

2020年10月7日(水)に開催された働き方改革「実践企業の本音と成功への裏話」事例発表セミナーの現地レポートを担当者より報告します！

### ○本セミナーの目的

本セミナーは県内企業の経営者や管理者、人事担当者を対象とする「働き方改革」をテーマにしたセミナーです。今回は、自ら働き方改革を実践することで「利益」と「社員のやる気」があがった2社にご登壇いただき、各企業において行った働き方改革の取組や実体験などを話していただきました。

### ○当日の様子

セミナー参加者は25名ほど。会場参加とオンライン参加を同時に実現できるハイブリッド型のセミナーを開催しました。県で実施するセミナーとしては、もしかしたら珍しい形での開催だったかもしれません。セミナーには、働き方改革に関心をもつ県内企業の皆様にご参加いただきました。誠にありがとうございます。

新型コロナウイルス感染症の予防を徹底し、換気・三密回避・除菌等を行い、実施させていただきました。運営は合同会社WLBC 関西の皆様、オンライン環境整備には中村システムサービス様にご協力頂きました。誠にありがとうございます！

### ○合同会社WLBC 関西 業務執行役員 福井正樹氏による講演

テーマ:「ポストコロナ社会で・・・利益を上げる企業になるための働き方改革」

福井氏より、ポストコロナ社会における中小企業のモチベーションや組織のあり方についてお話しいただきました。



### ・ポストコロナにおける働き方の変化

新型コロナによって変化した社会に対応できるように職場の変革をしなければいけません。企業全体を変えるためには、社員に還元を約束することが経営者として必要になってきます。そして、その約束をすることで企業へ幸せをもたらすことができるのです。

利益を上げる企業になる方法は時代とともに変化しています。利益の上げ方も異なってきました。それは、社会のなかにマーケットがあり、利益を得ているからです。

「長時間労働＝利益」という考え方は古い。今は、無駄を省いた働き方改革を実践せねばいけません。つまり、残業を省くことで残業代をカットする。カットした費用を利益に還元するという事です。勇気を持って「会社の無駄」を排除する必要があります。

## ・テレワークをはじめとする新しい働き方

新型コロナの影響により、新しい働き方が世間でよく耳にするようになりました。例えば、テレワーク。テレワークが成功する秘訣は、機械を導入したり、お金をかけることではありません。成功するには、業務管理を徹底的に行わなければいけない。業務ごとの到達点の明確化、細かいタスクまで分解して考えないといけない。しかし、そこまで細かく見る事がされていないことが多いのです。

現在も将来も、特に建設業など多くの業界で人手不足が叫ばれます。「私はテレワークしかできません」と言う人が増えるでしょう。経営で残るには効率良く働く人材をとるか、人材育成ができるかどうか。全てを自分たちで抱え込むのではなく、外部に人材確保、育成をまかせることも必要です。これからは各業界での人材のシェアが重要となるでしょう。

高度経済成長時の経営の方法からポストコロナの経営方法は変化します。生活や社会が変化しているのに経営が変わらない、ということはありません。

今までは社員のわがままをどうやって対応するのか、と考えていました。しかし、これからはその「わがまま」に対して、わがままを言うのであればきちっと仕事をして利益を出すこと、と約束することができます。そうすることで、社員の生産性を向上させ、利益を得ることが出来る。そして、企業の利益へと繋がるのです。

## ・ポストコロナにおける経営の変化とは？

ポストコロナにおいて、今まで以上に「人」を大切にしなければいけません。本当の意味の人の大切さを考える必要があります。長時間労働に耐えられる人材はもういないことを理解し、会社の体質を変えていかなければいけません。

生産性をキチンと測り、生産性に応じた客観的評価を設けること。人が減っても仕事量を減らさず、同じ仕事で高い利益率を目指す経営のために優秀な人材が必要となります。その人材に会社へ来てもらえる、育てられる環境を作り出すことが大切です。

