

働き方改革の本質

2016年から「働き方改革」ということばが各所でさかんに使われるようになりまし

た。筆者も2014年度から経済産業省自身の働き方改革をコンサルし運用につとめてきました。その後民間企業でも数十社にこのテーマで講演や対応策のご支援、研修、従業員のワークショップなどを展開してきました。そのような活動の中で、これは「働かせ方改革」ではないか、これは「改革」ではなく「改善」ではないか、というような本質を欠いた活動を展開する場面に数多く出会い少しまずいと感じている次第です。

本レポートでは、働き方改革の本質を端的に記します。詳しくはお問い合わせください。

■働き方改革の源流

働き方改革は、2007年に公表された内閣府「子どもと家庭を応援する日本」重点戦略検討会議「働き方の改革分科会」における議論の整理（中間報告案）に遡ることができます。つまり、日本社会は、少子化・高齢化が進行。本格的な人口減社会、労働力人口の減少という局面にあるのですが、本格的な少子化に対処するためには、労働者個人やその家族のニーズに対応した「働き方」を検討・議論し、「働き方改革」の方向性や支援のあり方を考えなければならない、としているのです。繰り返しになりますが、個人のニーズに対応した支援のあり方の検討が源流であり、もっとも本質を突いた考え方から始まっています。

ところがその後、非正規雇用労働者の増加とその経済的基盤の脆弱さ、正規雇用労働者の負荷の高まり（過密労働化、長時間労働）、育児と職業生活の両立の困難さへの社会的関心が高まり、人々の仕事と生活に関わる多様なニーズを満たすワーク・ライフ・バランスによる「働き方改革」を展開していかなければならない、ということになります。

そして政策ならぬ政局が常に大きく影響し2017年現在の働き方改革の

議論に至っているのです。

■「働き方改革」と「働かせ方改革」

「働かせ方」ということばの主語は国や企業や組織となります。一方「働き方」の主語は個人です。

ですので、働き方改革とは、個人が働き方を芯の部分で見直し、改善レベルの発想ではなく中長期の視点で見直しをかけていくこととしてとらえることが大切なことではないでしょうか。

企業はそこに向けた土壌を整えていくのであって、決して一定の方向に押し込んだり、管理したりするものではありません。

ところが長時間労働対応策にしても同一労働同一賃金にしても法制化の方向に向かう中でどうしても働き方改革が働かせ方改革という管理型の改善運動に向かいがちなのです。

企業においても従来の管理思想が幅を効かせ、さらにその方が適ししやすいことから一連の動きをコンプライアンスの名のもとに管理しようという流れになります。

また、マネジメント層においてもルール of 厳守を目的とした新たなタスクの発生というとらえ方がはびこり管理項目がさらに加わりマネジャーの労働時間をむしろ長くする方向に向かいます。人と組織を通じて成果を上げることがマネジメントであり、その成果に責任をもつ者がマネジャーなのですが、手続き監督者のマネジャーを増長させてはいかがなものかと思うのです。現代のマネジメントの課題は「管理」をいかに減らすか、「リード」をいかに増やすかにあるのです。個々のメンバーの主体性の発揮をどのようにダイナミックに展開していくかという本質的な価値創造が求められているのですが、逆行している事象をよく見かけます。

働き方改革の本質

表面的なルールで展開される施策の典型的な上司と部下の対話は、「〇〇さん、36協定があるので早く帰ってね。ところで、△△は明日まで頼みますよ」というものです。

個人も正解探しや効率効果的な働き方のスキル獲得志向に流れがちです。さらに、働き方改革を表面的にとらえれば自分の権利だけを主張する個人が増えてしまいます。相互に助けあい、刺激し合い、感謝し、お役に立つことを大切にするという世界が減っていくようでは本末転倒だと思えます。

めまぐるしく変化する環境の中で、自らのキャリア構築と継続的学習に積極的に取り組む生涯にわたるコミットメントがキャリア開発の中心であるべきでそれがキャリア自律そのものだと言えます。

