

知創の杜

FUJITSU

2018 Vol.1

変わる正社員、高まる幸福度
—官・民の働き方を変える着眼点とは—

shaping tomorrow with you

社会とお客様の豊かな未来のために

株式会社 富士通総研
FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

富士通総研のコンサルティング・サービス

社会・産業の基盤づくりから個社企業の経営革新まで。
経営環境をトータルにみつめた、コンサルティングを提供します。

個々の企業の経営課題から社会・産業基盤まで視野を広げ、課題解決を図る。
それが富士通総研のコンサルティング・サービス。複雑化する社会・経済の中での真の経営革新を実現します。

お客様企業に向けた コンサルティング



課題分野別コンサルティング

お客様のニーズに合わせ、各産業・業種に共通する、多様な業務の改善・改革を図ります。経営戦略や業務プロセスの改善などマネジメントの側面、そしてICT環境のデザインを通して、実践的な課題解決策をご提案します。



業種別コンサルティング

金融、製造、流通・サービスなど、各産業に特有の経営課題の解決を図ります。富士通総研は、幅広い産業分野で豊かな知識と経験を蓄積しており、あらゆる業種に柔軟に対応するコンサルティング・サービスが可能です。

社会・産業基盤に 貢献する コンサルティング



国や地域、自然環境などの経営の土台となる社会・産業基盤との全体最適を図ることで、社会そのものに対応する真の経営革新、業務革新を実現します。

お客様企業に向けた コンサルティング



経営革新

Business Transformation

ビジネス・トランスフォーメーション

激しい環境変化に応じた企業・行政の経営改革や、事業構造の変革

業務改革

Process Innovation

プロセス・イノベーション

より効率的なビジネス・プロセスや、顧客起点の業務改革

新規事業

Business Creation

ビジネス・クリエーション

企業連携や新たなビジネスモデルによる新規事業の創出

リスク管理

Business Assurance

ビジネス・アシュアランス

ガバナンスとリスクマネジメントを見直し、経営基盤をさらに強化

ICTグランド デザイン

ICT Grand Design

ICTグランドデザイン

経営と一体化し、競争力を高めるICT環境と情報戦略をデザイン

社会・産業基盤に貢献する コンサルティング



知創の杜

2018 Vol.1

CONTENTS

- 4 ● **特集**
正社員の働き方を変える
—「働き方改革」の核心—
- 11 ● **フォーカス**
官・民を通じた働き方改革への取り組み
- 17 ● **あしたを創るキーワード**
「残業を前提としない働き方」で
稼ぐ力の向上を目指す
- 22 ● **ケーススタディ1**
府省・地方自治体における
長時間残業削減のためのプロセス改革
- 26 ● **ケーススタディ2**
働き方改革時代における
制度と多様性の文化づくり



特集

正社員の働き方を変える —「働き方改革」の核心—

株式会社富士通総研
経済研究所
エグゼクティブ・フェロー
早川 英男

過度の長時間労働が法的に制限される方向が決まり、多くの企業は「働き方改革」への取り組みを急いでいます。しかし、「働き方改革」の目的は長時間労働の抑制に留まるものではありません。筆者は、職務の内容を定めるとなく、会社が求めるままに「残業、転勤、何でもあり」で働く日本の正社員の働き方が、時代の要請と適合しなくなった点に、現在の「働き方改革」の最大の背景があると考えています。

以下では、「正社員改革こそが働き方改革の核心にある」という観点から、正社員の働き方にどのような問題があり、どのような変革が求められているのかについて考えていきたいと思います。

■ 執筆者プロフィール



早川 英男 (はやかわ ひでお)

株式会社富士通総研 経済研究所 エグゼクティブ・フェロー

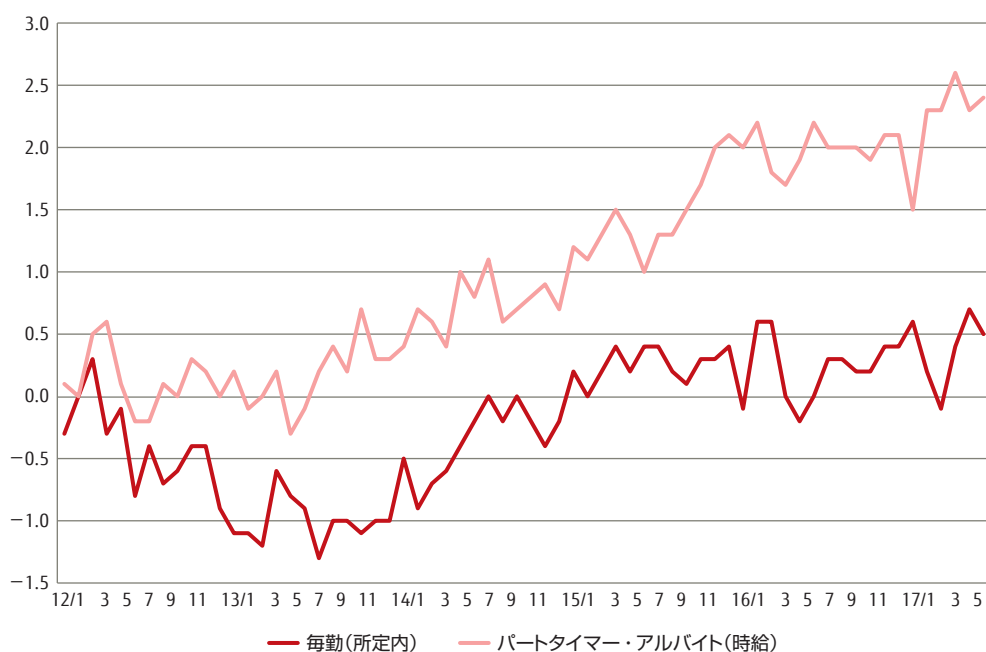
1954年愛知県生まれ。1977年東京大学経済学部卒、日本銀行入行。1983～1985年米国プリンストン大学大学院(経済学専攻)留学(MA取得)。調査統計局長、名古屋支店長などを経て2009年日本銀行理事。日本銀行在職期間の大部分をリサーチ部門で過ごした後、2013年4月より現職。

1. 「正社員」とは何か

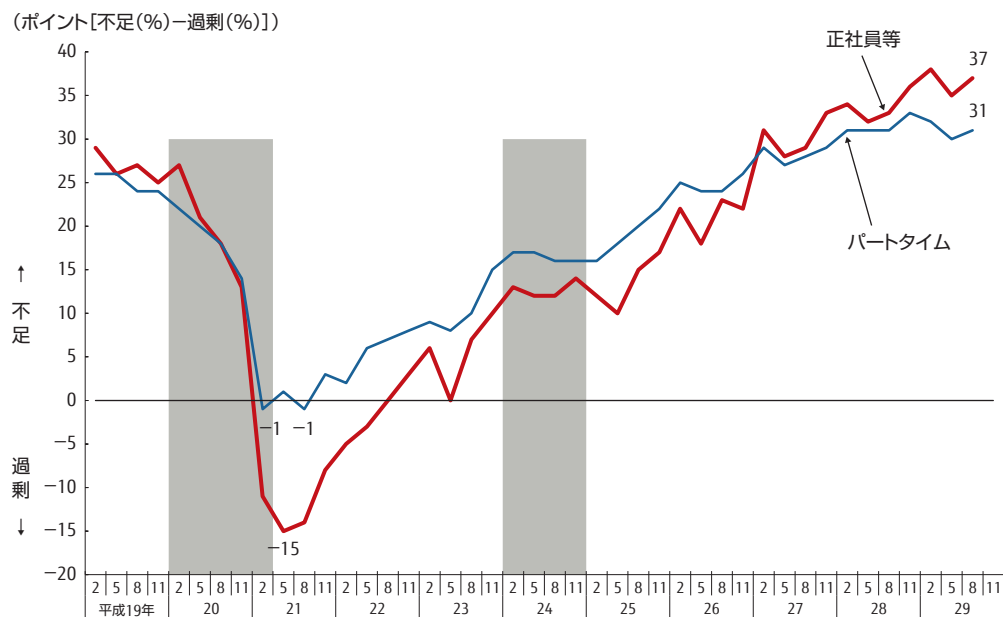
筆者は以前から、「働き方改革」の中核は「日本的雇用」を変えること、つまり日本企業の正社員の働き方を変えることにありと論じてきました^(注1)。そして正社員の働き方の最大の特徴は、「(1)雇用契約にjob description(職務記述)がない」ことだと考えています。このことを前提にして、一方に「(2)企業が従業員に対してほとんど無制限の人事権を持つ(残業、転勤何でもあり)」ということがあります、その対価として「(3)定年までの雇用継続が保証」されるのです^(注2)。以前から「終身雇用」という側面が重視されてきましたが、それよりも「今晚残業しろ」と言われればデートを諦めて残業し、「来月から北海道勤務」と言われれば家族を残して単身赴任するということが、世界的に見れば極めて特異な働き方なのです(濱口桂一郎氏^(注3)の提唱により、こうした働き方は近年「メンバーシップ型雇用」と呼ばれるようになりました。一方、職務=jobを明確にした働き方は「ジョブ型雇用」と呼ばれています)。

そしてなぜ、今「働き方改革」なのかとえば、こう

した日本の正社員の働き方がもう時代に適合したものではなくなったからです。この点は以下で詳しく説明しますが、その前に日本経済の現状、景気は良くて人手不足が深刻(有効求人倍率はバブル期のピークさえ上回っています)なのに、賃金が上がらず、だから物価も上がらないという事実に注目してみましょう。そうすると、実は賃金が上がっていないのは正社員だけであって、パートタイマーやアルバイトの時給(リクルートジョブズ調べ)は人手不足を反映して確実に上がっていることが分かります(図1)^(注4)。なお、「正社員の求人倍率は最近ようやく「1」を超えたばかりで、正社員に限って見れば人手不足は深刻でない」と言われることもありますが、それは正社員の求人票をハローワークに出すことがあまり多くないからでしょう。働き手の過不足を直接企業に尋ねた厚生労働省のアンケート調査(労働経済動向調査)によれば、正社員の人手不足の程度はパートタイマーに負けず劣らず深刻です(図2)。こうした深刻な人手不足にもかかわらず正社員の賃金がさっぱり上がっていないとすれば、その働き方に何か重大な問題があるに違いないと考えるべきだと思います。



●図1 名目賃金の前年比(%)



●図2 雇用形態別労働者過不足判断DI

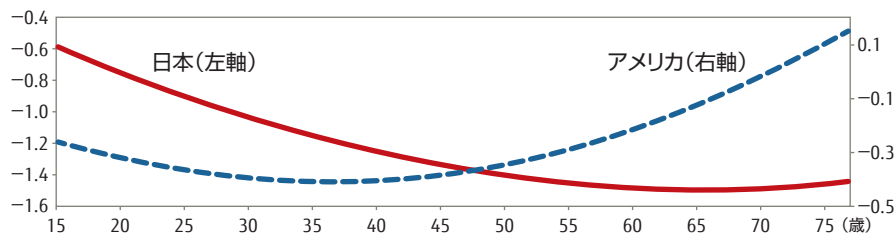
2. 持続不能となった正社員の働き方

日本企業の正社員の働き方は、^{しばら}暫く前まで日本的経営の強さの源泉と考えられていました（経営者の中にはいまだにそう思っている人が少なくないのは困ったことです）。しかし、それはいわば「昭和の働き方」であり、今では持続不能になったと筆者は考えています。それが「昭和の働き方」である理由の第1は、専業主婦の存在を前提にした働き方だからです。「残業、転勤、何でもあり」というのは、専業主婦がいて家事を担い、子育てをしてくれるから可能だったのですが、今では共働き世帯が主流に変わりました。生産年齢人口が減る中では、高学歴化した女性に活躍してもらうことが是非必要なのですが、子育てをしながら長時間労働は無理です。最近では女性の労働参加率が高まっていることが強調されますが、その大部分は子育てを終えた主婦によるパートタイム労働者の増加によるもので、必ずしも「全ての女性が輝く時代」が実現しているわけではありません。

