

立命館大学産業社会学部

吉田ゼミナール調査報告書 NO.10

ウイズ・コロナ時代の働き方の理想と現実

2023年1月

吉田ゼミナール3回生（第10期生）

はじめに

本書は立命館大学産業社会学吉田ゼミ3回生による共同調査報告書である。私のゼミでは、2000年以來、人事労務管理の変化が社会人の働き方や生活に与える影響を明らかにするためにインタビュー調査を実施してきた。立命館大学では10回め、過去に所属していた横浜市立大学および香川大学での実施を含めると今回で21回めとなる。

私のゼミでインタビュー調査を実施しているのには、三つの狙いがある。一つは机上で学んできた産業社会学や人事労務管理に関する専門的な知識を、実際に働いている人たちの声を聞くなかで、我がものとしてもらうということである。社会人として働くということは学生たちにとって遠い世界での話であり、テキストを使って学んだとしても、なかなか実感できるものではない。

確かにアルバイトを通して労働経験をしている学生も多いが、しかし日本の企業における処遇制度や働き方は正規と非正規で大きく異なっている。したがって文献を通して得た知識と学生が体験しているアルバイトとの間には相当の距離があり、そこを埋めておくことが重要になる。日本的な人事労務管理とはどのようなものかを文献を読んで学んだうえで、実際に働いている人はどのような働き方でどのような感じているのかを、インタビュー調査を通じて知り、その理解を深めてもらいたいということである。望むらくはこの経験を通して卒業論文へとつながる専門性を育んでもらいたいというのが、このインタビュー調査での一つのねらいということになる。

第二には、これから就職活動を迎えるというゼミ生たちに大学生らしい知的経験をしてもらい、その中で「コア」となる能力を身につけてもらうことである。本ゼミではそれを「調査力」と名付け、インタビュー調査の経験を通して、その涵養を目指してきた。調査力とは、情報探査力、コミュニケーション能力、文書作成能力、読書力など、まずは様々な知的能力を総合した能力である。しかし、単に知的能力というだけではない。インフォーマントとのアポイントメント、適切なインタビューにおける受け応え、グループにおける討論、調査結果のプレゼンテーション等、社交的な能力も必要とされる。これらこそ社会人として求められている能力なのである。したがって、ゼミ生がインタビュー調査を一通り経験するなかで、知的能力や社会人力を高め、就業力(エンプロイヤビリティ)へと結びつけてもらうことを狙っている。

そして最後の狙いは、このインタビュー調査にOB・OG訪問的な機能を託したいということである。私が大学を卒業した30年数年前には、就職活動の一つとして会社訪問というインフォーマルな活動があった。大学4回生の夏休みからスタートする正式な就職活動の前に、志望企業で働いている若手・中堅の方々の話を伺っていた。就職活動にあまり熱心ではなかった私自身も、大学のゼミやサークルの先輩のつてをたどって、何人かの卒業生と接触する機会があり、それがその後の就職活動や人生の中で多いに役立ってきた。企業の雰囲気や仕事の実際を知り、また社会人に求められているものを聞き、キャリアを考える切っ掛けとなった。

しかし、世紀を跨ぐあたりから、会社訪問という活動が就職活動から消えていった。この時期、大学名不問の開かれた採用を企業が喧伝するようになっていた。母校の先輩・後輩関係でおこなわれることの多い会社訪問は、特定の有名大学の学生が有利になり、それ以外の学生にとっては不利になるので行うべきではないという考え方ができたのである。ちょうど指定校制度がなくなった時期にも重なる。また、インターネットを活用した広報や情報収集が始まった時代でもある。学生た

ちにとっても企業風土などの情報が匿名掲示板や SNS を通じて手軽に手に入るようになり、会社訪問の必要性も感じられなくなっていったのかもしれない。

理由はともあれ、就職活動の一環としての会社訪問は 21 世紀に入ると消滅した。これは残念であり、ゼミの共同調査に会社訪問の代替的な機能を託したのである。つまり、社会人に生の声を聞き、自分の将来のキャリアや働き方を再考する契機とし、そして望むらくは職業人生のモデルとなるような人との出会いがあればと思い実施してきた。

さて、今期の 3 回生はコロナ禍で入学当初からオンライン授業を強いられてきた学生たちであった。学習意欲と学習姿勢はどうであろうかと不安を抱えながらのスタートとなった。高い学習意欲を持ち、積極的に学びを進めてくれた学生がいた一方で、学習態度が形成されておらず、学習意欲の皆無な学生には頭を悩まされた。どうやらオンライン授業は学生の二極化を極端な形で進めてしまったようだ。

今年度も形としては最終報告書を作成することができたが、はっきりいってその中身は玉石混淆である。賢明な読者にはその出来の違いは一読すれば明らかであろう。インタビュー調査にご協力いただいたインフォーマントの方々には感謝するとともに、貴重な時間を割いていただいたにもかかわらず中途半端の報告が含まれていることにはご寛恕を乞う次第である。皆様からのご意見、ご叱咤をいただければ幸いである。

2023 年 1 月 19 日

立命館大学産業社会学部教授

吉田 誠

目次

はじめに	吉田 誠	i
第 1 章 転職市場の動向	伊藤 康祐	1
第 2 章 若者世代の転職意識と実態	小谷 知也	7
第 3 章 働く女性の現状と課題	瀧口 大斗	15
第 4 章 テレワークと働き方	小野 亮太	20
第 5 章 労働者の望む労働時間制度とは	塩見 伊吹	26
第 6 章 現代の日本において労働者にとって理想の労働時間制度はなにか	若山 雄大	34
第 7 章 現代の有給消化	大木 寛慈	39
第 8 章 業務量と残業規則はサービス残業？	久保 佑斗	47
第 9 章 理想の賃金制度	久保 祐人	53
第 10 章 労働者が望む賃金制度とは	谷口 勇太	59
第 11 章 日本における賃金制度の実情	岡本 龍弥	65
第 12 章 残業削減策はどう受け止められているか	小倉 壮一郎	70
第 13 章 テレワークによる働き方の変化と職場の現状	星山 雅輝	76

第1章 転職市場の動向

伊藤 康祐

はじめに

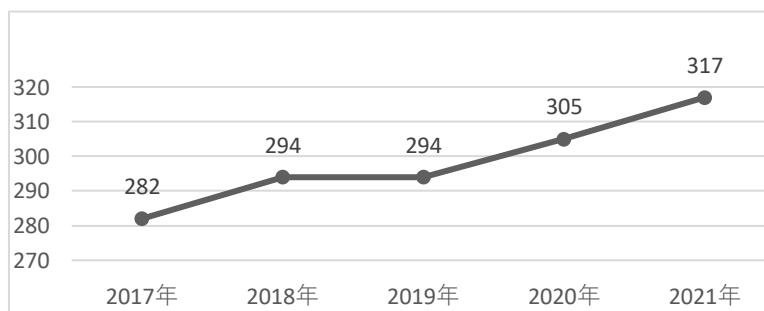
本報告で明らかにしたいことは、転職市場の動向について検討することである。

近年、若い世代の転職意欲の増加が社会的関心となってきた。2022年7月19日の日本経済新聞の記事によると、若手ハイキャリア向けの転職求人サイト「AMBI（アンビ）」の6月時点の累計会員数は66万人超と19年6月から3倍以上増えており、転職によるスキルアップで年収を上げていくという欧米スタイルが日本でも定着する可能性があるということが言及されている。また、2021年12月29日の朝日新聞の記事では、同年11月の完全失業率が前月より0.1ポイント高い2.8%で6ヶ月ぶりにポイントが悪化したことが紹介されている。この背景としては、緊急事態宣言の解除を受け、転職の動きが増えたことが指摘されており、このことからコロナを取り巻く環境が、転職意欲の増加に拍車をかけたと考えられる。2022年7月19日の読売新聞には、政府が大企業に対して、中途採用比率の公表を義務づける方針を固めたことが取り上げられており、このことから、転職市場の規模が拡大しつつあること、そしてそれに対応するための、転職しやすい環境づくりが進んでいるということがわかる。

第1節 若者の転職に関する統計データ

若者の転職に関連するデータとして、総務省の労働力調査がある。それによれば過去5年の35歳未満の転職希望者数の推移は図表1のようになっている。

図表1 35歳未満の転職希望者数の推移（万人）



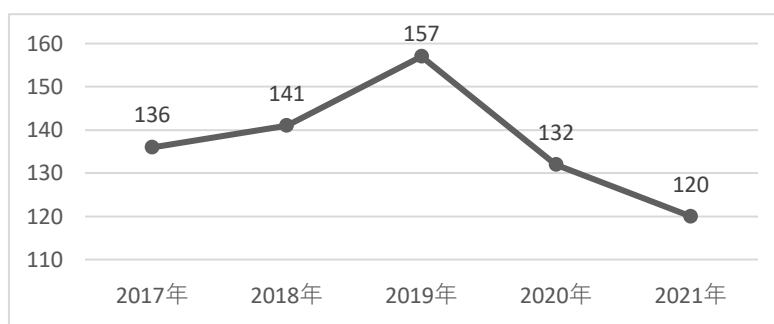
出典：総務省（2021）「労働力調査」より作成

図表1を見ると、2017年以降、右肩上がり転職希望者数が推移していることが見て取れる。この数値の増加の背景には、「Z世代」ないし「転職ネイティブ世代」と呼ばれる若い世代が社会人として台頭してきたこと、そして新型コロナウイルスによる影響が要因として挙げられる。

では、実際の転職者数の推移はどうなっているのだろうか。図表2は35歳未満の転職

者数の推移である。

図表2 35歳未満の転職者数の推移（万人）

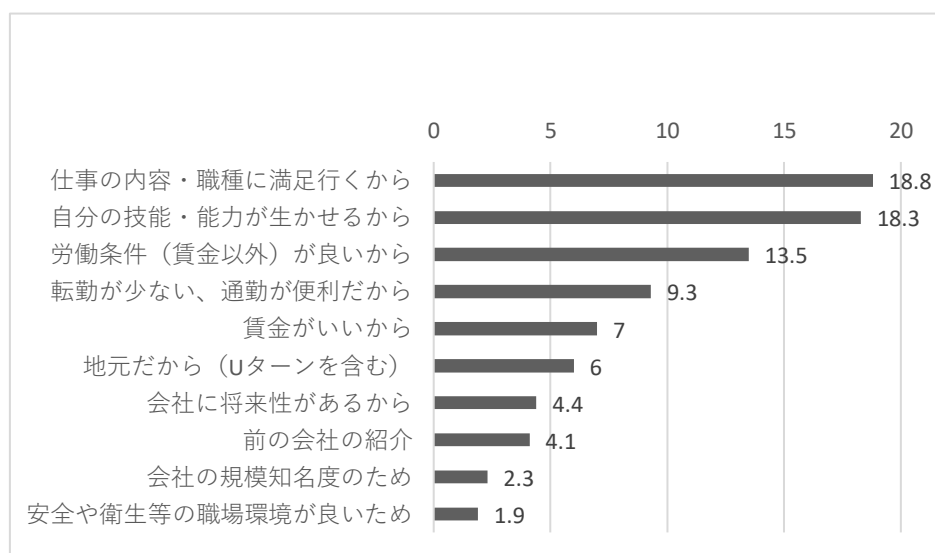


出典：総務省（2021）「労働力調査」より作成

図表2から読み取れることとしては、図表1と同様に、2017年以降にグラフが上昇する傾向があるため、やはり若い世代の転職に対する意識の変化が起きていることが伺える。一方で、図表1では2019年以降数値が急上昇していたのに対して、図表2では逆に急降下している。こうなった背景として、コロナの状況下での企業の経営悪化などにより、積極的に人材を採用するのが困難になったため、転職希望者の増加とその実現率が相反する結果になったことが考えられる。

では、実際に転職を行った人たちの理由というのはどのようなものがあるのか。それを示すデータとして、厚生労働省の転職者実態調査の概況がある。

図表3 理由別転職者割合（％）



出典：厚生労働省（2020）「転職者実態調査の概況」より作成

図表3を見ると、転職理由の上位を占めるのが「仕事内容に満足いく」や「自分の能力が生かせる」というように、給料や会社の規模というより、自分自身のスキルが生かせるかど

うかという点を重視して転職活動を行っていることが分かった。

こうした近年の動向を踏まえて、こうした状況を働く人はどう感じ、どのように対応しているのか。以下では、今夏実施した働く人たちへのインタビュー調査により、転職に対しての実情や反応を明らかにしたい。

第2節 インタビュー調査から

ここからは、今夏実施したインタビュー調査より、転職というものがどのように捉えられているかについて検討していく。今回のインタビュー調査では、20代9名、30代4名、40代2名の計15名のインフォーマントの方々に協力していただいた。そのうち、転職経験者が6名、転職未経験者が9名という内訳になっている。

まず、転職経験者の回答を紹介していく。SJ氏は「元々転職するのは大前提で前の会社に入社した。東京に来たのはいいものの、次音楽の会社に行くためには何をしたらいいのかずっと考えてた」と回答。XM氏は転職した理由について「もともと今の会社に結構憧れがあったので昔から行きたいなと思っていた会社だったんですが、そのときは試験に受からなかったのもともといた会社に入社したんですけど、しばらく働いていくうちにやっぱり広告の仕事がしたいなあっていうのがずっと思っていたのもともとずっと思っていたことを実現したっていうのがまあ一番大きいところですかね」と回答。UL氏は転職した理由について「まず前の職場が結構激務で仕事時間の拘束が長かった。あまり自由な時間が無かったというか。そういうの（仕事に拘束される時間）を減らしたいっていうのが大きい要素です」と回答していた。

転職経験者の回答の特徴についてまとめると、元々憧れていた業界や企業があった上でその憧れを実現するための手段として転職という選択をしているということが分かった。そのため、初めから転職する前提でキャリアをスタートさせていたという特徴が挙げられる。ただ、UL氏のように、就職をして働き始めてから環境や待遇面での不満を感じ、それを改善するために転職をしたというパターンも見受けられた。

次に転職未経験の方々の転職に関する回答について取り上げていく。XG氏は「まあやっぱり会社に入ると会社の嫌なこととか色々見えてくるんですよ。給料面での待遇とかやっぱりそういうのが見えてくるので、やっぱり隣の芝は青く見えるというかやっぱりほかの会社でもっと生き生きしている人とかを見ると、やっぱりそっちの方がいいかなとか思い始めますね」と回答。XH氏は「結構単純作業が多いし、給料もそんなよくないから転職しようと思ってたけど、会社に先越されたって感じで転職できなくなってしまった。そこから、ズルズル今の仕事で働いている」という回答をしている。RJ氏は「例えば、その会社に属していると、その会社の評価とか、自分の存在価値というものを気にしてしまうと思うけど、大きい目線で見たとときに、社会の中の自分の存在価値というか、市場価値みたいな。もっとこの会社で培えられるものとか、経験できることってあると思うんだけど、それ以上になりたいと思う時に、今のところから転職するのもありかなって思います」と回答。SM氏は「何か明確な理由がないと、ふわっとした気持ちでやろうとは思わない」と回答した。

以上の回答について特徴をまとめると、XG氏、XH氏、RJ氏のように転職経験がなく

でも転職について考えたことがあるという人が一定数おり、そう考えた理由としては「隣の芝が青く見える」や「給料もそんな良くないから」というように自分の今いる会社と他の会社の比較から不満が生じてきた時に転職を検討しているという特徴があった。しかし、SM氏のように明確な理由なしで何も考えずに転職するといった決断はしないといった回答があることもわかった。

次に、先程の転職経験有・無のそれぞれのグループ分けの中で転職に対するイメージをどう感じているかという発言について取り上げる。まず転職経験者からSJ氏は「いろんなスキルが必要やし、最先端のことを学べてるっていうことが良かったところだと思います。悪いところはない」と回答。RM氏は「転職してよかったのは、個人や組織として成長していくとこに立ち会えたりすることがよかったですね。悪かったところは、あんまり感じなかったですね」と回答している。XM氏は「私の場合は業界を変えて転職をしているのでまた全く一から学び直さないといけないっていうのがあって。ただ一方で転職組って結構即戦力として期待されて採用されている部分もあるので、そのあたりの会社から求められていることと自分の経験値のギャップみたいところはちょっと最初しんどかったですね」と回答している。

ここでは、実際に転職をした上で転職をしたことについてどう感じているかという回答をまとめたが、先述したように、本人の意思で転職を決断したということもあってか、転職についてポジティブなイメージを抱いていることが分かる。SJ氏やRM氏の「悪かったことは無い」という発言からも分かるように、転職についてメリットしか感じていないというのが大きな特徴だといえる。ただ、XM氏のように、元々いた業種から全く違う業界に転職した場合は、求められることと、自身の経験値とのギャップに苦労するということがも分かった。

次は、転職経験がない人らに、転職に対するイメージをどう持っているかについて聞いた内容である。XG氏は「結構ポジティブなイメージですけどね転職に関しては。キャリアアップや、よりやりたいことをやるっていうようなイメージがありますね」と回答。RJ氏は「転職に対するイメージは、私はありかなと思っていて、ただ、今って、資格とって、キャリアのプラスになる転職であれば、別にいいのかなって思います」と回答。XI氏は「僕にとって転職っていうと、最初は、キャリアアップとかっていうイメージがすごい強いのかなと思うんですけど、例えばキャリアアップ以外とかにも、分野でのお仕事とある程度一区切り着いたから、違う業界に飛び込んでみたいとかいった様々な理由での柔軟な転職がありじゃないかなって最近は考えています」と回答している。XH氏は「昔の人だと転職は悪みたいな感じやけど、転職は全然していいと思う」と回答している。JR氏は「そうですね、やっぱりハードルは高いのかなとは思いますが。まあ新卒で入る時は正直入ることが目的になると思うので、入ってしまえばそこで頑張ろうってなるんですが、転職ってなると、給料や仕事内容などいくつもの条件が出てきてしまうので、すごくハードルが高いのかなとは思いますが」と回答。SE氏は「転職についてはなんとなく怖いイメージがありますね。僕自身転職をしたことがないですし、必ずしも自分が就きたい仕事につけるわけでもないと思うので、今少なくとも今の仕事に不満足ではないので、より満足度が

下がってしまうんじゃないかなっていう不安もあります」と回答。

転職経験なしでの回答の特徴をまとめると、転職に対してポジティブな意見もあれば、JR氏やSE氏のようにハードルが高いと感じている人もいた。しかし、XH氏の「昔は、転職は悪みみたいな感じだったけど...」という回答からも分かるように、現在は転職に対する意識に変化が起こっていることが分かった。

次に、将来的にどういったキャリア形成を考えているかと聞いてみた結果を取り上げる。まず、転職経験者より、SJ氏は「今考えてる時点の話にはなるんやけど、5年後とかには、今の会社を辞めて独立している人が何人かいるから、その人たちの会社5社くらいのCMO(最高マーケティング責任者)でマーケティングのサポートみたいなことを出来たらっていうのはあって、それを日本でやるか海外でやるか考えてるかな」と回答している。RM氏は「とりあえず30代はがむしゃらに働きたいですね。私のやりたい事は、貧困の土地などを救えるような仕事をしたいですね。ただ、最終的には違う職種にいても良いかなと思っています」と回答している。UL氏は「転職なのか、起業なのか、自分なりに会社を立ち上げて、やりたいことを始めるのか、やりたいことをやっている会社に転職するっていうのを35歳までに決めたい」と回答。

これから分かる特徴としては、転職経験が有るということもあってか、どの回答者も将来的に起業を考えていたり、自分の好きなことをしたいと思っていたりと、転職や現在の会社を辞めることにそれほど抵抗は無いように感じた。

次に転職未経験者の回答を取り上げていく。RJ氏は「最終的には自分で起業したいなっと思っています」と回答。JR氏は「最終的なゴールは私の場合は本社の人事で働きたいと思っています」と回答する。XS氏は「もうちょっと今の仕事を追求してあのままどれが一番いいんだろうなっていう風に今模索している段階ですかね、あんまりまだ決めきれないっていうのが率直なところです」と回答。XH氏は「そこまで昇進とか興味ないのでできる限り係長ぐらいまでにあがってそこそこ給料もらえるぐらいになればいいかな。部長になって会社を引っ張っていくみたいなことは全然思っていない」とのこと。

以上から、転職経験なしの方の回答の特徴としては、先程の転職経験者の回答のように一貫性があるのではなく、転職を考えていたり、今の会社で続けようと考えている人もいたり様々な意見があった。

まとめ

インタビュー調査の結果から、転職経験があるという方々は、転職そのものに対してもポジティブなイメージを持っており、将来的なキャリア形成も好きなことを追求したいというように、挑戦的な側面があった。一方、転職経験がない方々は、転職に対してポジティブな意見と怖いと感じている意見のどちらも見受けられた。また、キャリア形成に関しても、高望みをせず今の会社で頑張ろうと考えている人もいれば、転職や起業を考えている人もいるなど、一括りでは特徴をまとめられない部分があった。このことから分かったこととしては、転職未経験者の中でも、転職を前向きに捉えている「転職予備軍」的な立場の人と転職に対してハードルが高いと感じている人との二つに分かれるということであ

る。ただ、転職を怖いと感じている人も転職そのものを否定しているわけではなく、経験がないが故に、不安を感じているというのが現状である。実際、本文中で取り上げたXH氏の発言にもあったように、若者の転職の捉え方は今と昔で変化してきており、また、冒頭に紹介した記事にもあるように、転職をスタンダードなものにするという動きはますます活発になってきている。こうした世の中の動きを受けて、転職予備軍または転職を不安に感じている人たちは、今後転職に対してどのようなアプローチを行っていくのか否か、まだまだ検討の余地があると感じた。

参考文献

朝日新聞（2021）「11月失業率、0.1ポイント悪化 待遇改善求め転職の動き」『朝日新聞』（2021年12月29日）

厚生労働省（2020）「転職者実態調査の概況」

総務省（2021）「労働力調査」

日本経済新聞（2022）「転職ネーティブ奪い合い——中途採用の求人8割増 即戦力求めITが接触」『日本経済新聞』（2022年7月19日）

読売新聞（2019）「中途採用率の公表義務化 大企業に 新卒一括 転換促す 政府、通常国会に法案」『読売新聞』（2022年7月19日）

2章 若者世代の転職意識と実態

～転職意識はあったが転職していないという選択～

小谷 知也

はじめに

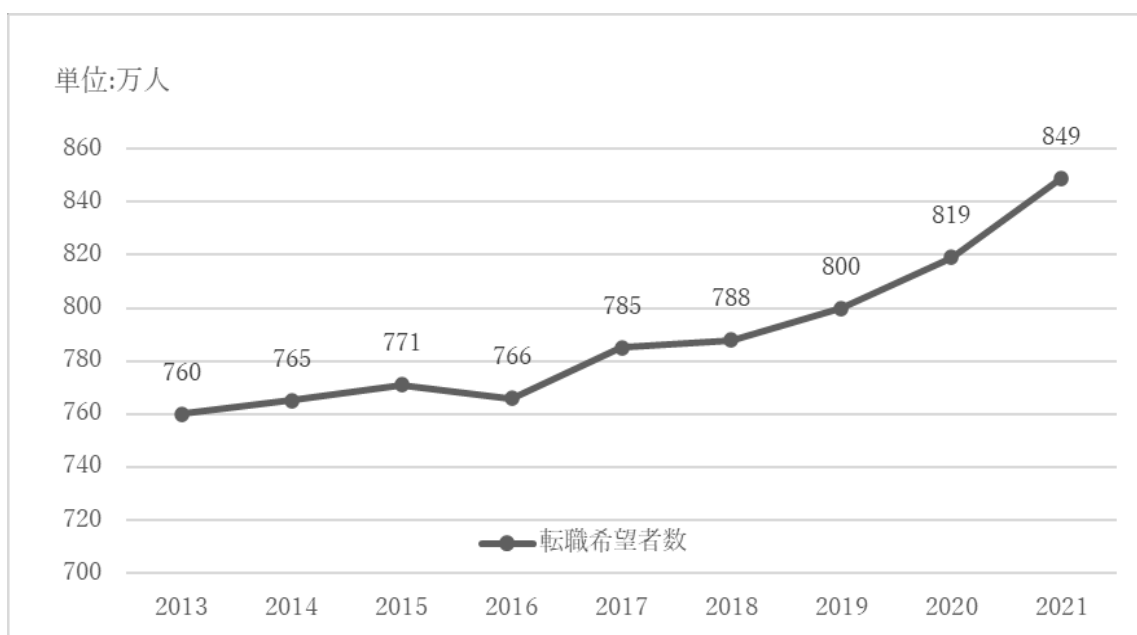
本報告において明らかにしたいことは、若者の転職意識と実態である。特に現在は国が主導で働き方改革の一環としての転職という概念が身近となったことで、転職する従業員も拡大する可能性が予想されている(絹村, 2019)。これに関連しては転職の風潮が高まってきており、筆者は特に若者が働き方として影響を受けていると考えた。若者の転職に対する考え方の変化が社会的な関心となってきている。具体例として『日本経済新聞』の記事には「転職ネイティブ世代争奪の現場 応募者は「企業と対等」(2022年7月19日)転職サービス「doda」の会員登録者のうち新社会人で入社月の4月に登録した数を分析した所、調査を開始した11年比から28.6倍となり全国平均の5.5倍を大きく上回る結果となっている。これは就職活動時や新卒時から転職を意識している人が多く出てきている裏付けである。また、『東洋経済新聞』の記事「若手の49%が「転職を考えている」という現実」ではタイトル通り、勤続年数が3年未満で20～29歳の男女若手社員を対象に若手社員の約半数(48.8%)がすでに転職を検討・活動中という結果が確認できた。ここから、現在は入社後3年の間でも転職を視野に入れる若者が広まっており関心を強めていることが理解できる。しかしながら、実際には20代から30代前半の若者の中では転職意識を持ちながら実際には転職という選択肢をしていない人も一定数存在する。そこで本稿ではこの対象に関して若者の間での転職意識も増えている中でも、なぜ転職という行動を起こしていない人がいるのかについて軸として考えていく。まずは、若者の転職に対する考え方の変化に関するマクロ的な日本社会の状況がどのような現状かを政府統計や各種調査によって示していきたい。

第1節 若者の転職意識の実態に関する現象

本節では、若者の転職意識の実態について整理していく。調査としては大きく4つのデータを用いる。まず、1つ目に現代の転職希望者数の推移を明確にすることで若者世代の転職に対する意識の変化を確認する。2つ目に年齢階級別転職者割合をまとめることで、実際はどの年齢階層の転職者比率が多いのかを先行調査していく。3つ目に転職という行動を取った35歳未満の理由別転職者割合を示すことで、若者世代の転職要因の傾向について先行研究から明らかにする。そして4つ目に、転職希望別転職者割合を示すことで若者の中で転職意思が現状ではない人を定量的に明らかにする。

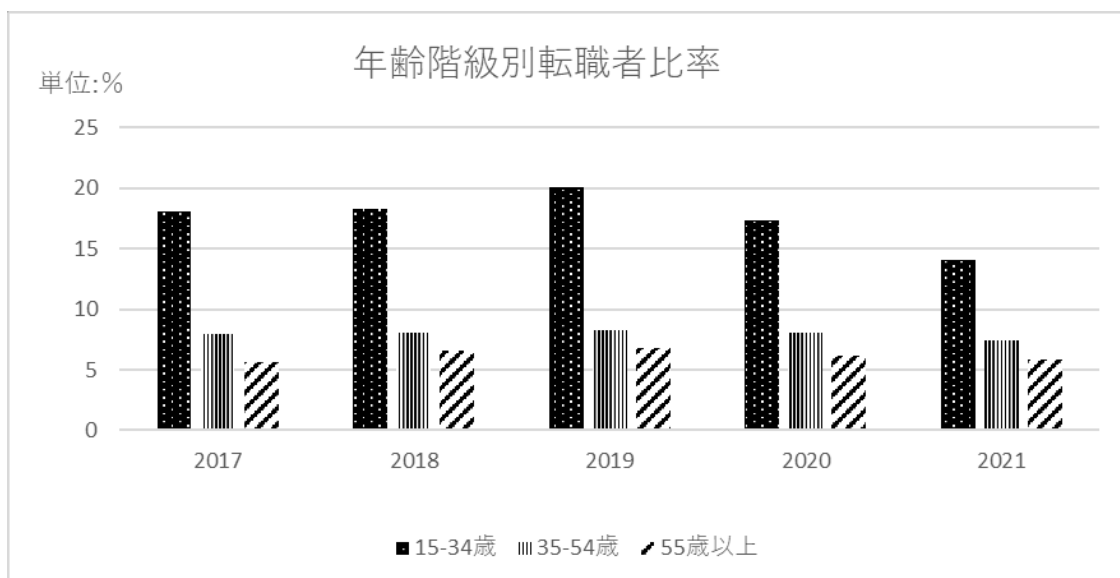
若者の転職に関する統計データとしては、34歳未満の転職希望者数の動向を示す総務省の労働力調査がある。それによれば過去9年の推移は図表1のようになっている。図表1を見ると転職希望者数は年々増加しており、2016年度以外は毎年希望者が伸びている状況である。2013年から2018年にかけては緩やかに増加しているが、特に2019年度からの伸びが凄まじく2021年は過去最高の849万人を記録するなど若者間での転職意識が拡大していることが伺える。

図表1 34歳未満の転職希望者数の推移(万人)



出所：総務省(2021)

