

## 働き方改革推進大会 パネルディスカッション

司会（濱田補佐） 今日のパネルディスカッションの練習をしてみたいと思います。こちらに出てきました赤い風船と青い風船が乗った台がございます。こちらの風船をご覧ください。さて、こちらの風船、赤の風船のほうが大きいと思われる方は赤を、青の風船が大きいと思われる方は青を上げてください。わからない方は挙手ただかなくて結構です。集計のほうは日本野鳥の会に扮した職員が対応させていただきます。

集計がまとまりました。画面をご覧ください。

分からない方も若干いらっしゃいまして、赤の方も0.5%位いらっしゃるようです。確認をしてみたいと思います。赤のほうが大きいのか青のほうが大きいのか、働き方改革と同じように見えないところに光を当ててみようということで、結論は実は赤のほうが大きいということでした。

それではパネルディスカッションを始めたいと思います。本日のコーディネーターは雇用環境・均等部長の四方が務めさせていただきます。四方部長お願いいたします。

四方部長 皆様、こんにちは。

本日、パネルディスカッションのコーディネーターを務めます、愛知労働局 雇用環境・均等部長の四方と申します。よろしくお願いいたします。

司会（濱田補佐） 四方部長、先ほど練習もうまくいきましたので、司会のほうで働き方改革についていくつか会場の皆さんにご意見を伺いたいと思いますが、よろしいでしょうか？

・「働き方改革」って何をすればよいのかよくわからない。

→「分からない」方が若干多い

・「働き方改革」イコール長時間労働削減である。→「そう思う」が圧倒的に多い

・「働き方改革」は大企業だけのことである。→ほぼ全員が「違う」と思うに挙手

それではこれからパネルディスカッションに入りたいと思います。四方部長よろしくお願いいたします。

四方部長 さて、先ほどの基調講演で、

「働き方改革」がクローズアップされるに至った背景、そして企業としても「働き方改革待ったなし」となっていることを再認識されたことと思います。

また、今「働き方改革」の3つのアンケートにお答えいただいたわけですが、会場の皆さんの「働き方改革」に関するイメージがなんとなくお分かりになったと思います。

（やっぱり、「働き方改革」は長時間労働削減、大企業だけしかできないと考えておられる方が多いですね。）←結果の素朴な感想など。

アンケート結果から見ますと、本日お集まりいただいた皆様は「働き方改革」の必

要性を認識していらっしゃるけれども、「わが社で進めるにも問題が大きすぎてどこから手を付けたらよいか分からない」「取り組むべきとは分かっているが、余力がない」とお悩みではないでしょうか。さしずめ霧の中に迷い込んでいるような、霧（もや）がかかって出口が見えない状態といったところでしょうか。

本日のパネルディスカッションでは  
「働き方改革」とは何なのか、再確認をするとともに、  
大企業・中小企業といった企業規模に関わらず「働き方改革」を進める上で重要なことに気付いていただきたい。

そして、企業にとっても働き手にとっても、よりよい方向に進むことができるような「働き方改革」の扉を開いていただきたいと思います。

本日、「働き方改革」に多方面からアプローチするべく、パネリストには経営者、労働者、学職者そして産業医と様々な立場の方をお迎えしております  
また、途中、会場の皆様にもアンケートにご回答いただくなど、パネルディスカッションに積極的にご参加いただきたいと考えております。どうぞよろしくお願いいたします。

四方部長

それでは、本日のパネリストをご紹介します。  
経営側のご意見をうかがう株式会社デンソーの常務執行役員でいらっしゃいます向井康様にお越しいただきました。

（向井様登壇）

向井様には経営者の立場でのお話をいただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

労働者側のご意見をうかがう武蔵精密労働組合の執行委員長の郡山玲様にお越しいただきました。

（郡山様登壇）

郡山様には労働者の立場でのお話をいただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

また、企業の中から産業医のお立場で「働き方改革」を見ておられる、ブラザー工業株式会社の統括産業医の上原正道様においでいただきました。

（上原様登壇）

上原先生には産業医の立場でのお話をいただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

そして、学職者として愛知学泉大学現代マネジメント学部の講師でいらっしゃいます鈴木誠様においでいただきました。

（鈴木様登壇）

鈴木先生には学職者の立場でのお話をいただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

四方部長 「働き方改革」を実現するための各パネリストのお立場から見た「働き方改革」の現状と課題への取組について、事例発表を交えてご発言いただきたいと思います。まず、向井様、お願いいたします。

