

働き方改革と企業の生産性の向上

B4EB1125 嶋原希実

<目次>

はじめに

第一章 理論編

第一節 CSR の定義と生産性向上の関係性

第二節 日本の労働時間、生産性の現状

第三節 現在の政策

第二章 分析編

第一節 株式会社ランクアップ

第二節 SCSK 株式会社

第三節 旭テクノプラント株式会社

第三章 まとめ、提言

おわりに

参考文献

はじめに

近年、労働者の長時間労働やそれにともなった過労死、自殺などが問題となっている。これらの問題は以前から存在していたが、大手広告代理店の社員が長時間労働を苦にして自殺したニュースは大きく報道されたため、改めて注目されることとなった。

また先日残業時間上限の法律案が可決され、政府はさらに長時間労働対策を含む働き方改革を推進している。これにより、企業が労働者の残業時間を削減するための取組みを強化したり、残業時間そのものを制限したりすることが政府の狙いだと言える。一方、労働時間が削減されたからといって仕事の総量が減少するわけではないため、これまで残業時間込みで終わらせていた仕事を終えることができなくなる企業も出てくるだろう。そのためこの法律案によって、サービス残業や仕事の持ち帰りが増加するおそれもある。また労働時間の減少により、企業の業績悪化や労働者の賃金が減少することも考えられる。

こういった中で企業に求められることは、いかに一人一人の労働者の生産性を向上させるかではないだろうか。労働者の生産性の向上は、企業全体の生産性を向上させ、企業業績の上昇へつながる。長時間労働しなくても、成果をあげることが可能になる。さらに少子高齢化で今後の労働人口が減少していくことが考えられる我が国が経済成長していくためにも、労働者の生産性の向上は必要不可欠だ。今、日本の企業は働き方を見直さなくてはならない転換期にあるのではないだろうか。

そこで、現在の日本の労働者の労働時間や生産性について言及しつつ、すでに労働者の生産性の向上や労働環境の改善に成功している企業の取組みを例に挙げ、そこから労働者の生産性を向上させるために有効な仕組みづくりや取組みを提案したいと考える。

第一章 理論編

第一節 CSR の定義と生産性向上の関係性

まず本論文における CSR について定義したい。CSR(Corporate Social Responsibility)は、日本では「企業の社会的責任」と訳されて使用されている。しかしこのままでは幅広い企業活動を含むほか、国や地域、日本国内でも組織によって定義づけが異なる場合がある。そのため混乱や誤解を防ぐため、ここで定義したいと考える。

経済産業省では以下のように定義しており、本論文ではこの定義に従うこととする。

「企業の社会的責任」とは、企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方を指す。

(経済産業省 HP より)¹

企業の不祥事が後を絶たず、その責任が深く追及される現代社会において、企業の CSR 活動の重要性はますます高くなっている。企業は利益の追求や企業規模の拡大を目的にするだけでなく、企業を取り巻く社会・環境・様々なステークホルダー²への責任を持った企業活動が求められている。

ステークホルダーには顧客や株主だけでなく、従業員も含まれる。そのため企業が労働環境を改善していくことはもちろんのこと、従業員の生産性を向上させることは重要な CSR 活動の一環であると考えられる。また労働人口が減りつつある我が国では、労働者の生産性の向上は経済に関しても必要なものである。

