

日本の「働き方改革」論争の批判的検討

——生産性論争を中心に——

A Critical Study on the “Reforming of Working Methods” in Japan
——Focusing on Productivity Controversy——

崔 勝 滉

Seung Ho CHOI

要 旨

本論文は、現在日本の企業および日本社会において大きく議論されている、いわゆる「働き方改革」について分析したものである。特に「生産性の向上」との関連で、その「働き方改革」を批判的に分析することを試みた。ここでは、まず、政府サイドから提示された「働き方改革」の趣旨およびその内容の中身を整理した上で、その内容の意味合いや意義、問題点と課題などについて分析を加えたものである。

その分析にあたり、まずは、働き方改革の内容を検討した上で、日本の労働は、他の国の労働とどこが違うのか。そして昨今どう変わってきたかについて詳しく分析を行った。そしてそのような観点からして、現在の「働き方改革」議論との関連において、日本の労働は何がどう問題かについて検討をし、日本の労働はどうあるべきなのかを模索することを試みた。

また、政府から推進されている生産性向上の論理は、決して働き方改革の目的ではなく、別の次元の事柄であり、働き方改革によって達成しうることよりは、より総合的で複合的な仕掛けとやりくりによって進めるべきであるとした。最後に、生産性論理の誤解などを指摘しながら、あくまで「働き方改革」の方向性は、労働（仕事）の価値と余暇や休暇の価値との良きバランスに向かわなければならないと結論付けた。

キーワード：働き方改革、同一労働同一賃金、生産性向上、人間らしい労働、希望の労働

1. 序—いわゆる「働き方改革」とは何か

本論文は、現在日本の企業および日本社会において大きく議論されている、いわゆる「働き方改革」について分析するものである。「働き方改革」には、多様な諸制度の導入と関連法律の整備などが議論されているが、本論文では、特に「生産性の向上」との関連で、その「働き方改革」を批判的に分析することを試みたい¹。ここでは、まず、政府サイドから提示された「働き方改革」の趣旨およびその内容の中身を整理した上で、その内容の意味合いや意義、問題点と課題などについて分析を加えることにしたい。

(1) 「働き方改革」とは何か

いわゆる「働き方改革」に関する政府サイドの説明は、以下になっている。『「働き方改革」については、一億総活躍社会実現に向けた最大のチャレンジとして位置づけ、多様な働き方を可能とするとともに、中間層の厚みを増しつつ、格差の固定化を回避し、成長と分配の好循環を実現するため、働く人の立場・視点で取り組もうとするものである。そのために、総理が議長となり、労働界と産業界のトップと有識者が集まった「働き方改革実現会議」において、「非正規雇用の処遇改善」「賃金引上げと労働生産性向上」「長時間労働の是正」「柔軟な働き方がしやすい環境整備」など9つの分野について、具体的な方向性を示すための議論を行い、その成果として「働き方改革実行計画」が平成29年3月28日にまとめられており、あわせて、その実現に向けたロードマップが示されることになっている。』とし、その目指すものとして、『我が国は、「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」「育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化」などの状況に直面していること、そしてこうした中、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境を作ることが重要な課題になっている。』とした（厚生労働省、「働き方改革の実現に向けて」および、総理官邸の「働き方改革実現」を参照）²。

そして政府サイドでは、「働き方改革」は、上記のような課題の解決のため、働く方の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、働く方一人ひとりがより良い将来

1 政府案としての「働き方改革」の考え方には、多様な論点が含まれるが、その中でも特に重要な論点を大きく分けると、2つの側面が強調されていると指摘できよう。その1つは、本論文で分析する「生産性向上」の論点であり、もう1つは、「労働時間」に関する論点である。「労働時間」の論点に関しては、別の機会の研究に譲ることにし、本論文では、「生産性向上」を中心に検討する。

2 政府サイドの詳細な説明と関連資料については、厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html> および総理官邸 <http://www.kantei.go.jp/jp/headline/ichiokusoukatsuyaku/hatarakikata.html> を参照されたい。

の展望を持てるようにすることを目指しているとしている。

つまり「働き方改革」とは、日本の人口の減少や高齢化の進展などによる、現在日本の労働が置かれている厳しい状況を鑑み、女性や高齢者などの労働の参加を促すことによって、日本の経済の成長を期待するものであると言えよう。そして、そのための支援として、ワークライフバランス政策や長時間労働の是正、正規と非正規の賃金の格差の是正のための同一労働同一賃金といった改善策を整備するものであると言える。

しかし本論文では、以下において、上記で述べられているような目的と目標を掲げた「働き方改革」の中身と諸政策が必ずしも望ましい方向で展開されておらず、しかも正しい認識の下で進められているとは言い難いことを指摘し、「働き方改革」はどうあるべきなのかについて検討することにしたい。

(2) 「働き方改革」と「人づくり革命」論争

経済産業省によると、人づくり革命とは、2017年9月25日経済財政諮問会議の安倍内閣総理大臣発言において、「この内閣の経済政策の最大の柱は、人づくり革命であり、安倍内閣が目指す一億総活躍社会をつくりあげる上での本丸であり、もう一つの柱は、生産性革命であり、力強い賃金アップと投資を後押しするため、2020年度までの3年間を集中投資期間と位置づけるとし、この2本の柱の施策を具体化するため、内閣をあげて、年内に新しい政策パッケージを策定する」としたことからなる³。

しかし、人づくりとは、以前の日本のものづくりを想像して持ってきた言葉であろうが、つくるのに、ものと人を一緒にしていることはどうであろう。そして革命とはどういうことであろう。例えば、経営学や経済学の分野でよく使われる、革新（innovation）という言葉でもなく、革命（revolution）という表現は、まるで昔のナチズム（Nazism）を連想させるような表現でもある⁴。しかも「人をつくる」ことに、「革命」とは、一体人間の何をどうしたいのかがよく分か

3 経済産業省、『「働き方改革」と「人づくり革命」の最近の動向について』平成30年1月を参照されたい。

4 辞典的な解釈からすれば、革命と革新は異なる。革命（Revolution）は、既成の体制・概念・政体をひっくり返して、まったく別のものを作ることであり、革新（Innovation）は、今あるものの部分を新しく変えていくことである。「革命」の語は、近年はやや過激な印象を与えるため、最近の事象では以前ならば革命と称しうるような出来事でも「民主化運動」などという言い方がされることが多い。一方、革新（innovation）とは、物事の「新結合」「新機軸」「新しい切り口」「新しい捉え方」「新しい活用法」（を創造する行為）のことである。一般には新しい技術の発明を指すと誤解されているが、それだけでなく新しいアイデアから社会的意義のある新たな価値を創造し、社会的に大きな変化をもたらす自発的な人・組織・社会の幅広い変革を意味する。つまり、それまでのモノ・仕組みなどに対して全く新しい技術や考え方を取り入れて新たな価値を生み出して社会的に大きな変化を起こすことを指す表現である。

らないものでもある。また革命と革新の概念は随分と異なるものである。おそらく革新と革命とを間違えたのではないかとも思えるくらい混同さえ覚える。

要するに、「働き方改革」と関連した、「人づくり革命」とは、人（労働者）の考え方を革命（根本的に変えていく）、つまり今までの働き方に対する考え方を一掃（崩壊・破壊）させ、都合のいいように変容させていく（変えていく）活動のことを意味するのであろう。言い換えれば、人間（労働者）の意識や考え方を都合よく作っていく仕組みとやり方を仕掛けていこうとするのが、「人づくり革命」なのであると言えよう。

問題は、今の時代において、果たしてこのような発想が許されることなのかにある。つまり、「人づくり革命」という命名からは、人間の脳の改造計画のようなことを連想させる。そして、このような政府主導による「人づくり革命」のその次に、いわゆる「生産性革命」の発想が続くことになっていることが注目される。

それでは、以下において、まず、現在の「働き方改革」が提起される背景ともいうべき現状としての、日本の労働の諸特徴について検討を踏まえた上で、現在議論されている「働き方改革」のどこがどう問題かについて分析をし、その内容を詳しく検討することにした。

2. 日本の労働はどう変わってきたか

(1) 働く（労働する）とは何か

日本の労働は、他の国の労働とどこが違うのか。そして昨今どう変わってきたか。ここでは、そういう観点からして、現在の「働き方改革」議論との関連において、日本の労働は何がどう問題かについて検討をし、日本の労働はどうあるべきなのかを模索していくことにする。

