

働き方改革に対する 企業の正しいアプローチ 「働き方改革実行計画」を踏まえた改革の着眼点



田口孝紀

CONTENTS

- I 働き方改革とは
- II 働き方改革に対する企業側の動き
- III 働き方改革の着眼点
- IV 新しい働き方の定着に向けて

要約

- 1 いま日本のあらゆる企業において、「働き方改革」が経営 이슈となっている。しかし、働き方改革の定義は人により捉え方がバラバラであり、「何をゴールにすればよいのか」「どこから着手すべきなのか」という声もよく聞かれる。
- 2 本稿では、まず国が主導する「働き方改革実行計画」の概要に触れ、働き方改革のユニバースや言葉の定義、目指している方向性について確認していく。実行計画では大きく「長時間労働の是正」と「柔軟な働き方がしやすい環境整備」が掲げられているが、米国ではテレワークを禁止する流れなども出始めている。
- 3 こうした流れを押さえた上で、働き方改革を実際に進めるにあたって持つべき着眼点や改善の考え方、野村総合研究所（NRI）が提唱し続けている「アクティビティ別の改善施策案」などを具体的に紹介し、最後に定着に向けた改革の進め方を提案する。

I 働き方改革とは

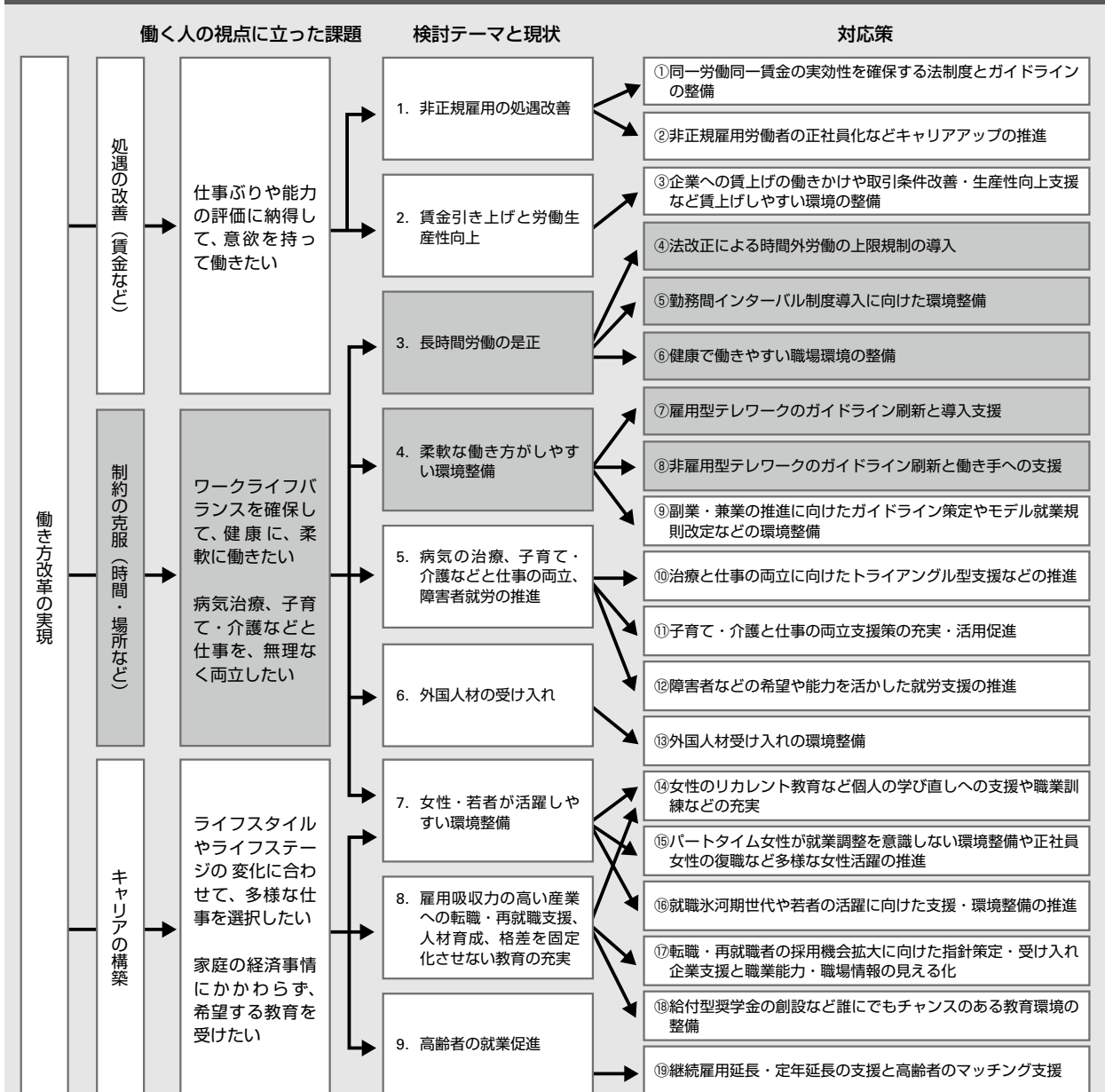
1 動き始めた働き方改革

いよいよ、官民あげての働き方改革が始まった。

2016年8月3日に発足した第3次安倍内閣は、「一億総活躍社会」の実現を目指して

「働き方改革実現会議」を立ち上げた。そして計10回の会合を経て、17年3月28日に「働き方改革実行計画」（以下「実行計画」）が決定された。安倍首相は、「働き方改革実行計画の決定は、日本の働き方を変える改革にとって、歴史的な一歩であると思います」と述べたが、これをもって日本の労働環境は大き

図1 働き方改革実行計画の全体像



出所) 首相官邸Webサイト 働き方改革実現会議 働き方改革実行計画 (2017年3月28日働き方改革実現会議決定)
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/pdf/kouteihyou.pdf>

な転換点を迎えることとなった。

