

中小企業の 「働き方改革マニュアル」

どのように改革を進めればいいのか？

今回は「働き方改革」を正しく理解するために、3つの課題と現場での問題点について述べましたが、各項目の最後に挙げた4つのチェックポイントを、今一度確認してみましょう。

- ① 「働き方改革」とは、企業にとって重要な「経営戦略」です。
- 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ましょう。
- 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。
- 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、売上向上につながります。

では、第2回は、もう一歩踏み込んで「どのように改革を進めればいいのか？」について解説してみましょう。

業界や職種によって異なる「働き方改革」

「働き方改革」と言っても取り組み方は様々です。長時間労働や残業が問題になっている職場であれば、それらを削減させて新入社員を獲得や従業員の定着化に取り組みたいと考えます。また、ワーク・ライフ・バランスに取り組みながら働き方を考えるというやり方もあります。

これらは、業界によっても異なる

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

り、例えば、飲食業界とメディア業界を比べると、それぞれの業界で、常識や暗黙のルールが存在します。「IT業界の常識は世間の非常識」と言われた時代もありましたが、異業種が全く同じ考え方や同じ方法で「働き方改革」を推進するには無理があります。

また、職種によっても異なります。例えば、ある会社が「残業時間の削減」に取り組みとします。デスクワークの従業員は、社内会議や報告書の作成、メール、顧客対応などをいかに効率良くこなすかを考えるでしょう。一方、生産ラインの従業員は、製造工程の効率化を進め、無理や無駄をなくすために機器や工具などの配置を

考えるでしょう。とはいえ、両者の取り組みは全く異なっています。「残業を削減する」という目的は同じです。

このように「働き方改革」とは会社によって問題が異なり、業界や職種によって取り組み方が変わります。業界や職種に関係なく共通する決められたフォーマットだけで、それに則って推進して行けばいいという単純なものではありません。

働き方は一様ではなく、様々な会社があり、様々な仕事があり、様々なルールがあり、様々な人が働いているわけですから、ワーク・ライフ・バランスも一様に対応できるわけではありません。それを改革するのですから、その手法は企業の数だけ存在すると言っても過言ではありません。

セミナーや書籍の他社事例は参考にはなりますが、自社にそのまま取り入れても決して上手くいきません。自社の問題を解決するための独自の「働き方改革」を作ることが必要です。

《チェックポイント⑤》

「働き方改革」は企業の数だけ存在します。業界や職種による常識やルールを無視したマニュアル通りの改革は意味がありません。

「目的・目標・手法」を勘違いしない

この勘違いは「働き方改革」に限らず、日常業務でもよくあることです。例えば、小売業など接客を伴う職場で「お客様に元気よく挨拶をしましょう」と、挨拶週間を推進するケースで考えてみましょう。

従業員の取り組みとして「腹の底から声を出す」ことを目標とする。また「活気に満ちた笑顔で挨拶する」ことを目標とする。さらに「お客様の目を見て丁寧に挨拶する」ことを目標するなど、各々の従業員で捉え方が異なるとします。たしかに、どれもお客様にとっては気持ちのいい対応です。

しかし、それらは目的達成のための目標でしかありません。挨拶

週間の真の目的とは「お客様にいい印象を持っていただく」「気持ちよく買い物をしていただく」購買意欲を高めてもらう」といった小売業の本質に迫ることにあります。ところが「腹の底から声を出す、活気に満ちた笑顔、お客様の目を見る」は、どれも目標達成のための手法でしか過ぎません。

しかし従業員は、手法を目的に置き換えてしまっているので、お客様に元気よく挨拶することだけが目的なのだ勘違いしているのです。ではなぜ、このようなことが起きてしまうのでしょうか？

それは、経営者幹部や上司が趣旨を正確に伝えていないからです。「働き方改革」の中で「残業を削減する」というフレーズをよく耳にします。そして、ありがちなのが、経営者が「毎週水曜日をノー残業デーにします」と伝えて終わりというケースです。しかし、これでは本当の意味での残業は減りません。

