

「働き方改革」で紡ぐ京都の未来

SOCIAL
INNOVATION
LABORATORY
KYOTO

京都市ソーシャルイノベーション研究所

働きたくなる

地域企業のつくりかた



従業員の声からつくる 京の企業
働き方改革チャレンジプログラム

もくじ

SILK JOURNAL

01-02 はじめに

03-04 座談会 京都市長 門川 大作 × チャレンジ企業従業員

05-06 京の企業「働き方改革チャレンジプログラム」の内容

07-10 チャレンジ企業各社の取組

- CASE 1 株式会社阪村エンジニアリング …… #残業削減
- CASE 2 株式会社 KEIKAN …… #有給休暇
- CASE 3 株式会社仁木総合建設 …… #ICT活用
- CASE 4 株式会社すぎうら …… #生産性向上
- CASE 5 大東寝具工業株式会社 …… #職場環境改善
- CASE 6 株式会社フラットエージェンシー …… #組織風土
- CASE 7 株式会社カスタネット …… #社員の主体性

11-14 働き方改革実践ヒント集

- ・働くことの意味は、自分が自分らしいと思えることじゃないかなと僕は思います。
- ・こういう人は働けないって、誰が決めたの？常識を疑うことの大切さ。
- ・「生きるように働く」のが21世紀の働き方。今までの当たり前を取っ払ってください。
- ・「ここで働きたい!!」と思われる組織をつくるには
- ・組織のブレイクスルーは総務・人事から始まる！
- ・レゴ® ワークショップで職場のカベを打ち破ろう！
- ・中小企業が一番変わりやすいです。課題の本質を丁寧に議論できるから。
- ・毎年1万件以上の創意工夫を積み重ね、活力あふれる組織を実現。

15 運営概要

京都の「働き方改革」は、 働きたくなる地域企業を育てることで 持続可能な未来を紡いでいきます。

個人が組織の中でパフォーマンスを最大限に発揮するための「働き方」

私たちの仕事や暮らしを取り巻く環境は、ここ数年で大きく変化してきました。AIやIoTをはじめとするテクノロジーの進化や、表出する社会的課題に対する意識の高まり。こうした変化の中で、一人ひとりの「働き方」に関する価値観も変わってきています。

1 変化の時代に求められる企業のあり方

テクノロジーの進化により多くの仕事がなくなると言われ、地球温暖化や資源枯渇等の社会的課題が企業の経営に影響を与える時代が来ています。一方、少子高齢化が進む日本では担い手不足が大きな問題となっています。

こうした中、フレデリック・ラルー (2018)^{*1}は、「社会の変化を受け、企業にも従来のトップダウン型から現場の意思決定を尊重し、個人のパフォーマンスを最大化する組織への変容が求められている。」としています。

2 「人生100年時代」の個人の生き方・働き方

日本政府は、「人生100年時代」におけるキャリア構築や働き方の変化に応じた環境整備に向けて、具体的な取組を行っていくことが重要であるとしています。

リンダ・グラットンら (2016)^{*2}は、「これからの時代、経済的な視点で考えると私たちは80歳まで働き続ける必要があると言われており、『教育一仕事一引退』という単線型の人生から、マルチステージ型の人生への移行が求められているとし、誰もが自分のキャリア形成について考える必要があり、仕事のスキルアップに加えて、学び直しによる新たなスキル習得も重要である。」としています。

3 生き方と働き方を重ねられる街「京都」

企業が担い手不足に悩む一方で、働く意欲と能力を持っていながらフルタイム勤務が難しいという理由で仕事を諦める人も大勢います。病気、育児、介護をはじめ、長い人生の中で働きづらさを抱える時期は誰にでもやってきます。

京都の人々は、古くから職住近接型の暮らしによって生き方と働き方を重ねてきました。こうした中、2018年9月、「京都市中小企業未来力会議」において、「働きがいや社会に貢献する喜びを大切に、若者をはじめ多様な担い手の活躍を支援する。」等の理念を掲げた「京都・地域企業宣言」が発表されました。

京都市では、この宣言の理念に賛同し、市民や事業者の皆様とともに、地域企業の持続的な発展により、豊かで活力に満ちた共生社会を目指しています。

社会とのつながりを大切に あらゆる方面に配慮した「働き方」

地域と人と企業、それぞれが支え合い、持続可能な社会の発展を目指す京都らしい「働き方」を模索し、経営者と従業員、イノベーション・キュレーター、アドバイザー、経済団体、行政など多様な立場のメンバーが様々な対話を重ね、実践を繰り返しています。

1 京都の文化と未来を切り拓く構想

1200年の歴史を訪いできた京都には、地域と人と企業が密接に関わり合い、それぞれの課題を共に解決していく文化があります。

京都市では、多様な組織や個人による社会的課題解決への挑戦を後押しする「京都市ソーシャル・イノベーション・クラスター構想」を実現するため、2015年4月「京都市ソーシャルイノベーション研究所」を設置、京都から日本の未来を切り拓いていく取組を推進しています。

2 「コレクティブ・インパクト」の応用手法

京の企業「働き方改革チャレンジプログラム」では、ジョン・カニアら (2011)^{*3}が唱え、井上 (2019)^{*4}が示した「コレクティブ・インパクト」の考え方を応用した手法を採用しています。

この手法は、企業、行政、NPOなど、立場の異なる組織が、組織の壁を越えて互いの強みを出し合い社会的課題の解決を目指すものであり、従来型の伴走支援とは一線を画す新しいものです。

3 多様な企業が取り組む本質的な課題解決

表面的な課題解決の手法は、一時的に状況を改善できたとしても、新たな課題を生み出す原因となることがあります。「残業が多い」などの表面化した課題。その背景にある構造的な原因を解消する取組は、経営者だけ、従業員だけ、支援者だけでは実現できません。

従来型の個別支援とは異なる共創による支援に挑戦した本プログラムをきっかけとして、京都の未来を紡ぐ「働きたくなる地域企業」を創出していきます。

SDGs：国連が掲げた、 2030年までに世界を変える17の目標

SDGs (エスディー・ジーズ) は、国連が、「誰一人取り残さない」を基本理念として、2015年9月に社会的課題の解決に向けて掲げた「持続可能な開発目標」のことで、17の目標と169のターゲットで構成されています。2030年までの目標達成に向けて、世界の全ての国・地域を対象に、政府だけでなく地方自治体や民間企業等も達成に向けた取組を行うこととされています。

目標8「働きがいも経済成長も」の項目では、持続可能な社会の実現のために、生活や環境を犠牲にせず、やりがいのある仕事によって人間としての生活を豊かにする「働き方」と経済成長の両立は大きな課題の1つとされています。



人間性を大切に する時代の企業経営と、 そこに参加する個人のあり様の変化

20世紀は、資本主義の台頭により経済的な繁栄と人間性の損失が引き起こされた時代です。人々はつながりを失い、経済的な豊かさがあれば自分一人でも生きられるという考えが広がりました。具体的には、仕事とプライベートを分けて考える「ワークライフバランス」や「業務のマニュアル化」、「大企業に就職すれば勝ち組」に代表されるような均一化した合理的な働き方などによって、経済のみに従属させられてきました。

その流れを受け、21世紀は人間を再度見つめ直す時代になっています。多くの人が個々人の幸福や自分らしい生き方を追求すると同時に、一人では生きていけないことを再認識しました。多くの人に配慮することで、結果として自分も幸福を得られることに気づき始めたのです。その結果、企業経営においても大きな変化が顕在化し始めました。**個人が生きることと働くことを分離しない生き方の実現を望み、企業もスタッフ個々人のパフォーマンスを最大化する組織構造を追求するようになり、こうした動きがイノベーションの創発にも大きく貢献することを認知し始めています。**人間性の再興によって、企業はこれまでとは異なる事業・組織モデルの構築を余儀なくされています。

一方でグローバル経済においても、経済的価値だけでなく社会的価値を重視する時代が訪れています。**地域の持つ文化や歴史といった目に見えない資源が人間のライフスタイルに影響を与え、ビジネスにおける社会的価値にも貢献していると考えられるようになりました。**こうした動きを受けて、私たちは京都のあり方を模索してきました。1200年もの間、全国から人が集まり、日本の文化と風習が集約された京都。この街に育まれてきた歴史や文化を大切にすることが、結果として京都の地域企業の存在価値を高めると考えています。

今回SILKは京都市と共に、働き方改革の実践的なプログラムを生み出しました。この取組を全国の企業経営者、従業員をはじめ多くの方に知っていただきたく、本冊子にまとめました。ぜひご一読いただければと思います。



京都市ソーシャルイノベーション研究所 (SILK) 所長
大室 悦賀

「京都市ソーシャル・イノベーション・クラスター構想」(2014年) 策定の中心となり、2015年に京都市ソーシャルイノベーション研究所の所長に就任。2018年4月から、公立大学法人長野県立大学ソーシャル・イノベーション創出センター長も担当。

従業員の声からつくる 京の企業 働き方改革チャレンジプログラム

この事業は、京都市内の地域企業が主体的に働き方改革に取り組むための支援プログラムです。公募により選定された7社の企業に対し、各企業の特性に応じた取組を約半年間にわたってサポートしました。

🏢 チャレンジ企業 (五十音順)

