

中小企業の

「働き方改革マニュアル」

The serialization title

「働き方改革」は本当に必要なのか？

これまでの本連載におけるテーマは「働き方改革」の基本的な考え方と、その推進方法、そして「働き方改革」意識改革でした。また、これらは働き方改革ありきで推進することを前提に話を進めてきました。

実際に、現場で働き方改革のサポートをさせていただいていると経営者の方から「働き方改革は本当に必要なのか？」という根本的な質問をいただくことがあります。今回は一度スタート地点に立ち返って、なぜ、このような質問が出るのか？働き方改革は本当に必要なのか？について考察してみましよう。

多くの中小企業経営者が感じている本音

新聞やニュース、地域行政などから「将来を見据えた取り組みをした方がいい」とアナウンスされていますが、なかなか実行できないのが現状です。昨今では「プレミアムフライデー」があり、最初は2月24日（金）で、ニュースでも大きく取り上げられ15時に退社するサラリーマンの姿がテレビに映し出され、真摯に取り組んでいる企業の姿が報道されました。スタートはマスクも対応も良かったのですが、2回目の3月31日（金）は多くの企業の年度末最終日に当たる日です。そして、3回

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

目は4月28日（金）でゴールデンウィークの直前です。この日程はプレミアムフライデーを実施する前から分かっていたことなのですが、なぜ強行突破したのか？、企業や個人の事情を全く無視した施策としか言えません。個人消費の喚起を狙ったとはいえ、中には馬鹿にされているとしか思えないという経営者もいることでしょう。これでは、誰もついてこなくて当然です。働き方改革に取り組めない、取り組みない理由として多い意見は、次の通りです。

- ① 働き方改革が良く理解できず、その必要性を感じていない
 - ② リソースや予算がない
 - ③ 何をすべきか、何から始めたらいいいのか分からない
 - ④ 働き方改革を理解しているが、必要ないと考えている
- 以上、共通している点は、すべて経営者の立場で判断しているということです。働き方改革の必要性やリソース、何から始めていいのかを、各部署及びリーダーに対して現場の意見を求めることなく判断しているのです。現場には経営者には見えない問題点があるものです。現場が上げてこない、もしくは上げづらい問題点があると仮定して、現場の意見に耳を傾ける必要性があるのではないのでしょうか。

(高度経済成長時代、年功序列、終身雇用など)にとらわれず、現代社会に合った働き方が導入され、働き方改革が必要ないケースも含まれています。しかし、そのような企業は少数であり、今一度、社員の声を聞いて慎重に見直すことをお勧めします。

経営者の本音は、やはり「直接利益につながるのであればやりた」という意見が多く、利益に間接的であり、期間を要する取り組みに対しては、消極的になるのは否めません。既に働き方改革の前に始まっていた「ワーク・ライフ・バランス」「ダイバーシティ」「女性の管理職・役職への登用」も同じような感覚であり、取り組みが進んでいない現実があります。

なぜ、嫌われる？ ワーク・ライフ・バランス

日本では2007年から始まったワーク・ライフ・バランス(WLB)ですが、10年が経過し、大企業ではそれなりに進んでいるよ

うですが、残念なことに行政が定める認証を取得している大手広告代理店において、過酷な残業が原因で自殺者を出してしまうという悲しいニュースがありました。WLBが定着しない理由は第2回で述べたので、ここでは簡単にまとめます。

- ・「家庭は円満で、心の拠り所であり、仕事が終わったらずぐに帰る場所」が、誰にでも当てはまるという間違った解釈
- ・「仕事・生活・睡眠」の3つを8時間ずつにした時間的バランスではなく、精神的なバランスが重要である
- ・「ライフステージ」(新婚、子供が生まれた、共働きなど)に合った働き方を推進する

これらを理解しなければ、正しいWLBを推進することはできません。逆に、これらが理解されていないと、WLB＝残業ゼロという安直な解釈に陥ってしまい「やりたくて残業をしているわけじゃない」「今、残業をゼロにしたら仕事量(受注)を減らすしかなく、

それでは売上も減ってしまう」と勘違いされて、WLB＝経営者にとっては悪、という方程式が成り立ってしまいます。結果として、多くの中小企業経営者は、WLBについて尋ねてみると「残業をゼロにするやつですよね。弊社には関係ありません」という、悲しい回答をします。

