

出直しの  
働き方  
改革



はじめに

## オフィスの灯りが消えたその陰で

自宅の近隣には、さまざまな業種の企業の、比較的大規模な拠点がある。自宅の窓から見える自動車メーカーやオフィス機器メーカーが入居するビルは、20時を過ぎれば灯りの数はまばらになる。数年前までは深夜であっても、こうこうと灯りがついていたものだった。働き方改革は進んでいるのだな、と日常のなかで感じてきた。しかし、それは人が陥りがちな、事実や統計を無視した直感の誤りであったと、次ページから紹介するデロイト トーマツ コンサルティングの「働き方改革の実態調査2017」によって認識するに至った。

確かに、既に7割以上の企業が働き方改革に取り組んでいるものの、「効果が感じられた」と回答する企業はそのうちの5割にすぎなかったのである。そして、さらなる問題は、Works誌が独自に行った個人への調査では、働き方改革に不満を感じる人が約6割に及ぶことだ。後に詳述するが、効果が出ていない、不満だと感じるのは、生産性の向上につながっていなかったり、早く帰れと言われるだけで早く仕事を終えるための“武器”を渡されていなかったり、あるいは収入が下がってしまったりと、企業にも個人にも、働き方改革によってどんな「いいこと」が生まれたのか実感できていないことが要因である。オフィスの灯りが消えたその陰で、仕事を持ち帰る社員や仕事が回らないことに悩む管理職は少なくないことも見えてきた。

働き方改革の施策の主流は長時間労働の是正になっているが、それだけでは働き方改革の先にあるゴールには至らない。現状の働き方改革の課題は何か、なぜ今、働き方改革が出直しをしなくてはいけないのか、専門家と複数の企業の取材をもとに検討していきたい。

本誌編集／入倉由理子

# 進む「働き方改革」 その現状と課題に迫る

働き方改革に多くの企業に取り組んでいる。この取り組みに対する成果、そして満足度を企業・個人への調査から検証する。今、進められている改革にはどのような課題があるのか。

## データで見る 働き方改革の“通信簿”

まずは、企業の現状を把握したい。デロイト トーマツ コンサルティングは2017年9月に「働き方改革の実態調査2017」を発表した。

働き方改革を実施、推進中の企業の比率は2017年には73%に上る（右ページ図1）。2013年、2015年に行われた同調査では実施企業は3割程度であり、この2年で倍以上に増加した。政府が成長戦略の中核の1つに「一億総活躍社会」の実現を置き、その重要な方法論として「働き方改革」を政策課題として取り上げたこと、また、働き過ぎによる自殺や過労死が社会問題化し、長時間労働への風当たりが強くなったことが、働き方改革が一気に進んだ要因である。

7割以上もの企業に取り組んでいる働き方改革は、何をゴールに見据えて行われているのだろうか。

### 効果を感じる企業は半分 従業員の満足の実感も低い

図2を見ると、「生産性の向上」「従業員の心身の健康の向上」「従業員満足度の向上」という目的を挙げる企業がそれぞれ7割を超えている。より厳しくなる競争に打ち勝つためには、生産性の向上は避けては通れない。一方で、従業員の健康や満足度にも今まで以上に企業が注意を向けているのが昨今の特徴である。

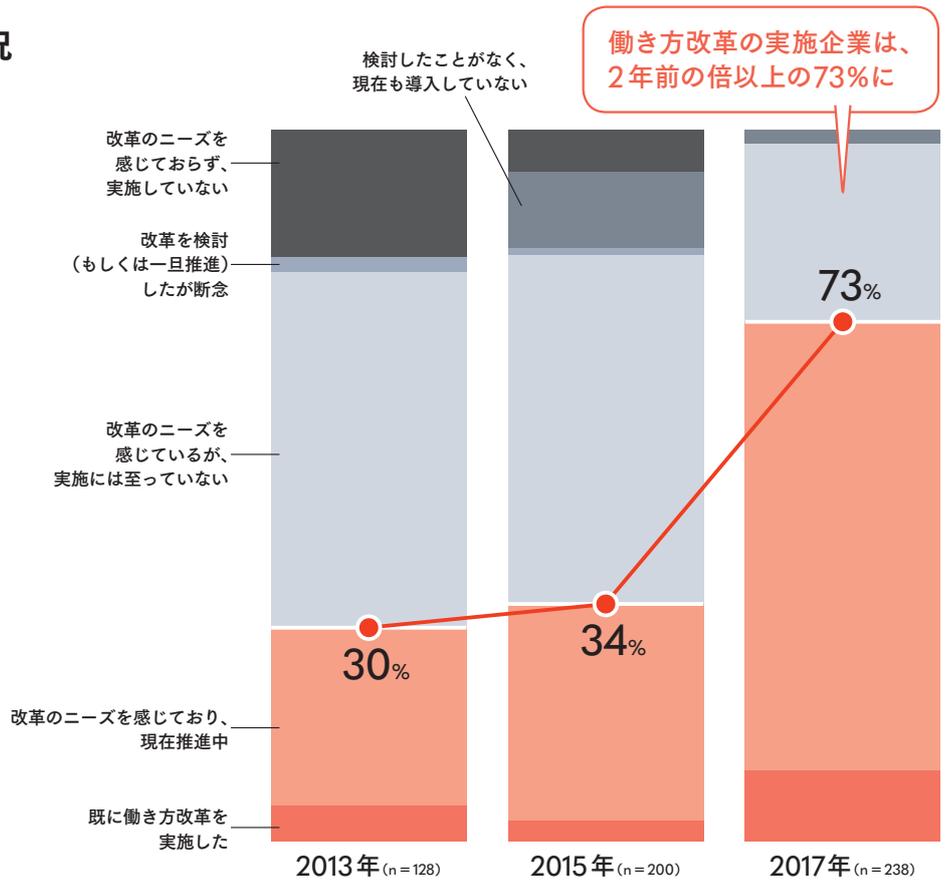
だが、残念ながら、そうした目的

に対する成果が、期待するほどには出ていないというのが現状のようだ（図3）。「効果が感じられる」とする企業は約半分。しかし、「効果が感じられ、従業員の満足も得られた」と回答する企業は28%にすぎない。つまり、従業員の満足の向上を実感していない企業が7割以上ということになる。

