

# ワーク・ライフ・バランスのための働き方改革

## 最終回：時間意識の向上と働き方改革－モデル事業の取り組み－

### はじめに

ワーク・ライフ・バランス（以下「WLB」という）を実現できる職場とするためには、両立支援制度の導入や職場風土の改革が必要となるが、それだけでは十分ではない。それらに加えて、仕事管理・時間管理や働き方を改革する必要がある。それは仕事に投入できる時間に制約のある社員（ワーク・ライフ社員）を前提とした仕事管理・時間管理や働き方への転換である。職場の中に子育てや介護や自己啓発など仕事以外に取り組みたいことや取り組むことが必要な社員が出現しても、仕事が円滑に遂行できる仕事管理・時間管理の職場とすることである。言い換えれば、いつでも残業できる状態にある働き方が可能なワーク・ワーク社員を想定した仕事管理・時間管理を改革することが WLB を実現するための必要条件となる。そのためには、職場のマネジメントを担う管理職だけでなく、すべての社員が、仕事に対する時間意識を高めるとともに、それぞれが自分のライフスタイルを見直すことが不可欠である。

時間意識が高い働き方とは、特別なものではない。具体的には、仕事に投入できる時間に上限（制約）があることを前提として、限られた時間の中で最大の付加価値を達成することを意識した働き方である。処理すべき仕事の総量を所与としてそれが終わるまで働き続けるのではなく、仕事に投入できる時間の総量を所与としてその時間内で最大の付加価値を実現する働き方を意味する。



武石 恵美子（たけいし えみこ）

（法政大学 キャリアデザイン学部 教授）

略歴：筑波大学第二学群人間学類卒業後、労働省（現厚生労働省）、ニッセイ基礎研究所、東京大学社会科学研究所助教授等を経て、2006年4月より法政大学

2001年 お茶の水女子大学大学院人間文化研究科博士課程修了 博士（社会科学）

兼職：厚生労働省・中央最低賃金審議会委員、内閣府・仕事と生活の調和に関する専門調査会委員など

専門：人的資源管理・女性労働論

著書：『男性の育児休業』（共著 中公新書）、『雇用システムと女性のキャリア』（勁草書房）、『人を活かす企業が伸びる』（共編著 勁草書房）、『女性の働きかた』（共編著 ミネルヴァ書房）、『職場のワーク・ライフ・バランス』（共著 日経文庫）など



佐藤 博樹（さとう ひろき）

（東京大学 社会科学研究所 教授）

略歴：1953年 東京生まれ。

1981年 一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位修得退学

1981年 雇用職業総合研究所（現 労働政策研究・研修機構）研究員

1983年 法政大学大原社会問題研究所助教授

1991年 法政大学経営学部教授

1996年より現職

兼職：厚生労働省・労働政策審議会分科会委員、内閣府・男女共同参画会議議員、内閣府・ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議委員など

著書：『人事管理入門（第2版）』（共著 日本経済新聞出版社）、『実証研究日本の人材ビジネス』（共編著 日本経済新聞出版社）、『パート・契約・派遣・請負の人材活用（第2版）』（編著 日経文庫）、『男性の育児休業』（共著 中公新書）、『職場のワーク・ライフ・バランス』（共著 日経文庫）など

---

時間意識が高い働き方は残業ゼロを目指すのではなく、仕事が終わらない時にはいつでも残業で対処できるとする安易な仕事管理・時間管理さらには仕事意識を改めることに主眼がある。また、どうしても残業をしなくてはならない場合でも、ある社員が残業することが、他の社員に残業を強いることがないようにすることが重要となる。

## I 時間制約を意識化する

時間意識が高い働き方は、無駄な仕事を削減する、取り組むべき仕事に優先順位をつけその優先度に応じた時間配分を行う、仕事の質を考慮し過剰品質を避ける、時間生産性を高める、仕事の質を高めるために能力開発に取り組むなどによって実現できる。

しかしワーク・ワーク社員は、時間制約がないため、こうした当然の取り組みを意識化することが弱くなりがちなのである。言い換えれば、ワーク・ワーク社員は、仕事が終わらないときには時間を追加的に投入する働き方ができるため、無駄な仕事の削減や仕事の優先順位付け、さらには時間生産性を高めることを重視しないのである。時間意識が低いワーク・ワーク社員が主となる職場では、時間制約があるワーク・ライフ社員が職場に出現すると、そうした社員を戦力化することができず、補助的な仕事に配置したりすることで当該社員の仕事への意欲を低下させることにもなる。ワーク・ライフ社員がさらに増えると、職場の仕事が回らなくなるだけでなく、ワーク・ワーク社員に仕事がさらに集中して過重労働となり、仕事の質や職業能力の低下を引き起こすことにもなりかねないのである。

こうした事態を招かないために、ワーク・ワーク社員を含めて、時間意識の高い働き方を実現するための方法を確立するために、東京大学社会科学研究所に組織されたワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトの事業のひとつとして、数社の企業の協力を得て、複数の職場において、働き方改革のためのモデル事業を実施した（注1）。その取り組みの内容を本稿で紹介することにしたい。

