

働き方改革の進め方 ～経営トップとPMO (Project Management Office) による構想と実行～

近年、働き方改革に取り組む企業が増えているが、一時的な“キャンペーン”で終わってしまうケースも少なくない。あるべき働き方改革は、人事的なルールや制度の導入だけでなく、業務やシステム、時には組織や評価の仕組みにまで踏み込んだものになる。本稿では、そのような働き方改革の進め方を段階別（構想段階及び実行段階）に解説するとともに、経営トップとPMO (Project Management Office) の役割について論じる。

1.働き方改革とは:業務やシステムにまで踏み込んだ全社改革

長時間労働の抑制、多様な働き方等の実現のため、働き方改革を進める企業が増えている。今まではハードワークで知られる業界・企業においてさえ残業時間削減や年次有給休暇取得、ワーク・ライフ・バランスの向上などを目指し働き方改革に取り組んでいる。

しかしながら、こうした取り組みも、一時的な“キャンペーン”で終わってしまう企業が少なくない。その要因は様々であるが、目標達成に向けた個々の取り組みを、社員の努力のみに任せてしまっている場合が大半であることが指摘される。例えば、定時になると管理職が帰宅を促したりするが、部下の業務量自体は変わらないため、その取り組みも一時的なもの

になってしまう、といった具合である。

働き方改革とは、その名のとおり“改革”であり、過去数十年間に根付いてきた社員一人ひとりの長時間労働を是とする意識と行動を変えることである。そのため、社員の努力のみで達成できるものではなく、会社全体で取り組むべきものであり、そこでは、人事的なルールや制度の導入に加え、業務やシステム、時には組織や評価の仕組みにまで踏み込んで変えていくことも必要となる。

2.業務やシステムにまで踏み込んだ働き方改革の施策例

働き方改革に関する施策の一例として、「社内会議の削減」があげられる。「会議の数が多い」「情報共有のみに時間を費やしている」「決定事項が曖昧なまま終わる」といった問題はよく聞かすが、単に回数や時間の削減を指示するだけでは、改革は一向に進まない。

社内会議の問題に対し、ある企業では、会社（働き方改革事務局）が主導して取り組み、一定

キャンペーンで終わる働き方改革とあるべき働き方改革

	目的	主な手段
キャンペーンで終わる働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> ● 残業削減 ● 有給休暇取得促進 ● ワーク・ライフ・バランスの向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員の努力 ● 人事ルール・制度整備 (定時退社目標の設定、在宅勤務制度等)
あるべき働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員一人ひとりの意識と行動を変える (結果として) → 残業削減 → 有給休暇取得促進 → ワーク・ライフ・バランスの向上 → 顧客への付加価値増大 	(上記だけでなく) <ul style="list-style-type: none"> ● 会社全体での取り組み ● 業務・システムの改革 (時には) 組織体制・評価制度の変更

の成果を上げている。取組内容としては、まず、経営層や管理職が関与している会議をすべて洗い出し、その目的・内容を精査した上で統廃合を実施した。また、会議時間や議題に関する問題については、会議ルールを設定するとともに、会議の議長になることが多い管理職に対してファシリテーション研修を実施するなど、効果的な会議運営に資する制度・仕組みを導入した。さらに、アンケートによる実施状況のモニタリングを行うことで定着を図っている。

また、働き方改革を実施する際には、「顧客を蔑ろにしてまで、残業時間を削減してよいのか」「若手のうちは多くの仕事を実施してこそ成長する」という反対の声があがってくることもある。これに対し、別のある企業はシステム化によって対応を図っている。具体的には、会社と顧客先との往復や、社内スケジュール調整等のムダな時間の削減を目標に、直行直帰を推奨するとともに、外出先でも働けるようタブレット及びスケジューラーを導入した。さらに、顧客データ分析の専門組織を設置し、営業パーソンをサポートすることで、顧客への提供価値を向上させる取り組みも実施した。このように、働き方改革の先進企業では全社の取組みとして実施しており、業務やシステムにまで踏み込んでいることが特徴である。

