

新春特集

働き方改革を推進し、多様な人財が活躍でききる職場環境を実現する

対談

慶應義塾大学大学院 商学研究科教授

鶴光太郎氏 × 井上和幸社長



2017年3月、政府による「働き方改革実行計画」が決定されました。「働き方改革」は政府が掲げる一億総活躍社会に向けた最大のチャレンジであり、日本の企業や人々の暮らし方の文化を変えるものです。

今回の特集では、過去に内閣府の規制改革会議の委員を務め、働き方改革について各所で発信されている、慶應義塾大学大学院の鶴光太郎教授を本社にお招きし、井上和幸社長と意見交換をしていただきました。

大きな盛り上がりを見せている働き方改革

井上 先生が働き方改革に取り組み始めたきっかけをお聞かせください。

鶴 2000年代の半ば、日本経済の状況が上向いてきた時に、雇用や労働の問題が非常に

大きなものだと痛感しました。この問題に正面から立ち向かわないと、日本の将来はないという思いを強く持ちました。

安倍政権となってから、内閣府の規制改革会議の委員、雇用ワーキング・グループの座長などに就任し、これまでの研究の総決算という形で活動させていただいています。



Profile

鶴 光太郎氏

KOTARO TSURU

- 1984年 経済企画庁 入庁
- 1995年 経済協力開発機構
経済総局エコノミスト
- 2000年 日本銀行金融研究所 研究員
- 2001年 経済産業研究所 上席研究員
- 2012年 慶應義塾大学大学院商学研究科 教授

井上 今の世の中の働き方改革の状況を先生はどう見ておられますか。

鶴 大きな盛り上がりを見せていると見ています。これは、政府、安倍総理が主導していることも大きな要因です。各企業も、この問題に取り組みないと新卒採用が難しくなり、また、従業員のさまざまな期待に応えることもできません。さらに、罰則付き時間外労働の上限規制が導入されますが、これも非常に歴史的なものだと思います。

井上 その通りですね。

鶴 一方、いろいろな企業の方から、働き方改革は、単に長時間労働を抑制すればいいのですか、という声を聞きます。労働時間を減少させるだけなら、企業のアウトプットは減ってしまいますので、時間当たりの生産性を高めていかなければなりません。

井上 時間当たりの生産性という考え方は重要ですね。

鶴 今現在は、民間企業が政府からバトンをもらい、新しい働き方改革2020ともいうべきものを、それぞれの企業、産業ごとに取り組んでいる状況だと捉えています。

仕事に対する
価値観にも踏み込む

井上 当社でも、大小取り交ぜてさまざまな改革を進めてきま

した。特に建設業は、長時間労働の代表のようなところがありましたので、単に労働時間を短くするだけではなく、慣行やものの考え方、仕事に対する価値観などにも踏み込んでいかなければならないと感じています。また、長時間労働が人事評価と関係しているなど、本当にさまざまなことに影響しているということを強く感じています。

鶴 働き方改革を推進していくためには、ICTやAIなど、生産性を上げるための技術開発が必要だと考えています。

井上 その通りですね。

井上 業界団体である日建連が政府の働き方改革の方針を受けて、昨年9月に働き方改革推進の基本方針を出しました。その中で生産の最前線である現場を週休二日にしようという目標を掲げました。日建連内部に週休二日推進本部という組織をつくり、その本部長に私が就任して、活動しているところです。

今の週休二日の話も含めて、建設業についてどのようなイメージをお持ちですか。

鶴 産業ごとの労働時間を見ると、運輸業が一番多く、その次が建設業です。二大長時間労働業種と言っても、過言ではありません。

その背景を考えると、お客様からの要請が大きなプレッ

シャーとなつていっているのではないかと見ています。お客様へのさまざまな対応を考えるために、どうしても長時間労働になつてしまい、それが業界全体に広がっている状況と捉えています。そうだとすれば、自社だけそのような対応をやめれば、仕事を失うだけになつてしまいます。従つて、一番重要なのは、長時間労働削減の動きに抜け駆けがあつてはいけないということです。業界全体として、今の日本の状況なども説明しながらお客様に理解していただけるようお願いしています。

井上 その通りですね。
鶴 今までは、運輸、建設などの分野は労働時間の上限規制の適用除外でした。上限を設けるのが難しいとされてきました。しかし、今回の法改正では、建設業の場合は5年の猶予があるとはいえ、他の業種と同じ上限となります。もう言い訳は認めてもらえない状況になります。
井上 私も重く受け止めており、逃げ道がなくなつたと考えています。

