

経営者・管理職の方必見!!

人材、
生産性、業績。
すべてが好転する
プロジェクト

働き方を 見直せば 会社はもっと成長する

全経営者に告ぐ!
いま取り組むべきは
働き方改革!

石川県ワークライフバランス実践虎の巻

[発行]

石川県健康福祉部少子化対策監室
〒920-8580 石川県金沢市鞍月1丁目1番地
TEL: 076-225-1447 FAX: 076-225-1423
e-mail: e150300@pref.ishikawa.lg.jp

本書を読んで働き方改革に
取り組んでみようと思われた方は…

働き方改革やワークライフバランスに関する支援情報を掲載!

<http://www.i-oyacom.net/wlb/>

いしかわワークライフバランス

検索

[編集協力]

田中昭文堂印刷株式会社

働き方を見直すときがきた

経営戦略としての働き方改革

高度成長期を経て、バブル崩壊、リーマンショック、ビジネスのグローバル化と、ここ数十年、時代は劇的に変化を続けている。

そして、深刻な人口減少問題とそれに伴う労働力人口への危惧。企業を取り巻く環境が変わってきている中、働き方も、時代に合わせて見直す時期にきているのではないだろうか。

本書では、働き方の改革として、いち早くワークライフバランスの実践に取り組んでいる企業の事例をはじめ、日々の会社の中にある、様々な働き方の見直しのヒントや業務改善に役立つノウハウや考え方を紹介している。

働き方の見直しを通じて、社員のモチベーションが上がり、生産性が向上し、コストの削減につながるなど経営戦略として取り組むべきメリットが見えてくるだろう。

「ワークライフバランスなんて、きれいごとだ。」
「ぎりぎりの状態でやっているのに、長時間労働の削減なんて無理だ。」
「新卒採用が難しく、離職者も増えるなど、人材不足は深刻だ。」
「社員間のコミュニケーションも少なく、職場の雰囲気あまり良くない。」

こう思う経営者にこそ、本書をおすすめしたい。現状と将来への課題を感じている方こそきっと変革の緒が見つかり、働き方の見直しを実践したくなるだろう。

[本書の使い方]

- ・昨今の労働力人口の不足に危機感を感じている経営者の方
- ・従業員がいきいきと働き、会社も成長している秘密を知りたい方

- ・ワークライフバランスの実践にどのように取り組めばよいか分からない推進担当者の方
- ・これまでどおりにかない部下への対応に悩む管理職の方

- ・実際に取り組んでいる身近な事例を知りたい方
- ・ワークライフバランスに取り組む会社の社員の声を知りたい方

第1章 先進事例インタビュー

「働き方の見直し」と「業績の向上」の2つが両立している先進事例に関するインタビュー。経営者等の本音から、成功の秘密が見えてくる。

第2章 実践! 働き方改革

働き方を見直す取組を4つのSTEPで紹介。多くの職場で見られるお悩みから、その解決法を紹介。現場の改善へのヒントが見つかる。

第3章 県内企業事例紹介

石川県内でワークライフバランスにいち早く取り組んでいる企業4社を紹介。より具体的で身近な、実践内容を知ることができる。

働き方を見直すときがきた 経営戦略としての働き方改革	P1
遠くない未来予想図 超人口減少社会、その時企業は?	P2
[第1章] 先進事例インタビュー	
INTERVIEW 01 川島 高之	P4
5年後に生き残れる会社とは? 働き方改革は、そのための「経営戦略」となる。	
INTERVIEW 02 アース・クリエイト株式会社	P8
家庭を大事にしなが、能力を発揮できる会社へ。 そんな職場づくりが業績アップを実現。	
[第2章] 実践! 働き方改革	
STEP1 —ビジョン・目標を示す	P12
STEP2 —現状を把握する	P14
STEP3 —課題ごとの対策を知る	P18
STEP4 —検証・見直し・定着	P28
[コラム] What's イクボス? Who's イクボス? これからの時代に求められる理想の上司像	P30
[第3章] 県内企業事例紹介	
CASE1 —野々市運輸機工株式会社	P34
CASE2 —石川可鍛製鉄株式会社	P36
CASE3 —共和電機工業株式会社	P38
CASE4 —株式会社ことぶき	P40
[参考資料] 職場環境等に関する従業員意識調査	P42

遠くない未来予想図

超人口減少社会、その時企業は？

2048年には総人口が1億人を割り、

2060年には、労働力人口の中核となる15～64歳の人口（生産年齢人口）が総人口のほぼ半分になるなど、人口減少と少子高齢化が急速に進んでいる日本。

年齢間の人口バランスの不均衡が経済活動にも大きく影響することが懸念される。

次代を担う子どもを安心して生み育てることができる環境を整えることは喫緊の課題であり、

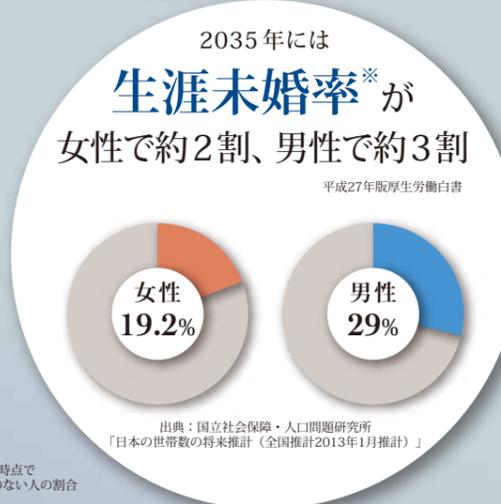
また、いつ誰が家族の介護の問題に直面してもおかしくないなか、その対策も急がれる。

多様な働き方を認め、誰もが活躍できる社会へ。

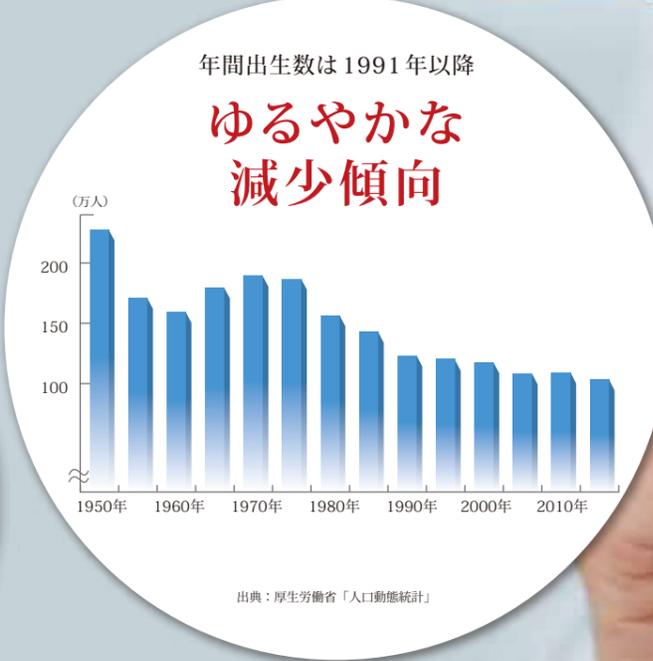
企業のあり方も、いま、大きな変革を求められている。



出典：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」



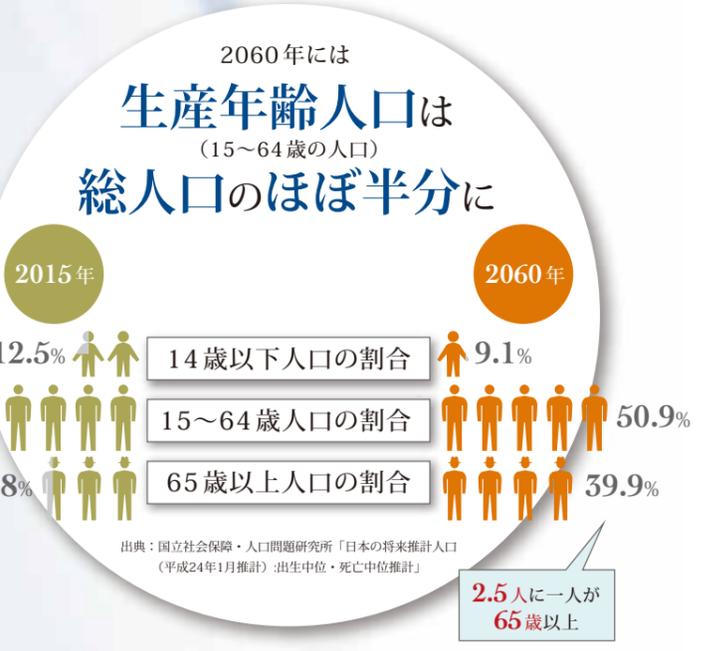
出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計（全国推計2013年1月推計）」



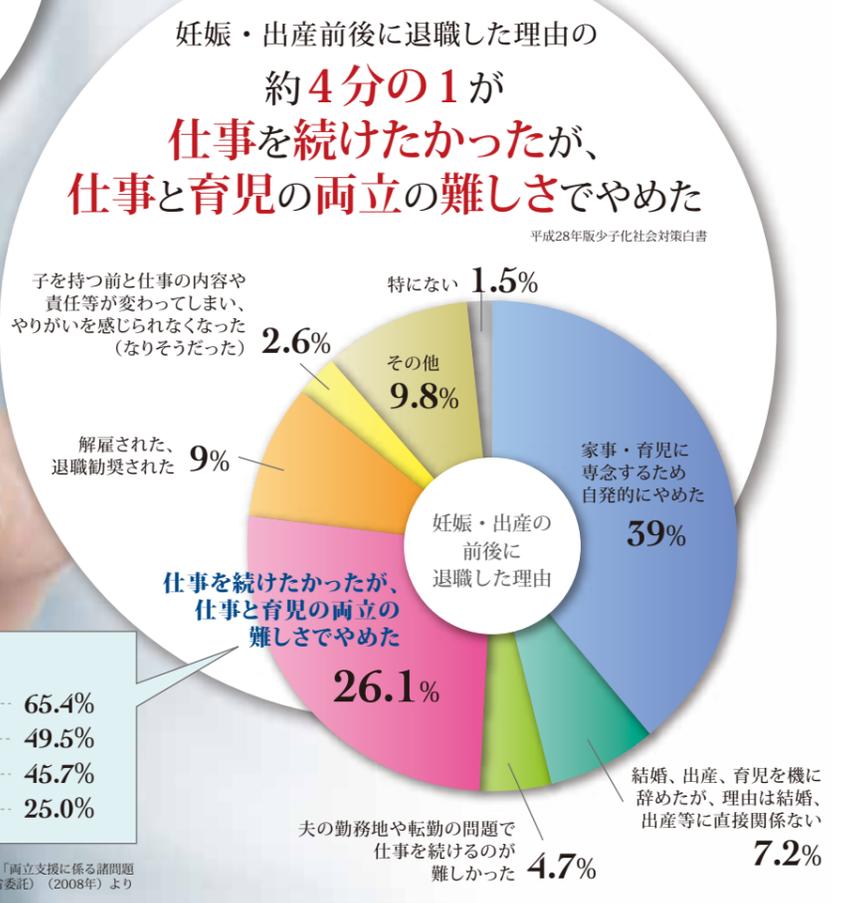
出典：厚生労働省「人口動態統計」



出典：渥美由喜氏が各種データに基づいて作成



出典：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」



勤務時間がいそいそなかった	65.4%
職場に両立を支援する雰囲気が無かった	49.5%
自分の体力がもたなそうだった	45.7%
育児休業を取れそうもなかった	25.0%

三菱UFJリサーチ&コンサルティング「両立支援に係る諸問題に関する総合的調査研究」（厚生労働省委託）（2008年）より

INTERVIEW 01

川島 高之



5年後に生き残れる会社とは？
働き方改革は、そのための「経営戦略」となる。

企業トップとして社員の働き方改革にいち早く取り組み、経営においても好業績を残してきた“元祖イクボス”こと川島高之氏に、働き方改革は企業経営にどんな効果をもたらすのか、またその進め方の実際とアドバイスをお聞きました。

様々な事情を抱えた社員に 対応できる職場づくりを

——川島さんはこれまで、三井物産在職時には管理職として、その後は系列会社の社長として、社員の働き方にメスを入れ、社員の「ワーク」だけでなく家事や子育て、趣味などの「ライフ」や地域活動や社会貢献といった「ソーシャル」を大事にした3本柱の生き方を実現する職場づくりを推進してこられました。ご自身も、共働き世帯で家事・育児に積極的に関わり、PTA会長や少年野球のコーチを務めるなど、“イクボス”とはいかなるものを身をもって実践しています。現在は講演等で多くの企業経営者や管理職に向けて働き方の改革を訴えています。まず今の状況についてどう感じていますか？

*「イクボス」：部下・スタッフの仕事と生活の両立を考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績においても結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司のこと

私が言うより早く、アンテナを立てている経営者は既に改革を進めていて、大企業が先行していますが、中小企業にもワークライフバランスといった言葉が聞かれる以前から取り組んでいる会社もみられます。そういった会社は、フロントランナーとしてメディアに登場して取り組みをアピールしていますね。ただし、全体でみればまだ10社に1社あるかないかという状況であり、多くの経営者が目先の業績で精一杯で、イクボスなどと言っている場合じゃない。そんな意識が根強いですから、まだまだこれからという段階だと思います。

——そのような状況を踏まえ、なぜ今、働き方の変革に取り組む必要があるのかをあらためて伺いたいのですが。

近い将来には、大半の人が働く時間や場所に制約があるという前提でマネジメントをしなければならなくなる、というのが大きな理由です。

よく野球に例えて話すのですが、経営者や管理職が監督、部下が選手とすれば、

これまで選手である部下は急な残業、あるいは転勤や単身赴任でも“はい、わかりました”とすべて従っていた。1～9番バッターまでみんな指示のままに働いてもらうことができた。それは選手のひとつが男性社員であり、その後ろには家事や育児、地域のことを専業主婦である妻にお願いできたからです。しかし、共働き家庭が増える中、男性もイクメンとして育児に参加し、子供が病気なら休まざるをえない場合も出てくる。

また、親の介護をする人も増える。大病から職場復帰して治療しながら働く社員もいる。シングルマザー、ファザーもいる。外国人社員は家族との時間を優先する傾向が強い。様々な事情を抱えた社員で打線を組まなくてはならず、そのチームで優勝しなければ、大企業では監督交代、中小企業なら倒産するかもしれない。そんな状況が迫っているということです。

——様々な事情を抱えた社員のマネジメントが普通になる時代がもうすぐ来るということですね。

5年後には否応なく取り組まざるを得ない状況になるでしょう。今はまだ、従来型の働き方を続けるのか、改革の道を進むのかを選択できますが、あと5年経ったら、選択肢はありません。しかし、その時に着手しても、すぐに転換できるわけではないし、先行している企業も多いでしょうから、経営上不利な局面に追い込まれかねない。しかし、見方を変えれば、今はチャンスとも言えます。働き方改革は、まだ10社に1社しか取り組んでいないのですから、今はそれを会社の優位点として差別化できます。雇用にも好影響を与えて、優秀な人材を確保しやすくなるでしょう。

