

働き方改革を定着させる。

改革始動期に企業は何をすべきか

明治安田システム・テクノロジー（株）

■ 執筆者 Profile ■



2000 年 明治安田システム・テクノロジー（株）
（旧・明生システムサービス（株））入社
経理システム担当
2004 年 人事部 採用業務担当
2017 年 現在 人財マネジメント部
採用業務担当
兼 ダイバーシティ推進担当

早川 晶子

■ 論文要旨 ■

日本経済再生には、付加価値生産性の向上と労働参加率の向上が必要だ。しかし、現場を無視した改革は掛け声倒れに終わる。改革を定着させるには何をすべきか。

当社は 2016 年度の働き方改革推進チーム組成後、目標共有から始め、部署文化の尊重と PDCSA（Plan-Do-Check-Share-Antion）を一貫して心掛けた。このことで経営層をはじめ、社員全体を巻き込んだ活動にすることができた。

2017 年度からは実行フェーズに入っている。勤務管理客観データの取得やワークライフバランス推進プログラムの導入、在宅勤務トライアルなどの施策をスムーズに開始できたのは、情報共有により改革が定着したからだ。

今後、付加価値生産性を向上するためには知識を資源にする必要がある。多様性のなかで知識の活用場所を見出し、イノベーションを生み出す。このためにも働き方改革を企業文化にしていかななくてはならない。

1. はじめに	《 3》
1. 1 長時間労働から見た働き方改革	
1. 2 働き方改革推進チームの特徴	
2. 働き方改革の推進手順	《 8》
2. 1 目標共有	
2. 2 課題と検討テーマの洗い出し	
2. 3 長時間労働の是正	
2. 4 柔軟な働き方がしやすい環境の整備	
3. まとめと今後の課題	《 19》
3. 1 ダイバーシティの推進	
3. 2 付加価値生産性向上から見た働き方改革	

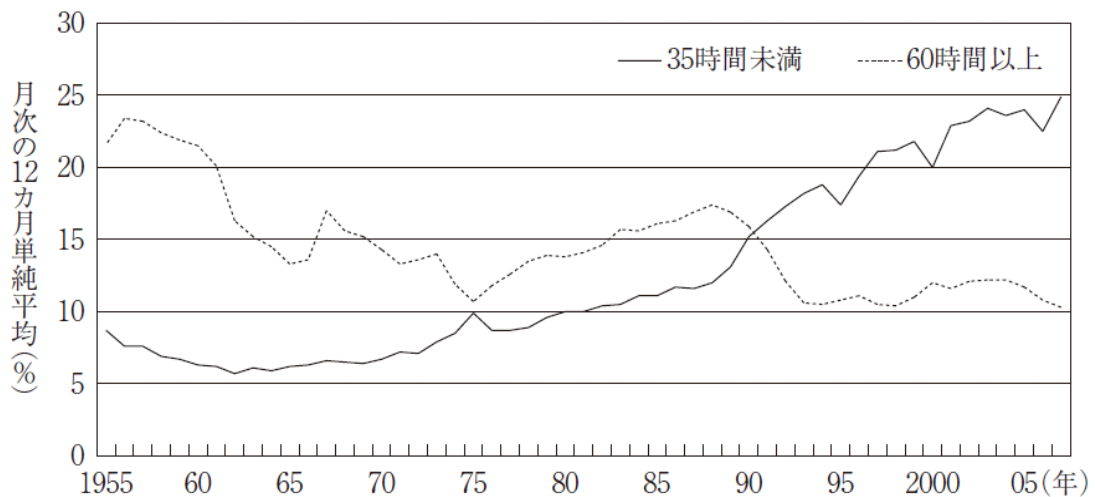
■ 図表一覧 ■

図1 短時間・長時間労働者の割合	《 3》
図2 精神障害の請求、決定及び支給決定数の推移	《 4》
図3 当社の事業内容	《 5》
図4 当社組織図（管理部門、ITソリューション事業部門を抜粋）	《 6》
図5 働き方推進チーム目標	《 8》
図6 テーマ整理シート	《 9》
図7 付箋を利用した親和図	《 9》
図8 部署別残業時間	《 12》
図9 労働時間を今のままでよいと思う理由	《 13》
図10 役職と法定外労働時間の平均	《 13》
図11 産育休取得者数の推移	《 16》
表1 働き方改革推進チームメンバー一覧	《 7》
表2 働き方改革推進チーム活動スケジュール	《 7》
表3 働き方改革推進チーム検討テーマ 17項目	《 11》
表4 【MoT 運動】業務効率化提案 分類別件数	《 15》
表5 【MoT 運動】業務効率化提案	《 15》
表6 在宅勤務コンサルティングスケジュール	《 18》
表7 2016年度検討項目に対する2017年度に向けた整理	《 19》

1. はじめに

1. 1 長時間労働から見た働き方改革

1983年、東京ディズニーランドが開園し、日本経済は右肩上がりの真っただなかだった。そんな時、ある防虫剤のCMが「日本新語・流行語大賞」の流行語部門で銅賞を受賞する¹。「亭主元気で留守がいい」である。確か、町内会婦人部の合言葉という設定だった。このコピーはことわざ「亭主は達者で留守がいい」をもとにしている。古くからあることわざが時代にうまくフィットしたのだろう。当時子供だった筆者にも納得感とともに強烈な印象を残した。それほど世の父親たちは家に帰ってこなかったのだ。実際、長時間労働者（平均労働時間週60時間以上）の割合も、1972年の第一次オイルショック後から1992年のバブル崩壊直前まで一貫して上昇している（図1）。



注) 総務省『労働力調査』、非農林業雇用者について12カ月単純平均値。

図1 短時間・長時間労働者の割合²

細川汀らにより『過労死 脳・心臓系疾病の業務上認定と予防』が出版され、「過労死」という言葉が注目され始めたのが1982年。それ以来、過重労働と健康リスクに対する取り組みが進められてきた。2014年ようやく「過労死等防止対策推進法」が成立するも、労災補償状況は増加している。特に精神障害の増加が顕著である（図2）。

1. 自由国民社（1986）
2. 神林（2010）、P168

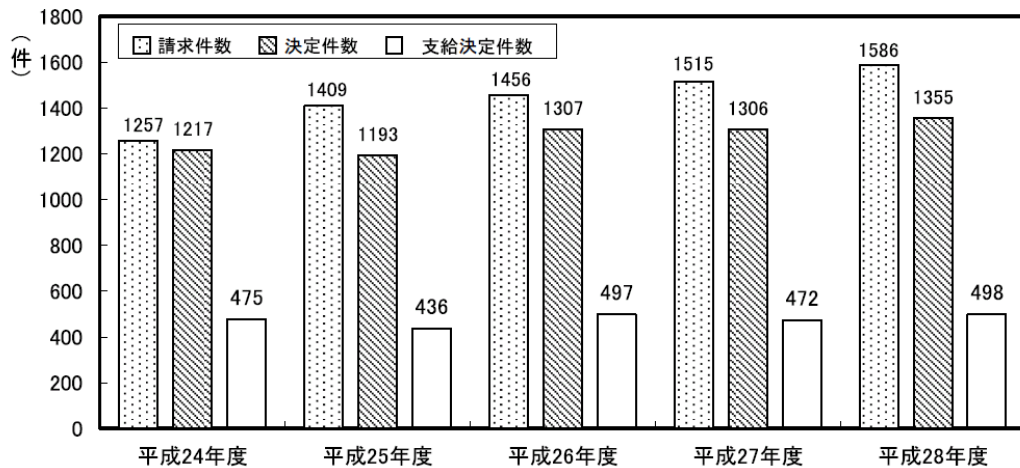


図2 精神障害の請求、決定及び支給決定数の推移³

長時間労働者の割合はバブル期の方が多かった。にもかかわらず、これほど労災が多くなかったのはなぜか。もちろん認定基準の改正もあるが、その理由のひとつとして遺族からの労災申請がなされていなかったことが挙げられる⁴。そしてもうひとつの理由として、筆者は「働けば働くほど儲かる」というバブル期における国全体の雰囲気があったからではないかと考える。高度経済成長期は長時間労働をしても、その分 GDP を押し上げたため⁵労働生産性に影響はなかった。しかし、安く作って多く売る時代は終わった。

