

# 主体的に社員が活躍する風土づくり

最後は風土を見ていこうぞい!



動画でチェック!!

この講師による講義が視聴できます。



NPO法人ブルーバード  
代表理事  
西尾 果小里氏

「社員の主体性が乏しい」、「個人は優秀だが横の連携が取れていない」、「離職が多く人が育たない」など、人材に関する悩みは多くの企業にとって共通の課題ともいえるかもしれません。ここでは、主体的に社員が活躍する風土づくりについて、働き方改革という視点から考えます。

## 1 「働きがい」と「働きやすさ」は両輪で進める

これからの時代、職場を構成する人員の多様化は避けられません。「どうしたら、多様な背景を持つ人が主体的に働ける環境ができるのだろうか」と考えることが必要です。ダイバーシティ（多様性）マネジメントにおいては、「フェア（働きがい）」と「ケア（働きやすさ）」という2つに視点があります。

### CHECK POINT

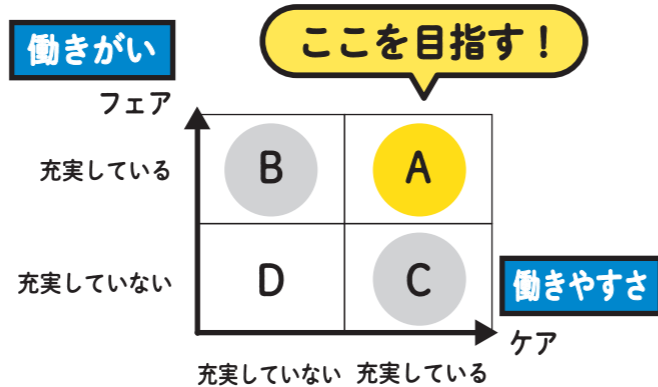
フェア（働きがい）…公正な処遇、機会提供を行うこと

ケア（働きやすさ）…マイノリティ（少数派）特有の事情に配慮した支援

フェアとケアは、片方だけを進めてもいずれ壁に当たります。

フェアだけを推し進めると、マイノリティ（少数派）に属する社員が働き続けられず離職につながったり、能力発揮が十分にできなかったりという事が起こります。また、そうした職場に就職しようとする人は今後ますます減っていくことが予想されます。B

反対にケアに偏り過ぎると、本来発揮できる能力の提供機会を損なったり、サポートする側・される側双方の意欲低下を招いたりします。その結果、業績向上に支障をきたす傾向があるというデータもあります。C



### 〈職場でありがちな悩み例〉

育児休業明けの社員が「職場復帰したら簡単な仕事しか任せられず、自分の様な短時間勤務社員は使えない存在なのだ」と深く悩む一方で、上司は「とにかく辞めてもらっては困るから、負担の少ない、いつでも休める業務を任せている」と戸惑いの表情を浮かべ、負荷の増した同僚が疲労困憊して不満を募らせている。

背景の事情により人の感じ方は様々です。よかれと思ってしたことが、逆効果だったということもあります。決めつけず、まずはコミュニケーションしてみましょう。

### CHECK POINT

「フェア（働きがい）」と「ケア（働きやすさ）」は両輪で進める必要があります。そうすることで、働く意欲が向上し、職場での定着率が上がり、会社の業績向上に効果があることが調査で明らかになっています。

