



[発行元]株式会社ノイエ・ファアーネ

〒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」とは 雇用制度転換に向けた糖衣砲弾

— 俄作りのテレワークで露呈した現場マネジメント弛緩と雇用意識の乖離 —



株式会社ノイエ・ファアーネ

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・ファアーネを設立。

テレワークで露呈した 現場マネジメントの弛緩

新型コロナウイルスの蔓延は期せずして、日本の雇用制度に内在している数多の弊害や矛盾を企業と従業員の双方に否が応にも再認識させることになった。とりわけ、企業組織に雇用される従業員自身の働き方に対する従来意識を強制的に変容させる契機となるだろう。また、企業の側も積極的に自社の雇用制度や評価の在り方を再考していく契機としなければならない。

新型コロナウイルスにともなう諸変化の中でとりわけテレワークの普及は、今後あらゆる局面において企業組織で働く者に対して、自らの働き方を単に時間労働で捉えることの不合理性を自覚させるものとなる。また、企業組織での働きにおいて“寄らば大樹の陰”という意識に固執しているならば、自らの存在意義も保てなくなる現実を突きつけることになる。

一方で企業の人事マネジメントにとっては、相も変らぬ日本の雇用制度の是非をめぐる論議を止揚し、従前からの雇用政策を再構築していくための大きな誘因としていかなければならない。個別企業の人事マネジメントは単にテレワークの手法のあれこれやメリット・

デメリットなど表層的な課題に一喜一憂することなく、従前の雇用制度に規定されてきた現場マネジメントの実体や人事諸制度を改めて精査していく必要がある。

そもそもテレワーク導入企業はメーカーと非メーカーで差異があるが、4月12～13日時点でも全国平均27%程度に過ぎない（厚生労働省がLINEと共同で3回にわたって実施した「新型コロナウイルス対策のための全国調査」）。もっとも経団連の会員企業では対象社員が限定されるが97.8%であったことから、テレワーク導入企業がいわゆる大企業中心であったと伺える。しかも、これらの企業は大都市圏の本社等の管理部門に集中していたことだけは確かだ。在宅勤務が可能なオフィスワーカーは全就労者のうち3割弱であるともいわれている。このことからテレワークがマスコミ等で喧伝されているが、現実的には一部の企業や職種に限定されている現実が見えてくる。ただし、導入企業の多寡にかかわらず、大きな潮流となっていることだけは確かだ。

企業規模を問わずテレワーク導入企業の管理職層がその弊害としてあげるのが「コミュニケーションが希薄になる」「正確な勤務時間が把握しにくい」「部下の行動を管理できない」「仕事における評価がしづらい」などの事柄

である。しかし、これらは各企業とも決してテレワーク導入によってはじめて生じた弊害などではないはずだ。これらの事柄は多くの企業で前から現場マネジメントの欠如として潜在的に存在していたものである。

直裁にいうならばテレワーク導入の故に発生したのではなく、新型コロナウイルス蔓延以前の日常業務に内在していた現場での適切なマネジメント弛緩や機能不全がより鮮明になっただけに過ぎないといえる。平時において現場が適切な人事マネジメントを展開されていなければ、「自粛要請」なる外的圧力で急遽テレワークを導入したところで、本来の「在宅勤務」として機能することはない。精々のところテレワークは名目に過ぎず「自宅待機」ないし「一時帰休」と大差のないものにならざるを得ないのは自明のことだ。

平時から問われていた 現場マネジメント

本来テレワークは、企業が危機的状況下に置かれた場合でも、重要な業務が継続できる方策を用意し、生き延びることができるようにしておくための「事業継続計画」(Business Continuity Plan)として位置づけられてきた。つまりテレワークは、危機的状況下で

の「守るべき業務」とその業務が「守るべき水準」であるかの精査を十分に踏まえた上で、事業を継続させていく一つの手段である。ところが、ここ数年のいわゆる「働き方改革」論議が喧伝される中で、残業削減やワークライフバランスと同列でテレワークが論じられた。

