

## 「働き方改革」 について思う

理事

東山茂樹



働き方改革についての議論が盛んである。

適正な勤務時間管理から始まったこの議論は、働く場所の環境改善や働く場所そのもののあり方、さらには以前からあったワークライフバランス論まで包含するようになり、時間から空間、そして人生論にまで及ぶ壮大な議論に発展してきている。

昨今話題になった書籍『ライフ・シフト 100年時代の人生戦略』の中で、著者のリンダ・グラットンとアンドリュー・スコットは、教育・勤労・リタイアを人生における時系列的なステージとしてではなく、やり直しの利く人生で何度でも出現する3つのアクティビティとして再定義した。これは非常に興味深い考え方である。「働き方」とは、企業や組織による従業員の時間管理のことではなく、本来的には各個人の人生の時間の使い方、さらには生き方の議論であろう。

私は海外勤務の経験があるが、駐在した香港やシンガポールなどでは、一定程度成功したビジネスマンは、概ね50代でハッピーリタイアメントすることが一般的であった。国外に移住する（既に子どもや親戚が外国にいることが多い）、別の組織に属する（それが収入を得られるものであっても目的はそこにはない）、新しい小さなビジネスを始める（収入を得るためではなく自分が本当にやりたいことをする）、大学などの教育機関で勉強し直す、などなど。一度しかない自分の人生だから、勤めていた企業や組織、さらには国家にとらわれず自分の可能性にチャレンジする、というのが基本的な考え方としてあるのであろう。

ITの進展も、働き方改革の議論に拍車をか

けている。オフィスだけでなく、外出先や自宅でもパソコンで仕事ができることから始まった働き方へのITの影響は、今では就業や起業の形にまで及んでいる。都心のカフェやタワーマンションに設置されたスタディールームでは、若いビジネスマンや起業家を多数見かける。彼らはそこで決して時間潰しをしているのではなく、仕事をしているのである。

ITの進展により、資本や人手をかけずに、スモールビジネスをスタートアップしやすくなった。起業セミナーも、かつてのような都心の会場に集まって人生の一大決心としての気合いのこもったものだけではなく、SNSにより同じビジネスシーズや技術を共有する者が、より自然な形で緩やかな連携を取り始めて、それがそのまま起業につながるというケースも少なくなっている。

また、昨今の宅配便事業者とEC（電子商取引）事業者の関係見直しのように、ECというITを利用したビジネスモデルの進展が日本人の購買行動やライフスタイルに変化をもたらした。宅配便事業者の労働環境や従業員の働き方の改善にもつながった。

このようにITは確実に、経済活動や生活者のライフスタイル、そして働き方に影響を及ぼしている。

フレックスタイムや在宅勤務も、だいぶ普及してきた。「子どもがいる」「親の介護が必要」「フルタイム勤務を好まない」など、多様な事情や価値観を持つ勤労者は、職場への通勤を伴わない勤務形態の恩恵を受けている。朝早く起きて、電車に乗って通勤して、会議をして、残業したりしなかったり、というような日本の伝

統的な会社勤めのスタイルは、案外早く大きく形を変えていくのかもしれない。「ライフ・シフト」は、一部の先行的な若者を中心に、実態として始まっている。

かといって「外形的な時間管理は、高度な専門性を有する専門職や技術者の生産性を阻害する」という議論は慎重に進めるべきである。若い専門職は、残業規制により自らの成長のチャンスが阻害されるという考えを持つこともあるが、今日の働き方改革の議論はそれをも包含して、適正な時間管理の下に日本社会全体の生産性の向上を図ろうとするものであるからだ。高齢者の定義の見直しや、生体的な健康の議論からすぐさま年金制度や定年延長問題に飛び火したのも、広義の働き方との関係が深いからであろう。

日本人や日本社会が、戦後構築してきた就業にかかわる仕組みや慣行、すなわち勤勉、チームワーク、残業を厭わない、終身雇用と年功序列など、これらの多くのものが昨今の働き方改革の議論に包含されているのではないだろうか。働き方改革の議論は、突き詰めていくと、個人にとっては人生設計そのものであり、企業にとっては就業時間や就業場所の管理、あるいはそれぞれの企業にふさわしい就業スタイルについての議論であり、経済社会にとっては、最適な経済活動を行うための企業形態や企業の活動単位のあり方にまで展開していくものなのである。

働き方改革に関する議論は、企業活動の時間と空間の議論から、さらには今後ますます文字通り日本人の労働慣行全体に及ぶものになっていくであろう。（ひがしやましげき）