

ライフデザインはなぜ必要なのか

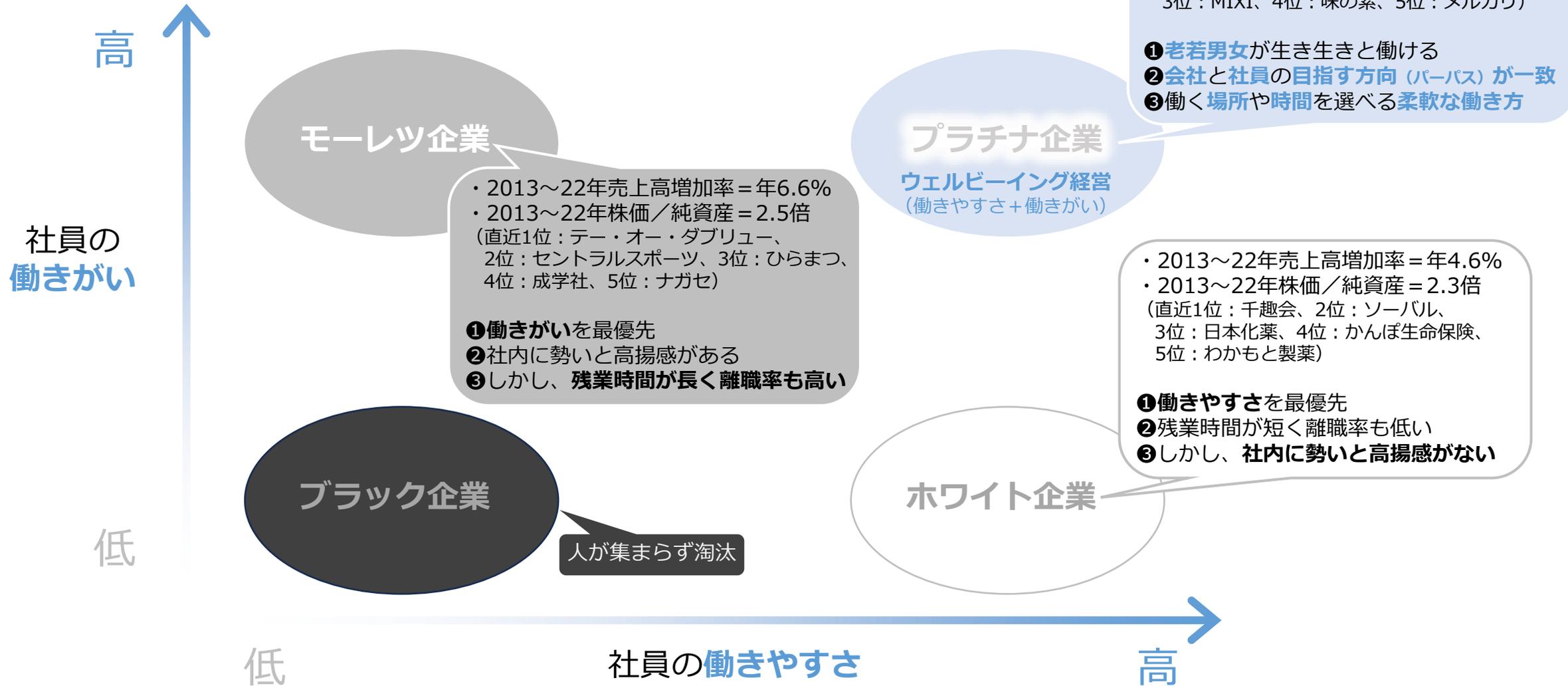
——「働きやすさ」と「働きがい」のあるプラチナ企業になるために——

しばた はるか
柴田 悠

京都大学大学院人間・環境学研究科 教授（社会学）



働きやすく働きがいもある「プラチナ企業」が勝っている



注：日本経済新聞が調査会社「クレジット・プライシング・コーポレーション」と共同で、国内最大級の会社情報口コミサイト「オープンワーク」にある社員らの投稿をAIで分析し、上場企業約2,300社を「働きやすさ」と「働きがい」の2つのスコアで類型化し、業績や労働環境との連動を調べた。「プラチナ企業」（全体の2割）にはサイボウズやメルカリなどが、「ホワイト企業」にはリコーやカゴメなど、「モーレッツ企業」にはニデックや王将フードサービスなどが入った。
 典拠：『日本経済新聞』2024年4月3日付朝刊1面「社員の意欲 業績動かす」・15面「プラチナ移行で生き生きと成長」

「働きやすさ」と「働きがい」の両方を高めるには？

- × 「働きやすさ」最優先の失敗パターン（社員・企業が成長しない）：
 - 「残業を減らす」ためにどうしたらいいかという「ネガティブな話し合い」をしてしまう
 - 社員グループと経営者が**本音を出せない**
 - 社員を**困り込む**（社員に**兼業や社外学習を推奨しない「非・人的資本経営」**。社員は「『社外で通用するスキル』を成長させてくれない」と危惧して離職してしまう）
- 「働きやすさ」と「働きがい」を**両立**した**成功**パターン（社員・企業が**成長する**）：
 - 社員は「こんな人生を生きたい、こんな働き方をしたい」という**ポジティブな本音（パーパス）**を出し（←**ライフデザインサービスが貢献**）、
経営者は「**自社をこんな会社**にしたい」という**パーパス**を出し、
「**パーパスの合致点**」を見出し**共有する**
 - 社員グループと経営者で**本音を出し合う「働き方についてのミーティング」**を**定期的**に実施する（**心理的安全性**の確保が必須条件）
 - 社員に**兼業や社外学習**を推奨し、「**社外で通用するスキル**」の成長を促す**人的資本経営**（「社外で通用するスキル」を成長させてくれるので離職しない）

「働きやすさ」「働きがい」両立の成功事例（中小企業・製造業）

（株）サカタ製作所（従業員155名／建築屋根金具製造／新潟県長岡市）

- 改革前：「採用に苦勞」
- 2014年改革開始。社長が「**残業削減に取り組む管理職を高く評価する**」と明言
- **会社方針を「健康経営」に設定**。アンケートではなく**面談で「本音」を引き出し共有**。役員・上司から「休め」と指示
- 「勤怠情報の見える化」「時差出勤やワークシェアリング等の工夫」「長時間労働抑制アラート」「11時間勤務間インターバル制度を導入（就業規則に明記）」「15分単位で業務棚卸データを集計」「部署間の重複類似業務を排除」「無意味な資料作成を見直し」
- **平均残業時間**：2年で**9割減**（月あたり：2014年17.6時間→2016年1.1時間→2020年1.2時間〔1日3分〕）
- 主要事業の**売上**（円/m²）：3年で**1.3倍**（2014年約70円→2018年約76円→2019年約89円→2020年約91円）
- 年間残業21,750時間削減 → **年間残業代3,445万円削減**（2014→2015年）
→ **全額を社員に還元**（まずは賞与で → やがて基本給で）
- 2014～19年は賞与：夏冬「基本給×6ヶ月」→ 現在は**基本給：改革前の1.5倍**
- **男性育休**（8割以上が取得希望）取得率**5年連続100%**。**平均5カ月**取得（大企業平均47日）
- 現在：「**採用に全く困っていない**」

