

第1章 なぜ今、働き方改革が必要なのか

今、求められている経営戦略 『働き方改革』 ～自社の競争力強化に向けて～

今、企業における「働き方改革」の必要性が大きく注目されています。かつてないスピードで少子高齢化や人口減少が進む現状は、企業にとって労働力不足という大きな不安要素となっています。こうしたなか、企業がその活力を維持し、成長を続けていくためには、これまでの働き方を見直し、女性や高齢者など、多様な人々がともに働き活躍できる、魅力ある職場環境を整えていくことが、喫緊の課題となっています。

「働き方改革」は、長時間労働の是正や休暇の取得促進といった個別課題の解決にとどまらず、従業員の意欲向上や業務の効率化により、サービスや生産性の向上につながり、働きやすい職場との企業評価が高まることで、多様な人材の確保につながるという好循環を生み出すものであり、業種や規模を問わず自社の経営ビジョンを実現するために不可欠な経営戦略なのです。

この章では、将来の労働力不足など企業を取り巻く環境や働く人の意識の変化、「働き方改革」の県内企業の現状、また、その成果や効果など、客観的なデータを用いて、様々な視点から「働き方改革の取組の必要性」を見ていきます。

労働力人口減少の中で企業活動を維持し成長するための流れ

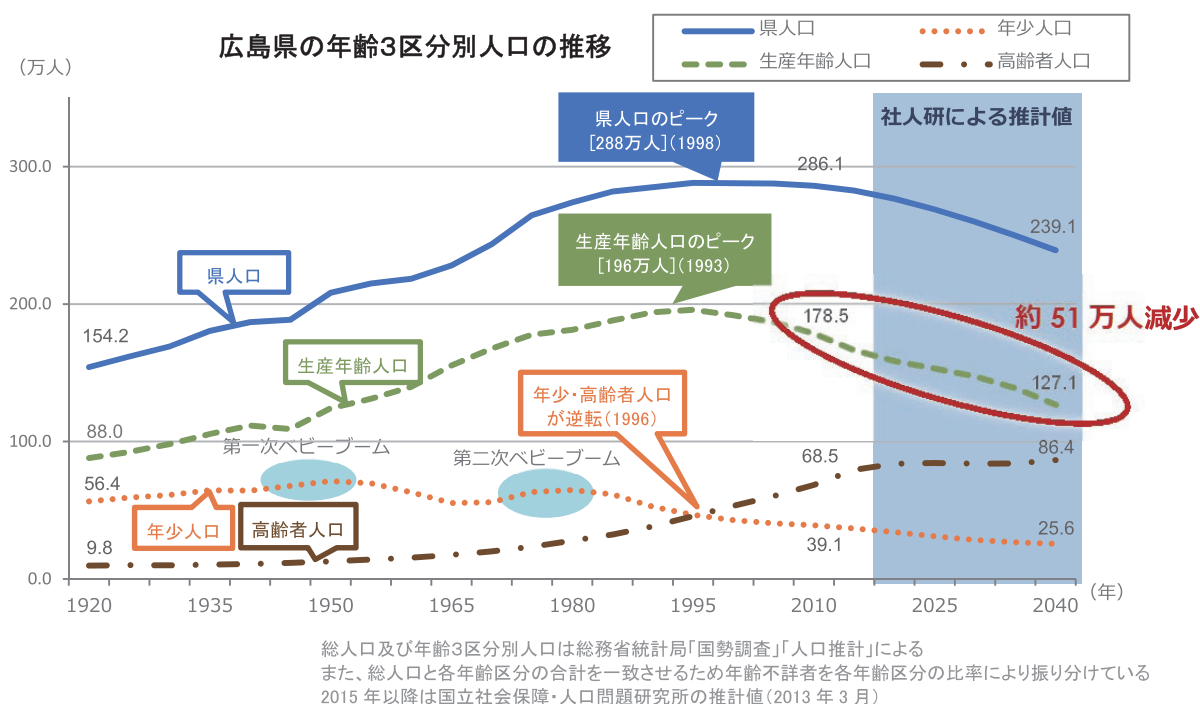


1. 企業を取り巻く環境の変化

(1) 予想される将来の働き手不足

急速な少子高齢化が進展し、広島県内でも今後、生産年齢人口が減少することが予想されており、人材確保は経営上の不安要素として年々大きくなっています。

このままでは今後約 30 年間で県内の生産年齢人口が約 30%（約 51 万人）減少する見込み



(2) 働き方に制約のある人たちの増加

これまでの企業の働き方は、時間制約なく働ける従業員（例えば男性・フルタイム・正社員など）を前提とした傾向がありました。しかし、現在、性別にかかわらず育児や介護など何らかの事情や制約を抱えながら働く人が増えています。

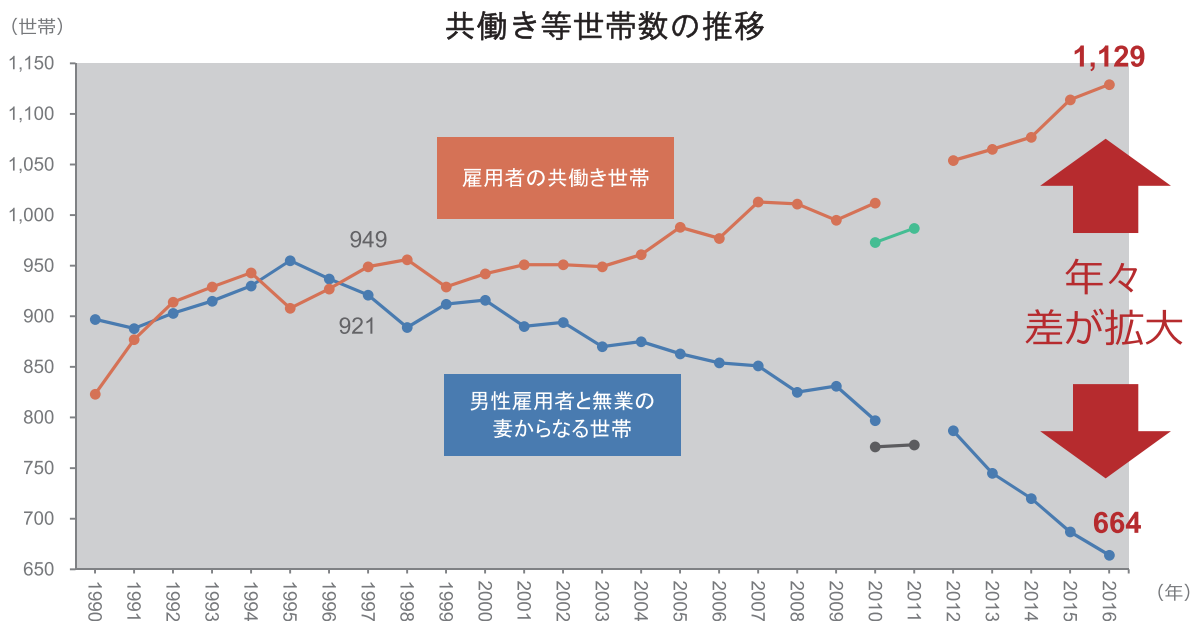
共働き世帯の割合は年々増加しているとともに、子供ができてもしっかり仕事を続けたい、ずっと仕事を続けた方が良いという意識も高まっています。

また、本格的な高齢化社会への突入とともに、男女に関わりなく、働きながら介護を担う人も増えています。

さらに、がんなど自身の病気を治療しながら働く人も少なくありません。こうした人たちにとって治療と仕事の両立も大きな課題です。

こうした中で、年齢や性別等に関係なく多様な人材がその能力を発揮し、働き続けられる仕組みづくりが不可欠となっています。

男女ともに仕事と家庭の両立が重要に ～国内では、もはや「共働き」が主流に～



内閣府「平成 29 年版男女共同参画白書」

1.1990 年から 2001 年は総務庁「労働力調査特別調査」(各年 2 月)、2002 年以降は総務省「労働力調査(詳細集計)」より作成。「労働力調査特別調査」と「労働力調査(詳細集計)」とは調査方法、調査月等が相違することから時系列比較には注意を要する

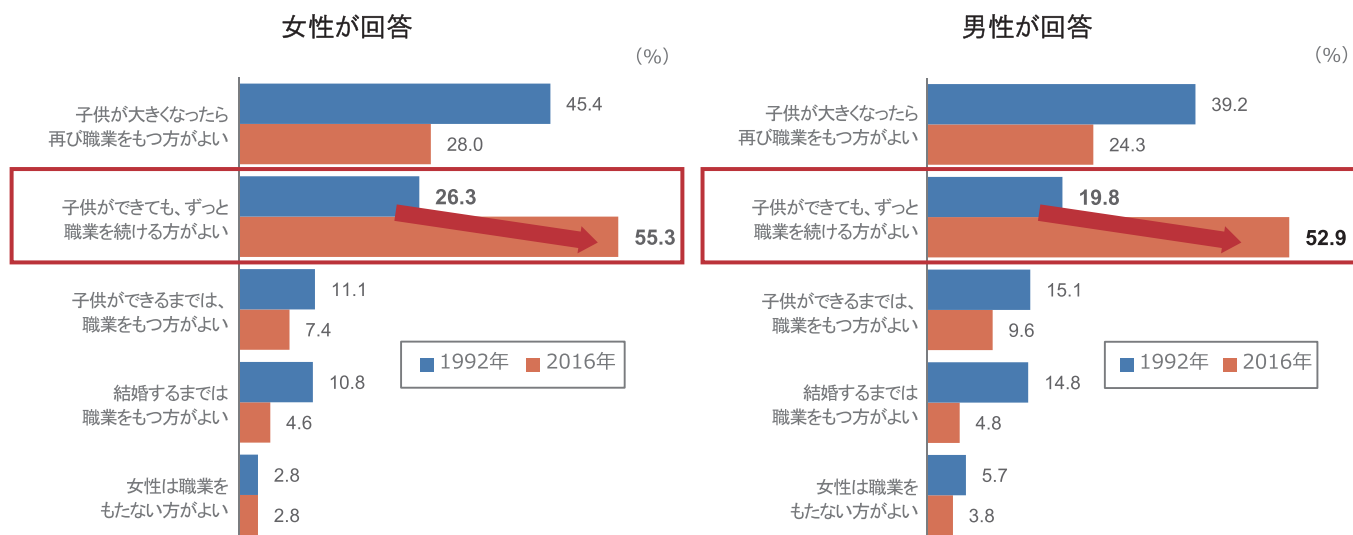
2.「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」とは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者(非労働力人口及び完全失業者)の世帯

3.「雇用者の共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者(非正規の職員、従業員を含む)の世帯

4.2010 年及び 2011 年の値(別の折れ線で表示)は岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果

