

多様で柔軟な働き方



時間や場所にとらわれない働き方に対する、企業や労働者の関心が高まっている。2020年4月の働き方改革関連法の施行を前に、企業の働き方改革の動きも加速。大企業を中心に、労働時間の短縮や年次有給休暇の取得促進、テレワークの導入などの取り組みが普及しつつある。一方、働く人からは、こうした働き方をすることに伴って職場に負担をかけることを考えたり、残業を減らすことで収入源を心配するなどの声も聞こえてくる。当機構の労働政策フォーラムの議論や、人手不足に焦点を当てた調査結果などから、多様で柔軟な働き方を進めていくために必要な方策を考える。

労働政策フォーラム 労働時間・働き方の日独比較

長時間労働の是正が、働き方改革での大きなテーマとなっている。その実効性を高めるためには、働き方改革の目的である生産性向上や労働者の働きがいなどについて、労使で議論し、考えを共有する必要がある。JILPTは2019年9月30日に労働政策フォーラムを開催。日本とドイツの働き方や関連する労働政策等の動向を踏まえ、働き方改革を推進していくための課題などを議論した。



誤解の多い働き方改革 ——残業依存体質の解消が鍵

中央大学大学院戦略経営研究科 教授 佐藤 博樹



現在、日本の働き方を変えるため、様々な法律が施行されています。それに伴い、各企業でも様々な施策が進められていますが、そもそも、働き方改革というものを誤解している企業も多いと思います。働き方改革の目的は何か、どう進めたら良いか。特に、社員一人ひとりの生活のあり方を変えていくことが大事になってきます。

「働く時間の制約」の落とし穴

働き方改革を推進する背景には、長時間労働の問題があります。長時間労働は、企業にとっては多様な人材活用の阻害、個人にとっては生活の質の低下、社会にとっては少子化の進展や女性の就業継続の阻害などを引き起こします（シート1）。そこで、働き方改革に取り組む際には、単に残業を削減するのではなく、創造性を阻害するような働き方を変えることや多様な人材を活用できるようにすること、生活の質を高めることが重要になります。また、長時間労働は、ビジネスモデルや管理職のマネジメント、社員一人ひとりの仕事や生活への考え方などに原因があり、広い視野を持って改善していく必要があります（シート2）。

しかし、多くの企業の働き方改革の現状を見ると、コンプライアンスが重視され、長時間労働を解消するための取り組みが主になっています。その結果、本来行うべきである、働き方を変えるところまで進んでいません。

例えば、ある大企業では、社員が月40時間の残業をしていたところ、働き方改革を進めた結果、残業が20時間程になりました。どんな働き方改革をやったかという、20時以降は残業を禁止にしたり、水曜日を定時退社にしたりと、働く時間に制約を課す方法

でした。その後、社員の仕事満足度を調べたところ、管理職からは、仕事が増えたという回答がありました。部下に早く帰るよう言う代わりに、管理職が仕事をカバーしないとイケない状況になってしまったためです。仕事の仕方を変えずに残業だけを禁止したことで、このようなことが起きてしまったと言えます。

シート1

長時間労働の問題点

- ・企業: 生産性向上や創造性向上にマイナスとなり、また多様な人材活用を阻害するなど
- ・個人: 健康を含めて生活の質の低下など
- ・社会: 少子化の進展や女性の就業継続を阻害するなど

シート2

長時間労働の原因

- ・仕事要因: 仕事の量・納期、要員不足、仕事の性格(事前にスケジュール管理できない、取引先の仕事の進め方に左右される、海外との調整・会議などがある、特定の人しかできない仕事がある、待機時間がある)など
- ・マネジメント要因: 仕事割り振りが不適切(特定の人に仕事が集中)、仕事の指示が不適切(納期・品質)、仕事の範囲が不明確など、管理職が忙しい
- ・本人要因: 仕事意欲(「いい仕事をしたい」など)、会社や上司からの評価を高めたい、仕事以外でやりたいことがないなど
- ・人事管理要因: 働き方の評価基準(時間当たりの成果でなく、投入時間や仕事の成果)など
- ・職場風土: 「時間をかける働き方」を評価する風土、自分の生活を大事にする考えが弱いなど

多様な人材活躍と質の高い仕事を目指して

管理職は企業から、部下をしっかりと育成しろ、と言われます。しかし、管理職からすると、昔は働く時間に制約がないなかで様々な仕事を経験しながら成長してきたわけですが、今は、時間に制約があるなかで部下を育成しなければならないため、どう育成したら良いかわからないと感じています。また、中堅社員には、残業代が減ったことを不満に感じる意見もあります。また、良い仕事をしたいのに、所定労働時間内ではいい仕事ができない、さらに残業削減で得をしたのは会社だけではないかと考える人もいます。若手社員のなかには、早く仕事を覚えて一人前になりたいので、職場に残って仕事をしたいという人もいます。企業は良かれと思って働き方改革を進めていますが、社員からすると、それは自分たちにとって意味があるのか、十分に理解できていない状況が起こっています。

