

論 説

双方向ラーニング・ワーケーションにおける実証的研究（第二弾）  
－労働環境の改善に向けた働き方改革の推進－

西 村 勝 志（産業マネジメント学科）

An Empirical Study on Interactive Learning Workation (2nd)  
－ Toward the promotion of New Work Style Reforms through Workation －

Katsushi NISHIMURA (Industry Management)

キーワード：ワーケーション・働き方改革・連携協働・中島・持続可能な地域社会  
Keywords: Workation, Work style reform, collaboration, Nakajima, Sustainable Local Society

【原稿受付：2024年1月6日 受理・採録決定：2024年1月17日】

目 次

はじめに

第1章 働き方改革の背景

第1節 日本における労働市場

第1項 人口減少に伴う生産年齢人口の変容

第2項 労働力人口の動向と労働力確保の必要性

第3項 日本政府による働き方改革関連法

第2節 労働者における労働時間と労働生産性等との関係

第1項 労働者の長時間労働

第2項 長時間労働と労働生産性等との関係

第2章 ワーケーションによる働き方改革推進

第1節 働き方改革の必要性

第1項 働き方改革の定義と日本政府の狙い

第2項 ワーク・ライフ・バランス等から見た働き方改革

第2節 多様な働き方改革推進策

第1項 働き方改革推進における具体的な取組み

第2項 推進策とワーケーションの活用

第3節 働き方改革推進における今後の在り方

第1項 働き方改革推進による期待効果

第2項 働き方改革推進の内在的課題

第3項 内在的課題に対する解決への道筋

おわりに

## 要旨

今回の論文は、前回の論文「双方向ラーニング・ワーケーションにおける実証的研究（第一弾）－中島における新たなワーケーションの在り方－」の続編にあたる。前回は、ワーケーションの実態を明らかにするとともに、中島で実施することの意義や新たなワーケーションの在り方を究明するものであった。今回は、中島ワーケーションを労働環境改善の一手段として捉えることで、働き方改革推進の可能性を模索するものである。そこでの本研究の実証的アプローチとしては、中島ワーケーションの実証的研究を実施する中で、まずは、日本における労働市場及び労働者における働き方の現状や背景を探ることとした。それを踏まえて、働き方改革の必要性を整理するとともに、働き方改革推進に内在する課題を取り上げ、解決への道筋を検討することで、働き方改革推進の在り方とワーケーションの可能性を追究した。そうした過程で、労働環境の改善に向けた働き方改革の推進とそのためのワーケーションの可能性を試みている。

## はじめに

近年、個々の企業において働き方改革が推奨されているが、その背景には、人口減少による労働力不足問題のみならず、それに伴う労働者の健康問題などが挙げられよう。これに関しては、近年の新型コロナ禍もあって、働き方改革を推進すべく、その手段の一つにテレワークなども推奨されてきた。本論文は、双方向ラーニング中島ワーケーションの実証的研究の第二弾として、テレワークの範疇に含まれるワーケーションを一手段として捉え直し、社会課題の解決方法の一つである働き方改革の推進に向けた新たな活用を試みるものである。

前回の論文である第一弾<sup>1)</sup>では、ワーケーション自体は、休暇を利用して労働者をリフレッシュさせるとともに、滞在先で新たな刺激を受けることで労働者個人の労働生産性<sup>2)</sup>を向上させるものであるとした上で、「地域の異業種間連携による合宿型ワーケーションなど活用いかんによっては、新たな社会課題の解決へと導くことができるのではないか」といった筆者の問題意識から、社会課題を主軸に置いたワーケーションの新たな可能性を探ることとしたものである。引き続き、今回（第二弾）では、中島ワーケーションを活用することで、「働き方改革の背景とは何か」、「働き方改革の必要性とは何か」、「多様な働き方改革推進策とは具体的にはどのような取組みか」を取り上げ、そうした推進策実施の中でワーケーションの可能性を探るものである。参加企業等の枠を超えた多様な視点から働き方改革の推進に焦点をあて、参加企業等における働き方改革の個別問題を共有しながら議論し、解決へと導くワークショップを実施した上で、「働き方改革を推進するための内在的課題とその克服に向けて自社でどう対処すべきか」をテーマに、内在的課題に対する解決への道筋として働き方改革推進における今後の在り方を究明するものである。

## 第1章 働き方改革の背景

### 第1節 日本における労働市場

#### 第1項 人口減少に伴う生産年齢人口の変容

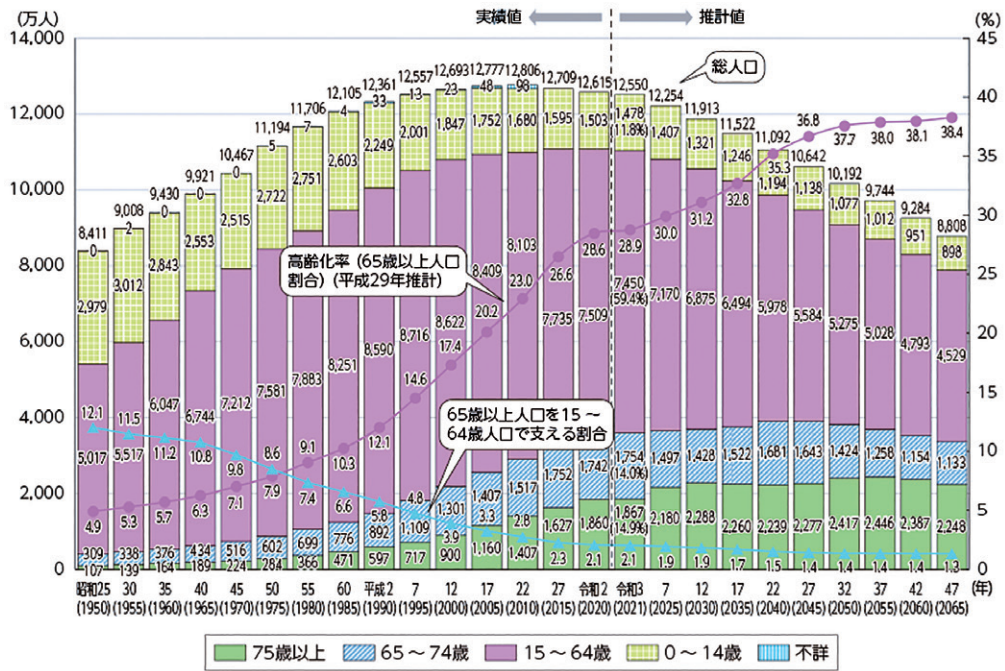
日本の労働市場の現状を述べるためには、まず、人口減少の状況とそれに基づく少子高齢化の実情を理解する必要がある。というのも、世界の人口が増加傾向にある中、総人口は2008（平成20）年をピークに減少に転じ、以下の図表1のとおり、緩やかに減少し続けているからである<sup>3)</sup>。また、これに伴って、生産年齢人口の状況も、労働市場に多大なる影響を及ぼすと考えられるからである。

国立社会保障・人口問題研究所の将来推計〔出生中位（死亡中位）推計〕によると、総人口は2030年には1億1,662万人、2060年には8,674万人（2010年人口の32.3%減）にまで減少すると見込まれており、生産年齢人口は2030年には6,773万人、2060年には4,418万人（同45.9%減）にまで減少すると見込まれている。したがって、このような将来的な生産年齢人口の減少は、労働力の減少をもたらすことから、経済成長はともかく、企業の労働力不足を招きかねない。

また、人口減少の原因としては、少子化が挙げられる。この少子化の背景には、3つの要因が挙げられる。1つ目が女性の社会進出に伴う晩婚化、2つ目が出生率の低下で、3つ目が価値観の多様化である。ここでいう出生率とは、一定人口に対するその年の出生数の割合をいう。一般的には、人口1千人当たりにおける出生数を指している。また、15歳から49歳までの年齢別出生率を合計したものを合計特殊出生率といい、1人の女性が一生の間に何人の子を産むかを表している。以下の図表2のとおり、2005（平成17）年の1.26人が過去最低であった<sup>4)</sup>。これに関しては、1.5未満が「超少子化」水準と言われている。

