

# 働き方改革のフロンティア

## ——改革の射程の広がりを見つめる

松浦 民恵

(ニッセイ基礎研究所主任研究員)

### 目次

- I 本稿の課題認識と構成
- II 働き方改革の現状——「働き方・休み方改善ポータルサイト」の事例分析
- III 先進企業に対するインタビュー調査から得られた示唆
- IV 働き方改革の課題と方向性——結びにかえて

### I 本稿の課題認識と構成

昨今、大企業を中心として、労働時間を削減し、時間当たりの生産性を高めようとする働き方改革の取組が広がりつつある。この背景には、働き方改革がダイバーシティ・マネジメントのインフラとして不可欠であるという認識の広がり、社員の生産性向上（新しい発想やアイデアの創出等を含む）につながるという期待がある。

もう一つの背景としてあげられるのが、働き方改革に対する政府の積極的な動きである。2015年4月には、「長時間労働抑制策等」と「多様な柔軟な働き方の実現」に関する改正内容が盛り込まれた「労働基準法等の一部を改正する法律案」が第189回国会に提出された（2016年10月現在、継続審議）。また、2016年6月に一億総活躍国民会議が公表した「ニッポン一億総活躍プラン」（2016年6月2日閣議決定）でも、働き方改革は一億総活躍社会の実現に向けた横断的課題として位置づけられ、法規制（下請代金法<sup>1)</sup>、独占禁止法<sup>2)</sup>）の執行の強化、労働基準法の36協定における時間外労働規制の在り方の再検討等が提言されてい

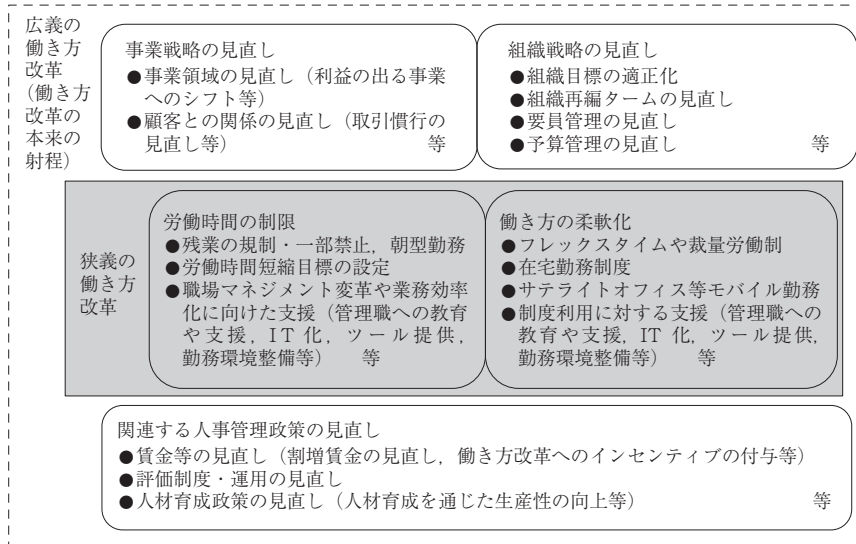
る。さらに、働き方改革の具体的な実行計画を検討する「働き方改革実現会議」が2016年9月に発足した。

働き方改革においては、職場マネジメントの変革等を促す「労働時間の制限」や「働き方の柔軟化」に注目が集まることが多いが、働き方改革をより実効性あるものにするためには、本来、関連する人事管理政策（賃金等、評価、人材育成等）の見直し、さらには事業戦略や組織戦略<sup>3)</sup>の見直しといった「広義の働き方改革」も射程に入れる必要があるはずである（図1）。だとすると、昨今の働き方改革の現状を、事業戦略、組織戦略、人事管理政策との連動性の観点から検討する必要性は高い。

関連する人事管理政策のうち、人材育成政策については、人材育成を通じた生産性向上等により働き方改革を促進できる可能性がある一方で、働き方改革によって政策の見直しを迫られる可能性も考えられる。大木・田口（2010）では、長時間労働を誘発する業務として、「過大・計画困難型業務」「指導育成型業務」「連絡調整型業務」があげられているが、これらの業務の効率化は、やり方によっては人材育成にマイナスの影響を及ぼし、中長期的な生産性を低下させる懸念もある。そうならないために、働き方改革と人材育成政策をどのように連動させていくかという点は、特に重要な検討課題となろう。

