

職域拡大から始める働き方改革

発表の主旨

将来の労働人口減少を見越し、働き方改革が叫ばれているが、旧来型の業務効率化や時短の取り組みのみでは十分な効果を上げることが難しくなっている。

この発表では職種間の業務移管に踏み込み、多様な社員の職域拡大から働き方改革にチャレンジする手法について、事例を交えて解説する。

目次

- 第1章総論編
 - 1. なぜ今、働き方改革か
 - 2. 活動全体の流れと職域拡大のイメージ
 - 3. 職域拡大から働き方を改革する
 - ステップ1 人と仕事の決算
 - ステップ2 標準化を妥協しない
 - ステップ3 小さなローテーションを起こす
 - ステップ4 社員がメリットを実感
 - ステップ5 目標設定し改革継続
 - 4. 残された課題
- 第2章事例編
 - 1. シニア人材の職域拡大の事例
 - 2. 女性活躍推進における取り組み事例

発表者の紹介

氏名	石原 聖治 (第1章総論編 担当) 上席主任コンサルタント
専門分野	人事制度改革、中長期経営計画策定、方針・目標管理導入、販売戦略立案、グローバル人材開発、各種階層別研修 など

共同執筆者の紹介

氏名	柘植 吉則 (第2章事例編1 シニア事例担当) 主任コンサルタント
専門分野	組織および人の活性化、マーケティング関連のコンサルティング研修・調査
氏名	杉藤 里美 (第2章事例編2 女性活躍事例担当) マネジメント開発部長
専門分野	製造業を中心にJITを基本にしたコンサルティング活動や人材育成コミュニケーション、リーダーシップに関する研修講師メンタルヘルスおよび企業内ハラスメントに対する組織体制づくりや社員教育

1. なぜ今、働き方改革か

世界に類を見ない少子高齢化が進行する中、産業界ではこのところ新卒・若手の社員採用の争奪戦が過熱し、長期的な人材への枯渇感が増している。今秋の国会でも本格的に議論されるなど様々なシーンで働き方改革が叫ばれており、ここ数年一部の大手企業が主導してきた「ワーク・ライフ・バランス」への動きがいよいよ産業界全体で現実味を帯びてきた。

実は団塊世代の引退は2007年から、継続雇用が65歳までとなった影響を加味し2012年から大量の引退が始まっている。働き方改革はもともと、ここ5年間で着手すべきだった課題で、まだ手が打てていない企業はやや遅きに失したとの見方もある。

この論文では働き方改革を、「今」改革途上にあるべき喫緊の課題と捉え、まだ対策が十分にとれていない中堅・中小企業に焦点を当て、改革の進め方を提言したい。なお本編では総論を、それに続く事例編でシニア社員、女性社員の職域拡大例を紹介する。

(1) 中堅・中小企業の人事管理の実情

個別企業の実情はどうだろうか。筆者は経営コンサルタントとして普段、企業の課題解決をサポートしているが、現場の実感として中堅・中小企業は事業運営に手一杯で、働き方改革が遅れ、ワーク・ライフ・バランスどころでないのが実情である。女性活躍推進やストレスチェックも一部を除き最低限のレベルで対応し、様子見する企業が多い。

	海外の主流	日本の主流	
	契約社会 職務に人を当てはめ	終身雇用 人を職務に当てはめ	中堅・中小 企業の場合
人材流動性	高い	低い (社内異動は多い)	低い (異動少ない)
賃金相場	職務ごとに相場	学歴ごとに初任給相場	水準低め
雇用期間	有期(主に短期)	終身雇用 (定着率高い)	終身雇用 (定着率低い)
採用方針	必要なポスト	要員計画 (採用力高い)	個別対応 (採用力低い)
配置方針	欠員、増員ポスト	採用・将来性評価後	個別対応

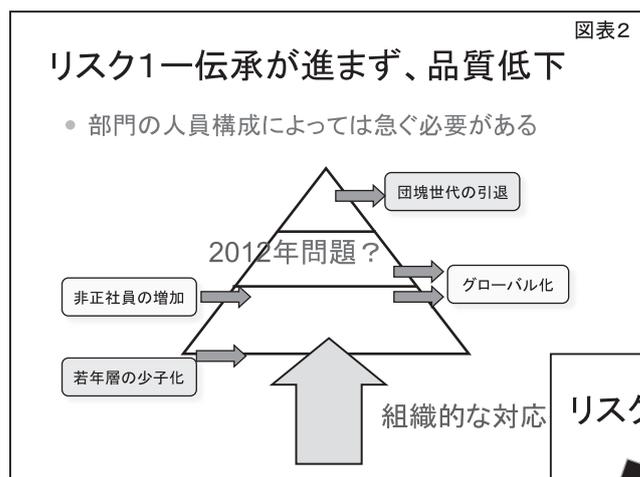
さらに知名度や待遇面で採用力が弱く、また大手に比べ定着率も低いため、人材確保と育成ではでかなり深刻な事態といえる。例えば中長期のビジョンや経営計画を策定するケースでは、ほとんどの企業で達成への主な阻害要因は人材の質・量の不足であり、それを解消するための採用力向上の手立てがなかなか見いだせない。

また技能伝承を含めた人材育成の制度を構築するケースでは、ほとんどの企業で5年程度先の組織予想図が存在せず、採用も配置も「今」を基準に実施していて、場当たりで計画性に乏しいことが多い。

(2) 中堅・中小企業が抱える二つのリスク

次に働き方改革を今後、放置した場合の企業経営に与えるリスクを考えたい。

一つ目のリスクは、既存事業の品質低下である。技能伝承が十分行われぬままベテランの引退時期を迎え、残された社員のスキル不足で最適な作業が行われず、これまでの品質が低下することである。中堅・中小では大切な固有技能を最適な水準で伝承する余裕がなく、こうした事態に追い込まれることが多い。



二つ目のリスクは新事業への取り組み余力のなさである。事業計画には様々な新事業への取り組みが記載されているのに、実際には取り組む人材が不足、または既存事業との掛け持ちで疲弊してしまい、着手はするが中断し、結果としてうまく進まない。中長期の経営計画を策定する際、過去の計画の成果を検証すると、中堅・中小ではこうした繰り返しが少なくない。

リスクを放置しないために、働き方改革の様々なアプローチが考えられる。採用力のある大手企業の場合、確実に多様な人材を確保し続けられるよう、朝活夕活や在宅勤務など「ライフ」つまり個人の労働観や時間制約を満足させる方面からワーク・ライフ・バランスを充実するアプローチが、効果的である。

中堅・中小企業の場合、人と時間に余裕のない実情から「ライフ」以前の取り組みとして、まずは限られた人と時間を前提に「ワーク」つまり仕事の仕方や任せ方に焦点を当てた改革を優先するのが望ましい。「職域拡大から」とした理由は、そのためである。

2. 活動全体の流れと職域拡大のイメージ

(1) これまでの失敗に学ぶ -S社の事例から

S社は老舗の中堅メーカーである。これまでは主力部品事業がトップシェアと確実な利益をもたらしてきたが、国内の市場縮小傾向を受けて海外展開と新事業への進出が経営課題となっている。人材面の主な課題は以下3つである。

- ① 社員の高齢化が進行中だが人手不足で技能伝承ができず、業務効率が低下して中堅社員に負荷がかり長時間残業、さらに育成が進まない。管理者もほぼ作業者。
- ② 体系的な教育を行う余裕がなく、若手社員は疲弊して能力向上意欲が低い。新事業に貢献する人材が育たず、中長期の構想に描いた新規事業が進んでいない。
- ③ これまでは正社員主体の雇用であったが、採用で周辺の大手企業と競合し、十分な採用ができず、慢性的な人不足が続く。

