

労働時間の適正化へ向けた 労働組合の役割

渡部 あさみ

岩手大学人文社会科学部准教授

はじめに

日本では、2000年代以降、少子高齢化社会の到来を背景に労働力人口の減少が見込まれるなか、これまでの「働き方」・「働かせ方」が再考されている。かつてより過労死・過労自殺に至るまでの長時間労働が存在している日本において、この長時間労働こそが、働きにくさの主たる要因であるといっても過言ではない。「働きにくさ」の根源である長時間労働をいかに是正していくのか—2000年代以降の日本の政労使の取り組みの主たる問題意識はここにあるといえよう。

日本の政労使による「働き方」・「働かせ方」への再考が進む中、労働時間は減少傾向にあるといわれている。しかし、我々は安直にその数値的推移だけを受け止めて良いのだろうか。以下、本稿では、「令和6年版過労死等防止対策白書」を手掛かりに、日本の長時間労働是正の到達点と課題について確認した後、職場における労働時間の適正化の

事例分析をする。労働時間の適正化へ向けた労使共同の取り組み事例を通じ、働く側の論理に基づく「働きやすい職場」づくりを展望したい。

長時間労働是正の現在：「令和6年版過労死等防止対策白書」を手掛かりに

厚生労働省(2024)「令和6年版過労死等防止対策白書」によると、日本の労働者一人当たりの年間総実労働時間は、長期的には緩やかに減少していたが、2021年からおおむね横ばいとなり、2023年は前年より3時間の増加となっている。総実労働時間を所定内労働時間・所定外労働時間別にみると、所定内労働時間は長期的に減少傾向が続いていたが、2021年からおおむね横ばいとなった。所定外労働時間は、2021年以降増加していたが、2023年は前年より1時間の減少となった。一般労働者・パートタイム労働者別にみると、2023年の一般労働者の総実労働時間は5年連続で2000時間を下回り1962時間、パートタイム労働者の総実労働時間は5年連続で1000時間を下回り952時間となった。なお、パートタイム労働者比率の増加傾向が継続していることから、労働者一人当たりの年間総実労働時間の中長期的な減少は、パートタイム労働者比率の増加が寄与していると考えられる。この「過労死等防止対策白書」の興味深い点の一つに、月末1週間の就業時間に着目していることが挙げられる¹。長時間労働

わたなべ あさみ

明治大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。博士(経営学)。専門分野は、人的資源管理論。青森大学経営学部専任講師を経て、現職。

著書に『時間を取り戻す—長時間労働を変える人事労務管理—』(旬報社)など。

働者に着目するこのデータ分析からは、1週間の就業時間が60時間以上である雇用者の割合は、2003年、2004年の12.2%をピークとして減少傾向にあり、2023年は5.0%と前年より0.1%減少したことが指摘されている²。

日本における長期的な労働時間の減少傾向要因は、雇用の非正規化にある。所定外労働時間は、景気変動に伴う増減を繰り返しており、リーマンショック翌年の2009年に111時間、コロナ禍の2021年に110時間と大幅に減少するも、景気回復と共に増加傾向が確認できる。また、月末1週間の就業時間については、2000年代以、政労使による「働き方」・「働かせ方」の再考が継続的に行われていたにも関わらず、いまだに週60時間以上働いている5%ほどいることは看過すべきではないだろう。また、同白書では、「週労働時間が49時間以上の者」の割合をアメリカ、イギリス、フランス、ドイツ、韓国と比較しているが、労働者全体では韓国(16.8%)に次いで日本(15.2%)は二位であり、三位のアメリカ(11.8%)となっている。続いて、イギリス(8.9%)、フランス(8.3%)、ドイツ(4.6%)となっており、韓国と日本の労働時間が長い傾向が伺える。また、男性労働者に絞って、「週労働時間が49時間以上の者」の割合を見ると、日本(21.8%)の割合が一番高いことにも留意したい³。

以上、2000年代以降、総労働時間は減少傾向にあるものの、現在においても、労働時間が長い層は継続して存在し、その割合は国際的に見ても高いことを確認した。次項では、長時間労働が発生する現場である職場に焦点を当て、労使共同で労働時間の適正化に取り組む企業労使の事例分析を行う。