他の国の労働と比べて、日本の労働はどこが違うのかの議論は、決して単純で簡単な論議ではないが、いわゆる「働き方改革」の議論との関連で、いくつかの重要な側面を中心に整理を試みることが出来る。

それでは、日本の労働はどう違うのかを検討する前に、まずは、そもそも労働とは何であり、人間の労働とは、どうあるべきかについて少し整理しておく。

働く意味についての論議の際に、まず人間はなぜ働くのかの目的論については、いろいろと言われるが、おそらく収入（お金）のためであると言っていいであろう。それ以外の理由は、必ずしも目的そのものではなく、手段であったり、結果であったりするものとして理解するのが一般的であろうと理解されよう。

普通、我々人間が働く機会（就職）を与えられ、そこに自らが持つ知識やスキル、能力を発揮

する時に、その行われる労働の代価としての収入（お金）をもらわない、もしくはもらえない状態であっても、自分の力をプールに発揮して普通に働くことが可能であろうか。もしその答えがノーであれば、労働の目的は、やはりお金なのであると言えよう。

ただし、働くことに関して言えば、人間がほとんどすべての場面において、お金だけを想定して働くのではないことに注意を払う必要がある。つまり、労働することの直接的な目的そのものではないが、働くには色々理由と意義があるかもしれない。そして、人間はむしろ労働することから得る過程やその行為の結果としての多様な側面によって、もっと熱心に働いたり、また働く意欲が湧いてきたりもする生き物であることも重要であると思われる。

言い換えれば、人間にとって労働は、目的自体だけが大事ではなく、その活動によって影響される他の多様な理由やその過程から得られる諸結果によっても十分に満足したり、やる気を出したりすることができるのである。

(2) 「働くことは、生きること」なのか

生きることの中で、大きな比重を占めるのが、働くことであることは間違いない。働くことは単なる経済的行為だけではなく、生きること全体と深く関わるものであり、生きる上で働くことは大切である。そして人間の働く姿を見て、生きる姿が重なって見えてくることでもある。また、働くことは生きることの中にあり、働く上での働きがいというものは、生きることの生きがいというものと重ね合わされて感じることもある。

それでは、果たして「働くことの意味は何か」、そして「何のために働くのか」、「なぜ働かなければならないのか」という、より根本的な問いについての議論と、近年の異常に変容されてしまった日本社会における働き方への議論とは、またやや異なる視点の解釈が必要かもしれない。例えば、日本社会における変容された労働の意味については、2つの視点がありうる。1つは、昭和のなごりともいべきもので、いわゆる「働きすぎ」の文化に基づいた会社人間化の論理をどう説明していくかの問題であり、もう1つは、昨今の非正規雇用の拡大やワーキングプアの問題、使い捨ての派遣労働の問題、または働く意欲を持たないフリーター・ニートの問題など様々な形で昨今の日本社会における働くことへの意味と意義についての問いかけがなされるべきであるとの認識の問題である。

まず、働くことのそもそも論（合目的論）と高度経済成長期における「働きすぎ」の文化論と、昨今変容された日本社会における働くことの意味論とを、夫々を分けて整理してみることにしたい。つまり、①そもそも論としての働く意味、②高度経済成長期における働きすぎの文化をもたらした日本社会における働くことの意味、③昨今のワークライフバランスなどの政策を訴える時代における変質された日本の働く意味、という少なくとも3つの側面から日本における働くこと

の意味について整理する必要があるように思える。

それでは、まず①そもそも論としての働く意味については、それは労働の目的論であり、主には経済学的な解釈がメインになる。伝統的な経済学的な視点での労働の目的論は、生計のための経済的な価値が中心になっている。そのような意味で言えば、働くことは生きることなのである。働くのは、よく生きるためであり、生きることを可能にするためには、働かざるを得なくなる。結局、働くことの意味とは、ひとりの人間としてこの社会で生きていけるための意味・意義（目的）とそのチカラを得るための収入源（手段）を手に入れることであると言えよう。ここで重要なのは、目的（人間としての生き方）と手段を間違っただけとはいけないことである。手段とは目的の達成のための方法（やり方）なのであって、それ（手段としての収入を得ること）自体が目的にはならないことである。このように考えると、いわゆる古典的な経済学的解釈としての労働の目的論は、我々に手段（方法）と目的（目標）を混同させる可能性さえあると言えよう。

この話のレベルを個人から組織へと持っていくならば、人間の固まりである組織（企業）に対し、かつてドラッカーは、経営の目的は、顧客の創造にあり、利益（利潤）は未来のための費用であると言ったかもしれない。つまり、経営学的な観点での解釈は、個人であれ、組織であれ、人間社会における働く（経営する）意味とは、一人前の人間として自分らしく生きるためである（社会の組織として維持・発展するために顧客を創造し続けること）と理解することができよう。

働くことは生きることであり、生きるためには食わざるを得ないのであり、食うためには、お金が必要であるということなのである。個人という人間の働くことの論理は、そのまま組織の運営する論理に移っていくことになるのである。人間にとってのより根本的な議論としての「働くことの意味」についての整理を念頭に入れながら、以下では日本の労働について考えることにしたい。

(3) 日本の労働は、他の国の労働と、どこが違うのか

それでは、ここからは、果たして日本の労働は他の国や地域の労働と、どこが違うのかについて検討することにしたい。まず、日本の労働が他の国の労働と決定的に違うのは、おそらく以下の3点であるように思われる。

第1点目は、勤勉労働の論理の異常優先である。それは、おそらく敗戦後の疲弊と崩壊からの復興の過程の中で、日本の社会と企業は、懸命に働くことを通じて、まともに生きようとしたことに帰任するのではないかと思われる。

これは、時代的・状況的な観点からして、安易に想像できる水準の話である。しかしながら、日本の勤勉労働の論理の異常優先は、単なる復興に向かって懸命に働くことをはるかに超えて、すべて勤勉であることを当然視し、それが一種の文化化されてきたことを意味する。そしていわ

日本の「働き方改革」論争の批判的検討

ゆる勤勉労働の論理の異常優先の文化化ともいうべき側面が、その後、多様な形で拡大再生産されていくことになるのである。

その歪みたるものが顕著化してきたのが、平成に入ってから今までのおよそ30余年の間に徐々に拡大化・深刻化してきたと言えよう。勤勉に労働することの最優先の論理は、そこから勤勉の価値の過剰な拡大、それが残業（長時間労働）することが当たり前の価値観となり、残業する人はいい人材であるかのような歪んだ価値観として定着することになったのである。勤勉労働の異常評価によって、国民全体が一所懸命の論理にはまっていくことになるのである。

このようにして、日本の社会は、何でもいつでもどこにでも、一所懸命の論理が社会的価値の最優先の価値になっていくことになるのである。日本の勤勉労働価値の異常評価は、仕事（労働）の現場だけではなく、一般の日常生活の中にも深く広く浸透して行くことになる。

何でもかんでも一所懸命に頑張るという一種の勤勉のエトスは、余裕や柔軟性を否定し、我々の思考を硬直化し、過労や疲労が蔓延する社会を構築して行くことになる。

日本の社会的中心価値としての勤勉労働価値の異常評価は、すべての側面において、すべての人々がすべての場面において、一所懸命に勤勉でなければいけないとする社会的規範を固く構築してきたのである。

日本における勤勉労働価値の異常強化は、今の日本において、組織における休暇の取得や余裕を持った柔軟な働き方ができなくなった原因にもなっている。そこに留まらず、勤勉労働価値の異常な優先は、休暇価値の軽視として広く浸透することになるのである。今の日本の組織において、労働のための休暇の存在は否定されていると言っていい。つまり、よく休まないとよく働くことができないという当たり前の労働と休暇の常識が大きく崩れている社会的風潮がある。

このように、日本における勤勉労働の論理の異常な優先現象は、そのまま休暇の論理の軽視に繋がってきたと言えよう。働きすぎの文化をもたらしした日本の働く意味については、いわゆる勤勉の神話をもたらしした日本人の労働観を物語っている。これは戦後の日本において破壊された日本社会を復興させるための日本人の努力が反映された労働観である。日本的集団主義の下で、ひたすら働くこと以外生きることのできない日本人の切実な思いがもたらしした戦後の日本社会や日本人の職業観・労働観を作り上げてきたと言える。