典拠：小室淑恵「『日本で女性が活躍しない本当の理由』と『女性活躍と少子化解決を実現するために東京都がすぐ実行すべきこと』」東京くらし方会議第4回資料（2023年8月30日）

BS11報道ライブインサイドOUT「【韓国の失敗に学ぶ】少子化対策 ゲスト：小室淑恵（ワーク・ライフバランス代表取締役社長）金明中（ニッセイ基礎研究所上席研究員）」（2024年7月11日放送）

「働きやすさ」「働きがい」両立の成功事例（中小企業・製造業）

（株）ベアレン醸造所（従業員50名／地ビールメーカー／岩手県盛岡市）

- 2017年改革開始。2018年に経営者2人が「イクボス宣言」。2019年「勤務間インターバル」導入
- 「本音を匿名で記入・共有できるオンライン会議システム」やSNS等を活用した「本音・情報の共有」と「会議時間の短縮」
- 「ありがとうを伝えよう運動」「断捨離」「ノー残業デー」の実施
- 「終礼」を行い「残業時間」の意識づけ
- スタッフ自ら「働き方改革」と「生産性向上」への意識が向上し、取り組み拡大
- **残業時間**：**2割減**（改革前2016年度→改革後2017年度）（全部署で減少）
- **経常利益**：2年で**1.5倍**（2016年度→2018年度：146%）
- **定期昇給率**：2019年度**5.4%**（全国平均1.7%を大きく上回る）
- 2018年「世界に伝えたい日本のブルワリー」で**2度目の日本一**を受賞
- 2019年「いわて働き方改革AWARD2019」最優秀賞受賞
- 有給休暇消化率：2016年53%→2018年85%
- 年間休日：工場勤務90日→100日、飲食店勤務72日→90日
- 健康経営優良法人（中小規模法人部門）2021年～2024年（4年連続）認定
- ドイツでの国際ビールコンクール「Finest Beer Selection 2023 国際ビール部門」で**世界第1位**受賞

「働きやすさ」「働きがい」両立の成功事例（大企業・保険業）

住友生命保険相互会社（従業員約4万名／生命保険業／大阪市＋東京都中央区）

- 2018年から全90支社1,000名で「**本音を匿名で共有できるオンライン会議システム**」を活用した**本音共有会議**を実施。管理職に「**心理的安全性**」の研修を実施
- 2019年：「勤務間インターバル」を9時間から11時間に変更
- **人事評価に「時間あたり生産性」評価を導入**。「生産性向上コンテスト」を実施
- 「幹部社員から会議や業務の削減を決断」「意見箱」「会議効率化」「Office365活用」「RPA（Robotic Process Automation：パソコンで行っている事務作業を自動化できるソフトウェアロボット技術）の導入」「諸手続き電子化」「ペーパーレス化」「テレワーク推進」「健康経営」「自己啓発促進」「休暇取得推進」「健康増進休暇（3か月に1日）新設」「スニーカー通勤推奨」
- **1人あたり総労働時間**：6年で**1割減**（2016年度：年2,187時間→2022年度：年1,961時間）。月1日以上有休取得者：2018年度30%→2022年度82%
- **男性育休取得率：100%**。2週間以上取得割合：2017年1%→2020年14%
- **基礎利益（≒営業利益）**：2017～19年度「**年平均4%増**」（3,636億円→3,925億円）、2019～23年度「**年平均3%増**」（新定義2,704億円→3,056億円）
- 健康経営優良法人（大規模法人部門上位法人「ホワイト500」）2018年～2022年（5年連続）認定

「働きやすさ」「働きがい」両立の成功事例（大企業・製造小売業等）

（株）オンワードホールディングス（従業員約6千名／アパレル業／東京都港区）

- 2019年に改革開始。「本音を匿名で共有できるオンライン会議システム」を活用した**本音共有会議**を実施。役員・管理職に「**心理的安全性**」の研修を実施
- **毎週の本音共有会議に社長が参加**。言いにくい意見も出てスピード感ある決定が実現。「**トップダウンマネジメント**」から「**メンバー主体のボトムアップマネジメント**」へ変化。「**残業しない社員のほうが優秀**」という**評価基準**に転換
- 「店舗スタッフ残業削減を営業部がサポート」「売上・顧客管理DX」「店舗スタッフの評価シートを現場の声を聞きながら作成」「成長目標の見える化」「**マイ17連休の義務化**」「シフト選択制」「勤務間インターバル」「メンター制度」「女性部長との定期ダイアログセッション」
- 取締役会をオンラインに。社長は17日間連続テレワーク
- 販売課との連携により、**企画～納品工程を24%削減**（12.5週→9.5週）
- 流通別に的を絞った商品企画立案により、**量産型数を70%に削減**
- **残業時間**：5年で**4割減**（2018年度：月17.7時間→2023年度：月10.7時間）
- **男性育休取得率**：18年度8%→23年度**67%**。取得日数：18年度7日→23年度138日（大企業平均47日）
- 「**幸福度高まった**」84%。「**風通しが良くなった**」100%。「**D&I AWARD2023**」認定
- DXによりコロナ禍で**オンライン販売サイト「オンワードクローゼット」の売り上げを3倍に**。**営業利益がV字回復**（2022年度～）。