図表2 年齢階級別転職者比率

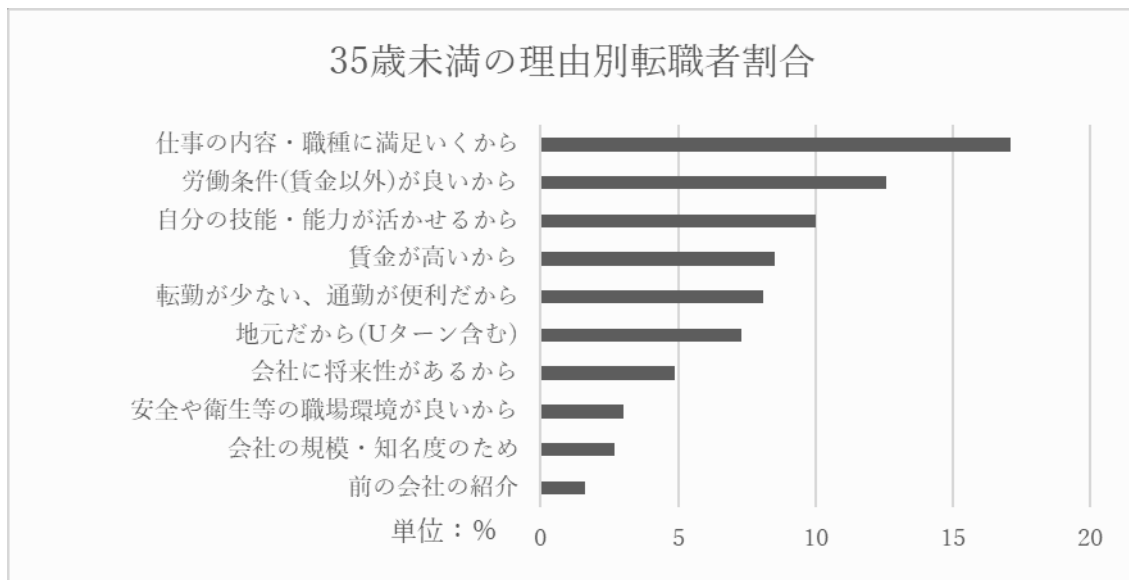


出所：総務省(2021)

続いて、実際に過去5年の間で転職を行った人の割合を年齢別に確認する。図表2より実際に転職をした人の割合は、コロナ禍が発生したことにより全体的には減少傾向だといえる。ただ、年齢階層の中で15-34歳の人々は他の年代よりも転職者が倍程度の比率が確認できる。コロナ禍以前を比較するとその年代は僅かながら増加傾向にあり、他の年代よりも転職意識が強い傾向にあることが分かる。では、このような背景から実際に若者の転職者は

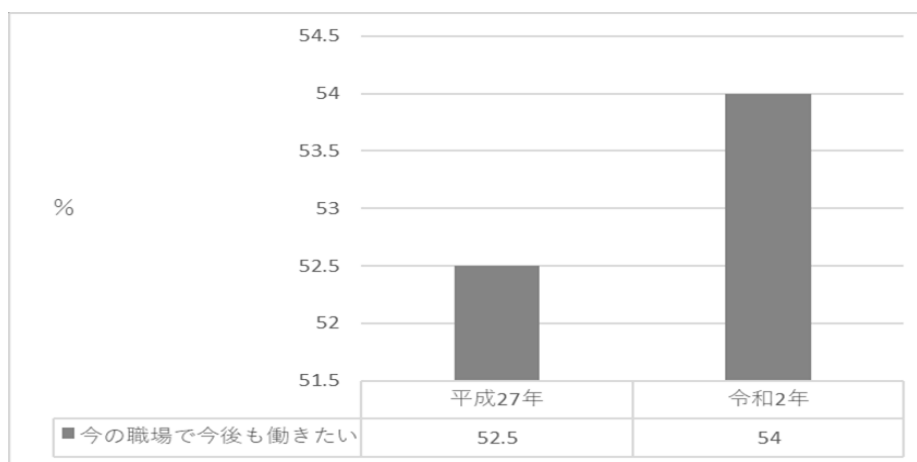
何が要因で転職を行うのだろうか。厚生労働省の転職者実態調査の概況によると次のような動向が示されている。

図表 3 35歳未満の理由別転職者割合



出所：厚生労働省(2020)

図表 4 今後の転職希望別転職者割合 男女含め 20～34歳の平均



出所：厚生労働省(2020)

図表 3からは 35 歳未満の理由別転職者割合が明らかとなっている。最も多い意見が「仕事の内容や職種に満足が行くから」で 17.1%である。次に高い項目では「労働条件(賃金以外)が良いから」という意見が続いており、賃金などよりも働く環境やキャリアアップに繋がるという理由が上位を占めた。特に 1位の項目に関しては約 5分の 1の人は職務内容などの中身に対する意見が占められており、転職理由として比重が高い結果となった。

図表 4は今後の連職希望別転職者割合の比率である。今後も現在と同じ職場で働きたい

人の比較となっている。平成 27 年は 52.5%にもかかわらず、令和 2 年では 54%と上昇していることが確認できた。データの中では今の職場に残る人も増えているという結果となった。

以上 4 つのデータから若者は転職希望者数が年々増加しており、各年齢層の中でも転職者比率が最も高くなっている。また、理由としては仕事内容と得られるスキルからの満足感や労働条件の改善のためが上位を占めていた。ただ 4 つ目のデータでは今の職場で今後も働きたいという割合が増えており、転職意識を持ちながら転職をしない人も確かに多く存在することが理解できた。では、こうした傾向の中で実際に働く人はどのように感じて対応しているのだろうか。以下では今夏実施移した働く人たちへのインタビュー調査により若者の転職の実態や考え方についての働く人々の実情や反応を明らかにしたい。特に転職意識は持っていたが転職していない人について中心的に調べていく。

第 2 節 インタビュー調査より

本節では今夏実施したインタビュー調査の結果に基づいて、若者世代の転職意識と実態について探る。今回インタビュー調査に協力いただいたインフォーマント 16 人(未回答、判断不能含む)の中で若者として含まれる人数は 13 人である。これらの回答者のうち転職意識は持っていたが転職はしていない人が 5 人いた。また、実際に転職した人も 5 人いた。そして転職意識をそもそも持っていない人が 3 人いた。ここから、一度でも転職を意識した人としては 10 人もいたため若者の転職意識が非常に高い捉えることができる。今回の調査では転職意識は持っていたが転職していないとい 5 人のインフォーマントを中心として、13 人の若者の転職意識と実態について転職イメージや転職理由、その上でどのようなキャリア観を持つかをそれぞれ比較していく中で、本稿が軸としている層の実態を深く考察していく。

2-1 転職意識の有無と転職イメージの相関関係

今まで転職していない人の中で分類した所、転職意識を持っていた人は 5 人いた。そして転職意識を持っていない人が 3 人いた。転職意識を持っていた人の転職イメージの具体的な意見として、エネルギー産業の SE 氏は「何となく怖いイメージがありますね、少なくとも今の仕事に不満はないのでより満足度が下がってしまうのではという不安もあります」と回答。また、人材系企業の XS 氏は「別業界に行く中で給料を上げるっていうのが難しかったという考えでまとまった」という回答をした。ただ、製薬業の XG 氏の意見として「結構ポジティブなイメージですけど転職に関しては、あのキャリアアップとか、よりやりたいことをやるっていうようなイメージがあります」などとポジティブな視点で捉えている人もいた。

次に転職意識を持っていない人の転職イメージの具体的な意見として、教育業の JR 氏は「今働いている所と比べてのお給料や、仕事の内容はやりがいや勤務時間は休みはとかいくつもの条件が出てきてしまうので、すごくハードルが高いのかなとは思いますが」と回答。しかし、建築業の SM 氏の意見では「今の仕事に納得してない人がやるものかなと思います。辞めたいぐらい納得できない時、やりたいことがある時にする」という回答もあった。

結果として転職意識を持っていたが転職していない人達は、転職に怖いイメージを持っていることや別業界からの給与増についての難色を示しており、転職のハードルが高いと示す意見が目立った。ただ、XG 氏のようにキャリアアップなどポジティブな視点でとらえている人もいた。逆に、転職意識を持たない人でもハードルが高いという意見が見られたが SM 氏のようにやりたいことがあるときにするという発言か考えると、それ程転職を難しいものとしては考えていないと捉えられる意見もあった。このような転職イメージがある中で、転職意識を持っていた人の中でも、実際に若者でも転職した人と転職していない人が存在する。次節では、それぞれの層は具体的に何を判断理由としてその結論に至ったのかについて詳しく考察していく。

2-2 転職経験の有無と転職理由での考え

若者の中で転職経験の有無で分類すると、転職した人は5人いて転職していない人も5人となった。先に本稿の軸の対象となるため、転職してない人の意見を確認していく。主に転職を考えた理由と、結果しなかった理由の具体的な意見として金融系企業のXH氏は「前いた部署が結構単純作業が多いし、給料もそんなよくないから転職しようと思っていたけども、会社に先越されたって感じ。今の業務は営業とかで外に出ることなく、内勤で定時にも上がれて自分に時間を大切にできるから今のままでいいかな」と回答。また、製菓業のXG氏は「隣の芝は青く見えるというかやっぱほかの会社でもっと生き生きしている人とかを見ると、やっぱりそっちの方がいいかなとか思い始めますね。年功序列な感じはあるので、長いこと働けば働くほどそのキャリアアップというか役職が上に上がっていきけると思うのでそういう意味では同じ会社にずっと居続けることの方が利点になることは国内の企業ではあるかなと思いますね」と回答している。そのほかの意見としてもエネルギー産業のSE氏は「2回ありまして、1回目は外でも通じる能力を身に着けたいと思っていましたね。そのためには他社に行くのが手取り早いと思ったことから。2回目は単純に業務がしんどくてですね、投資的な意味で。ただ、もともと就職活動の時にこの会社にずっと入りたいと思って入ったので」と回答。その中で、人材系企業のRJ氏は「もっとこの会社で培えられるものとか、経験できることってあると思うのだけれど、それ以上になりたいと思う時に、今のところから転職するのもありかなって思います。誰かの為に何かしたい、成長したいという気持ちから自分に裁量を与えてもらえるようなお仕事ができる会社さんと、困っている求職者さんのサポートができるからそれも合わせて今の会社を選んだっていう形で、まだ入社して8か月しかたってないから」と回答しており、将来的に転職を視野に入れる可能性を述べている。

次に実際に転職した人の理由と、転職してよかった点の具体的な意見としてマーケティング業のSJ氏は「音楽の会社に行くためには何をしたらいいのかずっと考えていて、とりあえず手に職付けないとだめだなってなって。それでマーケティングに興味を持って。例えばどんな良いモノでも人に知られないと売り上げにも繋がらなくて意味がないし、今の会社に来た最大の理由っていうのが、最速で最先端のモノを学びたかったからという所かな。良かった点は前の会社では経験できなかった分野に携わることが出来て、経営者的な考えを持っている人とお話しできる機会が増えて経験が得られたことかな」と回答。また、サービ

ス産業の RM 氏は「スポーツを知る前にビジネスを知らないといけないと思ってコンサルを始めたのですが、それなりにコンサルになれてきて、スポーツを通じて社会を豊かにしていきたいなと思っていて、よりスポーツに直接的に関わる仕事にしたと思って、転職活動初めて、その中で会社のビジョンとか展開などの面白さを感じて S 社に入った感じです。良かった点は個人や組織として成長していくところに立ち会えたりすることですね」と回答。同じくサービス産業の QM 氏は「社会人として経験を積むという意味で一般の会社に就職して、たまたま自分が HR という仕事をしていて、S 社でもそういう話があって、スポーツを通して社会に貢献できると気づいてだったら入社したいと思って転職しました。良かった点は前の会社と比較するとまともな人が多いことです」と回答。ただ、転職して悪い点を述べる意見もあった。広告業界の XM 氏は「もともと今の会社に憧れはあったのでキャリアアップみたいな。悪い点として業界を変えて前職をしているのであのまた全く一から学び直さないといけないっていうのがあって会社からの求められていることと自分の経験値のギャップみたいのところはちょっと最初しんどかったですね」と回答。

結果として、転職経験がない人は業務内容に関しての不満や他社比較したときに転職を考えたが、現時点では今の会社に満足度やメリットを感じているために転職をしないという判断をした人が多い傾向が見受けられた。ただ、RJ 氏のように入社直後で現状の力をつけてから転職するかもしれないという意見の人もいた。逆に転職した人の中では理想の職場やりたい仕事などの、ある目標を持っておりそれを実現するために転職を行ったという理由が判断理由の傾向としては多く、自身のキャリアアップにつながるための転職という印象が目立った。それに付随して、良かったところも自分の成長につながる経験が可能となったという意見が多く見られた。転職でのデメリットの意見としては別業界からの転職でスキルを一から覚える作業は大変と述べており、全く新しい業務や仕事内容を改めて覚えていくことは困難ということも理解できた。ここから実際に転職を経験した人と、していない人の間では今後の人生のキャリア観にも違いが生まれてくるのではないかと考えた。次節ではこの立場が異なる層でのキャリア観の差異を明らかにする。

2-3 転職経験の有無でのキャリア観の違い

テーマの軸の層はキャリア観としてどのような傾向があるのだろうか。先ほどと同じように転職した 5 人と、していない 5 人に分類して考察していく。転職していない人のキャリア観については具体的な意見として、エネルギー産業の SE 氏は「将来やってみたい仕事でいうと、財務系の仕事で我々の会社の財務部所の中にあるものだとか。その中の海外拠点の仕事ですかね」と回答。金融系企業の XH 氏は、「係長くらいに上がってある程度給料もらえるくらいになればいいかな」と回答。人材系企業の RJ 氏は「最終的には自分で起業したいなと思っていて、困っている人とか悩んでいる人に対してのサービスを提供する人になりたいなっていうのは思っています」と回答。製菓業の XG 氏は「10 年目ぐらいまでは今研究をやっているんでバリバリ現場で働いて、そこからはもうちょっとマネジメント系の仕事をやるようになれたらなと考えています」と回答した。

次に転職した人のキャリア観については具体的な意見として、広告業界の XM 氏は「明確なビジョンが全然あるわけではないのですが、今も転職してまだ 3 年とかなのでその辺は

ちょっと働きながら考えていきたいかなっていうふうに思っています」と回答。教育産業（高等教育業界）の UL 氏は、「35 歳までに 3 つのグループですね。転職するのか、起業するのか、もとの会社に残り続けるのかを決めようかと思っている形です」と回答。マーケティング企業の SJ 氏は、「独立した人たちの会社 5 社くらいの CMO（最高マーケティング責任者）でマーケティングのサポートみたいなことを出来たらってのはあって、それを日本でやるか海外でやるか考えているかな」と回答。サービス産業の QM 氏は「私のやりたい事は、貧困の土地などを救えるような仕事をしたいのですね。HR をやっているのですその力を付けたいとは思っていますけど、最終的には違う職種にいても良いかなと思っています」と回答した。

結果として、転職してない人のキャリア観はキャリアビジョンとして自分の中である程度イメージ出来ている人が多いという傾向であった。仕事をする場所や業種、形態などについてはキャリアが筋だっている印象で、一つのキャリア目標のために働いている人が多く見受けられた。逆に転職した人のキャリア観は、複数の選択肢を持っている人が多い印象があり、転職を行った分様々な経験をしているためかビジョンの視野を広く持つ傾向にあると考えた。

おわりに

実際に先行調査と同じように若者で転職を意識していた人が多く、データと同じような傾向がインタビュー調査からも得られた。今回は若者の転職意識と実態を調査する中でも、特に転職意識はあったが転職をしていない選択肢を取った人達に焦点を合わせた。結果として、これらの人々は現状の自分の仕事にある程度満足しており転職という選択を出来ないというよりは、転職をしないという選択を自分なりの考えとして持っていると感じた。実際にその人たちはキャリア観の傾向としても 1 本ははっきりしている人が多く筋立っている印象だった。複数のビジョンを持つというよりも一つのキャリア目標のために働いている人が多い傾向として確認できた。ただ、実際に転職に対してのイメージは、給与面の不安などの転職ハードルが高いと示す意見が目立った。XG 氏のようにキャリアアップなどポジティブな視点で捉えている人もいたが、実際に転職はコロナ禍の影響などといった大規模な社会的現象がまた起こっても、彼らは同じような転職しないという結論に至るのか疑問に感じた。JR 氏のような会社内でスキルを培った上での転職という自分の能力を上げていく形へと変化してきていたと感じるため、転職意識はあったが転職してないという傾向もまだ多く存在していたことは意外と感じた。具体的に転職が日本社会にどのように関わっていくかを今後の研究課題としていきたい。また、新しく業種によっても転職に対する捉え方が異なってくるという傾向も存在するかもしれないと考察したためその辺りも深めていきたい。

文献リスト

絹村信俊（2019）「わが国における転職要因に関する分析 一 個人属性と組織文化選好度の観点からの一考察一」『経営会計研究』第 22 巻第 1 号

厚生労働省（2020）「令和2年転職者実態調査の概況」

厚生労働省（2020）「平成27年転職者実態調査の概況」

総務省（2021）「労働力調査」

東洋経済 ONLINE（2019）「若手の49%が「転職を考えている」という現実」『東洋経済オンライン』11月7日 朝刊

日本経済新聞（2022）「転職ネイティブ世代争奪の現場 応募者は「企業と対等」」『日本経済新聞』7月19日

はじめに

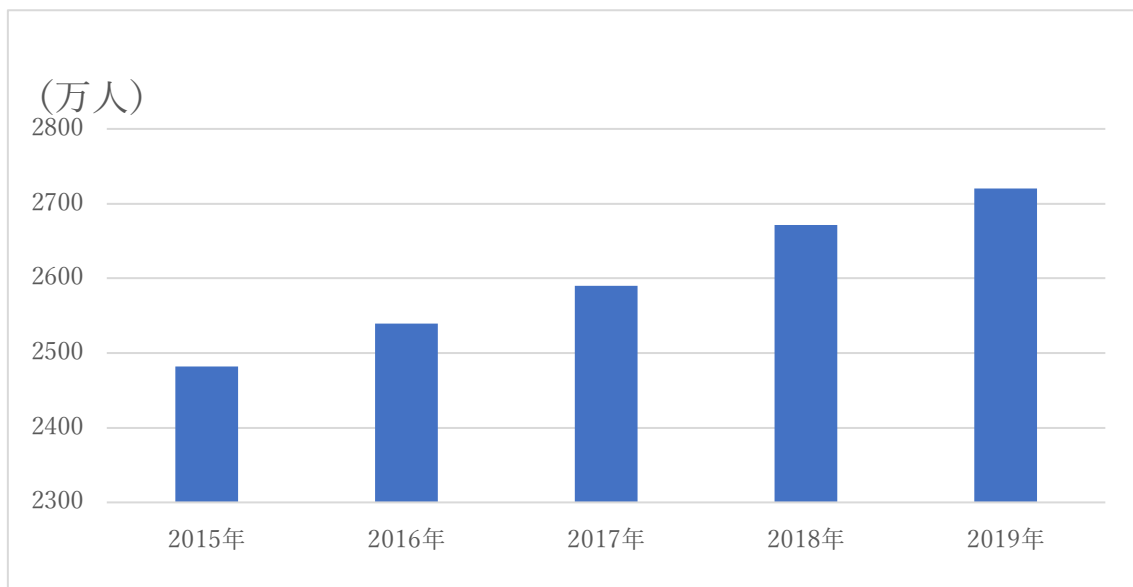
世界経済フォーラムが2022年7月、「The Global Gender Gap Report 2022」を公表し、その中で、各国における男女格差を測るジェンダー・ギャップ指数が発表された。この指数は、「経済」「教育」「健康」「政治」の4つの分野のデータから作成され、0が完全不平等、1が完全平等を示している。2022年の日本の総合スコアは0.650、順位は146か国中116位と、先進国の中で最低レベル、アジア諸国の中で韓国や中国、ASEAN諸国より低い結果となった。

この報告書では日本が女性の社会進出の取り組みとしていままでどのような取り組みをしてきて今後何が必要かを明らかにしていきたい。

第1節 女性の社会進出

日本における女性の社会進出の大きなきっかけとなったのが男女雇用機会均等法である。1995年に成立し、1996年に施行された法律である。募集・採用、配置・昇進についての均等な取扱いについては事業主の努力義務とされたが、1997年の改正ではそれまでの努力義務規定が改められ、募集・採用、配置・昇進について、女性であることを理由とする差別的取扱いが禁止されることとなった。また、2006年の改正では差別的取扱いの禁止の対象に、降格、職種の変更、雇用形態の変更、退職勧奨、労働契約の更新が追加された。

図表1 女性労働者数の変化



出所：厚生労働省（2020）

厚生労働省によると、令和令和元年の女性の労働力人口は2720万人で雇用者総数に占

める女性の割合は45.3%、2018年の女性の労働力人口は2671万人で雇用者総数に占める女性の割合は45%、2017年の女性の労働力人口は2590万で雇用者総数に占める女性の割合は44.5%、2016年の女性の労働力人口は2539万人で雇用者総数に占める女性の割合は44.2%、2015年の女性の労働力人口は2482万人で雇用者総数に占める女性の割合は43.8%と年々上昇傾向にある。しかし、女性管理職が少ない。課長相当職以上の管理職に占める女性の割合は12.4%と、係長相当職以上の女性管理職割合は14.6%となっている。それぞれの役職に占める女性管理職割合は、役員では20.3%、部長相当職では8.4%、課長相当職では10.8%、係長相当職では18.7%となっている。このことから働く女性は増えたが、まだまだ入社後に男女格差があることがわかる。

第2節 仕事と家庭の両立

女性の職業意欲の高まりを背景に、女性雇用者数は著しい増加を続けた。専門的・技術的職業従事者かの増加にともない、就業分野も拡大し、勤続年数の長期化・中高年齢化・有配偶者化などの変化も著しくなっていた。女性の就業意識も多様化し、経済的なゆとりだけでなく、社会とのつながりや生きがい、自己実現を仕事に求める女性も増えていた。また、核家族化や家族の小規模化などの家庭の機能も大きく変化し、子供の保育や教育は、保育所や学校等へとといった家庭機能の一部の外部化が進展していた。こうした女性の社会進出、家族形態の変化、労働力の不足のなかで、労働者がその能力と経験を活かしつつ、仕事も家庭も充実した生活を営むことができる働きやすい環境を作るため育児・介護休業法ができた。

育児介護休業法では、1歳未満の子供を養育する労働者は、その子供が1歳になるまでの期間、1人の子供について1回、連続した1つの期間の育児休業を事業主に申し出ることができる。子供が保育所に入所できないなど一定の場合には、1歳6ヶ月までの延長も可能である。事業主は、こうした要件を満たした労働者の休業申し出を拒むことはできない。このほか小学校就学始期に達するまでの子供を養育している労働者に対して時間外労働の制限、深夜業の免除を定めている。さらに就業しながら3歳までの子供を養育する労働者が希望する場合、事業主は短時間勤務、フレックスタイムや時差出勤制度、所定外労働の免除、託児施設等の措置を講じなければならないとある。子供が小学校就学始期に達するまでの期間についても、これらに準じた措置をとる努力義務がある。

しかし、これは努力義務止まりで仕事と子育ての両立を支える環境がまだまだ日本では整っておらず、出産・子育てにより失われるキャリアの問題が大きいことで復帰を諦めている女性が多いと考える。女性は出産を迎えると一度職を離れなければならない。日本企業における昇進の仕組みを前提にすると採用後も、長期継続雇用を前提にした配置や異動などによる育成機会、職場の中で与えられる職務経験の提供などにおいて、女性に対して男性と同等の機会が与えられなければ、女性が昇進対象から外れることになる。女性が長期勤続しにくいのは、仕事と家庭の両立問題に直面するからであり、長時間労働などの働き方がさらに女性の勤続を阻む要因となってしまっていると考えられる。また、離職のリスクが大きい女性に対しては、スキルや経験を積む仕事機会が男性に比べて過少になってしまい、管理職昇進のための技能形成がしにくい点に女性管理職がいまだ少ないことに

由来し、大きな課題となっていると考える。女性が出産・育児休暇後に望んで働くことは当たり前であるという考え方を根付かせるためには、働く女性たちが働きやすい環境づくりをトップ層が自ら体現し実行することが必要である。女性活躍推進法を始め、法整備も着々と進められているが、女性にとって働きやすい実社会であるかという点はまだ道は半ばであると考えられる。出産や育児などで働き方がガラリと変わる女性にとって、出産後もキャリアを続けられるか、育児と仕事を両立しやすいかといったポイントである。

以下では2022年夏に本ゼミナールで実施したインタビュー調査を通して明らかになった点について確認していく。

第3節 インタビュー調査より

2022年まず、女性管理職に関する質問の回答から分析していく。現在の職場に女性管理職がいると回答した人は12人で、現在の職場に女性管理職がいないと回答した人が3人いた。SM氏（男）「でも女性管理職で若かったらさ、結婚したらやめますって言われちゃうと怖いよねやっぱりね。せっかく安定して、例えばめっちゃいい人でめっちゃ回せてたのにさ、若くて結婚したんでやめますって言われても、えーってなる。あんまり動き欲しくないんだよね。人事の。安定するために。一応各個人についても、やっぱ手伝ったりとか教えてもらったりとか。一応事務所内でも関わりがあるから。別に女性だからとかではないけど、やめがちでしょ実際。事実。てかやめるでしょって言う。そう別にいいんだけど、それでやめちゃうわれて怖いかな。ってやっぱりなると思う」、UL氏（男）「前の会社は、まあほぼいなかったというか見た、見たことないね。女性の管理職は、見たことなくやっぱ世の中でまあ建築ってのは結構男性が多いのはある」と回答。業界によっては女性管理職がほとんどいない業界もあることがわかる。また、女性管理職が職場にいても実際に女性管理職の元で働いたことある人は4人だけで女性管理職の少なさがわかる。女性管理職が少なく、出産後に働き続けたい女性がキャリアアップを目指しにくくなっていると考えられる。

次に共働きに関する質問を分析する。相手の意見を尊重する、共働きをしている・する予定と共働きをしてない・しない予定の3つに分類した。まず、相手の意見を尊重すると回答した人が8人いた。次に共働きをしている・する予定と回答した人は6人いた。XS氏（女）「私も働きたいと思っていますそのすぐにとかって、その件出産してちょっとたつて、また職場に戻りたい」QM氏（女）「絶対したいですね。ていうのは、社会において行かれる気がするからですね」RJ氏（女）「共働きをしますね。理由としては、私が働きたいから」と回答。今回のインタビュー調査をした全ての女性が結婚しても共働きを希望した。ここから女性の職業意欲が高まっていることがわかる。そして、共働きをしてない・する予定がない人は2人いた。その人たちの意見として、LJ氏（男）「子供生まれる=そういうことって感じですね」、UL氏（男）「女性がその子供より仕事を優先させたいっていう感覚があるとちょっとそこは話した方が良いのかなと思うし、まあそのときに、そうですねまあ結局その時に男性が子供を優先する女性が子供を優先するかって話になってくると、さっきの話がちょっと自分の中で引っかかってくるのかなっていうのがあります」と回答。出産を機に女性には育児に専念してほしいという意見を持つ人がいることがわかつ

た。世の中に男性は仕事、女性は家事育児という考え方がまだ存在していることがわかる。また、XG氏（男）「個人的には子供ができたなら子供の面倒をしっかりと見てくれる人が家庭に一人が欲しいので、僕の場合は僕が専業主婦してもいいですし、奥さんが専業主婦してもいいので、どっちかがしっかりとその家事育児をしてくれたほうがありがたいなと思いますね」、SJ氏（男）「子供ができるまでは、共働きでいいと思う。やっぱり、家族を持つと金銭面でも色々大変になるし、世帯収入的な部分で共働きするかなと思う。子供が出来からは、お互い相談しあって決めるって感じかな」と回答。ここから育児と仕事の両立を難しく考えている人がいることがわかった。また、子供を作ることによって社会から離れていってしまう女性は多いと考える。

次に育児休暇に関する質問の回答をまとめた。育休を取った・取るつもりと回答したのは4人でそのうちの3人が女性で、自分自身が育児休暇を取りたいと明確に答えた男性は1人だけあった。育休を取っていない・取らないと回答したのが5人であった。SE氏

（男）「ま一何してくれてんねん。と思いますけど。やっぱりまあおめでたいことなのでそれを育休を取るなどは思わないですね。僕も多分その場になったら取りますしそうなったらほかの人をお願いをすることになると。ただ自分の例えばチーム内の人とかが産休育休をとって自分の業務が増えることになるとちょっと嫌だなと思うかもしれないです」LJ（男）「私個人的にはとるメリットがないので、とらないと思います」、XM氏（男）「今うちの会社に行くとき男性も女性も取りにくいって言うのがあるので女性や子供産まると仲良く戻ってこれないって言うのがあるでもちょっと最近それが問題視されてるんでちょっと徐々に是正されてるんですけど男性でなかなか行くよって言うのは難しいですね」、XH（男）会社で育休取れるみたいなこと周ってきたことあるから、一応取れるんだと思うけど。でも前例がないから1年とかはちょっと難しいかな。できるだけ取ってほしいとは言われるからしてみるけど。上手いくかどうかはちょっと・・・」、XG氏

（男）「会社にはいるんですよ。あの男性でも育休で休んでいる人とかもいるんですけど、やっぱりその分仕事できなくなるんで。まあ個人的にはあんまりしたくはない。若いうちに休む期間でその分年いってからとかにやっぱり関わってこないと言われてるけど、0じゃないんですよ。絶対。でもそこで仕事した分の成果が0になるので育休をとっていると、ここで差が出てきてキャリアに関わってくるって言うのはあるのでまあ個人的にはあんまり取りたくはない」と回答。これらから男性が育児に参加しにくい現状があることがわかる。また、回答がなかった人が5人おり、そのうちのすべての人が育休制度について詳しく知らなかった。男性が育休制度に対して関心が少ないということがわかる。そして、それが女性に育児を任せることになり、女性の社会復帰を難しくしている要因であると考えた。

