

第1章 多様な働き方の実現に向けた経緯・法改正等の動き

〈第1章のまとめ〉

- 労働力不足解消に向け、生産性向上、労働参加率向上が求められ、女性のみならず、さまざまなライフステージ、勤務時間の制限がある人も働ける環境整備が求められるようになった。こうした背景から、働き方を抜本的に見直す必要が生じ、長時間労働の解消、正規・非正規の格差是正、高齢者の就労促進等に取り組む働き方改革が行われるようになった。
- 民間企業では、長時間労働の是正、業務の見直し、組織風土改革／意識改革が主な取組としてあげられる。しかし、組織全体の意識・風土が取組の効果を阻害しており、効果の実感や従業員の満足度も高まっていない。効果をあげている企業には、個別の取組とともに、組織全体の意識を変える取組として、トップダウンによる取組の実践や、取組の実践をプラスに評価する仕組みを導入する企業が多くみられる。

1. 背景

(1) 女性の社会進出～女性活躍推進～働き方改革へとつながってきた社会的背景

我が国では昭和61年（1986年）に男女雇用機会均等法が制定され、雇用に関する男女間の差別禁止・女性の就業支援が求められるとともに、平成11年（1999年）には男女共同参画社会基本法が制定され、性別を問わず活躍できる社会の実現に向け取組が進められた。特に女性の社会参加、活躍推進に向けては、仕事と子育てを両立できる環境整備が不可欠である。そのため、次世代育成支援対策推進法や女性活躍推進法など、女性の職業生活における活躍を支援する法整備が行われるとともに、男性の家事や育児参加を可能とするワーク・ライフ・バランスの推進が求められた。

こうした取組により一定程度、女性の活躍は推進されたものの、男性中心、長時間労働を前提としたこれまでの働き方の慣習が、男性の家庭参加を阻害する要因となり、女性の仕事と家庭の両立を困難なものとし、女性のキャリア形成、活躍推進の障害となっていた。加えて、今後見込まれる少子高齢化を背景とした労働力不足解消に向け、生産性向上、労働参加率向上が求められ、女性のみならず、さまざまなライフステージ、制約がある人も働ける環境整備が求められるようになった。女性を含め、さまざまな人がその条件に合わせた働き方で労働に参加することを可能とするためには、これまでの男性中心、長時間労働を前提とした働き方を抜本的に見直す必要があり、長時間労働の解消、正規・非正規の格差是正、高齢者の就労促進等に取り組む働き方改革が行われるようになった。

【主な制度改正の経緯】

- 男女雇用機会均等法（昭和61年：1986年）
雇用に関する男女間の差別禁止・女性の就業援助
- 男女共同参画社会基本法（平成11年：1999年）
男女問わず意欲に応じて活躍できる社会の実現
- 次世代育成支援対策推進法（平成19年：2007年）
次世代育成に向けた行動計画策定義務化
- 女性活躍推進法（平成27年：2015年）
事業主行動計画策定・女性の活躍状況公表等義務化
- 働き方改革実行計画（平成29年：2017年）
長時間労働是正・労働生産性の改善

