

生産性向上で人と組織を潤す働き方改革

第一部 働き方改革実現に向けた課題と解決の方向性

2018年3月20日

MRI 株式会社三菱総合研究所
プラチナ社会センター

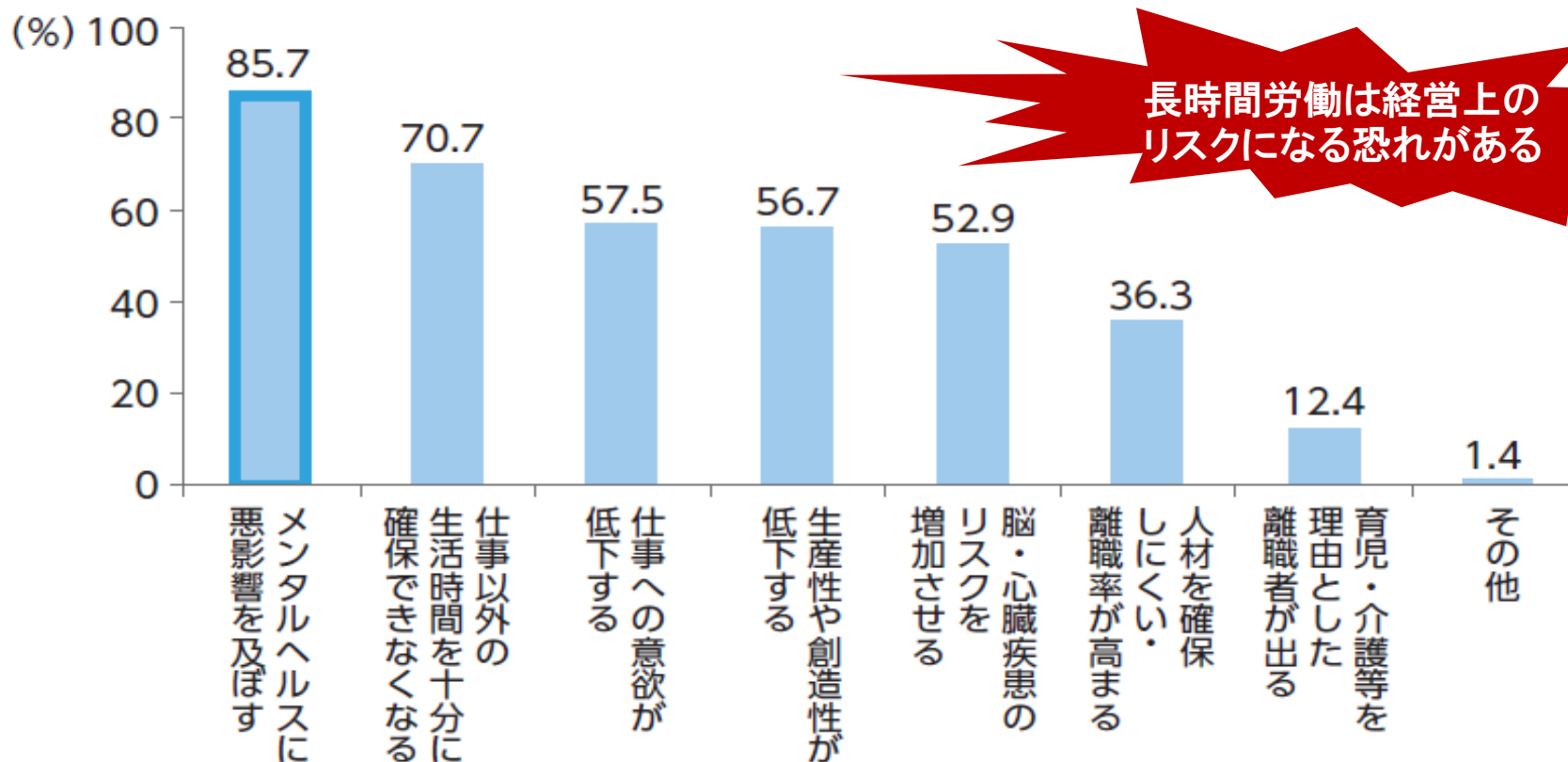
構成

1. なぜ、今「働き方改革」なのか？
2. 事例紹介
3. 働き方改革を効果的に進めるには？

1. なぜ、今「働き方改革」なのか？

長時間労働が生産性の低下をもたらす

- ▶ 「長時間労働」を「経営上、改善すべき課題」と考えている企業の割合は9割を超える
