

失敗しない働き方改革とは？ PDCAサイクルに応じて 押さえるべき4つのポイント

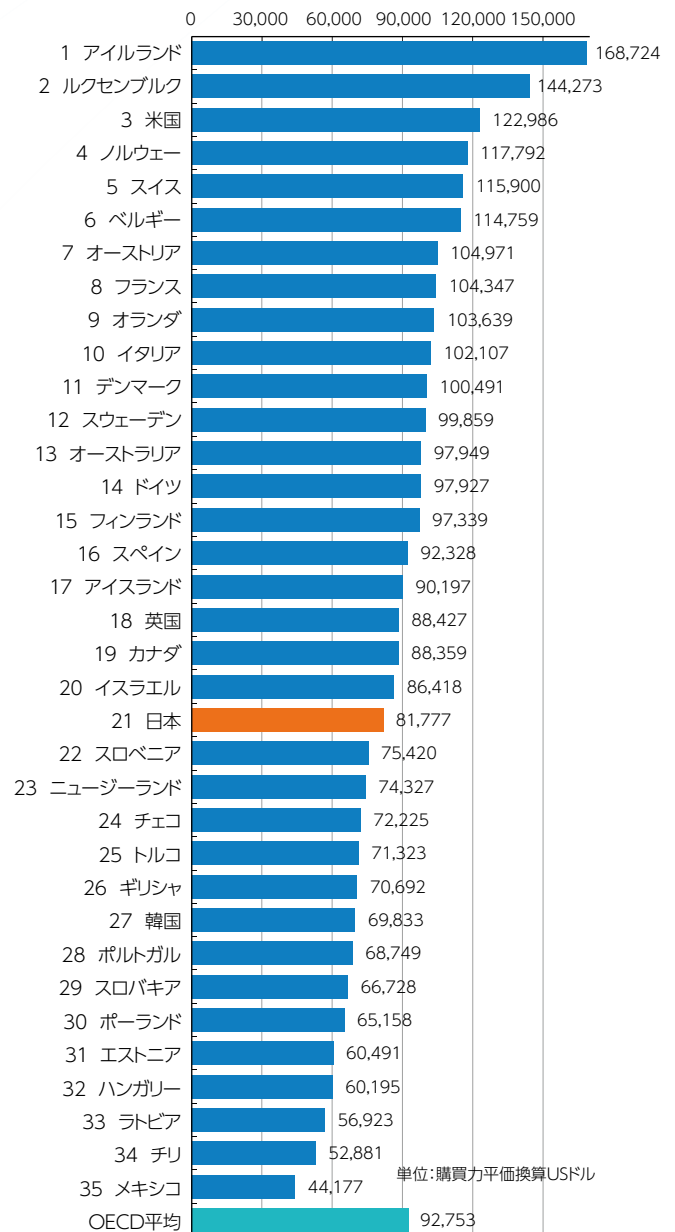
日本企業の低い労働生産性と長時間労働は 旧態依然とした社風と働き方が要因

日本生産性本部が2017年12月に発表した「労働生産性の国際比較2017年版」によると日本の時間当たり労働生産性は、OECD加盟35カ国のなかで21位と、前年よりも1つ後退し主要先進7カ国の中では最下位の状況が続いている。低い労働生産性と社会問題化している長時間労働は密接に関連している事象であり、労働生産性の向上は長時間労働の是正に貢献するといえる。

日本企業の労働生産性が低い理由はいろいろあるが、オフィスにいる時間の長い社員や残業の多い社員ほど頑張っていると評価され、業務改善や効率化に本気で取り組んでこなかった日本企業の風潮も理由のひとつといえる。しかし、長時間労働の社会問題化に加えて少子高齢化社会による柔軟で多様な働き方への要望の増加により「働き方改革」を急務とらえて取り組みをはじめた企業も増えつつある。働き方改革は人手不足の現在で、優秀な人材の採用と離職防止という点においても有効であり、働きやすい企業はホワイト企業などと呼ばれ採用にも有利になる。

働き方改革に取り組む企業は増えつつあるなかで、働き方改革のために実施している施策が形骸化し働き方改革が頓挫している企業が発生しているのも事実だ。国を挙げて注目されている働き方改革が頓挫した背景には何があったのか。働き方改革に失敗した企業にはいくつかの共通の特徴があることが見てきた。

