

# 長時間労働の背景と 是正策について

2016年9月30日

山田 久

(日本総合研究所調査部)

## 【目次】

- (1) 長時間労働の実態
- (2) 労働時間短縮の必要性
- (3) なぜ長時間労働なのか
- (4) 国際比較からの含意
  
- (5) 長時間労働是正の方策
- (6) 労働時間規制の在り方

参考) 雇用システム改革の方向性

## (1) 長時間労働の実態

### ◆一人当たり平均労働時間は国際的に見て必ずしも極端に長くはない。

＜一人当たり平均年間総実労働時間（2014年、パートタイム含む）＞

日本	米国	英国	ドイツ	フランス	スウェーデン	韓国
1729	1789	1677	1371	1473	1609	2124

（出所）JILPTデータブック国際労働比較（原データはOECD Database）

### ◆長時間労働者の割合が高い等、労働時間に偏在。

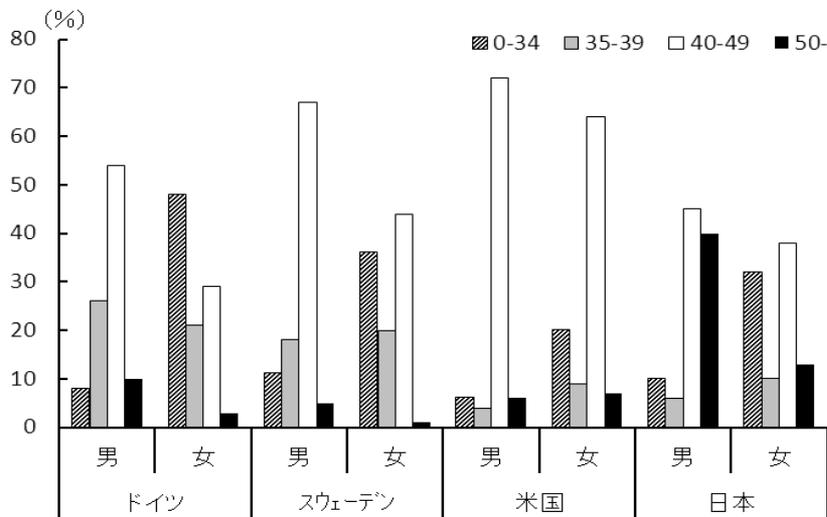
＜週労働時間49時間以上の就業者割合＞

日本	米国	英国	ドイツ	フランス	スウェーデン	韓国
21.3	16.6	12.5	10.1	10.4	7.3	32.4

（出所）JILPTデータブック国際労働比較（原データは総務省、BLS、ILOSTAT）

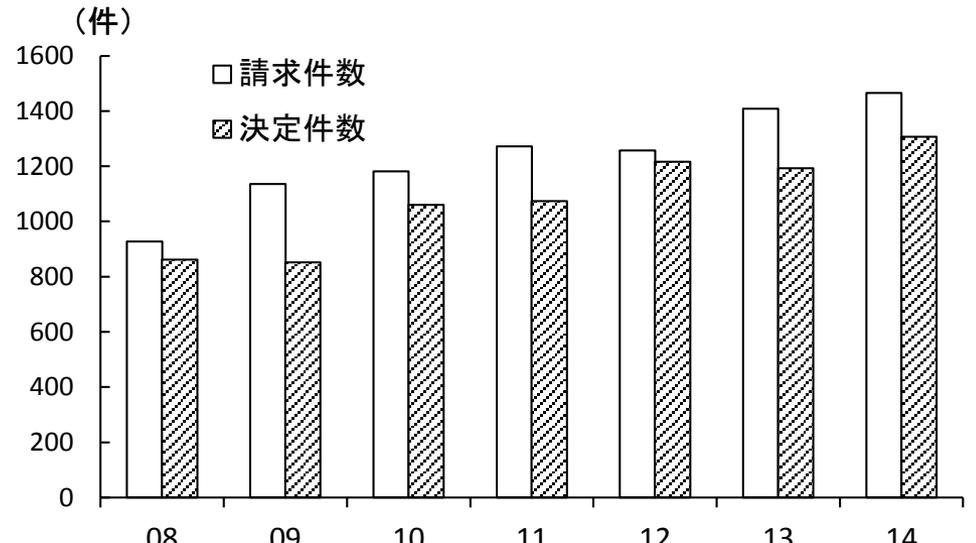
### ◆長時間労働そのものよりもそれが健康被害につながりやすくなっていることが問題。 背景には、①労働密度の高まり、②職場のドライ化、③スキルの不足

