

長時間労働からの脱出は労働組合の力で

法政大学大学院連帯社会インスティテュート 教授 中村 圭介

1. 働きすぎ日本

山本勲、黒田祥子『労働時間の経済分析』（日本経済新聞出版社、2014年）を読んで大きな衝撃を受けた。晴天の霹靂とはこのことを言うのだと思った。なにしろ、日本のフルタイム労働者の週当たり実労働時間は25年前と比較してほとんど変化していないというのだ（p.23）。詳しくみると、1976年から86年までは3時間程度増加して週当たり約50時間となり、1986年から2001年までは2時間程度減少して週当たり約48時間となり、2001年から2006年までは再び2時間程度増えて約50時間となり、2011年でも約50時間である（pp.21-22）。同書の資料によれば35年前と比べれば、現在は週当たり5時間ほど多く働いていることになる。

彼らの利用するデータは総務省が行う「社会生活基本調査」の個票である。抽出された世帯の個々人に対して、1日24時間を15分単位で「睡眠」「食事」「通勤・通学」「仕事」「家事」「趣味」「休養」などのどれに費やしたかを記入してもらうという調査である。この調査では、全国から約8万3,000世帯を抽出し、そこで暮らす10歳以上の世帯員約20万人の生活時間を調べている。この個票を再集計した結果が、上に示したショッキングな数字なのである。

たしかに週休2日制は広がった。厚生労働省の『就労条件総合調査』（平成26年）によれば、週休2日制のもとにある労働者は96.1%である（＝何らかの形の週休2日制のもとにある労働者88.3%＋完全週休2日制よりも休日が多い労働者7.8%）¹。

その結果、土曜日の労働時間は25年前に比べて1.9時間ほど減った（山本＝黒田、2014、p.23）。他方、平日に働く時間は増えた。再度、彼らの分析によると1976年の7.76時間から、1986年の8.27時間、1996年の8.36時間、2006年の8.63時間と増え続け、2011年には8.67時間となった（p.24）。

もう1つ、彼らの研究から驚きの数字。平日1日当たり10時間以上働くフルタイム労働者の割合は1976年には13.3%であったが、2011年には35.2%となり、男性だけを取り上げれば17.1%から43.7%になった（p.25）。

年次有給休暇の取得日数、取得率の推移を厚生労働省の『就労条件総合調査』で見ると²、1986年の7.5日から、1996年の9.4日、2006年の8.4日、2011年の8.6日、2014年の9.0日と大きな変化はない。取得率でみても（同じ年）50.3%、54.1%、47.1%、48.1%、48.8%とあまり変わらない。ただし、取得率は額面どおりに受け取ることはできない。厚生労働省の調査では取得率は取得日数を当該年度の給付日数で除して算出されており、前年度からの繰越日数を含んでいないからである。もし、前年度からの繰越日数が10日間あり、当該年度に20日間の有給休暇が付与され、うち10日を取得したとすれば、厚生労働省の計算では50%になるが、正しい取得率は33.3%（＝10日÷30日）となる³。繰越日数が20日ならば正しい取得率は25%に落ちる。

最後に国際比較をしてみよう。労働政策研究・研修機構の『データブック国際労働比較

2015』⁴によると週49時間以上働く労働者の割合(パートタイム労働者も含む全就業者に占める割合、2013年)は日本が21.6%であるのに対し、アメリカ16.4%、カナダ12.4%、イギリス12.3%、ドイツ10.5%、フランス10.8%、イタリア9.6%、オランダ8.6%などとなっている。日本を上回るのは15か国中、わずかに香港の32.2%と韓国の35.4%(2012

年)だけである。

フルタイムで働く労働者にとっては、この25年間、時短はほとんど進んでいない。わずかに、以前と比べて、週に2日間休めるようになったくらいか。だが、その一方で、平日により長く働き、有給休暇の取得もさほど増えたとは言えない。日本人はなんでこんなに働くのだろうか？

2. 働きすぎの理由

質問への答えは3つある。1つは無理やり働かされている。雇用不安におびえて、経営者の言うなりにになって働かされている。もう1つは、半ば自発的に長時間、働いている。「半ば自発的」というのは、自ら積極的に長時間働くというのではないけれど、「良い仕事をするため」「納得がいくまで」「顧客や取引先に喜んでもらうため」に「ついつい」働いてしまう。最後は「好きで好きで」あるいは「金のために」自発的に長時間働く。このうち、どの理由が多いのかを調べることはさほど容易ではない。

