



『働き方改革』の展開

—労働時間圧縮のその先へ
個と組織を生かす共創・協働の組織開発—

 **RMS Research 2019**
『働き方改革』と
組織マネジメントに関する実態調査

個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ
www.recruit-ms.co.jp

サービスセンター ☎ 0120-878-300

受付時間 8:30～18:00（土日祝除く）

©Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

202002



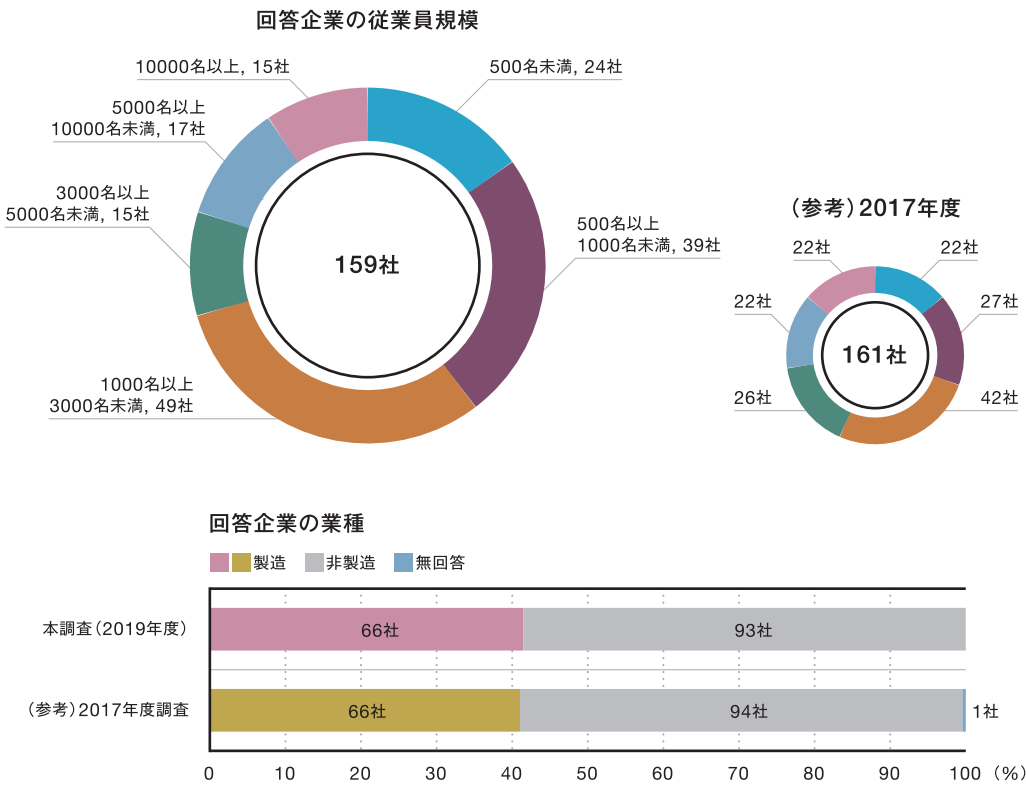
はじめに

2017年3月の「働き方改革実行計画」政府発表以来、「働き方改革」は喫緊の課題として多くの企業で議論され、2019年4月1日には一部の関連法案が改正されました。法対応を完了し、「働き方改革」はその役割を終えたのでしょうか。それとも、さらなる理想を目指す取り組みへと深化・進化していくのでしょうか。

当社では、2017年に「『働き方改革』の推進に関する実態調査」を実施、結果を広くご報告いたしましたが、この度、継続調査として「『働き方改革』と組織マネジメントに関する実態調査」を企画いたしました。今回の継続調査では、組織マネジメントとの関連が「働き方改革」推進の鍵と考え、一歩踏み込んだ調査を目的としています。本調査には、159社のご協力を賜りました。この場を借りて厚く御礼申し上げます。その中には、34社の経年回答企業も含まれております。

本調査レポートにおいては、2017年度調査との比較も取り入れ、「働き方改革」に関する識者へのインタビューも掲載しております。皆様の、「働き方改革」における効果的な取り組みへのご参考となれば幸いです。

2020年2月
株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所



『働き方改革』の展開

—労働時間圧縮のその先へ
個と組織を生かす共創・協働の組織開発—

RMS Research 2019
『働き方改革』と
組織マネジメントに関する実態調査

Part1	「働き方改革」の進捗と成果実感	
	労働時間圧縮は進むも、半数は取り組みに苦戦	3
	部門・職種による状況の違い、管理職の負荷が共通の課題	5
Part2	個別施策の動向	
	「増員配置」など、組織・事業デザインの 見直しにまで踏み込む企業が増加	7
	「処遇格差の是正」「副業・兼業の解禁」の 検討率・導入率が大幅に増加	9
Part3	組織マネジメントへの影響	
	個人の働きやすさと働きがいは、 組織の協働・共創を高める	11
	事業/現場との対話による推進で、 一歩踏み込んだ改革と働きがいを実現	13
Interview	識者の視点	
	学習院大学名誉教授 今野浩一郎氏	15
	首都大学東京准教授 西村孝史氏	17
総括	個と組織を生かす 「対話型働き方改革」へ	19
調査概要		21

▶ Part1 「働き方改革」の進捗と成果実感

労働時間圧縮は進むも、半数は取り組みに苦戦

前回調査から2年、「働き方改革」の取り組みはどれくらい進んだのでしょうか

■成果実感（図表1）

- 「働き方改革」を通じた成果実感を得ている企業の割合は、2017年度調査と比較して増加している
- 「1.労働時間減少」に対する成果の半数程度しか、「2.業務効率・生産性向上」の成果を実感できていない

■達成状況（図表2）

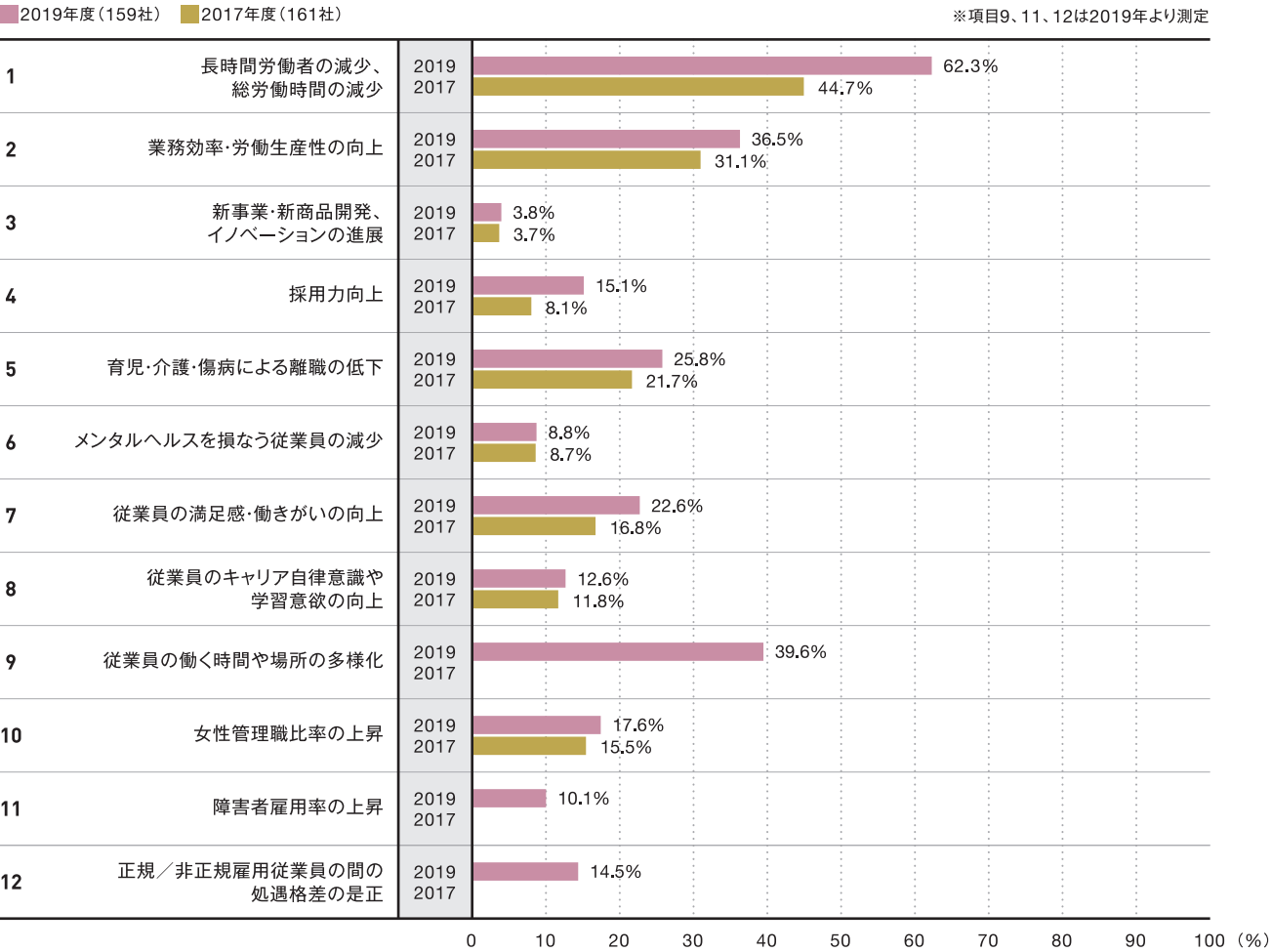
- 「当初の目的を達成して、改革推進をほぼ終えた」とした企業はわずか1%未満
- ＜苦戦＞する企業が半数ある一方、27%が＜順調＞、13.8%は＜拡張＞に取り組む

