

働き方改革による日本企業型全社改革



須藤光宜



澁上 穰

CONTENTS

- I 日本企業の全社改革の系譜
- II 働き方改革の意義
- III 働き方改革による全社改革の要諦
- IV 働き方改革の先進事例
- V 働き方改革における経営トップの役割

要 約

- 1 日本企業の労働生産性は低いといわれ続けているが、日本の雇用環境において、人の問題にまで踏み込んだ大規模な全社改革は難しい。その中で、働き方に焦点を当て、改革に着手し、雇用問題に触れずに生産性向上、コスト削減、売上拡大を実現する企業が出てきた。
- 2 会社が社員に求める成果を明確にし、成果が出せる働き方への自由裁量を与える。会社はその環境を提供する。これにより、会社は個々人のパフォーマンス向上による収益性の向上を得て、社員はワークライフバランスなどの改善による仕事に対するモチベーションの向上を得られる。働き方改革はこの効果を狙う全社改革である。そのためには仕事の価値を再定義し、その再定義に基づいてマネジメントの仕方を変える必要がある。
- 3 一方、多様な働き方を実現できる背景にはITの発展がある。ITを駆使したらどのような働き方ができるかは、机上では判断できない。実験型業務設計が必要である。
- 4 働き方改革の先進企業として知られるカルビーは、仕事の価値を再定義し、トップマネジメントの強力な牽引の下、働き方改革を推進している。また、日立製作所は、さまざまなITツールを活用し、よりよい働き方のために自社内でトライ&エラーを繰り返し、ブラッシュアップしている。
- 5 働き方改革を成功させている企業では、経営トップ自らが改革を牽引し、働き方改革の実現を監視している。経営トップの強いリーダーシップが、社員の意識や行動を変える働き方改革につながる。

I 日本企業の全社改革の系譜

日本企業の経営層の方々との意見交換において、「業務生産性が低い」「間接コストが重たい」「業務が前時代的だ」といったことがよく挙げられる。バブル経済崩壊後の1990年代より、20年にわたり、多くの企業でこれらの点が問題にされてはきたものの、ほとんど解決できずに今日に至ってしまっている。

1990年代前半は「BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）」、2000年代には「強く・小さい本社改革」や「シェアードサービス化改革」といった改革の取り組みが行われ、リーマンショック時の「一律カット運動」を経て、2010年頃より「構造改革」といった全社改革の取り組みへと遷移している（図1）。

このような中において、一貫してテーマとして挙がっているのは「業務プロセスのシンプル化・標準化・IT化」と「業務量に応じた人員数の適正化」である。具体的には、業務プロセスのシンプル化・標準化を進め、

IT化にまで昇華させることによって業務のやり方を簡便にし、業務に従事する人員数を減らしていくことで、業務生産性の向上（業務コストの削減）を実現するという考え方である。

ここで問題となるのは、適正人員にした後に余剰となった人員の処遇である。これに対し、多くの日本企業は、余剰の人員は企業の成長に伴う業務量の拡大で吸収する。すなわち、現行の人員数を維持しながら企業を成長させる、といったシナリオを描いてきたが、その実現は容易ではない。2010年頃よりいわゆる「真のグローバル化」によって成長の糧を海外に求めていくようになると、人材不足はむしろ海外で発生し、成長が期待しにくい日本国内では、部門によっては余剰が発生するという状況で、構造的な人材のミスマッチが発生してしまっているからである。このような余剰人員をどう適正化していくかが改革を進めるにあたっての大きな壁になっている（図2）。

