

# 働き方改革を成功裏に収める ための「3つ」のポイント

岩下 広文 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 上席コンサルタント

住所：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://skg-od.jp>

約30年ぶりに元号が変わった今年、人事の分野では「働き方改革」が最も大きな関心事になっています。昨年の6月に「働き方改革関連法案」が可決された後、今年の4月からは「時間外労働の上限規制」や「年次有給休暇の取得義務化」などがすでに施行されています。また、来年4月からは、まずは大手企業を対象として「同一労働同一賃金（正規社員と非正規社員の間での均等・均衡待遇の実現）」も施行されることになっています。

## ■古くて新しいテーマに向き合う

企業の経営者や人事担当役員、人事・労務担当者は、断続的にこれらの難しいテーマに対応していかなければならないため、当面は息つく暇もない……といったところではないでしょうか。

「働き方改革関連法」自体は法律であるため、当然に政府や行政が中心になって法案の制定・可決や施行に向けた準備・手続きが進められてきました。しかしながら一部企業の現場では、すでに数年前から「働き方改革」に関する具体的な取り組みが検討・展開されてきました。今回の法施行を見込んでの動きといった側面もありますが、それ以上に、多くの日本企業にとって自社で抱えている人的問題・課題を解決するうえでは、「働き方改革」は避けて通ることのできないテーマだということです。

具体的に言えば、「労働力人口の減少」や「働き方に対する価値観の多様化」といった社会的変化が進むなかで、持続性のある企業経営の実現に向けて必要な人材を安定確保するためには、労働時間・残業時間の削減や労働生産性の向上、非正規社員の処遇改善……といった“古くて新しい”テーマに対して、いよいよ本腰を入れて取り組まなければならなくなった、ということです。経営者や人事担当者が、“企業は人なり”といった経営の極めて本質的な部分に、否が応でも真剣に向き合わなければならなくなったとも言えるでしょう。

人事コンサルティングを主業とする弊社においても、昨年あたりから、この「働き方改革」に関連したテーマでのコンサルティング依頼が増えています。そのようなコンサルティング実務を経るなかで、現時点で筆者が認識している「働き方改革を成功裏に収めるためのポイント」を以下に列挙します。

- 1 法律対応を目的とするのではなく、真に「働き方改革」が必要な理由を明確にし目的とすること
- 2 他社での導入事例を安易に模倣するのではなく、自社の実状・文化について十分に精査・考慮したうえで、施策を導き出すこと
- 3 経営トップが中心となって、改革プロジェクトや社員への説明・浸透を進めること

## ■成否はプロセスで決まる

上記3つのポイントについて、その詳細は誌幅の都合で割愛しますが、いずれのポイントにも共通するのは「ルール・施策の内容と併せて、その“プロセス”が重要」という点です。ここで言うプロセスには、「導入するルール・施策を“決めるまでの過程”」と、「ルール・施策を“導入した後の過程”」の双方が含まれます。

働き方改革だけでなく、企業におけるあらゆる改革に通ずる部分だとは思いますが、最終的に同じルール・施策を導入した場合であっても、丁寧なプロセスの下で決定・運用されているケース（企業）と、おざなりなプロセスの下で決定・運用されているケース（企業）とでは、前者のほうが確実にあるべき成果や効果を得られる可能性は高くなります。「What（何を）」だけでなく、「How（どのように）」も多分に重要だということです。

これから具体的な取り組みを検討される企業はもちろんのこと、すでにルール・施策を導入し運用を開始している企業においても、ぜひ、上記3つのポイントを参考にいただければと思います。