社名	事業内容	創業	従業員数
(株)カスタネット	オフィス用品、防災用品の販売	2001年	5名
(株)KEIKAN	住宅リフォーム	2018年	8名
(株)阪村エンジニアリング	自動車部品用の金型設計・製造	1999年	19名
(株)すぎうら	飲食店の営業	1994年	24名
大東寝具工業(株)	寝具、寝装品の製造・販売	1925年	19名
(株)仁木総合建設	土木・建築の請負工事	1909年	15名
(株)フラットエージェンシー	不動産の仲介(売買・賃貸・管理)	1974年	75名

^{*1} フレデリック・ラルー (2018) 『ティール組織』(鈴木 立哉訳) 英治出版
^{*2} リンダ・グラットン&アンドリュー・スコット (2016) 『LIFE SHIFT』(池村 千秋訳) 東洋経済新報社
^{*3} John Kania&Mark Kramer(2011) "Collective Impact" :Stanford Social Innovation Review
^{*4} 井上 英之 (2019) 「コレクティブ・インパクト実践論」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2019年2月号

一人ひとりが人間らしくいきいきと、 創造的に働くための働き方改革



従業員の声も大切
企業の
働き方改革チャレンジプログラム

約半年間にわたるプログラムも終盤にさしかかった11月末日。
チャレンジ企業7社の従業員と門川市長の座談会を開催しました。
各社の取組内容や苦労した点、これから目指す働き方等について、前向きで活発な話し合いとなりました。

※敬称略

一人ひとりの働きがいの向上と 社業の発展を、同時に実現する。

阪本：本プログラムでは、各企業の従業員一人ひとりが組織のあり方を「自分ごと」として考えるきっかけを作り、アクションを実践しました。

市長：皆さん、どちらかと言えば働き方改革が難しいとも言われる業種や企業で、チャレンジ企業として頑張っていたら、ありがとうございます。私たちが目指しているものは、自分自身が働きがいを感じながら家庭も大事にし、地域貢献や社会貢献も同時に行うという働き方です。今年も厳しい自然災害があり、地域のつながりの大切さを改めて感じました。他にも、少子化や高齢化など、様々な社会的課題があります。地域社会の持続可能な発展のため、地域企業の働き方改革の成功事例を作っていたら、その事例を広げていきたいです。

風間（阪村エンジニアリング）：当社は、金型の設計、製造、販売を行っており、長時間労働の改善と従業員の定着率向上の2つを目的として参加しました。まずは月間残業時間45時間以内という数値目標を立てて取り組んだのですが、従業員の年齢が20歳から72歳と幅広く、コミュニケーションが上手く取れていないという新たな問題が見えてきました。そのため、会話を通じて、仲間として一緒に頑張っていこうという意識を持つところから始めています。

樹下（大東寝具工業）：私は工場で寝具や寝装品を製造しながら、新商品開発にも携わっています。当社では、まずノー残業デーを作りました。前の制度は形骸化していたため、今回は朝夕に社内放送するなど工夫した結果、一人ひとりが効率的に働くようになってきました。また、半日休暇制度を導入した結果、通院や授業参観など、時間を柔軟に使って仕事も家庭も大切にできる働き方ができるようになりました。さらに、業務棚卸の結果、無駄な業務の廃止や、特定の人に集中していた業務の見直しにつながったほか、他のスタッフの悩みや会社全体の問題に気づくことができました。

山本（KEIKAN）：当社は今年創業したりフォーム業で塗装を専門にしています。業界全体として労働時間の管理が難しいため、これまでは私自身も結果が出なければ残業して頑張ることが当然だと思っていました。しかし、それでは今後、会社として生き残っていけないのではないかと思い、労働時間の短縮と休暇取得に取り組みました。まずは振替休日を作ることから始め、この3ヶ月で従業員全員が4～5日の連休を取得しました。これまでは連休を取るという発想もなかったですし、連休は売上減少を招くと思っていましたが、大きな影響はありませんでした。まだ休日出勤もありますが、更なる工夫により生産性を上げ、会社の成長と働き方改革の両立を図りたいです。

原（フラットエージェンシー）：私は不動産会社で店長をしています。合同研修で社内アンケートの事例を知り、従業員がどんな思いで仕事をしているのか、いいことも悪いことも含めて見える化するという目的で、当社でも早速実施してみました。アンケート結果を踏まえ、今後具体的な対策を考えていきたいと思っています。他にも、会議の議事録や各社員の勤務時間・休日を「見える化」するため、情報共有の仕組みも見直しています。



西村（すぎうら）：当社は、「飲食業のブラックなイメージを変えたい」という思いで参加しました。セントラルキッチンを立ち上げた結果、1日約2時間の仕込み時間が短縮できたため、その時間を活用し、自己研鑽意欲を高める取組を考えています。先日実施した「だし」工場の見学に続き、社長が誕生月のスタッフを普段なかなか行けないようなお店に招待する食事を計画しています。調理や接客の勉強に加え、社長の思いを直に感じることで、働く意欲を高めたいと考えています。

片岡（仁木総合建設）：当社は公共工事を仕事にしています。現場が近畿一円に広がっているため、社員が集まって相談や議論を行う機会が少ないという課題がありました。そのため、Webを通して映像で現場管理や会議をできるようにしました。また、発注者にもWeb会議ソフトを導入してもらったことで、現場の様子をリアルタイムに共有できるようになり、大変好評です。さらに、各現場に定点カメラを設置したことで、工事の進捗の共有や振り返りが容易になりました。現場同士をつなぐ仕組みを構築できたので、この成果を若手技術者や女性の雇用につなげていきたいと思っています。

上谷（カスターネット）：当社はオフィス家具や防災用品の販売を行っており、私は営業担当です。当社では、社内の情報共有の改善に向けて、日頃言えないことや面と向かっては言いにくいことが伝えやすくなるよう「ビジネスチャット」を導入しました。また、営業職の労働時間短縮に向け、業務棚卸を実施し、不要な会議資料を廃止しました。私自身が取組を積み重ねることで、他の従業員の働き方改革につなげていきたいと思っています。

阪本：他社さんの話から学ぶことが多かったという声も、よくいただきました。

経営者と従業員が対話することで、 双方が「自分ごと」として アクションを起こしていく。

市長：本プログラムの良い点は、誕生したばかりの企業も歴史ある企業も、モノを作る企業もサービスを提供する企業も、それぞれが協力し合いまず実践されることですね。また、実践の検証過程で、企業内のコミュニケーションも良くなっており、この積み重ねは素晴らしいことだと思います。しかも、働き方改革のために縮小均衡になるのではなく、企業の発展と一人ひとりの働き方を豊かにする取組の両立に挑戦されていることが非常に創造的だと感じています。

原：本プログラムを通じて、社員同士の対話が促進され、立場に関係なく思ったことを伝えやすい空気ができてきたことも良かったと思います。参加した社員だけでなく、約80名の全社員でプログラム内容を共有し、継続的に働き方改革を実践できるよう頑張ります。

山本：当社は前職と一緒に仕事をしていて4人で創業しました。最近、若い従業員を採用しましたが、従業員が長く働ける会社にするため、本プログラムに参加しました。その結果、まずは創業メンバーの考え方を考える必要があることに気づきました。

西村：当社に就職する人達に飲食業の素晴らしいさややりがいを感じてもらうためには、社長の思いや企業理念を伝えたいといけないと感じています。アルバイトも含め1人ずつと、自分の経験も混ぜながら対話しています。社長も生粋の板前ですので、調理人としての誇りや我々の仕事の社会的な意義を伝えていけたらと思います。

市長：私は、サービス業に「休暇がとれる」「給料がいい」「希望がもてる」の新しい3Kを作らないといけないと思っています。労働生産性を上げて、一人ひとりが働きがいを感じながら、働くことの社会的意義を実感できるようにしたいですね。

片岡：建設業も、いわゆる3Kのイメージがあります。最近、ドローンをはじめ様々な新技術が登場しているので、どんどん取り入れながら無駄な時間を省き、働きやすい業界にしていきたいです。



市長：建設業には、時代の変動による仕事の増減や、担い手不足等の課題が深刻ですね。しかし近年、自然災害の多発する中で、建設業がいかに大事であるかを皆さんが痛感しています。働き方改革等が進み、多くの人々に魅力を感じさせる業種にしたいですね。

上谷：私は今回参加するまで、働き方改革への意識が自分の中に全くなく、ただ与えられた仕事をこなしていました。こうして他社さんと話して色々な考えを知ったことだけでも、会社が変わるきっかけになったと考えています。

阪本：大東寝具工業さんは、最初の合同研修ではアクションが決められなかったのですが、後半、大きく取組が進みました。社内でどのような変化があったのでしょうか？

樹下：言い出しついでに責任を持ってやらないといけないという風潮があったので最初は皆思っていることを口に出しにくかったんですが、そこを変えようという声が出てきました。大半の業務を縦割りで行っていたため、始めは各部署から参加したメンバー同士の遠慮もあったと思いますが、徐々に意見を言いやすい環境ができていきました。



阪本：今までトップダウンかボトムアップかしかなかったところを、経営者と従業員との対話を通じて、お互いに「自分ごと」として行動することがプログラムの目標でした。阪村エンジニアリングさんも、最初はアクションがなかなか決まらなかったですね。