働き方改革は、コンプライアンス上も、生産性を高めるためにも、多様な人材が活躍できるためにも、企業として進めることは大事だと思います。他方で、社員一人ひとりがそのことを理解し、今の働き方を変えることが自分の生活を豊かにすることにつながると思ってもらうことが必要だと考えます。長時間労働の解消も大事ですが、本来、働き方改革で目指すべきは、多様な人材が活躍できるようにすることと、質の高い仕事をすることです。時間あたりのパフォーマンスを上げて、質の高い仕事ができるように、働き方を変えることがとても大事だと思います。

長時間労働が評価される 職場風土の改善

それにはまず、職場風土を変えることが重要になってきます。日本の職場には、まだ長時間働くことを評価する職場風土が残っています。例えば、管理職がAさんとBさんの2人の部下の働き方を評価するときに、能力や仕事上の貢献を見たところ、両者ともB+評価が妥当だとします。しかし管理職は、Aさんはいつも無理を聞いて、急な残業にも対応して

くれるので、本来はB+評価で良いところをA評価にしてしまうといったことが起きがちです。

今の管理職は、時間をかけた働き方が評価されて管理職になった世代です。そのため、人事から、時間をかけた働き方を評価するのではなく、1時間あたりどの程度良い仕事をしたかで見ると言われても、実際に評価する場面では、時間をかけた働き方をしてくれる部下を評価するということが起きてしまうのです。

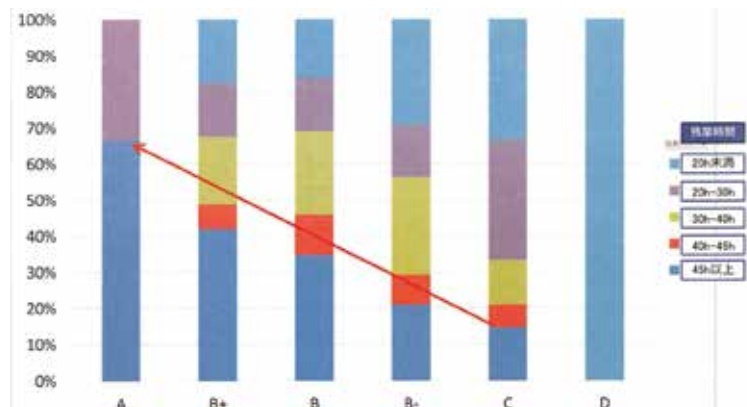
シート3は、ある企業の実際の人事考課データで、課長一歩手前の、時間管理されている主任についての評価結果です。横軸が評価結果で、縦軸は月の残業時間を示しています。評価結果が良い主任ほど、月に45時間以上残業する割合が高くなっています。

この結果には2通りの解釈ができます。一つは、評価が高い人ほど仕事に対する能力、貢献度が高いが、そうした人に多くの仕事が割り振られる結果、残業が多くなるという解釈です。もう一つは、無理を聞いて残業に対応する点を評価されて、本来はB+評価であるべき人がA評価になっているとの解釈です。このデータを作成してくれた企業の人事担当者は、残念ながら後者の解釈が妥当だろうと話していました。こうした時間をかけた働き方を評価する職場風土を解消しないと、本当の意味で働き方改革は定着しないと考えます。

つまり、働き方改革を実現するためには、職場の管理職のマネジメントの仕方を見直すことが重要になり

シート3

某大企業における人事評価と残業時間の関係 事務技術職



ます。多様な人材が活躍でき、質の高い仕事をしてもらうためには、単に時間をかけた働き方ができるからといって評価してしまうと、例えば短時間勤務の女性が活躍できるのか、といった問題も生じます。そこを変えていかなければいけません。

ここで難しいのは、管理職自身にとっては、これまでの自分の働き方を否定しないといけなくなることです。自分と違う価値観を持った部下に、意欲的に働いてもらうようなマネジメントをしていくためには、そのことが非常に重要です。

社員一人ひとりが自分の生活を豊かにするために

生活改革も重要です（シート4）。社員のなかには、早く帰ってもやることがないという人もいます。例えば、小学校3年生の子どもをもつ父親で、月の残業時間が40時間から20時間になり、毎日1時間残業するとします。9時から18時までが、所定労働時間8時間と昼休み1時間で、通勤に片道1時間を要する場合、1時間残業して19時に退社すると、家に着くのは20時過ぎになり、子どもと一緒にご飯を食べるのは厳しくなります。そうすると、遅くても19時に家に帰らないと、平日に子どもと一緒にご飯を食べることはできません。

残業時間が40時間から20時間に短くなったことは確かに大事ですが、月20時間に残業が削減されたことで、社員一人ひとりの生活が豊かになるかというと、月40時間の残業時間の時と生活は変わらないのです。働き方改革を生活改革につなげるためには、例えば、

シート4

「毎日1時間の残業」は適正か？

9時から19時まで勤務(所定内8時間+残業1時間)

+

往復2時間の通勤時間

=6時半に起床し8時前に家を出て、20時過ぎに帰宅し食事など
(24時に就寝で、睡眠時間6時間半)

=平日の在宅時間のほとんどは、睡眠・食事など必需時間に

「平日のゆとり」がない生活

平日のゆとりがないと、週末もゆとりを持ってない

⇒残業削減のみでなく、平日のゆとりの実現が課題

定時退社週2日以上実現へ

残業を行う場合はまとめて(メリハリワーク)

