



付加価値の高い仕事を評価する 社員の「生活改革」が成功のカギ

ビジネスモデルを変え、付加価値の高い仕事を正当に評価する人事制度改革
につなげるからこそ、本当の働き方改革だと話す。社員の「生活改革」を促す、
経営トップの強い意志が必要になるという。

いる理由はここにあります。これまでのよ
うな働き方ができない社員、できる社員、
どちらの社員にも、同じように会社に貢献
してもらう必要があります。あらゆる社員
に持てる能力を発揮してもらうには、残業
依存の働き方を改める必要があります。こ
れが本当の働き方改革です。

——企業にはどのような取り組みが求められ
ますか。

佐藤 重要なのは仕事のやり方そのものを
変えることです。そのためには、ビジネス
モデルを変える必要があります。すなわち、
労働時間に依存せずに競争できるようなモ
デルへの転換です。それによって一時的に
売り上げが下がったとしても、より短い時
間で、付加価値の高い仕事をすることを優
先させるのです。

ある人材派遣会社の事例をご紹介します。
その会社では成績に応じて営業スタッフを
表彰する制度があり、当時、表彰の基準は
売り上げの総額でした。営業スタッフは成
績を上げるために、単価がそれほど高く
ない仕事でも、残業をすることで数を稼い
でいました。

しかし、こうした努力の仕方は、時短勤
務をしている営業スタッフには不可能です。
時短勤務者が限られた営業時間の中で、派

遣単価が高く、かつ契約の継続率も高い顧
客を開拓する、つまり付加価値の高い仕事
をしていても、残業で数を稼ぐ社員に敵わ
なかったのです。

その会社は、経営者が交代したタイミン
グで、利益の少ない仕事を多く集めて売り
上げの総額を稼ぐよりも、より単価が高く、
利益率の高い仕事を評価するように仕組み
を変えたのです。表彰の基準も、時間当た
りの売上高に変えました。すると、それま
で表彰の常連だった人の代わりに、時短勤
務をしている優秀な営業スタッフが表彰さ
れるようになりました。フルタイム勤務者
と時短勤務者が、同じ土俵で競争できるよ
うになったわけです。

これにより、数を追い求めるのではなく、
単価が高く継続してもらえること、言い換
えれば、派遣スタッフからも派遣先からも
選ばれる会社になることが重要だという共
通認識ができました。会社が発した「これ
が望ましい働き方だ」というメッセージが
社内浸透したということです。

——管理職の、部下に対するマネジメントも
変える必要がそうですか。

佐藤 現場の管理職が部下を評価する、い
わゆる人事考課というものがあります。こ
のとき、管理職は自分の経験を基準に部下

——「働き方改革」が今、非常に注目されてい
ます。

佐藤 確かに、働き方改革という文字を新
聞で見ない日はないほどです。しかし、誤
解されている部分もあります。

いま企業にとって、働き方改革の第一の
目的は長時間労働の解消でしょう。もちろ
ん、社員の健康を害するような長時間労働
は、なくしていかなければなりません。

では、現在それほど残業が多くない企業
は、働き方改革に取り組まなくていいのか
というと、決してそんなことはありません。
どんな企業であっても、今の働き方は変え
なくてはならないのです。

企業にとって使い勝手のいい社員は、今
後、採用しにくくなっていきます。使い勝
手のいい社員とは、フルタイムで働くこと
ができて、いつでも残業ができる社員のこ
とです。しかし、そういった働き方ができ
る人は減っています。

また、これまでではできていても、育児や
介護などのためにできなくなる社員も出て
きます。労働力人口が減っていくことを考
えると、新規採用も難しくなるでしょう。
企業にとって使い勝手のいい社員だけに依
存した経営というものが、できない時代に
なっています。

昨今、ダイバーシティ経営が求められて

を評価してしまいがちです。多くの管理職
は、頑張って残業して評価されてきた人た
ちです。だからこそ、自分が上司になっ
ても同様に、残業する部下こそ優秀な部下だ
と思いがちです。

