

【研究ノート】

Four-Day Workweek の一考察

劉 慶 昭

はじめに

1979年に於ける日本の週休二日制の普及率は、総従業員数の72.9%がその実施内容に格差があるにしても、何らかの形で受けている事になり、1970年の普及率17.9%と比較すれば、ここ10年来、制度として急速に浸透して来た事が理解できる。この様な日本の現状に先立ち、1970年代初期の米国に於いては、既に週四日制 (4-day 40-hour workweek) の実施が1930年代、組織労働者によって展開された公正労働基準法 (Fair Labor Standard Act) 制定に伴う 5-day 40-hour schedule の実施要求運動に匹敵するほどの兆候として注目され始めていた。この背景には米国の比較的強い経済力と、高い生活水準があったが、1974年から75年にかけての深刻な景気の後退が到来するやいなや、4-day workweek に対する興味は実質的に低下した。

私は本稿に於いて Human Resource Management に於ける一つの新展開として出現した 4-day 40-hour workweek (4-40) の本質と、それが低迷する原因について考察を試る。

I FOUR-DAY WORKWEEK とは

1) フレクスタイム制と週四日制

労働者に可能な限りの自由を達成させる事を目的とした新しい労働時間分配パターンへの試みは、1970年代初期を境に二つの異なる展開を見せた。その一つ

は西ヨーロッパの職場に強い影響を及ぼして来たフレクスタイム制 (flexi-time) であり、他の一つは、アメリカ合衆国及びカナダが指向して行った週四日制 (4-day 40-hour workweek) である。

フレクスタイム制には種々の形態があるが、flexible arrangement of hours が最も典型的なスタイルである。これは従業員全員が勤務すべきコアタイム (core-time) と、制限された時間帯に於いて各人が自己の自由裁量によって出退時間を決定できるフレキシブルタイム (flexible-time) とのコンビネーションによってワークスケジュールを構成するものである¹⁾。これに対して、一方の週四日制については、余暇時間をより効果的に集中させる手段として、週当りの労働時間を変えずに、労働日数を圧縮＝減少させた compressed workweek 概念をその制度の基盤としている²⁾。

本稿は、米国に於ける典型的な労働時間制である週5日、40時間労働を週4日、40時間に圧縮した4-40と、この制度の導入によって一日当りの労働時間が8時間から10時間に延長され、かつ一日多くの休日を得られた労働者、特にブルーカラー達を原則的に研究の対象とする。

2) 4-day 40-workweek の目的

ここで4-40がいかなる意図をもって提唱されたのかを考えてみたい。

産業化社会の高度化に伴う所得の増大は、人々により多くの時間を余暇に使

1) この種のスケジュールの選択は個人が制限された中での自由意志によって決定されるにすかかわらず、一度決定されるとそのスケジュールはほぼ恒常的になってしまうか、或は一定の期間変更する事のできない準恒常的なものになってしまうのである。flexible arrangement の基本となるものは、雇用者が core time と flexible time の組合せ、及び、従業員によるスケジュールの決定に関してどの程度の柔軟性を持つかという事にある。

2) 極端に言えば compressed workweek に於いては、それが週2日、40時間となっても良いという事になる。

う事を可能にし又、余暇に対する欲求は継続的に上昇する³⁾。この要求が起る最も基本的な要因は、既に K. Marx などによって明白化された労働者のほぼ全てが持つ職場に於ける疎外感である⁴⁾。つまり労働者にとって仕事は本来好ましくない事であるばかりでなく、不快なものなのである。にもかかわらず、個人の社会的地位は一般に従事する職業によって評価される。又、人々は労働を自己の幸福や満足を達成充足させる手段として考えているし、創造的、教育的活動に参加したり、社会に貢献したり、スポーツや趣味に打ち込んだり、単に余暇を楽しむ為の手段としても不可避な事として捉えているのである。つま

- 3) 経済学的にこの現象は backward-bending supply curve of labor として描かれる図1。自己の労働供給曲線 S_L は極大化原理、つまり workers may determine their labor supply curves by maximizing satisfaction derived from leisure, subject to given wage rates. (Ferguson & Gould, 1975, p. 426)

に基いて描れている。また労働時間外は全て余暇とすれば、賃金率が上昇すると労働者はより長い時間働く事によって自己の所得を増大させようとする為 S_L は上昇曲線として描れる。つまり余暇の価格(賃金率)が上昇する為、代替効果が所得効果より大きくなり S_L は上昇しつづける。しかし賃金率 W_3 に於いて代替効果は所得効果と等しくなる為 S_L は垂直になる。これがクリティカルポイント B であり、この点を境として賃金率が上昇すれば個人所得が増大する。従って余暇を含む全ての

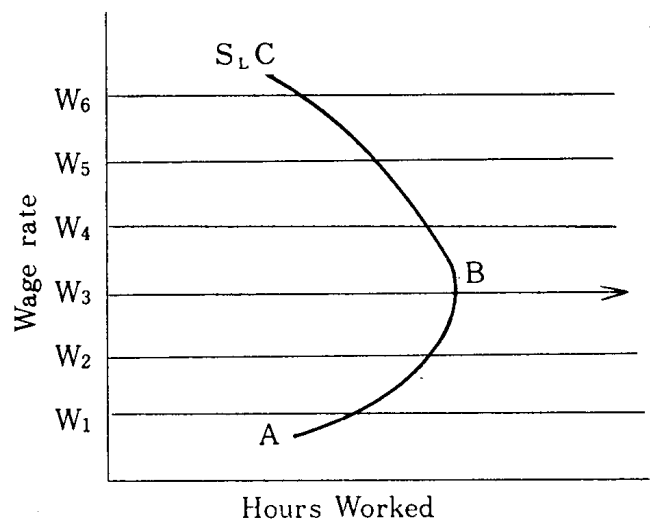


図1

The backward-bending supply curve of labor. normal goods に対して需要量が増す為、労働者は労働時間を減少させる。換言すれば賃金率が W_3 を越えると所得効果が代替効果を上廻る事によって S_L が下降曲線として描かれるのである。この図は労働と余暇の関係を賃金率について最も簡潔に説明しているが、労働及び、余暇の質については所与として言及していない。