■重視する目的（図表3）

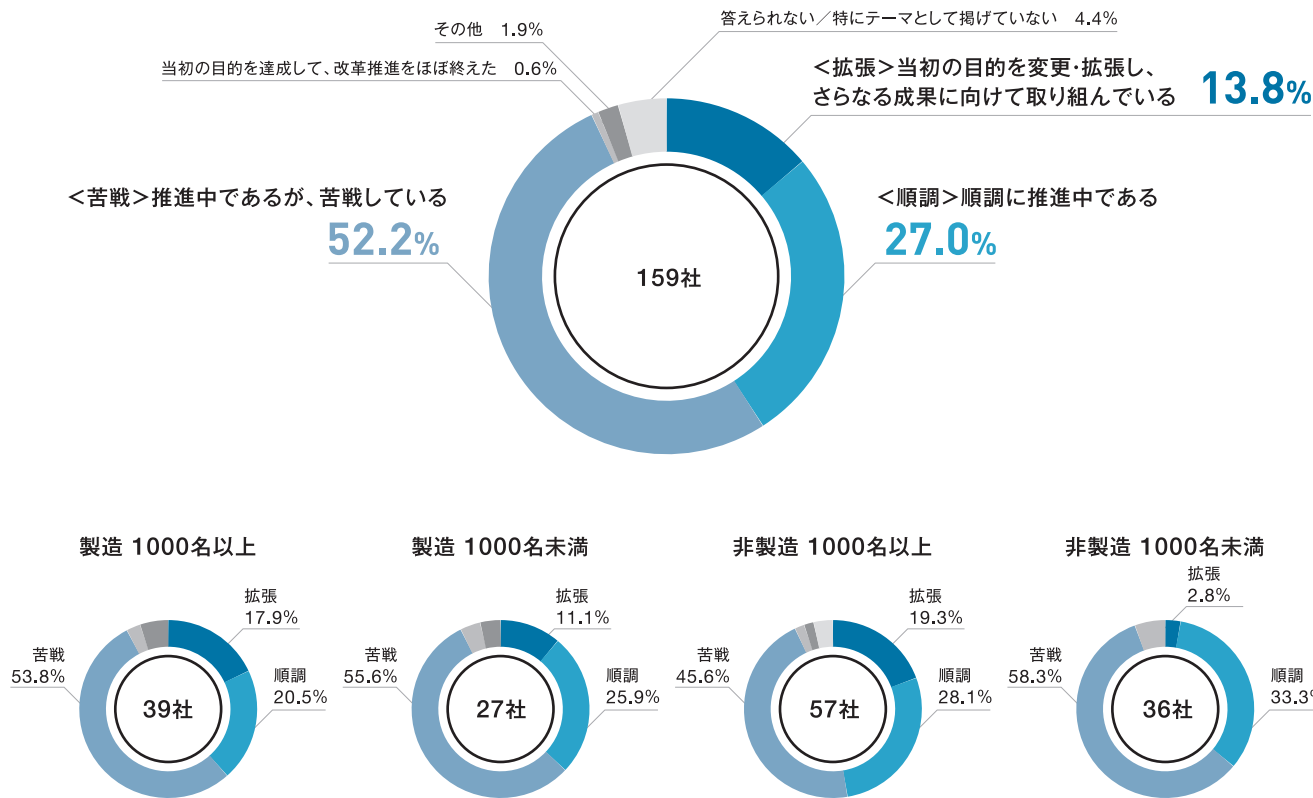
- ＜拡張＞群では目的が広く捉えられており、「2.業務の効率化」「3.企業競争力」「4.従業員の生活の質」を高め、「6.社会的責任」を果たすことを重視している
- ＜順調＞群では、「4.従業員の生活の質」を重視するとの回答が最も多い

図表1 「働き方改革」を通じた成果実感

各項目について「働き方改革の成果によって、改善している」と回答した企業の、全体に占める割合

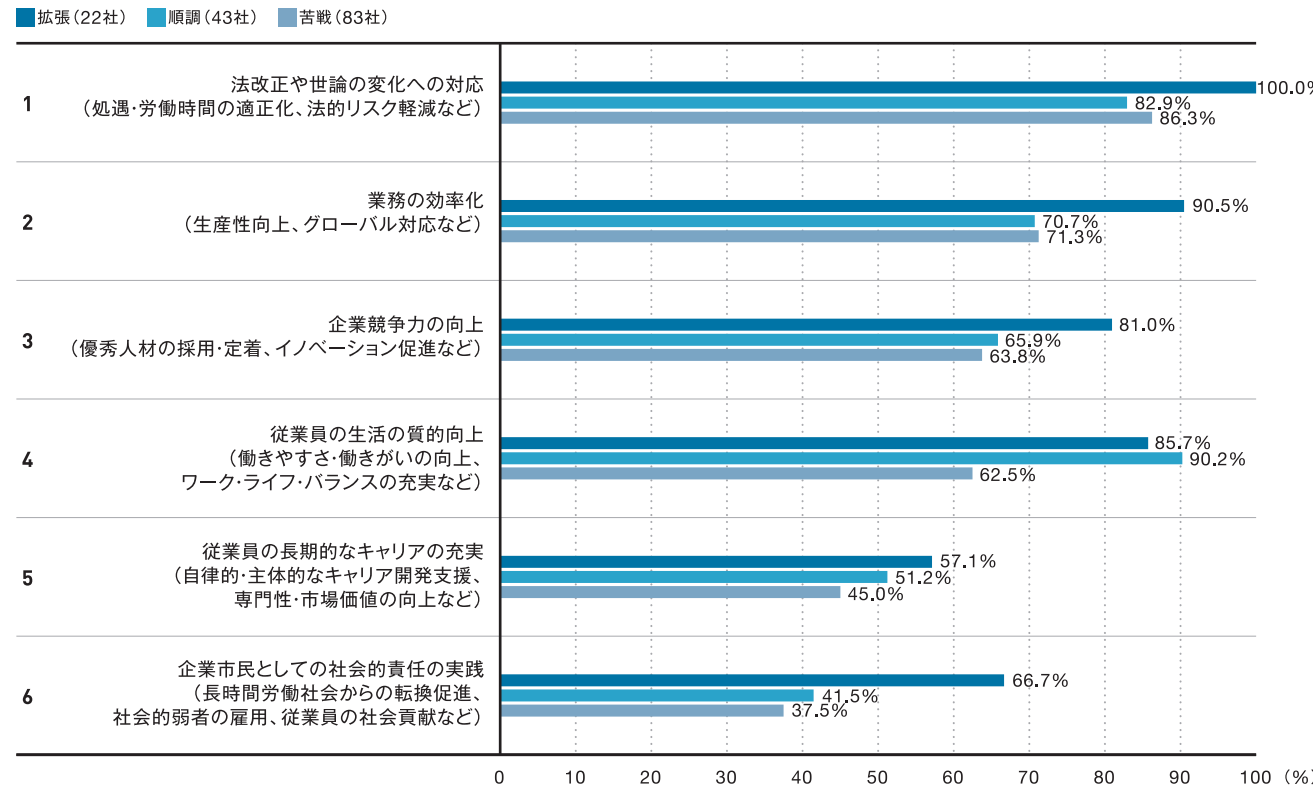


図表2 「働き方改革」の進捗・達成状況



図表3 「働き方改革」の進捗別、重視する目的

「働き方改革」の目的として「現在重視している」と回答した企業の、全体に占める割合



部門・職種による状況の違い、管理職の負荷が共通の課題

＜拡張＞＜順調＞＜苦戦＞の進捗によって、どのような特徴の違いがあるのでしょうか

■ 推進課題（図表4）

- 「11.部門・職種による状況の違い」「12.管理職の負荷」は共通の課題（管理職支援の事例は図表5を参照）
- ＜順調＞群では、「13.長時間労働の風土変革」「14.商習慣の変革」に成功している
- ＜苦戦＞群では、「3.予算や権限」「5.改定ノウハウ」が不足、「4.現場や他部署との連携」が課題

