

## 日本企業型全社改革の形；働き方改革

日本企業の労働生産性は低いと言われ続けてきているが、日本における雇用環境において人の問題まで踏み込んだ大規模な構造改革は難しい。その中で、働き方に焦点をあて、改革に着手し、雇用問題に触れず、生産性向上、コスト削減、売上拡大を実現している企業がでてきた。働き方改革の肝は、制約条件を設定し、現場に明確な目的と権限を与え、その成果を定量的に評価することである。このことが自発的な改善活動を促し、その結果、企業としての生産性向上につながっていく。

### 1. 日本企業の全社改革の系譜

日本企業の経営層の方々と意見交換する際に、「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」といった問題を異口同音に聞くことが多い。バブル経済崩壊後の90年代後半より20年に渡り、多くの企業がこれらの点を問題にしてきたものの、ほとんど解決できずに今日に至ってしまっている。

90年代後半は“BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）”や“強く・小さい本社改革”、2000年代には“シェアードサービス化改革”といった経営改革手法が取られ、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。

その中で、一貫して重要なテーマとしてあがっているのは、「①業務プロセスのシンプル化・標準化・IT化」と「②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いるが、その実現は容易ではない。2010年頃より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、成長を期待しにくい日本国内では、部門によっては余剰が解消されず、ミスマッチが構造的に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の大きな壁になっている。

その中で、“BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）”を活用し、業務のアウトソーシングを人材の受入れとセットで行うケース<sup>\*1</sup>もみられるが、まだ、一部の先行事例に留まっている。BPOを活用した改革は、日本企業の労使の関係においては、まだハードルが高いと言わざるを得ない。

「雇用は守る」という信念を持つ企業経営者

は多い。雇用に手を付けずに業務生産性向上（＝業務コスト削減）を実現するという難易度の高い経営課題をどう克服していくか、その経営手腕がまさに問われている。

### 2. 働き方改革の肝

今、「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」を立ち上げている<sup>\*2</sup>。このサイトの概要には、『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ながら、企業の働き方改革を後押ししている。

実際、カルビーや伊藤忠商事では、働き方改革を通じて業績拡大につなげている。カルビーのオフィス改革、在宅勤務、ダイバーシティ推進や、伊藤忠商事の朝型勤務シフトは多くのメディアでも取り上げられており、自社の働き方改革の参考にしている企業も多いのではないかと。NRIでは、この2社を含め各社の働き方改革について事例調査を進めてきたが、その結果、働き方改革は、以下のように「制約化」「自分ゴト化」「定量化」の観点から、業務生産性向上の実現に大きく寄与すると分析している。

働き方改革事例

図表1

|   | 企業名             | 概要(制約化;青、自分ゴト化;オレンジ、定量化;緑)  |
|---|-----------------|---|
| 1 | カルビー            | 効率よく仕事をして成果を出す人を評価する。業務棚卸会議なので無駄な業務の排除等によって仕事が早く終わるような環境を作り、個人の生活を充実させる。終業時間の徹底。                                |
| 2 | 伊藤忠商事           | 朝型勤務を通してより効率的な働き方を実現し、お客様対応を徹底する。会議中での議事録の即時作成、出張報告をA4で1枚に限定、移動中に上司へ報告等の仕事の手順を見直し。                              |
| 3 | INAX<br>※現LIXIL | 仕事上のこと、もの、時間、量などが、今の2分の1で同じ効果を出せないかと考える「HANBUN活動」を全社、部門、個人で実施して、労働生産性を向上させる。標準会議システムの導入、等の支援システムも構築。            |
| 4 | 富士ゼロックス         | 「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、等の仕事の仕方を変える。     |
| 5 | SCSK            | 年休所得日数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し、有給休暇の取得推進や残業時間の削減等によってワークライフバランスを実現する。上司が資料の具体的なイメージを明示する、等の仕事の仕方を変える。 |