第二節 日本の労働時間、生産性の現状

次に日本の労働者の平均労働時間、労働生産性の現状について述べていきたいと思う。平均労働時間については OECD 調査の統計³によるものと、総務省の

¹ <http://www.meti.go.jp/main/policy.html> 経済産業省 HP

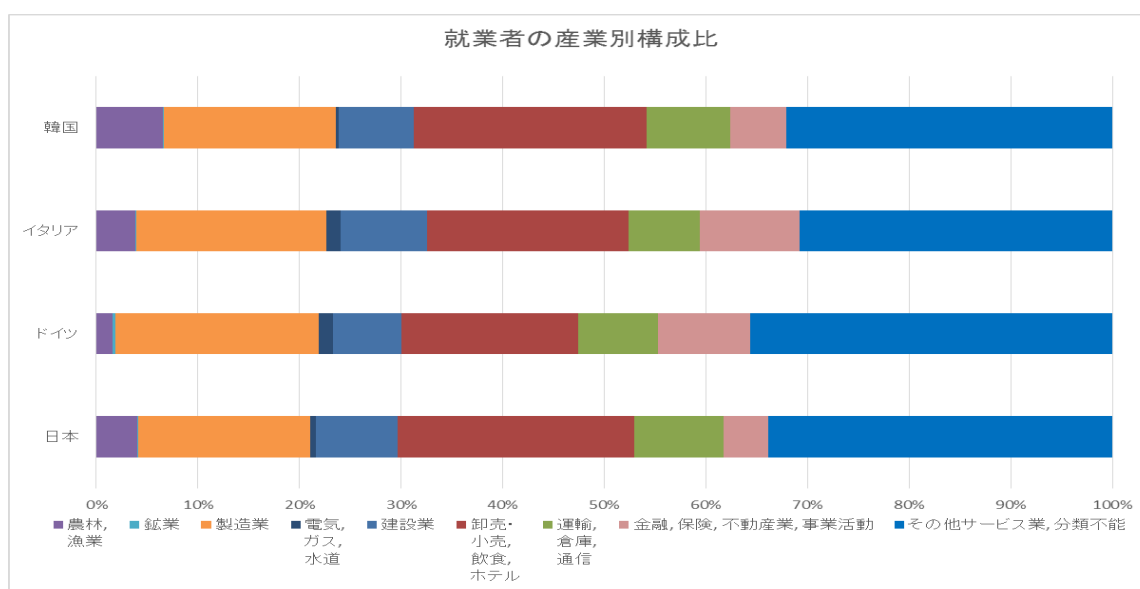
² 企業の経営活動に関わる利害関係者。

³ <http://www.oecd-ilibrary.org/jp/statistics> OECD.iLibrary

労働力調査⁴によるデータがある。前者は使用者、後者は労働者を対象に調査をしているためデータに差があるが、本論文では諸外国のデータがあり比較が可能な OECD 調査のデータを使用する。

OECD 調査のデータによると、2016 年の日本の労働者 1 人当たりの平均労働時間は 1 年当たり 1713 時間となっている。これは OECD 加盟国 35 カ国中で 23 番目に長い時間となっており、OECD 加盟国の平均時間である 1763 時間を下回っている。なお 2016 年のデータが無い国は、最新のデータを用いて比較している。このデータによると日本の平均労働時間が長すぎるとは言えない。しかしながらこの平均労働時間には非正規雇用の労働時間が含まれるため、それにより平均労働時間が引き下がること、また使用者が把握していない残業時間、すなわちサービス残業は含まれていないことは注意しなくてはならない。

次に労働生産性のデータを見ていく。ここでの労働生産性は、国内総生産（GDP）を就業者数×労働時間で割ったものとする。同様に OECD 調査のデータによると、2015 年の日本の労働者 1 人当たりの労働生産性は 74,315 ドルとなっている。これは OECD 加盟国 35 カ国中で 22 位であり、OECD 加盟国の平均である 89,386 ドルを下回っている。また G7 の中では最下位となっている。しかし労働生産性は、その国の政策や企業の取組みに関わらず、産業構造などによって高くなる場合がある。下のグラフは日本と就業者の産業別構成比が近い国の産業別構成比である。



独立行政法人 労働政策研究・研修機構⁵のデータより作成

⁴ <http://www.stat.go.jp/index.htm> 総務省統計局 HP

⁵ <http://www.jil.go.jp/> 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

図のように韓国、イタリア、ドイツの産業別構成比が日本と似ていると考える。そこでこの3カ国と日本の平均労働時間と労働生産性を比較する。

	労働時間	労働生産性
日本	1719 時間	74,315 ドル
韓国	2069 時間	67,426 ドル
ドイツ	1363 時間	95,921 ドル
イタリア	1730 時間	97,516 ドル

OECD.iLibrary⁶ より引用

上記の表から分かるように、韓国より労働時間が短く労働生産性が高いが、イタリア・ドイツと比べると差がある。生産性はその国の失業率が高いことやブランド製品が多いことでも高くなるため、イタリアの生産性が高いことはそのことに起因すると考えられるが、そうでないドイツと大きな差があることを考えると、やはり生産性が高いとは言えないだろう。

しかしなぜ日本の生産性は高くないのだろうか。これには2つの原因があると考えられる。1つ目は日本人の労働観である。日本は戦後に労働者が死に物狂いで働き高度経済成長になったという経験がある。時代も環境も変わった現在でも、同じように成長できるという考えが根付いているのではないだろうか。また日本人は長時間働くことを美德としていることが多い。そのため残業が多い社員が評価される場合がある。また他人が働いている中で帰りにくいと感じてしまうことから、上司も部下もお互いに帰りにくい状況が生まれてしまっている。2つ目は賃金の問題である。日本の景気は上向き傾向であるものの、賃金が上がりにくい現状である。さらに成果主義でないため、同じ仕事でも長い時間かけた方が残業時間分の賃金が増えることになる。これにより生産性が下がっていると考えられる。

第三節 現在の施策

前節では日本の生産性と労働時間について触れたが、現在の日本では生産性を向上させるためにどのような施策を行っているだろうか。厚生労働省が出している労働経済の分析（労働経済白書）⁷では、生産性の現状に触れ、課題など

⁶ <http://www.oecd-ilibrary.org/jp/statistics> OECD.iLibrary

⁷ <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000137849.html> 厚生労働省 HP 労働経済の分析

を挙げている。労働者の生産性を向上させるために厚生労働省が現在行っている施策は以下の4点である。

- ① キャリアアップ助成金⁸の活用促進による非正規雇用労働者の正社員転換・待遇改善の推進
- ② 労働基準法改正法案の早期成立の実現や長時間労働対策の強化などの働き方改革の更なる推進
- ③ セルフ・キャリアドック⁹の導入促進などの労働者の自発的なキャリア形成を支援する環境の整備
- ④ 労働者の自発的なITスキル獲得の支援、ITリテラシーの強化などの人材育成の更なる促進

