

“ホンモノ”の「働き方改革」への挑戦 ～目指すべきは労働時間短縮だけではなく持続的成長～

激変する経営環境の中、企業が生き残るには変化に強い企業体質が不可欠。【多様な働き手】一人ひとりが能力を最大限発揮する【働き方の多様化】を実現し、経営者と働き手双方にメリットと納得感があり、企業の持続的成長につながる“ホンモノ”の「働き方改革」を実行すべきである。

■「働き方改革」の本質

●単純な労働時間短縮だけの議論からの脱却

- ✓ 単純な時短や休み方だけの押しつけ型の「働き方改革」は働き手を疲弊させ経営のリスクに
- ✓ 目指すべきは、企業の競争力強化や持続的成長、働き手の幸せ、社会問題の解決につながる働き方

●産業構造や市場ニーズの急激な変化

- ✓ 国内市場の縮小圧力に対抗し持続的成長を実現するために、人口減少影響を上回る生産性向上が必須
- ✓ プロダクトアウト型のアプローチから、デザイン思考型のアプローチによる商品・サービスを競う時代に突入、企業が持続的成長を図る為には多様な価値観を持つ働き手（能力・アイデア）が必須

●ダイバーシティ&「インクルージョン」

- ✓ 性別、年齢、民族、宗教、障がい、LGBT等も含め真に多様な人々の活躍が不可欠（ダイバーシティ）
- ✓ 多様な人がいて「ありのままに活躍できる状況（インクルージョン）」がイノベーションを生む

■イノベーションとモチベーション

●持続的成長を実現するイノベーション

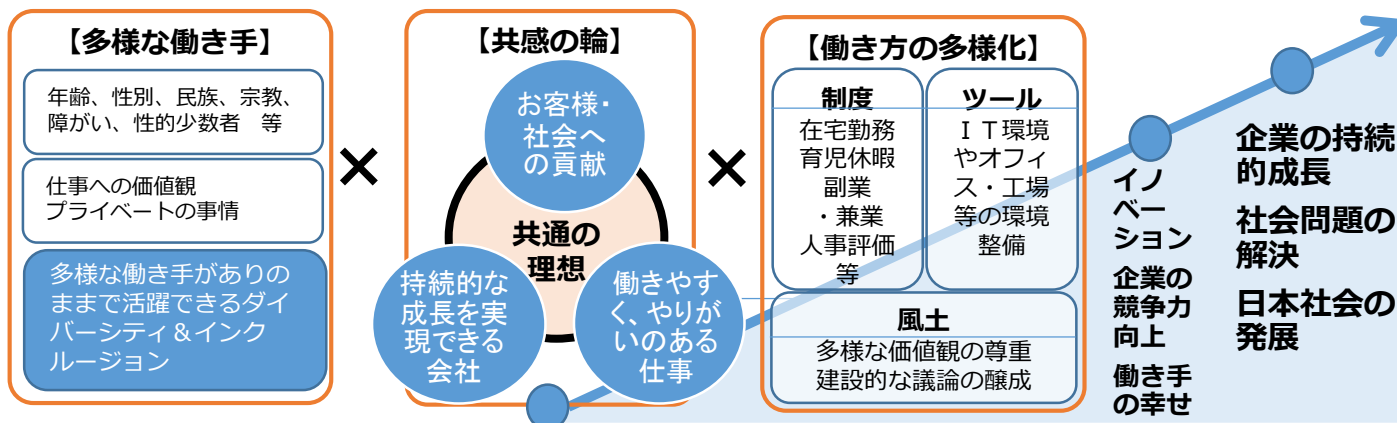
- ✓ 産業構造やビジネス自体を変えるイノベーションもあれば、ビジネスプロセスに劇的な変化を及ぼすイノベーションもあり、いずれも人口減少時代における企業の持続的成長を実現する重要な要素
- ✓ イノベーションの源泉は「多様な働き手」、自分の仕事・役割に対しプロフェッショナルとしての自負と高いモチベーションをもって働くことは変化に強い組織を生み出し、イノベーションの可能性を高める