実行計画によると、国が定義する働き方改革の狙いは、「処遇の改善（賃金など）」「制約の克服（時間・場所など）」「キャリアの構築」の3点である。中でも、企業にとって緊急性が高いと思われるのは、実行計画の「検討テーマと現状」に掲げられた「長時間労働の是正」と「柔軟な働き方がしやすい環境整備」である（図1）。

2 長時間労働の是正——残業時間規制のみではひずみを生む

まず、日本の長時間労働の実態を押さえておく。

日本と欧米各国の労働時間を比較すると、週当たり労働時間49時間以上の労働者の割合は、米国16.6%、英国12.5%、フランス10.4%、ドイツ10.1%なのに対し、日本は21.3%と高い。また、36協定で定められた時間外労働の月間上限80時間を超える事業所は全国で約2万に上り、2016年上半期にはその約半数に労働基準監督署による監督指導が入っている。また、若者が転職しようと思う理由でも、近年、「労働時間・休日・休暇の条件がよい会社にかわりたい」が増え始めており（09年37.1%→13年40.6%）、長時間労働の是正は働く側の切実なニーズでもある。

こうした中、働き方改革実現会議を通じて、経団連と連合との間で時間外労働について「年間720時間、月最大100時間」の約束が交わされ、各企業では残業時間に関する規制が強化されることになる（④法改正による時間外労働の上限規制の導入）。また将来的には、前回の勤務終了時刻から一定時間経過しないと勤務が開始できない勤務間インターバ

ル制度の導入も検討されており、時間管理の観点ではますます意識を高める必要が出てくる（⑤勤務間インターバル制度導入に向けた環境整備）。

しかし労働時間管理の厳格化だけでは、家への持ち帰り残業の増加など、逆に従業員の首を絞めてしまう結果になりかねないため、メンタルヘルスやパワーハラスメント防止策の強化、従業員の健康確保のための取り組み強化も求められている（⑥健康で働きやすい職場環境の整備）。

3 柔軟な働き方がしやすい環境整備——テレワークは正解か

労働時間管理の強化に次いで、企業が働き方改革上の対策として求められるのが、テレワークを中心とした柔軟な働き方がしやすい環境整備である。ここでは必ずしも雇用形態としてのテレワークを推奨しているだけでなく、昨今のテクノロジーを活用した、物理的・時間的な制約を取り除いた新しい働き方が、テレワークの考えに包含されていると捉えることができる。