短期的なリスクを越えた先に 大きな満足がある

——経営者の方は改革が必要だと頭でわかって、現在の利益は確保したい、そのベースとなっている今の勤務状況に手を入れるのは抵抗が大きいのではないのでしょうか？

労働時間と売上や収益が比例する。だから社員にはたくさん働いてほしいという意識から抜けきれないのだと思います。もちろん、高度成長期の頃はそれで成果を上げていました。大量少品種の製品を作れば売れる、売るためには作ることが先決という時代ですからね。しかし、今は全てが逆であり、経済は1%、0%という低成長で、人口は減り、少量多品種で付加価値の高い物しか売れない。そんな時代ですから、昔の働き方で同じような成長は望めません。今は労働時間を減らし、生産性を上げることが収益につながるのです。

ただし、働き方改革に即効性は期待できず、今日着手して、明日から収益アップとはいかない。導入した当初は社内が混乱して売上が下がる可能性もゼロではないでしょう。そのため、目先の利益にとらわれて、新たな一歩が踏み出せないケースが多いのだと感じます。

——少し長い目で見なければならぬのですね。

何でもそうですが、人生はリスクを取らなければ得るものはないですよ。発想を転換して、新しい働き方を組織全体に導入するんだというリスクを取りにいか、いかに。それは経営者個人の考え次第ですが、一歩踏み出さないと満足だけ得よう

多様な人材によるチームで優勝すること
それが今後の企業には求められているのです。

川島 高之 Takayuki KAWASHIMA

三井物産系の上場会社 社長(2016年退任)
株式会社 K & Partners 社長
NPO法人コジカラ・ニッポン / 代表
NPO法人ファザーリング・ジャパン / 理事
小学校・中学校(元)PTA会長

プロフィール

●1987年慶応大学卒、三井物産入社、上場会社の社長、2016年社長を退任し、独立起業。 ●仕事の傍ら、小・中学校PTA会長(元)、イクメンNPOの「ファザーリング・ジャパン」理事、子ども教育NPOの「コジカラ・ニッポン」代表でもある。 ●子育てや家事(ライフ)、商社勤務や会社社長(ビジネス)、PTA会長やNPO代表(ソーシャル)という3つの経験を融合させた講演が、年間200本以上。 ●NHK「クローズアップ現代」で特集され、AERA「日本を突破する100人」に選出されるなど、多数メディアに登場。 ●著書『いつまでも会社があると思うなよ!』PHP研究所

勇気をもって裁量権を渡せば、社員は自ら考え、力を発揮して、業績を伸ばしていきます。

というのは不可能だと思います。そして実際にやってみたら、そんなに大きなリスクではなかった、と気づくと思います。これまで関わった経営者の方々からはおおむね、働き方改革に踏み込んで良かったという反応が返ってきていますよ。

過去最高を更新した「社員満足度」

——では川島さんで自身が実際にどのように働き方の改革を進めてきたのか、その道筋を教えてください。

社長を務めたのが総合商社の関連会社で、就任当時は毎日夜10時、11時までの残業や休日出勤が当たり前の職場でした。社長になって初めての社員に向けたメッセージで、普通なら「売上倍増だ!」とか「一丸となって頑張ろう!」といった話になりますが、私の場合は「これからはワークライフバランスだ。いっぱい仕事して、いっぱい遊べよ」とか、「家庭を大事にするんだぞ」といったものでした。社員は意味が分からなかったと思います(笑)。

その後も、様々な角度からなぜ働き方を変える必要があるのかをメッセージしたり、全体会議で話したりしましたが、なかなか真意が伝わらず、社内には混乱が生まれました。しかし、言い続けるうち、徐々に理解されるようになり、最初の1年が混乱、2年目には落ち着き、3年目で完全に地に足が着いたという進み方でした。

人の意識ですからそう簡単には変えられないし、慌てさせてもいけない。経営の立場では1分1秒でも早く結果を出したいと思いますが、部下たちに何で変わらないのかと強要してはダメで、じっくり待つ必要がありますね。

——粘り強く取り組む覚悟が必要だと。

はい。そして、精神論的な啓蒙活動と並行して、具体的な仕事の進め方についての改革を行いました。下から上にお伺いを立てる業務体質を改めて、部下に裁量権を持たせる。資料はコンパクトに要点をまとめる。会議はだらだらと1時間かかっていたのを事前の資料配布で15分に短縮する。長ったらしいメールを禁止し

て簡潔に書かせる。等々、ことある毎にダメ出ししながら、“時間泥棒”を退治していきました。混乱は続きながらも、1人2人とできるようになっていきましたね。

——職場はどのように生まれ変わりましたか?

端的に変化が現れたのは残業の大幅な減少で、夜7時には社内にはほとんど人が残っていないようになりました。有給休暇も消化率100%の社員が多数となり、週に1回15時退社で保育園に娘を迎えに行く男性社員が出てきたり、多忙な経理課長がPTA会長になったりと、それぞれがワーカー辺りから、ライフやソーシャルを尊重し始めるようになりました。何よりも嬉しかったのは社員満足度の向上です。会社では毎年社員満足度の調査を行っていて、例えば“働きがいがありますか?”とか“処遇には満足していますか?”、“将来に希望が持てますか?”といった20ほどの質問項目があるのですが、その全項目で過去最高を更新したんです。

「決められる」社員が会社の競争力を高める

——働き方改革を進めて、業績面にはどのような効果があらわれましたか?

収益が下がったことは1度もありませんでした。3年間で利益は8割増、株価も業界平均を20%上回りました。

——それほど業績が上がった要因はどこにあるのでしょうか?

先ほど言った、部下に裁量権を渡すこと。これが大きなポイントになります。例えば、私が30歳の担当職で、取引先に商談に行って“100円でどうですか”というと、先方の部長さんは90円にしろという。ここで、では社内に持ち帰ってということになると、帰って上司に相談するなり、会議を開くなりして、なんとか95円でいこうと決まって、また1週間後に価格交渉に行く。非常に時間がかかります。もし、自身で決定できる裁量があれば、その場で“では部長さん、95円で手を打ちませんか? 私も社内を説得しますから”と言える。これがなぜ良いかといえば、相手先も忙しいですからその場で決めたいんです。他社は相変わらず“では持ち帰って”とやっているのに、この会社は決められる人が来てくれる、そのどちらと付き合いたいかといえばやはり後者です。

——決められるからビジネスが成立するし、顧客との関係も強まる。企業の競争力になっていくということですね。では、具体的にどのような形で裁量権を委譲したのでしょうか?

まず、社長の私と部長の間で年度初めに今期はここまでやろうと予算や目標を定めたら、そこから先は一任しました。どうやって達成しようがおまえに任せる、と。部長は部長で、部下と同様の話をする。いわば、それぞれの間で緩い契約を結ぶようなものです。任せるのは心配もあるし、自分がやった方が早くもある、しかしそこは上司が覚悟し、勇気をもって任せる。それが良い結果を生み出していきました。

——社員の仕事ぶりにはどんな変化がありましたか?

任された人間は、それぞれ工夫して仕事に臨むようになりました。これが最も重

要だと思っています。自分で物事を決めるのはリスクをとることですから、責任感が生まれ、勉強もするようになる。同時に仕事のやりがいも高まっていきますよね。そういった意識の変化が個人個人の力となり、業績に反映していったと思います。

社員自身に社内改革をさせ“不満解決集団”を作っていく

——働き方の改革は経営戦略そのものであると感じられます。うちも始めてみようと考えている経営者の方も多いと思いますが、何からどう手を付けるべきかが悩みの種かもしれません。一步を踏み出すための、アドバイスをいただけますか。

まずは、トップが「働き方を変えていくぞ」と、強いメッセージを発することがすべての基本です。メッセージには2つのポイントがあって、1つは“私生活も充実なさい”という内容、もう1点が“利益を出し続けないと給料も払えないし、会社が潰れてしまうよ”という内容です。この2点を両立させることを常に言い続ける必要があります。

その上で、私自身の経験から言えるのは、社員自身に社内改革をさせるのが一番効果的な進め方だと考えます。トップダウンだけでは、なかなか改革は進んでいきません。どんな会社でも社員は何かの不満を抱えて働いているでしょうから、まずそれを引き出します。そして、「働く環境」、「人事制度」、「福利厚生」などテーマ別に、様々な不満について部署を越えた話し合いの場(タスク・フォース=任務部隊)を設け、社員は其中で自分が一番関心のあるものに参加する。そこで不満を課題に変えて、社員自身にどう改革していきたいかを考えてもらう。改善策が出てきたところで、経営者なり、管理職なりに提案させ、さらに話し合いを重ねた上で本当に良い案だと思えるものになったら会社として採用するという流れです。

——社員自らが会社を変えていく場を用意するということですね。

この方法には3つのメリットがあって、まずトップダウンでなく自分達が主体性をもって取り組むことで、改革への参加意識が強くなります。2つ目は実際の仕事現場がわかっている人間からの改革案ですから、実情に即した優れたアイデアが出てくる。3つ目が社内のコミュニケーション活



性化で、部署を越えた会話によって縦割りになりがちな会社組織の弊害を解消できます。

結果的に、不満ばかりの社内が“不満解決集団”に一変しました。社員を自ら主役として参加させること、これがどんな会社にも共通する働き方改革の根幹になるのではないのでしょうか。

——最後に、石川県内の企業に向けてメッセージをお願いします。

企業の競争力には色々なものがありますが、私はやはり一番は「人」だと思います。いかに優秀な人材を集められるか。これからは確実にいつでもどこでも働ける社員は減っていく、親の介護であったり、子育てであったり、何かしらの事情を抱えながら働く人が増えていく。そのような中、従業員がやりがいをもって働く会社は、優秀な人材をひきつけるひとつの魅力になると思います。

“イクボス”や“ワークライフバランス”という言葉が生まれる以前から働き方改革に取り組んでいる会社では、試行錯誤を重ね、四苦八苦しながらも改革を進め、社員の満足度を高めることが働きがいをつくり、業績を高め、雇用にもプラスになるという実感をつかんできました。改革の方法はMBAの教科書にも出ているわけでないし、定まった型もありません。それぞれの企業が模索しながら自社にマッチする改革を推進していただければと思います。

——本日は、たいへん貴重なお話をありがとうございました。



著書：いつまでも会社があると 思うなよ!



社長就任ごろの社員に向けたメールメッセージ。なぜ働き方を変える必要があるかなどを発信。



昨年8月に金沢で講演。テーマは新しい働き方、マネジメント、そして人生-なぜイクボスは、業績が好調なのか!



社員満足度アンケート参考案。アンケート調査で社員意識の分析と向上を図る。

INTERVIEW 02

アース・クリエイト株式会社



家庭を大事にしなが、能力を発揮できる会社へ。
そんな職場づくりが業績アップを実現。

男性従業員の多い建設業の小規模事業所でありながら、育児休暇等の制度を充実させ、社員が家庭を大切にしながら働ける環境を整備してきた同社。一人ひとりが自立した気持ちで仕事に臨むことを目指してきたという働き方改革について、これを主導してきた取締役営業本部長企画・制作・広報室長の岩田良さんに聞きました。

職人気質からの脱却を 目指した社内改革に着手

——アース・クリエイト有限会社（岐阜県岐阜市）は、仕事と家庭を両立できる職場づくりを積極的に推進し、厚生労働省イクメン企業アワード2014グランプリ受賞や岐阜県子育て支援エクセレント優良企業表彰など、その取り組みが高く評価されています。働く環境に目を向けるきっかけには何があったのでしょうか？

そもそもの始まりは業務改善への取り組みでした。当社は現在の中石俊哉社長が個人事業主として1993年に創業し、当初は6人程の規模で道路にラインを引く仕事を行っていました。そこで問題だったのが、入社したら3日間帰れないとか、工事現場で寝るとか、“労働時間”という概念もないような勤務状況でした。新入社員もすぐにやめてしまうし、このままではいけないと社長とも話をしていましたが、その後2008年に起きたリーマンショックで、会社全体

の売上が大幅にダウンしてしまったのです。会社の立て直しを迫られる状況の中、私は新たに始めた民間向け工事営業をさらに伸ばすべく邁進しましたが、仕事を増やしていくための生産性向上、また課題であった業務改善のためにも従業員の意識を変えなければいけないと考えたのです。

——「意識」というと？

昔からの職人気質であり、この仕事は自

分の領域だから他の人間には任せないという意識です。これがやる気に満ちた新入社員の意欲を抑えつけてしまったり、生産性向上を妨げる要因になっていました。そこで、職人ではなく一人ひとりが何でもできるオールラウンダーを目指そうと、社内の体質を改革していったのです。入社した社員に特定の作業を指示するのではなく、本人が希望する業務を尊重したり、例えば現場の工程スケジュールを作成するといった重要な業務も若手に任せるなど、幅広く責任のある仕事に携わらせることでオールラウンダーとして育成していきました。

——意識を変えようという働きかけに反対意見はなかったのですか？

職人かたぎの社員とはとことん衝突し、完全に方向転換するまで何年もかかりました。“会社を良くしたい”という思いからブレずに根気よく訴え続けたことによって、徐々に会社全体の雰囲気を変えられたのだと思います。

生産性の向上が売上を伸ばし、 休める会社に変えた

——オールラウンダー集団への移行はどんな効果を生み出しましたか？

道路のラインを引く仕事はチームで動くのですが、以前は8人の社員が4人ずつの2班でそれぞれの現場に行っていました。これを一人の社員が多種の作業を行うようにして、2人ずつの4班体制に組み替えて、一度に対応できる仕事量を増やし、生産性を大きく上げることができました。社員一人ひとりが能力を高めたことが会社全体の利益につながり、売上もリーマンショックの頃の1億5千万から、同じ社員数で現在は3億2千万程にまで回復しています。

一方、オールラウンダー化はワークライフバランスにも寄与する結果をもたらしました。仕事を少人数で対応し人員に余力ができること、またお客様の情報を複数で共有することによって自分がいなくても、他の社員がサポートしてくれる環境が整備され、休みがとれる状況になったんです。社員相互のフォロー体制は、現在2人1組となって業務や情報を共有して仕事を助け合う「パディ制度」として定着しています。

——現在は出産時の特別休暇等、家庭生活のために様々な制度が整備されていますね。



職場づくりのリーダー 取締役営業本部長企画・制作・広報室長 岩田良さん

特別休暇は配偶者出産時に男性が自由なタイミングでとれる2週間の有給休暇です。私自身も初めての子供の出産に立ち会うために、まとまった休みをとることができましたし、これまでに子供が生まれた男性社員は全員が特別休暇を取得しています。さらに子育てに関しては、子供の義務教育終了まで病気やケガの時や授業参観等の行事にあてられる無制限の有給休暇があります。その他にも、始業・終業時間の繰り上げ・繰り下げ制度、時短社員制度等、社員の家庭状況に合わせて柔軟な働き方ができる制度を用意しています。

