

## 太陽グラントソントン

## エグゼクティブ・ニュース

**テーマ：ダイバーシティを推進する働き方改革**

執筆者：三菱UFJリサーチ&amp;コンサルティング株式会社 執行役員 主席研究員 矢島 洋子氏

**要旨（以下の要旨は2分30秒でお読みいただけます。）**

今年4月1日から、大企業残業時間の上限などを定めた通称「働き方改革関連法」が施行されました。少子化による労働人口減少の中で、高齢者や女性、外国人など多様な（ダイバーシティ）人材の受け入れが求められますが、一億総活躍社会の実現へ向け、これらの方々を含めた国民全体が充実した人生を送るべく働き方の改革も要請される時代となって来ました。

今回は、内閣府で男女共同参画の分析を担当されるなど「働き方改革」に精通されている三菱UFJリサーチ&コンサルティング・執行役員の矢島洋子氏に、この問題を解説して頂きます。

ダイバーシティを推進するためには、働き方改革を「働く時間を短縮する＝脱長時間労働」と「働く時間や場所を柔軟にする＝柔軟な働き方」の2つのテーマに分けて考えることが必要です。長時間労働では健康でイキイキと働くことが困難になるため、すべての人にとって、総労働時間の管理や休暇取得の推進を通じて働き方改革を実現することが必要です。長時間労働が是正された上で、子育て・介護や傷病治療などの各事情に応じて柔軟な働き方を選択することができて初めて、多様な人材（ダイバーシティ）が活躍できる働き方が可能になります。また、この2つのテーマを推進する上では「仕事の質（生産性）を高める」ことも重要です。そのためには「マネジメント改革」すなわち管理職の働き方の質を高めることが求められます。

「働き方改革」には4つのフェイズがあります。第1フェイズは、働き方を「個人が意識する」ための取り組みで、ノー残業ディや休暇の計画取得などがあります。第2フェイズは、その取り組みを「組織的に意識する」ことへの移行で、各自のスケジュールを組織として共有することや相互の業務のカバーを進めることなどです。そして第3フェイズは、「業務削減・効率化・柔軟化」への取り組みです。以上の3つのフェイズは、職場単位での取り組みですが、第4フェイズでは企業全体として、「経営資源の選択と集中・最適化」への取り組み（経営判断）を図ることになります。

働き方を改革して行くには、「誰が言ったから」との受身の取り組み姿勢から、自主的な提案が出され続けるよう、風通しの良い「職場（企業）の風土」形成が鍵になります。働き方改革に人材育成策が組み込まれているか、もその成否を左右します。内外の情勢に対応した職場の変化に応じ、社員が主体的に働き方の見直しに取り組める組織になること、タブーなく協力し合って問題解決を図り新しいことにチャレンジできる組織になること、これこそが働き方改革のゴールと考えられます。

働き方改革が、組織のあり方を見直しにまでつながった企業と、働き方改革関連法対応の時間管理などで足踏みする企業とでは、その差が今後大きく広がります。働き方改革によって企業と社員がWin-Winとなる関係が築かれ、多様な人材を受け入れてそれぞれの人材が活躍できる組織へと変わることが期待されます。

## テーマ：ダイバーシティを推進する働き方改革

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 執行役員 主席研究員 矢島洋子

### はじめに

2019年4月より、働き方改革関連の改正法の一部が施行され、時間外労働の上限規制や年次有給休暇年5日の確実な取得といった新たなルールが導入された。多くの企業では、法施行前から働き方改革に取り組んでいるが、労働者の立場からは、働き方改革の実効性や意義について疑問視する声も聞かれる。また、働き方改革には、大きく分けて、長時間労働の是正や休暇取得などにより「働く時間を短縮する」取組みと、フレックスタイム制度や在宅勤務制度等の活用により「働く時間や場所を柔軟にする」取組みがある。改正法の施行により、「働く時間を短縮する」取組みに、一層焦点が当てられ、そのことによって、「働く時間や場所を柔軟にする」取組みが進まなくなる可能性がある。