組織やマネジメント、そして個人がそのことを忘れ、働き方改革をやらされ感や正解探しで運用しないために「働き方改革」の本質をしっかりと見つめることが大切だと思うのです。

■働き方改革の本質をつかむためにこれまでの経緯を見てみる

- ここでは紙面の関係で詳しくは語れません。概要を記します -

これまで政府がどのような議論をどのような事象を見て展開してきているのかを見ることで働き方改革の本質に迫ってみましょう。

政府と書きましたが働き方改革は安倍政権のもと、首相官邸でまとめ上げられた骨太方針です。そこに至る経緯では、各省庁の審議会などを經由して政府に集められたものを基盤として方針化していますので、そこには各省庁の思惑が当然入り込んでいることを留意して考えてみてください。

日本の経済成長

1956年から1973年まで続いた日本の高度経済成長期。オリンピック景気もあり、建設国債が大幅に発行された期間でもあり、カラーテレビや国民的な大衆車であるカローラやサニーが飛ぶように売れた時代でもあり、重厚長大の象徴である新日鉄が誕生した期間でもあります。この間の平均経済成長率は9.1% (SNAに基づいたデータ) です。まさに今の中国と同様の経済成長を果たしていた時代です。国民全体がものの豊かさを追い求め躍動的で活気に満ちた時代と言えるかもしれません。戦後の負債の時代を過ぎ国際収支も黒字に転換し国民はようなやく日本の存在感を感じられた時代とも言えます。団塊の世代はここで誕生します。

1974年から1990年。ニクソンショック、第一次石油ショック、第二次石油ショック、プラザ合意による円高不況という世界経済の影響と外圧から日本の高度な経済成長が鈍化します。これまで企業は直接的な「お金の貸し借り」で経営を展開してきましたが、一連の世界経済との付き合い方を通じて様々なことを学び、さらにプラザ合意による円高も克服したことから今度は「お金の流れ」というものを重視しはじめました。結果として間接金融である株や不動産が経験の薄い日本で展開され膨張したのです。この目に見えないお金の日本中が浮かれました。実体経済の成長率は先にも述べたように度重なるショックと不況でもはや高度経済成長ではなくなっているにもかかわらず、株や不動産の時価資産価格が投機によって実態経済の成長率を大きく超えバブルとなったのです。バブル景気中(1986-1991)の経済成長率は4%~6%(実質)です。当時の日本のGDPは約400兆円でしたので仮に5%成長していたとしても1年で20兆円の経済が生まれていたこととなります。お隣の韓国経済はGDPがまだ100兆円ぐらいでしたので、バブルが5年も続けば韓国一國分が誕生する計算です。この間の平均経済成長率は4.2%(SNAに基づいたデータ)です。

働き方改革の本質

1991年から2012年。バブルが崩壊してから20年以上にわたるデフレ低成長期です。この間の経済成長率は平均で0.9%。小泉政権を引き継ぎ、第一次安倍内閣が2006年9月に誕生し2007年8月まで続く短期内閣もこの期間の出来事です。先に書きました、2007年内閣府「子どもと家庭を応援する日本」重点戦略検討会議「働き方の改革分科会」における議論の整理(中間報告案)はこの第一次安倍内閣の時に打ち出されたのです。バブル崩壊後日本経済は完全に行き詰っていました。

一人当たりのGDPの世界ランキング 3位(2000)から23位(2008)

世界GDPに占めるシェア 14.3%(1990)から8.9%(2008)

国際競争力順位(IMD) 1位(1990)から27位(2010)

貯蓄率は先進国で最低水準(2009)。2002～2007年まで好景気時にも賃金は伸び悩みました。

新興国が台頭し、海外投資が増えましたが逆に国内への投資は停滞し日本の空洞化が叫ばれた時期でもありました。企業の生産部門は中国をはじめ海外シフトに入ったのもこの時期です。結果、2009年の潜在的失業者数(企業内失業者)は905万人とも推計されました。