風間：当社はリーマンショックの時に職人のリストラを経験しました。それまで職人ありきで製造を行っていたのですが、その時に無人化・省人化の必要性を感じ、設備を導入しました。グローバル市場で生き残るためには避けられない対応なのですが、職人にはプライドもあるため、摩擦が起こり、経営と現場に溝ができてしまいました。でも最近、京都の会社だからこそ、職人が技術と魂を込めたものづくりを付加価値にできていると思っています。最新鋭の設備も大事ですが、京都ならではの価値も考えていきたいなと。そういった点も、職人と経営者の間に僕らが入ってコミュニケーションをとっていきたくと思っています。

市長：最近では、Panasonicがデザイン部門を京都に集約したところ、欧米のデザイナー等から注目されています。また、LINEも京都オフィスを構えた結果、30人の採用枠に1000人の応募があり、そのうちの800人が外国人であるなど、京都は人が集まる魅力に溢れています。「景観は10年、景色は100年、風土は1000年」という言葉があります。風土が育まれている街には、色んな人やモノが集まり、創造的な動きが生まれています。ところで、今回のプログラムで、しんどかったことや失敗したことなども参考のためにぜひ教えていただければいいかなと思います。



チャレンジすることで、 また新たな課題や コミュニケーションが生まれる。

上谷：従業員が少ないので、良くも悪くもちょっとしたことですぐに伝わってしまう辛さがありました。距離が近くても言いつらいこともありますし、気持的にも風通しのいい職場にしていけたらなという思いはあります。

山本：当社も少人数ですが、社長との壁はやっぱりありました。意見を伝えるのに結構苦労しました。でも、意見を出せば取り入れてくれることを再認識できたため、これからもっと対話を増やしていきたいと思っています。

片岡：働き方改革について考える時間をどう確保するかというところでも、結構苦労しました（笑）。

市長：議論ばかりでなかなか実行できない組織が多い中、すぐに実行に移された皆さんは素晴らしいです。「上手くいかなかった場合はもう一度やり直せばいい」というぐらいの発想で取り組むことが大事ですね。

西村：飲食業界は離職率が高いです。昔からの職人気質な人もいますし、軍隊みたいな雰囲気のある厨房もあります。当社もそんな空気があったのですが、社長と専務の姿勢が大きく変わった瞬間に全体の空気も変わりました。従業員のことを第一に考えるという姿勢を本気で見せてくれたので、従業員全員にその考えが伝わったと思います。

風間：当社も定着率が悪かったため、新人が働きやすい環境を作ろうと頑張ってきました。すると今度はベテラン社員から、私達は何もしてもらってないという不満が出てきました。それで今てんやわんやしています。

樹下：若い世代と上の世代の考え方の違いがあって、上の世代に嫌な顔をされることもありました。すぐには変わらないと思いますが、少しずつ解決したいです。

原：会社全体の中長期的な業務を進める一方で、目の前の仕事に追われ、部下とのコミュニケーションの時間がとりにくいという葛藤がありました。皆に早く帰れと言いつつ、自分は遅くまで残らないと仕事が片付かないという悩みも……。自分で全て抱え込むのではなく、後輩や部下に任せることで成長を促進するとともに、こうした取組にも参加できるようになってもらえたらと思います。

手元の小さな改革が、地域へ、 そして世界へと広がっていく。

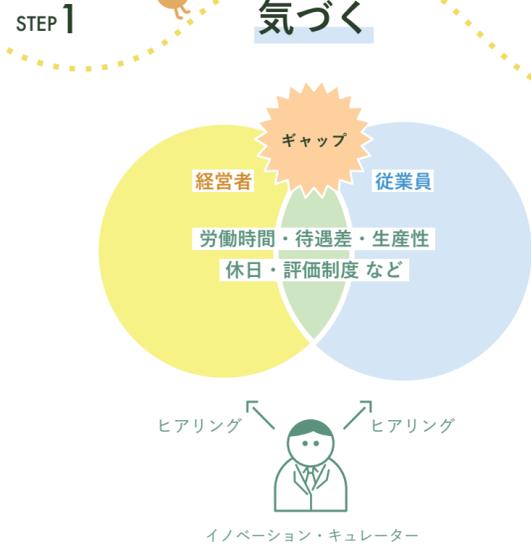
市長：今日のお話を伺いし、皆さんや皆さんの会社が、5年後、10年後、20年後、どうなってるんだろうと考えると、とてもワクワクして元気が出てきました。一人ひとりが取り組む小さな改革が、会社全体や地域社会に、そして世界へと広がって行って欲しいと思います。本プログラムに、様々な業界の代表として、皆さんに挑戦していただいたことを、非常に心強く思います。一人ひとりの幸せと社業・社会の発展につながる本取組を、京都のまちにしっかりと広げていきます。ここからまた、共に頑張りたいです。



協力：学び場「とびら」

「本物に出逢うこと」「生き方について考えてみること」「自らやってみる」を軸に様々なチャレンジを実践する場所として、イノベーション・キュレーター塾第3期生の中田俊さんが開設したレンタルスペース学び場「とびら」を会場としてお借りしました。

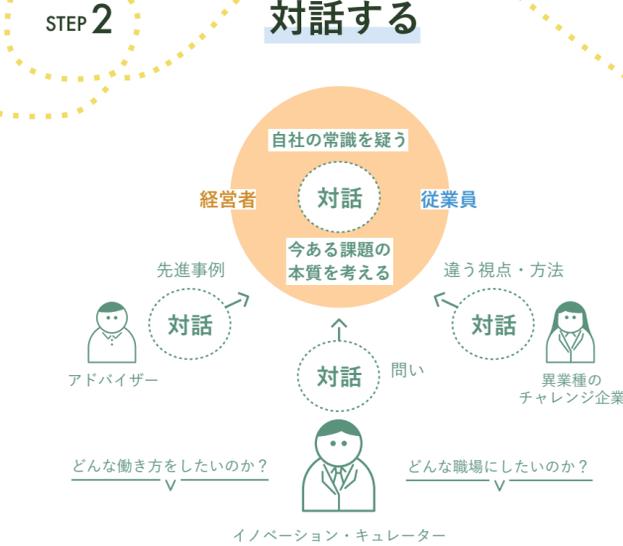
「対話」と「実践」を通じて生き方・働き方を見つめ直し、働きたくなる地域企業をつくる。



経営者と従業員、それぞれにヒアリング

キュレーターのヒアリングにより、経営者・従業員それぞれが自分の思いや課題を見つめ直します。この後、対話を通して、経営者と従業員の認識の違いや共通点をお互いに理解していきます。

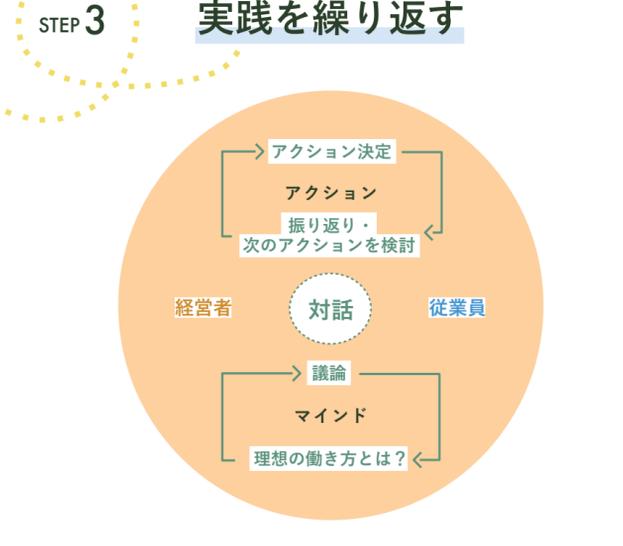
[7~8月 初回訪問]



地域企業間をつなぐ、コミュニティによる支援

アドバイザーから先進事例を学び、他の企業と意見交換をする中で、自社の常識を疑ってみることで、今ある課題の背景や本質を掴むことに取り組みます。キュレーターの問いを受けて、経営者と従業員の対話の中で企業が目指す働き方を考えていきます。

[8~12月 合同研修3回+個別フォロー+合同Web会議5回]



アクションを起こすことでマインドが変わっていく

合同研修などで対話の場を継続して設け、アクションの振り返りと次のアクションの検討を行い、実践を繰り返します。その過程で一人ひとりのマインドが変化し、組織の風土ができていきます。

「誰のため、何のための働き方改革なのか？」

長時間労働の是正、生産性の向上、ダイバーシティの推進など個々の問題解決に焦点が当たることが多い働き方改革ですが、私たちは人を大切にしたいという思いを大切に設定しました。「誰のため、何のための働き方改革なのか？」という問いを初めに設定しました。一人ひとりの自分らしい生き方・働き方を実現する組織を作るため、経営者と従業員の双方がひとごとではなく「自分ごと」として取り組むことを重視しました。

働きたくなる地域企業へ

従業員がいきいき働くことが企業の発展、社会の発展につながる。



経営者と従業員が対話をしながら実践を続け、プログラムに関わったメンバーから企業全体へと取組を広げていくことで、人を採用できる企業、人が辞めずに育つ企業になり、働き方改革が事業の発展にもつながります。

従業員も、経営者も、そして社会も喜ぶ働き方改革。これからの社会に必要なとされる地域企業になるために、欠かせない取組の1つです。

[プログラム終了後も各社の取組が続いていきます!]

