

## 働き方改革についての一考察

### One Consideration about the way of Working Reform

神谷 司

#### 要 約

働き方改革が行われ、労働時間が短縮されることで、労働生産性の向上、過労死の減少、労働者の健康問題の改善、プライベートの時間の充実、子育てや介護の時間が確保できるなどの良い点が見られることが期待される。

その一方で、同一労働同一賃金制度の導入により、非正規労働者の労働意欲を高められるが、非正規雇用の活用が縮小される可能性があり、非正規としての働き口が減少してしまう心配がある。また、同一労働同一賃金制度の適用により高齢者の賃金が上昇することも考えられ、総人件費をなるべく抑えたい企業側の思惑とどのように調整していくかが課題である。

**キーワード：働き方改革 働き方改革に関する企業の実態調査 働き方改革関連法 産業経済研究委託事業 残業**

#### 1. はじめに

日本では長時間労働が当たり前のこととされていた時期があったが、労働基準法の改正等で労働時間の短縮や休日の増加、休日労働の減少等で一定の是正がなされている。過去に労働基準法が改正され、週 40 時間の労働時間となり、（独）労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較 2018』（175 ページ）によると、その後、日本の平均総実労働時間は減少している。

しかしながら、労使合意により上限なく残業ができたり、休日労働したりすることが可能である現状から過労死や労働者の過労自殺が依然としてみられる。また、長時間労働のため、労働生産性が向上しない、介護のための離職をせざるを得ない、プライベートの時間をもてないなどの問題がある。

昨今、働き方改革関連法（正式名称「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」）が可決・成立し、順次施行されていくことからどのような変化がみられるか、関連調査を基に考察したい。

#### 2. 考 察

働き方改革に関する調査はいくつか行われているが、その中で、主として「『平成 28 年度産業経済研究委託事業（働き方改革に関する企業の実態調査）報告書』」の調

査から考察していく。この調査では、働き方に関するアンケート調査を対象個人に対して実施している。また、調査結果の後に、「調査からの示唆」がなされており、主にこの示唆から考察を行う。

この調査の「働き方について」「人材育成について」「柔軟な働き方（兼業・副業、フリーランス）について」「新卒採用について」「ダイバーシティについて」「外国人採用について」を「調査からの示唆」を引用して考察をしていく。

### ①働き方について

「『平成 28 年度産業経済研究委託事業（働き方改革に関する企業の実態調査）報告書』第 3 章 調査からの示唆 1. 働き方について」45 ページから引用すると、以下の点が挙げられる。

- (1) 長時間労働の原因として、「管理職（ミドルマネージャー）の意識・マネジメント不足」を挙げる割合が多かった。
- (2) 「同一労働同一賃金制度」を踏まえた非正規雇用（パート、有期雇用、派遣）の活用については、「非正規の待遇を正社員並に引き上げた上で非正規の活用を続ける」（29.6%）、「非正規の待遇は引き上げられないので非正規の活用を縮小する」（28.2%）と対応は割れている
- (3) 高齢者（60 歳以上）の労働力としての位置づけとしては、「現役時代と同様の職務において主戦力として位置づけている」とするのが、現在では 38.3%に対し、20 年後では 52.9%と、高齢者労働力はますます戦力として期待されるようになる見通しだ。今後、労働力として高齢者を活用していく際の課題としては、「適切な給与水準で扱うことが難しい」（55.8%）が最も高く、その他「能力はあっても現役世代と共存できない」（23.3%）など、様々な課題を抱えていることが伺える。

(1) では、経営者よりも現場もしくは現場近くで働いている管理職が部下の残業を抑制することがうまくできていない面があると考えられる。人手不足や作業効率を向上させるなどの課題があるが、就業時間内で業務をきちんと終わらせるという意識がまだ希薄であると思われる。遅くまで長く働いていることが良いことである等の意識を変え、終業時間に業務を終わらせるという意識をもたなければならない。

また、業務遂行においては、納期や締め切りまでに仕事を終えなければならないが、スケジュール・人員配置・業務内容の改善などを行う際にも管理職が上手にマネジメントすることは重要である。

