



日本型人事管理システムと長時間労働の関係についての一考察 : 先行研究のレビューから

丸子, 敬仁

(Citation)

六甲台論集. 経営学編, 66(2):19-34

(Issue Date)

2019-09-01

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/81011867>



日本型人事管理システムと長時間労働の 関係についての一考察

—先行研究のレビューから—

丸 子 敬 仁

I. 問題の所在

働き方改革等を通して昨今の日本企業では長時間労働に注目が集まっている。強制消灯といった強制的な労働時間の削減施策等、その是正に向けて各企業が様々な取組みを試みている。しかし、こうした取組みは実際に成果を出しているのだろうか。記録上の労働時間は削減されているのかもしれないが、持ち帰り残業等、実質的には長時間労働は改善されていないのではないだろうか。小倉（2019）は近年の各企業の労働時間関連の取組みを統計データと事例から把握しているが、そこでは客観的な労働時間の把握に問題がある企業が依然として存在することが指摘されている。すなわち、長時間労働の是正が本当に実現しているか疑わしいのである。こうした労働時間にまつわる企業の問題に対して本稿は、長時間労働は正処置が進まないのはなぜかという疑問を抱く。

ところで本稿は日本型人事管理システムを、企業特殊技能を労働者に付与するという目的のためにデザインされた雇用区分や育成、昇進構造等様々な仕組みが複合的に絡み合ったものと捉えている。システムが機能するためにはシステム内の各々の仕組みが均衡状態を保っている必要がある。人事管理システムは機能を発揮する時点での各々仕組みの均衡状態ともいえるだろう。したがって、このシステム内の何か一つの仕組みを変更すれば均衡状態が揺らぎ、人事管理システムの機能に不具合が生じると考えられる。このようにして人事管理システムを捉えると、昨今各企業が取組む長時間労働は正処置は人事管理システムの一部の修正に終始しているのではないかと考えられる。あるいは人事管理システムの均衡状態を保つように人事管理システムとは直接関係のない部分の処置に終始してしまっているのではないだろうか。それゆえに是正処置が進まないのではないだろうか。

長時間労働の問題に抜本的に取り組むにはその要因を丁寧に解釈していく必要がある。Ⅲで詳しく述べるが、長時間労働の各要因は日本型人事管理システムと強く関連していると考えられる。とはいえ、それらの要因は断片的に日本型人事管理システムとの関係を示唆したものである。日本型人事管理システムは複合システムであり内部の各仕組みはそれぞれ連続的に繋がっている。しかしこうした観点で長時間労働の要因との関係を論じた研究は少ない。そこで本稿は日本型人事管理システム内の各仕組みの関連と長時間労働の要因との関係を丁寧に見ていきたい。そうすることで、

長時間労働発生の核となる人事管理システム内の仕組みが明らかとなるのではないか。こうした疑問は労務分野の学術的関心に置き換えれば、長期間労働が問題とされている昨今において日本型人事管理システムにはいかなる変化が現れる可能性があるのか、それを探る切り口を提供すると考えられる。

以上より本稿の目的は長時間労働の各要因と日本型人事管理システムとがいかに関係しているのかを検討することで双方の関係の様態を明らかにすることにある。またそれを踏まえた上で「長時間労働是正処置がなぜ進まないのか」という問題意識に即した研究課題も導出する。

II. 日本型人事管理システムの把握

1 日本型人事管理システムの対象範囲－雇用区分の論理－

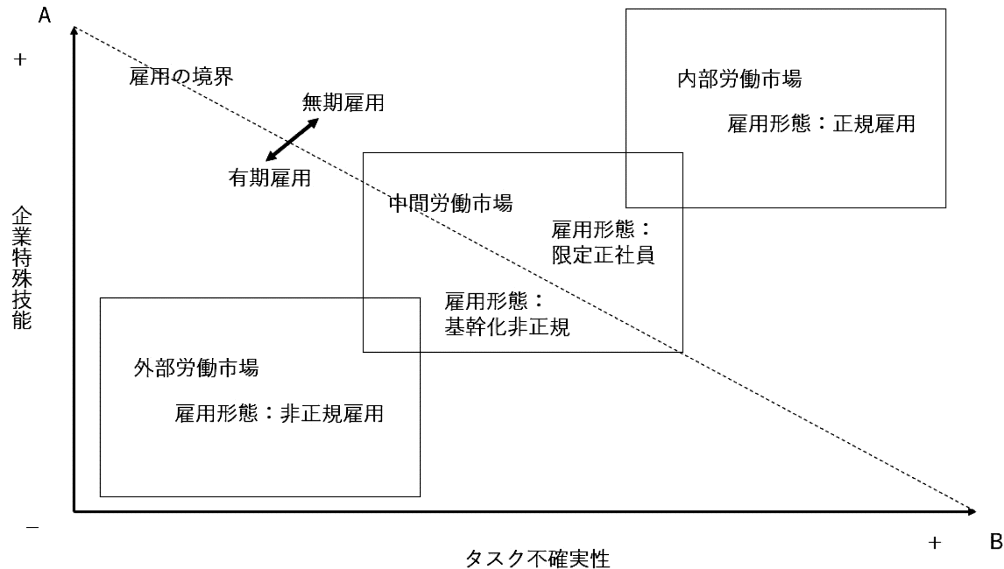
本稿で取り上げる日本型人事管理システムは企業内のすべての労働者に対して施されるマネジメントではない。それは企業特殊技能を身に付けている、あるいは身に付ける予定の労働者に対して施されるマネジメントである。企業特殊技能の基本的な部分は人的資本論 (Human capital theory) から説明される。人的資本論は人が技能を身に付けるには教育や訓練が必要であり、それには多くの労力と時間を要するとされる (赤林, 2012)。またこの論理においては労働者が身に付ける技能には、どの企業にも通用する一般技能とその企業内でしか通用しない特殊技能の2つがあるとする (Becker, 1975)⁽¹⁾。つまり、企業内でしか通用せず、その技能の習得に長期間を要するのが企業特殊技能である。また企業特殊技能は企業のコア・コンピタンスと高い親和性があることが指摘されている (平野, 2004)。コア・コンピタンスとはここでは「他社には真似できないような利益を顧客にもたらすことができる企業内部に秘められた独自の特殊資源の集合体」(同上書, 6 頁)を指している。

