

ポストコロナの組織と働き方

不易流行

富山経協 講演録 ⑪

ポストコロナの組織と働き方

講 師

同志社大学 政策学部 教授
経済学博士

太 田 肇 氏



I 変わろうとしている日本の組織と働き方

本日はこのような場にお招きいただきまして、ありがとうございます。

私は、組織や働き方についてずっと研究をしています。これまで日本の組織は変わると言いながらなかなか変わりません。先日、あるマスコミの方が私を訪ねてこられて、「あなたはもう 20～30 年、組織をこのように変えるべきだとか、変わらないといけないと言い続けてきたけれども、世の中は全然変わらない。変わらないから同じことを言い続けることができる。これも 1 つのビジネスモデルですね」と、皮肉を言われたことがあります。ただ、今、このコロナによっていよいよ本当に変わろうとしているし、もう後戻りできない時代になってきているのかなと思います。

言うまでもなく、コロナも 1 つの外圧ですが、日本という国は、外圧がなければなかなか内側から変わらない。その意味では、災い転じて福といえますか、これを機会に変えるべきところは変えることができれば、決してこの経験は無駄にはならなかったのではないかと考えております。

I-1 注目されるワーク・エンゲージメント

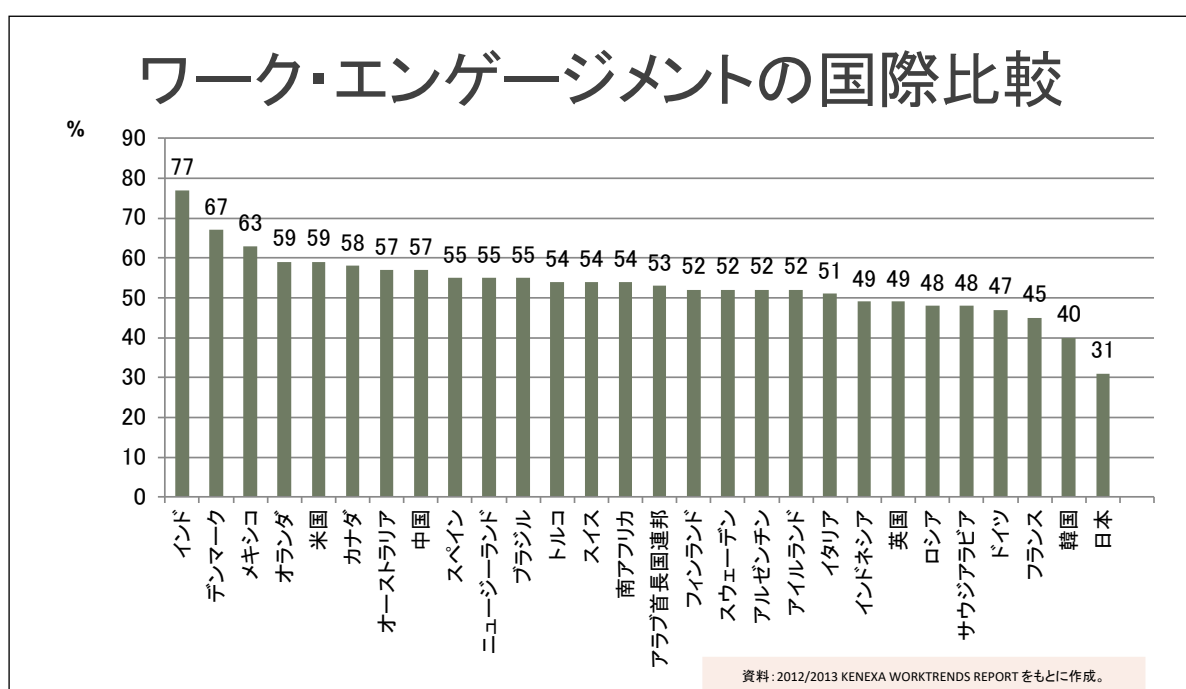
なぜ変えないといけないのかということですが、まず、皆様方には釈迦に説法ですけれども、この30年間ぐらい、日本の経済も経営も低迷してきました。例えば、労働生産性、それから国際競争力の順位を見ると、1990年代の半ばに、それまで日本はトップクラスだったのが急落し、その後、失われた30年などと言われて、それは一向に回復する気配が見えないばかりか、むしろ順位が低落傾向にあります。利益率も低い状態で推移しているというのが現状です。

一方、働く側に焦点を当ててみると、近年、「ワーク・エンゲージメント」という言葉がよく使われるようになりました。以前はモラルとかモチベーションという言葉が中心でしたけれども、2000年頃にシャウフェリという人がこのエンゲージメントという言葉を使うようになりました。エンゲージメントとは、個人が主体的に仕事に関わっている状態を表します。具体的に言いますと、熱意、献身、没頭、この3つの要素で特徴づけられる状態です。ですから、熱意と訳されることもあります。

(1) ワーク・エンゲージメントの国際比較

ワーク・エンゲージメントについての国際比較が、近年、いろいろな機関によって行われて発表されていますが、どの調査結果を見ても、日本が最低レベルです。一方で、日本人は勤勉で長時間働く、言われなくても残業すると言われてきましたが、本当のやる気、熱意というのは、実はそれと違って、とても低い状態にあるということが分かってきました。

ちなみに、KENEXAが2013年、14年に行った調査があります。グラフを見ていただきますと、日本が一番右で、極端にエンゲージメントが低いということが分かります。そして、その次に韓国がきます。日本や韓国は、儒教の影響もあって勤勉である、忠誠心が高いと言われてきました。韓国は1997年の通貨危機を1つの契機として欧米型に移りつつありますが、それでもまだ忠誠心は高いと言われています。なかなか会社は変わらない、1つのところに働き続けるという特徴があります。



一方、これと反対側を見ていただきますと、インドとデンマークがエンゲージメント1位、2位を占めています。インドというのは、IT技術者に象徴されるように、よい職場があれば次々に移っていきます。デンマークもEUの中で一番離職率が高いところです。

一見すると、この調査結果は逆のように見えます。ところが、ちょっと視点を変えてみると、納得できないことはないんです。つまり、日本や韓国は、労働市場があまり流動化していませんので、転職しようと思ってもなかなか変われない。それに対して、インドやデンマークなどは、不満があったらすぐに転職できるわけです。ということは、今働いている職場で満足している、今の会社が好きだからここで働いているという人が多いわけです。だからエンゲージメントが高いというのも納得できます。つまり、日本は不満を抱えながらも実は働き続けている人が多いということを経験する必要があります。別の調査でも、今の会社で働き続けたいという人は、主要国の中で最低レベルです。逆に、働き続けることになるであろうという人が最高なんです。こうした受け身の働き方、そこに何か1つ問題があるということがここから浮かび上がってきます。

