

# なぜ働き方改革なのか？

## 管理職の役割が鍵

佐藤博樹

中央大学大学院戦略経営研究科  
(ビジネススクール)教授

2015年度

# 自己紹介

(略歴) 1953年東京生まれ。1981年3月一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。1981年4月雇用職業総合研究所(現、労働政策研究・研修機構)研究員、1983年7月法政大学大原社会問題研究所助教授、1987年4月法政大学経営学部助教授、1991年法政大学経営学部教授、1996年8月東京大学社会科学研究所教授、2014年10月より現職。

(専門) 人事管理論

(関心領域) ダイバーシティ・マネジメント、WLB支援、女性活躍支援、人材サービス産業、多様な人材活用など

(著書・編著) 『人材活用進化論』(日本経済新聞出版社)、『新しい人事労務管理(第4版)』(共著、有斐閣)、『パート・契約・派遣・請負の人材活用(第2版)』(編著、日経文庫)、『実証研究 日本の人材ビジネス』(共編著、日本経済新聞出版社)、『人材サービス産業の新しい役割』(共編著、有斐閣)、『職場のワーク・ライフ・バランス』(共著、日経文庫)、『男性の育児休業』(共著、中公新書)、『ワーク・ライフ・バランス支援の課題:人材多様化時代における企業の対応』(共編著、東京大学出版会)、『人を活かす企業が伸びる』(共編著、勁草書房)、『結婚の壁:非婚・晩婚の構造』(編著、勁草書房)、『介護離職から社員を守る』(共著、労働調査会)など。

(兼職) 内閣府・男女共同参画会議議員、内閣府・ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議委員、経産省・ダイバーシティ企業100選運営委員会委員長、厚生労働省・イクメン・プロジェクト顧問、厚生労働省・社会保障審議会年金部会委員、東京労働局・労働審議会会長など。

# 参考) ワークライフバランスと働き方改革



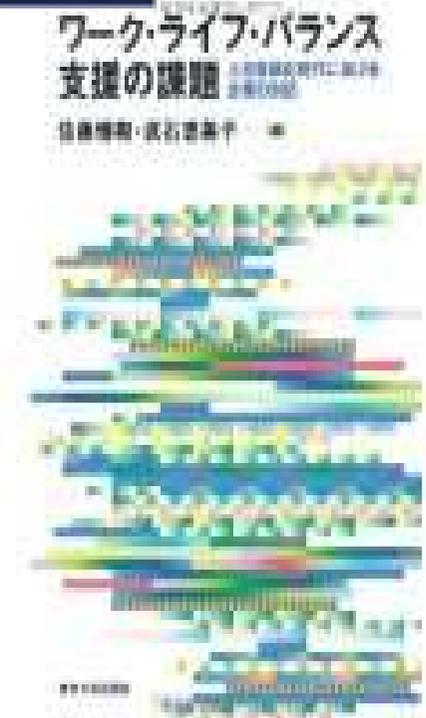
中公新書  
1738



決して他人ごとではない介護離職!  
優秀な人材の流出は企業にとって一大事!  
企業ができる仕事と介護の両立支援の決定版



ワークライフバランスと  
働き方改革



# なぜ働き方改革なのか

- 労働力供給の減少と働く人々の価値観の変化(ワーク・ワーク社員が減少し、ワーク・ライフ社員が増加)
  - = 従来の人材層だけでなく、それ以外の多様な人材層を受け入れかつ活躍できる職場とすることが重要に

## ダイバーシティ経営の土台としての働き方改革

- 仕事における創造性や生産性が、ますます働く人々の仕事への意欲に依存する時代に
  - = ワーク・ライフ社員の仕事意欲は、仕事内容や労働条件だけでなく、仕事と仕事以外の生活の両立にも左右される

ワーク・ライフ・バランス(WLB)を実現できる職場とするための働き方改革

ダイバーシティ・マネジメントや  
WLB支援など知らなくて良い

管理職としての部下マネジメントの基本が  
実行できていれば、外部から見れば、ダイ  
バーシティ・マネジメントやWLB支援が実  
現できていることに

# 管理職の部下マネジメントの基本

社員が自分が担うべき役割を理解

社員が、自分に期待された役割を実現するために必要な職業能力を保有(能力が不足する場合は能力開発を支援)

