

中小企業だから成功する! 小さな働き方改革の成功の秘訣

「うちには働き方改革なんて無理」とおっしゃる中小企業の経営者に、これまで数多くお会いしてきましたが、実のところ大企業よりもスピーディーに、従業員や顧客の反応を見ながら柔軟な改革を進められるのが中小企業の強みです。「人手不足」「属人化」「制度の不整備」といった中小企業特有の課題を乗り越え、少人数だからこそできる働き方改革の進め方とその成功のポイントをご紹介します。これまで1万5千人以上に助言を提供してきたコンサルタントの経験に基づく「価値のある小さな一歩」を、ぜひ一緒に踏み出しましょう。

実は中小企業のほうが 取り組みやすい

「中小企業には働き方改革は難しいです」という声はもちろんのこと、「三社だけではなく、業界の商習慣の影響もあってなかなか変えられない」という声もよく伺います。ただ、ぜひ想像してみてください。取締役だけでなく十人もいる、数万人規模の企業ともなれば、組織運営の基盤ともいえる「働き方」を刷新する活動は相当程度の時間を要します。全社的な合意形成はもちろんのこと、一人ひとりの習慣を変化させていくには大きなエネルギーが必要です。一方、中小企業であれば従業員一人が持つ影響力は相対的に大きく、たった一人でも改善活動をしたり具体的な行動に移したりすれば、すぐに組織全体の働き方や仕事の進め方、風土や文化に影響を与えることができます。経営層と幹部職の数人が方向性をそろえるだけで、改革への機運が一気に高まるというのが、その典型的な特長です。また業界の商習慣については、明文化されたルール

ではないことも多く、同業他社や取引先も働き方改革を進める必要性に駆られて、同じ課題意識を持ち行き詰まっていることがあります。この場合は企業間の話し合いの場を設けて、短期間で解決できることがあります。

中小企業での改革の コツは制度づくり ではなく風土づくり

小規模事業者では、制度の整備が進められていないこともあって「どんな制度設計が必要だろうか」という切り口から取り組み始めるケースもあります。もちろん年間休日が100日を下回っていたり、労働時間の管理ができていない状況であれば、直ちに制度を見直したり設計変更等をすべきです。ただ筆者の経験では、中小企業の働き方改革は制度づくりではなく「風土づくり」にこそ価値があると考えます。これは成功への近道でもあります。「風土づくり」とはすなわち、役職や立場を超えたコミュニケーション（対話）のある透明性の高い組織風土であり、部門を超えて相互に信頼し合い、

それぞれの所属、あるいはプロジェクト単位でのチームメンバーがお互いに助け合い、個人と組織の成長のためにフィードバックを提供し合う風土のことをいいます。この風土をつくり上げるからこそ、中小企業の働き方改革なのです。例えば丸秀醤油株式会社佐賀県では、意見を言いやすい風土をいかにつくるかに尽力されています。トップダウン型ではなくボトムアップ型で一人ひとりが能力を発揮できる組織へと改革を進め、自分の意見を言いやすい場をつくり、それぞれが課題に感じていることの解決策を考え、実行していくことの重要性を実感された事例です。

丸秀醤油株式会社の事例
https://work-life-b.co.jp/case_study/32652



部門ごとのカエル会議が 鍵を握る

では、風土づくりの第一歩目はど

うやってみたらどうだろう」「こんなところにおかしな仕事がある」と全員で知恵を出し、さまざまな解決策を実施していきます。つまり、管理職やリーダーたちが答えを持っているわけではないため、みんなで模索しながら知恵を出し合い前に進めていくというプロセスそのものが、前述の「風土」をつくり上げていくのです。「言われたからやる」という指示待ちの姿勢から「やりたいからやる」

ありたい姿がないと 失敗する

という主体的な姿勢へと変化していきます。「それほど強く、うれしい変化はない」とある経営者はカエル会議を通じて従業員の仕事への姿勢、あるいはスタンスの変化に驚いていました。

ここにあるか。それは所属単位で働き方について議論する「カエル会議」の実践です。「カエル会議」は株式会社ワーク・ライフバランスが考案した働き方改革に不可欠な会議のことで、「カエル」という言葉に仕事を「振り返る」、働き方を「変える」、早く「帰る」、それらを通じて人生を「変える」という四つの意味を含めています。1週間〜2週間に1回以上の頻度で、一緒に仕事をする3人から10人程度の仲間たちと毎回15分から60分の議論をするのです。「また会議ですか!カエル会議をやる時間があるくらいならその分、早く帰りたいです」という声も聞こえてきそうですが、忙しいからカエル会議ができないのではなく、カエル会議をやらなからいつまでも忙しいのだと私は考えています。目の前の業務に時間を奪われてしまっているため、仕事の基盤である働き方や仕事の進め方について立ち止まって見直すという時間が取れないのです。カエル会議はここにメスを入れます(図表)。

また「働き方改革」には正解はないので、「どんな働き方したいか」を考えます。理想と現実のギャップ(問題点)を洗い出し、「こ

図表 中小企業でよく話し合われるテーマ

紙、電話、ファックスなど非効率な業務フローが残っている
少人数であるため一人複数の業務を抱えて業務過多になっている
経験や技術力のある特定の人に仕事が集まっている(属人化)
マニュアルが整備されていないため、仕事を任せられず、休めない状態が常態化している
目先の仕事や業績に目が行きやすく、カエル会議の開催や施策の実施が後回しになる
同じ部署だがお互いにどんな業務をしているのか知らない
相談したいがみんな忙しくて相談できない

最後に、中小企業における働き方改革の成功の秘訣をもう一つご紹介いたします。それは「問題がどこにあるのかを見つけ出すことや、問題をつくり出すことが何よりも肝要だ」ということです。既に社会全体で働き方改革が進んでいるため、あらゆる業種・業界にさまざまな解決策が存在します。その解決策にはコツもあり、少し調べたら山のようなコツがたくさん仕入れられます。「どう解決するか」については労力がかかることはありません。それよりも三社では、どの解決策を実施すると効果が得られるのだろうか」ということが重要であり、それはつまり「自社の問題点はどこにあるか」という問いなのです。

問題とは理想と現実のギャップであるため、問題点を明らかにするには「私たちはどこを目指すのか」「どのような働き方を手に入りたいのか」というありたい姿理想をはっきりと描く必要があります。問題点が分からないのは理想がないためです。「私はどうありたいか」という自分を主軸に置いた問いも有効であり、「チーム全体は」「他部署からはどう見られているか」「お客様は何と言っているか」「就職希望者からはどう見られているか」「従業員の家族からはどう見られているか」など、さまざまな視座に立つて、自社の働き方の理想を考えます。今、この文章を読んでいるだけで「この働き方を手に入れたいならいいな」というアイデアが出てきませんか。この続きは、貴社のカエル会議で、仲間たちとアイデアを膨らませていくことにしましょう。

松久晃士(Shinichi Matsukura)
株式会社ワーク・ライフバランス 執行役員
1万5千人以上のビジネスパーソンに働き方改革のアドバイスを提供しており、顧客満足度は常に90%以上を維持。警察や研究機関等、特殊性の高い業種・業界や中小企業の支援にも定評がある。