

日本の労働時間はなぜ減らないのか？

——長時間労働の社会学的考察

小野 浩

(一橋大学教授)

長時間労働の是正は働き方改革の最優先課題である。労働時間を減らし、仕事と生活が両立できるような働き方を実現させるため、国は政策・法律を施行し、企業は報酬制度、インセンティブを改めるなど試みを重ねてきた。しかし日本の正規労働者の総労働時間は1990年代から一向に減っていない。本稿では長時間労働問題の本質は、政策や法制度といった「見える」ところではなく、社会規範や雇用慣行に埋め込まれた「見えにくい」ところにあると考える。長時間労働問題の説明力を高めるには、報酬・評価制度などを取り入れた経済学的アプローチと同時に、社会的コンテキストを考慮したより社会学的な考察が必要だ。長時間労働は日本的雇用慣行の制度補完性とその背景にある文化的特性が生みだした副産物である。問題の原因としては、インプット重視社会、シグナリングに頼る雇用慣行、働き方に組み込まれた集団意識と上下関係、内部労働市場、曖昧な職務内容、男女間性別分業といった要素を明らかにする。最後に、長時間労働を減らすにはどうすべきかを考える。

目次

- I はじめに
- II 何が問題なのか？
- III 長時間労働の原因
- IV むすび

I はじめに

日本の労働時間はなぜ減らないのか？ 長時間労働の見直しは、わが国の働き方改革の最優先課題である。働き過ぎの企業文化を改めようと長い間議論され、是正に向けて政策、法制度面でも数々の試みを重ねてきたが、労働時間は一向に減らない。日本の正社員の年間労働時間は未だに2000時間超を記録し、1990年代からほぼ横ばいで推移している（厚生労働省2015）。日本人の働き過ぎは昔から指摘されてきた。海外からも大きく注目され、その最も極端な結末である「過労死」という表現がいつの間にか日本を象徴する働き方として定着してしまった。

社会学的な考察

人事の経済学（Lazear 2000；Prendergast 1999）では、報酬やインセンティブが労働者の行動に与える影響を焦点とする。しかし、経済学アプローチでは金銭的なインセンティブが主眼になり、労働者が置かれたコンテキストは考慮されない。むしろモデルの普遍性を主張することから、アメリカ企業で通用した給与体系をそのまま日本に持って来れば残業問題は解消されるといった大雑把な結論になってしまう。また、金銭的インセンティブと経済的合理性だけでは説明できないことも多い。例えば残業代目当てに働く社員を無くすため、企業が残業代を見込んだ給与体系を導入したとしても。しかし脱時間給や裁量労働制の導入が進む一方で、労働時間が一向に減らないということは頻繁に起きている（場合によっては労働時間が増える現象も起きている）。

国際比較に関していえば、Prescott（2004）が指摘するように国々の税制の違いがある程度起因

しているかもしれない。しかし、その国特有な文化的特性や制度を考慮せずに、(例えば)限界税率を欧州並みに高くした場合、日本の労働時間は減るかもしれないという示唆はあまりにも単純過ぎて説得力に欠ける。

法律、政策面でも労働基準法の見直しや労働時間の規制を通して、数々の改訂を重ねてきたが効果は発揮されていない。すなわち、経済的インセンティブや法制度を変えただけでは長時間労働問題は是正されない。問題の原因はもっと根深い。

統計学的に言い換えれば、給与体系、税制といった観察できる(または測定できる)要素を計量モデルに含んで労働時間を推計しても、説明力は決して良くなく、そこから得られる示唆も限られる。長時間労働の解決になかなかとり着かないのは、むしろ原因が観察できないところにあるからだろう。

本稿では長時間労働問題の本質は、観察と計測が困難な社会規範や雇用慣行に埋め込まれたもっとややこしいところにあると考える。問題が改善されないのは直接「見える」フォーマルバリアーではなく、「見えない」インフォーマルバリアーが原因である。長時間労働問題の説明力を高めるには、報酬・評価制度などを取り入れた普遍的な経済学的アプローチと同時に、社会的コンテクストを考慮したより社会学的な考察が必要だろうと主張する。

II 何が問題なのか？

働き方改革の優先課題として取り上げられている長時間労働であるが、ここではまずその問題点を整理したい。

第一に、人的資本の無駄遣いが挙げられる。企業の収益性を示す一つの指標として自己資本比率がある。日本企業の自己資本比率は欧米企業の同比率を大きく下回る¹⁾。この数値はすなわち欧米企業に比べると資本のまわし方が悪いことを意味している。このため企業統治の世界では、いかにして資本の生産性を高めるかが大きな課題になっている。

資本という概念を幅広く捉えて人的資本を含ん

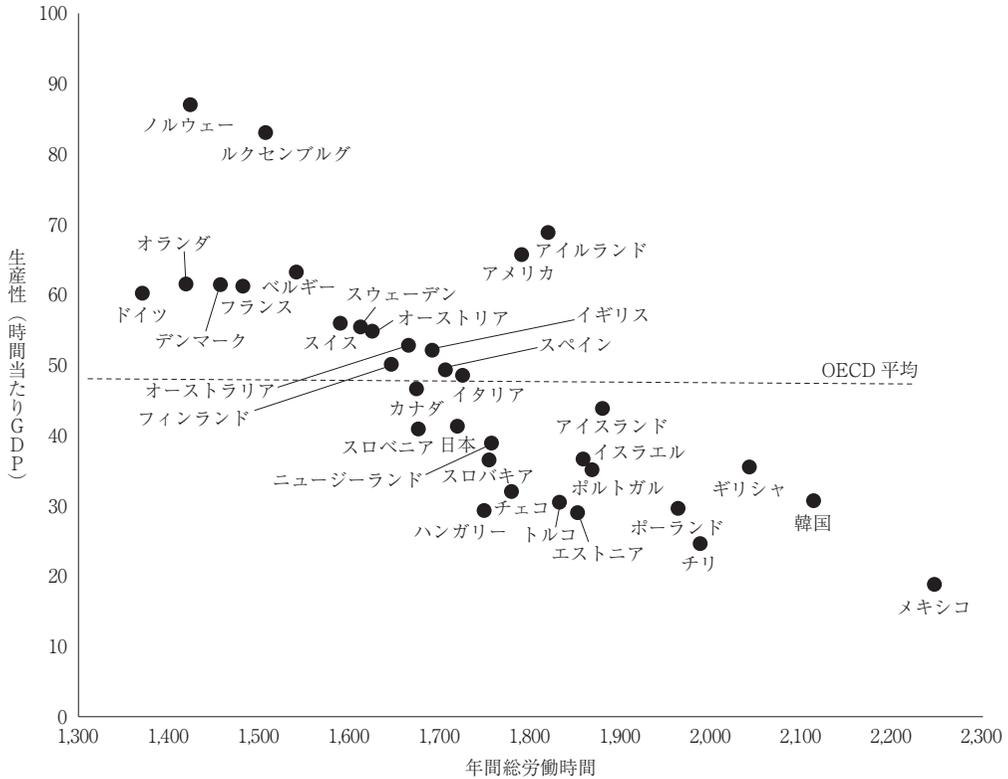
だ場合、同じ議論が通用する。図1はOECD諸国の労働時間と生産性(=GDP/労働時間)の関係を示したものだ。二つのデータの相関は-0.78であり、有意水準0.001で有意である。日本の労働生産性はOECD諸国の平均値を下回る。長時間働いている割にはアウトプットが振るわない。日本人の働き方にはどこかに無駄がある。どうしたら人的資本の生産性を高めることができるのか？マクロに見ると人的資本の非効率性が大きな問題であり、産業界の切実な悩みである。

