

【提言】

“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～

2018 年(平成 30 年)4月

一般社団法人 関西経済同友会
企業経営委員会

“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

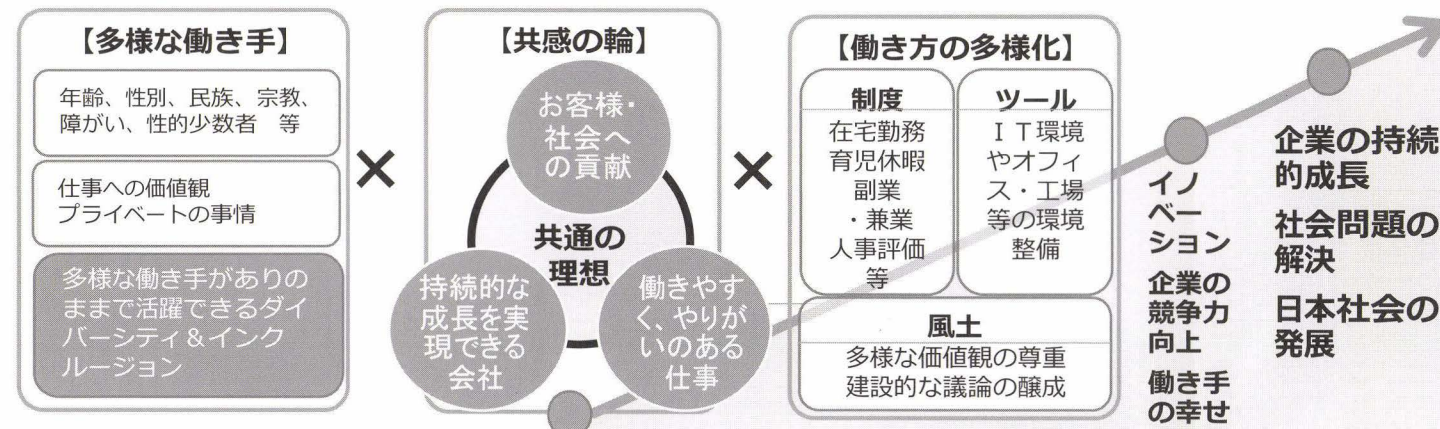
- ✓ 産業構造やビジネス自体を変えるイノベーションもあれば、ビジネスプロセスに劇的な変化を及ぼすイノベーションもあり、いずれも人口減少時代における企業の持続的成長を実現する重要な要素
- ✓ イノベーションの源泉は「多様な働き手」、自分の仕事・役割に対しプロフェッショナルとしての自負と高いモチベーションをもって働くことは変化に強い組織を生み出し、イノベーションの可能性を高める

●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・業界を超えタリカレント教育等、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

1.	はじめに.....	1
2.	「働き方改革」の背景	1
3.	「働き方改革」の本質	3
	(1) 単純な労働時間短縮だけの議論からの脱却	3
	(2) 産業構造や市場ニーズの急激な変化	4
	(3) ダイバーシティ&「インクルージョン」	4
4.	イノベーションとモチベーション	5
	(1) 持続的成長を実現するイノベーション	5
	(2) 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	6
5.	“ホンモノ”の「働き方改革」	9
	(1) 【多様な働き手】	10
	(2) 【共感の輪】	10
	(3) 【働き方の多様化】	11
	① 制度	11
	② ツール	11
	③ 風土	12
6.	“ホンモノ”の「働き方改革」による持続的成長を【提言】	13
	(1) 経営者への提言	14
	① 持続的な成長への解決策としての「働き方改革」	14
	② 働き手との緊密なコミュニケーション	15
	③ 働き方の多様化を支える自社にフィットした投資	16
	(2) 働き手への提言	17
	① 自立と自律の意識改革	17
	② 自らの「働き方」についての積極的な発信	18
	③ 「働き方改革」のメリット享受	18
	(3) 国への提言	19
	① 社会全体が人材育成を行う仕組みの整備	19
	② 働きたい人が安心して働ける社会整備	20
7.	おわりに.....	21
平成 29 年度	企業経営委員会 活動実績	22
平成 29 年度	企業経営委員会 委員会名簿	23

1. はじめに

わが国の雇用情勢は、足元での景気回復等を背景とした労働需要の増加により、完全失業率、有効求人倍率の着実な改善が進み、業種によっては労働力の不足感が高まってきている。加えて、日本の人口は2008年(1億2808万人)をピークに減少が始まっており、2040年には1億1,092万人にまで減少する見通し¹となっている。僅か30年程度の間、現在の大阪府の人口の約2倍(約1,700万人)に相当する規模の人口が減少するとともに、異次元の高齢化の進展が加わることで、大幅な労働力不足の発生が懸念されている。

こうした背景から、日本経済が今後も持続的な成長と発展を実現するためには、政府の目指す労働人口減少の歯止めと人的能力の向上が不可欠²となる。時間や空間を意識せず、多様な働き手が参画できる魅力ある職場と柔軟な働き方を実現することで、働くことへの活力に溢れ、多くの働き手がイノベーションの担い手となる社会を目指すことが求められる。

また、ここ関西は東京圏への転出超過数が多く、特に学生層に比べ働き盛りの年齢層の流出が多い構造³にあることから、労働力不足や地域における消費力の低下といった少子高齢社会における課題先進地域であると言える。そのため、関西の企業こそ「働き方改革」を喫緊の課題として捉え、関西経済の持続的な成長並びに関西地域での豊かな生活を実現していくために、魅力ある職場作りと柔軟な働き方を全国に先駆けて実践していかなければならないと認識している。

政府においても日本経済の持続的な成長を実現するために、多様な働き方を可能とする社会への変革に取り組んでいるところであり、経営者も「働き方改革」の実行が求められている。「働き方改革」を労働時間の短縮だけでなくイノベーションの実現と生産性向上に向けた企業経営にあたっての本質的な取り組みとして捉え、経営者や働き手、国が今なにをすべきかについて提言する。

2. 「働き方改革」の背景

現在の日本社会では、戦後日本の高度経済成長を支えてきた「日本型雇用システム」が、いつの間にか非効率を生み、非正規社員の処遇改善、長時間労働、第4次産業革命での雇用喪失、労働力不足、少子高齢化問題等多くの社会問題を抱え、企業の生産性向上やイノベーションの促進を堰き止めてしまっている可能性が指摘⁴されている。

このような背景の中、政府は「日本経済発展に向けた最大のチャレンジは働き方改革である」、「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ようとするものである」、「改革の目指すところは、働く方一人ひとりが、より良い将来の展望を持ち得るようにすることである」、「働き方改革は、社会問題であるとともに、経済問題であり、日本経済の潜在成長力の底上げにもつながる、第三の矢・構造改革の柱となる改革である」⁵として「働き方改革」を政策の目玉として推進したことが、これまでにない大きな流れを生み出したと言える。

¹ 2017年4月 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」より

² 2017年1月 内閣府 経済財政諮問会議「2030年展望と改革タスクフォース報告書」より

³ 平成29年10月6日 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局「東京一極集中の現状について」より

⁴ リクルートワークス研究所 所長 大久保幸夫氏 インタビューより

⁵ 平成29年3月「働き方改革実行計画」より

【働き方改革実行計画（平成29年3月）の概要】

政策目的（課題）		対応策
① 賃金等の処遇の改善		
非正規雇用の処遇改善		・同一労働同一賃金の実効性を確保する法制度とガイドラインの整備 ・非正規雇用労働者の正社員化等のキャリアアップの推進
賃金引上げと労働生産性向上		・企業への賃上げの働きかけや取引条件改善・生産性向上支援等の賃上げしやすい環境の整備
② 時間や場所等の働く制約の克服（ワークライフバランスの確保）		
長時間労働の是正		・法改正による時間外労働の上限規制の導入 ・勤務間インターバル制度導入に向けた環境整備 ・健康で働きやすい職場環境の整備
柔軟な働き方がしやすい環境整備等		・雇用型テレワークのガイドライン刷新と導入支援 ・非雇用型テレワークのガイドライン刷新と働き手への支援 ・副業・兼業の推進に向けたガイドライン策定やモデル就業規則改定等の環境整備 等
③ キャリアの構築		
女性・若者が活躍しやすい環境整備		・女性のリカレント教育等、個人の学び直しへの支援や職業訓練等の充実 ・パートタイム女性が就業調整を意識しない環境整備や正社員女性の復職等の多様な女性活躍の推進 ・就職氷河期世代や若者の活躍に向けた支援・環境整備の推進
雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の充実		・転職・再就職者の採用機会拡大に向けた指針策定・受入れ企業支援と就業能力・職場情報の見える化 ・給付型奨学金の創設等、誰にでもチャンスのある教育環境の整備 ・継続雇用延長・定年延長の支援と高齢者のマッチング支援

