

「働き方改革実践講座」 総合アドバイザーに聞く

できることを認め、 互いに支え合う加点主義で、 働き方改革に「本気」の取り組みを



石川県の「働き方改革実践講座」で総合アドバイザーを務め、多くの県内企業をサポートしてきた渥美由喜さんに、2018年度の講座を総括していただくとともに、企業が取り組みを進める上での今後のアドバイスを伺いました。

本講座を開催する意義を どうお考えですか。

石川県ではワークライフバランスという言葉に10年以上前の早い時期から着目されていて、私も当時から県内企業に個別コンサルティングの形で関わってきました。その活動の中で、個々に蓄積されたナレッジを各企業の内部に留めるのではなく、多くの企業で共有して水平展開していったらどうかと私が提案申し上げ、現在のような合同コンサルティングの形ができ上がりました。この取り組みのメリットは業界を超えた課題やナレッジの共有にあります。働き方改革の議論では「うちの業界ではムリ

だ」という声をよく耳にしますが、どの業界にも先進事例はありますし、たとえ業界が違ってもそこから学べる部分があります。そういった事例を活かし、広く社会に還元することに本講座の大きな意義があると考えます。

石川県の取り組みの特徴を どう捉えていますか。

中小企業への働きかけが全国の中でも特に熱心だと思います。ワークライフバランスに関連して国は次世代育成支援対策推進法で、従業員の「仕事と生活の調和」を図るための一般事業主行動計画の策定を従業員数101人以上の事業主に義務づけていますが、石川県はこれを全国で最初に中小企業にまで広げ、2013年に50人以上の企業に義務化、さらに2019年4月からは、20人超の企業に積極的努力義務とすることになっています。一般的に難しいとされている中小企業の働き方改革に非常に積極的にチャレンジしていますね。

中小企業の働き方改革は 難しいのでしょうか。

例えば、ただでさえ人手が足りない状況なのに、有給休暇等で人が抜けたらそのカバーが大変だという意識等から、中小企業での働き方改革に否定的な声が多いのは事実です。しかし、中小企業ならではの進めやすい側面もあって、トップと従業員の距離が近く、社長は社員を自分の家族のように思い、社員の家族の情報にも通じていることが多いです。家族的経営の中で一人一人を大切にしようという思いの強さが改革を進める力になります。また、大企業では一度失敗すると、再挑戦には何倍ものエネルギーが必要になるため、改革には非常に慎重にならざるを得ないですが、中小企業であれば、試行錯誤しながら取り組むことができます。こういったことから、中小企業だから難しいとは一概に言えないと考えます。

本講座では、働き方改革の実践における様々な課題に対し、どのようなアドバイスをされたのでしょうか。

本講座の個別企業訪問支援として社内研修を実施した企業で主に取り上げた3つのテーマに沿ってポイントをご紹介します。

【管理職】

今、管理職の方が部下の時間外労働を減らすため、残業代のつかない自身の時間外労働でカバーする状況が多く見受けられます。これは見せかけの労働時間短縮であり、いつか行き詰まるパターンです。管理職が疲弊してしまうだけでなく、マネジメントに力を注ぐ時間がないので、部下の業務改善ができないですし、一番良くないのは、部下が「疲れ切った上司のようにはなりたくない」と管理職に憧れなくなることです。管理職は自身の時間外労働を減らすことにチャレンジし、マネジメント視点で業務改善に取り組む覚悟を決めることが大切です。

【コミュニケーション】

職場全体のコミュニケーションが円滑でなければ働き方改革はうまくいきません。ありがちなのは、女性支援や子育て支援など限られた人が支援を受け、他の人にそのしわ寄せがきて不協和音が生まれる状況です。これを回避するには3つの点が重要で、1つ目は、支援される人が「支援を受けているのだから頑張ろう」という貢献マインドを持つこと。2つ目は、上司は支援される人に活躍できるチャンスを与えること。3つ目は、支援される人も他の人に何かあったら支援する側に回るという双方向的なコミュニケーションです。これらが全体で共有されれば、職場は変わっていくでしょう。

また、重要なのが加点主義の考え方です。何事もできて当たり前で、できない部分を責める減点主義では、頑張りも評価されにくく、そこに負の連鎖が生じてしまいます。できることをお互いに認め合う加点主義で、支え合い助け合う、そんなマネジメントが働き方改革を成功に導きます。実際に、そのような中小

企業がたくさんあります。

【ライフラインチャート】

過去の時間を横軸にとり、満足度を縦軸にして人生を1本の線で検証するライフラインチャートを用いることによって、「JFK」というキーワードを社員に示しています。

Jは「自律」で、ワークもライフも自分でマネジメントしていく覚悟です。「会社がやってくれない」、「管理職がやってくれない」という他責ではなく、自分自身でできることに挑戦する姿勢が大切です。

Fは「俯瞰」であり、中長期的に考える習慣を持つことです。今、目の前にある仕事に縛られず、人生を豊かにするために俯瞰する視点を持ち、働き方改革を通して何を手に入れるか、あるいは何を手放すかを考えるべきでしょう。あわせて、5年後、10年後に会社や家庭等で自分はどうありたいのかを考え、今やるべきことを逆算して明確にすることも大切です。働き方改革の先にあるもの、つまり、生まれる時間の使い方に意識を向けてもらうきっかけになります。

Kはたえず「葛藤」と「格闘」し続ける「覚悟」です。ワークライフバランスや働き方改革に取り組むことは簡単ではありません。組織や自分自身と正面から向き合うことから道が開かれます。

最後に、働き方改革を何から始めたらよいかと悩む経営者や管理職に向けてメッセージをいただけますか。

部下と一緒に業務の断捨離を行うのが手っ取り早いでしょう。経営者が思っているほど全ての業務が必要だと社員は考えていないものです。「もっと業務を断捨離しよう」とメッセージを発信すれば、きっとボトムアップで提案が届くはず。特に中小企業は経営者と社員の距離が近いので、「ムダな業務ならばやめてみよう」と迅速にトライアンドエラーを進められますから、即効性が期待できます。

そして、働き方改革関連法が施行されたからと、働き方改革に「やらされ感」で取り組むのではなく、主体的に本気で進めようという気構えが大事です。例えば、2019年4月から、年5日間の年次



「ポジティブ・オフ」運動の啓発ポスター(出典:観光庁)

有給休暇を社員に取得させることが義務となりますが、社員に仕方なく休むのではなく、「休んだ時間で人生を豊かにする」、「リフレッシュして新鮮な気持ちで仕事と向き合う」という目的に気付いてもらうことが重要です。この点については、オフ(休暇)を前向きにとらえて楽しもうと政府が提案している「ポジティブ・オフ」運動の啓発ポスターの活用をおすすめしており、バリエーションが豊富なポスターをHPから無料でダウンロードできます。このように、社員一人ひとりに働き方改革に前向きに取り組んでもらえるように様々な工夫をすることが大切です。

働き方改革で成果を出すためには、何より、トップや担当者あるいは現場のキーパーソン、全員でなくても本気の人が一人でもいることが肝心です。本冊子に掲載された県内7社の取組にも通じる点ではないかと思えます。



な お き

渥美 由喜 さん

内閣府地域働き方改革支援チーム委員/株式会社東レ経営研究所ダイバーシティ&ワークライフバランス研究グループ主任研究員兼首席コンサルタント

プロフィール

東京大学法学部卒業。2009年に東レ経営研究所に入社。これまでにワークライフバランスや業務の効率化に取り組む国内外の先進企業1,150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多数の企業の取り組みをサポートする。私生活では育児休業を2回取得、現在は子育てとともに父の介護にも奮闘。