なお、近年の経済学では幸福度研究が1つの流行になっていますが、そこでは幸福度の日米比較を行うと、日本の既婚女性の幸福度は男性に比べて低く、特に働い

ている女性ほどその差は大きく、子供のいる女性の幸福度は際立って低いとの結果が得られるとのことです。これは、長時間労働の男性が育児に消極的な結果でしょう^(注5)。同じく幸福度研究によれば、欧米では高齢者の幸福度が高い一方、日本はそうではないことが分かっています（図3）。特に男性高齢者の幸福度が低く、配偶者と離死別した場合の幸福度が著しく低いことが知られています。これは、会社人間の男性は地域社会に根差していないため、退職後唯一の頼りである妻を失うと社会的に孤立してしまうためです。これらは正社員の働き方が不幸の源泉となっていることを示唆しています。

第2に、これは成長の時代の働き方でした。誰もが管理職になるという前提でジェネラリストとして養成する仕組みは、企業組織が成長しピラミッド型を維持し続けられない限り、必ずポスト不足に陥ります。また、企業特長的な人的資本＝熟練の蓄積を背景とした傾きの急な賃金カーブでは、従業員の平均年齢が高まるにつれ人件費の急増を招きます。このため、日本経済の成長鈍化が明確化した1990年代後半以降、日本企業は正社員の外側に非正規雇用を拡大することでコスト削減



●図3 年齢ごとの主観的幸福感(米国との比較)
出典：内閣府「平成20年度版国民生活白書」

を図ってきました。しかし、そのことが格差拡大や若者の雇用の不安定化など、様々な問題につながったことは周知のとおりでしょう^(注6)。

第3に、それは企業の将来像が見えた時代の働き方でした。筆者が就職した40年前は定年が55歳と今より10年早かったうえ、多くの企業が10年先の自社の姿をイメージできた時代でした。しかし、グローバル化とデジタル化の結果、企業とそのビジネスモデルのライフサイクルが短期化し、企業の将来像は顕著に不透明化しています（もちろん、昭和の時代にも炭鉱や綿紡績業の衰退などがありました。それは20～30年かけて起こったことでした。近年の薄型テレビや太陽電池の没落スピードはこれらとは比較になりません）。今、日本経済を支える立て役者が自動車産業であることは疑いを容れませんが、EV（電気自動車）と自動運転の時代となる10年先、日本メーカーが現在の地位を確保し続けられるかは全く明かではありません^(注7)。

半年ほど前には来春の新卒を確保するため、企業間で激しい人材の奪い合いが演じられました。しかし、この新卒社員が65歳まで働いたら、彼/彼女らは2060年頃まで企業に留まることになります。その頃、日本の人口は3割近く減り、AIの普及で雇用の現場は激変しているでしょう。企業の採用担当者がそれまで雇用を保証する自信を持っていたとは思えません。人事部も学生も「不都合な真実」に目を瞑ってはいるが、いったん採用が終われば、大幅な賃上げを容認（要求）する勇氣は双方ともない。だから、人手不足でも正社員の賃金は上がらないということではないでしょうか。

第4に、筆者は日本の正社員の働き方が新しいイノベーションに対応できないものなのではないかと疑っています^(注8)。確かに、長期雇用の従業員がOJTを通じて徐々に能力を蓄積していく日本の仕組みは、継続的なカイゼンには最適だったと思います。またハイテク時代になっても、半導体や液晶パネルなどのインハウスのR&D（社内に開発チームを作り、新製品が開発できれば生産ラインに落として量産していく）には十分対応できました。しかし、今は企業や国境の壁を越えてオープン・イノベーション（さらには社内の他部門に悪影響を及ぼす破壊的イノベーション）が進む時代です。企業内だけで役立つ人材を育ててきた日本企業はこれらにうまく対応できないため、AIにしてもFintechにしてもシェアリング・エコノミーにしても、立ち遅れが目立っているのではないのでしょうか^(注9)。

このほか、グローバル展開を本格化した企業からは、日本的雇用とそれを背景とした意思決定の遅さが海外部門との協働の支障となっているとの指摘を聞くことが少なくありません。中には、その問題を解決するために日本の組織をジョブ型に切り替えた事例もあるようです。

3. 政府の「働き方改革」の限界

周知のように、安倍政権は昨年来「働き方改革」に熱心に取り組んでおり、早ければ次期通常国会で関連法案が成立する可能性もあります^(注10)。これは、上にも述べた様々な問題への対応であり、その取り組み自体は

高く評価されますが、「働き方改革の本丸は正社員改革」との認識が欠如している（あるいは財界、労働組合ともに嫌がって、この論点を避けている）ため、抜本的な問題解決にはならないように思います。例えば「同一労働・同一賃金」について、当初筆者はコーポレート・ガバナンス改革で行われたようなcomply or explain方式（ルールに従えないのであれば、その理由を説明せよ）をとり、賃金格差を説明するにはjob descriptionを提示させればよいと考えていました。しかし、実際にはそこまで踏み込むことは行われず、示されたガイドラインは曖昧（経験や能力などが同じかどうかの基準は示されず、企業が判断することになる）かつ法的拘束力のないものだったため、実効性は乏しいとの見方が一般的となっています。

一方、長時間労働の上限規制に関しては世論の後押しもあり、罰則付きの厳しいものとなりました。これが実施されれば、子育て中の女性が正社員として働くことを促すほどのものではないとしても、メンタルヘルスの確保（ひいては過労死の防止）には役立つと思います。ただし、規制は一律に長時間労働を制限するもので、いかに短時間労働で生産性を上げるかという視点は入っていません。結局、生産性向上は企業努力に委ねられた形ですから、これが成果を上げなければ人手不足を深刻化するだけになってしまう恐れがあります。

このほかの「働き方改革」としては、労働時間ではなく成果に対して賃金を払う脱時間給制度があり、これは研究職や専門性の高いホワイトカラーにとっては極めて自然な制度です。しかし、筆者が不思議に思うのは、なぜこれがjob descriptionの明記という方向に進まないかということです（ジェネラリストの管理職と違って彼/彼女らの職務を定義するのは簡単です）。逆に、職務の明記なしに脱時間給制度が実施されれば、悪質な上司の下では部下は次々と課題を与えられて長時間労働が慢性化する心配があります。

元々日本的雇用は法律や規制で定められたものではなく、民間の慣行によるものです。しかし、税・社会保障制度や教育など、多くの公的な制度が日本的雇用

を前提に組み立てられてきたのが戦後日本の大きな特徴でした。ですから、日本の雇用を変えていくうえで政府が果たすべき役割はまず、こうした日本的雇用と補完的な制度を変えていくことにあるはずです^(注11)。この点、昨年夏に女性の本格的な労働参加を制約している配偶者控除の見直しが提起されたとき、筆者は極めて重要な一歩だと考えました。しかし、専業主婦らの反発を恐れた政府・与党は簡単に腰砕けになってしまいました^(注12)。また大学教育については、一部の研究大学を除き多くの大学が学生のemployability（雇用されるにふさわしい能力）を高める方向の教育改革が求められていました。しかし、今議論されているのは単なる選挙目当ての大学無償化であり、教育の中身は問われていません。これでは、定員割れ大学の救済策に終わってしまうでしょう^(注13)。

4. 「働き方改革」の主役は企業だ

「働き方改革」に関する筆者の持論は「ジョブ型雇用をデフォルトに」というものです（これは筆者だけの意見ではなく、多くの識者のコンセンサスだと考えています^(注14)）。ここで「デフォルト」という言葉を使っているのは、従来の正社員の外側にジョブ型の「限定正社員」を導入するのではなく、ジョブ型が普通の働き方になるという意味です。そうなれば「貴方の仕事は何ですか」と尋ねられたとき、「〇〇社の社員です」と答えるのではなく、諸外国のように「私はエンジニアです」、「私は会計の仕事をしています」と答えるようになるでしょう（その背後には、先に述べたような構造変化により企業特殊的な人的資本の重要性は低下している、ないし簡単に陳腐化してしまうリスクの高い資産になっているという認識があります）。

また、これまで日本企業では「残業、転勤、何でもあり」で無制限に働ける人だけが一級社員で、それ以外は全て二級社員として扱われていました。これは非正規雇用だけの問題ではありません。例えば職種上は正社員であっても、出産や子育てで育休を取り、短時間勤務

を経験した女性はマミー・トラックなどと呼ばれて二級社員扱いされていないでしょうか。多くの男性は他人事だと思いかもかもしれませんが、あと数年で団塊世代が後期高齢者になります。多数の幹部職員に突然介護負担が襲ってくる時期は、そう遠い先ではないのです。また、極めて優秀な社員であっても60歳を超えて再雇用になれば、途端に二級社員扱いが普通です。これらは大変に無駄なことであり、かつ公正さを欠く扱いだと思います。

こうした時代の要請に応じて「働き方改革」を進めていく主役は、言うまでもなく企業です。ここでまず必要とされるのは、職員一人ひとりの能力と制約に応じて職務の高さと幅を設計し、報酬を決めることです^(注15)。先の例で言えば、子育て期にある優秀な女性ならば、職務のレベルとしては高度のものを要求しつつ、その幅は多少狭めるということになるでしょう。その間の賃金は下がりますが、子育てが終われば職務の幅を広げ賃金も上がります(いつまでもマミー・トラックということはありません)。介護負担を抱えた幹部職員も、基本的には同じだと思いますが、管理職よりも専門能力を活かす職務の方がいいですし、リモートワークを活用できるとより良いでしょう。

このようなことを言うと、人事部の人たちからは「そんなことは無理だ」と猛反発を喰らいそうです。しかし海外では、こうした職務の設計(job design)が人事の仕事の中核を成しているのです^(注16)。いずれ避けられない変化なら、率先して実行する者の勝ちです。しかも、目標管理制度を採り入れている企業ならば、個々人のルーティンに課題・目標を加味していくことで職務設計が可能になると思います。従来の日本企業では、部署が変わると個人の目標は全て破算になって出直してましたが、職務が連続するようになれば、これこそがジョブ型雇用です(海外では、むしろ従来の固定された狭い職務に個人をはめ込んでいくような運用を弾力化する方向が主流のようです)^(注17)。

それでも、従来比較的同質な学生を新卒一括採用したうえで彼/彼女らをマスとして管理し、「Aさんの後任

はB君」という人事を決めることを仕事だと考えていた人々は「大変な難題を抱え込んだ」と思うでしょう。しかし、ジョブ型雇用になれば下位職階の職務設計や人事は現場の管理職に任されるのが普通です。コーポレート部門としての人事の役割は、会社全体の人的資源を把握して必要な人材を採用し、足りない能力をOJTやOff-JT^(注18)で強化していくことが中心になると考えています。しかも、紙ベースの人事では不可能だったことが、今は人事情報のデータベース化により遥かに容易になりつつあります^(注19)。こうして従来の人事部(personnel department)は人財部(human resource management)に変わっていくでしょう。こうした変化が完遂された暁には日本的雇用だけではなく、日本の企業自体が変わっているはずです。それが「働き方改革」こそ最重要の構造改革であり、成長戦略だと言われる所以なのです。