さまざまな取り組みを進める大きなチャンスだとも考えています。
井上 私もそう考えています。
鶴 5年の猶予期間の中でさまざまなことを進めることができず。そこでどれぐらい変われるのか、ものすごく楽しみにしています。

井上 そのように見ていただいているという意識を持つことも大事ですね。政府の上限規制を設けるといふ方針を日建連が受け入れたのは、非常に大きな決断でした。東京オリンピック・パラリンピック関連工事の施工がありますので、5年間の猶予をもらいましたが、歴史的な転換点になると思います。
今現在、国土交通省をはじめとして、建設業に対してさまざまな形で手が差し伸べられています。また、発注者側にも働き掛けをしていただいています。このようなチャンスは最初で最後、今を逃したら、二度目の機会はありません。何としてもこれは達成しなければならぬと考えています。

ともかく建設業は、お客様あつての受注産業ですから、工期や請負金額の問題も含めて、まずは丁寧の説明がいかんければいけないと思っています。

また、当社としてもさまざまな形で施策を打っているのですが、やればやるほど、いろいろ

鶴 非常に厳しいところに追い込まれたとも言えます。しかし、逆に言えば、建設業界にとって

大きなチャンス



な問題、課題が出てきます。やはり一番大きいのは、労働時間の問題です。何とかその削減をしようとして、さまざまな時短運動を全社的に展開してきました。その成果もあり、実際に超過勤務時間も減りましたが、削減された超過勤務手当相当額を会社が取り込むのではなく、初年度を取り組みですので、働き方改革奨励金として、超過勤務手当が支給される従業員を対象に全額支給しました。このような取り組みもしています。

鶴 長時間労働の要因は、日本の雇用システムと密接に結び付いている部分と、諸外国と共通の部分と、両方あると思います。まずは、仕事中毒（ワークホリック）ということが挙げられます。自分自身を振り返つてもそうですが、長時間労働で鍛えられて、修羅場をくぐつて成長したという意識を持つています。そういう人は多いと思います。今、今は、それでは若い人が入社してくれません。そのように意識が変わっていることを前提にいろいろなることを組み立てる必要があります。

さて、先生から見ると、長時間労働の最も大きな要因は何だとお考えですか。

次に、会社に対するコミットメントをどうやって測るのかということがあります。今までは、これを労働時間という最も分かりやすい指標で測っていたわけ



です。自分の生活を犠牲にして、企業のために尽くす。ものすごい忠誠心ですよ。

井上 ワークライフアンバランスの人がいいという価値観でした。

鶴 そうです。これは実は日本だけのことなのかというと、海外でも長時間労働と出世というのはリンクしているように見受けられます。ただし、日本はそういう傾向がより強いように思います。どうしても長時間労働と評価がつながってしまいます。だから、評価システムへの井上社長の問題意識はおっしゃるとおりだと思えます。

プロフェッショナルとして一定水準以上の仕事をしようと思えば長時間労働はいとわないという信念が、労働時間を長くしている可能性もあります。プロ

として早く一人前になりたいという意識が強く働けば、特に若い時期に長時間労働に結びつくという面もあるでしょう。

また、日本の企業は、コミュニケーションを重要視しているという点も挙げられます。きちんとコミュニケーションを取るのには時間がかかるわけですよ。そうすると、自分だけ仕事を終えて帰りますとはいかず、周りの仕事の進行状況に合わせて時間を見つけてコミュニケーションしなければいけません。そこが長時間労働に結び付いている部分もあつたと思います。

また、日本では、いわゆる総合職と呼ばれている無限定正社員の場合、職務とか勤務地とか労働時間が事前に限定されていません。職務が明示されていないため、自分の業務

が終わっても、「帰ります」とはなりません。そこが長時間労働につながっていた面もあると思います。効率的に働き、残業を減らした人こそ評価される。そのような評価システムが必要になってくると考えます。先ほど、削減した超過勤務手当相当額を働き方改革奨励金として支給

したとお聞きしましたが、本当に素晴らしいことだと思えます。これまで、残業して自分よりも非効率な働き方をした人がたくさん給料をもらっているという面もありました。しかし、効率的な働き方をした人が評価される環境になれば、それは素晴らしいことです。