また、従来、長時間労働は、問題（過労による社員の健康状態の悪化、不適切な職場マネジメント、過大な成果目標等）の発見のためのシグナルとし

図1 働き方改革の領域



出所：筆者作成。

ての機能を担ってきた面もある。佐藤 (2008) は「『業務量の多さ→長労働時間』に明確なチェック・規制が入り、労働時間の適正化へとフィードバックされるならば、恒常的な長時間化は次第に解消されていくであろう」とする一方で、「長労働時間というシグナルが仕事管理 (事業計画, 要員管理, 予算管理, 進捗管理) に反映されていない」と指摘している。これは、働き方改革と事業戦略, 組織戦略との連動に対する問題提起だとも捉えられよう。また、働き方改革を通じて長時間労働が是正されれば、時間というシグナル自体が見えなくなることから、問題発見機能がより一層脆弱化する懸念がある。その場合、時間当たり生産性の向上に対する企業の期待をどのようにコントロールして、過剰な期待によるサービス残業やコンプライアンス違反の誘発を防止し、社員の意欲や健康を守っていくかという点は、いずれ重要な論点となってこよう。

この点に関連して、今野 (2001) は、仕事手順の裁量性は大きいですが、仕事量の裁量性は決して大きいとはいえないホワイトカラーについては、「過度な働き」が起らないような労働時間管理の仕組みが必要であると指摘している。佐藤 (2008) は、働き方と働かせ方の「節度あるルール」作りのためには適正な仕事管理が重要であ

り、その前提として仕事管理に対する労働組合の発言が必要だと主張している。過剰な期待をコントロールするうえでの労働組合の役割も、検討すべき点の一つとなろう。

本稿では、以上のような課題認識のもと、まず、IIで、厚生労働省「働き方・休み方改善ポータルサイト」に掲載されている企業事例をもとに、働き方改革の現状を概観する。次にIIIで、働き方改革の先進企業に対するインタビュー調査結果を分析し、今後に向けた示唆を整理する。最後にIVで、働き方改革の課題と今後の方向性について考察する。

なお、「働き方改革」という言葉は多様な意味を包含して用いられることが多いが、本稿でいう働き方改革は、労働時間を削減し、時間当たりの生産性を高めようとする取組を指し、年次有給休暇の取得促進や、育児や介護の短時間勤務等のワーク・ライフ・バランス支援は検討の対象から除外する。また、本稿では、働き方改革の取組が広がりつつある、大企業のホワイトカラーを念頭に置いて議論を進めることとしたい。

## II 働き方改革の現状——「働き方・休み方改善ポータルサイト」の事例分析

まず、厚生労働省の「働き方・休み方改善ポ-

タルサイト」に掲載されている「働き方改革取組事例」(2016年4月時点)をもとに、働き方改革の現状を概観する。社員数1000人以上の企業事例を分析対象とし、重複している事例については掲載時期が古い方を除外した。また、「労働時間の制限」と「働き方の柔軟化」に着目し、いずれも行っていない事例は分析対象から除外した。結果として、分析対象は計121件の企業事例となった。

図2のとおり、掲載事例の95.0%は何らかの「労働時間の制限」を行っており、「働き方の柔軟化」の実施率も49.6%にのぼる。さらに詳しくみると、「労働時間の制限」として、「残業の規制・一部禁止(ノー残業デー、長時間労働職場への働きかけ等)」は90.1%の企業で実施されているが、「朝型勤務」(28.1%)<sup>4)</sup>や「労働時間短縮目標の設定」(27.3%)の実施率は3割弱にとどまる。「働き方の柔軟化」として、「フレックスタイム」(33.1%)や「在宅勤務」(26.4%)は3割前後である一方、「裁量労働制」(11.6%)や「サテライトオフィス等のモバイル勤務」(7.4%)は1割前後とやや低い<sup>5)</sup>。

また、掲載事例を「労働時間の制限のみ」「働き方の柔軟化のみ」「両者の併用」でタイプ分けすると、「労働時間の制限のみ」(50.4%)と「両

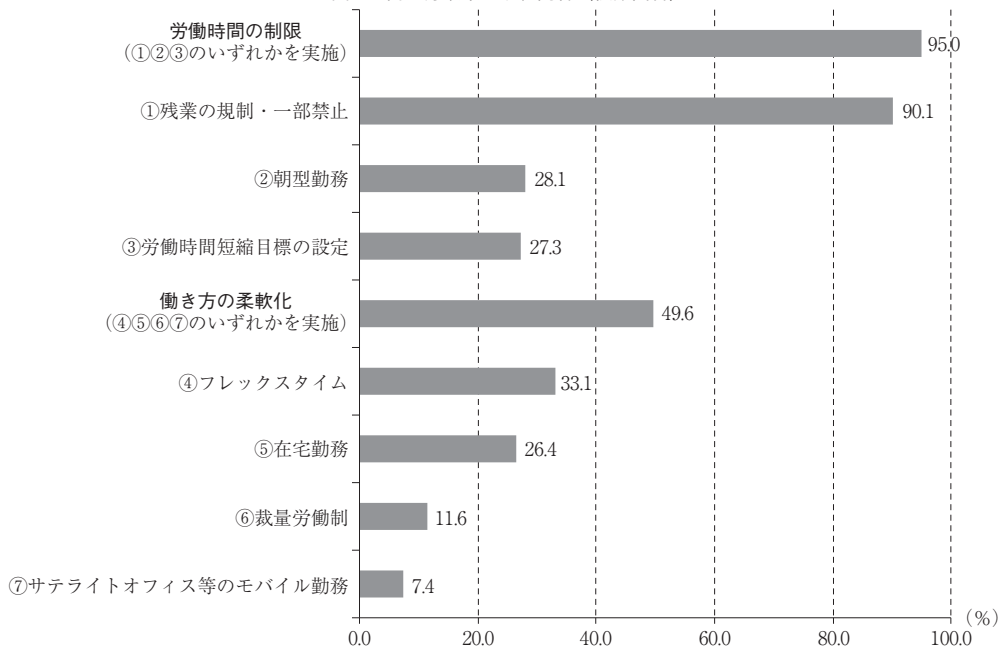
者の併用」(44.6%)がほぼ半々で拮抗しており、「働き方の柔軟化のみ」(5.0%)は非常に少ない。

