

モチベーションの高い組織づくり による高生産性の実現

東大阪商工会議所

令和6年度 働き方改革推進助成金事業
(大阪労働局)

CONTENTS

- 1 生産性向上の必要性 …………… P3
 - 労働力人口の減少
 - 働き方改革と賃上げの波

- 2 生産性向上のために …………… P6
 - モチベーションアップの重要性
 - 適切な人事評価
 - 社内風土の醸成
 - 非金銭的報酬

- 3 助成金の活用 …………… P15

- 4 最後に …………… P17

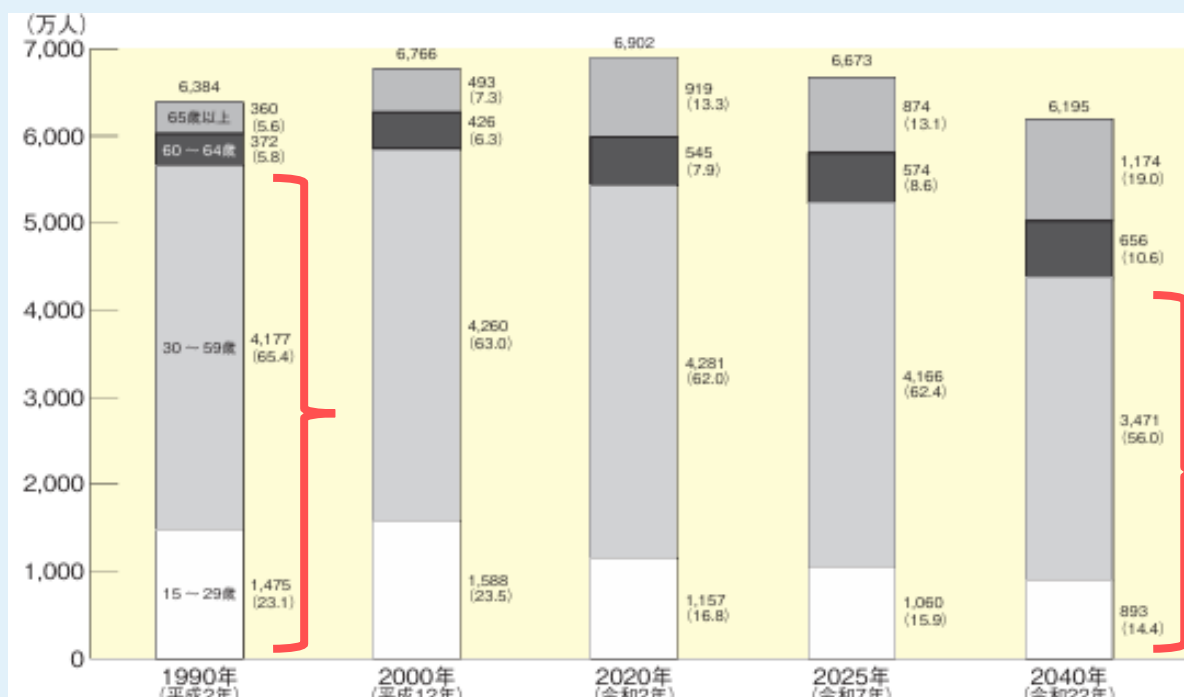
生産性向上の必要性

労働力人口の減少

生産性向上が求められる理由は多岐にわたりますが、最も代表的かつ危機感をもって語られているのが、少子高齢化とそれに伴う労働力人口の減少です。

下のグラフの通り、10代～50代の人口は年々減少の一途を辿ると予測されており、これは従来通りの労働力を維持することが難しくなることを意味します。

この状況では、限られた人材を最大限に活用するための生産性向上が求められ、これは業種問わず直面している課題といえます。



厚生労働省 令和5年版厚生労働白書

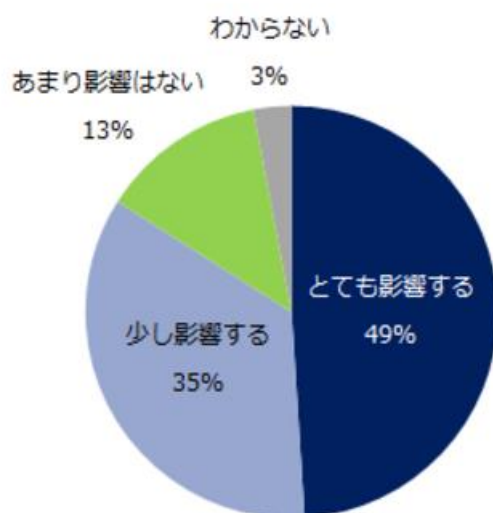
生産性向上の必要性

働き方改革と賃上げの波

2010年代後半からスタートした働き方改革は着実に浸透しており、現在では時間外労働の上限規制や年次有給休暇のいわゆる5日消化ルールなど、適正な労働環境の確保について、法令で規定されています。

また、人手不足が過熱する労働市場においても、残業が多い企業は好まれない傾向が明らかになっています。民間企業が行った調査では、転職希望者のうち84%が企業選びにおいて残業時間を重視すると回答しています。

