

NBC Plus+

vol.68



仕事しかない人生って
つまらないですか？

働き方の再定義。

間もなく動き出す働き方の新ルールに
どう対峙するか？

文：NBC コンサルタンツ株式会社



『仕事しか残っていない人生なんて、つまらないでしょ!?!』

新卒社員に向けられたオトナからのメッセージ。私たちに迫られる？働き方の再定義一。

「想像してみてください？30年後、自分に仕事しか残っていなかったら、つまらないし、後悔するでしょ!?!」

これは、昨今の働き方改革への対応に右往左往する企業に派遣された、いわゆる「働き方改革コンサルタント（弊社ではない）」が、22・23歳の新卒社員に向け発した言葉だ。

言わんとする世界観がまったくわからないわけではないが、とにかくうまく説明のできない違和感で釈然としない。50代を迎えた父親に「そろそろ仕事のペースも落としながら、引退後のことも考えたら？」なんて優しい娘が気遣いでかけた言葉なら微笑ましいが、今まさに労働市場に参入したばかりの体力・知力ともに有り余る若者へのメッセージだ。そこにいた経営者も先輩社員も「最近この手の話が多くて、正直食傷気味です……」と表情が晴れずにいた。

● 仕事しか残っていない人生一、それは言われるほどつまらないものだろうか？

● 若いうちはしゃにむに働け！っていうのは、もはやNGワードなんだろうか？

2019年4月に動き出す働き方改革の新ルールへの対応を！と連日新聞やビジネス誌、テレビやネットニュースは大賑わいだ。しかし解決しなくてはいけない課題が盛り沢山。そしてそこには上記に象徴されるような長きにわたり育まれた我が国の価値観なるものが横たわっている。すなわち、私たちは、時代背景を含むバックボーンの違いによる漠然とした「働き方」そのものへの感覚の違いを互いに認めつつも、目的を定めることなく、どう前向きに働き方改革に向き合っていくか？を考え、具体的に動いて行かなくてはならない。政府は「政労使の三本の矢で協力し一体となつて進めていこう！」と大号令を出しているが、罰則付きの長時間労働の是正や同一労働同一賃金など、労使間には着火しやすいメモゴとの火種がズラリと並んでいる一。

図1：働き方改革 政府が重視する9テーマの工程表

	2017	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
同一労働 同一賃金	関連法案 提出	施行準備	改正法施行! (2019年4月予定)	企業に 待遇差の説明義務 が課される							施行から5年経過後、 適当な時期に見直し	
長時間労働 の 是正	関連法案 提出	施行準備	改正法施行! (2019年4月予定)	残業の上限が 原則として 月45時間、 年360時間に							トラック運転手と建設業 にも残業の上限規制を 適用(施行5年後) ↓ 施行から5年経過後、 適当な時期に見直し	
高齢者の 就業促進	65歳以降の継続雇用延長・定年引き上げ促進の 集中支援期間(20年度まで)。企業への助成強化。 ハローワークでの65歳以上の求人開拓を強化。			支援効果を 検証、制度を 再検討	将来的な継続雇用年齢 引き上げに向けた 環境整備の実施			年金支給開始 年齢が 65歳 に (25年度)				
病気の治療、 子育て・介護等 と仕事の両立	治療と仕事の両立を支援するため、医師と 会社をつなぎ両立プランの作成を支援する 両立支援コーディネーターを 20年度までに2,000人養成		男性育休の取得推進。 育児や介護に理解の ある上司(イクボス)の ロールモデル集を作成		男性育休 取得率 13% を目指す			治療と仕事の両立の支援拡充を 検討。患者のトライアングル 支援体制の確立。男性育休の 取得状況の見える化を推進。				
テレワーク、 副業・兼業等の 柔軟な働き方 の環境整備	テレワーク ガイドライン 制定	テレワークガイドラインの施行・普及。 週1日以上在宅で働くテレワーカーを 全労働の 10% に。			東京五輪に 向けて テレワークデー を実施			テレワークのガイドラインを 必要に応じて見直し、希望者は 原則として副業・兼業ができる 会社を目指す				
女性、若者が 活躍しやすい 環境整備	労働法令違反を繰り返す企業の求人を、 ハローワークや職業紹介事業者が 受理しない ことを可能に(改正職安法令公布から3年以内)			上場企業役員の 女性比率 10% を目指す(20年度)			企業の働き方や女性活躍の情報公開の推進。 女性役員候補のリーダー育成研修などを推進					
外国人材の 受け入れ	在留資格 「介護」 保持者の 受け入れ開始	高度外国人材の活用を推進。 20年度までに 認定1万人 を目指す			受け入れの在り方を総合的・具体的に検討							
賃金 引き上げと 労働生産性の 向上	最低賃金を、年率3%をめどとして、各目GDPに配慮しつつ引き上げ。 全国加重平均時給 1,000円 を目指す								引き続き 最低賃金を引き上げ			
雇用吸収力の 高い産業への 転職・再就職 支援	年収や仕事内容、技術などの 職業情報を網羅した官製サイト (日本版O-NET)創設に向けて、 調査・分析		データベース の設計・開発	日本版O-NETの 運用開始		運用状況を踏まえ、 データを更新、改修						

