



まず着手、試行錯誤し着実な歩みを

—課題整理し効果を最大化—



株式会社ワーク・ライフバランス 風間 正彦

弊社はまだ世の中に“ワーク・ライフバランス”や“働き方改革”という言葉が広まる以前の2006年に創業し、以来民間行政の区別も組織の大小の区別もなく、様々な企業/組織(約1,000組織)に対しその必要性を伝え実現を支援してきた。その経験から産廃・リサイクル分野でも可能な、働き方改革のポイントを解説した。

※働き方改革の必要性については、本稿の趣旨と異なるため紹介はしないが、興味のある方は弊社HPをご覧ください。様々な情報が掲載されているのでご覧ください。

株式会社ワーク・ライフバランスホームページ：<https://work-life-b.co.jp/>

1. “特殊な業界”の働き方改革

我々が、働き方改革に取り組みたいと考えている方々にお会いするとよく聞く言葉の一つに次のようなものがある。

『働き方改革にぜひ取り組みたいが、ウチの業界/会社は特殊だから取り組めない…』というものだ。

お話を詳しく伺うと確かに特殊で、その業界毎に独特の商慣習や制度があり、長年培ってきた歴史もあるので働き方改革は難しそうだと感じる…しかし読者の皆様にもぜひ考えて頂きたい。全ての会社はその会社なりに他の会社や個人と関わり合いながら事業行い、どの会社も何かしらの“制約”があるなかで懸命に事業を行っている、ではいったいどこに簡単に働き方改革が実現できる“普通の会社”は存在するのだろうか？

弊社の創業から10数年、我々はただの

1度も“普通の会社”の方にお会いしたことがない。そのため我々はこう考えている。『世の中に普通の会社など無く、全ての会社が特殊であり、特殊であることは働き方改革に取り組めない理由にはならない』…もちろんそれぞれの企業によって難易度は異なるが『100社あれば100通り、必ずその会社に合った方法がある』と考えている。

そして働き方改革は生産性の向上(図1)だと考えれば、取り組むためのアイデアが少し考え易くなるのではないだろうか？(図2)

本稿で紹介する手法は、今なお磨き続けており完成の途上にある。

しかしこれまで私たち自身が働き方を改革してきた経験や、多くの企業/組織の働き方改革に関わらせて頂いた経験を基に築いてきたもので、読んで下さった方の一助

$$\text{生産性} = \frac{\text{得られた成果 (仕事の結果)}}{\text{投入した資源 (人・物・金・時間)}} \begin{matrix} \leftarrow \text{最大化} \\ \leftarrow \text{最小化} \end{matrix}$$

図1 生産性の考え方

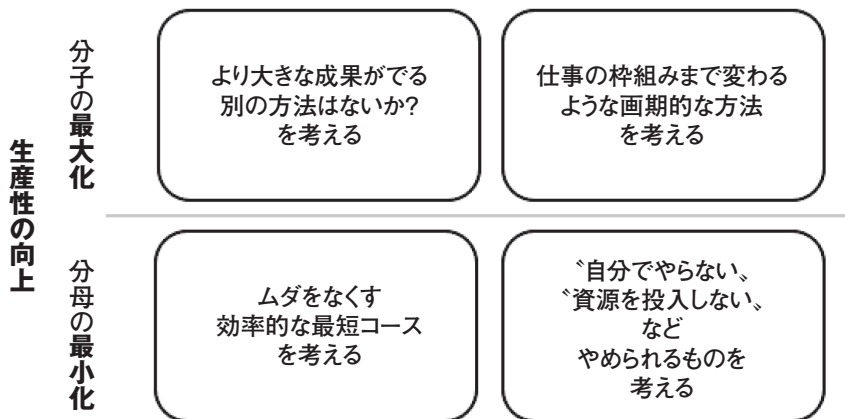


図2 働き方改革の考え方

になればと思いご紹介する。

2. 働き方改革の両輪

働き方改革は労使が共に手を取り企業が丸丸と取り組むことが重要で、トップダウンの施策と、ボトムアップの施策が車の両輪として推し進めることが欠かせない。

トップダウンとボトムアップそれぞれどのように取り組むのか、順を追って説明する。

3. トップダウンの施策

まず初めに経営層がトップダウンで行って頂きたいのは、自社が「なぜ働き方改革に取り組むのか？」「取り組む必要があるのか？」また、働き方改革に取り組むことで「どのような企業にしたい」のか「どのような未来を実現したい」のか、働き方改革に取り組む“意義”やその“目的”を従業員に伝え、時には一緒に考えることだ。