- 4) D. Maklan は彼の *Four-Day Workweek* の冒頭に次の様に述べている
As work has become easier and as dissatisfaction with it has grown, as income rise and the nonwork activities on which it can be spent appear increasingly rewarding, the traditional balance between labor and leisure has shifted. Industrial societies are developing a leisure orientation. (Maklan, 1977, p. 3)

り週4日制実現への気運の高まりは、この様に、労働に対して嫌悪感を抱き、自己の生活及び自己実現が労働によって妨げられる事を少しでも軽減したいと考える労働者達が当然受ける権利として出て来たのである。

経営者側にとってもこの画期的な制度は企業経営上有意義なものとして捉られた。つまり、4-40の採用は、産出量の増加と同時に、又は、費用の減少、或は不足傾向にある熟練労働者の補充について貢献度が高い制度として考えられていたからである⁵⁾。産出量について言える事は、週四日制下にある労働者をシフトさせることによって、設備資本の運転時間を延長させ、操業度を高度化させられる。又、顧客へのサービス時間についても同様に延長出来る。さらに、シフトの方法によっては特定の週末を三日連休にする代りに週末及び、夜間の労働について労働者の合意を得る可能性が拡大させられるなどの利点である。一方費用の低減は時間当りの労働生産性が向上する事によって達成される。具体的には設備の始動及び停止に費される時間の節約；超過勤務手当の軽減；欠勤、労働移動の減少；労働者のモラルの向上などの効果が実現される為である。

さらに、4-40を導入した企業は、改革的であるとか、進歩的であるという評価を与えられる事によって、企業イメージの向上をはかれるのである。

以上の効果に於いて経営者はこの制度に強い関心を示した。Riva Poor は本来 4-day workweek は労働者ではなく、経営者によって発案されたと断言し

5) Riva Poor は週四日制の効果を労働外的効果と労働姿勢の向上による効果に大別している。

労働外的効果：

increased output; decreased production costs; reduction of other non-labor costs (better utilization of capital equipment etc.) improved throughput, better sales promotion; and/or better profits on sales (Riva Poor, 1970, p. 28)

労働姿勢の向上による効果：

more incentive, better morale, or better living conditions for employees reduction of absenteeism increased number of job applications; easier recruitment; reduction in labor cost as a percentage of sales; reduced tardiness; and reduced overtime (Riva Poor, 1970, pp. 30~31)

ている⁶⁾。特に職務に対する労働者の態度変容の手段として効力がある故である。Gertrude Samuels は George H. Bulland Company Inc. の Vice President である Kenneth Furguson の語葉を次の様に引用している。

The whole thing is attitudes, this 4-day week has changed attitudes of people.... It's just created harmonious working conditions.⁷⁾

しかしこれらの効果について我々が注目しなければならないのは、ホーソン実験からの教訓である。Riva Poor を中心に行われた調査によれば

high positive proportion (over 92%), like many of the other results reported in this study, is above the 67% that we can normally expect from the introduction of almost any attempted improvement regardless of types (the Hawthorn effect)⁸⁾

また、American Management Association の調査によれば、週四日制の導入による経営上の諸効果は成功率が失敗率をはるかに上回っている事を報告している⁹⁾。

ごく例外的ではあるが、この制度を採用した企業の一部には、経営上の諸効果を事実として認識しないまま、4-40を時の趨勢として理解した所もあった。ともかく1970年代初期に於て、4-40が注目され始めた理由は、この制度が企業にとっても、労働者にとっても利益があると考えられた為である。

3) 4-40に付随する他の具体的効果

前項に述べた他に、4-40は種々の具体的な効果をもたらす。その第一は労働者が出勤する為に派生する諸経費の節約である。まず通勤回数が従来より20%減る為に、自動車交通依存度の高い米国にあっては通勤時間のみでなく自動

6) Riva Poor, ed., *4-days, 40-hours*, Bursk and Poor Publishing, Cambridge, Massachusetts, 1970, p. 27.

7) Gertrude Samaels, "Thank God It's Thursday! Coming Soon? The Four Day Week," *New York Times Magazine*. May 16, 1971, p. 97.

8) Riva Poor, Op. cit p. 107.

9) Kenneth E. Wheeler, *The Four-Day Week*, an AMA Rsearch Report (New York, American Management Association) pp. 18~19.

車用燃料費が節約できる。職場に居る為に発生する支出、例えばレストランで食べる昼食の代金、ベビーシッター料等、が軽減される。第二には、副業によって個人所得を増大させる機会が拡大される。第三には、これら経済的な効果以外に、労働者にとっては自己の自由裁量によって行動できる時間が増大される事である。時間の使い方は無限であるが、注目すべき点は彼らが家族と伴に過す時間が増す事である¹⁰⁾。第四には、従来勤務時間が重複していた為に受ける事に不便があった銀行、役所、郵便局、医療等の基本的サービスが受け易くなる由、これらのサービスの為に勤務中の職場を退出する必用がなくなるなど、4-40は種々の利点を含んでいる。

II 4-40採用に付随する諸問題（ミクロ的影響）

経営者が4-40を採用する場合考慮すべき点は、我々が指摘して来た制度の持つプラスの側面ではなく、むしろマイナスの面である。これらは大別して、1) 原料、製品の納品仕入れ、出荷、販売及び顧客サービスに関する問題、2) 労働者の疲労等、身体に及ぼす影響の問題、3) 労働日程計画作成（Work Scheduling）上の問題、4) 余暇の増大に伴う精神的心理的問題、5) 婦人労働者の家庭生活に及ぼす影響の問題等が挙げられる。以下これらの点について検討を試みたい。

