



[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-9-

役割・責任概念を抜きにした 「働き方改革」論議は無意味である

— 部下指導の改革と位置づけたマネジメントの総点検が前提 —



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。

単に声高にブームとして「時短」や抽象的に「働き方改革」を叫ぶだけでは意味がない。これまで企業が怠ってきた主体的に自分の頭で考えて行動していく従業員の形成をいかに行っていくのかという人材育成を再考していく必要が急務となってきた。この視点を抜きにしていると時の政権が変わった途端に「働き方改革」は忘れ去られ、残るのは都合よく改正された労働法制とマネジメント無き荒廃した職場ということになる。

働き方改革論議の渦中で 必要なのは 現場マネジメントの点検

人事・労務関連にかかわらず様々な事柄に何かと冠として「働き方改革」を掲げて訴求する風潮が蔓延している。何やらひと昔前に猫も杓子も「グローバル化」を冠することが流行ったかのようだ。

「働き方改革」論議では長時間残業削減問題がクローズアップされ、企業規模の大小を問わず時間短縮と生産性向上が謳われ始めて久しい。さながら翼賛的な運動の様相になっている。

このため、現場では従前の業務見直しや個々の従業員の業務能力、さらには個別企業にとっての優先順位を顧みることなく、単純に時間短縮(ジタン)を部下に繰り返すという現象も生まれている。つまり、個々の業務内容の見直しや再配置をすることなく、悪くいえば「残業時間さえ削減すればよい」という没マネジメントが横行し始めていとさえいえる。この結果、具体的

な方策を示すことなく上司がオウム返しのごとく、部下に「とにかく労働時間は短縮し、早く帰れ!ただし、今まで以上の成果を出せ!世の中の流れで会社の方針だ!」と繰り返す現象も散見される。挙句は部下から「ジタン・ハラスメントを受けている」と声が上がっているという本末転倒したことも起こっている。

一方で主に地方の金融機関では統廃合による人員削減が進行し、人員削減への不安が高まっている。さらに昨年秋季以降からメガバンク各行が大規模な人員削減策を公表するなど始まっている。どうやら「人手不足」「働き方改革」といわれつつ、外部労働市場のアンバランスな傾向が表面化し始めた。もっとも「人手不足」に関しては単に近視眼的な個別企業の問題だけではない。「少子高齢化」や「人口減少時代への突入」という今後の日本社会の抱えている構造で捉える必要がある。

ともあれ、不必要な長時間労働は無意味であり、いわゆる先進国の中で最低水準にある一人当たりの生産性を向上しなければならないことは論を待た

までもない。しかし、単に声高にブームとして「時短」や抽象的に「働き方改革」を叫ぶだけでは意味がない。これまで企業が怠ってきた主体的に自分の頭で考えて行動していく従業員の形成をいかに行っていくのかという人材育成を再考していく必要が急務となってきた。この視点を抜きにしていると時の政権が変わった途端に「働き方改革」は忘れ去られ、残るのは都合よく改正された労働法制とマネジメント無き荒廃した職場ということになる。

「働き方改革」という流れの中で企業がまず実施しなければならないことは、現場マネジメントの総点検である。

「働き方改革という流れだから、〇〇をしなければならない」という具合に受け身ではなく、これまでの企業とそこで働く者との関係を明確にしたうえで、現場マネジメントが果たさなければならない役割や責任は何か。

さらには個々の従業員が雇用される側として果たさなければならない業務面での役割と責任、堅持しなければならない就労意識は何かなどを改めて確認していく作業が不可欠である。この

作業は従業員の各層に対する育成と密接不可分だ。

とりわけ、現場でマネジメントの最前線に立っている管理職層に対して、業務としての役割と責任に対する認識を再確認させていかなければ、生産性向上とて絵に描いた餅になる。まして、一般従業員に対してのマネジメント行使などは望むべくもない。この結果、無自覚な従業員の側からの「〇〇ハラメントだ！」攻勢に汲々とする事になり、内部統制が効かなくなることは必定である。

忘れてはならない 役割・責任の概念

「働き方改革」が喧伝される中で、過度な「キャリアデザイン」教育の弊害からか、現実の企業組織が机上の「キャリアデザイン」とはおよそかけ離れ、理不尽とも思える実態を前にしてたじろぐ若手社員も増えている。そもそも「キャリア」などは仕事を通して形成されるものであり、最初から一直線に順風に推移するはずもない。企業内でのさまざまな仕事経験を通じた成功・失敗体験の蓄積が、仕事のキャリアとして身につくものだ。当然のことながら身についてくる過程で、ある時は不条理とも思えること、間尺に合わないと思えることが職場実践で発生するものだ。

