

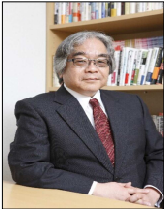


[発行元]株式会社ノイエ・ファーネ

〒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>

働き方改革関連法により改めて 現場に問われる労務マネジメントの 最前線を担う気構え

-現場マネジメントは自らも含めた職場の業務スタイルと職務記述書の再確認が必要-



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。

「罰則付き時間外労働の上限規制」は、現場マネジメントに対して改めて残業と「業務命令」の関係を明確に迫ることになるだろう。また、「同一労働同一賃金」は、企業にとって「多様化している雇用形態」という現実に対して、給与や諸手当のあり方に対して具体的にどのようなスタンスで対処するのかを迫ることになる。

「働き方改革関連法」は 日本の雇用制度の 新たな分岐点

5月31日に衆議院で採択され、4日から参議院で審議入りする「働き方改革関連法案」は「高度プロフェッショナル制度」(高プロ)の話題のみが先行した感がある。政府による作画的データはもとより、あいまいで木で鼻をくくったような答弁や説明からも「なぜ、この制度が必要なのか」という真意や目的が一般的にはなかなか読み取りにくい。むしろ、「まずは、とりあえず法案を通すことが目的である」という姿勢が如実に表れていた。穿った見方をすれば答弁に立つ側も実は、この制度がこれまで慣習とされてきた日本の雇用関係(雇用システム)に転換をもたらすことになるであろう、将来的意味を理解していないのではないかとさえ思える。

一方で反対する側も同様である。関連法が戦後日本の雇用関係を規定して

きた“働く者=弱者であり、平等である”という幻想的な意識が大きな変化してきた帰結であり、今後の分岐点となる意味を問うことよりも、単純に「長時間労働を容認する残業ゼロ法案反対!」という煽情的なスローガンに終始したようにも思える。

1947年の労働基準法の制定から始まる日本の労働法制は、良し悪しを別に日本の雇用制度を規定してきた。「高度プロフェッショナル制度」(高プロ)は、この日本の雇用制度を確実に転換させる端緒となることだけは確かだ。本来、「高度プロフェッショナル制度」(高プロ)の持つ意味を推考するならば、2005年6月に経団連が発表した『ホワイトカラーエグゼンプションに関する提言』にまで遡る必要がある。併せて、1995年に当時の日経連が発表した『新時代の日本の経営』を経て、1990年代後半以降に顕著になり始めた“日本の歪な雇用形態”との関係で賛否が論じられなければならないところだ。

法案は衆議院を通過したため、参議院での多少の修正が加えられたとして

も施行される。繰り返しになるが「働き方改革関連法」に対する賛成・反対の論議や法案提出にいたる真意や思惑はともあれ、一連の法改正は長きにわたる日本の雇用制度それ自体を大きく転換する。具体的な内容や注意点等については、今後の施行にいたる過程でさらに議論される必要があるだろう。もっとも、法律には微に入り細に入り書かれているわけではない。また、判例法理主義が踏襲される労働法の解釈においては、今後予測される個々の訴訟案件に対する裁判所の判断が具体的な運用の基準となるだろう。従って、今後この法を巡る労働訴訟が急増することにもなることは確かだ。

「働き方改革関連法」は 多様な雇用形態への 具体的な対処を迫る

働き方改革関連法を巡っては「高度プロフェッショナル制度」(高プロ)論議に隠れ、さほど話題にも上がらなかったのが、「罰則付き時間外労働の

上限規制」の導入と正規・非正規社員の格差是正を掲げた「同一労働同一賃金」だ。議論にならないという以前に「時間外労働の上限規制」と「同一労働同一賃金」は、あたかも「当然なことだ」という空気感さえあった。しかし、実はこの2法は「高度プロフェッショナル制度」（高プロ）よりも、当面の現場における労務マネジメントや企業の賃金体系に直接的影響を与えることになる。