低成長時代の今、長時間労働はもはや労働生産性向上に寄与しない。その一方、労働衛生上の問題がクローズアップされてきた。厚生労働省は「長時間労働削減推進本部」を設置。都道府県労働局と連携して企業の監督指導強化や自主的な働き方の見直しを推進している⁶。政府も2017年3月に「働き方改革実行計画」を策定した。「労使など各主体が、経済社会の担い手として新たな行動に踏み出すことが不可欠⁷」と、課題解決に向けた積極的な取組みを促している。

働き方改革は、日本の企業文化、日本人のライフスタイル、日本の働くということに対する考え方そのものに手を付けていく改革である⁸。すなわち、働き方改革を進める上での阻害要因があるとすれば、それは企業文化そのものだ。だとすれば働き方改革を定着させるため、企業はどのように動けばいいのだろうか。

先進的な取組み事例を参考にするのもいいだろう。しかし、いくら理想的であっても環境が異なれば同じ結果が得られる保証はない。業務効率化システムの導入もひとつの解決策だ。しかし、働き方改革を商機と捉えるIT企業も多く、慎重に検討すべきだ。

当社は2016年に「働き方改革推進チーム」を設置した。1年間の活動成果として17項目の提言を会社に提出し、2017年現在は実行フェーズに入っている。本論では、働き方改革を企業文化に根付かせるため改革始動期に行うべき取組みとは何か、当社の取組みを軸に論じていく。

3. 厚生労働省（2017）、P15

4. 厚生労働省（2015）、P6

5. 内閣府（2007）、P97を参考

6. 厚生労働省（2014）、P1

7. 内閣官房内閣広報室（2017）、P3

8. 同上、P1

1. 2 働き方改革推進チームの特徴

(1) 当社の概要

当社は明治安田生命のシステム戦略の中核を担う、いわゆるユーザー系の企業だ。2004年、旧明治生命と旧安田生命が合併。それぞれのシステム子会社も合併し、現在の形になった。親会社向けのシステム開発である内販だけでなく、一般市場向けのビジネス、外販も行っている（図3）。

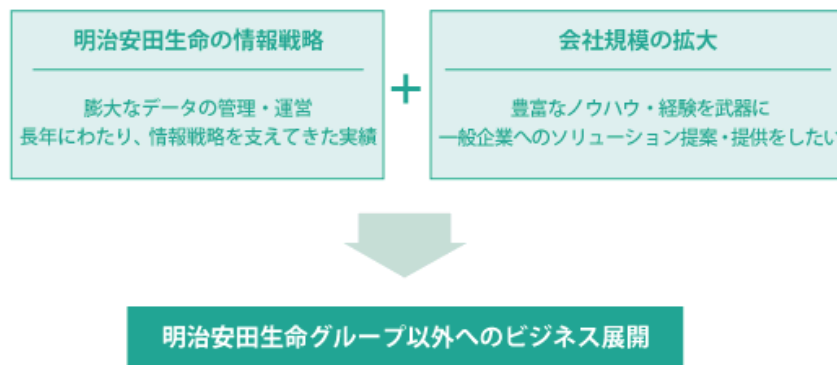


図3 当社の事業内容

組織は内販、外販、管理部門に分かれている（図4）。従業員数は約1,000名で、8割の社員が内販業務に従事している。社風は全般的に穏やかだ。それでも、担当システムによって雰囲気は異なる。個社時代の雰囲気を色濃く残す部署もある。つまり、部署ごとの文化を考慮しながら検討を進める必要がある。

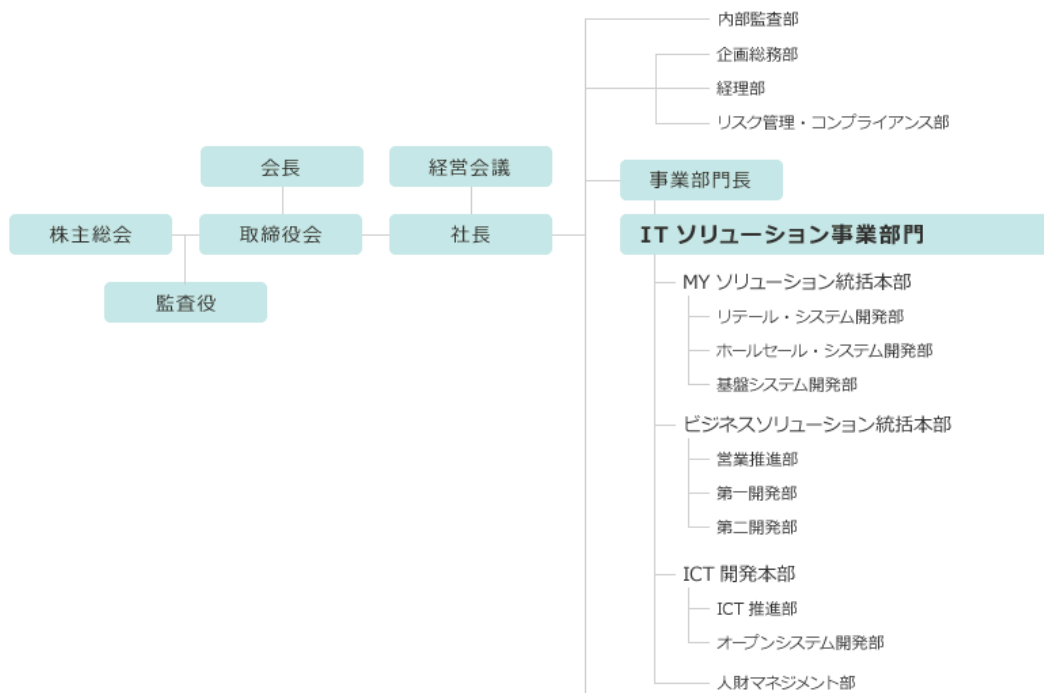


図4 当社組織図（管理部門、ITソリューション事業部門を抜粋）

(2) 働き方改革推進チームの組成

各部署によって異なる状況や文化に沿った施策を検討するため、メンバーは管理部門に加え、現場各部からの代表者から人選した。このチームは MoT 運動の一環で組成されたものだ。MoT 運動とは明治安田生命グループで展開してきた全員参画の小集団活動である。”Moment of Truth”の頭文字をとって「MoT 運動」と呼んでいる。2016 年度には「働き方改革の推進」が新規テーマに加わった。そこで当社も推進チームを立ち上げたのだ。

同じころ、内販を担う MY ソリューション統括本部内では「社員満足度 PT」が発足していた。翌年度からの中期経営計画策定を見据えた検討をするためだ。互いの検討状況を連携するため、8 月からは社員満足度 PT リーダーがメンバーに加わり、最終的には総勢 12 名で検討を進めることになった（表 1）。

チームメンバー（所属）			備 考
チームリーダー	人財マネジメント部	部長	50代男性
副リーダー	人財マネジメント部	部長	50代男性
構成メンバー	MY本部		40代女性
	MY本部 リテールシステム開発部	グループリーダー	30代女性
	MY本部 ホールセール・システム開発部	MoT運動副事務局長 チーフ	30代男性
	MY本部 基盤システム開発部	チーフ	30代男性
	BS本部 営業推進部	スペシャリスト	40代女性
	ICT開発本部 オープンシステム開発部	チーフ	30代男性
	MY本部 基盤システム開発部	グループリーダー	40代男性
	経営企画部	部長	40代男性
	人財マネジメント部	マネジャー	50代男性
	人財マネジメント部	MoT運動マナーリーダー	30代女性