（図表1-1）週あたり労働時間別従業者割合（2007）



Source)OECD Family Database

（図表1-2）精神障害の労災補償状況



（資料）厚生労働省「脳・心臓疾患と精神障害の労働補償状況」（年度）

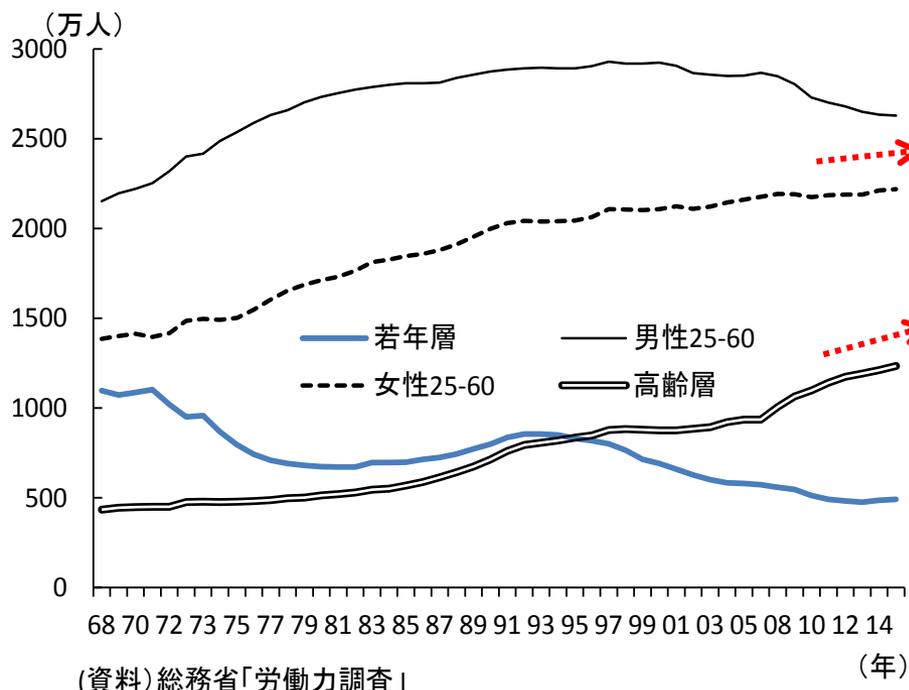
## (2) 労働時間短縮の必要性

◆社員の健康被害の防止…前述の通り。

◆「制約のある社員」の増加…かつてのコア労働者＝男性・現役労働力の大幅減少で、女性、シニアのコア労働力化が不可欠に⇒子育て中の社員、介護中の社員、家事をしなければならない社員が、少数派から多数派に。

◆付加価値生産性の引き上げ…イノベーションのためには企業組織外部からの情報（アイデア）を取り込むことが不可欠。その意味で、職場外での様々な経験をもつ人材の価値が向上。

(図表2-1) 就業者の属性別推移



(図表2-2) 就労意欲のある非就労者の内訳(2014年)

	男女計	男	女
就業希望の非労働力人口	419	116	303
適当な仕事がありそうにない	124	36	88
近くに仕事がありそうにない	22	7	15
自分の知識・能力にあう仕事がありそうにない	18	8	10
勤務時間・賃金などが希望にあう仕事がありそうにない	50	7	43
出産・育児のため	101	0	101
介護・看護のため	21	4	17
完全失業者	236	141	95
賃金・給料が希望と合わない	17	12	5
勤務時間・休日などが希望と合わない	27	6	21
求人の年齢と自分の年齢とが合わない	37	25	12
自分の技術や技能が求人要件に満たない	18	12	6
希望する種類・内容の仕事が無い	68	41	27
就業意欲のある非就労者数	655	257	398
労働条件ミスマッチによる非就労	216	29	187
スキルミスマッチによる非就労	104	61	43