本当の気持ちでぶつかり合い、 導かれる改善への答

——働く人の実情に即したきめ細かな配慮が感じられますが、制度づくりはどのように進めたのでしょうか？

具体的な休暇制度に取り組んだのは2007年くらいからですが、それに先駆けて行っていた個人面談で社員の会社に対する不満やグチを丁寧に聞いていました。それをヒントに改善を進め、その中で休暇制度も整備していったのです。その過程には、これは失敗だったということも多かったですよ。例えば改善のための意見を書いてもらうためのカードを作って、箱を置いたんですが、誰も入れてくれないとか(笑)。でも、そこで大切なのは手段ではなくて、改善への本気度を常に伝えていくというこ

とであり、それがわかれば、社員もいずれ心えてくれるものです。

私はワークライフバランスとは会社ごとに違うもの、定まった形のないものだと思います。ですから重要なのは従業員との話し合いであったり、あるいは経営者と幹部との密な話であったり、相互に本当に腹を割ったコミュニケーションによって、その会社の事情にあった形を探っていくことが大事だと思っています。

——社員の家族が参加するイベントや旅行もさかんですね。

社員の子供を招いた「子供参観日」のイベントでは、子供たちに現場作業を体験してもらうなどで、親がどんな仕事に携わっているかを理解してもらっています。また、隔年で実施している海外への社員旅行は家族も一緒です。もともと家族参加型をやるうとしたきっかけは、忙しくて帰ってこない、あるいは休みがとれない夫に対して、奥さんは“ホントに仕事なの？”と疑問を持つことがあるかもしれない、ならば実際に会社や仕事内容を知ってもらおうという目的からでした。会社を見て、奥さん同士で交流すれば、本当に忙しいことが納得できるだろうと考えたのです。結果、家族間の関係も良くなり、安心して仕事に集中できるようになったと思います。こんな試みも、やはり当社の事情に合わせたワークライフバランス推進の一環といえるでしょう。

働き方改革は組織ごとに異なるもの。
社員の本当の思いを聞き出すことから、
その会社に合った改革の形が見えてきます。

在宅スタイルの営業職で、女性の自立を支援

——様々な取り組みによって社内はどのように変わりましたか？

一番変わったのは、不満をいう社員が一人もいなくなったことでしょうか。以前は休みたい、勤務時間が長い等々の文句が多かったのですが、それがなくなりました。また、仕事に対する姿勢として、限られた時間の中でどれだけ自分は成果を出せるかという自立した意識が強くなってきたと感じます。

——オールラウンダーを目指すことも含め、社員が自立できる環境をつくってほしいという思いが感じられます。

当社の経営理念は、『道を創り 道を歩き 共に歩もう』であり、社員それぞれが自立し、その団結によって会社を発展させていこうというものです。ワークライフバランスの充実も社員一人ひとりが仕事と家庭を両立して、自立した働き方をするための支えとなっていると思います。自ら考えて仕事を進め、成果を出し、自分が休みたときに休む、そういう感覚をもって働く社員が増えましたね。

2015年には女性営業部を立ち上げ、現



座席指定がなく誰でも自由に使用できる事務スペース

在4名が在籍していますが、その中には3人の子育て中で、在宅勤務のスタイルをとっている社員もいます。採用にあたっては、現在の生活状況を聞き、そのためにどのくらいの収入が必要かをざっくりばらんに話してもらい、だったらこんな働き方をしようかと提案しました。本人ができる働き方で、その人の能力を活かしてもらう、これも自立の形だと思います。

改革の土台を支えてくれた「覚悟と我慢」

——岩田さんは中石社長と社員の間に立って社内の改革を主導し、成果を挙げられました。経営者自らが乗り出すケースが一般的と思われる中小企業にあって、このような形で改革を推進できた理由はどこにあると考えますか？

社長は「人間尊重」の精神で創業し、社

員を家族ぐるみで大事にすることが一番だと考えています。ただ、経営者としては会社を持続、成長させていくためにもっと頑張れ、もっと働こうと言わざるを得ない立場なのです。そこに私がいろんな不満をぶつけ、なんとか改善したい気持ちで、こうしよう、ああしたいと提案し、すべてOKしてくれました。会社を良くしたい、売上を伸ばしたいと、とことん話をしてこちらの本気が伝わったからこそ、任せようという気持ちになってくれたのだと思います。同時に、社長本人に相当な覚悟と我慢がなければ、この改革は成し得なかったでしょう。業務改善に取り組んでもその結果が数字と出てくるには数年かかり、売上が好転するまでは人件費や資金繰りの面で大変な苦労があったと思います。経営者の立場で、働き方改革になかなか踏み込めない場合があるとすれば、長い目でとらえる「覚悟と我慢」が壁になっているのかもしれない。

——社員を信頼して任せ、経営者自身はそれを支えながら見守っていく。それが改革を軌道に乗せていったのですね。

そうですね。もちろんトップダウンでうまくいく場合もあると思いますが、社長自身が会社を良くしようと叫ぶよりも、社員から声が上がったからこそ、それが会社全体に浸透していきやすかった面もあると思います。

——本日はありがとうございました。今後のさらなる改革推進に期待しています。

第2章

実践！働き方改革

「働き方を見直す」ために、具体的に何から始めればいいのか？

ある企業を事例に、4つのSTEPで紹介する。

さあ、一緒に改革への一歩を踏み出そう。

STEP 1
ビジョン・目標を示す

STEP 2
現状を把握する

STEP 3
課題ごとの対策を知る

STEP 4
検証・見直し・定着



①岐阜県子育て支援エクセレント企業認定書 ②社長室壁一面に貼られた社員とその家族の写真
③厚生労働省イクメン企業アワード2014グランプリ ④経営状況の共有を図るために社員全員に配付される事業計画書

アース・クリエイティブ株式会社

会社概要

創 業：1993年5月
売 上 高：3億7000万
従 業 員 数：20名
代表取締役：中石 俊哉
本社所在地：〒500-8359 岐阜県岐阜市六条北4丁目10-19

〔事業内容〕 ・交通安全施設業
・工場内の安全施設、駐車場ラインの設計・施工
・技能者育成事業
・環境事業
・有料紹介事業（セカンドチャレンジ）
・岐阜県子育て支援

〔認 可〕 ・岐阜県子育て支援企業 登録番号1020

〔治 革〕 ・2013年 3月 岐阜県子育て支援エクセレント優良企業表彰
・2014年 10月 厚生労働省イクメン企業アワード2014グランプリ受賞
・2014年 11月 平成26年度「子どもと家族・若者応援団表彰」
内閣府特命担当大臣表彰

本章のアドバイザー

渥美由喜 Naoki ATSUMI (ダイバーシティ・コンサルタント)



1992年東京大学法学部卒業。2009年株式会社東レ経営研究所に入社。これまでに海外10数ヶ国を含む、国内外のワークライフバランスやダイバーシティに取り組む先進企業1,000社を訪問ヒアリングし、4,000社の財務データを分析。コンサルタント、アドバイザーとして、実際に多数の企業の取組推進をサポート。内閣府「地域働き方改革支援チーム」、「子どもと家族を応援する日本」、厚生労働省「政策評価有識者会議」など委員の公職を歴任。私生活では2回育児休業を取得、現在は子育てとともに父の介護にも奮闘。主な著書に、「イクメンで行こう！一育児も仕事も充実させる生き方」（日本経済新聞出版社、2010年）、「ムダどり時間術」（日本経済新聞出版社、2012年）、「長いものに巻かれるな！苦勞を楽しみに変える働き方」（文藝春秋社、2015年）など。



改革の舞台：石川ハッピー工業株式会社

従業員数 80名
(男性：62名・女性：18名)

石川一郎社長は、3年前、父親の後を継いで社長に就任。なんとか業績を下げることなく続けてきたが、若い社員の定着率が良くないなど、人材の確保・育成に課題を感じている。



目指すべきゴールを 経営者自らが従業員に指し示そう!

Tips 1 「ビジョン」をつくる

経営者が会社をどのようにしたいのか、目指すべきゴールが定まらないと、従業員はどこに向かうべきかがわからなくなり、迷路の中をあてもなくさまようこととなります。まずは経営者が、この会社をどうしたいのか、従業員にどうあってほしいのか、会社全体の「ありたい理想の姿=ビジョン」を明確にしましょう。

●「ありたい理想の姿(ビジョン)」の例

ワークライフバランスの実現により、社員の満足度を高め、顧客と地域社会に貢献できる企業となる

仕事の効率化を図り生産性を高めていくことで、仕事と生活のメリハリをつけ、社員一人ひとりの能力と意欲が十分に発揮される企業となる

Tips 2 ビジョンの達成度を測る「目標」を設定する

ビジョン達成のためには、進捗状況をしっかりと管理していくことが大切です。「いつまでに、何を、どうする」といった目標を設定すると、経営者はもちろん、従業員の達成感も得られやすくなります。なお、目標を数値化すると、達成度もより測りやすくなります。

●「目標」の例

●●年度までに、月平均所定外労働時間を現在の8割にまで削減する

●●年度までに、従業員満足度を現在の55%から80%まで向上させる

●●年度までに、会議にかかる時間を30%削減する

Tips 3 全社員の前で「ビジョンと目標」を「宣言」する

ビジョンと目標が定まったら、社員全員と共有しましょう。宣言したものの、なかなか浸透しない、自分とは無関係なことだと誤解される、といったことがあるかもしれません。全社員がビジョンを理解し、自分のためにもやるべきだと思えるよう、経営者自らの熱意を伝え、根気強く発信し続けていくことが大切です。

●「宣言」の例

創立記念日などの全社合の場で、ビジョン・目標を発表し、なぜそれを打ち立てたのか理由を説明

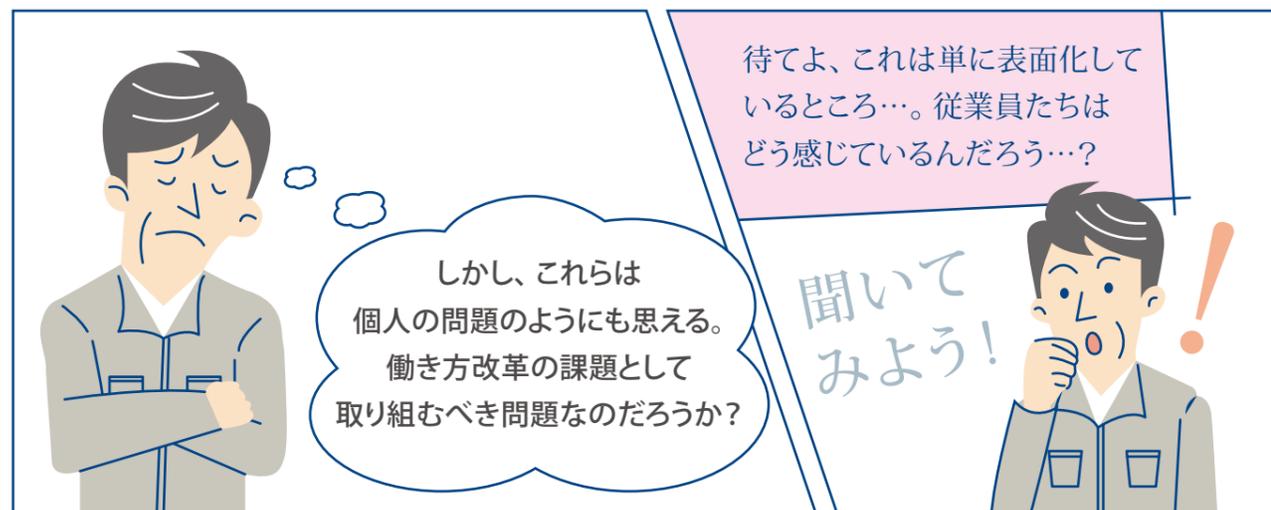
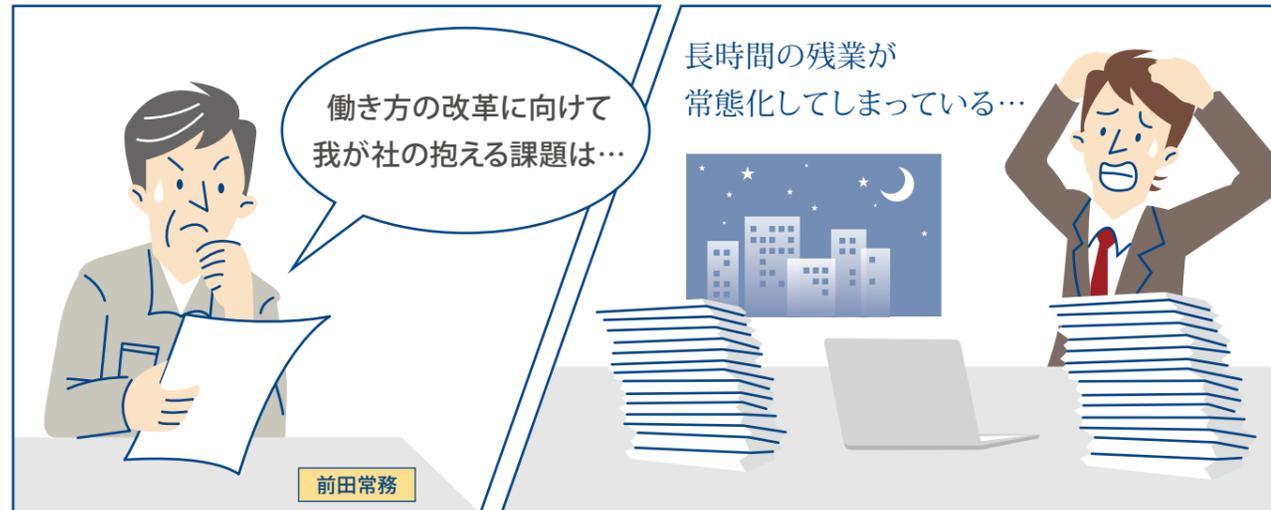
社内報などの全社員が見ることができる広報媒体を使って、ビジョン・目標を発信する

幹部職員や一般従業員との座談会を開催し、ビジョン・目標を表明したうえで、達成のためにそれぞれに何ができるかを考え、意見を出し合う



プロジェクトリーダー：前田常務

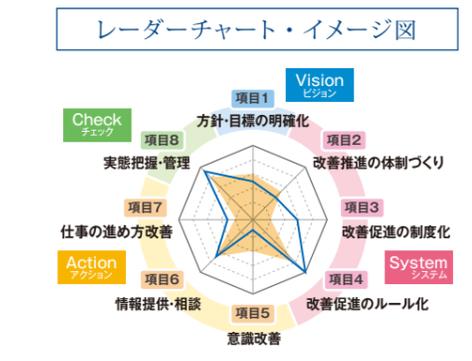
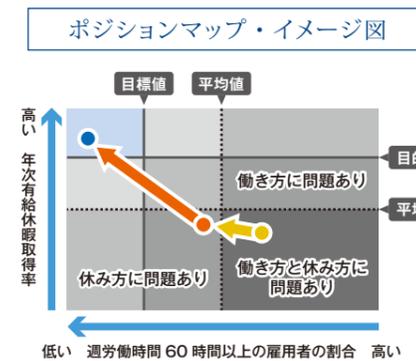
ビジョンと目標を宣言した石川社長より、働き方改革プロジェクトのリーダーに任命された前田常務。社長から、まずは社内の現状・課題を調べるようにとの指示が…。



現場の声を聴き、真に解決すべき課題を探ろう!