出所：働き方改革実現会議「働き方改革実行計画」(2017年3月28日公表)をもとに弊社作成

働き方改革の概要

労働基準法の歴史上、70年ぶりの大改革である「働き方改革」。安倍首相自ら議長を務める働き方改革実現会議は2017年3月28日「働き方改革実行計画」を発表。連日多くのメディアが取り上げているため、概要についての理解はそれぞれに深まっていることと思う。ここでは週刊ダイヤモンドの特集を参考に整理する。

働き方改革は9つのテーマに分類される。政府は先述の実行計画に10年後にあたる2027年をゴールとする工程表まで含み展開した。(図1)

まず、2019年4月に改正法が施工される働き方改革の2大テーマは「同一労働同一賃金」と「長時間労働の是正」である。



仕事内容で評価される…

能力ではない！
期待でもない！
役職でもない！

日本の雇用慣行に親しんできた
正社員への突然のアゲインスト

もっとも導入が難しいとされる同一労働同一賃金は、今や日本労働者の37.5%にあたる非正規雇用労働者（有期雇用労働者・パートタイム労働者・派遣労働者）の処遇改善を行うことで、正規雇用労働者との不合理な待遇差の解消をめざすものだ。企業内においてもなんとなくアンタッチャブルとされてきた「デキる派遣さん・パートさん」と、「デキない正社員」の差……。説明のつかない彼らの待遇格差にメスを入れようとしている。あるべき姿なのだろうが、考慮しなくてはならない点が多い。（図2）

さて、そもそも同一労働同一賃金制度の実現には具体的にどのような方法が考えられるだろうか？（図3）

図2：不合理な待遇差の解消のために考慮すべき点

従業員に提供するもの		正規・非正規の目指すべき待遇差	待遇差は正の難易度	均等・均衡待遇を目指す上で企業にとって課題となる点
基本給	役職、成果にかかわらず一定額支払う給与	均衡	高	生活原資の根幹であるため、支給額の変更にはハードな労使交渉が必須
賞与	会社の業績や従業員の業務成績などにより、定期的または臨時に支払う特別給与	均衡		基本給と同様、年功など、説明の付かない理由で支給額が決定されていることも多い。場合によっては非正規社員の評価制度の導入も必要になる
手当	家族手当、役職手当や、超過労働に付く時間外勤務手当、休日出勤手当など、基本給以外に支払う給与	均等		意味のない手当や不適切、不平等な手当の整理という大仕事が待ち受ける。手当を削減すれば賃下げの一種となるので、バーターとして基本給の引き上げなどが求められることも
福利厚生	従業員やその家族の健康促進、生活向上のために行う施策	均等		家賃補助や余暇施設の提供といった、社会保険料の搬出以外の会社が任意で行う福利厚生も、平等に付与する方向へ。ものによっては削減しやすい
教育訓練	職務に必要な技能・知識を習得するために実施する施策	均等	低	レベルアップへの機会は平等に提供する方向へ。従業員の給与に直接関わらないので、実現するかどうかは企業のやる気次第

