



「対話」で高めるエンパシー ～働き方改革の本質と企業年金～

株式会社働きかた研究所 代表 平田未緒

1 働き方改革と年金制度の共通点

いつの間にか一般化し、取り沙汰されることも減った「働き方改革」。にも関わらず「企業年金」誌で、これをテーマに置くのには理由がある。働き方改革の本質が、年金制度同様「支え合い」であるからだ。

「働き方改革」と銘打った国主導の動きは、2016年にさかのぼる。具体的には、同年9月に安倍総理が議長となり「働き方改革実現会議」が発足。同会議がまとめた実行計画を基に、2018年6月に働き方改革関連法が成立、翌年4月より順次施行されてきた。

実行計画で示された九つの検討テーマは、いずれも働く人が抱える課題、つまり労働者本人の悩みやニーズに基づいているのが特徴だ(図表1)。そして、これらの悩みやニーズは、私が労働分野に携わり始めた20余年前には、ほとんど見えていなかった。なぜか。

理由は簡単で、こうした悩みやニーズを持つ人が少数派だったからである。逆に言えば、以下のような状況が一時的な時代だった。

図表1 働き方改革の概要

<p>◆働く人の視点に立った課題(悩み・ニーズ)</p> <ul style="list-style-type: none"> *仕事ぶりや能力の評価に納得して、意欲を持って働きたい *ワークライフバランスを確保して、健康に、柔軟に働きたい *病気治療、子育て・介護などと仕事を、無理なく両立したい *ライフスタイルやライフステージの変化に合わせて、多様な仕事をしたい *家庭の経済事情に関わらず、希望する教育を受けたい
<p>◆課題に基づく検討テーマ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 非正規雇用の処遇改善 2. 賃金引上げと労働生産性向上 3. 長時間労働の是正 4. 柔軟な働き方がしやすい環境整備 5. 病気の治療、子育て・介護等と仕事の両立、障害者就労の推進 6. 外国人材の受入れ 7. 女性・若者が活躍しやすい環境整備 8. 雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の充実 9. 高齢者の就業促進

(出所) 首相官邸HP「働き方改革実行計画 工程表」より筆者抜粋

・結婚したり子どもが生まれてからも働き続けるのは夫。妻は退職し、家事・育児、ゆくゆくは介護の担い手に
・夫は仕事に専念できる半面、昇進・昇格し高給を得ることがステイタス。妻からもこれを求められ、ハードワークが当たり前に「ワークライフバランス」の概念はなく、子育て中の妻がフルタイム勤務や残業をしたり、会社員の夫が定時退社するなどには社会通念上許されない空気
・一方、非正規労働者は主婦のパートか学生のアルバイトが中心。特に主婦は配偶者控除等、扶養内で働くことによる優遇が手厚く、高賃金を求める声は大きくなかった
・フリーターも増えていたが、当時は20代の若者がほとんどで、不安定・低賃金労働に対する問題意識は社会的に低かった

2 「支え合い」が難しい理由

働き方改革と年金制度は、支え合いという本質がゆえに、同じ難しさを抱えている。それは「総論賛成・各論反対」になりやすい。具体的には、性別や雇用形態等に関わらず、誰もが納得して健康やかに働ける社会にすることで、多様な人材の労働参加を促し、社会を支えようとするものなのだ。私が働き方改革を「支え合い改革」だと表現する理由は、ここにある。

①家事・育児・介護等との両立が不可欠な男女社員や高齢社員の増加、また病気治療中の方や障害者の就労促進など「働く人の多様化」
②独身の男女や、勤務先での残業が当然の風土であるなど「特定の人への過重労働の集中」
③低賃金・不安定雇用が日々の生活を圧迫し、格差を広げている「不本意非正規労働者の増加」

ということだ。

例えば、働き方改革で法制化された同一労働同一賃金(同一企業内における正社員と非正社員の均衡・均等待遇。これを実現するために正社員の雇用形態を細分化し、一部の正社員が実質上の賃下げとなった場合、対象となる正社員が「もろ手を挙げて賛成」とはなりづらい。

定年再雇用のシニア社員が「仕事も変わるから、賃金も減額」と会社に言われた場合なども、実は不満の火がちろちろ燃え続けていることもある(賃金は減額されたのに、仕事は同じなど、不満が生じて当然な場合も散見される)。

企業年金についても同様で、制度の維持継続が大事だとわかりつつも、「自分の受給額が減る」となれば不服が出る。

企業側、とりわけ人事・総務担当者も苦しいのは、こうした不服・不満の直接的な矛先となりながらも、不服・不満の元を推進せざるを得ない立場ゆえではなからうか。

総論は、多くの場合「正論」である。一方で正論は、正しさゆえに暴力性を持つことがある。「正しさ」を前面に出されると、人は反論などの攻撃に出たり、無視するなど硬直化する。いずれも防衛本能による「反応」だ。

そうではなく、理性に基づく「対

3 「対話」で他者の靴を履く

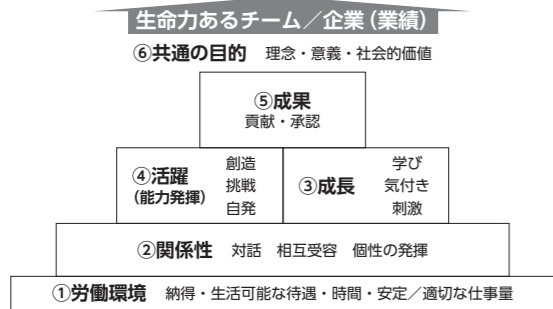
心・安全」であることが欠かせない。そのため「自分も他者も否定しない(自分の考えを率直に出し、他者のそれもそのまま受け取る)」ことを事前にルール化しておいたり、仮に受講者が20人の場合には、3人程度ずつの小グループで対話してから、全員で共有してもらうなどの工夫をする。

先日も、係長クラスを集めたリーダーシップ研修を行い「生命力あるチームの要件(図表2)」について話したが、係長になりたての人が最近まで味わっていた「部下としての感覚」が、ベテランの大きな気付き・学びにつながった。体験談が人を動かすのは、「ストーリー」であるからだ。さらに、

ここからは「対話」のエッセンスを感じ、自社に取り入れるヒントを得ていただくために、「対話型の研修」についてご紹介したい。文字通り受講者同士の「対話」をふんだんに取り入れたスタイルで、敢えて「教える」内容を絞り込み、受講者同士が語り合う時間を随所に入れるのが特徴だ。具体的には、教えた内容に通じる「体験」や「感じたこと」を共有する。

この「対話」の時間が、一人ひとりの深い理解と視野の広がりにつながっていく。なぜなら「自分の体験や感想」を話し、「人の体験や感想」を聴くことで、情報の消化が進むからだ。同時に、自分とは違う他者の多様な見方や考え方が、自然と入ってくることにいる。対話の効果が高まるためには、研修の場が受講者にとって「安

図表2 生命力あるチームの要件



4 まとめ

働き方改革と年金制度は、支え合いという本質において同じである。一方で総論賛成・各論反対、つまり「当人にマイナスイメージ」は受け入れてもらいたい。では、どうすればよいか。その突破口は「対話」にある。教えるのではなく、当事者同士が伝え合い、受け取り合うことを通じ、当人が自ら気付いていく。年金のみならず、人事として伝えたいことが伝わるために、そんな場づくりを貴基金(貴社)でも工夫してみてください。