まとめ

平等な社会の在り方として、男性も女性もお互いの考えを尊重し、男性も育児に関心を持ち、育児や家事に積極的に参加し、パートナーの負担を軽減していくことが非常に重要であると考えます。そして、それが女性の就業継続、女性の仕事と育児の両立のしやすさにつながると考える。また、それに伴い男性も育児に参加しやすい環境作りが企業に必要で

あり、企業が労働者の能力と経験を活かしつつ、仕事も家庭も充実した生活を営むことができる環境を作ることが必要である。子供を作っても労働者が働き続けることができる環境に加え、育児支援がもっと必要であると考えた。また、女性管理職を増やすことも重要である。女性管理職が増えることで出産や育児休業をした女性社員にとってキャリアアップのロールモデルができる。それによって女性が気兼ねなく休暇をとれることにつながる考えた。

引用文献

厚生労働省（2015）「男女雇用均等法成立 30 年を迎えて」

<https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/15d.pdf>（2023年1月12日閲覧）

厚生労働省（2020）『働く女性の状況』

<https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/19-01.pdf>（2023年1月12日閲覧）

男女共同参画局（2020）『男女共同参画白書』

https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r02/zentai/pdf/r02_genjo.pdf（2023年1月12日閲覧）

World economic forum(2022) *Global Gender Gap Report 2022*

https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf（2023年1月12日閲覧）

第4章 テレワークと働き方

小野 亮太

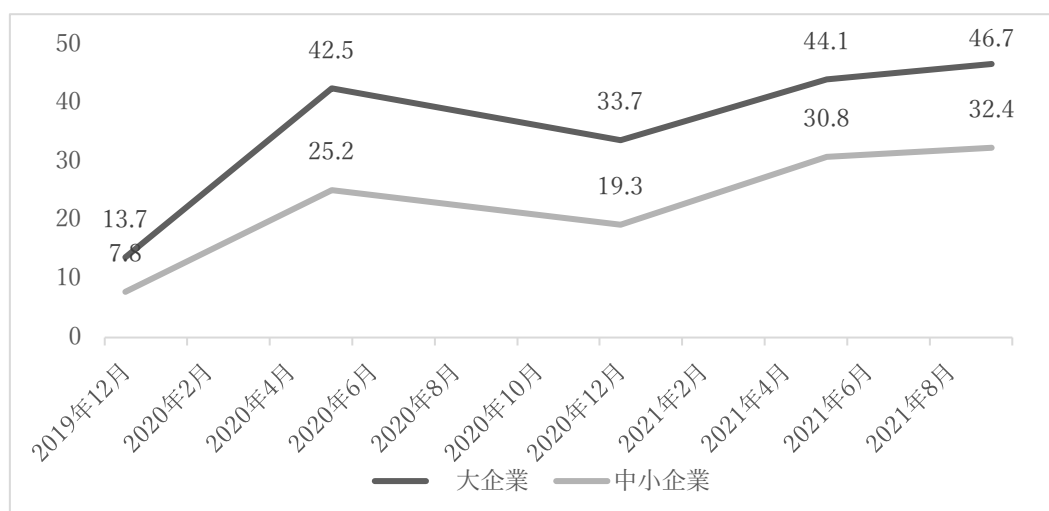
はじめに

本報告ではテレワークによって考えられる働き方の変化についてまとめていく。2022年に新型コロナウイルスが蔓延したことにより、テレワークによる働き方が増えてきた。しかし、実際にテレワークのみによって働き方が確立している職業はほぼなく、テレワークが導入されている企業自体もあまり多くない。現場仕事などはテレワークが全く機能しないこともある。しかし、テレワークによって出勤時間の削減による拘束時間の短縮が喜ばれるなどのメリットもある。テレワーク導入によって生じた拘束時間短縮などの観点から、現代の社会人はテレワークと出勤を使い分けるハイブリット型が理想の働き方になるのではないかと考えた。インタビュー記録などを用いて今後のテレワークと働き方についてまとめていく。

第1節

2022年8月6日の東京新聞の記事では、ホンダや楽天などの会社は出社を基本とする働き方に変更された。としている。オンラインだけでは「スピード感をもって進めることができない」「働き方を一方的に決めないでほしい」などの声が出ていた。また、大企業でテレワークの対応が割れている中、中小企業ではテレワークの導入自体進んでいないなどテレワークがうまくいってないことが紹介されている。内閣府調査によるコロナ前後のテレワーク実施率の推移は図表1のようになっている。

図表1 テレワーク実施率

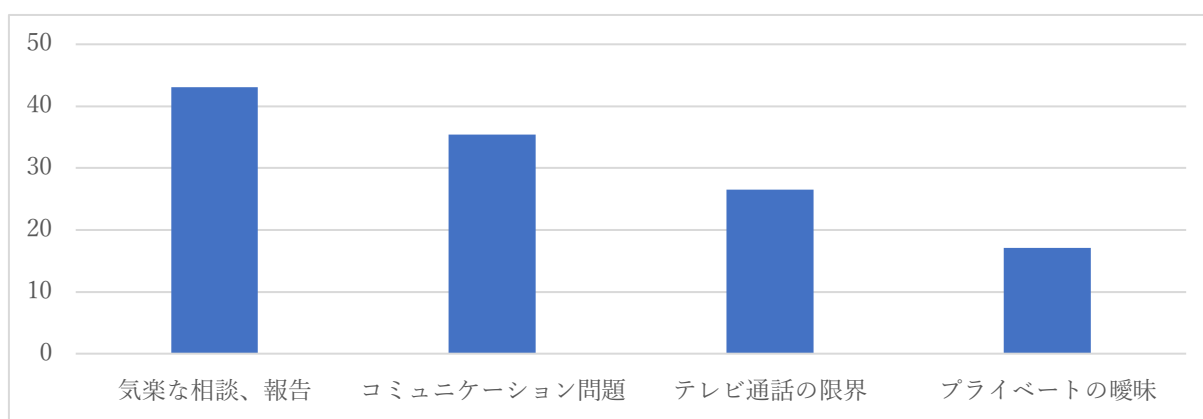


(単位%)

出典：内閣府 (2021)

2022年10月2日の朝日新聞では、テレワークの頻度が多いほど睡眠時間が長く、打つ傾向や不安が少ないという調査結果が過労死等防止対策白書で明らかになったとされている。通勤時間の短縮により家族との時間が長くなったことが影響していると考えられる。睡眠時間を一日7時間以上確保している人はテレワークの頻度が30%と高くなる。またうつ病傾向や不安がない割合もテレワーク毎日が60%、週2、3が56%、一時的に行ったが51.2%だった。また内閣府の調査においては、大企業においてテレワークを行うことのデメリットとして挙げられているのは「気楽な相談、報告ができない」「コミュニケーション問題」、「テレビ通話の限界」「プライベートの曖昧」となることなど、4点が以下として挙げられている。(図表2)

図表2 テレワークの問題点



(単位%)

出典:内閣府(2021)

このようにテレワークに関するデメリットも多くあげられており、テレワークが労働形態として完全な立ち位置を確立していないことが考えられる。

テレワークが新型コロナウイルス蔓延以降、大企業を中心に段々と普及されてきていることは確認できる。しかし、テレワークが新しい労働形態として確立するには問題点が多数あり、デメリットが多数存在している。そのデメリットにより、新型コロナウイルスがおりつき始めた現在では、出社して業務を行う企業が増えている。反対にメリットもあり、出社時間の削減や、家族との時間が増えたとのメリットも挙げられる。これからの労働形態にテレワークが存在していくことができるのか、インタビュー記録をもとに考察していく。

第2節 インタビュー調査より

本節ではインタビュー調査の結果の記録を用いて三つの観点から紹介していく。

一つ目に、今後のテレワークに関する考え方を紹介していく。調査では若手中心の12人の社会人にインタビューを行った。今後のテレワーク導入に関して賛成派は7人、反対派は3人、中立が2人であった。導入に対して賛成派が半分以上を占めた。この結果を用いて、

今後のテレワークに対する考え方を比較していく。

テレワーク導入に対して賛成派の意見として、XI 氏「自分の希望を通して仕事ができるっていう意味で魅力があると思います」、SJ 氏「個人的にはしんどいときとかにテレワークとかできたら」、XH 氏「テレワーク出来たら楽やと思うけどな。これから育児とかやっていくし、もし子供が熱とか出したテレワーク出来たら便利やな。まあ少しでもできるようになればありがたいかな」と、テレワークという選択があることによってプライベートと仕事の両立化や、自分の働きたいように働くことのできるテレワークの長所が働き方の自由度を上げている。また、LJ 氏「通勤時間が無駄」XS 氏「移動時間がない分違うことができる」など、テレワークによって通勤時間が無くなるため、拘束時間の減少がテレワークのメリットとして挙げられている。そして KJ 氏「コロナになりたくないもん」とコロナによる感染拡大を防ぐため、テレワーク導入に対して、賛成派の意見が出ていた。

反対派の意見として、UL 氏「職場に来て先ほど言ったみたいにコミュニケーションして確認したいことが有ったりする」、SM 氏「現場行かないと現場で仕事してる人たちだから。実際に目で見ないと」などと、職場にでなければならぬ労働環境である職種に関して反対意見が目立った。また、JR 氏「切り替えが難しいので、やむを得ない時の手段の一つとしてはいいのかなと思います」と、テレワークによるプライベートと仕事の両立かの難しさが指摘されていた。

中立派の意見としては、RM 氏「選べるならテレワークかな。でも入社して人と顔を合わせる良さも感じるの、特に定職直後は、環境に馴染むためにいいと思いますね」と、最初は顔を合わせてコミュニケーションや環境に馴染んでいく必要があり、テレワークではできないことを指摘している。

XG 氏「部署によっては住宅でさぼって残業があの出社の時に残業が増えてっていうことはやっぱ起きるんで、残業代が出ちゃうっていうのがあるので、まあ会社のためにはあんまりならないかもしれないです」、「残業してるのにちょっと残業代をつけにくいなあっていう気持ちになって、サービス残業をしてしまうことにもなるので」などと、XG 氏は個人としてはテレワークに賛成だが、企業としてはテレワークに反対であると語っている。

賛成派の意見としては、拘束時間の減少、働き方の自由度の高さが多くあげられていた。反対派としては、プライベートと仕事の両立の難しさ、職種によってテレワークが困難であることなどが多かった。中立派はテレワークでの労働環境の難しさについて指摘していた。この結果から今後テレワークが導入されていくためには働き方の自由度の高さによる管理の難しさが大きく影響しているように感じられる。

二つ目は、テレワーク導入によって、どのように労働時間が変化したのかについてである。先ほどの今後のテレワークに対して賛成派、反対派、中立派で分類して紹介していく。

最初は先ほどのテレワーク導入に対して賛成派の人たちについて紹介していく。SJ 氏「この時間に何をしているのかが全部筒抜けなんよ。だから不思議な怪しいスケジュールとかやったらバレルから。しっかり管理できているかもしれない」、LJ 氏「テレワークになって

労働時間の変化はなかったと思いますね。いらなかったかな。トータルではあんま変わってないかな。短くなる要素も長くなる要素もあって」などと、テレワークが導入されても労働時間の変化がなかったと話している。

賛成派の中でも、労働時間が長くなった気がするという意見もあった。XS 氏「今の会社に入った時にはもうテレワークだったので変化はあまりわからないですけど、テレワークだと際限がないので、プライベートと仕事のメリハリがなくなっているような気がしていたので、気持ち的にメリハリがつかなくなり、労働時間が長くなっている気がします」、RT 氏「変わらないと思います。でも少し長く感じたようにも思います。通勤時間が無くなった分、仕事に充てるころが多くなったのでそういった面では労働時間は長くなっているが、帰宅する時間などはあまり変わっていないので移動時間が仕事に変わっている。という感じですね」、LJ 氏「長くなる要素としたら朝とか、なんというかすぐに仕事に取り掛かる環境にあるので、移動しなくてもね、家にいて机に座れば、家にいても仕事をできるので、オンオフが切り替えられなくて、朝とかそうかな早めに仕事をしてしまうっていうのはあります。それが長くなる原因かなあといいのはあります」などと、実際に労働時間が長くなっているわけではないが、移動時間がない分、仕事に早く取り掛かることができるようになってしまったため、労働時間が長くなった気がする要因として考えられる。

次に反対派の意見を紹介する。JR 氏「いや、そんなに出ないんじゃないですかね」と JR 氏は先ほどは切り替えが難しいとは話していたものの、大差はないとしていた。SM 氏は「短くなっちゃってんじゃないかな。事務処理がもうできないから。できない、帰るしかないみたいな感じだった俺は。現場回って携帯でできることだけやって。でも、その書類を作るとか、そういう系は全部その 1 週間に 1 回の事務所タイムしかできない。テレワークって感じはなかったし。制限だった。でも困ったことに、在宅みたいな人が増えたせいで、現場のなんていうかな。騒音とかで、イチャもんつけてくる人は、めっちゃ増えた。テレワーク正義じゃないから、テレワークしとるのはお前だからっていう話。俺たちはずっと現場で仕事してるから、でも、その近隣様優先みたいになるから、そうそうそういうのはと困ったかな、むしろテレワーク。マイナスしかなかったから、うちは」と答えてくれた。SM 氏はテレワークによるデメリット面をすべて受けてしまう土木建築系の仕事のため、テレワークに対していい印象をもっていないように感じる。UL 氏「正直実際今の職場ではテレワークはないような感じですね。物理的に難しいですね」UL 氏と SM 氏は職種的にテレワークのデメリットである部分が大きく影響していると考えられる。

次に中立派を紹介する。RM 氏「逆に私は家でできるのがありがたいですね。やろうと思ったときにやれるので」「テレワークだと移動時間が減るから、その分会議とかもあって、その中身は濃くなったかな」RM 氏は賛成派の意見に近いと考えられる。

XG 氏「一年目はダメなんですけど、僕はだからまだ恩恵にあずかったことはないんですけど、ありますよ」XG 氏はまだ恩恵にあずかっていなかった。

テレワークによる労働時間の変化は賛成派が感じている部分が多い。労働時間が長くな

ったわけではないが、移動時間の分の労働時間が増えたことや、仕事とプライベートの切り替えを出勤時間で行っていたことが予想され、切り替えが難しいため、長く感じているのではないかと考えられる。反対派は仕事柄テレワークに適していないため、テレワークが万能ではないことを表していた。「転職したタイミングがどんなコロナで入った瞬間から、完全住宅に代わりました。いまみたいな感じになってからはハイブリットになりましたね」X.S氏は移動時間の短縮による拘束時間の減少、プライベートの両立など、テレワークの恩恵をかなり受けていた。ただ、労働時間は長く感じると話しており、どちらのいい面も活かしていきたいと話していた。

その他の肯定派は全くテレワークを行っていない人たちであった。例えば公務員であるXI氏「僕の雇用保険に関するっていうのはどうしても、法律に基づいた、執行が多くなりますので、そういった意味では、内の個所では、少なくともしてないです」とのことであったし、金融系に勤めるXH氏も「まったくテレワークしなかったな。全部出勤してた。個人情報を取るところだし、もしシステムがしっかりしていたらテレワークもできたかもしれないけどそこまでシステムに投資できないからずっと出社しないとイケない。個人情報流失した羅それは大問題になるから」実際にテレワーク肯定派にはテレワークの恩恵を受けていなかったため、テレワークを望んでいたのではないかと推察される。

他方反対派についてはテレワーク経験者ばかりであった。JR氏「できるようになった、というのが正しいかもしれないです。導入されたわけじゃなくて、やむを得ない事情で、テレワークが必要な場合はテレワークの準備もできてますって感じですね。基本的に出社して仕事ですね」、UL氏「実際に会社としてはテレワークを推奨っていう風な形になっているんですが、今のところは正直テレワークがない」、SM氏「一瞬されて。でも成り立ての時。コロナ第2、3波ぐらいの時に1回事務所に1週間に1回しか来ちゃダメみたいな時があった。地獄だよ逆に」テレワークをせざるを得ない状況であっただけであり、事情的にはテレワークは不便だったとしか受け取ることができない。職種的に仕方がないことだと考えられる。テレワークのデメリットが光っていると感じられる。

最後に中立派を見ていく。RM氏「一昨年もやっていたんですけど、ちょっとうまくいかないなみたいな。新卒とかはいきなり、テレワークになって何やっていいかもわからないし、本人もかわいそうですね。でも、制度自体はいいと思いますね」

XG氏「一年目はダメなんですけど、僕はだからまだ恩恵にあずかったことはないんですけど、ありますよ」新卒に対して、コミュニケーションがとりづらい部分があるため、テレワークが万能ではないことが話されていた。

以上のテレワークに対してのインタビュー記録から願望としてテレワーク導入を求めている声が多いように感じた。テレワークは自由度の高い勤務体系であるため、自己管理や、会社の管理の難しさなどがあげられ、完全在宅勤務というのは理想の勤務体系とは言えないと考えられる。人と話す職が多いことから完全在宅を求めている声は少なかった。テレワーク導入によって勤務と在宅を両立させていく働き方が、テレワークの恩恵を受けている

人たちの理想の形である姿が見えたように感じる。しかし、職種的に完全にできないものが多く、テレワークを強制していく環境は求められていない。今後、個人情報扱う仕事のセキュリティ面や、新しい労働時間の確立などをしなければ、サービス残業の増加や、メリハリの難しさが改善されていかないため、今後の課題であると考え。テレワークが導入されることによって負担が楽になる部分があるため、ハイブリットの勤務形態を進めていくことで労働に対するストレスや、負担を軽くすることが可能のように感じられる。しかし、テレワークを導入していくことによって劇的に労働時間の改善や、改革が進むとは考えにくいと考えられる。

おわりに

今回のインタビュー調査からテレワークと出勤を両立するハイブリットの働き方を確立していくほうが良いと考える。やはりテレワークは万能ではないが、テレワークが導入されてから出勤が楽になったという声が多い。両立させていくことによって拘束時間の減少が生まれ、無駄な出勤時間を減らすことが可能になる。家庭の時間を増えることも替えが上がっており自分で労働時間を管理できることも働きすぎ問題を解決できるのではないかと考えられる。ホワイトカラーにおいてテレワークは今後の働き方の自由度の増加、働きやすさが改善されていくものになると考える。労働時間の管理など、会社側にとって面倒なことや管理の難しさが生まれてくる点は今後の改善点であると考えられる。しかし、今後テレワークは働く環境に大きく影響を与えることができるのではないかと考える。

参考文献

- 朝日新聞（2022）「テレワークが多い人ほど睡眠が長く打つ・不安は少なく 過労死白書」
10月21日
- 東京新聞（2022）「テレワーク二極化 在宅がストレスに→対面重視で出社回帰 自由な働き方に社員満足→コロナ後も推進」 8月6日
- 内閣府（2021）「第4回 新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」

第5章 労働者の望む労働時間制度とは —テレワークとの関係性に着目して—

塩見 伊吹

はじめに

本報告では労働者の望む労働時間制度についてまとめていく。労働時間に関する主な制度は変形労働時間制やフレックスタイム制などである。2020年7月4日の日本経済新聞では富士通がコアタイムを設けない「スーパーフレックス制度」を採用するなど柔軟な働き方を打ち出した。主にコロナ禍による在宅勤務を機能させるためという目的を果たすために方針をうちだした。これらの背景には、個人が働きやすくするという考えがある。また、2022年の10月13日の日経産業新聞では、スーパーフレックス制度を利用して、出勤日に長時間働いて、その分「週休3日制」とする企業が増えている。このように一部の企業から働き方の多様化が行われ始めている。

加えて働き方の多様化の一因にテレワークの普及がある。2021年11月22日の日本経済新聞からテレワークなどの新しい働き方が見られ、従来の厳格な労働時間管理規制はテレワーク普及の足かせになりかねないとした。裁量労働制でテレワークの対象を広げる議論もある。

裁量労働制によりテレワークの対象を広げる動きから今後の労働時間制度の多様化とテレワークの普及の間には関連する可能性があると推測する。

働き方が多様化する中、労働者がどの労働時間制度を希望しており、また今の労働時間制度についてどのような考えをもっているのかをテレワークとの関連に注目して、調べていく。

第1節 日本の労働時間制度について

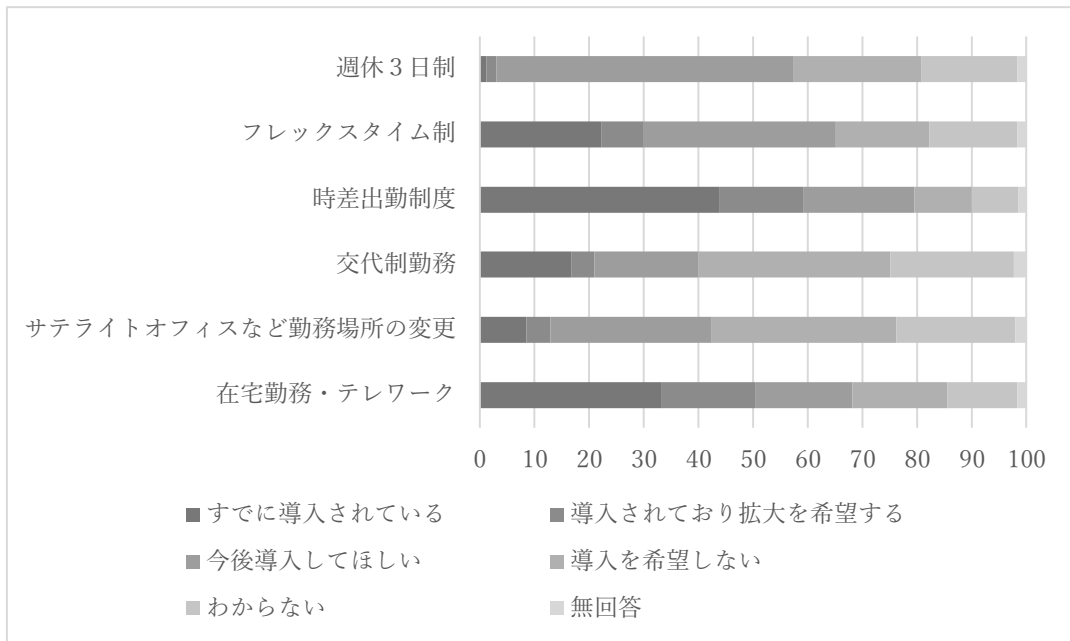
そこで働き方の多様性に関する日本社会の状況がどのようなになっているのかを、東京産業労働局の「働き方改革に関する実態調査」がある。

データとしては、すでに導入されているもので最も多かったのは時差出勤制度の42.8%である。また導入されており拡大を希望するが最も多かったのは、在学勤務・テレワークの17.3%である。また今後導入してほしいの声で最も多かったのは週休3日制の54.5%である。

以上をまとめるとフレックスタイム制による働き方の多様化は労働者の希望が高く、今後拡大していく可能性があるといえる。

またほかにも労働時間制に関するデータとしては、厚生労働省の「就労条件総合調査」がある。それによれば、2018年から2022年の変形労働時間制の有無については図表2のようにになっている。

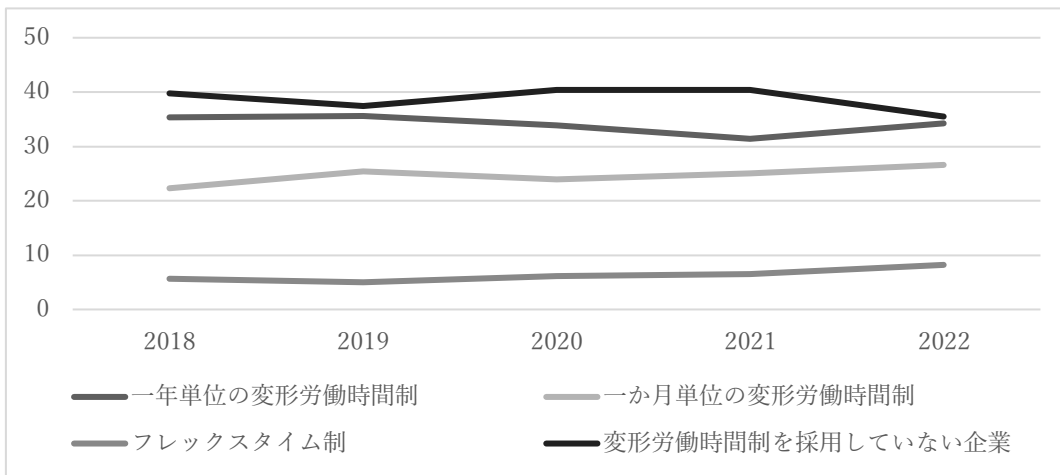
図表1 導入・拡大を希望する働き方



(単位：%)

出典 東京都産業労働局 (2021) 第27～32表より作成

図表2 変形労働時間制の有無



(単位：%)

出典 厚生労働省 (2018～2022) より作成

一年単位の変形労働時間、一か月単位の変形労働時間制、フレックスタイム制は複数回答可となっている。図表2から全体的に変形労働時間制で働く労働者は60.4%から2021年まで59.6%であり2022年には64.0%へと上昇している。また変形労働時間制を採用していない企業は2018年の39.8%から2021年の40.4%まで横ばいであったが、2022年に35.5%へと約5%の減少がみられる。またフレックスタイム制に関しては2018年5.6%、

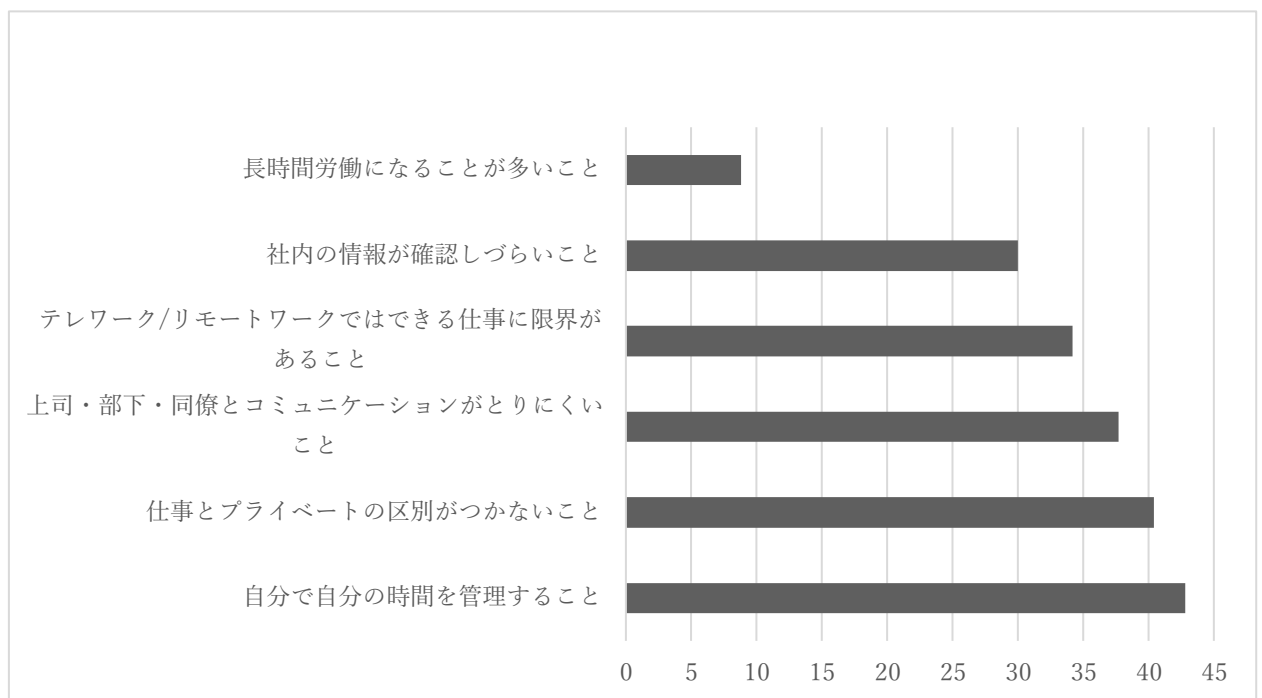
2022年の8.2%へと上昇している傾向がある。以上の結果からフレックスタイムは企業のなかで他の労働時間制度と比べても上昇傾向にあることで、労働時間制の多様化が行われている傾向にあることがわかる。

図表3、4はテレワークと労働時間の関係をまとめたグラフである。図表3によるとテレワークと労働時間に関係した課題として、自分で自分の時間を管理することや長時間労働になることが挙げられる。図表4からもテレワーク環境における労働時間の変化は減るとやや減るが合計して33.1%になっており、増えるとやや増えるの数字も合計して23.1%の値になっている。このことからテレワークの環境は労働時間を二極化していることがわかる。

このことからテレワークは自身で労働時間を管理しないといけない働き方であり、労働時間をそれぞれの労働者の業務量に合わせる事が出来る労働時間制にする必要があると考える。また同時に長時間労働の恐れもあるので、長時間労働を防ぐような労働時間制度のシステム作りも必要であると考えた。

ではこうした動きを働く人たちは、どのように感じているのか。以下では、今夏実施した働く人々へのインタビュー調査により転職の実態や考え方についての働く人々の実情や反応を明らかにしていく。

