長時間労働の組織的効果とその限界：労働時間と組織コミットメント

明石, 陽子 / Akashi, Yoko

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

イノベーション・マネジメント / イノベーション・マネジメント

(巻 / Volume)

9

(開始ページ / Start Page)

73

(終了ページ / End Page)

92

(発行年 / Year)

2012-03

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00010782>

<査読付き投稿論文>

長時間労働の組織的効果とその限界

ー労働時間と組織コミットメントー

明石陽子

1. はじめに ー問題意識と本稿の目的ー
2. 先行研究レビュー
 - 2.1 日本人の仕事への意識及びそれに基づく組織のオペレーションに関連する先行研究
 - 2.2 1990年代後半の景気後退期における雇用構造の変化に関連する先行研究
 - 2.3 先行研究のまとめ
3. インタビュー調査
 - 3.1 調査の目的
 - 3.2 サンプルと分析法
 - 3.3 インタビュー調査の分析
 - 3.4 インタビュー調査のまとめ
4. アンケート調査
 - 4.1 調査の概要
 - 4.2 調査の結果
 - 4.3 アンケート調査のまとめ
5. 考察
 - 5.1 考察
 - 5.2 本研究の限界と今後の展望

1. はじめに ー問題意識と本稿の目的ー

厚生労働省実施の「毎月勤労統計調査」によると日本における1人当たりの平均年間総実労働時間は年々減少を続け、1,775時間に至っている¹。しかし従業員1,000人以上の大規

¹ 2011年6月1日提出、2011年10月12日再提出、2011年11月22日再々提出、2011年12月16日審査受理。

模事業所に勤務する常用労働者の男性の年間総実労働時間は2,000時間前後を推移²し続けている³ 4。長時間労働によるワーク・ライフ・バランス（以下 WLB）の崩れや健康被害が指摘されて久しいにも係わらず、一定の労働時間が確保され続けているのは何故なのか。長時間労働には社会、組織、個人に対してそれなりの「効用」があるためとも考えられる。

実際、先行研究によると、日本の組織では社員が公式・非公式の場でもとにかく濃密なコミュニケーションを持っている。その結果、強固な「仕事上のネットワーク⁵」が構築され、組織的知識創造や、組織の一員としての一体感の形成が可能となっているとされる⁶。これまで WLB や健康被害の観点から長時間労働に対して多くの批判が加えられてきたが、長時間労働に対する現実的な解決策を探るためには、この長時間労働による「組織運営上の効果」にも注目する必要がある。

しかしこの長時間労働の組織的効果が景気後退期以降も多くの日本の組織で強い効力を有し続けているとは考えにくい。いわゆる日本型組織において長時間労働が仕事上のネットワーク構築や組織コミットメントの上昇に寄与してきたことは否定しない。しかし 1990 年代後半の景気後退期における長期雇用システムの縮小⁷、非正規労働者の拡大という「雇用の悪化⁸」、後者に起因する正規労働者の労働の長時間化⁹が指摘されている。勤務時間、勤務期間が個々に異なる非正規労働者の管理監督業務を人数が絞られた正規労働者が行うという職場では野中・竹内（1996）が指摘する「長時間ともしろし経験を共有することで、深い関係を築く」という従業員同士の関係は相当に崩れてしまい、長時間労働が仕事上のネットワークの構築や組織コミットメントの上昇につながらないと考えられる。

以上から、先行研究で組織運営上の効果を持っているとされる日本の組織における長時間労働について、その意味付けの妥当性を問い直す必要があるのではないかと考えられる。

本稿では、主に 30 歳代、40 歳代の正規労働者に顕著である長時間労働は、社会政策的

1 日本における 1 人当たりの平均年間総実労働時間は、厚生労働省実施の「毎月勤労統計調査」によると平成 20 年度においては 1,775 時間と 1,800 時間を割り込んだ。

2 厚生労働省実施「毎月勤労統計調査」による。

3 男性壮年層では週 60 時間以上就業する者の割合はむしろ増加しているとの指摘もある。

厚生労働省（2006）『平成 18 年版労働経済の分析（要約版）』p5

<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/index.html>

4 NHK 放送文化研究所「生活時間調査 2010」によると、平日の仕事時間がもっとも長いのは 30 歳代、40 歳代の男性である。

<http://www.nhk.or.jp/bunken/summary/yoron/lifetime/014.html>

5 Ibarra&Hunter（2007）は、ネットワークの形態を「仕事上（Operational）」、「個人的（Personal）」、「戦略上（Strategic）」の 3 つに分類し、Operational Network は効率的に仕事を進めるための主に組織内部のメンバーとのネットワーク、Personal Network は個人または職業人としての成長を促進するための主に組織外部のメンバーとのネットワーク、Strategic Network は将来の優先事項や困難な課題を見極めステークホルダーからの支援を得るための内部及び外部のメンバーとのネットワークとした。

6 三隅（1993:p222）は、日本人にとって職場が生活領域をも含んだものであることを指摘し、片山（2004:pp.270-276）、平林・廣川（2004:p108,p198）は、日本のトップ企業では、社員が公式・非公式の場で長時間ともしろし、濃密なコミュニケーションを持つことを指摘する。野中・竹内（1996:p92,p322）は共通の暗黙的な経験的知識共有が日本の組織での知識創造上の論理プロセスにおいて重要な意味を持つことを指摘している。また片山（2004:pp.270-276）は、社員が公式・非公式の場で長時間ともしろし、濃密なコミュニケーションを持つことが、組織の一員としての一体感の形成に寄与しているとする。

7 菅野（2002:p19）

8 吉川（1999:p7）

9 武石（2005:p1）

及び組織政策的に解決が図られるべきであるとの立場をとる。その上で先行研究で示唆される長時間労働の組織的効果について現在の意義の検討を行い、その限界の可能性を示す。もって日本の組織における労働時間をめぐる課題を考察する上での一視点を提示することを目指す。つまり本稿は実証研究に基づく仮説提示を目指すものである。

2 先行研究レビュー

日本の組織での労働の長時間化と組織運営との関連についての先行研究は、概ね以下のふたつに大別される。第一に日本人の仕事への意識やそれに基づいた組織のオペレーションに関連するもの、第二に 1990 年代後半の景気後退期における雇用構造の変化に関連するものである。

2.1 日本人の仕事への意識及びそれに基づく組織のオペレーションに関連する先行研究

三隅（1993）は、日本人が諸外国と比較して、働くことをポジティブにもネガティブにも捉えていないながらも、日常生活全体の中で仕事を中心とする傾向が強いとし、その理由として日本人にとっての職場が仕事以外の生活領域をも含んだものであることを指摘しているが、この仕事中心性は日本の組織で従業員が長時間労働を受け入れる素地のひとつと考えられる。

安保（2005）は、企業組織のつくり方や運営の仕方は国や地域それぞれの文化の違いによって有意に異なる一定の傾向、タイプを示すとし、『「蓄積型」摺合せ』、『協調的組織主義』、『同質・内向き集団主義』等を日本の産業技術の特徴としてあげた。これらの特徴について、時間をかける仕事の遂行手法、情報伝達手法に依拠しているとの指摘がされている。青島・武石（2005）は、相互作用の様々な可能性に関する試行錯誤を繰り返しながらシステムの機能を保障するよう構成要素のパラメータ値の絞込みを行う「統合化」と、システムの相互依存性を事前ルールによって制御しようとする「モジュラー化」とを対比し、日本の企業では「統合化」の設計戦略がとられているため、システムの複雑化に伴い設計等の必要時間が膨大なものとなっていることを指摘した。

