

## 就労形態の多様化・労働時間管理の柔軟化と生産性に関する調査研究

### [研究メンバー]

(財) 日本生産性本部スタッフ

### [報告書目次]

序論	調査研究の概要
第 1 章	就労形態の多様化・労働時間管理の柔軟化の必要性
第 2 章	企業からみた裁量労働制や短時間勤務制度に対する考え方や現状
第 3 章	管理職からみた短時間勤務制度に対する考え方や現状
第 4 章	短時間勤務者からみた短時間勤務制度に対する考え方や現状
第 5 章	短時間勤務制度導入の実状～4 社のヒアリング調査結果の概要
第 6 章	ワーク・ライフ・バランス推進にむけた課題
結び	多様な「働き方」で企業や社会の活力を

### [内容要旨]

本調査研究では、企業における就労形態の多様化や労働時間管理の柔軟化・弾力化の現状をふまえ、このような雇用管理が、職場・従業員に与える影響について多角的に分析を加え、従業員の意欲向上・能力発揮や企業の生産性向上に資する、多様性のある人材活用のあり方やそのために求められる条件整備などについて整理した。

企画業務型裁量労働制の導入は、職場にどのような効果や影響を及ぼしているのか。企業アンケート調査から、「成果や業績への意識が高まった」が最も高く、次いで「効率的な仕事の進め方をするようになった」、「部門の生産性や成果はあがった」の順で効果が上げられている。その一方で、「有能な人材の確保定着が進んだ」、「企業への帰属意識が高まった」、「仕事の負荷やストレスが減った」といった項目についてはいずれも、企画業務型裁量労働制の導入による効果は低いと感じられている。職場への影響に関しては、職場の一部の従業員のみには企画業務型裁量労働制を適用することで生ずると考えられる問題、すなわち「適用者ではないものに業務量が偏り、残業時間が増加した」、「適用者とそうでないものが混在するため職場内の仕事の配分・連携・調整が難しい」、「適用者とそうでないものが混在するため労務管理が煩雑になった」、「管理職の仕事の負荷が増加した」、「取引先や顧客、他部門との仕事の調整が難しくなった」などについては全体として「当てはまらない」という回答が多かった。

短時間勤務適用者の働き方や働く意識の変化について、管理職も短時間勤務適用者本人も「効率的な仕事の進め方をするようになった」についてプラス評価をしているとともに、「仕事と生活

の調和が進んだ」との効果を指摘している。職場への影響に関しては、短時間勤務が行われることで、職場における「仕事と生活の両立に対する理解が深まった」、「職場の仕事を見直すきっかけになった」との評価であった。一方で、短時間勤務適用者との混在により仕事の配分・連携・調整が難しい」とする人事労務部門や、「仕事の調整が難しくなった」と認識する管理職がおり、職場の労務管理には課題が伺える。

以上のように、労働時間管理の柔軟化では、管理職、従業員ともに、既存の仕事の配分や進め方について再検討を図る契機になり、その結果、業務の効率化にむけた取り組みが図られる。また、労働時間管理の柔軟化に取り組むことは、仕事と仕事以外の生活とのコンフリクトを取り除き、安心して仕事に取り組むことができるような条件整備を進める有効な機会になるものと期待できる。具体的には、労働時間の長さなど仕事生活への偏りが他の生活ニーズを満たす上で困難を生じさせている場合や、育児や介護などの活動によって仕事生活の継続に困難が生じたり、両立していくことが困難になっている場合などである。

恒常的な長時間残業や休暇取得の困難など働く時間が過密になる中で、仕事以外の活動に充てる時間が不足し、その活動が十分に行えないことへの不満が生じることが多い。重要なことは、仕事生活のうえでも、疲労感が蓄積し、それが心身の健康障害をもたらす可能性も否定できないことである。しかし、いまの正社員の働き方をみれば、長時間で、かつ硬直的な状況にあることは否めない。そうした問題を放置していくことは、働く個人において、仕事にしても、仕事以外の生活にしても、自分の希望するようなキャリア選択ができなくなるという問題がおきる。仕事が継続できなくなることや、育児や介護などに自分の思うような形で参加できなくなることが考えられる。これらは、それ自体、生活上の満足度を低めるであろうし、その不満感が精神的な健康を損なうことも危惧されよう。個人の持っている可能性を十分に活かせなくなるということは、生活意識の上でも閉塞感をもたらす恐れがある。こうした働く個人のありようによって、企業も大きな影響を受けることになる。従業員がこうした状態のなかで、しかも生活上の不安感を抱きながら仕事に取り組むことは、意欲も低下しがちになり、生産性の低下の要因となりかねない。

企業において限られた人材を確保しつつ有効に活用していくためには、人材が抱える仕事以外の諸事情に配慮し、労働時間管理の柔軟化をはじめ既存の働き方を改革する取り組みが必要である。

その意味では、実はワークシェアリングというのも労働時間管理のあり様を見直すことであった。すなわち、ワークシェアリングには、中期的な視点での働き方の見直しという考え方が含まれていることである。

では、「働き方の改革」はどのような視点で考えるべきか。本調査研究で明らかになったように、柔軟かつ弾力的な労働時間管理の推進がその中核を担うことは確かであろう。そうした観点から、今後の条件整備として必要だと考えるべき点は以下の通りである。

#### ①企業活動を支える正社員の積極的採用の必要性

- ②労使による双方に最善な「働き方」の協議
- ③正社員の「働き方」の見直しにむけた制度改革
- ④企業の戦略としてのワーク・ライフ・バランスの推進
- ⑤「仕事」と「暮らし」の両面が充実する総合的施策の推進