第二に、労働時間が長すぎると仕事と生活を調和させるのが難しくなる。我々は、仕事だけをしている一元的な存在ではなく、労働者と同時に生活者、消費者、保護者、介護者など複数の役割を担っている。仮に24時間という限られた資源を労働と余暇に分けた場合、あまりにも仕事に割きすぎると余暇時間が失われてしまう。とりわけ近年では働きすぎが原因でワークライフバランスが実現できなくなり、結婚・家族生活、また介護生活へのしわ寄せが注目されている。長時間労働問題は少子化・高齢化問題と密接にリンクしている(池田2010)。

第三に、長時間労働はダイバーシティの障壁要因になる。(後述するように)日本型雇用慣行は、仕事は男性中心、家事は女性まかせの分業体制を前提に発展した。男性中心の企業文化の下では、長時間労働は常識化し、会社に対する忠誠心の証とみられた。しかし女性の社会進出により、従来の性別分業体制が揺らぐ中、長時間労働と残業を前提とした働き方は女性の労働参加の障壁要因として問題視されている。

同様に長時間労働は外国人の労働参加を妨げる要因にもなっている。グローバル化が進展し、人材の獲得に向けて競争が激化する中、国内と海外で働き方が著しく異なると優秀な人材は日本を敬遠することになる。外国人留学生の間では、日本企業に入社したくない最大の阻止要因が長時間労働であるという調査結果もある²⁾。外国人が日本で教育を受けて、日本で働くことを志しても、長時間労働が労働市場の参入障壁になっているのは実にもったいないことである。グローバルスタンダードに向けて長時間労働を是正することは優秀

図1 労働時間と生産性の関係



出所：2015年 OECD 統計 (stats.oecd.org)。

な人材確保のために急務である。

第四に、長時間労働はイノベーションを妨げる。豊かな発想と創造はゆとりのある時に生まれることが心理学の研究から確認されている (Carson, Peterson and Higgins 2003)。仕事一筋で長時間煮詰まった環境の中では、斬新的なアイデアは生まれてこないかもしれない。日本企業のイノベーション不足が問題視される中、一丸となって仕事に専念するのではなく、むしろ一歩引きさがつたゆとりのある働き方こそが突破口なのかもしれない。

第五に、労働時間が長くなると、健康・ウェルビーイングに負の影響を与える。長時間労働を続けることは、肉体的にも精神的にも負担が大きく、健康にも決して良くないことが確認されている (小倉 2007；山本・黒田 2014)。

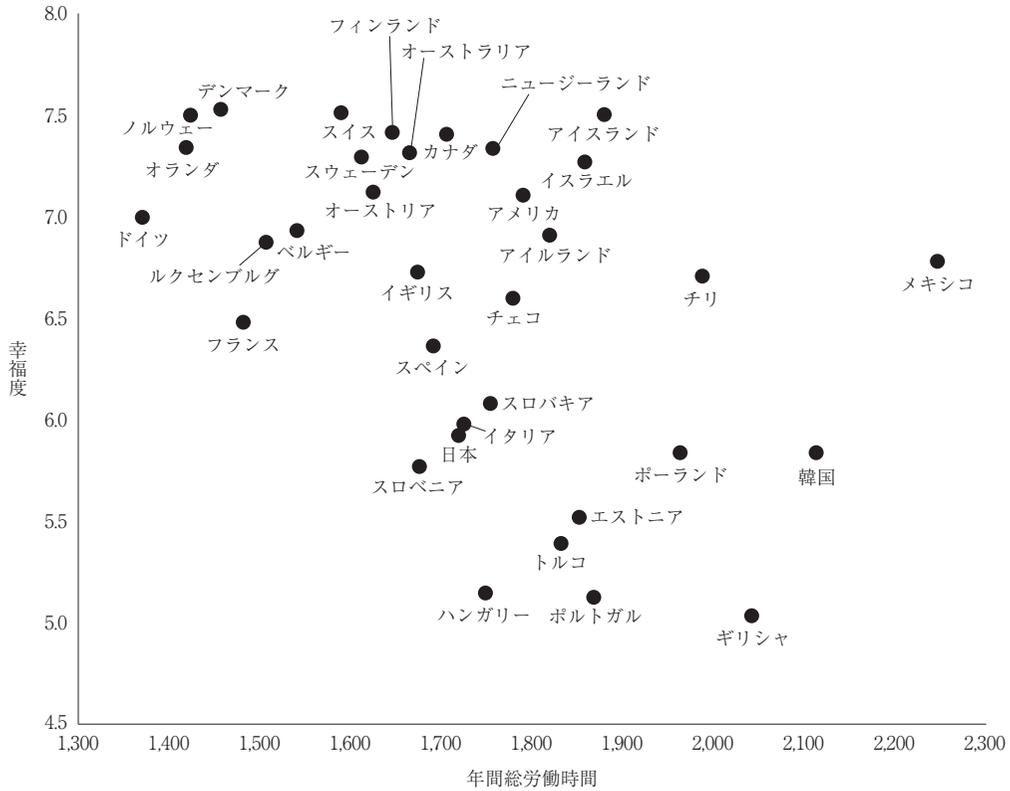
なお主観的なウェルビーイングの一例としては労働時間と幸福度には負の影響があることも確認されている。例えば Pouwels, Siegers and Vlasblom (2008) によるドイツ労働者の幸福度研究で

は、①労働時間は所得を増やし、②所得は幸福度を高める効果がある一方で、③労働時間は幸福度を低める効果があるため、結局③は②を相殺するような影響があると説明している。