したがって企業特殊技能とは一企業内でしか通用しない習得に長期間を要する技能であり、また企業のコア・コンピタンスに貢献する技能であると考えられる。では企業は企業特殊技能をどういった労働者に対して付与しようと試みるのか。すべての労働者に企業特殊技能を期待することはできない。企業は雇用区分を設けることで限られた労働者に対して企業特殊技能の習得を期待している。雇用区分の論理的根拠については三層労働市場論がある。

三層労働市場論は内部労働市場論 (Internal labor markets) をベースに取引コスト経済学 (Transaction cost economics) の考え方を応用したものである。平野 (2010) は取引コスト経済学で使用される概念「資産特殊性」を他の企業では通用しない技能としての企業特殊技能, 「取引の不確実性」を労働者が担う遂行すべきタスクの不確実性 (タスクが標準化されていない程度) と再解釈し, この2軸をもって労働市場を3つに区分し, それぞれの労働市場に属する雇用形態を

(1) Becker (1975) を翻訳した佐藤暢子訳『人的資本』では「特殊技能」, 「一般技能」を「特殊訓練」, 「一般訓練」と呼称している。

図1 三層労働市場モデル



出所：平野（2010）を基に筆者作成。

4つ提示する三層労働市場モデルを構想した（図1）。

このモデルの論理は企業特殊技能、タスク不確実性それぞれに関わる機会主義的行動を抑制する適切な手段は長期雇用であるというもので、そこから雇用区分、形態が確定する。企業特殊技能は他の企業では価値が低い技能である。ゆえに長期雇用を保障していれば労働者は解雇や賃下げといった企業側の機会主義的行動を回避しながら企業特殊技能を獲得できる。他方、タスク不確実性は標準化されていない仕事の程度を指す。タスク不確実性の程度が高いほど、その仕事の成果の測定は困難である。このため怠業といった労働者側の機会主義的行動が発生するリスクが生じる。これを回避するためには企業が長期的に労働者の行動をモニタリングすることが挙げられる。このように企業特殊技能の獲得に伴う（企業側の）機会主義的行動を抑制する手段と、標準化されていない仕事（タスク不確実性）を遂行する際に伴う（労働者側の）機会主義的行動を抑制する手段は共に長期雇用であるというものである。なお、図1において線分ABは有期雇用か無期雇用かを決定する「雇用の境界」である。雇用の境界は企業特殊技能、タスク不確実性の双方の程度が一番高くなる点を結んでいる。この境界より左側は有期、右側は無期雇用が適切とされる。

図1に即しながら各労働市場での適切な雇用形態を見ていく。外部労働市場は企業特殊技能、タスク不確実性双方の程度が低い。したがって労働者を長期に雇うインセンティブが低い。ゆえに、この市場で適切な雇用形態は非正規雇用とされる。中間労働市場は企業特殊技能、タスク不確実性双方の程度が中ごろである。この市場では労働者を長期に雇うインセンティブは中程度となる。中間労働市場は雇用の境界の上に位置している。雇用の境界より左側に属する雇用形態は、この中間労働市場のなかにおいては企業特殊技能、タスク不確実性が低い。この部分の市場に属する雇用形

態は基幹化された非正規雇用⁽²⁾である。また中間労働市場のなかにおいて雇用の境界より右側に属する雇用形態が限定正社員⁽³⁾とされる。内部労働市場は企業特殊技能、タスク不確実性双方の程度がともに高い労働市場である。したがって労働者を長期に雇うインセンティブが高い。ゆえにこの市場で適切な雇用形態は正規雇用となる。この内部労働市場に属する正規雇用労働者に対して企業特殊技能の獲得が大きく期待される。

このように三層労働市場の論理から雇用区分は企業特殊技能およびタスク不確実性の程度とこの2軸によって導出される適切な雇用期間によって設けられることがわかる。そして、企業特殊技能を担う労働者とは標準化されていない仕事を担う、長期雇用が保障された正規雇用労働者であることがわかる。

2 企業特殊技能付与に際しての管理内容とそれを補う制度

前節の議論より日本において企業特殊技能を担う人材とは長期雇用が保障された正規雇用の労働者であることがわかった。では、その正規雇用労働者に対していかなるマネジメントを施しながら企業特殊技能を与えるのか。ここでは小池（2005）のキャリアとしてのOJTの議論と今田・平田（1995）による昇進昇格に際したキャリア構造、そして人事等級制度の議論を中心に検討していく。

小池（2005）はブルーカラー、ホワイトカラーのそれぞれの企業特殊技能が獲得されていく過程を明らかにしている⁽⁴⁾。彼は企業特殊技能を環境の変化や多様で複雑な問題に対応できる高度な技能として捉えている。その上で、双方とも専門のなかでの幅広い経験が企業特殊技能の獲得に寄与していると述べる。それは例えばブルーカラーであれば一つの組み立てラインの前工程、後工程といったものであり、ホワイトカラーであれば経理や製品開発といった一つの職能のなかでの幅広い経験である。彼はこうした関連の深い仕事群を長期間に渡って経験することをキャリアと呼び、このキャリアをOJTと捉えている。つまり、彼の論理では企業特殊技能は長期に経験する関連の深い仕事群（＝キャリア）としてのOJTを通して獲得される。

このようなキャリアとしてのOJTによって企業特殊技能が育まれる過程は日本型人事の昇進昇格構造とも深い関わりがあると考えられる。今田・平田（1995）は企業内のホワイトカラーの昇進構造を明らかにしている。そこでは企業内には3つのキャリアモデルがあるとされる。一つ目は一律年功モデルである。これはすべての人が例外なく勤続年数に応じて一律に昇進することを指す。二つ目はトーナメント競争モデルである。これは早期から選抜が行われていることを指している。このモデルにおいては昇進選抜で敗者となった者（能力が低いと見なされた者）はそれ以後の上位