社員が高い水準の仕事意欲を持続すること

最近では相対的に が重要に

ダイバーシティマネジメントやWLB支援は  
に關係する

# ダイバーシティ・マネジメントに 関する誤解

# ダイバーシティ・マネジメント

- 多様な人材(ダイバーシティ)が活躍できる組織とし、それを組織成果に結びつけること
- 人材の多様性の2類型
  - 人々の生まれ持った1次的属性
    - = 性別、年齢、人種・民族など
  - 社会的に獲得された2次的属性
    - = 宗教、価値観・行動特性、学歴、未既婚、家族構成、趣味、ライフスタイルなど

# ダイバーシティ・マネジメントは人材活用の基本

ダイバーシティ・マネジメントの基本は「適材適所」

従来の人材活用の考え方と同じ

ただし、「適材」と考える従来の人材像の見直し  
が不可欠 = 「日本人、男性、フルタイム勤務、  
時間制約なし、転勤制約なし」など

# 「適材」とする人材像の見直しが不可欠な理由

企業が雇用している社員の多様化  
ダイバーシティの拡大

従来の「適材」に該当する社員の減少

従来の「適材」の範囲のみでは企業経営に  
必要な人材を質と量の両面で確保できない  
時代に

# ダイバーシティ・マネジメントと経営理念

ダイバーシティ・マネジメントの定着化のためには、企業の経営理念・行動規範などへの社員のコミットメントが不可欠

## ダイバーシティ・マネジメントに関する誤解

- 誤解 = 多様な人材が配置されていること
- 多様な人材が活躍できる人材活用の仕組みを整備することが基本であり、多様な人材が配置されていなくても良い

企業経営に必要な「適材」を、「多様な人材」の中から選択し、その人材が活躍できる組織・風土とすることが基本

## ダイバーシティ・マネジメントに関する誤解

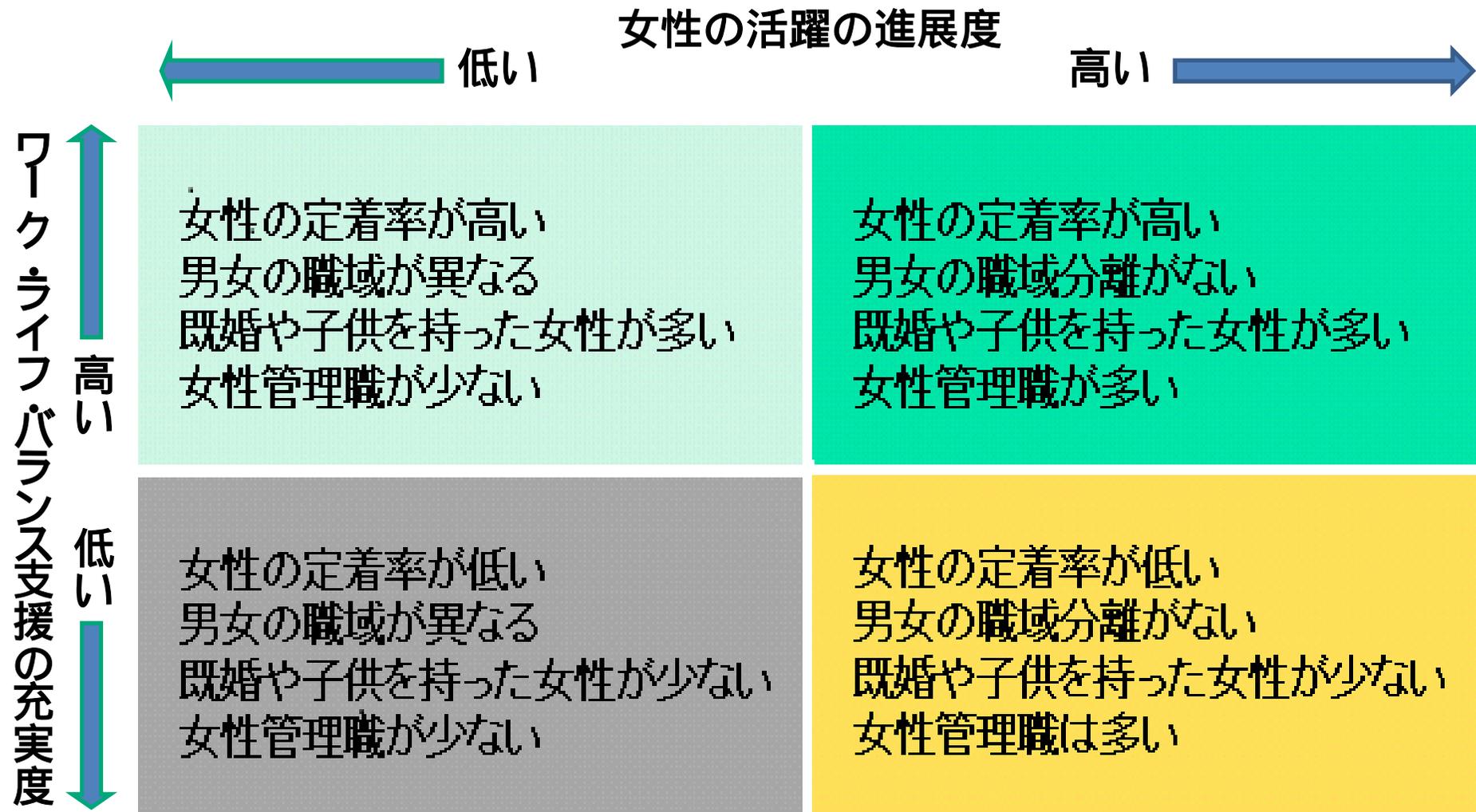
- 女性の好む「見た目」や「味」を追求するため、女性だけの商品開発チームを結成し、ユニークな商品の開発に成功
- 女性社員の感性を生かした商品開発や丁寧なフォローによって、顧客からの信頼性が高まり事業の拡大に結実