（注1）モデル事業には、佐藤博樹、武石恵美子、朝井友紀子の3名が参加した。モデル事業のヒアリング記録の作成や、モデル事業の前後に実施したアンケート調査の実際管理は朝井氏が担当した。朝井氏の貢献に対してお礼を申しあげる。

具体的なモデル事業の内容を紹介する前に、モデル事業の狙いと概要を紹介しよう。

仕事に関する社員の時間意識を高める取り組みの基本は、社員に「時間制約」を意識化させる仕組みを設けることである。たとえば、①月や週の残業時間に上限を設ける、②各人が自由に設定できる定時退社日を週に数日設ける、③1週間以上の連続休暇を年に数回取得するようにするなど、いずれも仕事に投入できる時間に制約を設ける方法である。換言すれば、社員の働き方に時間制約を設けることで、仕事への時間意識を喚起する取り組みである。

---

今回実施したモデル事業の内容は、シンプルなもので、管理単位である職場を単位として「管理職とその部下である職場成員それぞれが自由に設定できる定時退社日を週2日設ける」ことを数カ月間継続して実施するものである。社員に「時間制約」を意識化させる取り組みのなかで、この方式を選択したのは、モデル事業への参加を、単に働き方を見直して時間意識の高い仕事管理・時間管理とするだけでなく、職場成員がそれぞれの生活のあり方を見直す機会とするためである。

週2日定時退社日を設けることで、仕事管理・時間管理に関してつぎのような変化を引き起こすことがモデル事業の目的であった。

- ①定時退社日の設定方法は一斉退社でないため、職場の会議や打ち合わせは所定労働時間内に設定することになる。会議も当然、所定労働時間内に終了することが意識化されることになる。
- ②職場成員は、上司や同僚との相談や打ち合わせに関しても、所定労働時間内に処理することが意識化される。つまり、職場の同僚の仕事の進め方を確認して自分の仕事を進めることになる。
- ③定時退社日とした日は、定時退社が原則となるため、仕事の優先順位を含めて少なくとも週の初めには1週間の仕事の段取りを考えるようになる。
- ④残業が必要となる場合も仕事を計画的に行うことになり、残業として処理する仕事は一人で処理できるものに限定されるようになる。

以上のモデル事業を実施することで、残業削減を直接の目的としなくとも、結果として残業が削減されることを目指したのである。

同時に、このモデル事業を実施すると、週2日の定時退社を予定した業務計画のもとで、退社日を変更することが多い社員や変更することもできず定時退社日が予定よりも少なくなる社員が明確となる。こうした社員に関しては、管理職として、①業務配分に偏りがいないか、②担当業務を遂行するために必要な業務遂行能力が不足していないか、③業務遂行能力は十分であっても時間管理・仕事管理が適切にできていないか、などを確認して、必要な能力開発支援などを行うことが求められることになる。つまり、今回のモデル事業は、管理職の部下育成の対象を明確に出来るものでもある。

また、週2日の定時退社日の設定には、つぎのような波及効果が期待できる。第1に、時間制約のある社員にとっては、定時退社することに抵抗がなくなる。第2に、時間制約のない社員にとっては、これまでの仕事管理・時間管理の仕方や生活のあり方などを見直す機会となる。つまり、自分のライフデザインを考える機会とすることができる。時間制約のないワーク・ワーク社

---

員であっても今後、ライフステージが変化することで、時間制約がもたらす様々なライフイベントに直面することが少なくないことによる。そのときに戸惑うことがないように、仕事と生活の関係をもう一度、考えてもらう機会とすることができるのである。

## Ⅱ 働き方改革のモデル事業の概要

### (1) モデル事業の枠組み

働き方改革のためのモデル事業の取り組み内容の概要は、下記のようになる。ただし、企業によってモデル事業の内容には多少の違いがあり、下記は、その基本的な枠組みの説明と理解してほしい。

- ①週末の金曜日に翌週の定時退社日を、管理職を含めた職場の全員が自分の都合に応じて設定する。残業が少ない職場でも、定時退社日を週2日設けることになる。設定した定時退社日の予定を職場の全員が共有できるようにすることが重要である。ホワイトボードに予定を書き込むことなどが共有方法となる。一斉の定時退社日としないのは、一斉の定時退社日を設定すると、その日に残業が不可欠な仕事がある者がでてきて、そこから定時退社のルールが守られなくなることによる。
- ②定時退社日には、退社後の予定を事前に入れておくことが望ましい。たとえば、美術館に行く、劇を見る、大学時代の友人と会う、帰宅して子どもとスイミングに行く、買い物をする、などの予定を事前に入れておくことは定時退社が成功する鍵となる。
- ③週2日の定時退社日を設けるが、週の残業時間には上限を設けないことにする。つまり、トータルではこれまでと同じ時間だけ働くことが可能となるが、週2日は定時退社することが職場成員に課せられたルールとなる（注2）。
- ④週の中に祝日や有給休暇を取得する日がある場合は、その日を定時退社日として算入することができる。
- ⑤設定した定時退社日は、原則、変更できないルールとする。どうしても定時退社ができない場合には、その原因を分析し、同じ事態が再度生じないようにする。さらに、定時退社日に残業する場合は、同じ週の別の日に定時退社日を設定する。それが難しい場合は、次の週の定時退社日をその分だけ増やすことにする。少なくとも1カ月で8日間の定時退社を目標とする。