(資料) 総務省「労働力調査・詳細集計」

### (3) なぜ長時間労働なのか

#### ◆経営レベル（雇用管理上）の問題（直接的な原因）

- 人員不足
- 長時間労働＝善という意識
- 仕事の分担・指示が曖昧
- スキルの不足

#### ◆雇用システムの問題（間接的・背景的原因）

○「メンバーシップ雇用」の雇用調整回避のためのバッファー（少なめに雇って長く働かせる）

○職務範囲が曖昧ゆえに業務遂行の自律性が低くなり、作業効率が低下

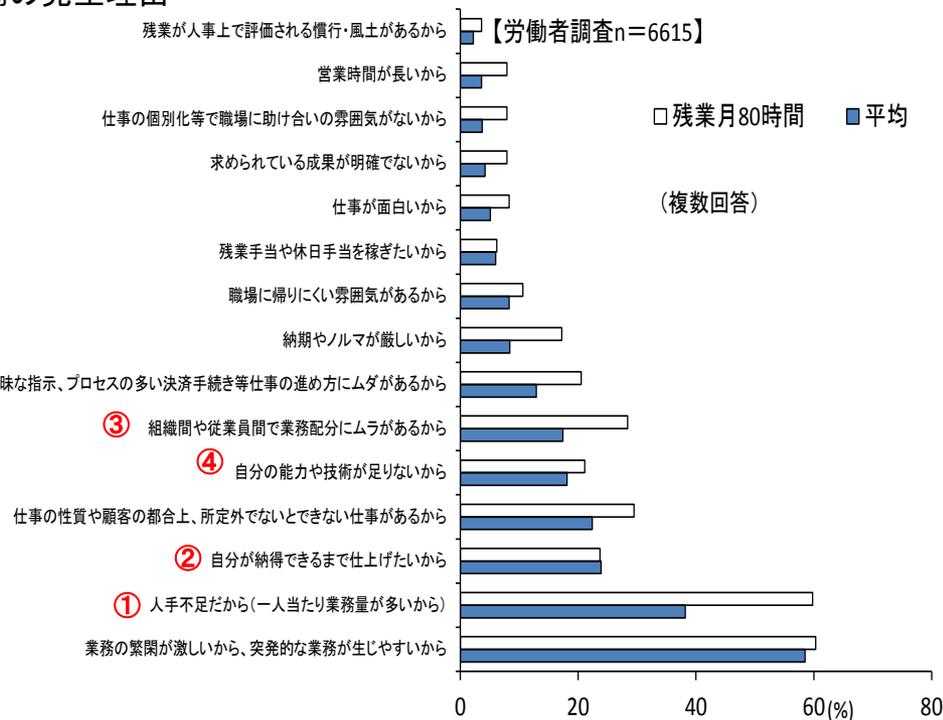
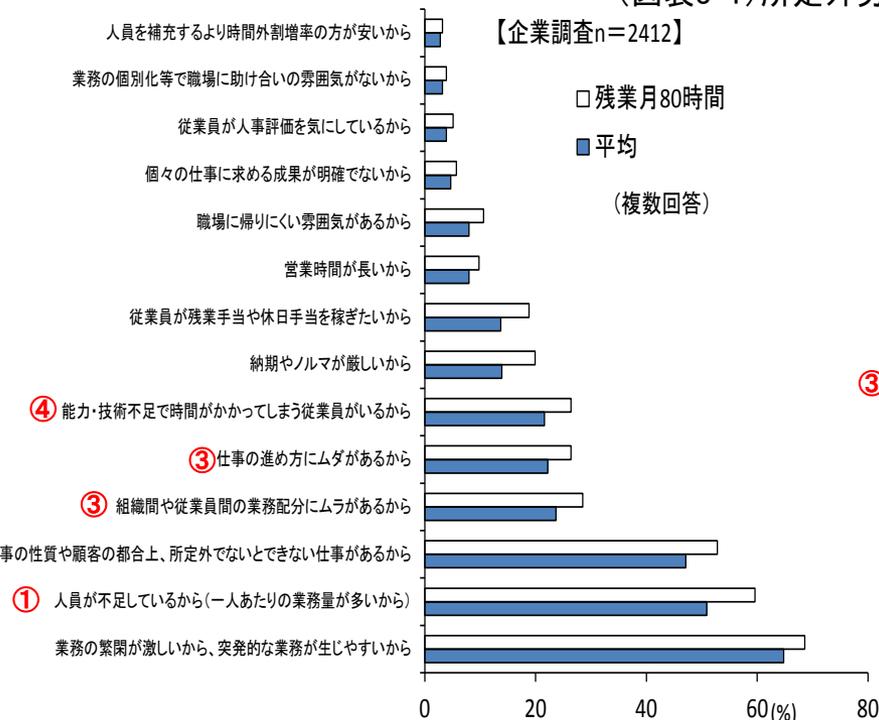
○低い流動性のために転職という「対抗手段」を欠く

○雇用維持のために各社が不採算事業を存置して「過当競争」状態が生まれ、低（付加価値）生産性・低収益体質が長時間労働の温床に（低い割増賃金率・サービス残業のもとでの安価な限界労働コストにより、低収益事業を長時間労働で存続させることが可能に）

(図表3-1) 所定外労働の発生理由

【企業調査n=2412】

【労働者調査n=6615】



(資料) JILPT「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査(企業調査)」(調査期間2015.1.21~2.29)

(注) 残業月80時間は、過去1年間に1カ月の所定外労働時間が80時間を超えた正社員がある場合

(資料) JILPT「労働時間や働き方のニーズに関する調査(労働者調査)」(調査期間2015.1.21~2.29)

(注) 残業月80時間は、過去1年間に1カ月の所定外労働時間が80時間を超えた経験がある場合

◆産業システムの問題（間接的・背景的原因）

- 丁寧さ・きめ細かさ・柔軟な対応が競争力の源泉になっている半面、長時間労働を助長。
- 「いいものを安く」「サービスはただ」という安易に値下げを行うプライシング戦略が、低（付加価値）生産性・低収益体質を通じて長時間労働の温床に。
- 下請け構造が中小企業部門でのコストダウン重視の低（付加価値）生産性・低収益体質の温床に。