- 女性エンジニアによる「顧客支援グループ」を結成し、きめ細やかな顧客ニーズの把握で、営業拡大に貢献
- 外国人社員ならではの意見を取り入れ、新商品の開発に成功

# 日本企業におけるダイバーシティマネジメントの 当面の課題

- WLB 支援：「時間制約」のない社員だけでなく、「時間制約」のある社員も活躍できる組織・職場風土の構築
- 女性の活躍の場の拡大：男女別なく活躍できる組織・職場風土の構築

# 女性の活躍の場の拡大とWLB支援

# ワーク・ライフ・バランスと女性活躍 (雇用機会均等度)の関係



## 2つのWLB

### □WLB支援 & 均等施策×

- 女性のみを対象とするWLB支援
- 旧来型の男性の働き方を前提とした女性活用

### □(WLB支援× & 均等施策)

- 旧来型の男性の働き方を前提とした女性活用

### □WLB支援 & 均等施策

- 男女を対象としたWLB支援へ
- 旧来型の男性の働き方を前提とした仕事管理・時間管理・働き方の見直し、男性の家庭生活や地域生活などへの参画促進を

# WLB支援に関する誤解

# WLB支援に関する正しい理解と誤解

- 経営状況に関わらず取り組むべき施策：  
WLB支援は、福利厚生施策ではない。社員にとって基本的な「報酬」のみでなく、時間生産性を高めるための取り組み。
- 労働時間短縮が目的ではない：  
時間生産性が高まり結果として労働時間の短縮が実現できるが、時短が主たる目的ではない。長時間労働でない職場でもWLB支援の取り組みが必要。
- 子育て支援や少子化対策が目的でない：  
すべての社員のWLB支援が不可欠。
- 「ほどほどの働き方」への転換ではない：  
メリハリのある効率的な働き方の実現がWLB支援実現の必要条件。
- WLB支援は制度を導入すれば実現できるものではない：  
制度を活用できる仕事の仕方や働き方への改革が不可欠。
- 仕事中心のライフスタイルを否定するものではない：  
多様な価値観やライフスタイルを受容できる職場を実現すること。
- WLB支援はコストがかかるわけではない：  
コストを要する施策は少ない。

