



働き方改革推進シンポジウム

働き方改革がつくる 強い組織

～企業競争力を高める人材育成と組織マネジメント～

**参加費
無料**

[レポート] 働き方改革シンポジウム

『働き方改革がつくる強い組織 ～企業競争力を高める人材育成と組織マネジメント～』

企業経営者、人事労務担当者など約320名が参加

2019年9月5日、広島県は働き方改革推進シンポジウム『働き方改革がつくる強い組織 ～企業競争力を高める人材育成と組織マネジメント～』を開催しました。単なる時短にとどまらず、多様な人材が働きがいを感じながら、活躍する強い組織をつくるためにはどうすればよいか。企業経営者や人事労務担当者の方を対象に、人材育成や組織マネジメントの視点から「働き方改革」を考える基調講演やクロストークを実施し、今後の自社内の働き方改革の推進にあたって、刺激を受ける内容となりました。

基調講演

『働き方改革がつくる強い組織 ～企業競争力を高める人材育成と組織マネジメント～』

株式会社リクルート

リクルートワークス研究所 所長

大久保 幸夫 氏



必然... それは労働力人口減少の危機感からはじまった

「どんな方でも社会の中に居場所があって活躍できる、そのための一つの方策が働き方改革です。」労働力不足により、女性や外国人など多様な人たちの社会進出が進む中、働き方改革は「必然的に出てきた」課題だと大久保氏は指摘します。

社員目線での目的共有の重要性

「働き方改革に取り組んでいる企業も増えてきている中、取組がうまく進んでいない企業もたくさんある。それは社員目線での目的の共有ができていないからだ」と大久保氏は説明しました。「経営者としては、生産性を高めていくということは当然のことですが、社内に対して、『働き方改革＝残業の削減、生産性向上』だけでは、残業代の削減や労働強化と捉えられ、現場の社員は反発します。働き方改革とは、誰もが『働きやすく』て『働きがい』があって、『人が育つ』組織を作る、企業側と社員側がWin-Winの関係になるものであり、そういう会社が変わっていくための一つの方法なんだということを社員と共有することが重要です。」

「働きやすさ」と「働きがい」の実現

「働きやすさ」と「働きがい」について、大久保氏は以下のように話しました。

「『働きやすい』というのは、誰もが健康で働き続けられ、仕事もプライベートも両方充実できるような生活の実現です。さらに、

『働きがいがある』状態、それは会社がやろうとしている事業のビジョンや目的に共感し、一人一人の個性や能力がちゃんと活かされている状態で、各自が成長を感じながらプロとして自分の仕事にプライドをもっていけるような、そういう状態を実現していくための方法が『働き方改革』なのです。」

「『働きやすさ』と『働きがい』の両方を実現した企業は、従業員の意欲が高く、勤続意向や企業業績において、大きな成果を得ることができます。」と、経営的にもメリットが大きいと大久保氏。



人が育つ組織、プロ意識の重要性

「日本の企業では、古くはゼネラリスト育成というのが人材育成のテーマとなってきましたが、これは現状においては、あまり有用ではないポリシー。一人一人の専門的知識や意欲をもったプロを育てる。このテーマが個人にとっても非常に働きがいのある組織に見えてくると思います。」さらに、自律性、利他性などプロフェッショナル意識を構成する5つの要素について説明し、「人材育成を通じてプロを育てていくということは、企業の競争力を高め、技術を高め、コンプライアンスを高め、そしてイノベーションを促す。いろいろな面で大きな効果が生まれてくるわけです。」と大久保氏。

さらに、「ダイバーシティが進む中で、現場のマネジメントスキルの向上も欠かせません。同一性から多様性へとシフトする中で、昔に自身の上司がやっていたマネジメントではうまくいかない。やり方を変えなければいけません、マネジメントは一定のHow toがあり、学べる分野です。」「ダイバーシティ経営、働き方改革、マネジメント改革、プロフェッショナル育成の4つがうまくつながり持続できると、付加価値を生み、生産性の向上につながっていきます。これが働き方改革で実現したいフレームだと思います。」