片山（2004）、平林・廣川（2004）は、日本のトップ企業で社員同士が、公式、非公式の活動を通じて社内の人的ネットワークを構築し、組織の一員としての意識を醸成していることに言及している。野中・竹内（1996）は、あうんの呼吸による共通の暗黙的な経験的知識へ依存する組織的知識創造への日本的アプローチの特徴を描き出している。Ibarra&Hunter（2007）は、リーダーとして必要とされるネットワークに言及する過程で、ネットワークの形態を **Operational**（仕事上）、**Personal**（個人的）、**Strategic**（戦略的）に分類したが¹⁰、これに則ると日本の組織では仕事上のネットワークの濃密さが顕著といえ、長期間に渡って長時間活動をともにすることは、Abegglen（2004a）が指摘した日本

¹⁰ Ibarra,Hunter（2007）によると、**Operational Network** とは効率的に仕事を進めるための主に組織内部のメンバーとのネットワークを指し、**Personal Network** とは個人または職業人としての成長を促進するための主に組織外部のメンバーとのネットワークを意味し、**Strategic Network** とは将来の優先事項や困難な課題を見極めステークホルダーからの支援を得るための内部及び外部のメンバーとのネットワークとされる。

企業と忠誠心の高い従業員との密接な「終身の関係」に寄与してきたと考えられる。

2.2 1990年代後半の景気後退期における雇用構造の変化に関連する先行研究

日本の正規労働者の労働の長時間化の原因として、1990年代の景気後退期において日本の雇用構造が大きく変動したことが指摘されている。

藤本（2005）は、日本企業の「擦り合わせてつくり込む」「もの造り能力」を貴重な知的資産としながらも、「戦略構想能力」が弱く1990年代後半以降「強いけれど儲からない」という状態に陥ったとしている。Abegglen（2004b）は、日本の大手企業は1990年代において事業多角化の行き過ぎから営業赤字を計上したが、2000年頃まで事業削減という対策はあまりとられていなかったとする。吉川（1999）は、1990年代の景気低迷の長期化要因として労働市場の需要不足を指摘し、平成18年版労働経済の分析では、日本企業は不況に陥った結果、「労務コストの削減のため」¹¹に新規雇用を抑制し非正規雇用を拡大させたとしている。

この非正規雇用の拡大は、正規労働者の雇用環境に対しても大きな影響を及ぼしたと指摘されている。中野（2006）は、非正規雇用が正規雇用の代替として拡大しているとし、その結果、非正規労働者より重い責任を担う正規労働者の業務負担が増加し、特に30歳代、40歳代男性の労働の長時間化が進んだとしている。武石（2005）は、非正規雇用が増加する中、正社員の労働時間が非正規社員の活用により「長くなっている」と感じている従業員が、「短くなっている」と感じている従業員よりも多くなっているにも関わらず、企業調査では逆の認識となっているとして正社員の労働負荷の増大への企業の認識不足を指摘している。

また、非正規労働者はその低待遇とともに¹²、正規労働者と比較してひとつの職場における勤務期間が短いという特徴がある。非正規労働者活用は、組織からみると常に当該組織の慣行、ルールに未熟練な人材を活用し続けることにつながる。特に内部労働市場で人材を調達してきた日本の組織では、当該組織のルール、慣行に未熟練な非正規労働者の活用は、その管理を行う正規労働者の負担増につながりやすいと考えられる。

1990年代に正規労働者の労働の長時間化が進み、それは特に30歳代、40歳代の男性正規労働者に顕著であったとされている。その要因として、第一に正規労働者の数が絞られていったこと、第二に事業、業務量はさほど減らなかったこと、第三に正規労働者の代替として導入された非正規労働者の指導、管理監督を行う正規労働者の業務負担が増したことが指摘されている。

2.3 先行研究のまとめ

先行研究より以下の二点が示唆される。

第一に日本型組織の長時間労働における組織的効果の存在である。日本人の仕事中心性、統合型の組織戦略を可能とする共通の暗黙的な経験的知識に依存した組織的知識創造への

¹¹ 厚生労働省（2006）『平成18年版労働経済の分析（要約版）』P9

<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/>

¹² 厚生労働省「賃金構造基本調査、雇用形態別第1表・正社員・正職員計、正社員・正職員以外計」

<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/NewList.do?tid=000001011429>

アプローチ、これらに基づく従業員の帰属意識の高さといった、時間をかける組織運営手法に依拠した日本型組織の特徴に関する指摘から、日本型組織の長時間労働が持つ組織的効果の存在が示唆される。長時間労働による組織的効果とは、日本型組織において、長時間労働の結果、仕事上のネットワークが構築され組織内の協力体制が強固なものとなるというオペレーション上の効果、組織内の勤務が生活の一部、当然行われるべき活動となるという意識上の効果及びこれらにより「単なる仕事の場所」ではなく生活領域を含んだものである所属組織に一体感や愛着を感じ、当該組織への継続的所属を望むようになる。つまり従業員の組織へのコミットメントが高まるという効果のことを指す。第二に、しかしその組織的効果には限界がある。1990年代の景気後退期以降指摘される、少なくなった正規労働者が、勤務期間が短く入れ替わりが激しい非正規労働者の指導、管理・監督業務を担うという状況では、従業員同士が共通の経験で結びつくという関係が築きにくくなると予測される。そのような職場では暗黙知が共有されず、強固な仕事上のネットワークの維持及び構築も困難となり、その結果、所属組織は生活領域を含んだものではなく、単に働く場へと変化してしまうと考えられる。その場合、長時間労働を行っても所属組織が好きである、これからも属していきたいといった組織へのコミットメントの上昇はみられないのではないかと推測される。以上から、仕事上のネットワークの不備による長時間労働には、組織へのコミットメントの上昇という長時間労働の組織的効果はみられないのではないかと考えられる。次章、インタビュー調査により上記二点の確認を目指す。

3. インタビュー調査

3.1 調査の目的

本調査は以下の四点を目的とする。第一の目的は、長時間労働の状況の確認である。第二の目的は、日本型組織の長時間労働における組織的効果の確認である。長時間労働が行われている日本型組織での人間関係、仕事上のネットワーク構築状況、所属組織へのコミットメント¹³との関連の調査、分析により、日本型組織の長時間労働における組織的効果の存在の確認を目指す。第三の目的は、仕事上のネットワーク不備による長時間労働における組織的効果の状況の検証である。景気後退期の人件費抑制策の結果起こった仕事上のネットワークの不備による長時間労働の存在を確認し、仕事上のネットワークの不備による長時間労働を行う正規労働者の所属組織での人間関係及び労働の意味付け、所属組織に

¹³ 組織コミットメントには多様な概念が存在する。鈴木（2007a）は、組織コミットメントの概念は、研究分野の成熟に伴い、「情緒的組織コミットメント（組織への愛着や仲間意識、組織の理念や価値観の同一化といった組織に対する感情的・情緒的な関係を示すコミットメント）」と「功利的組織コミットメント（組織との交換関係、退出障壁の高さといったことからくる組織との物質的、合理的な関係を示すコミットメント）」という大きく2つの概念に集約されたことを指摘したほか、Allen&Meyer（1990）は、組織コミットメントを3つの下位概念（「情動的コミットメント（Affective Commitment）」、「継続的コミットメント（Continuance Commitment）」、「規範的コミットメント（Normative Commitment）」）により構成されるとし、高橋・渡辺・野口・Meyer（1998）は、情動的コミットメントを『情動的に組織に在籍「したい」程度を表すもの』とし、継続的組織コミットメントを『経済的必要から組織に在籍「する必要がある」』ために形成されるとし、規範的コミットメントを『組織に属する個人の道徳的観念もしくは組織への社会化に由来する』組織に留まり適応しなくてはならないという義務感、規範意識としている。

< 査読付き投稿論文 >

対するコミットメントの状況を調査、分析することで、仕事上のネットワーク不備による長時間労働では組織的効果が認められないことの確認を目指す。

第四の目的は、長時間労働が行われていない場合の仕事上のネットワーク及び所属組織へのコミットメントの状況の確認である。日本型組織の長時間労働及び仕事上のネットワーク不備による長時間労働との比較を試みる。

