

# 時論



早稲田大学大学院  
教授  
川本 裕子

プロサラリーマンから  
プロフェッショナルへ

日本の生産年齢人口が減少し、若い労働力も不足がちになることはほぼ間違いない。移民の受入れも議論にはなるだろうが、そう簡単に決定はできない。そうした制約のなか、生産性を上げることが経済の至上命題だ。

もちろん生産性の向上を個々人の働き方だけに期待するのは間違いだ。デジタル技術を使って企業の業務や間接部門を効率化していく努力がそもそも日本では不足している。収益性の低い事業にいつまで人員を割いているのかも含め、生産性の向上を企業経営上もつと正面から受けとめる必要がある。政府は働き方改革を唱え、女性の活躍に始まってワークライフバランス、長時間労働の是正などを打ち上げているが、政府の役割はしよせ

ん環境整備だ。主役の民間企業が自らを変えていけるかが最も大事である。

日本の職場は職務内容が明確ではなく、プロフェッショナルとして人を育て活用する機能が弱い、と指摘されて久しい。各人の職務内容・目標を明確にし、客観的に実績を評価するシステムの作り込みが、働き方の面からの生産性向上の王道であり、これも経営の課題だ。

ところが、現場には減私奉公の雰囲気や、男女差別的な価値観が依然根強い。部下の深夜労働が常態化していても、自分の問題と考える上司は多くないし、いまだに「事務の女の子」という言い方を聞くこともある。

その既成概念のコアには「各人はサラリーマンのプロたれ」という価値観があるのではないか。サラリーマン「プロ」は、同じプロでもだいたい行動様式が違う。サラリーマンは組織の秩序を重んじる。上司は限りなく「偉い人」で、序列をつけて後輩を「君付け」する。夜の飲み会

重視なのもプロサラリーマンの慣行で、そもそも育児などの家庭責任とは両立しない。

日本の大企業の時間の使い方でも共通する問題は、「会議の多さ」と「担当でない上司も含めた上層部への根回し」だ。筆者は1990年代に「社内での説明に労働時間の3分の2がとられる」と聞いたことがあるが、大きく変わったのだろうか。社内手続的には正当な決定でも「俺は聞いていない」と反発したりする成熟プロサラリーマン層が、経営トップと若手の実務部隊の間に分厚く存在しているようにみえる。若い人たちも波風が立たないことが評価されるので、長時間労働になってもせつせと広範な根回し、ご説明に精勤する。組織で生き残るためこうしたサラリーマン的行動が世代を超えて引き継がれていく。

これでは制度をいくらすげ替えても本質は変わらない。業務のプロ、商品のプロ、機能のプロ、さらには経営のプロとして人を育て、評価し、評価が高い人には若くてもどんどん仕事を任せざる組織にならないければ、問題はいつまでも解決しない。

本当のプロフェッショナルならば、空気を読むのに汲々とするのではなく、中身で勝負のはずだ。「プロ」意識のはき違えを正すのが日本の課題だろう。