3.働き方改革の進め方: 構想段階と実行段階の要諦

働き方改革を全社の取組みとして進めるにあたって注意すべきは、まず構想段階を疎かにしないことである。なぜなら、何が課題となって働き方改革を実施するのか、働き方改革を通じて何を目指しているのかは、企業によって異なるためである。構想段階を疎かにし、他社で実施されている施策を上手く取り込むことに注力するケースも見られるが、そうしたやり方では、実行段階において社員がついてこず、方向性を見失うことになりかねない。

さらに、実行段階においてPMO機能の設置は必須である。これは、実行計画の推進を現場任せにすると、進捗や発現効果が芳しくないという状態に陥ることが多いためである。

ここでは、構想段階と実行段階に分けて、働き方改革の進め方を整理したい。

1) 構想段階の進め方

構想段階で重要なのが、ありたい姿、働き方の課題、施策を策定し、その全体像を関係者と共有することである。その全体像を理解しやすい形で取りまとめたのが「働き方改革のコンセプトマップ」である(図表2)。構想段階では、これに従い「①ありたい姿と働き方の課題の

業務革新
新コンサルティング部
主任
コンサルタント
佐野智之



業務革新
新コンサルティング部
主任
コンサルタント
佐野智之



設定」、続いて「②施策の作りこみと重要施策の設定」の順に策定することを勧めたい。

「①ありたい姿と働き方の課題の設定」では、働き方改革によって何を目指しているのか、最終的にそれぞれの社員はどういった状態であるべきなのかを明文化する。ここでは、経営トップの意志を反映することはもちろん、社員に受け入れやすい表現にすることが重要となる。そのため的手段として、ワークショップ等を開催することも有効である。続いて、ありたい姿を実現するにあたっての現状の問題点を幅広い部門から抽出する。これらのプロセスを通じて明らかになった“複数部門に絡んで存在する共通の問題点”に鑑み、全社として取り組むべき働き方の課題を特定する。

次に「②施策の作りこみと重要施策の設定」を行う。施策の作りこみでは、働き方の共通課題に対応した施策をトップダウンで設定することに加え、①において各部門から抽出された現状の問題点に対応した施策を設定するという両面のアプローチをとる。施策実現の可能性を高めるためには関係部署を巻き込んで検討するとともに、適宜、部門間の調整等を行うことが望ましい。このステップでは、多数の施策を検討した上で、核となる重要施策を設定することになる。その際は、会社全体の働き方に影響が及ぶこと、想定される効果が大きいことが基準となる。実際に、こういった基準を通じて抽出した重要施策が、最終的には、業務やシステムにまで落とし込まれていくことが多い。

2) 実行段階の進め方

実行段階とは、構想段階で策定した施策を具体化し、実行計画を立て、実施・検証する

プロセスである。ここでは、構想段階よりも関係者が増えるため、経営トップの働き方改革に対する強い意志がより重要となる。しかし、経営トップの強い意志がある場合でも、実行が現場に任されてしまうと、日常業務が逼迫する中で遅々として進まないという状況が起こりがちである。計画を着実に推進するためには、「経営トップの弛まぬ牽引」とともに「PMO機能の設置」が必要となる。

●経営トップの弛まぬ牽引

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、働き方改革を実現するという意志を体現している。経営トップの強い意志は、構想段階はもちろん、関係者が増え、実施期間も長くなる実行段階ではより一層重要となる。経営トップは、終始一貫した姿勢を見せる必要があり、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。そうでないと、社員の意識や行動は変わらず、しばらくすると元の状態に戻ってしまう。