# WLBとWLC

- WLB：社員が仕事上の責任を果たせると同時に、仕事以外の生活で取り組みたいことや取り組む必要があることに取り組めること

他方、両者が両立ができない状態がワーク・ライフ・コンフリクト(WLC)

**WLCの状態にある社員は、仕事に意欲的に取り組めなくなる**

**社員がWLCに直面しないようにしたり、直面した場合はその解消を図ることが人材活用の課題**

- WLB支援：社員がWLBを実現できるように働き方の見直しや職場環境の整備などを行うこと

# WLB支援は人材活用の基本

- 人材活用の基本 (管理職のマネジメントの基本)

社員が自分が担うべき役割を理解

社員が、自分に期待された役割を実現するために必要な職業能力を保有 (能力が不足する場合は能力開発を支援)

社員が高い水準の仕事意欲を持続

→ 最近は が重要に

- WLCに直面した社員は、仕事への意欲を低下させる→ 社員がWLCに直面することは人材活用の失敗

# なぜWLB支援が人材活用の基本なのか？

## ■社員の価値観、望ましいとする生き方やライフスタイルが変化したため

- ➡ 仕事以外の生活で、大事にしたいこと、取り組みたいこと、取り組む必要のある者が増加した

ワーク・ワークの人ばかりであれば、ワーク・ライフ・コンフリクトが生じないし、ワーク・ライフ・バランス支援の必要性もない。しかし、現在ではワーク・ワークの人ばかりではなくなった

- ➡ 社員にとって、仕事だけでなく家庭生活(子育て、介護、家事など)、自己啓発、趣味、健康維持、地域生活、社会貢献などが重要となる

# WLB支援の3つの取り組み

# 3つの取り組みからなるWLB支援

## 【2階部分】

WLB支援のための制度の導入と制度を利用できる職場作り

## 【1階部分】

社員の「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方の実現

- ▶ 仕事に投入できる時間に制約のある社員の増加
- ▶ 恒常的な長時間労働を前提とした職場ではWLB支援は実現できない

## 【土台部分】

多様な価値観、生き方、ライフスタイルを受容できる職場作り

- ▶ ライフスタイル・フレンドリーな職場に

# 社員の「時間制約」を前提とした 仕事管理・働き方の改革

# なぜ社員の「時間制約」か

- WLB支援の背景には、仕事以外の生活に時間を割きたい・割く必要のある社員の増加がある
  - 「仕事に投入できる時間」に制約のある社員の増加 = 「時間制約」

# 職場風土改革

# 時間をかけた働き方を評価する職場風土を変える

- × 費やす時間に仕事の質は比例する  
時間をかけても質が向上しない仕事内容に  
短時間に質の高い仕事をするのが大事に
- × 長時間労働は頑張っている証拠だ  
仕事の評価ではかけた時間を考慮すべき  
生産性 = (仕事の質 × 量) ÷ 労働時間
- × 早く仕事を覚えたいなら、寝る時間も惜しんで苦勞すべきだ  
時間をかけることが、自動的に能力開発に結びつくわけでは  
ない  
能力開発に結びつくような仕事の経験の仕方・させ方が重要
- × 長時間にわたり職場空間を共有すればチームワークが高まる  
時間共有以外の方法で情報共有が可能な時代に

# ワーク・ワーク社員の問題点

- 効率的に長時間働いている人は少ない
- 長時間働くことに制約がないため、効率的な働き方を実現するために、働き方の見直しに取り組む意欲が低い
  - ←制約がないと人間は改善に取り組まないことが多い
  - = 「時間当たり生産性 × 労働時間↑」を重視し  
「時間当たり生産性↑ × 労働時間」を軽視しがち

# 働き方改革

# 「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方(1)

- これまでの仕事管理・時間管理  
仕事の総量を所与として、仕事がすべて完了するまで時間資源の追加投入を行う
- これからの仕事管理・時間管理  
時間資源の総量を所与として、その時間資源の範囲内で実現可能な仕事の付加価値の最大化を目指す

