

日本は「正社員の長時間労働」「非正規社員の低賃金」に課題

ここ10数年、先進諸国の傾向として、従来の画一的な働き方を変革していくことが注目を浴びている。政府と企業がいろいろな施策を検討、推進しているのだ。その背景には複雑な要因が絡まりあっているが、企業と社員双方のニーズを満たす新しい働き方として関心が高まったことが大きな原動力だ。1990年代のIT技術の進展により、働き方の変革への可能性が大幅に高まったことも追い風となっている。

今日の労働者の価値観やライフスタイルは大きく多様化し、働く理由や仕事から求めるものは実にさまざまだ。中高年がみな会社人間ということもなければ、最近の若者の仕事への意識が一様に低いということもない。最近では出世を望まない人も増加している。しかし、昇進意欲が強い人だけが優秀な社員ではなく、高い地位の仕事だけがやりがいを感じられるというものではない。確かなことは、どんな仕事に就ついていても、だれもがベストを尽くしてよい仕事をしたいと思っていることではないだろうか。

働き方の柔軟化には、ワーク/ライフ・バランスとダイバーシティ双方の立場から関心が寄せられている。以前記したように、ワーク/ライフ・バランスもダイバーシティも個人、企業、社会が共にメリットを得るwin-win-win関係を目指すアプローチだ。

ワーク/ライフ・バランスの観点からは、社員が働きながら家庭への責任や個人の要望を満たすために、最も必要とされる要素が柔軟性である。また、ダイバーシティの尊重とは、価値観などの違いにかかわらず、個々人の持っている能力をフルに発揮できる環境を提供することであり、そのひとつが働き方の柔軟性なのだ。

従来の硬直的な働き方では、画一的な労働観に従うしかなかった。しかし、価値観やライフスタイルの違いは、望む働き方の違いに現れる。海外では、ビジネス環境が変化し、社員の多様化が進むにつれ、顕著化する社員のニーズや要望を満たす働き方への要求が強まった。同時に、新しい環境下では従来の管理手法や働き方が通用しなくなり、社員のパフォーマンスと生産性を向上させるには革新的なやり方が必要となったのだ。その解決策としていろいろな角度から模索した結果、それまではなかった正社員への「柔軟な勤務形態」を導入し、多様な価値観やライフステージに見合う働き方を社員に提供するようになったのだ。

柔軟な勤務形態が優秀な人材の確保や社員の生産性と満足度を高める、という企業にとってのメリットは、多くの調査結果により証明されている。主な形態はフレックスタイム、在宅・モバイル勤務、圧縮型労働週、短時間勤務などだ。また、休暇・休業制度や再雇用制度なども充実させ、働く人が個々の状況に合わせて望む働き方を選択できるようにしている。➔

日本での注目すべき現象は、海外で成功している柔軟な働き方がうまく機能しないことだ。例えばフレックスタイムは、海外では導入以来、一般的に社員が朝早く来て夕方早く帰るために活用されている。社員にとって平日は、夕方が私生活を充実させる時間帯だからだ。しかし、日本ではほとんどの場合、朝遅く出社して夜遅くまで働くために利用され、仕事と私生活の共存、すなわちワーク/ライフ・バランスの向上のためには使われていない。

その要因として、早く出社しても早く帰れない職場の風土があるだろう。フレックスタイムの導入目的や適切な活用法が正しく理解されていない点もある。また、マネジャーには新しい働き方を管理するための新しい能力が求められるが、日本ではそれらの教育がほとんど行われていない。

新しい制度を導入する場合、制度の目的や利用する側の責任、効果的な活用法などを全社員に伝えること、そしてそれを受け入れる職場の風土を構築することが重要だと認識する必要がある。

日本の柔軟化が進まないのとは対照的に、海外では正社員の働き方の変革がさらに進んでいることは興味深い。海外の企業は、さまざまな働き方の選択肢を提供することにより、多様な立場の人にとって「魅力的な企業」であることをアピールできる。それにより柔軟な働き方を求める人が集まるため、多様性がさらに活性化することも期待して、働き方の柔軟性を促進しているのだ。

残念なことに、多くの日本企業は「働き方の多様化」という名のもと、多様な雇用形態—非正規社員—を増やし、労働市場を二極分化させていった。日本の働き方の大きな課題は「柔軟性のない正社員の長時間労働」と「柔軟性のある非正規社員の安い賃金」だ。この状況に適切な対応をしていかない限り、労働者の生産性と能力発揮の最大化は期待できない。それは日本の国際競争力を引き下げるだけでなく、社会の健全性へも大きな影響を及ぼすだろう。

パク・ジョアン・スックチャ

(Joanna Sook Ja Park)

アパショナータ, Inc.

ワーク/ライフ・コンサルタント

日本生まれ、韓国籍。米国ペンシルベニア大学経済学部卒業。シカゴ大学MBA(経営学修士)取得。米国と日本で米国系企業に勤務。その後、太平洋地区での人事、スペシャリストおよび管理職研修の企画・実施。2000年末アパショナータ, Inc. 設立。ダイバーシティにも力を注ぐ。著書『会社人間が会社をつぶす—ワーク/ライフ・バランスの提案』(朝日選書、2002年7月10日刊)。

