

日本の将来の働き方に

ついて

～直面する労働問題の考察～

明治大学経営学部 公共経営学科 長野道輝

目次

前書き(1 p)

第一章：従来・現在の働き方(1～3 p)

第二章：企業側の働き方の見解(4～7 p)

第三章：労働者側の働き方の見解(8～10 p)

第四章：政府側の働き方の見解(11～13 p)

第五章：考察(14 p)

前書き

現在、そして将来的にも、人口減少に伴い、日本の働き手は確実に減っていく。一人一人が今まで以上に働かないと日本の経済の成長が止まってしまう。以前のような、男性が外で働き、女性が家を守るという生活様式、働き方というものが時代に合わなくなっている。男性も女性も共働きをし、夫婦二人で一つの世帯を養っていくという考え方がすでに始まっている。そしてこれから多様化していく世帯様式に対応していき、なるべく多くの労働者が生活と仕事を両立し、健やかな生活を送るためにはどのような取り組みが必要なのか。

筆者は働き方について企業側と、現在働き方改革を推進している政府側、そして労働者側の立場からの見解を分析し、その三者が三様の考え方でこれからの働き方に対策を講じているが、本当にそれらは正しいのであろうか。各々の課題を解決するためにはどうすればよいのか、ということを考えていきたい。

第一章 従来・現在の働き方

人口減少に伴い、日本の働き手は確実に減っていく。一人一人が今まで以上に働かないと経済は収縮していく。成長の伸び代は今、これからの働き手にかかっている。

そのような意識で働く人に対し、国や企業は何ができるのか。日本の取り巻く環境を考え、官民の取り組みを検証し、改革のあるべき理想像を探った。

政府が取り組む労働政策は働き手の能力を引き出す成長戦略より、弱者を保護するという社会政策の色合いのほうが強い。これでは成長戦略を勝ち抜くことはできないであろう。人口減が進む中、やるべきことは有能な人材を成長分野に集めて、働き手と企業の生産性を高めることである。¹

1. 戦後の労働条件と生活の在り方

戦後日本の雇用慣行があるのも改革の一因であった。新卒採用からの終身雇用、勤続年数に応じた年功制、企業別の労働組合、これら三種の神器と呼ばれるものである。しかし、これらは男性正社員が長時間働けばこそ上手く機能したのであり、家庭環境が変化している現在には適応できなくなっている。これからの情勢に合わせた新たな働き方を編み出し、労働者が前向きに仕事に取り組める社会を作る。²

2. 従来の労働条件とメリット・デメリット

¹ 土田昭夫「働き方改革7つのデザイン」

² 沢渡あまね「働き方の問題地図」

完全出社主義。

従来の企業の働き方を出していくとおそらく上記のような条件が述べられるのではないだろうか。そもそもなぜこのような条件がどの日本企業でも浸透し、職場の常識となっているのか、そこから考え直していきたい。

① グローバルできない職場³

日本の労働人口は年々減少傾向にある。すでに2013年12月の時点で7883万人まで減少し、2060年には4418万人にまで減少していくといわれている。一方で、増えていえる人口もいる。外国人留学生の数である。2011年には16万人だった外国人留学生の数が、2015年には21万人に増えています。2020年には30万人になるとも予測されている。日本で働く外国籍社員が増加していくことは明らかであろう。現在、政府が改正入国管理法実施を急いでいるのはこのことを懸念しているのかもしれない。

② 副業禁止⁴

日本では長期にわたって終身雇用が当たり前とされてきた。終身雇用で安定的に働くことと引き換えに、従業員は長時間労働を暗黙の了解で引き受けてきた。その理由として、企業の情報の漏えい・流出を防ぐため、本業に支障が出ることを恐れるための2つが大きな要因として挙げられる。宝形の勤務時間が終わってから、副業をしている場合だと、疲労の度合いを会社側は心配せざるを得なくなってしまう。

しかしメリットもある。副業を通してスキルアップが出来労働の生産性が上がることである。また、労働者本人の満足度も上がり、メンタルヘルスに役立ち、休職や離職を未然に防ぐ可能性もある。もちろん、本業に支障のないように制約を設けたり、職種を限定する必要はあるだろうが、これから推奨させていくべきなのではないだろうか。

③ 正社員主義⁵

これからは労働人口が減少する時代である。よって社員だけでは仕事を回すには、どうしても限界がある。そのため、業務委託や、派遣社員、フリーランスなどを活用していかなくてはならない。外注を行い、外の人の方に頼る目的は単なる労働力の確保だけではない。正社員だけの組織は様々なリスクがある。一つが属人化である。ある業務の知識やスキルが特定の人に紐づく状態である。一人の社員が抱えてしまい、休めない、異動出来ない、辞められない、引き継がないといったリスクが生じてしまう。他にもマ