表1 働き方改革推進チームメンバー一覧

（3）推進スケジュール

働き方改革推進チームの活動期間は1年間である。スケジュールを表2に示す。

月	活動項目
5月	働き方改革推進チーム活動開始
6月	検討内容洗い出し
7月	検討テーマを選定
8月	テーマを分類し、ワーキンググループを設置
9月	全社員から業務効率化に資するアイデアを集約
10月	事業部門幹部会議への中間報告
11月	業務効率化アイデアフィードバック
12月	全社アンケート
1月	もっとアンケート結果に対する各本部代表メンバーのコメントを報告
2月	提言内容の最終確認
3月	年度末報告

表2 働き方改革推進チーム活動スケジュール

2. 働き方改革の推進手順

2.1 目標共有

改革を進めるにあたり、まずはチーム内でのビジョン共有が重要だと考えた。ビジョンがなければ、残業削減や年休取得などの数値目標だけが独り歩きした、形だけの改革に陥りやすい。ビジョンは改革を進める上での羅針盤となり、全社に浸透すれば自発的な行動が期待できる。

日本経済の再生を実現するためには、投資やイノベーションの促進を通じた付加価値生産性の向上と、労働参加率の向上を図る必要がある⁹。明治安田生命グループでは働き方改革の目的を「『働きやすい仕組み』を導入しながら、業務を効率化し、生み出された「余力」を活用して、業務の高度化やイノベーションにつなげていくこと」と位置付けた。

これを受け、当社では独自の目標を立てることにした。飾られた言葉よりも等身大の言葉の方が、より「自分事」として受け入れられると考えたからだ。そこで目標を「働きがいがあり楽しく仕事ができる職場を作る」に定めた（図5）。当社ではかねてから社員満足度低下やメンタルヘルス不調者の増加が問題になっている。原因は、働きがいの低下や職場のコミュニケーション不足だと分析している。目標にはこれらの問題を克服したいという期待も込められている。働き方改革で「余力」を創出し、社内外のコミュニケーションを活性化するのだ。

5月のキックオフミーティングでは代表メンバーとこの目標を共有した。そのうえで社長・事業部門長への報告機会を設け、今後の方向性について労使双方の意識合わせをすることができた。

<p>『働きがいがあり楽しく仕事ができる職場を作る』</p> <p>ア. 自己成長が実感できる職場</p> <p>イ. 自分が信頼されていると思えるような環境</p> <ul style="list-style-type: none">・達成感・仕事の裁量権（仕事の量、質の適切性、柔軟性のある勤務形態）・仕事の適性度・人間関係（相互の信頼関係）
--

図5 働き方改革推進チーム目標

2.2 課題と検討テーマの洗い出し

働きがいのある職場を作るための課題は多岐にわたる。しかも、さまざまな要因が複雑に絡み合っている。そのため、情報を整理してテーマに沿った検討項目を洗い出すことが必要だと考えた。これには親和図が有効である。具体例を適度に抽象化し、全体を俯瞰することができるからだ。

9. 内閣官房内閣広報室（2017）、P1

(1) 意見収集

代表メンバーからは検討項目とそれに対するメリットデメリット、活動主体、実施期間、投資有無を記載したシートを提出してもらった(図6)。この結果、85件の課題を集めることができた。これらの課題を活動主体の観点から分類し、実施が確定している事項や、他部署(次期中計など)で検討する事項は除いた上で親和図を作成することにした。

検討項目の関連		良いところ	悪いところ	主体的に実施			実施の期間			投資	
				会社	所属	個人	短期	中期	長期	有無	
人財力の向上と余力の創出	働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> 納得感・有用感・自己実現・公平感 部長の仕事として現状把握・課題整理・対応策を決定し、経営層レビューを受ける 所属長の能力の課題(一番上の項目) 	各組織に余力がない理由の分析がなされていない →それぞれに理由も対応方針も違う →組織横断的な解決策が検討できる体制でない	○			○			無	
			パフォーマンスの低い人には余力がある(仕事が増ってこない)不公平感。組織内で仕事を振り回れていない(できる人がやる方式で回っている)	○						○	無
			そもそも余力を作ると何の好循環になるのか明確でない(増えるある組織が問題の無い状態になることが先ではないのか)	○							
風土改革	<ul style="list-style-type: none"> 上司の意識改革 本人の意識改革 コミュニケーション 	<ul style="list-style-type: none"> 社内外研修 適正な評価 	研修を受け、 →上司は部下を上手に褒め、やる気を促す →本人も効率化を推進しプライベートを充実させるモチベーションアップにつなげる	実務に活かしきれない場合がある	○			○		有	
			適正な評価により、認められている・任せられる目標をつけ、モチベーションアップにつなげる	万人の納得を得られるような評価は難しい	○					○	無
			効率化を促すモチベーションアップ一体感の醸成	コミュニケーション不足により一体感に欠けている 個々の作業だとモチベーションが低下する	○						○
仕事の進め方改善	<ul style="list-style-type: none"> 業務の細部のムダの削減 業務の標準化による個人差削減 情報共有等による生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> 会議・ルーティン業務の洗い出しと必要有無等の精査 通勤・年休取得実績による個人差把握と標準化の検討 専門知識、スキル、ベストプラクティス等の情報共有 ※経営システム等による業務・ノウハウの見える化 	●情シスとMY本部が連携し、三大時間どろぼう対策(会議、報告書、メール)の見直しに着手予定	●マイテクノ(ITS)全社の方針や目標感も共有した方がよいのでは?	○	○	○	○		無	
			●課題認識はできていると想定	●標準化に至っていない現状がある	○	○				○	無
				●当該仕組みが存在するのかわからない	○	○					○

図6 テーマ整理シート(一部抜粋)

(2) 親和図作成

事前に各代表メンバーが特に重要と考える意見をピックアップする。当日は、それらの意見を付箋に記入して壁面に張り出すことから始めた。皆で議論しながら付箋をグルーピングするためだ。同じ内容の付箋は集約し、補足が必要なものは適宜追加していく。最終的にまとめられた各グループに対し、タイトルを付けた(図7)。

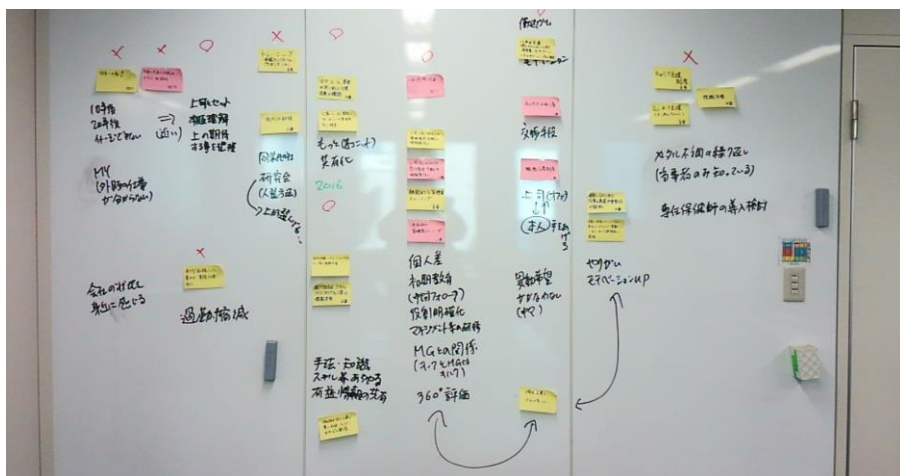


図7 付箋を利用した親和図

(3) 検討テーマのまとめ

親和図を作成した結果、17 の検討項目を導出することができた(表4)。結果的に政府の働き方改革実行計画検討テーマとも関連性が深いものになっている。検討項目を大別すると大きく3つのテーマを見出すことができる。