昨今の変質（変容）された今の時代における日本の働く意味については、特に2000年代以降、多様化してきた時代的背景や時代観を反映する今の時代における日本の労働観のことを意味する。今の日本は、働いても、働いてもそのまま貧困状態から脱出できないワーキングプアの状態で悩まされている階層が多く存在している。このような社会において、果たして働くことの意味について語ることはどのような意味を持つのであろうか。

もちろん、いつの時代においても貧困層は確かに存在し、苦しむ状況はどの社会にでも存在する。それではなぜ日本の状況だけが大きくクローズアップされるのであろうか。その日本の特殊な側

面は何か。そしてその状況において、働くことの意味は何かについて改めて考えるべきであると思われる。

それには、まず、日本の状況の悪さは、日本経済の世界的な位置に照らし合わせての解釈でなければならない。これだけ世界的に認められている経済大国・日本において、依然として貧困の状態に落ちている階層が多く存在することに驚きを隠せないのである。しかもその中の多くは、熱心に働いているのに、なかなかその貧困状態から抜け出せられない状況にあるということになおさら不思議さを感じる。働いているのになかなか生活状況がよくなっていない、この状態をどう説明するか悩まされる。そしてそのような現実を目の当たりにして、この社会において、今、働くことは何か。なぜ一生懸命に働くのか。また、いつまで働き続けなければならないのか。このような厳しい状況の中で、他の時代とは違った今の時代ならではの働くことの意味はあるのか。あえてそれに答えるのであれば、明日への希望があるかどうかにかかっているのではないと思われる。希望に関する議論は別の機会に譲りたい。

日本に、“働かざるもの食うべからず”という表現は、実は逆かもしれない。生きるためには食わざるを得ない、食うことは生きることなのであるから、働くのも食うためであり、それは生きるためでもあるということかもしれない。

ワーキングプアにとって食うことはまさしく生きることであり、楽しく味わうことではないのである。食う楽しみなど味わう余裕も気力も持たない彼・彼女らにとっては、働くことより食うことが先なのかもしれない。彼らにとって食うことは、まさしく働くためなのである。

次に、第2点目は、日本的経営という1つの仕組みの中で、使と労の関係の価値を協調的なものに変えてきたことである。ここで変えてきたという表現は、労使関係のあり方からして、日本の労使関係はかなり特殊な価値観からなるものであるとの認識からなる。そもそも労使関係とは、組織におけるその役割とチカラ関係からして、敵対的・対立的な事柄からなるものである。それが日本における戦後の復興の過程の中で、いわゆる協調的・協力的労使関係に変えてきたことが、日本の労働を規定する大きな出来事の1つとして指摘されよう。

ここで労働組合と労使関係について詳しく検討する余裕はないが、そもそも労使の関係とは、労使共存の関係であって、労使協調の関係ではない。それは、労働組合の存在価値を再確認するならば、労使の関係は、対立的な関係が当たり前であり、対立の結果としての一時的・限定的な協調もしくは協力はありうるが、協調路線自体が労使関係の目的そのものではないはずである。対立が悪で、協調が善であるかのような考え方は、一種の思い込みであり、あまりにも単純な発想であると言わざるを得ない。

労使の関係は、対立の状態自体が悪いのではなく、そこに密かに潜んでいる憎しみや恨む感情を正直に表に出せない状態が長引くのが悪いのである。お互い異なる意見が飛びかかり合う激しい議論の存在は、決して悪いのではないであろう。お互い異なる意見の率直な相互交換による対

立は、むしろ労使の健全な関係性の象徴であって、決して警戒する対象にはならない。

労使関係における健全な妥協の過程は、大体労使対立によって生まれることであって、労使協力（協調）によるものではない。労使の協調（協力）は、一時的・限定的な場面において結果的に発生するものであって、最初から労使の関係性が協調的（協力的）なことはありえない。それはもう健全な労使関係ではなく、労使の異常な関係性なのである。

労使は、そもそもお互いの立場の違いによる対立の構図が、ある意味良い緊張感の構造の中で、お互いのギリギリの言い分と利害をぶつかり合いながら、最終的にはお互いを尊重しつつ、認め合うことが大事であり、その妥協して行く緻密で健全なプロセスを丁寧に踏みながら、個人も組織も長期的にいい方向に向かわせることができ、そして労使共に成長して行くことが大切であると言えよう。

第3点目は、諸労働条件に対する正社員の無限定性が指摘されよう。仕事の内容（職務）や担当の範囲、労働の時間（残業の存在も含む）規定、勤務地および転勤の有無と範囲等などあらゆる労働条件における何の限定もしないという「無限定性」は、使用者と労働者の雇用契約上、非常におかしい。

日本の正社員に対する無限定性の設定は、終身雇用という長期安定的な雇用を望む労働の論理を容認する代わりに、仕事に関するあらゆる労働条件に限定しない（無限定性）で働くことを許す経営の論理の合意によるものであったと言える。

日本の職場においては、就職の名の下で実際は、就社という形で、入社が決まってから、いわゆる雇用契約がなされ、自分の担当であろう職務（ジョブ）の内容や残業規定を含む労働時間、転居を伴う配置転換の頻度と範囲、キャリア形成の内部化の度合いなどがまったくほど決まっていないう状況の中で仕事が始まっていくことになる⁵。

したがって、今後の課題として言えることは、日本の正社員の無限定性という特殊性をどのように変えていくか、そしてその特殊的側面の内、特に今の時代、何がどう問題かを分析することが重要であると認識する。従来の日本の特殊な正社員から、普遍性の高い普通で納得の正社員へと転換させていくことができれば、正社員とそうでない社員との実質的・心理的格差の是正と日本の働き方の改革を伴う人間らしい労働の実現が可能になる⁶。

正社員の無限定性の設定自体に問題があるとの認識は、例えば労働時間に関する調査を見ると、残業を含む慢性的な長時間労働の発生は、そもそも業務量が多いため、決められた所定労働時間内では、片付かない仕事の量であることが指摘される（小倉、2013、pp.231～232）。

業務量と人員とのミスマッチの存在の原因は、日本の正社員の無限定性にあると言っても過言

5 欧米における正社員とは、典型雇用（**typical employment**）といい、労働時間のフルタイム化と雇用時間の一定の長期化という一種の無限定性はあるものの、日本の正社員のようなあらゆる労働条件の無限定性とは異なる。

ではない。正社員の無限定性への歪んだ期待が、日本の企業組織における職務（ジョブ）概念の不在を放置してきたかもしれない。日本の正社員に対する任された業務量に見合った適切な労働時間を課する発想の希薄が、結果的に慢性的で常態的な残業を含む長時間労働を容認させ、それを前提とする働き方が一種の文化として定着してきたところに、見せかけの勤勉性を評価する日本の組織文化が固定してきたのである。

適切な要員管理と労働時間管理がなされる状態を可能にすることが、マネジメントの基本なのである⁷。適正要員による適正労働時間の設定が、日本の正社員・非正社員を含む日本の人材マネジメントの成功につながっていくのである。

上記に指摘した3点の労働における日本の特殊な側面によって、日本の労働が他の国の労働と決定的に異なる状況と流れが出来てきたように思える。

(4) 日本の労働の状況をどう見るべきか

社会のあちこちで、度を越えた非正規雇用の急激な拡大に警鐘を鳴らしている。多くの雇用主らの安易な見知や社会的認識の無感覚によって、まともな判断力を失い、どんどんアルバイトや非正規雇用で人力を賄おうとする一連の無意識的な社会的流れが日本には出来て来ていると言わざるを得ない。

現実では、異次元の非正規雇用の急激な拡大は、おそらくアルバイトや非正規雇用で賄った方が、労働費用が安くつくことが最大の理由であると思われる。ということは、言い換えれば、労働の費用が安くて済むのであれば、今後も絶対に非正規雇用は減らないということになる。実は、日本に「同一労働同一賃金」の導入が遅れているのも、このことがその背景にあると言って

