、評価、昇進・昇格、報酬など人事管理の各領域における人材育成・人材活用の方針のベクトルはすべて図1の原点到位置する白紙状態の勤労者を上方の「会社人」の象限に向けて育成し、活用する方向にあった。従業員の側でも「会社人」として処遇されることに安定感を抱き、「会社人」として職業生涯を全うすることに生きがいを見出し、「会社人」としての職務遂

行に最大の活力を発揮した。したがって、「会社人」を育成し活用するシステムの良し悪しが企業の命運を決したのである。

ところが、構造転換過程に入って、前述のような「会社人」育成・活用システムの行き詰まりが明らかになってきた。第一に、低成長経済への移行と従業員の高齢化・高学歴化が進行するに伴い、昇進ポストの閉塞状況が生じ、従業員の高い昇進意欲への対応が困難になり、モラル・ダウンが危惧されるようになった。第二に、経営戦略として情報化、国際化への対応が不可避となり、企業の組織と活動の再構築が求められるに至った時に、そうした経営戦略を展開できる人材の決定的な不足が明らかとなり、従来の「会社人」育成・活用システムでは今後もこうした戦略的人材を確保できそうにないことが分かってきた。第三に勤労者の側にも意識の変化があった。昭和五〇年代の長期不況過程における大企業の中高年従業員排出施策は中高年層から若年層までの多くの大企業従業員の企業帰属意識に動揺を与えた。また、「ゆたかな社会」に生まれ育った新しい世代の勤労者が登場し、企業内生活と企業外生活の両立、仕事と趣味、遊び



の両立の主張など新しい価値観ライフスタイルを持つ勤労者を企業組織の中で正当に位置づけることが必要になった³⁾。

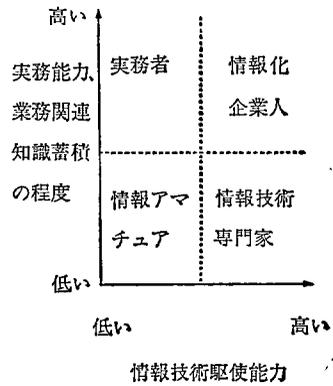
こうした「会社人」育成・活用システムの行き詰まりを打開し、構造転換に対応する方向が「仕事人」に着目することであり、「仕事人」を育成し、活用していく人事制度を開発していくことであろう。津田教授の提唱しているクラスター(多種)専門職人事制度はまさにこの方向に沿って開発された人事制度であると思われる⁴⁾。

三 国際化、情報化と勤労者像

今後の企業経営においては主力人材の育成・活用のベクトルを「仕事人」に向けて方向転換しなければならぬが、そこで必要になってくるのが専門職業能力の育成の強化である。そして、その専門職業能力とは経営の国際化、情報化を展開していくことが可能な水準であることが求められるだろう。

竹内弘高教授は日本企業のグローバル化(国際的一体化)は商品(モノ)の面では進んでいるが、ヒトの面では遅れており、今後の課題であると指摘されている(『日本経済新聞』一九八七年二月二二日)。なぜヒトのグローバル化は遅れるのだろうか。モノが普遍性、合理性のある機能のみを分離して、国際的に流通することが可能であるのに対して、ヒトの場合は各人の保持する個別的な文化的背景を切り離すことが困難であるからであろう。ヒトはモノとは異なるのだから、保持する文化を捨てる必要はない。経営の国際化を展開する人材にとっての課題は異文化と接触した際に異文化を理解し、異文化に共感できることである。図2に即して言えば、経営の国際化を展開する人材は「ハイブリッド企業人」にならなければならない。日本的経営を理解し、その中で動けるだ

図3 情報化経営と勤労者像



けの「日本の企業人」では不十分である。異文化の理解度は高いが、日本の経営について知らない「異文化理解者」でも、わが国企業経営の国際化は展開できない。日本の経営の理解度と異文化の理解度の両方を兼ね備えた「ハイブリッド企業人」こそが求められる人材である。⁽⁵⁾