そして、あたかもテレワークが「働き方改革」の目玉の一つであるかの誤解とも錯覚ともつかない珍現象となっていた。このため新型コロナウイルスによる「緊急事態宣言」下で、多くの企業でさしたる準備もなくオフィスワークに対し「在宅勤務」を命ずることになった(※)。そしてテレワークを単純に「自宅で仕事をおこなう」と捉える意識が独り歩きし始めた。この結果、コミュニケーション不足を解消するためと称した「リモート飲み会」を管理職が部下に要請するなどの愚行や無意味なリモート会議の招集の功罪など笑うに笑えない低レベルの事柄が真顔で論議されたりもした。

※一部の大企業では「事業継続計画」(Business Continuity Plan)の下で計画的に実践されていたことは確かだ。

今日の企業を取り巻く外部環境は正に混沌とした不確実性という危機的状況に他ならない。従って、テレワークであろうがなかろうが、企業組織で働く者一人ひとりが、平時においても“今、自分がおこなっている業務内容が企業組織にとって「守るべき業務」”なのか否かを常に自問自答して検証していなければならない。同様に自らの業務内容が企業組織の「守るべき水準」に達しているのかを精査していなければならない。

こうした視点を欠いたままテレワークを「働き方改革」の実践であるかのように捉え、これまでの仕事のやり方を顧みることなく、単に「自宅で仕事をすることが楽だ」などという意識を許すほどポストコロナ社会は甘くはない。こうした意識の者にコロナ終息の暁に待ち受けているのは、残念ながら「リアルな職場での居場所」が保証されないということだ。新型コロナウイルスという予期せぬ外圧は、現場マネジメントのあり様と一人ひとりの働き方の質が如何にあるべきかを改めて問い質す契機となった。

つまり、「そもそも自分には雇用さ

れるだけの能力を保持しているのか」という問いかけをし続ける必要があるということだ。企業の人事マネジメントにとっても一人ひとりの従業員に対して「雇用するに足る人材であるのか」という精査が不可欠になるということだ。

「雇用される能力」を 磨けない者は駆逐の対象

新型コロナウイルスが蔓延し始める直前までは、人手不足が喧伝され有効求人倍率も高止まりの状態が続き、新卒・中途採用を問わずあたかも「売り手市場」であるかの雰囲気が漂っていた。しかし、新型コロナウイルスの蔓延という外部環境変化(ある種の戦時)を契機にしてこの雰囲気は一変した。そもそも巷間いわれていた「売り手市場」さえも実のところ、人手不足の実体を正確に反映したものではなく、表層的に喧伝されていたといっても過言ではない。敢えて乱暴にいうならば「人手不足」とは、相対的に低い給与体系を維持している企業(求職者に対して低い給与しか提示できない企業)にとってのことに過ぎなかったと解釈することもできる。新卒採用も同様で有効求人倍率の高さが希望する企業や職種への採用を容易にする保証になっていたわけではなかった。

つまり、流布されていた「売り手市場」は、新卒・中途を問わず決して全ての求職者に当てはまるということではなかったということだ。まして旧態依然とした年功賃金制度や形式的な終身雇用制度の下でパフォーマンスの有無にかかわらず、それなりの「役職」に就き(就くことができ)、それなりの賃金を得ていた者が離職後に再就職活動をする場合はなおさらであった。あくまでも労働市場で問われていたのは、「雇用される能力」を“保持している者”と“保持していない者”とが厳密な峻別されていた現実を忘れてはならない。

残念ながら自らの働きを単純な時間労働としてしか捉えることのできない者には、「雇用される能力」が備わっていると評価されるわけではなかった。「雇用される能力」=エンプロイアビリティとは、一言でいえば、職務遂行に必要となる特定の知識・技能を明確