こうなるまで手を打たなかったわけではなく、労働時間短縮にも業務効率化にも取り組んではきたが、これまで解決どころか「負のスパイラル」で状況は年々悪化してきた。なぜだろうか。

事例:S社の育成課題から			図表4
課題区分	ハード面の対策! (制度改革)	ソフト面の対策! (運用定着)	
育成が進まず業務効率が悪いので余裕がなく、さらに育成できない悪循環。 (負のスパイラル)	教育制度の抜本改革! •スキル道場設立! •部門OJT計画	業務効率化から取り組み改革への余力をつくる	
一律的な教育制度はあるが全体に形骸化 中期の新事業構想に貢献する人材が育っていない	コース、階層ごとの人材像をもとにした教育実施 次世代リーダーの人選・育成の制度化	階層別の基礎教育	
管理者による育成意欲の違いが大きい。	管理者の役割(部下育成)を明確化		
本人の能力向上意欲が低い。目標面談も上司のスキル不足で不評。	個人別キャリアプランの制度化、昇格と関連付け 個人カルテ作成へ		

全社で部門で、職務の再整理					図表5
職種と職務難易度から、どんな仕事をいつどう任せざるべきか、改めて検証					
等級	職種A	職種B	職種C	
8					
7			ランク6の職務		
6			ランク5の職務		
5	ランク3の職務		ランク4の職務		↑ スキルアップ
4	ランク2の職務		ランク3の職務		
3	ランク1の職務	ランク3の職務	ランク2の職務		
2		ランク2の職務	ランク1の職務		
1		ランク1の職務			

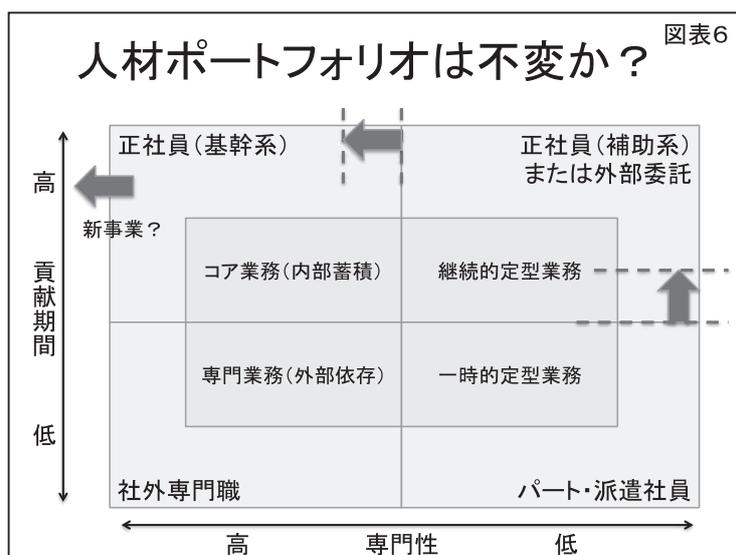
S社では基幹系社員と補助系社員のコース区分が形骸化し、どんな仕事をどの職種の社員が任されるかの線引きがなくなっていた。また職能等級も形骸化し、社員の経験値と任せざる仕事の難易度が対応せず、さらに重要なのは多くの社員で長い間、担当業務が変化していなかった。そのため仕事が個人に固定化し、自己流個人商店を助長するとともに、より難しい仕事への挑戦やできる仕事の幅拡大など、スキルアップへの意欲の低さが蔓延していた。

(2) 職域拡大のイメージ

我々が着目したのは「仕事の任せ方」を変えることである。特定の社員にしかできない「個人業務」の存在は任せ方の固定化を進行させる。

一方実在の仕事は右図のように徐々に広範囲の社員が対応できるようになるのが望ましい。

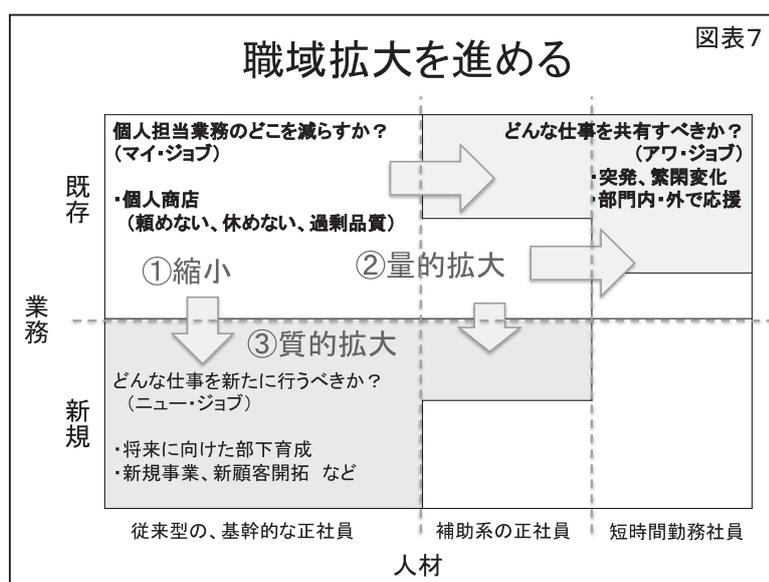
仕事の任せ方が不変では、将来に向けた教育にも新事業にも手が出ない事態に陥るのは、自明である。



職域拡大のイメージは、下図の通りである。左上の象限を現状（期間的な正社員が既存業務のみを固定的に行う）とすれば、今後は様々な人材区分に応じて仕事の任せ方を3つの方向性で変化させ、将来に向けた職域拡大を進める。

- ① 現状の既存業務の定期棚卸しと継続的な効率化を行い、左上象限を縮小する
特に過剰品質となっている個人業務に焦点を絞る。(縮小)
- ② ①のうち繰り返し性があり、共有効果のある業務を、基幹社員以外に移管する。
突発性、季節性、繁閑変化の多い業務に着目する。(量的拡大)
- ③ 部下育成や新顧客開拓、新製品開発など、これまで行うべきではできなかった「将来に向けた」業務を基幹社員、および一部補助社員に移管する。(質的拡大)

なお職務拡大は反復性のある業務の割合や人員構成など、部門による特性に大きく左右されるため、各部門の実情に応じて柔軟に、また部門ごとに進める必要がある。



(3) 改革の進め方 - 任せ方を変え、動き方を変える

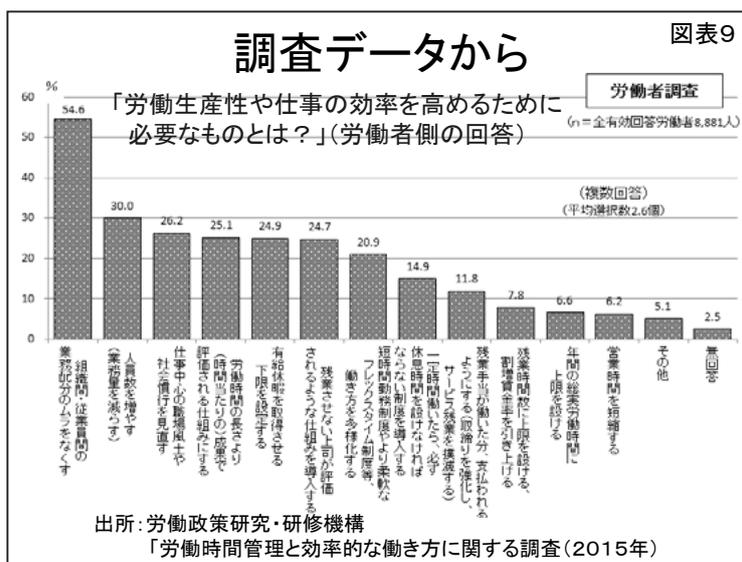
改革の流れは下図のように5つのステップに分けて進める。特徴は次の2点である。第一の特徴は実態と目標の可視化である。中堅・中小企業の場合、人の配置や時間が定量的に見えていないことが多く、ステップ1で現状の仕事と時間を、ステップ5では社員の意欲度を計測する。また「今」のみに焦点を置くことを避け、「将来」も見えるよう、ステップ1で5年後の組織予想図を、ステップ5では活性度の改善目標も可視化する。