管理職が規定の就業時間内で業務を完遂できるように管理し、残業をさせない、もしくは必要以上の残業をさせないようにすることが大切であろう。

この長時間労働の原因となる「残業」については、令和 2 年 3 月 22 日第 28058 号

静岡新聞の 3 ページに掲載の共同通信社の 110 社調査では、以下の調査結果が示されている。

- ・『働き方改革関連法により昨年 4 月に上限規制が始まった時間外労働（残業）について主要企業 110 社のうち 45%に当たる 49 社が、前年に比べ残業時間が変わらなかったり増えていたりした』
- ・『業務削減や効率化に取り組むものの、長時間労働など働き方の見直しが進まない実態が浮かんた』
- ・『調査では昨年 4 月以降の残業について半数超の 57 社（52%）が、規制以前と比べ「減った」と回答。半面、44 社（40%）は「変わらない」、5 社（5%）が「増えた」と答え、改革途上であることがうかがえた。』
- ・『残業は月 45 時間、年 360 時間までが原則。労使で結ぶ三六協定で、繁忙を理由に例外が認められる「特別条項」での残業時間を尋ねると、51 社は上限目いっぱいの「年 720 時間」と答えた。』

この調査からは、「半数超が残業が減った」と回答しており、働き方改革関連法による残業減少の効果がみられると推測できる。一方で「45%が残業は変わらない、増えた」と回答しており、残業を減少させる対応ができていないことや働き方改革関連法の改革の内容が、まだすべての企業にまでは浸透できていないと思われる。この働き方改革関連法がどの程度、企業に浸透できているのかについては、日本・東京商工会議所「働き方改革関連法への準備状況等に関する調査」（調査対象：中小企業 2,881 社）「働き方改革関連法の認知度」2 ページにおいて調査結果が示されている。

この調査では、『法律の内容について「知らない」と回答した企業は、「時間外労働の上限規制」が 39.3%……（中略）……を占める。施行時期について「知らない」と回答した企業は、「時間外労働の上限規制」が 33.7%……（中略）……を占める。これらの認知度は、従業員規模が小さくなるにつれて低下することから、中小企業における認知度に課題がある。』との結果であった。

この調査結果からも、引き続き、働き方改革関連法を丁寧に周知していく必要があることが分かる。働き方改革関連法の周知は、その重要点が即座に分かるように視覚的に訴える形で示す、あるいは、その内容が理解しやすい解説・フローチャートで示すなど、これまでよりもさらに分かりやすく周知する必要があるだろう。また、働き方改革関連法の周知の伝達方法についても、郵送・ホームページ等で行なうだけでなく、労働局や商工会議所等の職員が、直接企業等を訪問して働き方改革関連法の概要を伝えるなど、職員が訪問して説明する機会を増やしていくと良いのではないだろうか。企業等の中でも、中小企業では従業員が少ない所が多く、そのため仕事が多忙であり、通知文書をじっくり読む時間が取れない。また、普段の業務に追われて、働き方改革

関連法を理解する時間や労力を費やすことができないと思われる。そのため、まずは従業員が少ない中小企業から労働局や商工会議所等の職員が順次訪問し、短時間で重要点を伝達することが有効となると思われる。今のままでは、働き方改革関連法が認知されない、内容も理解されない割合が減少しない懸念がある。

また、令和2年3月22日第28058号静岡新聞の3ページに掲載の共同通信社の110社調査では、約半数の51社が「特別条項」での残業時間を上限目いっぱいの「年720時間」と答えており、繁忙期では残業やむなしの姿勢が強くみられる。また、上限目いっぱいと半数程度が回答していることから、残業の抑制に後ろ向きな雰囲気があることや企業の人手不足があるものと考えられる。「年720時間」の残業時間は依然として多いと言わざるを得ない。労働時間を減少させる、労働者の健康を守る、過労死をなくしていく等の課題解決のためには、まだ不十分であると言わざるを得ない。今回の働き方改革関連法において、罰則付きの時間外労働の上限規制がなされたことにより、残業時間が年720時間以内で抑えられることは評価できるが、過労死や過労自殺をなくしていくための長時間労働是正の観点から鑑みると、今後は「年720時間」からさらに時間外労働時間の上限時間を減少させていく必要がある。