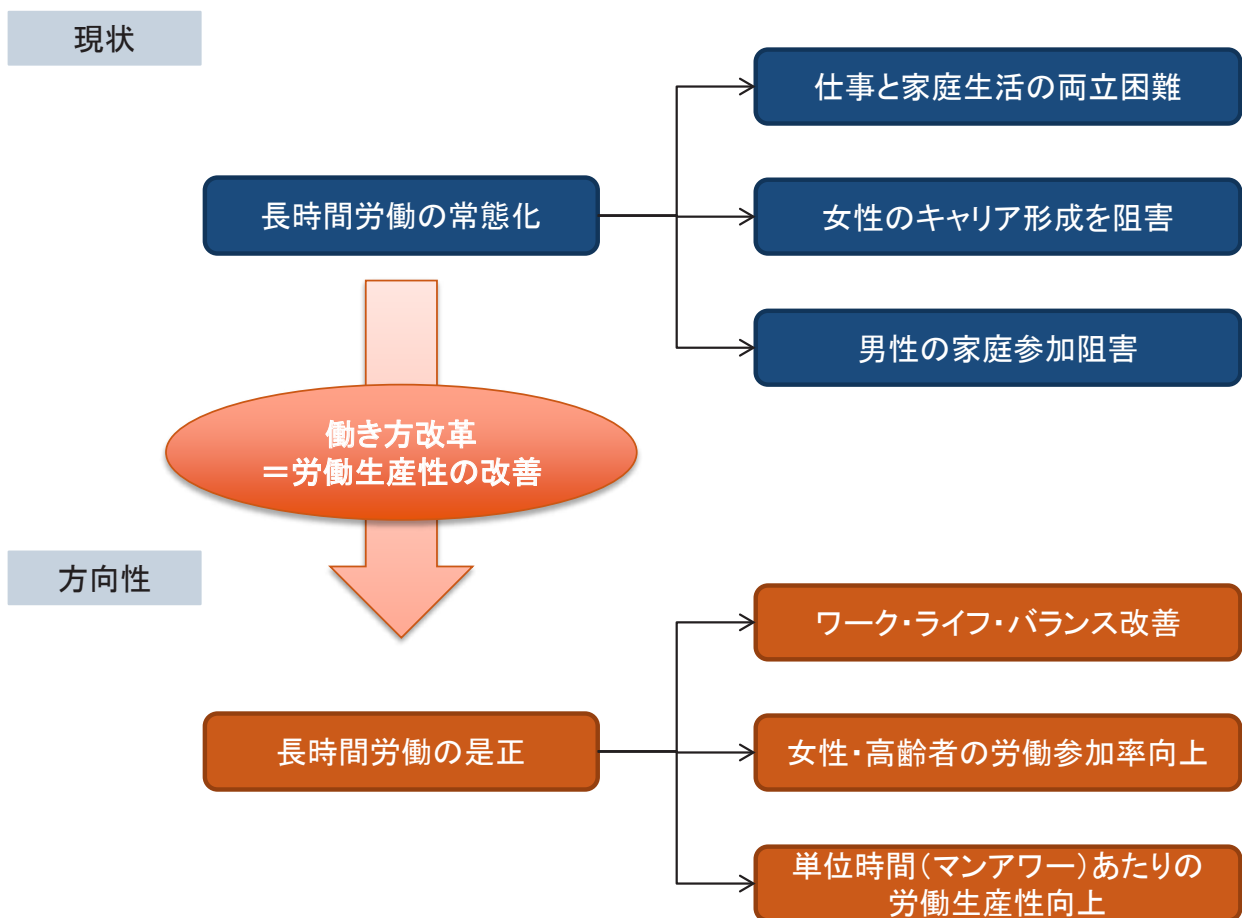
(2) 働き方改革の概要・方向性

人口減少により労働力が不足することから、労働生産性の向上と労働参加率の向上に向け、さまざまな制約がある人が働くことができる環境整備に取り組むことが求められている。こうした背景から、長時間労働を解消するとともに、正規・非正規の格差是正、高齢者の就労促進に取り組む働き方改革が求められ、都道府県に働き方改革推進本部が設置されることとなった。

① 働き方改革実行計画

平成29年（2017年）3月に策定された「働き方改革実行計画」では、現在の常態化している長時間労働が、職場と家庭の両立を困難にし、少子化や女性のキャリア形成、男性の家庭参加を阻む原因と捉え、それを是正することにより、ワーク・ライフ・バランスを改善し、女性や高齢者等の労働参加率向上、単位時間（マンアワー）あたりの労働生産性向上につなげていくことを基本的な方向性としている。

図表 1-1 働き方改革の方向性（長時間労働の是正）



資料) 働き方改革実現会議「働き方改革実行計画」(平成29年(2017年)3月)より作成

(3) 公務員における働き方改革に向けた動き

(Ⅱ調査結果編P.117参照)

働き方改革の取組は、主に民間企業を中心に取組が進められてきたが、国、地方自治体にも同様に取組が求められてきている。

① 国家公務員の働き方改革

国会対応等膨大な業務を抱える国家公務員特有の時間管理、組織風土や業務見直しへの対応として、内閣官房「霞が関の働き方改革を加速するための懇談会」等が開催され、国家公務員の女性活躍、ワーク・ライフ・バランス推進が進められている。