改革全体の流れ 図表8

解決したい課題	改革のステップ	目標の到達点
作業効率が上がらず 長時間労働、高ストレス	1 人と仕事の決算 定期的に業務棚卸し、組織予測	解消すべき長労働時間の課題や変化が「見える」
個人プレーが多く、 技能伝承が進まない 若手社員が定着しない	2 標準化を妥協しない 共有効果ある業務を発掘、標準化	個人商店業務が減少 過剰品質も見直される 若手社員の伸びが早まる
硬直的な人員配置 局所的に慢性的人不足	3 小さなローテーションを起こす 1~2年単位で部分的に配置換え	部門内、部門間の応援 個人別の負荷が平準化 緊急時リスク対応力の向上
社員の視点	4 社員がメリット実感 新たな行動規範を共有、行動評価	働き方改革に前向きな行動 が評価され、メリットを実感 スキル向上し職務満足
	5 目標設定し改革継続 組織活性度を毎年チェック、公開	新たな働き方を受け入れ 「健康経営」で生産性と 採用力も高まっている

2つ目の特徴は社員の目線を重視して取り組むことである。このような活動では企業経営の視点を優先して取り組みがちだが、同時に個人の尊厳や働く側にとっての価値を十分に意識しないと、改革は長続きしない。ステップ4では評価や表彰、キャリア充実などで社員にメリットを実感させる仕掛けを、またステップ5では組織目標を共有し一体感を醸成する仕掛けを盛り込む。

最近の調査によれば、働く側も業務配分の是正が効果的であることを多く指摘しており、その点は理解活動への追い風と捉えたい。



③ ステップ1の最後に、5年後の組織予測を行う。現状の課題もさる事ながら、5年後にどんな人材を失い、どの程度の人材を補充、配置、育成する必要があるかを可視化することは、危機感の共有であり、働き方改革を進める大きな原動力となる。

下図は機械メーカーC社の5年先へのビジョンの一部だが、新たな事業への挑戦に先立ち複数の人材の採用（または社内確保）と計画的育成が欠かせないことを示している。

図表12

某社ビジョンにおける人材確保イメージ

強化すべき戦略		年	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
マーケティング4P	製品						
	価格						
	チャネル						
	販促						
その他のBP	人材		← 化学系エンジニアの確保・育成(増員3名) →				
	技術開発		← 化学系の開発倍速化(新製品比率20%) →				
	物流						
	IT対応						
	外注策						

(2) ステップ2 標準化を妥協しない

ここでは現状分析をもとに、共有効果のある業務を妥協せずに発掘し、標準化する。これまで対応できていて当たり前の内容とも思えることだが、筆者が支援する中堅・中小企業で業務課題に関するヒアリングを行うと、ほとんどの企業で業務が個人商店化して作業負担が偏る、という現象が現在も数多く指摘される。

最近の厚労省の調査を見ても、労働時間を削減した実績ある企業の取り組みの第1が実績把握、第3位が仕事の分担の見直しであり、当たり前であるはずのことが意外にできていないことがわかる。

図表13

調査データから2

「所定外労働が実際に短縮された企業が行っている取組内容」

主な取組(上位項目)	短縮企業	非短縮企業
実態(実際の労働時間)の把握	69.2%	60.4
長時間労働者やその上司に対する注意喚起や助言	66.1%	53.5
仕事の内容・分担の見直し	55.2%	42.0
所定外労働の事前届け出制の導入	50.0%	36.3
休日労働に対する代休の付与	45.1%	35.7
ノー残業デーの設定	43.1%	37.1
適正な人員確保	42.4%	32.3
経営トップからの呼びかけや経営戦略化による啓発	38.4%	22.3
その他、車内放送による呼びかけ(12.2%)強制消灯・PC電源オフ(6.7%)など		

出所: 厚生労働省
「平成27年度版 労働経済の分析(第3章第3節)」

② 手順、コツのほか標準時間までを標準化

発掘した共有性ある業務を標準化する際、以下3点に留意する必要がある。

一つはポイントとコツの「見える化」であり、可視化することで口頭に比べ短時間でのOJTを可能にする。可能なら、写真や動画も併用するのが望ましい。

2つ目は標準的な作業時間を明示することである。それにより、遅れているか否かスキルと状況の判断が可能になる。

3つ目は共有すべき情報の明示である。手順さえ知れば他人が助けられるな

どというのは幻想であり、教わった側がサブ担当としてきちんと対応できるための基礎情報の共有が不可欠である。例えば、上図のケースでは、不在の理由をタイムリーに共有しておく必要がある。

図表16

標準化の例

短時間で教えられるよう、場合分け(細分化)して標準化

しごと区分	電話応対(まとも仕事No.) - 社外対応、名指し人不在の場合			
使用機材	受話器、筆記具、メモ			
共有すべき基礎情報	主な社内会議の予定、出席者、進行状況			
頻度	月末週、月初週は会議多数で頻度が高い。			
主な手順(何を)	ポイント、コツ(どのように)	レベル(どこまで)	標準時間(いつまで)	
1	受話器をとる	・すぐに、左手でとる ・メモを手元に	レベル3回以内で	
2	社名、部署を名乗る	「ハイ、〇〇産業 営業2課、△△でございます」とはっきり名乗る		
3	相手を確認する	社名、部署、氏名を確認	氏名はフルネームで	
4	用件を聞く	名指し人を確認、復唱 呼び捨てで「2課の□□でございますね」		
5	不在を詫げる	「誠に申し訳ございません。□□はあいにく席を外しております」		3分以内で

③ メイン担当者にOJT実施を義務付け

共有化する業務の標準化を行ったら、メイン担当者は必ずその業務のサブ担当者にOJTを行うことを義務付ける。これまで共有されていなかった業務の場合、OJTを行う

こと自体をムダと考える社員が多いが、この段階で根気よく、共有化のメリットを理解させる。

メリットは、本人が困った際に助けを期待できる点であり、企業は代わりのいない事態のリスク(カバー率)を避けられる。

図表17

スキルマップの例

仕事				氏名				
No.	内容	繁閑変動	難易度	水谷	木下	鈴木	竹内	山田
01	標準仕様を見積る	中	2等級	レベル1 済	レベル1 済	レベル2 済	レベル1 済	9月
02	特殊仕様Aを見積る	小	3等級	昇格後	昇格後	レベル2 済	9月	10月
03	特殊仕様Bを見積る	大	4等級	複数によるカバー率向上を優先				
個人ごとの状況				2等級	2等級	2等級 覚えが早い	3等級 4月異動	4等級 7月異動

多能工化へ

※ レベル 1:教えればできる
2:基本的な内容は独力でできる
3:異常時以外は一人ででき、教えることもできる
4:すべてに対応でき、指示して実行させることができる

