

# Mirai News

MIRAI Consulting Business News letter

第2号

Apr,2017

Designed by jannoon028 / Freepik

特集

## 人材不足解消・業績アップに活かす 経営者のための「働き方改革」とは？



みらいコンサルティンググループは  
2017年4月に設立30周年を迎えました。

- なぜ今話題に？ 求められる「働き方改革」と中小企業の課題とは
- これからの中小企業の進み方と、経営者のやるべきこととは
- 生き残りの鍵は「現場力」 現場力向上のための3つの質問
- 「業務効率化」による生産性向上
- 「人材不足の解消」による生産性向上
- 働き方改革の両輪、「人事評価」
- 生産性向上のための従業員満足改善

# 人材不足解消・業績アップに活かす 経営者のための「働き方改革」とは？

昨今、多くのメディアで「働き方改革」が取り沙汰されていますが、一体、「働き方改革」とは何でしょうか。

「ヒトが採用できない」、「労働時間を確保しないと売上げが減少してしまう」「結果的に長時間労働を強いてしまう」等の課題に直面されている中小企業経営者のなかには、「働き方改革」によって「達成しなければならない業績」が犠牲になるのではないかと危惧していらっしゃる方も少なくありません。

しかし、労働人口の減少から生じる「人材不足の解消」や、IoTやAIの進化による事業構造の変化、「外部環境の変化要因」と、若者の欲求(価値観)の変化がもたらす「内部環境の変化要因」、この両方の変化を意識し、5年後、10年後には確実にやってくる「不確実な未来」を考えると、「働き方改革」への見方も変わってくるのではないのでしょうか。

真の「働き方改革」とは、環境の変化に対応しながらも生産性向上に取り組み、それによって中長期的な業績の安定化、持続的可能な成長を遂げるためのものです。

むしろ「働き方改革」とは、中小企業こそが避けては通れない、未来に向かうための前向きな課題なのです。

今後求められるのは、経営者自らが意識を変え、会社全体の仕組みを変え、「ヒトへの投資」を徹底して継続し、結果として、「業績」につながる仕組みを構築する真の「働き方改革」です。

みらいコンサルティング(以下MC)グループは、2007年より、会社の「価値観の言語化」を重要視し、積極的に取り組んでいます。私たちの「理念」や「ポリシー」「行動指針」、現場で役立つ「ノウハウ」等は「MC WAY」として集約され、従業員はこれを基に経営者と同じ「価値観」で行動しています。

今回の「みらいニュース」では、MCグループが総力をあげて取り組んでいる真の「働き方改革」について、「働き方改革の経緯(環境の変化)」「中小企業・社長のあるべき行動」「現場力の向上」「生産性向上」「人材不足解消」「評価のあり方」「従業員満足向上」等、事例をふまえ、具体的に何をすればよいのか、について解説いたします。

西村 洋一

# なぜ今話題に? 求められる「働き方改革」と中小企業の課題とは

木村 道泰, 米坂 将英

## なぜ今、「働き方改革」が話題なのか?

### 話題となる背景

今、新聞やニュース等で、「働き方改革」という言葉が話題になっています。生産年齢人口が減少し続けるなかで、長時間労働等、昔ながらの慣習が競争力の低下に繋がり、日本政府が強い危機感を抱いていることがその背景にあります。

### 日本政府の取り組み

日本政府は、企業及び労働者が働き方改革に積極的に参加できるよう、2015年に「働き方・休み方改善ポータルサイト」を開設し、企業に対して改善に役立つ情報を提供しています。また、安倍首相は働き方改革を「一億総活躍社会実現の最大のチャレンジ」と位置づけ、非正規労働者の雇用改善・少子化対策・同一労働・同一賃金等の目標を掲げました。

さらに、働き方改革推進のため、2016年8月には「働き方改革担当相」を新設。その下に「働き方改革実現会議」を設置しました。その上で、財政面でも中小企業を支援するために、特別会計を含め877億円を予算計上することで、所定外労働時間の削減や年次有給休暇の取得促進を図る中小企業に対し、実施費用の一部を助成する制度も導入しています。

こうした日本政府の後押しもあり、一部の企業が働き方の見直しに取り組んでおり、その内容が各メディアで紹介されています。

一例として、トヨタ自動車(株)では、2016年6月にほぼすべての総合職社員を対象に週1日、2時間出社するだけで、それ以外は自宅等の社外で働ける在宅勤務制度を導入しました。

このような企業の取り組みは始まったばかりで、多くの中小企業にとってはまだ手つかずの領域であると思われます。しかし、中小企業においても、働き方改革に待ったなしで取り組まなければならない時期がきています。そしてそれは、政府が後押ししているからではなく、「世の中」が働き改革を求めているためなのです。

## 今の世の中が働き方改革を求めている!?

世の中が働き方改革を求めている理由について3つの観点から説明します。

### 1 若者の欲求(価値観)の変化

日本が先進国として発展を遂げた背景には、昼夜問わずがむしゃらに働いた団塊世代をはじめとした先人の功績があったことは間違いありません。一方でその働き方は、今の世の中には合わなくなってきています。

高度経済成長期の多くの労働者は、働くことにより、テレビ・車・家等、生活に潤いをもたらすモノを買い、「物質的に満たされたい」という絶対的な目的、欲求がありました。そして、それを達成するために、長時間労働を受け入れ、がむしゃらに働くことができました。

ところが現代は、こうした物質的なモノは、既に多くの家庭で揃っています。働く目的や欲求が、以前とは異なる、別なものに置き換わっています。

多くの若者は、仕事だけではなくプライベートにおいても他人や社会から認められ精神的に満たされたい、つまり、外的なモノで自分を満たすのではなく、内的な部分で満たされたい、という欲求が強くなっていると思われます。これでは、上司が若者とのコミュニケーションがうまく取れないといった声が出てくることも当然のことです。さらに、日本の景気の停滞感も影響し、若い世代にあきらめ感が出ていることも理由のひとつです。

### 2 労働人口の減少(諸外国と比較して低い労働生産性)

労働人口が減少しているなか、今の生産性、つまり仕事のやり方を変えないと、単に一人当たりの労働時間が増えるだけで、ヒトも企業も疲弊してしまいます。日本の一人当たりの労働生産性は、先進国のなかでも下位に位置しています(図1)。

労働人口が減少しているにも関わらず、労働時間は労働人口が多かった頃とさほど変化していません。企業が生産量を維持し続けるために長時間労働で補ってしまう傾向があります。この状態が続くと、労働者も会社も疲弊→生産

性が下がる→会社の利益が落ちる→会社の魅力が落ちる  
→従業員のやる気低下(定着率低下)→成長・ノウハウの  
蓄積が止まる→さらなる生産性の低下…という負のスパイラルに陥ってしまいます。

### 3 IoTやAIの進化による不確定要素の増加

皆さんは最近のIoTやAIの進化についてどうお考えでしょうか？ 英国オックスフォード大学のマイケル A オズボーン准教授は、論文のなかで「10年後になくなる仕事」を記載しています(図2)。米国労働省のデータに基づき、現在存在する702の職種が今後どれだけコンピューターにより自動化されるかを分析し、この先約10年で、米国の総雇用者の約47%が従事する仕事が自動化される可能性があるという結論を導いています。

図2を見ると、銀行の融資担当や会計・税務関係者、弁護士の手伝いといった、「知的労働者」も例外ではないということがわかります。このような知的労働者は、様々なデータ・情報を網羅的に分析し、社内外に提供することにより付加価値を生みだしていました。しかし、近年のIoT、AIの進化により、知識・情報に基づく仕事の付加価値が低下する可能性があります。

図1 労働生産性の国際比較

	1970年	1990年	2015年
1	ルクセンブルク	ルクセンブルク	アイルランド
2	米国	ベルギー	ルクセンブルク
3	カナダ	米国	米国
4	オランダ	イタリア	ノルウェー
5	オーストラリア	ドイツ	スイス
6	ベルギー	オランダ	ベルギー
7	ドイツ	オーストリア	フランス
8	スウェーデン	フランス	オーストリア
9	ニュージーランド	カナダ	オランダ
10	イタリア	スペイン	イタリア
—	日本(19位)	日本(16位)	日本(22位)

出典：公益財団法人日本生産性本部「労働生産性の国際比較」

図2 10年後になくなる仕事(一部抜粋)

1 銀行の融資担当	11 電話オペレーター
2 スポーツの審判	12 塗装工
3 不動産ブローカー	13 仕立屋
4 レストランの案内係	14 集金人
5 保険の審査担当者	15 チケットもぎり係
6 レジ係	16 ネイリスト
7 ホテルの受付係	17 彫刻士
8 データ入力作業員	18 弁護士助手
9 苦情の処理／調査担当	19 税務申告書代行者
10 簿記／会計／監査員	20 検査・測定作業員

