

論 説

「合理化」と「フレックス・タイム」制 ——印刷大企業における労働時間の弾力化を中心に——

清 山 玲

目 次

はじめに

第1節 最近の労働時間弾力化をめぐる背景

第2節 印刷大企業における「合理化」

1. 企業グループ内労働力流動化と人員の削減・抑制

2. 職能給比率の増大と賃金差別化・賃上げ抑制

3. 時間外勤務手当での節約

第3節 労働時間の弾力化——「フレックス・タイム」制——

1. フレックス・タイム制の導入

2. フレックス・タイム制からみなし労働時間制への移行

3. 労働時間弾力化をめぐる労働者の抵抗と受容

むすび

はじめに

近年、日本の大企業は、いわゆる「フレックス・タイム」制⁽¹⁾の導入を急速に進めている。これは、労働時間短縮の主要な手段の1つとして喧伝され、企業のイメージ・アップ策としても利用されているようである⁽²⁾。しかし、この「フレックス・タイム」制は、働く労働者にとって、二つの意味で重大な制度変更をとまなうものである。第一に、周知のように、従来あらかじめ定められていた労働時間を弾力化すること、第二に、本稿で詳述するが、「フレックス・タイム」制の導入がしばしば従来の賃金体系の変更をとまなうという2点で、この制度は大きな意味を有するといえよう。

日本の長時間労働が、重大な経済・社会問題として大きくクローズ・アップされてきたのは1980年代に入ってからである。日本の長時間労働が世界に知れ渡り、さらには過労死が日本および諸外国の新聞・雑誌紙上を賑わすようになると、経済・貿易摩擦の激化ともあいまって、労働時間の短縮が焦眉の課題となってきたのである。しかし、労働時間の短縮は遅々として進展せず、現実には他の先進資本主義諸国との労働時間の格差は拡大基調を示していた。

そこに、労働時間短縮の特効薬として登場してきたのが、労働時間の弾力化、いわゆる「フレックス・タイム」制である。1988年4月の労働基準法改正は、労働時間規制を大きく緩和し、労働時間の弾力化を合法的に可能にせしめる⁽³⁾。

88年の法改正以後、労働時間問題が大きくとりあげられ、大企業の労働時間管理が急速に変化しはじめるにともない、労働時間研究もかなり蓄積されてきている⁽⁴⁾。労働時間の弾力化も含めて、いろいろな角度から研究が行われ始めてはいるが、「合理化」のなかに労働時間の弾力化を位置づけ、日本の大企業がこれを「合理化」の有効な手段と考え、その観点から「フレックス・タイム」制を導入し、より洗練された形に修正してきていることを実証的に明らかにした研究はほとんどないといつてよい⁽⁵⁾。

本稿では、労働時間の弾力化として、労働時間短縮の切札としてだされてきた「フレックス・タイム」制をとりあげる。本稿の課題は、「フレックス・タイム」制による労働時間の弾力化を、「合理化」の視点から実証分析すること

-
- (1) ここでいう「フレックス・タイム」制は、労働基準法上のフレックス・タイム制のみでなく、現実には、「完全フレックス」あるいは「スーパー・フレックス」と称して導入されている「みなし労働時間」制も含むことにする。単にフレックス・タイム制と表記する場合には、労働基準法上のフレックス・タイム制を意味する。
 - (2) たとえば、日本経済新聞(1991年8月25日)は、「仕事にも家庭にもゆとり時間を有効に利用、凸版印刷の出退勤フリータイム制」として「フレックス・タイム」制をとり扱っている。この他、フレックス・タイム制導入の効用をとりあげた記事は枚挙にいとまがない。
 - (3) 一部大企業では、本稿で明らかにするとおり、労働基準法改正前から、「フレックス・タイム」制を準備・試行しており、法改正はある意味では現状追認的であったともいえる。

である。すなわち、「合理化」の展開過程のなかにこれを位置づけ、労働時間弾力化の意図・目的、導入の経緯、「フレックス・タイム」制への労働者側の抵抗と受容の問題、労働者への影響およびその問題点、この制度による労働時間短縮効果等について明らかにしたい。

労働時間弾力化を「合理化」の視点から分析することは、労働時間問題に対する大企業の原則的態度を明らかにするということであり、重要な意味をもつ。これは、また、労働時間短縮に政府、財界、労働組合の3者がこぞって緊急の課題として取りくみ、労働時間の弾力化を進めているようにみえるにもかかわらず、なぜ時短が遅々として進まないのかという問題を解く大きな鍵にもなる。いいかえれば、労働時間短縮効果をもち、労働条件の改善に役立つ「フレックス・タイム」制というものがあるならば、それはいかなるものかを追求する際に必要な研究でもある。

「合理化」視点から分析する場合には、ある産業を取り上げて具体的に分析することが有効であり、また必要不可欠な作業である。本稿では、印刷産業を

-
- (4) 労働法の側からは、野沢浩著『労働時間と法』（日本評論社、1987年）、山口浩一郎、渡部章、菅野和夫編『変容する労働時間制度－主要五カ国の比較研究』（日本労働協会、1988年）など多数の仕事がある。労働問題、社会政策研究者の仕事としては、たとえば、基礎経済科学研究所編『労働時間の経済学』（青木書店、1987年）、労働科学研究所『勤務時間制・交代制』（労働科学研究所出版部、1990年）などがあげられる。この他、労働組合の側では、連合総合生活研究所が『所定外労働時間の削減に関する調査研究報告書』（労働省平成2年度委託調査、1991年）、『労働時間に関する勤労者意識の日独比較調査結果報告書』（1991年）、『計量モデル開発研究委員会～労働時間短縮の経済効果の研究～』（1990年）など、経営者側からは、日経連賃金管理部編『新しい労働時間管理』（日経連広報部、1988年）、荻原勝著『改正労働基準法と新しい労働時間管理－これからの労働時間制度の設計と運用のポイント』（産業労働調査所、1988年）、日本生産性本部『労働時間短縮に関する企業・組合調査』結果報告』（1989年）などがあり、旺盛な実務レベルでの調査・研究が進められている。
- (5) フレックス・タイム制の実証研究としては、すでに、小木和孝「フレックス・タイム制と労働・生活」（『労働の科学』30巻9～12号、1975年）がある。この時は、時差出勤程度のフレックス・タイムであって、現在の労働時間弾力化はこの時より格段と進んでいる。

例にとり検討する。印刷産業をとりあげるのは、①労働者ひとりあたりの年間総労働時間が全産業平均より200時間近くも長く（1988年）⁽⁶⁾、労働省の業種別労働時間短縮シリーズの第一番目⁽⁷⁾に取り上げられるなど長時間労働で名高い産業であったこと、②1988年の法改正以前から労働時間短縮とリンクさせて「フレックス・タイム」制を準備・試行し、法改正と同時に本格的に導入していること、③さらに、その後も引き続きこの制度を修正し、拡大適用してきていることなど、労働時間弾力化については先進的産業といえるからである。

分析の結果、若干結論を先取りすれば、「フレックス・タイム」制は、今後、量・質ともに一層ウェイトが増大するであろうホワイトカラー労働者に対してとられた「合理化」の手法であったといえる。すなわち、「フレックス・タイム」制は、①ホワイトカラー部門における業務の効率化、活性化策として強力に推進された制度であったこと、②この制度は、労働時間弾力化を賃金体系の変更と密接にリンクすることにより、所定外勤務手当の節約と労働密度の上昇を促し、人件費節約の効果をもつこと、③出来高給的要素の拡大を通じた企業による労働時間管理の「放棄」→労働者への「委譲」（労働者による「自主管理」）を意味するものであり、これまでの労務管理方式を大きくかえるものであることなどが明らかになるであろう。

本稿の節別構成は以下のとおりである。第一節で、労働時間問題の背景を検討し、第二節では、当該産業におけるこれまでの「合理化」の特徴を明らかにしたうえで、労働時間の弾力化をそのなかに位置づける。第三節で、具体的に印刷大企業の「フレックス・タイム」制をとりあげ、導入の意図・目的、制度の内容を検討し、「合理化」策として労働者にいかなる問題点をあらたに提出したのか、労働者の側は本制度に対していかなる態度をとっていたのかを明らかにする。

(6) 労働省労働基準局監修、印刷産業労働時間改善委員会編『業種別労働時間短縮シリーズ① 印刷産業における労働時間短縮の現状と今後の方向』、平成元年。

(7) 前掲『印刷産業における労働時間短縮の現状と今後の方向』。印刷大手各社は、早くから労働時間短縮とリンクさせて、営業や研究開発などの間接部門にフレックス・タイム制を導入していた。労働省の前掲調査研究で、これを事実上分析の対象からはずしていることには疑問が残る。

なお、使用する資料は、経営協議会その他の内部資料、労働組合の内部文書、機関紙・誌、組合員有志でだしている機関紙・文書、産業別労働組合である全国印刷出版産業労働組合総連合会の資料、および筆者が行った企業・労働者からのヒアリング調査などである。