小倉一哉『過働社会ニッポン 長時間労働大国の実態に迫る』(日本経済新聞出版社、2011年、p.93)には、残業をする理由を複数(3つまで)挙げてもらった結果が掲載されている(回答者数は1,049人)。調査時点は2006年とやや古いが、回答率が多い順に並べると次のようになる⁵。

この結果から、「好きで好きで」あるいは「金のために」長時間働く労働者はごく限られていると見てよいだろう。それでは「無理やり」働かされているのか、「半ば自発的に」働いているのか。

「そもそも所定労働時間内では片付かない仕事量だから」を理由に挙げた労働者の中には、無理やり働かされている者もいよう。だが、この理由を指摘した労働者の39.6%は「自分の仕事をきちんと仕上げたい」とも回答している(小倉、2011、p.94)。

中堅以上の労働組合のある企業で働く労働者に限った場合、多数派は「半ば自発的に」長時間働いているのではないか。これが私の個人的な判断である。もちろん、正確な大量観察データに基づいているわけではない。次に述べる事例研究を踏まえてそう考えているにすぎない。だが、「半ば自発的」と考えると、この25年もの間、時短がなかなか進まないことも、年次有給休暇の取得率も低いままであることもある程度理解できるのである。

残業をする理由 (3つまでの複数回答)

内容	%
そもそも所定労働時間内では片付かない仕事量だから	59.8
自分の仕事をきちんと仕上げたい	41.0
仕事の性格上、所定外でないとできない仕事があるから	35.7
最近の人員削減により、人手不足だから	27.1
取引先との関係で、納期に間に合わせないといけないから	24.0
事業活動の繁閑の差が大きいから	17.2
上司や仲間が残業しているので、先に帰りづらいから	10.8
残業手当や休日手当を増やしたいから	4.6
仕事の進め方にムダが多く、ダラダラ残業があるから	4.1
残業が評価される傾向があり、査定に影響するから	2.1
定時で帰るより働いている方が楽しいから	1.0
業績手当などを増やしたいから	0.4

3. 巻き込まれる日本人

ホワイトカラーの働きぶりを描きたい。そう考えて、友人たちと事例研究を行ったのは、もう10年ほど前になる。その成果は中村圭介、石田光男編『ホワイトカラーの仕事と成果』（東洋経済新報社、2005年）としてまとめた。この研究では「仕事管理」という新しい分析枠組みを用意した。難しく考える必要はない。日本企業で働く労働者ならば、おなじみの概念である。普通、部門別業績管理あるいは単に業績管理と呼ばれる仕組みであり、PDCA (Plan-Do-Check-Action) サイクルを回していくことである。具体例を挙げればすぐわかる。

デパートでは売場に降りてくる半期予算とりわけ売上高予算と差益高予算(差益とは売値から仕入値を引いた額である)をいかに達成していくかを考えながら仕事が進められる。予め自分たちで定めた商品政策、販売政策などをその時々状況に応じて柔軟に活用しながら、この目標をいかにクリアしていくか。その際、当該売場が想定する顧客層(たとえば30歳から45歳の婦人)をちゃんと捕まえているかという目標も考慮しなければならない。売場を任されたセールスマネジャ、バイヤーは毎週開催される会議で、これらの2種類の指標の達成状況を見ながら、未達成の場合(それが普通である)、その原因を探り、対策を考えて、講じる。言い換えればPDCAサイクルを回していく。これがデパートの売り場で働くということである。

仕事管理はオフィスで見られるだけではない。工場ではコスト、不良率、生産性などの目標が職場に与えられ、それを達成するように職長以下の労働者が日々仕事をこなしていく。この様子をビビッドに描いたのが石田光男「工場の能率管理と作業組織」(石田光男、藤村博之、久本憲夫、松村文人『日本のリーン生産方式—自動車企業の事例』中央経済社、1997年、所収、pp.1-97)である。

PDCAサイクルは職場を含む事業所全体、会社全体で回され、労働者は工場であれオフィスであれPDCAサイクルに巻き込まれて働く。日本では普通の働き方であろう、とりわけ中堅以上の企

業であれば。

しかし、国際的に見れば、やや特殊なのだ。そのことをはっきりと認識するようになったのは、6年前から友人たちと始めた自動車工場の日独比較研究を通じてである。残念ながらまだ著書という形にはなっていないが、私が驚いたのは次のことである。

