

# 働き方改革と生活改革の好循環を リモートワークも日常に

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@後楽園キャンパス)

2020年

# 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6版)』(共著、有斐閣)、『新訂・介護離職から社員を守る』(共著、労働調査会)、『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』(勁草書房)、『ダイバーシティ経営と人材活用』(共編著、東京大学出版会)、『働き方改革の基本』(共著、中央経済社)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選運営委員会運営委員長、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



『働き方改革とカップルの子育て(DVD)』日本経済新聞出版社



『仕事と介護の両立のために(DVD)』（日本経済新聞出版社）



『働き方改革を成功させる ダイバーシティマネジメント(DVD)』（日本経済新聞出版社）

# 講演のポイント

働き方改革の目的を正しく理解しすべての社員に浸透を

過度な長時間労働の解消は不可欠だが、「安易な残業依存体質」の解消が重要

働き方改革で実現すべきは、時間意識の高いメリハリの  
ある働き方

働き方改革と生活改革の好循環の実現を

働き方改革が社員の生活の充実に貢献することが  
大事に

「平日のゆとり」の重要性

# 働き方改革

# 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

# 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

# 企業による働き方改革の課題

- 長時間労働の解消を目的する企業が多い(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

- 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



## 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、<br>① <u>多様な人材が活躍できる職場</u> とすること、<br>② <u>安易な「残業依存体質」を解消</u> 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<br>マネジメントの見直し<br>→時間当たり生産性を意識する<br>働き方へ   |
| 課題等 | 残業を削減することが<br>目的になると、不払い残業の<br>潜在化のリスクも | <u>残業のない職場でも働き方改革</u><br>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<sup>1</sup>の年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。

# 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

## 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

# 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
  - $生産性 = (仕事の質 \times 量) \div 労働時間$
  
- × 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

# 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。

# 働く場所と時間帯の分散化

コロナ後も出勤とオンラインの混在化が続く

# 管理職の課題

## 部下の不可視化・分散化への対応

「目の前にいない部下」や「分散して働く部下」をどのようにマネジメントするのか？

→部下との1対1対応

新しいチームワークの醸成

部下及び部下間のコミュニケーション円滑化

相互理解支援

←出勤時の対面によるコミュニケーションの重要性

→社員の孤立感・疎外感、上司の評価への不安・不満(公正か)、能力開発への不安、同僚への不信

# 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)

# 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