出典：厚生労働省「職場の働きやすさ・働きがいに関するアンケート調査（従業員調査）」（平成 25 年）

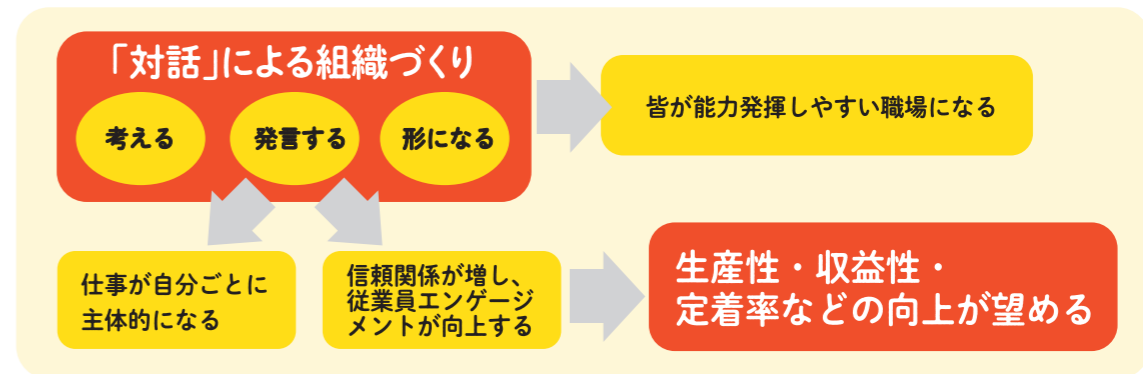
## 2 多様な社員が主体的になるには「対話」が不可欠

先に挙げた例からわかるように、多様な人が働く職場では「対話により互いの事情や思いを知る」ことが非常に重要です。社員同士がお互いに思い込みや先入観を捨て、「聞いてみなければ最善の策は見つからない」という姿勢で相手に臨むことが求められます。同時に、こちら側の意図や期待することもきちんと伝える必要があります。対話を重ねることで、最善の策が見えてくるだけでなく、互いへの信頼関係も増していきます。

「対話」によるもう一つの重要な効果として、「主体性が増していく」ということが挙げられます。対話するということは、「自分の頭で考え、発言し、それが現実反映される」というプロセスがあります。それを繰り返すことで、仕事が面白くなっていき、主体性が増していきます。

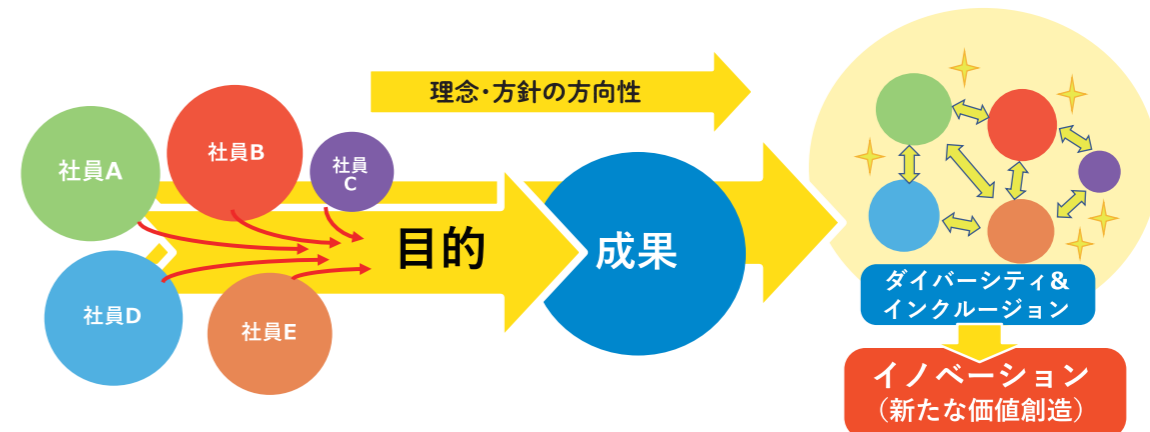
### 〈社員が主体的な職場の共通項〉

多様な社員がイキイキと主体的に働く職場には、多くの共通項があります。中でも働き方改革という視点で共通しているのは、「社員の声を生かした組織づくりをしている」ということです。社員へのヒアリングを施策に反映させる、ボトムアップ型のプロジェクトを実施する、提案制度や意思決定に参画できる仕組みがあるなど、社員が職場を自分ごとと捉え、行動を起こしていくような仕掛けがあります。