国際比較でも年間総労働時間と幸福度には負の相関がある。2015年の *World Happiness Report* による幸福度データと同年 OECD による労働時間データを使ったところ、二つの相関係数は -0.45 であり、有意水準 0.01 で有意であった。図2がこの関係を示す。まず目立つのがノルウェーとデンマークのような北欧諸国は、労働時間が短くかつ幸福度も高いことである。一方で年間労働時間が2000時間を超える韓国、ギリシャでは幸福度も相対的に低い。メキシコのように労働時間は長い幸福度は高いといった異常値を除くと、概ねマイナスな関係が確認できるであろう。

第二点でも述べたとおり、時間配分を労働と余暇に分けた場合、労働時間が増えると余暇時間が奪われる。労働時間と幸福度を結びつけるメカニズムは正確には解明されていないが、単純に労働

図2 年間総労働時間と幸福度の関係



出所：年間総労働時間は2015年OECD統計。幸福度はWorld Happiness Report 2015。

時間が幸福度を低下させ、余暇が幸福度を高めるとしたらマイナス要因がプラス要因を押し出すような関係にあるのかもしれない。

Ⅲ 長時間労働の原因

日本の雇用慣行は、終身雇用、年功序列、ジョブローテーション、内部昇進といった様々な制度が複雑に絡み合い、現形となっている。この複合体には経済的合理性があり、制度の相互補完によって均衡が保たれている (Aoki 1988)。ここでは、長時間労働は日本の雇用慣行の制度補完性とその背景にある文化的特性が生みだした副産物という見方から考察したい。

1 インプット重視社会

「アウトプット＝インプット×生産性」とした場合、インプットとは労働投入量であり、労働者数や労働時間になる。アウトプットを増やすには、

インプットを増やすか生産性を上げるかまたは両方をアップさせるかが考えられる。今までは、成果を上げるためには労働時間を長くする、すなわちインプットを増やして対応してきた。しかし最近ではこれ以上労働時間は長くできず、むしろ労働時間を減らす圧力が高まっている。近年提唱されている「仕事は時間から質へ」の動きは、言い換えれば仕事はインプット重視から、生産性を重視する社会へ移行すべきということになる。

長時間労働は、インプット重視社会の象徴だと考えられる。まず、日本の雇用慣行の柱となる年功賃金制度は、勤続年数に応じて自動的に給料が上がっていく。結果や成果よりも、企業に対するコミットメント、忠誠心といったインプットが評価される仕組みだ。現に、Kato, Kawaguchi and Owan (2013) の企業内データを使った研究は、労働時間の長さや昇進する確率には正の相関があることを実証している。『ワーキングパーソン調査2000』を使った Ono (2007) の研究によると、

「あなたの賃金（月収）は、主にどのような要素によって増減していると思いますか？」という問いに対して、日本企業の正社員の場合、労働時間と勤続年数の回答率が最も高かった。これに対して、（日本国内で活動する）外資系企業の正社員の場合、能力と自分の業績、成果がトップ回答として挙げられている。前者はインプット重視であり、後者はアウトプットと生産性重視であることが明らかであろう。

インプット重視の賃金制度が根付いているもう一つの理由は、（労働時間や勤続年数といった）インプットの方がアウトプットより観察しやすいからだろう。Lazear (1986) によると、出来高給 (piece rate) または成果給とはアウトプットと給料がシンクロナイズされた報酬制度のことを指す。一方でサラリーとは、努力などインプットに応じて支払われる額であり、アウトプットとは結びついていない報酬制度を指す。そして Lazear (1986) は、アウトプットが計測困難な場合はサラリーを、計測容易な場合は成果給を導入する傾向が強まると説明する。このため、Lazear (1986) の定義からすると「サラリーマン」のような成果がわかりにくいホワイトカラー職でインプットに応じた給料が定着しているのは理論通りである。

近年においては（特に大企業の間では）年功賃金制度から成果主義的賃金制度に移行している。過半数の企業が何らかの形で年功と成果主義のハイブリッド制度を導入しており、年功のみの賃金体系は少数派になりつつある³⁾。成果主義導入を困難にする最大要因は、「評価基準の客観性と公平性が欠ける」という問題点である⁴⁾。成果主義の下では「頑張る」という曖昧なインプットではなく、定量化された客観的な指標で成果を示さなければいけない。成果主義導入が難航しているのも、このような指標や評価制度の確立が困難であるからだ。

2 人的資本よりシグナリング

人的資本理論によると、労働者は自分の生産性を高めるために人的資本に投資する。この新古典派理論は情報の完全性と対称性を前提としている。労働市場では労働者一人一人が自分の市場価

値を認識しており、人的資本に見合った対価を要求する。

労働者が自分に投資した場合は一般能力が身に付くが、企業が労働者に投資した場合は企業特殊能力が蓄積される。日本企業の場合企業特殊能力の比重が高いことが一つの特徴である。一般能力に比べると企業特殊能力は汎用性・市場性が低いいため、労働市場の流動性も低くなる。同時に企業特殊能力は企業に「埋め込まれた」能力であるため、市場価値は不明である（理論的にはゼロになる）。日本の労働市場の流動性が低いのは、偏に自分の市場価値がわかっていないことと、それに関連して「転職の手段が思いつかないこと」が大きな原因であろう (Ono and Rebick 2003)。

なお、個々の労働者が自分の市場価値を正確に把握していたとしても、日本の労働市場が経済理論通りに機能するとは限らない。自分の市場価値を他人に知ってもらうためには、自分を直接売り込んで、自ら積極的に情報発信することが必要だ。日本人は直接的なコミュニケーションを避ける嫌いがあり、かつ自分の成績を第三者に伝えるときは謙虚になりがちだ。むしろ成果は直接伝えなくても悟ってくれるという受け身姿勢と甘えがある。すなわち人的資本理論が想定する、自分の市場価値を積極的にアピールして、より良い条件の仕事を求めて労働者が競い合う労働市場は、日本人にはダイレクト過ぎて抵抗があるかもしれない。

労働者と企業の間で情報が不完全で非対称的であるときは、人的資本の代わりに生産性に見合ったシグナルを使う傾向が強まる。採用の場合は学歴がその典型である。高い学歴は低い学歴よりも生産性が高いであろうというシグナルとして働き、採用時には有利になる。シグナルを通じて間接的に自分の成果を伝えるシグナリング過程は、日本人の性格には見合っているかもしれない。

評価制度がインプット主義であった場合、インプットを増やそうとするインセンティブが働いてしまう。シグナリングが強く働く職場環境では、自分の生産性を高めるのではなく、自分がいかに努力しているかを示すシグナルを強めようとする。特に「頑張る」は、日本人を象徴する行動原

