

[論文]

# 労働時間についての一考察

A Study of Working hours

坂口 桂子

Sakaguchi Keiko

大分県立芸術文化短期大学

研究紀要 第54巻

2017年3月

[論 文]

## 労働時間についての一考察

A Study of Working hours

坂 口 桂 子

Sakaguchi Keiko

### 1. はじめに

日本では、長時間労働の問題について長い年月、議論が続けられている。休日出勤やサービス残業、さらには育児や介護の休業の取りにくさも指摘されている。労働時間について、国際労働比較のデータから2014(平成26)年における長時間労働者の割合(ここでいう長時間とは、週49時間以上を指す。原則、全産業、就業者を対象)をみてみよう(労働政策研究・研修機構 2016: 206)。日本は男性30.0%、女性9.7%となっていて、この国際労働比較15カ国のなかでは、日本は男女とも第3位である<sup>1)</sup>。男性の1位は韓国で38.0%、2位は香港30.5%、日本の次はニュージーランド21.9%、オーストラリア21.1%、イギリス18.1%などとなっていて、日本までの上位3カ国が30%を超している。

女性の1位は香港で31.1%、2位は韓国24.7%、日本の次はニュージーランド7.5%、オーストラリア7.0%、カナダ6.5%などとなっている。日本では女性での割合が10%を下回ってはいるものの、この国際比較のなかでは第3位である。以上のデータより、長時間労働者の割合はとくに日本の男性において、韓国、香港と同じく国際比較でも高い割合を示しているといえる。

サービスが充実して24時間営業もあるなど、業種によっては夜勤や交替制もある。平日の8:00から17:00というのは、限られた業種に適用される。このように勤務時間帯は多様だが、労働時間は1日8時間と労働基準法では定められており、それを超過すれば時間外労働(残業)として対応される。

ところで、長時間労働の問題は、従業者の雇用にとまなう残業代の発生として取り上げられることが多く、自営業者の場合は社会問題として認識されにくい。また、これまで労働基準法の改正のなかで、時間外労働の削減に向けて割増賃金率が引き上げられても、中小企業は当分の間、適用猶予の措置がとられてきた部分もある。

本稿では、日本企業における労働時間の短縮は、業務命令等での残業禁止という方法により実現可能ではないか、という提案を試み、さらに残業禁止命令が定着するための条件等について考えていきたい。

## 2. 未来工業株式会社の事例

### (1) 経営方針の継承

未来工業株式会社は電気設備資材、給排水設備および設備資材の製造販売をおこなう会社で、1965(昭和40)年に山田昭男と清水昭八の両名にて、岐阜県大垣市に資本金50万円で設立された。2015(平成27)年3月には、資本金70億6,786万円、連結従業員数1,156名となっている(未来工業株式会社 2016a, 2016b)。「常に考える」がスローガンで、工場をはじめ社内のいたるところに「常に考える」と書かれた紙が貼ってある。「階段の踊り場、廊下の壁、防火壁……とにかく10メートルごとに貼ってある。これは、社是でも経営理念でもないから、未来工業の“合言葉”みたいなものである」(山田 2010: 29)。

設立から35年後の2000(平成12)年に、山田昭男は取締役相談役、清水昭八は取締役会長となり、取締役社長には武山博が就任している。未来工業の社長はその後、2003(平成15)年には瀧川克弘が就任して10年間勤め、2013(平成25)年には山田昭男の長男・山田雅裕が就任して現在に至っている(未来工業株式会社 2016b)。山田昭男は2000年に社長職を退いているが、山田の経営方針は、武山、瀧川、山田雅裕(子息)へと現在も継承されている。

山田昭男の書物は、2004(平成16)年に出版された『楽しんで儲ける！——発想と差別化でローテクでも勝てる！未来工業・山田昭男の型破り経営論！』がはじまりだが、これは山田が相談役になってから出版された書物である。また、この最初の書物は、のちに文庫版(山田 2010)へと新編集されている。以上のことから、相談役に就任後も、社長の時に山田が実施してきた経営方針が、続く社長職の人々によっても実施されてきたことが伺える。

