



【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-10-

「企業のあるべき姿」と「自らの働き」の すり合わせが必要になる

—「働き方改革」とは雇用される側の“覚悟”が問われることを意味する—



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。

従業員にとって「企業のあるべき姿」への“こだわり”は、自らの責任でもある。「企業のあるべき姿」のイメージは、個々の従業員がそれぞれ持っている「価値観」にも通ずるものだ。

何故ならばこのイメージに共感していなければ、そこでの働きが成立するはずもない。もし、共感が持てないのであればそれは「時間労働の切り売り」に過ぎないという意味だ。

長時間労働削減に 矮小化される 「働き方改革」

改めて政府が掲げる「働き方改革実行計画」を確認するならば以下の9項目である。この9項目に関連して各種の法改正が今国会に一括上程され審議入りする予定だ。これを控えてマスコミ等でも事あるごとに「働き方改革」が論じられ、さながら「働き方改革」は、ある種の「ブーム」と化してきた感がある。とりわけ9項目のなかで「長時間労働の是正」は、残業時間削減と絡めて突出して独り歩きしている感もある。つまり、「働き方改革」＝「長時間労働削減」という認識が広まっ

ている。

「長時間労働の是正」の筆頭に「残業時間削減」があげられ、各企業とも法改正に備えて残業削減に向けて各種の施策の必要性に迫られている。この結果、企業の具体的実情を精査することなく、上からの一方的な残業削減指示により現場が混乱してしまうケースもあらわれている。

また、求人倍率の上昇とともに慢性的な「人手不足」に四苦八苦している労働集約型企業などは、採用も思い通りにいかない現状で「時間外労働」に上限をかける等の規制は深刻な問題になり始めている。こうした企業に対して「残業削減のためには生産性が必要だ」という当たり前の超一般論を説いても意味があることではない。

現実的な問題として単純に「労働時間を機械的に減らす」ことをもって「働き方改革」であると捉えるならば、企業活動に停滞をもたらす直接的な引き金にもなる。もちろん、個々の従業員に対してムリ・ムダを省き生産性向上を訴えることは可能だし必要なことである。しかし、現時点ですべての業

種・業態に喧伝されている「労働時間削減」が可能であるわけではない。とりわけ労働集約型の企業においては従業員への待遇引上げ余力にも差が当然存在している。

このため、法的規制を伴った「労働時間削減」問題は、必然的に企業淘汰になることは必定だ。さらに雇用の流動化促進によって「衰退する産業から成長産業への雇用移動によって失業を抑制する」と簡単にいうが、これはある種の机上論でもある。1960年代の高度経済成長期に産業構造の転換に見合った雇用移動は、相当の軋轢をはらみつつも可能であった。しかし、これを可能としたのは今日と状況が異なり「社会全体のパイが拡大していた」ということに過ぎない。「働き方改革」は意図するか否かを別として雇用調整を必然的に生み出すことになる。

時間労働概念の払拭

ところで、これまで日本の企業も従業員も一貫して「時間労働」の概念に基づいて構成されている現行の労働法

【働き方改革：9項目】

1. 非正規雇用の処遇改善（同一労働同一賃金）
2. 賃金引上げ
3. 長時間労働の是正
4. 転職・再就職支援、職業訓練
5. テレワークや副業・兼業など柔軟な働き方
6. 女性・若者が活躍しやすい環境
7. 高齢者の就業促進
8. 病気の治療、子育てや介護と仕事の両立
9. 外国人の受け入れの問題

制の下にあった。とりわけ、従業員にはこの「時間労働」概念が良くも悪くも染みついている。これは労働法制がこの間の産業構造の変化やそれに伴う雇用構造の変化に対応してこなかった帰結でもある。

ありていにいえば、「工場労働者」の働き方とそれ以外の働き方を同列に扱ってきたということだ。しかも大なり小なりの企業では今もって「日本の雇用慣行」と呼ばれる「年功意識」が根本に存在している。給与体系然りであたかも“年功により職務能力が蓄積する”という意識が蔓延っている。

本来「働き方改革」を筋論で捉えるならば、これら「時間労働」概念や年功に慣れ親しんできた意識の払拭こそ急務である。ところが、微妙にこの点には触れられず「長時間労働削減」に収斂されている。今日の「働き方改革」を「長時間労働削減」という糖衣弾でごまかすことなく、“必然的に企業には淘汰を生み出し、従業員にある種の強制的な業務スタイル変更を余儀なくさせることになる”ということを鮮明にしていける必要がある。

