

「働き方改革」に関する課題解決支援の提案

須永 直人 (株式会社須永総合研究所, sunaga.sri@gmail.com)

A proposal for problem solving support concerning “work style reform”

Naoto Sunaga (Sunaga Research Institute, Ltd.)

要約

我が国では現在、「働き方改革」の実現と生産性向上との両立が重要な課題となっている。本課題解決においてはコミュニケーションの観点からの支援が重要な役割を持つ。また、その具体的な支援においては、同一労働同一賃金の実現による生産性の向上を目指す上で、組織と個人の相互作用による支援対象の持続的成長を重視すべきであるとの立場から検討を行った。これらを踏まえ、本論では本課題解決における実践の一提案として、「働き方改革」の諸課題の中でも特に「同一労働同一賃金」の課題解決に焦点を当て、ソーシャルヘルスアプローチを用いた実践提案を行い、その公的実践貢献性と社会的共有知性について検討を行った。

キーワード

働き方改革, 同一労働同一賃金, 生産性向上, ソーシャルヘルス, ソーシャルヘルスアプローチ

1. 問題と目的

現在、我が国においては「働き方改革」に注目が集まっている。働き方改革とは、「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」の成立に伴って、雇用対策法や労働基準法、労働安全衛生法、じん肺法、労働時間等設定改善法、労働契約法、パートタイム労働法、労働者派遣法等複数の法律の改正を総称した労働法制とそれに付随する労働および雇用の形態の大きな変更を指す(厚生労働省, 2018a)。働き方改革で改正された内容の施行日は、2019年4月1日が原則とされ、企業規模等によりその施行期日には一定の配慮がなされているものの、各企業は現在早急な対策を迫られている。

実践政策学が重視する公的実践貢献性の観点から「働き方改革」政策全般を概観した時、民間の支援による当該政策の側面支援並びに諸課題の解決支援の具体的実践は学問上も検討の意義のある主題であると考えられる。本論においては、「働き方改革」政策における民間の支援活動の一提案を通して、その活動を如何に実践政策学のもうひとつの重要な構成概念である社会的共有知性として提示し得るかについて検討することを目的とする。

2. 「働き方改革」の課題とその解決の一提案

「働き方改革」に関する法制は複数の法律の改正を含む複雑な内容であると理解されるが、日本経済新聞の2018年6月29日版によればその概要は下記の3点にまとめられている(日本経済新聞, 2018)。

- (1) 残業時間の上限規制
- (2) 同一労働同一賃金
- (3) 脱時間給制度の導入

厚生労働省(2018b)によれば、これらの改正にはそれぞれ社会課題の解決が期待されているように理解される。例えば、(1) 残業時間の上限規制においては「長時間労働の是正」、(2) 同一労働同一賃金においては「同一企業内における正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間の不合理な待遇差の実効ある是正」といった課題の解決が期待されている(厚生労働省, 2018b)。

藤井(2018)は働き方改革を「生産性を上げると同時に労働時間の短縮を図ろうとするもの」と説明した上で、労働時間の短縮によって賃金が下がり、世帯消費が低迷する可能性について言及している。このことは、労働時間の短縮が労働者数や時間当たりの労働負荷の増加によって実現されたとしても、付加価値額または生産量などが増えなければ、労働者数や労働負荷、その賃金にネガティブな影響を及ぼす可能性を示唆している。つまり、こうした可能性を低減するためには、労働時間の短縮とセットで生産性の向上も両立する必要がある。これは「労働生産性」を日本生産性本部(2017)の数式と同様に操作的に定義し、「output(付加価値額または生産量など)」を「input(労働投入量[労働者数または労働者数×労働時間])」で除した値が労働時間の短縮前の同値と比べ、1よりも大きくなることを意味する。

では、具体的な解決策として、労働投入量の総和を減らしながら、付加価値額や生産量を増やし、労働生産性を高めていくためにはどのような解決の選択肢があるのだろうか。働き方改革は、これまで我が国の企業の多くが採用してきたメンバーシップ型雇用から欧米型のジョブ型雇用へのシフトを意図し、国内法の整備を進めた政策である。「同一労働同一賃金」の原則を含むジョブ型雇用の実現によって労働時間が短縮されるならば、労働投入量の総和を減らしながら付加価値額や生産量を増やすことができると考えられる。「同一労働同一賃金」に関する改革について、水町(2018)は、正規労働者と非正規労働者間の社会的公正の是正という社会的側面と労働生産性や潜在成長力の向上という経済的側面の2つの目

的をもつと指摘している。前者は主に法律を根拠とした規制の浸透によって解決が期待されるのに対し、後者は主に民間の努力によって実現が望まれている。

3. 「同一労働同一賃金」とその課題

国際労働機関 (ILO) の国際労働機関憲章の前文には「同一価値の労働に対する同一報酬の原則の承認」という文言が含まれている。これは厳密に言えば「同一価値労働同一賃金」の原則であり、川嶋 (2018) は、同一労働同一賃金が広く普及する欧州では「同一価値労働同一賃金」を指し、我が国の同一労働同一賃金とは異なると指摘している。この違いについて山田 (2017) は、ナイーブな「同一労働同一賃金」概念は、あくまで同一の仕事を行っている場合の処遇の公平性を考えているに過ぎないのに対し、「同一価値労働同一賃金」原則では、異なる職務間での処遇の公平を考えている、と指摘している。