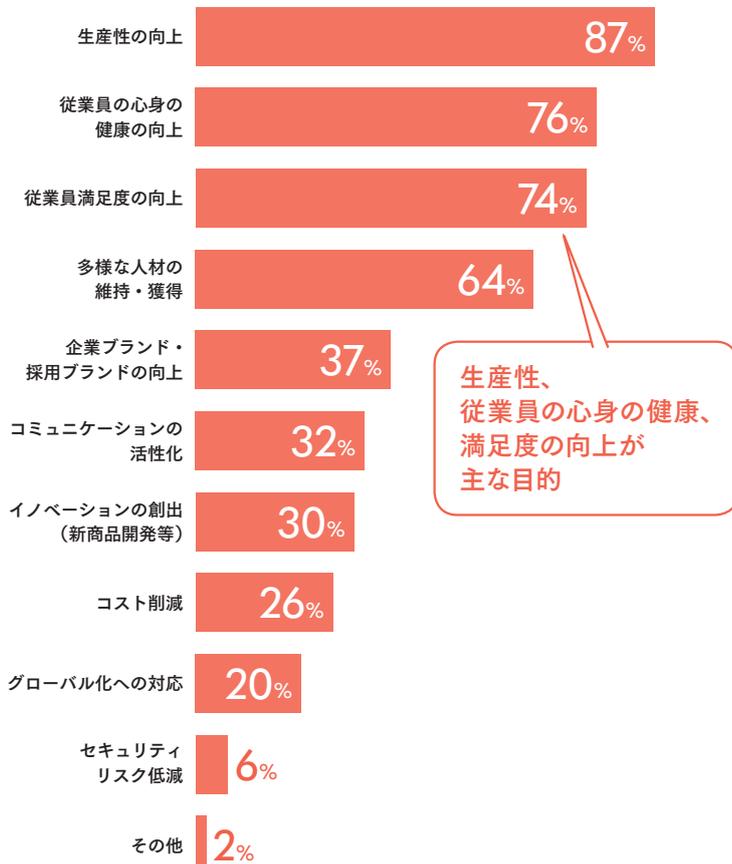
### 働き方改革に満足する 個人は4割にすぎない

一方の個人は、働き方改革をどのように受け止めているのか。それを知るために、Works誌独自で働く個人に対する調査を行った。対象は一

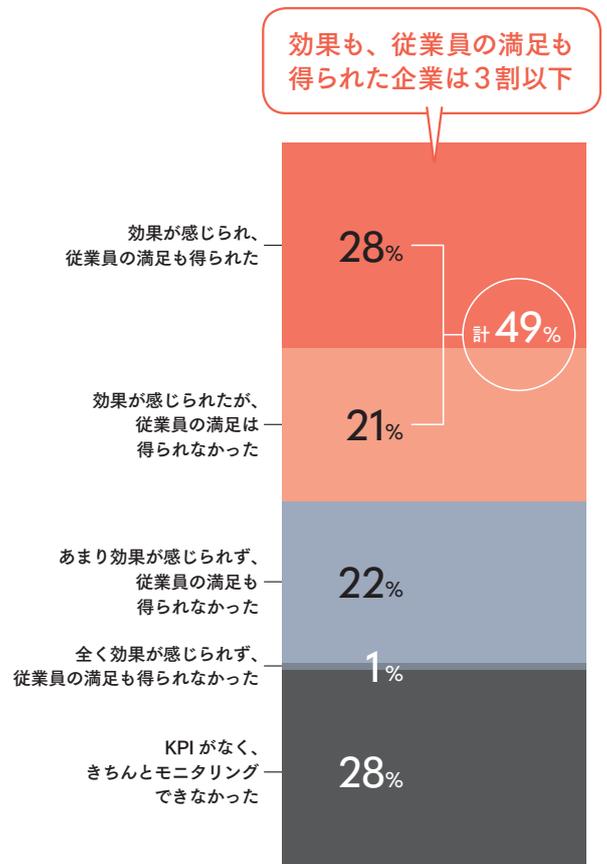
## 図1 働き方改革の実施状況



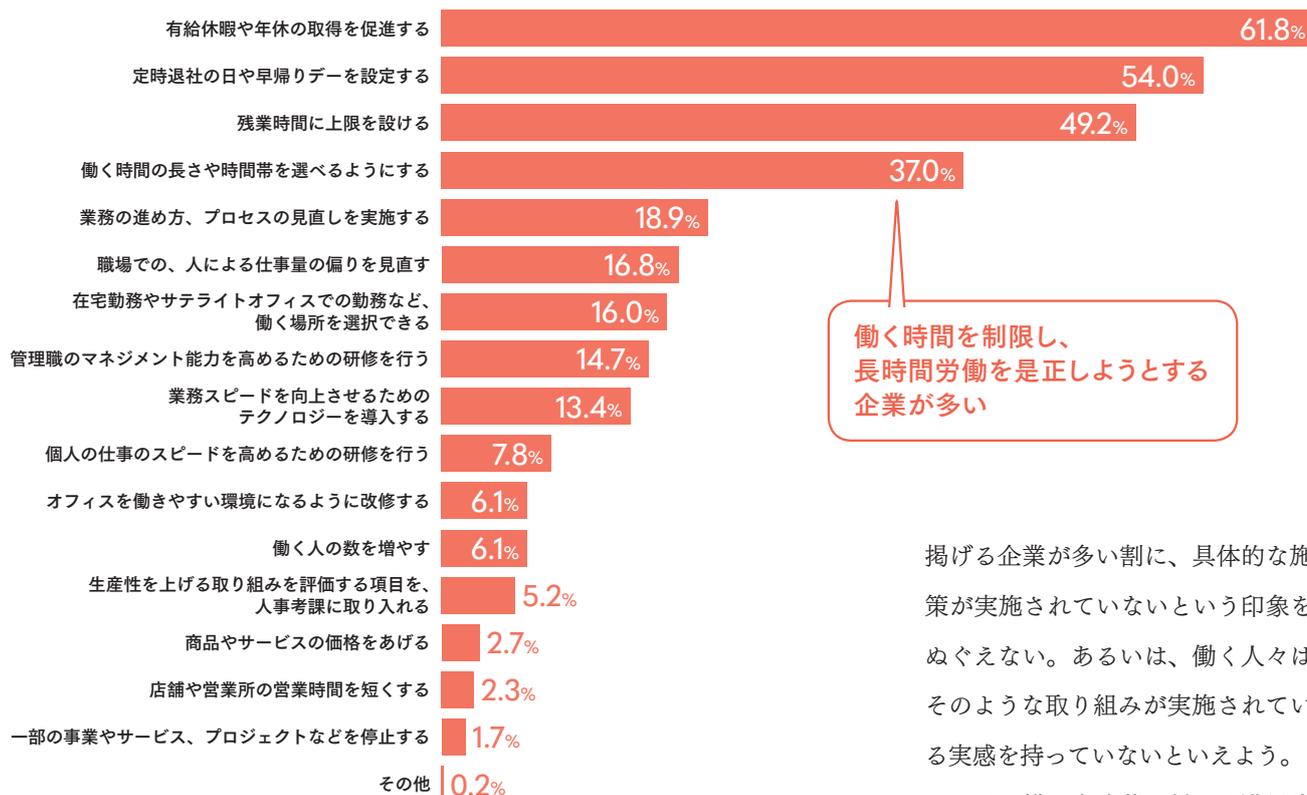
## 図2 働き方改革の目的



## 図3 働き方改革の効果実感



## 図4 会社で実施している働き方改革（複数回答）



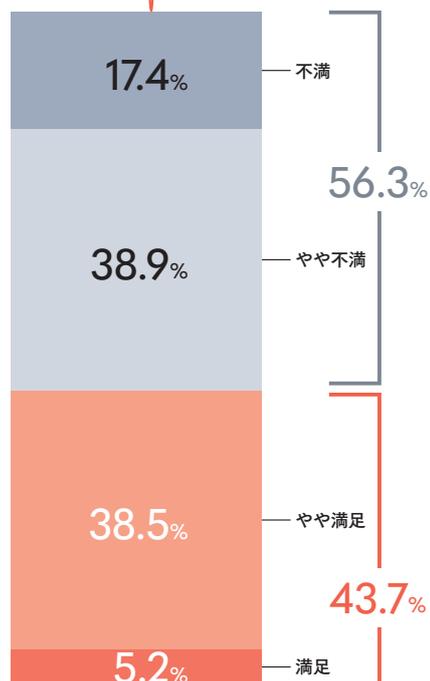
働く時間を制限し、長時間労働を是正しようとする企業が多い

掲げる企業が多い割に、具体的な施策が実施されていないという印象をぬぐえない。あるいは、働く人々はそのような取り組みが実施されている実感を持っていないといえよう。

では、働き方改革に対する満足度はどうか。満足している人（満足・やや満足の合計）がおよそ4割、不満（やや不満・不満の合計）はおおよそ6割と、やはり不満が上回る結果となった（図5）。

## 図5 会社で実施している働き方改革への満足度

不満、やや不満の合計は約6割。半数以上が満足できない



都三県在住の、働き方改革を実施している会社に勤務する男性500人。女性は、家庭責任を負っている程度に応じて、傾向が著しく異なる可能性が高いため、今回の調査は男性のみに回答者を限定した。

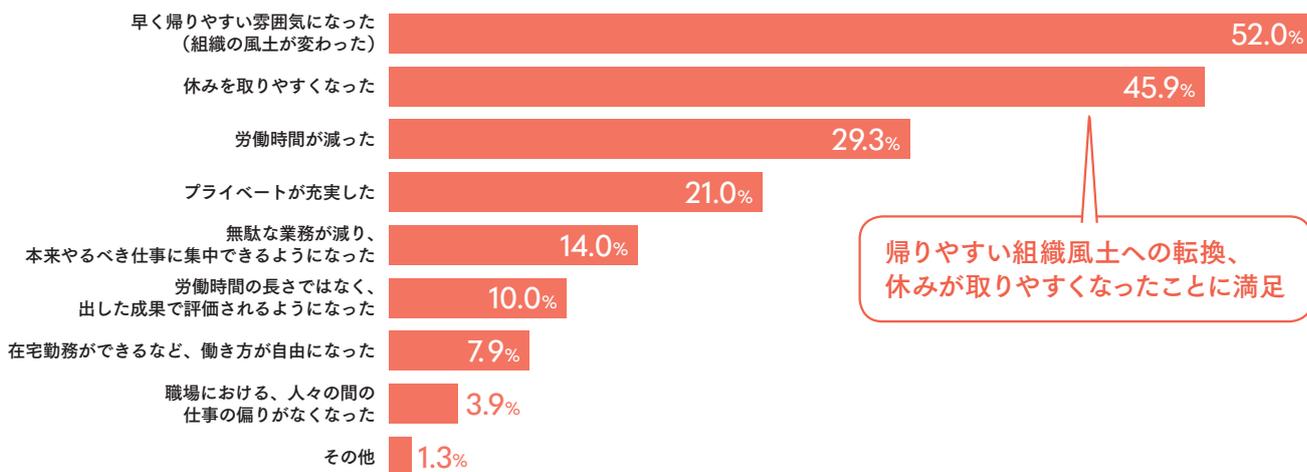
「会社で実施している働き方改革」（図4）を見てほしい。上位には、有休の取得推進を含め、働く時間を減らす、もしくは制限する施策が並ぶ。他方で、業務プロセスの改革や仕事の偏りの調整、研修やテクノロジーの導入などはあまり行われていない。生産性の向上を働き方改革の目的に

### 仕事が終わらない 働き方改革に共感できない

働く個人は、何に満足し、どこに不満を感じているのだろうか。

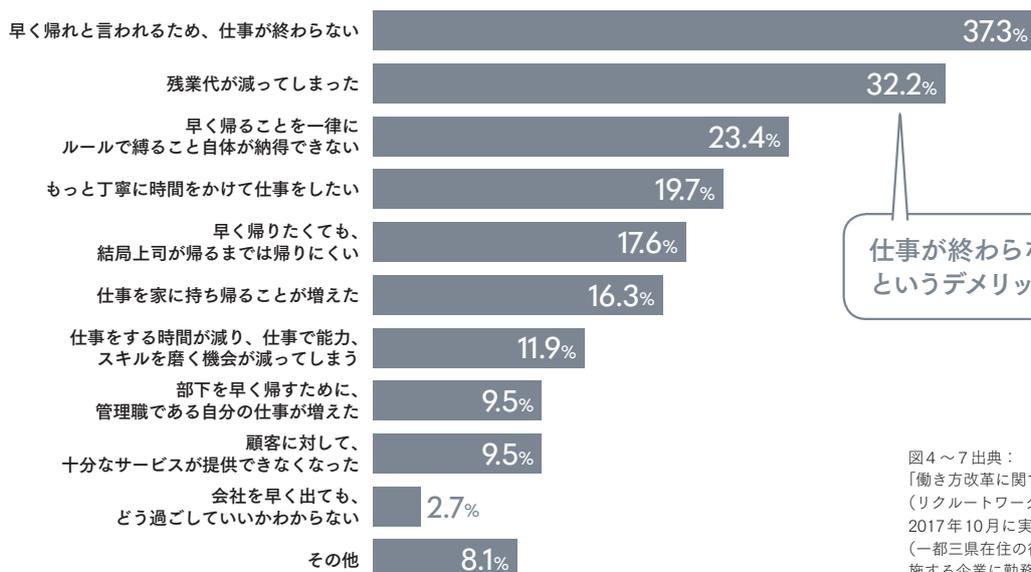
満足している人の多くは、働き方改革によって早く帰りやすい雰囲気になった、休日が取りやすくなったことをその理由に挙げている（右ページ図6）。また、「プライベートが充実した」「無駄な業務が減り、本来やるべき仕事に集中できるようになった」など、オン、オフの充実感につながる項目の数字は高くない。

図6 働き方改革に満足している理由 (n=229、複数回答)



帰りやすい組織風土への転換、休みを取りやすくなったことに満足

図7 働き方改革に不満を感じる理由 (n=295、複数回答)



仕事が終わらない、収入が減った、というデメリットに不満

図4～7 出典：「働き方改革に関する調査」(リクルートワークス研究所) 2017年10月に実施したWeb調査。有効回答数500人(一都三県在住の従業員300人以上で、働き方改革を実施する企業に勤務する男性)

不満を感じる理由(右ページ図7)では、「早く帰れと言われるため、仕事が終わらない」ことがトップ。残業を制限されるものの、生産性を高める施策には手がついていないことがその要因といえよう。「仕事を家に持ち帰る」という人も2割近くいる。そもそも、労働時間が短くなっていないという結果も別の設問から得られた。「働き方改革の実施後、最

も近い組織の状態」を聞いたところ、「みな早く退社し、仕事も順調に回っている」と回答した人は13.4%にすぎず、「労働時間はあまり減っておらず、多くの人が遅くまで働いている」(25.8%)、「早く退社する人は増えたが、一部の人はまだ遅くまで働いている」(49.2%)というのだ。不満の理由に戻ると、あとに続くのは働き方改革そのものに反対する

人々が一定数いることを物語る回答だ。「残業代が減ってしまった」「一律にルールで縛ること自体が納得できない」「もっと丁寧に時間をかけて仕事をしたい」などがそれだ。ここからは働き方改革の目的が伝わっていない、労働時間ではなく成果で評価する報酬制度設計が追いついていない、といった課題が浮かび上がってくる。

# なぜ、働き方改革は成果も満足感も低いのか

あらためて企業と個人の調査を俯瞰すると、今起こっている問題は下記の3点に整理される。

1. 長時間労働を是正しようとする企業は多いが、実際に労働時間を短縮できた企業は半数程度

2. 本来の目的である生産性の向上にはおよそ至ることができていない  
3. 働き方改革が個人の満足につながっていない

これらの背景に何があるのか、本項で分析を試みる。✓

その大切な武器を奪われることと同義に感じられ、個人が意欲的に取り組めなかったり、反発を覚えたりするのです」(山本氏)

もちろん、長い時間をかけさえすればよい商品やよいサービスが生まれる時代ではないと言われるようにはなったが、「その変化はじわじわと起こっているため、まだ前の働き方が通用するのではないかと様子を窺っている状態」(山本氏) だという。

## 1 長時間労働が是正できていない

まずは、長時間労働の是正の問題である。6ページで見たように、働き方改革の目的は生産性の向上や従業員の心身の健康の向上、満足度の

向上である。長時間労働の是正はそれを達成するためのプロセスであるにもかかわらず、それすらうまくいっていない実態が、個人調査でも浮き彫りになった。

なぜ、長時間労働はなくならないのか。労働経済分野で数々の実証研究を行う慶應義塾大学教授の山本勲氏は、「日本企業で働く人々の意識、日本企業の人材マネジメント、商慣行がそれぞれ長時間労働と深くかかわっているため」と指摘する。

「まず、多くの日本人に、長時間労働は、自分たちにとっての武器であり続けてきたという意識があります。日本企業が良質な製品やサービスを生み出すことに長時間労働は確かに寄与してきました。それが共通認識としてあるため、労働時間の削減は

### 海外赴任者はピア効果で労働時間が短くなる

一方、たとえ個人の意識が変化するとしても、「それだけでは長時間労働は是正できない」と山本氏は言う。

山本氏らが2009～2010年に実施した「日系グローバル企業転勤者調査」では、興味深い結果が出た。対象者は、英国、ドイツに拠点を置く日系グローバル企業に勤務する労働者である。「日本で長時間働いている労働者でも、英国やドイツに赴任すると、日本で勤務していたときよりも労働時間が有意に短くなるという結果が出た」(山本氏) という。「その背景にはさまざまな要因があります。周囲が効率的に働くため、また、