3.2 サンプルと分析法

本調査は、2006年7月から2007年12月、2008年7月から2010年7月の期間に、長時間労働をしている、もしくはしていた30歳～50歳¹⁴の労働者をスノーボールサンプリングし、半構造化インタビューを行ったものである¹⁵。インタビュー調査対象者の概要を表1に付す。調査対象者は56名で男性37名、女性19名である。内29名に転職経験があり、勤務先は計104箇所となる。内、正規労働者として勤務していた80件¹⁶を分析対象とする。

表1 インタビュー調査対象者

インタビュー対象者	性別	年齢	正規雇用としての勤務先		
			1	2	3
1 A 氏	男性	30代前半	建設業	地方公務員	
2 B 氏	男性	30代前半	地方公務員		
3 C 氏	女性	30代後半	製造業	地方公務員	
4 D 氏	女性	30代前半	地方公務員		
5 E 氏	女性	30代後半	金融業	金融業	
6 F 氏	男性	30代後半	卸売業	地方公務員	
7 G 氏	男性	30代後半	情報通信業		
8 H 氏	男性	30代後半	金融業		
9 I 氏	男性	30代前半	教育業		
10 J 氏	男性	40代前半	地方公務員		
11 K 氏	女性	40代前半	金融業	教育業	
12 L 氏	男性	30代前半	教育業		
13 M 氏	男性	40代前半	製造業	サービス業	情報通信業
14 N 氏	女性	30代後半	飲食業	小売業	
15 O 氏	女性	30代後半	不動産業		
16 P 氏	女性	30代後半	運輸業		
17 Q 氏	男性	30代前半	運輸業	サービス業	
18 R 氏	男性	30代前半	卸売業	サービス業	
19 S 氏	男性	30代後半	製造業		
20 T 氏	男性	30代前半	金融業		
21 U 氏	男性	30代前半	情報通信業		
22 V 氏	男性	30代前半	製造業	サービス業	
23 W 氏	男性	40代前半	国家公務員		
24 X 氏	男性	40代前半	製造業	製造業	製造業
25 Y 氏	男性	30代前半	金融業		
26 Z 氏	男性	30代前半	製造業		
27 AA 氏	男性	40代後半	製造業	地方公務員	
28 AB 氏	男性	40代前半	地方公務員		
29 AC 氏	女性	30代前半	運輸業		
30 AD 氏	男性	30代前半	医療	医療	
31 AE 氏	男性	30代前半	金融業		
32 AF 氏	男性	30代後半	情報通信業		
33 AG 氏	男性	30代前半	製造業		
34 AH 氏	女性	30代前半	製造業		
35 AI 氏	男性	30代前半	サービス業	金融業	
36 AJ 氏	男性	30代前半	金融業		
37 AK 氏	男性	40代前半	製造業		
38 AL 氏	男性	50代前半	製造業		
39 AM 氏	男性	40代後半	情報通信業		
40 AN 氏	男性	30代前半	金融業		
41 AO 氏	女性	50代前半	サービス業	サービス業	
42 AP 氏	男性	30代前半	製造業		
43 AQ 氏	男性	30代前半	不動産業		
44 AR 氏	男性	30代前半	サービス業	サービス業	
45 AS 氏	男性	30代後半	卸売業		
46 AT 氏	男性	30代前半	国家公務員	金融業	
47 AU 氏	女性	30代後半	金融業	金融業	
48 AV 氏	女性	50代後半	金融業		
49 AW 氏	女性	30代後半	金融業	製造業	
50 AX 氏	女性	30代後半	サービス業		
51 AY 氏	女性	30代後半	地方公務員		
52 AZ 氏	女性	30代後半	地方公務員		
53 BA 氏	女性	30代後半	金融業	福祉業	地方公務員
54 BB 氏	女性	30代前半	地方公務員		
55 BC 氏	男性	30代前半	サービス業		
56 BD 氏	女性	50代前半	小売業	サービス業	

(出所) 筆者作成。

分析法として Case-Mediated-Approach (以下 CM 法) を採用する。CM 法は、質的データ分析を、「素材群の要約と整理」、「アイデア群の創出と整理」、「素材群とアイデア群とのすりあわせ」という3局面の手順を踏んで行うものである¹⁷。

¹⁴ インタビュー時の年齢は30歳代44名、40歳代9名、50歳代3名である。

¹⁵ 主な質問項目は、「職歴」、「組織内の異動歴」、「所属組織の人事制度」、「労働時間及び時間外勤務手当の支払い状況」、「所属部署での人間関係」、「仕事上で尊敬する目上の人」、「仕事への満足度」、「仕事上の将来的希望」、「プライベート上の将来的希望」等である。職場の異動、担当替え、上司の異動等による変化を丁寧に聞き取ることを目指し、調査は各対象者、1回から3回、対面もしくは電話で行った。

¹⁶ 80件の内訳は、民間企業60、公的機関20である。

¹⁷ 法政大学大学院水野節夫教授が提唱している。筆者は2006年9月21日から11月2日まで法政大学大学院で開講された「質的データ分析法」の講義で、水野節夫教授より CM 法によるデータ分析をご教授いただいた。

分析の手順は以下のとおりとする。同一のインタビュー調査対象者の同一勤務先での事例でも、本人の異動、担当替え、上司の異動等の「職場」の変化によって、本人の労働時間、仕事上のネットワーク及び組織コミットメントの状況に差異がみられたことから、まず長時間労働が行われていた職場とそうでない職場それぞれに関するコメントに分け、次いで長時間労働が行われていた職場でのコメントを組織コミットメント上昇につながっていた場合とそうでない場合に分ける。個々のグループにおける特徴を CM 法の 3 局面の手順を踏んで分析を行う¹⁸。

分析の前提としてどの程度の労働時間が「長時間労働」なのかという疑問がある。本分析では便宜的に週平均労働時間 50 時間以上を長時間労働とする。理由を記す。インタビューで毎日 2 時間程度の時間外労働を「正規の時間に含まれる」(X 氏：製造業勤務の男性他)¹⁹、「(残業申請を) つかないし、後輩にもそう指導している」(AZ 氏：自治体勤務の女性)、「当然のもの」(Q 氏：運輸業勤務の男性他) といった発言が 10 件みられたことから、1 日 8 時間の法定労働時間に 2 時間の時間外労働時間を加え、週の勤務日を 5 日として週 50 時間を算出し、これを「標準点」として週 50 時間以上の労働を長時間労働とする。週平均労働時間 50 時間を「標準点」とすることが適当か、労働安全や WLB の観点から疑問もある。しかし本稿では上記の理由から便宜上 50 時間以上を長時間労働と捉える²⁰。

3.3 インタビュー調査の分析

前述の分析の手続きに則り『週平均労働時間 50 時間以上で組織コミットメント上昇につながっていた事例（「日本型組織の長時間労働」と名付ける）』、『週平均労働時間 50 時間以上で組織コミットメント上昇につながっていない事例（「仕事上のネットワーク不備による長時間労働」と呼ぶ）』、『週平均労働時間 50 時間未満の事例』の順で分析結果を記す。

(1) 日本型組織の長時間労働(週平均労働時間 50 時間以上の組織コミットメント上昇事例)

週平均労働時間 50 時間以上で組織コミットメント上昇につながっていた事例では、長時間働くことが楽しいこととして語られていた。その要因として、労働時間内の生活時間の混在と、密な仕事上のネットワークが、超長時間労働の抑制、実感労働時間の短時間化、労働負担感の軽減化につながっていたことがあげられる。

A 『楽しい』長時間労働

「仕事はきついけど、嫌なだけではなかった。寮かビジネス（ホテル）だから、なんていうか、いつも一緒みたいな環境で。（そういうのが）ダメな人もいるだろうけど、自分は楽しかった」(A 氏：建設業勤務の男性)、「たまにシャワー浴びに家に帰って、時には職場で寝てた、みたいな生活だったけど、すごくやりがいがあったし・・・、楽しかったです

¹⁸ 同一人者の同一勤務先であっても、組織コミットメント上昇に寄与する長時間労働を行っていた職場、寄与しない長時間労働を行っていた職場、長時間労働を行っていなかった職場の混在がみられる。