この間の「働き方改革」の論議は、「長時間労働の是正」が突出することにより一見すると労働者保護の視点が強調されている。しかし、これは明らかに従業員の側に錯覚をもたらす結果となった。現に散発的に出される「働き方改革」上の施策などを勝手に解釈して双務契約であるはずの「労働契約」さえ、曖昧に捉える風潮さえ生まれてきている。従って、企業は従業員に対して次の視点を改めて強調し、企業と労働契約によって雇用されることの“覚悟”を迫るものでなければならない。

- 「働き方改革」とは一見すると従業員への保護政策という側面を持ちながら、現実的にはあくまでも今後の経済成長を思考するうえでの「ツール」に過ぎない。
- 「働き方改革」とは必然的に一層の企業淘汰をもたらすことになる。
- 「働き方改革」とは企業で「働いた年数」や「働いた時間」で評価されるのではなく、あくまでパフォーマンスが問われる時代に本格的に突入したことを意味する。
- 「働き方改革」とは実質的に正規雇用と非正規雇用の垣根を取り払うことになる。
- 「働き方改革」とは単に労働時間削減を

意味することではなく、従来の「働き方」や雇用形態を変化させる露払いである。

同時に企業自身にとって「働き方改革」は、時間管理のやり方の工夫などに終始することではない。従業員の「働かせ方」「採用のあり方」「人材育成のあり方」「評価のあり方」「必要な場合での雇用調整のあり方」をはじめとした人事・組織マネジメント総体を再考していくものでなければならない。

いうまでもなく長時間労働は心身の健康を害する恐れがある。企業は従業員の健康管理という意味で労働時間をしっかりとマネジメントしなければならない。しかし、今日の企業と従業員の関係性が長時間労働を是正することで改善できるわけでは決してない。労働をめぐる問題を単純に労働時間の是正に矮小化することは危険でさえある。

“問題社員”を 跋扈させてはならない

「働き方改革」とは、そもそも、「自分たちはなぜ働くのか」という根源的な問題について考えていかなければ、個人としての成長と企業の発展との健全な整合性がとれた視点も生まれてこない。一人ひとりとは当然のことながら「自らの収入を得るため」に働く。しかし、決して「収入のため」だけではなく、その先に「何がしかの働く理由」が存在している。この「何がしかの働く理由」がモチベーションとなり、自らの成長につながっている。

ところが「働き方改革」の行き着く先を予見することなく単純に「労働者保護」という側面に目がいく従業員は、往々にして「問題社員」と化す危険性を秘めている。「働き方改革」を通して人事・組織マネジメント総体を再考するとは、企業の「価値観」共有と従業員一人ひとりの「自らの働く意味」をすり合わせていくということでもある。

人は第一義として自らの生活の為に働くとはいえ、単に給料のためだけに働いているだけではない。もし、給料がすべて、お金がすべてというのであれば、全ての社会的悪行に目をつむっ

てしまうことにもなる。会社組織に身を置き働くということは、お客様や取引先から喜ばれ感謝されるだけではなく、会社・上司・先輩から「認められる」「評価される」という無形の報酬によって、「仕事をしてよかった」という実感が得られる。

単純に自らの仕事や働きを「時間労働」として位置づけている従業員は、極端に言えば上司からの業務指示や指導さえも“受け入れたくない”という心理が働くものだ。こうした傾向を持つ従業員に対しては、「働き方改革」論議以前の問題として毅然とした態度で臨んでいかなければならない。

注意すべきは最近の「働き方改革」を口実として自らの就労義務を理解しない“困った問題社員”の存在が目立ち始めていることだ。“困った問題社員”の種類も千差万別である。直接会社への背任行為を行うような不良社員の行動は論外である。こうした行為には果敢な姿勢で対処する決断と覚悟の問題で事足りる。もちろんこうした姿勢を貫くためにも明確な社内規定の設定と周知を怠ってはならない。

しかし、厄介なのが本人には悪意がなく、物事を深く考えずに行動して周囲と不協和音を発生させ、結果的に会社や組織に打撃を与えてしまう“困った問題社員”だ。こうした“困った問題社員”達は、放置しておくとも年齢に関わりなく増殖する。そこで、こうした“困った問題社員”の存在は「職場体質改善が必要となっている予兆である」と捉えて、職場改善に着手する必要がある。

“究極のぶら下がり社員”

「働き方改革」論議のなかでもっとも注意しなければならない“困った問題社員”は、ネット上で蔓延る中途半端な法律知識を振りかざし、労働契約上の権利と義務の区別なく一方的に企業の非をあげつらう存在である。こうした“困った問題社員”が発生してくる理由の一つは、企業で働く段階で必要な「自らの働き」と「企業の有する価値観」との共有がなされていないことである。