イノベーション・キュレーターとは

企業に伴走し、ソーシャルな視点でイノベーションを生み出していく集団です

イノベーション・キュレーター塾は、持続可能な社会の実現を目指す「四方よし」ビジネスの支援者になりませんかというコンセプトで2015年にスタートしました。あふれる社会的課題や、大量生産・大量消費といったビジネススタイルの限界に伴い、企業の中でも様々な悩みが起っています。そこで塾では、社会的課題を俯瞰し、物事の本質を捉え、創りたい未来からバックキャスト※して経営者とともに伴走するキュレーターを育てています。

今回、卒業生たちがチームで取り組んだ「働き方改革チャレンジプログラム」も、残業時間の削減や有給休暇の取得といった目の前の問題解決にいきなり着手するのではなく、そもそもなぜ働き方改革が求められるようになったのかという本質を探り、経営者と従業員との関係性に変容を起こすことの重要性に着目し、プログラムがつけられました。一方的な指導ではなく、対話と実践を重ねることで、経営者、従業員双方が、自ら課題に気づき、解決策を見出していく。そこで誕生した組織風土は、その企業の独自の「働き方改革」となって、今後とも進化していくでしょう。

※目標となる未来を想定し、未来から逆算して現在やるべきことを考える思考方法



支援を担当したイノベーション・キュレーター

チャレンジ企業同士の関わり、キュレーター同士の関わりからも、プログラムの意義が広がっていった

最初のヒアリングを終えて、経営者の方が思っている以上に、従業員一人ひとりが意見や考えをしっかりと持っていることが分かりました。従業員の声を組織の中で活かすためには、従業員と経営者がお互いの考えを共有できる土壌作りが必要だと考え、新たな企業支援の形として合同研修を取り入れた、コミュニティによる支援プログラムを組み立てました。

最初は課題がないと言っていたのにアドバイザーや他社の話を聞くことで組織内の壁に気づいた企業さんもありますし、他社の代表と話すことで経営者の思いや苦労を知り、自分たちのトップへの見方が変わったという声もありました。アドバイザーの方々も熱のこもった生の声で先進事例を伝えてくださったことも、参加者に大きなインパクトを与えました。各社から複数名が参加することでこうした経験を仲間と共有することができ、取組の幅がぐっと広がった手応えがあります。

支援側についても、各社に複数名の担当がついたことで、キュレーター同士の学び合いが生まれました。私が気づかなかった切り口から他のメンバーが掘り下げてくれたり、本質をつき鋭い質問に驚いたり、気づきの多い取組でした。短い準備期間でしたが、プログラムの意義を共通理解できていたので、個々の経験を活かしながら各企業さんの状況に合わせた柔軟な支援ができたと思います。



走りながら形作っていった、「多対多」で進める支援への挑戦

これまでは経営者の方と1対1での支援が多く、今回の「多対多」の支援は私たちにとってもチャレンジでした。正直、最初の合同研修が始まるまでは不安もあったのですが、想像以上に参加者の方々の反応が活発で、コミュニティによる支援の可能性を確信しました。特に従業員の意識の変化がはっきりと見えたことが大きかったです。合同研修の合間に複数企業が参加して行ったWeb会議も、皆さんの背中を押す良いきっかけになりました。



知り、考え、議論するプロセスの中で皆さんの表情が変わっていった

通常のコンサルティング業務では最初に設定した枠から外れないように支援を行いますが、今回は働き方改革というテーマの中で課題の本質を探るところからのスタートだったので、どんどん議論を広げて、はみ出したり戻ったりしながら進めていこうと考えました。成果を数値で計ることはできませんが、最初の段階でしっかり課題が明確になった企業さんはやはり変化が大きく、皆さんの表情が変わっていく様子から私自身も刺激を受けました。



企業の可能性を広げる、新しい「支援のあり方」の提案

表面化している課題を解決することと、その課題を生み出している思考に気づきを促すこと。経営者、社員、支援者、このプログラムに関わる全員が、「自分ごと」として、社内の悪循環を止め、同時に新しい好循環を創り出したこの支援モデルは、全国でも初めての画期的な取組です。働き方改革に関わらず、様々な支援の場面に応用できるこのモデルは、社会に対する「支援のあり方」の提案だと考えています。



周りを巻き込み、成果を見せる場を作ることの大切さ

従業員の方々に「自分たちも会社を良くするために、主体的に動くべきなんだ」「もっと意見を言っていんだ」という気持ちが生まれたことが一番の成果だと思います。「言われたことを実行するだけかと思って来たけど全然違って、すごくよかった」と言ってくださった方もいました。また、市長との座談会という貴重な機会が得られたことで、従業員の方が行動を起こすためのモチベーションの向上につながり、支援に周囲を巻き込む力の重要性を実感しました。



CASE 1 給与もって、はよ、帰ろ！

残業削減

はじまり

定着率の向上と
残業時間削減・給与改定

経営者

- 働くことがしんどくなってほしくない
- 給与・評価制度を刷新する
- 「考える集団」であってほしい

共通

- 残業を減らして早く帰りたい

従業員

- 全社でコミュニケーションをとれる場がない
- 品質と納期を保つためには残業削減は難しい
- 残業が減って給料も減るのは困る

対話の中で

他社の代表と話して、経営者の考え方を
知ることができた

気づきを全社に広げるため、
キュレーターによる
社内ワークショップを実施

意識の変化

- 対話を繰り返す中で、経営陣がリスクをとって設備投資や給与制度改定をしてくれたので、自分たちも応えたいと思うようになった
- 全員で話す場をつくと職場の雰囲気が変わる。経営者も、現場に足を運んで従業員と会話をすることが大事と気づいた

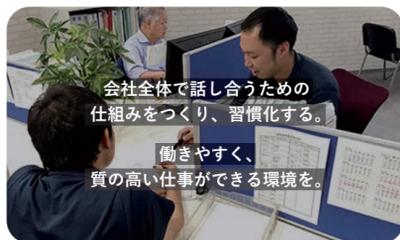
経営者側が全従業員を
集めて、思いを直に伝えた

バーチャル上司 (P.11上段参照) を
ヒントに面談を実施

実践

- 残業が減っても手取りが減らないよう給与制度を変更
- 「お先に失礼します」を禁止、「はよ帰れ〜」の声かけ
- 1分単位の残業カウント
- お弁当支給でコミュニケーション促進
- 20代を中心に「阪村エンジニアリング平成会」を結成

これから



企業概要

株式会社阪村エンジニアリング
所在地：京都市伏見区
創業年：1999年
代表者：代表取締役 松井 正廣
従業員数：19名
事業内容：自動車部品の金型設計・製造
<http://www.sakamura-eng.co.jp/>



キュレーター所感

経営者は従業員のために色々考えているのに、その思いが従業員に伝わっておらず、すれ違いが生じていました。コミュニケーションが苦手だとおっしゃっていた経営者が、全従業員を集めて「働くことを通じて幸せになってほしい」と率直に話し、そのために残業時間削減に取り組むと伝えたことが大きな変化のポイントになりました。従業員の皆さんが「うちの会社らしさ」を重視して考えたキャッチフレーズを実現し、これから一層働きやすい職場をつくっていかれると思います。応援しています！



CASE 2 日本の働き方を塗り替えます！京から始まる街彩（マチヌリ）塗装 # 有給休暇

有給休暇

はじまり

業界の常識を変える。
有給休暇を取得しやすく
女性も働きがいを持てる会社へ

経営者

- 事業を拡大していくために働き方で差別化したい
- 女性や外国人など多様な人を採用したい

共通

- しっかり休んで収益も上げ、規模拡大へ
- 女性が活躍できる会社になりたい

従業員

- 土日休みなので、家族が喜んでいる
- 休みの間もLINEで連絡がくる

対話の中で

1回目の合同研修では
課題は色々出たが
アクションが決まらず...

女性3名と
20代の若手男性1名を採用

意識の変化

- お客様に合わせて休日でも動くのが当然だという意識があり、最初は「働き方改革」を他人事だと思っていたが、色々な話を聞いて考え方が変わった
- お客様との関係性が変わったお客様の子どもにも興味を持ってもらえるような会社になりたい

外出が多い営業担当と
事務担当の新社員の間に
コミュニケーションの
ズレが出てきた

お互いの仕事を
知るために、事務担当が
営業同行研修をした

実践

- 全員が有給休暇と土日合わせて5連休を取得
- 振替休日を取得できるように就業規則を改定
- 個人のLINEでの連絡をやめ、会社携帯を導入

これから



企業概要

株式会社KEIKAN
所在地：京都市西京区
創業年：2018年
代表者：代表取締役社長 佐々木 潤
従業員数：8名
事業内容：住宅リフォーム
<http://keikan.co.jp/>



キュレーター所感

毎回、従業員全員でご参加いただきました。途中で新たに4名が入社し、コミュニケーションの難しさを実感しながらも、話し合いを重ねてこられました。最初は創業メンバーの議論を遠慮がちに聞いていた新社員の方たちも、最終訪問の際には「働き方が一番になりたい」「働くことは生きることにつながる」と意見を出してくれました。社長の「時間をかけて話し合えば不満は少なくなる。相手を傷つけることも出てくるが、それを乗り越えて議論することが大切」という言葉に説得力がありました。