有り体にいえば、「罰則付き時間外労働の上限規制」は、現場において改めて残業と「業務命令」の関係を明確にしなければならないだろう。また、「同一労働同一賃金」に関しては、企業にとって「多様化している雇用形態」という現実に対して、具体的にどのようなスタンスで対処するのかが問われることになる。つまり、各企業における基本給と諸手当の関係などの賃金体系を必然的に見直さざるを得ないということになるということだ。

既に「同一労働同一賃金」を巡っては、日本郵政グループが正規・非正規社員の賃金格差の穴埋めとなる原資づくりの一環で、これまで支給してきた正規社員の「住居手当の廃止」を打ち出している。法案の成立を受けて今後はこの種の正規・非正規社員の同一賃金化の原資捻出を巡って、企業は苦勞することになる。また、現場では正規・非正規労働との間で新たな矛盾が表面化することになるだろう。

何故ならば、正規労働者にしてみれば“非正規労働者の賃金が上がることは賛成だが、その原資を自分たちが既得権としてきた各種の手当削減で賄われることで、自分の手取りが減るのは反対だ”ということになるのは目に見えているからだ。残念ながら醜い「労・労対立の発生」さえ危惧される。

今回の「働き方改革関連法」は、改めて現場マネジメントを司る管理職層に労務マネジメントの知識と対処法の習熟を迫ることになる。一言でいうならば、今後は現場マネジメントにおいて、“人事・労務課題は人事・管理部門の専権職務分掌である”という認識はますます通用しないということだ。つまり、現場マネジメントこそが“労務マネジメントの最前線である”とい

う認識に立たなければならない。

現場は雇用形態の多様化により「正規雇用」だけで構成されているわけではない。企業規模にかかわらず企業であっても職場は有期契約、派遣、パート、アルバイト社員など、さまざまな雇用形態による就業形態で仕事に従事する人びとが混在している。

当然ながら現場マネジメントには、各雇用形態の違いや個々の雇用契約内容を掌握した指揮・命令の発動が求められる。従って、「人事労務管理は人事部門の仕事だ…」などということが通用せず、現場マネジメントが人事・労務に関する知識と役割機能を蓄積しなければならないということだ。もし、現場マネジメントが現場での労務マネジメントを怠るならば、企業組織の存続をも危うくする危険性さえ存在しているといっても過言ではない。

今後現場に問われる 労務マネジメントの 明確化

労務マネジメントには一般的に採用、勤怠管理、給与・報酬の計算や計画、社員教育・育成をはじめ日常的な福利厚生、あるいは労使関係の調整などとイメージされている。このためか現場の管理職は、ともすると労務マネジメントを企業課題や事業計画（経営戦略）、そしてプロフィットとは直接的関係性が見出しにくいと思いがちになる。

また、ライン・マネジメントを担う者の中には、労務マネジメントを狭義の「定型的管理業務」と捉える傾向が続いてきた。実際問題として給与計算などの様々な定型業務は「アウトソーシング」化が進んでいるためなおさらである。しかし、本来の労務マネジメントは「人的経営資源をいかに有効に活用するのか」という人事を含めた現場における必須のマネジメント機能と位置づけなければならない。

現場マネジメントは「会社組織で発生していることは、全て自らに関わりがあること」との認識に立つことが大前提である。従って、現場マネジメントは組織を構成する「人」に関するマネジメントから逃げてはならず、管理

部門に責任を転嫁することはできない。例えば、現場の一人ひとりの勤怠状況把握にも現場マネジメントの姿勢と責任が問われてくる。法外な「未払い残業請求訴訟」が発生して、慌てて管理部門が調査を行った結果、“現場が一人ひとりの残業時間を把握していなかった”などというケースが実に多く発生することも事実である。もっともこうしたケースはマネジメント機能以前に職場秩序が崩壊し始めていることを意味している。

現場マネジメントの役割・機能とは部門・部署を構成する人びとに「正しいことを行わせる」ということに他ならない。現場での労務マネジメントはこれが前提条件である。恐らく、成立した「働き方改革関連法」は、現場マネジメントがこの点をあいまいにすることをますます許さなくするであろう。とりわけ、「罰則付き時間外労働の上限規制」に対する現場マネジメントの対応が企業の帰趨を決することにもなる。