¹⁹ 以下インタビュー対象者の発言を引用した場合、「」部分に続いて（ ）書きで発言者の属性を記述する。

²⁰ 継続困難となる労働時間を尋ねた所、毎日 4 時間以上の時間外勤務とした事例が 11 件と最も多かった。

< 査読付き投稿論文 >

ね。」(S氏：製造業勤務の男性)、「みんなで、もう夜中なんだけど、文化祭前みたいな盛り上がりで。」(D氏：地方公務員の女性)、「職場で仮眠してまた仕事して。やるぞやるぞ！どうよ！まだ頑張れる！みたいな。なんかアドレナリン出まくりで」(AH氏：製造業勤務の女性)等、長時間働くことを肯定的に語る事例が見出される。

B『生活時間の混在』と『密な仕事上のネットワーク』

『楽しい長時間労働』の特徴として、勤務時間内における生活時間の混在と密な仕事上のネットワークが認められる。「夕飯は大抵職場でみんなと。たまに早く終わると結局みんなで飲みについて。結局また一緒にいる、みたいな。(笑)」(AR氏：サービス業勤務の男性)、「風呂の後、(ホテルで) みんなで一杯飲みながら、『あれってどうだったけ?』みたいな話から、『こうやった方がいいんじゃない?』とかいって、仕事みたいになっちゃったりとか」(A氏：建設会社勤務の男性、当該職場では各現場近くの寮やビジネスホテルに泊り込んで設計、施工管理を行っていた)、「昼ご飯、夜ご飯だけじゃなくて、最後は朝ご飯まで一緒に食べてた。食事中も、食べながら、あれどうする!? こうしよう! こっち私やります! みたいな感じで。」(D氏：地方公務員の女性)と、食事等の生活時間、ネットワークを通じた交流時間、労働時間の混在がみられる。長時間ともに過ごす中で、ネットワークを通じた様々な情報交換が行われ、仕事上の改善行動やオペレーション管理につながっている。

C『実感労働時間の短時間化』と『労働負担感の軽減化』

生活時間の混在と密な仕事上のネットワークは、労働者本人の実感労働時間及び労働負担感に影響を与えている。具体的には実感労働時間の短時間化と労働負担感の軽減化である。「(職場にいても) だべったりしてた時間もあるし、そんな長いこと働いてた訳じゃないと思うけど…残業(申請)は手書きで(一ヶ月)60(時間)になるように(申告)してて。(略)でも大変とかは思ってなかったよ。」(A氏：建設会社勤務の男性)と語るA氏の労働時間を、出退勤時間と休憩時間から算出したところ、一ヶ月60時間を大幅に超過する残業を行っている。これは職場にいた時間であってもまわりの人と雑談していた時間等は本人が労働時間というよりも『社交時間』、『息抜き時間』との認識をしているためと考えられる。他事例でも労働時間を尋ね、その後出退勤時間から労働時間を算出すると「あれ、そんなにやってた?」(D氏：地方公務員の女性)等、本人の実感との乖離が目立つ。

D『超長時間労働の抑制』

実感労働時間の短時間化及び労働負担感軽減化の一因として、上司や同僚らとの仕事上のネットワークにより超長時間労働が抑制されていたことがあげられる。「俺も脚とかむくんでいたりとか、そんな時もあったんだけど、上とか先輩とかが今日は休めとか言ってくれたりとかして。後、仕事減らしてくれたりとか。調子が戻るまでの間ね。」(A氏：建設業勤務の男性)、「主幹が、『何やりよるん? あんまり残るなよな~』とかいって、抱えてる仕事チラ見して。場合によっては手伝ってくれたり『これ、明日、何課の誰々に話通すから、それからにしよ。今日は帰る』とか言ってくれたりとか」(D氏：地方公務員の

女性)等、上司・同僚の目配りや協力により深刻な健康被害や無用な労働の長時間化が未然に防がれていたことが見受けられる。

E 高い情緒的組織コミットメント

「あの職場は良かった。楽しかったしもう一度やりたい位。今でも連絡とりあったりするんよ」(D氏：地方公務員の女性)、「(職場を気に入っていた理由として)職場の一体感もあったと思うし、何より…うん…楽しかったんですよね、好きな仕事を好きにやれるという感じで。」(S氏：製造業勤務の男性)、「一体感みたいなものを感じていた」(AS氏：卸売業勤務の男性)と、特に情緒的組織コミットメントの高さが伺える発言がみられる。

(2) 仕事上のネットワーク不備による長時間労働(週平均労働時間 50 時間以上で組織コミットメント上昇がみられない事例)

一方で、長時間労働の組織的効果が認められない長時間労働事例もみられる。週平均労働時間 50 時間以上で組織コミットメント上昇につながっていない事例では、仕事上のネットワーク不備による労働の長時間化がみられ、歯止めがきかない超長時間労働につながってしまっている。結果、組織への不満、あきらめと退出行動がみられる。

A 仕事上のネットワーク不備による長時間化

「俺より下は全然入ってなくて。だから課ではずっと下っ端。下っ端の仕事は全部俺だけ、そんなのは上はみてないし」(A氏：地方公務員の男性)、「リストラしすぎて(仕事)まわってないねんて」(G氏：情報通信業勤務の男性)、「仕事の総量管理ができてなかったから…そういう意味で人手が足りてない」(H氏：金融業の男性)といった労働者が『人手不足』を感じる状況の中、「まわりと話なんかしている余裕がないねんて。隣の席の人が何やってるのか、全然わからない」(G氏：情報通信業勤務の男性)、「上から指示というか命令が飛んでくるだけ。引継ぎとか課内で相談とか協力とか全くなし。雰囲気最悪職場。」(H氏：金融業勤務の男性)、「何のためにやるかとかの指示がないから。教える必要なしと思ってるのか何なんだか。そのせいで成果物がこれでいいのかもわからないで作業して、後で直せとか言われたり。でもそれも理由は聞いても不明。」(Q氏：運輸業勤務の男性)、「これ問題じゃ?って思っても相談する雰囲気じゃないというか。放置されて後でもっと(問題が)大きくなってから大騒ぎになるんねんて。それでまた残業。」(G氏：情報通信業勤務の男性)と、仕事上のネットワークが不備であり、相互の情報交換が足りなかったために新たなトラブルが発生し、その対処のためにさらに労働時間が長くなるという「悪循環」に陥っている状況がみられる。

B 歯止めが利かない超長時間労働

日本型組織の長時間労働では上司や同僚らの助け合いによる超長時間労働抑制効果がみられたが、仕事上のネットワーク不備の長時間労働では状況が異なる。「言っても変わらないだろと頑張っている内に身体がきつくなっちゃって。だましまし頑張ってた、ついに入院。」(G氏：情報通信業勤務の男性)、「まわりなんて助けるどころか足ひっぱってやる位な感じだから。」(H氏：金融業勤務の男性)等、上司、同僚らの超長時間労働抑制効

< 査読付き投稿論文 >

果が発揮されない事例がみられる。

C 組織への不満、あきらめと退出行動

そのような状況は組織への不満や諦めにつながり組織からの退出行動がとられる事例もある。

「俺も持って帰ります、とか言わないし。言ってもどうしようもないというか、無駄だし」(A氏：地方公務員の男性)等、当事者達は組織の中の改善行動を諦め、中には「倒れる前にここから逃げ出さなくちゃヤバいと。(略)それで人事系の同期とか知ってる人とかに『自分はこんなことをやりたいんだ』みたいに、それとなくPRして。(略)ことあるごとにPRして。(略)異動の内示貰った時は内心『やったー！』って思った。」(H氏：金融業勤務の男性)、「ここにいちやダメだと思って、もうすぐに転職活動始めた。仕事しながらだからきつかったけど、ともかく頑張った」(N氏：飲食業勤務の女性)等、職場もしくは当該組織からの退出行動を起こした事例も目立つ。「(辞めても)ここ以上の給料は望めない」(G氏：情報通信業勤務の男性)と功利的コミットメントから退出行動を思いとどまる事例もみられたが、日本型組織の長時間労働でみられたような情緒的組織コミットメントの上昇はみられず、組織への不満やあきらめ、その結果としての退出行動が目立つ。