働き方改革の内容は、「狭義の働き方改革」が大部分を占めており、本来射程に入れるべき広義の働き方改革に関する記述は限られる。それでも人事管理政策についてはほぼ4社に1社(26.4%)が何らかの見直し(所定労働時間や割増賃金の見直し、人事評価への反映、人材育成による生産性向上、朝食提供、インターバル制度)を行っているが、事業戦略と組織戦略について関連する記述が認められたのは各2社ずつ(1.7%)にとどまった。このうち事業戦略は2社とも「営業時間の短縮」、組織戦略は1社が「チーム制への転換」、もう1社が「要員増」であった。また、そもそも本稿のような課題認識のもとでの事例収集ではないこともあり、人材育成への影響や問題発見機能の変化については、事例分析から十分に読み取ることができなかった。

### III 先進企業に対するインタビュー調査から得られた示唆

IIの事例分析を補完し、働き方改革の課題や方

図2 働き方改革の取組内容(複数回答)



出所:厚生労働省「働き方・休み方改善ポータルサイト」の掲載事例(2016年4月時点)を分析。

向性を考察する上での示唆を得るために、働き方改革の先進企業5社(表1)を対象とするインタビュー調査を実施した。調査は2016年4月に、人事担当者や働き方改革推進の担当者<sup>6)</sup>に対して各1時間～1時間半実施した。

インタビュー調査においては、次の3点に焦点を当てている。

- (1) 広義の働き方改革の取組：広義の働き方改革(事業戦略, 組織戦略, 人事管理政策)としてどのような取組が行われているか。
- (2) 働き方改革と人材育成：働き方改革が人材育成にどのような影響を及ぼしているか。
- (3) 「問題発見機能」の変化：長時間労働が是正されたことで、労働時間が担ってきた「問題発見

表1 インタビュー調査の対象企業における働き方改革の概要

	A社	B社	C社	D社	E社
従業員数	約7,500人 (2015年3月末)	約400人 (2015年3月末)	約3,000人 (2015年5月末)	約4,300人 (2015年3月末)	約3,500人 (2015年3月末)
業種	情報サービス	情報通信 (ホールディングス)	人材サービス	商社	食品メーカー
勤務時間制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>●裁量労働(SE等の専門業務と、企画業務で実務経験10年以上かつ基幹職昇格者)</li> <li>●シフト勤務(客先常駐等)</li> <li>●フレックスタイム(上記以外の社員)</li> <li>●在宅勤務(入社1年未満を除く全社員)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●裁量労働(企画型業務で一定の職級以上と管理職)</li> <li>●フレックスタイム(上記以外の社員)</li> <li>●在宅・サテライトオフィス勤務(全社員) ※2015年の試行を経て2016年より実施(全社員)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●みなし労働時間制(営業職の社員)</li> <li>●在宅勤務(在宅での就業環境等の条件を満たす社員)</li> <li>●サテライトオフィス勤務(一部社員)</li> <li>●フレックスタイム・変形労働時間制(業務の性質に合わせて、一部社員)</li> <li>●一般の勤務時間制度(上記以外の社員)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●通常の勤務時間制度(全社員) ※フレックスタイム(10～15時コアタイム)を2012年に全社一律適用廃止(顧客対応徹底のため)</li> <li>●在宅勤務(育児等で一部運用)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●シフト勤務(生産現場)</li> <li>●裁量労働(裁量性の高い業務、過去2回の評定が一定以上等の条件を満たす社員)</li> <li>●フレックスタイム(上記以外の社員)</li> <li>●在宅勤務(在宅での就業環境等の条件を満たす社員、生産現場を除く)</li> <li>●サテライトオフィス・外勤モバイル勤務(生産現場を除く)</li> </ul>
働き方改革の目的(生産性向上を除く)	社員の健康増進	価値創造のための時間創出	時間制約のもとでの効果的な営業、新しい働き方の実現	多残業(夜型)体質の改善、顧客対応の徹底	ダイバーシティ & WLBの実現
働き方改革のポイント	残業時間削減と有給休暇100%取得の目標に向けた多様な取組(在宅勤務を含む)	在宅勤務・サテライトオフィス勤務導入に伴うIT化、ルールの見直し	時間制約のあるメンバーによる営業チームで先行的取組(ITツールの拡充等)を実施し、ノウハウを全社に拡大	朝型勤務推進(20時以降に残った仕事は翌朝にシフト)	総実労働時間の削減目標に向けた多様な取組(在宅・サテライトオフィス勤務、朝型勤務、20時最終退館を含む)
残業時間・実労働時間の変化	月残業時間： 27.8時間(2011年度) 18.1時間(2014年度) ※▲9.7時間(所定労働時間の短縮も含めれば▲14時間弱) ※管理職や裁量労働適用者も含む	—	—	月残業時間： ▲約12%(朝型勤務導入2年後) ※管理職は除く 20時以降の退館： 約30%(導入前) 約6%(2年後) 8時以前入館： 約20%(導入前) 約40%(2年後)	年総実労働時間： 2,003時間(2010年度) 1,996時間(2014年度) 1,974時間(2015年度) ※管理職を除く
労働組合	あり	なし	なし	あり	あり