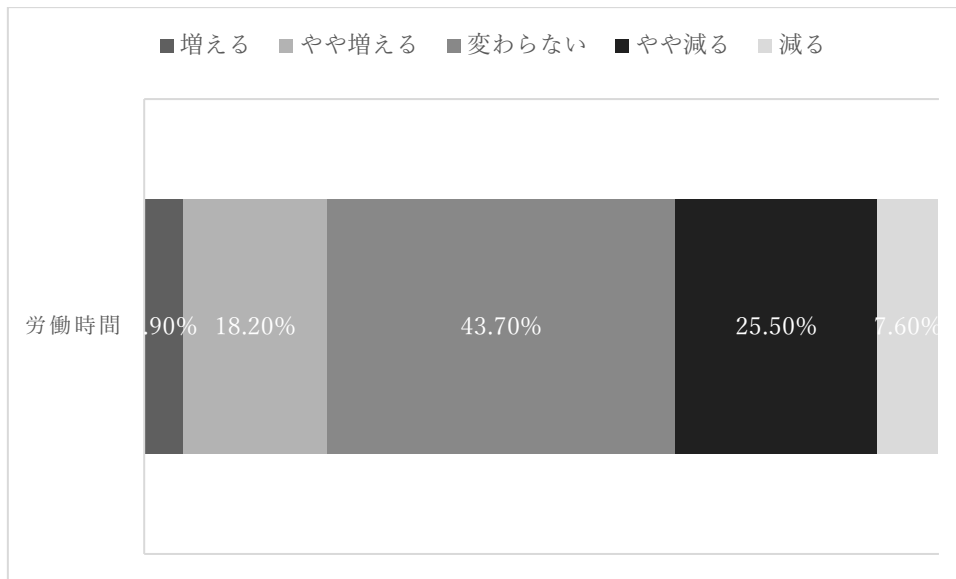
図表3 テレワークの課題



(単位：%)

出典：厚生労働省（2020）より作成

図表4 テレワークにおける生活の変化



(単位：%)

厚生労働省（2020）より作成

第2節 インタビュー調査から

今夏インタビュー調査に協力していただいた16人の方のうち、裁量労働制を望む人が6人、定時制を望む人が2人、フレックスタイム制を望む人が6人、明確な労働時間制度の希望を示していない人が2人いた。ここではそれぞれの理想の労働時間制度と実際の労働時間制度との比較、加えて労働時間制度とテレワークの関連性についてまとめていく。

裁量労働制を望む人の意見はLJ氏の「今はやっぱり働き方も多様なので柔軟な働き方が絶対大事やとは思ってますね。同じ作業をやるにしても効率よくやる人はやって終わればいい」と回答があり、XM氏は「私には裁量労働制がすごく合ってるなと思っている。私はあまりこう決められたり縛られたりとかするのは得意じゃないので、自分がもうやることやってればいいんでしょうっていうタイプなのでそういうのにはすごく合ってると思います。」と回答があった。LJ氏の発言から柔軟な働き方を裁量労働制に望んでいることがわかる。またXM氏から裁量労働制には自分のやることを自分で決めることに魅力を感じる意見があった。また裁量労働制のデメリットとしては、XM氏の「すごく真面目な人ほど働き過ぎてしまうのでそこはちょっと危ないところかなと思います。」という個人の性格によっては過労につながる可能性を示唆していた。

また裁量労働制から現在の労働時間制度と異なった労働時間制度を希望する人を見てみる。裁量労働制を希望する人の中からは6人中2人が現在の労働時間制度と異なっており、LJ氏、SM氏の2人となる。理由としては、LJ氏「今は働き方も多様なので柔軟な働き方が絶対大事やとは思っていますね。同じ作業をやるにしても効率よくやる人はやって終わればいいし、それで成果が出ているのであれば、給料を上げて出してもいいと思っています。」と述べていた。SM氏は「裁量で決めれる仕事は好きだな。今のその裁量じゃん。自分がんばれば早く帰れるし。グループで仕事があって帰れないとかはないから。」

あくまで個人プレーってというのは好きかな。」と述べていた。両者とも自分のペースで働けるような裁量を希望している。またXS氏は「個人的に言うのであればまあ裁量労働制ってというのはすごい憧れてたところもありますけど難しいですねでも別にこのままでもいいかなと思ったりもします。」と裁量労働時間制への希望を述べたが、業務によって裁量労働制が難しくなっていることが分かった。

定時制を望む人の意見は、XI氏の「長時間の残業があるわけではないんですよ。遅くてもその日中に帰れるということですね。そういった意味ではある程度安定した生活は送りやすいんじゃないかなと思ってますね。個人的には定時制に大きな不満はあるわけではないですね。」という意見とあり、定時制には残業がなければ、ある程度帰る時間が一定になるところがいい点であるようだ。

では、理想の労働時間制度を定時制とした人は2人おり、全員が現在の労働時間制度は理想と同じ定時制で働いている。しかし、それぞれ希望する理由は異なっている。XI氏は「長時間の残業があるわけではないんですよ。遅くてもその日中にかえられるということですね。安定した生活は送りやすい、個人的には大きな不満はない。」と定時制に大きな不満はないと述べているのに対し、JR氏は「この仕事とのマッチングで行くと、定時がいいかなって思いますね。ただ、個人的に憧れがあるなっていうのは、変形労働時間かな。忙しい時はどう頑張っても忙しいから早く帰られへんから仕事頑張って、忙しくない時はサッとバイバイって帰るのは羨ましいかなとは思いますが、うちの形態にそれ持ってきたらやばいなって感じですね。」と希望する労働時間を変形労働時間と述べたうえで現在の業務と照らし合わせた結果、定時制という意見になった。JR氏とXS氏は両者とも仕事の営業時間の関係で定時制を希望した。

またフレックスタイム制はSJ氏の「フレックスとかだったら便利かな。前日お酒飲みすぎてもちょっと遅く出社出来るから」という意見や、XH氏の「フレックスタイム制。コアタイムとか決まっている労働制がいいかな。その時間以外は好きに働けるみたいな働き方がいいかな。早く行って早く帰れたり、前に予定を入れたり後ろに予定を入れたりできる。」という回答、またRT氏の「メリットはプライベートの時間も上手く活用できるので良いと思います。」などの回答があった。フレックスタイム制を望む人は裁量労働制や定時制と違い、プライベートの予定を優先できることが魅力に感じるといったような意見があった。

次にフレックス制度を希望していた人は6人おり、そのうち4人はフレックス制度で現在働いており引き続き行いたいとしていた。XG氏は「好きな時間に行けるのですごいいと思います。例としてなんかそれこそ前日飲み会があって次の日朝早く起きれないってなった時とかにまあ9時とか9時半とか10時とかに自由に行けるので、まあそれはもうすごいい事かなと思います。」とプライベートの兼ね合いを考えてフレックスタイム制のメリットを述べていた。残りの2人は定時制からの変更を希望しており、XH氏は「フレックスタイム制コアタイムとか決まっている労働制がいいかな。その時間以外は好きに働けるみたいな働き方がいいかな。早く行って早く帰れたり。前に予定を入れたり後ろに予定を入れたりできる。」と述べていた。XG氏同様自分のプライベートの予定を考え

ることが出来ることがフレックスタイム制度の魅力に感じるようだ。

残りの明確な言及がなかった2人はUJ氏の「朝早く残業して夜は早く帰りたいなあっていう気持ちの時もあるんですが、出来ないのがちょっとなんとなくもったいないなあっていう風に感じます。」という意見や、SE氏の「フレックスタイム制度なるものが導入されているので9時からじゃなくてもいいですし17時以降に働いても良いみたいな。従業員としての立場から定時があることのデメリットはあんまり感じないんですかね。」といったような明確な言及はなかったものの自分のペースで働く時間制度に魅力を感じる様だ。

次に労働時間制度とテレワークの関係性についてまとめていく。インタビューした16人のインフォーマントの方のうちテレワークを導入していた方は7人いた。また導入していない方も制度としてはあるかたは5人いる。会社のなかで制度もない人は1人、明確な回答がなかった方は1人いた。

そのなかで現在の労働時間制度によって分類を分けると定時制で働いている人のなかでテレワークを導入している人は10人中4人である。続いて裁量労働制で働いている人でテレワークを導入している人は、3人中2人で残りの一人は明確な回答がなかった。最後にフレックスタイム制は3人中2人の方はテレワークが導入されていた。定時制で働いている人はテレワークで働いている割合は低く、裁量労働制やフレックスタイム制で働いている人はテレワークで働いている割合は高くなる結果となった。

続いて、テレワークで働いていない人のテレワークを導入されていない理由についてまとめる。XH氏の「全くテレワークしなかったな。全部出勤していた。個人情報扱うところだしもしシステムがしっかりしていたらテレワークもできたかもしれないけどそこまでシステムに投資できないからやっぱずっと出社しないとイケない」という意見があった。RJ氏はテレワークの導入の有無の質問に対して「入社したのが今年の一月初だから、私が入社してからは出社してするって感じでした。」との意見だった。全体的にテレワークを導入できない理由としては、個人情報扱うことや対面で業務を行う必要がある等の業務の内容やシステムが整っていないことや新入社員だからまだ出来ないなどのシステム上の都合が主な原因となっている。定時制などによる柔軟性が欠ける等労働時間を理由に挙げている方はいなかった。

またテレワークを今後希望する人は16人中14人いた。残りの2人は明確な回答がない人が1人でテレワークに明確に反対している人が1人いるという結果になった。テレワークに反対している方は建築業界で働いているSM氏で「在宅で仕事をする人が増えてきたから、騒音などでのトラブルが増えた。」と回答している。テレワークに賛成している方はXI氏の「テレワークはやったことがないので、あまりくわしくないところではあるんですけど、多分テレワークを導入するっていう時は、フレックス制度をかけてやる人が多いと思いますので、自分の希望を通して仕事をする事ができるって意味で魅力があると思います。」ということでテレワークと労働時間制のシステムの変更を期待している人やUJ氏の「実際テレワークもあってもいいのかなと言うふうには感じていますが、僕的にはそのやっぱり職場に来て先ほど言ったみたいにコミュニケーションして確認したいことがあったりするので、まあ8：2ぐらいの2でテレワークがあってもいいのかなと。」と対

面での業務を中心にしつつ、テレワークとハイブリットでの業務を望む人がいた。

まとめ

今回のインタビュー調査から裁量労働制とフレックス制度からはほかの労働制度に移行したいという意見がなかったため、その声があった定時制とは比較的に労働者からみて満足できる労働時間制度と推測することが出来た。また定時制から他の労働時間制度を希望する理由から自身のペースで働くことが出来ることが他の労働時間制度の魅力に感じるようだ。定時制以外での労働時間制度でも裁量労働時間制度で働いている XM 氏、フレックスタイム制度で働く ZX 氏、明確な希望する労働時間制度がなかった UJ 氏などの意見から個人の働き方を希望する傾向にあると推測できた。XS 氏の意見のように裁量労働時間制度で働きたいが働けない人もいた。

テレワークと労働時間制度に関して定時制は 10 人中 4 人がテレワークをしていたのに対して、裁量労働制が 3 人中 2 人、フレックスタイム制では 3 人中 2 人がテレワークを導入していたことから定時制よりは裁量労働制やフレックスタイム制がテレワークを導入している傾向があることが分かった。希望する人が 16 人中 14 人いており、導入できてない理由としてはシステムの問題などを挙げている人や対面とのハイブリットを望んでいる人がいることから今後の労働時間や通信環境などの改良によってハイブリットによる働き方が増える可能性があると考えた。またハイブリットになった際は XI 氏の意見からフレックスタイムを導入する可能性があることが分かった。

今後はテレワークの拡大に対して企業がどのようなシステムの変更を行っているのかを予測し、よりよい改革の方法を労働者と企業の両方の目線から考えていく必要があると考えた。両者の課題を踏まえたうえで今後労働時間制度がどのような変化をしていくのかを今後の研究としていきたい。

参考文献

厚生労働省 「労働時間・休日に関する主な制度」

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/roudouzikan/index.html (2023 年 1 月 9 日閲覧)

厚生労働省 (2020) 「テレワークをめぐる現状について」

<https://www.mhlw.go.jp/content/11911500/000662173.pdf> (2022 年 1 月 8 日閲覧)

厚生労働省 (2022) 「令和 4 年就労条件総合調査 結果の概要」

厚生労働省 (2021) 「令和 3 年就労条件総合調査 結果の概要」

厚生労働省 (2020) 「令和 2 年就労条件総合調査 結果の概要」

厚生労働省 (2019) 「平成 3 1 年就労条件総合調査 結果の概要」

厚生労働省 (2018) 「平成 3 0 年就労条件総合調査 結果の概要」

日本経済新聞 (2020) 「富士通、オフィス面積半減、在宅勤務前提でコスト減。」『日本経済新聞』 7 月 4 日

日本経済新聞（2021）「新しい働き方を支える一早大教授黒田祥子氏、時間管理、各
労使で議論（複眼）」『日本経済新聞』11月22日

日経産業新聞（2022）「週休3日制、自らの生産性考える契機に、仕事だけでなく生活と
絡めて活用」『日経産業新聞』10月13日

第6章 現代の日本において労働者にとって理想の労働時間制度はなにか

若山 雄大

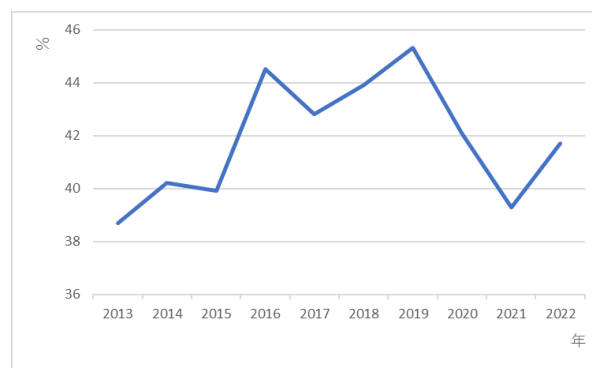
はじめに

現代では様々な働き方があり、労働時間制度も多様化が進んでいる。本報告では、主な労働時間制度を定時制、フレックスタイム制、変形労働時間制、裁量労働制の4つに分けた上で理想の労働時間制度について考えていきたい。定時制は、始業終業時刻が固定されており、この時間を超え残業が発生した場合には割増賃金を払わないといけないという制度である。フレックスタイム制は、一定期間についてあらかじめ定めた総労働時間の範囲内で、労働者が始業終業時刻、労働時間を自ら決めることができる制度である。変形労働時間制は、総労働時間が定められた上で、月単位または年単位で繁忙期や閑散期に合わせて労働時間を調整することができる制度である。裁量労働制は、何時間働いても契約時に定められた労働時間分働いたとされ、時間外労働（残業）に対する割増賃金がない制度である。これらの労働時間制度のメリット、デメリットをインタビュー調査の結果などから明らかにし、理想の労働時間制度が何か分析していきたい。

第1節 日本における定時制以外の労働時間制度の関心

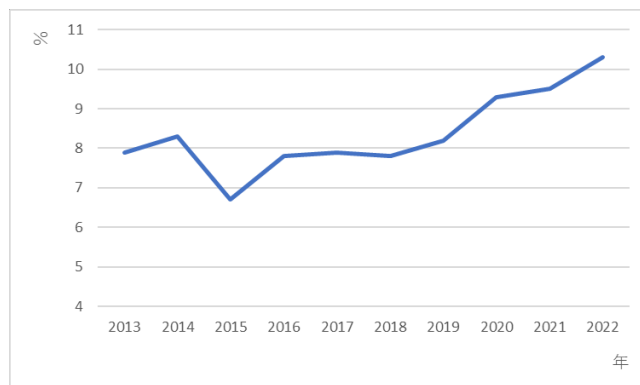
近年では、労働時間形態の多様化が進んでいる。この多様化は労働者にどのような影響を与えるかが社会的な関心となってきている。例えば、2020年8月31日の朝日新聞の記事では、変形労働時間制（フレックスタイム制を含む）を導入する企業は増える傾向にあり、2019年の導入率は62.9%で2015年より9.8ポイント増えたとされている。しかし、その背景には、ある期間の労働時間を減らして穴埋めをすることで残業代などを支払わずに働き手に長時間勤務をさせられる、という労働者の負担が重くなるような要素も含まれている。また、2020年10月24日の朝日新聞の記事では、経済財政諮問会議に関して書かれており、テレワークの定着・拡大なから、事業場外みなし労働や裁量制のあり方や、新しい働き方に対応する労働時間法制の検討などを急ぐべきだとされた。このように、日本全体的に新しい働き方に関心がいつているのだろう。

図表1 変形労働時間制をとる労働者の割合（%）



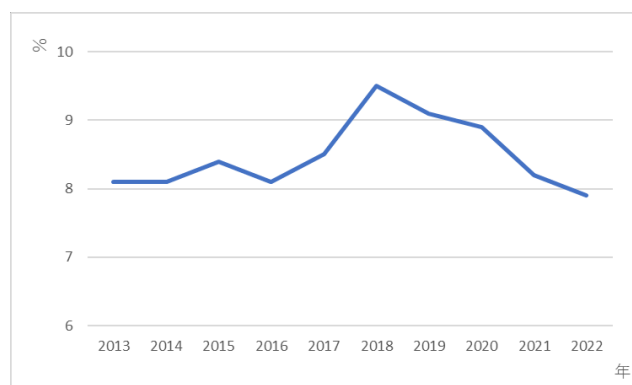
出所：厚生労働省「就労条件総合調査」より作成

図表2 フレックスタイム制をとる労働者の割合 (%)



出所:図表1と同じ

図表3 みなし労働時間制をとる労働者の割合 (%)



出所:図表1と同じ

変形労働時間制やフレックスタイム制、みなし労働時間制に関する統計データとしては、それぞれの労働時間制度を採用する労働者の割合を示す厚生労働省の勤労条件総合調査がある。それによると、過去10年の変形労働時間制をとる労働者の割合の推移が図表1、フレックスタイム制をとる労働者の割合の推移が図表2、みなし労働時間制をとる労働者の割合の推移が図表3となる。

図表1、2、3から読み取れることとしては、日本においては定時制以外の労働時間制度のなかで変形労働時間制をとる労働者が多く、2013年から2018年にかけて右肩上がりに増加しており、そこから割合が減少しているものの40%近くの割合は保っている。フレックスタイム制は2015年から現在まで増加傾向にあり、定時制以外の労働時間制度のなかで唯一増加傾向を保ったままであった。みなし労働時間制は2018年までは増加傾向にあるものの10%未満の割合である。これらより、高い割合を保ったままの変形労働時間制や現在まで増加傾向があるフレックスタイム制よりもみなし労働時間制の方が導入に難がある、またはリスクがあるのではないかと仮定する。実際に、2019年5月27日の朝日新聞の記事では、働き方改革の進展で残業代支払いの厳格化などから企業側のコストが増え、それを嫌う企業の抜け道として裁量労働制を導入している可能性があり、裁量労働制が導入された労働者側から労働組合などへの相談が増えているとある。では、このような働き

方の多様化が進む現代で人々はどのように感じ、どんな働き方が良いと感じているのだろうか。以下では、今夏実施した働く人たちへのインタビューにより労働時間形態について働く人達の実情や反応を明らかにしていきたい。

第2節 インタビュー調査より

まず、今夏インタビュー調査に協力していただいた方の現在勤めている会社の労働時間制度としては、JR氏、UL氏、RJ氏、XH氏、SJ氏、SM氏、XI氏、SE氏、LJ氏の9人が定時制、XG氏、RT氏、ZX氏の3人がフレックスタイム制、RM氏、QM氏、XS氏の3人が裁量労働制となっている。そして、インタビューの結果フレックスタイム制を望む人が6人、裁量労働制を望む人が5人*、定時制を望む人が1人、変形労働時間制を望む人が1人、明確な労働時間制度を示していない人が1人となった。また、現在定時制で働いている人が他の労働時間制度を理想とすることはあったが、現在フレックスタイム制や裁量労働制の人が他の労働時間制度を理想とすることはなかった。では、インタビュー記録からの労働時間制度を理想とするかで分け、更に現在働いている労働時間制度と一致しているか、していないかで分けてそれぞれの考えを見ていきたい。

※UL氏に関しては、理想の労働時間制度の質問に対して明確に制度を答えているわけではないが、「決められた量のある仕事だとしたら例えば週5じゃなくて週3でその仕事は終わらせたよっていうふうなものであれば、それで2日間休めるのは、まあ正直話を聞いたりするのでそういうのに憧れたりはやっぱりしますね」という発言から裁量労働制を望む人とした。

フレックスタイム制を理想とし、現在フレックスタイム制以外で働いている人の考えとしては、XH氏の「早く行って早く帰れたりするから。前に予定を入れたり後ろに予定を入れたりできる」、SJ氏の「前日お酒飲みすぎてもちょっと遅く出社出来るから」があり、プライベートと仕事の両立という点で融通がきくことに良さを感じている。

フレックスタイム制を理想とし、現在フレックスタイム制で働いている人の考えとしては、XG氏の「好きな時間に行けるのですごくいいと思います。例としてなんかそれこそ前日飲み会があって次の日朝早く起きれないってなった時とかにまあ9時とか9時半とか10時とかに自由に行けるので、まあそれはもうすごいいい事かなと思います」、ZX氏の「例えば子供を保育園に送っていくとか、そういったところ出来る」があり、同じくプライベートの時間に良い影響があることを挙げている。

裁量労働制を理想とし、現在裁量労働制以外で働いている人の考えとしては、UL氏の「頑張れば頑張るほど自分の時間が作れるかなって考えるとそれはちょっと憧れかも、そういうのもいいなと思います」、SM氏の「自分ががんばれば早く帰れるし」、LJ氏の「やることをやっていけば早く終わったら、早く終わってもいいと思っているんですよね。仕事を。なので時間を区切ってやると結局そこでやればいいんでしょって話になるので。その昔は良かったかもしれないんですけども、今はやっぱり働き方も多様なので柔軟な働きの方が絶対大事やとは思ってますね。同じ作業をやるにしても効率よくやる人はやって終わればいいし、それで成果が出ているのであれば、それで給料をあげて、出してもいいと

思っています」があり、仕事の効率や頑張りのような仕事の中身に対するモチベーションが上がるという点で理想とされた。

裁量労働制を理想とし、現在裁量労働制で働いている人の考えとしては、スポーツ関係のサービス業をされている RM 氏の「選手達は 2 時から 7 時までオフィスで働いて、それ以降は残業になってしまうのでその間何もせずいるよりかは裁量労働制にして自分の自由に働く方が良いと思います」、QM 氏の「裁量労働制が一番自分の働き方とか決められて良いと思います」、XS 氏の「自分でコントロールができるのはすごくいいなっています」があり、仕事に関して自分でコントロールでき、自由度が高いことが挙げられた。

定時制を理想としているのは XI 氏で、現在も定時制で働いており、「残業があるということも先ほど申したのですが、かといって長時間の残業があるわけではないんですよ。遅くてもその日中に帰れるということですね。そういった意味ではある程度安定した生活を送りやすい」とあり、仕事の中身というよりかは時間が安定していることに魅力を感じていることから、仕事以外の時間がある程度確保でき、生活リズムなどが安定するということを良い点として挙げている。

変形労働時間制を理想としているのは JR 氏で、現在は定時制で働いており、「忙しい時はどう頑張っても忙しいから早く帰られへんから仕事頑張って、忙しくない時はサッとバイバイって帰るのは羨ましい」とあり、状況に応じて必要な分働くムダのない働き方に魅力を感じているような印象を受け、少し裁量労働制の考えに近いように感じた。

インタビュー記録からインタビューした人の理想の労働時間制度がわかった。では、理想の労働時間制度として多く挙げられたフレックスタイム制と裁量労働制に関して、実際に働いている人が感じるデメリットを見ていき、「理想の労働時間制度がなにか」に繋がることを探していきたい。

フレックスタイム制のデメリットはあまり感じないという意見が多く、強いて挙げるならという形で XG 氏の「考えられるデメリットとしてはやっぱその生活習慣が崩れる」が挙げられた。

裁量労働制のデメリットとしては、RM 氏 QM 氏の「人が自立していないとうまくいかない仕組みですね。それこそ時間で働いている人ですね。際限ないっていう意味ではデメリットですね」とあるように、仕事がまだうまくいかない状態の人の場合は厳しいという点が挙げられる。

インタビューを実施したなかで理想の労働時間制度として多かったのはフレックスタイム制と裁量労働制の 2 つであった。そして、自分の考えやインタビュー調査の「理想の労働時間制度がなにか」や「現在の労働時間制度のメリット、デメリット」などから、仕事選びにおいてプライベートと仕事の両立を重視する人はフレックスタイム制、やりがいや仕事内容などの仕事自体を重視する人は裁量労働制を理想とするという仮説を立て、それぞれを理想の労働時間制度とする人の現在の仕事のやりがいやプライベートに関する発言を見ていきたい。

フレックスタイム制を理想とする人では、XH 氏の「そこまで昇進とか興味ないのでできる限り係長ぐらいまであがってそこそこ給料もらえるぐらいになればいいかな」や ZX 氏

の「はたらきがい、今あんまねえなあ」のような、仕事自体へのモチベーションが高くはない発言が見られた。一方、XG氏の「僕はすごいあの何ていうか、仕事やらされているじゃなくてやりたいからやってる」という仕事自体へのモチベーションが高い発言も見られた。

裁量労働制を理想とする人では、SM氏の「別に仕事終わって遊びに行くとか考えたことないし、帰ってなんかやりたいこともない」やRM氏の「一般的には見合っていないですけど、あんまり気にしてないですね。結局、今会社が馬力を使って頑張らなければならないので、この組織を成長させるためには、頑張らなきゃいけないと思う」、XS氏の「まだ子どもがいないのでしばらくは仕事を頑張りたいです」のような仕事を中心とした発言が見られた。また、LJ氏の「やることをやっていたら早く終わったら、早く終わっても良いと思っている」やUL氏の「頑張れば頑張るほど自分の時間が作れるかなって考えるとそれはちょっと憧れ」のような仕事以外の時間に関する発言も見られた。

これらから、プライベートの時間を重視する人はフレックスタイム制、仕事を重視している人は裁量労働制を理想としていることがおおまかな傾向であることが分かった。しかし、JR氏のような仕事内容とのマッチング的に労働時間制度が限られる場合もあるため、様々な要素を含めた理想の労働時間制度が必要だと感じた。

おわりに

インタビュー調査などから、理想の労働時間制度の自分なりの結論としては、仕事とプライベートの両立を重視する人はフレックスタイム制、プライベートよりかは仕事自体を重視する人は裁量労働制が理想である結果となった。しかし、裁量労働制を理想とする人の発言のなかにも「仕事が早く終われば早く帰れる」のような発言があり、実際には裁量労働制において、早く終われば早く帰れるという場合が多いのか、また、その状態により人事考課において「やる気がない」などの悪い印象を与えてしまわないのかなどが気になった。また、1節で挙げた、「裁量労働制が残業代を払いたくない企業の抜け道」のような残業に関するマイナスな発言があまり見られなかったため、裁量労働制の中でも様々な業種の実情を知りたいと感じた。今回はインタビューで労働者側の実情や考えを聞いたが、企業側などからの実情や考えなども調べていきながら、社会全体としての理想の労働時間制度を分析していきたい。

参考文献

朝日新聞（2019）「裁量労働制、定額働かせ放題の闇 残業月 173 時間で適応障害、20 代女性に労災認定」『朝日新聞』5 月 27 日

朝日新聞（2020）「新しい働き方、ルール策定へ 首相が指示、年内めど 経済財政諮問会議」『朝日新聞』10 月 24 日

朝日新聞（2020）「広がる『変形労働時間制』 残業代なし、一定期間でならして時間管理」『朝日新聞』8 月 31 日

厚生労働省（2013～2022）『就労条件総合調査』

第7章 現代の有休消化

大木 寛慈

はじめに

本報告で明らかにしたい問いは有休がなぜとりにくいのか。またどのように有休を消化しやすくするのかということだ。

2018年6月に労働基準法が改正され2019年4月から36協定で定める労働外時間に罰則が設けられることとなった。全ての企業は条件に合致する従業員に対して、年に5日間の有給休暇を取得させることを義務付けられており、義務に違反した際には違反者1人に対して～30万円の罰金を課せられる。違反者が100名いれば罰金は～3,000万円となる。

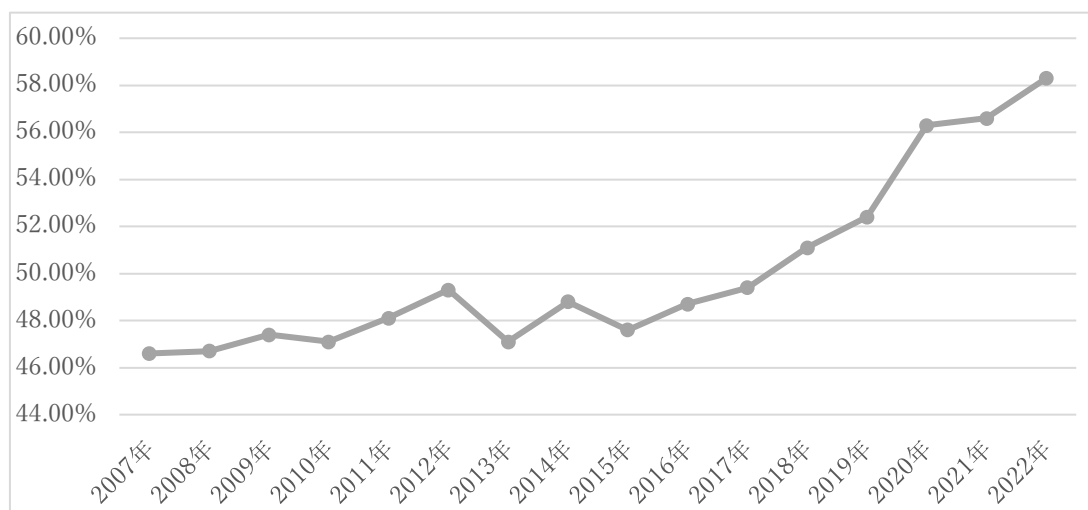
朝日新聞デジタルの記事『年5日有休取れたか』ばかり気にする幹部 だから人材不足する』（2021年10月6日）によると、人件費を抑えるために正職員を増やさず、パートの人手に依存しているため、正職員が有給休暇を取りにくいのが続く状況が今の日本の現状であるとされている。

神戸新聞の記事『テレワークが導入されたと思ったら…すればするほど有給休暇が消えてしまう!? 「謎のルール」に社労士の見解は』（2020年10月27日）ではコロナ化におけるテレワーク普及において、テレワークでは十分な仕事量をこなせないと判断した会社側が、勤務日の半分を有給休暇にしながらかくように従業員へ命じたことが書かれている。

