

第40回 ESR I－経済政策フォーラム

「ワーク・ライフ・バランスと生産性」

〔概要〕

平成21年6月15日

内閣府 経済社会総合研究所

1. 基調講演「残業力ゼロの仕事力」

吉越浩一郎 吉越事務所 代表

(前トリンプインターナショナル代表取締役)

- ワーク・ライフ・バランスとは、残業を一切せずに、尚且つ仕事は徹底してやること。そうすると労働生産性はあがる。
- 一番よいバランスは、1日24時間を8時間ずつ割り、「睡眠」「仕事」「私生活」に分ける事。「仕事」はあくまでも、お金を稼ぐためのゲームで、いつかは終止符が打たれるという事を常に念頭におくべきだ。
- 「睡眠」も非常に大切で、きちんととらないと、精神的な病や、生活習慣病になる。
- 海外の人は体力を常に温存しながら働く。なぜなら「仕事」の対極は「遊び」。これはプロとしての基本。しかし日本人は「仕事」の対極は「体力」なので土日は寝て過ごす人が多い。
- 仕事の効率化について、消防団のように、権限と責任を明確にした上で、無条件にトップダウンの仕組みにすること。分析力、常識力、判断力の兼ね備えたトップの仕事は、判断、命令のみ。部下には思い切り任せて、その部下は自分の任務を完遂することが大切。
- よい企業とは「透明性、オープン、率直さ」があること。それがあると、会社の中に「公平性」が出てくる。同じ情報を持てば同じ結論に達するということが出発点、考え方の基礎になくてはいけないのではないか。
- 「戦略的会議の活用」という考え方を取り入れること。会議で発生した問題や、再発防止策、横展開について、打ち合わせはせずに、担当者にメ切をつけて割り振り、会議では結論のみを持ってきてもらうようにする。
- 「デッドライン」を意識することは非常に重要。「デッドライン」には会社がつけるもの、自分でつけるものと2つあり、会社がつけるもの、というのは、重要度はある程度以上あるものだが、緊急性がやや低い、取り残してしまいがちな仕事についてつけるデッドライン。個人がつけるもの、というのは勤務時間内の限られた時間の中で、課された仕事をやりこなすための自分でつけるデッドライン。デッドラインの締切り効果を利用して、アタマのストレッチをしながらどんどんこなしていくことがワーク・ライフ・バランスを実行する上で大切。

2. パネルディスカッション1「欧州各国との働き方の違いから見えてくるもの」

〔山田亮 内閣府経済社会総合研究所総括政策研究官〕

- 海外駐在経験者からのヒアリングによると、残業は基本的にはやらない。ホワイトカラーのマネジメントレベルになれば、かなり残業もあるが、日本と比較すると、かなりメンバーが限定的で、休日はしっかりとしている傾向にある。しかし、アウトプットについては、日本に比べて遜色はないという評価だった。
- 短い労働時間で仕事が回っている理由の1つは、働く側の「早く帰る必要性」が大きく働いき、時間が制約される中で出来る限り効率的に仕事をこなそうという感覚が強いこと、もう1点は、仕事の仕方・させ方における「個人」と「組織」の関係の違いである。つまり、個人の裁量が日本に比べるとかなり大きく、日本ならチームでやることを1人で仕上げることが多い。自分のリズムで仕事ができるし、他との調整も少ないのでスピーディーに進められる。但し、日本と比較すると、状況に応じた様々な調整や連携については、仕事の抜け・漏れが生じる可能性が高くなる。
- 人事評価制度の違いについては、欧州各国が評価基準が明確で、アウトプット重視なのに対し、日本は基準が曖昧で、プロセスや人間性も含めた形での評価になっているため、目に見える証として長時間働いているようなところがあるのではないかと、という意見もきかれた。
- （佐藤教授からの「仕事の仕方を変えるというのは難しいこと。ヨーロッパの経験から日本の企業で実際に働き方を変えていくためにはどこを動かせばいいのか」との質問に対し）ヨーロッパと比べて、早く帰らないと家庭が持たないという感覚はまだ少ないが、共働き世帯の増加の中で、男性の家庭責任も増していく。時間制約を前提とした働き方が求められるようになる中で、優先順位の高いものからやっていくという仕事の組み立て方が定着していくのではないかと。
- （フロアからの「エグゼンプトをどうやって日本の中に入れていくか」との質問に対し）日本人の働きかたの意識が変わらないままに導入すると悲惨なことになるかもしれない。EUのように終業時間から次の日の始業時間までの間に、休息時間を設ける等、健康に影響が及ばない働き方の外枠をつくりながら、多様な働き方ができる環境を構築する必要があると、政府の中でも議論をしていかなければならない。

