

経営戦略としての働き方改革・勤務間インターバル

2006年に株式会社ワーク・ライフバランスを起業し、約20年で3,000社に企業の働き方改革コンサルティングを提供してきました。ここで見てきた日本の長時間労働の原因は、労働基準法における「時間外割増率の低さ」と、「睡眠確保に関する法規制の不在」です。この二つが、日本の社会保障制度の持続可能性を脅かしている根本的な要因であることを本稿では解説します。

「人手不足で困っている企業の特徴」

日本中から聞かせてくる「人手不足」の声。しかし意外なことに、2025年には過去最高の労働力人口になった年であり、労働力は増え続けているのです。実は人手が足りないと言っている企業の特徴は「長時間労働ができて、転勤をいとわない、体力のある男性……」を探し求めている企業なのです。そうした人材でなら成り立たない仕事の「やり方」をしているからです。ある飲食企業では2人1人1つの運転ができて長時間シフトに入ることで高配給給当りペーパーを探していました。全く人材が集まらず困り果てた際に、パートの方の責任を重くシフトラックを軽トラックに買い替え、軽トラを運転でき、1日を3つに分割した短シフトのどれかに入れるドライバはいませんか？」と応募したところ、あつという間に見つかりました。日本社会では、働き方改革が進んでもまだ職場に呼応して、「働く時間や場所に制約はあるけれども、働く意欲や能力も

ある」という人材が一堂に労働市場に出ているのです。以前であれば最向きでなかった、育児時短中・介護中・高齢労働者、タネミのことも短時間バイトアプしを使つて「あえて雇用できずに働きたい人」等、新しいタイプの労働力を生みだるような働き方を提供できなかったからで、その企業の成長可能性が変わってくる時代なのです。

「日本の経済成長の方向が変わる」

しかしながら、日本の経済成長にもまだまだ「長時間労働や転勤むらむら働いて初めて一人前」という考え方が強く残っていて、決まるところが「働き方改革で経済成長でなくなつた」という根拠です。「労働時間の上限規制が厳しくなり過ぎ、本人はもう長時間働けるのに、働けらぬ。そのせいで収入が減っている。だから、一部の労働者には上限はもう縛りあげよう」という主張です。本当でしょうか。そしてそれは果たして日本が成長できる道につながっている解決策なのだろうか。図表1を見ながら考えて

いきましょう。
日本企業の経営者は、左側のような状態を繰り返してきました。この図表、本一本の棒が動いている人をイメージして、濃い色の部分が法定労働時間、薄い色の部分が残業時間です。家庭を責任を配偶者に押し付けて、時間無制限で働けるもたら、一部の人の業績と業務量をこねくり回す。昭和のうちに、そういった人材がまだたくさんいるかのころは経営を担っているが、このスタイルで企業を成長させていきたいと思ひたしもうかちです。しかし現実には、そのような無限定社員は大手企業の経営企画課や、スタートアップ企業の幹部など、ほんの一部にしかいません。いくら労働時間の上限規制をしたとしても、この薄い色の部分を續に伸ばしていく方法での経済成長はもうできない。燃え尽きた水の汲みだるようなことです。

一方で日本の経済成長は標準人口はまだまだ増えているのです。図表1の右側を見ていただい。残業時間や仕事をこねくりまわすのではなく、多様な労働力をうまく活用していく職場です。私たちは3000社をコンサルする中で、職場の構造を左から右の状態に細く磨いて成功してまきました。職

場全体の働き方を思い、特定の社員に属化していた仕事を見える化し、必要な情報をこまめにアップデートしてもらい、複数人の美しいパス回して仕事をしたいスタイルで

す。これができる、有給も未消化で働き詰めだったチームの工入すら、1週間単位の休暇を取れるようになります。シニア社員も、定年後は週に1〜2回は、孫を預かるに面倒を言いだから週5フルタイム勤務は無理と言っていたのが、週4勤務なごでペーパーから働き続けてくれます。当然育児中や介護中の社員にとって、仕事に必要な情報が属化してないことや、重要な会議が時間外に設定されなくなるので、仕事で高い成果を上げやすくなります。左側では数人が業務を牽引する構造ですが、右側は主要業務が

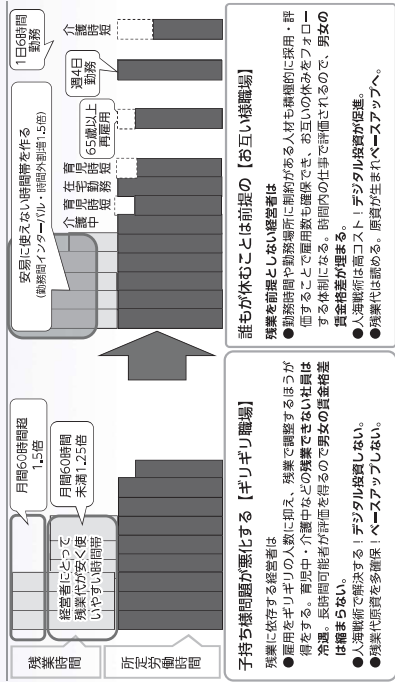
で、誰もが休みを取りやすい「お互い様」で助け合える職場になります。日本には65歳から75歳人口が1700万人います。今はパートで働いてらるけれども、就業や休日出勤が厳しくなればならぬ社員になりたいと考えている人が200万人いるといわれています。多様な人材をうまく使う方向の成長には、まだまだ伸びしろがあるのです。しかし、「人たがわい社会保険の担い手である期間が長くなる」とい、多様な人材も社会保険の担い手になることで、総数が多くなるように、社会保険の持続可能性を高めることができます。また左側のような組織では男性が育児参加できなっていることは、厚生労働省のデータからも明らかです。図表2にあるように、一人目の育児で男性の家事育児時間が短く家庭が、その後には第二子以降が生まれていないのです。