(3) 長時間労働が行われていない職場における、仕事上のネットワークと組織コミットメント (週平均労働時間 50 時間未満事例)

長時間労働が行われていない場合、2つの異なる状況が見出される。職務の性質や職場の状況から長時間労働が行われていない事例と、正規労働者本人による労働時間を短くするための努力の結果長時間労働が行われていない事例である。前者では仕事上のネットワークからの疎外感、後者では敢えて仕事上のネットワークから一線を画したいという意思への言及がみられ、前者の方が後者よりも労働時間が短い傾向がみられた。いずれの事例も職場内の人間関係の希薄さや仕事上のネットワークと自身との距離が語られ、日本型組織の長時間労働の事例と比較すると組織コミットメントの低下傾向が認められる。

A 『納得できない好待遇』と『組織への参加感のなさ』

職務の性質や職場の状況から長時間労働が行われていない事例では、当該職場への『不満』への言及がみられる。「残業は全くなしで。(シフト勤務で)お金はいいし、(仕事以外の自由な)時間はあるんだけど・・・、なんというか『総合職で入ったのに』という不満がずっとあった。こんな仕事でいいのか？みたいな気持ちだ。」(Q氏：運輸業勤務の男性)、「前の部署みたいな残業はないし、最初はラッキーと思ったんだけど。慣れちゃえばサクサク仕事は片付いちゃって。こんなんでお給料もらえるなんて…。楽で嬉しいというよりも納得がいかなくなっちゃって」(AY氏：地方公務員の女性)等、労働時間が短いことに不満を漏らす事例が見出された。

そのように感じる理由として第一に「さして難しくもないし、これを続けていても・・・どうしようもない感じ。後で使えるっていうのでもないし」(AY氏：地方公務員の女性)等、その職場におけるさほど難易度を感じられない職務に対して、達成感、成長感が得られないこと、第二に「同年代も多くて、わいわい楽しいこともあるにはあったんだけど・・・、

でもいざ同じ総合職ということでみると、ちょっとラインから外れた年配の上司がちらほらいるって感じで。(総合職の上司は) 目標にするというのとはちょっと違う感じだった。」(Q氏：運輸業勤務の男性)等、その後のキャリアビジョンが描けないことへの言及がみられる。そのような中、「異動希望は毎回書いた。いつまでもここにいちや駄目だと思って。」(Q氏：運輸業勤務の男性)と退出行動がみられる等、組織コミットメントの高まりはみられない。労働時間が短いという、功利的組織コミットメントの高さに結びつくことが予測される『好待遇』に対して、逆に不満が生まれてしまっている背景には、「5時帰りじゃ、楽すぎる。」(C氏：地方公務員の女性)、「まあ7時位まではみんな残る。総合職なら。それが当然。」(Q氏：運輸業勤務の男性)等もとより残業があることが当然、標準であるという意識も一因と考えられる。

B『嫌会社依存』と『自律的タイムマネジメント』で生み出す『組織外活動』時間

正規労働者本人による労働時間を短くするための努力の結果、長時間労働が行われていない事例では、「仕事の依頼先にタイミングを選んで連絡や催促入れたりとか、仕事の順番をうまくいくよう良く考えに考え抜くんですよ。段取り、めちゃくちゃ重要なんで」(AG氏：製造業勤務の男性)、「あえてその時間には終わらせるようにしているんです。」(AS氏：卸売業勤務の男性)等、強い意志を持ってタイムマネジメントを行っている。

彼らは「(会社派遣で) 社会人大学院を出た後も、少しずつ研究を続けていて。いつか博士課程に挑戦したいという気持ちもあって。」(AS氏：卸売業勤務の男性)、「バンドはずっと続けていきたい。」(AG氏：製造業勤務の男性)、「少年サッカーのチームで教えている。」(J氏：地方公務員の男性)等、組織外の活動にも力を入れている。

その理由として、「会社ベッタリになるのは、ちょっと・・・抵抗もあって」(AS氏：卸売業勤務の男性)、「(自身の活動場所が) 職場だけというのはちょっと(避けたい)」(AG氏：製造業勤務の男性)と、敢えて職場との「距離を保ちたい」(AN氏：金融業勤務の男性)等、日本型組織の長時間労働でみられたような組織への強い愛着や一体感からは距離がある発言がみられる。

3.4 インタビュー調査のまとめ

調査対象者及び調査対象組織で多くの長時間労働が行われている事例が確認された。「職場で常にみんなという環境の楽しさに触れ、長時間ともにすごし、共通の経験を持つということが職場の人間関係の構築、仕事上のネットワークの構築に寄与し、組織への情緒的コミットメントの向上につながっているという事例から、日本型組織の長時間労働の組織的効果が確認された。日本型組織の長時間労働で組織への情緒的コミットメントが上昇する原因として、第一に日本型組織の長時間労働が、単なる働く場ではなく生活領域をも含む職場にて上司・同僚とともに過ごすことであり、正規労働者本人に「労働」という意識が薄く、労働時間を短く認識しがちであること、第二に職場の濃密な人間関係の下、個々人の労働時間が健康被害に至るほど長くなる前に、上司や同僚の目配りや協力により歯止めがかけられ、負担感が軽減されていることが見受けられた。

一方で、上司・同僚間の人間関係を築く余裕がなくなり、上司の仕事管理の不備、部署内のコミュニケーション不足といった仕事上のネットワークの崩れが起こっているとみら

れる事例が確認された。そのような仕事上のネットワーク不備の長時間労働の事例では、長時間労働を行う正規労働者が組織に対する諦めや不満の感情を抱いており、組織へのコミットメントの低下傾向がみられ、長時間労働の組織的効果を見出すことはできなかった。仕事上のネットワーク不備による長時間労働が組織へのコミットメントの低下を招く原因として、第一に仕事上のネットワーク不備による長時間労働においては、職場の人間関係の希薄化から、正規労働者が職場を交流や生活の場という働く場以上の意味付けをし得ていないことや、第二に上司の管理や同僚同士の助け合いといった労働の長時間化に対する歯止めの機能を職場が持ち得なくなることが多く、労働の長時間化が健康被害に至るほどの深刻なものとなりがちであること等があげられる。

長時間労働が行われていない事例では、職務の性質や職場の状況から長時間労働が行われていない事例と、正規労働者本人による労働時間を短くするための努力の結果長時間労働が行われていない事例とがみられた。前者では当該職場への不満が語られ、後者ではもとより職場への距離感を保ちたいという正規労働者本人の強い意思が背景にあった。いずれの事例も日本型組織の長時間労働が行われている事例のような強い情緒的組織コミットメントを認めることはできない。

4. アンケート調査

4.1 調査の概要

(1) 調査目的と調査仮説

本調査の目的は、前章のインタビュー調査にて確認された「日本型組織の長時間労働において、その組織的効果が認められた事例」及び「仕事上のネットワーク不備による長時間労働において、その組織的効果が認められなかった事例」が単なるレアケースではなく、一般化可能性を持つことの検証である。日本型組織の長時間労働では、職場の上司や同僚に一定以上の労働の長時間化を防ぐ機能があることや、正規労働者が労働時間をより短く認識しがちであることが確認された。日本型組織における長時間労働は一定時間までで歯止めがかかっている、もしくは正規労働者自身の認識としては、さほど長時間であるとは捉えられていないと考えられる。このことから以下の調査仮説を提示する。「調査仮説 1) 一定の労働時間までは、労働の長時間化と、組織へのコミットメントとの間に正の相関がみられる（一定の労働時間までは労働が長時間化すると、組織へのコミットメントは上昇する）」。

