

働き方改革～誰のための働き方改革か

株式会社 NTT データ経営研究所 情報戦略コンサルティングユニット
ビジネスソリューションコンサルティンググループ

シニアマネージャー 加藤 真由美

はじめに

「働き方改革」、「働き方変革」という言葉がメディアに登場しない日はない。Googleで「働き方」を検索してみると、2,660万件ヒットする。ビジネス雑誌、新聞などあらゆるメディアで取り上げられている。「働き方改革」「働き方変革」「ワークスタイル変革」とさまざまなタイトルで発信されている。

2016年9月から首相官邸が「働き方改革は、一億総活躍社会実現に向けた最大のチャレンジ」とする「働き方改革実現会議」を開催し、2017年度の働き方改革を推進するために、特別会計を含めて700億円強の予算が計上されている。安倍首相が、2017年1月30日の参議院予算委員会で、退社から翌日出社までに一定時間の休息を設ける「インターバル規制」の導入を検討する考えを示し、中小企業を念頭に「助成金創設や好事例の周知を通じて自主的取り組みを推進し、導入の環境整備を進める」と表明するなど、国の「働き方改革」への取り組みは加速度を増している。

当社では数年前から「働き方変革」というタイトルで調査を行ってきたが、国が「働き方改革担当大臣」を新設しているところからも、本稿のタイトルは「働き方改革～誰のた

めの働き方改革か」とさせていただいた。

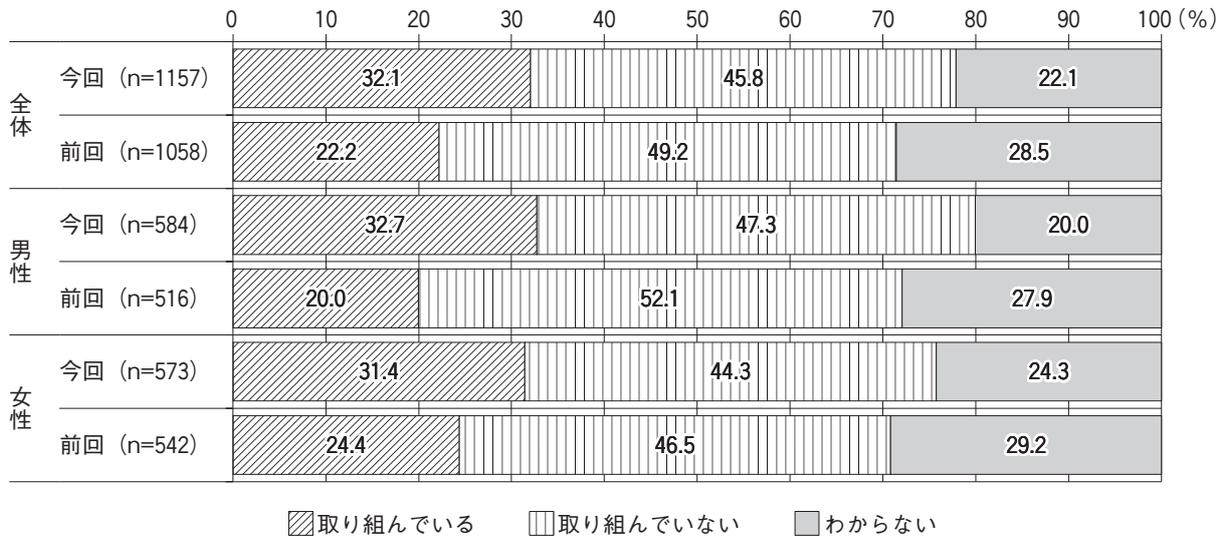
働き方改革の進捗状況について

働き方改革・女性活躍推進が国家戦略として取り組まれている中で、当社はNTTコムリサーチと共同で、従業員規模10名以上の企業に勤務するホワイトカラーを対象に「働き方変革2016」という調査を実施した。（今回調査：2016年3月16日～3月28日に調査）

本調査において、自社の働き方変革の取り組み状況について尋ねたところ、働き方変革に取り組んでいる企業は、3割を超えている。昨年度の同調査（前回調査：2015年3月13日～3月17日に調査）では、約2割にとどまっていたが、働き方変革に取り組む企業が1年で約1割増加している（図表1）。

