

# 働き方改革の全体像と 企業にとっての優先課題



村田佳生

## 1 働き方改革の背景

### (1) 深刻な労働力不足

日本政府は近年、働き方改革に積極的な動きを見せている。その最大の理由は、労働力不足が経済の持続的な成長に影響を及ぼすほど深刻になってきているからである。

その背景として挙げられるのは、何といっても日本の人口、特に労働力の中核となる生産年齢人口が継続して減少していることである。

2016年10月1日現在の日本の総人口は1億2693万人で、ピーク時である08年の1億2808万人に比べて約115万人も減少した。さらに15～64歳の生産年齢人口に限定すると、状況はより深刻である。全人口に占める15～64歳年齢階層の割合は1992年には69.8%でピークを迎えた後は減り続け、2016年には60.3%まで減少した。一方、65歳以上人口の割合は27.3%に大きく増加した。日本では、毎年70万人以上の生産年齢人口が減少しているのである。

このような状況下であって、17年4月の有効求人倍率（季節調整値）は前月比0.03ポイ

ント上昇の1.48倍と、1990年7月に記録したバブル期の最高値（1.46倍）をも上回る高水準となったことが厚生労働省から発表された。バブル期のように景気が加熱している実感に乏しいのにもかかわらず、最高値を更新することに違和感を覚える人も多いかもしれないが、実際に少子高齢化が進行した結果、生産年齢人口が減少し、人手不足がここまで深刻化しているのである。

このまま人手不足を放置しておけば、日本経済の成長限界が訪れるのは必然である。

### (2) 労働生産性向上の必要性

労働力不足という量的な問題に加えて、低い労働生産性という質的な問題も、日本経済が抱える大きな課題である。

日本政府は、生産性向上の成果を働く人に分配することで、賃金の上昇、需要の拡大を通じた成長を図る「成長と分配の好循環」の構築を目指しているが、日本の労働生産性の現状を見ると、決して高いとはいえない。

毎年、OECD（経済協力開発機構）が発表する就業者1人当たり労働生産性指標（＝就

業者1人当たり名目付加価値)を見ると、日本は2015年に7万4315ドルで、加盟35カ国のうち22番目となっている。同様に、それを時間当たり換算した就業1時間当たり名目付加価値も42.1ドルと、米国(68.3ドル)の6割強の水準にとどまっている。

労働生産性は、アウトプット(付加価値額やモノの生産量)をインプット(総労働時間:労働者数×労働時間)で割った値であるので、生産性を上げるには分子(アウトプット)の付加価値を高めるのが1つの方法である。そのためには、産業界においても新陳代謝が必要であり、場合によっては付加価値の向上が見込まれない企業の撤退を促進し、M&Aや産業再生による経済の体質改善を図ることが必要になる。

もう1つの方法は、分母(インプット)を小さくする、すなわち労働時間を減らすことである。毎月勤労統計調査から、日本の労働者1人当たりの総実労働時間の推移を見ると、1997年の1891時間から2016年には1724時間に大きく減少していることが分かる。しかしながら、パートタイム労働者を除いた一般労働者(フルタイム労働者)の平均総実労働時間を見ると、2016年に2024時間で1997年の2025時間とほとんど変わっていない。つまり、日本の最近の労働時間の減少はパートタイム労働者を含めた非正規職の増加に影響を受けた可能性が高く、実際に正規職の労働時間は大きく変化していない。

日本の長時間労働の慣習は、労働生産性といった経済上の課題にとどまらず、過労死の原因とされるなど既に社会問題化しており、喫緊の対応課題とされている。

また、長時間労働は少子化にも間接的な影

響を及ぼしている。特に女性にとっては、配偶者や自分自身の長時間労働が出産のハードルになっているため、長時間労働が是正されれば、育児や介護などと仕事の両立促進により、これまで労働市場に参加できなかった女性のさらなる社会進出の後押しにもつながり、労働力不足解消の一助となる。女性が結婚、出産を経た後に、働きながら育児ができる環境が整うことで、生活が安定しワークライフバランスの実現が図られることになる。