3.1. 経営層からの発信と話し合い

「働き方改革」という言葉はまだまだ誤解多い、経営層の真意が正しく伝わらず「残業代の削減/搾取」や「サービス残業への暗黙の指示」と経営層にしかメリットのない取り組みであると、誤解されてしまうことも少なくない。

経営層は細心の注意を払い、「言ったはず」「理解しているはず」という思い込みを捨て、従業員と双方向の“話し合い”を

通じ、働き方改革の“意義”や“目的”が労使にとってどのようなメリットを産み出すのか、お互いが理解し納得するまで繰り返し話し合うことが重要である。

とかく働き方改革に取り組む企業が初めに取り組むのは、「ノー残業デー」や「一律〇〇% 残業削減」といった全社一律の施策だが、こういった施策は正しい理解がされないまま取り組まれると、ノー残業デーの前後の日に残業が増え、サービス残業が横行するなど、本質的な改革につながらないどころか、法令遵守の観点からも問題のある事態になりかねない。

3.2. 評価を見直す

もちろん全社一律の施策は組織風土が一変するなど有効な場合もある、特に有効なのは評価の見直しだ。具体的にはその企業毎の事情が異なるため、基本的な見直しの考え方を紹介する（図3）。

皆さんの職場で社員はどのように評価されているだろうか。労働時間の長短に限らず成果を出した社員が最も評価されているのは同じであろうが、次に評価されるのは図3の左側にあるように、長時間働いている社員（長時間働いている＝頑張っている）ではないだろうか？

同じように成果を出していても、短時間勤務や残業が少ない社員（短時間＝頑張っていない）は評価されない/しない。という状況ではないだろうか？

もし（図3）左側の様な評価基準になっ

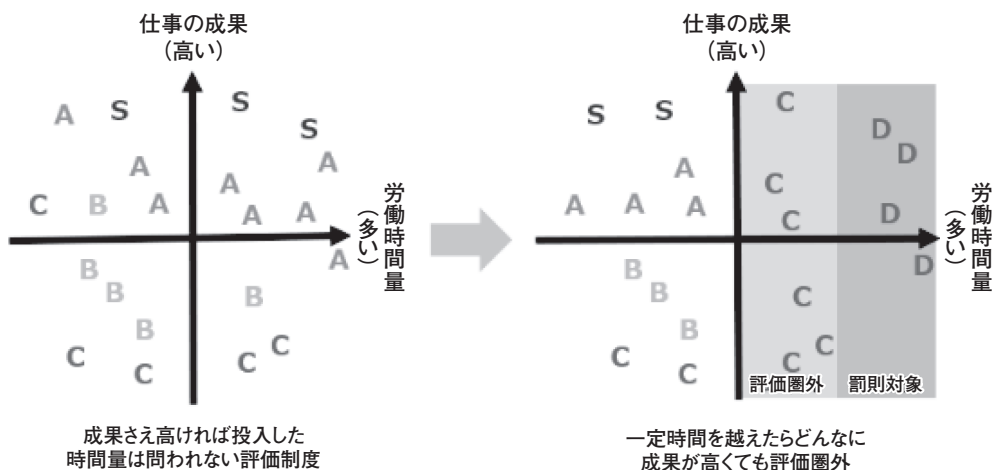


図3 生産性による評価の見直し

※評価の高い順にS・A・B・C・Dとする

ているのであれば、ぜひ(同)右側の様な基準に変えて見て欲しい。働き方改革と生産性向上に取り組むのであれば、労働時間の長短と仕事の頑張りが比例しているのか。客観的に判断して欲しい。実は短い時間で成果を出せるように頑張っている社員もいれば、頑張っているように見えて、残業代目当てにのんびり仕事している社員もいるかもしれない。

