



[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-5-

官制化した「働き方改革」に 留まってはならない

— 一人ひとりの従前の仕事観や労働観を捉え返すことしが不可欠である —



株式会社ノイエ・ファーネ

代表取締役 本間 次郎 (ほんま じろう)

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。

「働き方改革」はあくまでも企業の存続条件である収益をあげていくため組織的、効率的な働き方を追求するということが大前提でなければならない。つまり、“一人ひとりが成果を出すためにしっかりと働くため、これまでの慣習にとらわれず改革を行う”ということだ。働く側にとっては、働き方と働く意識を変容させる契機とすると位置づけなければ、単なる官制主導の運動に踊らされ、“大山鳴動して鼠一匹”という結果に終わることになる。

労働市場のズレと 「働き方改革」

「4年間で雇用は200万人近く増え、正社員の有効求人倍率も1倍を超えた。正社員になりたい人がいれば、必ず一つ以上の正社員の仕事がある」との発言は、今年8月3日の内閣改造後の安倍首相の記者会見だ。まあ、アベノミクスに対する自画自賛の内容ともとれるが、確かに完全失業率は2%台に入り、一般的にいわれる「完全雇用」の状態にあるとされている。ハローワークでの有効求人倍率も1.52倍であり求職者1人に対して1.5の求人がある。また、転職求人倍率は2.25倍という数字になっている。

ただし、正社員の有効求人倍率は1.01倍であるものの、調査開始から初めて1倍を超えているとのことだ。サービス業や製造業をはじめとする労働集約型の業種においては、単純な数値から見たならば確かに「売り手市場」となっている。このため企業は「人手不足」を嘆くことになっている。これま

で企業は人件費削減に主眼を置いて、いわゆる非正規社員雇用の活用を雇用の調整弁としてきたが、一転して今日では非正規社員さえも確保が難しい状況になっている。

「働き方改革」が喧伝されているのは、こうした労働市場における需給関係にズレが生じていることへの対応だ。つまり、少子高齢化、労働力不足の中で構造化している長時間労働の改善、非正規と正規社員の格差是正、高齢者や女性の就労促進を図るための労働生産性の改善が不可避となっているということだ。

一方で「働き方改革」は、政府主導として展開され、労使関係として解決すべき事柄があたかも企業への漠然とした規制強化策と化し始めている面もある。しかも、焦点が長時間残業の抑制にみられるように時間労働問題のみが耳目を集めている。

例えば本来は労使関係として展開されなければならないはずの賃金上げさえも、政府が経団連に賃上げを要請するなど、「官制化された賃上げ」というおかしな現象さえ生まれてきた。さらに「働き方改革」として政府から

打ち出される各種スローガンは、あたかも現行政権の浮揚策の一環として位置付けられた官制（官邸）主導の感さえある。

日本の少子高齢化や深刻な労働力不足への対策であるならば、外国人労働に対して適時適切に門戸を開くなどの措置が必要とならなければならない。しかし、この点についてはいまだに入国管理制度の抜本的な変更を行うことなく、「外国人技能実習生制度」なるものでお茶を濁しているのが現状だ。また、いわゆる正規雇用と非正規雇用の間で発生している各種の差異問題を度外視した「同一労働同一賃金」論の展開も現実性をもつものではない。

**働き方を変えるとは、
“しっかりと働き成果を出す”こと**

こうした状況の下で展開されている「働き方改革」論議は、残業時間の削減に集中している長時間労働の抑制を除き、兼業・副業の容認、テレワーク導入などその多くがイメージ先行になっ

てもいる。しかも、この対象となるのはあくまでもいわゆる「正規雇用者」である。このためか、正規雇用で働く側には、企業収益や自らが貢献すべきパフォーマンスと関りなく、あたかも自分自身に働き方に対する裁量権があるかの錯覚を生み出すという弊害が表れている。

例えば、労働契約とは“従業員が労務を提供し、使用者が賃金を支払う義務を負う双務契約であり、従業員には就業時間中職務に専念する義務がある。就業時間中に仕事と関係もないことをした場合には、その時間は労務を提供したことにはならない。”という「職務専念義務」の意識が曖昧になり始めている傾向もある。

また、“従業員は上司の命令が仮に自分としては納得のいかないものであっても、従う義務がある。上司の命令に従わないことがまかり通るならば、職場の秩序を維持する統治機能を失う”という職場維持に不可欠な「企業秩序維持義務」の概念さえも曖昧になり、現場マネジメントが横行することによる可能性さえある。

