経営戦略としての働き方改革 — 先進事例に見るキーポイント —

山田花菜 やまだかな

政策シンクタンクPHP総研研究コーディネーター

Talking Points

1. 少子高齢化が進行する社会では、「長時間労働に耐えうる男性、もしくはそれと同等の働き方ができる女性の正社員」のみを対象としていては、企業も社会も必要な労働力を確保することができない。多様な人材が活躍できる、柔軟かつ生産性の高い働き方の実現は、企業の生き残りをかけた経営戦略そのものである。
2. 本稿では働き方改革に積極的に取り組む先進企業として以下の事例を取り上げる。
事例①サイボウズ株式会社：選べる働き方で離職率の大幅改善と業績の拡大
事例②MSD株式会社：裁量労働制度と在宅勤務制度の組み合わせによるパフォーマンス向上
事例③ソウ・エクスペリエンス株式会社：子連れ出勤と副業の推進による人材獲得
事例④電化皮膜工業株式会社：高齢者の活躍と若手人材育成の両立
事例⑤川村義肢株式会社：障害者の積極雇用による生産性の向上
3. 先進企業の事例が示唆する働き方改革の方向性は、以下の3点に整理できる。
①時間と空間を最適化する ②暗黙知を可視化する
③副業、複業を戦略的に活用する
4. 働き方改革を組織の中で実現するためには、経営者には以下の心構えが求められる。
①これまでの「当たり前」を疑う ②社員を信頼し、大切に
③試行錯誤する ④透明性の確保
⑤社員に権限を委譲する ⑥事業戦略から働き方を考える
⑦トップ自らが言い続ける
5. 働き方改革の成否を分けるのは、経営者のビジョンある決断と改革に臨む断固とした姿勢である。

はじめに

「働き方改革」が政府でも民間でも話題になっている。政府の議論に先駆け、政策シンクタンク PHP 総研は 2014 年 11 月に「新しい働き方」研究会を発足させ、2015 年 9 月に政策提言「新しい勤勉（KINBEN）宣言—幸せと活力ある未来をつくる働き方とは」、同 12 月に内容を拡充した「報告書」を発表した¹。ここでは、新しい働き方の 3 原則とその実現に向けた 7 つの提言を提示した。筆者は、同提言をさらに掘り下げるべく、働き方について注目すべき取り組みを行っている企業へのヒアリングを実施した。本稿は、それら先進企業の事例をふまえて、企業の働き方改革へのアプローチ方法を実践的に示そうとするものである。

本稿は以下のような構成になっている。まず、なぜいま日本の企業にとって働き方改革が喫緊の課題となっているのかを簡潔に示す。次に、政府の動きに先駆けて働き方改革に取り組んでいる先進企業の事例を紹介する。続いて、取り上げた事例から、企業が今後取り組むべき働き方改革の要点を抽出し、「3 つの方向性」として整理するとともに、それらが表層的な制度改革に留まらず、真に組織に変革をもたらすものとするための経営のあり方に論究する。最後に、それらの働き方改革を行う上で、経営者が果たす役割が重要であることを確認する。

1. 日本の働き方が抱える課題

男性本位と長時間労働²を特徴とする日本の働き方は、製造業を中心に定着し、高度経済成長期を支えてきた。大量生産大量消費の社会では大量の商品を安定した品質でスピーディに生産することが求められた。

現場における作業の効率化や業務改善は常に行われてきたが、原則として生産量は労働時間に比例し、「長時間労働=成果の向上」となり、長時間労働が評価につながってきた。また、残業代は事実上生活給化し、収入のための残業という働き方も広く定着した。

そうした働き方は、人口増加に伴って労働市場も消費も拡大を続け、男性が外で働き、女性は家を守るという家族のあり方と適合し、日本の企業と経済は発展してきた。しかし、働いた時間の長さが評価されるということは、長時間働くことができなければ評価されないという事態につながる面もあった。

さらに、欧米のジョブ型の雇用に対し、日本は年功序列と終身雇用を特徴とするメンバーシップ型の雇用と言われてきた³。メンバーシップ型雇用では、新卒で入社した組織の内部で異動・昇進を繰り返してキャリアを築くのが一般的であり、雇用の安定性と引き換えに時間も勤務地も業務内容も企業の命令に従う無限定な働き方が求められてきた。

男女雇用機会均等法施行以降、女性の社会進出が進み、産休や育休の制度が整えられた。徐々に女性の活躍の場は広がってきたが、結婚しても男性の働き方はあまり変化しない一方で、家事・育児・介護を依然として女性が担う風潮は根強い⁴。男性本位・長時間労働が前提とされたままでは、限られた時間の中でしか働くことのできない女性が力を存分に発揮することはできず、ロールモデルの不在は多くの女性をキャリアに対して後ろ向きにさせてきた⁵。

1. 「新しい勤勉（KINBEN）宣言—幸せと活力ある未来をつくる働き方とは」
提言書 <http://thinktank.php.co.jp/policy/2157/>
報告書 <http://thinktank.php.co.jp/policy/2154/>
2. 正規雇用者の長時間労働者（週 49 時間以上）の割合
<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/15/backdata/01-01-04-007.html>
厚生労働省「平成 27 年版 厚生労働白書—人口減少社会を考える—」
3. 濱口桂一郎（2013）『若者と労働』中央公論新社

しかし、少子化とともに労働力人口は減少傾向にあり⁶、これまでと同様に「長時間労働に耐える男性、もしくはそれと同等の働き方ができる女性の正社員」のみを対象としていては、企業も社会も必要な労働力を確保できなくなりつつある。女性ばかりでなく、高齢者や障害者の活躍の場も広げる必要がある。

そうした中、働き方改革は、第三次安倍政権が「1億総活躍社会を実現するための最大のチャレンジ」と位置付ける重要政策だ。2017年3月末に発表された実行計画では、「非正規雇用の処遇改善」「賃金引上げと労働生産性向上」「長時間労働の是正」「柔軟な働き方がしやすい環境整備」「病気の治療、子育て・介護等と仕事の両立、障害者就労の推進」「外国人材の受入れ」「女性・若者が活躍しやすい環境整備」「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」「高齢者の就業促進」の9つの分野で改革の方向性が示された。同一労働同一賃金の実現を目指したガイドラインの策定や罰則付きの時間外労働の上限規制などが政府側の取り組むべき対応策として挙げられているが、こうして示された方針に従って、働き方改革の具体策を考え、実行するのは各企業である。

改革の方法はひとつではない。政府の動きに先駆けてさまざまな働き方の変革にチャレンジしている先行事例に学び、それを取り入れながら、それぞれに最適なワークスタイルを早急にデザインしなければならない。

育児や介護といった事情の有無に関わらず、多様な人材が働きやすい環境を整え、老若男女問わず短時間でこれまで以上の成果を上げられるような柔軟かつ生産性の高い働き方を実現できるかどうかは、企業の存亡にかかわる。働き方の改革は、単なる福利厚生の上昇ではなく、企業の生き残りをかけた経営戦略そのものと言える。

