

2-3 ワークライフバランス



Worksはどう語ってきたか

ワークライフバランスの実現には、 単純・一律の労働時間短縮ではなく、 一人ひとりの生産性を高めることが重要



国際的に「働きすぎ」と揶揄される日本人。OECDのデータによれば、1970年～1990年頃のパブル崩壊まで、年間平均総実労働時間は2100時間前後で高止まりしていた。その後、徐々に減少し、2010年代には1800時間程度まで下がってきている。しかしながら、世界全体で見ると、日本人がトップランクの長時間労働であることに変わりはない。

さらに、このようなデータよりも問題が根深いことをWorksでは指摘している。日本企業が1990年代以降、総実労働時間を減らしてきたのは、非正規のパートタイム労働者比率が急速に伸びていることによるもので、その分、正社員が長時間労働となったことがある。労働時間の長い人、短い人の二極化が起こっているのである(2008年86号「時短～なぜ早く帰れないのか」)。「働きすぎ」の目安である月240～300時間働く人は、全体の17%超存在することや、30代から40代、課長クラスといった、いわゆる「働き盛り」の労働時間が長くなっているのは、今も変わらない状況だろう。

組織デザインにより ワークライフバランスを実現

2000年代以降に労働時間が減ってい

った背景には、少子化問題や女性活躍推進がきっかけとなり、ワークライフバランスの実現の機運が高まったことがある。

「時短～なぜ早く帰れないのか」では、このように労働時間の長短が、働く人によってまだら模様であることを前提としたうえで、1人ひとりにとって時間が有効に使われている状態をつくり、ワークとライフを共に充実させることが、時短問題の目指すところだと論じている。

ワークライフバランスをどう実現していくのか。それを深めるべく、北欧の状況取材したのが2013年121号「北欧流『時間価値』の創造」である。仕事と家庭生活、キャリアプランのバランスをとり、時間価値を最大化する組織デザインの要素として「自由度」「タイムマネジメント」「適職」の3つに注目した。

「職場環境の自由度が高ければ、効率的・合理的なタイムマネジメント上の創意工夫がもたらされる」「組織の出入りの自由さは、適職の追求につながる」「タイムマネジメントスキルが向上すれば、出産や大学での学び直しなど、長期休暇を取得しても適職を維持できる」という組織をデザインすることが、企業の実産性向上と個人の幸福追求の実現につながると結論づけた。

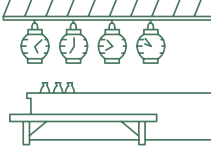
そして今、こうとらえる

生産性の向上だけを目的としない 複合的アプローチを

さまざまな時間的制約を抱える社員の生産性を向上させていく取り組みが求められる。その際には社員の家庭事情やキャリアプランも視野に入れなければならない。ここまでは私たちの主張も、概ね的を射ていたといえる。しかし、時短は単に労働生産性の向上の問題を超え、イノベーションを生む組織、持続性の高い事業構造への転換など、複合的な経営課題を含むようになった。私たちが多様なアプローチで議論するときが来ている。

その1つが若手問題だ。私たちは「期間限定」という前提で、仕事を覚える20代にはあまり労働時間を気にせず、もっと働くべきだと書いてきた。しかしすでに、若者が学び、成長する場は組織内の仕事に閉じていない。「時短×人材育成」という視点も必要だろう。

時短を人事だけが声掛けする時代は終わった。経営者、現場のマネジャーを巻き込み、創造性の発揮を阻む長時間労働を撲滅しようという発信を、リクルートワークス研究所時短研究プロジェクトが始めた。この取り組みを継続したい。



私の結論 佐藤 博樹氏 中央大学大学院戦略経営研究科(ビジネススクール)教授

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

「まず生産性を上げる。その後時短を進める」。 このアプローチでは、うまくいかない

「まず生産性を向上し、その後時短を進める」というアプローチは、実はうまくいきません。海外と違い、日本企業の職場には「早く帰ろう」というインセンティブが働かない人がかなり存在します。子育て中で妻もフルタイム勤務のため「本当は早く帰りたい」と思う男性社員の横に、「うちの妻は専業主婦で、早く帰る必要もない」という社員がいる。定時退社のために仕事を効率的に行うことにあまり価値を感じない社員に、生産性を上げよといっても成果はあがりません。「時間は有限」という状況を先に作り、時間制約のなかで生産性を上げざるを得ない状況に追い込む必要があります。

そのためには、日本の生産現場における品質や生産性へ向上の取り組みを参考にするのがいいでしょう。生産現場では、たとえば工程と工程の間の在庫を極限まで減らし、何か問題が起これば困る状況を作り出しています。そのため、現場では問題が発生したら、同じ問題が2度と発生しないように徹底的に原因を解明し、改善に取り組んできたわけです。他方、残業が常態化しているホワイトカラーの職場では、残業という「時間在庫」を前提にして仕事をしているようなものなのです。「時間在庫」をなくすことで、時間生産性を高める取り組みが意識化されるわけなのです。

「若い人は労働時間を気にせず働くべきだ」という考え方も、これからの職場環境を考えれば、むしろ逆です。育児、介護、キャリアアップに向けた勉強のためなど、仕事以外に「やりたいことがある社員」「取り組む必要のある社員」、つまり仕事時間に制約を抱えた社員が、今後、ますます増えていきます。定時に終えるよう仕事量を考え、段取りをつけるタイムマネジメント能力を、若いうちから身につけるようにする必要があります。上司にも、残業を前提にすることなく部下の力を伸ばせる仕事を割り振る能力が求められます。

ホワイトカラーエグゼンプションなど、時間管理や仕事管理に

関して労働者に自己裁量を求める施策の導入が検討されています。こうした施策を進めるなら、一方で今述べたような労働者のタイムマネジメント能力を向上させる取り組みが必須となります。

ワークライフバランスという言葉は、かなり一般的に使われるようになりましたが、まだまだ課題は残されています。ワークライフバランスを実現しようとさまざまな両立支援制度の拡充に重点を置いてきた結果、子育てなどのライフイベントに直面しても離職せずに就業継続が可能になりました。しかし、職場全体の働き方は従来のまま変わらないため、「時間制約のある社員も意欲的に働けるような職場づくり」という、ワークライフバランスの本丸への取り組みが遅れてしまったというのが、現状ではないでしょうか。

今後、ワークライフバランスの焦点が「職場全体の働き方変革」に移ってくると、管理職のマネジメントを変えていく必要があります。時間に制約を抱えた、多様な部下のマネジメントは、制約のない部下が多かった時代とは、そのポイントが変わってきます。無駄な仕事を減らし、仕事の優先順位を指示し、過剰品質になって時間がかかりすぎないようにすること、また全員がずっと一緒に職場にいられないため、情報共有の仕組みづくりなども重要になります。

自身や部下のタイムマネジメントや、新しい働き方に関する情報やスキルを、変化に対する柔軟性のある管理職やその候補に伝えていく。そして業績だけでなく、労働時間や有給休暇取得率にも目を配って、限られた時間のなかで生産性を上げた管理職を評価していくことが大事です。こうした取り組みを通じて「ワークライフバランス管理職」を増やしていくことが、「職場全体の働き方変革」という本丸の課題解決につながると考えます。

私の評価

Worksが
言ってきたことは

☆☆☆