図表1の右側のような構造に転換すると、働き盛りの男性の法定労働時間が早くなることで、第二子、第三子と連なり、それは未来の社会保険の担い手を増やすことにつながります（図表2）。①現在の潜在労働力である女性や高齢者を労働力人口として活用し、②未来の労働力を確保する子どもが早く生まれる社会を実現すること、総数が多くなるように、社会保険の持続可能性を高めることができます。また左側のような組織では男性が育児参加できなっていることは、厚生労働省のデータからも明らかです。図表2にあるように、一人目の育児で男性の家事育児時間が短く家庭が、その後には第二子以降が生まれていないのです。

「労働基準法 他先進国と日本の違い」

ではなぜ、日本社会では図表1の左側のような構造を維持する経営者が多いのかということ。経営者たちがこの企業を好んでいるのではありません。3000社の支援を通じて、各社の経営者は極めて素晴らしい方が多いと感じますが、問題は日本の労働基準法なのです。日本以外の先進国は時間外割増率が1.5倍で、日本だけたった1.25倍に設定しています。この倍率は重要な数字です。鍵は「均等割増賃金率」です。これだけの割増賃金率があれば、今いる従業員に就業させる一時間当たり労働費用と、新たな雇用をした一時間当たり労働費用が均等なる合理的試算したもので、産業界労働組合・AMの2020年の試算にもなっています。

図表1 女性活躍・働き方改革は人手不足を解決し、企業と日本の経済成長を加速する！



(出所) 株式会社ワーク・ライフバランス

(出所) 株式会社ワーク・ライフバランス

働き方改革で 中小企業が潰れる？

労働基準法の改正に向けては、いわゆる「働き方改革関連法」附則の検討規定に基づき検討を行っていることなどを目的として、「労働基準関係法制研究会」において検討が行われ、今年一月に報告書が取りまとめられました。同報告書においては、労働時間法制上の課題として、時間外・休日労働時間の上限規制、勤務間インターバル、割増賃金規制などが取り上げられており、今後、同報告書を踏まえ、厚生労働省の労働政策審議会において、制度改正に向けた検討が進められる見通しです。その動向をしっかりと注視しつつ、新しい働き方に合ったことにならなければなりません。

勤務間インターバル 義務化の重要性

です。今後いっしょに経済をやる人材
を育成する日本は、このままでは申し
分ない国ですが、図表一の右側の
ように経費に飛び込むことで
あれば、まだまだ経済成長をやるの
です。人手不足のために追加人材
が確保が難しいところと感づかま
しませんが、働き方を変えてしま
い、まだに多様な人材を確保し、
活躍してもらいたいのです。
そのためには労働量減退の改正が必
要になります。経費削減期間外労働
に依存するのをやめ、多様な人材の
雇用にもっと新しい経済成長を目
指すようにするには、時間外労働
率を1・5割に引き下げることで、
11時間の勤務間インターバル制度
を義務化する必要があると考えてい
ます。上図では生この国に勤務間
インターバルが義務化されていま
す(参見)。

ます①について。働き方改革に失敗しやす取り組む方が「1時間の残業時間目標を定めて管理する」というものです。「1時間の残業は40時間以内にする」と管理する企業では、月末に40時間を超えたら会社員は急に数日連続で早く帰らざるを得ない。またメンタルが狂われます。一日一日の休養時間が確保されず「連続して睡眠が不足する」を防げない。たが、過労死・過労自殺・精神疾患・脳心臓疾患などから労働者を苦しめることもあれば、「一日一」に1時間空けることを徹底しなれば命がけられないです。②について「職場における仕事の属人化解消」に非常に有効です。「できる人に仕事が属人」をなくすれば、味懸には「仕事の情報やスキルを共有できない人」に仕事を属人している」です。職場で最も仕事にできる人が、深夜まで資料作りなどして、翌朝の会議でその人ばかりしゃべってハハハするものや、仕事能力高く起きているが、1時間の勤務時間1ターベルを導入すると、それは不可能

まじり時間外割増率が1・53倍であ
は「残業ではなく、追加人材を雇
うこと」にインセンティブが発生す
るのです。現状の日本の1・25倍の
割増賃金は、ギリギリの人材しか雇
わず、残業で解決するまじりが多い