いさむ  
山本 勲氏  
慶應義塾大学 商学部 教授



効率的に働くことが評価されるため、その影響を受けて自分も早く帰ろうとする意識が働くことが、まず挙げられます。これをピア効果と呼びます」(山本氏)。また、仕事とは1人で完結するものではない。同僚が帰ってしまったあと、1人で仕事をしても効率が悪いという理由もある。「やるべきこととその成果の基準が明確であり、自らが達成すべきことを終われば誰に気を遣わずとも会社を出ることができる、自らの仕事の範囲における裁量が大きいといった理由も、インタビュー調査から明らかになっています。つまり、周囲の人々がどんな働き方をしているのか、どのような人事管理が行われているのか、どのよう労働時間の長短に大きく影響していることがわかります」(山本氏)

山本氏らが別に手がけた調査では、日本人の希望労働時間(一日にどれくらい働きたいか)は、英国人やドイツ人に比べて長いことがわかっている。「この結果について、日本人は働くのが好き、と分析するだけでは本質を見誤ります。長時間労働が評価される職場で働く労働者ほど、希望労働時間が長くなっており、これも組織風土や人事管理の方法が労働時間に大きな影響を与えている証

左だと思えます」(山本氏)

## 日本型雇用システムと長時間労働の深い関係

さらに根深い問題は、「日本型雇用システムそのもののなかに、長時間労働が埋め込まれている」(山本氏)ことである。「景気変動への対応の仕方が、日本企業と米国企業では異なります。米国企業の多くは人を減らし、人件費を削減することで不況期を乗り切ろうとしますが、日本企業は解雇しません。新卒一括採用、長期育成モデルを採っているた

めです」(山本氏)。新卒の真っさらな人材に投資し、時間をかけて育成するため、途中で解雇してしまっは元が取れない。「そのため、もともと正社員の人数は少なめに見積もり、景気がいいときにはその人たちが残業する前提です。不況になると、残業を減らすことにより、人員カットはせずに人件費を削減する、つまり、雇用保障と長時間労働がセットになっているのです」(山本氏)

個人に早く帰れるように努力せよ、というだけでは、とても長時間労働の是正が実現しないのは、以上の理由からも明らかだ。

## 2 生産性の向上につながっていない

次は、働き方改革における企業の最大の目的である、生産性の向上が実現できない問題について考えたい。OECDが発表する1人あたり生産性、

時間あたり生産性では、日本は常に低くランクされる。このデータに対しては反論も少なくないが、なぜ、日本人の生産性はこんなにも低いと

言われるのだろうか。「理由はさまざまですが、働き方に問題があるのは間違いありません。やはり、私たちの長時間労働は対価を生んでいるのか、という観点で振り返る必要がある」と、山本氏は説明する。「つまり、長時間行っている仕事の中身がアウトプットの質やそこから生み出される価格に反映されていないことが問題なのです」（山本氏）

山本氏はこのような問題が起こる理由の1つとして、上司や同僚に対する“過剰なサービス”を挙げる。「社内文書にもかかわらずフォントや色を工夫して書類作成をする、丁



**土田昭夫氏**

デロイトトーマツ コンサルティング  
ヒューマンキャピタルリーダー  
執行役員パートナー

寧な挨拶文付きで上司にメールを送るといったことが象徴的。これらは、付加価値を生む行為ではありません」。これらの行為がなくならないのは、「それが出世に影響するという実態や思い込みがある」（山本氏）ためであり、評価制度はそうならないなくても、上司への“サービス”を上司が評価する傾向があることが部下に透けて見えるからであろう。

### 提供するサービスと 得られる対価の不均衡

“過剰なサービス”は、上司や同僚に対してだけではない。「顧客に対しても同様」だと山本氏は指摘する。「“おもてなし”を売りにする日本ですが、海外でも高い料金を支払えば、日本と同等の、あるいはそれ以上のおもてなしを受けることができます。日本でもおもてなしをするのであれば、それを価格に転嫁する必要があるのに、それをやっていない。それこそがデフレの要因であり、生産性が上がらない根本的な理由です」（山本氏）

生産性とは言わずもがな、“投入する時間（リソース）”に対する“アウトプット”で測られる。生産性向上を目的とする働き方改革であって

も、分母の投入する時間を減らすことに着目する施策ばかりが目立つが、分子のアウトプットを増やす施策や戦略を、もっと実行していく必要がある。過当競争のなか、製品やサービスに対する価格を自ら下げていくという行為により、デフレスパイラルに陥っている多くの産業や企業の戦略をいかに変えるかという議論をもっと深めていかねばならない。

また、業務の標準化ができていないため、生産性が高まらないという問題もある。社内の業務を見渡しても、他部署はおろか、隣の席の同僚が同じ仕事をしていることがある。いわゆる“ひな型”が共有されていないため、本来であればショートカットできる仕事を一から始めることも少なくない。

「これは、社内に限ったことではありません。業界全体で標準化したり、情報をもっとオープンにすれば生産性は上がります。たとえば業務系のシステムやアプリケーションを業界で標準化・共通化しても、それが他社に対する優位性を損ねるわけではない、というケースは多いはず。そこで浮いた資金や人を、もっと自社ならではの強みを磨き、価値を生むことに投入すべきなのです」（山本氏）



### 3 個人の満足度が高まらない

ここまで見てくると、個人が働き方改革に不満を持つことにも合点がいく。労働時間を短くすることも、生産性を上げることも個人の努力では限界があるため、個人任せの施策に疑問を持っていることが根本にあるのだ。

加えて、働き方改革が働くという行為の主体である個人にとって密接な取り組みであるにもかかわらず、「それに取り組んだ個人の仕事や生活が改善されているという実感が持てないために満足が高まらない」と指摘するのは、前出の「働き方改革の実態調査」をリードしたデロイト トーマツ コンサルティング執行役員パートナーの土田昭夫氏である。

「単に労働時間が短くなったからといって、働く人々が満足感を得られるわけではありません。多くの個人は仕事で能力を発揮し、成長したいと考えています。成長してより高い

価値をスピーディに出せるようになって、それが労働時間の短縮につながるならば満足は高まるはずですが、ところが先に労働時間だけを削ると、「仕事→成長」という関連性が見えなくなり、個人の不満も不安も増幅するのです」(土田氏)

「働き方の質に注目すべき」と土田氏は強調する。「労働時間短縮のために自分がやりたいことや、やれば成果につながるまで削らなければなりません。能力を発揮できる場になっているのか、能力を活かし成長できる仕事を行えるのかを確認する必要があります」(土田氏)

#### 自らの価値観に基づく働き方を自由に表明できない

もう1つ土田氏が問題視するのは、意識改革の遅れだ。土田氏は、働き

方改革を「一人ひとりが自らの価値観に基づく働き方を表明し、それを実現する自由度が上がること」だと定義し直すべきだと強調する。「しかし、多様な働き方を実現する制度は整ってきたものの、実際にはそれを使う人々の意識は、まだモノカルチャーのなかにあります」(土田氏)

個人が自由という権利を手に入れるなら、その代わりに、自ら考えるという自律心を持つことが義務となる。その義務を果たすほどには、個人は成熟していない、というのが土田氏の見立てだ。「まずは個人に自律を促し、同時に組織文化を変え、個人の意思を外に表明しやすくする。それによって、働き方に関する制度と実態のギャップに起因するフラストレーションは解消していくでしょう」(土田氏)

今、企業で行われている働き方改革の課題を総括するならば、「働き方改革」という言葉が独り歩きし、「長時間労働の是正のために何かしなければ」という焦りから本来の目的を見失い(あるいはそもそも考えず)、それに適した改革の手法を実践していないことだといえよう。

次章では、働き方改革の目的を本質的に考え、それを達成すべく改革を推進する企業の事例を紹介していく。

# 本質的な働き方改革へ 7の「改革」事例に学べ

働き方改革は、労働時間の短縮にターゲットを絞るだけでは目的を達成できない。

事業や意思決定の構造、報酬制度、仕事の与え方など、効果を上げる企業が何を変えたのかを紹介する。

## CASE 1 : 働き方改革 = 構造改革

宅急便事業という社会的インフラを守るために  
働き方改革を中心に経営や事業の構造を変える

### ヤマトホールディングス



大谷友樹氏  
上席執行役員

宅配業界最大手であるヤマト運輸が法人向け、個人向け運賃の値上げに踏み切った。個人向け運賃の値上げは27年ぶりだ。法人顧客に対しては個人向け料金の値上げ幅を上回るという。この値上げについて、ヤマトホールディングス上席執行役員の大谷友樹氏は、「議論を重ねたうえで、断腸の思いでの運賃値上げです」と話す。「労働需給の逼迫など、現状の社会環境を鑑みて適正な運賃にさせていただいた。値上げにあたって、取引先のお客さまには丁寧に説明することを心がけました。ご納得いただいたお客さまも、残念ながらそうでなくお取引を終了したお客さ

まもいらっしゃいます」(大谷氏)

社内で慎重に検討したのは、個人に対する値上げだった。それでも、まずは“構造改革を優先すべき”という点で意見が一致した。「今、抜本的な構造改革に取り組まなければ、宅配事業の持続性が担保できないと判断しました」(大谷氏)

#### 収益性の改善と同時に 労働環境を改善

それは、ヤマトグループだけの問題ではないという。「宅急便は、既になくってはならない社会的インフラであり、立ちゆかなくなれば、人々

の生活は不便になり、経済活動も制限されます」と、大谷氏は説明する。業界がサステナブルであるために、リーディングカンパニーこそがサービスの見直しや運賃の適正化を含む構造改革を牽引しなければならないというのだ。

運賃値上げによって得た利益は、配達業務の負担を軽減するための新たなテクノロジーの開発などに投資する。同時に、「たとえば、複数の運送事業者が利用できるオープン型宅配便ロッカーの設置や大量に荷物を運べるフルトレーラーなど、業界全体で使える設備や車両への投資により、会社の枠組みを超えて生産性を高め、業界全体の経営体質を変えていくことも視野に入れる」（大谷氏）という。そして、最大の投資先は人材である。「得られた利益によって、労働環境や待遇も改善しなければ、労働力は確保できず、働く人々の満足も得られません」（大谷氏）

### 働き方改革は全社一丸で 取り組む経営改革の柱

この数年、ヤマト運輸にとっては受難の時期が続いた。Eコマースの急速な伸びによる荷物の急増、労働需給の逼迫を背景に、労働環境が悪化した拠点も一部あった。「隔々ま



では管理・指導が行き届かず、未払い残業代に対する調査を全国で行い、その結果一時金の支払いにも至りました」（大谷氏）

現在は労働時間の適正化のために、取扱数量を抑制している状態だというのが、「今後ますます増加する荷物に対応するためには、働きやすさと働きがいのある環境を構築する本質的な働き方改革を実行しなければなりません」と、大谷氏は強調する。「2017年9月、議論を重ねたうえで、中期経営計画を発表しました。経営改革の中心に働き方改革を据え、全社挙げて取り組んでいます」（大谷氏）

働き方改革を労働時間の削減に留まらず、働く社員全員にとっていきいきと働ける場をつくることにまで踏み込むために、「ヤマトグループ働き方創造委員会」を設置した。社長、役員をはじめ、経営企画、営業、システムなどすべての部門から責任者が出席している。また、現場の声を経営に、そして働き方改革に

反映していくため、ヤマト運輸では全国各地でセールスドライバーなどが参加するパネルディスカッションを開催している。これにも社長は参加する。「経営陣が現場から指摘を受けることもあります。それでも感謝すべきことは、フルタイマー、パートタイマーを問わず、多くの従業員がヤマトグループを好きでいてくれて、真剣に改革に取り組んでくれていることです」（大谷氏）