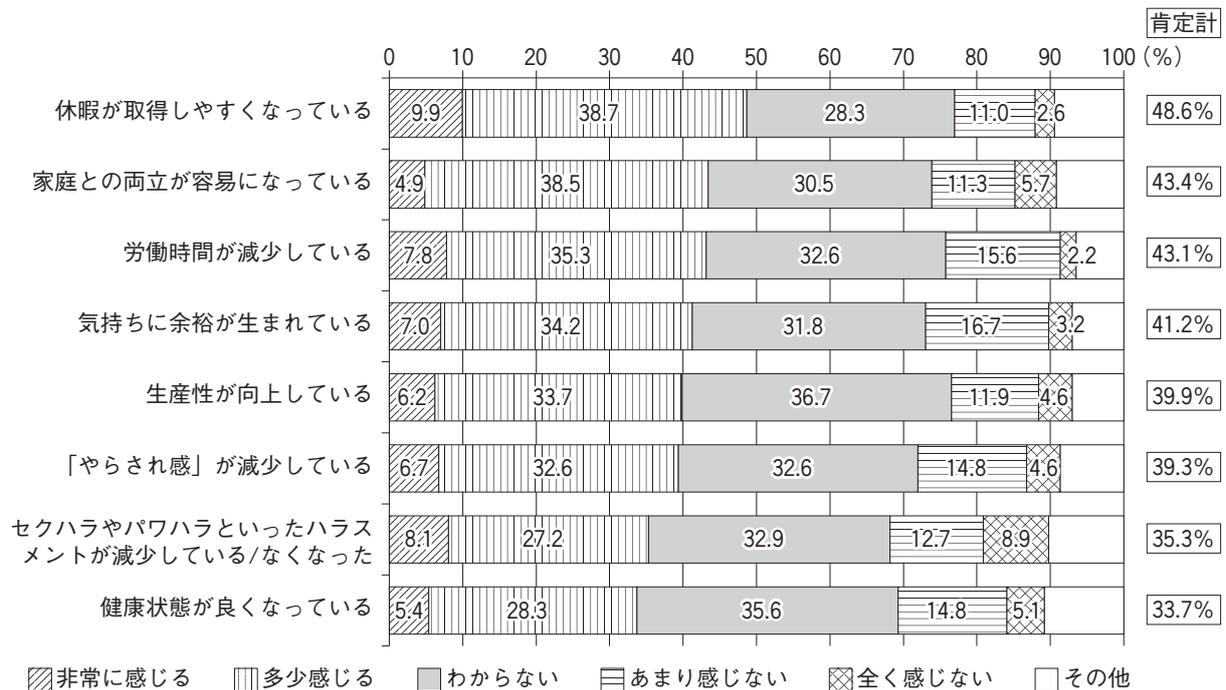
働き方変革に取り組んでいる企業の従業員は、「働き方変革」に取り組む前と比べて、約半数の従業員が「休暇が取得しやすくなった」と回答している。「家庭との両立が容易になった」「労働時間が減少している」や「気持ちに余裕が生まれている」が続き、働き方変革に取り組んだ結果、「生産性の向上」や「やらされ感の減少」も約4割に達している（図表2）。

図表1 働き方変革に取り組んでいる企業の割合



※「働き方変革」という言葉は多様な使われ方をしているため、本調査では、「働き方変革」について、働き方を変えて、①コミュニケーションスタイル等の組織風土を変える、②作業手順を変える、③ワーク・ライフ・バランスを推進し、④ハラスメントの予防も実現することと定義し、回答していただいている。
 (資料) NTT データ経営研究所・NTT コムサーチ「働き方改革2016」(図表2～5につき同じ)

図表2 働き方変革に取り組んでいる企業の変化 (n = 371)



働き方改革の阻害要因

先述の調査から「働き方改革」に取り組ん

だ企業には良い変化が見て取れる。ただ、さまざまな「働きやすい職場にするための取り組み」^(注1)を行っているにも関わらず、なか

なか手応えを感じるまでには至っていない組織も多いのではないか。また、「働きやすい職場にするための取り組み」に腹落ちしていない40代以上も多いのではないか。

厚生労働省「平成27年度 働きやすい職場環境形成事業」において、厚生労働省労働基準局から当社が受託し、「パワーハラスメント対策導入マニュアル」(第2版)を作成した。この時、全国21社のモデル企業にご協力をいただき、パワハラの実態調査を行い、その結果に基づいて管理職向けにワークショップなども行った。残念ながら、実証事業に参加いただけなかったが、お声かけさせていただいた数社の人事・総務の方からは、「『パワハラがある』といった結果が出て困る」、「パワハラは人事から見てわかっている。アンケートでパワハラだと結果が出て、これまで厳しい指導を受けて昇進してきた事業部長等には納得感はなく、変化は期待できない」というご意見をいただいた。