(注1) この点に関しては、2015年の夏にFRIサイト内のオピニオン欄に書いた『今こそ「日本的雇用」を変えよう』(1)~(4)を参照してください。

(注2) 論理的に言えば、これは(1)→(2)→(3)の関係です。出発点は(1)job descriptionの欠如にあり、だからこそ(2)無制限の人事権が可能になるのです。(3)解雇権の制約は、元々「どんな働き方でもいいと言っている者を無闇に解雇するのは許されない」という、極めて常識的な裁判所の判例が積み重なってできたものです。

(注3) 濱口桂一郎氏：労働政策研究・研修機構労働政策研究所長

(注4) この点は、『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』：書評と考察でも採り上げて議論しています。

(注5) この点は、大湾秀雄[2017]：『日本の人事を科学する』(日本経済新聞出版社)を参照してください。

(注6) この出発点が1995年に日経連(現：経団連)が示した「新時代の『日本的経営』」という提言にあることは、前掲『今こそ「日本的雇用」を変えよう』(2)で論じました。こうした変化で最も不運だったのは、90年代末に就職「超氷河期」に直面した団塊ジュニア世代でした。低賃金・不安定雇用の下で彼/彼女らが結婚・出産をためらったことが期待されていた「第3次ベビーブーム」を不発に終わらせ、日本の人口減少の流れを決定的にしたことは、山崎史郎[2017]：『人口減少と社会保障』(中公新書)の中で説得的に描かれています。

(注7) たまたま筆者がこの原稿を書いている最中(10月16日週)に、代表的な週刊経済誌のうち2誌が同時にEVの問題を特集記事にしたことが大変に印象的でした。このうち1誌はEVの普及を「日本経済の試練」として論じていました。

(注8) 以下の論点については、『物価はなぜ上がらないのか』(2)：『「日本的企業」とデフレマインド』で、やや詳しく採り上げています。

- (注9) これは多分、シェアリング・エコノミーを例に取ると一番分かりやすいと思います。UberにしてもAirbnbにしても、技術的にはさほどのものではありません。むしろ多くの参加者を自社のプラットフォームに呼び込むことで初めて成り立つビジネスです。雇用面の制約等から自前主義の強い日本企業は、彼らの身軽さを持ち合わせない点が最大のネックになっているのだと考えています。
- (注10) 当初は「今秋の臨時国会で」と言われていましたが、突然の解散でそのシナリオは潰え去ってしまいました。
- (注11) この点は、前掲『今こそ「日本的雇用」を変えよう』(4)でやや詳しく議論しています。
- (注12) 実際に行われた見直しは配偶者控除の廃止ではなく、むしろ対象拡大でした。これは短期的にはパートタイマー主婦の労働時間延長を通じて労働供給の増加につながりますが、長い目で見れば配偶者控除の恩恵に浴する人数を増やし、将来の廃止を困難にするものです。
- (注13) 教育の効果について経済学には「人的資本理論」と「シグナリング理論」という2つの考え方があります。前者は教育によって学生の能力(人的資本)が高まると考える一方、後者では教育自体に効果はなく、学歴が学生の生来の能力のシグナルとしての役割を果たすだけだと考えます。日本企業の新卒採用は「地頭」重視と称して、出身大学の偏差値は考慮するが大学で学んだ内容はほとんど無視する(運動部キャプテンなどの評価は高い)ので、シグナリング理論の方が実情に近いと言えるでしょう。その場合、大学教育の中身の改革なしに進学率が上がっても、日本経済の生産性向上にはつながりません。
- もちろん、優秀な若者が家庭の経済的事情で進学できないのは、本人の不幸、社会にとっても損失です。しかしその場合は、大学無償化ではなく学力条件付きの給付型奨学金制度(学費だけでなく生活費も補助できる)を拡充するのが最も有効なはずで。

- (注14) 例えば小峰隆夫[2017]:『日本経済論講義』(日経BP社)、鶴光太郎[2016]:『人材覚醒経済』(日本経済新聞出版社)などをご覧ください。
- (注15) 先頃ノーベル文学賞受賞が決まった日本生まれの英国作家カズオ・イシグロの小説『日の名残』(ハヤカワepi文庫)を読むと、「職務計画」を作ることが執事の重要な仕事だったことが分かります。しかも、執事は召し使いの一人ひとりに職務を記した紙を渡していたようです。
- (注16) 米国の人事経済学の代表的な教科書であるエドワード・ラジャー、マイケル・ギブス[2017]:『人事と組織の経済学:実践編』(日本経済新聞出版社)では、職務設計が中心的なコンセプトとなっており、そのために全15章のうち丸々2章が割かれています。
- (注17) もちろん、全ての職員がジョブ型というのは無理です。経営トップ層は当然ジェネラリストですし、欧米企業でもfast trackと呼ばれるエリート層は短期間で職務を変えていきます。しかし、彼/彼女らはあくまで例外に過ぎません。もう一つ日本の場合、大学を卒業しても直ちに職業に役立つ教育を受けていませんから、新卒を直ちに職務に当てはめることは難しいでしょう。教育改革が行われるまでの間、新卒はまず一種のインターンとしていくつかの職務を経験し、その中から自らに合った職務を探していくというのが常識的だと思います。
- (注18) そのためのビジネス系大学院やオンライン公開講座(MOOC)などは、ここ10年余りで大いに発達しています。
- (注19) 先に紹介した大湾教授の『日本の人事を科学する』という書物は、こうした人事情報のデータベース化とその科学的活用的重要性を訴えることを目的に書かれたものでした。

官・民を通じた働き方改革への取り組み

昨今話題の働き方改革への取り組みには様々な考え方がありますが、国、自治体、大企業、中小企業ではどのように捉えられ、推進されているのでしょうか？そこにはどのような共通点があるのでしょうか？

本対談では、「官・民を通じた働き方改革への取り組み」というテーマで、それぞれの分野で働き方改革の支援を行っている、富士通総研（以下、FRI）の杉浦マネジングコンサルタント、湯川シニアマネジングコンサルタントが、働き方改革を成功に導くための決め手について、語り合いました。進行役は菊本マネジングコンサルタントです。

（対談日：2017年10月20日）



対談者（敬称略 左から）
杉浦 淳之介：株式会社富士通総研 マネジングコンサルタント
菊本 徹：株式会社富士通総研 マネジングコンサルタント
湯川 喬介：株式会社富士通総研 シニアマネジングコンサルタント

1. 働き方改革の取り組み —それぞれのキーワード—

菊本 2016年度に政府が働き方改革実現推進室を設置するなど、働き方改革は民間企業だけでなく国全体に関わる課題として取り組まれています。今回は大企業の取り組みについて菊本からご紹介し、自治体と中小企業については湯川さんに、政府については杉浦さんに現場で感じていることを話していただきます。

杉浦 私は国のプロジェクトに携わる機会が多く、そこで大企業の人事が集まって働き方改革の議論をしているのですが、企業経営の立場で議論するので、生産性を上げなければという話になります。そのときのキーワードは「残業を前提としない働き方」ですが、その課題は「時間当たりの労働生産性」の向上です。

湯川 大企業は個別でコンサルも抱えられるし、アドバイザリも受けられますが、中小は時間的余裕も金銭的余裕もないし情報もないので、行政が手を差し伸べるケースがあります。私がよくお話しさせていただく自治体の労働政策として「テレワーク、モバイルワークの検討」が挙げられますが、その理解の度合いは様々です。

菊本 私は5年ほど前から大企業を中心とした働き方改革を支援してきましたが、取り組みの目的は「ビジネスを強くする」と言われることが多いです。しかし実態をお聞きすると、とにかく現場は時間に追われていて、まずはムダを無くし、生産性を向上するところから取り組む必要があるケースが多々あります。あるお客様の調査では、会議だけで1日3時間、管理職ではそれ以上の時間を拘束され、ほかにもメール送受信で1日2時間、メールボックス整理に週2、3時間を割いていました。

湯川 中小企業が事務所の移転等の際に、移転費用を圧縮するために「ペーパーレス化」を図るとともに「フリーアドレス」にして事務所費用を抑えるという動きもあり

ます。また、自治体のテレワークでは電子決裁系も併せて検討していく場合もあります。どのケースでも管理職の意識変革が重要であり、電子決裁を併せてやらないと、モバイルワークやテレワークがうまくいかないのです。

菊本 働き方改革という言葉には様々な取り組み要素が含まれていますが、今後減少する生産年齢人口への対応という視点が必要だと思います。そのためにも、ワークとライフを対立概念として捉えずに、いかにして融合させていくのかという議論が必要だと考えます。

2. 国の狙いは労働時間短縮と 時間当たり労働生産性向上 —働き方改革は人づくり革命へ—

菊本 杉浦さんは国が推進する働き方改革の調査をされていますが、いかがですか？

杉浦 先ほど話したとおり、改革の目的は大きく2つあると思います。労働時間の短縮と時間当たり労働生産性の向上の両輪です。国際的な労働条約を見ると、日本は200条約のうち50条約くらいしか批准できていません。例えば、週40時間勤務、連続休暇2週間以上、育児休暇などです。労働条約は労働慣行の観点から経営が持続可能であるかどうかを見るための、ある種の国際的なコンセンサスになっています。主権は各国にあるため、批准するかどうかは国次第ですが、例えば企業にとって銀行の借り入れや株価形成、消費者の購入にも影響するので、持続可能性という観点で労働慣行の見直しが重要になっています。

湯川 日本は労働時間の平均では米国と変わりませんが、生産性が悪いのでしょうか？

杉浦 業種にもよりますが、OECD加盟国の中でも最下位クラスというデータがあります。課題は特に時間当



杉浦 淳之介 (すぎうら じゅんのすけ)

株式会社富士通総研 コンサルティング本部
公共・地域政策グループ マネジングコンサルタント

1998年富士通総研に入社以来、人材マネジメント、技術経営コンサルティング業務に従事。経済産業省「企業が真に人材の国際化に対応している度合いを測る指標の策定に関する調査」、厚生労働省「企業における高度外国人材促進事業」、一般財団法人企業活力研究所「グローバル競争下において必要な若者の確保、育成のあり方に関する調査研究」「シニア人材の新たな活躍に関する調査研究」「ダイバーシティ経営の推進(女性活躍の場拡大)に関する調査研究」「長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究～残業を前提としない働き方の提言～」 「働き方改革を実現する為のモデルマネージャーの役割と将来像に関する調査研究」などに携わる。

たりの労働生産性をいかに上げるかですね。

菊本 時間外労働時間の削減については、実は現場が苦しんでいるケースもあります。業務量は変わらずに時間だけ制限され、18時に消灯されてしまう。あるお客様では、近隣のカフェに集まり作業や打ち合わせをするので、セキュリティの問題が起きていると言われました。

湯川 最近ではカラオケボックスもサテライトオフィスを展開していますね。仕事は残っているのに労働時間を減らさなければいけないという問題を解決するには、様々な施策を組み合わせる生産性を向上していかないとはいえないわけですね。