3つの企業事例から見えるもの

経営戦略と働き方改革を組み合わせることで業績成果を上げた先進事例として3つの企業事例を紹介し、大久保氏は以下のように結論づけました。

「いずれの例も働き方改革と経営戦略・競争戦略の見直しがセットになっている。取組が企業の変化へのストーリーとして繋がりを持ち、それがだんだん循環していくうちにポジティブなスパイラルになっていく、そういうフェーズに至った例だと思います。例えば、労働時間を削減しようとか、有給休暇を増やそうとか、それを単体でやっている間はなかなか効果が実感できない。それが経営戦略として、全体化して、ストーリーになっていくことで社員との間で『働きやすく、働きがいがあって、そして人が育つ組織』というような共通の視界が見えてくる。ここまで行ったときに働き方改革というのは、大きなパワーを持ってくるのです。」

クロストーク

「これから求められる働き方改革とは」

ファシリテーター：株式会社リクルートリクルートワークス研究所 所長 大久保 幸夫 氏

パネリスト：カゴメ株式会社 常務執行役員CHO（人事最高責任者） 有沢 正人 氏

広島電鉄株式会社 取締役 人財管理本部長 仮井 康裕 氏

県立広島大学大学院 経営管理研究科 教授 木谷 宏 氏

クロストークの冒頭は、カゴメの有沢氏と広島電鉄の仮井氏に各企業の取組を発表いただきました。



企業事例 1

「会社と従業員との新しい関係構築の在り方～強いカゴメを創るための”生き方改革”～」
カゴメ株式会社 常務執行役員CHO 有沢 正人 氏

カゴメが考える”生き方改革”とは

カゴメでは、『働き方改革』と『暮らし方改革』の両方を合わせたものを、『生き方改革』と呼んでいると有沢氏。「基本的に我々は、カゴメにおける『働き方改革』とは、会社の視点から考えるものとし、『暮らし方改革』とは、個人のクオリティ・オブ・ライフ、家族と過ごすことを第一にすること、と考えています。」「カゴメをトマトの会社から野菜の会社にする構造改革と、課題である女性管理職比率を50%にするには、『生き方改革』をやっていかないと絶対に進まない」と有沢氏。有沢氏は、様々な先進的な取組を紹介しながら、『生き方改革』を進める上で大事なのは『人事制度の改革』だと断言。「働き方の理想形については、社員が自分の価値観に合った多様な働き方を自分でつくるキャリアの自律です。それをサポートする仕組みやシステムを作るのは人事の責任であり、経営者の責任です。会社と個人がフェアで対等な関係になることが、我々の理想形とするところです。」と話す。カゴメの経営戦略の中でもっとも大事なのは人事戦略だと位置づけていると言います。「トップに覚悟を決めてもらい、基本的にトップダウンで行ってもらう。それを、我々を含めた人事がサポートして走らせるための仕組みやシステム、制度をつくっていく。特に報酬と処遇と評価。この3つが基本的にうまく回ってないと、いくらやっても全体的にうまく回らない。働き方改革を進めることが会社の将来を決めると思っています。」



企業事例 2

「広島電鉄の働き方改革～現状と課題～」
広島電鉄株式会社 取締役 人財管理本部長 仮井 康裕 氏

労働力確保のために

広島電鉄では労働力確保のため、安心して働ける会社を作ろうと働き方改革に取り組んでいるという仮井氏。最初の取組として「2009年、契約社員という制度があったが、これを全て正社員化しました。併せて、定年を60歳から65歳にしました。」と仮井氏。



さらに2年前から、多様な働き方ができるようにと、社員のニーズを踏まえ、短時間正社員制度、70歳までのシニア社員制度、企業内保育園の設立などを導入。これにより、多様な人材が活躍できるような環境を整えたそうです。バスの運転手の内定倍率、短時間正社員の選択状況、60歳を迎えた正社員の定着状況などから、取組の効果が表れていると仮井氏。「短時間正社員制度は介護や育児以外にも理由を問わず選択できます。状況が変わって、今度はフルタイムで働きたいという要望があっても受け入れています。」しかし業務形態上、多くの社員がシフト勤務という中で、難しさも痛感しているという。そこで、乗客の需要に合わせた路線の見直しや、走るバスの大きさを変えて普通免許で運転できる路線を増やすなど、根本的な営業の形態、つまりバスの走り方を変えることが『広島電鉄の働き方改革』と考え、検討を進めているという。さらに、シフト面についても「今後は利用者の高齢化により日中の利用客も増えることを見込み、保育園に子どもを預けた女性に働いてもらい、朝早い時間は高齢者、残りは正社員が対応するなど、働く人の希望と需要に対応するシフトの組み合わせなどの改革も進めています。」と今後の対応を話しました。