◆家族システムの問題（間接的・背景的原因）

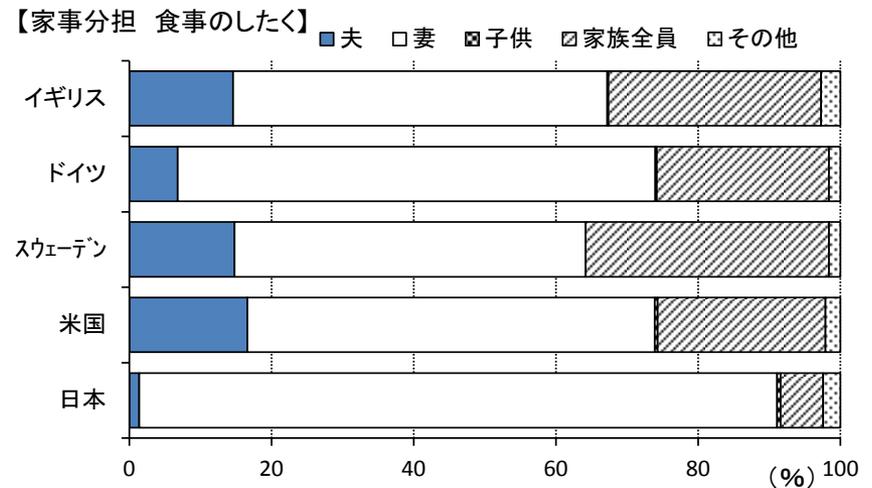
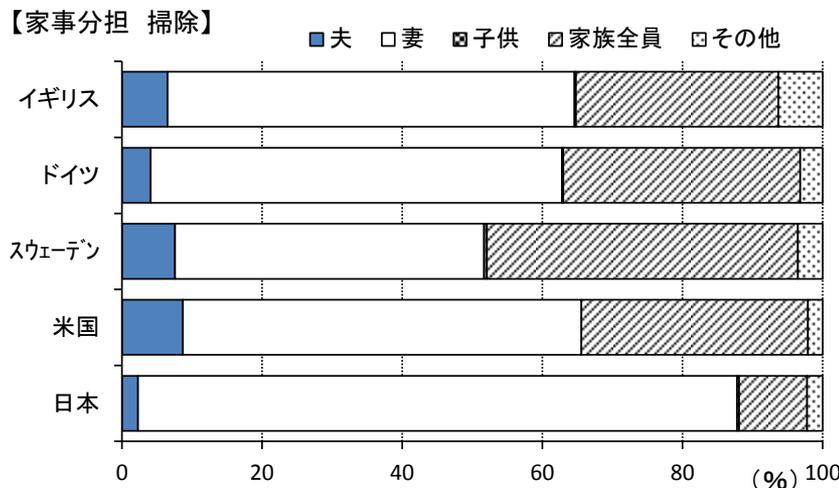
家事・育児は女性の役割という根強い社会意識が、男性の長時間労働の温床。

※長時間労働の直接的な原因はマネジメント。ただし、各種システムに長時間労働を誘発・助長しやすい要因があり、政策論的にはそうした各種システムを見直していく視点も必要。

◆長時間労働是正に向けてのあるべき考え方

健康被害の防止・「制約のある社員」の活躍促進の面から、総論として長時間労働の是正は必要な半面、労働者の能力形成や企業競争力を大幅に阻害するようなやり方では本末転倒。「社員能力形成・企業競争力と両立できる長時間労働是正策」を講じることが肝要。