出典：マイケルAオズボーン氏のWEBサイトおよび「未来の雇用」関連サイトより抜粋

一方、企業におけるすべての活動が自動化するとは考えられず、意思決定を行う、部門間の調整を行う等、人が介在する領域は存在し続けると考えられます。労働人口の減少・高齢化による更なる「人材の争奪戦」の激化が予想されますが、知的労働者の仕事であった知識・情報の整理等がコンピューターに取って代わられると、若手社員の新たな活躍の場を作る必要があります。しかし、今の仕事(働き方)・ビジネスモデルを続けていくと、人材を獲得することはおろか、企業の存続すら危ぶまれるということが想像されます。

このようななか大企業は、仕事(働き方)の改革・新規ビジネスに既に投資を行っています。大企業と比べて経営資源が乏しい中小企業は、これまで以上に精緻な経営判断が求められます。

## 今後の課題

中小企業における働き方改革は、言葉だけを受け取り、先んじて導入している大企業の制度等を模倣すれば良いということではありません。前提として、働き方改革の必要性を理解し、自社の現状に即した施策を実施する必要があります。

中小企業は、

- ①若者の欲求(価値観)の変化
- ②労働人口の減少から生じる「人材不足」
- ③IoTやAIの進化

等の不確定要素の増加から生じる「事業構造の変化」に、「働き方改革」によって早期に対応していく必要があるのです。

### Michiyasu Kimura 木村 道泰

マネージャー

1975年青森県出身  
早稲田大学大学院理工学研究科 修了

独立系ベンチャーキャピタルにおいて、デューデリジェンス、ハンズオン等の業務全般を経験。その後、事業会社にて経営実務に取り組み、みらいコンサルティングに入社。事業再生支援室に所属し、経営数字の可視化、再生戦略の立案等の価値向上施策の立案・実行支援を行う。近年はスポンサー型再生(再生型のM&A)にも取り組み、幅広い視野での支援が特徴。



### Yonesaka Masahide 米坂 将英

シニアコンサルタント

1982年北海道出身  
札幌大学経営学部経営学科 卒業

札幌生まれ札幌育ち。大学卒業後、大手流通業の店舗及び経理部門、上場企業の経営企画部において、小売現場のオペレーション、管理業務、広報、経営企画を経験し、みらいコンサルティング(株)に入社。事業計画策定・経営改善・事業承継・人材育成業務に従事し、多数の実績を積む。



# これからの中小企業の進み方と、 経営者のやるべきこととは

西村 洋一

## 中小企業の方向性

前章をお読みいただき、今後の中小企業にとって重要なキーワードが「人材不足」と「事業構造の変化」であることを理解いただけたと思います。

事業構造の変化は、「BtoC」の場合はマーケット自体の環境変化が起こること、「BtoB」の場合は取引先(あるいは取引先の取引先)にグローバルの大企業が絡んでいることがほとんどで、それは地方の中小企業についても例外ではありません。経営者にとっては「そのとき」のための「準備」をしておくことが、企業の生き残りのために必要です。

今までは経営者がゴールに向かって方針を考え、経営者自身が現場を引っ張っていくことで業績が伴ってきました。特に将来を意識している経営者は「3年中期経営計画」を作り、従業員に方針を伝え、従業員はその方針に従い遂行していけばよかったです。これからの中小企業にとっても、経営者の考え方・動きが大事であることは言うまでもありませんが、今後は、3年先の事業環境が誰にも分からない時代になってきます。では、経営者としてはどのようなことを考えていけばよいのでしょうか。今後の中小企業のあるべき姿として、下記のように考えます。

### 1 「3年後のゴール」は分からないことを自覚する

今までは「3年後のゴール」を見据え、そこに向けて経営資源を集中し、「計画的」に実行することが優先されてきました。これからは「ゴール」は見えないものであることを意識して行動することが求められます。IT系の上場企業では、中期計画・業績見込みを出さないことがあるのが良い例です。「ゴールが見えない」ことを意識するからこそできることがあると考えていきましょう。

### 2 「見えている未来」を意識する

中期経営計画を作成しても、「3年後のゴール」が分からないために抽象的な方針となり、結果何も変わらずに今の業績を追い、計画が進まないケースが多く見受けられます。

ゴールが見えないといっても、「見えている未来」はあります。3年先は分からなくても半年後は意外と見えるはずで

「今見えている未来」に向けて、他社よりも「早く」実行している企業は、その半年後にまた「新たに見えている未来」に向けて動き出します。つまり、今後は「半年後のゴール」を常に意識し、柔軟にスピード実行できる企業が生き残るのです。

スピード実行のためには、従業員が経営者の考えをすぐに理解し行動することが求められ、そのために必要なのが「価値観の共有」です。

過去 3年計画×計画的実行



これから 価値観共有×スピード実行

## 新時代にむけての経営者の「時間の使い方」

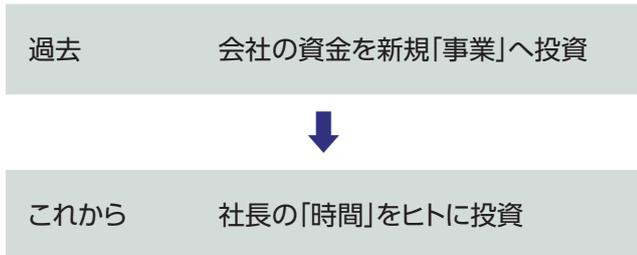
経営者の皆さんも危機感をもって行動され、今までにも様々な困難を乗り越えてきたことでしょう。その経験から「今の事業に将来はない」と考え、「経営者“のみ”が率先して新規事業に投資する」状況も目にします。しかし、一般的に従業員は変化を嫌がるものです。そのため、実行フェーズになるとうまくいかない、というケースがほとんどではないでしょうか。

では、経営者はどのように動くべきなのか。大切なことは「時代の変化に柔軟に対応できる従業員を育てる」ことです。優秀な従業員さえいれば、どんな事態になっても対応が可能で。実際の現場でこのようなアドバイスをすると「うちにはそんな従業員はいないよ…」「みらいさんは優秀な従業員がいるから…」と言われることも多いのですが、よく考えてみてください。「今の事業の継続も見えない」「従業員の採用も困難」という時代に、果たして経営者ひとりが必死になり、何とか乗り切れるものでしょうか。

なぜ従業員が育たないのか?それは、経営者自身が直接「ヒト」を育てる時間をとっていないからではないでしょうか。

「従業員を大切にしている」という多くの経営者に話を聞いてみると「ほとんどの時間を営業や製造の時間に使っている」という方が少なくありません。ここに「違和感」を感じませんか？

「人を大切にしている」のであれば、経営者自らが採用・育成・評価・面談など、せめて時間の半分は「ヒト」に使ってもらいたいものです。逆に言えば、「ヒトに時間を使う経営」こそが今後生き残っていくキーワードではないでしょうか。一日でも早く「ヒト」に対する投資を始めましょう。



## 経営者としてやるべきこと

それでは、経営者が「ヒト」に投資するためには、具体的に何をしていたら良いのでしょうか。それには、いくつかのステップが必要です(図1)。

### 1 「価値観」の言語化

今後生き残るためには価値観の共有が必要であると説明しましたが、そもそも会社の「価値観」とはなんのでしょうか。わかりやすく言えば、「それって、“うちの”よね」「採用

時に“うちの”かどうかで決めています」というまさにその「うちのさ」です。

試しに、幹部で「うちのさとは何か?」について話をしてみてください。例えば、社内では当たり前に使っている言葉でも他社から珍しく感じられる「口ぐせ」なども「うちのさ」のヒントになるかもしれません。

一方で、幹部には特に自社が好きな人材が多くいます。だからこそ、自社の価値観を独自に捉え、「自分の考え方は間違っていない」と、経営者と「少し違う」行動をする傾向にあります。その違いがビジネスにおいて大きな違いとなり、経営者が幹部に「何でお前はいつまでたっても分からないのか?」という場面を生むことになるのです

そこで、まず経営者や幹部の頭にある“うちのさ”をすり合わせ、形にしていく必要があります。つまり、「価値観」の言語化です。ではどのような「価値観」を言語化すればよいのでしょうか。「価値観」には図2のようなものがあります。

私たちが現場を見ているなかで、特に共有されていないと感じるものが「ポリシー」と「行動指針」です。これらは幹部が行動するための「判断基準」として機能しますが、「経営理念」はあっても、多くの会社が「判断基準」にまでは落とし込んでいません。経営者が、会社にとって不変の価値観として言語化し、幹部に伝える必要があります。

「ポリシー」とは、「なぜこの事業をやっているのか?」「取引先や仕入れ先とはどのような存在なのか?」「会社にとって利益とは何なのか?」などの考え方をいい、「行動指針」とは「従業員が意識してほしい行動の方針」をいいます。理念だけでは従業員は行動に移せません。経営者が意識している行動の「意味」を理解し、納得するからこそ、自らも同じ行動をとるようになります。