取組紹介の後には、会場からの質問をもとに様々なテーマでクロストークが行われました。

社員の抵抗感への提言、働き方改革を進める上でのキーパーソンについて

木谷氏：まず誰が働き方改革を企業の中で進めるのかということですが、まずは社長にその気になってもらい、強いリーダーシップで進めていく。それから2人目のキーパーソンは人事部門。カゴメさんや



広電さんもそうですが、強い思いと高いスキルを持ったパワー人事部、その存在が非常にキーになっています。それから3つ目が現場の管理職をどう巻き込んでいくか。味方につけてしまえば、非常にスムーズに進むという方が必ず現場にいます。そして最後が従業員一人一人ということになります。つまり経営者、人事部、現場の管理職、従業員、この4つに分類しながらどの順番でいくかが重要です。社長のコミットメントを取り付けながら現場を動かすやり方がうまくいく会社もあるかもしれませんが、現場からボトムアップ的に進めていくのがうまくいくかもしれません。キーとなる『4人』の切り口で働き方改革を進める順番、方向性に推進のヒントがあるかもしれません。

仮井氏：職場の風土、社員の考え方を変えていくしかないのですが、特に現場の方ですね。介護や育児、短時間勤務など、誰かが少しずつカバーしていかなくちゃいけない。

仮井氏：今困っている人のカバーを今できる人がやろうと、いつ自分がそういう困る状況の側になるか分からないのだから、みんなでちょっとずつカバーをできませんかねと、みんなで協力しましょうと。そういう風土を作りたいです。

それから健康経営。社員が長く元気に働けるようにしたいから、という切り口で話をしていくのも一つの方法と考えています。

有沢氏：まず、働き方改革って何のためにやるのかということを明確にしているかどうか。我々の場合は、基本的に働き方改革は残業削減ではありません。それは、あくまでも事象として出てきたことの一つであって、社員の幸福度、満足度を上げることが一番。社員のために行うということも明確に出さなければいけない。例えば、カゴメでは、何か制度を導入したいといったときに、社長に言う前にまず労働組合の代表の方々に話して、これやって幸せになると思う？問題あるとしたら何？と聞いた後で基本的にトップに持っていくようにしています。社員のためにやることであれば、まず社員に話を聞くのが一番だと思っています。

そして、社員の意識を変えるには、まず社長を含めた役員が態度や行動でちゃんと示し、トップの意識が変わったと見せることが大事。また、働き方改革の目的はそれぞれのキャリアの自律だと思います。会社の価値は、基本的に社員個人の価値の総和です。最終的には、一人一人がキャリア自律を行うことによって、個人のマーケット・バリューが上がり、会社全体の利益も上がる、そして当然のことながら企業価値も上がると信じているので、それをトップに理解してもらおうということが、ぼくらの仕事だと思います。

大久保氏：働き方改革は非常に多面性があるので、どれか一つを取り組めば全体的にその働き方改革が動き始めますから、まずは社員の方が希望していることを実現しようとしている、というストーリーに乗せていくのが大事なやり方だと思います。さらに社長がその気にならないと絶対に働き方改革は進みませんから、その仕掛けがポイントだと思います。もう一つは、反対している人の中のキーマンを説得する。強く反対している人が、実際に改革を始めると推進派に回るということも多いと感じます。

中小・零細企業の働き方改革について

木谷氏：県内のある零細企業の社長さんが「中小や零細で大企業に負けないようにいい人を採用しようと思ったら、働き方改革、あるいは働きやすさ、それから働きがいを中心に押し出さないかぎりには、採用できない、採用後に辞めて、大きいところに移ってしまう。そういった意味では『働きやすさ』や『働きがいがある』ということは命綱なので当たり前のようにやっています。」と話していました。

木谷氏：零細・中小企業のほうが社長との距離が近くてやりやすい、という例もたくさんありますし、広島県働き方改革実践認定企業221社の中でも、半数以上が中小や零細企業です。勇気をもって取り組んでくださいとお伝えしたいです。

大久保氏：茨城県にロコ・レディという会社がありますが、ここがやっているのは「オーダー・メイド型人事制度」といって人事制度を人に当てはめるのではなく、一人一人面談した上で働き方を全部個別に決めるというやり方です。大企業では絶対にできませんよ、中小企業だからこそできる。それによって社員の定着率も働くことに関する意欲も劇的に改善して、大きく変わったという話を聞きました。そういった大企業にはできないことが零細企業にはできるので一つのポイントではないでしょうか。