働いている時間が短いということは、社員に対して甘くするのではなく、利益のために厳しくしないとけません。利益を追い求めるのです。

そして、自分の会社では「できない理由」を言うてはいけません。全ての企業が特殊です。利益追求のために、取組をしなくても済む会社だと将来、残っていくことはできないでしょう。経営が素晴らしいと多くの人材が来ます。そして、希望する人材が多ければ多いほど人材のクオリティが上がります。

つまり、ポストコロナの経営は「徹底的な人材育成と高効率な働き方」を求められます。そして、コロナ前よりも良くなったと言わせられるようにしていくのです。

## ○株式会社大堀商会 代表取締役 大堀正幸氏による事例発表

テーマ:「働き方改革の取組」

大堀氏は、自社における「イクボス」への取組を主とした内容、経験談をお話しいただきました。大堀氏は、株式会社大堀商会の代表取締役を務めながら、NPO ファザーリングジャパン新潟代表を務め、2019年に設立した株式会社いんくるにおいて障害者向けグループホームの運営など多岐にわたってご活躍されています。



### ・社員と向き合い、社会と向き合う

弊社では、求人を打ち出す際に、新しく社員となる方の働き方・条件について打ち出し方や組み合わせ方を変え、様々な働き方を用意しました。社会の変化や社員と向き合うことで、今までさぼっていたものを取り組むようになりました。これからは男性の育休が普通の時代になっていきます。これに対して対応できる企業にならないといけないのです。

様々な問題や新しいことに対応するための啓発はもう必要ない、これからは業務の効率化を追求しないとイケないのです。

### ・効率化とは何?

では、効率化とは何なのか。効率化とは生産性の向上であり、「成果物÷労働(時間)」で考える事が可能です。弊社における様々な業務を分析し、数値にして見えるようにする。そうすることで、見えてくる問題があります。

例えば、業務の棚卸しを行い、大きく業務を4分野に分ける。そうすると、予想以上に会社に滞在していることが判明しました。弊社の業種ではお客様とのコミュニケーションに重きを置くため、そういった点に重きを置く理想的な時間配分に変える必要があります。そのようなことから、社内での滞在時間や移動時間の削減をするように徹底しました。具体的には、既存事業の見直しや直行直帰を認めることなどです。直行直帰を認めることで利便性を高め、より地域密着の企業となりました。そして、ITを導入して移動時間の短縮や社内業務の効率化を図ることなどの取組を行うことで成果を 1.36 倍、労働時間を 0.85 倍にして生産性を 1.6 倍に導くことができました。

### ・社員に対する意識改革

取組の1つとして、社員の意識改革を実践しました。何のために業務効率化を行うのか、という目標意識を持ってもらう。そうすることで、社員自身が業務の効率化によって生み出された余りの時間をどうやって使うのか、と自ら考えてもらう。会社にやらされている、という意識

から自分事にする、意識させることが大切です。

そのために「スマイル PJ(プロジェクト)」を立ち上げ、社員ごとの現在の時間の使い方と未来の使い方を紙に書き出してもらいました。そうすると、色々なことがわかるのです。例えば、現在、育児に多くの時間を使っている社員がいることや、未来で親の介護をしなければいけない社員など。自分自身の状況把握にもなるし、それを社内で共有することで見えてくる社員の情報もあるのです。

### **・職場での働き方改革**

理想の働き方導入モデルとしては①WLB(ワーク・ライフ・バランス)をトップダウンでやっていくこと。②働き方改革＝無駄を省くこと。③評価基準の改革(イクボスの育成)だと考えます。

業務の無駄はないでしょうか。例えば、日報作成や会議、メールなど。こういった業務が単なる定型業務になっていないでしょうか。業務に対して、目的を作り出し、無駄な業務は省いていくことが大切です。

人事評価において、データは客観性が高いというメリットがあります。ただ社員を指導するのではなく、上司・部下の相互においてデータを分析することが大切です。目に見えるデータが変化するということは事実の変化となり、社員の評価もしやすくなります。

### **・在宅勤務との関わり方**

弊社でも在宅勤務を取り入れ、多様な働き方を実現しています。在宅勤務は人を育て、多様性のある社員を育てることが可能です。ただし、効率化とコミュニケーションはバランスを保つべきであり、コミュニケーション対策をとることが必要です。例えば、弊社では社内 SNS の活用。今では、日報も SNS を活用して行っています。