日本・東京商工会議所「働き方改革関連法への準備状況等に関する調査」（調査対象：中小企業2,881社）8ページ『「時間外労働の上限規制」の準備状況』においても、『「時間外労働の上限規制」について「対応済・対応の目途が付いている」と回答した企業の割合は45.9%にとどまる。「法律の名称・内容を知っている」と回答した企業に限っても、「時間外労働の上限規制」について「対応済・対応の目途が付いている」と回答した企業の割合は57.3%にとどまる。』との調査結果が示されている。

また、同調査13ページ『「時間外労働の上限規制」への対応にあたっての課題』では、『「業務量に対して人員が不足している」や「特定の時期に業務が過度に集中する」といった「人出不足」や「業務の繁閑」に関する項目が上位を占める』との調査結果が示された。

時間外労働の上限規制について対応済・対応の目途が付いている中小企業の割合は半分以下であり、半数以上の中小企業で時間外労働の上限規制に対応できていない実態が浮き彫りになっている。この状況であると、働き方改革関連法には書かれているが、時間外労働の上限規制を実際に遵守できないおそれがある。時間外労働を減少させるためには、業務の効率化・スリム化、労働生産性の向上等があるが、一番重要なことは、中小企業における人手不足が解消されることである。人手不足解消のために、中小企業への業務繁忙期のサポート、中小企業向けの財政・人的支援を行うなど働き方改革関連法を遵守できるようになるための環境整備が必要であろう。

さらに、令和2年3月22日第28058号静岡新聞の3ページに掲載の共同通信社の110社調査では、「昨年施行された年5日の年次有給休暇の取得義務化」についても

調査しており、以下のように調査結果が示されている。

- ・『昨年施行した年 5 日の年次有給休暇の取得義務化では、63%に当たる 69 社が「休日取得が増えた」とした。』

年次有給休暇の取得は、長時間労働の是正、ワークライフバランスの確保等に大きく関わる重要な事項である。この調査結果からは、調査した 110 社のうちの 63%が「休日取得が増えた」とされており、労働時間の増加の抑制及び労働時間の減少につながるものと思われる。これまでは、年次有給休暇が全く取得できない、あるいはほとんど取得できないケースがみられたが、働き方改革関連法の法施行により、少なくとも年 5 日の年次有給休暇の取得を行うようになった。

今後は、取得が義務化された 5 日から、状況を鑑みながら取得義務の日数を 6 日以上に増加していくのが望ましいと思われる。そのためには、年次有給休暇を取得しやすい職場環境を作るためにワークシェアリングや職務分担の変更等を行う、管理職に意識付けをするなど企業において改善・改良していくことが必要になるであろう。

(2) の「同一労働同一賃金制度」については、③の高齢者の給与水準にも関わるが、「非正規の待遇を正社員並に引き上げた上で非正規の活用を続ける」(29.6%)と「非正規の待遇は引き上げられないので非正規の活用を縮小する」(28.2%)と対応が二つに割れたのは、企業に人件費の支払い能力があるかないかに左右される一面が大きいのと考えられる。非正規雇用者に賃金を正社員と同額支払える企業は「非正規の待遇を正社員並に引き上げた上で非正規の活用を続ける」とし、非正規雇用者に正社員と同額の賃金の支払いができかねる企業は「非正規の待遇は引き上げられないので非正規の活用を縮小する」となる面があると思われる。