第1節 最近の労働時間弾力化をめぐる背景

労働時間の弾力化は、1980年代とりわけ後半に入って、急速に進みつつあるが、これは、前述したように、労働時間短縮との関連で生じてきている。したがって、まず労働時間短縮が、何故、今日日本で追求されるようになってきたかを指摘したうえで、労働時間短縮策として労働時間弾力化が追求されていく背景を明らかにしたい。

近年、日本で労働時間短縮が大きくクローズアップされ、それが追求されるようになった理由としては、以下の3つの環境変化が考えられる。

第一は、アメリカやE C諸国など他の先進資本主義諸国との間の貿易・経済摩擦の激化に端的に現れる経済的側面である。日本のアメリカおよびE C諸国向けの集中豪雨的輸出と貿易黒字の増大は、諸外国の対日輸出規制と円高を惹起する。これに対して、日本はME化などの技術革新をてこにしながら「合理化」を一層おしすすめた結果、日本の国際競争力は一層強化され、諸外国は対日輸出規制や円高だけでなく、対日批判を一層強めてくる。そのなかで、諸外国は日本の輸入拡大を求める際に、余暇時間の増大を通じて国民の消費支出を増大することに有効であるというかたちで、内需拡大論から労働時間短縮を強く求めてきていた。また先進資本主義国でありながら低水準の労働条件を武器にしているという批判、すなわちいわゆる日本ダンピング論もでてくる。かくして労働時間短縮への外圧はますます強まってきていることを指摘できる。

第二は、日本の実労働時間が、西ドイツ、フランス、イギリスなど他の先進資本主義諸国とは対照的に、70年代後半に長くなり、80年代前半までこれらの国との労働時間格差が現実には拡大していた⁽⁸⁾ことである。日本企業が、1974～75年不況からの回復過程やその後の円高のもとで、「合理化」を強力に遂行

するなかで、実労働時間も増大傾向にあった。‘過労死’⁽⁹⁾と呼ばれる現象が現実の社会問題化し、労災認定等⁽¹⁰⁾をめぐって近年大きくとりあげられたことともあいまって、日本の長時間過密労働は強く指摘され⁽¹¹⁾、広く知られるようになってきていた。他の先進資本主義諸国と比較して、およそ年間200時間から500時間も長い日本の労働時間は、社会保障の費用その他の面で人件費コストの節約につながっていること⁽¹²⁾などに加えて、以上の点は、日本ダンピング論による対日批判に一定の説得力をもたせるにいたっていたといえる。

第三に、日本の労働組合運動が、外圧を利用したかたちで労働時間短縮問題を積極的にとりあげてきたという側面があげられる。

日本の労働組合運動は、1975年春闘以後、連続して賃上げ闘争に実質的に敗北を続けていたという状況があった。大企業労働組合は、74～75年不況とその後の回復過程において、賃上げ抑制ひいては賃下げか雇用かという形で事実上

(8) 『海外労働白書』平成3年版を参照。

(9) 日本の過労死問題は、過労死110番などを通じて広く問題にされ、国際的にも認知されてきている。この問題については、過労死弁護士全国連絡会議編『KAROSHI [過労死]』、窓社、1991年、牧野富夫『『過労死』はなぜ』（『経済』1990年10月号）や雑誌『労働運動』の1989年9月号の特集などで実態が明らかにされ、社会科学的分析がされはじめている。

(10) 印刷産業労働者の家族と企業側との間で争われていた過労死認定と企業責任を追求する裁判で、東京高裁は、1991年5月27日に、労働者側逆転勝訴の判決を下している。14年前の事故発生時には、労災申請はなされなかった。

(11) この時期、所定労働時間は横ばいか若干の短縮にすぎず、所定外労働時間が増大し、結果として実労働時間が増大傾向にあったことはすでによく指摘されていることである。たとえば、松崎義「労働時間短縮と『要員合理化』」（『現代の労働時間問題』社会政策学会第32集、お茶の水書房、1988年所収）などを参照されたい。

こうした事実をふまえて日本の長時間過密労働を明らかにしたものに、黒川俊雄「日本の長時間過密労働」（『経済』1986年7月号）などがある。また、生活時間という視点から、労働者の健康や家庭生活に歪みをもたらしていることを明らかにし、日本の長時間過密労働を批判したものとして、鷲谷徹「生活時間分析からみた労働時間問題」（前掲『現代の労働時間』）や伊藤セツ「働きすぎの歯止めへの一提言」（『季刊労働総研』、1991年3月号）等がある。

(12) 永山利和「労働時間短縮の国際的動向とその要因」（前掲『現代の労働時間問題』）65ページ。

賃上げ闘争をひかえてきたし、この傾向は80年代を通じてもみられた⁽¹³⁾。実際、この時期の賃上げは、物価上昇率程度の賃上げにすぎなかった。

その結果、日本の労働者は、賃金上昇による生活水準の向上を、日本経済のいわゆる高度成長期のように労働組合の賃上げ闘争を通じてではなく、自助努力によって、すなわち企業の労務管理下で、会社の各個人にたいする評価（人事考課、査定など）⁽¹⁴⁾を上げることを通じて獲得しようとするようになってきている。これは、労働組合の存在意義そのものをゆるがす事態へとつながる重大な問題といえる。労働組合は労働者の不満や要求を吸い上げることができず、また労働者の側も労働組合へ期待をしなくなり、労働組合への参加意識も低下するという悪循環の構造がみられた。

ところが、80年代後半は労働組合再編の時期であり、日本の大企業労働組合は、ナショナル・センターを結成し、これを中心に、新たな労働組合運動を構築していかなければならなかった。そのためには、大幅賃上げを企業に対して要求し、実現することができない以上、それにかわる労働者の要求課題をみつけ

(13) この時期の賃上げ抑制は際だっていたといえるが、これについては、たとえば、黒川俊雄「政府・財界の九〇年代労働力政策」（『労働運動』1991年2月号）、清山卓郎「九一年春闘、賃金闘争総括の視点」（『賃金と社会保障』1991年6月上旬号）などで指摘されている。

(14) 熊沢誠氏は、その著『日本的経営の明暗』（筑摩書房、1989年）のなかで、人事考課の果たす役割を重視され、労働者間の競争を促進し、企業の労務管理のもとに各労働者個人がからめとられる様子を実証的に分析されている。そこでは、競争民主主義への信仰と能力主義的人事管理が、労働者の連帯基盤を喪失させ、労働組合運動の発展の障害につながるといったことが明らかにされている。

また、最近の職務給・職能給比率の増大にともない、人事考課によるホワイトカラー労働者の賃金格差が大きく拡大してきていることを明らかにしたものとしては、たとえば、渡部峻『現代の銀行労働』（大月書店、1987年）、林玲子「分断と差別の新人事制度・賃金体系」（加藤佑治、牧野富夫編『ホワイトカラー』新日本出版社、1990年）や、拙稿「都市銀行における第3次オンライン化と新人事制度」（『三田学会雑誌』83巻特別号-I、1990年）などを参照されたい。

最近、会社主義あるいは企業社会ということが広くいわれるようになってきているが、その背景には、人事考課による個人に対する管理の強化があることはいうまでもない。

て、新たな運動を提案する必要があるといえる。以上のような状況のもとで、80年代後半以後、労働組合は運動の最重点課題を賃上げから時短ヘシフトしてきたといえよう。

日本の労働時間問題は、他の先進資本主義諸国からの外圧が増大したこと、この外圧を利用したかたちで労働組合運動が時短問題を積極的にとりあげてきたことで、近年大きくクローズ・アップされてきた。労働時間の短縮が緊急の課題になると、労働時間の弾力化が、その特効薬としてでてきた。

これまで、労働基準法で禁止されていた労働時間の弾力化論が登場した背景には、労働力の効率的活用により、労働生産性を上昇させ、その成果を労働時間短縮にふりむけることが可能になるという資本の側の主張がある。いいかえると、労働時間短縮は必要であるが、これは、そのためのコストを資本の側が支払わなくてすむかぎりにおいて行われるべきであるというものである。そのためには、労働時間の弾力化による労働力の効率的活用が有効であるという主張は、企業間競争が激化するなかで、巨額の技術革新的設備投資が行われ、経済の国際化やサービス化が進展するにつれて一層強まってくる⁽¹⁵⁾。なぜなら、①巨額の技術革新的設備投資は、設備の陳腐化を避け、できるだけ早期に減価償却し、投下資本を回収したいという資本の欲求を強め、②経済の国際化の進展は、技術革新を利用して、業務の1日24時間体制を促進すること、③いわゆるサービス経済化の進展は、サービス需要の時間的変動に適応したいという欲求を強めるからである。

また、労働時間弾力化の背景に、働く者の側の労働時間に関する意識が変化してきていることがあげられる。定められた時間に、定められた場所で、フルタイムの仕事に従事するというこれまでの伝統的働き方に対するアンチテーゼとして、企業や人や時間からの拘束をできるだけ排除した新しい働き方というものがある⁽¹⁶⁾。労働時間に関しても、時間数、時間帯等の選択枝が増えることを望ましいと考え、労働