### **・評価制度を改訂するには**

評価制度を改訂するには、まず時間に対するインセンティブを明確にすることが必要です。やはり、現状について数値を出しながらみんなで考え、成果を見せないといけない。また、社員を褒めることは大事です。数値を出して事実を示し、社員を褒めていくのです。

こういった取組をすることで、私が新型コロナの影響で1ヶ月半ほどテレワークをしており、会社に行かなくても会社が回るようになっておりました。イクボスで会社を変えることができるのです。

## ○株式会社長岡塗装店 常務取締役 古志野純子氏による事例発表

テーマ:「働き方を見直せば組織はもっと成長する! ~イクボスになろう!!」

古志野氏のご実家の株式会社長岡塗装店に入社し、今に至るまで社員の悩みを解決できるような多くの取組を実践し、離職者を出さない職場づくりを行ってきました。その実践の中での体験談をお話いただきました。



### ・ 誇りある会社と行動の日々

今、弊社では多くの国や県の表彰・認定をいただいています。そもそも、中小企業が表彰を貰うことは難しい。そのため、私は国や県などの啓発関連の無料研修、セミナーに赴き、学ぶことが多かったです。そのようなことを積み重ね、実践することで今の姿があります。

### ・ 常務取締役に就任してから

私は 1997 年に常務取締役に就任しました。その時の弊社の環境は典型的な3K 職場でありました。会社の認知度も低く、就職希望者も少ない環境で、同業者や同じ地域の企業に先進的なロールモデルも少なく、様々な問題を抱えていました。就任したその年、ベテラン職人の言われてしまったのです。

「今後、若い職人が育たなければ長岡塗装店はダメになる!」

その時の弊社の状況や社会の現状からして、職場として良い環境とはいえない状況。「何とか社員が辞めない会社にしないといけない、解決しないといけない。課題は山ほどあるのだ!」と思いました。弊社の大半は男性、まずは定着しない若年者・高齢化や男性に向けた子育て支援をすることから始まりました。

### ・ 目の前にいる社員がモデルケース

常務取締役に就任してから、窮地から抜け出すために動いてきました。はじめに、1990 年代で 60 歳の定年制から 65 歳までの高齢者継続雇用制度を導入しました。また、同時に若手社員に向けたトライアル雇用制度を導入しました。

私は、「真剣に雇用する」というテーマで動いています。自分たちがいる意義を理解し、社員で人材育成をしていってもらおう。また、建設現場にいく職人をみて、新たに制度を作っていくのです。とても社員のことを見えています。逆に、目の前に制約がなかったらこんなにも考えることはなかったでしょう。「制約がある人や会社に対し、なにかできないか」という思いがあるからできたことです。

## ・制度を設けることから見直しや改善へシフト

取組を実施して10年以上が経過した 2009 年。取組を持続化することで8年間離職者ゼロの企業となりました。2014 年以降は社員の意識改革を行っていきました。本人たちがどう変わっていくのか、に注力することで、社員と経営者、お互いによくなる仕組みをもたらすように実践しました。

そういった取組を継続して、今では新聞や口コミだけで豊富な人材が集まる企業となりました。たくさん存在する悩みを1つずつ潰していく。これがエネルギーとなり、今に至ります。問題を素早く察知し、解決する。そうすると、問題が問題じゃなくなってくるのです。

私は会社に行くのが楽しみ、社員と会うのが楽しみです。今はまだまだ成長の途中。第三者効果を繋げながら、これからも経営をしていこうと思います。

## ○トークセッション

参加者の職場における疑問や登壇者の話への質問などに対して、ご登壇頂いた3名の働き方改革のプロフェッショナルに答えいただきました。オンライン上でも多くの質問があがり、チャットで書き込んでもらいました。