杉浦 冒頭に話したとおり、大企業の人事が企業経営の立場で議論すると生産性を上げなければという話に

なります。そのときのキーワードが「残業を前提としない働き方」です。「残業を減らす」ではなく、残業が必要な場合がありますが、それを前提とした働き方をやめようということです。それによって個人の能力もモチベーションも創造性も上がる。会議や事務プロセスの改革に近いかもしれませんが、意識的に残業を前提としない働き方をしていくのが重要です。価値観を変えるといいことですかね。

菊本 「残業を前提としない働き方」というコンセプトで政府はどんなことをしようとしているのですか？

杉浦 例えば、短縮できた時間を自己投資に回すようにし、新しい技術や事業に対応できる人材を増やしていくなどです。「人づくり革命」としてリカレント教育^(注1)を企業に対して補助していこうとしていると聞いておりますし、首相官邸に「人生100年時代構想会議」^(注2)が設置されました。企業のライフサイクルが30年、事業のライフサイクルはもっと短くなり、AIや技術革新で人に要求されるものが変わって、個人もキャリアやスキルセットを入れ替えざるを得ないので、学び直しやキャリア自立、自分で自分の将来を見据えて多様性を作っていかなければ企業も個人も生き残っていけないという認識です。

湯川 「人生二毛作、三毛作」と言いますよね。60歳、65歳で退職して、もう一度初心に返って就職活動して働ける会社に入っていく。人生100年になるのだから、人生の過ごし方も違う。50歳でもまだ半分。だから働き方も変わりますよね。企業側としては高齢者の雇用をどうするかが課題です。

杉浦 企業側は教育投資も難しくなっています。短い期間で辞めてしまうかもしれない人にお金をかけるのはムダだということにもなりかねません。今後は自己啓発でしっかりやれということにもなるし、学び方、学ばせ方も時代設定が変わってきます。AIの話題に触れ

ましたが、今後AIと共存して職に就く世代は、個人のキャリアやスキルセットをどこに据えるかが重要です。

3. 自治体による中小企業への テレワーク導入支援 —情報とプロセスのパッケージ提案—

菊本 自治体や中小企業の働き方改革はどのあたりに注力していますか？

湯川 自治体の労働政策としては、税金で運営されている行政が手を差し伸べなければならぬのは労働者数・企業数が圧倒的に多い中小企業です。「テレワークとは」「モバイルワークとは」という理解促進と、体験してもらって、テレワークや在宅勤務、モバイルを始めようと思うきっかけを作るとともに、どういう段取りでやればよいのかを教えてあげるのが今のトレンドですね。



湯川 喬介 (ゆかわ きょうすけ)

株式会社富士通総研 コンサルティング本部
クロスインダストリビジネス企画グループ
シニアマネジングコンサルタント

2003年某コンサルティング会社入社。2006年7月株式会社富士通総研入社。

これまで、防災、ヘルスケアといった安全・安心分野をテーマに国内外における調査・コンサルティング業務に従事。近年は、主に医療・介護連携や地域包括ケアシステムに関わるコンサルティング業務に従事。

菊本 自治体が中小企業のテレワークを促進するのはどのような理由からですか？

湯川 首都圏では通勤時間ですね。神奈川県様を平成28年度からご支援させていただきましたが、神奈川県は全都道府県で最も通勤時間が長い都道府県の1つです。労働政策の観点で通勤時間短縮の解決策の1つがテレワークではないかと。もう1つは高齢者の雇用確保です。大企業は定期代として交通費を支給することが一般的だと思いますが、中小企業は実費払いのケースも少なくなく、週2回テレワークをやると実費払いの方が安くなる場合もあり、その浮いた分で調達できるテレワークシステムもあります。非正規雇用の場合も多く、通勤時間を労働時間に充てることができるようになり、従業員も楽になるし、企業側も通勤費削減と労働時間確保になります。

菊本 企業も労働者も負担が軽くなり、渋滞が緩和されて自治体も助かる。そんな観点で検討されるのは自治体様ならではの思えます。

湯川 大企業は中長期的な視野でテレワークを検討しますが、中小企業は直近のビジネスを考えます。ファシリティのフリーアドレスもそうですが、従業員20人のオフィスを借りるのと、10人だけ机を用意するのでは全然違う。従業員が住んでいるところやお客様の場所を理由にテレワークやフリーアドレスを考えます。

菊本 本当に生産性が上がるのか、コラボレーションが生まれるのかと、効果に疑問が出ることはありませんか？

湯川 実証実験で効果があった場合、大企業は数人で効果が出て偶然という判断になりますが、中小企業は偶然でよいのです。特定の社員1人が辞めずに雇用されることが重要で、意思決定も社長次第で、動きが速い。だからこそ情報を早く届けたい。そういう意味では、行政の予算でコンサルした某中小企業は昨年12月末まで約1か月実証実験して効果をフィードバックしたら、今年4月にはもう導入されていました。効果があると思

えば即断ですし、逆に「間違えたな、社風変わるな」となれば撤退も早いので、きちんとアプローチして伝えられれば、一気に進むポテンシャルはあると思っています。

菊本 中小企業と大企業は意思決定のスピード感が違いますね。我々が支援してきた大企業のお客様は確実な効果の創出に向けて、企画から準備、実行と時間をかけてグローバルで推進していきます。

4. 働き方改革の決め手はトップダウン —意思決定の速さが競争力に—

菊本 大企業の働き方改革の目的は、ビジネスを強くすること、グローバルな競争力強化や持続的成長のため、その中で環境変化、労働人口減少に対応することだと思います。中小企業はもっと直近の効果を狙っているのでしょう。

杉浦 大企業もグローバルでビジネスの強さを目指すのであれば、意思決定のスピードを働き方改革の中で速める取り組みを進めていかなければなりませんね。私は「残業を前提としない」という価値観に変えると言いましたが、企業での取り組み課題は何なのでしょう？

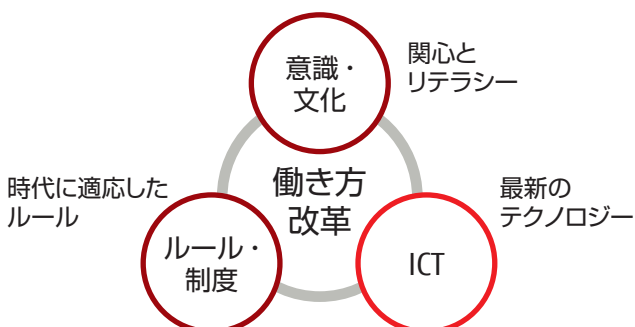
菊本 ICTだけでなくルール・制度、そして意識を変えなければいけません。大企業はワークショップや調査を行うと、現場にトップメッセージが届いていないことが浮かび上がります。そんな中で皆が同じ方向を目指すのは無理で、時間がかかるし、簡単ではない。これを変えられるのは危機感がある会社です。

湯川 3つに整理すると分かりやすいですね。いずれにしてもトップダウンがキーですよ。企業文化を変えるのも、ルールを作るのも、ICTを整備するのもトップダウンの意思決定が必要です。「我が社はこう目指す」と打ち出さないと進んでいけません。

菊本 私のところにはIT部門からお話をいただくことが多いのですが、IT部門だけで変革を進めることはできません。様々な関連部門を巻き込み、全社の取り組みとして推進することが重要です。もちろん最新のテクノロジーの活用を提案し、構築・全社展開することはIT部門の責務ですが。

湯川 中小企業は最新テクノロジーにこだわらないという違いがありますね。古くても動いて効果があるものであればいい。セキュリティは社長の心構えで、個人を信用して人為的なミスがないよう目配せして運用で注意すればいいという意思決定をします。

菊本 大企業はセキュリティについて非常に意識しますね。非常にリスクヘッジをする傾向があります。グローバルに情報共有するにも、情報レベルの高いものは共有しません。ちなみに、最近ご相談いただくお客様は自社を後発組だと自覚されていることが多いです。ただし、逆に先進企業の取り組み事例をうまく活用して、少しでも追いつきたいと思い、我々コンサルタントにお声掛けされます。



●図1 働き方改革のポイント

5. 働き方改革を成功に導くために必要なことは？

— 目的設定と意識改革 —

菊本 成功に導くためにツールの的なものを導入することには必要ですね。中小企業は最新ではなくてもICT活用に自治体の支援があるし、社長の思いで一気に変えられる。大企業は海外を含めた法対応やセキュリティ等ルールの見直しに時間をかけなければいけないので、一気というのは難しいですが。



菊本 徹 (きくもと とおる)

株式会社富士通総研 コンサルティング本部
産業グループ マネジングコンサルタント

化学メーカー勤務後、独立系コンサルティングファームにてERP導入等に関わる業務プロセス改革を実施。2008年から富士通総研に入社し、大手製造業を中心としたワークスタイル変革の企画や実行、定着化支援、ナレッジ活用等のコンサルティングに従事。

杉浦 最初につまずくのは働き方改革の目的設定ですね。企業目線で言えば、間接的時間削減と労働生産性向上と創造性向上があるので、そこが混同されたり、曖昧なまま進んだり、その議論ばかりに終始するとなかなか進まなくなってしまう。当面の目的というようにでも設定して先に進むことも重要です。

湯川 大企業はその議論ができます。しかし、中小企業はスタートラインに立てていない。誰をターゲットにするかで成功への道筋は違います。

菊本 同じテレワークでも捉え方が違いますからね。大企業はグローバルで考えると人材は多くいます。日本の労働人口減少は、人材や文化の多様性に対応することにより防ぐことができます。AI(人工知能)の活用により定型業務を機械に任せることもこれからは可能となります。

杉浦 中小は目に見える個別的な効果をお伝えすることが重要ということですね。

湯川 サテライトオフィスの動きも違います。中小企業はコワーキングスペースに共創目的でビジネスパートナーやお客様を見つけようという副次的な効果も狙ってサテライトオフィスとして仕事するケースもあると聞きます。一方、コワーキングスペース提供者は共創を企画しています。ワークショップを売りにするなど、サテライトオフィスのあり方が変わってきています。例えば、鉄道会社等は空き施設をコワーキングスペースとして展開して集客し、職と住を一体セットで提供し、その移動に電車を使ってもらう。また、時差出勤を促すため、所定の駅の改札を朝何時までに通過するとクーポンを提供するというサービスもやっています。

菊本 そういった鉄道会社の取り組みは、新しいことに挑戦しなければいけないという危機感があるからでしょうか。大企業で新しいことに挑戦するのは、時間はかかりますが、我々の今までの経験を活かし、10年後20年後を見据えた働き方を一緒に検討していきます。また、富士通総研は大企業への支援だけでなく、自治体や中小企業、政府に対しても支援しているので、日本の働き方改革全体を担っていきたいですね。

(注1) リカレント教育：OECD(経済協力開発機構)が提唱した生涯教育構想。従来の教育が学校から社会へという方向で動いていたのに対し、一度社会に出た者の学校への再入学を保障し、学校教育と社会教育を循環的にシステム化することを課題とする。

(注2) 人生100年時代構想会議：「人づくり革命」を断行するための政策に係る審議に資するため、首相官邸に設置された。

「残業を前提としない働き方」で 稼ぐ力の向上を目指す

株式会社富士通総研
コンサルティング本部 公共・地域政策グループ
マネジングコンサルタント
杉浦 淳之介

昨今働き方改革が一種のはやりとなっており、残業時間規制に関する法案が準備されるなど、働く時間を短くする方向の議論がなされています。一方で本当にこれを実のあるものにするためには、企業にとって稼ぐ力を維持し、むしろ向上させていくことと両立した形で進められることが肝要です。