(平成28年度 労働経済白書¹⁰より)

現在の施策は助成金などによって企業の活動を後押しするものが多くなっている。労働基準法改正法案では、残業時間の上限規制やインターバル規制の導入など長時間労働への対策を強化している。しかし前述したようにこれらの規制は、長時間労働の根本的な対策にはならない。また昨年からは厚生労働省で、「働きやすく生産性の高い企業・職場表彰」¹¹を創設した。規範となるような取り組みを行っている企業の表彰を通して国民に周知しており、企業のモチベーションにつながる施策だと考える。

このように厚生労働省では生産性を向上させるための施策を行っているが、これらの効果が現れるには企業が主体的に活動することが必要不可欠である。そのため、やはり企業の個々の取り組みが重要になるだろう。

⁸ 有期契約労働者、短時間労働者、派遣労働者といったいわゆる非正規雇用の労働者の企業内でのキャリアアップ等を促進するため、これらの取組を実施した事業主に対して助成をするもの。

⁹ 労働者がキャリア形成を行うにあたって、節目において定期的にキャリアコンサルティングを受ける機会を設ける取組。

¹⁰ <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000137849.html> 厚生労働省 HP 労働経済の分析

¹¹ <http://koyoukanri.mhlw.go.jp/> 働きやすく生産性の高い職場のためのポータルサイト

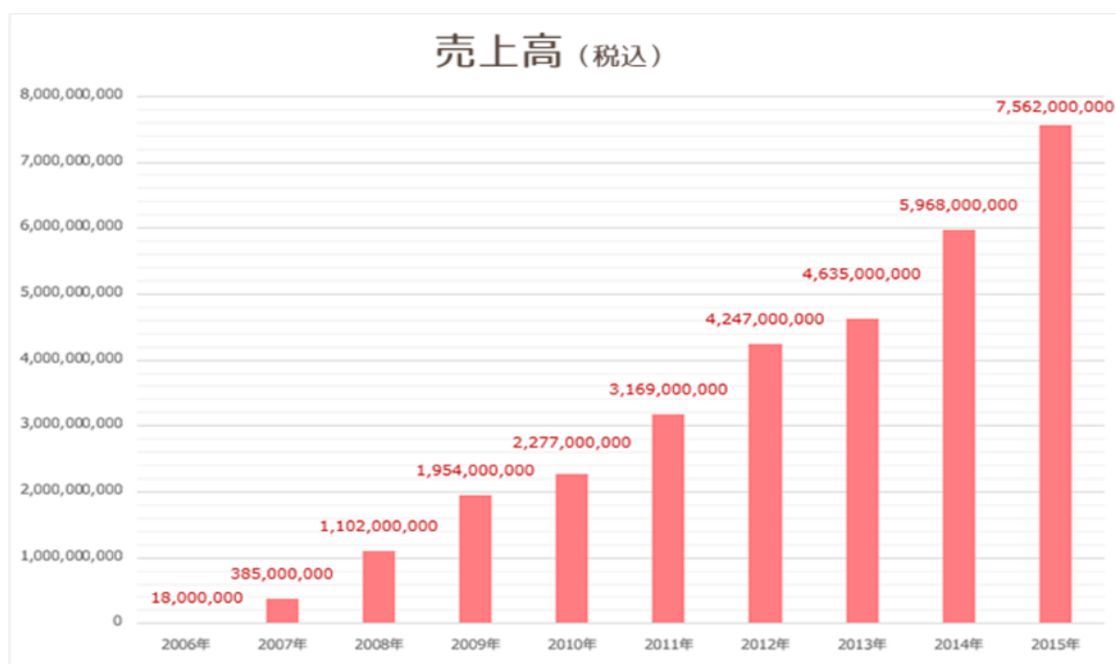
第二章 分析編

この章では優れた取組みを行い、生産性の向上に成功していると考えられる企業の取組みについて分析し、生産性を向上させるために効果的なものを考えていきたい。分析対象として選定した企業は、自治体による認定もしくは「働きやすく生産性の高い企業・職場表彰」で表彰されている。分析は、各企業のHP、働きやすく生産性の高い職場のためのポータルサイトおよび関連する著書を用いて行う。

第一節 株式会社ランクアップ

<企業概要>

株式会社ランクアップは、東京都中央区にありオリジナルブランドである「マナラ化粧品」の開発および販売を行っているベンチャー企業である。「ほとんど残業せずに、売り上げを10年連続伸ばしている企業」として注目された。また東京都中央区ワークライフバランス推進企業に認定されている。社員のほとんどが女性であり、母親である社員も多い。育児休暇や時短勤務を利用する社員が多い中、売上向上に成功しているため、生産性の向上に成功しているのではないかと考えた。