出所：均等・均衡待遇に立ちはだかる壁（週刊ダイヤモンド 2017/05/27 P56参考に弊社作成）

図3：同一労働同一賃金制度の実現方法

- 1 非正規社員を正社員化する**
正社員と同じ仕事をしている非正規社員の正社員化
- 2 職務の分離**
正社員は生産性の高い職務に、非正規社員は生産性の低い職務に就かせる
- 3 非正規社員の待遇を引き上げる**
正社員と同じ仕事をしている非正規社員の賃金を正社員レベルに引き上げる
- 4 正社員の待遇を引き下げる**
使えない正社員の待遇を引き下げる
- 5 新入社員向けに新人事体系を導入する**
非正規社員の待遇を引き上げてコストアップした分、新しく入社する新卒、中途社員には、従来の待遇制度にとらわれない新しい人事体系を導入する

出所：変更するのは労働か、待遇・システムか（週刊ダイヤモンド 2017/05/27 P56参考に弊社作成）

教育訓練の機会や福利厚生面での待遇差を均等にしていくことは比較的着手しやすく双方に納得しやすいだろうが、労働の中身、はたまた給与自体に触っていくことはリスクも伴い、経営陣や人事にとって相当神経をすり減らされる対応になろう。

政府の働き方改革実行計画では、日本的な「職能システム（能力に応じた待遇）」を欧州型の「職務システム（仕事内容に応じた待遇）」へシフトすることになっている。旧態依然とした日本的な雇用慣行を強く引きずってきた企業は、どのみち対応を迫られる。

「あなたがしているそのサービス残業、

もしかしたら残業代が請求できるかもしれませんよ!」

未払い残業請求に群がる弁護士。はじまった過当競争。

先日参加した働き方改革に関する勉強会で、ある弁護士さんからこんな話を聞いた。「罰則付きの長時間労働の是正についてですが、罰則の対象はなにも17時の夕刻定時以降の残業に限られるものではありませんよ。いわゆる朝の早出、これも対象になる可能性があります。雇用サイドからしたら『本人が自発的に朝早く来ている。頼んでいない、知らなかった』となるでしょうが、本人から『就業規則に定められている時間内に仕事は終わりません。だから早めに出社せざるを得ないのです。この分の残業代、未払いですよ?』と言われかねないので」と。さらに、時間外に行われる勉強会や懇親会、飲み会なんかも、未払い残業の対象になる可能性があるというのだ……。ここまでガチガチになつてくると、社員との関係が急にぎこちなく思えてしまう。そして怖い。

「おい、昼メシ行くぞ!」新人をランチに誘った同僚が「それって仕事ですか?」と振り返りに遭い肩を落としていたことが記憶に新しい……。それからというもの、想像だにできなかった新人のカウンターパンチに衝撃を受けた、気後れした彼が新人をランチに誘うことはなくなった。長時間労働の是正には直接関係しないエピソードかもしれないが、これからこんなことが起こると思うと、私の背筋も凍りつく。

さて、ここ10年バブル気味だった過払い金請求訴訟が一巡し、次に弁護士が目をつけているビジネスは**未払い残業請求**だそう。すでにインターネット上には「残業代、もらえますよ?」といったフレーズがひしめき合っている。翻つて、労働紛争に便乗した弁護士の出現で、企業側は思いがけない巻き添えを食らうことが懸念されている。それが、予兆なく突然に労働紛争を仕掛けるような社員の増加だ。