1点目は「人財力の向上と余力の創出」である。論点は「“人財力の向上”⇔“余力の創出”の好循環を実現する当社ならではの施策について」。めざす姿は“人財力の向上”による“社員のレベルアップ”が“業務効率化を実現して余力を創出”すること。そして、新たに創出した余力を使って“人財力が向上”する好循環の態勢だ。

2点目は「働き方の多様性を受容するための人事制度見直し・検討(在宅勤務・時短勤務・女性活躍推進)」である。論点は「①在宅勤務制度の実施可否、②現在の時短勤務制度における課題点・改善点、③女性活躍に必要な制度上の改善点」。めざす姿は多様なワークライフバランスに柔軟に対応可能かつ、社員が最大のパフォーマンスを発揮できる職場環境だ。

3点目は「働きがいのある職場づくり」である。論点は「①管理職層の現状・課題 ②管下社員の現状・課題 ③組織・態勢上の現状・課題」。めざす姿は職場における良好なコミュニケーション・信頼関係を実現し、業務において最大の相乗効果を発揮できる職場環境だ。

17項目のうち6項目については更に深掘りすることにした。新たに2つのワーキンググループを設置し、個別に検討を進める。

これらの検討項目については、社長・事業部門長へ状況報告して承認を得た。また、課長職以上の社員約150名が参加する幹部会議でも報告し、管下メンバーへの情報連携を依頼している。これらの活動初期における情報共有が実行フェーズに向けた布石となった。

検 討 1 7 項 目	検討の実施方法・担当
< 1. ローテーションの活性化>	人財部主導で検討し、各本部代表メンバーへ意見確認
< 2. 勤務状況の客観データの取得>	〃
< 3. 過勤・年休取得における平準化の推進>	〃
< 4. 在宅勤務制度の検討・実施>	第1グループを中心に検討
< 5. 勤務時間・方式の多様化>	人財部主導で検討し、各本部代表メンバーへ意見確認
< 6. 次世代の幹部候補プロパー社員、上級SE職の育成施策の展開>	〃
< 7. 65歳定年制>	〃
< 8. 情報共有化・WF化の検討・推進>	〃
< 9. キャリアプラン、女性活躍ロールモデルの明確化>	○キャリアプランの明確化については、人財部主導で検討し代表メンバーへ意見を確認 ○女性活躍ロールモデルの明確化の検討は、第1グループ中心
< 10. ITS専任保健師の導入によるメンタルヘルスの強化>	人財部主導で検討し、各本部代表メンバーへ意見確認
< 11. キャリアチャレンジ制度>	第2グループを中心に検討
< 12. 上司の意識改革>	第2グループを中心に検討
< 13. 本人の意識改革>	第2グループを中心に検討
< 14. 会議・ルーティン業務の洗い出しと必要有無等の精査>	各本部代表メンバーを中心に検討
< 15. 専門知識、スキル、ベストプラクティス等の情報共有>	各本部代表メンバーを中心に検討
< 16. 働きがいを感じ・成果を実感できる業務の実現>	第1グループを中心に検討
< 17. WLB推進プログラムの導入>	人財部主導で検討し、各本部代表メンバーへ意見確認

表3 働き方改革推進チーム検討テーマ17項目

次節からは、これらテーマのうち「長時間労働の是正」、「柔軟な働き方がしやすい環境」に関する取組みを中心に紹介する。政府の働き方改革実行計画で大きく取り上げられ、社員からの関心も高い取組みである。

2.3 長時間労働の是正

政府の働き方改革によると、「長時間労働の是正については、いわゆる36協定でも超えることができない、罰則付きの時間外労働の限度を具体的に定める法改正が不可欠である¹⁰⁾」とある。当社でも36協定を締結しており、特別条項適用時は法定外労働時間を月間80時間まで延長する。年間の適用回数は6回までである（年間750時間）。

10. 内閣官房内閣広報室（2017）、P11

(1) 過勤・年休取得における平準化の推進

当社では慢性的に残業が多い部署が問題になっている（図8）。しかし、予算調整が必要なことや人材の流動性が低いこと、育成に時間がかかることが要員増加を阻んでいる。

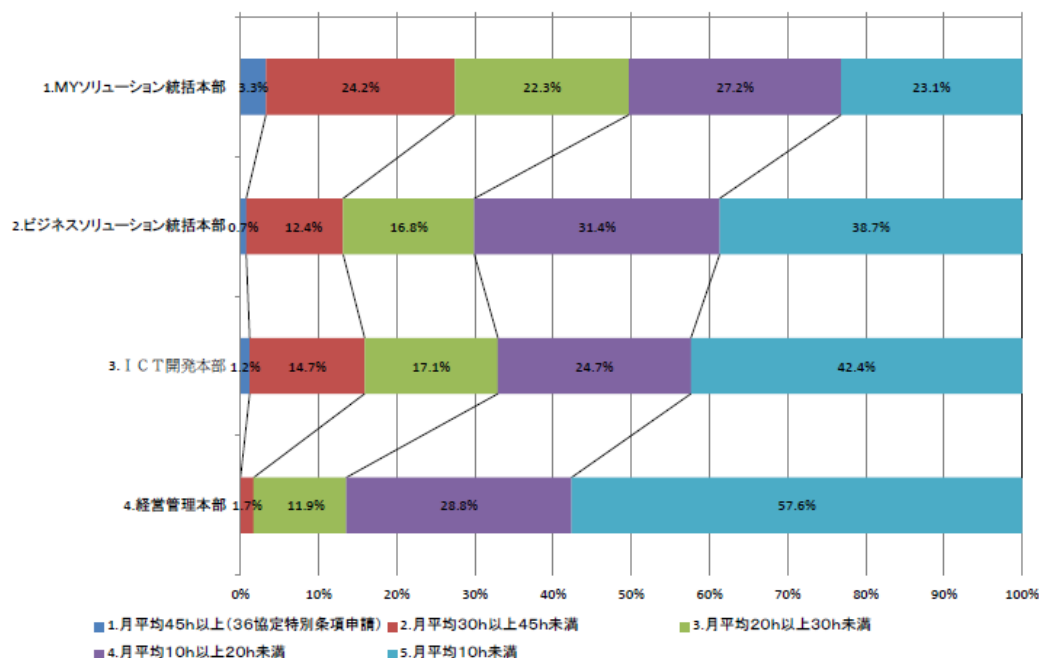


図8 部署別残業時間

また、同じ部署内でも残業時間に個人差がある。この原因はいくつか考えられる。まず思いつくのが、生産性が著しく低く、作業に時間がかかることだ。他にも、残業代を得るためであったり、会社や職場の仲間が好きでいつもいっしょにいたいからということが想定される。一方、とりわけ社内によく聞くのが「優秀な社員に仕事が集中している」ということだ。

リクルートマネジメントソリューションズでは2017年3月に「労働時間の実態や希望、仕事・職場や働き方に関する満足度や意識など」を尋ねている。その結果をみると労働者本人が今のままでいいと考えている場合もあることがわかる（図9）。

