

ホワイトカラーにおける働き方改革の要諦 ～ブルーカラーとの対比から～

Crucial Points in Work Style Reform in the White-Collar Workplace Compared with the Blue-Collar Workplace

近年、職場における働き方改革が世間の大きな注目を集めている。職場における働き方改革には、生産性向上を通じた労働時間の適正化と、働き方の柔軟化の2つの方向性がある。特に日本では、雇用者のおよそ7割を占めるホワイトカラーの生産性が低いとされており、働き方改革が効果を挙げるためにはホワイトカラーの生産性向上が不可欠である。

働き方改革・生産性向上の取り組みを始めている企業は多くあるものの、その効果を実感できていない企業や労働者も少なくない。その原因のひとつとして、現在の取り組みがホワイトカラーの働き方の特徴を十分に踏まえていないことが考えられる。

ホワイトカラーの働き方は、ブルーカラーに比べて多様で自律的な働き方を求められるという特徴がある。ホワイトカラーの働き方改革においては、このような特徴を踏まえ、各社員の裁量に応じた時間意識向上の仕掛けを行うことや、会議のやり方や資料作成のルール等、各部門に共通する非本来業務において、小さな成功体験を積み重ねることが重要である。また、働き方の柔軟化に向けて、テレワーク等、新しい働き方を一部の部署で試行し、効果を検証した後で全社に水平展開していくことも有効である。



Work style reform has attracted significant public attention in recent years. Such reform follows two main directions: (1) making working hours more appropriate through productivity improvements and (2) allowing greater flexibility in work styles. In Japan, productivity in the white-collar sector, which accounts for 70 percent of all employers, is considered to be particularly low, and productivity improvements in this sector are therefore essential for work style reform to be effective. Although many companies have begun efforts toward work style reform and productivity improvements, some of these companies and their employees are not experiencing positive results. One reason is that companies' current efforts do not sufficiently take into account the characteristics of the white-collar work style. One characteristic of white-collar work is that, compared with blue-collar work, it requires workers to perform tasks in more diverse and autonomous ways. In reforming the white-collar work style, it is important that, based on such characteristics, companies not only induce employees to improve their time management at their discretion, but also have them experience small successes in shared, non-specialized tasks relevant to all departments, such as devising new ways to conduct meetings or prepare documents. Also, in allowing more flexible work styles, it is effective to test new ways of working, including telecommuting, in some divisions and then implement them company-wide after examining the test results.

1 | 日本企業における働き方改革の現状

(1) 働き方改革とは

現政権において日本経済再生に向け最大のチャレンジと位置づけられた「働き方改革」。今年3月に決定された「働き方改革実行計画」には、長時間労働の是正も盛り込まれた。長時間労働を是正することで、労働者の健康の確保や、ワーク・ライフ・バランスの改善による女性や高齢者の労働参加、付加価値の高い産業への転職・再就職を通じた生産性の向上、副業・兼業等の多様な働き方の実現を目指すとしている。

また、厚生労働省「平成29年版過労死等防止対策白書」によれば、業務における過重な負荷により脳血管疾患または虚血性心疾患等を発症したとする労災請求件数は、過去15年間、700件台後半から900件台前半の間で推移している。労働安全衛生総合研究所過労死等調査研究センター「平成27年度過労死等の実態解明と防止対策に関する総合的な労働安全衛生研究」の分析によると、業務が原因で明らかに過重負荷として認められた要因について、事案の93.0%が「長期間の過重業務」により労災認定されているという。昨今、いわゆる過労死の要因となる長時間労働¹は大きな社会的な問題となっており、コンプライアンスの面からも企業を取り巻く視線は厳しさを増している。

少子高齢化を背景とした生産年齢人口の減少という問題もある。日本の生産年齢人口は1997年を境に減少が続いており、1986年からの30年間で約650万人が減少、2016年の生産年齢人口は7,665万人となった。さらに、育児・介護に携わりながら仕事を続けたい人や、罹患しながら働く人等、働く時間や場所に制約のある人は増加傾向にある。長時間労働の問題に加え、柔軟に働く時間や場所を選択できる働き方への期待も高まっている。このように、企業からも、労働者からも、そして社会全体からも、働き方改革に関心が寄せられている。