CASE 3 ICTと映像で建設現場をつなぐ、建設業の新しい姿 # ICT活用

ICT活用

はじまり

女性および若手技術者の確保と
技術力(実績)の継承

経営者

- 現場の生産性向上と負担の軽減
- 従業員提案による職場環境の改善

共通

- 若者や女性を採用できる会社になりたい

従業員

- 映像管理システムの導入による業務改善
- 求人方法の改善
- 工事部会議の運営改善

対話の中で

生産性向上だけでなく、
社内活性化につなげたい

自分たちの取組が業界の
働き方を変えるきっかけになる！

意識の変化

- Web会議の導入で移動の負担が減り、働き方が変わるイメージができた
- 自社の業務効率化だけでなく、業界全体の新しい働き方に意識が向いた

会議の改善から発展して、
現場と本社の
コミュニケーション改善へ

合同研修に行けなかった時も、
Web会議で
参加できてよかった

実践

- Web会議ツールを全社に導入
- 工事部会議をWeb会議で実施
- 映像管理とICT技術を活用した施工管理の試行見学会を開催し、社外に発信

これから



企業概要

株式会社仁木総合建設
所在地：京都市伏見区
創業年：1909年
代表者：代表取締役 柴田 峰一
従業員数：15名
事業内容：土木・建築の請負工事
<https://www.nikisougou.com/>



キュレーター所感

テストとして私たちとWeb会議をした後、すぐに全社に導入され、行動と決断の速さに感心しました。最初は移動負担を軽減する目的でWeb会議を導入しましたが、従業員からの提案で建設現場と本社をつなぐツールとして活用されるようになり、主体的に働き方を変えようとする姿勢が印象的でした。今回の取組によって、これまで建設業界では働けないと思っていた人たちが業界に入ってくる可能性が生まれたので、これからのアクションと成果を楽しみにしています。



CASE 4 働く時間は短く、働く意欲は高く # 生産性向上

生産性向上

はじまり

従業員のモチベーション頼りの
ブラックな飲食業界ではなく、
魅力的な飲食業界を体現したい

経営者

- セントラルキッチン導入によって生産性を上げて労働時間を削減したい
- 評価制度を変えて従業員満足度を上げたい
- 他業種の会社から働き方改革を学びたい

共通

- 労働時間を短くし、休日を増やしたい

従業員

- アルバイトからの採用を増やしたい
- 社長と従業員のコミュニケーションが少ない

対話の中で

「自分の子どもを
ここで働かせたいか？」
という視点で考えてみる

セントラルキッチン稼働により、
子育て中のお母さんの
働く場が広がった

意識の変化

- 個々人の働きがい、意欲の向上が働き方改革の意義だと気づいた
- 働く時間の短縮と働く意欲を高めることは同時に実現できる
- ブラックな業界をホワイト化していきたい

経営陣が料理をふるまう
「幹部レストラン」の
企画を社長に提案

他社を参考に
「クリエイティブデー」の
実施を社長に提案

実践

- 従業員の誕生日に社長セレクトのお店に招待
- 社長のお魚塾
- 取引先工場見学
- 全店休業してアルバイトの卒業式を開催

これから



企業概要

株式会社すぎうら
所在地：京都市中京区
創業年：1994年
代表者：代表取締役 杉浦 茂樹
従業員数：24名 (他、アルバイト等約100名)
事業内容：飲食店の営業
<http://www.sugiura-kyoto.jp/>



キュレーター所感

これまで社内で取り組んできた働き方改革を更に進めていきたいという思いで参加され、開始当初から経営者と従業員が共通の思いを持って動かれている印象でした。規模が大きくなる中でもコミュニケーションの場を設けて仲間意識の醸成を進めておられ、従業員一人ひとりが「自分理念」を書く取組など、個々の夢や思いと会社の方向性を合わせることを大事にされています。今回従業員の皆さんから社長への提案ができたことが良かったと思います。



CASE 5 当たり前にさよなら。わくわくドキドキ働こう！

職場環境改善

はじまり

働く環境の整備と5Sの推進

- 経営者**
 - 5Sを推進して働く環境を整備したい
 - マルチタスクで動ける少数精鋭のプロジェクトチームを育てたい
- 共通**
 - 経営者と従業員のコミュニケーションが難しい
- 従業員**
 - 業務量が多すぎるので効率化したい
 - 部署間の助け合いができていない

対話の中で

過去に挑戦してうまくいかなかった経験を振り返ってしまう…

「皆の生活がより豊かになることが大事」というメンバー共通の思いに気づく

- 意識の変化**
 - 最初は問題がないように思えたが、皆と話す中で自分の問題意識に気づいた
 - 当たり前を変えられる会社、失敗を受け入れて変化する会社になりたい

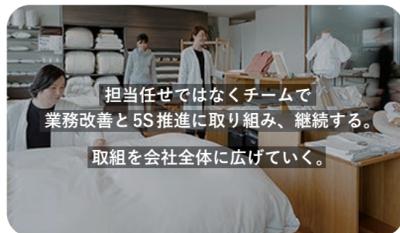
変化を好まない空気があり、最初は意見が出なかった。

社長「自分自身が一番変わったと思う」

実践

- 形骸化していたノー残業デーを復活させ朝・夕の声かけを徹底
- 半休制度を導入
- 二度目の業務棚卸で31項目の改善点を認識
- 全社で5Sを学ぶスタディツアーを企画

これから



企業概要
大東寝具工業株式会社
 所在地：京都市伏見区
 創業年：1925年
 代表者：代表取締役 大東 利幸
 従業員数：19名
 事業内容：寝具、寝装品の製造・販売
<http://www.daitoushingu.com/>

キュレーター所感
 最初のヒアリングやグループワークでは過去の経験にとらわれた発言が多く、なかなかアクションを決めることができませんでした。まずはすぐに取り組めることから、形骸化していたノー残業デーの実施を始めたことで変化が出てきました。対話を重ねることで制度が整っていても従業員の気持ちがついていないことに気づき、「当たり前を変える」「常識を疑う」「働き方を考える」という言葉が皆さんから出るようになりました。短期間で、しっかりと今後に活きる土台ができたと思います。これからの社内の取組に期待しています。



CASE 7 内から外への意識改革

社員の主体性

はじまり

営業体制の進化 インサイドセールスへ

- 経営者**
 - 年間休日120日など待遇はよく不満はないと思う
 - 訪問営業からインサイドセールスへの方転換
 - 社員からアイデアを出してほしい
- 共通**
 - お客様から連絡をもらえる営業の仕組み作り
- 従業員**
 - 社長と従業員のコミュニケーションが難しい
 - 従業員間のコミュニケーションも改善が必要
 - 営業職の労働時間が事務職に比べてかなり長い

対話の中で

毎回1人での参加。アクションがなかなか決定せず…

ビジネスチャットで、社内にプログラムの内容や感想を共有することに

- 意識の変化**
 - 合同研修で社外の人たちとの交流から働き方の多様性を知り、これは自分の生き方改革だと考え始めた
 - アドバイザーや他社の方の話を聞き目の前の仕事を処理するだけでなく、職場環境を良くしていきたいと思った

普段から会話が少なく、他の社員がどんなことを考えて働いているか分からない

事務職の働き方は改善が進んでいるが、営業職はまだまだ…

実践

- 不要な業務を洗い出し、営業を効率化
- ビジネスチャットで社内コミュニケーションを活性化
- 会議運営の効率化

これから



企業概要
株式会社カスタネット
 所在地：京都市南区
 創業年：2001年
 代表者：代表取締役社長 植木 力
 従業員数：5名
 事業内容：オフィス用品、防災用品の販売
<https://www.castanet.co.jp/>

キュレーター所感
 参加者は1名でしたが、他社の方との意見交換がとても刺激になったようです。「働き方改革」の土台をつくるには、経営者と従業員が共に主体的に取り組む必要があります。組織として社内のコミュニケーションを再考し、自発的に考え行動できる環境をつくっていくことで、チャレンジしがいのある社内風土ができていくと思います。会社の夢・ビジョンを従業員が納得できる形で共有することで、従業員の主体性がさらに高まると思います。



CASE 6 家族のようにつながる会社に ~幸せ家族になろう~

組織風土

はじまり

業務効率化、従業員間のつながりを取り戻す

- 経営者**
 - 働きがいのある職場にしたい
 - ボトムアップ型の組織へ
 - 休暇がとりやすい仕組みづくり
- 共通**
 - この会社はもっとよくなる
- 従業員**
 - 経営陣の考えをはっきり伝えてほしい
 - 業務の属人化、業務量の偏りを解消してほしい

対話の中で

社長と一緒に参加してくれることのありがたさを実感

「やらないこと」を決めてみよう (P.11上段参照)

- 意識の変化**
 - 経営者がしてくれるのを待つのではなく、自分たちも一緒に働き方考えるべきなんだと気づいた
 - 他の従業員からプロジェクトのメンバーに要望がくるようになった

キュレーターも同席し、経営者と従業員の社内会議を開催

他社の悩みを聞いて「うちだけじゃないんだ」と思った

実践

- 全社員に職場の課題についてアンケートを実施
- 定期的な全社員アンケートの仕組み化
- 経営陣と従業員のコミュニケーションの機会を増やす
- プロジェクトチームを従業員が気軽に相談できる窓口

これから



企業概要
株式会社フラットエージェンシー
 所在地：京都市北区
 創業年：1974年
 代表者：代表取締役 吉田 創一
 従業員数：75名
 事業内容：不動産の仲介(売買・賃貸・管理)
<https://flat-a.co.jp/>

