

働き方改革から人的資本経営への進化

働き方改革による長時間労働の是正

2017年に策定された働き方改革実行計画によって2019年4月に大企業から順次、労働時間の上限規制が導入され、2024年4月からは猶予されていた建設業、運送業、医師などにも適用が始まった。長時間労働の是正は正社員の働き方で最も大きな課題であったといっても過言ではないが、労使双方ともその抜本是正には長年、むしろ消極的であったというのが筆者の印象であった。

その意味で、働き方改革実行計画は画期的であったといえ、ブラック企業という言葉が一世を風靡した時代は遠い過去となり、大企業を中心に長時間労働の是正はかなり進んできたといえる。いわゆるメンバーシップ型雇用を支えてきた日本の正社員は通常、将来の

職務、勤務地、労働時間（残業）が限定されていないという意味で「無限定正社員」とも呼ばれている。その中で上限規制の導入によって、三つ目の労働時間の無限定性が変わるという意味でメンバーシップ型雇用の切り崩しがようやく始まることになった。

人的資本経営への進化の流れ

こうした中で、長時間労働の是正から出発した働き方改革は、様々な取り組みを包括する人的資本経営に進化してきているといえる。第一の流れは、働き方改革を企業のパフォーマンス向上へつなげようとする動きである。2017年、働き方改革実行計画で長時間労働の是正に向けて政策的なことが切られた時に、企業サイドから出てきた懸念は、単に労働時間を削減するだけでは、企業はアウトプ

慶應義塾大学大学院商学研究科教授

鶴光太郎
こうたろう

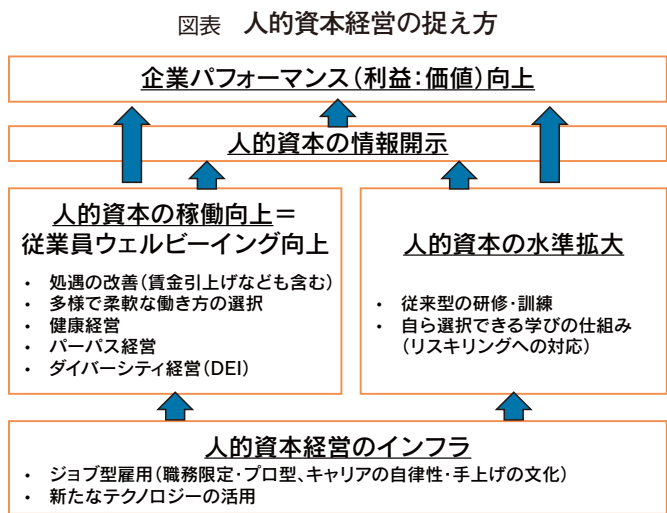


ットが減少し、従業員の給与も減ってしまうという問題であった。働き方改革を企業、従業員双方にとって恩恵のあるものにするためには、労働時間が減少しても、生産性の向上でそれを補っていかなければならないという考え方が、わりと早い段階で企業側に浸透していったように思われる。

しかし、企業の業績向上に結び付けることは必ずしも容易ではなかった。それは、そうした考えが従業員側に十分理解されなかったり、働き方改革が従業員それぞれのパフォーマンスを上げることには必ずしもつながっていなかったからだ。こうした中で、注目されるようになったのは、従業員のウェルビーイング（肉体的・精神的・社会的に良好な状態）だ。働き方改革を行っても従業員のウェルビーイングを向上させることができなければ、

個人、ひいては企業の業績は向上しないという認識が広まることとなる。

ウェルビーイングの中でも仕事や組織へのコミットメント・関与への志向を示すエンゲージメントへの関心が高まり、大企業では従業員のエンゲージメントサーベイを定期的に実施し、その変化に着目することも普通の取り組みになってきた。コロナ期における在宅勤務の実施も、従業員のウェルビーイングへの配慮を高めることにつながった。近年、「働き方改革」ではなく「働きがい改革」を標榜している企業が増えたこともその表れだ。



その一方で、別の流れも生まれてきた。ワークとライフの関係をトレードオフと考えるワークライフバランスや、ホワイト企業かブラック企業かという二元的な考え方が、特に若者の間で時代遅れと感じられるようになってきたことだ。こうした若者が求めるのは、その企業で自分自身が成長できるか、そのための機会を与えてくれるかどうかである。不確実性の時代を生きてきたこの世代は、決して安定を捨てたわけではない。しかし、彼らは新卒で入った企業が自分の定年まで存続するだろうとはつゆにも思わないし、大企業に入っても転職をいとわない世代といえる。

「頼りになるのは企業ではなく自分」という意識が強くなり、キャリアの自律性を重視しているのだ。メンバーシップ型雇用、特に人事部が自分のキャリアを決めてしまうという「ガチャ」的仕組みへの反感は予想以上に大きい。

この流れへの対応は二つ考えられる。第一は、働き方の選択肢を増やすという働き方改革の原点に戻ることである。現在の労働時間の上限規制を前提に業種や対象者を柔軟に設定できる新たな労働時間規制の適用除外の導入を再度、検討してみることである。ライフサイクルで見た特定時期における従業員の成長などに合わせた、より柔軟な仕組みを労働時間の上限規制の枠内に入れることは可能ではない。

第二は、キャリアの自律性への担保を、できるところから始めることである。社内で本人が希望する別の仕事も並行して取り組む社

内副業から整備を始め、徐々に社内公募のポストを増やしていくことが一案だ。これは、要は職務限定型のジョブ型正社員を増やしていくことに当たるが、企業の中で抵抗感の強いジョブ型という言葉をあえて使う必要はない。また、研修制度も自分の将来のキャリアを見据えたうえで、自分が必要な専門的な能力・スキルを向上させる研修内容を自由に選べるようなカフェテリア型の研修制度の導入がキーとなる。

人的資本経営の包括的、体系的推進が鍵

従業員が求めている成長とは、仕事のプロとしての能力・スキル向上と職業人生を全うするために必要な性格スキル(非認知能力)の向上の双方が相まって達成できるものである。人への投資は従業員の成長のためと理解すると、当初、人的資本の情報開示という狭い目的から議論された人的資本経営を、より包括的な枠組みで捉えることができる。つまり、人的資本経営とは、キャリアの自律性をベースに、従業員の成長を支える人的資本の水準拡大と従業員のウェルビーイング向上を支える人的資本の稼働向上という二本柱で構成されると考えると(図表)、働き方改革を内包した人的資本経営を包括的かつ体系的に推進できるかが、今後の企業の命運を握るといえる。