これに関しては、日本・東京商工会議所「働き方改革関連法への準備状況等に関する調査」(調査対象：中小企業 2,881 社) 18 ページにおいて、「同一労働同一賃金制度」の導入に向けた課題として示されている。この調査における『「同一労働同一賃金制度」の導入に向けた課題では、「増加した人件費を価格転嫁できない」(35.9%) (第 1 位)、「非正規社員の処遇改善に充てる原資がない」(9.7%) (第 4 位)』との調査結果が示された。この調査結果からも、中小企業では同一労働同一賃金制度の導入に向けて、人件費の支払いに苦慮していることが読み取れる。現在は、ほとんどの企業で人件費抑制が行われているが、総人件費の支払い能力の差が出ると考えられる。また、人材にお金をかけたり、人材に投資をしたりして、人件費以外の経費節減やダイバーシティ経営によりイノベーションを生み出し付加価値につなげる企業もあると考えられる。今後は、いかに労働生産性を高めて利潤を上げることができるかによって、非正規雇用の活用に違いが出てくるであろう。



「同一労働同一賃金制度」については、令和 2 年 3 月 22 日第 28058 号静岡新聞の 3 ページに掲載の共同通信社の 110 社調査においても、以下の調査結果が示されている。

- ・『今年 4 月に始まる同一労働同一賃金制度については、72%に相当する 79 社が非正規労働者の待遇改善が進むと回答。』
- ・『同一労働同一賃金制度は、正規・非正規間の不合理な格差をなくすため、大企業で 4 月、中小では来年 4 月から開始。計 79 社が、非正規の待遇改善に「つながる」「ある程度つながる」と答えた。』

この調査結果からは、非正規労働者の待遇改善が進むとみられる。これまでは非正規労働者は、正規労働者と同じ労働をしていても少ない賃金であるケースがみられた。しかし、非正規労働者も正規労働者と同じ労働を行うことで同じ賃金が支払われることになれば、非正規労働者の労働意欲が高まり、労働生産性の向上が期待できる。

ただし、『平成 28 年度産業経済研究委託事業（働き方改革に関する企業の実態調査）報告書』では、「非正規の待遇を正社員並に引き上げた上で非正規の活用を続ける」（29.6%）、「非正規の待遇は引き上げられないので非正規の活用を縮小する」（28.2%）と対応は割れている。そのため、非正規労働者の活用が縮小された上で、非正規労働者の待遇が改善されるのではないかという懸念があるが、非正規労働者の待遇改善が進む点は評価できる。

また、大企業で 4 月、中小では来年 4 月から開始されることから、1 年遅れて開始される中小企業においても大企業と同様に非正規労働者の待遇が改善されるか引き続き推移を見守る必要がある。中小企業では、いかに人件費を確保できるかが課題である企業が多いことから、さらなる新規事業の開拓、業務改善・見直し、経費節減などの様々な企業努力が必要となろう。

(3) からは、高齢者の労働力は貴重な戦力とされていることがわかる。高齢者の労働力は、今後、日本の人口が減少していくことに伴い、労働人口が減少していくことをカバーするだけでなく、その知識や技術、ノウハウを即戦力として活用することができる。さらに、職場の後輩等が高齢者自らの知識や技術、ノウハウ、職場のルール・慣習・仕事の仕方などを直に正確に伝承することも可能となる。

これからは、定年延長、継続雇用期間の延長などでますます高齢者の労働力が活用されるであろう。その一方で、課題としては、「適切な給与水準で扱うことが難しい」（55.8%）がある。(2) の「同一労働同一賃金制度」とも関わってくるが、高齢者においても同じ労働を行う場合には同じ賃金を支払う必要がある。企業としては、高齢者の労働力を活用したいが、給与水準は引き下げたい思惑があるように推測される。現在と同じ状況下で「同一労働同一賃金制度」を厳格に適用すれば総人件費は上昇する

ことになる。総人件費が上昇する事態が起これば、高齢者の雇用は難しくなっていく。

日本・東京商工会議所「高齢者雇用の拡大に関する調査」23 ページにおいても、『「65 歳を超えて雇用できない理由、継続雇用年齢が 65 歳超へ義務化された場合の対応」で、65 歳を超えて雇用できない理由は、「雇用し続ける余裕（人件費等）がない」（22.6%）（第 4 位）』との調査結果が示されており、高齢者を雇用して人件費を支払っていくことができない中小企業が多いことが読み取れる。これに対応するために高齢者の職務内容を検討し、高齢者のポジション、職務内容を熟考することで人件費をどのように扱うか考えていく必要がある。

