

高井伸夫著「ヒューマンワーク」の提唱～働き方の構造改革による豊かな社会と労働の質の向上を目指して～日本工業倶楽部会報第 269 号、2019 年 7 月刊を読む

「ヒューマンワーク」の提唱

～働き方の構造改革による豊かな社会と労働の質の向上を目指して～

1. ひと昔前に発想したヒューマンワークの原型

- (1) ヒューマンワークとは、今から 10 年以上前に発想した私の造語である。
- (2) 2008 年 9 月 15 日におきたリーマンショックは一気に世界に波及し、日本でも企業業績が落ち込み雇用が大きなダメージを受けた。言わば、グローバル化の負の作用である。派遣切りという言葉がマスコミを賑わし、失職した非正規社員への NPO 等による支援活動もさかんにおこなわれた。たまたま同時期、本誌第 267 号掲載の拙稿「キャリア権の法制化を目指して」にも書いたように、私は同年 4 月から「キャリア権研究会」という勉強会を主宰し、委員になってくださった識者の方々とキャリアの問題について意見を交わしていたが、ちょうどその頃、企業が日本の大学で学ぶ留学生の新卒採用に本腰を入れ始めたという話題も上がっていた。
- (3) このように、雇用の場でも具体的事象として展開され始めた企業の急速なグローバル化を見ながら私が考え続けていたのは、グローバル化により、民族や国籍の違いを超えて社内でも対外的にも共通して人材を評価する一定の基盤が必要になってくるというテーマであった。そこでひらめいたのが「ヒューマンワーク」という考え方であった。すなわち、各企業はグローバル化により多様な人材、多様な価値観、多様な民族性・国民性を統率しながら、より大きな成果を生み出さなければならないのであり、各企業において、リーダーシップを発揮しマネジメントを円滑に行なうには、「ワーク」についての何らかのグローバルな共通認識が必要となる。異文化を超越して伝わる真摯な一生懸命さの発露として、マニュアル対応の正反対に位置する「ヒューマンワーク」こそが、その共通認識の基盤たり得るではないかという発想であった。
- (4) もとより、グローバル企業は人材についての然るべき評価基準は当然に備えているものだが、一步深めた納得感の得られる基盤となる考え方を見つけたかったのである。またその背景として、私は 1999 年 5 月に上海にも事務所を創設していたことから、現地で中国人の弁護士やスタッフを抱え、中国の経済人との交流も活発になっていたという状況もあった。
- (5) 「ヒューマンワーク」を初めて発想してから 10 年以上が経ち、この 4 月 1 日に施行された改正出入国管理法により、日本は外国人労働者を本格的に受け入れ始めようとしている。今後 5 年間で、新たに 34 万 5150 人ほどの外国人労働者を受け入れることが見込まれている。国内のグローバル化が一層進行すれば、「集団主義」の日本人と「個人主義」の外国人のように根幹の部分で相容れない者同士でも、グローバル化のなかでは同じ組織で共に働き、互助と牽制の適切なバランスのもとで成長し成果をあげなければならず、その円滑なマネジメントのために、各企業は「ワーク」についてのグローバルな共通認識を構築する必要に迫られているのである。
- (6) また、労働法理論の根本は、働く者にいかにして効率的に、そして人間的な能力を発揮させるかを目指すものであるから、競争場裡において社会の進歩を促すべく、「人間を活かす」という視点がなければならない。つまり、人間を道具としてではなく、主体的な存在として機能させていくということである。そうすると、ここでもまた「ヒューマンワーク」の視点が重要

になってくるのである。

- (7) 政府によるいわゆる働き方改革の施策によって、長時間労働を回避するための法改正がなされた。しかし、AI等のテクノロジーの急速な進歩によって、生産性をより高めるための競争はどの分野においても一層激化するのとは必定であるから、「ヒューマンワーク」という労働になると、一部にせよ全部にせよ労働者に心身の故障を招く確率がより高くなり、メンタルヘルスを損なう程度も甚だしくなるおそれがある。その結果、労働者の自己保健義務の重要性が増し、更には労働契約において使用者が負う配慮義務がより強化される方向に向かわざるを得ない。そして、その配慮義務の行き着くところは、労働者の権利の自律的な機能を認識することである。その第一歩が自己実現を期する「キャリア権」概念(キャリア権については本誌第267号掲載の拙稿「キャリア権の法制化を目指して」参照)なのである。

