

働き方改革と生活改革の好循環を メリハリワークで「平日のゆとり」の実現を

佐藤博樹

中央大学大学院戦略経営研究科教授

(ビジネス・スクール@後樂園キャンパス)

2018年10月15日

自己紹介

(略歴) 1953年東京生まれ。1981年3月一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。1981年4月雇用職業総合研究所(現、労働政策研究・研修機構)研究員、1983年7月法政大学大原社会問題研究所助教授、1987年4月法政大学経営学部助教授、1991年法政大学経営学部教授、1996年8月東京大学社会科学研究所教授、2015年東京大学名誉教授、2014年10月より現職。

(専門) 人事管理論

(関心領域) ダイバーシティ・マネジメント、WLB支援、女性活躍支援、人材サービス産業、多様な人材活用など

(著書・編著)

『人材活用進化論』(日本経済新聞出版社)、『新しい人事労務管理(第5版)』(共著、有斐閣)、『パート・契約・派遣・請負の人材活用(第2版)』(編著、日経文庫)、『実証研究 日本の人材ビジネス』(共編著、日本経済新聞出版社)、『人材サービス産業の新しい役割』(共編著、有斐閣)、『職場のワーク・ライフ・バランス』(共著、日経文庫)、『男性の育児休業』(共著、中公新書)、『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』(共編著、東京大学出版会)、『人を活かす企業が伸びる』(共編著、勁草書房)、『結婚の壁:非婚・晩婚の構造』(編著、勁草書房)、『新訂・介護離職から社員を守る』(共著、労働調査会)、『ダイバーシティ経営と人材活用』(共編著、東京大学出版会)など。

(兼職) 内閣府・男女共同参画会議議員、内閣府・ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議委員、経産省・新ダイバーシティ企業100選運営委員会委員長、民間企業との共同研究であるワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト共同代表など。

WLB関係 書籍・DVD



『仕事と介護の両立のために(DVD)』



講演のポイント

働き方改革の目的

残業のない職場でも必要な働き方改革

働き方改革の進め方

時間意識の高いメリハリのある働き方の実現を

働き方改革と生活改革の好循環への取り組み
「平日のゆとり」の重要性

働き方改革

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 <u>多様な人材が活躍できる職場</u> とすること、 ② <u>安易な「残業依存体質」</u> 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	<u>残業のない職場でも働き方改革</u> は不可欠

(参考)労働時間法制見直しの改革の骨子

- 過去20年間、フルタイム労働者の労働時間はほぼ横ばいであり、多様な人材が活躍できたり、仕事と子育てや介護の両立が無理なくできるためには、長時間労働の是正が不可欠
- 36協定でも超えることができない、罰則付きの時間外労働の限度を具体的に法で定める。
- 週40時間を超え労働可能な時間外労働の限度を、原則として月45時間かつ年360時間とし、違反に罰則を課す(*)。
- 10日以上の子次有休休暇が付与されている者に関しては、**年5日間分は時季を指定して付与することを義務化。**
- **フレックスタイム制度における労働時間の精算期間を1か月から3か月に延長。**
- **勤務間インターバル制度導入の努力義務化。**
- 健康確保措置を強化した上で、成果に基づいて賃金を決める高度プロフェッショナル制度の創設。

(*) 特例として、臨時的な特別の事情がある場合、労使が合意して労使協定を結ぶ場合においても、上回ることができない**時間外労働時間を年720時間**(=月平均60時間)とする。かつ、年720時間以内において、一時的に事務量が増加する場合について、最低限、上回ることをできない上限を設ける。この上限について、①2カ月、3カ月、4カ月、5カ月、6カ月の平均で、いずれにおいても、休日労働を含んで、80時間以内を満たさなければならないとする。②**単月では、休日労働を含んで100時間未満を満たさなければならないとする。**③加えて、**時間外労働の限度の原則は、月45時間、かつ、年360時間であることに鑑み、これを上回る特例の適用は、年半分を上回らないよう、年6回を上限とする。**

企業による働き方改革の課題

- 長時間労働の解消を目的とする企業が多い(社員にも誤解が)