(15) このことは、たとえば、雇用機会均等法の成立とひきかえに、資本の側が、これまで労働基準法で禁止またはきびしい制限があった深夜業や残業時間の規制緩和を強力に主張し、結局それをかちとったことにもあらわれている。

時間の弾力化に受容的な人々がでてきている。この結果、労働時間の弾力化を受け入れる素地が労働者側にも一定程度あったともいえよう。

日本の場合、賃金抑制および低い社会保障水準の下で、個々の生活水準の維持・向上を求めて、既婚女子および定年後の高年齢者層の労働力化が促される。とくに企業による長時間かつ固定的な拘束を嫌う傾向が強いといわれるこの層に対しては、すでにパート、嘱託等の低賃金・不安定雇用として、企業は人件費節約的な利用を広範におこなっていた。これに対して、正規労働者、なかでも相対的に高賃金で量・質ともにウェイトが増大しつつあるホワイトカラー労働者へ労働時間の弾力化を通じて、労働力の効率化をはかることが必要であった。この層の相当部分は、長時間過密労働による労働力再生産の困難に陥っており、生活防衛の観点から、労働時間の弾力化をある程度望んでいたともいえる。また、仕事の性格上、時間帯や仕事の仕方についての裁量の幅が相対的に大きかったことから、労働時間の弾力化に一定の期待を抱く面があったといえる。

資本の側は、労働者の意識や行動様式の変化を巧みにとりいれて、労働時間の弾力化を進めようとしているといえよう。

第2節 印刷大企業における「合理化」

印刷大企業における1970年代以後の「合理化」の特徴は、①企業グループ内労働力流動化と人員の削減・抑制、②職能給比率の増大と賃金差別化・賃上げ抑制、③時間外勤務手当の切り下げ、④次節で詳しく論じる「フレックス・タイム」制導入による労働時間の弾力化というように特徴づけられる⁽¹⁶⁾。も

(16) John Applegath, *Working Free*, AMACOM, New York, 1982, (川喜多喬訳『ワーキング・フリー』有斐閣, 1985年)を参照されたい。

(17) 印刷産業・印刷大企業における資本蓄積や蓄積方式、「合理化」の手法については別稿で明らかにしたので、ここでは簡単な指摘にとどめる。詳しくは、拙稿「大手印刷業における資本蓄積の現局面」(『賃金と社会保障』1991年2月上旬号)および「大手印刷業における『合理化』と資本蓄積——企業分析を通じて——」(『三田経済学研究』第36号, 1989年)を参照されたい。

もちろん、これらの「合理化」手法は、ME技術の基礎上的な急速な技術革新と深い連関性をもっていたことはいうまでもない。

ところで、この「合理化」手法をブルーカラー部門とホワイトカラー部門に区分してみなおすと以下のことを指摘できる。まずブルーカラー部門においては、①子会社（工場内下請け企業）への転籍を通じた大規模な人減らし、②職能給の拡大と昇給管理、③交替制職場における割増賃金率および時間外勤務の割増率の切り下げというように概括できる。加えて、70年代末以後、巨額の設備投資による急速なME化とリンクさせたかたちで省力化が進められた。ブルーカラー部門の「合理化」手法は、70年代末には、生産工程における技術革新と上述の労務管理という形でほぼ出揃っていた。80年代は、これらの延長線上で人件費の節約を図った。この過程は、同時に、ブルーカラー部門の社内における比重の縮小過程でもあった。

これに対して、ホワイトカラー部門（営業・企画、生産管理、研究開発など）は、他産業とどうように、量・質ともますますそのウェイトを増大させてきている。当該印刷大企業は、経営戦略上、「拡印刷」または「脱印刷」といったスローガンを掲げて、受注産業から造注産業へ、すなわち積極的な需要創出・提案型産業へと脱皮を図ろうとしている。このため、営業・企画、研究開発部門が重視される。80年代とくに後半に入るとこの部門の人員拡大は著しい。しかし、この部門の労働者は企業内でも相対的に人件費が高い層である。そこで、この部門の労働力の効率的活用、人件費の節約が企業経営上の課題として登場してきたのである。

すなわち、ホワイトカラー部門においては、80年代に入ってもなお、技術革新が生産工程に比較してかなりたちおくれ、これによる労働生産性の上昇が十分に図られない状況にあった。したがって、80年代に入ると、とりわけこの部門で人件費の節約が求められたのである。労働時間の弾力化による労働密度の上昇と時間外勤務手当の節約という手法が新たに創出された背景には、こうしたことがあったとみることができる。

1. 企業グループ内労働力流動化と人員の削減・抑制

印刷大企業における企業グループ内労働力流動化は、実質的には、他産業の場合とどうように、74～75年不況とその後の回復過程で行われた子会社への「業務移管」にともなう出向・転籍および親会社の大規模な人員削減によって開始された。この企業グループ内流動化は、80年代を通じて一層強められ、資本蓄積の進展に比して、人員の抑制ぶりはきわだっていた（第1表参照）。

第1表 印刷大企業における資本蓄積
— 印刷大手A社の場合 —

(百万円、人)

	資本金	内部留保	実質自己資本	人 員	実質自己資本/人
1975年度	16,152	83,259	99,411	10,186	9.760 (100.0)
1980年度	23,482	179,924	203,406	10,008	20.324 (208.2)
1985年度	32,096	278,543	310,639	10,953	28.361 (290.6)
1990年度	104,598	469,758	574,356	12,633	45.465 (465.8)

資料) 『有価証券報告書』より作成。

- 注) (1) 内部留保は、法定準備金、剰余金、特別引当金、新株払込金、退職給与引当金及び貸倒引当金の合計額として算出。
 (2) 実質自己資本は、資本金に内部留保を加えたものとして算出。
 (3) 括弧内の数値は、1975年度を100としたときの指数である。
 (4) 1975、80、85年度は5月期決算、90年度は3月期決算時の数値である。

企業グループ内労働力流動化の手法とその影響・問題点（人件費削減効果、労働者サイドからは賃金・労働条件の切り下げ）を簡単に概括すると以下のとおりである。

企業グループ内労働力流動化は、子会社化とそこへの業務移管、これにともなう形での転籍（＝退職出向）という方法で行われた。そして、この対象となったのは、基本的には、ブルーカラー労働者、生産工であった。

子会社化とそこへの「業務移管」は、70年代前半に発送等周辺部門を、70年代後半に製本・製版等印刷の前工程と後工程を、80年代に入ると加工建材や半

第2表 大手A印刷における業務移管

1960年代	王子工場発送部門を業務移管（A 運輸-100%出資へ）
1972. 2	王子工場準備係（インキ部門、版のとりつけ）をMインキへ業務移管
1974. 6	発送等印刷付帯業務の業務移管（12月までは退職出向、その後移籍）
1975. 9	市ヶ谷（一年間の退職出向、その後移籍） A 製版 KK の設立（写製・刷版校正等）-D 平版 KK 吸収 A 製本加工 KK の設立（特殊加工を除く加工業務）-N 製本吸収 A アート企画 KK の設立（業務の写植・企画・版下）
	榎 町-活版組版-新会社設立
	王 子-加工・検査-新会社設立
	京 都-紙器加工-新会社設立
	横 浜-紙器第二課-新会社設立
1976. 1	A 写凸, A チューブの設立
1981. 3	市ヶ谷-印整課樹脂版・鉛版業務-A 写凸へ 王 子-合成一課 EM 業務-A 王子加工へ 横 浜-液体容器加工課 L カートン打抜機付業務-A 横浜加工へ 狭 山-総務課（管理係を除く）成型課業務・社内進行業務-A カップへ 建材東京製品課 KRM・KEM 業務-A 東京建材加工の設立 建材関西の製品課 KRM・KEM 業務-A 関西建材加工の設立 CDC（関西・中部を含む）撮影課撮影および関連業務-ディ・ビー・シーの設立 本社・各工場の保安および関連業務-A 警備システムの設立
1985.	A サービスシステムの設立 マイクロ部門（半導体）-新会社設立
1987. 10	感熱転写紙部門生産業務-A ティーアール設立 王子-21名の退職出向
1988. 2	CDC-カタログ等グラフィック務-A クリエイティブアーツ（75） 市ヶ谷 活版整版課-キーボード、電算写植業務（52）-A 写凸 原版管理（10）、オフ再版物進行管理業務（3）-A オフセット 商 印 版下進行管理業務（5）、全委託物進行管理業務（8）-A カラープロセス 関西商印 受注以外の営業業務（25）-A 大阪整版

資料) 大手A印刷労働組合『大会議案書』, 「くさび」およびヒアリング調査により作成。

注) (1) 資料不備のため、判明したもののみ記している。

(2) 括弧内は、「業務移管」にともない転籍したものの人数。

出所) 拙稿「大手印刷業における「合理化」と資本蓄積-企業分析を通じて」(『三田経済学研究』第36号, 1989年)