（平成29年3月「働き方改革実行計画」より当委員会にて作成）

また、「働き方改革」は単純な働き方の議論に留まらず、日本社会にこれまで蓄積されてきた社会問題を1つのキーワードに束ねたものであり、その捉え方は立場によって全く異なる側面を持っている。ブラック企業の下での長時間労働等に苦しむ働き手においては、「長時間労働の是正」は最も重要な「働き方改革」であり、労働力不足に苦しむ企業においては、女性や高齢者、外国人材の活躍といった「働き手の多様化」は最も重要な「働き方改革」である。

そうした背景・前提があるうえで、経営者として、「働き方改革」で注目すべきは、経営戦略と「働き方改革」の融合が、企業の生産性向上と持続的成長の実現に向けたイノベーションを引き起こす可能性を大いに秘めている点にある。

「働き方改革」 で解決が求められる 社会問題	労働環境の改善	長時間労働の是正
		ブラック企業対策
	処遇改善	同一労働同一賃金
		非正規社員の処遇改善
	ダイバーシティの実現	女性活躍
		高齢者就業促進
		外国人、L G B T等の就業環境の整備
	第4次産業革命への対応	A I ・ロボット等による雇用喪失
		労働力不足
	生産性向上と持続的成長	モチベーションの向上
		イノベーションの創出

(当委員会にて作成)

3. 「働き方改革」の本質

(1) 単純な労働時間短縮だけの議論からの脱却

現状の「働き方改革」の議論における問題点の一つは、労働時間の量や業務効率化の話がクローズアップされすぎており、他の社会問題の解決に向けた議論が置き去りになってしまっている点にある。特に政府の「働き方改革」の議論の最中におきた大手広告代理店の過労死事件が、更にそうした流れを加速したものと言える。当然ながら職場での過労死やブラック企業といった社会問題の解決は絶対的に必要であることに疑いようもなく、国や経営者は徹底して改革に取り組む必要がある。

一方、「働き方改革」と称して、労働時間の短縮や休み方だけを指示し、その目的が示されず、仕事の量自体を全く変えない、労働時間の短縮に伴う新しい仕事の方法が働き手に示されない、といった「働き方改革」の押しつけは、逆に働き手を疲弊させ、離職率の増加、業績の悪化、訴訟リスク等、経営上の重大なリスクにつながる可能性がある。つまり、働き手の価値観が多様化している中、押しつけ型の「働き方改革」は大きな危険性をはらんでいることを認識すべきである。

個人の努力による効率化や労働時間削減も大切ではあるが、それだけで企業の抱える課題や社会問題解決することにはならない。「働き方改革」により、働き手が生き生きと働き、幸せを実感できることを通して、企業の競争力強化や持続的成長を実現していくことが、日本が構造的に抱える社会問題の解決につながると考えるべきである。

【京都女子大学客員教授 京都大学名誉教授 橋本 俊昭氏】

- ✓ 日本では働く人の「価値観が多様化」しており、働くこと以外に幸せを感じると考える人が増加している。「働くことに意義がない」と考えている人の理由を打ち消すことが出来れば、喜んで労働に励んだり、働くことに生きがいを感じたりする人が増加する可能性がある。それを前提に働き方改革を考える必要がある。
(関西経済同友会 企業経営委員会 講演会より)

(2) 産業構造や市場ニーズの急激な変化

AIやロボット、IoT等技術革新の進展により、社会構造そのものが大きく変化していくことが推測される。このような変化の激しい時代では、消費者ニーズの本質をスピーディーに分析し、新しいアイデアを生み出すことが求められる。従前のプロダクトアウト型のアプローチではなく、マーケットインによるデザイン思考⁶型アプローチにて商品・サービスを競う時代に突入している。更にこうした流れは、消費者一人ひとりにカスタマイズされた商品・サービスを提供するアプローチへと進化する可能性を秘めている。

企業がこのような環境の下、競争力を高め、持続的な成長を実現するためには、多様な価値観を持った働き手の活躍が不可欠である。つまり、多様化する消費者ニーズを的確に捉えた商品・サービスを生み出す課題発見力と課題解決力の向上が求められており、そのことこそが多様な働き手の能力、発想が必須となる理由である。

また、多様性のある組織には、イノベーションの機会が生まれる可能性がある。たとえ天才がいなくても、多様な個性を掛け合わせることで、今までにない答えを導き出せる可能性があることから、掛け合わせの数だけイノベーションの機会がある⁷。多様な働き手の活躍はイノベーションを生み出すために不可欠な要素となる。

(3) ダイバーシティ&「インクルージョン」

多様な価値観を持つ働き手の能力や発想を活かすためには、真に多様な人々の活躍が不可欠となる。そのためには、性別、年齢、民族、宗教、障がい、LGBT等の就業機会の拡大や就業環境の整備を行い、広く人材を活用するダイバーシティは必須の取り組みと言える。

日本におけるダイバーシティの取り組みは、社会的責任(CSR)の観点に止まらず、現在では労働力不足等を背景とした女性や高齢者、外国人の活用といった観点から、企業の置かれた立場に応じて、必要に迫られた対応として実施されており、企業経営に一定程度定着した概念となっている。しかしながら、多様な人が組織内に存在する状況を作れば、それだけで企業業績が上がるというわけではない。

そこで「インクルージョン(包摂)」という考え方が重要となる。「インクルージョン」とは多様な人が「ありのままに活躍できる状況」を作り出すことであり、この状況は多様な働き手の活躍、能力、発想を引き出すことにつながり、イノベーションを生み出す可能性を高めることとなる。多様性から生まれる違いを活かすために、あえてマイノリティとマジョリティとを混在させ、それぞれの特性を組み合わせることで事業を行うといった取り組みが必要となる。例えば、若手と高齢者を組み合わせるチームにし、お互いの不得手を補い、強みを活かす合うといった状態を作り出すことである。

また、「インクルージョン」を実現するためには、組織を構成する多様な働き手が持つ「強み」を明らかにしておく必要がある。その前提として、働き手の価値観の多様化を念頭に置いて考える必要が

⁶ 本提言では、「共感、問題定義、アイデア創造、試作、テスト」の5つのプロセスを繰り返し行うことで、製品やサービスを完成へ導く手法(スタンフォード・デザイン・ガイド デザイン思考 5つのステップより)の意味として利用。

⁷ サイボウズ 代表取締役社長 青野慶久氏 講演会より

ある。働き手一人ひとは、個性も強みも違う為、その違いを認識しなければ、「インクルージョン」の状況を作り出すことはできない。例えば、女性に対して、「女性ならではの繊細な感性」といった理解では、一人ひとりの「強み」を全く見ていないことになる。その人が持つ、その人固有の「強み」を見極めていくことが「インクルージョン」の大前提となる。

「インクルージョン」を突き詰めていくと、働き手一人ひとりをプロフェッショナルとして認知することができるようになる。「インクルージョン」の状況において、多様な働き手によって構成されている組織は、成長・発展するにしたがって徐々に「個性のかたまり」として色合いを増していくこととなる。ダイバーシティから一歩進み、ダイバーシティを付加価値に転換する行為としての「インクルージョン・マネジメント⁸」が求められる。

【リクルートワークス研究所 所長 大久保 幸夫氏】

- ✓ 働き方改革が働く人を幸せにして、企業にも生産性向上という成果をもたらせるかどうかは現場のマネジメントにかかっている。キーワードは「ジョブアサイン」（仕事の任せ方）と「インクルージョン」（個性を尊重し、能力を引き出して組織で活用すること）。

（関西経済同友会 企業経営委員会 インタビューより）

【リクルートワークス研究所 労働政策センター長 中村天江氏】

- ✓ 現在の「働き方改革」はその目的と手段が明確になっていないことが問題。経営者はやると決めたら、社員に丸投げするのではなく、何のためにするのか（目的）、どのようにするのか（手段）を考え、示す必要がある。

（関西経済同友会 企業経営委員会 インタビューより）

【千葉商科大学 国際教養学部 専任講師 常見 陽平氏】

- ✓ 日本の労働生産性が国際比低い事は間違いではないが、働き手の努力だけでは数値は改善しない。何よりも、豊かな国はなにか、それをどう実現するのか、という「ビジョン」が必要、働き方改革は万能の杖ではない。気づけば息苦しく働きづらい社会を作り上げてしまったということにならないか。
- ✓ 金太郎でなく、桃太郎集団のダイバーシティが必要。

①多様な人材（サル、キジ、犬）②報酬（きびだんご）③ビジョン（鬼を倒して平和を取戻す）

（関西経済同友会 企業経営委員会 インタビューより）

4. イノベーションとモチベーション

（1）持続的成長を実現するイノベーション

イノベーション⁹とは、非常に幅広い概念であり、その捉え方については様々である。産業構造やビジネス自体を変えるイノベーション¹⁰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