山田昭男は2014(平成26)年に他界した。2015(平成27)年に出版された本(山田 2015)の「おわりに」には、子息で社長の山田雅裕が次のように述べている。この本は父の生前から制作がはじめられていて、残された原稿を編集部の方と相談しながら整理し、図やイラストは編集部のほうで作成していただいた(山田 2015: 264)。この本の著者は、山田昭男となっている。「私にとっても、父の考え方を学べる格好の教科書です。(中略)私も父が愛した未来工業をさらに発展させていくために、本書を指針として、微力ながら最善を尽くしたいと思います」(山田 2015: 265)。この一節からもわかるように、現社長も山田昭男(父親)の経営方針を継承している。

未来工業で労働時間が短いのは、残業を原則禁止としていることと、年間の休日日数が多いことで示されている。「年間休日140日+有給休暇40日の完全消化をめざす未来工業は、長期休暇が他社よりも長い。その年のカレンダーにもよるが、冬休みは年末年始で20日間近く休む」(山田 2013:29)。未来工業では、このような労働時間の短縮を、どのようにして実現しているのか、次にみてみよう。

### (2) 残業禁止の影響

未来工業で残業を原則禁止としている取り組みについて、山田昭男は次のように述べている。

残業禁止の理由だが、ドケチとして有名な私としては、残業手当は基本給の25%割り

増しにもなるから、できるかぎり払いたくない。社員たちも心得たもので、退社時間になるといっせいに帰り仕度を始め、10分後には職場には誰もいなくなる。私もドケチだが、社員たちも相当なものだ。(山田 2012: 5)

山田は、基本給より割増しになる残業手当を支払いたくないので、残業を禁止にしたとしている。実際、日本全体の動向として、政府が1988（昭和63）年に残業代率を上げることで、残業は減少している。ただし、政府の指針も、中小企業にたいしては適用猶予の措置等で取り締まりがゆるやかであったため、全体的にみると、残業を減らす法的手段は有効に働いてきたとはいいいにくい。これは、企業が政府の指針を無視したということが原因ではなく、むしろ現実問題として、残業の減らしにくさが大きな要因として考えられる。

しかし労働時間が短いことは、社員たちにとって、けっしていいことばかりではない。7時間15分しかないのだから、毎日かなり効率的に働く必要がある。でないと、通常の仕事を到底こなし切れない。読者のみなさんも、自分の仕事に置き換えてもらえれば、たいがい察しがつくだろう。だらだらと残業して仕事を片付けることが許されない。日々の業務スケジュールを綿密に組み、それ以外でもあれこれと創意工夫しないと、やり残した仕事ばかりがどんどん積み上ってしまう。社員によっては、むしろ辛いばかりで大変なことになるはずだ。(山田 2012: 6)

このように山田は、労働時間の削減のためには、仕事の効率性を上げることが不可欠だとしている。「創業者の私から見れば、1日の勤務時間が7時間15分しかないということは、社員たちの残業代をケチリながら、仕事の効率も同時にグーンと高められる」(山田 2012: 7)。残業禁止の制度を実現可能にするために、未来工業では仕事の効率を高める工夫をこらしている。

### (3) 改善提案制度

未来工業では、効率よく仕事をする取り組みとして、改善提案制度が実施されている<sup>2)</sup>。この制度は、内容にかかわらず提案1件につき500円が支給され、そのアイデアが採用されれば最高3万円の報奨金も出る。ただし、提案は人事・給与以外のこととなっている(山田 2010: 30)。「常に考える」が未来工業の中核であるが、山田は「ただ口だけで『常に考えろ』と言っても、なかなかいいアイデアは出でくるものではない。そこで、『報奨金制度』というのを考えた」(山田 2010: 30)と述べている。

改善提案制度の具体的な内容として、ここでは提案書と報奨制度を紹介していく(山田 2013: 64-5)。まず提案書について、提案者が記載する項目は、「現状の方法」「改善案」「効果」である。「現状の方法」では、現状の問題点を量的にとらえ、箇条書で簡潔明瞭に書く。「改善案」では、改善の必要性が伝わる内容で、改善ポイントを強調、現状の方法に対比させて記入するようになっている。またこの「現状の方法」と「改善案」では文章だけでなく、図示するスペースも設けられている。「効果」についての記述は2行程度でよいようだが、「できるだけ金額で」とのカッコ書きが添えられている。さらに、「改善

