

地域と企業の未来を見つ

める情報誌

百五経営情報クラブ

ISSN 0914-0387

HRI REPORT

Hyakugo Research Institute

July 2017
No.165

7

特集：

誰でも一日24時間。

皆で考える働き方改革

トピックス

三重県におけるMICE戦略

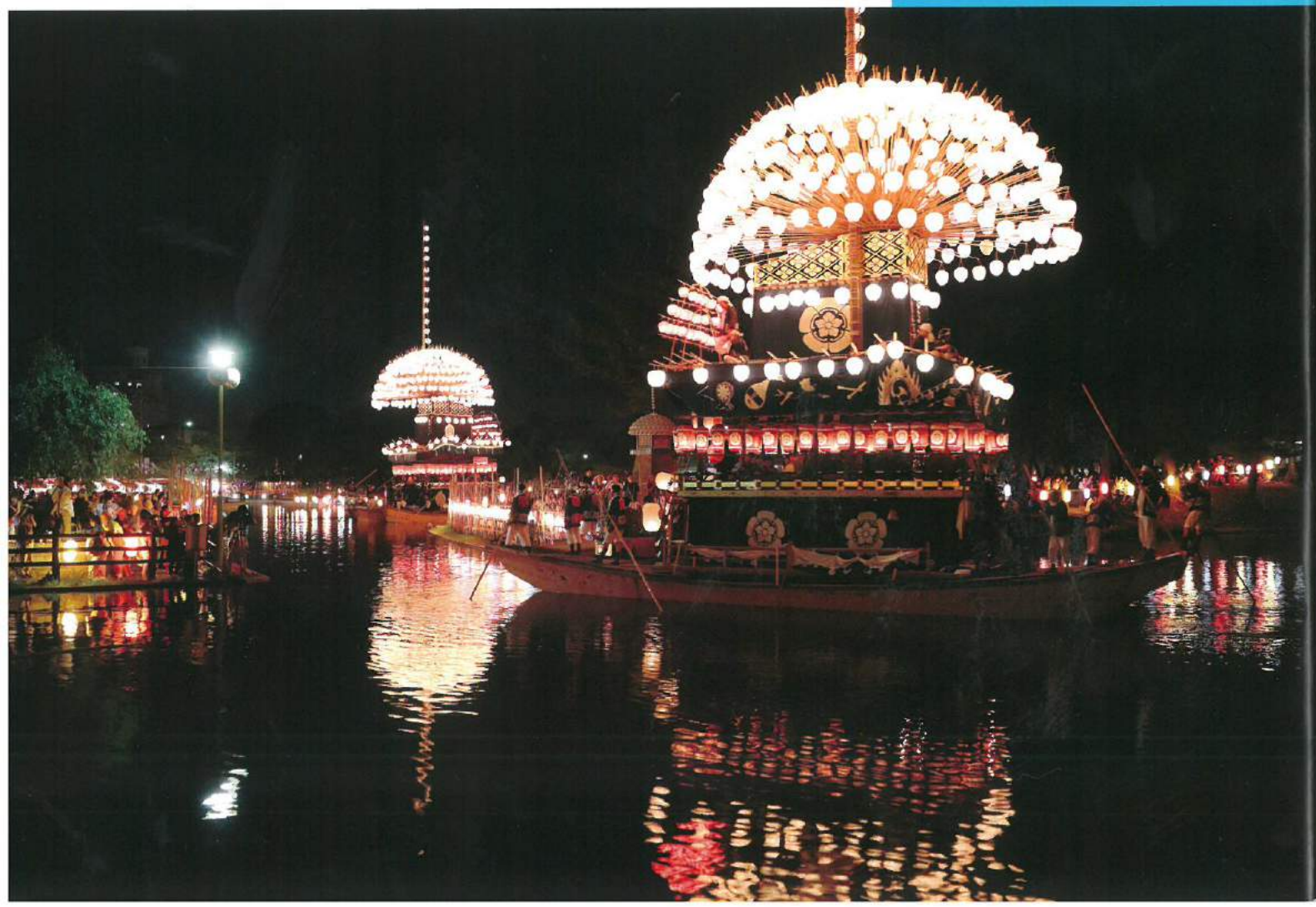
百五銀行 地域創生部 M&A事例紹介

企業紹介

カメヤマ 株式会社

宇野重工 株式会社

Photo / 「尾張津島天王祭」



特集

誰でも一日24時間。

皆で考える

働き方改革

株式会社ワーク・ライフバランス
パートナーコンサルタント

大塚万紀子 氏

私は2006年に創業して以来、ワーク・ライフバランスの推進に向け、組織での働き方の見直しに様々な助言を行ってきた。創業当初は言葉の認知度も低く、育児中の女性のみに必要なものと誤解されてきたが、ここ数年で介護と仕事の両立を余儀なくされる男性中堅社員の増加もあり、柔軟なワークスタイルへのニーズが高まる中で、広く必要な取り組みだと理解されつつある。また、余裕のある首都圏の大企業が取り組むものという印象があった働き方改革も、昨今では中小企業だからこそ経営戦略と位置付けて実施する企業も増え、労働時間が減少したにもかかわらず売上や利益が増大したといった事例も出てきている。

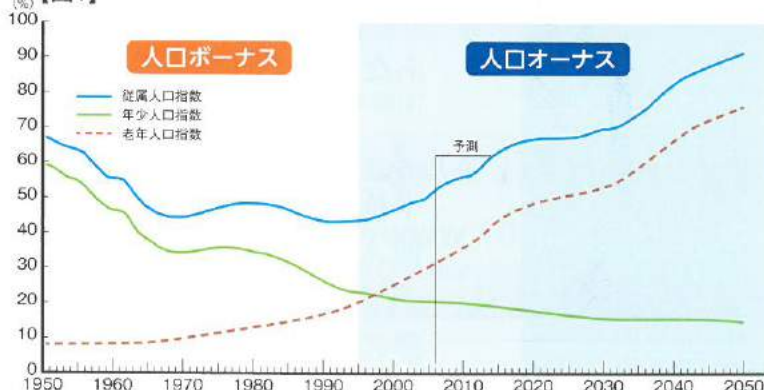
ここでは、あらためて、働き方改革に注目が集まっている背景から最新の企業事例まで紹介する。

1 なぜ今働き方改革に注目が集まっているのか

