

# 経営インサイト

管理部門担当者様にとって注目のテーマに気付きをお届けする

## 「働き方改革」 新型コロナ禍に見つめ直す

2018年に、働き方改革関連法が成立しました。同関連法は「働く方々が、個々の事情に応じた多様な働き方を、自分で「選択」できるようにする」「厚生労働省」ことを目的にしたものですが、成立当時は「仏造って魂入れず」になっ  
てはいけないと指摘されていました。そこに新型コロナウイルスの感染が拡大し、テレワークなど、私たちは働き方の変革を迫られることになりました。一方で、準備不足による課題も顕在化してきました。働き方改革の先にあるものは何か、アフターコロナに向けて企業は何をすべきなのか。株式会社ワーク・ライフバランス コンサルタントの堀江咲智子氏に、そのポイントを伺いました。

### テレワークの普及で 見えてきた課題

新型コロナウイルスの感染拡大から2年  
が経ちました。そしてその収束はいまだに  
予断を許しません。この間、一部の職種で  
はテレワークを迫られ、密を避ける働き方  
を余儀なくされました。感染拡大直後に  
あったテレワークによる仕事の成果への懸  
念は、2年経った今ではあまり聞かれな  
くなりました。「出社しなくても仕事はでき  
る」、「パソコンがあれば、社内だけで  
お客様とも繋がりが持てる」といった声も  
聞かれるようになってきました。

通勤時間が減り、その分、自分の時間を  
持てるようになりました。仕事（ワーク）  
と生活（ライフ）の垣根が一段と低くなっ  
ています。2018年の「働き方改革関連  
法」の成立以降、流行語にもなった「働き  
方改革」が一気に加速したかのように見え  
られます。

確かに、私たちの働き方に対する意識は、  
大きく変容したのかもしれませんが、しかし  
実態は、真の働き方改革に至るまでに、取  
り組まなければならないことがあると言わ  
ざるを得ません。  
リアルに見えにくくなった社員のマネジ  
メント体制。社員一人一人の情報アクセス

に対するリテラシーの有無と、それによる  
仕事の効率性の乖離。そもそも、ワークと  
ライフの垣根が低くなった故の自己管理の  
難しさなどが挙げられます。

私がコンサルタントを実施している企業  
の方からは、さまざまな問題を投げかけら  
れています。例えば、上司に当たる方から  
は、「部下が何をしているのかが分からな  
くて不安だ」、「この2年間、特に新入社員  
との密な接点を持たず、関係を築きにくく  
なっている」、「情報をアップする共有フォ  
ルダーが整理されておらず、必要な情報に  
アクセスしにくい」など。若い社員からは、  
「携帯電話を手放せなくなった。着信があ



株式会社ワーク・ライフバランス  
コンサルタント  
中小企業診断士  
堀江咲智子氏

北海道札幌市生まれ。大阪府立大学工学部機械工学科卒業。  
経営者、管理職、一般職、女性向けなど、対象者に合わせてきめ細  
やかにアレンジした講演内容に定評がある。働き方見直しコンサル  
ティングでは担当チームのモチベーションを上げながら、楽しく働き  
方を見直す手法が特徴。気合いややる気に頼らず仕組み自体を変え  
ることで本質的な解決ができるようアドバイスするなど、周囲を巻き  
込みながら全社的に最適な方法を提案している。  
趣味は編み物とアクセサリーを作ること。手を動かすことが好きでハ  
ンドメイドサークルを主催し、ハンドメイドを通じた新興国への寄付を  
13年連続で行っている。  
経済誌・専門誌などでの執筆実績多数。

### 2022年4月 管理部門注目のイベント

1日…育児・介護休業法改正(雇用環境整備・個別周知・意向確認の措置の義務化)  
中小企業へのパワハラ防止措置義務の適用  
年金制度改正(在職時改定など)  
くるみん認定・プラチナくるみん認定の認定基準改正

ると、時間外でもついパソコンを立ち上げてしまおう」、そして「そもそも自宅で仕事をするスペースがない」といったことも聞きます。

働き方改革の目的の一つが、生産性の向上です。しかし新型コロナウイルス禍で、在宅勤務ができるようになって、必ずしも生産性が向上したとは言えない実態が浮かび上がってきました。

その理由は、どこにあるのでしょうか。それはひとりで言うなら「準備不足」にあります。生産性の向上は、21世紀に入った20年前から国内でも指摘されるようになってきました。そして2018年には、働き方改革関連法が成立しました。しかし、そこに本気で取り組んでこなかったために、新型コロナウイルス禍でテレワークを余儀なくされ、一見、働き方が改善したように見えても、生産性は高まっていなかったことが明らかになったのです。