出産後の就業継続を支持する人が大幅に増加 ～男女とも、その割合が 2 倍以上～

女性が職業を持つことに対する意識

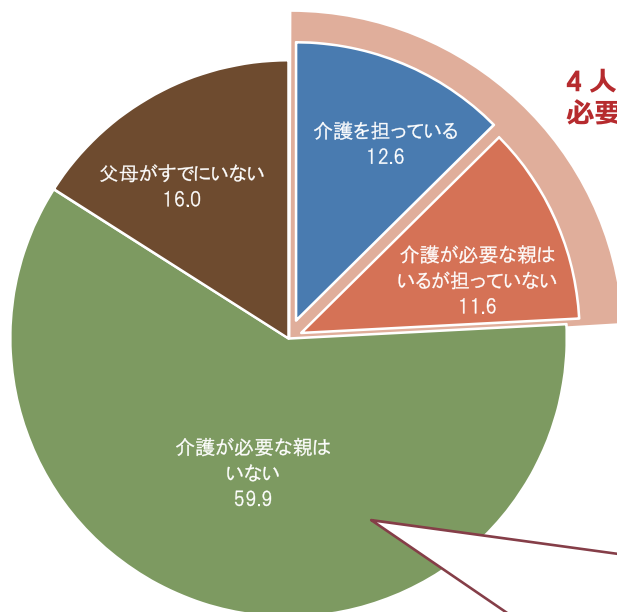


内閣府「平成 29 年版男女共同参画白書 特集編」

内閣府「男女平等に関する世論調査」(1992 年)、「男女共同参画社会に関する世論調査」(2016 年)より作成。2014 年以前の調査は 20 歳以上が対象。2016 年の調査は 18 歳以上が対象

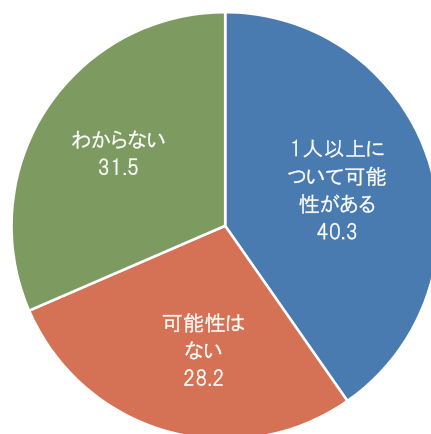
職場の中核を担う世代（40～50 代）の約 $\frac{1}{4}$ は手助け・介護が必要な親がいる

40代・50代の就労者（正社員）の親の介護の状況（％）



4人に1人は介護が必要な親がいる

今後の5年間のうちに親の介護などが必要になる可能性（％）



今後5年のうちでは、4割が親の介護が必要になる可能性あり

厚生労働省 平成27年度仕事と介護の両立支援事業「企業における仕事と介護の両立支援実践マニュアル」P6をもとに作成

従業員の疾病はどんな企業にも起こり得る問題 ～がん治療しながら働く人は30万人以上～

疾病を理由として1カ月以上連続して休業している従業員がいる企業の割合（要因別）

✓ メンタルヘルス	38%
✓ がん	21%
✓ 脳血管疾患	12%

厚生労働省「事業場における治療と職業生活の両立支援のためのガイドライン」（2016年2月）をもとに作成。データは「治療と職業生活の両立等支援対策事業」（平成25年度厚生労働省委託事業）の企業対象アンケート調査結果

仕事を持ちながら、がんで通院している者の数の推計

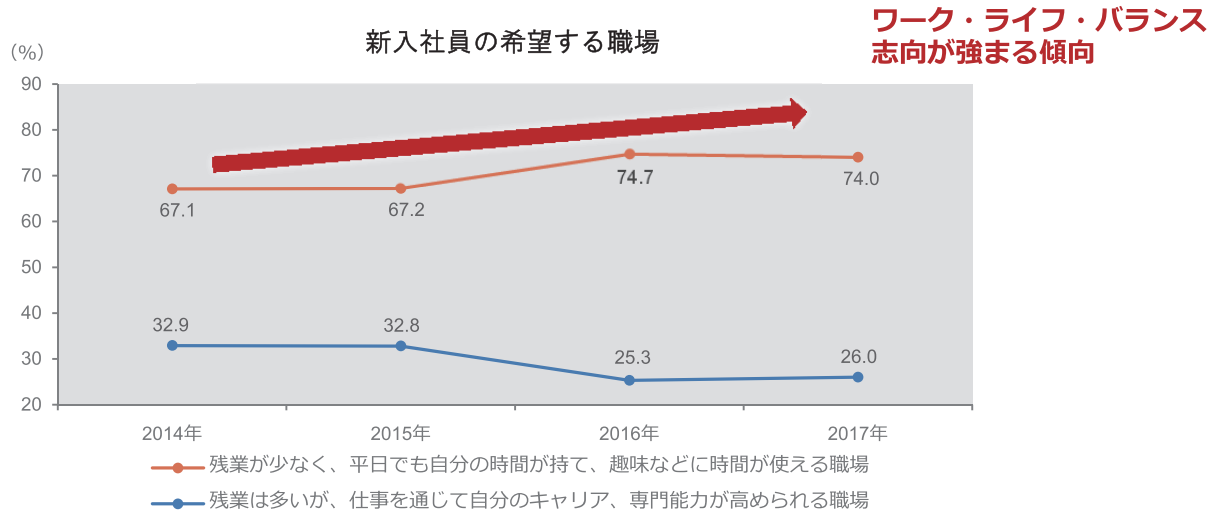
32.5 万人

厚生労働省「事業場における治療と職業生活の両立支援のためのガイドライン」（2016年2月）をもとに作成。データは「平成22年国民生活基礎調査」に基づく推計

(3) 働く人のニーズ

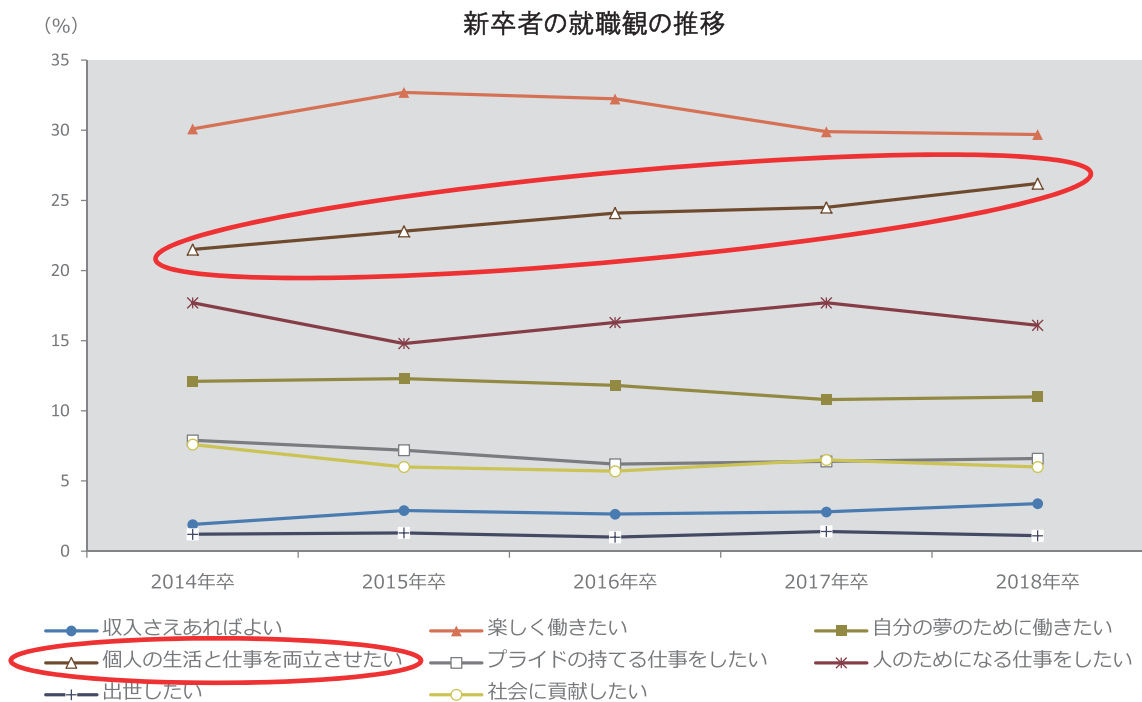
就業先を選ぶに当たり、「働き方重視」の若者が増えています。若者や女性、高齢者など多様な人材が活躍できる職場づくりには、そのニーズをしっかりと把握した取組が必要です。若者のワーク・ライフ・バランス志向は高まり、働くことへの価値観も多様化するなか、働き方改革は、「人材確保」の視点からも取組が求められています。

若者のワーク・ライフ・バランスを確保できる職場へのニーズが上昇



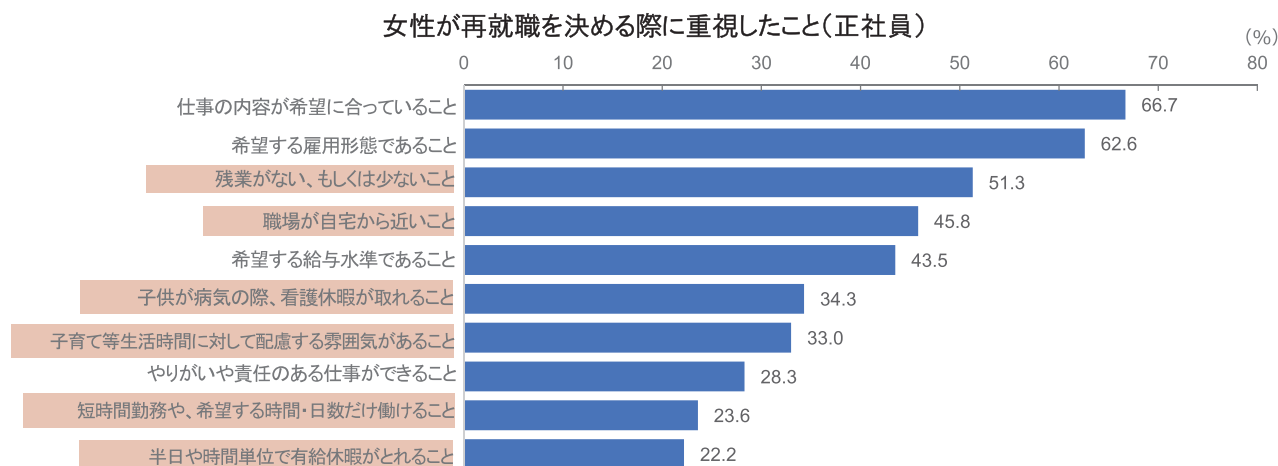
公益財団法人日本生産性本部「2017年度新入社員春の意識調査」をもとに作成
※新入社員教育プログラム等の参加者が対象