その評価基準を捨てるのは、自分が高く
評価されてきた成功体験を否定することに
もなるので難しいのですが、ここが変わら
なければ働き方改革はできません。時間へ
の意識が高い働き方をする部下をきちんと
評価する仕組みを、具体的な人事評価制度
を含めて整えることが大切なのです。人事
評価制度の改革が伴わない働き方改革はあ
りえません。

——社員の側も変わる必要がありますか。

佐藤 もちろんです。例えば、早く会社を
出て保育園に子供を迎えに行きたい、ビジ
ネススクールに行つて勉強したいという人
もいますが、全員がそうではありません。
中には、残業代を失いたくない、仕事に打
ち込みたいといった理由から、今の働き方
のままでもいいという人もいます。早く帰っ
ても、やることがないという人もいるかも
しれません。

このような個人の意識を会社が主導して
変えるのはなかなか困難です。そういう意
味では、社員の意識を変えることが、働き

Profile

(さとう・ひろき) 1953年東京生まれ。81年、一橋大学大学院社会学研究科博士
課程単位取得退学。同年雇用職業総合研究所(現・労働政策研究・研修機構)
研究員、91年、法政大学教授などを経て、96年、東京大学社会科学研究所附属
日本社会研究情報センター教授、2014年10月より現職。著書に『人材活用進
化論』(日本経済新聞出版社)、『ダイバーシティ経営と人材活用』(共編著、東京
大学出版会)など多数。内閣府男女共同参画会議議員など公職も多数務める。

方改革を進める上での最大の課題になるでしょう。

これからの時代、企業が生き残っていくには、世の中の変化に応じて柔軟に事業構造を変えていく必要があります。そのとき社員に求められるのは、フレキシビリティと高い学習能力、知的好奇心です。新しいことはしたくない、これまでと同じ仕事だけをしたいという社員ばかりがいては変わることはできません。

では、どんな社員が変化を面白がり、新しいことに好奇心を抱けるかというと、今の仕事以外にも興味を持っている社員ということになるでしょう。目の前の仕事も大事だけれど、それ以外にも大事なことがある。そういう社員こそが、会社にとって財産になります。社員一人ひとりの生活改革ができないと、本当の意味での働き方改革にはなりません。

——会社側はそれをどのように社員に伝えればいいでしょうか。

佐藤 例えば、望ましい社員の姿を社内報で取り上げるといった手があります。この社員は毎年夏休みにマングローブの森の保全活動をしていますとか、登山が趣味でこれまでにこれだけ踏破していますとか、仕事以外に大切なものを持っている社員を積極

的に紹介するのです。

それがボランティアや勉強のような、立派とされるものばかりである必要はありません。打ち込んでいるものがあるなら、遊びでもいいのです。そうすれば、社員は自ずと「仕事以外に楽しさを持っている社員がうちの会社では求められているんだな」と気が付きます。

——働き方改革を成功させるために、トップがするべきことは何でしょうか。

佐藤 まず、トップが本気でやろうと思っかどうか、決断できるかどうかにかかっています。これまでお話しした通り、仕事のやり方を変えれば過渡期には売り上げ、さらには利益が落ちることも考えられます。そこを経営者としてじつと我慢できるかど

うかです。

また、働き方改革を進めるに当たっては、トップが社内にもう宣言し、かつ、長期に渡って言い続けなくてはなりません。なぜなら現場の社員は「どうせこの手の施策は半年もしたら立ち消えになる」と思っているからです。

特に大きな企業の社員ほど「社長が変われば立ち消えになるだろう」と思っています。その点で、中堅・中小企業のオーナー経営者は長期にわたってリーダーシップを取りやすいですから、優位に働き方改革を進められます。

残業ゼロが当たり前で、有給休暇が取りやすい会社に変貌できれば、人手不足が続く採用市場でも有利です。実際に、残業を減らすため土曜、日曜の仕事は断るようになり、一時的な売り上げは落としたものの、労働条件の良さから優秀な人材を多く採用できるようになり、経営状況が好転した企業もあります。

それは会社にとってもプラスになります。現在は、「制約社員」と呼ばれているような人の働き方が当たり前で、残業を前提としているような無制約社員のほうがむしろ異質な存在だという風潮ができていけば、社会全体にとっても大きなプラスになるでしょう。