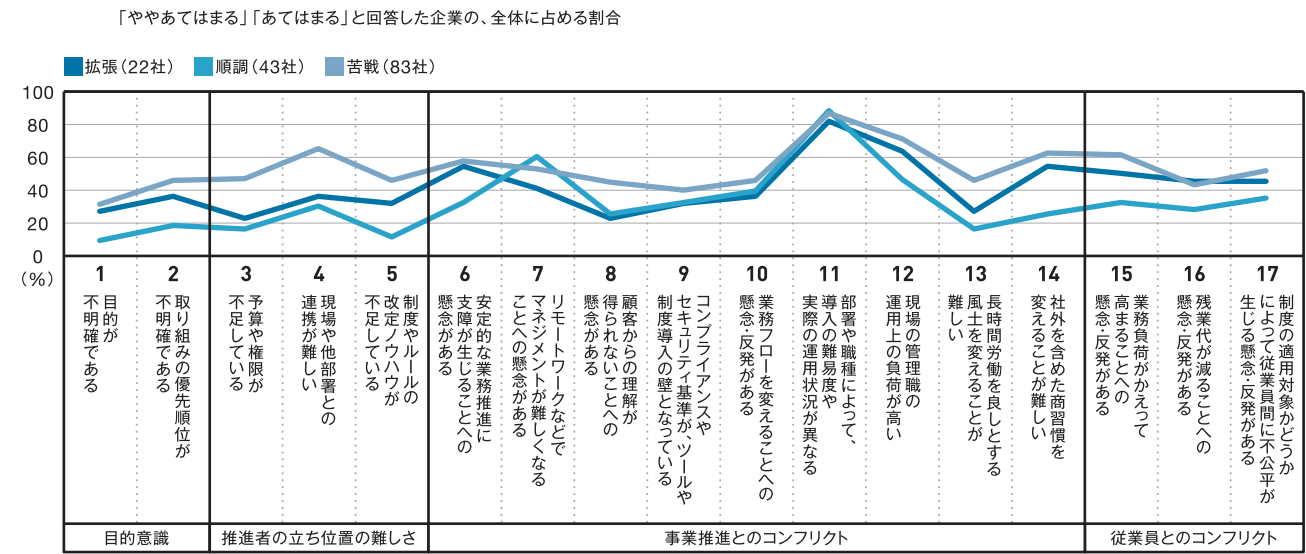
■ 推進・運用体制（図表6）

- ＜拡張＞群は、【指標化】【協働的な体制】【対話的な推進】のいずれにも積極的である

■ 特徴的な施策（図表7）

- ＜拡張＞群では、生産性向上の深層部にあたる【業務改善・効率化】や【組織・事業デザインの見直し】に積極的。かつ【多様化】【柔軟化】の施策も同時推進している

図表4 「働き方改革」の進捗別、推進課題

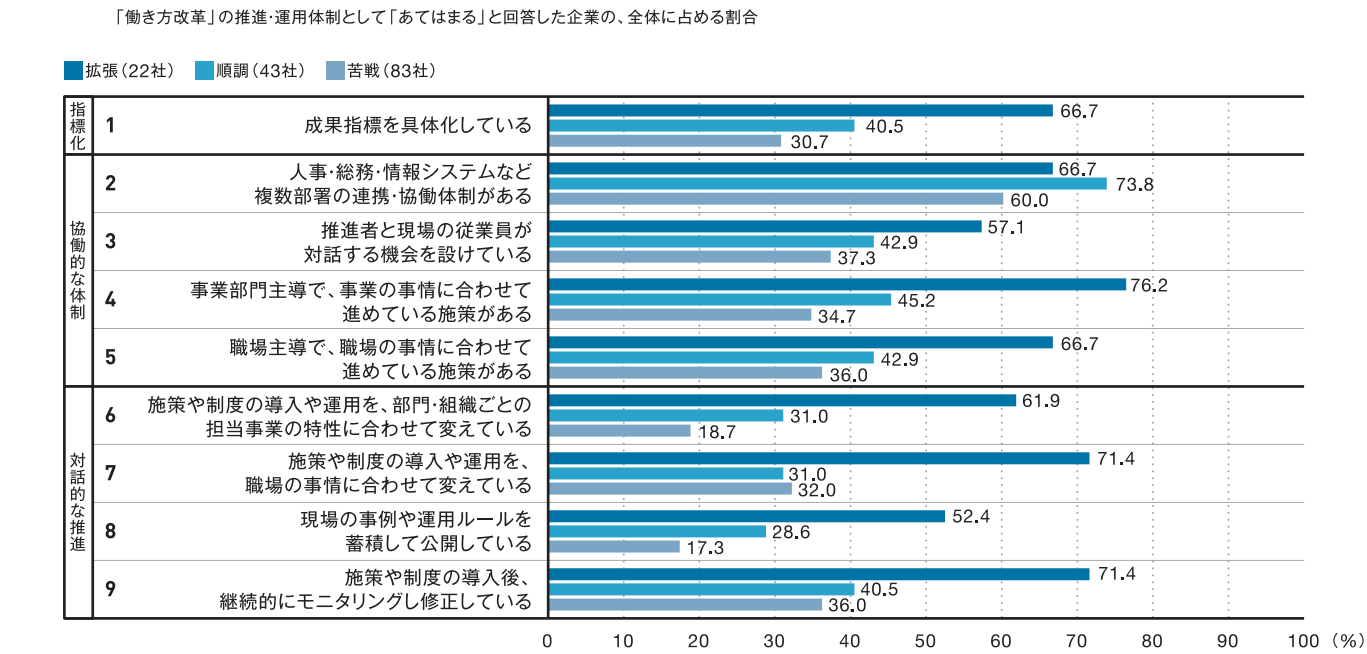


図表5 管理職支援の事例（フリーコメントより）

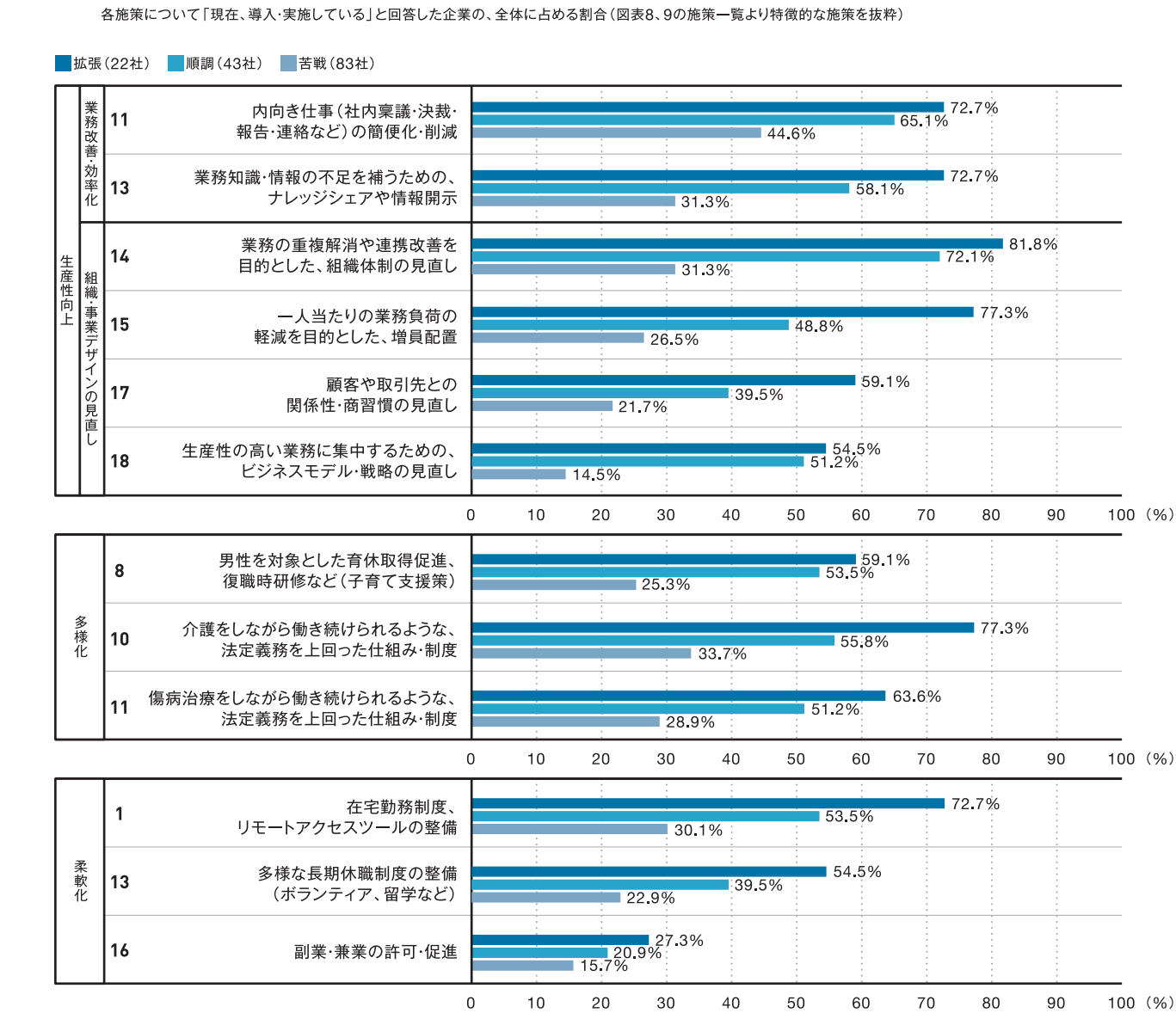
「「働き方改革」を推進していくにあたって、現場の管理職に対して支援していることはありますか（運用上の負荷を下げる、悩みを解決するための支援など）」への回答より抜粋

	拡張	順調	苦戦
情報提供・教育	管理職研修での教育や情報共有	全社で閲覧可能なポータルサイトで、さまざまな職場の好事例を水平展開している	現場の管理職が課題を抱えている場合には、課題解決のための具体的なアイデアを提示するなど、意識的に高頻度で情報交換を行うこと
部下とのコミュニケーション	管下職員とのコミュニケーション強化に向けた情報支援として貴社のINSIDESを採用	1on1コミュニケーションに関する研修の実施	形骸化していた管理職研修の内容を大きく見直し、今求められるマネジメントや、それをコーチングできるスキルの向上につながる内容にした
ヒアリング	役員及び働き方改革推進部署の現場訪問で、管理職との意見交換会、現状の課題、改善事項、今年度の取り組み、自由な意見を言い合う会（ヒアリング）を実施中	毎年現場管理職に対して人事部にてヒアリング実施	人事部によるヒアリングで施策に対する意見・要望を聞きとりしている最中
制度見直し	フレックスタイム制を導入し、日々の時間管理の負担を下げた	ルールの簡素化（労務管理システムの見直し含む）	限定正社員登用制度で非正規を採用しやすく、優秀な社員を長期雇用できるようにした
業務フロー見直し	運用上負荷を低減するためのシステム刷新、ペーパーレス化、各種カウンセリング窓口の充実、関連部署間の連携促進	管理系業務の効率化（権限移譲など）	管理ツールの導入、業務棚卸ワークショップの開催
その他		メンバーの労働時間を厳しくチェックすることは指導するも、その時短推進や生産性向上までの具体的方法までは支援できていないのが現状	負荷が高まるのは明らかだが十分な支援ができていない。今後は人事がもっと積極的に介入し、どのような支援が必要かを確認していく