② 地方公務員の働き方改革

地方公務員の働き方の見直しについては「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」が平成28年（2016年）4月に施行され、能力・業績に基づく人事管理の徹底を図る人事評価制度の導入が義務づけられた。さらに従来の次世代育成に加えて、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（女性活躍推進法）が平成27年（2015年）8月に成立し、地方公共団体においても女性活躍に関する目標値や取組等を定めた「特定事業主行動計画」の策定が義務づけられることとなった。そして、「地方公務員法及び地方自治法の一部を改正する法律」が平成29年（2017年）5月に成立し、会計年度任用職員の導入等公務を支える多様な職員の活用を可能とする法整備が行われるとともに、「地方公共団体における多様な人材の活躍と働き方改革に関する研究会報告書」において自治体における働き方改革の具体的な取組の方向性が示された。

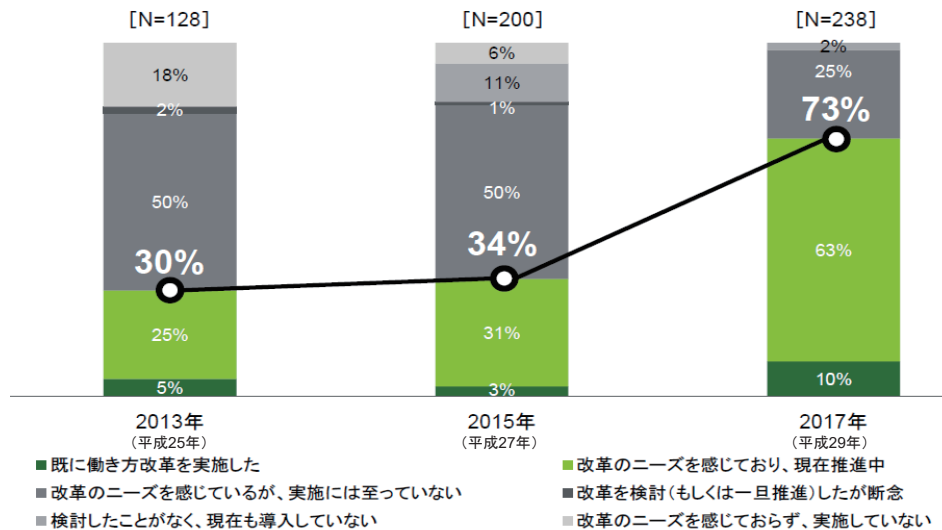
〈地方公務員の働き方の見直し〉

- 地方公共団体：特定事業主行動計画策定が義務づけられた。
 - －次世代育成支援対策推進法
 - －女性活躍推進法
- 地方公務員の能力・業績に基づく人事管理の徹底を図る人事評価制度が導入された。
「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」（平成28年：2016年）
- 「地方公共団体における多様な人材の活躍と働き方改革に関する研究会報告書」（平成29年：2017年）により具体的な取組の方向性が提示された。
 - （1）人事評価制度を人材育成へ十分に活用する必要がある。
 - （2）公務を支える多様な職員の人材育成が必要である。
 - （3）多様な人材が活躍できるよう、働き方の見直しを実施せねばならない。

2. 民間企業における取組の現状

デロイト トーマツ コンサルティングが平成29年（2017年）6月から7月に、上場している企業を中心に行った「働き方改革の実態調査2017」によれば、働き方改革を実施済又は、実施中と回答した企業は73%となっており、働き方改革に向けた取組が進められてきていることがわかる。