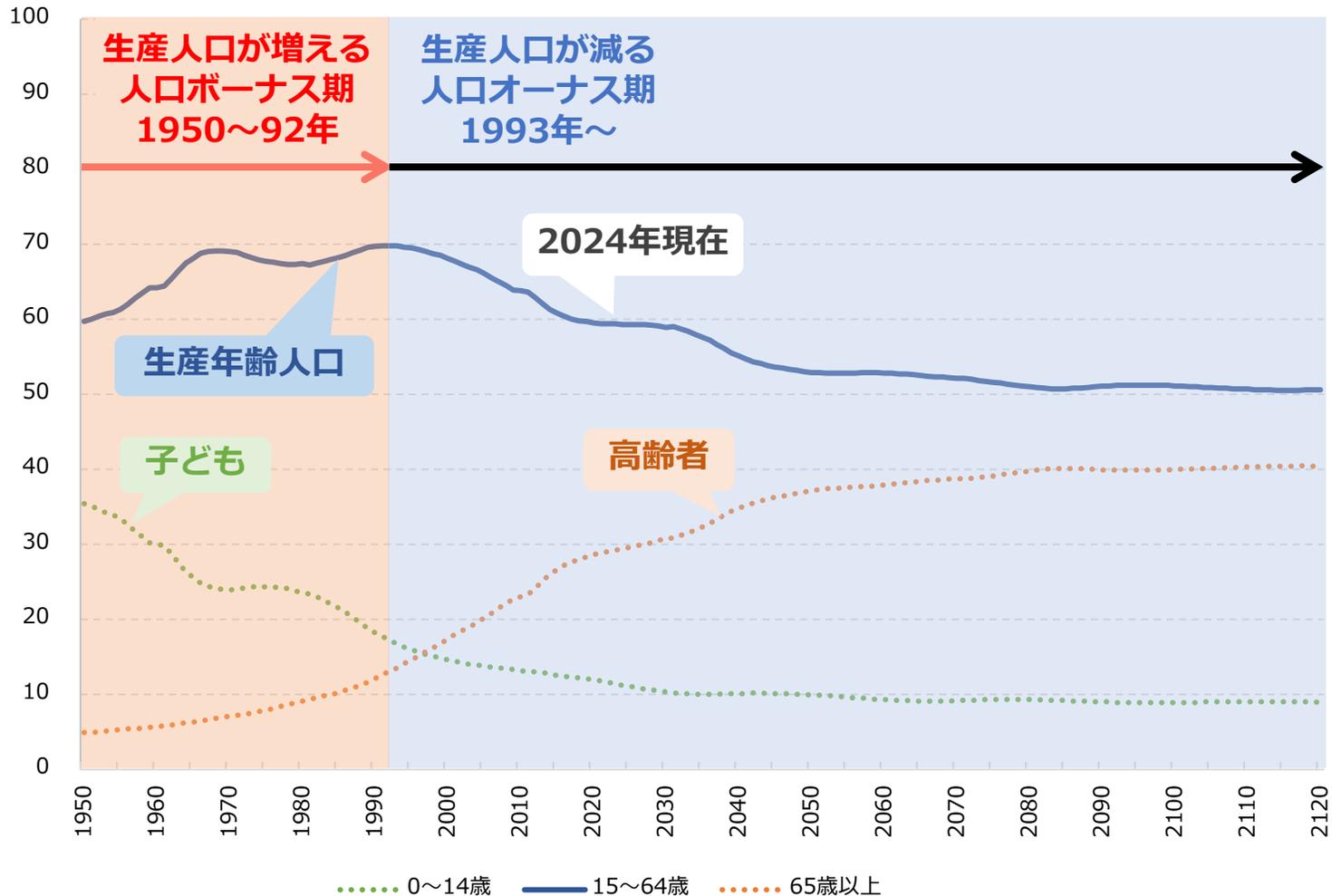
「働きやすさ」「働きがい」両立の成功事例（大企業・飲食業）

（株）銚子丸（従業員約3千名／飲食業／千葉県千葉市）

- 改革前： 固定時間外手当70時間（店長は75時間）を支給。就業時間+70時間を前提にシフト組み。長時間労働かつ土日祝日、早朝や深夜残業が発生。労働基準監督署から呼び出し。過酷な労働環境により離職率が増加、採用に苦戦
- 2020年に改革開始。「本音を匿名で共有できるオンライン会議システム」を活用した**本音共有会議**を実施。役職者から時間自律性を改善。マネジメント役割を「店舗への指示」から「個人のスキルアップへの寄与」「不満の解決」へ変更
- 徹底したオンライン化（会議オンライン化、魚の買付をZoomで実施、研修をライブ配信）で経費を5か月間で355万円削減。閉店時間を22時から21時に変更し「11時間勤務間インターバル」導入（80%以上達成）。月額給与を変更せず固定時間外手当を（70時間から）30時間相当まで給与体系を改訂。早番・遅番のシフト（3交代制）を導入。常務が男性初の育休取得（100日間）
- 「店舗のオペレーション改善」「指導」の時間が倍増。突発業務が72%減少。計画的に戦略を考える時間が増加
- **全社員総労働時間**：3年で**1割減**（2019年390万時間→2022年350万時間）
- **離職率**：4年で**4割減**（2018年12%→2022年7.5%）
- 男性育休取得率：100%達成。女性管理職比率8%、女性役員比率33%に上昇。有休取得率4倍に
- **1人1時間あたりの売上**：4年で**1割増**（2018年4,532円→2022年5,123）円
- **当期純利益**：5年で**倍増**（2019年5.1億円→2024年10.7億円）

人口ボーナス期では「長時間労働で大量生産」が勝っていたが、 人口オーナス期では「健康経営でイノベーション」が勝つ

「日本の総人口の年齢構成」 (%) の推移



典拠：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」（令和5年推計：出生中位・死亡中位）

人口ボーナス期

- 教育普及→少子化→生産年齢（消費者）人口比率上昇→大量消費が可能に
- 教育普及→労働生産性上昇→大量生産が可能に
- 大量生産できて大量消費できた
- 「専業主婦に支えられた男性長時間労働」が企業成長の最適解だった

