

「働き方改革」を中小企業の成長力強化に結びつけるためのヒント

－働きやすい環境整備がもたらす従業員の活性化が生産性をアップ－

信金中央金庫 地域・中小企業研究所主任研究員

藤津 勝一

(キーワード) 働き方改革、ワーク・ライフ・バランス、テレワーク、ワークシェアリング、生産性向上

(視 点)

働き方改革が企業経営にとって大きなテーマとなっている。中小企業の中には、働く者の側にとってのもので企業には負担である、あるいは、あまり関係ないといったとらえ方が少なからずあるのではないだろうか。働き方改革は、実は人口問題をはじめ構造変化への対応など企業の成長力強化を目指すものでもあり、政府が強力に推進する生産性革命に合致している。生産年齢人口減少の中、多様な人材が参加しやすい環境を整備することが労働力を確保すると同時に新たな価値を生む創造力を高めるからである。働き方改革を契機に事業を冷静な視点で見て課題を抽出し、ムダ・ムリ・ムラを排除し合理的な価値創出を考える。その実現の原動力となる人材を確保し、能力を効果的に発揮できるよう、事情に合わせた働き方を選択できる労働環境を整備し、従業員と企業がともにメリットを享受することを狙いとしている。そこで、先行して既に注目すべき成果を上げている中小企業の事例から、取組経緯、考え方や重視すべきことなど、今後、中小企業が取り組むに当たり基本的に留意すべき点について見ていきたい。

(要 旨)

- 働き方改革は人口減少などの構造的な変化の中で、新たな価値創出のために働きやすい環境で人材の参加率向上と効率的な働き方を目指し、企業の成長力強化も図る取組みである。
- 自社の働き方改革のノウハウを生かす顧客企業の課題解決で成長する事務機器・事務用家具販売の株式会社WORK SMILE LABO、残業なしを目的に創業し自由出勤制や完全時給制での同一労働同一賃金制など先進的な取組みで注目されるデータ入力・プログラム開発などを行う株式会社エス・アイ、高品質の創造的な仕事のためにワーク・ライフ・バランスを重視するサイン・看板などの企画から施工まで行う株式会社クラフトの3社を紹介する。
- 事例企業では、目的が明確で現場を十分考慮した制度の導入、納得性や理解のためのコミュニケーション重視などで、従業員の働き方の質と企業の成長力の向上を実現している。

はじめに

6月29日に「働き方改革法」が参議院本会議で可決、成立した。政府が2018年度通常国会の最重要法案と位置付けてきたもので、将来に向けた成長は、人口減少、とりわけ労働力人口の大幅減少が予想される中で、働き方改革を通じた生産性向上を抜きには語れないという極めて重要な意味合いがその背景にはある。政府は、2020年度までをあらゆる政策を総動員する生産性革命の集中投資期間としているが、「働き方改革」はその重要な要素ということになる。大多数の企業、そしてそこで働く従業員に関わるものである。主なものとしては、①残業時間を月45時間を原則上限とし特に繁忙な場合でも月100時間未満という上限を設け、これを超えると企業に罰則を科す（適用は大企業19年4月、中小企業20年4月から）、②非正規と正規労働の不合理な格差是正を主目的とした同一労働同一賃金の促進（大企業20年4月、中小企業21年4月から）、③年収1,075万円以上のコンサルタントなど一部の専門職は高度プロフェッショナル制度で労働時間ではなく成果で評価（19年4月から）、などがある。

期待がある反面、企業はもちろん従業員にとってもこれまでの考え方を変える必要があるものだけに、双方に一定の抵抗感もあろう。また、内容が不十分で、例えば高度プロフェッショナル制度などはむしろ労働強化につながる可能性があるなどの指摘をする向きもある。このため、実際に取り組むに当たっ

て、経営資源が乏しく収益性も大企業などと比較して低い場合が多い中小企業には戸惑いもあると推察される。しかし、我が国が直面する人口減少にかかる構造変化や、情報技術の急速な進歩によるIoT・AI・ネットワーク社会の進展、インバウンドなど様々な面でのグローバル化等の変化は、地域の中小企業にも大きな影響が避けられない時代となっている。実際、既に労働市場の逼迫は起き、中小企業に大きな影響が出ている。今後のさらなる変化を考えれば、中小企業は「働き方改革法」への対応を受身でとらえるのではなく、業務を見直し生産性向上による稼ぐ力の向上に結び付けるきっかけとすべきである。そこで、前向きに働き方改革に挑戦して従業員のワーク・ライフ・バランスと収益力アップを両立させている中小企業事例から、考え方や具体化へのヒントを得たい。

1. 「働き方改革」の背景と目指すもの

(1) 「働き方改革」は働く人と企業双方のメリットを狙うもの

上場企業などに見られる程の力強さはないが、中小企業の景況感もかなりの程度改善し、アベノミクスの効果が一定程度寄与していることは間違いない。ただし、デフレ脱却は十分ではないし、大企業等の投資内容も国内の有形固定資産投資もあるが、最近では海外事業や国内外のM&Aなどに向かうものも少なからずあり、かつて程には景気回復や中小企業への波及効果がストレートに出てきていないのではないかと。中小企業の設備投資も若

干動きは出始めているが、本格化には至っていない。今ひとつ力強さに欠ける状況の背景には、構造変化への対応不足がある。このため、人口減少という大きなインパクトのある構造変化が中長期的に続くと予想される中で、安倍総理大臣の私的諮問機関である「働き方改革実現会議」（2016年9月設置）では、日本経済の再生実現のために、投資やイノベーションの促進を通じた付加価値生産性と労働参加率の向上の必要性を掲げている。生産性向上のための最大のチャレンジがこの「働き方改革」であり、働き方は「暮らし方」そのもので、また、その改革は日本の企業文化、日本人のライフスタイル、働くということに対する考え方を変えていくことになるともしている。文化やライフスタイルといった価値観にかかわるものを変えとなれば、当然ながら一筋縄ではいかず、相当な変革へのエネルギー・努力が必要となる。しかし、人口に係る避け難い構造的変化からすると、企業規模や業種にかかわらず何もしないという選択肢は考えにくい。働き方改革がワーク・ライフ・バランスの適正化と生産性向上という趣旨に沿って多くの企業で取り込まれれば、構造変化への対応にプラスとなるはずである。

中小企業には、「働き方改革」は企業の負担増となるだけで実際には無理である、下請の立場では下手をすれば受注の機会損失を招くなどと頭から否定するのではなく、現状を

棚卸しすることにより、ムダ・ムリ・ムラの発見とより効率的な事業運営の方法、場合によっては自社の強みがより発揮できる事業のセグメントやターゲットの見直し^(注1)、それに相応しい製商品・サービス内容や提供方法への変更などでの付加価値向上と合わせてニュートラルな視点で働き方を考える努力をすべきであろう。

また、法制度の変更などに対して表面的につじつま合わせを行うようなことにとどまれば、働き手と企業の双方にとって良い結果とはならず、むしろ負担感だけが増すなど改革とは逆の結果を招くこともないとは言えない。小規模事業者層では就業規則がないこともめずらしくない実態の中で、中小企業経営者としては「働き方改革」を押し付けられて取り組むものといった先入観でとらえるのではなく、①働く側にはバランスの取れた事情に合わせた働き方の選択が可能となり、②企業側でも人手確保とより効果的に価値を生み出す経営の有り方を再考し生産性を向上させる、つまり、環境変化への対応で双方がメリットを得るチャンスとすべきである。

政府の目指す改革では、働く人の視点に立って労働制度の抜本改革を行い、企業文化や風土を変え、一人ひとりの意志や能力、個々の事情に応じ多様で柔軟な働き方を選択可能とする社会を追求する、としている(図表1)。「働く人の視点」は、実際の現場で働く機会や能力発揮などのために望まれる事である。

(注)1. 信金中央金庫 地域中小企業研究所 信金中金月報2018年10月号「生産性を向上させる新市場展開の中小企業事例からのヒントー固定観念にとらわれないターゲットの再認識と提供価値の適化がカギー」参照