向井様ご説明 (事例発表)

四方部長 向井様のお話、今環境が非常なスピードで変化しているその対応のために、従来の延長線上ではない「働き方改革」にチャレンジしていらっしゃる、特に生産性を向上させることでその時間を創出し、その創出した時間を自分磨きに課し、新たな価値への取り組み、気づきを得るということをやっておられるということでした。

一つお聞きしたいのですが、ミドルマネージメントによる組織横断の座談会、企業規模にかかわらずどんなところでも出来るのではないかと思いますのですが、これでミドルマネージメントの方みなさんはどんなところが変わりましたか？

向井様 特に課長クラスの皆さんは現場を抱えて多忙でして、視野が狭くなったりとか、「働き方改革といっても…」というところがありますが、こういった組織横断の座談会の中で視野も広がっていき、それから「働き方改革」の本質の部分とかそういったところにも少しずつ気づいていっているのではないかと思います。

四方部長 それでは、次に労働者代表として郡山様、お願いいたします。(郡山氏へ)

郡山様ご説明 (事例発表)

四方部長 労使で協議をし、長時間労働、なぜ労使協定を超える残業が発生するのかしっかり分析され、他社の事例も参考にしながら計画的に対策を実施していらっしゃるということ、それから労働組合として角度から様々な活動を展開していらっしゃる、いろいろなことをやってらっしゃることを改めて確認させていただきました。

一点だけお聞きしたいのですが、女性の組合役員さんというのは増えていらっしゃいますか？

郡様 産業別によって様々なのですが、正直言って我々のジャンルはモノづくりでありまして、女性組合員がもともと少ない比率なものですから、なかなか難しいところがあります。ただ最近感じているのは、トップの覚悟を持てば女性組合員は少なくとも、282の法則で、働きアリが構成の中の2割いて、その2割の中で社会をつくとまた、282に分かれるそうです。ということは例えば100人の中に5人の組合員がいたとしたら1人は労働組合の役員として活躍してくれるチャンスがあるととらえて、



四方部長 「働き方改革」は長時間労働削減だけではないということは皆さん、なんとなくお分かりになってきたかと思うのですが、とはいえ1丁目1番地であることは変わりないと思います。

これだけ長時間労働について社会問題にもなり、先ほどの基調講演でもあったとおり 労働基準法の抜本的な改正による法規制が進められようとしているわけですが、なかなか進まない長時間労働削減に取り組むためには、どこが問題なのでしょう。

司会（濱田補佐） さて、ここで会場にお越しの皆様にご質問いたします。

このご質問にご協力をいただき、パネルディスカッションに参加していただきたいと思えます。

《アンケート》「わが社には、長時間働くことが美徳であるという風潮がある」

→（若干「ない」という答えが多いが、約半々の回答。）

四方部長 「わが社には、長時間働くことが美徳であるという風潮はない」という答えが若干多いですが、「長時間働くことが美徳であるという風潮がある」というところもかなり多いです。

鈴木先生、「長時間働くことを美徳とする考え」について、どのように考えていらっしゃいますか。

鈴木様 「長時間働くことが美徳である」という風潮はなくしていく必要があります。

ただし、「働き方改革」の目的は、残業時間の削減や有給取得率の向上そのものにあるのではなく、すべき残業とそうでない残業の区別・メリハリをつけ、業務プロセスを見直し、時間意識の高い、時間生産性・付加価値生産性の高い働き方に転換していくことにあります。

