NIKKEI Smart Work

“働き方改革”セミナー

経営層・管理職が“今”考える喫緊の課題へのアプローチ

企業にとって最も重要な経営資源は人材だ。今こそ経営層・管理職は労働力確保と生産性向上を図る働き方改革の実行と、従業員が生き生きと働ける制度、職場環境づくりが喫緊の課題だ。そこで日本経済新聞社は1月16日、「日経スマートワーク」プロジェクトの一環として、「“働き方改革”セミナー」を名古屋市内で開催した。有識者や専門家を講師に招き、働き方改革の現状や課題、各企業の具体的な取り組みの事例などを紹介した。

基調講演

全社に浸透する「働き方」のメッセージとは ―メルカリは「働き方」もバリューに基づく―

メルカリ HRグループマネージャー　**石黒 卓弥氏**

当社は2013年2月に創業し、ネット上での商品の個人間取引、フリマアプリ「メルカリ」を運用している。「新たな価値を生みだす世界的なマーケットプレイスを創る」をミッションにグローバルに事業を展開。日本、米国、英国で合計1億ダウンロードを超え、国内の同サービスでは最大手企業に成長した。

当社の行動指針は①Go Bold（大胆にやろう）②All for One（全ては成功のために）③Be Professional（プロフェッショナルであれ）――という3つの「バリュー」で表現している。組織設計や採用、評価制度、全てのヒューマンリソースの戦略もこの簡潔なバリューに基づいて構築している。

思い切り働ける環境を整備

HR（人事）の施策でよく知られているのが「merci box」で、Go Boldに思い切り働ける環境を充実させる仕組みをまとめたものだ。産休・育児期間中の給与を100％保証する制度や認可外保育園費の補助、病児保育費の支援、妊活のサポートなどを実施している。

もう一つの試みは「立て替え不要レストラン」だ。15のレストランと契約し、ここでは上司の決裁なく、採用に関連する会食なら名刺の提示やアプリを使えば無料で食べられる。

今後さらにグローバルに採用を進めるとともに、誰もが安心して思い切り働けるための環境づくりに努力したい。

特別講演

御社の働き方改革、間違っていませんか？ 働き方改革陥りがちな罠

少子化ジャーナリスト／相模女子大学客員教授
内閣官房「働き方改革実現会議」有識者議員　**白河 桃子氏**

働き方改革でやるべきことは①リーダーシップ②インフラ整備③マインドセット――で、最も重要なのがマインドセットだ。経営者が本気になれば、中小企業の方が大企業より早く「ワクワクする職場」に変えられる。今は生産年齢人口をそれ以外の人が上回る人口オーナス期に入っており、経営者は従来の経営のあり方を根本から変革し、女性の活躍や多様性などを追求することが求められている。

働き方改革は成果に直結するだけでなく、人材流出や新規採用コストなどの損失を防ぐという重要な意味がある。

ワクワク感ある職場づくりを

働き方改革は経営戦略であり、暮らし方改革でもある。

政府は働き方改革実現会議で「9つの課題」を掲げた。今国会の法整備では、同一労働同一賃金と時間外労働の上限規制の実現などを含む一括法案が審議される。労働時間に法律的な上限を設け、残業時間は最長で年間720時間と決め、たとえ労使で36（さぶろく）協定を結んでいてもこの上限は超えられず、順守しない企業の経営者や事業所の長は罰せられる。ほかにテレワークや副業・兼業の推進なども課題だ。

働き方改革を担うのは経営者であり、現場と密着している中間管理職が改革の要だ。IT（情報技術）や人工知能（AI）も活用し、誰もが働きやすくワクワクする職場になることが人材獲得、生産性向上、企業の成果につながる。

講演①

働き方改革を成功させる「あした式」人事評価 ～人事評価における7つの新常識とは～

あしたのチーム 代表取締役社長　**高橋 恭介氏**

従来の日本の人事評価制度は人件費抑制のためのツールとして働く人を集団管理し、労働生産性の低下を招いてきた。そこで今、注目されているのが従業員エンゲージメントだ。これは仕事への意欲を測る尺度であり、従業員一人ひとりが企業の掲げる戦略・目標を適切に理解し、自発的に力を発揮する貢献意欲のことだ。この従業員エンゲージメントを高めるには、企業の方向性に対する理解を促すとともに、企業への帰属意識と行動意欲を高めなければならない。その鍵を握るのが、適正な人事評価制度の構築と運用だ。

生産性向上に有効な適正評価

当社が開発した「あした式」ゼッタイ！評価」制度は、従業員自身が会社と約束した行動目標の四半期ごとの達成度合いによって評価され、報酬も連動する仕組みだ。具体的な目標設定で行動改善を促し、生産性向上も実現できる。マイナス査定も組み込まれており、従業員の納得の下での賃下げは将来の賃上げを可能にする。紙やエクセルでの評価シートのやり取りをクラウド上で一元管理する「コンピテンシークラウド」を使い、運用負荷の軽減や業務効率化も図れる。「評価モニタリング機能」「タレントマネジメント機能」なども搭載している。

当社はこうした人事評価制度の導入・運用を支援しており、利用企業は既に1100社を超え、従業員10人以下の小規模事業者も2割超と多い。適正な人事評価制度による従業員エンゲージメントの向上こそが働き方改革の第一歩だ。