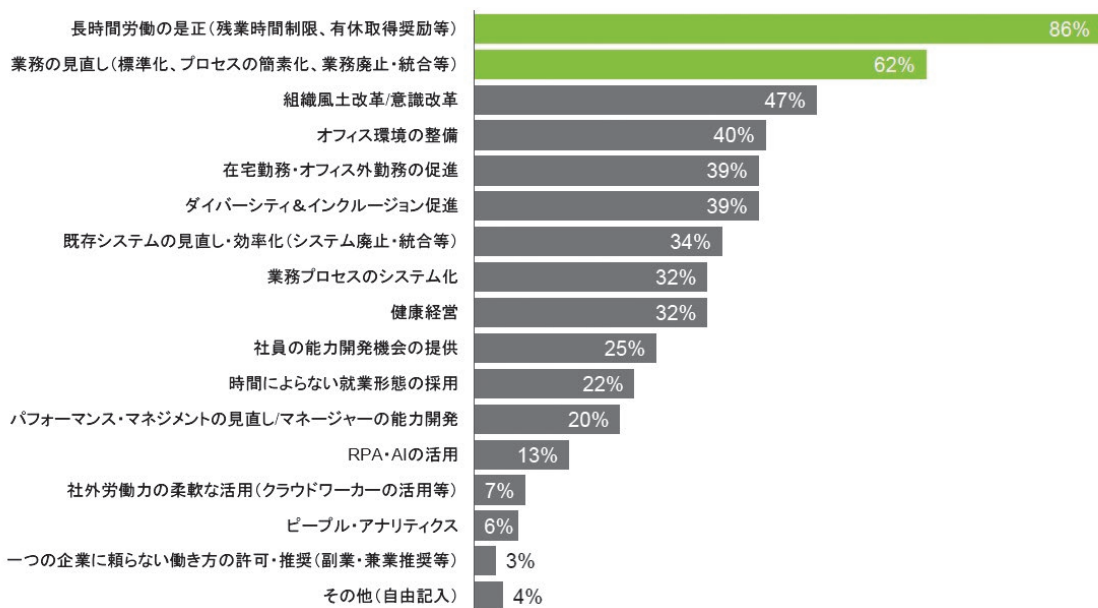
図表 1-2 民間企業の働き方改革の取組状況



資料) デロイト トーマツ コンサルティング「働き方改革の実態調査2017」(平成29年：2017年) (一部加工)

働き方改革に向けた取組としては、「長時間労働の是正」(86%)、「業務の見直し」(62%)が主な取組項目としてあげられている。

図表 1-3 民間企業の働き方改革の取組項目



資料) デロイト トーマツ コンサルティング「働き方改革の実態調査2017」(平成29年：2017年)

こうした取組が行われる中で、その効果については、「効果を感じられた」と回答している企業は49%で、そのうち従業員の満足も得られたのは、28%に留まっている。

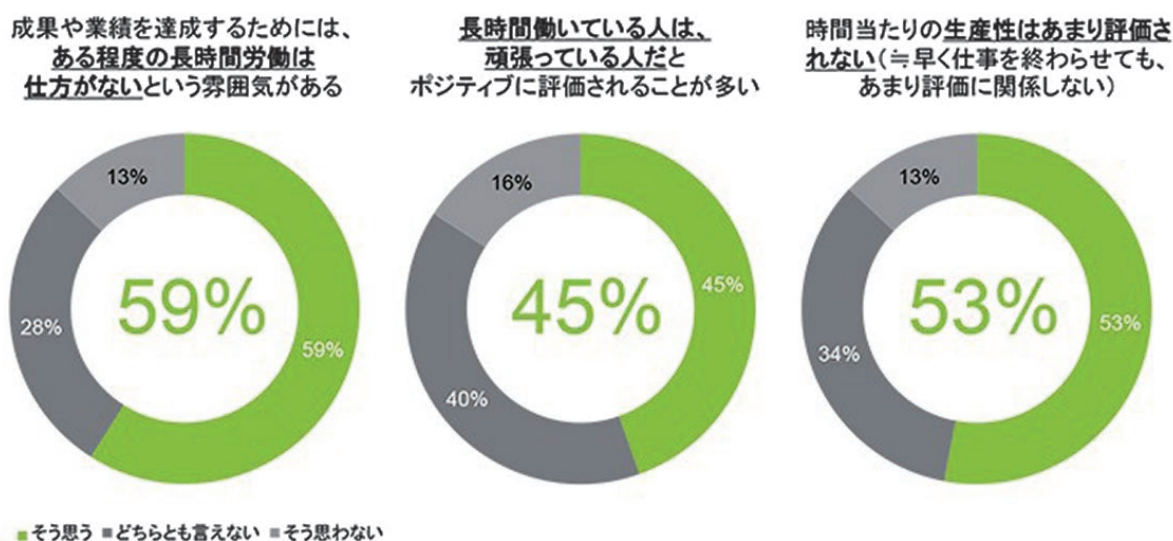
図表 I-4 民間企業の働き方改革の効果の実感



資料) デロイト トーマツ コンサルティング「働き方改革の実態調査2017」(平成29年：2017年)