「働き方重視」で企業を選択する若者が増加



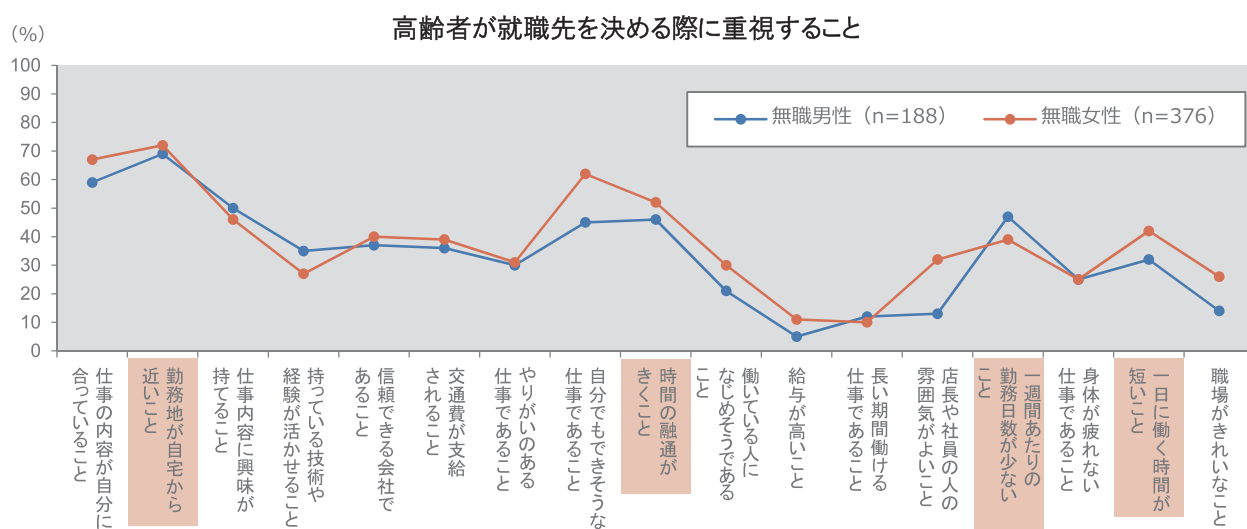
マイナビ「2018年卒マイナビ大学生就職意識調査」

育児等で離職後に再就職を希望する女性は、 「残業の少なさや 多様な働き方 職場の近接性」などを重視



厚生労働省委託調査(三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング)「出産・育児を機に離職した女性の再就職等に係る調査研究事業」労働者アンケート調査結果(2015年3月)をもとに作成

高齢者の活躍促進には、柔軟な働き方を用意することが必要



パーソルキャリア「an report 『シニア世代 仕事えらびの基準』(2008年1月)をもとに作成

治療との両立には、体調や治療状況に応じた柔軟な働き方へのニーズが高い

労働者が治療と仕事を両立する上で必要だと感じる支援

✓ 第1位	体調や治療の状況に応じた柔軟な勤務形態	47.8%
✓ 第2位	治療・通院目的の休暇・休業制度等	45.2%
✓ 第3位	休暇制度等の社内の制度が利用しやすい風土の醸成	35.0%
✓ 第4位	働く人に配慮した診療時間の設定や治療方法の情報提供	28.0%
✓ 第5位	病気の予防や早期発見、重症化予防の推進	26.0%

厚生労働省「治療を受けながら安心して働ける職場づくりのために」(2014年)
※労働者を対象としたアンケート調査より(2013年実施)

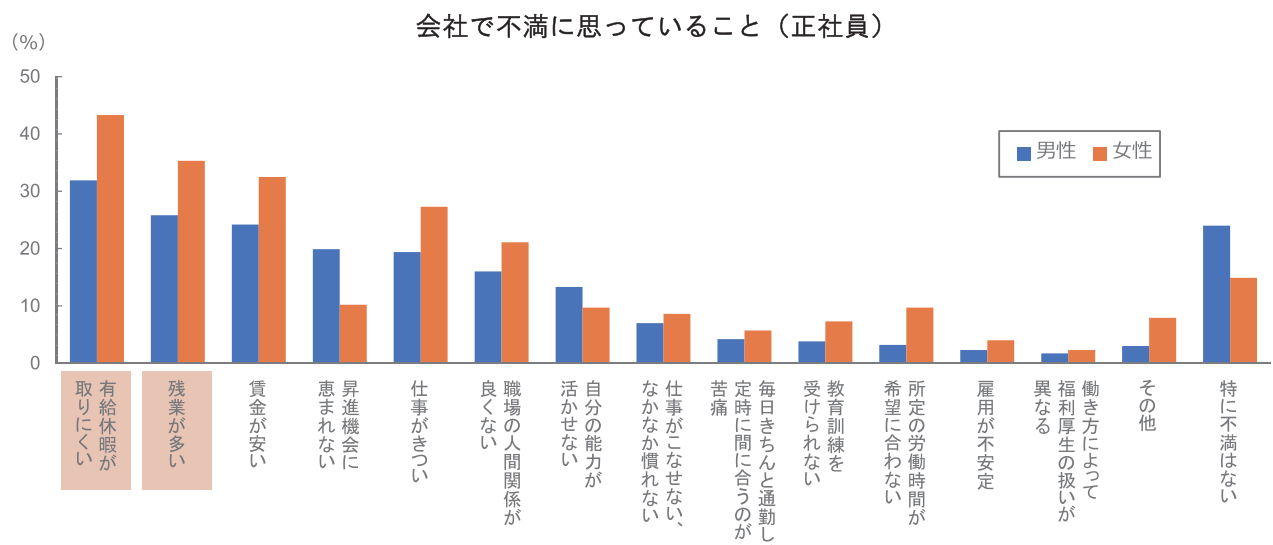
2. 従業員の離職による損失

(1) 育てた従業員を失うのは大きな損失

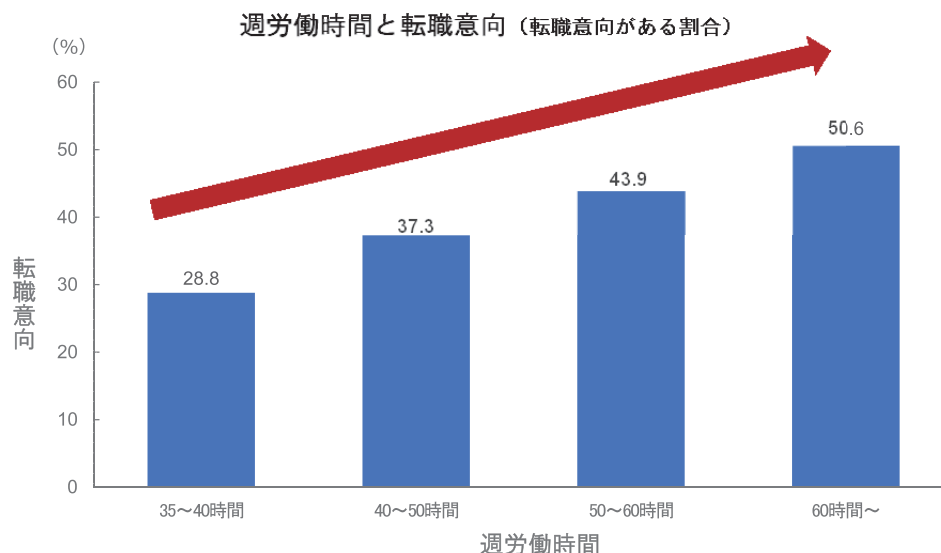
社会環境の変化とともに、働くことに対する従業員側の意識も変わってきました。休暇の取りにくさや残業の多さが賃金以上に会社への大きな不満要素となっており、労働時間が増えると転職意向も高まる傾向があります。また、依然として出産を機に退職する女性は少なくありません。退職した女性の約3割が「仕事を続けたかった」と考えています。

一方で、従業員の離職は企業にとっても、大きな損失です。その人が持つ経験やノウハウが失われるだけでなく、新たな人材を採用し育成するための費用もかかります。育休等を取得しながら就業継続する方がむしろコストが小さく、企業としては、意欲ある人材の就業継続を図る方が、メリットは大きいといえます。

長時間労働によって高まる、従業員の流出リスク



経済産業研究所「平成 26 年度正社員・非正社員の多様な働き方と意識に関する Web 調査」



対象は男性フルタイムホワイトカラーに限定
リクルートワークス研究所 時短研究プロジェクト発行「人事のための時短推進説得マニュアル」(2014 年)

従業員を採用して一人前に育成するコストは大 ～大企業では約 1,000 万円にも。離職でこれだけのコストが無駄になってしまう可能性も～

※従業員 1 人の採用・育成コスト

採用費	300 万円
研修費	170 万円
人件費等	528 万円

合計 998 万円

注)大企業・製造業での事例

従業員が一人前になる期間を3年ととらえ、その間のコストを計上

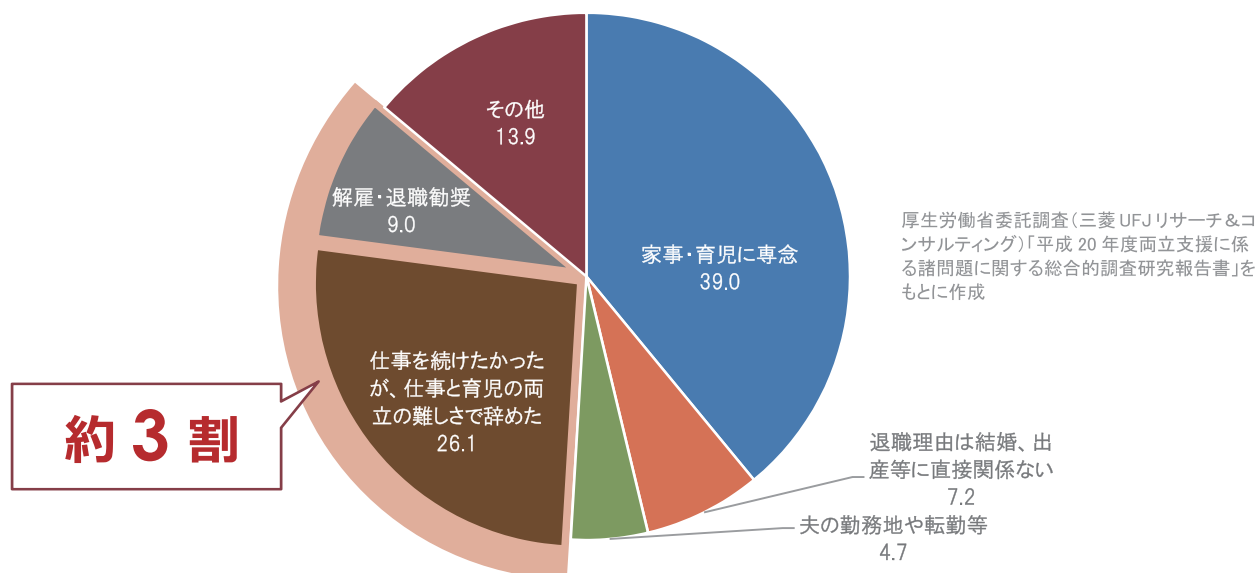
研修費には新人研修等の経費とOJTを行う従業員の人件費を計上

人件費等には、福利厚生費等の経費に加え、新人の採用初年度の給与のうち一部をコストととらえ計上

男女共同参画会議 仕事と生活の調和に関する専門調査会「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」(2008 年 4 月)

