

～経営層・管理職に今、改めて求められる視点とは～

働き方改革関連法案の国会での成立を受けて、働き方を取り巻く環境は大きな変化のときを迎えている。このほど「日経スマートワーク」プロジェクトの一環として、大企業から中堅・中小企業の経営者を対象にした「働き方改革セミナー2018」（主催＝日本経済新聞社）が都内で開催された。識者や専門家が働き方改革の最新の事例を挙げながら解説した。

基調 講演 経営戦略のための働き方改革

佐々木常夫 マネジメント・リサーチ代表取締役社長 元東レ経営研究所社長



いま多くの企業・組織が働き方改革やワークライフバランスに取り組んでいる。ワークライフバランスは仕事の改革が初めて実現できる経営戦略で、きちんとしたタイムマネジメントが必須。自分の経験から、仕事は計画的でなければならず、常に最短コースを選び、自分の考え方をもちついで自己研鑽に努めることが大切。つまりタイムマネジメントは時間の管理ではなく、仕事の管理といえる。

戦略的計画立て、仕事の効率向上を

角の仕事を「3つの仕事のあり方を部下に訴え、自分も実践してきた。戦略的計画立案は仕事を半減させ、効率をアップさせる。上司が強みを生かして結果を出すことも重要だ。仕事は同じことの繰り返しだ。だからこそア（資弱）なインベション（模倣）が大事だ。長時間労働は「ロ意識」想像力「羞恥心」の欠如でもあるから。8割の仕事は拙速にやり、重要な2割の仕事は完璧にやる。また上司と上手に付き合うことで仕事がやりやすくなる。管理職は組織の成果を上げるために、部下を育成するという「ミッション」を持っている。そのためには自分と人を活かす（イ）かすマネジメントが重要だ。上に立つ人は時間に余裕を持ち、自然体で部下に対応してほしい。

特別 講演 働き方改革推進のために、いま企業がすべき7つのこと

世代・トレンド評論家 マーケティングライター 牛窪 恵氏



働き方改革の機運が高まっている。ひとつは女性活躍推進だ。団塊世代が60代後半以上となり、その子世代の団塊ジュニアはバブル崩壊後に就職し、給料も上がらず共働きを余儀なくされた。子どもの数が少なく、2025年には労働力は580万人不足すると予測されている。その解決法のひとつが女性の労働力だ。女性の潜在労働力人口は約303万人といわれ、働く女性が増えれば大きな経済効果が期待できる。次に女性活躍を支えるためには、夫の育児休暇取得を促すなど、男性（夫）のサポートが必要だ。さらに自宅や近所で仕事ができる、テレワーク

共助のところが企業経営の鍵

環境の整備も不可欠だ。25年には団塊世代が75歳以上となり、親の介護の問題からもテレワークは不可欠になる。コワーキングスペースも増えてきた。現在の仕事の半分近くを人工知能（AI）が代替するといわれているが、受け入れを拡大している外国人労働者とのすみわけをどう考えるかも重要だ。世帯間ギャップの要因を認識し、働く男女の意識差に配慮することは働き方改革の目玉となる。30代の「草食系世代」はガツガツ競争するより、周りとゆるくつながりたい、右肩下がり世代でもある。一方、20代の「ゆとり世代」はさとり世代ともいわれ、超親フラブ族で就職も親元・地元志向が強い。企業としてはこうした世帯間ギャップを認識したうえで、女性社員のやりがいを高め、互いに認め合う「共助のところが重要だ。

講演① ブラック企業のホワイト化の成功事例の神髄 ～実態の把握なしにホワイト化は無理～

鳥飼総合法律事務所代表弁護士



あるブラック企業といわれた経営陣からホワイト化したなどの強い要望を受け、弁護

鳥飼 重和氏

士事務所として取り組んだ結果、ホワイト化できた事例を紹介したい。働き方改革の「改（イノベーション）」は従来の常識を要する。まず経営トップの本気度が重要だ。それが従業員への思考改革につながり、企業を成長させる。そこで企業の実態調査を徹底的に行った。実態把握なくしてホワイト化は不可能だ。労働現場の実態調査では、従業員全員からの聞き取りを実施し、実効性を重視した。加えて実態調査の中核と