そして、そのために改善・改革すべき点が「テーマ」で指摘され、働き方改革での「対応策」が示されている。

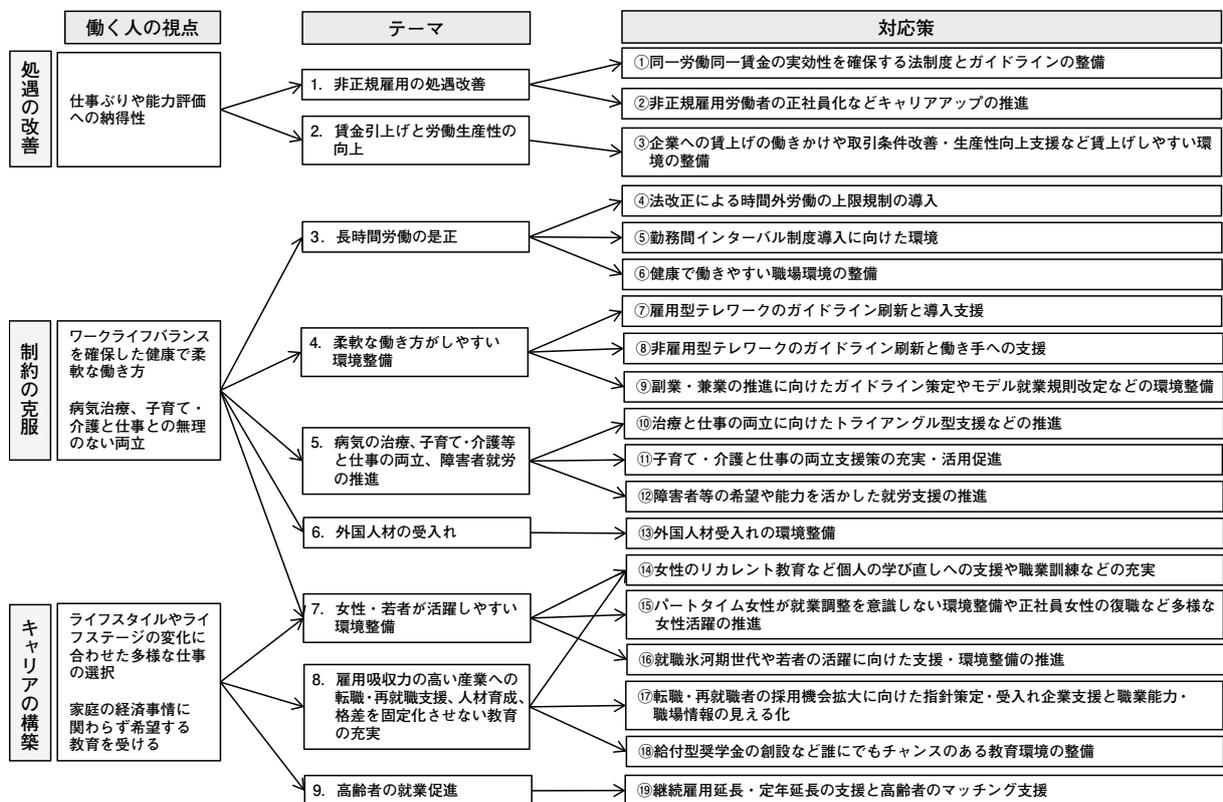
後述の中小企業事例では、働きやすい環境の実現で働き手が効果的に付加価値創出に取り組めるようになり、企業の収益力も向上している。もちろん、個々の企業で事情は異なるため、具体策もそれぞれに異なろうが、次項で見ると人口減少と年齢構成の変化が続くと見込まれる中で、「働き方改革」が中小企業の経営にとっても重要なテーマであることは間違いない。さらにいえば、「働き方改革」などと政府からいわれるまでもなく、事業継続に不可欠な付加価値を創出し続ける

ための働き方は、本来、経営の重要テーマであるはずだ。現状ですら採用難の状況で、今後の構造変化を考えれば、人の確保と効果的に価値を生み出す働き方への対応は喫緊の課題といってよからう。

(2) 「働き方改革」が求められる背景

「働き方改革」を推進する背景として、次のような人口にかかる問題がある。人口減少そのものに加えて、少子高齢化がもたらす人口構成の変化、たとえば生産年齢人口が減少傾向となり、それ以外の従属人口の割合が上昇して成長力が低下し、社会福祉負担が重荷となる、いわゆる人口オーナス期を迎えてい

図表1 働き方改革実現への働く人の視点によるテーマと対応策



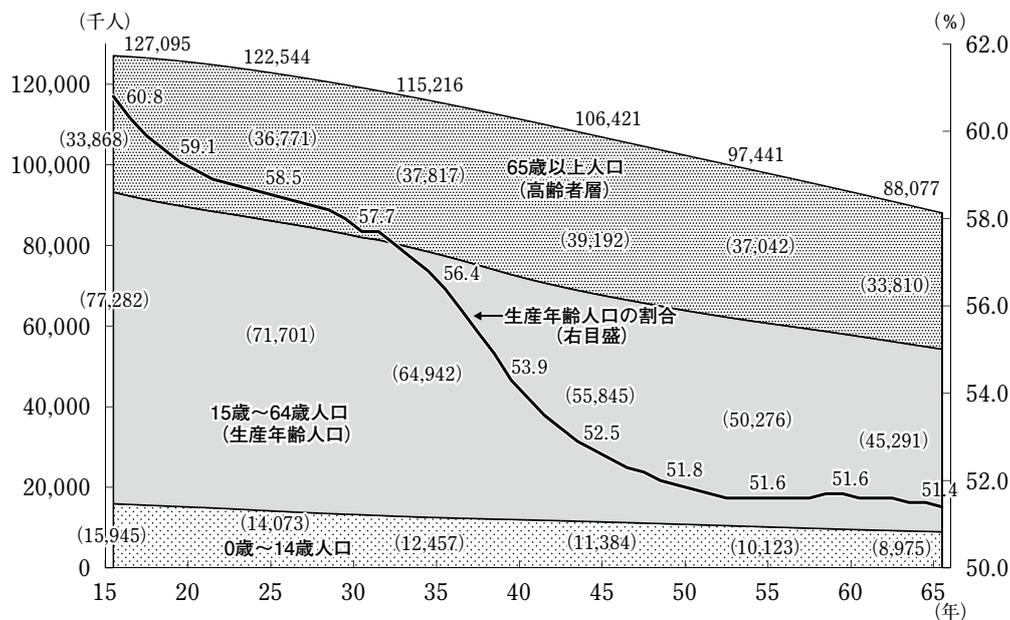
(備考) 首相官邸HP「働き方改革実行計画」(工程表)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

るのである。生産年齢人口減少という構造面の変化が長期的に続くことがほぼ確実に予想されるため、主要国などの中でも水準があまり高くないとされる労働生産性をいかに向上させるかが、従前以上に強く求められている。ワーク・ライフ・バランスの適正化など働く環境の整備で、より多くの人材が就業機会を得られ、効果的に能力を発揮する。しかも、質の高い働き方で生産性が向上し企業の収益力向上(=「稼ぐ力」の再構築)にもつなげる。もちろん、それが国としても国民の生活水準を維持向上させる経済力のために不可欠ということである。

人口減少については、少子化対策を講じてその効果が出るにしても数十年といった時間を要するため、減少傾向を短期間に回避する

ことはできない。図表2の国立社会保障・人口問題研究所の17年推計によれば、我が国の人口は15年の1億2,701万人から、20年後の35年には1億1,522万人と1,179万人減(9.3%減)を予想している。さらにそこから20年後の55年には1億人を割り込み9,744万人、15年比で2,957万人(23.3%減)もの減少を予想している。しかも、単に人数が減るだけでなく人口構成の変化が起きる。このため、予想される生産年齢人口は35年で15年比1,234万人減(16.0%減)、55年では同2,701万人減(34.9%減)と人口全体の減少ペースを上回っている。一方で、65歳以上の高齢者層は35年で15年比395万人増(11.7%増)、55年では高齢者の人口自体はピークアウトしているため同317万人増(9.4%増)だが、人口全体に占

図表2 年齢3区分(0歳~14歳, 15~64歳, 65歳以上)別総人口及び年齢構造



(備考) 1. 国立社会保障・人口問題研究所『「日本の将来推計人口」(平成29年推計)報告書』(2017年7月)より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 出生中位(死亡中位)推計
 3. ()内は各年齢区分の人口

める構成比は15年の26.6%から35年32.8%、55年はさらに38.0%と上昇する。20年後や40年後などは遠い将来で、当面の経営に係りはなく今から考えてもしかたがない、といった声もあろう。しかし、厚生労働省の職業安定業務統計によれば、信用金庫取引先を中心層であるパートタイムを含む従業者29人以下の企業の新規求人数は、直近のボトムである09年度の332万人から17年度には756万人と2.28倍にもなり、現に人手不足は起きている。また、人口とその年齢構成、ライフスタイルや価値観などの変化は、様々な需要やビジネスのあり方などに大きな影響をもたらすはずである。