中には、「BPO（ビジネス・プロセス・ア

図1 全社改革手法の記事掲載数の推移

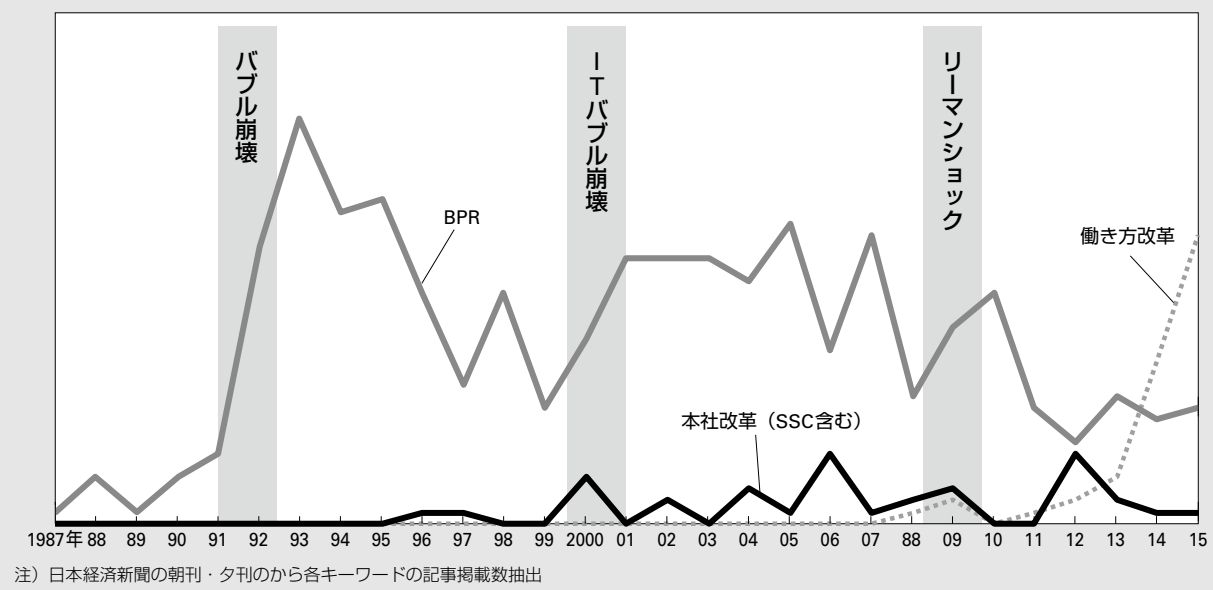
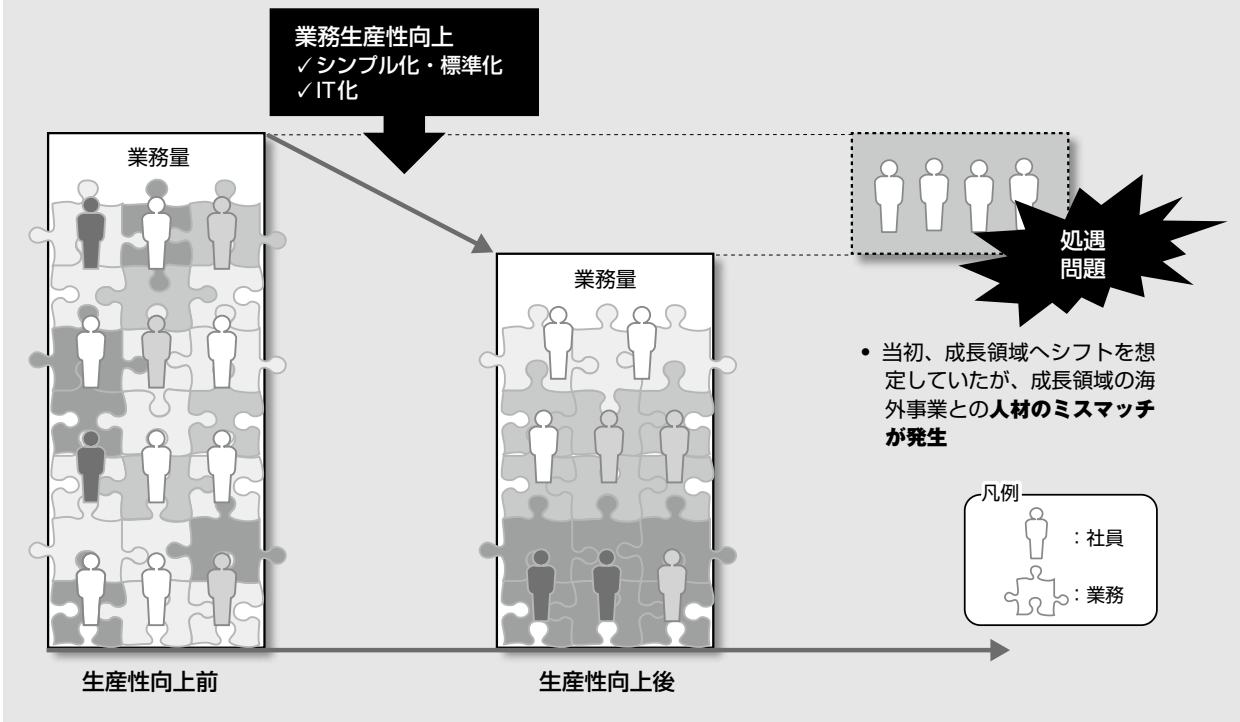