転職活動をする上で、残業の有無や平均時間等は、企業選びにどの程度影響しますか？



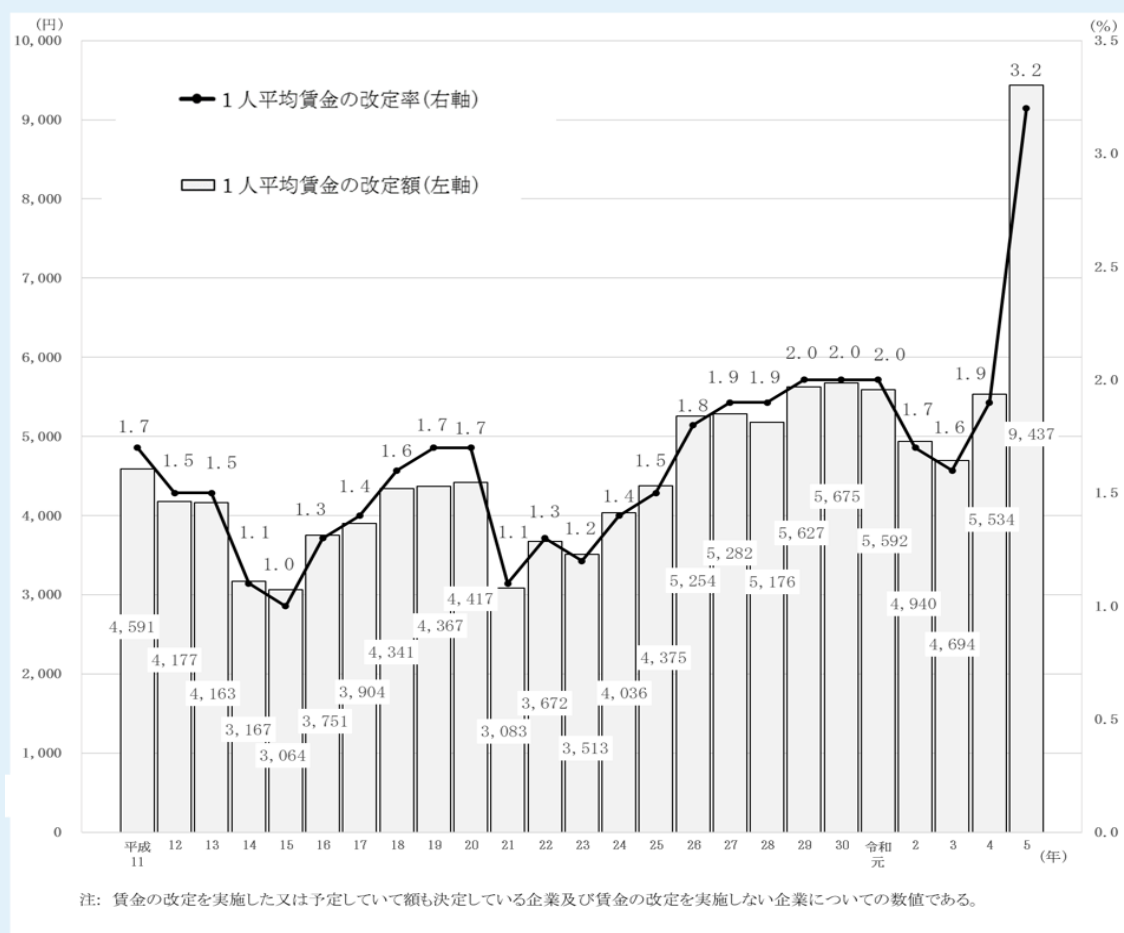
エン転職 社会人1万人の「残業」実態調査

生産性向上の必要性

さらに、賃上げの波は年々加速しています。

厚生労働省が令和5年に行った調査では、その年に定期昇給等により賃金を引き上げた企業は89.1%、1人あたりの賃上げ額は9,437円（前年5,534円）となり、前年までに比べて急激に増加していることが明らかになっています。