OECD加盟諸国の労働生産性
(2016年・就業者1人当たり/35カ国比較)



出典 日本生産性本部「労働生産性の国際比較2017年版」

働き方改革が頓挫する企業に共通する3つの特徴

働き方改革の失敗には3つの特徴があることがわかった。働き方改革の成功に向けて失敗原因の分析による取り組み施策の改善は必要だ。なぜ働き方改革が失敗したのか、その原因を説明する。

失敗① ツール信奉主義

働き方改革にICTの活用は不可欠だが、ツールさえ導入すれば改善できるという偏った思い込みは、無駄なツールの導入による現場の混乱を招き、業務効率を悪化させることにも繋がる。例えば、多くの企業で利用が進むタブレット導入を例に説明する。タブレットはスマートフォンよりも処理能力も視認性も高く、操作方法も簡単で教える手間も必要ないため業務効率化に役立つそうなのだが、導入に際して“どのような場合に”“どのような業務や仕事に活用できるか”“どんな効果が生まれるか”といった点が検討されていないケースが多い。タブレットでは報告書が作成しにくいためこれまで通り帰社して報告書を作成する社員ばかりということもある。

ツールが持つ機能だけで判断し、ただ闇雲に導入するだけのツール信奉主義が、「せっかくICT投資したのに、有効活用されず現場の混乱と端末管理の運用工数が増えただけだった」という散々な結果を招くことになる。

ツールを起点に考えるのではなく、自社の業務や働き方を考慮するとともに、導入効果を判断し最適なツールを選び導入するという視点を持つことが重要だ。



失敗② 業務の現場と乖離した改革施策

働き方改革を全社横断のプロジェクトチームとして実施している企業ではこの問題は少ないが、人事部門が主体となる特命チームによる働き方改革プロジェクトで起きやすい問題である。

人事部門は自らの専門知識や経験を生かし、人事制度の整備を軸に改善を進めていく。確かに、人事制度改善も必要なことのひとつだが、それだけで働き方改革は完結するものではない。現場の業務に精通していない人事部門だけでは、従来のやり方にとらわれて小さな変化しか生まれなかったり、逆に現場がついていけずに使われない制度が増えてしまうといった、現場と乖離した改善施策ばかりという結果になりかねない。働き方改革にはICT活用が必要だということで情報システム部門に特命チームを設けた場

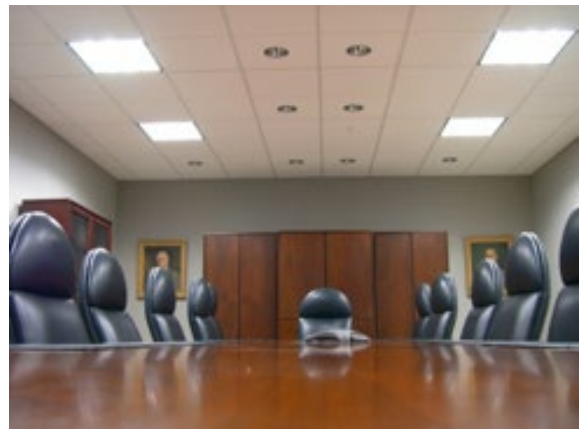
合も、現場との乖離が起きる可能性は高い。情報システム部門は、新しいデバイスやコミュニケーション基盤の導入を提案し、その優位性を伝えることはできるだろうが、業務内容や現場がかかえる課題などの状況理解が十分でない場合には、導入による業務効率の改善や働き方が劇的に進化できるかは疑問といわざるを得ない。

ICTも人事制度も、働き方改革を実現する手法のひとつに過ぎない。あくまでも働き方改革の主役は業務に携わる現場でなくてはならない。

失敗③ 旧態依然とした変化・進化しない企業文化や風土

働き方改革の頓挫でもっとも多い失敗要因が、旧態依然とした進化しない企業文化や風土である。働き方改革という大号令のもと、柔軟で多様なワークスタイルへの変革のために時短勤務や在宅勤務、テレワークなどの施策が導入・実施されても、制度が使いにくい雰囲気では各施策の利用は進まない。

テレワークを活用し直帰すべき時間帯でも帰社して報告書を提出しなければいけない、在宅勤務に上司がいい顔をしない、など従来と同じ勤務体系にこだわる管理職が多いままでは働き方改革は成功しない。制度だけが用意されても働き方がまるで変わらない、まさに「絵に描いた餅」となる。