1) 原料、製品の納品、仕入れ、出荷、販売及び顧客サービスに関する問題

この問題は、企業と従来より取引関係にある納品業者、仕入業者、販売代理店、運送業者、顧客が従来通りの週五日制を継続しているにもかかわらず、この企業が週四日制に転換する事によって様々な困難が発生する場合である。特に接客が重視される部門に於ては、顧客が本来目的とする担当員及び従業員が不在の為にサービスが受けられない事に不満を抱く場合である。この種の問題を契機に週四日制を廃止した企業の実例を Riva Poor は以下のごとく説明している。

10) Riva Poor は前掲書の中で、労働者が4-40を好む最大の理由としてこの点を指摘している。

Three have custom-related reason for discontinuing 4-day. The architecture-engineering found some major clients were dissatisfied with the unavailability of key personnel.¹¹⁾

同様な現象が、men's clothing store, tire store chain にも見られたのであるがこれは企業が関係業者、顧客等に十分な情報の提供、教育等を怠った為に起る誤解である。この点を考慮すればこの種の問題の解決は比較的容易であると考えられる。

2) 労働者の疲労等、身体に及ぼす影響の問題

労働者の4-40に対する評価は全般的に良好であると言って良い。しかしこの制度に不満を持つ労働者が居る事も事実である。その最大の要因が一日当りの労働時間が従来の8時間に加え1.5時間から時には4時間も延長され、この延長部分に於ける疲労が著しいという事である。この制度を廃止した企業の内少なくとも三分の一は、この要因によるものであると考えられる。

医学的な見地から考えるならば週四日制による継続的なシフトのローテーションを組む事は非常に危険である。すなわち、これは一日毎に周期的に変化する体温、血圧、内分泌性セクレチン等のリズムを崩壊し、これは異常なジョブストレスをつくる原因となり、しいては心臓のコンディションを悪化させてしまうからである。しかし継続的なローテーションのシフトが起るのは、スケジュールに於ける労働者の自由裁量部分が過度に拡大されているか、少なくともシフトの形態に規則性が極めて欠けている為に起るのである。

4-40はローテーションのシフトを含む場合と含まない場合がある。又ワークスケジュールに規則性を持たせる事によってこの種の危険性は解消される。

いずれにしても明確な事は、人間は疲労、倦怠、気のりがしない等を知覚しない限り、又、環境の悪化等外的要因によって勤労意欲が著しく損なわれない限り労働を継続する事が出来る。それゆえ週四日制を採用する場合、これらの点を充分考慮した上でワークスケジュールの検討をする必要性が出てくる。

3) 労働日程計画作成 (Work Scheduling) 上の問題

11) Riva Poor, Op. cit., p. 32.

週四日制を遂行する上でしばしば問題となるのはスケージュERINGが困難な点であるが、サービス業、小売店などの労働集約的な部門および組合組織がない企業にとっては比較的解決が容易な問題である。これに対して、資本集約的な企業は、最適資本支出達成と操業度の高度化の為に可能な限り設備を継続的に運転する必要がある。それゆえ特に組立ライン作業に従事する労働者に対してのスケージュERINGの問題が必然的に増大するのである。

しかし、労働統計局 (Bureau of Labor Statistics) の指摘するところによれば、新しいスケージュERINGへの適応は比較的成功的な形で行われて来ていると言う結果が出ている¹²⁾。

4) 余暇の増大に伴う精神的、心理的問題

4—40採用によって労働者が受ける身体的影響については若干述べたが以下に於てはこれによって生じる精神的、心理的な問題について考えてみたい。

Maklan は次の様に述べている。

By reordering the hours between labor and leisure, non-conventional schedules attempt to harmonize better the imperatives of society's productive process with emerging lifestyles. But in the course of liberating the individual from work's drudgery, they may place him in new contexts and force him to confront novel sets of behavioral demands.... Larger blocks of free time force the individual to make adjustment in his habitual pattern of behavior. At the very last, they create a time vacuum that must be filled.¹³⁾

これは心理、精神面に関する興味ある問題を提起している。周知の通り、4—40は労働者の自由時間を拡大する。この拡大された部分について自己の生活様式を適応させて行かなければならないのである。週四日制採用に踏み切ったある企業の従業員の多くが、本来休みであるべく第五日目に超過勤務をし始めた

12) Janice N. Hedges, "New Patterns for Working Time," *Monthly Labor Review*, Feb. 1973, p. 4.

13) David Maklan, Op. cit. 1977, p. 12.

という事実が報告されたが、これは週四日制が持つ特性、利点、及びこの制度を採用する事によって付随して来る従来との差を根底から否定する事を意味している。

又、一方に於いて、自由時間の増大は労働者本人及びその周囲の人々に期待 (expectation) を持たせる。例えば一家の主人が 4—40 によって一日多くの休日を得たとすると、妻は当然彼が今まで以上に家の整理整頓、掃除、庭仕事、料理、洗濯などの日常雑事をしてくれるだろうと期待する。彼はより長い間子供と過ごす事を妻と子供の相方から望まれる。地域の人々の中には彼の市民奉仕活動への積極的参加等を希望するだろうし、本人自身も、これらの要請に応えられるであろうと期待する。しかし、もし、彼がこれらの期待に対する自己の行動が満足の行くものでなかったり、これらの活動に対して価値を見い出せない場合には、環境と自己の間に期待に於ける不均衡が生じ、これが自己の社会的威信の失墜に対する恐怖感、罪悪感、圧迫感などを生み、精神的負担を与える原因となる可能性を多分に含んでいるのである。

