

働き方改革を通じて多様な人材の活躍と生産性の向上を

東京大学名誉教授

佐藤博樹

さとう ひろき



働き方改革の本来の目的とは何か？

働き方改革に取り組む企業は、その目的を残業など長時間労働の削減としている場合が多い。もちろん健康を害するような長時間労働の解消は不可欠であるが、働き方改革の本来の目的は、残業削減ではなく次の二つにある。第1は、企業として、残業を前提としたフルタイム勤務の働き方を希望しない社員やそうした働き方ができない社員でも活躍できる職場を構築すること、第2は、社員として、長時間働くのでなく、時間当たりの生産性を高めることで経営に貢献する付加価値の高い仕事の仕方に転換することである。上記の二つを達成するための取り組みを通じて、結果として不要な残業の削減を実現するのである。つまり、解消すべきは「安易な残業依存体

質」で、仕事が終わらない時は残業が当然とされる状態の解消なのである。

第1に向けた取り組みは、すでに雇用している時間制約がある社員に活躍の機会を提供することにつながるだけでなく、労働市場における企業の人材確保力の向上にも貢献することになる。さらに企業の多くがこうした取り組みを行うことが、日本全体の労働力率の向上に貢献し、人口減少下においても労働力人口の減少抑制につながる。また第2に向けた取り組みは、残業時間の上限規制や働く人々のワークライフバランス重視の価値観に対応できる働き方を実現する。時間当たりの生産性を高めるためには、企業としてビジネスモデルの転換も必要となるが、それとは別に、社員一人ひとりの人的資源の質の向上が鍵となる。長く働くことではなく、同じ労働

時間の中で質の高い仕事を担うことで、付加価値向上に貢献できる。そのためにも長時間労働を解消し、社員が「学びの時間」を確保できるようにすることが大事になる。

学びの時間とは、仕事だけでなく、社会経済や企業の将来などに関心を持ち、様々な事象について好奇心を持ち、疑問があればいろいろと調べたり学んだりすることができる時間的余裕とありである。また、仕事以外の場で多様な人々とながりを持つことなどを通じて豊かな「社会関係資本」を構築することも大事である。このような今の仕事に直接的には役立たない学びが、不確実性の高い時代では将来への投資となる。

以上のように、働き方改革では、図表に記した狭義の働き方改革ではなく、広義の働き方改革に取り組むことが求められるのである。

付加価値の高い働き方を実現するための取り組み

長時間労働の解消策として、水曜定時退社や21時以降残業禁止など、働く時間の量的な規制に取り組む企業が少なくない。しかしこうした取り組みは、残業削減には一定の効果があるものの、仕事の仕方や時間の使い方を変えること、つまり「安易な残業依存体質」の解消には貢献しないことが多い。例えば、定時退社の取り組みの本来の目的は、水曜日に定時に退社できるように他の曜日を含めて仕事の進め方を見直すことにある。しかしそうした見直しがないまま、半年もすると水曜は定時退社の日というだけの認識とな

り、他の曜日の仕事の仕方は従来と変わらないという事態になることが多い。また、21時以降残業禁止は、21時までは残業ができるという受け取られ、同様に仕事の仕方の改革につながらない。こうした状況を避けるためには、社員一人ひとりが、仕事の進捗を自己管理する時間意識の喚起に貢献する取り組みが必要となる。

例えば、残業削減を目標とせずに、定時退社日を週2日、事前に社員が自由に設定して仕事の進捗を管理する取り組みが有効である。その際、同僚の働き方に影響しないように、残業は一人のできる仕事に限定することが求められる。こうした取り組みを数カ月継続すると、結果として残業が削減されるだけでなく、メリハリのある働き方と「平日のゆとり」が確保できることになる。このような働き方改革の取り組みでは、残業削減ではなく、社員一人ひとりに時間の使い方を意識させることが大事なのである。

社員の生活を豊かにする働き方改革を

働き方改革に社員が主体的に取り組むには、二つのことが大事になる。第1は、仕事以外にやりたいことや取り組みなくてはならないことがあることで、第2は、働き方改革が自分の生活を豊かにすることにつながると認識できることである。言い換えれば、仕事以外にやりたいことや取り組みなくてはならないことがない社員は、働き方改革に取り組む必

要がないことになる。つまり、企業の働き方改革の円滑化には、社員の生活改革との好循環が不可欠となる。さらに、働き方改革が社員の生活の豊かさに貢献するためには、単なる残業削減でなく、社員の生活の質の向上に貢献する取り組みであることが求められる。例えば、小学1年生の子どもがいる社員が勤務する企業で働き方改革が行われ、毎日2時間の残業が1時間になったとしよう。9時から18時までの勤務(昼に1時間休憩)で残業1時間、通勤が片道1時間とすると、退社が19時、帰宅は20時以降となり、平日に親子で夕食を共にすることは難しい。このように、毎日の残業が1時間になっても生活の質は変わらないが、週5時間の残業であっても、残業ゼロで退社する日とまとめて残業する日を社員自らが選択できたり、フレックスタイム制度が導入されたりすれば、少なくとも週2日程度は平日に家族で食卓を囲むことができる。従って、働き方改革が社員の生活の充実に貢献するには、残業時間の削減だけでなく、残業する日や出勤時刻を社員それぞれが自己管理できるようにすることや、在宅勤務を選択できる柔軟な働き方の定着が大事になる。

働き方改革の成果を測る際、今後は、残業などの労働時間の削減といった働き方の側面のみでなく、社員の生活の質向上に貢献する働き方が実現できているかといった評価も必要となる。

図表 2つの働き方改革

	狭義の働き方改革	広義の働き方改革
目的	長時間労働の解消	「働き方改革」を通じて、 ①多様な人材が活躍できる職場とすること ②安易な「残業依存体質」を解消し、結果として長時間労働を解消すること
手法	残業規制など	仕事や仕事の仕方、およびマネジメントの見直し →時間当たり生産性を意識する働き方へ
課題等	残業を削減することが目的になると、不払い残業の潜在化のリスクも	残業がない職場でも働き方改革は不可欠