産業構造全体を見れば、パイの拡大はグローバル製造業に依存し(2008年の輸出依存度は17.4%で非常に低い)、特に自動車は2000年から2007年の名目GDPの伸び13兆円のうち6兆円も占めていたのです。しかし、輸出型製造業中心の成長は新興国とのコスト競争に直面し、やがてコスト優位で席巻されていきます。グローバル展開をする大企業とドメスティックな国内中小企業の一人当たりの付加価値(労働生産性)は5倍まで拡大します。

お隣の韓国は1997年の通貨危機を契機に、財閥企業の過剰多角化を解消するため、政府の強い関与のもと産業の大集約を実施します。当時の日本を代表するソニー、シャープ、東芝、パナソニック、日立、三菱は狭い日本市場で同じような戦略をとり、同一産業内にいくつも大企業

が存立することになり、日本企業は低収益体質になったのです。日本より国内市場の小さい韓国の方が1社あたりの国内市場が大きいという異常な事態が発生しました。このころ盛んに言われたのは、「日本企業は技術で勝って、ビジネスで負ける」ということです。半導体メモリー、液晶パネル、DVDプレーヤー、カーナビ、太陽光発電パネルなど世界市場は加速度的に拡大しているにもかかわらず日本企業のシェアは急速に縮小していったのです。自動車産業だけはそれを構成する部品点数の多さとその摺り合わせプロセスの複雑さから海外企業が容易にキャッチアップすることができずに成長しました。まさに、技術とビジネスが直接的に連動していた典型ですが、いまや電気自動車です。パソコンと同じようなビジネス構造になれば今後は危ぶまれるかもしれないのです。唯一と言ってよい成功モデルはデジカメ分野です。それまでの銀塩フィルムで高い利益率を誇っていたコダック(当時世界一位)と富士写真フィルム(当時名;当時世界二位)。トップの強い英断でデジタルカメラと多角化戦略に切り替えた富士フィルム(現名)は再成長を遂げ、方やコダックはご承知の通り2012年連邦倒産法第11章の適用申請することになるのです。

人材の国際競争力も当時さかんに言われたことは、「科学・工学系博士号取得人材の数は、米国の約4分の1と少なく、また人口が少ない英独よりも少ない。日本における高度外国人材の国内労働市場への流入は先進国で圧倒的に低い」ということでした。

働き方改革の本質

日本人のマインドの変容

このような四半世紀近い期間を経て日本人のマインドが変わったのです。目に見えた経済成長は薄れ、ずっと低成長という感覚に至り、目に見えた成長実感を感じることを困難にしたのです。同時に2000年初頭から2010年まで続いたゆとり教育で育った人が働くという社会に入ってきます。そのような若い世代ではものの所有欲は低下し、比較的小さな世界、閉じられた世界での幸せ追求傾向が高まっています。

また、新社会人の仕事に期待する考え方も大きく変化してきています。20年前(2007)では、新入社員の「働く目的」は「自分の能力をためすため」と「楽しい生活をしたいため」が拮抗していました(日本生産性本部)。しかし、2017年の新入社員では、「楽しい生活をするため」が43ポイント、「自分の能力をためすため」が12ポイントと大きく開いてきたのです。また、別の調査では、今の新入社員の求める上司像は「手取り足取り面倒見の良い」というものです。

みなさんは、このような変遷をどのように考えるのでしょうか。

ここまでの、日本経済の進展とそれによる日本人のマインド変容を大雑把に見てきたわけです。

ここからは、さらに長期にわたり影響を及ぼすであろう日本の少子高齢化と労働人口について考えてみます。

日本の人口の推移と労働人口

戦後まもなく1945年の日本の人口は7199万人です。ピークは2004年1億2784万人で今後の推計では2050年には9500万人になるとされています。人口問題は移民政策などの大きなものを取り入れない限り中期的には大筋想定されたとおりに推移します。