### CHECK POINT

「対話」による組織づくりは、「社員が相互協力のもと、主体的にイキイキと能力発揮できる」職場の環境・風土づくりを可能にします。



### CHECK POINT

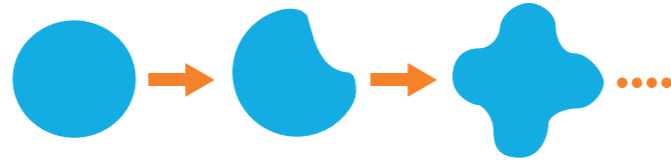
多様な背景・特性・価値観をもつ社員が、一つの組織体として機能するためには、「目的」という共通項が必要です。目的を軸に対話することで、例えば価値観の合わない社員同士でも、同じ方向を向いて議論することができます。このとき、「違いを受け入れる(多様性の受容)」姿勢と、対話できる「環境整備」が重要です。例えば、「否定しない」「まずは意見を聞く」などの会議ルールを設けたり、プロジェクト活動の実施時間の確保やツールの提供がそれに当たります。

### 3 多様な社員が主体的に働く組織は、変化にも強い

多様な社員が活躍できる職場づくりをすることは、「変化に強い組織づくり」をしているとも言えます。変化に強くあるための秘訣を、3つ挙げてみます。

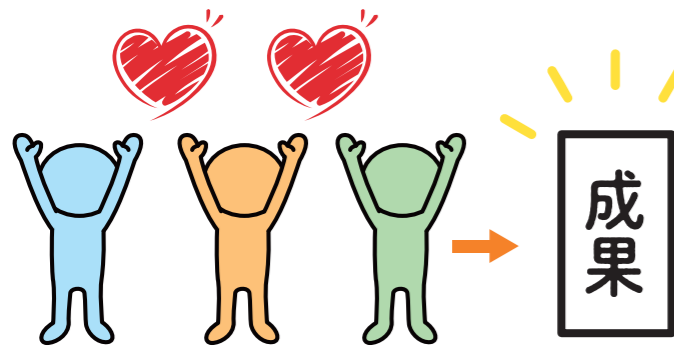
#### 01 自ら変化を起こしていく

変化に強くなるには、働き方の変革をしたり、新しい試みを取り入れたりするなど、自ら変化を起こしていく姿勢が必要です。「ずっとこのやり方で成功している」というのは、今うまくいっているように見えても、急激な変化に弱いものです。



#### 02 多様な社員による チームワークで成果を上げる

同質性の高いチームが盛り上がると、躍動感やスピード感をもって進むことができます。それに対し、多様性のチームではスピードが鈍くなるが多々あります。背景や価値観など「違い」から生まれる意見の食い違い、共に進むための配慮や合意形成のプロセスが生まれるためです。一方で、同質であるということは、ある環境下では強いけれど、別の角度からの衝撃に弱いとも言えます。多角的な視点を持って成果を生み出せるチームになることで、環境の変化に強い組織となることができます。



#### 03 社員一人ひとりが仕事以外の 顔を持ち「多面的」である

社員が仕事以外の人生の充実を図ることを応援する風土づくりが大切です。人生における役割とそれに伴う葛藤で価値観が変わらざるを得ない体験をすることにより、将来いろいろなことに対応できる人物へと成長します。また、仕事以外の体験から得た情報や感覚は、時代の変化に柔軟に対応していくことに大いに役立つでしょう。

- 例)
- ・男性社員の育児休業取得率を上げる
  - ・各種セミナーの情報提供や参加費の補助
  - ・社員の私生活を会報誌などで紹介
  - ・副業の推奨



多面的社員

#### CHECK POINT

社員の声を生かせる仕組みを作り、対話によって形にしていくことでチームワークを育み、社員が仕事以外の人生も充実させることができる働き方を構築していく。働き方改革をきっかけに、変化にも強い、意欲に満ちた職場環境を作っていくことが可能なのです。

## 制度より風土を重視。 自由な発想で必要な改革を実行!

### 株式会社河合電器製作所

所在地 名古屋市 / 従業員 約150名 / 業種 製造業

仕事は「人生をワクワクさせるための手段であると考えます。当社では、意志をもって仕事をする事で、「ものづくりって面白いんだよ」を実感できると考え、それが実現できる「風土づくり」を重視しています。人がイキイキする働き方を実現し、人の感性によって生産性を高めることを目指しています。

動画でチェック!!