「働き方改革」はあくまでも企業の存続条件である収益をあげていくため組織的、効率的な働き方を追求することが大前提でなければならない。つまり、“一人ひとりが成果を出すためにしっかりと働くため、これまでの慣習にとらわれず改革を行う”ということだ。同時に働く側にとっては、働き方と働く意識を変容させる契機とすると位置づけなければ、単なる官制主導の運動に踊らされることになる。

問われるべきは 自らの就労意識

「働き方改革」を謳う以上は働く側にとっては雇用形態に関りなく、主体的な仕事と働きとの関係を再構築していく立場・観点が必要になる。しかし、官制的に押し進められている「働き方改革」論議では、一人ひとりの従前の仕事観や労働観を捉え返していくということにはなっていない。まして将来的に自らの就労意識をどのように形成していく必要があるのかなどの問題提起

とも程遠い。

いくら「働き方改革」を吹聴してもいまだに多くが“正規社員になることがメンバーの一員になることである”という幻想に取りつかれている現状がある。従来型のメンバーシップ意識にとらわれているならば、当然のことながら自らのパフォーマンス結果を度外視することになり、必然的に仕事や働き方への自らの責任という感覚も醸成されることはない。

これでは自らの職務ないし職種を仕事(「ジョブ」)というミッションとしての「働き」から出発しなくなる。こうした意識構造からは、自らの働きや仕事内容への問いかけや問題意識は形成されない。もっとも現行の就労現場において「正社員」＝メンバー、「非正社員」＝非メンバーという意識構造が存在している限り、この意識から脱却せよと要求すること自体が酷なことでもある。

2016年の新入社員を対象とした日本生産性本部の調査によれば、“自分のキャリアや専門能力が高められる職場を好む”“能力評価を望む”社員の割合が、過去27年で最も低い結果となった。一方で“残業が少なく、平日でも自分の時間が持て、趣味などに時間が使える職場を好む”社員の割合が過去最高になったとのことだ。調査対象の新入社員は入社した所属企業で一定期間の研修や行事を終えて、同本部の研修に参加している者たちだ。

本来であるならばこれからのビジネス人生のスタートに当たり、キャリアを形成し始め専門能力を高めるために期待が膨らむ時期である。これからの自分の未来に向かって、最も気持ちが高まるはずであるはずであるが、およそ入社した企業での活躍などを想定していないかのようだ。調査結果の“キャリアや専門能力を高める気持ちはない”“能力で評価してもらいたくない”という内容には愕然とする。

ありていにいえば、「企業人に求められる就労意識や能力を磨いていこうとする意欲」が感じられない。しかし、調査結果から「だから…最近の新入社員は…」と繰り返す言をいっても意味がない。まして、新卒新人の意識を嗤ってはられない。

単純に報酬を労働時間によって計る

という発想に根差している以上は、この種の意識に陥ることは必然的結果であるのかもしれない。そして、今日の「働き方改革」論議もとどのつまりは、現行の単純な労働時間をベースとした時間給からの発想の域を出ていない。

時間給に根差した 発想からの脱却

依然として、企業現場では不必要にダラダラと職場に居残り「残業をしている気持ち」に浸っている者がいる。こうした行為が生まれるのも“報酬は働いた時間に基づくものだ”“職場にいる時間で評価される”という「時間給」的な意識に規定されているからだ。この種の意識は往々にして旧態依然とした現場マネジメントが助長している場合が多い。中には「自分が若い時には残業を厭わず働いていた」という思い込みが強く、部下が残業することを“よく働いている”と錯覚する管理職もいる。この錯覚は「働き方改革」以前の問題である。

こうした意識は今すぐに払拭しなければならない。同時にダラダラ残業を放置するならば職場の活気を失うとともに職場マネジメントが弛緩しているあらわれでもある。

ただし、求められる納期に間に合わず集中して業務に取り組まなければならない場合もある。管理職は必要に応じて部下に対して業務命令を発して残業を指示しなければならない場合もある。「働き方改革」を単純に残業に伴う長時間労働の抑制と捉えるならば、長時間労働の抑制をあたかも「できるだけ働かない」と同意語に捉える従業員が生まれることになる。

これは、“報酬は働いた時間に基づくものだ”という「時間給」意識の帰結でもある。仮にマネジメントの側が必要な場合に適時の残業指示を怠るならば、職場の中に「働く者」と「働かない者」が混在することになり、職場秩序は一気に崩壊することになる。

あくまでも所定労働時間内でのパフォーマンス結果が評価の基準である。そのうえで現場マネジメントは、時間内で成果を得るために徹底的な時間管理を実践しなければならない。また、“残

