

第1回

中小企業の 「働き方改革マニュアル」

「働き方改革」を正しく理解する

「働き方の改革」という言葉は随分前から使われてきましたが、第3次安倍晋三・第2次改造内閣にて「働き方実現会議」を発足してまだ1年足らずです。

現在は「働き方改革」(の)がなくなつた」と言い、地方行政による推進や企業によるツールを利用することで、その推進方法において様々な取り組みが展開されています。

とはいえ、中小企業経営者の中には「働き方改革をどうしたらいいものか？」と頭を悩ませている方も多いはずです。本連載では「働き方改革マニュアル」と題して、その考え方や取り組み方を全5回にわたりお伝えします。

The serialization title

働き方改革の背景に 「経営戦略」がある

「働き方改革」を推進する背景には、日本の労働に関する3つの大きな課題を避けて通るわけにはいきません。これらの課題は、今まで日本において常識とされてきた働き方に、メスを入れることとなります。

なぜ今、働き方改革が必要なのでしょう。これは、このままでは企業の存続どころか日本の将来にとって大きな影響を及ぼしかねない状況にまで追い込まれているからです。では、その3つの課題とは何でしょうか？

《3つの課題》

- ①労働生産人口の減少への対策
- ②人生の価値観の変化
(仕事と私生活)
- ③既存の労働文化の見直し

働く現場によって、これらの課題を取り巻く様々な問題が存在しています。まず「働き方改革」をより理解するために、3つの課題と働く現場での問題についてまとめます。

①労働生産人口の減少への対策

新入社員が思うように採用できないことを痛感している経営者も多いのではないのでしょうか？ 今後、日本では15歳以上～65歳未満

株式会社コンフォダブル・
ライフ・コンサルティング
代表取締役
宮代 勉

URL <http://c-l-c.nagoya>
E-mail info@c-l-c.nagoya

図1 労働生産人口の推移

| | |
|-------|---------|
| 2015年 | 7,682万人 |
| 2020年 | 7,341万人 |
| 2025年 | 7,085万人 |
| 2030年 | 6,773万人 |
| 2035年 | 6,343万人 |
| 2040年 | 5,787万人 |
| 2045年 | 5,353万人 |
| 2050年 | 5,001万人 |
| 2055年 | 4,706万人 |
| 2060年 | 4,418万人 |

の労働生産人口が徐々に減少していきます(図1)。出生数に比例した分かりやすい事実ですが、とても悲しい現実です。では、どのようにして労働人口を増やせばいいのでしょうか？

まずは、女性活躍推進法にて取り組んでいる女性の登用です。少し前までは、女性は企業に就職しても結婚や出産を機に退職するケースが多く、子供がある程度大きくなるまでは専業主婦として家庭を守るという生活スタイルが一般的でした。そして、一度退職してしまうと社会復帰が困難であることが多いのが現状です。

そこで、退職ではなく産休・育児休暇を取得し、いずれ会社に復

出典：総務省「国勢調査」及び「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)：出生中位・死亡中位推計(各年10月1日現在人口)、厚生労働省「人口動態統計」

帰することを想定した雇用形態の導入で人材を確保する方法です。もはや「男性は仕事、女性は家庭」という考え方は、時代に合わない死語と言えるでしょう。

次に、一度リタイアした人材の再雇用です。既に定年退職された方を契約社員などの形でそのまま業務を継続する雇用が始まっていますが、一度リタイアした人材を再雇用することができれば労働力の確保につながります。

例えば、コンビニの業務であれば、1日3時間仕事に就くことができれば、3交代制で昼間の労働力を補うことができます。

そしてもう一つ、海外からの労働力です。技能実習制度で縛るのではなく、様々な就労ビザを発行することであらゆる職場で活躍できる労働環境を提供し、将来は日本に移住してもらうことも視野に入れた外国人の労働環境の整備が進めば、さらに人材を確保することができます。

これらを実現することで次の問題を解決することができます。

- ・長時間労働の改善
- ・従業員定着率の向上
- ・生産性の向上
- ・働き方の多様性
- ・女性の社会進出（女性活躍推進）
- ・外国人労働者の確保
- ・人材の再雇用