最低賃金の上昇も過去最大を更新し続けている現在、生産性を向上していかなければ、いずれ人件費の上昇に経営が圧迫されてしまうことは明白であるといえます。

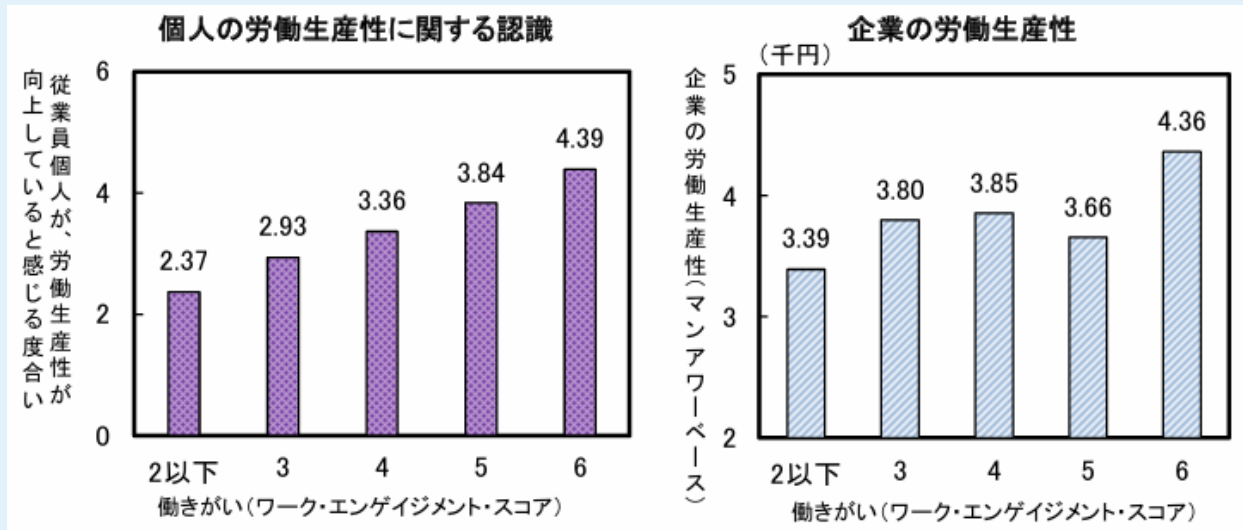


厚生労働省 令和5年賃金引き上げ等の実態に関する調査

生産性向上のために

モチベーションアップの重要性

従業員のモチベーションと労働生産性は、明確な相関関係にあることが分かっており、厚生労働省の調査でも、「働きがい」のスコアが高いほど生産性がアップしていることが確認されています。



