

生産性向上 人材確保 組織力向上

4回の
セミナーで学ぶ
働き方改革の
次のステージ

今、経営者が注目する
「働きがい」向上の取組とは

オンラインセミナー
参加費 無料
定員 各回 100名

[レポート]働き方改革企業経営者勉強会
第1回 働き方改革における「働きがい」の役割と重要性

企業経営者、人事労務担当者など148名が参加

2021年5月19日、広島県は働き方改革企業経営者勉強会「働き方改革における『働きがい』の役割と重要性」を開催しました。

本勉強会では、これから目指すべき「働きがい」向上の取組の意義やメリット等についての基調講演や県内企業を交えたトークセッションを実施し、今後の自社内の働き方改革の推進にあたって刺激となる内容となりました。

➤ 基調講演

『働き方改革における「働きがい」の役割と重要性』

県立広島大学大学院
経営管理研究科 教授
木谷 宏 氏



木谷氏の基調講演のポイント

- 感染症リスクは企業経営に何をもたらすのか
- 働き方改革が目指したもの
- これからの働き方改革の方向性
- 働き方改革の取組ステージ
- 「働きがいのある会社」(全従業員が活躍する組織)モデル
- 働き方改革の公式とは

感染症リスクは企業経営に何をもたらすのか

コロナ禍での開催ということで、前段として感染症のリスクを踏まえた企業経営の在り方を木谷氏はお話しされました。

「キーワードを4つ挙げたい。1つ目はサプライチェーンの再編。これからは様々な組織や個人が合従連衝していく。また永続的な関係ではなく、その場限りの関係で終わるといったこともある。多様な人、多様な組織と働いていくことになる。」

「2つ目は、生産性を見直し。今までは、いかに分母（原材料費、経費、時間等）を小さく、分子（売上、利益、出来高）を大きくしていくかを重視してきた。これは『密』の概念である。言い換えると集中と選択。今回の新型コロナウイルスの影響でこの考え方は一部通じなくなる。これからは『分散』によって、いかに生産性を上げていくかが重要になる。」

「3つ目はハイブリッドワーク。組織や個人の都合に合わせて、在宅勤務とオフィス勤務を取り入れるようなモザイク的な働き方が今後の働き方になる。」

「4つ目はデジタル化の加速。これからはホワイトカラーの仕事がロボットやAIに取って変わられる。逆に言うと、人の手によって作られること、人が直接ケアしてくれることに付加価値が高まっていく。これらのポイントは5～10年前から言われていること。コロナの影響で一気に加速した。」



働き方改革が目指したもの

続いて、働き方改革とワーク・ライフ・バランスとの関係性についてのお話がありました。

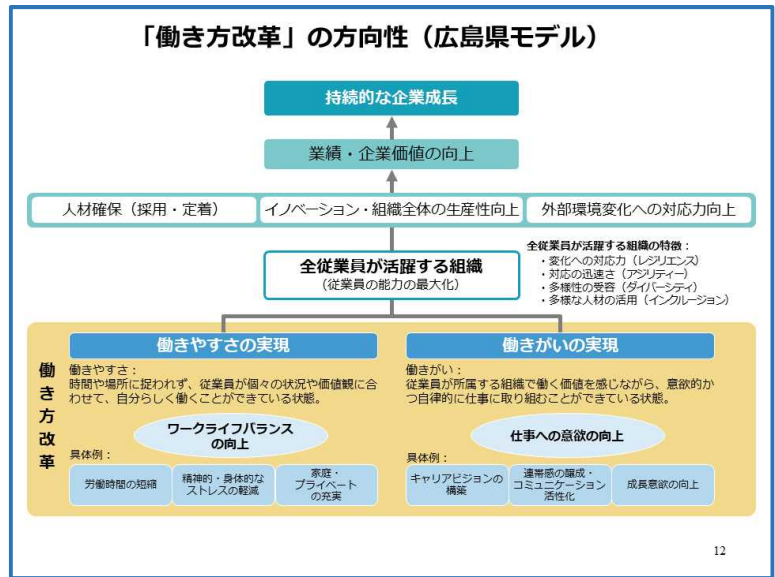
「ワーク・ライフ・バランスという言葉の初出は1980年代英国貿易産業省（DTI）といわれている。日本でもワーク・ライフ・バランス憲章ができ、様々な数値目標が掲げられ、その際にワーク・ライフ・バランスの定義がなされた。日本のワーク・ライフ・バランスの概念は社会に広めることは一定の成功をしたと思われる。しかしながら、日本のワーク・ライフ・バランスはある意味で理想論・精神論に終始してしまった。この状況を打破するために政府は今から5年前、働き方改革の取組を開始した。つまりワーク・ライフ・バランスを実現するための方法論、手段として、働き方改革を進めていこうという新たなステップに進んだ。」