### 2 「価値観」の変更

繰り返しになりますが、そもそも、なぜ経営者が「ヒト」に

図1 「ヒト」へ投資するためのステップ

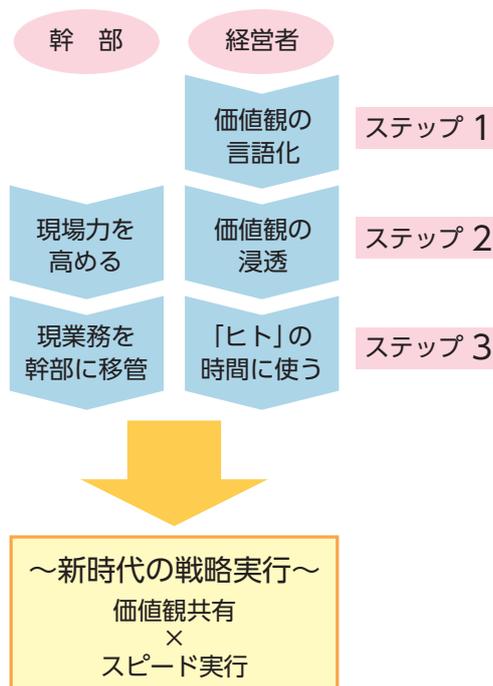


図2 会社の「価値観」

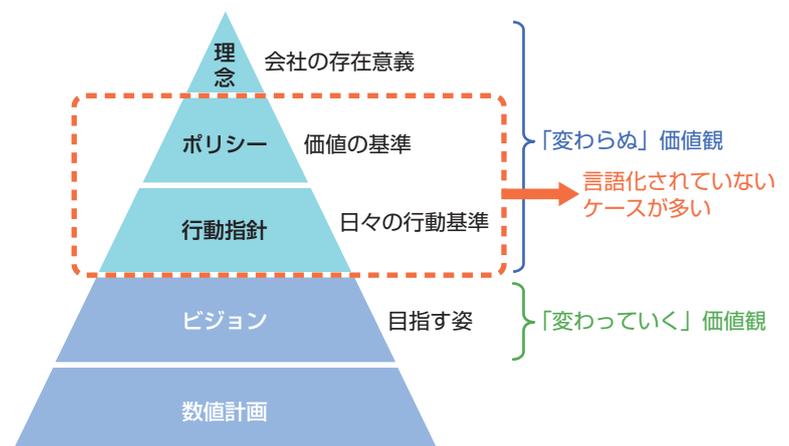
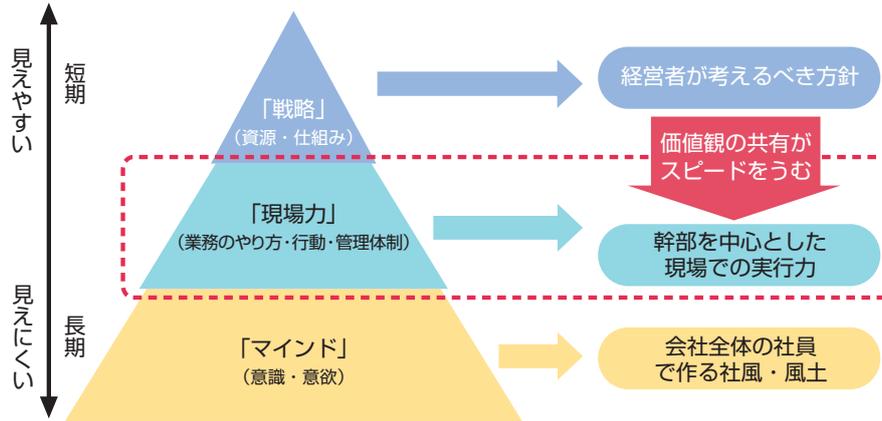


図3 「価値観」の言語化・共有と効果



時間を使わなければならないのでしょうか。実際の現場を見てみると、「気がつけば幹部にいつも同じことを言っているよ。アイツは成長しないんだ」という経営者が多く見受けられます。問題は「経営者の考え方がきちんと幹部の行動に転化できていない」ことに尽きるのです。

幹部が「自らの意識で自分と同じ判断ができる」ようになったらいかがでしょうか。「それならもちろん現場は任せられる」となるでしょう。そのために必要なことは、会社独自の「価値観」の「共有」です。

これからは、環境の変化にスピーディーに対応するため、戦略を作ったらすぐに実行できなければなりません。「価値観が共有」できているからこそ、幹部がすぐに経営者の考え方を理解し、すぐに実行すること(=現場力が高まる)につながります。そのためにも「価値観を言語化し、共有する」ことをぜひ意識してみてください(図3)。

順調に成長している企業は「価値観」を現状のまま言語化すればよいのですが、次のような場合は「価値観」そのものを変更する時期にきています。

- 経営者が交代(事業承継)するとき
- 業績が伸び悩んでいるとき
- 外部環境が大きく変わったとき

上記のような場合、経営者だけでなく、次世代を担う若手幹部と一緒に「自社の価値観とはどうあるべきか?」を検討し、形にしていくといいでしょう。時代にあった「価値観」を作ることで、今後会社が進むべき方向性への社員の理解がより進むことになり、若手幹部がプロジェクトに関与することで、「価値観」への意識がより強くなり、今後の外部環境の変化により強い会社の体質を作ることができます。

### 3 価値観の「浸透」

価値観を共有できたら、それを「浸透」させることに時間を使います。

具体的な方法は「行動を意識させる」ことです。例えば、営業であれば、売上を上げるために経営者が大切にしている価値観を共有し、幹部が「売上を上げるための行動目標」を立てます。ポイントは経営者が考える行動を幹部がとれるようになることで、経営者が動かなくても売上達成ができるようにすることです。

**「売上」を意識させる**  
 行動が各自バラバラのため常に社長からのサポートが必要



**「行動」を意識させる**  
 経営者と同じ行動がとれるようになり、結果として売上目標を達成

ここで、気をつけていただきたいことは、いきなり幹部に意識させようとしても行動に転化させるまで時間がかかるということです。

価値観を共有できたとしても、幹部は、まだ価値観を意識して行動すること慣れていません。売上を意識しないで行動する分、結果として業績が悪くなる可能性もあります。

そこで、「行動目標」を作り、幹部に「正しい行動」を意識させることで、「価値観と行動のつながり」を実感させ、結果として業績につながるのです。

### 4 経営者が「ヒト」に時間を使う

幹部に現場を任せられようになってできた時間を、ぜひ経営者は「ヒト」の時間に当ててください。会社の思いが一番分かっている経営者自らが実施することで、会社の雰囲気は大きく変わります。

具体的には、

- 「価値観」を伝える場を増やす → 従業員が「価値観」を意

識するようになる

- 業績評価や人事評価に経営者自らが関与する→「価値観を意識した行動」が評価される
- 経営者自らが採用の現場に入り込む→「採用できない」を「価値観を理解する優秀な人材の獲得」へ
- 育成方針を作り、経営者自らが育成を実施する→価値観を理解する人材が「早く育つ」
- 「従業員を大切にしている」ことを示すために「従業員満足(ES)」を経営の中心に考える→価値観を理解する人材が自主的に働く会社へ

繰り返しになりますが、「価値観を理解する」とは「従業員が自主的に経営者と同じ行動をとる」ことです。このようなことが本当にできるのか？ と不安に思われる方は多いと思いますが、決して難しいことではありません。

大切なことは経営者自らが覚悟を持ってそこに時間を使うかどうかなのです。そのことに早く気づき、取り組める会社の業績は、確実に変わっていくと考えています。

## 従業員としてやるべきこと

### 現場力を高める

経営者が「ヒト」への投資を実施するためには、「経営者の現状の業務」を、従業員、特に幹部に移行することが必須です。受け皿となる従業員側に必要なことは、「経営者の業務を実施する時間の余裕をつくること」つまり、現状より「現場力」を高め、生産性を高めておくことが条件となります。

生産性が高まった結果として、それぞれ営業・製造・店舗・管理などの「現場」で「経営者がいなくても従業員が経営者の気持ちをもって事業を推進できている(=現場力)」状況になり、時代の変化にも柔軟に対応できるようになってきます。

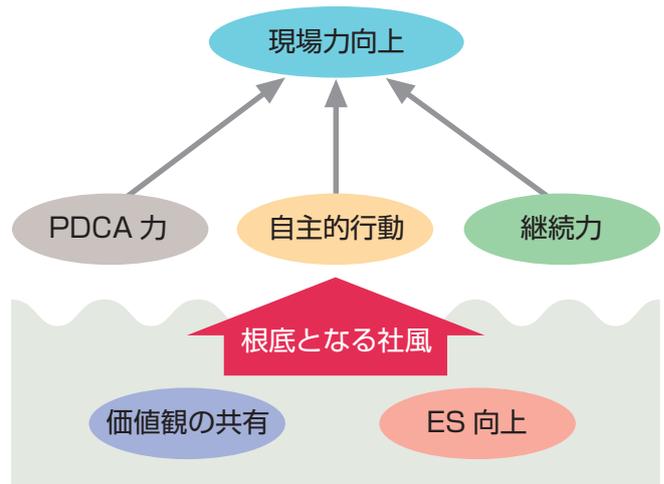
具体的には、「現場力」を高めるために必要な要素として、図4のように

- ① 「現場」でPDCAを推進できる力
- ② 「現場」で従業員が自主的に課題解決できる力
- ③ ①②を継続する力

が考えられます。

外部環境に対する柔軟性を高めるためには、経営者が示した新たな方針に対して従業員が実行するためのPDCAを中心とした「現場」でのプロセス管理のみだけでなく、「現場」で従業員自らが「自主的に」行動する力が求め