厚生労働省 令和元年版労働経済の分析

つまり、従業員のモチベーションをアップさせることは生産性を向上させることとほとんど同義といっても過言ではありません。本冊子では、従業員のモチベーションアップに資する取り組みを、好事例を交えて紹介していきます。

生産性向上のために

適切な人事評価

貴社は、従業員を適切に評価できているでしょうか。適切に評価されている従業員は、自分の貢献を認められていると感じ、成長やキャリアアップへの意欲を高めることができ、これが生産性に直結します。逆に不適切な評価は、従業員の不満やモチベーション低下を招き、ひいては退職による人材不足や業績悪化にも影響を及ぼします。

人事評価制度の構築には、いくつか押さえておくべきポイントがあります。

- 成果と努力の正当な認識

従業員は自分の努力や成果が評価されることで、自分の仕事が組織にとって価値があるものであると実感します。そのような評価のない環境では、更なる努力を期待することはできません。

- 目標設定と達成感

客観的・合理的な評価を受けることで、従業員は自分に求められる目標や基準を明確に理解できます。目標が明確化され、その達成度が測られることで、従業員は自分の進捗を実感し、成果を感じるすることができます。

- 成長のフィードバック

単なる成果の評価にとどまらず、改善点や次のステップに向けたフィードバックが重要です。従業員は自分の強みや改善点を明確に理解することで、どのようにスキルを向上させ、次のステップに進むべきかを把握できます。

生産性向上のために

- 公平性と透明性の確保

従業員は評価が公正かつ透明であることを非常に重視します。不公平な評価や、基準が不明確な場合、不満や不信感が生まれ、モチベーションが低下する原因となります。

- 報酬とインセンティブの明確化

評価と報酬を連動させることで、従業員の目標達成への意欲の高まりが期待できます。努力が報酬という具体的な形で報われることは重要であり、例えば、評価が高ければ昇進や昇給の機会が得られることが分かれば、従業員は自分のキャリアや経済的な利益を実現するために、さらなる努力を重ねるでしょう。

- チームワークと企業文化の強化

適切な人事評価は、個々の従業員だけでなく、チームワークや企業文化の強化にも寄与します。例えば、評価基準にチームワークや協力といった要素を含めることで、チームメンバーはお互いに協力し合い、助け合うことが重要だという認識が広まることを期待できます。

- キャリアパスの明示化

評価制度は、従業員に対して明確なキャリアパスを示す手段ともなります。評価を通じて、従業員は自分が現在どの位置にいるのか、今後どのようなステップを踏むべきかを知ることができ、自身のキャリアの方向性を具体的にイメージできます。

生産性向上のために

《導入の手順》

一般的に、以下のような流れで進めることが多いと言われています。



生産性向上のために

《評価制度を成功に導くコツ》

これらの手順のなかで最も重要なことは、一番最初に行う「現状分析」を怠らないことと、「導入目的」をしっかりと定めておくことです。

現状分析

会社に必要な人材や能力、解決が必要な問題、将来の展望などを分析し、会社がどのような状況にあるかを知ることから始めましょう。

- 会社の企業理念は？
- 企業理念と現状のギャップは？
- 従業員に求めるものは？
- 従業員からの不満点は？

導入目的

導入の目的が明確なほど、これから設定する評価基準が明確になり、適正な評価につながります。

- 社員のモチベーションアップにより生産性を向上させる？
- 待遇に納得感を持ってもらうことで長期勤続を図る？
- 従業員の能力を見極め、適材適所に配置する？

別冊子「**小規模企業でもできる人事評価制度**」にて、
評価制度を具体的に解説しています

東大阪商工会議所HPのトップ画面から
➡のアイコンをクリック！

人材不足でお困りの
事業主の皆さまに朗報です

労務診断・人材確保解説動画・採用対策マニュアルなどの無料コンテンツをご用意いたしました

生産性向上のために

社内風土の醸成

企業文化や環境は、従業員のモチベーションや業務効率に大きく影響を与えます。そのため、生産性の高い会社を作るためには、社内風土を工夫することが非常に重要です。各社の取り組み事例を以下に紹介します。