テレワークは文字通り、「tele：接頭語『遠く』」と「work：働く」を合わせた造語であり、遠隔地からでもオフィス環境とほぼ同様な環境で働ける勤務形態をいう。

メリットとしては、「育児や介護で時間的な制約がある労働力の活用」や「移動時間の削減（移動制約の排除）」「オフィス賃料や交通費の削減」などが考えられる。一方でデメリットとしては、「コミュニケーションが取りづらい（相応の環境がなければ意思疎通が難しい）」ことや「一体感、チームワークの取りづらさ」「勤務環境の実態把握の困難

さ」などが挙げられている。

現在、日本のほとんどの企業でテレワークは導入されていない（15年時点で83.8%）が、その中でテレワークを導入したいと考えている企業は約3割に上る。そうした環境の中、近年のICT（情報通信技術）環境を活用し、サテライトオフィスや在宅でのモバイル勤務を可能にする環境整備が求められている。また、環境整備だけではコミュニケーションや評価に対する不安から実施に二の足を踏む従業員がいたり、労務管理やセキュリティ面で推奨できない管理者が出たりするため、企業ごとに実態に即したテレワークのガイドライン策定と社内での周知活動が求められる（⑦雇用型テレワークのガイドライン刷新と導入支援、⑧非雇用型テレワークのガイドライン刷新と働き手への支援）。

このように働き方改革実現会議でテレワークが推奨されているのだが、テレワークが既に普及している米国では逆行するケースも始めている。これまでテレワークを積極的に取り入れてきたヤフーやIBMなどの大手企業が、在宅勤務の廃止に舵を切り始めたのである。とりわけ、世界的に見ても先行的にテレワークを推進してきたIBMの在宅勤務廃止は、今後の国内での議論にも少なからず影響を与えるものと考えられる。

では、今回の米国での在宅勤務廃止の流れをどう読み解くべきか。得られる示唆は、「完全在宅勤務は困難である」という点と、テレワークはオフィス勤務が原則である中での、あくまで「補助的な位置付けでの導入が望ましい」という点ではないだろうか。

よって、テレワークの導入に際しては、適用の範囲や頻度の度合いなどをよく検討する

必要があると考えられる。また、いきなりオフィスをなくすなど一気に導入するのではなく、様子を見ながら段階的に施行するのが望ましいといえる。

II 働き方改革に対する 企業側の動き

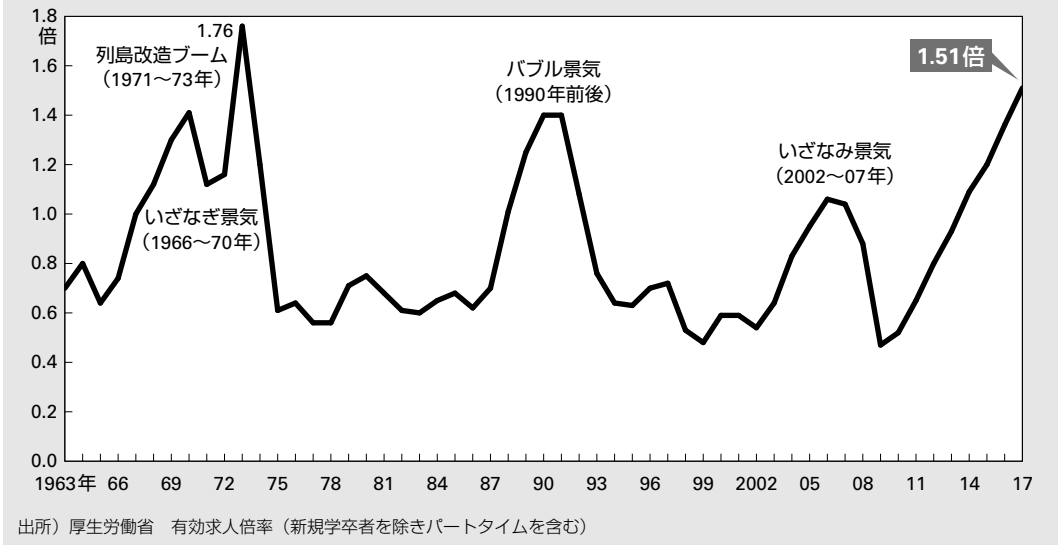
10年ほど前から、先進的な企業においては、「働き方」や「ワークスタイル」の改革が経営課題の一つとして認識されており、野村総合研究所（NRI）は、さまざまな企業からの相談を受けていた。そうした経験を踏まえて、「野村総合研究所はこうして紙を無くした！」（2010年2月、アスキー新書）や、「生産性の向上に向けたワークスタイル改革」（『知的資産創造』2012年12月号）などの対外発表を通じ、自社の働き方改革の進め方や改革のポイント、顧客企業に対する支援で得られたノウハウを早くから伝えてきた。