(3) ステップ3 小さなローテーションを起こす

このステップでは、標準化された業務を実際に共有することで、小さな業務移管、つまりジョブ・ローテーションを行う。中堅・中小企業では人事異動が少なく、人材配置や仕事の任せ方が硬直的なことが多いため、業務共有の効果が明らかに期待できる反面、慣れたこれまでの労働環境の変化から、拒否反応を起こすケースもあり、慎重に進めたい。

最大の実施事項は、メイン担当の業務のほかに、標準化された「サブ」担当の業務を全ての社員が一部

持つことである。それにより、職場内で多くの業務が複数名でカバーされることに

職域拡大へのステップ3

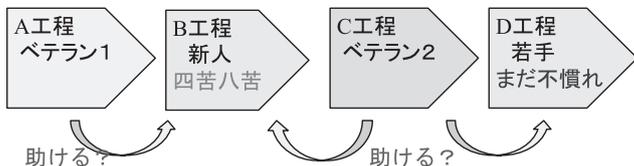
図表18

改革のステップ	職域拡大のポイント
3 小さなローテーションを起こす	<ul style="list-style-type: none"> ・年頭に全社員対象に面談、2年単位で部分的に配置換え（モジュール単位で、サブ1年→メイン1年） ・複数名による、業務の「カバー率」を管理 ・計画と進捗の情報を、関係者は日々共有
4 社員がメリット実感	
5 目標設定し改革継続	

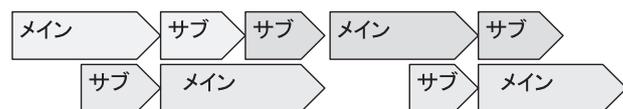
「虫の目」で 一職場内で助け合う

図表19

・「助け合う」ために必要な条件は？



・一部をモジュール化し、サブ担当としてカバーする



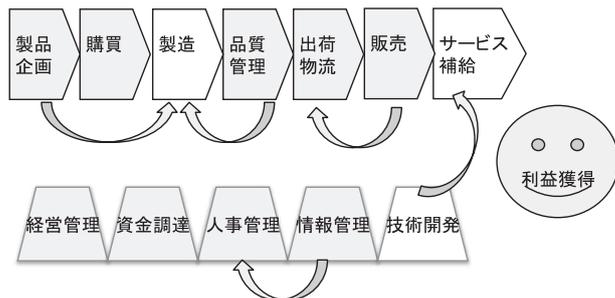
なり、突発時や季節的に多忙な状況でもこれまでより柔軟に対応できるようになる。

課題はサブ担当へのOJT指導の負担だが、そうした動きが当たり前として受け入れられるよう、年度の始めに全員を対象に確認の面談を行い、サブ担当化を徹底する。

「鳥の目」で 一部門間で助け合う

図表20

応援・受援は今では、特別なことでない
季節性などの繁閑変動業務、部門間で共通性ある業務などで



部門間で共通する業務や特定の部門の季節的な負荷に関しては、部門横断の応援対応が可能であるが、従来はなかなかできていない。

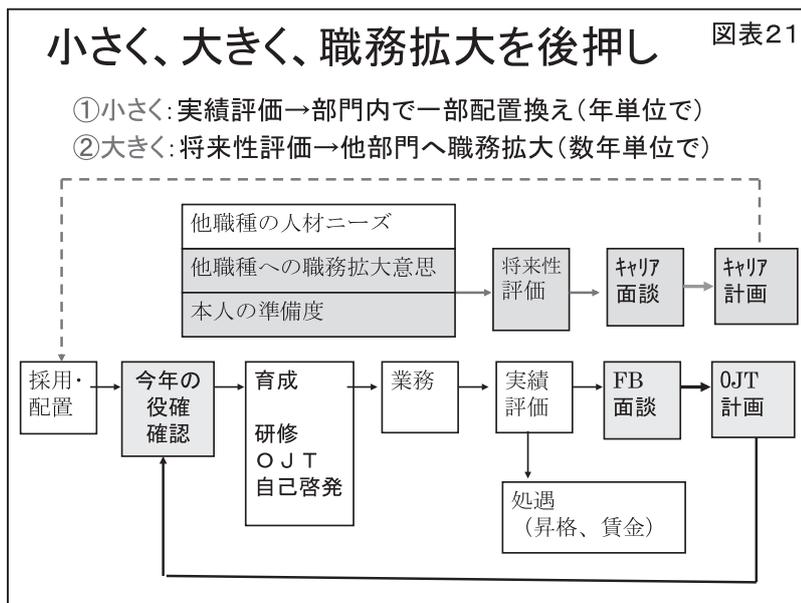
これを行う場合、部門内と同じように標準化とOJT指導の手間を避けることはできない。

サブ担当化による業務共有をきっかけに、2年程度で部門内の配置換えを行う。

1年担当したサブ担当業務は、2年目にメイン担当となる基本ルールのもと、年単位で担当業務の見直しを行う。毎年度の初めに役割確認の面談を全社員対象に行い、

1年が終わると評価、面談を経て、翌年のOJT計画を定め新たな担当業務を設定する。

短期的には、部門内でのスキルアップを年々計画するのに合わせ、正社員の場合は将来性の評価と人材ニーズ・本人の意思確認のもと、部門を超えた中長期的なローテーションも計画する。



(4) ステップ4 社員がメリットを実感

社員が満足する、または不満を減らす働きかけを行うことは、極めて重要である。

ステップ4では3つの働きかけを考えているが、その第一は正社員を対象にした中長期のキャリア支援である。女性のみでなく今後は全ての社員が子育て、介護などのライフイベントにうまく対応できるよう配慮しないと、長い目で見て定着しない。中長期のキャリアに関して本人の意思を尊重し、意欲を持って働けるキャリア開発をサポートする。

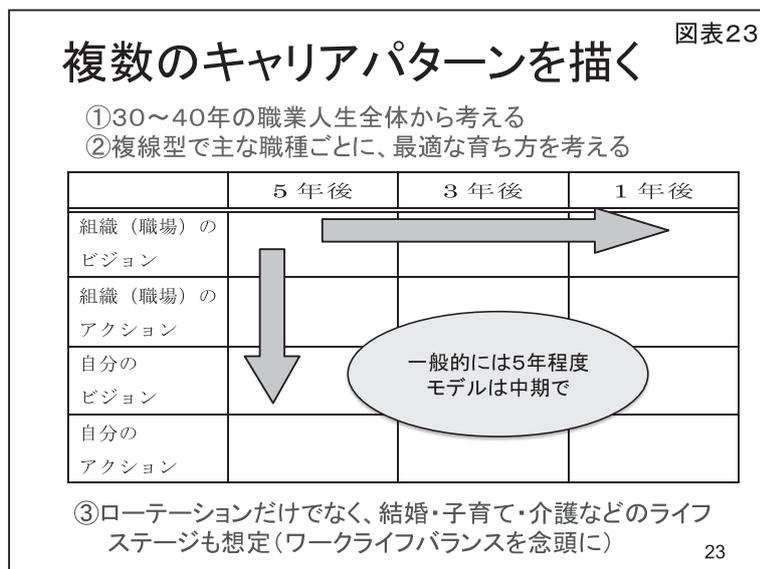
図表22

職域拡大へのステップ4

改革のステップ	職域拡大のポイント
4 社員がメリット実感	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな働き方の勉強会を職場ごとに開催、対策を話し合い ・行動規範をもとに人事評価、表彰 ・社内FAや自己申告異動、新業務抜擢などのキャリア開発を4年単位で面談サポート
5 目標設定し改革継続	<ul style="list-style-type: none"> 理解・行動・共感の3段階で活性化調査 次年度目標と対策は部門方針で公開