もちろん本来、企業組織の活動の全てが「理不尽」であるわけがない。ましてコンプライアンスなき企業が社会から退場を迫られる時代だ。ところが、「キャリア」という虚妄で純粋培養されたならば、企業全体の業務を支えている縦横に入り組んだ仕事の集積によって生じる、さまざまな問題が「理不尽」に映っても仕方がない。この結果、「これは自分の仕事ではない」「働き方改革に逆行している」という思いを助長することになる。そしてこの思いを助長させるのは、一重に現場マネジメントが一つ一つの仕事に対し適確な意味付けを明確に行うことができていないためでもある。かたや現場マネージャークラスには「いい過ぎるとパワハラになるのではないか」と恐れ、真剣に部下と対峙することを控える傾向さえ生まれている。

本来、企業内での仕事には、「小さな仕事」「大きな仕事」の区別があるわけではない。必ず何らかの理由が行われているものだ。仮に与えられた仕事に対し「雑用仕事で本来の仕事ではない」と感じる部下がいたならば、現場マネージャーは「会社の業務全体を理解せず、目先のことにとらわれて広く周りを見ていない証拠だ」と臆せず毅然とした態度で指弾することも重要だ。しかし、マネジメントの役割や責任という概念が未成熟な現場マネージャーは、この種の毅然とした態度をとることができない。

「キャリア」形成とは現実の仕事実践に内在しているのであり、当初は自分には合わないと思っている仕事の中から思わぬ適性や仕事の奥深さや面白さを発見したりするものだ。こうしたことを体感させていくためにも現場マネージャーから一般従業員に至るまで、各段階において以下のような原理原則を明確にしていかなければならない。至極当然のことながら以下の役割・責任概念を抜きにした「働き方改革」論議は始まらない。

1. 職務責任

「与えられた経営資源を最大限に活用し、部門目標（予算）を達成（利益の確保）すること」である。立場によって、割り振られた仕事に対して責任を持って取り組むということであり、単に職責は役職者にだけ当てはまるものではない。

与えられた仕事を責任持って遂行する義務があるという意味では、一般社員にも職責はあると理解しなければならない。

2. 必要な意識と姿勢

- ・会社や部門・部署方針の正しい理解とこれに基づいた部門の運営
- ・責任ある行動実践に裏づけられた積極的な提案の遂行
- ・努力はもちろん、結果を出すまで満足せず成果と過程（プロセス）を対立させない
- ・会社で発生している全ての事柄を自分の問題としてとらえる当事者意識
- ・会社（組織）サイドに立った発言や行動
- ・管理的立場にあっては「経営権の分担行使者」とであるという自覚

3. 役割（仕事）

- ・仕事の管理、仕事の改善、人の管理、人の育成、経営の補佐、部門間の調整を司る。
- ・現場の責任者は、組織全体あるいは組織内の明確に区分できる一部分（部署）の業績について責任を持たなければならない。
- ・働き手の姿勢は、責任者の姿勢を映し出し、部下の行動は上位者の

行動を鏡のように映し出す。従って、部下の行動は責任者の能力や組織を時下に反映するものであり、効果的に仕事をするためには、部下・後輩のマネジメント如何によって決まるものである。つまり、“悪しき姿勢の責任者の下では部下が優秀な姿勢を示すことは期待できない”という鉄則を理解する。

緊張感のある企業と 従業員の関係が必要

当然にも企業で働く一人ひとりに対して「企業の価値観」と「自らが働く意味」のすり合わせをさせていくことが重要になっている。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のではない。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。企業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、周囲から「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ものだ。

この実感なくして働く上で「手ごたえ」や「やりがい」を感じ取ることはできないはずである。仮に「自分の働く意味」と「企業の価値観」が反しているとの結論に達したならば、それは自分のいるべき会社組織ではないということだ。「自らの価値観」と整合性が取れない職場、まして「自らの価値観」に反する企業に身を置くことほど不幸なことはない。従って、企業と従業員との間で互いに雇用関係を解除することを厭う必要はない。これは従業員にとって「働くことはどういうことか」という根源的な自覚を持つということでもある。

企業にとって従業員に対して役割・責任を醸成させて自覚的な働きを促していくということは、逆説的ながら従業員から三下り半を突き付けられることもある。同様に企業の側が従業員に対して退場を迫ることもできるという緊張感ある関係を築くことだ。