(2) 企業における非正規雇用の労働者の活用拡大を基幹化と呼ぶ。これには2つのタイプがある。一つは非正規雇用の活用人数、比率を増加させる量的基幹化であり、もう一つは非正規雇用が担う仕事の内容を高度化させる質的基幹化である（島貫，2007）。

(3) 限定正社員とは、転居を伴う転勤、残業、職種変更の3つの働き方が免除された労働者を指す（高橋，2013）。

(4) 小池（2005）では企業特殊技能は企業特殊熟練と呼称されている。

の階級へはいけず、現時点の階級に留まることとなる。三つ目は昇進スピード競争モデルである。これは昇進選抜で敗者となった者でもある一定の期間後には昇進するという一律年功モデルとトーナメント競争モデルを折衷したモデルである。

この3つのモデルは1人の労働者のキャリアのなかで順次出現する。初期キャリアで適用される昇進ルールは一律年功モデルである。入社後の数年間は一律の処遇が下る。したがって、この間では同じ年に入社した従業員は同じ資格にいる。中期キャリアで適用される昇進ルールは昇進スピード競争モデルである。この期間の特徴は、昇進のスピードに差が出始めるが、昇進が早い者、遅い者も同一の資格上に並ぶ期間が存在することである。後期キャリアで適用される昇進ルールはトーナメント競争モデルである。このルールは課長以降の昇進に適用される。特徴としては昇進スピードの差だけでなく、同じ資格に留まる者と上位へと上がっていく者とが存在することである。このような複数の昇進ルールが一つのキャリアのなかで出現する構造を彼らは重層型キャリア構造と呼ぶ。

重層型キャリア構造の大きな特徴は敗者復活の可能性があるトーナメント制になっていることであろう。この構造によって企業側からすれば選抜にかなりの時間がかけられる。それは労働者視点でいえば、各キャリア期間で担う仕事の経験が長くなるということである。ゆえにこの構造は先の小池（2005）によるキャリアとしてのOJTによる企業特殊技能の獲得に寄与しているといつてよいだろう。

では重層型キャリア構造を形成する昇進ルートはいかなる人事制度によって成り立っているのか。本稿はこれには職能資格制度および、役割等級制度が大きく寄与していると考え。職能資格制度とは1955年から1960年代にかけて日本経営者団体連盟が導入を推進したもので、年功的な処遇を脱却すべく、かつ目まぐるしい技術変化に伴う求められる仕事内容の変化に対応すべく、人が仕事をこなす能力（職務遂行能力）に対して評価を、そしてそれに応じて労働者をランク付けする制度である（石田，1990）。職能資格制度は資格と職位の2つの指標によって格付けがなされる。資格とは職務遂行能力に応じた区分、職位とは管理職のポストに応じた区分である（厨子，2010）。この制度の特徴の一つとして同じ職位のなかに複数の資格が存在することが挙げられる。職能資格制度においての昇格・昇進の実態は、昇格した労働者が次のステップとして適切な役職へと昇進する、昇格後に昇進が追随していくというものである（八代，2002）。すなわち、資格の変動はあるにしても、上がった職位のなかで一定期間留まる仕組みとなっている。これは先に見た重層型キャリア構造と整合的であると考えられる。

ところで近年では職能資格制度に代わって役割等級制度が日本企業に浸透してきている（江夏・平野，2012；中井，2017）。役割等級制度とは「等級の決定基準を職務と人（能力）との総合評価とし、成果から期待される職務価値パラメータのみでランクが構造化されるのではなく、『〇〇さんに期待する製造部長の職務』というように、当該社員の保有能力および能力伸張の期待も考慮して、人事部が調整に介入してランクを決定するやり方」（平野，2006，48頁）とされる。つまり、役割等級制度は①職務遂行能力、②その能力の将来的な変化の可能性、③職務そのものの価値の

3つを評価の対象にして、それを基に労働者をランク付ける制度と考えられる。このうち、①と②は人が仕事をこなす能力を指しており、その意味では職能資格制度とほとんど共通する。しかし、③職務そのものの価値は職能資格制度にはなかった評価の対象である。職務そのものの価値が評価の対象にするということは、その職務の価値が変動すれば、仕事をこなす能力に関係なく、処遇が変化してしまうことを意味している。ゆえに重層型キャリア構造のような安定的なキャリア構造を形成することは難しい。職能資格制度は能力を重点的に評価するからこそ、安定的なキャリア構造を形成できていた。このことを踏まえた上で、仕事をこなす能力と職務そのものの価値の2つを評価対象とする役割等級制度は、職能資格制度に比べキャリアを通じた企業特殊技能の付与という機能は低くなると考えられる。とはいえ、能力を評価することには変わらないため、役割等級制度を組み込む人事管理システムにおいてもキャリアを通じた企業特殊技能の付与は十分に可能であると考えられる。

つまり、職能資格制度、役割等級制度いずれもキャリアを通じて企業特殊技能の付与する機能を形成する人事制度であると考えられる。

3 小括

以上までの議論を雇用区分の議論まで含めてまとめる。まず雇用区分の論理において、企業特殊技能の程度、タスク不確実性から雇用期間の観点で労働者が選別される。長期雇用が保障される正規雇用労働者は重層型キャリア構造によって形成される長い期間でのキャリアとしてのOJTを経験しながら企業特殊技能を習得していく。このキャリアを形成する人事制度とは職能資格制度および役割等級制度である。このように整理すると日本型人事管理システム制度は企業特殊技能の付与という機能を実現するために雇用区分やキャリアとしてのOJT、昇進構造、そして人事等級制度が連続的に、そして合理的に絡み合ったシステムであるということがわかる。