³ 沢渡あまね「働き方問題地図」

⁴ Nomad journal [働き方改革の目的達成において副業が果たす重要な役割と企業の反応]

⁵ 沢渡あまね「働き方問題地図」

ンネリ化やそれに伴うガバナンス・コンプライアンスのリスクがあると考えられる。これからの課題となるのは、脱正社員のための職場であり、積極的に外の力を頼るべきなのではないか。また業務の一部を外に出すことで、客観性を持たせることもでき、不正の防止、コンプライアンスの強化にも繋がるであろう。

④ 男性主体⁶

長時間労働等が評価される男性中心型労働慣行の職場風土が未だに根強く残っていると考えられる。確かに、企業内の社員が男性主体であると、産休や育休で仕事に穴が開くことが少なく、結婚によって退職してしまう可能性が少なくなるだろう。しかし、人口減少による労働力の低下が見込まれるなか、女性の社会躍進は不可欠であり、それを支えるための施策が必要である。

⑤ フルタイム前提⁷

現在の正社員は就業規則として、一日8時間、週40時間という取り決めがなされている。申告すればさらに範囲を広げて、働きことができるようになっているが、そもそも、この就業規則はこれからの社会に適応できるのだろうか。育児や介護問題が浮上してきており、フルタイムで働けなくなる従業員が増加することが懸念される中、企業側も変化が求められるのではないだろうか。

⑥ 完全出社主義⁸

ほとんど、⑤で指摘したことと同文な個所が見受けられると思うが、出社しないと全ての業務を行えないかというところなのだろう。現在、ITによるイノベーションが加速しており、居場所が異なっても会議を行うことができるし、Wi-Fiの普及によってネット回線によってデータ送信ができるようにもなった。職種、業種にもよるとは思われるが現在のような完全出社が原則となるような風潮は将来どうなるのだろうか。

第二章 企業側の見解

今回卒業論文の制作に当たって、私の内定先の人事部にインタビューを行い、これからの働き方に関する考えを伺った。協力してくださった内定先の人事課の社員に深く感謝申し上げます。

2-1 目的

⁶ 白木三秀「人的資源管理の力」

⁷ 沢渡あまね「働き方問題地図」

⁸ 沢渡あまね「働き方問題地図」

①企業の中核の考え方を持つ方から、これから急速に変化していく社会に対応すべく、どのようなことを考え、行動に移している、もしくは行おうとしているのか。

②代表的な問題(副業禁止、男性主体、フルタイム前提、完全出社主義等)に対して、の企業の具体的な施策はどのようなものがあるのか。

2-2 インタビュー内容

副業に関して

副業は全面的に禁止しているし、それを解禁するつもりもない。なぜなら。副業をして本当に本業の業務の生産性が保てる、もしくは上げることは難しいのではないか。一日の時間のうち、9:00~17:25までは出社し、業務にあたる、通勤時間が往復で約2時間程度だとすると、一日約10時間近くになる。睡眠が6~8時間必要だとして、残りの6時間を他の仕事に費やしてしまったら、休息の時間が減り、次の日のパフォーマンスに差し支えるのではないか。企業の業務にしっかりと取り組み、その報酬をきちんと受け取って生活していけば、何不自由なく生活できるように企業側も考え、報酬を分配している。よって、副業は全面的に禁止している。しかし、一度完全に違う会社に転職し、もう一度元の会社に戻ってくる出戻りは可能性がないわけではない。

完全出社主義に関して

在宅勤務にはそもそも職種によってかなり変化してくる。メーカーのように工場で製品を製造をしている現場では在宅なんてものは厳しいであろう。なぜなら、その製品の品質を保証するにも、人の手がかかるという技術的にも、新たな製品を生み出したり、実験したりするにも、どうしても設備や環境が不可欠であり、人の手が介在しないとならないからである。もちろん、本社のスタッフ部門や、営業においては可能性があると思われ、現在、在宅勤務を本社の女性社員や男性の管理職の方によって試みられており、その実用性や改善点などの確認が行われている。

また、テレワークのようにネットを介して業務を行うことも試みられているが、すべての業務がテレワークで済ませられる訳ではない。本当に重要性の高い案件や営業活動においては、実際に面と向かって相手に伝えたり、議論したりすることが不可欠になってくる。通信技術が発達したとしても、そのような部分というものはおそらく変わらないと考えられる。