こうした取組は、国際ルールや競争力基盤の変化に対応していくうえでも企業にとって不可欠です。

削減した労働時間を活用して従業員が専門知識を身につけたり、残業を前提にした働き方・評価のもとでは埋もれてしまう、新しい価値観を持った多様な人材を活用していくことは、企業にとって「得はあっても損はないはず」です。

四方部長 なるほど、「働き方改革」の目的は、単に「長時間労働削減」だけではない。「時間意識の高い、時間生産性・付加価値生産性の高い働き方に転換していくことにある」。それをおさえて取り組むべきなのですね。

向井様、

今、鈴木先生が「すべき残業とそうでない残業の区別・メリハリをつけ、業務プロセスを見直す」などの手法を挙げられましたが、

デンソーでは「時間意識の高い、時間生産性・付加価値生産性の高い働き方に転換し

ていく」ことは意識されていたのでしょうか。実際にどのように取り組まれたのでしょうか。

向井様

先ほど発表させてもらいましたが、今の時代、世の中のニーズが多様になっていますので、このニーズに对应していこうと思えば思うほどやらなきゃいけない仕事というのがどんどん増えていくと思うのですね。これをやろうと思っていけば当然残業も増えていってしまう、したがって、やはり「やめることを決めていく」ということが合わせてとっても重要なのだと思います。これは前例だというような形でその一つ一つの仕事の意義だとか、ニーズそういったものに疑問を挟まずに行われている仕事があるとすると、それはやめていこうよ、というようなことで、弊社の中でもトップから従業員に対して声掛けをし、そういった意識は出てきているかと思います。

郡山様

まず、すべき残業とそうでない残業という前に、時間内の業務内容がすべきことなのか、そうでないのかを見直す必要があるのではないかと思います。たとえば仕事の中で会議が大きなウェイトを占める場合、まず資料を事前配布するとか、事前の意見集約や参加者の絞り込み、またそもそもその会議をやる必要があるのか、という当たり前のところから疑っていくという、管理者も含め一人ひとり概念を変えることを大切にしていって取り組む必要があると思います。

あと、マクロの観点で行きますと、宮野審議官が話していたことでもありますが、残業を労働者がやるときに、まず生活残業で残業をする方も現実的には多いのではないのでしょうか？残業代のために従業員は会社に行くことを優先的にするでしょうし、その結果大きな変化があった時に、たとえばリーマンショックの時などは残業代がなくなり、今までの生活基準が大きく変わるので破産した従業員も多かったと聞きます。それをなくすために具体的に大きな観点で、労金だとか共済等をやりながら組合の可処分所得向上に努めておりますし、それと同時に、ライフプランの勉強会を開きながら、あるべき賃金でしっかりと生活水準を決めてやっていくということも重要ではないかと取り組んでおります。

もう一つ、付加価値の適正配分という取り組みもやっていて、特にJAMでは数年前の春闘から、価値を認め合う社会に実現ということで、付加価値の適正配分公正な取引慣行の実現に向けて取り組んでいます。なぜならば、取引先とのパワーバランスで中小企業の多くは急な納期対応でその結果残業を強いられるということもあるかと思えます。そこをなくしていくことも長時間労働の削減、働き方改革につながる社会的な運動としてマクロの観点では取り組んでいます。

四方部長

なるほど。マクロの観点、大変重要な問題ですね。

両方の方の発言に共通する「当たり前のことを疑う」。まさに意識を変えるということは大変難しいことと思いますが、非常に参考になりました。

ところで、中小企業の場合、「すべき残業とそうでない残業の区別を主体的につけられない」…つまり、取引先から注文があればすべて「すべき残業」になってしまうと思うのですが。