懸念されるのは、結果として、政府が掲げる「多様な人材の活躍を可能とする」すなわち、人口減少社会において「ダイバーシティ推進を目的とする働き方改革」の実現が阻まれることである。本稿では、「ダイバーシティ推進を目的とする働き方改革」において、取るべき働き方改革の考え方や実効性を増すための取組みの方向性について述べる。

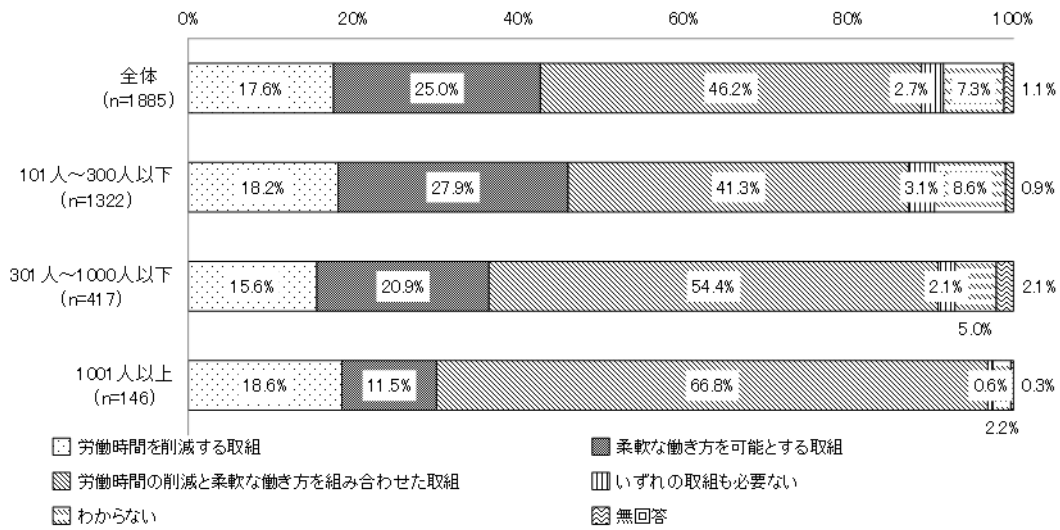
### 1. 働き方改革とは

働き方改革とは、具体的にどのようなことを指すのだろうか。先に示したように、ダイバーシティを推進する目的のためには、まず、働き方改革を「働く時間を短縮する」取組みと、「働く時間や場所を柔軟にする」取組みの2つのテーマに分けて考える必要がある。

日本で働き方改革のテーマというと、まず「長時間労働の削減」が挙げられるが、三菱UFJリサーチ&コンサルティングが、平成30年度に実施した調査では、「多様な人材の活躍を推進するための働き方改革として有効な取組みは何か」という問いに対し、「労働時間の削減と柔軟な働き方を組み合わせた取組み」とする企業が全体の46.2%を占め、もっとも多い。また、この割合は、企業の従業員規模が大きいほど高い傾向にある。



図表1 多様な人材の活躍を推進するための働き方改革として有効な取組



出所：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング「企業等における仕事と生活の調和に関する調査研究報告書」（内閣府委託事業）平成31年3月

## 2. 働き方改革のベースとしての脱長時間労働

確かに、全社員の長時間労働を解消することは重要なテーマといえる。子育てや介護、傷病治療などの事由で制限のある働き方を必要とする人や体力面等に不安のある高齢社員や障がいのある社員にとっても、自分たちだけが残業を免除されたり、短時間での勤務を許されても、周囲の社員が長時間働いていては、罪悪感をもったり、頑張っても評価されないと感じてしまう。新しいことにチャレンジする、社員同士でカバーしあうといった余裕もなくなり、何より健康にイキイキと働き続けることが困難となる。1年の一時期であろうと、社員の一部の人であろうと、健康やコンプライアンス上の問題が生じるような長時間労働に陥らないようにするための、総労働時間管理は必要だ。また、休暇取得を推進することも、総労働時間の削減において重要である。