（２）なぜワーク・エンゲージメントが大切な

このエンゲージメントが低い、つまり、働く人の熱意が低いということは、当然、生産性にも関わってきます。そこで、エンゲージメントを高めるにはどうすればいいかという話になりますが、まず、そもそもなぜワーク・エンゲージメントに近年注目するようになってきたのかということです。

従来のモチベーションやモラルは、お金や地位で引き出すことができます。それに対してエンゲージメントは、自発的に働きたいという、自発的なやる気がないと上がらないものです。それが生産性に直結するような時代になってきたということと、もう1つは、働きがいにつながるということです。つまり、エンゲージメントを高めることは生産性にもつながるし、働きがいをも高めることにもつながる。その意味で、労使の共通の目標とすることができるということです。

（３）日本人のワーク・エンゲージメントはなぜ低い

では、そもそも日本人のワーク・エンゲージメントがなぜ低いかということです。これについて調査結果を分析してみると、自由度が低いことが1つの大きな要因であると分かってきます。

この自由度は、私は3つに分けて考えることができますと思っています。1つは、仕事をする上での自由度、つまり、裁量です。どれだけ個人に仕事の裁量の余地があるかということ。自分の判断で仕事ができるかどうか。これが1点です。

2番目に、いわゆるワーク・ライフ・バランス、自由度がどれだけ高いか、両立がどれだけしやすいかということです。昔は日本でも、仕事中にちょっと外に出て喫茶店に行くとか、あるいはお客さんが来たらそこでしゃべったりするとか、外で用を足すとか、こういったことが比較的やすかったのですが、近年、それがだんだん難しくなっています。ところが、海外に目を向けると、アメリカやヨーロッパで話を聞くと、仕事中に1時間ほど出て用を足してくるとか、お医者さんに行くとか、そういったことは問題ないと言います。

特に最近、一部の企業でノーレイティングという言葉が使われるようになりました。つまり、相対

評価はしない、その代わり、優秀な人材を抜てきする。こうした流れが一部の企業、特に先進的な企業で広がってきていますが、そういったところで話を聞くと、上司は、自分が今日、どこでどんな仕事をしているのか全く知らないだろうと言っています。ただ、その代わり、きちっと役割を果たして成果を上げているかどうか、その1点だけを見られているということです。

ついでに言いますと、日本人の幸福度も主要7か国の中で最低レベルです。それも理由は、やはり自由度が低いことが大きいということが分かってきています。つまり、これからの働き方の目標として、自由度を高めることが大事だということが見えてきます。

（４）改善のためのヒント

では、どのようにそれを目指すか、具体的にどんな施策、どんな働き方が必要かという点、自由な働き方をしている人といえば、日本でも自営業者や自由業といった、いわゆるフリーランス。フリーランスは言うまでもなく自由ですが、このフリーランスについて、2、3年前、法政大学の石山先生などが中心になってワーク・エンゲージメントの調査をしました。すると、フリーランスのエンゲージメントは欧米に比べて遜色ないんです。ご存知のように、フリーランスは今、日本では、待遇が悪い、報酬が少ない、仕事も不安定であるといった問題を抱えていますが、それでもエンゲージメントが高いということは、裏を返せば、日本の組織がいかに働きにくいということを意味しているようです。ただ、それが表になかなか出てこないところに難しさがあると考えられます。

I-2 テレワークの評価と可能性

（１）受け止め方の変化

さて、今、テレワークがコロナ禍が始まって以降、急速に浸透し、広がってきました。その頃から私は大学の支援を受けたり、他の研究会に入ったりして生産性や働き方がどう変わってきているかということを追いかけてきました。すると、テレワークが導入された当初とその後とでは、企業側も働く側も大分変わってきていることに気がつきました。

当初は、特に企業側、経営側からいうと生産性がぐんと下がった。ただ、それがだんだん回復してきています。もちろんこれはテレワークに合うようなシステムが導入されたとか、そもそもテレワークに向かないような仕事は対面に戻ったとかという理由もあると思います。ただ、それでもアメリカなどと比べると、テレワークによって生産性が下がったというところが多いんです。

一方、働く側に目を向けてみると、これはむしろ逆で、テレワークが導入された当初は、特に若い人を中心に会社に行かなくていいと。あるいは、満員電車に乗らなくていいし、介護や育児と両立しやすいしと、もうこれはありがたいという人が多かったです。ところが、1か月もずっと在宅で仕事をしていると、そのうちにストレスがたまる。そして、会社に行きたいという人が増えてきました。学生もそうです。長い間リモートで講義をして、もう耐えられないという人が増えてきて、夏頃にはストレスを感じる学生がとて多くなってきて問題になりました。

（２）テレワークの限界は？

では、このテレワークの限界がどこにあるのかということです。

テレワークそのものはかなり昔からありました。今から25、26年前ぐらいに、私は富山県の山田村を訪ねたことがあります。今はもう富山市と合併しているようですけれども。そこでは、インターネットが普及し始めた頃からインターネットを使って、そこに定住して地域にネットのリテラシーを広げたり、学校で教えたりされていました。

その頃からインターネットはあったわけですし、それがその後、だんだん発達して普及して行って、今では建設業や製造業のような現場を持っているところでもリモートで仕事ができるようになってきています。当然ながら事務部門や、あるいは営業、窓口業務などもリモートでできるようになってきています。開発現場のようなところで細かなコミュニケーションが必要なところは対面でないと都合が悪いと言われていますが、それでも工夫をすれば何とかなるようです。むしろ、今、テレワークの壁になっているものは、そうした技術的なものよりも、社会的、心理的なものだということに、調査を行う中で気がついてきました。

（３）テレワークで満たされないものは何か？

では、何がポイントかということですが、これは皆様方も実感されていると思います。こうした総会でも、リモートですると味気ないですね。やはりみんなで集まって情報交換をしたり、懇親を深めたりする、これが、今までは、言ってみれば仕事のついでのような感じでしたけれど、私は最近、そうではないと思うんです。これが実は大事であって、それと仕事とはもう一体のものであるということ、これを切り離すことに無理があるのではないかと感じるようになりました。

そこまでいなくても、仕事をしていく中で、テレワークだけ、あるいは在宅だけだったらむなしいという声がよく聞かれます。とにかくお金のためだけに仕事をしているのではないかと思うことがあると。ということは、会社に行く、出勤すると、気がつかないいろいろな社会的報酬を得ているということです。同僚と会話をする、雑談をする、あるいは、思いがけない人に会って心がときめくとか、それから、昼と一緒にランチに行く、休憩時間にスイーツを食べたりお茶を飲んだりする、帰りに一杯飲みに行くとか、これが実はとても大事な報酬だったということに気がついているようです。