柔軟で多様な働き方では、上司と部下が毎日顔を合わせないという新たなワークスタイルへと変化する。上司は新しいワークスタイルに適した新しいマネジメントスタイルを取らなくてはならない。単に働く場所が変わったという認識ではなく、働き方が変わったという認識のもと管理手法も変えなくてはならない。経営者や経営幹部は、変革の意識を醸成することへも取り組まねばならない。

失敗しないための働き方改革の進め方

ツール信奉、現場との乖離、古い意識の企業文化や風土などが働き方改革を頓挫させている要因を説明してきた、この章ではPDCA（Plan Do Check Act）サイクルを例に失敗しない働き方改革の進め方を説明する。



計画（Plan）において重要なのは「現場を理解する、業務を熟知した担当者をメンバーに加える」ことだ。人事制度の変更やICTツールの選定などについても現場の社員の要望を叶えることで施策やツールの利用がすすみ、働き方改革が全社内に浸透していくからだ。現場不在の施策やツール導入では働き方改革は形骸化するだけだ。

実施（Do）において重要なのは、「管理職は意識を変える、経営者はその意識改革を支援する」ことだ。せっかく時間をかけて計画した施策も利用されにくい雰囲気のままでは利用者は増えず働き方改革は成功したとは言えない。いま求められている柔軟で多様な働き方とは、常に上司と部下が顔を合わせていた旧来の働き方とは異なるという意識をもち管理する手法も変更することが必要だ。

評価（Check）では、「気配りをもつ」ことが重要だ。長期的には生産性や働きやすさの向上といった成果が生まれるとしても、これまで馴染んでいた働き方を変えるのは当事者である社員には負担になる。成果を急いで矢継ぎ早に改革を急ぐのではなく、できるだけ現場の負担を減らす長期的な計画策定のための評価が必要となる。改革推進側の特命チームと現場社員の間に不要な摩擦を生まないためにも結果を急かさない気配りのある評価は重要だ。

改善（Act）においては「目的やビジョンをもって改善する」ことが重要だ。改革を進めていくうちに当初の目的やビジョンを忘れ、施策の実施が目的になってしまう本末転倒なケースも起きるからだ。改善策の立案においては、当初計画した働き方改革の目的とビジョンにそっているか常に意識する必要がある。

失敗しない働き方改革の進め方、4つのポイント

- | | |
|--------------|-----------------------------|
| P(計画) | 現場を理解する、業務を熟知した担当者をメンバーに加える |
| D(実施) | 管理職は意識を変える、経営者はその意識改革を支援する |
| C(評価) | 気配りをもつ |
| A(改善) | 目的やビジョンをもって改善する |

働き方改革におけるICTツールの選定と 気をつけるべきセキュリティのポイント

働き方改革を進める上で4つの留意すべきポイントについて説明してきた。次に、ICT活用とセキュリティについて説明する。

柔軟で多様な働き方を実現する上でICTの活用は不可欠といっても過言ではない。特に、時短勤務や在宅勤務、長時間労働是正のため直行直帰推奨などオフィスというロケーションに限定されない勤務体系である「テレワーク」の実現にはノートPCなどICTツールの活用は必須となる。テレワークは働き方改革にとっても有効な施策だが、ノートPCの盗難や紛失などセキュリティ面の課題のためテレワークの採用に二の足を踏む企業も存在する。そこで、テレワーク利用においてノートPCを選定する際に押さえておくべきポイントを解説する。

利便性を考慮した軽量薄型。 高い堅牢性と長時間利用できるバッテリー性能

軽量で薄型でありながら高い堅牢性があり、長時間利用できるバッテリー性能であることは、テレワーク用ノートPCの大前提といえる。テレワークでは常に持ち運びをするため利用者の負担にならないように軽量で薄型が必須となる。重く厚いPCでは持ち運びが面倒になりテレワークを行わなくなってしまうことに繋がるため、軽量で薄型は重要な要件なのだ。軽量薄型でも、テレワークではあらゆるシーンで利用されるため、不測の落下や圧力に耐えることのできる堅



