

SDNET-300 先見情報 No.80**「働き方改革」**

「働き方改革」が必要となる大前提として、生産年齢人口の減少がある。このため、企業は将来的に必要な労働力や優秀な人材を確保するという観点から、働き方の見直しを迫られている。

真の「働き方改革」とは、環境の変化に対応しながらも生産性向上に取り組み、それによって中長期的な業績の安定化、持続可能な成長を遂げるためのものである。

「働き方改革」は、中小企業が避けては通れない。未来に向かうための前向きな課題と捉えていかなければならない。

今後求められるのは、経営者自らが意識を変え、会社全体の仕組みを変え、「人材育成」を徹底して継続し、結果として「業績」につながる仕組みを構築する真の「働き方改革」である。

■「働き方改革」の推進は企業にとってのメリットになるか

画一的な働き方で人材を管理していると、働き続けることができない人だけでなく、「能力を発揮できない人」が多くなり、企業にとって損失となる。言い換えると、多様性を踏まえた人材管理（ダイバーシティ経営）を行うことは、個人の能力を最大限に引き出すことにつながるため、企業にとってメリットをもたらす。

また、ライフステージに応じて働き方が変化することから、その人の年齢・経験や得意分野に見合った仕事を割り振ることで、業務効率が改善される。

このため、働き方改革に伴って、企業は人材管理の見直しを行い、各個人が能力を最大限に発揮できるようなマネジメントを実践し、職場環境を整えることで、売上増加や利益率・生産性の向上につなげなければならない。

■「働き方改革」を進めるためには何が必要か

「働き方改革」を進める中で企業も数値目標を立てることが必要である。これにより、職場環境改善の実現に向けた取組姿勢が明確になるとともに、独自の目標を立て、それを実行することで、魅力的な企業となり、社会的な評判・地位が向上することもある。

さらに、数値目標を策定することは、「働き方改革」の推進における各階層の役割を明確にする。

経営層は現状に基づいて具体的な数値目標を立てるとともに、トップダウンのメッセージを発するという役割を担う必要がある。

また、管理職はマネジメントについて学ぶことで、効率的な業務遂行を目指す必要がある。そして、非管理職は仕事の進め方・タイムマネジメントを改善し、円滑に業務を遂行する能力を身につける必要がある。

■「働き方改革」を行う上で留意が必要な点は何か

「働き方改革」を通じて長時間労働が是正されることは、企業にとって残業代（人件費）の削減というメリットがある一方で、これまでと同じペースで仕事をすると売上高・利益が減ってしまうというデメリットがある。

このため、企業は「一人当たり生産性」を向上させるための取り組みを進める必要がある。つまり、（残業時間が削減されることで）勤務時間が短くなりつつも、同じ人数で同じ分量の仕事を行い、成果を上げるための取り組みである。

この取り組みの1つが、人材育成である。適切にマネジメントを行うことのできる管理職や、スケジュール管理を行うことができる営業、良い人材を採用できる人事などを育成することで、一人当たり生産性の向上につながる。

■それぞれの企業に応じた「働き方改革」とは

「働き方改革」を行う中で、「企業風土」や「人員特性」を考慮しつつ、職場環境の改善を進めることは非常に重要である。

働き方を変えずに放置すると、勤務時間の長さから辟易した優秀な人材が他社へ転職し、残った人の負担は増え、ますます残業時間が長くなる。

猛烈に残業させられる企業からは、どんどん人が逃げ出していく。一方、働く側にとっては、優秀な人ほど、積極的に動けば有利な転職ができることとなる。働き方を抜本的に変えた姿をアピールしないと、長期にわたっ

て優秀な人材を集めることができない。

今いる優秀な社員をつなぎとめるにも、処遇改善は不可欠である。もちろん限られた人材の獲得合戦なので、経営者が早く動いた企業が勝ちである。ただ給料を引き上げるだけでは人件費が増え、経営にはマイナスになってしまう。