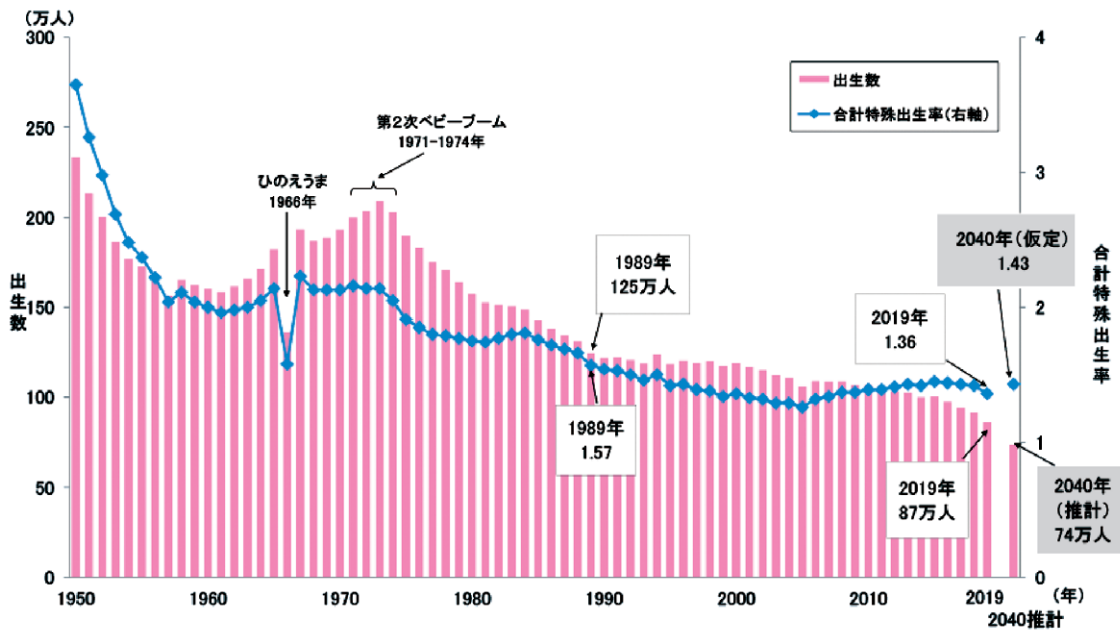
出生数の減少については、出生率低下の進展というよりは、出産年齢人口の減少である。すなわち、過去の出生率の低下の影響を受けて、出産数の母数となる

【図表1】 総務省：高齢化の推移と将来推計



（出典）内閣府『令和4年版 高齢社会白書』

【図表2】 出生数、合計特殊出生率



資料：2019年までは厚生労働省政策統括官付参事官付人口動態・保健社会統計室「人口動態統計」（2019年は概数）、2040年の出生数は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」における出生中位・死亡中位仮定による推計値。

（出典）厚生労働省『令和2年版 厚生労働白書』

出産年齢人口が減少しているからである。ここで重要なことは、「出生率を高めれば、近未来の年少人口や総人口の減少を回避できる」、と安易に考えるべきではないということである。改善するにあたっては、どう分母の実数を増加させられるかであって、結婚・出産・子育てをしやすい環境を整備することが重要な課題となろう。また、年少人口の激減については、2010（平成22）年に比べて、2035年にはほぼ3分の2に減少し、2060年には半減以下となると予想されている。

## 第2項 労働力人口の動向と労働力確保の必要性

生産年齢人口に類似するものに、労働力人口が挙げられる。労働力人口とは、15歳以上人口のうち、実際就業者数と、完全失業者数（働く意欲はあるけれど仕事を探しても職に就くことのできない人の数）を合算した人口である。この労働力人口の数値は、現在の就業者と失業者の合計値で表わされる。労働力人口に対する非労働力人口には、休業者及び完全失業者以外を指している。具体的には、家事労働をしている専業主婦・学生・病気療養中・高齢者などが含まれている。生産年齢人口では、65歳という区切りがあるが、この労働力人口には上限がない。ここ20年余りの間、生産年齢人口では減少が続いているが、2012（平成24）年以降、労働力人口は増加傾向が見られる。それは、2017（平成29）年以降、特に顕著な動きとなっていた。しかし、2020（令和2）年には、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、減少傾向となった。つまり、企業側が休業あるいは非正規雇用労働者の解雇などを行ったことで、2020年の労働力人口の減少に繋がったと考えられよう。

しかし、感染症法の下、2023（令和5）年5月8日に新型コロナウイルスが2類相当から5類に移行したことを受け、これまで落ち込んでいた社会経済活動が回復しだし、ここ数年労働市場から排除されてきた人々も労働市場に復帰できるものと予想される。とりわけ、労働力人口における高齢者の存在感は、年々大きくなってきているので、高齢者の職域の拡大を奨励し、高齢者でも働きやすい職場づくりを推進していくことが重要となる。また育児・介護休業法をはじめ、女性の社会参加の足がかりとなる法整備も求められよう。

働き方改革の推進による就労形態の多様性が容認されることが、女性や高齢者あるいは介護者の就業のあと押しとなり得る。今日のように、生産年齢人口の減少に歯止めがかからない状況下では、労働力確保の大きな支えとなろう。

## 第3項 日本政府による働き方改革関連法

日本政府は、近年働き方改革を推進しているが、そ

の背景には、日本が直面している「少子高齢化による労働力人口の減少」・「長時間労働の慢性化」・「正規雇用労働者と非正規雇用労働者の賃金格差」・「有給取得率の低迷」・「育児や介護との両立など、働く者にとってのニーズの多様化（共働きの増加・高齢化による介護の必要性の増加など）」・「企業におけるダイバーシティの実現の必要性」などの問題が存在しているからである。

その一環として、ワーク・ライフ・バランス実現のための長時間労働の是正、雇用形態に関わらない公正な待遇の確保（非正規雇用労働者の保護）などを目的として関連法（労働基準法・労働安全衛生法・労働契約法・労働者派遣法等）を見直すのが、「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」（平成30年法律第71号）である<sup>5)</sup>。いわゆる2019年の「働き方改革関連法」である。

2019年「働き方改革関連法」の概要

①	時間外労働の上限規制の導入
	時間外労働の上限について月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な特別な事情がある場合にも上限を設定すること (大企業2019年4月から、中小企業2020年4月から)
②	年次有給休暇の確実な取得
	使用者は10日以上有給休暇が付与される労働者に対し、年5日について確実に取得させること (2019年4月から)
③	中小企業の月60時間超の時間外労働に対する割増賃金率引上げ
	月60時間を超える時間外労働に対する割増賃金率を50%に引き上げること (中小企業2023年4月から)
④	「フレックスタイム制度」の拡充
	より働きやすくするために制度を拡充することで、労働時間の調整が可能な期間（清算期間）を3か月まで延長できること (2019年4月から)
⑤	「高度プロフェSSIONAL制度」の創設
	職務の範囲が明確で一定の年収を有する労働者が高度の専門的知識等を必要とする業務に従事する場合に健康確保措置や本人同意、労使委員会決議等を要件として、労働時間、休日、深夜の割増賃金等の規定を適用除外にできること (2019年4月から)
⑥	産業医・産業保健機能の強化
	産業医の活動環境を整備し、労働者の健康管理等に必要情報を産業医に提供すること等 (2019年4月から)
⑦	勤務間インターバル制度の導入促進
	終業時刻から次の始業時刻の間、一定時間以上の休息（インターバル）時間の確保に努めること (2019年4月から)
⑧	正規雇用労働者と非正規雇用労働者間の不合理な待遇格差の禁止
	同一企業内において、正規雇用労働者と非正規雇用労働者との間で、基本給や賞与などあらゆる待遇について不合理な差を設けることを禁止すること (大企業2020年4月から、中小企業2021年4月から)

以上のように、2019年の「働き方改革関連法」は、労働者がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現するためであるとともに、労働者の働く環境を改善するための法改正である。