労使共同による労働時間の適正化へ向けた取り組み事例：三井住友海上火災保険株式会社労使の取り組み事例を手掛かりに

労働時間の適正化へ向けて、職場ではいかなる取り組みが展開されているのか。本項では、労使共同で労働時間の適正化へ向けた取り組み事例の

分析を通じ、働く側の論理をいかに「働きやすい職場」づくりへ向けた取り組みに反映させているのかを考察したい⁴。

三井住友海上火災保険株式会社では、2024年4月に『定時(17時)退社』を経営目標に掲げ、残業を前提とした働き方からの脱却を図っている⁵。同社では、2023年3月、出産・育児を職場全体で心から祝い、快く受け入れて支える企業風土を醸成するため、育休職場応援手当(祝い金)を創設し、同年7月より運用したことが記憶に新しい⁶。同社のこうした取り組みの背景には、いかなる問題意識や展望があるのだろうか。また、そうした取り組みの過程において、労働組合はいかなる役割を果たしているのだろうか。以下、(1)取り組みの背景、(2)取り組み内容、(3)労働組合の役割についてみていく⁷。

(1)取り組みの背景

同社を傘下に置くMS&ADインシュアランスグループは「グローバルな保険・金融サービス事業を通じて安心と安全を提供し、活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支える」ことを経営理念に掲げており、「Diversity, Equity & Inclusion (DE&I)」を中期経営計画の基盤取り組みの一つに位置付けている。DE&Iの推進に向けて、「多様な社員の活躍支援」と「働き続けられる制度・取り組み」をビジョンに掲げている。「働き続けられる制度・取り組み」として、多様な社員全員が成長、活躍する会社の実現に向けた環境整備と意識改革を実行してきた。同社は、2016年10月から労働時間の適正化を通じて生産性を高め、自己研鑽によって「個の力」を向上させ、会社全体の組織力を強化する目的で「働き方改革」を推進し、2017年4月から「19時前退社ルール」を開始した⁸。当初は、業務多忙によりルール運営の持続性が疑問視されていたが、現在は19時前退社が定着しているという。その一方で、17時以降も業務に従事する社員は多く、育児・介護と両立する社員を中心に「定時に帰りにくい雰囲気」があるとの意見が寄せられていた。今後、仕事と育児・介護を両立する社

員の増加や、社員一人ひとりのスキルアップの必要性が一層高まる中、同社は「定時(17時)以降の社員の時間確保」が、社員の私生活の充実と会社の人財確保の両面で重要であると考え、経営課題として取り組んでいる。

(2) 取り組み内容

同社では2016年10月から「働き方改革」を開始し、「生産性の向上」「個人・マネジメント意識改革」「無駄・非効率の排除」「多様な働き方の支援」という四つの観点から様々な施策を展開している。「働き方改革」を具体的な行動に落とし込むための支援ツールや、これまでの習慣・慣例にとらわれず、抜本的に業務を見直すためのツールとして、「業務棚卸シート」を提供しているという。また、社内衛星放送を使った好事例特集番組「働き方改革ニュース」や、社内報などさまざまな媒体を使って優れた取り組みの共有化をしている。

2016年11月には、働き方改革を統括する位置づけで、働き方改革推進チームが設置された。メンバーである本社部門の各企画セクションの組織長(人事部兼務)は、担当部において四半期に1回ヒアリングし状況把握を行ったうえで、チーム内で共有して課題の改善を図っている。これに加え、2017年4月からは「遅くとも原則19時退社」ルールを設定した。さらに、同社は2023年4月からは19時退社からさらに2時間前倒しした『定時(17時)退社』を経営目標に掲げている。

上記に加え、社員の意識改革を図るため、マネジメント層を重視した取り組みを行っている。現場や第一線の社員にまで意識改革が及ぶよう、人事評価項目にも働き方改革に関する項目として「限られた時間で生産性高く働く」という項目を設けている。また、課長代理職以上を対象に、管理職育成という位置づけで360度フィードバック制度を実施している。社員の「個の力」向上のために、2017年4月より人材育成ポータルサイト「成長MyNavi」を設けている。さらに、2019年より上司等との「キャリア対話」を行うようになった。その狙いは、それぞれの社員が、3～5年後という近い将来に向けて明確