Tips 1 自社の働き方や休み方の現状を診断《お役立ちツール》

まずは自社の現状をチェックしましょう。働き方や休み方に関する実態や課題を分析することで、改善に向けた対策を検討するためのヒントが得られます。現状チェックに便利な自己診断ツールが、厚生労働省のWebサイト「働き方・休み方改善ポータルサイト」(<http://work-holiday.mhlw.go.jp/>) で提供されています。「企業向け自己診断」では、自社の「週労働時間60時間以上の雇用者の割合」と「年次有給休暇取得率」をポジションマップに入れると、平均値や目標値との比較により、自社の働き方や休み方の改善の方向性を確認することができます。また、8つの指標により作成されるレーダーチャートでは、企業が行っている働き方や休み方に関する取組や導入している制度、人事管理の仕組みなどの実施状況や整備状況が数値化され、「働き方や休み方の実態」を体系的に把握することができます。



イメージ図:「働き方・休み方改善ポータルサイト」(<http://work-holiday.mhlw.go.jp/>)より

Tips 2 アンケート調査で従業員の意識を把握する

従業員の意識を把握する方法の一つに、アンケート調査があります。アンケート調査には、普段目に見えない従業員の意識を数値化して把握できるというメリットがあるため、経営戦略を立てる際の材料ともなります。

無記名式とすれば、従業員から本音の回答が寄せられることが期待できます。また、定期的の実施することで実態を経年変化で測定でき、目標設定にも利用しやすいでしょう。数値化するだけでなく、職場への改善意見等の自由回答欄を設けることで、現場発の改善策が得られることもあります。

調査設計 調査目的、調査時期、調査項目、配布・回収方法、スケジュール等を決定

調査方法 各質問項目について5段階評価(例「そう思う」～「そう思わない」、「満足」～「不満足」)で測定 等

《カテゴリーと質問項目例》

属性	年齢、性別、役職、部署、残業時間数、有給休暇取得日数 等
職場環境評価	上司とのコミュニケーション、定時に帰りやすい雰囲気、育児・介護等の休暇を取得しやすい雰囲気、仕事の適正な配分、労働時間に関わらない評価・処遇、業務量偏りへの配慮 等
仕事等への意識	仕事満足度、生活満足度、会社への帰属意識、心身の健康 等
制度評価	有給休暇制度、育児・介護に関する制度、人材育成制度、ノー残業デー、特別休暇制度、ジョブローテーション制度 等
自由回答	働きやすい職場づくりに関する意見 等

現場の声を聴き、 真に解決すべき課題を探ろう!

注意点

- ・質問項目は100項目まで(おおよそA4用紙4枚程度)とすると回収率も上がります。
- ・人数の少ない部署では無記名であっても属性などで分かってしまうのではと不安になります。「職場環境改善に向けて調査結果を利用する」ことを強調してください。

POINT! 調査前に仮説を立ててから調査項目を作成することで、分析がしやすくなる!

「仮説」の構築と 「質問項目」の例

仮説 部署や役職によって残業時間に差があるのでは…?

→ 属性の調査項目に、「部署」「月平均残業時間数」を設ける

仮説 部署間の連携を高めれば残業時間も減り、仕事満足度が高まるのでは…?

→ 職場環境評価の項目で業務連携を調査(例:「部署間の業務連携は円滑ですか」)、
部署間の連携に関する評価と仕事満足度をクロス集計(例:「あなたは仕事に満足していますか」)

check P42に「従業員意識調査」のサンプルを掲載しましたので、自社に合う項目を選びながらご活用下さい。

Tips 3 グループインタビュー、個別ヒアリング調査でさらに深く掘り下げる

アンケート結果をさらに深く掘り下げて原因を解明したり、個人の要望をしっかりと把握することができるのが、グループインタビューや個別ヒアリング調査です。グループインタビューには、参加者がお互いの意見を深め合うことができる、役職別・子の有無といった属性ごとの実態に焦点をあてた質問調査ができる、といったメリットもあります。また、個別ヒアリング調査では頼れるエース社員と改善が必要な社員、または時間制約のある社員とそうでない社員の働き方や課題認識を比較分析することで、より具体的な対策を講じやすくなります。

調査設計 目的、開催日、参加者、開催場所、インタビュアー、調査項目等を決定

調査項目 残業時間を長引かせている要因、育児・介護でさらに必要な支援 等

《グループインタビューの場合》

注意点

- ・参加人数は5～6名程度とし、お茶やお菓子等を用意して話しやすい雰囲気を作ります。
- ・「他言厳禁」「全員発言」「批判禁止」等のルールを設定して、安心して発言できる環境を作ります。
- ・インタビュアーは発言者に対し意見を加えず、質問、傾聴に努めます。
- ・発言者からの重要な意見は反復して確認し、参加者の意見をそこに集中させます。
- ・発言が横道にそれないよう、質問項目をあらかじめ紙などを書いて掲示しておく方法もあります。(例えば、発言がそれかけたら、質問項目を書いた紙を指し示して、元のテーマに戻す。)

《個別ヒアリング調査の場合》

注意点

- ・評価・処遇に影響がないことを伝えます。できれば第三者によるヒアリングが望ましいです。
- ・ヒアリング趣旨をあらかじめ伝えておくと、対象者は安心します。
- ・録音する際は、必ず相手の同意を得ます。話す内容によっては、録音を停止してメモに切り替えます。
- ・考える時間、沈黙の時間も大切です。相手の発言を急がせず、ゆっくりと話し始めるのを待ちましょう。

調査結果をもとに 優先的に取り組む課題を整理しよう!

現状把握や、従業員の意識調査をもとに、会社で取り組むべき真の課題を探り整理します。そして、働き方改革のビジョン・目標の達成に向けて、優先的に取り組むべき課題、早めにリスク回避すべき課題とその実現のために取り組む施策を決定していきましょう。

《主な施策の例》



STEP3では、「よくある出来事」や「よくある悩み」について、解決のヒントとなる考え方や取組例を紹介しています。ささいなことからも改善は始められます。ぜひ「自分だったらどうするか、自分の職場だったらどうするか」という視点で考えてみてください。

業務量が減らないのに 残業を減らせるわけがない!



解決! 個人単位では「時間管理」、 組織単位では「業務管理」で業務を見直そう!

少子高齢化による労働力人口の減少で、各企業ともに人材の確保がますます難しくなり、一人当たりの業務量はどんどん増えていきます。また職場ではコンプライアンスやISOへの対応といった、本業以外の業務量が増える傾向も見られます。すなわち、これまでの働き方を変えない限り、労働者の負担は高まる一方です。そこで、業務を維持・向上させながら一人当たりの業務量を減らすために、「業務のムダ」をなくし、時間や業務を個人単位、組織単位でしっかりと管理して、生産性を上げていきましょう。

check 「業務のムダ」とは、それがなくても本来の目的が達成するもの

Tips 1 自ら改善点に「気づく」ことで生産性が上がる個人の「時間管理」

まずは、毎日の業務の見込み時間と実際にかかった時間を記録する時間記録表をつけてみましょう。管理職は、やみくもに教えるのではなく、部下が自ら考えて、気づくように仕向けていくことが大切です。時間記録表をつけるまで、ほとんどの部下は、自分の時間の使い方に気がついていません。自分の時間の使い方現状を把握することで自ら改善点に気付くことができ、また、自分の時間の使い方のムダに「気づく」と、次は同じことをやめようとする抑止力が働き、生産性が上がっていきます。

■時間記録表の例

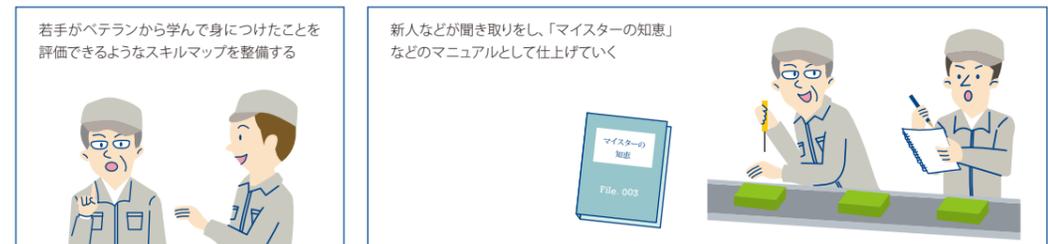
番号	作業内容	単位	予定	実績	注	いつまで	完了
1	資料作成	4	2.0	2.5			<input checked="" type="checkbox"/>
2	メールチェック	1	2.0	2.5			<input checked="" type="checkbox"/>
3	メールチェック	3	1.0	1.0			<input checked="" type="checkbox"/>
4	営業部からの問い合わせ	3	2.0	2.5	10月14日		<input type="checkbox"/>
5	資料の整理	2	0.5	0.5		休憩中	<input checked="" type="checkbox"/>
6	時間記録表の作成	8	0.5	0.5			<input checked="" type="checkbox"/>
7	読書	0.5	0.5	0.5			<input checked="" type="checkbox"/>
8							<input type="checkbox"/>
9							<input type="checkbox"/>
10							<input type="checkbox"/>
TOTAL			0	0			<input checked="" type="checkbox"/>

時間	予定	実績	予定と実績の差異
8:00	2	3	差異がわかるよう色塗りに記載する(実働事項は別)
9:00	1	1	
10:00	3	3	
11:00	4	4	業務量が増えすぎるとオーバー
12:00			予定の内容は、比較的詳しく書く。その後の対策検討に有効。
13:00			
14:00	2	2	業務量から予想以上の業務量があり、20分オーバー
15:00	1	1	
16:00	2	2	実績の記録は、一日の終わりで、17:00までの記入でもかまわない。
17:00	1	1	
18:00	1	1	予定は、就業時間内(17:30)までの完了を基準とする。どうしても難しい場合でも、20:00まで。

資料：瀧美由喜「ムダと時間術」(日本経済新聞出版社)

Tips 2 仕事の状態を「見える化」する組織の「業務管理」

組織の「業務管理」をうまくやるポイントは、**段取り力と言語化**です。優秀な人やベテランほど、業務を自然にできてしまうため、できない部下にうまく説明できずプレーヤーとしてフォローしてしまいがちです。「背中を見て学べ」ではなく、段取りを整え、言葉できちんと説明することも大切です。部下はベテランから教わりたいことを日ごろからメモするなどし、聞くタイミングをお互いが合意して作っておくこと。ベテランは知っていることを教えるながらも、言葉では伝わりにくい技術(例えば、視覚・触覚・嗅覚などの五感で体得しないとわからないもの等)は、いかにして言語化したりマニュアル化したりすることができるかを部下と一緒に考えていくのもいいかもしれません。



また、若手からは、上司に対して「〇〇さんはいつも忙しそうにしているのを声をかけづらい」「どのタイミングで聞いたらいいのかかわからない」といった声もしばしば聞こえてきます。聞きやすい仕組みづくりのためにも、日ごろから管理職が率先して声をかけ、円滑な人間関係作りを心がけましょう。



Tips 3 固定観念を捨て、「やかましい」で業務を見直し

業務の見直しは、「やめる」「簡単にする」「真似をする」「してもらう」「一緒にする」の5軸(それぞれの頭文字をとって「やかましい」)で徹底的に業務を洗い出し、効率化と簡略化を図っていくことが大切です。職場全員で“やかましく”業務を見直していきましょう。

check 1 やめる

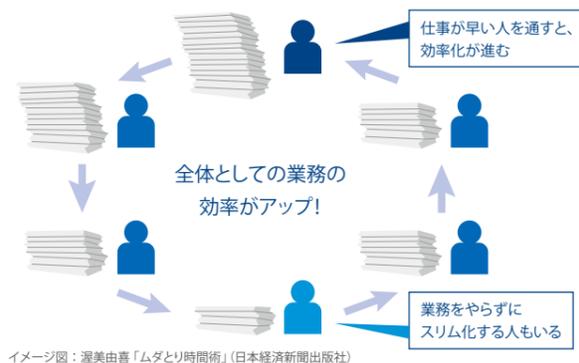
せっかく作ったのに使われなかった資料や、二人が同じ作業をしてしまっていたといったことはありませんか?ある会社では、「新しいことを考えるときには、それまでやってきたことを2割やめる」ルールを導入しました。当初「やめたら仕事に支障が出るはずだ」と現場から大きな反発がありましたが、1年後実際にやめた業務で戻したものはわずか5%。95%はやめても何の支障もなかったのです。ズルズルと惰性でやってきたことをやめてみたら、本当にやりたいことにエネルギーが投入できるようになりました。さらに時間外労働も3割程度減り、大きく業績が伸びたのです。「業務のムダ」すなわち、それがなくても本来の目的が達成するものを排除し、業務の効率化を進めていきましょう。

【例】 報告だけの会議はやめる、紙媒体の資料は配付しない、多忙期には今やらない業務を早めに決め、業務が落ち着いた時期になってからする

check 2 かんたんにする

これまでの手順で、重要でないもの、省けるものはないでしょうか? おすすめは、ときどきチーム内で1つの業務を複数の人が交替で担当する「ジョブ・ローテーション」です。チームでお互いの仕事をカバーできるようになるだけでなく、色々な人が担当することで、業務のムダが見つかり、スリム化されることも期待できます。

【例】 各種申請書類の様式を簡易にする、社内プレゼン資料は結論と理由のみを記載し、〇枚までと決める



イメージ図：渥美由喜「ムダと時間術」(日本経済新聞出版社)

check 3 まねをする

ほかの人が作った資料・ひな形等をどんどん活用しましょう。そのためにも、業務・ノウハウはオープンにして、共有することが大切です。資料データ、議事録や報告書などのひな形データを共有サーバに移すなどして、みんなが利用できるようにすることで、作業の質も効率も良くなります。

【例】 議事録のひな形(標準型)を作り、それを皆が利用できるようにする

check 4 してもらう

自分が若かった頃の仕事をそのままひきずって、同じような仕事をしていませんか?管理職になれば時給も上がるので、時給に見合った仕事、管理職でなければ出来ない仕事と部下でもできる仕事をしっかり切り分けて、部下に任せられることは思い切って部下に任せましょう。さらに、部下の負担を減らすために、業務の外注化などを検討することも大切です。