導体関連の精密電子部品などの新規事業部門や物流部門を別会社化・下請化したことにも示されるように、印刷付帯サービスから始まって、オフセット印刷・活版印刷等中核的な生産工程や今後ウェイトが高まる新規部門にまで及んだ(第2表参照)。要するに、印刷大企業においては、製造部門を基本的に子会社化していった結果、現在では、親会社の主要業務は、営業、企画、研究開発および生産管理部門に特化、限定されてきているといえる。

出向者の労働は出向前の労働となんら変わるものではなく、しかも大手印刷企業の工場内下請けという形であったから、これはまさに本工のいわゆる「社外工」化を直接おしすすめたものといえた。しかも、工場内下請け子会社への出向は、当時一般的にとられた賃金補填型出向⁽¹⁸⁾ではなく、始めから退職出

第3表 親会社と転籍先の労働条件格差

	親 会 社	転 籍 先 会 社
労働時間		
1) 日 勤	月～金曜日 7.5時間 土曜日	月～土曜日 8時間
2) 交代制		3直(深夜勤務)の時、1時間長くなる
賃上げ額 1984～89年の賃上げ額合計	55,641円	48,143円
退職金支給乗率 会社都合退職、死亡等の場合	勤続 1年 0.3 10年 5.0 20年 23.8 30年 53.2 30年～1年に付 1.02増	勤続 1年 0.2 10年 4.6 20年 22.1 30年 49.5 30年～1年に付 1.02増
1) 18歳で入社後、60歳まで勤めた場合		65.4
2) 18歳で入社後、48歳で転籍、その後60歳まで転籍先に勤めた場合		59.9
	差	5.5

資料) 経営・労働組合の内部資料および労働組合の機関紙より作成。

出所) 拙稿「大手印刷業における資本蓄積の現局面」(『賃金と社会保障』1991年2月上旬号)

向＝転籍という方法がとられた。この場合、親会社との雇用関係は解消され、賃上げ額の相対的低さ、所定内労働時間の長時間化、年次有給休暇や退職金算定の不連続など労働条件のさまざまな面でマイナスを生じせしめた（第3表参照）。

こうした傾向は、1980年代を通じて強化されてきた。80年代前半までは、少なくとも転籍時の月額基準内賃金は、等級の格上げか、調整給支給により親会社並みかそれ以上の保障が行われていた。これに対して、転籍方式による企業グループ内労働力流動化がおよそ10年にわたって行われ、ほぼ定着したと考えられる85年以後には、転籍時においてすら、月額賃金・「賞与」などの面での絶対的切り下げをとまなう転籍が、40歳代後半以上の年齢層の高い労働者に対して提案されてきた。また、転籍前の出向期間の短縮も著しかった。

2. 職能給比率の増大と賃金差別化・賃上げ抑制

印刷大企業における賃金管理は、①職能給部分を拡大すると同時に昇給管理の徹底による賃金差別化・賃上げ抑制、②交替制職場における割増賃金率の切り下げと「フレックス・タイム」制の導入にとまなう時間外勤務手当の節約というように特徴づけられる。ここでは前者について検討する。

職能給の導入・拡大と昇給管理の徹底は、企業経営からみれば、賃金の弾力化による人件費節約の意味をもっていた⁽¹⁸⁾。これは、ア)個別企業における賃金総額を、個々の従業員に対して選別して支払うこと、イ)しかもその選別が、人事考課という労働者サイドからみれば、非常にあいまいな判断基準（実績のみでなく、個人の属性、潜在的諸能力といった計測しがたいものを含む）ではあるが、しかし「働きに応じて賃金を支払う」という一定の「合理性」を外皮としてまとったものを通じて行われることをその内容としていた。これにより、

(18) 当時は、独占的巨大企業の場合、親会社との雇用関係を継続させ、親会社並みの賃金・労働条件を保障する出向が一般的であった。

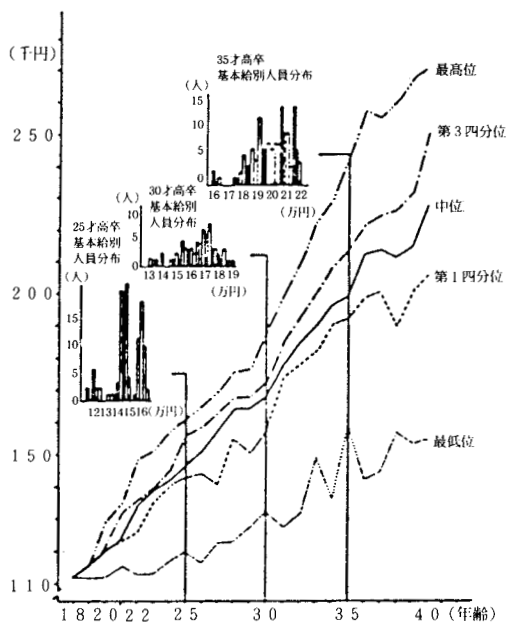
(19) 賃金の弾力化は、たとえば、近年の労働力確保のために、昇給管理の徹底による中年層での賃金抑制を通じて人件費を節約しつつ、新卒および中途採用者の賃金引き上げをはかることにも利用された。

個々の労働者の間の競争が促進され、企業の労務管理のもとへ各個人の包摂が進められた。職能給の導入・拡大と昇給管理の徹底は、各個人の生活資料の確保、賃上げの獲得が、労働組合を通じた賃上げ闘争とこれによる賃上げ部分の平等な分配から、個々人の個人的努力を通じた良好な人事考課、昇格・昇進、これにともなう昇給によるものへと移行する契機となった。かくして、職能給の導入・拡大と昇給管理の徹底は、結果的には、労働者の連帯基盤の喪失、労働組合運動発展の阻害へとつながっていったといえよう。

印刷大企業においても、職能給制度は、他産業でその導入が積極的に進められていた1960年代末に導入された。これ以後、しばしば改訂が進められた。概して、70年代には職能給比率の上昇が、80年代には昇給管理の強化がなされたといえる。

たとえば、A社では、75年以前の9等級5段階から76年から78年までは9等級7段階、79年以後は9等級5段階へと次々に制度変更がなされ、現在は4等級5段階（一部3段階）である。B社でも当初の5等級から73年に7等級制へ、79年には8等級制へと変更された。こうした制度変更の過程で、賃上げ・一時金の査定による支給部分が10%から25%にまで拡大されている。また、この職能給制度では、1・2等級で昇給考課がs・a・b・c・dの5段階評価方式になっている。この考課は、それぞれ10%、20%、40%、20%、10%と

第2図 男子高卒全員の基本給分布



出所) 印刷大手 A 社労働組合、「88年版 情勢分析」

いうように枠が決められている相対評価であるが、dを2回続けると降格できる制度に変更された。さらに、85年4月から87年3月まで、同一等級・同一加給ランクに一定年限以上滞留したものは「向上意欲のないもの」として昇給額の40%をカットする制度が導入された。これは、それまでの昇給管理を一層つよめたものといえる⁽²⁰⁾。

このような昇給管理の結果、賃金差別化が進んでいる。なかでも顕著なのは、第2図に示した通り、最低位の賃金が極端に低く固定されていることであろう⁽²¹⁾。

3. 時間外勤務手当での節約

時間外勤務手当の節約は、①交替制職場における割増賃金率の切り下げ、②「フレックス・タイム」制の導入にともなう賃金体系の変更という二つの方法により行われた。

交替制が1960年代中葉に導入されて以後、工場の24時間体制が確立するにしたがい、ブルーカラー部門の生産工を対象に交替制職場は拡大された。また、長時間労働で有名な印刷業では、当該印刷大企業においても、深夜まで働く日勤者が多いだけでなく、交替勤務者の時間外労働も恒常的な状況にあった。当初、交替制の割増率は、Ⅲ直で55%、Ⅱ直で25%、時間外割増率が90%、日勤者の深夜勤務の割増率が同じく90%と相対的に高く設定されていた。

したがって、当該印刷大企業が、人件費節約の手段として、70年代末以後この割増率の切り下げにのりだしたのも当然のことといえよう。第4表に示したとおり、割増賃金率の切り下げは顕著で、それぞれ、55%→25%、25%→12.5%、90%→50%、90%→50%へ大幅に切り下げられた。

(20) 大日本印刷争議団支援共闘会議、『職場に人間性の回復を』大日本印刷争議団支援共闘会議、1989年、資料-46~52ページ。

(21) 人事考課による賃金の低位固定化に対して、A社の場合、1990年に1人、1991年に11人が、東京都労働委員会に不当労働行為による差別として、その救済を申し立てている。

第4表 割増賃金率の切り下げ

(%)

		～1979年	～1986年	1986年～
3班3交代制	定時間内割増率 Ⅲ直	55.0	30.0	25.0
	Ⅱ直	25.0	15.0	12.5
	時間外割増率	90.0	60.0	50.0
日勤	深夜勤務割増率	90.0	60.0	50.0

資料) 労働組合(B社)の機関紙より作成。

出所) 第3表に同じ。

80年代中葉に入ると、印刷大企業各社は労働時間の弾力化を急速に展開する。詳しくは次節で検討し、ここでは指摘にとどめるが、最近改訂された「スーパー・フレックス」などと称されている「フレックス・タイム」制は、法的にはみなし労働時間制を適用したものである。これにより、一定額の「フレックス手当」の支給とひきかえに時間外勤務手当がなくなされた。