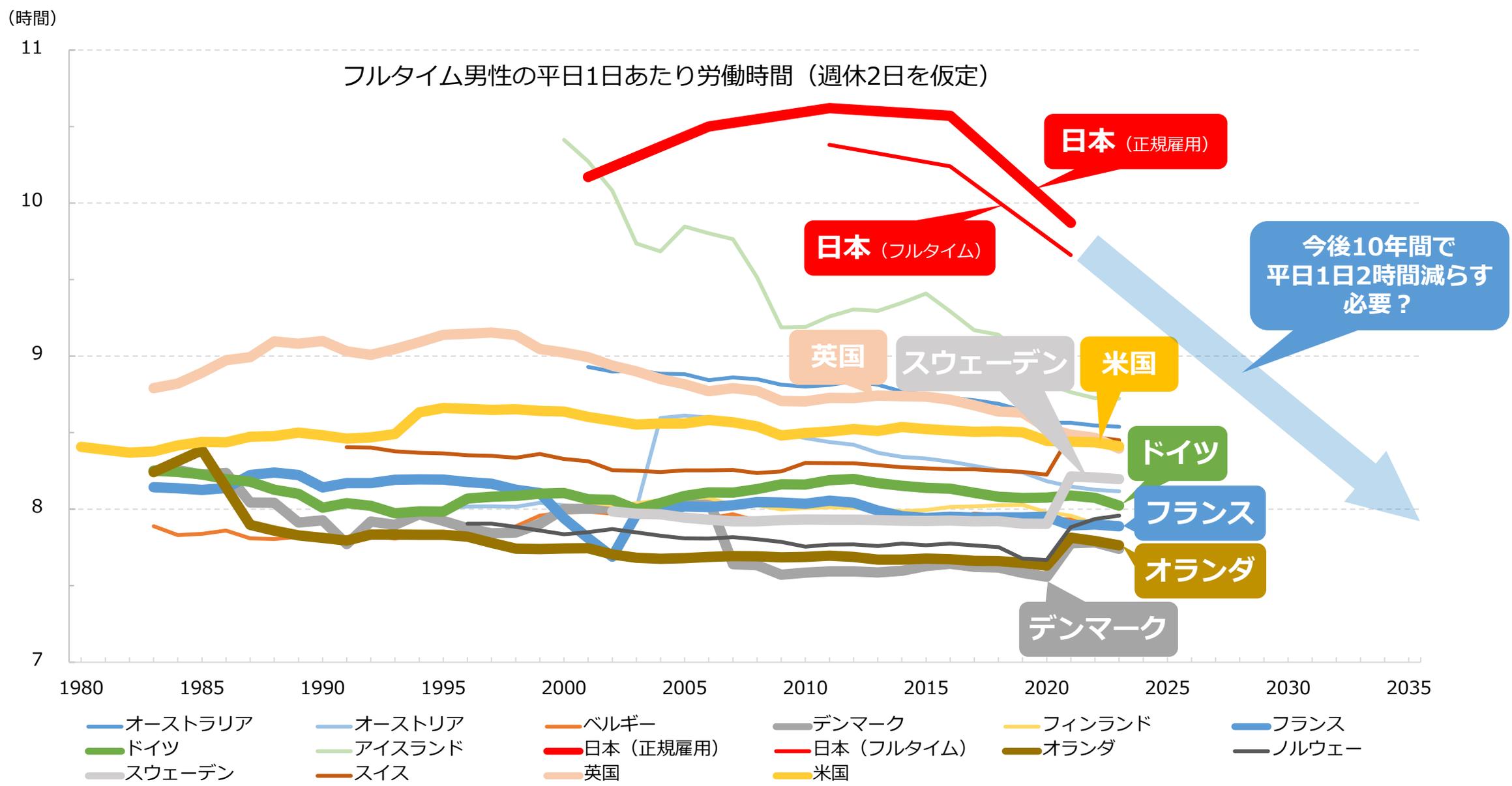
人口オーナス期

(オーナス=負荷)

- 生産年齢（消費者）人口が減少 →
 - 大量消費できない（新たなイノベーションがないと買ってもらえない）
 - 大量生産できない（人手不足が進む）
- 「多様な人が働きやすい、柔軟かつ効率的で健康的な働き方」（デジタル化と健康経営）が企業成長の最適解になった

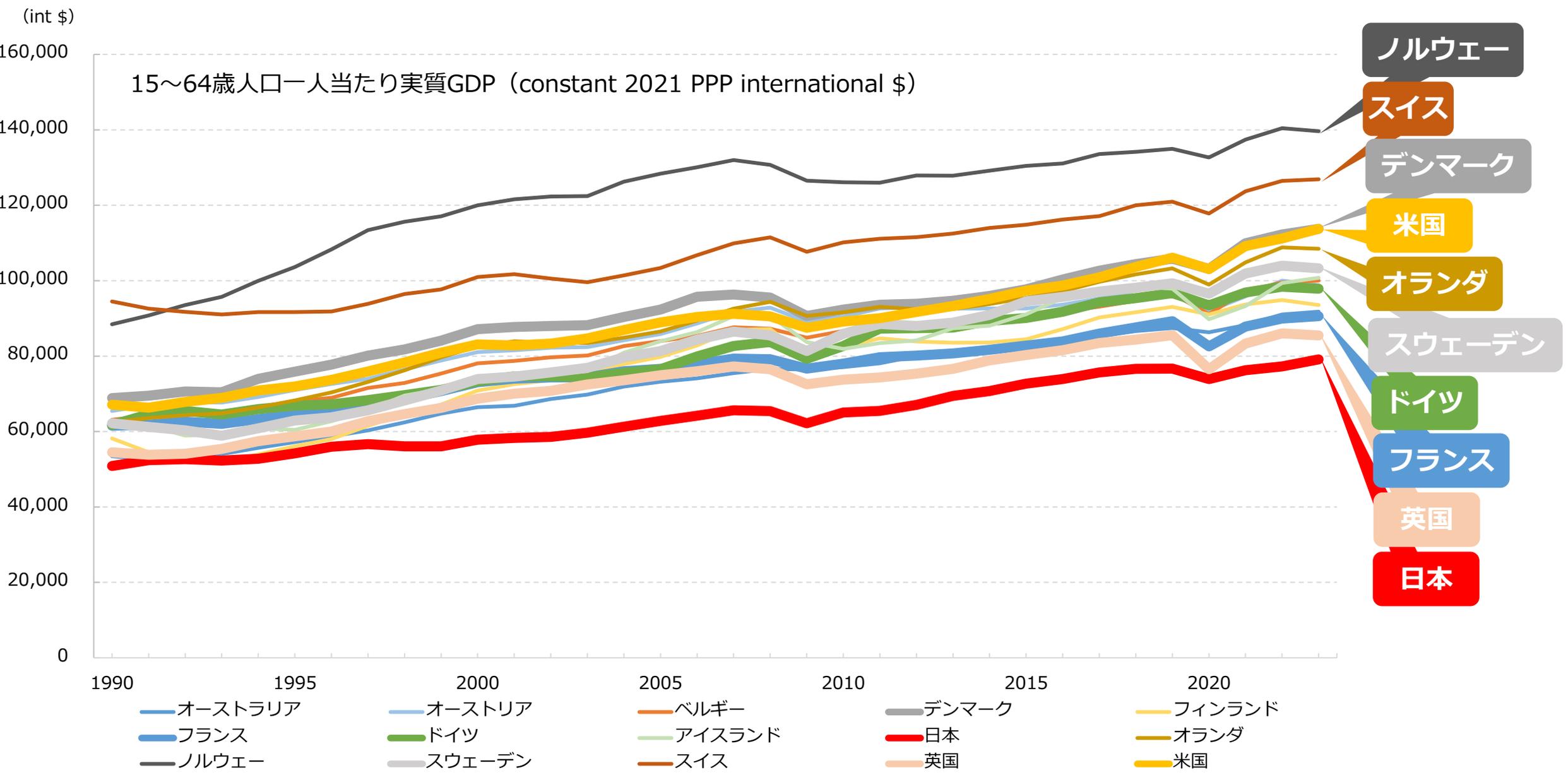
参考：Bloom, D.E. and Finlay, J.E. (2009) "Demographic Change and Economic Growth in Asia," *Asian Economic Policy Review* 4: 45-64. <https://doi.org/10.1111/j.1748-3131.2009.01106.x>
 Crespo Cuaresma, J. et al. (2014) "Is the Demographic Dividend an Education Dividend?" *Demography* 51: 299-315. <https://doi.org/10.1007/s13524-013-0245-x>

