働き方・休み方改革を進めるために ~なぜ長時間労働からの脱却が必要なのか~

講師:学習院大学経済学部 特別客員教授 松原光代

(現 PwC コンサルティング合同会社 主任研究員)

日時:平成29年2月6日(月)[広島会場] 2月7日(火)[福山会場]



「ワーク・ライフ・バランス(以下、WLBと記す)」というと、仕事と生活がフィフティ・フィフティな状態と誤解されることが多いのですが、本来WLBとは、社員が仕事上の責任を果たす際、仕事以外の事情によりその責任を果たすことが難しい場合において、企業がこれを支援することを言います。すなわち、「仕事上の責任を果たすための企業による支援」だといえます。しかし、恒常的な長時間労働の下では企業によるWLB支援の効果も小さくなり、社員は仕事上の責任も果たせなくなることもあります。ここでは、そのことを中心に話をさせていただこうと思います。なお、この中で使う「働き方改革」の定義は、長時間労働を抑制するための取組み、とします。

1 なぜ「働き方・休み方改革」が必要か

なぜ「働き方・休み方改革」が必要かというと、「ダイバーシティ経営を推進するためのインフラ(基礎となる仕組み)として必要」ということに尽きます。

ダイバーシティ経営が必要な背景については、第一に働く人の構造の変化があげられます。従来のようなフルタイムで、休業をすることなく定年まで働いて、転勤も可能な働き手だけで業務を運営していくことは難しくなり、高齢者、女性などにも活躍してもらう必要があります。そのためには、まず労働時間問題の見直し(改善、柔軟性等)が不可欠になっていることです。

もう一つは、少子高齢化においても継続的に経済成長することを前提とすれば、一人一人が労働生産 性を上げなければいけないということです。

持続的に経済成長すべきか否かについては議論の生じるところではありますが、人間は自分の生活レベルをなかなか下げることが出来ないものだとすれば、やはり、一定の経済の維持・成長は必要であり、生産性を上げていく必要があります。そのためにも、働く人の、心身の健康の維持、能力開発など、生産性向上のための時間の確保が必要になってきます。

働く人の多様性が高まり個々が確実に能力を発揮していく必要が高まるほど、そのためのインフラ整備が重要になります。それゆえに、まずは、「働き方・休み方改革」が必要だといえます。

〇ダイバーシティ経営とは

ダイバーシティ経営とは、「多様な人材を生かして、その能力が最大限に発揮できる機会を提供する ことで、イノベーションを生み出し価値創造につなげていく経営」です。

ポイントは「多様な人材」と「イノベーションを生み出し付加価値につなげていく経営」の2つです。

「多様な人材」とは、性別、国籍、年齢、障害者やキャリアの多様性などを指します。この人たちが 能力を発揮できるような職場環境を作ること、プラス、その人たちがイノベーションを生み出し価値を 創造して、経営成果として結実するようなマネジメントをすることが経営に求められているのです。

経済産業省の「ダイバーシティ経営 100 選」の審査員をする中で、よく見かけるのが、「女性ならでは」とか「女性の感性を生かした」といった言葉です。これは、審査員的にはアウトです。何故かいうと、女性の仕事の範囲を決めて、その場しか能力発揮の機会がないと言っているに等しいからです。

「ダイバーシティ経営」は、その人 が何に向いているのか、その人の能力 を発掘し, 研修等により能力開発した 上で、適正に配置して能力を発揮して もらうことであって、女性だけの開発 チームを作るとか、特定グループの特 性を決めつけそこにのみ配置すると いうのは、ダイバーシティ経営ではあ りません。

では、価値を創造して経営成果とし て結実するためには何が必要なので しょうか。

第1に、経営者がダイバーシティ経 営の発想を持ち、その経営にコミット

【参考】ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方 (全体像)

資料:経済産業省(2016) 『ダイバーシティ経営戦略4』

(1)ダイパーシティを経営戦略として進めるために

①自社の経堂理念とダイバーシティ経堂の明確化 ②経営トップを核にした体制 計画づくり

(2)多様な人材が活躍できる土

(A)人事制度·人材登用

- ①職務の明確化·公正で透明性 の高い人事評価制度 ②多様な人材の積極的な登用
- ③多様性を引き出し活かす配置

(B)勤務環境·体制整備 所の柔軟化と**長時** 開労働の削減

②多様な人材が働きやすい環境 体制構築

(C)社員の意識改革 能力開発

①キャリア形成や能力開発のため の教育 研修の拡充 ②マネジメント層の意識改革・スキル開発

(3) 多様な人材の活躍を価値創造につなげるために

- ①情報共有・意思決定のプロセスの明確化
- ②「違い」を強みにつなげるコミュニケーション活性化 職場風土づくり
- ③適性配置を可能にする機会 業務の創出 ④ 多様なステークホルダーとのコミュニケーションを通した成果の発信・共有

値創造

し組織をけん引することです。そして、さらに求められるのが、多様な人材の活躍を可能にする人事制 度の整備です。

仕事の内容で評価する、労働時間の長さではなく仕事の成果で評価するといった評価制度はもとより、 多様な人材を積極的に採用し登用することや,能力をより開発していくための異動,配置ということも 必要です。

今後さらに子育てや親または自分のパートナーの介護と仕事の両立、さらには自分が病気になる可能 性もあるなか、多くの人が時間的制約のある中で働いていくことになります。恒常的な残業の削減はも とより、社員自身の働き方に対する意識改革、キャリアの多様化に対応した研修なども行う必要があり ます。

【女性の活躍推進】

ご存じのように、一昨年「女性活躍推進法」が成立、施行されました。

背景にあるのが労働力人口の減少で、今後、経済成長がなく、かつ多様な人材の活用がない場合、2030 年には日本の製造業の労働者数と同程度の800万人強が減少すると推計されています。当然,雇用は市 場規模や経済成長と連動するので、雇用は縮小することになります。