次に、経営の情報化とそこで求められる人材像については図3を示すことができる。

情報ネットワーク社会においては、情報技術の駆使が企業経営にとって必須の条件となる。したがって当然のことながら情報技術駆使能力の育成が不可欠となるが、かといって情報技術だけしか持たない「情報技術専門

家」であっては戦略的に求められる人材の要件としては不十分である。必要なのは情報技術を駆使して、既存の業務の洗い直しとシステム化を進め、さらには新しい事業機会獲得の可能性を開くことであり、そののできる「情報化企業人」が求められているのである。情報技術を使って何をやるかが問題なのであって、何をやればよいか分かることが必要なのである。⁽⁶⁾

以上のように本章では、これからの産業社会において求められる勤労者像についての素描を試みた。ここでは主として人事戦略、人事管理の視点から企業の求める人材像を明らかにするに止まったが、こうした勤労者像の素描は労働市場政策や労働組合運動の視点からも試みられるべきである⁽⁷⁾と考える。この点については別稿で論じたい。

(1) 中高年従業員排出策として注目される選定年制については以下の論文で考察している。林大樹「終身雇用制と日本の経営——選定年制の意義——」津田真澄編著『現代の日本的経営』有斐閣、一九八二年、第一〇章。同「最近におけるわが国起業家のスピニアウトについて」一橋大学研究年報『社会学研究』二五号、一九八七年。

(2) 高齢者活用の考え方と具体例については、高年齢者雇

用開発協会編集・発行『ポスト六〇歳の新人事戦略』(一九八七年)が参考になる。

(3) 津田眞澄編著『新世代サラリーマンの生活と意見』東洋経済新報社、一九八七年を参照。

(4) 津田眞澄『日本の経営の人事戦略』同文館、一九八七年を参照。

(5) 「ハイブリッド企業人」は著者の造語であるが、考え方としては次の著作からヒントを得ている。林 吉郎『異文化インターフフェイス管理』有斐閣、一九八五年。

(6) 本稿とは異なる観点から「情報人」の資格要件やその意義について以下の著作で示唆に富んだ指摘がなされている。津田眞澄『経営戦略と基盤人事』日本経営者団体連盟弘報部、一九八七年。同『日本の経営はどこへいくか』P H P 研究所、一九八七年。

第二章 わが国における労働時間弾力化の展望

一 労働時間弾力化の実態

前章では、わが国産業社会の基本的な性格が変わっていく中で、企業と社会からどのような勤労者が求められるようになるのかについて考察した。この章では、同様な問題意識から、これらの産業社会における労働時間のあり方について考察していきたい。

今日のわれわれの社会においては、工業化社会で支配的であった画一的な労働時間編成とは異なる労働時間の配分原理が必要となってきた。労働時間についての社会的な通念も変更しなければならぬ時点にさしかかっている。このことをわれわれは多くの企業、職場の実態調査の経験を通じて学んできた。その中でわれわれは、次の三つのタイプの労働時間の弾力化施策がこれからの産業社会の中で重要な位置を占めるようになってくると考えるに至った。

1 タイプ1 シフト編成の弾力化

第一のタイプはシフト編成の弾力化の施策である。まず始めに、このタイプの代表的事例として、関西地方の電鉄系百貨店A社のジョブシェアリング制度を紹介しよう。⁽¹⁾

A社では一部の売り場担当者について「ペアパート」という名の特別なシフト編成で業務を行っている。この制度の特徴は、①同じ売り場を二人のパートタイム労働者が担当し、②原則として隔日勤務を組み、③二人の間の仕事上、日程調整上の連絡を密に行わせるよう指導する、という点にある。このようなユニークなシフト編成