Ⅲ. 日本型人事管理システムと長時間労働の要因との関係

1 長時間労働の要因

日本における長時間労働の問題を取り扱った研究の切り口は多様である。長時間労働の要因を分析したもの、長時間労働が労働者に及ぼす影響を分析したもの、長時間労働の改善には何が有効かを分析したものなど要因以外の分析も数多く行われている。本稿は長時間労働の要因と日本型人事管理システムの関係性を明らかにしたい。ただ、長時間労働の要因を分析した研究のなかでもその切り口は多様であり、筆者が把握しているだけでも①日本社会や企業の風土に着目したもの、②日本企業内の構造に着目したもの、③労働者の心理や行動に着目したもの、④法律に着目したものと大きく4つに分類される(表1)。

本稿は日本型人事管理システムとの関係を議論したいため、このうち②日本企業内の構造に着目したものを取り上げたい。企業内の構造に着目した長時間労働の要因は(a)雇用形態に関連する

表 1 長時間労働の要因を分析した研究の分類

社会や企業の風土・規範に着目	企業内の構造に着目		労働者個人の心理、行動に着目	法律に着目
渡辺（1992）	山口（2008） 山本・黒田（2014）	雇用形態	大竹・奥平（2008） 藤本（2013）	梶川（2008）
三戸（1994）	熊沢（1992）	昇進構造		島田（2016）
森岡（1995）	佐藤（2008） 小倉・藤本（2010）	職場のマネジメント		森岡（2016）

出所：筆者作成。

もの、(b) 昇進構造に関連するもの、(c) 職場のマネジメントに関連するものと3つに分かれる。以下ではこれらについて検討していく。

①雇用形態に関連した長時間労働の要因－残業バッファーと見返りの減私奉公－

雇用形態に関連した長時間労働の要因については残業バッファー（山本・黒田，2014）と見返りの減私奉公（山口，2008）の議論について検討したい。

残業バッファーとは別名「残業の糊代」とも呼ばれ、企業が景気の変動に備えて平時より労働者に残業させておくという手段である。これは主に労働経済学のなかの労働需要論で議論されている（石川，2018）。日本企業では利潤を安定して得るために労働者数を固定し、一人当たりの労働時間を変動させるという手段を取っている。具体的には好景気の際には労働者数を固定したうえで彼らの労働時間を長くすることで労働投入量を上げて市場の需要に応え、不景気の際には、労働者数を固定したうえで労働者一人当たりの労働時間を短くして労働投入量⁽⁵⁾を最小限に抑える。こうした景気のプラス、マイナスに備えて、企業は平時より労働者に対してある程度の残業を要求している（山本・黒田，2014）。これが残業バッファーであり長時間労働の要因とされる。

とはいえ、景気変動における労働投入量の調整は労働時間だけではなく労働者数でも可能である。残業バッファーの論理において労働投入量の調整を労働者数で行わないのは、この論理が前提として労働者の解雇／再雇用に大きなコストがかかることを置いているからである。それは解雇のコストに関しては解雇権濫用法理を指し、再雇用のコストに関しては訓練コストが高い企業特殊技能を有する正規雇用の労働者を指している。この意味において、残業バッファーの論理は雇用形態に関連した長時間労働の要因と考えられる。

ただし、山本・黒田（2014）によれば、この残業バッファーという景気変動に対する手段は90年代末から2000年代初頭にかけて以降、日本において限界を迎えているという。というのは、日本企業は90年代に長期の不況を経験した。その際、労働時間の削減による費用（特に労働投入量）の抑制という手段を講じたが、それでも業績が回復せず、採用抑制や早期希望退職といった労働者数を削減する手段も講じた。残業バッファーは労働時間の削減あるいは増加を目的とした平時の労働時間の糊代部分である。したがって、日本企業は90年代末から2000年代初頭において、この労

(5) 労働投入量は労働者数×一人当たりの労働時間である（石川，2018）。

働時間の糊代部分を使い切ってしまった。また、このことによって労働者数が削減されてしまった。雇用を増やすといった施策を打たない限り企業に残された労働者は平時において必要以上に多くの業務を抱えることになる。玄田（2005）は 2000 年代初頭の長時間労働は大企業の 30 代男性ホワイトカラーに偏在していることを明らかにしたが、これは今述べた残業バッファの限界という観点からも納得できることである。とはいえ、この残業バッファおよび、この手段が限界を迎えてもなお長時間労働が存在しているというのは、いずれも正規雇用労働者という雇用形態に関連した長時間労働の要因と考えられる。

見返りの減私奉公について、山口（2008）は希望の労働時間以上に実際の労働時間が長い労働者の特徴について実証分析を行っている。分析の結果から、男性正規雇用労働者が週 60 時間以上働いており、しかも彼らの多くは希望労働時間以上に働いていることを明らかにした。彼はこうした男性正規雇用労働者の働き方を「見返りの減私奉公」と呼ぶ。ここでの「見返りの減私奉公」とは希望以上に長い労働時間を受け入れる代わりに同種の仕事に従事している非正規労働者よりも高い賃金を得ていることを意味している。

彼は正規、非正規雇用労働者および性別による労働時間の差異がわかるデータから、この「見返りの減私奉公」的な働き方は企業内のジェンダー問題と結びついていると指摘する。というのも、データから上述の非正規労働者とは実質的には女性パートタイマーを指している。ここから、女性の非正規雇用の労働者は男性正規雇用労働者よりも低い賃金を受け入れる代わりにパートタイマーとして非正規で雇用されることで個人の希望に沿うことが可能な十何な働き方を得ている。一方で、男性労働者は正規のフルタイム労働者として雇用されることで相対的に高い賃金を得る代わりに、希望時間以上の長時間の労働を強いられる働き方を受け入れている。こうしたジェンダー（男女）の雇用形態の違いによる働き方と高賃金のトレードオフの関係が成り立っていると彼は指摘する。