図表6 「働き方改革」の進捗別、推進・運用体制



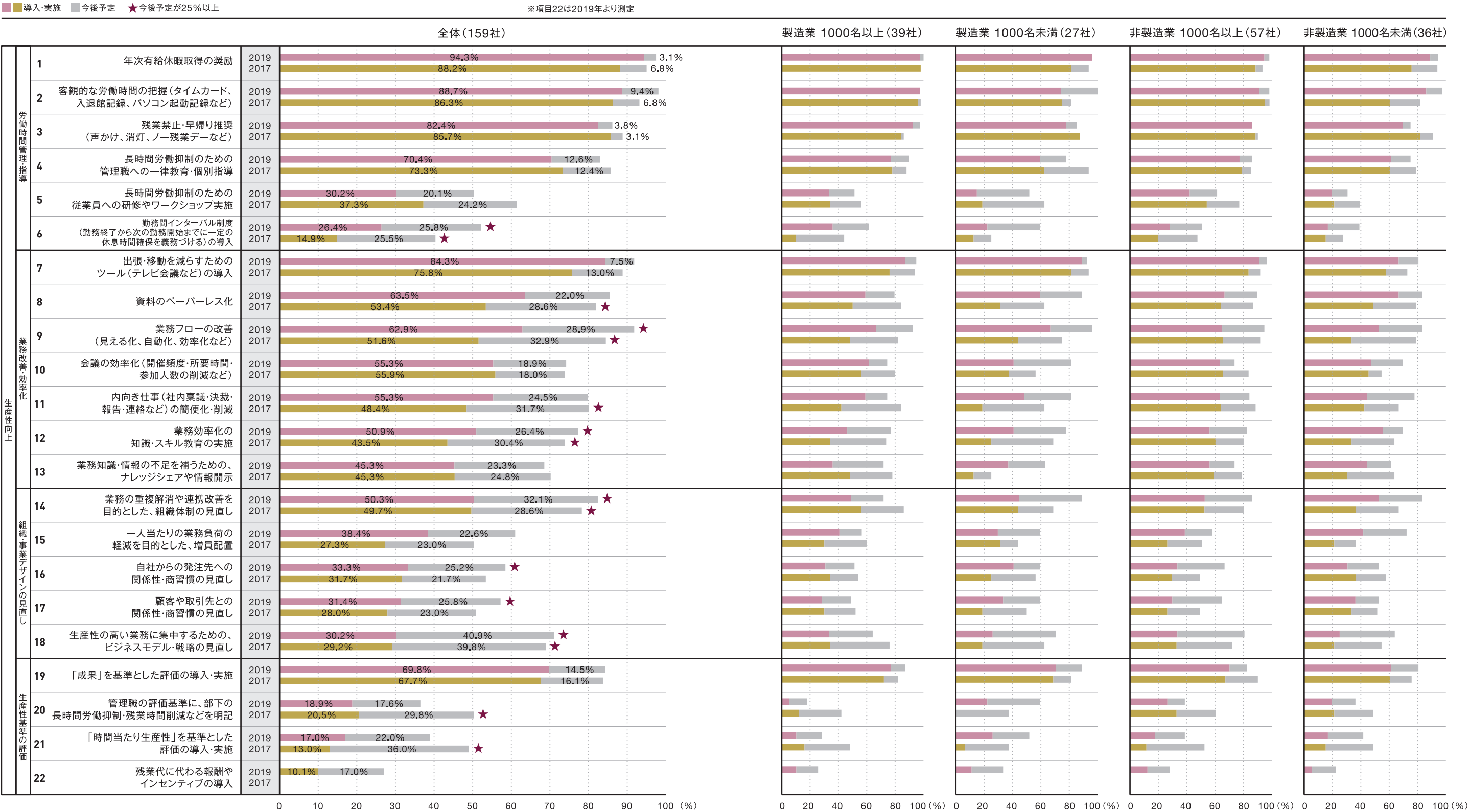
図表7 「働き方改革」の進捗別、特徴的な施策



Part2 個別施策の動向

「増員配置」など、組織・事業デザインの見直しにまで踏み込む企業が増加

図表8 「生産性向上」に関する施策の導入率



「生産性向上」に関する施策の導入は、2年間でどのように推移したのでしょうか

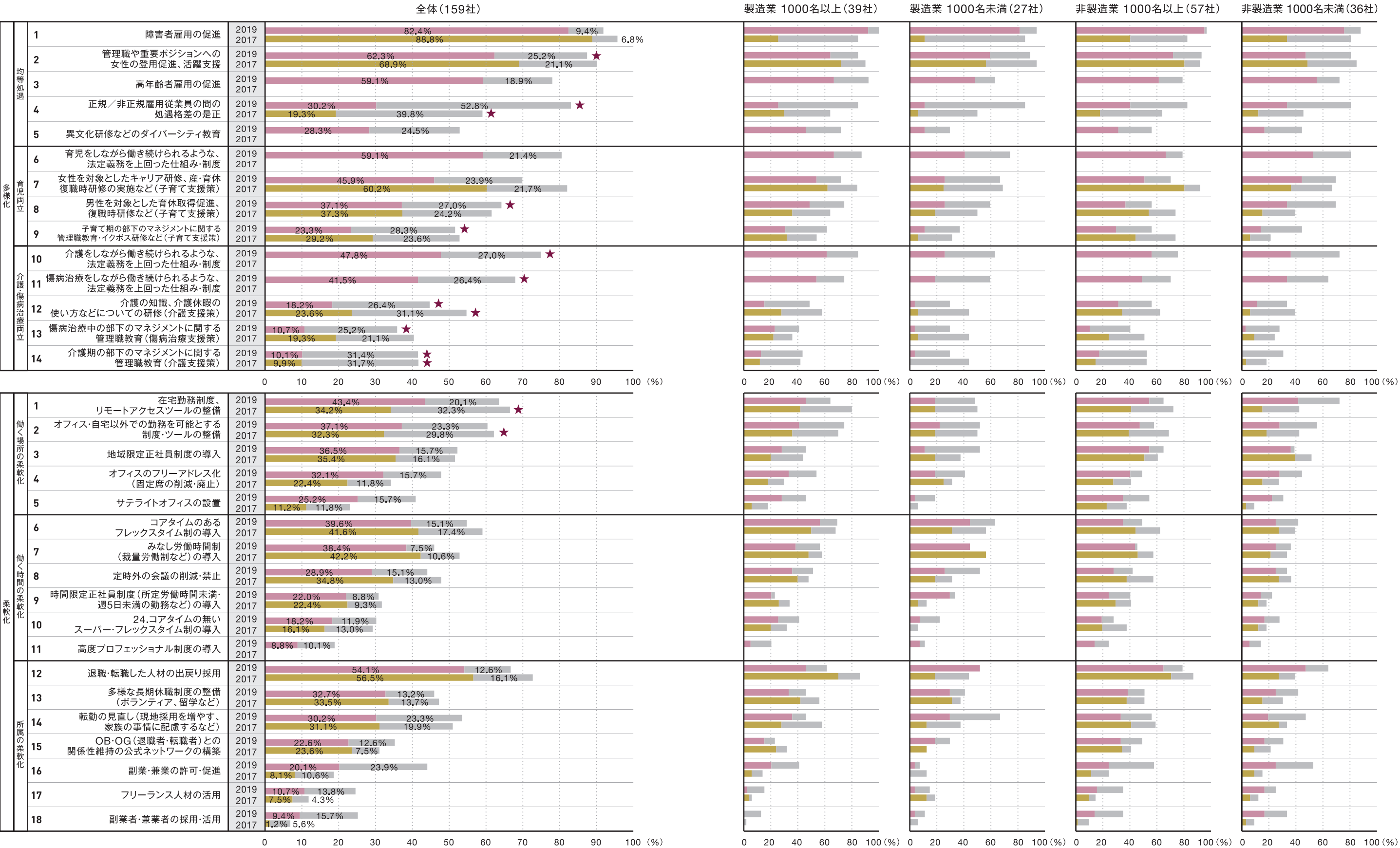
- 【労働時間管理・指導】施策の多くは定着期へ。「6.勤務間インターバル」の導入率が14.9%から26.4%へと11.5ポイント増加。4分の1以上の企業が今後の導入を検討
- 【業務改善・効率化】「9.業務フローの改善」「12.知識・スキル教育」などの導入・実施率が増加
- 【組織・事業デザインの見直し】は全体に検討率が高い。「15.増員配置」の導入・実施率が11.1ポイント増加も、「18.ビジネスモデル・戦略の見直し」は着手進まず
- 【生産性基準の評価】の検討率が低下。ルール構築から事業課題解決へのシフトか

「処遇格差の是正」「副業・兼業の解禁」の検討率・導入率が大幅に増加

図表9 「多様化」「柔軟化」に関する施策の導入率

■導入・実施 ■今後予定 ★今後予定が25%以上

※多様化3、5、6、10、11、柔軟化11は2019年より測定



「多様化」「柔軟化」に関する施策の導入は、2年間でどのように推移したのでしょうか

- 【均等処遇】は障害・女性・高齢などの個人属性を切り口とした施策が先行、「4.正規／非正規雇用従業員の間の処遇格差の是正」の検討率が大きく高まる
- 【育児両立】【介護・傷病治療両立】施策では、性別を問わず、従業員のライフイベントと仕事の両立を支援する取り組みが進む
- 【働く場所の柔軟化】施策の導入が進む。「16.副業・兼業の許可・促進」は導入・検討率ともに倍増

▶ Part3 組織マネジメントへの影響

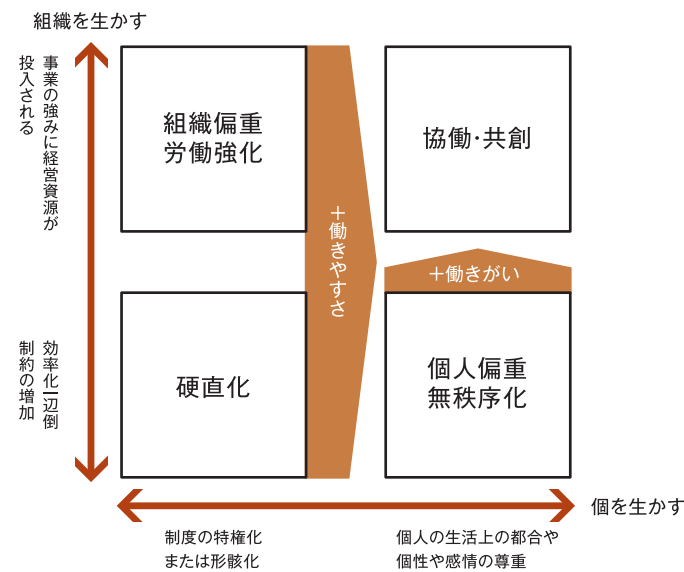
個人の働きやすさと働きがいは、組織の協働・共創を高める

「働き方改革」が、組織マネジメントにどのような影響を及ぼすことが期待され、また懸念されているのでしょうか

■「働き方改革」が組織マネジメントに及ぼす影響（図表10）

- 「個を生かす」「組織を生かす」の2軸によるモデルを描いてみる（図表10）
- 「個」と「組織」の両方が生かされる、右上の象限は「協働・共創」と表現できるだろう
- 他方、個人偏重となり組織の強みが生かされなくなることも、組織偏重となり個人の生活や個性が尊重されなくなることも、「働き方改革」の意図するところではないことがわかる
- 「働き方改革」による組織マネジメントへの影響に対する懸念は、フリーコメント回答からも伺われる（図表11）

図表10 「働き方改革」が組織マネジメントに及ぼす影響



図表11 職場や従業員の変化（フリーコメントより）

“「働き方改革」を推進した結果、職場や従業員に起こっている変化のうち、特に気になっていること、対応が必要だと考えていることはありますか。”への回答より抜粋

個を生かす	「働きやすさ」は整ったが「働きがい」の向上はいまひとつのため、向上させていきたい
	仕事のやりがい、会社への帰属意識とは何か、従業員のエンゲージメントを高める必要性の有無などを考えさせられている
	ぬるま湯社員・ぶら下がり社員増加、テレワークやフレックスにより、マネジメントの難易度が増している
	若年層が知識経験をつけるための「時間」が減ったこと
	自己啓発やスキル向上に対する意欲の低下傾向
組織を生かす	「働き方改革」が効率化のみに焦点が当てられていて、事業に良い影響が出ているかわからない
	顧客サービスの低下
	現場従業員の働きやすさの向上のみに意識が向き、生産性の向上など業務効率化の意識がワンセットになっていないことが気になっている
	残業時間の削減で、仕事のレベル（品質）低下が危惧される。作業効率が上がれば良いが、そうでないと仕事の積み残しが発生しかねない
協働と共創	飲みニケーション、一見無駄に見える残業による一体感、若い時に時間を投入してでもとことんまでやり切る経験が少なく（できにくく）なっている。自然発生的なチームビルディング、ストレッチな経験を組織として提供する必要がある
	リモートワークの広がりによるコミュニケーション不足
	将来的に顔を合わせて仕事をする機会が減った場合に、人間関係が希薄になることによる組織力低下などが懸念される
	職場間の不公平感が増した

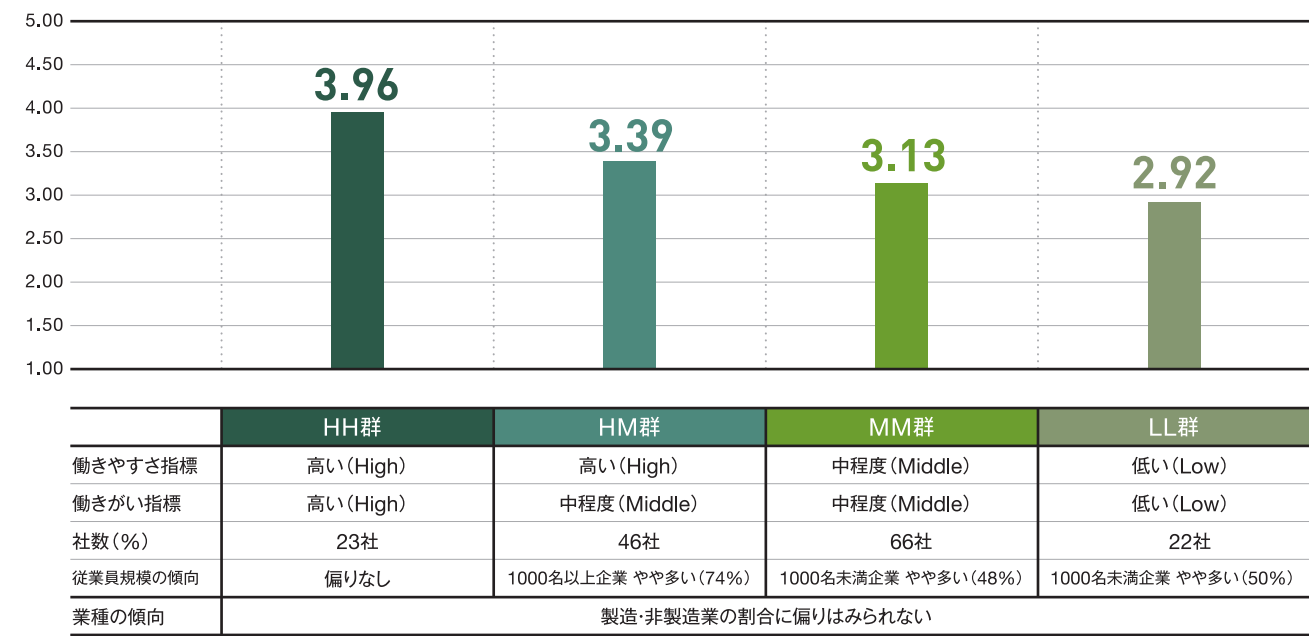
事業・経営への影響の観点から、個人の働き方の自由度を高めることへの懸念があることがわかりました。では、「働き方改革」を通じて「個を生かす」と、組織マネジメントへの影響は、実際にどのような関係にあるのでしょうか

■「働きやすさ」と「働きがい」の変化パターンによる、協働・共創の違い（図表12）

- 「個を生かす」変化についての7項目（図表13に項目例）の傾向を基に分類したところ、「働きやすさ」と「働きがい」の組み合わせで4パターンが見いだされた
- 「働きやすさ」と「働きがい」が同時に高まっているHH群が、従業員規模や業種に偏りなく、一定数存在する
- HH群では、「協働・共創」を測る11項目（図表13に項目例）の平均値が最も高い
- 「働きやすさ」と「働きがい」を同時に高める「働き方改革」が、組織に「協働・共創」を生み出すことが示唆される