6 近年、確実に無限定性の対象になる正社員層の減少傾向と共に、その変質も起こっている。その変質の方向性は、おそらく正社員の多様化の方向と正社員・非正社員という雇用形態を超えた方向によって議論されている。多様な正社員論争は、非正社員の正社員への転換を含む限定正社員化によって進められてきている。そして雇用形態を超えた議論は、同一労働同一賃金の適用による正社員化の意味合いの変質であろう。そして、そこには、異なる2つの議論がある。それは、まず、限定正社員化を含む多様な正社員化の論争においては、限定的とは言え、非正規の正規化によって多少の効果はあるとみる一方、その対策は、単なる対症療法的な発想であり、根本的な改革にはならないであろうとの批判がある。また、雇用形態の意味合いの変質の側面においては、いわゆる同一労働同一賃金が適用されれば、必ずしも今のような正社員に対する利点が縮小されることにつながっていくという見方による評価である。限定の正社員化の詳しいところは、崔（2018）を参照されたい。

7 したがって、今のような日本の正社員の無限定性の容認による長時間労働の常態的・慢性的な存在は、かつてマネジメントの父であったアメリカのテイラー（Taylor）によって提案された課業管理（Task Management）を主とするテイラリズム（Taylorism）の失敗に似ている。最初から無理な課業（task）の設定が、テイラー・システムの失敗を招いたのと同じく、最初から所定労働時間内で任された仕事を仕上げるのが不可能な無理な業務量の設定を、正社員の無限定性という歪んだ期待により達成させようとしてきた日本の労働時間のマネジメントの失敗が存在するのである。

日本の「働き方改革」論争の批判的検討

いいであろう。つまり、日本の労働の最大の問題点もしくは弱点の一つに、非正規雇用の急激な拡大による日本の全体の労働力の質の低下をもたらしているのであれば、この流れを食い止めないといけな。非正規労働の異常な拡大を食い止めるためにも、日本の賃金の底上げを含む、日本の賃金構造の抜本的な改革が欠かせないであろう。

そのような意味においても現在の日本の最低賃金の現実味のある大幅な引上げは必要であり、単なるスタートラインとしての最低賃金という単純な発想ではなく、非正規雇用の現実味のある賃金水準の確保（改善）が必要になってくることは言うまでもない。それはおそらく結果的に純粋な意味での「同一労働同一賃金」の適用の形になることが望まれよう。

そうなれば、非正規雇用で賄うか、それとも正規の雇用で賄うかは、その基準は、労働に関する単純な費用の問題ではなく、仕事の性格や中身、置かれた職場環境の諸特徴などによって決めるものとして大きく転換されることになるであろう。そういう意味においても、今後の日本の賃金改革は、正規雇用と非正規雇用の問題の解決策にもなるに違いない。今、日本には、賃金に対する発想の転換が求められていると言えよう。

そして最低賃金の理解にも注意を払う必要があるであろう。つまり最低賃金の水準自体がすべての労働者（非正規も含む）の賃金の絶対的な基準になってはいけな。それは、最低賃金とは、言葉どおり、あくまで社会的弱者のための最低な参考の基準であって、非正規も含むすべての労働者の賃金のスタートラインの基準になってはいけなことである。

つまり、それぞれの異なった仕事の性格や中身、職場環境の違い、担当される職務内容において、賃金とは、それぞれ異なった発想と基準の賃金の適用がなされ、多様な基準の賃金水準が設定されるべきであるということである。

しかし、現には最低賃金をすべて社員の賃金のスタートラインとして適用するというやり方を何の批判的な疑問もなく、一律的に適用していることに違和感を覚える。仕事内容や職場の中身が異なれば、当然ながら異なった発想での賃金水準を適用しないとおかしい。最低賃金は最低水準の賃金ラインを社会的に参考にするためであって、それを基準にして労働者の賃金水準を設定するべきではないのである。

今の日本に必要なのは、多様な正社員の拡大量産ではなく、多様な働き方を認めることであり、それによって多様な賃金体系が適用されることで、単純な労働形態や労働区分とは関係なく、それぞれの仕事内容において適切な評価が下されることなのである。

また、多様化に関する議論の貧弱さも指摘されよう。近年、ダイバーシティとか多様性（多様化）とかが流行している今の日本において、何でも多様化イコール善であるかのような構図には賛成出来な。というのも、そもそもわれわれ人間社会においては、一人ひとりそれぞれ異なった価値観や考え方を持っているのであって、別に今の時代が特別にわれわれ人間の発想や行動を多様化したわけではない。個人としての人間とは元々多様なのであるはずである。今の時代を多

様化の時代と表現するのは、われわれ人間の自己表現や主張の表現する自由や方法の複雑化（ある意味多様化）の結果であって、今の時代に生きるわれわれ人間の発想や価値観や欲望が多様化したわけではないということである。人間は元々多様性に富んだ存在なのであるほかない。

つまり、そもそも多様性に富んだわれわれ人間の発想や欲望を対処（対応）するために、わざわざ多様な方法（答え）を用意する必要はないということである。人間は多様であっても、その数の分だけ答えを多様に用意する必要は必ずしもないということである。それは単なるやりすぎた対応もしくは多様性の名の下でわざわざ日本の限りない欲望に刺激を与え、社会的困難を生じさせるほかないのである。人間の欲望の数だけ、選択肢を与えるのは、そういう必要もなければ、それは最初から不可能である。

もちろん、人間の多様性を否定するような一律な基準で人間を評価したり扱ったりするのは決して望ましいものではない。しかし、だからといって、どんどんやり方や方法、手段などの数を増やしていくだけでは、ほとんど意味を持たないということである。我々人間の多様な欲望に対し、いくつかの有意義な選択肢を設けておくだけで充分なのである。言い換えれば、多様化への対策のやりすぎたところに人間の迷いや悩みも増すことになり、やりすぎた多様化はむしろ人間の自由度や選択度に邪魔をしてしまうことも十分にありうるということを理解する必要がある。

そして今の日本の労働の状況にもう1つ深刻な慣行もしくは風土を指摘するならば、それはおそらく勤勉に対する意識の歪みであろう。任された仕事に対し、勤勉に働くことはとてもいいことであるが、休みを取らないまでにして、勤勉に働くことは何の意味もなく、何の為にもならない。食べることは生きることであるように、働くことにも同じく、休むことは、よく働くためであり、そして生きることそのものであるということをおぼえてはいけない。

働きすぎということは、休まないことであり、働くために、休むのに、休まないということは、結局いい働きができないということになることも自明である。

働く中で適切な休み（余暇）や休暇を取るということは、決して遊んだり、さぼったりすることではなく、よく働き続けるための心身のなチカラを得るためであり、また働くため、そして生きるために絶対的に必要とするものであることは言うまでもない。休まず働くことにより、身体を崩してしまい、過労うつや過労自殺・過労死になってしまうことになると、何のために働くのかが説明できなくなるのである。日本の労働には、このように休まないで働くことに勤勉という善の神話のレッテルを張り、度を越えた働きすぎの文化の蔓延がいまだに根強く残っていることを、日本の労働現場における過労自殺や過労死の多さが物語っているのである。上記において検討した日本の労働の現状と諸問題を念頭に入れつつ、以下においては、まず、現在進行している「働き方改革」の具体的な制度の内容について検討した後、働き方改革と生産性の論争を中心に分析を行うことにしたい。

3. 働き方改革実行計画の背景とその内容

現在進行している「働き方改革実行計画」は、いくつかの具体的な政策および制度をもって、実行計画案を提示している。以下においては、その中でも最近多く論議されているいくつかの制度の導入について検討することにした。

(1) いわゆる「高度プロフェッショナル制度（以下、高プロ）」

安倍政権が推進する、いわゆる「働き方改革法案」（働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案）が提示され、様々な法改正が検討される中、「高度プロフェッショナル制度（高プロ）」について検討することにした。

正確には、「特定高度専門業務・成果型労働制」を指しているこの制度は、一定の年収要件を満たす一部の労働者について、労基法が定める労働時間規制（労働基準法第4章で定める労働時間、休憩、休日及び深夜の割増賃金に関する規定）をすべて適用しないとする制度である。高プロは労基法が定めている、1日8時間、週40時間を超えて労働させてはならないという規制が適用されない。つまり、法律上の規制は1日何時間でも働かせてもよいということになる。

使用者は、労働者がいくら長時間労働をしても残業代支払い義務がなくなる。深夜労働をした場合の割増賃金も発生しない。高プロについて「時間ではなく成果に応じて賃金を定める制度」などと表現されることもあるが、実際の法律案にはそのような内容は一切含まれていない。高プロ制度を導入するためには年収要件を満たした労働者でなければならないといわれており、「年収1075万円以上」の労働者が対象であると言われている。