この高齢者の人件費については、「能力はあっても現役世代と共存できない」にも関わってくる。高齢者が多くなることで企業側は総人件費を抑えるために現役世代の給与水準を下げる必要が出てくるなど「現役世代と高齢者の共存」ができにくくなる面がある。また、現役世代の給与水準を下げることで求人への応募が減少する可能性が高くなり、そもそも現役世代の減少のおそれが出てくる。

さらに、高齢者が多くなることに伴って管理職のポストがなかなか空かずに、現役世代でも高年齢になってから管理職になる人たちが多くなっている。そのため、管理職になってからの期間が短く、管理職としてのマネジメント能力が十分に身につけていないことにより、現役世代と摩擦が起こる等の弊害が出てきて、現役世代との共存ができないことも予想される。また、高齢者が管理職に長く留まっていることとなり管理職のポストが空かないことで、現役世代の不満が高まるおそれもある。

ただし、若い現役世代の意識調査で、日本生産性本部と日本経済青年協議会による「平成 31 年新入社員『働くことの意識』調査」（5 ページ）によると、昇進志向、スペシャリスト志向とも低下し、「どうでもよい」が増加している。このため、現役世代が必ずしも管理職のポストを目指しているわけではない。「偉くなりたいと思ったことはない」「管理職は大変そうだからなりたくない」「プライベートの時間を大切にしたい」若い現役世代も見られる。

高齢者と現役世代の共存のためには、「現役世代の給与水準の維持もしくは引き上げ」及び「管理職のポストの確保」は課題解決の一つになると考えられる。例えば、高齢者には現場を指導することに重点を置く、若手を育てることに重点を置く、外部とのパイプ役とするなどはどうだろうか。そして、これらの職務内容に応じた給与を支払う。また、管理職ポストに代わる高齢者用のポストとして、「コーディネーター」「アドバイザー」などを新設し、管理職手当などの手当を支給せずに、名誉職と位置付けることも考えられる。

最後に、高齢者雇用の課題として、高齢者の中では体力が落ちている労働者がおり、職務遂行において労働災害が起きる可能性が高くなることが挙げられる。日本・東京商工会議所「高齢者雇用の拡大に関する調査」23 ページにおいては、『「65 歳を超

えて雇用できない理由、継続雇用年齢が 65 歳超へ義務化された場合の対応」で、65 歳を超えて雇用できない理由は、「本人の体力的な面で難しい」(63.3%) (第 1 位)』との調査結果が示されており、高齢者の体力面が心配されている。高齢者が職務を遂行する上で、高齢者のけがや病気を防ぐなどの安全確保をしていかなければならないだろう。

## ②人材育成について

「『平成 28 年度産業経済研究委託事業（働き方改革に関する企業の実態調査）報告書』第 3 章 調査からの示唆 2. 人材育成について」45 ページから引用すると、以下の点が挙げられる。

(1) 経営戦略の中での人材投資の位置付けは、「経営上の最重要課題であり、最優先に取り組む課題」(32.5%) が最も高く (2) 経営人材育成のために行っている取り組みについては、「候補者向け研修メニューの整備」(35.0%) が最も多かった

ここからは、経営戦略の中で人材を育てるためにお金をかけなければいけないと考えている企業が多いことが分かる。企業は、人を育て、国内の他企業等や海外の企業等との競争に勝たなければならない。人を育てるには、お金がかかると同時にある程度の時間も必要である。

そして、人を育てる人材もまた育成がしっかりとできる確かな人材でなければならない。そこで「研修」という形で自社のみでなく外部から講師を招いて研修を行っていると推察される。限られた時間内で質の高い人材を育成するには「研修」は有効である。それは、「研修」では「人材育成」という目標に力点を置き、外部（自社からの場合もある）からプロの講師を招いて行うため、効率よく学ばせることができると考えられるからである。学ぶ側も目的意識を持ち、高いモチベーションで学び、通常業務とは異なった環境において様々な人たちとコミュニケーションを取ることができるとなどの利点がある。