【例】 新聞の切り抜き作業をシルバー人材センターに外注する

渥美アドバイザーのここがポイント! 部下に仕事を任せるときは、判断も含めて任せよう

上司が部下に仕事を任せるときは、判断も含めて部下に任せることが大切です。一度、部下に任せたら、プロセスはすべて部下に任せましょう。これまでやってきたことでも部下がやらないと判断したら、それに対しては何も言わない。判断も一緒に任せないと、業務はいつこうに減りません。ただし、任せるとするのはただ仕事を丸投げするというものではありません。こまめに部下の状況を観察し、必要ときにはサポートに入る、そのような姿勢が重要です。

check 5 いっしょにする

時間、場所、人…まとめてできる業務はないでしょうか? 複数の業務を一度にまとめて処理すると、頻度を減らせるなど効果的です。

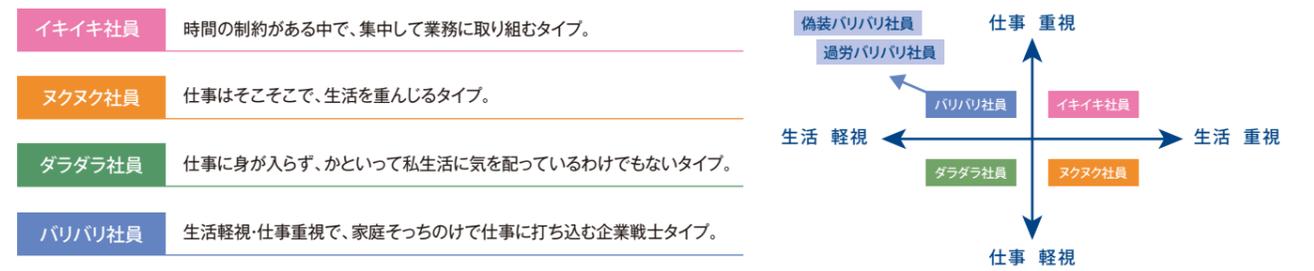
【例】 会議の議事録はスクリーンにうつしながらその場で作成してしまう、雑務は朝にまとめて処理する、ランチを食べながら部下の話を聞く

Tips 4 業務を「平準化」する

「業務量が多い」と一言でいっても、ある特定の人に業務が集中していたり、ある時期に業務が集中したりということがあるかと思います。業務を平準化するには、職場の業務の再配分を徹底的に行う「人の平準化」と、繁忙時期をならす「時期の平準化」の二つの視点があります。

check 1 人の平準化

「人の平準化」を進めるにあたって、まずは職場には様々なタイプの社員がいることを念頭に置きましょう。ワーク(仕事)軸とライフ(生活)軸で4つのタイプに分かれます。



イケイキ社員	時間の制約がある中で、集中して業務に取り組むタイプ。
ヌクヌク社員	仕事はそこそこで、生活を重んじるタイプ。
ダラダラ社員	仕事に身が入らず、かといって私生活に気を配っているわけでもないタイプ。
バリバリ社員	生活軽視・仕事重視で、家庭そっちのけで仕事に打ち込む企業戦士タイプ。

職場に増やしたいのは『イケイキ社員』。仕事も生活も重視し、時間当たりの生産性が高い社員です。一方、生活軽視・仕事重視の『バリバリ社員』は注意が必要です。一生懸命仕事をして会社に貢献して何が悪いと思うかもしれませんが、残業代をあたかも生活費、固定給のように考えて、本当は業務が終わっているにもかかわらず、ダラダラ、ズルズルと業務を引き延ばしている『偽装バリバリ社員』は問題です。また、仕事ができ、周りから頼りにされ、どんどん仕事が振られる『過労バリバリ社員』は、まじめで責任感が強く、頑張りすぎてしまい、メンタルヘルスを損なうケースが増えています。そこで、会社の頼れるエース社員でもあること多い『過労バリバリ社員』を守るために、鍵となるのが「人の平準化」です。

「人の平準化」は、業務が集中している人の業務を洗い出して、別の人に業務を振り分けることにより実現します。チーム内でお互いに仕事をカバーする動機づけにもなります。

渥美アドバイザーのここがポイント! 人の平準化は、業務が集中している人の業務の洗い出しから始めよう

「人の平準化」を進める際に注意することは、全員の業務を一齐に洗い出そうとしないことです。全員の業務を一齐に洗い出そうとすると、本業プラス洗い出し業務で、とても大変な作業となり、分析まで至らず疲れてしまい、結局何のために洗い出したのだと不平が出るということになりがちです。そこで、その職場で一番仕事に集中している人の業務をまず洗い出しましょう。そしてその人にしか出来ないことを残して、それ以外は別の人に振り分けます。そのあと、今度は周りの人に業務がたまったら、次はその人の業務を洗い出す。仕事に集中してしまうエース社員は、人の平準化により、今までできなかった会社の役に立つ新たな事業企画にもエネルギーを使うことができるようになります。

check 2 時期の平準化

「時期の平準化」は、繁忙期と閑散期をならすこと(繁忙期の仕事の中で先にできるものや後回しにできるものを見極めて、時期をずらして行う)で達成できます。繁忙期が標準になってしまうと、本当は定時に帰れる閑散期も自分で不必要な仕事を作ってしまう。

渥美アドバイザーのここがポイント! 閑散期の有効な使い方

ある会社では、業務が比較的閑な時期に、業務改善の提案を募りました。「残業代で稼ぐ代わりにボーナスで稼ぐ」を掛け声に、優秀な提案をした職場・社員にボーナスを上乗せしました。こうして吸い上げた業務改善策を他の職場にもココ展開したところ、会社全体として残業代は大幅に削減できました。削減した残業時間を労務コスト換算したところ、なんとボーナス上乗せ分の100倍以上のコスト削減となりました。

頼れるエース社員に仕事が集中! 他の部下がなかなか育たない…



解決! 業務の見える化で、チーム力を最大化! メンバーのベストパフォーマンスを引き出す業務管理

日本の職場は欧米の職場(「仕事に人をつける」と異なり、「人に仕事をつける」という特徴があります。したがって、頼れるエース社員ほど、負荷がかかってしまいます。こうした状況を放置してしまうと、エース社員はパンクしてしまい、燃え尽きてしまうことでしょう。上司は、エース社員にはその社員にしかできないことに集中させ、また他の部下にもエース社員のノウハウを共有し、助言するなどして、メンバー全体のベストパフォーマンスを引き出しましょう。

Tips 1 業務依頼は、完成形をイメージして伝える

上司が部下に業務を依頼するときは、労働コストを意識し、**完成形のイメージ**や**作成にかかる時間の目安**、**締め切り**を必ず伝えましょう。イメージのすり合わせには、エース社員や前任者等が作った資料を共有フォルダー等に保存しておき、利用すると便利です。

check 上司の指示は3つのことを明確に

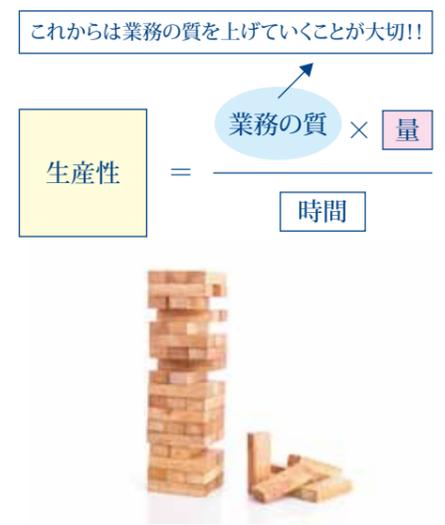
- | | | |
|---|---|--|
| <p>1. 完成形のイメージ</p> <p>文書の作成であれば、1枚あるいは10枚なのか、箇条書きで列挙、大まかなアウトライン提示でいいのか</p> | <p>2. 締め切り</p> <p>明日、あるいは1週間後に提出してほしいのか。部下が抱えている他の業務のスケジュールもあるため、業務ごとの優先順位も明示する。途中段階で進捗状況を確認し、部下が悩んでいる場合には、サポート・助言する</p> | <p>3. 労働投入時間</p> <p>仮に締め切りが1週間後だとしても、ずっとその業務だけをやるというわけではないため「何時間でやるべきか」をきちんと伝える</p> |
|---|---|--|

渥美アドバイザーのここがポイント! 過剰品質に歯止めをかけよう

分厚く見栄えのよい資料を高く評価していませんか? 部下が作った資料を何度もやり直させていませんか? 社内向けの資料なのに、過剰品質を求める職場風土があると、長時間労働に歯止めがかからず、費用対効果が著しく下がります。「過剰とは何を基準に判断するのか」とよく聞かれますが、私は、会社が支払う『労働コスト』に見合っているかどうか、で判断すべきと回答しています。たとえば、とてもおいしいイチゴだと分かっているけど、1パック2万~3万もしたら普通の人はなかなか手を出しません。ほどほどの美味しさで、このぐらいの値段なら納得するという判断は、あらゆる商品、サービスの選択のときに誰でもやっていることです。このような基準を仕事の場にも持ち込むことが大切です。仮に部下が過剰品質のアウトプットを提出した場合には、「80%の品質を半分の時間でできたらすごい」という風に、業務効率を高めるよう促していくことも大切です。

Tips 2 「ジェンガ式」マネジメントで、チーム力を最大化

生産性を、分母を「時間」、分子を「業務の質×量」とすると、これまでは「時間」を増やして、「量」を増やす社員を高く評価していましたが、これからは、限られた時間の中で「業務の質」を上げていくことが大切です。労働時間を減らせば業務の質が下がるのではないかと不安があると思いますがそうではありません。これまでは、いわゆる「ピラミッド式」で、業務をするときには、下を広げて拡大し、高さを上げていくことをしていました。これにはものすごくエネルギーを使うため、今後の人口減少社会では成り立ちません。これからは「ジェンガ式」のマネジメントを心がけましょう。ジェンガとは積み木遊びで、積み木を抜いて乗せていくものですが、これからは**抜くことを恐れないことがポイント**です。いかに**周辺業務を減らし(抜いて)**、**中核業務に振り分ける(乗せる)**ことができるか、また、**バランス感覚も重要**です。チーム力を最大化するために、**周辺業務を減らし、仕事が集中している社員がいれば分担を見直すなど、部下が中核業務に集中できる環境を作っていく**きましょう。



急な依頼や長引く会議… ふりまわされて、今日も残業



解決! 時給 × 時間で、コストを意識して、時間をマネジメントする

Tips 1 先手を打って、自分のペースをつくる

他部署や顧客から突発的な業務が飛び込んでくることはよくあることですが、こうした突発業務に振り回されないためには、自分自身の働き方を見直して「先手を打つ」ことで解決できる場合もあります。

- 期限を設定する** 突発業務が発生する前に「〇〇の案件、何かあれば●月●日までに連絡がほしい」と伝え、本来業務に集中できる環境をつくることで、自分の仕事を計画的に行う。
- 顧客理解を促す** 顧客に送信するメール署名欄に「●曜日は定時退社の日です」と、残業を減らす努力をしていることを伝え、理解を促していく。

渥美アドバイザーのここがポイント! 突発業務への対応の仕方

若い人から、「上司や顧客に振り回されてしまうのですが、どうしたらいいでしょうか?」という相談をよく受けます。お互いの立場が対等でないとしても相手に振り回されてしまいます。だからといって、上司や顧客の言いなりになる仕事のやり方に慣れてしまうと、業務の質は下がる一方です。自分の特徴や強みを意識しながら、コツコツと業務の質を高めていき、中長期的に上司や顧客との関係を変えていく戦略を描くことがポイントです。大切なのは、**部分最適ではなく、全体最適を考えることを習慣化すること**。つまり、自分が楽になる方法ではなく、業務全体のワークフローを脳裏に描きながら、少しでも効率的にできる方法を考えるクセを身に付けるのです。そして、気づいたことはどんどん提案できる職場の雰囲気を作りましょう。

Tips 2 会議をダイエットする

会議のコストを計算してみると、その大きさに驚くのではないのでしょうか。

$$1\text{ヶ月の会議にかかるコスト} = \text{会議の回数} \times \text{時間} \times \text{参加人数} \times \text{時給}$$

コストを削減するには、**回数を減らす**、**時間を短縮する**、**人数を減らす**という3つの方法があります。まずは、時間短縮と人数削減に着手してみましょう。

check 今日から出来る会議コストの削減方法

会議をする際に、何よりも大切なのは、**会議の目的とゴールを明確にすること**です。事前に議案を参加者に送るなどして、会議の目的を周知しましょう。会議の目的には、大きく分けて「**情報共有**」をするものと「**議論**」をするものとの2つがあります。「情報共有」をするものは、基本的に参加人数が多いので、情報共有だけに絞るべきです。そのため、意見交換や議論は別にして、全体会議は**できるだけ時間を短く**することがポイントです。また「議論」をするものは、参加人数を絞り込み、**人数削減**に努めましょう。すると、会議コストを削減できるだけでなく、少ない人数のため発言の場が増え、議論を深めることができ、参加者満足度も高まります。

- 情報共有をメインとする会議 ⇒ **時間** を短縮する
- 議論をメインとする会議 ⇒ **人数** を減らす

あなたの会社の会議コストはどのくらい? 計算して分かる会議コストの巨大さ

会議の回数 × 時間 × 参加人数 × 時給で、会議にかかるコストを算出してみましょう。費用対効果に見合う回数、時間、人数へ見直すきっかけになるはずです。
例) 月8回(週2回) × 2時間 × 10人 × 時給4,000円 = 64万円(1ヶ月あたり) → その会議は毎月64万円をかける価値があるものか?

《時給の目安》 1ヶ月の労働時間が200時間(所定内160時間+残業40時間)の場合

額面の給料	賞与込みの額面給料	会社が毎月支払うコスト(賞与込み)	時給
20万円	25万円	約40万円	約2,000円
30万円	38万円	約60万円	約3,000円
40万円	50万円	約80万円	約4,000円

(時給の計算方法)

$$\text{時給} = \frac{1\text{ヶ月に会社が払っているコスト (額面の給料+会社負担の社会保険料、年金など)}}{1\text{ヶ月の労働時間 (所定内労働時間+残業)}}$$

資料: 渥美由喜「ムダと時間術」(日本経済新聞出版社) ※年間の賞与が月給3か月分と仮定。数字はあくまで目安で、会社により変動する

子育て中の社員には あまり重要な仕事は任せられない…



解決! 育児や介護といった生活において重要な役割を担っている『時間に制約のある社員(制約社員)』の意欲や能力を十分に活かすことができるケア・フェア・シビアマネジメントを!