2. 進む各企業での取り組み

生き残りをかけて多様な人材の活躍の場を整え、生産性の向上を図るため、さまざまな改革を試みている企業がある。

日本では生産性の向上というと、コストの削減がクローズアップされがちだが、生産性の向上を実現する手段はそれだけではない。育児や介護、障害、高齢などの理由で働ける時間や環境に制約があっても能力を発揮できる労働環境を整え、一人ひとりのパフォーマンスを最大化することで成果を大きくすることも、企業の生産性向上のひとつの手段となる。

以下では、働き方改革に積極的に取り組む先進企業の事例を紹介し、改革のキーポイントを探る。

事例①サイボウズ株式会社

(東京都／1997年創業／社員数516名)

グループウェアを提供するサイボウズ株式会社では、2005年に離職率が28%に達したことをきっかけに働き方改革に取り組み始め、「100人いたら100通りの働き方」を掲げて柔軟なワークスタイルの実現を追求してきた。

時間と場所の制約度合で働き方を9種類に分類し、その中から社員一人ひとりが自分に合う働き方を選ぶ選択型人事制度の採用などの取り組みにより、2012年には離職率が4%まで改善したが、近々この制度を廃止するという。廃止後は社員が各自働きたい時間と場所を申告し、枠に当てはめることなくより自由に勤務スタイルを選ぶこととなる。

大半の社員は週5日間、月曜日から金曜日まである程度決まった時間にオフィスに出勤して勤務しているが、たとえば「オフィスでの勤務は朝9時から16時まで、16時には保育園のお迎えのため退社するが、夕食後の20時からオンラインでやり取り可能」「月火木金はオフィスに

4. 共働きの場合でも家事・育児の負担は女性に偏っている

http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h26/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-00-07.html

内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 平成26年版」

5. 女性が管理職に占める割合は低い

http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h28/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-02-11.html

内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 平成28年版」

6. 年齢区分別将来人口推計

http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2016/html/zenbun/s1_1_1.html

内閣府「平成28年版高齢社会白書」

出勤するが、毎週水曜日は在宅勤務」といった働き方を選択することも可能である。

週に2日間の休日も、土日に限らず希望した曜日での取得を認めている。単独で作業することの多いエンジニアの中には、平日に休みをとり、土曜日に出勤する社員もいる。

さらに、これまでは直属の上司と人事部だけが把握していた一人ひとりの「働き方」の情報を、全社員で共有する。社員がお互いの働き方を把握し合うことで、互いの事情に配慮し合ったコミュニケーションと業務が一層スムーズに行われるようにすることが狙いだ。

このような働き方が可能なのは、同社では勤務時間ではなく個々人の成果を評価基準としているからである。給与は年次とは関係なく、一人ひとり個別の交渉で決定される。このときに基準となるのは、その社員がサイボウズから転職した場合の市場価値と、社内での信頼度だ。2017年度の新卒採用からは、内定者一人ひとりのポテンシャルからバラバラに初任給を設定するというチャレンジも行っている。

この評価基準が浸透するまでもさまざまな試みが行われてきたが、社員から不平不満の声があがるたびに改正を重ね、全員が気持ちよく働けるよう、社員の納得感を大切にしてきた。ボーナスについては、そもそも考課が存在せず、部門にかかわらず全員が給与に一律のパーセンテージをかけた金額を支給される。営業部が売上を上げられたのは開発部がいい商品をつくったからであり、それらの人員を採用し、育成してきたのは人事部である、という考え方に基づく施策だ。ベースとなる給与が違うため、受け取る金額にはもちろん差があるが、社員の納得感は高い。

また、同社では2012年から副業を解禁した。他の事業者にも雇用される場合や、サイボウズのブランド名などを利用する副業の場合は申請と承認が必要となるが、ネットオークションでの商品売買のような、同社の業務や会社資産と無関係な副業であれば、申請も必要ない。

副業を申請している社員の多くは土日の休みや有給休暇を副業の時間にあてているが、勤務時間を使った副業も認めており、週に4日は同社で勤務し、残る1日を副業にあてる社員も存在する。この場合、給与面に影響はあ

るが、同社の評価基準は時間ではなくあくまで成果である。週4日の勤務でも週5日勤務時と変わらない成果を出せることが証明できれば、あるいは副業での学びによって生産性が向上し、専業時以上のパフォーマンスを上げられるようなことがあれば、それに応じた評価と給与が得られる。

こうした柔軟な働き方は、優秀な人材の獲得と一人ひとりのモチベーションとパフォーマンスを引き出すことを可能にし、同社の売上は離職率と反比例するように順調に伸び続けている。

事例② MSD 株式会社

(東京都／2010年創業／社員数約3,800名)

万有製薬とシェリング・プラウが合併して2010年に誕生した製薬会社 MSD 株式会社では、女性のキャリアアップの推進をはじめとしたダイバーシティ経営を進めている。同社が女性 MR (Medical Representative: 医薬情報担当者。製薬会社の営業職) の積極採用を始めたのは、前身となる万有製薬時代の90年代前半である。

それまでの製薬業界では、夜遅くまでの接待などを繰り返して顧客と人間関係をつくることで製品を販売することが主流であったため、とくに家庭をもつ女性には活躍が難しいと考えられていた。そんな中で同社が女性を積極的に採用し、MRとしての活躍を可能にした背景には、94年に就任した社長の方針に基づく営業戦略の転換があった。製薬業界外出身の新社長のリーダーシップのもと、万有製薬は、人間関係ではなく、科学的根拠や学術知識を武器に販売する営業戦略への転換を図り、その結果、女性 MR が活躍できる環境が整い、女子学生へのアプローチが可能となった。「科学的根拠や学術知識を武器に販売するクリーンな営業」という企業ブランディングは女子学生にとくに響き、業界内で順位の高い会社ではなかったものの、他社が採用に積極的ではなかった女子学生の中から、優秀な人材を獲得することができたのである。

また、同社では法律施行後の早い段階から裁量労働制を採用し、時間に縛られない成果重視の働き方を推奨してきた。現在では社員の95%以上が裁量労働制もしくはみなし労働制を適用されている。さらに、2016年から

は、理由不問、日数無制限の在宅勤務制度の導入に踏み切った。その下地には、裁量労働の浸透で始業と終業の時間を本人に任せる文化はすでにできているとの判断がある。

実は、裁量労働制の導入後に、長時間労働が常態化しかけた時期があったという。生産性高く働くことを期待して導入した制度であったにも関わらず、残業代が発生しないために、かえって時間をかけて仕事のクオリティを上げることで、ほかの社員と差をつけようとする流れが生まれたことが原因だった。その流れに対しては、「それは会社の目指すところではない」「仕事にメリハリをつけて、生産性高く働いてほしい」というメッセージを人事部門から発信し続けたことで、いまではほとんどの社員が本来の趣旨を理解して活用している。

在宅勤務制度を導入する際は、セキュリティ面や勤務態度を懸念する声もあがったが、人事担当者が積極的なチャレンジを訴え、パイロット運用を行った結果、大きな問題は起きなかったため、全社への本格導入に踏み切った。「何ができないか」ではなく、「何ができるか」に着目し、社員から新しい試みに関する相談があった場合も、壁や制約を設けることなく、挑戦を促すのが同社の基本スタンスだ。