に保持し、組織活動において自らの健全な就労観の下で協調性と積極性を発揮し、周囲に影響を与えることができる態度能力ということだ。同時に自分の職務能力を自ら磨く努力を厭わず、与えられた仕事の上に依存せず、自らの意識形成を磨ぎ澄ますということだ。

「雇用される能力」とは、極端にいえば“企業に雇用される”ということではなく、雇用形態に関わりなく、「どこでも通用する能力」ということだ。

ポストコロナ社会では、企業組織の働き方において先ず自らが「どこでも通用する能力」を保持しているのか否かを顧みることが必須となる。「どこでも通用する能力」とは、突き詰めれば、今現在勤めている企業組織でしか通用しない能力は意味がないということでもある。とりわけ、現時点で企業内のマネジメント業務に携わる者は、「終身雇用」と「年功賃金」が、全く過去のものとなっている現実を直視することから始めなければならない。

“最初に入社した企業で経年による経験則が蓄積され、それが自らの職務遂行能力につながる”という意識からは最終的に決別しなければならない。

いまだにこの種の意識に留まっているならば、“過去の幻影にしがみつく”ことであり、若い世代の成長に対する桎梏となる。“最初に入社した企業でしか通用しない能力などは、単なるローカルスキルに過ぎない”という現実を直視できない者を待ち受けているのは、“現状に安住し終日時間の過ぎるのを待っている「企業内失業者」”という烙印だ。

「働き方改革」議論が始まって以降、日本の雇用制度は“何処でも通用する能力を身につけなければ雇用は保証されない”という意識を涵養していく過渡期でもあった。そしてこの過渡期は、外装として時短やワークライフバランスをまとった「働き方改革」の名の下で、いわゆる正規雇用者に対して雇用制度全般の転換の本質を覆い隠す「糖衣砲弾」として機能してきたことだけは確かだ。ポストコロナ社会では「糖衣」を施すことなく、これまで雇用制度が本格的に転換する移行期となるだろう。雇用制度の移行期においては、自分自身の“意識のリストラ”がカギとなる。この間の俄かテレワーク実践によって炙り出されてきたのは、自ら

の働き方や就労観に対する自助浄化姿勢の重要性である。極論するならば働く者一人ひとりが、主体的に「事業主」としての立ち振る舞いができるか否かを突きつけたということでもある。

世代を横断した“意識のリストラ”が不可避

既にいわれ尽くしていることだが日本では職務や仕事内容ではなく、「どこの企業に勤めているか」が重視されてきた。これは就職先企業によってあたかも就労者の価値が決まるかのような錯覚を生み出してきた。むしろこの傾向は、就活生以上に学校や親の側に強いかもしれない。大手企業からの内定が出る可能性が乏しい学生が、採用意欲のある中小企業やベンチャー企業には見向きもせず、世に知られたブランド企業への就職を希望し、「結果的に無為に時間を費やして就職活動に疲弊する」などの状況を招いてきた責任の一端は学校の就職指導にもある。

一言でいえば企業に入社し“そこで自分は何をやるのか”ということより、企業の持つブランドイメージに重点が置かれているということだ。しかし、これは就活生の意識を批判する以前に社会全体に蔓延してきた“有名企業は成長してきた歴史があり、安定しているように見えるので、将来も安泰であると思われる”という思い込みを反映しているものであり、決して学生たちを啗ることはできない。誤解を恐れずにいえば、学生たちに大企業に暗黙裡に存在している「指定校制度」という現実を直視させない大学側の姿勢は罪でさえある。

ポストコロナ社会で「企業の将来性」を判断する基準などは、よりあいまいとなるだろう。現時点で安泰と思われている企業に入社したとしても、自分が定年に至るまで企業が存在しているとは限らない。仮に存在したとしてもM&A等で資本関係に変化が生じたりもする。さらには、一定の年齢に達した段階を過ぎ雇用調整の対象になる可能性は今以上に増してくる。そもそも現時点でのブランド名や商品力、売上規模が高い企業が万古不易であるはずもないことは自明である。