一方、仕事上のネットワーク不備による長時間労働の事例では、その組織的効果を見出すことはできなかった。また仕事上のネットワーク不備による長時間労働の場合、上司や同僚が労働の長時間化に対する歯止めの機能を持ち得ず、労働の長時間化が健康被害に至るほどの深刻なものとなりがちであったことから以下の調査仮説を提示する。「調査仮説 2) 一定以上の労働時間の下では、労働の長時間化と組織へのコミットメントとの間に相関はみられない（一定以上の労働時間の下では、長時間労働による組織へのコミットメントの上昇はみられない）」。

(2) サンプル

筆者が参加し、法政大学大学院 中島豊客員教授研究室が実施した「仕事に関するアンケート調査」によるデータを使用する。本調査は、従業員 1,000 人以上の企業、自治体に 6 年以上勤務する 30～44 歳の事務職系正規労働者の男女を対象とし、株式会社マクロミルを通じ、2007 年 9 月 27 日に共同 WEB 調査によって行われた。事前に上記条件に該当する対象者を抽出する予備調査を行い、サンプルの性別及び年齢が均等となるように、また企業勤務者と地方自治体勤務者が一定の比率となるようにサンプル収集を行った。

インタビュー調査をもとに決定した職場要因²¹、人事制度要因²²、キャリア意識要因²³の尺度に含まれる質問項目を提示し²⁴、回答は「そう思う」、「ややそう思う」、「あまりそう思わない」、「そう思わない」の 4 段階方式とした。上記の他、性別、家族形態、年収といった個人属性に関する項目と労働時間、残業時間、在宅時間といった時間に関する項目を選択式または自由記入方式で尋ねた。アンケート回収総数は、414 件（男性 217 件、女性 197 件）であり、回答内容が矛盾するケースを除くと 344 件（男性 188 件、女性 156 件）である²⁵。本調査では、後述するとおり長時間労働を行うケースの大多数を男性が占めた。このことから男性ケースを対象として行った分析結果について記述する。

(3) 分析の手続き

分析には統計ソフト SPSS を使用し、以下の 3 項目の相関を分析する。第一に本人週平均労働時間、第二に組織へのコミットメントを測る質問項目、第三に労働時間と組織コミットメントとの関係に影響を与えると推測される仕事上のネットワークの構築状況を測る項目として、職場における上司、同僚との関係に関する質問項目である²⁶。

組織コミットメントは、鈴木（2007a）、鈴木（2007b）を参考に、情緒的組織コミットメント（愛着、誇り、一体感）、功利的組織コミットメント（交換関係）により計る²⁷。情

²¹ 所属組織の上司・同僚との関係、情報伝達の状況及びそれらに対する意識に関する質問項目。

²² 所属組織での異動、昇格、昇進、給与制度の状況及びそれらに対する意識に関する質問項目。

²³ キャリア目標、職務・組織へのコミットメントに関する質問項目。

²⁴ 本調査は共同調査のためその他の尺度として家庭責任要因に関する質問項目も含まれる。

²⁵ 従業員規模 1,000 人以上の同一勤務先に 6 年以上勤務する正規労働者を対象としていること及び 1 週間は 168 時間であることから、週平均労働時間 35 時間以上 100 時間以下、年収 250 万円以上のケースを分析対象とした。自由記入とした週平均労働時間及び年収で数値が小さいケースは、前者を 1 日の労働時間、後者を月収と取り違えた可能性もあるが、分析対象外とした。

なお本稿の分析項目ではない「年収」を分析対象からの削除要件とせずに同様の分析を行うと、以下の通り本稿同様の結果が得られる。週平均労働時間 55 時間までの男性正規労働者の週平均労働時間と情緒的組織コミットメント（愛着）の相関は、相関係数.209、1%有意（N=160）。

また勤務日平均在宅時間、月平均残業時間といった他の質問項目への回答から、週平均労働時間を一日の平均労働時間と取り違えての回答が疑われるサンプルについて、週平均労働時間として回答された値を一日の平均労働時間と読み替えた場合の週平均労働時間を算出して数値の置換えを行い、これらのサンプルも加えた上で同様の分析を行った所、以下の通り本稿と同様の結果が得られた。週平均労働時間 55 時間までの男性正規労働者の週平均労働時間と情緒的組織コミットメント（愛着）の相関は相関係数.204、5%有意（N=171）である。

²⁶ 週平均労働時間以外の項目は、他調査との比較が困難になるという欠点はあるものの、より結果を明確化するため、「そう思う、ややそう思う」=1、「そう思わない、あまりそう思わない」=0 の変数とする。

²⁷ 既述のとおり組織コミットメントには多様な概念が存在するが、本調査では、インタビュー調査で労働時間との関連が予測された情緒的組織コミットメント及び功利的組織コミットメントについて調査・分

< 査読付き投稿論文 >

情緒的組織コミットメント（愛着）は「現在勤務する会社が好きである」、情緒的組織コミットメント（誇り）は、「現在勤務する会社を、子どもや知り合いに就職を勧めたい」、情緒的組織コミットメント（一体感）は「自分のことよりも会社の発展のためにつくしたい」、功利的組織コミットメント（交換関係）は「会社は社員を大切にしてくれている」という質問項目によって計ることとする。

上司、同僚との関係は、上司関係良好度、上司信頼度、同僚関係良好度により計る。上司関係良好度は「現在の直属の上司との関係は、非常にうまくいっている」、上司信頼度は「困ったとき、直属の上司はサポートしてくれる」、同僚関係良好度は「現在同僚との関係が、非常にうまくいっている」という質問項目を使用する。

相関分析に当たっては、まず男性ケース全体について行う。次いで週平均労働時間 40 時間以下のケースすべて、45 時間以下のケースすべて、と労働時間が少ない方から 5 時間分ずつサンプルを加算していき、それぞれ相関を分析する。続いて、今度は逆に週平均労働時間 65 時間以上のケースすべて、60 時間以上のケースすべてと労働時間が多い方から 5 時間分ずつサンプルを加算していき、相関を分析する。

4.2 調査の結果

(1) 分析対象ケースの概要

表 2 週平均労働時間

週平均労働時間	全体 N= 344		男性 N= 188		女性 N= 156	
	N	%	N	%	N	%
～39時間	18	5.2	6	3.2	12	7.7
40時間～49時間	199	57.9	90	47.9	109	69.9
50時間～59時間	92	26.7	62	33.0	30	19.2
60時間～	35	10.2	30	15.9	5	3.2
合計	344	100.0	188	100.0	156	100.0

(出所) 筆者作成。

分析対象ケース 344 件（男性 188 件、女性 156 件）の内、週平均労働時間 50 時間以上のケースは 127 件であり（表 2 参照）、内訳は男性 92 件、女性 35 件である。また週平均労働時間 60 時間以上のケースは 35 件であり、内訳は、男性 30 件、女性 5 件である。長時間労働を行うサンプルの大多数を男性が占めることから、以下の分析は男性ケース 188 件についてのみ記述する。

(2) 分析結果

まず男性正規労働者全体について、週平均労働時間と上司・同僚との関係性、組織へのコミットメントを測る質問項目との相関をみる。男性正規労働者全体について、週平均労働

析を行う。継続的組織コミットメント及び規範的コミットメントについては、「辞めちゃいけないっていう時代じゃないし、続けなきゃとかは思わない」（Q 氏：運輸業勤務の男性）、「周りでもいっぱい辞めて成功している人はいるし、（自分は）続けなきゃって思う世代じゃない」（H 氏：金融業勤務の男性）といった発言から調査対象における現在の意義は情緒的組織コミットメント及び功利的組織コミットメントの方がより高いと考え、質問項目数の制約上、調査項目から除外した。