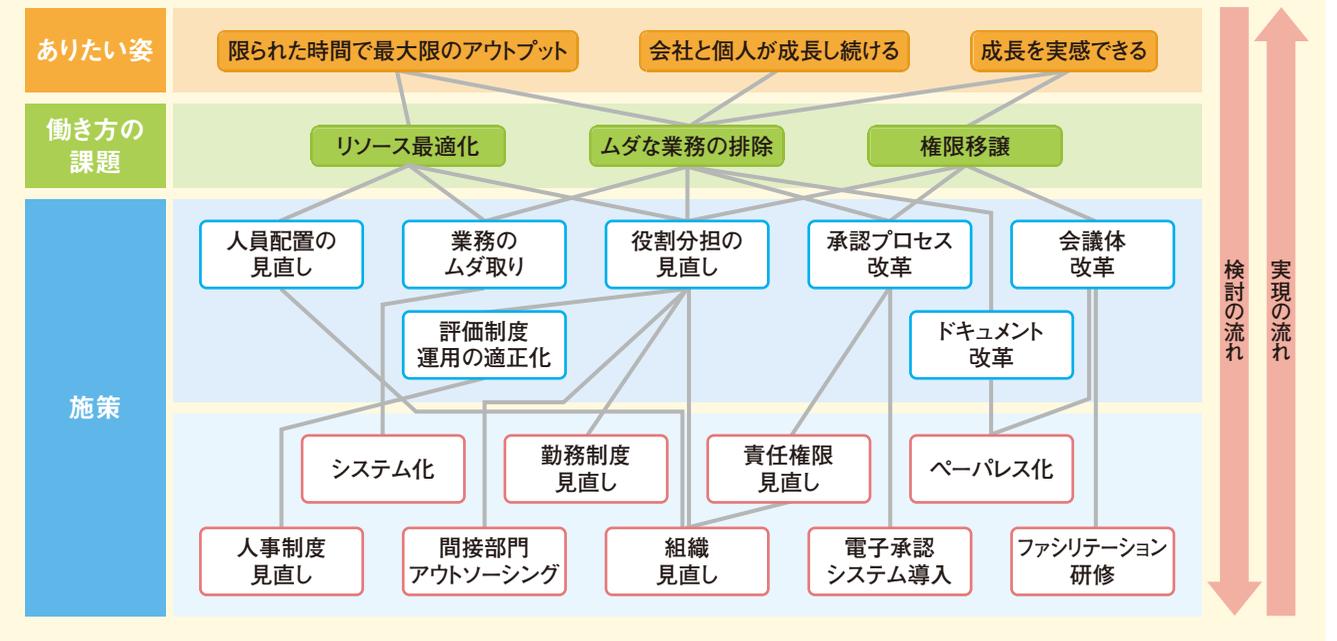
PMO機能についても、経営トップの一貫した姿勢によって働き方改革に対するお墨付きが与えられていなければ、社内から協力を得ることはできず、改革は立ちゆかなくなる。

●PMO機能の設置

ここでいうPMO機能とは、単に進捗管理や結果の取りまとめを行うだけでなく、経営トップの影武者として、働き方改革を牽引し、成果を出すまで伴走する機能のことである。具体的な役割としては、全体計画の設定、組織ごとの改革状況のモニタリング、組織間で競争しあう

働き方改革のコンセプトマップ(イメージ)

図表2



環境整備、わかりやすい働き方の指標設定・管理等、様々なものがあげられるが、集約すると、「改革の進捗状況の見える化・共有」「働き方改革を推進する伝道師の巻き込み」「施策の評価と追加施策の検討」の3つに整理される。

「改革の進捗状況の見える化・共有」においては、社員に対し、働き方改革が本格的に進んでおり、自分も働き方を変えなければ取り残される、といったことを認識させることが重要である。具体的には、全社への経営メッセージの発信、ポスター・標語等の掲示などの演出に加え、周囲の部の取組み状況(部内の残業時間の推移、業務のムダの排除への取組み等)の情報共有などがあげられる。

次に、「働き方改革を推進する伝道師の巻き込み」に着手することになるが、ここで言う伝道師とは、働き方改革を各現場で推進するにあたり、「この人が中心を進めるなら自分も協力する」というような気持ちにさせるキーパーソンのことである。働き方改革では、こうした人材を事前に巻き込む必要がある。具体的

な方法としては、主要部署の管理職を集めて、事前に働き方改革の重要性や必要性、施策内容を説明した上で、現場のキーパーソンを伝道師としてアサインすることがあげられる。

「施策の評価と追加施策の検討」もPMOの機能として重要である。働き方改革では現場のメンバーが分科会形式で目標に対する施策を検討、実行していくが、PMOはその検討結果を受けて、施策とその効果の妥当性を検証し、必要に応じて追加施策を検討させ、働き方改革の成果を確実に発現するように導くといった役割を担う。

働き方改革は、最終的に社員一人ひとりの行動が変わることがゴールである。それを実現するためには、上記のような活動を通じて、会社が働き方を“本気で”変えようとしていることを全社員に認識させ、自分自身も働き方を変えなければいけないという意識を持たせた上で、さらに行動に移させるといった着実な流れを作りこむことが重要である。 N