妊娠・出産による退職者の約 3 割は、仕事を続けたかったにもかかわらず、 「解雇・退職勧奨」や、「両立の困難さ」を理由に退職

妊娠・出産の前後で退職した理由（正社員）（％）



離職者を補充するよりも、育休制度などで雇い続ける方がコスト面で有利

育休取得（1 年）と復帰後短時間勤務（3 年 1 日 2 時間短縮）有期雇用者採用（OG 等）のケース

【投入コスト】 合計 1,008 万円

・休業期間中の有期雇用者給与等	600 万円
・短時間勤務期間中の有期雇用者給与等	391 万円
・その他	17 万円

【節約コスト】 合計 936 万円

・休業・短時間勤務期間中の給与等	936 万円
------------------	--------

総コスト 72 万円

※ 従業員数 100～999 人の企業で、当事者は 29 歳・大卒の女性従業員と設定

出産で退職・中途採用者補充（3 カ月後）

【投入コスト】 合計 400 万円

・欠員補充までの業務代替費	126 万円
・中途採用者給与、採用、研修関係経費	260 万円
・その他	14 万円

【節約コスト】 合計 312 万円

・退職者に支払うはずだった給与等	312 万円
------------------	--------

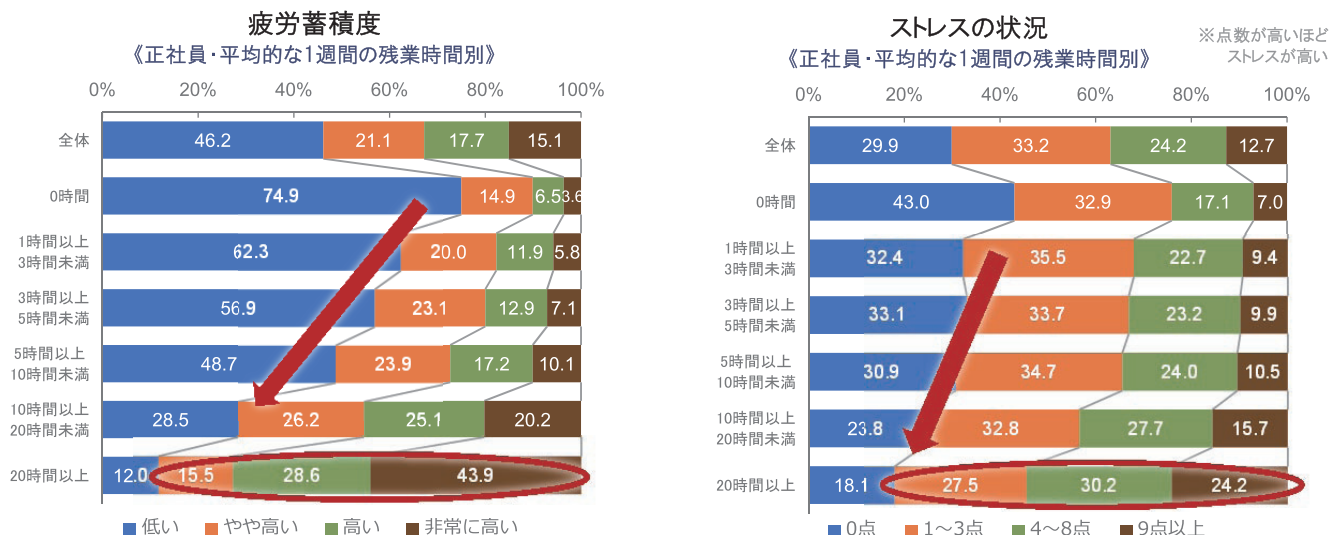
総コスト 88 万円

男女共同参画会議 仕事と生活の調和に関する専門調査会「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」(2008 年 4 月)

(2) 体調不良による休職・休業は企業にとっても大きな損失に

長時間労働は疲労やストレスの要因となり、またこうした蓄積が、健康に深刻な影響を及ぼし、例えば脳・心臓疾患や、メンタルヘルスの不調へとつながってしまう懸念もあります。休職による企業側のコスト負担は決して小さいものではありません。従業員の体調管理に十分配慮していくことは、将来のコスト負担減にもつながるのです。

労働時間が長くなるほど、心身に悪影響



厚生労働省委託事業(みずほ情報総研)「過労死に関する実態把握のための社会面の調査研究事業報告書」(2016年3月)

こころの病が「労災」に認定されるケースは過去最多



厚生労働省「過労死等の労災補償状況」をもとに作成

従業員の休職に伴うコストは少なくない

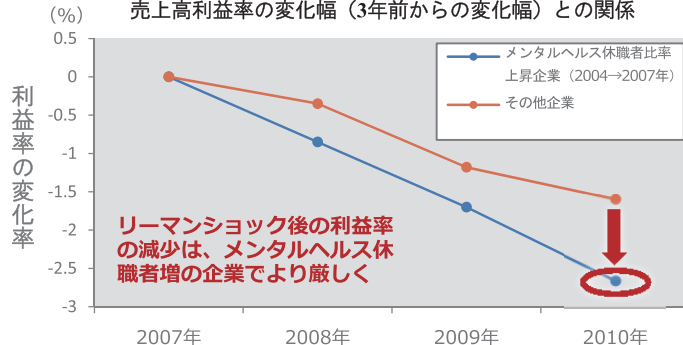
疲労等でメンタルヘルス不調による休職者を出した場合、1人にかかるコストは

422万円

- ✓ 従業員100～999人の企業において、従業員1人(30歳代後半、男性)がメンタルヘルス上の問題等が理由で6カ月休職した後に復職
- ✓ 休職中と休職前後の3カ月、周囲の従業員が業務を補う。休職期間中、計3カ月は私傷病休暇、年次有給休暇等を取得し、残り3カ月は無給(但し別途健康保険組合等からの補填はある)と想定

男女共同参画会議「仕事と生活の調和に関する専門調査会「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」(2008年4月)

メンタルヘルス不調による休職者比率と利益率の関係
売上高利益率の変化幅(3年前からの変化幅)との関係

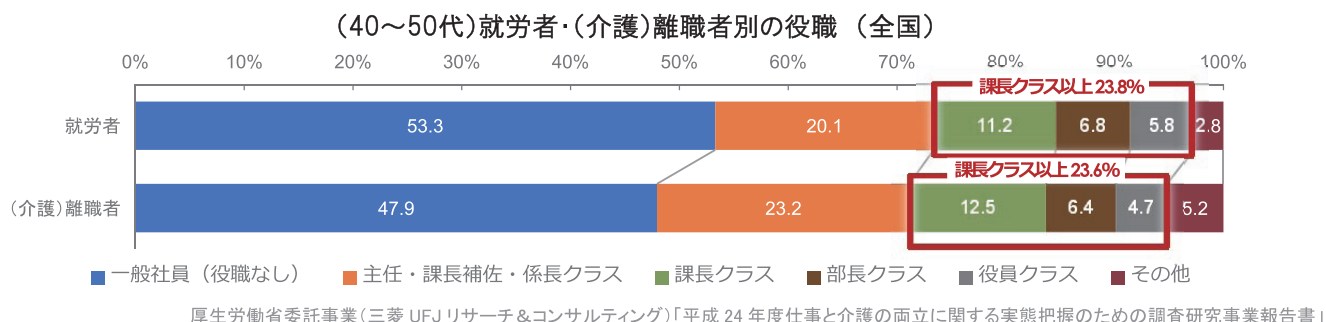
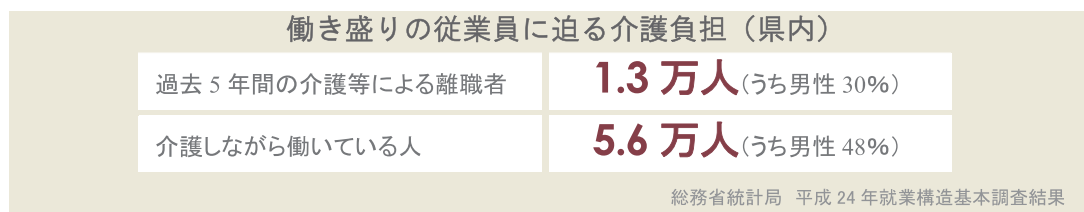


『労働時間の経済分析～超高齢社会の働き方を展望する』
山本勲・黒田祥子著、日本経済新聞出版社、2014年
第10章「メンタルヘルスと働き方・企業業績との関係」、p.315 図10-8(1)
(経済産業研究所「労働市場制度改革」プロジェクトの研究成果)

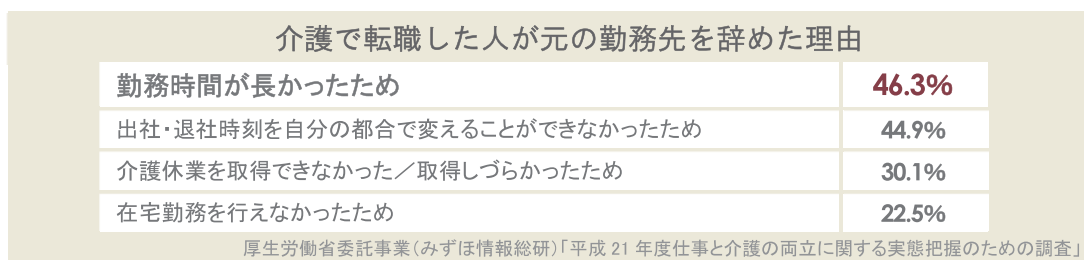
(3) 対応求められる、介護離職のリスク

高齢化が進む中で、従業員の介護離職は大きな問題となりつつあります。さらに、介護に直面する人の多くは働き盛りといわれる世代層で、企業の中核を担う立場にある人も少なくありません。介護離職への対策はまさに喫緊の課題となっています。