働き方改革の方向性

「働き方改革は『働きやすさ』と『働きがい』の両輪で構成されている。まず『働きやすさ』とは“辛くない”ということ。一方で『働きがい』は“面白い”ということ。今までは、辛くないように制度や働き方を整えてきた。これからの働き方改革はそれに加えて、従業員が仕事や職場、会社が面白いと思える取組を進めることが重要である。」

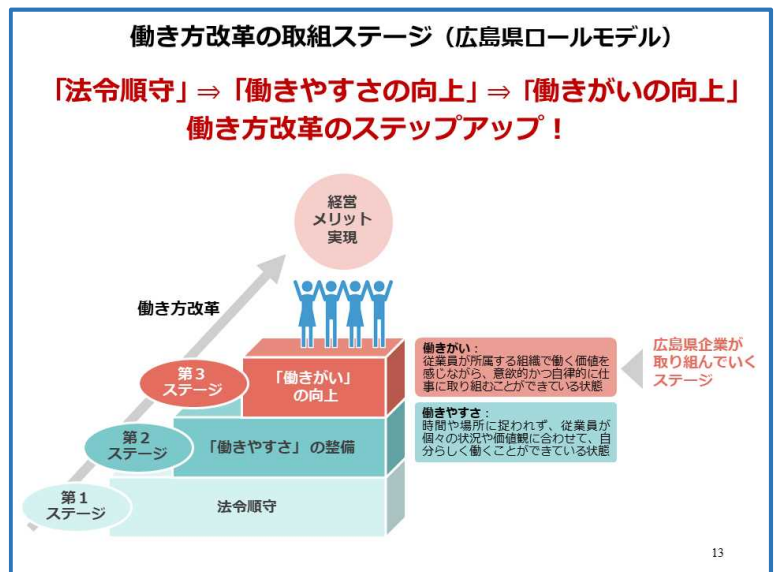
「さらにもう一つの重要なキーワードが『全従業員』ということ。一握りのエリートではなく、全員が腕っこきの小さなプロフェッショナルとして活躍する組織になる。そういった組織になれば経営メリットが発現する。経営メリットについては3つ示している。1つ目は良い人材の確保。2つ目がイノベーションや新たなサービス、事業が生まれていくということ。3つ目は外部環境変化への対応力向上。」

「これらのメリットによって長期的に企業が成長し続けることができる。つまり、働き方改革とは、働きやすく、働きがいのある仕事や職場や会社をつくっていくこと。それによって全員が活躍し、3つの経営メリットを生み、持続的な企業成長に繋がる。」