昨今は先進企業のみならず、働き方改革はすべての日本企業にとって重要な経営課題となっているのだが、その背景には大きく3つの要素が絡んでいる。

1 労働力不足の深刻化

現在、日本は空前の労働力不足に陥りつつある。本稿執筆時点における最新の有効求人倍率（2017年3月）を見ると、「いざなぎ景気（1966～70年）」や「バブル景気（90年前後）」の水準を超えており、いかに企業の労働力確保が難しい状況かが分かる（図2）。業界・業種によって状況は必ずしも同一ではないが、労働条件を多少良くすれば人員確保ができる、というレベルの状況ではない。

図2 有効求人倍率の推移



ましてや、少子高齢化の流れを受け、生産年齢人口もますます減少している。そうなる
と売上拡大を狙う企業にとっては、育児など
で離職した女性や定年退職後のシニアを活用
することで、新たな労働力を確保するか、既
存の働き方を見直し、労働生産性を高めて売
上増を図ることしかできなくなる。このどち
らかを実現できない企業は、目の前に成長の
機会があったとしても、ただ指をくわえて見
過ごすしか方策がないのである。

2 コミュニケーション手段の変化

「情報通信白書」(総務省)によると、国内
における2015年のスマートフォン世帯普及率
は72.0%となっており、固定電話(75.6%)
やパソコン(76.8%)と同水準にまでその存
在感が高まっている。また、総務省「情報通
信メディアの利用時間と情報行動に関する調
査」(16年8月発表)によると、SNSの利用率
ではLINEが60.6%、Facebookが32.5%と、
従来の電話やSMS(ショートメッセージサ

ービス)に代わるコミュニケーション手段と
して台頭してきている。

普段の仕事の上でもこうしたコミュニケーシ
ョン手段は変化してきており、従来、簡易な
相談であっても定型挨拶文から始まる社内メ
ールを利用していたのに対し、最近ではLINE
やMessenger、Skypeなどのコミュニケーショ
ンツールを活用し、短文かつリアルタイムでイ
ンタラクティブなやり取りを行うことで、業務
効率化につなげる事例が出始めている。

3 AI・RPAの飛躍的な進歩

AI(人工知能)は第3次のブームを迎え、
ディープラーニングを活用した業務への適用
事例などが数多く登場し始めている。また、
RPA(Robotic Process Automation)は従来
の生産現場におけるFA(Factory Automa-
tion)やスタッフ部門におけるプログラムを
応用した自動化とは異なり、ソフトウェアロ
ボットがシステム画面を識別し、人間と同じ
ように操作を行い、業務効率化につなげる技

術である。それによりロボット＝仮想的労働者として、業務ナレッジの少ない業務部門における単純作業の自動化などにも転用が期待されている。

ただし、こうした技術は日進月歩で発展しており、自社の中でどのように活用していけばよいのかは、非常に悩ましい問題である。

あらためて振り返ると、つい数年前までは働き方改革といえば「ペーパーレス化」や「営業現場でのタブレットPC活用」など、特定の施策推進を指し、印刷やコピーに掛かる費用削減や営業訴求力向上などを狙う施策が多かったが、昨今では「新たなコミュニケーション技術の活用」や、「AI・RPA活用」などによる、生産性向上に向けたアプローチでの働き方改革テーマが増えているといえる。

III 働き方改革の着眼点

働き方改革というと、目先のゴールとして「残業時間の抑制」を挙げる企業が多い。確かに、経団連と連合との間で結ばれた「年間720時間、月最大100時間」の残業上限規制は、現場にとってのインパクトも大きく、何よりも重要視される大前提の目標値である。しかし、従来の売上目標やそれを達成するための仕事のやり方は変わらず、労働時間だけを削減するというのは無理な話である。社内では残業時間規制だけが先行し、その他の業務支援制度やITツール、マネジメントの意識などが変わらなければ何も変わらない。むしろ、そのひずみは従業員へと伝播し、持ち帰り残業など目に見えないサービス残業が増え、従業員満足度の低下や心身への影響も出かねない。