生産性が評価されない職場では、短時間で高い成果を上げようとする意欲が高まらないだけでなく、個人的事情で長時間働けない人の意欲が下がる。

社員の評価に生産性(図1)を取り入れ、右側のように評価を見直すことで、短い時間でも成果を出した方が評価される環境をつくと、社員は生産性向上に向け意欲が増し、長時間働けない社員も意欲高く仕事に取り組め、働き方改革に効果的なのでお勧めしたい。

もちろん、突然に生産性の高い社員を高く評価するよう見直すと、社内の反発も強くなるため、評価を見直す際はボトムアップの施策を進めつつ、開始時期に猶予を持たせ、丁寧な対話や説明が欠かせないので注意が必要だ。

3.3. 経営層の役割

経営層に求められる役割をまとめると、次の3つだ。1.各現場の働き方改革に有効な施策を一人で考えたり思いついたりする

のではなく、現場と共に改革の施策を考え適切な権限委譲を行う。2.現場の働き方改革がある程度進んだタイミングで、評価をはじめとした制度/規則の変更/新規策定を行う。3.現場だけでは難しい取引先を巻き込む交渉などボトムアップの施策を加速させる支援を行う。

4. ボトムアップの施策

前段で説明したように、一口に働き方改革といっても企業毎に抱える課題とその原因は様々で、同じ企業内であったとしても部署によっても課題とその原因は異なる。そのため同業であっても企業が違えば規模や社風によって課題とその原因が違う。他社や他部署で成果が出た施策を自社や自部署で真似してもなかなか成果につながり難かったり、全社一括の施策が成果につながり難いのは、こういった原因の多様性によるところが大きく、働き方改革を推進するにあたり最大の壁となっている。

4.1. 全体像

弊社では部署単位/チーム単位で働き方改革に取り組むことで、個別の課題を着実に解決する方法を推奨しており、「みんなで決めたありがたい姿」(理想)と「課題のある現状」(現実)のギャップを、カエル会議を通じて埋めていく(図4)のが主な進め方だ。

3.2 部署毎の“ありがたい姿”

まず初めに必要となるのは目標・ゴールの設定で、我々はこれを“ありたい姿”と呼んでいる（図5）。働き方改革を実施する部署／チーム毎に自分達が働き方改革を実現させた結果、『どのような部署／チームになりたいのか？』『どのような職場だったら毎日出勤が楽しくなるのか？』など自分達が達成したい・ぜひこうなりたいと思える“ありたい姿”を部署／チーム全員で、社歴の長短・役職の高低を問わず全員でフラットに議論し合意することが重要だ。

なぜ全員で合意するのか。それは、できる限り“やらされ感”を排除し、部署やチーム全員で一丸となって、“我が身事”として取り組まなければ成果が出にくい取組みだからだ。

3.3. 「4つのステップ」

ありたい姿が決まってからが働き方改革の本番だ。弊社では4つのステップ（図6）として紹介している。一般的なPDCAと呼ばれるものと似た考え方で、これを回し続けることで働き方改革が進んでいく。

〈ステップ1〉

初めに行うのは現状の確認だ。誰がどの仕事を何時間行っているのか。部署／チーム全体で会議に何時間つかっているのか。など、客観的な時間や結果から主観的なストレス

や不満まで、部署の現状がどうなっているのか。について確認する。

誰か一人に仕事が偏っていたり、部署／チーム全体での会議時間（会議の延長時間）が月単位で見ると膨大な時間であったり、様々な情報を集めると思いもしなかった現状が見えてくることがある。

〈ステップ2〉

現状が見えてきたら課題の確認だ。これもぜひ全員で確認して欲しい。理由は人によって課題として考えている内容が異なるからだ。ベテランから見れば“当たり前”のことが若手から見れば“課題”に見えることもあれば、当然その逆もある。これで

実際の“ありたい姿”