図4 「現場力」を高めるために必要な要素



られます。

個人の自主的な行動を促し、強みを引き出し、パフォーマンスを最大化するためには、従業員に仕事に対する意欲を高めてもらうこと=「働きがい」を高めることが大切です。

働きがいを高めるには、「従業員満足度(以下、ES)」を高め、結果として「人がやめない会社」「自主的に働く会社」を作り、それが「現場力」を高めることにつながります。また、「経営者がヒトに時間を使うこと」、「会社の価値観が従業員にとって共感できるものであること」が更に満足度を向上させ、生産性の向上に寄与することになります。つまり、「従業員満足度向上」と「価値観の共有」を会社に根付かせることが必要です。

また、経営者から見て意外と重要性を忘れがちなのが、③の「継続する」ということです。「現場」の目線からすると、「従業員が辞める」ことで「業務の継続に支障がでること」と「価値観が共有できていない」ため、新たな方針に対して従業員が「会社の考え方が変わった」と思いしまい、現場の混乱を招くことが現場力の「継続」に大きな影響を与えます。短期的な視野だけでなく、中長期的に「継続」ということを意識するための動きができるのは、将来を意識できる経営者だからこそサポートできる業務です。

「人がやめない会社を作ること」「経営者の考え方が幹部に伝わる会社にすること」これは、まさに「ヒトへ投資」そのものです。

### 従業員への波及効果

ご自身の企業で「働き方改革」に取り組む場合、大きなネックとなるのが、従業員の前向きな支持を得られるかどうか、ではないでしょうか。通常、「働き方改革=経営者・会社にとってメリットがあるもの」と捉えられがちですが、正しい運用がされた場合には、働きやすさも向上し、従業員にとつ

でも非常にメリットのあるものになります。

一例としては、以下のケースが挙げられます。

- ・「やるべきこと」が明確になるため、悩みが軽減され、悩む時間も短縮される。
- ・「やらなくて良いこと」が明確になるため、大義名分をもって無駄な業務を止めることができる。
- ・従業員が躊躇してしまうこと(悪い出来事の共有など)の対応を前向きな表現で明示することで、内に抱え込みがちな不安から解放される。
- ・「会社としての評価軸」が明らかになるため、変に上司の評価を気にして仕事をする必要も無くなり、業務に集中することができる。

・会社の求める行動と、従業員自身が実施したい行動との擦り合わせができるため、結果として自身の実施したい行動(業務内容)で、最大限の利益実現を目指すことができ、最終的には自身の報酬にも返ってくる。(好きな仕事で報酬を最大限得ることができる。)

「働き方改革」の正しい理解を従業員側に周知することも、企業としてこの取り組みを成功させる大きなポイントです。

## 「ヒトへの投資」の本当の目的

上記の行動はひとつ間違えると、ただの「きれいごと」になってしまいます。「価値観を共有する」「従業員満足度を

高める」ことが「目的」になってはいけません。大切なことは何のために「ヒトへの投資」を実施するかです。

経営者が自分の時間を使ってまで時間を「投資」をする目的は、上記を意識した上で会社全体の生産性を高め、中長期的に安定した業績を上げることです。そのためには「価値観の共有」を中心とした「正のスパイラル(よい連鎖)」(図5)を作ることです。どんな投資でも同じですが、中途半端にやることではいい成果は生まれません。だからこそ経営者自らが先頭にたつて、「覚悟」をもって本気で「ヒトに対する投資」を継続することが肝なのです。経営者が本気であるから、従業員も本気になり、いい成果=業績向上につながります。

今後求められる「働き方改革」とは、経営者自らの意識を変え、会社全体の仕組みを変え、「ヒトにする投資」を徹底して継続する。それに尽きます。

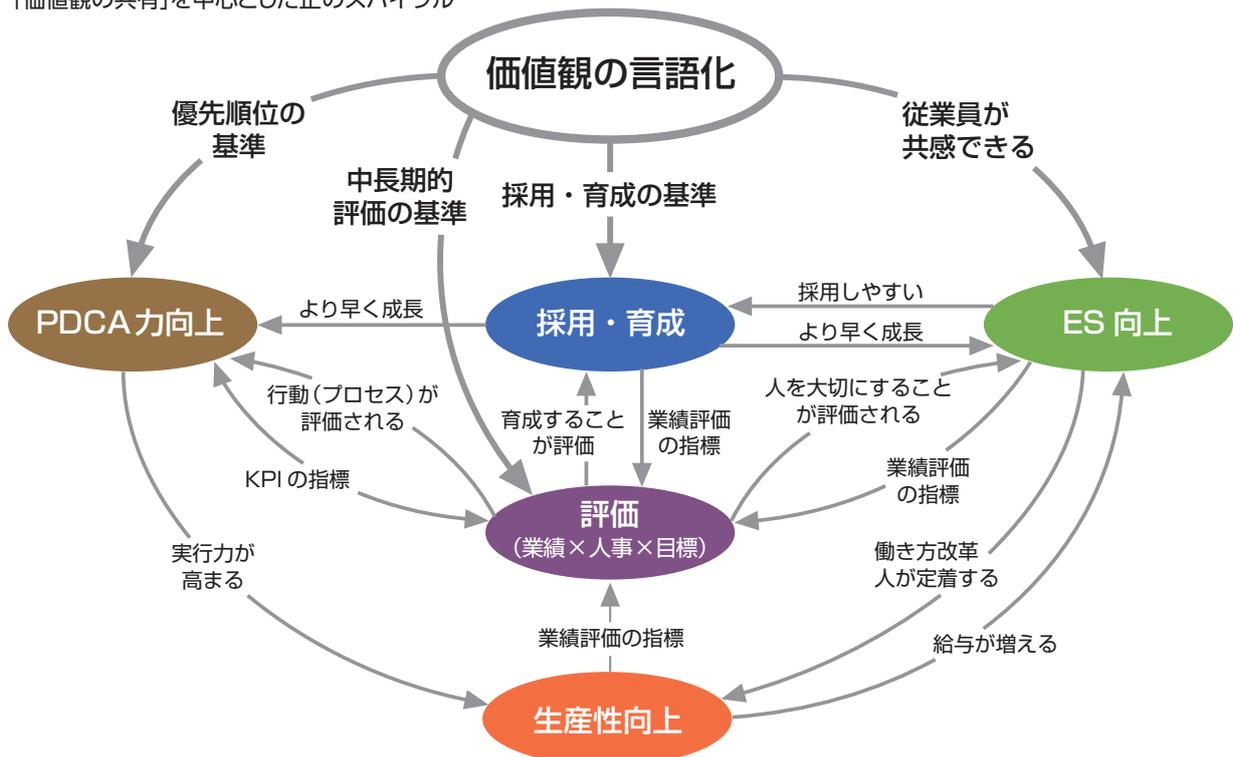
Yoichi Nishimura 西村 洋一  
取締役/税理士

1975年千葉県出身  
早稲田大学商学部 卒業

会計事務所を経てみらいコンサルティングへ。会計税務、IPO支援の他事業承継プラン策定や企業再編など企業経営の根幹に関わる業務の責任者として多数の実績あり。主な著書として「中小企業の勝ち残る事業承継」「企業再編・組織再編実践入門」その他、金融機関等でのセミナー実績多数。



図5 「価値観の共有」を中心とした正のスパイラル



# 生き残りの鍵は「現場力」 今すぐできる現場力向上のための3つの質問

須貝 裕保

## 先の見えない時代の「現場力」とは？

「Tune In Hook UP」という、出会い系のウェブサイトをご存知でしょうか？ 奇妙な話題で恐縮ですが、きっとご存知ない方が多いと思います。これは「動画でデート相手を探すマッチングサイト」として開始した後…

○全世界10億人超が利用  
○視聴回数は1日 数十億回  
を記録し、今や世界最大の動画共有サイトとして成長する…

もうお解りですね？ そうです、現在のYouTubeです。デートと無関係な動画の投稿増加に注目し「動画共有」サービスに転換、大成功しました。

他にも転換事例は数多くあります。

- Twitter…ポッドキャスト配信サービス→短文ブログサービス
- Curves(ジム)…本格的トレーニングと設備→簡単・手軽な運動
- Wii(ゲーム機)…個人部屋・1人・高性能→リビング・家族・性能そこそこ
- スターバックス…椅子無し、音楽はオペラ、店員は蝶ネクタイ→The 3rd Placeという価値観

AI、IoTなど情報技術の進展は、10年で1000倍進化するとも言われ、超高齢化社会の到来、価値観多様化と相まって、かつて経験したことのない「先の見えない社会」が

到来しています。

そんな時代の成功の共通点は、顧客や社会との「対話」を仮説検証型PDCA(図1)で高速回転していることです。今回これを「現場力」と定義し、企業が生き残るための重要な点を3つご紹介します。