しかし、一方で、労働時間削減が行き過ぎてしまうのも危険だ。削減するために、一律に社員を管理・監視しようとしすぎて、社員が自分の仕事や生活の状況に合わせて効率よく働くことができなくなる可能性がある。最近では、とかく「残業が少ないのが良い企業」のようにみられることから、定時出社・定時出社で固定して、管理がしにくくなるためにテレワークのように社外で働くことを認めない、といった方針を打ち出す企業も出てきている。少し前まで、ダイバーシティやグローバル対応の方針を掲げていたはずの企業が、競うように、定時や20時など、会社が決めた時間に、いかに仕事を打ち切らせるかを工夫して、消灯やパソコンのシャットダウン、人事による見回りを徹底している。確かに、会社が命じて行う仕事、職場を運営する上で必須の仕事は、就業時間の中に納まるように組み立てることが必要であろう。残業を一切なくすというよりも、「残業ありき」の「仕事の進め方」を変える、ことが必要なのである。

## 3. 多様な人材の活躍を可能とする「柔軟な働き方」

一方、子育てや介護等の事由に対応して、より短い時間や他の社員と異なる時間帯で働ける選択肢も必要となる。社内だけでなく、一部を自宅や社外で働くなど、場所の柔

軟性があれば、子育てや介護のために、社内では1日6時間までしかいられない人が、在宅勤務を加えることでフルタイムに近い時間働くことができる可能性が出てくる。もともと、多様な人材を受け入れる組織になるために重要なのは「柔軟に働く」ことができるようにすることであり、そのための前提条件が「長時間労働をなくす」ことなのである。今回の改正法対応のように、国の決めた規制への対応にしか目が向いていない企業はこのことに気が付かない。

このように、「時間を短縮する」と「時間や場所を柔軟にする」ことに、同時に取り組むことが必要だが、具体的な推進目標をどのように設定するか、などは、働き方改革の目的によっても異なる。健康配慮や子育て・介護などの事情に応じるために平日の労働時間を短くするのか、プロジェクト型の仕事への対応から、ある程度長時間の期間が続いた後にまとまった休みを取れるようにするのか。また、労働時間については削減目標を立てる企業は多いが、休暇の取得率の目標設定については、所定休日の日数が異なることなどから企業や業界によって考え方が大きく異なる。更には、テレワーク・在宅勤務を社内のすべての部署で推進するのか、仕事の性質によって他の柔軟な働き方の選択肢を推奨するのか、など。短時間勤務についても、子育て社員＝短時間勤務ではなく、他の柔軟な働き方によりフルタイムに近い働き方で両立をはかる選択肢を提示する、という考え方もある。

いずれにしても、自社の具体的な目的を見据えることで、2つのテーマにどのように取り組むべきかが見えてくる。

#### 4. 働き方改革の第3のテーマ

また、先の2つのテーマへの対応に終わらせず、「仕事の質（生産性）を高める」というテーマを設定することが必要だ。これは、2つのテーマを推進する上でどうしても必要となる取り組みともいえる。

「働き方改革」の目的を「生産性の向上」とする企業もあるが、果たしてそうだろうか。働き方改革の第一の目的は、あくまで、多様な人材を受け入れることが可能な組織に変わることである。生産性の向上は、そのための「手段」であり、かつ、取り組みがよい形で進められた場合の「副次的な効果」とみるべきであろう。これまでよりも、労働時間を短くしたり、社員が多様に働くことを認めた上で、企業としての持続可能性を維持・向上するためには、生産性を上げることが必要となる。そして、働き方改革が良い形で進み、第一の目的である多様な人材を受け入れ活躍を促すことができる組織になれば、その結果として、新しい視点でのサービスやものづくりが生まれ、生産技術がさらに向上するなど、いわゆるイノベーションが起こる可能性が高まる。