しかし、在宅勤務にも、テレワークにもメリットとデメリットがある。メリットは共働きの世帯が増加する中で、プライベートの子育てや介護と仕事の両立がし易くなること。職種によっては在宅勤務を積極的に取り入れて、誰もが働きやすい環境づくりが可能であるかもしれない。一方でデメリットもある。もし、仮に在宅勤務やテレワークがかなり普及し、事務所がほとんど活用されなくなったとしても、データの管理や営業に使う社用車の置き場所などで必ず事務所は使うことになるであろう。データに関して、企業の情報が在宅勤務によって漏れてしまったり、紛失のリスクがある。紙媒体で保管しておくにも

事務所という環境は不可欠であると思われる。よって、在宅勤務やテレワークは職種によってかなり活用できるかどうかが決まってしまう。

フルタイム前提であることに関して

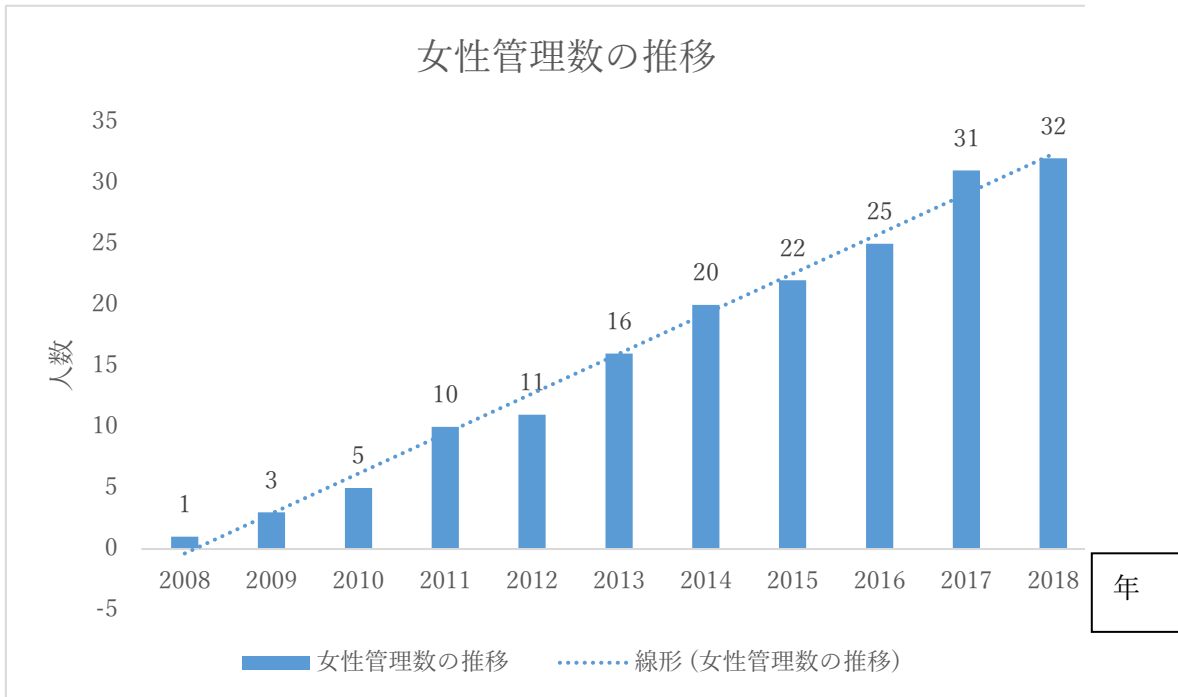
もちろん、時短勤務の制度は導入し、活用している従業員もいる。しかし、男性従業員はほとんど利用していない。その要因として、時短勤務を行うと、その分フルタイムで働いている人よりも収入が制限されること。またフルタイムで働いている人と比べ、割り当てられる仕事量が決まってしまうこと。その結果出世ができなくなってしまうたり、上司や他の社員からの評価に関わってきてしまったりするためである。職種によっても時短勤務の利用のしにくさはもちろん存在する。工場勤務であるなら夜勤のシフトが組めなかったり、8時間のシフトがフルに入れられなかったりする。営業においても、何かアクシデントがあったときにすぐに対応が出来ず、時差のある海外からの連絡に支障をきたしてしまう恐れがある。そのような理由で特に男性の従業員は時短勤務を活用したがない傾向にある。