Tips 1 ケア・マネジメント (社員それぞれの事情を考慮)

職場が多様な人材で構成されるこれからの時代には、「俺についてこい!」ではなく、一人ひとりの状況に合わせる「ケア・マネジメント」が必要です。個々の背景をきちんと把握し、必要な配慮をして、能力に合った仕事を割り当てて成果を促します。ただし、「特別扱い」はしないように注意! 制約社員の残業を上司が肩代わりするなど間違った配慮をしていると、「育児や介護で休んで当然、時短は権利」と考える権利主張型社員が増え、周囲の人たちのモチベーションも下がります。また支援する側、される側が固定すると職場に不満が蔓延します。時には制約社員が周りの社員を助けるような状況を、管理職が意識的に作りましょう。

渥美アドバイザーのここがポイント! 支援する人と支援される人を固定しない・お互い様の風土づくり

制約社員に慣れていない上司は「支援される人」と「支援する人」を固定化したマネジメントをしがちとなります。管理職は、制約社員に遠慮することなく、本人及び周囲を巻き込んで効率的な働き方を追求し、長時間労働を是正するなど、チーム全体の最適化を目指すことが大事です。また、管理職は制約社員に対して「ライフ支援にはワークでの貢献が伴う」ということを理解させることも大切です。支援される側が次は支援する側に回る。そうすると、誰もが働きやすく、働きがいのある職場になっていきます。



Tips 2 フェア・マネジメント (公正に処遇し、機会を提供)

育児・介護などの働く時間的な「制約」の有無にかかわらず、公正に処遇し、等しく機会を与える「フェア・マネジメント」を心がけます。たとえば、短時間勤務というだけで評価を下げるのは「フェア」ではありません。勤務時間を2割減らす一方、目標は1割しか低くない場合、「時間あたりの生産性が高まった」として評価を上げるようにした会社では、制約のある社員のやる気がアップし、周囲からの見方も変わりました。

Tips 3 シビア・マネジメント (可能性を見つめて能力を引き出す)

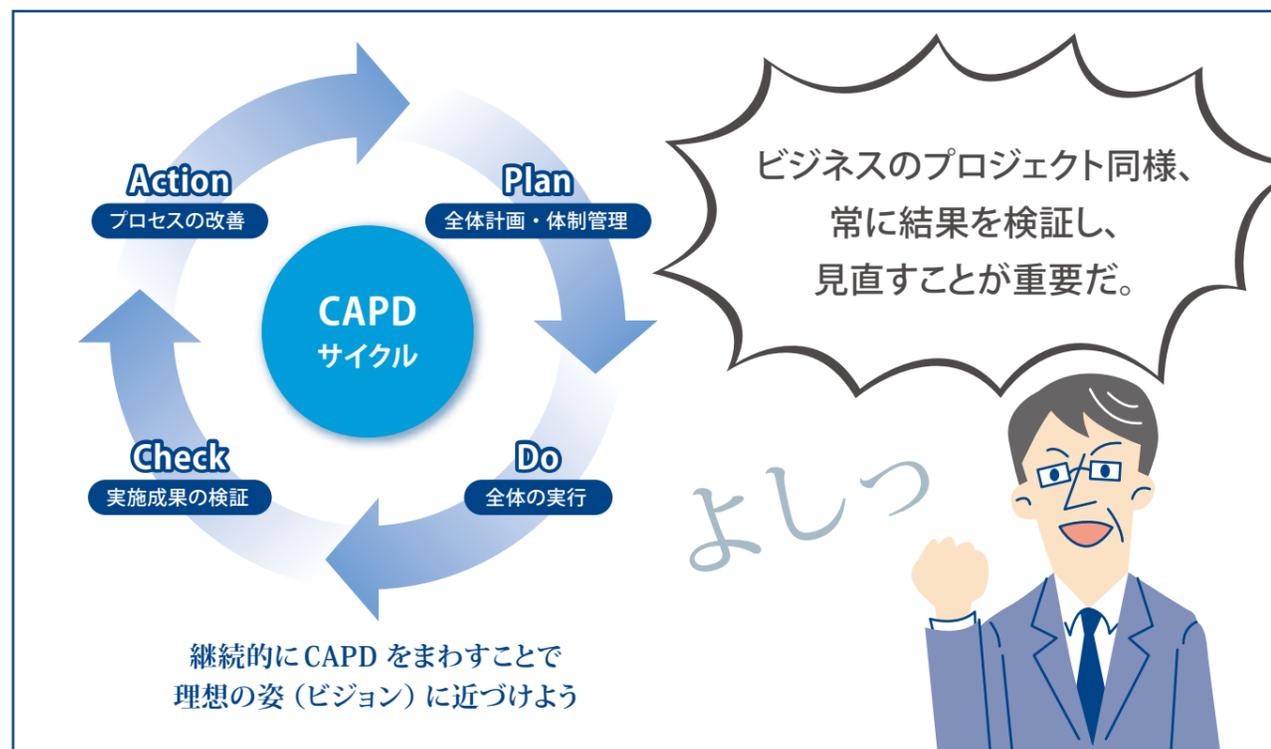
「シビア・マネジメント」とは、あえて「過酷な要求や厳しい環境の提供」をしていくマネジメントです。男性上司とはかく、女性社員には遠慮がちですが、結婚・出産などのライフイベントに直面する前からやりがいのある仕事をさせることも必要です。ハードな仕事を乗り越えた経験は、ライフイベント後に職場復帰する動機づけになります。そんな「シビア・マネジメント」で、優秀な人材の流出を防ぐことができます。

まとめ: 渥美アドバイザーからの応援メッセージ! 制約社員には「配慮」と「鼓舞」を

制約社員に対しては、配慮と鼓舞がポイントです。ライフに関しては「配慮」して、ワークに対しては「鼓舞」する。ライフに関して配慮することで、部下が頑張ろうと思えるような働きかけをするのがマネジメントの役割です。配慮・支援することがゴールではなく、支援された人が頑張って貢献する、正しい支援をして貢献を引き出すことが管理者の目指すべきゴールですので、配慮と鼓舞を心がけましょう。

？ ビジョンと目標を宣言してから、6ヶ月経ったが…
現場の様子はどうだろうか？

石川社長



CAPD[※] サイクルをまわして働き方改革を定着させよう!

※CAPD サイクル: PDCA (plan-do-check-action) ではなく、check からスタートする考え方

STEP 4-1 検証と見直し

「働き方改革」を実践し、ある一定の段階で目標に近づいたかどうかを評価します。

残業削減率	実践前	残業時間：32 時間	→	実践後	残業時間：20 時間 37.5%削減
仕事満足度	実践前	従業員の60%が満足	→	実践後	従業員の80%が満足
有給休暇取得率	実践前	25%	→	実践後	60%

従業員満足度などは、アンケート調査に加えて、ヒアリングなどで現場の生の声を聞くと、より正確に実態を把握することができます。達成度合いにより、なぜ達成できないのかといった課題を抽出し(見直し)、改善のための翌年度のプランにつなげていきましょう。

STEP 4-2 定着に向けた対策

Tips 1 推進体制を継続させる

「働き方改革」の行動計画を実行し、その取組を継続させるためには、課などの部署ごとに推進責任者を配置して、定期的に責任者が集まって、実施状況を報告してもらうことが大切です。計画は立てたけれども、いつの間にか形骸化して、誰も取りまなくなるというケースはよくあります。そうならないためにも、推進の責任を明確にしておく体制づくりは重要です。

Tips 2 進捗管理を徹底する

行動を起こす際には、必ず部署ごとに行動の責任者を配置し、進捗を管理していく必要があります。しかし、職場内の実情をよく知る責任者は、ややもすると目標達成や行動に温情を与えたりもします。目標達成し、組織全体がビジョンに向かっていくためには、部署ごとの責任者だけに任せるのではなく、その責任者たちを集めて、経営トップや役員を交えて進捗をしっかりと確認し、うまくいかなかった場合にはなぜうまくいかなかったのかを確認し続けることが重要です。

Tips 3 適切な評価をする

行動計画を実行する際、「やって損した」と言わせないためにも、行動プロセスと成果の両方を正しく評価することが重要です。特に取組の初期段階では、結果が伴わないことが往々にしてあります。そのため、結果だけではなく、しっかりと行動してくれた部署や社員を評価する仕組みづくりは定着のためには重要となります。

渥美アドバイザーからの応援メッセージ「共感の連鎖を」
まとめ 働き方を見直していく取組は、正しいことだから広まるというものではないので、どのようにしたら社員に共感してもらえるのかという点がとても大切です。共感するポイントは人それぞれ違いますので、会社としては、働き方改革がどうしたら社員に共感してもらえるのかを考えて、共感の連鎖をどう生み出していくかを考えると、うまく回っていくと思います。基本的には、体が楽になって、仕事に対するやりがいが出て、取組をしてよかったと社員が思ったらその取組は続きます。ただし、この取組は、すぐに効果があらわれる即効薬ではなく、じわじわと効果があらわれる漢方薬のようなものです。服用し続けると、強靱な企業体質となりますので、石川県内の多くの企業が働き方改革に乗り出し、石川県に働きがいのある企業が増えるよう期待しています。

What's イクボス? Who's イクボス?

これからの時代に求められる 理想の上司像

あなたはイクボス? それとも…?

部下をお持ちの上司の方、まずは、CHECKしてみてください!!

項目ごとに、「できていない」は0点、「努力している」は1点、「できている」は2点を加えて、合計してみてください。

「イクボス度」チェックリスト

あてはまる選択肢に○をつけてください。

ブロック	No.	チェック項目	できていない	努力している	できている
A	1	仕事の報告があったときに、部下に向きあって報告を受けている。			
	2	仕事を指示するときには、一方的に伝えることなく、意見や不明な点がないか確認している。			
	3	部下の様子が、いつもと違うことに気づく。			
B	4	優先順位をつけて仕事をしている(部下にもそのように指導している)。			
	5	仕事は、「何を、いつまでに」を明確にしたうえで、部下に任せようとしている。			
	6	ルーティンワークの見直しをしたり、マニュアル化するなど、チームで仕事を把握し、効率を上げることを推進している。			
C	7	部下の家族構成を知っている。			
	8	部下の休暇消化率を把握している。			
	9	自社の育児・介護休暇制度(両立支援制度)や実情を知って、部下にも啓発している。			
D	10	会議が終業時間までに終わるように開始時間を設定している。			
	11	自分は、週に1回は定時退社している。			
	12	自分は、休暇をとっている。			

診断結果	19点以上	すばらしい「イクボス」です。	○の数:			
	12~18点	「イクボス」に、もう一歩です。	点数: ○の数に付けてください。	× 0	× 1	× 2
	11点以下	意識変革が必要です。	小計:	点	点	点
			合計:			点

「イクボス」って何?なぜ、今イクボスが必要とされるのか

現在、そしてこれからの時代

- 人口減少が加速する中、企業では人材の確保や社員の定着が重要な課題
- 仕事も家族との時間やプライベートな生活も、どちらも充実させたい、どちらも楽しみたいという人が増えている
- 子育て、地域活動、自己啓発、趣味、親の介護、自身の傷病などにより、働く時間や場所に制約のある人が増えている



様々な事情を抱え働く部下をマネジメントしながら、組織の業績もしっかり果たすことが、ますます上司に求められる時代に

そこで、イクボス!

イクボスってどんなボス? イクボスの3要素

- 1 部下の仕事と生活の両立を考え、その人のキャリアと人生を応援する
- 2 組織の成果達成に強い責任感を持つ
- 3 自らも仕事と私生活を楽しむ



日ごろのちょっとした心がけで、あなたも今日からイクボスに!

前ページのチェックリストのA~Dブロックは、イクボスに欠かせない項目です。特に、点数の低いブロックがあなたの改善ポイントです。

Aブロック 職場のコミュニケーション

組織の重要な成立要素のひとつはコミュニケーションです。どんなにすばらしい制度や施策であっても、コミュニケーションが良好でなければ、有効に機能しません。言い出しにくかったり、また、ほかの人のコンセンサスが得られていなければ、制度を利用することで、業務が円滑にいかなくなったり、仕事の質を保てなくなったりします。部下が仕事と生活の両立ができるよう、職場環境の改善や仕組みづくりに取り組むには、コミュニケーションが良好に保てるリーダーかどうかにかかっています。そこで、このチェックリストでは、「報告」・「連絡」・「相談」の要素から、職場のコミュニケーションの良好さをみています。

忙しさのあまり、部下が報告するのをパソコンに向かって聞いたり部下の報告書をだまって受け取るが多くありませんか。「報告」を受けるときには、きちんと相手に顔を向けて、できれば「ありがとう」「よくやった」などの労いの気持を表現してこそ、「報告」を受けるという仕事が完結するのです。

部下への「連絡」としての指示は、ただ一方的に伝えたことが指示したことにはなりません。一方的に、「わかったな」ではなく、理解した

かどうか、「わからない点はないか」と確認することが必要で、加えて、「どう思うか」「どんな方法が考えられるか」など部下の意見にも十分に耳を傾けるという姿勢を忘れないことです。

そして、「相談」は、部下からはなかなか言い出せないものです。上司が、部下の「いつもと違う」様子に気づくかどうか重要な要素になります。「いつもと違う」とは、例えば、今まで遅刻しなかった部下が、遅刻しがちになる。今まで明るかった部下が、言葉少なくなるなどです。そうしたとき、「〇〇さん、この頃どう?」と話しかけるだけで、相談をもちかけるきっかけになります。相談ごとが特になくても、上司が自分を気にかけてくれているということが仕事への励みになることは間違いありません。

できれば、こうした「いつもと違う」気配がなくても、常日頃、部下が話しやすい雰囲気や機会をつくり、風通しのいい職場風土をつくっておくと、部下から仕事の改善が提案されたり、仕事の支障にもいち早く気づくことができたりします。

Bブロック 業務効率を上げるための工夫

仕事の効率化の基本は、業務をマニュアル化し、標準化することです。「担当者本人でなければわからない」のでは、その担当者は「仕事ができる人」とは言えないという意識統一が必要です。

まずは、自分も含めて「仕事を囲い込んでいないか」をチェックしておく必要があります。そして、自ら仕事の整理をし、自分の代わりに仕事ができる素地のある人をつくっておくのです。多様な人材を駆使し、持続可能な勤務体制に移行することを見込んで、チーム制を構築するなどし、メンバーが他の人の仕事をわかるようにしていくことが重要です。最初は書類のありかを全員が認知しておくことから始めるとよいでしょう。書類を捜す時間が短縮できるだけでも効率化できることがわかります。

また、会議は短時間勤務者も参加できる開催時間を設定するなど、状況に配慮してきめ細やかに対応することも必要です。



Cブロック 部下に対する支援 (部下の育児と仕事の両立への配慮・工夫)

平成25年に企業が付与した年次有給休暇日数(繰越日数は除く)は、労働者1人平均18.5日、そのうち労働者が取得した日数は9.0日で、取得率は48.8%で、この10年は5割に達していません。さらに、週60時間以上の長時間労働をしている男性は、どの年代においても平成17年以降減少傾向にあります。子育て期にある30代男性は、約5人に1人が週60時間以上の就業となっています(総務省「労働力調査」)。

有給休暇は労働者の権利とはいうものの、職場や上司に気を遣って言い出しにくいということがあったら、残念なことです。部下の休暇消化率を把握して、「たまには休め」くらいの言葉かけをしてはいかがでしょうか？

それには、部下の家族構成や年齢を把握しておくことが、部下の距離を縮めることにつながります。「お子さん、そろそろ小学校ではないか」、「ご両親はご健在か」などの声かけが大事です。また、短時間勤務をしている部下に「そろそろ時間では?」と促すなど、ちょっとした一言で、部下も帰りやすくなるものです。



Dブロック 管理職のワーク・ライフ・バランス (自らの仕事と生活の充実)