の方法は、企業の側にも従業員側のにも様々なメリットをもたらしているという。企業の側にとつてのメリットは、第一には、人手が最も不足する土曜と日曜に勤務してもらえらる人は従来のパートタイム制度ではなかなか採用することが困難であったが、隔日勤務で原則として毎週土日のいずれかは休むことができるようにしたため潜在的な就業希望を持つ多くの主婦層を発掘することができたことである。第二には、通常のパートタイム制度の場合、労働者がふいに休んだ場合に補充する要員を確保するなどのスケジュール調整にかなり大きなエネルギーを費やさなければならぬが、ペーパー制の場合はペーパーを組んでいる人どうしの事前調整が可能である。このようなメリットを生かすため、同社ではこの制度を導入するにあたって当初、もとの知り合い同士で応募してもらうようにしていた。第三には、一つのジョブを二人で分担しあう制度であるので、売り場におけるクレーム処理や連絡事項の伝達がきっちりと行われており、仕事遂行の上でも満足できる成果をあげている。

A社のジョブシェアリング制度は一見すると従来からあるパートタイム労働力活用の一つのバリエーションに

すぎないと思われるかもしれない。だがこの制度の中には今後の労働時間の弾力化の一つの方向性を示唆する重要な発想が含まれていることを見逃すことができない。すなわち、一つのフルタイム職務を複数の労働者で担当させることによって、一つの職務という業務上の単位を崩すことなく、企業の操業時間と労働者の労働時間とを切り離していこうとする考え方である。A社の事例ではこのことよって、操業時間の維持・高水準の業務成果の達成という企業側のニーズと短時間就労という労働者側のニーズが両立されているのである。このような考え方はわが国においてはまだパートタイム労働者についてしか実行されていないが、日本以上に労働時間の短縮化が進み、週所定労働時間が四〇時間を大きく割ろうとしている西ヨーロッパ諸国においては、通常雇用形態のフルタイム労働者についても次第に適用されるようになってきている。例えば西ドイツでは、一二週間単位で四つの職務を五人のフルタイム労働者が輪番することによって週あたり三六時間の所定労働時間で四五時間の操業を確保する制度を実施している企業もある。時短先進国西ドイツにおける労働時間の弾力化の経験についてはまた

後で取り上げることとするが、これからのわが国の労働時間の短縮化傾向を前提として将来を展望すれば、弾力的なソフト編成を行うことによって労働者（フルタイム労働者も含めて）の労働時間から切り離して、作業時間を企業が計画しうるような制度は労働時間の弾力化の一つの主要タイプを形成することが予測されるのである。

2 タイプ2 勤務時間管理の弾力化

第二のタイプは、勤務時間管理の弾力化施策である。ここでは具体的な事例として二つの例をあげて説明しよう。

独立系ソフトウェア開発企業B社⁽²⁾では、正社員の女子ソフト技術者の一部が在宅勤務の勤務形態で働いている。彼女たちは通常の社員と全く同様の雇用契約を結んでおり、給与も通常社員と全く同一の体系が適用される。労働時間はみなし勤務時間とし、週所定時間は四一・五時間であるが、時間管理は完全に個人の自己管理に委ねている。業務の進行については実質上、自己管理の要素が強いが、週に一度の作業報告書の提出と電話連絡、月に二度の全体会議への出席を義務づけている。この制度を

導入した動機は結婚・出産を契機に退職しようとする女性技術者をなんとかひきとめようという点にあったというが、ソフト開発の仕事のうちかなりの部分が個人ごとに自主的に作業進行を管理させていくのに適したものであることが、B社がこのような制度の導入に踏み切った要因であると考えられる。

プラスチック成型機の製造、販売を行っているC社は、東京、大阪、名古屋地区でエンドユーザーを訪問して営業活動を行っている販売職社員を対象として、「直行・直帰制度」と呼ばれる勤務時間の自己管理制度を実施している。⁽³⁾この制度のもとで勤務する営業マンは、ミーティングのために週一回必ず出社する他は、特別な事情がない限りは、自宅から直接顧客先に向かい、業務終了後、会社に立ち寄ることなく直接帰宅する。会社に対しては、日々の訪問予定やその結果を朝夕二回ファクシミリで連絡する。特殊な物件の資料や見積もりを求められ、会社に来て仕事を必要のある時は各自の判断で適宜出社すればよい。週一回開かれるミーティングでは、ファックスでは伝わりにくい生の情報を伝え合うとともに意思の疎通をはかる。C社ではこの制度を導入した効果とし

