

第 II 部

「働き方改革」は「普通の働き方」を問い直すこと

鬼丸 朋子氏 中央大学教授(成果主義・賃金決定の個別化—賃金制度改革と集团的労使関係に関する調査研究委員会主査)

近年、「働き方改革」に関連するトピックスを目にすることが増えてきている。これまでの働き方を精査し、見直していく必要性を多くの人々が認識し、「何を活かして、何を变えていく必要があるのか」について、当事者たる労使のみならず、多くの識者が論じている。とはいえ、言うは易く行うは難し。抜本的な「働き方改革」の継続的な取組に二の足を踏む企業は少なくないが、そこには少なくとも三つのパターンがあるように思われる。第一に、「普通の働き方」を「問い直さず」従来の働き方を変えないパターンである。第二に、従来の働き方を「問い直さねばならない」と考えはするものの具体的な行動を起こさないパターンが挙げられる。第三に、一度は「普通の働き方」を問い直してみるものの、途中で取り組みがストップしたり、形骸化したり、しりすぼみになったりして、継続的な改善に繋がっていかないパターンである。

しかし、新型コロナウイルス感染症対策のために、少なくとも第一および第二のパターンの企業の一定部分は、それなりの圧力をもって「普通の働き方」を「問い直し」、具体的な行動を起こすよう求められた。例として、「3密」を避けるために、1ヵ月以上にわたってオフィスへの出勤者率を大幅に減らすよう政府から経済界に要請されたことが挙げられよう。政府からの要請に対して、もともと積極的な取組を進めていた企業のみならず、リモートワークの導入・拡大へと大きく舵を切った企業は少なくない。なかには、これを契機に、「働く場所」について、従来の「出社」ありきのあり方から、各人が主体的に選択できるような制度へと、全面的な制度改革を実施する企業も散見されるようになってきた。

一方で、通信環境の整備が不十分・必要な資料を手元に揃えられないといった理由から業務の効率が下がった、上司や同僚とのコミュニケーションが取りづらい、勤務時間と生活時間との境界があいまいになる、出勤時より長時間労働になった、といったリモートワークの課題も浮かび上がってきている。残念ながら、課題を乗り越えるべく改善取組をすすめる企業ばかりではなく、緊急事態宣言解除後にリモートワークからオフィスワークに回帰するケースもみられる。例えば、公益財団法人日本生産性本部「第2回 働く人の意識に関する調査」(2020年7月)によれば、テレワーク¹の実施率が2020年5月調査の31.5%から、20.2%へと、はやくも減少している。業種・業態によってリモートワークが困難である場合もあることから拙速な評価は厳に慎むべきであることは十分承知しているが、新型コロナ禍を、「オフィスに出勤して働く」という「普通の働き方」を問い直

¹ 同調査では、一般に「自宅での勤務」「サテライトオフィス、テレワークセンター等の特定の施設での勤務」「モバイルワーク(特定の施設ではなく、カフェ、公園など、一般的な場所を利用した勤務)」を総称して「テレワーク」としている。

す契機と捉えて取り組みを続ける企業ばかりではないことがうかがえよう。

もちろん、「普通の働き方」を問い直し、それをいわば「新・普通の働き方」として定着させていくにあたって、労働者の受容という側面を抜きに語ることはできない。そこで、日本労働組合総連合会が2020年6月におこなった「テレワークに関する調査2020」で、労働者の「今後のテレワークの継続意向」をみると、「希望する」とする回答が81.8%にのぼっている。同時に、同調査から、「テレワークにより通常勤務よりも長時間労働になることがあった」が51.5%、「時間外休日労働をしたにも関わらず申告していない」が65.1%、「時間外休日労働をしたにも関わらず勤務先に認められない」が56.4%にのぼることが明らかになっている。さらに、小学生以下の子どもを抱える回答者のうち80.9%が「テレワークの困難さ」を感じている。この調査から、労働者はテレワークを「新・普通の働き方」として定着させていくことに前向きであるが、改善課題も山積している、と受け止められるのではないだろうか。すなわち、リモートワークを体験した労働者を中心に、通勤時間から解放される、オフィスで働く場合よりも業務に集中できる、ワーク・ライフ・バランス面でのストレスが減った、といったメリットが「腹落ち」し、使いづらい点に修正を施すことで、今後もリモートワークを活用し続けたいと感じているということである。ここで、改善課題を「リモートワークを止めて従来型の働き方に戻す理由」と位置づけるか、「リモートワークをさらに充実したものへと発展させていくための重要な気付き」と位置づけるかが、今後のリモートワークの進展の分かれ道となる可能性がある。このように捉えれば、2020年は日本企業におけるテレワークの普及・定着の1つの分水嶺になるかもしれない。

今後、新型コロナウイルス感染症にかんする状況がどのように変化するか予断を許さないが、地震や豪雨・台風等、あり得べきトラブルへの備えとしても、業務の生産性向上の観点からも、オフィスワークとリモートワークの柔軟な組み合わせを模索していくことは重要である。同時に、「どこで働くか」を見直すことは、企業にとっては優れた人材の確保・維持に、労働者にとってはワーク・ライフ・バランスの充実や心身のストレス軽減等に、それぞれ繋がるだろう。だが、「普通の働き方」を問い直すには多くの手間暇がかかるし、それを「新・普通の働き方」として定着させていくには、さらに多くの汗をかかねばならないことがほとんどである。場合によっては、一時的な組織内部のコンフリクトや生産性の停滞等を覚悟しなければならないかもしれない。このように考えてくると、「働き方改革」がなかなか進展しない理由の一つとして、改革の短期的な効果が見えづらい割に、制度の導入・メンテナンスに継続的にヒト・モノ・カネといったリソースを投入し続ける必要があることから、労苦が嵩むように捉えられている面があるのではないだろうか。

そこで、「働き方改革」の実現の重要性を訴え続け、具体的な行動に移し続けるよう働きかけ続ける存在が必要になってくる。ここで労働組合がプレゼンスを発揮すべき主要な主体の一つであることは、いうまでもない。当事者である労働者が、そして労働者の声を束ねる労働組合が、「普通の働き方」を問い直してほしいと声に出さなければ、働き方を改革しない状況を追認することになりかねない。そこで「職場の労働実態を明らかにし、労使で取り組むべき課題を明確にし、働きやすい職場を実現するために粘り強く声を上げ続け、まわりを巻き込んでいくこと」を通じて労働組合の求心力を維持・拡大していくことが、これまで以上に重要になっていくだろう。同時に、労使で「普通の働き方」を不断に問い直し続けることが、企業にとっても実効性のある「働き方改革」

の推進に結びついていくだろう。

本稿では、リモートワークを例に綴ってみたが、「女性活躍」も「長時間労働の是正」も「雇用形態間格差是正」も、おおよそ「普通の働き方」を問い直そうとする際に求められることは、実はほとんど同じである。当事者不在の「働き方改革」にならぬよう、個別労使の枠組みで取り上げづらいものは産業別労働組合、さらにはナショナルセンターで、「普通の働き方」を刷新し続けることを多層的に訴え続けることが重要である。

(ご寄稿日：2020. 9. 3)