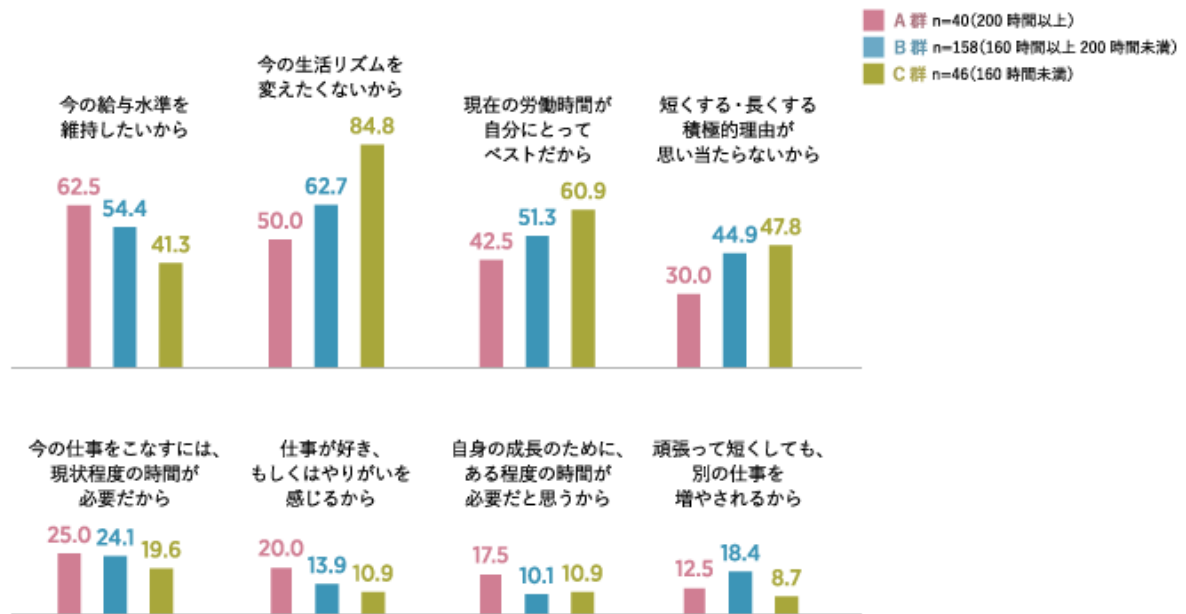


図9 労働時間を今のままでよいと思う理由¹¹

どのケースでも管理監督者のマネジメント強化である程度改善できる。ところが、その管理監督者本人が一番残業しているというケースが多い(図10)。長時間労働に関する先行研究でもエース級社員の行動特性として、上昇志向や責任感の強さがあげられている¹²。これも長時間労働の一因だ。あらゆる業務を抱え込み、長時間労働で経験を積んだ結果として役職が付いたのだとすればつじつまが合うように見える。

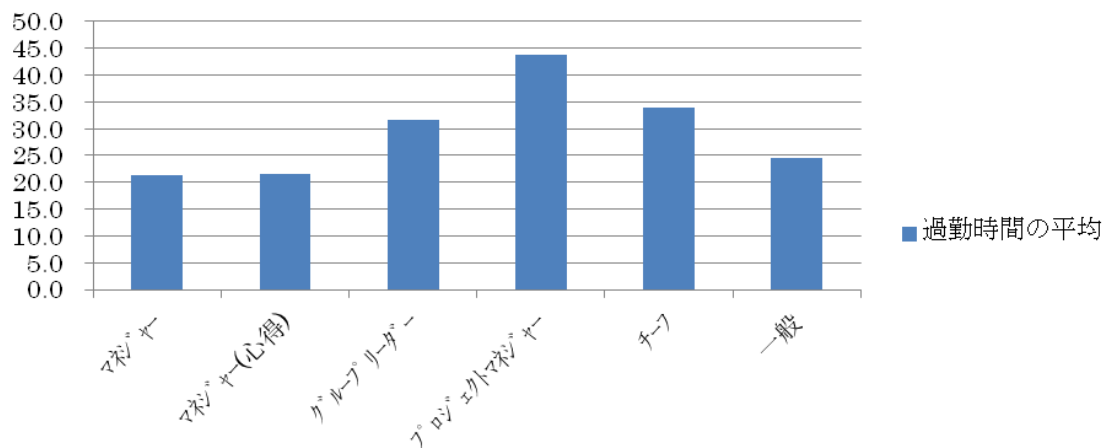


図10 役職と法定外労働時間の平均(2009年4月)

11. 佐藤裕子(2017)、P26から引用

12. 佐藤厚(2008)、P28を参考にした

働き方改革推進チームでは対策を検討し、部署ごとの勤務状況を開示することを提言した。これまでも本部ごとの残業時間はベンチマークしてきた。ところが、システム開発という業務の特性上、部署の仕事量は月ごとに変動するのが普通だ。単純に労働時間の多寡を比較することはできない。その点を議論した結果、指標として労働時間の平準化状況を用いることにした。しかも勤務管理の実態に合わせ、これまでのような本部単位ではなく、より細かい室単位での数値公表に踏み切った。

2017年度からは「ワークライフバランス推進プログラム」として業務平準化をはじめ、年休取得や早帰り、健康キャンペーン参加率などの指標を運用管理している。業務平準化はプログラム中、最も注目されている項目だ。当初は現場からの戸惑いや反発を懸念していた。しかし、大きな問題もなく運用することができている。これは事前の課題共有が功を奏し、改革が定着したからに他ならない。

何事も受け身の姿勢では文化にならない。指標を「見える化」することで他部署との状況比較や、取組み状況が良好な部署との情報交換が進む。自発的なワークライフバランス推進を促すことでその部署文化に沿った活動が期待できるのだ。

(2) 業務効率化提案の募集と横展開

更に業務効率化を推進するため、全社員から業務効率化提案を募ることになった。社員から得た情報を横展開することで新たな気づきにするのが直接の目的だ。もちろん、改革への参画意識を高めるねらいもある。9月～11月の3ヵ月間で、67件の提案があった。提案内容を分類した結果を表4に示す。

一番多かったのは「機器性能」についての提案だ。テスト環境のCPU能力が低くJOB終了に数十分要するケースや、チームのファイルサーバー容量がひっ迫し、資料整理や圧縮に時間がかかることが課題になっていた。機器性能を向上させるには費用が発生するが、大きな効果が見込まれるため期待も大きい。だが、社員の多くが従事する内販の職場は親会社のものだ。当社の一存で決定できるものではないため、これらの提言について改善要望を出すことにした。

次に多かったのが「会議運営」だ。会議室にプロジェクターを設置し、ペーパーレス化することで資料の準備時間を削減する。また、参加メンバーを厳選したり、事前の資料連携や終了時間の厳守で運営面での効率化を図る。

オンライン会議の提案も多かった。客先への移動時間を削減することができるからだ。また、プラスアルファの効果として工数管理システムの入力負荷軽減が挙げられていた。工数管理システムとは、当社で使用している生産性や稼働率を把握するためのツールだ。各自が案件・業務ごとに作業実績を手入力する。オンライン会議であれば、会議の件名と連動させることで工数を自動入力する道筋ができる。上位者になるほど会議にかかる時間は多く、かなりの精度で工数を記録できるだろう。これで一石二鳥の効果を見込むことができる。

提案分類	件数
1. WEB 会議	5
2. 会議運営	8
3. ペーパーレス	10
4. テストルーム	8
5. 執務室	5
7. 機器性能	12
8. ファイル共有	7
9. 電子申請	1
10. ツール	4
11. ドキュメント作成	4
12. 情報伝達	3

表4 【MoT 運動】業務効率化提案 分類別件数

類似の提案を集約し、25 件の提案を横展開することができた(表5)。それぞれの部署に合った業務効率化を推進してもらった結果、年間 408 時間の削減に成功した部署も出てきた。これらの取組みについては、今後も引き続き見直しを進めていく。