水曜日の残業が見た目になくなるだけで、他の曜日の残業、休日

出勤、仕事を自宅に持ち帰るなどそのしわ寄せは、必ずどこかで行われています。これでは何の解決にもなっていない。

「水曜日をノー残業デー」にしたのは「残業を削減する」という目標のための手法です。「残業を削減する」という目標の上には、「残業が少なく従業員にとって働きやすい職場を作る」という目的が存在しています。このように目的・目標・手法を明確にすることで、はじめて正しく取り組むことができるのです。

また、手法は、最初は単に指示をするだけではなく、どのように実践するかをきちんと教えることが重要です。従業員が慣れてくると、そこまでしなくても自ら考え行動するようになります。目的も目標も不明確なまま従業員に丸投げすると、前記した通り、休日出勤や家に仕事を持ち帰ることになってしまいます。

残業を削減するには、以下のよう

- ・無駄な会議をなくす
 - ・会議を効率的に進める方法
 - ・1日の中で、どの仕事をどの時間帯に行うのか
 - ・効率的なメール管理
 - ・フレックス勤務や在宅勤務
- など方法は色々あります。それぞれの職場に合ったやり方を模索して手法を確立してください。目標に向かって目的を達成できる仕組みが必要なのです。

《チェックポイント⑥》

目的・目標・手法を明確に理解し、その取り組み方を考えて指導しましょう。

「働き方改革」は将来への投資

「働き方改革」は、直ちに結果が出て年度内に、売上に反映されるものばかりではありません。もちろん現在の経営状況により、簡単な改革だけでその効果が出る場合もあるでしょう。しかし、多くの企業は長時間労働や残業削減、

従業員の確保・定着など、解決に時間を要する多くの問題を抱えているのが現実です。

「働き方改革」は「地方創生」の取り組みと似ており、オーバーラップしている問題も多くあります。どちらの取り組みも、今すぐ答えが出るというものではありません。企業にとり、地方（行政）にとり、その推進は将来への「投資」という理解を進めるのがいいでしょう。

比較的短期間で結果が出る問題への取り組みと、長期間を要する課題を並行して推進してください。そうすることで、短期間で解決した問題の結果を従業員が目の当たりにすれば、長期間を要する問題への取り組みについても理解を得ることになり、自主的に推進することになるでしょう。

《チエックポイント⑦》

「働き方改革」は、企業と従業員の両者が、将来への投資であることをお互いに理解して取り組みましょう。

同時に解決できる
ワーク・ライフ・バランス

「働き方改革」とワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）は非常に相性がよく、一緒に取り組むことで「働き方改革」の推進を倍増できます。

「働き方改革」が「従業員満足度の向上」につながることは前回述べた通りです。WLBも「従業員満足度の向上」につながるのです。これらを別々に推進するのはかえって非効率的でしょう。

「働き方改革」とWLBを一緒に推進する前に一つ注意しておくことがあります。それは、日本に謳われているWLBは、すべての人にとって「家庭は円満であり、心の拠り所であり、仕事が終わったらずぐに帰る場所」という暗黙の定義がなされている点です。

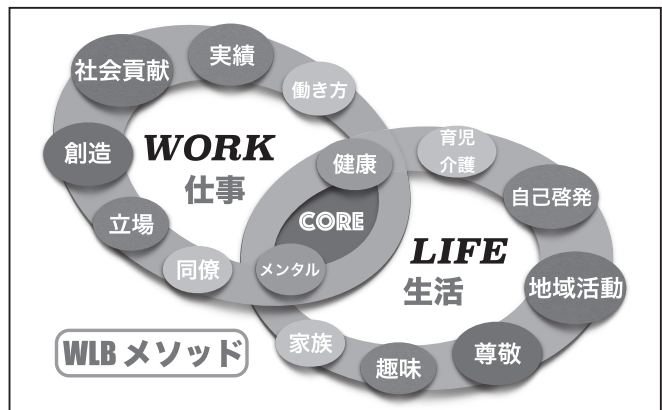
ところが、現実はどうでしょうか？ 皆様の周りにはそう思っていない人がいるはずです。WLBの「Life」は日本では「生活」と訳

されることが多く、自動的に「生活」家庭」と定義されてしまいがちです。例えば、一生、独身のままが良いと考えている人にとっては「生活」家庭」ではありませぬし、結婚している人の中にもそう考えている人がいます。