② 人生の価値観の変化

（仕事と私生活）

毎朝決まった時間に出社して、行きも帰りも満員電車で通勤、残業はお約束、同僚と一杯引っ掛けで帰宅する「サラリーマン」という仕事スタイルは、古い労働スタイルと言えるでしょう。インターネットの普及により、会社に行かなくても自宅で仕事ができる環境があるからです。

また、団塊の世代が70歳代以上になり高齢化社会に突入し、自宅介護が必要になるケースが徐々に増えてくるでしょう。そうなれば自宅で仕事ができるので介護がどれだけ助かることでしょうか。

若い世代では、自分の生活が自由なくできるのであれば、昇給

や昇進を望まないという考え方が増えてきています。人生の中で仕事に占めるウェイトが減り、私生活とのバランスが重視される時代なのです。

また、バランスよく、仕事8時間、私生活8時間、睡眠8時間にしただけでは意味がなく、時間的なものに加えて精神的なバランスと捉えることが重要です。

ここで解決できる問題は次の通りです。

- ・長時間労働の改善
- ・従業員定着率の向上
- ・生産性の向上
- ・働き方の多様性
- ・ワークライフバランスの推進
- ・有給休暇取得率の向上

③ 既存の労働文化の見直し

高度経済成長期で確立した現在の日本の働き方の常識を考え直すときです。現在の「非正規社員」はパート、アルバイトだけでなく、派遣社員、契約社員も含まれます。その賃金格差問題から、同

一労働、同一賃金が検討され、女性の管理職、役員への登用は当たり前の時代です。

また、年功序列は、仕事で「できる」「できない」に関係なく、同じ会社に長く勤めていることで自動的に賃金が上がりますが、現状に即していないシステムとなりつつあります

今やインターネットで世界の距離は縮まり、海外に出かけることなく情報を入手して商品を購入することは日常です。ビジネスで言えば、これまでは対面販売のみの店舗も、世界を相手にした商売が簡単にできるわけです。

しかし、それは同時に海外から見ても同じことが言えるので、同業他社のライバルが全世界にできたことを意味します。ビジネス環境が変化した現代は、既存の日本の常識的な働き方は、これからは非常識と言われるようになるでしょう。

既存の労働文化を変革していくことで解決できる問題は次の通りです。

- ・長時間労働の改善
- ・従業員定着率の向上
- ・働き方の多様性
- ・女性の社会進出（女性活躍推進）
- ・外国人労働者の確保

以上、解決できる問題をご覧いただくと分かるように「働き方改革」は、単に働き方を見直すための改革ではなく、企業にとつての「経営戦略」となり得るテーマなのです。

《チェックポイント①》

「働き方改革」とは、企業にとって重要な「経営戦略」です。

高度経済成長期の呪縛から抜け出す

戦後日本は、凄まじい速度で経済復興を成し遂げました。それは、歯を食いしばって日々絶え間ない努力を続けた「企業戦士」がいたからこそ到達できたものです。

家庭を顧みず仕事に没頭した、遊ぶ暇も惜しみ休日返上で働い

た、身体を壊しながらも働き続けた、とてつもない精神力と根性で日本を作り上げてきた先人の努力には頭が下がります。それが20世紀の働き方であり、働き方の常識だったのです。

- ・年功序列
- ・残業あたりまえ
- ・体育会系
- ・学歴社会
- ・男性は仕事、女性は家庭を守る

今までの働き方がいけなさと批判するつもりはありませんし、事実としてこの働き方があったからこそ、現在の日本が存在しているのです。

しかし、21世紀に入りインターネットの普及と共に働き方が変わりました。以前の働き方は時代に合わせてなくなっています。

もはや、過去の働き方は敬遠されつつあります。お酒を飲みながら「昔は良かったなあ〜」とおっしゃる諸先輩のお気持ちはお察ししますし、筆者の世代でもそう思

っている人もいます。

昨今、大手広告代理店の過激な勤務時間と過労死が問題視されましたが、過去の良き時代を思い返しても、同じことを望んでいても新入社員は付いてきてくれません。「その気持ちを捨てよう」と言っているわけではなく、それは胸の奥に大事にしまっておき、過去のこととは忘れて現代に合った働き方を考えてみましょう。