## 「働き方改革」と「ワーク・ライフ・バランス」

日本の時間当たり労働生産性（就業1時間当たり付加価値）は、OECD（経済協力開発機構）によると2020年は49.5ドルとなり、加盟38カ国の中では23位で、データが取得可能な1970年以降最も低い順位でした。主要先進7カ国でみると、70年以降、最下位の状況が続いています。（図表1）

日本の低い労働生産性の要因に、少子高齢化が加速して生産年齢の人口が減少傾向にあることや、育児休業や子育て支援などの政策がうまく機能していないことが指摘されています。

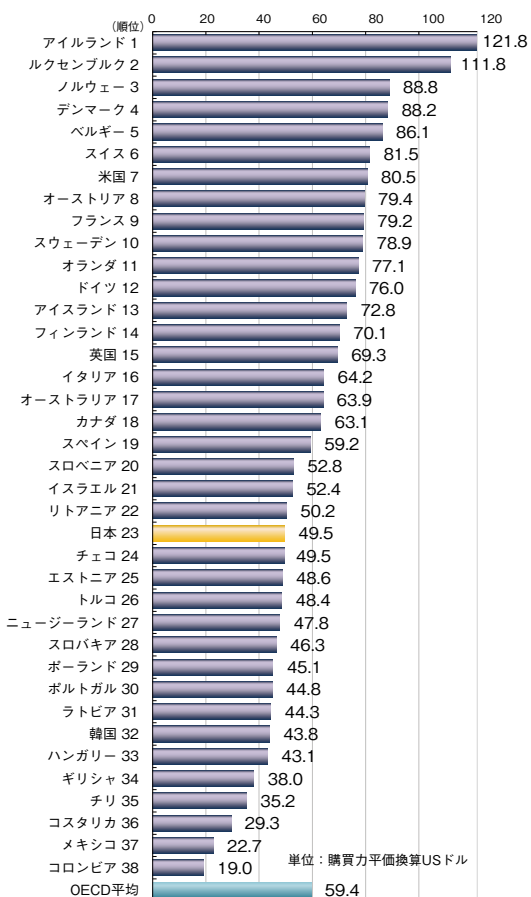
一方、厚生労働省によると、男性が育児参加する比率の高い企業ほど、生産性が向上することが明らかになっています。その理由は、育児を取得する社員の仕事を別の社員が肩代わりできる仕組みが作られていることや、育児に参加することで人生の充実度が高まり社員の仕事へのモチベーションがアップすることが考えられます。

つまり、生産性の向上とは、単に労働時間を減らすことではなく、一人一人の社員のスキルに依存することなく収益を上げる仕組みを作ること、そして社員のモチベーションを上げることにあります。

私たちの会社は、2006年の設立以来、仕事と生活が一人一人の中で共存していることを前提に、それぞれの価値を高めることの重要性を説いてきました。「ワーク・ライフ・バランス」は、仕事と生活が相互に影響し合うことで、人生をより豊かにし、それにより仕事の生産性も高めていくことです。

働き方改革とワーク・ライフ・バランスは、生産性向上のための両輪でもあり、どちらも経営戦略と位置付けられるのです。

図表1 OECD加盟諸国の時間当たり労働生産性 (2020年/38カ国比較)



出典：「労働生産性の国際比較」(公益財団法人日本生産性本部)

## 「勤務間インターバル制度」の導入

新型コロナウイルス禍でテレワークが広がりながら、生産性に課題が顕在化したことで、新型コロナウイルス禍を働き方改革のビッグチャンスとすべきです。

今、企業が見据えることは、アフターコロナにおける企業のあり方です。顕在化した課題を洗い出して、自社のあるべき働き方に向けて準備をしなければならないのです。

ここで指摘したいのは、働き方改革は人材確保のために必須だということです。アフターコロナで、勤務体系が元に戻るようなことがあると、新しい働き方を知った優秀な人材が流出するリスクがあることを知るべきです。更には、新入社員が来なくなるかもしれません。

人口減少の社会が到来し、人材の争奪は

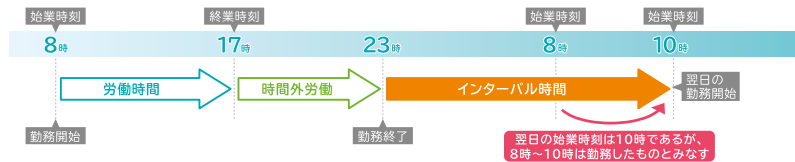
企業において喫緊の課題です。そのためには、働き方改革を先延ばしせず、新型コロナウイルス禍の今だからこそ取り組むべきなのです。

前述したように、テレワークが一般化したことで、社員の勤務実態が把握しにくくなりました。働き方改革関連法では、「時間外労働の上限」や、労働安全衛生法の改正による「労働時間状況の客観的な把握」が定められています。

