



第23回: アジアの企業が抱える問題(3) 休憩時間とストライキ

国際経済労働研究所 主任研究員 國分 圭介

「アジアの企業が抱える問題」の第3話として、第2話に続き「ストライキが発生してしまった会社」を取り上げる。第2話で取り上げた会社と同様、弊所の「ワーク・モチベーション調査」に参加したことで危険な兆候が浮き彫りになったものの、その後に具体的な対策が講じられなかったことで数年後にストライキが発生してしまった会社である。

見落とされ易い休憩時間

今回取り上げる会社は、アジアの某国に立地する、従業員数の多い日系メーカーである。従業員の大半は、年齢の若い女性作業員である。

「ストが起こる会社」と聞いて、読者はどのようなイメージを持つだろうか。「給与体系に問題を抱えている会社」というイメージも持つ人は少なくないであろう。しかし、この会社の給与は周辺企業に比べて比較的高く、そのため、給与への不満はさほど大きいものではなかった。では、この会社では何が問題だったのだろうか。

この会社の最大の特徴は、「昼休みが短い」(20代女性・作業員)などの声が多数に上るなど、休憩時間への不満が大きいことであった。とかく給与の問題に隠れがちだが、休憩時間の長短は従業員にとって大きな関心事項であり、モチベーション低迷の原因になり得る。確かに、この会社の昼休み時間は当時45分間であり、周辺に60分間を与えている会社が少なくないことを鑑みれば、決して十分に長いものでは無かった。

1時間15分の差

しかし、他社との差を15分間としては、この会社の抱える問題を過小評価することになりそうである。なぜならば、「従業員が会社と交わした契約によれば、勤務時間は食事時間を含めて8時間のはずだ。しかし、実際には9時間15分も会社にいる」(20代女性・作業員)といった声が多数に上るからである。ここで、9時間15分とは、8時間の労働時間に、45分間の昼休み時間、30分間の休憩時間を足した時間である。この国の労働法では、1日の労働時間を8時間と定め、また8時間の労働に対して30分間の休憩時間を与えることを義務づけている。ただし、途中で食事休憩などがあり連続して8時間の勤務とならない場合には、30分間の休憩を与える必要は無いという補助規定も存在する。この会社の場合、45分間の昼休み時間に加えて30分間の休憩時間を与えていることから、一見すると法律的問題を十分にクリアしているように見える。

しかし、45分間の昼休みや30分間の休憩時間を8時間の労働時間に含めるか否かについては、労働法の条文が示す表現は必ずしも明確でなく、

会社ごとの解釈に任されているという実情がある。その結果、自然と労働時間・休憩時間をめぐって会社間の差が生まれ、「隣の会社に比べてうちの会社は・・・」などの不満が従業員の間に発生するのである。日系企業同士という、定期的に経営者会合で顔を合わせ、互いの情報を熟知しているというイメージを持つ読者も少なくないであろうが、現実はいくらとかなり異なる。なぜならば、経営者は、出来るだけ他社の情報を仕入れたいと願いつつも、自社の情報を他社に知られることを嫌うからである。そのため、同じ工業団地に入居する企業間でも、「昼休みを8時間の勤務時間に含めることが一般的か否か」のような基本的な情報ですら、十分に行き渡らないのである。

その一方で、従業員間の情報伝達は、会社という垣根を軽々と越えて凄まじく速い。「この境界で労働条件ワースト5の会社」のような情報がインターネットの掲示板などに現地言葉で書き込まれ、瞬く間に広がる。従って、坐して待つだけでは経営者は圧倒的に不利であり、「裸の王様」となるリスクと常に隣り合わせなのである。

規模拡大に追いつかないインフラ

しかし、彼らの不満は、他社と比べた「相対的な」休憩時間の長さだけでは無く、「実質的な」食事時間や休憩時間の長さにまで向けられていた。この会社は、近年急速に事業規模を拡大させ、それに伴い従業員数を数倍に増大させていた。しかし、残念ながら、従業員数増加のスピードにインフラが追いつかない。工場の床面積が拡大しても食堂の場所は変わらないために、昼休み時間中の従業員の平均移動距離が年々長大化していたのである。食堂の近くで働く従業員であればさほど不都合は無いが、食堂から遠いところで働く従業員にとっては、職場から食堂までの往復だけで10分間以上かかる。そのため、「食堂が遠いので昼休みが短くなる」、「昼休みが45分間しかないことに加えて、食堂が遠いために休めない」(以上、20代女性・作業員)などの訴えが続出していたのである。

食堂の問題は「遠い」だけではない。従業員がはるばる時間をかけて辿りついた食堂は、いつも食事を待つ人の長い列でごった返している。「食堂が遠いうえに込んでいるから、食事に時間がかかる。食事の後はほとんど時間が残されておらず、すぐに職場に戻らなくてはならない」(20代女性・作業員)、「食事を待つ時間だけで20分間もかかった日があった」(20代男性・作業員)。