図2 生産性向上に伴い発生する処遇問題



ウトソーシング)」を活用し、業務のアウトソーシングを人材の受け入れとセットで行っていく改革手法をとるケースも見られるが、まだ一部の企業にとどまっている。終身雇用が前提となることが多い日本企業の労使の関係においては、BPOを活用した改革はまだハードルが高いといわざるを得ない。

また、「雇用は守る」という信念を持つ企業経営者も多く、雇用に手を付けずに業務生産性向上（業務コスト削減）を実現するという困難な経営課題をどう克服していくかが問われている。

その中で、近年、働き方改革に取り組む企業が増えてきている。これは、日本の労働人口の減少からくる人手不足・労働力不足や、生活者の価値観の多様化、ダイバーシティーの必要性などから、ワークライフバランスが

求められていることも背景にあるが、筆者は、この働き方改革は、雇用問題に触れずに生産性向上、コスト削減、売上拡大を実現していくための全社改革の潮流であると考えている。

II 働き方改革の意義

前章で述べた通り、「働き方改革」が注目されている。厚生労働省でも「働き方・休み方改善ポータルサイト^注」を立ち上げている。このサイトには『適切な労働時間で働き、ほどよく休暇を取得することは、仕事に対する社員の意識やモチベーションを高めるとともに、業務効率の向上にプラスの効果が期待されます。社員の能力がより発揮されやすい環境を整備することは、企業全体として

の生産性を向上させ、収益の拡大、ひいては企業の成長・発展につなげることができま

す』と記されており、各社の取組事例を紹介しつつ、企業の働き方改革を後押ししている。

ここで大切なのは、「社員の能力がより発揮されやすい環境を整備する」ことを企業に求めている点である。ダイバーシティーの進展に伴い、働き方に対してさまざまな価値観を持つ社員の存在を、企業は容認してきた。そして、社会的通念としても、多様な価値観を持つ社員が能力をより発揮するためには、その働く環境に多様性が求められることが明らかになってきた。逆説的にいえば、画一的な制度・ルールでは社員の能力が発揮できる環境とはならないことが明らかになってきたのである。当然ではあるが、ITの進展による時間的制約・距離的制約の軽減、情報へのアクセシビリティ、コミュニケーション環境の発展による影響も大きい。

伝統的な組織マネジメントでは、上意下達式の固定的なピラミッド型組織のラインによって、会社が個人に仕事を割り振りするだけでなく、働く環境も会社が決めることが通常であった。働き方改革では、そうではない組織マネジメントを求めているといえる。すなわち、働き方改革の目指すところは、会社が社員一人一人に仕事に対する達成責任を課すとともに、社員には自らのパフォーマンスが最大限発揮できる業務（業務プロセス・業務システム・業務ルール）と働く環境（場所・時間・ツール・人事制度）をパーソナライズ（選択）できる権利を与えることである。

通常、「自分にとってメリットがある働き方」であれば、社員は自ずとそのやり方を習

得し、実践する。逆に自分にとって無意味と感じれば、行わない。それゆえに、会社は社員に成果を求めるが、一方的にそうするのではなく、社員が成果を出せるように働き方への自由裁量を与え、その環境をも提供する。これにより、会社は個々人のパフォーマンスの向上による収益性向上を得て、社員はワークライフバランスなどの改善による仕事に対するモチベーションの向上を得られる。働き方改革は、会社が新たな強制力を発揮する施策ではない。たとえば、単純に定時退社日などを決めるような労務的な施策には、本質的に意味がない。社員一人一人が自分のやり方に適合できる幅の広さを、どこまで実現できるかが会社の役割である。この考え方の実現が働き方改革の意義であると筆者は考えている。