⁸ 「働き方改革 個を活かすマネジメント」 著者：大久保幸夫氏／皆月みゆき氏 より

⁹ 経済活動の中で生産手段や資源、労働力等をそれまでと異なる仕方で新結合すること（ヨーゼフ・シュンペーター）

¹⁰ 「破壊的イノベーション」：既存製品に比べて性能が低いながら、低価格・単純・小型・使い勝手がよい等の特徴を持ち、既存市場の顧客とは別の顧客から支持される技術革新が行われること（クレイトン・M・クリステンセン著書『The Innovator's Dilemma』（1997年）

ョン¹¹もある。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である点は間違いない。

イノベーションを起こすための源泉は、まさに「人」であり、その「人」とは画一的な働き手ではなく、「多様な働き手」である。企業において一番大切な資産と言える。

働き手一人ひとは、誰もが潜在能力を秘めている。自分の仕事や役割に対し、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持って働くことは、その能力や個性を最大限発揮することとなり、イノベーションによる付加価値の高い商品・サービスを生み出していくことにつながる。また、多様な価値観を持つ働き手が活躍する組織は、様々な環境の変化にも強く、予測困難な時代を生き残るための重要な要素の一つとなり得る。

(2) 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、経営者は経営目線での働き方を一方的に押しつけるのではなく、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ものだと理解することが重要である。

「働き方改革」とイノベーションにはどのような関係があるのか、企業が生産性を向上させ、競争力強化や持続的成長を図るにはどのような要素が必要なのか、また働き手のやりがいや幸せにつなげるためにはどのような取り組みが必要なのか、共通する“成功のカギ”を見出すために、「働き方改革」に成功している企業へのインタビュー等を以下の通り実施した。

企業名	成功のカギ	取り組み内容・効果
中西金属工業 代表取締役社長 中西 竜雄氏 (講演会より)	①理念の共有 ②失敗に挑戦できる 風土・制度作り ③働きやすい環境 整備 ⑤社内コミュニケー ションの活性化	◆“選ばれる企業”＝若者の価値・ライフスタイルの変 化に合わせて変革する企業 ◆社員と共に決めた「社員が社員であることに誇りを持 ち続け、常に変革する企業を目指す」との理念を共有。 ◆若手アイディアの積極的に取入れや、社内ベンチャー 制度の導入、失敗を恐れず挑戦できる風土作りを実施。 ◆社内フィットネスジム、食堂、図書館等施設を充実。 ◆社内SNS創設による社員交流活性化（社長も参加） ◆売上・利益向上、新卒応募数大幅増、定着率向上。

11 「プロセスイノベーション」：新しい生産方法の導入（ヨーゼフ・シュンペーター）

企業名	成功のカギ	取り組み内容・効果
富士電子工業 代表取締役社長 渡邊 弘子氏 (講演会より)	①トップの本気 ②組織全体の意識改革 ③社員一人ひとりの意識改革につながる施策 ④「しなさい」ではなく「しなくてもよい」との指示	◆中小企業の「働き方改革」で必要なのは左記①～③。 ◆トップや管理職を含め社員全員が「価値観の多様化」「実情」を理解するための「倫理委員会」の設置や、実情を踏まえ誰もが利用できる制度や社内教育環境の整備を実施(4時間/日で通常出勤、就業時間中に一時外出可、営業の2名1組制度等)。 ◆海外売上増、新卒入社5年内退職ゼロ、社員自ら考える体質、安定採用、残業の2割減。
ChatWork 人事総務広報部 広報ディレクター 山田 葉月氏 (インタビューより)	①社員第一主義 ②複業、リモートワーク等自由度の高い働き方の導入 ③労働時間に依存しない評価方法 「OKR」の導入	◆「Make Happiness」(社員もお客様も幸せにする)を経営理念に掲げ、リモートワークや複業等、社員の働きやすさを追求した自由度の高い働き方を導入。 ◆社員がやりたいことにチャレンジできる社風(経営と社員が近くフラット、チャットを通して社長へ意見することが可能等)。 ◆離職率の高いソフトウェア会社であるが、低離職率を維持。自律的な社員が増え、やりたいことや改善点等が働き手からボトムアップで出てくるように。
サイバーエージェント 執行役員 人事本部本部長 武田 丈宏氏 (インタビューより)	①「挑戦」と「安心」 ②適材適所の追求	◆当社の働き方は「挑戦」と「安心」がセットとの考え方。 ◆「新卒社長」、「2年毎役員交代」、「スタートアップチャレンジ」等、安心して失敗できる制度と文化を醸成。 ◆新入社員の時から自ら決断する機会を設けることで社員の自立が生まれ企業の活性化を促している。 ◆社内にヘッドハンティング部署を設け適材適所を追求。 ◆社員の積極的なチャレンジにより、社員が設立した子会社は約100社に。
アキュラホーム 総務人事部 人事課長 池沢 篤人氏 (インタビューより)	①トップの強い意志 ②長期休暇制度 ③しあわせ一時金 (出産時祝金制度)	◆「社員が幸せでなければいいサービスが提供できない」との社長の強い思いから「働き方改革」の取り組みを推進。 ◆年末年始と夏季休暇に加え連続9日間の休暇取得が可能な「長期休暇制度」を導入。働き手にとっては家族との時間、建築士の試験勉強、仕事や自分を見直す機会等モチベーション向上に。 ◆会社としての効果は「チーム力の強化」。休むためにはどうすれば良いかを各部署で考えることが働き方を見直すきっかけとなり、仕事の見える化や工夫・アイデアが自発的に生まれるようになった。

企業名	成功のカギ	取り組み内容・効果
SCSK 理事 人事グループ 副グループ長 小林 良成氏 法務・総務・広報・CSRグループ 総務部 副部長 苛原 弘幸氏 (インタビューより)	①理念の共有 「健康経営」 ②トップの粘り強さ ③削減残業代全額還元 ④バックアップ休暇 (全有給休暇消化後も病気等で利用可能な休暇)	◆「お客様の喜びと感動を生むには社員が心身健康で仕事にやりがいを持ち、最高のパフォーマンスを発揮してこそ可能、それが企業の成長につながる」との考えより強いリーダーシップの下「健康経営」を実施。 ◆経営理念にて「人を大切にします」と約束し「スマートワークチャレンジ20」(残業20時間/月、有給休暇20日(100%)取得、覚えやすいネーミング)を実施。 ◆削減した残業代を全額社員へ還元するインセンティブ制度を導入。 ◆「変化を促す後押し」(組織別の実績比較やインセンティブ支給)「変化への安心感」(減少残業代の還元、バックアップ休暇、柔軟な勤務制度等)、「お客様や社外への理解促進」により社員からの改善・工夫やコミュニケーション向上につながり、成果も上がり、家族・顧客・社会から評価も受ける好循環を生んでいる。
ロート製薬 広報・CSV推進部 部長 河崎 保徳氏 人事総務部 マネージャー 山本 明子氏 (インタビューより)	①志の高い会社 ②全員議論できる風土 ③「ARK」(明日のロートを考える)プロジェクト ③「社外チャレンジワーク制度」 (複業OK)	◆働き方改革で目指すのは「志高い会社」。生産性向上を社会課題の解決につなげることが真の狙い。 ◆制度も大切だが、それ以上に男女、年齢、役職関係なく提案や議論ができる風土、文化づくりが重要。 ◆「ARK」: 若手の応募制(半年～1年、週2回、2時間議論)で人事制度等について若者がモノを言える制度。 ◆企業は働き手一人ひとりが自分に制限をかけず広く世界に出て活躍できる社会にすることが必要。企業は熱意のある人たちを便利使いせず、高い目標や難しい課題に挑戦できる場や機会の提供をしていく必要がある。 ◆働き手の自立が企業の競争力強化につながっている。
サイボウズ 代表取締役社長 青野 慶久氏 (講演会より)	①働き方の多様化 ②100人いれば100通りの人事制度 ③市場性・チームへの貢献度による給与制度 ④風土作り (共通の理想、個性の尊重、公明正大、自立と議論)	◆働き手一人ひとりに個性があり、それぞれが望む働き方や報酬が実現されれば良いとの方針の下、ウルトラワーク(時間・場所を選べる)、複業、育自分休暇(退社後の再就職制度)等多様な人事制度を導入。 ◆制度は風土とセット。働き手が共感を持てる共通の理想の下、公明正大、自立と議論という風土を社長自らの率先垂範の下醸成、個性が尊重される風土に。 ◆企業には既に十分多様なメンバーが集まっており、多様な個性と強い理想への共感が掛け合わさることでイノベーションや新しい価値創造が生まれ、変化に強い企業体質への向上につながっている。