## 現場力向上 3つの視点

### 目を開けて走ろう！ KPIとビジョンの整合性



PDCAでは価値観の共有から現場のアクションとなるKPIまでの繋がりが重要です。

星野リゾートの星野佳路社長は軽井沢の古い旅館たった1軒を受け継ぎ「リゾート運営が日本一上手な会社になる」という壮大なビジョンを掲げました。

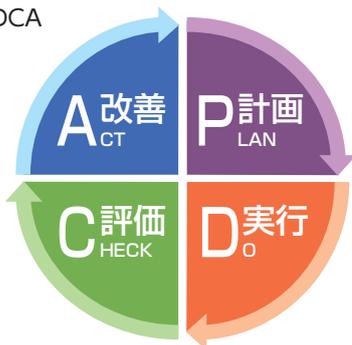
①運営特化→身軽な経営 ②日本一の2つが明確で、経営上の重要な判断基準となり成長を支えました。

ビジョンは現状の姿+a程度ではあまり役立ちません。将来実現したい夢や、提供する価値を現場と共有することが重要なのです。

ビジョンがKPIと繋がっていなければ、目を閉じて走っているようなものです。

ビジョン設定は現場力の源となります。

図1 PDCA



### 判断基準あってこそその権限委譲

「人名、人名、とにかく人名」

米国ノースカロライナ州ダンという田舎町のデイリー・レコード社が発行する新聞は、普及率が町の人口を超える112%! 全米一の成功を収めています。

冒頭の言葉は、創業者アダムスのビジョンです。

地方紙は皆地域重視ですが、アダムスは特別です。人名を増やせるなら採算無視で社員を増やす、隣町に原爆が落ちてこの町に影響が無いなら人名を優先する、とさ

え発言しています。

このシンプルで解りやすいビジョンは、発刊以来60年以上、数百人の現場社員の判断に役立ってきました。どの記事を載せる？ この記事の重要点は？ どの写真を掲載する？

現場の無数の判断にトップの直接関与は不可能ですが社員が判断不能になることはありません。

PDCAの階層に応じた、権限移譲と生産性向上を実現するには「明確なビジョンと価値がシンプルな言葉になっているか？ 社員と共有できているか？」がポイントになります。

貴社ではいかがでしょうか？

### 改革スピードを加速する強力な質問

「誰が？ いつまでに？ 何をする？」

最近の会議で上記の「タスク」が決まった件はいくつありましたか？

仮に無いとすると人件費の15.4%(\*1)は無駄。かつ改革速度は他社に劣る可能性が高いと言えます。

これは年68万円/人(社会保険料会社負担と同規模)、日数で年40日に相当(\*2)し、50人の会社なら年34百万円をドブに捨てていることになります。

変化できず、かつての恐竜と同様、絶滅への道をたどることになってしまいます。

上記の「タスク」決定の次の会議で「結果どうだった？次はどうする？」をアウトプットすれば、これがまさにPDCAの基本形となります。

このサイクルをしっかりと回すことができれば、改革スピードは確実に加速します。

\*1 「会議の革新とワークスタイル」に関する調査  
(株)NTTデータ経営研究所 2012年10月5日

\*2 年260日 年収442万円設定

## 今すぐできる 現場力向上 3つの質問

経営は環境対応業。

変化に対応し、社会に価値を提供できる企業だけが魅力的な会社として生き残り、減りゆく労働者を確保できます。そのために生き活きと働ける「現場力」の向上が、従来以上に重要になります。

### ①価値観は明確で、KPIと繋がっているか？

これがYesなら、KPI(プロセス)の積上げという現場の努力が、生産性の向上という目標達成(成果)に繋がることが担保されます。また、価値観が明確であれば何を優先すべきかということが明確となります。

### ②価値観がシンプルな言葉になっていて、判断基準、生産性向上に役立っているか？

これがYesなら、価値観共有の下で現場での判断が可能となり、高い働きがい創出されます。結果として、優秀な人材の獲得や納得性の高い人事評価に繋がります。

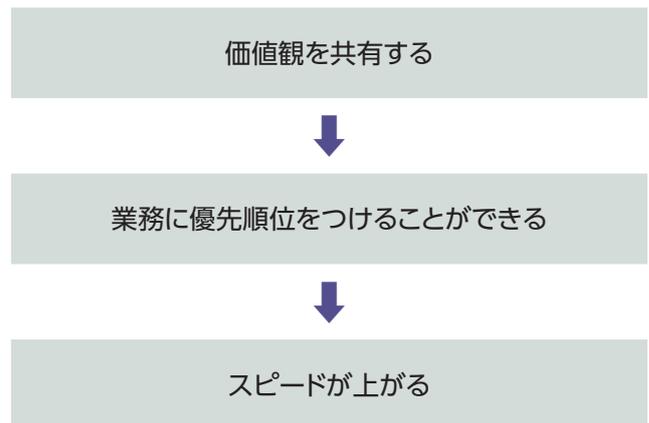
またPDCAが機能することが実行力・改善力を高め、先の見えない時代で生産性を向上する有効な方法となります。

### ③会議で「誰が いつまで 何をする」が決まったか？ (次の会議で「結果はどうだった？ 次はどうする?」)

これがYesで初めて、PDCAの初回サイクルが周り始めます。NoであればPDCAサイクルが1度も回らないため現場力の向上は期待できません。この質問でPDCAサイクルを始動し、変革を加速することができます。

この先の見えない時代で、全ての企業に共通する成功要因は「スピード」です。

このスピードを意識するためには、上記の質問を活用して下記の流れを実現することが有効です。



スピードを意識して、仮説検証型PDCAサイクルを高速で回すことで現場力は確実に向上します。

特に③は今すぐできる、強力な質問です。まずは会議の振り返りから始めてはいかがでしょうか？

Hiroyasu Sugai 須貝 裕保

チーフコンサルタント/MBA

1975年新潟県出身  
事業創造大学院大学 卒業

大手食品メーカー、専門商社、教育ベンチャーグループの経営企画職として事業計画策定、新規事業開発、マーケティング、広報、営業・販路戦略、IT革新、人材育成などの立案から実行まで経験した後2015年入社。成長戦略・新規事業開発・事業承継・事業計画の策定及びPDCAの加速推進を重視した実行支援で実績多数。



# 「業務効率化」による生産性向上

## 逸見 悠

前章でご説明した現場力向上の前提となるのが「業務効率化」です。

業務効率化というと、長時間労働の是正等「個人」に焦点が当てられがちですが、生産性を向上させるためには、業務効率化に「組織」として取り組むことが重要です。

そこで本章では、業務効率化のための施策を、「組織」と「個人」の両面から見ていきます。

### 組織としての業務効率化

#### 組織における重要性の判断

「変わらぬ価値観（経営理念）」と「変わる価値観（ビジョン）」をベースに、組織が考える「正しい行動」を判断すること、これが組織における重要性の判断です。

「やるべきこと」「捨てるべきこと」を明確にし、会社として「やるべきこと＝重点施策」にかかる時間を増やし、従業員が会社の価値観に沿った行動を取れるようになることで、結果として生産性の向上につながります。

#### 組織としての業務効率化

時間をかけて作成した資料を上司に提出したところ、「イメージしていたものと違う」とつき返される。どの職場でもありがちな場面ですが、これは仕事の“目標”や“成果物のイメージ”が共有されていないことを示す最たるものです。

互いの認識が共有されないままに業務が進められることで、何度も修正するいわゆる「手戻り」や、必要以上にやり過ぎてしまう「過剰品質」が発生します。このような余計な作業が生産性を下げているケースは多く、業務効率化にとって「共有」の徹底も大切なポイントです。

### 会議の効率化

顧客対応の時間を「直接時間」、顧客対応以外の時間を「間接時間」とすると、「直接時間」を増やすことが一般的に業績につながります。いかに直接時間に使う時間をシフトしていくかが重要ですが、「間接時間」の代表が「会議」です。

#### 会議の見える化と見直し

会議には本来目的があるはずですが、慣習的に「いつもどおり開催している」だけのものはないでしょうか。

まずは「会議の目的」を明確にしましょう。「目的」があいまいであれば、そこから導き出される「答え」もあいまいになり、それは中止しても差し支えない会議かもしれません。また、

参加者が重複している会議を集約することでスケジュール調整の手間も省け、参加者の直接時間増加にもつながります。

#### 会議の「質」の向上

会議自体の見直しに合わせて、「質」の向上も大切です。

検討内容を事前に周知し意見をすり合わせておくことで、会議中は意見が異なる点にフォーカスでき、会議の質の向上と時間の削減にもつながります。その他にも「時間配分の決定」による「締め切り効果」の活用や、ホワイトボードを利用した意見整理をスマートフォンの写真で代用する等、今すぐにごできる工夫だけでもさまざまです。まずは「目的を明確にする」ことから取り組んでみてください。