多くのパートタイマーが働く同社にとって、「新しい働き方の提案が急務となっている」（大谷氏）という。「雇用形態が違うから、労働時間が短いからといって、責任のある職務に就けないというのはおかしい。1日あたりの労働時間が、たとえば4時間の短時間勤務だとしても店のリーダーになれる仕組みがあれば、過重労働の防止策の1つにもなる。既存の枠組みを超えて、従業員がより意欲的に働ける制度を検討したいと思います」（大谷氏）

# CASE 2 : 働き方改革 = 営業時間改革

## 営業時間を大胆に短縮 “量から質”への転換に全社で取り組む

### ロイヤルホールディングス

ロイヤルホールディングスが展開するファミリーレストラン、ロイヤルホストの24時間営業店が、2017年にいよいよゼロとなった。ロイヤルホストでは2011年から徐々に営業時間を短縮してきた。2011年には24時間営業店舗が43店、平均営業時間は18.5時間だったものを、2016年には1店舗、16.8時間まで徐々に減らした。そして2017年には24時間営業店舗をなくすとともに、平均営業時間15.5時間と、さらに1.3時間短縮するところまで来た。「現在、平均的な店舗の営業時間は朝9時から深夜0時の15時間になりました。平均1.3時間の削減は、主に朝7時から9時の早朝帯の営業をやめることによって実現しました」と、話すのはロイヤルホールディングス代表取締役社長兼COO、黒須康宏氏だ。

24時間営業店舗の廃止、営業時間の短縮の背景の1つには、事業環境の変化がある。「45年前のロイヤルホスト1号店出店以来、主にモータリゼーションの波に乗って店舗展開してきました。24時間、365日オープンしていることの価値が大きかった時代が続きました。その後、コン

ビエンスストアなど他業態の競合が現れ、深夜・早朝のマーケットが変化し、深夜・早朝営業の売り上げと利益のバランスが悪くなってきたのです」（黒須氏）

#### 営業時間を短縮しても 対前年比の売り上げは増加

「何よりも働く人々にとって厳しい環境である」（黒須氏）ことが、経営陣の背中を押した。たとえば朝7時から9時というたった2時間であっても、その時間帯を営業時間とするかどうかのインパクトは現場にとって想像以上に大きい。ロイヤルホストで働く主婦や学生のパート・アルバイトにとって、朝7時から9時は働きにくい時間だ。「すると、社員である店長や料理長がその時間に出勤せねばならず、彼らの労働時間が伸びる“しわよせ”が発生します。9時であればパートが開店準備を担当でき、店長や料理長は遅い出勤でも対応できるのです」（黒須氏）

早朝の食事のニーズがあることはもちろん認識していた。「それでも、たとえ一部の店舗であってもしわよ



黒須康宏氏  
代表取締役社長兼COO

せを放っておくわけにはいきませ  
ん」(黒須氏)

従業員に無理をさせれば、確実に  
サービスの質は下がる。「逆に、彼  
らの満足度を高め、心身ともに万全  
の態勢で仕事に臨んでもらえば、よ  
り質の高いサービスをしてくれるだ  
ろうと信じていました」(黒須氏)。  
もちろん、営業時間1.3時間を一気  
に減らすインパクトは大きい。2017  
年上期の既存店売上高の計画は前年  
比97.1%、7億円の売上ダウンを覚  
悟していた。ところがそうはならな  
かった。既存店売上高は前年比  
101.3%となったのだ。「具体的には、  
ランチ、ディナーの来客数が伸びた  
のです」(黒須氏)

### 営業時間の短縮を サービスの充実の機会に

ランチ、ディナーの来客数が伸び  
た背景には、営業時間の短縮をきつ  
かけに、“量から質へ”の掛け声のも  
と、営業時間内のサービスの充実に  
つなげるというメッセージを伝え続  
けたことにある。

「それぞれの店舗で、ランチとディ  
ナータイムにそれまでよりも人を多  
く配置してくれています。それによっ  
てお客さまの要望によりスピーディ  
に、的確に応えられるようになって  
きました」(黒須氏)。同時にメニュー  
開発部門も、顧客のニーズに合った  
高付加価値商品の開発に力を入れて  
いる。「たとえばランチメニュー。従  
来は健康志向の高まりに合わせたメ  
ニューが多かったのですが、平日の

ランチには男性ビジネスパーソン  
のお客さまも多い。唐揚げやステーキ  
などボリュームがあってお得感のあ  
るメニューを提供したところ、とて  
も好評です」(黒須氏)

黒須氏は、店舗に足を運ぶのが好  
きだという。現場で働くスタッフと  
コミュニケーションを取り、現場で  
何が起り、何に苦しんでいるのか  
をつぶさに見て、どうすれば満足し  
てくれるのかを考えてきた。そのた  
め、「営業時間の短縮を発表したと  
き、『よく決断してくれた』という声  
がほとんど。みな、進んで協力して  
くれました」(黒須氏)という。

営業時間の長短にかかわらず、開  
店の準備や閉店時の清掃などの業務  
は変わらずある。これらを短時間で  
行うためのプロセス改善や情報共有  
が現場で自然発生的に起きた。メ

ニュー開発にしても、「質・価格・  
価値のバランスが重要。お客さまに  
とっての価値をより高める工夫が求  
められる」(黒須氏)が、そこを乗  
り越えようと試行錯誤は続く。

「営業時間の短縮をきっかけに、経  
営と現場が同じ方向を向き、それぞ  
れが努力すべきことをやったことが、  
売上げが落ちなかった最大の理由  
だと思います」(黒須氏)



# CASE 3 : 働き方改革=意思決定手法改革

## 成果責任を果たすため、スピーディな意思決定と権限委譲に全社で取り組む

### アステラス製薬

毎週金曜日は16時終業。政府主導の「プレミアムフライデー」に先んじて、2009年から週末の早帰りを実践しているのがアステラス製薬である。「長時間労働が常態化していたその頃、定時を15分短くすることも検討されましたが、結局残業に置き換わるだけかもしれないという議論もあり、『金曜日くらいは早く帰り、家族と食事をすべきだ』と言って実施に踏み切りました。どう過ごしても問題ありませんが、ファミリーフライデーと呼び、早帰りを促しています」と、人事部長の中島竜介氏は話す。

2015年からは「働き方改革プロジェクト」を立ち上げ、全社的に従業員のワークライフバランス向上や健康管理、そして生産性、創造性の高い働き方を目指す働き方改革を実施している。このように同社は、労働時間の削減に早くから積極的に取り組んできた企業の1つである。

しかし労働時間を削減するからといって成果を減らしていいわけではない。「限られた時間のなかで、組織のリソースを最大限に活用し成果を引き出すことが求められる」と代表取締役社長CEOの畑中好彦氏が

ら、常にメッセージが出ているという。二律背反としてとらえられがちな労働時間短縮と高いパフォーマンスの両立を、同社では意思決定の手法の改革によって進めている。

### 自ら決めて責任を持って 与えられた権限は行使すべき

「もともと管理職以上のポジションには、そこに就く以上は“逃れられない”成果責任があります」(中島氏)

同社は2005年に山之内製薬と藤沢薬品工業の合併によって誕生した。「暗黙知が通用しない、氏も育ちも異なる人々がともに仕事を進めていくための共通言語として、成果責任が設定されました」(中島氏)。そのポジションにおいて数年間で達成するゴールが成果責任だ。達成するためのタスクやプロセスは本人が決める。

限られた労働時間のなかで成果責任を果たそうと思えば、スピーディな意思決定が必ず求められる。「トップからは常に、『権限を与えているのだから行使すべきだ』『決断しないのは仕事を放棄していることに等しい』と言われています」(中島氏)。



中島竜介氏  
人事部長



同社の価値規範である「Astellas Way – One Astellasとしての5つのメッセージ」の1つである“主体性／オーナーシップ”という言葉の重要性を、あらためて会社としても発信しているという。

また、成果責任を果たすには、「すべて自分で実行していたら無理」（中島氏）なのも自明である。自分でスピーディに決めたあと、人に渡すべき仕事は渡す。権限委譲を進め、任せた仕事の意思決定権をも委ねる必要がある。「トップ自ら執行役員への権限委譲を進めています。私も上司である管理部門の担当役員からは、『グループリーダーの仕事は、グループリーダーにやらせなさい。あなたがすべき仕事をやってほしい』と常に言われています。たとえば私は戦略の立案に時間を注ぐべきであり、実行プランの策定は部下に任せるようにしています」（中島氏）。トップの考えは、全部長級を集めたミーティングや、次世代リーダー研修などを通じて全社に浸透させている。権限委譲は生産性の向上のためだけでなく、人材育成の意味でも徹底されるべきだ、というのが同社の考え方だ。

### 意思決定手法の改革を支える会議改革

意思決定のスピードを高めるための具体的な施策も推進している。会議改革である。「トップは常に『会議は物事を決めていない。権限のある人が決めて、決めたことにはその人が責任を持つ』と言っています。まず、経営会議から改革が始まりました」（中島氏）

同社の経営会議は、以前は1議題につき1時間程度の持ち時間が与えられていた。それでも起案者からの数十分のプレゼンテーションが行われるため、議論にかける時間を多く取れないという、どの企業にもよく見られるような会議スタイルだった。これに「1分間プレゼンルール」を導入した。出席者は事前に配布された資料に目を通し、議論の準備をすることが求められるようになった。「起案者にはプレゼンの時間が1分間しか与えられていないので、強い思いだけを伝えよう、ということにな

ります。このような形であれば、十分に議論の時間を取りつつ、短い時間で会議を終えられます」（中島氏）

会議の参加人数もできるだけ絞っているものの、グローバルに展開する会社であって、課題は国をまたぐ会議だ。「日米欧の3地域間で調整が必要な場合でも、あえて2地域での会議を2回実施するようにしています。3地域をつないだ会議となると、どこかの国の深夜帯にあたることが多くなる。すると、主催国であることの多い日本の担当者が割を食うことになってしまうのです。2回の会議となっても主催者が情報の結節点になれば、そのほうが結果的に無理のない進行となるのです」（中島氏）

また、3地域間、日欧、日米など国をまたぐ会議の「標準時」も決められている。これによって会議設定のスピードも上がり、担当者のスケジュールが組みやすくなる。

経営層から始まったこれらの会議改革も各部門に浸透し、労働時間の短縮に寄与している。

# CASE 4 : 働き方改革 = 報酬制度改革

## 残業50%削減で年収20%アップ 「みんな」で考えた全員参加プロジェクト

### メンバーズ

働き方改革の結果、残業が減って収入減となることに不満を感じる人が多いことは前述の通りだ。そうした不満が起ころぬように、企業のデジタルマーケティングを支援するメンバーズでは、“残業を削減すれば報酬アップ”という報酬制度を導入している。具体的には、2016年度から2019年度の3カ年で月平均残業時間を50%減らせば月額固定給が25%、年収が20%アップする仕組みだ。2016年度のスタート時点で29.7時間だった残業時間は2017年度上半期には16時間に減少、約39.4%の削減を実現している。

残業が減っても、売り上げは落ちておらず、2018年3月期の売上高は過去最高になると予測している。

### 裁量労働制を廃止 まず残業30時間を目指す

同社の残業削減への取り組みは、既に2009年には始まっている。「それまではITベンチャーの例に漏れず、裁量労働制で、時間管理にはあまり明確なルールがなかった。フレックス勤務のコアタイムはあるものの、

みんなお昼くらいに出勤して深夜まで仕事するのが当たり前。プロフェッショナルサービスは人材こそが重要であると標榜しているにもかかわらず、離職率が上がり、業績も徐々に悪化していました。このままでは事業が継続できないと、制度を刷新したのです」と、常務執行役員の高野明彦氏は当時を振り返る。

新しい制度では、裁量労働制をやめ、残業時間に応じて手当を支給することにした。そして、フレックスタイム制をやめ、朝9時出勤とし、残業時間を月30時間まで減らすことを目標にした。「月間20日働くとして日に1.5時間の残業であれば、従業員の心身の健康を損なうこともないだろうと判断しました。また、裁量労働制のもとで約30時間分の残業に匹敵する金額を支給していたため、30時間を達成できれば、制度を変更してもコスト的な問題は発生しないと考えたのです」（高野氏）