残業削減と 部下育成課題は 一衣帯水の関係

残業削減を掲げながらいまだに多くの企業では、「業務命令無き残業」が横行している。実はこれがダラダラ残業の温床ともなっている。ダラダラ残業は働くうえでの時間管理を現場マネジメントが個々人（部下）にゆだねているケースで発生する。これでは部下に残業の自己裁量権を与えていることになる。現場マネジメントは“自分が若い時には自主的に残業を厭わず働いていた”などというノスタルジーに浸ってはならない。

まして部下の長時間労働をあたかも“よく働いている”と評価の対象などにすることは言語道断である。自己裁量によるダラダラ残業を放置するならば職場の活気を失うことにもなる。ダラダラ残業は職場マネジメントが弛緩しているあらわれでもある。残業削減問題は職場での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。

もちろん、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。このため、一概に残業のすべてを否定することはできない。現場マネジメント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。

マネジメントの側がこうした適時の指示を怠ると職場秩序は一気に崩壊する場合もある。しかし、あくまでも所定労働時間内に業務を終了することが基本である。従って、管理職は職場での徹底的な時間管理を実践しなければならない。つまり、“残業はあくまでも業務命令のもとで行うものである”という原理原則を周知徹底して行かなければならないということだ。

現場マネジメントが部下の業務に対して時間管理を行うとは、部下の日常的な業務スケジュールに関心を持つことでもあり、部下一人ひとりの現時点での職務能力を適切に把握することでもある。とりわけ、マネジメントで必要なの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が不可欠となる。このため現場マネジメントは、自らも含めた一人ひとりの業務スタイルと職務記述書（ジョブ・ディスクリプション）の再確認を行っていかなければならない。

管理職は職務能力が劣っている部下に対して、能力以上の業務を割り振る愚行を犯してはならない。部下は往々にして自らの職務能力を超えた事柄に対して、自らの職務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、業務能力は段取りの悪さにも比例する。このため無駄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能力の成長度合いを測りながら適時適切な業務を与えていく必要がある。このように考えるならば職場の残業削減は、単に「働き方改革だから…」など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。

単純に時間で計られるような仕事に自ら甘んじてはならない

現場マネジメントは「働き方関連法案」の施行までの期間を通して改めて、自らの仕事やマネジメントスタイルを再点検していく必要がある。つまり、日常業務をこなすだけではなく、改善策を考え、取り入れることができなければ職責を果たすことはできない。何故ならば現場マネジメントとは部門の経営者であるからだ。

このため、“もっと効率的な仕事の仕方ができないか” “もっと少ない人数で同じ成果をだすことができないか” と考える癖を強化していく必要がある。

また、改善策を思いついたら、それを即座に提案して実行に移していく姿勢が求められる。もちろん現場の課題を一気に解決する特効薬などは存在しない。改善策は日常業務の反省と自己の働きに対する内省からしか生まれないものだ。常に改善を心がけ実行に移す、その繰り返しのなかから、スピードある変革が可能になる。

現場マネジメントの果たす役割とは、経営陣の意向を汲み常に企業存続の条件である利益を考えることだ。現場マネジメントが自らの存在理由を維持していくためには、“自らが経営者である”とのスタンスで考え抜く習慣を不断につけることが欠かせない。

古き良き右肩上がりの時代においては、誰しも“仕事は与えられるもの”との意識であっても存在が許されていた。そして、与えられた一定量の定型業務を時間内でこなすことができなければ、その分を残業して済ませればよかった。しかも企業にも残業した分は残業手当でカバーできる余力があった。さらに残業することを“頑張っている”と自己陶醉して悦に入るなどの誤った風潮も蔓延していた。そして、「生活残業」なる悪しき傾向も存在していた。

昨今ではこのような牧歌的な就労スタイルが通用するはずもない。現場マネジメントは部下の業務スタイルを単純な時間労働で測られる内容に落とし込めなければならない。現場マネジメントは部下に対して“仕事のやり方を工夫して、残業しなくても同じ成果を出せるよう、能力を上げる”という指導に徹して行かなければならない。

『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>