- ▶ 多くの企業がメンタルヘルスへの悪影響などを懸念している。

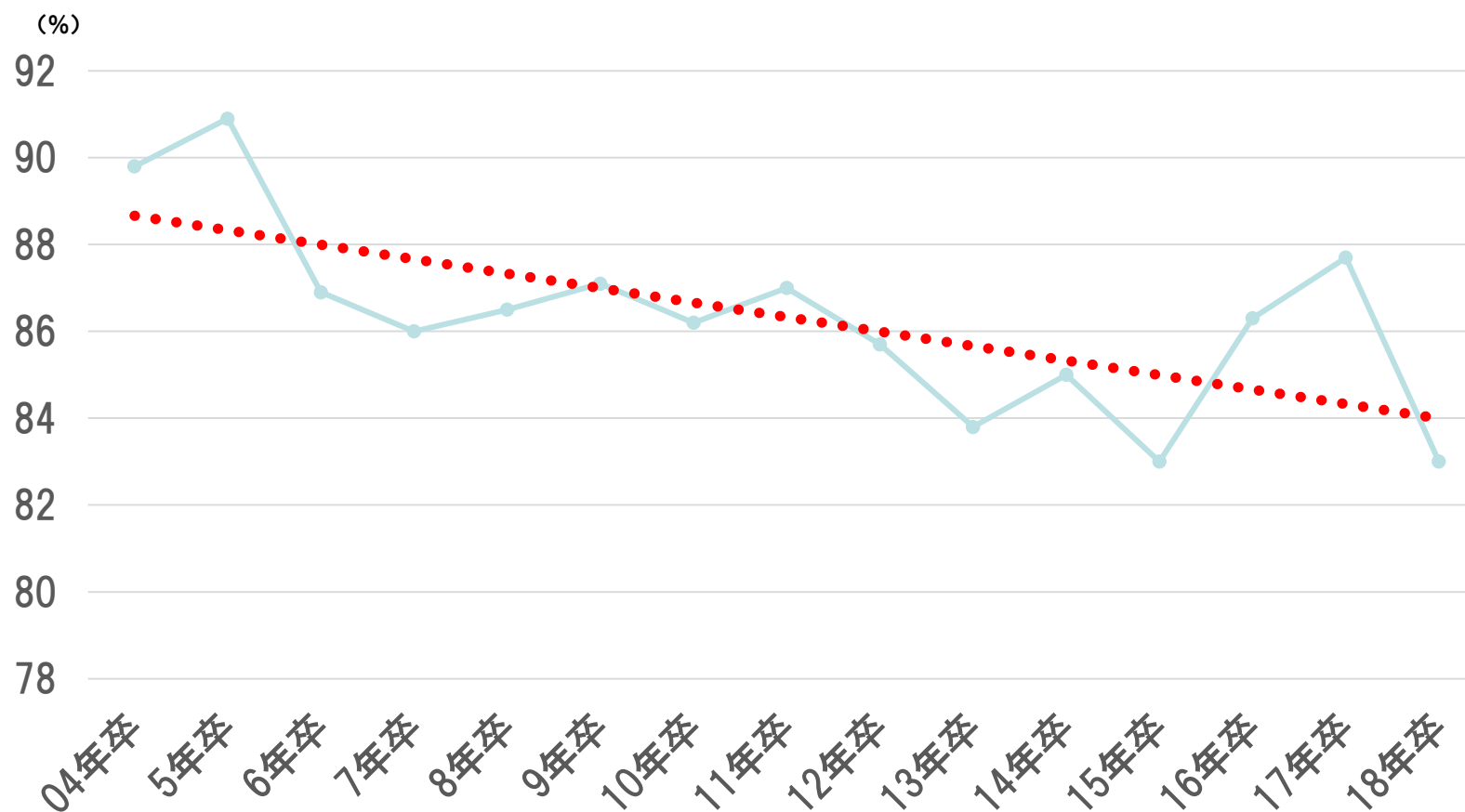


出典：「働き方・休み方改善指標～効率的に働いてしっかり休むために～」(平成28年、厚生労働省、P.3)
 ダウンロード日：2018/1/10 URL：<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000057127.html>

