

組織の中の人間行動や人材のマネジメントを研究対象としている私にとって、最近ニュースなどでよく耳にする「働き方改革」は、気になるキーワードの一つである。政府の主導する働き方改革実現会議に始まり、最近では企業での長時間労働や過労死の問題などはニュースで取り上げられることも多く、労働のあり方が従来以上に着目されてい

「働き方」と「働かせ方」

働者の健康や生死に関わるような長時間労働の実態に加え、数字に表れないサイビス残業まで加味すれば、労働時間の削減は喫緊の課題であろう。先進的な企業では時間外労働削減のインセンティブ制度や勤務間インターバル制度を導入するところもある。残業時間を減らせば報奨金としてボーナスがもらえたり、前日夜遅くまで仕事をした場合、翌日は朝ゆっくりと出勤できるといった取り組みである。

だが、こうした働き方改革での議論の内容は、正確には「働かせ方改革」と呼ぶ。働かせ方改革では元来職能資格制度を基盤とした人事制度が主流であるため、同一労働同一賃金は実現しにくい、長期雇用やチームワークとは相性がいい。強みを維持しつつ弱みを潰していく戦略的かつ繊細な舵取りが必要になる。

働き手もまた、企業に任せっぱなしではいけない。労働時間削減が生産性向上に寄与しなければ、単なる「残業代削減施策」になってしまうし、人手不足から企業利益にも悪影響が出るかもしれない。せつかく余暇が増えても給料が減ってしまったら元も子もない。まずは身近なレベルでの働き方の見直しにより、労働双方にとって無理のない継続的な取り組みとなることが期待される。

労使双方に 無理のない取り組みを

るといえる。

特に労働時間の削減、正規と非正規の処遇格差是正、柔軟な働き方の実現といったテーマがこの中心的な課題のようだ。確かに労働



名古屋大学大学院
経済学研究科准教授
余合 淳

たけいし・あつし 人的資源管理論、組織行動論。神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程修了。博士（経営学）。1984年生まれ。

んだほうがしっくりくる。仕事の進め方や時間の使い方を見直して、より質の高い働き方を実現しようという流れは労使双方にとって良い話だが、人事評価制度や賃金体系まで含めて「働かせ方」を改革する主体は本来企業であるはずだ。

経営学の一領域である人的資源管理論では、人事制度の一貫性というものが重要とされている。例えば成果主義的な賃金体系であれば、それを実現するためのメリハリある人事評価制度や成果本位の昇進制度、雇用管理制度が不可欠であり、一連の人事制度を貫くポリシーが必要となる。働き方改革でも同様に、労働時間を減らすためには賃金体系や人事評価制度、昇進の仕組みなどが無関係であるはずがなく、これら的一体的な運用が不可欠である。例えばノー残業デー制度は、「残業デー」の存在を前提にしている。従来通り給料や昇進のために残業が必要なのであれば「残業デー」に労働者は残業を行うだろう。これでは労働時間削減が進まないし、労働者の望まないものであればなおさらである。

とはいえ、人事制度改革は簡単ではない。日本企業では元来職能資格制度を基盤とした人事制度が主流であるため、同一労働同一賃金は実現しにくい、長期雇用やチームワークとは相性がいい。強みを維持しつつ弱みを潰していく戦略的かつ繊細な舵取りが必要になる。

働き手もまた、企業に任せっぱなしではいけない。労働時間削減が生産性向上に寄与しなければ、単なる「残業代削減施策」になってしまうし、人手不足から企業利益にも悪影響が出るかもしれない。せつかく余暇が増えても給料が減ってしまったら元も子もない。まずは身近なレベルでの働き方の見直しにより、労働双方にとって無理のない継続的な取り組みとなることが期待される。