中長期のキャリア計画はまず会社側が人材ニーズをもとに、主な職種ごとのキャリアパターンを想定し、公開する。それを参考に各自がキャリア計画を作成し、上司と定期的な面談を行って、部門間ローテーションを含めた中長期のキャリアを検討する。

特に職務拡大を後押ししたい職種や社員層がある場合、個人別の育成計画を作成して上司がサポートすることも可能である。



二つ目の働きかけは、新たな「あるべき働き方」を仲間と共有することである。

中堅金属メーカーK社の事例だが、全国に多々ある事業所の「仕事の進め方」の課題をヒアリングしたところ、業務の標準化や共有化などで多くの課題が上げられ、それらを共有、解消するため新たな行動規範案が作成された。

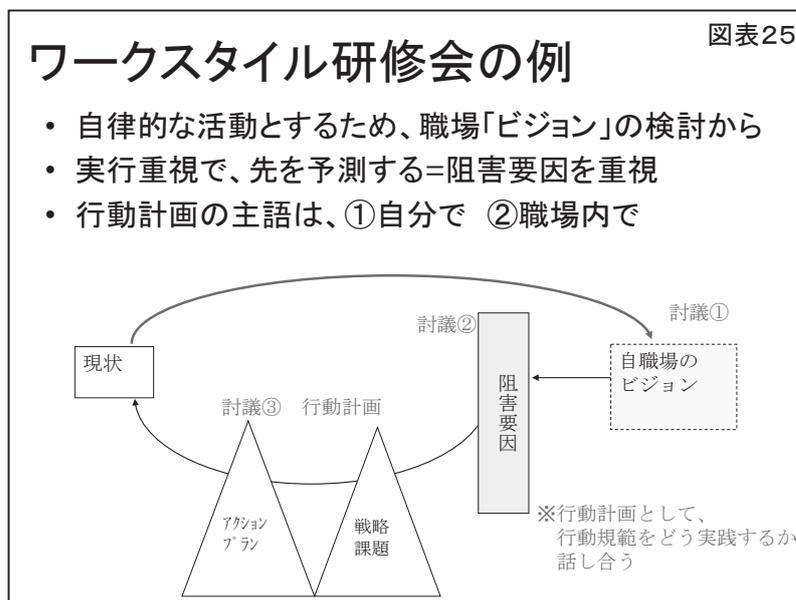
下図が新たな行動規範の例である。

図表24

K社の行動規範の案

	失いたくない強み	なくしたい弱み	新たに付加したい要素
組織レベル	<ul style="list-style-type: none"> ・部門内のコミュニケーション ・採算重視 ・既存顧客への対応力 ・定着した生産革新活動 	<ul style="list-style-type: none"> ・部門間の連携 ・人財育成 ・本社の戦略性、計画性 ・マネジメント知識 ・新規顧客の開拓 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル対応 ・管理の見える化標準化 ・業務の共有化支援 (部門間&部門内)
個人レベル	<ul style="list-style-type: none"> ・指示に忠実、実行力 ・納期重視 ・現在の職場の実務知識 	<ul style="list-style-type: none"> ・自発性、問題解決 ・ビジネススキル ・個人プレー、個人商店 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバル対応 ・仕事の見える化標準化 ・日常的な業務効率化

そうした行動規範は、職場ごとの勉強会（ワークスタイル研修会）で職場ごとに討議し、我が職場ではどんな行動をとるべきか、形にしていける。



3つ目の働きかけは、共有し話し合った新たな行動パターンの実行者を積極的に評価することであり、優秀者は人事評価のみでなく、社内イベントを利用して事例発表や表彰を行う。N社ではスキルの共有や伝達という行動を高く評価することとし、それを管理者が漏らさず評価できるよう、「望ましい行動」と「望ましくない行動」の実例を示して評価につなげている。

(行動例が、良いものも悪いものも、N社の社員の過去の行動をもとにしている)

N社の行動評価例

図表26

一般社員向け評価項目：「共有する」
＝スキル向上・技術共有への意欲度

評点	評点の定義	行動事例
4	向上心が強く自分が習得した知識を日常的に他のメンバーに教え伝えている	○ ・分からない事は、素直に教をを請う ・相互啓発により自己向上を行っている
3	向上心があり、自分が習得した知識を他のメンバーに教えるように努力している	・自分の持っている知識を共有しようという姿勢がある
2	向上心があるが、自分で習得したものを他のメンバーと共有しようとならない	× ・向上心が無く、周囲に悪影響を与えている
1	向上心も無く、自分で習得したものを共有しようとならない	・分からなくても聞かない ・自分の持っている知識を共有しようという姿勢が無い

(5) ステップ5 目標設定し継続改善

ここでは活動を通じた成果を確認し、課題があれば継続的な活動の目標とする。成果とは、活動を通じた社員の意識（の高まり）を意味しており、中産連の場合、20～30項目の質問による組織活性度調査（モラル・サーベイ）によりそれを確認している。

組織活性度調査は全社員を対象にしたアンケートで、10項目の分野についてそれぞれ「理解度」「職場定着度」「共感度」の3つの視点から質問する。期待する到達点はもちろん、共感度が高いことである。以下はその集計例だが、チームワークやチャレンジのスコアが良いのに対し、人材育成と評価が低い。課題のある点は翌年の会社・部門方針の中で目標とし、全社員で共有する。

職域拡大へのステップ5

図表27

改革のステップ	職域拡大のポイント
1 人と仕事の決算	
2 標準化を妥協しない	
3 小さなローテーションを起こす	
4 社員がメリット実感	
5 目標設定し改革継続	理解・行動・共感の3段階で活性度調査 次年度目標と対策は部門方針で公開

組織活性度の調査項目例

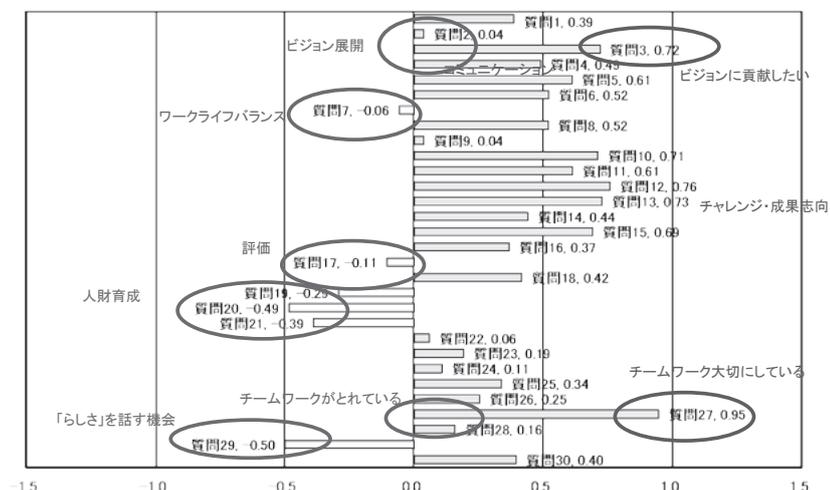
図表28

分野	No.	質問項目	理解度	職場定着度	共感度
経営方針・ビジョン	1	会社の経営理念・ビジョンは明確である	0.39	0.04	0.72
	2	会社のビジョンが職場に展開され、あなたの仕事との関係がわかる			
	3	会社のビジョン実現に貢献したいと考えている			
職場コミュニケーション	4	あなたが受ける仕事の指示は明確、合理的である			
	5	職場のコミュニケーションは良好である			
	6	職場や会議で自分の意見を率直に言える			
職場環境(ワークライフバランス)	7	会社は職場環境に配慮する仕組みを設けている			
	8	あなたの上司は職場環境に配慮している			
	9	あなた			
チャレンジ	10	あなた			
	11	あなた			
	12	あなた			
成果志向	13	あなた			
	14	成長			
	15	あなた			