N=1336

新卒採用の量的確保は難しくなりつつある

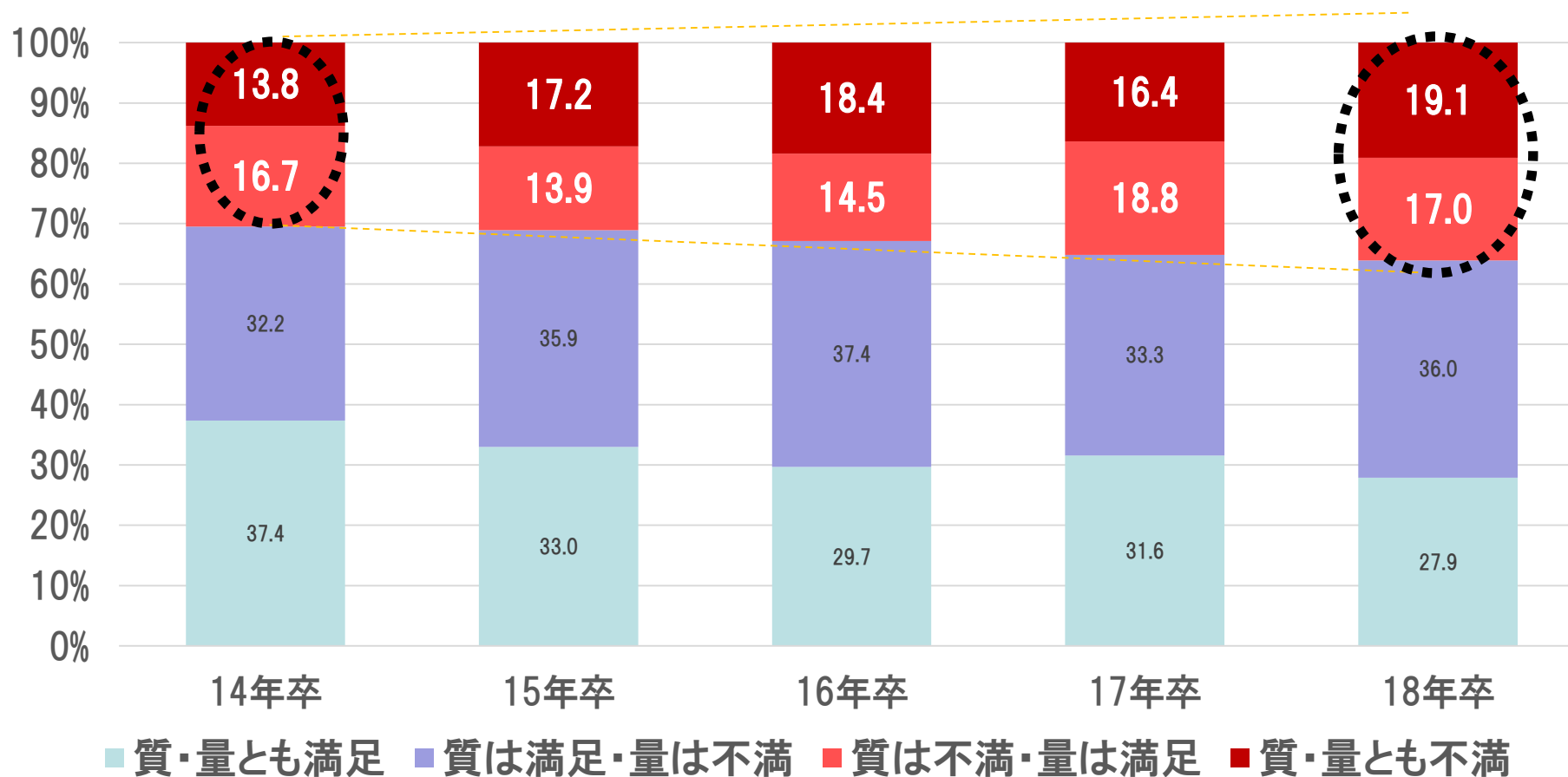
採用充足率(新卒全般)の年次推移



出典:「2018年卒マイナビ企業新卒内定状況調査」(2017年11月、株式会社マイナビ)より三菱総研作成

人材の量のみならず質の問題が生じてきている