生産性の向上を第一の目的とする企業では、職場で業務削減や業務の効率化が起こったら、現場の人員体制を縮小したり、組織目標を上げてしまう危険性がある。現に、これまで、職場の生産性向上運動でそのようなことが行われていた企業も多く、社員が働き方改革に懐疑的になる大きな原因となっている。ダイバーシティを推進するための働き方改革においては、こうした従来の生産性向上運動とは一線を画している取り組みであることを、しっかりと経営層と現場の社員が確認しあうことが必要だ。



#### 5. 仕事の質を高めるマネジメント改革

仕事の質（生産性）を高める取り組みの多くは、「マネジメント改革」である。組織のメンバーが「時間を意識した効率的な働き方をしつつ組織目標が達成できる」よう、管理職がそれぞれの部下の目標を設定し、仕事の配分に責任を持ち、公正に評価することが必要となる。管理職が、業績目標の達成だけでなく、部下の労務管理や育成に関する

責任も意識して取組むということでもある。いきなりすべての部下について、これを行うのはハードルが高いようであれば、まずは、子育て中の短時間勤務制度利用の部下について、取組んでみるとよい。短時間勤務社員も自分の部下として、育成目線でキャリアプランを共有し、目標・仕事の配分・評価に取り組む。そこから徐々に、時間制約社員がいることを前提に、組織内の仕事をどのように配分するか、周囲の社員へのしわ寄せを最小限にするために業務削減をいかに進めるか、時間制約社員をカバーした社員への評価をどうするかといった課題に取り組む。そうした取組みの過程で、他の部下についても、時間効率を意識したマネジメントが可能となる。また、制約のある正社員の仕事内容や責任範囲について検討することは、同じ部署の非正社員や途中で採用しようとする社員の役割や仕事内容、処遇の検討にも役立つであろう。

このように、マネジメント改革が必要だということは、管理職の役割が大きいということでもある。従って、管理職には、こうした新しい取組みに向き合う余裕が必要ということになる。「働き方改革」を進める際、法対応のみを意識し、一般社員のみを対象として、管理職は対象外とする企業もあるが、これは間違いだ。管理職が改革の対象外で、部下の仕事をカバーすることに徹しては、これまでのマネジメントを見直す動きはおこらない。

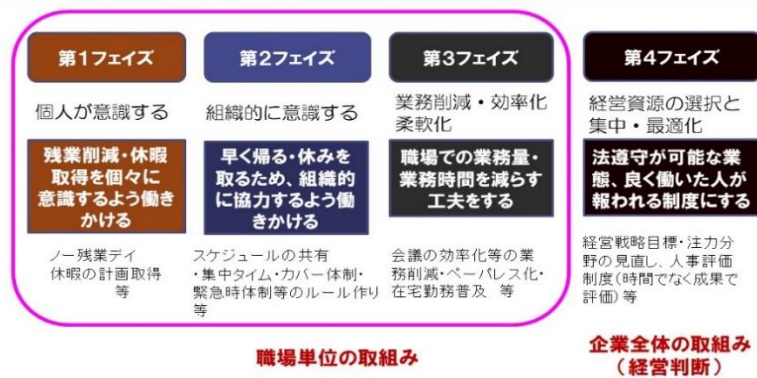
また、時間制約のある女性社員や男性の若手社員が、将来管理職になりたくない、という考える大きな理由のひとつが、「管理職のハードな働き方」だという問題もある。介護に直面した管理職層の離職防止も企業にとって重要なテーマとなりつつある。管理職を対象とした働き方改革を進めないということも、ダイバーシティを目的とした働き方改革という視点がない企業が陥ってしまう罠の1つである。