働き方改革とは具体的に何を指すのだろうか。「働き方改革実行計画」では、「処遇の改善（賃金など）」、「制約の

克服（時間・場所など）」、「キャリアの構築」という3つの領域において、具体的な対応策が検討されている。たとえば、「処遇の改善（賃金など）」では同一労働同一賃金や非正規雇用労働者の正社員化等が、「キャリアの構築」では職業訓練や転職・再就職者の採用機会拡大等が検討されている。「制約の克服（時間・場所など）」については、「長時間労働の是正」や「柔軟な働き方がしやすい環境整備」、「病気の治療、子育て・介護等と仕事の両立、障害者就労の推進」、「外国人材の受入れ」、「女性・若者が活躍しやすい環境整備」が検討テーマとして挙げられ、労働時間の適正化や働き方の柔軟化、副業・兼業の推進、障害者や外国人材の労働参加等が対応策として検討されている。本稿においては、働き方改革の対象を、「働き方改革実行計画」で検討されている対応策のうち、その他の対応策の実現にも不可欠なテーマと考えられる、労働時間の適正化と働き方の柔軟化とする²。

(2) 日本企業における働き方改革の現状

まず最初に、企業における働き方改革の現状を概観する。すでに働き方改革に取り組んでおり、効果を挙げている企業の事例は少なくない。たとえば、一般社団法人日本経済団体連合会は、会員企業15社の働き方改革に関する先進的な事例を紹介した「働き方改革事例集」を2017年9月に取りまとめている。また、一般財団法人企業活力研究所「長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究報告書」では、一般社員、管理職へのアンケート調査結果の紹介に加え、8社の取り組み事例を掲載している。そのほかにも、内閣府のホームページ「仕事と生活の調和推進ホーム」や、厚生労働省の「働き方・休み方改善ポータルサイト」において、働き方改革に関する事例が数多く掲載されている。

多くの先進事例や成功事例が紹介されている一方、働き方改革に取り組むものの効果が現れていないケースも少なくない。独立行政法人労働政策研究・研修機構「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」結果および「労働時間や働き方のニーズに関する調査」結果（2016年）によると、92.6%の企業が所定外労働時間の削減に

に向けて取り組んでいることが「ある」と回答した。しかし、こうした取り組みの結果、所定外労働時間の長さが実際に「短縮された」企業は52.8%であった。働き方改革に取り組む企業は多いものの、すべての企業で実際の効果を挙げるまでには至っていないようだ。

特に日本企業では、ホワイトカラー³の生産性の低さが指摘されている。公益財団法人日本生産性本部「日米産業別労働生産性水準比較」によると、日本の労働生産性水準は、製造業で米国の7割、サービス産業で5割にとどまる。サービス業の従業者ホワイトカラーで構成されるため、ホワイトカラーの生産性はブルーカラーと比較して相対的に低いものと考えられる。総務省「労働力調査」によると、日本の雇用者のうち、約7割はホワイトカラーであり⁴、働き方改革のためにはホワイトカラーの生産性を向上させることが不可欠となる。そこで本稿では、ホワイトカラーを対象として、実効性のある働き方改革の要諦を検討する。

2 | ホワイトカラーの働き方改革

(1) ホワイトカラーの働き方の特徴

まず最初に、ホワイトカラーとブルーカラーの働き方の特徴を整理する⁵。ブルーカラーの場合、生産技術等の部門により、所要時間を含めて業務プロセスが詳細まで設計される。また日々の業務は、どのラインで、何を、誰が、どれだけ製造するか、指示書に基づいた管理が行われる。生産性向上については製造コストに直結することから、目標として設定されることが多く、生産性向上に向けた取り組みもほとんどが職場内で実施可能である。