理とも言われている（天沼1987）。Steger（2003）は、日本人は「頑張る」ことに異常な執着心があり、努力して結果を出すことより、むしろ努力すること自体が高く評価されると説明する。成果が出ないのは能力不足ではなく、努力不足と見極める傾向が強まり、結果を出すまでひたすら仕事に打ち込むことになる。余暇を放棄して仕事に専念し、あきらめない姿は「自己犠牲」を意味し、企業に対する忠誠心や仕事に対するやる気を示すシグナルとして捉えられることになる（Nemoto 2013；鶴2010）。加えてチームワークを重んじる企業文化もまた個人一人一人の付加価値を正確に計測する術を困難にし、シグナルへの依存を強める。

インプットに匹敵するシグナルが評価されるというエビデンスは多い。前述のとおり、労働時間と勤続年数の方が、能力や自分の業績・成果より高く評価されるというのは一つの証である。多くのエビデンスは、意識調査から得られる。例えば、内閣府（2014）が実施した『ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査』では、労働者を対象に上司・同僚にとって「残業している人」のイメージは何か？と聞いたところ、「頑張っている人」「責任感が強い人」といった「ポジティブイメージ」が最も多く、「仕事が遅い人」「残業代を稼ぎたい人」といった「ネガティブイメージ」を大きく上回った。残業＝頑張っている＝美徳という社会観念が未だに定着していることを物語っている。

残業が減らない一要因としては、残業はプラスのシグナルとして、また定時に帰宅することは負のシグナルとして解釈されることを懸念するからだろう。同様に有給休暇や（男性の）育児休暇の取得率が著しく低いのも、休みを取ることが成果にどう影響するかではなく、休みを取ること自体がマイナスのシグナルとして捉えられると思われるからだろう。

なお、定時退社についても上記内閣府調査の企業編で聴取している。具体的には「残業や休日出勤をほとんどせず、時間内に仕事を終えて帰宅すること」に対する人事評価について聞いたところ、74%の企業は「人事評価では考慮されていない」と回答している。

つまり、労働時間と評価の考え方については労働者と企業の間に大きな乖離がある。労働者側はインプット主義を前提としているため、労働時間を減らそうとするインセンティブは働かない。企業側はインプット主義を否定し、労働時間と人事評価は無関係であるという立場を取る（但しこの企業側の立場はときには矛盾することもあり、この点については「男女間性別分業」で後記する）。そして労働者が残業と美徳を結び続ける限り労働者と企業間の溝は埋まらず、長時間労働は解決されないであろう。

シグナリングと関連したテーマに Steger（2003）による「居眠り」の研究がある。国会議員がテレビ中継中に気兼ねなく居眠りしている姿は日本特有な現象である。なぜ日本では国会に限らず、移動中、授業中、会議中にまで居眠りが容認されるのか？ Steger は「頑張ること」を誇張する国民性を背景に、居眠りは頑張りが過ぎて疲れた証として受け止められるため容認されると説明する。つまり居眠りは忠誠心と勤勉のシグナルとなり、必ずしも悪いことではない行為として受け止められることになる。居眠りは努力を重んじるインプット主義の副産物でもあり、そこには「頑張りの構造」とともに「甘えの構造」といった日本人独特な行動原理が働いているのだろう。

確かに居眠りはコミットメントを伝えるシグナルなのかもしれないが、生産性にはマイナスの効果があるのは言うまでもない。生産性が評価され、甘えが通用しない企業文化では居眠りは容認されない。オンオフが効かない、メリハリがない行為として映り、負のシグナルとして捉えられてもおかしくないだろう。

仕事に没頭する姿は美しく映るかもしれないが、睡眠時間を切り刻んでまで働くと限界生産物逓減から時間当たりの生産性は間違いなく低下する。仮に睡眠時間の国際比較（2009年 OECD データ）を見ると、世界で最も睡眠時間が短い国は韓国（7時間49分）と日本（7時間50分）であり、睡眠時間が最も長いフランス（8時間50分）に比べると1時間も短い。一方で日本と韓国の生産性は決して高くなく、フランスは相対的に高い（図

1) (幸福度に関してもフランスは日本と韓国に比べて相対的に高いのは興味深い〔図2参照〕)。睡眠時間と生産性には強い相関があるわけではないが、日本の場合は(夜の)睡眠時間を増やせば、少しは(昼間の)生産性が上がるかもしれない。スペインのシエスタや一部の企業に見られるように、居眠りを制度化するのも効果的かもしれない。

3 集団意識と上下関係

仕事が終わっても職場の雰囲気を感じたり、上司が残っているから帰宅しない社員が少なくないのは、集団意識が強く、上下関係が厳しい日本社会の弊害である。早く帰るのは皆に申し訳ないという考え方から発生する「付き合い残業」は日本特有な現象だろう。

成果・生産性が適切に評価される労働市場では、残業や努力といったシグナルを発しても価値はない。このため、成果主義導入が先行している欧米の労働市場では、残業＝美徳の結びつきは弱く、むしろ仕事を早く切り上げて早い時間に帰宅するようなインセンティブが強く働く。現に山本・黒田(2014)の実証研究によると日本人社員が欧州に赴任した後、仕事量や景気変動をコントロールした上でも、赴任前に比べると労働時間は有意に減少した。筆者らはこれを環境・周辺の影響を受けて自分の行動を修正する近隣効果またはピア効果(peer effect)として説明している。日本の労働者がいかに周辺の目を意識して働いているかを計量分析で確認したことになる。また日本ではプラスに評価されると思われる長時間労働が欧州では評価されないことをインタビュー調査で裏付けている。外から見た日本的雇用慣行の盲点を露呈した非常に面白い研究結果である。

4 内部労働市場

長期雇用を前提とした内部労働市場では、外部の力に頼らず内部で人材を育て、内部で人材ニーズを解決しようとする。社員は様々な部署と仕事のローテーションを通じて組織内をスパイラル上に昇進していく。企業内のジョブローテーションに幅広く、柔軟に対応できるように、職務内容は明確には定義されていない。

仕事内容の境界線が明示されていないということはすなわち分業が成り立っていないということでもある。各個人が比較優位に応じて特化する専門家集団ではなく、個人が幅広い仕事をこなせるようなゼネラリスト集団が結成される。組織内で人材が必要になると内部で解決しようとするため、社員の責任範囲は境目なく拡大していくことになる。