⇒ 一斉定時退社日の設定、一律〇時以降の残業禁止など
= 残業が削減されても働き方改革には繋がらない

⇒ 働き方改革で実現すべきことは、

① 残業削減でなく安易な残業依存体質の解消

② 多様な人材が活躍できる働き方の実現

= 「時間意識の高い働き方」を実現し、その結果として残業が削減されることを目指すべき

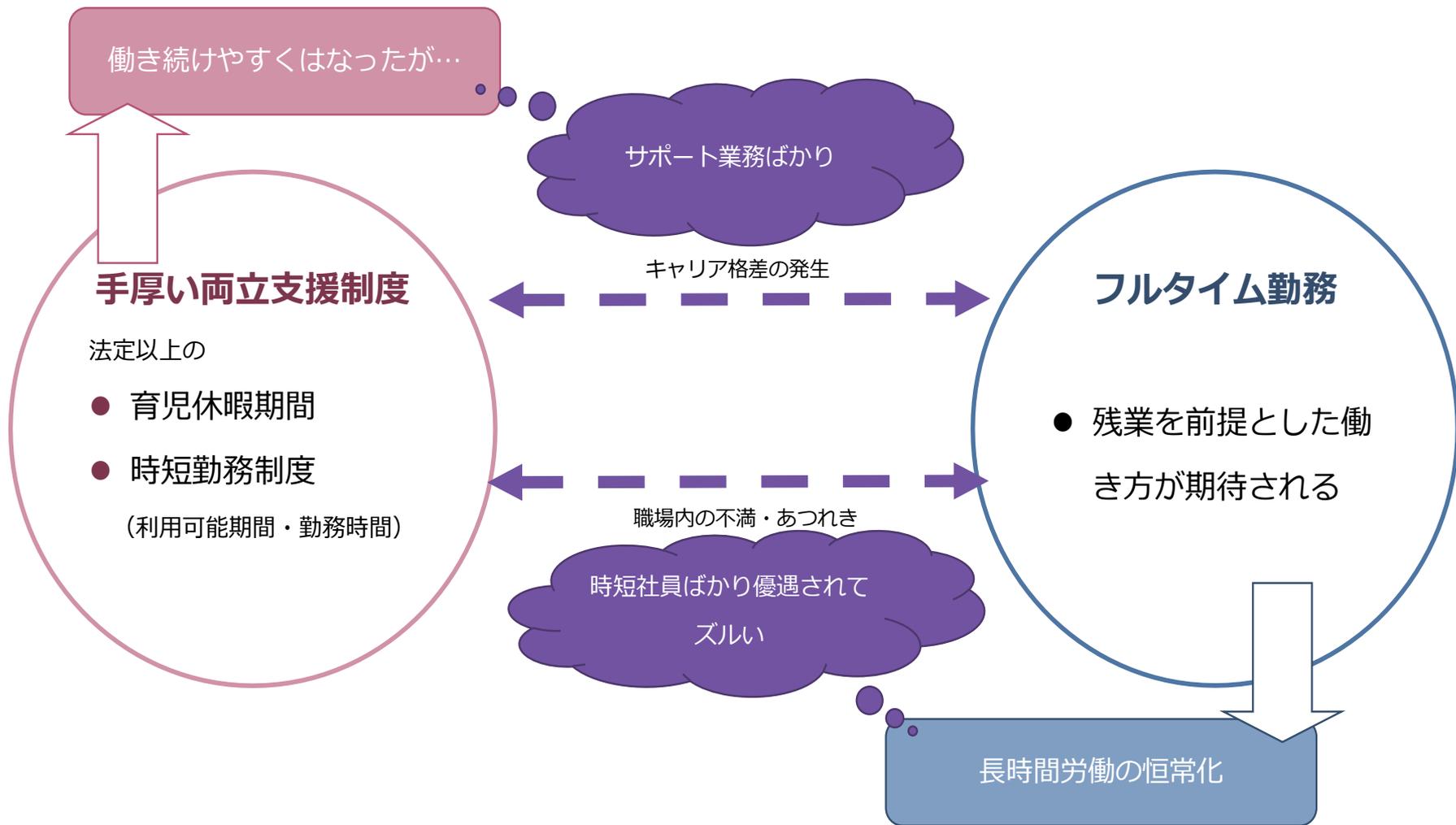
広義の働き方改革の進め方

広義の働き方改革の目的①

- 多様な人材活用(ダイバーシティ経営)のための基盤整備