## 「時間制約」を前提とした仕事管理・働き方(2)

- 「時間資源」を有限な「経営資源」と捉える
  - 無駄な仕事の排除、仕事の優先順位付け、過剰品質解消、仕事の効率化(仕事の「見える化」、情報共有等)、能力向上(職場成員の全員のレベルアップ)など
  - 「時間資源」を合理的・効率的に活用する  
取り組みを意識化する = 時間意識を高める

## 「時間制約」を前提とした 時間意識を高める取り組みの目的

- 効率よく長く働くのではなく、自分のための時間を創出するために、メリハリのある働き方や職場を構築するため
  - 通常、長く働くほど仕事の質と効率が低下する
- 自分のための時間創出の取り組みが、結果として仕事の質を高めることに貢献する時代  
(インプットの質向上)
  - 長く働くことで成果が出る時代ではない

# 管理職自身として自己の業務の棚卸

- 日・週・月単位でみた業務の洗い出し
- 担当している業務の中で、(a)管理職自身が担当すべき業務と(b)部下に任せるべき業務の仕分け
  - (b)の比重が高いことが多い(管理職による仕事の抱え込み、部下に仕事を任せられない、部下の能力開発が不十分など)
- (b)を部下に業務を委譲するための計画を立案する(能力開発を含む)

# 時間制約を前提とした働き方への取組み例

- 管理職を含めて働きぶりの評価基準を変更する：
  - ・成果だけでなく、時間生産性を評価基準に
  - ・「時間制約」を前提とした人材活用など
- まずは週の実労働時間はそのままでも、週2日は定時退社できる時間管理に：
  - ・定時退社する日の前後で業務を吸収する
  - ・無駄な仕事の見直しや仕事の優先順位付けを意識化する
- 仕事への投入時間と成果の関係を分析する：
  - ・付加価値の高い仕事を優先、過剰品質の解消など
- 新入社員に対して、所定労働時間内で仕事を終える仕事の仕方に関する教育をOJTで行う：
  - ・管理職の意識改革にも貢献する

# 週2日定時退社の効果

- 所定労働時間内と所定労働時間外の仕事の割り振りを意識化
- 定時退社実現のために1週間の仕事の段取りを早めに検討することに：金曜日に翌週のスケジュールを確認するなど
- 他の職場成員のスケジュールを前提に自分の仕事を進めることに
- 定時退社2日が実現できない原因を分析することで、働き方の改革を阻害している要因が明確に
- 定時退社日に様々な予定を入れてみることで、ライフスタイルの見直し効果も
- 「時間制約」のある人が定時退社しやすくなる

(参考)具体的な取り組み事例の紹介と分析は、武石・佐藤「時間意識の向上のためのモデル事業と働き方改革」佐藤博樹・武石恵美子編書『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』(勁草書房、2011年)を参照されたい。

# 働き方の見直し例

『ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた「3つの心構え」と「10の実践」：仕事を効率化して、めりはりワークを実現しよう』内閣府、2010年