報告大歓迎!!」とも書かれていて、すでに改善を実施している報告も積極的に受け付けており、アイデアだけでなく、その実施効果も含めての提案を促す仕組みとなっている。

改善提案の分類については、提案者が提案書作成時に7つの選択肢から選ぶようになっていて、「作業改善」「設備・治工具改善」「安全・環境改善」「品質改善・新製品」「事務改善」「省エネ・省資源」「その他」が設けられている。

次に、提案書にたいする報奨制度についてみていく。報奨制度は、月次報奨と年次報奨から構成されている。月次報奨では、1級から参加賞の等級が提案委員によって決定され、等級に応じて報奨金が支給される。具体的には1級(95点以上)3万円、2級(90点・85点)2万円、3級(80点・75点)1万円、4級(70点・65点)5千円、5級(60点・55点)千円、参加賞(50点以下)500円となっている。

年次報奨には、優秀提案賞と多数提案賞が設けられている。優秀提案賞は部長会において、等級1・2級の提案を対象とし、審査、決定され、報奨金は3万円である。多数提案賞は、提案件数に応じて報奨金が支給される。具体的には20~29件5千円、30~39件1万円、40~49件2万円、50~99件3万円、100~149件7万円、150~199件11万円、200件以上15万円となっている。

審査結果については、提案書の下部(キリトリ線の下)に「採用・実施済・不採用」の項目があり、採用の場合は実施予定時期(○年○月頃)が記載される。一方、所属長審査欄および所属長コメントの欄も設けてあり、審査欄には「審査へ・不採用」の項目が並列されている。ここからわかることは、提案はまず所属長に提出され、その時点で所属長が不採用と判断した提案については、審査に提出されない仕組みになっているため、この場合はおそらく参加賞500円は支給されないものと思われる。この所属長のもとでのチェック機能が、不真面目な提案を防止していると考えられる。

#### (4)年功序列制

改善提案制度について、提案ごとの報奨金は業績主義のようにみえるが、給料本体は年功制である。年功制型の給料に報奨金が加算される。年功制型の給料であれば、土台となる一定額が保障され、頑張ればその給料にプラスされる。どんな提案をしても(所属長の審査はあるようだが)、500円は保障されている。

山田は「一生懸命にがんばって100点満点のテストで90点とれる人もいれば、60~70点しかとれない人もいる。仕事も同じだ。その会社が成果主義なら、給料もその評価に応じたものになるだろう。しかし、未来工業では、60~70点の成果しか残せない人でも、みんな一律に100点満点を与える。給料に差はつけない。それが未来式の年功序列の考え方」(山田 2013: 36-7)と述べている。年功(勤続年数)という基準で、ある意味みんなが納得できる共通のものさしで給料を支給する。

T営業所のN所長(45歳)は「うちの会社は、一生懸命に働いても100点満点で60~70点の仕事しかできない人でも、みんなに100点をくれます。だから、営業所を統括する人間としては、販売金額に縛られません。その代わりに失敗を恐れず、むしろ失敗にこそ学びながら、営業マンには攻めの営業をしてもらいたい、とハッパをかけているんです」(山田 2013: 35)と述べている。失敗をしても(成果が上がらなくても)評価が下がらない、あ

るいは給料が下がらない、降格されない、というところに安心感が得られ、チャレンジ精神も旺盛になるものと考えられる。給料は年功制でアイデア提供の有無は各自にまかされているというやり方が、未来工業の合言葉「常に考える」を、会社側からの業務命令で「考えなくてはいけない」という考えることへのノルマではなく、従業員自らが考える社風をつくりだしているものと考えられる。

### 3. 長時間労働への対応

これまで、未来工業で行われている残業禁止と、それを実現するために改善提案制度および年功序列制が有効に働いているのではないかと考察してきた。ここではこれらをふまえ、長時間労働を解消するための方法を提案する。

#### (1) 労務管理としての残業禁止

未来工業の事例より、社長あるいは直属の上司から残業の禁止命令が出れば、残業はなくなるのではないだろうか。日本企業では場を優先する傾向があるので、皆が帰宅しているのに一人だけ業務命令に逆らって残業をするのは気がひけるのではないかと思われる。しかし、仕事量が減らないのに時間だけ短縮するのは困難である。そこで、作業改善をする。ノルマがあると無理なので、各自ができる範囲で仕事をする。