⇒ワーク・ワーク社員だけでなく、ワーク・ライフ社員
など多様な人材が活躍できる働き方への転換

⇒ワーク・ライフ・バランスが実現できる働き方への
転換



(出所) 佐藤博樹『『意欲』と『両立』の支援が働きやすさを生む』『人材教育』2016年8月

広義の働き方改革の目的②

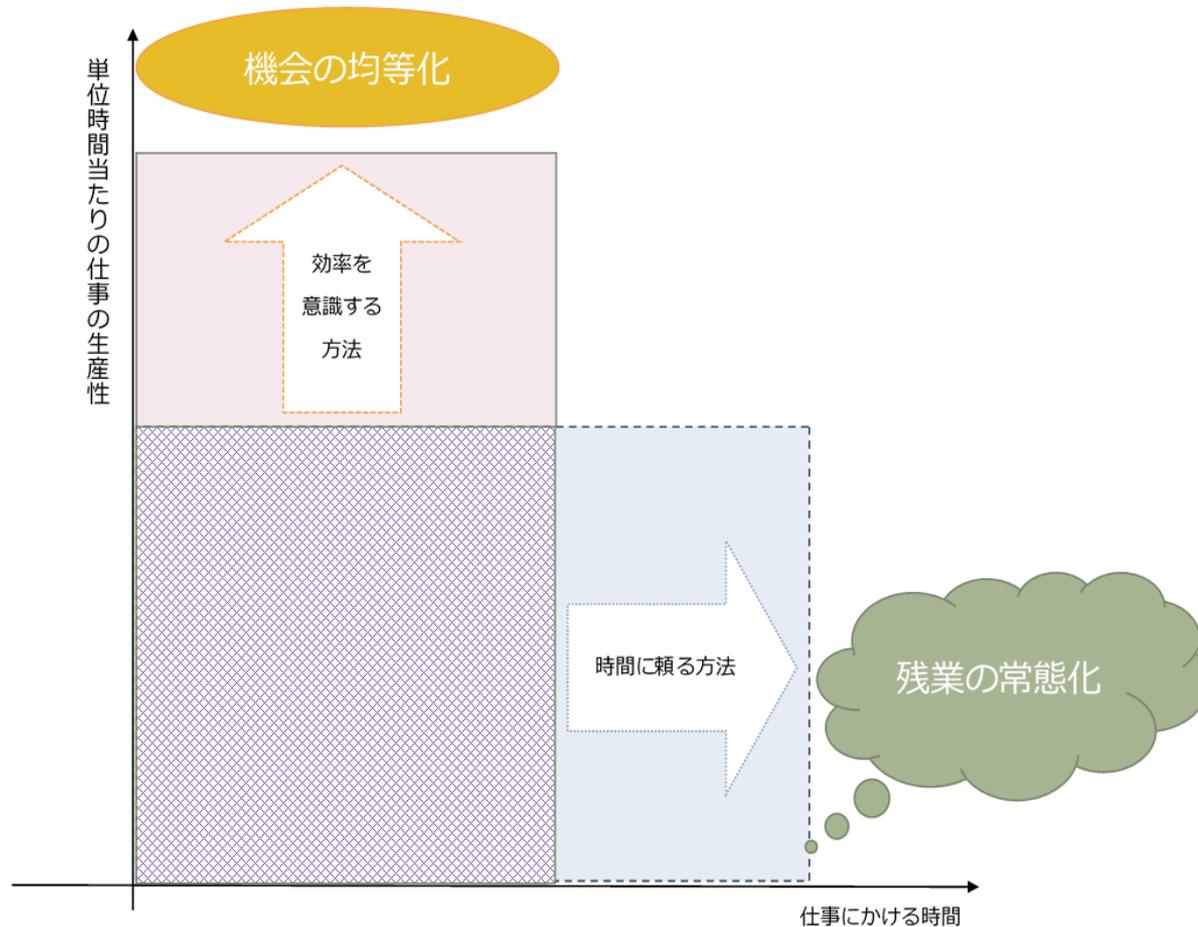
- 残業削減や有休取得増ではない
- 時間意識の高い働き方への転換が目的
⇒ 時間生産性や付加価値生産性の向上
⇒ 結果として、残業削減や有休取得増も実現