モデル企業の管理職ワークショップでは、「パワハラ予防・解決の取り組みは、組織力低下につながるのではないか」という質問を毎回受けた。例えば、ある医療機関の院長からは、「昔は、手術中にミスがあれば、メスが飛んだが、今はパワハラと言われる。命を預かる医療現場にそぐわない取り組みではないか」といった意見、ある中規模のIT企業の役員からは「昔はどうしようもない資料には灰皿が飛んだが、今はパワハラと言われるので、そういうわけにはいかない。褒めるところがなくても、まずは褒めなければいけないそうだな。そんな『ぬるい職場』で人は育つのか」といった意見をいただいた。

「働きやすい職場にするための取り組み」には、「粘土層」の「認識ギャップ」が企業組織の浸透性を悪くし、固定的な粘土のようにビジョンの実現を阻んでいるようだ。

「日本の人事部」(人事・人材育成担当者向けのウェブサイト)では、この「粘土層」を次のように説明している。

『粘土層管理職』とは、古い価値観に凝り固まっているために、企業の組織改革の妨げになりやすい40代、50代の中間管理職のことである。経営層が意識改革を呼び掛けても、ねらいが伝わりにくく、彼らが間にいることで部下や現場レベルにまで浸透していかないことから「粘土層」と呼ばれている。伝統的なサラリーマン社会の男性中心主義から抜け出せず、女性活用やワーク・ライフ・バランス推進を積極的に受け入れようとしない上司として問題視されている』

寝食を忘れて仕事をしたこと、平日子どもの寝顔しか見なかった日々、上司にバインダーで小突かれても折れなかった自分。そんな日々が自分を成長させてくれたと筆者も信じてきた。言葉に出さないまでも、「働きやすい職場にするための取り組み」に腹落ちしていない人は多いのではないか。

社員の意識調査と調査結果を使ったワークショップを複数社で長年お手伝いしてきた経験では、経営層が一斉に全組織にビジョンや方針を発信しても、現場レベルに浸透していない組織も多かった。中には、部長クラスに経営層のビジョンが伝わっていない組織もあったが、調べていくと、経営幹部である事業部長クラスが自らの組織運営上のメリットや影響が感じられないことから、「日々の仕事

(注1)本稿では、「働き方改革」「パワーハラスメント予防」「女性活躍推進」をまとめて、「働きやすい職場にするための取り組み」とさせていただく。

の仕方は特に変えない、変えなくても良い」と思っていることが判明した。そのような組織では、現場は発信されているビジョンや方針自体を知らないばかりか、漫然と不安を感じている。たとえ全社に発信されていても興味を持つことがないため、印象に残らず「知らない」ということになる。同調査では、ビジョンや方針が現場まで浸透している組織に比べて、浸透していない組織のメンタルヘルスのスコアは、若手が多い組織ほど低めになる。上司の「『俺の背中を見ろ』というメッセージだけでは何を言っているかわからない」「仕事の進め方が曖昧なために長時間労働を余儀なくされている」「会社の方針がわからない」といった理由で、「漫然とした不安を感じる」ということを一般職のワークショップを通じて確認している。

そういった状況を知った経営トップが各組織にビジョンや方針を説明する「キャラバン」を行った結果、翌年の同調査において、ビジョンや方針の浸透度が大きく改善された事例もある。

100年時代を生きる

国連の調査では、2050年までに日本のセンテナリアン（100歳以上の人）は100万人を突破する見込みとされ、すでに、2016年9月には日本のセンテナリアンは、6.5万人を超えている。『LIFE SHIFT（ライフ・シフト）100年時代の人生戦略』（リンダ・グラットン、アンドリュー・スコット著、東洋経済新報社刊）では、2007年に日本で生まれた子どもの半数は107年以上生きることが予測されている。