率先垂範で、自らがワーク・ライフ・バランスを実践するために、まずは、会議開始時間が、定時に終わるよう設定しておくことが必要でしょう。さらに、「ノー残業デー」を設置したり、上司自身が週に1度以上は定時に退社したり、休暇をとることを心がけましょう。その際、何気なくでも「今日は、娘の誕生日でね」と事情を言って定時退社することが、部下も自分の事情を言い出しやすくなることにつながります。また、「来月末は、家族で、田舎の両親のところに行くので、長期休暇をとるから頼むよ」と予告し、仕事の期日を確認しておくことによって、部下が休暇を取りやすくなり、また、仕事の段取りについても確認できるのです。

仕事はきっちりしながらも、自らが残業しない姿勢を見せ、家族を大切にしている姿勢を見せるのが「イクボス」なのです。



出典:神奈川県「ひろげようイクボスの輪」(P2~P4) <http://www.pref.kanagawa.jp/uploaded/attachment/817700.pdf>

●イクボスについて、もっと知りたい方は

NPO法人ファザリング・ジャパン「イクボスプロジェクト」

<http://fathering.jp/ikuboss/>



第3章

県内企業事例紹介

働き方の見直しにいち早く着手して成果をあげている企業は

石川県内にも多数ある。

身近な事例を通して、

「働き方改革」の実践と成果を感じて欲しい。

- 社員と真摯に向き合い企業風土の改革に乗り出す
野々市運輸機工株式会社(金沢市) 34
- 将来を見据えたリスク管理が結果として強い企業体制につながる
石川可鍛製鉄株式会社(かほく市) 36
- 子育て応援と助け合いの輪が企業風土を豊かに醸成
共和電機工業株式会社(金沢市) 38
- 女性が輝き続けられる会社を目指して覚悟を決めて取り組む
株式会社ことぶき(金沢市) 40

社員と真摯に向き合い 企業風土の改革に乗り出す

野々市運輸機工株式会社

(URL : <http://nonoichiunyu.com/>)

DATA

- 所在地 : 金沢市湊1丁目55番地23
- 事業内容 : 一般貨物自動車運送
- 設立 : 1976年(昭和51年)
- 代表者 : 代表取締役 吉田修一
- 従業員数 : 46名



「最初は苦勞ばかり。それでも少しずつ成果が出てきて頑張れた」と吉田専務取締役

ひたすら不満を聞き続けた先に見えてきた社員の本音

野々市運輸機工株式会社では、以前は会社の雰囲気あまり良いものではなかったが、この業界では仕方がないという認識でいた。ところが、「会社の雰囲気が良くない」と新入社員が入社2週間で辞めたこと、「会社が40年も続いたのは、ひとえに社員のおかげ」という創業者でもある会長の言葉等をきっかけに、「何とかしなければ。時間はかかるかもしれないけど、従業員がしあわせに働ける環境を作っていきたい」という思いを強め、吉田専務取締役は本気で企業風土の改革に乗り出した。

まず、社員が何を考えているのかを知るため、全体会議や面談の場を設け、会社への思いや意見を聞くことから始めた。次から次へと出てくる会社への不満の前に、「途中、反論したくなることもありましたが、従業員一人ひとりの心の奥にある思いを知るため、ぐっとこらえ、ひたすら聞くことに徹しました」と吉田専務。すると、初めは不満ばかりだった社員から「会社を良くしたい。」という前向きな言葉が出るようになったという。

「心」という土台を整え、取組を進める

社員が幸せに働ける環境をつくることを決意し、給与や労働条件よりもまず先に、「心」の面から取り組む。いろいろなことを試みようにも、従業員の「心」というベースの部分がよい状態でないと、何事もうまく機能しないと考えたからだ。

まず、経営理念を全社員の前で発表し、さらに勉強会を開いて経営理念の言葉の意味を社員それぞれが考えることで共通認識を持つように図った。そして、経営理念のひとつである「感謝」を体言する取組として、社員同士がお互いに感謝を記入して社内に貼り出す「ありがとうカード」を始める。初めは誰一人書くことをせず、吉田専務がひたすら書き続けたという。ところが次第に、「積荷を手伝ってもらった」などと社員の中でも書く人が増え、今では毎月150～200枚ほどのカードが集まるまでに。

取組を進めてきて3年、吉田専務を感じる大きな変化としては、不満を口にする人が明らかに減ったということ。さらに、社内に業務改善、感動創造など7つの委員会が設置され、社員自身が働く環境をより良くしようと動き出している。

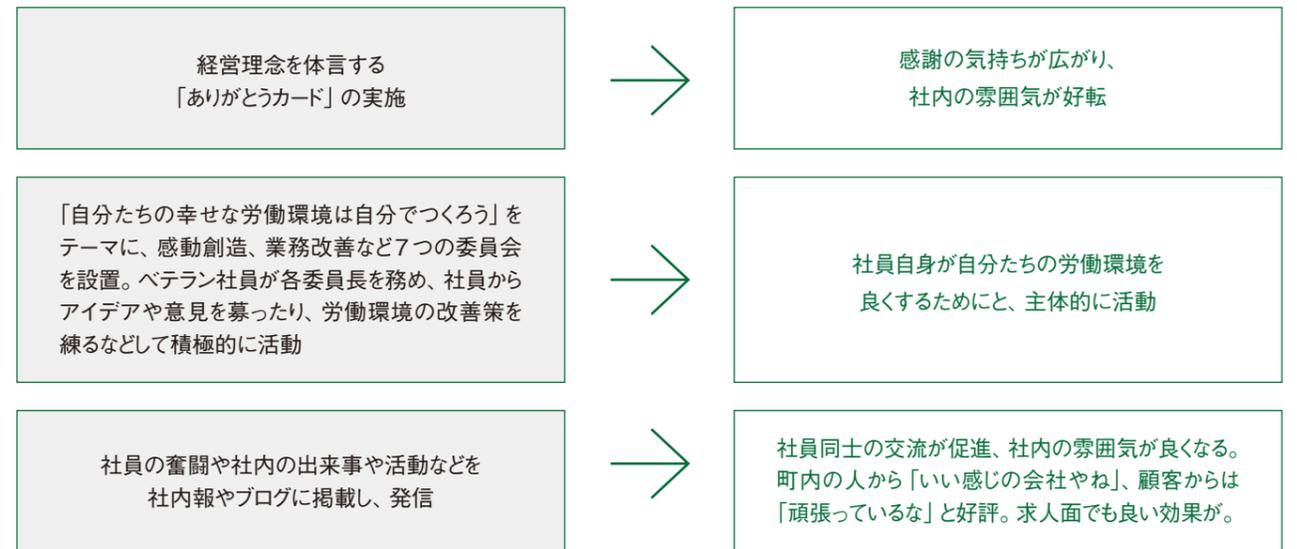


同僚への感謝を届ける、温かな言葉がつけられた「ありがとうカード」



- ①従来のデータの報告などが主だった内容を社内の良かった出来事など“社員のよいところ”に焦点をあてた内容に刷新した社内報
- ②勤務環境改善を話し合う委員会の会合
- ③社員がくつろげるよう改装された休憩室
- ④社員の希望を取り入れて室内を分煙化

●主な取組内容と効果



Q ありがとうカードについてどう思いますか？

A 最初、「何を書けば？」と全員とまどっていました。でも、私が夜間のトラブルに対処すると、そのことに対して感謝の気持ちを書いてもらいました。以前は「仕事だから当たり前」とされていた行動に、あらためて「ありがとう」と言われると嬉しいものですね。

Q いろいろな取組により、会社は変わりましたか？

A 最初に面談をした時、私は「いきなり一度に良くなるわけがない」と周囲に言いましたが、徐々に雰囲気が良くなっていきました。委員会ができ、みんなで話し合い、動くようになって、社員みんなが良い方向へ向いているなど感じています。



将来を見据えたリスク管理が 結果として強い企業体制につながる

石川可鍛製鉄株式会社

(URL : <http://www.ishikawakatan.co.jp/>)

DATA

- 所在地：かほく市宇気い9
- 事業内容：鋳造品の製造
- 設立：1953年(昭和28年)5月
- 代表者：代表取締役 塩谷 栄治
- 従業員数：131名(男性110名、女性21名)



「会社見学も積極的に受け入れています」と塩谷代表取締役社長

管理職のマネジメントで時間外勤務を削減

石川可鍛製鉄株式会社では、残業時間の削減に向け様々な取組を実施してきた。例えば、社員が時間外勤務を必要とした場合に、事前申請の際、申請する社員とその上司が相談し、業務を洗い出し、業務の優先順位を検討することで、できるだけ時間外勤務を縮減するよう努めている。

また、現場の課長が部下の残業時間をしっかりと把握し、特定の人や部署に時間外勤務が集中している場合に、現場内や課長同士で調整を行うなどして、全体の時間外勤務削減に努めている。これには、「一人の人にしか出来ないというのはよくない」という塩谷社長の言葉にもあるように、同社が以前から進めてきた「多能工化」も大きく役に立っているという。

このように、課長が現場の残業時間を管理しながら、それぞれの部署や部署間でコミュニケーションをとり業務改善を進め、時間外勤務の削減に向けた取組を進めてきた結果、以前に比べ月々の残業時間が6～8割にまで減ったという。

リスク管理の取組がもたらした強い組織

製造業においては、技術継承も大きな課題である。同社では、若手社員がベテラン社員から直接技術を学びながらマニュアルを作るという形で、互いの得意とする部分を活かしながら、技術継承を行っている。このことで、ベテランと若手とのコミュニケーションの活性化にもつながっているという。

「当社は、特別なことは何もしていないんです。」塩谷社長は言う。しかし、同社にはこれまで男性2名の育児休業取得(1週間～10日間ほど)の実績がある。その背景には、残業時間削減の取組により培われた管理職のマネジメント、多能工化により互いにカバーし合える体制、コミュニケーションが活発で相談しやすい職場風土があったからといえる。

同社は、残業削減、多能工化、技術継承という会社の将来を見据えたリスク管理の取組の相乗効果で、結果として社員が休暇等により突発的に抜ける状況にも対応できる強い組織が作られていったといえるだろう。

このほか、同社では、事務所の新設や、社員の意見を取り入れながら、広々とした食堂休憩室や女性専用休憩室を整備するなど、社員のリフレッシュとモチベーションアップに効果を奏している。

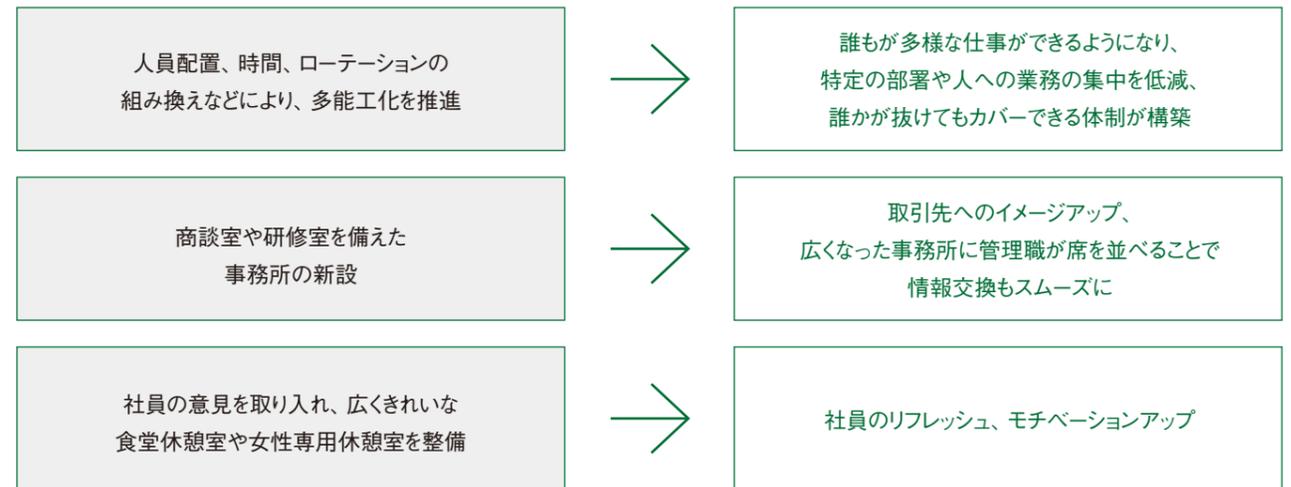


着替えブースや大きな洗面鏡を備えた、広い女性専用の休憩室



- ①2012年に新築した事務所。商談室や研修室も完備
 - ②工場内には空調を備えた作業場も設置
 - ③ベテラン社員から若手社員への技術継承により、コミュニケーションも活性化
 - ④課題があれば、部門をこえたミーティングも随時開催。素早い情報共有や課題解決が図られる
- ・2015年、石川労働局の「子育てサポート企業」に認定(くるみん認定)
- ・平成27年度石川県ワークライフバランス企業知事表彰「優良企業賞」受賞

●主な取組内容と効果



Q 育児休業を取得したとき、どんな心境でしたか?

A 最初、「育休を取りたい」と申し出たら、何と言われるだろうと不安に思っていました。けれども、勇気を出し相談した際に、かけられた言葉は「おめでとう!」。本当に嬉しかったです。私の抜けた分を周りがカバーしてくれたおかげです。

二児の父です。休みの日は「イクメン」している…かな(笑)



Q 育休取得の社員に対し、周囲の人の反応はどうでしたか?