(注2) 週2日定時退社が定着した後の取り組みとして、週や月の残業時間に上限を設けたり、有給休暇の取得日数や連続取得日数に目標を設定するなどがある。

---

## (2) モデル事業の概要

モデル事業には3社が参加したが、本稿では、このうち2009年度に複数の事業部門が参加した2社（以下「モデル企業」A社、B社）の取り組みの結果を紹介する。モデル事業においては、各社で事業に参加する部門を選定し、A社では2部門、B社では9部門が参加した。実施期間中に突発的な問題が生じたり、年間の中でも忙しい時期に当たったりするなど、毎週2日の定時退社をコンスタントに続けることが難しい部署もあったが、原則として、可能な範囲で週2日の定時退社日を設定することを継続した。

モデル事業の前後で職場アンケート調査（管理者対象と従業員対象の2種類）を実施し、また、モデル事業を行う中で実施職場へのインタビュー調査を実施した。ただし、アンケート調査では、事業の実施前後で顕著な変化はみられなかったため、ここではインタビュー結果の分析により取り組みの状況及び課題をまとめることとしたい。

インタビュー調査は、モデル事業に参加した部門の部・課レベルの単位で、原則としてマネージャーと職場のメンバーに一堂に集合していただき、①取り組みの内容、②取り組みの効果、③取り組んで明らかになった課題、について聞き取りを行った。インタビューは、取り組み開始後1、2カ月が経過した時点と、4、5カ月が経過した時点との2回実施した。

## Ⅲ 働き方改革はどのように進んだか

定時退社を継続的に実施した期間は、インタビューの時点において半年以内であるが、この短い期間でもいくつかの変化が起きている。各職場の業務内容や人員構成は多様であるが、以下では、モデル事業に取り組んだ結果としての職場の変化や個人の変化、及び取り組みの結果明らかになった課題等を具体的に紹介していきたい。

### (1) 問題意識の共有化

近年、WLBを実現するための取り組みとして、時間外労働の削減を行う企業が増えている。その動機は様々であるが、一つには、このモデル事業と同様に、時間制約を設けることにより、効率的に働くことを推奨したいという人事管理面での理由が掲げられることが多い。しかし、こうした取り組みを全社的に展開しようとするとき、真の目的が十分現場には伝わらずに、時間外手当削減のためのものではないかといった誤解を受け、業務が多忙な部門からの反発が起こることが少なくない。こうした状況について、モデル事業を実施した企業ではどのような状況だったのか。

今回のモデル企業は2社とも人事部門が積極的に事業への参加を主導している。取り組みの開始にあたっては、参加職場のメンバーに対してWLBに関するセミナーや研修を実施し、WLB施

---

策の考え方、その中で今回の取り組みの位置づけ等についての講義等を組み込んでおり、各職場においてモデル事業の目的や意義についてはある程度共有されていたようである。

しかし、管理職がこの取り組みについて部下に説明した際に「残業代が減ることか？」という反発を受けたという職場もある。「メリハリのある働き方を指すもの」「良い仕事をして仕事以外の時間も充実させるためもの」ということを理解してもらうことが非常に難しかったということである。

取り組みの前提となる企業や職場の具体的な課題を明確化し、それを踏まえて取り組むことの意義を職場の中で十分理解していないと、社員自らがタイムマネジメントを徹底するという動機づけが弱くなってしまうことがわかる。また、モデル事業は、特定の職場のみでの実施であり、企業全体からみると一部の部門に限られていたために、モデル事業に参加していない他の多くの部門との調整等を行いながら、あるときは反発を受けながら事業に参加しているという難しさがあつたようである。一部の部門で取り組むことの限界が明らかになったといえる。

## (2) 定時退社の実行状況

モデル企業の2社は、本事業に参加する前から、全社的な取り組みとして、「早帰りデー」等を実施してきた。しかし、「早帰り」といってもA社においてはその時間を「20時」に設定するなど、「定時退社」という意識は希薄であつたようである。B社においても、多くの男性社員の「定時退社」は、接待などを理由とするものであればこれまでもあつたが、それ以外のプライベートな理由ではほとんど考えにくかつたという。A社の終業時間は17:00、B社の終業時間は17:10と早い時間に設定されており、週に2日17時台に定時退社をするという取り組みは、モデル企業においては従来のワークスタイル・ライフスタイルに大きな変化を迫るものであり、働き方へのインパクトという点ではかなり大きなものがあつたといえる。

このため、モデル企業の2社では、週2日の定時退社を予定通りに実行し続けることは、現実には難しいとする消極的な意見が多く出されている。週2日は無理でも週1日なら何とかできる、という意見は多く、これまでの働き方からの大きな転換に戸惑いもあつたようである。また、モデル事業開始直後は週2日の定時退社が実行できていても、その後業務処理が対応できなくなっていくと、週に1日程度、場合によっては定時退社の日が週に1日もなかつたという状況になつていった職場も多い。