働き方の法整備が進めば、企業側は就業規則の書き換えなどを進め、社員

の義務をしつかりとした形で明文化すると共に、対話を繰り返しコンセンサスを得ておく必要がある。

「不夜城、落城決定!」

定時に帰ることを

評価する仕組みの誕生

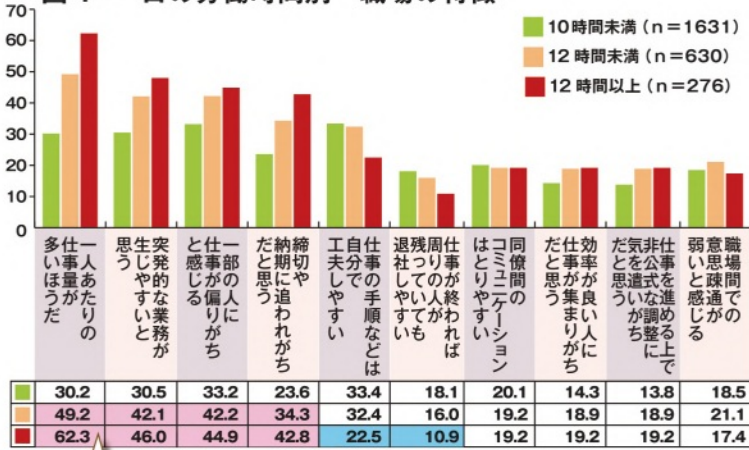
電通の高橋まつりさんが亡くなったことを、世の中のとりのりわけ経営者や管理職は一生忘れてはならないと考えている。今回の働き方改革における長時間労働是正に罰則がついているのも、企業に未だはびこる常軌を逸した慣習をなくせ!という政府の厳命だと捉えている。自ら命を断つほどまでに人を追いつめることがあつてはならない。(冒頭に書いた「若いうちはしゃにむに働け!」というメッセージと矛盾する主張にうつるかもしれないが、そうではない。詳しくはNBC Plus 60号を読んでいただきたい)

2014年内閣府が発表した『ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査』によると、労働時間が長い人(一日の労働時間が12時間以上)は職場の雰囲気や「仕事の量が多い」「突発的な業務が生じやすいと思う」

部の人に仕事が偏りがち」「締切や納期に追われがち」と感じており、さらに「上司や同僚が残業をしている人にポジティブなイメージを持っていない」と感じている。他方、一日の労働時間が10時間未満の比較的労働時間が短い人は、それらを感じる傾向が低い。(図4)