みなさんは「人口ボーナス期」という言葉をご存知だろうか。これは、ハーバード大学David P. Bloomが約10年前から提唱し非常に認知度が高まっている考え方で、若者が多数を占め、高齢者の割合が低い国の状態を指す。現在、人口ボーナス期を迎えているのはシンガポール、タイ、インドネシアといった国々である。彼らは経済成長著しいように見えるが、David E. Bloomによれば、若年労働者が多く高齢者が少ない分、社会保障費がかさまない人口構造である人口ボーナス期の国は、経済活動におけるインフラ投資などを積極的に行えることに加え、豊富な労働力で人件費を抑えることができるため経済発展するのは当たり前だという。日本では、【図1】の従属人口指数（15歳未満の年少者と65歳以上の年長者の人口が生産年齢人口年齢に対して占める比率）のポイントが最も低い

1960年代から90年代半ばまでが人口ボーナス期にあたる。しかし、この人口ボーナス期が永遠に続くわけではない。人口ボーナス期に経済が発展すると、親が子供の教育に投資し高学歴化が進む。すると出産年齢が遅くなり少子化が促進、若年労働者数が減ることによって一人当たりの人件費が上がる。となると、世界中から価格競争において仕事を受注するというビジネスモ

【図1】



注:2006年以降は日経センター予測 資料:総務省「国勢調査」

デルが成立せず、仕事は人件費の安い他国に流れてしまう。その結果としてGDP（国内総生産）は横ばいになってしまうという一連の流れが、人口ボーナス期からオーナス期に移行する過程では必ずすべての国に当てはまるのだ。さらに驚くべきこととして、人口ボーナス期は二つの国で二度終わると二度と来ないといわれている。となると、人口オーナス期にふさわしい経済成長のルールに合せて仕事のやり方を変えることが重要となる。現在の日本は高齢者割合が高く、若年労働者割合が低い人口構造にある状態、まさに「人口オーナス期」にあるのだ。