トヨタ自動車株式会社

教え、教えられる風土の構築

背景

販売台数を急激に伸ばす一方で人材育成の伸びは追いついておらず、業績向上を目指し意思決定のスピード化を進めてきたことによって、伝統的な「教え、教えられる風土」にもほころびが生じていました。

取組み

社員をいくつかの小さなグループに分け、先輩が後輩を指導しやすい体制に変えていきました。また、入社4・5年目から10年目程度の社員が「職場先輩」となって、職場ごとにマンツーマンで相談役となる仕組みを構築しました。

改革を進める上では、業務のグローバルな広がりや技術革新によって、先輩も答えを持たない事例が増えていったことや、上司の部下に対する「今どきの若者は」という意識などが課題となりました。

しかし、そうした問題意識を踏まえて地道に取り組んだ結果、教えられる側が育ちやすくなっただけでなく、教える側の自覚や責任感も高まり、組織全体のパフォーマンス向上につながりました。

生産性向上のために

オリンパス株式会社

組織の目指す姿の社員への落とし込み

背景	<p>不祥事による株価の急落、経営陣の辞任、刑事事件への発展など、企業が混乱する中で、新体制で再スタートを切ることになりましたが、社員の経営への不信感、活力の低下などの課題が山積でした。</p>
取組み	<p>経営理念を明確にし、経営陣・人事部門が中心となって取り組みを始めました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・3年間で延べ200回に及ぶ、経営トップによる対話集会を実施。 ・部門を超えた全社イベントを開催し、社内の一体感を醸成。 ・コンプライアンスの徹底に向けた内部通報制度を整備。 <p>組織として目指す姿を、社員それぞれが自分事として捉え、最終的には自社の「ファン」になってもらうことを最大の目標にして取り組みを進めています。</p>

株式会社湖池屋

指示待ちからの脱却

背景	<p>上からの指示を待つ社員の姿勢が強く、チャレンジして目立つよりも、波風を立てないことを優先する雰囲気蔓延しており、「主体性あって自律的に動ける人材開発」が課題となっていました。</p>
取組み	<p>「指示待ち脱却」「思考力と主体性を身につける」をテーマとして組織風土改革をスタートしました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「ブランドブック」を作成し、主体性と自律性を持ってどんどんチャレンジしていきましょうという社員へのメッセージを盛り込む ・部門間の連携が取れていなかったため、部門間連携の会議体を立ち上げ、コミュニケーションを深める仕組みを整える <p>これらの取り組みによって自律的に働く風土がつけられ、次々と新商品が生まれ、それがヒットすることで、社員の自信を回復させ、主体性をさらに後押ししました。また、お互いの仕事を理解し部門の垣根を越えて協力し合う風土が強化され、スピード感ある経営につながりました。2019年には、「働いてみたい注目成長企業2019」で第一位に選ばれています。</p>