Ⅲ 働き方改革による 全社改革の要諦

働き方改革は、会社は「成果を求め」「働く環境を整備する」ということを前章で示したが、それぞれをどのように具体化するかに

ついて、ここでは述べる。

まず、筆者は会社が社員に成果を求めるためには、具体的な成果が分かる形に仕事の価値を再定義する必要があると考えている。その考えを「1 働き方改革に見合う仕事の価値の再定義」で示す。

次に、単に多様な社員の価値観に合わせた働き方の選択肢を準備するだけでは不十分であることにも言及したい。ITの進歩により、多様な働き方が実現できる一方で、どの働き方が自社にとって有効な手段かは机上では分

からない。そのフィージビリティ（実現可能性）を現場の社員とともにトライ＆エラーにより評価する＝「実験型業務設計」を行うことの有効性も「2 実験型業務設計」で示す。

1 働き方改革に見合う 仕事の価値の再定義

働き方改革を実現するためには「個々の社員のパフォーマンスを高める」ことが前提となる。そのためには、まず社員一人一人のパフォーマンスを適切に評価できることが大切である。あらためて働き方改革に見合う仕事の価値を定義する必要がある。そして、会社内にあるすべての仕事を画一的な評価軸で評価することは困難である。本節ではホワイトカラーの仕事としての「営業職」「企画職」「実務職」「研究開発職」を例に挙げ、解説する。

(1) 「営業職」における 仕事の価値の再定義

ここでは、営業、営業事務といった部門に従事する人々が有する仕事の価値について考察する。営業職にも、決まった契約済み顧客を回る「ルートセールス」と新たな顧客を探索する「新規開拓営業」、顧客の種別による「法人営業」と「個人営業」、モノを売るのか、サービスを売るのかなどさまざまな区別があるが、この部門の基本的な役割は、自社の商品・サービスを顧客へ販売し、売上・利益を上げることである。従って、営業職には、顧客のニーズを把握し、中長期的な視点で、関係性を維持・向上しつつ、着実に商談を進め、自社の商品・サービスを顧客へ販売し、納品（債権回収）まで滞りなく実施する

ことが求められる。

従来一般的な営業部門は、予算管理を基本としてマネジメントされており、特に売り上げ予算に重きが置かれてきた。そのため、長時間労働を実施しても売り上げに寄与していれば、問題にはならなかった。また、業務の特性上、どうしても外出時間が多く、帰社が業務時間外となることも多い。また、顧客の都合に合わせて仕事を進めることが基本となるため、長時間労働も許容されてきた。

こうした営業部門の仕事の価値は、本質的には最大限の売上・利益を会社にもたらすことであり、再定義にあたっては、それを限られた時間の中でいかに実現するかということが重要となる。具体的には、時間的な制約の中で、最大限のパフォーマンスを発揮するため、働き方を変えるとともに、その成果として、アウトプット（売上・利益など）だけでなく生産性にも着目し、インプット（コスト面）でも評価できるようなKPI（重要評価指標）を設定することである。ここではたとえば、残業時間や有給取得数などをKPIとして設定し、評価していくことが考えられる。

ただし、営業部門の業務の特性上、このようなKPIを達成することは営業部門の社員一人一人の取り組みでは難しく、たとえば、ノー残業デーの徹底や終礼の実施など、時間的な制約をマネジャーが部下に処する必要がある。このため、営業マネジャー職に営業組織としてのKPIをあわせて設定するのが望ましい。つまり、マネジャーの役割も、売上・利益などを上げるだけのマネジメントから、いかに部下が生産性高く働けるかのマネジメントへとシフトしなければならない。

(2) 「企画職」における 仕事の価値の再定義

ここでは、経営企画、事業企画、販売企画、生産企画といった部門に従事する人の働き方改革について考察する。

これらの部門は、社内外の情報を分析し、自社の課題を把握して、経営計画、事業計画といった次の一手を計画し、その計画実現のための打ち手を考え、実現させる。さらに、その上で、計画通りに進んでいるのかをモニタリングしていくことが主な役割である。