1960年の人口が9340万人程度ですので日本はそこから45年経てピークに達し、ピークから45年先にはまた9500万人にもどるということです。この加速度的な増減は先進国では例がありません。大切なことは私たちはこのピーク時に存在しているということを認識し、今後は人口増加パラダイムから人口減少パラダイムに切り替わることを理解しておくことではないでしょうか。

さらに重要ことは、生産年齢人口の推移です。

国立社会保障・人口問題研究所によれば、生産年齢人口は1990年代に大きく増加し、1940年代後半に誕生した団塊世代が40歳代半ばを迎え、さらに、その子どもである団塊ジュニア世代が生産年齢人口に加わってきました。働き手の比率が最も高かった時代です。

2010年の63.8%から減少を続け、2017年では60%台を割りその後、2030年代になると、生産年齢人口比率は58%を割り込み、過去100年に経験のない領域に入ります。そして2060年50.9%になるとしています。人口減少以上に生産年齢人口比率は急激に今後低下します。この急激な生産年齢人口の減少はこれまで世界有史以来初めての経験であり、世界の各国が日本の対応を注視しています。

さらに深刻なのは高齢者を生産年齢人口＝働く人たちで支えていかなければならない問題です。15歳～64歳の生産年齢人口の何人で65歳以上の高齢者1人を支えるのかという問題ですが、1960年で10.8人、1990年で5.8人、2015年で2.2人、2020年で2.0人、2025年で1.9人、2040年で1.5人というペースです。

働き方改革の本質

これは大変なことです。働く人2人で高齢者1人を支える国家運営は先進国でかつて類をみません。年金、医療、介護等の社会保障制度は、給付の面でも負担の面でも国民生活にとって大きなウエイトを占めてきています。家計や企業の経済活動に与える影響も大きくなっていることから、社会保障制度の持続可能性の確保や世代間・世代内の不公平の是正が重要性がますます重要となってきます。団塊世代が後期高齢者(75歳以上)となる2025年も念頭に、給付と負担の在り方に加え、就業対策による担い手の拡大、関連する施策なども視野に入れた全体システムとしての改革に迫られています。

実はここに働き方改革の根幹があるのです。

バブル景気までは、国の財政は比較的健全でした。歳出と税収の格差はあまりなかったのです。しかし、バブルが崩壊し長期のデフレ期に入ると歳出が上昇していきます。バブル期に歳出は70兆円ぐらいでしたが今や100兆円前後で推移しています。方や税収はバブル期60兆円だったものが直近2017年3月末には57.7兆円しかなく増えていないのです。当然この差額は国債を中心に借金で賄われます。その累積額は今や1000兆円を超えました。しかも、歳出の中身が変わったのです。

1960年には69兆円もあった公共工事・教育・防衛費は今や27兆円です。その分大きくなったのは、国債費と社会保障費です。国債費は将来から借金をしていたものの利息等であり、現時点でもっとも多い社会保障費は33.3兆円という歳出の1/3規模まで上がってきています。

さらに、社会保障の中身を見れば、年金や介護といった高齢者のための社会保障費がGDP比で12.6%にも上り、一方で現役世代への社会保障(家族・住宅・労働移動・失業)はわずか1.8%(同比)しかなく、この格差は先進国の中でもダントツに大きくなっています。働く現役のための社会保障が非常に薄い国家に日本はなっています。

さらに、人材育成に対する社会保障費はOECD参加34か国中、下から3番目です。

バブル崩壊以降日本は人材育成を怠ってきたと言っても過言ではありません。加えて日本企業の社内人材投資もバブル崩壊で1000億円少なくなっています。

その影響が非正規社員と呼ばれる方々に来ています。

わたしは格差ある社会を必ずしも否定はしません。日本は社会主義国家でもありませんし、若い人が成功を求める時期があっても良いと思います。そうでなければベンチャーは出現せず、イノベーションの期待も薄くなります。

