

働き方改革の本質は リーダーの意識転換にある

在仏コラムニスト 安部 雅延



働き方改革に違和感？

本格的な働き方改革が始まった日本では、古い世代を中心に、より短時間に効率的に働くという考えに反発する人もいるようだ。ある人は「昔は働かざる者、食うべからずだった」といい、働き方改革など必要ないと「言わんばかりの人もいるという」。

バブル経済末期の1989年の竹下政権で、海外から日本人の働き過ぎが批判される中、ゆとりのある国民生活が追求された。だが、残念ながら、高度経済成長時代は終焉し、初めての長期不況で日本人の働き方が変わることはなかった。

そして今度は、グローバル化が進む中、優秀な海外の人材が日本企業で働くことを嫌い、今後、日本はグローバル化についていけなくなるといった危機感が生まれている。過重労働、長時間労働での過労死、自殺が起きる中、本格的な働き方改革を制度化する段階に入った。

最近、入社から6年が経つ某日系大企業社員の話を聞いて考えさせられるものがあった。IT分野で働くA氏は今、所属部署の担当の仕事に

外に生産性を高める任を受けているという。

その話を聞きながら、会社側は果たしてその人物を育てる目的で、そんな任を与えているのか、それとも単純に生産性向上の任をまかせているのか疑問に思った。

職人文化の色濃い日本の企業は、最初から専門職でキャリアを積みより、異なつた分野で様々な経験を積みながら、会社側は、その中から管理職を選抜するシステムが一般的だ。そのため、生産性を向上させるといふ重要な任をポテンシャルの高い若い社員に担わせる例もある。

実際に生産性向上に貢献すれば、係長、課長への道が開けるかもしれないということだが、そうではなく、最初から現場の一兵卒として働く社員に、自ら生産性を上げる努力をさせているだけという場合もある。

どの会社においても少ない人数で、それも短期間で結果を出すという生産性が求められている今、生産性向上は喫緊の課題だ。しかし、私が出会った人物は大学院卒の理系で、マネジメントのノウハウなど学んだこともなかった。

実は、中国を初め、東南アジア諸国では、日系企業で訓練を受けたナショナルスタッフが、現地に進出している欧米企業や、現地の成長企業に転職する動きが止まらない。ベトナムに生産拠点を置く日本の中堅企業で、1年間日本の工場に訓練を受けたベトナム人の大半が帰国後、他社に転職した例を最近聞いた。

このような想定外の転職はアジアの至る所で起きているが、ほとんどの転職理由は報酬にあるといわれている。また、管理職をめざす優秀な人材には、キャリアパスを明確にしている欧米企業が好まれる現実もある。では欧米の競合他社は、どうして日系企業より高い報酬を支払えるのだろうか。

当然、考えられることは効率性や生産性が高いために、より少ない人数で高いパフォーマンスを出しているからにはかならない。では、その効率性や生産性は誰がもたらしているのだろうか。雇われたナショナルスタッフというケースは少ない。つまり、彼らを指導するリーダーが生産性を上げる方法や知識を持っているからだ。

優秀で勤勉な社員

に頼る日本の会社

経験重視の日本では、学習能力が高く、長時間労働を厭わない日本人が中心だから、ある程度のパフォーマンスを発揮できる。しかし、多文化ともなると、パフォーマンスを出すこと自体簡単ではない。つまり経験だけでは生産性が上げられず、働く人たちのチームワークを向上させるなど、具体的に効率性を追求する必要がある。

日本では組織の階層性はあるが、業務範囲は重なり合う部分が多く、集団的取り組みが重視される。外的

環境変化への適応力が重視され、組織は変化に対して柔軟性を求められる。スペシャリストよりは経験重視の総合力、協調性などが重視される傾向があり、相互補完型のチームワークで個人の責任の所在が不明確な場合も多い。

一方、欧米型では組織の階層性、業務範囲、権限と責任など職務詳細が上から下まで明確な職務主義で、組織は、各々独自のスキルを持つスペシャリスト集団だ。理想的な組織は、構成員が最大限の結果を出すために論理的に設計された機械に例えられる。すなわちチームを率いるリーダーのスキルが結果を左右する。



つまり、限られた人材を適材適所に配置するように設計され、効率性、合理性を重視して結果を出すことに重きが置かれている。では、終身雇用でもなければ、年功序

列でもない機会採用のグローバルな現場で、どちらが有効かといえは、欧米型ということになる。国内でも同様だ。

人材紹介大手ヘイズ・アジアが実施した最新の調査で、シンガポールの雇用主の65%が従業員採用時に、コミュニケーションスキルなどのソフトスキルよりも、実用的なハードスキルを重視していることが明らかになった。

日本のメディアは、競争力激化で即戦力のあるハードスキルを持つ人材を優先的に採用しているのは、企業が人材育成に余裕がなくなっているからだ指摘した。だが、なんのことはない欧米型組織にシフトしているだけなのだ。

ここで分かることは、生産性を向上させるとか、効率性を高めるとか、短期間で結果を出すのは、現場の人間のスキルは必要不可欠だが、現状を分析し、組織設計をし直し、方針を遂行するのはリーダーということだ。

ところが多くの日本のリーダーは、新卒採用からの叩き上げて現場で学んだ経験しかなく、ビジネスス

クールで教えるような管理職に必要な生産性向上の方法論やグローバルマネジメントの知識はない。

本来、日本国内でも生産性を向上させるという重要な改善は、少なくとも課長以上のリーダーが部下から意見を聴取しながら、自ら考え抜いて実行すべきものだ。今はなんでも現場にまかせればうまくいくという風潮があるが、実は管理職としてスキル不足の中間管理職が多いことの方が深刻な問題といえる。

その意味で、リーダーの仕事内容を再考し、下が上を支えるのではなく、上が下を率いるリーダーシップに意識を切り換え、彼らの職務内容をリセットすることが急務と思われる。リーダーは調整役という考えではグローバルな時代を生き抜くことはできない。

それに国内外で人を活かせるリーダーが必要とされている。同時に馬車馬のように非効率に働く時代は終わっている。無駄を徹底的に省いて短時間で結果を出すことが要求されている。その分、社員はライフ・ワーク・バランスを確保できる。それを実現させるのはリーダーの責任だ。