

# いまさら聞けない 人事用語辞典

株式会社グローセンパートナー 執行役員・ディレクター 吉岡利之

## 第11回 「働き方改革」

人事労務管理は社員の雇用や働き方だけでなく、経営にも直結する重要な仕事ですが、制度に慣れていない人には聞き慣れないような専門用語や、概念的でわかりにくい内容がたくさんあります。そこで本連載では、人事部門に初めて配属になった方はもちろん、ある程度経験を積んだ方も、担当者なら押さえておきたい人事労務関連の基本知識や用語についてわかりやすく解説します。

今回は「働き方改革」について取り上げます。働き方改革とは、日本人があたり前と思っていた働き方全般を見直すもので、人事領域にとどまらない幅広い内容を含んでいます。

### 働き方改革の背景

働き方改革は、成長戦略の一環として、安倍前内閣が強く推進していた施策の一つです。2016（平成28）年9月の「働き方改革実現会議」を皮切りに議論が重ねられ、実行に移すための通称「働き方改革関連法案」が2018年6月に成立、2019年4月1日以降、順次施行されています。この期間、働き方改革という用語はマスメディアなどを通して日々発信されていきましたが、最近は落ち着きをみせつつあります。内閣が変わってトーンダウンとしたとみる向きもありますが、法律施行から2年近く経ち、具体的な実行段階に入っているからとらえた方がよさそうです。

さて、なぜ働き方改革が推進されるようになったのでしょうか。この背景には「少子高齢化にともなう生産年齢人口の減少」が大きく関わっています。本連載の第1回（2020年6月号）でも取り上げましたが、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」による

と、生産活動の中心になう15歳以上65歳未満の年齢層をさす「生産年齢人口」は1995年をピークに減少し続け、今後も減少傾向が続くと推定されています。また、労働者一人あたり、または労働1時間あたりで生み出す成果を示す「労働生産性」が日本は低いといわれています。例えば、日本の一人あたり労働生産性はOECD加盟国37か国中26位です（日本生産性本部「労働生産性の国際比較2020」）。このような状況を打破するために、従来の働き方では労がむずかしかった方にも生産活動に参画してもらうことで人手不足の解消につなげ、無駄や負担を軽減することで生産性を上げていくのが働き方改革の大きな目的となります。

### 働き方改革に関する 人事面での取組み

ここからは人事面での取組みについて、「労働時間の制限」、「雇用の多様化」、「就業場所の多様化」の三つの観点で整理していきます。すでに本連載で取り上げた内容もかかわってきますが、おさらいの意味も含めて触れていきます。

#### ①労働時間の制限

日本のこれまでの労働実態のなかで、長時間労働がかなり問題になっていました。働き過ぎによる過労死や健康への悪影響、また長時間労働

働をしにくい人材の就労機会の低下などです。これらの解決策として、働き方改革関連法により、企業に対して主に次のような対応が求められるようになりました。

- ・ 時間外労働上限規制：月45時間、年360時間を原則とする。

- ・ 年次有給休暇の取得：10日以上の子年次有給休暇が付与される労働者に対し取得時季を指定しての5日間の有給休暇付与を義務とする。

このほか、「労働時間状況の把握義務化」や、勤務終了後に一定時間以上の休息時間を設ける「勤務間インターバルの努力義務化」などがあります。これらは労働時間の制限につながるものであり、実現するには無駄を排除するための業務プロセス見直しやIT化の推進など、生産性向上に向けた対応も必要になってきます。

## ②雇用の多様化

働くのは65歳までという年齢や、フルタイム正社員が雇用形態の基本といったような従来の認識よりも幅広く労働者を定義し、就業機会を増やすための取組みです。本連載で解説した高齢者の「雇用延長」や「限定社員」が該当します。また「最低賃金」の引上げや、いわゆる正規社員・非正規社員の不合理な待遇差の格差の是正といった「同一労働・同一賃金」もパート・タイマー従業員などの一層の参画・活躍をより

うながす意味で、この取組みに含まれます。

まだ本連載で触れていない施策としては、「副業・兼業」の推進が挙げられます。副業・兼業とは、主たる業務以外に収入を得る業務に従事することです。厚生労働省が2018年に公表した「副業・兼業の促進に関するガイドライン」にあるように、副業・兼業の形態は、正社員、パート・アルバイト、会社役員、起業による自営業主などさまざまです。従来は副業・兼業を禁止する会社がほとんどでしたが、副業・兼業を通じた従業員のスキル習得、収入の安定、優秀な人材の確保などメリットがあることから、解禁を実施・検討している企業は増えていきます。労働時間管理や健康管理面、機密保持などのクリアすべき課題は多くあるのですが、一つの会社・業務にとどまらず、複数の選択肢を持つことは、人生100年時代において働く意思があるかぎり働くための一つの有効な手段になるのではないかと筆者は考えています。

## ③就業場所の多様化

決められた一つの事業所に出勤して働くのではなく、業務内容や生活スタイルに応じて最適な場所で働くようにできるのが就業場所の多様化です。それを実現するための手段が「テレワーク」です。在宅勤務のような使われ方もしますが、一般社団法人日本テレワーク協会によると

「TELEII離れた所」と「WORKII働く」を合わせた造語ですので、場所は自宅とは限りません。労働時間管理のむずかしさや、コミュニケーション面、情報セキュリティの観点から普及はむずかしいといわれていましたが、2020年以降の新型コロナウイルス感染症対策の観点から一気に導入が進みました。

働き方改革の文脈からテレワークをみると、通勤時間が短縮され、自宅で働くことも可能になることから、子育てや介護など家庭の事情がある方の就業を可能とします。また、転勤や単身赴任など会社の人事異動が家族を巻き込み負担になることが多かったのですが、実際に赴任地に行かなくてももIT機器やノウハウを応用して業務を行うことが可能なケースが増えてきました。テレワークの普及により従業員に求める評価軸も変わってきており、管理者や評価者が本人の働いている姿を見ることができないため、高い成果やアウトプットを重視するようになってきています。これは効率的に成果を出せばよいという意識の改革にもつながり、働き方改革が目ざしている生産性向上に直結する流れともいえます。

☆ ☆

今回は「昇給とベースアップ」について取り上げる予定です。