他方、自由時間の増加部分を有意義に過さなくてはならぬ、と言う意識がある場合¹⁴⁾、この意識に反し、事実上それが実行不可能であったり、意欲が減退した場合にもいわゆる心理学上の外傷 (trauma) を引き起す要因となる。期待が生まれるそもそもの原因は、週四日制の労働者が彼の周囲の人々が依然として従来通りのワークスケジュールであるのに比較して自由時間が多い為であり、又、新たな状況への適応困難に伴う種々の精神的苦痛は、究極的に、週四日制下の労働者が環境から孤立する為に起るのである。

懸念されるこれらの精神面、心理面の問題に関し Walter Nord と Robert Costigan の研究は、80%～85%の労働者が、週四日制の転換に伴う新しい

14) 奉仕活動、文化的な催への参加、創造的活動等その選択範囲は無限であるが、特に、生涯教育制度の発展している米国では、大学院、大学、短期大学等に於て必要な課目を履習する事が比較的容易である。より多く必要課目の単位や新たな卒業学位を取得する事は、すなわち、より高度な教育上のトレーニングを受けた事を証明する。配置転換、昇進、昇給などの際、それらが判定の一要素になる場合がある為に又、個人的興味や能力を高める上でも自由時間の増加部分を教育を受ける時間にあてる可能性が大きいと思われる。

ワークスケジュールへの適応に全く困難がなかった事を指摘している¹⁵⁾。

もしこの研究結果に妥当性があるとすれば、次に週四日制に於ける労働者は何如に自由時間を過しているかを考察する必要がある。Maklan は調査の結果次の点を指摘している。

Rather than engaging in novel endeavors during new discretionary time. 4-day workers tend merely to rearrange their activity schedules. When they find themselves with "spare time," they simply expand the amount of time allocated to familiar pattern of behavior.¹⁶⁾

つまり人間は基本的に習慣の動物に他ならぬという事である。一般的に、人間の行動は過去の経験、体験、及び習慣などに基づいて起る為に、週四日制を採用しても、労働者の行動パターンに急激な変化は見られなかったのである。しかし、この事は労働者が自由時間の増大に関して満足していないとか、評価をしないという意味ではないのである。むしろ彼らは週五日制の労働者に比べてより自由時間を楽しんでいると Maklan は分析している。さらに、行動のパターンに従来と差がないにしろ、余暇時間の増大は、行動の時間的配分について差をもたらしたのである。

Contrary to expectations, 4-day workers as a group do not seem to help their wives by taking on more of the routine house work. They were found, however, to spend additional time doing major household chores such as gardening, errands, and repair work. Of probably greater significance, 4-day workers allocated more than five times as many minutes to activities of child care. The opportunity to so engage oneself

15) Walter Nord, and Robert Costigan, "Work Adjustment to the Four-day Week: A Longitudinal Study," *Journal of Applied Psychology* 58 (Aug. 1973): pp. 60-66. Maklan, Op. cit. p. 13.

16) David Maklan, "How Blue-Collar Workers On 4-Day Workweeks Use Their Time," *Monthly Labor Review*, July 1977, p. 25.

appears to be a principal advantage of working a 4-day week.¹⁷⁾

特に子供と接する時間が従来より著しく拡大されたのである。

5) 婦人労働者の家庭生活に及ぼす影響の問題

4-40の実施は、家庭を持つ婦人労働者にとって大きな負担となる可能性を含んでいると考えられるが、現実には、この種の懸念は必要ない様である。それは休日が一日増える事によって家事処理が効果的に行える事のメリットが、家庭を崩壊させる要素よりはるかに大きいからである¹⁸⁾。

Ⅲ 4-40の普及に伴うマクロ的影響

我々は4-40についてミクロ（英語的にはマイクロ）レベルの考察を試みて来たが、以下に於ては4-40の普及に伴うマクロ的影響について、若干の考察を試みたい。

1) 週四日制による失業の増加について

週四日制の初期の段階に於ては、政府の一部に批判的意見があったようである。これは週四日制の導入が、労働者に副業（moonlighting）の機会を与える為に失業者数を増大させると考えられたからである。しかしこの事は失業者を増加させる直接の要因にならない。その第一の理由は、失業者は原則的にFull-Time Jobを探索している為、週四日制に伴う副業の増加が労働市場に於てこれら失業者に対抗する直接の競争要因とならない。第二には、労働者が副業に費やす時間は、週当り平均13時間程度である事、逆に副業による個人所得の上昇は、消費を高め、新たな需要を創出する。需要の増大は生産を誘発させ、従って労働力需要は増すと考えれば、週四日制の普及による副業の増加は、失業対策上有意義であると推測する事も可能である。

しかし留意しなくてはならない点は、副業をし始める最大の動機は経済的必要性が増す事にあり、自由時間の増大が直接副業を始める要因にはなりにくい

17) Ibid., p. 26.

18) J. N. Hedges, op. cit. 1973, p. 4.