ドイツの自動車工場の最終組立ラインで働くマイスター(職長)に仕事上の目標についてたずねた時の答えは次のようであった。第1の、そして最も重要な目標は生産量の達成である。具体的には1シフトあたり、ラインスピード60秒で、341人の労働者で387台を生産することがマイスターの第1目標である。さまざまな車種やさまざまなタイプの車を同じラインで生産する混流生産を行っているから、工数が多くかかる車種やタイプが入っている場合には、この目標を達成することが難しくなる。その場合には、サブ組立ラインを設けたり、シークエンサーと呼ばれる追加労働力を投入したりする。この答えに私たち日本人研究者はびっくりした。日本の自動車工場では、計画生産量の達成が仕事上の1つの目標であると答える職長はまずいないからだ。当然のことだからである。

第2の目標は品質に関してであって、最も重視されるのは最終工程で発見される不具合件数を1シフト当たり15件以下にすることである。日本の工場の目標は最終工程で発見される不具合件数が1台につき0.016件であった。ドイツの自動車工場の1シフト当たり生産台数目標が387台であったから、1台当たりの不具合件数を求めてみると、 $15 \div 387 \text{台} = 0.039 \text{件}$ となる。ドイツの工場は日本に比べて1/2以下の目標を掲げていることになる。どちらの工場も不良発見に専念する労働者をライン内に配置し、不良が発見された場合には工程内で修理をする仕組みを設けている。

とはいえ、品質目標の達成率はドイツの工場は日本の工場に比べてはるかに劣ると考えてよい。そのことを如実に物語るのが最終検査ラインの後のリペアスペースの広さであり、そこで働くリペア労

働者の数である。ドイツが300人に対し、日本は5、6人にすぎない。日本の工場では不良の発見は専門工だけではなく、生産ラインで働く一般労働者にも期待され、発見された不良は工程内で修理されていく。ドイツの工場では、そうした対応は極めて不十分なのだろう。だからとても広いスペースで300人の労働者が修理することになる。

絶えざる生産性向上＝改善は実際問題としてマイスターの目標にはなっていない。一般労働者も、しがたって、それを求められることはない。日本の工場では職長、班長の極めて重要な目標となり、「1秒改善」として一般労働者にも不断に求められているのは大きな違いである。したがって、日々の改善の成果は全く異なってくる。

4.労働時間に関わる諸規則

中堅以上の企業で働く日本の労働者は、以上のように、PDCAサイクルに巻き込まれている。目標が与えられ、その達成に向かって、自らも貢献することが求められつつ、サイクルを回していく。管理するのは管理者で、彼らの指示に従って一般労働者が働くということにはなっていない。PDCAサイクルに巻き込まれているからこそ、「良い仕事をするため」「納得がいくまで」「顧客や取引先に喜んでもらうため」に、半ば自発的に長時間、働いてしまう。これが私の仮説的な考えである。

そんな中であって、PDCAサイクルの外に出て、残業を拒否し、年休を100%取得するという選択を個人でするのは、なかなか難しい。職場の仲間たちとの関係でも難しいだろうし、面白く、やりがいがある、良い仕事を自らが放棄してしまうことになるという意味でも難しいだろう。今の働き方を前提にして、どうすれば長時間働くことなく、年休もより多く取得できるようになるのか。

これを考える前に、労働者個々人の労働時間がどうやって決まっているのかを見る必要がある。長時間労働がどのような仕組みから生じるのかを理解するためである。これについては石田光男、寺井基博編『労働時間の決定－時間管理の実態分析』（ミネルヴァ書房、2012年）という実務家の手になる事例研究を含んだ興味深い著作が参考

こうした違いの背景には、コスト、品質、生産性という管理目標をどこまで厳格に追いかけるかについての工場管理方針の濃淡がまずある。そのうえで、実際に、職場まで降りて、どれほど真剣にPDCAサイクルを回そうとするのか、そして、そのサイクルに一般労働者をも巻き込んでいくかどうかについての管理方針の違いがある。同じ自動車工場とはいえ、日本とドイツの違いは極めて大きい。日本の労働者は、ほとんど違和感なく、自ら進んでPDCAサイクルに巻き込まれながら働いているように見える。ドイツの工場労働者が生産性、コスト、品質といった管理目標を気にすることなく働く、言い換えればPDCAサイクルの外にいるのとは大きな違いである。