マナラ HP より引用¹²

<具体的な取組み>

ランクアップでは、具体的な取組として7つの働き方改革を実践した。それぞれの取組みについて紹介していきたいと思う。

1 全社員に定時退社を徹底

働き方改革として、はじめに全社員の定時退社を徹底させた。業務の関係で帰ることができないと反対する社員には、代表取締役などの経営陣が説得をすることで本気度を示し、理解してもらった。

2 毎月の業務を棚卸で選別

定時退社を徹底したとしても業務量が減るわけではない。そこで毎月の業務を棚卸することで、不要な業務を削減し、定時退社可能な環境を作った。

3 取引先を巻き込む理念共有型アウトソーシング

ランクアップでは採用活動、コールセンター、配送業務などの業務をアウトソーシング化している。プロに任せることでミスなく効率化することができ、社員が最も重要な製品開発や広告作成に集中できる環境に成功した。さらに企業理念を共有し、パートナーとしての関係を築くことができているようだ。

¹² <http://www.manara.jp/brand/lp/index.html> マナラ HP

4 ルーティンワークのシステム化

次に煩雑な事務作業や日々のルーティンワークをシステム化した。これにより時間の短縮や効率化に成功している。アウトソーシング化と合わせて、社員が重要な業務に集中できる環境を作り出している。

5 事務職の廃止

必要な事務作業はアルバイトや派遣社員に任せ、社員の事務職を廃止した。これは人材評価制度を作った際に、上手くスキルアップの階段を見つけられなかったことに起因しているらしく、社員には成長できる業務を任せるようにしている。

6 業務スピードを上げる6つの社内ルール

さらに業務スピードを上げるために6つの社内ルールを適用している。社内資料を作りこまない、会議は30分にするなどのルールで余分な時間がかからないようにしている。

7 「17時に帰っていいよ」制度

この制度がランクアップの一番の特徴である。本来の定時は8時半から17時半だが、就業時間30分前に仕事が終わっていれば帰宅することが許されている。この制度は東日本大震災後に一時的に行っていたものだったが、社員の要望もあって現在も継続しているものだ。実施前は毎日30分程度あった残業も、これによりさらに減らすことに成功した。

この他にも様々な取組みを実践している。社員が社内で起業できる制度や改善提案を行える制度など、自分の考えを反映できモチベーションの向上につながるものがある。

<取組みに対しての分析>

まず特徴として挙げられることが、業務量の削減に力を入れている点だ。ランクアップでは毎月の業務の棚卸やアウトソーシング化、システム化を行っている。このことで社員は無理なく仕事をこなすことができ、残業を減らすことができている。これはただ労働時間の削減につながるだけではない。社員が商品開発、広告作成などの「考える仕事」に集中できるようになることで、生産性が向上することになる。業務のアウトソーシング化やシステム化にはコストがかかるため、避けようとする経営者も少なくないだろう。しかしランクアップでは結果的に売上を伸ばすことに成功している。このことから業務量を可能な限り削減することの重要性が分かる。

またトップが強い意識を持って改革を進めたことも大きい。代表取締役の岩

崎裕美子氏は自身の体験から主体的に取組みを進めたいが、こういった姿勢がなければ企業の体質を変えることは難しい。トップが強い意識を持つことで社員の理解を得ることができ、取組みの効果が大きくなるのではないかと考える。

一方で残業が減ることで賃金が減少する問題も同時に存在する。取組みの中で賃金に関して言及しているものはなかったが、順調に伸ばしている売上をしっかりと社員に還元することができていれば、さらにモチベーション高く働ける環境になるだろう。