## ③柔軟な働き方（兼業・副業、フリーランス）について

「『平成 28 年度産業経済研究委託事業（働き方改革に関する企業の実態調査）報告書』第 3 章 調査からの示唆 3. 柔軟な働き方（兼業・副業、フリーランス）について」46 ページから引用すると、以下の点が挙げられる。

- ・兼業・副業に関する企業方針については、「現在認めていないが、（一定の懸念が解消されれば）認めることを検討する」(36.9%) と、「現在認めていないし、今後も認めるつもりはない」(35.9%) が多い。「現在認めている」は 18.0%にとどまる。



また、「企業側が副業・兼業を認めるにあたっての課題・懸念」については、『平成 28 年度産業経済研究委託事業（働き方改革に関する企業の実態調査）報告書』「兼業・副業承認の障壁」22 ページから引用すると、「本業がおろそかにならなければ認める」（63.2%）、「情報漏えいのリスクがなければ認める」（56.2%）、「競業、利益相反でなければ認める」（49.5%）、「長時間労働につながらなければ認める」（41.1%）、と示されている。

これらの調査結果から、兼業や副業を認めない企業が多いことが読み取れる。この理由として、本業がおろそかになるのではないかと懸念が多いことが分かる。兼業や副業を行うことで、本業よりも兼業や副業に重点がシフトしてしまうことや働く人の疲労回復がなされないまま本業を行うことになるのではないかと、さらに、疲労が残ったまま業務を遂行することでけがや病気のリスクが高まるのではないかと心配していることなどが考えられる。

また、「情報漏洩のリスク」や「競業・利益相反」の課題も多い。競合する企業に対して自企業のノウハウや企業秘密が漏れてしまうと、自企業の商品やサービスの売り上げが減り、利益が減少してしまう。これに加え、開発中の商品・サービスの情報や製造技術などが漏洩することにより、自企業の商品・サービスの開発にかかった費用に見合う回収ができなくなるなどの損害を被ることになる。自企業の持つ企業秘密などの「情報」は企業にとって売り上げに直接結びつく重要なものである。たとえ自社で働く人と秘密漏洩をしない契約を結んだとしても、利益相反の企業等で兼業や副業をすることで、兼業・副業先にヒントや何となく察することによって企業秘密などの「情報」がわかってくる等のリスクがあることを否定できない。兼業や副業を行う人が、兼業・副業先に情報を漏らしていないとしても、完全に企業秘密などの「情報」が漏洩することを防ぐことは難しいと言わざるを得ない。

仮に、兼業や副業を認めるにしても、兼業・副業先の業界・業種の範囲を定めるなどの対策を取らないと情報漏洩を防ぐことは困難と思われる。

兼業・副業を認めた際の「長時間労働にならないか」についても、本業以外でも働くことになるため、副業・兼業をしない人よりも労働時間が長くなる可能性が高い。働きすぎを抑制する必要がある上に、疲労の蓄積による働く人の心身の健康管理が必要となる。働き方改革による「終業から次の始業までに一定の休息時間を確保するように努める」ことが可能であるか等、クリアしなければならない課題も多い。

#### ④新卒採用について

「『平成 28 年度産業経済研究委託事業（働き方改革に関する企業の実態調査）報告書』第 3 章 調査からの示唆 4. 新卒採用について」46 ページから引用すると、以

下の点が挙げられる。

- (1) 現在の採用活動方法を聞くと、「新卒一括採用に加え、通年採用を行っている」(65.0%)が特に高く
- (2) 通年採用を行っている人と答えた人に通年採用のメリットを尋ねると、「多様な人材を確保できる」(67.3%)、「必要なタイミングで人材を確保できる」(54.2%)、「能力が高い人材を確保できる」(45.8%)が高かった

以前は新卒一括採用のみで通年採用を行う企業は少なかったと思われる。通年採用を行う企業が増えたのは、近年の人手不足により、新卒一括採用だけでは人材を集めることができない企業が多いと推定される。そこで、通年採用により人手不足を解消しているのではないかと考えられる。通年採用のメリットとして、「多様な人材確保」「必要なタイミングでの人材の確保」「能力の高い人材の確保」が高いパーセンテージとして挙げられている。