また、「残業や休日出勤をほとんどせず、時間内に仕事を終えて帰宅すること」は、人事評価では「考慮されていない」企業が最も多い。

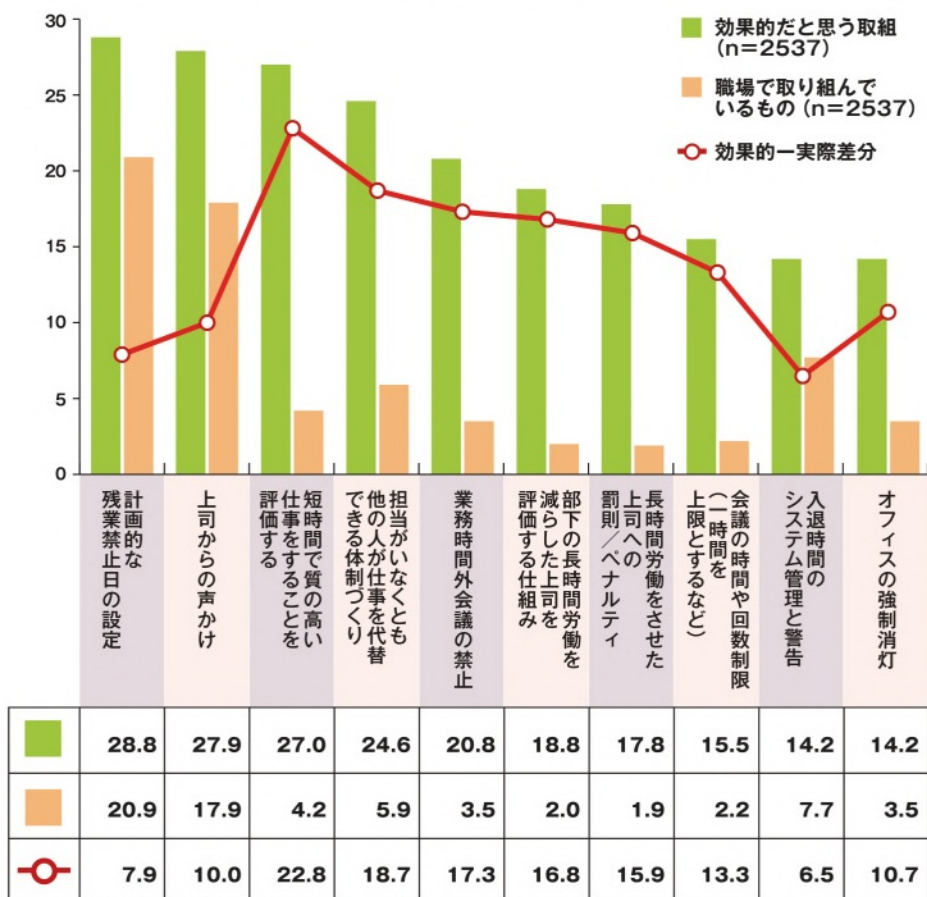
図4: 一日の労働時間別 職場の特徴



出所:内閣府「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」(2014年5月13日公表)

■は、10時間未満労働者に対して5%水準で有意に高い
■は、10時間未満労働者に対して5%水準で有意に低い

図5：残業削減に効果的だと思う取組と実際に行われている取組の差分



出所：内閣府「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」(2014年5月13日公表)

同調査は、残業削減に効果的だと思う取組と実際に行われている取組の差分を聴取しており、この差分が非常に興味深い。(図5)

効率的に仕事をすることにより定時退社をすることをプラス評価することが、残業削減に最も効果的である

としながら、それに取り組んでいない実態がある。さらには、労働時間ごとに残業削減に効果的だと考えられている取組を分析すると、10時間未満の人は「上司からの声かけ」や「短時間で質の高い仕事をすることを評価する」の回答が多く、一方12時間以

上の人は「担当がいなくとも他の人が仕事を代替できる体制づくり」を挙げている。身近なところと照らし合わせるのと妙に得心のいく結果である。

株式会社ワーク・ライフ・バランスの小室淑恵氏は講演や著書で東大の島津准教授の集中力に関する調査結果をよく紹介される。「人間の脳が集中力を発揮できるのは朝目覚めてから13時間以内で、集中力の切れた脳は酒気帯び運転と同程度の、さらに起床後15時間を過ぎた脳は、酒酔い運転と同じくらいの集中力しか保てない」というものだ。つまり、**脳の集中力が成果に直結するホワイトカラーは残業中の労働生産性が最も低い**というのである。

「働き方改革!?!大企業だけでしょ?!」
「うちはまだまだ関係ない」と中小企業経営者は考えがち。

しかし!?!中小企業こそ働き方改革に前のめりに取り組まなくてはならない事情がある。

中小企業を取り巻く環境の4つの変化

- 1 雇用・採用の変化。**
有効求人倍率が高水準で推移しており、超売り手市場で中小企業が新規採用を行うのが難しくなっている。(後述)
- 2 新卒社員のトレンドの変化。**
給与が高い会社を好む傾向から、「給与よりもプライベートの時間を優先する傾向」への変化。(2016年マイナビ新入社員意識調査)
- 3 月45時間以上の残業は法律違反であること。**
- 4 社員の健康を重視する機運の高まり。『健康経営』という言葉の広がり、取り組みの広がり。**

これらの環境変化を踏まえながら、読み進めていただきたい。



抗うことのできない人手不足に 真つ向勝負が挑めるだろうか？

2016年、休業・廃業企業数が過去最多を更新した。

2016年に休業業・解散を合わせた件数が、前年比3000件を増える見通し。特に増えているのは建設業などの人手不足が深刻な業種。大幅赤字でなくとも、後継者難から傷の浅いうちに廃業するケースが目立っている。(中略)

一方で倒産件数は減っている傾向から、企業の財務体質は健全化しているが、後継者や人手不足から廃業するというケースが増えている。

(日経新聞2017年1月13日抜粋)
構造的な問題として、2029年には15歳から64歳までの生産性人口は70万人を割り込む(※)と言われている(厚生労働省「人口動態統計」)