講演②

コニカミノルタの実践事例から学ぶ、成功する「働き方変革」のための3つのポイント

コニカミノルタジャパン 取締役 経営企画本部長　**鈴田 透氏**

働き方変革（改革）を進めるにあたり重要な第1は段階的な変革ステップだ。当社では14年8月の本社オフィスの移転をきっかけに、情報通信技術（ICT）インフラ整備やフリーアドレスを導入し、生産性や創造性を高めるとともにコスト削減、コミュニケーションの改善などの課題を解決した。働き方変革プロジェクトを発足させ、15年に全社外勤者を対象にスーパーフレックスを採用し、サテライトオフィスを拡充するなど制度改定を実施した。16年には全社テレワークトライアル、保管文書ゼロ化、全社員ヘスーパーフレックス拡大と、段階的なステップで全社員の意識変革も促すことができた。

インフラ・制度・人の変革重要

第2はありたい姿の共有だ。アイデアなどをワークショップで出し合い、最終的に7つの戦略課題にまとめたうえで、掲示板やメールでありたい姿や目的を共有した。第3は明確なメッセージとトップリーディングだ。働き方変革の目的は企業の成長と社会貢献実現であることを全社員に繰り返し発信。トップ自ら様々な会議などで模範を示してきた。

当社の働き方変革推進のための3要素は①インフラ②仕組み・仕掛け制度③人――である。新本社オフィスでは働く場の変革で大きなコスト削減が実現し、ICTやネットワーク環境が充実した。保管文書ゼロ化やスーパーフレックス制度の導入によるワークスタイルの変革も実現した。最も難しい人の意識変革も継続的なトップメッセージと環境整備によって可能になった。

講演③

業務の再設計なくして、働き方改革なし ～経営変革のための業務再構築の進め方～

山田ビジネスコンサルティング 組織人事チーム 部長
名古屋支店 副支店長　**川人 伸氏**（写真上）
杉崎 稔氏（同下）

働き方改革は量（労働時間・人員数）と質（付加価値）の改善を同時に進める必要があり、最終的には業務の再設計なくして実現できない。しかし業務は経営のあらゆる領域から影響を受けるため、様々な関門を段階的にクリアしていかなければならない。そのためにまず現状分析したうえで問題点を洗い出し、その後人件費計画や従業員の意識改革、業務改善とつなげていくことが重要だ。

当社が業務設計支援で意識していることは、あらゆる前提条件は変えられるものとして発想する、全ての関係者にとって〝楽〟なものとするなどだ。経営者のコミットメントや現場との粘り強い話し合いなどを重ねることで、そのにまず現状分析したうえで問題点を洗い出し、その後人件費計画や従業員の意識改革、業務改善とつなげていくことが重要だ。

現状分析から最適提案

当社が業務設計支援で意識していることは、あらゆる前提条件は変えられるものとして発想する、全ての関係者にとって〝楽〟なものとするなどだ。経営者のコミットメントや現場との粘り強い話し合いなどを重ねることで、そのために、営業職業務の見直しを行った。小売業B社は部門を超えて業務を再設計し、働き方改革とコンプライアンス（法令順守）強化を実現、持続的成長にもつながっている。

現行の月45時間かつ年間360時間の限度基準を法律レベルに格上げし、違反企業には罰則を科する。たとえ労使協定（36協定）でも、年720時間以内かつ2～6カ月の月平均80時間以内、単月100時間未満を上限とした。ほかに勤務間インターバル制の本格導入、企業本社への監督指導強化、高度プロフェッショナル制などの労働基準法改正の積み残しなども、一括の改正案として提出される予定。

3つ目が柔軟な働き方がしやすい環境整備だ。雇用型テレワークのガイドラインの刷新と導入支援では、在宅勤務だけでなく、サテライトオフィス勤務やモバイル勤務の追加、労働時間管理の仕方の明確化、深夜労働の制限なども推奨する内容になっている。非雇用型テレワークや働き手への支援、副業・兼業の推進に向けたガイドライン等の策定・改訂も進められている。

講演④

これからの従業員の働き方 ～働き方改革の関連法整備の行方を中心に～

北浜法律事務所 パートナー弁護士　**塩津 立人氏**

17年3月、政府は9つの検討テーマからなる「働き方改革実行計画」を発表した。なかでも企業に大きな影響を与えるのが3点。その一つが同一労働同一賃金の導入だ。均等・均衡待遇を確保するためガイドライン案を策定。

そこでは基本給、昇給、ボーナスなどの賃金にとどまらず、教育訓練や福利厚生もカバーするとした。このガイドライン案の実効性を担保するため、その根拠となる規定の法改正をはじめ、待遇に関する説明の義務化、派遣労働者に関する法整備なども進めている。

次に長時間労働の是正だ。時間外労働の上限を規制し、

関連法、今国会に法案提出も

協賛

KITAHAMA PARTNERS ATTORNEYS AND COUNSELORS AT LAW
YAMADA Business Consulting Co.,Ltd.
KONICA MINOLTA
はたらく人のワクワクをクリエイトする。 あしたのチーム