

**「働き方改革」の課題
生産性向上に必要な時間概念の意識改革**

社員教育に ゴルフが効く理由

本書の内容と読者の対象は…

本書は、ゴルフのプレー代金を経費で処理をすることを指導するための指南書ではなく、ゴルフを通じた社員研修がいかにより有意義、有効であるか、そのやり方について解説をしています。

読者の対象は、ずばり研修を担当する社内リーダー（部課長、ファシリテーター）ですが、リーダーを理解し応援する社長の存在を欠かすことはできません。そして、「ゴルフ+社員教育」が、なぜ「働き方改革」に繋がっていくのか、まずは説明をしていきます。

働き方、雇用の概念が変わっていく

さて、政府が進める「働き方改革」は以下の項目の実現に向けた内容となっていますが、今年からは単なる旗印では済まされず、より具体的な行動が企業に求められていくことになっています。

- (1) 非正規雇用の処遇改善
- (2) 賃金引き上げ・労働生産性向上
- (3) 長時間労働の是正
- (4) 転職・再就職支援
- (5) 柔軟な働き方
- (6) 女性・若者の活躍
- (7) 高齢者の就業促進
- (8) 子育て・介護と仕事の両立
- (9) 外国人材受け入れ

ただ、働き方「改革」と銘打たれた上記のような労働環境と業務効率化、生活環境の改善策は、今はじめて始まったことではなく、少なくとも本書の本誌「近代中小企業」が創刊された50年以上前から繰り返し論じられ、各所で指導と法整備もされてきたことです。

それを、ホワイトカラーが大好きなカタカナ用語であるワーク・ライフ・バランス、ダイバーシティーマネジメントなどのビジネス手法のもとで、計画し実行する仕組みをつくっていったとしても、果たして政府が狙っているような社会になっていくのか、どうにも疑心暗鬼になってしまうのは、わたしだけでしょうか。

これまでも「同一労働同一賃金」「長時間労働の是正」などに取り組んできていたわけですが、期待していたような成果は出ていませんでした。

つまり、改めて仕切り直される「働き方改革」へは、相当の力を注がないと実現は難しく、「改革」どころか「変革」のつもりで当たらなければ何も変わらないのかもしれない。

ところで、日本国内での労働政策審議会の三者構成原則は「公労使」ですが、今回の「改革」は国際労働機関（ILO）の「政労使」で進めるものとなっているようです。確かにドイツなど欧州の手法を参考に学ぶべきことはあるとは思いますが、「高品質なものづくり」「おもてなしに代表するきめ細やかなサービス」などの日本企業の強みというのは、「就職型」ではなく「就社型」であった日本独特の雇用のあり方に起因しているところもあります。

もちろん、産業構造の変化、高齢化社会への人口ピラミッドの変遷、社会基盤のインターネット化、終身雇用制度の崩壊など、大きく様変わりした生活と労働環境に対し、いつまでも古い体質のままであるのにも無理がありますが、時間をかけて培ってきた雇用システムを、「改革」によってどこをどこまで変えていくのかをはっきりさせておくことが必要でしょう。

そして、働き方改革は「政」府が実施するものではなく、最終的には個々の職場の「労使」によって自主的に行われるべきものです。

ただし、「枠組みづくり、仕組みづくり」をすれば、自ずと従業員の意識改革も進むわけではありません。

従業員の意識改革の方が難しい

企業で取り組む「働き方改革」を法整備が前提とされているガイドラインに沿って進めていくにしても、全ての従業員が「プロフェッショナル」な仕事スタイル（ホワイトカラー・エグゼンプション）を望んでいるわけでもなく、できるわけでもありません。

副業、兼業によって自分の可能性を広げなさい、などといわれても、そうしたことを考え実行し副収入を得られるようにするためには本人の能力だけではなく、会社と社会の理解と協力も必要です。

「働き方改革」は「政」府ではなく、「労使」の現場で自主的に行われるべきものだと言いましたが、制度整備だけではなく、労使間のコミュニケーションが重要なポイントです。

また、働く意識改革を高める社内制度の構築も同時に進めるべきです。とは言え、生産性向上の評価を、企業の営業利益から経費を差し引き、従業員（雇用保険の被保険者）の数で割って数字として出せる業績（付加価値の指標）から判断するのは違い、「人の気持ち」というつかみどころがなく漠然とした「意識改革」を、目に見えるかたちの成果として導き出すことは現実的には難しく、一朝一夕にはいかないものです。

もちろん、業績が向上した要因のなかに、労働分配率として数字に表される労働生産性を「意識改革」の結果として位置づければ、それも含まれて評価されていることになるわけですが…。

数字では表しにくい意識改革のマインドをどのように浸透させていくのかといったことが課題なのですが、その課題解決のための方

策についても今まで繰り返し言われ続けてきたにもかかわらず、未だに変わらない、変わらない人たちも多いものです。

では、「従業員の意識改革が進まない本当の理由」はどこにあるのでしょうか。インターネットで検索してみると…、

- ・社長自身の意識改革がされていない
- ・正当な人事評価がされていない
- ・具体的目標が定義されず意識改革の号令だけ
- ・業務改革を推進するリーダーがいない