〔淡輪敬三 ワトソンワイアット株式会社代表取締役社長〕

- 問題は、日本企業が、終身雇用等のメカニズムに変化がなく、結局は日本人・男性・正社員中心でできているということである。グローバル化が進む中で、世界のマーケットを使いこなすには、多国籍化・無国籍化に対応して、制度も変わらざるを得ない。
- 従来の日本の、やる気のある人たちが長時間、仲間と密接に暗黙知を交換しながら作り上げていくやり方はアナログの世界ではよかったが、デジタルの世界が中心になると、トップダウンのデザインが生産性の高さの決め手。そのために必要なのは、グローバルな感覚と専門性をもつリーダーではないか。そのためのメインエンジンは、企業に依存せず、自律した個人の、しかも永続性のある、プロフェッショナルというキャリア観ではないか。
- ワーク・ライフ・バランスは個人個人が主体を持って、ライフタイムで考えるべき。体力があるときにどれだけ密度の濃い経験をするかどうかというのが、一人前になれるかどうかの大事な点だ。ただ、日本人はそういうライフタイムでみたワーク・ライフ・バランスを欧米人に比べ、自律的に選べていない、主導権を自分が握っていないというところが気になる。
- （それに対する佐藤教授のコメントとして）山口論文（シカゴ大学）によると、米国では、希望する労働時間と実際労働時間のギャップが非常に少ない（長時間労働している人は自分の選択で仕事をしている）のに対し、日本人は長時間労働をしている人の大多数が労働時間を短くしたい、というギャップがあり、そこが問題だと指摘している。生活の仕方を変えるというのは、一人一人が自分で考えていくことが大切。
- （フロアから「ライフタイムでワーク・ライフ・バランスを考えるという話に共感するが、女性の場合、一番仕事に集中したい年代と子育てに最も手がかかる年代が重なっている、そこをどう考えるか」との質問に対し）海外の女性が子どもを産んでもすぐに戻ってこれるのは、ナニーシステムが充実していることだろう。
- （ワーク・ライフ・バランスに親和的な評価のあり方とは）日本では、「権限はないが責任はすべて負う」というのをよしとする成功体験があり、そういう中では自分が休むと誰かに迷惑をかけることになる。組織や仕事の仕方をもう少しきれいにデザインし、何をやるかが明確になれば、評価と業務のアウトプットの質が一致する。それでも無理難題な目標を与えれば長時間になってしまう。長い目を見た継続力も考えてデザインするマネージャーの力量が重要。
- （フロアからの「現場に意欲のある会社では、長時間残業削減のために上司が仕事を締め

ようとするモチベーションが下がってしまうのでは」との質問に対し) 企業の長期的な競争力や少子化の下での必要な人材の採用可能性などを併せ考えることが重要。

〔植田健三 パナソニックチャイナ有限公司人事総務部部长〕

- 欧州で特に感じたのは、彼らは自分たちの生活を楽しむために一生懸命働こうという意識が非常に高く、それが彼らのモチベーションを上げているということ。
- (佐藤教授からの「管理職が変わらなければならないが、どうしたら日本の管理職はかわれるか」との質問に対し) これはもうトップダウンでマインドセットをし直す事、それから評価の仕組みをプロセス重視からアウトプット重視に変えていくこと。
- (フロアからの「仕事と子育ての両立が難しい」という指摘に対し) 海外では共働きが当たり前なので、それでやれるためにはどうしないといけないという取組がどんどん進んでいく。日本企業も学ばねばならない。

