

どうなってるの? 秋田の働き方改革の現実

参加者プロフィール

モデレーター：あきた総研 須田



齊藤 光学製作所
齊藤 大樹 さん
総合企画室。大手化学メーカー上場を経て、齊藤光学製作所で人事全般や事業戦略を担当。



清水組
清水 隆成 さん
清水組5代目、代表取締役社長。東北青年会会長。某小学校PTA会長。建設業の新しい働き方を目指す。



湯瀬ホテル
古川 哲平 さん
「四季彩り秋田つくし湯瀬ホテル」を経営する(株)せせらぎ取締役、同ホテル総支配人。

きっかけは個社それぞれ。 従業員、会社、そして国

齊藤大樹さん(以下齊藤) 3年前にAターンして秋田に戻ってきて、初めての朝礼で「一人ひとりが仕事に自信を持って、社外や家族から羨ましがられる齊藤光学製作所でありたい」と言ったんです。その後、社員面談などを通して、社内の実態を見ると「従業員は管理されている」など会社への不満があって、これは変えなきゃいけないと思い取り組むことにしました。

古川哲平さん(以下古川) 当社は、外見では事業譲渡ですけど、実態は事業再生としてリブランドをやらざるを得ないというところから始まっています。

須田 ホテル業は休みの取り方とか難しいと思うんですけどどうですか?

古川 お客様あつての商売で、お客様が動くのが週末、土日、年末年始、GWと一般的には休日ですよ。そこが一番忙しい。でも、私も子育て世代ですし、家族の事情や冠婚葬祭など、我々働く側もお客様と同じ暮らしがあることを念頭に置くようにしています。予定がある場合は、事前にシフトを組めば土日でもいつでもちゃんと休めますよ、と社内ではアナウンスしています。あとは、目指す水準のサービスを知らないのに「それをやれ」と言っても無理な話なので、その成長の機会やスキルアップの機会をいかに会社で作るか、そういう時間的・経済的余裕を持てるくらい、会社が収益を配分したり、環境を変えたりしないといけないと私は常に考えております。

清水隆成さん(以下清水) うちの業界的には国主導なんです。国から週休2日制度や女性活躍などいろんな施策が出るので、それに対応するという受け身の形で始めました。それでもまだまだ取り組んでない企業も多い業界ですので、先駆けているように見えてるかもしれません。

今までの取組

齊藤 3ヶ月に1回社員面談を継続的に行ってきました。そこで出た意見を経営会議で提案して改善しています。労務管理では、紙ベースだった出勤簿をwebシステムに変更しました。残業時間や有給休暇の取得率を常に見ることができ、自分の労務管理はもちろん、周りの社員の状況を把握できるようになりました。

古川 当社の課題でもあるのでお聞きしたいのですが、改革を進めていく中で、齊藤さんや管理職など特定の誰かの負担が増えていることはありましたか?

齊藤 うちのような製造業だと、仕事ができる・経験のある人がそ

のまま管理職になる傾向があって、一般のマネジメントの部分とはかけ離れているという印象があります。私自身、最初は仕組み作りで苦労しましたが、管理職などは徐々に取り組んでもらっているのでも負担という感覚ではないと思っています。

古川 なるほど、当社では人事面で、組織を限りなくフラットに。横に長く、縦は狭くし、横断的な組織にするように努めています。さらに、自宅で情報処理や情報発信の仕事をしてもいいよ、と。例えば、部屋割りとか予約情報の処理は、ネットさえつながればどこでもできます。ネットでの予約プランの作成や画像登録もできるので、それも信頼できるスタッフに、自宅でやってもいいよ、としています。

清水 建設業は工事が完成すると点数が付くんですが、週休2日を実践すると「加点」が付くので、まずはやってみよう、ということからチャレンジしました。

須田 他社とのすり合わせはどうするんですか?

清水 当社が元請けで、当社が主導権を持てる工事であれば、基本的に全部土日休みで、どうしても土曜日やらなければいけない時は代休を取っています。下請けの場合は、当社から行く従業員には、元請けに合わせて仕事をし、その代わりあとで代休は取ってもらいます。あとは、最初からうちの会社は土日休みでやっているよ、と言った上で見積もりをもらうとか、業界としても変化の時期ですね。

課題感

古川 管理職の負担が増えているというのが実態なんです。ただ、かなり横断的な組織になって、1人1役、2役、3役と出来るメンバーが相当増えています。一方で、在宅でITを導入しても当然そういうことができるスタッフと、タイピングすら怪しいというスタッフの差がかなりありまして、その辺りをこれからどうしていくか、それぞれ役割分担をちゃんとした上で、それぞれの関わり方で会社に貢献してもらえればいいかな、と考えています。