高プロの拡大によっては、生産性向上は図ろうとする狙いがあるが、実際時間にとらわれない働き方をすると、結果的に長く働いて結果（パフォーマンス）を出すことになるであろう。高プロの適用によって働く労働者にとっては、仕事の目標としての結果物は普通設定するものであるから、絶対に達成しないといけないのは常識であるとすれば、結果を出すために、長く働いても会社としては、残業代を出さなくても結構なことになっていることに批判の声が広まっている。つまり、高プロ制度の拡大によって、結果的には、日本の労働生産性の向上が実現しようとするのであれば、その働き方によって疲弊する人が増えてくる可能性が高く、設定された目標を達成するために、依然として長時間労働にさらされることは自明なのである⁸。

高プロ制度自体が悪いというよりは、高プロ制度の対象の拡大による、制度適用の反動としての弊害が拡大される可能性が高いということである。

制度自体の意義や意味合いのことと、その制度の導入により、もたらされうる随伴的結果とし

ての弊害や反応をもきちんと検討すべきであると思われる。現実的に、悪い制度の存在によっては、その意図とはまったくかけ離れた予想外の実態を招く恐れさえあることを、制度設計や計画、その導入に携わるものは、きちんと正しく認識すべきではなかろうか⁹。

高プロの対象拡大によって、過重に労働せざるを得ない人の対象が今以上に増えてくることと考えられる。したがって、結果的には、過労死の危険度が増すことと理解しても仕方ないのであろう。

(2) 裁量労働制の導入拡大

厚生労働省によると、裁量労働制とは、「業務の性質上、業務遂行の手段や方法、時間配分等を大幅に労働者の裁量にゆだねる必要があると定められた業務の中から、対象となる業務を労使で定め、労働者を実際にその業務に就かせた場合、労使であらかじめ定めた時間働いたものとみなす制度」であるとしている¹⁰。

裁量労働制とは、専門業務型裁量労働制と企画業務型裁量労働制の2種類があるが¹¹、実際に働いた時間にかかわらず一定の時間働いたものと「みなす」制度を言う¹²。

上記の高プロと同様に、裁量労働制の適用拡大の議論にも大きな問題が確認されよう。それは、「働き方改革」の根幹と言われる2つの制度、裁量労働制と高度プロフェッショナル制の導入と生産性向上は何の関係もない。

裁量労働制とは、労働者自ら労働の時間を裁量に調整可能にする制度であるが、それと生産性

8 高プロの拡大によって、長く働いても残業代が出ないことから、結果的に残業が減ることに繋がるという政府の説明に矛盾するのは、実際の働く行為は、単なる労働時間（通常は一日8時間労働）だけを満たせば済む話ではなく、それなりの設定された結果（成果）を満たさないといけない。現実的に、多くの労働者は、長く働いてでも、期待された結果（成果）を満たすようにするためには、結局長く働かざるを得ない状況にあるということであり、高プロの適用拡大によって、労働時間が短くなる可能性はありはしないであろう。

9 ある制度の導入により、予想されるメリットより、その反動としてのデメリット（弊害）が大きいのであれば、その制度自体の意義や意味合いの是非を検討する前に、まずは、その制度の導入（適用の拡大）自体に問題があるとの認識を共有すべきであろう。そしてそのような場合には、導入計画の制度であっても、制度の抜本的な見直し（修正）や導入時期の延期などの補充的な措置がなされるべきである。

10 厚生労働省サイト、<https://www.mhlw.go.jp/general/seido/roudou/senmon/index.html> を参照。

11 裁量労働制は、「専門業務型裁量労働制」と「企画業務型裁量労働制」の2種類に大別される。専門業務型裁量労働制が適用される業務は、業務の遂行手段や時間配分の決定等について使用者が具体的な指示を与えることが困難なものとして、厚生労働省令によって全19種類に限定されている。一方、企画業務型裁量労働制が適用される業務は、「特定の事業場」に対象業務がある場合に限定される。たとえば、本社や本店またはそれに準ずる事業所における経営に関与する部分での企画、立案、調査及び分析の業務を担う労働者が適用対象となる。詳しいところは、厚生労働省ホームページの政策についての説明を参照されたい。

向上とは基本的に何の関係もないのである。仮に、裁量労働制の導入拡大によって、生産性向上が見込まれるとしたら、それは今以上に長い時間働くことの結果であることの裏づけになる。なぜなら、今まで普通に働いていた状態でのパフォーマンスと今度の裁量労働制の導入によってのパフォーマンスが異なるということは、その分長時間にわたって働いた結果でしか説明がつかないのである。

つまり、労働時間を裁量に調整した結果、仮に生産性が向上したとするならば、裁量労働制の導入拡大によっての結果であるよりは、結果としての労働時間が長くなった結果、生産性が上がったとしか説明がつかないことになる。

ということは、生産性向上ありきを前提にしての裁量労働制の導入拡大は、労働時間を長くするだけであって、決して長時間労働を是正することにはならないということを物語っている。

裁量労働制の導入有無とは関係なく、パフォーマンスを高めないといけないことは働く事（労働すること）においては、当たり前のことである。世の中の働く人の中で、できるのならばわざとパフォーマンスを低くする人は1人もいない。

また、高プロについても同様であると言える。高プロの対象の拡大も裁量労働制の導入拡大と同様に、現に高い収入を得ているからと言って、労働の時間ではなく、成果で判断するというとはあまりにも単純であり、その根拠も乏しい。

本来、働く人に対する労働時間とは、結果としてのパフォーマンスだけで判断するのではなく、その仕事の内容や性格、環境、状態、状況などによって多様な側面が考慮されるべきであろう。単純に結果としての成果（パフォーマンス）だけでその人の働きぶりや仕事の内容と性格などの全てを判断することはできないはずである。

つまり、一定の収入のレベルだけを基準にした、仕事の中身の判断は理解に苦しい。労働者にとって労働する時間の長さは、成果だけではなく、人間の心身の健康（メンタルヘルス）に関わる大事なことであるので、労働者に対する労働時間をカウント（考慮）しないということは理解不能である。

裁量労働制も高プロも時間ではなく、成果で評価することになれば、必ず人間労働の過労度は高まることになるであろう。したがって、裁量労働制と高度プロフェッショナル制度の適用範囲の拡大は慎重になされなければならないと判断されよう。

12 一般的には、その「みなし労働時間」は8時間とされている。8時間とみなされた場合、実際の労働時間が9時間であろうが10時間であろうが、8時間分の給料しか支払われないことになる。深夜労働と休日労働には割増賃金が支払われる仕組みにはなっているが、時間管理が難しく、実際の現場では、みならず労働時間を超えて働く可能性が指摘され、その導入の拡大によって、労働者の賃金面での不利だけではなく、健康面での不安などが懸念されている。実際、労働者らは、「高度プロフェッショナル制度」の創設、「企画業務型裁量労働制」の対象拡大を含む労働基準法改正に強く反対している状況にある。

(3) 長時間労働と労働時間のマネジメント

日本人の時間観念のルーズさ（特に、労働することに対する時間観念の不明確さ、曖昧さ）と、長く働くことへの過剰評価の一体化によって、働きすぎの体質が文化（浸透）化してきたと言える¹³。日本人の多くがきちんと約束を守るのは、時間概念の自明の発想ではなく、約束自体を守ろうとする発想である。つまり、時間概念の明確さではなく、約束した人に迷惑をかけたくないということにすぎない。

日本の人的資源関連の文献を調べて分かったことは、労働時間に関する記述が他の分野に比べると、非常に少ないということだ。ということは、人的資源論の中で、労働時間のマネジメント分野がどれだけ軽視されてきたのかが良く分かる。ましてや、日本の労働運動の歴史の中で、常に重点に置いていたのは、労働時間（短縮）よりは、賃金（賃上げ）議論だったことも自明である。そしてまた賃金よりも雇用の安定と保障にもっと力を入れてきたと言える。それだけ、少なくとも日本の労働市場において、労働時間にどれだけ議論なき長時間労働や残業、働きすぎが慢性化してきたのかが見て取れる。日本という社会には、労働時間のマネジメントはそういう土壌であったということである。