〔芳賀日登美マンパワー・ジャパン株式会社専務執行役員〕

- ヨーロッパ11カ国のマンパワー社の人事担当マネージャークラスにアンケートをとったところ、残業の概念すらない国もあり、国の施策も、残業に対して厳しいところが多い。また、金曜日はほとんどの国で早上がりや、他の曜日で行った残業時間の調整日。残業が多かった時は金曜日休んで、金土日休んでしまうという国も。
- 休暇取得についても、1年に4週間以上とる人は半数に達しており、5週間以上取得も36%。早期に計画して事前に周りにその時期の不在を伝える。
- ワーク・ライフ・バランスを向上させるための工夫としては、終業間際での打ち合わせの禁止、ミーティングの回数や時間の削減が行われている。
- 生産性への影響を聞くと、ワーク・ライフ・バランスをとっても、ほとんどが生産性に影響がないという回答であり、フレックスタイムを上手に使っているようだ。また、「いつまでにこれだけのものを」という指示をきちんとしてアウトプットで評価すれば生産性は下がらないというのもあった。
- 決まった時間内で集中するほうが生産性は上がるという考え方にマネージャーがならないと、ワーク・ライフ・バランスというのはなかなか実現できない、つまり、マネジメント層の意識改革が大きなカギになる。これを日本に根付かせるためには、国民性を十分理解した上で、日本のマネージャークラスがぜひやってみようと思うような独自のシステムを考案

していく必要がある。

〔佐藤博樹 東京大学社会科学研究所教授〕

- 仕事の仕方を変えることが重要。そのためには仕事の目標を明確にし、権限を与えること、またそういう働き方を担える自己管理能力のある社員を育てることが大事。もう一つは社員一人一人の生活のあり方、考え方をどう変えていくか。例えば、まず仕事以外の時間を作れるように週二日定時に帰ってみる、2ヶ月間続けてみたら仕事の仕方も効率的に出来るようになったということがあるかもしれない。
- （フロアからの「日本政府は国連でも2017年までに男性の育児休業10%達成というのを言及しているが、果たして可能なのか」という質問に対し）第一に、今国会で「労使協定を結べば専業主婦家庭で男性が育児休業をとれないルールを作れる」現行の育児・介護休業法が改正されること、第二に運用の問題として、企業の意識も変えなければいけないが、妻が夫に育休をとってくれと背中を押すことも大事。

2. パネルディスカッション2「ワーク・ライフ・バランスと生産性のメカニズム」

〔阿部正浩 獨協大学経済学部教授〕

- ワーク・ライフ・バランス制度が企業や個人の業績に与える影響や、より制度を効率的にするための、人事施策等の条件をどのように整えていくべきか、ということ念頭に、調査をし、両立支援制度あるいは時間短縮制度が、従業員1人当たりの売上にどのような影響を与えたかについて、分析した。
- ワーク・ライフ・バランスの制度を導入することそのものは、導入後の1人当たりの売上の伸びにはあまりつながらなかったが、企業がその制度をどのように運用しているか、あるいは、その制度をもっと効果的になるように、仕事の見直しとか業務の見直しをしているかということをとらえてみると、制度の周辺環境を整備することが売上の伸びあるいは生産の高さにつながっているということがわかった。
- 両立支援制度を効率的なものにするためには、制度運用の方法を考え、それを補完する人事制度の整備、あるいは、業務の見直しといったことをしていく必要があるのではないかと。
- 残業を多くしている企業は、むしろ売上が伸びておらず、80時間以上残業するような社員がほとんどいない企業で、伸びているということがわかった。
- （佐藤教授からの「ワーク・ライフ・バランス制度を導入するとなぜ、業績向上に結びつく

のかというロジックは？」との質問に対し) まず、両立支援制度があることによって、その制度がなければやめてしまったというような潜在的な従業員が定着できたこと、それ以外にも、制度があることによって、ロイヤリティーが高まり、質の高い人材を確保できるという効果が複合的に作用して、両立支援制度や、労働時間短縮制度が企業の業績を上げる効果があるのではないか。