## 6. 働き方改革の進め方

多くの企業で、ノー残業デイや休暇の計画取得こそが「働き方改革」であると誤解し、これらの取組みで足踏みをし、従業員を疲弊させている。働き方改革は4つのフェイズに分けて考えることを勧める。

まず、「第1フェイズ」は、「個人が意識する」ための取組みである。すでに多くの企業で実施されているノー残業デイや休暇の計画取得などの取組みは、個々の社員が働き方を見直すよう促す取組みであり、そのきっかけ作りとして、残業を減らしたり、休暇を積極的に取得するといった目標やルールを提示する。

図2 働き方改革の4フェイズ



資料:三菱UFJリサーチ&コンサルティング 矢島作成

ノー残業デイと休暇の計画取得は、導入するなら実効性を高めることが必要だが、本来は、あくまでも「きっかけ作り」であって、これらの取組みが「目的化」しないようにすることが大切だ。その日だけ仕事を切り上げて他の日にしわ寄せがいく、あるいは他の日の働き方はまったく変わらない、ということが続けば、必ずノー残業デイに対する不満が出てくる。そのことに気付かずにさらに日数を増やすなど「ノー残業デイ推し」を進めれば、「仕事」よりも「帰宅」優先というメッセージを会社が発していると誤解し、仕事に意欲を持たなくなる社員や、持ち帰りや隠れ残業で疲弊していく社員が増える可能性もある。早く帰る、休暇を取得するという意識が定着すれば、取組みとしては必要がなくなることが一番の目標です。

「ノー残業デイ推し」から脱するためには、「個人が意識する」から「組織的に意識する」という「第2フェイズ」に移行することが必要だ。早く帰ることができる、休みが取れるように、組織的に協力するように働きかける、ということである。組織の中での仕事は、ひとりですべてしているのではないので、個々の社員への働きかけの効果はすぐに限界がくる。組織的に帰ることができるよう、スケジュール共有、カバー体制作りなどを進める。

次に、実際に、無駄な業務をなくしたり、効率化をはかる「第3フェイズ」である。業務削減・効率化においては、先に述べたように生産性の向上を目的化せず、「社員の働く環境をよくするために行う」という目的を共有することが大切だ。もう一つ注意したいことは、いわゆる「業務の棚卸」を大々的に行って、そこで力尽きてしまわないようにするという。各作業工程に誰が何時間を費やしているのか、全部洗い出しても、問題点が見つかるとは限らない。職場内でヒアリングや簡単なアンケートを通じて、社員が「非効率」、「無駄なのではないか」、「他にもっとよいやり方があるのでは」と感じていることをピックアップすればよい。

これらフェイズ1~3は、職場単位での取組みだ。仮に、経営層に働き方改革に対する理解がなく、コミットメントがなくても、1~3の取組みは、一つの職場単位から行うこともできる。ただ、こうした取組みを推進しようとする、多くの管理職は、こう言う。「そもそも人が足りない」「組織目標が高すぎる」「働き方を効率化しても報われない人事制度になっている」と。そして、日本の多くの企業は、これらの問題を現に抱えている。従って、フェイズ1~3の職場単位の取組みと並行して、経営戦略目標・注力分野の見直しや人事評価制度の見直し等の「第4フェイズ」の検討を行うことを勧める。平たく表現するならば、法遵守が可能な業態・ビジネスモデルを採る、「長く」ではなく「良く」働いた人が報われる制度にする、ということである。

フェイズ1~4は、「この順序で進めてください」ということではない。どちらから始めることもありえる。ただし、経営の立場からの取組みが先行したとしても、職場単位の取組みも必要だ。仮に、経営資源の最適化が行われても、時間を意識せずに働く社員や効率化を意識したマネジメントを行わない管理職がいれば、残業は発生し、時間制約のある社員の柔軟な働き方もうまくいかない。