キュレーター所感
 最初から経営者と従業員が同じテーブルにつき、真剣にプログラムに取り組み続けたことが、メンバーの意識を大きく変えることにつながりました。社内会議では経営者と従業員の認識の違いをお互いが理解し、対話の必要性を共有することができました。すべてが順調だったわけではありませんが、従業員主導で数多くのアクションを起こし、見つかった課題を振り返り、すぐに次のアクションにつなげていく理想的なサイクルを回し続けました。全体を通して、経営者が従業員を信頼していることが伝わってきました。



経営者の思い

従業員と経営者が対話を繰り返しながら取り組んだ働き方改革。プログラムのまとめとして、1月下旬にチャレンジ企業の経営者・管理職の座談会を開催し、組織に起こった変化を振り返りました。

今回の取組が採用活動にも生きています。従業員の意識にも変化が見えました。

参加した社員の意識に変化の兆しが見えました。皆様にはご苦労をかけたかと思いますが、感謝しています。また、求人情報にこのプログラムに参加していることを記載したところ応募が増え、働き方改革の大切さを実感しました。

(株)カスタネット 代表取締役 植木 力氏



従業員に成長してほしいと参加したのですが、一番変わったのは私だと思います。

先日、長年たまってきた倉庫の不用品を一掃し、社内の掃除も全従業員が交代で毎日行うようになりました。従業員たちの変化以上に、私自身が変わったと思います。従業員の話に耳を傾けようという意識が生まれ、実際に会話も増えました。

大東寝具工業(株) 代表取締役 大東 利幸氏

従業員から意見が出てくること自体が大事だと思っています。

毎月1回のミーティングを継続して行っており、目標を立てたりルールを改善していく中で、社内の会話が増えて効率も上がっています。私自身も10年以上従業員として働いてきたので皆の気持ちはよく分かります。出てきた意見は基本的に認めるように心がけています。

(株)KEIKAN 代表取締役 佐々木 潤氏



僕の仕事は従業員を笑顔にすることだと思ようになりました。

規模が大きくなり、現場の従業員のことが見えなくなりましたが、様々な取組を考える中で自分自身の目線が変わりました。「あなたたちはお客様を笑顔にしてください。僕はあなたたちを笑顔にします」と従業員に伝えています。

(株)すざうら 代表取締役 杉浦 茂樹氏

働きやすい会社になってきたという実感があります。

残業が減ると一時的に従業員の所得が下がるので、先に全員の給料を10%程度上げました。家族も含めて負担を減らすため、お弁当の支給も始めました。確実に残業時間は減りましたし、働きやすい会社になってきていると思います。

(株)阪村エンジニアリング 取締役 松井 大介氏

社員、会社、これから働く若者、地域社会がつながっているのを感じます。

社内で最年長の私がWeb会議や現場見学会等を運営し、テレビにも出演して働き方改革の広報を行っています。会社の皆も少しずつ変化を感じているみたいです。これから働く若者にも、変化する建設業にチャレンジしてほしいです。

(株)仁木総合建設 工務部長 樹山 孝治氏

社内のコミュニケーションを増やしたいという従業員の思いを知りました。

実施した全社アンケートを見て、想像以上に私たちの考えが現場に伝わっていないことに気づきました。経営者の考えが知りたい、他部署の人や上司ともっと話したいという意見も多く、仲間意識が芽生えてきたと感じています。

(株)フラットエージェンシー 代表取締役 吉田 創一氏

働くことの意味は、自分が自分らしいと思えることじゃないかなと僕は思います。

合同研修 2018.08.10 / 2018.09.28

特定非営利活動法人FDA 理事長
一般社団法人 Your choice 理事 成澤 俊輔 氏
一般社団法人 Your choice 代表理事 織田 真也 氏

一般社団法人 Your choice
在宅ワーカーの活用により、人手不足に悩む中小企業を支援。看病や治療をしながらも仕事を続けたい前向きな在宅ワーカーが多く在籍。2018年設立。



自分で選ぶ2人めの上司

上司を2人持ちましょう、という制度があります。1人はリアルな上司、2人めはバーチャル上司です。バーチャル上司は、他部署から部下が自分で選びます。リアルな上司に怒られた時などにバーチャル上司が客観的な視点からアドバイスをすることで、上司の意図が正確に伝わるようになります。

また、バーチャル上司が部下のいる部署の状況を知ること、社内の情報の偏りを防ぐことができます。管理職にとっては、バーチャル上司に選ばれるかどうか、自身のマネジメントを振り返る指標になります。



オフィスで皆と料理を作り、一緒に食事をしよう

最近伸びている会社を見ると、オフィスにキッチンのあるところが多いです。飲食店での食事やケータリングもいいですが、一緒に料理をして食べる機会をぜひ作ってみてください。

オフィスよりもキッチンの方が人を頼りやすいですね。「この書類作ってもらえますか?」というお願いよりも「人参切ってもらえますか?」の方が言いやすいです。お互いに声をかけやすい場を設けることで、部署間の隔たりや社内のコミュニケーション不足を解消することができます。



幸せな会社に溢れている4つの言葉

「ありがとう」「ありのまま」「なんとかなる」「やってみよう」この4つの言葉が多く使われる会社は社員の幸福度が高いという調査結果が、慶應義塾大学の前野隆司教授によって発表されました。いっぱい言ってみましょう。

「やらないこと」を決めよう

人は「やること」より「やらないこと」の方が決めやすいです。多くの成功している経営者は、やらないことをしっかり決めています。やりたいことは、その時の興味や状況でけっこう変わるといいます。でもやりたくないことはなかなか変わらない。まずやらないことを決めてみてください。

アウトソースで社員の生産性と満足度を上げる

従業員が毎月残業している分の仕事をフルタイムでは働きづらい在宅ワーカーなどにアウトソースすると、良いことがたくさんあります。おそらく残業代よりもコストが減ります。社員が他の業務に集中できるので、生産性が上がります。「経営陣は自分の残業を気にかけてくれたんだ」と、従業員の満足度も上がります。資料作成やリサーチをアウトソースすることで、営業マンの成績が大幅に上がった例もあります。



「生きるように働く」のが21世紀の働き方。今までの当たり前を取っ払ってください。

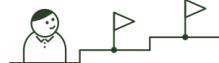
合同研修 2018.09.10

公立大学法人長野県立大学 ソーシャル・イノベーション創出センター チーフ・キュレーター
京都市ソーシャルイノベーション研究所 (SILK) イノベーション・キュレーター 秋葉 芳江 氏



数値目標は通過点、ビジョン実現と会社の未来像をみよう

従業員の方から「がんばって目標を達成しても期間が終わればリセットされるので、モチベーションを保つのが難しい」という声がありました。その場合は、目標数値の先にある会社の未来像が見えていれば、働く意味が明確になるのではないのでしょうか。中小企業だからこそできることとして、ビジョンからどう目標を立てるかを経営者と従業員と一緒に考えるのも良いと思います。多くの企業が売上や契約件数などの目標を設定していますが、目標の達成が会社のビジョン実現にどうつながるのかを従業員が理解できるように伝えることが大事です。



80歳でも現役でいるための自己研鑽

平均寿命が伸びて年金は減っていくこれからの時代、多くの人は80歳くらいまで稼ぎ続ける必要があります。常に社会の変化に追いつけるように自己研鑽を続ける方がストレスが少ないです。MOOCやgaccoなど無料のオンライン学習システムも増えているので、すぐにも自己研鑽の習慣化をお勧めします。

会議時間を短くする方法

毎回何時間も会議をしている組織は、会議の進め方を見直しましょう。資料は前もって配布して、各々意見をまとめてから集合します。対面して話すべきことのみを議論する場になれば、120分かっていた会議が15分で終わる場合もあります。かけた時間ではなく成果で給与を決める社会になってきています。仕事の効率を上げる方法を真剣に考えましょう。

個人の個性を仕事に活かす

社会全体として利益を上げることが難しくなっている中で、色々なアイデアや議論を生み出すために企業の中でも多様性が求められるようになりました。一人ひとりの感性や直感的な判断を活かすことで、事業の質が上がるという認識が広がっています。ぜひ自分の趣味や経験と仕事をつなげてください。

サブスクリプション型店舗

音楽や動画配信で普及した定額サービスが、飲食店などにも取り入れられるようになりました。食材廃棄や経理事務の軽減、継続的な利益確保などで経営の効率化をはかり、子育てをしながら1日数時間だけ働いて、企業の管理職並の収入を得る人も出てきました。働いた時間ではなく、提供した価値で所得が決まる時代になっています。

待遇より仕事の楽しさを求める10代・20代の若者たち

スマホネイティブやZ世代と呼ばれる2000年前後に生まれた若者たちは、自分が楽しみながら働くことをとても大切にしています。大手企業の大量リストラや一生涯働いても所得が上がらない先輩たちを見てきた彼らは、待遇のいいところで無理をして働くよりも、自分がわくわくすること、楽しいことをしたいという意識を持っています。右肩がりの経済の中で生きてきた親世代が彼らの感覚を理解するのは難しいようですが、日本だけでなく世界的に見ても働くことの意味が変わってきています。



働き方改革

こういう人は働けないって、誰が決めたの?