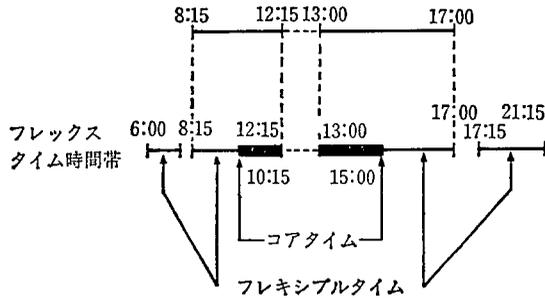
て、実質的にセールス活動に投入できる時間が増えたこと、労働時間の自己管理という点がセールスポイントとなつて良い人材が集まるようになったことなどを指摘し、きわめて肯定的な評価を下している。

B社やC社の例にも見られるように、勤務時間管理の弾力化を行う企業の目指すところは、時間管理を労働者自身の手に乗ねることによって、上から画一的かつ厳格に時間管理をする場合よりも適切な労働投入量の配分を実現することである。この二つの事例で取り上げた職種(ソフトウェア開発職とエンドユーザー担当営業職)に共通の職種特性は、管理者が厳格なタイムスケジュールを用意してそれに基づいて個々の作業の進行を細かく管理していくよりは、労働者自身の判断に任せて作業を進行させたほうが労働時間をより合理的に活用することができる、という点である。このような特性を持つ職種は、これからの情報化社会においてこれまで以上に増加してくる。このような領域においては、勤務時間管理の弾力化が次第に広がってくるものと考えられる。

3 タイプ3 フレックスタイトム制度

フレックスタイトム制度はもとと西ドイツで開発され

図4 D社のフレックスタイトム制度



たシステムであるが、わが国においても研究開発部門の技術者を主たる対象として、導入を試みる企業が増えてきている。ここでは総合電機メーカーD社の事例によってこの制度の概要を説明しよう。

D社では、フレックスタイトム制度の適用を受ける労働

表 1 わが国における労働時間強化力の類型把握

弾力化のタイプ	典型的な適用領域	企業が期待する効果	労働者が期待する効果	伝統的な労働時間概念へのインパクト
シフト細成の弾力化	製造業生産労働者、サービス産業女子労働者	時短進展のもとでの操業時間の維持	労働時間の短縮	労働時間と操業時間の切り離し
勤務時間管理の弾力化	営業・セールス職、情報処理労働者	労働時間の最適配分	勤務時間の自己管理による自由裁量の拡大	画一的な規律による管理から自己管理への転換
フレックスタイム制度	研究開発部門の技術者、高度な専門職	高度で創造的な労働の成果	高度な能力発揮意欲の充足	時間管理という思想そのものへの挑戦

者が必ず就労していなければならない時間帯は「コアタイム」(図4)と呼ばれる約四時間の間だけであって日日の出勤時刻は上司への申告のもとで各人が選択決定できる。フレックスタイム制度は単なる時差出勤制度ではないので一日の所定就業時間数はなく、日々の時間配分は一か月単位の所定労働時間の範囲の中で調整すればよい。制度導入のねらいは創造性の発揮、生産性の向上、余暇・ゆとりの創出、労働時間の短縮という点にある。

現実の運用実態としては、D社従業員五万名のうちの二割にあたる約一万名がこの制度の適用を受けており、対象者のうちの約六割は研究開発、設計技術部門の技術者であるという。

この事例からも明らかのように、フレックスタイム制度は一面においては、先にあげた勤務時間管理の弾力化のための一施策である。だが、フレックスタイム制度をこれとは別の類型として区分した理由は、多くの事例においてフレックスタイム制度が、単なる労働時間の「量的」な最適配分化ということをこえて、「質的」な最適化の達成をねらって導入されているからである。さらには、フレックスタイム制度に対する労働者の期待も単に労働時間の自己管理による自由裁量の拡大というだけにとどまらず、より高度な能力の発揮という点をふくんでいることに

注目しなければならぬ。フレックスタイム制度の本来の適用領域は労働の成果を数量的に捕捉することの困難でそもそも時間管理というやり方になじまない高度な頭脳労働の領域であると考えられる。