しかし、仮に成功しなかったとしてもその経験が糧になり「成長」していける国であってほしいと願っています。つまり、結果としての格差がどうこうというのではなく、それでも再チャレンジできる、それでもさらに一歩踏み出す希望が持てるという社会が必要だと考えます。

そう考えたときに、いったん非正規社員に自分の希望とは別になったときに、正規社員に比べて成長の機会が大きく限られるという不合理な世界はいただけないと思っています。

逆を言えば、たまたま入った企業が継続的な成長を遂げていて、外的キャリアと言われる報酬や地位、ステイタスなどが得られたとしても、そこに安住しそのステイタスを守ろうとする姿勢はいかがなものかとも思います。そのように獲得したのも実は幻想的なものであり、決して成長実感を伴うものではないと思うのです。

いずれにしても、キャリア自律と働き方改革の必要性はこのような背景から生まれているのです。決して現政権の政局的なものではなく、長期にわたる日本経済と日本社会のありよう(方向性)に向かう必然的なものだと思います。

働き方改革の本質

日本人のマインドの変容／家族の形

1988年から今日までの25年間(四半世紀)の「家族の捉え方の意識」も変化しています。家族関係の中心は「子供」になり夫婦中心ではなくなってきました。お金の使い道も子供寄りに変化してきました。時間の使い方も子供との時間をより大切にするようになってきています。かといって子供に甘く接するというのではなく、子供とははじめをつけた上下関係を望んでいます。これは子供中心にお金や時間を使うとはいつでも子供にすり寄るのではなく、自分たちのことよりも子供に何とか幸せになってほしいという願いから、将来に対する子供の自立を願う姿勢の反映といえるのではないのでしょうか。

少子化の中で核家族のあり方が、このように子供に家族の資源を集中するような傾向になってきているということです。

「夫婦の関係」の捉え方の意識についても見てみましょう。

夫婦関係は妻の家庭における存在感が年々増してきているといえます。25年前にはまだ一般的だった「亭主関白」は減少し、「友達夫婦」が主流になりました。夫婦間での発言権も「妻の発言権は強いほうが良い」と考える傾向が夫婦ともに強まっています。家事についても「夫も家事を分担する方が良い」と考える夫はもはや普通となりました。このように、夫婦の関係は対等な関係になってきています。これは共稼ぎ化が進行し、共稼ぎが当然の社会を迎えたといえるのではないのでしょうか。

このように、社会的な価値観による、家族についての標準的な考え方も時代の変化とともに変わってくるのです。その中で、みなさんは、一人ひとり違った価値観を帯びることになります。

技術革新

長期停滞を打破し、中長期的な成長を実現していく鍵は、近年急激に起きている第4次産業革命(IoT、ビッグデータ、人工知能(AI)、ロボット、シェアリングエコノミー等)のイノベーションを、あらゆる産業や社会生活に取り入れることにより、様々な社会課題を解決する「Society 5.0I」を実現することにあるという見解を政府はさかんに発信しています。

ロンドンビジネススクールの教授であるリンダ・グラットン氏が提唱するモデルが注目を集めています。『ワークシフト』『ライフシフト』から引用すれば、①狩猟社会、②農耕社会、③工業社会、④情報社会に続く、人類史上5番目の新しい社会がソサイエティ5.0社会ということです。新しい価値やサービスが次々と創出され、社会の主体たる人々に豊かさをもたらしていくとしています。

この点を考えれば日本は実は優位性を発揮できるかもしれません。先述したように日本は世界に先駆けて、生産年齢人口の減少、地域の高齢化、エネルギー・環境問題といった社会課題に直面しています。これは第4次産業革命による新たなモノ・サービスに対して、大きな潜在需要があることを意味すると考え、未来志向でチャンスととらえられます。その第4次産業革命は、生産性の抜本的改善を伴うことから失業問題を引き起こすおそれもありますが、一方で日本は長期的に労働力人口が減少し続けることから、適切な人材投資と雇用シフトが進めば、他の先進国のような社会的摩擦を回避できるという考え方です。