同一労働同一賃金が生産性を高めるためには、労働投入量の総和を減らすようなこれまでよりも効率的な人員配置が求められる。これは組織の資源配分の工夫等によっても実現可能性のある解決案であると言える。一方、付加価値額や生産量を増やすようなこれまでよりもより創造的なイノベーションを求められるとき、組織の工夫や努力に加えて、当該業務を担当する労働者自身の能力開発やスキルアップは不可欠である。つまり、イノベーションの実現に必要な変化に適応するためには、現在の労働者の持つ能力やスキルに合わせた組織の資源配分ではなく、未来のイノベーションの実現に必要な個人の能力やスキルを見通した上での組織の資源配分が重要であることを示唆する。

実践政策学は環境と個人の相互作用を、技術を媒介として検討する学問である。組織と労働者の相互作用のひとつである同一労働同一賃金における生産性の向上を実現するための技術について検討することは、実践政策学の観点からも意義のあることであると言える。生産性が向上した後の組織が最適と考える資源配分の変化に考慮した能力開発やスキルアップの機会を労働者に提供することは、労働者の接遇を改善するという同一労働同一賃金の社会的目的と符合する。加えて、個人が積極的に組織の生産性の向上に寄与する能力やスキルの獲得努力を継続することは、組織の環境の変化への適応可能性を拡張する。こうした変化への適応を促進する技術について検討することは、実践政策学においても重要である。

では、生産性を高める条件とも言えるイノベーションによって生じる環境の変化へうまく適応するためには、どのように同一労働同一賃金を組織に導入することが必要であろうか。水町 (2018) は労働者の接遇の全般にわたって個々の性質・目的を勘案し、待遇の改善実施が求められていることから、個別の考慮・判断においても、個別の判断を総合した全体的な制度設計においても、専門的な能力と判断が求められる、と指摘している。この指摘は、同一労働同一賃金の導入に専門家の支援が重要な役割を果たすことを示唆する。また、欧米型のジョブ型雇

用の単なる模倣ではなく、我が国の産業組織に特有の文化や風土に対する配慮も必要である。例えば、このことは、山田 (2017) が、我が国の賃金制度には、単なる能力の差だけではなく、「人柄」や「人格」の高さも含まれる「公平観」が存在するとの石田 (1990) の指摘を引用し、歴史的・社会的背景を十分に踏まえて「日本型」の「同一労働同一賃金」の在り方を考えていくことが肝要であると述べていることから示唆される。こうした専門家の支援を十分に機能させ、組織の文化や風土の特長を十分に活かすためには、同一労働の明確な定義が必要である。

同一労働の明確な定義のためには、組織の資源配分にかかわる職務内容の明確化はもちろん、労働者個人の職務内容の明確化も不可欠である。さらに言えば、同一労働同一賃金によって生産性が向上した後に労働者個人に期待される職務内容も明確化する必要があると言える。

筆者はこうした「働き方改革」の同一労働同一賃金について、我が国の産業組織に所属している個人がどのように受け止めているのかを確認するため、意識調査を実施した。

4. 「同一労働同一賃金」に関する意識調査とその結果

4.1 調査概要

2018年3月時点で20代から50代までの有職者を対象とし、インターネットを通じた調査を実施した。調査対象者の中から属性項目として「主婦・無職」と回答した者を除く、20代から50代までの男女50名ずつ計800名から回答が得られた。

4.2 結果のまとめ

調査の回答は「はい」と「いいえ」の2件法により回答を求めた。調査項目毎の結果とその割合を表1に示した。結果から、まず「あなたは同じ仕事量に対しては同じ賃金が支払われるべきだと思いますか」と同一労働同一賃金に対する態度は65.63%が肯定的な回答であった。一方で、「どんなに能力があっても成果を上げていても、職場環境のマナー意識が低い人や協調性がない人の賃金を上げるべきではないと思いますか」と我が国の風土や文化への配慮に対する態度は62.75%が肯定的な回答であった。「あなたの今の職場は、職務内容が十分に明確化されていると感じますか」と、現状の職務内容の明確化の程度に対する態度は64.25%が否定的な回答であった。「あなたは現在のご自身の職務内容が明確化することで実際に働きやすくなると思いますか」、「職務内容が明確化すると、今よりも労働時間が短くなると思いますか」、「労働時間が明確化すると、一人当たりの会社の売り上げや利益は今よりも増えると思いますか」と、職務内容の明確化により期待される結果に対する態度は、それぞれ62.88%、59.25%、61.25%、といずれの項目も約60%が否定的な回答であった。「職務定義が明確化すると今よりもスキルアップがしやすくなると思いますか」と職務内容の明確化とスキルアップに対する態度は、「はい」が50.38%、「いいえ」が49.63%と拮抗していた。「働き方改革で労働時