もう一つ、弊社には時差勤務という制度ある。これはフレックスとは違い、出社の時間をズラして、忙しい朝の時間を増やし、育児などとの両立を図るものである。例えば、本来9：00出勤、17：30退社のところを10：00出勤、18：30退社にし、フルタイムで働きながら、プライベートとの両立を目指すものである。これは時短勤務できない従業員にも利用しやすいものだと思われた。しかし、実際にはあまり普及されてないらしい。その要因として、この時差勤務は保育園の開園7：30に子供を預けても出社時刻に間に合わない人のみ利用できるというものだったからである。例えば、東京での勤務の場合、およそ通勤に90分くらいかかるところに住んでいる人は極少数である。

男性主体について

もちろん、現在の課題として女性の活躍を大いに期待している。そのために、女性の積極的な採用を行っている。今年度の事務系の新卒採用の男女比はほぼ半々であり、技術系に関しても女性の採用を伸ばしている。継続的な女性の採用を行うとともに、経営層や管理職向けにセミナー等を開催し、女性躍進のための啓発活動を行っている。女性の管理者数も2008年3月期に1名であることに對し、2018年の3月期には32人と伸ばしている。

図1 女性管理者数の推移



出展：NTN レポート

また、従業員の仕事と育児の両立を目的として、企業内保育所「ベアキッズランド」の拡充を進めており、静岡県磐田地区に続き、2018年4月に三重県桑名地区で二か所目を開所した。この二か所は弊社の生産拠点がある地域であり、工場勤務でも安心して子育てができるように対処されている。

図2 ベアキッズランド桑名と子供たち



出典：NTN レポート 2018

注：企業内保育所「ベアキッズランド」の外観風景である。

障害者・高齢者の雇用に関して

知的障害のある方々が主役となって働ける職場を目指し、特別支援学校などと連携して、桑名・磐田・岡山の各事業所に障がい者雇用支援施設「夢工房」を開設している。2018年3月期の障がい者雇用率は2.06%となっている。

また定年退職後の再雇用にも積極的に取り組んでおり、ベテラン社員の知識や技能を若手社員へ伝承するという目的で、2018年3月期の定年退職後の再雇用率は62%になった。

2-3 考察・人事からの見解に触れて

筆者は今回インタビューの中で感じたことは日本の法の整備というものがとても重要であることである。法律により、きちんとした基準を設けることで、企業の意識もかなり変わっていくように感じる。

筆者の内定先においても同じように社員のモチベーションを高めるために各制度を設けた意識が感じられた。出来るだけ社員の余計な負担やストレスを減らし、業務に集中して効率的に取組めるように、福利厚生の実質化やITを活用したイノベーション、育児や介護等の個人の事情を考慮した働き方に合わせた制度づくりを行っていると感じた。

ただ、やはり全ての従業員に利用してもらえるような制度を設置することは難しいのであろう。どうしても組織として機能させていくためには福利厚生の制度一つでも明確な基準を設け、金額的な上限による制約を設ける必要がある。制約を設けることにより、利用者のハードルは高くなり、利用しづらくなっていく。経営者側的には余計な支出をなるべく減らしていきたいだろうし、制約を設けないと組織機能しなくなることも理解に容易い。しかし、利用者に利用されない制度に意味などあるのだろうか。

制度の利用状況を常に把握し、何が利用しにくいのか、何がいけないのかの意見の吸い上げるシステムを構築すべきではないだろうか。それを繰り返し、その企業に合った制度を作り上げていくことが必要である等と感じた。

第三章 労働者からの見解

企業の内政を行う人事の見解を第二章で述べていったが、この章では労働者側の意見を述べていきたいと思う。今回取材に応じて下さったのは労働組合の東京支部の書記長を務める方である。労働組合の代表としての働き方についての見解を以下でまとめた。

3-1 目的

- ① 労働組合の目線でこれから、急速的に変化していく社会に対応すべく、どのようなことを考え、行動しているのか、また行おうとしているのか。
- ② 人事労務を行う方の意見だけになることを防ぐために、労働者側の意見、考え方が必要になる。人事と労働組合の見解によってバランスを取る。
- ③ 昨今、働き方について改革しなければいけないため、でも内定先でも様々な施策が

整備されているが、実際のところそれらはきちんと活用されて、従業員のためになっているのか。

3-2 インタビュー内容

組合の活動内容について

主な活動としては、春に行われる従業員の賃金についての要求を行う春季生活闘争(いわゆる春闘)と、秋に行われる労働条件の改善をも目的とした秋季生活闘争(いわゆる秋闘)の2つがある。さらに、普段の組合の業務は会社の監視である。これは労働者の目線から企業の経営について常に監視を行い、疑問点や改善要求があれば春、秋闘で企業に要求することである。また、普段から代議員が各職場に一人はおり、組合員の相談に乗り、意見を吸いあげている。特に春闘、秋闘の時期に差し掛かると各事業所を回り、集会を行い組合員の相談事を収集し、全国の執行委員がそれをまとめ、会社に提出していく。とても時間がかかり、一人ひとりの要望に応える必要がある。