### 個人業務の効率化

個人の日常業務を効率化するポイントは「標準化」です。

例えば日々やり取りされるメールは、積み重なると膨大な時間になるため、単語登録を作成しておくことなどもひとつの標準化です。会社のシステムの一元化・クラウド化を進めることで外部アクセスを可能とし、担当者間の余計なやり取りを削減する、タスク管理にグループウェアを活用する等の徹底も業務効率化へとつながります。個人業務はとかく属人化しがちであることから、組織としてクラウド化を通じて「見える化」に取り組むことが大切な要素です。

### 生産性向上への第一歩

いざ生産性向上を推進しようとする、どこから手をつけて良いのか分からず、時間ばかりが経ってしまう、というのもよく聞くことです。

実践のためには、組織としての「価値観」を「言語化」し、それを「共有」して「行動」へとつなげていくことが必要です。そのためには、経営者が率先し、「ヒト」に対して時間を使うこと。それが生産性向上への大きな一歩です。

Yu Henmi 逸見 悠

税理士

1978年11月福島県出身  
学習院大学法学部 卒業

国内大手生命保険会社、個人会計事務所、税理士法人を経て2011年にみらいコンサルティングに入社。上場企業の決算支援業務、中堅中小企業の税務顧問業務を中心に、事業計画策定・事業承継・ビジョン策定支援等の案件にも多数関与。



# 「人材不足の解消」による生産性向上

阿部 俊彦

いかに人が集まり(採用)、辞めない(定着)会社にしていくか。これは、会社の生産性を上げ、中長期的な業績を向上させていくための必須条件です。

人材不足については多くの会社で共通の課題でありながら、その取り組み方によって大きく差が出ています。同地域の同業種であっても人材の採用・定着が上手くいっている会社とそうでない会社があり、それは、必ずしも単純な給与水準や会社の知名度によらないのが昨今の特徴です。

特に中小企業においては、経営者が、いかに工夫し、本気で取り組むかによって、成功の可否が決定します。

## 成功する採用のポイントは、 工夫(自社のこだわり)×本気度(徹底力)

採用業務は人事担当者に任せている

ホームページからの求人応募の問合せは月10件にも満たない

毎年の採用予算は単年度の費用として判断している

労務管理や長時間労働問題は、行政や労務リスク対応を中心に考えている

不足人員数はいつも意識しているが、自社の定着率、離職理由は細かく分析していない

新入社員や若手社員に対して、5年先のキャリアモデルは上手く語れない

採用面接では会社に都合の悪い話はしない

上記にひとつでも当てはまるものがあれば、採用活動の取り組み強化によって、人材不足の悩みを改善できる可能性があります。

これまで中途経験者採用を中心としてきた会社でも、人材不足のために若手ポテンシャルや新卒採用を重視していると考えている会社も多いと思います。昨今は、候補者にとっての「働きがい」や「働きやすさ」など、魅力ある職場か

どうかにより重視がおかれ、若手・新卒については特にその傾向が強くなっています。そのため、10年前、20年前と同じ物差しで人材をイメージしている場合には、注意が必要です。

採用活動の取り組みで成功するために最も大切なことは、「働きがい」や「働きやすさ」を与える自社のこだわりを明確にし、妥協せずに徹底して仕掛けていくことなのです。

それでは、実際に何をすればよいのか。具体的な取り組みの一例を紹介します。

①会社説明会を実施する場合は経営者自ら話す

→面倒くさがらず経営者自らが思いを語る

②採用のためだけのPR冊子を作成する

→候補者にも会社の価値観に合うかどうかじっくり見極めてもらう

③1次選考から経営者かエース人材が面談する

→会社の価値観を最も具現化している者が見抜きと口説きをする

④“仕事自体を報酬”として自信をもってアピールする

→自社の仕事自体の差別化、価値をしっかり伝える

⑤独自の休暇制度、法定外福利厚生へ思い切った投資する

→給与と仕事以外でも社員を労う工夫を設ける

⑥新卒・若手の採用内定者に対しては、父母面談会も実施する

→内定辞退ゼロを目指し、とことんフォローする

採用は惰性的に実施しても成功しません。日頃からの魅力ある職場づくりと、それを候補者に伝えるために経営者の時間と意思の投資が必要です。採用活動は、経営者にとって中長期的な企業経営におけるひとつの重要な「投資活動」であるはずで

## 会社の価値観とのマッチングが、 人材の定着と育成を推進する

「せっかく採用したのに、入社後数年で辞めてしまう」というご相談は、業種に係らず少なくありません。その大きな

原因のひとつに、入社前と入社後の認識のギャップがあります。会社にとっても、個人にとっても不幸な結果である、このような事態を防ぐために最も重要なことは、入口(採用)における会社の「価値観」とのマッチングです。

そのためには、会社の「価値観」が社内で共通言語として共有・浸透されている必要があります、先に紹介した採用PR冊子もその効果的なツールのひとつです。

入社する側から見れば、待遇や給与だけではなく、仕事へのこだわりや志向、将来のビジョン等が共有できていることで、この会社で働こうという意欲が高まり、居心地がよい会社だと感じることができるのです。

また、会社の価値観が明確であれば、社員に求める行動も明確になります。会社は、この「求める行動」がより効果的に発揮されるように社員を育成するのですが、元となる価値観に社員自身が納得感を持っていることで、育成は自ずとスピード化します。このように、会社と社員双方にとって「よい採用」と「よい育成」は連鎖し、会社の人材不足解消や生産性向上へとつながります。

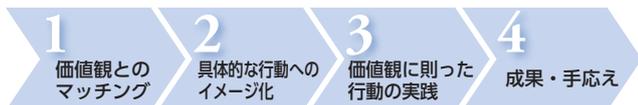
## 価値観の浸透を通じて育成を早期化する

価値観と育成の関係について、もう少し詳しく説明します。

変化の激しい経営環境の中で組織として継続的に成果をあげていくには、社員の一人一人が会社の価値観に基づき、常に自主的に行動できることが求められます。

社員の育成についても、会社の価値観をどれだけ行動レベルで具現化しているかを中心に指導・フィードバックすることの徹底によって、より効率的、効果的に実施することができます。

そのためには、単に価値観のマッチングに留まらず、価値観を浸透させていくことが必要です。価値観の浸透には次のようなプロセスがあります。



価値観のマッチングは、会社と社員の「やりたいこと」の方向性が一致している状態です。ただし、例え従業員が価値観を大切にしていたとしても、日々の仕事の中で何をやれば良いのかについて具体的にイメージが持てなければ、実際に行動の変化を望むことはできません。また、会社から価

値観を体現する機会を与えていないと感じれば、社員は不満を募らせていきます。会社の価値観と日々の仕事での行動とをどうつなげていくかが、最も重要なポイントです。

取り組みの一例としては、社内で定期的に実際の事例を選出し、MVP(最も価値観に則った行動を実践し成果を出した個人)やMVT(最も価値観に則った行動を実践し成果を出していたチーム・組織)として表彰し、表彰者には社内でプレゼンテーションの機会を与える等の施策があります。社内でどんな行動が求められていて、どんな成果を出すべきなのか。これを実際の事例を選出し、審査の過程での議論や表彰者による生の言葉での発表を通じて、社内で価値観の具体的な行動へのイメージ化が急速に進みやすくなります。また、価値観に則った行動を行った場合には、会社からの評価や上司からフィードバックを通じて、社員がしっかりと手応えを感じられることも必要です。

このように価値観を真に浸透させるには経営者を始め幹部が本気で取り組む運用が必要ですが、その運用を開始するためのプロジェクト自体が社員の育成につながっており、社員の成長を早期化する最も効果的な方法でもあります。

## 中堅中小企業ほど積極的に人材の多様化を図る

会社の価値観とのマッチングと人材の多様化は、一見矛盾しているように思うかもしれませんが、会社の価値観を明確にし、きちんと共有・浸透されているからこそ、逆にこだわらなくてもいい部分(会社にとって本質的には重要ではない事項)について、とことん寛容になることができます。

例えば、勤務形態、時間、場所等について積極的に柔軟化することで、これまでは採用・定着させることができなかった多様な人材にとっても、魅力的な職場に変わるかもしれません。これからの厳しい人材不足時代において、多様な人材の活用は、中小企業ほど積極的に進めるべきです。

Toshihiko Abe 阿部 俊彦  
特定社会保険労務士

1976年東京都出身  
中央大学法学部 卒業

建材総合商社、人材ベンチャー企業を経て、みらいコンサルティングへ。IPO、組織再編、M&A、事業承継、海外進出等、様々な企業フェーズに応じて、課題解決にこだわった実践的な組織・人事・労務支援を得意とする。近年は、特に中堅中小企業の人材不足解消に向けた、人材採用支援や評価制度構築などの指導で高い評価を得ている。



# 働き方改革の両輪、「人事評価」

岡田 烈司

## 「働き方改革」の両輪、「人事評価」

生産性を向上させ、中長期的に企業の業績を安定させる、という「働き方改革」の真の目的を達成するために、「評価のあり方」についても併せて検討することが重要です。

そもそもなぜ「評価制度」を導入されているのでしょうか。給与を決定するためでしょうか。それとも、職務に見合った働き方をしてもらうためでしょうか。

もちろん、これらも正しい理由ではありますが、評価制度の本質的な意味合いは「社員の行動を会社が求める方向と一致させる」ことです。

その結果、会社が求める方向に対し高い貢献をした社員について給与や役職が高いものとなり、逆もしかりということになります。

## 働き方改革を評価で実現するために

社員の評価をする際、会社としての「モノサシ」が必要です。そのモノサシで社員の能力や行動、業績を測定し、評価の良し悪しを決定するのです。そのため、そのモノサシは常に会社の考え方が反映されたものであり、不変であるべきものと、時代背景や戦略の変化に伴って常に変わっていかねばならないものが存在します。