一方でホワイトカラーでは、各部門の裁量で業務が行われ、日々の業務遂行も社員の裁量に任される範囲が広い。生産性向上については、アウトプットを明確に定義することが困難で、着目されるのは残業時間等のインプットに限られることが多い。また業務の特性上、他部署や顧客との関係性のために、職場内だけで生産性向上に向けた取り組みを実施することが難しい場合が多い。ブルーカラーが一律的・画一的な働き方であるのに対し、ホワイトカラーは多様で自律的な働き方を求められるという特徴があると言えよう。武石・佐藤(2011)は、ワーク・ライフ・バランスの実現には、「仕事管理・時間管理や働き方を改革する必要がある。(中略) 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」と指摘する。特にホワイトカラーのワーク・ライフ・バランスの実現のためには、時間意識を高めることが重要であることが示唆される。

ところが、内閣府「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」によると、残業削減に効果的だと社員が感じている取り組みのうち、実際に行われていない取り組みを見ると、「短時間で質の高い仕事をすることを評価する」「部下の長時間労働を減らした上司を評価する仕組み」「長時間労働をさせた上司への罰則／ペナルティ」等、管理職や社員の時間意識を高める取り組みがほとんど行われていないことが分かる。

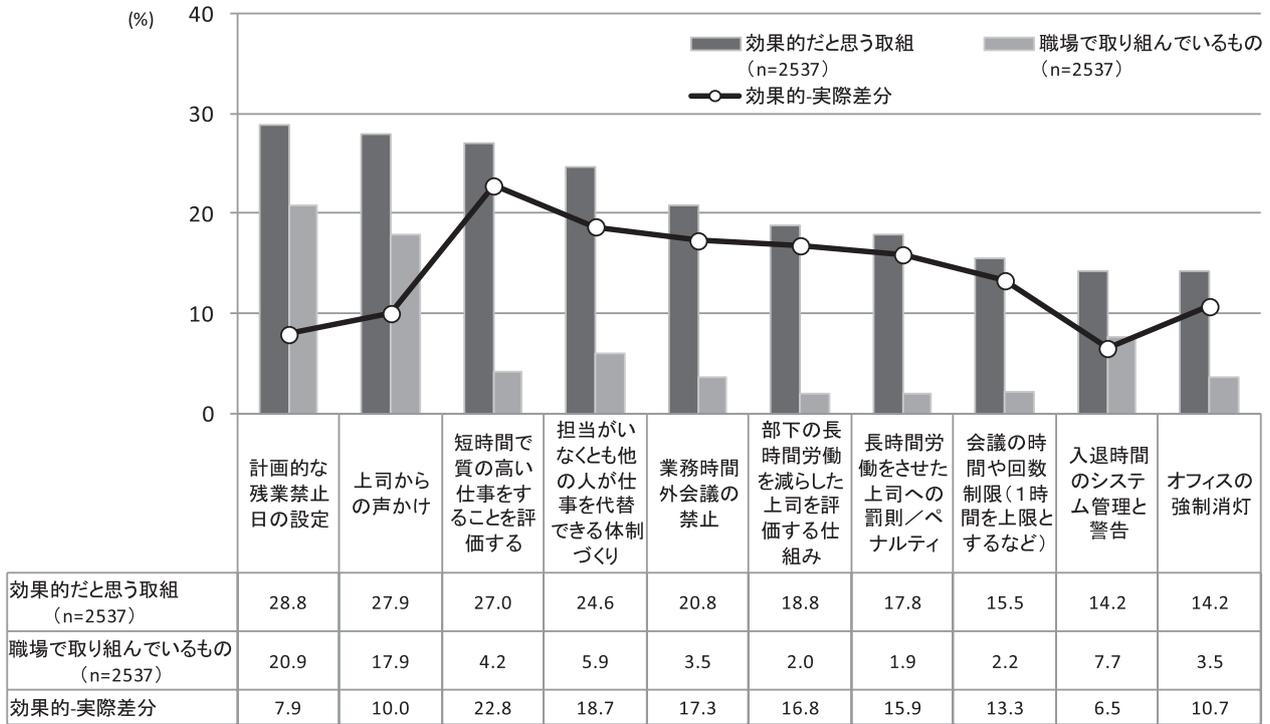
また、欧州企業と日本企業の働き方について、企業とホワイトカラー労働者へのヒアリング調査を行った朝井