逆に長時間労働のために安心して家族を築くことができないとなれば、結婚に至らず単身者になる人が増加し、結果として世帯収入が低迷する可能性が高くなる。国立社会保障・人口問題研究所によると、2015年の国勢調査を基にした生涯未婚率(50歳になった時点で結婚したことがない人の割合)は男性が23.4%、女性が14.1%と過去最高となっている。

今回の働き方改革の動きは、この分母の調整に官民挙げて初めて本格的に取り組む姿勢を示しているところに意義がある。

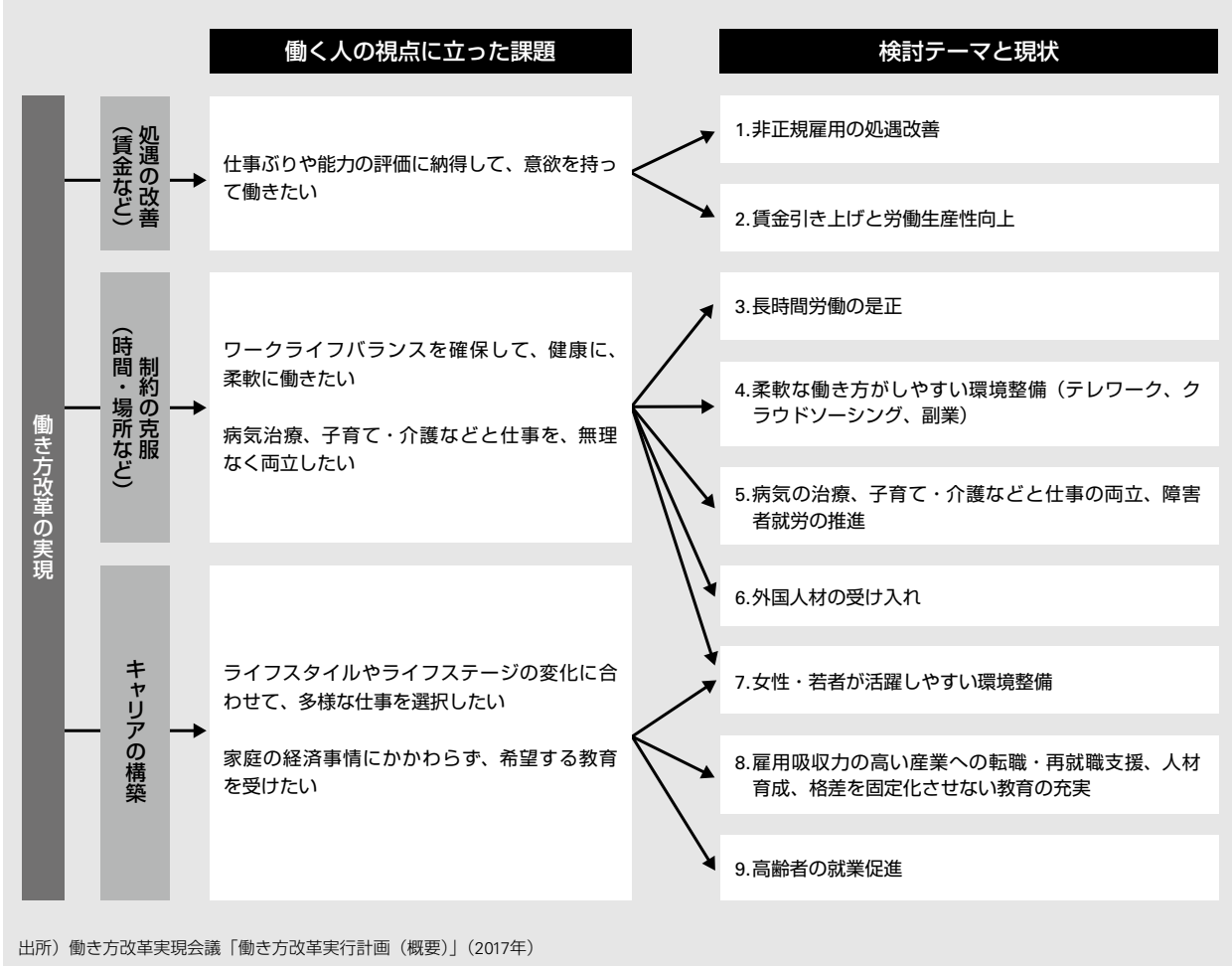
## 2 日本政府による

### 「働き方改革実行計画」の全体像

2016年6月に閣議決定された「ニッポン一億総活躍プラン」の中で、「一億総活躍社会の実現に向けた横断的改革である働き方改革の方向」が盛り込まれた。また、同年9月には内閣総理大臣を議長とする「働き方改革実現会議」が設置され、17年3月には、長時間労働の是正や同一労働同一賃金の導入などを盛り込んだ「働き方改革実行計画」が取りまとめられた(図1)。