しかし、これでは、効率よく働いて残業を減らせば減らすほど収入が減ることになる。「そこで、賞与として利益の50%を社員に還元し、利益が出れば出るほど社員も豊かになる



高野明彦氏

常務執行役員  
経営企画室室長兼EMC推進室室長

仕組みにしました」(高野氏)。早く  
入社し、密度高く仕事をして早く帰  
る。会社が成長した分は社員で分か  
ち合う、という意識の統一を図った。  
「当時の制度変更は会社再生プロ  
ジェクトの一環で、並行してコスト  
削減などにも取り組んだ結果、業績  
はV字回復。残業時間30時間という  
目標もさまざまな施策が奏功し、達  
成することができました」(高野氏)

## 年収の額よりも 将来の見通しが重要

そんな同社が再び、2016年から働  
き方改革に取り組んでいる。

背景にあるのは、IT人材の需給の  
逼迫だ。「離職率が再びアップしてい  
ました。今まで以上に人を惹きつけ  
られるようにするためには、制度の  
見直しが急務と考え、社員が参加し  
てメンバーズでのキャリア、報酬を  
あらためて考える報酬検討プロジェ  
クトを立ち上げたのです」(高野氏)

これによって、いくつか課題が浮  
かび上がってきた。「社員に希望年  
収を聞いてみると、実は当社で支

払っている実績との間に乖離はあり  
ませんでした。しかし、賞与額が業  
績を反映するものであるため変動が  
発生する。それが収入に対する不安  
になっていたようです」(高野氏)

一方、30時間という残業も、IT企  
業のなかでは低水準であっても、「出  
産後も働き続けられるかという意味  
では不安を持つ女性が多かった」(高  
野氏)という。「より残業を減らし、  
そのうえで未来を描ける報酬制度を  
考える必要がありました」(高野氏)。  
そのようにして導入されたのが、「み  
んなのキャリアと働き方改革」と名  
付けた、冒頭の“残業を減らしても  
年収が増える制度”である。

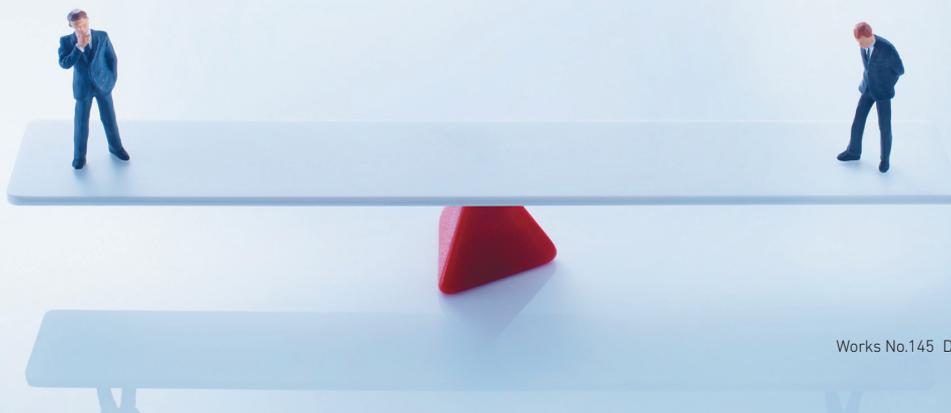
## 生産性アップを条件に 残業を減らせば年収増

次ページの図のように、新制度の  
もとでは、給与は基本給(月額固定  
給+評価による昇給分)、時間外手  
当、生産性手当によって構成される。  
平均残業時間実績と生産性向上の度  
合いに応じて、事前に定めた比率で  
基本給に生産性手当を加算し、報酬

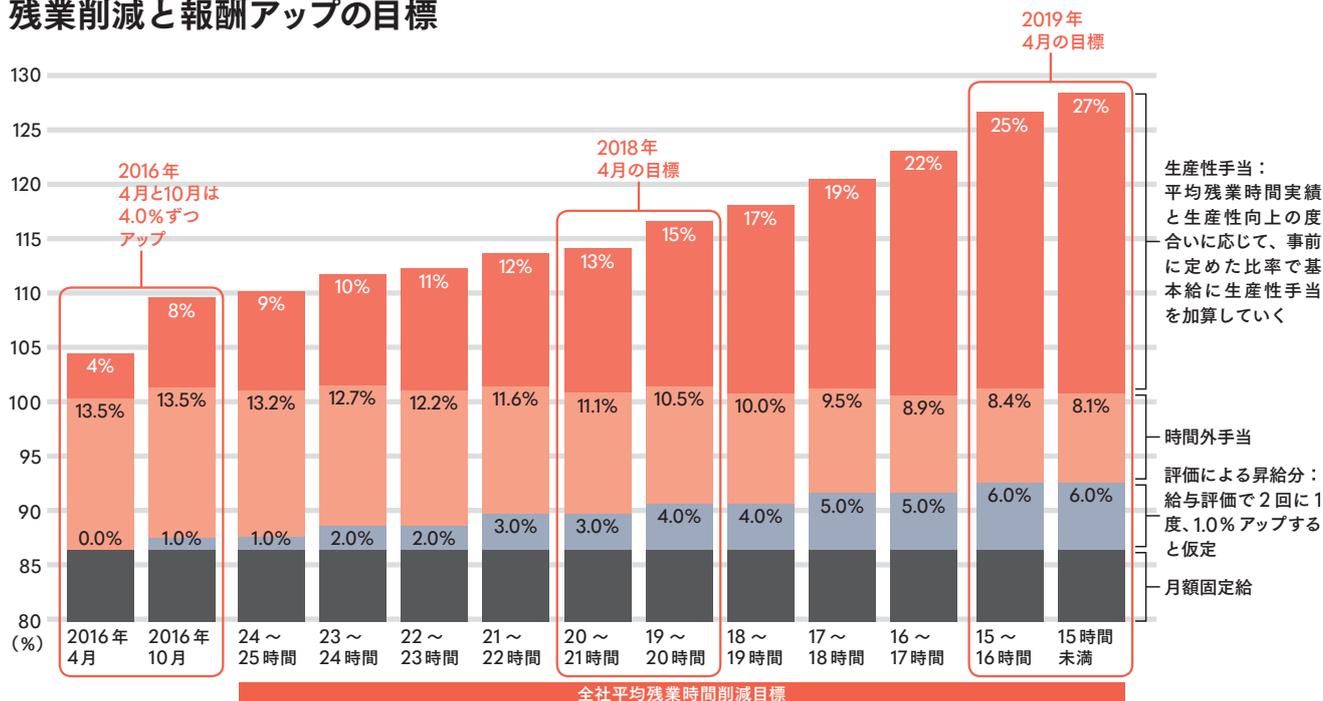
アップを図る制度だ。生産性は、給  
与、残業代、業務委託費を含めた人  
件費で会社の付加価値売上高(\*)を  
割ったもので算出する。「この社内指  
標をクリアしなければ残業を削減し  
ても生産性手当は増えない」(高野  
氏)ため、残業の削減と効率アップ  
を同時に実践することが社員の意識  
に擦り込まれる。

ちなみに、残業を15時間に半減す  
ると年収20%アップという数字を決  
めた理由を聞くと、「社員が長期的  
に安定して働ける年収を想定したが、  
正直、厳密な根拠はない」(高野氏)  
という。「1日1時間以下の残業であ  
ればワーキングマザーも可能だろう  
し、半減という切りのよさもあって  
決めました。給与はもともと低い水  
準ではありませんでしたが、10%よ  
りは20%のほうが社員にもインパ  
クトがあるだろうと思い、決めまし  
た」(高野氏)。一見、“いい加減”に決  
めているように思えるが、「精緻に計  
算して実行を遅らせるよりは、やっ  
てみて反省点があれば修正するやり  
方のほうがずっと効果的」(高野氏)  
という思想に基づいている。“決め

(\*) 付加価値売上高：売上高から外注費や仕入れを引いた、社内リソースによる売上高



## 残業削減と報酬アップの目標



出典：メンバーズ資料（2016年3月）より抜粋

てまずは実行すること”に意味があるというのだ。

### 残業削減と生産性向上は個人だけの努力では困難

残業時間を計測すらしていない状態から30時間に減らし、さらに15時間まで減らす目標を達成しつつある。加えて業績も向上し、生産性を確実にアップさせているのが、今のメンバーズである。

「残業の削減と生産性の向上を、個人の努力だけに委ねては達成は難しい」と、高野氏は強調する。

「まず生産性の向上は、経営陣による強みを活かした事業戦略の策定があってこそ。強みがベースになっている事業であれば、クライアントに対して、価格交渉をすることも可能になります。我々にしかできないサービスを受け取りたいクライアン

トであれば、適正な対価を払ってくださるはずですから」（高野氏）

価格交渉には撤退覚悟で臨むこともある。「私たちは当社の人材とサービスの価値を認めてもらわない限り、その会社との取引の継続は難しいと考えています。同時に無理なスケジュールでの業務は難しいことも伝えます。働き方改革の流れが本格化するなかで、多くのお客さまに納得いただいています」（高野氏）

マネジャーやチームが主体となって取り組むべきこともある。業務フローの標準化やミスをなくすためのチェックルールの導入は2009年当時から真っ先に行ったことの1つだ。そのうえで、毎朝、チームごとに業務分担の偏りをチェックする。一人ひとりがその日、何時まで何をするために残業をするのか宣言。業務が過剰に多い場合には、マネジャーがほかのメンバーに仕事を割り振る。

「生産性がアップしたかどうかの評価も、個人ではなくチームで行っています。仕事は1人でするものではありませんから、1人で取り組むだけでは残業も減らないし、生産性も高まらないのです」（高野氏）

同社が常に本気で向き合っているのは、「社員が幸せかどうか」である。メンバーズという社名に込められているのは、“参加意識を持った社員の集団でありたい”という思いだ。「処遇も働き方も、社員全員の考えを反映しようとしています。だから、みんなで考えるプロジェクトなのです」（高野氏）

働き方改革をしても従業員の満足が得られないと嘆く企業が多いなか、同社の社員たちが残業削減と生産性向上に真剣に取り組んでいるのは、自分たちの思いが込められた、頑張れば確実にメリットがある仕組みだからにほかならない。

# CASE 5 : 働き方改革 = 仕事の進め方改革

## IT導入とルールの明確化で業務を標準化 全員がマルチタスクを担える組織に

### 陣屋

新宿駅から電車で約1時間。神奈川県は鶴巻温泉の老舗旅館「陣屋」。1万坪の庭園内に、たった20の客室と6の宴会場。その威風堂々とした佇まいには、ほんの8年前に経営危機に陥っていた片鱗は見られない。

2009年、旅館の経営を先代から突然引き継いだ4代目オーナーの宮崎富夫氏の前職は、本田技研工業のエンジニアである。女将を務める妻の宮崎知子氏も専門商社で働いていたというから、旅館経営においては本場の“素人”。そんな2人が立ち向かったのは、赤字経営と10億円にも及ぶ負債だった。「施設を大きく改修するほどの資金力はありませんでした。まずは料理を刷新し、9800円にまで下がっていた客単価を上げ、経費を節減しながら売上げと利益を改善することからスタートしました」と、知子氏は振り返る。