調査結果の例

図表29

全社員向けに意欲度調査を行い、指標の一部を改革目標に設定、定期的にモニターする



4. 残された課題

この論文では、働き方改革の取り組みに苦勞する中堅・中小企業を念頭に、職務拡大つまり仕事の仕方や任せ方を起点とした、改革の進め方を解説した。現実的には企業によって社員構成や業務の反復度が全く異なるため、対策を幾つかのパターンに分けて示すことができると良いが、紙面の都合で叶わなかった。

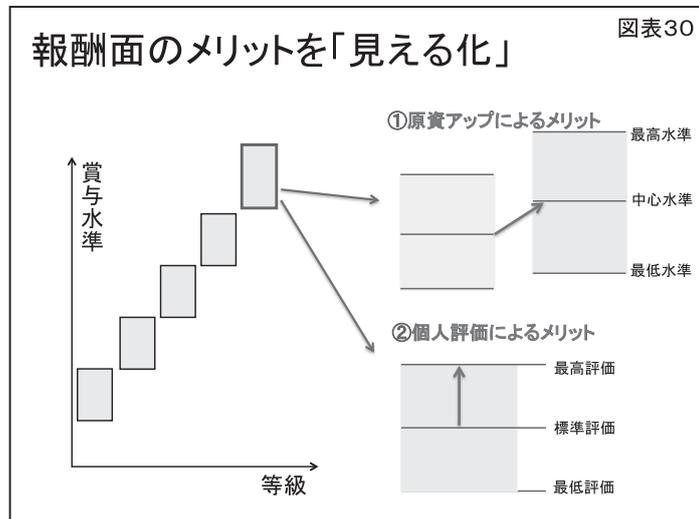
最後に今後に残された主な検討課題を整理したい。ここでは以下の2点を考えたい。

(1) 報酬とのつながり

最大の課題は労働時間の短縮を処遇にどうつなげるかにあると考えている。

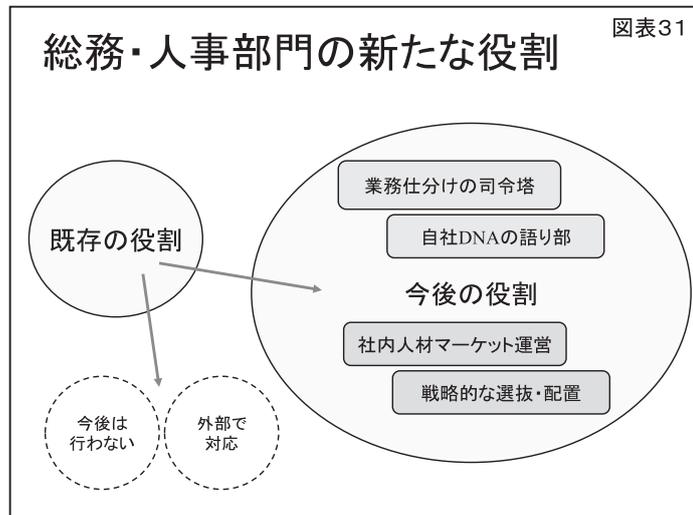
労働時間に関わらず仕事の成果で報酬を決めるホワイトカラーエグゼンプションも検討されてはいるが、まだ現実的とは言えず、適用範囲も狭い。時間外労働や休日勤務が減ることは、「ライフ」部分を充実し肉体負荷やストレスを軽減する一方、管理者を除けば報酬（時間外手当）が減ることを意味する。

働き方改革に前向きに取り組んだ結果が月収減では、モチベーションは上がりづらい。労働時間の短縮が職場の生産性と業績の向上につながる因果関係と指標を整理し、賞与で還元つまり全体原資と個人評価分で報いる仕組みの構築を模索したい。



(2) 総務・人事部門自体の「働き方改革」

2つ目の課題は取り組みを主導する立場となる総務・人事部門にも「働き方改革」が必要な点である。今後新たな役割として期待される要素は既存の総務・人事機能とは大きく異なるものである。それらを確実に実行するため、既存の役割の一部をなくし、また外部委託で対応するような業務移管と職務拡大を他部門に先駆けて行うことは、避けて通れない課題である。



第2章 事例編1. シニア社員の職域拡大の事例

1. これからのシニア人材の働き方と職域拡大

大企業ではもともとシニア人材の人数が多い分、社内および社外での活用、人事のしくみも整備されている一方、中堅・中小でシニア人材が増加している企業は、シニア人材の活用の仕方が大きな課題で、制度整備が充分でない場合が多い。

中産連では民間企業に対する人事コンサルティングやセミナー、行政の先端事業を通じて、シニア人材の活用と制度整備について研究し実績を蓄積している。以下では「人事のしくみから考える①シニア人材の多様な働き方」、「社内の仕事から考える②シニア人材の職務の再設計」、「社外へ仕事の創出として考える③新規事業へのシニア人材の活用」について、3つの事例を紹介する。

(1) シニア人材の多様な働き方に対応できるコース設定：人事のしくみから考える

若手や中堅と比較するとシニアは働くことへの考え方、能力、意欲など個人差が大きい。そのため、「多様な働き方を準備し、選択できることがモチベーション向上につながる」。また単に処遇だけでなく、シニアの経験や強みを活かす視点が重要である。

「多様な働き方に対応するためのコース設定」は中堅製造業の事例である。製造部門の社員を「限定勤務コース」と「熟練指導コース」の2つに分けて、人材や役割の違いに応じて細かな活用・処遇をすることが可能になる。また事務スタッフ系は定型的な業務中心の「一般スキルコース」、営業や設計系は業績連動型の「専門職コース」に区分して対応する。

このように複数のコースを設定した場合、活用方針の範囲内で社員個人の実情に応じて選択できることが重要である。また、可能な範囲で就業時間や日数については、柔軟に対応できることが望ましい。会社側からは役割や処遇を明確にすることでより効果的な人材活用となり、一方で社員側からは

明確なコースを目標にし、定年前を有意義に過ごすとともに、各自の実情に応じた選択が可能になる。制度の内容としては、活用方針に始まり、単なる賃金設定に止まらず、モチベーション向上を目指して、生き生きと活躍していただくために、コースに応じた評価を実施し、処遇に連動させるのが効果的である。

シニア人材の多様な働き方に対応できるコース設定 図表32

区分	一般スキルコース	限定勤務コース	専門職コース	熟練指導コース
雇用後の職務内容	会社特有のスキルを有する職務	定型作業・補助作業	専門性や経験を活かして、直接個人で業績を会社にもたらす	高度熟練技能の指導
対象者（再雇用前職務）	間接職務従事者（事務）	定型業務のみ従事可能な層（製造）	営業設計	高度な技能・資格を有する人材（製造、営業、税務）
活用方針	個人の能力や環境により、活用方法が変化	パートタイム的な活用	業績に応じた処遇での活用	ノウハウの維持・伝承、後進指導のための積極的な活用
処遇方針	・職務給的な処遇 ・60歳までの水準調整の併用	処遇・勤務条件を柔軟にし、代替人材（パートなど）の処遇水準と合わせる	勤務条件を柔軟にし、成果連動報酬型で報いる	再雇用前水準に近い処遇を行う