ご登壇いただいた大堀氏、古志野氏のお2人は手法の違いや性別や年齢による視点の違いなどはあっても職場に対する思考、方向性は同じ方向を向いていました。



## Q:古志野さん自身の後継者をどう育成するのでしょうか。

古志野

先代社長の長男・次男が活躍しています。元々IT 分野で活躍していた長男には、ホームページや電子媒体関係を担ってもらっています。新たな取組の導入については、私から長男へ伝えて反映しています。次男は社歴が長く、職務上必要となる資格は取得済です。

彼らが役員となる時、先代の社長は会社から全て手を引いて貰い、会社から卒業してもらいました。つまり、先代社長に育てて貰うのではなく、私を含めた現役社員を見て成長してもらい、自分たちの力でやっけていこうとしています。また、大学教授とのご縁があり、役員の成長を目的とした勉強会を実施しています。

福井

親子で会社経営、父が会長で息子が社長となった時に父親が権力を持っていることで、社

員は先代社長の方向を向いてしまうこともありますね。若い経営者を育てるには先代は完全引退すること、潔く引くというのは重要です。

大堀

先代社長が存在すると、甘えが残ってしまうこともありますよね。

### Q 働き方改革の取組へのきっかけとは？

大堀

管理職だった社員が妻を亡くし、幼い娘2人を育てる父子家庭となった社員が働き続けて欲しいと考えたことがきっかけです。社員の困り事を解決することが、社員全体で働きやすい企業に成長することに繋がりました。

福井

働くママの能力の高さはすごいですよね。保育園のお迎えの時間は決まっているので、この時間までに終わらせなければいけない、と業務の時間が明確です。そういったロールモデルを見せていくことも必要ですね。

古志野

60歳以降の働き方は自由な働き方を叶えることが良いですね。社員ごとのニーズに応え、画一的な給与体系でなくてもいいのではないのでしょうか。

### Q:今の課題は何ですか？

大堀

実は、50歳で社長を退任し、交代しようと思っています。若い世代の活躍、育成をして、自分でも社長になれるというところを見せたいなと思っています。課題というより挑戦ですね。

福井

課題といえば、人材確保が多くの企業で課題になっていますが、長岡塗装店では多くの就職希望者がいますよね。女性が少ない建設業ですが、女子の採用が多いのはなぜですか？

古志野

来年度の新規採用は、現在1名の女性を含む3名が内定しています。まずは、弊社について知らない人にわかってもらうことからです。例えば、学校の就職担当の先生に知ってもらうこと。学校から声をかけられたら訪問するようにしています。学校へのアピールは大切だと考えております。

### Q:有給休暇の計画的取得のポイントとは？

大堀

有給休暇を取得できないのは主に管理職です。やはり、仕事が集中してしまいますよね。そういった状況から、弊社では各部門で競争させ、チーム戦にすることとしました。個人での競争にすると、休暇取得に偏りが出てしまうことを恐れたためです。これを実現するには、管理職のマネジメント力が重要。人事面でも労働時間・残業時間について見られていない管理職はたくさんいます。そこを見ていかないといけないのです。

古志野

弊社では有給休暇の取得状況をみんなが知っている環境を作り出しています。また、取得できていない社員へは気づいた人が各自で指摘するのではなく、指摘する係を決めています。休む日を早期に知ることで仕事の流れや段取りが進めやすくなります。そのため弊社では、有給休暇の取得状況を壁に貼りだしております。原始的な手段を使うことも有効ですね。

### Q:優秀な人材の見極め方・面接で重要なポイントとは？

大堀

まだわからないところも多々あります。しかし、採用する側で「自分で育てる」という覚悟を持つ意識にシフトさせることは大切。小さな組織でトップが採用をすると、採用したのはトップのせいだと責任転嫁しやすい。ゆえに、部下自身が採用したという責任を意識づけさせるためにも必要だと思います。