在宅勤務の場合は、仕事の合間に子どもの保育園の送迎や掃除、洗濯などの家事を挟むことも可能だ。子どもの保育園への送迎のために短時間勤務しか出来なかった社員でも、この制度を利用すればフルタイムで仕事することが可能となる。通勤時間のロスがないだけでも仕事・生活両面で生産性は向上する上、在宅勤務制度と裁量労働制（フルタイム）を組み合わせれば、就業時間が決まっている短時間勤務ではできなかった、家事や育児の隙間時間を活用して仕事をするという働き方が可能となる。

現在は数%の社員が「確実に帰れる保証がほしい」「周囲に気兼ねなく帰りたい」といった理由で短時間勤務を選択しているが、人事部門としては「時間ではなく成果」の考え方の浸透をより徹底し、裁量労働制（フルタイム）への移行を促していく意向だ。そうすることで、「短時間勤務の社員には責任のある仕事を任せられない」といった批判やいわゆるマミートラックの課題を解消し、「女

性が育児をしながらでも仕事が継続できる」職場から「男女ともに育児や介護をしながらしっかりキャリアアップできる」職場へのステップアップを図っている。

なお、在宅勤務制度の導入当初は適用に細かい条件を定めていたが、制度内容を「人事部門が承認するもの」から「ラインマネージャーが承認するもの」に変え、現場への権限移譲を進めたことにより、さまざま異なる事情をもつ社員誰もが使いやすく、より実効性のある制度となった。また、こうした在宅勤務を可能にするため、社員に貸与するPCにオンライン通話システムを導入し、オフィスにいなくとも外線及び内線電話を直通で受けられるようにすることで、顧客や同僚とのコミュニケーションにも支障が出ないように工夫している。

また、こうした改革の推進には、「社員ネットワーク」が一役買っている。同社には、会社の戦略に基づいて、ミッション・ビジョンを達成するために組織に横串を通すことを目的としたいくつかの社員ネットワークが存在する。部門を超えた草の根的ネットワークだ。会社の公的な組織であり、経営陣もサポートにつくが、活動は上司の指示によるものではなく、自主的に行われる。任意で参加する社員は、各ネットワークのテーマに沿って、業務時間の一部を使って活動することが認められている。

このネットワークは、社員が主体的にマインドセットや社内カルチャーを変える上で、非常に大きな役割を果たしている。会社が制度を用意していても、社員に周知されていないケースも多いが、社員ネットワークが社員を集めて開くイベントで制度の活用が促されたり、人事部門には届きにくい社員の生の声が集められ、制度改革に活かされることもあるなど、コミュニケーションの場として有効に機能している。

社員が自主的に参加し、活動する組織であるため、人事部門主導で行おうとすると反発されるようなものでも、社員ネットワーク主導であれば社員の協力が得られることもある。社員ネットワークのアイデアから生まれた制度や、社員ネットワークの協力を得ることで、新しい制度のパイロット導入がスムーズに進んだ例もあり、改革の自主的な担い手となっている。

事例③ソウ・エクスペリエンス株式会社 (東京都／2005年創業／社員数45名)

体験ギフトの制作と販売を手掛ける商社ソウ・エクスペリエンス株式会社では、子連れ出勤が行われている。文字通り、社員が子どもを連れて出勤し、業務の行われているオフィスの中で子どもたちが一緒に過ごしている。

きっかけは、女性社員の妊娠・出産が続いたことだった。データ処理など自宅作業が可能な業務の場合には在宅勤務も選択できるが、同社ではギフトの梱包や発送などのすべての作業を自社のオフィス内で行っているため、オフィスに出勤しなければできない業務も多い。そんな中で作業の主力となっていた女性社員が出産し、保育園の確保と復帰が危ぶまれる状況で、「子連れ出勤というかたちで、戻ってこないか」と声を掛けたことが始まりだった。

それまでも社長の西村氏が子どもを連れて出勤することがあり、すでに社内子どもを受け入れる空気ができていたことも手伝い、実際に子連れ出勤を実施してみると、「驚くほど問題が起きなかった」という。子連れ出勤を認めたことにより、子どもを保育園に入れられず仕事を諦めた、意欲のある優秀な人材の獲得も可能となった。

とは言え、たとえばフルタイム勤務で法人営業を担当する社員が、常時子連れ出勤をするということは現実的ではない。静かな環境で集中したいエンジニアなどは、子どもが入れない2階の作業スペースや社外のカフェに移動して作業を行うこともある。

歩き回れる年齢の子どもが連れて来られるようになると、オフィス中を走り回り、作業中のパソコンの電源コードを抜いてしまったり、電話での商談中に取引先から「子どもの声がある」という指摘を受けたりするトラブルも起きた。しかし、コードや電源類を覆い隠したり、仕切りを設けて子どものいるスペースを決めることで、少しずつ適応し、より広いスペースを求めてオフィスを移転するほど、業績と社員数は拡大している。

また、同社では副業を認めている。週4日同社に勤務し、週1日は大学講師を務めている正社員もいる。反対に、別の企業で正社員として雇用され、副業として毎日3時間のみ同社で勤務する社員もいる。体験ギフトを扱

同社の場合、副業のメリットはとくに大きく、興味の幅を広げ、外から新しい情報を持って来ることは、商品企画にも直結する。

「本来、仕事に集中して効率的に働くために、仕事の場（オフィス）と育児の場（保育園）を隔離してきたはず。しかし子どもを保育園に入れられないと仕事の場に戻ることも出来ないということであれば、本末転倒。だったら、子どもを連れて来て働ける職場があってもよいはず」というのが西村氏の考えだ。子育ての場と仕事の場、本業と副業、仕事とプライベート、枠を設けて隔離するよりも、境目をあいまいにして融合させることで柔軟な働き方が可能となり、そのことが優秀な人材の獲得や、革新的なアイデアの創造につながっている事例だ。

事例④電化皮膜工業株式会社 (東京都／1947年創業／社員数38名)

アルマイト加工処理を手掛ける電化皮膜工業株式会社では、高齢の職人が定年後も高い技術力を活かし続けるとともに、その技術を引き継いだ若手が活躍の場を広げ、着実に業績を上げている。

同社は1947年の創業以来、大手電機メーカーからの大口受注にもとづく大量生産を行っていたが、大口顧客であった企業の地方、さらには海外への移転を受けて、戦略の転換を迫られた。顧客であった企業とともに移転し、従来の業態を維持することもひとつの選択肢だったが、同社が選んだのは、その地に留まる道だった。量産体制をやめ、時代に逆行して自動機を撤廃し、多品種小ロット体制へと戦略を切り替えた。

同時に、創業メンバーの高齢化や若手人材の不足から、技術伝承に危機感を持ったことをきっかけに、さまざまな改革に着手した。アルマイト加工処理のようなめっき業界は3Kのイメージが強く、新卒・中途ともに採用に苦勞していたため、まずは老朽化した工場を修繕し、食堂やロッカーを整備し、さらには地方出身者向けに工場の上階にあるマンションに社員寮を設けるなど、職場環境をハード面から整えた。はじめは即戦力となる同業経験者の中途採用に力を入れたが、多くは大量生産の経験者であり、多品種小ロット生産を強みとする同社の方針にはかえって馴染めないことが多かったため、未経験者の積極採