牢性は求められる。また、ACアダプタなしでも1日中利用できる長時間駆動のバッテリー性能も利用者にとっては重要だ。外出先で常に電源があるとは限らないし、ACアダプタを持たなくてもよければ手荷物の軽量化にも繋がるだろう。このように、利用者の利便性を考慮してノートPCを選定しない場合、テレワークをする社員が増えないという事態を招くことに繋がる。

あらゆるシーンで利用するための豊富なインターフェイス

豊富なインターフェイスを備えていることは外出先で使用する多くのテレワーク用PCにとっては重要な要素のひとつである。お客様先でのプレゼンテーションなどではHDMIは必要なインターフェイスだろう。また、有線LANインターフェイスを備えていれば無線LANが敷設されていない環境でも問題なくネットワークを利用できる。USBについても最新規格のUSB3.1 (Type-C) にくわえて、USB3.0準拠のUSBポートも装備されていればさまざまな機器の利用が可能だ。ノートPCの中には薄型にするために単一の仕様のインターフェイスを採用するモデルもあるが、専用アダプタ無しでさまざまな機器や有線LANを利用できる仕様は、あらゆるビジネスシーンでの利用が求められるテレワーク用PCに必須の要件といっても過言ではない。

高いセキュリティ機能。生体認証や情報漏えい対策ツールの装備

テレワーク用のノートPCにおいて重要な機能がセキュリティ機能だ。まず、手のひら静脈認証や指紋認証など生体認証システム装備のメリットについて説明する。パスワードによるログインは一般的だが、セキュリティを高めるためにパスワード管理の厳格化によりパスワードを覚えきれないユーザーがパスワードの使い回しやメモ書きするなどセキュリティの抜け穴が発生する事態を招いている。手のひら静脈認証や指紋認証のような生体認証システムが装備されているノートPCであれば不正利用防止に非常に効果的である。手のひら静脈は手のひらをかざすだけの簡単な操作で、認証エラーも少ない認証方法である。

情報漏えいに対するセキュリティ対策ツールが備わっていることも非常に重要だ。情報漏えいに対するセキュリティはデータを暗号化する、リモートでデータ消去するなどがある。なかでも情報漏えいに対して現在注目されているセキュリティ対策がデータを無意味化して分散するソリューションである。その一つとして「秘密分散」がある。ファイルを意味のないデータに変換した上で、自動で分割してPC本体とサーバーおよびスマートフォンなどに分散して保存する仕組みであり、分散している両方のデータが揃ってはじめてファイルとして利用できる。そのため万が一ノートPCを紛失しても、ディスク内のファイルは復元することができないため情報漏えいを抑止できるのだ。

安心して安全にテレワークを活用するためには、生体認証システムや情報漏えいに対するセキュリティ対策ツールを標準装備しているノートPCを選定すべきである。

働き方改革を実現する、いつでもどこでも仕事ができる環境づくりにはこれらの要件を満たす高いセキュリティ機能をもった企業向けのPCは必須なのだ。

テレワークに最適なモバイル端末をご紹介



LIFEBOOK U938/S

圧倒的な軽さで最高のモビリティを実現した
超軽量モバイルPC



特長 持ち運びしたくなる超軽量ボディに充実のインターフェイス／セキュリティを装備

- 薄さ約15.5mm ●質量約799g ※標準モデルの場合
- 大容量バッテリーの採用で約17.0時間の連続使用が可能*1
※JEITAバッテリー動作時間測定法 (Ver2.0) に基づいて測定
- 指紋センサー／手のひら静脈センサー／スマートカードスロットを搭載可能*2
- リモートデータ消去ソリューション「CLEARSURE 3G/LTE」／
秘密分散ソフトウェア「Portshutter Premium Attachecase」に対応可能

*1 標準バッテリーの場合の使用時間は8.3時間となります

*2 指紋センサーは標準搭載

製品に関する詳細はこちら

<http://www.fmworld.net/biz/fmv/lifebook/u938s/>

秘密分散ソフトウェア「Portshutter Premium Attachecase」の詳細はこちら

http://www.fmworld.net/biz/workstyle_henkaku/solutions_introduction/attachecase.html

お問合せ 富士通株式会社 購入相談窓口 0120-959-242 (通話料無料)

受付時間 9:00-18:00 (土・日・祝日・年末年始を除く)

※システムメンテナンスのため、サポートを休止させていただく場合があります。

※電話番号はお間違えないよう、お確かめのうえおかけください。