主要先進諸国のなかで日本は「男性の労働時間」が最も長い（近年やっと短縮傾向に）



注：日本は15歳以上の被用者男性（仕事全体）。日本以外は15～64歳のフルタイム被用者男性（本業のみ）。
 出典：日本は総務省統計局「社会生活基本調査」。日本以外はOECD Data Explorer。

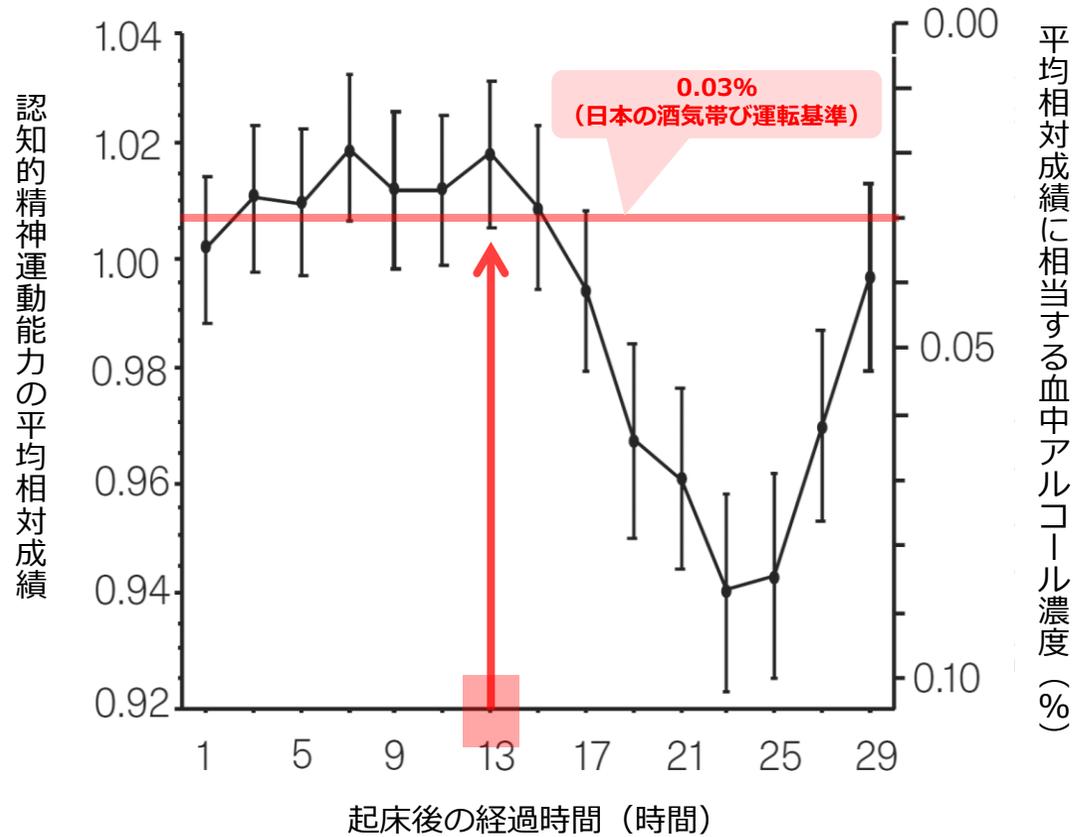
主要先進諸国のなかで日本は「労働生産性（生産年齢一人当たりGDP）」が最低レベル



出典: [World Bank, World Development Indicators](https://data.worldbank.org/)

「長時間労働」 → 「生産性（実質賃金）低迷」

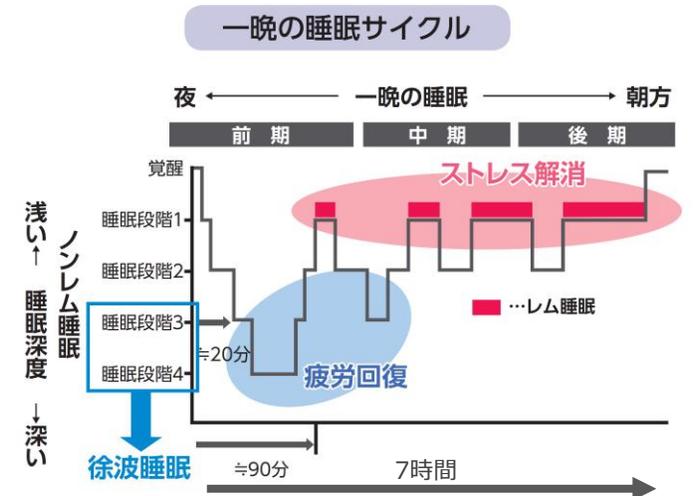
「起床13時間後（7時起床なら20時）」（酒気帯び相当直前）までに仕事を終了し、「7時間睡眠でストレス解消」とすると生産性が最も高い



注：縦軸は、持続的覚醒状態における、コンピューターによる手と目の協調性テスト（予測不可能な追跡課題）の「平均相対成績」（左軸）および「血中アルコール濃度相当パーセント」（右軸）。エラーバーは標準誤差。

「質の低い睡眠と不十分な疲労回復は、疲労の増加、注意力の低下、さまざまな認知心理運動テストの成績低下をもたらす。しかし、疲労に関連するリスクは定量化されていない。コンピューターによる手と目の協調性テスト（予測不可能な追跡課題）を用いて、認知的精神運動能力を測定した。2つのパフォーマンスの低下率（覚醒1時間あたりの低下率と血中アルコール濃度の変化に伴う低下率）を等しくすることで、10時間から26時間の間覚醒1時間あたりのパフォーマンス低下は、血中アルコール濃度が0.004%上昇した場合に観察されるパフォーマンス低下に相当すると計算した。」

- 睡眠は大きく「ノンレム睡眠」と「レム睡眠」の2つに分けられます。ノンレム睡眠の中でもより深いノンレム睡眠を徐波睡眠と言います。レム睡眠は「夢を見ている睡眠」です。
- 特に徐波睡眠とレム睡眠が大切です。徐波睡眠は、主に疲労の回復に役立っており、レム睡眠はストレス解消に役立っているからです。徐波睡眠は、一晩の睡眠を三等分すると、前半に多く出ます。レム睡眠は、入眠後約90分後に出て、睡眠の後半（朝方）になるにつれて多く出ます。