なお、上記のように、労働時間の是正については、働き方改革でも容易に労働環境を変えることが難しい業種もあって、5年間の猶予を持たせている。また、その後の新型コロナウイルスによる感染拡大の影響でいっそうの労働者不足に抗えない状況もあり、新たに2024年問題<sup>6)</sup>が生じてきている。

## 第2節 労働者における労働時間と労働生産性等との関係

### 第1項 労働者の長時間労働

労働者の長時間労働に法的定義があるわけではないが、労働基準法に定められた労働時間である法定労働時間や厚生労働省の見解などが一つの目安となろう。ここでいう法定労働時間とは、原則として1日の労働時間は8時間であり、1週間における労働時間は40時間以内とされる労働基準法による上限であって、休憩についても勤務時間が6時間以上で45分とされ、8時間を超える場合には1時間以上とされている<sup>7)</sup>。また、休日については、1週間に1日の休日、又は4週間に4日以上とされている。これ以外にも、6か月以上の労働かつ8割以上出勤した場合には、10日の有給休暇が与えられる。さらに、勤続年数1年ごとに1日ずつ、3年6か月以降では2日ずつ与えられ、最高20日となる。

ただし、こうした法定労働時間については、業種や職種だけでなく、繁忙期などの時期によっても上限の遵守が難しい場合もあることから、時間外労働協定（36協定）で定められた時間外労働について、原則として月45時間で、年360時間までが上限とされている。その場合には、労使による協定及び所轄労働基準監督署への届け出及び労使の合意があることが条件とされ、法定労働時間の超過や休日労働も認められる。さらに、特別条項付き36協定もある。特別条項とは、労使合意があることを条件として、時間外労働時間は年720時間以内で、時間外労働と休日労働の合計が月100時間未満、時間外労働と休日労働の2か月から6か月の平均が全て80時間以内で、時間外労働が月45時間を超過できるのは年6か月までとされている。

こうした労働基準法が改正されたのが2019（平成31）年4月であって、それ以前は、臨時的で特別な事情があれば年6か月までは上限なしで時間外労働をさせることができていた。これが、いわゆる長時間労働にあたる。しかし、2019年の法改正によって、特別条項付き36協定の時間外労働の上限を超えること

はできなくなったのである。

### 第2項 長時間労働と労働生産性等との関係

労働者におけるこれまでの労働生産性等については、長時間労働によって単に労働生産性が低下するだけでなく、労働者の過労死や自殺、あるいは労働中の事故など労災も無関係ではない。ここでは、長時間労働とそれらとの関係性を明らかにする。

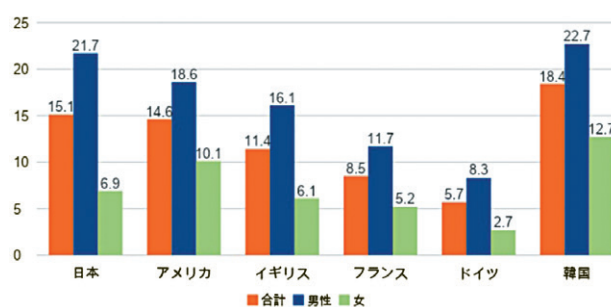
#### （1）長時間労働による過労死

従来、時間外労働によってもたらされたのが、過労死等である。厚生労働省によれば、過労死等とは、「業務における過重な負荷による脳・心臓疾患や業務における強い心理的負荷による精神障害を原因とする死亡やこれらの疾患のこと」<sup>8)</sup>を指している。もちろん、過労死等は、長時間労働だけが原因ではなく、過重労働や職場における様々なハラスメントなども挙げられる。しかし、長時間労働は肉体的にも精神的にも継続的に悪影響を及ぼすことから、過労死等と長時間労働との関係は後述するように心身両面で密接であるといえよう。

厚生労働省は、健康障害のリスクが高まる目安として、時間外労働や休日労働が月100時間超、もしくは2か月～6か月間の平均が80時間超という指標を出しており、超過すれば、脳や心臓疾患のリスクが高まり、過労死に繋がるとしている。そのため、月10時間もしくは2か月から6か月間の平均80時間を超過する時間外労働の場合、労働と過労死の相関関係が強まるとして、こうした時間労働の指標を過労死ラインと呼ばれている。

また、世界的に見ると、日本は長時間労働の労働者の割合が多い傾向にある。厚生労働省の「令和4年版過労死等防止対策白書」によると、図表3のとおりである<sup>9)</sup>。すなわち、週労働時間が49時間以上の日本人労働者の割合は15.1%（男性21.7%、女性6.9%）

【図表3】諸外国における「週労働時間が49時間以上の者」の割合（令和3年）



（出典）厚生労働省『令和3年度我が国における過労死等の概要及び政府が過労死等の防止のために講じた施策の状況』

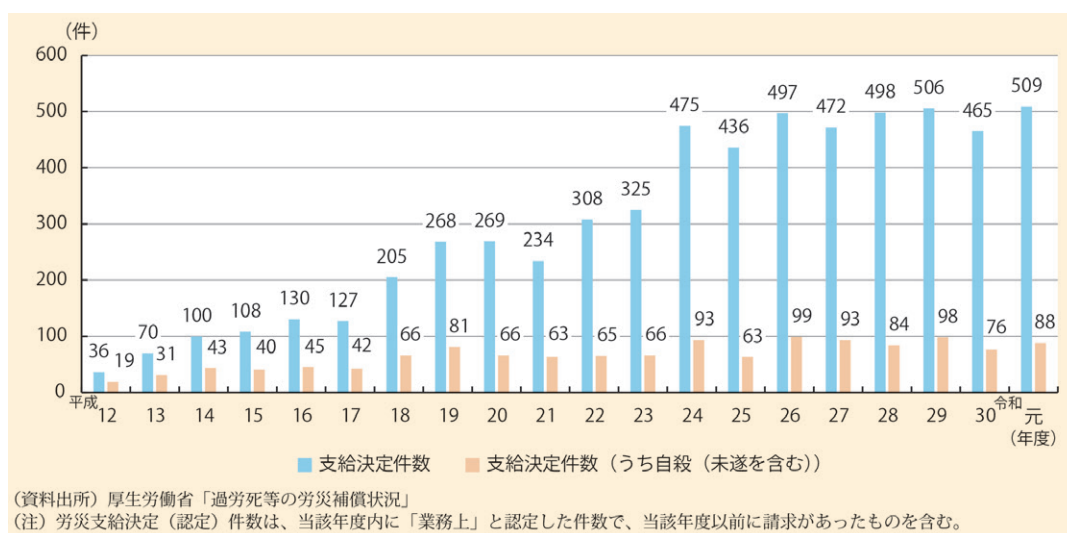
である。週労働時間が40時間以上の労働者が15.1%という数字はアメリカやイギリス、フランス、ドイツなどといった先進国の中で韓国の次に多く、特に日本人男性は5人に1人が働きすぎている（49時間以上の労働/週）。

## （2）長時間労働による労災や自殺

長時間労働は、過労死だけでなく、労災や自殺者をもたらすリスクもある。過労死ラインが月平均80時間となっていることから、1日4時間以上の残業が常態化した企業では、労働者の心身は疲弊していき、疾病や心の病などを発症してしまうケースもあろうし、

労災が認定されるケースもあろう。不慮の事故や想定外の出来事ではなく、長時間労働というパワーハラスメントが原因で労災認定された場合には、企業のイメージダウンは避けられない。また、そうして疲弊した労働者が自殺した場合は、遺族からの損害賠償や裁判沙汰などを招き、さらなる企業のイメージダウンとなる可能性もある。その結果、労働者の退職や新規採用の低調など、企業活動に影響を与えかねないし、企業側のリスクとしては、他にも、過労死や自殺・疾病などで有能な人材を失うことから、新たな人材の教育に伴うコストといった金銭面でも悪影響を及ぼすことが想定される。