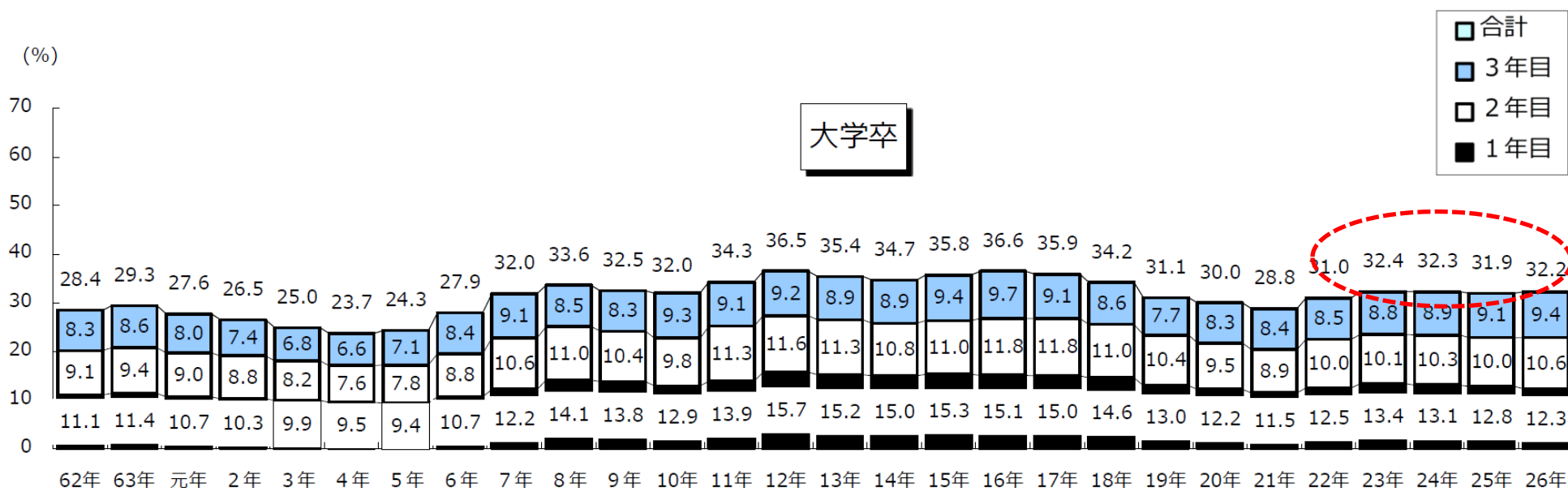
内定者への満足度



出典：「2018年卒マイナビ企業新卒内定状況調査」(2017年11月、株式会社マイナビ)より三菱総研作成

新規大卒就職者の30%以上が就職後3年以内に離職

学歴別卒業後3年以内離職率の推移(大学卒)