残業はしたくないのに、残業をしないと仕事が終わらないというのは、1人当たりの仕事量が多すぎることを意味する。つまり、従業員数が仕事量にたいして不足している。コスト削減の対象として人員を減らすことが、長時間労働の温床となっている。会社が繁栄して仕事量が増えれば、まずは人員を増やすべきであろう。正規従業員の雇用が無理であれば、非正規従業員の雇用も積極的におこなう必要もでてくる。

インターネットの普及により、職場以外の場所でも仕事をするのが可能となった現在、残業禁止で職場に居ることができなくなると、やり残した仕事を自宅に持ち帰ったり、職場以外の場所で仕事することも考えられるが、これでは残業禁止の意味をなさない。勤務時間内で一日の区切りがつく分量に向けて、一人当たりの仕事内容の見直しが必要である。

労働時間を短縮する方法は、残業を減らすのに加えて、有給休暇の取得を促進する方法が考えられる。これも会社側からの指示が必要である。有給休暇の取得日数については、最低何日は取得しなくてはならない、という業務命令が効果的であると思う。皆が平等に、休む日数を会社側から設定されれば、足並がそろって、休暇を取る後ろめたさもない。

日本企業において、従業員側から申請して取得するスタイルは定着しない。たとえば、有給休暇は最低何日は取らないといけない、と会社側からの業務命令の形にしないと、休日取得率の向上は困難である。誰かが休んだり休業制度を利用してても代替要員は入れず、周りの従業員がカバーするというやり方では、休めない。

#### (2) 残業禁止の定着

未来工業では、改善提案制度を機能させることによって、効率よく仕事をして、無駄を

省いて得た利益は、みんなで分かち合うという発想および動機づけで、従業員が仕事に取り組めることをめざしている。休みの従業員が出た場合、周りの人でカバーをするという発想の職場では、個々人の職務内容が明確ではなく、個々人の評価、成果による評価は困難である。そこで、皆平等に勤続年数という尺度で給与を決めれば、安心感が得られる。

日本企業の特徴として、上からの命令および共同体としての職場体質があげられる。労務管理として残業禁止を業務命令として出す、さらには有給休暇を最低何日は取得すべきという制度が職場に定着するためには、一人当たりの仕事量の見直しが必要で、会社側としては増員という方法があげられるが、コストの関係で困難な場合が多い。そこで、仕事の内容および取り組み方への見直しは、従業員から提案されるアイデアが一番有効であろう。それを把握する方法として、仕事への取り組み方を見直す改善提案制度があげられる。

日本企業の給与について、高橋伸夫は「日本型年功制」と表現している。「日本企業はよく年功的だと批判されているが、そもそも年功序列は日本型の人事システムの核心を突いた表現ではない。むしろ、マクロ経済のデータで見た場合の年齢別生活費保障給型の賃金カーブの形状を指しているだけだ」（高橋 2004: 25-6）。「年齢別生活費保障給型」というのは、本人の仕事の出来具合に関係なく、安定した給料がもらえることを意味する。しかし一方で、年齢とともに給料の金額が上昇することは、それだけ仕事へのプレッシャーをかけているともいえる。

「賃金が年齢とともに上昇するために、その上昇した人件費に見合ったパフォーマンスを従業員が求められることになるのである」（高橋 2004: 27）。「会社の論理あるいは人事労務の論理では、逆に、高い給料を払うからには、その分パフォーマンスを上げてもらわなければならない、というシステムなのである」（高橋 2004: 27）。成果として給料が上がるのではなく、勤務年数に応じて給料が上昇する平等の考え方である。配置転換も、総合的視野をもてる従業員を育てる。新しい仕事を会社側から提供することで、その仕事ができるのかどうかを試す、これは日本的な業績主義のやり方だと考えられる。

「業績を上げる」とは、他者との比較ではなく、給料の上昇にともなう会社側からの自分へのプレッシャーであり、従業員を育てるというシステムになっている。従業員それぞれを、自営業主のように考える。短時間でいかに効率を上げるか、創意工夫という考え方である。改善提案制度が、労働時間の短縮につながる。