この事例についてご本人が語っています。

パネルディスカッションの様子はコチラ ▶ P22



パブリックリレーションズチーフディレクター  
早川 宏美氏



「人生をワクワクさせよう!」  
ものづくりの生産性は人の感情  
によって左右されます。

#### 取組内容

##### 01 制度より風土重視で個別対応の改革を実行! 日常の取組が評価される

厚生労働省主催「第1回 働きやすく生産性の高い企業・職場表彰～魅力ある成長企業賞～」において中小企業で唯一となる最優秀賞（厚生労働大臣賞）を受賞しました。日常的に必要な改革を行ってきた結果を評価していただいたことによるものです。各職場は自主的に残業ゼロに向かって行動しており、在宅ワークはできる部署から始めています。社内ルールが増え過ぎて社員の関係がドライになってしまう弊害を避けるため、「規則より制度、制度より風土」と言い続け、最初にルールを作るのではなく、個別対応で改革を行っています。

##### 02 社員が自主的に改革を提案、実行する風土

人材採用活動を始め、様々なテーマを社員自らプロジェクト化し、社内各部署より選出されたメンバーで積極的に活動しています。また、メンター制度や勉強会などを通じて、社員に対するケアと人材開発支援を行っており、入社3年以内の社員の離職率はゼロとなっています。お客様の課題に最適な方法で提案するには、社員が主体的に課題を理解し、自由な発想と行動力に対応することが求められます。そんな風土を醸成しています。

#### トップの決断

「量産型」から「オーダーメイド型」へ!  
働く人がイキイキするためには断る勇気も必要

昔は、大手企業からの下請け仕事をしていましたが、ある時、家電量販店で自社製の部品が使用された商品が格安で売られているのを見て、衝撃を受けました。それをきっかけに、オーダーメイド中心の仕事に徐々に変更していきました。働く人が疲弊しないでイキイキとするためには、仕事を選ぶのも重要です。そのために、断るものは断る、という姿勢を大切にしています。

#### 今後の方針

「お互い様」の精神をモットーに  
一人ひとりを大切にしたい魅力ある風土づくり

「Will 意志」をもって、人の感性によって生産性を高める風土を大切にしています。「ものづくりって面白いんだよ!」というところでベンチマークされるような会社を目指しています。「人生をより豊かに」するため、最近では副業制度も始めました。今後も、一人ひとりが今よりもっとイキイキと、自分らしい働き方を選択できる世の中に向けて、様々な形で社会に貢献していきたいと思えます。



経営の方向転換など覚悟を決めて  
変化することが大切なんだね。



社員が自主的に取り組める風土  
づくりが会社を大きく支えますね!

心身の健康な社員が元気に働くことができる環境づくり、風土づくり!

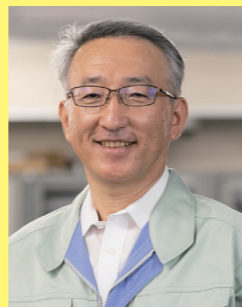
## 布目電機株式会社

所在地 名古屋市 / 従業員 約240名 / 業種 製造業

当社の商品(電源トランス)は手作りの要素が多く、人の力が品質や生産性に大きくかかわってくるので、人を大切に経営を行っています。仕事だけではなくプライベートも充実し、メリハリをもって、心身の健康な社員が元気に働くことができるように、環境づくりや風土づくりを行っています。会社の発展に伴い、新たな課題や改革すべきことが次から次へと見えてきますが、それを新たな「宝の山」と考え、改革を進めています。



動画でチェック!!  
この事例についてご本人が語っています。  
パネルディスカッションの様子はコチラ ▶ P22



取締役 常務執行役員  
稲垣 孝氏

従業員あつての仕事。社員が元気であることが生産性の向上につながることを確信しています。

### 取組内容

#### 01 「働きやすい」風土だから成長できる! 職場環境の整備を積極的に行っています

年間休日123日に加え、年次有給休暇の一斉取得日を年間5日間設定し、その日は会社を休業とすることで年次有給休暇の計画的な付与を実現しています。残業手当は1分単位で計算することで時間の大切さを伝え、残業時間の削減も進んでいます。労使協議会を定期的に行い広く社員の声を聴いています。定年退職後の継続雇用者に対する給与規程を見直し、同一労働同一賃金の法制度に沿うとともに、高齢者の意欲向上を図っています。また、事務部門から設計部門まで在宅勤務を可能とするための投資など職場環境整備を積極的に行っています。