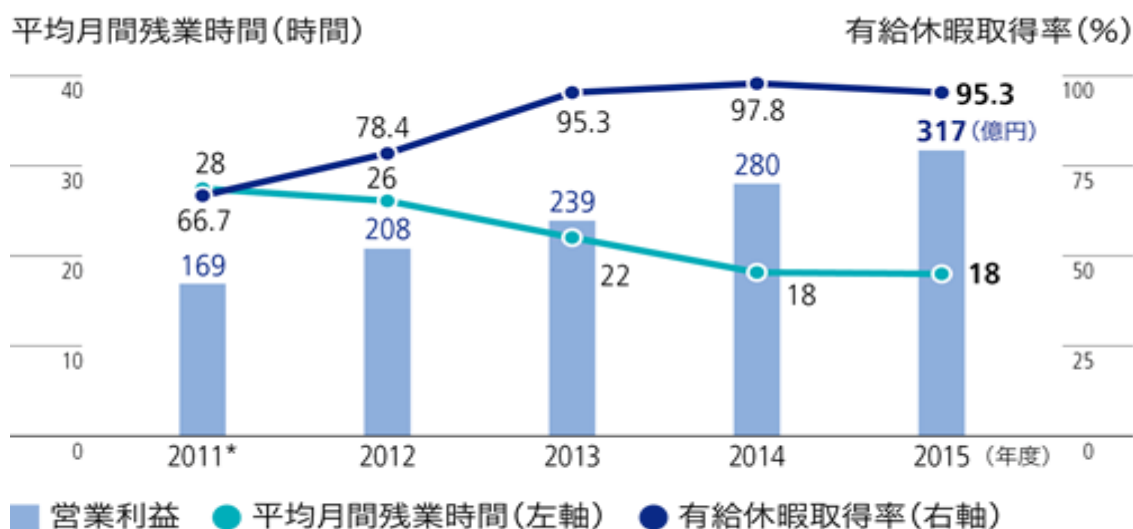
第二節 SCSK 株式会社

<企業概要>

SCSK 株式会社¹³は、東京都江東区に本店を置く包括的な IT サービスを提供している企業である。2011 年に住友情報システム株式会社を存続企業として株式会社 CSK と合併した企業で、現在の従業員数が 11,910 名と多くの社員を抱えている。独自の「働き方改革」を実施し、労働環境が過酷と言われている IT 業界で成果を出している。残業時間の削減、有給休暇取得率の向上とともに、営業利益の向上に成功しているところから、生産性の向上に成功している企業であると考えた。この「働き方改革」の成果は外部からも評価されており、前述した「働きやすく生産性の高い企業・職場表彰」の大企業部門で最優秀賞にも選ばれている。

¹³ <https://www.scsk.jp/index.html> SCSK 株式会社 HP

営業利益と平均月間残業時間・有給休暇取得率の推移



* 2011年度の営業利益は、SCSKの通期決算数値とCSKの上半期決算数値を合算したものです。

SCSK 株式会社 HP より引用

<具体的な取組み>

SCSKでは大きく分けて3種類の活動を行っている。それらの活動とともに、その中の具体的な取組についての紹介をしていきたい。

・スマートワークチャレンジ 20¹⁴

SCSKでは、有給休暇20日の取得と月当たり残業時間20時間以下を目指すとして、スマートワークチャレンジ20を開始した。トップ自らが残業時間の削減、有給休暇取得率の上昇の実現に向けて働きかけ、社内だけでなく顧客にも理解を求め行動している。具体的な取組みとしては、有給休暇取得を促進するために、不測の事態に備えたバックアップ休暇を新たに導入した。これは病気などに備えて有給休暇を残しておき、結局使わずに無効になることを防ぐための取組みだ。また残業削減で減少した残業代は固定残業代として社員に還元しており、賃金減少を気にすることなく残業削減に取り組める環境を作り出している。その他にも、フレックスタイム制¹⁵・在宅勤務制度で柔軟な働き方を認めている。

¹⁴ 2013年度から開始、2015年度からは「スマートワークチャレンジ」に改名

¹⁵ 最大1ヶ月の総労働時間を決め、その範囲内で労働者が各日の労働時間を決められるもの。

- ・健康経営¹⁶の実践

SCSK では健康経営の理念を就業規則に明記している。

第 78 条（健康経営の理念）

当会社及び社員は、次に掲げる健康経営の理念を尊重しなければならない。「社員一人ひとりの健康は、個々人やその家族の幸せと事業の発展の礎である。社員が心身の健康を保ち、仕事にやりがいを持ち、最高のパフォーマンスを発揮してこそ、お客様の喜びと感動に繋がる最高のサービスが提供できる。」

（SCSK 株式会社 HP より）

この理念をもとに部署と委員会を設置し、各種施策を実施している。健康管理施策を充実させるために社内に診療所やリラクゼーションルームを開設し、専門家の処置を簡単に受けることが可能となっている。また「健康わくわくマイレージ制度」を導入。健康の維持・増進に資する 5 つの行動習慣と、年 1 回受診する定期健康診断結果をポイント化し、獲得した 1 年間のポイント数に応じてインセンティブを支給するもので、社員が積極的に健康管理を行うモチベーションにつながっている。この制度の導入により、健康に対する意識が向上するなどの成果も出ているようだ。

- ・人材育成の制度

SCSK は社員が自律的なキャリア形成をすることが重要だと考え、そういった環境整備を作り出している。CDP(Career Development Plan)制度では、社員が自らのキャリアについて考え、上司との面談を行う。これにより上司が社員一人ひとりに合った業務の振り分けなどが可能となる。人材公募制度や社内 FA 制度¹⁷を設けており、いずれの制度も社員が所属部署の承認が必要なく自由に応募することができるため、自らのキャリアのために利用できるものとなっている。自分が望む部署で仕事をするのがモチベーションになり、持続的な成長による生産性の向上が見込める制度だと言える。

¹⁶社員の心身の健康が、従業員の生産性や創造性の向上、医療費負担の削減、企業イメージの向上などを通じて企業の競争力やリスクに影響する要因とするもの。

¹⁷ いずれも自分が所属しない部署への異動に応募できる制度。

<取組みに対しての分析>

SCSKでも同様にトップが強い意識を持って改革を行っている。社員が10,000人を超える大企業で、組織全体の意識を変えることは決して容易ではない。そういった中でトップが自ら働きかけることの重要性が感じ取れる。顧客に対してもトップ自らが手紙を書くことで、理解を得るように努めたようだ。はじめは利益が落ちるかもしれないことを覚悟しながら、長期的な視点を持って改革に取り組んだことは、企業の働き方改革を考えるうえで非常に重要となる。