鈴木先生、これについて何か好事例はないでしょうか。

鈴木様

福岡に拓新産業という建設用機材などのレンタル業を行っている社員 70 名程度の中小企業があります。そこでは、「顧客満足は捨て、社員満足のほうを優先しよう」と社長が考え、年次有給休暇の完全消化、完全週休二日制、残業ゼロを徹底しています。なぜそのようなことを始めたのかというと、共同求人合同説明会に参加した際、学生が誰も来なかったからとのこと。優秀な人材が採用できないというか、誰一人としてこの社長のブースには足を止めてくれなかった。社長は「こんなに魅力のない会社なのか」と感じ、「どうしたら学生からみて魅力ある会社になれるか」と頭を悩ませたそうです。そこで、給料を上げるよりも、「働きやすい労働環境」を作ることが重要と考えたということです。

また、中小企業ではないが、ヤマト運輸では労働組合が今年の春闘で荷物の取扱量の抑制を要求したことは皆さんの記憶に新しいと思います。それにより、再配達や夜間の時間指定配達など、ドライバーの負担が重いサービスの見直しにつながりました。社会全体としては過剰サービスよりも労働環境改善という機運が高まっていると言えると思います。

四方部長

この「働き方改革」への機運の高まりを捉えて業界全体…ひいては社会全体で取り組みたいですね。

さて、鈴木先生から「削減した労働時間を活用して従業員が専門知識を身につけたり、残業を前提にした働き方・評価のもとでは埋もれてしまう、新しい価値観を持った多様な人材を活用していくこと」もキーワードとしていただきました。

「多様な人材活用」…これは本当におっしゃるとおりですね。

高齢者・若者・女性・障害をお持ちの方など、多様な人材がその方の個性を生かして働くことができれば、きっとみんなが働きやすい社会になると思うのですが。

向井様、上原先生、いかがでしょうか。

向井様

新しい価値、イノベーションを起こしていくうえでも多様な人材の価値観を融合させていくということは極めて重要だと思っています。弊社の取組でご紹介した、女性の活躍を促進するための復職制度だったり、マタニティ後、介護のための時短勤務や在宅勤務だったりとか、役職定年を迎えた方のキャリア候補制度とか…制度とか仕組みはそれなりにたくさん設けて充実させてきたと思っています。では、それをみんなが活用してくれているのかと思うと、若干疑問なところもあります。制度があっても

周りがそれを使っていないと自分も使いにくいという風潮がもしかしたらあるのかも  
しれない。マインド醸成ということよりも、まず行動を喚起することをしなくちゃい  
けないと思います。

私は人事部で、140人ぐらいの部員がいますが、4割ぐらいが女性でその中でマネ  
ージャーをやっている女性が2人くらい、海外勤務で出向をしてくれている人がいま  
す。逆に海外からマネージャーを呼び寄せて、日本でマネージャーをやってもらう（方  
がいます）。そうすると必然的に会話が英語になったり、英語で会議をすると必要なこ  
としか話さないの、必然的に会議は短くなるような効果もあったりします。

このようにいろんな価値観を持った人を登用するいわゆるマイノリティというか、  
少数意見を聞くというところに気づき生まれるということはあると思います。

上原様

会社の中には病気や障害を持った従業員だとか、育児をしながら働いている従業員  
など、配慮や指導が必要な方々がいらっしゃいます。そういった方々と働くことを負  
担だと思えるのではなく、やはり活用していくという考え方が重要だと考えます。

一例を申し上げますと、乳がんを患って、治療を行いながら仕事をされている従業  
員がいますけれども、手術や治療の影響で腕に痛みが出たり、指の動きが悪くなっ  
たりして、パソコン作業に支障が出るような状況になってしまいました。そういった状  
況では上司はその部下の能力を活かせる業務は何だろうかと一生懸命さがしますし、  
従業員自身も何とか頑張って周りの役に立ちたいという気持ちになります。周囲の同  
僚も職場内のそれぞれの役割を見直し、業務の最適化を図ろうとします。そうやって  
チームとして助け合って成果を出していこうという雰囲気は自然とできていくとい  
うことがあります。