用に舵を切る。

しかしここで、伝統が大きな障害となる。同社が手掛けるアルマイト加工処理は伝統的な「職人」の世界であり、技術はベテランの仕事を見て「盗む」ものであり、教えられるものではないとされてきた。60代、人によっては70代を超えたベテラン職人たちは、教えたことも、自らが教えられた経験もないため、技術が理論化されておらず、20代の未経験者への教え方が分からない。若手が試行錯誤しながらやってみても、「それではだめだ」と言われるだけで、理由を教えてはもらえない。そうした状況で、せっかく苦勞して採用しても、技術伝承どころか、心が折れて辞めてしまう若手が続出した。

そこで、入社後数年は若手を集めて、中堅社員の指導の下基礎的な知識や技術を学ばせ、ある程度の経験を積んだところで、ベテランから技術を引き継がせるという方針に切り替えた。入社から4～5年経てば、ベテランとも会話ができるようになってくる。

そうして創業から同社を支えてきた職人の技術の承継を可能とするとともに、さらなる若手の育成に向けて技術の標準化を進め、2007年には品質マネジメントシステムの国際標準であるISO9001を取得した。ISO取得に際しても、そんなものは必要ないと反対するベテランは多かったが、次の世代のためであることを丁寧に説明し、理解を促した。

同社では、定年後も貴重な戦力として勤め続ける職人が多い。2017年時点の現役最高齢は85歳であり、「現代の名工（黄綬褒章受章者）」として同社の技術を支えている。

定年後は原則として本人から引退の希望があるまでは毎年契約を更新しているが、ここにはひとつの条件がある。65歳以上の高齢者の契約更新に際しては、引き続き勤め続けてもらいたいかどうか、現職の若手が判断するのだ。当然、若手に仕事を教えたがらないベテランは、職場に残ることが難しくなる。一方で、若手が十分な技術を身につけたかどうかは、ベテランが判断する。こうして、ベテランと若手が互いに評価し合う仕組みをつくったことで、両者の間に思いやりと緊張感が生まれ、技能伝承がスムーズに行われるようになり、結果として業績も安定して上がり続けている。

また、同社の組織には階層がほとんどなく、非常にフラットだ。あるのは階層ではなく技能の差のみであり、昇給も資格取得による部分が大きい。資格取得後は一時金ではなく、資格ごとに決められた金額が毎月付与され、給与がベースアップする仕組みだが、資格を取得してもそのスキルが現場で活かされていないようなことがあれば、その都度話し合いながらルールをつくっていく。制度と現場の実態が乖離しないようケアを重ねることで、誰もが納得感を持って働ける環境を整えている。

こうした働き方改革によって、ベテラン職人の技術は若手人材にしっかりと伝承され、さらに磨かれ続ける技術力に支えられて、大口顧客を失ったことで一度落ち込んだ売上も回復し、若手社員の活躍の場も広がりを見せている。同社によれば、現在も生き残っている同業の中小企業は、みな一点ものや試作品といった多品種小ロットに対応したところだという。多品種小ロット生産は、量産に比べ技術力の差が大きく出るが、暗黙知とされてきた職人の技術を明文化し、技術を継承し、さらに磨くことで、同社はたしか存在感を示している。

事例⑤川村義肢株式会社 (大阪府／1946年創業／社員数586名)

義肢・装具の製作を行っている川村義肢株式会社では、障害者の積極的な雇用を進めている。現在は約600名の社員のうち、4%を超える社員がなんらかの障害を持っている。ピーク時の6%には及ばないが、法定雇用率の2%と比べると実に倍の数字だ。

同社の障害者雇用は、1946年の創業時から始まった。創業したばかりの小さな会社には人は来てくれず、人手が欲しくて職業訓練校へ求人をかけ、障害者を職人として採用したことがきっかけだった。

しかし、これが結果的に同社の強みとなった。同社が製作を手掛けるのは、義肢、装具、車椅子などであり、障害のある職人は自身がそのユーザーでもあるため、ニーズを誰よりも的確に把握して製品に反映させ、現在の同社の技術の礎をつくった。

初期に採用された障害者は、みな身体障害を持つ人々だったが、徐々に知的障害や精神障害を持つ人々の採用も進め、現在勤務している知的障害を伴う自閉症

の女性社員は、入社から17年を迎えるベテランだ。この女性社員の入社に際しては、はじめはどの部署も受け入れに難色を示したが、実際に入社してみると、配属先のチームでたちまちPDCAサイクルが自然と回り始めるというプラスの変化が起こった。

当該社員にとって分かりやすい作業工程をチームのメンバーが考えたことで、それまでは「なんとなく」という曖昧な暗黙知を通じてこなしていた作業の整理・体系化が進んだ。また、当該社員の迷いや間違いを極力減らすために、部品のレイアウトを分かりやすく変更したり、作業手順を口頭で説明するだけでなく、いつでも確認できるように紙に書いて張り付けたりしたことで、ほかのメンバーにとっても曖昧さが排除されて作業しやすくなり、チーム全体としてもミスが減った。

さらに、これまでは不都合があっても「なんとなく」カバーしてきたものが、「なんとなく」が通用しない状況に置かれたことで、それを解決するための合理的な方法をみんなが考えるようになり、全体最適が図られ、プロセスが効率化されていった。しかもそうした業務改善は、みんなが気持ちよく協力するかたちで自然と行われ、チーム全体に好影響を与える結果となったのである。

職人の世界である同社には、前述の電化皮膜工業と同じく、以前は「背中で覚えろ」という文化があったというが、知的障害のある社員向けに作業が明文化された結果、障害のない社員にとっても働きやすくなるだけでなく、わからないことを尋ねやすくなるという変化も生じた。障害のある社員の働きやすい環境を整えた結果、障害のない社員にとっても働きやすい環境が出来上がったのである。

同社には、障害者だけを集めたチームは存在しない。障害のある社員が障害のない社員と一緒に働くからこそ、そこにイノベーションが起きる。障害のない社員だけのチームだったときには人に教えたり頼んだりするのが面倒で仕事を抱え込んでいた社員も、「ここからここまでの作業なら、彼にもできるかもしれない」と仕事の仕分けを考えるようになり、チームとして業務が回るようになる。

こうしたチームの変化は、技能継承への危機感から三代目となる現社長が断行した技術の標準化にも役立ち、2005年には品質マネジメントシステムの国際標準である

ISO9001を取得した。

また、そうして業務を「見える化」したことで、各業務に必要なとされる技能が明確になり、適切な人材配置が可能となった。同社ではすべての部署・業務の作業項目を縦に、社員名を横に配した「力量表」という一覧表で社員一人ひとりの現在のスキルを管理し、力量表の将来像である「業務分担表」と、その間をつなぐ「教育計画進行表」をもとに、人材配置や育成、評価を行っている。これにより、「なんでもできる」正社員の配置にこだわる必要がなくなり、業務と個人のスキルを適切にマッチングさせる配置が可能となった。

人事評価もこれらの表をもとに行われ、スキルの習得度を個人面談で確認していく。障害の有無による評価項目の差はなく、この仕組みをさらに洗練することで、同一労働同一賃金制度の下地としていくことも、社長は視野に入れている。