働き方改革は、
企業の競争基盤の変化に対応
するために不可欠な取り組みでもある

企業の競争力基盤の変化と働き方改革

(出所) 佐藤博樹「『意欲』と『両立』の支援が働きやすさを生む」『人材教育』2016年8月

これからの仕事の完遂スタイル



ワーク・ワーク社員の問題点

- 効率的に長時間働いている人は少ない
- 労働時間に制約がないため、効率的な働き方を実現するために、働き方の見直しに取り組む意欲が低い

制約がないと人間は改善に取り組まないことが多い！

＝「時間当たり生産性 × 労働時間 **↑**」を重視し

「時間当たり生産性 **↑** × 労働時間」を軽視しがち

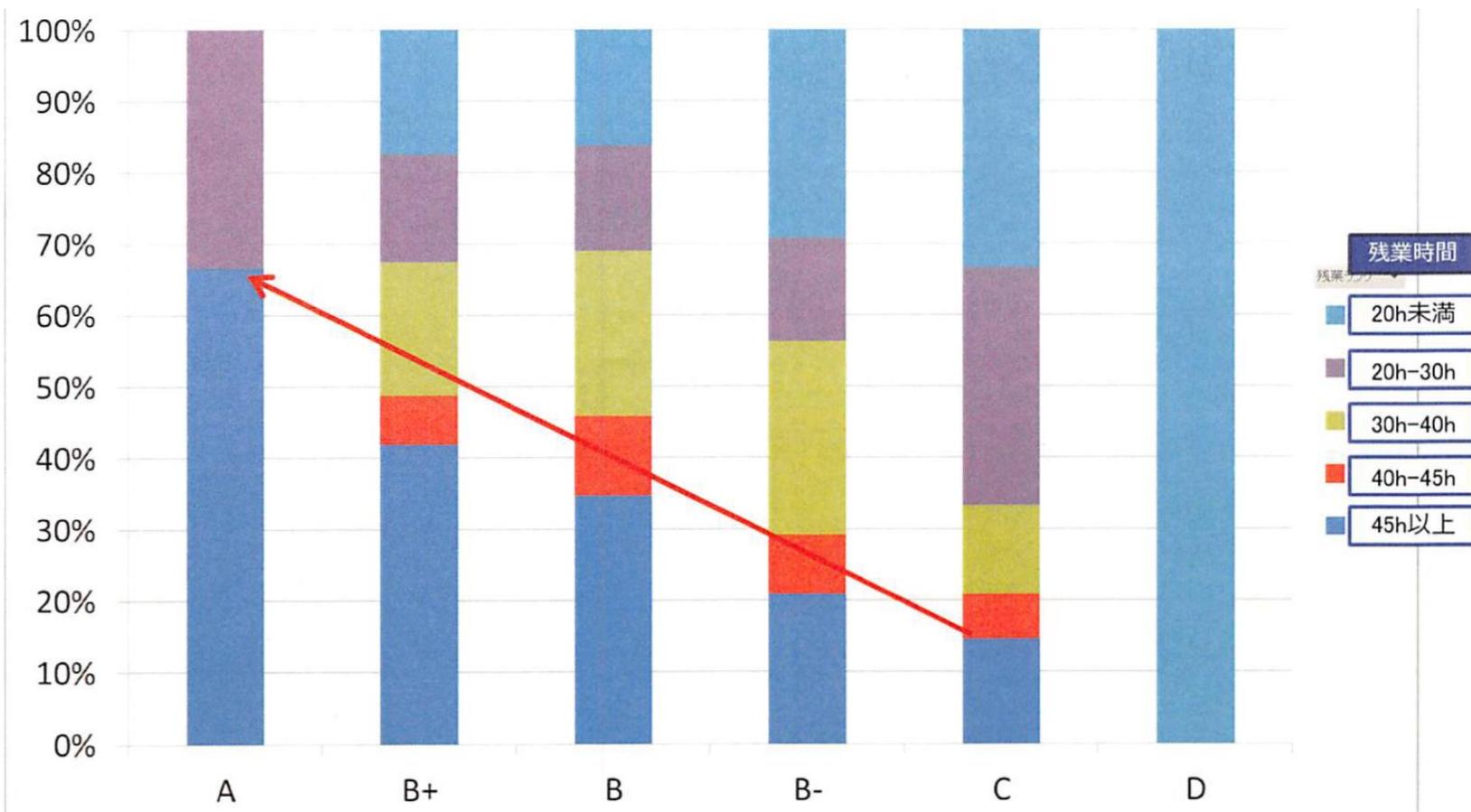
職場風土の改革

時間をかけた働き方を評価する職場風土の変革

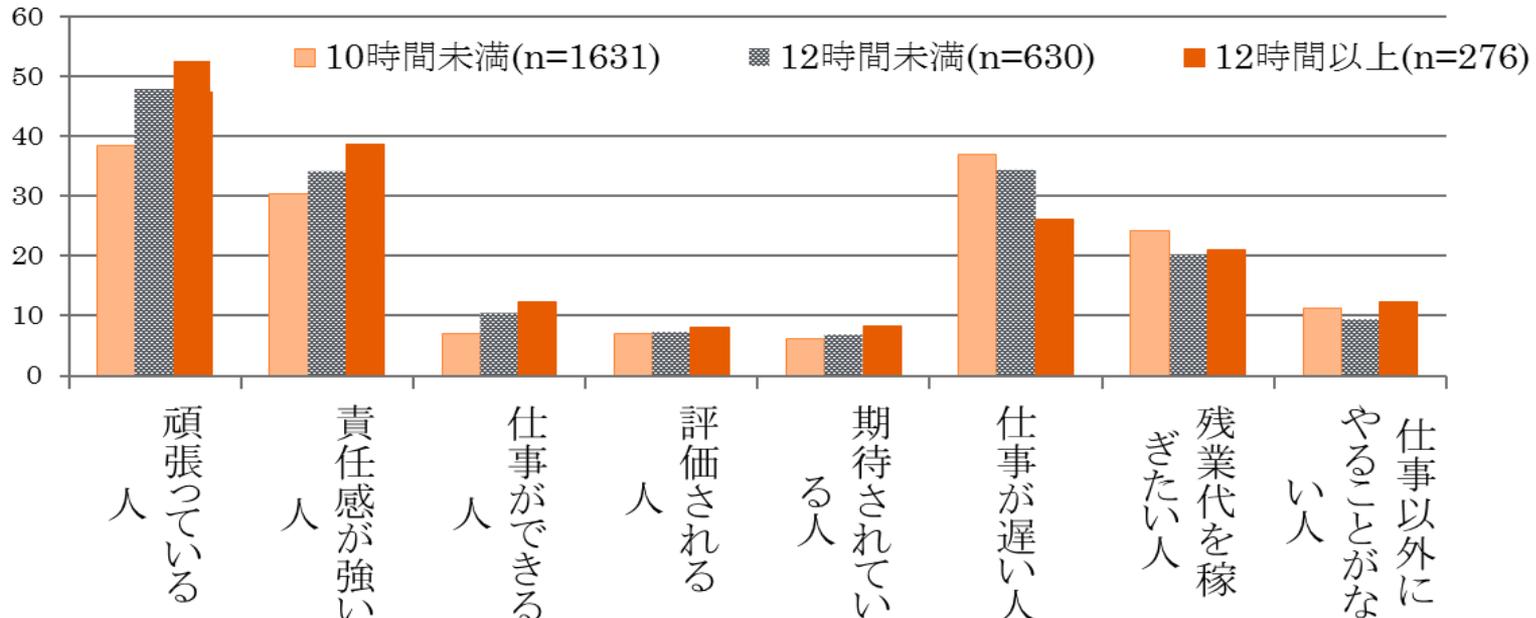
- × 費やす時間に仕事の質は比例する
 - 時間をかけても質が向上するとは限らない仕事内容に
 - 短時間に質の高い仕事をするのが大事に
- × 長時間労働は頑張っている証拠だ
 - 仕事の評価では投入した時間も考慮すべき
 - $\text{生産性} = (\text{仕事の質} \times \text{量}) \div \text{労働時間}$
- × 早く仕事を覚えたいなら、寝る時間も惜しんで苦勞すべきだ
 - 時間をかけることが、自動的に能力開発に結びつくわけではない
 - 能力開発に結びつくような仕事の経験の仕方・させ方が重要
- × 長時間にわたり職場空間を共有すればチームワークが高まる
 - 時間共有以外の方法で情報共有が可能な時代に

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



正社員の労働時間別に見た「上司が残業している部下 に関して抱いているイメージ」



- 1日の実労働時間の長い正社員ほど、上司は残業している人をポジティブに捉えていると意識している

管理職に求められる新しい役割

- 働き方改革:ワーク・ライフ社員を前提とした時間意識の高い働き方の実現
 - ⇒過去の自己の働き方の否定
- 部下の多様性に対応した部下マネジメント
 - =自己の価値観などと異なる考えを持った部下のマネジメント(多様性の受容)
 - ⇒部下の仕事意欲を高く維持するために不可欠
 - ⇒従来の「望ましい上司像」の変革が必要