次に、15歳以上の就業者と完全失業者(現在は就業していないが働く意志と能力があり仕事があれば働くことができ求職中の者)からなる労働力人口をみてみよう。図表3は、17年の労働力人口とその労働力人口が15歳以上の人口全体に占める割合である労働力人口比率を男女別にみたものである。現状で

は、64歳以下では77.6%の労働力人口比率である。06年に施行された「改正高年齢者雇用安定法」により、経過措置はあるが65歳になるまで雇用が義務付けられ、その効果もこの数字には反映されているはずだ。この法律の施行もあり、最近では60歳定年後の嘱託などでの雇用継続だけでなく、定年の65歳への引き上げや定年制度を廃止する企業も出てきている。今後、図表2でみたように生産年齢人口が急速に減少し、しかも高齢化が進むことになるため、労働力人口比率が23.5%と低位にある65歳以上で能力的・体力的に可能な就業希望者や、男性の70.5%に比べて51.1%と低い女性の就業割合を高めるなどが課題となる。

そのためには、こうした層の就業を促すような働きやすい環境整備が求められることになる。近年は、子育て期の女性より柔軟な働き方の導入、男性の育児休暇取得促進、介護休暇、テレワークなど様々な働き方への取り組みもみられるようになったが、制度を導入

図表3 15歳以上人口と労働力人口 (2017年平均)

(単位：万人、%)

	総人口	15歳以上人口						労働力人口					
		総数	64歳以下	65歳以上			総数	64歳以下	65歳以上				
				65～69歳	70～74歳	75歳以上			65～69歳	70～74歳	75歳以上		
男女計	12,673	11,108	7,604	3,504	1,002	764	1,739	6,720	5,897	822	454	211	157
					労働力人口比率⇒			60.5	77.6	23.5	45.3	27.6	9
男	6,166	5,365	3,845	1,521	485	357	679	3,784	3,288	494	274	125	96
					労働力人口比率⇒			70.5	85.5	32.5	56.5	35	14.1
女	6,507	5,743	3,761	1,983	517	406	1,060	2,937	2,610	328	181	86	61
					労働力人口比率⇒			51.1	69.4	16.5	35	21.2	5.8

(備考) 1. 総務省『労働力調査基本集計』(2017年)第I-2表より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成
 2. 労働力人口とは、15歳以上の人口のうち就業者と完全失業者
 3. 労働力人口比率は労働力人口の15歳以上人口に占める割合

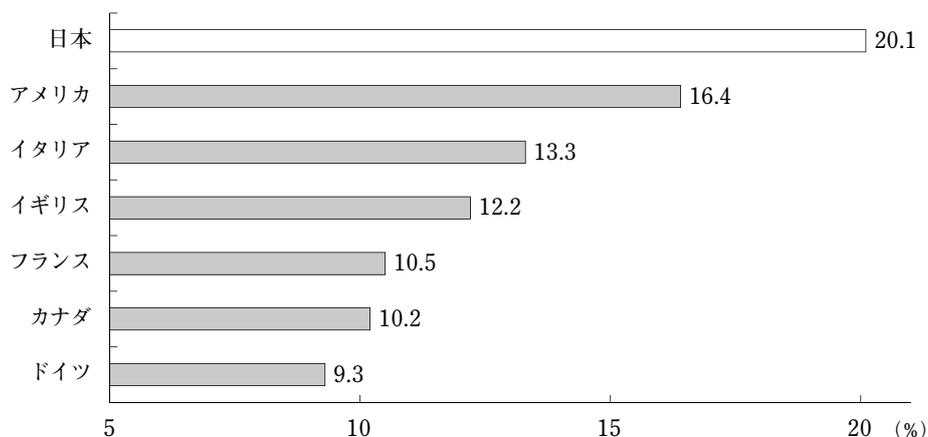
すればよいのではなく、働き手が適切なワーク・ライフ・バランスを実際に実現して労働参加率が向上し、そのことが従業員のモチベーションを向上させて質の高い働き方で企業の生産性向上など価値創出でも実効性が上がるということが重要である。

では、ワーク・ライフ・バランスやモチベーションの向上などに深くかかわる労働時間の実態はどうか。図表4は先進7か国の週に49時間を超える長時間労働者の割合である。日本は20.1%と、ドイツ（9.3%）、フランス（10.5%）、イギリス（12.2%）など欧州の主要国やカナダ（10.2%）などとは大きな差がある。欧州では、EU労働時間指令で週の労働時間が時間外を含めて48時間を超えないこととされているため長時間労働の割合が低く、日本や米国との乖離が大きい実態がある。

(3) 適切な働き方の実現を通じた企業の成長力向上

ワーク・ライフ・バランスが適正化され、働き手の生活者としての満足度と企業側の生産性が共に向上すれば双方にとって大変意義深いことだが、中小企業の受け止め方はどうであろうか。経営者側には、人材不足の中で採用コストを含めて人件費負担が増加しておりさらなるコスト増も懸念される、残業時間の削減や有給休暇取得の促進などで受注や納期など仕事に支障が出ては困るなどといった抵抗感がある。一方、働く側の従業員にも、ワーク・ライフ・バランスはよいが残業代が減り収入が減少する、非正規雇用への置き換えなどが起こるなどの不安もある。このため、現実には多くの中小企業が働き方改革への取組みに困惑していると推察される。既に何がしかの対応をしている企業でも、人手確保のために仕方なく給与アップや残業時間削

図表4 週49時間以上勤務する長時間労働者の割合（就業者）



(備考) 1. 独立行政法人労働政策研究・研修機構『データブック国際労働比較2018』より信金中央金庫 地域中小企業研究所作成
 2. 長時間労働はILOSTAT（国際労働機関の労働統計総合データベース）の労働時間別就業者統計において掲載国に共通する最長の区分である週49時間以上を指す。原則、全産業、パートタイムを含む就業者が対象

減、子育てや介護についてある程度配慮せざるを得ない、あるいは、法制度に対応するためといった受身での捉え方がなされている場合が少なくないのではないかと。働き方の形式を整えるためにどうするかの「How To」の追求にとどまるような対応になれば、当然、従業員と企業側の双方に不満や負担感が出たり、生産性の面でも効果は期待しにくい。法の遵守のみにとらわれることなく、「働き方改革」は現状のビジネスにおける課題を冷静に抽出し、どのような事業への取り組み方が働き手、顧客や社会、そして企業にとってより価値を生むのかを考え改善・改革するきっかけ・ツールと考えるプラス指向が肝要であろう。

次章では、それぞれの状況に応じて相応しい取り組みを考え、「働き方改革」を先取りして実際に従業員のワーク・ライフ・バランスの適正化と生産性向上で成長力強化を両立する中小企業事例を通じて、取組経緯や具体的な取組みとその結果、考え方などを見ていく。

2. 働き方改革で事業継続力向上を実現させている中小企業事例

(1) 株式会社WORK SMILE LABO…ワークスタイルの商品化で高収益体質に転換

イ. 企業概要

当社は岡山市で1911年（明治44年）に筆や墨、鉛筆、万年筆、紙など文具・事務用品を扱う石井弘文堂として創業、今年で創業107年目となる老舗企業である。戦前には従業員100人規模にまで成長したが空

襲で店舗が焼失、終戦の翌年には営業を再開し、69年に法人化して株式会社石井事務機センターに改名した（図表5、図表6）。

また、先代である3代目がキヤノン株式会社や株式会社岡村製作所（現株式会社オカムラ）などのオフィス用機器やオフィス家具の扱いを始め、一般消費者向けから

図表5 株式会社WORK SMILE LABOの概要



当社の概要	
社名	株式会社WORK SMILE LABO (18年9月13日に株式会社石井事務機センターから社名変更)
代表者	代表取締役社長 石井 聖博 (4代目)
所在地	岡山県岡山市南区福浜町15-10
創業	1911年（設立1969年）
資本金	5,300万円
年商	5億4,210万円（2017年12月期）
役員数	32人（役員2人、正社員25人、パート5人）
事業内容	ワークスタイル提案型事務機器販売