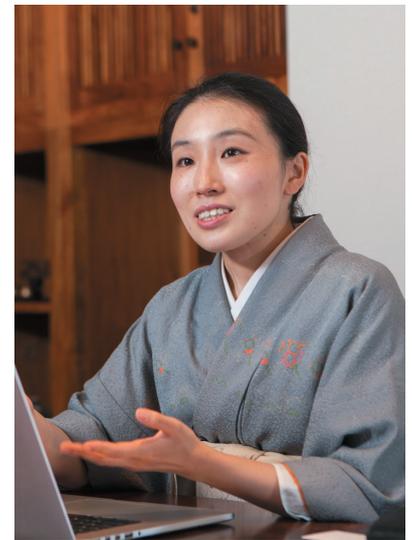
### 全員が“単能工” 人件費率50%に向き合う

同時にオーナーと女将が取り組んだのが、従業員の働き方の改革である。経営を大きく圧迫していたのは

人件費だった。20の客室に対して、パートも含め従業員が120人以上いた。2008年には、人件費が売上げの50%を占めるまでに膨れ上がっていた。その背景には、老舗旅館らしい事情もある。「お客さまのお出迎え係、ご到着を知らせる太鼓をたたく係、料理を運ぶ係と、すべての従業員が専門特化した“単能工”でした。そのため、手待ちの時間が生じてムダが多かったのです」（知子氏）

それでも現場は想像以上に多忙だった。その理由は、アナログな管理方法にあった。「予約に関する情報はすべて手書き。予約台帳に手書きで記入し、お客さまの宿泊当日にはホワイトボードにそれを書き写して管理していたため、夕食のメニューや時間の確認のためにはロビーやお客さまの部屋、調理場を何度も往復しなければなりませんでした」（知子氏）

こうした状況を改善するためには、従業員がマルチタスクに対応できるようにしなければならない。そして、それを支え、業務を標準化・効率化するためのテクノロジーの導入が急務だと考えた。



宮崎知子氏  
代表取締役 女将

## テクノロジーの導入で 全員がマルチタスクを担う

導入したのは、「陣屋コネクト」という独自システムである。「スマートフォンやタブレットなど、各従業員が使いやすいデバイスを常に携帯し、予約、接客、料理、清掃、勤怠管理などすべてが1つのシステムで完結するようにしています。従来のようなムダがなくなったぶん、本来すべき“おもてなし”に時間を注げるようになりました」（知子氏）

いち早くIoTの活用も始めた。浴場の管理には温度センサーを入れ、人感センサーによって見張りも自動化した。車のナンバーの自動認識シ

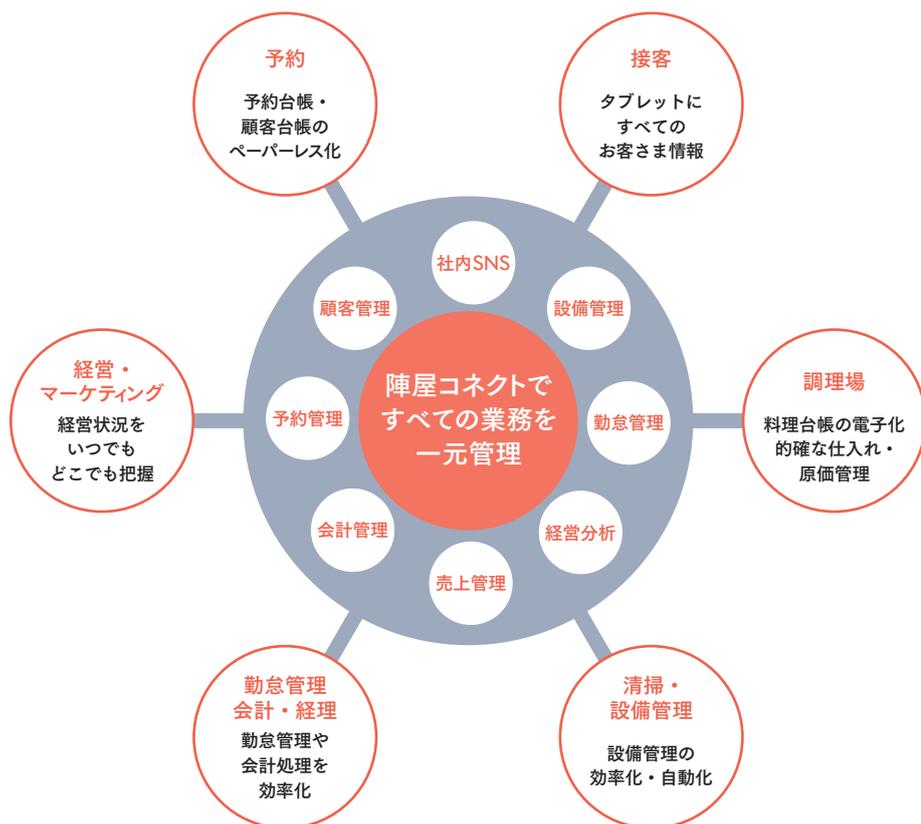
ステムにより、宿泊客が到着したらすぐに出迎えに行ける。たとえ手が塞がっていても、音声認識システムを使ってほかの従業員に要件を伝えられ、受け手は音声かテキストメッセージか、都合のいいほうで受け取ることができる。ITリテラシーの高低を問わず、情報を即時に共有できる仕組みになっている。「テクノロジーを使って業務を標準化することで、予約やお迎え、お客さまの情報管理など、誰もがマルチタスクを担えるようになったのです」（知子氏）

もちろん、なかには特定の役割以外に手を出したがらない“プロとしての矜持”を持つ人もいた。「マルチタスク化を進めるプロセスで、どうしても納得が得られず、残念ながら

退職に至るケースもありました。私たちはあらためて『みんなに求められる人になってほしい』と、陣屋の従業員像を設定しました。それに魅力を感じてくれる人が今、ともに働いてくれています」（知子氏）

それでも、「テクノロジーの導入後、逆効果だと感じさせてしまう瞬間があった」と、知子氏は振り返る。導入直後は一部の人に負荷が集中したり、不慣れによって業務が滞ったことがあるというのだ。「たとえば予約係がそれにあたりました。そのとき重要なことは、業務のプロセスを一つひとつ書き出し、“やめるべきもの”“先送りにできるもの”“ほかの従業員に振り分けるもの”を選別することです」（知子氏）。このように、滞りをなくすには意味がある。「もし、そこでつまずいたら働き方改革やテクノロジー導入に対する小さな懷疑が膨れ上がり、組織全体に伝播してしまいます。その芽を事前に察知して、摘むのは経営者である私たちの役割なのです」（知子氏）

## 「陣屋コネクト」によるすべての業務の効率化



出典：陣屋資料より抜粋、一部編集部により改変

## ルールを決めて例外をなくす 意思決定をスピーディに

全員がマルチタスクを担い、どのような業務であってもスピーディに意思決定できるようにするため、もう1つ実行したことがある。それは、ルールの徹底である。

「たとえば、キャンセルポリシーすら不明確な旅館は少なくありません。ルールが明確でないほど、また、誰もがそれを熟知している状態でない



鎌倉幕府四天王の1人・和田義盛公別邸跡地に建てられた。同館内の貴賓室「松風の間」は、明治天皇が宿泊するために大磯に建てたものを移築。休館日にはドラマの撮影などにも活用されている。

ほど、上に確認を取ることが増えて  
しまいます」(知子氏)

部屋料金、料理の料金、温泉入浴料など、細かい項目にわたって原価率も明らかにした。ルールや原価と原価率を把握していることによって、宿泊客に求められたことに対応するか否かを、従業員全員がその場で判断できる。「たとえばグラスでご提供する日本酒を気に入ってくださったお客さまが、一升瓶でお買い求めになりたいとおっしゃる。一升瓶で販売したことがなくても、グラス売りの原価がわかっていればその場で計算でき、従業員が値付けできます。わざわざオーナーや担当者に確認を取らなくても意思決定できるのです。後できちんと情報共有すれば、問題は起こりません」(知子氏)

こうしたプロセスを経て、陣屋では2014年から宿泊施設としては珍しい休館日を導入した。

### 休館日の導入でお客さまを 全員でお迎えする体制に

2016年にはさらに休館日を3日に増やし、現在、営業日は木曜日から日曜日の4日間である。「陣屋コネクトを活用して収集したデータを解析すると、月・火・水の3日間はさまざまな施策を打っても稼働率が上がらないことがわかっていました」(知子氏)

休館日を設定することのメリットは利益率の改善のみならず、従業員の満足度も向上することだ。以前はメンバーに休みを取らせようとするれば、管理職は休みを取れないというケースも多かった。

「現在は、全員が基本的には週休3日で、週4日、全員でお客さまを全力で迎える体制ができました。そのため、お客さまにもより高い価値を提供でき、お客さまの満足にもつな

がっています」(知子氏)

効率化による生産性の向上によって収益が改善し、それは社員の平均年収にも反映されている。平均年収は、2008年の288万円から2017年398万円へと、約4割向上した。従業員数は約120名から40名となり、売り上げに対する人件費比率は23%までダウンした。離職率は33%から4%に減り、熟練した従業員が増えている。効率化が収益を押し上げ、それが従業員の満足につながり、その従業員が顧客に対するさらなる価値を提供する、というよいスパイラルが描かれている。

今、陣屋のオーナーと女将が力を注いでいるのは、業界全体の生産性を上げることだ。陣屋コネクトとそれを活用した“陣屋経営モデル”を他旅館に提供するほか、食材や労働力の相互支援にも積極的に取り組んでいる。「業界全体で標準化するところは標準化して生産性を上げ、それぞれの旅館の強みにこそ経営資源を集中すべき。お客さまに提供する価値を上げ、旅館業で働く人の報酬や労働環境を改善し、旅館業を憧れの職業にすることが目標です」(知子氏)

# CASE 6 : 働き方改革 = 仕事の与え方改革

## 仕事を“目的”で依頼することで 労働時間の削減と人材育成を両立

### SCSK

SCSKは、言わずと知れた“働き方改革先進企業”である。同社の取り組みは、「スマートワーク・チャレンジ」といい、有給休暇20日取得、平均月間残業20時間未満を目標としてきた。既にそれらは達成し、「次の段階として、自席にこだわらない働き方を実践中。特に管理職がそうした働き方を進んでできるようになることを目標に、キャンペーンを行うなどして、浸透を図っています」と、人事グループ副グループ長の小林良成氏は話す。同社では、当時の経営トップ、中井戸信英氏が、強力なリーダーシップで健康経営を推進。働き方改革もその一環としてトップ主導で進んできたという経緯がある。現場はトップのその掛け声にどのように応えてきたのだろうか。

「多くのシステム開発会社と同様に、私たちの部署も終電近くまで働く人が多かった」と、流通システム第一事業本部システム第三部長の石澤貴明氏は働き方改革以前を振り返る。石澤氏が束ねる部門では5つの課の社員60人に、外注先のビジネスパートナー120人を加えた計180人が働く。「企業の基幹システムを構築す

る部門で、常にゼロからお客さまの要望を組み込むようにシステムをつくり上げるタイプのプロジェクトですから、必然的に残業も多かった。しかし、働き方改革によって、残業は平均で月17～18時間程度まで削減できました」（石澤氏）。もちろん、残業を減らすからといって「やるべきことを完遂するのは変わらない」ため、石澤氏は部下への「仕事の与え方」を変えていったという。

### 顧客と調整する権限 作業を省略する権限を付与

まずは、仕事を与えるときの「優先順位」の意識を変えた。「それまで多くのメンバーが深夜0時まで働き、その時間に会社を出るのが普通になっていたのは、終電という時間の制約があったからです。制約があることで帰れるならば、まずはそれを20時に切り上げることを徹底しました。売り上げやお客さまが私たちの優先順位が一番上でしたが、そこに労働時間の削減も大事、という考え方を浸透させたのです」（石澤氏）

そして、実際に部下が業務量を減



小林良成氏

理事  
人事グループ副グループ長

的”で依頼すべきです。目的に照らして必要なことだけをすればよい、と伝えれば、部下が自ら仕事を改善する意識が必然的に生まれるのです」(石澤氏)

### 7時間30分の労働でも “修羅場”はつくれる

らせるように、2つの権限を付与した。

1つは、顧客と“調整する”権限だ。顧客の要望をすべて聞いていたら、当然労働時間は伸びる。「お客さまのため」という大義名分のもと、仕事に無限に時間をかけることが正当化される。「与えられた労働時間のなかで仕事を終わらせようと思えば、時間内で出せる付加価値を自ら顧客に提案し、出すべき成果やスケジュールを調整する必要があるのです」(石澤氏)。どのような案件でも、顧客の要望ではなく、自らの提案を起点に仕事を進めるよう部下に求めた。