2 人口オーナス期で経済発展するために

人口ボーナス期とオーナス期では、経済発展を支える働き方は真逆になる。ポイントを3つ紹介しよう。

1つ目は、なるべく男女共に働くこと。頭脳労働の比率が高まるとともに、労働力人口は圧倒的

に足りなくなるため、労働力をフル活用する企業が発展する。

2つ目は、時間あたりの費用が高騰化するため、なるべく短時間で働くこと。企業側が徹底的に短時間で成果を出すような教育訓練をして、時間内の成果でしか評価しない、というやり方に変える必要がある。また、日本社会は今後、大介護時代に突入する。親の介護に携わることになるのは今後さらに企業の経済活動の中心となる団塊ジュニア世代（1970年代生まれ）であり、男女問わず親の介護を理由に時間的制約を受けることが予想される。自らは長時間労働をいとわなくても、家族の事情により短時間で成果を出さざるをえない状況になるのだ。さらに、人間の脳が集中力を発揮できるのは朝に目覚めてから13時間以内で、13時間を経過すると酒気帯びと同程度の、集中力の切れた脳となるといった研究結果も出ている。集中力の面でも短時間で成果を上げることが求められているのだ。

3つ目に、なるべく異なる条件の人を揃えるということ。短サイ

クルで商品・サービスを生み出していないと均一なものに飽きた市場の期待に応えられなくなる。違う考え方や経験を持った人の共存が鍵となるのだ。これまでの日本企業は、転勤や出張・残業の可否で豊富な労働力をふるいにかける、24時間働ける体力のある男性を中心に構成されていた。女性

性は結婚や出産を機に残業、出張や転勤は難しくなり、昇進昇格を諦めるしかなく、結果退職に追い込まれていたのがかつての時代だ。しかし、今後同様の方法をとっていくと、ただでさえ少子化で労働力人口が激減していくなか、女性も働けず、男性も親の介護を理由に残業・出張・転勤ができず、出世コースから振り落とされてしまう。これでは日本企業は経済活動を維持するだけの労働力を確保できず、いずれ衰退してしまっただろう。こうした事態を避けるためにも、育児、介護、難病などは労働する上での障壁ではない、という労働環境の整備が人口オーナス期に発展できる企業のルールといえるのだ。

3 働き方の変化と法改正

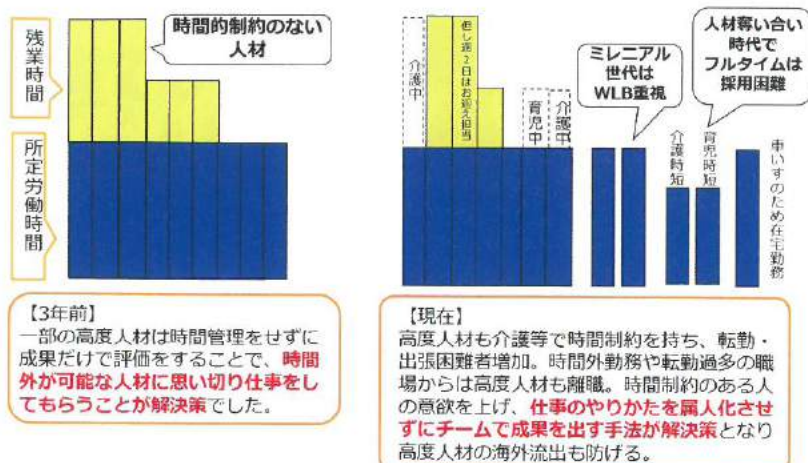
こうした背景を考えると、これからの日本の働き方は【図2】のように変化していくことが予想される。これまで時間的制約のない人材に支えられていた経済だが、社会全体での人手不足感とともに、育児や介護などやむをえない時間的制約を抱えながら仕事と両立していく人材が急増するため、短い時間で働く人同士のチームを作り、これまで以上の成果を生み出していくことが求められる。こうした働き方を創出していくためには、まず一定の時間内で成果を出す働き方・仕組みに変える必要がある。

そのようななか、政府は平成28年秋より働き方改革実現会議を立ち上げ、今後の日本の経済発展のためにどのような働き方に変革していくべきか議論をしてきた。そして平成29年3月に働き方改革実行計画（以下、「実行計画」という）が出された。実行計画では様々な点が議論されているが、特に注目したい