第1節 有給休暇取得の現状

この節では日本の企業における有給休暇の現状を見ていく。厚生労働省の就労条件総合調査から、2007年～2022年における常用労働者が30人以上の民間企業を対象に有給休暇の取得率をグラフにしたものが図表1である。今回の取得率は「(取得日数計/付与日数計) × 100%」で計算した。

図表1 日本の企業における有給休暇の取得状況

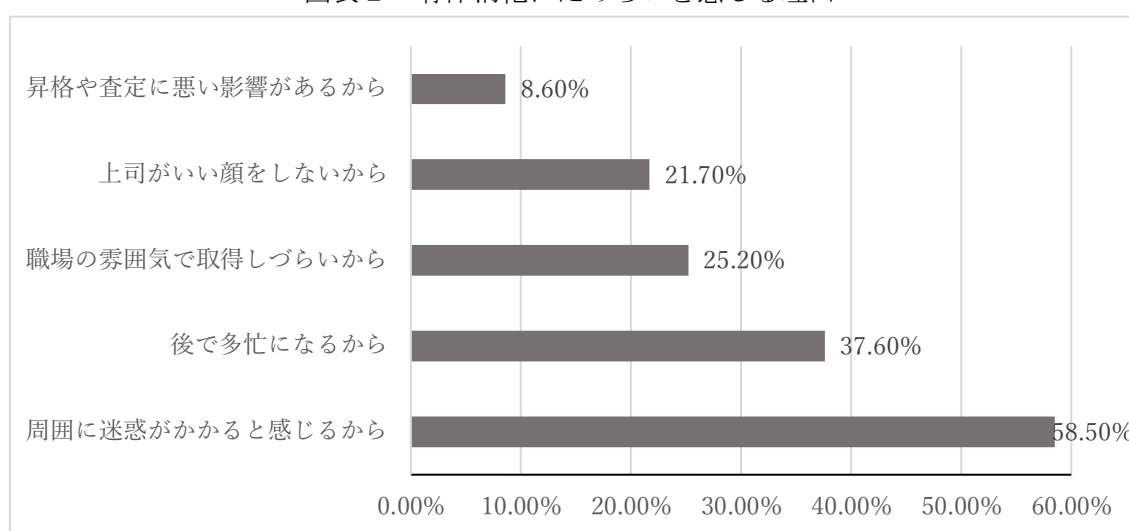


出典：厚生労働省「就労条件総合調査」(2022)より作成

2019年から罰則が課されたことから取得率が大きく上昇している。しかし、2022年の平均付与日数17.6日において平均取得日数10.3日は約7日の未消化有給休暇が生じている。また、ほとんどの企業が1年間の繰越を許可しているため、2年間で平均14日の未消化有給休暇が生じていると考える。そして、2018年に政府が定めた「2020年までに70%以上の取得率達成」の目標は2022年でも未達成である。

次に有休を取ることにについて労働者がどのように感じているのか2021年の調査からまとめる。厚生労働省によると34.3%の人が有休を消化することにためらいがあると答えている。理由を図表2にまとめた。

図表2 有休消化にためらいを感じる理由



出典：厚生労働省 「令和3年度「仕事と生活の調和」の実現及び特別な休暇制度の普及促進に関する意識調査 報告書」(2021)

図表2から、まだ日本の企業では有給休暇を自由に取れる仕組みや雰囲気が整っていないことや、従業員個人の意識や行動ではなく、会社側の有給休暇に対する取り組みや姿勢、雰囲気作りなどが重要になってくると感じた。特に58.5%もの数値を出している「みんなに迷惑がかかると感じるから」という回答は、有休を消化することが当たり前でない雰囲気が作り出した数値であると考えられる。36協定では消化日数の指定があるものの、雰囲気が大きく有給休暇には関係してくることから現行の法制度では目標である70%は達成できないのではないかと考える。

第2節 インタビュー調査

今夏16人に実施したインタビュー調査により、「有休を1年で多く消化する派」(11人)「有休を1年で少なく消化する派」(3人)「その他」(2人)で分類した。

本報告では1年で取得した有休の半分以上を消化する人たちを「有休を1年で多く消化する派」と分類し、半分未満の人たちを「有休を1年で少なく消化する派」、新卒で有休をまだ取得していない人や消化していない人たちを「その他」と分類している。

① 1年にどれほど有休を取得し消化しているのか

まずは、「有休を1年で多く消化する派」の回答を紹介していく。JR氏は「それも年数によって変わるんですけど、基本的に今とかは7日とか8日とかもらうんですけど、もともとうちの年休が多いんですよ。123とかあるんですよ。多分他の会社さんより絶対多いんです。ゴールデンウィーク休みやし、お盆休みやし、年末年始休みやしみたいな。木曜日と日曜日休みやし、祝日も休みやしみたいな。休みが多いので、有休自体がその10日前後になるかなと思うんですけど、休みとしては大丈夫かなって感じですね。取得率については、今言ってたように年休がしっかりしてるので、基本的に有休って取らなくてもいけるんですよ。ただ、やっぱり体調が崩れたりとか、どこか家族で行かないといけないところがあるとか、色々あると思うんですけど、私の場合は結構使わせてもらってます。多分有休が1日残るか残らないかぐらいじゃないかな」と回答。SE氏は「休んでもお給料がもらえるっていうのが有休の定理だと思うんですけど有休が年間20日いただいて、だいたい年によりますけど14~15日ぐらい使ってるんじゃないかな」と回答。UL氏は「実際多分もらえるのが20から15日もらえるとは思いますが、正直今のペースだと全部消化できるかなっていう感覚はあります」と回答。XG氏は「1年目は15日間もらえるんで2年目が18で、3年目が21でそれからずっと21日もらえる感じですかね確か。1年目15なんですけどもうそれは全部使い切る勢いでやってます」と回答。SJ氏は「年間20日間とかかな、取りたいときに使っている感じかな。自由に自分の仕事量との調節かな。いや、使うのは半分くらいかな全部は難しいと思う。ただ、会社の雰囲気自体も取りにくい雰囲気とかではないから、本当に自分が取りたいときに取る感じかな」と回答。XS氏は「これは法律でね、5日は取らないといけないので捻出して、あとは取りたい時に全然とれるかなって感じしますよね。ですからよくわからない理由でとか、その日却下されたりとかしないみたい。いつでも取ろうと思えば取れるみたい。状況はもちろん加味される部分もありますけどね。例えばあの業績が伴ってないのに取るとかっていうのはね、まずいと思うんで。その自分の状況と照らし合わせてとかあんまりないと思うんですけど2月にあの3~4回とかはなんでってなってくると思うんですけど。それこそ転職するから有休取ってるのかっていうので疑いが入ったら変な疑心暗鬼生まれちゃうので。そこは各営業うまいことやってるって感じですかね」と回答。XM氏は「私の会社は毎月1回絶対有休取れるっていうのは会社としてなんか制度というか、すごく人による部分もあると思うんですが割とやっぱり会社として過労死があった業界でもあったりするんで。結構その休みは取れ取れっていうのはすごく毎月言われているのもものすごく取りやすいです。あとは月1の休みに加えて、2回あの平日5日連続の休みっていうのを取れるっていうんですけど、その制度があるんでそれを活用して旅行に行ったりとか帰省したりとかっていうのはよく私は使ってます」と回答。

続いて「有休を1年で少なく消化する派」の回答を紹介していく。SM氏は「取ったことない。使ったことがない。なんかね、土日出社って言ったじゃんさっき。そしたら、1日振替休日にして下さいってなるよね、基本的には。うちの会社。有休使いたかったら全然使っていけど、だから俺はうまくそのあえて土曜日で休みたい時に休み取ったりとかする。そう、なぜか。だってさ、くそ忙しいって言ってんだよ監督。月から金曜日まで、正

直1日も失えないぐらい忙しい。有休まともにとって休んでるほど暇だったらいいけど。今とかめちゃくちゃ忙しいから、休めない。休んだら自分に降り注ぐだけじゃん。だから、土曜日に仕事して、その1日分の仕事こなしとけばうまく回るでしょっていう考え方でやってたりするかな。全然有休使ってもいいと思うけど」と回答。LJ氏は「もらえてるのはいくらなのかな。すぐにはわからないんですけど。40日くらいあると思うんですよ。繰り越せるものがあるので。前年の有休を。20かな1年あたり20日で。常に40日くらいはあったような気がするんですよ。伝えておくこととしては、有休を年5日は必ず取得しなさいっていう決まりがうちあるんですよ。うちだけかはわかんないんですけど。なんで5日は守っているって感じですね。それで、2021年だと、毎年21日付与されるんですよ。年休が。で前年度から繰り越せる分も21なんですよね。なんでトータルでね42日。年休は1年間に与えられて。去年は7日とってますね」と回答。

最後に「その他」の回答を紹介する。XI氏は「そうですね。僕は今1年目ということもあるんで、普通の方だったら20日もらえることが多いんですけど、僕の方は今1年目ってというのが15日、年に付与されています。さらに労働局としてはみんなで年休を取りやすい社会にしていこうってということもありますので、そのために自分たちが取らなくちゃいけないってということで、マンスリー制度ってというのがあるんです」と回答。RJ氏は「まだ、私有休とかって使ったことがなくて、新卒で、まだ8ヶ月くらいしか働いたことがないから、有休とかは多分使えると思うけど、まだ使っていないって感じがです」と回答。

3つのタイプ全てに共通しているのが年にもらえる有休を全ては消化しないということだ。その理由は体調不良や家庭の事情など有事の際、欠勤扱いになるか有休として休めるかでは大きな違いがあるようだ。何日かは有休を残すことが共通している中で違いとして感じたのは、こなしきれない仕事量や、消化してもいいが自分の仕事は自分でやりきれという雰囲気である。

「有休を1年で多く消化する派」に共通しているのは取りたい時に取れるという「自由度」があることだ。自分のタイミングで取れると思えることが半分以上の有休消化につながっているのではと感じた。

「有休を1年で少なく消化する派」に共通しているのは、残業時間がとても多い仕事で「暇じゃない」という考えがあることだ。「取ろうと思えば取れるが」という発言も共通していた。

② 有休を取りやすい雰囲気はあるか

「有休を1年で多く消化する派」から紹介する。JR氏は「そうですね。「絶対とりなさいよ、取らないと評価が下がるよ」みたいなのはダメだと思うけど、有休をいつでもとっていいよって雰囲気は大事なと思いますね」と回答。XG氏は「部署によるんですけどやっぱりちょっと忙しいところとかは取りづらい雰囲気が出るみたいなんですけど、うちの部署とかは全然大丈夫です。なんか言われることもないですし、特に研修とか以外だったら大丈夫って感じがですね」と回答。XH氏は「取りやすい雰囲気だと思う。実際絶対10日有休取らないと上の人が怒られる。絶対取ってくれって感じやな。上の人が年休を取りやすくしている」と回答。RT氏は「比較的とりやすい雰囲気です。組織的にも自分の仕

事さえ完結していれば周囲から特に年休を取ることにに関して何も言われたいからですね」と回答。UL氏は「あまりこう、人の働き方に対してどうのこうという雰囲気が無い会社なんで、他のところもそうでやることやっていけば休んでもいいと思うんですけど、やること自体っていうのはそんなに多いわけではないので、ちゃんと人に迷惑かけない、かけずに取ってるんだったら特に何も言われたいからですね」と回答。RM氏とQM氏は「休みたいときに休んでいる人がいますね。結局立場によって優先する事があるので、在ればそちらを優先しますね。調整がつく限りは、休みが取りやすいかな。仕事中に病院行く人もいますね。自分が抜けるときに迷惑がかからない形で仕事から離れる分には問題がない。その人の日頃の仕事ぶりや理由でとれるかわ変わると思いますね。理不尽な却下はないと思います」と回答。

次に「有休を1年で少なく消化する派」の回答を紹介する。SM氏は「別にとろうと思って止める人はいない。全然どうぞって、あなたの仕事だから別にうちら関係ないからって感じ。自分でいい、自分で休んでも仕事に影響がないって思うなら休むので全然いいと思う」と回答。LJ氏は「それはあります。年休はとりやすいですね。休めるときは積極的に、上司が、積極的に休めるときに休むなどの働きかけとか声かけをしているので、年休を取った人に対して白い目で見られるようなことはないですね」と回答。ZX氏は「最近はずごく取りやすいね。会社もやっぱりその働き方改革を推進しようっていう雰囲気があるんで」と回答。

最後に「その他」の回答を紹介する。RJ氏は「とりやすい雰囲気ではないね。とりやすい雰囲気ではないけど、そもそも前が結構激務だったから、今ってほんとに労働時間とか短くなって、精度も良くなっているから、私みたいな結構有り余っている、もっと働きたいみたいな人がうちの会社では多いと思うから、みんなとらないのも理由かもしれないね。だから正直、取りたいって言う人が少ない。うちの会社は、多分入社した時点でホワイト企業だから入りたいとか、働き方がいいから入りたいっていう子がそもそも少なく、一生懸命頑張りたいとか、お金稼ぎたいとかもそうだけど、何かやりたいみたいな子が、挑戦してみたいって子が多から、その部分に関しては、言えば取れるけれど、みんな取らないって感じかな」と回答。

SMさんとRJさん以外はタイプ関係なく「取りやすい雰囲気はある」「自分の仕事をしっかりしていればいい」という意見が共通していた。上司や同僚が助けてくれる職場やタスク管理が上手にできている職場、誰かが抜けても回る体制ができている職場でないと有休をとりやすい雰囲気だけで終わってしまい、実際の取得率向上にはつながらないのではと考えた。

③ 有休の取得に関する会社の取り組み

「有休を1年で多く消化する派」から紹介する。SE氏は「毎月1日はとりましょうとか、祝日があって三連休になってるときはもう1日追加でとりましょうとかそういうのはいくつかあります」と回答。XG氏は「難しいですね。えっと上次第だと思うんですよ。上司次第で、結局上司がオッケーするかどうかなんで。バリバリ働けよとかそういうような上司やったら多分有休取りにくい雰囲気になるのかなと思うんですけど。とりやすい雰囲気にする。というかみんなが取ればたぶん取りやすくなると思うんですよ。なんか週1で

だれかおらん日があるような会社とかだと、あの部署内で例えば10人の部署で、週1でもう誰かがおらん日があるような部署だと、「今週あの人休んでるし、じゃあ俺も今週取ろう」ってなりますし。みんなが取れば取りやすくなるんやと思いますけど。取り組み自体はないんですけど、一応毎年必ず5日以上取らないといけないみたいなルールがあるので、年末なんかに通知が来るんですよ。たぶんその取ってない人は。そういうのはありますけどね。特にそれ以外で何もルールとかは無いですね基本的には。なんかあの大型連休になる時に強制的に有休を取らせる日とかもあつたりします。計画年休みたいな感じですよ。一斉休暇っていうのはあります。それはでも有休本当に取らせてるだけなんでほんま意味はないんですけど」と回答。SJ氏は「そこらへんは特に何もないですね」と回答。RT氏は「年末年始やお盆などは有休奨励日で、できれば有休をとったほうが良いといったものがあるので、みんなそこでとりますね」と回答。UL氏は「多分ね、1年間でこれだけ取りなさいよっていうのはまず多分言われている話が1つあるのと、あとこういう休みの取り方してもいいよとか、こういう風に休み取ったらこうメリットがあるよっていうのが何個かあつたりしますね。夏季休暇で3日間特別休暇の有休以外に取得していいよーとか言われたり、なんかそういうのがあつたりするんで、結構消化するというか、休みをとって自分の時間を作ったりしやすいような休みの制度というのは、何個かあつたりします」と回答。

「有休を1年で少なく消化する派」と「その他」のこの質問に関する回答が得ることが出来なかった。「有休を1年で多く消化する派」の共通点として、36協定により取らなくてはならない義務感を会社はちゃんと感じていると感じた。ルールにひっかからない程度には取ってくれとなっているので、1年に5日の基準を底上げすることが1番シンプルで有効なのかと感じた。

また、特にないという発言も目立った。会社側から特別な取り組みがなくても、取りやすい雰囲気はあるため、半分以上の取得は成り立っていると考えた。

④ 有休を取りやすくするためにどのようなことが必要なのか

まずは「有休を1年で多く消化する派」の回答を紹介していく。SJ氏は「今で言うと1人が抱えている業務量をもっと軽くさせることかな。そしたらもうみんなもっと気軽というか休み取れたりするのかな」と回答。XH氏は「経営陣の優しさ次第やな。上の人が優しくなったら年休も増えるしな。上次第やな。だから上の人の意識を変えてかないといけないって感じかな」と回答。UL氏は「実際に前の会社の経験になってしまうんですけど、まずそもそも業務量を制限する点はあると思うんですけど、有休取りたくても仕事が多いとやっぱり取れない、取りにくいのは1つあると思いますし、あと業務に対して1人がこう抱え込んで、ほかの人が見えない状態、不明瞭な業務ですね。上の人が管理できるような状態の業務じゃないと、結局その人が取ったときにその担当がやった業務に対して何か問題起こった時に他の人が対応できないであつたり。そうなってくると、結局その人になんか言ったりとかいうのが、なんか逆にその業務が全体として管理されている人がほかの人にも見えるように見える化してれば、あ、私これだけ仕事あるから、こんな休んでる場合じゃないっていう雰囲気を作りづらいかなというのが1つあるような形ですね。それは社員同士、仕事してて、あとは会社として休みの日を作るっていうのは、もうこの日は会社休

みで電話繋がりませんっていうのを会社が大大的にやれば、その社員1対1の関係性でのコミュニケーションでもめることはない、その結局自分たちが休むっていったとしても、会議したいほかのお客さんにはたぶん、一切関係ない話っていう話なので、一個人の休みを取った時に、そこらへんが結構ネックになってあるかな。まあ、誰か休んでもフォローできるような社会、あの職場環境になってるか、会社として休みを公的に休むということ。そういう風な感じが良いのかなと思います」と回答。

続いて「有休を1年で少なく消化する派」の回答を紹介していく。ZX氏は「難しいね、もう強制的に取らせるしかない、かなって思うけどね」と回答。

最後に「その他」の回答を紹介する。XI氏は「マンスリー制度の導入。それが月に1回はとるといふのがあって、それが人事の評価になったりするんです。なんで僕は今までなんだかんだで、毎月結局夏季休暇とか被った時は取れてないですけど、基本的には毎月1日とっていることになりまうね。なんで僕はもう4、5、6、7まあ4回はとってますね」と回答。

3つの分類を見比べた時、有休を取りやすくするためにどのようなことが必要かという質問への発言が少なかったため、少しの例しか挙げることができなかったが、「有休を1年で多く消化する派」の共通点は上司のタスク管理が重要と考えている方が多いということがわかった。

「有休を1年で少なく消化する派」の意見は1人からしか得ることができなかったが、ZX氏は「有休を取ったことがない」と発言されている方なので、会社側が指定する有休の消化日程ではなく個人の希望する日程での有休消化の義務化が必要ではないのかと感じた。

終わりに

上記分析全体を通して見えてきたことは、有休を多く消化する人も半分消化しない人も取りやすい雰囲気はあるという発言が多くあった。取りやすい雰囲気はある中で社内の有休消化の平均値が違うだけなのかと感じた。半分以上消化している人は取りやすい雰囲気があり、「取らせてもらっている」や「好きな時にとれる」といった発言から満足しているようだった。半分消化しない人は「しょうがない」や「そんなもんですよ」という諦めの気持ちが含まれているように感じた。この点からやはり有休は多く消化することが望ましいと考える。

有休を多く消化するためには上司の優しさやタスク管理が大きく影響していると考えた人が多かった。私が実際にインタビューをした方も、上司のマネジメント能力が鍵になっているとおっしゃっていた。何人かの発言にある「自分の仕事だけやればいい」という仕組みではなく、チームとして誰かが抜けてもカバーしあえる上司の手腕によって有休の消化率は変わっていくと感じた。

参考文献

朝日新聞デジタル (2021) 「年5日有休取れたか」ばかり気にする幹部 だから人材不足する」『朝日新聞デジタル』10月6日

厚生労働省（2021）「令和三年度「仕事と生活の調和」の実現及び特別な休暇制度の普及促進に関する意識調査 報告書」https://work-holiday.mhlw.go.jp/material/pdf/category4/20220328_1.pdf（閲覧日 2023 年 1 月 17 日）

厚生労働省（2022）『就労条件総合調査』

神戸新聞（2020）「テレワークが導入されたと思ったら…すればするほど有給休暇が消えてしまう！？「謎のルール」に社労士の見解は」『神戸新聞』10 月 27 日

第8章 業務量と残業規制はサービス残業？

久保 佑斗

はじめに

本章において明らかにしたいことは残業規制は本当に有効であるかと言ったことである。日経新聞によると労働時間規制への対応に目を奪われると、働き方改革は本末転倒になる。労働生産性の向上にフォーカスされるべき働き方改革は、安直に「残業時間の削減」に矮小（わいしょう）化され、「管理されている労働時間の削減」へと矮小化される。そうした現場では「サービス残業の増加」と「マネジャー層の負荷増大」が起こる。」と述べられている。

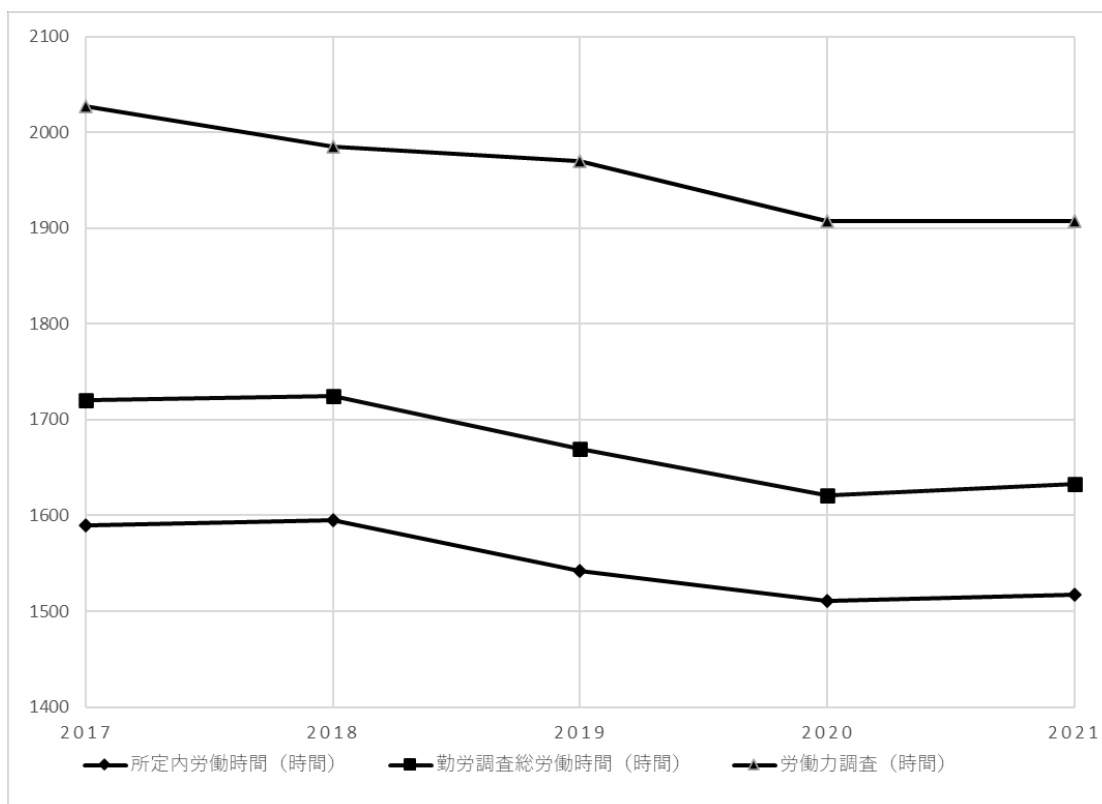
日本経済新聞の「西村あさひ法律事務所の宮塚久弁護士に聞いた「長時間労働がなくならないのはなぜですか。」という質問に対して「仕事量は増えているのに従業員数を簡単に増やせないのも一因だ。企業活動は景気の波に左右されるが、日本では正社員雇用への保護が厚いので、大量採用に踏み切るのが難しい。そのため有期雇用や派遣などの非正規労働者の雇用で調整が図られてきたが、労働条件の不平等問題なども生じて限界がある」業務の効率化や業務量の調整が無ければ、仕事を家に持ち帰って事実上のサービス残業になってしまうだろう。アウトソーシングを増やして業務量を調整するのも手だが、下請けに一方的なしわ寄せがいかないようにする必要がある」や「欧米に比べて日本の雇用制度が硬直化していることも問題だ。セカンドキャリアの可能性を広げ、転職しやすい環境を整えることも重要だろう」と述べられていた。

日本の現状、残業の規制＝時間規制というところに目がいきがちではあるため、どうしても時間だけを規制対象にしてしまう。しかし、時間だけ減っても働く量が変わらなければ結局、残業規制は労働者の首を絞める可能性があるのではないかと考えられる。以降、この問題に関しての政府統計や各種調査によって示していきたい。

第1節 労働時間とサービス残業

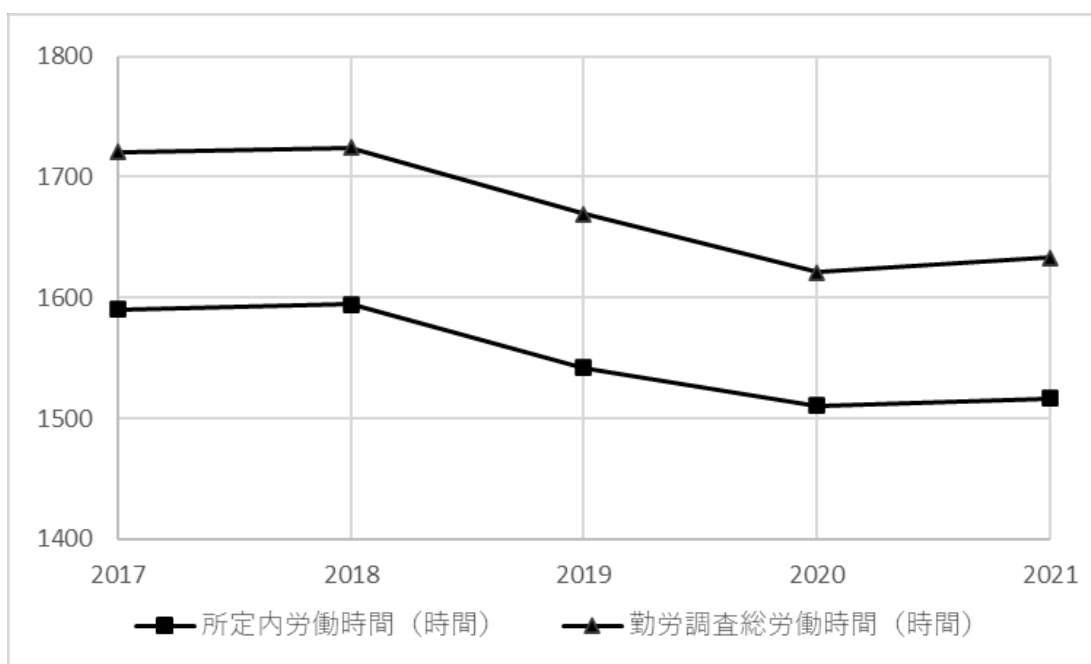
下記の図表1は所定内労働時間と所定外労働時間と勤労統計調査の総労働時間、（総労働時間）－【所定内労働時間】＝「所定外労働時間（差）」を示したグラフである。一見所定内労働時間と所定外労働時間をプラスした総労働時間が減少しているように見えるが、所定外労働時間と所定内労働時間の差に関してはあまり縮まりを見せていない。一定的に残業があるものとして考えられるグラフである。つまり、2018年～2021年にかけて所定外労働時間が減っている労働時間は政策によるものと言うよりも別の要因であるものと考えられると言えらる。その主な原因は新型コロナウイルスによる一時的労働時間の現象であると考えられる。その証拠に、2021年から労働時間が上がり始めているので徐々に元の数値に戻っていくのではないかと考えられる。そのため、結論としてはここ5年のグラフを見ても時間の減りはあまり変動がないと思われる。

図表1 労働時間とサービス残業の推移所定内労働時間と所定外労働時間



出典：毎月勤労統計調査（2017～2021年）
労働力調査（2017～2021年）

図表2 所定内労働時間と所定外労働時間



出典：労働力調査（2017～2021年）

上記の図表2では所定内労働時間の減少と共に所定外労働時間も減少しつつあるが、差の部分に関してはあまり変化がない。そしてそれはサービス残業にも言えることで、その差が縮まっているわけではない。また、コロナの要因もあるだろうが2021年の総労働時間は2020年と比べると12時間あがっている。また、労働力調査の労働時間と毎月勤労統計調査の差によって出る差がサービス残業に近しいと言われているためこの差をサービス残業の数値とするが、この差は残業規制が本格化した近年としてはあまり縮まっていないことが分かる。

しかし、何故残業規制があるのにサービス残業は減らないのか。その要因を今夏に行ったインタビュー調査を基に次節で明らかにしたい。

第2節 インタビュー調査より

まずはインタビュー調査を行い、残業の状況に関して詳しく回答していたインフォーマント UL 氏（教育産業）、LJ 氏（教育産業）、XI 氏（官公庁）、RT 氏（人材系企業）、SM 氏（建築業）、XH 氏（金融系企業）さんの6名の内容を分類し、残業規制があるのにサービス残業は減らないのかについて明らかにしていきたいと考える。まずは残業には大きく分けて二種類の要因があることが分かった。よって以下に分類した。「業務量の多さによる残業」と「緊急性の伴う残業」の二つである。