点である。

現実に週四日制に伴う副業の増加は、僅であるが認められている。しかし、この事が失業を増加させるという根拠は現在のところ存在していない。

2) 4—40の普及と省エネルギー

通勤時間の軽減が、個人の通勤用自動車燃料消費の節約を意味する事は既に述べた。それゆえ、4—40の普及は、国家全体のエネルギー資源の節約に寄与する¹⁹⁾。又、ウォーク・スケージュリングによっては、都市に流入、流出する交通量の緩和と、市内の駐車スペースの混雑解消と有効利用を可能にする事が出来る²⁰⁾。

又、4—40は事業所に於ける、始業前、終業後に必要とされる時間を節約し、この事は水道光熱量の節約を意味する。よってこれも国家的にエネルギー資源の節約に貢献する。

3) 家庭内教育の充実

週四日制は、両親が子供と過す時間を以前より多くする。これは必然的に、家庭生活の向上と子弟に対する養育の充実と向上を意味し、長期的には、国民の文化、教育水準の維持、向上に貢献するものである。

以上、II、IIIを通して我々が検討した限り、週四日制を採用した企業について懸念された種々の障害は一般적으로ごく少数である事があきらかになった。そればかりか、この制度の普及が、国民生活に及ぼす影響が資源、環境、教育面に於て貢献度の高いものであるという事も同時に推測された。

では、4—40は具体的に如何なる形態をもって採用されたか、以下その実例について検討を加えてみたい。

19) 現行のままでは、1985年に予測される米国の Air Pollution Control Expenditure は約 265 億ドルであり、そのうち自動車排気ガス対策費が83億ドルである事を考えれば、4—40の普及による自動車燃料の節約が大きな意味を持つであろう。と期待されるべきである。(The World Almanac and Book of Facts 1979., p. 164.)

20) Richard B. Peterson, and Lane Tracy, *Systematic Management of Human Resources*, Addison-Wesley Publishing Co., Reading, Massachusetts, 1979, p. 422.

Ⅳ 4—40導入の実際例

4—40採用に関する興味ある試みがカリフォルニア州 Sacramento County Sheriff's Patrol Department ワシントン特別区 Police Department, その他テネシー州, Knoxville 及び Memphis など米国各地の警察によって行なわれた。

警察は一日のうち犯罪が起り易い時間帯, 交通ラッシュが起き易い時間帯等は特に警察力を強化する必要があるので, 原則的にクルーのシフトにオーバーラッピングを設けている。また, 市民が警察力の強化を要請をし, しかも市に対して財政的援助をこれ以上要請できないか, 又は, 警察力を維持したいが財政的負担を軽減させる必要が生じた場合, 4—40への転換は従来の5—40に比べて超過勤務手当の支出額を大幅に減少させる上で有意義だったのである。

これらの警察署では以前オーバーラップを含め, 通常8時間勤務のクルーを四回シフトさせていた。シフトが終了した後, 警察官はレポート作成の為に約45分から1時間半を費し, この部分に対して超過勤務手当が支給された。

しかし, 4—40の導入に伴い一日3回, 10時間シフトが達成され, 第四シフトは全廃された。この結果レポート作成に伴う超過勤務手当が25%以上も軽減されたのである。

ここに於いて問題になるは, 4—40実施に伴う疲労度の増加であるが, Knoxville の公安委員長 Randall Tyree によれば, システム導入初期に於いて疲労の増加が知覚されたが, 時間とともに各警察官は新しいシステムに良く適応したと報告している²¹⁾。

これは4—40の実施が比較的良い結果を生んだ一例である。

Ⅴ Four-Day Workweek の現状

我々が前項まで考察を試した4—40の利点, 可能性, 事例から導かれる期待に

21) Kenneth Wheeler, Richard Gurman and Dale Tarnowieski, *The Four-Day Week.*, New York: American Management Association, 1972. p. 40.

反して、現時点に於いてはこれらの事を事実として立証する事が非常に困難である。それは以下の統計資料が明らかにする様に、この制度の普及率が極端に低いためである。

まず農業労働者を含まない wage and salary workers の週当りの平均労働時間は、1973年に於いて42.5時間、76年42.1時間、79年42.3時間と、多少の変化があるにしても42.5時間内で安定している事を確認しておく。

表1から理解できる事は、1973年から1979年にかけて労働日数が4.5日以下の労働者数は絶対数増加しているにもかかわらず、全体から見た割合について

表1

Nonfarm wage and salary workers who usually work full time, by usual number of days worked per week, May 1973 to 1979										
Year	Total	4.5 days or less				5 days	5.5 days or more			
		Total	3 days	4 days	4.5 days		Total	5.5 days	6 days	7 days
Number of workers (in thousands)										
1973.....	58,923	990	145	575	271	47,754	10,179	2,768	6,231	1,180
1974.....	59,442	1,108	190	653	265	48,891	9,443	2,559	5,751	1,133
1975.....	57,787	1,247	186	771	290	48,382	8,158	2,272	4,799	1,087
1976.....	59,700	1,271	215	744	312	49,768	8,662	2,307	5,250	1,115
1977.....	61,891	1,399	245	853	301	51,206	9,286	2,298	5,744	1,255
1978.....	63,943	1,400	207	893	300	53,014	9,529	2,475	5,802	1,252
1979.....	67,712	1,493	232	925	336	56,522	9,697	2,381	6,026	1,290
Percent distribution										
1973.....	100.0	1.7	0.2	1.0	0.5	81.0	17.3	4.7	10.6	2.0
1974.....	100.0	1.9	3	1.1	4	82.2	15.9	4.3	9.7	1.9
1975.....	100.0	2.2	3	1.3	5	83.7	14.1	3.9	8.3	1.9
1976.....	100.0	2.1	4	1.2	5	83.4	14.5	3.9	8.8	1.9
1977.....	100.0	2.3	4	1.4	5	82.7	15.0	3.7	9.3	2.0
1978.....	100.0	2.2	3	1.4	5	82.9	14.9	3.9	9.1	2.0
1979.....	100.0	2.2	3	1.4	5	83.5	14.3	3.5	8.9	1.9

NOTE Because of rounding, sums of individual items may not equal totals Data prior to 1978 exclude private household workers

Source: Monthly Labor Review, Aug. 1980, p. 31.