この仕事にとって大切なのは、計画実現の打ち手を考え、実現させることである。ゆえに、企画職にとっては、計画実現の打ち手を創出することだけでなく、それを関係各所に納得させ、実行につなげることも非常に重要な仕事となる。このため、モニタリングする際のデータ分析などの作業には時間や労力をかけず、関係各所をうまく巻き込んでいくためのネゴシエーション、段取り、調整などに多くの時間を費やすことが大切になってくる。

従ってこの仕事では、時間に対する制約条件をつけて、パフォーマンスを改善させることは難しい。むしろ、どれだけ計画実現の打ち手を実行させたのか、その数を定量化し、評価指標とすることを提唱する。ただし、結果の数値だけで評価することは得策ではない。期初に、どれだけ計画実現の打ち手を考えているのかの洗い出しを上長と行い、それを目標値として設定した上で、その目標をどこまで実現できたのか、といった達成度を定量化し、評価することが望ましいと考える。

(3) 「実務職（本社部門）」における 仕事の価値の再定義

ここでは、人事・総務部門、経理・財務部門、広報・CSR部門、IT部門といった本社部門に従事する人の働き方改革について考察する。

これらの部門は、実務として日々の仕事をきっちりとやり続けることが第一義的に大切である。さらにそれをミスなく、速く作業できることが求められている。

世の中の変化や会社の経営状況の変化に応じ、これらの部門においても常に新しい実務が増える。たとえば、ここ最近では、内部統制（いわゆるJ-SOX）の義務化に伴う新しい実務が生まれた。それ以外にも新たな制度や規制、さらにはその変更に対する対応が常に起こり得る。しかし、その対応に際し、追加された実務に合わせて単純に人を増員していくのが賢明ではないことは自明である。

従って、実務職の働き方改革を考える上では、同じ仕事の繰り返しは、仕事の価値が減衰すると考えることが大切である。ここで彼らに求めるべきは、「現在行っている実務をいかに効率的に行えるように改善していくのか」ということと、「新たに発生する実務を当初から効率的に行うため、いかに作業手順に落とし込んでいくのか」ということになる。加えて、昨今では会社の変化のスピードの高まりに応じ、既存の制度やルールが合わなくなることも多々生じている。その際、将来の会社の姿に合わせて、制度・ルール変更を構想し、実現していくことも彼らが価値を發揮する仕事といえる。

このような仕事の中で、彼らの働き方改革を促すためには、各実務の業務量を作業時間

として「定量化」した上でモニタリングをし、作業時間の短縮を求めていくことが必要となる。これに応じ、作業時間が短縮されたこと、その短縮された時間で、新たに発生する実務の手順化、作業化にどれだけ取り組むことができたのかを評価することが重要である。

(4) 「研究開発職」における

仕事の価値の再定義

ここでは、いわゆる研究開発部門に従事する人の仕事の価値について考察する。一般に研究開発部門の中には、基礎研究、応用研究、商品開発といったそれぞれのミッションに合わせた役割があるが、この部門に求められていることは、新たな商品や事業のタネを他社に先んじて生み出すことである。

一般的に研究者と呼ばれている人材は、自らの研究に対するモチベーションが高く、その業務特性上からも、長時間労働が常態化していることが多い。しかし、多くの企業における昨今の事業環境には、研究開発における空白地帯（ホワイトスペース）がなくなってきており、以前より新たな商品や事業を生み出すことが難しくなっている。そのため、経営からのプレッシャーも以前に比べ、高くなっている。

そのような中で、働き方改革に取り組むには、研究開発部門は、限られた時間の中で新たな商品や事業のタネをいかに生み出すかを考えなければならない。そのためには、本業である研究や開発に集中してもらうことが重要であり、会社として、研究や開発に直結しない、社内会議や調整といった時間を取り除き、成果を出しやすい環境を整えることが重要である。加えて、マネジャーが成果の出な

い研究を止める判断をすることが大切である。

2 実験型業務設計

社員一人一人が業務と働く環境をパーソナライズできる働き方改革が実現性を帯びてきた背景には、ITの発展がある。ITを使うことで社員のパフォーマンスがどのように上がるのか、IT起点での業務設計がまず必要となってきた。