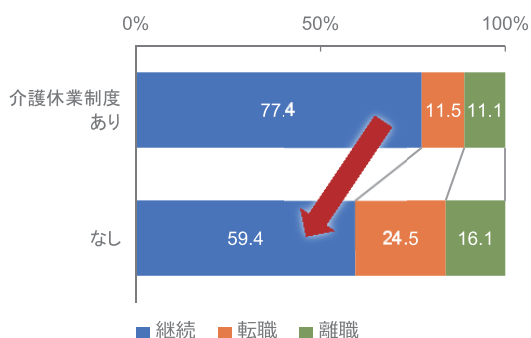
介護離職者の20%超が課長以上。企業はキーパーソンを失うリスク



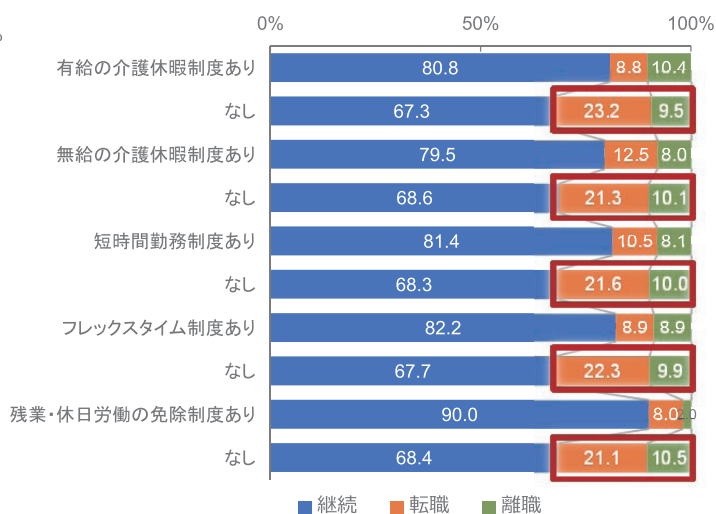
企業側の支援制度の有無で就業継続に差 ～支援不足で離職のリスクが高まる～



介護開始時勤務先の離転職割合 《介護休業制度の有無別》



介護開始時勤務先の離転職割合 《両立支援制度の有無別》

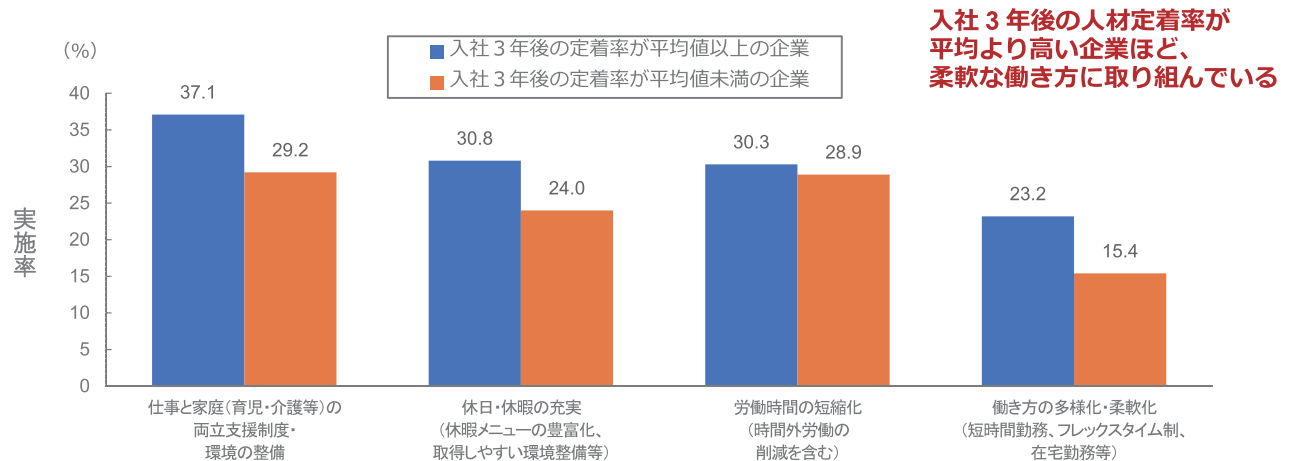


(4) 人材確保ができている企業の特徴

育児や介護といった従業員の個々の事情に配慮し、両立支援に取り組む企業や、顧客満足に加えて従業員満足も重視する企業の方が、人材確保での成果にもつながっています。

定着率の高い企業は、 仕事と家庭の両立支援や柔軟な働き方などに取り組んでいる

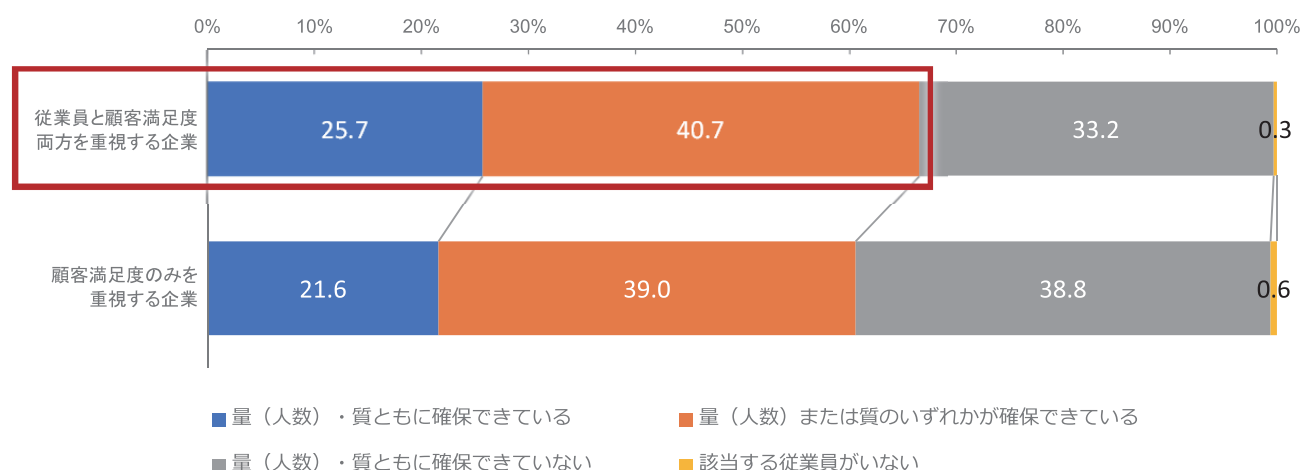
人材の確保・定着を図る雇用管理事項の実施率



労働政策研究・研修機構「人材(人手)不足の現状等に関する調査」(企業調査)結果及び「働き方のあり方等に関する調査」(労働者調査)結果(2016年12月)をもとに作成

「顧客満足」だけでなく「従業員満足」にも目を向け人材を確保

経営方針別 過去5年間の正社員の人材確保状況



厚生労働省委託事業(三菱UFJリサーチ&コンサルティング)「今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業報告書」(2016年3月)をもとに作成

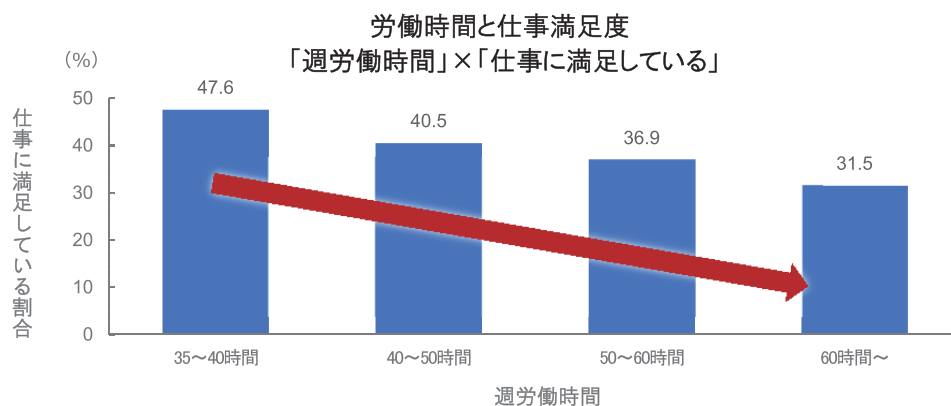
3. 対応求められる、業務効率（生産性）の向上

（1）労働時間と生産性

長時間労働は、生産性にも大きな影響のある「仕事へのモチベーション」の低下にもつながる懸念があります。

「働き方改革」を契機に、従業員の意識改革を進め、業務の効率化や能力開発などに積極的に取り組むことで、仕事へのモチベーションアップや生産性の向上へとつなげていくことが期待されます。

労働時間が長いほど、モチベーションに影響



業務効率化による残業削減でコスト削減につながる可能性も

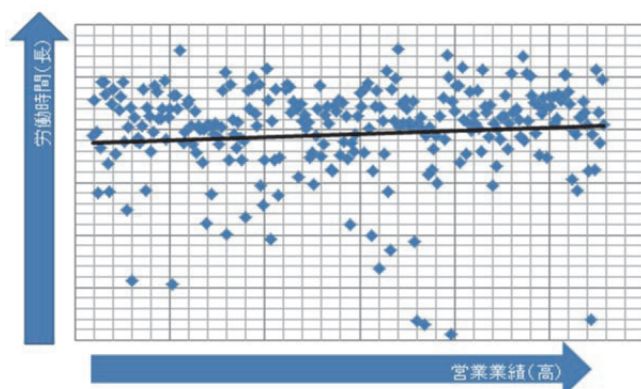
残業時間が従業員 1 人当たり 1 日 30 分短くなることにより
企業全体で 1 年間に削減されるコスト

✓ 従業員 1,000 人の企業:	約 3 億 70 万円
✓ 従業員 500 人の企業:	約 1 億 3,500 万円
✓ 従業員 50 人の企業:	約 1,180 万円

男女共同参画会議 仕事と生活の調和に関する専門調査会 「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」(2008 年 4 月)

労働時間の長さと業績は必ずしも比例しないという実証あり

労働時間と営業成績の相関（相関なし）



リクルートスタッフィングでは、自社の営業社員の「労働時間」と「営業成績」の関係を調べたところ、ほとんど相関関係がなかった

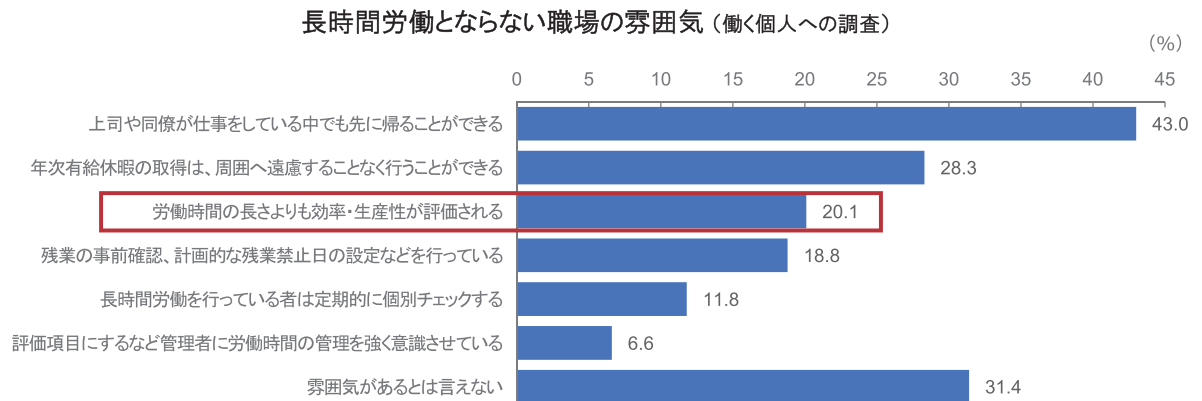
※営業業績とは、社内の営業指標の総合ポイントから割り出した営業ランキング
※労働時間とは、任意の一定期間の累計労働時間