また、これまでのインターネット上のデータ(バーチャルデータ)を活用した第一幕とは異なり、今後主戦場となる医療介護、自動走行、工場設備、農業、建設といったリアルデータを活用する第二幕では、マーケットからのリアルデータの蓄積と、ソフトウェアとハードウェアのすり合わせや、ソフトウェアと現場のすり合わせが競争力の鍵を握り、いずれも日本が優位性を持ち得るのではないかととらえるのです。

団塊の世代が75歳を迎える「2025年問題」が迫る中、現状を放置すれば、医療・介護の負担が重くのしかかり、労働力人口は減少し、蓄積してきた知恵や技術は散逸し、経済社会の活力は削がれてしまう。

付加価値を生み出す競争力の源泉が「モノ」や「カネ」である旧来の経済システムでは、「集約化」、「均一化」されていることが効率的な経済活動を可能とする成功モデルを生み出し、多くの組織や社会システムもそれを前提に設計されてきた。

しかし、第4次産業革命の進展により価値の源泉が「ヒト(人材)」・「データ」に移るSociety 5.0の経済システムでは、離れて「自立分散」する多様なもの同士を、新たな技術革新を通じてつなげ「統合」することが大きな付加価値を産む。「知恵」が価値を生み、多様な「個」がいかされる社会が到来する中、あらゆる世代の意欲ある人々が技術革新を味方につけ、眠っている様々な知恵・情報・技術・人材を「つなげ」、イノベーションと社会課題の解決をもたらす仕組みを世界に先駆けて構築できれば、経済活動の最適化・高付加価値化と活力ある経済社会を実現できる。それは、老若男女、大企業と中小企業、都市と地方を問わず、あらゆる人々や産業にチャンスを与えるものである。

他方で、第4次産業革命のイノベーションは、予測困難なスピードと経路で進んでいくことから、対応が遅れたり大胆な変革を躊躇ちゅうちよしたりすると、世界の先行企業の下請け化して、中間層が崩壊してしまうおそれがある。

第4次産業革命の進展により、これまでに実現不可能であると思われていた社会の実現が可能になっている。この間までは遠い将来の夢と思っていたことが、頑張れば手に届きそうなところまで来ている中、Society 5.0への挑戦をいよいよ本格化する時期である。そのための戦略分野における取組を強力に推進することにより、新たなフロンティアを異次元の範囲とスピードで切り開いていく。

2017/6/9 官邸「Society 5.0の実現に向けた改革」

■第二次安倍政権の政策と働き方改革

詳細版ではその内容を詳しく記していますがここでは要点だけを押さえることにいたします。

第二次安倍政権が発足したのは2012年12月です。

首相がまず取り組んだのは、20年以上の長期停滞していたデフレ経済の方向転換でした。マスコミを中心としてよく勘違いされる議論があります。それは、方向転換をする際に「転換政策」なのか、その後の「新たな成長戦略」なのかをいっしょにして議論することです。

まず、安倍首相が打ち出したのは、三本の矢です。

- ①大胆な金融政策を行い、お金を増やしてデフレから脱却する
 - ②機動的な財政政策を2020年まで行う。まずは10兆円の予算で需要を喚起、創出する
 - ③規制緩和を行い民間企業の投資を喚起し成長路線に入る
- というものです。

その成果としては、2%成長(名目)路線に乗りました。ベースアップもある程度実現し、有効求人倍率は高水準で推移しています。正規雇用者も増加し、相対貧困率も減少しています。

しかし、個人消費や設備投資の民需はまだ足踏みがみられて、その根源に人口問題という構造的な問題とイノベーションが起こらなくさらに生産性の向上が低迷している現実があります。日本経済の再生を実現するためには、投資やイノベーションの促進を通じた付加価値生産性の向上と労働参加率の向上をはかることが必要と考え、一億総活躍社会という眠っている日本の人的資源活用を掲げているのです。