【図表4】精神障害発病における労災認定件数



(出典) 厚生労働省『令和2年版過労死等防止対策白書』

上の図表4のように、長時間労働は、脳出血や心筋梗塞などの脳心臓疾患によって亡くなった方々の認定基準として導入され、のちに精神障害の認定でも判断項目の一つとなっている<sup>10)</sup>。長時間労働と過労自殺との関連性は一般的に受け入れられている。国は過労死等防止対策の一つとして、労働時間の短縮を目標に挙げており（過労死等の防止のための対策に関する大綱、2018年閣議決定）、労働力調査によれば、週60時間以上働いている労働者の割合は一貫して減り続けている一方で、自殺事案の認定件数には大きな変化が見受けられないことから、実質的な労働環境の実態がどうか、労働力調査の在り方にも疑問が生じる。

## （3）長時間労働による労働生産性

長時間労働は、労働の生産性にどのような悪影響を及ぼすものか。この点については、長時間労働が継続的に行われるならば、そのリスクとして、生産性低下

やコストの増大が挙げられよう。従来の日本企業は、長時間労働によって生産量を向上させてきた経緯がある。そこでは、労働者は規則正しく動く歯車の一部のように扱われ、長時間労働が強いられてきた。その昔のバブル期、三共（現・第一三共ヘルスケア）の栄養ドリンク「リゲイン」のCMソングで、時任三郎の「24時間働けますか」といった時代であるが、労働者は企業戦士と持て囃され、所属企業の利益のために粉骨碎身で働き、それだけ成果が出た時代でもあった。

そうしたバブル期も終焉を迎え、長引く平成不況を経た現代においては、労働生産性は長時間労働では担保されなくなってしまうほど、深刻な状況となっていた。労働者が働くだけ働いても疲弊するだけで、企業の業績はいつこうに回復せず、むしろ悪化する場面も見られてきた。そんな状態下では、労働者のモチベーションも失われるだけでなく、生産効率も下がっていく。したがって、好景気ではともかく、不景気を反映

して売上や業績が落ちている状況下では、バブル期と異なり、利益は容易に獲得できない。また、残業が増えればそれだけ人件費や光熱費もかかるため、生産性が下がったままのコスト増大では、企業にとってマイナスしかない。

さらに、長時間労働が是正されなければ、有給休暇の取得促進や自己啓発・スキルアップも後回しになり、福利厚生が活用される機会が奪われかねない。人材の定着率や労働環境の改善には、第二の給料とされる福利厚生が不可欠であるが、そもそも長時間労働の根本的な原因が排除されない限り、福利厚生にコストをかけても、その効果を発揮することは期待できない。ましてや、職場環境が整っていなければ、労働者はよりよい条件を求めて辞職するであろうし、優秀な人材も社外に流出してしまうであろう。その結果、人手不足に陥り、在職中の労働者に対する負担も増加し、さらなる長時間労働が求められるようになろう。そして、いっそう人材の流出が進み、離職率も悪化の道をたどるといった負のスパイラルに陥るであろう。

## 第2章 ワーケーションによる働き方改革推進

さて、働き方改革推進の意義及び課題と、その課題解決にワーケーションがどう関わるかについては、労働者のワーク・ライフ・バランス及びディーンセント・ワークの観点から取り上げる。そうすることで、労働者にとって、働き方改革の一手段となり得るワーケーションの役立ちないし有用性が究明できるからである。ただし、ここで労働者に焦点をあてるのは、ワーケーションを行う積極的な主体が労働者であって、労働者が働き方改革の役立ちないし有用性を実感できないからである。そのため、ここでは、政府や企業組織よりも、むしろ労働者に焦点をあてる必要がある。

### 第1節 働き方改革の必要性

#### 第1項 働き方改革の定義と日本政府の狙い

厚生労働省が2019年に発表した定義では、働き方改革とは「働く方々が、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を、自分で『選択』できるようにするための改革」<sup>11)</sup>とされている。すなわち、「労働者がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現する働き方改革を総合的に推進するため、長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保等のための措置を講ずる」ものである<sup>12)</sup>。この定義は、一見すると働く労働者のみに視点を置いたものにも見えるが、前章で取り上げたように、人口減少等に伴う労働生産性の低下

への、日本経済を視野に入れた国策の一つである。

働き方改革の狙いには、人口減少などに伴う労働力不足を解消するための一つとして、雇用の在り方を含めた労働環境を改善することが挙げられる。ここでいう労働環境は、企業で働く労働者を取り巻く環境であるが、場所や時間など労働者が働く上でのあらゆる環境を指すことになる。労働安全衛生法（以下、安衛法という）では、第3条の1において、「快適な職場環境の実現と労働条件の改善を通じて職場における労働者の安全と健康を確保するようにしなければならない」としており、労働者の健康と安全を守り、労働環境を整える義務があることを示している。

この安衛法で定められている主な環境要因は、次の3つが挙げられる。1つ目は、気候的な環境要因である。これには、気温や気圧・湿度・風速・紫外線などが含まれ、職場などでの寒さや暑さなど不快に感じることが生産性を低下させることにもなり、労働者の体調悪化を招く可能性もあるので、改善すべき点である。2つ目は、物理的環境要因である。これは、振動や照明・騒音・超音波・電離放射線などが含まれ、体調悪化だけでなく、職業病を引き起こす可能性もあり、当然改善すべき点となる。3つ目は、化学的環境要因である。これは、ガスや蒸気・病原体・粉塵・有害物質・酸素桶粒空気などが含まれる。めまいや意識喪失などの体調不調だけでなく、じん肺など病気をもたらす可能性もあり、そうならないよう対策を講じる必要がある。

しかし、これらは、労働災害を防止するための最低ラインを示すものであって、必ずしも労働者にとっての適切な労働環境の維持というわけではない。そこで次に、労働者にとって最適な労働環境の維持を図るために必要とされる働き方改革そのものに、焦点をあてることにする。

#### 第2項 ワーク・ライフ・バランス等から見た働き方改革

そこで、本項では、「労働者にとって最適な労働環境とは何か」に焦点をあてる。SDGs的視点から見れば、労働者にとって最適な労働環境とは、心身ともに健康で豊かな暮らしをもたらすことができる労働環境であることが容易に推察できよう。というのも、SDGs8「働きがいも経済成長も」は、十分な収入を得るだけでなく働きがいを持ち、人間らしい仕事に従事することが求められているからである。この「人間らしい仕事」とは、単に必要最低限の生活を実現させるというよりも質の高い暮らしをもたらす仕事のことを指しているからである。そこでまず、働き方改革を労働者の立場から心身ともに健康で豊かな暮らしを

もたらすことに繋がるワーク・ライフ・バランスやディーセント・ワークの観点から働き方改革を捉え直してみよう。

### (1) ワーク・ライフ・バランスの観点から

#### ①ワーク・ライフ・バランスとは

ここでのワーク・ライフ・バランスとは、文字どおり、仕事と生活の調和がとれた状態のことを指し、仕事は生活を支えるために必要なものであって、働きがいをもたらしてくれるものでもある。しかし、仕事のみならずプライベートの時間も、充実した人生を送るために不可欠なものである。したがって、ワーク・ライフ・バランスは、仕事のみならずプライベートも充実させる働き方や暮らし方を意味している。また、内閣府が発表している「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」<sup>13)</sup>によると、ワーク・ライフ・バランスが実現された社会とは、「就労による経済的自立ができること」、「健康で豊かな生活のための時間が確保できること」、及び「多様な働き方・生き方が選択できること」という3つの条件を兼ね備えた社会とされている。

1つ目の条件である「就労による経済的自立ができること」とは、経済的自立を必要とする者、とりわけ若者がいきいきと働くことができ、かつ、経済的に自立可能な働き方ができ、結婚や子育てに関する希望の実現などに向けて、暮らしの経済的基盤が確保できることである。

2つ目の条件である「健康で豊かな生活のための時間が確保できること」とは、働く人々の健康が保持され、家族・友人などとの充実した時間、自己啓発や地域活動への参加のための時間などを持てる豊かな生活ができることである。

3つ目の条件である「多様な働き方・生き方が選択できること」とは、性や年齢などに関わらず、誰もが自らの意欲と能力を持って様々な働き方や生き方に挑戦できる機会が提供されており、子育てや親の介護が必要な時期など個人の置かれた状況に応じて多様で柔軟な働き方が選択でき、しかも公正な処遇が確保されている。