また、WLBは「仕事」「生活」「睡眠」をバランスよく、8時間ずつ取ることではありません。単に時間のバランスだけを整えても、仕事に対して意欲が湧き効率的にこなせるわけでも、生活に対して活気が溢れるわけでも、深い睡眠が取れるわけでもありません。では、何の「バランス」を取ればいいのでしょうか？

それは、精神的な心のバランスや満足感です。そのためには仕事にも生活にも共通した、その人の人生においての根源（Core）となるものを明確に意識する必要があります。このCoreは、人により異なり「健康」「趣味」「お金」「家族」など、その人の人生の目的や生き方によって違いがあつて当然です。また、人から押し付けられ

図1 Coreのイメージ



るものでもありません（図1）。仕事には波があります。忙しい時期と楽な時期が、年間を通して交互に訪れます。さらに、従業員には、新人、ベテラン、独身、既婚など様々なポジショニングがあり、それに即したライフイベントが存在します。仕事を覚えて一人前になりたい時期、子供が生まれて毎日早く帰りたい時期、時間が

あれば仕事に集中していたい時期など、人それぞれです。そのような状態であるにも関わらず「残業削減のため、毎日18時には会社を出しましょう」と言われても、生活のスタイルやバランスに合わない従業員には「意味のないことだ」と思えてしまいます。

もちろん、長時間労働の是正、残業時間の削減という問題を企業としてどう解決していくかという部分があります。残業が0時間というのは確かにいいことですが、それがいきなりできるのであれば「働き方改革」と銘打って政府が乗り出す必要ありません。

企業としては「働き方改革」を推進するとともに、それぞれ立場の違う従業員に対して、どうしたら効率的に働いてもらえるかということを考慮した仕組みを構築する必要があります、それにはWLBというキーワードをうまく利用してもらいたいと考えています。

将来、残業が0時間になるための礎を構築するためには、WLBが必須なのです。

《チェックポイント⑧》

「働き方改革」にWLBを活用し、それぞれのライフイベントにいる従業員が、効率よく働ける環境構築が残業0につながる礎となるのです。

「女性活躍推進法」を活用する

前回「女性活躍推進法」について少し触れましたが、経営者の皆様であれば周知かと思われませんが、再度、簡単に説明します。

同法は、女性の社会進出を推進するもので、単に女性を従業員として雇用するだけではなく、役職や役員への登用も積極的に推進するものです。301人以上の従業員がいる企業は「一般事業主行動計画の策定」を作成する義務があります。そこで作成した情報は、厚生労働省の専用Web「女性の活躍推進企業データベース*」に掲載され、誰もが閲覧できるようになります。

その項目は十数項目に及びます

※厚生労働省「女性の活躍推進企業データベース」 <http://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>

が、最低公開数がありますので無理にすべての情報を公開することはないのですが、多くの情報を公開している企業の方が信用されるのは当たり前です。300人以下の企業も「一般事業主行動計画の策定」を作成し、申請すれば掲載されます。

その情報には女性従業員だけではなく、男性従業員の残業時間なども含まれていますので、多くの学生が就職に向けて企業の有力な情報源の一つとして活用しています。従業員が数十名の企業でも掲載しているケースがありますが、逆に、そのような企業の方が公開情報が多いケースもあります。

一般事業主行動計画の策定で判明した問題を改善していくためには「働き方改革」が必要です。改革の結果を公表し、優秀な企業であることをアピールすることに利用できるわけです。現在、就職活動中の優秀な若者たちが、厚生労働省のサイトで、多くの企業情報を収集をしているのは間違いないのです。

《チェックポイント⑨》

「一般事業主行動計画の策定」を作成して、自社を多くの人に知ってもらいましょう。

第2回のまとめ

2回にわたり「働き方改革」の考え方と、どのように推進していくかについて述べましたが、御社の「働き方改革」の問題点を洗い出し、どう実践していけばいいのかを理解いただけましたか？ まずは、頭で考えるだけでなく、問題点を書き出すことから始めて文書化してください。

「働き方改革」は、単に「残業を削減させる」「働き方を改善するためのツール利用」と思われがちですが、実は、その本質は「意識改革」と言っても過言ではありません。

第3回のタイトルは「働き方改革とは経営者と従業員の意識改革！」です。「働き方改革」を推進する上で必要な意識改革についてお話しします。