働き方先進国 オランダに学ぶ

井上 今お話しいただいたことは本当に切実に感じています。当社は、渋沢栄一翁の教えである「論語と算盤」を経営の基本理念にしており、誠実にものづくりをしている会社です。私から見ても当社の社員はおしなべて「まじめ」なのです。

だから、早く一人前になりたいとか、本当のプロになりたいと思ってしまう部分が大いなのです。また、上司も同僚もみんな残っているものから、一緒に残業しているということもあると思います。確かに、先生がおっしゃるよう、それが日本の働き方の最も典型的なパターンだったと思います。

毎月1回、社内のイントラネットに「雑句ばらん」という名前のコラムを寄稿しているのですが、昨年8月に、「オランダ」働き方改革先進国に学ぶ」と

題して「18時に帰る」という本を紹介しました。働き方先進国オランダから学び、働き方改革に勇気をもって挑戦しましょうということを発信しました。われわれは変わらなければならぬ、価値観も変えていかなければならないと思います。

また、長時間働いたから評価されるのではなく、いかに単位時間当たりで成果を出したかを評価基準としなければならぬと思います。そのため、さらに生産性を上げていかなければなりません。生産性向上のために、AIやロボットなどICT関連の技術開発に力を入れていこうと考えています。

時間当たりの生産性を高める ことが働き方改革の一番の肝

鶴 まさに井上社長がおっしゃったところが、私も働き方改革の一番の肝ではないかなと思っています。時間当たりの生産性を高めないと、企業として存続できません。そうすると、ICTやAIなど、新たなテクノロジーをどのくらい効率的に利用できるのかというのが、一番大きなポイントになります。

ホワイトカラーの仕事は、そのプロセスがわかりづらく、生産性を上げられない大きな要因になっていたと思います。しかし、今の

時代では、ICTなどを活用して、その活動を見える化し、時間当たり生産性を測ることができないのではないだろうか。

もう一つは、AIの活用についてです。先日、経験の浅い女性技術者が、AIとGPSを活用して、建設機械を操作するというテレビ番組を見ました。この例を見ても分かりますが、ベテランの指導の代わりとして、AIが活用できるのではないかと思います。

井上 建設業界でも、同様の研究を行っています。トンネルを掘削するシールドマシンのオペレーションは、高度な技能を持った人が行っています。これをAIを活用して、熟練工でなくても操作できる研究を行っており、恐らく近いうちに実現するでしょう。そうなれば、これまで習得に10年かかっていた技術が1、2年で習得できるようになります。このような技術開発は、さまざまな仕事に応用できると思います。

建設現場も

テレワークの一つ

井上 この間、社内で215人を対象に在宅勤務の実証試験を行いました。その結果、うまく

いきそうな手応えを感じました。当初は「建設現場は次の段階」とも思っていたのですが、思い切つてすべての業務を対象にやってみました。ICTの技術を使うと、クラウド上のデータを使って、図面や製作図を検討するなど自宅でもできる仕事があることがわかりました。それができる環境になってきたということで、ダイナミックに考えていく必要性を感じています。

先生はいろいろな業界を見ておられますが、在宅勤務についてはどのような意見をお持ちですか。

鶴 今の話はすごく面白いと思いつながら伺っていました。創造性のある、イノベティブな考え方というものが、これからの建設業界には、さらに必要だと思えます。実は、テレワークは、集中力を高めることができるというのが研究によって分かっています。その結果、仕事の生産性が高まるのです。生産性を高める手段としてのテレワークもあるということになると、企業もそれを使わない手はないと思うのです。

そして、テレワークでは、単純な作業よりも、創造性の高い仕事の方が効率が高まるとも言われています。テレワークとい

うのは一つの手段ですが、時間や場所を選ばずに働けるような柔軟な働き方ができるということは、イノベーションを生み出す人材にとっては、非常に魅力的なものです。同じ場所、時間に皆で働くということは、本当にイノベティブな人にとっては煩わしいことだと思います。

井上 そうでしょうね。常にディスタンプ（気をそらす）されるみたいな感じですね。

鶴 その通りです。今、井上社長の話を聞かせていただいて思ったのですが、現場自体、本社や拠点から離れて、皆さん仕事をされているわけですね。これも通常の職場から離れているという意味ではテレワークの一つなのです。在宅勤務以外にも、モバイルワークなどを総称してテレワークと呼んでいます。むしろ、これまでテレワーク的なことをやってこられた実績があるのが建設業ではないかと思えます。