3

残業ゼロの日を設けて19時前に家に帰る、残業する日は21時過ぎまで仕事をするなど、メリハリのある働き方をすることが大事だと思います。そのためには、社員一人ひとりが選択して、自分の生活を豊かにするための働き方改革はどういうものかを考えていくことも必要です。そして会社としては、社員が自分の生活を豊かにできるように、働き方を選択できるようにしていくことが必要だと思います。



JILPT調査研究成果

労働政策研究・研修機構（JILPT）では、調査研究の成果を冊子にまとめ公表しています。

ディスカッションペーパー19-02

“労働4.0”とドイツ労働法—Krause鑑定意見を中心に

執筆 山本 陽大 JILPT副主任研究員

ホームページで全文公開中 <https://www.jil.go.jp/institute/discussion/2019/19-02.html>

第四次産業革命により生じる雇用社会の変化と、それに対応するための新たな労働法政策のあり方について、ドイツ労働法学における議論の到達点を明らかにします。



◆お問合せ先(内容について) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT） 研究調整部 研究調整課 電話：03-5991-5104

ドイツにおける労働&福祉政策実施の現状 ——「良き労働」プログラムとその実現

コンスタンツ大学 名誉教授 Franz Josef Düwell



私は、ドイツで施行された「良き労働」プログラムがどのようにできたのか、その経緯と実施についてお話ししたいと思います。

2018年2月7日、ドイツキリスト教民主同盟(CDU)、キリスト教社会同盟(CSU)、ドイツ社会民主党(SPD)の3党の代表が、第4次大連立構築に関する連立協定構想に合意しました。この協定には、「欧州の新たな出発。ドイツの新たなダイナミクス」というタイトルがつけられています。

その後、CDU/CSU連合党委員会とSPD党員の投票により、協定締結が承認されたことを受け、同年3月12日に正式署名が行われました。協定の第5章「良き労働、大きな安心および社会参加の確保」のなかの、「良き労働」条項において、第19次連邦議会(被選)期間に実施する政策のロードマップが記載されています。ここでの「良き労働」は、幅広い負担軽減と、社会参加の確保を目指しています。

「ブリッジ・パートタイム」の導入

取り組みの一つ目は、「ブリッジ・パートタイム」の導入です。2018年4月17日に、「パートタイム権利の強化に関する法律」のための素案が提出されました。また、同年12月21日には、新規定「ブリッジ・パートタイム法」が発効されました。

実は、この前の第18次連邦議会期間においても、パートタイム労働の取り組みは行われていました。しかし、ドイツキリスト教民主同盟(CDU)やキリスト教社会同盟(CSU)の反対があり頓挫してしまいました。その当時、フルタイムへの復帰を掲げていたことから、今回の新しいプログラムでは、一つの橋を架けるような形で、フルタイムに戻るための橋、すなわち「ブリッジ・パートタイム」という言葉が作られました。

フルタイムで働く人のなかには、育児や介護等で短時間勤務期間を必要とする人もいます。ブ

リッジ・パートタイムは、事前に希望した制限期間内(1年以上、最長5年間)に短時間勤務を行った後、再びフルタイムに復帰する方法です。この権利は、原則45人以上の従業員を雇用する企業で、被用者と6カ月以上の雇用関係があることが前提となります。

導入の目的は、仕事と個人生活のより良い両立を目指すことで、最近では男性にも、この働き方が大変よく受け入れられています。また、ブリッジ・パートタイムは、元々の労働時間に戻すことが可能なので、1度パートタイムになったらフルタイムに戻れない、いわゆる「パートタイムの罠」が発生しないことも特徴的です。

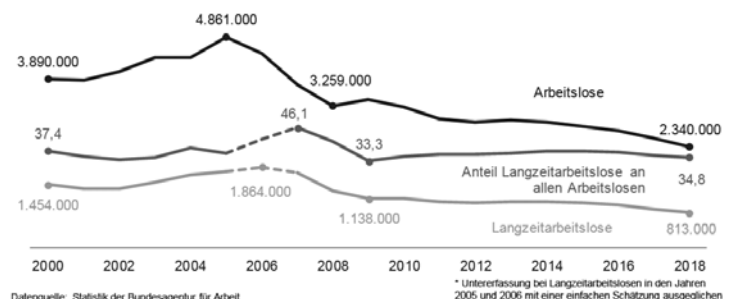
長期失業者の再就労

二つ目の取り組みは、「参加機会法」の制定と雇用促進制度の導入です。ドイツでは、長期失業が大きな問題になっていることから、15万人のパートタイマーを再び労働市場に戻すことを目標にしています。そこで、2019年1月1日に、社会法典第2編の改正に関する第10法律「一般及び社会的労働市場における長期失業者の新規就労機会の確立に関する法律」、いわゆる「参加機会法」を発効しました。ここで、「労働市場への参加」条項が設けられ、雇用促進制度を導入しています。

この制度では、主に2年以上失業していた人を対象に、雇用1年目に給料の75%、2年目に50%の助成

シート

Bestand Arbeitsloser und langzeitarbeitsloser Menschen* im Zeitvergleich
Anteil Langzeitarbeitslose an allen Arbeitslosen in Prozent