さらに、もうちょっと掘り下げてみると、その根底にあるのは、人間特有の欲求、とりわけ、私は承認欲求、周りから認められることだと気がつきました。この承認要求そのものは、もう30年以上前から私はそこに焦点を当てて、人間を動機づける欲求の中で一番強いのではないかと感じて研究してきました。俗にいう出世欲とか名誉欲とかというものも含まれますし、自分の仕事や個性を認めてもらいたいというのもあります。認められなければ意地になって反対するとか、自分のメンツのために我を張るとか、良い面、悪い面とにかく承認欲求というのは強いんだなと。とりわけ、日本人の場合はそれを会社の中、職場の中で充足しようとする傾向が見られます。それとテレワークとがどうも相性がよくないということです。

そういうこともあって、先月、『日本人の承認欲求』という本を出したら、あちこちから注目されていろいろところで話をしてほしいということも言っています。

（４）働き方を選択する時代に

もちろん、テレワークだけでも、出社だけでも満たされないものがあります。これからの働き方というのは、やはりその両方というか、ミックスしたものになると思います。それは日本だけではなくて、いわゆるG A F Aと言われるところ、Google、Apple…、こういったところもやはり半々というところに落ち着くようです。週に2～3日出勤というところを目指しているようです。

私も広い目で見るとそれが一番働きやすさにもつながるし、生産性にもつながるのではないかと考えています。ただ、もう少しそれを詳しく見ると、仮に週5日仕事をするとしたら、2日は在宅、2日は出社、そして残りの1日はサードスペース。サテライトオフィスなんかもそうですが、近年、いわゆるコワーキングスペースがあちこちに急増しています。そこでテレワークをする人、フリーランスの人、起業家といった人たちが一緒に仕事をするんです。これを最近はやりのオープンイノベーションのように、そこから新しいビジネスが生まれてくるという場合もあります。もちろん守秘義務やセキュリティの問題は気をつけないといけないでしょうけれども。そして、自宅で仕事をするときは集中して仕事をする。出社したときにはコミュニケーション中心、あるいはチームの仕事をを行うと、こういうふうにメリ張りをつけるのが、これからの一番望ましい働き方ではないかと思っています。もちろんそれは個人の好みとか適性とか、ライフステージで子育て中とか、会議を抱えているのかどうかとか、仕事の中身とか、いろいろな条件に左右されますが、これからの平均的な働き方はそういったところではないかと考えています。

I-3 テレワークで見えてきたもの

（１）日本型組織とテレワークの相性の悪さ

テレワークがこのように広がってきているわけですが、それを行う中で見えてきたものがあります。一言で申しますと、従来の日本型組織、日本の働き方とテレワークは相性が悪いということです。特にコロナがそれを象徴していますが、日本の組織、日本人の働き方というのは、みんな一緒に集まって一緒に仕事をするということですが、コロナはとにかく一緒にいる、とにかく離れろと言うわけですから、もうその原点からベクトルが逆方向を向いています。

（２）仕事のムダ

それから、仕事の無駄が実はたくさんあったということに気づいてきたようです。例えば、リモートになったら会議をリモートで行わないといけない、集まることができない。でも、集まらなくても、最初に議題や資料はメールで送っておいたり、あるいは社内のネットの中に公開しておいて見たい人だけ見るようにすれば、それで十分ではないかということが分かってきた。あるいはまた、ハンコを押すために会社に行く必要がない、ハンコを押すためだけにわざわざ出社するというのは無駄だと感じてきたということもあります。

また、様々な手続きも合理化することができるということが分かってきましたし、今まで暗黙のうちに続けられてきた慣行もなくともいいものがあります。海外の日本企業の駐在員の方が時々言われるんですけども、経営者の方を前にして言いにくいですが、海外に日本から社長さんが来られると、

空港まで迎えに行って、あちこち案内しないとイケない。ところが、コロナになってそれをしなくてもいいようになったので、大分負担が減ったという本音の話も聞かれます。

いずれにしても、これがどれだけ無駄かというのはまた議論があるところで、それ自体に意味があるということは私も認めています。ただ、無駄な部分もあったと思うんです。経営者の人も別にそんなことを望んでいないと、それがなくなったらもっとありがたいという人もおられると思います。少なくともそれを見直すきっかけになったということです。

（３）時代に合わないオフィス環境

それでもう１つ、あまり議論されませんが、私はコロナ以前から、日本のオフィスには大きな問題があると考えていました。日本のオフィスは大部屋で仕切りがないのが普通です。ところが、海外を見ていくと、これまで20か国以上でオフィスを見てきましたが、基本的に大部屋で仕切りがないのは日本だけです。中には日本式のオフィスを取り入れていると言われて見てみたら、確かに仕切りはないけれども、隣との間が3 mか4 m離れている。接近した中で仕切りがないのはやはり日本だけです。普通、欧米はもちろん、中国や韓国などでも管理職は個室に入って、そして、一般社員には仕切りがあります。ところが日本では、ない。コロナによって仕切りが設けられましたけれど、それもアクリル板ですので、確かにウイルスは通しませんが、視線は通るわけです。

このようなオフィスというのは、かつての狭い意味での事務作業をするのには適していました。つまり、事務作業の場と言ってもいいと思います。事務作業をするのにはとても効率的です。お互いに手伝うこともできるし、新人に教えることもできる。怠けていたら注意することもできる。けれども、そうした事務作業の多くは、今はもうITに取って代わられているわけです。取って代わられていないのは、IT化できない創造的な仕事です。創造的な仕事だから相手に取って代わられていない。だから、その創造的な活動はじっくり考えないとイケないわけです。

ところが、そのような大部屋で仕切りのないところで仕事をしていると、5分間でもじっくり考え事をしていたら、周りから、あるいは上司から「君、何ぼ一っとしているんだ」と、「暇そうだからこれやってくれ」と雑用も割り振られる。逆に忙しそうに手を動かして、そして電話をしたりしていると、よく頑張っていると思われるわけです。皮肉な言い方をすると、考えるなということを言っているようなものです。ですから、これは今の時代には向かないと思います。やはり何らかの形で仕切りを作って、そして集中できるような空間が必要になってきます。

今は創造的な仕事が増えてきていますので、そのようなスペースをつくることは大切だと思います。幸いにしていいますか、テレワークが広がって、集中する仕事は自宅やサテライトオフィスなどできるようになってきていますけれども、これを機会に、オフィスの在り方というのを考えてみるべきではないかなと思います。もちろんミーティングする場も必要です。

（４）日本型オフィスの提案

私は以前から１つの提案として申し上げているのは、一番簡単な方法は、今はオフィスでみんな向かい合って仕事をしていますが、これを逆に向けたらいいと思っているんです。つまり、窓側や壁側を向いてみんな仕事をする。役所の記者クラブなんかはそうですし、フランスやノルウェーの職員室を見たらそうなんです。日本は内側を向いてみんな集まって仕事をしていますが、ノルウェーなどはみんな窓側を向いて仕事をしています。日本でもある土業でこれを取り入れてもらったら、とても集中できて評判がよかったということです。そして、真ん中にテーブルを置いておけばミーティングをするときは後ろを振り向けばいいわけです。

