

## 本当の働き方改革が意味するところ・・・限られた人材の有効活用とイノベーションの活性化

長時間労働抑止、残業禁止だけではゴールには程遠い

FUJITSU JOURNAL / 2019年1月15日



2018年11月28日、働き方改革をテーマとした「Fujitsu Insight 2018」を開催しました。「企業の存続と成長のための「働き方改革」の現実と展望～働き方改革による組織マネジメントとイノベーション成功のポイント～」と題した基調講演では、働きがいやモチベーションの上げ方、人工知能との関わり、富士通の実践などを取り上げた3つのセッションとパネルディスカッションで、働き方改革の本質について解説しました。

## 働きやすさと働きがいの2本柱で働き方改革を推進

冒頭で富士通の松本は「企業の方とお話をしていると、働き方改革を検討している企業は多いものの、改革が進んでいると答える企業は決して多くない」と現状を紹介し、「なぜ今、働き方改革に取り組む必要があるのか。その本質はなにか」と来場者に問いかけました。その後、まず青山学院大学の山本寛氏が登壇しました。



働き方改革というと、必ず枕詞に「労働生産性の向上」という言葉が付きます。では、労働生産性を上げていくためには労働時間短縮さえすればいいのでしょうか。実はそうではありません。仕事の中身を考える必要があります。働き方改革は、「働きやすさ」「働きがい」という両面から考えるべきではないでしょうか。

働きがいとは何でしょうか。働く行為の結果として自分にとって良い効果につながることです。しかし、働きがいは数値で測れるものではありません。そのため、従来は比較などの調査があまりされなかったのですが、モチベーションやエンゲージメントという観点で数値化して比較できるようになってきています。

モチベーションとは自発的な意欲。エンゲージメントとは、従業員一人ひとりが会社の成長と自身の成長を「結び付け」、会社が実現しようとしている戦略・目標に向かって、自らの力を発揮しようとする自発的な意欲のこと、つまりは、仕事への熱意度です。会社の成長と自分自身の成長を何らかの形で結びつけ、その達成のために頑張るところがモチベーションと異なります。一

言でいえば、高い業績につながるような企業と個人の結びつきの強さを意味しているといえます。そしてエンゲージメントの向上は、売上高や生産性に直結するのではないかと考えられます。

エンゲージメントについて世界と日本を比較してみましょう。世界でのエンゲージメントが高い人の割合を見ると、2011年頃から徐々に上がり始め、2014年から急に上昇しています。

それに対して日本はどうかを見ると、ショッキングな結果が出ています。2017年5月の日経新聞に掲載されたギャラップ社の調査によると、熱意あふれる社員つまりエンゲージメントの高い社員が日本はわずか6%で、139カ国中132位という低さです。その反面、やる気のない社員は10倍以上の70%にも達しています。

ではエンゲージメントを高めるために会社や組織はどのようなことをやっているのでしょうか。これも世界と日本では大きく隔たりがあります。タワーズワトソンの調査では、アメリカ、カナダ、ヨーロッパは傾向が似ており、リーダーシップや社会的認知、イメージなどが重視されています。

一方日本では一番重視しているのが権限委譲、つまり上司の役割です。2番目が業務量とワークライフバランスでした。これはまさに働き方改革で取り組んでいることです。働き方改革で働きやすさを高めていくことは働きがいにも繋がることはいえるでしょう。

特徴的なのが、5番目に来る報酬です。欧米では、報酬をあげることを働きがいややる気をあげる対策としては考えていないようです。ところが日本では報酬がやる気を高めるのに効きそうだと見えています。逆に欧米で高いリーダーシップや企業の社会的認知、イメージは日本だけランク外となっていました。

社員の仕事での頑張りや成果を認めてあげることも重要です。例えば、社員を表彰する制度を設けている企業も少なくはありません。しかし、表彰規定を定めておらず、どういう人を表彰するかが明確でなかったり、長年表彰される人が出ていなかったりすることもあります。こういう制度を有効に活用したり、職務提案報奨金、ピアボーナスのような制度を設けるのも手です。

もう一つ忘れてはいけないのは仕事で使うスキルに見える化です。業務に見える化はさまざまなところで言われていますが、ここで述べたいのは、個人がどの程度のスキルを蓄積したかという点です。そうやって、スキル向上を評価しあっていくことも働きがいに繋がります。

労働時間の短縮は有休を取りやすくすることで効果を発揮します。例えば、長期休暇を取りやすくしたり、時間単位で柔軟なシフトで働けるようにしたりします。その理由は、働きがいを感じるタイミングを作るためです。ずっと働き通しだと働きがいを感じる暇がありません。やはり働