第3節 労働時間の弾力化——「フレックス・タイム」制——

印刷大企業では、1987年の労働基準法改正による労働時間の規制緩和以前に、他産業にさきがけて、営業・企画部門を中心に「フレックス・タイム」制が準備・試行されており、労働時間の弾力化がかなり進められていた⁽²²⁾。90年代に入ると、一層洗練された形でホワイトカラー部門に対し、広汎に実施されるようになってきている。これは、労働基準法改正後も、対象者の範囲の拡大、標準労働時間帯の延長、コアタイムの短縮、フレックス手当の支給率引き上げ、そしてもっとも強調されるべき点であるみなし労働時間制への移行といった方

(22) 交替制も、各個人の労働時間を固定された昼間勤務から、昼勤と夜勤の交互反復勤務へと、ある意味では、ブルーカラー部門での労働時間の弾力化といえる。しかし、ここでは、労働時間帯のフレキシビリティを格段に高めた、ホワイトカラー部門を対象にしたいわゆる「フレックス・タイム」制に限定して取り扱うことにする。

法によるものであった。

本節では、制度の対象と具体的内容、導入の目的をふまえて、この労働時間の弾力化を、「合理化」過程のなかに位置づける。とくに、労働時間制度の変更が賃金体系の変更とリンクされてきたこと、およびフレックス・タイム制からみなし労働時間制への移行のもつ意味を、「合理化」の観点から明らかにしたい。あわせて、労働者側による「フレックス・タイム」制への抵抗と受容のプロセスについても検討する。しかし、紙幅の制約上、この点について詳しくは稿をあらためて論じることにしたい。

1. フレックス・タイム制の導入

印刷大手3社のなかで、まずB社が先陣をきって、88年の労働基準法の改正をまたずに、86年1月より、「新勤務体制」としてフレックス・タイム制を導入した。次いでC社が、88年4月に導入、最後に88年5月、A社が導入した。以後、今日までに、ホワイトカラーのほぼ全部門への対象の拡大、手当支給率の変更、休日の一部弾力化など、多くの修正を経てきている。非常に大きな変更だったのは、対象者の一部に、労働基準法上のみなし労働時間制を適用したことであろう。ここでは、各社が最初に導入した労働基準法上のフレックス・タイム制に限定して考察し、みなし労働時間制については次項で詳しく検討したい。

フレックス・タイム制は、得意先の要請や仕事の繁閑へ柔軟かつ効率的な対応をすることによる業務の効率化・活性化と労働時間短縮の達成を目的に導入された。実際、経営協議会等でも、会社側は、「業務の効率化」と「労働者の賃金に対する意識を労働時間から仕事の質へ転換させる」ということを強調している。そこでは、人件費の増大をとまなわない労働時間の短縮策として、当然のこととして、フレックス・タイム制が提案されている。フレックス・タイム制により、これまでと同じかそれ以上の業務の量と質をより短い時間で遂行することを労働者は要求されている。

制度の具体的内容について詳細は後述するが、簡単にそれを特徴づけると以下のようなだろう。特徴の第一は、営業・企画、事務、管理、研究開発等のホ

ワイトカラー部門を対象にしていること。第二は、一日の労働時間の長さと同時間帯を、一定の枠のなかで弾力化したことである。一日4時間程度のコアタイム（必ず勤務しなければならない時間帯）と同12時間程度の標準労働時間帯のなかで月間所定労働時間を充足することが規定されている。また、休日の弾力化が行われ、一部（たとえば土曜休日）は、特定の日（土曜日）に固定しないようにされた。第三は、時間外勤務手当について、標準労働時間帯を除いた時間帯での労働であり、しかも職場の上司の指示または許可を得たものに限ったことである。第四は、タイム・レコーダーの廃止と就業票または出退勤簿での労働時間管理（個人の申告制）へきりかえたこと。第五は、フレックス手当を新設し、基礎賃金の20～40%程度の額を支給するという賃金体系の変更をとまったこと。これは、標準労働時間帯内の所定外勤務に対応するものとして支払われている。

印刷大手3社が導入した制度の基本的な違いは、標準労働時間帯の設定とその時間帯内の所定外勤務手当の支給率である。これを労働者サイドから検討すると、最後に導入したA社が手当の支給率からみて高く評価される。A社の場合、基本的に、その手当は40時間の残業分に相当している。1日12時間の標準労働時間帯のうち昼の休憩時間1時間、その他の休憩時間1時間を差し引いた時間から一日の所定労働時間8時間を除くと、同時間帯内の一日の所定外労働時間は最大2時間となる。この2時間の所定外労働を一ヶ月の全所定労働日分（約21日）行った場合に42時間となり、これは、同社の手当分に相当する。したがって、固定的なフレックス手当の全対象者への支給は、仕事の量の変動による毎月の所定外労働時間の増減がこれにより緩和されるということもあって、労働者側からはかなり受容されていた面もある。

フレックス・タイム制を、これにより個々の労働者の労働時間短縮が現実のものとなったかという点からみれば、それは実現されなかったといえる。このことは、後に経営者側も公に、労使交渉の場や新聞・雑誌等で認めている。労働組合の資料をみても、営業の過半数は、仕事が忙しく、実際にはフレックス・タイム制を利用できないということが明らかにされている。

労働時間制度が上述のようなフレックス・タイム制へ移行したこともつ意

味を、「合理化」という観点から再検討すると、本制度は、ホワイトカラー部門の件費抑制策といえる。つまり、B社およびC社の場合、とくに顕著だったといえるが、基本的に、時間外勤務手当の切り下げによる件費の節約と労働密度の上昇を可能にする制度だといえる。

これは、以下のことから明らかである。第一に、標準労働時間帯内の賃金を労働時間とリンクさせないことにより、その時間帯における時間あたり労働密度を上昇させる要因として強く作用すること。第二に、労働時間帯を仕事都合による労働時間帯に集中させることが容易なこと。周知のように、労働時間帯は、受注した仕事の量および内容、人員、技術革新の進展程度などさまざまな要因で変動する。業績給の比重が高まり、昇格・昇進、昇給と人事考課が密接にリンクされるようになると、この制度は、労働者の「自主的」選択というかたちで、業務遂行上、もっとも効率的な時間帯の労働を労働者に対して促していく作用をもつ。とりわけ、これは、受注産業であり、かつ取引先との関係が業績に直結しやすい営業・企画部門の労働者にあてはまる。第三に、このことは、さらに、労働時間がたとえ労働者個人による自己申告制であっても、実際の労働時間を申告しない傾向を強める。職場の上司が、自己の能力を低くみるのを恐れて、仕事の遂行に必要な労働時間等を過少見積りして報告し、その結果、上司の指示によらない残業（これに対しては所定外勤務手当はつかない）を行う傾向もでてくる。いわゆるサービス残業が行われるゆえんである。

以下、印刷大手3社のフレックス・タイム制の基本的内容を、簡単に紹介しておく。

(1) B社のフレックス・タイム制

1) 対象と実施時期

営業・企画・販売促進部門の外勤者および準外勤者（全社員の5%、560人）を対象に、1986年1月から実施した。

2) 内容

労働時間に関する基本的な内容は、①—所定労働日の労働は、午前8時30分から午後8時30分までの通常勤務時間帯⁽²⁸⁾に、午前10時から午後3時までのコアタイム（内1時間は昼休み）を含めて実働4時間以上であること、②—

ヶ月間の労働は、その月の所定労働時間（通常166時間）を満たすこと、③所属長の指示により、通常勤務時間帯を除いた時間帯で時間外勤務をした場合には、所定外勤務手当を支給する。

このフレックス・タイム制導入にともなって、賃金体系の変更があった。その内容の第一は、営業手当として、一ヶ月間の所定労働日の通常勤務時間帯における労働時間が所定労働時間を越えた場合には、各人の本俸、役付手当、住宅手当の合計額の23%が支払われるようになったことである。これは、通常勤務時間帯に所定労働時間を越えた時間の残業手当にかわるものとして支払われるものである。第二は、通常勤務時間帯を除く時間帯での早出・残業・臨時出勤に対しては、それぞれの実績に応じた早出・残業手当、臨時出勤手当が支払われる。

3) 導入の主旨・目的

B社のフレックス・タイム制導入の目的を概括すれば、①当該部門の労働力の効率的活用を図ること、②当該部門の従業員の自己啓発意欲の向上と健康増進を図ること、③当該部門の従業員の自主性・自律性の尊重と士気の高揚を図って、柔軟で強力な組織をつくることである。これらの目的達成のためにフレックス・タイム制が発揮することを期待されていた効果は、ア)得意先の要請や仕事の繁閑への柔軟な対応、イ)総労働時間の短縮とこれによる従業員の精神的・肉体的余裕の創出、ウ)所属長と課員との意志の疎通、相互の信頼関係、協調協力精神の強化というものであった。