表 1：意識調査結果と項目別割合

質問項目	はい		いいえ	
あなたは同じ仕事量に対しては同じ賃金が支払われるべきだと思いますか	525	65.63 %	275	34.38 %
どんなに能力があっても成果を上げていても、職場環境のマナー意識が低い人や協調性がない人の賃金を上げるべきではないと思いますか	502	62.75 %	298	37.25 %
あなたの今の職場は、職務内容が十分に明確化されていると感じますか	286	35.75 %	514	64.25 %
あなたは現在のご自身の職務内容が明確化することで実際に働きやすくなると思いますか	297	37.13 %	503	62.88 %
職務内容が明確化すると、今よりも労働時間が短くなると思いますか	326	40.75 %	474	59.25 %
労働時間が明確化すると、一人当たりの会社の売り上げや利益は今よりも増えると思いますか	310	38.75 %	490	61.25 %
職務定義が明確化すると今よりもスキルアップがしやすくなると思いますか	403	50.38 %	397	49.63 %
働き方改革で労働時間が短縮されたら、その短縮された時間を自身のスキルアップに充てようと思いますか	410	51.25 %	390	48.75 %
あなたは、自身のスキルアップに対して前向きですか	541	67.63 %	259	32.38 %
あなたの今の職場は、あなたのスキルアップに必要な制度が整っていると思いますか	307	38.38 %	493	61.63 %

間短縮されたら、その短縮された時間を自身のスキルアップに充てようと思いますか」と労働時間の短縮とスキルアップに対する態度は、「はい」が51.25%、「いいえ」が48.75%と拮抗していた。「あなたは、自身のスキルアップに対して前向きですか」とスキルアップに対する態度は67.63%が肯定的な回答であった。「あなたの今の職場は、あなたのスキルアップに必要な制度が整っていると思いますか」とスキルアップの環境に対する態度は61.63%が否定的な回答であった。

本調査の結果から、同一労働同一賃金については肯定的にとらえていても、水町（2018）や山田（2017）の言及するように「日本型」の「同一労働同一賃金」への工夫が求められていることが示唆される。また、現状の職務内容の明確化は十分ではないと考える声が多いが、職務内容の明確化が働きやすさや労働時間の短縮、生産性の向上に結び付くとは考えていない個人が多いことから、生産性を向上させる際に必要となる組織の資源配分と個人の能力・スキルの拡張を促進する形で同一労働同一賃金及び職務内容の明確化を進めていくことの重要性とともに、水町（2018）の指摘する同一労働同一賃金に関する専門家の適切な支援を受けることができれば、職務内容の明確化が、労働時間の短縮や労働負荷の軽減に生産性の向上を結び付けた同一労働同一賃金を実現させる可能性を示唆する。さらに、職務内容の明確化によるスキルアップの促進と、労働時間の短縮によるスキルアップの促進については意見が分かれているものの、スキルアップそのものには前向きであるという声が多いこと、必要なスキルアップの環境が整っていないと考える個人が多いことの結果から、生産性の向上を達成する上で不可欠である付加価値額を高め、生産量を増加することのでき

るような組織の資源配分の変更に必要な労働者個人のスキルアップ環境を整備することによって、個人の能力やスキルの開発に対する意欲を高めることができることを示唆する。そして、生産性向上に対する組織と個人の相互作用の良循環を生み出すことができれば、本調査では拮抗していた職務内容の明確化や労働時間の短縮によるスキルアップの促進も自ずと良化していくことが期待される。

5. ソーシャルヘルスアプローチによる支援可能性

同一労働同一賃金による生産性の向上には、これまでよりも労働投入量の総和を減少させつつ、付加価値額や生産量を増やす必要がある。これは言い換えれば、藤井（2012）が指摘する「利益最大化ゲーム」を回避しながら、持続的成長可能性を高めるという観点からの経営を可能にすることであると言える。そしてこれは、我が国が誇るべき産業組織の特長ではないかと考えられる。本来、「職務定義」が「能力」や「成果」のみによって規定されると仮定すれば、最も利益を最大化する能力や成果を求めることが効率化の観点から肯定されるべき意思決定であると言えるが、多くの場合、特に我が国においては、藤井（2012）が指摘するように、こうした意思決定が持続的成長に寄与するとは考えにくい。つまり、「日本型」の「同一労働同一賃金」の実現においては、この持続的成長への配慮こそ必要とされるものであると言える。そしてこの持続的成長の実現には、組織と個人の相互作用が重要な役割を果たすと考えられる。藤井（2018）が指摘するように、労働時間の短縮によって賃金が下がり、世帯消費が低迷する可能性を低減するためには、労働において個人が生み出すことのできる価値を高める必要がある。