出所：インタビュー調査より、筆者作成。



機能」に、どのような変化があったか。

### 1 広義の働き方改革の取組

表2は、インタビュー調査から抽出された広義の働き方改革、すなわち事業戦略、組織戦略、人事管理政策における働き方改革と連動した取組を整理したものである。

先進企業においても、広義の働き方改革の取組は限定的である。働き方改革のために事業戦略、組織戦略を変更するのは本末転倒という意見もあるが、こうした領域に踏み込まない範囲での働き方改革には限界がある。また、人事管理政策については、働き方改革が進むほど、連動した取組が不可欠になってくると考えられる。

まず、事業戦略について、A社は事業を収益性の高い領域にシフトさせようとしており、受注可否の見極めや、重点事業への人員の再配置等も行っている。また、働き方改革を進める企業においても、一般には顧客対応優先を徹底するスタンスがとられるケースが少なくないが、A社は、部長クラスが顧客を訪問するなどして、自社の働き方改革への理解・協力を求めている。

組織戦略についてみると、A社は働き方改革を進めるうえで、管理職が部下の状況を把握でき

ていることが重要だという考えのもと、一定の人数規模を目処に部や課を分割している。なお、前述の重点事業への人員の再配置は、組織戦略としての要員管理の見直しでもあり、組織間の業務負荷の平準化につながっている。

人事管理政策については、事業戦略や組織戦略に比べて幅広い企業で、働き方改革に連動した取組がみられる。E社の所定労働時間の短縮は、労働組合の要求から実現した。E社では、働き方改革を労使で力を合わせて進めていくなかで、働き方に関する意識や仕組みを抜本的に変える必要があるという認識を労使で共有していた。こうした認識のもと、2016年度の春の労使交渉において、所定労働時間の短縮という要求が労働組合から出され、会社より所定労働時間20分短縮の回答が行われた。これによって、E社では、実質的なベア効果を持つ残業単価の上昇が実現することとなった。

A社でも、働き方改革に対するインセンティブもしくは残業コスト削減の還元として、所定労働時間の削減、さらには報奨金の支給等が行われている。朝型勤務を推奨するD社では、早朝勤務に対して、深夜と同様の割増賃金が適用されている。

表2 事業戦略、組織戦略、人事管理政策における働き方改革に連動した取組

		主 な 事 例 <sup>1)</sup>
事業戦略の見直し		【A社】収益性の高い事業領域へのシフト 【A社】顧客企業に対する働き方改革への理解・協力の依頼（会長名の依頼状）
組織戦略の見直し		【A社】部課長が部下の状況を把握できるよう、部は100人、課は30人を目処に分割 <sup>3)</sup> 【A社】重点事業への人員再配置を通じた組織間の業務負荷の平準化 【A社】職場での業務配分の見直しのなかで係の役割統合の例
関連する人事管理政策の見直し <sup>2)</sup>	賃金等	【A社・E社】所定労働時間の短縮 【A社】働き方改革の目標達成率に応じた報奨金の支給（2013～2014年度のみ） 【A社】月20時間以下の残業の場合、実際の残業時間にかかわらず一律20時間の残業代支給（2015年度、管理職や裁量労働適用者を除く） 【D社】早朝勤務時間（5～8時）は深夜勤務と同様の割増賃金 【D社・E社】一定時刻前始業社員への朝食（無料）の配布
	評価制度	【A社】月60時間超残業等については、ペナルティとして当該人件費の一定倍数を、管理会計上の費用として営業利益から減額（役員層の組織評価において、長時間労働によって利益を上げても評価しない仕組み） 【A社・D社】目標管理における個人の目標設定に、働き方改革に関する目標を必ず設定 【D社】社内の優良組織認定制度の評価項目に「朝型推進度」を追加