(関西経済同友会 企業経営委員会 講演会及びインタビューより)

業種や企業規模等が異なることから、各社での具体的な取り組み内容は大変多岐に渡り、各社ならではの独創的なものとなっているものの、取り組みにあたっての基礎となる考え方は以下に集約される。

- ・「働き方改革」に取り組む目的が明確で、働き手はその目的に共感を持てるものである
- ・トップの強い意志で実行し、成果はすぐには出ないが地道な活動を粘り強く続ける
- ・働き手のモチベーションがあがることで、ボトムアップで工夫やアイデアが出てくる

成功企業の実例を踏まえれば、業種や企業規模を問わず、経営者と働き手が「働き方改革」に取り組む目的を共有し、働き手のモチベーションを引き出すことで、イノベーションが生まれる可能性が高まることを端的に示しており、ここに「働き方改革」の“成功のカギ”があると考えられる。

5. “ホンモノ”の「働き方改革」

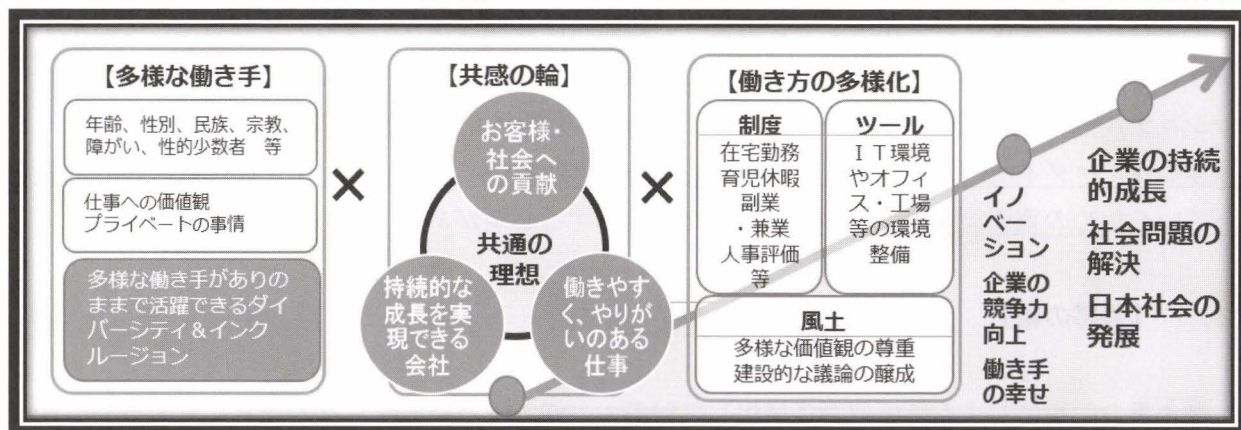
いま経営者が取り組むべきは労働時間短縮だけの議論を超えた、“ホンモノ”の「働き方改革」である。「働き方改革」という大きな世の中の流れを活かし、「働き方改革」を経営戦略の一つとして企業の持続的成長のために取り組むべきである。

“ホンモノ”の「働き方改革」は、単に労働時間の量や業務効率化といった個別の社会問題、経営課題を解決するだけに止まるものではない。働き手がありのままに活躍し、その能力を最大限発揮し、多様な発想のもとイノベーションが生まれる。その結果として、企業の競争力向上し、働き手の幸せが増し、企業の持続的成長の実現や、社会問題の解決、ひいては日本社会の発展に資するような形で結実する取り組みこそが、“ホンモノ”の「働き方改革」と言える。

下図は「働き方改革」“成功のカギ”を踏まえた“ホンモノ”の「働き方改革」の概念を示したものである。“ホンモノ”の「働き方改革」の実現にあたっては、【多様な働き手】【共感の輪】【働き方の多様化】の3つの要素が組み合わせることが重要となる。

【“ホンモノ”の「働き方改革」の概念】

(当委員会にて作成)



- ・「働き方改革」の前提として、経営者と働き手は共通の理想のもとにベクトルを合わせた【共感の輪】を作ることが必要となる
- ・【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していくことができる
- ・最終的には、「働き方改革」により経営者と働き手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ことが可能となる

(1) 【多様な働き手】

多様化する消費者ニーズを的確に捉えた商品・サービスを生み出すためには、課題発見力と課題解決力を向上させる多様な働き手の活躍、能力、発想が必須となることは先に述べた通りである。女性の活躍促進から始まったダイバーシティについても企業経営に浸透しつつあり、今後更に性別、年齢、民族、宗教、障がい、LGBT等、多様な働き手が活躍できる環境整備が求められる。また、【多様な働き手】という概念は、単に属性だけではなく、仕事への価値観やプライベートの事情等も含まれる。

日本では長く、新卒で入社した男性正社員の積み上げにより、同質的な企業社会を作ってきた。そこに異なる属性の人が入ろうとすると、様々なコンフリクトを引き起こしてきた。例えば、女性を本心に戦力化しようとするれば、労働時間等様々な制約に阻まれ、結局はプライベートを犠牲にし、男性目線で作られた評価基準の中で、競争に打ち勝った女性だけが昇進するという状況が起こりやすい。また、外国人を採用し異文化を取り入れようとしても、実際に配属すると「日本人化」しないと受け入れられないことが多い。これらは、多様な働き手の活躍とはほど遠く、ダイバーシティの初期段階として、企業の社会的責任（CSR）を果たしているだけで、イノベーションの創出や業績向上や競争力向上にはつながらず、単なるコストアップで終わってしまう可能性が高いものである。

そのため、“ホンモノ”の「働き方改革」の実現にあたっては、真に【多様な働き手】がありのままで活躍できるダイバーシティ&インクルージョンが必要となる。

ダイバーシティ&インクルージョンにより、組織内に多様な視点が持ち込まれることで、イノベーションを促進する効果が期待できる。加えて、働き手一人ひとりが、個性と能力を活かしたプロフェッショナルとなることで、更にイノベーションを生み出す可能性を高めることができる。つまり、「多様性」＝ダイバーシティ&インクルージョンは、企業がイノベーションを起こし持続的成長を図っていくための重要な要素の一つであることを理解する必要がある。

(2) 【共感の輪】

働き手の仕事に対する価値観が多様化しているのと同じように、経営者の経営に対する価値観や働き手に求める価値観も多様化している。また、社会が企業やその働き手に求める価値観も多様化している。

経営者と働き手は、下記のような角度から、お互いの価値観を照らし合わせ、共通の理想を見出すことが必要となる。

- ・お客様・社会への貢献
- ・持続的な成長を実現できる会社
- ・働きやすくやりがいのある仕事

企業には経営理念があり、経営者は働き手とともにその実現を目指している。日本企業は経営理念とその実現に向けた経営トップのリーダーシップが高い次元で企業文化として根付いている。その中で、“ホンモノ”の「働き方改革」における【共感の輪】とは、経営者と多様な働き手一人ひとりが共通の理想を見出すことで生まれる共感そのもののことであり、経営理念の実現とイコールの場合もあれば、もっと働き手にとって身近で分かりやすいもの（「理想とは、その人が望んでいる未来。すべての人は、自分が望んでいる未来に向かって行動する。理想とは、言い換えれば「夢」「目的」「目標」「ビジョン」「欲」である」）¹²であるかもしれない。

つまり、経営者が共感でき、働き手が共感できるものが「共通の理想」である。この「共通の理想」のもとにベクトルを合わせた【共感の輪】が無ければ“ホンモノ”の「働き方改革」を実現するための一体感は生まれない。「共通の理想」は経営者と働き手一人ひとりによって共感され、目指そうというモチベーションを引き出すものでなければならないのである。

（３） 【働き方の多様化】

経営者にとって、多様な働き手一人ひとりが最大の力を発揮できる環境を整えることは重要な責務であり、そのために働き方の多様化を実現する必要がある。働き方の多様化を進める上では、制度、ツール、風土の３つの要素が必要である。制度だけでは働き方の多様化は実現できない。制度とそれを活かすツール及び風土の三位一体で【働き方の多様化】を進める必要がある。なお、特に経営者は、【働き方の多様化】を実現する風土を作り、根付かせていくことに強いリーダーシップを発揮することが求められる。

① 制度

性別、年齢、民族、宗教、障がい、LGBT等の属性や、仕事への価値観、プライベート等の背景に関わらず働く機会が得られ、働き手一人ひとりがありのままに能力を最大限発揮することができる制度を用意する必要がある。

制度は目的が重要であり、何のための制度なのかを追求する必要がある。制度を作ることが目的となることは絶対に避けなければならない。

- ・働く時間、場所に縛られない柔軟な制度（在宅勤務、育児休暇等）
- ・労働時間ではなく成果や市場性で評価する人事評価制度
- ・副業・兼業等、働き手の可能性を引き出す制度