●働き方と生き方が重なることで生まれるモチベーション

- ✓ 働き手のモチベーションを引き出すために、経営目線での働き方を一方的に押し付けるのではなく、多様な働き手の生き方も重ねて理解する必要がある
- ✓ 「働き方改革」は経営者、働き手双方の納得感の追求であり、お互いがいかに真剣に向き合っているかが試される

■“ホンモノ”の「働き方改革」

- 多様な働き手が活躍し、働き方も多様化していくが故に、経営者と働き手は共通の理想のもとにベクトルを合せた【共感の輪】を作ることが“ホンモノ”の「働き方改革」の前提
- 【多様な働き手】の活躍をイノベーションを生み出す源泉として捉え、一人ひとりが最大の力を発揮できる【働き方の多様化】を実現し、モチベーションを引き出す
- 「働き方改革」により経営者と働き手の双方にメリットと納得感があるWIN-WINの関係を築き上げる



■提言

＜経営者への提言＞

①持続的な成長への解決策としての「働き方改革」

- ✓ “ホンモノ”の「働き方改革」実現に向けトップは覚悟を決め、本気の取り組みを
 - ・「働き方改革」なくして持続的成長なしという強い危機感を持つべき
 - ・副業・兼業等、異業種や企業外部へのアクセスでオープンイノベーション実現を
 - ・働き手が「安心」して新しい事に「挑戦」できる風土への変革が必須

②働き手との緊密なコミュニケーション

- ✓ 経営者はこれまでの価値観を見つめ直し、働き手のモチベーションを引き出すべき
 - ・「共通の理想」を再構築し、明確にそれを示し、共感の輪を作る不断の努力を
 - ・一人ひとりの生き方を理解し、働き手が求める働き方をサポートする姿勢を
 - ・「働き方改革」の目的や手段を明確に示し、働き手（管理職も含む）もメリットがあると実感できるような取り組みを

③働き方の多様化を支える自社にフィットした投資

- ✓ ①②を踏まえて自社に必要な働き方の多様化に真剣に取り組むべき
 - ・IT技術の進歩に伴うテレワーク、モバイルワークの実践を
 - ・デジタル化（AI・ロボット等含む）による生産現場のプロセスイノベーションを
 - ・多様な働き方に合った人事制度や評価方法、マネジメント層の教育等の見直しを

＜働き手への提言＞

①自立と自律の意識改革

- ✓ AI等による雇用環境の変化も踏まえ、自立したキャリアオーナーシップを持つべき
 - ・プロフェッショナルとしての高い意識を
- ✓ 柔軟で多様な働き方とアウトプット（成果）責任は表裏一体であり、働き手の自律が経営者との信頼関係の基礎になると意識すべき
 - ・管理のための不要なマネジメントコストをかけさせない自律的な行動を

②自らの「働き方」についての積極的な発信

- ✓ 納得感のない“働かされ方”を受け入れるのではなく、自らが求める働き方を経営に発信すべき（自分の働き方を決めるのは、政府でも経営者でもなく自分）
 - ・経営者との共感の輪を築くために、自らの働き方について本音の議論を

③「働き方改革」のメリット享受

- ✓ 副業・兼業や新しい働き方が自らにメリットをもたらすことを理解すべき
 - ・自らの生き方にリターン（時間・家族・所得）が得られるという認識を
 - ・自己研鑽、仕事外の経験によるスキル向上で、自らのバリューアップを

＜国への提言＞

①社会全体が人材育成を行う仕組みの整備

- ✓ 企業・業界を超えたリカレント教育等、多様な働き方の中でプロフェッショナルな人材を育成する枠組みを整備すべき
 - ・大学、職業訓練等のネットワーク化により学びたいことをいつでも学べる仕組みを

②働きたい人が安心して働ける社会整備

- ✓ 企業努力では対応できない社会制度・社会保障の充実に取り組むべき
 - ・待機児童、介護、シニア等様々な事情を抱える働き手が安心して働ける枠組みを
 - ・副業・兼業、フリーランサー等が活躍できる社会制度、社会保障の枠組みを