予定通りに定時退社ができなかつた理由としては、以下の事情が指摘されている。

まず、日常的に、他部門との調整や他部門から依頼される急な業務が発生してしまうことである。全社的な取り組みではなかつた本モデル事業において、モデル事業に参加した部門以外はこれまで通りの業務運営をしているために、そうした部門との会議の予定が入ったり、他部門からの急な資料準備等の要請に対応したりということが頻繁に起きてくる。特に、他部門等と連携・

---

協力が強く求められる部門では、週2日の定時退社の難しさを指摘する声が多く聞かれた。

加えて、企業の外の顧客、あるいは役所からの要請など、外部からのオーダーへの対応に迫られて残業が発生してしまうということも少なくない。コンプライアンスの関係などから、業務を管轄する役所からの資料作成等の要請が増えており、これが日常の業務遂行を大きく圧迫している現状がある。

また、そもそも忙しい時期には週2日の定時退社は無理であるとの意見が多く出された。モデル事業を実施した時期が8月に当たった企業では、8月という時期だったからできたが、他の時期ではとても無理であるという意見がある。これに関して、そもそも職場の業務量が職場の現員で対応できないほどの状況になっているとすれば、全体の業務量や要員を見直していくことも必要な場合が出てくると考えられる。しかし、現状で業務を減らす、あるいは人員を増やすということが簡単にできる職場はほとんどないため、部門横断的な仕事の分担の見直しなどを、こうした取り組みを契機に進めることも必要になってこよう。

### (3) 職場における仕事管理・時間管理の変化

定時退社というのは、前述のように、社員に「時間制約」を意識化させる仕組みを設けることである。この取り組みによって、「時間制約」がなかった時と、職場における仕事管理・時間管理に関してどのような変化があったのか。

第一の変化として、会議や仕事の指示・発注の仕方などにおいて、職場の中で業務効率化のためのルール化が行われるケースが多いことがあげられる。

まず会議の開催ルールの変更である。今回のモデル事業では、部門内で一斉に定時退社をするのではなく、定時退社をする日を個人がそれぞれ自由に決めることを原則にしたため、毎日職場の誰かが定時退社をするという状況になる。このため、会議やミーティングについては、定時を過ぎた時間に設定することはできなくなる。会議の時間は定時に終了するように設定することという部内ルールを設けた部門は多い。また、急な会議の招集はすでに予定されている仕事を遂行する上での障害となることから、会議はできるだけ早めに設定してメンバーに案内することが求められるようになる。

たとえば、A社のb部門では、今回のモデル事業参加を契機に、会議時間の厳格化に関してユニークな対応を始めた。「13時から14時の会議」という開催時間の設定だけでなく、13時から14時の会議で議題が5つあるとすれば、1つ目の議題が5分、2つ目は10分などと決め、各議題に割り振る時間を会議の開催案内に明記することとしたのである。会議では、タイムキーパーを決めて時間管理を行い、予定時間から5分経過しても議事が終了しない場合にはそこで打ち切り、というルールを進めることとしたという。

また、別の事業所との合同の会議に関しては、移動時間の節約のために可能であればテレビ会

---

議に切り替えたり、朝もしくは夕方に時間を設定したりして、直行もしくは直帰できるような時間設定を工夫する例もある。

次に、職場の中での業務の依頼や指示等に関しても変化がみられている。今日中に仕上げしてほしい仕事を依頼する場合には可能な限りその日の午前中までに依頼する、上司の判断が必要な案件については余裕をもって説明をしておく、といった対応が自然と行われるようになっている。職場全体で定時退社を進めるために、自分の仕事管理・時間管理だけでなく、他のメンバーの仕事がどのような状況なのかについても配慮するようになったのである。B社のある一般職の女性は、上司からの業務の指示に対して、これまではすぐに対応しなければならないと考えて残業で対応することも多かったが、上司が「明日まででいいから」というように期限を示しながら業務指示をするように変化したとしている。

定時退社をする場合に、留守番電話機能を活用し、定時後も職場に残っている人が退社したメンバーの電話対応に時間が取られないように工夫をしたという事例も紹介されている。

また、B社c部門では、今回の取り組みを契機に、過剰な品質の要求をしない、といったルール化を行った。重要度が低い書類であれば、多少のミスには目をつぶっても効率的な業務運営を重視する、というメッセージの発信である。ただし、これに関しては、仕事の質が落ちているとの思いを持つ人もいる。これまでどおりの品質を維持したいという思いから、「手を抜いている」という感覚になるようである。「WLB 実現のためには仕事の質を下げなくてはいけないのか」という意見もあった。また、時間がないので書類を丁寧に読まなくなるということも、問題提起する意見もあった。しかし、これまでは、一つ一つの仕事に時間をかけることによって品質向上につながっていたにせよ、それが結果として過剰品質になっているとすれば、効率的な時間管理の観点からは問題があるといえる。重要な資料を見落としたりミスをしたり、ということがあれば問題であるが、重要度に応じてどこまでの品質を求めていくかについて、職場の中で管理者が適時判断していくことで、緩急をつけた仕事管理・時間管理が必要になる。