\*1.日立製作所はグループのシェアードサービス会社の一部機能をジェーンバクトにBPOをするとともに、従業員の移籍も行っている  
http://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2014/08/0805b.html

\*2. http://work-holiday.mhlw.go.jp/index.html

経営コンサルタント  
上級コンサルタント  
須藤 光宜 部



「制約化」

働き方改革においてまず設定されるのは、労働時間の削減である。具体的には、残業や休日出勤の禁止、有給休暇取得日数の設定があげられ、それ以外にも出張禁止、会議数の削減、会議時間の短縮等もある。仕事に使われる時間を徹底的に制約し、限られた時間の中での成果を求めるといった改革である。

業務改革において難しいのは現場の説得である。既存業務のやり方に慣れている現場では、新しい業務への変更をなかなか受け容れたがらない。一方、働き方改革によって業務内容を変えることなく時間に制約を設けることになれば、社員が自ずと創意工夫し、その中から業務改革の要望も出てくる可能性もある。このことが生産性向上につながっていくのである。

「自分ゴト化」

全社横断で業務プロセスを抜本的に改革することは、膨大な作業を要し、効果が出るのに時間がかかる。実行のタイミングを見極め、周到な準備をしなければ改革の成功は難しい。また、こうした大規模改革を推進するためには、社員それぞれが「自分ゴト」として業務プロセス改革を捉え、それに参与していくことが必要になるが、それとて簡単なことではない。どのような業務であれ、経営者は、より高度な仕事内容と成果を期待しており、例えば、経理業務に対しては、経営の意思決定に資する内容のレポートを求めるが、その一方で、経理担当責任者（ここではベテランの経理担当者を想定）は日常の経理実務の仕事