そのような中で、女性や高齢者にも労働参加してもらう必要があるというのが安倍内閣の方針です。 女性の活躍推進の最終目標は男女の賃金格差の是正です。日本では、男性の賃金を100とすると女性 は70ですが、海外では80から90です。そして、この格差を小さくするために不可欠なのが管理職比 率の増大です。

管理職は賃金が高いので当然賃金水準に跳ね返りますが、管理職になるためには働き続けキャリアを 積む必要があります。そのために必要なのが、いわゆる WLB です。

また、管理職には職場全体をマネジメントする役割があるため、多様な職務の経験が求められます。 したがって、男女で職務経験の幅、つまり異動経験などに偏りがないかも見ていく必要があります。

【仕事と介護の両立問題】

今後懸念されるのは、40代以降の男性の就労継続やキャリア意識です。

男性は,自分の親が要介護になったとき,奥さんが診てくれるだろうと思っている方も少なくないと 思いますが、パートナーと自分が同年代であれば、その親もほぼ同世代。つまり、ほぼ同じ時期に介護 が必要になるといえます。

60歳代だと要介護比率は1割程度ですが、75歳以上になると3割以上となります。

40 代以降の男女の正社員を対象にした調査をみると、男性の約8割が「今後5年のうちに介護が発生 する可能性がある」と答えています。また、介護が発生した場合の今の会社での就業継続の可能性につ いては、ほぼ6割が「分からない」または「働き続けられない」と答えています。

介護は、兄弟姉妹の人数、親の住んでいる場所、認知症の有無、要介護の状態等で対応が全く異なります。 したがって「わからない」と回答するのも当然ですが、企業の人事管理上は、「できない」「分からない」と答えている人をできるだけ最小限に抑える必要があります。

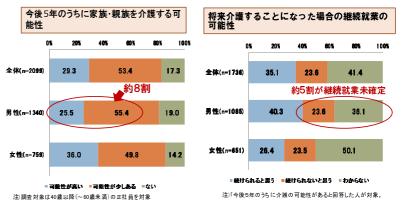
この就業継続の見込みに影響を与えているのが「労働時間」です。

恒常的に残業がある職場所属者ほど「続けられないと思う」と回答する割合が高くなります。

平成29年1月1日に育児介護休業

② 仕事と介護を両立する社員の増加

■40歳台半ば以降の男性も「時間制約のある人材へ」



資料:東京大学ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト(2012)『従業員の介護ニースに企業はどう対応すべきか(従業員の介護ニース)に関する調査報告書』

法が改正され介護休業を分割して取得することが可能になりましたが、その背景にあるのは、就業時間内に普通に働くことを基盤としつつ、必要に応じてフレックスタイム制度や短時間勤務制度、在宅勤務制度など多様な働き方ができることが、離職を回避する手段として有効であることが明らかになっているからです。

介護は平均4.7年と言われます。 育児の場合は、子どもの成長に伴い手が離れますが、介護は逆です。 症状が次第に重くなり、介護に時間を要することが増えていきます。

たぶん職場の上位職はほとんど男性が占めていることでしょう。その人たちが介護に直面したときに、短時間勤務などの多様な働き方を5年も10年も続けられるのでしょうか。たぶん、それは難しいでしょう。例えば、管理職は「職場を背負う人」たちです。その人たちのモチベーションが低ければ、職場運営上大きな問題となります。また、在宅介護をしている場合、昼間に会社で働いたあと、深夜と朝に介護をすることになりますが、睡眠不足や疲労を回復する時間の欠如はヒヤリハットなどの業務上のミスを引き起こすことも考えられます。

これらのことからも、仕事の時間が適正であることが、普通に働き続けられる職場づくりに重要だといえます。

【外国人の確保問題】

長時間労働者の割合を週49時間以上で区切って海外と比較すると、日本は21.3 パーセントであるのに対し、イギリス、ドイツ、フランス、オランダは1割程度です。男性に限ってみると、長時間労働が多いイギリスでさえ2割を切っているのに、日本は3割です。

グローバル化の中、外国人の活用も重要になってきていますが、「過労死」という言葉が「Karoushi」と英語化していることもあり、彼らが日本企業での就業を敬遠する傾向があります。こうした状況を改善していく必要もあります。

③ 外国人→採用・定着にあたっての障壁

■ 日本企業はドイツ、フランスの諸外国に比べ労働時間が長く、残業を前提としない働き方への意識が低い傾向。

長時間労働者の割合

		2000年	2005年	2010年	2014年
_	計	28.3	28.1	23.1	21.3
日本	男	37.9	38.1	32.0	30.0
	女	14.5	13.8	11.1	9.7
	āt	14.5	12.5	11.6	1 2.5
イギリス	男	22.0	18.6	16.9	1 8.1
	女	5.6	5.4	5.4	6.1
	計	14.0	13.9	11.9	1 0.1
ドイツ _	男	20.0	20.2	17.1	15.0
	女	6.3	6.3	5.2	4.6
	āt	13.7	11.6	11.8	10.4
フランス	男	19.0	16.4	16.5	14.6
_	女	7.2	6.1	6.5	5.9
	āt	8.9	7.9	8.4	8.9
オランダ	男	13.9	12.5	13.4	13.8
	女	2.4	2.2	2.6	3.2

外国人にとっては受け入 れがたい労働環境

加速化するグローバル 事業展開において、必要 な人材、適切な人材確 保への懸念

資料:(独)労働政策研究:研修機構『データブック国際労働比較 2016』 ※11 日本:総務省(2015.11労働)別重(基本集計) その他:ILOSTAT Database(2015.11) ※2 ここでいう長時間労働によ、通9時間以上を指す。原則、企産業、就労者対象