#### ②ワーク・ライフ・バランスと働き方改革との関わり

上記のワーク・ライフ・バランスが維持されることは、長時間労働の是正により、プライベートの時間が確保しやすくなることを意味する。こうしたプライベートの時間を娯楽や趣味・自己啓発などにも活用しやすくなるので、自己実現・自己成長にも繋がる可能性が高くなる。副業制度などを容認する企

業であれば、本業以外に興味嗜好に基づく何らかのサイドビジネスにも挑戦できよう。これにより、労働者個人の人生そのものを充実したものに変わることができよう。

逆にワーク・ライフ・バランスが崩れることは、休日出勤したり、あるいは自宅に仕事を持ち帰ることで、身も心も休まらず、仕事へのモチベーションが低下するばかりか、能率も下がり得る。仕事とプライベートの区別がつかなければ、オンとオフのメリハリがなくなるのも当然であって、時間的にも心的にも余裕を持って仕事に臨めなければ、労働の生産性は期待できるはずもない。逆に、身も心もリフレッシュして仕事に従事できるのであれば、仕事に対するモチベーションも高まり、能率も向上するであろう。

また、子育て世代や介護しなければならない立場にある者にとって、在宅勤務や時短勤務・退職者の復帰などといった、それぞれの状況に応じた働き方が柔軟に選択可能であれば、それぞれのライフステージや各事情に状況に合わせた望ましい働き方が可能となり、就業の負担も軽減できるであろう。これにより、従来働きたくても働くことができなかった人々の雇用にも繋げられ、彼らに対する経済的な自立を促す道を提供することになる。

このように考えれば、ワーク・ライフ・バランスの実現は、働き方改革など社会全体の動きだけではなく、労働者自らが働き方について見直すきっかけを提供することにもなる。労働者個人における理想の働き方を考えて選択していくことは、よりいっそうワーク・ライフ・バランスを充実化させることに繋がると考えられる。

### (2) ディーセント・ワークの観点から

#### ①ディーセント・ワークとは

ディーセント・ワークは、国際労働機関（ILO）のファン・ソマビア（Juan O. Somavia）第9代事務局長が1999（平成11）年に、ILOの理念・活動目標として示し、ILOの活動の主目標と位置づけられたものである。このディーセントが「適正」「良識にかなった」「まともな」と訳されることで、ディーセント・ワークは、「働きがいのある人間らしい仕事、より具体的には、自由、公平、安全と人間としての尊厳を条件とした、全ての人のための生産的な仕事」<sup>14)</sup>と訳されている。

このディーセント・ワークが注目されるようになった背景には、現実には、児童労働によって学校にいけずに過酷な肉体労働を強いられて健康を損なう子どもや、教育を受けられなかったことで本人が意



凶しない危険な業務や不衛生な環境での労働を強いられる人々も、世界に数多くいることが挙げられる。今日でも、20億人を超える人々が1日わずか2ドルに満たない金額での生活を余儀なくされており、世界的なグローバル化が所得格差を広げている。また、厚生労働省の国民生活基礎調査によれば、日本の相対的貧困率（2021年）は15.4%<sup>15)</sup>で、おおよそ6～7人に1人の割合となる。意外に所得格差が著しく、一人親世帯ではなおさら経済的に困窮している傾向にあるといえる。

## ②ディーセント・ワークと働き方改革との関わり

また、日本では、非正規雇用労働者と正規雇用労働者の格差は根深く、とりわけ賃金格差は極めて大きい。それだけでなく、非正規雇用労働者は、正規雇用労働者に比較して就業訓練を受ける機会も少ない。さらに、職場での上司によるいじめや客からの嫌がらせなど各種ハラスメントの課題も無視できない状況にある。したがって、労働者にとって最適な労働環境とは、全ての労働者が生きていくために十分な収入が確保されていること、人としての自由・平等といった権利が保障されていること、公的保険や年金制度などへの加入といったセーフティネットも整備されていること、企業管理者側や行政による支援が充実するなど社会対話も提供されていること、加えて、ジェンダー平等をも維持されることなどで、労働者が心穏やかに安心して働ける環境を指しているといえよう。

そこで次に、労働者のワーク・ライフ・バランスやディーセント・ワークにおけるいっそうの充実化を図るために、企業としてどのような働き方改革を推進すべきか、その具体的な取組みを取り上げることにする。

## 第2節 多様な働き方改革推進策

### 第1項 働き方改革推進における具体的な取組み

働き方改革の具体的な取組みには、主として次の3つが挙げられよう。すなわち、1つ目は、長時間労働の是正であり、2つ目は、公正な待遇の確保であり、そして3つ目は、多様で柔軟な働き方の実現等である。

#### ①長時間労働の是正

これについては、すでに第1章第2節でも触れたが、長時間労働は、「OECD（経済協力開発機構）が2020年にまとめた生活時間の国際比較データ（15～64歳の男女を対象）によると、有償労働時間が長いのは、比較国中、日本男性（452分）、韓国男性（419分）、カナダ男性（341分）となって

いる。有償労働時間のOECD平均は、女性218分、男性317分である。どの国も有償労働時間は男性の方が長いが、各国において男女比（女性を1とした場合の男性の倍率）を見ると、男女比が大きいのは、比較国中、1.7倍の日本、イタリア、1.6倍のニュージーランドである。」<sup>16)</sup> また、有給休暇取得のしにくさや、年間休日の少なさなども課題とされている。

ここでの解決策としては、休日の出勤禁止や残業の事前申請制、無駄な業務を減らし、効率化を図るといったオフィス改革を推進することが重要である。また、短時間勤務やフレックスタイム制を導入ないし拡充することも同様に重要であると考えられる。

#### ②公正な待遇の確保

日本は、これまで欧米と異なり、雇用形態の違いから、とりわけ正社員と正社員以外の者との間に待遇や処遇の格差（同一労働同一賃金等）を見せてきた。そのため、非正規雇用労働者は、正社員との待遇差（労働条件・労働環境）や処遇差（賃金格差）が問題視されてきた経緯がある。こうしたことを背景として、派遣切りにあたり、交通費・通勤手当が正社員と同一条件で支給されなかったりという不平等をなくそうという動きで、働き方改革の推進が図られている。例えば、労働基準法によって、入社後半年経過していること、雇用契約書を交わした所定労働日の8割以上の出勤を満たすことを条件として、年次有給休暇を取得することができるように変更となった。

したがって、アルバイトやパートであっても、取得可能であり、就業規則に明記して積極的な有給取得が推進されるようになってきた。また、人手不足が慢性化している建設業・製造業・飲食業では、非正規雇用からの採用を進めるなどの取組みが進められている。こうした待遇や処遇の是正などによって、非正規雇用労働者の満足度やモチベーションが向上して生産性アップが見込めるとともに、人材の採用や確保が図られよう。

#### ③多様で柔軟な働き方の実現等

政府は、働きながらでも子育てがしやすい労働環境にするため、在宅勤務を取り入れ、短時間勤務制度やフレックスタイム制の導入ないし拡充など、各企業で様々な工夫を図り、育児と仕事の両立を推進している。職場にキッズスペースを設置することで、通勤に子供を同伴させ、就業時間内でも安心して職務に従事できるようにしている企業もある。これらは、労働者満足度の向上といった企業サステナビリティ

ティの観点からも、重要な経営課題の一つに挙げられる。

筆者が勤務している愛媛大学でも、2011（平成23）年9月に、城北キャンパスにおける保育所「えみかキッズ」が設けられている。これは、2007（平成19）年12月に発表した男女共同参画に関する宣言文に従い、男女が対等な構成員として行動する大学の実現や育児と就労（又は学業）が両立できるワーク・ライフ・バランスの構築に向けてさまざまな取組みを行っている、その一つである。愛媛大学では、重信キャンパスの附属病院院内保育所「あいあいキッズ」に次いで2か所目である。この「えみかキッズ」は、乳幼児の保育の様子が日常的に教職員や学生の目に触れやすくなっている。このことは、キャンパスの雰囲気を変えると同時に、男女共同参画に関する教職員・学生の意識にも変化を引き起こすことになることと期待されている。ただし、満員電車での子連れ出勤では、却って子どもの安全が守れないどころか、親としてもかなりの疲労感が増すばかりである。通勤状態によるといわざるを得ない。