現場というのは本社や拠点から離れているのだけど、その現場にも行かなくてもできることがあるのではないかとこの発想です。それは非常に面白いと思います。さらに言えば、現場に行かなくても、自宅でもできることがあるのであれば、現場でやらなければならないこととって一体何なのかが、もっと明確にされてくるのではないで



しょうか。そうすれば、生産性を高める方法が見えてくるのではないかと思います。私も最初、テレワークは建設業になじまないのではないかと思つたのですが、その後、現場つてもともとテレワークの一種だと見方を改め、むしろすごく可能性を持っていると考えています。ぜひ、今後も続けてください。生産性向上のヒントが生まれてくるのではないかと思います。

多様性に重きを置く

井上 ありがとうございます。働き方改革の具体的な取り組みについて、いろいろな話を伺ってまいりましたが、最後のテーマとしてお聞きしたいのは、働き



業が多様な働き方を準備すること
と多様な人財を呼び込み、生き
生きと仕事ができる、という
環境をつくるということが、私
は働き方改革の一番大きな目
的ではないかと考えています。

日本全体の労働力が減少して
いくわけですから、少しでも労
働参加率を上げていかなければ
なりません。もちろん、これま
でも言われている、女性、高
齢者、外国人などあらゆる人が
活躍できる土壌をつくらなけれ
ばなりません。イノベティブ
な企業にしていくためには、内
部に多様な人財がいることが絶
対必要だと強く思います。

イノベーションとは、経済学
者ヨーゼフ・シュンペーターが
指摘したように、要は「新結合」
という考え方です。つまり、種
は落ちていくのです。でも、そ
れをどうやって結び付けること
ができるか。結び付けていくこ
とでイノベーションを起こせる
のです。これは、同質的な人財
だけが集まっても難しいと思
います。いろいろな人財がい
て、さまざまな見方ができて、
その中から、アイデアを結び付
けるという動きが出てくるのだ
と思います。

御社が、建設業界において、
多様性をここまで重視されてい
ることに驚き、まさにイノベ
ティブな企業を本当に目指して

いることが分かり、私自身非常
にうれしく思いました。

さまざまな価値観の 人の意見を聞く

井上 先生にそう言っていただ
けると非常に意を強くします。
当社は「新・ダイバーシティ経
営企業100選」(経済産業大臣
表彰)と、経済産業省と東京証
券取引所が共同で選定する「な
でしこ銘柄」にゼネコンとして
は初めてダブル選定していただ
きました。これを励みに今後も
継続して選定していただけるよ
う活動していきたいと思ってい
ます。

最近、多様性と言っても、人財
の多様性ということもあるし、も
の考え方一つとってもさまざま
だと感じたことがあります。

ある施策を実施しようと考え、
一部の従業員にアンケートを取
りました。会社としてはベスト
な提案だと思っていたのですが、
実際に話を聞
いてみると実
はそうではな
かったのです。
要望も多様化
していること
がよく分かり
ました。さま
ざまな価値観
の人がいると

いうことを常に念頭に置いて、
メニューを準備して、働き方改
革を進めていかなければいけ
ないと思っています。

鶴 企業がさまざまなメニュー
を準備するということは、従業
員にとっては非常にハッピーだ
と思いますね。

井上 そうですね。多様性を尊
重することによって、会社の活
力が増すような、そういう方向
性で働き方改革を進めていかな
ければいけないということがよ
く分かりました。今日は本当に
いろいろなお話を伺えて、大変
参考になりました。

鶴 私も建設業界は大変だと
思っていたのですが、先進的な
取り組みをさせていただいてい
ることをお聞きして、非常に心強
く思いました。この取り組みを
今後とも続けていただければと
思います。

井上 今後もご指導いただけ
ばと思います。今日は本当にあ
りがとうございました。

方改革が目指すものについて
です。今、各企業とも働き方改革
に積極的に取り組んでいるわけ
ですが、働き方改革が目指すも
のは何でしょうか。当社の長期
ビジョン、「Smart Vision 2010」
には「多様な価値観や人格、個
性を尊重する企業風土づくり」
とあり、多様性に関しては非常
に重きを置いて考えています。
多くの才能を持つている人
が、能力を自由に発揮できる、
そのための組織風土をつくるた
めに働き方改革をするのだと私
は考えています。先生は、この
点について、どのようなご意見
をお持ちですか。

鶴 働き方改革の一番根底にあ
る本質が何なのだろうと考えま
すと、まさに今おっしゃられた
ことだと考えます。つまり、企