こなすことで手いっぱい、レポート業務にまで手が回らない、といったギャップが生じているからである。

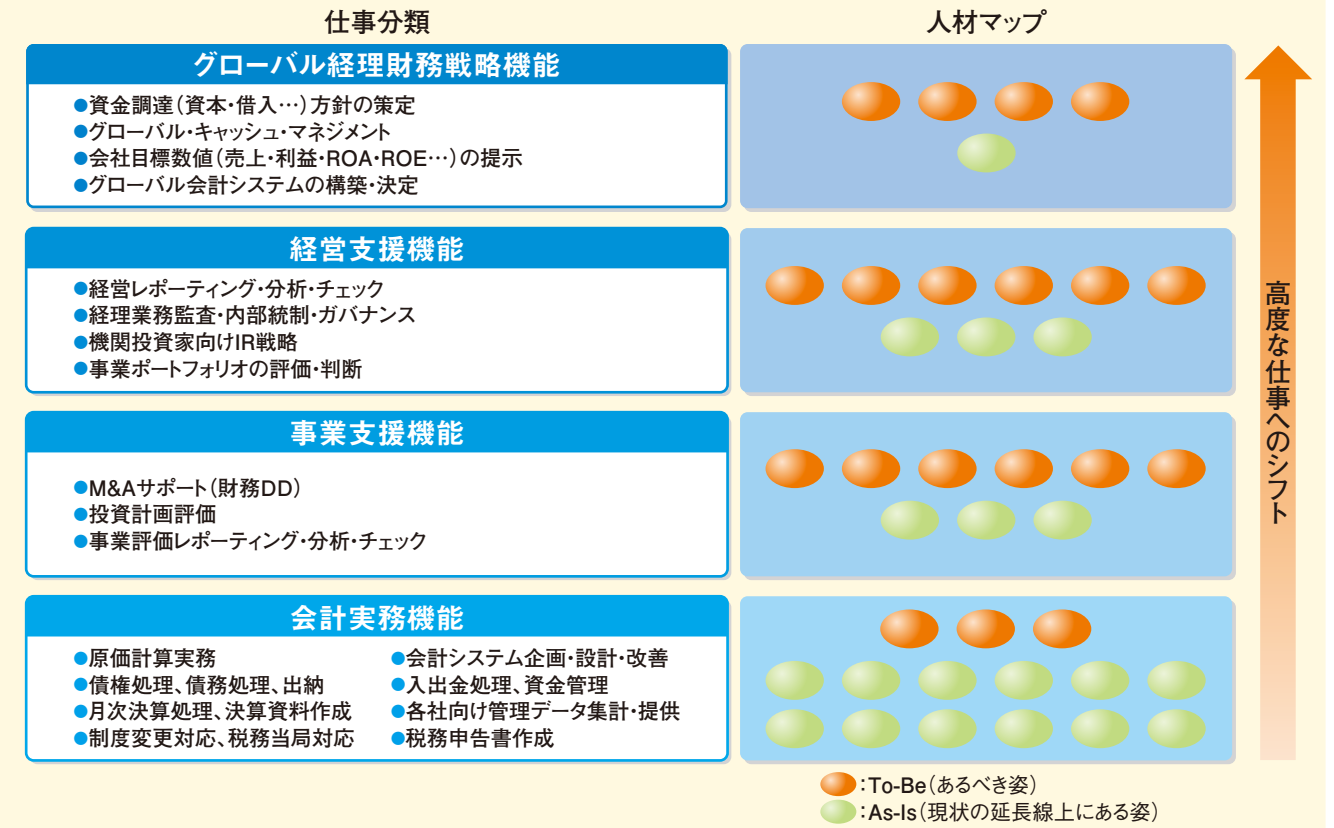
自分ゴトとして捉えるきっかけとして、筆者は、働き方改革が有効であると考えている。働き方改革の原則は、①今自分がしている仕事を新しい人に任せる(任せられるように仕事の仕方を整える)、②自らは新しい仕事にステップアップする、の2点であるが、先の経理業務についていえば、ベテラン経理担当者から日常の経理実務を切り放し(原則①)、レポートの仕事を設計・従事させる(原則②)ことになる。すなわち、各自の仕事を棚卸し、標準化した上で新しい担当者に引き継ぐとともに、自分に新たに求められている仕事を把握し、要件を定義し、そこに適応していくことを迫るのである。この明確な指示によって、仕事の生産性を高めることを自分ゴトとして認識させ、自立的な改善活動に向かわせることができる。その動きが会社大に広がっていくことで全社改革の機運も高まっていくのである。

「定量化」

業務改革の成果を定量的に示すための目標として、生産性向上を設定するケースもあるが、実際に生産性を定量的に測ることは難しい。また、自社の生産性が他社と比較して高いのか低いのかといった評価も、各社の業務内容や組織形態が異なるため意味をなさない。働き方改革は、先の制約化にも示した通り、労働時間の削減を第一義的な目的とすることが多いが、そこから、出社時間・退社時間といった1日のタイムマネジメントに対する

仕事シフトの考え方(経理業務を例)

図表2



指標や、有給休暇取得数といった年間の労働日数に対する指標に細分化することもできる。また、出張数や会議時間といった正確にモニタリングし易い項目をもとに具体的な数値目標を掲げて改善を図りつつ、その後は、これまで定量的に把握できなかった業務においても、処理時間や処理数等を指標にすることにより、定量的にモニタリングすることが望ましい。

働き方改革はタイムマネジメントである。このように定量的な目標を設定することによって、社員一人一人がタイムマネジメントに注力できるよう仕向けていくことが大切である。加えて、マネジメント層には、部下のタイムマネジメントを促進することを義務づけ、それを徹底できないのは上司の責任であるということに対して社内でのコンセンサスを形成することも大切である。

3.働き方改革の意義

このように働き方改革は、全社改革の推進につながるものである。日本企業の全社改革において、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、推進していくことに長けている。そのため、まずは働き方改革の旗印のもとで、上述したように、制約条件を設定し、現場に明確な目的と権限を与え(自分ゴト化)、それらの結果を定量的に評価することから始めてみてはどうか。このことが自発的な改善活動を促し、結果として、企業としての生産性向上につながっていくのではないかと。 N