きがいを感じるのは、少し休んだとき。自分を振り返ってみて、「頑張ってきたな」「去年より仕事ができるようになってきたな」と実感するときではないでしょうか。

## 人工知能は日本企業の働き方をどう変えるか

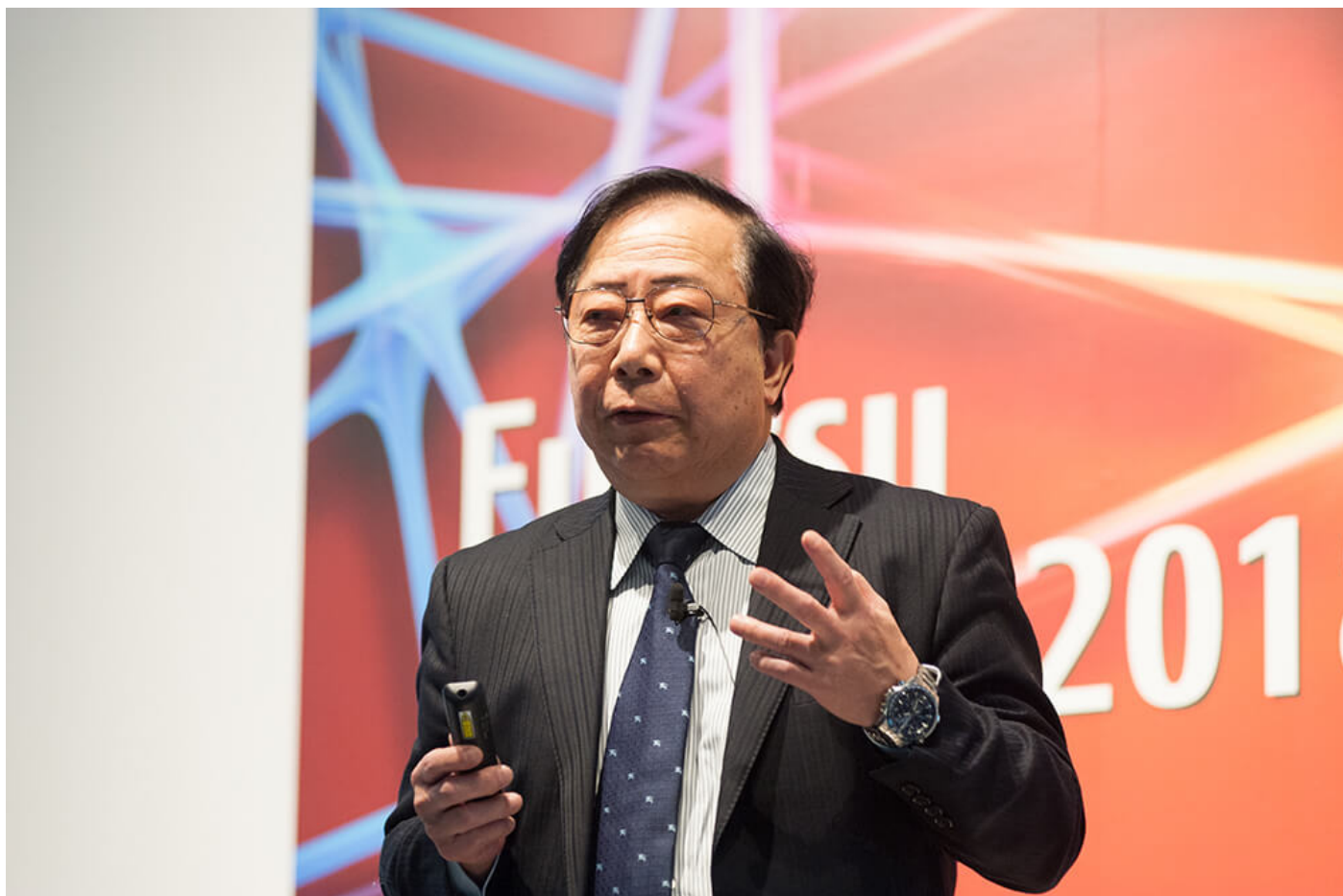
続いて、日立造船株式会社伊東 千秋氏がAIと働き方改革について話しました。

今から7年前東日本大震災が起こるちょっと前になります。2011年の2月17日にウォールストリートジャーナルの一面トップに「ホワイトカラー、ブルーカラーの区別をする時代ではなくなる」という趣旨の記事が掲載されました。つまりテクノロジーが進化してくると、新しいことを作り出すクリエイティブな人たちと、これまで蓄えてきた知識やルールを基礎にして仕事をするサーバーと呼ばれる人達に2分されるという主張です。