表 2

Nonfarm wage and salary workers who usually work full time, by usual number of days worked per week, and industry and occupational group, May 1979							
Industry and occupation	Total (in thousands)	Percent distribution					
		4.5 days or less	4 days	5 days	5.5 days	6 days	7 days
Total	67,712	2.2	1.4	83.5	3.5	8.9	1.9
Industry							
Goods-producing	25,274	2.0	1.4	85.1	3.4	8.2	1.3
Mining	793	1.8	.8	72.7	2.3	14.5	8.7
Constuction	4,456	3.0	2.4	85.9	2.9	7.3	.9
Manufacturing	19,711	1.7	1.2	85.8	3.4	7.9	1.1
Service-producing	42,438	2.3	1.4	82.5	3.6	9.3	2.3
Transportation and public utilities	5,188	1.8	1.4	86.1	2.1	6.8	3.1
Wholesale and retail trade	11,348	2.0	1.4	71.5	6.8	17.6	2.1
Finance insurance, and real esaaete	4,236	1.4	.5	84.5	4.3	7.6	2.2
Services	17,120	2.3	1.4	86.1	2.5	6.4	2.6
Public Administration	4,545	4.6	1.9	90.4	.7	3.7	.6
Federal except postal	1,480	1.0	.1	96.2	.7	2.0	.1
Postal	613	(2)	(2)	91.6	.8	7.6	(2)
State	807	1.3	1.1	95.6	.5	1.5	1.1
Local	1,645	11.2	4.6	82.2	.8	4.8	1.0
Occupation							
White-collar workers.....	35,371	1.5	.8	84.5	4.1	8.0	1.9
Professional and technical.....	11,655	1.7	1.1	87.8	2.7	5.5	2.2
Managers and administrators	7,898	.8	.6	71.6	8.0	16.1	3.5
Sales workers	3,333	1.8	.9	70.7	8.4	16.1	3.1
Clerical workers	12,484	1.6	.8	93.2	1.8	3.2	.3
Blue-collar workers	25,761	2.3	1.6	83.2	3.3	9.5	1.7
Craftworkers	10,489	1.7	1.3	82.7	4.0	10.1	1.5
Operatives, except transport	9,232	2.2	1.4	85.4	2.4	8.4	1.6
Transport equipment operatives...	2,818	3.9	2.7	76.1	3.6	13.3	3.1
Laborers	3,222	3.0	2.2	84.7	3.1	7.7	1.5
Service workers	6,580	5.8	3.2	79.2	1.3	11.1	2.5

1. Total includes nonfam workers in agricultural industries, not shown separately

2. Not available

NOTE Because of rounding sums of individual items may not equal totals

Source: Monthly Labor Review, Aug. 1980, p. 32.

見る限り、73年の1.7%から、77年の2.3%をピークとして、その後2年間2.2%と停滞している。労働日数が4日の場合のみについて見れば、1973年の1%以来、77年の1.4%に至るまで順長な成長が見られたが、成長は1.4%を上限に停滞してしまった。この間、労働日数が5日による労働者の総数は4,775万4千人から5,652万2千人に増加し、1979年に於いて全体に占る割合が83.5%である事を見ても、週四日制が全体に於いて占める割合がいかに小さいものであるかが理解される。しかし労働日数が5日未満の場合に限るならば、週4日は、3日及び4.5日の場合に比して絶対多数である。

次に表2は、労働日数を産業別、職種別に示している。

職種別に見るならば、サービス業に従事する労働者の約6%の労働日数が週当たり4.5日以下である。又、トラック運転手を含む、交通機関の運転に従事する労働者の約4%がやはり4.5日以下の労働日数である。興味ある事は、この二つの職種に関して週4日及び週6日の労働日数の下にある労働者の割合が全体的に見た平均よりも高いという事である。

産業別に見るならば週4.5日以下は公務員が4.6%と最も高い。又、地方公務員について11.2%の数値が示されている事は先に述べた警察官、及び消防員がこのカテゴリーに入る事から容易に理解できる。

さらに、週四日制と週五日制の労働者を全般的に比較すれば、前者の労働者の年齢賃金及び教育水準が後者のそれより低い傾向にある事が判明している。表3はそれを示している。

表3

(In medians)	4-day	5-day
Years of age.....	33	36
Years of school completed	12.5	12.7
Hourly earnings	\$ 4.52	\$ 4.87
Weekly earnings.....	\$ 188	\$ 198

Source: Manthly Labor Review, April 1977, p. 73.

1973年から76年にかけての4年間に、週四日制の労働者のうち、婦人の占る

割合は29%~37%に上昇している²²⁾。

VI 4—40の普及を阻止する諸要因

ではここで週四日制の普及が低迷している原因について検討を加えてみる。

1) 4—40の普及と経済的条件

既に若干触れた様に、画期的な案としての週四日制に、1970年代初期高い関心が向けられた直接の原因は、当時のアメリカが依然経済大国として対外的に強い影響力を持ち国内の生活水準が平均的に高いレベルで安定していた事である。しかし1971年8月のニクソンショック、1973年10月に始まる石油ショックと続くなかで、アメリカ経済が1974年から1975年にかけて深刻な景気の後退期に突入していくやいなや、週四日制に対する関心は実質的に低下した。この背景には、経営者が週四日制を贅沢品として捉えていたと同様に、一般的労働者からもこの制度が好況時に於いて、かつ他の条件が整っている時のみ適応される特殊な制度として捉えられていた事がある。つまり、経営上の困難が生じた場合、経営者はもはや週四日制を労働者に提供しかねるのであり、労働者側もこの制度に固執する事がなかった訳である。ここで言える事は、週四日制の本質が理解されぬまま、一般的な週五日制と比較して不効率で、かつ費用のかかる特別な制度として雇用者の潜在意識の中に存在していたのである。

週四日制に対する評価は、この制度が持つ個有の利点よりも、制度に対する人々の姿勢に基本的に従属し、この姿勢は経済的環境の変化によって左右される不安定なものであったのである。

2) 4—40の実施に対する経営者側と組合側の態度

次に挙げられる重大な要因は、経営側と労働組合側が互いの利害関係に於て4—40実施に対し強い警戒心と、懸悪感を抱いている事である。

長年労働組合は賃金の下落を含まない労働時間の短縮を運動のスローガンに

22) J. N. Hedges, "Change in the Number of Days in the Workweek," 1973~1976, *Monthly Labor Review*, April 1977, p. 73.