古志野

人材は求めるより育成の中で作っていくもの。素直そうか、明るく笑えるのか、どんなボキャブラリーや対応ができるのかといったところが大切ですね。

福井

コミュニケーション、会話のキャッチボールができる人が良い。人材はとって見ないとわからない、それからの教育が重要となってきます。



## ○参加者へのインタビュー

セミナー終了後、参加して下さった川端運輸株式会社代表取締役 川端章代様にお話を伺いました。

### ・「働き方改革」の重要性について改めて考える機会に

今回、事例発表セミナーを知ったのはFAX送付がきっかけでした。当社は運輸業ですが、この業界は自社努力のみで「働き方改革」を実現することは難しいと実感しています。

トラックドライバーは朝早くから夜遅くまで荷物を届けるために働いています。そのような職種に対して、「働き方改革」を注力すると、労働時間の削減から給与が減ってしまう。そして、社員が辞めることに繋がってしまう。人手不足が叫ばれるこの業界において、「働き方改革」をどう取り組むのか切磋琢磨しているところです。

ただ、「できない」ばかり言ってしまうと何もできない。私は経営者として、社員に何をしたいか問われると、「もっと家族を大事にしてほしい」「食生活を規則正しくしてほしい」という想いがあります。その想いを持ちながら、「できない」ばかり言うのではなく、まずは聞いてみようと思ってきました。

話の中ではハードルの高い内容もありました。しかし、話を聞いていると、実践するうちに何か見えるものがあるだろう、「今、できること」があるかもしれないと感じました。このようなセミナーを通して、「働き方改革」を考えるきっかけをいただき、良い勉強をすることができました。

### ・社員がこの会社で働いて良かったと思ってもらえる会社へ

私は良い人材を求めようと思ったら、良い職場環境がなければいけないと考えています。人の一生の時間のうち大半を占める「労働」のなかで、家族と接することや規則正しい食生活ができなければ人は何のために生きているのだろう、と思います。

社会の変化とともに考え方も変わることを踏まえ、良い人材を揃えていくことを考えようとすると、社員が「人としてこの会社で働いて良かったと思える」職場づくりをすることが経営者の最大の課題です。

経営者として社員の健康と生活を考える中で、特にトラックドライバーは朝が早く、食事をする時間も不規則であり、食事をコンビニで購入することも頻繁です。その結果、不健康な身体になってしまうこともあります。だからこそ、私の夢は「社内食堂」を設け、そういった社員の食生活を正し、社員の食生活を守っていきたいと考えています。

### ・働き方改革に対する経営者の役割

「働き方改革」というのは、経営者として考えさせられる点がたくさんありますね。マイナス面だけでなく、プラス面を考えることで人が集まる会社にすることができ、最終的には利益が生まれる。これからは人が集まるかどうか、というのが企業の大きな課題になるでしょう。

人材を求めるとしても、今は売り手市場ですから、求職者に選んでもらえる会社にならないといけない。そういった課題を解決すること、長いスパンで会社を見つめ、考えていくことが経営者の役割だと思います。

当社が取り組んでいる「健康経営」をはじめ、目標を設定してゴールを目指すことが大事だと思います。すぐに達成できることはないですが、何事も継続していくこと。できることから少しずつ実践することが大切ですね。

### ・人への投資を大切に

様々な制度のような仕組みを作っても職場の風土がよくなかったら上手く回りません。カリキュラムで人を育てるより、心を育てることを重視し、時間とお金という人への投資は必要だと考えています。社員のスキルアップや気づきをはじめ、社員に対する将来への投資と考えると費やした費用以上の価値が生まれます。

「働き方改革」をはじめ、県で取り組んでくださっていることに重要性を感じ、御社なりの工夫をしながらこれからも心を育てる社内改革に取り組んでいきたいです。

笑顔溢れる川端運輸株式会社の皆様。  
お忙しいところ、貴重なお話をいただき  
誠にありがとうございました！  
今後のご活躍を応援しています！



### ○担当者の声

コロナ禍の現在、県内企業の「働き方改革」を考える優先順位が低くなっているかもしれません。しかし、この状況下だからこそ「働き方改革」を通して、職場環境・働き方について見直すチャンスになると考えています。

このセミナーで働き方改革における「気づき」・「学び」を各企業に持ち帰っていただき、各企業で何かアクションを起こすきっかけとなれば嬉しく存じます。

記：雇用政策課労政福祉係 園田 彩乃