《チェックポイント②》

過去の良き時代を追い求めるのではなく、新しい働き方の推進に取り組みしましょう。

働き方改革にある表と裏とは

「働き方改革」で、これまでの働き方を見直すわけですが、すべてを否定するわけではありませんし、残しておく部分も数多くあります。ただし、常識と考えてきたことが「非常識」であると言われることになるかもしれません。

それは覚悟しておいた方がいいかもしれません。

例えば残業です。

溜まっている仕事を残業で片付けて、明日の仕事をスムーズにできる人という図式は、成り立たないところまで来ています。とはいえ、ノー残業デーを設けて残業をしない日を作るといふ安直な発想では何も解決しません。では、そのノー残業デーで溜まった仕事は、いつ、誰が、どこでやるのでしょうか？

さらに、ツールを導入することで効率化を計る取り組みは、間違っただけではありませんが、そのツールをどのように使いこなすかに掛かってきます。

単に、新しい制度を設けて、新しいツールを導入すれば、働き方改革が進んでいくと思っただけで、経営者は考え直してください。働き方改革を推進していると感じていても、それは表面上だけで、裏で従業員は「苦労が増えるだけで余計な仕事が増えた」と思っている

従業員もいることでしよう。

《チェックポイント③》

制度やツールだけに依存する働き方改革を推進しても、意味はありません。

働き方改革で

得られるものとは

「働き方改革」を推進して行き結果が出るまでには時間が掛かります。数カ月で結果が出るケースもあれば、新入社員獲得や従業員の定着率の問題などは、年単位でないとい結果は出ません。

働き方改革が上手く行くことで一番変化するのは「従業員満足度の向上」です。その改善が、すべての結果につながっています。長時間労働の改善、従業員定着率の向上、生産性の向上、働き方の多様性、ワークライフバランス、これらが顧客満足度の向上にリンクすることで、最終的に売上の上昇に反映されます。

しかし、これらの問題の根源は

業界や職種、企業文化などによって異なってきます。講演会やセミナーで、単に成功事例のみを聞いても参考にならないのはそこにあります。自社に合った取り組みをしない限り、働き方改革の成功はありません。働き方改革とは、企業独自の取り組みが必要なのです。まずは、自社の状況を正確に把握するところから働き方改革は始まります。

自社の状況を把握する指標の一つとして「女性活躍推進法」で使用する「一般事業主行動計画」の作成をお勧めします。次の情報を算出することによって、自社の状況明確に把握することができます。もちろん女性活躍推進の情報になります。

- ・採用した労働者に占める女性労働者の割合
- ・採用における男女別の競争倍率(区)、または採用における競争倍率の男女比
- ・労働者に占める女性労働者の割合

- ・男女の平均継続勤務年数の差異
- ・または男女別の採用10年前後の継続雇用割合

- ・男女別の育児休業取得率
- ・1月当たりの労働者の平均残業時間

- ・雇用管理区分ごとの1カ月当たりの労働者の平均残業時間
- ・年次有給休暇の取得率
- ・係長級にある者に占める女性労働者の割合

労働者の割合

- ・管理職に占める女性労働者の割合

- ・役員に占める女性の割合
- ・男女別の職種または雇用形態の転換実績
- ・男女別の再雇用または中途採用の実績

まずは、お近くの労働局で資料を入手して、その内容を確認してはいかがでしょうか。インターネットからダウンロードすることもできます。

《チェックポイント④》

働き方改革を推進することで

「従業員満足度の向上」が改善され、売上向上につながる。

第一回のまとめ

「働き方改革」について、正しく理解を深めることができましたか？ 今後、働き方改革をスタートさせる経営者の方は、前記した4つの《チェックポイント》を忘れないようにしてください。また、既に働き方改革を推進されている経営者の方は、自社の取り組みにチェックポイントを当てはめてください。

「他社が残業削減に取り組んでいるから、自社も取り組んでみよう」というのではなく、まず自社の問題点を洗い出すことから始めてください。その問題点を冒頭で述べた3つの課題に当てはめることによって、初めて取り組むべき働き方改革が見えてくるようになります。

次回は「どのように改革を進めればいいのか？」についてお伝えします。