(2) シニア人材の職務の再設計：社内の仕事から考える

次に紹介する事例はシニア人材の「職務の再設計」に関するもので、活躍できる職域や役割についてまず自社の業務について検討し、次に外注業務の内製化を検討した。

自社の業務について職域や役割を整理するためには、自社の業務分析をする必要がある。事例はある宿泊施設の分析結果で、職種と仕事の内容をマトリックスで整理した。具体的には、どのような業務がシニアに向いているのか、現状シニアが対応しているのはどれか今後どのような業務に従事することが可能か などについて検討した。最終的に、シニアの従事する業務を次の6区分に整理した。

- ① 熟練業務で肉体負荷の伴う業務は、高年齢者以外が中心となり進めていく。ただし、高年齢者は個人差があるため、体力的な面を考慮し、定年後も継続して業務を行うことは可能である。（若手の成長を阻害しない範囲で）
- ② 調理については、高度専門性や熟練を要する業務があり、高年齢者は極力肉体負荷のない高度専門性を発揮する立場で、育成指導を中心とする。現状、熟練+肉体負荷のある業務を高年齢者が担っているため、可能と考えられるが、体力面に配慮し活用する。
- ③ 定年後、継続業務が不可な者は、数年前から計画的に職種変更や定型業務に従事することを検討する。
- ④ 対人業務は、高年齢者が得意とする内容であるが、ホテルのイメージを保つ範囲で、高年齢者を活用する。
- ⑤ 企画・管理業務については、高年齢者も可能であるが、後進の育成が必要なため、高年齢者以外が中心となり従事する。
- ⑥ 熟練、対人業務は、指導育成や支援としての役割を果たす。

図表33

シニア人材の職務の再設計

業務構造の分析(職種と仕事内容の種類)

職種	調理	客室	ハウス キーピ ング	食堂	宴会	販売 促進	管理 事務
仕事内容							
熟練+肉体負荷	○			○	○		
定型+肉体負荷	○	○					
定型						○	○
専門性	○						
企画・管理	○		○			○	○
対人(客さばき)				○	○	○	

- ① 専門的職務が主であり、定年後も継続して業務を行うことが可能かつ効果的である。（若手の成長を阻害しない範囲で）
- ② 調理については、熟練+肉体負荷のある業務も現状、高年齢者が活躍している。
- ③ 定年後、継続業務が不可な者については、職種変更や定型業務を検討する。
- ④ 対人業務は、ホテルのイメージを保つ範囲で、高年齢者を活用する。
- ⑤ 熟練や対人業務は、指導育成としての役割を果たす。

専門業務の継続+後輩の育成+業務支援

(3) 新規事業へのシニア人材の活用：社外へ仕事の創出として考える

どの企業においても既存事業はいずれ成熟期を迎えるため、次なる手として、新製品開発、新技術開発、新市場開拓、新規事業など新たな取組みを進めている。その新たな取組みに、シニア人材の豊かな知識や経験を活用し、進めることは有効な方策の一つである。既存の職域を超えて、新たな仕事を創出することである。意欲の高いシニア人材にとっては、自らの経験が活用できるためモチベーションが高まる。さらには社内の中堅や若手と組みながら、新たな事業を創出することで、社内人材に修羅場経験の場を与えるきっかけになる。

以下は社内のシニア人材の活用ではないが、新規事業を進める際にシニア人材を外部から活用した成功事例である。

中堅製造業 A 社はリーマンショックによる急激な円高による価格競争激化となって以来、数年にわたって新たな事業への進出を探ってきた。親会社と 40 年来の取引先がわさびの商品化を目指していることを知り調べたところ、わさびの持つ消臭、防虫、抗菌、防カビの効能が同社の主要事業になる可能性を感じた。そこでわさび事業の営業と開発を担っていた 2 名のシニア人材（両者 66 歳）を平成 26 年 4 月同社に招くことにより、わさび事業を新事業として立ち上げることにした。

同社におけるシニア人材活用の特徴は、既存の事業と全く切り離して、社外から人材も含めて新規事業そのものを取得していること。取得後も事業所を別に設けていることで、その事業に特化した経営を行うと同時に採用したシニア人材に権限を与え多くを任せている。

また、雇用形態も毎年の更新という単年度雇用契約を結んでおり事業そのものが全く独立した会社に近い形態である。こうしたことは任された 2 人のシニアに大きな責任感を与えると同時に、それまで積み上げた経験や知識および人脈などを自由に活かせることがモチベーションとなっている。

新規事業へのシニア活用事例 図表 34

新規事業	わさびを活用した商品開発と事業化
活用分野	開発、営業
活用形態	新規事業の開発責任者、営業責任者
	⇒ 「わさび」に関しては、 開発責任者は20年以上の経験、特許の取得、 営業責任者は10年以上の経験と業界を熟知。
成果	半年間 新規事業の立ち上げ、商品化 展示会への出展、営業活動

シニア人材活用のポイント 図表 35

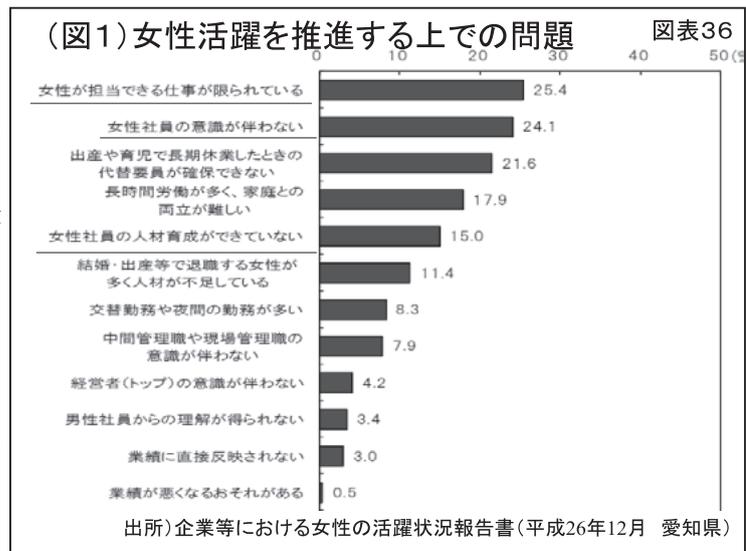
- ① 既存の事業と切り離し、社外から人材も含めて新規事業そのものを取得し、事業所を別に設け、その事業に特化した経営を行うと同時に採用した人材にその多くを任せている。
- ② 雇用形態も毎年の更新という単年度雇用契約を結んでおり、事業そのものが全く独立し、大きな責任感を与える。
- ③ 積み上げた経験や知識および人脈などを自由に活かすことで、達成感が得られることがモチベーションとなっている。
- ④ 本社とは離れて、多数の企業が集積していて、ビジネスにより密接した「クリエイション・コア東大阪」に拠点を置いている。シニア人材にとって営業がやりやすい環境となっている。

第2章 事例編2. 女性活躍推進における取り組み事例

働き方を変える、企業を活性化する、その担い手として期待されているのが、女性の戦力である。今年4月に女性活躍推進法が施行され、先行企業の取組みは両立支援から女性のキャリア開発支援に移行している。ここでは、新しい職務・職域にチャレンジをすることにより、管理職となって活躍するA氏を紹介する。さらに、個々の女性のキャリア開発を支える人事部門や上司の役割と取り組みについて言及したい。