新卒一括採用では、大学や高校等を卒業後すぐの若い世代のみの採用となるが、通年採用では若い世代のみでなく、中高年や高齢者の採用ができる。多方面で経験している人材を確保でき、その経験や知識などを活用できる利点がある。通年採用により、人手が足りない、業務が繁忙である部署がある時に採用ができれば業務の円滑な遂行にも貢献できる。

転職の人たちは、自企業以外の企業等を経験しているため、その経験、知識、技術、ノウハウなどを活用できることや自企業のみを経験者とは違った見方から業務の効率化や無駄の削減ができることが多い。新卒者や自企業のみを経験者だけでは出てこないアイディア、考え方、蓄積された知識等、他企業・他業種の情報・動向など多様な人材の能力を活かして、これまでのものに加えた付加価値を生み出し、新しい商品・サービスには付加価値のある商品やサービスを生み出すことが多くなるとと思われる。

ただし、転職してきた人たちが自企業にうまくなじめることや人間関係を円滑に構築できるなどの課題は解決していかなければならないだろう。

## ⑤ダイバーシティについて

「ダイバーシティ経営」は、多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指して、全社的かつ継続的に進めていく経営上の取り組みである。<sup>1</sup>

このダイバーシティについて、「『平成 28 年度産業経済研究委託事業（働き方改革に関する企業の実態調査）報告書』第 3 章 調査からの示唆 5. ダイバーシティに

---

<sup>1</sup> ワークスタイルコーディネーター認定試験公式精選過去問題集 P.13 から一部引用している。

ついて」47 ページから引用すると、以下の点が挙げられる。

多様な人材を活用するダイバーシティ経営を通じて、どのような経営上の課題が解決できると考えるかを聞いたところ、「優秀な人材獲得」(25.7%)が最も多かった。次いで「人材の確保」(22.8%)、「人材の能力開発」(19.4%)が続く。

ダイバーシティ経営において、どのような人材の活用が重要だと考えるかを尋ねたところ、「女性」(50.0%)が最も高く、次いで「高齢者」(41.3%)、「社外の人材」(29.1%)の順に高い。

ダイバーシティ経営をするには、当然「優秀な人材」が必要であるが、多彩な人たちを獲得しなければならないと考える。それは、長い間同じ企業にいて似たような考え方を持つようになった人たちからは新たな付加価値を生み出すことが難しく、様々な考え方を持つ人たちがアイデアを出し合う、意見交換をするなどした方が新しいものを生み出しやすいためである。異なった業種・業界で活躍してきた方々の意見、考え方などを出してもらい、そこから今ある既存のものに付加価値を加えて作り出していかなければならない。

先にも触れたが、この様々な業種・業界で活躍してきた方々を獲得する等の幅広い採用をするためには、通年採用は効果的である。通年採用により、常に適材な人材を採用する機会を設けることができる。また、採用した人たちを育てるために、「研修」を受けさせるなどの人を育てる投資も必要となるであろう。人を育てることで「優秀な人材」を生み出していかなければならない。

次に、どのような人材の活用が重要かでは、「女性」「高齢者」が多い。以前は、現在のように女性の社会進出が多くなく、既存のものは男性が考えたものが多いと推測される。現在では、女性の社会進出が増加している中で新たなものが生み出され、より良いものが世の中に生み出されており、「女性」の着眼点や視点の中から付加価値のある商品・サービスが出てきていると感じる。今後は、ダイバーシティ経営においては、ますます「女性」の活躍が期待される。

また、「高齢者」もこれまでの経験のたまもの、知恵などがダイバーシティ経営に活かされる。高齢者は、これまで培ってきた職業経験だけでなく、人生経験も豊富である。その中からダイバーシティ経営で活かされる付加価値のあるものを生み出すことができるであろう。

## ⑥外国人採用について

「『平成 28 年度産業経済研究委託事業（働き方改革に関する企業の実態調査）報告書』第 3 章 調査からの示唆 6. 外国人採用について」47 ページから引用すると、以下の点が挙げられる。