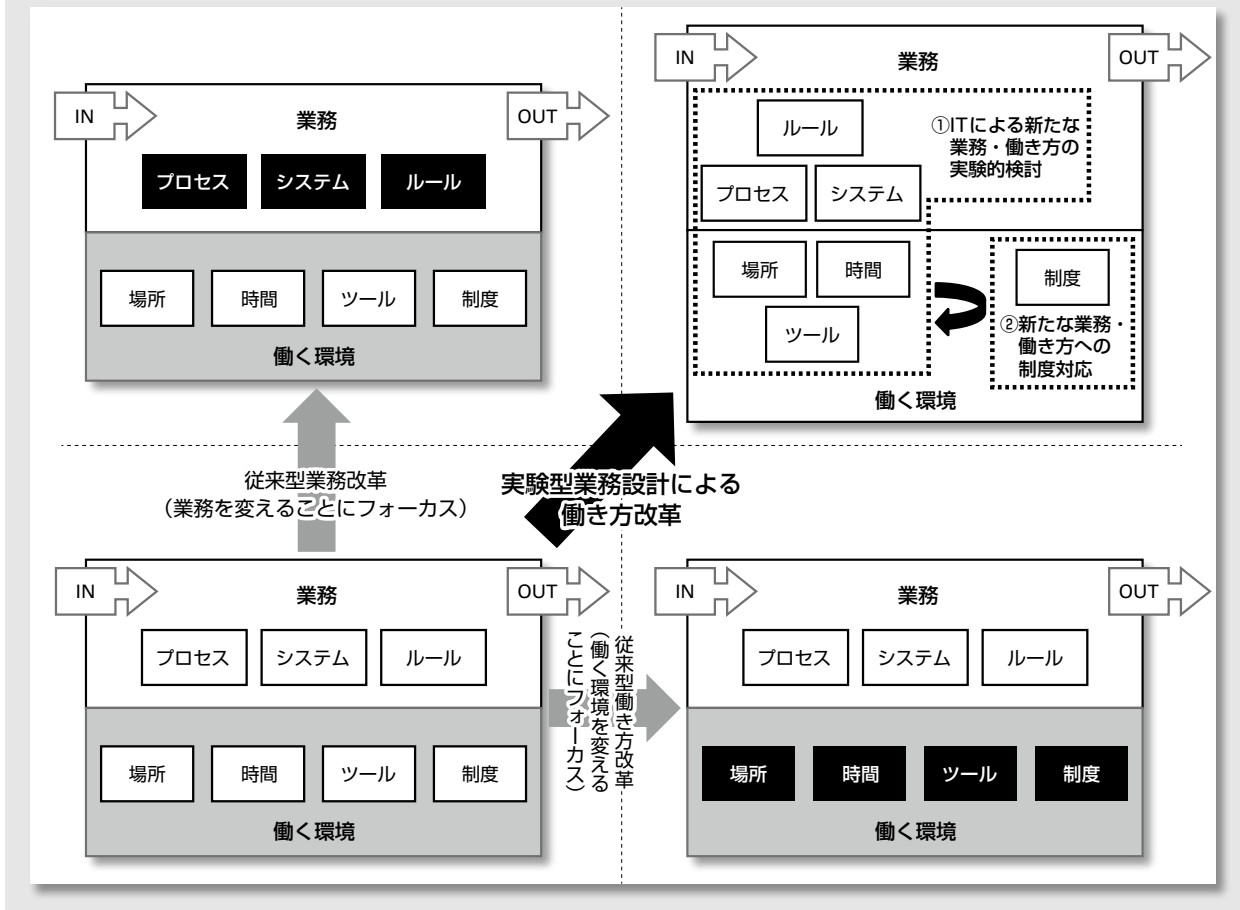
働き方改革はアイデアが重要であると筆者は考えている。「こんな働き方ができる、こんな働き方ができたらパフォーマンスが上がる」「この働き方を実現するためにはITをこう使おう」「ITを使うことでこんな働き方もできる」といった実現したい働き方をITも絡めて思考する。そのアイデアに基づいて業務設計を行うことになる。