② ツール

働き方の多様化にはIT技術等を活用したインフラ整備やオフィス・工場等の環境整備への適切な投資が必須である。適切な投資を行わずして、「働き方改革」は成立しない。各企業により必要な

¹² 「チームのことだけ、考えた。」 著者：青野慶久氏 より

投資は異なるため、働き手が最も求めているものが何かを正確に捉えたうえで必要な投資を行うことがポイントであり、最新技術の導入だけでなく、執務環境の改善といった目の前の出来ることも働き手が求めているのであれば、モチベーションを引き出すうえで重要な投資となる。

- ・テレワーク、モバイルワーク等、遠隔拠点や在宅勤務等多様な働き方を支える設備への投資
- ・オフィスや工場等の生産性向上へつながるAI・IoT等への設備投資
- ・オフィスや工場等の執務環境（休憩スペース、トイレ等）改善への投資

③ 風土

多様な価値観を尊重し、建設的な議論を可能にする「風土」は、制度やツールを適切に運用する為には最も重要な要素となる。その制度がどんな理想を実現しようとしているのかを伝え、共感を得る必要がある。**【共感の輪】**が風土として根付けば、理想に沿わない行動は働き手の自律的な行動により防ぐことができる。

- ・経営者自ら新しい制度・ツールを利用する等、率先垂範が風土を変える
- ・風土とはこの組織において何を大事にするかという判断基準
- ・風土を変える活動に終わりはなく、時代は常に変わり続ける為、風土も変え続けることが必要

【多様な働き手】が活躍し、【多様な働き方】が浸透していくが故に、経営者と働き手は「共通の理想」のもとにベクトルを合わせ、【共感の輪】を作ることが“ホンモノ”の「働き方改革」の前提となる。バラバラで好き勝手に行うことが「働き方改革」ではなく、経営者、働き手双方にとってメリットと納得感のあるWIN-WINの関係を築き上げることが出発点となる。

【サイボウズ 代表取締役社長 青野慶久氏】

- ✓ 組織に多様性をもたらしながら、かつ秩序を守り、かつ成果を上げていくには、前提条件として、経営者だけでなく働き手にも「公明正大」と「自立と議論」という2つの要素が求められる。多様性のある組織は決して甘い環境ではなくむしろ厳しい。自分がどのように働きたいか、そこから何を徳たいのかを自問自答し、答えを見つけ出し、周囲の心を動かしていかなければならない。自分という個性を残したまま組織で受け入れてもらう為にはこの2つの要素が必要。

（関西経済同友会 企業経営委員会 講演会より）

【東京大学大学院 経済学研究科・経済学部 教授 柳川 範之氏】

- ✓ 働き方改革は「納得感」が得られるものにしていく必要があり、ポイントは下記2点。
 - ①納得出来るようにメッセージを伝えるコミュニケーション
 - ②自分たちがどのように働きたいか（ボトムアップで改革プランが出てくる）
- ✓ 企業がすべきことは、働き手に「自律性」を持たせること。一番難しいが、人生100年時代、会社が社員の面倒を全て見ることはできない状況の中で発想の転換が必要。
- ✓ 日本の生産性が低い原因は、働く人たちが消費者を見ず、社内・上司の顔色を見ていること。社内から社外に目を転じることが大切。

（関西経済同友会 企業経営委員会 インタビューより）

【NTT データ経営研究所 研究理事 情報未来研究センター長 萩原 一平氏】

- ✓ 日本では脳科学の分野においてビジネスでの研究・利用が遅れている。企業が生み出すべきものは「満足した顧客の脳」。いかに脳を満足させるかがカギ(モノ・サービスは媒体に過ぎない)。
 - ✓ 人間の意思決定のうち 95%は脳が勝手に決定している(無意識、感情、瞬時、習慣化)。
 - ✓ 「働き方改革」はダイバーシティからインクルージョンへ(脳の中の無意識のバイアスをどのように意識化し取り除くかがカギ)。
 - ✓ 生産性の高いチームの構築に最も重要な要素は「心理的安全性」(均等な発言機会、気遣い、共感、理解力、モチベーションの共有、ある範囲のパーソナリティの共有等) [Google 社による研究]
- (関西経済同友会 企業経営委員会 講演会より)

6. “ホンモノ”の「働き方改革」による持続的成長を【提言】

- 激変する経営環境の中、企業が生き残る為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。

日本は少子高齢化や労働力不足、人口減少等の社会問題や労働生産性の低さ等多くの問題を抱える課題先進国である。関西は特にその傾向が強いが、逆に見ると伸びしろが大きいと言える。この厳しい状況を好機と捉え前向きに改革に挑戦すべきである。改革に成功し、持続的成長を図ることが出来れば、今後同じく高齢化社会を迎えることが予測される中国やアジア諸国等のロールモデルとなり、その仕組みが商機を生み、日本の経済成長の新たな起爆剤となる可能性もある。

今や当たり前の週休2日制(週5日制)を日本で初めて採用したのは松下電器産業(現パナソニック)である¹³。一例ではあるが、今までも新しいことへの挑戦は民間企業が主導して行ってきた。歴史的にも先進的な取り組みを生み出してきた関西、大阪から「働き方改革」に向けた発信を行うことに大きな意義がある。

変革への挑戦は国主導だけで行うことには限界がある。国の進める「働き方改革」が悪い、と他人事として捉えるのではなく、経営者一人ひとりが危機感を持ち、自らの責任で“ホンモノ”の「働き方改革」へ挑戦していくことが、日本経済の持続的成長を実現することにつながる。

¹³松下幸之助氏が昭和40年4月に国際競争に勝つために仕事の能率を高める必要があるとの理由より導入。1日はしっかりと休むが、残りの1日は自分を高める時間にあてる「1日休養、1日教養」のスローガンのもとに急速に浸透し、従業員の勤労意欲と能率の向上に大きな役割を果たした。他の日本企業が採用するのは昭和55年頃、公官庁は平成4年に導入に至る。(パナソニック株式会社ホームページより)

(1) 経営者への提言

経営者は「働き方改革」無くして生き残ることは不可能であると危機感を持ち、覚悟を決め、“ホンモノ”の「働き方改革」に本気で取り組むべきである。

働き手を便利使いせず、安心して挑戦できる風土作り及びそのための「場」や「機会」の提供を図るべきである。“ホンモノ”の「働き方改革」がイノベーションを起こし、企業の持続的成長や、働き手の幸せにつながり、経営者と働き手にとってWIN-WINの関係を生む。

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

経営者は、急激に変化する市況環境の中、生き残るためには、“ホンモノ”の「働き方改革」への取り組みが不可欠である。変わるか、消えるか、経営者は覚悟を決め、本気で取り組む必要性に迫られている。

労働力不足への対応やイノベーション生み出せる人材を求めて、多くの企業が「働き方改革」に取り組みながら、人材争奪戦を進めている。気が付けば、優秀な人材ほど会社を去ってしまい、企業経営自体が成り立たなくなる危険がすぐそこに迫っていることを、経営者は強く認識すべきである。

・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の実現を

技術革新等による変化のスピードが早い時代において、企業が持続的成長を図るためには、新たな商品・サービスを継続的に生み出す仕組み（ネットワーク）の構築が必要である。社内のみならず、社外とも連携する等、外に開かれたオープンイノベーションの考え方が非常に重要となる。

経営者は働き手を困い込むのではなく、働き手一人ひとりが自分に制限をかけず広く世界に出て活躍できる社会を目指すことが重要であると認識すべきである。副業・兼業、異業種や社外へのアクセスを認め、会社以外の場所での知見やノウハウ、経験が本業へも生きてくると考え、積極的に推進するべきである。特に、熱意ある人たちを便利使いせず、高い目標や難しい課題に挑戦できる「場」や「機会」を提供していくべきである¹⁴。

このような取り組みがイノベーションを生み出す可能性を高め、企業の持続的成長や日本経済の底上げにつながる。

・働き手が「安心」して新しいことに「挑戦」できる風土への変革を

働き手が生き生きと働き、その能力を最大限発揮する為には、「安心」と「挑戦」はセットで考える必要がある¹⁵。多様な働き手が、今までに無い新しい制度やアイデア、商品・サービス等を発信するには勇気が必要であり、従来の減点方式の評価体系の企業では、キャリアプランに影響が出ることを懸念して折角のアイデアを発信することを控えてしまっている可能性がある。この状態で

¹⁴ ロート製薬 広報・CSV推進部長河崎氏、人事総務部マネージャー山本氏 インタビューより

¹⁵ サイバーエージェント 執行役員人事本部 本部長 武田丈宏氏 インタビューより

は、決して働き手からの自発的なイノベーションは生まれない。新入社員からベテランまで、多様な働き手一人ひとりが、安心して失敗できる風土への変革が経営者には求められる。