A 多能工化の成果もあり、育休社員のことを周囲に納得してもらい、仕事を洗い出してみんなに割り振りました。今後、自分も育児休業や介護のための休業などを取るかもしれない、「『お互いさま』の気持ちで、協力しよう」という意識が根付いているように思います。

若手を育てるのが私の役目。良き相談役でもありたいね



子育て応援と助け合いの輪が 企業風土を豊かに醸成

共和電機工業株式会社

(URL : <http://www.kyowad.co.jp/>)

DATA

- 所在地：金沢市増泉4丁目8番16号
- 事業内容：電子機器や機械制御装置の設計・製造
- 設立：1961年(昭和36年)3月
- 代表者：取締役社長 竹鼻 達夫
- 従業員数：251名(男性170名、女性81名)



「こうすれば社員が働きやすいのでは、ということを実践に取り入れた」と杉村総務部長

女性にも安心して長く働き続けてもらうために

社員構成の年齢的な偏りをなくすため、毎年採用に踏み切ったことにあわせて、製造業は男性の仕事という見方を改め、積極的に女性の採用も始めた共和電機工業株式会社。女性社員が増えると同時に生じた問題は、結婚や出産に対する対応だった。「とてもめでたいことなのに、それが理由で仕事を諦めてしまうのはもったいない」との考えから、社員が働き続けられるような取組を始める。当時、育休を終えた社員の「1年で復帰できない」という声を受けて、育休を最長3年間取得可能に。前向きに社員の声を形にしなから、安心して働ける環境を作ってきた。

また、妊娠中・復帰後1年間は、月1回必ず面談の場を設けている。相談することがなくても面談を行うのは、「何もなくても確認します。会社が気にかけているんだよ、ということも伝えられます」と杉村総務部長。こうしたきめ細かなサポートが、社員の小さな不安を取り除き、安心して働き続けることにつながるのだろう。



職場の先輩は子育ての先輩でもある。休憩時には家事育児のおしゃべりに花が咲く

「お互いさまの精神」が組織の力に

育休中の社員の仕事については、代替要員を確保する方法もあるが、同社では「少ない人数で仕事をするという事は、従来のやり方を見直すきっかけになり、成長するチャンスでもある」という考えのもと、基本的に現社員で補うことにしている。確かに、一人ひとりの仕事は増えるが、現場で工夫をし、作業の効率化や個々のスキルアップがおのずと進行しているという。育休中の社員も、自分の戻る場があること、他の人がカバーしてくれていることで感謝の気持ちが強まる。「『助けてもらったから自分も助けたい』というお互いさまの精神が生まれています」と杉村総務部長。

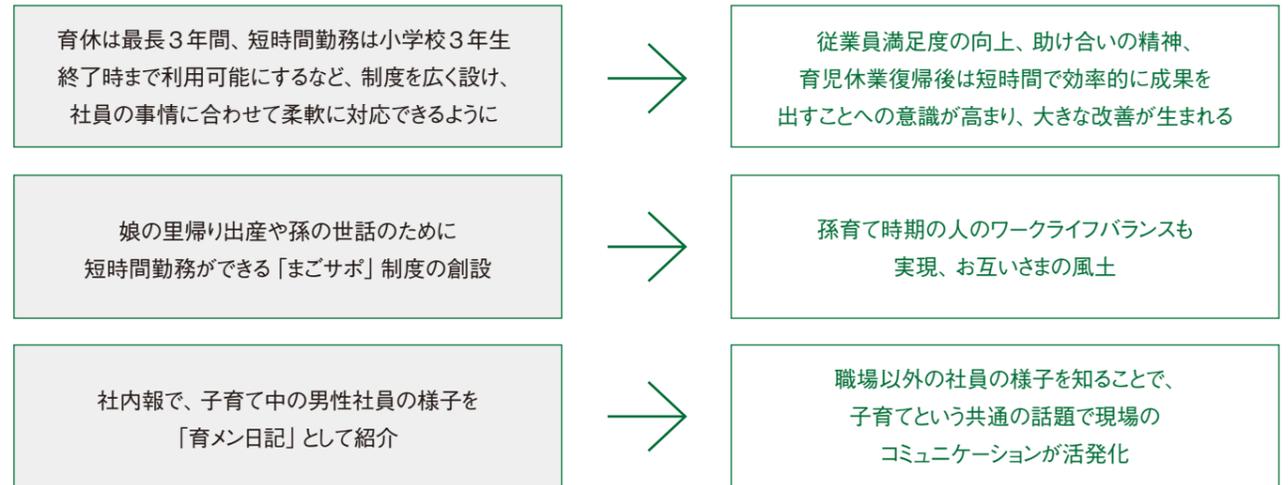
また、育児に取り組むことは仕事においても好影響を与えるという。例えば、時間的な制約があるため、短時間で効率的に成果を出そうと努力をするので、大きな業務改善につながるケースが多い。

同社は、結婚・出産・育児という社員の幸せなライフイベントを「お互いさまの精神」で、組織の力、人の成長につなげているといえよう。



- ①男性社員にも育休取得を推奨している
- ②3人とも同じ高校の出身。毎年、地元の工業系から採用している
- ③社内報には子育て中のパパ社員を紹介する「育メン日記」を掲載
- ④社員は定時に業務を終えることを心がけ、効率への意識が高まった
- ・平成25年度石川県ワークライフバランス企業知事表彰「優良企業賞」受賞
- ・経済産業省平成27年度「新・ダイバーシティ経営企業100選」受賞

●主な取組内容と効果



Q 育休明けの時期、どのような働き方をしていますか？

A フルタイム勤務ですが、保育所のお迎えに間に合うような退社時間にしています。定刻に仕事が終わるよう工夫もしています。製造業の経験がないのに現在の会社を希望したのは、育休がしっかり取れるかどうか決めた手のひとつでした。

Q 現在のような会社の職場環境についてどう思いますか？

A 育休が取れずに仕事をやめたという知人もいますし、子育てでも仕事も楽しめるのは素敵なことだと思います。職場では、先輩方が子育てや仕事の相談に乗ってくれて心強いですし、私もいずれ子育てをする後輩をサポートできるようになりたいです。



女性が輝き続けられる会社を目指して 覚悟を決めて取り組む

株式会社ことぶき

(URL : <https://www.kotobuki-net.jp/>)

DATA

- 所在地：金沢市本町1丁目1番8号
- 事業内容：婚礼衣装を中心とするレンタル衣装、式場紹介
- 設立：1970年(昭和45年)7月
- 代表者：代表取締役 大島 淳光
- 従業員数：130名(男性21名、女性109名)



「最初は暗中模索。何が何でもやるしかない、という思いでした」と大島代表取締役



制度について意見を聞くなど、常に社員の声に耳を傾けることを大切にしている

子育てと仕事を両立できる体制の整備を決意

社員の約8割が女性という株式会社ことぶきでは10年程前までは、結婚や出産を機に社員が退職する風潮があり、その都度中途採用を行っていた。当時は新卒採用をしていなかったこともあり、社員の年齢構成は逆ピラミッド型となっていた。

大島社長は、「会社が中長期的に成長するには、20代社員を定着させ、年齢構成を変える必要があった。そのためには、女性が働き続けられる体制を整えることが喫緊の課題でした」と語る。当初は何から着手すべきか迷いつつも、育児休業期間の延長、育休明けの短時間勤務制度を導入。「導入にあたっては、現場の抵抗もあり、本当にこのやり方でよいのかもわからなかった。しかし、会社の将来のため、何よりも社員のために覚悟を決め、取組を進めることにしました。」

制度運用により出てきた課題に対し、 自社に合う取組を模索

同社は、仕事と育児の両立支援制度を運用する中で出てきた新たな課題に対し、工夫を凝らしながら自社に合う形を模索してきた。例えば、育児休業取得に伴う人員不足という課題に対しては、インターンシップに参加した学生をアルバイトとして雇用するという試みで対応。同社はプライダル業務のため、土・日・祝日が特に忙しいが、学生は比較的この時にアルバイトをしやすい。この試みは会社と学生が互いを知る機会にもなり、これが縁で入社したケースもあるという。

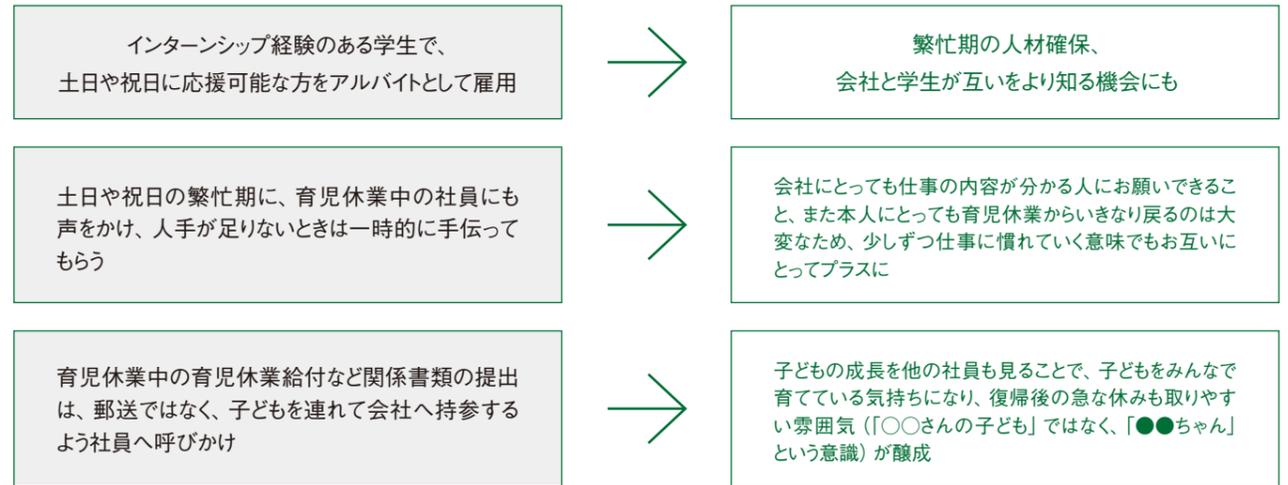
短時間勤務制度については、制度導入の当初は勤務時間を設定していた。しかし、勤務したい時間帯は社員個々の事情で異なることがわかり、現在は、各店舗の店長が社員の個別面談を行い、本人の希望に応じた勤務時間を柔軟に設定している。

「見切り発車でも取組を始めて、結果的に良かったと思っています。働き方に対する取組には、すべての会社にあてはまる共通のマニュアルはありません。自社に合う取組を模索し続けることが大切だと思います」と大島社長。同社は、社員のために導入した制度が本当に社員のためになっているのかをしっかりと検証し、見つかった課題の一つひとつ向き合い続けたからこそ、結果的に、働きやすい職場づくりへつながったといえるだろう。



- ①②インターンシップの学生。
この体験を通し入社へのきっかけになるケースもある
- ③ 渥美由喜氏による講演を通しワークライフバランスに取り組むことの大切さや効果が理解できた
- ④プライベートの充実が仕事へのモチベーション向上にもつながっている
- ・平成20年度石川県ワークライフバランス企業知事表彰「優良企業賞」受賞
- ・2012年、石川労働局の「子育てサポート企業」に認定(くろみん認定)

●主な取組内容と効果



Q 子育てと仕事の両立、 大変ではありませんか?

A 育休を取る人、育休明けに勤務時間の短縮をする人が増えたため、子どものことで会社を休む際に、「ごめんなさい」と申し訳ない気持ちもありますが、休みづらいということはありません。上司の理解や職場の協力もあり、お互いさまという雰囲気があると思います。



子どもと過ごす時間を
しっかり取れるいまの働き方を
気に入っています

Q 今後、どんな生活&仕事 スタイルにしていきたい?

A 保育所のお迎えがある、子どもが3人いるなど、社員一人ひとりの事情を考慮してもらえるので、職場では仕事に集中して意欲的に取り組んでいると思います。私は、子どもと過ごす時間を何よりも大切にしたい。プライベートも充実させた働き方をしたいと思っています。



子育ては人生で
とても大切なこと。
仕事と両立できるのが
うれしい

職場環境等に関する従業員意識調査

まずはここから、働き方改革の第一歩を踏み出してみませんか？

具体的に何から取り組んだらよいのか… 真に解決すべき課題を探るため、従業員の声を聴くことから始めてみましょう。
 以下は従業員意識調査のサンプルです。自社に合う項目を選びながらご活用下さい。

(引用：ひょうご仕事と生活センター「仕事と生活のバランス」従業員意識調査の活動報告)

I あなた自身のことについて

※特に指定がない限り、アンケート回答記入については、単一回答をお願いします。(↓回答欄↓)

1. 性別	① 男性	② 女性	
2. 年齢	① 20歳未満 ④ 30～35歳未満 ⑦ 45～50歳未満 ⑩ 60～65歳未満	② 20～25歳未満 ⑤ 35～40歳未満 ⑧ 50～55歳未満 ⑪ 65歳以上	③ 25～30歳未満 ⑥ 40～45歳未満 ⑨ 55～60歳未満
3. 配偶者の状況	① あり(働いている)	② あり(働いていない)	③ なし
4. お子様の状況 (※複数回答可)	① 子どもなし	② 3歳未満	③ 3歳～小学校就学前 ④ 小学生 ⑤ 中学生 ⑥ 高校生以上(社会人含む)
5. 会社での役職	① 一般従業員	② 班長・副班長	③ 管理職 ④ 契約社員 ⑤ パート社員
6. 勤続年数	※現在、この会社での勤続年数(月は切り捨て)をご回答ください。		年
7. 月平均の 残業時間	※昨年一年間でおおむね月平均どれくらい残業がありましたか。 ① 0時間 ④ 10～15時間未満 ⑦ 25～30時間未満 ⑩ 50～60時間未満 ② 5時間未満 ⑤ 15～20時間未満 ⑧ 30～40時間未満 ⑪ 60時間以上 ③ 5～10時間未満 ⑥ 20～25時間未満 ⑨ 40～50時間未満		
8. 休日出勤	※昨年一年間で休日出勤はどれくらいありましたか。 ① 0日 ② 5日未満 ③ 5～10日未満 ④ 10～20日未満 ⑥ 30～40日未満 ⑦ 40日以上 ⑩ 20～30日未満		
9. 有給休暇	※昨年一年間で有給取得日数はどれくらいありましたか。 ① 0日 ② 5日未満 ③ 5～10日未満 ④ 10～15日未満 ⑩ 15日以上		

II あなたの職場について

あなたが現在勤務している職場についてどのように思われますか。次の各項目で当てはまる番号に一つ○をつけてください。

		そう思う	やや思う	どちらとも 言えない	あまりそう 思わない	そう 思わない
1	会社(経営者)は仕事と生活の両立に理解がある	5	4	3	2	1
2	上司は仕事と生活の両立に理解がある	5	4	3	2	1
3	職場の同僚は仕事と生活の両立に理解がある	5	4	3	2	1
4	上司とのコミュニケーションは円滑である	5	4	3	2	1
5	部下や同僚とのコミュニケーションは円滑である	5	4	3	2	1
6	勤務時間は仕事状況に応じて適正に設定されている	5	4	3	2	1
7	個人の事情や生活に配慮した柔軟な配置転換をしている	5	4	3	2	1
8	有給休暇が取りやすい雰囲気である	5	4	3	2	1
9	育児・介護のために長期に休むことができる雰囲気である	5	4	3	2	1
10	定時に帰りやすい雰囲気である	5	4	3	2	1
11	育児・介護等のための会社の制度は適当である	5	4	3	2	1
12	従業員の生活やキャリア形成に配慮した業務配分をしている	5	4	3	2	1
13	仕事の進捗に応じて仕事の割り振りを柔軟に変更している	5	4	3	2	1
14	職場内で必要な情報の共有がなされている	5	4	3	2	1
15	技術や技能の伝承が積極的になされている	5	4	3	2	1
16	マニュアルの整備がなされている	5	4	3	2	1
17	評価・処遇は適正になされている	5	4	3	2	1
18	誰が休んでも業務が円滑に遂行できる	5	4	3	2	1
19	仕事の手順を自分で決めることができる	5	4	3	2	1
20	仕事の締切や納期にゆとりがある	5	4	3	2	1
21	仕事に必要な職業能力(知識・技能の要件)が明確である	5	4	3	2	1
22	業務量や重要な業務が特定の人に偏らないように配慮している	5	4	3	2	1
23	仕事で困っているときには助け合う雰囲気がある	5	4	3	2	1
24	人員(人材)と仕事量のバランスはとれている	5	4	3	2	1
25	技術力向上のための人材育成に力を入れている	5	4	3	2	1