他社の成功事例は参考になるのか？

「成功事例を聞きたい」という言葉を、セミナーや講演会でよく聞きます。セミナーの内容について、主催者と打ち合わせをしているときも「事例を多く入れてもらえませんか？」と言われます。

成功事例を元に取り組めば、楽に早く推進できるという発想なのでしようが、筆者は、本当にそんなふううまくいくのか？と疑問を呈します。要望にお応えして、いくつかの成功事例をお話したこともありませんが、セミナー後のアンケートで

必ず出てくる感想があります。
・弊社にはそこまで予算がないので、ちょっと参考にならない
・人材に余裕がないのでプロジェクトチームが作れない
・弊社より大きな企業の事例を聞いても参考にならない
・業界が違つので参考にならない

成功事例は、その企業のリソース、予算、問題、取り組み姿勢、考え方がうまく噛み合った結果です。その事例をそのまま取り入れようとしてもうまくいくはずがありません。それは、成功事例を聞いた経営者の方々が、感想で自身の口から言っていることです。成功したほとんどの企業が、他社の成功事例に頼らず、試行錯誤の結果として改革を成し遂げています。成功事例は、あくまでも参考事例であって、安直にそのまま応用すればいいというものではないことを理解してください。

大企業や他社が成功したノウハウを実践するよりも、自社が主体となつて取り組む方が、最終的に新卒者の獲得や社員定着率の差と

なつて現れます。確かに最初はあ
る程度のリスクがありますが、何
のリスクも取らない経営戦略では
大きな成功を取れないのではない
でしょうか。

実際によくある質問 「501」

以下は、筆者が、働き方改革の
サポートをさせていただいている
クライアントから、実際に受けた
よくある質問です。それらを紹介
しながら、働き方改革をどのよう
に推進していけばいいのかを一緒
に考えてみましょう。

Q1…なぜ、残業をゼロにしなけ ればならないのか？

A1…まず、介護の問題がありま
す。団塊世代が70代に突入し、自
宅介護が必要となる家庭が増加す
ることによって、残業が介護の邪
魔をすることになります。

次に、今後、若い世代が減少し
労働生産人口がより一層減少して
きます。つまり、社員を確保する

ことが困難になってくる中、残業
に頼った仕事の進め方では、社員
の労働意欲が減少し最悪のケース
では転職をしてしまいます。

近年、若者の生活スタイルは変
化してきています。自分の生活を
維持できるのであれば、昇級や昇
進に興味がない若者が増えていま
す。それは、バランスの取れた生
活が優先されるようになることを
示唆しています。

様々な要因が重なり残業を必要
としない社会が近づいていま
す。これは、従来の時間給ではな
く成果主義にシフトすることも含
まれています。仕事は、掛けた時
間ではなく、今後は、いかに短時
間で成果を出すことができるかに
重きが置かれます。

とはいえ、来月から残業をゼロ
にできるわけありません。もし
できるのであれば、それは、単に
社員が残業代をあてにして作業を
緩慢にこなしていたということだ
でしょう。

段階的な目標を持って、徐々に
残業を削減していく長期計画で推

進してください。間違っても「ノ
ー残業デーを作りました」という
ような、安直な方法は取らないで
ください。それでは逆効果です。

Q2…ダイバーシティは、本当に 必要なのか？

A2…ITやインターネットの発
達で、オフィスに出社して働く必
要がない職種が増えていきます。在
宅勤務者が増えることで、通勤ラ
ッシュの改善や、CO2排出の削
減、何より通勤時間を有効に使う
ことができるようになります。前
記した自宅介護の問題にも大きく
貢献することになるでしょう。在
宅で仕事をしながら介護ができ
れば、家族にとって最良の働き方
になります。

もちろん、職種によってはオフ
イスや現場でない仕事ができな
い業務もあります。毎朝全員が
同じ時間帯に出社する必要性はな
く、フレックスタイムを導入すれ
ば幼稚園や保育園の送り迎えて助
かる社員もいます。ライフステー
ジにあった働き方が必要とされて