常識を疑うことの大切さ。

合同研修 2018.10.30

有限会社モーハウス
特定非営利活動法人子連れスタイル推進協会
特定非営利活動法人子連れスタイル推進協会

代表取締役
代表理事 光畑 由佳 氏
波多野 禎 氏

有限会社モーハウス
1997年の創業以来、授乳服と授乳用インナーの製作・販売を行う。子連れ出勤が可能な会社としてメディアなどでも注目されている。



部署や立場による不公平感をどう解消するか

1つの企業の中でも部署によって働き方は様々なので、子連れ出勤に限らず全員が同じように享受できる働き方改革は殆どありません。不公平を理由にやめるのではなく、部署やチームごとに適した方法を議論して導入していくべきだと思います。

一方で、取組を導入することでネガティブな気持ちを抱えてしまう方への配慮も重要です。子連れ出勤であれば、例えば不妊に悩む方やお子さんを亡くされた方など。心情的な問題なので、時間をかけて丁寧にフォローすることを心がけています。



色々な境遇の人が働ける組織作りが、人材確保につながる

日本では今後、働き手不足が更に深刻化していきます。今まで働けなかった人が働けるように新しい選択肢を作ることで、色々な境遇の人が働きやすい職場環境を整えることが、企業に求められています。弊社では、事務作業だけでなく店舗での接客も子連れ出勤のスタッフがを行っています。

また、私が学生時代に働いたゲーム雑誌を作る会社では、原稿を小学生が書いていて驚きました。同時にこんなものもあるのかと目を開かされました。これからの社会において、色々な働き方の選択肢を用意することは優秀な人材を確保するためには不可欠だと思います。



情報共有の仕組みによって、働き方の幅が多方向に広がる

弊社には、業務に関わる全ての情報をスタッフ間で共有する仕組みがあります。小さい子どもがいると急な欠勤が多いため、急ぎの業務は他の人が対応できるように整えた仕組みなのですが、これが震災や台風の時にも役立っています。通勤が困難な状況で、家で仕事をするという選択ができるからです。

子連れ出勤に限らず何らかの取組で柔軟な働き方に対応する経験をしておくと、それ以外の様々なケースにもうまく対応できる組織になっていくと思います。



最低限のリスク対策をして、まずはやってみる

企業コンサルティングをする中で子連れ出勤を導入していただく際には、安全確保が何よりも大切です。子どもに触らせてはいけないものなど事前にルールをしっかりと決めて、ケガや破損に関しては従業員と会社、双方が保険を利用して補償できるようにしています。

常識を覆さない新たな選択肢は生まれないので、思いついたことは無理だと決めつける前にやってみてください。やってみるだけならお金もかからないし、リスクの少ない範囲に留められますよね。やってみて無理だったら、やめて違う方法を探せばいいんです。

実践ヒント集

プログラムで行った研修やセミナーから実践に役立つヒントをまとめました!

参加者の声

チャレンジ企業が集まって行った合同研修では、アドバイザーから多くの事例を聞いたり、社内外の様々な参加者と意見や疑問を交わし合うことで、自社の「働き方改革」に必要な取組を考えました。

アドバイザーの話や他社の経営者と従業員それぞれの意見を聞いて、**選択肢が広がったし、自分自身の考え方が変わった。**ここに参加しないと出なかった意見やアイデアが生まれたと思う。

社長が参加を決めたので、来るまで何をすることもわからず、うちには合わないのでは……と思っていた。参加してみて、**自分自身の価値観を変えていかないといけない**と思った。

会社の中で、仕事の人生における位置づけや、助け合うための**対話量が少ない**ことに気づいた。

制度について考えるよりも、とりあえずチャレンジしてみる、やってみることが大切だと思った。自分の都合を優先して、色々と理由をつけて動いていないことに気づいた。

専門家に言われたことをそのまま実行するプログラムだと思っていたら全然違った。**もっ**と自分の意見を言っていたんだと思った。

子連れ出勤の活用法を考え、社会経験の機会にする、皆で子どもの面倒を見ることで助け合いの文化をつくるなど、**企業のブランディングにも役立つ**のではないかなと思った。

従来の営業方法を根本から見直す必要があるんじゃないかと。**自分が常識だと思っていることが社外の人にとっては常識じゃない**ことに気づいた。

常識から外れることをわがままだと捉えず、**良い方向へ向かうための解決策として検討**できるような話し合いをするべきだと思った。

議論を深めていくうちに、個々人の働きがい、意欲、モチベーションの向上が、**当社が働き方改革をやる意義**なんだと気づいた。若手社員にも受けさせたかった。

「生きるように働く」という言葉がとても印象に残った。

「ここで働きたい!!」と思われる組織をつくるには

- 実践セミナー 2018.06.13
- 一級建築士事務所秋山立花 代表 (建築設計)
- 二九精密機械工業株式会社 代表取締役 (精密金属部品メーカー)
- 有限会社モーハウス 代表取締役 (授乳服メーカー)
- 株式会社新門荘 常務取締役 若女将 (旅館)

- 秋山 怜史氏
- 二九 良三氏
- 光畑 由佳氏
- 山内 理江氏



上司が代わると部下が育つ、上司が休むとまた部下が育つ

最近意識して上司を異動させています。すると部下が成長します。女性の課長も増やしています。教育の仕方が男性と違うので、環境が変わって部下はよく伸びています。上司にとっては大変ですが、彼らにも程よいプレッシャーが必要ですね。

管理職の社員に「有給休暇を使って1週間休みたい」と言われた時は「あかん、2週間にせい」と返しました。「その間電話は出るな、メールも見るとしたら頼るし、家族とゆっくり旅行してこい」と。上司がいなくなれば、部下は自分で考えて仕事をします。(二九氏)



中身よりも、まずは意見を出したことで自分を評価する

誰でも意見を入れられる目安箱を設置しています。まだ投稿する人は限られていますが、一緒にやろうという土台づくりは意識して行っています。賞与査定欄にも業務改善に関する項目を作りました。意見を言いやすい雰囲気を作っていくので、どんな意見が出て「なるほど」とまず頷くようにしています。

全員が変わるのは難しいですが、2割が動けば組織が変わり始めると言われているので、続けていこうと思っています。(山内氏)



スタッフ同士が「お互い様」という気持ちで支え合う

「子連れで仕事なんて大変じゃないですか？」とよく聞かれます。本人も始める前は心配なのですが、常に情報を共有し、スタッフ同士が「お互い様」という気持ちで支え合っている仕事をしているので、実はそんなに困ることもないんです。(光畑氏)

死ぬまで再雇用・小学校卒業まで時短勤務OK

普通は65歳までですが、うちは「死ぬまで再雇用」と言っています。自分で3D CADを勉強して20代の社員に教えている75歳の社員もいます。時短勤務も3歳までではなく、小学校卒業まで、役職そのままでもOKにしました。(二九氏)



規模を言い訳にしないと決め、どこでも働ける会社に

スタッフの旦那さんの転勤がきっかけでリモートワークを取り入れました。事務所は横浜にあり、現在は鳥取と京都に在宅勤務のスタッフがいます。

どの会社も人材不足で悩んでいるので、働き方やスタッフのやりたいことを実現することを考え続けたいと採用も難しくなっています。規模が小さいから無理、業務量が多いからできないと言いつつ、まずやると決めることを心がけています。(秋山氏)

働き方改革

組織のブレイクスルーは総務・人事から始まる!

働き方改革セミナー 2018.10.31 主催: 京都リサーチパーク株式会社 共催: 公益財団法人京都高度技術研究所

株式会社特殊高所技術 総務課長 (高所作業による点検等の専門サービス)

青山 太輔氏



レゴ®ワークショップで職場のカベを打ち破ろう!

子ども国連環境会議推進協会 事務局長
一般社団法人公共ネットワーク機構理事
ワークショップデザイナー
LEGO®SERIOUSPLAY®公認ファシリテーター
井澤 友郭氏



社内の壁を取り除くのではなく、一緒に壁を乗り越える

総務には、プライベートも含め社員の様々な相談や苦情、要望が集まってきます。その時に、従業員からの訴えを受けて総務と経営陣が考えるというやり方ではなく、どういう制度にするかまで従業員と一緒に考えて、役員会では承認してもらおう、という進め方をすべきなんじゃないかと考えるようになりました。

不平不満が出ることも大事だと思っています。そのおかげで会社が良い方向に変わることもあるので、一番重要視しているのは、他者に関心を寄せるということです。自分だけ良ければいいということから「私たち」という感覚になった瞬間に、会社で起きていることに興味を持てるようになると思うんです。



社内の「～ねばならない」を白紙に戻し、失敗を許容する

うちの会社には「～ねばならない」という決まりがたくさんありました。そういう空気が必要以上に蔓延していたんです。僕は失敗が一番の経験だと思うので、最近では、失敗した社員に原因や防止策を1時間程かけて聞いています。人のせいにならず、自分にできることは何かを問います。そういう考え方が従業員一人ひとりに根付いて、新しい一歩を出す勇気を持つ組織、個人の力を最大限発揮できる組織にしていきたいと思っています。

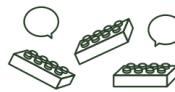
自分が見ている景色は、自分にしか見えていない

レゴではなく言葉を使ってグループワークをすると、例えば、社内の課題は「壁があること」ということが何人かから出た時に、わざわざ「あなたが書いた壁ってどういう意味?」って聞かないと思いません。一人ひとりの「壁」に対する解釈の違いがあっても、気づかないまま進んでいくんです。なので、レゴを使って質問をすることのハードルを下げています。ちゃんと質問をしましょう。他人に興味を持ちましょう。こう捉えたんだけど、合ってますか?という確認することの大切さを感じてほしいです。