実はその記事が掲載される前日は、IBMの人工知能であるワトソンがアメリカを代表するクイズ王を徹底的に打ち負かした日なのです。ウォールストリートジャーナルの記事がいうテクノロジーとは人工知能を示唆していると考えていいでしょう。

今アメリカでは、ブルーカラー、ホワイトカラー、ピンクカラーという三つの職業カラーがあると言われています。ブルーカラーについては、将来人工知能やロボットが拡充してくれば熟練工も厳しくなるでしょう。ホワイトカラーも安寧とはしてられません。高学歴社会の独壇場であったホワイトカラーも、人工知能が業務に入ってくるとうかうかしてられなくなります。聞き慣れないのはピンクカラーという言葉でしょう。これは、看護、介護、保育など人間に関わる仕事です。そして、ピンクカラーの業務は、そう簡単には人工知能ではできないだろうと見られています。





将来人工知能が発展したとき、それでも生き残っている職業は3つ考えられます。筆頭に上がるのはイノベーションを生み出す仕事です。小さなイノベーションでいいのですが、日々新しいことを積み重ねてビジネスが大きく育てるのがポイントです。2番目は先ほど紹介したピンクカラーです。何万年も前から人類の仕事は植物と動物を相手にする仕事でした。採集や狩猟のことです。やがて農業や牧畜へと変わっていきましたが、植物と動物を相手にすることは変わりません。しかしこれからの人類の大きな仕事は人を相手にする仕事ではないかと言われています。最後は言い方が悪いのですが、誰もやりたがらない仕事です。多分これは、人工知能でやるのはかなり難しいでしょう。

では人工知能は社会をどう変えるのでしょうか。デジタル革命の非常に恐ろしいところは、設備投資をしていない会社が世界のナンバーワンになってしまうことです。資本主義は本来株主からお金を預かって設備投資を行い、その利益を配当にするのが原則です。その原則が、デジタル革命によって崩壊する可能性を持っています。

崩壊を起こす原動力はソフトウェアです。従来のもので作りは収穫逓減の法則が適用されるので、1社が世界を制覇することはありえないとされています。ところが、ソフトウェアは実装コストがゼロですから、世界を独占してしまう可能性を秘めています。

イノベーションが次々と起こると、企業の寿命も短くなっていきます。S&P 500社の平均寿命は、1920年代は67年でした。ところが今では15年と短くなっています。若い人が今の優良企業に入社

しても、定年まで働けるとは限りません。これはアメリカでの結果ですが、必ず日本もそうなるでしょう。

ではイノベーションはどうすれば創出できるのでしょうか。自己裁量権、自分が決められる権利をどこまで持っているかということが非常に大きいと思います。わたしはイノベーションの聖地と言われるシリコンバレーの、エアビーアンドビーのオフィスを見てきました。そこには、広大なオフィスに全く仕切りがありませんでした。

そして、オープンな場所に会議スペースがたくさんあり、パソコンも資料も持たずにディスカッションしていました。会議に集まる前に、「今日はこのテーマで議論しましょう」と決まっているのでしょうか。もうひとつ驚いたのは、ディスカッションでは誰がリーダーなのかが全くわからなかったことでした。

やはりイノベーションを起こすには、組織階層をフラット化しないといけません。一般社員から社長に届くまでには何度も伝言ゲームを行い、社長に届いたときには全く違うものになっているような多階層の組織では駄目だと感じました。

そしていろいろなディスカッションをして新しいことを生み出そうとするのであれば、その構成員は多様性を持っていないはいけません。女性や外国人を含むいろんな多様性を持った人がいないとイノベーションを生み出すことはできないでしょう。

また突拍子もないことを発言する人に対して「バカなことを言うな」と言う組織ではイノベーションは起きません。むしろ「どうしてそんなアイデアを出したのか」「そのバックグラウンドは何か」と一生懸命聞いてくるような組織が、実際にトップランナーになって売上も利益も伸ばしているのです。

本当の働き方改革とは組織の個人の関係にとどまりません。企業の形をも変える大きな効果があると考えています。

## 働き方改革は現場の皆さんのための改革

3番目のセッションでは富士通の松本 国一が、富士通の取り組みについて解説しました。

富士通は働き方改革を8年ほど前から、世界グループ企業含めて約16万人規模で取り組んでいます。最初に手をつけたのはコミュニケーションの改善です。日本の働き方においてコミュニケーションは非常に課題が多いからです。