内部育成・内部調達の例として企業内訓練が挙げられる。一般能力ではなく企業特殊能力のウェートが高い日本企業の教育・訓練は、外注するのではなく企業内で実施されることが多い。その典型であるオンザジョブトレーニング(OJT)は、上のものが下のものを指導するかたちをとることが多いため二人の身分が拘束される。2005年の日本能率協会調査によると、残業が発生する理由として「後輩の指導をしているから」また「非正規の指導や育成を担当しているから」が挙げられている(佐藤2008)。労働時間のどの程度が訓練・指導に割かれているかは正確には把握されていないが、無視できる範囲ではない。そして、基幹業務とは直接関係ない仕事が徐々に積み重なることも長時間労働の原因になっていることは間違いないだろう。

5 曖昧な職務内容

暗黙の契約(implicit contract)を象徴する日本の職務内容の曖昧さは、明示の契約(explicit contract)を象徴する欧米の雇用関係とは大きく異なる。暗黙の契約とはつまり仕事の内容と責任範囲が明確に定義されていなく、会社からの命令であれば自分の仕事とは直接関係なくても従わなければいけないことを意味する。職務内容が曖昧であるため、基幹業務から離れた仕事に時間を割くことになるのは日本の働き方の特徴であろう。若手社員が花見の場所取りで駆り出される、大学教員が入学試験の試験官として動員される、2カ国語を話せる社員が上司に通訳として同行させられるなど、例を挙げれば枚挙にいとまがない。しかし常識と思われるこのような行為も、海外から見れば非常識に映る。

前述の山本・黒田(2014)の日欧比較研究によ

ると、欧州の職場ではジョブ・デスクリプションが明確になっているため、規定外の仕事を現地スタッフに割り当てることが難しいことが指摘されている。明示の契約で結ばれた雇用関係の中では、個人の責任範囲から外れた場合はノーと言やすい。逆に上下関係と集団意識が強く、かつ暗黙の契約で結ばれた日本の雇用関係の下では、仕事を頼まれたら断りづらいカルチャーがまだ支配的だろう。

一つの例として学校教員の働き方を見てみよう。2013年のOECD調査によると、日本の中学校教員の1週間当たりの勤務時間は53.9時間で、OECD平均の38.3時間を大きく上回った。更に勤務時間の内訳を見ると、授業時間が占める割合は33%でOECD平均の50%を下回っていた。すなわち学校教員の基幹業務である授業には労力のわずか3分の1、それ以外の仕事に3分の2を割いていたことになる。油布(2014)も、中学校教師は毎日ほぼ2時間強の残業をしており、約1割が週15時間以上の残業をしていると説明する。各種会議への出席や資料作り、部活動のために週末も指導に従事する教師の姿が描かれている。

6 男女間性別分業

日本的雇用慣行を代表する年功賃金とは、本来「労働者の家族を含めての生存維持」(石坂1973)を前提とした報酬制度である。会社から支給される給料は家族も支えられ、一人が働けば片方は働かなくてもよいほど高水準な給料が支給されるわけだ。故に男性は仕事に女性は家庭に専念する分業体制が形成されていった。このため日本の伝統的な性別分業と日本的雇用慣行は補完性が高い制度であり、二つを切り離して説くことはできない。

高度成長期を契機に、男性は仕事に専念して、家事は妻に丸投げするような完全分業が定着した。分業体制を支持する価値観は固定化し、仕事に全力を注ぐ男性の姿、家庭を守る女性の姿がロマン視されるようになった。伝統的な分業体制が男らしさ、女らしさを定義する。そのイメージから逸脱することは地位の非一貫性(status inconsistency)を意味し、社会的観念とコンフリクトを起こすようになる。多賀(2011)が論じるよう

に、日本人の標準モデルであるサラリーマンは「女らしさ」のモデルではなく、「男らしさ」のモデルである。多賀は戦後社会における男女の分業について次のように説明している。「夫が外で働いて経済的に家族を支え、妻は家庭で家事・育児に専念する」というのが基本であり、夫一人の収入では「人並み」の家族生活が送れそうにないときに限って、家庭責任を果たすのに差し障りのない範囲で妻も働くというのが、一般的な慣行であった」(多賀2011:22)。妻の年間収入が一定額を超えると配偶者控除が適用されなくなる現行の税制度は、まさに「差し障りのない範囲で妻が働く」という社会概念を反映しており、伝統的な男女間の分業を更に助長するものと言えるだろう。

世間から見た男性と女性の長時間労働は非対称的である。仕事に打ち込んでいる姿が「男らしさ」を規定し、更に「頑張ること」「あきらめないこと」が美德とされる日本社会では、男の長時間労働はそのイメージを誇張するような効果がある。逆に仕事をきちんと片付けて定時に帰宅する男の姿は従来の格好良さとは一致しないため、周辺にはマイナスの印象を与えかねない。ちまたでは早く帰れても「家に帰りたくない」という(男性の)意見を耳にすることがあるが、これには真意があるのかもしれない⁵⁾。同様に、女性が長時間労働に打ち込んでいる姿が「男並みに仕事をしている」と見られるのは、伝統的な分業体制に基づく女性のイメージとは一致しないからだと考えられる。

前述Kato, Kawaguchi and Owan(2013)の企業内データを使った研究では、まず労働時間と昇進確率には正の相関があることと、この関係には大きな男女間格差があることも確認している。具体的には、年間労働時間2200時間までは男女間に大きな格差はないものの、それを超えると女性の昇進確率は男性を有意に上回る。労働時間が長くなると、そのしわ寄せは家庭での時間を短くして賄うことになる。著者らは、女性の長時間労働は、家事・育児の負担が仕事のパフォーマンスに影響しないことを示すコミットメントのシグナルとして働くため、男性より高く評価されると説明する。

Nemoto(2013)は、インタビュー調査を通じ

て男性中心である日本の職場の姿を克明に描き出している。長時間労働は会社に対する犠牲であり、男性並みにコミットできない女性は、忠誠心に欠けるとまで批判する男性像が描かれている。男性中心に決まる過酷な働き方についていけず、脱落する女性も少なくない。一方で女性社員へのインタビューでは、女性には辞める（opt-out）オプションがあることが指摘されている。オプションが無い男性のキャリアの方がむしろ制約があり、定年まで長時間労働を続けなければいけない男性に同情する女性社員の発言は印象的である。

なお、長時間労働と男女間の非対称性に関するエビデンスは欧米でも報告されている。例えば、Cha and Weeden (2014) による研究では、アメリカの男女間賃金格差の10%は男女間の長時間労働参加率の差で説明できることを明らかにした。家事負担が重い女性の方が長時間労働の参加率は必然的に低くなる。キャリア形成上、仕事に全力でコミットすることができる男性の方が有利になる。また、Cha (2010) の研究では共働き世帯を対象にし、夫の労働時間が長くなると妻が仕事を辞める確率を高める一方で、その逆はないことを明らかにした。Hewlett (2002) は、アメリカのエリート形成の男女非対称性に注目している。アメリカのエリート女性はいずれキャリアか家庭の選択を強いられるが男性は特に制約なくそのままキャリアを続けることができる。女性は男性並みに仕事にコミットすることができないため、いずれはエリートトラックから脱落していくと説明する。