日本でもそういったことを取り入れているところもあります。京都にあるHILLTOPという会社が、以前からそれに近い形態を取り入れてとても評判がいいです。製造業ですが、基本的に働く人は遠隔で操作をするので、知的な仕事を中心になってきている会社です。

いずれにしても、オフィスの改革というのは決して軽視できないと思います。

オフィスの話をしましたので、ついでに申し上げますと、日本で生産性のことを考えると、生産現場は今でもとても優秀で、決して他の国に負けないと思います。それから、ホワイトカラーでも技術職は負けないと思います。一番の弱みは事務系ホワイトカラーだと思います。

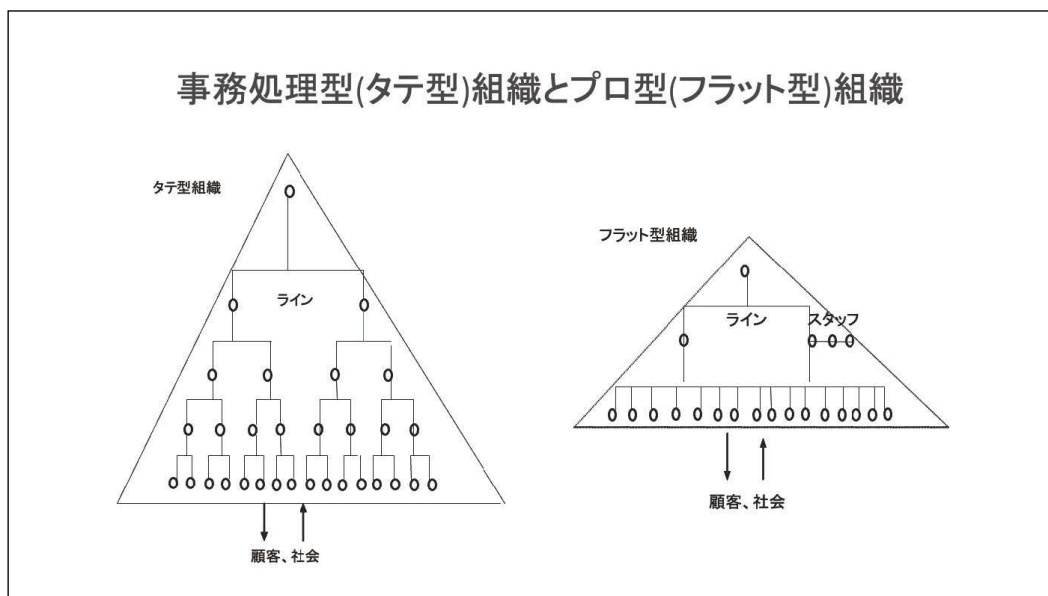
なぜ事務系ホワイトカラーが弱いかというと、１つはこのオフィスの問題もありますが、もう１つは、ちょっと乱暴な言い方になるかも知れませんが、やはり素人集団だからです。つまり、採用するとき、例えば大学の偏差値とか面接とか、そういったもので採用し、学生時代に何をやってたかということはあまり考えません。配属も本人の希望や専門と関係なしに就かせます。そして、特に若いうちは数年ごと、３年ごとぐらいでローテーションをやっていく。これをやっていらずずっと素人集団です。かつては素人集団でも地頭がよいとかということで、ある程度通用したんでしょうけれど、今のような、その分野のプロでないとなかなか世界の企業と太刀打ちできない時代では、そこに日本の事務系ホワイトカラーの決定的な弱点があるのではないかと私は考えています。

1-4 変わる組織と働き方

(1) ボーダーレス化、フラット化が進む

次に、組織そのものの構造に焦点を当ててみますと、1つはボーダーレス化、つまり、テレワークのようにネットにつながるようにになると、組織の境界、会社の境界はあまり意味がなくなってきます。もう1つは、組織の階層が少なくて済むようになります。

従来のようなピラミッド型の組織、このような組織はもちろんアメリカから生まれてきたわけですが、アメリカの産業革命の後、決まったものを大量生産するシステムはこのような官僚制型の命令、服従、上意下達の組織が都合がよかったわけです。そして、組織としてお客さんや社会と対峙する、対応するという考え方です。それに対して、今、これからというのは、これがフラットになる。そして、第一線で仕事をする人が直接顧客や社会と向き合って仕事をする。いわばプロ集団の時代になってくるということです。



(2) 部署の意味も薄れる？

そうすると、これまでの部署の持つ意味というのはあまりなくなってきます。実際、今では、複数の部署に関わる仕事が増えてきていますし、そもそも今までの部署というのはどれだけ必要なのかということを感じる場合もあります。さらに、支所とか支店とか営業所とかといった組織も、基本的に地理的なものを前提にしていますが、地理的な制約がなくなると、それらが必要なくなってくるといふこともあります。もちろん地域の顧客に対応する窓口は必要ですが、そこには担当のスタッフを何人か置いておけば、あとはもうどこにいてもその地域の仕事ができるわけです。保険会社の中でどこでも本社というのを打ち出したところもありますが、どこにいても本社の仕事もできるわけです。

当然、そうすると転勤というものも考え直さなければなりません。恐らく、私の感覚では、転勤はこれから大幅に減ってくるのではないかなという感じがします。

転勤になった人からメールをもらうことがよくありますが、その中には最近、例えば、東京本社から今度は東北に、あるいは九州に転勤になりましたと。だけど、住んでいるのはずっと東京ですとか、

あるいは大阪ですという通知をもらうことがあります。つまり、これは転勤になったといっても担当する仕事が変わっただけのことなんです。人は動かなくてもいいようになってきています。従来のような転勤というのはあまり必要なくなってくるし、それがあ意味働く側からいっても困難になってきています。つまり、今は若い人を中心に共働きが一般的になってきていますが、共働きの場合、転勤するというのは単身赴任するか、どちらかが仕事を辞めないといけないわけですので、働く上での大きな障害になってきます。

企業で、特に大企業の人事の人に話を聞いてみると、最近は転勤があるかないかで採用活動に大きく影響すると言われます。転勤だけではなくて、テレワークができるかどうかということと、副業ができるかどうか、これも重要なポイントだと言うんです。転勤がなくて、テレワークができて、そして副業もできるというのでないと、なかなか優秀な人材が採れないと言われています。特に技術者なんかはそうだと言われています。

