

<特集>

## 働き方改革 ～企業淘汰の時代へ～

向 井 蘭  
Ran Mukai

杜若経営法律事務所

### 要約

政府が発表する働き方改革は、労働人口の減少を可能な限り食い止め、生産性を高め、国力を維持することに目的があるが、それはすなわち企業淘汰の時代に突入することを意味する。限られた人員で限られた労働時間で成果を挙げるためには業務効率を上げるだけでなく、競争力の強い商品の開発・販売、ビジネスモデルの転換、顧客の選別、単価の値上げ等を行う必要がある。これらの施策を実施できるのは大企業、優良企業のみに限られる。また、労働力がますます不足している中で求職者、在職者ともに働く会社を選ぶことができる。求職者、在職者が長時間労働で低賃金の企業よりも、残業が少なく休みが取れかつ適正な賃金を得ることができる企業を選ぶのは自然な事となる。深刻な労働力不足に陥れば、売上が減り、利益も減り企業の存続に深刻な影響が出てしまう。これからは働き方改革を実行できなければ生き残る事ができない時代となる。経営者の力量が試される厳しい時代に突入する。

キーワード：労働人口の減少 働き方改革 企業淘汰

### I. 政府が発表する働き方改革の狙い ～国が没落しないための改革～

厚生労働省のホームページ<sup>1)</sup>には右記のような記載がある。

右記では明確に記載していないが、私の解釈では、働き方改革は、労働人口の減少を可能な限り食い止め、社会保障制度や国家財政や経済全般が破綻しないような仕組みづくりを行い、戦後先進国の仲間入りを果たした日本国が何とか没落しないで国力を維持することにその目的がある。

労働人口が落ち込めば、消費が落ち込むことはもちろん、税収・社会保険料も落ち込み、医療や年金等の制度も破綻に近づいてしまう、それを避けるためには色々な立場の方が労働

社会に参加できるようにする必要がある。働き方改革は、労働者保護や労働環境の改善はあくまでも手段であって、目的はあくまでも国力の維持にある。

#### 「働き方改革」の目指すもの

我が国は、「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」「育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化」などの状況に直面しています。こうした中、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境を作ることが重要な課題になっています。「働き方改革」は、この課題の解決のため、働く方の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、働く方一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指しています。

## Ⅱ. 働き方改革が企業淘汰を加速させる (働き方改革のもうひとつの狙い)

### 1. なぜ国は働き方改革を急ぐのか？ ～企業の淘汰・統合を促す～

平成30年4月11日付「地方金融の課題と競争のあり方」という金融庁が出したレポートがある。

この中には衝撃的な図<sup>2)</sup>が掲載されている。都道府県によっては、一つの地方銀行さえ存続できないという衝撃的な内容である。

その上で金融庁は、地方銀行が経営改善をした上で、地方銀行が破綻する前に地方銀行同士の合併統合を促している。

しかし、それは地方銀行だけに当てはまる

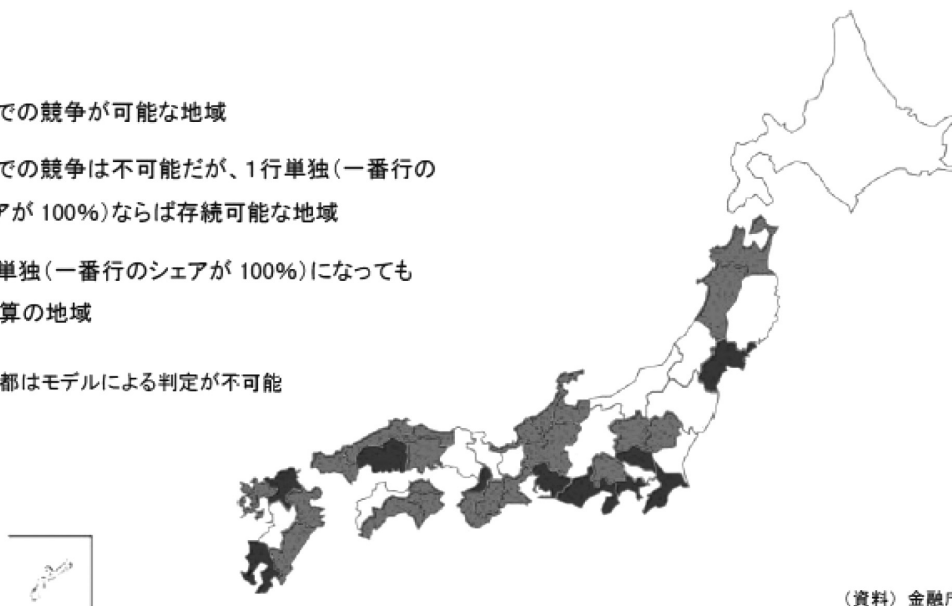
内容ではない。地方銀行が存続できないということは、融資先である企業の多くが破綻・消滅してしまうということでもある。企業の多くが破綻・消滅してしまえば地域経済に与える影響が大きい。そのため、今後国は企業に対しても合併統合を促すことになると思われる。