「業務量の多さによる残業」についてのインフォーマントの解答を見る。UL 氏（前の会社）「職場が結構激務で仕事時間の拘束が長かったという事と、会社の携帯を常に持たされて一般のお客様に対しての連絡とかが、休みの日とか関係なくアポイントを取らないといけなかったことですね。あまり自由な時間が無かったというか」と回答。LJ 氏「はシンプルに、業務が多いので超勤をして少しずつ片づけているって感じですね。で技術をアップデートしていかないといけないので自己研鑽まあ、業務でやることを想定しながらサイドワーク的にいろいろ勉強をしたりとか、実験をしてるって感じなので。」XI 氏「5時半が閉庁時間ですが、個人で来られる方も5時15分まではお受けすることになっている。それに加えて件数合わせの計算があるので早く帰れても6時になってしまう。」RT 氏「営業担当なのでお客さんとの時間を設けているので商談した整理とか社内での事務作業がなくなることはないで、それをちょっとお客さんと話さない時間にするので、自分の客層の量を増やすために残業をしているのと、もう一つは愚痴になるのですが事務作業が多すぎるので色々考えて欲しいですね。」

次は緊急性を伴う残業についてである。UL 氏「(残業する場合) 緊急度が高い仕事が入ってきたりするとそれはやっぱり対応しないといけないっていうのはあります。まあ実際の業務量が多くて、残業っていうことは正直あんまりないのかなと、正直その緊急性がある、まあ自分でしっかりとこういつやるかっていう管理をしていれば、まあその日残った仕事があったとしても、いつやるとか決めたら変えることはできるんでそういうのはないような形で、緊急度が高くて、まあちょっと今残って対応しないといけないっていうのが時々あることはあるので、まあ、そういうときは残業ですね。」と回答。SM 氏「サラリーマンだったら、土日休みでしょ。だとして、じゃあいつ俺がお客さんに会うのって言ったら土日

になるわけ。それがうざいかな。そうそうだから土日引っ張られる。月曜日から土曜日まで現場は動いてるから、監督は土曜日休みでも現場は動いてるから、それなりに電話かかってきたりする。」と回答。XH 氏「電話催促でイレギュラーなことがおこった時くらい。年に一度くらい。前もって残業する日を決めている。」と回答。

業務量が多い残業と緊急性がある残業とではかなり残業の質が違うように感じた。例えば XI 氏のように「イレギュラーなことがおこった時くらい」や UL 氏のような「緊急度がなくて、まあちょっと今残って対応しないといけないうのが時々ある」のようにちょっと残れば終わる仕事のようにとらえている。しかし、一方で業務量の多い仕事は「自由時間がない」や「少しずつ終わらせなければならない」のようにかなり時間以上の業務量があるといった印象があった。

次に業務量による残業と緊急性による残業で「サービス残業があるか」と言った質問の解答を提示する。まずは先ほどの業務量による残業の LJ 氏（前職）、UL 氏、XI 氏の解答である。LJ 氏「月が 40 時間。年 300 時間なんですよ。一応標準的には。で絶対 300 時間普通にやっていると超えるんですよ。だから超えそうだと思っているときにはやるって感じですね」と回答。また、UL さんの前職は建築業に勤めていた時のことについて回答していただいた。UL 氏（前職）「前の会社では世の中にある三六協定とかいう残業させないための法律があるんですけど、実際その本来の目的としては残業時間を減らさないよっていう風なものではあるんですけど、それをさせた会社は罰則を受けるんで、まあそれが結構こう首を絞めてしまっている、要は働き方改革ということで変えようとはしているけど、実際業務は減ってないんで、仕事はあるからって言って結局みんな自分で嘘をついて、例えば何十時間を超えてしまったからこれ以上は申請できないけど仕事はあるからやるけど申請しないというのが正直はびこっている。」と回答。XI 氏「僕のところはその最初に残業した時に何時までで残業しますなど申告制度とってることがあります。ので、もしもそのあの時間やったら、支給はされるんですけど、たまたまその日にトラブルがあったとかで遅れたりすると、結果にサービス残業といった形になることもなくはないですね」と業務量の多さによってサービス残業が出ていることがわかる。

次は緊急性による残業と回答した人。UL 氏（現在の会社）「今は一切ない感じですね」SM 氏「存在しない。タイムカード切ってる時点でしっかり全て残業代は払う。あのもう会社潰しに行ってるから。もらえるもんもらっとかんと損するじゃん。」XI 氏「サービス残業って言うかいつも 8 時 45 分始業やけど 8 時半ぐらいに会社は行って準備とかしてるくらい」と緊急性の残業があると回答した人はサービス残業がほとんどないものと回答した。しかし、業務量が多い人は総じてサービス残業があると回答した人が多い傾向があった。これは業務量が多いということと、UL 氏「要は働き方改革ということで変えようとはしているけど、実際業務は減ってないんで、仕事はあるからって言って結局みんな自分で嘘をついて、例えば何十時間を超えてしまったからこれ以上は申請できないけど仕事はある」や XI 氏みたいに「残業した時に何時までで残業しますなど申告制度を取っています」など業務量の多さにたいして残業時間規制制度が上手く機能していない結果、サービス残業を生み出してしまっている。業務量が多いだけでなく、残業の取り組みが強いのもサービス残業になって

しまう要因ではないかと考えた。そのため、次は会社の残業に対する取り組みを双方紹介していく。

XI 氏「そうですね。うちの労働局っていうのもあって、あの残業を減らすっていうのは、ずっと掲げていまして、毎週水曜日は残業しないようにしましょうとか。そういった制度はとってますしなんだかんだ言っても、あの残業がある程度その月、あのかなりしてしまってるってことだったら、もう仕事切り上げて帰ってください。実際にあのわざわざその管理されるのとところからいっちゃって、上の方に「もう帰って」といわれるので、そうになると「あ、帰ります」となりますね。上の方が残業に対する取り組みは手厚い」と回答。

LJ 氏「あります。具体的にはないんですけども、動きとしては残業やめましょうっていう声掛けだったりとか、NO 残 day が、この曜日 NO 残 day ですっていうのとか月何時間までよとか、あの、うん。なんか課長からのなんか大変なことがありますかっていう上司からの呼びかけとかはありますけども組織だっのなんか残業時間を減らすためのシステム入れようとかの動きはまだないですね。」と回答。

UL 氏（前の会社）「前の会社では同じような感じのノー残業デーが定められてたりしててあと 8 時半超えるとパソコンがシャットダウンされる。申請を出さないというのはあったりしましたね。」と回答。一方で緊急性を伴う残業の人たちの場合。UL 氏（現在の仕事）「これに対しては、まあ結構ほかのところがあるんで、そこは正直何とも言えないのがあるんですが、まあほかの時いた自分がその月に、何回かこうノー残業デーとか、してるような形ですかね。」

SM 氏「ないですね。会社はないかな。会社のスタンスはあくまで個人の裁量不足がっていうスタンスかな。基本的にはね。」

XH 氏「残業が少ないからあまりないけど、一応少なく使用みたいな感じではある。そんなすごい取り組みはあまりないかな。」業務量と緊急性の伴う残業と比べてみた結果、残業が業務の多さと答えた人々は「残業に対する取り組みは手厚い」や「8 時半超えるとパソコンがシャットダウン」など非常に強くやっている傾向があった。逆に、緊急性の高いことによる残業の人は「ないですね」や「業が少ないからあまりないけど、一応少なくしようみたいな感じではある」など非常に緩い傾向がある。そのため、かなり臨機応変に対応していることが分かる。

まとめ

業務量の多さと言う要因だけがサービス残業を引き起こしているわけではなく、業務量とそれにかみ合わない残業規制制度の厳しさが原因であると考えられる。また、XI さんのように「残業申請を事前にしなければいけない」といった残業規制制度もかなりサービス残業を生み出す要因であると考えられる。「時間的な余裕の無さ」と「業務量の多さ」が残業時間規制との大きなミスマッチを引き起こしているのではないかと考えられる。

参考文献

厚生労働省（2017～2021）『毎月勤労統計調査』

総務省（2017～2021）『労働力調査』

日経産業新聞,2020,「健康経営その先へ（1 2）SOMPOヘルスサポート桜又彩子氏——

働き方改革と密接に連携（戦略フォーサイト）『日経産業新聞』2020年5月5日
12ページ

日経産業新聞,2016,「弁護士宮塚久氏——長時間労働、上司自ら削減、相次ぐ立件、企業
イメージ低下必至（ビジネスQ&A）」『日経産業新聞』2016年11月30日26ページ

はじめに

人々は、様々な理由で働いている。「その仕事が好きだから」、「やりがいがある」、「働く環境がよい」などの理由があり、その中には、必ず「給料がよいから」も入ってくるだろう。賃金は、生活する上で必要なものであり、これの多さでその仕事に対するモチベーションが変わる事もある。それほど大事な要素なのだ。一般的に、多く貰えれば良いのだが、それは仕事内容や賃金制度によって変わっている。

今回はその中の賃金制度について、どのような種類があり、その制度で働く人はどう考え、最終的にどの賃金制度が人々の望む制度なのか考えていく。

第1節 様々な賃金制度

本報告において明らかにしたいことは、どんな賃金制度が人々の望む形態なのかである。はじめに、賃金制度について、年功主義・成果主義・能力主義の主に3つの制度がある。それぞれのメリット・デメリットについて説明していく。

年功主義とは、年齢や勤続年数を重ねた分、知識や能力も蓄積されるという考え方を基準に評価を決める方法である。メリットとしては、年齢や勤続年数に応じた昇給・昇格がある程度約束されており、安定性があることだろう。デメリットとしては、どれだけ成果を上げて結果に反映されにくく、労働意欲の低下や創造性の低下をもたらすなどが上げられる。年功序列とも呼ばれており、日本では古くからこの制度が採用されている。

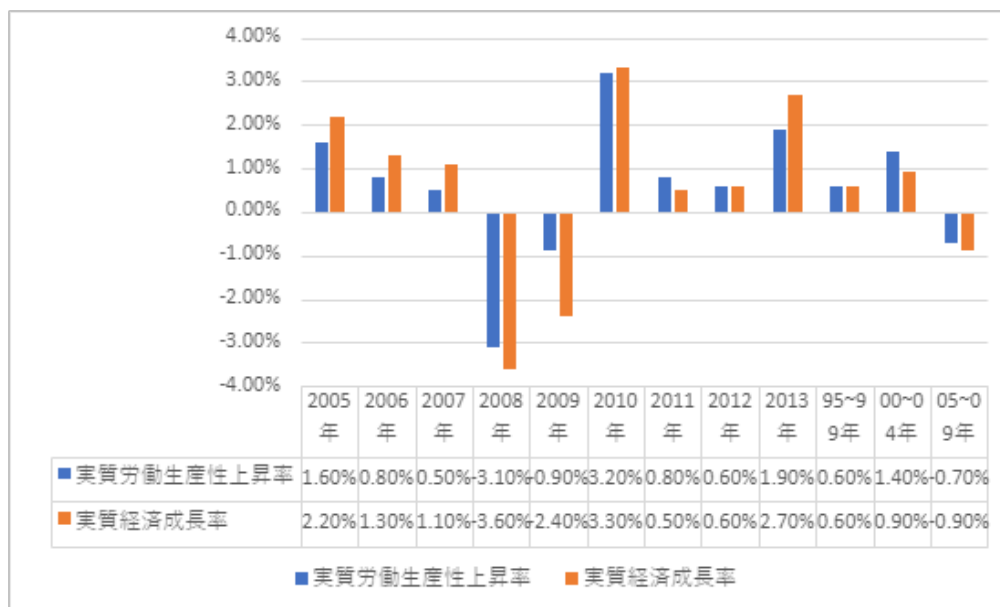
成果主義とは、業務遂行の結果に応じて、給与や処遇を決定する方法である。メリットとしては、肩書きや年齢ではなく、仕事をした成果を評価するため、成果を上げれば、給与アップや昇進が望める制度である。デメリットとしては、この制度の特徴的に、成果を上げなければ、評価をして貰う事が出来ず、給与アップや昇進が出来ない事である。(宮本光晴「なぜ日本型成果主義が生まれたのか」より)

能力主義とは、肩書きや年齢、学歴ではなく、仕事をする能力で評価する制度である。業務を遂行するためのスキル・知識・姿勢などを「能力」と評価し、業務の過程なども評価の対象となる。メリットとしては、すぐに成果を上げなくても持っている能力や成果を得るまでの過程が評価されるので、社員が新しいスキルを身に付けることに積極的になる事が出来る事である。デメリットとしては、客観的に評価することが難しい要素で評価するため、明確な評価基準の設定が難しいことである。

昔から、欧米では、成果主義に基づいたマネジメントが一般的だったが、日本ではバブル経済が崩壊した1990年代ごろから採用する企業が増えている。成果主義としばしば対比されるのは年功主義で、日本では伝統的に年齢や勤続年数などに基づく人事制度が採用され、それが終身雇用と合わせて日本企業の強みとされてきた。しかし、近年は働き方の多様化や終身雇用の崩壊など企業を取り巻く環境が大きく変化しており、特にグローバル化の文脈から成果主義の導入を急ぐ企業も多いそうだ。

私は、このような社会状況の変化から成果主義が最も適していると考えていたが、成果主義の導入が必ずしも結果を上げているわけではないようだ。日本経済新聞によれば、成果主義導入により、実質労働生産性を向上させる目的だったが、導入した 2000 年代後半から実質労働生産性の顕著な向上は見られていないようだ。

図表 1 就業者 1 人当たり実質労働生産性上昇率と実質経済成長率(2005～2013 年)



* 実質労働生産性上昇率=実質経済成長率－就業者増加率－労働時間増加率

出典：日本の労働生産性の動向 2022、p. 3 より

2005 年から 2009 年にかけて、実質労働生産性上昇率が徐々に下がっており、導入したからといって結果がでておらず、成果主義が必ずしも結果を出しているというわけではないようだ。ただし、少しずつではあるが、2010 年から上昇傾向にある事が分かる。

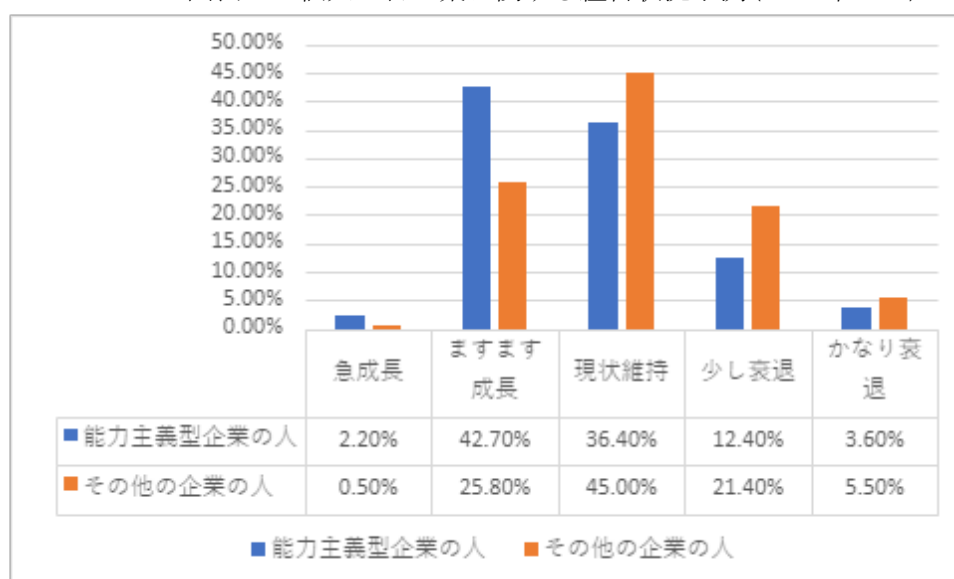
では、能力主義はどうなのか。能力主義は個人の成果だけでなく過程も評価対象に入っており、様々な部分を総合的に観て評価する必要がある。また、先程も述べたように、すぐに結果が出るわけではないので、成果主義ほどの即効性は期待出来ないが、集めた人材の使い方次第で、その後が期待出来るのではなかろうか。実際に能力主義を人事制度で反映させ、その手応えを調査した結果が図表 2 である。

図表 2 のグラフから能力主義型企業の人の約半数が成長を感じているようだ。その他の型の企業で働いている人よりも成長が見込めるのではないかと考えている人が多くおり、今後に期待がもてる。このような結果がもたらされるならば、能力主義を導入しても良いのではと考えられる。

しかし、その方法を導入したからといって、全ての人が得をするわけではない。労働新聞社によると、2000 年に、賃金形態の変更により給料が下がった銀行員による訴訟が起きている。結論としては、給料減額による違憲性はないと判断している。この記事では、成果主義・能力主義の導入により人件費(約 3 億円)の削減を図った。このように、年功主義から脱却する為の

方法を、人件費削減の手段として使って良いのか。疑問が残るところである。結果として、どの制度にもメリット・デメリットの実例が挙げられているようだ。

図表2 個人の自企業に関する経営状況予測(2000年まで)



出典：能力主義化する人事制度と組織人の心情(4)、川喜多(2018)p. 21 より

り

以上の事から、果たしてどの賃金制度が理想的なのか。以下では、今夏実施した働く人たちへのインタビュー調査により、理想の賃金制度について働く人たちの実情や反応を明らかにしていきたい。

第2節 インタビュー調査より

本節では、今夏のインタビュー調査から分析して明らかになった事を説明していく。

まず、今回のインタビュー調査に協力していただいたインフォーマント16人(未回答、判断不可能を含む)を理想の賃金制度ごとに分けた。その結果、理想の賃金制度が年功主義の方は2人、成果主義の方は5人、能力主義の方は6人であった。

年功主義を理想とする方の意見として、「一番安泰なのは、先程いっていた年功序列に近いものが安泰なのかなって思う。実際それで、年功序列っていう上の人が給料を貰っているのは、やっぱり責任をすごく負っているというのがあるからです」(UL氏)と述べている。ある程度給料を貰っていると責任感も生まれるからというのが彼の意見になっている。

次に、成果主義を理想とする方の意見として、「成果主義だね。年功序列も悪いって分けではないけれど、自分は成長したいっていうビジョンがあるから、それにあっていないかなっていう」(RJ氏)といった自身に見合っているものを選ぶ人もいれば、「年功主義よりも成果主義の方がいいかな。もう世の中もそうってきているし、多少年功を残しても良いけど、成果主義と能力主義の半々がいいかな。成果主義の方が働きがいがあるっていいかな」(XH氏)、「能力主義はめちゃくちゃいいけどさ。能力測るのはすごく難しくて。結局数値化するので。どの会社も。その数値は本人の能力とこう差が出来る。

普通に成果主義かな。成果主義はもう給料が高ければ別に文句を言われたい。高ければ良い。高ければ成果主義で問題ないと思う。給料高くして安定するのが良い。一番見合ってる」(SM氏)と言っているように、成果主義を望む一方、能力主義も認める発言をしている。彼らは、能力主義を否定するわけではなく、認めつつも、それよりも自身の希望に添ったようなタイプとして成果主義を選んでいる人もいることが分かる。また、能力主義の欠点を指摘しながら、成果主義を選んでいる点からも、成果主義への理想が感じられた。

次に能力主義を理想とする方の意見として、「能力主義じゃないですか。まあ研究やってて研究は成果が出るとは限らないじゃないですか。頑張れば成果が出るわけではないので、成果主義だと結構困るといって、能力とかとやっている実験量とか研究量でとかで多分決めてくれる感じになると思うので能力主義だと思います」、「今まで頑張ってきたおじさん達のためにも年功序列は大事だと思いますが、若い人たちが会社を元気にしていくためには能力主義が大切かなと思います」(XG氏)や「年齢給による安定性は捨てがたいものだと思います。しかし、職能給といったもので、評価の部分ですね。これがもうちょっと色濃く反映されるような賃金形態があってもいいのではないかと思います」(XI氏)といったような、年功主義と比較しながら、能力主義の良さを述べて選んでいた。また、XG氏のように年功主義に文句のあるような人もいる事が分かる。

このようにインフォーマントの方々は述べているが、果たして理想のタイプで自身は働いているのだろうか。まずは、彼ら(上記に登場している方以外の者・理想のタイプ未回答者も含む)の実際のタイプを発言を元に分けると、

年功主義→UL氏・LJ氏・XI氏・XG氏・SE氏(5人)

成果主義→SJ氏・RJ氏・SM氏・RT氏・XS氏・ZX氏(6人)

能力主義→JR氏・XH氏・RM氏(3人)

となっている。この中で自身の理想のタイプと一致しているのは、UL氏、RJ氏、SM氏の3人であった。彼らは決して自身の理想の賃金制度で働いているわけではなようだ。

理想の賃金制度と現実が異なることには必ず理由があり、その賃金制度に満足していない点があるからだと考えられる。ここでは、理想と現実の賃金制度の異なる人の満足していない点を見ていく。

まず、現在年功主義の方々は、「普通の定期的な給料はいくら頑張ってもかわらない」(XH氏)、「確実に年が上がれば給料が上がっていくのは満足してますけど、やっぱり若いうちからバリバリ働いても認められない。最近そうなるうとしていたけどそうならないので、そこはちょっと不満ですね。働いても意味がないって感じがあります」(XG氏)、「不満はやはりその能力とか自己研鑽をしている人とそうで無い人に差がないって言う状況は良くないと思ってますけど」(LJ氏)など、不満な点のある全員が成果を上げて給料が上がらない事への不満があるようだ。これは、年功主義の欠点で、その欠点を現実で体感しているようだ。

次に、成果主義の方は、「ボーナスがもうちょいほしいかな。ベンチャーやからいろいろあるやろ

うし」(SJ氏)、「今まで上場企業3社で働いてきて、初めてそうじゃ無い企業で働いているのですが、給料水準が少し落ちたことが不満ですね」(RT氏)と述べている。2人とも現在の給料面に納得がいていないようだ。成果主義の特徴として、成果を上げるほど、給料に反映されるそうだが、理想と現実の額では差があり、満足感は得られていないようだ。

最後に能力主義の方々は、「いうなればうちの会社が年収に差が出るのは、実績ベースの数字で結構見られて、その中でボーナスの金額が変わるのが一番なんですけど、それプラスでインセンティブとかあって、そのインセンティブの額がもう少し変わればと思うところではありますね」(XS氏)、「不況が本当に社員に影響を与えているというか、そこで業者さんに払うお金が高くなっていくから、どんどん監督の売り上げがなくなっていく」(SM氏)といったようにこちらも給料面で不満があるようだ。成果主義の人たちは、その特徴から金銭面で不満が出るのは予想できたが、能力主義の人たちまでも給料面に不満があるとは考えていなかった。XS氏は、能力主義だが、実績ベースでインセンティブに差が出るらしく、結果までの過程は、さほど重視されていないと感じられた。これでは、能力主義というよりも成果主義だと考えられる。

また、JR氏は、現在不満な点がないと回答していたのだが、彼の理想の賃金制度を聞くと「やっぱり年功ってあんまり良くないイメージが多いと思うんですけど、年齢に応じた金銭が必要になってくるので年功主義が決して悪いわけではないと思いますね。そのため、うちみたいに年齢に合わせて増えて行くけど、年齢以外の別の軸があって、それと掛け合わせて賃金が増減する仕組みだと、がんばらないといけない良い環境が生まれるため、年功と能力が掛け合わせてある形が良いのかなと思いますね」と述べていた。彼のいう「制度の掛け合わせ」は、あまり考えなかったことだが、逆のタイプのものを掛け合わせることで、欠点をお互いに補い合い、より良い制度になると考えられる。

まとめ

筆者自身は昔ながらの年功主義から結果重視の成果主義を望む人が多いと考えていたのだが、意外と能力主義を望む人もある程度いる事が分かり、完全に成果主義に移り変わっているわけではない事が分かる。今回、希望のタイプと現在のタイプをグループ分けしていく中で、概ね年功主義から成果主義・能力主義を希望している事が分かった。多くの方は、自身のタイプに関して不満があるようで、その中で、自身のタイプとは真逆のタイプ(年功主義⇔成果主義など)を選んでいるように感じられる。これは、自身のタイプとは真逆の性質をもつものを体験した事が無いために羨んでいるとも考えられる。私自身は、昔ながらの年功主義から結果重視の成果主義を望む人が多いと考えていたのだが、意外と能力主義を望む人もある程度いる事が分かり、完全に成果主義に移り変わっているわけではない事が分かる。

以上の事から、どの制度にもメリット・デメリットがあるものの、成果主義と能力主義を望む人が一定数いるように感じられた。その結果、どれか一つの賃金形態に絞るのではなく、「制度の掛け合わせ」をするべきだと考えている。今回の場合、成果主義の結果を重視してそれに併せて給料が決まる点と能力主義の過程も重視する成果主義・能力主義の複合型が良いのではないかと考えている。このようにすることで、努力しても結果に反映されない人が減ると考えられ不満を持つ人が減るのではなかろうか。この複合型を採用するにあたって、経過(途中過程)と成果の評価比率が重要になると考

えられるのだが、ここを均等にする事で、一定の評価が見込めると考えられる。

今回の調査で実際に働いている人々の意見を聞き、彼らの望む賃金形態が見えてきた。彼らの意見が聞き入れられ、一刻も早く労働者のより良い賃金形態になって欲しいと願っている。

参考文献

川喜多喬(2018)「能力主義化する人事制度と組織人の心情(4)」『経営志林』48巻3号。

公益財団法人 労働生産性本部(2022)「日本の労働生産性の動向 2022」日本の労働生産性の動向 2022 本文 (jpc-net.jp)

日本経済新聞(2018)『成果主義と会社の生産性』(2018年3月8日)成果主義と会社の生産性(十字路)：日本経済新聞 (nikkei.com)

宮本光晴(2009)「なぜ日本型成果主義は生まれたのか」『日本労働研究雑誌』585号。030-033.pdf (jil.go.jp)

労働新聞社(2014年)X銀行事件(東京地判平 25・2・26) 能力・成果主義で賃金6%減、不利益変更と訴える 激変緩和の追加措置を評価 | 労働判例

第10章 労働者が望む賃金制度とは

谷口 勇太

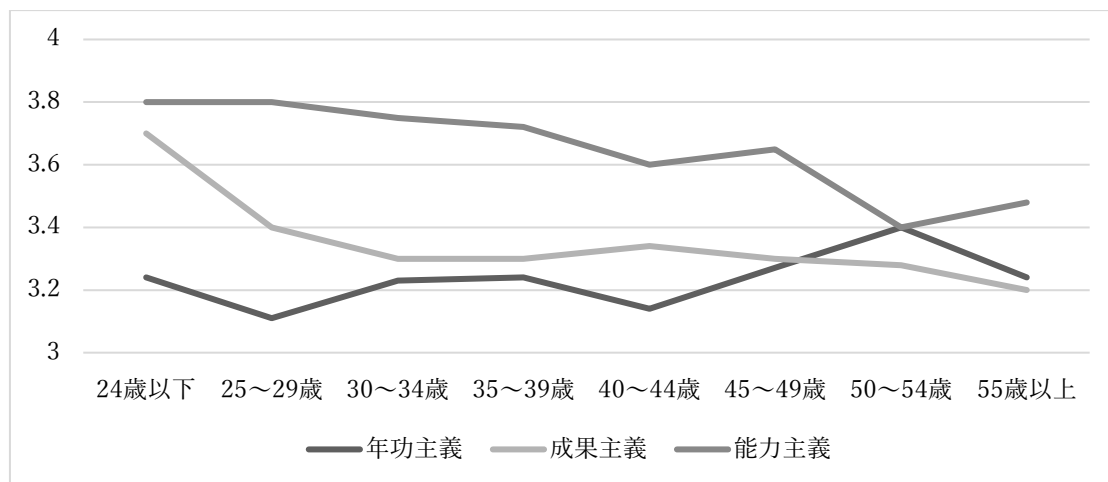
はじめに

本報告で明らかにしたいことは、労働者の望む理想の賃金制度についてである。賃金制度は主に、成果主義・能力主義・年功主義の3つで構成されている。この3つの賃金制度に対して、労働者はどの賃金制度を理想に掲げているか、また現在の労働時間制度に満足している点と不満な点について、どのような考えを持っているのかについて述べていく。

第1節 賃金制度について

2022年9月23日の日本経済新聞の記事では、岸田文雄首相は、日本企業にジョブ型の職務給中心の給与体系への移行を促す指針を2023年春までに官民で策定することを明らかにし、「年功序列的な職能給をジョブ型の職務給中心に見直す」と述べた。専門的なスキルを給与に反映しやすくして労働移動を円滑にし、日本全体の生産性向上や賃上げにつなげる狙いがある。このように近年では、年功主義の賃金制度が薄れつつある。長野市人事・給与制度検討委員会で2008年1月に24歳以下～55歳以上の2784人の全正規職員に、アンケートを行った結果が以下の通りである（図表1&図表2）。