図表12 「働きやすさ」「働きがい」の変化パターン別、「協働・共創」の平均値

※クラスター分析を行い、「働きやすさ」「働きがい」の変化のパターンとして4群を抽出



図表13 「働き方改革」による、個と組織の変化を測定する項目例

（1,Aに近い、2,どちらかといえばAに近い、3,どちらともいえない、4,どちらかといえばBに近い、5,Bに近いの1～5点の選択肢で回答）

働きやすさ	A.心身の疲弊感が増した	B.心身の健康が増した
	A.効率一辺倒で余裕がなくなった	B.業務や時間の使い方にメリハリがつくようになった
働きがい	A.個人の成長に意識が向かなくなった	B.個人の成長が重視されるようになった
	A.仕事のやりがいが低下した	B.仕事のやりがいが向上した
協働と共創	A.業務分担でもめたり、ギスギスするようになった	B.お互いの仕事をフォローしあうような、助け合いが増えた
	A.部署・部門間での連携が悪化した	B.部署・部門間の連携やコミュニケーションが増えた

事業／現場との対話による推進で、一歩踏み込んだ改革と働きがいを実現

「働きやすさ」と「働きがい」を両立している企業（HH群）、「働きやすさ」が高まっている企業（HM群）は、どのような推進・運用体制や、施策を導入しているのでしょうか

■推進・運用体制（図表14）

●HH群は、「2.複数部署の連携・協働体制」に加え、事業現場との【対話的な推進】に特徴

■導入施策（図表15）

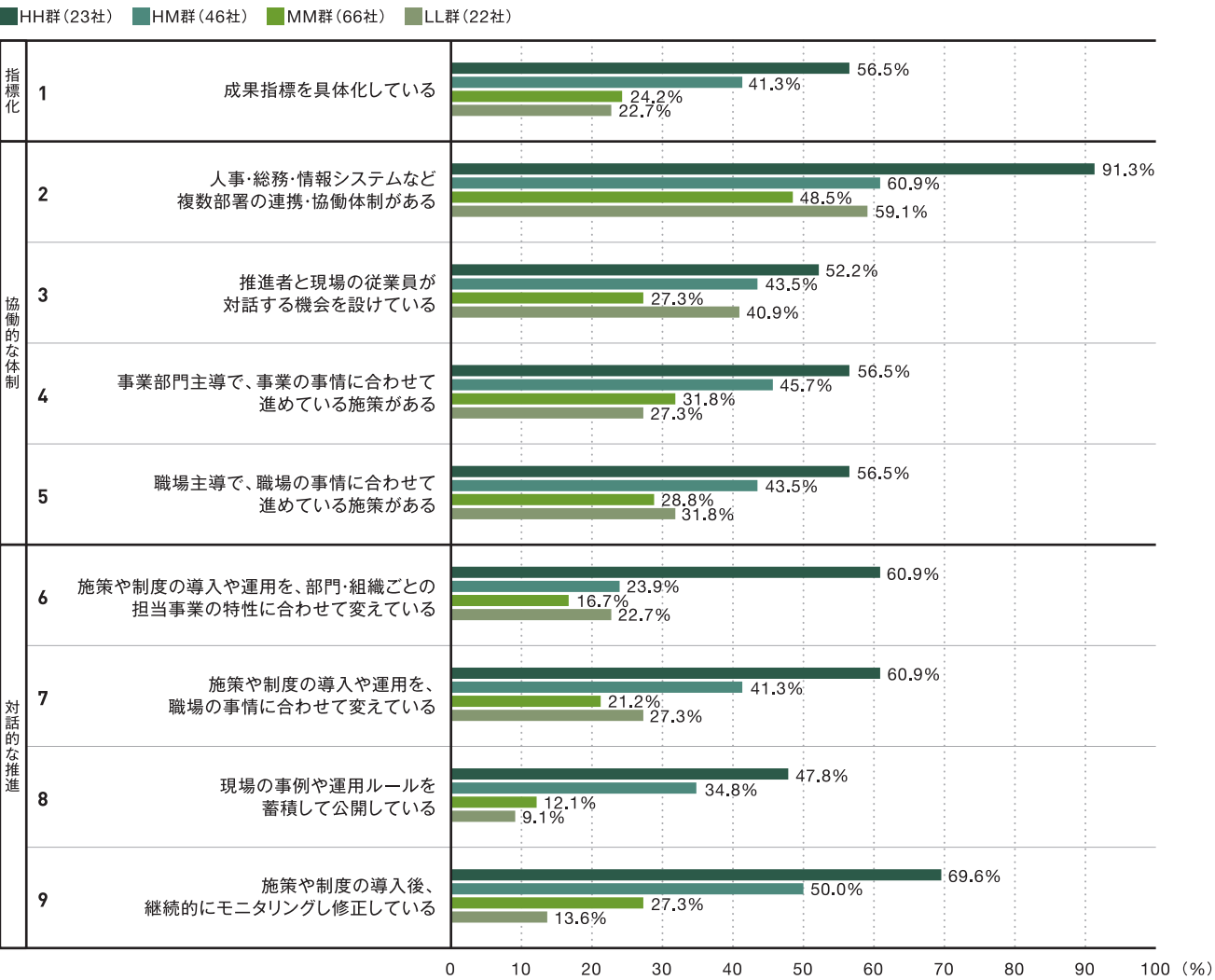
●生産性向上施策において、HH群は、【業務改善・効率化】【組織・事業デザインの見直し】への取り組みが突出

●多様化施策において、HH群・HM群共に導入が多いのは「3.高年齢者雇用の促進」「8.男性を対象とした子育て支援」など、対象者の広い施策。HM群に特徴的なのは「6.育児、10.介護、11.傷病治療、との両立のための法定義務を上回った仕組み・制度」

●柔軟化施策において、HH群に特徴的な施策は、「4.フリーアドレス」「14.転勤見直し」「15.OB・OGネットワーク」「16.副業・兼業の許可・推進」など。HH群・HM群共に導入が多いのは「1.在宅勤務」「13.長期休職制度」。HM群に特徴的なのは「8.定時外の会議の削減・禁止」

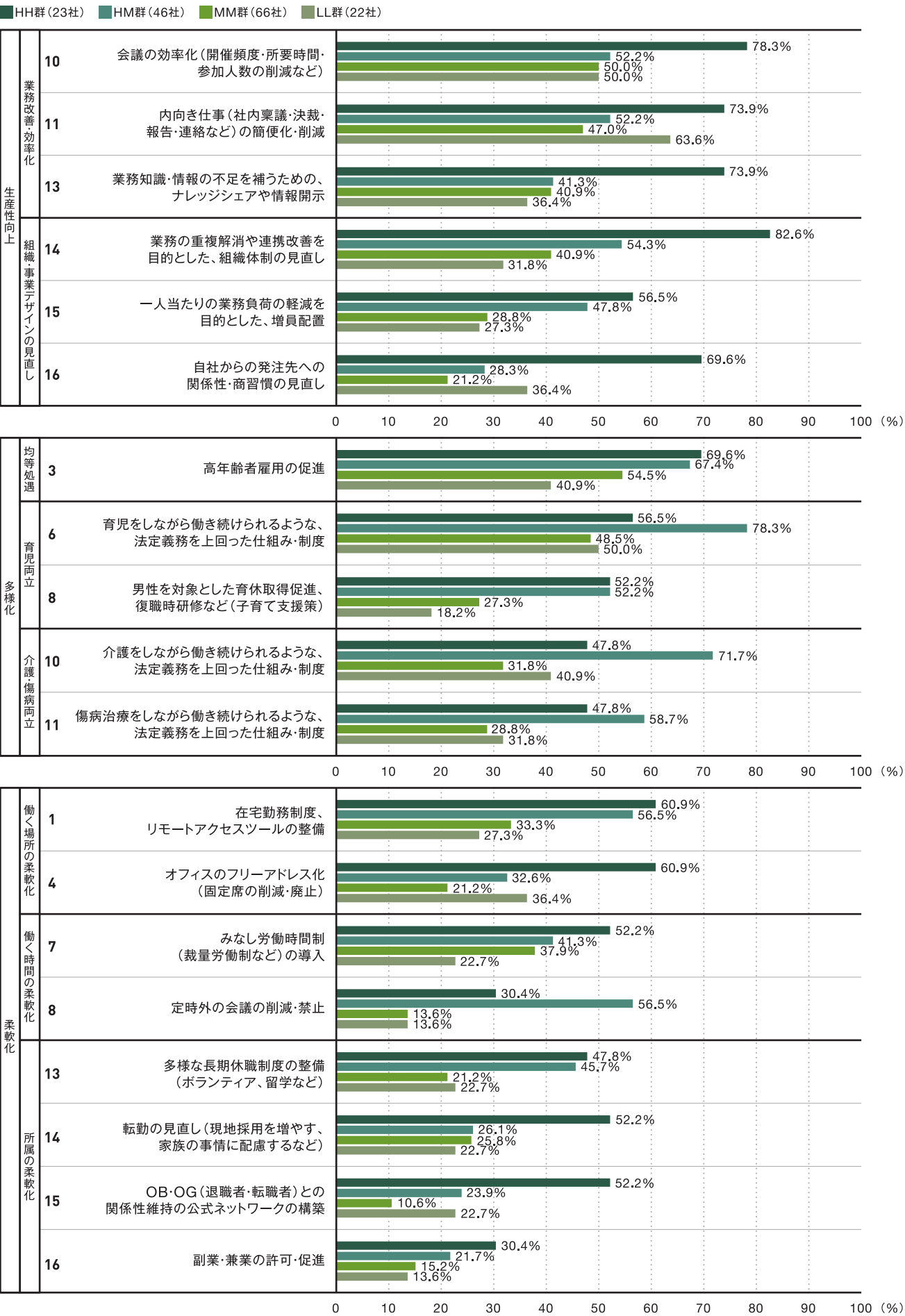
図表14 「働きやすさ」「働きがい」の変化パターン別、『働き方改革』推進・運用体制

各項目について「働き方改革の成果によって、改善している」と回答した企業の、全体に占める割合（図表6と同様の項目について再分析）



図表15 「働きやすさ」「働きがい」の変化パターン別、特徴的な施策

各施策について「現在、導入・実施している」と回答した企業の、全体に占める割合（図表8、9の施策一覧より特徴的な施策を抜粋）



Interview 識者の視点

働き方改革をきっかけにして

誰もが前向きに働ける賃金を改めて作っていただきたい



学習院大学名誉教授

今野浩一郎氏

KOICHIRO IMANO

●略歴

1971年東京工業大学理工学部経営工学科卒業。1973年同大学大学院理工学研究科修士課程修了、神奈川大学工学部助手。1980年東京学芸大学教育学部講師。1982年同大学助教授。1992年学習院大学経済学部経営学科教授。2017年より現職。

●主要著書

『人事管理入門』日本経済新聞出版社（単著） 『高齢社員の人事管理』中央経済社（単著）
『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社（単著） 『個と組織の成果主義』中央経済社（編著）
『マネジメント・テキスト―人事管理入門』日本経済新聞出版社（共著）

働き方改革とは、国が主導して、「長時間労働の是正」「多様で柔軟な働き方の実現」「雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保」を企業に求めているものです。その方針に沿って、国は働き方改革関連法を2019年4月から順次施行しています。