課全体でコミュニケーションをはかり、意見を言いやすい環境にすることで、情報共有が円滑になり、職員のスキルアップにつながり、時間の使い方がうまくなる。

業務改善を常に意識し、職員同士助け合える職場環境を築き、時間外勤務を縮減し公私共に充実させる。

残業時間短縮を目指し、業務の効率化情報の共有、円滑なコミュニケーションを実現する

情報の共有を徹底することでチームワークを高め誰でも代理対応でき顧客からの信頼を高めながら定時に帰宅してもクレームが生じないチーム

図5



図4

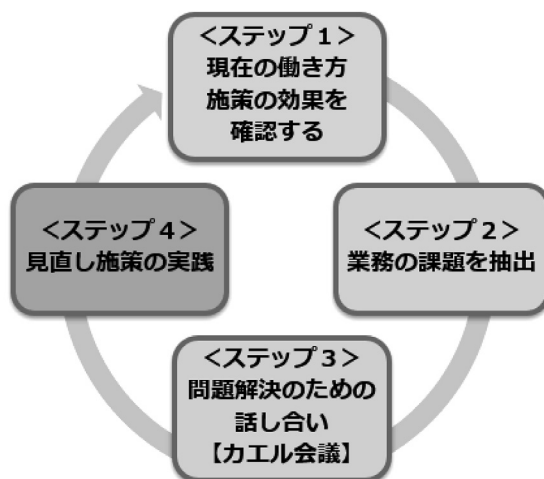


図6

は何を課題として改善すべきなのか。で足並みがそろわない。

誰が何を課題だと考えているのか。それはなぜ課題だと考えているのか。リーダーとなる人間を中心に、お互いが腹を割ってフラットに話し合っ欲しい。

〈ステップ3〉

課題が明確に設定できれば、どのように解決していくのか。を考えることができる。弊社ではこの話し合いを“カエル会議”と呼んでいる。

ここで難しいのは課題となる現象を引き起こしている原因と、その解決策が1つではないということだ (図7)。

例えば「いつも会議が伸びてしまう」という課題があった場合、その原因は「当日

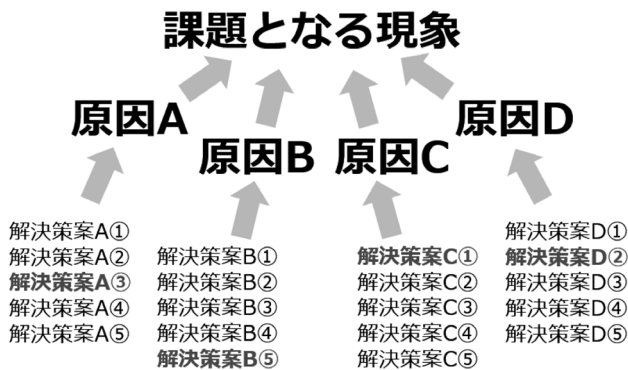
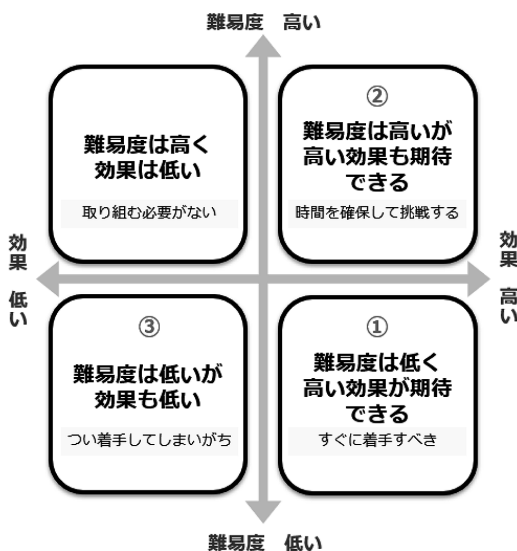


図7



配布される資料が膨大」や「話の長い人が多い」など様々な原因が考えられ、その原因の一つひとつに解決策が複数でてくるので、膨大な数の解決策を実施しなければ課題が解決しないように思えてくる。