【中高齢者の問題】

中高年齢層も、かつてのように一定年齢まで賃金があがり下方硬直的である状況とは変わり、賃金が下がること、さらにはグローバル化や AI (人工知能) 化が進む中で奪われる職種も出てくる可能性があります。その一方で、将来的には年金が支給される 65 歳若しくは 70 歳までは働かなくてはならなくなる

でしょう。しかも、仕事と介護を両立している可能性も高いです。

海外の調査によると、40歳以降の仕事と介護の両立者の多くはキャリア展望、モチベーション意識が 落ちる傾向があると指摘されています。わが国でも同様であれば、会社には働き手はいるがモチベーシ ョンが高くない、といった状況に陥る可能性があります。

技術の進化、経済の変化は既存のキャリアルートをたどれるとは限りません。つまり、これからは「学 び直し」ということも必要になるといえます。自分の次の目標を定めて、次のキャリア、セカンドキャ リアみたいなものを探す時間、そのためにブラッシュアップする時間を作ることも、モチベーションを 高く保ちながら働くためには重要だといえます。

〇時間当たり生産性向上、付加価値生産性を高める

【エンゲージメント】

最近、「エンゲージメント」という 言葉がよく使われます。経済同友会は 2年前に同言葉を「活力、献身、没頭 などに特徴づけられる, 仕事に関連づ けられるポジティブで充実した精神 状態のこと」と定義しています。

かつては、労働時間の長い人ほど、 会社に対してのコミットメントが高 く貢献していると思われていました が、最近のデータは違います。

「残業を前提としないで働いてい る人」の方が、「今後も今の会社で働 き続けたい」、「仕事にやりがいを感

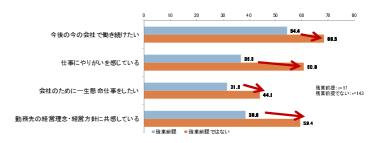
(2)時間当たりの生産性向上、付加価値生産性を高める必要

■ I o T(Internet of Thinking)の進展、グローバル競争激化により、時間当たり生 産性、付加価値生産性を高める必要性

【どうやって事めるのか】

社員のエンゲージメントを高める

残業を前提とした働き方をしていない人は、会社や職場へのエンゲージメントが高い ※エンゲージメント: 活力、献身、没頭などに特徴づけられる、仕事に関連づけられるポジティブで充実した精神状態のこと(経済 同友会(2015)「世界に通じる働き方に関する企業経営者の行動宣言」より)



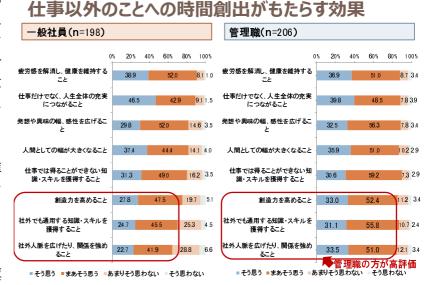
資料:企業活力研究所(平成28年)『長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究報告書』

じている」,「会社のために一生懸命仕事がしたい」と回答する割合が高くなっています。つまり,残業 を前提に働いている人は、この会社にいたいと思っていません。ブラック企業の従業員がまさにそうで あるように、残業の多い人は必ずしもエンゲージメントがあるわけないのです。

【仕事以外のことへの時間創出がもたらす効果】

「仕事以外のことへの時間創出 がもたらす効果」について一般社員 と管理職の両者に聞いたところ, そ の時間が大事だと答えている割合 は一般社員よりも管理職の方が大 きく, そういった時間が価値創造に つながる, と答えています。また, 残業を前提とて働いていない人は, 事前に作業量や必要な時間を正確 に見積もることができる、自分の考 えを顧客や上司にきちんと分かり やすく伝えられるなどと回答する 割合が高いです。

このことは, 在宅勤務をうまく運 用している企業でも指摘されてい



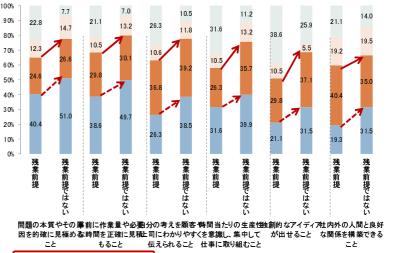
資料:企業活力研究所(平成28年)『長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究報告書』

ます。同企業では、普段からこの仕事は何時間かかるという見積もりができているため、安心して従業 員に在宅勤務をさせていますし、長時間労働にも陥っていません。こうした個々の作業の所要時間を図 ることを現業の従事者は当たり前に行っていますが、ホワイトカラーはしません。実は、こうした日々 の訓練の積み重ねが長時間労働の見直しに重要なのです。

また、ホワイトカラーの職場で フォルダ・ファイル管理のルール を徹底化することもほとんどして いません。しかし、製造現場では、 「この道具はここに入れる」とい うルールがあり、逸脱したら大き な事故や不良品製造になるため徹 底しています。ホワイトカラーも 本来は一緒で、どのファイルをど のフォルダに入れるかをルール化 していれば、前任者や誰かが作成 したファイルを探す、といった無 駄な時間を使う必要はありません。 私も企業にいたときに経験しまし たが、前任者のファイルやフォル ダを探すだけで半日, ひどい時は

残業を前提としない働き方の効果

残業を前提としない働き方をする社員は、成長の実感度も高い



□以前より向上した
□以前より少しは向上した
□以前からできており、特に変化はない
□以前からできておらず、特に向上したとは思わない
百独・企業法 力研究所(平成28年)『長時間労働体質からの附却と新しい働き方に関する調査研究報告業』