### (3) 企業風土の活用

ジェームス・C・アベグレンは、1960年代に日本の急速な経済成長の要因として、日本に特徴的な職場の労務管理に注目して、日本的経営と名付けた。その当時、日本は欧米に追いつくために欧米の制度を積極的に取り入れて、日本の文化を遅れたもの（前近代的なもの）と認識する風潮があったため、アベグレンによって当時の日本文化が経済活動にプラスに働いていると指摘され、日本企業への評価がマイナスからプラスへと180度転換されたといわれている。アベグレンは日本の家族制度について「工業化と都市化によって旧来の家族制度が破壊されると指摘されているが、実際には、古くからの家族制度の枠内での調整が可能になっていて、工業化を支える一因になったと思える」（Abegglen 1958＝

2004: 183)と述べている。

アベグレンの提唱する日本的経営の三本柱とは、終身雇用制、年功序列制、企業別組合である。日本的経営とは、日本の大企業を分析する枠組みで、昨今、日本的経営は崩壊したといわれている。しかし、アベグレンの日本的経営論は、小規模工場の分析から職場に家族的な関係を見出だしており、日本の職場を共同体と表現する考え方との共通点がある。アベグレンが指摘したように、日本企業の特徴を活かして、労働時間の短縮および改善提案制度に取り組むのが効果的と考える。

会社の規則よりも場を優先する日本企業の特徴をベースにして、企業としては安定的な利益を上げるために、従業員総動員でアイデアを出してもらって、経営陣で選択決定する。アイデアの良し悪しは評価するものの、提案にたいする安定的な報酬(未来工業では1件につき500円支給)は保障する。このような労務管理方法は、尾高邦雄が提唱した日本的経営<sup>3)</sup>の特徴の一つ「権威主義的であるとともに民主的、参画的な組織」(尾高 1984: 115)を示している。

尾高は、日本的経営の源流は、江戸時代に普及した運命共同体(農業を生業とする家や村)に本来そなわっていた人間管理の諸原則を、江戸時代中期の大都市に店舗をもつ大商家(三井家、鴻池家、住友家など)が人事労務慣行の体系として導入したのがはじまりだと説明している。「権威主義的であるとともに民主的、参画的な組織」は、運命共同体における「権威主義管理と参画的経営」(尾高 1984: 52)の原則に由来している。その原則とは次のようなものである。

運命共同体のメンバーのなかで、もっとも高い地位にある<sup>むらおさ</sup>村長、<sup>おとな</sup>家長その他の長老、そしてかれらを補佐する大人たちは、共同体全体の利益を代表するものとしての権威をもち、この権威のゆえに一般のメンバーたちは、長老の言いつけにたいしては絶対服従でなくてはならなかった(尾高 1984: 52-3)。「ただし、こうした権威主義管理による運営は、専制君主やワンマン社長の支配下におけるような恣意的、一方的な意思決定によっておこなわれていたのではない」(尾高 1984: 53)。当時の運命共同体では、統制上、運営上のすべての重要な意思決定は、原則として合議制、メンバー全員の参加によっておこなわれ、長老たちの任務は、このようにして達せられた会議の結果について最終的な決裁を与えることだけだった(尾高 1984: 53)。

長老たちの最終決断には絶対服従であるように、未来工業におけるアイデアの採択・不採択は、経営陣の判断に委ねられている。また実際に、アイデアを出しても採択されない従業員の方が多いと思われるが、採択されたアイデアは従業員から提案されたものであるという点で、参画的な組織である。最終的な採択・不採択にかかわらず、未来工業では提案1件にたいして500円が支給されるというところが、従業員の提案意欲を持続させているものと思われる。

みんな平等で、改善で得られた利益の分け前は勤続年数という平等の尺度で分配される。改善提案のテーマをしぼって、たとえば時間短縮のための改善提案を会社側からもとめるのも、よいのではないだろうか。日本的経営の特徴を活かした形で、アイデアの提案を促す方法を模索していくことが大切である。表面上は優劣を競い合うようにみえても、職場のなかで共有できる何か平等の尺度、共同体が成り立つための、従業員同士の共通の

尺度を維持しなくては、日本の職場では労働意欲は高められない。

#### 4. おわりに

日本では1988（昭和63）年に残業代率を上げることで、残業は減少してきた。政府の対策としては、今後も法律をきびしく施行する方向性をとることとなろう。会社側としては残業代を増やしたくない、非正規も含め雇用者も増やしたくないという中で、従業員に安定的な給料を提供するには利益を上げることが必要であるが、それは従業員各自の仕事にたいするアイデアにかかっているといえる。