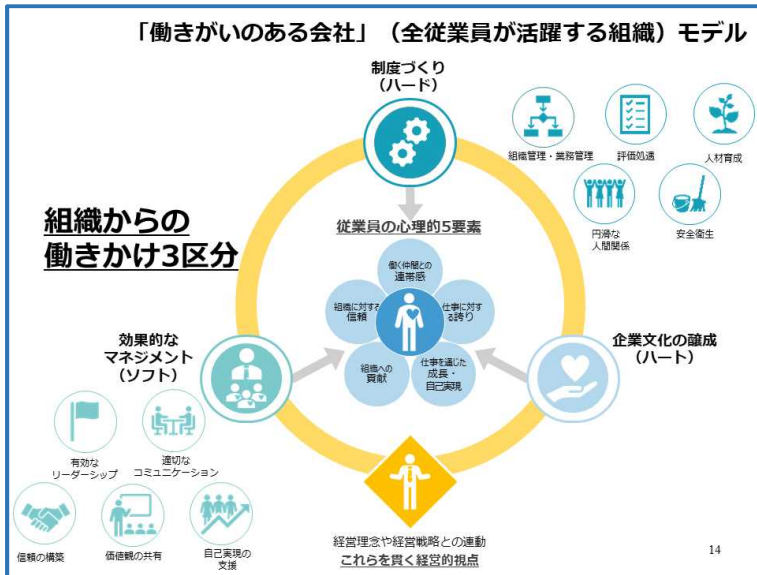
働き方改革の取組ステージ（広島県ロールモデル）

「これからこういった形で働き方改革を進めていくのかを示している。まずは第1ステージが法令順守ということ。次の第2ステージが過去5年間、我々が取り組んできた働きやすさの整備ということ。そして我々は第3ステージの働きがいの向上に進んでいるということ。その先には経営メリットがある。当たり前の働き方改革、守りの働き方改革、



そしてこれからは攻めの働き方改革に進んでいくのだと言い換えることができる。」

「働きがいのある会社」(全従業員が活躍する組織)モデル



「従業員の働きがいを高めるために3つの視点で働き方改革を進める必要がある。一つは制度づくり(ハード)。例えば有給休暇制度やサテライトオフィスをつくるなどハード面をしっかりと進めること。しかしながら、ハード面だけ進めてもうまくいかない。当然のことながら、効果的なマネジメント(ソフト)が必要。制度は制度に過ぎず、ハードとソフトの両方が必要。そして最後に企業文化の醸成(ハート)。個人の

意識や組織の文化を変えていくと言い換えることもできる。当然、その際にはトップの熱い思いとリーダーシップが前提になる。」

働き方改革の公式とは

そして最後に働き方改革の公式の内容をお話しいただき、基調講演を締め括りました。

第1の公式

働き方改革 人事改革 経営改革
(ワークスタイル・イノベーション)(ワーク・ライフ・バランス)(ダイバーシティ・マネジメント)

「企業経営にとって、働き方改革は最終的な目的ではない。働き方改革を進め、その先には、あるいは並行して人事管理、マネジメントそのものの在り方を変えて、経営改革に繋げなければならない。大きな視点を持って取り組むことが経営者には求められる。」

第2の公式

働き方改革 = 意識改革 × 業務改革 × コミュニケーション改革 × 能力改革 × マネジメント改革

「働き方改革を因数分解した。もちろんこれ以外にも様々な因子、因数はあるが、

特にこの5つが非常に重要。 は一人一人の働き方の意識を変えること。 は仕事そのものを変えていくということ。 は、テレワークのような働き方になるとコミュニケーションを変えることが重要になっていく。そして は働く全員が腕っこきの小さなプロフェッショナルになるということ。我々の今の力が2割増し、3割増しになると当然のことながら働き方もよりスマートになる。そして最後に はマネジメントの在り方も変えていかなければならないということ。」

第3の公式

働き方改革 = ハード（制度）× ソフト（運用）× ハート（意識/風土）

第4の公式

働き方改革 = 法令順守 × 働きやすさ改革 × 働きがい改革

「これらは先にお話しした内容を公式にあてはめたもの。」

働きがい向上の公式

「これから広島県の働き方改革は第二段階、働きがいに進んでいくことになる。その中で上への信頼感、そして仕事に対する誇り、そして仲間に対する連帯感。そういったことに注力しながら、働き方改革に取り組んでいく必要がある。」