#### 02 健康経営を導入。風土づくりの基本は、社員の心身の健康から

良き風土づくりには、社員の心身の健康が大切です。仕事上のストレスには注意を払い、ストレスチェックの結果を経営施策に反映しています。希望者には人間ドッグの受診補助を行っており、社員は積極的に利用しています。当社の事業を支えるのは人であり、人が心身ともに健康であることが大切との信念の下、外部コンサルタントも活用し、健康経営に力を入れ、「健康経営優良法人」認定も受けています。

#### トップの決断

中小企業はチャレンジが要!  
心身の健康な社員がそれを実現する

もともとお客様第一で社員は二の次という雰囲気がありました。しかし、健康フォーラム等で勉強し、社員が元気であることが生産性向上につながることを理解してから、意識が変わりました。利益を上げるために工場の稼働日数を上げるという発想はありません。利益を上げるために休みを取ろうね、と言っています。利益を上げるためには生産性を上げる必要があり、「案に仕事をしようとする」のが見直しだと考えます。

#### 今後の方針

独自の技術と品質の高さで顧客からの信用を得る

当社の主力商品である海外向け特殊電源トランスは、独自の技術と品質の高さから多くの顧客から評価をいただき、成長を続けています。生産現場で真面目にコツコツと働いてくれる優秀な人材が商品の品質を支えています。一方、改革を行っていく人材も当社を支えています。今後も、それぞれの社員の個性に合わせた人材教育を行い、多様な社員が生産性高く働ける職場づくりをしていきます。

社員の健康と環境整備がいかに大事か伝わってくるなあ。

どんなタイプの社員も安心して働ける風土が大切なんですね!

独自の目標管理で、高い主体性と協調性を両立!

## 合同会社P-BEANS

所在地 豊田市 / 従業員 約60名 / 業種 介護事業

経営理念を年度目標、月次目標、週間目標や毎日の個人の行動目標まで落とし込んでいます。毎月1回の上司と部下による面談でフィードバックや意見交換がなされ、主体的に自ら考え行動する風土につながっています。人間関係も良好で、離職・転職が多いとされる介護業界において、過去8年間の正社員の離職が2名だけという離職率の低さになっています。



動画でチェック!!  
この事例についてご本人が語っています。  
パネルディスカッションの様子はコチラ ▶ P22



代表社員  
坂元 玲介氏

未来への希望と挑戦が人の主体性と可能性を引き出します。

### 取組内容

#### 01 子連れ出勤可能、連続9日間の特別休暇制度など、様々な取組を実践

有給休暇の取得奨励、男性の育児休暇、子連れ出勤の奨励(カンガルー出勤)、訪問看護や居宅介護担当職員の在宅ワーク制度や通常の有給休暇とは別の連続9日間の特別休暇制度などを導入しています。連続9日間の特別休暇制度は毎年1回、全正社員を対象とした制度で、仕事から離れ、心をリセットするための大切な機会と考えています。

#### 02 日常的な声掛け、あいさつ、ありがとうの実践等によりコミュニケーションを図る

経営理念の実現のため、委員会活動もさかんに行っています。例えば「挨拶チーム」では、対利用者や社員同士において、どんな挨拶をしていけば良いか、目標を立て、全社的に通達し、日々実践、より良い挨拶の徹底を図っています。他にも「笑顔チーム」「朝礼チーム」「交通安全チーム」「ありがとうチーム」等があり、社員が主体的に実践活動を行っています。社員が主体的に協力し合うことで、前向きで温かい社風をつくっています。