内定先の労働者のあるべき姿とは。働き方改革を行おうとする目的とは。

内定先が所属している他企業とのものづくり産業組合 JAM というものがある。その中で掲げられているもので、「全ての働くもののための働き方改革」というものがある。その詳細は、JAM の中でも大きな組合を有する内定先の働きによって他の企業をより良い働き方へ促すことである。

どちらかという中小企業向けの目標であり、その中には適切な扱いを受けていない従業員がいる企業も散見される。その企業をリードしていき、全ての従業員の適切な働き方を浸透させていくことが目的であるとのことである。

非正規雇用の待遇について

まず、どうしても正社員を多くしていこうという色が強いため、これから非正規雇用者が増加していくかは不明である。しかし工場の方では春闘で賃金の引き上げを毎年行っている。再雇用者に対しては徐々に手当関係などで待遇の改善を行っているが、実際には横ばいが続いている。それが課題でもある。

働きやすい環境づくりのための課題や問題点。

やはり人間関係の部分が大きいと考えられる。だから支社長などとの面談を欠かさず行い、風通しをなるべくよくするように心掛けている。もし何か問題があっても各職場で任命された代議員に相談できるように、誰もが相談しやすい環境づくりを心掛けている。

外国人の受け入れについて

身の回りでも、最近徐々に職場の中でも外国人は増加している。価値観や言語が異なる彼らのために、システムや配慮が必要になってくるはずである。例えば、会社で行われる

説明会を何語に合わせるのか、勤怠のシステムが日本人用に設定されていて、扱い方が分かりにくい問題等が挙げられる。確かに、外国人が多い職場であれば、英語を標準として説明会を行うことも問題はなさそうである。しかし、外国人が少ない職場であれば、恐らく日本語が標準化されてしまうであろう。それだと少数派の外国人たちは十分な理解を得られないままその説明会を終えてしまうことになるであろう。そのような状況が今まさに課題となっている。

副業・兼業について

現在、組合員から副業、兼業を認めてほしいという声は上がってきていない。しかし、副業・兼業については認められるべきであると考えている。本業とは別に自分のプライベートの時間を使い、他の仕事を行うことは幅広い目線で本業の業務に当たることもできるようになるであろうし、他の仕事を知ることが出来、自身のスキルアップにつながり、成長を促すことになるであろうということから認められていくべきである。がしかし、今は組合員から不満の声が上がっていないので保留ということにしておく。

女性の躍進について

弊社では男女に昇進、給与面で全く差がない。だから不平感を感じていないだろうし、そのような声は上がっていない。ただ、もしかしたら苦勞しているのは職場によってだと思われる。当然、主に人間関係等の問題はあるであろう。しかし、そのような声はあまり上がってきていない。

フルタイム前提であることに関して 介護や育児の支援の可否

育児に関しては制度が充実している。女性社員が出産する場合の産前産後休暇制度、男性社員も取得可能な配偶者出産休暇、育児休職制度、お子さんが小学三年生まで活用できる育児時短制度が設置されており、子育てを支援する取り組みはかなり充実していると思われる。

しかし、介護に関する制度がまだまだであると考えている。というのも、育児の制度と根本的に異なる点があるからである。育児では休職期間でも基本給から決められた分を天引きされた分の給料が支払われる。これである程度の生活は保障され、お金に困る心配も少なくなる。しかし、介護の場合は休職期間中に給与が支払われることがない。そればかりか、育児と違っていつまでという終わりが見えないため、退職してしまう社員もいるというのである。介護に専念している際は、貯蓄を切り崩しながらなんとか生活ができるかもしれないしかし、介護が終わり、働こうとした際に勤め先がなくなってしまうし、貯蓄も厳しいものがあるだろう。したがって、介護の休職中にも育児と同等レベルの福利厚生を実現させることが課題であると考えている。

ITによるイノベーションを行う可能性はあるのか

工場の整備関係では行われるだろう。現状では、人の手が介在することが致し方なく、完成までの工程の中で習熟度等の個人差が生まれるものが見受けられ、まだまだ省人化、自動化の余地を残している。製品に一定の完成度を持たせ、さらに安く、早く製作し、売上を伸ばすための、新しい設備は要であるからITを用いたイノベーションは不可欠であると考えられる。