評価においては、このモノサシが評価項目そのものや、評価項目ごとの評価基準として現われ、「評価指標」として活用されます。

ここで重要なのは、「働き方改革を実践する」という目的達成のために「その評価指標が適切であるか」という点です。

例えば評価指標が「個人売上」であった場合、これまでは、みなし労働時間制や固定残業導入により、実態として残業代の支払いが抑制されていたため、単純な個人売上という指標でも問題が発生することはありませんでした。しかし、働き方改革や労働規制によって、これからは、いかに効率的に個人売上を達成するかという観点を加える必要があります。具体的には「1時間当たりの売上」、さらには「1時間当たりの付加価値(人時生産性)」を求めることであ

り、結果として各人別の労働時間とコストの把握が必要になります。このポイントを把握し、人事評価に連動しなければ「生産性の向上」への動機に結びつかず、社員の意識と動きを変えることは難しいでしょう。

定量評価・定性評価の項目例

定量評価 (当期、前年比、過去3期平均)	定性評価
人時生産性	新規取引先開拓アプローチ
1名あたり売上高	コスト削減への取組み
部門別売上高	生産性向上への取組み
部門別損益	顧客満足度の向上
部門離職率	商品知識の向上

## 人事評価の落とし穴 業績評価の必要性

人事評価を導入している会社でも、その前提となる「部門業績評価」の観点が不十分な企業は少なくありません。人事制度を構築する際に、正確に等級を定義し、評価し、給与・賞与を決定するプロセスは完成しているものの、その前提である部門や拠点・店舗等の業績評価が不十分であるケースが多く見受けられます。

現在好調であるA部門と、不調であるB部門がある場合、まずは部門業績をきちんと評価したうえで、個人の評価を行なう必要があるのです。

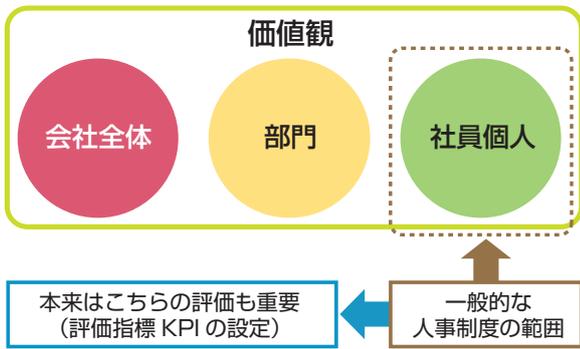
もちろん利益が生まれにくい時代背景、事業構造、場所等の考慮も必要になりますので、単純な業績のみではなく、評価指標として、人時生産性の改善率や利益率の向上率等、さらには定性部分まで評価するなどの工夫が必要です。そうでなければ、楽に稼げる部門の社員は熱心さを失い、苦勞しても稼げない部門の社員はやる気を失い、社員定着率にも悪影響を及ぼしてしまうでしょう。

このような調整によって、きちんと部門業績評価を行なった上で、個人の評価を行なうこと。それが両輪となって、本当の意味での評価制度を完成することができます。

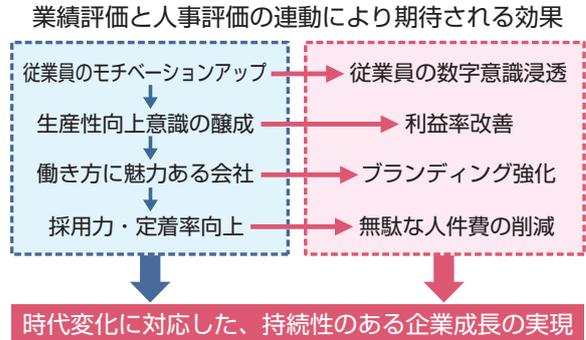
## 価値観との整合性を考える

会社の中長期的成長を考えた場合、会社の「価値観」と整合した評価指標を持つことは大切ですが、それは社員一人ひとりに対しての話だけではありません。その社員が所属している部門や店舗に対しても同様です。会社の「価値観」との整合性を意識して評価指標を設定しなければ、部門と社員の行動を正しい方向に向かせることはできません。

そして、適正に部門業績評価を行なうためには、中小企業であっても管理会計を導入し、KPI設定を行なうことが必要です。



必ずしも精緻で大掛かりなものを導入する必要はなく、そのエッセンスだけを活用した簡易な運用でも、十分な効果が得られます。企業規模に関わらず、「価値観」の浸透のために取り組まれることをお勧めします。



### Okada Atsushi 岡田 烈司

取締役 / 特定社会保険労務士

1974年岐阜県出身  
早稲田大学教育学部 卒業

中堅社会保険労務士法人を経てみらいコンサルティングへ。IPO、組織再編、M&A、海外進出等、様々な企業フェーズに応じて、課題解決にこだわった実践的な人事・労務支援の実績多数。主な著書として「社長のための問題社員対応の手引き (すばる舎)」等多数。その他、労政時報等寄稿やセミナー実績多数。



# 生産性向上のための従業員満足改善

藤崎 和彦

## 従業員満足的重要性

従業員満足(以下ES)の重要性について異を唱える方はいらっしゃらないと思いますが、それが生産性の向上、ひいては中長期的な業績の安定化につながる、という視点で見ていただくと、今よりもっと取り組んでいただきやすいのではないかと思います。

生産性を向上するためには、人財である社員が主体的に考え、行動できることが求められます。それには、社員のモチベーションを上げなければなりません。

そのためにES向上の仕組みが重要であり、それには、働き方改革も大きな影響を与えます。

では、実際にどのようにしてESを向上するのか。この点については、多くの会社の悩みの種になっているようです。

社員の価値観が多様化し、一律の人事管理だけではES向上が難しくなっていますが、効果的な取り組みとして次のようなものがあります。

- 価値観の共有
- やりがいのある仕事
- 公平性・透明性の高い人事制度
- 良好な人間関係
- ワークライフバランスの充実

例えば、若い人材であれば「やりがいのある仕事」、育児中の社員は「ワークライフバランスの充実」など、ESに影響する取り組みについては、職種・年齢などによって様々で、自社にあわせた取り組みが必要です。さらに、実際の

導入検討では、社員の声を反映させるため管理職ではなく若手・中堅社員などの社員主体で進めることも重要です。併せて現在の社員の満足を図る「従業員満足度調査」の実施も、導入の助けになるでしょう。

## テレワーク(在宅勤務等)の活用

ES改善策として、長時間労働の是正など様々なテーマがありますが(表1)、ここでは、最近、注目されているテレワークについて説明します。

テレワークとは、オフィス以外の場所で勤務する制度で、最近、在宅勤務などのテレワークを導入する企業が増えています。

導入目的としては、育児・介護中の社員の仕事との両立を支援する。または、通勤時間を削減して仕事により集中できる環境を提供する。このようなことを通じて従業員満足の向上や優秀な人材を確保・獲得することにあります。

一方で、安易なテレワークの導入は逆効果になる可能性もあることから、導入にあたって検討すべきポイントについて説明します。

### ①対象者：

パソコン・携帯電話により仕事が完結できるホワイトカラーが対象となります。そのため、店舗や工場など場所が限定される社員は対象外となり、育児・介護などの事情がある社員のみ対象とするケースもあります。

### ②機器の提供：

ノートパソコンやテレビ会議システム、携帯電話の貸与等

表1 主な働き方改革の内容

項目	内容
長時間労働の是正	36協定の上限時間やインターバル規制(前日の終業時刻から始業時刻まで一定時間以上を確保する)
同一労働同一賃金	正規社員と非正規社員の賃金格差の縮小
副業の推進	副業の原則禁止から原則容認へ
高齢者の就業促進	年齢に関係なく働ける環境を整備
病気の治療、育児・介護と仕事の両立	病気の治療、育児・介護を理由に退職せず働き続けられる環境を整備

が必要になります。また、ネットワークの接続についても、会社提供、あるいは個人・公共のネットワークの使用を認めるか、その場合の費用負担を会社にするか、個人負担とするかなどの取り決めが必要です。

③情報セキュリティ：

情報セキュリティは最も注意すべき点になります。

例えば、自宅以外で仕事をする事で電話の内容が外部に漏れたり、会社の資料が見られる可能性もあり、システム・モラル両面からの徹底は十分に行う必要があります。

④労務管理：

テレワーク中は、会社が厳格に労働時間を管理することは難しいため、自己管理をベースに勤怠システムなど活用しながら管理する方法が考えられます。また、勤務状況を定期的に把握するなど、テレワークが円滑に運用できているかのチェックも必要です。