また、同社では「社員が幸せでなければ、お客さんを幸せにすることはできない」と戦後間もない創業期から従業員満足に着目した経営を行い、労働組合に財務諸表を公開し、読み方が分からないという声があれば、読み方を教え、経営方針を社長自ら語り、組織と一緒にすることに心を砕いてきた。さらに現社長は、創業理念を具体的に噛み砕いて30の行動指針に落とし込んだ。「最近の若い子は一から十まで言ってあげないと分からないと文句を言う人もいますが、だったら一から十まで言ってあげればいい。そんなことは言わなくてもわかるだろう、というのは怠慢」と社長は言う。伝わっていないと思ったら、対話を重ねて何度でも噛み砕いて言い続ける。そうすることで、経営者の思いや創業理念が社員に浸透し、一人ひとりが主体的に考えて行動できる組織に少しずつ変わってきた。

こうした改革を経て、看板製品が装具業界の標準製品として業界内での地位を確立したばかりでなく、本社所在地である大東市からも信頼を得て、同社は地域社会の中でたしかな存在感をもって社会の公器としての役割を果たしている。

3. 働き方改革「3つの方向性」と「経営7カ条」

これまで紹介した先進企業の事例には、業種や規模は違っていても、取り組みの内容や考え方にいくつかの共通点が見られる。以下ではまず、先進事例から得られた今後取り組むべき働き方改革の要点を抽出し、「3つの方向性」として整理する。続いて、そうした改革を組織の中で生きたものとするために、働き方改革を経営の中でどう位置づけるべきかについて考察する。

■働き方改革「3つの方向性」

①時間と空間を最適化する

育児や介護、副業といったさまざまな事情を抱えた有能な人材を最大限に活用するためには、個人の事情に応じて働く時間や場所が選べる柔軟な働き方が必要不可欠だ。現在も短時間勤務制度やフレックスタイム制度を採用している企業は多いが、今後はより踏み込んだ時間と空間の最適化が求められる。ここで言う「時間と空間の最適化」とは、個人と組織のパフォーマンスが最大限に引き出される時間と空間の使い方のことであり、具体的には、裁量労働やサテライトオフィス勤務、在宅勤務といったリモートワークの拡大だ。

裁量労働やリモートワークについては、就労時間をどのように管理するのかという議論になりがちだが、時間と場所を最適化した働き方を採用する上で前提となるのは、時間管理から成果管理への評価軸の転換だ。「時間ではなく成果、パフォーマンスで評価をすれば、そもそも時間を管理する必要がない」というのが、そうした制度を活用する企業に共通した考え方だ。「オフィスで仕事をしていても、管理職が会議に行っていたりして、働く姿を見ていない時間だってある」「成果やパフォーマンスを評価することに注目すれば、場所も時間もプロセスも関係ない」ということである。

大切なのはオフィスで規律正しく勤務することではなくパフォーマンスをあげることである。オフィスで集中するほうがパフォーマンスがあがる人は出勤すればよいし、育児や介護で家事を挟みながら仕事したい人は在宅勤務を選べ

ばよい。

ここでポイントとなるのは、「育児をしていること」「介護をしていること」など、在宅勤務制度の適用に条件を定めないことである。社員一人ひとり家庭環境などの条件は違い、業務内容や個人の特性によっても、それぞれに最適な環境や家庭は異なる。大切なのは、自分に合った働き方を「選べる」ことであり、成果が出れば過程は問わない姿勢が求められる。

こうした制度を実現するためには、ICT環境の整備などの準備が必要となる。決裁の電子化や、どこからでもオンラインで会議に参加できるシステムの導入も有効だ。サイボウズ株式会社では、自社の製品でもあるグループウェアを活用し、情報共有を行っている。決裁者が毎日17時に帰る場合でも、このシステムに決裁事項を入力しておけば、決裁者は自宅で家事や育児の合間に内容を確認し、指示を出すことができる。MSD株式会社でも、顧客からの外線電話に在宅でも応答できるシステムを導入した。

とは言え、柔軟な働き方を選択するメンバーがいることで、他の誰かあるいはいどこかの部署に負担がかかり、全体のパフォーマンスは上がらないということになれば本末転倒である。個人の働き方の最適化と組織全体のパフォーマンスの最大化を一致させることが、今後マネージャーの重要な仕事となる。

また、仕事の量と質のコントロールは注意が必要だ。在宅勤務の導入や、残業を禁止することにより、勤務実態が把握しにくくなり、残業の「見えない化」が起きることも懸念されるだけでなく、勤務時間ではなく成果で評価する場合、優秀な人材ほど短時間で質の高いアウトプットが出せるため、余力があると判断されて、どんどん仕事が集中するという事態が起きる可能性がある。

裁量労働・在宅勤務を推進するMSD株式会社では、優秀な人材には任せる仕事の難易度を上げ、賞与や昇給、昇格といったかたちでその貢献に報いつつ、健康管理のために労働時間はしっかり把握し、労働時間の長時間化が見られる場合には面談を行うなど、過重労働が常態化することがないように注意を払っている。

そして何よりも誤解してはならないのは、こうした時間と空間の最適化の根底にあるのは優しさよりもむしろ厳しさ

であるということだ。出勤してオフィスで一定の時間を過ごしさえすれば、たとえ仕事が終わらなくとも給与がもらえるという働き方からは、180度思考を転換しなければならない。「努力」や「努力している姿勢」ではなく、「成果」がよりシビアに求められるようになるということ、従業員側も認識しなければならない。

②暗黙知を可視化する

電化皮膜工業株式会社と川村義肢株式会社に共通するのは、伝統的に暗黙知とされてきた「職人の技術」の可視化を進めた点だ。暗黙知の可視化によって、人材育成が促進され、技術伝承がスムーズになるだけでなく、作業の効率化や業務配分の適性化も可能となり、生産性が向上した。

ここで興味深いのは、同じような暗黙知の可視化を進めた結果、両社がとった方針が「多能工化」と「専門分化」に二極化したことである。

電化皮膜工業株式会社では、技能向上を目的とした資格取得によって給与がベースアップされる仕組みとなっているため、営業や事務の人員も資格を取得しており、技能者として現場を手伝うことができる。そうしてさまざまな技能の習得を促して社員一人ひとりの多能工化を進めたことにより、一時的に受注が増えるような場合でも、人員を増やすことなく対応が可能となる、複数の退職者が出ても新規採用の人数が抑えられ、人件費とともに採用や教育のコストが下がる、といった生産性の向上が見られた。

一方で、川村義肢株式会社では作業工程を細かく切り分けるとともに、社員一人ひとりのスキルを明示した力量表を作成し、専門分化による適材適所の業務分担を進めていった。この結果、各社員に要求される業務要件が明確化され、社員のスキルと業務を的確にマッチングすることで、「いつでも、何でもできる」正社員の配置にこだわる必要がなくなり、やはりチームとしての生産性の向上が見られたのである。

これは、社員の障害の有無のほか、電化皮膜工業株式会社は38名、川村義肢株式会社は約600名という、社員数の差から生じる相違点であると考えられる。

ここで取り上げた二社のような職人仕事の製造業に限

らず、暗黙知や業務内容、個人の能力や特性を客観的に可視化することは、業務要件を明確化し、適正な人材配置や育成の効率化につながる。さらに、会社として各社員に求める仕事の内容や評価基準が客観的に明示されることは、評価の公平性にもつながり、社員のモチベーションを高める効果も期待される。