考えてみれば誰でも病気になって仕事を休んだり、脳梗塞になって中途障害者にな  
ったりすることもあるわけで、そういったときに気兼ねなく休むことができる、また、  
復帰したときに温かく職場が迎え入れてくれる、そういった職場でなければ誰も安心  
して働くことはできませんし、ましてや会社のために誰も頑張って働こうという気持  
ちにはならないと思います。

つまり多様な人材を活用するということはお互いを理解尊重し、働きやすい職場を  
作っていくことだと思いますし、メンタルヘルスという側面でも、上司や同僚  
のサポート因子というのが強化され良い結果がもたらされるのではないかと考えてい  
ます。

四方部長

鈴木先生、多様な人材活用の具体例とメリット、お聞きになっていかがですか。

鈴木様

とても良い取組をしていらっしゃると思い聞いていました。組織を挙げてワークラ  
イフバランスの意識を育てること、そして行動していくことが大事になってくると思  
います。

「長時間働くことが美德である」という意識をなくしていくには、WLB 管理職を増やしていくことが重要である。

そのためには、企業として組織的、かつ継続的な取組が必要となる。具体的な取組としては以下の3つが挙げられる。

- (1) 管理職が WLB 支援の必要性を認知するための情報提供や研修を行うこと、
- (2) WLB を実現できる職場・働き方とするための業務マネジメント（長時間労働の削減など）や部下マネジメント（部下育成など）に関する情報提供や研修を行うこと、
- (3) 部下の WLB 支援に繋がる業務マネジメントや部下マネジメントに取り組んだことを人事考課などで評価すること。

四方部長

鈴木先生がおっしゃった「WLB を実現できる職場・働き方とするための業務マネジメント（長時間労働の削減など）や部下マネジメント（部下育成など）に関する情報提供や研修を行うこと」については、企業自身がまだノウハウを身につけていないというケースが多いと思います。

どのようにしてそれを身につけていったのか、  
向井様、事例などを教えていただけますでしょうか。

向井様

全社を挙げての取組という座談会であったり、ダイバーシティのフォーラムであったり、そういった研修はしているのですが、私自身が最近感じることは、会社全体で大上段に構えて研修ということよりも、昔からやっている活動の中で多くの会社でやっていたらっしゃるような例えばQCサークルですとか、交通事故抑制の小集団ミーティングのようなことを弊社でもやっています。そういった小集団の中でも、現場を支えてくれている人たちというのが、昔の男性職場というだけでなく、女性の方が入ってきて、障害者の方、それからベテランもいる。そういう人たちの声を吸い上げることがないと、現場改善とか現場のコミュニケーション、組織の活性化はできないということが、最近見ているとQCサークルの主なテーマになっているのです。

そういった昔ながらの日本がやってきたような小集団の活動というのが実は重要だと思っています。

四方部長

何かを変えようというときはトップの意識はもちろんなのですが、職場の、特に中間管理職層の意識形成はすごく重要ですよね。

郡山様、「管理職が WLB 支援の必要性を認知する」ということについて（もちろん、トップと中間管理職層を含めて）なにか、困難に感じることやそれを解決するための取組などございませんか。

郡山様

管理職になられる方というのはもう 20 年とかの方たちが多いと思うのですが、やはり今までの働き方の概念が、もう、びっしりと根付いているところが一番困難かと思っています。働き方の概念と、マネジメントの方向性が管理職自身のワークライフバラ

ンス支援の認知の邪魔をしているのではないかと感じています。

大手・中小にかかわらず、働き方改革を進めている企業を見ますと、共通するのがまず、トップ自らが働き方改革についてまず発信をしている、それをトップ自らが実践し、管理職もトップ発進を腹に落として、取り組んでいるところが多いです。管理職になったから裏返って、ワークライフバランスの認知が進むわけではないですし、そのような研修を管理職になったからといって行ったとしても、やはり本人たちの腹に落ちなければ、実践にはつながらないと思います。管理職になる前にどれだけ様々な経験ができるか、その経験を通して認知を腹に落としていくかということが大切だと思います。

