

# 事例から探る「働き方改革」

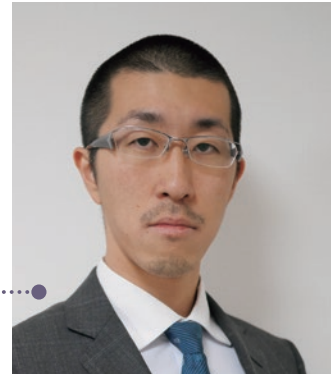
## — 成功のための要素と施策 —

政府の施策が後押しとなり、官民間問わず多くの組織において働き方改革が進められている。政府の取り組みが本格化して1年以上を経た今、着実に成果を上げてきた企業・団体もあれば、そうでない企業・団体も数多く存在する。本稿では、主要な事例に基づいて、働き方改革の成否を分ける要因を探るとともに、働き方改革の課題について考察する。

野村総合研究所 システムコンサルティング事業本部  
社会ITコンサルティング部 主任コンサルタント

いえだ あきら  
家田 暁

専門はシステム調達支援、プロジェクトマネジメント支援、働き方改革支援、クラウド移行検討支援など



### 働き方改革の現状

現在の日本は、生産年齢人口の減少と地方人口の流出という課題を抱えている。これには社会全体の労働参加率と労働生産性を向上させる必要があり、その解決策として働き方改革の重要性が一層増している。

政府は、平成28年9月より働き方改革実現会議を開催、平成29年3月には「働き方改革実行計画」をとりまとめた。また平成29年7月24日には官民一体でのテレワーク

デイが開催され、働き方改革は今や広く認知されるものとなった。

企業にとっても、働き方そのものが業績を左右する大きな要因となってきている。柔軟な働き方が可能な企業や、女性の活躍推進、子育てサポートなどに取り組んでいる企業は高い評価を受けている。働き方改革に取り組み、経費削減、業務効率の向上、優秀な人材の確保などの成果を上げている企業も多数見られる。一方で、労務環境が劣悪な企業が「ブラック企業」として批判され、売り上げ