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表6 石井聖博社長



（備考）信金中央金庫地域・中小企業研究所撮影

撤退して事業所や官公庁向けのBtoB販売に特化した。現在は役職員32人、17年12月期の年商は5億4,210万円である。

当社の特長は、顧客企業の生産性向上とその従業員のワーク・ライフ・バランスを実現するノウハウを事務用機器に付加したソリューションの提供で差別化する、他の事務用機器販売会社にはないユニークなビジネスモデルにある。このため、事業内容を「ワークスタイル創造提案業」としており、これに合わせて18年9月13日には社名を「株式会社石井事務機センター」から「株式会社WORK SMILE LABO」に変更した。

個々の顧客の課題解決に実効性あるソリューションを提供するため、OA機器など事務用機器やソフトウェアを単に販売するだけでなく、具体的な利用方法について社内制度のあり方など効果的な導入方法まで含めたトータルの価値として提供している。ターゲット顧客層は、ITや総務などで専門の担当者を置くことができず効果的な運営・管理に課題があり効率化・生産性向上への悩みを多く抱えている、当社と同程度の従業員50人以下の中小企業である。

実はこのソリューションは、当社自らが実際に社内で導入し実行している様々なワーク・ライフ・バランスや従業員のモチベーションの向上、人材採用力強化、生産性向上による収益拡大などの取組成果に基づくものである。つまり、当社自身の働き方改革による生産性向上が、顧客企業の働

き方改革と生産性向上への実効性の高いソリューションという大きな付加価値を生み出す原動力となっている。

このビジネスモデル導入を主導したのが、4代目の現社長である。大学卒業後にキヤノンマーケティングジャパン株式会社に3年半勤務した後、2006年に家業に入り15年に事業を承継した。

ロ。「ワークスタイル創造提案業」への転換経緯と注目すべき成果

当社が働き方改革に取り組んだ経緯は以下のようなものである。現社長が入社した06年頃は、既に事務用品や事務機器のカタログ販売・通信販売が幅を利かせ、価格競争も激化するなど次第に業界環境が厳しくなっていた。リーマン・ショックの追い討ちもあり、09年には先代社長は廃業も考えたが、現社長の経営改善計画策定などの奮闘もあり、金融機関の理解を得て再建を目指すこととなった。

11年にも再び資金繰りが悪化したが、かつて倉庫だった土地を売却して凌いだ。それとともに、売却金の一部を専門の担当者を置けない中小企業のIT管理を代行するパソコンパトロール事業開始の資金とした。この頃は、従業員のモチベーションも低下しており、ICT関連に舵を切ることへの反発から主力人材の流出も起こってしまった。そこで、ITサポーターとして新たに人材を採用して12年に同事業を開始し、セキュリティ商材とともに事業は順調

に拡大していった。

15年に事業を承継した現社長は、ICT事業もそれだけではいずれ競争に陥る可能性があると感じ、再びの経営危機を回避するためにもより差異化された価値を創出するビジネスモデルを模索し続けていた。そうした折に、女性社員が子育てのために仕事が思うようにできず、本人だけでなくそれをカバーする周囲にも不満が募るという事態が発生した。社長は、入社して仕事ができないのであれば自宅でできるようにすればよいのでは、ということから16年4月にテレワークを導入した。当初は社内に反対もあったが、見える化した公平性のある評価で効果を示すために「1時間当たり生産性」^(注2)を評価指標に採用し、テレワークを行っている従業員の方が生産性は高いという結果を示し、丁寧に説明することで従業員の意識改革を同時に行った(図表7)。その結果、テレワーク導入で当社全体として残業時間が半減する一方で、売上高は1割以上増加し利益率も向上している。ま

図表7 机上に置かれた明確化された評価基準



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

(注)2. 「残業時間の削減」「社内ルールの遵守」など、項目毎に5段階で勤務評価し、その合計点数を勤務時間で除して産出する。

図表8 ワークスマイルラボ (フリーアドレスでペーパーレスのオフィス)



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

た、16年には、働き方改革の実際を顧客に見てもらうため、ペーパーレスやフリーアドレスの自社オフィスをライブオフィス「ワークスマイルラボ」(通称「ワクスマ」)とし、後述の「来社型提案営業」を開始した(図表8)。

当社は、経営危機を契機に、どのようなビジネスモデルであれば差異化された顧客価値を創出できるのか、同時に、そうした価値を創り出す従業員が力を発揮できるワーク・ライフ・バランスの取れた働き方を選択できる環境はどのようなものが相応しいのかを模索し、自らの実験を通じて課題とその解決方法を見出して行った。従業員満足なくして顧客満足なし、ということであろう。もちろんそこには多数の試行錯誤、失敗も伴っていたはずであるが、そうした失敗も含めた貴重な経験が机上の空論ではなくターゲット顧客の共感を得る価値あるノウハウという商材を生み出している。自社の働き方改革が生み出すビジネス

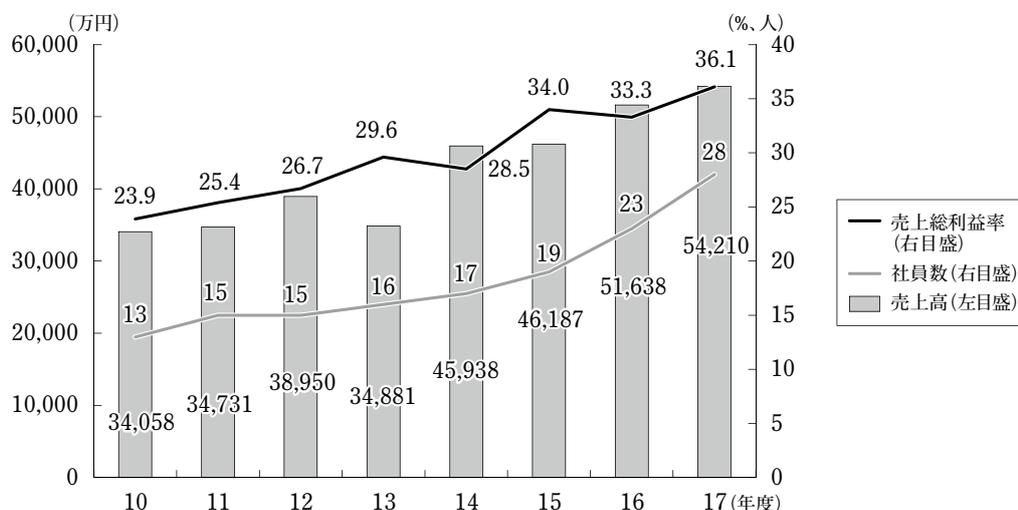
チャンスである。

では、付加価値の源泉となっている当社自身の働き方改革での収益力向上について見てみよう。図表9のとおり、売上高は17年度で5億4,210万円と10年度比59.1%増加、売上総利益率は17年度で36.1%と同12.2%ポイントも向上している。売上高総利益率は業界平均を10%ポイント以上上回っているとのことである。業容拡大にともない社員数も28人と2.2倍に増加している。16年から新卒採用を行っており、19年度内定者まで3年連続で5人を採用し、内定辞退者は1名のみである。ちなみに、地元新聞社調べの19年卒業予定の大学生らを対象とした地場企業希望就職先ランキングでは、名だたる地元有名企業に伍して第9位（前年は12位）となり、事業目的や働きやすい職場環境が学生からも大きく評価されている。顧客課題の的確な把握と自らの経験・実績に基づく実効性のあるソ

リューションの提供により差異化された顧客価値の創出に成功し、事務用機器販売が陥りがちな価格競争から脱却して高収益体質に転換、従業員満足や人材採用力も向上している。

ところで、当社の営業は、一般的な顧客企業に出向いての営業マン個人の能力に頼る従来型とは異なる。実際に自社で行っているフリーアドレス、ペーパーレス、5Sでの整理整頓などでの事務効率化、モバイル機器による移動時間などの有効利用やテレワークによる在宅等での勤務など、ワーク・ライフ・バランスの達成と生産性向上の両立について、「ワクスマ」を顧客が訪れ、実際に業務を間近に見つつ、これらの効果や最終成果としての業績数値なども開示し具体的な説明が受けられる「来社提案型営業」である。実際に行っていることであり、その導入経緯や効果を実現するために重要な点を説明する当社従業員には実体

図表9 当社売上高・売上総利益率・社員数の推移



(備考) 株式会社WORK SMILE LABO資料より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