になる。フルタイムの労働者を念頭に置く。まずは、労働時間に関わる諸規則にどのようなものがあるのか。

労働時間の基準は労働基準法32条で定められている1日8時間、週40時間と考えられている。もっとも労働基準法の規定を文字通り読めば1日8時間、週40時間は実は上限規定である。したがって、個別労使がこれ以下の労働時間制度を設けても何ら問題もないし、そういう事例も少なくない。上限規定であるがゆえに「使用者は法定労働時間をこえて、または法定休日に労働をさせることができないのが原則である」（水町勇一郎『労働法 [第5版]』有斐閣、2014年、p.267）。例外として災害・公務による臨時の必要がある場合（33条）と労使協定が締結されている場合（36条）には法定労働時間をこえる労働や法定休日における労働をさせることができるとしている。

いわゆる36協定を締結した場合の労働時間の上限はどうなるのか。いちおう労働基準法36条2項により厚生労働大臣が限度の基準を定めることができると規定されている。さらに、同条3項には労使協定の当事者は「労働時間の延長を定めるに当たり、当該協定の内容が前項の基準に適合したものとなるようにしなければならない」と規定されている。上限の基準とは、現在、週15時間、月

45時間、年360時間とされている。だが、「この基準は法的には行政指導の根拠となるものにすぎず、わが国の実定法上は時間外労働の上限に関する絶対的な基準は存在していない」(水町、2014、p.269)。

以上が労働基準法の定めるところである。これを前提として、個別労使は独自に労働時間に関わる協定を結ぶ。石田=寺井(2012)所収の秋庭泰史「業務効率向上と時短のパラドックス—D社労使の事例—」(pp.45-79)にはD社の労働時間協定が紹介されている(以下は、いずれも一般勤務者の例である)。これによると所定労働時間は次のようである(pp.49-50)。1日の所定労働時間7時間45分で完全週休2日制。他に休日として国民の祝日、メーデー、年末年始(12月30日~1月4日)であり、年間所定労働時間数は平均1,853時間と定められている。これらは労働者個々人の労働時間の下限を定めたものだといってよい。

上限はどうなっているのか。3種類の協定がある(pp.53-56)。第1は労働基準監督署に提出する36協定である。36協定には通常協定と特別条項が定められている。通常協定は1日5時間、月45

時間、年360時間を上限とし、特別条項はこれを上回る1日13時間、月100時間、年984時間と定めている⁶。第2は毎年2回締結される定例協定があり、1日2時間、月30時間、年360時間を上限としている。第3は例外協定であり、必要な場合に、事前協議をした上で締結するとされている。これによれば企画・監督が年540時間、執務が480時間を上限とする(技能は360時間で定例協定と同じ)。

以上は、実務家にとっては当たり前のことであり、特段の興味を引く文章ではないと思う。それでも私がくどくどと述べたのは、ただ1つ、次のことを言いたいからである。これらの諸規則は労働時間の下限と上限を定めるだけであって、労働者個人が実際に何時間働くのかを定めてはいない。石田=寺井(2012)所収の石田光男「日本の雇用関係と労働時間の決定」(pp.204-251)が正しく指摘するように「個々人の賃金額は賃金表のどこに位置するのかを特定する人事考課の規則を媒介にして、確定される仕組みになっている。つまり個々人の賃金が規則によって決定されている。これに対して、個々人の労働時間はいかなる規則によって決定されるのかが明瞭ではない」(p.231)。

5.労働時間の決定

では、個々人の実際の労働時間はどうやって決まるのか。ある職場が1日当たり処理すべき業務量Xを与えられていると想定する。労働者数Nも所与で、かつ1人の労働者が1日所定労働時間(=8時間)で処理できる業務量Yも予め算定されているとする。これらを前提とすると労働者の1日の労働時間Zは次のように計算される。

$$Z=8 \times \{X \div (N \times Y)\}$$

たとえば、1日にある製品を2,000個生産することになっている。労働者は10人配置され、1人が所定労働時間で200個生産する。すると $X=N \times Y$ になって、Zは8時間となり、時間外労働は発生しない。だが、 $X > N \times Y$ ならば $Z > 8$ となって、時間外労働が発生する。極めて単純なことである。与えられた業務量を処理するのに十分な要員が配置されているかどうか、個々人の時間外労働を発生させるかどうかを決めると言っているにすぎない。