また最近でも次々と新しいシステムが導入されている。例えば出退勤の管理や勤務実績を行うシステムが新しくなり、製品の物流関係にも新システムが導入されたい。

未解決で、これからの課題となるもの

海外に出向した日本人の労働条件の改善が上げられる。その国その地域に準じた労働条件という形になっているため、それを均一化する制度を作らないといけないと考えられる。

その他、制度について

ジョブリターンは今年度から始めた。やむを得ない事情で退職した従業員の復職制度である。結婚・出産・育児だけでなく、介護による退職も対象にしたものであるがまだまだ効果のほどは分からない。

在宅勤務は来年から始まる予定である。製品の図面を作る技術者や、本社に勤務するスタッフ部門等の場所と時間があまり関係なく、一人でも行える業務がある職種なら可能性はあるし、来年度からの試みなので他の可能性も探していければと考えている。

3-3 考察・労働組合の見解に触れて

労働組合の人とのインタビューを終えて、まず感じたことは組合の力というモノは計り知れないものがあるということだ。筆者の内定先の労働組合の方々は、現状に満足せず、常に社員の労働環境、労働事情というものを考慮して仕事をしていることがインタビューを通して伝わって来た。確かに人が企業で働くということは、それぞれの事情を抱えた人達が同じ環境を供給するということであり、一つの制度を求める際も様々な壁があると考えられる。企業によっては社員の要望を最小公約数的に捉えて、福利厚生を制度していくところがあるかもしれない。しかし、今回の組合はそういった事情を抱えた人でも長く働いていけるように社員の生活に根差した要望を企業に提示しつづけて来た。

インタビューのなかで一番驚いたことがある。政府が推進している「働き方改革」の影響はありますか、という質問に対する答えが「ない」だったことである。以前から組合の力が強く、企業に様々な要求を行ってきた先人たちの歴史があり、今もそれを引き継いでいるため、「働き方改革」の煽りをほとんど受けなかったというのである。筆者はこの形が理想なのではないかと感じた。組合と企業が癒着の関係にあるのではなく、権利を持ち、お互いに主張しあって、社員の環境を顧みること、最適な働き方を実現できるのではな

いだろうか。もちろんサービス業や IT 業界など激務といわれるような業界では、人手不足等の問題があり、実現できないこともあるかもしれないが、労使の関係から見直していくことが一番の近道になるのかもしれない。国の制度に頼るのではなく、企業ごとの風土、環境によって従業員が心身共に働き続けることができるように、経営側と組合をはじめとする社員がきちんと将来の自分の生活を考えることが重要であるとする。

さて、労働組合の考えの中で、AI による工場の仕事を自動化し、省人化を行うという見解があったが、これは労働者側の立場にいる組合が認めてしまうと従業員の雇用を脅かす事態となってしまうのではないだろうか。人の手を介しながら AI を導入していく等の転換をしていかななくては少し危険であるように感じた。

また、働く上で一番大切であると考えられる、職場単位の間関係に対するフォローや改善策が少し不明瞭な点があるように感じた。社員が悩みをため込まないように、きちんとしたアンケート等を実施すべきではないだろうか。

第三章 政府からの見解

1、政府の施策の概要

人口減少社会に備えた労働力の確保が見込まれることと、多様な労働者に対応した「働き方改革」の必要性が生まれたことが要因となり、日本は 2007 年に「仕事と生活の調和(ワークライフバランス)憲章」と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」、2017 年に「働き方改革実行計画」を策定した。⁹

これは 1980 年代以降の欧米各国で、就業意識の変化や少子高齢化などを背景に仕事と生活の調和を個人、企業、社会の在り方のそれぞれの段階で考えることで、ワークライフバランス施策を充実させてきた。この取り組みにより実際に就業形態の多様化、女性の就業促進、国の出生率の向上といった効果をもたらしている。

図3 諸外国のワークライフバランスへの取り組み

イギリス	2000 年 政府によるワークライフバランス・キャンペーン 2002 年 雇用法制定 出産休暇の拡充、父親休暇の導入、子を持つ従業員に対する柔軟な働き方を申請する権利の付与 2005 年 就業家族法案制定
ドイツ	2003 年 政府による「企業における家族にやさしい環境づくり」プロジェクト 企業文化の変革、女性の社会進出、家族支援のためのサービス提供
アメリカ	1980 年代以降 企業独自のファミリーフレンドリー施策