多くの日本人が知らない内に、いつの間にか体質化してしまった長時間労働の習慣をここで一旦立ち止まってその方向を変えるべきではなからうか。「もはや戦後でもなく、昭和でもない」のである。立派な平成31年が過ぎようとしている。長時間労働の慢性化という昭和の名残りを取り除かないと平成の働き方への進歩も期待できないのではなからうか。不幸なことに電通の事件が起こったからこそ、今が昭和の名残りから脱出する絶好のチャンスかもしれないのである。

そして他の欧米先進諸国と比べ、日本の企業の生産性が低いと言われるが、実はそんなことはないのである。結果としての日本の総体的な生産性が決して低くないのである。法定労働時間における労働者個人ベースでの時間当たりの労働生産性が低だけである。全体の労働生産性は低くないのに、法定内労働時間の労働者個人別労働生産性が低いということは、その分日本の労働者が長い時間を働いていることを意味する他ならないのである。

このように、日本の企業現場において、結果としてのパフォーマンスや高品質を維持するために、長時間労働が強いられていることであり、それはある意味マネジメントの失敗を意味すると理解する必要がある¹⁴。

法定労働時間内に労働生産性を高めることで、一定の品質やパフォーマンスを維持することができないので、それを維持（確保）するために、それ以上の長い時間働かないといけなないのであ

13 明治初期に西洋人からみた怠惰な日本人労働者の時間観念については、『仕事と日本人』pp. 33～35を参照されたい。

る。法定労働時間を超えての長時間労働による高いパフォーマンスの発揮は、グローバル・スタンダードからすると、ルール違反なのである。オープン化されたグローバル社会の一員として、一定の合意である、グローバル・スタンダードの基本ルールを守るための努力をしなければ、国際社会の一員として受け入れられない可能性がある。そういう意味においても、長時間労働の是正問題は、緊急の課題であると認識すべきである。

4. 働き方改革と生産性論争の真相

(1) いわゆる「生産性」という概念はどう理解すべきか

まず「生産性」とは、簡単に言えば、投入資源と産出の比率を意味する（生産性＝産出（Output）／投入（Input））。投入した資源に対して産出の割合が大きいほど、生産性が高いということになる。つまり労働生産性とは、「産出（労働の成果）」を「労働量（投入量）」で割ったものである。言い換えれば、「労働者1人あたりが生み出す成果」あるいは「労働者が1時間で生み出す成果」の指標である。

日本の「経済的な豊かさ」を国際的に比較するにあたっては、国民1人当たり国内総生産（GDP）を用いることが一般的である。国民1人当たりGDPは、国民1人当たりGDP＝国内総生産／人口によって算出される。国民1人当たりGDPによって表される「経済的豊かさ」を実現するためには、より効率的に経済的な成果を生み出すことが欠かせない。それを定量的に数値化した指標の1つが「労働生産性」概念である¹⁵。

労働生産性を国際的に比較するにあたっては、付加価値（国レベルではGDPに相当）をベ-

14 労働時間が減れば、パフォーマンスが悪くなるのではないかと心配するけれど、実は逆だと思う。労働時間の適切な減らし方によっては、仕事へのコミットメントができ、工夫次第では、むしろパフォーマンスが良くなると思われる。もちろん適切な労働時間と仕事目標の設定が大前提ではあるが、工夫次第では、むしろ労働時間が短い方が、ストレスが減り、より仕事に集中できる傾向があると思われる。

15 生産性本部（2018年）の報告書によると、OECDデータに基づく2017年の日本の時間当たり労働生産性、47.5ドルで、米国（72.0ドル／7,169円）の3分の2程度の水準に相当し、順位はOECD加盟36カ国中20位だった。そして2017年の日本の1人当たり労働生産性（就業者1人当たり付加価値）は、84,027ドル（837万円）。ニュージーランド（76,105ドル／758万円）を上回るものの、英国（89,674ドル／893万円）やカナダ（93,093ドル／927万円）といった国をやや下回る水準で、順位でみるとOECD加盟36カ国中21位となっている。また日本の製造業の労働生産性水準（就業者1人当たり付加価値）は、99,215ドル（1,115万円／為替レート換算）。円ベースでみると着実に上昇を続けているものの、近年は為替レートの影響でドルベースの水準が伸び悩んでいる。順位でみるとOECDに加盟する主要31カ国の中で15位となっており、昨年から順位を1つ落としている。詳しいところは、日本生産性本部、『労働生産性国際比較2018』を参照されたい。

スとするのが一般的であり、労働生産性は、就業者数（または、就業者数 × 労働時間）／GDPとして計測を行うのが一般的である。

日本企業の強さである製造業の労働生産性を見ると、アメリカの7割程度にあり、1990年代から2000年代初めまでは、トップクラスに位置していたものの、その後順位が大きく後退しており、かつてのような優位性を失っていると言える。

一方、労働生産性は、就業者1人当たりだけでなく、就業1時間当たりとして計測されることも多い。近年は、より短い時間で効率的に仕事を行う働き方への改革を進めるためにも、時間当たり労働生産性の向上が重要視されるようになってきている。日本の就業1時間当たり労働生産性は、全体の労働生産性の順位と比べると、OECD加盟国家の中において、平均値より低い水準にあることが指摘される¹⁶。したがって、本稿で指摘する生産性の議論は、日本の労働生産性の低さには、日本の労働時間の長さとも深く関連しているという現状の深刻さを物語っていると見て取れる。

(2) 「働き方改革」と「生産性」向上の関係性

働き方改革と生産性の向上を一体化して連動させることは果たして望ましいことであろうか。働き方改革の目的は、働く人の仕事への幸福感と満足感を得ることであって、生産性の向上ではないはずである。なぜなら、仮に働き方改革によって生産性の向上が実現されたとしても、働く人々が満足や幸福感を得られなければ、その働き方改革は何の意味も持たないからである。ある制度の導入においても、その発想においても、あるべき姿としての目的と随伴的結果とを混同してはならないことである。

例えば、生産性の論理の理解において、10人と12人の組織があって、結果物としてのパフォーマンスが同じであれば、10人の組織の方がより生産性が高いことになる。つまりごく単純に考えると、生産性と労働費用はトレードオフの関係にある。

そして、日本は他の先進諸国に比べると労働費用（労働者に対するかかる費用の水準）が低いのに、労働生産性が低いとは何を意味するか。日本は、少ない人数でしかも一所懸命に働く人が

16 つまり、日本の1時間当たり労働生産性の方が1人当たり労働生産性より低いということに関しては、いろんな解釈ができるであろうが、おそらく他の先進国の中で、高い水準を見せている国々（例えば、ルクセンブルク、アイルランド、ノルウェー）の例から見ても、少なくとも労働時間が短い方が時間当たり労働生産性は高いことが言えよう。例えばドイツは、労働生産性を1人当たりで見ると第12位であるにもかかわらず、時間当たりでは第7位となっている。ドイツの年間平均労働時間は1,371時間（2015年）と欧州諸国の中でも短い部類に入るが、それでも多くの付加価値を効率的に生み出していることが高い時間当たり労働生産性水準にも表れていると言える（厚生労働省、2016年を参照）。

山ほどいるのに、結果としての生産性が低いとは何を意味するのか。それは、2つしか考えられない。1つは、労働時間が長すぎることで、もう1つは、いわゆるいい仕事できていないことになる。特に、後者には少し解釈が必要である。それは、おそらく日本の非正規雇用の仕事に問題があることになる。国の労働生産性とは、正規だけではなく、非正規労働者も当然カウントされる。一所懸命働いているのに、生産性が低いのは、4割も占めている非正規労働者の仕事ぶり（パフォーマンス）が悪いことでしか考えられない。仮に正規雇用のパフォーマンスが悪いとすれば、日本の全体のパフォーマンスが悪いことになるので、それは考えにくい。ということは、現に多くの日本の企業において、4割も非正規労働者を増やして来たしわ寄せがここにして、日本の企業全体の労働生産性を悪くしていると理解することができよう。

どうすればいいか。それは簡単である。度を越えた非正規雇用の拡大を止め、純粋な意味で正規雇用を増やす方向にしないといけない。つまり、非正規雇用の存在の全部が悪いことではなく、異次元に増やして来たことに問題がある。非正規雇用を縮小し、正規雇用の数を増やす方向で調整することが望ましい。

例えば、すぐさまそのような改善の方向にすべきことは、非正規の中の基幹労働力化されている労働者に対し、正規雇用にさせることが考えられよう。そうすることで、正規雇用と非正規雇用のバランスをよくしながら、現に労働生産性を悪くしていた非正規雇用の中の一部（基幹的労働力化された非正規労働者）に対し、いい仕事ができるようにすることで、日本の全体の労働生産性を高めることができると言えよう。