私自身、労働組合の役員になった当時は係長をやっている状態で、どうやって組合活動とバランスを取ろうと考えましたが、どちらも重要です。最優先項目からやっていくことで、じゃ、「自分でなくていい仕事は何か」ということで、部下に振っていききました。その中で部下も成長し、私も専従になることができたのです。

自分がやはりどちらも邪魔しないように、「いいんだ、長時間働けば」でなく、そこで部下に振る。本当に自分でなければできない仕事はおそらく今後の仕事の方向性とか、経営に携わることだと思います。それがマネジメントだと思います。そこをしっかりと自分が考えてやっていくこと、いつかはその方が管理職になるときに、自然にワークライフバランス、ちゃんと時間を管理でき、部下のワークバランス支援も応援できるような人間になっていくのではないかと考えています。

私もこの経験を通じ、組合でそのような春闘の要求とかもしています。また、人事考課のことでも、鈴木先生がおっしゃったように、ワークライフバランスにつながるマネジメントを評価に入れていくことも、一つの重要な点ではないかと考えます。

四方部長 向井様、「ワークライフバランスにつながるマネジメントに取り組んだことが人事考課につながる」ということはいかがですか？今やってらっしゃるのでしょうか？

向井様 人事考課というよりも、マネジメントの役割定義として、部下の育成ということを明確に定義しています。たとえば残業時間、これは時間を意識した働き方ということになるのですが、一般の従業員はわりとかなり取り組んでいて、効果が表れているが、むしろ管理職が一生懸命働いてくれています。弊社としては、この1年間、従業員は従業員としてみるのですが、主に管理職の残業時間の管理を徹底して行いました。

四方部長 ありがとうございます。鈴木先生、何かお願いいたします。

鈴木様 そうですね、管理職の方本人たちが腹に落ちた形でワークライフバランスを理解していないとうまくいかないですし、ご自身がそれが達成できていないと部下にも同じようなことを強いてしまう可能性がありますので、やはりワークライフバランス管理職というのをもっと重視する必要があると思います。

四方部長           ところで、多様な人材を活用するにしても、WLB 管理職を育てるにしても、労使がしっかりとコミュニケーションをとることは大変重要なことですね。

会場にお越しの皆様にもおうかがいしましょうか。  
皆様の職場では「コミュニケーション」、十分図られていますでしょうか。  
→「図られていない」が75%と圧倒的に多い

四方部長           赤の「(コミュニケーションが図られて) いない」方が非常に多いですね。ちょっとびっくりしました。

鈴木先生、  
「働き方改革」を進める上で労使のコミュニケーションについてご意見をちょうだいできますか。

鈴木様           労使コミュニケーションの円滑化は、経営危機の早期克服、従業員との意思疎通の良好化、企業活動運営の円滑化等の効果、従業員の自主性発揮、部下・後輩育成、率直な発言等のよい職場雰囲気、従業員からの高い協力等という効果をもたらしていることは調査研究から明らかになっている。ただし、この結果を見てもわかるように、労使コミュニケーションを図るのは思っている以上に難しい。

四方部長           そうなんですよ。  
パネリストの皆様は具体的に「労使におけるコミュニケーション」をはかるため、どのような工夫をなさっているのでしょうか。

郡山様           都度都度の労使のコミュニケーションは必要ですが、なかなか難しいですし、都度都度のコミュニケーションだと、たとえば向こうは中間管理職の方、たとえば組合担当ですと労政担当、我々でいうと書記長あたりが非常に変化の度に対応していると疲弊してきます。

労使双方でやっていただきたいのが、定例の協議、情報交換の場を設けること。月に1回の定例の労使協議会、その中で働き方改革のことも当然ですが、経営概況、安全衛生、労務管理、次月の年間の製販の対応、環境改善、品質状況等の問題、問題がなくても常に共有してもらってやるという習慣から始めていただくと、自然と労使の問題点、お互いの気づかない問題点を一緒に改善しながら会社の成長につながっていくかと思います。工夫としては定例の協議を設けるということをやりたいと思っています。