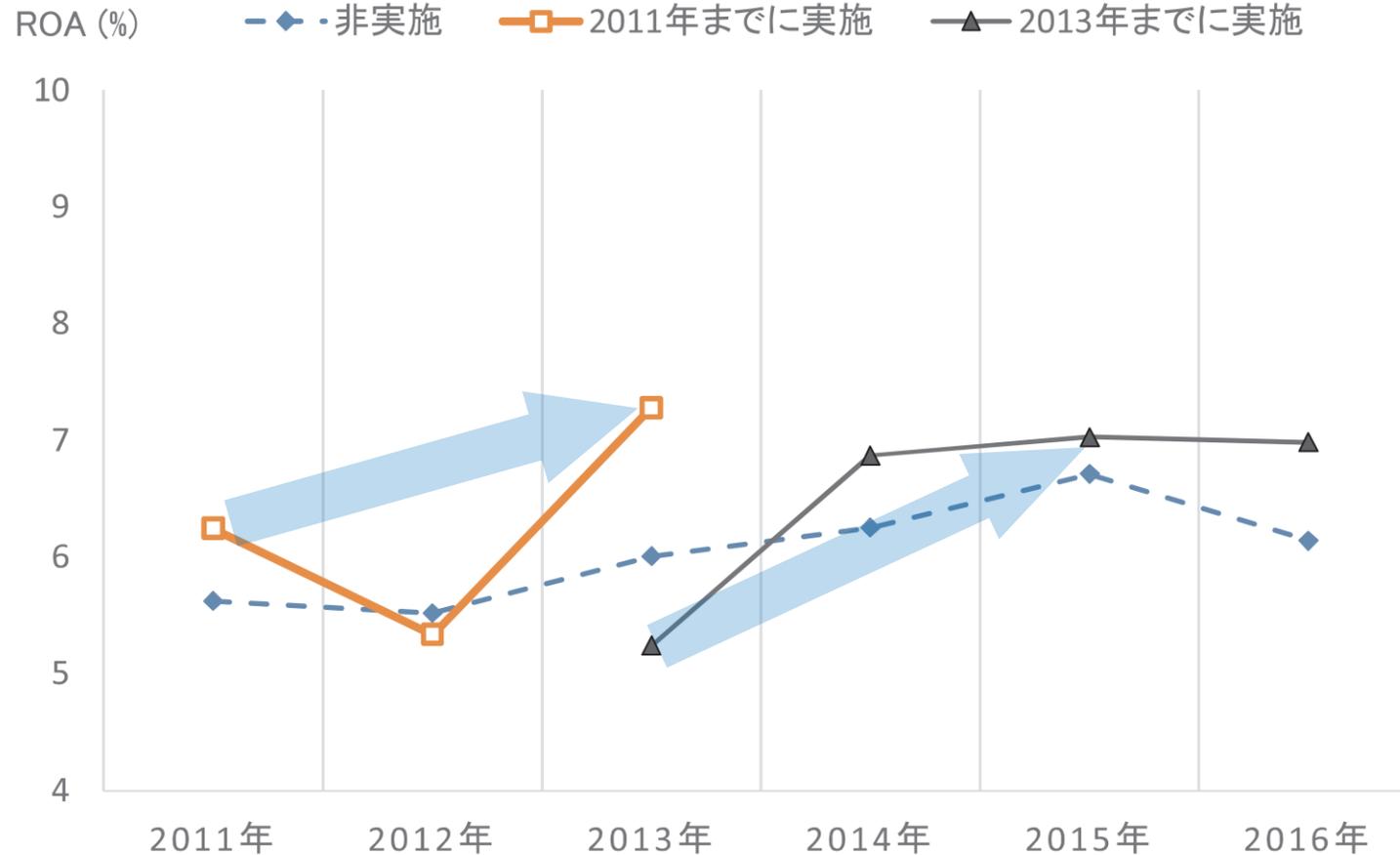
出典：全日本トラック協会（2019）「トラックドライバー睡眠マニュアル」（https://jta.or.jp/wp-content/themes/jta_theme/pdf/anzen/suimin_manual.pdf）34頁

出典：Dawson, D. and Reid, K. (1997) "Fatigue, alcohol and performance impairment," *Nature* 388: 235-236. <https://doi.org/10.1038/40775>

「長時間労働」 → 「生産性（実質賃金）低迷」

健康経営（長時間労働の是正など）の実施が2年後の利益率を高める傾向

健康経営の実施の有無と利益率（ROA）の推移



図表2 各種の働き方改革が利益率に与える影響：状態依存モデルの推計結果

(1) ROA

	(1)	(2)	(3)	(4)
ROA _{t-1}	0.3635*** (0.0552)	0.2392*** (0.0438)	0.2793*** (0.0508)	0.4179*** (0.0481)
ダイバーシティ推進 _t	0.0729 (0.2620)			
ダイバーシティ推進 _{t-1}	-0.1316 (0.2798)			
ダイバーシティ推進 _{t-2}	-0.0329 (0.3141)			
柔軟な働き方の推進 _t		-0.3631 (0.2967)		
柔軟な働き方の推進 _{t-1}		0.3550 (0.3392)		
柔軟な働き方の推進 _{t-2}		-0.5506 (0.4278)		
健康経営 _t			-0.0906 (0.3547)	
健康経営 _{t-1}			0.3982 (0.4239)	
健康経営 _{t-2}			1.2775** (0.5238)	
賃金体系の見直し _t				-0.0247 (0.2935)
賃金体系の見直し _{t-1}				-0.5722* (0.3079)
賃金体系の見直し _{t-2}				0.3717 (0.3648)
係数合計(t,t-1,t-2)	-0.092	-0.559	1.585**	-0.225
1階の自己相関検定のp値	[0.000]	[0.000]	[0.000]	[0.000]
2階の自己相関検定のp値	[0.766]	[0.398]	[0.396]	[0.428]
過剰識別検定のp値	[0.000]	[0.000]	[0.000]	[0.000]
サンプルサイズ	1,323	1,328	1,044	1,551
企業数	276	279	218	324

備考) 1. 括弧内は標準誤差。
2. ***, **, *印は1%、5%、10%水準で統計的に有意なことを示す。
3. 年ダミーと企業規模ダミーは掲載を省略。

注：サンプルは、純粋持株会社を除く一般事業会社であり、従業員規模100人以上10,000人未満の上場企業のうち、欠損値や外れ値を除いた324企業。

出典：山本勲「上場企業における働き方改革と利益率——『スマートワーク経営調査』データを用いた検証」[スマートワーク経営研究会・中間報告書『働き方改革と生産性、両立の条件』2018年](#)（矢印・色枠は引用者による）