働きがい向上の公式

<Great Place to Work のフレーム>

① マネジメントへの信頼

- ・信用 : コミュニケーション、インテグリティ(誠実性)
- ・尊敬 : 専門性への支援、ワーク・ライフ・バランスの尊重
- ・公正 : 報酬、採用、昇進、昇格

② 仕事に対する誇り

③ 仲間に対する連帯感

17

➤ トークセッション

○ファシリテーター

株式会社ワーキングエージェント

藤原 輝 氏

○パネリスト

県立広島大学大学院 経営管理研究科教授
オタフクソース株式会社 代表取締役社長
株式会社マエダハウジング 代表取締役

木谷 宏 氏
佐々木 孝富 氏
前田 政登己 氏

「働きがい向上の取組について」

○藤原氏

「まずは働きがい向上に対するお考えや取組をお聞かせください。」

○佐々木氏

「働きがいは、創業者の人生訓、会社の理念、または、社風から生み出される社員の愛着心や帰属意識といったものが背景にあると考えます。それらを背景に一人一人が自ら行動し仕事に取り組むことが働きがいを生む要素だと思っています。」



「働きがいを後押しするために色々な取組を実施しています。一つは、現場力を重視し、よりリーダーシップを発揮してもらうように権限委譲を進めています。また、人事制度全般を変えました。職能制度から役割制度に変え、評価の在り方、グレードの変更要件やプロセスも変え、同時に教育のやり方も変えました。これらの取組は厳しいように聞こえるかも知れませんが、一方で、経営者と社員とがコミュニケーションできる場を設けるようにしています。お互いに相談しあい、助け合う社風を大事にしています。厳しさと温かさのバランスが取ることができれば働きがいは向上するのではないかと思います。」

○前田氏

「働き方改革をどうしていくのか、ワーク・ライフ・バランスを取りながら充実した生活を送るにはどうしたらいいかということはこの業界の大きな問題です。今から4年前に県からコンサルティングモデル事業のお話をいただき、働き方改革に着手しました。取組から1年後、長時間労働を削減、有給取得率を30%向上という結果が出て、従業員からも概ね好意的な意見を頂きました。主に働きやすさの取組を進めてきて、本当にこれで良かったのかという疑問が出てきたところに働きがいという言葉が注目され、今度は働きがいにも取り組もうと思いました。人生の大半の時間を占める仕事に、やりがいや誇りを持てるような会社にしていきたい。ということで働きがいにチャレンジしている最中であります。」



「コロナ禍における働きがいの取組」

藤原氏

「先ほど木谷先生のお話の中で感染症リスク社会という話がありました。コロナの影響が各社ある中で、サプライチェーンの再編、ニーズや業務内容の変化など、現在の状況をお聞きしたいと思います。」

佐々木氏

「コロナ禍は突然のことでしたが、リーダーが『生産現場を除いて全社でテレワークをするぞ!』と自らの考えで先行して動いてくれました。テレワークは週2日しかできないという決まりがありましたが、本人の申請だけですぐに全日取れるようにしました。また、コロナで学校が休校になったときは、総務の社員が職場で社員の子供たちを受入れ、対応してくれました。変化に対し、指示を待たずに柔軟に動いてくれたことは、うれしかったですね。」

木谷氏

「良い歴史や伝統、文化を持っていらっしゃる。一人一人の社員が成熟していると感じました。社長の決定を待たずに現場レベルでテレワークを実現させてしまう。そういった意味では、もともと仕事が面白く、働きがいを持って働く素地を持たれているのではないかと思います。」

前田氏

「トイレやお風呂等の設備商品が中国製で一切入らなくなり、弊社でも20数件分の工事がストップしました。それに加えて、3～5月はお客様が減少し、特に来店客数が激減しました。こういった中で、まずはいかに出社比率を下げるかを考えました。特に会議は全てオンライン、お客様への対応もできるだけオンラインにしていきました。そういった対応を取る中で名経営者の本を読み漁りました。過去には色々な危機があったはずで、どうやって乗り越えてきたのかを知りたかったのです。そして『一致団結をしよう。全員営業をしよう。コスト削減をしよう。最終的に新商品や新サービスを出そう』という4つの方針を打ち出しました。」