験があるため、説得力・納得性の高い内容となる。

個々の顧客企業に応じた課題をICTも活用しつつ、実際にどのような仕組みをどのように導入すれば実効性が上がるのか、機材やソフトウェアだけでなく利用の仕方までコンサルティングするトータルサービスを提供する。しかも、経営者と従業員双方の立場を理解したうえでのソリューションである。このため、取材当日もそうであったが経営者が従業員とともに訪れることもめずらしくないとのことである(図表10)。

このような取組みの結果、ワクスマ来社数は初年度の16年度の95社から17年度実績では363社となった。来社数のうち案件化社数は229社(来社数の63.1%)、来社1か月以内の受注実績は88件で案件化社数の38.4%と4割近くにもなっている。

事務用機器や事務用家具は、商品そのものでは特長が出しにくく、顧客は一般的には価格で選択することが多い。これに対して当社の働き方や生産性向上について実際

に見た顧客は、価格ではなくこのやり方を自社でも取り入れたいという理由、つまり当社のソリューションのノウハウで選択する。明らかに、他の事務機器販売会社とは差別化された付加価値を創出している。何をどのように売するのか、組織の力を発揮するための従業員の働き方も含めた価値提供のあり方を追及する注目されるビジネスモデルである。

ハ. 今後のさらなる展開

これまでの顧客はBtoB企業が多かったが、最近では小売業、飲食業、ホテル業などBtoCも増え始めているとのことである。深刻な人材不足で、働く環境を改善するニーズがかなり増えていることが背景としている。現在注力中のテレワークについては、岡山駅近くに当社社員だけでなく、顧客企業も低価格で利用できる共有型のサテライトオフィス「ワクサテ」第1号店を、9月13日に子会社の株式会社WORK SMILE SATELLITEを設立しオープンさせた。ノウハウを蓄積してテレワーク環境の整備で働きやすい環境を提供する次のビジネスの可能性追求が着々と進められている。今後は、コンサルティング自体を商品化してフィーを得ることをメニュー化したり、当社のワークスタイル提案型のビジネスモデルをフランチャイズという形で全国展開していくことなども考えていくということである。石井社長は、経営理念を明確にしたことで何をすべきかがよく見えるように

図表10 経営者が従業員と訪れることも多い「ワクスマ」の見学



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

なったとしており、さらなる飛躍が期待される。

(2) 株式会社エス・アイ…公正公平な働きやすさがもたらす経営の持続発展

イ. 企業概要

当社は、兵庫県姫路市でデータ入力、コールセンター、HP制作・保守、チラシ制作などを行っている。91年に今本社長が創業、資本金1,000万円、2017年7月期の年商は1億3,500万円である。11年には広島営業所も開設し、今年4月には新事務所棟を増設した（図表11から図表13）。

役職員数は59人で、役員5人のうちの3人を含めて女性が53人と全役職員の89.8%を占め、従業員はすべて正社員である。原

図表11 株式会社エス・アイの概要



当社の概要

社名	株式会社エス・アイ
代表者	代表取締役 今本 茂男（創業者）
所在地	兵庫県姫路市石倉26-3
創業	1991年
資本金	1,000万円
年商	1億3,500万円（2017年7月期）
役職員数	59人（役員5人、正社員54人）
事業内容	データ入力・加工・分析、プログラム開発、コールセンター、HP制作・保守、ポータルサイト運営、DM、フライヤー・チラシ制作、販促グッズデザイン

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

図表12 今本茂男社長



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表13 4月に増設した新事務所



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

則残業はなく、営業時間内での自由出勤制度と納得性の高い完全時給制での同一労働同一賃金を通じたワークシェアリングでワーク・ライフ・バランスを実現させた。さらに、障害者の積極的な雇用、09年に導入した定年のないエイジフリー制度で最高齢の従業員は77歳である。働き方改革を先取りしたかのようなこうした働きやすい環境の提供が、多様な人材の採用と効果的な能力の発揮による生産性向上に結びつき、ここ20年ほどはリーマン・ショック時の1期を除き黒字経営を続けている。また、収益力を背景に、毎年、社内最低賃金をアップさせている。

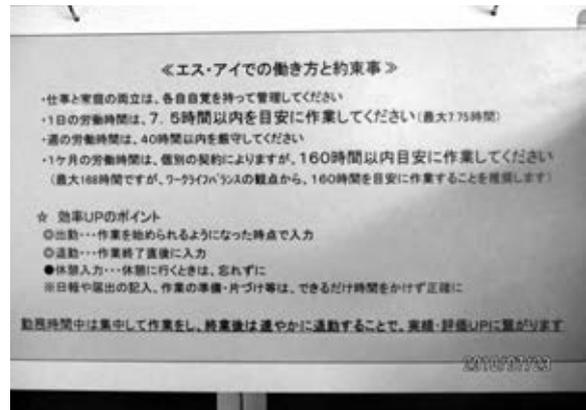
ロ. 社長の強い思いが実現させた働き方の革新

今本社長は、68年に義兄とデータ入力等情報処理会社を創業し、当時は慢性的な長時間労働が当たり前であった。社長は、従業員やその家族からこうした状況に対する切実な訴えを受ける立場にあり、また、社長自身も仕事を最優先せざるを得ない働き方に強い違和感を持った。そこで、「残業のない会社」を作るべく当社を新たに創業した経緯がある。

こうしたことから、正社員の残業分の業務をパートでカバーするという発想で、当初、パート従業員を対象に自由出勤制度で募集した。当社の自由出勤制度は、8時から18時の就業時間内であればいつ出勤・退社してもよく、朝出勤して昼に私用を済ませるために一旦退社し、その後もう一度出勤するといったことも可能である。勤務時間は都合に合わせて、たとえばこの日は2時間だけ勤務であるとか、勤務しない日があってもよい。ただし、残業なしが大原則で1日7.5時間以内（最大7.75時間）、1週間当たり40時間以内を厳守、1か月160時間以内（最大168時間）が決まりとなっている（図表14）。ちなみに、実績は平均で月110時間程度である（最低は5時間程度）。

こうした制度としたことで、結婚・出産・子育てや介護、その他何らかの都合でフルタイムでは働けないが、意欲・能力のある人材がパートとして集まった。元大学教授やIT企業社長、超難関就職先の大手

図表14 働き方についての社内の表示



(備考) 信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

企業で勤務していた技術者、近畿地区で10指に入る腕利きのシステム・エンジニア、特定の分野で極めて優れた能力を発揮する障害を持った人材などである。この結果、当時は正社員とパート従業員で賃金格差があったため、高レベルの仕事をこなすパート従業員が相対的に安い賃金で責任の重い仕事を行う状況が出て来た。一方で、月給制のフルタイムの正社員の中には、やや甘さがみえる場合があったり、パートは自由出勤で自分の都合ばかり優先しているといった不満を持つ者が出るなど、従業員の間で軋轢や意識格差が生じるようになった。

この解決策として、正社員とパート従業員全てを公正公平に評価した処遇とすべく、1分単位の「完全時給制」導入への調整をスタートさせた。これが2000年頃である。具体的には、正社員に自由出勤を導入し、給与面では時給制への抵抗感を解消して理解を得るために、創業以来据え置いてきた固定給を5%アップしたうえで月間勤務時間で除して時給とした。一方、パー

ト従業員の時給は3年半をかけて正社員と同等の水準に合わせて行った。それとともに、仕事の実績・能力などを適切に評価して時給に反映させる仕組みを構築した。04年頃には正社員とパートの時給水準が同じになり、従業員を分ける意味がなくなったため、パート従業員も正社員とした。

この完全時給制のための給与改定システム構築の中心を担ったのが、前職ではプロジェクトをテキパキと仕切る優秀な社員であったが、フルタイムでの就業が難しくなり自由出勤制度が魅力で当社に入った家永専務取締役である（図表15）。各人の得意分野を「見える化」して勤務を得意分野の仕事がある時に合わせやすくし、評価の賞与への活用も考えた時給システムを構築した。この完全時給制では各個人の支給時間給の算定見直しを半年毎に行っており、そのたびに課題をみつけて修正する試行錯誤の努力が続けられ、完成度を高めてきた。評価の算式は以下のとおりである。「支給時間給」＝「基礎点分」＋「能力点分」＋「共通点分」＋「賞与分」＋「調整給」

基礎点は、基本となるデータ入力業務を1とした場合、それぞれの業務の負荷が何点になるかを全社員へのアンケート調査結果を基に定めた一覧表である「マスター」に則り、実際に担当した業務により点数が決まる。新たな業務が増えれば、マスターにその業務と点数が追加され、また、既存の点数も適宜見直しが行われている。複数の仕事をこなせば点数が高くなり、多様な

