



わが国の「働き方改革」は、政府や民間企業各社がそれぞれの立場で必要な対応を推進しており、これら活動が一般化してから数年が経つ現在、改めて現状と企業が取り組むべきポイントについて振り返ってみたい。

合理的格差を解消するための考え方を導入

規制緩和の要素はあるものの、多くは企業負担が増えるであろう規制強化となっている。人手不足により、従業員の残業が多い企業や非正規社員が多い企業においては、その対策が引き続き喫緊の課題である。

また、直近の国勢調査に基づいた将来推計人口によると、わが国の生産年齢人口はこの50年で40%以上（約3200万人）減ると見られている。

女性やシニアの社会進出が進んでも、この生産年齢人口を埋めることはできない。限られた労働力と労働時間規制などを背景に、生産性向上と多様な人材活用をより一層促進することが企業に求められている。

政策動向や生産年齢人口減少という諸問題に対処するために、多くの企業が「働き方

# 羅針盤

ナル制度の創設＝高度の専門的知識を必要とする業務従事者の規制を緩和

（3）同一労働同一賃金＝非正規労働者と正社員との不

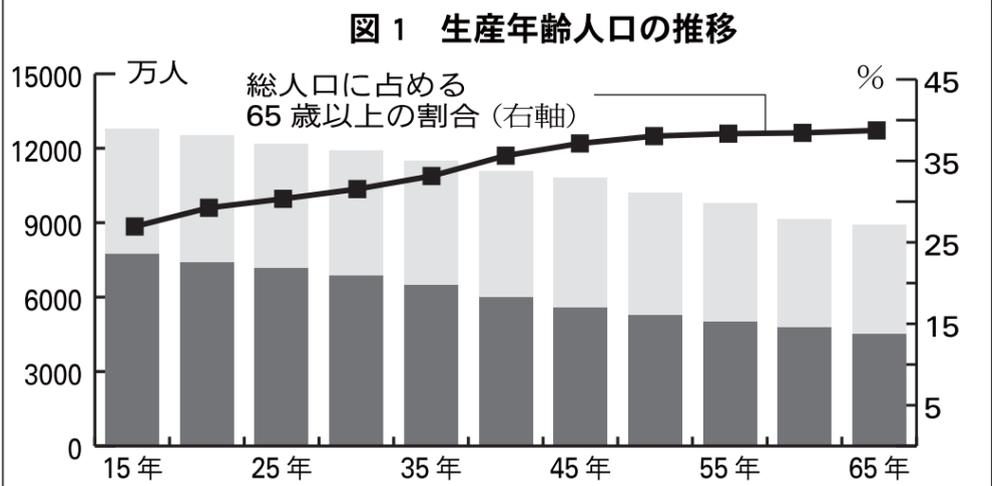


図1 生産年齢人口の推移  
（注）国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（平成29年推計）に基づき日本総研が作成。生産年齢人口は15～64歳総人口（出生中位・死亡中位）推計。各年10月1日現在の総人口（日本における外国人を含む）。15年は総務省統計局「平成27年国勢調査」年齢・国籍不詳を按分した人口。