ちなみに、行列が出来るのは食堂だけではなく、「ロッカーで着替える時に、他の人の着替えが終わるのを待たなければならない」、「トイレに行くといつも混んでいる」、「会社の入口付近がいつも込んでいて嫌になる」、「どこへ行っても並ばないといけない」(以上、20代女性・作業員)。従業員は混雑を避けて時間に間に合うようにするために、何を行うにも前倒しの行動を余儀なくされていた。一つ一つは些細でも、積もり積もることで大きなロスとなり、従業員の不満増大に拍車をかけていたのである。

ついには健康被害

こうした休憩時間の短さ、混雑による食事時間等の短さは、従業員の「健康被害」までをももたらし始めていた。「休み時間が短いのに食事の待ち時間が長い。結果として慌ただしく食事を摂らなくてはならず、健康に悪い」、「食事の時間が短くて休めないで、胃の病気になる」、「昼休みが短いので、胃が痛くなる人が多い」(以上、20代女性・作業員)。

ただし、中には「従業員の95%は胃炎である」(20代男性・作業員)などのオーバーな表現もあることから、このようなコメントを寄せた従業員の皆が全て胃の問題を抱えているのでは無いのであろう。であれば、労働時間の長短やインフラなどの制度的、或いは物的な側面ばかりに議論を集約させることは、かえって本質を見誤ることになる。なぜならば、この手の不満は、時に「集団心理」的な要素が多分に原因となっているからである。

話を分かり易くするために、Aさん、Bさん、Cさんの3人のグループがいるとしよう。Aさんが「我々の

権利が脅かされている。会社は何をやっているのだ」と口にしたとする。しかし、Cさんは、これまでそんな不満を覚えたことは一度も無かったとする。ここで、もしもBさんが「Aさんの言うとおりで」と言うか、或いは何も言わずとも敢えて反論をしなければ、Cさんは「そうか、皆、そういう不満を持っていたのか。確かに、この会社はダメなのかも知れない」と思うようになるであろう。このように、不満は放っておくだけでどんどん膨張して、知らない間に会社を脅かすリスクへと化けるのである。

集団心理の程度については、自由回答として上がる特定のワードの多さで推察することが可能である。事実、この会社の調査では、「休憩時間」に関するコメントが不自然なほど多数に上り、従業員が日常的にこの類の話を口にして不満を共有し、ついには会社への不信感を募らせるに至っていたことが読み取られる。モノの問題に見えることが、実はヒトの問題であるという可能性は多分にある。筆者は、ストライキ発生などの問題を抱える会社の多くが、「従業員の不満に耳を傾けつつも冷静に受け止め、正しく会社に伝えてくれるような管理層」の存在を欠いているという印象を持っている。

追いつかない人材

事実、この会社においても、規模拡大に追いつかないのはインフラだけでは無かった。仕事に腹痛を訴える従業員をどのように扱えば良いか、ライン長や班長などの中間管理層は理解していなかったのである。「病気になっても仮病と疑われるので、医務室に行くのが難しい」、「医務室に行こうとするとたくさん質問をされる」、「仕事をしている間に元気がなくなり医務室に行きたいと言うと、上司がどうして元気がないのかと聞く。上司に上手く説明が出来ないと、医務室に行かせてもらえない」、「上司は部下の立場で考えてくれない。もっと部下の立場で考えてくれる上司が欲しい」(以上、20代女性・作業員)、「上司は、従業員が疲れたり病気になっても休ませずに働かせる。人の扱いが残忍だ」(20代男性・作業員)。

この会社のように労働集約型で、かつ規模を急速に拡大させた会社では、上意下達に偏った上下関係が形成され易い。規模を拡大することは、見方を変えれば取引先の数や取引量が大幅に増大するということである。このような環境下では、「従業員の気持ちを思いやるような優しい上司」よりも、「尻を叩いてでも働かせる厳しい上司」が重宝されがちである。従業員に多少の無理が強いられようと、まずは効率重視であり、顧客や取引先向けの品質・納期対応が優先されるのである。

従って、この会社の中間管理層は、従業員への繊細な対応が困難であるというだけでなく、会社から求められることも無かったことから、「上司のプレッシャーが大きい」(20代女性・作業員)などの声に対しても、敢えて聞かないよう、頭に入れないようにしてやり過ごしてきたのである。こうしたソフト領域における手抜きが、今日のこの会社が抱える問題の根幹を形成してしまっているといつて過言ではない。