（３）忠誠心、一体感とは？

そして、このような時代になってくると、かつてのような会社に対する忠誠心や一体感が薄れてくる可能性があります。ふだん会社と一緒に顔を合わせていないと、やはり今までのような一体感を感じない。そして、テレワークだったら外部の人とつながる機会が増えてきます。外にこんな転職の機会があるとか、知り合った一緒に仕事をしている人の待遇がこんなにいいとかとなったら、じゃ、そっちに移ろうかという気にもなってきます。

だからといって、テレワークになったら必ずしも忠誠心や一体感が薄れるとは限らないです。これも聞いてみたら、今、テレワークで自宅などで仕事をしていると、ある意味の孤独感を感じます。では、何によって自分のアイデンティティーというか、つながっているのはどこかということ、やはり会社なんです。会社によって支えられているし、会社でつながっているということで、逆に会社に対する一体感が強くなったと。今までのようなある意味受け身の忠誠心ではなくて、主体的なというか、自発的な会社に対するコミットメント、一体感というのが強くなってきたという話も聞きます。

そこで問われるのは、会社が本当に魅力あるかどうかということだと思います。例えて言うと、子供が自立して独り暮らししたようなものです。独り暮らしをしてせいせいしたと、もう親のことを忘れるという場合もあるし、逆に独り暮らしをして初めて親のありがたさが分かったという場合があります。これと同じことだと思います。ですから、いかに本当の意味での忠誠心というか一体感を与えられるかということが問われると思います。

ただ、一方で、やはり離職は増えてきています。これは調査結果に表れていますが、コロナ以降、離職ははっきりと増加傾向にあります。会社で人事の人に聞いても、今はもう大企業でも転職は決して珍しくなくなって当たり前のように行われてきていると言います。これは本当に短期間で急速に変わってきているようです。

Ⅱ 日本型マネジメントの改革

そうなってくると、従来の日本型のマネジメントも見直していく必要が出てきます。特に、幾つか挙げますが、日本のマネジメントの特徴とされるものが見直さなければならなくなっています。

2-1 改革のポイント

(1) 役割と行動の切り離しを

1つは、これからの時代は仕事ぶりが見えない時代だと私は捉えています。テレワークですと、当然ながら働く人の仕事ぶりが見えない。それでも仕事ぶりを監視するようなソフトが結構はやっているようなんですけれども、でも、そんなことをする必要があるのかどうかということです。

私はテレワークが始まる以前からこの現象というのは出てきたと思います。それは、見える仕事、見える部分というのは比較的単純な行動ですので、この部分はIT化によって効率化されてきています。逆に、IT化できないのは見えない部分です。創造性とかひらめき、感性、調整力、判断力、これらを要する仕事というのは、仕事のプロセスが頭の中にあります。肝腎な仕事のプロセスは頭の中で、表に出ているのはその周辺です。ですから、頭の中をのぞいて見えない以上はプロセスが見えないわけで、これはITに取って代わることもできないわけです。

そして、もっと重要なのは、従来の人事評価にしても勤怠管理にしても、仕事のプロセスが見えるということが前提になっていたわけです。ところが、肝腎の部分が頭の中で行われていると、これは見ることもできない、評価ができない、管理もできない。

例えば、パソコンに向かって真面目に仕事をしているようでも、頭の中は他のことを考えているかも分からない。ぼーっとしていても、頭の中をフル回転して創造的な活動を行っているのかも分からないし、単に妄想にふけているだけかも知れないわけです。それは分からないから、そういったところで評価も管理もできないし、また、職場で机に向かっているときにいいアイデアが浮かぶというわけでもないですね。

自分自身を振り返ってみても、例えば、原稿を書いている行き詰まったとき、机に向かって座っている限り、なかなかアイデアは浮かびません。そういうときは散歩をしたり、ソファの上に寝転がったり、お風呂に入ったりすると大抵答えが見つかります。やはり頭と体はつながっているから、血の巡りがよくなってそういうアイデアも浮かぶんだと思います。

(2) 基本はアウトプット重視で

いずれにしても、これはもう態度や行動で評価や管理ができない。そうなると、基本はアウトプットで見るしかないと思います。アウトプットだけで見るというのは、先ほど申し上げたように、フリーランスの世界と同じなんです。ただ、アウトプットのどこに注目するかというのは、これはまた職種や仕事内容によって変わってきますが、基本はやはりアウトプットで見るしかないと思います。先ほどのノーレイティングをしている海外の先端的な会社もそうです。

（３）プロセスも「川下」で評価・管理

ただ、仕事によっては、アウトプットだけで見えない場合もあります。仕事のプロセスも大事です。

かつて成果主義が日本で広がった頃、成果だけではなくてプロセスも大事だという声が広がりました。その頃、アメリカやイギリスなどの代表的な企業を訪ねてみて、どう評価しているのかを調査しました。すると、それらの企業でもプロセスは重視しているんです。ただ、プロセスの捉え方が違うなということに気がつきました。

それは、欧米の場合には、成果につながるプロセスに集中して注目しています。例えば、今やっている開発がどこまで進捗しているのかと。あるいは、営業ですと、顧客との交渉がどれだけまとまりかけているのかとかといったところで見ます。ところが、その頃日本では、どれだけ頑張っているのか、中には、どれだけ残業しているかというところでプロセスを見る。

これを川下、川上という言葉で私は呼んでいます。川下というのは、本人が求められている仕事の成果、あるいは役割、そこに焦点を当ててみる。川上というのは、そこから離れて、態度や意欲、極端になると人生感や仕事に対する心構えや、そういったところまで見られる。これは川上になってきます。川上になってくると、本当に大事なものから離れていく。特に、頑張っているふりをする人もいます。そのギャップが、冒頭申し上げたように、今とても広がってきていると思います。

私は10年ほど前に『「見せかけの勤勉」の正体』という本を出しました。上手に頑張っているふりをする人がいるし、頑張っているように見えるのと、本当に成果を上げるのとは、必ずしも一致しない。それが創造的な仕事になればなるほど、その間のギャップが広がってくるということです。

ですから、できるだけ川下の部分で見るが必要になってくると思います。ただ、川下で見ようとすると、一人一人の分担が明確になっていないと困難で、やはりそこに問題の根本があると思います。これはまた後で申し上げたいと思います。

（４）「上下」の関係から「対等」な関係へ

日本社会は縦社会と言われるように、上下の関係が基本になって、いろいろなところで上下関係が支配します。それは会社同士でも元請と下請とか、あるいは、お客さんとの間でもお客様は神様だというのもそうです。それから、役所と市民の関係も、かつては官尊民卑だったのが、今はもう公僕だということで、役所の公務員の方が下手に出るとか。常に縦でないといけない。これは会社の中での上司と部下の関係も、当然、役割や権限の上下関係は必要です。ただ、それが人格的な偉さというものを帯びてくるということが日本の特徴だと思います。