清水 本当に人がいる分だけ仕事を確保するというのが経営者にとって一番の課題。まず仕事を確保すること、その上でどうやったら働きやすい環境になるかな、と。子育て世代も増えてきているので、子どもたちの行事などで休むことに対する抵抗がないように、土曜日は休め、休めとるさく言っています。

齊藤 最近、部下の人たちがマネジメントされることに慣れすぎて、いわゆる「指示待ち」になったり、マネージャーに対する責任転嫁、管理職だからこれはやるんじゃないんですか、みたいな話がやはり出たりします。

古川 同じ悩みです。管理職が1から10まで全部決めてしまうと、

部下が考える作業、考える力がなかなか育たないんですね。仕事のスピードや精度を落とすわけにはいかないと言っても、ここはちゃんと部下に考えさせて、そしてやらせて。そういうところの配分ですよ。管理職に指導はしていますけど、難しいですね。

齊藤 高卒で10年くらい経った社員が、本当にやらなければいけないこととか、やりたいことが明確に決まり、上司に対して発言したり、周りのメンバーを巻き込んだりという動きが出始めています。非常に嬉しいし、ワクワクしてくるんですね。ただ心配なのは、若い人たちが自分の意思で色々動けるようになってきたところを、蓋をしてしまうようなベテラン勢の上の人たちが将来的に出てきてしまうのでは、と。思っていて、いかに私が社員と話をしながら社内融和を図っていくのか大きな課題になりそうだなと思っています。

須田 他に採用面で課題などありますか?

齊藤 高卒採用が基本なんですけど、働き方改革って働きやすさ、みたいなことがすごく頭にインプットされている印象があって、なんか楽に働けるんじゃないか、みたいな。最近高校などでの就職説明会で、「自分の仕事に思いを持って働けるメンバーと私は働きたいし、会社のビジョンがあるから、それを一緒にやりたいメンバーに入ってきて欲しい」と言っていて、働きやすさはもちろん、環境として整えるけれども、それがPRポイントにはならないんじゃないかな。私は、ティール組織を目指しており、セルフマネジメントをして周りの人を巻き込みながら、自己決定して仕事をするを会社の中で実現していきたいと思っています。

須田 清水さんも交代して、次の世代になったという点ではいかがですか?

清水 業界的な共通の課題として、ベテランと若手の間に15年くらい採用をしていなかった時期がありまして、本当であれば一番稼いでバリバリの我々の世代が非常に少ないんです。いかに若手に引き継ぐか、若手が受け止めるか、ベテランが退職する前の最後のチャンスなので、とにかく今はそこを頭に入れていきます。上と下とのつながり、継続性とか歴史とかは、私は非常に意識していますね。

古川 地方の温泉旅館も、次の総支配人の候補について、女将さんも「いないのよねー」と言っている姿をよく見ますね。

清水 やっぱり難しいのは、1世代飛ばして技術を承継していかないといけない。なおかつ、働く時間を減らさない。制約が多い中でもできることをやっていかないといけないので、うちもしっかり世の中についていけるようにと思っています。

これから行いたいこと

清水 時間の管理をしっかり出来る現場にして欲しいと思っています。家族も大事、地域も大事、仕事はもちろん、というようなことを言っています。仕事もプライベートも一つのものとして捉えて、自分の人生だよ、と。「ハンコ文化」が無くなると、事務作業は大幅に減ることを期待しています。現場といっても事務的な書類を作っている時間が非常に長いので、効率化が図られると随分働きやすい現場になると思います。

古川 管理部門に関しては、業務を削るだけ削っている自信はあるんですね。これからは、テレワーク・在宅の環境整備が必要だと思っています。集客の要はwebです。web仕事には、webプランを立てたり、料金を変えたり、客室在庫を登録したりと色々ありますが、端末さえあれば出来ちゃう。だったら別にホテルにいる必要はないんですね。これから結婚・出産を控えるスタッフも収入をちゃんと発生させて、そしてまた現場に復帰できるよう環境を整えたいと思っています。

齊藤 今後会社の中核のメンバーを集めながら、ビジョンを一緒に創っていくこともやっていきます。労務管理では、製造業でもフレックスタイム制はできると思っているんで、現場でも制度を導入して、生産状況を現場の人たちがマネジメントするなど、もっと柔軟に対応できる職場を目指していきたいと思っています。