No.	タイトル	提案内容	提案根拠	備考
1	【業務効率化 マイテクノ (I T S)】 テレビ会議の導入による業務効率化	テレビ会議室システムの増設及び積極的な活用を促進	・移動時間の解消し、余力の創出や業務効率化を実現 ・交通費の削減	
2	【業務効率化 マイテクノ (I T S)】 WEB 会議を行える環境の構築による効率化	WEB 会議を行える環境を構築し、自席や打合せコーナーで打合わせを行えるようにする。	・移動時間の解消し、余力の創出や業務効率化を実現 ・交通費の削減 ・会議室不足の解消	
3	【業務効率化 マイテクノ (I T S)】 会議室にタイマーを設置する事による会議運営の厳正化	会議室にタイマーを設置 (もしくは投影) し、出席者に会議の残り時間を意識させ、会議の効率化をはかる	会議終了時刻を厳守することで、会議後の業務スケジュールにおける変更リスク解消。また、限られた時間の中での実施となるため、効率的に議論を進めることができるようになる。	
4	【業務効率化 マイテクノ (I T S)】 会議を行わない曜日または時間帯の設定	組織毎に打合せを実施しない曜日または時間帯 (半日以上) を設定する	打合せを実施しない曜日を組織毎に設定することで、その曜日において各自の業務に集中する事で業務効率化や作業ミスのリスクが軽減される。また、会議室も確保しやすくなる。	
5	【業務効率化 マイテクノ (I T S)】 打合せ前の準備ルールを策定し周知・徹底	打合せの前にレジュメ及び検討・確認する内容や資料を事前に送り確認のうえ実施するよう周知・徹底する。	事前に情報連携のうえ、内容を理解しておくことで、会議時間の短縮が可能になる(参加人数が多いほど効果が高い)。打合せの内容によっては、事前の意見・回答を集約しておくことで、代表者のみと参加者を削減し、更に効率化を実現する事ができる。	
6	【業務効率化 マイテクノ (I T S)】 イスの無いスタンディング形式の会議室の設置と運用	イスの無いスタンディング形式の会議室を設置し、運用ルール (会議時間は最大 5 0 分または 1 時間) を決めて使用	イスが無い事で、意識的・無意識に会議を早期に終わらせる行動を促し、集中かつ効率的に会議を行うようになる。 また、利用時間の短縮に伴い、会議室予約がとりにくい状況も改善される。	イスのない会議室の方が他部署との重複の可能性が低いと史料
7	【業務効率化 マイテクノ (I T S)】 業務用 P C のノート化と無線 LAN 化	現在使用している各人用マイリンク com 端末を会議室などへ持ち運び可能なノートパソコンへ切り替え、無線 LAN を使用可能とする	多くの印刷物や準備時間を無くし(余力の創出)、かつ、ペーパーレス化につなげることができる。その場で資料の変更もできるため、資料の修正を失念するリスクを解消することができ、手戻りの作業を無くすことができる。	
8	【業務効率化 マイテクノ (I T S)】 プロジェクターの増設と活用促進	プロジェクターを増設し、会議時の資料印刷時間の解消とペーパーレス化を推進	多くの印刷物を準備することもなく(余力の創出)ペーパーレス化につなげることができる。現在はプロジェクターの数量が十分ではないため、増設によって活用が促進され、業務効率化がすすむ。	
9	【業務効率化 マイテクノ (I T S)】 テストルーム内にエラー調査用の端末の設置 またツールを導入	テストルーム内にエラー調査用端末の設置、もしくはエラー分析ツールをインストールすることで、エラー調査に要する移動時間を減少する	テストルームでエラーになった場合、自席に戻ってエラー調査をする移動時間の減少	
10	【業務効率化提案 マイテクノ (I T S)】 テスト環境のシンクライアント端末増設	テスト環境のシンクライアント端末を増設することで、端末利用の待ち時間を削減	テスト入力者数に対し、テスト環境のシンクライアント端末が巨额的に不足している状態。端末利用の待ち時間が非常に長いので、シンクライアント端末を増設することでテストの効率化を図る。	

表5 【MoT 運動】業務効率化提案 (一部抜粋)

ここで気を付けるべきは、行き過ぎた業務効率化が社員の不幸にもなりうるということだ。社員の間では、生産性を向上した分、新たな仕事が降ってくるのではないかという不安も聞かれる。スケジュールを詰めてムダを排除することで本当に生産性が上がるのか。渋滞学を専門とする西成活裕氏は著書で次のように語っている。「スケジュールの合間に隙間をあげずに予定を詰めすぎた場合、あるスケジュールが遅れてしまえば次のスケジュー

ールも遅れてしまいます。（中略）スケジュールも合間がなければ、遅れはどんどん増幅してしまうのです¹³。」

ハンドルの「あそび」も、生活における「レクリエーション」も、渋滞学における「車間距離」も、すべて同じ機能を持つ。ワークとライフという大きいくりではなく、ワークのなかにも「あそび」が必要だ。ムダを排除するあまり「あそび」を失っていないか、十分に気を付けなければならない。

2. 4 柔軟な働き方がしやすい環境の整備

テレワークは、時間や空間の制約にとらわれることなく働くことができるため、子育て、介護と仕事の両立の手段となり、多様な人材の能力発揮が可能となる¹⁴。当社でも産育休・時短利用の社員が増加している（図 11）。介護はまだ目に見えた増加はないが、会社に申告しない「隠れ介護」の可能性もある。そんなライフステージの変化があってもキャリアロスしない環境を整え、離職率低下にもつなげたい。

在宅勤務制度は社員からも要望が多い。働き方改革推進チームにも仕事と子育てを両立しているメンバーがいる。子供の急な発熱で保育園から呼び出しがあり、仕事に穴を空けてしまうことが多いとのこと。グループリーダーという立場にあるため、メールを利用できるだけでも改善が見込めるといふ。

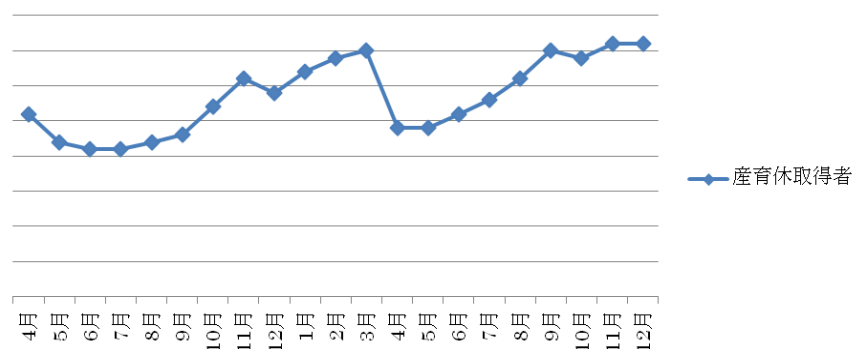


図 11 産育休取得者数の推移 2015年～2016年

ただし、在宅勤務にはデメリットもある。入社している社員からのフォローが必要になることが多いのだ。子育て中であれば早帰りや時短により、既になんらかのフォローを受けている可能性がある。そのうえ在宅勤務となれば、いかに周囲の理解を得るかが問題だ。また、これまでの適性検査の結果から、当社の社員の多くは「人と仲良くしたい」という「社交動機」が強いことが明らかになっている。単独で行う仕事は、そんな社交動機を殺さなければならないので、長く続けていると苦痛になってくる¹⁵。つまり、組織風土醸成の課題が少なからずあることをまずは押さえておくべきだ。

13. 西成活裕（2010）、P15

14. 内閣官房内閣広報室（2017）、P15

15. 高橋俊介（2004）、P78

(1) システム検討

在宅勤務システムとしては、客先常駐社員向けのモバイルPCと明治安田生命で利用しているテレワークシステムを併用することにした。

在宅勤務システムには明治安田生命グループとしてのインフラ条件（セキュリティ対策レベルなど）を満たすことが要求される。当社では外販で客先常駐の社員を対象に社内メールやイントラネットにアクセス可能なモバイルPCを貸与している。まずはこれを活用できると考えた。一方、明治安田生命では2015年度からテレワークシステムを先行導入している。社員個人の自宅PCに専用のソフトウェアをインストールする形式である。機能や費用の面でいくつかのシステムを比較検討した結果、これらが今の段階での最善案であった。使用可能な機能を以下に記載する。