さらに、そのような業務設計に則った業務の実行を可能とするために、人事制度はどうあるべきかという議論も必須である。

働き方改革の実現に向けた具体的な取り組みとしては、ITの利用を前提に、業務面（プロセス、システム、ルール）と働く環境（場所、時間、ツール）における制約条件を排除できるか、その結果、どこまでの裁量を社員に与えるか、逆に仕事に対する責務をどこまで規定するか、といった業務を設計していく。そして、さらにITを駆使した業務が、労働条件としてどこまで認められるか、認める際には人事制度をどのように改訂していくのか、という検証を進めていくことが必要である（図3）。

これは、人事制度上の担保が成立しないとITを使った新たな業務が実現できないことを示している。これを机上のみで検討してい

図3 実験型業務設計



くことには限界があるため、実験的な取り組みをしながら進めていく必要がある。そのためには、働き方改革を考えるチームと人事部が一体となった検討が求められる。働き方改革は人事部だけの問題ではない。むしろ、人事部は働き方改革のサポーターであるべきである。ただ、アイデアをつぶすサポーターにならないことは留意すべき点である。

Ⅳ 働き方改革の先進事例

前章でも述べてきたが、働き方改革に取り組み、成果を生む企業が増えてきている

(表1)。前述した通り、働き方改革は単純に定時退社日や残業時間の削減などを決めるような労務的な施策を打つことではない。

働き方改革においては、会社は「成果を求め」「働く環境を整備する」ということが重要であり、具体的には、「1 働き方改革に見合う仕事の価値の再定義」と、ITのフィージビリティを現場の社員とともにトライ&エラーをしながら評価する＝「2 実験型業務設計」が重要である。本章では、それらの取り組みを実施している先進事例を述べる。

カルビーは、仕事の価値の再定義を実施し、働き方改革に取り組んできた企業の一つ

表1 働き方改革の取り組み事例

	企業名	主な成果	働き方改革の方針・概要
1	カルビー	<ul style="list-style-type: none"> ・残業時間：42%減 ・間接部門スタッフの書類：31%減 ・会議数：70%減 	<ul style="list-style-type: none"> ・効率よく仕事をして成果を出す人を評価する ・無駄な業務の排除などによって仕事が早く終わる環境を作り、個人の生活を充実させる ・在宅勤務制度、フリーアドレスの導入。終業時間を徹底
2	日立製作所	<ul style="list-style-type: none"> ・一定時間を超える長時間労働者数の縮減や各種休暇の取得率などの数値目標を全社共通で設定 ・長時間労働者は1年間で3割減（平成21年） 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員一人一人が、主体的に仕事とプライベート生活のクオリティをともに高めることで、生産性を高め、個人と組織の持続的な成長につなげる ・多様な人材がより効率的に成果を出せるよう、時間や場所にとらわれない、柔軟で多様な働き方を選択できる環境を整備（裁量労働制度や在宅勤務制度など各種制度の整備、サテライトオフィスの設置、在宅勤務運用・申請の簡素化、スマートフォンなどのモバイルツールの配布、多様な働き方に関する情報発信 など）
3	伊藤忠商事	<ul style="list-style-type: none"> ・20時以降退館人数：約30%→約7% ・22時以降退館人数：約10%→約0% ・時間外勤務手当：約7%減 	<ul style="list-style-type: none"> ・朝型勤務を通してより効率的な働き方を実現し、顧客対応を徹底する ・会議中での議事録の即時作成、出張報告をA4用紙1枚に限定、移動中に上司へ報告するなどの仕事の手順の見直し ・早朝勤務者への割増し賃金、軽食の支給
4	SCSK	<ul style="list-style-type: none"> ・月平均残業時間：35:19時間→22:03時間 ・年次休暇取得率：78.4%→95.2% ・一人当たり利益率：約1.5倍 ・女性新卒入社社員の30歳までの累積退職率：70.6%→32.0% 	<ul style="list-style-type: none"> ・年休取得日数20日（100%）と、月間平均残業時間20時間を全社目標として設定 ・上司が資料の具体的なイメージを明示するなど、仕事の仕方の見直し ・削減予定の残業手当を全額原資としたインセンティブ制度を導入
5	富士ゼロックス	<ul style="list-style-type: none"> ・年間総労働時間:約3%（61時間）の短縮 ・営業担当（約6,000人）の1人当たり売上高：1.5倍 ・営業担当者の総労働時間：10%削減 	<ul style="list-style-type: none"> ・「成果を出すためには残業は当然」から「定時に業務完了して成果を出すことが基本」に意識を変革させ、生産性を向上させる ・トップは簡潔な資料での意思決定を徹底、現場からの決裁や契約手続きの簡素化などの仕事の仕方の見直し