労働力が減少する中、多様な人材を戦力として獲得・育成し、適材適所を実現していくためには、こうした暗黙知の可視化がひとつの有効な手段となる。

③副業、複業を戦略的に活用する

日経産業新聞が2016年12月に発表したアンケート調査の結果によれば、現在、大企業を中心に従業員の副業を禁じている企業は多く、その大半は今後についても消極的な姿勢を示している。その最大の理由は「本業がおろそかになる」というものだが、一方で、副業を積極的に推進する企業も出てきている。

副業を認めているサイボウズ株式会社、ソウ・エクスぺリエンス株式会社では、両社ともデメリットはほとんど感じられないどころか、副業許可は優秀な人材獲得の手段にもなりうるという。社内外で経験を積むことがスキルアップに役立ったり、新しい知見を持ち込んでイノベーションのきっかけをもたらしたりするほか、サイボウズ株式会社では、副業を認めることで、前職よりも低い給与で優秀な人材を獲得した例もある。ソウ・エクスぺリエンス株式会社のように、他社に勤める優秀な人材に副業として勤務してもらうことで、自社の正社員というかたちにこだわらない戦力を確保している例もある。

もちろん、副業を解禁する上では、本業を毀損する内容でないこと、会社の資産を利用しないことといった一定のルールは必要になるが、サイボウズ株式会社ではあらかじめ細かいルールで縛ることはしていない。会議室の利用などのハード面の「会社の資産」は分かりやすいが、「業務上知りえた知識」などのソフト面は個人の資産と会社の資産を明確に規定することが難しいため、グレーゾーンの内容については、都度議論されている。

今後は優秀な人材をひとつの組織の中に縛り付けることなく、その能力を多様な場で発揮させることが、限られた人材を最大限に活かし、社会全体の成長を促すひと

つの方策となりうるだろう。こうした考え方から、サイボウズ株式会社では、メインとサブという意味合いが含まれる「副業」よりも、複数の仕事を掛け持ちするイメージの「複業」という表現を用いている。

そうした複業の取り組みが進めば、今後は週3日、あるいは週5日短時間といった、「週5日フルタイム勤務」ではない勤務形態が増えてくることが予想されるが、そうになると、労務管理のほか、主に給与面の公平性を担保することが課題となってくる。「勤務時間ではなく成果で見る」という原則が徹底されれば解決される課題ではあるが、週5日フルタイムで勤務する従業員が多数を占めている状態からの移行期には、組織全体で納得感のある評価制度をつくらなければ、不満や不協和音が生まれかねない。

ソウ・エクスペリエンス株式会社では、週4日勤務の正社員は、勤務時間としては週5日の80%になっているが、パフォーマンスも80%とは言えないと考え、週5日勤務の基準額の80%にプラス a を加えて給与を支給している。しかし、このプラス a に関する明確な基準や計算式は現在のところ存在していない。

現在は正社員が20名ほどの規模であり、取締役と従業員が対面で対話できる環境のため、不平不満は顔の見える関係性の中で吸収されているというが、今後規模を拡大する上では、この公平性の担保はひとつの課題となってくるだろう。

■働き方改革「経営7カ条」

また、こうした改革は、制度をつくることで完成するものではない。制度ができて、適切に運用されなければ意味はない。男性の育児休業の取得などは、その典型的な例と言える。ではどうすればよいか。第2章で取り上げた先進企業から読み取れるのは、経営全体の中に働き方改革を位置づけることが不可欠だということである。「働き方改革」をうわべだけのものとせず、組織に生きた変革をもたらすものとする経営のあり方は、以下の7つにまとめられる。

①これまでの「当たり前」を疑う

「仕事はオフィスや作業場に出勤して行うもの」「出勤す

るときは子どもを預けるもの」といったこれまでの「当たり前」に捉われていると、新しい働き方を取り入れることが難しくなる。

在宅勤務や子連れ出勤など、一見ハードルが高そうに見える取り組みでも、取り入れてみれば問題なく適合し、生産性向上に寄与することもある。

子どものいるオフィス、合間に家事を挟みながらのリモートワーク、副業の推奨、給与テーブルを設けない給与体系、内定者ごとに違う初任給の設定など、先進企業ではさまざまな変革にチャレンジしている。これまでの「当たり前」を疑い、変えていくことで、「当たり前」に阻まれて力を十分に発揮できなかった人々の活躍の幅を広げることができる。

②社員を信頼し、大切にす

裁量労働や在宅勤務や副業解禁といった柔軟な働き方を取り入れるためには、社員と会社の間信頼関係があることが前提となる。社員の裁量による自由度の高い働き方へ移行する上では、「働いている姿が目に見えないのにどうやって管理するのか」「怠けるのではないのか」という議論になりがちだが、大切なのは規則で縛り、監視することではなく、社員の仕事に対するモチベーションを上げ、もっとも生産性の上がる働き方を選ばせることである。会社が社員を信頼し、働き方の選択も含めて仕事を任せ、さらにその成果を適正に評価することで、社員のモチベーションと会社へのロイヤリティは高まる。

管理とは上下関係のある命令による「支配」ではなく、適材適所を実現する「対話」であるべきであり、マネージャーが要求されるのは、丁寧なコミュニケーションによって一人ひとりのやる気や能力を引き出し、それがもっとも高いパフォーマンスとして発揮される場に配置することである。その際にはどこかの部署や特定の個人に負担が偏ることがないように、全体最適にも配慮しなければならない。誰かが無理をしなければできない仕事や会社は続かないからだ。それは勤務形態に限った話ではなく、転勤や顧客との付き合い方にも当てはまる。個人の事情を無視した一方的な転勤はさせない、社員が疲弊するような持続可能性のない取引は断る。目先の利益を追うのではなく、企業の存続と長期的な成長を見据えて、社員が無

理なく生き生きと働けるように心を砕くことで、一人ひとりが能力を発揮しやすく、優秀な人材から選ばれる会社にもなる。

③ 試行錯誤する

在宅勤務や副業解禁のような制度については、出来ない理由を探して導入を見送りがちだが、はじめから完璧な仕組みをつくることにこだわる必要はない。大切なのは、まず実行してみることである。実行した上で出てきた不具合を調整し、試行錯誤しながらより現場に適合したかたちに仕上げてゆく。一度出来上がった制度も、時代やニーズの変化に応じて、運用を柔軟に見直していく必要がある。

もちろん、最適な働き方は業務内容や個人によって大きく異なる。部署ごとに条件が違うことも珍しくはない。すべての部署に同一の制度を適用できなくとも、制度自体を切り捨てる理由にはならない。部署ごとに違う場合は、「この部署にとっては、この働き方が最適だからだ」という理由を、マネージャーがしっかり説明できることが大切だ。

「できない理由」は、思い込みである場合も少なくない。グローバル化や少子高齢化など、社会情勢が大きく変化する中、変わるリスクよりも変わらないリスクのほうが大きい。試行錯誤しながら、自社に最適なやり方を模索することが大切である。