生産性向上のために

非金銭的報酬

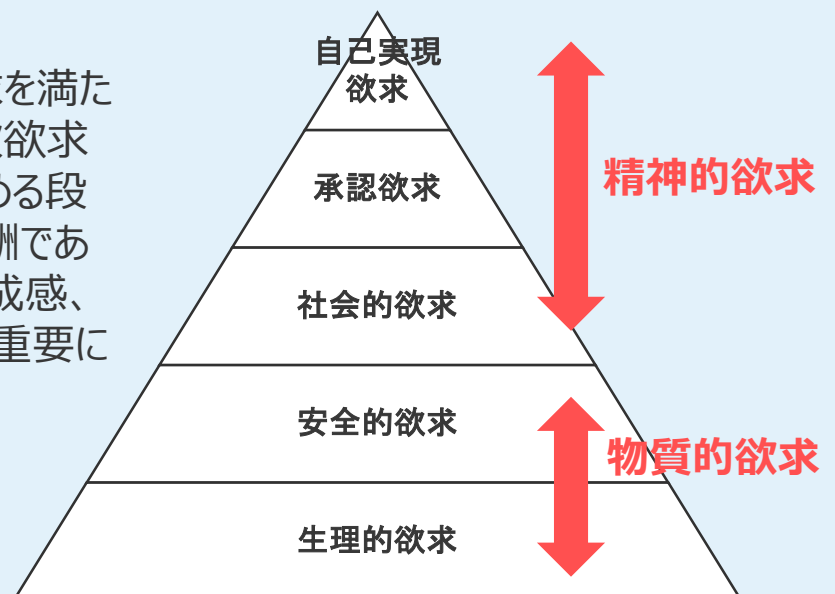
給与や賞与を代表とする**金銭的報酬**は、短期的なモチベーションを提供する一方で、「**いずれ見返りがなければやらなくなる**」といった心理現象（アンダーマイニング効果）を生み出すことが指摘されています。つまり、持続性のない無理な賃上げは、逆効果になることもあるといえます。

このため、金銭的報酬のみでは上手くいかず、仕事そのものから得られるやりがい、成長、充実感、といった**非金銭的報酬**をセットで提供する「**トータル・リワード（総報酬）**」という発想が必要になります。

「**マズローの欲求5段階説**」というものがあります。

アメリカの心理学者アブラハム・マズローが提唱した説で、人間が持つ欲求は生理的欲求・安全欲求・社会的欲求・承認欲求・自己実現欲求の5つの階層に分かれているという理論です。これらの階層はピラミッド状になっており、低い階層の欲求が満たされることによって次の段階の欲求を求めるようになります。

金銭的報酬はこの低次欲求を満たすことには繋がりますが、低次欲求が満たされて高次欲求を求める段階においては、非金銭的報酬である目に見えない満足感や達成感、成長実感などを満たすことが重要になります。



生産性向上のために

《些細なことをしっかりと》

非金銭的報酬は「仕事で得られる喜びや満足感」と言い換えることができますが、これには一見些細と思えるようなことも多く含まれます。

- 職務遂行から得られる満足感
- 自己成長の機会
- 業務に対する達成感
- 働く環境の質
- 職場の文化
- やりがい
- 承認、評価
- 明確なキャリアパスや昇進の機会
- 教育やトレーニングの機会
- 快適な職場環境
- 良好な労働条件
- 柔軟な勤務時間
- 個々の成果や貢献が認められ認知される自己実現感や幸福感
- 周囲からの感謝

例えば、頑張っている社員に感謝やねぎらいの言葉を伝えることも立派な非金銭的報酬です。

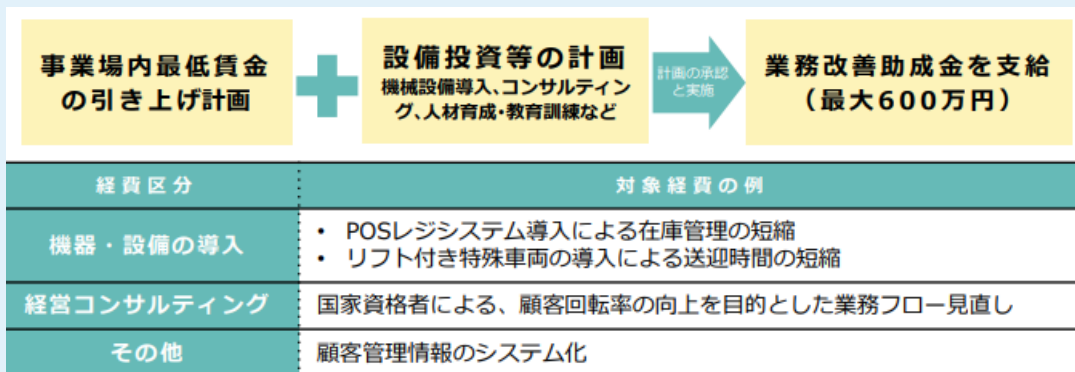
これらのことを経営者や上司がきちんと普段から意識して実践できているか、今一度振り返ってみてはいかがでしょうか。