- ①社内メール
- ②社内 SNS（テレワークシステムのみ）
- ③社内イントラへのアクセス
- ④ファイルサーバーへのアクセス（一部部署のみ）
- ⑤Office アプリケーション（Word、Excel、PowerPoint）
- ※いずれのシステムでも開発環境へのアクセスは不可

現場社員へヒアリング調査をした結果、このシステムで資料（要件定義、外部設計、内部設計）作成や机上レビューが可能であることがわかった。しかし、現行システムのように開発環境にアクセスできないとなれば、在宅勤務可能者が絞られる懸念がある。そもそも外販の客先常駐社員は、在宅での業務ができない契約である。また、基盤システムや電算などインフラ系の部署ではルーティン業務やトラブル対応など事業所での作業が必須だ。

在宅勤務の導入にあたっては利用者が置かれた立場と利用シーンを十分に想定することが重要である。さもなくば、導入後の定着が困難になるだろう。在宅勤務は当社にとって未経験分野への挑戦だ。そこで外部の力を借り、コンサルティングを受けることにした。コンサルタントから事例を多く収集することで、現在だけでなく将来起こりうるケースを見据えた検討が可能になると考えたのだ。

(2) 在宅勤務コンサルティング

コンサルティングには厚生労働省が一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会会員限定で提供する支援事業を利用した。この事業では、希望する会社に講師を派遣してテレワーク導入のメリットを説明するセミナーを行っている。さらに、テレワーク導入を進めたい企業に対しては訪問コンサルティングを行い、課題の洗い出しや必要環境の構築、利活用を支援する。費用は無償である。

まずは12月にセミナーを依頼し、社員の代表が参加した。セミナーでは、インターネットや紙面の情報からだけではわからない貴重な情報が得られた。参加者からの質問も活発で、関心の高さがうかがえた。そこで更に踏み込み、具体的な導入支援を受けるため、訪問コンサルティングを申し込むことにした。

訪問コンサルティングは全3回である。内容は在宅勤務導入に関する手順や展開方法、整備すべき規定やルール、遠隔マネジメントの手法など。当社に必要と考えられる支援を依頼した。スケジュールを表6に示す。

1回目	<ul style="list-style-type: none"> ・導入目的、進め方の整理、導入課題確認 ・選択メニューに関する支援 ※規則やルールの雛形をベースにルール整備のポイントを確認
2回目	<ul style="list-style-type: none"> ・当社で作成した規則やルールについてのアドバイス・相談
3回目	<ul style="list-style-type: none"> ・振り返り ※事業の事例集作成に向けて振り返り

表6 在宅勤務コンサルティングスケジュール

コンサルティング支援を受けた結果、トライアル手引きとトライアルスケジュール計画、トライアルに向けた制度・ルールを作成することができた。在宅勤務トライアルを開始する下地が整ったといえる。特に制度面のノウハウが当社にはなかったため、非常に有用であったと評価している。

2017年度からは実際にトライアルを進める。第1フェーズから第4フェーズまで、1年間で対象者を入替えながら実施する。最終的には述べ40名、1,300時間の在宅勤務を目指す。なお、トライアル期間中は業務に集中できる環境が整えられることを条件とした。子育てや介護中の社員については原則保育園やデイサービス利用してもらう。

トライアルの評価項目は総務省ホームページに掲載の「テレワーク効果検証ワークシート¹⁶」を参考にした。企業視点3項目（生産性向上、コスト削減、非常災害時の事業継続）、労働者視点1項目（ワークライフバランス）、社会的視点3項目（少子高齢化対策、地域活性化、環境負荷低減）を評価する。このうち社会的視点の必要有無で議論になったが、最終的に残すことにした。サステナビリティ（持続可能性）を意識したためだ。在宅勤務を導入することで、自社の経済的発展だけでなく社会的責任を果たすことが重要である。成果判定基準の設定は難航したが、詳細は第1フェーズ終了後検討することにした。机上の検討よりも経験から得られる情報を重視したのだ。

16. 株式会社日立製作所（2010）、PP. 64-65

3. まとめと今後の課題

3.1 ダイバーシティの推進

2017年度から人財マネジメント部内に「ダイバーシティ推進チーム」を新設した。働き方改革推進チームが提出した提言書17項目のうち、ダイバーシティに関する施策を推進する。提言書はいくつかの項目を整理・集約し、最終的に7項目とした(表7)。既に勤務管理客観データの取得やWLB(ワークライフバランス)推進プログラム(なお、社内では2017年度からライフを優先するという意味を込めた“ライフワークバランス”という文言を使用している。)の導入、および多様な働き方を実現する在宅勤務トライアルを開始した。これらの取組みで、まずは部署内の業務平準化を目指す。5月からはメンタルヘルス対策強化のため専任保健師も導入した。専任保健師は、病気の予防や再発・悪化防止を目的とした「保健指導」や「健康相談」等の活動を行う。

	検討項目	整理	整理後の検討項目
1	ローテーションの活性化。	(※1)	1 勤務管理客観データによる勤務管理適正化。
2	勤務状況の客観データの取得。	1に集約	
3	過勤・年休取得における平準化の推進。	2に集約	
4	在宅勤務制度の検討・実施。	3に集約	
5	勤務時間・方式の多様化。	3に集約	
6	次世代の幹部候補プロパー社員、上級SE職の育成。	4に集約	
7	65歳定年制。	(※1)	
8	情報共有化・WF化の検討・推進。	(※1)	2 WLB推進プログラムの導入 ※過勤・年休取得における平準化の推進を包含。
9	キャリアプラン、女性活躍ロールモデルの明確化。	5に集約	
10	ITS専任保健師の導入によるメンタルヘルスの強化。	6に集約	3 多様な働き方の実現 ※在宅勤務制度の検討・実施を包含。 ※勤務時間・方式の多様化を包含。
11	キャリアチャレンジ制度。	4に集約	
12	上司の意識改革。	7に集約	4 人財力向上に向けた施策展開 ※次世代の幹部候補プロパー社員、上級SE職の育成を包含。 ※キャリアチャレンジ制度を包含。
13	本人の意識改革。	7に集約	
14	会議・ルーティン業務の洗い出しと必要有無等の精査	(※1)	5 ダイバーシティの推進 ※キャリアプラン・女性活躍ロールモデルの明確化を包含。
15	専門知識、スキル、ベストプラクティス等の情報共有	(※1)	
16	働きがいを感じ・成果を実感できる業務の実現。	7に集約	6 メンタルヘルス対策の強化 ※ITS専任保健師の導入によるメンタルヘルスの強化を包含。
17	WLB推進プログラムの導入。	2に集約	
			7 働きがいを感じ、成果を実感できる職場環境の整備 ※上司の意識改革を包含。 ※本人の意識改革を包含。

(※1) 別途、検討または推進予定

表7 2016年度検討項目に対する2017年度に向けた整理

働き方改革を定着させるため、常に実践してきたことがある。それがPDCA(Plan-Do-Check-Antion)に情報共有を意味するS(Share)を加えた、PDCSAサイクルを回すことだ。2017年度から多くの施策を開始した。これらの施策が無理なく社員から受け入れられたのも、改革始動期に徹底的な調査と情報共有をしたからだと評価している。今、当社には働き方改革が文化として根付きつつあるのだ。

改革を推進していくなかで何よりも痛切に感じたのが「ダイバーシティ」である。部署ごとの文化の違いは認識していたが、それよりも細かい単位で考えなければならない。ひと言で「働きやすい職場」を作るといっても、職場の状況や家庭の状況、本人の思考により「働きやすさ」の基準が異なるのだ。

例えば「長時間労働=悪」という前提で検討を進めることが果たして正しいのか。生産性が高く、向上心のある社員が本人の希望で過勤している場合、それを押さえることは本人のモチベーション低下につながる。労働衛生に十分配慮できるのであれば、仕事の時間と場所、時間帯をある程度本人の裁量にまかせた方がいいのではないのか。