この3年で勝てる職場の形が変化した

●3年前と現在では、人不足感の規模変化により、企業戦略が変化した。

育児で休む女性の数を介護で休む男性の数を超えている企業も出てきた。



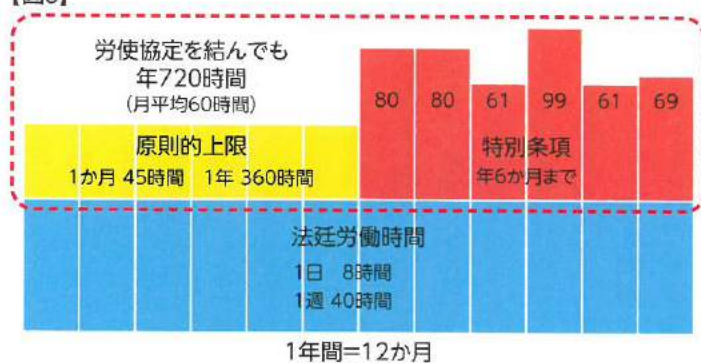
(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

のが、罰則付き時間外労働の上
限規制の導入など長時間労働の
是正である。「長時間労働の是
正については、いわゆる36協定で
も超えることができない、罰則付
きの時間外労働の限度を具体的
に定める法改正が不可欠であ
る。他方、労働基準法は、最低限
守らなければならないルールを
決めるものであり、企業に対し、
それ以上の長時間労働を抑制

する努力が求められることは言
うまでもない。長時間労働は、構
造的な問題であり、企業文化や
取引慣行を見直すことも必要
である」と、これまでの労働基準
法では事実上定められていなかっ
た労働時間の上限についても法
改正を行うと踏み込んでいる。
ここで法改正の方向性につい
て特筆したい点が3つある。

1点目は、これまで厚生労働
大臣の告示であったものを法律
に格上げし強制力を持たせると
いうことである。現行の時間外
労働の規制では、36協定で締結
できる時間外労働の上限を、原
則、月45時間以内、かつ年360
時間以内と定めているが、罰則
等による強制力がない上、臨時
的な特別の事情がある場合とし
て、労使が合意して特別条項を
設けることで、上限なく時間外
労働が可能となっている。今回の
法改正は、まさに、現行の限度基
準告示を法律に格上げし、罰則
による強制力を持たせるととも
に、従来、上限無く時間外労働
が可能となっていた臨時的な特
別の事情がある場合として労使

【図3】



※平成29年3月「働き方改革 実行計画」をもとに(株)ワーク・ライフ・バランスにて作成

が合意した場合であっても、上回
ることのできない上限を設定す
るものとなっている。

2点目は、上限は単月100
時間未満、2ヶ月平均でも
80時間を超えてはいけない、とい
うことである【図3】。また、「労
使が上限値までの協定締結を回
避する努力が求められる点で合
意したことに鑑み、さらに可能な
限り労働時間の延長を短くす
るため、新たに労働基準法に指
針を定める規定を設けることと

し、行政官庁は、当該指針に関
し、使用者及び労働組合等に対
し、必要な助言指導を行えるよ
うにする」としており、上限を80
時間や99時間で提出してきた企
業には、その必要性や場合、実態
の時間などを聞いて、できる限り
短くなるよう行政として指導す
るということを付け加えている。

3点目は、これまで適用除外
だった運輸・建設といった業種が
適用対象になったことである。た
とえば建設業では、改正法の施
行期日の5年後に、罰則付き上
限規制の一般則を適用するなど
が計画されている。

また、勤務時間インターバル制度
(前日の終業時刻と翌日の始業
時刻の間に一定時間の休息を確
保すること)の導入についても努
力義務を課すなど、従来の働き
方を大きく変革させる一歩を踏
み出している。

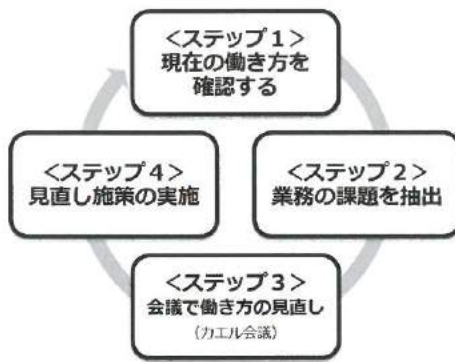
4 働き方改革を 具体的に 進めるために

こうした社会の変化をとら

【図4】

働き方の見直し：4つのステップ

- 4つのステップを繰り返しながら、継続的に業務を見直す
- 1～3ヶ月、または業務のサイクルに合わせてアクションを繰り返し実施する
- 定期的な会議でどのくらい効率化できているか、改善できない理由は何かを話し合う



