

改革すべき「働き方」がわからない？

(株)アルティスタ人材開発研究所代表

玄間千映子

「働き方」の何を改革したらいいのかわからない、という特集が某誌にありました。残業時間をとにかく短縮させましょうということもあるし、人から機械へと業務のIT化が励行されました。プレミアム・フライデーと称して、月末金曜の早帰りも展開されています。働きやすい職場環境を整えようということで、オフィスの配置や社員食堂のメニューを変えたり、社内に休憩場所を作ったりと職場環境アップになりそうなことを、これでもかと知恵を絞っているようです。

そんな中、「賃金を仕事の内容に繋げよう」という声が出ています。現、アゴラ研究所所長の池田信夫氏は「裁量労働の朝日新聞が裁量労働制を批判する偽善」3月5日号のアゴラ (<http://agora-web.jp/archives/2031434.html>) の中で「勤務時間数で雇用を管理するから、残業が増え、過労死問題が出るのだ」と云っています。時間で雇用を管理してきた日本では、過労死問題を防ぐには残業時間を減らすための努力をすればいいと思ってきました。それには、勤務時間管理は厳しく行うことが必要だという方向がこれまでの流れでした。ですから池田氏の云っていることはこれまでとは真っ向逆のことを述べているように見えますが、云っているのは雇用管理の軸を仕事の内容ができたかどうかで切り替えようということなのです。組織は仕事の出来映えを管理し、時間の管理は当人に任せればよいのだという考えです。

早帰りを励行されても「仕事」とは社内ではなく、外部との接点にあるわけです。たとえば明日の会議の資料を作るというのは、社内のことです。残業削減の下では資料作りを止めてしまうことが受け入れられるように映ります。ところがその中の議題は、外部との関わりのあることが多いもの。外部との関わりのあることを、「本日残業



できないので、行いません」ということを、明るく許してくれる人は社内にも外部にもたぶんいないでしょう。早帰りしたところで「仕事」はそのまま残っているとすれば、困るのは翌日の自分です。そうであれば、仕事は持ち帰り「もぐり残業」で片付けるという現象が生まれてしまうのは自然のことです。仕事の出来映えで管理するとなると、仕事全体のやり方を担当者は考えるようになります。明日の会議に間に合わせる書類は、本当に明日の会議に出すのが最適なのかを考えるところから変わります。もちろん、組織の活動ですから、そういう活動は管理されることが必要です。

そのために他国では仕事の内容を文書化し、それを評価の材料に使っています。評価の材料に使うということは、業務教育のテーマ探しにも使えるということです。もちろん、よい仕事の仕方をしていれば、賃金にも反映されてくるのは当然です。働き方の改革には、いろんな方法がありますが、雇用を守り生産性も収入も上げるための「働き方」の改革なら、管理の軸を時間から仕事の出来映えに切り替えることが効果的です。それには、日本人の能動的な活動を活かした文書化であることは、必然です。

筆者紹介

玄間千映子 (げんま・ちえこ)



(株)アルティスタ人材開発研究所代表。國學院大学卒。米インマヌエル大学大学院卒後、米スタンフォード大学ビジネススクール修了。財団法人日本船舶振興会(現日本財団)役員、国会議員各秘書を経て1994年に前身の(株)アルティスタを設立し代表に。2006年現社名に改組。日本経済大学大学院非常勤講師、(一社)水底質浄化技術協会監事などを兼任。著書に「ジョブ・ディスクリプション一問一答」「リストラ無用の会社革命」など。