改革」として一人当たりの労働時間抑制や女性活躍推進などの諸課題に対処している。法制度対応に追われるだけの対応療法だけでは企業負担が増す一方となるので、本質的

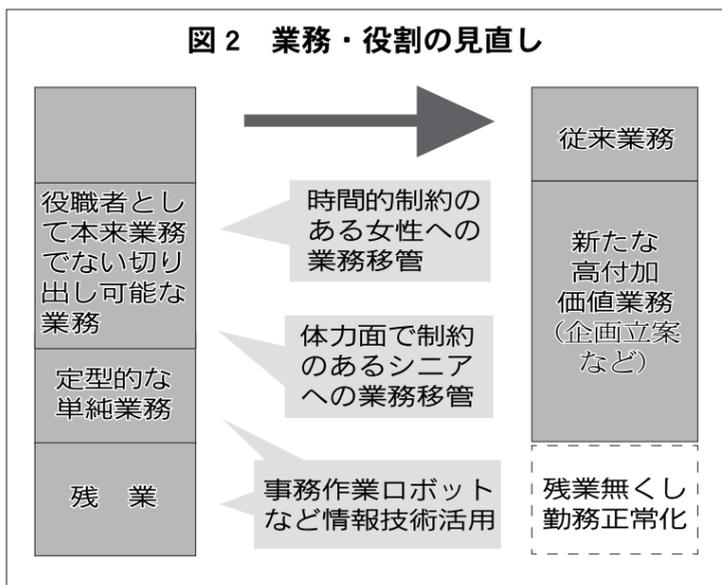
## 働き方改革に欠かせぬ要素

# 方針・仕組み・風土

な問題を的確に解決するためには本来の目的を見誤らない必要がある。

企業としての「働き方改革」の目的は、多様な人材を活用しつつ仕事のやり方を見直し、組織全体としての生産性を上げることである。そのために、仕事を再定義して、人やテクノロジーまたは外部専門サービスに再配分することが

図2 業務・役割の見直し



求められている。

例えば、ある管理職の残業が多く、更に期待する役割遂行に十分な時間が割けていないという実態があるとする。その場合の対処は、その課長が1人でしていた仕事を棚卸しして、その業務に無駄があれば排除する。そのうえで、女性やシニアなど時間的制約はあるが活用余地がある人材

## 対応追われ本質見誤るな

### 他社の経験、成功の近道

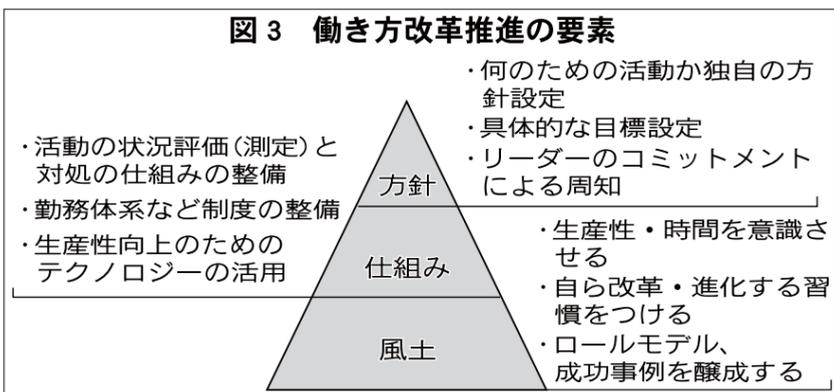
一部業務を移管する。併せて、情報システム（事務支援ロボットなど）を活用して自動化する。これらの見直しにより創出した余力を勤務正常化に当て、更に余力があれば管理職として本来より注力すべきであった付加価値の高い企画などの業務に当てる。

これらの見直しにより各人の能力や人件費などに見合った業務の最適配分が実現し、組織全体の生産性が向上する。また、多様な人材が活躍する前提として、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を実現するための勤務や評価の制度などを用意する必要もある。（図2）

働き方改革推進において

は、新しい制度を導入したが意識改革の醸成が不十分で活用されないなど、一つの手を打てば一段深い部分にある別の問題に突き当たり、それを乗り越えようとまた別の問題が見えてくるという事象がよくある。それらの試行錯誤で調

図3 働き方改革推進の要素



（出所）日本総研

改革過程で発生する新たな問題の本質を見極め、適宜に対処し、着実に結果を出していくためには、活動とその結果を適切にモニタリングする指標管理などの仕組みが欠かせない。また、様々な環境におかれた多様な人材に働きやすい環境を提供するための勤務体系や評価制度などの仕組みが必要であり、それら制度を支えるためのモバイルワークを実現するモバイルツールやテレビ会議システムなどのテクノロジーの活用も重要な要素となる。近年では、特に労働者の生産性向上に大きく寄与し得るAI（人工知能）やIoT（モノのインターネット）などのテクノロジーの進化が加速しており、そもそも人間の役割は何かという検討が避け