仕事管理・時間管理の変化の2点目として、以上のようなことを円滑に進めるためには、職場において互いの状況を把握することが重要になることから、職場における情報共有化等の取り組みが行われていることがあげられる。仕事のスケジュールや進捗に関して、職場のメンバー間で情報を共有することを意識的に行うようになっている。そのために、定期的な部内ミーティングや個別面談、あるいはWEB上の掲示板などが利用されている。全体スケジュールの中で個々の業務管理がどのような状況にあるのかを報告し、それを上司が確認して必要な指示を出すとともに、他のメンバーも互いに業務の遂行状況やトラブルの状況などの問題を共有できるような仕組みの構築である。

これまでは、一人で抱え込んでいたような仕事は外から見えにくかったが、そうした情報をオープンにしていくことで、職場全体で業務の進捗を把握できるようになっている。また、他の



---

メンバーも共有化すると有効と考えられるような文書のひな型などをパソコン上でメンバー共有のフォルダに保管し、そうしたノウハウや情報をシェアしていくという工夫も行われている。

仕事管理・時間管理の変化の3点目としては、メンバー間での仕事の配分を変更するという対応があげられる。仕事の配分を見直すことで、業務負荷の大きかった社員の負荷を軽減して職場全体で業務配分を平準化するとともに、それによって効率的な業務運営、あるいは新しい仕事を任された社員の育成を目指したのである。B社d部門では、これまで総合職が担当していた仕事の一部を一般職に配分することで、業務多忙だった総合職の負担軽減を図るとともに、一般職社員のスキルアップを進めている。全員の定時退社を定着させるためには、これまでと同様の仕事配分をしては限界がある。この取り組みにより、負荷の大きい社員の存在が明らかになれば、これを機会に職場全体での仕事を再配分することも必要といえる。

一方で、マイナスの変化も指摘されている。優先順位の高いものや緊急性の高い業務に集中しがちで、重要だが緊急性の低い仕事などが後回しになってしまうという意見があった。この場合は、管理職が業務の進捗管理を行い、全体のスケジュールリングの中で業務を調整するというマネジメントが必要になるわけだが、それが十分に対応できていないために問題が生じていると考えられる。

また、残業時間が減って職場の上司や同僚と雑談をする機会が減り、ネットワーク作りやコミュニケーションの円滑化が阻害されるのではないかと懸念の声もあがった。しかし、ネットワーク作りを残業時間にしていたということ自体に問題があり、日常の業務の中でコミュニケーションの円滑化を進めるとともに、オフの時間に職場の仲間と息抜きをするという形で、オンとオフのメリハリをつけながらこうした時間を別途確保するという意識付けが必要と考えられる。

さらに、前述のように、他部門と調整が必要な業務が多く、自分の所属する部門内で独立して業務ができる状況にないような職場では、予定を立ててもその通りにならないことの方が多く、全社をあげて、あるいは社会全体で取り組むことの必要性が指摘されている。特定の部門だけで予定通りに定時退社を実施するのは難しく、定時に帰ろうと思っていれば夕方から会議が設定されるということがある。また、定時退社をしていると「暇な部門」と誤解されているのではないかなど、他部門の目が気になるとの意見もあった。これについては、この取り組みを全社的に展開していくことが重要といえる。

#### (4) 時間意識の変化

モデル事業に参加したことにより、時間管理の意識が明確になったことに関しては、多くの人が肯定的にとらえている。これまでは、時間を意識して仕事をする習慣がなかったという意見が多いが、今回の取り組みによって、仕事の段取りや時間を意識した業務遂行が行われるようになったという。こうした意識の変化は、たとえば「時間を創るという意識が芽生えた」との意見に

---

象徴されている。

定時退社をしてみると、定時を過ぎての会議や電話対応が思いのほか多いこと、あるいは添付ファイルが多く読み手フレンドリーでないメールが多いことなど、これまで気がつかなかった問題にあらためて気づくということである。自分の時間管理だけでなく、他のメンバーの定時退社についても意識するようになり、個々人が職場全体の時間管理への目配りを行えるようになっていく。

定時退社によってメリハリをつけて仕事に取り組むようになり、それが習慣化され、定時退社以外の日の残業も減少しているケースも報告されている。電話なども手際よく済ませるようになったという。また、定時退社以外の日もなるべく早く帰りたいたいと思うようになり、時間効率が高まったという感覚を持つ人もいる。特に定時退社の日は、午前中の時間の使い方についての意識が変化したとするケースが多く、「仕事のスタートが効率的になった」との意見もある。仕事の段取りがうまくいっていると、突発的な事態にも円滑に対応できるようになる、という側面もある。

個人的な対応としては、週末に翌週の予定を書き出し、これまで頭の中で整理していたものを書き出すことで、やるべきことが明確になったとしている。仕事の総量を把握したうえで、その段取りを行うような意識付けがなされているということである。