「100歳まで生きる」として、勤労時代に毎年

所得の10%を貯蓄し、引退後は最終所得の50%相当の資金で毎年暮らしたいと考えた場合、何歳で引退できるか？」という80代まで働くことが求められるようだ。労働市場が急速に変化する中で、80代まで働くようになれば、人生が短かった時代の「教育⇒仕事⇒引退」という3ステージのモデルだけで考えるわけにいかない。生涯にもっと多くのステージを経験することになる。多くの人にとって、第2ステージ（仕事）は長くなり、第2ステージのマルチステージ化が求められる。80歳を超すまで休憩も無く、サバティカル（長期間仕事を離れて、学校に通ったり、ボランティア活動などをしたりして過ごす期間）も無く、柔軟な働き方もせずに、ノンストップで仕事だけの人生、とはいかなくなるということだ。

同書には「人生の資産を管理する」という章がある。ご存じのとおり、「資産」は、しばらく存続する可能性がある反面、使用したり、放置したりしていればその価値は下落する。慎重なメンテナンスと投資が必要になる。金融業界の皆様が日々扱われている「資産」を人生に当てはめているのだ。「友人関係」「知識」「健康」などが人生の資産と位置付けられ、特に、自分についてよく知り、多様性に富んだ人的ネットワークを持ち、新しい経験に対して開かれた姿勢を持っていることを「変身資産」として重要な資産としている。資産は、1日で陳腐化することは無いが、アップデートしなければいずれは価値が下がり、消滅してしまう。加えて、金融業界では、「オプション」は価値あるものとされているが、人生の選択においても「オプション」は価値がある。長くなった人生には多くの変化があり、多くの選択が求められれば、多くの選択肢(=

オプション)を持っておくことの価値が大きくなるというのだ。

マルチステージ化が求められる100年人生では「粘土層」と言われてしまう40代以上にこそ、有効なオプションをもち、アップデートした「変身資産」が重要になっている。

生産性向上に寄与するもの

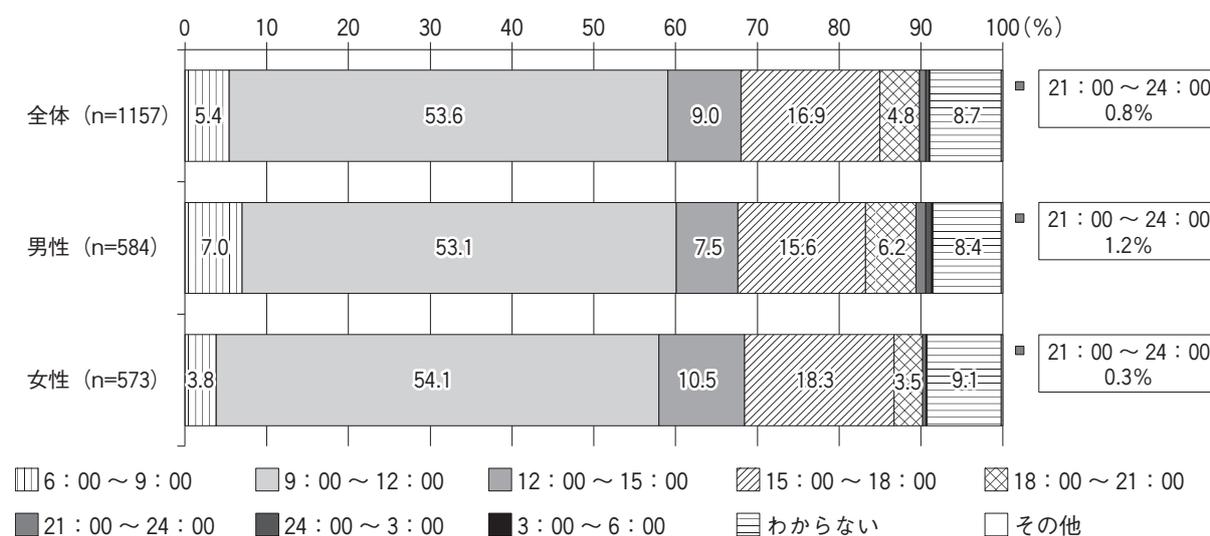
本来、「働き方改革」の目的は、単に残業時間を削減することではなく、生産性向上を図り、ワーク・ライフ・バランスを実現する