数日かかったことがありました。また、これを作り直すとなると、多大な時間がかかります。ホワイトカラーはこういうルール化をしていないことが問題だと思います。

【メンタルヘルス】

売上高の利益率と労働生産性の変化率をもとに、「長時間労働、とりわけサービス残業が労働者のメンタルへルスを毀損している」「メンタルへルスを毀損した労働者が多い企業ほど中長期的に見ると企業業績が悪化する傾向にある」というデータがあります。

メンタルヘルスの問題は、個人の健康にとどまらず、企業のイメージダウン、社員のモチベーション 低下、業績悪化になりかねません。

マスコミ報道等によりご存じのとおり、大手広告代理店 D 社の問題は、長時間労働が起点となって、マネジメント者がハラスメントを起こすことになってしまったところにあると思います。

同社は、働き方休み方に関する厚生労働省の賞を受けていたのですが、これを返上し、会社の体質改善を余儀なくされています。

2 長時間労働の要因

長時間労働の要因には、大きく「仕事要因」「上司要因」「個人要因」の3つがあります。

【仕事要因】

「取引先や顧客の対応が多い」 「企画・判断を求められる仕事が 多い」「会議や打ち合わせが多い」 「会社以外の場所でも仕事がで きる」や「仕事の範囲や目標がは っきりしていない」ケースでは、 長時間労働に陥る傾向がありま す。

1 仕事要因

- 非管理職、管理職ともに他社・他者との調整業務が多く、期待役割が明確でなく、 仕事の進め方の裁量を持っていない人は長時間労働に陥る傾向
- → 会議や打ち合わせに多くの時間を費やしており、企画・判断を要する創造的な仕事に十分な時間を就業時間内に確保できていない可能性
- → 日本企業の会議や打ち合わせは「物事を決定する場」ではなく、「情報共有、相互理解をする機会」と位置付けられ、何度も同じ案件で会議をしている
- → 上司が的確な業務指示を出していないうえに、部下を育成するマネジメントをしていない可能性

仕事の性質の否定・肯定別 月間総労働時間の平均(時間)

		がはっきりし		こなせる仕	や顧客の対 応が多い	他の部門と の連携・調	断を求めら	打ち合わせ	h.会社以外 の場所でも 仕事ができ る
	当てはまらない	189.3	188.7	184.2	177.1	184.4	180.5	179.3	178.7
	あまり当てはまらない	185.4	188.6	184.9	180.4	181.8	179.7	180.1	183.0
非管理職	やや当てはまる	182.2	182.3	182.8	186.2	183.3	184.7	187.1	188.3
	当てはまる	183.1	180.2	182.5	188.4	184.8	191.4	19 2.1	190.2
	合 計	183.2	183.2	183.3	183.3	183.3	183.3	183.3	183.3
	当てはまらない	198.7	196.2	180.1	177.3	189.8	181.4	183.3	184.5
	あまり当て はまらない	191.7	197.4	187.3	182.7	184.2	181.4	180.4	186.0
	やや当てはまる	185.1	185.1	184.9	186.4	184.5	184.3	184.0	185.3
	当てはまる	184.8	183.4	187.4	190.2	189.4	189.8	194.8	188.8
	合 計	185.9	186.0	186.0	186.0	186.0	186.0	186.0	186.0

特に、会議については最も検討の余地があると思います。皆さんにヒアリングすると、会議は情報共有する場と答える人が多いのですが、会議の目的は物事を決めることです。情報共有だったらメールなどの手段でもいいのです。

国家公務員の働き方改革で大きな成果を生んでいるのが、会議のスリム化です。

情報共有はメールにして、会議の数を減らし、さらにはどの会議に誰が出るかを決めました。

情報共有や相互理解という名目で会議を設定すると何度も会議を開催することになり、みんなが会議 に出席する必要が生じます。その結果、各自がすべき仕事が後まわしにし残業する、というメカニズム が出来上がってしまいます。

【上司要因】

「必要以上に資料の作成を指示する」「必要以上に会議を行う」「仕事の指示に計画性がない」「指示する仕事の内容が明確ではない」「終業時間直前に仕事の指示をする」「残業をすることを前提に仕事の指示をする」など、自分の上司に当てはまるなと思った人は多いと思います。

たぶん,経営者や管理職は,無限の時間の中で仕事をする環境で育ってきたため,これがマネジメントスタイルになっていると思われます。

上司は,「なるべく今日中に!」と 仕事の指示を出すのですが,働いて いる人たちが時間に制約ある中で働

2 上司要因

- 非管理職、管理職ともに、すべての項目において「あてはまる」のケースで長時間労働の傾向。
- → 管理職がプレイングマネジャー
 - 管理業務に専念できていない
 - 管理職が部下の行った残業を後から認めるスタイルが未だ存在→管理職が 業務マネジメントをしていない証拠
- ⇒ 管理職がプレイングマネジャーであり管理できていないため、部下や自分自身の労働時間が長時間化

上司の性質の否定・肯定別 月間総労働時間の平均(時間)

		a. 必要以 上に資料の 作成を指示 する	上に会議を	指示に計画 性がない	る仕事の内	刻直前に仕 事の指示を	ることを前提 に仕事の指	の仕事の平		i.残業する 人ほど高く 評価する
	当てはまらない	180.6	178.9	178.1	178.4	178.0	174.8	176.6	177.5	179.5
	あまり当てはまらない	181.0	182.5	181.3	181.7	182.1	180.9	179.9	186.0	183.8
非管理職	やや当てはまる	189.3	190.0	186.0	185.3	190.0	195.7	187.3	197.8	193.2
	当てはまる	192.8	199.4	190.2	191.8	203.3	212.8	192.0	213.5	194.1
	合 計	183.2	183.2	183.2	183.2	183.2	183.2	183.2	183.2	183.2
	当てはまらない	182.3	180.0	178.8	179.9	181.2	179.3	179.2	182.9	183.3
	あまり当てはまらない	184.3	184.2	185.3	185.6	186.2	184.0	183.4	187.5	187.7
管理職	やや当てはまる	190.2	191.5	188.2	188.6	195.8	205.3	189.4	201.4	190.5
	当てはまる	194.1	199.2	192.5	191.6	202.3	205.2	198.3	202.8	195.1
	合 計	186.0	186.0	186.0	186.0	186.0	186.0	186.0	186.0	186.1