1. 女性活躍を推進する上での問題について

まず最初に右のグラフをご覧ください。キャリア開発という点で見ると3つの問題がある。「①女性が担当できる仕事に限られている。」この仕事は女性には体力的に無理だろう、責任がある仕事を与えるのは可哀そうだ、と男性管理職の優しさゆえの発言が聞こえてきそうである。次に「②女性の意識が伴わない。」果たして管理職になりたい女性はいるのか？ほとんどの女性がこの問いには



No,と答えているのではないかということである。そして「③女性社員の人材育成ができていない。」入社してからずっと同じ部門で同じ仕事を続けていたという女性が大半を占めているのに、いきなり管理職と言われても候補者がいない。図からはこのような企業の状況が見えてくる。

①の問題については、次の3つのステップでまず行動するのが望ましい。

ステップ1：業務の棚卸しを行い、業務プロセスの分解をする。小さく分解された作業単位で本当に男性にしかできないのかを問う。

ステップ2：各業務に必要な知識や能力・スキルを洗い出す。

ステップ3：制約として残った作業や動作を洗い出し、改善策を講じる。

業務を大きな塊で見ている限り、女性に担当させる仕事はないと判断されるが、このように仕事を分解すると可能な仕事は必ず見出すことが出来る。

次に、②の問題については、女性の特徴を知った上で男性管理職と女性部下がコミュニケーションすることにより解決できる場合がある。その特徴とは、女性が仕事で経験を積んで成果を上げたにも関わらず、「その成果は自分の実力や努力によるものではなく、単なる偶然の産物か、あるいは周囲のおぜん立てがあったからできたこと」と、過小評価して

自信が持てないという心理傾向で「インポスター症候群（詐欺師症候群）」とよばれる。その結果、女性は与えられた仕事や地位に対して100%の確信がなければ「できません」と断るが、男性はまず「やります」という違いが表れる。この様な男女の違いに気付いている企業の管理職は多いと言われるが、このことを理解していないと、「この女性はやる気がない」と誤解し才能を埋もれさせかねない。

問題②

図表37

女性の意識が伴わない

- 解決策
 - 女性の特徴を知った上で男性管理職が女性部下に自信を持たせるよう、コミュニケーションする
 - 女性の特徴とは
インポスター症候群（詐欺師症候群）
(過小評価して、自分に自信が持てない)

③の女性の育成問題は、取り組むべき大きな課題である。経験や実践からしか学ぶことが出来ないことは多い。実際に現在活躍している女性達にインタビューを行って明らかになったのは、自分が成長するには、「自分目線」の仕事のやり方や自分なりの判断基準から、「仕事目線・会社目線」での判断基準や全体最適の仕事の進め方が身につくような経験が必要であったということである。

問題③

図表38

女性社員の人材育成ができていない

- 解決策
 - 「自分目線」の仕事のやり方や自分なりの判断基準 → 「仕事目線・会社目線」での判断基準や全体最適の仕事の進め方が身につくような経験
 - 具体的には、
 - 前後工程や関係部門さらには顧客または調達先の企業の担当者に対して、職場の代表として話を聞いたり、自分が話をする機会
 - 横断的なプロジェクトへの参加
 - 新しい職場への異動

具体的には、前後工程や関係部門さらには顧客または調達先の企業の担当者に対して、職場の代表として話を聞いたり、自分が話をする機会が与えられたりすることや、横断的なプロジェクトへの参加である。さらには、新しい職場への異動である。彼女達はこれらの経験の積み重ねにより、相手の立場や仕事全体を理解した上での問題解決力とリーダーシップを確実に身につけていた。

2. 事務職から生産職場の管理職となったA氏の事例

高校卒業後、生産拠点である事業所の事務職として入社し、約20年近く労務管理や経理などの仕事をしていたA氏。ある時、事業所での5S活動のメンバーに選ばれた。その時、チームリーダーとなって製造現場の意見を聞きながら粘り強く困りごとを解決し、5Sの規定やルール作り、成果に結び付けていった。この間、A氏は製造現場をはじめ事業所の色々な部署の人達との関係を構築していった。

その後、経験のない生産現場の係長に任命され、異動となった。技術的な知識は積極的に勉強し、問題解決や未然防止活動を進めた。昨年、管理職への昇格試験を上司に勧められ、最初は断ったものの前向きにチャレンジし、見事合格した。現在、A氏は男女合わせて130人もの部下を持つ。部下の個々の状況をよく掴み、気を配る。多くの部下から相談を持ちかけられる毎日を送る中、マネジャーとしての役割を遂行することに注力している。

その A 氏が部下育成のノウハウを語ってくれた。「新しい責任のある仕事をできないと断る部下には、任せる範囲を示して、これならできる？こうするとどう？などとアイデアと一緒にになって出して導いていく。少しずつ責任を持たせて自信をつけさせる。そうすると次はこうしたらどうでしょうか？と自ら提案するようになる。」と。

この事業所では、多くの女性社員が育児休業や短時間勤務制度など両立支援制度を利用している。A 氏の部下である女性の係長は、中産連が主催した「明日のモノづくりを担う女性のためのネットワーク交流会」の場で、「短時間勤務者や育児休業者の業務を補うために、一部の社員に負担が偏ってしまう。”お互い様”の意識は醸成されているが、今後は負担の軽減策や業務を補う側のインセンティブも含めた適正な評価を考えなくてはいけない。」と述べた。彼女たちの職場は、さらなる問題の解決へと確実に前進している。

3. 女性のキャリア開発を支える人事部門や上司の役割と取組み

企業も女性社員自身も中長期のキャリア展望を描くに至らず、迷いが生じている。そこで、先の A 氏の上司や多くの先進企業で実施され、成果を上げている取り組みについて触れておきたい。

取組みの核は中長期の「個別育成計画」である。この育成計画策定では、次にどのような業務を付与するか、どのポジションに異動するかを含んだキャリアパスの計画を明らかにする。女性の対象者は企業によって異なるが係長前までの全社員を対象にしたり、管理監督者候補をリストアップして行っている。

女性のキャリア開発を支える 人事部門や上司の役割と取組み 図表39

- 中長期の「個別育成計画」を作成する
 - 内容: 次にどのような業務を付与するか、どのポジションに異動するかを含んだ、キャリアパスの計画を明らかにする
 - 対象者: 係長前までの全社員
 - 管理監督者候補をリストアップする
 - 上司向け研修
 - 女性部下との面談
 - 部門別「人材育成会議」
 - 人事部門による計画書作成・面談のサポート

仕事を任せるのは、上司である。上司の意識改革を行い、具体的にキャリアを開発するための仕事を準備することは重要である。上司には事前に部下である女性社員に期待する事、現在任せている仕事や役割をまとめた上で集合研修に参加する。研修では、育成上の問題を共有化し、OJT の仕方、Off-JT の機会の与え方、自己啓発のアドバイスの仕方を学び、将来のキャリアパスを念頭に置いた「個別育成計画」を完成させる。その後女性との面談でコミュニケーションを図る。この面談で双方にかかっていた「バイアス」や思い込みを取り除くことができている。この際、計画書の作成や面談実践を人事部門が個別サポートする。さらに部門別に「人材育成会議」と称して、部門長と管理職全員さらに人事担当者が加わり、人事に関わる部門方針の検討やキャリアパスの具体例の作成・部門で行う教育などを話し合っている。以上のように、働く時間や時期に制約を持つ社員を含め、職場での働く環境を整えながら、女性に新しい仕事を計画的に任せていくことで、女性自身の能力の開発を行うと同時に、職場全体の働き方を見直すきっかけが作られている。