金を給付することが定められています。ただし、通常の標準的な雇用契約が締結されていることが前提となります。

統計を見ると、その重要性もよくわかります（シート）。全体的に失業率は低下していますが、長期失業者はなかなか減らず、制度開始当初は81万3,000人いました。現在は、17万2,000人まで減少し、当時の15万人という目標に近い数まで長期失業者の数を減らしています。

継続的職業教育の推進

三つ目は、職業訓練資格の取得です。「労働4.0」と言われるもので、デジタル化、IoT化に向けてのさまざまな教育訓練を締結することが盛り込まれ、企業などの職業訓練を推進するためのプログラムです。

2019年1月1日に発効した資格取得機会法では、雇用主は従業員を継続的に教育するものとし、連邦労働局は教育の際に発生する費用の全部あるいは一部を負担し、給料助成金を給付することとしています。この助成金は、業務関連で必要となる様々なスキル、能力の習得に対して給付されます。職業教育訓練は、事業所内外のどちらでも受けることが可能ですが、最低160時間以上にわたって実施されることが前提になります。

対象者は、デジタル化などの新しい技術による配置転換の可能性がある従業員や、その他のリストラ影響を受ける従業員です。また、介護職など、大きな労働力不足が生じているボトルネック業種などもその対象になります。

モバイルワーク、ホームオフィスの権利保護

四つ目は、モバイルワーク、ホームオフィス（在宅勤務）の推進です。連立政権は、モバイルワークを推進するために、労働法、社会法といった法的な枠組みの整備を予定しています。具体的な内容としては、雇用主に対する拒否事由開示請求権を従業員に付与することなどが盛り込まれています。また、ドイツでは被用者の約80%が通常、あるいは時折ホームオフィスを行っており、自営業者の多くも自宅で仕事をしています。使用者、被用者、そして準被用者の存在であるホームオフィスにおいても、この権利を保護する法的な安定性を目指すことは一つの重要なポイントだと考えています。

これは2020年の初頭に実現する予定です。「モバイルワークおよびホームオフィスの権利」を、パートタイム法や有期契約法と同様に規定する計画を立てています。2016年にエッセンで行われた第71回ドイツ法律家会議では、法専門家による検討もされました。

「明日の労働」法の策定に向けて

今後、ドイツでは「明日の労働」法という法律が策定されます。これは全部で三つに分かれており、2019年10月、2020年1月、同年7月と順次策定される予定です。

まず、「明日の労働」法Ⅰでは、変容助成について言及されます。資格取得機会法をさらに拡張し、前提条件を満たせば、使用者、被用者への助成金を増やすことを考えています。また、企業で構造転換などにより事業所等の一部を閉鎖する場合に、使用者に助成金を与えて従業員の継続的な教育期間を保証するパースペクティブ資格取得についても言及されます。事業所閉鎖に見舞われた従業員が、ほかの企業に移行できるように時短手当の給付を延長する移転時短手当の拡充も盛り込んでいます。

次に、「明日の労働」法Ⅱでは、客観的事由のない有期労働契約の制限について言及されます。この制度は既に「良き労働」プログラムにおいても定められており、従業員が75人を超える企業では、全従業員の最大2.5%について、客観的事由のない有期労働契約が認容されています。その期間は1人18カ月までとし、期間延長は1回まで、合計期間5年を上限としており、使用者に対して大きなインセンティブを設けています。これをより厳格化し、有期労働契約がチェーンのようにつながり、15年、20年と継続する状態の改善を図ります。他にも、モバイルワークやホームオフィスの規定を確立することや、1日の労働時間と勤務間インターバル休息時間を、規制緩和ではなくフレキシブルにする項目を労働協約に設け、労働者に自由度を提供することも盛り込んでおり、注目されます。

最後に、「明日の労働」法Ⅲでは、EUレベルの指令や国内法に点在している就労情報保護に関する規制を一つの特別法にまとめ、わかりやすくすることが考えられています。そして、労働協約の一般義務条項を簡素化するという、それによって労働協約のインセンティブを与えることを盛り込んでいます。

「働きすぎ」に関わる今日的課題 ——残業削減とともに考えるべきこと

JILPT副主任研究員 高見 具広



日本の労働時間は、1980年代ごろはアメリカ、ヨーロッパ諸国に比べ随分長い水準にありました。80年代後半から法政策の影響もあり、1人当たり年間平均労働時間で見ると、今日では、アメリカ、イギリスと同水準で、1,700時間台にまで短くなっている状況です。ただ、ドイツと比べると、まだまだ長い水準にあります。また、これは平均の話ですので、正社員の長時間労働は今でも残っており、特に30代、40代の男性、業種では「運輸業」や「教育、学習支援業」、「建設業」などで労働時間が長い状況にあります。

長時間労働などの過重労働は、どうして問題なのでしょう。まず、大きいのは健康への影響です。日本では、過労死・過労自殺が大きな社会問題になってきましたが、今でも件数は減っておらず、脳・心臓疾患による労災申請・認定の件数はここ10年程度、あまり変わっていません。また、健康だけではなく、ワーク・ライフ・バランス、例えば、育児や介護と仕事の両立が長時間労働などによって困難になっている問題や、女性の活躍との関係、少子化への影響などについても議論されています。