資料:小倉一哉(2011)「労働時間に影響する仕事や個人の特性について」

いていると考えれば、締め切りを踏まえて指示を出す必要があります。たとえば、本日中にというのだったら、その指示は少なくとも午前中に出さなければなりません。3時、4時になって急に今日中にというのではマネジメントが出来ていないと言わざるをえません。会議も「ちょっとみんなが集まって」ではなく、前もって目的を周知し、参加者の業務都合を踏まえながら設定する必要があります。

【個人要因】

出世意欲が高い,自分の能力開発 に意欲的,周囲への配慮の高い人は, 長時間労働の傾向があります。

すでに管理職の人は時間制約を 前提としていない環境の中で育っ てきた、ということだけでなく、自 分自身に出世意欲があるので、その 働き方を部下にも期待し評価する 傾向がみられます。これは長時間労 働者による負の効果であり、こうい う人がトップにいるほど、その考え に引っ張られる傾向があります。

3 個人要因①

- 非管理職、管理職ともに昇進意欲や能力開発意欲の高いケース、周囲への配慮の 高いケースで長時間労働の傾向
- これに加え、管理職はこれまでの自分の仕事スタイルに自負を持っているケースで 長時間労働に陥る傾向
- → 自分の仕事スタイルを他者に求めるケースが多い
- → 自発的長時間労働者による負の効果 (周囲をまき込む)

仕事に対する意識の否定・肯定別 月間総労働時間の平均(時間)

		a. 出世志 向が強い	理能力が高	。 仕事を 頼まれると 断れない			f. 協調性 がある		対する責任 感が強い		j これまで受 けてきた人 事評価は高 い方だ
	当てはまらない	178.2	183.7	174.7	181.2	174.4	186.7	184.7	185.4	176.9	180.2
	あまり当てはまらない	182.1	185.1	180.3	183.9	1823	182.9	182.0	180.5	183.3	181.7
非管理職	やや当てはまる	187.3	181.2	181.8	182.7	183.3	182.6	183.0	18 1.9	194.4	183.4
	当てはまる	193.0	186.7	188.0	184.2	186.2	184.7	185.2	185.9	207.9	190.0
	合 計	183.2	183.3	183.2	183.2	183.2	183.2	183.2	183.2	183.2	183.2
	当てはまらない	187.7	202.3	176.5	200.0	185.6	186.4	187.5	-	183.4	184.8
	あまり当てはまらない	183.4	189.1	183.9	188.8	185.4	189.6	183.3	188.7	184.3	181.0
	やや当てはまる	187.4	185.4	184.5	185.1	185.7	186.0	187.3	184.6	192.8	186.7
	当てはまる	192.8	182.5	191.9	186.5	187.2	184.3	190.1	187.4	202.1	191.2
	合 計	186.0	186.0	186.0	186.0	186.0	186.0	186.0	186.0	186.0	186.0

資料:小倉一哉(2011)「労働時間に影響する仕事や個人の特性について

また、ワーカー・ホリック (Workaholic。仕事中毒)と呼ばれる 人は一定量いるものです。これらの タイプは、仕事が大好きで、能力開 発に意欲的であり、会社に貢献して いる一方で、余暇に何をしたらいい のか分からないので働き続ける、と 言われています。

こういう人たちも会社としては 一定数必要なのですが、この人たち が結構出世していることもあって、 先ほど言った負の効果を生み出し てしまっているともいえます。

3 個人要因②

- 目標設定の高い、仕事>余暇と考えている人は長時間労働となる傾向
- → 仕事中毒(ワーカーホリック)

「仕事と余暇のバランス」別に見た月間総労働時間の平均(時間)

非管理職	a. 仕事に生きがいを求めており、全力を傾けているb. 仕事に力を入れるが、時には余暇も楽しむc. 仕事も余暇も同じくらい大切だと考えているd. 仕事はほどほどにして、なるべく余暇を楽しむe. 仕事は重視せず、余暇に生きがいを求める合計	205.7 190.6 181.1 176.5 178.1 183.2 世事と余暇 の両者を重 視する人と
管理 職	a. 仕事に生きがいを求めており、全力を傾けている b. 仕事に力を入れるが、時には余暇も楽しむ c. 仕事も余暇も同じくらい大切だと考えている d. 仕事はほどほどにして、なるべく余暇を楽しむ e. 仕事は重視せず、余暇に生きがいを求める 合計	213.0 193.0 180.8 179.0 177.5 186.0

資料:小倉一哉(2011)「労働時間に影響する仕事や個人の特性について」

【日本的集団意識】

ある研究者は、日本的集団意識も影響していると言っています。皆で一緒の方向に向かって頑張りましょうというのが一つの集団意識ですが、それとは別に、組織から放り出されることが怖いという集団同調圧力もあるということです。

悪評を避けるために、皆が同じことをする、同じ時期に休む、同じ行動をすることが安心に繋がります。小学生を見ても、何々君、何々ちゃんと同じことをしていると安心というのと全く同じで、小さいときからそういう意識が醸成されて、これが職場でも出てきています。長時間労働が常態化している職場では、こういった集団同調意識というのが大変高いそうです。