Liff and Ward (2001) はイギリスの銀行の昇進構造の男女非対称性に注目した。銀行では長時間労働が常識化しており、長時間労働に参加できるか否かが昇進確率に大きく影響する。家庭での負担も担う女性社員は、長時間労働カルチャーについていけず、昇進面では不利になる。また、長時間労働の慣習があまりにも強いこの銀行では、より短い勤務時間に切り替える可能性について打診するだけでもコミットメントが低いと受け止められることを恐れ、口にも出せない女性の悩みが打ちあげられている。イギリスの女性にとって子育てはキャリアトラックを諦めることを意味し、

ワークライフバランスを実現させることがいかに難しいかが示されている。

Albrecht et al. (1999) によるスウェーデンの研究では、育児休暇取得者は非取得者に比べると賃金が低くなるという結果を示している。更にこの「育児ペナルティ」は男性の方がより大きいことも示している。キャリアを中断することにより賃金が低くなる現象は従来人的資本の劣化により説明されていた。しかし著者らは男性の育児ペナルティは人的資本の劣化ではなく、シグナリング効果が強く働いているからだとして説明している。労働市場では、育児休暇取得者は仕事に対するコミットメントが低い男性であり、非取得者はコミットメントが高い男性に分かれると見られ、後者はより高い賃金で報われる。男女平等では先進国であるスウェーデンでも男女間の非対称性が格差を生み出すことを暴いた非常に面白い研究である。

長時間労働を是正するには、伝統的な性別分業体制の大幅な軌道修正が求められる。しかし長年支持されてきた性別分業は急速には変化しない。多賀 (2011) は、近年においてサラリーマンを取り巻く労働環境は、「仕事へ引き込む力と家庭へと押しやる力というふたつの力がせめぎあっている」(多賀 2011:36) と表現している。かつての「男らしさ」は仕事中心に定義され、男は仕事だけをしていれば周りから讚美されるわかり易い存在だった。しかし男性の責任範囲は変わり、男女間分業の境界線が再定義されることになった。

専業主婦世帯は1980年以降減少し、1990年代には共働き世帯に逆転され、2014年には全世界帯の38%にまで比率を落とした(厚生労働省2015年統計)。女性が家庭を離れるに伴い男性が家庭で貢献する圧力が高まった。一方で成果主義に象徴されるような「自己責任の論理」が強くなり、サラリーマンは会社でも個人の貢献度を上げることが求められている。長時間労働問題の背景には、仕事と家庭のはざまに葛藤するサラリーマンのジレンマがあることは注目に値する。

IV むすび

かつては強みと言われていた日本の雇用慣行も、現代の労働市場には適合していない時代遅れの制度としてその弊害が指摘されるようになり、批判は後を絶たない。本稿では、日本の雇用慣行と文化的特性の副産物として長時間労働問題を取り上げてきた。

2015年には、テレビドラマ『下町ロケット』が放映された。下町の工場でロケット開発を目指す物語をドラマ化した番組だが、そのキャッチコピーが印象的だ。「絶対に夢をあきらめない男の物語」。まず、これは女ではなく男の物語とするのは、前述のように仕事は男のドメインであり、仕事に没頭してまい進する男の姿が未だにロマン視されていることを強調している。そして絶対にあきらめずがんばり続ける勤勉な姿は日本人の国民性に訴え掛ける。そこには途中で合理的に状況を判断して、夢を断念するというシナリオはありえないだろう。また労働時間を少しでも短くしてなるべく早く帰宅しようという行動は、好意的に映らないだろう。このドラマの人気を支える価値観と、長時間労働が減らない理由とは深く関係している。

それでは、長時間労働の是正に向けて、本稿から得られる示唆は何か？ 例えばインプット主義をアウトプット主義に変えるべきだと一言と言っても、具体策が必要だ。日本の雇用慣行と文化特性を踏まえた上で有効的であると考えられる長時間労働問題の得策とは何かを考えてみたい。

第一に求められるのは、生産性を高めることを優先させ、無駄を徹底的に排除することである。トヨタ流生産方式では無駄を「付加価値を高めない各種現象や結果」と定義している。トヨタは生産工程を徹底的に研究して、作りすぎの無駄、動作の無駄など、7つの無駄を明らかにし、これらを生産から排除することを徹底してきた。トヨタ方式はその後自動車業界に限らず全産業の生産工程に大きな影響を与え、世界中から注目されるようになった。働き方に関しても、無駄を排除するようなトヨタ流のアプローチを活かすことができ

るだろう。また、今後は人工知能（AI）やロボットを取り入れた日常業務の効率化と生産性の向上が大いに期待され、議論する価値があるだろう。

外から見た日本人の働き方には無駄が多く映るのは否定できない。山本・黒田（2014）は、欧州のインタビュー調査で、日本人の働き方について「効率的に非効率的なことをする」という回答を得ている。資料作成のレイアウトへのこだわり、度重なる稟議など形式を重んじる働き方は、本業に支障をきたすかもしれない。Steger（2003）は、会議中や授業中の居眠りが許される一つの理由として、日本人は参加することに意味があると考えから、と説明する。資料の体裁はどこまで必要なのか見極める、会議に参加する意義を問い直すなど、無駄と非効率を徹底的に洗い出し、排除するような努力が必要だ。

松下幸之助は次のような名言を残した。「人より1時間余計に働くことは尊い。努力である。勤勉である。だが、いままでよりも1時間少なく働いて、いままで以上の成果を上げることもまた尊い」。日本人が勤勉であることは十分示されてきた。しかし、今求められているのは更に頑張るのではなく、自己の生産性と時間管理をより強く意識する働き方である。より短い時間で結果を出したら適切に評価してもらえよう制度作りも賢明であろう。

第二に成果主義の本格的な導入と稼働が必要だ。現在、大多数の企業が何らかのかたちで成果主義を導入しているが、ほとんどが年功制とのハイブリッド型であり、成果主義的賃金制度が実際にどの程度機能しているかは不明である。

成果主義の理想のかたちとは、個人の成果と貢献度が公平に、客観的に、そして正確に評価され、報われる制度である。現状では、評価制度の不満は多く、成果主義がうまく稼働しているとは言いがたい。評価は何時間働いたかではなく、結果で判断されるわけだから、インプット主義は必然的にアウトプット主義に移行する。このシフトに伴い、努力や忠誠心を示すシグナリング行為は価値を失い、生産性を上げて成果を出すようなインセンティブが働く。