などの問題点、原因について論じられているページを多く見つけることができます。

どれも正しい意見であり、たしかにその通りなのだと思います。しかし、それらの問題点を指摘し強烈な指導をする人や会社が多く存在し、経営指南書、自己啓発書が数限りなく出されても、変わらない人たちの考え方は頑ななのです。

働き方改革は、時間概念の意識を高めることが鍵

2017年に株式会社チームスピリットという会社が行った「働き方改革に関する緊急アンケート」によれば、生産性に関して改善すべき点の具体的な課題として「生産性（時間）に対する社員の意識が低い」に40%以上の回答があり、その他の「無駄な残業が多い」「無駄な会議が多い」などに比べ突出する結果となっていました。また、「働き方改革」への取り組みで実施したいこととして、「長時間労働の是正」「社員の生産性の向上」に多くの回答が集まりました。

このアンケートからわかるのは、「残業をなくし労働時間を短縮したとしても、時間当たりの生産性（仕事の処理量）が同じだとすれば、売上はただ下降するだけで業績向上どころか悪化を招くことに

なってしまう、だから時間（生産性）に対する社員の意識の向上が必要なのだ」ということです。

政府が出した労基法改正案の「脱時間給制度の創設」は、働いた時間ではなく「量ではなく質」で成果を評価することが目的ですが、対象は主に年取の高いホワイトカラーが想定されています。しかし、「働き方改革」の実行が進もうが進むまいが、仕事に対し「量ではなく質の向上」を目指すことは、本来所得とは関係なく、その目標設定ラインが高かろうが低かろうが、働き手全員が取り組むべき課題なのです。

当然、課題はこれだけではありませんが、この課題の根底にあるのは時間に対する「時間意識のズレ」なのです。

プレー時間に制限のあるスポーツはゴルフだけ

前述したように、変わらない人たちに何を言っても唱えても、まさに馬の耳に念仏で、自発的な意識改革を期待することが難しい面もあるでしょう。自分の能力の時間売りができるフリーランサーとは違い、文章を読むことやビジネス会話がそもそも苦手な人もいます。そうした従業員を対象に、研修指導のセミナーを開き、マニュアルや指導書を配布し、壁に行動指針を示すポスターを張り、さらに社内の業務ルールや手順の見直し、面と向かって直接こと細かに教育的な注意をしても、指導する経営者や管理者、指導を請け負う経営コンサルタントなど、雇用する会社側の論理と思考で実行しているにすぎず、一方通行な自己満足に終わってしまっているだけではないでしょうか。

成果が上がりなければ「満足」にもなりません。かけた時間と費用に見合う変化を期待しても、その期待通りにいかないものだと、

経営者や管理者なら何度も思い知らされていることだと思います。

それでは、「時間（生産性）に対する社員の意識を高める」ためには、一体全体どうすればよいのか。

その方策の一つとして提案したいのが「ゴルフ」です。

かなり乱暴な展開ですが、ゴルフほど時間に厳しいスポーツはなく、ほかのスポーツにはない独特の時間概念のもとでプレーしなければなりません。会議室や指導書で聞きなれないことばの攻撃を浴びせられるよりも、ゴルフを通じた社員研修は「社員の時間概念の意識を高める」ことが期待できるはずです。

ただ、ゴルフプレー代が経費になるのかの心配が出てきます。

ゴルフは大衆のスポーツ

ところで、社員旅行やボウリング大会は福利厚生費として認められるのに、ゴルフはオリンピックの正式種目になろうとも、未だに富裕層のためのスポーツのレッテルがはられ、税務署やゴルフには縁のない社会の敵となっているのが実情です。

平成バブルに向かって乱開発が続いた国内のゴルフ場は、2002年には2,460コース（一般社団法人日本ゴルフ場経営者協会調べ）が存在していました。その数があってもなおも足りないと言われた時代もありましたが、バブル崩壊とともに接待ゴルフの法人需要は激減し、仕事でゴルフをすること自体が「悪」、「犯罪」のような風潮も生まれています。

例えば、地震、豪雨、重大な事故、凶悪な犯罪などの災害や事件の際に、首長がゴルフをしていたことを問題にしたニュースが流れるのはお決まりのパターンです。しかし、これがゴルフではなく「釣り」だったら、のんきな行動を糾弾するようなニュースになって

いたのでしょうか。もちろん、災害情報の第一報を確認した後もゴルフプレーを続行していた、緊急対策のための指示を的確に出さなかったことが問題だなどと、瞬時の適切な判断が必要な場面での首長の行動と言動を問題視するケースが大半なのですが…。