図表15 家永専務取締役



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

仕事に取り組む意欲を誘導するようになっているとのことである。この基礎点は、作業日報でいつどんな仕事をしたのかと、難易度や出来ばえの自己評価を業務管理者が承認したものを算出の基礎としている。

能力点は仕事の正確性や速さ、共通点は協調性や担当業務への責任感、情報共有、顧客とのコミュニケーション、当社の働き方の理解と就業ルールの厳守、業務効率化や経費節減への意識といった7項目での評価である。能力点と共通点は自己評価だけでなく、いつでも他の誰に対しての評価でも一覧表に記入することができ、多面的な評価で半年に一度の時給算出に反映される。賞与分は6か月分を勤務時間で割った時間当たりの支給額となる。

なお、調整給は、賞与分までの合計額が当社で決めている社内最低賃金（時給）に満たなかった場合に、その差分を埋め合わせるものである。この社内最低賃金は、兵庫県の最低賃金を上回る水準かつ増加率となっている。ちなみに、18年は県が844円（前年比3.0%アップ）であるのに対して当

社は1,005円（同5.8%アップ）と19.1%上回る水準にある。

従業員にとってこの仕組みは、スピードと正確性を持って多種類の業務をこなすほど評価が高くなるため、時間内に集中して効率的に働こうという意識になる。生産性向上が業績に寄与し、賃金アップと公平公正な評価で、しかも自由度の高い働き方ができての上であるからモチベーションは高く維持される。当社の働き方の約束事である「仕事と家庭の両立は各自自覚を持って管理する」に則り、自分で段取りを考えて業務を主体的・計画的に遂行する自律的な取組みが評価を向上させる。経営サイドからすれば、無駄のない効率的な働き方を満足度高く行って成果を出してくれることになる。受注姿勢は、顧客を1業種1社とする分散化で繁忙による業務量変動と特定顧客への集中リスクを低減させ、量的にも従業員の対応能力を勘案して余裕を持たせている。これも残業対策の意味がある。一連の働きやすい環境整備は、従業員の過剰な負荷を回避し、効率の良い業務遂行とモチベーションが高く主体的な取組姿勢が個々の顧客の状況を理解した高品質で業界平均とは桁違いのミスの少ない仕事を実現させ、顧客の評価（＝非価格競争力）が向上し採算の良い受注を獲得する好循環につながっている。

ハ、「残業なし」への徹底したこだわりがもたらした人材の能力発揮

今本社長は、「残業なし」にこだわり、常識にとらわれずワークシェアリングやワーク・ライフ・バランスなどの言葉も当初は知らずに試行錯誤で取り組んできた結果というのが実感であるとしている。現在は、4月の新事務所棟の完成でスペースができ、旧事務所棟に子供連れで出勤して仕事ができる場所を設けるプランを進めている。当社の成功のポイントは、今本社長が個々の従業員と向き合う姿勢を持ち、働き方の見える化と公正公平な人事評価方法、それを反映した働き方と処遇を「残業なし」という目的のため既成概念にとらわれず合理的に本気で取り組み続けたことにあるといえよう。

(3) 株式会社クラフト…ワーク・ライフ・バランスによる差異化された価値創出

イ. 企業概要

当社は、大阪市阿倍野区で看板、ディスプレイ、サインなどの企画・設計・製作・施工を行っている。88年に水田社長が創業、93年に法人化した。資本金1,000万円、役職員数は10人、2017年4月期で年商は1億2,000万円である（図表16から図表18）。当社は、看板やサインの企画から設計・製作、施工およびこれらに係る各種認可申請、維持管理までワンストップでトータルに対応できるノウハウ・技術力を強みとしている。

図表16 株式会社クラフトの概要



当社の概要	
社名	株式会社クラフト
代表者	代表取締役 水田 良司（創業者）
所在地	大阪府大阪市阿倍野区阪南町5-3-10
創業	1988年（設立1993年）
資本金	1,000万円
年商	1億2,000万円（2017年4月期）
役員数	10人（役員2人、正社員8人）
事業内容	サイン、看板、ディスプレイの企画・設計・製作・施工

（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

奈良国立博物館やテーマパーク、美術館、大学、病院、市の観光案内などのサイン、大手ビールメーカー本社ビルのラッピング、金融機関の名称変更時の多店舗同時サイン改修など、公共・民間の様々な分野で多くの実績を残している（図表19から図表21）。

ユニバーサルデザインなどの利用しやすさや景観調和など様々な要素を考慮したデザイン力、顧客の真のニーズを探り出して的確に表現する力、難易度の高い案件にも積極的に挑戦して蓄積したノウハウ・技術力がある。また、実際の設置・施工は法令・規則に則り適切に行うことが不可欠で

図表17 水田良司社長



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表19 大学構内案内サイン



（備考）(株)クラフト提供

図表18 社内の様子



（備考）信金中央金庫 地域・中小企業研究所撮影

図表20 市の観光案内



（備考）(株)クラフト提供

図表21 病院建物内のサイン



(備考) (株)クラフト提供

あるが、多様な案件の複雑な許可申請等に対応する豊富な知識・ノウハウを有している。こうした当社の知的資産には、同業大手企業も一目置いている。そして、高品質の仕事の実現のためにワーク・ライフ・バランスの取組みに注力している。

ロ. 世界一の看板づくりに不可欠な働き方改革

当社のワーク・ライフ・バランスへの取組みの具体的な効果をみてみよう。まず、月間平均時間外労働時間では、14年度に1人当たり20時間13分だったものが、16年度では9時間54分と51%も削減された。また、年次有給休暇取得率では、14年度の60.2%から16年度に83.3%へ、さらに17年度には93.6%と14年度比33.4%ポイントものアップとなった。実は水田社長には、こうした取組みを独立時から実現したいとの思いがあった。看板というモノの企画・製作技術はもちろん、設置・施工などにかか

る法律や規則などコンプライアンス対応も含めたトータルでのクライアントの期待を超える付加価値の提供を常に目指し、そのための姿勢を『知的資産経営報告書』^(注3)に表している。「クラフトは嘘をつかない、毅然と前を向いてまっすぐカッコ良く生きる。」という経営理念で世界一の看板づくりを目指すという記述である。つまり、目先の売上や利益ではなく、新しい発想と情熱でクリエイティブにクライアントが生涯忘れられない看板を作り、同時に従業員自身も輝いて働け、それぞれの人生で「一番」をみつける。その意味で世界一の看板づくりを目指すというのである。看板の仕事を大事に考えるからこそ、コンプライアンスの遵守までトータルで価値を考え、その価値を創出する質の高い仕事を従業員が生き生きとできる環境整備が欠かせない、ということである(図表22)。

実はこの『知的資産経営報告書』の初版は、順調に業績を伸ばし06年度には年商が過去最高の約2億円に達した当社が、翌07年度は売上高がほぼ半減する事態に見舞われ、これをきっかけに社長は強い会社となるには何をすべきかについて考えるために10年に作成した。

仕事柄、かつてはクライアントの要望に応えるためとして時間管理がルーズになる、あるいは、1人の担当者が案件の全てを抱え込むなどといった非効率な状況にな

(注)3. 『知的資産経営報告書』は、技術、ノウハウ、人材など企業の重要な知的資産を認識・評価で明確化し、それらを効果的に組み合わせて活用し、企業の付加価値創出の目標とその道筋を過去から現在、将来にわたり示す報告書である。価値創出のプロセスを背景とともに明確に示すことで、納得性・信頼性をもって説明するものとなっている。