図1 NRIが提唱する働き方改革推進フレームワーク

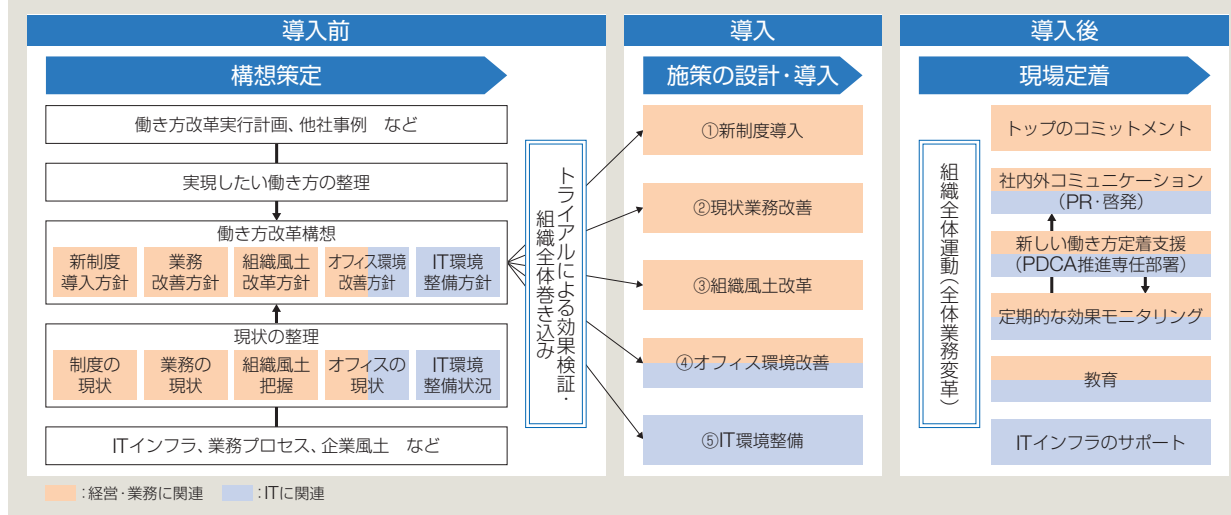


表1 働き方改革において考慮すべき要素

考慮すべき要素	チェック項目	具体例	実施しない場合に陥りやすい事項例	
(1) ビジョンの明確化	目的の明確化	<input type="checkbox"/> 働き方改革の目的が明確か	・業務の効率化 ・柔軟な働き方の導入 ・イノベーション	・施策ありきで実施してしまい目的と手段が逆転する ・自先のコスト増に目を奪われ長続きしない ・誰も恩恵を受けない制度を導入してしまう
	次なるビジョンの明確化	<input type="checkbox"/> 目的を達成した先の、次なるビジョンが明確になっているか	・効率化して生じる時間の使い道（創造的な業務へ注力、営業へ注力、人件費の削減など） ・柔軟な働き方の位置づけ方（従業員の満足向上、会社の魅力として社外にアピールし、優秀な人材の応募率向上を目指すなど）	・業務効率化により生じた時間を無駄遣いする ・目的を達成したものの、業績が向上しない ・自社内に閉じた成果となり、会社の強みとするには至らない
(2) 業務実態の可視化	自社特性の可視化	<input type="checkbox"/> 自社の特性を客観的に整理・分析できているか	・働き方に関する自社の課題 ・働き方改革を実施する際のステークホルダー ・規模、社員数、拠点 ・風土 ・ITリテラシー	・自社の実態にそぐわない改革を推進する ・ITリテラシーの低い社員が多いにも関わらず、ICTツールを配布するのみで、最終的に利用されない ・勤務意欲の低い社員が多いにも関わらず、監視など手段を講じずに在宅勤務制度を導入し、生産性が低下する ・働きすぎる社員が多いにも関わらず、抑制手段を講じずに定時退社を強制し、自宅での残業が多発する
	従業員の業務実態の可視化	<input type="checkbox"/> 一律の働き方を定義するのではなく、社員個人、部署単位、職種単位の働き方や生産性が整理・分析されているかまた、施策導入後も継続して業務実態を把握する策を実施しているか	・業務内容、業務場所 ・PCの利用履歴 ・志向、キャリアプラン ・タイムスケジュール	・全社一律の施策を実施し、成果が限定的となる ・改善余地のある箇所が明確にならない ・恩恵を受ける社員が偏り、不公平感が発生する ・在宅勤務時に本当に働いているのが不明となる ・効果を測定することができず、働き方改革自体が継続しない
(3) 旧来の働き方の抑制	<input type="checkbox"/> 逃げ道を断つように、旧来の働き方の選択が困難となるような策を実施しているか	・新制度への強制移行 ・旧来の手段を原則禁止 ・評価への反映 ・定時のPC強制シャットダウン	・制度を導入したが利用されない ・タブレットを導入したが、紙を持ち歩く ・定時にオフィスの電気が消えるが、すぐにつけ直す ・導入したシステムが利用されず、Microsoft Excelに手入力する	
(4) 管理職を巻き込む方法の検討・実施	<input type="checkbox"/> 管理職やベテラン人材を巻き込み、変化させる策を講じているか	・管理職向けの研修 ・評価への反映 ・ITインフラのサポート	・業務は完了しているが、上司が在席しているため帰れない ・長時間働く部下が評価される	

や求人に悪影響が出る例も少なくない。

働き方改革に取り組んでいるが、十分な成果を上げられない企業・団体（以下、企業など）も多い。本稿では、野村総合研究所（NRI）が提案しているフレームワークなどに照らして、成果を上げている企業などに見られる傾向を検証し、成功の主要因について探る。併せて、働き方改革の現状での課題について考察する。なお考察の対象として、NRIのコンサルティング事例や、平成28年以降のコンピュータ専門誌、ビジネス専門誌などを中心に112の事例を調査した。

## 働き方改革において考慮すべき要素

成果を上げられない企業などの多くは、施策や方法論のみに着目しがちだが、継続的な状況の可視化に基づく、施策定着のための活動が重要である。NRIでは図1の「働き方改革推進フレームワーク」と共に、推進時に考慮すべき事項をチェックリストの形で整理し