<ステップ1> 現在の働き方を確認する

朝の段階で予定していた仕事は実際にどのくらい進められたのか、進められなかった理由は何か、日々の予定と実績を比較し振り返る。

<ステップ2> 業務の課題を抽出

予定通りに進められない原因となっているものは何か、外的要因だけではなく内的要因にも目を向け、自分たちで変えることのできる課題点を洗い出す。

<ステップ3> ミーティングで働き方の見直し

個人レベルの工夫を共有。また個人だけでは解決できないチームとしての改善項目についてミーティングを開き話し合う。実施中の施策の進捗についても確認する。

<ステップ4> 見直し施策の実施

ミーティングで決定した施策をチームで実施する。

期待できる効果：

- ・業務ごとにかけている時間を把握するようになり、時間あたりの成果を意識して業務を行うことができるようになる（＝タイムマネジメントスキルの向上）
- ・成果を上げて定時に帰る時間術が身に付き、生涯適用する働き方を身に付けられる。
- ・自己研鑽の時間を持てるようになり、職位にあった時間の使い方が出来る。

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

え、いち早く働き方改革を行うことが肝要であるが、何から手をつければよいか迷う人も多いだろう。私たちがコンサルティングでサポートする際、次の4つのステップで働き方改革を行うことを推奨している【図4】。

ステップ1は、現在の働き方を確認する。働き方改革には課題

を見つけ解決していくことが大切であるが、つい思い込みや古い情報から課題を設定してしまうことが多い。私たちがコンサルティングを提供する企業では、必ず「朝メール夜メール」を送信している【図5】。朝出勤をしたら、一日の予定を所要時間や時間帯と合わせてリスト化し、一緒に働

く仲間にも共有するのが朝メール、一日の仕事の進め方を振り返り、延長してしまった仕事があった場合には延長理由を考えるのが夜メールだ。個人や組織の働き方の癖や課題を発見し、解決策を講じるための基礎情報として活用している。