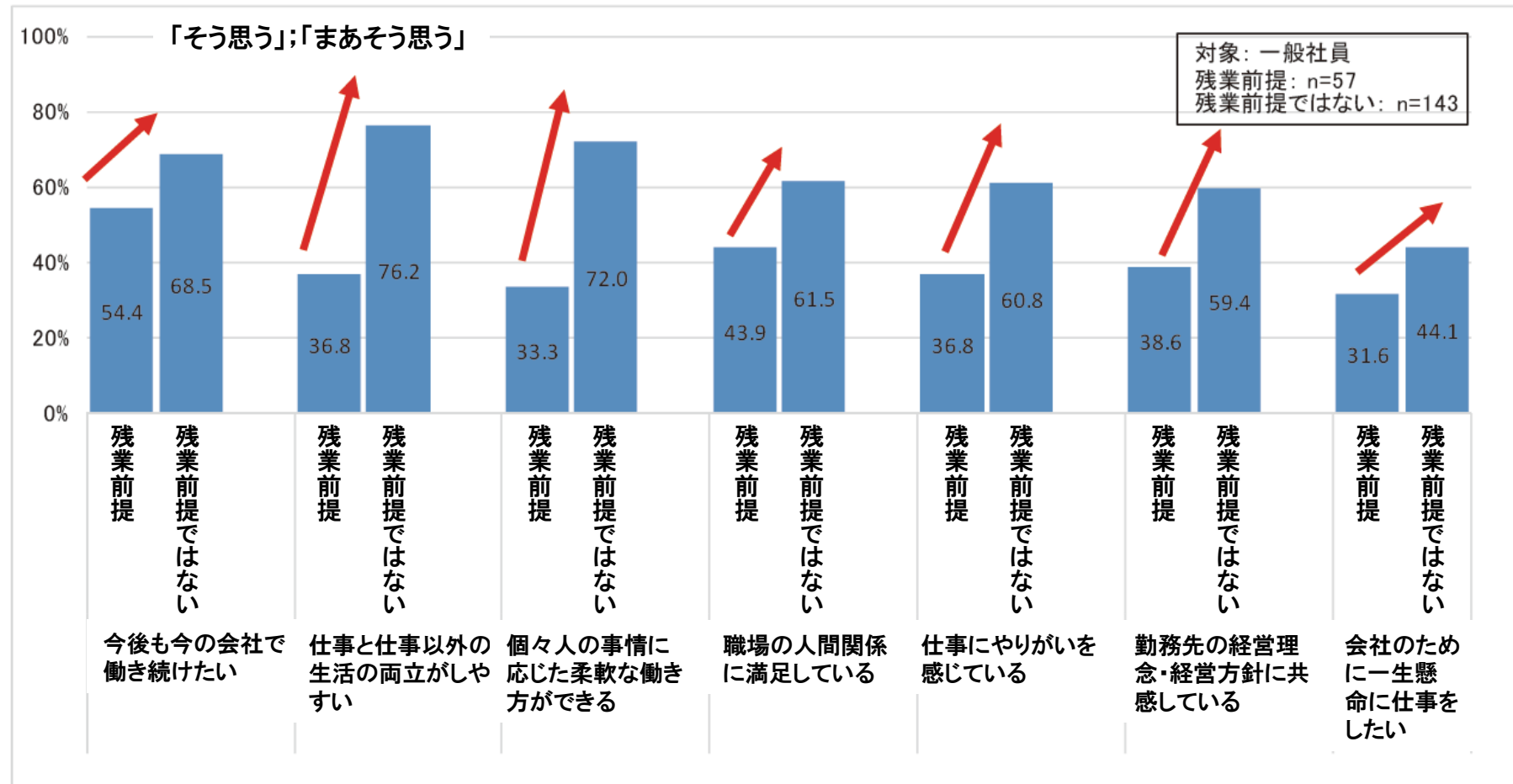
出典:「新規学卒就職者の在職期間別離職率の推移」(2017年9月、厚生労働省)、ダウンロード日:2018/1/10