日本企業での労働時間の短縮は、企業側からの業務命令という形で実現可能であることを提案した。その業務命令とは、残業禁止と、有給休暇の最低取得日数の設定である。そして、その業務命令を定着させるためには、従業員からの業務にかんする改善提案が、自主的におこなわれる仕組みをつくる必要がある。一方、給料にかんしては、皆が平等と納得できる年功（勤続年数）にもとづく支給で、生活保障をめざすものでなければならない。これらの取り組みは、日本企業における労務管理の特質を活用している。

「欧米企業と日本企業でみられる個人の役割の違い、つまり、動機付けの方法、責任と権限が個人に割り当てられる範囲、報酬と報奨の種類、報奨が与えられる行動といった点の違いは、欧米と日本の文化の違いに密接に関連している」（Abegglen 1958=2004: 177）。アベグレンが指摘しているように、労働時間の短縮を実現するためには、それぞれの国に合った方法で、労働時間の改善に取り組むのがよいと思われる。尾高が提唱した日本的経営の特徴の一つ「権威主義的であるとともに民主的で参画的な組織」（尾高 1984: 115）を活かした形で、労働時間の短縮に向けての具体的な取り組みが実施可能であり、その事例として未来工業をあげることができる。

時間を短縮するためには、仕事内容および仕事への取り組み方を、勤務時間内で一日の作業が終えるよう見直す必要がある。明らかに1人当たりの仕事量が多い場合は人員を増やす、個別に改善のためのアイデアを提案するほかにも、みんなで話し合っ、グループ作業として改善するのもよいであろう。日本の企業では、共同体としての職場の人間関係があるので、その特徴を活かして、チームで仕事を勤務時間内に終わらせる工夫をすることも可能であると考えられる。

#### [注]

- 1) 国際比較がなされている国々は次の15か国で、日本、アメリカ、カナダ、イギリス、ドイツ、フランス、イタリア、オランダ、デンマーク、スウェーデン、フィンランド、香港、韓国、オーストラリア、ニュージーランドとなっている。ただし、アメリカは2014年の男女別データはないが、合計では16.6%と全体の4位となっている（労働政策研究・研修機構 2016: 206）。
- 2) 改善については、未来工業株式会社に特筆すべきものではなく、有名なものとしてトヨタの取り組みがあげられる。
- 3) 尾高邦雄の提唱する日本的経営は、独特の人事労務慣行の体系を内蔵する日本の伝統

的な企業経営の様式の中で、その体系として次の10項目があげられている。「終身雇用の慣行」「丸抱え的な一括採用」「平均的な会社人間をつくる定型訓練」「ジェネラリストを育成する職場遍歴」「年功による処遇と地位の序列」「競争の抑制と人の和の尊重」「稟議制度」「おみこし経営と集団責任体制」「権威主義的であるとともに民主的、参画的な組織」「私生活にまで及ぶ従業員福祉への温情的配慮」(尾高 1984: 114-5)。

[文献]

- Abegglen, James C, 1958, *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*, Glencoe, Illinois: The Free Press. (=2004, 山岡洋一訳『日本の経営 新訳版』日本経済新聞社.)
- 未来工業株式会社, 2016a, 「未来工業/企業情報/会社概要」, 未来工業株式会社ホームページ, (2016年9月6日取得, <http://www.mirai.co.jp/company/index.html>).
- , 2016b, 「未来工業/企業情報/沿革」, 未来工業株式会社ホームページ, (2016年9月6日取得, <http://www.mirai.co.jp/company/history.html>).
- 尾高邦雄, 1984, 『日本的経営——その神話と現実』中央公論社.
- 高橋伸夫, 2004, 『虚妄の成果主義——日本型年功制復活のススメ』日経BP社.
- 労働政策研究・研修機構, 2016, 『データブック国際労働比較(2016年版)』独立行政法人労働政策研究・研修機構.
- 山田昭男, 2010, 『日本でいちばん社員のやる気がある会社』中経出版.
- , 2012, 『ハウレンソウ禁止で1日7時間15分しか働かないから仕事が面白くなる』東洋経済新報社.
- , 2013, 『毎日4時45分に帰る人がやっている つまらない「常識」59の捨て方』東洋経済新報社.
- , 2015, 『山田昭男の仕事も人生も面白くなる働き方バイブル』東洋経済新報社.