企業における働き方改革を企業の稼ぐ力との関係で見た場合に、キーワードとなるのが「残業を前提としない働き方」です。「残業を前提としない働き方」によって得られる効果のうち、企業の稼ぐ力の向上との両立という観点で特に重要なのが、(1)「従業員の成長を促す」、(2)「会社や仕事に対するエンゲージメントを高める」、(3)「人間の幅を広げ新たな時代に備える」という3つの効果です。本稿では働き方改革で目指すべき「残業を前提としない働き方」の定義とその3つの効果について示します。

■執筆者プロフィール



杉浦 淳之介 (すぎうら じゅんのすけ)

株式会社富士通総研 コンサルティング本部 公共・地域政策グループ マネジングコンサルタント

1998年富士通総研に入社以来、人材マネジメント、技術経営コンサルティング業務に従事。経済産業省「企業が真に人材の国際化に対応している度合いを測る指標の策定に関する調査」、厚生労働省「企業における高度外国人材促進事業」、一般財団法人企業活力研究所「グローバル競争下において必要な若者の確保、育成のあり方に関する調査研究」「シニア人材の新たな活躍に関する調査研究」「ダイバーシティ経営の推進(女性活躍の場拡大)に関する調査研究」「長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究～残業を前提としない働き方の提言～」 「働き方改革を実現する為のミドルマネージャーの役割と将来像に関する調査研究」などに携わる。

1. 残業を前提としない働き方とは

残業を前提としない働き方とは、一律に残業をしない、または残業時間を短縮するというのではなく、時間当たりの生産性を強く意識し、必要な時間はかけるが短縮できる時間は短縮させるメリハリの効いた働き方を言います。逆に残業を前提とした働き方とは、時間当たりの生産性をあまり意識せず、主に生産量だけに目がいつてしまっているメリハリのない働き方です。

それぞれ具体的には以下のような働き方です(表1)。

なお「残業」という言い方をしていますが、時間管理

対象外の方でも時間管理対象者における所定就業時間外の業務という意味で、ほぼ同じことが当てはまると理解できます。

2. 残業を前提としない働き方の効果

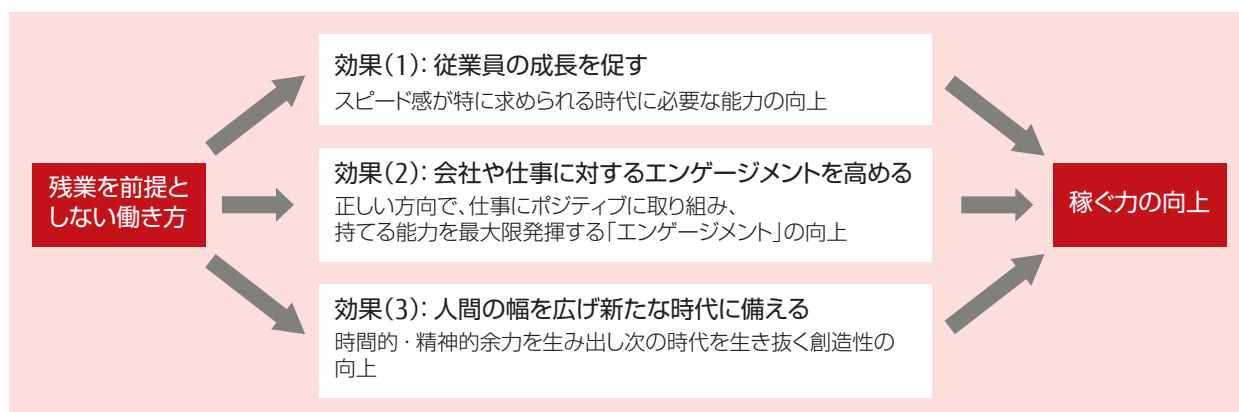
残業を前提としない働き方をすることによって企業の稼ぐ力の向上につながる3つの効果が期待できます(図1)。

以下それぞれについて詳しく説明します。

チェックポイント	残業を前提としない働き方	残業を前提とした働き方
メリハリのある働き方	業務量が多い日は遅くまで仕事をすることもあるが、そうでない日は早く帰る	週に1日でも残業をしないで帰れるように調整することが難しい
常に時間意識を強く持ち集中度の高い働き方	時間の有限性を強く意識し、時間当たりの生産性を高めている	仕事を進めているといつの間にか時間が経ってしまい、残業していることが多い
予測可能性の高い働き方	時間制約のある日にはそれに合わせた調整ができる	その日の退社時間を予め決められないことが多い
高い調整力が発揮された働き方	同僚や上司、部下が必ずしも遅くまでいることを前提としていない	その日にやらなければならない仕事が残っていないくても上司や部下、同僚を気にして帰りにくい
創造性を高める余力ある働き方	仕事以外にも熱中していることがあり、そこで得たものを新たな視点として仕事に活かすことにもつながっている	現在取り組んでいる仕事以外の多様な事柄への興味が薄く、早く帰っても特にやることがないので早く帰る必要性が少ない
明日への活力を意識した働き方	健康価値を重視し、明晰で活力ある精神力を保つため、定時退社や適切な休暇の取得を互いに良しとしている	業務の成果に関わらず、日頃から残業しない人はそれだけで評価が低くなるので残業する

●表1 「残業を前提としない働き方」と「残業を前提とした働き方」の比較

資料：富士通総研作成



●図1 「残業を前提としない働き方」による「稼ぐ力の向上」へのフロー

資料：富士通総研作成

効果(1)：従業員の成長を促す

日本の時間当たり労働生産性は、諸外国との比較で見るとOECD加盟35か国中18位と低い状況にあり、直近20年で順位はほぼ変わっていません。特にホワイトカラーではブルーカラーに比べ、これまで必ずしも労働時間が強い制約条件として意識されてこなかったので生産性向上の余地が大きいと考えられます。

労働生産性を左右する要素として、ビジネスモデルや商品・サービスの利益率もありますが、働き方にも多分に依存します。メリハリのある働き方を促すことで従業員の時間当たり労働生産性に関わる能力を向上させることができます。例えば以下のようなことが期待できます(表2)。

時代の変化が激しくスピード感が以前より格段に求められるようになっていく今、長い時間と期間をかけて身につける能力だけでなくこの種の能力、いわば「要にフォーカスする力」が重要性を増しています。

「残業を前提としない働き方」に取り組むことにより、従業員のそのような能力が高められ、それが稼ぐ力の向上につながります。

効果(2)：会社や仕事に対するエンゲージメントを高める

経済同友会「世界に通じる働き方に関する企業経営者の行動宣言」(2015)によると、エンゲージメントとは「活力、献身、没頭などに特徴付けられる、仕事に関連す

るポジティブで充実した精神状態」のことです。日本企業の従業員のエンゲージメントは諸外国と比べてかなり低い水準にあり、そのことが稼ぐ力の低下につながっていると指摘されています。

エンゲージメントの低い従業員はモチベーションが低く、最低限の仕事しかしようとしにくい傾向があります。とりあえず目の前の仕事を片付けばよく、顧客との関係を深めたり商品・サービスを刷新したりはしません。そのネガティブな姿勢が周囲のモラルを低下させる原因にもなり、それがセキュリティや安全などの事故にもつながりかねません。それに対し、エンゲージメントの高い従業員は仕事に熱意を持って精力的に取り組み、自ら持てる能力を最大限発揮しようとします。自社の商品・サービスの支持者として熱心に顧客アピールし、顧客との関係を深めるため商品・サービスの刷新を図ります。企業に長く留まる可能性が高く、より高みを目指して自らの能力を高めていきます。こうしたことが企業活力につながり個人と組織の稼ぐ力となっていきます。

このエンゲージメントに関して、従業員満足度調査や、交流のためのイベントを行うこともありますが、それよりも働き方改革で、より直接的にエンゲージメントを高めることができます。エンゲージメントには従業員が「組織の目指す方向性を理解しそれに対し動機付けられている」「組織に対して帰属意識や誇り、愛着を持つ

時間意識による集中力の向上	常に終わりの時間や時間当たりの生産性を意識して仕事に取り組むことで、あらゆる面で重要なことにフォーカスして仕事に取り組むように動機付けられる
仕事の意義・重要性の把握	仕事の目的・意義を考え重要度の高い仕事を優先させる能力や、プレゼンテーション、そのほか顧客・上司・部下とのコミュニケーションでポイントを分かりやすく伝えたりする能力を向上させるようになる
調整力・コミュニケーション能力の向上	時間制約があるメンバーがいる中で一定時間内に仕事を終わらせるように調整するため、社内メンバーとの間はもちろん、顧客との間も含め必要となるコミュニケーション力が養われる
高付加価値へのフォーカス	不要な仕事を廃止したり削減したりすることは当然であるが、そうした業務量の削減だけでなく短い時間の中でもより付加価値の高いアウトプットを出せるように訓練されていく
問題の本質へのフォーカス	問題解決やデータ分析などで、問題の本質を見抜くことにより、単に時間が早くなるだけでなく、提案力・問題解決力など価値の高い仕事力が鍛えられる

●表2 残業を前提としない働き方による従業員の能力向上
資料：富士通総研作成

ている」「組織の成功のため進んで貢献する意欲がある」という3つの要素があります。「残業を前提としない働き方」によってこの3つの要素に働きかけることができます。例えば以下のようなことが期待できます(図2)。

「残業を前提としない働き方」により従業員の会社や仕事に対するエンゲージメントを高めることが稼ぐ力の向上につながります。

効果(3)：人間の幅を広げ新たな時代に備える

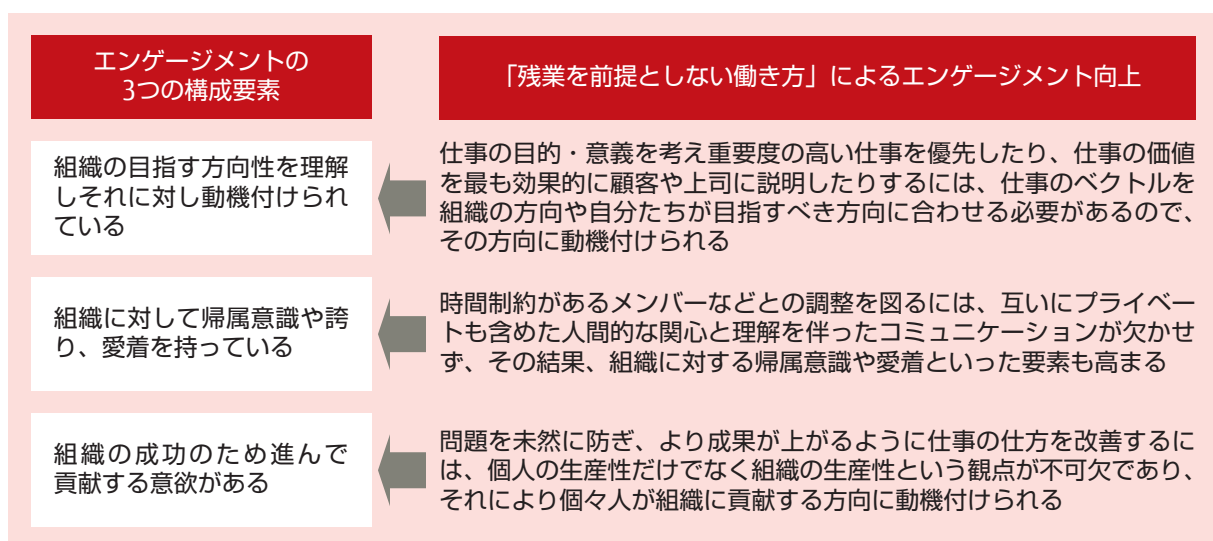
政府は「人づくり革命」を政策に掲げ、年齢に関わらず誰もが人生を再設計できる社会を作り、人口が減る中でも一人ひとりの生産性を上げて経済を押し上げるべく「人生100年時代構想会議」を設置し本年から議論を開始しています。