ところが、今の時代、ネットでつながるような時代になってくると、対等が基本になります。ですから、その文化から変えないといけないと思います。手軽なところでは、職場の中で経営者や幹部の人は別ですけども、課長や係長などはさん付けで呼んだ方がいいと思います。そして、基本的に会社の中では敬語で話すようにしたいと思っています。プライベートな関係ではないですから、部下に対しても敬語で話す。私は昔、役所にいたときに、最初に管理職が新人にも敬語で話すようにして、自分のことをさん付けで呼んでくれと言いました。今、学生に対してもそれを行っています。そうすると本当に壁がなくて話しやすいし、こちらから学生に相談するのもしやすいということがあります。

そして、そもそも敬語で話していたらパワハラなんて起きないと思います。そういう意味からも、これからのスタンダードというのは、社内であっても、ある意味公的な関係として敬語で話す。そういう時代になってくるのではないかと思います。

（５）改革のキーワードは、「分化」

日本の組織やマネジメントを改革する上での１つのキーワードとして、私は「分化」という言葉を使っています。分けるということです。分けることによって、今、直面しているいろいろな問題が克服できると考えるからです。

その中で代表的なものは、やはり何といても仕事の分化です。仕事をいかに分けるかということです。仕事を分けるというと、今はやりのジョブ型雇用が念頭に浮かぶはずですが。従来のメンバーシップ型からジョブ型へということは濱口桂一郎さんが言い出して、そして今、広がってきています。もうそれが規定路線のように言われてきています。このジョブ型というのは、アメリカやヨーロッパなどの、いわゆる職務主義を意味します。

２－２ 「ジョブ型」雇用導入の壁

本当にこのジョブ型に変わっていくのかということですが、私ははっきり言って無理だと思います。日本でジョブ型を取り入れるのは、部分的にはともかく、全面的にそちらに移行するのは極めて困難で、不可能に近いと思っています。

それは、ジョブ型はいろいろな見方がありますが、職務主義と同じものと考えた場合、２つのポイントがあります。１つは、一人一人の仕事の分担を明確にして、欧米のように職務記述書に記載する、要するに仕事を明確に定義するということです。それからもう１つは、キャリアの面で、自分のジョブという軸に沿ったキャリアを形成するというです。この２つがポイントだと考えた場合、それを日本で取り入れる上での制約があまりにも多いということが分かります。

（１）内部労働市場で代替できるのは一部の巨大企業

まず１つは、日本でも一部の超巨大企業で取り入れようとしているところがありますが、それは関連会社が数百、あるいはそれ以上といったところですが。日立製作所などは1,000ほど関連会社があるとされています。その中で特定のジョブをずっと継続していくというのは可能です。一種の内部労働市場のようなものです。ところが、大多数の企業はそうはいきません。他の会社でそれを続けてくれとか、解雇するとかということはなかなか言えません。

（２）定期昇給、ベースアップが困難に

２番目に、日本では定期昇給やベースアップがあるわけですが、ジョブ型というのは、基本的にジョブのグレード、能力が高まって上位のグレードの仕事ができなければ給料も上がらないという理屈です。果たしてそれが日本の社会で受け入れられるのか、あるいは労働組合がそれを受け入れるのかという高いハードルがあります。

（３）職種間、職種内の格差が拡大

また、当然ながら、ジョブのグレードによって職種間、あるいは個人の間での報酬の格差が出てきますが、これもまた受け入れられるかどうかということがあります。そして、職種別採用も一部の職種については可能かも知れませんが、全部に広げるのは難しい。

（４）新人の育成、役割分担での課題

さらに、欧米のようにジョブ型、職務主義を取り入れているところは、その職務がこなせるだけの能力を持っているということで採用するわけですが、では、新人がそれをこなせるまでどうやって育てるか。今までのように何もできない新人を社内で育てることができなくなってくるとなると、それを社会が担うのか、あるいは個人の負担にするのか、業界なのかといった議論も必要になってきます。

労働法上の問題もあります。日本の場合には、労働基準法は基本的に時間で管理するようになってきています。だから、仕事の出来で管理するということは難しいわけです。

さらに、分担がどれだけ明確にできるかということもネックになりますし、あまりにも制約が多い、壁が多いということに、最近是企业でも、特に大企業などでは気がついてきたようです。

２－３ 「メンバーシップ型」と「ジョブ型」のハイブリッド

当初はジョブ型に切替えと言っていましたけれど、最近はそのが難しくなってきたということに気づいて、従来のメンバーシップ型のいいところを残しながら、ジョブ型の要素も取り入れようとするのが大勢です。そのため、日本式ジョブ型とかハイブリッド型という言葉が使われてきました。日本ではミックスして折衷的なものをつくるのは得意ですので。

ただ、この２つをミックスすると、どちらの良さも生かせないような結果になるおそれがあります。そもそもメンバーシップ型とジョブ型というのは、理念や哲学など、水と油のようなものですので、それを一緒にすると、ある意味とんでもないものになってしまう場合があります。例えば、ジョブ型だったら自分の仕事をこなしたら帰ってもいいだろうということになりますが、そうではなくて、協調性もジョブの要素に含めるとか、あるいは、異動してその人の担当をするのがあなたのジョブだとかは、最初に申し上げたように、本来のジョブ型、職務主義と全く相入れないものです。

このような問題があるので、私はかつての職能資格制度や成果主義と同じような道をたどる可能性があると思っています。職能資格制度というのも、ご存知のように、本来は年功制に替えて職務遂行能力で処遇しようということだったんですけれど、労働市場が成熟していないので、能力をどうやってみるかという基準がない。そのために、年齢や経験に応じて能力は上がってくるものだと思なすということで、結果的に年功制にお墨つきをつけてしまったということがあります。

あるいは成果主義と言いながら、成果を上げるための仕事の分担や目標の難易度に差があって不公平だということで、事実上撤回をしたり大幅に見直したりする企業が多かった。これと同じようなことになる可能性があると思います。

（１）役割分担を明確に

ですから、仮にハイブリッド型を目指すのであれば、そうした理念の違うものを一緒にくたにするのではなくて、むしろ、この仕事はジョブ型にするとか、一定の経験を積んだ人はジョブ型にするとか、あるいはまた、関連会社はジョブ型を取り入れるとか、こういうふうな領域を区切る方が導入に対して抵抗が少ない、問題は少ないと思います。

ただ、先ほどから申し上げていますように、やはり一人一人の分担を明確にするのは、個人の責任の面でも、モチベーションの面でも、いろんな面で必要だと思います。そこで、ジョブ型以外の方法もあるのではないかと私は考えるわけです。

（２）新たな潮流の「自営型」

１つは、専門職型と呼んでいますが、それは、言ってみればプロの集団のようなものです。例えば、エンジンの開発をするのであれば、機械の技術者、燃料の専門家、電気の専門家、そうした人たちが一緒にプロジェクトを組んで仕事をするというイメージです。特に、これからプロジェクトベースの仕事が増えてくると、このような専門職型も広がっていくのではないかと思います。