以上に記した労働時間の弾力化施策の三類型のそれぞれの特徴を、表1に要約しておくことにしよう。

二 産業社会の転換と労働時間の弾力化

第一章では、これからの産業社会におけるわが国の労働問題が直面する三つの課題として情報化、国際化、高齢化という要素を指摘した。労働時間の弾力化というテーマについてもそのような視角から問題に接近することが不可欠であると考えられる。

1 情報化と労働時間の弾力化

工業化経営から情報化経営への企業活動の性格の転換が、現在および将来にわたって、労働時間の弾力化を推進する最も直接的で最も影響力の大きい要因であると考えられる。情報化経営の推進という企業レベルの動向は、マクロのレベルにおいては産業構造のサービス化と就業構造のホワイトカラー化の傾向を加速しつつある。情報化経営におけるサービス化、ホワイトカラー化した仕事

は工業化経営の基幹的労働力であった製造業の生産労働者の仕事とは異なる種々の特質を帯びているが、ここで議論にとって重要なポイントは次の二つである。第一には、製造業における生産労働者の労働の成果はストック可能な「モノ」が中心であるのに対し、情報化経営におけるサービス化、ホワイトカラー化した労働の成果は「モノ」としてストックすることができない場合が多いことである。このことから、情報化を推進する経営においては、操業時間を維持するための多様なシフト形態を開発したり、必要労働投入量の短期的な変動に対応するために時間管理の管理レベルを下方に委譲するなどの施策を通じて、労働時間を弾力的に編成する必要性が高まるのである。

第二には、今日の情報化経営におけるホワイトカラーの労働が高度な頭脳労働化の色彩を強めており、このことが時間管理について、工業化経営の時代とは根本的に異なる発想を行うことを要請している点である。これらのホワイトカラーに要求されるようになる高度な頭脳労働の世界においては、かつての工業化経営が行ってきたような厳格な時間的規律という方法によってその成果

を計測したり管理したりすることが困難になると考えられる。情報化経営を推進する企業においては、労働時間についての自己管理を許容するような柔軟性が求められるようになるだろう。

情報化と労働時間の弾力化というテーマでは、情報化が労働時間の弾力化を可能にする技術的な条件を提供する、という点をさらに指摘しておく必要がある。すでに事例でも明らかにしたように、在宅勤務や直行・直帰制度などの独特な勤務形態は、種々の情報通信機器を積極的に活用しているのである。

2 国際化と労働時間の弾力化

国際化という要因は今後の労働時間の弾力化に対して、次の二つの点で大きな影響を与えるようになると考えられる。国際化はまず第一には、労働時間短縮への圧力というかたちで影響を与える。これからの日本企業が国際社会の中に深く根をはって活動していくためには、労働時間の短縮化という課題を避けてとおることはできない。そして西欧の経験が示すように、時短は必然的に労働時間の弾力化を導くのである。

第二には、国際化のいま一つの側面として、在日外資

系企業による労働慣行の日本企業への浸透という経路が重要な意味を持つものと考えられる。われわれはこの点についての本格的な実証研究に着手していないが、金融業等を中心とする欧米の在日外資系企業の労働時間管理が日本企業のそれに比べてかなり柔軟なものであるとの指摘がすでにしばしばなされている。このような慣行が労働市場のメカニズムを通じてわが国の産業社会全体に徐々に浸透していくとする仮説は十分に検討してみる値打ちがありそうである。

3 高齢化と労働時間の弾力化

労働時間の弾力化は、今後のわが国の産業社会における高齢化への労使の対応の中からも推進されていくものと考えられる。高齢化対策の当面の課題は、現有的高齢者に就業機会を提供し続けていくことである。このことのためには、先述のジョブシェアリングのような種々の短時間就労のパターンを高齢者向けに開発していくことが一つの現実的な対応策であると考えられる。

