

長時間労働の解消に向けた提案

日大生産工 ○森田 大士 日大生産工 五十部 誠一郎

1 まえがき

近年の日本では、少子高齢化、自然災害、ブラック企業問題等、様々な社会問題に直面している。その中で発表者自身が深い関心を持っているのが“長時間労働”問題である。テレビやインターネットでのニュースや新聞でみられ、世界共通語となってしまう“karoshi”、すなわち過労死及び過労自殺のことである。この過労死、過労自殺といったショッキングな見出しは社会に出て働くことを数ヶ月後に控えた発表者にとって、非常に身近な話題ということもあり、興味を引き立てた。本報告では、日本企業に根付いている長時間労働の原因を明確にすることを目的とする。大まかな流れとしては、日本における長時間労働の現状をまとめるとともに、諸外国の働き方の事例との比較を行う。加えて、日本国内の企業による長時間労働対策の取り組みを挙げていく。ここで得られた結果から、対策を講じる。

2 労働時間及び生産性の国際比較

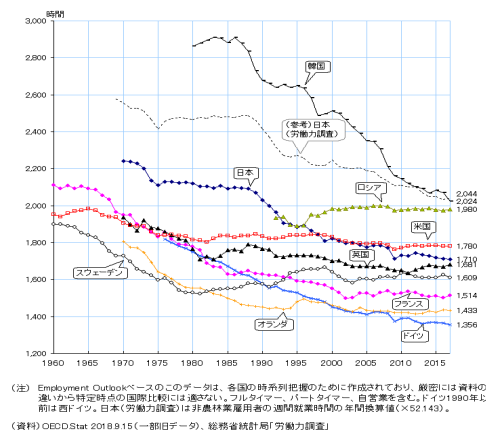
諸外国と比較すると日本人は働き過ぎていると言われるがその年間実労働時間は約1710時間である（図表1）。これに対し、ドイツでは約1360時間である。その差は350時間で1日8時間労働と考えると日本人はドイツ人より年間40日以上多く働いている計算になる。

図表1を見る限り、実労働時間は減少しているように見える。しかし、パートタイム労働者の増加によるところが大きく、フルタイム労働者の労働時間は殆ど変化していない。

一方で就業者1人当たりの労働生産性は、OECD加盟35ヶ国中21位（2016年）と決して高い順位ではない。以上のことから、日本は長時間の労働に対し、生産性が低いということが言える。他国よりも長時間働いているのにもかかわらず、それに見合った生産性

を挙げられていないのである。この労働時間の無駄を省いて効率を上げるためにはどのような取り組みが有効なのか、その国内外の事例を次に挙げていく。

年間実労働時間の国際比較（1960～2017年）



図表1 出所：社会実情データ図録。

<http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/3100.html>

(2018年10月10日アクセス)。

3 実験結果および検討

・労働時間貯蓄制度（ドイツ）

所定外労働時間を貯蓄する制度で、予め労働時間の総量が決められており、超過分が出た場合は休暇等で相殺できる制度。

・朝型勤務転換（伊藤忠商事）

朝型勤務への転換に取り組み始めた。具体的には20時以降の残業を原則禁止してどうしても必要な場合は事前申請制とし、22時以降の深夜残業を禁止する。そして、午前5時から8時の時間帯は、深夜勤務と同様の割増賃金が支給されそこに残業をシフトする。8時までに出勤した社員には軽食が支給される。

・終礼の実施（Good patch）

10時に朝礼を行い、終業時間である19時に終礼を行う。あえて終礼を行う事でだらだらと残る社員がいなくなったという。

・残業チケット制の導入（ピコナ）

Measures for long hours work

Daishi MORITA and Seiichirou ISOBE

21時以降の残業は1ヶ月につき上限7枚のチケットの使用を必須にした。さらに、チケット使用時には社長に申請する必要がある、明確な使用理由を伝えることが義務付けられている。

・アジャイル開発（ビッグロブ）
1週間の計画を自分たちで考えて計画をたて、自分たちで改善していく。チームメンバーが考えて、自分たちの裁量で行っている。

・19時前退社(大和証券)

2006年に「ワークハード・ライフハード」をモットーにしている鈴木茂晴会長の肝いりで、19時前退社が導入された。支店長以下は19時以降の残業は上司に申請をしなければならず、残業をしていると人事部からアナウンスがくるようになっていく。現在は退社時間が決まっていることで、効率よく成果を上げる仕事方法を個々に考えて仕事をするようになり、残業することなく、次々と社員が帰宅するようになっていく。鈴木会長は、「企業が持続的に発展するには、社員の働き方も持続可能でなくてはならない」「言い出しにくい、使いにくい制度は制度がないのと全く一緒」と述べています。

・タイムマネジメント能力の向上と改善（セントワークス株式会社）

介護・福祉関連のサービスを提供しているセントワークスでは、労働生産性を高めるために、時間の管理と改善に力を入れている。朝に一日のスケジュール、夜に反省と気づきメールを共有することでタイムマネジメント能力が向上し、残業を減らすことに成功しました。また、会社全体で毎月第3水曜日と、部署ごとにセルフノー残業デーを設けている。なお、ノー残業デーに残業をすると、恥ずかしいマントを着せられる罰ゲームを設けた。さらに、月に1回部署ごとにカエル会議を実施し業務の見直しを行っている。

・CO2削減が残業削減対策につながった（コクヨグループ）

コクヨグループでは、環境対策のためにタイムマネジメントを徹底したところ、残業時間を削減することができた。消費電力の削減に向けて19:00に一斉消灯ルールを設け、デスクはコンピューターによって2時間ごとに席を指定され、立ち会議を推奨し、会議室は最大2時間までしか使用できないようになっていく。また、集中して仕事をするために電話が邪魔になる時は、一定の時間は電話を取らなくても良いシステムや、1人になれるスペ

ースを1時間使用できるなど、すべて時間制で運用している。

5 まとめ

他の先進国と比較して日本の労働時間は長く、就業者当たりの労働生産性は低い。特に長時間労働においては過労死につながる大きな問題である。この問題を解決していくためには関係者全員の考え方を揃えていかなくてはならない。先に挙げた事例でも残業を行う時間帯や回数に制限を与えることで、いかにして残業に持ち込まずに業務をこなすか、すなわちどれだけ作業効率を上げられるか、という意識を身に付けていくことで労働時間の短縮だけでなく、労働生産性の向上にも繋がるのではないだろうかと考えられる。

【参考資料】

- 1)国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える：働き方改革の実現と政策課題 武石恵美子編著 ミネルヴァ書房
- 2)長時間労働対策の実務：いま取り組むべき働き方改革へのアプローチ 労務行政研究所編 労務行政
- 3)経営労務事典 労務倫理学会編 晃洋書房
- 4)社会実情データ図録。
<http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/3100.html> (2018 年 10 月 10 日アクセス)
- 5)伊藤忠商事、“朝型勤務” 転換で、仕事効率 25%アップ PRESIDENT Online
<https://president.jp/articles/-/14024> (2018 年 10 月 10 日アクセス)