多様で柔軟な働き方では、出産・育児支援によって有能な女性を雇用することができるとともに、公平な評価の下で優れた女性の管理職登用を推進し、労働生産性の向上を図ることができる。さらに、65歳までの定年延長や65歳を超えた継続雇用延長などを促進するために、企業に対して様々なノウハウの提供や相談などが実施されている。2021（令和3）年4月から施行されている「70歳就業確保法」（正式名：改正高齢者雇用安定法）では、70歳までの就業機会の確保を企業の努力義務としている。これらにより、どのような労働かその内容は別として、熟練者として技能や指導・助言などを行うことで労働力不足の解消へと突き進むことになる。

## 第2項 推進策とワーケーションの活用

前項の①及び②については、働き方改革とは関連しているものの、ワーケーションを導入しても、長時間労働が是正されるわけもなく、また、公正な待遇もたらされるわけでもない。しかし、前項の③については、多様で柔軟な働き方の実現等であることから、部分的にワーケーション導入の可能性が見出し得る。

ワーケーションが広がってきた背景には、もちろん、仕事と生活の調和を目指すワーク・ライフ・バランスが挙げられよう。しかし、そこに変化が次第に見られる今日では、仕事と生活の融合による双方の充実を図るワーク・ライフ・インテグレーションの時代へと変化してきている。ここでいうワーク・ライフ・インテグレーションとは、仕事とプライベートを統合し、両

者の充実を図るための考え方に基づくものである。もともと、ワーク・ライフ・バランスも、労働者が仕事とプライベートを両立できるように考えられた概念で、どちらかを犠牲にすることがあってはならない、という考え方が内在している。そこには、仕事とプライベートの間に明確な区別がある。一方、ワーク・ライフ・インテグレーションでは同じく仕事とプライベートの両立を目指しているが、その間に区別はなく、仕事とプライベートはどちらも人生の一部として両立することで、充実感や幸福感を得られるべきとするものである。情報技術が発達した今日において、いつでもどこでも働ける時代の到来があり、仕事とプライベート時間の間には、ますます区別がしにくい状態になってきている。仕事と生活を明確に分けた上で両者のバランスをとり、時として仕事の配分を減らして育児や介護に配分を増やすといった働き方そのものではなく、仕事も生活も人生の一部であるとして、仕事も生活の双方がともに充実するように、より柔軟な働き方への変化が求められてきているのではない。

ワーケーションでは、目先の仕事ばかりを注視するのではなく、少し離れたところでリラックスして心穏やかにしたり、環境を変えることで集中して仕事に従事したりできる。さらには、滞在先での体験等を通して、新たな発想が浮かぶことだってあり得よう。人生100年といわれる今日において、労働者がどのように働き続けていけばよいのか、それぞれのライフスタイルに合致した働き方の提案及び推進が、これから先いっそう求められていくであろう。また、そこでは、多様なワーケーションも働き方改革の一手段として積極的に用いられるものと期待されよう。

## 第3節 働き方改革推進における今後の在り方

本節では、企業が働き方改革を推進するにあたって、企業の期待効果を究明することで企業的意義を抽出するとともに、内在する課題があればそれらを克服し、今後の在り方（働き方改革のためのビジョン策定の在り方）を示したい。

### 第1項 働き方改革推進による5つの期待効果

さて、企業における働き方改革を推進した場合には、期待される効果とはなにか。本項では、期待される効果を通して働き方改革を推進する企業的意義を抽出したい。

働き方改革における長時間労働の是正からは、①労働者心理に基づく労働生産性の向上効果と②人件費削減効果が期待される効果が挙げられる。しかし、働き方改革には、長時間労働の是正だけではなく、多様で柔軟な働き方を認める改革も含まれる。そこでの期待

効果は、③雇用促進効果及び④有能な労働者の離職防止効果と管理職登用の期待向上が挙げられる。また、働き方改革には、非正規雇用労働者に対する公正な待遇をもたらす改革も含まれる。そこでは、正規・非正規雇用労働者の不合理な処遇・待遇の格差改善効果として、⑤非正規雇用労働者による企業への帰属意識や労働意欲の向上が挙げられる。

#### ①労働者心理に基づく労働生産性向上効果

長時間労働の是正が前提となる働き方改革では、確かに従来よりも労働生産性は向上するであろう。しかし、それだけではない。長時間労働が是正されて労働時間が短縮された場合、労働者はおのずとその時間内で一定の成果を出すことが求められよう。パーキンソンの法則<sup>17)</sup>によれば、「人間は時間やコストを無駄に費やす不合理な存在である」として、時間を短縮すれば、当該時間内に終わらせようとして、集中力を働かせようとする心理現象に基づく締切り効果である。つまり、労働者は目標達成の期限が強く明示されることから、こうした外的刺激（プレッシャー）によって自ら効率性を求めだすというものである。具体的には、タスクの優先性を見直し、プレッシャーから義務と責任を意識し、それがモチベーションへと転換していく。締切期限によるプレッシャーから当該締切期限までに業務を終わらせる必要が生じ、その結果として効率性が求められ、生産性が高まる可能性が生じる。しかし、あくまでも労働時間の適正範囲における短縮の場合であって、適正範囲を超えるような厳しすぎる短縮は、却って逆効果を招くこともあり得る。

こうした常識を逸脱しない働き方改革によって労働生産性が向上するのであれば、多くの利益を獲得でき、労働者に労働対価を給与の形で分配することが可能となる。もちろん、搾取しなければの話であるが、これによって労働者個人の所得増加が見込めよう。

#### ②人件費削減効果

コストに目を向けると、時間外勤務の短縮や年次休暇の取得によって労働時間が減少すれば、企業にとって余分な残業手当等を支払う必要がなく、その分だけ人件費等の削減に繋がる。短期的視点に立てば、確実に人件費は削減されよう。しかし、単純に労働時間だけが短縮されただけで、労務内容の見直しがなされなければ、労働者の労働意欲は低下し、却って生産性は低下する可能性もあり、疑問も残る。業務を自宅に持ち帰らないのであれば、労働者にとってはリフレッシュ可能となる。

#### ③雇用促進効果

雇用に目を向けると、労働時間の短縮や有給取得率の向上などの柔軟な働き方は、それが適正な導入であれば、求職者へのアピールにも繋がるのが期待できる。これまで労働市場に含まれなかった者たちが働く機会を与えられることで、新たな労働者の確保が期待できる。また、先進的な取組みを行っている企業にとっては、他企業からの人材の流入も期待できる。言い換えれば、新卒者のみならず転職者の中途採用においても、有能な人材を確保できる機会が増えるという意味で、雇用促進効果が期待できる。

#### ④有能な労働者の離職防止効果と管理職登用への期待向上効果

テレワークやワーケーションなどの積極的な導入のみならず労働時間の見直しなどの柔軟な働き方によって、育児や介護との両立が可能となることで、止むを得ず離職しなければならなかった有能な労働者の離職防止にも繋がるだけでなく、管理職としての登用も可能となろう。

#### ⑤非正規雇用労働者による企業への帰属意識や労働意欲の向上効果

不合理な処遇・待遇の差改善は、労働力不足の解消として非正規雇用の労働者確保に繋がるだけでなく、非正規雇用労働者にとっては正当な評価がなされたことを受け、企業への帰属意識も高まるとともに、モチベーションの向上に繋がる。その結果、事業への貢献度も向上し、労働者満足度も高まることが期待されよう。

以上の5つが期待される効果であり、こうした効果が期待されるからこそ、企業は積極的に働き方改革を推進する動機となり得る。

### 第2項 働き方改革推進の内在的課題

前項の期待効果が働き方改革推進の企業的意義をもたらすとしても、推進するにあたって内在する課題はないのか。本項では、改革を推進する企業側から見た場合のデメリットについて取り上げる。

1つ目が、労働時間の短縮による未完業務の発生である。これは、労働時間の短縮により、本来であれば1週間で終わる業務が、週を超えて2週間、3週間とかかるようになれば、利益を得る機会を遅らせるか、場合によっては失わせる危険性もある。納期を前提とする委託受託関係では、なおさらである。