労働時間の弾力化は、さらには、中長期的な意味の高齢化対策、すなわち現在の中堅層以下の労働者が将来的に高齢化していくことへの対応という観点からも重要な

意味を持っている。本論文の第一章の議論からも明らかのように、これからの産業社会で求められる人材は職業生活の後半期以降においても、労働能力が陳腐化することのない「仕事人」である。このためのしかけとして、労働時間概念をこれまでよりも長期的な視点からとらえなおし、労働時間の中に学習時間を組み込んでいくような柔軟さを取り入れ、「学習する労働者」育成していくことがポイントになってくると考えられる。労働時間の弾力化はこの観点からも求められるようになるだろう。

三 時短先進国西ドイツにおける労働時間の弾力化

現在のわが国における労働時間の弾力化について考察するさい、情報化、国際化、高齢化というわが国の産業社会全体に関する大きな視角から分析することが重要であるが、それだけではなく、この動向が直接的には、労働時間の短縮への取り組みと密接不可分に展開されていることをしっかりと認識する必要がある。この点で時短先進国西ドイツの経験はわが国の労働時間弾力化の将来を展望するうえで多くのことを教えてくれる。この節では今日の西ドイツにおいて、時短の一層の進展が労働時間概念をどのように変容させているのかについて二つの

点を指摘することにした。

注目すべき第一の点は、労働時間の短縮化の結果として、様々なシフト編成を組み合わせることによって、個人別労働時間の短縮化と事業所全体の操業時間の維持とを両立させる施策が取り入れられてきていることである。例えば金属産業では、一九八四年および一九八七年の産業別労使交渉において週所定労働時間を短縮すると同時に、それぞれの事業所の事業所協定によって労働時間を弾力的に配分することを許容する包括労働協約を結んだ。この協約は一九八八年四月一日から金属産業の現業労働者および職員に適用される所定労働時間の上限を週三七・五時間（一九八九年四月一日からは三七時間）にまで短縮する一方、週所定労働時間は六か月間の平均で達成されていればよいとの規定を行い、弾力的な労働時間配分によって、個人別労働時間と事業所全体の操業時間とを切り離させる道を開いた。

この労働協約はこれからの金属産業の労働時間編成についての原則を定めたものであるが、現実には各事業所での労働時間配分はこの線にそって弾力化の方向をたどっている。IGメタル（西ドイツ金属産業労働組合）シュ

トゥットゥガルト地域本部は組織領域内の一四一八事業所を対象とし、八四年協約の一八八五年七月時点での各事業所における適用状況を調査しているが、この調査によって以下のような注目すべき事実が明らかになった。

①労働時間の短縮を一日あたり、過当たりの時短によってではなく、従来の作業時間と同様な勤務を維持した上で別個に休務日を与えるというかたちで実施している事業所がかなり多く、一四一八事業所中六一一事業所と四三%（従業員ベースで見ると五六%）に達している。

②休務日の付与を行った六一一事業所の中では、後述の「輪番システム」を含め、計画的な勤務編成の変更を行った事業所が三一八事業所あり、過半数に及んでいる。これらの事業所では作業時間と労働時間との間を調整するために相当キメ細かな対応をしていると考えられる。

③当時適用されていた八四年協約では、休務日付与方式による労働時間の不均等配分は最長でも二か月（八七年協約からは六か月となった）の範囲内で清算しなければならぬ定めとなっていたが、これに違反して、弾

力的な労働時間の配分を二か月をこえる範囲で実行していた事業所が、六一一事業所のうち、九五事業所にも及んでいた。労働時間配分を弾力化させた場合に、その調整期間は長期化せざるをえないことをここから読み取ることが可能だろう。

さて、②で言う「輪番システム」とは、単純化して説明すれば、 n 個の職務を $n+1$ 人の労働者で輪番することによって、時短という制約条件のもとで作業時間を従来どおり維持しようとするシステムである。この点を明確に打ち出した理論モデルとして広く知られているのが、一九八四年時短闘争の前段でBMW社の使用者側から提案されたいわゆる「BMWモデル」である。このモデル（図5）では、三名の労働者が二つの職務（交替勤務職場であれば二つの直の同一職務）を輪番し、各自が一日九時間ずつ週四日働くことによって、週作業時間を五四時間とすることが想定されている。