「長時間労働」 → 「生産性（実質賃金）低迷」

「DX・働き方改革」で男性労働時間を「平日1日2時間」減らすと、「一人当たりGDP」が上がる可能性

図1：「労働時間」と「生産性」の関係

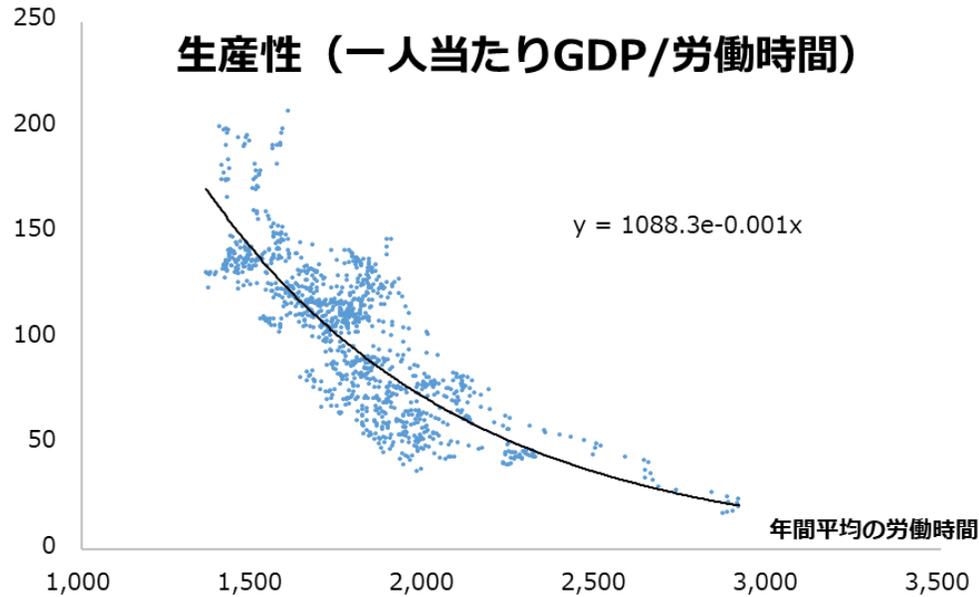
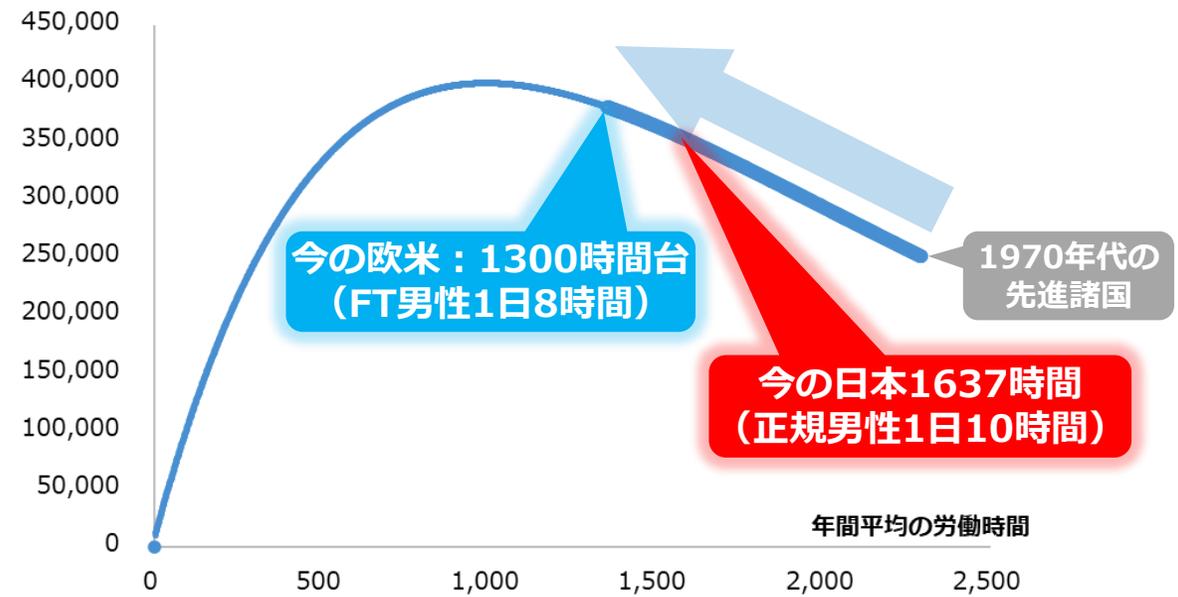


図2：「労働時間」と「一人当たりGDP」の関係



注：OECD.StatExtractsのデータ（OECD加盟35か国1970～2015年）をもとに小黒一正・法政大学教授が作成。

図1縦軸の「生産性」の値は、各年において、OECD加盟諸国の平均が100となるように基準化したものである。

図2の曲線のうち、「青色の太線」部分は、図1のOECD加盟諸国の「年間平均の労働時間（雇用者）」データで値が実際に存在する部分（1360時間以上）であり、「青色の細線」部分は、値が実際には存在しないが図1の近似曲線から推計される部分である。