リクルートスタッフィング提供

(2) 従業員の労働生産性に対する意識 ～意識改革を促す環境づくりが必要～

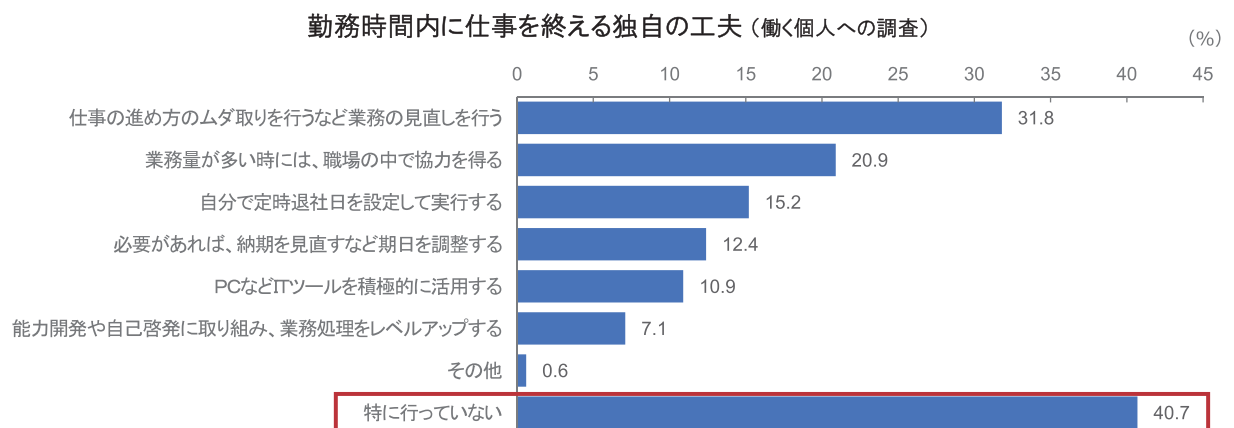
働き方改革を進めるためには、従業員の意識改革が重要です。そのためには、従業員自身が効率的に働く意識や工夫を行うよう、社内の風土や評価の仕組みを見直すことや、自己啓発の時間を確保できるよう支援するなど、社内の環境づくりが大切です。

「労働時間より生産性が評価」されている職場は、わずか 2 割



公益財団法人日本生産性本部「ライフスタイルと働き方に関する実態調査」(2016 年)

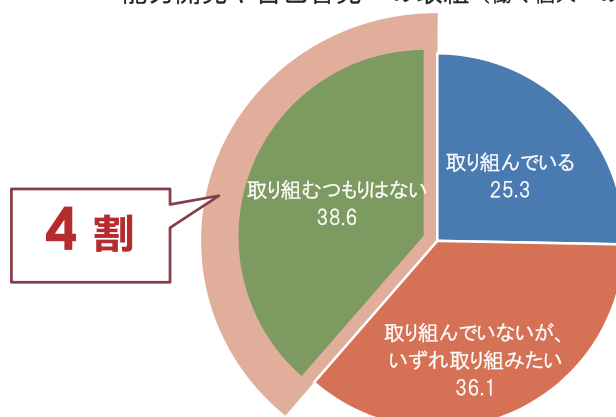
「時間内に終える工夫」も、4 割は「特に行っていない」



公益財団法人日本生産性本部「ライフスタイルと働き方に関する実態調査」(2016 年)

自己啓発に「取り組むつもりがない」が 4 割

能力開発や自己啓発への取組（働く個人への調査） (%)



公益財団法人日本生産性本部「ライフスタイルと働き方に関する実態調査」(2016 年)

4. 県内企業の実態

＜働き方改革とは＞

「働き方改革」とは、様々な職場において、生産性の向上と個々人の暮らしの充実を目指し、業務の効率化を進め、自律的で多様な働き方を選択できる職場環境整備の推進などに取り組むことです。具体的には、次に掲げる取組などがあげられます。

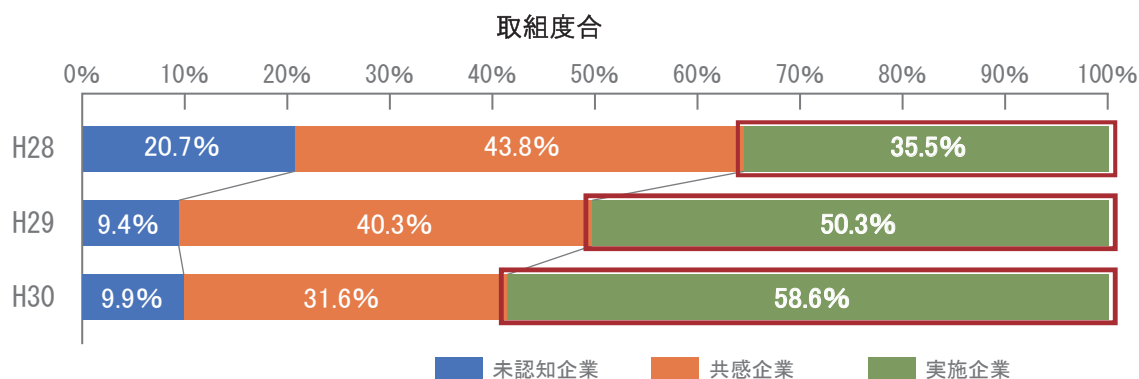
- ・長時間労働の削減
- ・休暇取得の促進
- ・時間・場所にとらわれない多様な働き方の制度導入・利用（テレワーク、フレックスタイム など）
- ・育児・介護・治療と仕事の両立推進（時間単位有給休暇制度、時間差出勤 など）
- ・非正規雇用の従業員の処遇改善等（能力に応じた評価制度 など）
- ・高齢者・障害者・若年者その他多様な人材の活躍推進（定年延長、継続雇用 など）
- ・業務の配分見直し、標準化・多能工化、1人2役、業務内容の棚卸し など

（1）調査結果

働き方改革に取り組んでいる県内企業は、平成28年度時点で約3割から、平成30年度時点では約6割となり、確実に増加しています。

また、取組割合にかかわらず、働き方改革の取組を進める上で共通の課題を抱えています。多くの企業では課題はあっても取り組んでいる（取り組み始めている）状況がうかがえます。

県内では既に約6割の企業に取り組んでいます！



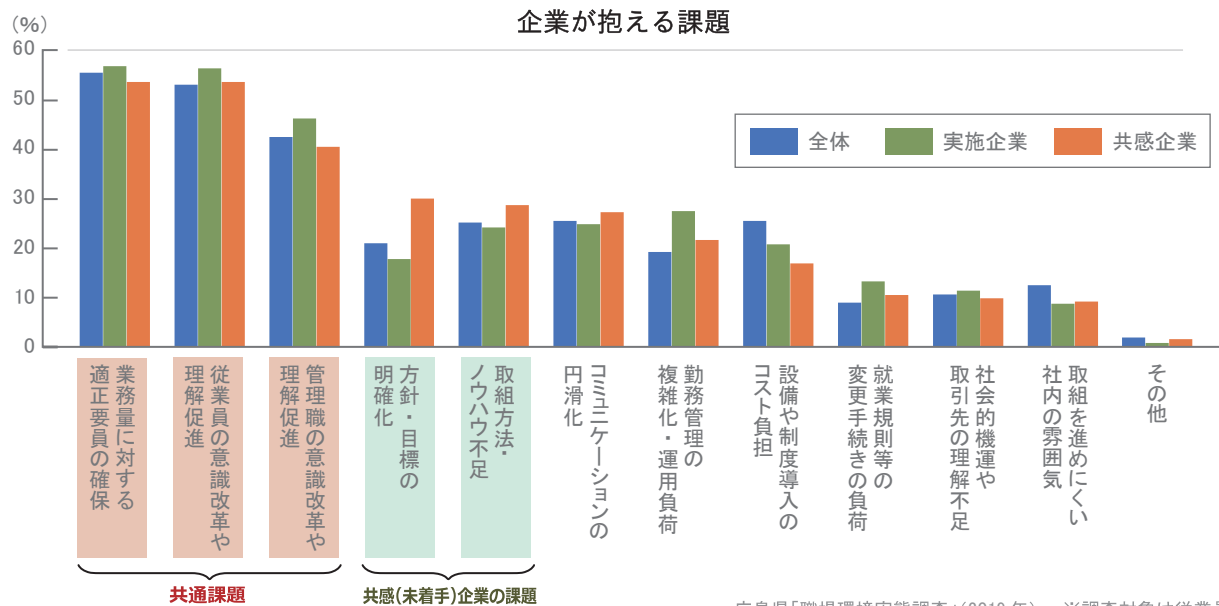
H28：広島県「働き方改革取組実態調査」（2016年）、H29・H30：広島県「職場環境実態調査」（2018年、2019年）※調査対象は従業員31人以上

【取組割合（企業分類）の考え方】

経営者の意識と取組の進捗度合（しくみ・行動・成果）に応じて、「未認知企業」、「共感企業」及び「実施企業」（実施度A・B・C）に分類しています。



実施企業も、未着手の企業も抱える課題は共通。課題はあっても進めている実施企業。一方、未着手の企業がより多く抱える課題は「方針・目標の明確化」「取組方法・ノウハウ不足」



(2) 認定企業

県内の経済団体では、働き方改革の幅広い取組について、取組過程(仕組み・行動)を踏んで、PDCAを回しながら自律的に取り組み、一定の実績・成果や他社の模範となる独自の取組による成果が認められる企業を、「広島県働き方改革実践企業」として認定しています。「広島県働き方改革実践企業(認定企業)」は、回を重ねるごとに増えており、令和2年2月現在で277社になりますが、その半数以上は従業員100人以下で、業種もさまざまです。

規模・業種にかかわらず実績・成果が生じている

認定企業 277 社 (令和2年2月現在)

「広島県働き方改革実践企業 認定制度」

働き方改革を実践し、様々な実績や成果をあげている企業を認定

(平成29年度創設、認定主体：広島県商工会議所連合会・広島県商工会連合会)