#### トップの決断

社員の主体性を重んじる!  
自主目標管理制度を徹底

独自の目標管理により、将来を見据えたキャリアアップの目標を明確化しています。初めは目標の立て方がわからない社員もいましたが、続けることで、自ら考え実践し成長する仕組みができてきました。社員から「障がい者向け旅行サービスをやりたい」と言われた時は戸惑いましたが、自由に提案や意見が言える風土を大切にしたいという思いからチャレンジし、今では当社の新しいサービスとなっています。

#### 今後の方針

社員が主体性とやりがいを持てる風土で働き、社会に貢献する

自分で目標を定め、最期まで生きがいを持ちながら「あーあ。しあわせ」と介護施設の利用者に思ってもらえるのが当社の目標です。社員にとっても、やりたいことが実現できる職場でありたいです。また、現在も市民活動事業なども行っていますが、さらに、介護事業だけにとらわれないこと、主体性を持った社員が社会に貢献し、人を育てることができるようやりがいのある事業にチャレンジしていきたいと思っています。

自由に提案や意見が言える環境が必要だね!

やりたいことにチャレンジできると社員の自主性が育ちますね!



行政ではこんな支援が得られるんじゃ。

## 「働き方改革支援ツール」

### 企業のイメージアップに有効。愛知県の認定制度に登録しよう!

愛知県では、認定制度を実施することで、企業の取組が一般の方に届くような支援をしています。



愛知県ファミリー・フレンドリー企業  
ワーク・ライフ・バランスの実現に取り組む企業  
を紹介するための登録制度

ファミフレあいち



ファミフレに登録されているから、安心して働  
ける企業のようなだね。面接に行ってみよう...

メリットとして認証ロゴマークを使用でき、愛知県のウェブペ  
ージなどで企業情報を掲載することができます。また、県の入札  
等において社会的価値を有する企業としての評価が受けられたり、  
協賛金融機関における融資金利の優遇などが受けられたり  
します。



あいち女性輝きカンパニー  
女性の活躍促進に取り組む企業を愛知県が認  
証する制度

あいち女性輝き

### 働き方改革に関する愛知県の主な事業

#### 働き方改革への取組支援

企業の働き方改革の取組を支援する働き方改革サポートオンラインセミナーやワークショップを開催します。

#### 仕事と生活の両立支援

ワーク・ライフ・バランスの実現に資する8つの取組を企業に呼び掛ける「あいちワーク・ライフ・バランス推進運動」や、  
市町村と連携したタウンミーティング等を実施します。

#### テレワーク導入支援

テレワークの導入に関する相談、機器操作体験、動画による中小企業の導入、事例紹介などの情報提供を、テレワーク  
サポートセンターにおいてワンストップで実施いたします。



愛知県で無料で使える制度や最新の事業情報が届く。愛知県のメルマガに登録しよう!



### こちらも参考に!これまでのトリセツをご紹介します。



#### トリセツ

働き方改革の推進に取り組んでいる企業の事例を詳しく紹介するとともに、  
初めの一步を踏み出せるよう企業の様々な取組を「お品書き」として集めました。

ダウンロードはこちら



#### トリセツVo. II

働き方改革に取り組む過程で直面する課題についてヒントを得られるよう、  
課題ごとに企業の取組事例を詳しく紹介しています。

ダウンロードはこちら



詳しくは愛知県労働局労働福祉課のHPをご覧ください

愛知県労働福祉課

## エピローグ

仙人に導かれ、総務係長と様々な会社を見て回ってから、社内改革に着手している。

正直、社員を守り、会社を存続させるには、

今までのやり方を愚直にやり続けることが最も大切だと思っていた。

でも、変化も同時に大切なんだと実感した。

リーダーが変化を恐れずに前に進もうと、意志を伝えること。

粘り強く続けたら、みんなが協力してくれるようになった。

自分一人ではできないことも、社員と協力すればできる気がする。

これからも、困難に直面することはあるだろう。

でも、働き方改革仙人ならこう言うだろう。

「リーダーこそ、変化を恐れてはならん!」と。

# 「変化を恐れるな」 Let's 働き方改革!



こちらも  
チェック!!

組織



人材



風土



各テーマ3社の事例企業による  
パネルディスカッションの様子が見られます。