

働き方改革は 「儲かる会社にする」チャンス

未来事業株式会社 代表取締役
経営プロデューサー 吉岡 憲章

今年^{いぬ}は戌年、東京渋谷に銅像がある忠犬ハチ公のように犬は律儀で忠実、しかも努力を惜しまないことで、最も愛されているペットです。私たちも、努力を積み重ねることによって、大事なお客様から会社の信頼を得て、繁栄を続けることができます。ぜひ、これにあやかりたいものです。

「働き方改革」ってなに？

政府が「働き方改革」という政策を打出しました。

メディアを通じて、この働き方改革の必要性に直結する現象として「長時間労働の是正」のキャンペーンの目玉として「超過残業時間の弊害」を取り上げています。

電通における女子社員の自殺問題や飲食業におけるみなし残業、さらにはプレミアムフライデー……というような事象です。

中小企業の経営者としては、「それは分かるが、これは現場を知らない役人やお偉方が頭の中で考えたことだ!」と思う方が多いでしょう。私も同感するものがあります。

まさにその通りでして、総理大臣を議長として関係閣僚7名が構成員となり、有識者15名で構成

されている「働き方改革実現会議」が主体となって決めています。有識者と言われる人も、大企業経営者、学者、業界団体代表がほとんどで、少し変わったところでは元おニャン子クラブの生稲晃子さんが癌を克服しながら、子育てや仕事をしている女性代表として参加しているのが目立ちます。

それはともかくとして、この先わが国で大きく懸念される課題として総人口の大幅減少問題を当会議で指摘しています。かなり先の話になりますが、約90年後の2105年には日本の人口は現在の1/3強の4500万人になってしまいます。また、それに伴って労働人口も激減してしまうことがかなりの精度をもって予測されます。

その総動力不足解消のための主要対策として、次の3項目を設定しています。

- ①働き手を増やす（労働市場に参加していない女性や高齢者）
- ②出生率を上げて将来の働き手を増やす
- ③労働生産性を上げる

そこで、この対策内容として同実現会議が作成した「働き方改革実行計画」の概要を表に示します。

働き方改革実行計画の主な内容

非正規労働者の処遇改善	同一労働同一賃金に実効性を持たせるための法律やガイドラインを整備
長時間労働の是正	法整備によって時間外労働に罰則付きの上限規制導入
賃金引き上げと生産性向上	企業への賃上げの働きかけ
柔軟な働き方への環境整備	テレワークや兼業・副業の推進
女性、若者の人財育成	社会に出てからの学び直しの支援
病気の治療と仕事の両立	産業医の機能強化など
子育てや介護と仕事の両立	保育所の整備など
転職、再就職支援	転職者の受け入れ企業の支援など
教育環境の整備	高等教育の経済的負担軽減
高齢者の就業促進	定年延長企業への支援など
外国人材の受け入れ	魅力ある就労環境の整備

「従業員満足度アップ」は 会社の実績に貢献しない

会社の成長や生産性向上のためには、働く従業員が会社に満足して意欲を持って働かないといけない、ということから「従業員満足度」を上げることが注目されています。

その主な内容は次のようなものです。

- ①従業員の待遇（主として賃金や条件改善）
- ②働く職場環境の整備
- ③上司や部下との人間関係の改善

ところが、これらのような従業員満足度アップは、会社の業績改善にほとんど貢献しない、ということが最近分かって来ました。要するに、“甘え”風土が発生し“労働は苦役なり”“働くことは辛いこと、嫌なこと”というような思いを醸成することにつながってしまう状態が見られるようになってきたのです。

「従業員エンゲージメント」が 生産性向上につながる

そこで、考え方を180度変えて、“働くことは楽しいこと”という思想のもとに、「従業員エンゲージメント」という考え方が最近重視されるようになってきました。

エンゲージリング（婚約指輪）のエンゲージです。エンゲージとは“絆”と訳されると思いますが、マーケティング的には“ブランドと消費者との間の絆”のことを言います。

したがって、従業員エンゲージメントは、“従業員と会社・経営者との絆、従業員同士の絆”ということとなります。

従いまして「従業員エンゲージメント」とは、従業員の一人ひとりが企業の掲げる方針・戦略・目標を適切に理解し、自発的に自分の力を発揮する意欲を評価することで、最大のパフォーマンスを発揮させるための手段、と理解してください。

従業員エンゲージメントの効果の事例として、次のようなものがあるという研究論文が発表されました。

1. 従業員離職率

従業員エンゲージメントの低い会社の離職率…9.2%、高い会社の離職率…1.2%

2. 品質100万個当たりの品質不良
低い従業員の製品不良発生個数…5,658個、高い従業員…52個
3. 従業員エンゲージメントの高い企業の営業利益率は低い企業の1.5倍高い

「従業員エンゲージメント」を 高める方法はこれだ

それでは、この従業員エンゲージメントを高めるためにはどうすればよいのか、という方法について、基本となっている主な事項を下記にまとめますのでご参考にしてください。

1. 従業員から信頼を得られるリーダーになること
2. 部下に権限を委譲すること
3. 前向きになる業務に取り掛かれる職務環境を作る（ライフワークバランス）
4. 部下たちに自信を根付かせること（小さな貢献を見逃さない、成果を見出す努力）
5. フィードバックを忘れないこと
6. 部下が潜在的に有している能力の開発に努めること
7. 社長を始めとした上層部から会社が存続しているのは従業員の努力によるものだ、とのメッセージをたえず発信すること
8. 正しい行動と特性を備えた人財を確保すること
9. 自分の役割は会社全体のどの部分に位置づけられているか分かるようにすること
10. 適材適所の職務を与えること

政府が働き方改革提言をきっかけにして、ご自身の会社の生産性のより改善に挑戦されたいかがでしょうか。

従業員のモラルアップが、会社を成長させるための大きなエネルギーになると思います。ぜひ、経営者と従業員、幹部や従業員同士の絆をより深くするために、参考にさせていただけますと幸いです。