普通、時間は効率に使おうとは言わない。有効に使おうと言う。ここで効率と有効の違いが分かるはずである。効率とは絶対的な価値の概念であるが、有効とは相対的で比較的な価値の概念である。つまり時間概念とは、人間誰しにも1日24時という絶対普遍的な量として与えられるが、それを利用（活用）するに当たっては、様々なやりくりがあっていいにしているのである。

ということは、労働の時間的概念にしても、その絶対的概念としての量ではなく、その中身であるやりくりの中で利用（活用）するという発想が大事になってくるのである。したがって、労働時間の単なる長さに価値と結果を求めるとはではなく、相対的・比較的な観点での価値（意味）を求めべきである。

短い時間の中でも十分に有効に活用することによって、十分な価値を生み出すことは可能であり、そうすべきである。長く働くことによって、その他の生活の時間まで侵害するというやり方はどう考えても得はない。人間労働を人材とか人財とも表現する中で、やはり大切なチカラとして有効に活用することが大切なのである。そうするためにも、労働時間の短縮は至上命令でもあると言えよう。

思考の順序を間違っただけでは何にもできなくなる。先に結果を気にしては最初から大事なことにスタートできなくなる。まずは、労働時間の短縮であり、そのような大きな流れの中で、その中身

としての働き方の改革について真剣に考えるべきである。

まず、大きな流れ（方向性）を作ってから、仕事の中身の効率化および合理化を進めるためのあらゆる工夫がなされるべきである。いい仕事ができるために、仕事へのコミットメント（集中）の仕方について多様な観点からの努力と工夫がなされるべきである。

労働時間が減れば、パフォーマンスが悪くなるのではないかと心配するけれど、実は逆であろう。労働時間の適切な減らし方によっては、仕事へのコミットメントができ、工夫次第では、むしろパフォーマンスが良くなると思われる。もちろん適切な労働時間と仕事目標の設定が大前提ではあるが、工夫次第では、むしろ労働時間が短い方がストレスを減らせ、より仕事に集中できる傾向があると思われる。

今度の政府主導による「働き方改革」は、労働時間ではなく、成果で処遇を決める仕組みへの移行を目指してあるが、「ジョブ」概念が存在しない日本においてはどうか対応および解釈すればいいのか全く議論されていないことに違和感を覚える。

存在しないものを存在するようにしてから時間から成果へと移行させようとするのか、それともそこはいつでもよく、ただ無理やりに移行させようとするのかも明らかにされていない。

前者なら、話は分かるが、そこは働き方改革以前にまず、「ジョブ」概念の導入をどうするかが問われることになる。「ジョブ」概念の導入問題については別の機会に譲るが、そこにはジョブ制度導入の是非問題が大きく問われることになる。

最初から結論ありき（働き方改革ありき）の議論になっている可能性があると言わざるを得ない。

つまり政府主導案は、最初から「働き方改革」と「労働生産性向上」の一体的取り組みを設定しておいて、そこにすべてを当てはめようとする思惑が見て取れる。

職務（ジョブ）概念の導入、生産性向上の明記、裁量労働制と高プロ制度の適用拡大、同一労働同一賃金の導入は、すべてアングロサクソン型成果主義の導入を意味すると同時に、日本的経営の放棄を意味する。本当にそれでいいかについての議論がないまま、政府主導の進行によって、どんどん労働者の排除が促進しているように見える。

人的資源管理における労働時間の経営学は、長時間労働の問題であり、それは労働時間の短縮の問題である。長時間労働の問題イコール労働時間の短縮は、働き方の改革を通じて、時間を基準にした（時間にとらわれる）働き方ではなく、成果（パフォーマンス）を基準にした働き方への改革を意味するものであり、労働生産性の向上（維持）を図ることである。

日本の組織では、長く働くことが評価されることによって、長時間労働（残業）が発生し、その残業の定常化が一種の文化化することで、働く人たちの身体的・精神的なダメージを与え、結果的に過労自殺や過労死に至るような状況が続いてきたと言えよう。

今後、日本の組織において、時間にとらわれない働き方への改革（転換）によって、今まで長

日本の「働き方改革」論争の批判的検討

働くことを評価する働き方によって形成された日本的人材観（勤勉の神話）から、設定（期待）された目標（結果）である成果（パフォーマンス）を中心に評価する働き方への改革（転換）がなされることになることを予想される。それによってもたらされる諸問題についての議論を抜きにした働き方改革の論議は危険である。

今回の働き方改革の論議はなぜ出てきたのかを考えなければならない。それは、近年、日本における一連の流れからきているものと推測される。一連の流れとは、派遣切り・派遣村の騒動から始まって、ワーキングプアや正規と非正規の格差の問題、そして最近の過労死・過労自殺の過剰労働問題などを指す。その中で、日本の働き方への反省を踏まえ、働き方改革の論議が始まったと言っていいであろう。つまり、今回の働き方改革は、まさしく日本の労働のあり方への反省と展望の提案であって、決して生産性向上の為の取り組みではなかったはずである。ということは、ここに来て出て来た働き方改革と生産性向上の一体化の論理には、無理があると言わざるを得ない。したがって、働き方改革の論議と生産性向上の論理は、切り離して考えるべきではなかろうかと思われよう。

ここで改めて、近年の日本の労働を取り巻く一連の状況と時代の流れを再認識した上で、本来の働き方改革の目的論に回帰して、成すべきことを考えるべきではなかろうか。それを成した後、生産性向上のための議論を展開すべきであろうと思われる。生産性向上は、働き方改革の目的ではなく、別の次元の事柄であり、働き方改革によって達成しうることよりは、より総合的で複合的な仕掛けとやりくりによって進めるべきことなのである。今ここで大事なものは、働き方改革と生産性向上の一体化によって、失われるものを見極めることが大切であろう。

5. 結一「働き方改革」の日本的課題

(1) 日本の働くとは何か

現代における日本の働くとは、働くこと（労働）が優先（優位）されることによって、休むこと（休暇）が軽視されたことにその問題と特徴があると言えよう。戦後日本の労働の優先（尊重）イコール休暇の軽視の論理が生み出した問題とは、働きすぎ（長時間労働）蔓延の文化が定着することになったことである。日本の労働（仕事優先）は、もっとも尊敬（尊重）されるべき価値であり、善であるが、日本の休暇は、もっとも警戒（軽視）すべき遊びであり、さぼりであり、悪とする。日本の組織においては、もっとも長く残業する人は、善人であり、いい人であり、その組織が必要とする有能な人材であるが、休暇を取る人は、もっとも悪人であり、悪い人であり、無能でその組織に無駄な人なのである。

しかし、経営（マネジメント）の論理の原点とは、効率性（能率性；efficiency）と効果性（意味性；effectiveness）の良きバランスをとることであることを忘れてはいけない。「働き方改革」は、効率性（生産性の向上）だけのためではなく、きちんと効果性（働きがいや仕事満足、幸福感、自己実現など）にも配慮しなければならない。「働き方改革」は、働きやすさと働きがいの良きバランスの中で、経営の論理だけではなく、労働の論理にも配慮した方向性でなければならない。

したがって、「働き方改革」の方向性は、労働（仕事）の価値と余暇や休暇の価値との良きバランスに向かわなければならないであろう。

(2) 日本の生産性が低いとの誤解

日本の労働生産性は、本当に低いのか、それはなぜ低いのか、そして生産性が低いということの意味（生産性が低いと何がどう起こるのか）は何か、また生産性が高いとはどういうことなのか、あるいは低い生産性を高くするためには、何をどう必要かについて考えることにしたい。

結論からして、日本は決して労働生産性が低い訳ではない。日本が低いのは、労働者1人当たりの、所定労働時間内における1時間当たりの労働生産性が低いのである。

つまり、結果物としての生産性は決して低くないが、①1日8時間という所定労働時間内における1時間当たりの労働生産性が低い。②また、なぜ日本の労働者1人当たりの労働生産性が低いかというと、正規だけではなく、非正規労働者もカウントされるため、つまり正規と非正規労働者を合わせた労働者の生産性が低いということは、おそらく正規労働者より問題は非正規労働者の労働生産性が低いのである。ということは、日本の非正規労働者はいい仕事をしていないということとして捉えることができる。言い換えれば、正規労働者より非正規労働者の労働生産性を上げることが大事であるということになる。