また、残業の時間に関して、モデル事業に取り組む以前は、21時、22時まで残って仕事をすする社員が多かった職場も、モデル事業によりそのような社員が少なくなりつつあるようだ。残業時間が目に見えて減少するという状況には至っていないが、周囲の社員が少なくなり、「21時位？」と思って時計を見ると19時前だったこともあったなど、職場全体として退社時間が早くなることを無理なく受け入れる雰囲気が醸成されてきている。以前は上司が残っていると帰りにくかったという職場でも、そういった雰囲気がなくなり、そのためにいわゆる「付き合い残業」が減少したという変化も指摘されている。

ある職場では、親の介護のためにモデル事業を始める前から定時退社をしていた社員がいた。この社員は、以前は定時で帰ることが申し訳ないという気持ちが強かったが、周囲のメンバーも定時退社するようになり、退社時の抵抗感がやわらいとコメントしていた。別の職場でも家族の看護で定時退社をしており、周囲に迷惑をかけているのではないかと気にかけていたが、この負担感が軽減したとするケースがあった。今後、介護や看護などの事情を抱える社員が増えることは確実であるが、介護など生活でやらなければならないことがある社員にとっては、自分自身の定時退社により介護がしやすくなるということに加え、周囲のメンバーの定時退社が定着すれば、早く帰って職場に迷惑をかけているのでは、という葛藤を緩和することにつながるといえよう。

以前は、「残業をしている人が仕事をしている」という意識が残っていたが、この取り組みに

---

よって「仕事が遅い人が残業をしている」という意識が定着したという職場もある。強引に週2回の定時退社を進めたことで、こうした意識の転換が起きたと肯定的に取り組みが評価されている。全体に、短時間で効率的に仕事をする必要があるといった「時間生産性」の意識が明確になっており、生産性が向上しているという実感にもつながっている。

### (5) 生活面での変化

インタビューを実施した時点は、取り組みを始めて数カ月であったため、プライベートな生活で大きな変化があった、新しいことを始めた、というケースは少なかった。手近なところから、退社後にプールやジムに行き運動をする、図書館に行く、という変化があった。また、週末にしていたことを平日の夜にやることとして、週末は家族と過ごす時間が増えたという変化の声もある。

日常的な生活の変化では、既婚者や子どものいる人は、帰宅時間が早くなり、子どもとのコミュニケーションが増えたという変化がみられている。定時退社の予定を自分で決めるので、プライベートな生活もスケジュールリングがしやすくなったという。また、社外の友人と食事をする機会が増えたため帰宅する時間は以前とあまり変化がないが、精神的に余裕がでてきたというケースもある。以前は帰宅しても家族と会話をしたりテレビを見ているだけで時間が過ぎていったが、定時に退社すると帰宅後の時間が長いため、読書をしたり新しい勉強を始めるといった時間がとれるようになっている。

その一方で、家庭に帰っても妻に「どうしてこんなに早く帰るの？」と嫌味を言われる、といった深刻な意見もある。プライベートでやりたいことがあるわけではないので、定時退社するよりも仕事をきちんと仕上げた方がよい、との思いを吐露する人もいた。

モデル事業だというのでとりあえず帰るが特に帰っても仕方ない、という意見もあり、「定時退社」の意義を理解して自身の生活を再構築する、あるいは仕事以外にも自分の居場所を作らないと、取り組みの効果は少ないといえる。また、プライベートでやりたいことがある、というのは、定時退社を定着させるための要素であり、プライベート面での生活の充実を同時に進めることが重要である。

## IV 職場マネジメントでの対応

### (1) 管理者の役割

インタビュー調査を通して、職場の管理者の考え方や行動が、働き方の改革において重要な要素であることが明らかになった。

管理職が取り組みの意義を理解し、職場の働き方改革に積極的に取り組む姿勢を示している場

---

合には、メンバーからも肯定的な意見が多いが、そうでないと、職場成員が「やらされ感」を抱くという問題が生じてしまう。

管理職自身が、モデル事業の取り組みが目指している効率的な仕事管理・時間管理やそのための人材育成の必要性を認識していると、職場の中でそれに向けた体制を整え、結果として効率的な業務運営につながっていくという側面が大きい。「上司が定時退社の声をかけてくれるので帰りやすい」という意見が多く、管理職の意識・行動が部下の時間管理意識に影響を及ぼしている。

反対に、管理職がこうした取り組みに懐疑的な職場では、取り組みに対する批判的な意見が多く出され、職場構造や業務内容が似ている職場でも、管理職の認識の度合いによって、社員のモデル事業に関する評価やその成果が大きく異なる。

B社でモデル事業に取り組む前に、多様な人材活用を図る考え方としてダイバーシティ推進に取り組んでいた部門では、職場全体として働き方改革を肯定的に受け止める雰囲気があり、管理職もこの事業への参加に意欲的であった。「定時を目指して仕事を終わらせるという意識を感じる」「定時退社を契機に忙しくても時間をつくるという意識が生まれた」「プライベートでも計画的に時間を過ごすようになった」といった変化の声があがっている。