して来た²³⁾。しかし、4—40の実施は組合側にとって従来の労働時間制と実質的に何ら変わる事がないばかりか、経営者側による新たな搾取形態への切っ掛けとなるのではないかと警戒してこの制度の実施に対抗的な立場を取って来たのである。

United Steelworkers of America の I. W. Abel は委員長として1971年の代表大会に於て次の様に語っている。

The way some of these benefactors maneuver we have to be careful they (経営者側) don't offer us a two day week, with two 24-hour days, of course.²⁴⁾

他方、経営者側も4—40の実施に対して消極的な態度を示している。その理由の第一は、一度週四日制の実施に踏み切れば、それが既成事実となり、組合側の労働時間短縮運動に一層拍車がかけられる為に経営者側に対する圧力が一層増す事を恐れている。第二には、週四日制などの新しい就業形態は主に労働集約的な事業所に採用されている例があるが、資本集約的産業に採用されている事実が少なすぎるため、この種の企業は無理に革新的な制度を採用するよりも、現行維持のまま状況を静観している方が良策であるという態度をとるからである。

経営管理各層のこれらの態度が週四日制の普及を阻止している最大の原因と言っても過言でないだろう。

3) 4—40の実現を阻止する法律上の拘束

現行の労働法上の拘束が多数の労働者の週四日制への転換を妨げている。

特に the Contract Work Hours and Standards Act 及び, Walsh-Healey Public Contract Act によれば、連邦政府と公契約 (Public Contract) を結ぶ業者は、その使用する労働者の一日8時間以上の勤務に対して超過勤務手当を支給しなければならないと定めている。又、これらの法律が適応されるのは、

23) 例えば、United Automobile Workers (UAW) は特に失業者数の減少の為に 4-day 32-hour week の獲得に努力する事を宣言している。

24) Robert Levy, "How's the Four-Day Week Working?" *Dun's Review*. July 1972, p. 54.

従業員一人当りの政府に対する販売額が10,000ドル以上の企業である。元来 Walsh-Healey Act は、1936年、つまり54時間労働が一般的であった当時、労働者を保護する意図をもって制定されたのであるが、週四日制の普及に関する限り、この種の法律の存在は不必要な負担となってしまう。これらの法的規制の軽減、一部削除が4—40の普及に必要であるが、AFL-CIO は既に執行委員会の決議としてこの種の法律の改定に対抗する構を見せている為に、これらの法が週四日制の普及に於て障害とならない様な形で改正される為には、相当な費用と時間を必要とする事を覚悟せねばならない²⁵⁾。

1972年の秋、労働省が行った賃金と労働時間に関する法律の改定に関する公聴会に於て、AFL-CIO のエコノミストである Rudy Oswald は次の様に述べている。

.....The eight-hour day standard was achieved after decades of trade union efforts and we that federal laws must continue to protect workers against excessive hours per week.....The 4-day is an employer measure to bring back sweatshop conditions.²⁶⁾

VII 4—40及びフレクスタイムの将来

米国に於ける週四日制は、以上の結果から依然として比較的初期の段階にあると言わざるを得ない。西ヨーロッパでは既にフレクスタイムが広範囲に普及している。例えばスイスでは30%~40%の労働者が、パリでは70万人の労働者が、そして英国の保険会社に勤めるほとんどの従業員がフレクスタイム制で働いている²⁷⁾。しかしアメリカに於いて週四日が、しいては、フレクスタイムが

25) The Federal Employees Flexible & Compressed Work Schedules Act of 1978は興味ある一発展として評価する必要がある。

26) "Pressure on Ford to Test a Shorter Week," *Business Week*, May 27, 1972, p. 50.

27) "For More and More Workers, An End to the 9-to-5 Day," *U. S. News and World Report*, April 4, 1977, p. 80.

普及される為にはまだ相当の時間が必要であると言うべきであろう。但、注目すべき事実は、週四日制が画期的なアイディアとして登上する30年も以前から、この制度がガソリン輸送用トラックの運転手達に適應されていたのである²⁸⁾。

4—40及びフレクスタイムの将来について言及する事は非常に困難である。1970年、Riva Poor は小企業を中心とした極く小さなサンプルサイズによる調査から、週四日制の急速な普及を予測した。が、10年後の現在に至っても彼女の予期した成長はなかった。しかし依然として多くの専門家が、米国に於ける週四日制及びフレクスタイムの普及を予期している。

資源エネルギー問題がより一層深刻になるにつれて、週四日制は再検討されて行く可能性がある反面、深刻な構造的不況に苦しむ米国経済が今後どの様に展開して行くか予測する事も又、難しい。

もし政府が連邦公務員に対して4—40を適應すれば、これが普及のイニシアティブになる事も考えられる。又、労働組合が“*We worked hard for the eight hour day*”の原則に固執する事なく、4—40に対して寛容な態度を示すならば、或は、経営者側がこの制度に対して懐疑的でなくなるならば、4—40及びフレクスタイムが米国で普及する道は比較的容易に拓かれるであろう。

結びにかえて

以上の研究には、アンケート調査、インタビュー等の直接的データの収集、確認が不可欠であるにもかかわらず、遠隔の地にあってこの小論が非常に制限されたものになってしまった事を後悔せざるを得ない。

しかし、現地アメリカに於いても、4—40に関する研究は論題のポピラリティーに反してその数が僅かであり体系的な研究が立ち遅れている。又、各地の経営学大学院に於ける人事管理論 (personnel administration) の講義に週四日制はしばしば話題として登上するにもかかわらず、講義内容としてさほど重要視されていない。

私は、これらの矛盾に対し、その原因を捜ぐろうと試た訳であるが、現実を

28) Riva Poor, Op, cit., p. 19.