※制度の詳細は83ページを参照

【内訳】

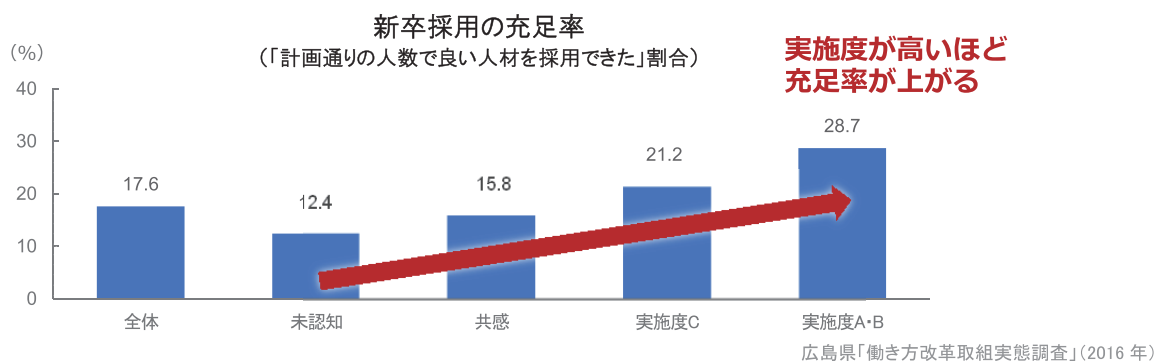
従業員規模	認定企業数
30人以下	69社
31～100人	84社
101～300人	64社
301人以上	60社

業種	認定企業数
建設業	38社
製造業	84社
情報通信業	14社
卸売業・小売業	46社
運輸業	6社
サービス業	51社
医療・福祉	22社
その他	16社

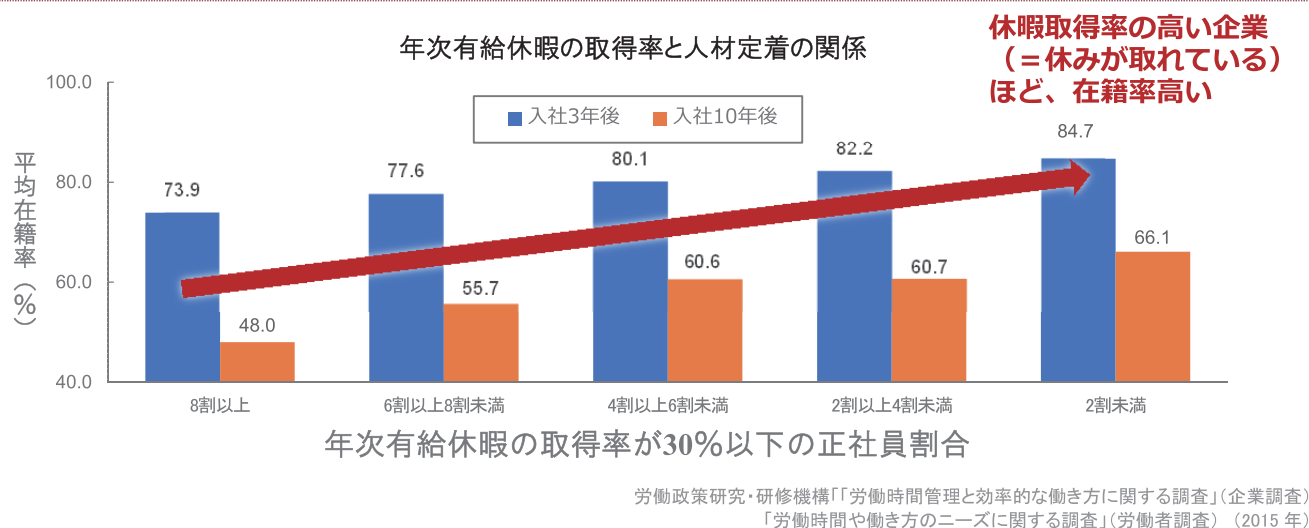
5. 「働き方改革」の効果

「働き方改革」の取組が進む企業では、採用希望者の増加や人材の定着のほか、企業イメージの向上などでも効果が現れています。また、ワーク・ライフ・バランスの向上が従業員のモチベーションを高め、生産性や利益の向上などにもつながっています。

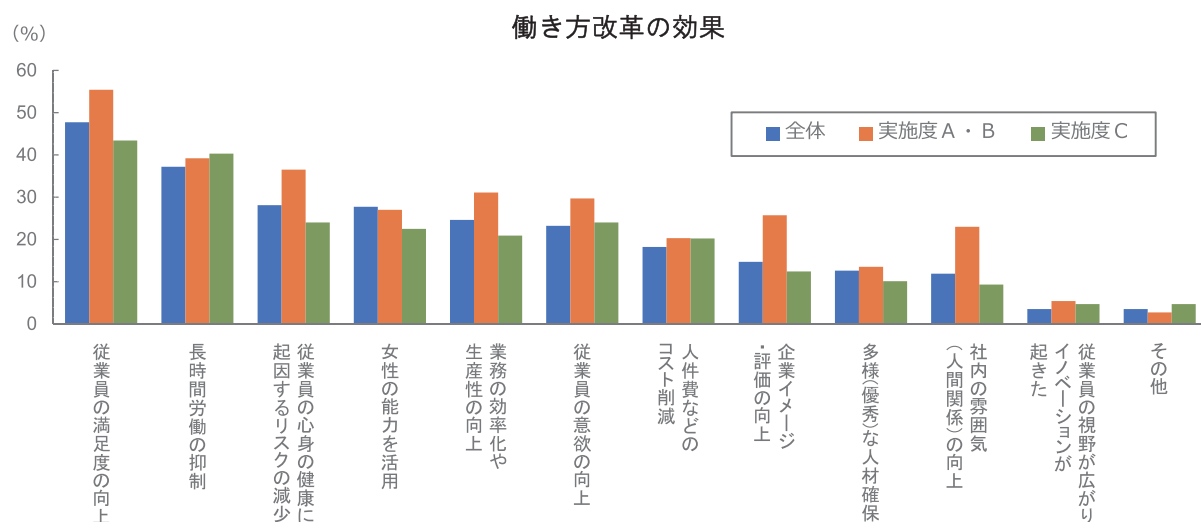
取組が進む企業ほど、新卒採用の充足率高く



休暇が取りやすい職場ほど、人材が定着している

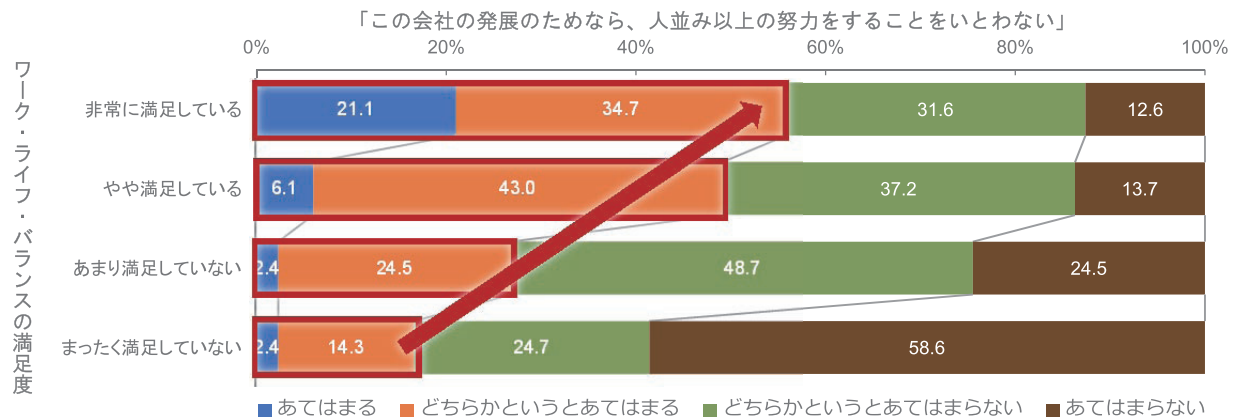


取組が進む企業は様々な効果を実感 ～従業員の満足度向上や企業イメージの向上も！～



ワーク・ライフ・バランスの満足は、従業員のモチベーション向上に

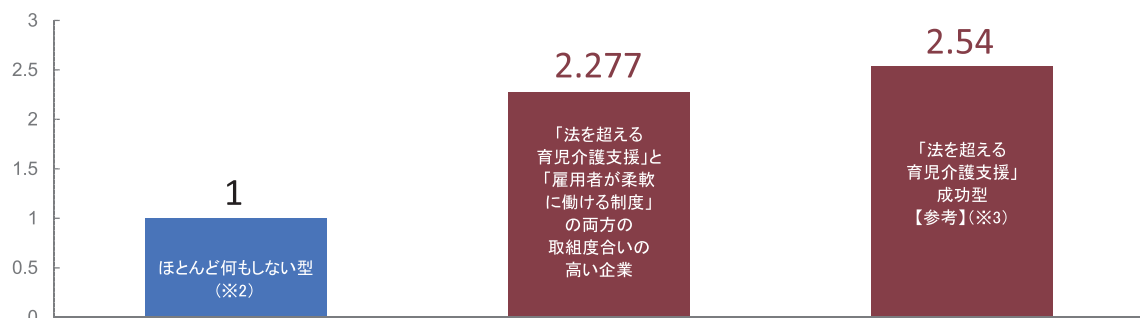
ワーク・ライフ・バランスの満足度と会社のための努力



武石恵美子(2009)「働き方とWLBに関する社員の意識:最新調査から」『東京大学ワーク・ライフ・バランス推進研究プロジェクト キックオフシンポジウム資料』

育児介護支援が進む企業の生産性は高く、「ほとんど何もしない」場合の2倍以上

ワーク・ライフ・バランスに対する取組と生産性(※1)の関係 「ほとんど何もしない型」を1とした場合



経済産業省:経済産業ジャーナル 2014年 6・7月号

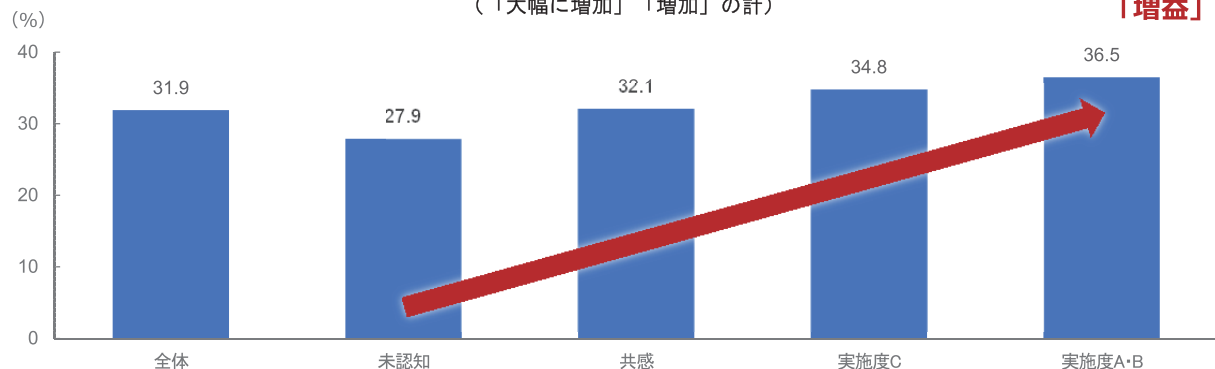
※1:正社員就業時間一時間当たりの売上総利益(粗利)。※2:『ほとんど何もしない型』=「法を超える育児介護支援」と「雇用者が柔軟に働ける制度」の両方の取組度合いの低い企業。