URL: <http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11652000-Shokugyouteikyokuhakenyukiroudoutaisakubu-Jakunenshakoyoutaisakushitsu/0000177563.pdf>

注:なお、赤枠部分は三菱総研追記

残業を前提とした働き方をしていない人は、会社や職場へのエンゲージメントが高い

会社や職場に対するエンゲージメント(残業前提かどうか別、一般社員)



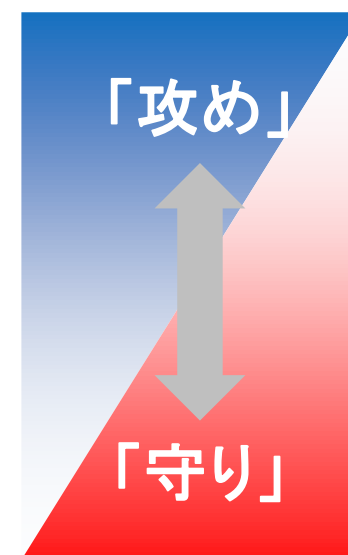
出典：「長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する調査研究査」(2016年3月、企業活力研究所)

ダウンロード日：2018/1/10 URL：http://www.bpfj.jp/act/download_file/75254791/66320710.pdf

「守り」の働き方改革と「攻め」の働き方改革

働き方改革のねらい

- 生産性が高まる
- 優秀な人材を確保しやすくなる
- 多様な人材が定着し、能力を発揮しやすくなる
- 企業イメージのダウンを未然に防げる



これからは「攻め」の
働き方改革が重要になる

2. 事例紹介

日本電産株式会社

- ✓ 設立:1973年
- ✓ 所在地:京都府
- ✓ 事業内容:精密小型モータ、車載及び家電・商業・産業用モータ、機器装置、電子・光学部品、その他の開発・製造・販売
- ✓ 社員数:2,618名

- 永守重信会長が先導
- 2020年までに残業ゼロを実現することを宣言(目的は生産性の向上)
- 生産・開発部門へのスーパーコンピューターの導入の加速化
- 会議の縮減(出席者、時間など)
- 1時間単位の有給休暇制度を導入
- 役員クラスをリーダーとする「働き方改革委員会」の分科会の立ち上げ
- 残業減が生み出す人件費の半分は賞与、残りは社員への教育投資で還元

ロート製薬

- ✓ 設立:1949年
- ✓ 所在地:大阪府
- ✓ 事業内容:医薬品・化粧品・機能性食品等の製造販売
- ✓ 社員数:1,562名

- 中長期的な課題に取り組む「ARK(=明日のロートを考える)」プロジェクトが有志社員により結成
- 社外チャレンジワーク(=兼業)制度※1の導入
- 社内ダブルジョブ(=部署兼務)制度※2の導入

※1:自身の時間を使って(兼業という形で)社会に貢献できる制度

※2:就業時間の一部を、部門の枠を超えて、他部署でも従事する制度

株式会社フューチャースピリッツ

- ✓ 設立:2000年
- ✓ 所在地:京都府
- ✓ 事業内容:ITインフラ事業及びクラウドサービス事業
- ✓ 社員数:62名

- 「会社公認“働かない制度”」を導入。(業務時間内に自社の業務に関係のないことを行える)
- 2016年6月に「会社公認“働かない制度”」を導入。業務内容を事前に申請して承認されると、副業を含め、月間で最大20時間を自由に使うことができる。
- 本人のスキルアップに役立つ取組であることを基本条件とし、本業の業務遂行に支障が生じない、社内の情報を持ち出さないなど、ビジネスパーソンとしての基本事項を守れば、原則として制約はない。