た、表1の「働き方改革において考慮すべき要素」を提案している。

今回は、図1に示す「①新制度導入」、「②現状業務改善」、「③組織風土改革」、「④オフィス環境改善」、「⑤IT環境整備」の5つの施策と、表1および以下に示す考慮すべき要素に着目する。

### (1) ビジョンの明確化

働き方改革の目的は、各企業などにおいてさまざまである。改革の方向性を見失わず、「業務の効率化」「柔軟な働き方の導入」「イノベーション」など、その目的を明確にすることが重要となる。また目的の達成後、新たな働き方をどう自社の強みとしていくかといったビジョンも示しておくことが重要である。

### (2) 業務実態の可視化

働き方改革を進める上で重要なのは、自社の事業特性や、さまざまな部署・職種における従業員の業務実態などを徹底的に可視化することである。正確な実態把握がその後の計画や実行に大きく影響する。導入後も継続し、

効果の測定などに生かすことが望ましい。

### (3) 旧来の働き方の抑制

旧来の働き方は選択できないような方法を検討・採用し、新たな働き方の浸透が停滞することを避けることが重要である。

### (4) 管理職を巻き込む方法の検討・実施

管理職の働き方は、多くの従業員の働き方に影響を与えている。そうした管理職や、ベテランの人材を巻き込む策を講じることで、より施策の効果が上がる。

## 成功している企業・団体の傾向

今回、前述の5つの施策を実施している、または前述の考慮すべき要素を充足している企業などを抽出・調査した。総括としては、施策を複合的に実施している企業などが53社（47%）もあったことに対して、考慮すべき要素を検討していない企業などもほぼ同数の47社（42%）に上ったことから、施策中心に働き方改革を推進している実態が明らかとなった。また、考慮すべき要素を2つ以上充足している企業などには、実施した施策数に関わらず失敗とされる事例は見られなかった。一方で、考慮すべき要素の検討がされていない企業などには、複数の施策を実施していても失敗とされる事例も見られた。以上から考慮すべき要素の重要性も認めることができた。

次に、NRIが働き方改革について相談を受ける内容から、頻度の高い5つを紹介し、各企業などの傾向から成功の主要因を探る。

### Q1. 他社でよく実施されている施策とは

112の調査対象のうち、「①新制度導入」

を行っていた企業などの数は79社（71%）、「⑤IT環境整備」60社（54%）が群を抜いて多く実施されており、以下「②現状業務改善」は26社（23%）、「③組織風土改革」は19社（17%）、「④オフィス環境改善」は11社（10%）、であった。

### Q2. 新制度導入時に有効な手だてとは

調査対象の「①新制度導入」の成功企業など40社のうち、「目的の明確化」を考慮していた企業などが最も多く24社（60%）であった。次いで「旧来の働き方の抑制」を考慮していた企業などが多く18社（45%）であり、「従業員の業務実態の可視化」を考慮していた企業などが16社（40%）であった。制度導入の目的を明確にし、旧来の働き方を抑制する施策を実施している企業が成果を上げられやすいことが分かる。また適切な制度設計を行うためにも、従業員の業務実態を可視化しておくことが重要である。

### Q3. 現状業務の改善時に有効な手だてとは

調査対象の「②現状業務改善」の成功企業など26社のうち、「従業員の業務実態の可視化」を考慮していた企業などが最も多く19社（73%）であったことから、従業員の業務実態を可視化することが有効であるといえる。また、施策の組み合わせとして「②現状業務改善」と併せて「⑤IT環境整備」を実施している企業などが多く（21社（81%））見られることから、業務改善及びそのための可視化の手段として、IT環境を整えることも重要である。

### Q4. 組織風土の改革に有効な手だてとは

調査対象の「③組織風土改革」の成功企業など18社のうち、「①新制度導入」を組み合

わせて実施している企業などが最も多く17社（94%）であった。また、「目的の明確化」を考慮していた企業なども12社（67%）と多く見られた。組織風土改革の方針を見失わないためにも、改革の目的を明確にするとともに、新たな制度を導入することにより風土改革を促進できることが分かる。