業はあくまでも業務指示で行われる”という原理原則を崩してはならない。

部下指導の観点から 残業削減と 時間管理の徹底

時間管理とはスケジュール管理を含むものであり、一人ひとりの現時点での職務能力の把握が不可欠となる。とりわけ、現場マネジメントが追求すべきは職務能力が劣る部下とパフォーマンスの高い部下との見極めだ。残業削減は職場での人事・労務マネジメントが適切に機能しているか否かのバロメーターでもある。

マネジメントが効いていない職場においてはムダな残業が常態化することになる。人手不足であればこそ時間管理を徹底的に実施した業務効率の向上が重要となり、現場マネジメントは先ず自らの日常業務行動の足元を見直し、自らも含めた職場の業務スタイルの再確認ということだ。

さらに職務能力が劣っている部下に対して能力以上の業務を振る愚行を犯してはならない。職務遂行能力を超えた事柄に対して部下は、往々にして自らの能力を顧みることなくサービス残業に走りがちになる。そもそも基本能力が備わっていなければ、時間の経過がパフォーマンスにつながるはずもない。また、業務遂行能力は段取りの悪さにも比例する。このためムダな時間浪費が繰り返されることになる。

もちろん、部下が保持している現在の業務遂行能力以下でこなせる仕事を与え続けることも愚行である。自らが単純な経験の積み重ねで達成できる業務を繰り返している者に成長はない。そこで、現場マネジメントは一人ひとりの部下の業務遂行能力の成長度合いをはかりながら適時適切な業務を与えていく必要がある。職場の残業削減は、単に“労働基準法による規制に対応す

る・・・”、あるいは“「働き方改革」が必要だから・・・”という次元ではなく、部下育成というマネジメント課題ということになる。

残業の結果による成果物に対して無頓着であっては、決して残業が削減されることはなく、必然的にマネジメントが崩壊することにもなる。現場マネジメントの観点からするならば、所定労働時間内の部下一人ひとりの業務内容把握を怠ってはならないということだ。職場を見渡すと意外と“指示が出るのを待っている時間”や“手待ち時間”に時間を費やしている部下の存在に気付くはずだ。

ただし、これは“部下がサボっている”と短絡的に捉えてはならない。あくまでも業務効率の弛緩や指示の出し方によって発生している時間ロスであるという観点が必要だ。管理職はこうしたムダな時間を徹底的に洗い出し、所定労働時間内に成果を出すための時間マネジメントを強化しなければならない。働く時間をいかに短くしても、仕事のやり方そのものが変わらなければ、それは単にパフォーマンスの質と量を犠牲にするだけであり、競争力を削ぐばかりである

残業の「結果」を チェックする

労働時間の削減とパフォーマンスの低下が比例しては意味がない。現場マネジメントにはあくまでも担当する部門全体で高いパフォーマンスを維持しながらムダを省いて時間削減を行っていくという発想が必要だ。これは必然的に効率とスピードの問題につながってくる。ムダな時間を省くという課題と残業削減は表裏関係にある。

例えば、週に一度の「ノー残業デー」を導入しているが、一旦退社した後にこっそりと裏口から会社に戻り残業を繰り返す社員も存在する。また、残業

申請書を導入し“申請がない残業に対しては、超過勤務手当を支給しない”という制度を導入したが、直接的に残業削減効果が反映されない企業もある。

残業削減には現場マネジメントの役割と機能を問い直していくが必要になる。例えば、部下からの残業申請書に対して、残業が発生する理由や原因を問うことなく許可印を押す管理職が多いのも現実的なところだ。これでは管理職が部下の業務成果に対して責任を持って対処しているとはいえない。何故ならば、部下は、“残業申請書を出しさえすればよい”という感覚に陥るからだ。これでは残業に対する裁量を部下に委ねているのと同じことになる。

管理職は、残業申請を提出させて許可印をすることではなく、「残業結果」をしっかりとチェックしなければならない。残業申請に基づいて行われた部下の残業に対して、管理職は当該する部下の残業によって生み出されたパフォーマンス結果（成果）を報告させる必要があるということだ。

残業の結果に対して無頓着な管理職の下では、決して残業が削減されることはない。今後の「働き方改革」論議で残業時間に対して上限設定が法制化することにもなってくる。しかし、法制化がなされようがなされまいが、現場マネジメントにとって重要なことは、従前の業務展開が果たして効率的なパフォーマンス結果を生み出すことにつながっていたかという内省だ。

繰り返しになるが「働き方改革」論議を単に個人の働き方云々に矮小化してはならない。あくまでも組織運営を展開していくうえで何を基準にしているのかという問題でもある。当然のことながら個別企業の現場において「働き方改革」は、個々の従業員に対する「評価」の問題とも紐づけていかなければならないことになる。

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