国が定義する働き方改革の狙いは、「処遇

図1 働き方改革実行計画の概要



出所) 働き方改革実現会議「働き方改革実行計画(概要)」(2017年)

の改善(賃金など)」「制約の克服(時間・場所など)」「キャリアの構築」の3点である。中でも、企業にとって緊急性が高いと思われるのは、実行計画の「検討テーマと現状」の中に掲げられた「長時間労働の是正」と「柔軟な働き方がしやすい環境整備」である。

「働き方改革実行計画」では長時間労働の是正に特に力点が置かれており、残業を「原則月45時間、年間で360時間」とし、労使で協定を結べば年間720時間まで認め、特に忙しい月は特例として100時間未満の残業を容認することとなった。経団連は働き手の自由度

が狭まるとして上限規制に慎重だったが、首相の裁定で上限設定が決まった。

また賃上げも重点課題とされ、16年秋の働き方改革実現会議では17年の春季労使交渉で「少なくとも16年並みの賃上げ」を首相自ら労使に要請し、4年連続のベースアップ(ベア)実現を促した。さらに働き方改革実行計画では、最低賃金を年率3%をめどに引き上げ、全国加重平均1000円を目指すとした。

「働き方改革実行計画」では、労働者全体の4割弱を占める非正規労働者の処遇改善も取り上げられ、同じ仕事に同じ賃金を払う「同

「一労働同一賃金」の導入で正社員と非正規の不合理な待遇差をつけないような方針を打ち出し、賃金や福利厚生も対象に処遇差をできるだけなくし、何らかの差をつける企業には説明責任を求めるようにした。

### 3 企業が推進すべき 働き方改革のポイント

前述した国全体のマクロの課題は、そのまま日本企業というミクロの課題にも当てはまる。

企業の目的は、利潤を極大化すること・生産性を高めることにあり、そのためにはアウトプット（付加価値）を増加させることと、インプット（ヒト、モノ、カネといった経営資源の投入量）を減らしていくことが常に求められている。ただし、適正なインプットがなければ適正なアウトプットも生まれないので、インプットをゼロにすることは現実的ではない。

#### (1) 付加価値向上に向けた施策 ——イノベーションの推進

企業が持続的な成長を図る上で、生産性を上げるための方法として、付加価値を高めることが挙げられる。各企業は、事業ポートフォリオを見直し、付加価値の低い事業の撤退・縮小を進めるとともに、付加価値を高めることが期待される事業へのリソースのシフトが求められる。

とりわけ不確実性の高い時代においては、付加価値の高い新事業を創出する「イノベーション」への期待が高まるが、そのためにはイノベーションを牽引するような人材を採用し、働きやすい環境を提供することも必要に

なろう。

#### (2) 労働投入量の見直し

##### ——ダイバーシティ・マネジメントの推進

企業が生産性を高めるもう1つの方法は、ヒト、モノ、カネといった経営資源の投入量を調整していくことにほかならない。本特集のテーマである「働き方改革」は、この中でもヒトという経営資源の投入量をいかに最適化していくかという議論なのである。

現在、日本企業が率先して取り組まなくてはならないのは、前述のマクロの課題でも触れた通り、「長時間労働の是正」と、女性や高齢者などの多様な人材の活用していくための「ダイバーシティ・マネジメントの推進」である。それぞれが労働の質と量の問題に該当するのであるが、これらが企業における成長制約となってはならない。

これまでの日本企業における「働き方」とは、社員に対して長時間残業や急な配置転換や転勤などの容認を迫るものであり、男性の正規雇用者を前提としたものになっていた点是否めない。そのため、育児や家事を主に分担している女性、あるいはフルタイムよりはパートタイムの仕事を希望する高齢者に大きな制約が課せられている。