(図表3-2) 家族間での家事負担の国際比較



(資料) 内閣府「男女共同参画社会に関する国際比較調査(平成14年度調査)」

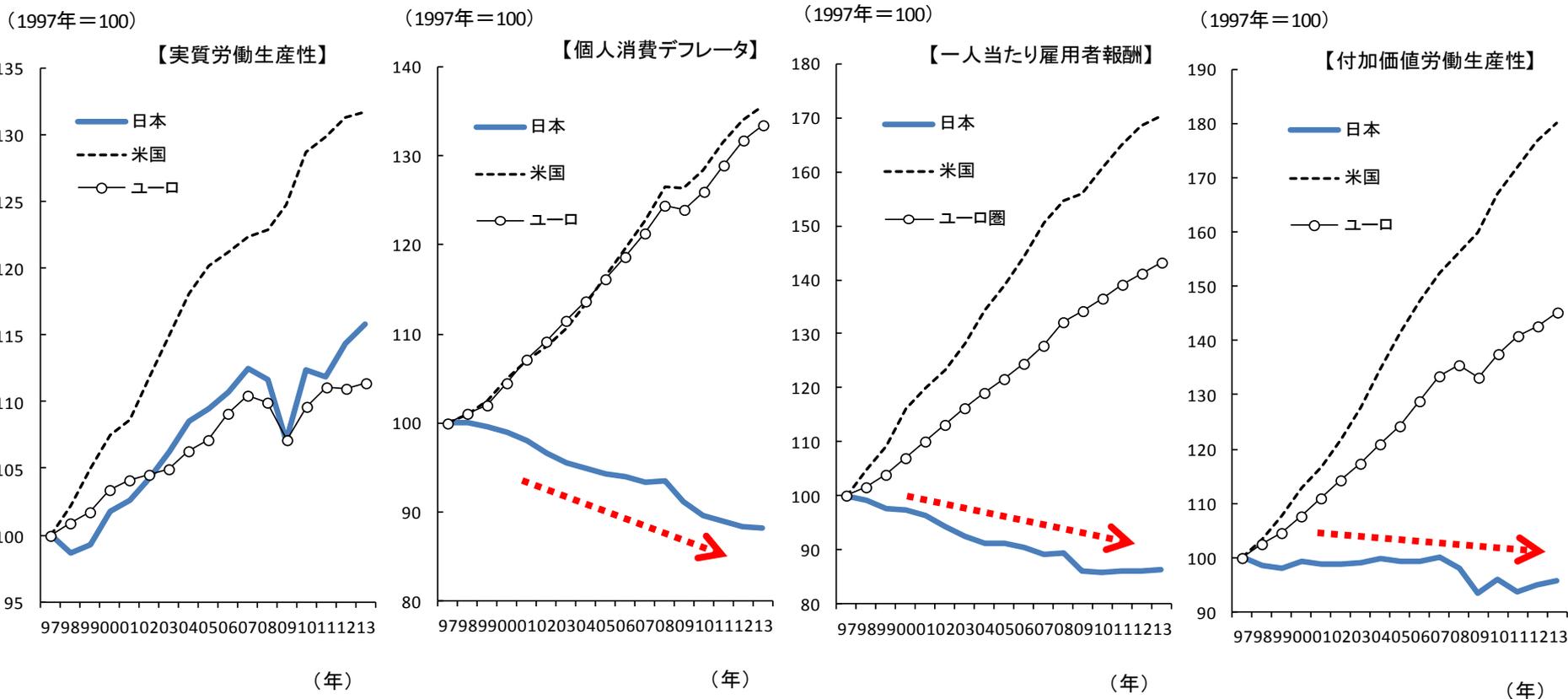
(資料) 内閣府「男女共同参画社会に関する国際比較調査(平成14年度調査)」

## (4) 国際比較からの含意～トータル・システムとして捉える視点の重要性

### ◆生産性・賃金・物価の日米欧比較

欧米に比べたわが国の特徴は、値上げが極端に困難なために、物的生産性に比べて付加価値生産性が大幅に低迷していること。この結果、賃金が下落基調で推移して、値上げを一層困難にして付加価値生産性の低迷をもたらすという構図。

(図表4-1)生産性、賃金、物価の日米欧比較



(資料) OECD "Employment Outlook" (Volume 2013 Issue 2)

(注) 付加価値労働生産性は、実質労働生産性にGDPデフレーターを乗じた。

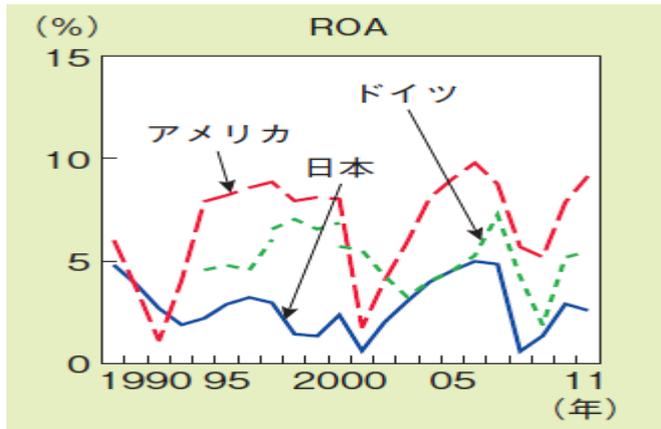
前頁の構図のもとで、**わが国産業の低(付加価値)生産性・低収益体質が定着し、長時間労働の温床**になっていると考えられる。

◆日米欧のシステムの違い

日米欧のそれぞれで、産業システム・雇用システム・家族システムが相互に関連し合ってトータルなシステムを構成しており、労働時間規制はそのなかで整合的に設けられている。