もう１つは、自営型と呼んでいるものです。ずっと以前から、中国や台湾などの会社を訪ねると、会社の社員なのか、従業員なのか、独立自営なのか分からないような働き方をしている人がたくさんいました。当初は、それはまだ組織が十分完成していないからこんなことになっているんだと言われていましたけれど、今考えてみると、これはある意味一番先端を行っているかも分からないなと思うようになりました。それは、会社の中にいながらある程度まとまった仕事を受け持っているわけです。シリコンバレーなんかは今こういう形態が多いです。それは、特にインターネットなどが広がって周辺部分をアウトソーシングして、個人でまとまった仕事をこなせるようになってきたということがあります。デンマークなどへ行ったときも聞きましたが、製品の企画から開発、そしてマーケティングまで、１人が責任を持っているというイメージです。

そして、ある程度自分の担当している仕事が大きくなってきたら、その仕事を持って独立する場合もあります。ただ、独立しても全く元の会社と縁が切れるわけではなくて、アライアンスを組んで仕事をする。その意味では、どこまでが会社の内か外か分からないような形態が今広がってきていますし、ますますそうしたスタイルがこれから増えてくると考えられます。その意味では、業務量も柔軟に増減させることができます。

また、日本でも最近増えてきているのが、特に、テレワークの導入によって、従来の雇用から業務委託に切り替える、もちろん本人の同意の上ですけれども、こういうケースが増えています。やはり労働法の制約などもあって、雇用だととても使い勝手が悪いと。業務委託ならその点、時間にも拘束されないし、双方にとって使い勝手がいいということで増えてきています。これもまさに自営型です。

さらに、副業容認が広がる、そして、週休３日とか地方移住などが増えると、これもおのずとその自営型というのが適してきます。

いろいろな意味で自営と雇用との境界が曖昧になってくるということです。そういう意味からいうと、これからは従来のメンバーシップ型とジョブ型と自営型、これらが１つの会社の中でも混在する

ようになってくるのではないかと思います。

2-4 「分化」すればダイバシティにもプラス

そして、先ほどから言っていますように、一人一人の分担を明確にすると、それにはいろいろな効果もあります。

(1) 中高年の雇用

1つは、中高年の雇用です。今、70歳定年を努力義務として政府が課すようになってきていますが、特に中高年、あるいは高齢者にとって働く上で一番の障害は何かというと、通勤だと思います。通勤がなければ、例えば、自宅ですっと仕事ができるのであれば、70歳になろうが80歳になろうが、健康が許す限り働き続けることができるはずです。ただ、そうすると、これは従来の年功制は当然見直さなければなりません。年功制を見直そうとすると、やはりそこにジョブ型のようなものを取り入れる必要が出てくると思います。

さらに、ある経営者が昨年、発言して物議を醸しましたが、45歳定年。いきなり今の45歳にというのはむちゃな話ですが、1つの方法としてそれは間違っていないのではないかと思います。考える余地は十分あると思います。ただ、そのためには、今までのように定年まで勤めておいてどちらもが損をしない、貢献とその報酬のバランスが定年の時点で清算されるというのだったら、45歳というのは働く人にとって一番損なので、批判が出るのも当然です。45歳ぐらいで清算されるように、もっと早いところで報酬と生産性の曲線が交わるようにしないといけないと思います。そして、例えば45歳までは従来のようなメンバーシップ型で、45歳からはジョブ型に切り替えるということであれば、70歳になっても、あるいはそれ以上になっても働くことができるし、場合によってはもっと早い段階で独立して、第2の人生を自営業として生きていくと、働いていくということも可能になってきます。

(2) 女性の活躍

それから2番目に、女性の活躍という問題があります。富山県は全国でも女性の就業率がトップだと言われていますが、それだけ意欲のある女性の方が多いし、これからますます女性に活躍してもらわなければならないわけですが、ただ、現実問題としてやはり、女性が育児や介護、家事の負担を負う場合が多いわけです。その場合でも、分担を明確にしてアウトプットで評価されるようになると、それがしやすくなる、時間も割きやすくなる。

そして、俗にガラスの天井と言われますが、女性は課長クラスまでは対等でも、その後差がついてくる。なぜ差がついてくるか分からない。それを抗議しても、これは適材適所だとか、情意考課などで、あるいは総合評価で何となく差がついたというのであれば、もう抗議のしようがないわけです。ところが、分担が明確になっていて、これだけ成果を上げているのに私だけ昇進できないのは、あるいは報酬に差がつくのはおかしいでしょうということも言えるようになってくるので、根本的な解決というのは、やはり分担を明確にすることが一番近道だと考えております。

（３）正規・非正規の区分が消える？

当然、そうなれば正規と非正規の間の区別も、少なくとも格差も縮小するはずです。

２－５ 管理職はどう変わるか

（１）プロデューサー、プロジェクトリーダー型が増加

そして、管理職そのものの役割が変わってくるはずです。つまり、従来のように管理するというのではなくて、むしろ、プロデューサーとかプロジェクトリーダーのような役割を担うようになってくるはずです。そもそも管理職の役割の大きな部分を占めているのは、情報の収集や伝達、あるいは、新しい仕事を部下にどのように配分するかということですが、これらはもうＩＴによって取って代わられる。そうすると、階層も少なくなります。

今のように階層が多いのは、いろいろな面で問題がありますが、特にコミュニケーションの面で伝言ゲームのようになって正しく伝わらないということもあります。これは正しく伝わらないというよりも、さらに言えば、人間というのは情報を受け取って、それを他の人に伝えるときに自分の都合のいいように盛ったり、あるいは意図的に伝えなかったりするような動機が働くものなんです。ですから、意図的に大事なことが伝わらない、都合の悪いことが伝わらないということがあります。そういう意味でも、できるだけこれを少なくしていく。しかも、今はデジタル技術を使えばトップから現場の人に対して聞くことも簡単にできるし、そんなに階層は要らないはずです。

（２）分厚い中間管理職層は「攻め」の仕事へ登用

問題は、中間管理職をどう扱うかという点です。これはずっと昔から組織のフラット化とかスリム化とか言われながら、なかなか変わらなかったのが、当然ながら既得権というものがあります。それをいきなり奪うというのはやはり乱暴だし、これは意欲をそぐことにもつながりかねません。