この論理は長時間労働が男性でかつ正規雇用労働者であることによって生じるものとしている。したがって、見返りの減私奉公の論理は雇用形態に関する長時間労働の要因と解釈してよいだろう。

②昇進構造に関連した長時間労働の要因

昇進構造に関連した長時間労働の要因については熊沢（1992）の議論を基に検討したい。熊沢（1992）は長時間労働を特徴とする日本の労働者の働き方は自発性と強制性が入り組んでいるとし、このメカニズムを仕事の設計と昇進構造に着目して解明している。彼によると、日本の企業は正規雇用労働者に対して、仕事の程度によって様々な要請のステップを用意しているとしているという。そのステップとは①最小限のステップ、②望ましい従業員のステップ、③精鋭従業員のステップの 3 つである。①最小限のステップとは、最小限これをやらなければそのチームのメンバーたりえないというステップを指す。具体的には決まった時間、決まった手順で仕事をする、すなわち個人のノルマを遂行するということである。次に②望ましい従業員のステップとはかなり手順を厳しく限定された単純労働の集合をこなすことを指す。具体的には、単純労働を重ねるという意味で日本特有の多台もちの遂行を指している。最後に③精鋭従業員のステップとは具体的にはチーム内、または

周辺の仕事については配置や応援にかならず応じなければならないということを指している。そしてこれら各ステップの履行度を査定する制度として人事考課が置かれる。なお、ここでの彼のいう人事考課とは、成績だけではなく能力を見るものである。この能力は潜在能力と置き換えられ、態度、性格から測られるという。

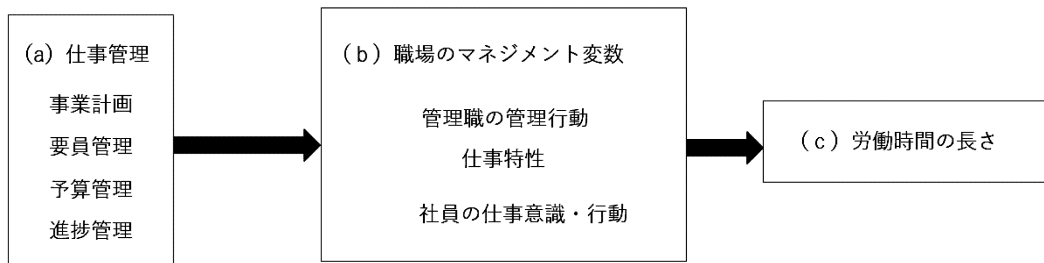
これらを踏まえて上で彼が特に問題視するのはこうした日本企業の昇進構造が日本の企業が正規雇用労働者全てに対して、実力さえあれば皆平等に上位の階層へと上り詰めることができるという期待を抱かせることにあるという。そしてそのことが彼らを会社人間へと傾斜させ、労働時間を長くさせていると述べる。この指摘はⅡ-2で議論した今田・平田（1995）の重曹型キャリア構造と整合的であると考えられる。重層型キャリア構造は複数の競争モデルを組み込むことで、長期間に渡って労働者を競争させること（長期間に渡る労働者の選別）に特徴があった。初期、中期のキャリア段階ではスピードの差はあれど、皆ほぼ等しく昇格していく。とはいえ、最終的にはその競争はトーナメント型であり、敗者は存在することは先に確認した通りである。これは熊沢（1992）の述べる一見皆平等と見せかけて、各要請ステップへと選別していく昇進構造をキャリアの観点から述べたものと考えられる。

③職場のマネジメントに関連した長時間労働の要因

職場のマネジメントに関連した長時間労働の要因については佐藤（2008）のモデルとこれを実証した小倉・藤本（2010；2011）の議論を基に検討したい。

佐藤（2008）は特に職場のマネジメントに着目して長時間労働発生の分析枠組みとして以下のようなモデルで提示した（図2）⁽⁶⁾。このモデルは「労働時間＝業務量／要員マンパワー」という考え方を前提にしている⁽⁷⁾。要員マンパワーとは労働数とその労働者個々のスキルレベルの積である。

図2 長時間労働発生の実証的枠組み



出所：佐藤（2008）を基に筆者作成。

（6） 佐藤（2008）では図2にさらに労働時を規制する「(d) 労働時間管理・規制」というボックスが加えられている。本稿は長時間労働の要因に焦点を当てているため、このボックスは省き簡略化したモデルを提示している。

（7） 佐藤（2008）では「業務量＝要員マンパワー（人数×スキルレベル）×労働時間」と記されている。

すなわち、長時間労働は要員マンパワー（労働者数×個々のスキルレベル）に対して、労働者個人に与えられる業務量が多い場合に発生するということになる。仕事量および要員マンパワーは企業による事業計画や予算管理、企業全体としての要員管理によって、その大枠が決定される。これが図1のうち（a）仕事管理のボックスを指している。そして、その企業上層から降りてきた仕事量、要員マンパワーは各職場のレベルでの管理職の管理行動や社員らの仕事に対する意識、あるいはその職場、部門の特性に準じて与えられる仕事の特性によって決定される。これが（b）職場マネジメント変数のボックスを指している。最後に職場レベルで決定された仕事量、要員マンパワーが個人へと移り労働時間が決定される。これが（c）労働時間の長さを指す。したがって、このモデルは企業の上層から降りてくる業務量および要員の数、スキルをいかに職場がコントロールするかによって労働者個人レベルでの労働時間が決定するというを示していると考えられる。

小倉・藤本（2010；2011）はこのモデルをベースに正規雇用労働者における仕事特性、個人特性と長時間労働の関係を実証している⁽⁸⁾。仕事特性については例えば「会議や打ち合わせが多い」、「（上司が）社員間の仕事の平準化を図っていない」といった質問項目を代理変数としている。個人特性については「仕事を頼まれると断れない」という質問項目が代理変数となっている。すなわち、小倉・藤本（2010；2011）は佐藤（2008）が示したモデルのうち（b）職場マネジメント変数を仕事特性と個人特性に分けている。そして、企業上層から降りてくる仕事量を緩和できない上記の職場マネジメント変数（仕事特性、個人特性）が月間総労働時間の長さに有意に影響を与えていることを実証している。