逆に、従来と同じやり方で時間だけを本当に切り詰めてしまうと、アウトプットの品質が下がり、売上高の低下や長期的な競争力の喪失につながりかねない。では具体的に、どういう視点で働き方改革を進めるべきなのか。

NRIでは、過去に行った数多くの働き方改革や全社業務改革の経験を基に、これまで業種や職種の業務シーンに応じた数多くのソリューションを提供してきた。本稿ではその実績の中から、比較的汎用性の高い（かつ、大抵の会社でボトルネックになるであろう）改善取り組み事例について紹介する。

1 業務タイプではなく アクティビティに着目する

NRIでは、業務の実態を把握するためのオリジナルソリューションである「業務量調査ツール」を用い、数多くの企業の業務分析を実施してきた。その特徴は、業務を「業務群」で分類するだけでなく、「アクティビティ」単位で分解し、業務量を把握することにある（図3）。こうすることで、たとえば「決算説明資料作成」での業務時間の増加原因が、「社内会議」「情報収集」「書類作成」といった「アクティビティ」のいずれにあるのかを分析することで、ボトルネックを発見することができる。

2 業務のタイプと 改善の方針を決める

アクティビティの種類は業種・職種ごとに異なるが、ホワイトワーカーのテンプレートとして活用しているのが次の考え方である（図4）。ここでは大きく業務を次の3つに分類している。

図3 NRI業務量調査ツールの考え方（業務群はイメージ）

		アクティビティ（作業単位）												
大項目	中項目	単位業務	情報収集・企画構想	書類作成	システム入力	書類チェック照合	承認	社内会議・研修参加	（直接面会）社外対応	（電話・メール FAX等）社外対応	書類・荷物の受送	コピー・ファイリング・保管	移動・待ち	
業務群 経理業務	会計方針・基準	会計方針・基準の策定	1.3	0.2	0	0.1	0	0.6	0	0.5	0	0	0	
	開示資料	開示資料作成	0.1	0.4	0	0.1	0	0	0	0	0	0	0	
	決算	期首の準備作業		5	3	0.3	2.7	0	2.5	0	1.1	0	0	0
		単体財務諸表の作成		0.4	1.6								0	0
		税金資料作成		0.2	1.1								0	0
		消費税チェック		0.5	0.8								0	0
		貸倒損失・引当金チェック		1.2	6								0	0
		決算説明資料作成		42.2	102.7	10.2	36.5	0	3.1	0	0	0	0.1	0
	月次 会計処理	振替依頼書・費用化依頼書等確認		6.9	8	1.1	11.6	0.4	0	0	0	0	0	0
		月次更新・試算表等バッチ処理確認		0.1	0	0.3	0.9	0	0	0	0	0	0	0
		諸勘定の確認		26.5	7.1								0	0
		振替伝票作成		46.6	19.2								0.5	0
		振替伝票確認・承認		0	0								0	0
		全社損益集計		0.3	0.9								0	0
		部門損益集計		0.3	10.3								0	0
		予算実績差異分析		35.5	36.6	13	8.2	0	12.6	0	0	0	0.1	0
	税務	法人税の納税関連業務		2.8	5	3.4	1.7	0.1	0	0	0.6	0	0	0.9
		住民税の納税関連業務		0	0.1	0.2	0.3	0	0	0	0	0	0	0