実際、欧米の働き方と日本の働き方は大きく違います。欧米では、各個人が自分の目標を持ってそのミッションを達成するために自己裁量で業務をこなしていきます。一方日本ではグループの

中に属してミッションを共有し、属している人たちが分担しながら業務を進めていきます。

そのため、最終的な目標が達成できているのか、今どこまで進んでいるかなどの情報共有の負担が大きくなっているのです。意識や認識合わせ情報共有に非常に手間がかかるため日本企業は会議が多いわけです。そこで富士通ではコミュニケーションを皮切りにICTを導入しながら働き方改革を進めてきたわけですが、ICTを導入すれば必ず働き方改革がうまくいくというわけではありません。



なんといっても、働き方改革は現場の皆さんのための改革です。職場の皆さんが働き方を変えていくという意識を持ってもらうことが大切になります。しかしその方々が意識を持ったとしても制度やルールが阻害してはいけません。つまり、ICTだけでなく、制度やルールを含めた三位一体で働き方改革を進めることが重要になります。

具体的に富士通がどのような取り組みを進めてきたのかということをお話します。業務の効率化についてはコミュニケーションのインフラを共通化し、内線電話を全てパソコンやスマホに統合しました。電話と違って1対1ではなく、複数メンバーでのWeb会議が容易に開け、各自のパソコンの中にある資料を見ながらコミュニケーションをとるのも可能になりました。その結果富士通の中では97%の人間がWeb会議ができ、年間200万回という途方もない回数Web会議が開かれています。これによってどこにいてもコミュニケーションがとれる基盤が出来上がりました。また情報を共有するノウハウの可視化も進みました。一般の人は何かを調べると

きに検索サービスを使います。しかし多くの会社では、「この件について詳しい人は誰？」と聞いて回るシーンが少なくありません。

そこで富士通ではポータルで情報検索をすると、同時に人の検索もできるようにしました。そして相手が「在席」となっていたら、すぐにコミュニケーションツールを使って連絡を取れます。かつては情報入手までの時間が数週間かかっていたのが、いまでは数分で終わります。

また2017年4月からはテレワーク勤務制度を導入し、どこでも働ける環境を整備しました。事務所や自宅ではない新しい第三の労働空間としてサテライトオフィスも開設して、今や事務所に縛られずに仕事ができます。いまでは12000人がテレワークを、育児中の女性70%が在宅勤務制度を使っています。

さらに人工知能を活用した働き方改革にも取り組んでいます。富士通はヒューマンセントリックAI「Zinrai（ジンライ）」を活用した働き方改革を進めています。例えば皆さんが部下の仕事の見える化をしようとしたとします。部下に「あの仕事、今どうなっている？」と聞いているということは見える化ができていないということです。人工知能を使って、「部下が今何をしているのか」「どこに手間が掛かっているのか」をグラフ化して、それをマネジメントに生かして、部下の教育に活用しています。マネジメント層の人が現場の課題に気づけば現場は行動を変えられるのです。

働き方改革は現場の改革です。現場の皆さんが「なりたい姿をちゃんと描いているか」「やりがいを感じられるか」「クリエイティブに働けるか」ということをしっかり考えて働き方改革を進めていただきたいと思います。

## 遅々として進まない日本の働き方改革。打開のポイントは？

セッションの後は、パネルディスカッションに移りました。最初のテーマは「働き方改革の世の中の流れは？」がテーマです。山本氏は「日本企業では働き方改革をしても、自分の働き方は変わっていないと答える人が半分。一方、取り組みで多いのは、圧倒的に長時間労働の是正でそこに偏っています」と働き方改革の現状を説明しました。伊東氏は、人材採用の面から「人材採用が難しくなっており、ホワイト企業と認められるために、残業問題に取り組んでいる企業が多いと思います」と山本氏の意見を補足しました。そして「以前は投資対効果が重要でしたが、今は人手不足を何とかするためにICTに投資するケースが増えています」と人材不足がIT投資に影響していることに触れました。

続いて働き方改革の当事者である「従業員・職員はどうあるべきか？」というテーマを取り上げました。伊東氏は「働き方改革とは職場と個人の折り合いの付け方。会社の寿命が短くなっている。社員の方々が危機意識を持っています。特に若い人は、今の仕事でキャリアを積んで、



会社をやめた後もそれを生かして働けるようにという意識が強くなっています。会社も、その人の人生に役立つようなキャリアの積みせ方を考えていく必要があります」と持論を述べ、アメリカでの経験を紹介しました。