3 働き方改革と女性活躍

【資生堂ショック】

もともと資生堂は、日本で 1 、 2 を競う、「働きやすい会社」でしたが、2014 年の 4 月からある方向 転換をしました。具体的には、デパートやスーパーの売り場で化粧品を売っている、 育児短時間勤務制度を取得している(原則早番。 $10\sim16$ 時の 6 時間勤務)美容部員約 1,200 人に対して、他のフルタイムの人たちと同じように遅番・休日勤務をしてくださいと要請したのです。

背景にあるのが,

- ・子育てをしていない人や独身の人たちに遅番、休日勤務が偏って、不平不満が出てしまったこと
- ・短時間勤務により商品知識を勉強する時間が短くなり、個々の商品の売り方や新商品知識などがフルタイム勤務者と差が生じてしまったことでした。

しかし、一番の問題は自分の業務をサポートしてくれる周囲への配慮の欠如でした。資生堂は他社に 先駆け 1990 年の前半から女性の継続就業を支援するための制度を導入してきました。しかし、それが いつしかワーキングママの権利になってしまったのです。

ことの発端は、早番で帰って行ったワーキングマザーが前日の夜にママ友たちとカラオケにいった話を職場で不用意にしてしまったことでした。その結果、職場のメンバーから「私たちは、ママ友とのカラオケのために、ずっと遅番、交代勤務や休日勤務をしている訳じゃない」と不満の声が上がってしまったのです。

両立支援制度が導入された頃には、自分が、時間内にきちんと義務を遂行した上で、初めて多様な働き方の権利があるといった意識があったのかもしれませんが、20年経つうちに、周りへの配慮が風化していった可能性があります。ママはカラオケに行くな、というのでは決してありません。重要なのは、職場の支援あって育児と仕事が両立できていることへの配慮が必要、という点です。

これをきっかけにして、同社は、「家族とまず話し合って家庭内ワーク・シェアリングを行い、少なくとも月1日は早番以外の勤務をする」ルールになりました。パートナーが、週1日、2日でも早く帰

れば遅番勤務もできますし、土・日にパートナーがいてくれたら、休日勤務もできるのです。

現在, 資生堂は, 家庭でどうやりくりするかを家族間で検討してもらった上で企業がサポートする, としています。

まず家庭内ワーク・シェアリングがあった上で企業がサポートするという発想は決して奇異なことではありません。そうでなければ、女性の雇用を積極的に考える企業ほど、社員の負荷が大きくなってしまいますし、その結果、多様な人材活用ができなくなり、男性の長時間労働は是正されないままとなってしまいます。

資生堂が方向転換したときには、あの会社は時代を逆行している、女性に優しくないなど、一部で不 買運動も起きました。しかし、多様な働き方は女性だけの問題ではないですし、介護の問題は男性にも 関係します。そのときに、企業内ワーク・シェアリングや社会的サービスを使うということも加味し、 企業の力も借りるという発想がないと企業による WLB 支援は長続きしませんし、ダイバーシティ経営も 実現しないことになってしいます。

【育児の短時間勤務の延長は慎重に】

育児介護休業法の改正 や昨年の女性活躍推進法を きっかけにして育児短時間 勤務の延長を検討している 企業が増えていますが、私 は、少し慎重に考えていた だきたいと思っています。

2010 年から 2012 年にかけて、育児の短時間勤務制度を取得している人にヒアリングをしたことがありますが、一定割合の人が、「定時に退社できるのであればフルタイム勤務に戻るが、残業が恒常的であれば結局辞めざるを得なくなる。現状は、残業が恒常的なので、

フルタイム勤務者と短時間勤務者の担当業務の特徴

- ■【背景要因】フルタイム勤務と短時間勤務の2つの労働時間に大きなかい離
 - →短時間勤務者向けの仕事を捻出しなければならない、とする管理職の負荷を増大
 - → <u>女性社員の継続就業は可能でも、活躍が困難(キャリア形成機会の喪失)</u>
- 働き方改革を熱心に進めた企業では、結果として短時間勤務者が減少(適用期間満了まで使う必要が減少)する傾向

フルタイム勤務者

迅速性を要する

- □ 仕事相手=社外が多い
- 顧客との中長期的な信頼関係や経営 に大きく影響する ⇒ スケジュールを 守ることが重要(期間が厳密)
- ∴勤務時間外の対応などの労働時間の弾力 性が必要
- 出張への対応
 - 出張=交渉力、判断力を醸成する重要なOJTの位置づけ
- チャレンジ性高い業務
 - 想定を超えた思考・発想を生む試行錯 誤を要する

資料:松原(2012)短時間正社員制度の長期利用がキャリアに及ぼす影響

短時間勤務者

迅速性を要さない

- □ 仕事相手=社内が多い
- 自分でスケジュールの調整をしやすい 交渉上、問題が発生しても、"社内"ルー ル内で解決可能
- 想定を超えた思考・対応を求められることが少 ⇒ 責任が小さくなる
- 2 出張への対応なし(少ない)
 - 交渉力、判断力を醸成する機会の喪失?
- 🏿 チャレンジ性低い業務
 - 従来のノウハウを活用しながら対応できる業務=制度利用前と同じ業務の難易 度=業務難易度が変化しない
 - □ キャリア展望を持ちにくい

子どもとの生活を守るために、短時間勤務の期間延長を求めることになる」と答えています。

大企業の短時間勤務制度は、小学校就学まで、小学校3年生まで、そして、最近は小学校卒業までと、 期間が延長される傾向にあります。

この背景にあるのが恒常的な残業です。そして、これが結果的にフルタイム勤務に戻れる人のキャリア形成を阻害しているのです。これに気付き対処した企業ほど恒常的な長時間労働を見直し、短時間勤務を早く切り上げてフルタイム勤務に戻る人が多く、そうでない企業ほど制度の適用期間を延長する傾向があります。

短時間勤務の長期利用がキャリア形成の阻害要因になっていると言いましたが、上司は、短時間勤務者に配慮し過ぎて、その人の能力開発を置き去りにしている可能性もあります。