要するに、個々人の労働時間を決めるのは当該職場の生産(事業)計画と要員数であり、要員不足になれば不足を補う程度の時間外労働が発生し、結果として、労働者個々人の総労働時間が決まる。時間外労働の命令は通常は上司が行うから「職場の上司部下のコミュニケーション」(石田、2012、p.235)が個々の労働者の労働時間を決めることになる。

以上の議論において重要なポイントは、 $X > N \times Y$ で $Z > 8$ となった状況において、別の選択肢があるということである。1つは業務量Xを $N \times Y$ に等しくなるまで意識的に減らす。あるいは結果として、そこまで減ってしまう。2つは要員数Nを $N \times Y$ が業務量Xに等しくなるまで増やす。法律、労働協約、組合規則などによって時間外労働が厳しく規制されている場合、あるいは労働者自身がより少ない労働時間を選好している場合であれば、この2つ

の選択肢のいずれかが採用されることになる。欧米の一般労働者の場合、そうした状況があてはまるのではないか。

だが日本では、以下で述べる2つの理由により、第1の選択肢を取ることは考えにくく、他方、要員不足が一定限度を超えるまで第2の選択肢が取られることもないと思われる。もちろん、事業不振の時であれば、自然にXが減ってくるため、前者のメカニズムで時間外労働が減っていく。

第1の理由は、労使がフルタイム労働者の雇用を保障するために、一定程度の時間外労働を行うことに合意しているからである。そうすることによって、事業不振になった時に、人員整理という手段にすぐに訴えなくてすむ。つまり一定の範囲内で $X > N \times Y$ という状況が普段から維持されている。

第2の理由はコスト削減、利益確保という目標を達成するためのPDCAサイクルに日本の労働者

が巻き込まれているからである。事業が好調期にある場合に業務量Xを減少させることは、生産高目標、売上高目標、利益高目標などの達成を自らあきらめることになる。PDCAサイクルに巻き込まれている労働者がその選択をするとは考えにくい。上司も部下も同様である。要員数Nに関しては、単純作業は別として、要員不足をすぐに解消することはできない。相応の経験をもち、一定の教育訓練を受けた労働者であればこそ戦力になるからである。要員不足によって仕事が滞りPDCAサイクルを順調に回すことができなくなると目標を達成することができない。そうした事態を避けるために、労働者たちは与えられた仕事を自分たちでなんとかこなしてしまおうと考えるし、上司もそれを求める。その結果、要員増という選択肢ではなく、時間外労働という選択肢が選ばれることになる。

6. 労働組合の役割

労働者はPDCAサイクルに巻き込まれながら働いている。労働者個々人の実際の労働時間は法律や協定ではなく、上司とのコミュニケーションで決まる。この2点を前提とすると、長時間労働をいとわず、1年に9日間ほどの年次有給休暇しか取得しない労働者のことを理解することができる。

この状態から脱出するためのルートは少なくとも2つある。1つは全員でPDCAサイクルの外に出ることである。ドイツの工場の労働者のように、品質や生産性に関わる目標の達成に気を配ることもなく、所定労働時間の範囲内で真面目に働くことである。だが、日本の労働者、少なくとも中堅以上の企業で働くフルタイム労働者が自ら進んでPDCAサイクルの外に出るとは考えにくい。PDCAサイクルに巻き込まれることは長時間労働という代償を払うことになるけれど、面白く、やりがいがある、良い仕事を自分のものにできるという報酬もあるからである。

2つは上司とのコミュニケーションに一定の制約を課することである。制約のかけ方には3種類ある。1つは労働者個人がそれを行う。PDCAサイクルに巻き込まれている労働者が制約を自ら課すということは考えにくい上に、人事考課に悪影響を

及ぼすかもしれないことを考えると、この方法は極めて難しい。

2つめは経営側具体的には人事部門が管理職に対して制約を課す。部下に長時間労働を求めないよう強く促す。他方で、部下の年休取得日数を今まで以上に増やすよう管理職に求める。だが、この方法はさほどうまく機能しないだろう。管理職の主要目標は生産(事業)計画、売上高予算、利益高予算の達成であって、主要目標の達成を危うくしてまでも長時間労働の是正を進んで行うとは考えにくいからだ。