アメリカでは容易に人を解雇できるといわれていますが、そのようなことをしていたら就職してくれる人がいなくなります。むしろ、いい人材がやめないようにする苦勞があったそうです。そこで伊東氏が注力したのが、社員教育。転職のために役立つ教育をしたところ、逆に「こんなにいい会社であるなら」と定着率が上がったとのことでした。

「働き方改革においてICTへの期待は？」というテーマでは、伊東氏は若い人とスマートフォンの関係に学ぶことを提案しました。「昔は集まらないとコミュニケーションが取れなかったのが、今はスマートフォンで繋がっていれば、どこにいてもコミュニケーションが取れます。極端な話、お風呂に入っても議論ができるくらいです。そんな若い人たちをいかにやる気を出させるかがポイントです」と言い、「昔は一番情報を持っている社長の判断が正しいとされていましたが、今は一社員の方が情報を持っていることもあります。情報の下剋上が起こっている現在、情報の集め方に長けている若い人たちのモチベーションを上げて、会社で活用できるようになれば強い会社になれます」と続けました。

山本氏は「ICTで労働生産性を上げれば、ルーチン業務を短縮化して、創造的な業務にシフトできます。創造的な仕事とは、自分でやり方や働く時間を決められること。それが働きがい一番近いと思うのです。各自の仕事で、ルーチン化している仕事、創造的な仕事の比率を見やすくして、創造的な仕事の比重を高めていくことが働きがいとモチベーションにつながるのではないのでしょうか」と答えました。

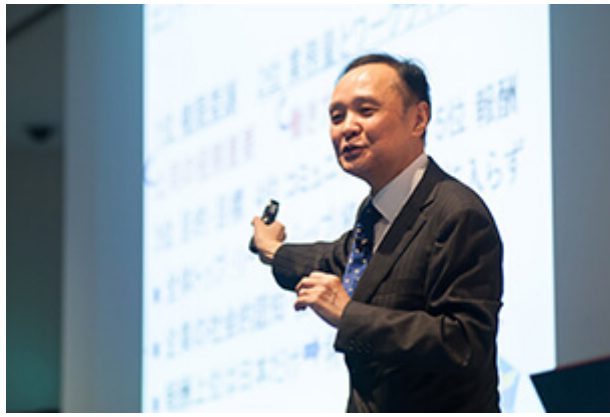


山本氏を受けて伊東氏も「働きがいについては、いかにモチベーションを下げる仕事をさせないかということも重要です」と言い、再びアメリカでの取り組みを披露しました。日本では、役員会議のための資料作りで社員が四苦八苦することもあります。アメリカではそんな仕事をさせたら社員がやめてしまうそうです。では資料を作らずどうしているかという、役員が生データを見て内容を理解できるスキルを持っているから問題ないとのこと。

「日本とは逆で、生のビジネスデータを見て理解できない人間は役員になるなどと言われていきます。それがプロフェッショナルです。そこまでやらなくても、生データを見やすくするツールを導入して、会議のための資料作りはなくすようにしないとモチベーションの低さは解決できません」と伊東氏は主張しました。

松本もそれに同調し「無駄な業務をなくしてクリエイティブな業務に集中してくださいということです。社員の士気が上がって結果的に会社を成長させていくことが働き方改革の本質ですね」と口にして、パネルディスカッションを締めました。

## 登壇者



青山学院大学経営学部教授（人的資源管理論担当）

博士（経営学）

**山本 寛氏**



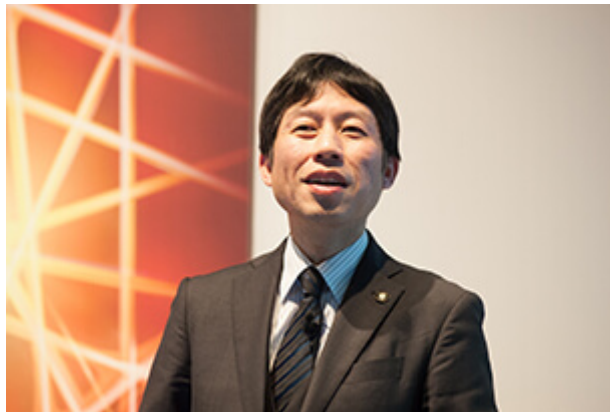
日立造船株式会社 社外取締役

株式会社ゼンショーホールディングス 社外取締役

株式会社オービックビジネスコンサルタント 社外取締役

元 富士通株式会社 取締役副会長

**伊東 千秋氏**



富士通株式会社

エバンジェリスト（働き方改革）

**松本 国一**