一方で、個人が生み出すことのできる価値を高める努力を継続しても、組織が持続的成長を実現できなければやはり賃金は横ばいか下がる可能性があるため、組織と個人の相互作用が不可欠である。欧米型のジョブ型雇用は、労働者の流動性を高めることで組織の環境への適応可能性を高め、持続可能性を拡張することが企図されている。しかし、長い間メンバーシップ型の雇用が主流であった我が国において、労働者の流動性を直ちに欧米と同じ水準で高めることを前提とした解決の模索は現実的な解決策とは言えない。これまで我が国においてはメンバーシップ型の安定した長期雇用によって、職務経験の蓄積が個人の生み出す価値を高め続けてきたと考えられる。そして働き方改革が求めるジョブ型雇用へのシフトは、これまでの我が国のメンバーシップ型雇用が重視してきた職務経験の積み重ねだけでは個人の生み出す価値を高め続けることが難しくなりつつあることを意味している。

「日本型」のジョブ型雇用並びに同一労働同一賃金の実現を考えると、組織の持続的成長可能性の拡張には、より柔軟に環境の変化に適応可能な組織の資源配分の流動性強化は不可欠であり、必要な資源配分の変更を見通した未来志向の個人の能力やスキルの獲得が求められる。そしてこれは、個人のみでの努力によって解決が図られるものではなく、組織と個人の相互作用が良化することによって実現されるべき課題である。この生産性を向上する形での同一労働同一賃金の実現に、筆者が産業組織支援に用いているコミュニケーションアプローチである「ソーシャルヘルスアプローチ[®]」による支援が可能と考えられる。また、実践政策学は環境と個人の相互作用について技術を媒介として検討する学問と解釈できることから、組織と個人の相互作用に焦点を当て生産性を高める「日本型」の同一労働同一賃金の実現という産業組織の課題解決を検討することは、実践政策学が重視する公的実践において意義のあることと言える。

次に、実際に課題解決に応用可能か検討するため、そのアプローチがどのようなものかについて説明を試みたい。筆者はソーシャルヘルスアプローチ[®]（以下、SHA）というコミュニケーションアプローチを用いて実際の組織支援を実施している（須永，2016）。SHAにおいては、支援対象である社会、社会を構成する個人、社会が内包されるより大きな環境である上位社会という三つの観点から課題解決を導くためのコミュニケーションを行う。SHAを「日本型」の同一労働同一賃金の導入によって生産性を高めるために活用する際には、この上位社会の概念が役に立つと考えられる。たとえば、生産性を高める検討において環境の変化に対応した組織の資源配分の変更は不可欠と言えるが、どのように資源配分を変更することが妥当であるかの客観的基準として上位社会の概念を活用可能である。実際、上位社会からの要請を検討することは、具体的な態度対象を設定したときに比べ、感情の喚起等が起こりにくいため資源配分見積りの偏りが修正しやすくなる。また、具体的な態度対象を想定した際、場合によっては組織の資源配分を巡って組織内の個人間

で対立構造が構成され、十分な組織の資源の変更が妨げられる可能性が生じるかもしれない。このとき、上位社会からの要請という形で理解を共有することができれば、お互いの理解を妨げている「情報の違い」そのものをお互いが不足している情報を補う役割に差し替え、合意形成を促しやすくすることができる。

また、SHAのコミュニケーションにおいては、未来構築（Future building）、目標構築（Goal building）、解決構築（Solution building）の3つのプロセスが存在し、それぞれのコミュニケーションを通じてクライアント自身が自律的に課題解決の主体となって持続的成長やそれぞれの具体的な目標を達成するのを支援する。特に未来構築におけるコミュニケーションはSHAの最も特徴的なプロセスであり、長期的な目標が達成された未来を出発点として、現在の課題解決についての支援的なコミュニケーションを行う。組織支援で言えば、未来において組織（＝社会）がどのように上位社会にコミットしているかという未来を構成し、出発点とする。この点も、生産性を高める「日本型」の同一労働同一賃金を実現することに活用が可能と考えられる点である。生産性を高める付加価値額や生産量の増大は、組織にイノベーションによる変化を求めることを意味する。このとき、メンバーシップ型雇用の風土や文化が強い組織であればあるほど、個人は職務経験の蓄積によって生み出す価値を高めてきていることから、イノベーションの実現による大きな変化はこれまでの経験を否定され、自らの価値を毀損すると感じるかもしれない。しかしながら、SHAをうまく活用し、未来構築のプロセスにおいて、上位社会からの未来の要請を明るく前向きに考えることができるようになれば、これまでの職務経験の蓄積に基づく有能感を維持したまま、必要な能力やスキルを獲得した明るく前向きな自分の未来を描けるようになると期待される。

しかし、前述の調査結果が示唆しているように、自らのスキルアップに前向きになったとしても、必ずしもスキルアップの行動に結びつくとは言えないかもしれない。そのような場合も、SHAの未来構築を実現するためのプロセスである、目標構築と解決構築のプロセスを適切なコミュニケーションによって支援することで、個人の解決行動を促し、イノベーションに必要な組織の資源配分の変更との相互作用とも言える、個人のスキルアップ行動を増加させることができると考えられる。とは言え、組織と個人の相互作用を記述するとき、組織の目標の変更や個人の感情や行動や認知といった移ろいやすい特性等の影響によって何が「今・ここ」に必要な解決行動であるのかを見失ってしまう可能性も否定できない。この際、SHAでは、Goalを確認するコミュニケーションを通じて、仮説を再確認するか、新しい仮説を立てるよう促していく。その後、Goalを達成するための解決行動を確認し記述していくことで、組織と個人の相互作用を定期的に点検し、修正が必要かどうかを判断していく。仮に修正が必要である場合には、図1で示す3Doの観点から構成された質問を通じてコミュニケーションを行う。3Do