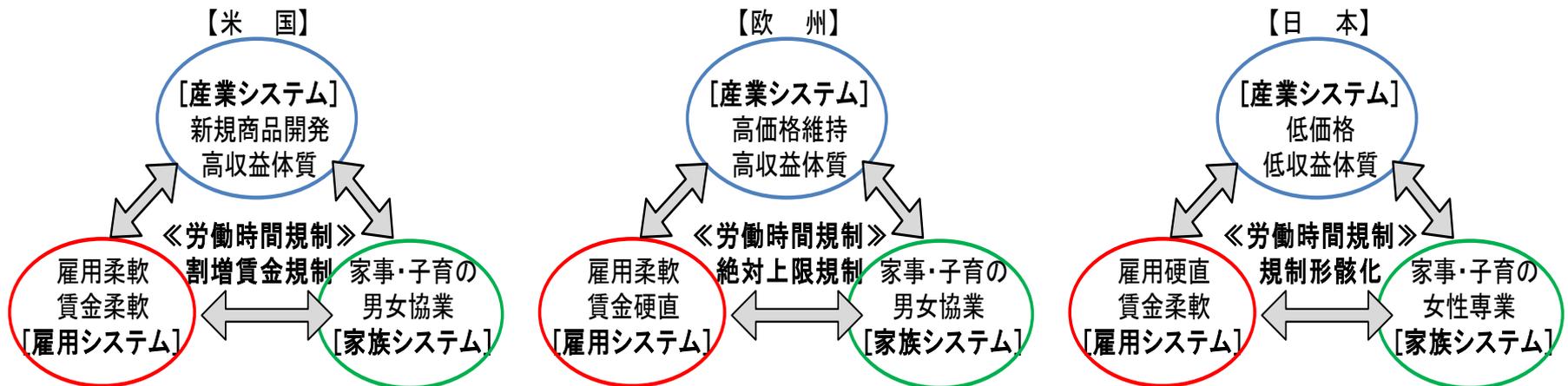
→労働時間規制のみを変更するとトータル・システムとの不整合を起こすリスク。

(図表4-2)日米欧のROAの比較



(注) 財務省「法人企業統計年報」、U.S. Census Bureau “Quarterly Financial Report”、European Committee of Central Balance Sheet Data Offices “Bach Database” より内閣府が作成。ROA=税引き前当期純利益／総資産。日本の値は年度。  
(出所)内閣府「平成25年度版 年次経済財政報告」164頁、第2-1-4図

(図表4-3)日米欧の産業・雇用・家族システムと労働時間規制



(図表4-4)日米独の雇用システムの特徴

	米国	ドイツ	日本
解雇法制	「随意的雇用原則」 レイオフ、リコール	「解雇制限法」 零細企業は対象外 金銭解決制度	解雇権濫用法理
非典型雇用	就業形態は極めて 多様	かつては強い規制 近年は緩和も均等化	正規・非正規間で 大きな格差
労働時間規制	時間外上限規制なし ホワイトカラーエクセプション	強い労働時間規制 (時間外の上限規制)	三六協定
賃金決定	職務評価＋市場調査	職種・地域ごとの労働 協約＋事業所協定	春季労使交渉
労働組合	低い組織率	産業別組合	企業内組合

(図表4-4)正社員の多様なタイプ

	日本型正社員	日本型限定 正社員	欧州型正社員 (職種限定型 熟練労働者)	米国型正社員 (プロフェッショナル 正社員)
職務	無限定	限定(職務,勤務地)	限定(職種)	限定(職務)
賃金	(基準)	1～2割低い (正社員比)	正社員と同等	高報酬
解雇	整理解雇法理  能力不足解雇はハードルが高い。	事業所廃止等に直面 した場合、配置転換を 可能な範囲で行うと ともに、それが難しい場 合には代替的な方策 を講じる必要。	経営上の理由による 人員削減は可能。た たし、人選や条件面 で労働組合との協議 あり。	随意雇用原則 (職務がなくなった場 合や能力不足の場合 は解雇可能)

(資料)「多様な正社員の普及・拡大のための有識者懇談会報告書」他

## (5) 長時間労働是正の方策

- ◆基本的な視点 新興国追い上げ・人口減少等内外環境変化を踏まえれば、国民生活水準向上には「**時間当たり付加価値労働生産性の向上**」が最重要なKPI。これに向けて個社レベルで取り組むとともに、国全体として雇用・産業・家族の各システムを見直していくことも必要。
- ◆個社レベル 事業戦略…プライシング戦略転換 高収益事業へのシフト  
職場管理…意識改革 管理職教育 業務手順見直し 仕事の優先付け  
人材育成強化
- ◆各種システム（長時間労働是正のための改革というよりも、環境変化への対応のための改革が、結果として時短につながるとの方針のもとで取り組むべき）
  - 雇用システム 方向性… 転職・再就職の容易化＋持続的賃上げ  
重点施策…再就職支援システム 職業教育インフラ整備  
生産性向上に見合う賃上げルール
  - 産業システム 方向性… 高収益構造への転換  
重点施策…不当廉売・優越的地位乱用の取締強化  
中小企業部門の体質強化
  - 家族システム 方向性… 男性の育児・家事参加  
重点施策…労働時間短縮 男性育児休業取得促進