また、最近になってテレワークを廃止する動きもある。日本マイクロソフトのニュースが興味深い。「2016年5月に『テレワーク勤務制度』をスタートし、従来の在宅勤務制度における勤務場所の自宅固定を取りやめた。利用頻度や利用期間、申請なども撤廃し、フレックスタイム制度のコアタイムも廃止した。その結果、何が起きたか。『ほとんどの人がオフィスに来て仕事をしている』¹⁷⁾。」

同社の代表取締役社長である平野拓也氏は「フェイス・トゥ・フェイスが一番であることは変わらない」と語っている。筆者もこの意見に同感である。大事な商談やお詫びをする局面を、ネット越しのコミュニケーションで済ませることができるだろうか。そんな、ここぞという時に限らず家族でも仕事仲間でも皆が顔を合わせることの効果は大きい。とはいえ、これも筆者の「社交動機」がおそらく強いことによる判断なのであろう。ダイバーシティを構成するひとつの意見に過ぎない。

3. 2 付加価値生産性向上から見た働き方改革

ところで、政府の働き方改革は労働参加率向上に偏っているように見える。もちろん労働力人口の減少は深刻な問題だ。労働力人口を増やせば労働量が増える。しかし、生産性の向上には直結しない。

日本生産性本部は「労働生産性の国際比較」を毎年発表している。労働生産性は、分母を就業者数（または就業者数×労働時間）、分子をGDPとして算定する¹⁸⁾。

GDP

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{GDP}}{\text{就業者数（または就業者数} \times \text{労働時間）}}$$

つまり、労働量増加分のGDP増加がなければ、労働生産性はむしろ低下する。人口減少の局面で労働生産性を上げるには、労働人口よりも付加価値生産性（従業員1人当たりどれだけの付加価値を生み出したか）を向上させる必要があるのだ。

「プロフェッショナルの条件」のなかでドラッカーは「知識社会では、専門知識が、一人ひとりの人間の、そして社会活動の中心的な資源となる。¹⁹⁾」と述べている。知識を資源とするのは私たちIT技術者の専売特許ではないか。知識習得はIT技術者の付加価値生産性を高めるため、そのプライオリティは極めて高い。もちろん知識を持つだけでは不十分である。知識は活用してはじめて成果になるからだ。

知識を活用する局面で活かされるべきもの、それこそが「ダイバーシティ」だと考える。知識を多様性のなかに置くことで化学反応が起こり、思いがけない所で活用シーンが見いだされる。そこからイノベーションが生まれるのだ。ダイバーシティがインクルージョンになる瞬間だ。その時、触媒となるのが「余力」であろう。

17. マイナビニュース（2017）

18. 日本生産性本部（2017）、P3

19. P・F. ドラッカー（2000）、P31

働き方改革は、ときに「働き方改革ごっこ」と揶揄される。数値目標のみで、実態は面従腹背ということだ。そんな状況ではいつまでたっても付加価値は上がらない。論語に「知好楽」という言葉がある。「子曰く、これを知る者は、これを好む者に如かず。これを好む者は、これを楽しむ者に如かず²⁰」。イノベティブな職場には楽しさがある。

当社の働き方改革推進チームの目標は「働きがいがあり楽しく仕事ができる職場を作る」であった。可能な限り多くの職場の意見を聞き、誰にとっても無理のない提言ができたと自負している。しかし反省点もある。最初の分析で親和図を作成した際、抽象化の過程で結果として共通項だけを取り上げるようになったことだ。

「すべての社員のための施策」ではなく「一人ひとりの社員のための施策」。これこそがダイバーシティを推進し、付加価値生産性を向上させるための切り札だと考える。これまではPDCSAを実践してきたが、ここにもう一つ“S”を加えた方が良さそうだ。PDCSA+S (Smile)。一人ひとりのSmileを目指し、これからも当社は働き方改革を企業文化として定着させるための取組みを続けていく。

20. 金谷治 (2009) 、P84

参考文献

- [1] P・F. ドラッカー 『プロフェッショナルの条件』、ダイヤモンド社、2000年
- [2] マイナビ 「リモートワークからオフィス改革へ、マイクロソフトが体感した“働き方改革”」、2017年、オンライン、「マイナビニュース」、インターネット、<http://news.mynavi.jp/articles/2017/08/25/ms/001.html> (2017/9/1 にアクセス)
- [3] 金谷治訳注 『論語』、岩波書店、1991年
- [4] 株式会社日立製作所 「平成 21 年度テレワークモデルシステムの環境負荷低減に関する調査研究 調査研究報告書」、2010年、オンライン、「総務省」、インターネット、http://www.soumu.go.jp/main_content/000066231.pdf (2017/9/1 にアクセス)
- [5] 厚生労働省 「過労死等の防止のための対策に関する大綱（平成 27 年 7 月 24 日閣議決定）本文」、2015年、オンライン、「厚生労働省」、インターネット、<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisaku-jouhou-11200000-Roudouki-junkyo/taikou.pdf> (2017/9/1 にアクセス)
- [6] 厚生労働省 「資料 1 長時間労働削減推進本部体制図」、2014年、オンライン、「厚生労働省」、インターネット、<http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-11201000-Roudouki-junkyo-Soumuka/taiseizu.pdf> (2017/9/1 にアクセス)
- [7] 厚生労働省 「別添資料 2 精神障害の労災補償状況」、2017年、オンライン、「厚生労働省」、インターネット、http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouha-Pyou-11402000-Roudouki-junkyo-roudouhoshoubu-Hoshouka/28_seishin.pdf (2017/9/1 にアクセス)
- [8] 高橋俊介 『スローキャリア』、PHP 研究所、2004年
- [9] 佐藤厚 「仕事管理と労働時間」 『日本労働研究雑誌』 No. 575、独立行政法人労働政策研究・研修機構、2008年、PP. 27-38、オンライン、「独立行政法人労働政策研究・研修機構」、インターネット、<http://eforum.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2008/06/pdf/027-038.pdf> (2017/9/1 にアクセス)
- [10] 佐藤裕子 「20～30 代正社員の労働時間についての実態と意識」 『RMS Message』、株式会社リクルートマネジメントソリューションズ、2017年、PP. 23-28、オンライン、「リクルートマネジメントソリューションズ」、インターネット、https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/pdf/j201705/m46_all.pdf (2017/9/1 にアクセス)
- [11] 自由国民社 「第3回 [1986 (昭和61) 年]」、オンライン、「現代用語の基礎知識」選ユーキャン新語・流行語大賞全受賞記録」、インターネット、<http://singo.jiyu.co.jp/old/index.html> (2017/9/1 にアクセス)
- [12] 神林龍 「1980 年代以降の日本の労働時間」 『バブル/デフレ期の日本経済と経済政策』 樋口美雄編、第 6 巻、慶應義塾大学出版会株式会社、2010年、PP. 159-197、オンライン、「内閣府経済社会総合研究所」、インターネット、www.esri.go.jp/jp/others/kanko_sbubble/analysis_06_05.pdf (2017/9/1 にアクセス)

- [13] 西成活裕 『シゴトの渋滞、解消します!』、朝日新聞出版、2010年
- [14] 内閣官房内閣広報室 「働き方改革実行計画(本文)」、2017年、オンライン、「首相官邸ホームページ」、インターネット、<http://www.kantei.go.jp/jp/headline/pdf/20170328/01.pdf> (2017/9/1にアクセス)
- [15] 内閣府 「今後の成長に向けた生産性向上と企業行動」 『年次経済財政報告』、2007年、オンライン、「内閣府ホームページ」、インターネット、<http://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je07/pdf/07p02010.pdf> (2017/9/1にアクセス)
- [16] 日本生産性本部 「労働生産性の国際比較」、2017年、オンライン、「日本生産性本部」、インターネット、http://www.jpc-net.jp/intl_comparison/intl_comparison_2016R2.pdf (2017/9/1にアクセス)