このように時短先進国西ドイツでは、個人別労働時間が短縮されても事業所の作業時間を維持していくための施策として、フルタイムワーカーのジョブシェアリングとも言うべき新たなタイプの弾力的シフト編成が構想さ

図5 BMWモデルによる勤務編成

	月	火	水	木	金	土		月	火	水	木	金	土
A	1	1	1	1	-	-		-	-	2	2	2	2
B	2	2	-	-	1	1		1	1	1	1	-	-
C	-	-	2	2	2	2		2	2	-	-	1	1

注1 A, B, C, は労働者を表わし, 1, 2は職務を表わす

注2 2つの職務を3人で輪番する原則である

出典: Haller, W./Neher, H., Arbeiten Wir zeitgemäß? 1986. S.77

れ、一部はすでに実行されるところまできているのである。

時短にとまなう労働時間の弾力化に向けての西ドイツ産業社会の取り組みの中で、第二に注目すべき点は、労働時間と余暇時間という二分法を改め、労働時間—学習時間—余暇時間という三つの要素によって勤労者生活のサイクルをとらえようとする思想が登場してきていることである。金属産業において、時短の具体的適用方法として多くの事業所の労使が選択したのは一日八時間、週五日勤務の原則を維持した上で協約労働時間を超過する部分（協約所定週労働時間三七時間のもとでは年間一五六時間に達する）については休務日を与えて清算するやり方であったが、いくつかの企業においては、この超過部分のうちの一部を「学習時間」として活用することを労働者に対して提案しているのである。例えば、ドイツヒューレットパッカード社では休務日のすべてを「余暇時間」として消費してしまうのではなく、情報技術革新に対応する高度な専門的職業能力を育成していくための「学習時間」として活用するべきであった、そのことが労働者自身の利益にもつながるということを、社内文書

を通じて従業員に訴えている。⁽⁶⁾このヒューレットパッカード社の発想は時短を契機にして労働時間概念を根底から見直そうとするものであり、しかもこの発想は情報化社会への対応として観点を含んでいる。この点でわが国のこれからの労働時間問題を考えるにあたって、多くの示唆を含んでいるように思われるのである。

四 展望

これまでの議論の中でも明らかにしてきたように、著者はわが国の産業社会において労働時間の弾力化が今後一層進展してくると考えている。一見多様な様相を持つ労働時間の弾力化の実態に関しては、わが国の産業社会全体の動向の中で展望することによって共通の性質を抽出することが可能となる。すでに本稿の中で明らかにしたように、労働時間の弾力化に向けての様々な動向の底流には、これからの産業社会において勤労者に求められる「働き方」が変わるといふ事実が強く作用しているのであって、その本質は来たるべき情報ネットワーク社会における労働がどのようなものとなるのかについて洞察することによって浮かびあがってくるのである。これからのわが国の労働問題は産業社会の転換という広い視野

の中でとらえなければその本質に迫ることはできない。

〔付記〕

この論文は昭和六二年度文部省科学研究費総合研究『産業構造の転換に対応する労働市場政策に関する総合研究』による研究成果の一部である。同研究プロジェクトには本学社会学部社会政策共同研究室から、著者たちのほか、菅順一教授、津田眞澄教授（研究代表者）、依光正哲教授、藤田伍一教授が参加している。

(1) 高年齢者雇用開発協会の『六〇歳台前半層の雇用に関する研究プロジェクト』における筆者たちの聞き取りによる。

(2) 日本労働協会編『サービス経済化と新たな就業形態』、一九八七年、第一〇章。

(3) 高年齢者雇用開発協会の『六〇歳台前半層の雇用に関する研究プロジェクト』における筆者たちの聞き取りによる。

(4) 『エルダー』一九八八年一月号、二二―二五ページ。

(5) IG Metall Bezirk-Stuttgart, Datenauszug der Beizlichen Auswertung, Arbeitszeitverkürzung 38.5 Stunden 以下。

(6) Hewlett Packard Sozialbilanz '86 以下。

(一橋大学助教授)

(一橋大学助教授)