※日本は少子高齢化が顕著になってきた90年ころから人工オナス期に入ったとされる。人口構成の変化が経済にとってマイナスに作用する状態。オナス(onus)とは、「重荷・負担」の意。働く人よりも支えらるる人が多くなる状況。

人口は減少の一途をたどるわけだ

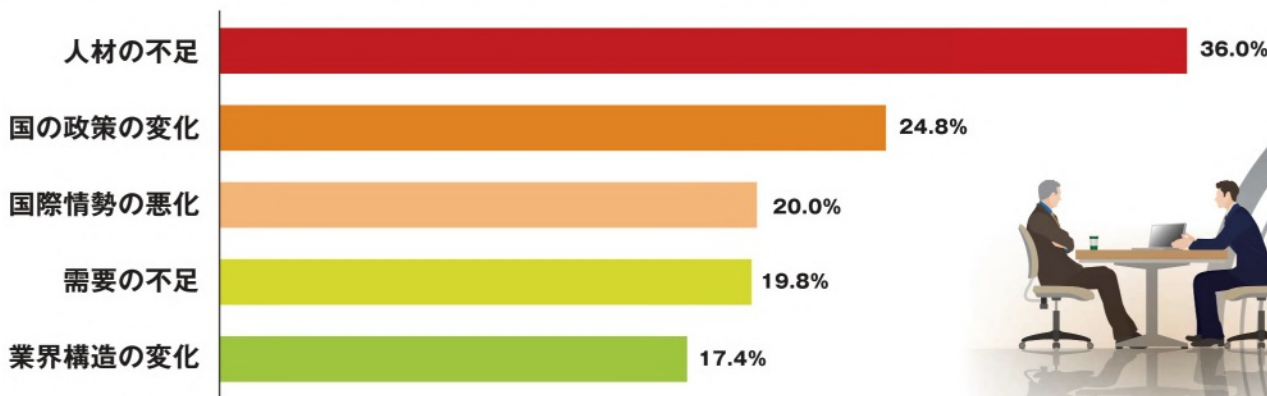
から、一人当たりの労働生産性を上げていくほかない。

そして、すでに日本は空前の人手不足にさいなまれていている。厚生労働省の発表をみると、2017年5月、有効求人倍率(季節調整値)は1.49倍となり、前月を0.01ポイント上回った。すなわち100名に対し149の仕事がある状況。これは調査開始以来2番目の売り手市場を意味している。

深刻な人手不足の到来に「優秀な社員が辞めてしまい優秀な人材が採用できない」と嘆く経営者は多く、採用活動やハンティングを支援する企業の営業活動も日に日に活発化している……。弊社にも毎日数えきれないほど、採用会社からの電話やダイレクトメールによるオファーがある。

また、産業能率大学は2017年1月、業種にかかわらず従業員数6名以上300名以下の中小企業経営者を対象とし経営環境認識や経営方針・施策に関する調査結果を発表している。それによれば、**中小企業を取り巻く環境は依然として厳しく、経営者の**

図6：2017年の経営活動に影響を与えそうな要因(上位5項目) 出所：産業能率大学「2017年中小企業の経営施策」



半数が「従業員が不足している」と認識しており、2016年に中途採用活動を行った中小企業のうち半数以上が予定した人数を採用できていないとしている。

さらに、「2017年の経営活動に影響を与えると想定される要因」のうち「人材の不足」が最も多く回答されている。(図6)

ヘッドハンティング含む狩猟型の採用に時間やお金、労をかけるよりも、優秀な人材の流出を食い止め(離職率を下げる)、リファラルリクルーティングを進められるくらい魅力的な会社づくりをする(採用力を上げる)方が、企業の足腰を鍛えることにもなるし、お財布にも優しいはずだ。働き方改革、ワークライフバランスの実現が、そのひとつの方向性なのかもしれない。

「ワーク・ライフ・バランス」 その定義とは……

ワーク・ライフ・バランス
「仕事と生活の調和」と訳され、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる」ことを指す。