図表1 ホワイトカラーとブルーカラーの働き方の特徴

	ブルーカラー	ホワイトカラー
時間意識	作業工程・時間やその管理方法がすでに設計されており、自律的に時間を意識する必要はない	部署や社員の裁量が大きく、各人の意識に任されている
生産性指標および目標	インプット・アウトプットが明確で、定量的な指標および目標が設定されている	アウトプットの定義が難しく定量的な指標の設定が困難で、残業時間等のインプットのみが目標設定される
生産性向上に向けた取り組み	工程改善等、職場内で実施可能な取り組みが多い	他部署や顧客との関係性から、職場内だけで実施の難しい要因が多い

出所：筆者作成

図表2 残業削減に効果的だと思う取り組みと実際に行われている取り組み（複数回答）



出所：内閣府「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」（平成26年5月）

(2011)は、ワーク・ライフ・バランスの実現を困難にしている日本の働き方の問題点として、①一人ひとりの仕事の範囲が明確でない、②資料の見栄えの過度の追求、③「プレゼンティズム⁶」の存在、④会議の数が多く、その規模が大きい、⑤頻繁な組織変更、を挙げている。そして、欧州企業で行われている、社員が不在の際に誰がカバーするかを決めるデリゲーション化することを提案する。内閣府の調査からは、残業削減以上に有給休暇の取得に有効と考えられる、「担当がいなくとも他の人が仕事を代替できる体制づくり」もあまり実施されていない取り組みである。ホワイトカラーの働き方の特徴を踏まえると、ホワイトカラーの働き方改革には時間意識を高めることが重要であるにも関わらず、そうした取り組みがあまり行われていないというのが、日本企業における働き方改革の実態ではないだろうか。

(2) ホワイトカラーの働き方改革の要諦

ホワイトカラーの働き方の特徴から、実効性のある働き方改革の要諦を整理する。

①時間意識を高める仕組み

ブルーカラーは作業工程・時間やその管理方法がすでに設計されており、自律的に時間を意識する必要はない一方、ホワイトカラーは自律的に時間を意識しない限り、生産性は向上しない。所定外労働時間の削減に向けた取り組みとしてノー残業デーの設定を行っている企業は多いが、取り組みが形骸化したり、持ち帰り仕事が増えたというケースは散見される。ノー残業デー等の取り組みは社員に時間を意識させるきっかけとなるものだが、一律的・画一的な取り組みでは、ホワイトカラーの多様な働き方に対するニーズにそぐわず、実効性のある取り組みには結実しない。

三菱UFJリサーチ&コンサルティングが監修した、Google Women Willの実証研究「未来の働き方トライアル」では、日々の退社する時間を自分で決めて、そのために優先順位や段取りを整理して業務効率化を図る「退社時間計画トライアル」を行った。その結果、会社で一律に退社時間を設定した場合よりも、退社する時間を自ら

設定する方が、スケジューラーが活用される等、社員の主体的な働き方につながることを示唆された。他部署や顧客とのやり取りも多いホワイトカラーにとって、一律的・画一的な労働時間を設定される取り組みではなく、各社員の都合に合わせたメリハリのある働き方に向けた時間意識向上の仕掛けが有効である。

②部門固有の業務以外に着目

全社的に働き方改革を進めようとした場合、ホワイトカラーの部門では各部門の業務内容が異なり、アウトプットの定義も難しいことから、共通の目標を設定し取り組みを推進することが困難である。しかし、各部門に共通して存在する業務がある。朝井が日本のホワイトカラーの働き方の問題点として指摘した、会議や資料作成等はその代表であろう。会議のやり方や、社内資料の品質等は、全社的に効率化の観点から最低限のルール化を図ることが有効である。また、管理職は現業のマネジメントに加え、多様な人材の活用やコンプライアンス等、さまざまな管理を求められるようになってきている。全社で参考となるマネジメントの好事例を共有したり、間接部門が現業の管理職を支援していくことで、管理職が現業のマネジメントに集中できる体制を整備することも求められる。