注：1) 働き方改革を意識した、あるいは働き方改革と連動した取組のみを抽出している。

2) 人事管理政策のうち、人材育成政策についてはⅢ2で整理しており、ここには掲載していない。

3) 管理職手当は基幹職の裁量労働手当と同額なので、管理職の増加はコスト増に直結しない（管理職かどうかではなく、業務の大変さや遂行状況で評価）。

出所：インタビュー調査より、筆者作成。

評価制度においても、働き方改革と連動した取組がみられる。A社とD社では、社員に対して、目標管理の個人目標のなかに、働き方改革に関する目標を盛り込むことを求めている。さらに、A社は、役員層の組織評価において、月60時間超残業等についてはペナルティとして、当該人件費の一定倍数を管理会計上の費用として営業利益から減額し、長時間労働によって利益を上げて評価しない仕組みを導入している。D社も、社内の優良組織認定制度の評価項目に「朝型推進度」を含めている。

## 2 働き方改革と人材育成

従来のような人材育成スタイルのまま働き方改革を進めると、人材育成がうまくいかなくなり、中長期的に生産性が低下することも懸念される。このため、働き方改革と人材育成政策をどのように連動させていくかも重要なポイントとなる。

A社は、「従来の人材育成の方法に無駄な部分があったことも事実」と指摘する。D社は、「まずは『連絡・調整型業務』の効率化によって残業削減を行い、人材育成のための時間は確保する」としたうえで「従来の『指導育成型業務』の見直しは是々非々で行っていく」と述べている。

人材育成の方法の見直しにあたっては、従来の成功体験が阻害要因になる面もある。B社は、働き方改革を事業会社に拡大しようとした際、働き方改革によって創出された時間の振り向け先に、家庭での役割、学習、副業等に加えて、「仕事」を含めるかどうかで議論になったという。B社は、「導入時には、仕事への没頭なくして本当に人が育つのか、という疑問が、前例がないなかで払拭しきれなかったが、まずはやってみると踏み出した」と振り返る。

人材育成の方法としては、仕事への没頭のみならず、失敗する経験の重要性も広く認識されている。一方、働き方改革のなかで、A社は「プロジェクトのプロセスを失敗しないような形で標準化」しようとしており、C社では、業務効率化を先行的に実現したチームのメンバーが他のチームに異動し、他のメンバーの段取り力を鍛え、先読み等による効果的・効率的な仕事の進め方を指導して

いる。こうした取組によって失敗の経験が制約されれば、人材育成にマイナスの影響を及ぼす懸念も出てくるのではないかと。

この点に関して、A社は、人材育成について、「業務効率化により、早く答えにたどり着かせる指導になっている面もあり、人材育成への影響を危惧している管理職もいる」としつつも、「失敗を減らす一方で、少ない失敗を効率的な学びにつなげるためには、管理職が時間をとられることになるが、仕事を付与する際の丁寧な説明、失敗の振り返りの支援等、部下との関わり方を見直す必要がある」と分析する。

また、働き方の柔軟化も、コミュニケーションの方法や、育成段階での運用次第では、人材育成にマイナスの影響を及ぼす懸念がある。

まず、コミュニケーションの減少への懸念に対して、在宅勤務・サテライトオフィス勤務を実施するB社では、業務のみならず周辺の話題も包含させる形でチャットの活用拡大を模索しようとしている。C社でも、営業支援のために導入したシステムのなかで多様なコミュニケーションサイトが立ち上げられており、柔軟な働き方をしながら、密な情報共有・ノウハウの全社展開が図られている。さらに、B社は、働き方改革を通じて、効果的なコミュニケーション方法は「4～5人の創造的な議論は対面でホワイトボードを使う会議、双方向のやりとりはTV会議や電話、経営会議のフィードバック等の情報共有は動画」というように目的によって異なると分析しており、目的によって方法を使い分けることでコミュニケーションを効率化しようとしている。

次に、育成段階の社員に対して柔軟な働き方を適用する際の配慮としては、B社で、「社員の育成状況等（自立的に業務の進捗管理がどの程度できるか）に応じて、上司が出社日数を決定する」運用が行われている。また、B社では、フリーアドレスも導入されているが、新人に対しては、上司や指導役の社員と同じ座席エリアが設けられている。

以上、働き方改革が人材育成に及ぼすマイナスの影響とそれへの対処について、調査結果のポイントを整理してきたが、他方、人材育成が働き方

改革につながる、あるいは働き方改革が人材育成にプラスの影響を及ぼすというポジティブな指摘もある。

C社は集合研修やeラーニングの拡充により人材育成政策を充実させ、「業務効率化」「時間創出による社員の自己研鑽・リフレッシュ等」「社員の一層の活躍」という好循環につなげようとしている。B社は、「業務量と業績がリニアでなくなっていくなかで、むしろ業績向上・人材育成のために働き方改革が必要」と強調する。E社は、「人材育成においては、担当者として最後まで仕事を任せることが重要」であり、「働き方改革を通じて上司・部下が重複して担当してきた部分を部下に任せることで、残業削減のみならず、むしろ人材育成にプラスの影響がある」と述べている。

