

## 1990年代 《平成バブル・右肩上がり》

- ・団塊世代が現役
- ・「24時間タタカエマスカ」



## 2020年代 《令和・人口減少》

- ・団塊世代が70歳台に到達
- ・子どもを産む世代の減少

### なるべく長時間働く

- ・他社よりも早く、安く、大量に作って競争に勝つ  
(時間と成果が比例。いかに時間をかけるかが勝負)
- ・工業中心。体力のある男性・若者中心の働き方

### なるべく同じ条件の人を揃える

労働力は豊富であり、残業、休日出勤、単身赴任等で忠誠心を高め、競争させるのが効果的

### <均一性・均質性重視の時代>

### なるべく短時間で働く

- ・長時間労働前提で働ける人口は減少
- ・知的労働の比率が高く、集中力が成果に直結
- ・生産性向上し、時間当たりコストの抑制が必要

### なるべく多様な人を揃える

- ・育児、介護、高齢、難病、障害などを抱えながら働ける多様な働き方の実現
- ・多様な人材の発想が業績向上、イノベーションに

### <多様性重視の時代>

**誰もが未経験の少子高齢社会  
女性、高齢者など多様な人材が活躍できる社会への転換が必要**

我が国の人口構造の変化などに対応して、求められる働き方は大きく変化しています。

30年前の1990年頃、団塊の世代が現役の中心で、労働力が豊富にありました。

当時流行語となった「24時間タタカエマスカ」という言葉に象徴されるように、長時間労働で、他社よりも早くサービスを提供することが求められていました。

このため、残業や休日出勤、単身赴任などに対応できる人材を中心として、企業活動が展開されていました。

一方、30年後の今日、生産年齢人口は激減し、それに比例して、長時間労働前提で働ける人も限られています。

私たちは、誰も経験したことのない少子高齢社会に直面しており、30年前の働き方を見直し、女性、高齢者など、多様な人材が多様な働き方を選択できる社会に切り替える必要があります。

そうしなければ、人材を確保できない時代である、ということです。

このような人口構造の変化こそ、働き方改革が喫緊の課題であるとされる理由です。

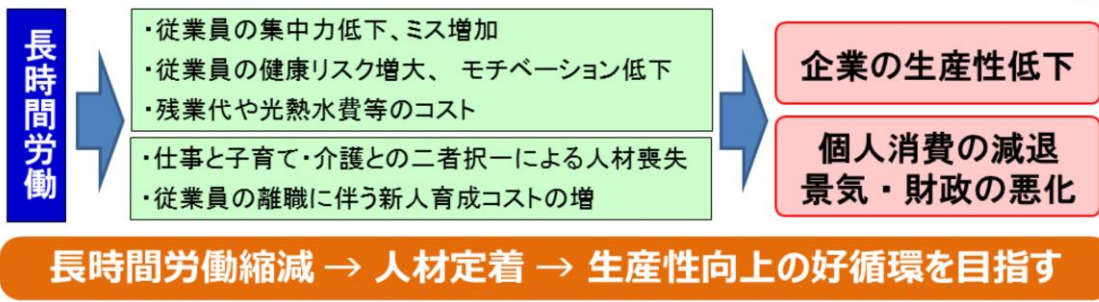
## 長時間労働の弊害

### 【集中力の低下】

- ・人間の脳が集中力を発揮できるのは起床後13時間以内（慶應義塾大学総合政策学部・島津明人教授）  
（それ以降は酒気帯び運転なみ（15時間以降は飲酒運転なみ）の集中力）
- ・肉体の疲労は睡眠の前半に回復し、ストレスは後半に解消する（労働科学研究所 佐々木司氏）
- ・日中の集中力の高い人は、平日と休日で睡眠時間や時間帯の差が少ない  
（株）日立製作所 矢野和男氏

### 【仕事をとるか、家庭をとるかの二者択一】

- ・少子化に拍車、人手不足、離職による将来の高齢者の貧困



長時間労働縮減 → 人材定着 → 生産性向上の好循環を目指す

働き方改革とはどういうことか。その考え方についてご説明します。

働き方改革では、いかにして、長時間労働を縮減するとともに、企業の生産性を高めていくか、ということが大きなポイントです。

まず、長時間労働の弊害、デメリットについて説明します。

医学的な見地から、「人間の脳が集中力を発揮できるのは、起床して13時間以内」であり、長時間労働は極めて能率が低い働き方だと指摘されています。

また、長時間労働が前提の働き方では、「仕事を取るか、子どもを取るか」の二者択一を迫られ、人手不足や少子化が深刻化することになります。

さらに、従業員の集中力の低下や健康リスクの拡大、離職などにより、人手不足がより深刻化することとなり、企業においては生産性低下、社会においては経済や財政の悪化につながります。

### 人手不足の克服に必要なこと

#### ◇仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）

子育てや介護に伴う離職の防止、健康で長く働き続けられる環境

#### ◇多様な人材の活躍（ダイバーシティ）

子育て女性、高齢者、障害者等の就業促進、多様性を強みとする組織

長時間労働の縮減に向けた働き方の見直しが必要

### <働き方改革の取組>

#### ○仕事のやり方の見直し（業務の効率化と生産性の向上）

- ・属人化の解消（情報共有や多能工化により、担当者不在でも円滑に対応できる態勢）
- ・時間や場所に捉われない多様で柔軟な働き方の導入（短時間勤務、テレワーク等）

#### ○仕事に対する意識・価値観や職場風土の改善

- ・残業や休日出勤によって得た成果ではなく、単位時間当たりの成果や実績を評価
- ・家庭の事情等で残業できない人を互いにカバーし、成果を上げた「チーム」を評価

“誰もが時間的制約を抱えながら働く時代” に合った働き方が必要

人手不足の克服には2つの柱があります。一つはワーク・ライフ・バランスの推進、もう一つはダイバーシティです。ダイバーシティ、「多様性」とは、年齢や性別、障害の有無などの多様性を、単に尊重するだけではなく、それを強みにしていくという考え方です。

長時間労働を前提とする働き方では、子育て中の方、親の介護をしている方はもちろん、高齢者や障害者が企業の現場で活躍することができません。

過労死など健康被害の防止はもちろんのこと、少子高齢化、人口減少社会に合った働き方に切り替えることによって、持続可能な企業活動を実現していく必要があります。

働き方改革の取組は、仕事のやり方の見直しと、仕事に対する意識・風土の改善が必要です。

働き方の見直し、具体的には、業務の効率化と生産性の向上、特に、仕事の属人化の解消や、多様な働き方の導入を進めることが必要です。

また、仕事に対する価値観や職場風土の改善も必要です。たとえば、保育園のお迎えで早く帰る人は、「周りに迷惑をかけている」と見られることがあります。

しかし、実際には、短時間で集中して仕事をする人の方が、時間当たりの生産性が高く、会社に利益をもたらしており、そのように評価することが必要です。

また、現実には、早く帰った人の仕事を他の人が代わりに処理することもあります。その場合、そうしてお互いにカバーし合って成果を上げたチーム全体を評価する、ということも必要です。

これからは、誰もが時間的な制約を抱えながら働く時代である、ということ为前提として、多様な働き方を導入していく必要があります。