(2) C社のフレックス・タイム制

1) 対象と実施時期

営業・管理部門を対象に、1988年4月から実施した。

2) 内容

労働時間に関する基本的な内容は、以下のとおりである。一所定労働日の労働時間については、次の3つのパターンに定めている。A型は、一所定労働日の労働が、午前9時から午後8時までの通常勤務時間帯に、午前10時から午後

3時までのコアタイム（内1時間は昼休み）を含めて実働4時間以上である。B型は、通常勤務時間帯の終了時刻が30分延びて午後8時30分、コアタイムが午前10時から午後3時までか、あるいは午前11時から午後4時までと設定され、同じく実働4時間以上である。C型は、通常勤務時間帯の終了時刻がB型よりさらに30分延びて午後9時、コアタイムは午前11時から午後4時までと設定され、同じく実働4時間以上である。一ヶ月間の労働時間および時間外勤務に関する規定は、前項のB社のフレックス・タイム制と同じである。

C社においても、フレックス・タイム制導入にともなう賃金体系の変更があった。B社と同様に、営業手当として、一ヶ月間の所定労働日の勤務時間帯における労働時間が所定労働時間（平均166時間）を越えた場合に支払われる。これは、各人の基本給、役職手当、資格手当、住宅手当の合計額の15.56%、22.56%、29.56%がA型に対しては事務職手当として、B型およびC型へは営業職手当として、それぞれ支払われる。

就業時間管理は、現行のタイムカードを廃止し、自己申告に基づく管理に切り替える。その際、「勤務実績報告書」と「勤怠カード」により自己の勤務実績を所属長に申告して承認を得なければならない。

3) 導入の主旨・目的

C社のフレックス・タイム制導入の主旨・目的は、B社と基本的に同じであり、省略する。

(3) A社のフレックス・タイム制

1) 対象と実施時期

営業・企画・技術・システム・管理部門（生産技術職＝現業関係および進行管理担当職場等を除く）を対象に、1988年5月から試行した。

2) 内容

労働時間に関する基本的な内容は、①一所定労働日の労働は、午前8時30分から午後8時30分までの標準勤務時間帯に、コアタイム（事業部ごとに異なるが昼休み1時間をはさんで5時間）を含めて実働4時間以上であること、②一ヶ月間の労働時間および時間外勤務に関する規定は、前項のB社およびC社のフレックス・タイム制と同じであり、省略する。

このフレックス・タイム制導入にともなう、賃金体系の変更があった。その内容の第一は、営業手当として、各人の基礎賃金すなわち基本給（本給＋職能給）、業績給、役付手当、営業外勤手当、技術手当の合計額の30%（時間外手当の約41時間相当分）をフレックス手当として支給したこと。第二は、賞与の際に、考課分のウェイトを増加させたことである。

3) 導入の主旨・目的

A社のフレックス・タイム制導入の主旨・目的は、B社と基本的に同じであり、省略する。

2. フレックス・タイム制からみなし労働時間制への移行

80年代中葉に導入されたフレックス・タイム制は、90年代に入ると、印刷最大手の2社、すなわちA社とB社で大きく変更された。これは、「スーパー・フレックス」や「完全フレックス」等の名称で、新聞、雑誌等で大々的にとりあげられ、一般には、フレックス・タイム制のもっとも進んだものであり、労働者が一所定労働日のうちの時間帯にどれだけの時間働くかを自由に決められる、労働者の労働時間に対するフレキシビリティを格段に高めた労働時間制度であると宣伝流布されている。これ以前にも、フレックス・タイム制は、その対象者の範囲の拡大、通常勤務時間帯の延長、コアタイムの短縮、フレックス手当の支給率引き上げ⁽²⁴⁾などの点で、何度か、若干の修正がなされていた⁽²⁵⁾。しかし、90年代に入って、当該印刷大企業で変更された制度は、これまでの制度とは内容が大幅に異なっており、修正というよりはむしろ新しい労働時間制度の導入ともいえるものであった。

この制度変更は、労働基準法上のフレックス・タイム制からみなし労働時間制への移行である。すなわち、事業場外労働（たとえば営業部門など）および裁量労働（たとえば研究開発部門など）へのみなし労働時間制が適用されるよ

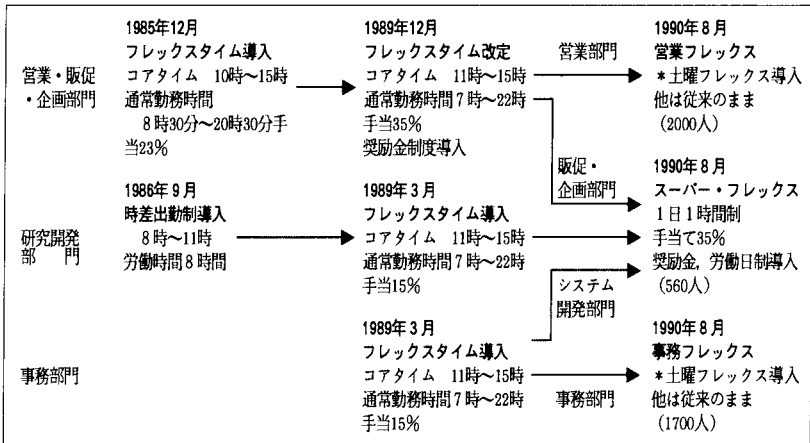
(24) 勤務体制手当（フレックス手当）の支給率が、最初に導入されたフレックス・タイム制より高く設定されているケースもあるが、これは、みなし労働時間制導入以前の旧制度修正の段階ですでに引き上げられていた（『日経産業新聞』、1991年3月11日）。

うになったのである。その内容は、簡単にいえば、実際の労働時間にかかわらず、労働者の過半数の代表との書面協定により定められた時間だけ労働したものとみなすというものである⁽⁹⁶⁾。

このみなし労働時間制の具体的内容については後述するが、これまでのフレックス・タイム制との制度上の相違点を簡単に指摘しておきたい。まず相違点の第一は、必ず就業しなければならなかったコアタイムを廃止し、従来12時間程度であった労働時間帯を24時間に延長したこと。第二は、一日の最低実働時間を極端に短縮(約1時間程度)し、一ヶ月間に所定の出勤日数を満たせば、その月の所定労働時間を満たしたものとみなすようにしたこと。第三は、時間外

- (25) フレックス・タイム制の導入、修正、そしてみなし労働時間制へという労働時間の段階的移行については、B社の例をあげておきたい。

付表 段階的な改革を経て生まれたスーパー・フレックス制



注) 土曜フレックス:土曜日に出勤した場合、月内に限って、自由に代休をとれる。毎週土曜出勤をし、替わりに連続した休みをとってもよい。

出所) 桜井敏昭「フレックス勤務で「時間=賃金」意識を打破」(『日経ビジネス』1990年12月31日号)。

- (26) 法制度上の規定等については、たとえば、中山和久著『最新労働時間法』(労働旬報社, 1988年), 本多淳亮監修, 労働時間法研究会編『これからの労働時間法』(法律文化社, 1988年), および総評弁護士団編『どう変わる 労働基準法』(労働教育センター, 1988年)などを参照されたい。

勤務手当を完全に廃止したこと⁽²⁷⁾。第四は、奨励金等のかたちで、職能給の比重をこれまでより一層高めたこと。第五は、休日を特定日に固定しなくなったこと。最後に、就業時間管理が事実上廃止されたことである。これまで就業票または出退勤簿に労働時間を記入、管理してきたが、タイムレコーダーを廃止し、出勤簿への署名か押印、あるいは職場の管理職がノートに鉛筆書きでメモする程度に変更されている。

フレックス・タイム制からみなし労働時間制への移行理由は、企業サイドからは、大体、以下のように説明されている。コアタイムの設定と通常勤務時間帯以外の時間に対する時間外勤務手当の支給が、フレックス・タイム制の利用を妨げ、労働時間短縮へとつながりにくかった。そこで、業務の性質上、業務の遂行方法や時間配分を相当部分各人に委ねられる部門では、時間管理を個人へ移行させることにより、労働時間の短縮と個人の自主性、自律性の尊重を目指す。これにより、業務効率のより一層の向上と活性化、賃金の安定化が図られる。

しかしながら、こうした制度上の相違がもつ意味をふまえて、みなし労働時間制を「合理化」という観点から再検討すると、本制度は、人件費を増大させずに、これまでのフレックス・タイム制以上に、労働密度の上昇と労働強化を容易に可能にする制度だといえる。その意味で、ホワイトカラーの「合理化」手法として、非常に有効であり、フレックス・タイム制より一層洗練された方法ともいえよう。このことは、以下の点からも明らかである。

すなわち、第一に、時間管理を個人へ委ねたこと、時間外勤務手当を廃止したこと、人事考課に基づく業績給を強めたことは、時間あたりの労働密度を上昇させる要因として強く作用する。第二に、こうした労働密度の上昇圧力のなかで、労働時間の弾力化を極限までおしすすめ、一ヶ月の労働日数以外をほぼ

