

私立大学フォーラム2017

「働き方改革」の意義を考える」総括（大阪会場）

高作 正博 ● 広報・情報部門会議（フォーラム）委員、関西大学学長補佐・法学部教授

2017年10月28日、関西大学梅田キャンパスにて、本年度の第2回私立大学フォーラムが「働き方改革」の意義を考える」をテーマに開催された。関西大学の前田裕副学長の開会挨拶に続き、それぞれ異なる立場から働き方改革に関わっている3名の講師が意見発表を行った。

● 総論

「働き方改革実現計画」の課題と真の働き方改革とは」

山田 久氏（株式会社日本総合研究所理事兼主席研究員）

長年にわたって労働問題について研究を重ね、多数の著書で鋭い現状分析や未来への提言を続けている山田久氏は、政府が推進している「働き方改革」の背景や課題について、多面的な分析を行った。

①「働き方改革」の当初の目的は、政府の成長戦略を踏まえた経済の好循環実現のため、生産性向上と同一労働

同一賃金による賃上げを目指したものであった。

②具体的に進んでいる施策は、非正規雇用労働者の処遇改善（同一労働同一賃金）と、時間外労働の上限規制の導入である。これらはジョブ型雇用である欧州型の働き方をモデルにしており、職業教育や実践教育を強化するなど、現在の大学教育のあり方も変わっていかなければ、真の働き方改革は実現しないのではないか。

③欧州の同一労働同一賃金は正規雇用と非正規雇用労働者との賃金格差解消よりも、男女間の賃金格差解消、つまりダイバーシティという発想に基づいている。そのため、日本で導入するにはアレンジが必要である。

④労働人口の大幅な減少に伴い、今後は一人一人の付加価値生産性を少なくとも国際レベルに向上させることが重要となってくる。働き方改革を生産性革新のチャンスと捉え、年齢や性別に関係なく活躍できる仕組みをつくつ

ていかなければならない。

⑤ 以上のことから、日本における働き方改革は、欧州型と日本型が融合したハイブリッド・システムを目指すべきではないか。社会人の実践的な学び直しなど、今後、大学に期待される役割は大きい。

● 事例報告

「事業生産性26%向上をもたらした日本マイクロソフトの働き方改革とAI活用―イノベーションを生み、成果を出す働き方」

輪島 文氏（日本マイクロソフト株式会社Officeビジネス本部

シニアプロダクトマネージャー）

日本マイクロソフト株式会社で社内働き方改革推進を担当している輪島文氏は、改革をもたらした成果について、具体例や実演を交えながら興味深い報告を行った。

① 働き方改革が目的ではなく、ビジネスを成長させるために付加価値生産性の向上を追求した結果、働き方を変えざるを得なかった。無駄な時間を徹底的に削り、AIを活用しながら、イノベーションの創出や他者とのコミュニケーションに時間を充てることを目指している。

② 2011年のオフィス移転を機に、いつでもどこでも

働ける環境整備をトップダウンで推進した。社員の意識改革のために、社長自ら外出先で仕事をしている様子をアピールし、また、営業先でパソコンに自社の専門家を呼び出す「オンライン同行」や、100%オンライン会議などの試みを行った。

③ 取り組みの結果、事業生産性が26%向上し、1人当たりの売上高が格段に伸び、社員の働きがいも充実した。

④ 働き方の質を根本的に変えるためには、現場同士および現場と経営層がつながることが重要である。クラウドを通じてコミュニケーションが行える環境を整備し、部門横断の連携を活性化させ、新しいアイデアの共有やイノベーション創出につなげている。

⑤ クラウド上のビッグデータを活用して会議時間やコラボレーションの状況などを徹底的に見える化し、AIから時間の使い方のアドバイスを受け、参考になっている。

⑥ 経営層の会議でも紙の資料は使わず、分析ツールを使ってリアルタイムにデータを引き出すことで即断即決し、会議に関わる無駄な時間を削減した。

● 提言

「正しい働き方改革の実現方法―企業の成長と社員の幸

せを両立させる『量』と『質』の改善

越川 慎司氏（株式会社クロスリバー代表取締役CEO）

日本企業22社、延べ16万2000人の働き方改革を支援している越川慎司氏は、働き方改革について日本の企業全体が進んでいる方向性を紹介し、実例に基づいて、将来の働き方について提言した。