向井様           今日のアンケート結果に私もびっくりですが、経営側は長期方針とかを出し、それをもとに現場ではコミュニケーションが図られているんだろう、理解してくれている

んだらうというように希望的観測を含め思っているのだけでも、実際には現場の状況が分かっていないということもあるのでしょうか。そういうことも含め、組合活動も含めて、現場の声を吸い上げる仕組みというのはあるわけですから、労使のコミュニケーションこれを定期的に行なう、うちでも労使懇談会を定期的に行っていますが、こういうことがやっぱり必要だと思いますし、弊社のように大きくなってきますと、その間を取り持ってくれるミドルマネジメント、ここの意識改革がやはり重要なのだと思いました。

四方部長 上原先生、良好なコミュニケーションの効能についてご意見をいただけますか。

上原様 ブラザーでも、昨年上司と部下の1on1 ミーティングと言うのを始めています。シリコンバレーでは有名で、文化として根付いていたり、国内でもITのヤフーが取り組んでいることで有名な1on1 ミーティング1対1のミーティングと言うことですが、従業員のワークエンゲージメントに、いい方向に関係するということが分かっています。

人間はロボットや機械と違い、感情を持っています。生き生きと働いてもらうために、感情面とか、心理面に働きかけることが大切だと思います。上司から信頼され承認されることで、部下は自律的に仕事に取り組むようになります。ここで重要なのは承認だと思います。言い換えれば部下の話にしっかりと耳を傾ける傾聴ですね。コミュニケーションの本質はまさに傾聴だと思いますし、メンタルヘルスのラインケアにおいても傾聴が最も重要なことだと思っています。

四方部長 「傾聴」、大きなポイントですね。

そして、意見を吸い上げる。先ほど向井様がおっしゃっていたようなQCサークルのような小集団の活動から吸い上げるということも可能ですね。

お話を聞いていますと、なんだか、やる気がでてきました。「コミュニケーションを図る」という取組は、お金がかからないけれど、いろいろな方面で高い効果が期待できるわけですから、今すぐ、実行できそうですよね。

「やればいいじゃん！」と思うわけですが、トップが「コミュニケーション」に消極的で、結果として「働き方改革」に積極的でない場合というのもあると思うのです。こういう場合、どうなさっているのでしょうか。

また、従業員に方針を理解していただき、巻き込むためにどうなさっているのでしょうか。

郡山様、向井様、お願いできますか。

郡山様 先ほどの事例報告の中でビジョンを立てて活動しているのですが、組合員に伝えるメッセージの中に、やはり我々は会社のトップと従業員をつなぐ大事な架け橋として

いるんだよというところを載せています。我々は会社のカウンターパートナーとして、違うアプローチで取り組みをしている立ち位置です。よく使うのは「車の両輪」といっています。方向が変われば車は進まないですし、トップの方につきましては労働者代表の方を使って下さいといいますが、利用して従業員末端まで言いたいことを伝える、我々組合は会社のトップに伝えるんで、情報をくれということが必要なのではないかと思います。先輩たちのおかげで我々組合も成長してきたのですが、さらにしっかりと我々が架け橋になることでより会社の成長＝従業員の成長、幸せにつなげていけるような取組をしていますので、ぜひやっていただけたらと思います。

向井様

今、郡山さんからお話がありましたように、今、日本の昔からの労使の関係だったり、QC サークルだったりとか、伝統的なコミュニケーションのツールはあると思います。これをもう少し日本の強みとして見直しをしてもいいのかなと思います。

その中でポイントになるのは多様な人材がいますので、少数の意見も聞いていくということと、今日この場そのものがそうだと思うのですが、内にこもらない、異業種の話も聞くということ、そういうことが気づきになりまして、また社内におけるコミュニケーションも活性化していくことにつながると思います。