ステップ2は、ステップ1で得ら

【図5】

ステップ1：現在の働き方を確認する



送信	朝メールサンプル	出社時	受信	夜メールサンプル	業務後
宛先：XX部××課MML	宛先：XX部××課MML	宛先：XX部××課MML	宛先：XX部××課MML	宛先：XX部××課MML	宛先：XX部××課MML
CC：×	CC：×	CC：×	CC：×	CC：×	CC：×
件名：【本日の予定】 幸福太郎（08/02）	件名：【本日の報告】 幸福太郎（08/02）	件名：【本日の報告】 幸福太郎（08/02）	件名：【本日の報告】 幸福太郎（08/02）	件名：【本日の報告】 幸福太郎（08/02）	件名：【本日の報告】 幸福太郎（08/02）
本文	本文	本文	本文	本文	本文
××部××課各位 08:30-08:45 朝礼 08:45-09:30 ××開議の打ち合せ 09:30-10:00 ××研修資料作成・送付 10:00-10:30 A社に電話××関係確認 10:30-11:00 ××の日報調整 11:00-11:30 ××プロジェクト打ち合せ 11:30-12:00 課内MTG資料作成 13:00-15:00 勤務実績資料作成 15:00-15:15 資料整理 15:15-15:30 ヒアリング日程調整 15:30-17:00 ××プロジェクト資料作成 17:00-17:15 片付け・夜メール作成 <本日の優先順位やコメント> 1) ××プロジェクトの打ち合せは、夕方の資料作成の時間帯で完成まで進めたいと願います。打ち合わせを早めに終わらせ、課内での方針確認もしていたら、資料作成がスムーズになります。 2) 午前中に打ち合わせが続いており、帰席をしています。××関連について問い合わせがあった場合には、代理対応いただけますと助かります。	××部××課各位 <本日の報告> ※：予定通り終了したもの 08:30-08:45 朝礼 08:45-09:00 朝メール作成・資料整理 09:00-09:45 ××開議の打ち合せ →予定通りに開始できず打ち合わせ延長 09:45-10:15 ××研修資料作成・送付 →見直しより15分早く進めることができた 10:15-10:30 A社に電話××関係確認 →関係者の日報調整 10:30-11:00 ××プロジェクト打ち合せ →ファシリテーション不足を反省 11:00-12:00 課内MTG資料作成 13:00-15:00 勤務実績報告と気づき 15:15-16:00 夜メール作成・資料整理 16:00-17:15 ××プロジェクト資料作成 <業務実績報告と気づき> 1) 会議の進め方を工夫し、もっと時間を意識した働き方ができるようにしたい。そのためにファシリテーションスキルを身につけたい。 2) 夕方の時間帯では予定を定めていなかった業務が発生したため、いくつかの業務については明日以降に変更。今週中に課内で決裁をもらいたい××プロジェクトは、優先順位が高いと判断し、そちらに時間を費やしました。	課内でミーティングリストや共通アドレスを指定し、情報共有に便する 業務とかけあう時間はセッティングをします スケジュールは30分刻みを目安に考えます 見込み時間と実績にかかった時間の差を記載します スケジュールのほか、その日の優先順位も記入します 当日の報告事項だけでなく、明日の予定も立てます	××部××課各位 <本日の報告> ※：予定通り終了したもの 08:30-08:45 朝礼 08:45-09:00 朝メール作成・資料整理 09:00-09:45 ××開議の打ち合せ →予定通りに開始できず打ち合わせ延長 09:45-10:15 ××研修資料作成・送付 →見直しより15分早く進めることができた 10:15-10:30 A社に電話××関係確認 →関係者の日報調整 10:30-11:00 ××プロジェクト打ち合せ →ファシリテーション不足を反省 11:00-12:00 課内MTG資料作成 13:00-15:00 勤務実績報告と気づき 15:15-16:00 夜メール作成・資料整理 16:00-17:15 ××プロジェクト資料作成 <業務実績報告と気づき> 1) 会議の進め方を工夫し、もっと時間を意識した働き方ができるようにしたい。そのためにファシリテーションスキルを身につけたい。 2) 夕方の時間帯では予定を定めていなかった業務が発生したため、いくつかの業務については明日以降に変更。今週中に課内で決裁をもらいたい××プロジェクトは、優先順位が高いと判断し、そちらに時間を費やしました。	課内でミーティングリストや共通アドレスを指定し、情報共有に便する 業務とかけあう時間はセッティングをします スケジュールは30分刻みを目安に考えます 見込み時間と実績にかかった時間の差を記載します スケジュールのほか、その日の優先順位も記入します 当日の報告事項だけでなく、明日の予定も立てます	××部××課各位 <本日の報告> ※：予定通り終了したもの 08:30-08:45 朝礼 08:45-09:00 朝メール作成・資料整理 09:00-09:45 ××開議の打ち合せ →予定通りに開始できず打ち合わせ延長 09:45-10:15 ××研修資料作成・送付 →見直しより15分早く進めることができた 10:15-10:30 A社に電話××関係確認 →関係者の日報調整 10:30-11:00 ××プロジェクト打ち合せ →ファシリテーション不足を反省 11:00-12:00 課内MTG資料作成 13:00-15:00 勤務実績報告と気づき 15:15-16:00 夜メール作成・資料整理 16:00-17:15 ××プロジェクト資料作成 <業務実績報告と気づき> 1) 会議の進め方を工夫し、もっと時間を意識した働き方ができるようにしたい。そのためにファシリテーションスキルを身につけたい。 2) 夕方の時間帯では予定を定めていなかった業務が発生したため、いくつかの業務については明日以降に変更。今週中に課内で決裁をもらいたい××プロジェクトは、優先順位が高いと判断し、そちらに時間を費やしました。

朝に立てた予定と、夜に振り返った実績との違いに
あなたの仕事の癖や組織における仕事の進め方の課題が隠れていることが多い

(C)Copyright Work Life Balance Co., Ltd. All Rights Reserved.