NRIの調査では、
『業務群』×『アクティビティ』
単位で時間を把握

アクティビティ（＝作業単位）
での業務量が把握できるため、
各業務群の中の単純作業の
切り出しなどに活用できる

- ①稼働：付加価値向上に資するメインの生産活動
- ②準稼働：付加価値向上に必要な補助的な活動
- ③非稼働：付加価値を生まない活動

減し、②準稼働の時間をできるだけ①稼働時間に持っていき、①稼働時間をできるだけ生産性高くこなすこと、が王道の考え方である。

3 具体的な改善策を当てはめる

それぞれについて、該当するアクティビティの代表例を示しているが、働き方改革の大きな方針としては、③非稼働をできるだけ削

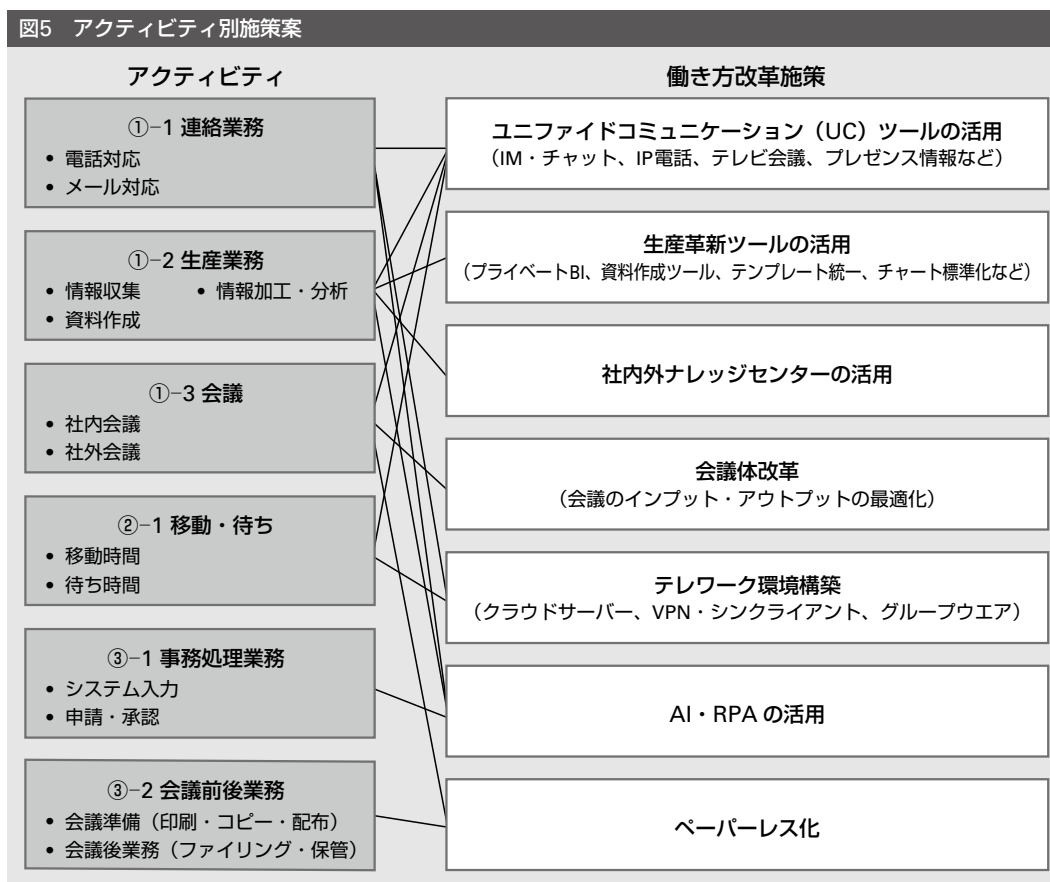
次に各アクティビティに対する改善施策を検討し、当てはめる。過去の経験から、大きな方向性として大抵の企業で活用できる対応策を次に示す（図5）。

図4 アクティビティ分類と改革方針

	個人	グループ	方針
①稼働	①-1 連絡業務 ・電話対応 ・メール対応	①-2 生産業務 ・情報収集 ・情報加工・分析 ・資料作成	①-3 会議 ・社内会議 ・社外会議
②準稼働	②-1 移動・待ち ・移動時間 ・待ち時間		ノンコア業務の外部化 & 生産性の向上
③非稼働	③-1 事務処理業務 ・システム入力 ・申請・承認		稼働時間への転換
	③-2 会議前後業務 ・会議準備（印刷・コピー・配布） ・会議後業務（ファイリング・保管）		



図5 アクティビティ別施策案



(1) 非稼働業務について

③-1 事務処理業務については、既存システム改修や電子承認化などに加え、AI・RPAの導入による業務効率化を検討すべきである。それにより、通常は複数のシステムを横断して手作業で実施していた交通費清算などの営業事務処理業務や、請求書発行などの会計業務を、自動化・迅速化することが可能となる。