な目標を持つこと、上司はどうサポートするのかを考える仕組みづくりにあるという。

(3) 労働組合の役割

三井住友海上労働組合の労使コミュニケーションの基本的な考え方は、信頼関係に基づく対等かつ健全な緊張感のある労使関係を維持し、互いの立場を尊重しながら、何事にも協議を尽くして解決することにある。最終的な労使協議の場として位置づけられている中央経営協議会は年4回開催されており、会社側からは、社長、人事担当役員、議題に関連する役員および人事部長・副部長・企画チーム長などが出席する。労使協議における議題には、「業務削減・効率化に関する事項」も含まれる。

会社と従業員のコミュニケーションとして、年一回の社員意識調査、四半期毎の組織サーベイ、社員向けアンケートを適宜実施する他、会社として改善すべきことについて知恵を出し合う取り組みである「みんなの知恵の輪」を随時行っている。

また、組合本部と組合員のコミュニケーションとして、年3回の職場会、年3回の各種懇談会、および年間を通じた組合相談ダイヤルに加え、年2回の残業実態調査・組合員意識調査を行っている。業務削減・効率化に向けた組合員アンケートの実施を通じて、組合員の求める業務量削減・効率化策(システム開発含む)を定量的に把握している。アンケート調査の結果をもとに、春闘協議では、労働組合から生産性向上につながる業務削減・効率化を要請している。こうした取り組みを通じ、労使一体で、社員の意見に根差した業務削減・効率化を推進しているという。

以上、三井住友海上火災保険株式会社労使の労働時間の適正化へ向けた取り組み事例についてみてきた。メンバーである本社部門の各企画セクションの組織長(人事部兼務)による四半期に1回ヒアリングに加え、労働組合による組合員アンケートの実施や、労使協議において「業務削減・効率化に関する事項」が含まれていることから、同社において、現場の意見を反映した「働き方改革」への取り

組みが展開されていることが読み取れよう。

電機連合(2011)は、「働き方改革」への取り組み過程において、職場参加型のボトムアップ活動につなげていくことができるかが鍵であると指摘する。働き方改革担当者が取り組みを推進するだけでなく、そこには職場をもっとも把握している労働組合が関与していくことが更なる効果をもたらすだろうという。さらに、労働組合が労使協議により、推進体制の構築を行うとともに、職場への周知を行い、労使共同の取り組みとして「働き方改革」を推進していくことが、その成果を最大限に引き出すことにつながると主張する⁹。

本項で見た事例からも、現場の意見を反映した「働きやすい職場」づくりへ向けた取り組みの重要性が見出される。「働き方改革」が求められる今、現場の意見を踏まえた取り組みを展開するために、労働組合に期待される役割は大きいだろう。

まとめ

本稿は、日本における働きにくさの主たる要因である長時間労働に着目し、いかに労働時間の適正化を進めることができるのか、という問題意識のもと、労使共同で労働時間の適正化に取り組む企業の事例分析を行った。本稿で見た事例からは、現場の実態を反映するためにも労使共同で「働きやすい職場」づくりへ向けた取り組みを行うことの重要性が示唆された。「働き方改革」におけるトップの役割は大きい。しかし、それがただの労働生産性向上に向けられたものならば、労働力の活用に留まりかねない。労働者のための取り組みにするためには、働く側の論理に基づく「働きやすい職場」づくりに取り組むことが求められるのである。

日本労働組合総連合会(2025)は、労働時間に関する方針に関し、「一人ひとりが意欲と能力を十分に発揮し、豊かな人生の実現につながる働き方を確立するためには、職場の環境整備が欠かせない。労働組合は、賃上げの取り組みのみならず、職場の環境整備においても重要な役割を担っている」という認識を示している¹⁰。日本の労働組合につい