またフレックスタイム制度、在宅勤務など、比較的柔軟な働き方が可能なIT企業の特徴を生かし、社員が自分に合った働き方を選ぶことが可能である。その他にも全社をあげての取組みによって、生産性を向上させようと努めている。残業削減・業務の見直しを行ったうえで、この様々な方面からのサポートをすることで、社員一人ひとりを支える体系が出来上がっていると考える。残業が減ることで賃金が減ってしまう問題にも、しっかりと対応ができています。

長時間労働になりがちなIT業界であるが、取組み次第で改善が可能であることを示す模範となりうる企業であると感じた。しかし健康経営や人材育成の制度は規模が大きなものであるため、他の企業も簡単に真似できないことには注意しなくてはならない。

第三節 旭テクノプラント株式会社

<企業概要>

旭テクノプラント株式会社は岡山県倉敷市に本社を置く、電気設備等を行う建設関連の企業である。現在の従業員数は104名で、「働きやすく生産性の高い企業・職場表彰」の中小企業部門で優秀賞を受賞している。地方の中小企業である旭テクノプラントでは、優秀な人材の採用や定着に苦心していた。そこで「不本意入社」¹⁸の社員が働き続けたいくなるように制度や仕組みを整備したようだ。働き方改革は大企業や都心の企業に限るものではない。そこで旭テクノプラントのような地方の企業の優れた取組みを取り上げたいと考えた。

¹⁸ 新卒社員が希望するものでない業界や企業に就職するもの。早期離職の原因になる。

<具体的な取組み>

旭テクノプラントの取組みの特徴は、全社員参加型経営の実現と、相互コミュニケーションや学び合う風土・仕組み作りをしている点である。情報を最大限共有するための朝礼を毎日実施し、経営会議は全社員が参加と発言が可能になっている。また独自の取組みとして「Power book」というものを全社員に配布している。これは経営理念、社内事業、社員とその家族の誕生日などが記載されたスケジュール帳で、社員は1年をマネジメントする目標管理ツールとして利用できる。特に誕生日が記載されていることが特徴的で、他の社員の有給休暇のタイミングなどが掴みやすくなると考える。

また全社員参加型経営を実現するため、「創意工夫提案制度」を設けている。これは自分のアイデアを上司の承認なしに提案できる制度で、新規事業や様々な社内制度が誕生している。実際に社員が提案した「トルクレンチ¹⁹の社内校正²⁰」は新規事業の礎になり、現在成長基調にあるようだ。さらに無駄の洗い出しをテーマに募集を行い、それらの改善や「No 残業 Day」の設定によって、一人当たり年 169 時間の労働時間の削減に成功した。

旭テクノプラントも同様に健康経営を実践している。社員のメタボリック症候群率・喫煙率の目標を 10%に再設定し、意識を高める活動を行っている。また社内トレーニングルームを整備し、社員は自由に利用可能となっている。

その他にも奨学金返済支援制度や資格取得支援などの制度のほか、社員が互いに称賛・感謝をする「ありがとうカード」の導入により、社員がモチベーション高く働ける環境を作り出している。お客様満足度、社内満足度共に上昇しており、生産性は対 3 期前比で 62.2%増加している。上記の取組みを通して各ステークホルダーの信頼を得ながら、生産性の向上に成功していると考え

<取組みに対しての分析>

特徴としても述べたが、旭テクノプラントでは全社員参加型経営を実現している。情報を最大限共有することで、社員は自らの業務などについて確実に把握することができる。これにより情報伝達が上手くいかないことで起こるミスや手間を防ぐことができる。また全社員が経営会議に参加でき、発言が可能で社員は当事者意識を持って仕事に取り組むことができる。さらに「創意工夫提案制度」で社員が自由に事業や制度を提案することができ、良いものは

¹⁹ ねじを一定の強さで締める工具やどの程度しまっているか測る工具の総称

²⁰ 計測器の現状（精度・機能・動作）を確認すること

形になっている。以上のような取組みや制度で社員は経営に提案することができる。社員全員で企業の改善について考えることができ、その意識は社員のモチベーションを高めるものだと考える。

旭テクノプラントではスケジュール帳である「Power book」で社員全員の記念日を共有するなどユニークな取組みも行っている。これによって社員が1年をマネジメントし、目標を立てやすくなる。そして他の社員の記念日が分かることから、お互いに気遣うことで有給休暇を利用しやすい環境を作るように努めている。有給休暇取得率の上昇は多くの企業の課題として挙げられるものであり、その課題に独自の工夫を持って対応していると感じられる。

一方で大企業が同じような取組みを行えるかは疑問が残る。「Power book」のように個人情報載せることは当然難しくなるだろうし、会議に全員参加可能にするわけにもいかない。つまり中小企業ならではの取組みだと考えられる。このことから大企業、中小企業ではそれぞれ必要となる取組みが変わってくるのではないだろうか。しかしながら中小企業の取組みに対する考え方を、大企業が応用することは可能である。それらのことを踏まえつつ、提言につなげていきたい。