四方部長

上原先生、鈴木先生、いかがでしょうか。

上原様

ブラザーでは、両立支援とかメンタルヘルスを中心とした戦略的な健康管理と働き方改革そういったものを両輪として、健康経営というものに取り組んでいます。その実現のために強調されていることですが、経営トップのリーダーシップがとても重要だと思います。従業員の健康管理を戦略的に実践することの効果につきましてはアメリカのジョンソン&ジョンソンで試算されていて、たとえば健康経営に 1 ドル投資したら、その投資リターンが 3 ドルあったというように、具体的な試算というものもあります。短期的な生産性の向上だとか、効果というのを求めるのは難しいと思うのですが、確実に効果があると思います。従業員の健康管理とか、環境改善だとかに取り組むことは経営にも大きなメリットがあると強く考えています。

鈴木様

事業所の大小を問わず、トップの決断が重要だと思います。「どうすれば従業員の労働環境向上に向かうのか」という視点がとても大事であって、トップの決断によってそういった従業員の労働環境向上に向かっていくといった視点が大事であって、自社の風土をどうやったら見直していけるのかということを考えていくことが大事なのではと思いました。

四方部長

これからの働き方改革というのは、従業員の環境向上という視点の働き方改革というのを行わなければならないと思います。そしてそのためにも、コミュニケーションは必要と。コミュニケーションというものは双方向性のものであると思っていたので

すが、実は労使におけるコミュニケーションには、社長の決断、トップの意識改革が必要だということを改めて確認いたしました。このコミュニケーションは企業規模にかかわらず、みなさんいろいろなやり方でできるということもご紹介いただきました。では、最後に、パネリストの皆様から、「働き方改革」へ取り組むにあたってのキモ（ポイント）、会場の皆様へのエールをちょうだいしたいと思います。こちらから（席順）順番に、お願いいたします。

向井様 冒頭のアンケートでもあったかと思いますが、働き方改革を何のためにやっているのだらうというのは、従業員の皆さんの中には疑問として持っている方もいらっしゃるのではないかと思います。が、やはり従来のやり方の延長線上ではこれから立ち行かなくなるんだという強い決意のもとで働き方改革を進めていかなければいけない。ポイントは繰り返し繰り返しあきらめずにトップも伝えていくことなのではないかと思えます。

郡山様 キモなのですが、トップの皆さんには従業員の声にぜひ耳を傾けていただくことではないかと思えます。従業員の皆さんに寄り添っていただくことで、社会からの要望に応える原動力になっていくと思えますし、組織としても強くなっていくと思えます。もう一つに、人への投資に原資を使っていただきたいと思います。賃金だけでなく、働きやすい環境づくり、今人手不足なものですから、設備投資、それも従業員が楽になる一つの施策なのですが、これ以外にも心が安らぐような、明日への活力になるような投資についてもぜひやっていただければ、これも結果的には働き方改革につながると思えます。よろしくお願いします。

上原様 電通の新入社員の方が過労自殺した事件ありましたけれど、そのご遺族が言われていた「命よりも重い大切な仕事はない」という言葉、あの言葉は非常に重いと思います。もちろん仕事は悪ではなく、やりがいたとか、自己実現だとかそういった良さもあります。その良さをしっかり出していけるような、健康管理や働き方改革に企業はしっかりと取り組んでいく必要があると思えます。

鈴木様 「働き方改革」は多岐にわたるものだが、いずれにおいても労使コミュニケーションが前提となっています。これには繰り返しになりますが、トップの「決断」、経営情報の「公開」、「権限移譲」、「相互尊重」、「相互信頼」が重要です。これらを各企業においてどこまで実現できるかがキモであると私は考えています。とりわけ、トップの意識改革が必要であることはお判りいただけたと思います。労使コミュニケーションを図ることによって、「働き方改革」をぜひとも進めていってほしいです。企業規模に関わらず、「働き方改革」を進めていき、よりよい社会を皆さんで作っていくことを切に願います。

四方部長

会場の皆さんを後押しする、厳しくもあたたかい発言ありがとうございました。  
これをもちましてパネルディスカッションを終了いたします。  
パネリストの皆様、そして会場にお越しの皆様、ありがとうございました！！