働時間と上司・同僚との関係性、組織へのコミットメントとの間に統計的に有意な相関はみられない。分析結果は省略する。

次いで、労働時間が短い方から 5 時間分ずつサンプルを加算していき、相関を分析する。その結果、週平均労働時間が 55 時間までの男性正規労働者について、統計的に有意な正の相関が見出された。分析結果は表 3 及び表 4 のとおりである。週平均労働時間が 55 時間までの男性正規労働者の週平均労働時間と「情緒的コミットメント（愛着）」には、5% 水準で統計的に有意な弱い正の相関 ($r=.202, p=.011$) がみられる。週平均労働時間が 55 時間までの男性正規労働者は、労働時間が長いと情緒的コミットメント（愛着）が高いといえる。 $r>0.7$ の高い相関はみられないものの、調査仮説は、週平均労働時間 55 時間までの男性正規労働者の愛着の情緒的組織コミットメントについて支持されたといえる。

表 3 週平均労働時間が 55 時間までの男性正規労働者の「週平均労働時間」と「組織へのコミットメント」との相関

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 本人週平均労働時間	1							
2 上司関係良好度	.142(+)	1						
3 上司信頼度	.130(+)	.488(**)	1					
4 同僚関係良好度	.065	.450(**)	.141(+)	1				
5 情緒的コミットメント(愛着)	.202(*)	.350(**)	.196(*)	.269(**)	1			
6 情緒的コミットメント(誇り)	.130(+)	.196(*)	.164(*)	.151(+)	.439(**)	1		
7 功利的コミットメント(交換関係)	.046	.142(+)	.094	.064	.441(**)	.394(**)	1	
8 情緒的コミットメント(一体感)	-.037	.002	.104	.010	.143(+)	.255(**)	.223(**)	1

N=158 ++<.15 +<.10 *<.05 **<.01

(出所) 筆者作成。

表 4 週平均労働時間が 55 時間までの男性正規労働者の「週平均労働時間」、「組織へのコミットメント」の回答平均と標準偏差

	平均値	標準偏差
1 本人週平均労働時間	45.44	4.97
2 上司関係良好度	0.77	0.42
3 上司信頼度	0.79	0.41
4 同僚関係良好度	0.85	0.35
5 情緒的コミットメント(愛着)	0.58	0.49
6 情緒的コミットメント(誇り)	0.30	0.46
7 功利的コミットメント(交換関係)	0.42	0.50
8 情緒的コミットメント(一体感)	0.27	0.45

N=158

(出所) 筆者作成。

続いて労働時間が長い方から 5 時間分ずつサンプルを加算していき、相関を分析する。その結果、いずれの場合も統計的に有意な相関は見出されなかった。週平均労働時間 55 時間までの男性正規労働者について正の相関が見出されたことから、週平均労働時間 55 時間以上の男性正規労働者についての分析結果を表 5 及び表 6 に付す²⁸。

²⁸ 有意確率が 10%及び 15%と低い場合注意を要するが、上司関係良好度、上司信頼度、情緒的組織コミットメント（愛着）の項目では、むしろマイナス傾向が認められる。

< 査読付き投稿論文 >

表 5 週平均労働時間が 55 時間以上の男性正規労働者の「週平均労働時間」と「組織へのコミットメント」との相関】

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 本人週平均労働時間	1							
2 上司関係良好度	-.282(+)	1						
3 上司信頼度	-.287(+)	.651(**)	1					
4 同僚関係良好度	-.084	.055	.179	1				
5 情緒的コミットメント(愛着)	-.251(++)	.344(*)	.287(+)	.200	1			
6 情緒的コミットメント(誇り)	-.134	.245(++)	.277(+)	.323(*)	.402(*)	1		
7 功利的コミットメント(交換関係)	.002	.377(*)	.418(**)	.291(+)	.358(*)	.641(**)	1	
8 情緒的コミットメント(一体感)	.088	.083	.118	.303(+)	.367(*)	.440(**)	.476(**)	1

N=38 ++<.15 +<.10 *<.05 **<.01

(出所) 筆者作成。

表 6 週平均労働時間が 55 時間以上の男性正規労働者の「週平均労働時間」、「組織へのコミットメント」の回答平均と標準偏差】

	平均値	標準偏差
1 本人週平均労働時間	62.92	8.60
2 上司関係良好度	0.76	0.43
3 上司信頼度	0.74	0.45
4 同僚関係良好度	0.82	0.39
5 情緒的コミットメント(愛着)	0.63	0.49
6 情緒的コミットメント(誇り)	0.32	0.47
7 功利的コミットメント(交換関係)	0.45	0.50
8 情緒的コミットメント(一体感)	0.29	0.46

N=38

(出所) 筆者作成。

上記相関分析の結果、週平均労働時間 55 時間までのサンプルについて、労働の長時間化と情緒的組織コミットメント(愛着)の上昇との正の相関が認められた。

4.3 アンケート調査のまとめ

週平均労働時間が 55 時間までの男性正規労働者は、労働時間が長くなると情緒的組織コミットメント(愛着)が上昇する傾向がみられ、長時間労働の組織的効果が認められる。一方で週平均労働時間が 55 時間を超えると、長時間労働の組織的効果はみられない。以上から調査仮説は支持された。²⁹

5. 考察

5.1 考察

週平均労働時間 55 時間までのケースにおける労働の長時間化と愛着の情緒的組織コミ

²⁹ 上記の分析が単相関であることに鑑み、週平均労働時間と愛着の情緒的組織コミットメントとの関連性を補足するものとして情緒的組織コミットメント(愛着)を被説明変数とした二項ロジスティック分析の結果を表 7 及び表 8 に記す。ただし本分析はサンプル数が少ないことから、参考として付す。週平均労働時間 55 時間までのサンプルでは、本人週平均労働時間は 5% 有意であった。週平均労働時間 55 時間以上のサンプルでは、統計的に有意な指標は見いだされなかった。

表 7 週平均労働時間が 55 時間までの男性正規労働者の「情緒的組織コミットメント(愛着)」に対する二項ロジスティック分析】

	B	有意確率
年齢	-.057	.492
本人年収	.001	.313
勤務先勤続年数	.043	.543
本人週平均労働時間	.071	.058 +
上司関係良好度	1.324	.005 **
同僚関係良好度	.894	.125

N=158 ++<.10 *<.05 **<.01

Cox-Snell R² : 0.162, Nagelkerke R² : 0.219

(出所) 筆者作成。

注) 本人週平均労働時間以外の項目は、高い=1、低い=0 とした。

表 8 週平均労働時間が 55 時間以上の男性正規労働者の「情緒的組織コミットメント(愛着)」に対する二項ロジスティック分析】

	B	有意確率
年齢	-.143	.407
本人年収	.002	.258
勤務先勤続年数	.134	.389
本人週平均労働時間	-.065	.263
上司関係良好度	1.077	.278
同僚関係良好度	1.333	.206

N=38

Cox-Snell R² : 0.223, Nagelkerke R² : 0.305

(出所) 筆者作成。

ットメントとの正の相関は、長時間労働が組織コミットメントの上昇に寄与している、もしくは組織コミットメントの高さから長時間労働を受け入れているという双方の可能性が考えられる。元来組織コミットメントが低くはないがゆえに労働の長時間化を受け入れる労働者が、職場で長くとも過ごすことで人間関係を深める。そのような人間関係の中、自然と仕事もやりやすくなり、結果、労働者の組織への愛着が高まる。愛着を強く感じているからこそ、職場ですごす時間がますます長くなるという組織運営上の好循環が生まれている。この長時間労働による組織的効果は、日本の組織で男性正規労働者の労働時間の削減がさほど進まず、一定量が確保され続けている一因と考えられる。