残業禁止だけでは十分ではない

では、本日なぜ、「長時間労働」と言わずに「働きすぎ」と言っているかというと、今日的な過重労働の問題は、必ずしも労働時間の長さだけでは測れないのではないかと考えているからです。例えば、厚生労働省の労働安全衛生調査（平成29年）によると、仕事や職業生活にストレスを感じている人の割合は半数以上にのぼっています。そして、どういうことにストレスを感じているのかを見ると、「仕事の質・量」をあげる労働者が約6割おり、最も割合が高くなっています。必ずしも時間の長さだけではなく、ノルマが重いか、責任を強く感じるとか、そういうものも含めて働く人のストレスになっているのです。

健康は、働く人にとってとても大きな問題ですが、

企業にとっても、その人が体調不良で仕事を休んでしまったり、会社に来てはいるけれども集中力や注意力を欠いてパフォーマンスが低下したりするなど、生産性に大きくはね返ってきます。このため、日本社会として考えるべき問題だと思っています。

今、働き方改革が法的にも社会の機運としても進められています。働き方改革関連法のなかで、2019年から施行されているものでは、残業の上限規制が罰則付きのものとなり、強化されたことが一番大きなポイントです。

これまで、なぜ長時間労働になるのかということ、一つは、法制度の実効性が乏しいことが指摘されてきました。この点は、今回の法改正を機に随分変わるのではないかと思います。2016年にJILPTが行った調査結果（労働時間管理と効率的な働き方に関する調査結果）によると、大半の企業が法の施行前から残業削減に向けて実態把握やノー残業デーなど何かしらの取り組みを行っています。残業削減に対する近年の社会の気運の高まりを示しています。

ただ、佐藤先生の問題提起にもありましたが、残業削減がゴールなのか、また、残業削減によって働きすぎの問題をなくすることができるのかということ、十分ではないと私も思います。ゴールという点では、生産性や仕事のやりがいを高めること、社員の健康、ダイバーシティということも同時に重要です。加えて、日本人は働きすぎだと昔から言われていますが、それを考える観点からも、残業禁止だけでは十分ではないのではないかと、次にお話していきたいと思います。

残業の背景を改めて考える

少し古いのですが、2011年のJILPT調査結果をもとに、残業の背景には何があったか確認するところから話を始めたいと思います（シート1）。当たり前のことかもしれませんが、残業の背景で一番多いのは、

「仕事量が多いから」(63.9%)と
なっています。加
えて、人手不足や
仕事の性質、ある
いは、納期にゆと
りが少ないなどの業
界慣行も背景とし
て挙がっています。
今、多くの企業で
業務の効率化によ
って残業削減が
進められていると
思いますが、この
調査結果からは、
必ずしも自社内の
効率化だけでは、
残業の短縮にはつ
ながらないのでは
ないかということ
がうかがえます。

加えて、あまり良い言葉ではありませんが、日本では古くから、「サービス残業」や「持ち帰り残業」があります。こうした残業の慣行の背景には、「仕事が終わらないなら残業は当たり前」といった職場の風土や、社員の会社への帰属意識、あるいは、仕事・生活をどうするものかと考えるかといった日本人の職業観まであるでしょう。このため、法律が変わったからと言うだけでは、基本的な働き方はそう簡単には変わらないのではと思っています。

JILPTでは企業や働く人にヒアリング調査を行っていますが、どうして残業になるのかを尋ねると、「顧客からの急な仕様変更でどうしてもそうになってしまう」、「顧客の都合は優先せざるを得ない」などの声が聞かれます。企業内だけでは、なかなか残業対策が完結しないことがよくわかります。

労働強度や密度も高まる

次に、こうした背景を踏まえて、働きすぎという問題の今日的な特徴を三つ、これまでの研究から紹介していきたいと思います。

一つ目として、やや硬い言葉ですが、労働の密度・

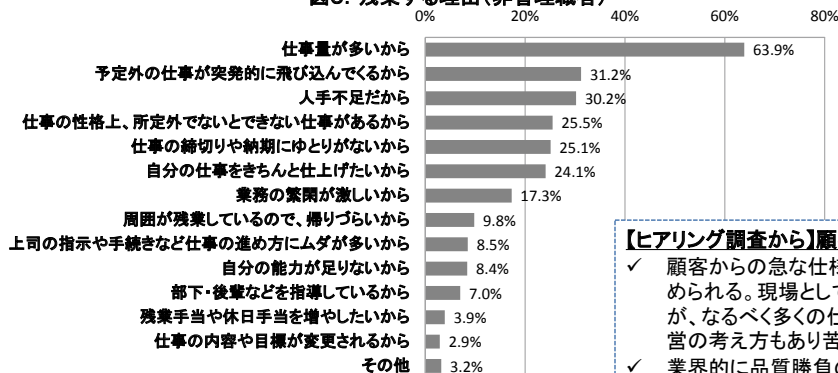
シート 1

「働きすぎ」の背景と変化 — 残業の理由には何があったか —

- 残業の背景: そもそもの仕事量の多さ、人手不足、業界の慣行(顧客第一、突発業務への即応、タイトなスケジュール)など。
- サービス残業、持ち帰り残業も…職場風土、会社への帰属意識、職業観。