## 7. 働き方改革のゴール

単なる時間短縮の取組みだけでなく、組織的に仕事の進め方の見直しや業務削減や柔軟で効率的な働き方を進めれば、早晩、総労働時間や有休取得率などの指標的には、あまり問題がないとみえる水準に到達できる。そこで、もう取組みを終えてよいのではないか、という職場内の雰囲気が出てくるのなら、これまでの取組みが、本当の意味で「改革」となっていなかった可能性がある。



## 8. 受け身の取り組みから自主的な提案が出され続ける風土へ

始まりは、「ささやかなこと」でも、雪だるまのように徐々に膨れ上がっていくのが、良い働き方改革のイメージである。そして、転がる当初のきっかけは、人事や経営者が与えても、徐々に職場の管理職、そして一般社員へと主体的に取り組む意志が伝搬し、現場の一人ひとりが自主的に、新たな見直しや工夫を発見していくことが期待される。そして、「誰が言ったから」とか「これまでのやり方と違う」といったことに捕らわれず、例えば、若手社員や時間制約のある社員など、職場の誰であっても、職場を良くするために思いついた取り組みを、躊躇なく自由に発言し、メンバーと話し合うことができる状態に向かうことが望ましい。働き方改革を進めると「コミュニケーションが良くなった」「風通しが良くなった」という声を聞くことが多いのは、これまでのやり方を変え、新しいことにチャレンジする提案に対し、組織全体がポジティブになる、ということによる。

逆に、いつまでも人事や上司の指示でしか取り組みが動かないのであれば、現場の社員が望む働き方改革と会社や管理職が提示している働き方改革とのギャップは何なのかを把握し、遠回りなようでも、まずは現場の声を聞いてささやかな取り組みを始めるところから、取り組みをやり直してみると良い。実は同じ方向を向いているのに、そのことが現場に伝わっていないだけの場合もある。その場合は、取り組みの目的や目指すゴールを丁寧に説明することが重要だ。

### 取り組みの効果事例と効果の測定方法

私がサポートさせていただいたある職場では、会議の効率化を進めている数か月の間に、若手から資料作成の効率化やテレワークの積極活用のアイデアが出てきた。半年ほどかけて休暇取得の推進をしていた職場では、カバー体制を作ることと若手のモチベーションアップを兼ねてスキルアップの研修を取り入れることや、IT ツールを活用したスケジュール調整の提案などが出てきた。そして、私が関わらせていただいた後も、取り組みが継続するだけでなく、拡充されている。これまで、働き方改革のサポートをさせていただいて、私が一番うれしかった言葉は、「僕ら、変わることが楽しくなってきました」というものだ。最初は、外的な要因で仕事が押してしまうので、自分たちの取り組みだけで変わることはできない、と言っていた人たちから、この言葉が聞けたのは、一緒に取組ませていただいてから2年後。半年単位の取り組みを2回まわした後のことであった。

数年にわたる取り組みを、良い方向感で進めていくには、取り組みの最後に行う効果検証において、単に時間や業務量が減っていることだけでなく、以下の点を確認すると良い。  
①仕事のやりがい低下していないこと、②働き方改革の取り組みを肯定する意識が高まっていること、③仕事を効率的に、チームで協力して進めることを意識して働く人が増えていること、④上司のマネジメントが改善していること（労務管理、人材育成の視点から業務配分に目を配る等）、⑤睡眠時間や家族・友人とのコミュニケーションなど生活の質が改善されていること。こうした点をチェックしていれば、ささやかな取り組みは気づいたら大きな変革へと育っている。



## 9. 仕事の進め方から組織のあり方の見直しへ

現場の働き方改革を進めていると、働き方改革と人材育成は切っても切り離せないことがわかる。これまで、たくさんの仕事を試行錯誤しながら経験させることで若者を育てていた企業では、業務削減・効率化をはかる中で、どのように育成をしたら良いか、わからなくなる。いわゆる OJT の取り組み方に工夫をすることも必要となるが、上司が