企業に、フルタイム勤務と短時間勤務の場合の仕事内容に関してアンケートをすると、「短時間勤務もフルタイム勤務と同じ仕事をアサインしている。仕事の質は変えず量だけ変えている」と答えます。

しかし、ヒアリングしてみると、例えば、迅速性を要する仕事や出張など、社外での交渉や事前の準備・勉強が必要な業務を短時間勤務者にアサインすることは少なく、この経験差が長期的な交渉力等の差を生むことにつながっています。

育児では、育休と短時間勤務を連続して取得することが多いですが、子どもが2人、3人といると、 育休と短時間勤務の取得を繰り返して10年近くフルタイム勤務をしないことになります。そして働き 方により仕事内容に差が生じれば、当然キャリアに差が出ます。「女性が継続就業するようになったが活躍していない」と言われるのは、普段の仕事をとおした仕事の質、つまり経験の差があるからです。また、チャレンジ性が高い仕事は、どうしても時間を要しますが、短時間勤務者にこういった仕事を与えない管理職は少なくありません。これを某企業の管理職が「短時間勤務者には"ピュアな仕事"しか与えられない」と表現していました。大変まとを得た表現だと思います。

そして、この「ピュアな仕事」が職場にどれだけあるかというと、ほとんどありません。にも関わらず、管理職は管理する職場の業務の中から「ピュアな仕事」を探さなければならない。したがって、管理職は「短時間勤務者のマネジメントは難しい」と感じてしまうのだと思います。今後は子育てのみならず、介護の問題も増える中、「ピュアな仕事」の捻出はますます難しくなるでしょう。

短時間勤務の長期化は、管理職のマネジメント負荷を大きくしますし、本人たちもキャリアを喪失していくことになりかねないのが実態です。問題は、制度利用者本人がキャリアを喪失していることに気づいていない点です。

管理職は大変優しいので、「ピュアな仕事」を長く続けることがキャリアアップに影響が出る可能性があるとはなかなか言いません。短時間勤務者のキャリアに関して管理職へヒアリングした調査で、「こういう仕事(= ピュアな仕事)から仕事が難しくなっていかないことがキャリアにどう影響するか、あなたは部下にきちんとお話されていますか?」と尋ねると、ほぼ「言っていません。制度利用者に精神的負荷をかけたくないので」と回答されます。

その気持ちは理解できますが、本人たちに、このことを理解させて制度利用を続けるのか、キャリア アップをめざすのかを選択させているのかでは全く違います。

先ほど、本当はフルタイム勤務に戻れるが、恒常的な残業を理由にキャリア形成機会を引き換えに短時間勤務制度を取り続けていることをお話ししました。彼女らに今後のキャリアについてたずねると「考えていません/今は考えられない」と答える方が多くいます。

どのようにしたら、彼女たちにフルタイム勤務に戻り、キャリアについて検討してもらえるのかというと、やはり上司が期待を込めて話をするしかないと思っています。「今、君にこういう仕事をしてほしい。君のキャリアを考えたときには、こういう仕事の経験が必要。そのためにはちょっとフルタイム勤務に戻ることはできないか。」というふうに話をすれば、本人は、パートナーと話し合ったり、両親に協力を頼んだり、社会的サービスの活用も考えるなど、フルタイム勤務に戻る方策を検討することが少なくありません。

職場の働き方を見直さず、短時間勤務者に過度な配慮をして「ピュアな仕事」しか与えないことは、 結果的に短時間勤務制度の長期利用を助長するだけでなく、管理職自身もマネジメントに負荷を感じる、 社員は能力開発ができなくなって職場効率が落ちる、といったトリプル・デメリットが生じることにな ります。

こうした長時間労働が阻害要因となっているキャリア形成の問題を解決しない限り、女性活躍推進法の行動計画で「女性管理職比率を〇パーセントにします」と宣言しても効果は出にくいと思います。働き方改革を進めて、週2日はフルタイムでも定時に帰れるぐらいの働き度合いにすれば、フルタイムに戻ろうという人が一定数出てくるうえに、働き手の能力開発も進めることが重要なのです。

4 働き方・休み方改革の進むべき方向性

働き方改革の進むべき方向として、「管理職のマネジメントへの意識・行動改革」「効率的に働くことの習慣づけ」「適切な休養を取ることの習慣づけ」「仕事以外のことに取組む仕組みの構築」の4つが挙げられます。

【管理職のマネジメントへの意識・行動改革】

管理職へのアンケート調査 結果を見ると、WLB満足度が高 くかつ仕事意欲も高い企業で は、「WLB管理職」「適正な部下 管理」「協働職場」の割合が高 くなっています。WLB管理職と は、管理職自身が、所定内労働 時間で仕事を終えるよう意識 して働いているなどの傾向を 持った管理職です。また、時間 は有限であることを前提にマネジメントとしている管理職 なジメントとしている管理職 の職場では、部下の生産性、モ チベーションが共に高く、働き 方に満足する傾向がみられま

働き方の柔軟性と仕事意欲を高める管理職の要因

適正な部下管理

- 業務が特定の部下に偏らないように配慮している。
- 部下に仕事の目標をわかりやすく指示している
- 部下を良く理解した上で目標設定し業務配分している
- □ 効率的な業務の運営を心がけている
- 課・グループ内で必要な情報を共有できるように工夫している
- 同僚同士の円滑なコミュニケーションに配慮 している
- 業務遂行がうまくいくよう部下を支援している
- 業務の進捗状況を適切なタイミングで確認している
- 進捗に応じて部下への割り振りを柔軟に変更 している
- □ 部下の育成に熱心に取り組んでいる

以上、10項目

WLB管理職

- あなた自身がメリハリをつけた仕事の仕方をしている
- あなた自身が、自分の生活を大切にしている
- 所定時間内で仕事を終えることを奨励しているいる 以上、3項目