管理職に求められる能力

- 概念化スキル＝複雑な状況を分析・判断する能力
- 対人スキル＝他者を理解し、コミュニケーションをとり、指導し、仕事を任せ、仕事意欲を高めるなど、他者と協調して仕事ができる能力
- 技術スキル＝業務を遂行するために必要な特定の知識・技術（業務の専門分野の知識） 業務遂行能力
- 政治スキル＝権力基盤を築き、人脈を作り上げる能力

働き方改革の進め方

「時間制約」(ワーク・ライフ社員)を前提とした仕事管理・働き方(1)

◆これまでの仕事管理・時間管理

仕事の総量を所与として、仕事がすべて完了するまで時間資源の追加投入を行う

◆これからの仕事管理・時間管理

時間資源の総量を所与として、その時間資源の範囲内で実現可能な仕事の付加価値の最大化を目指す

「時間制約」(ワーク・ライフ社員)を前提とした仕事管理・働き方(2)

- 「時間資源」を有限な「経営資源」と捉える

⇒無駄な仕事の排除、仕事の優先順位付け、過剰品質解消、仕事の効率化(仕事の「見える化」、情報共有等)、能力向上(職場成員の全員のレベルアップ)など

⇒「時間資源」を合理的・効率的に活用する取り組みを意識化する=時間意識を高める

決めた時間に帰社する例としての週2日定時退社

(前提)①前の週の金曜に定時退社日を各人が自由に決定(一斉定時退社ではない);②残業削減を目的としない(残業は定時退社日以外で対応、残業は1人でできる仕事に限定)

(効果)

- 所定労働時間内と所定労働時間外の仕事の割り振りを意識化
- 定時退社実現のために1週間の仕事の段取りを早めに検討する(金曜に翌週のスケジュールを確認するなど)
- 他の職場成員のスケジュールを前提に自分の仕事を進める
- 定時退社2日が実現できない原因を分析することで、働き方の改革を阻害している要因が明確に
- 定時退社日に様々な予定を入れてみることで、ライフスタイルの見直し効果も
- 「時間制約」のある人が定時退社しやすくなる

(出所)具体的な取り組み事例の紹介と分析は、武石・佐藤「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・武石恵美子編書『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』(勁草書房、2011年)を参照。

働き方改革と生活改革の好循環を 「平日のゆとり」の重要性

「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)

○時以降の残業禁止

「○時までには残業できる」との社員へのメッセージに

⇒残業時間の総量規制だけでなく、「平日のゆとり」確保のためのメリハリワークを目指すべき

⇒例えば、残業ゼロの定時退社を基本とし、残業する場合は、計画的に2時間以上など

午後7時までに夫が帰宅する割合

ストックホルム 8割

ハンブルグ 6割

パリ 5割

東京 2割

毎日(週7回)家族全員で夕食を取る割合

ストックホルム 32%

ハンブルグ 38%

パリ 46%

東京 17%

働き方改革の定着に必要な条件

企業による働き方改革への取り組みだけでなく、働く人々が、仕事だけでなく、仕事以外の生活を大事にする生活改革が同時に進展することが不可欠

⇒ワーク・ワーク社員がワーク・ライフ社員に転換することの必要性を社会全体に浸透する必要がある

⇒子育てだけでなく、ビジネス・スクールへの通学、社会貢献活動、家族と過ごす時間、企業外の勉強会、趣味などライフの充実には多様な形がある

⇒「豊かな人生」=仕事充実+仕事以外の生活充実

企業が望ましいとする社員像の転換が鍵

「望ましい社員像」＝時間意識の高い働き方だけでなく、仕事以外の生活を大事にする社員

⇒ワーク・ワーク社員でなく、ワーク・ライフ社員を企業にとって望ましい社員像とすること

＝これは当たり前の社員像への転換でもある

＝仕事ができる有能な社員＝ワーク・ライフ社員

⇒ワーク・ライフ社員は、仕事以外の生活にも大事にしたいことがあるため、自分のための「時間創出」を意識し、効率的な働き方に取り組むことに

働き方改革が成功する条件

- 経営トップを含めたマネジメント層の改革への持続的なコミットメント
- 改革を運動として継続すること
- 現場での小さな成功の積み重ねを評価しヨコ展開
- 従業員一人一人の生活改革