④ 透明性の確保

「ガラス張り経営」とは、会社の財務諸表などを全社員に公開し、隠し事なく会社の経営を行うことで、社員一人ひとりが主体性と張り合いを持って仕事に取り組むことができるという松下幸之助の考えを表した言葉だ。透明性の大切さは、財務状況だけではなく、経営方針や評価など、組織のすべてについて当てはまる。このとき、単純に情報を公開するだけでは不十分だ。ガラス張り経営を真に意味のあるものにするためには、社員にきちんと伝わっているかどうかを常に意識し、伝わり方が不十分であれば、伝え方を見直し、何度でも伝え続けること、そして社員が内容を理解した上で不公平感が残る場合は、納得感の高いものに改善していくことが重要だ。

⑤ 社員に権限を委譲する

働き方の柔軟化を進めている企業では、マネジメントが複雑になり、次元の違う困難にぶつかることも予想される。しかし、会社や人事部がすべてを決めて管理しようとする無理が生じることで、発想を変えて社員側に権限を委譲することで、出来ることの幅は一気に広がっていく。

現場のニーズは、現場で働く人間がいちばんわかっている。その現場に最適な仕組みを、管理職だけではなく、現場スタッフも巻き込んで、みんなで一緒に考えていく空気を創り出すことこそ、経営者や人事部が取り組まなければならないことだ。新しい制度を導入する場合は、細々と条件や規定を設けるよりもシンプルにスタートし、現場のニーズに合わせて柔軟に適用することで、より実効性のある制度として運用していくことができる。

⑥ 事業戦略から働き方を考える

激動する社会情勢の中で生き残るためには、現状を維持できる労働力確保のための働き方改革を行うだけでは不十分だ。「いまあるものを維持する」前提ではなく、量産から多品種小ロット化に踏み切った電化皮膜工業株式会社のように、生き残りをかけてより価値を高めることを前提に、時代に合わせて自社の事業戦略から見直し、それに合った働き方を選択していかなければならない。

⑦ トップが自ら言い続ける

生産性を上げる改革に成功した企業すべてに共通する特徴は、トップの強力なコミットメントが見られたことである。

サイボウズ株式会社では、男性社員の育休取得を促す中で、青野慶久社長自らが率先して育休をとる姿勢を見せた。川村義肢株式会社では、社長が自分の言葉で社員へメッセージを発信している。

そうした改革の過程で、組織を去る社員も出てくる。しかし、取り組みに賛同して残る人、さらに新しく入ってくる人によって、新しい文化が作り上げられてゆく。大切なことは、トップが信念を持ち、成し遂げられるまで自分の言葉で発信を続けることである。

4. 経営者のビジョンある決断が日本の働き方を大きく変える

以上に示したような、時代に合わせた働き方の改革は、企業の根幹にかかわるものであり、マネジメント（経営者）の仕事そのものである。

従来の日本的な働き方を大きく方向転換させることは難しく感じられるかもしれない。しかし、たとえば現在では多くの企業で採用されている週休二日制が日本で一般化したのは、1980年代以降（1992年に国家公務員の完全週休二日制実施）であり、それ以前は週休一日の働き方が「当たり前」とされてきた。そうした中で1965年に週休二日制を導入し、働き方の転換をもたらしたのは、松下電器（現パナソニック）の創業者である松下幸之助であった。

他企業に先駆けて週休二日制を導入するにあたり、松下幸之助は次のように述べている。

「海外との競争をやっていくためにはなにが大切かということを考えていくと、やはり人の問題が出てくるわけである。つまり、会社で働く人びとも、非常に毎日が忙しくなる。今までゆっくり電話をかけていたことでも、ゆっくりかけておれない。三分間かかっていたのを一分くらいですませるような訓練をしなければならぬ。工場の生産面においても然りである。

そうすると、八時間の労働をすれば、相当疲れが出てくる。疲れが出てくると、体にもよくないし、いい仕事もできにくくなる。だから、人間として好ましい状態で力づく仕事を進めていくためには、週一日の休みを二日にふやして、五日働いて二日休む、という姿にもっていかなければならない。そうすれば、仕事による疲れもとれるし、また人生を楽しむ時間もふえるであろう。こういうことを考えた。

当時、すでにアメリカではそれを実施していた。アメリカは、一人あたりの生産が日本の何倍もあり、国家社会全体としての経済活動も力づくよく向上発展していた。そして週二日の休みをとって、人生を楽しんでもいたわけである。

私は、そういう姿に松下電器が到達したときに、はじめて海外のメーカーと互角の商売ができると考えたのである。それで、『五年先には松下電器は週二日の休みをと

り、給与もまた他の同業メーカーよりも少なくならない。多くても少なくならないようにもっていくところに、会社経営の基本方針をもたなければならぬ』ということを決断し、発表したのである」[松下幸之助（1979）『決断の経営』PHP研究所]

要するに、それまでの働き方のまま単に休みを増やすのではなく、より集中力の必要となる仕事による疲労からの回復を目指し、常に集中力の高い状態で仕事に取り組めるよう生産性向上への意識改革のきっかけにするということだが、松下幸之助は、週休二日をより積極的に意味づけ「一日休養・一日教養」と提唱している。

「週五日制にして一方で休養をとり、一方では勉強にあてるということにして、質的向上を促すことに役立つ、勤務にも効果があがって、人々の個々の生産性というものが非常に上がってくるということであれば、週五日制というものはいいことであると思うのです」

[PHP総合研究所（1992）「週五日制導入にあたって」第十四回経営研究会『松下幸之助発言集 第27巻』PHP研究所]

つまり、勤務以外の時間の活動と、仕事の質的向上との相乗効果についても言及しているのである。同じことを繰り返していても、イノベーションは生まれぬ。週休二日制はイノベーションのための新しい知見を取り入れる時間を創り出す工夫でもあったのである。

こうした考え方は、現代の日本の働き方にもそのまま通用するものだ。何より注目すべきは、松下幸之助が週休二日制の導入を断行したのは、日本経済が不況のどん底にあり、松下電器の経営も非常に苦しい時期であったということだ。周囲からは反対や心配の声が上がっていたが、危機的状況であったからこそ、その状況を打破すべく、信念をもって断行したのである。結果、週休二日制は従業員のモチベーションと効率の向上を促し、同時期に実施した新販売制度や景気回復にも後押しされた業績拡大の礎を築いた。

新しい制度の導入にはコストやリスクが伴う。週休二日制の場合、稼働日を週6日から5日に減らせば、そのま

まの働き方では当然ながら生産は落ちる。しかし、松下幸之助は制度導入前後のコミュニケーションを丁寧に行い、社員一人ひとりに週休二日制導入の真意を浸透させることで、生産性の向上を導くことに成功した。その背景には、1960年に5年後の週休二日制実現を発表して以来、労働組合と議論を重ね、反対を押し切った導入後も、折に触れてその真意を社員に自らの言葉で語りかけ続けた松下幸之助の姿勢がある。

この事例からわかるのは、明確なビジョンと訴求力のあるメッセージを経営者自らが発信し、断固とした姿勢で改革を進めることが、改革を成功に導くということである。

情勢がめまぐるしく変わる世の中では、企業も組合も、その速い動きに遅れないよう、つねに技術の革新を図り、経営の合理化を図っていかなければならない。働き方改革についても、政府の方針決定を待って追従するのではなく、政府に先駆けるつもりで臨み、企業も従業員一人ひとりも、時々刻々の社会の動きに対応して、古いものには絶えず修正、改訂を加えたとともに、さらに積極的に新時代にふさわしいものにしていく必要がある。