ては、これまでも度々その存在意義の検討が重ねられてきたが、これまでの「働き方」・「働かせ方」が再考されている今こそ、その存在意義を示すことが求められよう。■

[謝辞] 本研究は科学研究費助成事業(若手研究: 19K13794)「労働時間の適正化へ向けた人事労務管理の柔軟化に関する研究」(研究代表者: 渡部あさみ)、および科学研究費助成事業(基盤研究(C): 24K05051)「大規模グループ会社における「働き方改革」の展開—地方への波及と浸透—」の助成を受けたものである。

《注》

- 1 ただし、月末1週間の就業時間については、総務省「労働力調査」を参照しており、対象は就業者(従業者と休業者)であり、仕事を持ちながら、調査週間に少しも仕事をしなかった者も含まれることに留意したい。なお、総実労働時間、所定内労働時間、所定外労働時間については、厚生労働省「毎月勤労統計調査」を参照している。
- 2 厚生労働省(2024)「令和6年版過労死等防止対策白書」、pp.2-4。
- 3 同上、p.19。
- 4 筆者はこれまで、労使共同で労働時間の適正化に取り組む事例に着目してきた。詳細については、渡部あさみ(2016)、渡部あさみ(2019)を参照されたい。
- 5 三井住友海上火災保険株式会社(2024)、p.1より。
- 6 三井住友海上火災保険株式会社(2023)、p.1より。なお、育休職場応援手当(祝い金)の創設にあたり、2023年の初めに社長から人事部に対し、少子化課題への対応検討の指示があった。人事部内で方針を決定後、労働組合への付議を行った上で、社内外に発表している(労政時報(2024)、pp.28-29)。
- 7 以下、「(1)取り組みの背景について」は三井住友海上火災保険株式会社(2024)、労政時報(2019)、労政時報(2024)をもとに、「(2)取り組み内容について」は労政時報(2019)、労政時報(2024)をもとに、「(3)労働組合の役割について」は三井住友海上労働組合(2020)、厚生労働省(2021)をもとに論述する。
- 8 同社は、2003年～2016年9月に「ゆとり創造」に取り組み、「ノー残業デー」や「ゆとり創造強化月間」を設定している。
- 9 電機連合総合研究企画室(2011)、pp.14-16。
- 10 日本労働組合総連合会(2025)、p.76。

《参考文献》

厚生労働省(2021)「技術革新(AI等)が進展する中

での労使コミュニケーションに関する検討会取組事例集
(案)」

— (2024) 「令和 6 年版過労死等防止対策白書」

電機連合総合研究企画室 (2011) 「働き方改革の推進
～先進事例からの考察～」『電機連合 2020 年のワーク・
ライフ・バランスの実現研究報告』、第 1 章、pp.3-
16。

日本労働組合総連合会 (2025) 『連合白書 -2025 春季
生活闘争の方針と課題 -』

三井住友海上火災保険株式会社 (2023) 「～育休を取
得したら同僚に応援手当 最大 10 万円～育休職場応援
手当 (祝い金) の創設」 [https://www.ms-ins.com/
news/fy2022/pdf/0317_1.pdf](https://www.ms-ins.com/news/fy2022/pdf/0317_1.pdf) (2025 年 2 月 14 日
最終アクセス)

— (2024) 「～残業を前提とした働き方からの脱却～:『定
時 (17 時) 退社』を経営目標へ」 <https://www.ms->

[ins.com/news/fy2023/pdf/0325_1.pdf](https://www.ms-ins.com/news/fy2023/pdf/0325_1.pdf) (2025 年 2
月 14 日最終アクセス)

労政時報 (2019) 「三井住友海上火災保険:『生産性向上』
『意識改革』『無駄・非効率の排除』『多様な働き方
支援』の四つの観点で取り組み推進」『労政時報』第
3977 号、pp.41-50。

— (2024) 「三井住友海上火災保険: 育休取得者がい
る職場の社員に応援手当を支給。出産・育児を快く受
け入れて支える企業風土を醸成する」『労政時報』第
4086 号、pp.26-34。

渡部あさみ (2016) 『時間を取り戻す - 長時間労働を変
える人事労務管理 -』 (旬報社)

— (2019) 「『働きやすい職場』づくりへ向けた取り組
み過程における労働組合の役割: サントリーグループに
おける取り組み事例からの一考察」『社会政策』11 (2)、
pp.109-119。