しかし、働き方改革で言われていることの多くは、企業がこれまで改革・改善に取り組んできたことでもあります。多くの企業が、従業員が気持ちよく頑張れるように、あるいは生産性を高められるように、人事制度の改革・改善を行ってきました。それは、働き方改革のムーブメントがあらうがなかろうが、今後も続けられるでしょう。

ですから、企業人事の皆さんは、働き方改革を2つの側面で見ることが欠かせません。1つは法律的な観点、もう1つはこの動きをどう利用して、どのような人事改革を行い、より良い人事管理につなげていくかという観点です。

「攻めの時間短縮」をすべき時代

まずは法律的な観点から見ていきましょう。私は、長時間労働対策の検討委員会の座長として、労働時間政策の原案作成に関わりました。その立場からお話すると、「長時間労働の是正」を考える上で気をつけたのは、次の4点です。

〈長時間労働改善の趣旨・目的〉

- ①健康確保 ②ワーク・ライフ・バランスの改善
- ③公正競争の確保 ④経営活動の活性化

①②については文字通りですから、特に説明は必要ないでしょう。③は、悪質な経営者が従業員に長時間労働を課して、不当な利益を得ることを防ぎたいということです。④は、「攻めの時間短縮」とも呼べるものです。従業員に長時間労働を課して、成果の量を拡大するのが、日本の伝統的経営の特徴でした。しかし今は、労働時間を短くすることで時間当たり生産性を高め、経営活動を活性化すべき時代です。これも長時間労働改善の重要な目的です。

しかし、労働時間の短縮は決して簡単ではありません。1980～90年代、

日本は年間総実労働時間1800時間を目標にして、労働時間短縮に取り組みました。1人当たりの年間総実労働時間は減りましたが、ご存知の通り、正社員ではほぼ変わりませんでした。パート・アルバイトなどが増えたために、1人当たりの年間総実労働時間が減ったに過ぎなかったわけです。つまり、正社員の労働時間短縮はうまくいきませんでした。

このときの主要な政策手段は、36協定と割増賃金です。それでうまくいかなかった事実を踏まえて、今回はさらに一歩踏み込んだ法律改正を行っています。

第一に、「ボトムライン」を明確に決めました。残業時間の上限は、原則として月45時間・年360時間とし、臨時的な特別の事情があつて労使が合意する場合でも、年720時間以内・複数月平均80時間以内（休日労働を含む）・月100時間未満（休日労働を含む）と定めています。第二に、ボトムラインを決めた上で「多様性」に配慮しました。具体的には、適用猶予・適用除外を設けました。建設業、自動車運転手、医師などがこれに当たります。

以上が、「長時間労働の是正」の法律的な観点です。次の「多様で柔軟な働き方の実現」については、女性、高齢者等の、多様な人材が働きやすい職場環境の整備に関する政策が対応しますが、これらについては、これまで多くの場で語られているので、説明は省きます。

同じ仕事に同じ賃金を支払うことを定めたわけではない

問題は、「雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保」を目指すために導入する「同一労働同一賃金（パートタイム・有期雇用労働法）」です。これは大変複雑で誤解の多い法律となっていますので、できるだけわかりやすく説明したいと思います。

最大の誤解は、「パートタイム・有期雇用労働法は、同じ仕事に同じ賃金を支払うことを定めている」というものです。実は、この法律には、そうしたことは一切書かれていません。そうではなくて、「不合理な待遇差の禁止」を定めているのです。

では、待遇差の不合理性はどう判断すればよいのか。基本給、賞与、手当等の個々の待遇ごとに、その性質・目的に沿って、職務内容、人材活用の方法、その他事情を考慮して判断するというのが基本ルールです。ま

た、その理解を深めるために政府は「同一労働同一賃金ガイドライン」を作成しています。私が、このガイドラインで特に重要だと考えるのが、「通常の労働者と短時間・有期雇用労働者との間に賃金の決定基準・ルールの相違がある場合の取扱い」についての注意書きです。この注意書きがあるということは、合理的に説明できれば、正社員と非正社員の賃金の決定基準・ルールに違いがあってもよいということです。企業にとって正社員と非正社員は異なることを期待し、異なる方法で育成する、異なるタイプの社員です。異なるタイプの社員に異なる人事・賃金管理を適用することは、人事管理の基本原則ですし、現実を見ても、多くの会社で正社員と非正社員の賃金制度は分かれています。この点から見ても、同一の仕事には同一の賃金ということにはなりません。

では、賃金の違いが不合理かを、最終的にはどう判断すればよいのでしょうか。それについては明確には決まっていないことが多々あります。裁判になった場合、おそらく裁判所が悩むことでしょう。

基本給以外の賞与・手当に関しても、この法律とガイドラインはいろいろと問題を孕んでいます。たとえば、賞与・退職金など、趣旨があまりはつきりしない賃金においては不合理性の判断が難しくなるでしょう。また、趣旨が比較的明確な特殊勤務手当や役職手当等の手当も、職務給をとる非正社員では基本給に含まれるので、それだけを抜き出して正社員と比較するのが難しい。裁判でこうした問題をどう判断するのも注目されます。

最も重要なのは多様な人材に頑張ってもらいたいこと

こう見ていくと、特に同一労働同一賃金は不明瞭な点が多く、人事の皆さんは不安を感じるかもしれません。しかし私は、企業が働き方改革関連法を過度に不安に思う必要はないと考えています。そうではなくて、人事の皆さんには、むしろ働き方改革のムーブメントを積極的に活用していただきたい。働き方改革をきっかけにして、誰もが前向きに働ける賃金を改めて作っていただきたいと思うのです。そこで、「働き方改革をいかに利用するか」という第二の観点を詳しく掘り下げたいと思います。

よく知られている通り、働き方改革の背景には少子高齢化と労働人口の減少があります。「長時間労働の是正」「多様で柔軟な働き方の実現」「雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保」の3点を実現しなければならないのは、女性・高齢者・外国人など多様な人材に、これまで以上に頑張ってもらっていただかななくては、日本企業と日本経済がおぼつかないからです。その現実には、人事の皆さんがよくご存知だろうと思います。

日本の伝統的経営は、時間をいわず働き、思いがけない異動を受け入れ、未経験の仕事にも果敢に挑戦して、労働サービスを制約なく企業に提供する「無制約社員」を前提としています。総合職の男性社員がその典型です。一方には、勤務場所、時間、仕事内容について何らかの制約をもつ「制約社員」がいます。一般職や非正社員がこちらに当たり、その中には女性・高齢者・外国人が多く含まれています。

従来の日本企業は、無制約社員は総合職・正社員、制約社員は一般職・非正社員という人材ポートフォリオになっていました。当然、両者の賃金

制度には違いがあります。しかし今後は、少なくともこのポートフォリオは変えなくてはなりません。同時に両者の賃金制度を見直して、非正社員から見てもフェアで合理的な賃金制度を構築し、非正社員の皆さんがより前向きに頑張れる職場環境を作る必要があります。そうしなければ、多様な人材を活用する経営は実現できないでしょう。また、そのことが、法律上合理的な説明のつく賃金を形作ることもつながるはずです。

これは別に働き方改革と言われなくても、企業が人材活用のために力を入れるべきことです。もちろん法律上の観点は重要ですが、それ以上に大切なのは、多様な人材に頑張ってもらい、より良い成果を上げていただくことでしょう。

今後の日本社会に最適な人材ポートフォリオとは？

最後に1つ、人事の皆さんに「宿題」を出します。この宿題の正解はまだ出ていません。おそらくいくつもの正解がありえるでしょう。ぜひどなたかに、すばらしい正解を創造していただけたらと思います。

私は、ダイバーシティを「企業内規制緩和」と捉えています。つまり、従来の無制約社員（総合職・正社員）と制約社員（一般職・非正社員）の人材ポートフォリオを解消し、多様な社員全員に同等のチャンスを与えるのが、ダイバーシティの眼目です。このことは大切なことです。なぜなら人事管理上、全ての人材がその能力にふさわしいポジションに就いて力を発揮するのが最も良く、そのことに性別・年齢・国籍などは本来関係ないからです。

しかし一方で、企業は必ず何らかの人材ポートフォリオを組み合わせる必要があります。人材育成や選抜などに関わるコストを考えれば、昇進やキャリアアップについて、全員にいつも同等のチャンスを用意するのは不可能です。たとえば、次世代リーダーになる社員は、特定の社員グループから育成され選抜されます。では、今後日本企業は、いったいどのような人材ポートフォリオを組むのがよいのか。その答えはまだ見えていません。なぜなら、ダイバーシティは規制緩和をするだけで、次の秩序やルールを作るわけではないからです。

世界を見渡せば、各国がさまざまな人材ポートフォリオを組んでいます。例えば、フランスは学歴社会となっており、グランゼコール等を出た人材が企業のエリートコースに乗り、それ以外とは異なるキャリアを歩みます。どの国も、自分たちなりの秩序や人材ポートフォリオを持っているわけです。

ダイバーシティの名のもとに、日本企業の伝統的な人材ポートフォリオを廃するのはよいでしょう。ただ、そうする以上、私たちは次の秩序・ルールを作らなくてはなりません。人事の皆さんには、そこに知恵を絞っていただきたい。今後の日本社会にとって、果たしてどのような人材ポートフォリオが最適なのか。ぜひ画期的なアイデアを生み出していただきたいと思うのです。

▶ Interview 識者の視点

今後の人事に最も必要なのは
さまざまな「思考実験」を何度も繰り返し行うことだろう



首都大学東京大学院
経営学研究科経営学専攻 准教授

西村孝史氏

TAKASHI NISHIMURA

●略歴

大学院卒業後、日立製作所での人事業務経験を経て、2008年一橋大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学。2008年徳島大学総合科学部准教授。2011年東京理科大学経営学部経営学科准教授。2013年首都大学東京大学院社会科学研究所准教授。2018年より現職。

社会心理学の文と言われるクルト・レヴィンは、何かしら変革を起こすには、従来の方法や価値観を壊し（解凍）、それらを変化させた上で（変化・変革）、新たな方法・価値観を構築する（再凍結）必要があると考えました。いわゆる「解凍→変化・変革→再凍結」の三段階の変革モデルです。

働き方改革も、「改革」ですからこの三段階で捉えられるでしょう。今の日本企業で「長時間労働の是正」「多様で柔軟な働き方の実現」「雇用形態にかかわらずの公正な待遇の確保」の3点を実現するには、少なくとも旧来の方法・価値観を壊すほかありませんから、どの会社も解凍はある程度進んでいるはずです。問題は、変化・変革を起こし、再凍結するプロセスです。現状の進捗状況は、苦戦5割・順調3割・拡張1割ということです。苦戦している会社は再凍結に悩んでいるのだと思いますし、拡張へと進んでいる会社は、反対に再凍結がうまくいっているのでしょう。

変化・変革と再確結がうまくいくかどうかには、経営トップの関与も重要です。なぜなら、一般的には、経営トップが本気度を示し関心を持たないと、どんな優れた施策や価値観であっても「(どうせすぐ終わるような)泥船に乗りたくない」という心理が働き、他の従業員の理解が得られないからです。つまり、もし働き方改革に苦戦している会社が、経営トップを十分に巻き込めていないのだとしたら、経営トップの巻き込みに注力することをお勧めします。それだけで状況が変わるかもしれません。