しての有識者委員会を設置した。同委員会の委員には私のほかに労働基準監督署のOBに入っていた。会社側からは副社長や役員、人事部長が参加した。有識者委員会が労働実態の調査、調査結果の検証、課題解決策の策定、労働環境の改善策の検討・提案を行うことにした。実態調査は親会社の正社員を対象に、当事務所の弁護士を中心として約1カ月間行った。事前のアンケートを基にしたヒアリングは業務命令として、全員に実施。ただし内容については全面的に匿名性を維持した。この赤裸々な実態調査の結果、経営トップの本気度を背に、改革を実行に移すことになった。今回の成功の鍵は経営トップの決意と有識者委員会だ。内部通報に対する対応やハラスメントへの対応など、有識者委員会の機能を拡大することが有効だ。

有識者委員会の機能を活用

導入実績1000社以上!! 「働き方改革」を実現する WEB面接に特化したクラウド型採用管理システム

ブルーエージェンシー 営業統括部長

川嶋 一正氏



人事採用担当者は業務量の増加によって、残業時間が増え続けている。その背景には

リアル面接で担当者の負担減

①業務時間をコントロールしにくい②採用競争が激化し、高額の費用が発生する。2015年5月創業の当社が来ない。などの要因がある。そこで関心を集めているのがAIなど（情報技術）を活用し、業務軽減を図る動きとして、当社が開発したクラウド型採用管理システム。導入後、採用可能の連絡まで簡単に対応できる。自動スケジュール調整なら他社のカレンダーと同期可能で、簡単に日程調整できる。遠方の人でもパソコンやスマートフォンでつながり、土日や遅い時間でも相手とのタイムズに合わせ面接が可能。出張にかかる費用や時間のロスも削減でき、自己PRや質問・回答をリアル動画で確認できるなどメリットも多い。書類よりも精度の高い選考が短時間で実現するなど、採用担当者の時間的、精神的負担を軽減する。まさに働き方改革に貢献するシステムといえる。

働き方改革を成功させる「あした式」人事評価

あしたのチーム代表取締役社長 CEO

赤羽 博行氏



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。そこで求められるのは、従業員の自発的な貢献意欲（エンゲージメント）を高め、業績と給与アップにつなげることだ。このエンゲージメントを高水準で維持するには、従業員が企業の掲げる戦略や方向性に対する理解を深めることも、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。当社が開発したクラウド型人事評価運用支援サービス「あした式」ゼッター評価制度は、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正当に評価され、報酬が連動する仕組みだ。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。

適正な人事評価で業績向上

「あした式」ゼッター評価制度は、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正当に評価され、報酬が連動する仕組みだ。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。重要なのは運用で、その特徴は「おせっかい」。当社の評価システムが顧客を定期訪問し、評価制度が定着するまで徹底して支援する。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。

ワークスマイルジャパン 内藤 佐知子氏

「あした式」ゼッター評価制度は、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正当に評価され、報酬が連動する仕組みだ。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。重要なのは運用で、その特徴は「おせっかい」。当社の評価システムが顧客を定期訪問し、評価制度が定着するまで徹底して支援する。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④



サテライトオフィス代表取締役社長

新時代、ビジネス版LINE、ビジネス版Facebookが切り開く、新しい企業内チャット&SNS活用時代

サテライトオフィス代表取締役社長

原口 豊氏

利便性や安全性を強化

国内のラインユーザーは現在、約7600万人、スマートフォンの約9割が利用しており、利便性からプライベートアカウントをビジネスでも使うケースも多い。

企業が承認していないツールを使って業務を行うことを「シャドーIT」と呼び、企業が管理統制できない問題や重要なデータが他社に流出するなどのリスクも懸念される。フェイスブックのビジネス版も基本的な使い方は個人用と同じで、グループを作ってそのメンバー間でスピーディーに情報交換できる。セキュリティは社外からでも会議に参加できる。

協賛



鳥飼総合法律事務所