つまり、経営者は、働き手に対し前例踏襲ではなく、大きな変化を求めていることを明確に示すべきであり、これまでに誰も考えたことがないアイデアが出てきたとき、どんなに突拍子のないアイデアであっても、経営者はそのアイデアに真剣に向き合わなければならない。どうすれば実現できるのかを経営者と働き手が一緒に考える風土に変革していくことが必要である。

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

時間とともに「共通の理想」は古くなり、働き手の共感度は低下していく。経営者は今一度、共通の理想が経営者自身も共感できるものか、本当に働き手の共感を得られているものになっているかを見つめ直し、再構築するための不断の努力を行うべきである。

また、【共感の輪】を作る活動は、継続するからこそ風土として根付くことが可能となる。取り組みを一過性のものとしないうちに、こうした活動を組織全体の仕組みとして構築し、変化の激しい時代を乗り越えていくことのできる組織作りを目指すべきである。

・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

経営者は働き手一人ひとりの生き方を尊重することが求められる。働き手へ自立的な働き方を求めるからには、経営者は働き手一人ひとりがその能力を最大限発揮できる環境やサポートする制度を用意する必要がある。

経営者は「働き方改革」を進める中で、それを働き手へ丸投げするのではなく、何のためにするのか（目的）、どのようにするのか（手段）を考え、示す必要がある¹⁶。働き手は、経営者が求めることを理解すれば、自ら働き方を工夫し、新しい価値を創造する努力を惜しまない。経営者は、自発的な働き手の取り組みと、それを実現するための働き方をサポートすることが、働き手のクリエイティビティを高めることにつながると理解すべきである。

・「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

押しつけ型の「働き方改革」は、働き手にとって納得感がなく、結果として働き手の疲弊を招くことになり、業務効率や新しいアイデアを生み出すどころか、働き手のモチベーションを低下させてしまうことになる。

そのため、経営者は働き手に何のために、どのような手段をもって「働き方改革」に取り組むのかを明確に示すことが求められる。そのうえで、働き手のモチベーションを引き出すために、働き手にとって、「働き方改革」はメリットがあると実感できる取り組み（例：削減した残業代の還元、健康経営、家族との時間、自己実現へのスキルアップ等）と併せて実行するべきである。

¹⁶ リクルートワークス研究所 労働政策センター長 中村天江氏 インタビューより

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となる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

多様な働き手が活躍する為には、場所・時間の制約が大きな阻害要因となる。近年IT技術の進歩により、テレワークやモバイルワーク等、時間や場所にとらわれない働き方が浸透しつつある。時間や場所の制限により働くことの出来ない人々の能力を活用する為にも、テレワークやモバイルワーク等、働き方の多様化に向けた積極的な投資を進めることで更にフレキシブルな働き方への転換を進めるべきである。

過去にテレワーク、モバイルワークを検討したものの、何らかの制約により断念した経緯がある企業においても、最新の技術ではそうした制約が解決できる可能性もある。多様な働き手が求める多様な働き方を実現できる可能性がないか、常に最新の技術動向を踏まえた検討を継続して行うことが重要である。

・デジタル化（AI・ロボット等含む）によるプロセスイノベーションを

AI・ロボットの技術革新はこれまでにないスピードで進んでおり、そうした技術革新を前提にした「働き方改革」への取り組みが不可欠となる。オフィスや製造現場へのAI・ロボットの導入等積極的な投資を図り、プロセスイノベーションにつなげるべきである。また、これまで人間がやっていたつらい、厳しい仕事をAI・ロボットで代替し、人間が行うべき仕事そのものを見直すことで労働時間や労働改善に大きく寄与することも可能となる。

「働き方改革」をプロセス改革とセットで行うことで、いずれの効果も高めることが出来ることから、現在の業務オペレーションが過当競争によって生まれた無理、無駄を含んだものになっていないか、「働き方改革」と併せてゼロベースで見直す必要がある¹⁷。

また、新たな価値を生み出すために、「意図的なムダ」を創ること¹⁸もイノベーションの実現には必要である。経営者はプロセスイノベーションで働き手に生まれた時間を利用し、働き手の新たな付加価値を生み出すような挑戦を促し、副業・兼業やスキルアップのための教育、OJT等の機会を設けることが企業競争力の向上を図るために必要であると認識し、実行すべきである。

・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

設備等への投資だけではなく、採用、人事制度、評価方法、社員教育等の人材への投資や人事制度の再構築が重要となる。多様な働き手が生き生きと働ける柔軟な人事制度、時間ではなく成果重視の評価方法、働き手が相互に補完し合えるチームでの評価方法の導入等、あらゆる観点での見直しが求められる。これまで構築してきた人事制度等を変えることは相当な負荷を生じることになるが、それを理由に制度の再構築を見送ってしまうと、結果として「働き方改革」が定着しない、もしくは働き手を疲弊させるだけになりかねない。経営者は覚悟をもって取り組む必要がある。

給与以外に与えられる報酬にも目を向ける必要がある。本人が希望する業務や権限、業務を通じ

¹⁷ リクルートワークス研究所 所長 大久保幸夫氏 インタビューより

¹⁸ 千葉商科大学 国際教養学部 専任講師 常見陽平氏 インタビューより

て得られるスキルや人脈、気持ちよく一緒に働ける仲間、長期的に安心して働ける環境、働く時間と場所等といった様々な要素を組み合わせ、自社で進める「働き方改革」に合った制度設計を行う必要がある。

また、多様な働き手（性別、年齢、民族、宗教、障がい、LGBT等）が多様な働き方で仕事を進めるようになることで、これまで誰も経験したことがないマネジメントスキルが求められることになる。特に経営者と働き手をつなぐ中間管理職の負担は未知数であり、過度な負担がかかるおそれがある。経営者は自社が取り組む「働き方改革」に合わせた中間管理職の教育とサポートに真剣に取り組む必要がある。

（２）働き手への提言

働き手は、自らの働き方（仕事の取り組み・成果責任等）に対して、これまで以上に自律的になるべきである。つまり、「働き方改革」は厳しい側面もあることを理解する必要がある。

そのうえで、「働き方改革」は働き手にもメリットがあるという意識を持ち、自分自身の生き方の充実や、副業・兼業や社外交流、自己研鑽等によるスキル向上、バリューアップを図るべきである。

① 自立と自律の意識改革

✓ AI・ロボット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

「働き方改革」を進めるにあたり、働き手はプロフェッショナルとしての高い意識を持つことが大前提となる。業種や企業規模に関わらず、仕事に対する強いプロ意識がなければ、単純に働き手の甘えとなってしまう。働き手のプロ意識を更に高めるために「働き方改革」があるという認識を強く持つ必要がある。

人生100年時代といわれ、どんな人でも少なくとも定年後のセカンドキャリアが存在する時代において、1つの会社で働いて人生を終えるケースは少なくなってくる。社会貢献等に従事する可能性も含めて誰もが新しい活躍の場を意識したキャリア形成、スキルアップが求められ、自分の会社だけではセカンドキャリアを作ることは困難となる。

副業・兼業を活用し、自分のスキルの幅を広げ他の場所でスキルを活かす「スキルの斜め展開」¹⁹を図るべきである。既に得たスキルを活かしながら新たな知識や技能を加えて、真上ではなく斜めへの発展を図るこれが技術革新等の環境変化に対応していくうえでの、能力開発のパターンとして取り組むべきである。

誰かに仕事内容や時間帯を決めてもらうのに慣れている人にとっては、自分で働き方やキャリアプランを決めるのは非常に難しいが、自らが自らに責任を持って決めないといけない時代に来ている。会社に任せるのではなく、自分で選択して、納得のいく人生を進むべきである。

¹⁹東京大学大学院 経済学研究科・経済学部 教授 柳川 範之氏 インタビューより

- ✓ 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

働き手にとって、多様性を認める企業は決して甘くはなく、むしろ厳しいと認識すべきである。働き手は多様な働き方を認めてもらうことと同時に、仕事に対するアウトプット（成果）が求められる。労働時間や頑張ったということだけでは評価されず、給料は上がらないどころか、期待されたアウトプット（成果）に届かない場合は処遇後退もあるということを受け入れる必要がある。自律的に考え、働き、成果を出すことが求められるものであり、自らの働き方と併せて、アウトプット（成果）についても予め合意することが重要となる。

これからは、会社の中や上司の顔色を見るのではなく、会社の外にいる消費者に目を転じることが重要である。いかに上司に評価されるか、上司からバツが付かないようにするために、会社の外に対しては全く不要な書類作りや作業に没頭してしまえば、生産性は向上しない。今後は消費者に目を向け、売上、利益を上げた人が評価される仕組みに変わっていく。このことを前提に自らの働き方を変えていく必要がある。