→「残業禁止」だけでは、働きやすくないのでは？

図5. 残業する理由(非管理職者)



出典: 労働政策研究・研修機構(2011)『仕事特性・個人特性と労働時間』
労働政策研究報告書No.128をもとに作成。複数回答。N=2515。

【ヒアリング調査から】顧客都合による残業

- ✓ 顧客からの急な仕様変更により日々対応を求められる。現場としては仕事を選びたいが、なるべく多くの仕事を取りたいという経営の考え方もあり苦慮。(建築設計)
- ✓ 業界的に品質勝負の余地が少ない。顧客づきあいの勝負。(繊維製品製造)

強度を取り上げます。ヨーロッパでは労働時間規制が昔から厳しく、そう簡単に残業はできません。しかし、そういうなかでも、働きすぎの問題がないわけではなく、研究の文脈では、労働の強度が問題にされてきました。シート2にあるように、多くのヨーロッパ諸国では90年代以降、とても速いスピードで仕事をしなければいけない、タイトな締切りで働かなければいけないといった労働強度の高まりが問題として浮上しました。

一番大きな背景は技術変化です。IT技術の進展が大きな背景としてあり、それによるストレスや健康への悪影響が、労働強化として懸念されたのです。日本では、労働の強度や密度はこれまであまり問題にされてきませんでした。なぜなのかを考えてみると、今まで日本では、仕事が多いとその分残業をすればいい、という考え方があり、仕事量の多さが残業の長さに反映されていたからだと思います。ただ、今後、残業規制が厳しくなったこともあり、仕事のきつさは、残業の長さとは別に、ますます労働強度の側面からも問題にされてくるのではないかと考えています。

私どもがいま実施中のヒアリング調査では、どこの会社でも残業削減が求められていて、なんとか対応し

ている状況が見えるのですが、ある会社では、仕事量は減らせない、人員の確保や業務の効率化もうまくいかないなかで、昼休みを早く切り上げて、残業しないようにぎゅっと労働の密度を高めて対応しているとのことでした。これは、生産性を向上させているように見えますが、とりによっては、労働密度が濃くなり、仕事がきつくなっているともいえます。

別の例では、業務が人によって偏ってきているという声が聞かれました。とにかく残業させられないなかで、できる人に仕事が集中してしまい、なかなか仕事を通じて人を育てることができない。今までであれば、できない人やうまく仕事が進められない人にも、時間をかけて仕事のやり方を教え、仕事をさせることができたわけです。業務分担の偏りが激しくなれば、モチベーションや処遇のあり方など、職場にとって悩ましい問題が生じるでしょう。

仕事と生活の境界もあいまいに

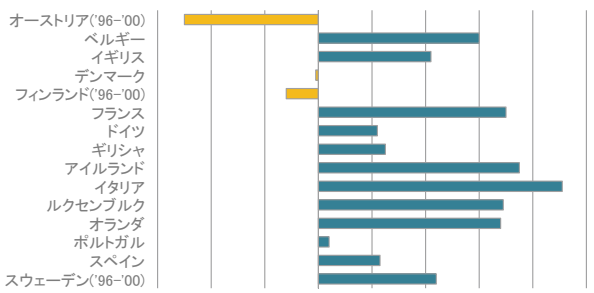
2番目の今日的課題ですが、IT化による変化として、仕事と生活の境界が曖昧になってきています。2014年にアンケート調査を行い（シート3）、週1日以上勤務先以外の場所でIT機器（パソコン、スマホなど）を使って仕事をしているホワイトカラーの人が、どういう仕事をしているのか、どういう問題が起きているのかを調べました。すると、仕事内容としては「業務上の連絡調整」や「文書作成」などが挙がりました。また、その働き方でどういうデメリットを感じているかを尋ねると、「仕事と仕事以外の切り分けが難しい」、

シート2

「働きすぎ」の今日的課題 —①労働密度・強度への焦点化—

- 多くの欧州諸国では、労働時間が長期的に短縮する中で、時間内の労働密度（強度）が増しているのではという議論も（Green2006など）。近年の調査でも、労働の強度が問題視され、ストレス、健康等への影響が懸念（Eurofound2017）。
- 従来の日本では、仕事量の多さは残業に反映され、労働時間の問題となったが、残業管理（のみ）が厳しくなると、労働密度・強度の問題となる可能性。

図6. 1990年代の欧州諸国における労働強度の上昇
(1991～2000年の労働強度平均の変化)



出典：Green(2006), p.59. (※労働強度は、「とても早いスピードで仕事をしなければいけない」「タイトな締切りで働かなければならない」頻度から点数化。)

参照：Green, F.(2006) *Demanding work: The paradox of job quality in the affluent economy*, Princeton University Press.
Eurofound (2017) *Sixth European working conditions survey - overview report(2017 update)*, Publication Office of the European Union, Luxembourg.