## (6) 労働時間規制の在り方

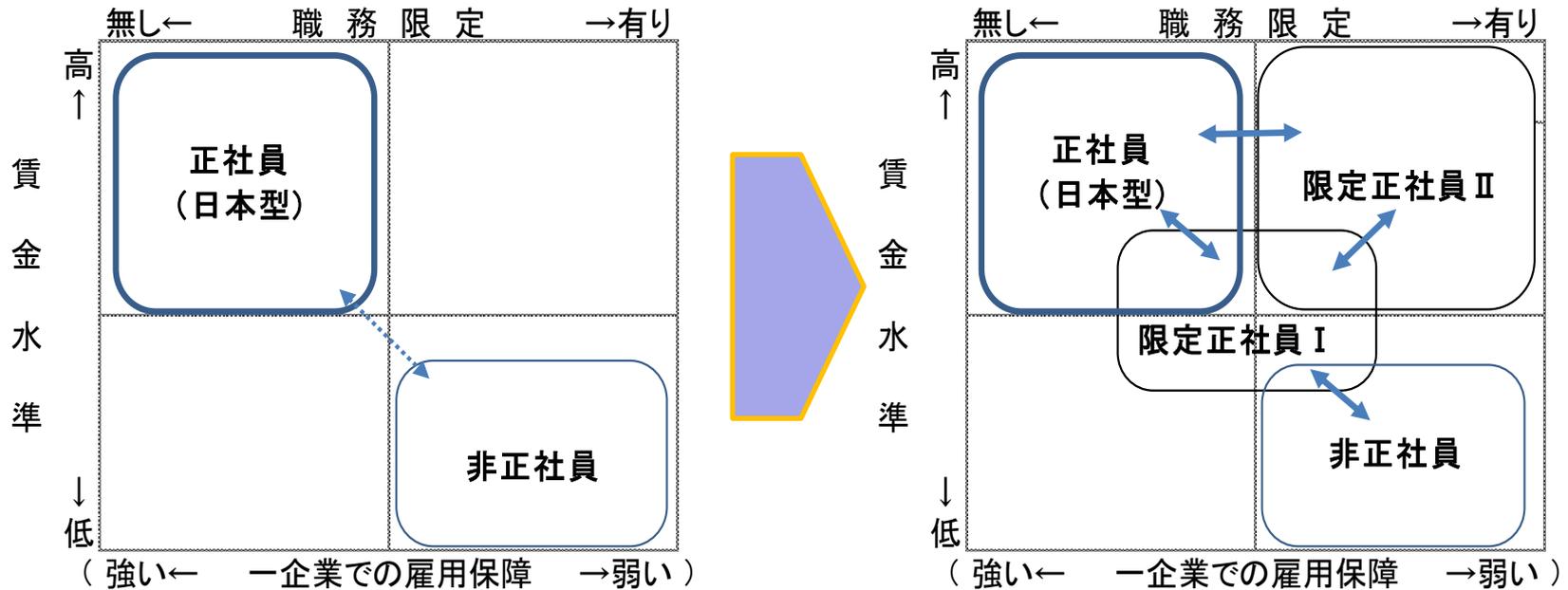
- ◆労働時間の上限規制 絶対上限と分野別上限
- ◆労働者タイプ（高度専門職、在宅勤務者等）に設ける、一定条件下（本人希望・健康確保措置）での労働時間自主選択制度（割増賃金適用除外・独自上限規制）
- ◆例外措置は労使自治を尊重（ガドゥライン策定のうへ協約内容は監督署がチェック・指導）
- ◆労働時間規制改革はあくまで雇用システム改革（働き方改革）の一環とのスタンスを明確にし、雇用システム改革の全体像を提示することが肝要。同時に、関連システムの改革も平仄を合わせて進めていく必要。

参考) 雇用システム改革 (働き方改革) の方向性

◆日本の現行雇用システムは、人材ポートフォリオ面で片寄り。人材マトリックスでいえば、「職務限定・高賃金タイプ」(限定正社員Ⅱ)を基本的に想定せず、事業の思い切った変革が遅れるとともに、女性・高齢者の能力発揮の障害に。

◆ただし、日本の正社員は「職務無限定・高賃金」タイプで、これがきめ細かや高品質という日本企業の競争力の源泉。したがって、「**職種無限定・高賃金**」タイプを基本にしつつ、「**職務限定・高賃金**」タイプを増やすという「**ハイブリッド**」を実現することで、**環境変化に対応しつつ競争力の源泉である「日本的なもの」を堅持することを目指すべき。**

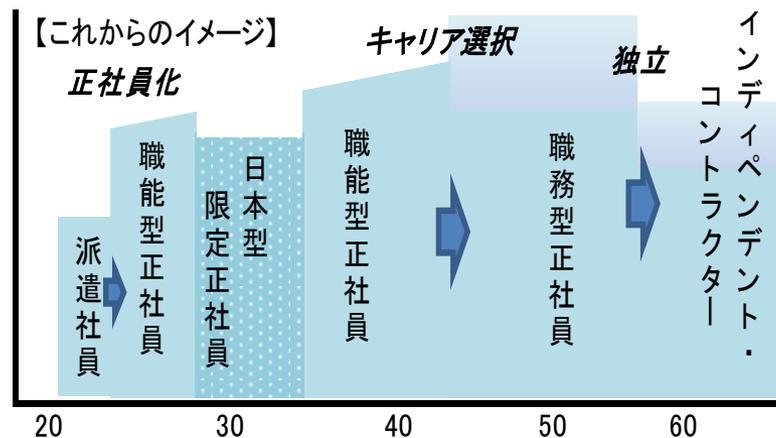
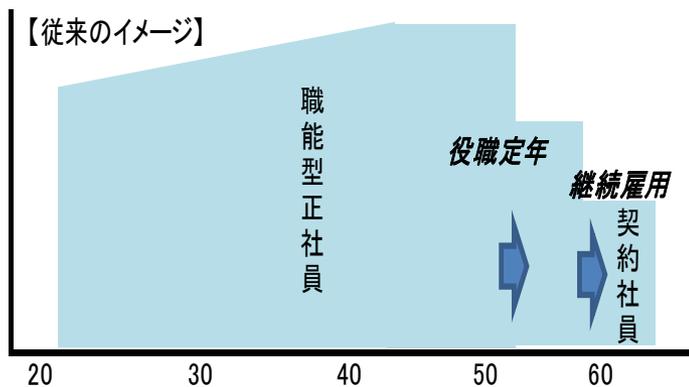
【人材ポートフォリオの変化】