図表22 『知的資産経営報告書』の「これからの事業展開」と「重要業績評価指標」にみる働き方改革に関連する記述

知的資産経営報告書これからの事業展開	知的資産経営報告書の重要業績評価指標
<p>ノウハウの共有でメーカーとして成長していく</p> <p>クラフトにとって両輪となるのは想い(心)とノウハウ(技)であると考えます。</p> <p>この両輪がそろわなければお客様に喜んでいただけるサインは作れません。目標の達成に努力を惜しまない社員を育てるために就業規則の策定・職場環境改善計画の推進・ワーク・ライフ・バランスの定着を目指して取り組んでいます。</p> <p>現在、過去のノウハウの整理・共有を図り今後、看板といえはクラフトと周知してもらえるようなメーカーとしてクラフトブランドの開発をめざします。</p> <p>成功要因(体)</p> <p>開発業務の強化 過去のノウハウを整理しデータベース化し共有する。 顧客提案できる商品・パッケージ製品を企画開発する。</p> <p>営業力の強化 営業部とデザイン部が一体となり、業種別営業用資料の作成、組織としての営業力強化と営業マン教育やホームページの充実をはかること。 新規直接販売先への営業</p> <p>製作力の強化 内製化の推進/製作マニュアル・製作指示書の作成 プラン→製作図→製作データ→材料手配→加工→貼込→組立て→組み込み→梱包出荷までの効率・スピードアップ 工場設備の充実:現状設備の稼働率アップ・作業場所の効率アップ・在庫資材の棚卸し 製作加工機の導入:新型インクジェットプリンター・レーザー加工機</p>	<p>信頼関係を築く 心</p> <p>一体感のある組織風土</p> <p>■コミュニケーションの場 毎日のコミュニケーションをより良くするため、お互いの予定や仕事内容を知りお互いに助け合えないか考えるため、毎朝5分間のショートミーティングを実施しています。 目標KPI ■司会の持ち回り 全従業員2回/月</p> <p>■個人面談 社員1人1人を深く知るため、メンバーにやりがいや夢を与えるため、経営者の想いを伝えるため、定期的に個別面談を行っています。 目標KPI ■年2回/年/1人</p> <p>■社長からのメッセージコメント コミュニケーションのため給料明細に同封しています。 目標KPI ■提示 12回/年/1人</p> <p>■年間達成目標 経営者は、社員が成長できる環境づくりに努力します。しかし、それだけでみなさんが成長するわけではありません。みなさん自身が、自ら考えて動けるようになって欲しいと思っています。そのために具体的な自分の強み、会社に貢献できることを1枚のシートに書いてもらい、面談のときに活用しています。 目標KPI ■作成枚数 1枚/年/1人</p> <p>■職場意識改善計画 実施体制の整備、職場意識改善、労働時間等の設定の改善、これらに関する措置を講じており、看板業界でなごりにされている職場環境の改善に積極的に取り組んでいます。 目標KPI ■職場改善率の実施率100% 実施策/計画数</p> <p>■ワーク・ライフ・バランスへの取組 仕事と生活の調和を図り、やりがいや充実感を持ちながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても人生の各段階に際して多様な生き方が選択・実現できることを目指していきます。特に女性デザイナーが安心して未来を働ける環境を作ることと地域社会などへの貢献も果たしていきたいと思っています。 目標KPI ■セミナーや勉強会の開催 6回/1年</p> <p>技 ノウハウを共有するために</p> <p>■カッコいい勉強会 月に1回、それぞれが外先で見つけた素敵な、面白い、カッコいい看板を写真に撮り、それぞれがカッコいいと思ったことを発表し、活発なディスカッションをし共有する。 目標KPI ■1回/月</p> <p>■業種別資料の作成 業種別に必要なサインや過去の実績をピックアップし続ける。 目標KPI ■1業種/月</p> <p>■アイテム別資料の作成 アイテム別に過去の実績をピックアップし続ける。 目標KPI ■1アイテム/月</p> <p>■製作作業マニュアルの作成 各種製作作業、各種工具・出力機の取扱説明・加工法を誰にでもわかりやすく個人知を共有に、暗黙知を形式知に、部分最適を全体最適にする。 目標KPI ■作成枚数 1枚/月</p> <p>体 成功するために</p> <p>■クラフトオリジナルサインの開発 簡単操作で使いやすい高品質で安全で、その上気のまいた製品を開発する。 目標KPI ■1アイテム/3か月</p> <p>(注)KPI(Key Performance Indicator):業績目標の達成度を評価するための定量的指標</p>

(備考) (株)クラフト『知的資産経営報告書』Version: 1.0.0より信金中央金庫 地域・中小企業研究所作成

りやすい傾向にあった。まさに、ワーク・ライフ・バランスの取れた生産性の高い働き方が阻害された状態である。水田社長は、独立時の質の高い仕事のためにそうしたことのない会社にするという思いの実現のため、知的資産経営報告書にノウハウ・技術を追求して質の高い人材を養成することと、働きやすく従業員が結果を出せる環境の実現でワーク・ライフ・バランスを適正化するための策を入れた。一見、遠回りのようだが、これを通じての生産性向上こそが本当に強い企業体質に不可欠と考えた。

具体的な策として、就業規則の策定、年次有給休暇は時間単位の取得が可能な制度を採用、有給休暇管理表を張り出し取得状況を「見える化」、有給休暇付与や取得状

況を年2回各個人にメールで通知し取得促進と時効消滅防止を図る、などを導入した。社長も自らメッセージを発し、有給休暇取得の周知や状況把握、取得しやすい環境づくりなどに積極的に関与した。時間外労働では、分単位での残業代支給や17時半には外部からの電話が留守番電話に切り替わり従業員に業務終了を促す。また、日報をエクセル化し個々人の勤務時間の把握と工数管理のためクラウドのツールを導入し、18年度から実績を毎月各人が申告し上長が評価したものを「見える化」することを開始した。今後はそれが人事評価のランク付けを通じて給与に反映されるようにする。要するに、効率的に成果を出すことが評価のアップやワーク・ライフ・バラン

スの適正化につながる仕組みである。このため、従業員は計画的・効率的な業務遂行を常に考えることになる。経営・管理という観点からも、工数管理などで内容と効率性を考えた業務計画となっているか、業務の割振りが適切かなどの実態把握で無理のない効果的な業務遂行とする。

一般的には、無理な受注でも長時間労働や休日返上もいとわず対応するといったことが少なくない業界である。これに対して、当社ではワンストップで質が高く他社と差異化された仕事の価値が、価格競争に巻き込まれにくいブランド構築に寄与している。当社にとってワーク・ライフ・バランスは、この差異化された価値創出の源泉である。

厳しい現実の中では、働き方改革の実現は困難に思われがちだが、業務内容やその進捗を把握し組織的・計画的な業務遂行の管理を適切に行うこと、また、経営者はもちろんだが、個々の従業員が自らの合理的な働き方が仕事と個人としての生活の両立になることを理解し意識を持てるよう配慮することで、ワーク・ライフ・バランスと生産性向上に資する改革余地があることを示している。

ハ. ブランド力強化に向けて働きやすい環境整備と人材育成にさらに推進

今後は、これまで導入した仕組みのブラッシュ・アップと、今年度から開始した自己申告制の人事評価への反映を軌道化す

るなど、従業員がよりやり甲斐と集中力を高め、個人の生活とバランスを取りやすい環境整備をさらに進める。また、そのために同時に必要な、多様で豊かな発想力、課題解決能力のある人材育成にも取り組み、各個人の能力アップと働く環境の整備の相乗効果が生み出す「クラフト」ブランドを追求する。

3. 事例中小企業に見るワーク・ライフ・バランスと経営力強化達成へのヒント

(1) 働き方改革に先行する中小企業事例に見られる成功のポイント

上記の3事例に見られた働き方改革への取り組みで、ワーク・ライフ・バランスと経営力の強化の双方で実効性を確保するために基本的に重視していると考えられるのは、以下のようない点ではないだろうか。

①経営者の取組目的・理由が前向きで明確

働き方の改革に積極的に取り組む背景には、生産性向上による経営の持続発展力の強化のために人材の確保や能力を効率的に発揮できる環境整備が不可欠という経営者の認識がある。他社と差異化されたブランド力を構築し、経営を持続発展させるための原動力が人材で、その効果的な活躍のためのツールが働きやすい環境の整備である。こうした目的・理由が明確な経営トップの主体的・積極的な取組みは、成果を上げるために不可欠な要素である。

②従業員が懸念なく制度を利用できるための配慮

従業員がライフステージなどそれぞれの事情に応じて働きやすい制度の導入は、実行はトップダウンであるが、一方通行の押し付けではなく現場の状況を勘案し利用しやすいものとして工夫され、導入したが使われないといったことのないように配慮している。例えば、見える化された評価基準、能力や成果など貢献度に応じた公正公平な人事評価・処遇制度の構築、業務遂行においてワークシェアリングによる相互サポートや負荷量のコントロールをして組織として支障のないような運営、などが行われていた。このため、従業員は、業務への支障や周囲に負担・迷惑をかけることへの懸念、人事評価や処遇でのデメリットを気にすることなく制度を利用してワーク・ライフ・バランスを達成することができる。