そして、ストライキの勃発

筆者は、調査の後、上で示したような意識調査の結果を携えつつ、「従業員規模の増大→インフラの未整備&中間管理層の未成熟→従業員の不満・健康被害→モチベーションの低迷」というフローチャートを作成して、会社側に改善提案を行った。人事担当者はこの結果を重く受け止め、改善の必要性を理解してくれた。

しかし、実際には具体的な改善はほとんど行われず、結果として数年後のストライキの発生を防ぐことが出来なかった。従業員側の要求の中には、ご多分に漏れず給与に関する項目も含まれていたが、中心に据えられていたのは休憩時間や食事時間に関する項目であった。会社は従業員側の要求を受け入れ、昼休み時間を15分間伸ばし60分間にするなどを約束した。

いうまでも無く、ストライキが発生した後の改善というのは、あまり良いことではない。ストライキの首謀者から「この会社は、我々が行動を起こせば折れる」などと足元を見られれば、今後、同じ問題が繰

り返されるであろう。そうなれば、この会社の統治能力は地に落ちるに違いない。ストライキを打たれる前に、従業員の声に向き合い、対策を講じることが出来なかったのは、この会社の「一生の不覚」である。

さらに、ストライキを経ても「中間管理層の意識改善」といったソフトな課題がテーマとして取り上げられず、今日まで目立った改善策が打たれるに至っていないことにも注意を向けたい。当然だが、物的な要望ばかりを聞いて対策を講じたとしても、根本的な問題解決には至らない。しかし、皮肉なことに、ストライキのテーマにはいつも物的な要望ばかりが顔をそろえる。理由は簡単で、ソフトなテーマよりもハードなテーマのほうが、ストライキの首謀者にとっては同士を募る上で求心力を得易く、またストライキ後に得られる果実も見え易いからである。この意味で、逆説的だが「ストライキ対策に躍起な会社ほど、ストライキが発生し易い」とさえいえるであろう。

調査をする側、される側の責任

ストライキの後、人事担当者は、「専門家(筆者)の言うことをちゃんと聞いておけば良かったね」と話してくれた。ある意味、筆者にとっては調査の精度について自信を深める結果となったものの、逆にいえば、調査が示す危険信号をもっと切実な情報として人事担当者に伝えることが出来なかったことの不甲斐なさを痛感させられる出来事となった。人事担当者がある程度まで結果を重く見てくれたからといって、いつも具体的な改善策が打たれるとは限らないのである。

例えば、ストライキ後に行われた昼休み時間の15分間延長についてである。たった15分間と思う読者もいるかも知れないが、従業員の数が多い会社であれば、15分間の人数倍・日数倍を計算すると相当な時間数に膨れ上がる。従って、15分間は決して馬鹿に出来る数字ではなく、目前の納期対応を考えれば「出来ることなら手をつけたくない」テーマなのである。

また、インフラに問題があると分かっても、その改善や拡充には費用がかかる。そのため、「果たして

他の予算を削ってまで行うべきことか」という疑問はつきまとうし、景気の悪い時期であればなおさら後回しにされるであろう。さらに、調査結果の報告から時間が経過するほど、切実さは薄らいでしまうものである。

さらに、中間管理層の育成のような、工夫次第ではあまり費用をかけずに行うことが出来るテーマであっても、実行に移すうえで社内の合意を得ることは必ずしも容易ではない。例えば、「従業員の健康に気を配ることの出来る管理層を育成しましょう」などと主張すれば、たいてい「腹痛を訴える従業員一人一人の声を聞いていたら、従業員が過度に甘えるようになるではないですか」などの反対意見を述べる人が現れるからである。事実、医師に架空の診断書を発行させてズル休みをするような従業員が存在することは方々の会社で耳にする事実である。従って、優しさと状況把握力の双方を併せ持つ中間管理層が育成されるのでなければ、「あちらをたてればこちらがたたず」の状態に陥ることは必然である。しかし、そのような人材を育成することに時間がかかることは誰の目にも明らかなので、やはり具体的な対策が講じられ難いのである。

意識調査を活用するうえで大事なことは、調査結果が示す情報を真摯に受け止めながら、早く対処すべきことと、ゆっくり時間をかけて行うべきことを見極め、前者について迅速に取り組みつつ、後者について粘り強く着実に改善を行っていくことである。そのために、筆者も一層努力し、伝える力を磨いていきたい。

國分 圭介 (こくぶん・けいすけ)

1973年大分県生まれ。公益社団法人国際経済労働研究所、理事、主任研究員、クアラルンプール事務所代表。「海外ワーク・モチベーション調査」を立ち上げ、アジアの人々の働きがい向上と日系企業の発展のために、北は大連から南はジャカルタまで飛び回る多忙な生活を続けている。この記事についてのご意見・ご感想は、kokubun@iewri.or.jpまで。