もう1つ与えたのは、「作業を省略する権限」である。「“目的”を果たすことが仕事のゴールなのだから、それを実現する“作業”のなかで必要がないものは省略してよい、ということ」(石澤氏)

一般的には、「コピーを取って」「会議資料をつくって」というように、“作業”で仕事を与える。「しかし、作業で依頼するとそれが手段として適切でなくても、その完遂がゴールになってしまい、ムダかどうかを検証する姿勢が失われてしまう。ですから、『この成果を出して』と、“目

よく、「仕事の時間を減らすと成長の機会が減る。部下の育成が十分にできない」という人がある。これに対して、石澤氏は「長時間労働と成長はリンクしない」と反論する。「仕事の与え方を変えれば、7時間30分の労働時間で“修羅場”はつくれます。仕事の難度を上げ、さらにそれを一定の時間内で終わらせることを求める。かなりの工夫と集中力が必要です。達成感は長時間頑張ったことから得られるわけではないと示すことが重要なのです」(石澤氏)

フォローアップ体制もある。「システム開発はチームで行う仕事。チームを編成するときには、そこに“育成枠”をつくっています。育成枠のメンバーにはメンターをつけ、特定の能力の開発をプロジェクトの目標の一部として掲げます」(石澤氏)

仕事の与え方を変える一方で、部下が長時間労働の状況下に置かれないように、石澤氏ら管理職は顧客とのコミュニケーションを取る。

まずは、予実管理の精度を向上させ、増加要因があれば顧客に納得し



こくざわ  
**石澤貴明氏**  
流通システム事業部門  
流通システム第一事業本部 システム第三部長

てもらふことだ。「それまで、たとえば作業に必要なパソコンの環境設定などにかかる時間や手間は、見積もりに入れていませんでした。ところがそれが10人分となると、それなりの工数となります。こうしたコストを正しく積み上げ、適正な対価をいただき、適正な人員配置をして労働時間が長くならないようにしています」(石澤氏)

また、“育成枠”に対する理解を得るのも管理職の仕事だ。オールスターメンバーによるチーム編成を求める顧客もいる。「全員が100点でなくても、チームで100点の成果を出すことを約束します。それを可能にするジョブアサインと、納得を得るための顧客とのコミュニケーションは上長の仕事なのです」(石澤氏)

# Column : 働き方改革 = 人生の楽しみ方改革

## “エッジの立った仕事と自分の時間の両立” を目指し、仕事はよりクリエイティブに

**有沢正人氏** カゴメ執行役員 CHO（人事最高責任者）

カゴメの執行役員として、数々の人事改革を手がけてきた有沢正人氏。現在は同社の働き方改革にも熱心に取り組むが、「働き方改革とは残業削減の取り組みではない」と、有沢氏は強調する。「働き方改革を、私は“人生の楽しみ方改革”だと考えています。もちろん、仕事で成果を上げることは大前提。でも、仕事は効率よくやり切って、自分のやりたいことをする時間を増やすことが働き方改革の本質。目指すべきは、“仕事もプライベートもエッジの立った両立”です」（有沢氏）

有沢氏自身が、その“エッジの立った両立”の実践者でもある。

学生時代から、学業、音楽活動、テニスサークル、バイトと、多忙な日々を過ごしてきた。学生時代をそのような過ごす人は少なくないが、仕事を始めた途端、仕事一辺倒の生活になってしまうのが常だ。しかし、有沢氏はそうではなかった。初職である銀行に就職したあとも、“両立”追求の手を緩めなかった。有沢氏が特に深い興味を持って追求している

のは、音楽、マンガ、アニメ、ゲーム、ドラマなど、エンターテインメント系全般だ。仕事以外の時間の多くを今もそこに注いでいる。

### 観たい、感動したいという 衝動に正直に動く

有沢氏の日常は、ある意味“スーパーハード”だ。カゴメの役員の仕事はもちろん、日本を代表する人事リーダーとして多くの講演をこなす。そんな毎日のなかにあって、テレビドラマやアニメは深夜枠の放送も含めてすべて観る。マンガは人気のものから通好みのタイトルまで読み込んでいる。宝塚もたいていの演目を観ているし、映画も好き。『スター・ウォーズ』シリーズは公開初日の初回到必ず観るといふ。特に、「No music, no life」（有沢氏）というほど音楽には強い情熱を持ち、今も毎週のように妻と好きなバンドのライブに通う。ローリング・ストーンズの9日間のコンサートツアーのときには、ネット予約のない時代にもか



有沢正人氏

かわらず、窓口に並んでチケットを取り、6日間通う、というようなこともやってのけた。そのパワーはどこからやってくるのか。「観たい、感動したいという強い衝動が常にあります。それを叶えるためであれば努力は惜しみません。一方で、エンターテインメントは社会で今起こっていることの縮図であって、それを知りたいという思いもあります」(有沢氏)。今、流行っていることには、人々が熱狂する“何か”がある。それに無関心ではられない。「フィナンシャルファンタジーになぜそこまで熱狂するのか。それを知りたくて、発売日を買ってクリアするまでやってみる。自分が経験しないと、わからないことは多いのです」(有沢氏)

## 本人の価値観を大事に “Leave them alone !”

「エンターテインメントに限らず、世界や日本で今、起こっていることに、ビジネスパーソンは興味を持ってほしい。そして、自らの持論を語れるようになってほしい」(有沢氏)という。しかし、「強要することは絶対にしない」と、有沢氏は断言する。「人は自分の本当に過ごしたいことに時間を使えるからこそ、仕事を効率化し、限られた時間内でやるべきことをやろうというモチベーションが働きます。人事にできることは、その人がやりたいと思うことにお金と時間を投資できる制度をつくっていくことなのです」(有沢氏)

たとえば「仕事以外の時間はのんび

り過ごしたい」という考え方であっても、それをリスペクトすべきだと有沢氏は言う。「本人がやりたければいいが、そうではないのに語学や資格取得など自己啓発に時間を使いなさい、とリコメンドするのは仕事をさせていることと同義だと気付くべき。“Leave them alone !”です」(有沢氏)

だが、「好きなことに時間を使え」というメッセージは、仕事のクオリティ低下を許すことにつながったりはしないのだろうか。「同時に、仕事のゴールのバーは下げるな、というメッセージを出さなければなりません」というのが有沢氏の持論だ。これは、有沢氏が実践し続けてきたことである。毎日、その日の仕事のゴールを決め、それを達成するためのスケジュールリングをする。「ゴールを達成できない場合、プライベートの時間を多少は削ることもありますが、たいていは時間内に完遂していますよ」(有沢氏)

時間内で完遂するためには、「オペレーショナルな仕事を極限まで減らし、クリエイティブなことに時間を使う」(有沢氏)ことが重要なポイントだという。仕事を標準化し、同じ作業を繰り返しやらない。オペレーションを専門に行うプロに任せるとして捻出した時間を、より付加価値が高い仕事に振り向ける。「仕事もプライベートも、自分なりのエッジが立っているからこそ、人生が楽しくなる」(有沢氏)。この言葉に、働き方改革で従業員の満足を高めていくヒントが詰まっている。

## 有沢氏が ビジネスパーソンに お勧めするマンガ 3タイトル

### 『SLAM DUNK』

井上雄彦、集英社

高校のバスケットボール部を舞台とし、主人公である不良少年桜木花道の挑戦、成長を描く作品。「この漫画全体に通底する『諦めたら終わり』というメッセージを、すべてのビジネスパーソンが胸に刻むべきです」(有沢氏)

### 『ちはやふる』

末次由紀、講談社

主人公の高校生・綾瀬千早を中心に競技かるた部の面々の競技に没頭する日々、そのなかでの友情や恋愛模様が描かれている。「強烈なリーダーがいなくても、メンバーそれぞれが個性や持ち味を発揮し、チームを勝利に導いていく様子は、チームワークやリーダーシップの教科書ともいえます」(有沢氏)。有沢氏は、同じ理由で『響け！ユーフォニアム』(宝島社、同名小説をコミカライズ)もお勧めの作品として挙げている。

### 『宇宙兄弟』

小山宙哉、講談社

南波六太と日々人の兄弟2人が、「2人で宇宙飛行士になる」という幼い頃の約束を果たすため、宇宙に出て行く物語。「この漫画から読み取ってほしいのは、創意工夫によって無から有をつくり出せるということ。また、危機管理とはどのようなものか、その一端を知ることができると思います」(有沢氏)

# あらためて、 働き方改革とは何か

## 働き方改革を構成する 7つの改革



営業時間の短縮  
ロイヤルホールディングス

休館日を設ける  
陣屋

## 営業時間 改革

営業時間や営業日を少なくすることで  
働きやすい環境にし、  
サービスの質を高めていく

## 意思決定 手法改革

権限の委譲や  
ルールの明確化により  
意思決定のスピードを上げ、  
生産性を上げる

全員が意思決定  
するための  
ルールの策定  
陣屋

部下への  
権限委譲  
アステラス製薬

自らの  
責任で決める  
ということの徹底  
アステラス製薬

7つの事例で実践された取り組みを、1つの図にまとめた。各事例では「働き方改革=〇〇改革」とそれぞれの象徴的な取り組みをもとに働き方改革を再定義したが、たとえば陣屋が「仕事の進め方改革」と同時に「意思決定手法改革」や「営業時間改革」を行っているように、どの企業もさまざまな改革に取り組んでいる。それは言うまでもなく、1つの取り組みだけで働き方改革の真の目的を達成するのは困難だからだ。

### インプットを減らし アウトプットを増やす努力

前半で指摘した通り、働き方改革の真の目的、生産性の向上を果たすために必要なのは、シンプルに言えばインプットである労働時間を減らすか、アウトプットである成果や収益を増やすことだ。

事例にも、インプットとしての労働時間を減らす取り組みは多く見られた。そもそもの営業時間を短縮する、意思決定のスピードを上げる、会議改革、ムダな業務を削ぎ落とすなどがそれだ。また、メンバーズでは、従業員の意識が労働時間の短縮に向かうように、残業時間の削減を報酬のアップと結びつけ、組織風土

を変えていこうとしている。

しかし、インプットを減らすのみならず、ほとんどの企業は同時にアウトプットを増やすことにも取り組んでいる。たとえば、ロイヤルホールディングスでは、営業時間を短くしたぶん、顧客の満足度を高めるために料理やサービスの質の向上に努めている。単純な業務や情報共有をITで支援することによりインプットを減らし、おもてなしやその準備など、本来すべき仕事に集中することでアウトプットを増やす陣屋の例もある。

陣屋のように、インプットを減らしながらアウトプットを増やすためには、テクノロジーの活用が今後は欠かせなくなる。前出のデロイト トーマツ コンサルティングの土田氏は、「近年、注目されるのは、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)です。人が行っているメールやエクセルなどのアプリケーションを操作する業務のうち、自動化できるものを代替するソフトウェアで、コストも低いため、多くの企業で導入が進むのは間違いありません。機械に任せられる仕事は任せ、人はもっと付加価値の高い仕事に取り組むことが労働時間の短縮をしながらアウトプットを増やすことのカギとなります」と指摘する。

## 働き方改革から 悪しき商慣行を変える

また、生産性の向上には、個人の業務プロセスを変革するだけでは十分ではないことも事例から見てきた。業界全体で設備、業務などの標準化を行う必要があることを、ヤマトホールディングス・大谷氏や陣屋・宮崎氏が指摘しており、メンバーズ・高野氏は強みを活かした戦略の策定こそが重要、とも強調する。