そこで、私がよく申し上げているのは、待遇は保証する。その代わり、もっと大事な仕事、管理職が大事じゃないとは言いませんけれども、管理職の多くはそうにあまり役割が必要なくなってくると、必ずしもエース級でなくても務まるようになってくるはずなんです。むしろ、エース級はその分厚い管理職の中から引き抜いて攻めの仕事に就いてもらう。例えば、新規事業の開拓とか、他社との連携とか、あるいは自社のＰＲとか、交渉とか、この攻めの仕事が日本では弱いと言われています。そこに優秀な人材にいてもらって、そして、これまで以上に活躍してもらう。そうすると、同じ人員で今までよりも多くの仕事がこなせるようになってきますし、また、その人たちのやりがいにもつながります。

さらに、今、たくさん管理職がいる中で、若い人、末端にいる人はなかなか仕事ができない、大事な仕事はみんな上にいってしまう。何かやろうとしたらすぐに待ったがかかる。それで意欲が低下する。ところが、上の人が少なくなって伸び伸びと仕事ができるようになれば、若い人たちのモチベーションや貢献を増すことになります。言ってみれば、一石二鳥、三鳥というような絵が描けると思います。これもやはりテレワーク、ＩＴの１つの恩恵というか貢献だと思います。

2-6 普及が期待される制度

最後に、これから普及が期待される制度として幾つか挙げます。

1つは、「テレワーク」や「副業の解禁」。これらに通じることとして、基本はやはり自己決定。冒頭から申し上げているように、自由度を高めるということが1つの課題になってきますので。

2番目に、「サードスペース」や「サテライトオフィス」をこれまで以上に活用していくということです。そうすると、従来の会社の中ですと、どうしてもいろいろ制約や周りの目があって、あるいは同調圧力が強くて伸び伸びと仕事ができない。それがサードスペースだったらしやすくなる。また、家庭で仕事をするとかこれまたストレスがたまるし、認められていないという感覚に陥る場合もあります。その意味で、サードスペースというのは、これからとても重要になってくると思います。そこから新しいビジネスも生まれてくるはずですよ。

もう少しかなり先のビジョンを描いてみると、将来は、それぞれの仕事において一番適した人材を会社の外も内も含めて、さらに言うと地球上の中から一番適切な人にネットやリモートで貢献してもらおう、このような組織が普通になってくるのではないかと私は考えています。現に今、それに近いような形態の組織ができてきています。副業者だけで成り立っているような会社もあります。

そして、「週休3日制」。これも最近、一部の企業で取り入れているところがあります。ただ、意外と言われていないですが、ネックになっているのは人間関係とかそういう面だと思います。週休3日が選択しやすいところとそうでないところがあったり、誰かが週休3日を選択すると他にしわ寄せが起きたりします。これらの問題を払拭するためにも、先ほどから申し上げている仕事の分化が必要になってくると思います。

「勤務地限定」も必要でしょうし、自分のキャリアを自分で選択できるということも大事だと思います。同じ仕事でも、同じ部署に就いていても、自分がここを選んで来たというのと、異動で来たくなかったけれど来させられたというのでは、全く受け止め方が違ってきます。ですから、できるだけ自分で選ぶようにするということが。

そのためには、プロ野球を模した「フリーエージェント」、社内FAというのが一時はやりましたが、これをもっと拡充した方がいいと思います。ですから、理想としては、アメリカのジョブ・ポスティングのように、ポストが空いたら基本的に社内外に公募して、その中で一番適した人を採用するというのが一番納得もいくし、公平ではないかと思います。もちろん希望したからといって行けるわけじゃなくて、一方では採る側から見ても一番適した人、能力のある人をそこに採っていくという、一種の市場原理を取り入れるわけですよ。中国などでもそれを徹底しているところがあります。

そして、これからは一旦辞めたからといって縁を切るのではなくて、「Uターン採用」。日本でも今、情報IT系の企業を中心に、公式にそれを取り入れているところもあります。海外ではそれがもう一般的に行われています。以前のように、会社を辞めたらもう裏切り者だと言って扱うのは時代遅れですよ、どちらのプラスにもならないと思います。実際、本当に辞めるときに塩をまかれたという人もいますけれど、そんなことをしても何の得にもならないし、そもそも辞めていった人間をそのような目で見るとするのは、辞めた人が得をしている、自分たちがいかに惨めかということの裏返しとも言えないわけでもないです。本当にいい会社だと思っていれば、辞めるのか、それはかわいそうに、気

の毒にというのが本来の姿だと思うんです。

それはともかくとして、やはり外で経験を積んで、しかもまた元に戻ろうという人は、意欲も高いし会社の良さも分かっている、仕事の勝手も分かっている。だから、むしろそれを歓迎するようにした方がいいのではないかと思います。実際、外部でいろいろな仕事を経験したら、これは会社として負担なく教育訓練をしてもらったようなものだという人もいます。

それでもう1つ、これから「インターンシップからの採用」が大きく広がると思います。ご存知だと思いますけれども、欧米などでは、能力を持った人、仕事をこなせる人を採用するというのは、採用までに、例えば非正規で仕事をしたとか、あるいは学生時代にインターンシップで働いたと、こういう経歴があるからそれができるわけです。今までの日本のように、一切仕事の能力や適性を見ないまま学歴や面接だけで採用し、しかも一旦採用したら簡単に解雇もできないというのは、ミスマッチのリスクが極めて大きかったと思います。これは会社にとっても本人もそうだと思います。ですから、インターンシップから採用するというのは、これまでもニーズがありましたが、厚生労働省がそれを直結させるのは望ましくないということでブレーキをかけていたわけですが、今年あたりから大きく方針を変えようとしています。ですから、これからはインターンシップから採用するというのがごく普通になってくるのではないかと考えています。

いろいろ申し上げましたが、ポイントとして、このコロナ禍というのは、何十年に一度の大きな外圧だと思います。それはある意味で変革する上でのチャンスであって、今までいろいろなしがらみがあって変えられなかったのが、これによって変えられる可能性も出てくるということです。その中でも特に具体的に強調したかったのは、やはり個人に焦点を当てる、そして一人一人の分担を明確にするということと、今までは働く人の本音が表に出てこなかった、本音が分からなかったので建前だけでマネジメントを行っていた。その結果、象徴的なものが、見かけは勤勉だけれども本当はエンゲージメントが低いとか、こういったところに表れていたと思うんです。今はだんだん若い人は本音も言うようになってきていますので、むしろ本音を吸い上げて、そこから組織やマネジメントを再設計することが必要だと考えております。

ご清聴いただきましてありがとうございます。



2022年5月23日(月) 富山国際会議場

不易流行（富山経協 講演録）⑪
ポストコロナの組織と働き方

2022年 6 月 30 日発行
無断複写禁止・転載不可

発行：一般社団法人 富山県経営者協会

〒930-0856 富山市牛島新町 5 番 5 号（タワー111ビル 1階）
TEL（076）441-9588 / FAX（076）441-9952
ホームページ <https://www.toyama-keikyo.jp/>
Eメール info@toyama-keikyo.jp