また同調査において、「ある程度の長時間労働は仕方ない」、「長時間働いている人は、頑張っている人だ」、「生産性はあまり評価されない」という組織風土があると回答する企業が約半数近くを占めており、こうした組織全体の意識や考え方が取組の効果を阻害している大きな要因になっていると考えられる。

図表 I-5 民間企業の労働時間に関する組織風土



資料) デロイト トーマツ コンサルティング「働き方改革の実態調査2017」(平成29年：2017年)

民間企業の取組事例（Ⅱ 調査結果編P.121参照）

民間企業の中でも先進的に取組を進め、効果をあげている企業には、個別の取組とともに、組織全体の意識を変える取組として、トップダウンによる取組の実践や取組の実践をプラスに評価する仕組みを導入する企業が多くみられる。個別の取組を進める上で、こうした組織全体の意識を変えることが重要となっていることがわかる。

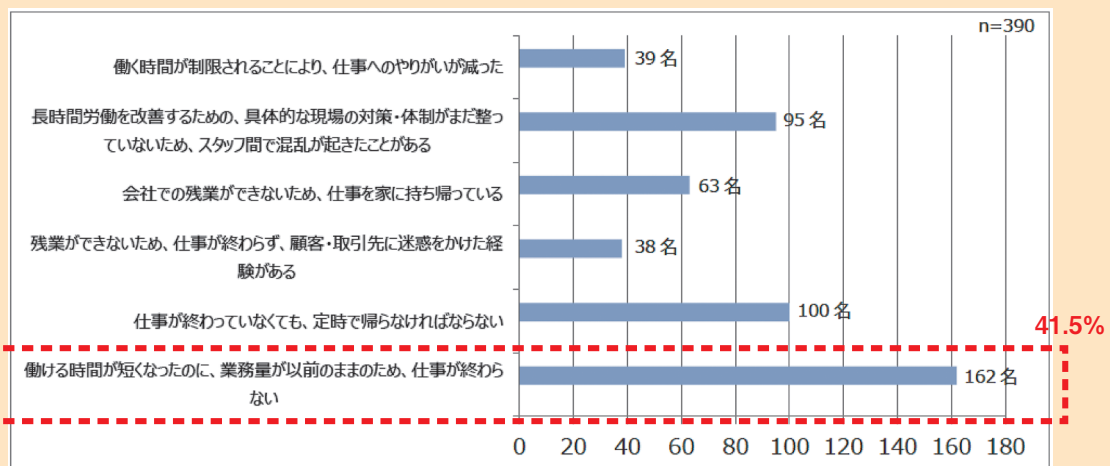
【サントリーホールディングス】	管理職の評価に生産性向上の目標を必須化
【リコー】	管理職の評価項目へ組み込み
【ジャトコ】	トップ主導による取組の展開、全職員を対象とした評価
【NTTドコモ】	トップ主導による取組の展開、360度評価 ¹
【アサヒビール】	全社員の行動評価への組み込み
【大和証券グループ本社】	多面評価の評価項目へ組み込み さまざまな役職・部門社員が参加する議論の場の設定

コラム

ジタハラとは

ワーク・ライフ・バランスの推進にあたって、上司が部下に早期退社を強制するなど、抜本的な業務改善等を図らずに、勤務時間の抑制のみを目的としたマネジメントを実行することを「時短ハラメント（ジタハラ）」と呼ぶ。民間企業の調査では、働き方改革に取り組む企業に勤める会社員の約4割が「働ける時間が短くなったのに、業務量が以前のまのため、仕事が終わらない」と回答し、ジタハラにつながる悩みを抱えているとの結果が示された【図表1-6】。

図表1-6 働き方改革で困っていること（複数回答可）



資料) 高橋書店 プレスリリース (平成29年(2017年)11月22日)

1 「360度評価」「多面評価」とは、マネジメント能力の向上やグループ全体での生産性向上につなげることを目的に、日常の業務推進における管理職の職務行動を配下社員や関係部署が評価し、その結果を管理職本人にフィードバックすることを指す。