#### Q5. 新たなIT環境導入時に有効な手だてとは

調査対象の「⑤IT環境整備」の成功企業など42社のうち、「従業員の業務実態の可視化」を考慮していた企業などが最も多く27社（64%）であった。また、施策の組み合わせとして「⑤IT環境整備」と併せて「①新制度導入」を実施している企業などが最も多く26社（62%）であった。必要なIT環境を検討するためには、従業員の業務実態を可視化することに加え、導入するIT環境が活用できるよう制度を整えることがより効果的と考えられる。

## 改革の鍵を握るIT部門の役割

現在、多くの企業などで、働き方改革の取り組みが実施されており、働き方改革は次の段階に進んできたといえる。しかし多くの企業などで、新たな働き方の「現場定着」は共通の課題となっている。NRIでも、経営・総務部門を中心に相談を受けることがあるが、働き方改革はその性質上、変化量が測りにくく効果も見えにくい。そのため、現場に定着させる有効な手だてや次の策が打てずにいる企業も増えている。また、働き方改革が始まった頃から懸念されていたことではあるが、表面上は勤務時間の適正化が図られてい

表2 業務実態把握に必要なデータとその取得方法

	データ	
	業務実態	取得方法例
労働時間	総労働時間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 出退勤システム</li> <li>・ 出退館記録</li> <li>・ 休日出勤申請</li> <li>・ PC利用履歴</li> </ul>
	残業時間	
	1日当たりの労働時間	
	出勤日数	
	休日出勤日数	
労働場所	社外移動先・回数・所要時間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 交通費申請</li> <li>・ 出張申請</li> <li>・ 予定表の外出登録</li> <li>・ 交通費申請</li> <li>・ 拠点ごとの出退館記録</li> <li>・ ドアの利用記録</li> <li>・ カメラ映像</li> <li>・ センシング</li> <li>・ 自宅住所</li> <li>・ 主要拠点住所</li> <li>・ 在宅勤務申請</li> <li>・ テレワーク関連ツール記録</li> </ul>
	社内拠点・回数・滞在時間	
	拠点内の動線	
	通勤距離・時間	
	在宅勤務回数・時間	
	在宅勤務回数・時間	
働き方	PC操作時間	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ PC利用履歴</li> <li>・ グループウェア利用履歴</li> <li>・ 予定表の会議登録</li> <li>・ センシング</li> <li>・ 出退勤システム</li> <li>・ 出退館記録</li> <li>・ 社員アンケート</li> <li>・ 入社時面接記録</li> <li>・ 定期面談記録</li> <li>・ 人事情報</li> <li>・ 社員アンケート</li> <li>・ 社員登録情報</li> <li>・ 定期面談記録</li> </ul>
	業務システム利用時間	
	インターネット利用時間	
	メール送受信数	
	グループチャット時間	
	テレワーク時間	
	移動距離・時間	
自席時間・会議時間		
通話相手・時間		
想い・志向	従業員満足度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社員アンケート</li> <li>・ 入社時面接記録</li> <li>・ 定期面談記録</li> <li>・ 人事情報</li> <li>・ 社員アンケート</li> <li>・ 社員登録情報</li> <li>・ 定期面談記録</li> </ul>
	異動希望・転職希望	
	ストレス	
経歴	業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事情報</li> <li>・ 社員アンケート</li> <li>・ 社員登録情報</li> <li>・ 定期面談記録</li> </ul>
	異動記録	
	人事評価	
	年齢、性別	

るものの、例えば場所を選ばない働き方によって、逆に隠れ残業につながるなど、従来よりも深刻な課題を生むケースもある。こうした課題の解消の糸口として、前述した「従業員の業務実態の可視化」が、有効な手段になると考えている。

業務実態の可視化には、表2に示すようなデータの取得・分析が必要となり、IT部門が関わることで円滑に実施できると考える。IT部門は、これまでは働き方改革に対して制度の見直しを支える立場での関わりが多く見られたが、今後は主体的に関わっていくべきである。さらには、全従業員を対象とした業務実態の継続的な可視化と、その分析結果を、さまざまな活動（人材育成や人事評価など）と組み合わせることで、一層の効果を生み出せる。今後これらの業務が、IT部門における新たな役割の1つになる日も近いといえよう。 ■