

## 産業競争力会議 雇用・人材分科会ヒアリング

2014.4.14

リクルートワークス研究所

大久保 幸夫

### 1. 労働時間制度の各論以前に政労使が合意できる「めざすべき姿」を明確に

- ・ 時間と成果、報酬の関係は 90 年代～00 年代に混乱
  - ・ 1990 年代後半 成果主義導入、00 年代 見直し
  - ・ 2002 年 ワークシェアリング政労使合意(時間で計る)
  - ・ 2005～2007 年 ホワイトカラーエグゼンプション検討(時間で計らない)
- ・ 企業と個人が共に目指せることは、時間価値を高め「生きた時間」とすることで、生産性を向上させること　ホワイトカラーは無駄の温床
  - ・ 職務範囲や仕事の指示が明確でないという日本の特性、およびマネジメントスキルの問題
  - ・ 無駄な拘束、無駄な待機、無駄な通勤
  - ・ マネジメント層の価値観次第で残業は減る
    - × 残業する人は仕事熱心　　残業する人は効率が悪い
  - ・ 勤務時間を前倒しただけで残業が大幅削減？

### 2. 労働者の 8 割がサービス業で就労していることを忘れずに議論を

- ・ サービス業には季節、時間帯による繁閑がつきもの  
この調整を非正規雇用だけに依存する状態を早く変える必要がある  
労働時間制の議論と多様な正社員議論(地域限定社員など)はセットで
- ・ 人材採用難になり、サービス業(特に飲食・小売り)では、「採用ニーズの未充足」「ブラック企業の汚名」「人材採用力の低下」という悪循環に陥っている
  - ・ 店舗閉店、新規店舗展開の中止が出はじめた
  - ・ 長期的には東京オリンピックの大型追加需要(サービス業で 16.7 万人と推計)でさらに深刻化
- ・ 繁閑に合わせて大胆に労働時間を増減できる制度改革が必要か  
変形労働時間制(1 年単位変形労働時間制)の自由度を高めるなどの施策を検討すべき

### 3. 自律的な働き方を求めている層を明確にして絞り込む

#### ・タレントマネジメントの対象となる層

たとえば、次世代リーダー候補としてパイプラインに乗っている人々・  
プロフェッショナルとして認定されている人々などが、仕事のやり方は自分で決めたい（自分で決められる）人々

×拘束性のある人は対象にならない

- ・仕事の自由度、自律性（オートノミー）を保証することで、生産性が上がりクリエイティビティが高まる
- ・企業内のプロフェッショナル人事制度と連動させることも
- ・職務権限との組み合わせ（自らやらなくても良い仕事を外注する、アシスタントをつける）
- ・労働時間制と社員の健康管理を独立した施策として検討すべき  
たとえば、健康管理に使える福利厚生を提供する等
- ・いずれにしても企業の個別人事管理の範囲。制度はそれを邪魔しないこと

### 4. リーダー候補となるワーキングマザーにやさしい支援を

#### ・育児はどうしても時間制約的になる

だからこそ企業側の「時間の使い方」に自由度がほしい

- ・一日単位では、フレックスタイムと在宅勤務
  - ・短時間勤務は時限つきで、ジョブシェアリングの活用を  
（長期間化はキャリアを阻害）
  - ・年単位で総労働時間を決めて企業と個人が個別に決める「年間労働時間制」の拡大
  - ・子供の夏休みなどに集中的に休日をとる「学期間労働時間制」の検討  
ex) 小学生低学年の学童保育で民間活用の場合：月6~7万
  - ・働く日は長く働いて、週あたり勤務日数を減らす「圧縮労働時間制」の検討
- ・年間総労働時間（ホワイトカラー）の2238時間を2000時間まで10%削減できれば  
女性リーダーは一気に増えるはず

以上