(27) 当該印刷大企業では、元来長時間労働で、所定外勤務手当のウェイトが高く、所定外勤務時間は仕事の繁閑の波によりかなり変動していた。したがって、フレックス手当として、所定外勤務手当を一部固定することは賃金の安定、所得の安定につながった。この賃金の安定化は、一定程度、労働者サイドも求めていたという状況があった。

完全に自由化することは、労働時間の量と労働時間帯の仕事都合による選択をこれまでのフレックス・タイム制以上に労働者に強いる傾向が強い。つまり、仕事をもっとも効率的にできる時間帯や日を各人が「自主的」に選択するというかたちをとりやすく、この意味でも労働密度の上昇と労働強化を結果しやすい。第三に、周知のように、実労働時間は、景気変動、受注した仕事の量および質、人員、技術革新の進展程度などさまざまな要因で変動するが、その結果として、たとえ所定外労働時間が増大したとしても、人件費は増大しない。ホワイトカラーの人件費抑制策としてはきわめて有効である。時間外勤務手当の削減による人件費の抑制は、当該印刷大企業では、すでに明らかにしてきたような深夜勤務の割増率切り下げやフレックス・タイム制による標準時間帯内でのその圧縮といった方法で進められてきたが、みなし労働時間制は一層この方向を強めるものといえよう。最後に、会社側の時間管理の放棄は、労働時間の短縮を実際には計測できないものとする。したがって会社側の所定外労働時間の目標値の引き下げがそのまま手当支給率の引き下げ、つまり賃金カットへとつながっていく危険性がきわめて高くなったといえる。

以下、当該印刷大企業で変更された労働時間制度を、それまでと異なる部分に留意しながら、基本的内容を簡単に示しておく。

(1) B社のみなし労働時間制

1) 対象と実施時期

企画・販売促進部門のⅢ等級以上の外勤または準外勤の男子および研究開発、情報処理システムの分析・設計に従事するⅢ等級以上の者を対象に、1990年8月から実施した。

2) 内容

企画・販売促進部門に対しては事業場外労働のみなし労働時間制を、研究開発、情報システム部門に対しては裁量労働のみなし労働時間制を適用している。

労働時間に関する具体的な内容は、以下のとおりである。①通常勤務時間帯やコアタイムは設定せず、始終業を「完全フレックス化」する。一所定労働日の労働は、実働1時間以上とする。②一ヶ月間の出勤日数を満たした場合に

は、その月の所定労働時間を満たして労働したものとみなす。③一ヶ月間に時間外勤務があった場合、「勤務体制手当」に相当する時間外勤務がなされたものとする。④休日については、一ヶ月間の日数は労働協約上定める日数と同数とするが、期日については特定せず、各人の自己裁量により取得することとする。⑤これまでの就業票・出退勤簿での労働時間管理を廃止し、出勤簿への署名または押印へ変更する。

賃金面では、以下の体制がとられた。①「勤務体制手当」を、その月の残業手当に代わるものとして、各人の本俸、役付手当（または研究員手当）、住宅手当の合計額の35%支給する。②企画・販売促進部門に対しては「販促奨励金」を、研究開発、情報システム部門に対しては「開発奨励金」を支給する。各奨励金は、一ヶ月当たり各人の本俸、役付手当（または研究員手当）、住宅手当の合計額の5%を財源として、業績考課に基づき、それぞれ3カ月、6カ月ごとに支給する。考課区分は各人の業績手当に基づき、A、B、Cの3段階に区分する。支給率は、「販促奨励金」の場合、各段階それぞれ25%、15%、5%とする。「開発奨励金」の場合は、同じく、50%、30%、10%とする。

3) 導入の主旨・目的

今日、総労働時間の短縮が重要な課題となっているが、近年、業務内容の多様化が著しく、一律・一定の方法で、この問題の解決を図ることは困難である。なかでも、企画・販売促進、研究開発、情報処理システム部門は業務の性質上、業務の遂行方法、時間配分が相当部分各人に委ねられている。したがって、この部門においては、時間管理の主体を会社から個人へ移行させ、自主管理方式をとる方がより妥当であり、また時間短縮にもつながると考えられる。そこで、より柔軟な勤務体制であるみなし労働時間制を導入する。本制度導入の主旨・目的は、個人の自主性、自律性を尊重し、賃金の安定化を図ることにより、各人の意識を時間給から業績給へと転換し、より一層の業務効率の向上と活性化をはかるというものである。

(2) A社のみなし労働時間制

1) 対象と実施時期

営業の外勤、CDC、PAC、および研究開発、技術開発、システム開発等の部門

の2級以上および2級以上格付予定研修員を対象に、1990年6月から実施した。

2) 内容

B社と同様に、事業場外労働および裁量労働のみなし労働時間制を適用している。

労働時間に関する具体的な内容は、以下のとおりである。①通常勤務時間帯の廃止やコアタイムの廃止または弾力的運用を進める。②営業外勤、CDC、PAC等の業務は、1日の労働時間を9.25時間、1ヶ月のそれを210時間とする。技術・システム部門の業務は、1日9時間、1ヶ月のそれを195時間とする。③一ヶ月間の所定外労働は、営業・企画部門ではフレックス手当に営業手当を加えたもの、その他の部門ではフレックス手当に相当する分とみなす。④就業票による労働時間管理を廃止する。

賃金面では、以下の体制がとられた。①標準労働時間帯以外の所定外勤務手当を廃止するかわりに、営業・企画部門にたいしては、営業手当を新設する。その結果、その月の所定外勤務手当に代わるものとして、営業・企画部門には、フレックス手当と営業手当を合わせて、各人の基礎賃金（基本給（本給＋職能給）、業績給、役付手当、営業外勤手当、技術手当の合計額）の32%（月間約43時間の所定外勤務手当に相当）、その他部門には同じく27%（同じく36時間相当）が支給される。②制度移行にともなう生活面への影響を緩和する措置として、特別賞与を新設する。特別賞与（年2回）は、各期ごとに、基礎賃金の6.5%の6カ月分を財源として、等級別、人事考課ランク別に基準額を設定し、各人の業績に基づいて支給する。③特別賞与と同じ目的で、調整手当を、1993年昇給前までの期間だけ支給する。これは、基礎賃金（90年3月現在）および標準時間帯以外の所定外勤務手当（89年4月から90年3月の間）の段階別に支給する。91年および92年の昇給時にそれぞれ一万円ずつ減額する。なお、90年3月以降に採用の者に対しては支給しない。

3) 導入の主旨・目的

これまでの賃金・労働時間制度のもとでは、賃金と労働時間が強くリンクされているため、所定外労働時間を短縮すれば、賃金が低下する。したがって、労働時間の短縮が実現されにくくなっている。また、当該部門は、業務の性格

上、業務成績がもっとも賃金に反映されるべきであるのに、所定外勤務手当があまりにも大きいため、反映されにくくなっている。したがって、業務成績の向上を通じて会社全体への向上と生活水準の向上が図られずに、むしろ業務遂行の非効率さ等によりかえって賃金が高くなるという悪循環が生じている。

そこで、労働時間短縮および業務の活性化、効率化を図るために、業績を反映した処遇制度の充実という形に賃金・労働時間制度を変更する。

3. 労働時間弾力化をめぐる労働者の抵抗と受容

労働時間弾力化をめぐる労働者の抵抗と受容を、フレックス・タイム制導入時およびフレックス・タイム制からみなし労働時間制へ移行する際の労使交渉等から簡単に検討しておきたい。

労働組合側のフレックス・タイム制への基本的態度は、賃金の低下をとまわらないかぎり、基本的に受け入れるというものであった。組合がもっとも問題としたのは、所定外勤務手当がきちんと支払われるのか、否かであった。

最初に導入されたB社のフレックス・タイム制の場合、その後経営者側も認めていたように、実態面では、労働時間の短縮はほとんど進展しなかった。その結果、標準時間帯内の所定外勤務手当のかわりに設定されたフレックス手当は、その支給率が低かったために、実際の所定外労働時間に対する手当としては不十分なものといわざるをえなかった。労働時間の実態は以前とかわらず長時間労働であるのに、賃金の低下は現実のものとなっていた。

この問題に対しては、当然、労働者側も敏感で、その抵抗も強かった。A社がB社より2年以上遅れてフレックス・タイム制を導入する時に、A社の労働組合がもっとも恐れたのもこの点であった。すでに、この時点では、全国印刷出版産業労働組合総連合会が、1986年12月には、B社やC社のフレックス・タイム制（B社は実施済、C社は提案中）について、その内容を分析し、法律上および運用上の問題点をパンフレット等の形で公表するなど、労働者側の抵抗がある程度組織されていた⁽²⁸⁾。個々の労働者が自分達の労働条件等について規定している労使協定をみることにすら困難な当該印刷大企業において、制度導入前に会社側の詳しい提案内容を検討することは至難である。各企業の労働

組合は、企業間競争を理由に、労働条件その他の公開には極めて消極的である。したがって、前述の産業別労働組合の果たした役割は大きく、労働組合のなかの少数グループを通じて、当該企業の労働者の間に一定の影響力をもちえたといえよう。