働き方改革は企業の生産性向上を促す内容であるが、裏返して言えば生産性向上が出来なければ破綻・消滅してしまうということにもなる。

なぜ国は働き方改革を急ぐのか？ と言われれば、一つの大きな隠れた狙いは企業の淘汰・統合を促すことにあるのではないかと思われる。

図表 22 各都道府県における地域銀行の本業での競争可能性  
(モデルによる試算)

- 2行での競争が可能な地域
- 2行での競争は不可能だが、1行単独(一番行のシェアが100%)ならば存続可能な地域
- 1行単独(一番行のシェアが100%)になっても不採算の地域
- ※ 東京都はモデルによる判定が不可能



(資料) 金融庁

### 2. 働き方改革は経営者の力量が問われる(値上げができるか？ 仕事や顧客の要求を断れるか？)

働き方改革のプロセス(労働時間について)は私なりの解釈では以下のとおりである。

①労働時間を測る→②業務を洗い出す→③業務効率化のためやらないことを決める→④効率化のための投資→⑤不採算業務・案件については値上げ(形式・実質)を求める・仕事を断る→⑥場合によっては人を雇用する

テレビ・マスコミで報道されているのは、③と④が多く、会議を減らしたり、IT機器で効率化を図ったりする内容が多い。しかし、実際は、③と④のみで労働時間を劇的に減少させ、生産性を上げることは難しい。本来は⑤と⑥も実行しないと生産性を上げることは難しい。

例えば、働き方改革の一環で、青森トヨタ自動車が車検や新車の納車時に客の自宅まで車を届ける「納車引き取り（納引〈のうびき〉）」を止めた結果、従業員の残業時間が従来の5分の1になったと報道された<sup>3)</sup>。

これは上記⑤の事例に該当する。顧客から「だめだ。納車は自宅まで届けに来て」と言われても断り続けることができないといけない。これは容易なことではなく、できれば経営者はこのようなことはやりたくない。

ヤマト運輸株式会社が働き方改革のために顧客企業に値上げを要請・実行し<sup>4)</sup>、かつその後の人員増員分の人件費に値上げ分の原資を充てたことがニュースになったが、これはまさしく⑤と⑥を実行したことになる。

⑤と⑥は誰が行うべき内容か？ 経営者である。働き方改革は経営者の力量が問われることになる。

### 3. 高収益企業や大手企業の働き方改革は比較的容易

#### (1) 働き方改革を実行できる企業とは？

- ・商品やサービスに付加価値が大きく値上げをすることができ、顧客からの無理難題を断れる。
- ・商品やサービスの市場占有率が高く、値上げをすることができ、顧客からの無理難題を断れる
- ・規模のメリットを活かした価格交渉ができる
- ・規模が大きいため人材投資や設備投資が容易

- ・規模が大きいため従業員が休みを取りやすい
- ・業務改善による労働時間の短縮化が可能  
こう書いてみると身も蓋もない内容になってしまうが、高収益企業や大手企業は様々な方法で時間あたりの生産性を高めることができる。現に大手企業は既に労働時間を順調に削減している。

