



[発行元]株式会社ノイエ・ファーネ

〒101-0046 東京都千代田区神田多町2-7-3 三好ビル2F TEL. 03-5297-1866 <http://www.n-fahne.jp>

「働き方改革」論議再考-1-

真に問われるのは 現場マネジメントの力量強化

—「働き方改革」論議を抽象的なイメージで捉えてはならない—



株式会社ノイエ・ファーネ

代表取締役 本間 次郎 (ほんま じろ)

1954年生まれ。大学在学中より出版・編集業務に携わり、卒業と同時に出版・編集業界にて、主に労働経済関係をフィールドとし取材・執筆、編集業務に携わる。中小企業経営者向け経営専門誌の編集、人材教育・研修ツール等の作成および人事・組織コンサルティング業務を経て(株)ノイエ・ファーネを設立。

本来的な「働き方改革」論議は、日本の労働政策の変遷を俯瞰的に捉え、日本の雇用慣行それ自体を問い直していくプロセスと捉えなければならない。現場マネジメントが積極的にこの観点を強調していく必要がある。仮に今日の「働き方」論議を「大人のゆとり教育」的なものに矮小化させてしまうのであれば、現場マネジメントのガバナンスが効かなくなる危険性がある。

労働政策をめぐる動き

この間政府は「一億総活躍社会」を実現するためという掛け声の下、次々と新しい施策を打ち出してきた。この流れは止まることなく先の第3次改造内閣では、“等しい教育機会の提供や社会人の学び直しを進める”として「人づくり革命」を盛った内閣の基本方針を決めた。そして「経済再生、人づくり革命、社会保障・税一体改革」を担当する内閣府特命担当大臣も任命した。基本方針では内閣の総力での取り組みとして「復興の加速化」「人づくり革命の断行」「一億総活躍社会の実現」「世界の中心で輝く日本」の4項目をあげている。

これら一連の動きは、これまで厚生労働省を中心に行われてきた労働政策や社会保障制度等の各施策の所管が変化し始めているようにも受け取れる。つまり、「経済最優先」という名目で、労働政策や社会保障制度等の政策が経済産業省の主導性によりシフトし始め

ていると見ることもできる。とりわけ「人づくり革命」に至っては労働政策に限らず教育政策にも経済産業省の意向が直接的に反映されることになるだろう。

ありていに言えば従来の厚生労働行政の所管は厚生労働省、教育行政の所管は文部科学省という行政の領域に変動が起こっているのかもしれない。現に2006年から提唱され始めている大学教育における『社会人基礎力』の推奨も本来であれば文部科学省の領域であるものを経済産業省が先取した感もある。

これらの流れが各省庁間のパワーバランス変化なのか、あるいは一過性のもつと捉えるのか、についてはその是非も含めてあえて問うことはしない。ただし、今年5月に経済産業省の次官・若手プロジェクトがまとめた『**不安な個人、立ちすくむ国家**』～モデル無き時代をどう前向きに生き抜くか～という提言内容を読むと、明らかに旧来の厚生労働省の領域を超えた提言が行われている。

この報告書に対して実際に厚生労働

省サイドからの反発の声もあがっている。また、「具体的な政策提言になっていない」とする批判も多い。

しかし、内容の云々ではなく厚生労働省の領域に経済産業省が若手とは言え踏み込み始めたということだ。現にこのプロジェクトは次官の指示でスタートしたらしい。今後とも労働政策や社会保障政策に対して経済産業省サイドの発言等が増してくることだけは確かだ。余談ながら国家予算の三分之一を占める厚生労働省に対する各省庁の反発は相当なものがあるともいわれている。

一方でいわゆる「働き方改革」論議について見たならば、どういうわけか改革の中身が単に「残業時間削減」にのみ収斂されて独り歩きを始めている感が否めない。とりわけ、各省庁間のパワーバランスの変化の余波なのか、厚生労働省が今年5月から公表し始めている『労働基準関係法令違反に係る公表事案』による違反企業名の公開、さらには「ブラック企業名の公表」が矢継ぎ早に行われてきた。

同時に残業時間等の管理に関する企

業への労働基準監督署の立ち入り調査の頻発は、個別企業の人事・労務管理に直接的影響を与え始めている。

乱暴な表現だがこの間の厚生労働省による時間労働に対する敏感な反応は、現行の労働基準法が個別の働きを「労働時間」の長短でのみ把握して制度化してきたことの矛盾を覆い隠しているようでもある。