健康寿命や働く年数が長くなる一方、事業やそれに求められる人材の能力は変化が激しく短命化しています。10年後の仕事は65%が今は存在しない仕事になるだろうなどと言われるように、今身につけている能力を頼りに今後も生き抜けるとは考えにくくなっています。そのため、生涯を通して新しいスキルと専門技能を獲得し続けることが必要になるケースも多いでしょう。リンダ・グラットンらは著書「LIFE SHIFT 100年時代の

人生戦略」^(注)の中で、今後のキャリアのあり方として、生産性の高い人材であり続けるためには、自分になかった知識と見方を得るきっかけとして、幅広い人々との関係を深めることや多様性に富んだネットワークの形成、そこから得た知識、見方を行動に移す前向きな姿勢を持つこと、そして健康や明晰な頭脳を保つために生活習慣や仕事上のストレスの管理に気を付けることなどが今後ますます重要になると指摘しています。

企業の側から見ると、事業に必要な人材配置や要員計画を予測的に行うだけでは、時代の流れの速さや新たなビジネス開発に対応することが難しくなっています。人材教育も必要なスキルをリストアップし、体系的に提供するだけでは足りなくなっています。個々人の自律的なキャリア形成によって、新たなビジネスにつながる土地勘や人とのつながり、情報ソース、気づきを各人が^{かんよう}涵養していくことが、重要と考えます。

「残業を前提としない働き方」によって生まれた時間的・精神的余力によって、現在の仕事と必ずしも直接関係ない新たな事柄への興味や社外の幅広い人々とのつながり、活力を生むリフレッシュメントを増進することができれば、新たな時代に対応できる創造性を向上させ、稼ぐ力を向上させることにつながります。



●図2 エンゲージメントの3つの構成要素と「残業を前提としない働き方」
資料：富士通総研作成

3. おわりに

以上、働き方改革による企業の稼ぐ力を向上させるための「残業を前提としない働き方」の内容と、その3つの効果を示しました。働き方改革のプロジェクトをご支援させていただいている中で、関係者の様々な思いが交錯し、働き方改革の目的設定がうまくいっていないケースが比較的多く見受けられます。そのようなときに、この3つの効果を軸として目的設定されることをお勧めします。

(注) リンダ・グラットン、アンドリュー・スコット「LIFE SHIFT」
(東洋経済新報社、2016)

ケーススタディ 1

府省・地方自治体における 長時間残業削減のためのプロセス改革

株式会社富士通総研
コンサルティング本部 行政経営グループ
グループリーダー
佐々木 央

民間企業で注目を集めている働き方改革は、府省・地方自治体の行政機関でも重要な課題です。しかし、行政機関特有の環境・条件によって、民間企業で有効な取り組みが必ずしも行政機関で有効とは限りません。

民間企業よりもサービス残業を発生しやすい行政機関で長時間残業削減するためには、業務の効率化とともに、正職員が担うべき業務の見直しも重要です。本稿では、プロセス改革の事例を交えながら、行政機関における長時間残業削減のポイントを示します。これは行政機関に限らず、多くの民間企業においても参考となるものと考えます。

■ 執筆者プロフィール



佐々木 央 (ささき あきら)

株式会社富士通総研 コンサルティング本部 行政経営グループ グループリーダー

1991年株式会社日本能率協会総合研究所に入社。都市政策・地域政策に関するコンサルティングに従事。1999年株式会社富士通総研に入社。公共事業部で、主に地方公共団体および中央官庁の行政評価・行政改革・総合計画策定等の行政経営改革、都市政策・地域政策に関するコンサルティングに従事。また、(財)全国市町村研修財団 市町村職員中央研修所(市町村アカデミー)における行政経営改革に関する研修講師など、市町村職員を対象とする研修講師も多数実施。

はじめに

府省や地方自治体などの多くの行政機関においても、民間企業と同様に働き方改革の一環として長時間労働の是正が大きな課題となっています。

本稿では、民間企業と異なり公務を担うことによる行政機関の様々な制約について述べた後、高い効果を生み出したプロセス改革のコンサルティング事例を紹介します。

1. 行政機関における「長時間労働」発生の背景と問題点

行政機関において長時間労働が発生する主な要因として、以下の3点を挙げることができます。

(1) 行政改革の主要施策としての職員定数の削減

- ・ 国家公務員の数
郵政公社化、独立行政法人化などの大きな影響を受けながらも、1980年代以降は減少傾向。直近でも、長期的には2009年度の社会保険庁の廃止（日本年金機構の設立）の影響を受けなかった2010年度末の302,281人から2017年度末の297,025人（見込み）へと5年間で▲1.7%の削減。
- ・ 地方公務員（都道府県、市町村の合計）の数
教育、警察、消防部門を除く一般行政部門の一般職常勤職員（以下、正職員）は、1995年度の1,174,838人をピークに2014年度の908,570人まで削減が続き、2016年度は910,880人と1995年度比で▲22%の削減。2011年度（925,370人）から5年間では▲1.6%の削減。

(2) 新たな行政課題への対応のための政策の増加

過去から現在まで常に新たな行政課題が発生し、その対応のために新しい法律、制度が施行され、行政機関が担わなければならない政策は増え続けています。1990年代以降の主な新規政策として、地球温暖化対策

（地球温暖化対策推進法）、DV対策（DV防止法）、食育（食育基本法）、地方版総合戦略（まち・ひと・しごと創生法）、空き家対策（空き家対策特別措置法）などが挙げられます。

(3) 公務

国や地方自治体の事務は「公務」であり、その公共性を担保するために、国家公務員には労働基準法は適用されず、残業時間の上限は何も規制がありません。また、労働基準法が適用される地方公務員においても、「公務のために臨時の必要がある場合」の労働時間延長・休日労働の規定や、地方公務員法第58条5項による一部の適用除外などにより、非現業職（事務職などの一般的な公務員）は労働基準監督署の監督権限外と理解されています（行政委員会としての人事委員会が代替、人事委員会未設置団体では首長がその機能を代替）。

以上の3つの要因に加え、近年、小売業やコールセンター業務など対人サービス業で顕在化してきている「感情労働」問題は、過度な住民お客様主義によって、市町村行政の現場を中心に長時間労働の大きな要因となっています。

これらの発生要因のため、行政機関における長時間労働は、民間企業以上に解消が困難です。さらに、財政が逼迫^{ひっばく}する中、残業代を支払うためにも、議会の議決による予算措置が必要な行政機関において、ノー残業デーの推奨や首長などの定時退社号令だけで具体的な対策を伴わない長時間労働是正の取り組みは、サービス残業を増長する要因にすらなっています。

2. 長時間労働是正のためのポイント

民間企業とは異なる様々な制約がある行政機関の長時間労働を是正するためには、正職員が従事しなければならない業務量を削減することが重要です。これは以前からの業務効率化、生産性向上の改善・改革の取り組みと変わりはありません。

ここでは、長時間労働是正のためのポイントを3点紹介します。

(1) 非効率の解消

各行政機関では、各組織、各職員に担当する「事務・事業」が割り当てられています。これらの「事務・事業」は、日々何度も繰り返して発生するもの（窓口における証明書発行事務など）、年間スケジュールに基づき推進するもの（総合防災訓練に関する事務など）と、多種多様です。さらに数年単位で職員異動が発生することから、前任者の事務を引き継ぎ実施する前例踏襲による「事務・事業」の執行が基本です。

その結果、「事務・事業」を執行する様々なプロセスにおいて、無駄な業務、過剰品質の業務が温存・蓄積されている場合は、その解消を図る必要があります。

また、「事務・事業」を推進するための庁内外での各種調整事務や、日々の住民や事業者からの様々な問い合わせへの対応など、担当職員による計画的な業務推進を阻害するプロセスが相当な業務量となっている場合は、その解消を図る必要があります。

(2) 「事務・事業」の数量の削減

前述のとおり、過去から現在まで、さらに将来に向けて、新たな行政課題に対応するために新しい政策を推進しなければならない行政機関では、放置すると「事務・事業」の数は右肩上がりとなってしまいます。一方、正職員数の削減が続いてきたことから、長時間労働を是正するためには、職員数などのリソースに応じた「事務・事業」の数量に削減する必要があります。

(3) 正職員が担うべき業務の見直し

政策の増加、正職員の削減が同時並行で進んできていることから、従来、正職員が直接担当していた「事務・事業」について、民間企業などへのアウトソーシングや非常勤職員の活用拡大を前提に、少数精鋭化している正職員が担うべき業務を見直す必要があります。その際、従来多かった「事務・事業」を丸ごとアウトソーシングするという視点だけではなく、プロセス単位でアウトソーシングなどを検討することが有効です。

なお、2020年度から導入される会計年度任用職員の

制度設計に当たっては、この視点を盛り込むことが重要です。

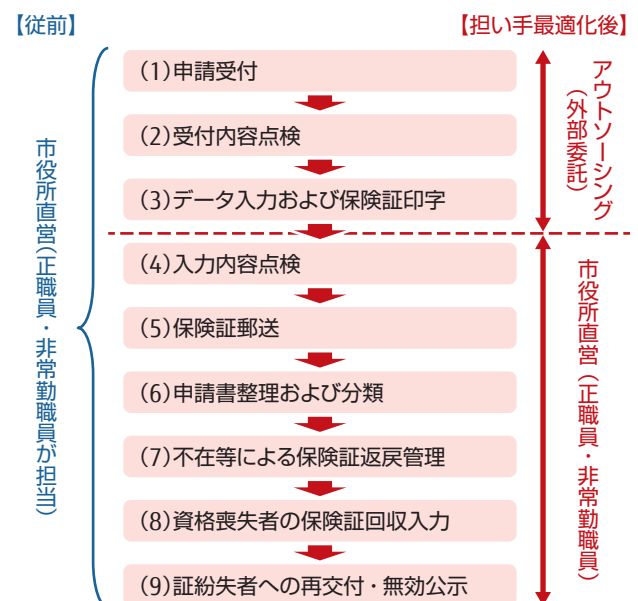
3. プロセス改革による正職員の生産性向上の事例

富士通総研では、これまで数多くの行政機関で業務効率化の支援を行ってきました。この中で、A市様におけるプロセス改革による正職員の生産性向上の成功事例を紹介します。

A市様では、長時間残業が常態化している国民健康保険所管部門に対して、その削減が大きな課題となっていました。この課題解決のためのコンサルティングの具体的な進め方は、部門が所管する「事務・事業」の可視化（「事務・事業」別の主要な業務プロセス、職員種別業務量等）、プロセス別の最適な担い手の検討、担い手最適化により生み出される正職員の工数（時間ベース）の試算などです。

図1にプロセス改革の検討結果の一例を示します。この部門では多くの事務で窓口において住民対応していることから、図1の(1)から(3)に該当するプロセスを

例：国民健康保険被保険者資格の得喪に関する事務



●図1 担い手最適化の視点に基づくプロセス改革の事例
資料：富士通総研作成

有するほかの事務も含めて民間企業へのアウトソーシングを実施しました（BPO：ビジネス・プロセス・アウトソーシング）。

プロセス改革の代表的な手法として、BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）もありますが、A市様のコンサルティングでは採用しませんでした。その主な理由は、以下の2点でした。