れた情報から個人や組織における課題を発見する。個人の課題は一人ひとりの工夫が求められるが、組織に共通している課題はステップ3にあるような話し合いが必要である。

ステップ3は、働き方改革をチームにした話し合いを行う。これまで働き方を変えることは業務の一環と捉えられてこなかった組織が多い。ここでは、業務のひとつとして、生産性の高い仕事をするためにはどの仕組みをどのように変えようか、辞めるべき無駄を生み出している作業は何か等を部や課、グループ、チームといった単位で話し合う。

ステップ4は、ステップ3で話し合った施策を進める。たとえば、会議が長いといった課題がステップ3で出てきた場合は、事前に議題を提出し、議題ごとに制限時間を設け、タイマーを鳴らして時間を意識するといった取組みが有効であろう。また、上司や同僚に相談したいときに相談しにくい雰囲気がある場合には、「相談してよい時間」を朝メールで明示しておく。朝メールで、在宅で

とを推奨したい。

5すでに働き方改革 を行っている 企業の事例

実施する業務の予定を書き入れたり、WEB会議しやすい時間帯を表明し、組織内で共有したりしておく、お互いにコミュニケーションの取りやすい時間帯がわかる。さらに、労働環境の整備に最も根本的に必要なインフラは、職場全体が原則として8時間以内の業務成果で評価される環境である。この環境がないと、能力の差ではなく提供できる時間の差が最も成果に大きな影響を与える。オフィス外で時間を仕事にかけられる人が勝つという構造になってしまうため、時間制約を持った時点で男性でも介護との両立において割り切り型社員が増える等の弊害が出る。評価は一人ひとりの意欲にも大きくかわるものだ。限られた時間内でいかに高く山を積めたかどうかを評価すべきで、時間無制限で高い山を積み競争からは一刻も早く抜け出したほうがよいだろう。なお、忙しい中での取組みは優先順位が下がってしまうこともある。コンサルタントのような第三者に背中を押してもらう機会を定期的に設けるこ

最近、私たちのもとには多くの自治体から、地方創生の切り札として、ワーク・ライフ・バランスを戦略的に導入したいという相談が増えている。首都圏の大企業では実現しにくかったり、実現までの時間がかかってしまったりするワーク・ライフ・バランスの実現を、地方の中小企業が先駆けて実施しようとしているのだ。時間的制約や場所的制約があったとしても、働き続けられるようなテレワークの仕組み、人数が少ないからこそできる円滑なコミュニケーションを支援するための仕組み、一人ひとりの存在が大切だからこそ、それぞれが持つスキルを互いにシェアして、誰かが急遽休むことになってもサポートできるように学びの機会の提供……こうした先進的な取り組みは、中小企業から生まれているといっても過言ではない【事例①】。

また、政府の労働基準法改正への動きを受けて、自社の残業を削減しなくてはと躍起になる経営者は多いが、他社の残業時間まで削減した事例も出てきている【事例②】。

働き方改革をリレーという視点で捉え、他社との相互改善を実行したこの事例は、他の業種にも応用できる。自分だけでなく、前後の走者に配慮した働き方改革こそが経済の底上げになる。

さらに、取組みが難しいと見思われがちな業界でも成功事例が生まれている【事例③】。

これらの事例のように、すでに働き方改革は始まっている。ワーク・ライフ・バランスの実現、すなわちライフで得た様々な経験や情報、人脈をフル活用し、ワークの成果につなげるという相乗効果（シナジー）を生み出していける企業環境こそ、これからの時代に必要な経営戦略なのだ。男女という性別の違いはもちろん、一人ひとりの個性もビジネスの力に昇華できるよう、限られた時間で高い成果を生み出す働き方に変えていく必要がある。中小

企業は今、非常に厳しい経済環境に陥っていることは否めない。しかし、だからこそ、一人ひとりの力を最大化していくことが大切だ。そのために、経営者としてできることはなにか、従業員としてできることは何かを日々考え、自社ならではのワーク・ライフ・バランススタイルを構築することが重要ではないか。これを機会に考えを深めていただけたら幸いである。

profile

金沢工業大学大学院客員教授。豊富な知識をもとに現場の働き方にそったコンサルティングを提供、労働時間を削減しながら売上・利益を上げるなどの成果を出している。自らのコーチングスキルを活かしながら、多くの経営者と経営戦略としてのワーク・ライフ・バランスについて対話を続け、ダイナミックな働き方改革を仕掛けることを得意とする。行政組織における働き方の見直しや、地域創生の鍵としての働き方改革促進についても経験が深い。三重県「男女がいきいきと働いている企業」知事表彰制度選考委員。