- (1) 今後の外国人人材の採用方針については、「採用をしておらず、検討もしていない」(29.1%)が最も多かった。
- (2) 外国人の活用について懸念される点を尋ねたところ、「外国人が社員とコミュニケーションが取れるか、企業風土に合うか」懸念する割合(44.7%)が高く、次いで「社内で外国語を話せる人が少ない」(39.8%)が高い。

現在、日本国内では労働人口が減少傾向にあり、高齢者や女性の労働力確保に加えて、外国人の労働力を期待する声も多い。外国人の日本での労働者は増加傾向にあり、中華人民共和国や東南アジアなどからの外国人労働者が増加している。しかしながら、「採用をしておらず、検討もしていない」が一番多く、業種・職種によって採用するか採用しないかの温度差が大きいものと推測される。

懸念としてあるように、外国人労働者が日本になじめない、また、企業風土に合わないケースがあり、日本の企業では受け入れがあまり進んでいないと思われる。外国の企業と日本の企業とでは働き方をはじめ、ルールや慣習などが大きく異なることが多い。外国人労働者が日本の企業風土に合うかどうかだけでなく、そもそも日本の企業風土を理解できないケースも見られる。

また、日本企業内では、外国語を話せる人がほとんどおらず、外国人労働者とコミュニケーションを取ることができないケースや、英語などの主要な外国語の1カ国語を話すことはできるが2カ国以上の複数の外国語を話すことができないというケースもある。

これにより、様々な国から訪れる外国人が言葉の壁にぶつかり、意思疎通をすることができずに、外国人労働者が不安になってしまう。さらに、日本語がほとんど分からず意思疎通ができないため、外国人労働者が仕事を覚えることができない、職場で何をしたらよいかわからないなど、外国人労働者がコミュニケーションを取れないことで業務遂行に影響を及ぼすことがある。日本の現在の就労環境では、高い日本語のコミュニケーション能力が必要とされ、外国人労働者が日本で働くことをためらったり、あきらめたりするケースがあると思われる。

### 3. まとめ

働き方改革により、労働時間が短縮されることによって、労働生産性の向上、過労死の減少、労働者の健康問題の改善、プライベートの時間の充実、子育てや介護の時間が確保できる等の改善点が見られると期待される。

その反面、同一労働同一賃金制度の導入によって非正規労働者の労働意欲を高められる一方で、非正規雇用の活用が縮小される可能性があり、非正規としての働き口が減少してしまうおそれがある。また、同一労働同一賃金制度の適用により高齢者の賃

金が上昇することも考えられ、総人件費をなるべく抑えたい企業側の思惑とどのように調整していくかは課題となっている。

また、保育現場、介護現場での人手不足に対応するため、ロボットの活用のさらなる促進、AI 技術の活用も必要であろう。AI 技術では、多言語のコミュニケーション可能な AI 機器が外国人とのコミュニケーションを助けることになり、外国人と円滑なコミュニケーションを取る一助になると思われる。さらに、今後、外国人の就労を増やす前提として、日本の文化や企業風土を教える研修を強化しなければならない。

今後は、AI 技術、ロボットの活用、ドローンや自動車等の自動運転などで働く内容やサービスが大きく変化していくことが予測され、働き方についてもテレワークや在宅勤務、サテライトオフィスでの勤務など柔軟に対応していかなければならなくなるだろう。

#### <参考資料>

1. 平成 28 年度産業経済研究委託事業（働き方改革に関する企業の実態調査）報告書 p.22 及び pp.45－47
2. 「共同通信社の 110 社調査」令和 2 年 3 月 22 日第 28058 号静岡新聞 p.3
3. 日本・東京商工会議所「働き方改革関連法への準備状況等に関する調査」p.2,p.8,p.13,p.18
4. （独）労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較 2018』p.175
5. 日本生産性本部と日本経済青年協議会による「平成 31 年新入社員『働くことの意識』調査 p.5
6. 日本・東京商工会議所「高齢者雇用の拡大に関する調査」p.23
7. ワークスタイルコーディネーター認定試験公式精選過去問題集 p.13