ことにある。

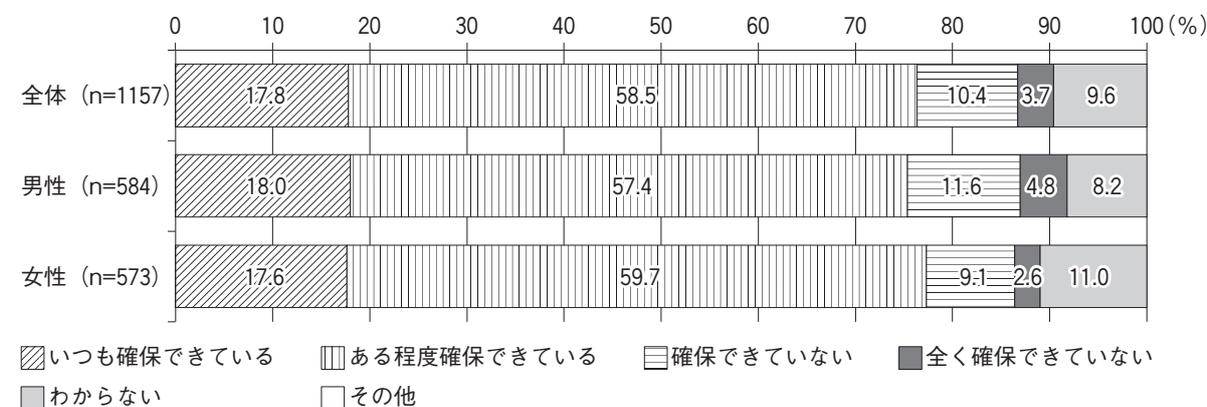
当社が先述の「働き方変革2016」で生産性が高まる時間帯を調査したところ、半数以上が、生産性が一番あがる時間帯を9:00~12:00としている結果が出た。女性では、生産性が一番あがる時間帯を9:00~18:00とした人が8割を超えている(図表3)。

生産性が高まる時間帯にいつも必要な時間が確保できている人は2割を下回り、ある程度確保できている人は約6割である。一方で、確保できていない人と全く確保できていない人は、あわせて1割強存在する(図表4)。

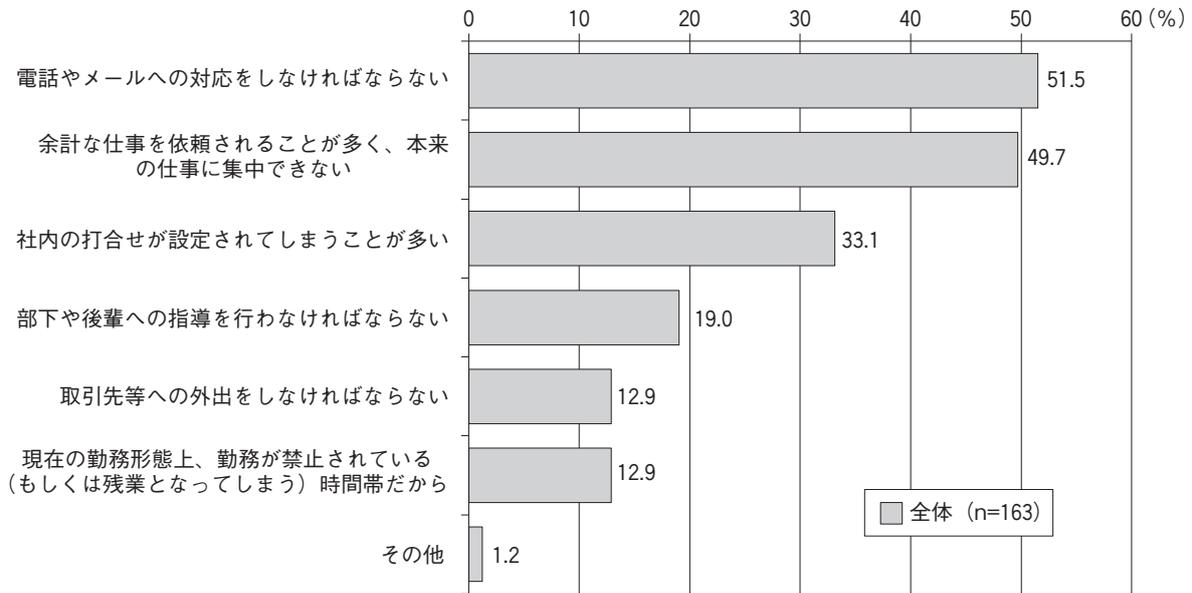
図表3 生産性が高まる時間帯



図表4 生産性が高まる時間帯に必要な時間が確保できている割合



図表5 生産性のあがる時間帯に必要な時間が確保できていない理由（複数回答）



生産性があがる時間帯に必要な時間が確保できていない人（163人）の半数以上が、確保できていない理由として「電話やメールへの対応」を挙げている。続いて、約半数が「余計な仕事を依頼されることが多く、本来の仕事に集中できない」ことを挙げている（図表5）。