特にホワイトカラーの部門では、他部署からの要請があるために職場内だけで生産性向上の取り組みを行うことが困難な場合もある。そこで、各々の社内業務についてはプロセスオーナー（各業務の所有者）を定めることが効果的である。たとえば、各部門になんらかの報告を求める部門は、その報告を求められている部門から意見を収集する等して業務負荷を勘案し、業務プロセスを最適化することが求められる。

そのうえで、各部門の本来業務（付加価値業務）の生産性の向上、特にアウトプットの量・質にフォーカスした取り組みを、各部門ごとに検討していくことが有効だろう。

③新しい働き方を試行し、効果検証後に水平展開

2020年の東京オリンピック開会式が予定されてい

る7月24日を「テレワーク・デイ」と位置づけて、テレワーク一斉実施の予行演習が呼び掛けられる等、昨今テレワークや在宅勤務が注目されている。職場における働き方改革には、これまで述べてきた生産性向上を通じた労働時間の短縮と、働き方の柔軟化の2つの方向性があるが、テレワークや在宅勤務は仕事を行う場所の柔軟性を高める有効な取り組みである。

総務省「社会課題解決のための新たなICTサービス・技術への人々の意識に関する調査研究」（平成27年）によると、就業者の5割以上がテレワークの利用を希望している。しかし、総務省「地方創生と企業におけるICT利活用に関する調査研究」（平成27年）によると、テレワークのための制度や仕組みを導入している企業は1割未満であり、「テレワークに適した職種がない」と回答した企業が約4割を占め、テレワークを導入することができない、あるいは必要性がないと考えている企業が多いことが分かる。

同調査では、テレワークの導入を「検討している・関心がある」企業において、実際にテレワークを導入している企業よりも、「テレワークに対応した社内制度作り」「適正な人事評価」「適正な労務管理」「社員同士のコミュニケーション」について課題を感じている割合が高い。しかし、テレワークや在宅勤務を実施する前にはさまざまな不安を感じていたにも関わらず、実際に行ってみたところ、業務上の支障はあまり生じないという事例は少なくない。

働き方の柔軟化は、従来とは異なる新しい働き方となることも多い。そのため、実施前にはさまざまな不安を感じることもあるだろう。働き方の柔軟化を進める際には、期間や部署を限定した試行を行い、効果を検証した後に、全社に水平展開するという方法が有効である。その際、テレワークや在宅勤務を導入している企業での対象者が育児・介護事由等での利用に限定されていたり、実際の利用者が当該事由での利用に偏る傾向も見られる。導入を通じて働き方改革を推進するポイントは、育児・介護といった事由のある人を対象とした制度ではなく全社員を対象とした新しい働き方として導入すること、テレワー

ク・在宅勤務の必要性を感じていない社員を含め、一度は全員で試行してみることで、実際にやってみることで、通勤負担の軽減やプライベートの時間の確保といったメリットの実感にとどまらず、生産性の向上や時間を意識した働き方、情報や業務の進捗状況の共有化を図る等、業務の質を向上することにもつながる。

3 | まとめ

ホワイトカラーの働き方改革を実効性あるものにするためには、ホワイトカラーの働き方が多様で自律的であるという特徴を踏まえた取り組みが求められる。仕事の進め方の裁量が各人に任せられることの多いホワイトカラーに対して、まずは時間を意識させる仕掛けを行うことである。しかし、ノー残業デーといった一律的・画一的な取り組みは、多様で自律的なホワイトカラーには必ずしも機能しない。各社員の裁量に応じた時間意識向上の仕掛けが有効である。

また、各部門に共通する非本来業務から働き方改革の

取り組みを着手し、小さな成功体験を社内で共有することで、働き方改革の効果を社員が実感することも重要である。働き方改革の取り組みは、職場における日頃の働き方を見直すことが求められる。そのためには、業務プロセスの見直しのみならず、管理職を含めた社員一人ひとりが、時間効率を意識した働き方を習慣化することが重要である。働き方改革に向け、きっかけとしてのトップダウンの取り組みと、社員が自律的に自身の望む働き方を実現するボトムアップの取り組みの上手な組み合わせがポイントとなる。