「従業員を自律させるための取組」

藤原氏

「2社の状況をお聞きすると、社長のリーダーシップのもと、社員が自律していると捉えることができると思います。そこを具体的に聞いてみたいのですが、何をして

社員が自律的に動けるようになってきたのでしょうか。」

佐々木氏

「理念やミッション、バリューに基づいた上でお客様のために何がベストなのかを考えて行動してほしいと私だけではなく、歴代の社長が伝えてきました。そのことで自律的に行動できるようになったと考えます。また、お好み焼きを世界に広めるといふ思いに社員が共鳴してくれている。そういった思いが判断基準、拠り所になっているので、社員が自分で判断する幅が広がっているのだと思います。」



「さらにコミュニケーションを強化する場を設けています。やはり成果を求めるばかりでは辛い。経営者と社員間の交流を大事にしたい。社内行事には必ず懇親会の場を設けてお互いに言いたいことを言い合えるようにしています。また、『さん付け制度』を設けています。ヒエラルキーにとらわれることなく、お互いを認め合うようにしたいと考えています。」

藤原氏

「マエダハウジングさんでも自律した人材づくりを進めていらっしゃる。私が数年前にマエダハウジングさんをサポートさせてもらったときに驚いたことがある。従業員満足度調査を取った際、自分の仕事に誇りを持っている、働きがいを持っているという数値が飛びぬけていました。そのことを未だに印象的に思っています。」

前田氏

「ありがとうございます。私たちの仕事は、ずばり“人”で選ばれています。なぜならば完成物がないものを高額で売っているからです。会社自体にブランドがあってお客さんが来られても、目の前の担当者と相性が合わなかったら、もうやめておくということがある。それは知識とか経験、資格だけでなく、やはり人間力。自分たちが望む生活をこの人に実現してもらえるとこの信頼感や安心感があるとか。そういったものを人材育成の中で育てていくことに苦悩して参りました。」

「あとは経営理念やミッション、ビジョンを明確に定めていますし、弊社の場合は行動指針としてまとめています。それを唱和して意見、感想を言うこともしていますが、それだけではなく評価制度にも結びつけています。」

藤原氏

「両社ともにミッション、企業理念、企業文化が働きがい向上の中で1つのキーになっていて、取組が行われていると考えることができます。」

木谷氏

「両社とも風土を大切にしていращやる。風土は一朝一夕につくることはできません。会社や上司の日々の行動やフィードバックの中で従業員に信じてもらうしかないわけです。そういう意味では、ハートの面の強化が経営者の仕事なのだということで両社とも注力している。オタフクソースさんのように伝統の中で文化を醸成したり、マエダハウジングさんのように自分の熱い思いを突っ込んでいったりして行動していく。異なっているようで非常に共通している。もう1つは、何もルールが無い中で自由はありえないわけです。何やっても良いよというのは自由ではなくて、皆途方に暮れるのです。ここからここまでは良いよという枠組みがあるからこそ皆が自由に動くことができる。ミッションやバリュー、行動規範は良い意味で枠になる。枠を提示することで、その中で後は自分で好き勝手に動くことができる。」

働きがいとは何なのか

藤原氏

「働きがいには、明確な答えは無いのですが、先生の話聞いていて、働きがいは面白い、楽しくやっていくというのが分かりやすいと思いました。そうすると従業員自らが上を向いて挑戦している。困難に向かってチャレンジしている。最終的にはそういった状態になると思います。」

佐々木氏

「誰かのため、何かのため、という気持ちを本気で大事と思えるかだと思います。まずは経営者自ら行動することで、社員一人一人が自律的に行動、チャレンジしてくれると思います。また、階層別に話をする機会をつくって話をしていきます。それらを繰り返すことで、それぞれの仕事に対して働きがいを見つけてくれると思います。もちろん前提として働きやすさを整えることで、働きがいに注力してもらえるのだと思います。」