2つ目が、労働時間の短縮による企業側の新たな負担である。これは、スケジュール管理の徹底・強化を

図ることで無駄な作業を省略するなど企業側の負担である。また、リモートワークなどの柔軟な働き方が導入されるならば、勤怠管理の在り方も難しさを増すことが予想される。対面ではない分だけ上司によるフォローのタイミングを逃し、業務の進捗が遅延化するといった問題も考えられよう。結果として、企業によっては明確な職責と数値的なゴール設定を行う企業も現れはじめ、メンバーシップ型の雇用スタイルからジョブ型に近い雇用スタイルが増える可能性も生じる。

3つ目が、労働時間の短縮に向けた初期コストの増大である。まずもって、短時間で生産性を高めて業務の効率化を図るためには、RPAなど事務作業を効率化させるためのツールの導入が必要となる。そのためには、ツールの導入費がかかるだけでなく、ツール活用方法を理解するための学びの場を設けるなどある程度のコストが発生するであろう。勤怠管理を徹底するために、別途ツールを導入する場合にも同様のことが考えられよう。

上記の点からいえることは、業務の効率化を図りつつ、その範囲内での労働時間短縮を図ることが大切である。つまり、納期を守り、企業の信頼性を失わないよう、最初に時短ありきでなく業務効率化ありきで始めるべきである。すなわち、業務の効率化は、国や行政の支援を受けつつ、新たなツールの導入を図ることで、業務の効率化を図ることが求められよう。

新たなツールを導入することは、コストはかかるが、労働生産性を向上できて労働時間短縮を無理なく十分に実施できるのであれば、働き方改革推進を可能とする恒常的解決策といえよう。もちろん、国や行政の補助金・助成金を活用する方法もないことはないが、例えば「時間外労働等改善助成金」は、労働時間の改善を図るために要したコストの一部を負担するものであって、一時的解決策にすぎないことを理解すべきである。自らの手で継続的に改善していくことが重要であろう。以上のデメリットが、企業が働き方改革を推進するにあたっての内在的課題となり得る。

また、こうした企業デメリット以外に、労働者に対してもデメリットは存在する。すなわち、労働時間の短縮による実質的な労働時間の増加である。長時間労働を単純にして一律に短縮した場合、労働者の実質的な労働時間が増加する傾向にある。とりわけ、人手不足になりがちな中小企業においては、なおさら生じやすい問題である。例えば、人手不足の中小企業で労働時間の短縮だけを実行すれば、残業が不可能となる。こうなれば、与えられた業務を自宅に持ち帰って対処せざるを得ない。結局のところ、実質的な労働時間が増加してしまう場合がある。在宅勤務では、終業後や休日個人所有のパソコンで仕事を続けてしまうこと

もあろう。いわゆる、法令違反であるサービス残業と同様の実態を招くことになる。また、労働者にとっては、支給される給料に影響が生じることもある。残業規制により残業ができなくなった分だけ、残業代が減少するからである。残業代がきちんと支払われる企業であれば、当然ながら毎月の残業が減ることにより、その分だけ支給額が減少する。ゆとりのある生活実現のために必要な長時間労働の是正であるが、生活に困る労働者も出てくる可能性がある。

### 第3項 内在的課題に対する解決への道筋

働き方改革は強引に推進しようとするれば、前項で示したように、企業にも労働者にも負担がかかる点が挙げられよう。そのため、企業及び労働者の双方にとってよりよい労働環境が実現できるよう、発生予想リスクは可能な限り排除する必要がある。

働き方改革を推進する中、就業の在り方における弾力的変更ないし修正は、人事考課の方法を変更することに繋がり、場合によっては給与体系や人事戦略を中長期で見直す必要も生じる。また、どのような働き方を選択するかは労働者の希望にもよるが、企業の価値観や文化の反映でもあって、推進の目的や企業ビジョンとの整合を図ることも必要である。テレワークの導入だけではこうした課題の解決には至らず、取組みが行き詰まることもあろう。中小企業においては、こうした課題に取り組むだけの人材やスキル・時間・資料などの資源に乏しく、課題の認識さえもおぼつかず、スタート時点で躓く可能性もあろう。そこで、スタートの事前準備として、ビジョンの策定が最も重要となる。

#### (1) 働き方改革のためのビジョン策定とその必要性

働き方改革のビジョンは、進むべき道ないし方向性を示す羅針盤であることから、①手段の目的化を防止し、②方向を見失った時の指針となるものである。また、③多様な価値観を有する労働者の行動を統制するものでもある。このビジョンがなければ、残業時間を減らして有給休暇の取得率を高めるといった手段が、目的化してしまう可能性がある。すなわち、企業経営者目線ではなく、労働者目線となり得る。また、残業時間の短縮などは、帰宅後の労働や土日での自宅勤務などといった労働者の負担増大になりかねず、新たな問題を発生させることになり得る。

働き方改革推進における本来の目的は、その背景から生産性の向上にあって、ビジョン策定は生産性向上のためのものであり、その中で残業時間の短縮や、有給休暇の取得率アップといった手段が求めら

れている。その点を企業経営者も労働者も明確に共有することが大切である。言い換えれば、労働者の理解を得ながら、働き方改革に主体的に取り組むべきである。そのためには、経営サイドが勝手に推進するのではなく、労働者参加型による検討が必要であって、手段の目的化で生じてきた無駄な会議をなくすなど手段の柔軟化が、生産性を向上させるのである。企業目線をどのように労働者目線と合致させられるか、この点が重要ポイントとなる。

## （2）ビジョン策定の方法

そこで、労働者とともに具体的なビジョンを策定していくことになるが、そのためには、次の4つが重要なポイントになる。

まずは、各部署で検討された項目を基にして、共通項を抽出することである。各種部門から検討・提案された意見から共通項を見出し、それを基にしながらビジョンを策定する。というのも、各部署でしっかりと練られた意見からの共通項の抽出であることから、労働者自らの意見であって納得できる内容となっているといえる。また、同時にボトムアップであるから、上からの指揮命令によるものではなく、労働者自らが策定したビジョンとして十分に議論を尽くしながら納得した形で成り立っているといえる。もちろん、労働者の全てが議論に加わると、なかなかまとまりにくいものであるから、労働者の代表者による会議の必要性が見られよう。したがって、どの労働者を代表者とするか、この点は重要なポイントになる。

次に、ビジョン策定には、将来の望ましい姿を前提としたバックキャスティング方式を採用することである。すなわち、これは、未来志向重視の考え方に基づいている。将来の望ましい姿からの逆算から考える必要性は何であろうか。現在における課題の解決だけでは、延長線上にある将来のなりたい姿には決して到達しないからである。

さらに、ビジョンを実現した際の「財務目標」と「非財務目標」を設定することで、具体的な目標値を定めることが重要となる。というのも、当該目標値によって目指すべき方向は、より明確になるからである。ここでの財務目標としては、ビジョンが実現した場合の売上高や営業利益などの業績水準が挙げられる。また、非財務目標としては、残業の削減時間や離職率などが挙げられる。

加えて、ビジョン実現に向けた具体的な行程を決定することが重要である。タイムスケジュールとして、時の経過に基づく行動内容を明らかにしなければ、ビジョンを実現しにくいので、可能な限り、無

理のない形でビジョンを具体的な行動に落とし込む必要がある。そうすることで、ビジョンの実現可能性を高めるのである。その際、現在と将来を繋ぐロードマップとして、現時点とビジョン実現時までの共通した道筋を可視化することが大切である。