無駄な仕事を省き、収益性の高い事業に人材を集中させることで、利益を上げることが必要になる。

■職場マネジメントが鍵に

「働き方改革」を推進しようとする、働き方やマネジメントなど既存の仕組みを大きく変えなくてはならない状況にぶつかる。「働き方改革」は、企業の制度整備だけでは実現しない。

ダイバーシティ（多様性）推進の観点から柔軟な働き方への転換を重視しなければならない。

いつ・どこで・どのように働くかということは、職場の状況に応じて柔軟に対応するのが最も効果的である。

■求められる管理職像の変化

管理職に求められる能力・資質も変化している。従来のように、仕事ができリーダーシップがあるということにとどまらず、部下とコミュニケーションをとって個々の状況を的確に把握し、個別事情に配慮しながら適切に職場管理ができる能力が重要になってきている。

労働時間管理の改善に向けた取組は「管理職のマネジメント」力を高めることから、企業は組織的にこれらに取り組むことが重要である。

「働き方改革」を推進しようとする、働き方やマネジメントなど既存の仕組みを大きく変えなくてはならない状況にぶつかる。経営戦略から落とし込んだ人材戦略を明確にして施策を推進することが何よりも重要である。

経営者のリーダーシップによって各社の状況に合わせた、「働き方改革」に取り組むことが、企業組織の活性化、持続可能な発展につながるのである。

◇「働き方改革」浸透・定着に向けた10のポイント◇

- ① 経営トップが本気を示す～経営トップからのメッセージを繰り返し発信する～
- ② キーパーソンとなる担当者等を配置する～担当者・部署を通じて取り組みを浸透させる
- ③ WLB（ワーク・ライフ・バランス）管理職をつくる～管理職が理解し、率先して実践する～
- ④ 積極的にコミュニケーションを図る～個人や家庭の事情を話しやすい風土をつくる～
- ⑤ 「自分ごと」として考える環境をつくる～従業員一人ひとりを主人公にする～
- ⑥ 組織ぐるみで生産性を高める～業務の棚卸し、見直し、改善を行う～
- ⑦ 「よく働き、よく休む」を習慣化する～「休み」を明日の成果につなげる～
- ⑧ 取り組みの進捗を「見える化」する～達成状況の可視化でモチベーションの向上を図る～
- ⑨ 業界や顧客を巻き込む～社外との理解と協力を得る～
- ⑩ 社外の施策を活用する～国や地方自治体等の表彰・認定等を取り入れる～

■「働き方改革」を支える人材育成■

大切なことは「時代の変化に柔軟に対応できる従業員を育てる」ことである。大切な従業員さえいれば、どんな事態になっても対応することが可能となる。

なぜ従業員が育たないのか？それは、経営者自身が直接「ヒト」を育てる時間とっていないからである。

「人を大切にしている」のであれば、経営者自らが採用・育成・評価・面談などに時間を「ヒト」に使用することである。「従業員・人に時間を使う経営」こそ、今後生き残っていくキーワードとなる。

今後求められる「働き方改革」とは、経営者自らの意識を変え、会社全体の仕組みを変え、「人材育成」を徹底し継続することである。

■生きがい働きのある会社は成長する会社■

生きがいのある会社は、社員のやる気やモチベーションが高く、優秀な人材が集まりやすい会社である。そうした会社は創造的なアイデアや改善提案が出て、目標達成に向けてのチームワークが強くなる。会社と従業員の協働が生まれ、現場レベルで出た様々な効果が業績につながっていく。

経営者はこうした生きがいのある会社をつくるために、生きがいをどう感じてもらうかを考え、適材適所の人材活用をし、社員の多様な考え方を認めるなどさまざま工夫が求められる。社員に生きがいを感じてもらうことは、ひいては会社の成長につながるのだから、経営戦略として、ぜひ「生きがい働きのある会社」を目指していただきたい。