組織の中でメンバーの生産性があがる時間帯をお互いにどう確保するかを意識した会議の設定や電話やメール返信の在り方などのちょっとした工夫で、それなりに生産性はあがりそうだ。また、別の調査では残業が多くなる最大の原因として、「お客さまからの突発的な依頼への対応」が挙げられている。突発的でないとしても、メンバーの残業が前提となっている業務プロセスの改善は、以前よりもお客さまに申し入れしやすくなっているはずだ。

半年前に「働き方改革」をテーマとして、大手サービス業の働き方改革推進部門の方にインタビューをさせていただいた。サテライ

トオフィス、在宅勤務などどこでも働ける環境整備について伺うとともに、役員クラスに30分報告するために相当量の凝った資料を作成することの見直しを図っていると伺った。つい最近、同社役員の方の講演で実にシンプルな資料を拝見し、同社の実行力を見ることができた。どの企業も役員が使う資料や役員への説明資料については、色使いや文字の大きさに始まり、実に手間暇かけて作成している。役員向け資料作成の見直しは、社内で言い出しにくいかもしれないが、関係者にとってみると特効薬の一つになると思われる。

米Googleが2012年に着手した生産性向上計画「プロジェクト・アリストテレス (Project Aristotle)」は、成功するチームには「心理的安全性」があるということ突き止めている。「心理的安全性」は、リーダーやチームメートから「バカにされないだろうか」、「叱られないだろうか」という不安を払しょくすることをいう。同計画では、「心理的安全性」が自然に醸成されるためには、従業員一人ひ

とりが会社で本来の自分をさらけ出すことができること、そして、それを受け入れるための他者への心遣いや共感、理解力を醸成することが大切であり、それがチームの生産性を高めることにつながるとしている。「仕事用の自分」を演じることなく、「本来の自分」が高い生産性を生み出すというのだ。

米 Google の研究結果は、「パワハラ予防・解決」が「ぬるい職場」を作るどころか、「叱られない」という「心理的安全性」の醸成により生産性向上に寄与していることを示している。

おわりに

2006年に公開されたメリル・ストリープとアン・ハサウェイが演じる「プラダを着た悪魔」と2015年に公開されたアン・ハサウェイとロバート・デ・ニーロが演じる「マイ・インターン」を、『「仕事のやり方」や「リーダーシップ」が違うという観点で観ると面白い』という話を聞いたので、早速、両映画を同時に鑑賞した。

「プラダを着た悪魔」の強いリーダーシップと柔軟とは言えない働き方に対して、「マイ・インターン」では、アン・ハサウェイが演じる社長が車中でスカイプを使って部下とコミュニケーションをとり、メールをする。いつでもどこでもコミュニケーションをとり判断をしていく。かなりのスピード感だ。

IT を駆使して構築されるサービスの進化

はめざましい。FinTech を考える時、新しい価値を持つサービス、未開拓の革新的サービスを生み出し、需要を掘り起こすことが求められる。加えて、地方銀行の皆様には、「地域のグランドデザイン作りと自らの業務・ビジネスモデルである企業・産業支援を連携させて地方創生に貢献する」役割が期待されている。

いずれも、既成概念にとらわれない柔軟な発想とスピードが求められ、机上では生まれにくく、働き方を変えなくてはならない時代になってきた。

本来、「働き方改革」は、誰のものでもない。あえて、「誰のための働き方改革か」とさせていただいたのは、「働き方改革」の浸透を妨げていると言われてしまう「粘土層」の40代以上こそが、長寿化の恩恵を享受するためにも、地域密着型の金融機関モデルを創造するためにも、有効なオプションを持ち、いつでもアップデートした「変身資産」を保有するための時間の確保が重要になっているからである。

加藤 真由美 (かとう まゆみ)

2001年株式会社 NTT データ経営研究所に入社。シニアマネージャー。

日本アイ・ビー・エム株式会社、国際航業株式会社を経て現職。

主に、定量的な分析データに基づいた組織風土改革、研修プログラムの開発・研修講師等を行っている。

厚生労働委託事業「働きやすい職場環境形成事業～パワーハラスメント予防対策」、「テレワークモデル事業」の実績の他、顧客ロイヤルティ分析、組織風土改革、働き方改革、女性・高齢者活躍推進等の実績多数。