

Work-Life バランス：流れを加速するか、堰きとめるか、あなたはどっちに立つ？

ビジネス界で今二つの潮流が衝突しようとしている。Work-Life バランス実現の流れを加速する立場。もう一方はその流れを阻止する立場だ。さて、あなたはどちらの側に立つ？ アメリカ産業界の人事担当者の協会として著名な WorlDatWork はそのブログで、Work-Life バランスに関する相対立する二つの意見を紹介している。

ひとつは英国の著名誌 The Economist のコラムに掲載されたルーシー・ケラウェイによる“Work-life Imbalance”という評論だ。彼女は、「職場におけるフレキシビリティの流れは小さくなり、2007年においては、いわゆる Work-Life Balance(仕事と生活の調和)問題をあまり議論しなくなるであろう。」と断言し、「職場で、Work-Life Balance という考え方そのものが弱くなり、ついには亡くなるであろう。」とまで予言している。彼女の論拠は、グローバル競争が極めて熾烈になっており、「あなたが、いまの仕事を続けたいならば、より一生懸命に働く必要がある。もし、あなたがフレキシブルな職場を主張しようものなら、瞬く間にあなたの仕事はそっくり、インドまたは中国に行ってしまうだろう。」というものだ。この論点はグローバル競争にさらされている経営者の心情を代弁している。

二人の人事担当者の信念が Best Buy のフレキシブル勤務制度を実現

もうひとつの記事は米国の著名誌 Business Week に掲載された米国の電気製品量販会社 Best Buy で実施されたフレキシブル勤務制度を紹介する“Smashing the Clock” (時計を壊す)というレポートだ。このレポートによると、Best Buy の「勤務場所を自由とする」方針では、仕事を遂行する限りにおいて、社員がどこで、いつ勤務するかは当人の自由となる。Best Buy のこの方針は“results-only work environment”(結果を出すのが役割: ROWE)の考え方に基づいており、数十年にわたり信奉されてきた「職場にいたことが役割」という発想を破棄するものである。成果を時間でなくアウトプットで評価しようとするものだ。2007 年末までに、全社員 4,000 人に、ROWE の方針が実施されるという。

“Smashing the Clock”の記事で感心したのは、この方針が経営 Top から降りてきたものでなく、ジョディ・トンブソン(49 歳)、ケリ・スラー(29 歳)という二人の人事担当者によって提案され、実現したことだ。この二人は“Build Superior Organizational Capability”(卓越した組織能力を構築しよう)といった抽象的な会社のスローガンに辟易していた。社員が改善を求めている残業、

長い通勤時間、Work-Life バランスの欠如、これらを具体的に解決するために「効果的なフレキシブル勤務制度を何とか実現させたいと熱望する」二人は CEO を含むマネジメント、ラインの管理者を2年がかりで、粘り強く説得したのである。この二人のリーダーシップなしには実現しなかった。

この記事を読み、改めて人事プロフェッショナルとしての人事部が果たすリーダーシップについて考えさせられた。経営トップからの指示を待つ受身の人事部か、それとも職場に革新をもたらす攻めの人事部か。日本の職場での過労死が“Karoshi”として世界的に話題となってもう20年以上になる。このWork-Life バランスのテーマに人事部はどれほど取り組めたのだろうか。

ホワイトカラー・エグゼンプションを軽率に導入すべきでない

昨年秋ごろから、欧米におけるホワイトカラー・エグゼンプション制度の導入の議論をマスコミが報道し始めた。経営者は上述した Best Buy の ROWE の考え方に基づいて導入を提唱している。しかし Best Buy のもう一方の方針であるフレキシブル勤務の議論が見事に欠落している。各々の国における労働慣行、職場文化を顧慮せずに、この制度を軽率に日本に導入すべきでない。

特に強調したいのは、欧米産業界の場合、ROWE の考え方と同時に、Work-Life バランス、フレキシブル勤務制度に対する認識がずっと進んでいることだ。また米国の人事担当者の協会である SHRM および WorlDatWork では Work-Life バランス、フレキシブル勤務制度を促進する上での参考資料、各種データを、さらには議論の場を積極的に提供している。残念ながら日本でこのような役割を全国規模で果たしている組織は無い。その結果、これらテーマに関して日米の経営者、人事担当者の間における認識、取り組みの差があまりにも大きい。

さらに日本固有の職場文化の問題がある。すでに PMI News No 14 でも触れたが、日本企業では、部下が黙って自分より先に退社することを嫌う管理職がいたり、逆に、予定の仕事を完了させても、上司が残っている限りは、居残り続ける部下が 40% 近くいることが報道されている。このような職場文化はそう容易に変わるものではない。

編 | 集 | 後 | 記

ここ 10 年ほど「ビジネスパートナーとしての人事部の役割」が強調されており、経営にいかに寄与するかという議論が続いています。しかしこれは、経営者が指示することをそのまま受容することではありません。人事プロフェッショナルとして他国の事例も含め、各種のデータを経営者に提供し、将来の進路についてダイアログをもっと展開すべきだと思います。 野尻