2. 労働の変遷を念頭に

- (1) ところで、人の労働の価値基軸は、社会の進歩や変化とともに変わってきている。労働の質的側面に着目すると、主に手足を使う肉体労働がメインであった「フットワーク・ハンドワークの時代」から、頭脳労働・知的活動がメインである「ヘッドワークの時代」へと変化し、次は、知識を的確に表現して労働の成果を生み出すためのコミュニケーション力・プレゼンテーション力・営業力等が重視される時代となり、さらに、主に心を用いることが重要な要素である「ハートワークの時代」へと変遷をたどってきた。社会のソフト化に伴い、頭脳労働による成果が大きな価値を生み出している時代からさらに一歩進み、いまは「ハートワークの時代」へと移行してきているといえるだろう。
- (2) 「ハートワークの時代」における社会では、「真・善・美」が求められ、「良心・善意・連帯心」を旨とする「心」を大切にすることに大きな価値が置かれる。
- (3) 「良心」とは、自分の心に恥じない姿勢で生きること(コンプライアンス・内部統制等の視点)であり、「善意」とは、他人の心を慮って行動すること(顧客満足度の視点)であり、「連帯心」とは、豊かな想像力と良好なコミュニケーションによって互いに相手の立場を十分に理解し、信頼関係に基づく人間的つながりを基盤として何かを成し遂げようとする関係性を意味している。
- (4) そして、なお一層人間性如何が問われ、さらに上位に位置付けられる「ヒューマンワーク」という概念を意識しなければならない時代が到来するであろう。これは、労働の意義を考えるにあたっては、「手足(フットワーク)」「頭(ヘッドワーク)」「心(ハートワーク)」というような細分化した発想ではなく、労働はまさにそれらを統合したうえでの完全なる人間性の発揮の場であるとする思想である。「ヒューマンワーク」の発想は、民族や国籍を超越する人類に普遍的な真にグローバルな「ワーク」の基準であるといえよう。
- (5) 「フットワーク」の時代には、体力や手先の器用さ等の違いが企業や国の発展に格差をもたらした。そして、思い方、考え方、感じ方の斬新さが求められる「ヘッドワーク」の時代には、そうした能力は各民族の得手・不得手の特質やDNAレベルによって差異があり、格差が生じた。そのため、肉体労働や頭脳労働の段階では各民族の差異が強調され、共通点は見出しにくかった。ところが、「ハートワーク」では、前述のとおり人間としての「真・善・美」や「良心・善意・連帯心」が重要になるため、民族間の違いは比較的小さくなっていく。ただ、「良心・善意」のあり方は、各民族性によって尺度の違いが大きいと言わざるを得ないし、余りにも繊細すぎる表現や技巧的な手法は普遍性を失い、民族性や文化が異なる相手には通じない。

(6)この点、「ヒューマンワーク」では、人間らしさそのものが問われる。大きな困難に直面したときでも、逃げずに肉体と知力の限界まで気力をふりしぼって頑張る姿こそが、あらゆる垣根を超えて胸を打つ。真摯でピュアな仕事ぶりが、様々な差異を超えて普遍的な価値観をもたらし顧客獲得にもつながる。そして、国際的企業の行動規範に必ず登場する integrity(=高潔・誠実)もまた、多様な背景を持つ人々に共通に適用できる概念として、「ヒューマンワーク」の重要な要素となるであろう。

(7)全ての違いを乗り越えて共有できる概念をいかに組織の中に定着させ得るかが、企業がグローバルに発展するためのカギなのであり、そのための大きなヒントが「ヒューマンワーク」なのである。

P41 ~ 44

3. 将来のヒューマンワーク

(1)私が10年以上前に発想したヒューマンワークの考え方は、AIの出現によって、当然のことながら将来に向けて変容させなければならない面もある。

(2)AI以前のヒューマンワークの発想では、真摯さ、一生懸命さ、とことん究める姿勢などに重点が置かれていたが、AI以降の新たなヒューマンワークの考え方としては、人間性を重んじるこれまでのヒューマンワークとデジタルワークとを合体させたものが、時代に即したヒューマンワークとなると思う。

(3)ヒト・モノ・カネ・情報等々あらゆる物事がグローバル化し、変化のスピードが極めて早い時代には、陳腐化する速度も早まるのは必定である。そうすると、人間にとってもっとも重要なコアとなる能力は、局面の変化によってどのような新しい事態に直面したとしても、的確に判断して苦境を乗り切る力ということになるだろう。とすれば、AIを超える理解力を身に付け、AIにできないレベルでの的確で臨機応変な判断をなす力が、新時代のヒューマンワークの中核を為すべきであると思う。

(4)日本はすでに経済規模の面で中国に追い抜かれてしまったが、日本独自の豊かさを目指して歩むべき方向性はあるだろう。すなわち、どのような分野での仕事であれ、ハイテクを用いるべきところは徹底的に合理化して労働生産性を向上させることに知恵をしぼり、一方で丁寧さや人間性をとことん発揮して、究めるべきところには労力を惜しまないというメリハリをつけた仕事の仕方をするのである。これもまた、新たなヒューマンワークのあり方である。

(5)ただ、繰り返しになるが、労働時間の長短や休暇のとり方等にこだわる現在の労働法制から速やかに脱却して、働き方の構造改革をまず実現しなければ、国全体を豊かにする方向での労働生産性の向上は期待できない。今後、AIやロボットをうまく使うようになれば、業務の合理化が進み、各人について当然のことながら時間の余裕ができるはずだ。このことからすると、ヒューマンワークとデジタルワークの合体により、時間あたりの労働の質を一層高めて労働時間を充実させることが、働き方の構造改革の眼目となるのであろうか。

P47 ~ 48

<コメント>

高井・岡芹法律事務所会長 弁護士である高井伸夫先生が提唱なさっている「ヒューマンワーク」と「キャリア権の法制化」には、働き方改革による豊かな社会と労働の質的向上を現実化するものとして全面的に賛成。

2019年8月8日

林 明 夫