働き手は、自律した行動を行い、アウトプット（成果）に責任を持つことで、多様な働き方を管理するためのマネジメントコストをかけず、そのコスト相当を「働き方改革」のメリットとして還元させるようにすべきである。

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

- ・ 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

経営者との【共感の輪】を築くためには、自らがどのように働きたいのか、働き方について本音の議論をすることが求められる。多様性がある組織では、働き手一人ひとりの望む働き方は、まさに多様であることから、自分から発信しないと自らの望む働き方をすることはできない。自分の働き方を決めるのは、国でも経営者でもなく自分である。自らの働き方について積極的に発信することがこれからの働き手には求められる。

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

働き手は、「働き方改革」が自らにリターン（時間・家族・所得）を得られるという認識を持つべきである。心身ともに充実した仕事に費やしている時間はどの程度あるだろうか。集中している時間以外の無駄に過ごしている時間で、別の仕事や楽しみだと感じる（仕事だけではなく、余暇も含めて）をすれば、365日、24時間充実した生活を送ることが出来る。

時間と空間に縛られない働き方が進めば、子育てや介護中であっても働くことが可能となり、地方にしながら東京の仕事をこなしつつ地元にも貢献することも可能になる。週に3日は本業、残り2日は副業といった過重労働に陥らないバランスの取れた働き方で自らの仕事の幅を広げることが可能になる。

・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

2016年の1年間に全く自己啓発活動をしなかった人の割合は、社会人の72.8%²⁰というデータもあり、日本人の自己研鑽不足は否めない。働き方の多様化が進めば、従来の遅くまで働いて帰って寝るだけという生活から、会社への責任を果たすことで（成果を上げる等）早く帰って自身のスキルアップや余暇を楽しむことができる生活へのシフトが可能となる。

今後のAI、ロボット等による仕事の代替等による失業リスクを避ける為にも自身のスキルアップを図る必要がある。業務スキルや副業・兼業等への挑戦等仕事に関するスキルアップも大切だが、余暇での社外の人とのつながり、趣味、旅行、語学等自身が好きなこと、やりたいことの追求や様々な経験が自身のバリューアップにつながる。

（３） 国への提言

国は、経営者・働き手が“ホンモノ”の働き方改革を実践できるよう、包括的なサポートを実施すべき。単独企業では対応できない業界を超えた、人材育成の枠組みや、多様な働き手が安心して働ける、活躍できる社会制度・社会保障の枠組みの整備や社会風土の醸成を行うべきである。

① 社会全体が人材育成を行う仕組みの整備

- ✓ 企業・業界を超えたりカレント教育等、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

経済全体を活性化させ、人々が満足感を持って働くためには、それぞれの知識や能力が陳腐化しないように、また、これまで以上に活躍の場が広がるようにあらゆる世代が、社会環境に合わせた能力開発をする必要がある。しかし、現実的には能力開発に役立つカリキュラムが十分に整備されているとはいいがたい。国は、どのような能力が必要かわかっている企業側（経済団体等）と協力し、多様な業種に関するカリキュラムを作成し教育すべきである。技術革新の波が大きいことを考えると、理想的には15年～20年働いたら1年くらいはじっくり時間をかけて必要なスキルを学ぶ、あるいは他の仕事をするなどして自分自身を見つめ直し、変化が生じる将来に備えることも必要となる。

また、日本では、30歳以上が大学で学ぶ比率が世界的に見ても低い。もっと若い頃から働き、その後大学で必要な知識や能力を勉強するというパターンも社会全体で生み出すべきである²¹。

²⁰ リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 2017」より

²¹ 東京大学大学院 経済学研究科・経済学部 教授 柳川 範之氏 インタビューより

社会全体で人材育成を行うためには、学びたいことをいつでも学べる社会システムを構築することが必要となる。そのためのコストは、日本全体の将来にとっての重要な投資である。今求められるのはこのような大きな社会システムの変革を実現させる政策である。

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・社会保障の充実や社会風土の醸成に取り組むべき

・ 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

企業は、多様な働き手一人ひとりの能力や個性を活かして働くことのできる制度や風土をつくることより、多くの人々が活躍できる環境を整備することに尽力していくが、企業だけの取り組みでは限界がある。待機児童の問題や介護、シニア等、様々な事情を抱える人が、安心して働ける枠組みの整備を進めるべきである。

・ 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

更なる多様な働き手が活躍できるように、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整備するべきである。現在政府が進めようとしている、企業に属さない技術者やデザイナー等の「フリーランス」への労働法や独占禁止法での保護については、可能な限り柔軟な働き方を損なわない形で進めるべきである。

企業の取り組みのほかに、国が働き方の多様化につながる法整備を進めることで、より生産性の高い業種への人材の流動化が進み、企業や日本経済の持続的成長を可能にすると考える。

・ 社会風土の醸成を

「働き方改革」を進めるうえで、最終的には社会全体がその目的を共有し、特別なことではなく、当たり前のこととなっていく必要がある。一企業の努力では解決しない商慣習や過剰なクオリティ・サービスを求める風潮等、社会全体が今後の日本経済の持続的発展のために何が最も良いことなのかを考える風土を作り上げていく必要がある。

無用な過剰クオリティ・サービスをなくし、真に消費者が求めるニーズに集中的に対応することで生産性を高め、持続性のある成長を実現する社会風土の醸成を、国として途切れることなく進める必要がある。

7. おわりに

世界から見て、日本は少子高齢化や労働力不足、人口減少等の社会問題や労働生産性の低さ等多くの問題を抱える課題先進国である。更にここ関西は、日本の中でも特に大きな課題に直面している。歴史的にも先見性、チャレンジ精神に育まれてきた関西の企業こそ、この厳しい状況を好機と捉え前向きに改革に挑戦すべきである。関西から「働き方改革」に成功し、持続的な成長を実現する企業が無数に生まれることで、日本経済の閉塞感や停滞感を打破する原動力になることを期待している。

変革への挑戦は国主導で行うことには限界がある。経営者は他人ごとではなく自分ごととしてその問題を捉え、危機感を持ち、覚悟を決めて“ホンモノ”の「働き方改革」へ挑戦して頂きたいと考えている。

多様な働き手一人ひとりが生き生きと働ける風土が根付き、それが“当たり前”となり、「働き方改革」という言葉自体が使われなくなる。そんな時代を迎えられることを切に願っている。

平成 29 年度 企業経営委員会 活動実績

日付	内容	講師/訪問先	概要
H29. 6. 22	会合	-	平成 29 年度活動方針案の説明、意見交換
H29. 7. 24	講演、会合	京都女子大学客員教授 京都大学名誉教授 橋木 俊詔氏	日本社会における「働き方改革」の現状と課題
H29. 9. 29	企業訪問	ChatWork株式会社 人事総務広報部 広報ディレクター 山田 葉月氏	「リモートワーク」「複業 OK」等自由度の高い働き方導入により働きやすい職場を実現
H29. 9. 29	企業訪問	リクルートワークス研究所 労働政策センター長 中村 天江氏	「労働生産性の持続的向上モデル」や生産性を検証する際のレベル分けの必要性について
H29. 9. 29	企業訪問	株式会社サイバーエージェント 執行役員人事本部長 武田 丈宏氏	「ミスマッチ制度」「実力主義型終身雇用」等独自の雇用制度を導入
H29. 10. 11	講演、会合	中西金属工業株式会社 代表取締役社長 中西 竜雄氏	「働き方改革」時代の経営戦略 ～選ばれるための働き方とは～
H29. 10. 16	企業訪問	ロート製薬株式会社 広報・CSV推進部 部長 河崎 保徳氏 ほか	ARKプロジェクトにより「社外チャレンジワーク制度」「社内ダブルジョブ制度」導入
H29. 11. 8	講演、会合	富士電子工業株式会社 代表取締役社長 渡邊 弘子氏	中堅・中小企業の「働き方改革」 ～ダイバーシティ経営でイノベーション実現と生産性向上を～
H29. 12. 12	講演、会合	株式会社NTTデータ経営研究所 研究理事・情報未来研究センター長 萩原 一平氏	脳科学の観点から考察する「働き方改革」
H29. 12. 13	企業訪問	株式会社アキュラホーム 総務人事部課長 池沢 篤人氏	「しあわせ一時金制度」「長期休暇制度」他
H29. 12. 13	企業訪問	東京大学大学院 経済学研究科・経済学部 教授 柳川 範之氏	働き方改革の「納得感」、働き手の「自律性」他
H29. 12. 13	企業訪問	SCSK株式会社 理事 人事グループ 副グループ長 小林 良成氏 ほか	「スマートワーク・チャレンジ」による生産性向上、「残業代削減分を全社員へ還元制度」
H29. 12. 18	企業訪問	千葉商科大学 国際教養学部 専任講師 常見 陽平氏	「働き方改革」の本質について、桃太郎集団のダイバーシティ他
H29. 12. 18	企業訪問	リクルートワークス研究所 所長 大久保 幸夫氏	働き方改革を戦略に落とし込む事の重要性、働き方改革と「マネジメント」他
H29. 1. 9	会合	-	活動報告、提言骨子（案）作成に向けた議論
H29. 1. 29	講演、会合	サイボウズ株式会社 代表取締役社長 青野 慶久氏	働き方改革より「働き方の多様化」を
H29. 2. 15	会合	-	提言骨子（案）について
H29. 2. 21	常任幹事会	-	常任幹事会にて提言骨子（案）を審議
H29. 3. 13	会合	-	提言本文（案）についての説明と審議
H29. 3. 27	幹事会	-	幹事会にて提言本文（最終案）審議、承認
H29. 4. 11	記者発表	-	提言を記者発表