## おわりに

これまで、2022（令和4）年9月に実施された中島ワーケーションを舞台に、参加企業や自治体らの繋がりを通して、労働者や職員における働き方改革推進の可能性を模索してきた。言い換えれば、中島ワーケーションは、自社課題解決型ワーケーションであるとして、形式的には休暇活用型を出発点としながらも、プロジェクト合宿としての会議型を含み、一方で学びの研修型とすると同時に、働き方改革の推進といった自社課題の解決を図ることにあつた。実際には、参加者の個人差や企業制度の未成熟により、必ずしも働き方改革に対する十分な理解とその成果ないし反応があつたとは言いきれない面もあつたが、これまでみたように、働き方改革は労働者のためだけでなく企業、むしろ社会全体のために求められているし、ワーケーション自体もその活用の仕方によって機能することは間違いない。労働者にとっては、残業をしないだけでなく、サービス残業の廃止することで、ワーク・ライフ・バランスを実現し、心身ともに健康でいられる状況がつけられるので、健康寿命の延伸にも繋がるとして、推進に対する理解が得られやすいことが指摘できる。企業にとっては、残業の支払いがないだけでなく、効率のよい業務の執行が期待できるとともに、雇用形式の多様化によって様々な人材を雇用でき、企業のイメージアップに伴う優秀な人材の確保にも繋がる。企業の働き方改革に伴う雇用の在り方の見直しで、地方自治体としても、地方にいながらでも都会や他の地方での雇用が期待できるとともに、若者の県外流出を防止でき、地方活性化に繋がれよう。

このように捉えるならば、これからの働き方改革とは、当初、人口減少に基づく労働力不足の解消を出発点としながらも、従来型の雇用形式にとらわれず、新たな雇用の仕方や働き方を見出すことで、労働意欲があるにも関わらず個々の事情でいまだ職につけていない労働予備軍に対して働く場を提供できるようにすることである。その上で、労働者としてその力をいかに発揮できるように、労働環境を改善することで、労働生産性を向上させることである。そのために、個々の企業において、独自のICTやAIの活用を含めた働き方を見出す必要があるといえる。

また、働き方改革を推進するに当たっては、手段の目的化にならないよう、そして企業や労働者の負担増

とならないよう、労働者の理解を得る中での明確なビジョン策定が必要である。とりわけ、人材や資源の乏しい中小企業においてはなおさらである。

## 謝辞

松山市役所・サイボウズ株式会社松山オフィス・西日本電信電話株式会社四国支店・帝人株式会社・中島在住の地域おこし協力隊の皆様には、本実証研究にご参加・ご協力いただき、また貴重なご意見等を賜り、感謝申し上げます。

## 注

- 1) 拙稿「双方向ラーニング・ワーケーションにおける実証的研究（第一弾）－中島における新たなワーケーションの在り方－」『愛媛大学社会共創学部紀要』第7巻第1号、2023年3月  
[https://www.cri.ehime-u.ac.jp/cri\\_k5m4gn7/wp-content/uploads/2023/03/eb8d2015c01bf866831fc81448886683.pdf](https://www.cri.ehime-u.ac.jp/cri_k5m4gn7/wp-content/uploads/2023/03/eb8d2015c01bf866831fc81448886683.pdf)（最終閲覧日：2024年2月29日）
- 2) 労働生産性という場合、労働者一人当たりの付加価値額であり、付加価値額を労働者数で除したものである。ここで注意することは、労働者の数を減らして同一の成果を求めるのが業務効率化であり、生産性向上とは本質的に異なる点である。業務効率化は、今日的な言い方でいえば、IoTやDXの推進によって労働コストを抑制し、付加価値額を高めるものである。ここでの労働生産性の向上は、労働者の数を減らさないでより多くの成果をもたらす、あるいは、人口減少によって労働者の数が減少した分を新たな労働者の創出によって穴埋めするとともに、労働者一人当たりの付加価値を高めるものである。
- 3) 内閣府『令和4年版高齢社会白書』「第1章第1節第1項 高齢化の現状と将来像」4頁  
[https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2022/zenbun/pdf/1s1s\\_01.pdf](https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2022/zenbun/pdf/1s1s_01.pdf)  
 （最終閲覧日：2024年2月29日）
- 4) 厚生労働省『令和2年版厚生労働白書』「第1部第1章第1節第2項 人口の動向の背景」9頁  
<https://www.mhlw.go.jp/content/000735866.pdf>  
 （最終閲覧日：2024年2月29日）
- 5) <https://keiyaku-watch.jp/media/hourei/work-style-reform>（最終閲覧日：2024年2月29日）
- 6) 近年、若手不足と高齢化による労働力不足の中、ネッ

ト市場などの急成長で宅配便の取扱個数の増加により、トラック運転手は長時間労働が当たり前になってきたことで、2019年の法改正で労働環境の改善を図ったものであった。しかし、現実には、罰則付きで労働時間の上限（時間外労働時間960時間まで）が設定されることにより、一人当たりの走行距離が短くなったり、長距離でモノが運べなくなるなど、運送・物流業界で様々な問題が生じる可能性がある。これらの問題が、「2024年問題」と呼ばれている。

- 7) 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#:~:text=%E4%BD%BF%E7%94%A8%E8%80%85%E3%81%AF%E3%80%81%E5%8E%9F%E5%89%87%E3%81%A8%E3%81%97%E3%81%A6,%E3%81%AA%E3%81%91%E3%82%8C%E3%81%B0%E3%81%AA%E3%82%8A%E3%81%BE%E3%81%9B%E3%82%93%E3%80%82](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/roudouzikan/index.html#:~:text=%E4%BD%BF%E7%94%A8%E8%80%85%E3%81%AF%E3%80%81%E5%8E%9F%E5%89%87%E3%81%A8%E3%81%97%E3%81%A6,%E3%81%AA%E3%81%91%E3%82%8C%E3%81%B0%E3%81%AA%E3%82%8A%E3%81%BE%E3%81%9B%E3%82%93%E3%80%82)（最終閲覧日：2024年2月29日）
- 8) 厚生労働省『しごとより、いのち。』『過労死等とその防止への理解を深めましょう。』  
[https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/roudoukijun/karoushizero/](https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/karoushizero/)  
 （最終閲覧日：2024年2月29日）
- 9) 厚生労働省『令和3年度我が国における過労死等の概要及び政府が過労死等の防止のために講じた施策の状況』第1章第1節第1項「労働時間等の状況」21頁  
<https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/001001664.pdf>  
 （最終閲覧日：2024年2月29日）
- 10) 厚生労働省『令和2年版過労死等防止対策白書』「第2章第1節第2項 精神障害の労災補償状況」43頁  
[https://www.jniosh.johas.go.jp/publication/mail\\_mag/2021/147-column-1.html](https://www.jniosh.johas.go.jp/publication/mail_mag/2021/147-column-1.html)  
 （最終閲覧日：2024年2月29日）
- 11) 厚生労働省『働き方改革関連法に関するハンドブック』『働き方改革の目指すもの』1頁  
<https://www.mhlw.go.jp/content/001140961.pdf>  
 （最終閲覧日：2024年2月29日）
- 12) 厚生労働省「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案の概要」（プレゼン資料）  
<https://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/soumu/houritu/dl/196-31.pdf>  
 （最終閲覧日：2024年2月29日）
- 13) 内閣府『「仕事と生活の調和」推進サイト』『仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章』  
<https://www.cao.go.jp/wlb/government/20barrier.html/20html/charter.html>  
 （最終閲覧日：2024年2月29日）
- 14) ディーセント・ワークの定義については、国際労働

機関（ILO）が、以下で示している。

<https://www.ilo.org/tokyo/about-ilo/decent-work/lang-ja/index.htm>（最終閲覧日：2024年2月29日）

- 15) 厚生労働省「2022(令和4)年 国民生活基礎調査の概況」「結果の概要 II 各種世帯の所得等の状況 6 貧困率の状況」14頁「図13 貧困率の年次推移」

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/k-tyosa/k-tyosa22/dl/03.pdf>（最終閲覧日：2024年2月29日）

- 16) 男女共同参画局『男女共同参画白書 令和2年版』「コラム1 生活時間の国際比較」

[https://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/r02/zentai/html/column/clm\\_01.html](https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r02/zentai/html/column/clm_01.html)

（最終閲覧日：2024年2月29日）

- 17) パーキンソンの法則とは、イギリスの歴史学者・政治学者であるシリル・ノースコート・パーキンソンが当時の行政組織を研究する中で、組織・運営と人間の心理作用に関する非合理的な行動の分析を説いた法則で、「人は時間やお金に余裕があっても、それらをすべて使い果たすように行動を拡大させてしまう」ことを指している。