- 国民健康保険業務は情報システムと密接不可分であり、情報システムの機能などの見直しと一体で行わなければ効果の高いBPRは実施できないと判断したこと
- 法令に基づき加入が義務づけられている医療保険制度に関する事務であり、法令に則った手続きの実施やミス発生予防のための多重チェックなど、現行のプロセスを再構築する余地がないと判断したこと

アウトソーシングを開始した約1年後、効果や課題を把握するため担当職員へのインタビュー調査を実施しました。その概要は、以下のとおりです。

■ 正職員の残業時間の削減

- 従前：定時には電話対応業務などに忙殺され、そのほかの本来の担当業務は平日深夜までの残業や土日の出勤で処理。
- 最適化後：正職員は本来従事すべき業務に時間を割けるようになり、残業は20時頃までに終わられるようになった。

■ 正職員の本来業務への時間確保

- 正職員が保険料の滞納対策や医療費給付などの適正化に従事できるようになり、保険料収納率は3～4%向上。
- 今後は、医療費減免制度の見直し、レセプト点検の対象拡大による不適切な請求の削減など懸案事項の解決に取り組む。

一般的に、業務のアウトソーシングを行った部門では、アウトソーシングの業務量に見合った職員定数を削減する歳出削減効果を期待する 경우가ほとんどです。しかしこの事例では、一部プロセスの民間企業へのアウ

トソーシング実施後も、市が直接雇用する正職員・非常勤職員の定数は従前と同数としました。これは、職員が長時間残業で着手できなかった部門の懸案事項を解決するための施策であり、結果的には、正職員の長時間残業削減効果や保険料収納率向上による国民健康保険特別会計の健全化効果を生み出すことができ、これらの効果を総合して正職員の生産性向上を実現しています。なお、アウトソーシングによる支出増加は、保険料収納率の向上によって余裕を持って吸収することができ、残業時間削減による時間外手当の削減と合わせて、財政効果も生み出しています。

おわりに

行政機関の長時間残業を削減するためには、行政機関の業務の特性を十分に理解したうえで、正職員が従事しなければならない業務量を削減することが最も重要です。そのため、民間企業で展開しているワーク・ライフ・バランスなどの働き方改革の施策を行政機関でそのまま展開するのは十分な効果が期待できません。

富士通総研は、長年にわたり行政機関の政策・事務・事業の立案や改革、業務の効率化などを支援してきた豊富な実績に基づくノウハウを、今後も行政機関の働き方改革に十分に活かしていきます。

◆ 参考資料

- ・「国の行政機関の定員」/内閣人事局
http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinikyoku/satei_02.html
- ・「平成28年地方公共団体定員管理調査結果」/総務省
http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/teiin/

ケーススタディ 2

働き方改革時代における 制度と多様性の文化づくり

株式会社富士通総研
コンサルティング本部 産業グループ
シニアマネジングコンサルタント
金子 勝

富士通総研では、働き方改革の支援に取り組んでいます。ここでは企業にありがちな悩みや課題を乗り越え働きやすい環境を実現するために、本質的な人事制度へ踏み込み、組織を横断した働き方改革チームを立ち上げ、新たなシステム基盤導入による多様性を受容する文化づくりに取り組む事例をご紹介します。

■ 執筆者プロフィール



金子 勝 (かねこ まさる)

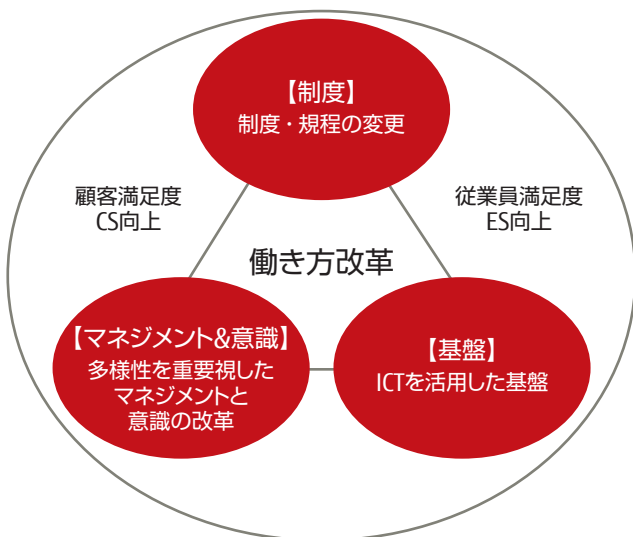
株式会社富士通総研 コンサルティング本部 産業グループ シニアマネジングコンサルタント

富士通株式会社、株式会社富士通総研にて、経営管理、業務改革、間接業務改革などのコンサルティングに従事。近年は、デジタル化時代に伴い、デジタルマーケティングやデジタル・トランスフォーメーションにおける戦略策定や業務プロセス変革を支援、働き方改革の方策とモデル立案、データ解析による品質向上コンサルティングに取り組む。

1. 働き方改革の課題認識

安定した企業成長を遂げるには、誰もが実感できる働き方改革が不可欠です。

将来の労働力確保が重要視される今、従業員の満足度を向上させることは最も重要な課題の1つです。従業員自らがより良い働き方を発見し実現する働き方改革の狙いは、この課題を解決し企業成長へとつなげることです。そのためには、「制度や規則の変更」と「多様性を重要視したマネジメントと意識の改革」、さらに「ICTを活用した基盤」の関係をセットにして捉えることがポイントです(図1)。



●図1 効果ある働き方改革の関係性
資料：富士通総研作成

2. 働き方改革の取り組み手法

富士通総研は、「制度」「マネジメントと意識」「基盤」の関係性を効果的かつ効率的に推進するために、以下を6つの手法をご提供することで働き方改革を推進する支援をしています。

(1) 組織を横断する「働き方改革推進チーム」の設立

多くの企業はこれまでも働き方改革を行ってきましたが、制度を見直す人事と総務、マネジメントと意識

を変える事業部門、基盤作りの情報システムなど部門ごとに推進するため、せっかくの改革もバラバラ感が否めず、従業員アンケートでも「活用していない」「声かけだけ」「働き方改革の実感はない」などの回答が90%というのが実情です。

この残念な実情を打破する鍵が、働き方改革推進チームの立ち上げです。従業員が気持ちよく働き企業の成長にもつながるよう、組織を横断する働き方改革を考え集約し、迅速な連携を図る役割を持つのが、働き方改革推進チームです。

(2) 短期間で企画書作成による具体的な実行計画の策定

働き方改革推進チームでは、「選択可能な制度設計」「業務プロセス再設計」「事業部門と人事部門の連携」「制度とICT基盤との連動」などの多岐なテーマで議論をし、これらのテーマを企画書および具体的な実行計画としてまとめます。通常であれば時間のかかる企画書の作成ですが、基本的な項目と雛形の記載内容をコンサルタントが提供しカスタマイズすることにより、短期間で現実的な実行計画に落とし込むことを可能とします。

企画書の作成は、自社内のやり方や風土にとらわれないよう外部の意見や他社の取り組み事例を参考とし、従業員や間接部門の現場で発生している諸問題、例えば「制度利用への回答の遅れ」「サテライトオフィスの不足」「見直した制度が勤怠システムと整合しない」などを^{すく}もれなく掘り上げます。

(3) 現場起点のあるべき姿の策定

現行の働き方は、会社起点のあるべき姿を求められますが、内情は各職場環境かつ個々人によってケースバイケースです。まずは、従業員の目線で「自分だったら」の現場起点の発想を取り入れた「あるべき姿」を策定することが肝要です。この現場起点の「あるべき姿」の策定では、どんな働き方を指すのかを理想像として描きます。一人ひとりに対応した「制度」と働きやすさといった新たな価値を提供する「人材マネジメント」を織り込

み、多様性という個を活かす「基盤」で、従業員が実感する働き方改革へつながり、満足度が向上します。

(4) 事象や事由からあるべき姿に基づいた働き方をナビゲーションする仕組みの創出

現場起点のアプローチは、誰もが使いやすい人事制度設計の構築ができる反面、働き方の多様性に対応するための事象や事由ごとの制度の組み合わせの検討や、各制度の相互関係を理由とした複雑な設計に対応する、幅広い知識が必要となります。

そこで、複雑で幅広い知識が必要な制度設計を高度化するために、事象や事由から最適な働き方をナビゲーションする仕組みが重要になります。今まで人海戦術かつ属人的なノウハウで設計されていた制度を見直すため、お客様と富士通総研のコンサルタントが知恵を出し合い、高度化の仕組みを創出します。その仕組みは、従業員のあるべき姿を導きだすコンサルティングプロセスで、以下の3つのロジックからナビゲーションして働き方のパターンやバリエーションを設計するというものです(図2)。

- 1) 働き方の条件ロジック：「時間」「日数」「期間」「勤務地」「代替要員」「配置転換希望」など
- 2) タレントマネジメント情報ロジック：「所属」「職務履歴」「役職」「等級」など
- 3) 制度の組み合わせロジック：「キャリアパス」「成果主義」「人事管理」「労務」「就業」など

(5) 運用プロセスのデジタル化

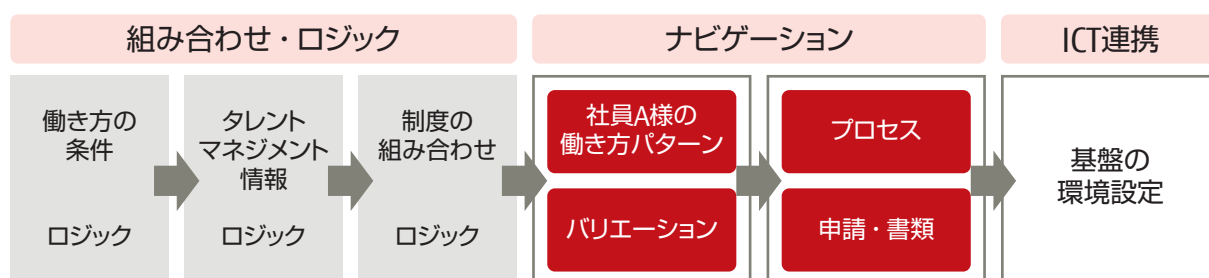
働き方を変えるための運用にも着目した仕組みが必要です。運用では、働き方のパターンを選択することにより、働き方のパターンに伴う医師の診断書や証明書などの必要書類提出依頼と制度の組み合わせによる勤怠、就業システムなどのICTとの連携、そしてパソコン等のデバイス環境の申請や設定を含め、標準化プロセスとして整備する仕組みです。これは、運用プロセスとして「働き方選択」「必要申請や届出」「整合性の確認」「見直し時期」をデジタルプロセス化したものです。