労働者個人、管理職がダメだとなると、最後は労働組合による介入しかない。次の3つの場面で労働組合が上司と部下のコミュニケーションに制約を課すことが可能である。

第1は生産(事業)計画の策定段階で、一定程度の時間外労働を行うことを前提としつつも、労働者が年次有給休暇を十分に取得できるような要員計画を予め組み込むことである。単なる要員確保ではない。たとえば職場の全員が20日間の年休を取得することを前提にした要員計画を策定するのである。

第2は計画時には想定しなかった突発的な時間外労働が必要になった時に、職場の率直な声を吸い上げながら、時間外労働を認めるかどうか、認めるとしたらどの程度を認めるかについての事前協議をしっかりと行うことである。もちろん、認めるための諸条件を労使で合意しておく必要がある。

第3は労働者個々人の時間外労働時間数、年次有給休暇取得日数を正確に把握することである。人事担当部署に毎月の状況を記録するよう求め、毎月の会議で時間外労働が多い労働者、年休取得日数が少ない労働者を特定し、状況を是正するよう経営側、場合によっては直属の上司に強く要請する⁷。

労働者はPDCAサイクルに巻き込まれている、個々人の労働時間は部下と上司とのコミュニケーションで決まるといふ2つが日本の職場状況をうまく説明すると考えるならば、長時間労働の是正、年休取得日数の増加を実現するためには、労働組合のこうした活動こそが強く求められることが理解できよう。労働時間規制における職場の労働組合の役割は極めて大きい。そして労働時間規制の活動を進めていくことによって、よく聞かれる「組合員の組合離れ」問題も解消に向かっていくと思う。職場の労働組合の介入によって、従来の働き方を変えることなく、ゆとりある生活が送れるようになるからである。

(Endnotes)

- 1 政府統計窓口 E-Stat <http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/> に2015年8月4日にアクセスした。
- 2 上に同じ。
- 3 この点については、小倉(2011)のpp.245-246も参照されたい。
- 4 <http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2015/index.html> に2015年8月4日にアクセスした。
- 5 残業を理由は同書では簡単な言葉に略されているため、元の報告書である労働政策研究・研修機構『働き方の現状と意識に関するアンケート調査結果』の集計表(p.143)から正しい選択肢の用語を引用した(<http://www.jil.go.jp/institute/research/2006/020.html> に2015年8月4日にアクセスした)。
- 6 特別条項に定められた月200時間、年984時間は厚生労働大臣の定める基準を大きく上回っている。本文で引用したように「時間外労働の上限に関する絶対的基準は存在していない」のである。
- 7 第2、第3の方法は石田＝寺井(2012)に収められた事例研究に詳細に述べられている。是非とも参照されたい。
- 8 要員の決定方法は業務量によるアプローチだけではなく、目標売上高からのアプローチもある。目標売上高に売上高総額人件費比率をかけて総額人件費を算出し、それを1人当たり人件費で除して要員を決める方法である。詳しくは高原暢恭『人件費・要員管理の教科書：環境変化への対応に悩むすべての実務家のために』(労務行政、2012年)を参照されたい。この場合の労働時間の決定プロセスも業務量アプローチと類似したものとなる(業務量が目標売上高になる)と思われるが、詳細は後日に期したい。

なお、これまでは業務量全体、1人当たりの業務量が予め算定されるケースを考えてきた。工場や研究開発の職場にあてはまろう。業務量を予め合理的に算定できないケースもある。その代表例が人事や法務などのスタッフ部門である⁸。ここでは業務量だけではなく、合理的な要員を算定することもできない。したがって要員不足であるか、過剰であるかもわからない。

こうしたケースでも、上で見た3つの分野での労働組合による介入は有効である。ただ、第1の分野での介入の仕方がやや異なってくる。事業計画に関して、労働組合が発言する必要が出てくると思う。たとえば次のようである。第1分野の場面で、第3分野の実績把握(前期)を踏まえて、前期の要員数を前提に次期の事業計画を修正するか、これまでの事業計画を前提に要員数を増やすかという議論を職場の労使で行う必要が出てくる。合理的な要員を算定することが難しい部門で、要員数の増加が論じられるということは考えにくい。したがって、通常は前者の事業計画の修正が論じられることになるのであろう。そこでは、何が真に必要な業務なのかが職場の労使で議論され、それをどう職場の労働者に配分すべきかが論じられるようになるのではない。