



「働き方改革」が企業に突きつける課題

8月3日に発足した第3次安倍第2次改造内閣では、「働き方改革担当大臣」という新しいポストができました。「働き方改革」の実現に向け、厚生労働省の関係部局では大規模な組織改編も予定されています。働き方改革は、内閣総理大臣を議長として日本経済再生本部の下に設置された会議体である産業競争力会議において、2013年から議論されてきました。この産業競争力会議の資料は、安倍政権での成長戦略がどのような問題意識でどこまで進んでいるかがよく分かります。今年5月19日の資料では、回り始めた経済の好循環を本格的な動きにつなげるための「3つの課題」として、以下のように示されています。

1. 潜在需要を掘り起こし、GDP600兆円に結びつく**新たな有望成長市場の創出・拡大**
2. 人口減少社会、人手不足を克服するための**生産性の抜本的向上**
3. 新たな産業構造への転換を支える**人材強化**

働き方改革の“最終目的”は、上に示された2つ目の「生産性の抜本的向上」につなげていくことであり、残業削減などの「長時間労働の是正」ではない点に注意が必要です。少子高齢社会化した日本において、人口ボーナス（人口構成に占める生産年齢人口が多い状態）を前提とした労働集約型から、人口オーナス（生産年齢人口が少ない状態）でも成長できる高付加価値型への転換を、政府は企業に対して求めていることを意味します。女性の活躍推進もこの流れの中にあり、働き方改革担当と一億総活躍担当を兼任する大臣は「労働力の確保という点にとどまらず、経済活動に多様な視点や創意工夫をもたらすものであり、量と質の両面から経済成長に大きな効果

をもたらす」と、産業競争力会議で発言しています。

こうした要請に対応していくために、企業は価値創出の仕組みを見直していく必要があります。ある企業では健康経営を標榜し、残業削減や有給休暇の取得推進、禁煙などの各種健康増進施策と利益成長の両立に取り組んでいます。会議の時間、人数、資料を極端に減らすなどにより、従来の労働習慣を見直した新しい働き方に挑戦した結果、従業員の残業を減らしながら過去最高益を達成しました。この企業は統合報告書発行企業でもあり、その中で人を活かす会社の取り組みとして報告しています。

さらに先にあるのは、今ある仕事内容の効率化にとどまらず、そもそも自分たちが価値を提供する先（お客様）から見直すことです。コストと対価が見合わない事業を洗い出し、お客様からの依頼を断ることで利益成長と残業削減を両立した企業も出てきました。

働き方改革は機関投資家が上場企業に対して、ROE（Return on Equity）を指標とする資本効率重視経営を求めている点と「経営効率」という観点で重なります。現在の会計基準においてROEにおけるEquityは貸借対照表で示されている自己資本換算された財務数値であり、非財務資本である人的な部分までは反映されていません。政府と投資家の双方が経営資本に対する効率を求めている中、経営者は社会と投資家から預かったヒトとカネが最大限生きる事業構造にあることを財務・非財務の両面から説明していく必要性が高まっていると言えます。

（文責：ESG/統合報告研究室 研究員 多田 尋一）