とは、Do more、Do something different と呼ばれる、長谷川（2005）が提唱する対人相互作用視点からの二重記述モデル（Double Description Model : DDM）に用いられる技法と、SHA で用いられる Can Do の技法を用いたコミュニケーションアプローチの総称である。長谷川（2005）は DDM を「問題に対する例外的行動パターン、すなわち、すでにある解決を探索する BFTC の解決志向アプローチと、問題に対する例外が探索されない場合、例外行動を作り上げるべくこれまでと異なった問題に対する対処パターンを導入していくアプローチである」と定義している。BFTC とは、短期・家族療法の一学派であるミルウォーキー派の短期家族療法センター（Brief Family Therapy Center: BFTC）の略称であり、そのアプローチ体系は解決志向アプローチ（Solution Focused Approach: SFA）と呼ばれている。3Do では、最初に Do more の可能性の探索を行い、問題に対する例外的行動パターン、すなわち、すでにある解決が見落とされていないかを探索する。次に、Do different の可能性の探索を行い、問題に対する例外が探索されない場合でも、例外行動を作り上げるような、これまでと異なる問題に対する対処パターンを導入していく選択肢が存在するかを探索する。最後に、Can Do の可能性の探索を行い、検討された選択肢を活用し Goal を達成可能な形に再構成し、修正していくことができるかを探索する。このコミュニケーションによって、組織と個人の相互作用を記述しながら、組織の Goal と個人の解決行動を適切な形に修正していく。またその過程で、具体的な解決行動が Goal の達成を導くかどうか、その行動仮説を検証していく。同時に、Goal の修正が必要であるかどうかを確認する。たとえば、組織がイノベーションを実現するために必要であると当初考えていた資源配分の変更よりも、さらに適切な配分の見通しが発見されることがある。こうした時、Goal を修正し、組織と個人の相互作用を記述し直すことで、よりイノベーションの実現可能性を高めることが期待できる。このとき、個人の解決行動をさらに修正する必要があるかどうかをコミュニケーションによって判断していく。これらのコミュニケーションを反復しながら、組織を支援するアプローチが SHA である。



図 1 : 3Do

また、筆者はこうしたアプローチを学術的に検討するため、春季と秋季それぞれ月 1 回程度の頻度でソーシャルヘルス研究会を主宰している。ここでは主に、心理学

の観点から SHA をより組織支援に適した形に改良していくための検討を実施している。たとえば、本研究会に参加している A は、臨床心理士として学校カウンセリングを実施する傍ら、全国的に展開している組織に対し、過疎化問題の解決に取り組んでいる。A はカウンセリング業務において日頃から DDM を含む臨床心理学の技法を活用しているが、過疎化の問題は大きな社会問題でもあることから組織的な支援が重要との観点に立ち、本研究会でも、A を中心にこの過疎化問題に関する解決を構築するため、SHA を活用した支援を継続して検討している。具体的には、【未来構築】として、A による現状の課題の報告の後、「どのような解決された未来を想定できるか」について研究会全体で検討した。これは、SHA における「goal と仮説の確認」に該当するプロセスであり、研究会参加者から自由に解決に対するさまざまな意見が述べられた。その後、【目標構築】として、A を含む研究会参加者は 3Do によるコミュニケーションを実施した。これによって、未来構築で構成されたより前向きで持続的成長の観点から描かれている未来を実現するための目標を構築する過程で解決目標を具体化した。また、研究会参加者間の継続したコミュニケーションを通じて相互に解決目標に対する理解を深める過程において、時に仮説や Goal を修正していくこともあった。最後に、【解決構築】として、構築された Goal を実現するための具体的な解決行動が研究会参加者によって自由に提案された。この過程で、それぞれ具体化された解決行動と Goal が結びつき、研究会参加者は相互にコミュニケーションによって「Goal-解決行動」の理解を促進し、さらに目標や解決行動を妥当な形へ修正して、具体的な提案をとりまとめた。その後、A は研究会で検討された内容を基にさまざまな解決行動に関する支援を行い、支援対象である組織に課題解決を促すコミュニケーションを実施した。当該組織は、自分たちだけでは思いつかないような解決行動案を提示されたことにより、今までの解決案の流れのみでは想定できなかった解決行動を選択肢のひとつとして検討することが可能になった。このように SHA を用いたアプローチによって、これまで漠然と考えられてきた「過疎化問題」の解決がより強く焦点化されると同時に、解決行動もより明確化されることで、全く新しい選択肢を考慮する機会を得られることが期待される。SHA の未来構築の過程では、場面特異的な意思決定に対応可能な能力を得られるとも考えられ、SHA は本論の主題である働き方改革が直面する生産性の向上に紐づく労働時間短縮やリソースシフトとの親和性も高いと言えるだろう。