なお、当初目標としていた残業削減を達成したA社においては、残業削減に伴って増加した就業時間外に社員の自己啓発ニーズが高まっているという。これに対してA社は、「上司が育成的な観点から方向付け、アドバイスをする必要がある」としつつ、「道半ば。まだ十分にできているとはいえない」と分析している。

### 3 「問題発見機能」の変化

労働時間が担ってきた「問題発見機能」の変化が認識されるのは、労働時間が相当削減された後であり、機能低下に関する懸念や課題は、インタビュー調査を行った働き方改革の先進企業でもほとんど顕在化していない。

ただ、いずれの企業においても、組織目標は、働き方改革とは別の意思決定プロセスを経て決定されている。労働組合を有する企業においても、組織目標の設定は労働組合との交渉事項になって

いない。たとえばA社は、「利益目標は、プロジェクトの実績や見通しによる積み上げ数値を出してはいるものの、資本市場の視線を考慮して、前年度よりも成長する前提での目標設定となる」としている。

このように、現在進められている働き方改革においては、あるべき組織目標、さらにはそこからブレークダウンされる個人目標の達成を目指しつつ働く時間を削減すること、つまり時間当たり生産性を向上させることが求められている。

では、時間当たりの生産性向上に対する期待が過剰になるという問題が発生した場合、それを発見するためのシグナルとして、どのようなものが考えられるか。たとえば、いずれの企業でも実施されている定期的な社員アンケートは、社員の声を吸い上げ、問題を発見するための手立ての一つになると考えられる(表3)。社員の声を吸い上げという面では、労働組合の役割も期待される場所である。E社の労働組合による「職場懇談会」は、職場の状況や課題を話し合い、組合員が管理職に改善提案を行う場である。それを受けて管理職は、職場または会社全体の改善点について議論し、経営層に対して提言する。このように、労働組合は、働き方改革の推進の面でも、改革推進に伴う「問題の発見」さらには「歯止め」の面でも一定の役割を果たしている。

他方、インタビュー調査のなかでは、働き方改革によって、労働時間が問題発見のシグナルとして、むしろ従来以上に機能するようになったという指摘があった。つまり、残業時間が全体として適正化され、残業の多い職場が単独では解決が難しい課題を抱えているケース等に絞られたことで、「労働時間の長さをチェックすることが、従

表3 社員の声の吸い上げのための取組(例)

	A社	B社	C社	D社	E社
社員の声の吸い上げ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社員意識調査</li> <li>●上司に関する調査(部下による180度評価)</li> <li>●サービス残業の有無に関する調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●ダイバーシティ調査(就業環境や満足度チェック)</li> <li>●360度サーベイ</li> <li>●組織風土調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社員意識調査</li> <li>●介護や健康に関わるアンケート</li> <li>●相談窓口</li> <li>●キャリアカウンセリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●キャリアカウンセリング室(人事部内)</li> <li>●モラルサーベイ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●労働組合による組合員意識調査</li> <li>●組織風土調査</li> <li>●労働組合による「職場懇談会」</li> </ul>

出所：インタビュー調査より、筆者作成。



来以上に問題の発見・解決に結びつくようになった」(A社)というわけである。ただし、A社が、この前提として、サービス残業に特化したアンケート調査の実施等を通じて、社員の声を適正に吸い上げていることも忘れてはならない。

#### IV 働き方改革の課題と方向性——結びかえて

最後に、これまでの分析を踏まえて、働き方改革の課題と方向性について筆者の考えを述べ、本稿の結びとしたい。

##### 1 広義の働き方改革の取組

「労働時間の制限」や「働き方の柔軟化」といった狭義の働き方改革だけでは、いずれ時間当たり生産性の向上に限界を迎える可能性が高い。働き方改革をより実効的に進めていくためには、働き方改革に密接に関連する人事管理政策(賃金・評価や人材育成等)、さらには事業戦略や組織戦略、すなわち経営戦略へと改革の射程を広げていく必要がある。そのためには、企業が働き方改革を単に人事管理政策の一環として位置づけるのではなく、経営戦略として推進していくことが重要となろう。