プロゴルファーの世界では、引退してしまいましたが2010年に世界ランク1位になった宮里藍、2017年に世界ランク2位になった松山英樹など、傑出した若手の活躍はまだ記憶に新しいのですが、国内の一般アマチュアゴルファーのプレー人口は減少の一途を辿っています。市場規模が縮小傾向にあるなか、会員権の預託金償還問題など経営を圧迫する事態の解決を図れず破綻するゴルフ場が続出し、2017年末までに約200のゴルフ場が廃業に追い込まれたと言われています。それでもまだ供給過剰だとされる全国の大半のゴルフ場では、料金の低価格化や新しい会員の囲い込みなどによってなんとか凌いでいるのが実状です。

そうした厳しい経営環境におかれているのは何もゴルフ場業界だけではありませんが、一部の名門や一流だといわれるゴルフ場と、ディズニーランドやU S Jの入場料金よりも安い料金設定で経営しているゴルフ場を、十把一絡げに富裕層のための特別なスポーツだとする認識をいい加減改めてもよいのではないのでしょうか。

ゴルフのプレー時間は4時間30分

ゴルフほど時間に厳しいスポーツはないと言いましたが、ゴルフそのものをやったことのない、興味もない人には、何のことやら、ちんぷんかんぷんでしょう。ここからは、その独特と言われるプレー時間の概念について説明します。プレーに関しての基本的なルールは、インターネットなどで調べてください。

サッカーやバスケットなどは競技時間が決まっています。テニスや野球は得点の数を競い合いますが、競技時間は決まっては無く、決着がつくまで時間無制限のスポーツです。もちろん、プレーの遅延行為に対してペナルティがあり、決着がつかない場合の延長時間の上限ルールがあるので、実際のところは無制限ではありません。また、陸上のトラック競技などスタートとゴールのあるスポーツはタイム（時間）を競います。

ではゴルフはというと、スタートとゴールはありますがタイムを競うのではなく、ボールを打った打数が多いか少ないかを競い合うスポーツです。プレーに要する時間は、基本的には1ラウンド（18ホール）4時間30分以内とされています。この時間は、ゴルフ場によって多少の違いがありますが、おおよそこの時間となっています。ただし、プレー中の遅延行為に対するペナルティはありますが、この4時間30分を超えたからといってペナルティはありません。ただマナー違反だと人格が問われるだけです。

ゴルフがほかのスポーツ違うのは、複数の見知らぬ同士のプレーヤー（お客）が一つの施設を同じ時間枠で共有して使うことにあります。これは、プロでもアマチュアでも同じです。同じ時間枠というのは少し語弊がありますが、正しくはゴルフ場の営業時間内で決められた順番に一定間隔でプレーをスタートしていきます。

スキーも一人分の幅しかない狭いコースであれば、リフトを降りてからカルガモのように順番に列をなして滑っていくことになるのかもしれませんが、実際にはコースの幅は広いので、上手い人ほど早く滑り降りるので列はできません。そんな当たり前のことを説明する必要は無く馬鹿にしているのかと怒鳴られそうですが、ゴルフは上手くても下手でも、打数が多くても少なくても、スタートした

あとは4時間30分を超えないようにプレーを進めていくことがプレイヤーに求められます。これが他のどんなスポーツとも違う時間概念のなかでやるスポーツなのだということです。ですから、プレーが遅いと後続の組（プレイヤー）に迷惑がかり、渋滞を引き起こした首謀者となってしまい、マナー違反だと人間性を否定されることになってしまうわけです。

だいぶ前置きが長くなってしまいましたが、ここから「ゴルフ+社員教育」の本題に入ります。

いまさらゴルフでもなかろうに…と、お金もかかるし庶民には関係ないといった喰わず嫌いな先入観は捨ててください。また、「ゴルフ=レジャー」という常識も捨ててください。

ほんとうに社員教育にゴルフを？

スケジュールを立てるためには大切な時間です。

終業時もまた、その日の一日の締めくくりや、部下の報告、部下との個人面接、勤務時間中に果たせなかった雑事等を整理したりするために活用されるべきです。

このように管理者というものは、与えられた職責を果たすためには部下よりも幾倍もハードな立場におかれているものです。ある人の言葉ですが、「管理者（役職者）とは偉い人ではなくツライ人である」と。

大企業の管理者やお役所の偉い人達のように部下達より遅く出てきたり、誰よりも先に帰ったりしては、部下たちはついて来ないばかりでなく、中小企業の長所でもある一体感や同志感などは生まれてこないでしょう。

部下より早めに出社し、部下が帰るのを見届けて退社するくらいの管理者としての自覚を行動で示しているからこそ、部下はついて来るのではないのでしょうか。

部下の遅刻を監視するためとか、新聞を読むためにたまたま早く出たり、自分の都合や気分、雑談などで遅くまで部下を相手にしては、部下はうんざりしてしまい、信頼関係などは生まれてこないものです。

要は、部下の勤労意欲を低下させないよう、仕事の質・量を十分にチェックし、部下の手待ち時間のないようにすると共に、本人の能力に十分見合った仕事を与えるようにしなければなりません。そのために、毎朝その日のスケジュールを細かく再チェックし、その上で部下への仕事の配分をうまくすることが時間管理と言えるものです。