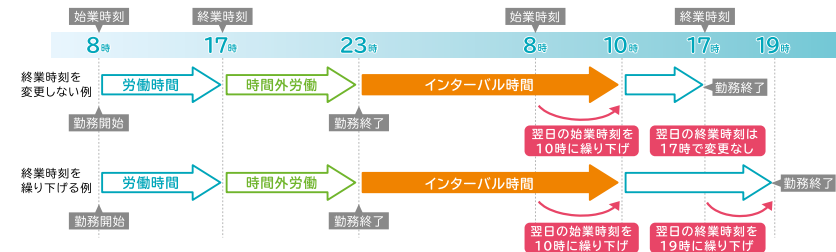
その中で比較的見過ごされているのが「勤務間インターバル制度」の導入です。同制度は、前日の終業時刻と翌日の始業時刻の間に一定時間の休息を確保することなのですが、日本では導入している企業は5%に届かず、8割近くは導入を検討さえしていません。時間外労働の上限を設けているから、あえて勤務間インターバル制度を設けなくてもいいのでは、といった考えもあるようです。

図表2 勤務間インターバル

例1 インターバル時間と翌日の所定労働時間が重複する部分を働いたものとみなす場合



例2 インターバル時間と翌日の所定労働時間が重複した時、勤務開始時刻を繰り下げる場合



出典:「勤務間インターバル制度が従業員の働き方休み方を変える!」(厚生労働省)

しかしEU加盟国では、24時間ごとに最低でも連続11時間の休息時間を確保するために、必要な措置を設けることが義務付けられています。例えば夜の23時まで働いたら、翌日は10時まで出社はNGなのです。(図表2)

この勤務間インターバルが大切なのは、きちんと睡眠時間を確保することで、仕事への集中力が高まることが証明されているからです。

情報へのアクセスを容易にすることも、新型コロナウイルス禍だからこそ進めるべきです。情報へのアクセスを容易にするには、情報を共有化することであり、仕事のスキルを共有化することでもあります。優秀な社員一人に仕事を依存することがないようにすることは、事業継続計画(BCP)の視点からも大切なことなのです。

一人の社員が出社できない事態が発生し、その社員にしかできない仕事が残ることを想定してください。新型コロナ禍では、感染した社員が出て、そのフォローができ

### BCPのためのIT推進

日本では、月単位や四半期ごとの期間あたりの生産性を重視する傾向がありました。しかし、このような考え方は実労働時間が評価に加味されず、より長く働いて成果を上げる動きとなり、決して生産性は上がりません。これからは、一日の中で仕事と生活のメリハリを付けて、仕事への集中力を高めることで、日単位での生産性を向上させる工夫が求められています。

日本で勤務間インターバルは、今は努力義務ですが、義務化の動きも強まっています。導入をこの新型コロナウイルス禍で図ることで、他社よりも優位性を持たせることができるのです。

日本では、月単位や四半期ごとの期間あたりの生産性を重視する傾向がありました。しかし、このような考え方は実労働時間が評価に加味されず、より長く働いて成果を上げる動きとなり、決して生産性は上がりません。これからは、一日の中で仕事と生活のメリハリを付けて、仕事への集中力を高めることで、日単位での生産性を向上させる工夫が求められています。

日本で勤務間インターバルは、今は努力義務ですが、義務化の動きも強まっています。導入をこの新型コロナウイルス禍で図ることで、他社よりも優位性を持たせることができるのです。

情報へのアクセスを容易にすることも、新型コロナウイルス禍だからこそ進めるべきです。情報へのアクセスを容易にするには、情報を共有化することであり、仕事のスキルを共有化することでもあります。優秀な社員一人に仕事を依存することがないようにすることは、事業継続計画(BCP)の視点からも大切なことなのです。

一人の社員が出社できない事態が発生し、その社員にしかできない仕事が残ることを想定してください。新型コロナ禍では、感染した社員が出て、そのフォローができ

### 中小企業だからできるイノベーション

イノベーションの要素が見つかったと、ポジティブに捉えていくべきなのです。

中小企業のトップの方から、「うちは小さいからこそまでの余力がない」「資本がない」といったことを聞くことがあります。私は、「中小企業だからこそ実現できるのです」と答えています。なぜなら、トップの意志でイノベーションは行えるからです。そして中小企業だからこそ、何度も稟議書を回すことなく迅速に行えます。更にトップと社員との距離が近いからこそその信頼関係もあります。他部門にまたがって知見を共有しやすい環境にあるのも中小企業の強みです。

働き方改革においてもIT導入にしても、実行に移すのは「あなた次第ですよ」と、私は強く言うことにしています。

アフターコロナで、テレワークと出社による勤務とのバランスをどのように取るべきかに答えはありませんが、ひとつ懸念していることがあります。それはテレワークによる社員同士の密な繋がりが薄くなっていくことです。むしろ中堅社員に比べて若い社員は、密な人間関係を敬遠する傾向にあるかもしれません。