第三章 まとめ、提言

まず三社の取組みに共通している点は、経営トップが強い意識を持って改革を実施していることである。企業の生産性の向上には組織全体の意識の変化が必要であり、トップの賛同が必要となる。これは企業規模が大きいほど難しいだろうが、SCSKでは成功していることからトップの意識次第では可能だと考える。

次に三社は賃金や業務量といった残業の根本的な原因に対処している。ランクアップと旭テクノプラントでは業務を見直すことで、労働時間の削減に成功している。二社では余分な業務を削減することで社員の負担が減り、無理なく労働時間を削減している。またSCSKでは残業時間に関わらず、一律で残業代以上の手当を支給することで社員が賃金の減少を気にせずに残業削減に取り組んでいる。これらの取組みをすることではじめて、残業時間を減少させることが可能になると考える。

最後に三社では人材育成の体制が整っている。ランクアップと旭テクノプラントでは研修費用の支援などで個人のスキル向上を助ける仕組みと上司からノウハウ伝承を受ける機会を作っている。また制度や事業を提案できる制度があり、業務以外で創造性を養うことができる。SCSKでは全社統合的な人材育成の体系を取り、社員の成長を多方面からサポートする環境を整えている。さらに人材公募制度、社内FA制度で自らキャリアを積むことができるほか、自分の能力を活かしやすくモチベーション高く働くことができる。生産性を向上させるためには、社員自身の成長も同時に重要となってくる。大企業と中小企業の違いがあるため取組みは異なっているが、社員の成長を支えて生産性の向上に取り組んでいる。

以上の三社共通の取組みをもとに、企業が生産性を向上させるためにすべきことを述べていきたい。

まず三社の取組みに共通しているもので挙げたが、トップが強い意識を持つことである。先述したように日本人には長時間働くことを美德とする考え方が根付いている。そのことが企業体質として表れていることは少なくないだろう。それらの企業が働き方改革に直面したとき、その体質を変えなくては上辺だけのものになりかねない。そして企業の体質はトップが変えようとしなければ変えることはほぼ不可能である。そのためトップの強い意識が必要になる。トップ自らが行動することで、様々なステークホルダーに理解してもらいやすくなると考える。また業界のリーダー的存在ならば他の企業のトップへの良い

影響も考えられ、その存在はより重要になる。このようにトップが強い意識を持つことが、生産性を向上させるための土台になると考える。

次に労働時間削減のためには、業務量の削減が必要だと考える。これは事業の縮小をするべきということではなく、無駄な業務を削減するということである。周りの環境が変わる中で企業に必要な業務は変わってくるが、以前からやっていたからとそのまま続けてしまっている業務はないだろうか。そういった不要な業務は少なからず社員の負担になっている。さらに時間削減が可能にも関わらず、方法を変えずに余計な時間がかかってしまっている場合もある。また日本ではサービスが過剰になっている面があると考え。もちろんこのサービス水準が魅力でもあるが、これにより効率が悪くなっているとも考えられる。企業は自分たちの業務を見直し、それが本当に必要なのかを考える必要があるだろう。さらに IT 技術の取入れを積極的に行うことで、日頃の業務の時間短縮ができる。これらの方法で業務を削減することで社員の負担が減り、労働時間の削減に取り組みやすくなるほか、本当にやるべき仕事に社員が集中しやすい環境ができることで生産性が向上すると考える。

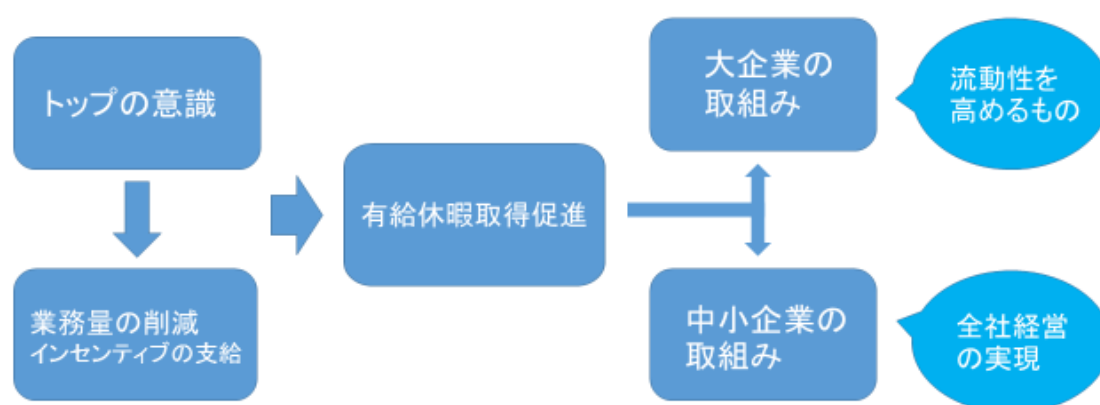
同時に残業代に代わるインセンティブ²¹を与えることで、社員は残業時間削減に取り組みやすくなると考える。働き方改革を進めていく中で、残業を削減することで賃金が減ることは大きな不安になる。そこで今までと賃金が大きく変わることが無いように対応することで、社員が不安なく取組みを実践できると考える。方法としては様々考えられるが、仕事の成果と減少に成功した残業時間に応じたものがないのではないかと考えた。これは労働時間が削減することで生産性が向上し、企業の業績が向上してそれを社員に還元できるという好循環が生まれるまで行うことが理想だ。

