

中小企業の

「働き方改革マニュアル」

働き方改革とは、経営者と従業員の意識改革！

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

チェックポイントの 振り返り

- 第1回のチェックポイント
- ① 「働き方改革」とは、企業にとって重要な「経営戦略」です。
 - ② 過去の良い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。
- 第2回のチェックポイント
- 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。
 - 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。
 - 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お互いに理解して取り組みましょう。
 - ⑧ 「働き方改革」にWLB（ワーク・ライフ・バランス）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。
 - 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。
- 以上「9つのチェックポイント」を正しく理解することで、働き方改革の推進がしやすくなります。そして今回は、働き方改革の推進をさらに加速し、成功する確率を向上させる方法を解説します。働き方改革を絶対に成功させたい経営者の方は必見です。
- 「働き方改革」＝「意識改革」**
価値観・情報・仕事の共有
- 働き方改革は、残業の削減など具体的な施策に目が行きがちです
- が、それらの施策を推進する上でとても重要なことがあります。それは、働き方改革とは「意識改革」ということです。経営者だけではなく、企業に在籍する従業員も含む人材すべての意識改革こそが「働き方改革」なのです。残業削減などの施策は、意識改革ができている上で実施することで成功する確率が上がります。
- では、どのような「意識改革」が必要なのでしょう？ それは3つの共有による「価値観」「情報」「仕事」に対する意識の変化なのです。
- 1 価値観の共有**
- 企業の理念、文化、社会貢献仕事に対する考えなどを共有することです。
- 理念や企業文化は、創立メンバーなど長く勤めている人はきちんと理解していますが、新入社員などは、朝礼で復唱する程度では深く理解できないのが現状です。
- 独身、既婚者、子育て中など各世代によって、働き方の価値観が

異なります。ダイバーシティで恩恵を受ける従業員がいれば、受けていない従業員もいることでしょう。例えば、在宅勤務者やフレックスタイム利用者に対する違和感、不信感を払拭し、従業員全員が気持ちよく働くことができる環境のために、価値観の共有は必要になってきます。

また、同じ部署で同じ仕事をしている従業員同士でも、仕事に対する価値観が異なり、それにより商品やサービスの品質にばらつきが生じます。これでは企業としてお客様に対して品質が揃った商品やサービスが提供できなくなり、よからぬ噂が出て来る可能性もあります。

企業としての「価値観」を経営者だけではなく、従業員全員が同じように持つて働くことで、強固な一枚岩になることができ企業本来の価値観が生まれます。

2 情報の共有

企業内情報の共有です。

これには、売上、業界シェア、

株価、資産、業界での立場・評価、長期・中期・短期の経営戦略、課題などが含まれます。

経営者と従業員は立場が異なるので、従業員が経営に関わる企業すべての情報を詳細に共有する必要はありません。求められるのは従業員が企業の情報を共有することで、自分の担当する仕事が自社においてどのように貢献しているのか、その価値観を認識することです。つまり、これから自分のすべきことを考えることで「働き方改革」に必要な意識が形成されるのです。

また、従業員の隠された才能や将来有望な人材を発掘することにつながる可能性があります。それにより、将来のリーダーを早期に育成することもでき従業員の定着率も向上します。

3 仕事の共有

企業の中にある様々な仕事（部門）の共有です。

従業員は、自分が担当している営業、製作、サービス、広報など

自部門のみにフォーカスして仕事に取り組みますが、それでは自社の一部の側面しか見えません。

・自分が担当していない仕事があるのか？
 ・自分の仕事にどのような影響があるのか？
 ・企業全体として各部門の仕事がどのような関係になっているのか？

これらを理解することで、全体像が把握できます。

企業のある一部門が働き方改革を行なうことで、他部門への悪影響が発生することがあります。それでは企業のバランスを崩してしまいます。企業全体のバランスを考えた「働き方改革」を推進するために、他部門の仕事を理解しておく必要があるのです。

以上の3つを共有をすることで経営者、従業員の意識改革が始まります。これは働き方改革を推進していく上でかなり重要になります。まずは、この意識改革によっ

て「なぜ、働き方改革が必要なのか？」を深く理解することができ、その推進にも拍車がかかることとなります。

ここが、きちんとできていれば「働き方改革」の半分は成功したと言えるでしょう。

経営者の副業に対する理解と推進

さらに、経営者には一歩踏み込んだ意識改革が求められます。それは、副業に対する理解と推進になります。

既に「働き方改革」の中で、政府が「副業」を容認する方向で検討しています。とはいえ、副業に対して、あまりいいイメージはありません。

多くの日本の企業が就業規則で副業を禁止しています。昭和期は正社員の雇用形態として年功序列や終身雇用制が守られており、副業は本業が疎かになってしまいう障害要因として考えられ、ネガティブな印象を与えるものでしかあり

ませんでした。

しかし、そのような雇用形態は今日では既に破城していると言えるでしょう。長い年数を勤めても給与が上がらないどころか、いつリストラの対象になるかもしれない時代なのです。

少し考えれば、思い当たる節がある読者も多いのではないのでしょうか？ 趣味がこうじてギャンランティを貰えるようになった。不要物の処分などで、ネットオークションやフリーマーケットを利用して利益が出た。などは副業という意識がないかもしれませんが、見方を変えれば、立派な副業に相当することになり日常生活で違和感なく行われています。