2 各長時間労働の要因の関係

本稿の目的は長時間労働の各要因と日本型人事管理システムとの結合を図ることにある。それに先んじて、ここでは最終的に②雇用区分が起因していると考えられるもの、③昇進構造が起因していると考えられるもの、④職場のマネジメントが問題と指摘するものの3つの長時間労働の要因の関連性について検討する。ここでポイントになるのが④職場のマネジメントの議論で触れた佐藤（2008）による「労働時間＝業務量／要員マンパワー」という考え方、および石田（2012）による労働時間決定の論理である。

残業バッファーと見返りの減私奉公はともに限られた雇用区分に起因した長時間労働の要因である。いずれの要因もその対象が正規雇用労働者を指していることはすでに確認した通りである。ここでの正規雇用労働者とはもちろん三層労働市場のなかの企業特殊技能を有する労働者である。三層労働市場における4つの雇用形態のうち、正規雇用労働者を指しているということは、これらの要因は④職場のマネジメントの問題の議論で佐藤（2008）が前提としていた「労働時間＝業務量／要員マンパワー」という考え方の要員マンパワー（労働者数×個々のスキルレベル）を正規雇用労働者と限定した上での論理と考えられる。他方で、③熊沢（1992）による昇進構造に起因した長時

（8）同様の指摘は城倉（2017）でもなされている。

間労働の要因は、正規雇用労働者が昇進というインセンティブがあるために多大な業務量を抱え込むことという論理であった。これは「労働時間＝業務量／要員マンパワー」の要員マンパワーを正規雇用労働者とした場合に、彼らに対して過剰に業務量が与えられた結果、長時間労働が発生している状態を指していると考えられる。

つまり、これまで述べてきた雇用区分、および昇進構造に関連する長時間労働の要因は佐藤（2008）の示す「労働時間＝業務量／要員マンパワー」に回収される。佐藤（2008）の論理では「労働時間＝業務量／要員マンパワー」の業務量および要員マンパワーは企業の上層から降りてきて職場のマネジメントによってコントロールされるとしている。ここでの職場のマネジメントとは、管理職の管理行動や仕事の特性、労働者の意識・行動を指す。とはいえ、これまで本稿が扱ってきた残業バッファや見返りの滅私奉公、昇進構造といった長時間労働の要因は正規雇用労働者を対象としており、要員マンパワーは固定されている⁽⁹⁾。「労働時間＝業務量／要員マンパワー」のうち、要員マンパワーを正規雇用労働者とした上で労働時間の決定原理を探るならば、業務量の多さに焦点が定まる。業務量の多さも企業の上層や職場のマネジメントによってコントロールされると考えられる。しかし、佐藤（2008）の論理では業務量の決定についてこれ以上の説明がなされていない。

そこで本稿が次に着目するのが石田（2012）の論理である。彼の論理は Marsden (1999) による雇用システムの理論を基に構築されたもので、労働時間の決定に際して、労働者に対する企業の機会主義的行動を抑制するルールに着目している。ここでの機会主義的行動とは企業が自身の活動を取り巻く環境に応じて労働者に対して与える課業の内容を変更することを指している。この機会主義的行動を抑制するには2つの手段があるという。それは①職務範囲の変更それ自体を抑制する方法、②変更に応じて報酬を発生させる方法である。具体的には①は職務主義の徹底や職業資格制度の導入によって職務範囲の変更の限界を作ること、②は課業の受容と昇格・昇進をリンクさせ、それによって報酬を発生させる方法がある。彼曰く、このうち日本企業は②の手段を取っているという。

しかし石田（2012）によれば、この手段は労働と報酬の取引関係を希薄化させるという。それは昇格・昇進に影響する評価の基準が、仕事をする能力に置かれていることに由来する。というのも、「労働」が仕事をする能力であるゆえに、仕事量を確定していない。このことで例えば、企業側が労働者に対して過剰な業務量を要求したとしても、労働者側においては、昇進・昇格のために求められている能力としては適切と解釈されてしまう恐れがあり、過剰な仕事量を受容している感覚を麻痺させる可能性がある。これは労働と報酬の取引関係を希薄化を意味している。なぜなら、本来なら過剰な業務量を与えられるほどの能力を有していると判断されているならば、昇進・昇格を通

(9) なお、佐藤（2008）が要員マンパワーを変動的と見るのは部門間での労働時間の違い等を考慮しているためである。その意味では労働時間の決定に際する詳細な議論では要員マンパワーを変動的と捉えることは意義あることである。

した賃金の上昇がともなわなくてはならないからである。

しかしこれは上述した、職務範囲の変更と昇進・昇格をリンクさせることで機会主義的行動を抑制するという手段が上手く機能していないことを意味しているのではないかと考えられる。とはいえ、この石田（2012）の論理から業務量が多くなる要因には評価基準が仕事をこなす能力であることが大きく影響していることがわかる。したがって、佐藤（2008）の「労働時間＝業務量／要員マンパワー」のうち、要員マンパワーを正規雇用労働者と固定した場合、長時間労働の要因を業務量の多さに焦点を当てると、それは石田（2012）の論理から仕事をこなす能力に対する評価から生じていると考えられる。

3 日本型人事管理システムと長時間労働の関係

これまで触れてきた長時間労働の要因はそれぞれ断片的に日本型人事管理システムとの関係を示唆していた。前節ではこれらの要因を佐藤（2008）と石田（2012）の論理を用いて関連づけた。その結果、長時間労働の要因の根幹には仕事をこなす能力に対する評価があることがわかった。