これは、日本のこれまでの花形産業が石炭、砂糖、セメント、肥料に始まり、その後、紡績、石油化学、造船、電機、自動車に代わり、いま金融や情報通信へと変遷をたどってきた産業構造の変化をとっても明らかだ。まして怪しげな格付けなどで将来の優劣が決まるわけではなく、マスコミ等で「優良」と喧伝された企業が一夜のうちに凋落するという事態が日常的とさえなっている。どのような企業組織でも今後とも安泰であるなどという保証は、存在していない。これから就職活動を展開する学生たちに向かって、この種の現実をはっきりと理解させていくことが極めて重要である。

自分の働きで通用するのは、出身学校や前職での経歴・肩書ではない。武器となるのは、雇用形態にかかわらず、自らの頭で考え、自らの判断基準で行動し、組織を含め社会全体に貢献していくことができるという能力だけである。単に企業組織に在籍していることへの満足は、文字通り“就社”意識から一歩もでないということだ。

こうした意識に浸っているのは必然的に「会社が〇〇をしてくれない」という愚痴を繰り返す「困った人材」に転化する。そこで周りから認められるためには、企業組織という枠を超えて仕事での自分の行動規範をつくり出す気概を持つことが重要になる。そして企業にはポストコロナ社会を見据えた採用基準の変更が迫られることになる。

もはや非正規雇用は正規雇用者にとって安全弁ではない

これから企業組織に参加してくる学生ならばまだしも、困ったことにこの現実を直視できないでいる多くの既存社員の存在こそ企業にとっては大問題となってくる。何故ならば、現実を直視しない既存社員に限って、自らの働き方を顧みることなく過去を踏襲し企業組織に安住してしまっているからだ。しかも「働き方改革」の本質を見抜くことなく自らの置かれている状況に安穩としているからだ。

営業職、経理職、人事・総務職、あるいは生産現場での技能職など全ての就労現場において既存社員に求められ

るのは、職務能力において自分がどのレベルに位置しているのかを見極める力である。企業は自らの業務遂行に対して客観的な判断基準を自分自身で持っていない者に対しては、どんなに労働力不足が叫ばれようとも仕事を保証することができない。

これまで「正規雇用者」に分類される従業員は、自らの雇用の安全弁として「非正規雇用者」を位置づけて安住してきた。ポストコロナ社会では、もはやこうした雇用形態の差によって、仕事の質が異なるなどという意識は、通用しなくなるという現実を直視しなければならない。問われるのは雇用形態にかかわりのない自己による目標設定とそのパフォーマンス結果である。とりわけ、現場マネジメントはこの現実から目を逸らしてはならない。

これは単に精神論ではなく、一人ひとりが自らの業務内容を精査し、“自らの報酬が本当にパフォーマンスに合致しているのか否かを問い直していかなければならない”ということでもある。また、現場の管理職層は部下に対してこのことを要求していかなければならない。部下に対してこのことを要求しない管理職などは、無用の長物と判断されるだけである。

これは、決して自らの働きを「単純な時間労働」で測ろうなどと発想させてはならないということでもある。自らのパフォーマンスを突き詰めて考え、自分自身の働きが如何に利益貢献に寄与しているのかを明確に語らせ、今後の自らの働きが「如何なるものでなければならないかな」を自問自答させていく意識づけが必要となる。

同時に管理職層が自らの職務を全うするために必要なことは、自分自身の「あるべき姿」を明確にイメージすることである。このためには自分自身を常に点検し、自らの仕事への取り組み姿勢を変革させる努力を惜しんではならない。自分がこの変革を行うことなく部下の仕事姿勢について自分の浅薄な基準でとやかくいうことなどは、不遜の極みでもある。

過去の実績や仕事スタイルに満足した瞬間から衰退がはじまる。管理職層は率先垂範して過去の習慣や成功体験を清算することを恐れてはならない。