【ヒアリング調査から】

1. 残業削減が求められる中、仕事量は減らず、人員確保、業務効率化もうまく進まない。昼休みを早く切り上げたり集中して仕事をしたりして対応。(専門・技術サービス)
2. 業務進捗は個人差が大きい。とにかく残業させられなくなる中、仕事の割り振りの差が顕著になり、できる人に仕事が集中する傾向に。育成が心配。(情報通信)

→ 残業よりも労働強度の問題に？

「長時間労働になりやすい」などが挙がりました。

これはいろいろな研究でも指摘されるところですが、IT機器が活用でき、柔軟にどこでも働けるようになると、もちろんメリットもありますが、仕事と仕事以外の時間の切り分けが難しくなり、どこにいても仕事から解放されにくくなる場合があると指摘できるかと思います。特にこれが問題になるのは、管理職・専門職などのホワイトカラーです。

ストレスを感じる頻度が高いモバイル勤務

3点目として、働き方の自己管理の話をしたと思います。仕事と仕事以外の切り分けの問題では、ヨーロッパのデータでも同じような懸念が示されています。シート4のグラフを見てください。勤め先以外の複数の場所で仕事を行うモバイル勤務の場合、在宅勤務や、勤め先のみでの勤務の人に比べてストレスを感じる頻度が非常に高く、健康への悪影響を感じる割合も高いことが示されています。

この報告書の分析によると、こういう人たちは労働強度も高い。モバイルで何をしているかということ、会社で完結しなかった仕事をしているとも書かれており、日本流に言うと、持ち帰り残業をしているとも言えま

す。ですから、モバイルというものは、一見どこにいても仕事ができ便利のように見えますが、その実態はストレスfulな状況になり得ることがうかがえます。これは日本だけでなく、ほかの国でも共通する課題ではないかと思えます。

どこでも自由に働けるのに、どうして働きすぎたり健康への悪影響が出たり、ストレスが溜まるのか。一

つには、やはり仕事量を自分で決められないという問題があります。また、先ほど残業の背景として顧客との関係を指摘しましたが、会社のなかでは自分で自由に仕事の進め方を決められるけれど、お客様との関係では顧客都合優先になってしまい、自己決定の余地が乏しい場合もあるでしょう。さらに、自ら仕事にやりがいを感じて、仕事に歯止めがきかなくなったり、切り替えがうまくできない場合もあります。

時間管理だけでなく仕事のマネジメントも

まとめとして、働きすぎを防ぐにはどうしたらよいのかを指摘したいと思います。まず、残業時間の管理だけでは、マネジメント側がやるべきこととしては不十分です。先ほど述べたように、労働の密度や強度が上がると、時間は短くなってもストレスfulになります。また、会社での残業禁止が、家など会社外で仕事を行うことにつながる可能性もあります。そこで、マネジメント側である会社の人事や現場の管理職は、これまでどおり残業時間をチェックするだけでなく、負荷の観点から、仕事の割り振りや、進捗管理などにも気を配る必要があります。

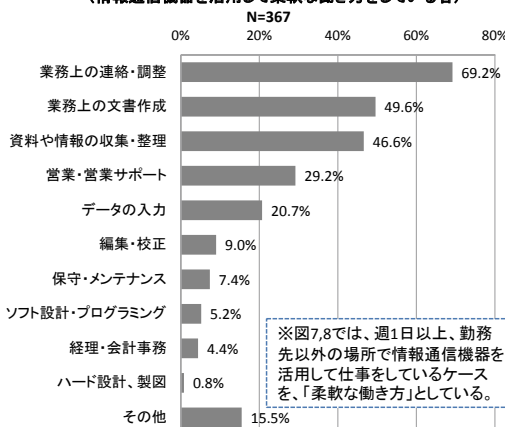
企業インタビューで、いろいろな実践の例を知るこ

シート3

「働きすぎ」の今日的課題 —②仕事・生活の境界があいまいに—

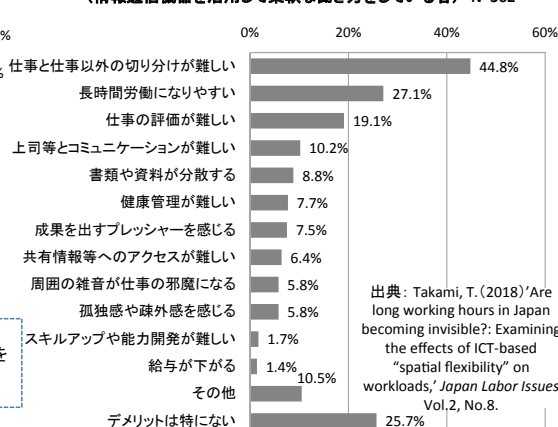
- 仕事は会社の中で収まらない。情報通信機器を通じ、自宅でも業務上の連絡・調整など。仕事・仕事以外の切り分け難しく、家庭生活を浸食する面も。
- 誰にとって境界があいまいに？：男女差、知識労働者に関する議論など。
- 「持ち帰り残業」の慣習も考慮すると、会社での残業禁止の影響は注視必要。

図7. 勤務先以外の場所で行っている業務内容(複数回答)
(情報通信機器を活用して柔軟な働き方をしている者) N=367



※図7,8では、週1日以上、勤務先以外の場所で情報通信機器を活用して仕事をしているケースを、「柔軟な働き方」としている。

図8. 柔軟な働き方のデメリットとして感じていること(複数回答)
(情報通信機器を活用して柔軟な働き方をしている者) N=362



出典: Takami, T. (2018) 'Are long working hours in Japan becoming invisible?: Examining the effects of ICT-based "spatial flexibility" on workloads,' Japan Labor Issues Vol.2, No.8.