週休二日制の導入にあたっては労働組合からの根強い反対があったが、松下幸之助は意図を何度も繰り返し説明し、断行した。制度導入後も、この改革を活きたものにするのは社員一人ひとりの心掛け次第であることを、折に触れ自ら語り続けた。こうした思い切った改革の成否を分けるのは、経営の観点に基づく社長の決断次第であることを示す事例である。当時の松下幸之助の覚悟と姿勢こそ、激動の時代の経営者に求められるものではないだろうか。

【著者プロフィール】

山田花菜 (やまだ・かな)

政策シンクタンク PHP 総研研究コーディネーター

2008年、東京大学文学部卒業。同年、PHP研究所入社。書籍出版部、雑誌編集部を経て現職。2013年11月にインタビュー企画「変える人」を立ち上げ、取材を重ねる中でNPOが抱える共通の課題を知り、非営利組織の経営課題の解決を目指した「NPO マネジメントスクール」をNPO マネジメントラボ（現 株式会社 PubliCo）山元圭太氏と共催。2016年より働き方改革の先進事例の調査に携わる。

*本稿に関するお問合せは、(株) PHP 研究所までご連絡ください。

(E-mail: think2@php.co.jp)

PHP Policy Review バックナンバー

Date/No.	分野	タイトル・著者
2016.5.18(Vol.10-No.72)	外交・安全保障	本格化する日本の科学技術外交 首席研究員 金子将史
2015.11.05(Vol.9-No.71)	地域政策	地方創生を深化させる「当たり前」の3原則10カ条 —拠点都市を育成し、地域連携を強化せよ— 主席研究員 荒田英知
2015.8.28(Vol.9-No.70)	外交・安全保障	中国の台頭と国際秩序の観点からみた「一带一路」 新潟県立大学大学院国際地域学研究科長、政策研究センター教授、PHP 総研研究顧問 山本吉宣
2015.7.16(Vol.9-No.69)	外交・安全保障	競争的相互浸透秩序の可能性 —北東アジアの安全保障環境をめぐって— 新潟県立大学大学院国際地域学研究科長、政策研究センター教授、PHP 総研研究顧問 山本吉宣
2015.3.30(Vol.9-No.68)	外交・安全保障	武器輸出管理の課題 —我が国の安全保障を確保する制度と運用— 慶應義塾大学 SFC 研究所 上席所員 (訪問) 森本正宗
2015.1.09(Vol.9-No.67)	外交・安全保障	デトロイト復活の胎動 —財政問題に悩む日本が学ぶべき破綻と再生のプロセス— 在デトロイト日本国総領事 片山和之
2014.5.30(Vol.8-No.66)	政治	憲法改正はなるのか —与野党試案を比較する— 研究主幹 永久寿夫
2013.9.26(Vol.7-No.65)	教育	いじめ防止対策推進法の問題点を考察する 主席研究員 亀田 徹
2013.9.10(Vol.7-No.64)	政治	『許認可等の統一的把握』をチェックする —規制改革の基盤となるデータベースとして再構築せよ— 主席研究員 熊谷 哲
2013.9.02(Vol.7-No.63)	地域政策	「道州制基本法」はいかにあるべきか —自民党骨子案を読み解く— 主席研究員 荒田英知
2013.7.31(Vol.7-No.62)	地域政策	首長の経営方針に基づいた地域経営の確立に向けて<2> —マニフェストと総合計画をいかに調整するか— コンサルタント 茂原 純
2013.7.23(Vol.7-No.61)	外交・安全保障	パブリック・ディプロマシーへの関心を強めるインドネシア 国際交流基金東南アジア総局長/ジャカルタ日本文化センター所長 小川 忠
2013.6.12(Vol.7-No.60)	地域政策	首長の経営方針に基づいた地域経営の確立に向けて<1> —マニフェストと総合計画の連動モデルとは— コンサルタント 茂原 純
2013.5.23(Vol.7-No.59)	地域政策	デフレ脱却への経済・金融政策と地域経済・地方財政の展望 神奈川大学指定管理者モニタリング・評価研究所客員教授/ファイナンシャルプランナー 伊藤敏孝
2013.3.27(Vol.7-No.58)	経済	アベノミクスによる政治的景気循環の行方 —憲法改正を視野に入れた財政再建戦略を描け— 主任研究員 宮下量久
2013.2.13(Vol.7-No.57)	外交・安全保障	日本の外交と科学技術の創造的なサイクル形成を 主席研究員 金子将史
2013.1.30(Vol.7-No.56)	地域政策	首都圏における高齢者急増に対する施設とサービスの絶対的不足 コンサルティング・フェロー/㈱ファインコラボレート研究所代表取締役 望月伸一
2013.1.30(Vol.7-No.55)	地域政策	公共施設マネジメントにおける合意形成の進め方 ～総論賛成、各論反対を突破するために～ 主任研究員 佐々木陽一
2012.11.22(Vol.6-No.54)	地域政策	【緊急提言】 東京都知事選を政策本位で考えるための8つの視点 主席研究員 荒田英知
2012.11.13(Vol.6-No.53)	教育	教育委員会廃止を提案する —政治的中位性をいかに確保するか— 主席研究員 亀田 徹
2012.10.24(Vol.6-No.52)	外交・安全保障	【緊急提言】 新段階の日中関係に適合した多面的なパブリック・ディプロマシーの展開を 主席研究員 金子将史
2012.07.11(Vol.6-No.51)	外交・安全保障	日本の外交・安全保障政策の知的基盤をいかに強化するか —政策シンクタンクのあり方を中心に— 主席研究員 金子将史

『PHP Policy Review』

Web誌『PHP Policy Review』は、PHP総研の研究者や各界の研究者の方々の研究成果を、ホームページ上で発表する媒体です。各号ごとに完結した政策研究論文のかたちで公開しています (<http://thinktank.php.co.jp/policyreview/>)。

21世紀に入り、中国をはじめとする新興国の台頭により、これまでの国際政治の地図が大きく塗り替えられようとしています。グローバル化の進展は、世界の多くの人々を豊かにすると同時に、グローバルに波及する金融経済危機の頻発を招くなど、新たな問題を惹起してもいます。国内に目を転じれば、少子高齢化社会の進行、公的債務の増加、地域の衰退、教育の荒廃など、将来に向けて解決すべき課題が山積しています。

これらの問題の多くは、従来の発想だけでは解決できないものです。官民の枠を超え、様々な智慧が求められています。『PHP Policy Review』では、「いま重要な課題は何か」「問題解決のためには何をすべきか」を問いながら、政策評価、政策分析、政策提言などを随時発表してまいります。

『PHP Policy Review』 (Vol.11-No.73)

2017年5月発行

発行責任者 永久寿夫

制作・編集 政策シンクタンク PHP総研
株式会社PHP研究所

〒135-8137 東京都江東区豊洲 5-6-52

NBF豊洲キャナルフロント

Tel: 03-3520-9612 Fax: 03-3520-9653

E-mail: think2@php.co.jp

© PHP Institute, Inc. 2017