働き方改革の先進企業においても、広義の働き方改革の取組はまだ限定的だが、その取組の内容は、働き方改革の射程を広げていくうえで示唆に富んでいる。事業戦略として、収益性の高い事業領域へのシフト、働き方改革に理解を得るための顧客への働きかけは、既存の事業領域や取引慣行の見直しにつながる。組織戦略として、管理職のキャパシティに配慮した組織の人数規模の制限は、働き方改革を進めるうえでの重要なインフラ整備となろう。働き方改革に関連する人事管理政策として、所定労働時間の短縮、報奨金の支給、割増賃金の見直しは、働き方改革に対するインセンティブもしくは残業コスト削減の還元につながっている。役員層の組織評価において、部下の長時間労働による利益にペナルティを課す評価制度は、長時間労働によって利益を上げて評価しないという強烈なメッセージとなるだろう。こう

した取組の内容は、今後働き方改革を進めようとする他の企業とっても参考になると考えられる。

##### 2 働き方改革と人材育成

働き方改革と人材育成については、双方向での影響が認められる。特に重要な点は、働き方改革のもとで、いかに効果的に人材育成を行っていくかという点である。そのためには「過大・計画困難型業務」「指導育成型業務」「連絡調整型業務」(前述、大木・田口2010)等の業務効率化が人材育成に与える影響を慎重に見極め、必要に応じて代替策を講じる必要がある。つまり、これまでの人材育成政策でとってきた方法のなかで、続けるべき点、見直すべき点を識別することが求められている。

先進企業においても、働き方改革のもとでの人材育成政策の見直しはまだ模索の段階にあるものの、そのなかで得られた示唆としては、①限られた時間内での経験が着実に成長につながるように、仕事を付与する際の丁寧な説明、失敗の振り返り等の支援を行う、②育成段階に応じて働き方やコミュニケーションの仕方に配慮する、といった点があげられよう。いずれも上司の関わり方が重要なポイントになることから、上司については、働き方改革によって創出された時間を、人材育成に振り向ける必要が出てくるかもしれない。

残業削減にともない、家庭での役割、自己啓発、副業等の多様な経験が、結果として社員の成長さらには企業への貢献につながることを期待されている。こうした就業時間外の活動については、企業による一定の誘導や方向付けがなければ期待するような成長に必ずしもつながらない懸念がある一方で、経験や学びを社員の選択に委ねる方が成長につながる場合もあるだろう。そうすると、ここでも上司が社員の育成段階やワーク・ライフ・バランスの状況によって、誘導や方向付けの程度を変える必要が出てくる可能性がある。なお、業務遂行に必要な集合研修等については、あくまでも就業時間内に行われるべきである。万一そこをカットして、さらに就業時間外の学びや経験を社員の選択に委ねるなら、それはOff-JTによる人材育成政策を企業が手放すことに等しいだろう。



また、就業時間外の活動については、労働時間の法的規制との関係にも留意する必要がある。企業が就業時間外の活動に対する誘導や方向付けを強化すれば、使用者の関与と捉えられ、就業時間外での活動時間が労働時間とみなされる可能性も出てくる。また、副業については、本業・副業双方の労働時間を通算して管理することが求められているが、別の企業等での労働時間を正しく把握し、通算することは、実務上困難な面が大きい。

### 3 「問題発見機能」の変化

長時間労働は問題発見のためのシグナルとしての機能を期待される一方で、その機能を十分に発揮できていないともいわれてきた。しかしながら、働き方改革が適正に進められた結果として、労働時間が問題発見のためのシグナルとしてむしろ機能するようになったという事例は、重大な事実発見として注目される。働き方改革によって職場マネジメントが改善され、全体として労働時間が適正化されると、それでも長時間労働が是正されない職場の抱える、単独では解決が難しい問題が顕在化し、解決に向けた全社的取組が可能となる。つまり、「長労働時間というシグナルが仕事管理（事業計画、要員管理、予算管理、進捗管理）に反映」（前述、佐藤 2008）されるようになる可能性が示唆されている。

ただし、仕事量を規定する組織目標が、働き方改革とは別の意思決定プロセスを経て決定されており、労働組合との交渉事項にもなっていない点は、時間当たり生産性への過剰な期待を十分にコントロールできない事態につながる懸念が大きい。このような事態を回避するために、サービス残業の有無等の問題の存否やその内容を把握するための社員アンケート調査、労働組合による社員の声の吸い上げ、社員に対するカウンセリング、さらには2015年12月に義務化されたストレスチェック等も含め、多様な問題発見機能を整備することが求められる。また、労働組合においては、社員の声の吸い上げに加えて、要員・予算管理さらには組織目標の決定に、何らかの形で関与を強めていくことも期待されるところである。

\*本研究におけるインタビュー調査にご協力頂いた企業の皆様に、心よりお礼申し上げます。また、働き方・休み方改善ポータルサイトの分析、企業インタビュー調査の実施においては、ニッセイ基礎研究所研究アシスタントの太田真奈美氏にご支援を頂いた。ここに記してお礼申し上げます。なお、本稿における主張は筆者の個人的見解であり、本稿に誤りがあればその責はすべて筆者に帰する。