改革を進めるうえでの障壁をどう乗り越えてきたか

仮井氏：いちばん大変なのは社員の理解を得ることです。新しい制度を入れるとき、社員がどこまで理解し、受け入れているのか。まだまだだと感じたこともあり、管理監督職（ミドルの管理職）が導入の理由や目的をしっかりと社員に説明して納得してもらうことが次のステップへつながると思います。社員が納得した上でその制度を使ったり、制度を使う人のカバーをしたりするような風土にいかにしていくか。まだまだ解決していかなければいけないところです。

有沢氏：そもそも働き方改革は嫌なものと思っているとうまくいかないと思います。早く帰れるし、収益が上がれば給料も上がるし、進めば必ずいいことがたくさんある。本来は楽しいはずのもの。人事制度を変えるときに反発が起きるのは当然のことです。トップからは今うまくいっているのに何で変えるのか、と言われる。でも上手くいっているからこそ変えていかなきゃいけない。そして推進する方が、しょうがないから、ほんとはやりたくないけど、という感じを出した瞬間にそこで終わってしまいます。まず、推進する方が、理想の未来像から逆算して、今その取組をすることで会社の未来につながるということを社員にどう見せるか。そしてトップをどう説得するかです。トップに対しては、改革をすると生産性が上がり、収益が上がることを伝えることが一番効果的。カゴメでも最初は懐疑的だった社員が今では期待感をもって見てくれる。そうするとしめたものです。営業戦略など経営戦略はいろいろありますが、その中でも人事戦略が一番進んでいる状態が望ましいと思います。



もっと働きたいという人へのアプローチ

木谷氏：働き方改革は、一人一人が、仕事と生活をうまく折り合いをつけることができるということです。それを今日1日の単位で見るとか、1か月の単位で見るとか、1年の単位で見るとか、あるいは、一生の単位で見るとか。結論としては、やっぱり一生の単位で折り合っていればいいと思います。日々、毎日、ワークとライフのバランスがきちり決まっている人はいないと思います。もちろん法律の範囲内ですが、ワークが生活の中心となるという長時間労働をするような時期もあると思います。早く帰りたいという人、もっと働きたいという人、その組み合わせも働き方改革の範疇だと解釈しています。

仮井氏：自分のライフワークをどう設計するかということだと思います。ものすごく働きたいときには、それは長く働いてもいいのではないかとというのが個人的な思いです。当然限度はありますが、今は子どもが小さいから早く帰りたいとか、今はこの仕事をやりたいから一生懸命やりたいといった人がいてもいいのではないのでしょうか。副業という考えも出てくる中で、個人が本当に自分のことを考えて、自己管理をして、自分のことを責任持ってやらないといけないという時代になってきていると思います。

有沢氏：まず大前提として、会社にとっても、本人にとっても長時間働くということはもう許されないと考えます。今の仕事が好きで、もっとやりたいという方には、人事でエンラージメントとありますが、自分の仕事の幅を広げてもらって、ミッションを大きくし、内容で満足してもらおう。今の仕事があまり面白くないので、他の仕事で働きたいという人には他の仕事に移ってもらうようにする。個人が次に何をやりたいかをちゃんと会社が聞いて、それを叶えてあげる仕組みもちゃんと作るということで、キャリアの自律がある。副業については、将来的には、全部、業務委託契約になるのではないかとこのぐらいに思っています。いろんな仕事を自分の可能性を広げる意味で仕事をしていただき、カゴメの仕事だけじゃなくて他の仕事もやりたいって言えば、それを認めるだけの土壌っていうものをどんどん作っていきたいです。



大久保氏：経営者の方からよく質問されるのが、「若いときは時間なんて考えなくて、仕事させた方がいいのではないか、自分たちが若いころは試行錯誤しながら夜遅くまでとことんやって、それで育ってきた。若いときは必要でしょう。」と、質問されることが非常に多いです。私はそれに対して、「とことんやっていたただくのは結構です、ただし終了時間は決めてください。無制限にやる必要はないですよ。」とお答えしています。



それから、もう一つは、「人にもものを教えるときは学習する準備をさせて、やってみせて、真似させて、そして、順次、手離れしていくというのが、教え方の基本です。」とお伝えします。ちゃんと手順を踏まずにいい加減なOJTをやっていた結果として、効率が悪い教育をやっていたのではないかと併せて反省しましょうということも、いつも言っています。