助成金の活用

これまで紹介した人事労務的な打ち手だけでなく、機械やシステムの導入によるハード面からの生産性向上ももちろん有効です。その際には、ぜひ厚生労働省の助成金を活用して取り組んでみてください。

《業務改善助成金》

業務改善助成金は、事業場内で最も低い賃金（事業場内最低賃金）を30円以上引き上げ、生産性向上に資する設備投資等を行った場合に、その設備投資等にかかった費用の一部を助成する制度です。



設備投資で生産性を向上し増大した利益を、**賃上げ**の形で従業員に還元したい場合に検討しましょう。

賃上げ額や賃上げ
した人数によって
上限額が変わります

助成上限額				
コース区分	事業場内最低賃金の引き上げ額	引き上げる労働者数	助成上限額	
			右記以外の事業者	事業場規模30人未満の事業者
30円コース	30円以上	1人	30万円	60万円
		2～3人	50万円	90万円
		4～6人	70万円	100万円
		7人以上	100万円	120万円
		10人以上*	120万円	130万円
45円コース	45円以上	1人	45万円	80万円
		2～3人	70万円	110万円
		4～6人	100万円	140万円
		7人以上	150万円	160万円
		10人以上*	180万円	180万円
60円コース	60円以上	1人	60万円	110万円
		2～3人	90万円	160万円
		4～6人	150万円	190万円
		7人以上	230万円	230万円
		10人以上*	300万円	300万円
90円コース	90円以上	1人	90万円	170万円
		2～3人	150万円	240万円
		4～6人	270万円	290万円
		7人以上	450万円	450万円
		10人以上*	600万円	600万円

助成金の活用

《働き方改革推進支援助成金》

労働時間の削減や年次有給休暇の促進に向けた環境整備に取り組んだ場合に、かかった費用の一部を助成する制度です。

助成対象となる取組 ～いずれか1つ以上を実施～

- ① 労務管理担当者に対する研修(※3)
 - ② 労働者に対する研修(※3)、周知・啓発
 - ③ 外部専門家によるコンサルティング
 - ④ 就業規則・労使協定等の作成・変更
 - ⑤ 人材確保に向けた取り組み
 - ⑥ 労務管理用ソフトウェア、労務管理用機器、デジタル式運行記録計の導入・更新(※4)
 - ⑦ 労働能率の増進に資する設備・機器などの導入・更新(※4)
- (※3) 研修には、勤務間インターバル制度に関するもの及び業務研修も含まれます。
(※4) 原則として、パソコン、タブレット、スマートフォンは対象となりません。

成果目標

以下の「成果目標」から1つ以上を選択の上、達成を目指して取組を実施してください。

- ① **月60時間を超える36協定の時間外・休日労働時間数を縮減**させること。
 - ・時間外労働と休日労働の合計時間数を月60時間以下に設定
 - ・時間外労働と休日労働の合計時間数を月60時間を超え月80時間以下に設定
- ② **年次有給休暇の計画的付与制度を新たに導入**すること。
- ③ **時間単位の年次有給休暇制度を新たに導入**し、かつ、交付要綱で規定する**特別休暇（病気休暇、教育訓練休暇、ボランティア休暇、不妊治療のための休暇、時間単位の特別休暇）**のいずれか1つ以上を新たに導入すること。

上記の成果目標に加えて、指定する労働者の時間当たりの賃金額を3%以上または、5%以上で賃金引上げを行うことを成果目標に加えることができます。

設備投資による生産性向上や、研修、コンサルティング等による労働時間削減により増大した利益を、**残業の縮小や休暇制度の充実**などの形で従業員に還元したい場合に検討しましょう。