しかしこの長時間労働の組織的効果は、週平均労働時間が 55 時間以上となるとその効力を失い、むしろマイナス傾向となる可能性がある³⁰。仕事上のネットワーク不備の長時間労働では、仕事上のネットワークの不備により労働が無用に長時間化し、それに対する不満が職場の人間関係の悪化や組織への諦め、不満につながっていた。そして組織への諦めや不満の強さが仕事上のネットワークの形成を難しくする。結果ますます職場内の助け合いや仕事の効率化がされず、労働が長時間化するという循環が生まれていた。組織にとっても、働く個人にとっても不幸な循環である。週 55 時間を超える労働では、これまで指摘されていた WLB や健康上だけではなく、組織運営上も問題があると考えられ、その削減が急務であるとする。仕事上のネットワーク不備の長時間労働では労働者が強い閉塞感を感じながら長時間働いているのに対し、日本型組織の長時間労働では組織運営上の好循環を生み出しており、労働者自身が長時間労働を「楽しい」「良い経験」として捉えていた。組織や社会が後者における「良き経験」とらわれてしまうと、前者に対する社会及び組織としての対策の遅れにつながりかねない。

長時間労働の組織的効果が情緒的組織コミットメントの中でも「愛着」との正の相関としてのみ表れている点にも注目したい。愛着の情緒的組織コミットメントの高まりが認められる長時間事例であっても、「同じ仕事をやっている人は（他に）いないし、大抵一人で残っている」（D 氏：地方公務員の女性）といった一体感醸成にはつながりにくい事例も存在することが一因と考えられるが、愛着の情緒的組織コミットメントは当然ながら組織パフォーマンスの向上に直結するとは限らない。高ずれば時として組織への執着に転じ、組織運営の再構築を難しくするといった負の効果を生む可能性もある。また「当該組織が好き」という正規労働者の組織に対する愛着が、労働の長時間化の一因となる可能性も考えられよう。

5.2 本研究の限界と今後の展望

本研究は、長時間労働は解消されるべきとの立場をとり、先行研究で指摘されていた長時間労働の組織的効果の現在的意義に疑問を呈し、その効果の限界可能性への言及を目的とした。調査の結果、週平均労働時間 55 時間までの男性正規労働者について愛着の情緒的組織コミットメントの上昇という組織的効果の存在可能性を認めた。しかし本稿が週平均労働時間 55 時間までの長時間労働を推奨するものではないことを付け加えたい。限定的な組織的効果の可能性があるとはいえ、週 50 時間もの労働時間は、コンプライアンス、

³⁰ アンケート調査の結果、有意確率が 10%及び 15%未満であることから、判断には注意を要する。

< 査読付き投稿論文 >

WLB、組織外の知的刺激の面で課題が残り、長期継続性に欠ける。愛着の情緒的組織コミットメント上昇がもたらす負の効果の可能性にも目を向ける必要がある。より短い労働時間で緊密な仕事上のネットワークを構築し、必要な組織コミットメントを保つ方策の模索も必要であろう。そのためには長時間労働の組織的効果の発生メカニズムの解明が重要な意味を持つと考えるが、本稿は組織的効果の存在と限界の可能性の指摘に留まり、その発生メカニズムに迫ることはできていない。サンプル数の限界のため、業種³¹ ³²のコントロールは難しく、また、女性正規労働者の長時間労働の組織的効果を分析の対象とすることができなかった。以上の点については今後の研究課題とし、次稿に譲りたい。

謝辞

本稿執筆に当り、匿名審査員の方々から有益なご助言を頂いた。記して御礼申し上げたい。

*本稿は、法政大学大学院政策科学研究科の修士論文「長時間労働の組織的効果および経済的效果に関する考察—長時間労働は社会、組織、従業員にとって「有益」なのか—」（2008年3月）の一部を加筆、修正したものである。

引用文献

- 青島矢一・武石彰（2005）「アーキテクチャという考え方」、伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編『日本の企業システム 第Ⅱ期 第3巻 戦略とイノベーション』、有斐閣、pp.206-239。
- 安保哲夫（2005）「日本的経営管理方式の一般性と特殊性 国際移転における日本型ハイブリッド経営モデルの検討」、伊丹敬之・藤本隆宏・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編『日本の企業システム 第Ⅱ期 第4巻 組織能力・知識・人材』、有斐閣、pp.20-49。
- 片山修（2004）『トヨタはいかにして「最強の社員」をつくったか』、祥伝社。
- 菅野和夫（2002）『新・雇用社会の法』有斐閣。
- 鈴木竜太（2007a）「大卒ホワイトカラーにおける組織を背負う意識に関する実証研究」、『国民経済雑誌』、第196巻 第3号、神戸大学経済経営学会、pp57-73。
- 鈴木竜太（2007b）『自律する組織人 組織コミットメントとキャリア論からの展望』、生産性出版。
- 高橋弘司・渡辺直登・野口裕之・Meyer.J.P（1998）「3次元組織コミットメント尺度日本語版の翻訳等価性の検討：日本・カナダ比較」、『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』（1）、pp.159-169。
- 武石恵美子（2005）「正社員の働き方は変わるのか —働く時間、場所の多様化の可能性を探る—」、『ニッセイ基礎研 REPORT』、ニッセイ基礎研究所、 pp.1-6。

³¹ 外資系企業、国内資本企業、自治体にグループ分けをして同様に分析した所、週平均労働時間 55 時間までの男性正規労働者の場合のみ、以下の項目で労働時間との正の相関が見られた。国内資本系企業ケース（N=123）の情緒的組織コミットメント（愛着）（.220、5%有意）、自治体ケース（N=24）の情緒的組織コミットメント（誇り）（.617、1%有意）である。

³² 業種を2次産業、3次産業に分類し、同様に分析した所（1次産業に該当する組織に所属するケースは0である）、週平均労働時間 55 時間までの男性正規労働者の場合のみ、以下の項目で労働の長時間化との間に正の相関が見出された。2次産業（N=48）ケースの、ネットワーク良好度（.340、5%有意）。3次産業（N=110）ケースの情緒的組織コミットメント（愛着）（.234、5%有意）。

- 中野麻美（2006）『労働ダンピング—雇用の多様化の果てに』、岩波新書 新赤版 1038、岩波書店。
- 平林千春・廣川州伸（2004）『花王 強さの秘密 23 期連続増益を続ける「最強 DNA」を読み解く』、実業之日本社。
- 藤本隆宏（2005）「組織能力と製品アーキテクチャ 下から見上げる戦略論」、伊丹敬之・藤本隆弘・岡崎哲二・伊藤秀史・沼上幹編『日本の企業システム 第Ⅱ期 第3巻 戦略とイノベーション』、有斐閣、pp.303-331。
- 三隅二不二（1993）「働くことの意味—国際比較」、伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『日本の企業システム第3章人的資源』、有斐閣、pp.212-247。
- 吉川洋（1999）「転換期の日本経済と労働市場」、『日本労働研究雑誌』470号、労働政策研究・研修機構、pp.4-10。
- Abegglen, J. C. (1958), 『The Japanese Factory : Aspects of its Social Organization Glencoe, Illinois: The Free Press, : Abegglen (山岡洋一訳 [2004a] , 『日本の経営 新訳版』、日本経済新聞社)
- Abegglen, J. C. (2004b), 『21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values』, Tokyo: Nikkei Shinbun, Inc. : Abegglen (山岡洋一訳 [2004b] , 『新・日本の経営』、日本経済新聞社)
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990) “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp1-18
- Ibarra, H. and Hunter, M. (2007) “How Leaders Create and Use Networks”, *Harvard Business Review*, January 2007, pp.40-47.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, (野中郁次郎・竹内弘高 (1996)、梅本勝博訳、『知識創造企業』、東洋経済新報社)。

参考 URL

- 厚生労働省（2006）『平成 18 年版労働経済の分析（要約版）』
<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyoo/>（2012 年 2 月 4 日確認）
- 厚生労働省「賃金構造基本調査、雇用形態別第 1 表・正社員・正職員計、正社員・正職員以外計」
<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/NewList.do?tid=000001011429>（2012 年 2 月 4 日確認）
- NHK 放送文化研究所（2011）「生活時間調査 2010」
<http://www.nhk.or.jp/bunken/summary/yoron/lifetime/014.html>（2012 年 2 月 4 日確認）

明石陽子（あかし・ようこ）
 法政大学大学院政策創造研究科博士後期課程