〔櫻井宏二郎 専修大学経済学部教授〕

- IT化に伴い、意思決定権限の集中化、分散化、あるいは、経営陣、中間管理職あるいは一般社員の間での業務の見直し、社内業務のペーパーレス化など、組織の見直しというのを一緒にやると、生産性に与える効果がより高まるという結果がでていいる。
- ITを導入したときにワーク・ライフ・バランス施策も同時に導入すると、その効果がより高まるというプラスの結果が出たのは育児・介護のための短時間勤務制度。これは推測だが、メール等が整っていると短時間勤務で不在時間があっても、後からフォローできるということがあるのではないか。
- 以上のように、ワーク・ライフ・バランス施策と一緒にIT化を整備するとより効果が高まるといった補完的な関係がある。
- ITを導入したときのストレスの増減については、一般社員ではIT技能の低さがストレスや長時間労働の原因になっており、対策としてもIT研修が有効だが、管理職ではIT技能の高い人ほど労働時間やストレスが増えており、一般社員とは違った対応が必要。
- (フロアからの「ITがワーク・ライフ・バランスと補完的な関係にあるとのことだが、ヨーロッパ、特にフランスなどはIT後進国なのに、ワーク・ライフ・バランスで高い生産性を維持しているのはどうしてか」との質問に対し) 少なくとも統計的にみればIT普及率が日本は欧米先進国に比べて低いのと、日本はITの使い方があまりうまくないということが言われており、そのような現実の中で推計結果が生産性にプラスの影響が出ているのではないか。

〔坂爪洋美 和光大学現代人間学部教授〕

- 両立支援策導入の実績をみると、大企業は進んでいるが、中小企業はなかなか進まない。両立支援策というのは対象となる従業員が限られているため、企業にとってコストのかかる人事制度を導入する事はどうしても二の足を踏んでしまうというところがある。

- ひとつは、休業制度や短時間勤務を育児や介護以外でも使えるようにしていったり、男性の育児休業を増やす等、より多くの人を利用対象者となるような、ワーク・ライフ・バランスを展開していくことが会社として必要。
- 女性の場合は両立支援策がたくさん入っていれば、それだけ就業継続意欲が高くなるが、男性の場合は両立支援策を入れていくときに評価の公平性を考慮しているかどうかで就業継続意欲が異なることがわかった。これは、両立支援策の活用など複数の働き方が存在したときに、自分と違う働き方に対する評価の「わからなさ」「不公平感」が生まれる可能性があることを示している。様々な人が様々な形で会社に貢献できるようにするためには、両立支援策の導入などをきっかけにして支援利用者とそれ以外の人との評価のバランスを率直に話しあい、評価基準を明確にし、それをすみずみまで情報伝達することが重要。

〔安井健悟 立命館大学経済学部准教授〕

- ワーク・ライフ・バランス施策が、実際に労働時間を短くしているのか、そもそも労働時間というのはどのような要因によって決まるのかについて分析をした。
- 労働時間に対して強く影響があったのは、長時間労働抑制策の一つとして、「部下の長時間残業状況を管理監督者の評価項目」としている企業。こういう企業において労働時間が短いという結果がでた。
- 成果主義的な評価制度の下では労働時間が長くなる傾向がみられた。もしこれで生産性を高めていないならば、良い制度とは言えないという推測ができる。成果主義と生産性の関係を検証する必要がある。
- 一般的なホワイトカラーの生産性を計測することは、極めて困難であるため、労働の「インテンシティ」を指標にした。つまり、「あなたが時間的にも質的にも精一杯働く状態を100%とするとき、現在のあなたの働きぶりは何%程度ですか」また、「時間当たりで考えて、そういう働きぶりは何%か」という質問をした。
- 特に、男性の場合、成果主義は「インテンシティ」には影響を与えておらず、むしろプロセスで評価されているという認識を持っている人のほうが、インテンシティが高いことがわかった。さらに、上司の評価項目に「部下の残業状況」が含まれていると、その部下本人の「インテンシティ」が大きい値で高まることがわかるため、制度として効果はある。管理職の場合には、金銭的なインセンティブよりも、表彰制度というような非金銭的なインセンティブをつけ加えることによって「インテンシティ」を高めることがわかった。

- メンタルヘルスについては、長時間労働は負の要因。正の要因は、上司が部下に自分の担当業務を超えて相互に助け合うことを求めているような職場環境であった。
- 女性に限定してメンタルヘルスについての負の要因については、子どもがいること、世帯における自分の家事労働割合が大きいことがわかった。