しかし、II-2 で検討したように仕事をこなす能力に対する評価は職能資格制度の要であった。また役割等級制度も評価基準に仕事をこなす能力が入っている。さらに職能資格制度および役割等級制度は前節での検討から企業特殊技能を付与させるための日本型人事管理システムの要であると考えられる。日本型人事管理システムはその基礎としての人事制度を職能資格制度あるいは役割等級制度としてキャリアとしての OJT や昇進構造、そして雇用区分による労働者の選別を通じて企業特殊技能の付与に合理的な管理システムである。つまり、長時間労働は日本型人事管理システムの核となる制度と強く関係していると考えられる。このように捉えると、職能資格制度、役割等級制度を核とする日本型人事管理システムは、順機能として企業特殊技能の付与、逆機能として長時間労働の発生という特徴を持った複合システムであると考えられる。

4 小括

特にⅢ-2、Ⅲ-3 を中心にまとめると、本稿はまず佐藤（2008）の「労働時間＝業務量／要員マンパワー（スキルレベル×労働者数）」を念頭に置きながら、残業バッファーと見返りの減私奉公は雇用区分に関わる長時間労働の要因であり、それは正規雇用労働者の問題であることから要員マンパワーを規定していると考えた。次に熊沢（1992）の昇進構造は要員マンパワーを正規雇用労働者と固定した上での、業務量を指している論理と解釈した。したがってⅢ-1 で触れた残業バッファー、見返りの減私奉公、昇進構造の3つの長時間労働の要因は佐藤（2008）の論理の前提（「労働時間＝業務量／要員マンパワー（スキルレベル×労働者数）」）に回収されると考えられる。そこで佐藤（2008）の論理の本旨となる、長時間労働は業務量／要員マンパワーをコントロールする職場のマネジメントに起因するという部分に着目するが、彼の論理ではこれ以上の説明はなされていない。そこで本稿はこの職場のマネジメントをさらに詳細にすべく石田（2012）の論理に着目した。そこでは職能資格制度および役割等級制度にも共通する、仕事をこなす能力に対する評価が過剰な業務

量を生じさせているというものであった。

しかし、職能資格制度および役割等級制度は企業特殊技能の付与を機能とする日本型人事管理システムの要である。つまり、長時間労働は日本型人事管理システムの核となる制度と強く関係している。このように捉えると、日本型人事管理システムは順機能として企業特殊技能の付与、逆機能として長時間労働の発生という特徴を持った複合システムと考えられた。

IV. 結論と研究課題の導出

本稿は長時間労働は正処置がなぜ進まないのかという疑問を基にその原因を日本型人事管理システムに求めた。というのも、これまでに明らかにされてきた長時間労働の要因は断片的に日本型人事管理システムに関連していることを示唆しているからである。日本型人事管理システムはいくつかの仕組みが均衡している状態で機能を発揮する複合的なシステムである。それゆえに、長時間労働を是正しようとするシステムの修正しようとしても、システム内の各仕組みの均衡状態が強固で、修正を受け付けられない可能性がある。あるいは、修正を試みる例えば人事部の担当者が無意識のうちにシステム内の均衡が崩れないよう、表面的な修正に終始しているのかもしれない。これらは日本型人事管理システムの企業特殊技能の付与という機能に対する需要が衰えていないからかもしれない。

とはいえ、日本型人事管理システムの内部の各仕組みの繋がりや長時間労働の要因との関連とがいかに関連しているかを明らかにしないことには上述の話は進まない。日本型人事管理システムを各仕組みが均衡した複合システムとした上で長時間労働の要因との関係を論じたものは少ない。したがって、この論文の目的は日本型人事管理システムと長時間労働の要因との関係を丁寧に見ていくことで双方の関係の様態を明らかにすることにある。

Ⅱで検討したように日本型人事管理システムは企業特殊技能を付与するのに合理的なシステムであった。それは職能資格制度、役割等級制度を基礎としてキャリアとしてのOJTや昇進構造、雇用区分が組み立てられていた。他方、Ⅲ-2で検討したように長時間労働の発生は仕事をこなす能力に対する評価が大きく寄与していると考えられた。そしてⅢ-3では仕事をこなす能力に対する評価は人事等級制度（職能資格制度、役割等級制度）の特徴であり、それは一方で日本型人事管理システムの核となる制度であると述べた。以上より本稿は長時間労働の各要因と日本型人事管理システムは人事等級制度（職能資格制度、役割等級制度）を核にしてOJTや昇進構造、雇用区分へとそれぞれ繋がっていると結論付ける。

これらを踏まえて「長時間労働は正処置がなぜ進まないのか」という問題意識に即した研究課題を以下4つ導出する。まず一つ目は、そもそも長時間労働は正処置が人事等級制度の内容を見直すことにどれだけ影響するものなのかという観点での分析。二つ目は、長時間労働は正が進まない企業は自社の人事管理システムに対する企業特殊技能の付与という機能への期待を捨てきれていないのではないか、という観点での分析である。なぜならⅢ-3およびⅢ-4の最後の辺りで述べたよう

に、日本型人事管理システムは順機能として企業特殊技能の付与を、逆機能として長時間労働の発生という特徴を持ったシステムであると考えられる。双方の機能が現れているのは、システム内の各仕組みがバランスされているからである。したがって、一方の機能である企業特殊技能の付与を維持しようとするならば、それはシステム内のバランスを維持しようとしている可能性が高く、もう一方の機能である長時間労働の発生という機能の維持にも強く影響していると考えられるからである。これと同様の理由で三つ目の課題も導出される。それは長時間労働是正に成功している企業があるならば、その是正処置によって企業特殊技能の付与という機能が低下していないかという観点での分析である。四つ目は企業特殊技能の付与という機能を低下させないまま長時間労働是正を実現できているならば、それはいかなる手段によって実現したのか。それは能力基準の評価を残したままの手段なのか。こうした観点での分析も考えられる。

このように長時間労働是正処置を切り口に、企業特殊技能と人事等級制度および、人事管理システム全体に焦点を当てた分析を進めていく必要がある。また労務分野における学術的関心に引き付けられれば、これらは長時間労働が問題とされる昨今において日本型人事管理システムの変化を探る視点を提供していると考えられる。

参考文献リスト

【海外文献（アルファベット順）】

- Becker, G. S. (1975) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Second edition*, New York: Columbia University Press. (佐藤陽子訳『人的資本－教育を中心とした理論的・経験的分析－』東洋経済新報社, 1976 年)。
- Doeringer, P. B. and Piore, M. J. (1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis: with a New Introduction*, Health and Company. (白木三秀監訳『内部労働市場とマンパワー分析』早稲田大学出版部, 2007 年)。
- Marsden, D. (1999) *A THEORY OF EMPLOYMENT SYSTEMS Micro-Foundations of Societal Diversity*, Oxford University Press. (宮本光晴・久保克行訳『雇用システムの理論－社会的多様性の比較制度分析－』NTT 出版, 2007 年)。
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, New York: Free Press.