図表1 給与決定要因（年齢別）



出典：給与制度に関する職員アンケート結果—長野市

*図表1の左側の数値が高いほど、給与決定要因の肯定度が高い

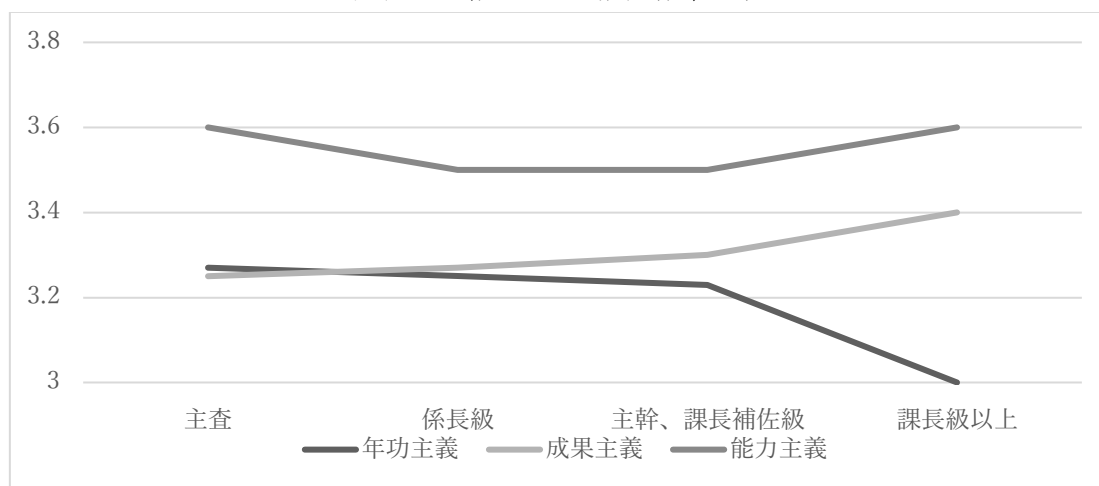
図表1から言えることは、どの年代においても能力主義が最も理想である。次に、45歳～50歳で成果主義より年功主義の方が理想は高いものの、その他の年代に関しては、年功主義よりも成果主義の方が賃金制度の理想が高いことが分かる。

下の図の図表2も同様に、主査～係長以上においても能力主義が最も理想である。ま

た、年齢別と同様に、主査で成果主義よりも年功主義の方が上回るものの、その他の職位に関しては、年功主義よりも成果主義の方が賃金制度の理想が高い。

以上のことから、理想の賃金制度は果たして、成果主義と能力主義なのだろうか。以下では、今夏のインタビュー調査を実施し、その結果を元に、理想の賃金制度と現在の労働時間制度に満足している点と不満な点について、どのような考えを持っているのかについて述べていく。

図表 2 給与決定要因（職位別）



出典：給与制度に関する職員アンケート結果-長野市

*図表 2 の左側の数値が高いほど、給与決定要因の肯定度が高い

第2節 インタビュー調査より

今夏のインタビュー調査に協力して頂いた 10 名方のうち、成果主義を望む方が 1 名、能力主義を望む方が 2 名、年功主義を望む方が 1 名、成果主義&能力主義を望む方が 3 名、成果主義&年功主義を望む方が 2 名、能力主義&年功主義を望む方が 1 名いることが明らかとなり、それぞれの意見について掘り下げていく。

成果主義を望む人の意見は、SE氏（20代後半）は「はいええすみませんその三つの違いがいまいち、ピンとこないんですけどええと成果だけで評価されるのがいいかな。」と回答。

能力主義を望む意見は、RS氏（20代後半）「その三つで言えば能力主義賃金が 1 番いいかなと思っています個人的」回答。XG氏（20代後半）「能力主義じゃないですか。っていうのはあのまあ研究やってて研究って成果が出るとは限らないんですよ。頑張れば成果が出るわけではないので、成果主義になられると困るというか、まあ能力とかとやっぱあのやっている実験量とか研究量とかで多分決めてくれる感じになると思うんで、能力主義かなって思います。今まで頑張ってきたおじいさん達をたてる為にも年功序列っていうものが大事なのかなって思いますが、若い人たちとか会社を元気にしていく為には能力主義が大事なのかなって思います。多分 20 年 30 年すれば、年功序列が良いって僕も言っていると思

います。」と回答。

年功主義を望む意見は、UL氏（30代半ば）「一番安泰なのは、先ほど言った年功序列に近いものが安泰なのではないかと思う。実際、それで年功序列っていう上の給料をもらっているのはやっぱり責任がすごくおっているというのがあるので、そこをしっかりと分かりやすい基準があるので、正直どれがいいかと言われればやっぱりそう、その精度がどれくらいしっかりと回っているかその整っているかですかね。納得するようなものが整っているかによって関わってくるのかなとは、正直僕は思います。」と回答

労働者が望む理想の賃金制度についてのインタビュー対象者は少ないものの、成果や能力で評価されたいという人は20代前半～20代後半の方が成果主義・能力主義を望んでいた。一方で年齢によって評価されたいという意見に関しては30代半ばの方が望んでおり、インタビュー対象者の年齢によって理想の賃金制度の回答が変わってくるのではないかと考える。その証拠として、先程紹介した、能力主義を望んでいるXG氏（20代後半）の最後の部分の意見として「多分20年30年すれば、年功序列が良いって僕も言っていると思います。」と回答しており、もし仮に、XG氏が40歳くらいの年齢になった時に、再度アンケートを実施すれば、能力主義より年功主義と答える可能性が高いことが明らかとなった。従って、理想の賃金制度のアンケート調査結果として、現在の年齢に応じて、理想の賃金制度を回答しているのではないかと考える。では次に、成果主義&能力主義、成果主義&年功主義、能力主義&年功主義といった、2つを理想としている方の意見について述べていく。

成果主義&能力主義の意見は、SM氏（20代前半）「能力主義すごいめちゃくちゃいいけどさ。能力測るのがめちゃくちゃ難しくて。結局数値化するので、基本的に多分どの会社も。じゃあその数値が本当になんていうかな。本当になんていうか、見合ってるか、正直あの本人の能力とこう差ができる。うちは差ができてる。一応なんかポイント制みたいになってて、能力をポイント化して表してるけど。なんか実際各拠点とかその部署で違うじゃん、現状とか。全く環境違うのに、同じ物差しで測られたら意味ないじゃん。だから、あんま好きじゃないけど。本当にちゃんと能力主義。でもちっちゃい会社だったら多分できんだけど、でかい会社だと多分できないと思う。ちゃんとしても、多分不満が生まれると思う。成果主義は、もう給料高ければ別に文句言わない。高ければいい。高ければ成果主義で問題ないと思う。みんなそれがいいと思う。給料高くて安定するのが絶対いい。みんな考え方がシンプルだから。でもそうはいかないから、女性とか多いでしょ、OLさんとか。」と回答。

RJ氏（20代前半）「成果主義だね。でも能力主義も良いと思います。まあ似ている点もあるしね。年功序列も悪いってわけではないけど、自分は成長したいってビジョンがあるから、それにはあっていないかっていう。」と回答。SJ氏（20代半ば）「まあ成果主義かな。専門的な知識っていう意味では能力主義も当てはまるかもやけど。理由としては、成果を上げる人って人よりその分の時間を使って努力しているし、会社も利益集団から生み出した利益に対してバックはあってしかるべきだよ。能力主義では、この人がいないとまわらない仕事とかって絶対にあるねん。その人たちって、そういう成果主義の人たちと同じ尺度で計

りづらいのかなっていう部分があったりするから、持っているスキルに見合った賃金は持っていて良いのかなって感じますね。」と回答。

成果主義&年功主義の意見は、XI氏（20代半ば）「実際に自分のところの不満というふうに申し上げたのですが、年齢給による安定性は捨てがたいものだと思います。労働者の立場としては、自分の生活やこれからの人生について考えているという意味ではいいと思うんですけど、これに対して職能給といったもので、評価の部分ですね。これがもうちょっと色濃く反映されるような、賃金形態があってもいいんじゃないかなと思いますね。」と回答。XH氏（20代後半）「年功主義よりも成果主義の方がいいかな。もう世の中そうなってきたり、多少年功序列を残してくれたらいいけど、成果主義と年功主義半々がいいかな。成果主義の方が働きがいがあるから、自分にとってはいいかもな。」と回答。

能力主義&年功主義の意見は、JR氏（20代後半）「うーんと、個人的には年功主義と能力主義が掛け合わさっているのが良いんじゃないかなって思います。やっぱり年功ってあんまり良くないイメージが多いと思うんですけど、年功に応じた金銭が必要になってくるので年功主義が決して悪いわけではないと思います。その為、うちみたいに年功に合わせて増えていくけど、年齢以外の別の軸があって、それと掛け合わせて賃金が増減する仕組みだと、頑張らないといけない良い環境が生み出せる為、年功と能力の掛け合わせてある形が良いのかなって思いますね。」と回答。

労働者が望む理想の賃金制度について、成果主義&能力主義の意見は20代前半の意見が多く、20代後半になるにつれて、年功主義も理想の賃金制度に含まれてきていることが調査結果から明らかとなった。

では、現在のそれぞれの労働時間制度について満足している点と不満な点について、先程と同様に計10名にアンケート取ったところ、成果主義が2名、能力主義が1名、年功主義が5名、その他2名に関しては、年功主義と成果主義であるが、満足している部分も不満な部分も特になしとのことであった為8名の方のインタビュー調査結果について述べていく。

成果主義の満足している意見は、RJ氏（20代前半）「私は自分のやった成果が欲しいタイプだから、成長したいし、その分成果が欲しいなって思うから、今の給料の仕組みには不満はなく、満足している。」と回答。逆に不満な点においての意見は、SJ氏（20代半ば）「ボーナスがもうちょっと欲しい。」と回答。

能力主義について満足している点は、SM氏（20代前半）「やっぱり調子が良ければすごいお金がもらえる。」と回答。逆に不満な点の意見は、SM氏（20代前半）「満足していない点に関しては、不況が本当に社員に影響を与えているというか、そこで業者さんに払うお金が高くなっていくから、どんどん監督の売上げがなくなっていく。」と回答。

年功主義の満足している点は、LJ氏（40代前半）「やっぱり安定、リスクがない。」と回答。XI氏（20代半ば）「安定性に関しては確かに良いと思う。」と回答。XG氏（20代後半）「確実に年齢が上がれば給料が上がっていくっていうのは満足している。」と回答。逆に不満な意見は、LJ氏（40代前半）「能力がある人とそうでない人に差がないっていう状

況がよくないと思う。」と回答。XI氏(20代半ば)「実際になかなか若い方がいろんな中には、官僚になるような方も、うちの職場にはいらっしゃるんですけど、なかなかと言って、若い頃からいろいろ施策とかを工夫しても最初から評価されるのは難しいことですね。」と回答。XH氏(20代後半)「全然働いていない年上の社員の方が給料をもらってると思うと嫌になる。」と回答。XG氏(20代後半)「若いうちからバリバリ働いても認められない。」と回答。UL氏(30代半ば)「ムカついてた。それは仕事しないおじさんがたくさんいて、まあ今もね一部いるけど、その人たちに乗っかれて、うん、こっちが成果あげているのに横取りまではされてないけども、なんかマイペースで仕事しているなって思ったね。」と回答。

現在の労働者の職場の賃金制度に対してのインタビュー調査から、成果主義では、RJ氏(20代前半)「私は自分のやった成果が欲しいタイプだから、成長したいし、その分成果が欲しいなって思う」という意見から分かるように、自身の結果で評価して欲しい人や何かに挑戦してみたいという人(20代前半～20代半ば)の、まだ若い人達に向いていると考えられるが、一方で、その成果が思ったより給料に反映されていないのではないかという意見があった。能力主義では、自身の能力をしっかりと評価してもらえ点が良いと述べており、成果主義の意見と同様に、もう少し見合った給料を欲しいと回答していることが明らかとなった。年功主義に関しては、安定して給料が上がることに満足していた反面、上司がそれによって、サボりがちになることで、自分の方が働いているのに給料が上司より少ないことに不満を抱いていた。また、年功主義の不満な意見として、XI氏、XG氏、XH氏の20代の若い人たちが、年功主義に対して不満を抱いており、上記の理想の賃金制度ではやはり、成果や能力主義がよいと回答していた。従って、現実の賃金制度と理想の賃金制度についてのインタビュー調査を照らし合わせたところ、アンケートに回答してくれた20代から～20代半ばもしくは20代後半の人たちは成果主義や能力主義を望んでおり、30代後半の人たち(UL氏)なんかは現実と理想の賃金制度が年功主義であったことから、年齢に応じて、理想の賃金制度は変わってくるのではないかと考える。

おわりに

今回のインタビュー調査から、理想の賃金制度と現在の賃金制度の満足している点と不満な点に関して、調査した結果、年功主義よりも成果主義や能力主義を希望している人が多いということが調査結果から明らかとなった。しかし、安定面に関しては、年功主義の意見も尊重すべきであるが、やはり、今後の日本社会では、何かに挑戦したい・自分の中に秘めている能力をもっと知りたい・成果が欲しいという考えの方が、理想の賃金制度の意見からも分かるように、成果主義・能力主義が必要であると考え、今回の調査対象者が、20代の方が多かった為、このような結果になったが、今後、30代の後半の方々メインでアンケート調査をしたら、理想の賃金制度について、年功主義が良いという意見が多数出るのはないかと考える。実際に、歳を取ったら年功主義が良いと答えている意見があった為、年齢に応じて自分にあった賃金制度の意見が変わってくるのではないかとインタビュー調査

結果から考える。また、今回調査した 20 代の方々に 20 年後同じような質問をしたら、年功主義が理想であると回答する人が少なからずいるのではないかと考え、非常に面白味のあるインタビュー調査になったのではないかと考える。

参考文献

職員アンケート結果人事・給与制度に関する-長野市 <https://www.city.nagano.nagano.jp>
(最終閲覧日 2023 年 1 月 17 日)

日本経済新聞 (2022) 「ジョブ型へ移行指針、官民で来春までに策定 岸田首相」『日本経済新聞』9 月 23 日

第 11 章 日本における賃金制度の実情

岡本 龍弥

はじめに

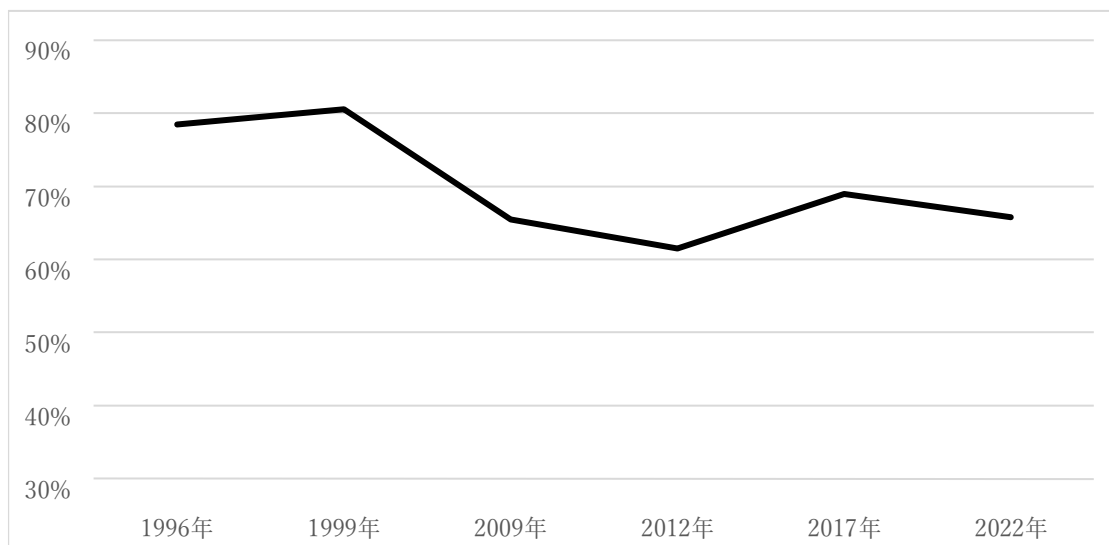
本報告によって明らかにしたいことは現在の日本の賃金制度の実情についてである。これに関連して近年、年功主義の見直しが社会的な関心となってきている。例えば 2021 年朝日新聞の記事「日本企業 年功序列が強すぎる」（7 月 14 日）によれば三菱ケミカルホールディングスの社長に就いたジョンマーク・ギルソン氏が朝日新聞のインタビューに応じた。日本企業の課題について「年功序列があまりにも強すぎる」と指摘し、若い世代の力の活用が必要だと語ったという状況にある。こうした社会関心の背景にはあまり活躍していないが年功型賃金制度のおかげで給料だけ高い人間が日本には多いということが考えられる。2021 年の日本経済新聞の記事によれば年功型賃金制度のおかげで給料だけ高い人間の背景として、記事「もらいすぎ中高年包囲網」（11 月 16 日）と紹介している。その記事によれば『日本の大企業の間にも「ジョブ型雇用」が広がってきており、あらゆる仕事の報酬を調べて統計データとして提供する専門サービスが急伸しているそうだ。その影響で年功序列での昇給の階段が上がってきた「もらいすぎ中高年」の存在があぶりだされているという状況にある。』という動きがあったことを紹介している。このように日本の年功序列が問題視されている中で、実際にどのようなことを労働者が考えているのかを政府統計やアンケート調査などによって示していきたい。

第 1 節 統計データに基づいた賃金制度の実情

図表 1 からは基本給の決定要素に学歴、年齢・勤続年数などを取り入れている企業がどれくらいの割合でいるのかがわかるグラフとなっている。このグラフからわかることは年功主義的な要素を基本給に取り入れている企業は年々減少傾向にあることがわかる。このことから、年功主義的な賃金制度は少しずつなくなりつつあるのではないだろうか。

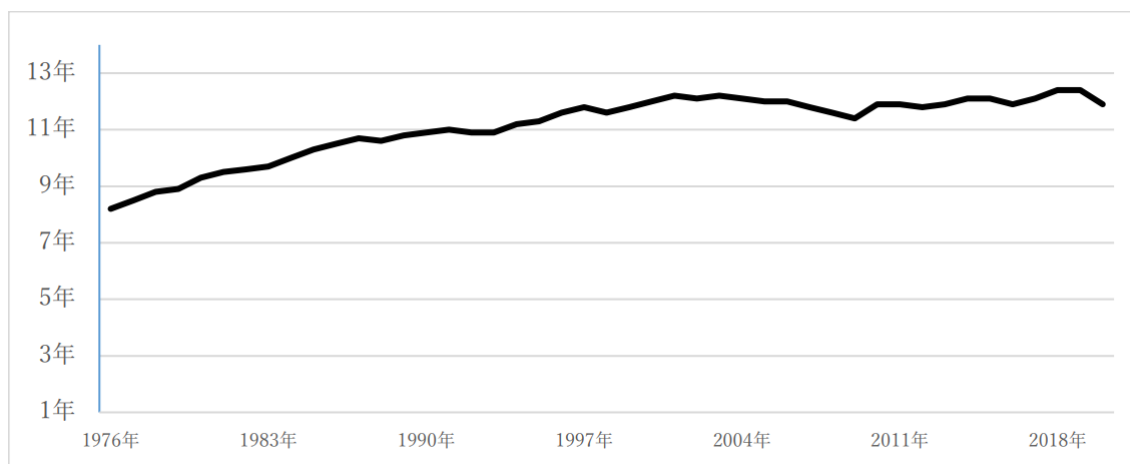
図表 2 は厚生労働省の賃金構造基本統計調査で、日本における平均勤続年数を表したグラフとなっている。このグラフからは、年功主義の見直しが問題視されている、今現在においても、平均勤続年数が変わっていないことがわかる。実際に独立行政法人労働政策研究、研修機構によると、終身雇用を支持する人の割合は 2015 年において、約 9 割が支持するという結果になった。この結果から、近年、日本型雇用の見直しなどから、終身雇用や年功序列の見直しが社会的な関心となってきているが、現状ではこの終身雇用あまり変わりはない現状であることがわかる。しかし、その一方で基本給の決定要素に学歴、年齢・勤続年数などを取り入れている企業は少しずつでは減少傾向にあることがわかる。これらのことから、日本型雇用は変わりつつあることがこれらのグラフから分析することができる。

図表1 基本給の決定要素に学歴、年齢・勤続年数などを取り入れている企業



出所:厚生労働省 就労条件条件 (2022)

図表2 日本における平均勤続年数



出所:厚生労働省 賃金構造基本統計調査 (2022)

第2節 インタビュー調査より

本節では今夏に実施した、インタビュー調査の結果から年功主義の人に対する課題に対しての分析を行うことで、現在の日本の賃金制度に対する実情を分析する。

まず初めに今回のインタビュー調査の回答において現在の賃金制度がわかったインタビューアの賃金制度についてまとめる。その結果、7人が年功主義、成果主義が4人、能力主義が4人だった。この中には年功主義とほかの賃金制度が混ざっているものも含まれている。次に、現在の賃金制度が年功主義で働いている人の現在の賃金制度に対する満足している点、不満な点についてまとめる。まず満足している点は、「満足している点はやっぱり安

定。リスクがないですよ」(LJ氏)「まずは年齢で給料がある程度刻んで上がっていくことに関しては、安定性という意味では確かにいいかなと思ってます」(XI氏)「まあ満足してるっていうのはまあ確実に年が上がれば給料が上がっていくっていうのはまあ満足してますけど」(XG氏)というものがあつた。これらのことからわかることは、年功主義に対する満足している点は、ほとんどの人が年齢が上がることで給料が上がっていくことによる、安定している点に年功主義に対して満足していることが分析できる。

次に不満な点をまとめる。「不満はやっぱりその能力とか自己研鑽をしている人とそうでない人に差がないっていう状況は良くないなとは思ってますけども」(LJ氏)「普通の定期的な毎月の給料はいくら頑張っても変わらないからそこは成果主義をもっと入れてほしいかな。後、全然働いてない年寄りの社員の方が給料もらってると思うと嫌になる」(XH氏)

「不満なところがあるとしたらそうですね。実際になかなか若い方がいろんな中には、官僚になるような方も、うちの職場にはいらっしゃるんですけど、なかなかと言って、若いからいろいろ施策とかを工夫しても、なかなか最初から評価されるのは難しいってことありますね。評価されにくいということが不満な点であるということですね。実際に自分のところの不満という風に申し上げたのですが、年齢給による安定性っていうのは捨てがたいものだと思います。労働者の立場としては自分の生活やこれからの人生について考えているという意味ではいいと思うんですけど、これに対して職能給といったもので、評価の部分ですね。これがもうちょっと色濃く反映されるような、賃金形態があってもいいんじゃないかなと思いますね。」(XI氏)「やっぱ若いうちからあのバリバリ働いてもそんなに認められない。それこそ外資とかだとバリバリ働いて結果出せばすごい認められると思うんですけどまあそういう会社ではそこまでない。最近そうなるうとしてるけど現状ではそうではないので、まあそこはちょっと不満ではありますね。あの働いても意味がないっていう感じがあります」(XG氏)というものがあつた。以上のことからわかることとして、年功主義に対する不満な点は、給料がどれだけ頑張って働いたとしても毎月の給料があまり変わらないため、頑張ることにに対して評価されないことに対する不満や、あまり働いていない高齢の社員に対して、自分よりも働いていないのにも関わらず自分よりも給料をもらっていることに対する不満を持っていることがわかる。今回のインタビュー調査では調査した理想の賃金制度についてインタビューーに聞いており結果は年功主義が2人、成果主義が5人、能力主義が6人という結果になった。この結果として年功主義を希望するインタビューーが減ったのは平均年齢が低いこともあり、年功主義の賃金制度の会社に勤めていたとしても、あまり、その恩恵を得ることができないため、成果主義や能力主義を理想としている人が多い結果になったのではないかと考える。LJ氏は「そうですね。その方がいいんですけども、やっぱりむずかしいところがあつて、やっぱり成果は、こいう大学の仕事は成果がないんですよ。誰もが見てわかるような。例えば企業だったら営業や売り上げなど、わかりやすいですよ。開発だったら特許出した件数だったりとか。やっぱり大学の中の職

員ってというのはどうしても成果が目に見えないですよ。それこそ大学の学生さんの就職率があがりましたってなっても職員の成果でないので、設定できないんですよ。やっぱりそのなんとなくの成果主義で物事が決まるのもよくないので難しいですね。」と考えていて、このように成果が評価されづらい仕事の人たちで、今の仕事にあまり不満がなければ別の賃金制度を望むことはないのではないかと分析する。

「年功主義よりも成果主義の方がいいかな。もう世の中そうなってきたし、多少年功序列を残してくれたらいいけど、成果主義と年功主義半々くらいがいいかな。成果主義の方が働き甲斐があるから、自分にとってはいいかもな。」(XH 氏)のように年功主義を少しは残して成果主義を少し取り入れてほしいという考え方をしている人もいます。XH 氏は28歳で年功主義の労働者あり、成果主義を望んでいる。また、完全な成果主義ではなく、年功主義も半々くらいが理想と考えているのは、「後、全然働いてない年寄りの社員の方が給料もらってると思うと嫌になる。」という考えを持っているため、若いXH氏がどれだけ頑張っても、給料に反映されないことに対する不満が募ってこのような考え方をしているのだと考える。「一番安泰なのは、先ほど言った年功序列に近いものが安泰なのかなって思う。まあ実際、それで年功序列っていう上の人が給料をもらっているのはやっぱり責任をすごくおっているというのがあるので、まあそこをしっかりとわかりやすい基準があるので、まあ正直どれが良いかどうか、言われればやっぱりそう、まあ、その制度がどれくらいしっかりと回っているかその整ってるかですかね。」(UL 氏)のように、年功序列で上の人が給料をもらうことに対して不満だけではなく、その責任の重さを考えている人もいます。そのため、一言で高齢の社員が何もせず高い給料をもらっているという考えをするのもよくないものであると考える。「いややっぱり働かないおじさん達がやっぱ会社に残ると、ポストもあかんし会社が廃れていくので実際。まあ会社の的にも若い人たちのにも能力主義っていうのが多分いいんだと思うんですけど、まあただそのやっぱりその今のある会社をつくってきたのは上に居座ってるおじさんたち世代なんで。まあそう考えるとやっぱ年功序列っていうのも大事なのかなって思う。今まで頑張ってきたおじさんたちをたてる為にも年功序列というのが大事なのかなと思うんですけど、若い人たちとか会社を元気にして行く為には能力主義っていうのが大事なかなと思います。多分20年30年すればあの年功序列が良いって僕も言ってると思います。」(XG 氏)とあるように、今は頑張っても評価されないと考えている若い人たちもいずれ年を取ることで、給料が上がっていくことを考えなければ若いうちは高齢の社員に対する不満が出てしまう。しかし、周りからみてみればあまり働いていないように見える高齢の社員に対して、不満が出てしまうことは、頑張っている人たちからすれば、仕方のないことでもあると考える。

おわりに

今回のインタビュー調査でわかった年功主義の人たちの満足点、不満点をまとめると、安

定して年を取ることで、給料が上がっていく年功主義に対して、満足している一方、給料がどれだけ頑張っても上がらないことに若い人たちは不満を持っており、そのため、頑張って働くことにあまり意味を持つことができないことや、自分より高齢の社員が、働いていないのに自分より給料をもらっていることに対して不満を持っていることが分析できた。また、自分よりも働いていないのに給料をもらっている高齢の社員たちに対して、ただ不満を持っているだけではなく、その給料をもらうこと責任があると考えて、今までもらえていなかった給料も年を取ることで今まで頑張ってきた分、給料が貰えるということを考えている人がいることが分析した結果わかった。以上のことから、年功序列によって、給料だけが高い、中高年が問題視はされているが、若い時に頑張って働いていたとしてもあまり給料が貰えていなかった人たちが、年を取って高齢の社員になったときにもらえるなら、そういうもらいすぎと呼ばれるようなことにはならないのではないかと考える。

年功序列などの日本型雇用形態が問題視されている現状で、確かに基本給の決定要素に学歴、年齢・勤続年数などは減少しつつあるが、終身雇用を支持する人が多いのは、今回のインタビュー調査によって、安定して給料が上がっていくことが労働者にとって、魅力的であるためだと分析する。これらの日本型雇用形態が問題視されている現状の中で、労働者は年功序列の恩恵を受けることができなくなる時も近いのかもしれないと考える。理由は少子高齢化が進む日本においては高齢の社員が増え過ぎているからである。年功序列の制度がなくなれば今、頑張っている若い労働者は年を取って高齢の社員になったとき、若い時に頑張ったから給料が貰えていた時とは違い、損をしてしまう労働者が出てくると、労働の意欲がわかない労働者が出てきてしまう。こういう若い労働者は、今でも高齢の社員たちに対して不満を持っている声はいくつかあった。これらの労働者のモチベーションをどう保っていくかも課題であると考え。以上が現在の日本の賃金制度の実情である。今後、最後に出た二つの課題をどのようにして解決していくかなどに注目していきたい。

参考文献

朝日新聞（2021）「日本企業 年功序列が強すぎる」『朝日新聞』7月14日

独立行政法人労働政策研究・研修機構（2016）「第7回勤労生活に関する調査」結果
<https://www.jil.go.jp/press/documents/20160923.pdf>（2022年1月6日閲覧）

日本経済新聞（2021）「もらいすぎ中高年包囲網」『日本経済新聞』（11月16日）

第12章 残業削減策はどう受け止められているのか

小倉 壮一郎

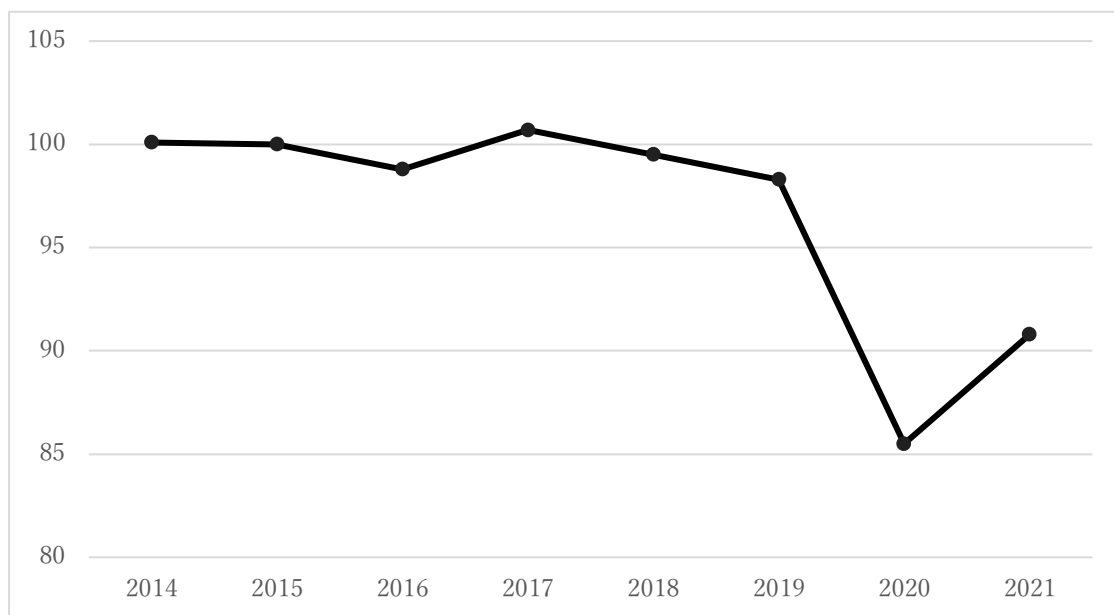
はじめに

日本では高度経済成長期から長時間労働などが普通に行われてきており近年ようやく労働時間の見直しや働き方改革や残業削減策が生まれてきた。現在残業削減策が日本で叫ばれている中、実際に企業にどう受け止められているのか現場の社員たちの目線から本当に削減策がいいと言えるのか肯定的なのか否定的なのかをデータやインタビュー調査を通して集めた実際の意見なども踏まえ分析していく。