再凍結は必ずしも急ぐ必要はない

私が気になるのは、「働き方改革の今後」です。ここでは、そのテーマでいくつかの観点から述べたいと思います。

1つ目は、「再凍結は必ずしも急ぐ必要はない」ということです。もちろん、法律は守らなければなりません、同一労働同一賃金のように待ったなしの施策もあります。しかし、だからといって拙速になると、改革が逆効果になる可能性があります。「人事施策は真空に存在しない」という言葉があります。これはそのときの状況要因まで含めて、私たちは人事施策導入の意図を解釈しているという意味です。急いで進めると施策に「色」がついてしまい、反発を買う可能性や誤った理解をされてしまうことがあります。本質的な変化・変革を起こすには、ある程度の時間がかかるはずです。

2つ目は、「今の働き方改革は、本当に多様な働き方を支援しているのか」ということです。例えば、非正規雇用から正規雇用への転換を支援する、無期転換雇用や限定正社員制度などの仕組みがあります。これは基本的には良いことだと思いますが、一方で非正規雇用のなかには、「ちょっとだけ働きたい」「少し社会に触れていたい」というニーズも少なくないはずです。非正規雇用から正規雇用へ転換するムーブメントが大きくなってしまうと、そうしたニーズを持った方々の働く場所を奪ってしまう可能性があります。言い換えれば、非正規雇用から正規雇用への転換が、会社の人員確保策に偏ってしまうと、かえって働き方の多様性を阻害するかもしれません。この点は今後、注意しなければならぬでしょう。

今後はさらにマネジャーの負荷が増大する

3つ目に、「フィット(適合)とフレキシビリティ(柔軟性)との関係性」です。言葉だけ見るとフィットとフレキシビリティは一見矛盾します。しかし、フィットは特定の戦略に合うように人事施策を作り込むことであり、フレキシビリティは環境が変化しても素早く適応する能力を形成するような施策をすることです。よって、概念的に、両者の両立は可能なのですが、あまり意識されていません。90年代以降、日本の人事は、戦略人事と言われているように、人事部門は戦略に寄与する、もっというと利益に寄与することが求められ、主にフィットを追求してきました。そこに加えてリモートワーク・テレワークの推進、残業規制の議論などに伴い、働く場所も労働時間もフレキシビリティが高まっています。いま、会社は、個を、組織と戦略にフィットさせることを常に考えなくてはなりません。人事は現場や社員の特性にに合わせて、人事施策に幅(あそび)を持たせたり、多様な施策を用意しなくてはならなくなるでしょう。全員に共通させる方が合理的・効率的な施策と、現場や社員の特性に合わせて自由度を高めた方が合理的・効率的な施策とを明確にすると、一見矛盾するように見えるフィットとフレキシビリティの両立ができます。おそらくこの関係性が、今後大きなポイントになってきます。

4つ目は、今回の調査結果からも明らかなように、今後は「マネジャーの
 負荷」が増大するでしょう。雇用形態だけでなく、働く場所や時間もバリ
 エーションが増え、属性もさまざまな人々が部下となると、一人ひとりがなぜ

引用文献

今野浩一郎(2016).「労働供給制約時代の人事管理」『日本労働研究雑誌』, (674), 16-25.

坂爪洋美 (2016). 「若年層の働きがい・働きやすさを規定する要因とその仕組み」『日本労務学会誌』, 17(1), 114-118.

Trevor, C. O., Reilly, G. & Gerhart, B. (2012). Reconsidering pay dispersion's effect on the performance of interdependent work: Reconciling sorting and pay inequality. *Academy of Management Journal*, 55(3), 585-610.

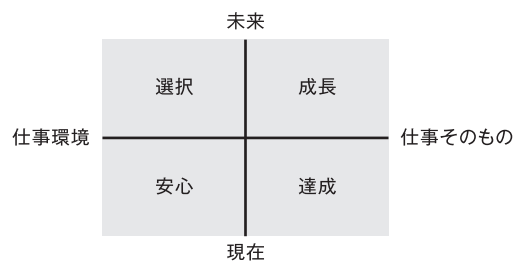
この働き方・この業務に対してこの給与なのかを、マネジャーが説明できないからです。そのためマネジャーには、従来求められてきた能力に加えて、「説明責任能力」が必須となります。Trevor, Reilly & Gerhart (2012)の研究では、報酬格差は、合理的に説明がつく限りチーム成果に正の影響を与える一方、合理的に説明できない場合には、ネガティブな影響を与えることが分かっています。もちろん、合理的な報酬体系を作るのは人事の仕事ですが、施策の成否を決めるのは人事施策の運用を司るマネジャーです。どんな施策を作っても全ての従業員が満足することはありませんが、納得性を高めるためにもマネジャーには部下の個々の仕事を深く理解し、個別に説明する能力がこれまで以上に求められるのです。

最近、マネジャーとメンバーの1on1ミーティングを重視する会社が増えています。その背景にも説明責任があります。個の多様性と働き方のフレキシビリティが増し、同一労働同一賃金のもとで一人ひとりを個別管理する以上、1on1ミーティングはこれからも増えるでしょう。人事としては、組織デザインを変えたりAIなどを活用してマネジャーの負担を減らしたり、マネジャーのコーチング能力を磨く施策を強化する必要があります。

5つ目は、「働き方のフレキシビリティを高めればよい」とは限らない」ことです。分かりやすい例を挙げれば、まだ自律性が高まっていない新人社員がテレワークを活用するのは難しい場合があるでしょう。他にも、顧客・チーム・業務などの特性によっては、フレキシビリティを高められないケースがあるはずです。したがって、テレワークの導入率が高い会社は働き方改革が進んでいる、とは一概には言えません。つまり、人事施策→成果となるためには、組織の特性や本人のスキルなどの状況要因を考慮する必要がある点で、働き方改革はもっと複雑で、1社ずつ形が異なるものです。

6つ目は、「一口にワーク・ライフ・バランスと言っても、求めるもの・割合は人によって違う」ということです。例えば、日本経済研究センターは、『働きたい会社』の研究(坂爪、2016)で、図のように、働く人が求める欲求を「現在—未来」「仕事環境—仕事そのもの」の2軸で整理しています。「今はとにかく成長したいから、ワーク90%・ライフ10%がいい」「大きな成果を出すために、仕事に全力を尽くす」という社員もいれば、「ライフステージに合わせて働き方を柔軟に選択できる職場を求めている」「安心して働き、生活できる環境が一番」という社員もいるはずです。そうしたニーズやその結果としてのキャリアの多様性に、会社とマネジャーは対応しなくてはなりません。

図表16 仕事の動機・満足要因の多様性



会社と個人が「たこ糸の関係」になる

7つ目に、今後は「会社と個人の関係が良くも悪くも多様になる」でしょう。私は「たこ糸の関係」と呼んでいるのですが、ポイントは2つです。1つは、これまで一部の選抜者を除けばわりと個人と会社の距離は均質的で、しかも会社に強く帰属していました。しかし、今後は会社と個人の関係がもう少しニュートラルになって、個人ごとに他社ともつながったり、副業・兼業・ボランティアをしたり、子育てや介護などをしたりすることで、会社と個人が異なる長さのたこ糸で結ばれた関係になる点です。もう1つのポイントは、どんなに長く糸が伸びていても辿ると会社とつながっている点で「居場所」や「安心感」がそこにある、という関係です。長期雇用と個人の主体的なキャリア開発の良いとこ取りです。

個人の側から見れば、これは自らキャリアを築く責任が増す点で、決して楽なことではありません。ただし、自分なりのキャリアが築ければ、1社との関係が切れることを大きな不安に思う必要はなくなります。このように善し悪しありますが、大きく言えば、個人責任が大きくなることは確実です。

会社の側から見れば、個人がいつまでもつながっていきたくするような「求心力」を高める必要があるでしょう。なぜなら、個人が自らキャリアを築くということは、個人が会社から離れる選択をする可能性も増すことを意味するからです。具体的には、子育てなどから復帰しやすい安心感や、復帰後すぐに良いポジションを与えられるような仕組みなどを整備した会社が、優れた人材を確保・維持できるでしょう。それから、将来の経営幹部候補人材に対しては、本人にそのことを伝えた上で、たこ糸を短くする(自由度を低くする)といったタレントマネジメント施策も必要となります。会社の打手は多岐にわたるはずです。

8つ目に、「日本企業の賃金構造が大きく変わる」でしょう。なぜなら、個人と会社が人によって異なる長さのたこ糸の関係になれば、個人は労働市場内での自分の市場価値に詳しくなるので、会社はこれまでの組織内の内部公正性を重視する立場から外部公正性を強く意識した処遇体系を整備する必要があるからです。もちろん実際には今野(2016)に示されているように雇用形態に応じて賃金が支払われる原則論の組み合わせも異なるので、全員職務給であるとか、役割給ということではありません。

ここまで、8つの観点で、働き方改革の今後について述べてきました。もちろん、これで全体を考え尽くせたなどとはまったく思いません。人事の皆さんは、他にもさまざまなことを考え、実行しなくてはならないでしょう。そこで必要になるのは、「アブダクション能力」、すなわち現象（原因）と現象（結果）をつなぐ仮説を構築してさまざまな想像を巡らす力です。

人事の皆さん、ぜひ思考訓練を重ねてください。この制度を導入したら、果たして組織はどうなるのか。この制度を変えると、何が解消されて、何が新たに起こるのか。人事は人事施策で何でも解決しようと思いますが、もしかしたら問題の本質は、人事施策ではなく、組織デザインやマネジャーの部下マネジメントにあるかもしれない。そうしたことをどんどん考えていっていただきたいのです。あなたの会社の働き方改革の再凍結は、その思考実験の果てにあるはずです。