していた効果がなかなか出ないとの認識を持っている企業においては、方針が明確でないため手先の取り組みとなってしまう、各種取り組み要素が整合していないなど、方針、仕組み、風土のいずれかの要素に原因がある。（図3）

働き方改革がなぜ必要で、どの程度必要か、そして何のために取り組むのかは各企業が置かれた環境によって異なり、企業独自の目的と取り組み方針がある。できるだけ具体的な方針と目標が経営トップより明示され、それを各現場リーダーが認識し、現場に周知させる行動が出发点となる。

ある会社では、1日7時間前提とした働き方をゼロベースで見直している。各人の役割に対して求める結果を定めた時間内で出すために、現状の仕事ゼロベースで見直すなどの抜本的な取り組みは、力強い本気の方針があった初めて動き出す。

#### ■要素2（仕組み）

意識変化をきっかけとして各自が試行錯誤し、新しい働き方（ワークスタイル）や新しいリーダー（マネジメントスタイル）を生み出すことになる。従来とは異なる新しい働き方やリーダー像が組織に浸透し、過去の経験などから身に着いた思い込みにより、自身自身や他者に対して旧来の価値観で無意識に判断し行動してしまうというよくある問題が解消され、望ましい改革サイクルが完成する。

改革推進の過程で各種施策が徐々に定着し、企業風土もそれに応じて変化するので、結果を得るためにはそれなりの時間が必要となる。抜本的な改革であればあるほど目指す姿を実現する時間と手間がかかるが、本気で取り組んだ成果も大きい。

これら改革のプロセス自体について仕事の在り方を経営者や従業員が真剣に見つめ直す機会とし、引き続き大きく変化し続ける働く人の量と質及びテクノロジーが人を代替するなどの環境変化に順応し続けるための貴重な財産とすることが望まれる。

られない業界もある。これらの仕組みづくりにおいては改革要素が相互に影響していることが多く、どこから着手すべきか混乱するケースが見受けられる。方針に基づいて必要な施策を洗い出し検討した後に、各施策間の関係を分析して施策のリリース計画を設計することも重要となる。

#### ■要素3（風土）

仕事において結果を出すことに全力を尽くしてきた一方で、自らの時間については無頓着であったと自覚する人は多いのではないだろうか。働き方改革に懐疑的であった人からも、仕事の成果は維持しつつ時間や生産性について強く意識するようになり、数年前と比較してこれだけ改善するものかと実感している、との声を頻りに聞くようになった。

意識変化をきっかけとして各自が試行錯誤し、新しい働き方（ワークスタイル）や新しいリーダー（マネジメントスタイル）を生み出すことになる。従来とは異なる新しい働き方やリーダー像が組織に浸透し、過去の経験などから身に着いた思い込みにより、自身自身や他者に対して旧来の価値観で無意識に判断し行動してしまうというよくある問題が解消され、望ましい改革サイクルが完成する。

改革推進の過程で各種施策が徐々に定着し、企業風土もそれに応じて変化するので、結果を得るためにはそれなりの時間が必要となる。抜本的な改革であればあるほど目指す姿を実現する時間と手間がかかるが、本気で取り組んだ成果も大きい。

これら改革のプロセス自体について仕事の在り方を経営者や従業員が真剣に見つめ直す機会とし、引き続き大きく変化し続ける働く人の量と質及びテクノロジーが人を代替するなどの環境変化に順応し続けるための貴重な財産とすることが望まれる。

おおた・やすひさ 筑波大学大学院修了（経営学修士）。日本総合研究所入社後、複数部門を経て、現在リサーチ・コンサルティング部門に在籍。