このように SHA を用いて課題解決を実施している本研究会参加者に対し、筆者は SHA が組織と個人の相互作用をどのように変化させる技術であるか調査を実施した。

6. ソーシャルヘルスアプローチによる変化の検討

6.1 事例概要

2018 年 11 月にソーシャルヘルス研究会に参加し、いずれも自身がかかわる組織の課題解決へ SHA を用いている

5名（平均年齢36.0歳）を対象とした。事例の聞き取りの前に、SHAについての理解を組織と個人の相互作用へ焦点化するため、筆者が説明を実施した。その後、ヒアリングと調査票によってSHAを自身の課題解決へ活用してもらってどのような点が変わったかという内容について調査を実施した。

6.2 事例のまとめ

「もっとも変わったな、と思うことはどんなことですか？」という質問に対し、それぞれ自由に回答を求めた。その結果を表2に示した。また、「あなたの考え方はどう変化しましたか？」という質問に対しては、全員が「明るく前向きになった」と回答し、「検討された課題の解決についてどう思いますか？」という質問に対しては、全員が「希望が見えてきたと感じる」と回答した。これらの結果から、それぞれの課題に応じて活用の仕方は異なるものの、いずれも明るく前向きに課題解決に取り組めるようになったと感じていることが示唆される。

表2：「もっとも変わった点」についての回答

「できない」の心のブレーキがかかりにくくなった
行動が目的的になり、なぜその行動を行うかの説明が可能になった。
ネガティブな考えがポジティブになった（なってきたと思う）
他者の視点についての見直し、それまでできない人に対してできないところに注目しがちだったが、それを別の視点で見ることが出来るという考え方。
今まで考えたことのない考え方や物事のとらえ方をするためのベースが自分の中に少しずつ構築されてきているように感じる。

この結果を踏まえると、SHAは、個人の能力やスキルの獲得を求められたとき、その変化を明るく前向きに捉えながら、必要な行動を促進することが期待されると示唆される。この点は、労働者個人の能力やスキルの流動性を高めることで「日本」型の同一労働同一賃金を実現しながら、イノベーションをもたらす組織と個人の相互作用の結果として付加価値額や生産量の増加という生産性向上を促す解決支援にSHAが応用可能である結果と解釈できる。

さらに、「あなたの行動の選択肢はどう変化しましたか？」という質問に対しては、全員が「選択肢は増えた」と回答した。明るく前向きになったと全員が回答していることを踏まえれば、ここでは「悲観的な選択肢」による選択肢の増加ではなく、「明るく前向きな解決行動に関する選択肢」が増加したことが示唆される。本点については、今回の事例においては悲観的な選択肢の増加について検討が実施されたわけではないため、今後実証可能な追加調査を実施することが望ましいと言える。

組織と個人の相互作用を個人の観点から記述していくとき、個人の解決行動の集合によって組織のGoalが実現

すると理解し、自らの解決行動を実践することが重要となる。いくら有能でスキルフルな個人であったとしても、組織のGoalを無視した行動によって組織の付加価値や生産量を増やすことは現実的な解決としては考えにくい。その上、前述の調査で我が国の風土や文化への配慮に対する態度について「どんなに能力があっても成果を上げていても、職場環境のマナー意識が低い人や協調性がない人の賃金を上げるべきではないと思いますか」という質問に62.75%が肯定的と捉えていることから、周囲の協力や理解は得られにくいことが示唆される。つまり、組織と個人の相互作用における個人の観点からの記述においては、個人の有能感と自己決定感に裏付けられた組織のGoalへのエンゲージメント（自分事化）が重要になる。この点に関して、「行動についての今の考え方」を質問したところ、全員が「自分で積極的にどうしようか考える」と回答した。さらに「課題を解決することについての今の考え方」の質問に対しても、全員が「自分の行動が解決に影響する」と回答した。これらの結果から、SHAを用いた課題解決の実践を通じて、組織のGoalと個人の解決行動の結びつきが強化されることが示唆される。

最後に、「SHAが最も役に立ったなと思うこと」について自由に回答を求めたところ、3名からそれぞれ「自分の手の届く範囲を拡げていきたいと思うようになったこと」、「自分の学んでいきたいというモチベーションを保ち続けられていること」、「未来にどうしたらいいのかという答えを見つけやすくなったこと」という回答があった。イノベーションの実現には組織と個人の両方に変化が必ず生じると予想されるが、組織と個人の相互作用に着目するとき、組織と個人が変化に適応できたからといって必ずイノベーションが成功するわけではない。しかしながら、自らの明るく前向きな行動の選択肢を増やししながら、環境の適応に必要な変化に対する肯定的な意欲を維持し、未来に必要な解決行動を探索しやすくなれば、個人の行動によって組織が環境の変化に適応しやすくなる良循環の相互作用が期待できるだろう。それは即ち、同一労働同一賃金による生産性の向上という課題の解決において、これまでの職務経験を有能感の源泉としながら、未来の組織に必要なイノベーションを実現するための新しい能力やスキルの獲得を自己決定することによって、組織の資源配分を変更しながらイノベーションに関する試行錯誤を継続することができると言える。この試行錯誤における組織と個人の相互作用を円滑に継続させるための技術としてSHAを活用することができるとすれば、本論の主題である働き方改革における「日本型」の同一労働同一賃金の実現と生産性の向上という課題解決においてもSHAによる支援は可能であると考えられる。