これから、超高齢社会を迎え自宅介護などの理由で、在宅勤務や短時間労働が当たり前になってくると、多少なりとも自由にできる隙間時間が増えるでしょう。その時間をうまく利用することで家計の足しになる仕事ができるのであれば、多くの人が望むのではないのでしょうか？ クラウド・ワーク

は、初期に比べればかなり洗練されてきました。素人でもできる仕事が多く存在していますので誰でも気軽にできます。

今や副業は、単なる空き時間にするべきものだけとは言い切れません。本業の知識や技術を磨くために副業を行う人もいますし、自分の才能を伸ばすために行う人もいます。

多少無責任な言い方に聞こえるかもしれませんが「もし、本業を辞めて副業に走る人がいたとしても、それは、今までの本業がその人に合っていなかったのだ、大した実績や結果が残せてなかったのかもしれない」。そうであれば企業側としても「仕事とマッチしていない人材を雇っていても意味がない」という考え方をしてもいいのではないのでしょうか。

このように「副業をどのように有効に活用していくか？」は、今後、企業として意識改革を推進していく上、要検討材料であり、避けて通れない事案であることを覚えておいてください。

従業員満足度の向上で顧客満足度も向上する

数年前までは、顧客満足度（CS = Customer Satisfaction）の向上に対応した取り組みが盛んに行われ、商品購入後やサービス提供後に電話やメールなどで満足度調査を実施していました。しかし、顧客満足度の向上には、まず従業員満足度の向上が必要です。

従業員満足度（ES = Employee Satisfaction）とは、ダイバーシティやワーク・ライフ・バランスなどで、従業員の生活スタイルや事情に合った職場環境を提供し、気持ちよく働けるようにすることです。それにより従業員は、自社商品やサービスをよく理解するようになり、自信を持ってお客様に商品やサービスを提供できるようになります。それに比例して売上が向上し、顧客満足度も向上します。顧客満足度の向上要因が従業員にフィードバックされることにより、従業員は仕事への意欲が湧き

図1 従業員満足度向上による良循環



満足度が向上します。このスパイラル効果の始まりが「従業員満足度の向上」なのです（図1）。

見落としがちな福利厚生的重要性

福利厚生には、
 ・「法定福利厚生」
 ・「法定外福利厚生」
 があります。

「法定福利厚生」は、健康保険、年金保険、雇用保険、介護保険、労災保険など法律で義務付けられ

た福利厚生の基本部分です。

「法定外福利厚生」は、法律で義務付けられておらず企業が任意に定める福利厚生で、住宅手当、財形貯蓄制度、保養所、社員旅行、表彰制度など企業によって様々なものがあります。

従業員のニーズに合った法定外福利厚生を企業が提供することで、労働環境の改善につなげることができます。では、どのような法定外福利厚生が求められているのでしょうか？ 以下に、実際に企業が法定外福利厚生として採用した例を挙げてみます。

- ・育児、介護休暇の拡充
- ・私傷病休暇制度
- ・在宅勤務補助
- ・私服通勤デー
- ・バーゲン（買い物）休暇
- ・誕生日休暇

中にはユニークなものもありますが、従業員の生活スタイルを考慮したのばかりです。従業員は、大切にしてもらっていると感じる

のではないのでしょうか。これらは他企業の福利厚生を真似ても意味がありません。従業員の年齢層、家族構成、性別などによって考え方は変わります。従業員からヒアリングして福利厚生のテーマを決めて対応を検討することが必要です。これも従業員満足度の向上に一役買うことができます。

真のホワイト企業を 目指して！

ホワイト企業は、従業員に優しい企業という意味ではありません。世間一般的には「残業がない企業」「ホワイト企業」というイメージがあるようですが、これは「ブラック企業」「残業が多い」から来る反対の意味だけでイメージされてしまっただけの話なのです。

企業と従業員が、Win・Winの関係にならなければホワイト企業は成立しません。真のホワイト企業とは、従業員にとってはある意味厳しい企業です。厳しいといっても、残業や休日出社が多く、

休暇が取れないという意味ではありません。

- ・ダイバーシティによって、従業員の生活スタイルにあった働き方を選択することができる企業
- ・年功序列や時間給ではなく、成果主義にて従業員の実力が評価される企業

企業は就業規則と労働環境を整備し、従業員がその実力をいかんなく発揮できる舞台を提供します。従業員は成果（結果）を求められ、正当な評価にてその対価としての報酬を得ることが出来る仕組みこそが、真の「ホワイト企業」であり、企業は利益、従業員は満足度を向上することでWin・Winの関係になるわけです。

第3回目のまとめ

今回のテーマ「働き方改革とは、経営者と従業員の意識改革！」を理解していただけましたか？

副業に関しては、即、容認する

決定は難しいかもしれませんが、既に副業を認めている諸外国でも、同業での副業は企業に不利益をもたらすという理由から認めておらず、本業に直接影響がない副業のみを認めているケースが多いようです。本業とは関係ないもので、本業に支障が出ない副業であれば、本人にとって社会勉強になり、成長する材料にもなりますので、本業に活かせることも多いのではないのでしょうか。

働き方改革とは、経営者のみならず従業員も含め、今までの働き方に対する意識改革をすることであり、そこを正しく理解せずに残業削減や生産性向上といった施策だけを推進してもなかなか成功しません。是非、意識改革を盛り込んだ「働き方改革」を推進するようになさってください。

今回は、働き方改革のサポートをさせていただいている中で実際に出了質問などを紹介し「働き方改革って本当に必要なの？」というテーマで、中小企業経営者の本音に迫ります。