出所：内閣府「仕事と生活の調和憲章」

編集後記

学生時分から「個人の働き方に会社組織が及ぼす影響」について、強い関心を抱いていた。社会人として働くようになってからも、会社組織あるいは部門やチームがどのように個人の働き方に作用しているか？という切り口は頭から離れなかった。何か答えがあるものではないが、これは私自身が生涯考え続けるテーマみたいなものだと思っている。ワークライフバランスという概念も、ひねた目を向けながらも、ずーっと傍らに置いておいた言葉だ。

生きるために（食べるために）死に物狂いで働かなくてはならなかった親世代や祖父母世代からは“働かざる者食うべからず！”と叩き込まれてきたはずなのに、先祖の頑張りで豊かさを得た私たち世代は、自己実現だの、キャリアビジョンだの、と盛んに言い出した。

今では同じ世代に「働かずに食っている」ある意味ワモノたちも存在する。働かない人たちを十把一絡げにすることはできない。40にもなっていわゆる【ニート】と呼ばれる人たちがいたり、強い信念を持って敢えて働かず半分自給自足的なことをしながら集団生活（ルームシェア？）を送る人たち、さらには、何から何までパトロンに貢がせる、まづまづ若くてそこそこキレイなお姉さんまで、実にさまざま……。しかし、同世代とはいえ一様に不可解な存在だ。

ところで、私自身は、生きることと働くことの距離が極めて近いタイプの人間だ。どちらかが【目的】でどちらかが【手段】という関係になく、それぞれが独立して存在しているような感覚もない。この感覚は経営者やマネジメント層、もしくはちょっとオジサンとかちょっとオバサンには比較的受け入れていただけるような気がしている。あくまで私個人の感覚に過ぎないが、働くことと生きることは、単にワークとライフとして、場所や時間によって分岐するわけではない。生きる中に働くことがあったり、働く中に生きることがあったりするのではなく、働くことそのこと自体も生きることで、生きることそのこと自体が働くこと、といったイメージだ（“ライフワーク”という言葉があるように……）。

ところが、この働くを**仕事**、生きるを**生活**という名詞に置き換えると、途端に二律背反するように思えないだろうか（**仕事⇔生活**）。そしてさらにこの**仕事を職場（会社）、生活**

を**家庭**と場所や時間を連想させる名詞に置き換えると、より明確に分断され、双方が相容れない関係になったと感じないだろうか？（**職場⇔家庭**）。

ワークライフバランスという言葉にいまいち積然としない原因はこの辺りにあると思っている。

ワークとライフは、対（つい）ではなく一体で考えていったほうがいい。「働くことと生きることが個人の中で**自然に共存し、融合し、溶け合っている……そうした状態**」が、私のワークライフバランス。すなわち違和感や強制や圧迫とは無縁の**「仕事」と「生活」**の体現だ。もし、妙な違和感の原因が**「職場」と「家庭」**というような場所や時間によるものとしたら、自ら進んでテレワーク・リモートワークなどの自分なりの導入方法を真剣に考えて、バランスを保てるよう努めるべきだと思っている。

「ワーカーホリック」と称され、世に「働き過ぎ」と言われる人が、とんでもなく元気で健康ではつらつと人生を謳歌していると感じることは少なくない。「そんなに働いて……何の意味があるの？」との嘲笑交えたその声は、彼らの耳には一向に届かない。その一方で、ハードワーカーは、自身を相対的に捉え自身の働き方を周囲に強要しないことも重要だ。「お前ら、そんなチンタラ働いて何が楽しんだ。人生終わるぞ？」とか脅さないことだ。

双方に働き方を押し付けない！それぞれの中にワークとライフのバランスが存在することを理解しておかなくてはならない。生きることと働くことを仮に対ではなく一体と考えるなら、働き方の押し付けは生き方の押し付けなのだ……。

とはいえ、営利を目的とし会社を営む上で、何でも〇とはならない。企業経営とはある種、その生き方すら強要していく側面がある一。

ここまで書いて、まだまだ私自身の中でバランスが取れていないことに気付かされる。

やっぱり、それっぽい答えは見つからない……。きっとこれが私のライフワークなんだと思う。

（まつ）

