「やる気を引き出す」マネジメント

P.F.ドラッカーに学ぶ対話型人財育成

vol.11

働き方改革の本質

遠藤　彰（株式会社BEANS 代表取締役／中小企業診断士）

昨今、「働き方改革」が企業のキーワードとなっている。少し前までは努力目標のように捉えていた企業も多かったが、今や全ての企業の最重要課題となっている。現在、多くの企業で出退勤管理の徹底と就業規則の見直しなど、制度面での改革が行われている。しかし、現場では勤務時間が制限されるため仕事が積み残しになったり、マネージャーにしわ寄せが来たりしているのが現状である。本来、働く人のための働き方改革が、会社のための働き方改革となっている。

戦後70年以上が経ち、時代も昭和、平成、令和へと移り変わっている。日本人は、戦時中「国」を背負って戦ってきたが、戦争が終わると「会社」を背負って戦う（働く）ようになった。そのおかげで日本は、驚異的なスピードで復興を成し遂げ、高度経済成長を経て、現在の豊かな生活を手にしている。私が信用金庫に入った頃は、「24時間働けますか？」とテレビCMから流れてきても誰も何の疑問も抱かなかった。ここにきて過労死や過労自死などが社会問題となり、行政主導の「働き方改革」が進んでいる。

一方、働く人たちのなかにも意識の変化が生まれており、会社中心の生活から個人の生活を大切にする価値観へとシフトしている。今までは、報酬やポストをインセンティブに働いてきた社員が休日数や育児休業制度などライフステージに合わせた福利厚生を重視するようになってきている。わが国とよく比較されるドイツでは、戦後すぐに個人を大切にするライフスタイルを選択している。他の欧米の国々でも同じことであり、どちらかといえば今までの日本の働き方が特異といえる。雇用がグローバル化している現代社会においては、この流れは逆戻りすることはなく、働く人のための「働き方改革」に対応できた企業だけが生き残れることになる。すでに社員の退職に歯止めがかからず苦慮している企業が多くみられる。

本連載の取材でも、第一勧業信用組合の新田信行理事長が「一人一人の幸せを大切にすることが求められる」と語っている。働く人たちにとって自分の価値観を充足させる幸せ《個人軸》が大切である。人生100年時代を迎え、終身雇用の時代とは違い、一人ひとりが人生の目的（価値観、夢、ビジョン、信念）に向かい仕事を選ぶ時代となってきている。そして企業は、一人ひとりの価値を充足できるかどうかで選ばれることになる。しかし、人は賃金や労働条件だけで企業を選ぶわけではない。ここで重要となるのが組織の目的（使命・ミッション）をベースとした《会社軸》である。人は仕事を通じて社会とつながりを持つ。仕事を通じて社会にどのような影響が与えられるのか？　どんな貢献ができるのか？　という働きがいも重要な条件となってくる。

組織として、上司として、目の前にいるスタッフの人生をどれだけ大切にできるか？　大勢の社員のうちの一人ではなく、一人ひとり違った価値観を持った人間としてどれだけ関われるかが問われる。ドラッカーは、著書『非営利組織の経営』の中で、子どもの頃の先生の言葉を引用して「何によって憶えられたいのか？」と問いかけている。そして「50歳になっても答えられなければ、人生を無駄に過ごしたことになる」としている。ドラッカーの幼少期と今では、年齢の感覚は異なるだろうが、人生100年時代の今だからこそ自分自身、そして部下に問いかけ、人生の主人公として自らの人生の目的《個人軸》をしっかりとイメージすることが必要である。そして組織が目指しているもの《会社軸》を自らの大切なキャリアとして捉え、働きがいを見いだせるように関わっていくことが大切である。

> 何によって憶えられたいのか？
>
> （『非営利組織の経営』ダイヤモンド社）