③業務の過度な属人化を廃し効果的に組織で成果を上げる体制

②のサポート体制が円滑に行われるための下地として、従業員の担当業務の計画や進捗状況、さらに、私的な事も含めて把握しやすい仕組みやコミュニケーションが図れる風通しのよい状況を作っている。すなわち、特定の人への業務の集中化や業務の囲い込みといった属人性が強すぎる業務のあり方を見直し、個人の能力は生かしつつも効率的で負荷の偏在を回避した組織的対応にしている。従業員それぞれに予想され

るライフイベントに備えたりリスク対応や、子供の病気や介護での急な休みなど突発的な事象などでも最低限の対応は図れるように業務の情報共有や多種類の業務に対応できる人材の育成、業務量のコントロールなどが行われている。

④従業員にとっての取組目的・理由を理解し全社的な取組みとする

働き方改革の取組みが形骸化することを避け成果を出すために、従業員が働き方改革を自分の事としてとらえられるようにしている。つまり、経営サイドだけでなく従業員も含めた組織全体の取組みとすることが成否を分けるとの認識があり、従業員における目的や内容についての理解が進み、業務への取り組み方の見直しや働きやすさのために導入された制度利用への懸念・抵抗感を排除すべく、経営者は情報発信や社内コミュニケーションに積極的である。

⑤従業員の自律的で責任感のある業務とプライベートのタイムマネジメント

従業員はワーク・ライフ・バランスが適正化される一方で、効率的に能力を発揮する働き方が求められる。つまり、従業員も自らの業務遂行について計画性や効率性を考え、責任感を持って自律的にコントロールすることでワーク・ライフ・バランスを実現することが重要である。このため、労働時間を長くするよりも短時間に集中して効率的に成果を出す方が評価は高くなり、

処遇にも反映されるような仕組みが取り入れられている。このように制度面で誘導しつつ、自律した無駄と無理のない働き方を促しているのである。働き方改革は、経営者だけでなく従業員側も自らの適切なタイムマネジメントによるワーク・ライフ・バランスについて考え、相互協力で達成していくべきものということである。

⑥実効性向上のための制度等の適合性改善への継続的な努力

②のように制度は個々の企業の実態に合わせて利用しやすいものであることが必要となる。そのために、事例企業では現場の実態・課題を把握し対応を考えて制度は導入されるが、結果を評価し改善していくことで実効性を高める相応の時間をかけた努力が続けられ、現在のような形としている。中小企業の今後の働き方改革への対応でも、他社の事例を見てそれを真似た制度を導入するといったことが多くなると思われるが、たとえ同業種であっても企業によって事情は異なる。したがって、実際に運用しつつ課題を洗い出して自社の現場で使えるようにカスタマイズすることが重要である。

(2) 働き方改革がもたらす差異化された企業の価値創出力

このように見てくると、事例企業でみられるのは働き方改革ではあるが、実は企業が事業の継続発展のために必要な経営行動そのも

のという言い方ができるのではないだろうか。人口構造にかかる雇用環境や情報化・サービス化による需要・提供方法などの変化、部品調達のグローバル化その他様々な事業環境の変化が起きている。しかもそのスピードは早く度合いも大きい。環境が大きく変容する中で、理念・目的に沿って経営を持続発展させるために、まず実態を適切に把握して課題を見出し、顧客から選択される差異化された価値創出のための効果的・効率的な対応について具体策を考えて実行する。そして、結果を評価してヒト・モノ・カネ・情報という経営資源の使い方と配分をさらなる適正化に向けて改善していくという基本的な行動にほかならないからである。

その際に、事例企業では「人」という自ら考え判断して動き、新たな価値を創造していく他にはない特長を持った経営資源が効果的に成果を生み出すために能力を発揮しやすい環境を整備することの重要性を強く認識していた。そして、これまでのやり方に固執せず、未来志向で企業側と従業員双方に合理的で価値につながる働き方に変える努力を重ねた。現在の顧客ターゲットと製商品・サービスの内容が適切であるのか、生産方法や販売方法も含めてムリ・ムダ・ムラはないのか、事業の継続発展性を考えて人的な能力や設備・資金面等々の経営資源の調達・配分はどうかなど、課題を抽出しつつ適切に対応している。先入観にとらわれず、無駄な仕事や非効率なやり方を改め、それぞれの人の能力をどう組み合わせるのか、また、業務の質と量

も考慮している。必要に応じてICTの活用やテレワーク、ワークシェアリングなども導入し、従業員の配置や能力を発揮しやすい環境整備を進めている。

事例企業では、たとえば様々な事情でフルには働けないが能力のある未稼働な人材が実は多く存在していることに気づき、彼らの事情を考慮してワークシェアリングを効果的に活用している。今後、高齢化で介護などにおいて男女を問わず従業員がますますこれまでと同様には働きづらくなるが多くなるともいわれている。しかし、事例では、対応の仕方しだい貴重な戦力を失うことを防ぎつつ価値創出できる余地はまだ十分にあることが示されている。採用面においても、中途、新卒を問わず企業として何を目指しどのようなワーク・ライフ・バランスを取り、能力を生かした働き方ができるのかを具体的に示すことが意欲や能力のある人材獲得で大きな力を発揮していることもわかる。

これまでは常識とされてきた働き方への考え方を、事例企業では柔軟に考えて見直し、適切な管理による実態把握の基に、たとえばテレワークでありワークシェアリング、また、同一労働同一賃金、自由出勤制のような方法を導入して人材確保・働くチャンスの拡大、能力を発揮し仕事の質の向上や新たなビジネスチャンスの創出などにつなげて差異化されたブランド価値を構築している。ブランド化を示すものとして3社に共通して見られたのは、厳しいビジネス環境下で中小企業が陥りがちな価格競争や非正社員化など低賃金労

働活用によるコスト削減のような短期の収益確保に走るのではなく、中長期的な視点で提供する価値の質の高さで顧客に評価され、事業継続性が向上しているという点である。

「人」は自ら考え、様々な経営資源を活用して新たな価値を創造できるモノ・カネ・情報など他の経営資源にはない大きな優れた特徴を持っている。ところが、バブル崩壊以降、長きにわたり構造的な変化により厳しい収益環境が続いたことはあるにせよ、人をコストという側面からのみとらえすぎてきたことは否めないのではないかと。既に人はいくらかでも取れるという時代は終わっている。求められる価値やその提供の仕方も大きく変わっている。人は新しい価値を生み出す貴重な源泉であるという、活力ある企業によくみられる発想が重要であり、それが変化対応力をもたらす事業継続を可能にする。

人という貴重な経営資源を、単純作業の担い手のレベルとするのか、あるいは事例企業のように差異化された価値創出のため重要な要素として効果的に能力が発揮できる環境整備を実現し、企業としてもさらなる成長を目指すのかは経営者の考え方と実際の行動にかかっている。働き方改革を中小企業の多くが主体的・積極的にとらえ、自らの経営を革新するためのきっかけ・ツールとして生かして中長期的な成長への具体的な取組みにつなげていくことを期待したい。

おわりに

働き方改革は従業員のためのものではある

が、同時に企業側にとっても生産性向上による成長戦略のための人材の効果的活用ととらえるべきものである。政府は、2020年度までをあらゆる政策を総動員する生産性革命の集中投資期間とし、企業規模や業種を問わず生産性を向上させ、産業の持続的発展を図ることを大きなテーマに付加価値を高めることに注力している。この働き方改革は従業員のワーク・ライフ・バランスを達成しつつ生産性の高い働き方を通じて企業の成長を目指すもので、こうした流れの一貫といえる。また、人口減少など構造問題からすれば避けて通れない重要課題でもある。したがって、すべての企業の今後の成長力に係る取組みであり、小規模事業者にはあまり関係はない、法制度を守っていれば十分というようなもので

はない。そして、経営者自身のとらえ方の問題だけでなく、従業員側にもこれまでの企業文化・価値観を変えることに不安や抵抗感もある。事例にあるように、自社に相応しい制度とその運用を作り上げていくためには、試行錯誤やコミュニケーションが必要である。その体制整備中には一時的にマイナスの影響が出ることもあるかもしれないし、相応の期間も必要となろう。したがって、経営者自身も含めてブレることのないよう、また、従業員が主体的に取り組めるように、目的や改革手順、目指す姿などについて納得性・共感の得られるストーリーで明確に道筋を示すこと、そして、現場で利用しやすい制度や仕組みを考える必要がある。