

新人材戦略－会社を強くする働き方改革へ

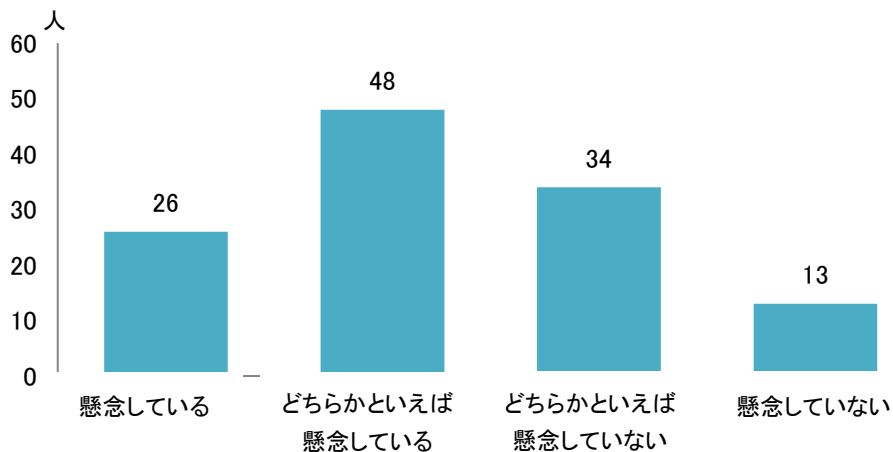
（同時発表：「働き方改革からの人材政策の展開」アンケート調査結果報告）

㈱現代経営技術研究所 所長 大槻裕志／主任研究員 篠崎太郎

当アンケートの中で長時間労働是正への取り組みが生み出す今後の状況の懸念事項についてうかがいました。

問Ⅱ 懸念事項 各項目別回答数

1. 長時間労働が“悪”という価値観が主流となり、好奇心・冒険心を持って挑戦する社員に制限がかかる



現研「働き方改革からの人材政策の転換」アンケート(2018年2月発表)

「1.長時間労働が“悪”という価値観が主流となり、好奇心・冒険心を持って挑戦する社員に制限がかかる」に対して、61%（有効回答数121のうちの74）が「懸念している」「どちらかといえば懸念している」という回答を得ました。

私も大いに懸念しています。なぜか。働くということについて社会的な価値観のコンセンサスが確立していないからです。多くの人は、長時間労働が人間の倫理としていけないと思っているわけではありません。法があるので、法に触れるから過大な残業は悪いという以上のものではないのです。

働きたくない人を働かせてよいのだろうか？ 答えは明らかです。働きたくない人に残業をさせるべきではないでしょう。一方で働きたい人についてはどうでしょう。働きたい人が無制限に働こうとする。それを阻む倫理を日本社会は持ち合わせておらず、結局、コンプライアンス（法令遵守）がそのためのよりどころになります。そこで残業時間規制で状況をコントロールしようとするのです。

何をもちて正しいとするか。会社と社員は対等な関係で雇用契約を結んでいるので五分と五分と考えるべきでしょう。会社は働きたくない人には1時間たりとも残業を命じてはいけません。社員には堂々と残業を拒む権利があります。この基本を会社がわきまえており、社員も自己確立している場合は長時間労働

が悪であるとはならないのです。残業を量の世界で評価するのか、一人ひとりの生き方の中で評価するのか、あるいは会社と個人の関係の中で評価するのか。会社と社員の双方の思想が問われているのです。

そのような思想とともにこれから重要なことは科学的なアプローチです。無限に残業すればどんなタフな人でもいつか壊れます。それを放置し、壊れるまで働かせていいのだろうか？モラル以前にプロフェッショナルな経営として失格しているのではないだろうか？また社員も自分が壊れるほど、自己制御せずに働くことがプロとしてのあり方として適切なのだろうか？

会社は社員が壊れるほど働かせるべきではない。社員が健康な状態で高いパフォーマンスを発揮できるようにきちんとモニタリングをしながらマネジメントをする責任が会社には絶対ある。同時に社員も個としての自分を強く持ち、壊れそうなら壊れるとはっきりと言わなければいけないし、そう言える風土も重要です。

理想論を言えば、社員の健康、社員の自主性を守る経営と自立して自分の価値観で働く社員という、2つのあり方が重なり合う姿が望ましいでしょう。