そして、同時に、値上げなど価格の適正化を進める必要がある。「デフレスパイラルのなかでサービスや商品への適正な対価を得られていないことが、日本企業の生産性の低さに関係する可能性がある」と慶應義塾大学教授の山本氏が指摘しているが、これも、ヤマトホールディングスや陣屋、メンバーズ、SCSKで取り組みが進んでいる。「サービスは低価格やタダが当たり前」「顧客の言うことは全部聞く」という商慣行が、日本企業の生産性の向上の重石となっていることは否定できません。ただ、『価格を上げよ』というように、商慣行を法律で規制することは困難です。労働時間の規制は可能ですから、働き方改革から圧力をかけて、商慣行を変えていくことはできると思います」(山本氏)

それでも収益が改善されない部門があるのであれば、それは社会的に必要とされていないという判断をすべきなのかもしれない。「もちろん、その部門をなくすことで一時的に職

を失う人が出てくる可能性はありますが、もっと生産性の高い領域に人を動かすことで、社会全体の生産性が上がっていくはずです」(山本氏)

## 働き方改革の向こうにある 未来は従業員に見えているか

では、従業員の満足はどのように高めていくのか。収益が改善され、従業員の待遇にそれが還元されれば、「残業代が減ってしまった」という不満はなくなるはずだ。業務プロセ

スの改善やテクノロジーの導入に全社で取り組むことによって、「仕事が終わらない」「仕事で能力、スキルを磨く機会が減ってしまう」という不満もなくなるだろう。

そして、従業員が一丸となって働き方改革に取り組むためには、経営や人事が積極的に社員とコミュニケーションを取ることが求められる。それが一足飛びに満足につながるとは言い難いが、少なくとも、働き方改革になぜ取り組むのかという理解につながり、また、経営や人事が従

## 役割別 働き方改革でやるべきこと

### 経営陣

- 競争優位性のある戦略の策定
- 商品・サービスに対する適正な価格の設定(価格戦略の見直し)
- 業界全体の生産性を上げるため、業界横断の標準化への取り組み
- 営業時間の短縮(休業日を設ける/増やす)

### ビジネスリーダー

- 権限委譲、意思決定のためのルール策定
- 業務フローの標準化
- 無理なスケジュールを防ぐための顧客との調整
- 適正な人員を配置するために適正な見積もりを行う
- 適切な業務分担によって偏りをなくす
- 達成すべきゴールを明示し、プロセスを任せろ

業員のニーズを理解することによって、従業員が求める施策を打ち出すことができるようになる。従業員の満足とは、働き方改革の結果というよりは、丁寧なプロセスによって醸成されるものなのだ。

従業員とのコミュニケーションにおいて念頭に置く必要があるのは、「働き方改革の向こう側にある未来を見せること」（山本氏）だ。「従業員にとって働き方改革は、従来とは違う努力を強いられることです。収入が増える、会社の業績がよくなる、

健康になれる、という明るい未来の姿と、そこに至るロードマップが見えていれば、従業員も真摯に取り組むはずです」（山本氏）

### 人事だけでコトを起こすのは難しい

企業取材を通じて、もう1つ、気付いたことがある。「人事だけでコトを起こそうとしてもそれは難しい」ということである。働き方改革においてすべきことを、経営陣、ビジネ

スリーダー、人事、個人というプレイヤー別に再編集したのが下図だ。

労働時間の削減のために、個人向けには、多くの企業が施策を導入しているだろう。しかしながら、労働時間の削減も実際には個人の努力だけでは限界があるし、戦略や顧客にかかわること、チーム全体の運営にかかわることは、経営陣やビジネスリーダーが動かなければ効果は見込めない。働き方改革において人事は誰と会話をしなければならないのか。それを再検討することが求められる。

#### 人事

- 労働時間や雇用形態によらず、能力に則って責任あるポジションに就けるような人事制度をつくる
- 労働時間の多寡が収入に影響を与えない評価・報酬制度をつくる
- 各部門の仕事のなかで自動化できるものを分類し、テクノロジーの導入を進める
- 全員が早く帰るための風土醸成

#### 個人

- 自らの権限に基づいてスピーディに意思決定をする
- 労働時間に限りがあることを常に意識する
- 会議の効率化
- 顧客や上司の言うがままではなく、自律的、主体的に仕事を進める
- オペレーティブな仕事を減らす
- 仕事のほかにやりたいことがある状態にする

# 人事は働き方改革を 誰とともに進めるのか

リクルートワークス研究所 人事研究センター長 石原直子

2017年は、後に「働き方改革元年」と言われる年になるだろう。政府が先導する形ではあったが、「働き方改革」が一気に民間企業の“経営課題”に躍り出たのが2017年であった。

だが、元年であるにもかかわらず、早々に、多くの企業が行きつく先のない隘路にはまっているようにみえる。このままでは働き方改革は、日本企業の行動や日本人の働き方を、未来に向けて変えきる前に、頓挫してしまいそうだ。出直すなら早いほうがいい。そう考えたのが本特集のスタートだ。

## 行き詰まりを感じてしまう 原因の所在

働き方改革やワークスタイル変革という名のもとで、多くの企業が残業時間の短縮（長時間労働からの脱却）を中心とするさまざまな取り組みを始めている。そして多くの企業が、働き方改革のゴールは生産性を向上させ、従業員がより活力ある働き方（生き方）をできることである、

としている。ここまでのロジックに特に大きな問題は見当たらないように思われる。

だが、特集前半で見てきた通り、従業員の過半数は働き方改革に満足していない。筆者は、働き方改革を推進する企業に出向いて、そこで働く人々と話をする機会が少なくないが、ある企業では、中堅の従業員が「この取り組み、人事はいつまでやるんでしょうね。そのうち下火になると思うので、それを待っています」と本音を聞かせてくれた。働き方改革には、従業員のワークライフバランス向上という目的が少なからずあるというのに、働く人々が、残業を少なくしよう、自分の時間を増やそう、という人事の掛け声に、あまり「ノッて」きていないのである。

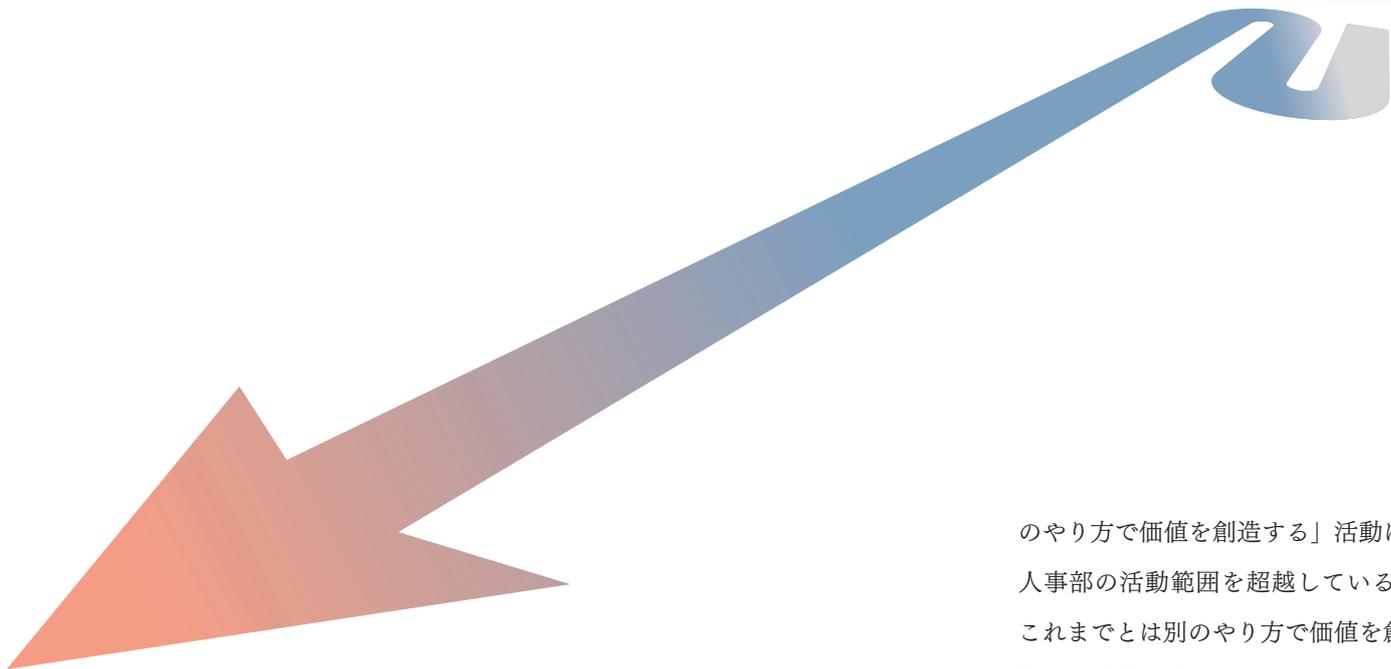
その理由について、慶應義塾大学の山本氏は、「日本企業の製品やサービスには、確かに長時間労働によって、よりよいものになっていた部分がある。新しい武器も渡されずにその武器を奪われるのでは、働く人が不安に感じるのは当然だ」と指摘し

た。この、「よい製品やよいサービスが長時間労働によって生み出されている」という部分に手を付けない働き方改革は、もとより成功するはずがない、と私たちも心したい。

## 長時間労働による 付加価値創出では 生産性は高まらない

特集内で何度か触れたように、生産性はインプット分のアウトプットという分数で示せる。極論にはなるが、長時間労働によって価値を創出していたということは、分子を増やすときには分母も増えるということである。これでは分数の値は変わらない。いつまでたっても生産性は向上しないのだ。

生産性向上のためには、分母であるインプット（労働量＝人数×労働時間）は小さくしつつ、分子であるアウトプット（付加価値）を大きくしていくという、2方向の活動が欠かせない。だからこそ、「労働時間の短縮」以外に手を付けない働き方



改革は、すぐに迷路に入り込んでしまうのである。そしてこれは、働いた時間がそのまま成果に連動するというビジネスから脱却しなくてはならない、という示唆でもある。

本誌の連載「人事は映画が教えてくれる」のナビゲーターを務める、明治大学大学院教授にしてリクルートワークス研究所特任研究顧問の野田稔氏は、「働き方改革＝成果の出し方改革」であると日ごろから言っておられる。経営からの命令、上意下達で定められたことを分業しながらやっていくという働き方ではなく、顧客接点を起点に、何をすれば顧客からの「ありがとう」を引き出せるのか、顧客の問題をどのように解決するのかを、今までにない知恵を絞って考え出し、実装すること、というのが、野田氏の「成果の出し方

改革」の意味するところだ。このような改革によって分子を大きくしつつ、一方で、労働時間が長くなることを防止しなくてはいけない。この舵取りはたやすいことではない。

### 働き方改革は 人事の仕事ではない？

ほとんどの企業において、働き方改革を主導するのは人事部である。だが、働き方改革が「長時間労働によって製品とサービスに競争力を付加する」という方法論からの脱却、「成果の出し方改革」だというのは、人事部だけでそれをなし得るはずはないことは自明である。

働く時間を減らしたり、人数を減らしたりすることは、すなわち分母を小さくすることは、確かに人事部の活動領域である。だが、分子を大きくする、すなわち「これまでとは別

のやり方で価値を創造する」活動は、人事部の活動範囲を超越している。これまでとは別のやり方で価値を創造し、成果の出し方を変えるための知見やリソース、その権限を持っているのは、事業にいるビジネスリーダーたちにほかならない。

特集で取り上げた6つの企業事例はどれも、従業員の労働時間を短縮することにとどまらず、より成果を出しやすくするための“もう1つの”改革のほうに着目した。どのケースでも人事ではなく、経営者やビジネスリーダーたちが新たな役割を果たしていることが見て取れるはずだ。

では、働き方改革における人事の役割とは何か。それは、経営者やビジネスリーダーたちに、新しい価値創出の方法論を考えてもらうこと、古いしがらみのなかで価値を生まなくなった慣習を断ち切るよう要請することである。

後世、日本の民間企業の競争優位の源泉が変わったのは2017年だったと、振り返ることができるように、出直すなら今しかない。 