7. 考察

本論においては「働き方改革」における一提案を通して、筆者の実践活動を社会的共有知性として提示し得るか検討することが目的であった。本論において、「働き方改革」の課題を検討した上で、筆者が実施した意識調査の結果

を交えて、労働時間の短縮と生産性の向上を両立するための、「日本型」の同一労働同一賃金による生産性の向上に関する解決像について社会的共有知化を検討した。その後、筆者の実践する組織支援のコミュニケーションアプローチである SHA についてその公的実践貢献性の観点から検討し、事例として SHA による課題解決を実施している個人へ組織と個人の相互作用へ焦点化しながら調査した結果について社会的共有知化を検討した。

その結果、組織と個人の相互作用に焦点を当て、生産性向上に不可欠なイノベーションを実現するために未来に期待される組織の資源配分の変更と個人の能力やスキルの獲得が必要であること、そのためには職務内容の明確化を生産性の向上へ結びつける専門家の支援や組織風土や文化への配慮を含めた「日本型」の課題解決が重要であること、組織と個人の円滑な相互作用によって持続的成長を目指す際、SHA による支援が活用可能であることが示唆された。これは、生産性の向上が「付加価値額を維持できればよい＝現状に満足している」状態では実現することは困難であり、多くの企業は（たとえ業界全体の市場が縮小傾向にあったとしても）何らかのイノベーションを通じて事業価値や付加価値額の増大、新たな分野や財の開拓を通じて生産量の拡大を目標とし、達成に必要な不断の努力を継続していることを意味する。藤井（2012）が指摘するように「利益最大化ゲーム」を回避し、長期的利益という観点から持続的成長を重視するとき、実践政策学が重んじる環境との相互作用において、個人の集合である産業組織は常に環境に対して技術革新を目指し、環境への適応的行動を継続していると言えよう。とすれば、こうした適応的行動を民間の活動として支援をしていくことは意義のあることと考えられる。

また、宮川（2018）は、無形資産投資に着目した上で、「ソフトウェアや人的資本といった無形資産は、IT時代の生産性向上に不可欠な要素である」との前提に立ち、OECDの調査結果を引用しながら、有形資産よりも、無形資産の方がより効率的に生産性を向上させることができると指摘している。この指摘は、たとえば数千万円のシステムを開発し有形資産投資を行ったにもかかわらず、そのシステムを有効に活用できる人材確保が難しく実際に十分に活用できていない、といった組織と個人の相互作用がうまく機能していない場合の解決策のひとつとして、示唆に富むものであると考えている。さらに、篠崎・佐藤（2011）は、企業改革の有無がIT導入効果にもたらす違いについて国際比較を行った結果、IT導入効果が低いと考えられてきた日本企業も、企業改革の実施によって他国企業と同程度の効果を得られる可能性が高まると指摘している。こうしたITの活用とそれに付随する無形資産投資の課題解決において、SHAを用いて組織と個人の相互作用に焦点化した上で、組織の資源配分の変更と個人の能力やスキルの獲得を支援することも選択肢のひとつとして検討可能と考えられる。また、篠崎・佐藤（2011）は、「日本企業は、もともとの仕組みがITに親和的でなく、改革すれば他国と同様に効果が得られる反面、旧来

の仕組みのままでは、効果が極めてあがりにくい」ことを示唆している。昨今我が国においても「第四次産業革命」や「第三次人工知能ブーム」という表現でAI（人工知能）やIoT（モノのインターネット化）等について、盛んな議論や様々な業務効率化に関する提案が民間から提起されているが、組織と個人の相互作用という観点や、労働者個人の価値を高めるといった観点でなされている提案は多くない。さらに、働き方改革における同一労働同一賃金の背景には、正規雇用と非正規雇用の格差は正という社会的目標が存在しているが、無形資産投資という観点からも研修機会等の人的投資に関する格差の是正という意味を持つと言える。以上を含め、本論における無形資産投資に関する検討は十分とは言えない。今後、無形資産投資という観点からも必要な検討を継続して参りたい。