いるのです。

今後、A Iの発達により、さら
に働く環境が大きく変化してきま
す。その第一段階として、ダイバ
ーシティに取り組んでみてはどう
でしょうか。

Q3…女性社員に管理者や幹部へ の昇進を打診しても、拒否されて しまう

A3…それは、管理職になる男性
社員の姿を見ているからではない
でしょうか。男性は管理職になっ
てタイトル(役職)がつくことに
プライドを持ちます。その引き換
えに、役職に釣り合わない大きな
責任がついてこようが、昇給がた
いした額でなくても、とにかくタ
イトルが優先され、それを「見栄」
と言ってもいいでしょう。

ところが、女性は違います。「自
分の仕事、品質、能力が責任や給
与と合致しているか？」が重要に
なります。男社会の中で女性が存
在価値を示すには、見栄ではなく
本物の実力が不可欠からです。つ
まり、管理職や幹部への昇進には、

公平な評価と事実に基づいたな理由、そして将来への期待を明確に伝える必要があります。「女性活躍推進法で女性の管理職を増やす必要があるので、あの人にやってもらおう」という、軽薄な理由では無理です。

実は、この問題は女性社員だけではなく、若い男性社員にも当てはまりつつあります。係長、課長になっても、ヨレヨレのスーツとネクタイ、汚れた革靴、飲み会では会社の愚痴ばかり。これでは誰も管理職になりたいとは思いません。また、自分の生活スタイルを維持できるのであれば、昇進を望まない若者もいます。管理職としての自覚や考え方、その振る舞いにも充分な対応が望まれます。

Q4…どうしたら社員を定着させることができるでしょうか？

A4…社員が企業を通じて何を望んでいるかにもよります。したがって社員へのヒアリングが重要になります。一般的に、長く勤めたいと思う職場の条件は、

- ・ 社会（お客様）に貢献している
- ・ 実感を感じることが出来る
- ・ 信頼され仕事を任されている、責任がある仕事をしている
- ・ 社員の生活スタイルにあった働き方ができる

が上位を占めますが、少々時間の掛かる施策が必要です。

比較的時間で可能なものに福利厚生があります。社員旅行や運動会などよりも、左記のような個人で利用できる福利厚生が今人気です。

- ・ 誕生日休暇
- ・ バーゲン休暇
- ・ テーマパークの優待

企業が独自に提供する法定外福利厚生で実現可能なものが有効的です。休暇（有給休暇、忌引き休暇など）、非正規社員との格差は正の福利厚生も効果があります。まずは「自社で福利厚生がどのような認識をされているのか？」のヒアリングから始め、何が必要とされているかを理解してから福利厚生の見直しを検討してみましよう。

Q5…まずは大企業がやり、実績ができてから中小企業でやればいいのではないのか？

A5…既に働き方改革を始めている企業でも、上手く推進できていないと感じているケースは多いです。試行錯誤しながら進めている部分もあり、最初は生産性が落ちるのは避けられないと考えた方がいいでしょう。

仕事のやり方を変え、それに慣れてコツを掴み、さらに改善（微調整）することによって、その効果が徐々に現れてきます。大企業といえども人には言えない苦勞もあり、地道に推進しているのが現状です。

このようにリソースや予算、工数をかけながら作り上げていった施策を、そう簡単に真似ることは難しいでしょう。大企業はさらに改善をするので、その差は開くばかりです。優秀な人材がますます大企業の方に流れていってしまいます。

- ・ 一方で大企業には、組織の階層が複雑

・ 小回りが効きづらい
・ 決定までの時間を要する
という欠点があります。中小企業だからこそできるやり方で、いち早く働き方改革を推進することで先手を打つのが得策ではないでしょうか。

第4回のおまとめ

今回は、働き方改革の考え方やその推進ではなく、働き方改革が本当に必要なのか？という素朴な疑問について述べました。働き方改革に限らず「WLB」「ダイバーシティ」「女性活躍推進」など、様々な取り組みに対する本音についても紹介しましたが、本稿に記載した内容を思い出しながら、第1〜3回を読み直していただくことにより、さらに必要性や進め方について深く理解ができるようになります。

次回、第5回（最終回）は、今までの内容を踏まえながら「働き方改革」全体についてまとめていきます。