木谷氏

「仕事を面白くするのは誰の責任だと考えると、もちろん上司という考え方もありますが、最終的に仕事を面白いと感じるのは本人ですよね。本人の心構えや工夫だとか達成意欲があるとか。仕事を面白くするのは個人がいかに変わっていけるかということ。そして、面白い職場を作るのは管理職の責任。最後に面白い会社という考え方がある。皆で取り組むという綺麗事もあるが、やはりここはトップの責任です。2社のお話を聞くと、この考え方にフィットするという気づきがありました。」

藤原氏

「マエダハウジングさん、社長が考える働きがいとはどのようなイメージ、定義をされているでしょうか。」

前田氏

「認められたい、誰かの役に立ちたいという気持ちを人間誰しも持っていると思っています。社内やお客様に対して必要とされるか、喜ばれるかという環境をつくるのがトップの役目と考えて今取り組んでいます。」

「社内では『ありがとう経営』という言葉を使いながら、取組を進めています。働く仲間からありがとうと言われる。お客様からありがとうと言われる。取引先からありがとうと言われる。それは数でもいいのですが、できれば紙に書いていただくようにしている。年間500枚、工事が終わればお客様から返ってくるのですが、私自身全てに目を通して、赤ペンを入れて回覧をする。我々のような技術がいる仕事でも、お客様が重視しているのは、親切だとか丁寧だとか、私のことを思ってくれている、そういったところです。自分自身の価値を認めてくれたという点を従業員の評価とリンクさせようとしています。」

「また、社員は自分自身が成長しているかを知りたいと言っているので、常にフィードバックする必要があると意識しています。」

働きがいを高めることで得られる経営メリット

藤原氏

「働きがいを重要な要素として、2社は熱心に取り組まれていることが分かりました。では実際に働きがいに取り組むことで企業にとってこういったメリットが生まれているか。感覚的なものから数値的なものまでであると思うのですが、オタフクソースの佐々木社長。働きがいに取り組むことでメリットを感じられていますか。」

佐々木氏

「価値観の共有と共感がなされていれば、社員自ら積極的に行動してくれるようになりますよね。そして、自分の仕事に誇りも責任感も持ってくれます。我が事意識を持って、周りを巻き込んで、それにより、何かをしようという機運が出来上がってきます。これは非常に重要なことです。それにより経営判断に影響する提案もでてくる。そういった点で働きがいをもたらすメリットはあると思います。それが最終的に安心して経営ができている状態になるのだと思います。」

前田氏

「大きく二つあるのかなと思います。1つは労働生産性の向上です。言われたことをやるだけではなくて、主体的に自分で考えて動くことで確実に労働生産性は上がると考えています。もう1つは人材確保。特に中小企業の場合は人材育成も大きな課題ですが、人材採用もそれ以上に重要な課題です。離職率も下げて人材確保もできるという点では、非常に大きいかなと思います。その結果、会社の成長に繋がって、会社の掲げているビジョンに一步でも近づくのかなと思います。」

藤原氏

「やはり人の採用の問題、生産性向上に働きがいはダイレクトに繋がっていくのだということですね。木谷先生。2社の方々に経営メリットに触れていただいたわけですが、まとめとしてどのように感じられたかお話しいただけますか。」

木谷氏

「働きがいというのは目の前にあるように思われそうですが、決してそういうわけではなく、概念としてつくっているものに過ぎません。実は働きがいはどう生まれるかというのは、働きやすさより複雑なのです。働きやすさは、どちらかということ辛くないということで、様々な障害や制約を取り除いていけば、働きやすくなる。働きがいは、個人の問題なので、それを克服するのはやっかいなのです。一言でいえば、企業の総合力なのです。従業員が仕事を面白いと感じるためには、どうすればいいかということ丁寧に考えたり、職場を面白くしたりするにはどのようにマネジメントしたらいいか、会社を面白くするにはトップがどのようなメッセージを発していけばいいか。そういったことを考え、行動をすることが重要だと思います。」