労働力を確保し、成長戦略を実現するためには、従来の働き方を修正し、社員一人一人の状況に合わせたより多様な働き方の実現が求められている。企業は、柔軟な働き方を認めた上で、女性・高齢者などの多様な人材を活用していくことが求められている。経済のグローバル化が進むことにより、さまざまな環境に対応できる多様な人材の必要性が高まる中で、最近では外国人材を活用し、人種・

国籍などの違いにこだわらずに優秀な人材を活用するダイバーシティ・マネジメントの推進が求められている。

従来の日本企業では単線型のキャリアパスが設けられて、日本の就業者はライフステージに合った働き方を選択しにくい環境に置かれていた。転職が不利にならない柔軟な労働市場や企業慣行を確立すれば、自分に合った働き方を選択して自らキャリアを設計することも可能になる。結果として、就業者が付加価値の高い産業への転職・再就職を進めることを通じて国全体の生産性の向上にも寄与すると考えられる。

そのためには結婚などで退職した正社員女性の再就職、退職社員の復帰制度の導入や、IT（情報技術）を基に自宅で働くテレワークや兼業・副業の導入など、柔軟な働き方がしやすい環境整備が求められる。

#### 4 企業にとっての 働き方改革の優先課題

幅広いスコープを持つ「働き方改革実行計画」であるが、日本企業にとって目下のところ優先すべき課題は、「長時間労働の是正」と「ダイバーシティ・マネジメントの推進」である。そして、それらについては大きな方向は同一であるものの、各企業にとっての取り組み方は異なるはずであり、解決の方向性は個別性の強いものになる可能性が高い。

本特集は次の4つの論文から構成されるが、労働力の確保に課題を抱える多くの企業にとって、働き方改革を明日からでも実践できるようなノウハウや留意点を取りまとめたものになっている。

第一論考の「就業意識の変化から見た働き

方改革」は、働き方改革の一方の主役である就業者の長期的な意識変化を、野村総合研究所（NRI）が1997年から3年おきに全国の1万人を対象にした大規模なアンケート調査から明らかにしたものである。企業が働き方改革を進める上で、どのような改革が就業者から望まれているのか、その辺りを判断していくに当たって、是非とも参考にしてもらいたい。

第二論考の「働き方改革に対する企業の正しいアプローチ」は、ワークスタイル改革に焦点を当てた内容となっている。長時間労働の是正が企業にとって喫緊の課題であるといっても、残業時間規制だけが先行し、その他の業務支援制度やITツール、マネジメントの意識などが変わらなければ、むしろひずみを生み出すだけである。それでは具体的に、どういう視点で働き方改革を進めるべきなのか。NRIでは、数多くの働き方改革や全社業務改革の経験より、業種や職種の業務シーンに応じた数多くのソリューションを提供してきた。本稿ではその実績を基に、比較的汎用性の高い改善取り組み事例について紹介している。

第三論考の「テレワークによる働き方改革の課題と処方箋」は、働き方改革のさらに具体的な方法論について言及している。ワークスタイル改革の切り札とされているテレワークであるが、現実には導入事例や成功事例はまだ少ない。本稿では、テレワークが普及しない背景を丹念に分析し、テレワークのメリット・デメリットを明らかにした上で、企業における効果的なテレワークの導入・利用拡大に向けた打ち手を提言している。

第四論考の「動き出す霞が関中央官庁の

『働き方改革』は他3本とは趣を異にするが、経済産業省で実際に行われた働き方改革プロジェクトの事例紹介である。企業と中央官庁では、組織の作り方や業務の進め方が異なるが、巨大な組織である点は変わらない。巨大組織における改革をいかに円滑に進めるか、まさに実践を図っていく上での参考にしてみたい。

以上、いろいろと述べてきたが、働き方改革はスコープの広いものであり、すべてを同

時並行で実践することは非常に難しい。各企業が進めていく上では優先順位をつけざるを得ないというのが本音のところであろう。

本特集が、日本企業の働き方改革を推進するに当たっての一助となれば幸いである。

著者

村田佳生（むらたよしお）

常務執行役員コンサルティング事業本部長

専門は製造業のビジネス変革やイノベーションマネジメント