平成 29 年度 企業経営委員会 委員会名簿

2018 年 3 月 27 日現在（敬称略）

委員長	池田 博之	(株)りそな銀行	取締役副会長
委員長代行	山本 絹子	(株)パソナグループ	取締役副社長執行役員
副委員長	東 光一	東樹脂工業(株)	代表取締役
〃	遠北 光彦	南海電気鉄道(株)	代表取締役社長兼 CEO
〃	安積 覚	安積濾紙 (株)	代表取締役
〃	石橋 民生	大和ハウス工業(株)	代表取締役副社長
〃	石丸 昌宏	京阪ホールディングス(株)	取締役常務執行役員
〃	上田 孝	サノヤスホールディングス (株)	代表取締役社長
〃	上田 博之	上田ブレーキ(株)	代表取締役社長
〃	上田 雅弘	TIS(株)	常務執行役員
〃	岡野 幸義	ダイキン工業(株)	社友
〃	近藤 正彦	サカティンクス(株)	理事嘱託 経営企画部担当役員付特命部長
〃	酒井 和広	西日本高速道路(株)	代表取締役副社長執行役員
〃	酒井 真理	ピーチコーポレーション(株)	代表取締役社長
〃	阪口 春男	協和綜合法律事務所	所長弁護士
〃	笹川 敬祐	関電プラント(株)	常務取締役
〃	佐藤 博	アイフォーコムホールディングス(株)	上席執行役員
〃	炭谷 正樹	西日本電信電話(株)	総務部長
〃	高松 孝之	(株)高松コンストラクショングループ	取締役 名誉会長
〃	田渕 宏政	(株)タブチ	代表取締役社長
〃	玉本 美砂子	(株)JBM コンサルタント	代表取締役社長
〃	椿本 哲也	椿本興業(株)	代表取締役社長
〃	東川 浩之	がんこフードサービス(株)	代表取締役社長
〃	内藤 誠二郎	内藤証券(株)	代表取締役社長
〃	永木 康司	(株)永木精機	取締役会長
〃	中北 健一	(株)中北製作所	代表取締役社長
〃	長谷川 剛	櫻宮化学(株)	代表取締役社長
〃	堀 真	東京海上日動火災保険(株)	常務執行役員
〃	松井 理晃	有限責任あずさ監査法人	パートナー
〃	水上 孝一	(株)神戸製鋼所	大阪支社長
〃	吉村 貴典	丸一鋼管(株)	代表取締役社長
委員	伊澤 鉄雄	日本紙パルプ商事(株)	常務執行役員 関西支社支社長
〃	岩谷 全啓	関電プラント(株)	代表取締役社長
〃	岩波 清久	日本ピラー工業(株)	代表取締役社長
〃	臼杵 弘宗	西村あさひ法律事務所	法人社員・弁護士・ニューヨーク州弁護士
〃	億田 正則	大建工業 (株)	代表取締役社長

委員	小泉 定裕	(株)清文社	代表取締役社長
〃	近藤 雅彦	医療法人近藤クリニック	理事長
〃	阪口 祐康	協和綜合法律事務所	パートナー弁護士
〃	坂元 龍三	東洋紡(株)	代表取締役会長
〃	真田 尚美	弁護士法人三宅法律事務所	パートナー弁護士
〃	下田 純弘	日本タ・コンサルタンシー・サービス(株)	ハイテックグループ 兼 製造グループ アドバイザー
〃	城 芳幸	(株)ムツミ	代表取締役社長
〃	鈴木 博之	パーソルテンプスタッフ(株)	西日本事業本部 本部長 執行役員
〃	田所 伸浩	(株)魚国総本社	代表取締役社長
〃	田中 実	シンオン(株)	代表取締役社長
〃	谷口 碩志	(株)クリエイトマネジメント協会	代表取締役
〃	中島 康之	社会保険労務士法人 NSR	代表社員
〃	西川 雅夫	セキセイ(株)	代表取締役会長
〃	広野 郁子	(株)アイ・キューブ	代表取締役
〃	堀 一成	トランスコスモス(株)	顧問
〃	前田 良二	新生紙パルプ商事(株)	取締役執行役員 大阪支店長
〃	前原 夏樹	応用技術(株)	代表取締役会長
〃	松尾 恭志	KDDI(株)	理事関西総支社長
〃	三宅 康雄	ハカルプラス(株)	代表取締役社長
〃	矢野 裕史	(株)大成 CI	代表取締役
〃	山本 千恵	(一財)ダイバーシティ研究所	理事
〃	吉田 恵理子	(株)マイナビ	執行役員 大阪支社長
〃	吉田 達哉	(株)リクルートスタッフィング	関西支社長
〃	淀 智哉	(株)オオヨドコーポレーション	取締役副社長
〃	渡辺 泰男	ゼット(株)	相談役 会長
委員長スタッフ	水川 敏幸	(株)りそな銀行	経営管理部グループリーダー
〃	上野 匡人	(株)りそな銀行	コーポレートガバナンス事務局グループリーダー
〃	武田 彬	(株)りそな銀行	コーポレートガバナンス事務局 担当マネージャー
〃	大橋 元太	(株)りそな銀行	コーポレートガバナンス事務局 担当マネージャー
委員長代行スタッフ	石井 小百合	(株)パソナグループ	マネージャー
スタッフ	内田 宏	南海電気鉄道(株)	経営政策室経営企画部 課長
〃	石田 靖人	安積濾紙(株)	常務取締役管理部長
〃	甲斐 丈晴	大和ハウス工業(株)	秘書室課長
〃	中妻 裕司	京阪ホールディングス(株)	経営統括室人事部長
〃	浜田 英志	西日本高速道路(株)	人事部ダイバーシティ推進担当課長
〃	青柳 湧也	ピーチコーポレーション(株)	営業部 セールス&マネージング グループ チーフプランナー
〃	木村 路子	ピーチコーポレーション(株)	営業部 エデュケーショングループ チーフプランナー
〃	渕本 直樹	協和綜合法律事務所	事務局

スタッフ	松井 哲郎	関電プラント(株)	経営企画部長
〃	久保 元美	アイフォーコムホールディングス(株)	
〃	大野 敬	西日本電信電話(株)	秘書室長
〃	羽室 裕介	西日本電信電話(株)	秘書室担当課長
〃	角田 和弥	西日本電信電話(株)	秘書室担当課長
〃	北村 明	(株)高松コンストラクショングループ	取締役専務執行役員本社総括
〃	田渕 貴之	(株)タブチ	管理本部 管理本部長付 アシスタントマネージャー
〃	香田 昌司	椿本興業(株)	取締役執行役員 経営戦略本部長
〃	三竹 雅之	(株)中北製作所	総務部次長
〃	上原 啓	東京海上日動火災保険(株)	関西業務支援部長
代表幹事スタッフ	沓掛 一三	丸一鋼管(株)	社長室理事
〃	杭谷 吉倫	丸一鋼管(株)	社長室課長代理
〃	太田 晴規	コクヨ(株)	会長室長
〃	奥山 由希子	コクヨ(株)	会長室課長
〃	久松 優	コクヨ(株)	会長室主任
事務局	廣瀬 茂夫	(一社)関西経済同友会	常任幹事・事務局長
〃	木津 光明	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長
〃	樽井 亮太	(一社)関西経済同友会	企画調査部

“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～

2018 年 4 月発行

発行者 一般社団法人関西経済同友会
常任幹事・事務局長 廣瀬 茂夫
大阪市北区中之島 6 丁目 2 番 27 号
電話 (06) 6441-1031
<https://www.kansaidoyukai.or.jp>

印刷所 株式会社高橋印刷所

【提言】“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～

2018 年(平成 30 年)4月

関西経済同友会
Kansai Association of Corporate Executives

〒530-6691
大阪市北区中之島 6-2-27 (中之島センタービル 28 階)
TEL:06-6441-1031 FAX:06-6441-1030