⁹ 白木三秀「人的資源管理の力」

	1990年 ファミリーフレンドリー施策からワークライフバランスの施策へ拡張、フレキシブルワーク、保育サポート、介護サポート、養子縁組サポート、
フランス	2005年 出生率の向上と女性の経済的自立を目的とした家族政策の制定 2005年 公立託児所の充実をうたう「乳幼児プラン」の制定
北欧	家族政策を重視し、保育サービスや休暇制度を充実。スウェーデンの「サバティカル休暇」、フィンランドの「ジョブローテーション」など長期休暇の充実。
オランダ	1982年 ワッセナー合意 労働時間短縮と賃金抑制政策 コンビネーション・シナリオ(夫婦二人で1,5人分働き、仕事と家庭責任を夫婦で分配する)

出典：白木三秀『人的資源管理の力』11章

注：厚生労働省(2007)『労働経済白書』より作成させたもの

具体的な施策としては上の図のような様々な取り組みが各国により行われてきた。北欧諸国の充実した保育サービスや休暇制度、オランダのパートタイマーとフルタイマーの均等待遇とともに、労働時間の削減とともに、仕事を分かち合い、雇用の創出に結びつけた政策、さらにこの考えを発展させたコンビネーション・シナリオの考え方は日本の働き方に対して得られる示唆も多いと考えられる。

諸外国に続いて、日本でも政府は2007年に「仕事と生活の調和(ワークライフバランス(WLB))憲章」と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」、2017年に「働き方改革実行計画」を策定した。このようにWLB政策を導入した経緯として、最も大きな要因は人口減少社会に備えた労働力の確保が必要と見込まれるためであり、次いで多様な労働者に対応した「働き方改革」必要性が生まれたためであることが大きい。また女性・高齢者・障害者・外国人といった多様な人材の確保・活用が欠かせない人事政策となると考えられる。¹⁰

「仕事と生活の調和(WLB)憲章」によれば、WLBが実現された社会における最終的な社会とは①就労による経済的自立が可能な社会、②健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会、③多様な働き方・生き方が選択できる社会の三点を抑えた社会である。¹¹

しかし、これを目指すにあたり、日本の労働市場はいくつかの問題を抱えている。政府が制定した「WLB憲章では、①安定した仕事に就けず、経済的に自立することが出来ない、②仕事に追われ、心身の疲労から、健康を害しかねない、③仕事と子育てや親の介護との両立に悩む、といった指令を指摘している。それぞれ正規雇用と非正規雇用の二極化、長時間労働や共働きの増加と変わらない働き方・役割分担意識、家族と地域・社会の変容といった要因がある。

¹⁰ 白木三秀「人的資源管理の力」

¹¹ 白木三秀「人的資源管理の力」

図4 「働き方改革実行計画」による今後の重点課題」

1	同一労働賃金など非正規雇用の処遇改善
2	賃金引き上げと労働生産性向上
3	罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正
4	柔軟な働き方がしやすい環境
5	女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備
6	病気の治療と仕事の両立
7	子育て・介護と仕事の両立、障害者の就労
8	雇用吸収力、付加価値の高い産業への転職・
9	社員の誰にでもチャンスのある教育環境の整備
10	高齢者就業支援
11	外国人の受け入れ

出典：白木三秀「人的資源管理の力」11章・政府の取り組み

注：2017年首相官邸「働き方改革実行計画」より作成されたもの

また、「働き方改革実行計画」では、図4についての今後取り組みが必要だと指摘している。項目1の同一労働同一賃金とは、正規雇用か非正規雇用に関わらず、待遇の均等を目指す概念である。

近年注目されるようになった項目として項目8の付加価値の高い産業により転職・再転職支援も挙げられるだろう。AIの進展によりIT業界等の産業構造が大きく変わっていくことが見込まれるから、新たな産業に対応できる人材育成・人的資源管理、より流動的な労働市場の構築といった課題が予想される。

またWLBの中でも子育て支援に力を入れている企業に対する認定マークとして「クルミン」「プラチナくるみん」、女性活躍躍進に力を入れている企業には「えるぼし」を設けた。これにより企業側が広告等に認定マークを示すことが出来るようになり、求職者や学生の就職時の判断材料になるようになった。

また、男性のWLBについても、考えたかの変化が見られる。日本では、1990年大以降に共働き世帯数が専業主婦世帯数を超え、2016年には共働き世帯は1129世帯と大きく上回るようになっている。世帯構造の変化により、単身世帯の数も増加している。このような背景から、かつての男性の稼ぎ手というだけでなく、家族の在り方も変化している。その中で様々な役割を男性が担う必要があり、男性のWLBについても、もちろん、施策の必要がある。