キャリア形成の支援を行いつつ適正な仕事配分を行っていくためには、上司と部下の関わりがうまく持てるような体制になっている必要がある。プロジェクトベースで、常に複数の上司から指示を受ける若手には、育成や労務管理の責任を持った上司を明確にし、コミュニケーションを集中的に持てるようにする必要がある。例えば、数人の管理職と数十人の一般社員という形でゆるやかにつながっていた組織で、ひとりの管理職に数人の部下という形でラインを作り、責任の明確化やコミュニケーションを円滑化した職場もある。つまり、仕事の進め方だけでなく、組織のあり方の見直しへ発展していったということになる。若者に限らず、当初の目的に掲げたように、多様な人材を受け入れ活躍を促すためには、社員に変化を求めるだけでなく、受け入れる側である企業組織のあり方こそ変えることが必要だ。

組織のあり方というと、現場では取組めないというイメージもあるが、先にあげたライン制のように職場運営レベルでできることもある。同じく、評価の見直しというのも現場だけではできない、というイメージがあるが、運用ベースで改善できることもある。評価の運用については、曖昧にされてきたことで、職場に様々な思い込みが生じている可能性が高い。例えば、「長時間働く人が高く評価される」、「短時間勤務の人はどう頑張っても評価されない」など。本来あるはずがなかったこうした評価の考え方が、いわゆる「職場の風土」を形成する大きな要因になることが少なくない。管理職が、評価や登用の考え方を部下に説明する、自分もわからないなら人事に基準を示すよう求めるといった基本的な取組みが大事である。また、評価のフィードバックがなされていないことが誤解を招く要因であることも少なくない。特に、多様な働き方が活用される中、どのような働き方を選択しても、仕事の成果で公正に評価されている、という認識を共有していくためには、フィードバックを丁寧にしていくことが重要である。もちろん経営層の取り組みとして整備すべき制度やルールもある。しかし、職場単位の取り組みで生まれた良い変化を企業全体に広めるためには、職場の変化を踏まえて必要となる経営レベルの取組みを、現場の管理職が率先して経営層に提案していく、という姿勢も大切だ。そうでなければ、現場の実態とかけ離れた制度・ルールが持ち込まれる危険性もある。

## 働き方改革のゴール

いまの時点で、社員の働き方に問題がなく、成果も出せているとしてもそれがゴールではない。今後、企業を取り巻く環境の変化により、現在の職場に与えられているミッションも変わってくる可能性がある。

人員構成も、例えば子育てや介護で時間制約のある人、病気の治療を必要としたり障がいを抱えて支援を必要とする人などが、どの程度の割合で存在するか、など。そうした内外の事情により求められる職場の変化に応じて、社員が主体的に働き方の見直しに取り組める組織になること。タブーなく協力し合って、問題解決をはかり、新しいことにチャレンジできる組織になること。働き方改革のゴールは、そこにおいていただきたい。

働き方改革が、組織のあり方の見直しまでつながった企業と、法対応の時間管理で足踏みを続ける企業の差は、今後さらに大きくなる。そして、その差は、労働需給が逼迫する日本において、企業の存亡に関わる問題となる可能性もある。

多くの日本企業が、働き方改革によって、企業と社員が Win-Win となる形で成果を上げ、多様な人材を受け入れ活躍を可能とする組織へと変わっていくことが期待される。





注：本稿は、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング SQUET ポケットブックス「5つのアクションで取り組む働き方改革」（矢島洋子著）から再構成している。

以 上



#### 執筆者紹介

---

**矢島 洋子(やじま ようこ) 千葉県生まれ**  
三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 執行役員 主席研究員

#### <学歴・職歴>

1989年 慶応義塾大学法学部卒  
1989年 三和総合研究所(現・三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング)入社  
2004年 内閣府男女共同参画局男女共同参画分析官(~2007年)  
2010年 中央大学大学院戦略経営研究科客員教授  
2018年 現職(三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 執行役員)就任