部下を「巣立ちさせる」 のがマネジメント

孵化（ふか）したばかりの雛鳥は、常に口ばしを大きく開けて親鳥が運ん

でくるエサを待っている。中には他の雛鳥を蹴落として自らがエサを確保する。そんな雛鳥に対して親鳥は、ある時点で一切エサを与えなくなるという。そして雛鳥たちは成長に伴い巣立ちして自らエサを探し出す。鳥に限らず自然界での動物の子育ては非常に厳しく過酷といえよそれまでだ。

乱暴な比喩だが企業組織での仕事でも同様のことがいえる。いつまでたっても上司・先輩、ひいては企業から仕事を与えられることを待っている者は、ある時点で面倒を見てもらえなくなるのが必定だ。いつまでも自分が仕事を与えられるという環境に浸かっていると、いつしか「仕事は与えられるのが当然」と思い始めるものだ。

残念ながらこうした状況は長くは続くはずはない。こうした発想を持ち続けることが、自分の職務能力の向上を妨げる最大の原因となる。しかし、この間の「働き方改革」論議における働く側の姿勢は、相変わらず巣立ちをしない雛鳥のごとき主張が横行しているように思えてならない。

ところで「仕事」を作業と混同してしまうと「与えられる仕事」を単に処理するという意識が芽生えてしまうものだ。仕事は単なる作業ではない。一つの仕事には様々に派生する新たな課題が含まれ、つぎつぎと次の仕事に連鎖していくものだ。そしてこの繰り返しが自分の職務経験に蓄積されていくものである。従って仕事には「終わりが無いもの」という観点が必要だ。

上司・先輩から与えられた仕事をこなして満足し次の仕事を待っている、機械が行う作業とまったく同じことである。自分自身が、次にやるべきことを自分で見つけていく過程で創意工夫も生まれてくるものである。自らの仕

事を創意工夫することなく「こなしている」のであれば、極論をいえば「機械に置き換えられる存在」に甘んじるということでもある。

もちろん企業組織での仕事は自分一人で完結するものではない。人数に関わりなく上席者の下でチームとして展開するものだ。そこでは独断専行などは許されないが、自分自身から積極的に自分の仕事を創り出していくことが自分の仕事であると心得ておくことが大切だ。この意識を持っていれば、上司・先輩に「指示を仰ぐ」場合であっても、「私は何をしたらいいですか」などという受け身の姿勢にはなり得ない。要は部下に対して「巣立ちをしない鳥は見放される」ということを明確に語れるマネジメントが必要ということだ。

働き方改革は部下指導の改革から始まる

「指示待ち」傾向は従業員の側だけに問題があるわけではない。むしろ、この種の働き方や仕事のスタイルを容認してきた企業の側にも問題があった。つまり、いわれた事柄を黙々と瑕疵なく進めることを是認する習慣が企業の中に存在していた。この結果、部下指導に当たる現場マネージャークラスも単に上からの指示を咀嚼することなく、部下にオウム返しすることがマネジメントであるという短絡的な思考から脱却できていなかった。

このため、指示・命令も場当たりのとなり、単に業務処理が仕事であるかのように理解するという傾向に陥っていた。要は現場マネージャーが部下のどのような能力をどのレベルまで伸ばし

たいかを考慮して、計画的に仕事を与えることをサボってきたともいえる。

現場マネジメントの側が「部下が自分の頭で考え、工夫するような仕事の与え方」を展開することなく、上からの指示を単純に伝達することが指導・育成であるかの認識に終始していたということだ。もし、今後もこのようなマネジメントスタイルを踏襲しているのであれば、間違いなく現場におけるマネジメントの存在意味はなくなってくる。

意識的な育成とは、その場の思いつきで指示を出したりしないということである。「その作業をやめてこっちを手伝ってくれ」「この書類をワードで打ち直してくれ。打ってくれさえすればいいから」など…、それぞれの仕事内容の意味づけを行わず場当たりに作業指示を出すと、部下のほうも単調に処理するだけで終わってしまう。

一方、計画性をもって部下に仕事を与えると、部下は多少なりとも創意工夫をこらすことができるようになる。

「明日はこれとこれを頼む。この仕事は、重要な会議で使う資料の作成だから。会議のテーマは〇〇で……」とい具合に与える仕事の目的、意義を正しく伝えることが重要である。仕事の一連の流れが理解できるならば、部下は自分なりに段取りを考えたり、やり方を工夫をすることもできるようになってくるものだ。最初は稚拙であっても「自分で考えて行動する」という習慣づけにつながる。部下の成長を支援するのが現場マネジメントの役割だ。

「働き方改革」論議は単に法制度上の問題ではなく、部下指導の改革と位置づけなければ単なるブームで終わることになる。

『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>