①上場企業の8割が働き方改革に取り組んでいるが、成功しているのは16%程度である。働き方改革は、トップダウンだけではうまくいかない。働き方改革自体を目的とするのではなく、企業の成長と個人の幸福を両立させる手段として働き方改革を捉えなければならない。

②ダイバーシティとは、変化に対応し異質なものを受け入れることである。自分の中で変化が生まれ、意識が変わることが働き方改革の起点となる。自分が働く理由を理解し、手段としての働き方を変えていくことが重要だ。

③労働人口の大幅な減少に対応するために、全員が付加価値生産性を上げていく働き方改革が求められる。働き方改革には、ボトムアップを促す仕組みと、トップの覚悟が必要である。

④働き方改革成功のポイントは、経営者と社員の「腹落ち感」ではないか。現場に自由と責任を持たせ、自律的

な成長を促すことが重要だ。

⑤長時間労働の主な原因は会議とメールである。会議で合議するという意志決定プロセスを変え、社員に裁量権を与えることによって、社員がまず行動し、それから振り返って修正するフローに変えていく必要がある。

⑥改革の結果を指標にして徹底的に見える化し、達成感を全員で共有する。それを次の行動に反映して変化を起こすPDCAサイクルを、個人も回していく。そのような「振り返る能力」を育むことが重要だ。

●ディスカッション

後半は、山田久氏と輪島文氏がパネリスト、越川慎司氏がコーディネーターとなり、活発なディスカッションが行われた。主な論点と発言の要旨を以下に紹介する。

ディスカッション

①働き方改革が目指すべき方向——残業ゼロや効率化に注力する企業と、1人当たり生産性の改善に力を入れる企業に二極分化している。小さいアイデアを多く市場に投入し、結果を見て改善するPDCAサイクルのスピードを上げることが重要（輪島）。働き方改革を経営戦略の

一環と考える企業が増えている（越川）。1人当たり生産性が高い北欧は非常に合理的で、過剰サービスは排し、組織はフラットにして徹底的に無駄を省いている。日本の付加価値生産が低いのは質の高いサービスを安価で提供しているからではないか（山田）。

②働き方改革における社内の抵抗勢力やトップの意識を変えるには——中間管理職が抵抗勢力になることがある。外部の成功事例に触れさせたり、小さな成功体験を作ると効果的（輪島）。人間は感情で動くので、信頼している人から促してもらうのも一つの手である（山田）。他社事例やコンサルタントの活用など、外からの刺激が必要。改革状況を点数で評価して他社と比較すると、トップはノーと言えなくなる（越川）。

③大企業の日本の経営を変えるには——大企業の根幹は変わらないが、「ブリッジ人材」を活用して多様性を生かす方法を考えるかどうか（山田）。ブリッジ人材のようなタイプが、日本マイクロソフトでも活躍している。変化に対応し、周りを巻き込める人の力が必要（輪島）。

④変革を起こすために若手がすべきこと——自分の働き方を振り返り、コントロールできる範囲から工夫して変えていく。小さなことでも実績を積み信託が得られ、

コントロールできる範囲を大きくしていくことができる。それが自身のキャリアアップにもつながる（越川）。

⑤企業で活躍している人材とは——プロジェクトに他部門メンバーの比率が高いほど、新しいものを生み出す傾向がある。小さな成功をうまくアピールし、人を巻き込むスタイルの人材が活躍している（輪島）。関心があることを外に発信し、他者に働きかけていくメンタリテイが大事（山田）。大企業で活躍しているのは、EQが高い人。経営者の意志決定は意外に感情で決まる（越川）。

⑥大学生は何を学ぶべきか——単に何かを経験するだけではなく、自分で企画して、他人を巻き込んで実行するという経験が重要。また、自分自身の頭で考え尽くすというゼミでの経験がいまも役立つ（輪島）。欧州と同様、今後日本でも長期間のインターンシップが増えるだろう。その他、安定的な友人関係や自分で考える力を育むなど、大学でできることは多い（山田）。日本でも、政府が学び直しに力を入れていくので、大学に対して実務スキルの提供ニーズが高まるのではないか（越川）。

最後に、「本日の学びを元に、皆様ご自身がぜひ何か実践していただきたい」という越川氏のメッセージでフォーラムが終了した。