第三に、仕事内容の明瞭化と分業体制の確立が

必要だ。現行の働き方は、自分の仕事とは直接関係ない仕事を頼まれても断りにくい慣習が根付いている。仕事と責任範囲をはっきりと定めて、分業体制を構築することが求められる。

仕事をマニュアル化するのも一策である。連合が2013年に実施した調査によると、育児休暇を取得したかったができなかった最大の理由は、「仕事の代替要員がない」であった。残業が減らない大きな理由として代替要員がないことが挙げられる。これは偏に働き方が人に頼りすぎているのが原因である。ノウハウが人に埋め込まれており、自分の仕事をうまく説明することができないので他人にまかせることができない。野中(1990)が知識創造論で説明するように、暗黙にしか知られない「暗黙知」を形として表し、誰にも認識できる「形式知」として明示し、第三者に伝える表出化プロセスが必要だ。知識とノウハウをマニュアル化して共有することにより、他人にも仕事を任せることができるよう働き方が求められる。

比較優位に伴う分業が尊重され、個人が自分の才能と能力に応じて仕事に専念できる組織は生産性も高い。しかし自分の基幹業務とは関係ない雑務までも任される組織には非効率も多い。専門家集団であり、研究が基幹業務であるべき大学教員が受験生の入学試験の試験官として2日間拘束されるのは人材を外注しなくてもよいため、短期的には大学のコスト節約になるかもしれない。しかし試験官として失われた2日間はどこかで埋め合わせをすることになり、その機会損失も計り知れない。

長時間労働を是正するためには、仕事の責任範囲の境界線を明確にして、労働者が基幹業務に専念できるような体制づくりが急務である。一部の中学校では教員の本業以外の負担を減らそうという取り組みも始まっている。例えば、スポーツに関しては外部から派遣されたコーチ・専門家を使うことによって、教員は放課後と週末の部活動から解放され、本来の業務に時間を打ち込めるようになる⁶⁾。

第四に、組織のトップダウンアプローチが必要だ。上司がいるから部下が帰れないのは、上下関

係が企業文化に組み込まれているからだ。この状況から抜け出すには、トップが自ら長時間労働是正に取り組み、働き方のモデルを部下に提示していくことが重要だ。トップが遅くまで会社に残っている組織は労働時間改革は期待できない。

第五に、成果を上げるには、詰め込んで更に努力するのではなく、むしろ仕事から距離を置くような逆説的な発想が必要だ。この場合、成果とは売り上げなど目先の結果だけではなく、創造性やイノベーションといった長期的なベネフィットも含む。複雑な問題解決には長時間取り組むだけではなく、思いつめた環境から離れて気分転換することが豊かな発想の源泉になる (Carson, Peterson and Higgins 2003)。

上記手段は、日本的雇用慣行の全面的な解体を意味するわけではない。同時に米国流の、短期志向が強くて流動性が高い労働市場は日本に見合っているとは思えない。むしろ日本の働き方の良い面を活かしつつ、同時に弱点を改良することは十分可能であると考えられる。一方で日本的雇用慣行は、様々な制度の相互補完性から成り立っているのも事実である。長時間労働の是正に伴い、かつての均衡が失われ、新たな均衡を模索するまでは不安定になることは否めないだろう。常識だと思われていたことを軌道修正するわけだから、時間を要する。個人にとっても組織にとっても痛みが伴うことになる。そこには組織の惰性が働き、また現状維持で得している者から相当の抵抗もあるだろう。

長時間労働問題の解決を妨げているのは、法制度や経済的インセンティブといった「見える」フォーマルバリアーと、社会慣習や文化特性といった「見えない」インフォーマルバリアーがある。フォーマルバリアーは、制度面の見直しと改訂などを通して取っつき易い。しかし、インフォーマルバリアーは見えないが故につかみどころがない。またインフォーマルバリアーの方が根深く、厄介な問題ばかりである。このため、フォーマルバリアーの撤廃に取り組んでも、インフォーマルバリアーが残ったままなので問題が改善されないということは頻繁に起きている。例えば、残業を減らすことを目的に、強制的に決まった時間に消

灯して退社させる企業がある。経営者側には手間がかからなくて都合が良いかもしれないが、社員からは不評である⁷⁾。問題の本質に言及せず、強制的な時間管理だけで解決しようとしているから無理もないだろう。インフォーマルバリアーの撤廃には、インタビュー調査、意識調査などを通じて、まずは見えないものを見えるようにしてから問題の核心に取り組む必要がある。

技術進歩の世界で、まずハードを整えた上でそこにソフトを導入するように、働き方改革もインフラ整備と同程度に意識啓蒙に取り組むことが賢明である。ワークライフバランスを取り巻く日本の制度とインフラは着々整備され、欧州並みになってきた。しかし男性の育児休暇率は未だに10%未満だ。すなわちインフラ面では進歩を成し遂げたものの、(特に男性の)意識は変わっていない。

普及に時間がかかるのは日本に限ったことではない。Dahl, Løken and Mogstad (2014)の研究によると、育児とワークライフバランスでは世界最高水準を誇るノルウェーでも、父親の育児休暇取得が定着するまでは相当の時間を要し、休暇制度は数々の改正を繰り返したと説明されている。1993年には、父親が育児休暇を取得した場合は1カ月間の有給休暇が政府から与えられるという新制度が紹介された。これにより取得率は改定前の3%から一気に35%まで上昇した。その後取得率は更に上昇し、2006年には約7割近くを記録している。著者らは急増した普及率はピア効果によると説明している。具体的には、育児休暇取得の対象となる父親の兄弟、または仕事の同僚が育児休暇を取得した場合、その対象者の取得率が有意に高まることを実証している。ノルウェーでも周囲の目を気にするカルチャーがあり、職場の取得率が低いうちは自分が育児休暇を取ることに抵抗を感じるようだ。しかし取得率が高まるに従いそのためらいは失せ、いずれ限界質量(critical mass)を達成することで育児休暇がより取得しやすい環境になることを示している。

この研究は、周囲の目を気にする日本の労働者にとって示唆に富む。育児休暇取得率が10%未満の現状では抵抗する対象者も多いかもしれな

い。しかし、取得率が徐々に上昇し転換点(tipping point)を達成することで、普及率はS字曲線並みに上昇することが期待される⁸⁾。父親による育児休暇取得が常識化し、男性の格好良さが新たに定義される日もそう遠くないかもしれない。