山田（2017）は「同一労働同一賃金」の真の意義は、働くすべての人々がその属性にかかわらず、それぞれの持つ個性を活かして能力を発揮することを促すための、報酬面での有効な基準である点にある、と述べている。最後に、この指摘に関してSHAの観点から考察を加えたい。経済産業省（2017）は2030年代に向けて目指すべき将来像として、個人については付加価値の源泉の変化に対応し、能力・スキルを生涯アップデートし続け、ひとりひとりがプロフェッショナルとしての価値を身に付けることを、企業については競争力のコアが「知の源泉たる人材」に移行したとの認識に立ち、多様な能力・スキルを持った人材を惹きつけ、プロジェクト・ベースで付加価値を生み出すシステムを企業活動の中心に据えることをそれぞれ挙げている。また、そのためには、人材のニーズに応じて場所・時間・契約形態等にとらわれない柔軟かつ多様な「働き方」を取り入れるとともに、職務内容を明確化し、「仕事の内容」や「成果」に応じた評価・処遇を徹底する、と提言している。これらの提言はこれまで検討してきた内容とその方向性を同じくするものであると考えられるが、我が国の政府が掲げる「一億総活躍社会」という希望に具体的な実践としての実現可能性を拓くためには、これらの個人と企業の将来像をそれぞれ個別に検討するのではなく、相互作用として捉えながら、個人と組織の両面から検討する必要がある。組織と個人の相互作用に着目しながら、多様な個性があるがままに受け入れられ、誰も傷つくことなくそれぞれの能力を社会貢献へと発揮することができる技術について検討することは実践政策学の観点からも、筆者らが支援の礎として研究を継続しているソーシャルヘルス[®]の観点からも重要である。しかしながら、多様であるということは、各個人が自分の人生の当事者として意思決定を迫られるということでもある。そのためには各個人がよりよく生きるための知識やスキル、技術を身に付け、よりよく環境に適応する術を習得することが期待されるが、それは決して誰かに強制されて身に付くものではないだろう。我が国が国民に求めているこうした課題解決を出来る限り、明るく、前向きに、楽しく、考えて、実行することのできる支援を筆者らは微力ながら継続していき

いと考えている。

一方で、こうした実践に対する実証的な研究は未だ始まったばかりであり、まだまだ十分であるとは言えない。また、社会的共有知性としてより活用可能な表現方法や評価方法に関する検討も必要であるように思われる。こうした課題についても、筆者なりに検討して参りたい。

謝辞

本論執筆に対して早稲田大学 文学学術院 竹村和久教授と意思決定研究所および竹村研究室の先生方とのディスカッションを通じて多くの貴重なご示唆を頂戴した。また、ソーシャルヘルス研究会の先生方からは本論の公的実践において多くの貴重なご支援を賜った。加えて、クライアント企業をはじめとする関係者のみなさまから貴重な実践の場と機会を与えていただいた。この場を借りて心から御礼を申し上げます。

引用文献

- 藤井聡 (2012). プラグマティズムの作法. 閉塞感を打ち破る思考の習慣. 技術評論社.
- 藤井聡 (2018). 「10% 消費税」が日本経済を破壊する. 今こそ真の「税と社会保障の一体改革」を. 昌文社.
- 長谷川啓三 (2005). ソリューション・バンクーブリーフセラピーの哲学と新展開一. 金子書房.
- 石田光男 (1990). 賃金の社会科学 日本とイギリス. 中央経済社.
- 川嶋英明 (2018). 「働き方改革法」の実務. 日本法令.
- 経済産業省 (2017). 第4次産業革命について「産業構造部会 新産業構造部会」における検討内容. http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/daiyoji_sangyo_skill/pdf/001_04_00.pdf. (参照 2018-11-30)
- 厚生労働省 (2018a). 働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律 (法律条文). <https://www.mhlw.go.jp/content/000307765.pdf>. (参照 2018-9-28)
- 厚生労働省 (2018b). 働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律 (概要). <https://www.mhlw.go.jp/content/000332869.pdf>. (参照 2018-9-28)
- 日本経済新聞 (2018). 働き方改革法が成立 脱時間給や同一賃金導入. <https://www.nikkei.com/article/DGX-MZO32398980Z20C18A6MM0000/>. (参照 2018-9-28)
- 日本生産性本部 (2017). 労働生産性の国際比較 2017 年版. <https://activity.jpc-net.jp/detail/01.data/activity001524/attached.pdf>. (参照 2018-9-28)
- 宮川努 (2018). 生産性向上と日本経済. 資本市場, No. 389, 10-19.
- 水町勇一郎 (2018). 「同一労働同一賃金」のすべて. 有斐閣.
- 篠崎彰彦・佐藤泰基 (2011). IT 導入にともなう企業改革は効果をあげているか?—日米独韓 4 カ国企業計 1,260 社へのアンケート調査による国際比較分析—. 情報通信学会誌, Vol. 29, No. 3, 73-80.
- 須永直人 (2016). 臨床心理学の地域社会支援への活用. 実践政策学, Vol. 2, No. 1, 125-133.

山田久 (2017). 同一労働同一賃金の衝撃. 日本経済新聞 出版社.

Abstract

Recently, the balance between reforming the working-style and improving productivity has become an important issue in Japan. Concrete support provided from the perspective of communication plays an essential role in resolving this issue. Moreover, the sustainable growth of support receivers through interactions between organizations and individuals is important for improving productivity through “equal pay for equal work.” Based on the above perspectives, this study especially focuses on “equal pay for equal work” among various issues related to reforming the working-style. The study makes practical suggestions after examining the concrete public contribution of the social health approach and socially shared intelligence.

(受稿：2018年10月1日 受理：2018年12月20日)