本人が言語化できないことを共有する

思った以上に自分の言いたいことを言葉で書けないんだな、ということを体験していただけたと思います。本人にとっては日常なので、自分が思う「壁」を言語化することは実は難しい。でもレゴで作ると、お互いの違いに気づきます。こういうワークを社内ですると、本人が言語化できないことをレゴが語ってくれるので、「あいつ普段何も言わないけど、こんなこと考えてたんだ」と皆が他人に興味を持つようになります。



中小企業が一番変わりやすいです。

課題の本質を丁寧に議論できるから。

実践セミナー 2018.09.14

プロノビア・グループ株式会社 代表取締役 ピョートル・グジバチ氏
CCO兼コンサルタント 世羅 侑未氏

プロノビア・グループ株式会社
Googleで人材開発を担当したピョートル氏が2015年に設立。国内外の様々な企業の戦略、管理職育成、組織開発のコンサルティングを行う。



制度改革の前に、土壌となる心理的安全性を組織内に育む

組織を変えたいと思った時に、人事制度や施策などの仕組みから考える人が多いのですが、私たちはまず変化が起きる土壌を作ること大切にしています。誰もがどんな意見や感想でも口に出せる、フラットな組織を作りたいんです。その土壌ができてはじめて、制度や施策を考えていきます。

私たちが重視する「心理的安全性」は仲の良さとは少し違います。建設的な対立ができること、つまり同意したり褒め合ったりするだけではなく、「私は違うと思う」「あなたのここが不満です」と言い合うことのできる環境が必要です。



イノベーションは競争からは生まれない

相手を倒そうと競争している時は視野が狭くなっている、イノベーションは生まれません。それぞれが楽しみながらやりたいことを追究することで、勝手にイノベーションが生まれていくんだと思います。

日本の企業はセキュリティや情報漏洩等を気にして、なかなかオープンイノベーションに踏み出すことができません。

個人の仕事のモチベーションを高め、一人ひとりの能力を最大限に活かす

モノづくりから仕組み作りへ、利益重視から社会貢献へと企業のあり方が変化していく中で、トップダウンは組織のかたちとしてもう古い。社長や部長が決めたことを現場が頑張るのではなく、ボトムアップ型で個人の仕事のモチベーションを高め、一人ひとりの能力を最大限に活かすことが大事になってきています。

Googleには年単位の計画なんてもうありません。走りながら、学習しながら、実践していくしかないんです。



常識を疑い、変化を起こすために、世界を止める習慣を

自分の頭の中で常に動いている世界を止めてみましょう。日常生活にプログラムされている「こうしなきゃだめ」「これはやっちゃだめ」という考えを疑う機会を作ってください。それらは家族や上司、取引先など、外からの期待を受けて作られていますか?今やろうとしていることは本当に必要なか、価値があるか、自分は何がやりたいのか、しっかり考える時間を持つてください。



実践ヒント集

プログラムで行った研修やセミナーから実践に役立つヒントをまとめました!

毎年1万件以上の創意工夫を積み重ね、

活力あふれる組織を実現。

「働き方改革スタディツアー」オムロン京都太陽株式会社 2018.12.05

オムロン京都太陽株式会社 代表取締役社長 宮地 功氏
企画部 荒井 裕晃氏

オムロン京都太陽株式会社

1985年、オムロン株式会社と社会福祉法人太陽の家の共同出資会社として設立。企業と福祉の両面をつなぐ役割を果たすことで、障がい者の雇用就労の機会をつくり、仕事の安定供給と事業経営の安定を図っています。そして障がい者が、自ら働くことにより生きがいが見いだせる環境づくりに努めています。



障がい者も健常者も自分たちで工夫をし続ける

障がい者と健常者が共に働く工場を運営し、障がい者雇用のノウハウを社会へ提供しています。整理整頓のための小さな工夫から生産性を上げる仕組み作りまで毎年1万件以上、つまり従業員1人あたり年70件以上の改善を行っており、そのほとんどが従業員のアイデアによるものです。

その背景には「1人の100歩より、100人の1歩」という考えがあり、どんな小さな改善でもいいので一人ひとりが考えて実行することを大切にしています。



障がい者が作業をしやすくするための機械を社内で製造

様々な障がいのある人が作業するための道具や機械も、障がい者の方が自ら設計しています。市販の商品を組み合わせるコストを抑えるなどの工夫をしながら、これまでに350点以上を社内で製造しました。記憶や判断がしづらい知的障がい者の方のための色や音によるガイド、車椅子の方の手元に梱包材を1つずつ送り出す機械、片手が動かない方のために作業を分担した製造ラインなど、働く全ての方が力を最大限発揮できるよう随所に工夫をしています。



3S (整理・整頓・清掃) を徹底するための工夫

• ファイルの背表紙に写真を貼る理由は? →戻す場所の間違いを防ぐため、並び順が一目で分かるようになりました!

• 床のテープを点線にする理由は? →汚れた時に貼り替える手間を少なくし、きれいな状態を保ちやすくしています!

従業員が工夫を重ねる風土をどのように育んだのか

最初はなかなか現場から改善案が出なくて、まずは管理職が率先して実践するところから始めました。自分たちが本気を見せないと皆も動いてくれないと考え、社長も含めて全員がチームに入り、毎月報告会に参加してアイデアを出し、清掃も一緒にしています。チームで競い合いながら取り組んでいるので、個人に負担がかかりすぎることはないようです。評価については、都度の金銭的な報酬はありませんが、年に一度発表会にてチーム単位での表彰を行い優秀チームには若干の賞金が授与されます。どんな改善テーマも「素晴らしいね」と皆で称えあい、良い改善は他チームも取り入れることを大切にしています。



京の企業

「働き方改革チャレンジプログラム」

SILKが働き方改革に取り組む理由

生き方と働き方が一致する社会にしていきたい。 個人へのアプローチから、組織の土壌作りへ

SILKはこれまでも、生き方と働き方を一致させることを推奨して様々な企画を行ってきました。これまでの個人を対象とした取組から発展して、今回のプログラムでは一人ひとりが自分らしく働くための組織の土壌づくりを行っています。

今回行ったチームによる支援は、SILKにとっても新しい挑戦でした。メンバーは2015年より毎年開催しているイノベーション・キュレーター塾の卒業生です。普段は中小企業診断士や税理士として活動する彼らが各企業との対話を進める中でトライ&エラーを繰り返し、プログラム自体も進めていく中でどんどん形を変えていきました。



SILK コンシェルジュ
川勝 美智子

イノベーション・キュレーターによる支援に関心をお持ちの方は
SILKまでお問合せください

プログラムの主役は各社の従業員の方々とあり、キュレーターは企業の皆様の「こうありたい」「こうなりたい」という思いを引き出し、社内で共有していただくこと、そして小さなアクションを繰り返していただくことに注力しました。これもSILKならではの支援のあり方だと思います。各企業に複数のキュレーターが関わることで多様な視点から問いかけやアドバイスをを行い、より課題を俯瞰しやすい環境を作ることができました。

運営協力団体 | 京都経営者協会 / 京都商工会議所 / 京都府社会保険労務士会 / 京都府中小企業団体中央会
SPECIAL THANKS | 株式会社アイトーン・ディレクションズ (GROVING BASE) / 京都信用金庫 / 京都リサーチパーク株式会社 / 株式会社夢びと (学び場「とびら」) / イノベーション・キュレーター塾卒業生
京の企業「働き方改革チャレンジプログラム」は、京都市の補助金によって、(公財) 京都高度技術研究所 (ASTEM) が実施しています。

京都市ソーシャルイノベーション研究所 (SILK)

京都市ソーシャルイノベーション研究所 (SILK) は、市民・企業・NPO・大学などの多種多様な組織と個人がビジネスによって社会的課題の解決に挑戦することで、持続可能な社会を育む土壌を京都から全国へ、そして世界へと広めることを目的に活動しています。「京都市ソーシャル・イノベーション・クラスター構想」の推進拠点として、2015年4月に公益財団法人京都高度技術研究所 (ASTEM) 内に設置されました。

構想全体のコーディネート機能を果たすとともに、行政・企業・NPO・大学・中間支援団体などを巻き込んだネットワークの形成や、所属するメンバーの他、多くのパートナーと共に、企業と公的機関とのマッチングを行うパブリックコーディネートに取り組んでいます。



SILKのWebサイトで、プログラムの各取組についてより詳しい情報を掲載しています。

情報発信中!

〈主な取組〉



これからの
1000年を紡ぐ
企業認定

CERTIFICATE TO AN ENTERPRISE
WEAVING A THOUSAND YEARS
INTO THE FUTURE

これからの1000年を紡ぐ企業認定

社会的課題をビジネスで解決したり、社会的課題を生まない新しい商品やサービス・システムを生みだそうとする企業を認定。企業にとって大きな後押しとなる社会的信用を付与することにより、その成長と発展を支援します。

INNOVATION
CURATOR
JUKU

イノベーション・キュレーター塾

社会的課題を解決する・課題を生まない社会を目指す視座を持ち、目指す未来に向けて従来のビジネスや組織をイノベティブに導く専門家「イノベーション・キュレーター」を育成します。

公益財団法人京都高度技術研究所 (ASTEM)

所在地 〒600-8813 京都市下京区中堂寺南町134番地

問合せ先 (担当部門)

京都市ソーシャルイノベーション研究所 (SILK)

E-Mail silk@astem.or.jp

TEL 075-366-5527

FAX 075-366-5529

URL <https://social-innovation.kyoto.jp>

