

中小企業の

「働き方改革マニュアル」

中小企業が目指す「働き方改革」

- 《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。
- 《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ましょう。
- 《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。
- 《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。
- 《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。
- 《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。
- 《チェックポイント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。
- 《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。
- 《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。

図1 9つのチェックポイント

最終回は、これまでの要点を整理し「働き方改革」を確実に推進するための手法を解説します。既に「働き方改革」を推進している企業経営者の方は、自社の推進状況や内容を思い起こし、再確認の意味も含め読み進めてください。

9つのチェックポイントの振り返り

まずは、本稿第1・2回で述べた「働き方改革」を推進するためのチェックポイントの振り返りになります（図1）。

この9つのチェックポイントを「働き方改革」推進前に理解しておくことで、スムーズな推進が可

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

能になります。すでに推進されている経営者の方は、漏れがあるようでしたらしっかりとフォローしてください。

そして今回は、5つの「ファイナルチェックポイント」を用意しました。ここからは「働き方改革」を確実に推進するための各ファイナルチェックポイントについて確認していきます。

5つの

ファイナルチェックポイント

①「働き方改革Ⅱ意識改革」によって、施策だけに惑わされない本當の働き方改革を推進することができま

②「働き方改革Ⅰ」とは企業や経営者に都合のいい働き方でなく、優秀な人材を定着させるための働き方を導入することです。

③企業の理念やビジョンにリンクした目的を定義することで、正しい「働き方改革」が推進できます。

④女性管理職を登用しない企業に
未来はありません。

⑤中小企業の「働き方改革」の成
功に、日本の未来が託されてい
ます。

働き方改革とは 意識改革である

①「働き方改革＝意識改革」によ
って、施策だけに惑わされない
本当の働き方改革を推進するこ
とができます。

多くの方が、働き方改革とは、
その施策が働き方改革そのもので
あると思っています。例えば「残
業の削減」「短時間労働」などが
各マスコミで報道されています。

しかし、働き方改革は、労働時
間の削減だけが目的ではありません。
仕事の効率化が目的であり結
果として、労働時間が削減、短縮
されるのですが、その前に「働き
方改革＝意識改革」という前提を
きちんと理解しないと働き方改革

は成功しません。

意識を変えるのは正社員だけで
ありません。パートタイマーや
アルバイトの方もそうです。もち
ろん経営者も含まれます。その企
業に在籍する全員が、意識改革を
するという心構えが必要です。

昭和の働き方は、現代社会には
通用しなくなってきました。もは
や、残業、終身雇用、年功序列は
あつて当たり前ではなく「なくて
当たり前」がスタンダードになり
つつあります。会社に出社しなく
ても在宅勤務で素晴らしいパフォ
ーマンスを発揮して働ける時代な
のです。

管理職のマネージメントも同様
です。昭和の典型的なマネージメ
ントは、部下の尻を叩いて、軍隊
のように統率し、上司個人の好み
や感情で評価することが多かつ
たのですが、現代のマネージメン
トは、部下が最高のパフォーマンス
を発揮できる労働環境を構築し
提供して、さらに、正しい人材育
成教育を受けるしくみを提供する
ことです。そして、明確な評価基

準の元で評価査定が行われます。

人間は誰しも昔の栄光を忘れら
れないものです。「あの時代は良
かった：」「最近の若者は：」と
いうのは、世代を問わず共通のフ
ーズです。それは、それでいい
のですが、これからの社会で企業
が生き残っていくためには、一度
過去のことを忘れてチャレンジし
ていかなければなりません。その
ためには、まず頭を切り替えるこ
とが重要であり、それこそが「意
識改革」なのです。

企業内に 残すもの、変えるもの

②「働き方改革」とは企業や経営
者に都合のいい働き方でなく、
優秀な人材を定着させるための
働き方を導入することです。

各々の企業には歴史と文化があ
り、また、業界の慣習や独自のル
ールも様々です。働き方改革にお
いて、それらの一部、もしくは大
部分を変えなくてはいけなくなる

ケースがあります。それは、現代
社会に求められる働き方の考え
方や、働き方そのものを進化させな
ければ、企業が生き残れなくなる
可能性があるからです。

このような働き方改革において
企業内に「何を残して」「何を
変える」かは、経営者にとって辛
い選択になることもあります。創業
時から続いているルールや仕事の
考え方に関わることであれば尚更
です。

【事例1】

クライアントから会議の運用に
ついての相談がありました。

「会議は参加者全員が会議室に
集まり、顔を見ながらすることに
意味がある」というのが社長の方
針です。しかし、企業規模が大き
くなり支店が増えると、参加者が
毎月全国の支店から一つの会議の
ために本社に集まることについて
の是非を問う意見が出ました。

関係者全員が本社に集合するの
は、あらゆる意味で非効率であり、
ネットワーク会議にしてはどうか

を議論し、カメラで映像を共有する、音声のみでもいいなど、いくつかの方法が挙げられました。

最初は自分の考えを譲らなかつた社長ですが、経費と時間が節約できることに加え、何より事案を決定する速度にも影響することを理解していただくことで、ネットワーク会議に変更しました。現在、関係者全員が集まるのは年に1回のみとなりました。

【事例2】

クライアントから遅刻と懲罰についての相談がありました。

「自社にはとても優秀な社員がいます。会社への貢献度、チームワーク、個人のパフォーマンスなど、従業員の中で一番の成績なのですが、ほぼ毎日15分ほどの遅刻があります。毎朝の朝礼は全員参加なので始業前にきちんと出社している他の社員の手前、このままでは彼を罰しなければなりません。どうすれば遅刻しないようになりますか？」という内容です。