同時にそもそも「自らの働き」に対

する価値観さえ有していない者が“困った問題社員”に容易に転化する。「自らの働き」に対して相応の価値観を有している者は、自らの働きに自信を持っている。このため、仮に企業組織の「価値観」に自分が馴染めないのであれば、自分の「価値観」と企業の「価値観」を徹底的に比較検討するようになる。

そして、どう考えても自分の「価値観」に企業の「価値観」が反しているとの結論に達したならば、「ここは自分のいるべき企業組織ではない」と判断して自ら去っていく。何故ならば自らの「価値観」に反するところに身を置くことほど不幸なことはないことを自覚しているからだ。

ところが、自らの価値観が形成されず自らの果たす役割に無自覚な者に限って企業に対して、一方的な「権利」を主張してくる。従って、労働契約の権利と義務の区別なく一方的に企業の非をあげつらう“困った問題社員”は、ある意味で“究極のぶら下がり社員”と位置づけることができる。

こうした“困った問題社員”は「働くことはどういうことか」という根源的な自覚がないことになる。しかし、多くの従業員（とりわけ若手）が最初から「働くことはどういうことか」という意識形成が確立しているわけではない。仮に企業が従業員に対してこの意識形成を育むことを怠ったならば、誰しもが“困った問題社員”に転化する危険性がある。

明らかに“困った問題社員”要素を持つ者や既に転化した者に対しては、企業は明確に排除の理論に徹していかなければならない。企業が注意すべきことは企業内で徐々に“困った問題社

員”に転化させてしまう素地の存在である。そこで、企業組織は不断に従業員との間で共通目的を確認し、協働意欲の醸成を行っていかなければならない。

「企業理念」の共有がなければ「働き方改革」は空論

一人ひとりの従業員にとって「企業のあるべき姿」への“こだわり”は、自らの責任でもある。企業組織には明文化の有無は別して、「経営理念」や「社是」などが存在している。これは起業時からある事業を通して自らの目指す方向や思いを実現しようとの原点であり、創業の思いやあるべき方向性を示したものである。従って、そこで働く従業員にとっては不文律なものである。

企業組織は事業の進捗に伴いさまざまな課題や経営環境の変化への対応が必要になるため、時には大きな業態の変化も発生する。こうした変化を反映しているのが時々の「経営方針」だ。「経営理念」や「社是」は企業組織がさまざまな経営環境を経たとしても、本来「企業のあるべき姿」のイメージであり、創業時の矜持の一つのあらわれである。同時にそこに働く従業員一人ひとりが持たなければならない矜持でもあることを忘れてはならない。

「企業のあるべき姿」のイメージは、個々の従業員がそれぞれ持っている「価値観」にも通ずるものだ。何故ならばこのイメージに共感していなければ、そこでの働きが成立するはずもない。もし、共感が持てないのであればそれは「時間労働の切り売り」に過ぎ

ないという意味だ。そこで職位・役職を超えて一人ひとりが「企業のあるべき姿」についてイメージして、それに向かって企業と自分自身がともに歩んでいるのか否かを検証する必要がある。

時にはやむを得ない事情で企業の「経営方針」が、本来思い描く「企業のあるべき姿」から脇道にそれてしまうこともある。経営理念と現実の乖離ということが起こる場合もある。こうした状況に陥った時こそ、従業員一人ひとりの真価が問われることになる。仮に「企業の方針だから…」で済ませてしまうのか、それともあくまで「企業のあるべき姿」のイメージを忘れずに、現実を受け止めつつ臥薪嘗胆が必要なこともある。

つまり、いま、おかれている企業の状況を受け止めつつ、あくまでも、本来的に「企業のあるべき姿」のイメージを忘れずに持ち続け、常に会社の方向性と自らの価値観とをすり合わせ続けることができるかということだ。何も企業の価値観と自らの価値観を一体化させる必要はない。

むしろ、価値観は異なっていて当然でもある。問題は企業の方向性を自らが共有できるか否かにかかっている。「企業のあるべき姿」を考えるのは、経営者の先行事項では決してない。一従業員であろうとも企業組織が進むべき方向についてイメージして、常に軌道を精査していくことは、企業で働く者に課せられた責任でもある。

こうした「企業のあるべき姿」を考えて自らが参画していくために「自分は何をなすべきか」という議論を積極的に興していかなければ「働き方改革」など絵空事になる。

『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>