その場合、優先順位をつけることが重要で、効果と難易度のマトリクスを紹介する (図8) ので参考にして頂き、①から順に取り組んで欲しい。

〈ステップ4〉

解決策が出そろい優先順位が決まったら、後は実施するのみ。ただし普通の仕事の合間に解決策を実施するのが難しいことも、働き方改革が進まない理由の一つだ。

確実に解決策が実施されるよう、解決策について5w 1hを明確に設定し進捗を確認することが欠かせない。順調に取り組める施策ばかりではないと思うので、諦めず改革の先には“ありがたい姿”が待っていると、前向きに楽しみながら取り組んで欲しい。

〈ステップ1~4〉

ステップ4で解決策を実施したら、ステップ1に戻り解決策の効果を検証し、効果が出ればそのまま継続、もしくは課題が解消されたのであれば次の課題に取り組む。

効果が出なければ、なぜ効果が出なかったのか振り返りステップ

■ 施策の効果を最大化するために

- ① すぐに着手することができ(難易度低) 効果も高いものはすぐに実行する
- ② 難易度は高いが、高い効果も期待できる場合には、しっかりと議論する時間を設けて実行できる環境をつくる
- ③ ついつい手を出してしまうが、効果が期待できないので着手しない

※左上の象限は難易度が高いため、そもそも「着手しよう」という議論にはならないものと想定しています。

図8

を回して行くことが必要となる。

そうしてステップ1～4を回し続け、施策がスパイラルアップすることで少しずつ着実に“ありたい姿”という理想的な職場に近づいていくことが可能になる(図9)。

4. 働き方改革の成功事例

紹介しきれない細かなポイントも存在するが、このように働き方改革に取り組んだ結果、様々な企業が成果を出しているのので、その1部を紹介する。

■働き方改革5つのステップを繰り返し、理想的な状態に向かいます。

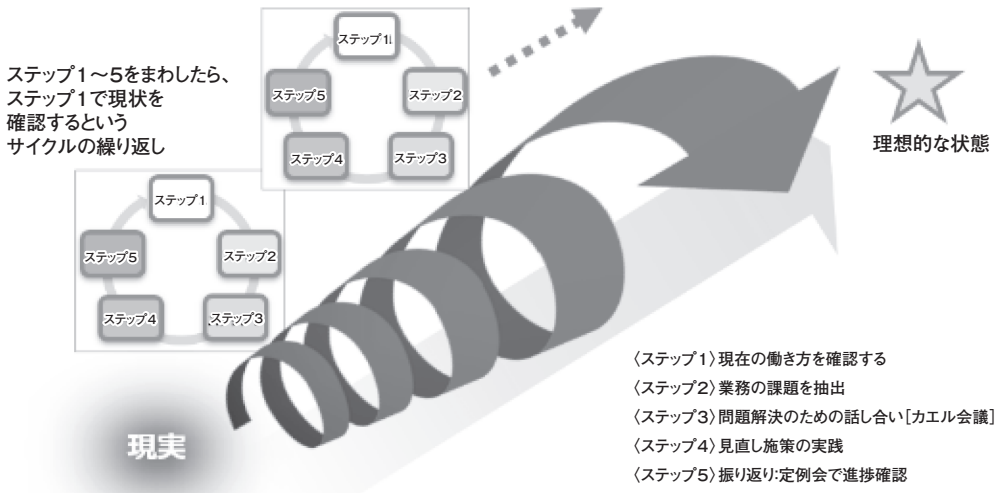


図9

株式会社エムワン

(三重県 従業員数：54名 業種：調剤薬局)



2015年 三重県ワークライフバランス推進サポート事業に応募
 課題：人手不足、新卒採用難という状況の中、育児休業者が2名出たことからオペレーションの見直しが必要だった
 ・トライアル店舗は1名減(育児休業)でも2017年に予算138%を達成
 ・業務の見える化⇒スキルマップとマニュアル作成で業務の平準化により多能工化
 ・休みの見える化⇒有給消化シート作成で休みやすい雰囲気。有給消化ほぼ100%を達成