③-2 会議前後業務については、ペーパーレス化により一掃することが可能である。特に会議体が多い伝統的な会社の業務量調査を実施してみると、会議開始2時間前から準備して配布や当日差し替えの業務を実施したり、会議後のファイリングを各部・各課で実施し

たりするなど、目に見えづらい無駄な業務が存在していることが多い。こうした業務はペーパーレス化により、完全撲滅を図るべきである。

(2) 準稼働業務について

②-1 移動・待ち時間については、ユニファイドコミュニケーション (UC) ツールの活用×テレワーク環境構築により、その時間をうまく①-1 連絡業務、①-2 生産業務、①-3 会議に活用することを検討すべきである。当然ながら周囲の環境には気遣うべきであるが、たとえば営業の合間などの喫茶店でチャット機能を用いて簡易な会議を実施したり、イヤホンを接続してテレビ会議を実施したりすることで、従来は社内ではかできな

った業務を外部でこなし、準稼働時間を稼働時間化することが可能となる。

(3) 稼働業務について

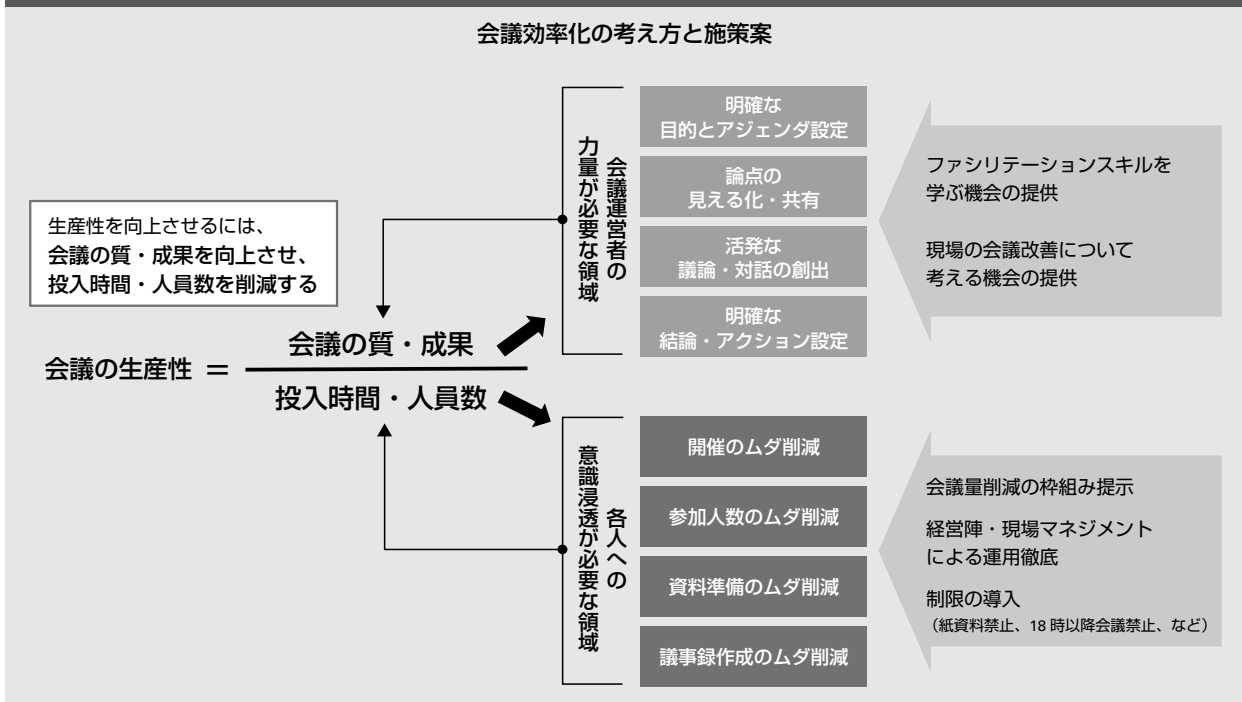
①-1 連絡業務については、メールや電話という概念を捨て、UCツール内でのコミュニケーションを中心に据えることで、大幅な業務効率化を図ることができる。Skype for businessの活用を例に挙げると、従来は新規メールを立ち上げ、挨拶文と名前を記し、内容を書き、締め言葉で閉じるという一連の流れが（たとえ辞書機能でショートカットを多用していたとしても）、Skypeチャット機能を使えば一言で終わるコミュニケーションが数多くあることに気付く。また、必要に応じて電話ではなくSkypeのテレビ会議機能を活用し、現在作成中の資料を画面共有しながら会議を実施することも可能である。こうして、従来のメールを書く、電話をする、会議をする、という個別のアプリケーションを使