また生産性を高めるには社員がしっかりと有給休暇を利用できることも必要だと考える。日本の労働者には年 20 日の有給休暇が保証されているが、この消化率が低いことが問題となっている。しっかりと休暇を取り、メリハリをつけて働けることで生産性は向上すると考える。有給消化率が低い原因として、日本の企業では個人の代用が利きにくいことがあるのではないだろうか。一つの業務に担当がつく場合、確かに役割分担がはっきりしていると言えるが、その担当が欠けてしまうと全く業務が進まなくなってしまう。そのこともあり有給休暇が取得しづらくなると考える。同じ部署内で全ての業務に融通が利くようにするのは難しいにしても、個人に任せすぎない体制を作ることが重要になってくるのではないだろうか。

以上のことを共通のものとし、大企業と中小企業でそれぞれ方向性の違う取組みを実践することが有効だと考える。大企業ならば規模の大きな制度を実践

²¹ 目標達成などによる社員への報奨金。

できる。そこで SCSK のケースで挙げた人材公募制度のように、社内で社員の流動性が生まれるものが良いと考える。労働者の流動性が低い日本では、労働者がよりよい条件の企業を求めて職を転々とするのはあまり多くないだろう。しかし本来この流動性が高いと、企業は優秀な人材を集めるために雇用条件においてもより競争が生まれるはずである。これを企業内の制度として取り入れることで、部門間でより優秀な人材を得るために改善が行われると考える。もちろん人材育成の点から見ても、社員が希望する部門で働けることはモチベーションになり成長にもつながるものだ。一方で中小企業は大企業では難しい全社経営的な取組みを行うことができる。社員が経営に参加していると感じられることは、大きなモチベーションになるのではないかと考える。また全ての社員が制度や事業、改善案の提案ができる環境ということは、様々な視点からの提案ができるということである。経営陣だけで決まるものより良いものが生まれやすくなるだろう。企業がよりよいものになっていけば生産性は自ずと向上し、それぞれが独自の取組みを行っていることは企業の魅力にもなると考える。創造性を養う意味では、大企業でも効果がある取組みだと言えるかもしれない。



以上のように提言を述べたが、これらは取組みの核となるものであり、具体的な取組みは個々の企業が実態にあったものを実施すべきである。またこれだけでも間違いなくコストのかかるものであり、経営者としては避けたいと考えるだろう。しかし生産性を向上させることができれば短期的にはマイナスとなったとしても、長期的にはしっかりとプラスになる。なによりも経営者は長期的な視点を持って取組みを行うことが重要になってくると考える。本論文では現在の政策について触れただけだが、政府が生産性向上の支援をより積極的に行うことも必要なのは言うまでもない。

おわりに

本論文では生産性の向上の重要性や提言を述べたが、実際に取組みを始めるのは簡単ではないだろう。しかしながらこの働き方改革の流れを、一時期のブームで終わらせてしまうのは非常にもったいないことである。この機会に改めて自らの働き方について考え、企業や政府が働き方改革を進めていくことが日本の労働を変える大きなチャンスになるだろう。多くのリーダーが取組みを実行していくことを望む。そして日本の企業が働きやすく生産性の高いものになっていくことを期待したい。

最後に本論文を執筆するにあたり協力していただいた高浦康有先生および高浦ゼミナールの皆さんにこの場を借りて感謝申し上げます。

参考文献・参考資料

- ・岩崎裕美子（2016）『ほとんどの社員が17時に帰る10年連続右肩上がりの会社』クロスメディア・パブリッシング.
- ・経済産業省 HP
<http://www.meti.go.jp/>
- ・厚生労働省 HP
<http://www.mhlw.go.jp/>
- ・OECD.iLibrary
<http://www.oecd-ilibrary.org/jp/statistics>
- ・政府統計の総合窓口
<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?lid=000001170226>
- ・独立行政法人 労働政策研究・研修機構
<http://www.jil.go.jp/>
- ・働きやすく生産性の高い職場のためのポータルサイト
<http://koyoukanri.mhlw.go.jp/>
- ・厚生労働省 労働経済白書
<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000137849.html>
- ・マナラ HP
<http://www.manara.jp/brand/index.html>
- ・SCSK HP
<https://www.scsk.jp/corp/message.html>
- ・日本の人事部 第67回記事
<https://jinjibu.jp/article/detl/tonari/1346/2/>
- ・旭テクノプラント HP
<http://www.asahi-techno-p.co.jp/>