コラム

「不安な個人、立ちすくむ国家」

2017年5月に経済産業省の20～30代の若手官僚30人が有識者との意見交換や文献調査を踏まえてとりまとめたプロジェクトの報告書。

5月18日の産業構造審議会（経済産業相の諮問機関）に提出された。また、ネット上で公開されると140万ダウンロードを記録し賛否両論の論争を呼び起こした。

報告書の構成は以下の通り

1. 液状化する社会と不安な個人
2. 政府は個人の人生の選択を支えられているか？
 - (1) 個人の選択をゆがめている我が国の社会システム
 - ①居場所のない定年後
 - ②望んだものと違う人生の終末
 - ③母子家庭の貧困
 - ④非正規雇用・教育格差と貧困の連鎖
 - ⑤活躍の場がない若者
 - (2) 多様な人生にあてはまる共通目標を示すことができない政府
 - (3) 自分で選択しているつもりが誰かに操作されている？

「働き方改革」の風潮

各省庁間のパワーバランスの変化についての真偽はともかく、巷では「働き方改革」という言葉の独り歩きが始まっているように思えてならない。この結果、本来の労働時間制度についての論議からかけ離れた次元で、残業時間削減と労働時間削減が混同されて論議されたりもし始めている。この悪しき傾向が新卒採用現場では顕著にあら

われてもいる。

最近では採用面接を受けた学生が面接先企業の「日常の業務では月平均20時間程度の残業が発生します」という説明を受けて、SNS上で「この会社はブラック企業だ！」と呟き、たちまち拡散するなどの話もある。しかも学生にとって「ブラック企業」の定義が、単に「残業のある会社がブラック企業である」との認識に至っては、企業の採用担当者も開いた口が塞がらない。

しかし、これは世間知らずの学生による単なる笑い話では済まされない。この間の「働き方改革」論議では“雇用する側”と“雇用される側”との関係性さえも曖昧になり始めている。

「働き方改革」の内容は、こうした雇用関係を度外視したイメージが先行してしまっている。たとえば、先に述べた残業時間削減課題と労働時間削減の問題を混同して「とにかく労働時間を減らすべき」という議論がその典型だ。

マスコミも話題性に飛びつき全くといってよいほど機能しない「プレミアムフライデー」の報道やテレワーク（在宅勤務）やノマドワーカーの紹介、あるいは一部の大手企業でのみ取り入れ始めた育児や介護の事情がある従業員への手厚い配慮例などだ。

これら取り上げられる事柄は個別の先事例に過ぎない。穿った見方をすればこれらの先事例は「企業のコンプライアンス重視アピールやPRのためのマーケティング戦略に過ぎない」と揶揄する論者もある。

さすがにこうした揶揄に同調することはできないが、「働き方改革」論議があたかも働き方の裁量が個々の従業員にあるかの印象を醸し出していることは確かだ。

もちろん、過剰な労働時間が心身に悪影響を及ぼすことは当然である。企業は、一人ひとりの労働時間に対して最善の注意を払わなければならない。また、法定労働時間を超えた労働に対して企業は「ペナルティーである残業代」を支払うのは当然である。

まして、定められている残業代の未払などは論外であることは言うまでもないことだ。こうした事柄に対して現場マネジメントが無頓着でいることはもはや許されない。

「働き方改革」 なのか 「働かせ方改革」 なのか

企業にとって本来、従業員を雇い入れるとは、従業員への「働かせ方」をいかにして適切に管理していくのかということである。しかし、雇用関係とは別次元で市民権を得てしまったように見える「働き方改革」論議は、“使用者との間で雇用契約に基づいて、使用者の指揮権の下で労働に従事する、”という従業員の立場を曖昧にして、従業員の側にあたかも個別裁量権があるかの錯覚さえ生み始めている。

確かに雇用契約に基づかない独立した企業人であれば、自らが個人事業主として自らの「働き方」を自分の裁量で変えることには筋が通る。しかし、雇用労働者の場合にはあくまでも「企業の労働に従事することを約し、使用者がその労働に対して報酬を与えることを内容とする契約」の下で、企業の指揮下に入るということである。

この点を曖昧にしてしまうならば現場マネジメントでのガバナンスが効かなくなるのが必定だ。仮に個別企業の収益や効率性、さらには生産性を度外視した抽象的な「働き方」云々に終始するならば、言葉は悪いが「働き方改革」論議は、下手をすると働きをめぐる「大人のゆとり教育」の是非をめぐる論議と化してしまう危険性がある。

従って、企業の人事・労務マネジメントの観点からするならば、今日の「働き方改革」論議を抽象的なイメージに左右されることなく、明確に従業員に「いかに働いてもらうか」という視点が不可避となる。