人的資源活用をさらに進めるためには、人的資産開発が必須です。そこには先述した人材投資とキャリア自律の促進が必要になると思います。

働き方改革の本質

安倍首相は2015年9月24日の記者会見で「アベノミクスは第2ステージに移る」と宣言し、経済成長の推進力として新たな「3本の矢」を発表しました。冷静に見れば、成長戦略に欠かせない規制緩和は進んでおらず、財政の健全化に必要な社会保障費などの削減もほとんど手が付けられていませんでした。利害調整が難しい施策はどうしても後回しとなり、金融緩和だけが先行した形となっていたのです。

新たな3本の矢は

- (1) 希望を生み出す強い経済
- (2) 夢を紡ぐ子育て支援
- (3) 安心につながる社会保障

首相は「長年手つかずだった日本社会の構造的課題である少子高齢化の問題に真正面から挑戦したい」と意気込みを示しました。

具体的には

- (1) ・名目GDP500兆円を戦後最大の600兆円に
・成長戦略を含む従来の三本の矢を強化
- (2) ・結婚や出産等の希望が満たされることにより希望出生率1.8が
かなう社会
・待機児童解消、幼児教育の無償化の拡大(多子世帯への重点的
支援)
- (3) ・介護離職者数をゼロに
・多様な介護基盤の整備介護休業等を取得しやすい職場環境整備
・「生涯現役社会」の構築

です。

この流れを受けて、2016年8月「働き方改革実現推進室」設置され、同年9月「働き方改革実現会議」初会合が開かれます。同年12月同一労働同一賃金のガイドライン策定され、2017年3月に働き方改革の行動計画とりまとめが行われました。2017年度中、秋の臨時国会や年明けの通常国会で関連法案の成立が試みられ、2018年度からガイドライン

の施行となる算段です。

働き方改革の実行計画では、9つのテーマと19の具体策が示されています。9つのテーマとは、

- ① 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善
- ② 賃金引き上げと労働生産性の向上
- ③ 時間外労働の上限規制の在り方。長時間労働の是正
- ④ 雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育
- ⑤ テレワーク、副業、兼業などの柔軟な働き方
- ⑥ 働き方に中立な社会保障制度・税制など女性活躍しやすい環境整備
- ⑦ 高齢者の就業促進
- ⑧ 病気の治療、子育て、介護などと仕事の両立
- ⑨ 外国人材の受け入れ問題

であり、①③に関しては、法制化される方向で動いています。

特に③の「時間外労働の上限規制の在り方。長時間労働の是正」に関しては罰則規定のある法律で政労使合意のもとに動いていることから法制化実現性はかなり高いと言われています。

企業は働き方改革の本質を見つめるというより、今後の法制化対応に追われているところが大抵です。

そうすると、手続き論で占められ、本来の働き方改革の目指すところや各企業が持つ独自の企業文化に照らした人と組織のありよう改革という議論をしないままの対応に追われることになりがちです。

働き方改革の本質

■企業における働き方改革

「働き方改革」。この言葉はとて耳障りがいいですよ。おそらく誰もが反対しないであろう言葉かもしれません。

しかし、その本質に迫り個人にとって、企業にとって必要不可欠でワクワク・ドキドキするチャレンジャブルな絵を描いている企業は少ないのではないのでしょうか。

その本質は二つです。

- 1.働き方改革の主語は個人です。個人の主体性が発揮されてこそです
- 2.改革であり改善運動ではありません。改革とは、主権者の移動が伴うものであり、組織から個人に主権者が移行し、組織も個人も心地よい関係でイコール・パートナーにどのようになるのかを追求することになります。