〔中森俊雄 株式会社妙徳代表取締役社長〕

- ワーク・ライフ・バランスというテーマで社内が動いたわけではなく、いかに競争力をつけるか、ということからスタートしたのが、制度を取り入れるきっかけとなった。
- 時間当たりの生産性は、企業からみると、外部経済環境によって大きく変わるため、単に時間だけで数字を出されても、あまり信憑性がないのではないか。
- どんな労働環境が理想的なのか、ということを考えて、「明るく、楽しく、元気よく」というスローガンを掲げ、社員教育をしている。前向きに、自主的に、覇気を持って、と。常に前向きに何でも取り組めること、そして自主的に動ける最適な労働環境を持つことが大切。
- すべて数字でルールというものを決めており、成果配分は、何でも3分の1。純利益の3分の1を株主、経常利益の3分の1を社員に還元しており、したがって毎月の月次の数字、更には社長の報酬も社員にすべて公開しており、ガラス張りの経営をしている。
- 「気持ちのいい職場環境」とは、第一に安全。安全な労働環境を作れば、きれいな環境というのは後からついてくる。製造業としてもものづくりの原点がこういったことにもあると思う。ワーク・ライフ・バランスの取組みのポイントとしては、安全な職場環境づくりなどによる業務の効率化やペーパーレス化の徹底などによる情報の共有化である。
- 単に定時退社とか有給休暇の消化を経営側の掛け声だけで終わらせないように、また、競争力を保つために、時間を減らした分、能力をあげろ、といている。そういう教育の場を会社が与えるべきだと考えている。
- 会社の規模にもよると思うが、弊社の場合すべてがトップダウン。そして、社内の標語でもある、「すべて数字で会話をしよう」を徹底している。数字で話し合うことで共通の意識を持てる。

〔辻田智子 株式会社ファーストリテイリング人事総務部人事チーム〕

- 2004年営業部の中に、「女性活躍促進」を立ち上げたのだが、当時の課題は、女性退職率

の高さ、更に、結婚して続けている女性店長、スーパーバイザーがないということであった。女性活躍を推進した結果、ワーク・ライフ・バランスの取組も発展していった。

- 小売業の宿命として、店長は朝から夜まで、かつ繁忙日はもちろん休日、土日に店長がいらないなんていうことはあり得ないという暗黙のルールがあり、結婚して家庭を持ったら続けていくことは、不可能だということが、通常の状態だった。さらに負の連鎖で女性社員が少ないため、ネットワークがなく相談相手もいなかった。
- そこでユニクロの女性活躍への期待として、可能性にチャレンジできる環境や風土の確立や、キャリアチェンジといった働き方の支援、さらに、女性の能力を活かしたビジネスの構築を始めた。特徴的なのは、営業で立ち上げたということ、現場中心のボトムアップで推進したこと、制度からではなく、現場のニーズに合わせて個人に対応したこと、である。
- 労働環境改善、風土改革、女性のキャリアアップというキャリア推進、この3つの柱でこの5年間やってきた。その中で効果的だったのは、店長がすべき仕事を全部そぎ落して、店長にだけしかできない仕事に集約して、労働時間を短くするという労働環境の改善施策を実行した。その際に、1店舗当たり1~3,4人ほどいる、店長以外の代行者が、任せられる仕事が増えたことでモチベーションを含めスキルが高まり、店長への道が開かれるようになった。人事部からでなく、現場が作り上げた制度。
- 今後の課題は、営業部だけでなく、本部でもバランスよく女性が配置されている状態をつくっていく事、働き方を含め、女性だけではなく、多様性を受け入れることができるようなダイバーシティを実現することを実現していきたい。
- 風土改革については、女性を対象としたキャリア研修と、四半期もしくは半期ごとに出している情報誌を流し、女性活躍推進のプロジェクトのやっている情報を流した。キャリア研修は、女性が対象だが、男性の上司も一緒に参加し、今後のキャリア面談に活かしていくことが大切。また、彼女たちにどこまで会社が期待しているかというようなプレミアム感を持たせモチベーションをあげることも大切。

〔佐藤博樹 東京大学社会科学研究所教授〕

- ワーク・ライフ・バランスと生産性という問題について、どこまで答えが出たか限定的ではあるが、ワーク・ライフ・バランスの制度の導入のみならず、周辺的な環境整備がすごく大事で、情報共有、働き方の見直し、評価の問題、管理職の意識改革などいろいろなものをセットにしてやっていくのが非常に重要だということが両セッションでかなり重なる

部分ではないか。

- 我々研究者もこのテーマについてさらに研究していくが、企業みなさんもそれぞれの企業、職場でワーク・ライフ・バランスを推進していくことが結果として、企業の直面している課題解決にプラスになることだと思うので、ぜひそれを進めて頂きたい。