2、考察

この章では、主に政府の働き方改革の取り組みについてまとめ、WLB施策について概観した。WLBはこの10年程で、日本取り組むようになった比較的新しい政策である。しかし、

今後の日本の構造変化を考えると、WLB への取り組みが企業の競争力を左右すると見込まれるだろう。多様な労働者を企業が採用し、活かして行くことにより、労働力の向上はもちろんのこと、新たな価値観・視点・見解による企業への影響も見込まれるだろう。WLB 実現のためには、労働時間・勤務場所の柔軟性を持たせた人事制度である。

また、WLB の考え方は業種によって浸透の差が大きい。特に女性労働者に対しての就業継続・躍進は課題である。女性の家庭内における家事育児の役割見直しも急務である。労働者の年代によりそれまでの経験が異なるため、WLB に対する考え方の違いに世代のギャップが生じるかもしれない。様々な年代の人がともに働く人企業内では、その解決も課題である。

第5章 考察

筆者はこの論文の前書きに述べた「者は働き方について企業側と、現在働き方改革を推進している政府側、そして労働者側の立場で見解の食い違いが起こっているように感じる。本来なら三者とも同じ方向を向いていないといけないはずなのに、そのギャップがなぜ生じてしまうのか。それを解決するためにはどうすればよいのか。」という問いの答えとして、企業側と労働者側の意見が食い違う理由として挙げられるのは、従業員の視点の違いからであるのではないか。

経営者は組織として従業員を見据え、管理しているが、労働者側はそれぞれ生活、経歴、思想が異なった個々の人間である。その全ての人間達に満足してもらえるように組織づくりを行っていくことは、目標としては素晴らしいが、かなり現実的に厳しいと感じる。ましてや、組織が大きくなるにつれ、その厳しさはより感じるものになっていくだろう。また労働者側も自身の頭の片隅でそのことは理解しているが、自分の生活が本当に苦しかったり、自力で解決できない問題を何とかしてほしいと感じたりして組合の力を借りる場合があるのであろう。個々の問題ではなく、集合の問題となれば企業側が対応しやすいということも推測される。

ただやはりそこで留意しなくてはならないことがある。企業に所属し、働く以上、労働者側は生活のほとんど大部分をその企業に預ける形になる。そのような場合に、労働者側が自分の職場の改善を要求することは至極当然のことであり、労働者側の持つべき権利である。政府の行っている政策の意識的なところは労働者のそのような権利を主張しやすくするためものではないだろうか。「働き方改革」を行うことで労働者側も自分の権利を認識し、主張できる環境を作り、経営者側もそれに真摯に対応していくことを積み重ねることで、素それぞれの組織に合ったより良い組織づくりを行えるのではないかと考える。

その結果として、多様化していく生き方に応じることのできる多様な就労形態が構築されて、仕事の内容を重視し、個々の個性や能力を発揮できる風土をつくっていくこと。これが理想像ではないのか。企業経営にとって、最も重要な資源である人を活かすために、

今後もWLB施策の充実・見直しを図られ、働きたいと思う全ての人が活躍できる社会づくりを目指す必要があるだろう。

参考文献

土田昭夫・デトロイトトーマツコンサルティング(2017)『働き方 7つのデザイン』日本経済新聞出版社

日本経済新聞出版社(2017)『働き方改革問われる「本気度」』1日本経済新聞出版社

立花則子・本合暁詩・リクルートマネジメントソリューションズ経営企画部(2017)『組織を動かす働き方改革』中央経済社

沢渡あまね・奥山睦(2018)『働き方の問題地図』技術評論社

白木三秀(2018)『人的資源管理の力』文眞堂

Nomad journal 「働き方改革の目的達成において副業が果たす重要な役割と企業の反応」
<https://nomad-journal.jp/archives/6807#i> (2018年1月28日アクセス)

独立行政法人 労働政策研究機構「ビジネス・レーバー・トレンド 2017年8・9月号」「労働政策フォーラム The Future of work-仕事の未来」
<https://www.jil.go.jp/kokunai/blt/backnumber/2017/0809/index.html#footerTop> (2018年12月30日アクセス)

厚生労働省 『未来の働き方 2035年～一人ひとりが輝くために～』
<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12600000-Seisakutoukatsukan/0000133449.pdf> (2018年12月30日アクセス)

東洋経済オンライン

https://www.google.com/url?q=http://www.toyokeizai.net/csr/&sa=D&ust=1547202638934000&usg=AFQjCNHyt7GCr1QFPng82JrQTeypUu_zdQ