把握する事が先に述べた制限上、非常に困難であると言わざるを得なかった。それゆえ、研究ノートと題したこの小論が今後の週四日制、又は、Human Resource Management においては、労働の人間化 (humanization of work) OWL (quality of working life) に関する一連の研究への、リサーチ・プロポーザルの意味を持つものである事を理解して頂き、本論のむすびに代えるものとする。

英文参考文献

1. "A Cure For Unemployment?," *Business Week*, October 29, 1979. pp. 163~164.
2. "A Look at Nation's 5 Million Moonlighters," *U.S. News and World Report*, December 8, 1980, pp. 76~77.
3. Bishop, Terry: "Give and Take in Working Day," *Personnel Management.*, June 1972. pp. 33~36.
4. Chung, Kae H: "Incentive Theory and Research," *Personnel Administration*, January-February 1972. pp. 31~41.
5. "Detroit Inches Closer to a Four-day Week," *Business Week.*, February 13, 1978. pp. 85~86.
6. Ferguson, C. E., and J. P. Gould: *Microeconomic Theory.*, 4th ed. Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois, 1975.
7. "For More and More Workers, An End to the 9-to-5 Day," *U.S. News and World Report*. April 4, 1977, pp. 80~82.
8. Gellerman, Saul W: *Motivation and Productivity*, American Management Association, New York, 1963.
9. Hedges, Janice Neipert: "New Patterns for Working Time," *Monthly Labor Review*, February 1973, pp. 3~8.
10. Hedges, Janice Neipert: "Changes in the Number of Days in the Workweek 1973~76," *Monthly Labor Review*, April, 1977, pp. 72~75.
11. Hedges, Janice Neipert., and Daniel E. Taylor: "Recent Trends in Worktime: Hours Edge Downward," *Monthly Labor Review*, March 1980, pp. 3~11.
12. Hedges, Janice Neipert: "The Workweek in 1979: Fewer but Longer Workdays," *Monthly Labor Review*, August 1980, pp. 31~33.
13. Horngren, Charles T: *Introduction to Management Accounting*, 4th ed. Prentess-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1978.
14. "Is U.S. Heading for a 32-hour Workweek?" *U.S. News and World*

- Report*, March 15, 1976, pp. 67~68.
15. Koivisto, William A: *Principles and Problems of Modern Economics*, John Wiley and Sons, Inc. 1957.
 16. Levy, Robert: "How's the Four-Day Week Working," *Dun's Review*, July 1972, pp. 52~54.
 17. Lewis, H. G.: "Economics of Time & Labor Supply," *American Economic Review*, May 1975, pp. 29~34.
 18. Luthans, Fred: *Organizational Behavior.*, 2nd ed., McGraw-Hill Book Company, New York, New York, 1977.
 19. Maklan, David M.: *The Four-Day Workweek*, Praeger Publishers, New York, 1977.
 20. Maklan, David M.: "How Blue-Collar Workers on 4-Day Workweeks Use, Their Time," *Monthly Labor Review*, August 1977. pp. 18~26.
 21. Martin, Neil A.: "Can the Four-Day Week Work?" *Dun's Review*, July, 1971, pp. 39~45.
 22. McNaughton, Wayne L.: *Business Basics*, Littlefield, Adams and Co., Totowa, New Jersey, 1976.
 23. Nord, Walter., and Robert, Costigan: "Worker Adjustment to the Four-Day Week: A Longtudinal Study," *Journal of Applied Psychology*, August August 1973, pp. 60~64.
 24. Peterson, Richard B. and Laney Tracy: *Systematic Management of Human Resources*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Masschusetts, 1979.
 25. Poor, Riva, ed: *4-days 40-hours*, Bursk and Poor Publishing, Cambridge, Massatusetts, 1970.
 26. "Pressure on Ford to Test a Shorter Week", *Bustness Week*, May 27, 1972, p. 50.
 27. Rees, Albert: "Improving the Concepts and Techniques of Productivity Measurment," *Monthly Labor Review*, September 1979, pp. 23~27.
 28. Rice, Berkeley: "The Itch to Trade Money for Time," *Psychology Today*, February, 1979, p. 26
 29. Roberts, Kenneth: *Contemporary Society and the Groth of Leisure*, Longman, London and New York, 1978.
 30. Samuels, Gerturde: "Thank God It's Thursday! Coming Soon? The Four Day Week.," *New York Times Magazine*, May 16, 1971, pp. 32~33, pp. 95~

97.

31. Sekscenski, Edward S.: "Women's Share of Moonlighting Nearly Doubles During 1969—79," *Monthly Labor Review*, May, 1980, pp. 36~39.
32. Smith, James V.: "Merit Compensation: The Ideal and the Reality". *Personnel Journal*, May 1972, pp. 313~316.
33. Tosi, Henry L.: *Management: Contingencies, Structure, and Process.*, St. Clair Press, Chicago, Illinois, 1976.
34. Wheeler, Kenneth E.; Gurman, R; and Tarnowieski, D.: *The Four-Day Week.*, New York: American Management Association, 1972.
35. *The World Almanac*, Newspaper Eenterprise Association, Inc., New York, New York, 1979.

邦 文 文 献

35. "日本人は働き過ぎか?" 日経ビジネス, 1980年11月17日号, pp. 152~153
36. 高柳賢三, 末延三次編集「英米法辞典」, 有斐閣, 昭和53年7月30日

(1981, 1月1日)