

「ポストコロナ時代の企業経営」

第6回「DX（デジタル・トランスフォーメーション）と働き方改革」

バブル崩壊後わが国経済は、失われた10年、20年…と言われるようにデフレ経済下に沈み、成長力を失いました。国は、常態化した長時間労働や正規雇用・非正規雇用の格差問題、硬直的な働き方などの労働環境を抜本的に見直して働き方改革を行い、1億総活躍社会の実現を目指すべく、下記のような法改正を実施しました。

1. 働き方改革関連法の改正

労働基準法など働き方改革に関する主な法改正は下記の8項目で、既に2019年4月より逐次施行されています。

法改正事項	施行年度	説明
①時間外労働の上限規制に罰則付き（労基法36条）	2019年4月 (5年間猶予業種あり)	時間外労働の上限は、臨時的な特別の事情なき限り原則月45時間、年360時間。違反の場合は罰則が科される。
②勤務時間インターバル制度の導入（労働時間等設定改善法）	2019年4月	労働者の健康を確保するため、終業から始業までの間に、一定時間のインターバルを設けることが努力義務となった。
③5日以上の有給休暇取得義務（労基法39条）	2019年4月	年10日以上の有給休暇を与えられる労働者について5日の取得を義務化した。
④月60時間を超える時間外労働の賃率引き上げ（労基法138条）	2023年4月	大企業と同様に中小企業も、割増賃金率を50%以上に引き上げを義務化した。
⑤同一労働・同一賃金の原則（パートタイム・有期雇用労働法）	2020年4月	正規雇用者と非正規雇用者の間に、賃金や福利厚生などに不合理な待遇差がある場合は解消しなければならない。
⑥フレックスタイム制の柔軟性の拡大（32条3）	2019年4月	清算期間の上限が1か月から3か月に延長され、柔軟な運用が可能となった。
⑦高度プロフェッショナル制度の創設（法41条2）	2019年4月	研究者やアナリストなど特定業務従事者に裁量労働を認め、労働規定の枠を外す制度が設けられた。
⑧産業医による健康相談（労働安全衛生法）	2019年4月	健康リスク被害を見逃さないよう産業医による健康相談や指導を強化する。

2. 労働と社員の健康

人間の脳が集中力を発揮できるのは、起床後12時間～13時間が限度で、15時間を

過ぎると酒酔い運転と同程度の作業能率に低下すると言われます。例えば6時起床の人なら19時が限度、21時以降の労働は不効率となります。

また、人間の疲労は睡眠によって回復しますが、肉体的疲労は睡眠の前半で、ストレスは後半で回復すると言います。睡眠時間は成人で8時間必要と言われますが、日本人の平均睡眠時間は約6時間半、ストレスの回復ができず、1億総酩酊状態だと言います。疲労回復ができないまま放置するとダメージが蓄積し、限界点に達した時に重篤な病気や精神疾患など肉体的・精神的な大ダメージ（注）が現れることとなります（以上について厚生労働省「健康づくりのための睡眠指針2014」参照）。

（注）2015年12月の電通違法残業事件（新入社員・高橋まつりさんが長時間労働を強いられ過労→うつ病→自殺した事件。裁判で会社の責任が問われ、罰金50万円が科された。また労災認定された）が社会問題となり法改正の契機となった。

3. 経済&社会構造が大きく変化し、対応が必要

わが国の経済&社会構造はバブル崩壊の前と後では以下のように大きく変化しました。①2008年以降人口減少社会（人口オーナス期=総人口に占める高齢者や子供の人口割合が高く、経済成長の足を引っ張っている状態）に突入、②少子・高齢化が進み、生産年齢人口が先行き益々減少、③その中で非正規労働者が増加（2000万人突破し約4割弱に）、④専業主婦世帯中心から共働き世帯中心社会へ、また単身世帯も増加、⑤実質賃金は過去30年間横這い、⑥日本のGDPシェアは2位18%から今や6%と埋没、⑦貿易相手国は米国中心から中国、アジアへと変化。このような状況に対応&脱却するために、元気で働く意欲のあるヒト、育児や介護を抱えるヒト、海外人材などが場所や時間、雇用形態の制約を受けないような働き方ができるように改革し、元気な企業&活力ある社会を実現する必要に迫られています。

4. 働き方改革とそのステップ…デジタル技術やビッグデータを上手に活用しよう

企業は置かれている環境が異なるので、働き方改革と言っても100社100様ですが、改革のステップは同じで、以下の通りです。

① 改革案を立案する。

①改革目標を掲げる ②実態を調査・把握する ③課題を明確にする。その際働き方改革の法改正も考慮する ④最終的に改革目標を明確にし、改革スケジュールを策定する。その際、デジタル技術やビッグデータを上手に活用したい（前回までを参照） ⑤「スマートワークで働き方改革」など改革の旗を掲げる（①～③はステップが行ったり来たりするのが一般的です）。

② 実施する。

③ 推進状況を評価し、必要に応じて対策をとる。

要は、改革目標を明確にし、PDCAのサイクルを愚直に回すことです。究極目標は、当然のことながら「労働生産性アップでより労働時間は短く、より賃金は高く」（働き方改革の本旨）です。今後、働き方改革ができない企業には優秀な人材は集まらないこ

とでしょう。必ず解は見つかるはずですし、実現出来るはずで

す。（次回に続く）