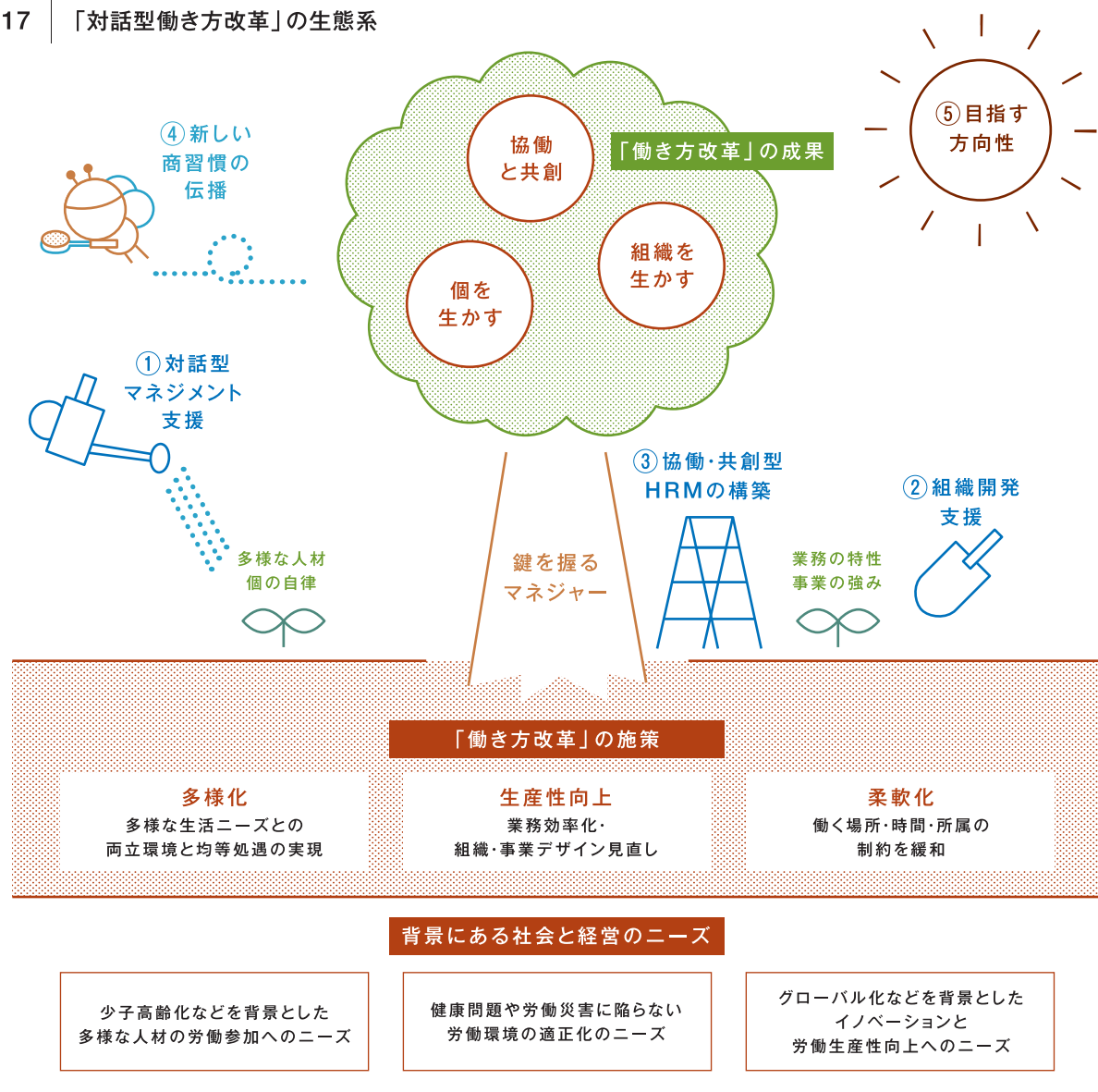
▶ 総括 個と組織を生かす「対話型働き方改革」へ

働きやすさと働きがい、 協働と共創を生み出す改革を目指して

前回調査から2年後となる今回の調査では、「働き方改革」の進展とさらなる展開の方向性を見出すことができました。労働時間の適正化・業務効率化が定着期に入り、組織の多様化、働き方の柔軟化を図る施策の導入も進みました。その結果、企業の関心は、働きやすさと働きがいを両立させ、組織に協働・共創を生み出す、新しい秩序と習慣を生み出すことに移行しつつあります。

そもそも、「働き方改革」の背景には、多様な人材の労働参加、労働環境の適正化、イノベーションと労働生産性向上といった社会と経営におけるニーズの高まりがありました。「働き方改革」は、もとより法改正対応ありきの活動ではなく、むしろ本質的な経営課題に向き合う、人事の本流の活動と深く関連していたといえます。その意味で、関連法案の施行が始まった2019年は、「働き方改革」の完了する年ではなく、本来の目的に向けて質的に転換し、再始動する年といえるのではないのでしょうか。

図表17 「対話型働き方改革」の生態系



「働き方改革」は、組織変革そのもの

では、私たちは「働き方改革」のその先に、何を目指していくのでしょうか。改革の難しさや弊害が指摘される「働き方改革」ですが、本調査において、推進が順調であるとした＜順調＞企業は43社（27.0%）、当初の目的を変更・拡張しさらなる成果に向けて取り組んでいるとした＜拡張＞企業も22社（13.8%）ありました。分析対象は調査協力企業に限られますが、約4割の企業が改革の手応えを得ていることに希望を感じます。

一方、いずれの企業群においても共通して現れていた推進課題は、「マネジメントの負荷や難度の上昇」と、「部署や職種ごとの個別事情の違い」でした。「働き方改革」が組織マネジメントに及ぼす影響に関心が移っていくなか、＜拡張＞企業では、事業現場との対話を重視していることがわかりました。事業の特性や、業務の多様さに向き合いながら、施策の効果をモニタリングし、働き方と同時に、事業や組織のデザインを見直すような改革を進めていることが調査結果からうかがえます。

また、改革による個人の働きやすさと働きがいを両立している企業23社（14.6%）には、協働・共創が生まれており、組織への好影響も多く確認されました。業務や事業に弊害を生み出さないというだけでなく、「働き方改革」を通じて、これまで以上の協働や共創の実現が可能であることを示しています。

多機能化する現場や管理者を支援する 「対話型働き方改革」へ ～5つの提案

「働き方改革」が、組織マネジメントに良い影響を及ぼすためには、多様で自律していく個人の活動を、現場ごとに事情の異なる組織成果につなげる、ミドル・マネジメントの機能がますます重要になりそうです。多機能化、多忙化するマネジャーの仕事を、複数の方法で助け、組織で担う機能へと分散するために、「対話型働き方改革」として、5つの方向性を提案します。左図は「対話型働き方改革」が、個と組織を生かす協働と共創の生態系を育むイメージを描いたものです。

①対話型マネジメント支援

人材の多様化による負の側面として、仕事に向かう前提の不一致や組織の一体感の希薄化が考えられます。また、働く時間や場所など自由度の高まりには、帰属意識を社外に分散させる「遠心力」の側面があります。これからの組織マネジメントでは、このような希薄化、遠心力のベクトルが常に前提となります。一人一人を理解しその自律を支援していく、対話型マネジメントを実践する必要があります。lonlミーティングやコーチングなどはその一例でしょう。

②組織開発支援

業務や事業の特性に合ったやり方で、その強みを生かす活動に、職場の多様な従業員が参画できるようにしていく必要があります。多様な従業員の相互理解や、協働を見直す話し合いの場づくりなどの支援は、よい助けとなるはずです。

③協働・共創型HRM（人的資源管理）の構築

多様な貢献と成長の仕方が多様な人材に開かれ、その組み合わせによって、現在と将来の事業を支えることが、戦略人事の重要な使命の一つとなりそうです。働き方の制約ごとに、貢献や成長の仕方が制限されていたかつてと異なり、時々で選び直したり、新しい貢献の形が生み出されたりするような、新しい複線型、新しいポートフォリオマネジメントの発明が待たれています。副業、出戻り、フリーランスといった越境人材の活用や、社内副業・公募など社内に新しい越境機会を作り出す制度も注目されていくでしょう。

④新しい商習慣の伝播

商習慣が変わらないので改革が難しい、という声は、事業に近づくほど切実な声として聞こえてきます。だからこそ、自社や自分自身が、誰かにとっての商習慣であることにも意識を向ける必要があります。発注先との関係性などにおいて、他者／他社の個と組織を生かすために行うことが、自社を生かす新しい商習慣を社会に広める近道となる可能性があります。

⑤目指す方向性

新しい共通目的や秩序を生み出し、新しい「求心力」を生み出すことが、人事の役割になっていくと考えられます。全社共通のビジョンなどは、この会社に所属する意味を深めることにつながるでしょう。また、多様な従業員それぞれに、仕事を通じて目指すものがあると感じられるような、役割や育成のポリシーが明示される必要がありそうです。

結びにかえて

法改正対応を契機に、多くの企業でかつてない範囲の「働き方」の見直しが進んでいることが、改めて明らかになりました。それらに、組織外の活動を意識する従業員を増やす「遠心力」の側面があるために、私たちは、個と組織の関係性を結び直すことに意識を向ける必要があります。「働き方改革」を、個と組織が生きる組織づくりに方向づけていくために、本報告書が参考になりましたら幸いです。

リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所
藤澤理恵（主任研究員）・藤村直子（主任研究員）

▶ 調査概要

従業員規模	2019年度調査	2017年度調査
調査対象	従業員300名以上の企業 人事制度の企画・運用、および「働き方改革」（従業員の働く環境や処遇、業務等の改善に関連する取り組み）推進の責任者	
調査方法	郵送調査法（一部持参）／Webでの回答受付も併用	
調査期間	2019年8月26日～10月11日	2017年6月29日～8月28日
有効回答社数	159社（郵送回答:100社／Web回答:59社）	161社（郵送回答:74社／Web回答:87社）

【回答企業の内訳】

■業種×従業員規模

	2019						2017					
	1000名未満		1000名以上		合計		1000名未満		1000名以上		合計	
	社数	%	社数	%	社数	%	社数	%	社数	%	社数	%
製造業	27	17.0	39	24.5	66	41.5	16	9.9	50	31.1	66	41.0
非製造業	36	22.6	57	35.8	93	58.5	33	20.5	61	37.9	94	58.4
無回答	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.6	1	0.6
合計	63	39.6	96	60.4	159	100.0	49	30.4	112	69.6	161	100.0

■従業員規模

	2019		2017	
	社数	%	社数	%
1000名未満	63	39.6	49	30.4
500名未満	24	15.1	22	13.7
500～1000名未満	39	24.5	27	16.8
1000名以上	96	60.4	112	69.6
1000～3000名未満	49	30.8	42	26.1
3000～5000名未満	15	9.4	26	16.1
5000～10000名未満	17	10.7	22	13.7
10000名以上	15	9.4	22	13.7
無回答	0	0.0	0	0.0
合計	159	100.0	161	100.0

■業種

	2019		2017	
	社数	%	社数	%
製造業・計	66	41.5	66	41.0
製造（建設・設備）	6	3.8	6	3.7
製造（機械・電機機器）	24	15.1	15	9.3
製造（食品）	12	7.5	14	8.7
製造（医薬品）	4	2.5	4	2.5
製造（化学・素材・エネルギー）	8	5.0	12	7.5
その他製造	12	7.5	15	9.3
非製造業・計	93	58.5	94	58.4
運輸・倉庫・物流業	12	7.5	6	3.7
商社	7	4.4	11	6.8
百貨店・スーパー・コンビニエンスストア	4	2.5	4	2.5
その他小売	8	5.0	4	2.5
金融・保険業	12	7.5	16	9.9
不動産	6	3.8	6	3.7
電気・ガス・水道	4	2.5	4	2.5
通信	3	1.9	3	1.9
情報処理・ソフトウェア	13	8.2	10	6.2
飲食・宿泊	2	1.3	4	2.5
医療・福祉	0	0.0	0	0.0
教育・学習支援（各種学校、教育機関）	0	0.0	2	1.2
専門サービス	1	0.6	0	0.0
その他サービス	17	10.7	16	9.9
行政・公共関係	3	1.9	2	1.2
その他	1	0.6	6	3.7
無回答	0	0.0	1	0.6
合計	159	100.0	161	100.0

【本報告書内容の二次利用について】

本報告書内容について、出版物などに掲載される場合、事前に小社までお問い合わせください。

また、学術論文などへの引用の場合には出典を明記するようにお願い申し上げます。

お問い合わせ窓口：サービスセンター 0120-878-300 受付時間：8:30～18:00（土日祝除く）

『働き方改革』の展開

—労働時間圧縮のその先へ
個と組織を生かす共創・協働の組織開発—

 **RMS Research 2019**
『働き方改革』と
組織マネジメントに関する実態調査

2020年 2月

調査企画・発行：株式会社 リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所

調査実施・協力：株式会社 アンド・ディ

取材協力：米川青馬

制作：株式会社 ブルーストラクト

報告書印刷：株式会社 歩プロセス