【国内文献（五十音順）】

- 赤林英夫 (2012) 「人的資本論」『日本労働研究雑誌』第 621 号 (2012 年 4 月), 8－11 頁。
- 石川啓雅 (2018) 「労働時間需要論と「働き方改革」に関する一考察－「労働時間規制」緩和の経済効果を考える－」『高岡法学』第 36 号, 1－23 頁。
- 石田光男 (1990) 『賃金の社会科学』ミネルヴァ書房。
- 石田光男 (2012) 「日本の雇用関係と労働時間の決定－労使関係論の深化－」石田光男・寺井基博 編著『労働時間の決定－時間管理の実態分析－』ミネルヴァ書房, 204－251 頁。
- 伊藤 篤 (2008) 「東京電力における労働時間適正化への取り組み」『日本労働研究雑誌』第 575 号 (2008 年 6 月), 70－76 頁。

- 今田幸子・平田周一（1995）『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構。
- 江夏幾多郎・平野光俊（2012）「社員格付原理としての役割主義の機能要件－人事部の体制と権限に着目して－」『組織科学』第45巻、第3号、67－79頁。
- 大竹文雄・奥平寛子（2008）『長時間労働の経済分析（RIELT Discussion Paper Series 08-J-019）』経済産業研究所。
- 小倉一哉（2013）『「正社員」の研究』日本経済新聞出版社。
- 小倉一哉（2019）「労働時間の規制改革と企業の対応」『日本労働研究雑誌』第702号（2019年1月）、40－50頁。
- 小倉一哉・藤本隆史（2010）『仕事特性と個人特性から見たホワイトカラーの労働時間（JILPT Discussion Paper Series 10-02）』労働政策研究・研修機構。
- 小倉一哉・藤本隆史（2011）『仕事管理と労働時間』労働政策研究・研修機構。
- 梶川敦子（2008）「日本の労働時間の課題－長時間労働の原因をめぐる法学的分析－」『日本労働研究雑誌』第575号（2008年6月）、17－26頁。
- 熊沢 誠（1992）「日本の経営における働かせ方の論理」基礎経済学研究所 編著『日本型企业社会の構造』労働旬報社、203－230頁。
- 玄田有史（2005）『働く過剰－大人のための若者読本－』NTT出版。
- 小池和男（2005）『仕事の経済学－第3版－』東洋経済新報社。
- 佐藤 厚（2008）「仕事管理と労働時間－長時間労働の発生メカニズム－」『日本労働研究雑誌』第575号（2008年6月）、27－38頁。
- 島田陽一（2016）「労働時間法政策のこれから」『日本労働研究雑誌』第677号（2016年12月）、64－76頁。
- 島貫智行（2007）「パートタイマーの基幹労働力化が賃金満足度に与える影響－組織内公正性の考え方をてがかりに－」『日本労働研究雑誌』第568号（2007年11月）、63－76頁。
- 厨子直之（2010）「人事等級制度」奥林康司・上林憲雄・平野光俊 編著『入門 人的資源管理－第2版－』中央経済社、55－72頁。
- 城倉 亮（2017）「管理職の労働時間の長さに影響するメタ認知的方略の習得について」『Works Review』第12号、48－57頁。
- 高橋康二（2013）「限定正社員のタイプ別にみた人事管理上の課題」『日本労働研究雑誌』第636号（2013年7月）、48－62頁。
- 中井正郎（2017）「バブル経済以降の人事制度改革」『評論・社会科学』第120号、103－144頁。
- 日経連能力主義管理研究会 編著（1969）『能力主義管理－その理論と実施－』日経連出版部。
- 平野光俊（2004）「組織モードの変容とコア人材のマネジメント」『国民経済雑誌』第190巻第2号、77－97頁。
- 平野光俊（2006）『日本型人事管理－進化型の発生プロセスと機能性－』中央経済社。
- 平野光俊（2010）「三層化する労働市場－雇用区分の多様化と均衡処遇－」『組織科学』第44巻、第2号、30－43頁。
- 藤本隆史（2013）「ワーカホリックと心身の健康」『日本労働研究雑誌』第635号（2013年6月）、47－58頁。
- 三戸 公（1994）『「家」としての日本社会』有斐閣。
- 室園孝和（2004）「三菱電機の役割等級制度」奥林康司・平野光俊 編著『フラット型組織の人事制度』中央経済社、93－108頁。
- 森岡孝二（1995）『企業中心社会の時間構造－生活摩擦の経済学－』青木書店。
- 森岡孝二（2016）「労働時間の決定における労使自治と法的規制」『日本労働研究雑誌』第677号（2016年12月）、53－63頁。
- 八代充史（2002）『管理職層の人的資源管理－労働市場論的アプローチ－』有斐閣。

- 山口一男（2008）『過剰就業（オーバー・エンプロイメント）－非自発的な働きすぎの構造，要因と対策－（RIELT Discussion Paper Series 08-J-051）』経済産業研究所。
- 山本 勲・黒田洋子（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。
- 渡辺 治（1992）「現代資本主義と日本型企业社会の特殊性」基礎経済学研究所 編著『日本型企业社会の構造』労働旬報社，35－95 頁。