一方で別の職場では、全体の取り組みに対するネガティブな意見が多くみられた。「長時間労働が日本の高い競争力維持に貢献したのであり、これがなくなると競争力が落ちるのではないか」「帰ってもダラダラ過ごしてしまうくらいなら仕事をしていた方がよい」「ワークの中にライフが含まれる人もいるのに、それを無視するのか」といった意見などである。この部門では、管理者が、定時退社ということには賛成だが自分の部門では無理である、との意見をもっており、業務効率化のための管理の工夫について消極的な姿勢がみられていた。

## (2) 管理者のマネジメント面での工夫

前述のように、職場成員それぞれが予定した定時退社を計画通り円滑に進めるために、仕事管理・時間管理の工夫がそれぞれの職場で行われているが、管理職の部下マネジメントにも変化が起きている。

たとえば、これまで部下が持ってきた書類は完璧になるまで修正させていたが、内容の軽重を判断して、あるレベルのところで受け取るようになったという管理者の意見があった。この管理者は、「部下育成の面で不安を感じることもある」と指摘するが、仕事の質を高めるために時間を無制限に投入するのではなく、時間を区切ってその中で質を高める意識付けを行うことも、重要な部下育成であるという考え方への切り替えも必要と考えられる。

また、管理者として、部下への仕事配分、その進捗に目配りをする意識が生まれたとする管理職もいる。そうなる職場のマネジメントにこれまで以上に時間が取られるため、部下に任せられることは部下に任せていく、というように、自分自身の業務を見直すということも同時に行わ

---

れている。

## V 働き方改革の具体例

今回のモデル事業を契機に、職場の業務効率化に加え、若手のスキルアップも意識した取り組みを行ったA社のa部門の事例を紹介したい。

a部門は、A社が販売する商品の業務ツール（パンフレット等）を作成する部門で、企画部門と製作部門に分かれる。インタビュー時は、部門発足後半年ほどが経過した時期であった。

平均的な残業時間が極端に多いわけではなかったが、特定の社員に業務が偏在したり、そうした社員が急に休んだり抜けたりすると業務に支障をきたしかねない状況にあった。そこでモデル事業に取り組み、効率的な働き方改革を目指したのである。

同社の商品は、法的な規制も多く、パンフレットの作成には専門の知識が必要である。また同じ商品でも、用途によってその内容を変えたものを複数種類作成する必要がある。商品の特徴や業務ツールの性格により、求められるスキルには違いがあり、すべてを担当できるという社員は少数であった。課長も自身が担当している作成業務があり、プレイング・マネージャー化している。課長が担当している業務を部下に割り振ることで管理職の負荷の軽減が図られるはずであるが、発足後半年程度の部門のため業務経験年数の浅い社員が比較的多く、現状ではそれが難しく、管理職の業務負荷が大きくなっていった。

そこで、同部門において効率的に働き時間生産性を高めるためには、メンバーの能力向上を図ることが必要であるとの認識に立ち、メンバーの計画的な育成を進めることとした。ツールの作成作業は、商品ごとにチームを編成しているが、チームごとに進行管理の表を作成し、全体の業務配分に管理職が積極的に関わるようにした。仕事を「作業」と考えて、仕事を担当できるメンバーに配分しがちであったのを、育成を意識した仕事の割り当てにも留意するようにしている。

これまでは、平均して3カ月程度のツール作成期間の中で、最終的な締め切りだけが意識されており、それさえ守ればよいというマネジメントが中心であったことへの反省が述べられている。スケジュール管理ということについては、これまで意識付けが不十分であったと認識されたのである。

このため、年間の計画をたて、そこから中期、短期の計画に落とし込んでスケジュール管理をきめ細かく実施することとした。それぞれの作成業務ごとにスケジュール管理を行う中で、各自が担当している仕事の状況が他のメンバーからもわかるようにした。メンバー全員の1週間のスケジュールを共有のサーバーで公開し、メンバーへの作業依頼もここで依頼して時間を確保してもらう。また、メンバーは前日の夕方に翌日の業務内容を管理職（課長）にメールで連絡し、それを受けた管理職は、翌朝までにそのスケジュールに対するフィードバックを行うこととした。

---

こうしたことにより、職場内でのコミュニケーションの量も増えてきた。互いの業務について情報共有を意識的に進め、経験の浅いメンバーが先輩に仕事について質問しやすい雰囲気を作り、スキルアップが図られるようになった。このため、以前に比べて、同じ仕事でもそのための時間短縮が図られたという評価がなされている。管理職の意識的な業務配分が着実に若手のスキルアップにつながっているといえる。

ただし、問題もある。まず、同部門は、商品開発部門や営業部門と連携を取りながら業務を進める必要がある。そのため業務遂行にあたっては、これら部門との交渉や調整が必要となるが、この調整等にかかなりの時間がかかってしまい、予定通りに仕事が進捗しないことも多い。繁忙期に入ると忙しくなり、疲労が蓄積するために管理職がそうした状況にも目配りをする必要がでてくる。こうした状況について、この部門では、さらに上の役職にある者が全体に目配りをしつつ統括し、管理職を支援している。

また、年間計画という長期的な目標の中に短期的な仕事を位置づけるという意識付けを強化する中で、どこまでに何をするというプロセスに落とし込んでいく必要があるが、これに関してはどのようにするのが効果的なのかを模索している段階である。うまく運用されるまでにはいくつかのやり方を試してみる必要があると感じている。