**会議のムダ取り**：会議の目的やゴールを明確にする。会議時間を見直し、終了時間を厳守する。必ず結論を出す。

**資料の削減**：定常的な報告資料をフォーマット化する。資料作成の依頼者は、目的・用途を明確化する。

**書類を整理整頓する**：キャビネットやデスクの整理整頓を行い、書類を探すための時間を削減する。

**標準化・マニュアル化**：「人に仕事がつく」スタイルを改め、業務を可能な限り標準化、マニュアル化する。

**労働時間を適切に管理**：上司は部下の仕事と労働時間を把握する

**業務分担の適正化**：業務の流れを分析した上で、業務分担の適正化を図る。

**仕事を任せる**：部下に仕事を任せ、意思決定を早める。担当以外の業務を身につけ、「多能工化」を進める。

**スケジュールの共有化**：時間管理ツールを用いてスケジュールの共有を図り、お互いの業務効率化に協力する。

**「がんばるタイム」の設定**：自分の業務や職場内での議論、コミュニケーションに集中できる時間をつくる。

**仕事の効率化策の共有**：研修などを開催して、効率的な仕事の進め方を共有する。

# 介護と仕事の両立支援

# 介護はなぜ誰もが直面する課題なのか

- 親御さんがご存命の場合には  
75歳を過ぎると要支援・要介護となる者の比率  
が高くなり始める
- 40歳台後半から介護の課題に直面する人が出現し、  
50歳から定年までのキャリアは、仕事と介護の両立  
の時期となる
- 配偶者がいても配偶者が自分の親の介護を担ってく  
れるとは限らない  
子どもは夫婦の子ども、親はそれぞれの親など  
配偶者にも親がいる  
配偶者が就業している場合も多い

# 管理職としてのリスクマネジメントが 重要な時代に

管理職自身や部下が、介護などで事前に  
予測できずに仕事ができなかった場合にも、  
業務が円滑に遂行できる日頃からマネジ  
メントすることが重要に

# 仕事の介護の両立の基本

- 仕事と介護の両立は、ほとんどすべての社員が定年までに直面する課題 → 40歳代後半とりわけ50歳代から定年退職までの期間は仕事と介護の両立の時代
- 介護の課題に直面したら、一人で解決しようとせずにまず上司や人事などに相談を

仕事と介護の両立には専門的な支援が不可欠

- 介護の課題に突然直面するわけではない  
→ 親の状況を注意深く観察していれば、ある程度まで事前に予想。  
事前の状態把握が大事。親が75歳をこえる頃から観察を
- 休業取得は緊急対応のためで、仕事と介護の両立を実現して就業継続することを最優先すべき

仕事と介護の両立は大変だが、介護のみの生活はさらに大変。  
離職せずに仕事と介護の両立を最優先すべき

# 介護休業制度に関する正しい理解を

- 子育てのための育児休業と同様のものと理解している管理職や社員が少なくない点に留意が必要
- 介護休業は、緊急対応のための介護を担うと同時に、仕事と介護の両立のための準備(社内の仕事と介護の両立支援策の確認、介護認定の申請、介護施設の見学など)を行うための期間
- この点を社員に十分説明しないと、介護休業を取得し、社員が自分一人で介護を続けることになりかねないことに留意が必要

# 介護保険制度の概要

- 保険加入者: 40歳以上
- 制度利用者: 65歳以上 (40歳から64歳は特定疾患のみ)
- 介護保険の利用条件: **要介護認定が必要**  
地域包括支援センターに相談し、認定などを依頼(訪問調査)
- 要介護認定: **要支援**(地域包括支援センターが介護予防ケアプランを作成)あるいは**要介護**
- 要介護の場合の介護方針の確定: **在宅か施設か等**
- 在宅を選択した場合: ケアマネージャーを決め、ケアプランの作成を依頼する 利用できるサービスの種類: 訪問介護(ヘルパーによる支援)、訪問入浴、訪問看護、デイサービス(食事、入浴等)、ショートステイ(短期間の入所)、住宅改修など
- 利用者負担: 1割(所得によっては2割負担)

# 仕事と介護の両立のために心がけてほしいこと

- 介護にかかわる基礎的な知識を持つ(介護保険や認知症等について)
- 親のことを知る
- 親の居住地の介護サービスについての情報を収集する
- 親やきょうだいと、介護の方向性について話し合う
- 勤務先の介護支援の制度について知る
- 働き方を点検し仕事と介護の両立が可能な職場とする  
→恒常的な残業の削減、情報の共有化、メリハリの  
ある働き方など

W L B 管理職を目指して

# WLB実現のための職場マネジメント

- 効率的に仕事をして労働時間の無駄をなくす。
- 部下の仕事に対する意欲を高める。部下の成長を期待し、それを伝える。
- 部下の仕事能力を高める。不足している部分は計画的にスキルアップを行う。
- 仕事にかけた時間を含めて成果を評価し、時間生産性を高める。
- 社内コミュニケーションを円滑化し、業務の情報共有化を進めるとともに、仕事に関係する生活面での事情も可能な範囲で共有化する。