

「働き方改革」は第2ステージへ ～人事部門は知的生産性向上にコミットし、付加価値向上を実現せよ～

人事コンサルティング部 上席主任コンサルタント 平松 徹 ● toru.hiramatsu@mizuho-ri.co.jp

1. 「電通ショック」が世間に与えた影響

政府は、働き方改革を日本経済再生に向けた最大のチャレンジとして位置づけ、時間外労働の上限規制や「脱時間給」制度導入の検討など、長時間労働の是正や柔軟な働き方の実現、生産性向上に向けた検討を始めており、世間や企業各社の関心も高まりをみせています。

しかし、最も大きな影響を与えたのは、大手広告代理店「電通」で起こった事件ではないでしょうか。実際、電通事件以降、各社の働き方改革に対する意識は急速に高まったと感じます。

2. 働き方「改革」は進んでいない

現在多くの企業において、残業削減や休暇取得促進のため、経営トップの号令のもと、社内プロジェクトチームを立ち上げるなどして、検討を進めています。なかには、20時になると強制的に消灯したり、PCの電源を落としたりする会社もみられます。

ただ、各社の働き方改革の取り組みには、やや違和感を覚えることも事実です。それは、働き方の「改革」ではなく、現状の仕事のやり方を前提とした、働き方の「改善」にとどまっているからです。

3. 何のための働き方改革なのか？

図1に示すように、生産性向上のためには、分数の値を大きくする必要があり、各社では業務のムダを極力排除し、残業規制をかけながら、今までよりも短い時間で仕事をこなそうと努力しています。言い換えれば、分母の値を小さくすることで、生産性を向上させようとしているわけです。

しかし生産性を上げるためには、分母の値を小さくすることだけが解決策ではないはずです。分子の値を大きくす

■図1 (労働)生産性の計算式

<生産性とは>

$$\text{生産性} = \frac{\text{産出量(アウトプット)}}{\text{投入量(インプット)}}$$

<労働生産性とは>

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値}}{\text{従業員数(労働時間)}}$$

生産性向上=分数の値を大きくすること

る、つまり、付加価値をいかに向上させるか、という視点も大事です。従来の仕事のやり方、さらにはビジネスモデルの在り方を根本から問い直し、新たな価値を生み出し続けること。そして人事部門は、新たな価値創造を実現し得る組織づくりをリードすることが求められているのです。

しかし、残念ながらそこまで至っていないケースもみられます。例えば、人事からの通達で残業時間の総量規制をかけ、ルールを守れない部署には人事評価で減点するなどの罰則を設けることで、強制的に長時間労働を減らそうとする企業もその一つです。

労務問題は今や経営上の大きなリスク要因となっており、それを排除することは当然重要です。しかしその結果、現場の負荷軽減をねらいとしていたはずの残業規制によって、かえって現場の疲弊感が増している、という矛盾した実態もみられます。

働き方改革は、企業が「勝つ」ためにあるはずで、何のための働き方改革なのか、改革によって何を実現したいのか、改めて問い直す必要があると言えます。

4. 人事部門は知的生産性向上にコミットせよ

今後は働き方改革を契機として、これまで以上に高い付加価値を生み出す経営を実現することが求められます。また、従来ヒトが担っていた仕事の一部が近い将来 AI やロボットに代替されるといわれるなか、ホワイトカラーの知的生産性向上(図2)が、企業の競争力を左右する重要なカギを握るものと思われます。

企業経営における人事の重要性がますます高まりを見せるなか、「制度の番人」でとどまるか、全社の働き方改革を実現するリーダーとなるのか。まさに今、人事部門の真価が問われているのではないのでしょうか。

■図2 知的生産性向上と人事部門の役割

知的生産性向上とは、知的な作業を行う人が、一定時間内に遂行する仕事のアウトプット(質と量)を高めること

- そのためには…
- ムダを省き、本来業務に注力できるようにする
 - 創造性を発揮しやすい環境を整える
 - 生産性向上を促進する仕掛けを採り入れる

<知的生産性向上施策(例)>

- ・社内事務手続きの効率化
- ・ダイバーシティの推進
- ・テレワークの実現
- ・人事評価制度の見直し
- ・ITの効果的活用
- ・人材育成の強化
- ・オフィス環境の改善
- etc.

人事部門は働き方改革のリーダーとして、
全社最適の視点で知的生産性向上を実現する