出所)厚生労働省「働き方・休み方改善ポータルサイト」などより作成

である。カルビーでは、会長から若手社員まで、全員にC&A（コミットメント&アカウントビリティ）が課されている。特に、プロフィットセンターの事業本部長は、売上と利益が成果とされており、その達成については厳しく追求される。一方で、会社としては、在宅勤務制度やフリーアドレスの導入とともに、営業には直行直帰を推奨しており、社員それぞれが働く環境を選べるよう整備している。

その中で、会長以下、マネジメント層の強力な推進の下、社員に仕事の価値に関する意識・生産性に対する意識が浸透している。たとえば、業務の棚卸し会議を半期に一度開催している。これは、付加価値のない業務を見

極め、止める業務を事業部ごとに考える会議であるが、会社として強制しているものではなく、現場社員から「やらないのか」という声があり、多くの事業本部で実施されている（権限は事業本部長に委譲されており、売上と利益を出していれば自由を与えられているため、会社としてのイベントではない）。

また、現場社員から棚卸し会議で、「この新しい業務を実施するならば、代わりにこの業務を止めてはどうか」「この業務は実施する価値があるのか」などの意見が出て、現場社員が価値がないと考える業務は廃止されていく。このように、カルビーでは仕事の価値を再定義し、浸透させることで働き方改革を

推進している。

日立製作所は、ITを活用した働き方改革を推進している。特に、「働く場所」と「時間の使い方」を変革する「フレキシブルワーク」を提唱しており、シンクライアント＋VDI（Virtual Desktop Infrastructure：デスクトップ仮想化）を推進。フリーアドレスやサテライトオフィス、テレビ会議システム、スマートデバイスなどの物理的なインフラを整備するとともに、ウェブ会議、非同期チャットツールなどのコラボレーションツールの導入を推進している。

これらのツールを、グループ内のさまざまな会社で実際に使い、どのようなITツールがよりよい働き方に寄与するかという実験を実施し、活用方法をブラッシュアップしていくわけである。そして、最終的にはグループ外に販売することを視野に入れている。

V 働き方改革における 経営トップの役割

このように、働き方改革は全社改革の推進につながる。日本企業的全社改革において、欧米流のやり方をそのまま適応させようとしても上手く機能しないことは、過去20年の経験からも明らかである。日本企業は、QC活動、小集団活動、カイゼン活動といった現場発で考え、改善を推進していくことに長けている。それらの改善の起案者は社員であり、社員がアイデアを出し、それを会社側が受け入れたことで実現している。

その際、経営トップが社員からの改善アイデアに期待し、その改善アイデアを容認する準備をしていたことが成功につながって

る。前述の通り、働き方改革は社員が新しい働き方のアイデアを考え、実験的に試行錯誤しながらいい働き方を見つけていく作業になる。そして、その働き方を会社側が汲み取り、実現していく。このような社員と会社の関係性の上に成り立つ改革は、QC活動と似ており、日本企業には慣れている改革方法である。働き方改革によって全社改革が実現できることへの期待の背景もそこにある。その際、先に示した通り、経営トップに改革を受け入れる準備ができているかどうかがキーとなる。

働き方改革を成功させている企業では、経営トップ自らが改革を牽引し、働き方改革の実現を監視している。経営トップは、働き方改革の実現を約束する、終始一貫した姿勢を見せる必要があり、また、その姿勢を発信し続けることが大切である。なぜ働き方改革が必要なのか、どういう姿を目指すのかといった理念が浸透するまで何度も発信し続けなければならない。それが、社員の意識や行動を変える働き方改革につながる。

注

<http://work-holiday.mhlw.go.jp/index.html>

著者

須藤光宜（すどうみつよし）

業務革新コンサルティング部上級コンサルタント
専門は構造改革・組織改革、本社部門改革、持株会社化移行支援、地域統括拠点設計など

湖上 穰（ふちがみゆずる）

業務革新コンサルティング部上級コンサルタント
専門はビジネス・プロセス・マネジメント、業務分析・KPI設計など