とができます。例えば、ある企業では、人によってタイムマネジメントの得手不得手があるので、管理職が部下に、個々人の抱えている3週間先までの仕事のスケジュールを書かせているのだそうです。最初は部下に面倒だと言われましたが、これをやると進捗が遅れていることが一目でわかる。また、個々人の進捗管理への意識づけもできるし、仕事の分担の見直しを容易にすることができるというメリットもあるということです。このような現場の実践知を共有することが大切でしょう。

異変のシグナルを早めにつかむ

働き方の自己管理、自己決定をどう扱うかも大事なポイントです。働き方の自己裁量を高めていくのはとても大事なことであり、仕事のやりがいも高めます。しかし、場合によっては健康リスクも抱えますし、バーンアウトという問題も起こり得ます。ここが難しいところです。

仕事の仕方や働くペースを自分で決め、やりがいをもって仕事をしている社員に対し、マネジメント側として何もやることはないかという、そんなことはありません。まず、健康管理の点では、異変のシグナル

を早めに掴むことが大事です。また、仕事の負荷の状況を見て、管理職が適切なセーブをかけることも大事なのではないかと思います。

生活時間を守るという観点では、勤務間インターバル制度があります。その日の勤務と翌日の勤務との間に一定の時間を確保することです。こういう制度を活用して、生活時間や休息時間を確保することも有効で

しょう。また、IT機器を使って勤務先以外でも仕事ができる環境が広がるなかで、フランスでは「つながらない権利」を尊重する法律が施行されました。こうした考え方も大切になります。

生活時間を守るためには、会社側の施策も大事ですが、働く人自身もオフの時間を意識的につくるのが大事になります。生活時間と健康を守るために誰が何をすべきなのか、働く者自ら心がけるべき部分、マネジメントに求められる役割などについて議論を深めることが必要と考えています。

シート 4

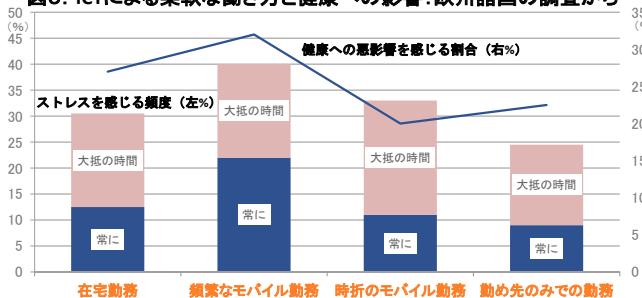
「働きすぎ」の今日的課題 —③働き方の自己管理をめぐって—

- 「自分で仕事のやり方を決められる」「時間・場所にとらわれず働ける」…一見「働きすぎ」にはならなそうだが、健康をこわすまで働いたり、生活とのバランスを崩すリスクも指摘。(研究では、専門職、管理職の働きすぎに焦点)

自分で決められるのになぜ「働きすぎ」に？

- 現実的制約: 仕事量の裁量欠如、顧客のスケジュール優先、職場風土等。
- 自己決定ゆえ: やりがいから働き過ぎてしまう、切り替えがうまくいかない。

図9. ICTによる柔軟な働き方と健康への影響: 欧州諸国の調査から



出典: Eurofound and the International Labour Office (2017), *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*, Publication office of the European Union, Luxembourg and the International Labour Office, Geneva, pp.38-39をもとに作成。(※同書は、頻繁なモバイル勤務者は、自律性も有するが、労働強度の高さ、頻繁な持ち帰り仕事健康に関わると指摘。)

参照: 高見具広 (2019) 「仕事・働き方の自律性と労働時間—社会学的な観点からの論点整理—」 JILPT Discussion Paper 19-06.

【ヒアリング調査から】

エンジニアは、やりがいのある仕事と自由を好む。時間や仕事の仕方を自己管理にまかせている。自己管理がうまくいかないケースもある。ひとつはパフォーマンスが上がらない場合。もうひとつは、責任感が強く仕事を抱え込んでしまい健康を壊すまで働いてしまう場合。後者のケースへの対処が課題。(情報サービス)

→ 自由を重んじる中で
適切なマネジメントは？



JILPT調査研究成果

労働政策研究・研修機構 (JILPT) では、調査研究の成果を冊子にまとめ公表しています。

ディスカッションペーパー19-06

仕事・働き方の自律性と労働時間—社会学的な観点からの論点整理

執筆 高見 具広 JILPT研究員

ホームページで全文公開中 <https://www.jil.go.jp/institute/discussion/2019/19-06.html>

既存研究の文献レビューに基づき、仕事・働き方の自律性と労働時間について、社会学的な観点から論点整理を行いました。