小さな成功体験は、従来とは異なる新しい働き方となることの多い働き方の柔軟化にも有効である。特に、職場の働き方改革では管理職がキーパーソンとなる。働く時間や場所に制限のある社員のみを対象とした働き方の柔軟化ではなく、管理職も含めた試行を行うことで、柔軟な働き方の制度はあるが利用しづらいといった雰囲気を変え、各社員のニーズに応じた柔軟な働き方が定着するだろう。

【注】

- ¹ 厚生労働省は、脳血管疾患及び虚血性心疾患等の認定基準のうち、長期間の過重業務の認定要件について、労働時間の評価の目安を「発症日を起点とした1か月単位の連続した期間をみて、①発症前1か月間ないし6か月間にわたって、1か月当たりおおむね45時間を超える時間外労働が認められない場合は、業務と発症との関連性が弱い、おおむね45時間を超えて時間外労働時間が長くなるほど、業務と発症との関連性が徐々に強まると評価できること、②発症前1か月間におおむね100時間又は発症前2か月間ないし6か月間にわたって、1か月当たりおおむね80時間を超える時間外労働が認められる場合は、業務と発症との関連性が強いと評価できること、を踏まえて判断すること」としている（平成13年12月12日基発第1063号通達）。
- ² 松浦（2017）は、働き方改革においては、労働時間の制限や働き方の柔軟化といった「狭義の働き方改革」のみならず、人事管理政策の見直しや事業戦略、組織戦略の見直しといった「広義の働き方改革」が必要だと指摘している。
- ³ ホワイトカラーについて、わが国では明確な定義づけはなされていない。本稿では、厚生労働省労働政策審議会労働条件分科会第63回資料による「専門的・技術的職業従事者、管理的職業従事者、事務従事者、販売従事者」と定義し、生産工程従事者等のブルーカラーとの対比として分類する。
- ⁴ 平成28年平均の、全雇用者に占める「専門的・技術的職業従事者、管理的職業従事者、事務従事者、販売従事者」の割合（総務省「労働力調査」）。
- ⁵ ホワイトカラーの中には事務労働等の定型的労働も含まれるが、ここでは非定型的労働を想定している。
- ⁶ 「プレゼンティズム」とは、「出勤しているものの、健康や精神状態が良くないために、仕事に注力できず、生産性が低く、ミスなども多い状態を指す」（朝井（2011））

【参考文献】

- ・朝井有紀子、2011、「欧州企業における働き方と改革ワーク・ライフ・バランス」『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房
- ・一般財団法人企業活力研究所、2016、「長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究報告書」
- ・一般社団法人日本経済団体連合会、2017、「働き方改革事例集」
- ・Google Women Will、2017、「働き方改革 推進ガイド」
- ・公益財団法人日本生産性本部、2016、「日米産業別労働生産性水準比較」
- ・厚生労働省、2017、「平成29年版過労死等防止対策白書」
- ・厚生労働省「働き方・休み方改善ポータルサイト」（2017年11月5閲覧）

- ・首相官邸 働き方改革実行会議 働き方改革実行計画（平成29年3月28日働き方改革実現会議決定）
- ・総務省「労働力調査」
- ・総務省、2015、「社会課題解決のための新たなICTサービス・技術への人々の意識に関する調査研究」
- ・総務省、2015、「地方創生と企業におけるICT利活用に関する調査研究」
- ・武石恵美子・佐藤博樹、2011、「時間意識の向上のためのモデル事業と働き方改革」『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房
- ・独立行政法人労働政策研究・研修機構、2016、「「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」結果および「労働時間や働き方のニーズに関する調査」結果」
- ・内閣府、2014、「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」
- ・内閣府ホームページ「仕事と生活の調和推進ホーム」（2017年11月5日閲覧）
- ・松浦民恵、2017、「働き方改革のフロンティア改革の射程の広がりを見つめる」『日本労働研究雑誌』No.679、pp.42-51.
- ・労働安全衛生総合研究所過労死等調査研究センター「平成27年度過労死等の実態解明と防止対策に関する総合的な労働安全衛生研究」