この差には、合理性があると私は考えています。中堅社員以上の方は、高度経済成長を体験してきました。オフィスで一緒に

なつて働けば働くほど生活が豊かになりました。この成功体験を捨てることを強要はできません。一方で、若い社員は、子どもときからスマホを通してコミュニケーションを取る当たり前になっていました。こうした異なる環境で生きてきたことをお互いに理解しあうことが大切なのですが、社員同士の関係がデジタル上のビジネス情報に終始したときに、そこに真の相互理解と生産性向上が生まれるかは疑問です。

以前であれば、一緒に昼食を取ることで、ビジネスのアイデアが生まれることもあり

働き方改革  
事例紹介

**株式会社  
宇部情報システム**

山口県宇部市

当社がコンサルティングを実施している宇部情報システム様が、会議のあり方にメスを入れることで、無駄な会議をなくすだけでなく、会議の活性化と仕事の効率化を図り、ひいては、働き方改革を劇

ました。廊下ですれ違ったときの挨拶で、お互いを理解しそれがビジネスの推進になることもありました。

実は、当社でも顔を合わせる機会が減り、業務で必要な会話は確保できていたが、チームとしての一体感が薄れている危機感を持つようになりました。それは仕事へのモチベーションといったような、数値で計れない「感覚」でした。そこで週に2回、ちよつとした時間を用意して、オンラインで雑談する機会を設けることにしました。デジタルを使ってアナログな関係を

作ろうという試みです。

お互いのライフを少しだけでも知ることが生まれやすくなります。これは、ワーク・ライフ・バランスのためにも大切な要素なのです。組織力の向上の上位概念に、人間力の向上があります。ワーク・ライフ・バランスのベースには人間力があるのです。

新型コロナ禍で働き方を見つめ直し、I T導人が加速していく今だからこそ、仕事と生活を両立させて、人生を豊かにすることが求められているのだと思います。

※1 カエル会議<sup>®</sup>: 部署ごとに週1回実施、自分たちはこうなりたいという「ありたい姿」を部署ごとに話し合つて決め、現状の課題の抽出、それを解決するためのアクションプランについて議論する会議。「カエル」には早く帰る、働き方を変える、人生を変える、などの意味が込められており、「絶対否定しない」「何を言っても大丈夫」というルールのもとに意見交換が行われる。

的に推進した事例を紹介します。

実は、当社が働き方改革に取組んだのは、新型コロナ前の2019年のこと。同年にテレワークを導入し、同時に人事総務部内で、当社が抱える課題を洗い出すために、当社が提案する「カエル会議<sup>®</sup>」に取組みました。

そこで挙がったことは、会議が多い、突発的な仕事が多い、情報共有が少ない、仕事が属人化している、意見が言えない、残業が多い、といったことでした。これらを聞いて、決して特殊なことではなく、皆さんの企業の中でも起こりうることに感じるのでないでしょうか。

宇部情報システム様は、「情報共有しながら仕事を見る化し、お互いがフォ

ローしあつてしつかり意見も出しつづ、どんなに忙しくても20時にはみんな帰る」ことをゴールに据えて、会議の抜本的な改革を進めます。

具体的な取組みの一つが、必要な会議かどうかを見直すために「考えて会議をスケジュールする」。二つ目が、長時間会議を是正するために「事前に会議の議題や進め方も明記する」。三つ目が仕事に集中するために「会議を入れない日を設定する」といったことでした。そして、改めて浮かび上がった資料作成の負担を軽減するために、「窮状を上司に伝え、明確な指示がもらえるように動く」ことも心がけるようにします。

これらの取組みを行うことで、会議の

質と社員間の関係性は向上し、残業時間も月26・5時間という目標に対し月20・95時間を達成しています。

繰り返しますが、こうした取組みは特別なことではありません。身近なところに課題はあり、ちよつとした一歩を踏み出すことで働き方は改善されます。「カエル会議<sup>®</sup>」はそのための手段であり、会議に名称を付けることでその目的がメンバー間で共有しやすくなるのです。

宇部情報システム様は、新型コロナ禍においてテレワークをほぼ100%実施。この間「カエル会議<sup>®</sup>」も継続して行い、他部門にも導入されるなど、全社的な取組みとなっています。そして、「19時退社」も現実的になっているのです。

本紙に掲載の記事は2022年3月10日時点での情報を基に作成しております。

発行：株式会社 星和ビジネスリンク

本社：〒108-0014 東京都港区芝 4-1-23 三田NNビル4階  
TEL: (03) 5439-2370 (大代表) FAX: (03) 5439-2371

※本誌からの無断転載、コピーを禁止します。(非売品)

●お届けたしたのは



NISSAY

(生 22 - 1495, 法人開拓戦略室)