出典:「兼業・副業を通じた創業・新事業創出事例集」(平成29年5月、中小企業庁)より三菱総研作成

株式会社西京銀行

- ✓ 設立:1930年
- ✓ 所在地:山口県
- ✓ 事業内容:金融業
- ✓ 社員数:776名

- 「伝票の簡素化」を推進(従来は複数の書類に同様の情報(名前住所等)を書いていたが、これを複写式にして、書類1枚で完結に)
- 業務の流れも大幅に変革(例:相続相談業務は専門的な知識が必要で書類も数多いため、従業員全員に覚えこませるのは非効率と判断し、WEB会議システムを活用し、本部に専門人材を配置することで、集中処理を行う方式に変更)
- 融資実行業務も本部に集約。処理がより適切になり、顧客の満足度も上昇。そのほか、債権書類を本部に集中したことで営業店ごとの金庫が不要となった。

出典:2016年働き方・休み方改革シンポジウム講演資料(岡山会場)、厚生労働省より

3. 働き方改革を効果的に進めるには？

改善がなかなか進まない主な理由

- 要因分析が不十分
- 視点が近視眼的
- トップが本気でない

働き方改革の4つのポイント

- トップの意識と姿勢
- 改革の捉え方(経営戦略としての位置づけ)
- 効果の捉え方(スパン、フィードバック)
- 企業の固有性

働き方改革で本質的な対策を打つためには経営者の関与が不可欠

現場任せの限界

“全員賛成”の施策の限界

	ステップ1	ステップ2	ステップ3
	危機感がある	一通りの施策を打っている	本質的な対策が打っている
企業の状況	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業体質が原因でコンプライアンス問題が発生 ● 長時間労働が原因で休職・退職が増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 施策を打っている割に効果が出てこない（相変わらずの高残業体質） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営層・従業員とも施策の効果を実感（残業は減り、業績は向上）
打っている施策	<ul style="list-style-type: none"> ● 労働時間の総量規制（やり方は現場に一任） ● 現場レベルでの業務改善 	<ul style="list-style-type: none"> ● 労働時間の総量規制 ● ツールの導入（テレワーク、チャットツール、RPA等） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 各種のコンフリクトに経営者自ら向き合い方針を示す ● 自社の課題にフォーカスした独自のKPIを設定

攻めの働き方改革とは「3つのコンフリクト」をマネジメントすること

	コンフリクトのタイプ		
	過去	社内（部門間）	ステークホルダー
よくある症状	<ul style="list-style-type: none"> ● 口先では「働き方改革」を言いながら、過去の長時間労働を上層部が自慢 ● 人事部が「管理」している数値の数字合わせに終始 ● 隠れコストが見えることによるコスト増に対する怯え 	<ul style="list-style-type: none"> ● 用途不明だが、前例に従って資料作成を要求 ● 例外処理が多くなりすぎ、業務が煩雑に（結果としてミスの温床、業務のブラックボックス化） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「早く帰れ」と言いながら、夜20時に「明朝までに資料を作るように」 ● 利益率が低く、成長も期待できない事業を整理できない
解決の方向性	<p><人事改革></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 業務実態の正確な把握と課題の特定 ● 人事ポリシーの再設定およびポリシーに基づく制度・ツール等の導入（例：テレワーク、チャットツール） 	<p><業務改革></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 業務の棚卸しと再整理（サービスモデルの再構築） 	<p><経営改革></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事業撤退基準の明確化 ● ステークホルダーへ経営層自ら説明 ● 余力を活用した新規事業・イノベーションの早期実現
前提となる経営者の心構え	<ul style="list-style-type: none"> ● 一時的なコスト増を許容しても「臭いもの」を直視する姿勢 ● 時には自己否定も伴う長時間労働徹底撲滅の姿勢 	<ul style="list-style-type: none"> ● 全体最適の視点による業務の適正化指示 ● リスクと品質の均衡点の見極め 	<ul style="list-style-type: none"> ● 短期的に既存顧客・既存ビジネスモデルを失ってでも改革を成し遂げるというコミットメント

まとめ

- 今後求められるのは、「攻め」の働き方改革
- 従来の働き方を根本から見直し、生産性の高い組織を創る
- 働き方改革を企業の持続的な成長につなげるには、経営トップの積極的な関与がカギ



株式会社三菱総合研究所