協働職場

- 仕事で困っているときは助け合う雰囲気がある
- □ 同僚同士がお互いの仕事上の問題や希望 を理解しあっている
- あなたと部下のコミュニケーションは円滑である
- □ 同僚同士のコミュニケーションは円滑である
- 先輩が仕事上のノウハウを教える風土がある
- 同僚同士で仕事上のノウハウを教えあう風 土がある 以上、6項目

管理職にはこのようなマネジメントを心がけてもらうことが大変重要です。

昨今,管理者の多くは,部下と同じ仕事をしたり,業務マネジメントをしても,人材マネジメントはあまり行わない,と指摘されることがあります。この背景には,管理職は業務遂行能力が高いことが評価され登用されているのであり,必ずしも人材マネジメント力が高いわけではないことがあると考えられます。

これは労働時間が長い部下ほど、上司のマネジメントが足りないと回答している点からも整合的です。 管理職のマネジメントを少し見直すことにより、結果として労働時間が短くなり効率性が高くなってい くと考えられます。

【効率的に働くことの習慣づけ】

企業が望ましい働き方を提示することが重要です。例えば、リクルートスタッフィングでは「スマートワーク」という標語を提示し、会社として考える望ましい働き方を明確に打ち出し、評価システムもそれに応じて変更しています。

必要な残業はするべきですが、必要でない残業はやめるべきです。

いまだに残業を後承認としているところは少なくありません。これは、マネジメントの問題ですが、 そういった業務習慣の見直しも必要でしょう。

ノー残業デーは必要ですが、会社で一斉に行う方法は形骸化する可能性が高いと思っています。やはり、社員同士がお互いの都合をみつつ、今週はこの日とこの日は定時で退社しますと宣言し、それに向かって自分の仕事をコントロールしていくこと、定時に帰るためには他者・他部門とどのように調整するか、上司はいつ業務指示を出すのかなど、上司、同僚も含めて知恵を絞り、一つ一つ検討することが重要でしょう。その結果、定時に退社する働き方が訓練づけられ、仕事の進め方を見直し、効率的に働くようになり、無駄な残業が減っていくことになるのです。

【適切な休養を取ることの習慣づけ】

猛烈な働き方をする社員も一定数は必要ですが、健康を害しては意味がありません。そういう人たちにも休暇を取らせることを企業として行うべきです。たとえば、連続して長時間働いたら半日休暇等を取らせるようにルールづけるなどです。ユニ・チャーム、いなげや、三井住友信託銀行などが始めてい

るインターバル勤務などが例として挙げられます。一定の休暇を取らせるという習慣づけは、企業の経 営者若しくはマネジメント者として大変重要な考え方だと思います。

【仕事以外のことに取組む仕組みの構築】

仕事だけに焦点を当てたのでは、働き方を見直すことはできません。

自分の次の目標,例えば会社の中で65 才まで70 才まで求められる人材として,どういった目標を立てるべきかなどを意識して勉強する,学び直すなども働き方改革には有効でしょう。または,社会的な貢献を目標に設定してもいいかもしれません。仕事以外のことに目を向け,その時間を捻出するためにこれまでの働き方を見直すことも大変重要だと思います。

私は大学関係者なので、よく社会人大学院に来てくださいとお願いします。例えば、人事をきちんと勉強し直すと、今まで経験値だったことが理論として分析・整理することができて、より説得力を持って話ができるようになります。

5 今後の働き方・休み方改革の課題

最後に今後の課題ですが、働き方が変わってくると、将来的には、インセンティブ、処遇制度や評価 指標の見直しが必要になってきます。

また、社会的には、我々の意識 も変えていく必要があります。

我々は、顧客側になったときに、 高いレベルのサービスを要求して しまうことがあります。

ぜひ、皆さん、お帰りになって 三波春夫のホームページを見てく ださい。お客様は神様ですと言っ た三波春夫の本意は「自分を必要 としてくれる人に対して、ありが たいなと手を合わせること」を言 いたかったが、いつのまにか間違 って理解されてしまった、と娘さ んが書いています。

我々は、サービスを提供する側 を意識しながらサービスを求める

検討課題

- 動き方の多様性ニーズに適したインセンティブや処遇制度の 構築(人事管理制度との整合)
 - ① 管理職に対する部下評価指標の見直し
 - ② 社員の評価指標の見直し



多様な働き方(在宅勤務制度など)を導入しても、インセンティブや処遇制度 が連動していないと、当該制度が生産性を高める仕組みとして機能しない

- 2 社会的意識の醸成:過剰サービスの在り方の検討
 - 人材確保の観点から
 - 24時間サービスの見直し:すかいら一く、ロイヤルHD、吉野家HD など
 - 経営の観点から
 - サービスを求める先の勤務先・店舗等で働く人にも長時間労働が困難な事情があることへの理解→労働者の生活の確保を社会的に認識させていく必要
 - 欧米における店舗の営業時間規制
 - 「市場の失敗」(市場メカニズムが働いた結果、経済的な「効率性」が達成されていない現象)が生じないような対応

ことが大変重要だと思います。逆に、サービスを提供する側が、お客様の空気を読み過ぎていることもあります。車メーカーの営業の方から聞きましたが、土・日に、お客様ごとに1人の担当が対応していたのを、隔週で担当を分けたいと提案したところ、快く応えてくれたそうです。

「こういう事情でこうしてもいいですか」と提案したことに対して、鼻から拒否する相手は多くはないでしょう。社員とお客様のサービスの両方が成り立つような方法を提案するという姿勢が必要なのかもしれません。

もちろん社会的な風潮を変える必要があるかもしれませんが、できることから少しずつ改善していくということもあり得るのではないかと思っています。