- 1) 日本の自己資本比率は5~6%でアメリカの15%、ドイツの10%を下回る。「企業統治でどう変わる」『日本経済新聞』2015年7月23日。
- 2) 日本国際化推進協会データ。出典:「新人留学生が突きつける「ニッポン?ノー」」『日経ビジネスオンライン』2016年4月1日。
- 3) 『平成19年版国民生活白書』によると、大企業では8割が成果主義的賃金制度を導入している。Kato and Kodama (2015) が利用した上場企業254社のデータによると、成果主義導入は1970年代には数%であったものが、2012年には70%超まで普及している。
- 4) 日本経済新聞社の調査によると、「人事評価に不満」の回答率が4割であり、トップの理由は「評価基準が明確でない」「評価者の好き嫌いで評価される」であった。「人事評価に「不満」4割「基準曖昧」で不公平感」『日本経済新聞』2015年3月3日。
- 5) 参考:「残業が減らないのは家に帰りたくないから」『日経ビジネスオンライン』2016年7月19日。
- 6) 「教員の長時間労働 改善に向けて」『NHK おはよう日本ダイジェスト』2016年7月19日。
- 7) 内閣府(2014)正社員調査より。「残業削減に効果的だと思う取り組み」に対して、「オフィスの強制消灯」の回答率は最下位であった。
- 8) Critical mass と tipping point に関しては例えば Schelling (1988) を参照。

参考文献

- 天沼香(1987)『「頑張り」の構造——日本人の行動原理』吉川弘文館。
- 池田心豪(2010)「ワーク・ライフ・バランスに関する社会的研究とその課題——仕事と家庭生活の両立に関する研究に着目して」『日本労働研究雑誌』No.599, 20-31。
- 石坂巖(1973)「終身雇用・年功賃金制度と職能給」中山伊知郎・篠原三代平編『日本経済事典』第6章, 講談社。
- 小倉一哉(2007)『エンドレス・ワーカーズ——働きすぎ日本人の実像』日本経済新聞出版社。
- 厚生労働省(2015)『平成27年版 労働経済の分析』厚生労働省。
- 佐藤厚(2008)「仕事管理と労働時間——長労働時間の発生メカニズム」『日本労働研究雑誌』No.575, 27-38。
- 多賀太編著(2011)『揺らぐサラリーマン生活——仕事と家庭のはざままで』ミネルヴァ書房。
- 鶴光太郎(2010)「労働時間改革」鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編『労働時間改革』第1章, 日本評論社。
- 内閣府(2014)『ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査』内閣府。
- 野中郁次郎(1990)『知識創造の経営——日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社。
- 山本勲・黒田祥子(2014)『労働時間の経済分析——超高齢社会の働き方を展望する』日本経済新聞出版社。
- 油布佐和子(2014)「制度改革期における中学校・高等学校教師の仕事」『日本労働研究雑誌』No.645, 34-37。

- Albrecht, James W., Per-Anders Edin, Marianne Sundstrom and Susan B. Vroman (1999) "Career Interruptions and Subsequent Earnings: A Reexamination Using Swedish Data." *Journal of Human Resources* 34 : 294-311.
- Aoki, Masahiko (1988) *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cha, Youngjoo (2010) "Reinforcing Separate Spheres: The Effect of Spousal Overwork on the Employment of Men and Women in Dual-Earner Households." *American Sociological Review* 75 : 303-329.
- Cha, Youngjoo and Kim A. Weeden (2014) "Overwork and the Slow Convergence in the Gender Gap in Wages." *American Sociological Review* 79 : 457-484.
- Carson, Shelley H., Jordan B. Peterson and Daniel M. Higgins (2003) "Decreased Latent Inhibition is Associated with Increased Creative Achievement in High-Functioning Individuals." *Journal of Personality and Social Psychology* 85 : 499-506.
- Dahl, Gordon B., Katrine V. Løken and Magne Mogstad (2014) "Peer Effects in Program Participation." *American Economic Review* 104 : 2049-2074.
- Helliwell, John F., Richard Layard and Jeffrey Sachs (Eds). (2015) *World Happiness Report 2015*. New York: Sustainable Development Solutions Network.
- Hewlett, Sylvia Ann (2002) "Executive Women and the Myth of Having It All." *Harvard Business Review* 80 : 66-73.
- Kato, Takao, Daiji Kawaguchi and Hideo Owan (2013) "Dynamics of the Gender Gap in the Workplace: An Econometric Case Study of a Large Japanese Firm." RIETI Discussion Paper Series 13-E-038.
- Kato, Takao and Naomi Kodama (2015) "Performance-related Pay and Productivity: Evidence from Japan." RIETI Discussion Paper Series 15-E-088.
- Lazear, Edward P. (1986) "Salaries and Piece Rates." *Journal of Business* 59 : 405-431.
- (2000) "Performance Pay and Productivity." *American Economic Review* 90 : 1346-1361.
- Liff, Sonia and Kate Ward (2001) "Distorted Views through the Glass Ceiling: The Construction of Women's Understandings of Promotion and Senior Management Positions." *Gender, Work and Organization* 8 : 19-36.
- Nemoto, Kumiko (2013) "Long Working Hours and the Corporate Gender Divide in Japan." *Gender, Work and Organization* 20 : 512-527.
- Ono, Hiroshi (2007) "Careers in Foreign-Owned Firms in Japan." *American Sociological Review* 72 : 267-290.
- Ono, Hiroshi and Marcus E. Rebeck (2003) "Constraints on the Level and Efficient Use of Labor." 225-257. In *Structural Impediments to Growth in Japan*. M. Blomström, J. Corbett, F. Hayashi and A. Kashyap (Eds.). Chicago: NBER and University of Chicago Press.
- Pouwels, Babette, Jacques Siegers and Jan Dirk Vlasblom (2008) "Income, Working Hours, and Happiness." *Economics Letters* 99 : 72-74.
- Prendergast, Canice (1999) "The Provision of Incentives in Firms." *Journal of Economic Literature* 37 : 7-63.
- Prescott, Edward C. (2004) "Why do Americans Work so much more than Europeans?" *Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review* 28 : 2-13.
- Schelling, Thomas C. (1998) "Social Mechanisms and Social Dynamics." 32-44. In *Social Mechanisms: An Analytical Approach to Social Theory*. P. Hedström and R. Swedberg (Eds.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Steger, Brigitte (2003) "Getting Away with Sleep: Social and Cultural Aspects of Dozing in Parliament." *Social Science Japan Journal* 6 : 181-197.

おの・ひろし 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。最近の主な著作に *Redistributing Happiness: How Social Policies Shape Life Satisfaction* (Kristen Schultz Lee と共著) Praeger, 2016。労働社会学、労働経済学専攻。