助成額

上記「成果目標」の達成状況に応じて、助成対象となる取組の実施に要した経費の一部を支給します。
【助成額最大730万円】

助成額	以下のいずれか低い額
	I 以下1～3の上限額及び4の加算額の合計額 II 対象経費の合計額×補助率3/4(※5) (※5) 常時使用する労働者数が30人以下かつ、支給対象の取組で⑥から⑦を実施する場合で、その所要額が30万円を超える場合の補助率は4/5

【Iの上限額】

1. 成果目標①の上限額

事業実施後に設定する時間外労働と休日労働の合計時間数	事業実施前の設定時間数	
	現に有効な36協定において、時間外労働と休日労働の合計時間数を月80時間を超えて設定している事業場	現に有効な36協定において、時間外労働と休日労働の合計時間数を月60時間を超えて設定している事業場
時間外労働と休日労働の合計時間数を月60時間以下に設定	200万円	150万円
時間外労働と休日労働の合計時間数を月60時間を超え、月80時間以下に設定	100万円	—

2. 成果目標②の上限額：25万円

3. 成果目標③の上限額：25万円

最後に

生産性の高い会社づくりというテーマは、人材の定着や育成と密接に関連しており、本書でご紹介したような人事労務面からのアプローチが欠かせません。

インフレが急速に進み、賃上げが当たり前になりつつある現代、単に給与が高い、休日が多いといった物質的側面だけでは、安定的な人材定着や優秀な社員の育成という目的を達成するには不十分になりつつあります。

適切な社内風土を醸成し、良質な非金銭的報酬を提供し、最終的に本人に支払う対価（給与）を公平・透明なものにすることが、非常に重要なのです。

本書で紹介した施策は、会社の規模を問いません。小規模な企業でも取り組むことは可能であり、ものによっては小規模であるほど取り組みやすいものもあるかもしれません。

中小企業における労務環境は、どうしても経営者の方針や考えによる部分が大きくなりますが、だからこそ、トップが熱意をもって強力に施策を推し進めることができれば、スピード感ある変革をもたらすことも可能といえます。

考え得る様々な取り組みを通じて、人手不足社会・インフレ社会でも勝ち残れる企業をつくりましょう。

「働き方」が変わっています！

2019年4月1日から働き方改革関連法が順次施行されています

1

時間外労働の上限規制が導入されます！

時間外労働の上限について、月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な特別な事情がある場合でも、年720時間、単月100時間未満、複数月平均80時間、休日労働含むを限度に設定する必要があります。
(施行:2019年4月1日から ※中小企業は2020年4月1日から)

2

年次有給休暇の確実な取得が必要です！

使用者は、10日以上[※]の年次有給休暇が付与されている全ての労働者に対し、毎年5日、時季を指定して有給休暇を与える必要があります。
(施行:2019年4月1日から)

3

労働時間の客観的な把握を企業に義務付けます！

健康管理の観点から「裁量労働時間制が適用される人」や「管理監督者」も含め、全ての労働者の労働時間の状況が客観的な方法、その他適切な方法で把握されるよう法律で義務づけます。
(施行:2019年4月1日から)

4

月60時間超の時間外割増賃金率が引上げられます！

中小企業においては、現在月60時間超の時間外労働割増賃金率は25%以上ですが、改正後は、中小企業の割増賃金率を引上げ、大企業・中小企業ともに月60時間超の時間外労働割増賃金率は50%以上になります。
(施行:2023年4月1日から)

この他にも「勤務間インターバル制度」の導入促進「フレックスタイム制」の拡充「高度プロフェッショナル制度」の創設「産業医・産業保健機能」の強化について改正されています。

お困りのことは今すぐ商工会議所へ！

東大阪商工会議所 TEL 06-6722-1151
〒577-0809大阪府東大阪市永和2丁目1-1