直截に言えばこれまでの「働かせ方」をいかに改革していくのかということでもある。また、企業との間で雇用契約に基づいて働く個人にとっては、自らの「働かせ方」に対する主体的な改善でなければならない。

現場マネジメントに とっての「働き方改革」 論議の課題

「経済最優先」という御旗の下で、

「一億総活躍社会」や「働き方改革」さらには、「人づくり革命」と次々にスローガン化された施策を打ちだしている。そして、企業にはこの実現が求められ、この種の取り組みを行っていない企業（取り組む前提が整っていない企業）があたかも「ブラック企業」であるかの風潮がある。

今日、抽象的でイメージが先行している「働き方」論議は、本質から外れて「長時間労働の是正」、「男性の育児休暇取得の促進」、「女性の活躍」、「ワークスタイル変革」という個別のフレームに目が行きがちである。現場マネジメントがこうした個別の事象に対して一喜一憂して整合性なく施策の実行を思考するならば、今日の「働き方改革」論議をあまりに表層的なものにしてしまうことになる。

本来的な「働き方改革」論議は、日本の労働政策の変遷を俯瞰的に捉え、日本の雇用慣行それ自体を問い直していくプロセスと捉えなければならない

からだ。すでに言い古されてきたことだが、戦後日本の雇用慣行は、高度経済成長期の僅か25年～30年の間に形成されて、「日本的」と形容されあたたかも企業内でのメンバーたることだけに重さが置かれてきた。このため、個々のパフォーマンス結果を重視して定量的に捉えることなく、漠然とした経年が重視されてきた。

語弊がある表現だが高度経済成長期の日本社会は「歴史上で最も成功した社会主義社会」みたいなもので、これに規定されて就労意識も形成されている。

「働き方」論議とは本来的にはこの関係を再構築していくことが全面に出なければならない。同時に現場マネジメントが積極的にこの観点を強調していく必要がある。仮に今日の「働き方」論議を「大人のゆとり教育」的なものに矮小化させてしまうのであれば、現場マネジメントのガバナンスが効かなくなる危険性がある。

繰り返しになるが現場マネジメントにとっては、今日の「働き方改革」論議をあくまでも「働かせ方改革」であると捉えて現場マネジメントの力量強化に結びつけていかなければならない。同時に「働き方」改革を高度成長期に形成された日本の雇用慣行それ自体を問い直していくプロセスと捉えるならば、現場マネジメントのこれまでのありようそれ自体の見直しが迫られてくる。具体的には以下の事柄について「働き方改革」論議再考として順次取り上げていく予定とする。

1. これまでの人材に対する「教育・育成・訓練」のあり方
2. コンプライアンスとコーポレート・ガバナンスの関係
3. 雇用をめぐる多発し始めている各種訴訟への対処
4. 多様性と高齢者雇用への対応
5. リスクコントロールの側面からの労働安全衛生の重視

—若手・中堅社員対象—

「働きの意識」を再確立するワークショップ

企業内にて毎回2～3テーマに基づいて講師（ファシリテーター）による辻説法方式で参加者相互の討議を通し、若手・中堅社員層に“これまで通りでは通用しない！”という意識、仕事をミッションとしてとらえる姿勢をつかんでもらう。

[お問い合わせ先]

株式会社ノイエ・ファーネ TEL. 03-5297-1866 n-f@n-fahne.jp

社内研修・コンサルティングのご提案

「最近、“困った人”を何とかしたい…」との相談事が多くなってきています。そこで、個別ヒアリングを基にして、自社の“困った人”の矯正に向け、教育指導などの面で企業が施す必要がある課題を見極め、さらには“困った人”への具体的な対処計画の策定などのご支援をします。

[連絡先]株式会社ノイエ・ファーネ TEL. 03-5297-1866 n-f@n-fahne.jp

『 Act 』（アクト）

社内での新入社員、若手社員研修用テキストとしてご好評を頂いています。是非ご活用ください。
これまでの働き方、仕事の仕方、もの見方を検証し「仕事の進め方」の指針となる社員育成のための冊子シリーズ『 Act 』（アクト）。

■ 「vol.1」 「vol.2」 「vol.3」 発売中

- vol. 1 「常に忘れてはならない仕事の進め方」
- vol. 2 「反復して身につける会社での仕事常識」
- vol. 3 「“学びの姿勢”を貪欲に貫く」

[お申込先]⇒<http://www.n-fahne.jp/booklet.html>