(6) 働き方改革の推進フレームワークの活用

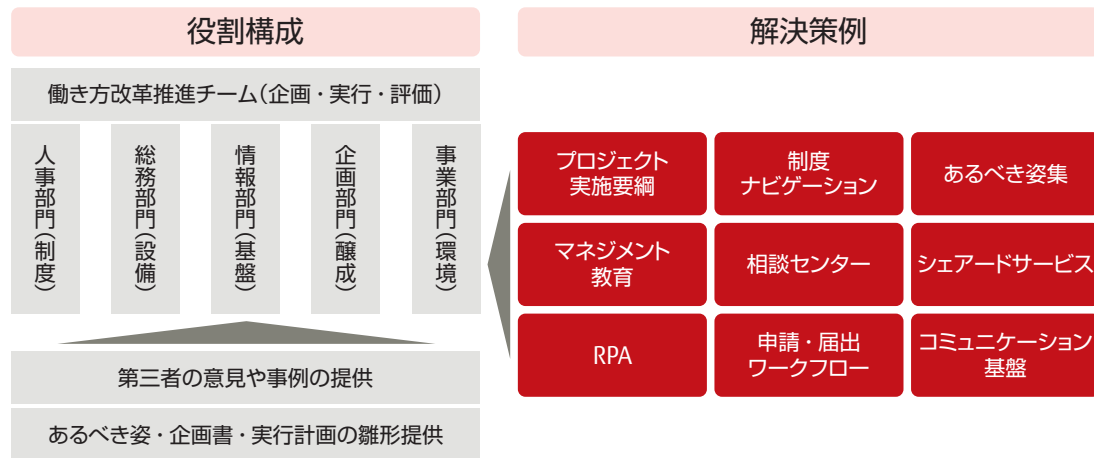
働き方改革の中心となる人事部門は、組織横断の改革プロジェクトの推進ノウハウや計画かつ段階的なロードマップを描く経験が少ないため、プロジェクトを円滑に推進することが難しくなります。そこで富士通総研は、多くの企業への働き方改革コンサルティング経験からプロジェクトの推進および富士通グループの実体験をふまえたノウハウを集約した「働き方改革の推進フレームワーク」を活用して、短期間かつ確実に実行することを支援します(図3)。

3. 働き方改革の取り組み事例

製造業のA様は、企業成長の実現に向け働き方改革の目指す姿を明確にし、従業員満足度を指標として、「人事制度の見直し」「ICTを活用した基盤作り」を全社取り組みとして推進していました。



●図2 事由から制度をナビゲーションして働き方のパターンを設計する仕組み
資料：富士通総研作成



●図3 働き方改革推進チームによる働き方改革の推進フレームワーク
資料：富士通総研作成

しかしながら、制度と基盤の連動がないなど従業員からは多くの不満の声が聞こえました。一例としては、ある事由から時差出勤制度と時短勤務制度の申請をしても、各制度の組み合わせに勤怠や就業のシステムが対応できず、手作業で勤怠票を作成して上司の承認を得て、それを社内便で週単位に送るという煩雑な事務作業が発生していました。

富士通総研は、このような従業員の多様な働き方に対応してこそ、A社様の目指す「満足度を向上させ企業成長につながる働き方改革」と位置づけ、これまでのコンサルティング経験から3つの要素を主軸として、この働き方改革を効果的かつ効率的に推進しました。

1つ目は、富士通グループでの取り組み事例もふまえて、従業員自らが「自分だったら」の現場起点で「あるべき姿」を策定することです。「あるべき姿」として将来像を描くことは、働き方改革の実感につながり、従業員満足度向上となります。働き方の将来像は、営業や人事および情報システム部門の複数部門が集まり、「制度」「マネジメント&意識」「基盤」の3つの観点で働き方を組織横断的に考えるワークショップを開催しました。

ワークショップは、自社内のやり方や風土から脱却するために、以下の1)～5)の流れで富士通総研のワークショッププログラムを活用しました(図4)。このプログラムにより、人事制度のあり方や各部門の密連携な

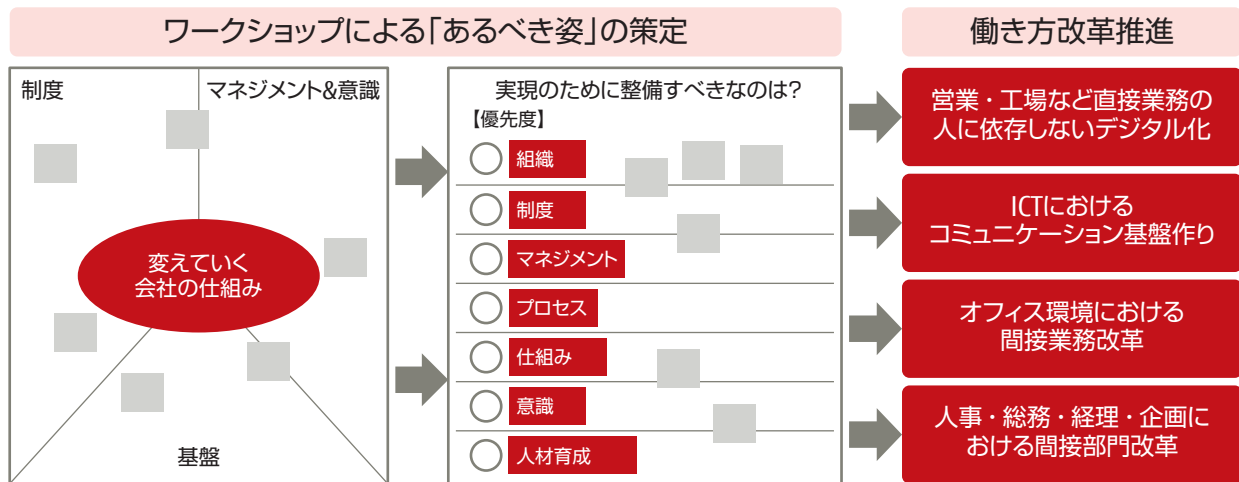
ど本質的な議論を交わし働き方改革像をわずか2日間で描くことができました。

- 1) 様々な働き方改革の取り組み事例のご紹介
- 2) お客様一人ひとりによる、ご自分が共感するインスピレーションカードの選択
- 3) インスピレーションカードを選んだ理由や背景および現状の問題点を共有
- 4) 選んだカードを「制度」「マネジメント&意識」「基盤」に分類をして「やるべきこと」をテーマ化して深掘り
- 5) 深掘りした結果から優先順位の高いテーマを決定してビジョンスケッチと今後の取り組みのまとめ

2つ目は、働き方改革の中核となる働き方のケースバイケースに対応するため、各々の事象や事由から利用可能な制度の組み合わせを検討し、各制度の相互関係を整理することで、より働きやすく、生産性を上げられる「自分にとっての働き方」をナビゲーションする仕組みを創出することです。

この仕組みでは、従業員アンケートで働き方の実態調査も行うことで、期間や回数の制約がある短時間勤務制度や時間指定のあるフレックス制度などの見直しの必要性が明確になっただけでなく、新しい制度の利用にためらう従業員や以前の制度に不満を訴える従業員に対しても効果がありました。

この仕組みの狙いは、各個人のセルフサービスとし



●図4 働き方改革推進部の役割
資料：富士通総研作成

て自分の働き方をイメージすることを可能とし、こんな働き方もあると自己認識できるようになることです。この新たな自己認識が、風土を変えていくことにつながります。

3つ目は、富士通総研の製造業で培ったフレームワークとプロジェクト支援を活用し、働き方改革を手際よく進めることです。本来であれば働き方改革推進部は、会社全体のプロジェクトを推進する経験が少ないため、円滑な推進が難しくなりますが、このフレームワークとプロジェクト支援を利用したことで、企画立案から実行までを加速させ、継続的な改革につなげました。

現在、企画に基づき「制度の見直し」「ICT基盤の再構築」「ナビゲーションする仕組み」を実行している段階です。働き方改革推進部は、組織横断の相乗効果を発揮し、あるべき姿を目指したロードマップの実行を確実に推進しています。その結果、従業員からは「改革の実感がある」「働きやすくなった」との声が多く聞かれるようになり推進効果が現れています。

4. 働き方改革の提言

今後の働き方改革は、前述の事例のような本質的な推進が必須となります。働き方改革の役割は、「営業・工場など直接業務の人に依存させないデジタル改革」「オフィス環境における間接業務改革」「人事・総務・経理・企画における間接部門改革」と幅広い領域に及びます。

富士通総研は、この組織横断的なプロジェクト推進を当社の働き方改革フレームワークで牽引し、「制度」「マネジメント&意識」「基盤」の3つの観点より従業員満足度の確実な向上につなげます。また、従業員による現場起点の「自分だったら」で働き方を想像する「あるべき姿」を策定支援し、従業員の声を十分に理解した働き方改革の企画立案から実行までを短期間で実現します。さらに、本質的な人事制度の見直しに踏み込むことで、最適な働き方をナビゲーションする仕組みや働き方の運用を効果的な基盤で実現し、多様性を認め合う風土づくりに貢献していきます。

知創の杜バックナンバーご紹介

知創の杜

検索

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/magazine/>

マガジン

富士通総研のエコノミストやコンサルタントによる、トレンド予測、提言、コンサルティング事例など情報を紹介する情報誌です。
冊子体の販売はしておりませんのでご了承下さい。

2017年

知創の杜 2017 Vol.1

成熟社会におけるゲームチェンジの足音
ー既存ビジネスフレームを新しい価値で破壊するEaterー

2017年1月25日発行

ダウンロード [2.58MB]

・【特集】
成熟社会における次なるビジネスのありか
ーゲームチェンジの潮流ー

・【フォーカス】
未来の社会と、企業が仕掛けるゲームチェンジ

・【キーワード】
ICTプラットフォームはビジネスのプラットフォームたり得るか

・【ケーススタディ】
アジア新興国における社会とビジネスの可能性



メルマガ会員登録

FRIメールニュース

検索

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/news/FRIemailnews.html>

ビジネスに役立つ情報を
毎月第1火曜日にお届けします。

→ オピニオン

→ 研究レポート

→ コンサルティング事例

→ サービス紹介

→ セミナー案内

FRI メールニュース

事例紹介やイベント・セミナーのご案内など、
お客様のビジネスに役立つ情報をお届けします
無料メルマガジン

→ お申し込みはこちら (購読無料)

FRI メールニュースとは

FRIメールニュースは、ビジネスに役立つ情報を毎月お届けする無料メルマガジンです。
最新のコンサルティングサービスや顧客事例の紹介、オピニオン、研究レポート、イベント・セミナー
情報などを掲載してお届けします。

[サンプルを読む](#)

お知らせ	現場で使えるコンサルティング事例
富士通総研主催のイベント・セミナー開催案内、経済見通し、プレスリリース、書籍紹介などについてお知らせします。	富士通総研のコンサルティング事例をご紹介します。お客様のビジネス変革やITの戦略的活用のためのヒントがここにあります。
オピニオン	研究レポート
富士通総研のコンサルタントとエコノミストが、今、世の中で話題となっているテーマやコンサ	富士通総研 経済研究所のエコノミストが、経済・産業・経営の分野で、緻密な調査・研究に

www.fujitsu.com/jp/fri/

株式会社 富士通総研

FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

〒105-0022 東京都港区海岸1丁目16番1号 ニューピア竹芝サウスタワー
TEL: (03) 5401-8391 FAX: (03) 5401-8395

本誌に掲載する「内容」および「情報」は過去と現在の事実だけでなく、将来に関する記述が含まれています。これらは、記述した時点で入手できた情報に基づいたものであり、不確実性が含まれています。したがって、将来の業務活動の結果や将来に惹起する事象が本誌に記載した内容とは異なったものとなる恐れがありますが、当社は、このような事態への責任を負いません。読者の皆様には、以上をご承知いただくようお願い申し上げます。

「知創の社」の一部または全部を許可なく複写、複製、転載することを禁じます。

文中に記載された会社名、各製品名などの固有名詞は、各社の商号、登録商標または商標です。
FSC®森林認証紙、植物油インキ、有害な廃液を出さない水なし印刷方式を採用しています。