個人の働き方を改革するとはまさに「キャリア自律」を各自と各組織が志向し、キャリア自律を促進するための環境をどのように組織は整えるのかという命題を突き付けられていると捉えということだと思います。

■キャリア自律

キャリアという言葉が日本で盛んに使われるようになったのは、1990年中盤以降です。バブル期までの日本企業と個人の関係は終身雇用を前提とし、しかも会社は男性の家長を中心とする人事管理の制度設計で運用してきました。サラリーマンは若いころは収入が少なくても、年功序列でだいたい地位と賃金が上がっていき最後にはアッパーミドルクラスで定年を迎える。これがこれまでの日本人の意識の底に流れており、暗黙の共通認識だったのです。このような時代では、キャリアの問題は会社が考え個人は会社の方針に従っていれば大過なく定年までいけるといふ扱いでした。

ところがバブルが崩壊し、日本は長期にわたるデフレ不況期に入ります。終身雇用が崩壊し、企業は生き残りをかけてリストラを断行します。

昔は、雇用はもちろんのことその中の仕事の保障ができたのです。それが仕事は保証できないが雇用は保障するというに変化し、雇用の保障ができなくなってきた今では、会社の枠組みを超えた失業給付、社会扶助給付、職業訓練、職業紹介、等々の社会的権利はしっかりさせようという「労働市場の保障」の時代に移ったのです。

1990年代まではキャリアの研究者たちも「キャリアは組織の中で展開されるもの」という暗黙の前提の中にありました。組織の存在と組織の個人支援はごく当たり前と考えられていたのですが、現代は会社の寿命よりも個人の働く寿命の方が平均的には長くなり、誰もが一つの会社で最後まで働き続けるということの方が珍しくなってきました。年金支給開始年齢の引き上げに伴い大手企業では60歳以降では契約社員としての継続雇用を打ち出しはしますが、その際に雇用形態や労働条件が変わることから第二の働く道に進むものも当たり前のように出現しています。たとえ同じ組織であっても求められる専門性は変わります。さらに、組織や仕事が変われば専門性は当然変わりさらに同時に組織独自の風土や文化やコミュニケーションスタイルも変わってくるのです。もはや一生に一つの仕事、一生に一つの会社という時代ではなくなっています。GEの元CEOジャック・ウェルチはGE会長時代に「バウンダリーレス(境界線のない)組織」という組織観を打ち出しその運営に努めました。欧米の主なキャリア学者たちはこのジャック・ウェルチの表現になぞらえて、特定の組織や国境などの枠組みにとらわれないキャリアのことを「バウンダリーレスキャリア」と呼んだのです。

1998年ロンドン・ビジネススクールで開催された会合で、キャリア学者たちは「バウンダリーレスキャリア」のようなキャリアが国や地域、産業に関係なく生まれつつあり、社会はその方向に流れていることを確認しました。

働き方改革の本質

その先端が米国シリコンバレーです。シリコンバレーでは、会社単位で人材が管理されているのではなく、地域全体がまるで一つの巨大組織のように既に機能していて、雇用は企業から企業へと流動化し、新しいビジネスが次々と生まれているのです。

日本は、日本独特の地政、文化、考え方があるのですぐにそのような方向になることはありませんが、少なくとも先述した通り「労働市場の保障」の時代に入っており、流動化は無視できない状況です。「バウンダリーレスキャリア」は目指すものではなく、時代がそうなっているという現実であり事実です。ですので結果として一つの会社で定年まで勤めあげることにも素敵な生き方なのです。

大切なことは、境界を超えることを目的とするのではなく、自分にとっての価値の追求を重視し、オープンにものごとを捉えた結果として働く場所が定まるということなのです。

■キャリア自律を支援する環境の整備

私の師事する慶應大学名誉教授の花田光世先生が長年にわたりその必要性と、具体的な個別企業向けの開発・浸透・運用に携わってこられたところです。

私もここからは具体的な個別対応になると考えています。

詳細については、具体的にお問合せいただければと思います。