- ・WLBの取組後、マイナビエントリー数5倍⇒2014年比では正社員数が2倍
- ・新入社員が1年目からチャレンジする風土ができたことで新しい取組が生まれた！
- ⇒入社2年目の管理栄養士が在宅訪問に参与(三重県ではほぼ事例なし！)
- ⇒新卒が一人で月に10万円売上！
- ⇒健康弁当の開発、県庁や地銀と男性の育児参画イベント、地域での栄養相談会等
- ・事務員がパートも含めほぼ全員が登録販売者資格を取得⇒OTC売上が40%UP
- ・全従業員の有給取得率76%UP、2016年～2019年にかけて出産数11名！

※本資料の無断転載を禁じます。

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

図10

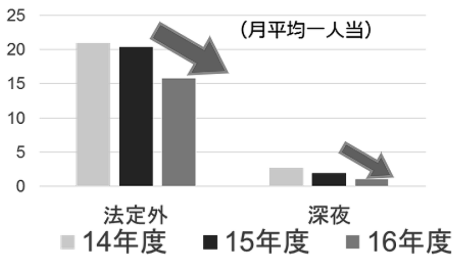
- ①最初は週1~2回のカエル会議（30分）で互いの業務を把握
- ②慣れてきたら毎日10分程度。問題点の抽出（例：掃除・倉庫整理）→改善実施→振り返り→行動を習慣化
- ③所要時間や優先順位について店長自らが全員にアドバイス

店長にとって大きな衝撃だったのは、「お客様のために」という理由での残業よりも「店舗スタッフ同士のコミュニケーション不足、店長のマネジメント力不足」が原因の残業のほうが多かったこと

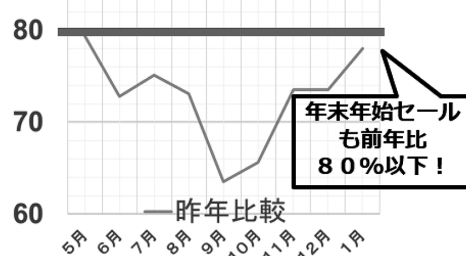


研修時 グランフロント店
元店長

法定外労働時間推移[h]



'16年度昨年比較[%]



**売上を落とさず！深夜38%削減！残業25%削減！
年末年始セール中も前年比80%をキープは快挙！
グランフロント大阪店では閑散期間残業ゼロを達成！**



取組みの詳細はこちら

※本資料の無断転載を禁じます。

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

図 11

株式会社エムワン (図9)

三重県で薬局を経営するこの企業では、薬局のメンバーの仕事の棚卸（業務の見える化）を行い、1人しかできない仕事（店長しかできない仕事など）をできる限り減らすため、知識・経験・資格等をスキルマップとしてまとめ、全員で仕事の平準化に取り組んだ。

他にも、全員が公平に休みを取れるように表を作成するといったことにも取り組んだ。

その成果は図10の通りで、業績向上と有給消化数向上（生産性向上）を両立させ、応募者が増加することで人材不足の課題も解消された。

株式会社シップス (図11)

全国でセレクトショップを営業するこの企業も、お客様都合から働き方改革が難しいと考えられる中、成功した企業の一つだ。

働き方改革に取り組んだ当初、各店舗の店長は「残業が多いのはお客都合が原因で、自分達では解決できない」と考えていたが、

四つのステップを進める中で残業の原因が「スタッフ同士のコミュニケーション不足」や「店長のマネジメント不足」であることに気づき、店の掃除や倉庫の整理を行うタイミングの見直しといった地道な取り組みから、仕事の優先順位の明確化など、幅広い取組みを行うことで、繁忙期でも業績を維持しながら残業を減らすことに成功した。

最後に

残念ながら弊社では、ある日突然生産性向上するような一発逆転の施策は見つけれられていないが、その代わりに100社あれば100通りで効果的な改善施策があることは確信している。繰り返しとなるが試行錯誤は必要で困難は伴うが、取組みを始め着実な歩みを進めることで、必ず皆さんの会社でも働き方改革は可能だ。

1社毎にありたい姿を実現し、日本の産廃処理業界が健全に成長することを楽しみにしている。