この質問は「どうしたら遅刻し

ないようになるか?」「その個人をどう指導したらいいのか?」にフォーカスした質問です。すると多くの場合で「30分早く起きる」「一本早い電車に乗る」など、個人への対応策を講じることになりました。ここで、少し見方を変えて考察してみましょう。

「遅刻はないけれど仕事の成果は可もなく不可もない従業員と、多少の遅刻はあるが大きな成果を上げる従業員のどちらが企業にとって必要な人材なのか?」を考えてみると、答えは大きく異なってきます。そうであれば、フレックスマ制度を導入することで、遅刻が多い優秀な社員を罰する必要がなくなりそうです。

その後、事例会社では、全員参加の朝礼文化を見直すことになりました。必ず決められた時間に出社することが決まりではなく、もっと柔軟に対応することで人材を活かすことができるのです。

昨今設立された企業であれば、設立時に「ワーク・ライフ・バランス」や「ダイバーシティ」の考

え方が存在していたので、【事例2】のような問題は発生しないのではないかと思います。

働き方改革に直接影響がないものは、無理になくす必要はありません。その企業の歴史や文化として残しておくことも重要です。自社で残すもの、変えるものをきちんと見極めて、企業のアイデンティティを明確にしましょう。

まずは目的を

明確に定義する

③企業の理念やビジョンにリンクした目的を定義することで、正しい「働き方改革」が推進できます。

なぜ「働き方改革」を推進するのかという明確な目的を定義することが重要です。行政の指導がある、他社がやっているなど、他人の理由付けを言っている限り成功しません。

働き方改革には、企業ごとの課題があり、取り組み方があり、そ

れぞれ異なります。他社の事例を参考にするのはいいのですが、何も変えずに推進しても意味がありません。目的、目標、手法を明確に切り分けて推進することが成功への早道です。

よくありがちなのが、手法を目標として勘違いし、目標を目的としてしまい、本来の目的が不明確になってしまうことです。その原因は、経営者から現場に十分な説明がないことがほとんどです。

例えば「残業を削減します。毎週水曜日をノー残業デーとするので、よろしく願います」で済ましてしまうと、その事態が起きます。

- ・なぜ、残業を削減するのかという「目的」
- ・そのために残業を削減するとう「目標」
- ・どのようにしたら残業を削減できるのかという「手法」

が、あるべき姿なのですが、残業を削減することが目的となってしまう、水曜日に残業しないことが

手法になってしまいます。

これでは、見た目は水曜日に会社に残っている従業員がいなくなるだけで、仕事量は変わりません。自宅に持ち帰って仕事をしたり、水曜日以外に残業したり、休日出勤をしたりして帳尻合わせをするだけで、仕事をする場所や時間はどこかに移動するだけです。

しかし、経営者は「水曜日の残業者が減ったことで働き方改革が推進されている」という意識になり、ここに大きな勘違いが生じています。これは全く意味がない「ノル残業デー」です。笑い話に聞こえるかもしれませんが、実際にある話なのです。

働き方改革で達成したい目的が企業の信念やビジョンに合致していることが大切です。この部分がリンクしていないと何のために働き方改革をしているのかが分からなくなってしまう。目的を定義する際にも、単に流行っている単語を並べるのではなく、企業の信念やビジョンとリンクした目的を考えてください。

今後、女性管理職の登用は必須となる

④女性管理職を登用しない企業に未来はありません。

女性管理職の登用は、単に行政からの指導があるから実行するものではありません。女性管理職の登用には企業にとり、とても大きな利点があります。それは、男性社員と全く違う価値観によるところが大きいのです。

- ・肩書きにこだわらない、肩書きに酔わない
- ・過去の栄光にこだわらない
- ・責任と報酬のバランス
- ・差別のない正しい評価
- ・現場に満足せず変化を求める

このように多くの男性とは異なる価値観こそが、これからの企業には必須なのです。

もちろん、今までのやり方をすべて否定するわけではありませんが、過去にこだわる男性が多いことは事実です。女性社員を管理職

に登用することは、現代社会の企業に必要な変革を推進するための大きな要素なのです。

今こそ、中小企業の働き方改革が求められている

⑤中小企業の「働き方改革」の成功に、日本の未来が託されています。

中小企業には、大企業にはない利点があります。その利点を活かして働き方改革を推進することは確実に早道でもあります。

- ・小回りが効く柔軟な組織（縦割り組織でも他部署との、のりしろがある）構造
- ・従業員の顔が見やすい職場環境

大企業では数週間かかる意思決定が、中小企業では数日から1週間で開催であり、それはビジネスにおいてとても有利なことです。日本の企業の98%以上が中小企業です。中小企業が生まれ変わらないう限り日本に未来はありません。

連載のまとめ

連載タイトルに「マニュアル」を付けましたが、手順通りに進めれば働き方改革が推進できるというわけではありません。繰り返しになりますが、働き方改革は企業の数だけ存在し、業界や職種によってアプローチが異なるため、一つのアプローチで推進できるものではありません。

そこで第1・2回では「チェックポイント」として、働き方改革において忘れてはならないポイントを解説しました。そして最終回では「ファイナルチェックポイント」をお届けしました。これらの各ポイントに重点を置いて、自社の働き方改革プランを練っていたら、正しい方向で推進して行くことができます。

働き方改革で最終的に手にできるものは、従業員、経営者に関係なく「働くことの素晴らしさ、喜び」であり、そして筆者は、それが「幸せな人生」につながるものであると信じています。