第1節 社員と管理職に対する残業時間削減の影響

厚生労働省毎月勤労統計によると所定外労働時間は2014年から徐々に下がり2019年の98.3%から2020年の85.5%に大きく減少している。これは働き方改革の影響とコロナ禍によるテレワーク化などが影響していると考えられる。

図表1 一般労働者の所定外労働時間の推移



単位：%

出典：毎月勤労統計（2014～2021）より作成

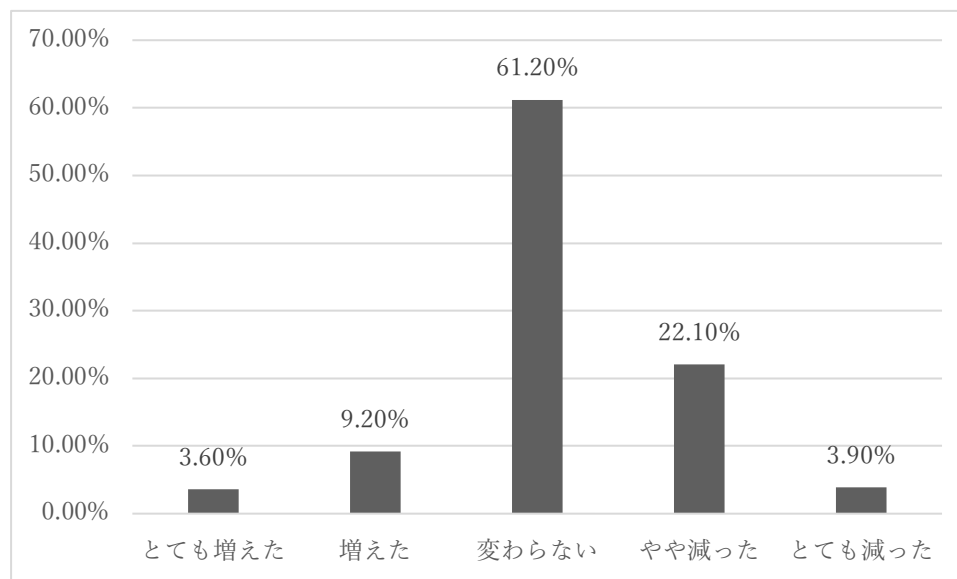
・2015年を100%とする

統計では所定外労働時間は減っているがそれによって残業規制は実際の現場ではどのように影響が出ているかをみていく。

働いていく上で現場に残業規制がどう影響するかというと朝日新聞の記事「仕事量変わらないのにしわ寄せにイライラ働き方改革は何のため？」（2022年6月1日）によると、ある女性の労働状況について述べられており、仕事量が変わらないのに、会社では月45時間を上限に残業代を払う形に働き方が変化して、残業について厳しく言われるようになった

という。仕事は実際に大量にある。そのため、帰れないのに帰らないと怒られる。職場にはやりづらさしか残らないと述べられている。

図表 2 中間管理職の残業時間



出典：リクルートスタッフィング「働き方改革における管理職への影響と変化調査結果」より作成

- ・ 2019年7月12日～7月13日（ネット調査）
- ・ 対象は従業員数300人以上の企業に勤める25～65歳の管理職（412人）

一方、上司である中間管理職はどうかというと、朝日新聞の記事「部下は帰宅「残る仕事は誰が…」残業かぶる中間管理職」（2020年4月27日）によると中間管理職はさらに上司から部下に早く帰らせろと指示されるが残りの仕事は無くならないため自分が終電まで残業して職場を回す日々であるとする男性のケースで述べられている。仕事が減るわけではないため皺寄せが中間管理職に及ぶと述べられている。また同記事より人材派遣大手のリクルートスタッフィングが昨年、大企業で残業時間の上限規制が始まった2019年春以降の残業時間を中間管理職に尋ねたところ、約6割が「変わらない」で、「増えた」も1割以上あった。「減った」は約3割であった。さらに、部下の残業削減の影響を尋ねると、「3割超が仕事の増加を感じる」と答え、同社は「メンバーの業務負荷の一部を、管理職が負担していると推察される」と見ていた。

つまり働き方改革によって残業時間を規制する動きが進められたが仕事量は変化していないため、職場によって部下がサービス残業をしているケースや中間管理職が部下の分まで仕事量を増やし辻褄を合わせているケースなどが起こってしまう。結局誰かがやらなければならない、時間を規制するやり方では残業を減らす解決策になっていないと言える。

では実際に働く方達の残業規制に対する考えや実情を明らかにしたい。

第2節 インタビュー調査より

今回のインタビュー調査では16人の方にインタビューをし、その中で本報告に関連のある回答をいただいた9人の方の回答をもとに分析していく。

最初に会社の中で「残業削減の取り組みがあるか」「残業削減策がないか」についての回答をまとめていく。

XG氏は「なんかあの取り組みというか推奨とかはあるのですよ。金曜日に早く帰れよとかいう通知が来たりとか、あとなんか今はないですけど、昔はその、うち会社から駅までがめちゃめちゃ遠いのでバスが出ているのですよね。で、そのバスの時間で金曜日は夕方の便がなくなるっていう感じで、夕方っていうか夜遅い便がなくなるから普段は8時ぐらいまでバスあるのですけど、それがまあ7時とか6時とかまでしかバスを出さないっていう、まあ帰れよっていう意味でこういうことがあったりとか、まあ歩けるのですけどね、というような取り組みが昔はあったみたいですね。今はちょっとコロナの関係でなくなったみたいなのですけど」と回答していた。またLH氏は「残業を減らす取り組みはあります。具体的にはないですけども、動きとしては残業やめましょうっていう声掛けだったりとか、NO残dayが、この曜日NO残dayですっていうのとか月何時間までよとか、課長からの大変なことがありますかっていう上司からの呼びかけとかはあります」と回答している。UL氏は「残業を減らす取り組みはこれに対してはその月に、何回かこうノー残業デーとか、しているような形ですかね。ノー残業デーが定められていたりして、あとまあ8時半超えるとパソコンがシャットダウンされる。申請を出さないというのはあったりしましたね」と回答。またRM氏とQM氏は「まず月間の残業時間管理をしっかりされるようになった」と回答した。SJ氏は「残業を減らす取り組みは今のシャットダウンシステムとあとは仕事の自動化できるシステム使ったり作ったりとか色んなツール分析ツールとか作ったりとかしてまあ本来かかりそうな工程を短縮して水曜にはまあ動いていたりとかで、細かいところでいうと無駄ミーティングを無くすとか。時間をちゃんと生み出すとかで労働時間を抑えるところとかあとはメンバー間とか会社でうまくいった対策とか情報を共有して、探す手間とか考える時間を減らす仕組みっていうか取り組みかな」と回答した。さらにJR氏は「具体的に業務量が減るとかではないですけど、ただ、うちはやっぱりみんなの元々のその生活も大事だよっていう考え方が基本的にあるので、残業時間とかをちゃんと本部の人とか上司とかがちゃんと見られるようにして、多すぎたら多いから困っていることないかとかちょっとなんか手伝えることないかとかっていうことをしっかりとしてくれる」と回答。最後にSE氏は「残業時間を減らす取り組み…まあ人事部ですとか総務担当というのが会社に入ると思うのですけどそういう人から例えばノー残業で作ってきて帰りましょうかとかなるべく有休を取るようにしましょうとそういうのはあります」と回答した。

残業削減策がないと答えたのはXH氏で「残業を減らす取り組みは残業が少ないからあまりないけど、一応少なくしようみたいな感じではある。そんなすごい取り組みはあまりないかな」と回答している。XG、LH、UL、RM、QM、SJ、JR、SE氏は「残業削減策はある」と回答し、ないと答えたのはXH氏だけであった。

次に残業削減策の厳しさの程度について分類していく。

XG氏は「うち会社から駅までがめちゃめちゃ遠いのでバスが出ているのですよね。でそ

のバスの時間で金曜日は夕方の便がなくなるっていう感じで、夕方っていうか夜遅い便がなくなるから普段は8時ぐらいまでバスあるんですけどそれがまあ7時とか6時とかまでしかバスを出さないっていう」と回答した。また、UL氏「その月に、何回かこうノー残業デーとか、しているような形ですかね。ノー残業デーが定められていたりしててあとまあ8時半超えるとパソコンがシャットダウンされる」であったりRM氏やQM氏「まず月間の残業時間管理をしっかりされるようになった」とであったり厳しい規制であった。

XG、UL、RM、QM氏は会社の残業削減策が厳しくLJ、SJ、JR、SE氏は緩いものであった。

最後に残業削減策についてどう思うかを分類分けした。「残業削減策は無い方がいい」「残業削減策はあった方がいい」で分類した。まずは「残業削減策は無い方がいい」の回答を紹介していく。

XG氏は「その残業させないっていうのはいいと思うんですけど、やっぱ仕事があると残業せざるを得ないっていうような状況も出てくるので、そこを残業するなっていうっちゃうと結局家帰って仕事したりとかっていうことになるので、サービス残業につながるのですよね。僕的にはそういう規制はすればするほど隠れて仕事せざるを得ない状況になるのでよくないのではないかなと思います」と回答している。またLJ氏は「意識としてはちょっとね、はやめに無駄なことを減らしてという意識はもちろん生まれますけど、実際の業務は減らないので、効果はないかなとおもいます」と回答した。さらにUL氏は「さっきのパソコンが消えていることや申請をするだとかノー残業デーを設けるってそんな無茶なことを無理やり、その残業を減らすこと無いよっていうふうな気持ちはあった」と回答した。最後にRM氏とQM氏は「残業が厳しくなることに関しては基本的にはしなければならないことなので、賛成だとは思いますが。ただそれぞれ働き方があるので本来やりたいことが出来なくなる人もいて支障をきたしている人もいるのでしょうか?」と回答した。

次に「残業削減策はあった方がいい」の回答を紹介していく。

まずUL氏は「僕たちが思っている残業は与えられた仕事に対して終わらないから残業するっていうふうな形になっていて、たとえばその仕事がないにしても仕事なくて、早く帰りたいなあって思っている上の方が頑張っていて、何でお前の方が残業しているのに早く帰る、というふうな意識はやっぱりギャップとしてあるんで、そこを強制的に帰らせるっていうことによって、残業は悪いことだよっていう意識を持たせるっていうのがあるみたいだね。そういう制度は正直あったほうが良いのかなって思い直した」と回答している。またSJ氏は「残業とかの規制はあった方がいいって考えている。日本人働きすぎじゃないっていうのがあるし、みんな真面目だからそうだからまあ全体としてあるべきかなって思う」と回答。さらにXH氏「残業がない方がいいと思うな」やJR氏「取り組みの印象は非常にいい、うん、いい塩梅だになってというのが印象ですね。多分それこそ僕みたいに手当てつけなくてもいいから、なんとかちょっと時間早めに来たいのですよみたいな人もいるのだろうし、全体的にその残業手当をつけなあかんみたいな強制的なシステムよりかは、その上司の人とか、同僚の人たちがちょっと声をかけてくれるシステムの方がちゃんと見ているよ。でも、声をかけているよっていうシステムぐらいの方が、こっち気持ち的にはなんか助けられている感があっていいのかなと思いますね。そこはすごくいいところかなって思います」と回答した。最後にSE氏は「僕はあることが残業時間の抑制に繋がると思うのでいい取り

組みだと僕は思います」と回答した。

「残業削減策は無い方がいい」グループは XG, LJ, UL, RM, QM 氏であり、「残業削減策はあった方がいい」グループは UL, SJ, XH, SE 氏であった。このグループ分けと先ほどの残業削減策の厳しさを比較すると「残業削減策は無い方がいい」グループでは XG, LJ, UL, RM, QM 氏全員が残業削減策が厳しいものと回答しており、「残業削減策はあった方がいい」グループの SJ, XH, SE 氏は残業削減策が緩いものと回答していた。つまり残業削減策が厳しいと残業削減についてあまりいいイメージを持たず、逆に緩いと残業削減策にいいイメージを持つのではないかと言える。

「残業削減策は無い方がいい」グループは、仕事量は減っていないのに残業はすると言われると家に持ち帰ることになりサービス残業につながってしまう、無理矢理体面だけで残業を減らしても意味がない、仕事をしたい人にとってはむしろ支障をきたしてしまうなどの点が挙げられていて「残業削減策はあった方がいい」グループでは上の世代の残業は当たり前で悪いことでは無いという意識と今の世代の残業は良くないことであるというギャップを解消させるためには残業削減策は効果的であると考えていたり、削減策があること自体が残業時間の抑制に繋がるためいい取り組みだと言ったような点が挙げられた。

今回のインタビュー調査から、残業削減を望む人や望まない人は半々の割合だったが、実際残業削減策が存在するかということについてはほとんど全員が存在していた。残業削減策というと無機質的な残業できる上限時間だけを決めるというイメージであったが、実際には会社によって政府が決めた最低限のルールは守りつつ柔軟な対応をしているところも多くあると感じた。残業削減を望まないグループは仕事量や仕事に対する意欲など具体的なことを述べている場合が多いが、残業削減を望むグループは社会に対する意識付けや、働きすぎの抑制などより大きな意義を述べている場合が多いと感じた。さらに二つ目の分類のように厳しくすれば自分の柔軟性がなくなり決まっている規制と自分の仕事量や余裕などの現実のギャップが生まれる傾向があり、緩くすれば自分の仕事の仕方に比較的柔軟性が生まれ余裕ができ社会に対する規制の意義などの考えが生まれるのではないかと感じた。

終わりに

今回、新聞などのデータやインタビュー調査から仕事量や仕事内容、働き方を変えていないのにただ残業の時間だけを無理やり減らすような削減策を全会社が行うのは無謀なのではないかと感じた。しかしブラック企業などに対してはこの国レベルの一定の削減策を作る意義があるのではないかと考えた。また、インタビュー調査を通してただ盲目的に残業時間を減らしている企業は実際には少なく、各企業が柔軟に対応して残業削減に努めているということもわかった。国レベルの一定の削減策ではなく会社レベルの一定の削減策であると感じたが、これがさらに細かくなっていき個人の仕事意欲や仕事量など個人レベルでの残業削減策の対応ができるようになればさらに良くなるのではないかと考えた。

文献

朝日新聞(2020) 「部下は帰宅「残る仕事は誰が…」 残業かぶる中間管理職」『朝日新聞』

4月27日

朝日新聞 (2022) 「仕事量変わらないのに しわ寄せにイライラ 働き方改革は何のため？」

『朝日新聞』6月1日

厚生労働省 (2021) 「毎月勤労調査」

リクルートスタッフィング (2019) 「働き方改革における管理職への影響と変化 調査結果」

<https://www.r-staffing.co.jp/corporate/news/2019/093001.html> (閲覧日:2023年1月19日)

第13章 テレワークによる働き方の変化と職場の現状

星山雅輝

はじめに

本報告ではテレワークによる働き方の変化と実際の職場での意見をもとに話を進めていく。まず初めになぜテレワークが現代の社会で増加しているのかということである。殆どの人は新型コロナウイルス感染症の拡大と思っている人が多いと思うが、その要因も大きい。他にも増加している理由はある。慢性的な人材不足・働き方改革の推進・新型コロナウイルス感染症の流行などが挙げられる。

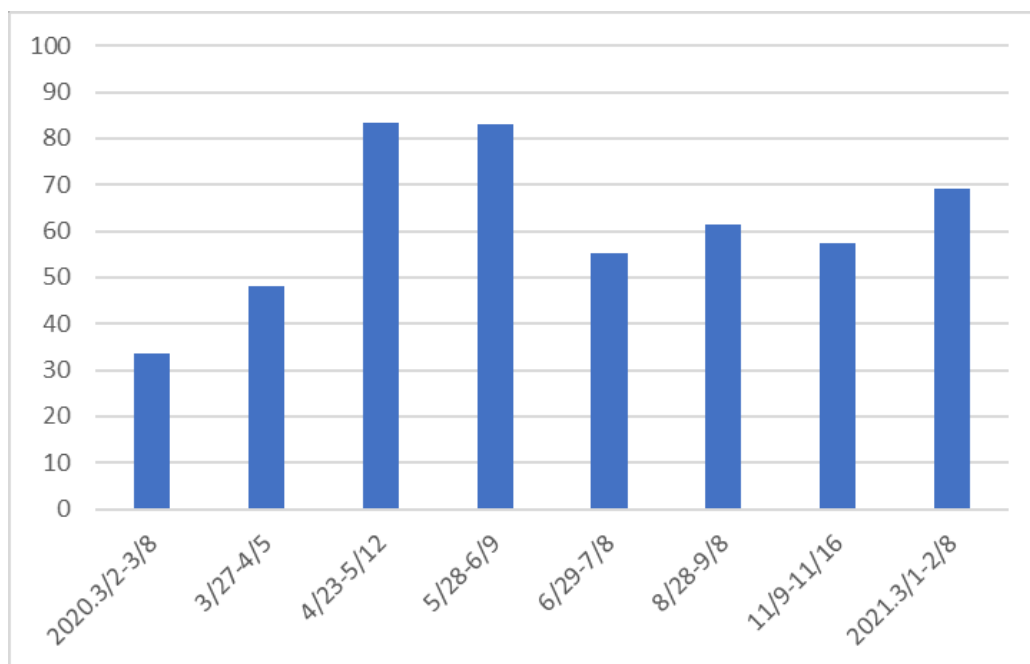
しかし、テレワークによるメリットも多くあるが、デメリットも挙げられる。デメリットとしてはコミュニケーションの減少・オン・オフの切り替えが難しいなど数えきれないほどある。

ただこれに関してはテレワークが普及されて間もないからであるとも言える。また、テレワークのみで完結する仕事が殆どないということも1つの要因である。働く場所を問わない仕事・オンラインで業務が完結する仕事・業務に必要なコミュニケーションがオンラインで取れる仕事など限られたものだけである。

また、テレワークのみによって働き方が確立している職業はほぼなく、テレワークが導入されている企業自体もあまり多くない。インタビュー記録などをもとに今後のテレワークと働き方の変化をまとめていく。

第1節 テレワークの現状

図表1 大企業のテレワーク実施率



出典：総務省 情報通信白書（2021）

単位：（％）

日本における新型コロナウイルス感染症が流行した下でのテレワークの実態に関する調査は約 70 本であり、コロナ前にテレワーク制度が導入されていた企業は 20%、実際に在宅勤務をしていた個人は 10%とまで言われている。コロナ拡大期にはテレワーク実施率が 20%強まで上昇し、緊急事態宣言が全国拡大されると実施率は 60%程度まで上がった。また、テレワークと生産性の関連についてはテレワークの方が普段より生産性が上がると答えている人の方が多かったのである。

日経 MJ の記事『東京の中小、テレワーク実施率低下』（2022 年 7 月 4 日）によると、「東京商工会議所がまとめた中小企業のテレワーク実施状況調査によると、東京 23 区の中小企業のテレワーク実施率は 5 月で 29.7%だった。2020 年 5～6 月の調査では 67.3%まで上昇したが、新型コロナウイルスの感染が広がり始めた 20 年 3 月調査時（26.0%）の水準近くに下がった。行動制限の緩和などでテレワークをやめる企業が増えているようだ。企業はその理由として「他部門との情報連携や従業員の健康管理がテレワークの課題となっている」（卸売業）と課題を指摘する声や、「働き方改革のためにテレワークは不可分」（小売業）とするコメントを挙げている」テレワーク経験者はコロナ後もテレワークを続けたいと思っている人が多いが、多くの人がオフィスワークとテレワークの併用を望んでいたことが分かっている。またテレワークの導入・拡大が組織文化に影響を及ぼしていると言われている。図表 1 では、新型コロナウイルスの蔓延によって大企業ではテレワーク実施率が 2020 年の 4 月から 80%を超えている。しかし新型コロナウイルスの少し終息が始まった 2020 年 6 月からテレワーク実施率が減少しつつある。企業は減らしているが実際働いている個人はテレワークの普及についてどう思っているのかを今年の夏に行ったインタビュー調査で明らかにしていきたい。

第 2 節 インタビュー調査より

インタビュー調査の結果の記録を用いて紹介していく。1 つ目は今後のテレワークに関する考え方を紹介していく。調査では若手中心の 12 人の社会人にインタビューを行った。今後のテレワーク導入に関して賛成派は 7 人、反対派は 3 人、中立が 2 人であった。導入に対して賛成派が半分以上を占めた。この結果を用いて、今後のテレワークに対する考え方を比較していく。

まず初めにテレワーク導入に賛成の意見として、SJ 氏「個人的にはしんどいときとかにテレワークとかできたら」XH 氏「テレワーク出来たら楽やと思うけどな。これから育児とかやっていくし、もし子供が熱とか出したテレワーク出来たら便利やな。まあ少しでもできるようになればありがたいかな」XI 氏「自分の希望を通して仕事をすることができるとい意味で魅力があると思います」という発言をされています。テレワークで働くということはプライベートと仕事の両立化や、新型コロナウイルス蔓延の影響をもろに受けている若者達からしたら、テレワークの方がしっくりくるまであるのではないかと思う。

また、XS 氏「移動時間がない分違うことができる」LJ 氏「通勤時間が無駄」など、テレワークを実施することで通勤時間をプライベートや家族の時間に使えるのがテレワークのメリットである。

反対派の意見としては、UL 氏「職場に来て先ほど言ったみたいにコミュニケーションして確認したいことが有ったりする」SM 氏「現場行かないと現場で仕事してる人たちだから。実際に目で見ないと」などと、テレワークのデメリットであるコミュニケーションが取れないという部分が大きく目立っている部分だと考える。

中立派の意見としては、RM 氏「選べるならテレワークかな。でも出社して人と顔を合わせる良さも感じるの、特に定職直後は、環境に馴染むためにいいと思いますね」と言っているように、初めからテレワークだと一緒に仕事仲間と顔合わせすることなく仕事が進んでしまうため、初めはテレワークじゃないという意見もある。

賛成派の意見としては、最初に述べたテレワークのメリットがそのままインタビューの意見として出ていた。反対派としては通勤時間がなくなるからといってプライベート仕事を両立するのは難しいとのことだった。

二つ目は、テレワーク導入による労働時間の変化についてである。LJ 氏「テレワークになって労働時間の変化はなかったと思いますね。いらなかったかな。トータルではあんま変わってないかな。短くなる要素も長くなる要素もあって」SJ 氏「この時間に何をしているのかが全部筒抜けなんよ。だから不思議な怪しいスケジュールとかやったらバレルから。しっかり管理できているかもしれない」と発言しており、テレワークが導入されて在宅勤務になっても労働時間に変化があまりないことがわかる。RT 氏「変わらないと思います。でも少し長く感じたようにも思います。通勤時間が無くなった分、仕事に充てるころが多くなったのでそういった面では労働時間は長くなっているが、帰宅する時間などはあまり変わっていないので移動時間が仕事に変わっている。という感じですね」LJ 氏「長くなる要素としたら朝とか、なんというかすぐに仕事に取り掛かる環境にあるので、移動しなくてもね、家にいて机に座れば、家にいても仕事をできるので、オンオフが切り替えられなくて、朝とかそうかな、早めに仕事をしてしまうっていうのはあります。それが長くなる原因かなあというのにはあります」XS 氏「今の会社に入った時にはもうテレワークだったので変化はあまりわからないですけど、テレワークだと際限がないので、プライベートと仕事のメリハリがなくなっているような気がしていたので、気持ち的にメリハリがつかなくなり、労働時間が長くなっている気がします」などと答えており、実際に労働時間は移動時間がない分、短縮されているが、だからといってプライベートの時間が増えるのではなく、仕事が始まる時間は変わらないため、結局は労働時間が減少したと感ずるのは難しいと考える。

反対派の意見としては、JR 氏「いや、そんなに出不いんじゃないですかね」SM 氏「短くなっちゃってんじゃないかな。事務処理がもうできないから。できない、帰るしかないみたいな感じだった俺は。現場回って携帯でできることだけやって。でも、その書類を作るとか、そういう系は全部その 1 週間に 1 回の事務所タイムしかできない。テレワークって感じはなかったし。制限だった。でも困ったことに、在宅みたいな人が増えたせいで、現場のなんというかな。騒音とかで、イチャもんつけてくる人は、めっちゃ増えた。テレワーク正義じ

やないから、テレワークしとるのはお前らだからって話。俺たちはずっと現場で仕事してるから、でも、その近隣様優先みたいになるから、そうそうそういうのはと困ったかな、むしろテレワーク。マイナスしかなかったから、うちは」UL 氏「正直実際今の職場ではテレワークはないような感じですね。物理的に難しいですね」UL 氏と SM 氏は職种的にテレワークのデメリットである部分が大きく影響していると考えられる。

次に中立派の意見として RM 氏「逆に私は家でできるのがありがたいですね。やろうと思ったときにやれるので」「テレワークだと移動時間が減るから、その分会議とかもあって、その中身は濃くなったかな」RM 氏は賛成派の意見に近いとともにメリハリがしっかりできる人間にはテレワークのメリットの恩恵が得られやすいのではないかと考える。XG 氏「一年目はダメなんですけど、僕はだからまだ恩恵にあずかったことはないんですけど、ありますよ」XG 氏は 1 年目であることから恩恵が得られないと答えており、やはり上記にも上がっていたように最初からテレワークで仕事を開始するのは良くないのではないかと考える。

最後にテレワークが実際に導入されているのかについて紹介する。XI 氏「僕の雇用保険に関するっていうのはどうしても、法律に基づいた、執行が多くなりますので、そういった意味では、内の個所では、少なくともしてないです」XH 氏「まったくテレワークしなかったな。全部出勤してた。個人情報扱うところだし、もしシステムがしっかりしていたらテレワークもできたかもしれないけどそこまでシステムに投資できないからずっと出社しないといけない。個人情報が流失した羅それは大問題になるから」KJ 氏「している人もいましたね。ただ、全事業部ではない」

これらの意見からやはりテレワークを行うことで支障が出る仕事が大半であるということがわかる。テレワークだと全てがネットを介して仕事が進むので個人情報など大事な情報などを扱う職種の場合はテレワークだと支障が出る部分が多いと思われる。

次に反対派を紹介する。UL 氏「実際に会社としてはテレワークを推奨っていう風な形になっているんですが、今のところは正直テレワークがない」JR 氏「できるようになった、というのが正しいかもしれないです。導入されたわけじゃなくて、やむを得ない事情で、テレワークが必要な場合はテレワークの準備もできてます。って感じですね。基本的に出社して仕事ですね」SM 氏「一瞬されて。でも成り立ての時。コロナ第 2、3 波ぐらいの時に 1 回事務所に 1 週間に 1 回しか来ちゃダメみたいな時があった。地獄だよ逆に」これらの意見から分かることはテレワークを導入したのではなく、テレワークという選択肢が提示されているだけであって、その通りにテレワークで仕事を進めようとするとう結局は会社に出向かないといけない現状があるとともに、新型コロナウイルスという前代未聞の感染症が流行したことによって会社側も急にテレワークという働き方を実施していることから、曖昧な提示になってしまっているということも考えられるのではないかと考える。

最後に中立派の意見を見ていく。RM 氏「一昨年もやっていたんですけど、ちょっとうまくいかないみたいな。新卒とかはいきなり、テレワークになって何やっていいかもわからないし、本人もかわいそうですね。でも、制度自体はいいと思いますね」

やはりテレワークのデメリットである「コミュニケーションがとりづらい部分」があるため、社会人になったばかりの人達が急にテレワークを実施しても困惑することがわかる。

終わりに

テレワークに対してのインタビュー意見からテレワーク導入を求めている人は半々ぐらいであることがわかる。

テレワークは自由度の高い働き方である反面、デメリットであるコミュニケーションが取りづらい、勤務状況が把握しづらい、適切な勤務環境の構築が難しい、事務関係の書類の仕事など、在宅勤務では扱うのがなかなか難しい内容に会社が対応出来ていないと共に、会社をもっと社員の悩みを聞いてデメリットの部分の改善に務めるべきであると考えた。

テレワークのデメリットも上手く改善することができるまではハイブリッドワークで様子見をしつつ、テレワークのメリットである多様な人材の雇用・コスト削減・企業イメージ上昇などと言った部分を武器にしていくことでより良い会社ができるのではないかと考える。

参考文献

総務省,2021,『令和3年 情報通信白書』

日経MJ（流通新聞）「東京の中小、テレワーク実施率低下」『日経MJ』2022年7月4日

11 ページ

立命館大学産業社会学部
吉田ゼミナール調査報告書 NO.10

ウィズ・コロナ時代の働き方の理想と現実

編集担当者：瀧口大斗
発行日：2023年 1月 19日
発行者：立命館大学産業社会学部 吉田ゼミナール
〒603-8577
京都市北区等持院北町 56-1