おおくさ まさこ
大塚 万紀子氏

株式会社ワーク・ライフ・バランス
パートナー・コンサルタント

事例① 34%の残業を削減**【株式会社えがお】**

熊本県の健康食品販売企業「株式会社えがお」は、かつて長時間労働が恒常化していたが、2016年に働き方改革を始めた。ある部署では、残業発生要因を自分たちで分析し、突発業務への対応が時間内にできていないことが判明。先回りできていれば突発業務をなくすことができたなど、自部署に起因するものは対策を徹底。経営やマネジメント層からの指示で起きた場合は残業させてまでやることなのかを再度確認するようにした。その結果、3か月間でほとんど突発業務が発生しなくなり、34%もの残業が削減され、チームワークも向上した。厳しい環境下でも働き方改革に取り組んだことにより、非常時にも対応できる強い職場、企業を作っていくことができた。「熊本地震で家族のケアのために1週間休んだスタッフがいたが、働き方改革の取組みをしていたからこそ、業務シェアができており、業務を止めずに送り出すことができた。もし、取り組んでいなかったらお客様にもご迷惑をかけていた」（同社の働き方改革担当者）

事例② 他社との相互改善を実行**【大塚倉庫株式会社】**

大塚倉庫株式会社は2015年から様々な改革に取り組んできた。一例では、事務所各フロアの最終退出者をチーム単位でイントラネットに記載させ、集計結果を周知し、社員（チーム）の「時間あたり生産性」への意識を高め、残業時間の削減を実現した。しかし、物流業の根本は「入庫（他社）～保管（自社）～出庫（他社）」という外部企業とのリレーで業務を行うため、自社改善だけでは限界があることに気づく。きっかけは「朝9時から一番に荷下ろしするために、いつからここにトラックを停めて順番待ちしているのか？」という同社の保管倉庫に並ぶトラックドライバーへの質問だった。驚いたことに、駐車場で前日の夜から車中泊での順番待ちが常習となっており、この夜間の時間報酬は支払われていない。物流業界に蔓延する長時間労働の典型例である。これを受けて同社は、他社企業の社員の長時間労働改善のためスマホアプリを開発した。ドライバーは前日仕事を終えてから、翌朝の荷下ろしの時間をアプリで予約すれば、帰宅して家族と就寝することが出来る。入場から退出までの所要時間は30分以内となり、ドライバーの待ち時間が65%も削減できた。ドライバーも家族との時間が増え、喜んでいる。このような働き方改革が循環しはじめ、同社の物流量も24%増となりながら、10日以上の有給休暇を取る社員が20%も増加した。

事例③ 目標は月間残業20時間以内 【日本通運株式会社 海運事業部】

日本通運 海運事業部では2016年から働き方改革へ本格的に取り組む、月間残業が平均20時間を切ることを目標に取り組んできた。物流業界でそれは厳しすぎる目標ではないかと懸念されたが、寺井克宏常務は「現状に合わせた目標設定などしてはいけない。学生から選ばれる企業、人気になる企業は月間20時間以内。それが出来なければ、今後いい人材はこない」と、繰り返し社員に伝えた。あるグループでは、当初は若手が「これが伝統のやり方なのだから何も変えることはない」と発言していたが、小さな違和感やコミュニケーションにヒントがあった。超小集団活動と題して、管理職・係長クラスが権限委譲していくと、主任クラス主導での改革が軌道に乗った。従来の朝礼にみられるようなトップダウンのみならず、ボトムアップを尊重し、メンバー間での業務の偏りの自主的な調整や、育成の工夫でPDCAサイクルを回すなどにより、開始4か月で、残業時間は減り、営業利益が対予算130%を達成した。これが会社に大きく評価された。これまでも多くの改革の種はあったが、「今度は本気だ」と他グループの社員も真摯に取り組む、改善活動が活発化し、多くの要請に会社も応えていった。その結果、社員に新しい働き方に挑戦する気概が生まれ、在社時の席を固定しないフリーアドレスの推進や在宅勤務のトライアルを実施し、会社に提案してきた。「休暇取得により私生活を充実させることで、仕事の生産性をあげる」ということをプレゼンテーションしてきたチームもある。残業時間を月間20時間以内にするとする難題に対しても、3つの部門のうち1つは既に20時間以内を達成し、事業部全体での減少傾向も顕著だ。