出典：小黒一正『日本経済の再構築』（日本経済新聞出版、2020年）第7章より、小黒一正教授の許可を得て抜粋（矢印と吹き出しは抜粋者による）。

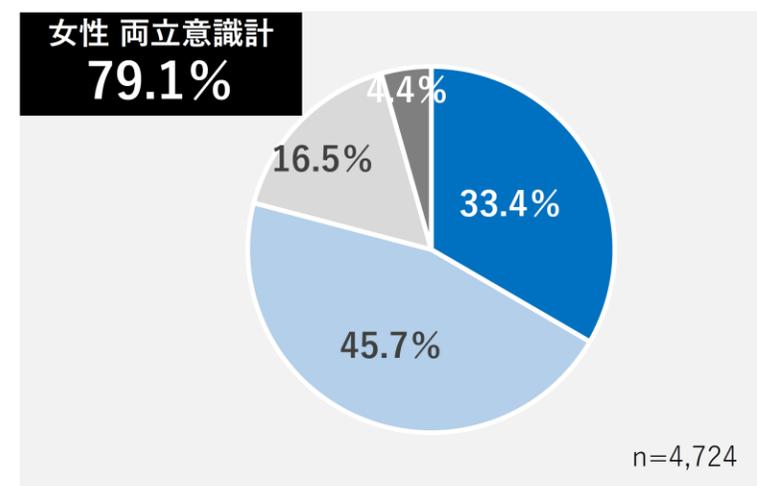
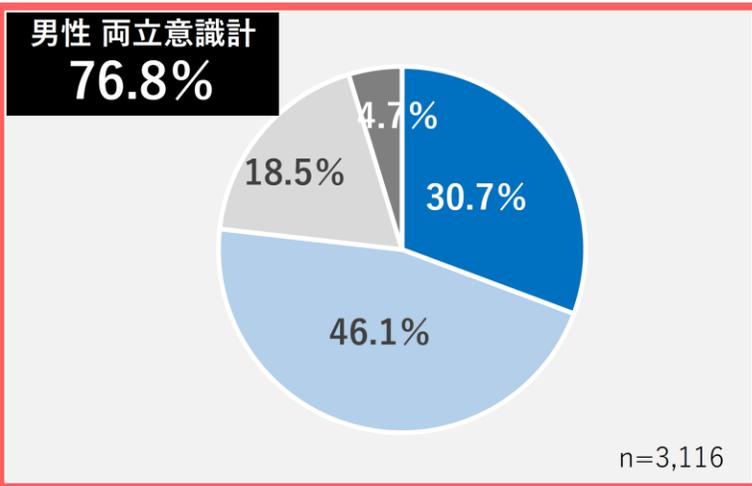
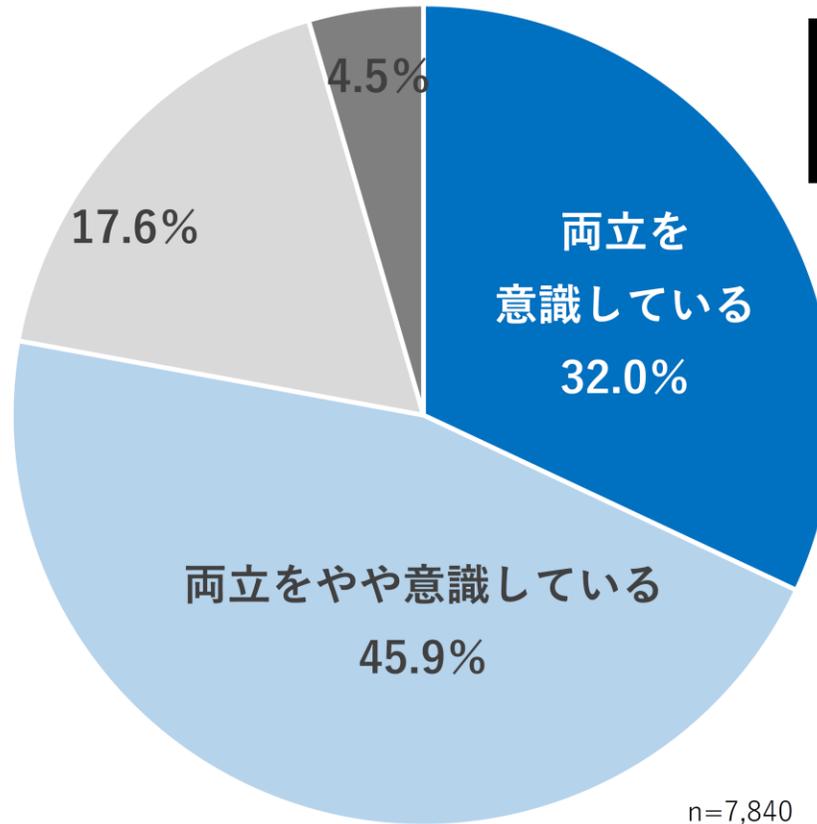
- ・ **最新値（2023年）の日本は「1637時間」（雇用者）**で、週休2日で年間240日勤務（休日：土日祝日120日＋休暇5日）とすれば**「平日1日6.8時間」（15歳以上正規雇用男性：10時間）**。
- ・ 図2が示唆するように、**労働時間を「1360時間」（平日1日5.7時間）まで減少させると、「一人当たりGDP」が上がる可能性がある。**
- ・ 最新値（2023年）の**最短時間（雇用者）はドイツの「1301時間」（平日1日5.4時間。15-64歳フルタイム男性：8時間）**。

若者の8割が「両立を意識して会社を選択」（男性でも8割！）

■あなたは、新卒で入社する会社を選ぶ際に、
将来の仕事（キャリア）とプライベートの両立を意識していますか。

■ とても意識している ■ やや意識している ■ あまり意識していない ■ 全く意識していない

若年層 両立意識計
77.9%



データ：厚生労働省「令和6年度 若年層における育児休業等取得に対する意識調査」（WEB調査。対象は全国の18歳～25歳の男女で、高校生・大学生などの学生若年層）

出典：厚生労働省「若年層における育児休業等取得に対する意識調査（速報値）」（2024年）

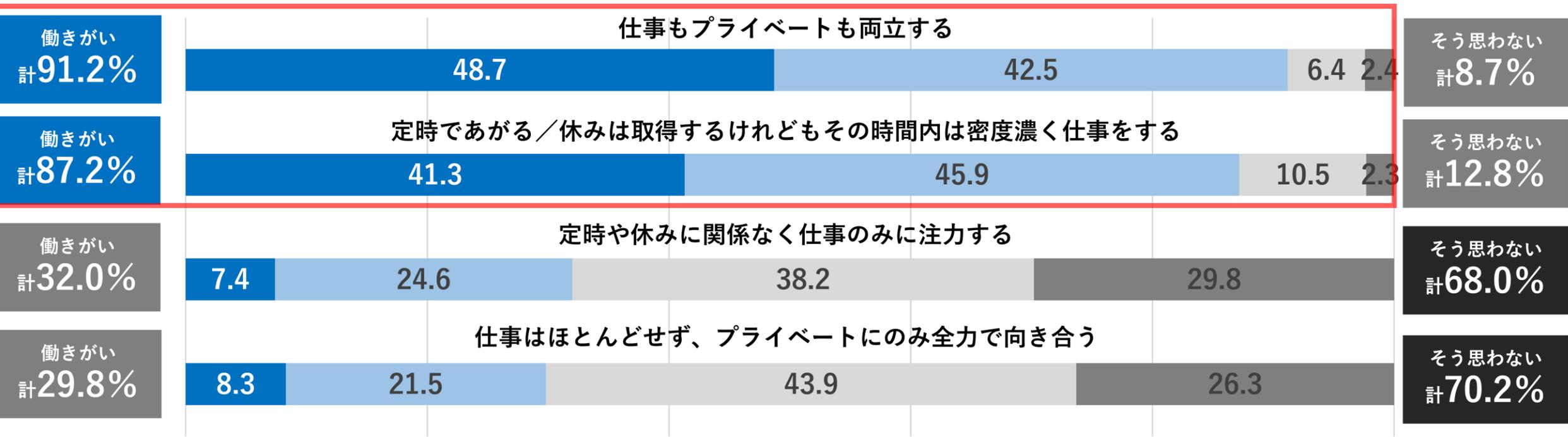
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/jigyuu_ryouritsu/topics/tp100618-1_00004.html

若者の9割が「両立・定時退社に働きがいを感じる」 (働きがい→生産性)

■あなたは、以下の「社会に出た後の働き方」についてどのように感じますか？

■ 働きがいを感じる ■ どちらかと言うと働きがいを感じる ■ どちらかと言うと働きがいを感じない ■ 働きがいを感じない

0 20 40 60 80 100 (%)



n=2,026

データ：厚生労働省「令和6年度 若年層における育児休業等取得に対する意識調査」(WEB調査。対象は全国の18歳～25歳の男女で、高校生・大学生などの学生若年層)

出典：厚生労働省「若年層における育児休業等取得に対する意識調査(速報値)」(2024年)

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/jigyuu_ryouritsu/topics/tp100618-1_00004.html



ご清聴ありがとうございました