そもそも日本の非正規労働者の生産性が低いのは、正規労働者並みに働いてはいるものの、仕事の中身（質）が悪いということになる。仮に、非正規労働者であっても、正規労働者並みに働いて、いい仕事ができるのであれば、非正規を正規にする必要などなく、これは申し分ないことである。しかしながら、現実には、非正規労働者が正規労働者並みにいい仕事ができるはずがないということである。なぜなら、正社員に比べ、彼らに対するキャリア形成および人材育成が不十分であることが大きい。ということは、日本の労働生産性を上げるためには、今の質の悪い仕事をする非正規の労働者をキャリア形成および人材育成が可能な正規の労働者に変える必要があるということになる。非正規労働者を正規労働者に変えることで、日本の労働者全体の労働生産性は改善されることになるであろう。

そして③現状の正規労働者においても、実は日本の労働生産性を下げる原因がある。それは、

労働時間の長さによるものである。つまり、日本の正規労働者の労働生産性が低いのは、結果としてのアウトプットに比べて、インプットとしての正規労働者1人当たりの労働時間が長いために、1時間当たりの労働生産性が低くなるのである。ということは、正規労働者の労働時間を所定労働時間内に減らせば（戻せば）、日本の労働生産性は向上（改善）することになる¹⁷。

以上の3点から、日本の労働生産性が低いということになっているので、これを改善することにより、日本の労働生産性を上げることができる。

結論として言えることは、日本の労働生産性を高めるためには、①なるべく非正規労働者を正規の労働者にすることで、質のいい仕事を可能にすることと、②正規労働者の慢性的な長時間労働を是正し、所定労働時間内に労働時間を短縮することによって、時間当たりの労働生産性を高めることができる。

(3) 働き方・働かせ方の論理と日本の「働き方改革」の論理

「働き方改革」は、賃金改革（年功賃金から、アーチ型賃金へ）と一体化して行うことが重要であると考えられる。日本の企業組織は、個人の職務範囲の明確な規定が欠如されている。そして日本の企業における仕事の目標は、個人の目標より、作業集団の全体的な目標（集団的生産性の規範）としてみなされるのが一般的である。

すなわち、日本の従業員は、特定の個人別の職務（ジョブ）に対する意識および関心が希薄であり、それが実際に昇進や賃金に連動することもない。むしろ、頻繁なジョブ・ローテーション（実際は、ワーク・ローテーション）の存在によって、任された仕事への高いコミットメントを維持しながら、長期的に安定な雇用が確保される中で、キャリアの形成が成されていくことになる。

今回の「働き方改革」推進の背景に、いわゆる「ワークライフバランス」の実現の議論があるとも言える。実は、我々人間が労働することに関して、お金（収入）以外のことにもちゃんと関心と力を入れようとするのが、「ワークライフバランス」の考え方なのである。これからの「ワークライフバランス」を強調する人材マネジメントの論理とは、今までの時代におけるワーク（特に、賃金）への重点を、お金（賃金）以外のこと、つまりは、労働時間の短縮とか、休暇を取ることとか、自己啓発の時間を確保するとか、プライバシーのことに力を入れようとするとかにも、人生の重みを置こうとする考え方なのである。これからの働くことに関する発想に必要なのは、お金以外の労働の諸条件や労働（仕事）以外のこと（ライフやプライバシー）にも真剣に目を向

17 いい仕事をするためには、労働時間を減らすことで、仕事へのストレスを減らす代わりに、仕事への集中力を高めていくことで、仕事の能率（質）をアップさせることができよう。人間の仕事に対する姿勢とは、普段より時間が短くなった分、それを挽回するために、仕事に集中する傾向があると理解すべきである。

け、人生の意味や重みを、労働することだけではなく、それ以外のことにも力を入れようとする
ことなのである。

「働き方改革」の究極的な目的は、日本の労働者が「ディーセントワーク（人間らしい労働）¹⁸」
を通じて、ワーク（仕事）とライフ（生活）に満足と幸福感を感じられるようになることであっ
て、生産性向上のためではないはずである。「働き方改革」は生産性向上のためになってはいけな
いのである。通常、改革というものは、現状の悪いところを破壊し、実態を良くしようとする希
望と期待されるものであって、多くの労働者らの犠牲と我慢を強いられるようなものではないこ
とは言うまでもあるまい。

(4) 搾取の労働から、希望の労働へ

労働における希望の議論とは、理想のことでもなければ、無駄な議論でもない。それは、明日
（未来）のことであり、我々の次世代の子供のことなのである。昨日のない今日は存在しないよう
に、今のない明日も存在しない。今を生きる我々人間には、未来や我々の大切な子供のために、
今やらないといけないことがきっとあるはずである。

むしろ電通の過労自殺事件があった今こそ、希望の労働を語るべきではなかろうか。希望の労
働とは、余裕の労働であり、人間本位の労働であり、労・労（正規と非正規）の相互補完性の労
働を意味する。そして希望の労働は、人間らしい労働（**decent work**）であり、自分らしい労働
なのである。これからの時代における日本の労働は、搾取や我慢の労働から、希望と余裕の労働
へと転換させるべきではなかろうか。

参考文献

厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html>

総理官邸 <http://www.kantei.go.jp/jp/headline/ichiokusoukatsuyaku/hatarakikata.html>

経済産業省 『「働き方改革」と「人づくり革命」の最近の動向について』平成30年1月

中央公論新社（2018）『中央公論』2018.3月号

小島明子（2018）『女性発の働き方改革で男性も変わる、企業も変わる』産労総合研究所

崔（2018）「非正規の正規化と正社員の限定化」跡見学園女子大学マネジメント学部紀要第26号

日本経済団体連合会（2018）『経営労働政策特別委員会報告』2018年版

18 ディーセント・ワーク（Decent Work）とは、「働きがいのある人間らしい仕事」のことで、ILO
は「全ての人にディーセント・ワークを（Decent Work for All）」の実現を目指して活動を展開して
いる。ディーセント・ワークという言葉は、1999年の第87回ILO総会に提出されたファン・ソマビ
ア事務局長の報告において初めて用いられたもので、ディーセント・ワークはILOの活動の主目標
と位置づけられている概念である。

日本の「働き方改革」論争の批判的検討

- 日本生産性本部（2018）『労働生産性国際比較 2018』 https://www.jpc-net.jp/intl_comparison/
- 労働運動総合研究所（2017）『労働総研クォーターリー』 2017 年秋季号、No. 107
- 山田久（2017）『同一労働同一賃金の衝撃』 日本経済新聞出版社
- 八代尚宏（2017）『働き方改革の経済学』 日本評論社
- 日本経済団体連合会（2017）『経営労働政策特別委員会報告』 2017 年版、経団連出版
- 鶴光太郎（2016）『人材覚醒経済』 日本経済新聞出版社
- 大内伸哉（2015）『労働時間制度改革』 中央経済社
- 安藤至大（2015）『働き方の教科書』 ちくま新書
- 小川慎一・山田信行・金野美奈子・山下充（2015）『産業・労働社会学』 有斐閣
- 杉村芳美（2015）「働くことは生きることの考察」 甲南経済学論集第 55 巻第 3・4 号
- 遠藤公嗣（2014）『これからの賃金』 旬報社
- 山崎憲（2014）『「働くこと」を問い直す』 岩波新書
- 脇田成（2014）『賃上げはなぜ必要か』 筑摩書房
- 崔勝溟（2014）『外から見た日本の雇用』 八千代出版
- 小倉一哉（2013）『「正社員」の研究』 日本経済新聞出版社
- 鷺田清一（2011）『だれのための仕事』 講談社
- 八代尚宏（2009）『労働市場改革の経済学』 日本経済新報社
- 武田晴人（2008）『仕事と日本人』、ちくま新書
- 森ます美（2005）『日本の性差別賃金—同一価値労働同一賃金原則の可能性』 有斐閣
- 木下武男（1994）「年功賃金と企業社会」『季刊現代と思想』 第 38 号、柏書房
- 三戸公（1985）『現代の学としての経営学』 講談社
- 清水正徳（1982）『働くことの意味』 岩波書店
- 岸本英太郎（1962）『同一労働同一賃金』 ミネルヴァ書房