

## 「働き方改革」にどう向き合うか？

ぶぎん地域経済研究所 専務取締役

土田 浩

**国**を挙げて「働き方改革」が叫ばれている。今後の日本の少子高齢化に対処するには、働き手を増やす、出生率を上げる、労働生産性を上げることが必須との共通理解が背景にある。ただ、ちょっと心配なのは、「働き方改革」という言葉だけが先行して、自社は何をすべきか、何をしたいかという肝心な議論が置き去りにされていないかということである。

**働**き方改革の目的は、「多様な働き方を選択できる社会の実現」とされているが、現状、その中心課題と位置付けられているのは、「長時間労働の是正」である。

最近、人事関係の勉強会仲間からは、「経営陣から残業を減らせとだけ言われて苦慮している」との愚痴をよく聞く。法改正に対応した社内規則の見直しなどは確かに人事部の仕事だが、それだけで長時間労働が是正される筈がない。仕事が回らなくなるか、持ち帰り残業や管理職への負担シワ寄せなどの形でブラック化するだけである。本来、社内システムの高度化とか、実効性のある権限移譲とか、陳腐化した管理資料の大幅スクラップなどとの合わせ技でなければ仕事量は減らないのだが、縦割り組織なので調整が進まないと嘆く。

一方で、長時間労働の是正に対しては、「経営陣のノスタルジックな武勇伝のせいで、社内の承認が得られない」との悩みも聞かれる。言われてみれば確かに、今の経営層は、「24時間戦えますか」の時代を勝ち抜いてきた世代である。そういう悩みの方には、いま話題の「残業学」（著者：中原淳＋パーソル総合研究所）を一読されることをお勧めしたい。約2万人を対象にした大規模調査データに基づいて、残業の「集中・感

染・遺伝」のメカニズムや、残業と幸福感、残業代と生活費の問題などを圧倒的な説得力で解明している。

**加**えて私の率直な感想を言えば、「働き方改革」の核心は、残業問題よりももっと別のところにある気がしてならない。働き方改革の本は巷にあふれているが、違和感や物足りなさを覚えてしまうのはそのためだと思う。

先日ネット上で、「人気ドラマ『下町ロケット』はブラック企業礼賛だ」という記事を目にしたが、これに対して、多くの読者が自らの働き方への思いをぶつけていたのが面白かった。下町ロケットが感動と共感を呼ぶのは、夢を語るリーダー、活躍の場を得て没頭する職人、チームでの達成感の共有などなど。こうしたことがいま多くの職場に欠けている。自分の仕事に意義を見出せず、誰からも関心を向けられず、ゴールが見えない中で、ただ歯を食いしばって毎日を送るのが辛いのだと。

だとすれば、「働き方改革」の本丸は、働く者の納得感とモチベーションを高めるために、職場の慣行や仕事の進め方をどう見直すかということではないだろうか。そんな抽象的なことを言われても困るという方には、「いい仕事とは？いい働き方とは？」をテーマに、トップから新入社員まで全員が真剣に議論する場作りを提案したい。実際にこれに取り組んだ某大企業の事例を承知しているが、その企画運営を担ったメンバーの経験談は、池井戸潤ドラマシリーズに勝るとも劣らないドラマチックなストーリーであった。

もう一つ、忘れてならないのは、働き方や職場という概念自体が、リモートワークなどの形で大きく変化しつつあることだ。毎日オフィスに通って、与えられたデスクで決まった時間に仕事をするという前提が徐々に崩れていく。それにつれて住む場所も変わるし、ライフスタイルが変わる。働き方改革の検討に当たっては、こうした時代の変化をしっかりと念頭に置くことも大切である。

**「働**き方改革」は、働く者にとって、「生き方改革」と言ってもいいくらいの重みを持つ。企業にとっても、独自性やイノベーションなどの強みを生み出す源泉となる。働き方改革は、直ちに着手すべきテーマであるが、簡単に片づけて済ませられるような話ではないのである。