う業務が、ワンストップで実施できることで、大幅な業務改善が可能となるのである。

①-2 生産業務についてだが、これは業種や職種によって改善の方向性が多種多様に広がる領域であり、分析業務や資料作成業務、議事録作成などさまざまな業務が想定される。たとえば通常エクセルで実施している（であろう）分析業務などは、近年目覚ましい普及を見せるプライベートBIを活用することにより、大幅な業務改善を見込むことができる。具体的には、既存DBとBIの接続による集計・加工スピードの向上、ドリルダウン機能活用による問題発見力の向上、ダッシュボード機能活用によるビジュアライゼーション向上（訴求力向上）などが効果として挙げられる。

最後に、最も改革に苦勞する①-3 会議については、前述したUCツールの活用やペーパーレス化に加え、ITツールの活用だけでない会議体での業務改革・意識改革が必要となる。会議においても生産性の考え方を当ては

図6 会議体改革のポイント



めると、「いかに必要最小限の投入リソースで、最大限の結論を得るか」という考え方をすることができる。とかく日本においては、関連部署からぞろぞろと複数名が参加し、ただらと議事が進み、効果的な意見を先に言わず、上の人から次の会議へと抜けていく会議をよく目にする。もちろんこうした会議だけではないが、会議の種類や目的に応じたメンバーの選定、会議体自体の効率的・効果的な運営を実施することで、業務時間の大幅な縮減に成功することが可能となる（図6）。

IV 新しい働き方の定着に向けて

1 リバウンドしないための

4つのステップ

本稿では、働き方改革に対する国や企業の動きと、具体的な改善の着眼点について紹介した。それでは具体的に、どのようにこれらを実践すれば新たな働き方が定着するのか。

筆者はかつて、「生産性の向上に向けたワークスタイル改革」（『知的資産創造』2012年12月号）の中でオフィスワーカーの「コミュニケーション・スタイル改革」の重要性を訴え、その具体的な方法論を提案した。

詳細は上記論文に譲るが、ここでは簡単にステップ論だけをお伝えする。リバウンドしない働き方改革を実践するためには、次の4つのステップを踏むことを推奨する。

Step1：現状把握フェーズ

Step2：構想策定フェーズ

Step3：仕組み設計フェーズ

Step4：現場定着フェーズ

この中でも特に重要となるのが、Step2とStep4である。働き方改革においては、実は

瞬間的な効果を得るのはさほど難しくはない。大事なのはその効果が一時的なブームで終わることなく、実践している本人たちによって、それが当たり前の業務として無意識に遂行されるレベルまで実践し続けることが重要となる。

その際にStep2で社内共通の憲法とも呼べるコンセプトを作ることで、途中で道を踏み外すことなく歩き続けることが可能となる。

また、Step4ではトップダウンで働き方改革を言い続けることや、ボトムアップで改善案を出し合い、改革の風土が定着するまで社内プロモーションし続ける、ということが実は働き方改革においては最も重要であるといえる。

2 この機運を逃さぬように

冒頭に述べた通り、日本はまさに今、生産性の高い働き方にシフトできるか否かの大きな分岐点に立っている。働き方改革の真のゴールは、働かなくてもよくなる（サボる）改革ではなく、生産性向上で得られた時間を、充実したプライベートや自己研鑽に費やし、次の仕事に向かう英気を養うための改革であるともいえる。

人口構造上からくる必要性や社会問題としての注目度の高さに加え、真に活用可能な技術が次々と登場している今こそ、働き方改革を推進するには絶好の機会であるといえる。

著者

田口孝紀（たぐちたかのり）

コンサルティング人材開発室グループマネージャー
専門は戦略策定から業務改革・システム上流を含む業務コンサルティング。特に働き方改革、営業・CRM改革、システム導入・再構築支援など