価値観の共有

テレワーク等ES改善策を定着させるためには、従業員が会社と価値観を共有できていることが前提となります。会社の価値観の共有がされていない中では、本来の趣旨に沿わない利用者がでるなど弊害の可能性もあり、逆効果となりかねませんので、「なぜ、そのような施策を導入するのか」という目的を明確にし、社員と共有することが非常に重要です。

Kazuhiko Fujisaki 藤崎 和彦

社会保険労務士

1976年鹿児島県出身  
鹿児島大学水産学部 卒業

事業会社の人事部門、給与アウトソーシング会社を経て現在に至る。中堅中小企業を中心に給与・評価制度など人事制度の設計から労働時間管理・人事諸規程の整備などの労務制度の構築まで人事労務全般のコンサルティングを行う。働き方改革をテーマにしたセミナーでの講演、コンサルティング実績あり。



編集協力（全頁）

Naohiro Noguchi 野口 直宏

公認会計士

1981年東京都出身  
東京大学教育学部 卒業

公認会計士試験合格後、2007年みらいコンサルティングに入社。

入社後は、企業再生、IPO、M&A、再生等各種目的に応じた財務DD等幅広い業務に従事。近年では、事業再生型M&A（スポンサー型再生）のアドバイザーとして抜本再生案件に関与し、多数の実績・経験を有する。



Yuji Mafune 眞船 雄史

税理士

1985年福島県出身  
流通経済大学経済学部 卒業

会計事務所を経てみらいコンサルティングへ入社。上場企業の税務コンサルティング、中小企業の財務コンサルティングを中心に会計税務、経営・業務改善業務、再生支援業務、事業承継・組織再編業務、M&Aなど多数従事。



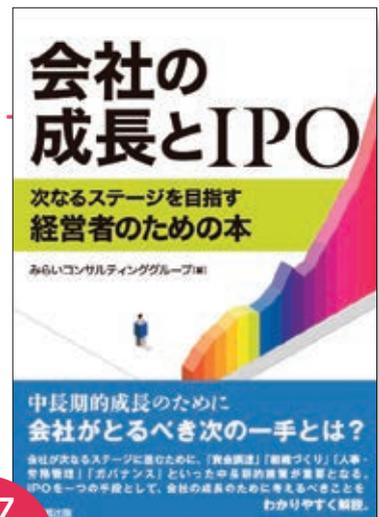
みらいコンサルティング 新刊書籍のご案内



会社の成長と IPO

次なるステージを目指す経営者のための本

- IPO支援業務実績200社以上のノウハウを活かし、本当に重要な内容だけをコンパクトにまとめました。
- IPO‘ありき’でなく、会社を成長させるために必要な経営管理の強化について、会社の規模、業務に応じた柔軟な取り組みを推奨し、紹介しています。IPOを必要としない経営者・経営幹部の方にもお役立ていただける内容です。
- 労務コンプライアンス調査の先駆者であり、IPO準備会社500社以上への調査実績があるみらいの人事労務コンサルティング部門が、「働き方改革」を進める上で基礎となる人事労務の実務についても解説しています。



2017  
2/16  
発売

<http://amzn.asia/d/EQ0UB4>

# みらいコンサルティングの 「価値観の言語化」

## ～ポリシーと行動指針をまとめたMC WAY～

コンサルティングでは、実行支援の段階に入ると、課題解決のための「具体策」が求められます。経営の現場で実際に何を行えば良いのか。それを明確に示すことができなければ、当社の掲げる実行支援は実現できません。

ここで大きな役割を果たすのが、当社のノウハウの集大成である「MC WAY」です。「MC WAY」とは、4部からなる合計約200ページの冊子で、当社の理念や基本姿勢などに加え、コンサルティングの指針となる情報が幅広く掲載されています。問題解決の方法など実務に役立つノウハウをあらゆる角度から網羅している点が、大きな特長といえます。

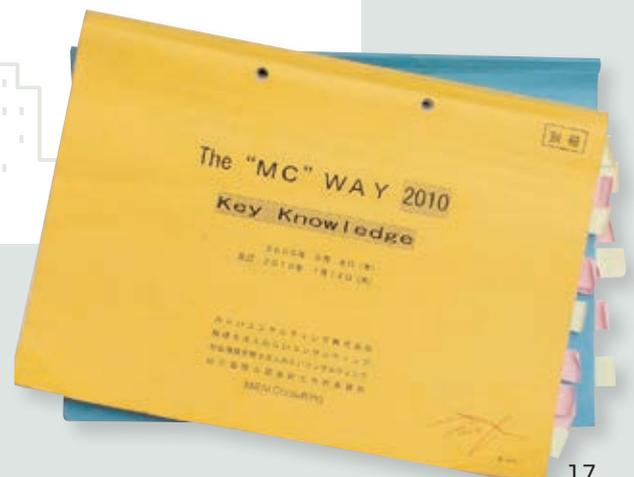
また、コンサルタント育成のツールとして機能していることも、「MC WAY」の特長です。定期的に行われる「コンサルティング事例研修」では、実務で起こり得る問題を例に挙げ、チームで解決方法を議論します。

専門分野も経験の深さも異なるメンバーが集まって問題に向き合い、多様な考えに触れることが、この研修のねらいです。こうした訓練によって各自のコンサルティング観が養われ、問題解決型の思考が定着します。新たなコンサルティング事例やノウハウはその都度「MC WAY」に盛り込まれ、継続的に内容が更新されます。

ノウハウの習得や教育、人事評価、業績評価に関する考え方の共有など、当社全体のインフラとして機能しているのが、この「MC WAY」です。いわば当社における「コンサルティングの土壌」として、事業活動の根幹を支えています。

こうしたベースを持つことは、方向性の統一を図る上できわめて重要なことです。同じ文化や価値観を共有することによって考え方の軸が生まれます。結果として実現されるのが、「全体最適」の視点を備えた、より質の高いコンサルティング——チームコンサルティングなのです。

「MC WAY」を追求する姿勢がチームコンサルティングの質を高め、チームコンサルティングによって「MC WAY」が体現される。2つの要素が深く関わり、相乗効果が生まれることによって、当社ならではのコンサルティングが実現できます。

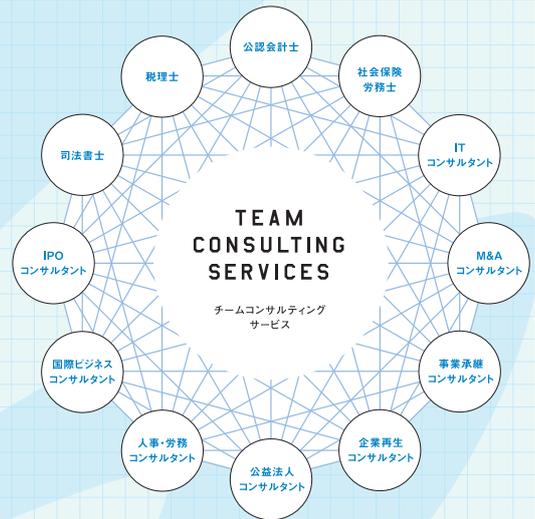


# 未来コンサルティンググループ

## SERVICE サービス

お客さま1社1社の課題発見・解決のために編成されたチーム (=チームコンサルティング)によりワンストップサービスを提供する、「実行支援型」コンサルティング会社です。

- 経営改善 ● 成長戦略 ● 企業再生 ● 人事労務
- M&A、グループ再編 ● 事業承継総合支援
- 会計・税務支援 ● IPO支援 ● 国際ビジネス支援



## GROUP PROFILE グループ企業概要

- 代表者 久保 光雄
- 設立 1987年4月6日
- 社員数 200名
- グループ企業
 

<b>国内</b>	みらいコンサルティング株式会社 税理士法人みらいコンサルティング 社会保険労務士法人みらいコンサルティング 株式会社みらいアウトソーシングSR MCA監査法人 Reanda MC 国際公認会計士共同事務所 みらいコンサルティング司法書士事務所 一般財団法人ASEAN・東アジアビジネス支援機構
<b>海外</b>	唯来亜可亜企業管理諮詢(上海)有限公司 唯来企業管理諮詢(北京)有限公司 唯来企業管理諮詢(深圳)有限公司 MIRAI CONSULTING MALAYSIA SDN.BHD.
- 本社所在地 〒100-6004  
東京都千代田区霞が関3-2-5 霞が関ビル4階
- ホームページ <http://www.miraic.jp/>

## OFFICE 拠点

- |     |              |    |              |
|-----|--------------|----|--------------|
| 東京  | 03-3519-3970 | 新潟 | 025-240-7390 |
| 大阪  | 06-6222-8330 | 仙台 | 022-713-9390 |
| 名古屋 | 052-253-5628 | 岡山 | 086-800-1346 |
| 札幌  | 011-251-2280 | 広島 | 082-535-5337 |
| 福岡  | 092-413-2220 |    |              |

### 海外Japan Desk

アメリカ(LA)／シンガポール／中国(大連)／台湾  
 香港／ミャンマー／ラオス／タイ／フィリピン  
 ベトナム(HCMC・ハノイ)