#### (2) ホワイト企業になれる理由

例えば、既にホワイト企業で有名な未来工業株式会社では以下の労働環境が有名である。

- ・年末年始は18連休、GWは2倍
- ・ノルマなし
- ・全員が正社員
- ・残業禁止、残業ゼロ

なぜこのようなことが可能なのだろうか？ 未来工業自身が認めているが、ニッチな分野でトップシェアを取って競争を避け（未来工業でしか手に入らない）、かつ全社員でアイデアを出し合い新しい商品を常に開発することで競争を避けているのである。下請け業務も意図的に引き受けておらず高収益が実現できる。これらの経営方針により、利益率が高く、顧客に対する交渉力が生まれ、無理な値引き・無茶な要求を断ることができる。その結果、従業員にしわ寄せがいかず、労働環境が劇的に良くなるのである。働き方改革とは経営者の仕事であることがよく分かる。

### 4. 働き方改革が出来ない企業の採用・定着率は相当悪化し、淘汰が加速する

ここ数年、就職活動をする学生向けにホワイト企業リストというものが出回っている。様々なものがあるが、私が見たものは残業時間数と有給消化率と3年以内離職率をもとに順位付けをしていた。私は当初はこのようなリストを見て「まだ働いていないうちから休

みを気にしすぎるのはいかなものか」等の違和感を覚えた。

しかし、現在はやむを得ないかとも考えるようになっていく。人事担当の方や経営者の方から色々話を聞いたりしているうちに今の若者からは、単に休みを取りたい、楽をしたいだけではない本音を感じ取ることができるからである。

例えば、ある物流企業が求人広告に「完全週休二日制選択可能」と記載することとした。私は「求人に応募する方は増えましたか？どのような方が来るのですか？皆さん週休二日制を希望するのですか？」と聞くと担当者の方は「求人に応募する方は増えました。若い方の応募が増えました。しかし、実は週休二日制を希望する方は少ないです。より収入の多いこれまでの働き方を選択することの方が多いです。おそらく運送業で週休二日制を採用できるような会社は、『法令も遵守し、経営も安定しているまともな会社なのだろう』と考えて応募しているだけで、実際はより収入の高い働き方を選択するようです」

私の感覚では、求職者、特に若者は、働き方改革を実行できる企業＝経営が安定し今後も企業が存続できるである企業という選別を無意識に行っているようである。

## 5. 従業員側も意識改革が必要

では働き方改革は、従業員にとって良いことばかりかというところ必ずしもそうではない。働き方改革が進めば従業員にも高い生産性が求められることになり、短時間で成果を挙げる従業員とそうではない従業員の差は開いていくことになる。

また、働き方改革を進めれば、少ない労働時間で成果を挙げないといけなくなることから、企業は研修指導に十分な時間を割くことができなくなり、かつ即戦力の人材を求めることになるかもしれない。そうすると、企業

任せではなく、自分で能力開発・研鑽を行わなければならない時代になり、従業員個人により大きな差がつくことになる。従業員側も意識改革が必要となる。

## 謝辞

今回の登壇の機会を与えてくださった関西福祉科学大学健康福祉学部教授・EAP研究所所長、長見まき子先生に深く感謝申し上げます。

## 文献

- 1) 厚生労働省ウェブページ（「働き方改革」の実現に向けて）<<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html>>2019年2月アクセス。
- 2) 金融庁ウェブページ「図表22 各都道府県における地域銀行の本業での競争可能性」<<https://www.fsa.go.jp/singi/kinyuchukai/kyousou/20180411/01.pdf>>2019年2月アクセス。
- 3) 朝日新聞ウェブページ（愛車のお届け、やめました 青森トヨタ、残業激減の改革）<<https://www.asahi.com/articles/ASL4Q6RGNL4QUBNB00F.html>>2019年2月アクセス。
- 4) 日経新聞ウェブページ（ヤマト、アマゾン向け値上げ合意 4割超で）<[https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ27H00\\_X20C17A9MM8000/](https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ27H00_X20C17A9MM8000/)>2019年2月アクセス。