- 1) 下請代金支払遅延等防止法。
- 2) 私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律。
- 3) 朝井（2011）では、日本の働き方の問題点として、「頻繁すぎる組織変更」もあげられている。
- 4) 「朝型勤務」は、「残業の規制・一部禁止」とセットで、業務が夕方以降の残業制限の範囲内で終了しない場合に奨励されている事例が多いことから、「労働時間の制限」に分類した。
- 5) 制度そのものの実施率ではなく、働き方改革の内容として記載があった割合である点には、留意する必要がある。
- 6) 各社の発言内容は、必ずしも企業を代表するものではなく、個人としての意見も含まれている。

#### 引用・参考文献

- 朝井友紀子（2011）「欧州企業における働き方とワーク・ライフ・バランス」佐藤博樹・武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房、pp.74-107。
- 荒木尚志（2010）「労働時間」『日本労働研究雑誌』No.597、pp.38-41。
- 一般財団法人企業活力研究所（2016）『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——「残業を前提としない働き方」の提言』。
- 今野浩一郎（2001）「ホワイトカラーの労働時間管理」『日本労働研究雑誌』No.489、pp.48-49。
- NTT データ経営研究所・NTT コムリサーチ（2016）「働き方変革に取り組む企業は1年で約1割増、3社に1社が取り組み——女性活躍推進への見方は女性の方が厳しい」。
- 大内伸哉（2015）『労働時間制度改革——ホワイトカラー・エグゼンプションはなぜ必要か』中央経済社。
- 大木栄一・田口和雄（2010）『「賃金不払い残業」と「職場の管理・働き方」・「労働時間管理」——賃金不払残業発生メカニズム』『日本労働研究雑誌』No.596、pp.50-68。
- 小倉一哉（2007）『エンドレス・ワーカーズ——働きすぎ日本人の実像』日本経済新聞出版社。
- 小倉一哉・坂口尚文（2004）『日本の長時間労働・不払い労働時間に関する考察』JILPT Discussion Paper Series 04-001。
- 小倉一哉・藤本隆史（2007）『長時間労働とワークスタイル』JILPT Discussion Paper Series 07-01。
- （2010）『仕事特性と個人特性から見たホワイトカラーの労働時間』JILPT Discussion Paper Series 10-2。
- 小倉一哉（2013）『「正社員」の研究』日本経済新聞出版社。
- 玄田有史（2005）『働く過剰——大人のための若者読本』NTT出版。
- 厚生労働省「働き方・休み方改善ポータルサイト」<http://work-holiday.mhlw.go.jp/>
- 佐藤厚（2001）「ホワイトカラー労働の特質と労働時間管理、人事評価」『日本労働研究雑誌』No.489、pp.46-47。
- 佐藤厚（2003）「人事管理の変化と裁量労働制」『日本労働研究雑誌』No.519、pp.34-46。
- 佐藤厚（2008）「仕事管理と労働時間——長労働時間の発生メカニズム」『日本労働研究雑誌』No.575、pp.27-38。

- 社団法人情報サービス産業協会 (2005)『情報サービス産業における多様就業型ワークシェアリングの実践——平成16年度多様就業型ワークシェアリング業種別制度導入事業(厚生労働省委託事業)』。
- 鈴木不二一 (2003)「サービス残業の実態と労働組合の対応」『日本労働研究雑誌』No.519, pp.47-57.
- 高橋陽子 (2005)「ホワイトカラー『サービス残業』の経済学的背景——労働時間・報酬に関する暗黙の契約」『日本労働研究雑誌』No.536, pp.56-68.
- 武石恵美子・佐藤厚・後藤嘉代 (2016)「『ブラック的』な働き方の背景とそれへの対応行動に関する研究」『日本労働研究雑誌』No.667, pp.92-105.
- 武石恵美子・佐藤博樹 (2011)「時間意識の向上のためのモデル事業と働き方改革」佐藤博樹・武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房, pp.110-139.
- 武田晴人 (2008)『仕事と日本人』ちくま新書.
- 鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎 (2010)『労働時間改革——日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社.
- 中村二郎・石塚浩美 (1997)「労働時間短縮の意義と効果——マクロ経済的視点から」『日本労働研究雑誌』No.448, pp.14-23.
- 松浦民恵 (2016)「働き方改革はどこに向かうのか——時間制約のあるフルタイムへの『移行』と『多元化』」『基礎研レポート』(2016年7月15日).
- 山本勲・黒田祥子 (2014)『労働時間の経済分析——超高齢社会の働き方を展望する』日本経済新聞出版社.
- 労働政策研究・研修機構 (2016)「『労働時間管理と効率的な働き方に関する調査』結果および『労働時間や働き方のニーズに関する調査』結果」調査シリーズNo.148.

まつうら・たみえ 株式会社ニッセイ基礎研究所生活研究部主任研究員。主な著作に『営業職の人材マネジメント——4類型による最適アプローチ』中央経済社, 2012年。人的資源管理論専攻。