こうした状況のもとで、C社は86年に提案した内容を一旦引っ込め、実施時期（88年4月）を遅らせてまで練り直し、その支給率を引き上げている⁽²⁸⁾。また、A社のフレックス・タイム制では、B社のそれより手当の支給率が高く設定された。A社は、フレックス・タイム制導入に際しては、本節第一項で明らかにしたように、所定外勤務手当の切り下げによる賃金低下を結果しないものしか導入できなかったといえる⁽³⁰⁾。A社のフレックス・タイム制が、B社およびC社のそれと比較して、労働者側から、相対的に高い評価を得ていたゆえんである。これは、その後のB社およびC社における手当の支給率引き上げへとつながっていくこととなった。

みなし労働時間制は、このフレックス・タイム制がある程度の定着をみた90年代に入るとすぐに導入されてきた。これは、前項で指摘したように、賃金と労働時間のリンクがないこと、時間管理がなくなることなどの点で、これまでのフレックス・タイム制より重大な問題点をもつ。

労働組合は、この点を十分認識していた。A社の労働組合の内部資料によれば、経営協議会などで、労働時間短縮を前提にした賃金制度変更（労働時間が短縮されなければ、事実上の賃金カット）をとまなう同制度については、会社側の提案に対して、労働時間の短縮を具体的にどう実現するつもりなのか、人

(28) 『学習資料狙われる労働時間の改悪』全印総連本部、1986年。C社が労働基準法改正以前にフレックス・タイム制導入を中止したこと、A社の制度に一定程度歯止めをかけることに成功したことは、こうした運動の影響が強い。

(29) 最初の86年提案時に比べて、実施された制度の手当支給率は、A型で13%から15.56%へ、B型で20%から22.56%へ、C型で27%から29.56%へと引き上げられている。

(30) しかし、A社のフレックス・タイム制では、賞与の考課分のウェイトをあげたこと、数年後にはコアタイムの廃止等も検討するというみなし労働時間の導入の糸口をひらいていたことの2点では、すでに大きな問題を含んでいた。

員の確保、増員はどの部署にどの程度行うのかを問題にするなど、相当の懸念を表明していた。にもかかわらず、労働組合の規制力は弱く、みなし労働時間制は結局導入されてしまうことになる。しかも、このときは、手当の支給率が最初の会社提案より引き下げられるという事態も生じた。

これに対して、労働者の側は、今のところ、退職という消極的抵抗をとっている。実際、フレックス・タイム制からみなし労働時間制への移行は労働者サイドに対しては非常に大きなマイナスの結果をもたらした。労働組合がこれに対応できなかったことは、労働者の失望をうみ、長時間労働が引き続いていること、結果としての賃金水準の低下から、大量の退職現象が生じるという悪循環を生んでいる。現在、経営者側では、慢性的人手不足下で、いかに退職者を減らすか、採用した従業員の歩留りの低下をいかにしていくとめるかが大きな課題となっている。

むすび

本稿は、現在大企業を中心にしてその導入が急速に進んでいる「フレックス・タイム」制を、印刷大企業を事例にとって、「合理化」の視点から分析してきた。

分析の結果、労働時間短縮の特効薬として認知・導入されてきたにもかかわらず、実際には、労働時間の弾力化が、実労働時間の短縮にはつながりにくいかたちで進められていることが明らかである。その理由および労働時間弾力化の問題点を、簡単に要約すると、以下のようなだろう。

第一に、「フレックス・タイム」制は、今後、量・質ともに一層そのウェイトが増大するであろうホワイトカラー労働者に対する「合理化」の一環として導入されている。第二に、同制度では、労働時間の弾力化だけでなく、賃金の弾力化が行われている。第三に、みなし労働時間制の場合、労働時間把握の義務を企業が完全に「放棄」し、労働時間管理を「自主管理」という形で労働者に委譲したかのようにみえる方法をとっている。しかしながら、現実にはそのように運用されにくく、労働時間の裁量権が労働者に委譲されたとはいえない。第四に、これらの結果、実際の労働時間を測定できず、また時短効果も図れな

くなっている。近年、統計上の数値が実態を反映していないと、しばしば指摘されるが、みなし労働時間制はこの統計の形滑化を一層促進する。また、資本の側が、実際の時短なしに全体としては労働時間が短縮したという主張をして、手当の支給率を低下させるということが現実化してきている。

「フレックス・タイム」制は、労働時間を決めるイニシアティブが、本来は労働者にあるとされるが、実際には、労働者のそれが非常に弱められて導入されていることが問題といえる⁽³¹⁾。これには、労働時間に応じた賃金決定から業績・職能に応じた賃金決定へと移行したことが決定的に大きな影響を及ぼしている。経営者側の恣意性の余地の大きい人事考課による賃金の個別管理の強化が、労働者に労働時間のイニシアティブをもたせることを阻害している大きな要因である。また、人員不足が、ほんとうの意味での労働時間の弾力的利用を妨げている。

フレックス・タイム制の場合、時間外勤務手当の支払いを制度化しているが、人事考課に基づく賃金決定の比重が大きいこと、および時間外労働を所属長の指示をえたものに限定していることが、いわゆるサービス残業を促進している。これは、時間外勤務を申請する際、自己の時間管理に対する能力が低いと評価され、自己の昇格・昇進・昇給をさまたげるリスクがともなうことによる。

これに対して、みなし労働時間制の場合は、労働時間の集団・一律規定がなされている点でフレックス・タイム制とは大きく異なる。時間外勤務手当の不払いが事実上合法的に実施されているという問題がある。この制度のもとでは、所定外労働時間の増大が賃金コストの増大に結びつかず、資本の側の労働時間削減欲求は弱まりやすい。したがって、同制度による労働時間の弾力化は、企業のイニシアティブのもとで、労働密度の上昇と事実上の賃金カットをともないながらおこなわれる危険性がきわめて高いといえる。みなし労働時間制は、労働者側が事実上歯止めをかけられないという点で問題が大きい。

(31) 社会政策学会第74回大会でも、この点が論点になった。この時、労働時間研究の第一人者でもある藤本武氏は、「弾力化」が資本による労働時間の効率的活用であり、変形労働時間制のイニシアティブは経営側にあることを指摘されている(下山房雄「現代の労働時間問題」(前掲『現代の労働時間問題』12～13ページ))。

ところで、労働時間の弾力化は、現在の長時間労働のもとでは、労働者サイドから生活防衛的観点よりある程度期待されている側面もある。しかし、現時点では、労働時間の弾力化を通じた時間短縮や労働者の労働時間への自由裁量権の拡大といった労働者の期待は、実現されにくいようにみえる。この労働者の期待に応えるためには、フレックス・タイム制を導入する際に、①労働時間の集団・一律規定（みなし労働時間制）をやめ、個々の労働者の労働時間把握を企業にきちんと行わせること、②時間外労働の増大をうながす賃金決定のありかたに一定の歯止めをかけることが必要である。また、当然、必要人員の確保もその前提になる。

最後に、労働時間弾力化とのかかわりで、二点ほど指摘しておきたい。一つには、日本企業は、先進資本主義諸国のなかで最強ともいわれる国際競争力を有し、労働時間の短縮余力ももっとも強いことが指摘されている⁽³²⁾が、激しい個別資本間競争のもとでは、個別企業レベルで労働時間弾力化を労働時間短縮につなげていくことはかなり難しいということである。労働者に犠牲を転嫁させることなく、そのイニシアティブを労働者にもたせ、実労働時間の大幅な短縮を実現するような労働時間の弾力化を実施するには、産業別に、あるいは全産業網羅的に規制をかけることが重要である。このことは、技術、企業規模、経営面のいずれをとっても世界第一位と第二位の日本の印刷大企業で、これまで世界的な長時間労働が維持され、しかも、この長時間労働が大量退職といった形で資本蓄積を妨げる条件を生み出してきているにもかかわらず、当該企業で実施された労働時間弾力化が、これまでのところ、労働者サイドからみて重大な問題をはらんでおり、労働時間短縮につなげることができていないことから明らかである⁽³³⁾。

二つ目には、労働時間弾力化が従来の労働過程を大きく変容させる可能性が高いことである。労働時間の弾力化は、日本の高水準のME技術の基礎上で、これまでの固定された同じ時間、同じ場所での集団的労働の組織を根底から覆

(32) 清山卓郎「欧米並の労働条件実現は十分実現可能」(『労働運動』1991年3月号)。

(33) これに対して、旧西ドイツの印刷産業では、労働協約で、1989年4月から週37時間労働を実現しており、年間所定外労働時間も約50時間程度である。

す可能性がある。これは、また、職能給の増大とあいまって、個々の労働者の孤立化、同一労働者階層内での労働者の分断を促し、資本による労働者管理・統制の強化へとつながっていく。そこでは、労資関係も、一定の変容をこうむらざるをえない。労働組合が、労働者の要求の集約と問題解決のための運動の展開をするために、あらたな方法を模索する必要もでてくるであろう。