※3:『法を超える育児介護支援成功型』=「育児介護支援」が生産性にどう影響を与えたかについて、人事担当者の評価により『成功型』『無影響型』『失敗型』に分類。『成功型』は、人材活用のために取り組むという意識が高く、推進本部の設置等積極的な取組を行う企業が多い

出典:RIETI BBL (2011年12月21日)「企業のパフォーマンスとWLBや女性の人材活用との関係:RIETIの企業調査から見てきたこと」山口一男シカゴ大学教授、RIETI客員研究員。(『仕事と生活に関する国際比較調査』(2009年経済産業研究所)の日本企業データの分析結果の一部を用いて作成。)

取組進む企業ほど業績も良好

3年前と比較した経常利益 (「大幅に増加」「増加」の計)



実施度が高いほど、「増益」が多い

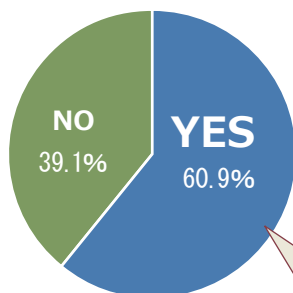
広島県「働き方改革取組実態調査」(2016年)

6. 広島県働き方改革実践企業（認定企業）における「働き方改革」の効果

認定企業では、働き方改革の仕組みづくり・行動・効果検証のPDCAを回し、取組をより実効的なものとする中で、人材確保や社内環境の改善などの効果が実感されています。（「広島県働き方改革実践企業認定制度」の詳細は、83ページを参照）

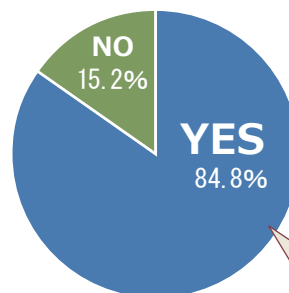
認定取得により「新たな人材の確保」や「社内環境の改善」の効果を実感

新たな人材の確保 の効果を感じている



- 求職者数が増加した
- 能力・スキル等で自社の求める人材が増加した
- 採用についての問い合わせが増加した
- 面接や会社説明会等の場で、認定制度が話題に上った

社内環境の改善 の効果を感じている

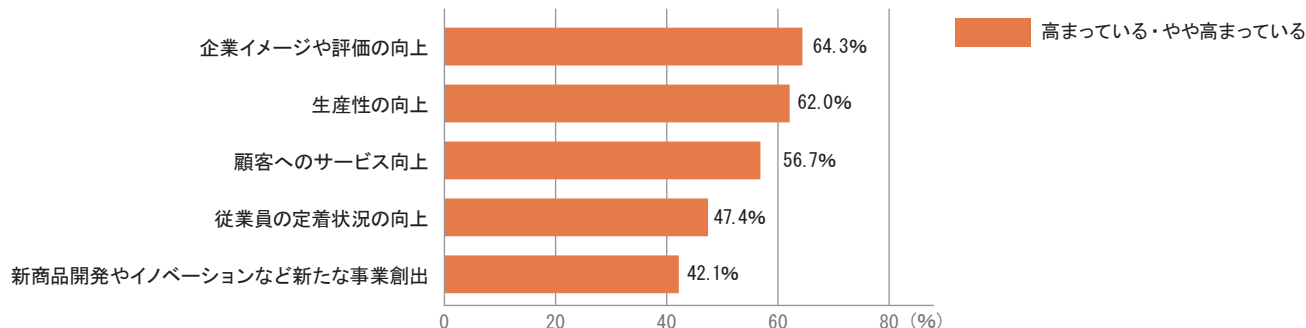


- 離職者が減少した
- 従業員の自社に対するイメージが改善した/社内の雰囲気明るくなった
- 従業員のモチベーションが向上した
- 認定取得を機に、さらに働き方改革の取組を進めやすくなった

広島県「認定企業アンケート」（2019年2月）

認定企業の6割以上で「企業イメージや評価の向上」や「生産性の向上」の変化が！

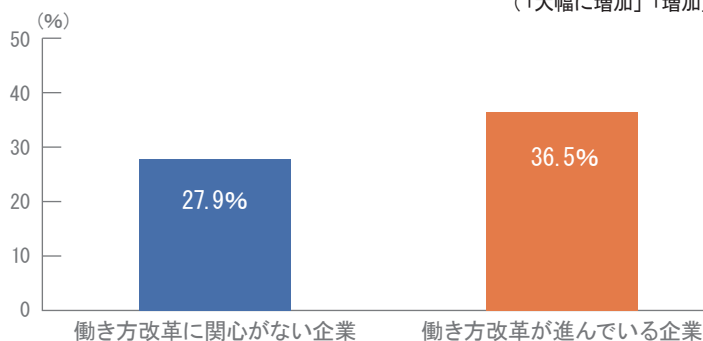
認定企業の最近3年間の状況



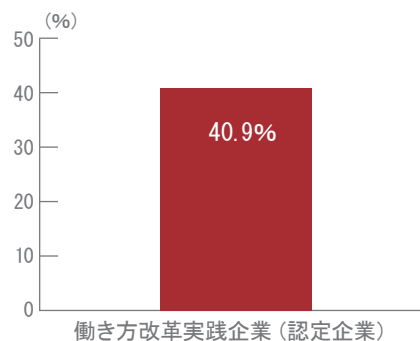
広島県「認定企業アンケート」（2019年9月）

認定企業では 業績 もさらに 良好

3年前と比較した経常利益 （「大幅に増加」「増加」の計）



広島県「働き方改革取組実態調査」（2016年）



広島県「認定企業アンケート」（2019年9月）

コラム： ～多様な人材の活躍に向けた「働き方改革」を～

・今、なぜ働き方改革が必要とされているのでしょうか？

～これまでの日本の働き方の強みは“高い同質性”～

「働き方改革」とは、“今の働き方”を変えなければならないことにほかなりません。

これまでの日本で主とされた働き方を振り返ってみましょう。男性正社員を中心とした「会社人間」の働き方、いわば“ワーク・ワーク・ワーク”が評価される社会といえたのではないのでしょうか。

企業の中心を担うのは、日本人で男性で新卒採用で正社員。健康で、専業主婦の妻がいて、時間制約なく働くことができる。従業員も組織も極めて高い「同質性」に基づいての企業経営だったのです。そして、この同質性の高さこそが、「最大の強み」といえました。「あ・うん」の呼吸で、しかも労働時間制約のない働き方で仕事をこなしていくわけですから。従業員のマネジメントもしやすく管理コストも最低限におさえることができました。

さらに、企業は、その中から、優秀な人材を選び競わせ、企業の将来を担う数少ないスター社員を生み出していけばよかったのです。そうすることが、企業価値を高める最も効率的で、確かな手段になり得ていたのです。

～社会環境の大きな変化への対応～

しかし、これからの日本は、急速な少子高齢化の進展により、生産年齢人口の減少という、大きな課題に直面していきます。今後、企業にとって、業務に必要な人材の獲得はますます大きな課題となっていくでしょう。

「自分や家族のための時間を大切にしたい」、「効率的に働いて生活の時間を充実させることがキャリアアップにつながる意識」など、働く人の価値観も多様化してきました。企業が持続的に成長していくためには、従来通りの人材獲得戦略から、女性や高齢者など様々な立場の人が活躍できる「多様性」に舵を切らねばならない時代が確実にやってくるのです。

経営者にとって必要なのは、これまでの「同質性」に基づく働き方を変えること、多様性のある組織を作ることによりと覚悟を決めて取り組んでいくことです。様々な人材が活躍できるチャンスは、今後の「働き方」が左右するといえるのではないのでしょうか。

・企業にとって働き方改革に取り組むメリットはなんなのでしょうか？

～働き方改革は経営戦略～

「働き方改革」は決して、一時のブームでも、遠い世界の話でもありません。そもそも、企業規模・業種にかかわらず、個々の企業経営者には、「会社がどうありたいかという経営理念」があるでしょう。そして、その経営理念を実現するために、中長期の計画なども立てながら、事業展開を図っていくことでしょう。「働き方改革」を通じて、企業は自社の経営理念の実現に近づけていく。非常に重要な「経営戦略」といえるのです。

～改革によるメリットを受ける人～

働き方改革の取組によってメリットを受ける人を大きく3つに分けて考えてみましょう。

“一人目”は、「企業」です。従業員の働き方を見直し、業務の効率化が図られることなどにより、1人当たりの生産性向上や十分な休暇取得によって新しい事業のヒントが生まれるかもしれません。また、働きやすい職場づくりは、採用や就業継続にも有効でしょう。

“二人目”は、「従業員」です。働き方改革によって、従業員のワーク・ライフ・バランスの実現を図ることができます。

“三人目”は、「地域」です。中小企業は地域に根をおろし、そこに顧客がいて、地域から人を雇用しています。働きやすい職場づくりを進める企業は、地域の人々を惹きつけ、従業員のワーク・ライフ・バランスを図ることにより、地域の活性化につながる事が期待されます。

・多様な人材が企業で活躍するために必要なことはなんなのでしょうか？

～人材育成の重要性～

企業経営者に、「御社の経営課題は？」と聞くと、一定程度の企業は「人材育成」をトップにあげてきます。“今はなんとか人員は確保できている。しかし、将来の幹部候補がいない、人材育成ができていない”など。これまでの日本の人材育成の手法は、優秀な従業員だけに投資する、いわば「選別式」によるものでした。しかし、現状からは、一部のエリートやスター社員の育成という、これまでの方式では既に限界がきているのだということがわかります。

～小さなプロフェッショナルの必要性～

企業をめぐる情報技術は進展し、多様な事業、膨大な情報、国際的な競争などを背景に、組織には、専門知識を持つ、多様な人材が必要とされています。これからの時代は、働く人々が、自分の役割や責任が限定されていても、あるいは仕事に費やす時間が限られていても、自分の仕事に専門性を持ち努力と研鑽を続けることができる、いわば“小さなプロフェッショナル”が、企業の成長に大きな力を発揮することとなるでしょう。少数のエリートから全従業員による“小さなプロフェッショナル”へと人材育成を進化させること、その原動力はまさに多様な人材が活躍できる職場環境の実現、すなわち「働き方改革」なのです。



県立広島大学
経営専門職大学院
木谷 宏 教授
【専門】
人的資源管理論、CSR論、ワーク・
ライフ・バランス、ダイバーシティ・マネ
ジメント、プロフェッショナル