## まとめ

「原則週に2日の定時退社日を設定する」というきわめてシンプルな取り組みのモデル事業を実施した成果は、以下の3点に集約できる。

まず、個々人が予定する日に定時退社を実行するために、仕事管理・時間管理の効率化が進んだということである。会議のルール化や仕事の品質維持に関する合意、情報共有の仕組みの工夫など、仕事を効率的に進めるために仕事の仕方を見直すということが行われている。また、職場のメンバーへの業務配分の見直しが行われ、その際、メンバーの育成やスキルアップを意識した業務再配分などが行われている。ただし一方で、これまで時間をかけて質の高い仕事をしてきたとの思いから、時間で割りきっていく仕事の仕方に不安を感じるとの意見も出された。重要な仕事については品質を落とすことは許されないため、仕事の重要度に応じて期待する成果のレベルを設定するといった点に関しては、管理職のマネジメントが重要になっていくといえる。

第2に、時間意識の明確化、厳格化ということである。定時に帰ることを前提に職場成員がそれぞれ自分の仕事を組み立て、優先順位をつけながら仕事に向かう意識や姿勢が強化されている。こうした意識が、定時退社をしない日にも波及し、全体として効率的な業務運営になったとする意見が多い。「仕事は放っておくと増えていくもの」という意見もあり、時間制約を設けることで、一定の時間の中で効率的に仕事を片付けていくという意識が強まり、それが職場全体の「早

---

帰り」の雰囲気醸成につながっている。このことにより、もともと介護等で時間制約のあった社員が、肩身の狭い思いをせずに仕事以外にやらなくてはならないことの時間がとれるようになり、以前の葛藤が解消されていることも確認できた。

第3にプライベートな生活面での変化である。17時台に定時退社をすると、残業を恒常的に行っていたときに比べて格段に早い時間に帰宅しているという意識になり、その後の時間が有効に活用されるライフスタイルに変化していく。それによって精神的なゆとりも生まれている。一方で、帰ってもすることがないといった意識も残ってはいるが、プライベートな生活の充実が、時間管理意識をさらに高めていくという循環が形成されそうである。この点を明らかにするためには、モデル事業を継続することが必要となる。

一方で、モデル事業を実施する上での課題も明らかになった。

第1に、定時退社を「させられている」という意識から、この取り組みにネガティブな反応を示す社員が、一定割合存在していることである。仕事もライフの一部、定時に帰ることがワーク・ライフ・バランスなのか、残業代カットのための取り組みではないか、といった意識である。これらの意見は、この事業の正しい目的が十分伝わっていないことから生じていると考えられ、モデル事業を行う場合には、社員が取り組みの趣旨、目的を十分理解したうえで実施することが必要である。

第2に、モデル事業に取り組み始めた時には、週2日の定時退社が実行できていても、次第にそれが難しくなっていく実態が多く職場で報告されている。特定の職場における数カ月のみの働き方改革のモデル事業では、時間意識の高い働き方を定着させ、時間制約のあるワーク・ライフ社員が増大しても仕事が円滑に遂行できる職場を構築できるわけではない。モデル事業を他の職場へと展開し、働き方改革をそれぞれの職場に定着化させる持続的な取り組みを各職場で実施することが不可欠である。たとえば、会議などを所定労働時間内に開催することは、単独の職場での実行では限界があり、全社的な取り組みとすることが求められる。特に、近年コンプライアンス重視の傾向の中で、様々な手続きが複雑になりこれまでになかった業務が増えるなど、職場への負荷が大きくなっており、こうした業務処理のあり方について、職場の負担軽減の視点からの検討が必要になっている。

第3に、定時退社ができない理由として、社外からの様々な要請に対応しなければならないことが指摘されている。部門によって定時退社の実行状況が異なるが、特に顧客との接点となる、あるいは顧客に近い部門では、職場だけで仕事の量や進捗をコントロールしきれないため、計画した日の定時退社が難しくなっている。社会全体として働く人の「時間制約」を受け入れていく環境整備が必要となる。

モデル事業で実施した「週2日定時退社」は非常にシンプルな取り組みであるが、それだけでも働き方や生活のスタイルの改革に一定のインパクトを与えている。時間制約の意識化は、こう

---

した具体的な取り組みによって推進することが効果的であるといえよう。また、制約のある時間の中で高い成果をあげていくためには、仕事管理・時間管理について個々人が高い時間意識を持って自分の仕事に集中することは重要となるが、それだけで実現できるものではなく、職場全体のコミュニケーションの円滑化や情報の共有化、さらには職場のメンバー全体のスキルの向上といったことに総合的に取り組んでいく必要があることが、本モデル事業を通じて明らかになった。時間管理を厳格化すると、一人ひとりが忙しくなって職場がギスギスしてくる、という意見も聞かれたが、組織として短期的な効率化のみを求めるのではなく、中長期的に組織が活性化していくための取り組みを総合的に検討していくことが必要となろう。その際重要な役割を担うのが職場の管理職であり、その管理職が職場をうまくマネジメントすることができるような人事セッションなどによる職場支援も求められている。