◆「ハイブリッド」システム構築には、個別企業ベースでの「ハイブリッド人事制度」の構築が必要に。

- ①30歳代までは能力主義で運用し、日本的利点を教育。40歳代以降は役割主義で運用し、「プロフェッショナル・コース」を創設。
- ②「プロフェッショナル・コース」の雇用契約は欧米タイプ（「職務限定・高賃金タイプ」）とし、あくまで本人の自主的選択による。社会人大学院など自己啓発手当を支給するほか、本業への悪影響ないことを前提に副業を許容。
- ③マネージャーの機能の転換…「結節点」としてのマネージャーの重要性。「羊飼い」から「猛獣使い」へ。

### 【働き方ポートフォリオ】



### 【マネージャーの性質】

- ◇管理監督者
- ◇年功的内部昇進
- ◇同質性のマネジメント

- ◇コーディネーター
- ◇適性者の内部昇進+外部調達
- ◇異質性のマネジメント

◆重要なのは、「職務限定・高賃金タイプ」の人材を増やすには、単に雇用契約を変えるという話では終わらないこと。雇用契約を変えるだけでは、労使関係の悪化でむしろ逆効果。

「所属企業が変わってもキャリアを継続していけるような社会的な仕組み」を様々に整備することがまず必要であり、そうした仕組みが整備されたのちに雇用契約の見直しが可能になる。

◆「所属企業が変わってもキャリアを継続していけるような社会的な仕組み」は以下の通り。

【同一職種内での企業間移動の円滑化】…すでに身に着けたスキルや経験をもとに同じ職業・職種での転職がしやすい環境を整備。

米国の場合、**専門職能別の協会組織(専門団体)**が様々に存在し、専門家としてのキャリアを形成するにあたって専門団体に所属し、継続的に自己啓発を行っている。加えて、古くから転職紹介会社が様々なサービスを提供しており、その仲介を背景とした**プロフェッショナル労働市場**が発達。

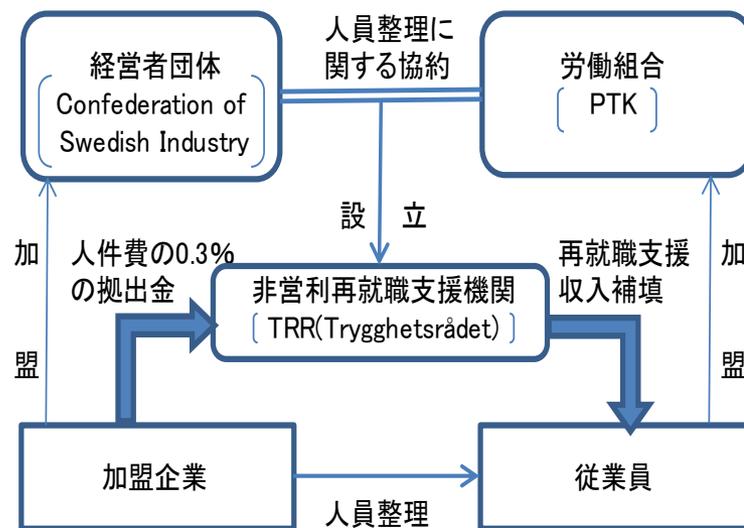
欧州では労働者の多くは**職業別や産業別の労働組合**に属し、職種別労働市場が形成されている。スウェーデンでは、**非営利財団による「失業なき労働移動促進」の仕組み**も。

【職種転換・就業形態間移動の円滑化の仕組み】…未経験者や他からの参加者が新たなスキルを獲得し、新規にキャリアを始める、あるいはキャリアを転換することをサポートする仕組み。

米国では、専門職業を育成する大学院である「**プロフェッショナルスクール**」を修了することが、高給のホワイトカラー専門職に従事するためのパスポート的な役割を果たす。また、**コミュニティー・カレッジ**という4年制大学への編入前教育や職業教育を提供する2年制の高等教育機関があり、「若年層を学校から労働市場へ効率的に橋渡しする役割から、社会人を再訓練して労働市場へ戻すまでの役割を担う、まさに地域の起業や産業の人材育成の中継点(ハブ)」の役割を果たす。

欧州では、ドイツやスウェーデンに**職業大学制度**が存在。

【スウェーデンの再就職支援組織の仕組み】



(出所) TRRホームページなどをもとに筆者作成。