

働き方を見直して生産性アップ ～人材定着を図るには～

不易流行

富山経協 講演録 ⑦

一般社団法人 富山県経営者協会 第72回定時総会 講演会

働き方を見直して生産性アップ ～人材定着を図るには～



講師

NTTコミュニケーションズ株式会社 常勤監査役

小林洋子氏

2017年5月22日(月) 富山国際会議場

1. 自己紹介

皆様、こんにちは。本日は「働き方を見直して生産性アップ～人材定着を図るには～」というテーマでお話をさせていただきます。

まず、これまでの経験を踏まえて自分自身色々と勉強させていただいたこととお話しさせていただきたいと思います。私は一度も転職したことはなく、1978年に新卒で当時の電電公社に入りました。民営化の前です。電電公社は1985年に民営化され、NTTドコモとNTTデータはその後スピンアウトして、1999年にはNTTが四分割されるのですが、その四社のうちの一社としてNTTコミュニケーションズが出来まして、その後ずっと同じ会社にいます。

私の入社の際は共働きが珍しい時代でした。自分自身を振り返ってみますと、こんなに長く会社で勤める、あるいは企業の中で上を目指すというタイプではなかったと思います。大学時代は横浜に住み、東京の大学に通い、門限が19時でしたので当然飲み会には参加できませんから、お酒を飲んだことは一度もなく、性格は控えめで、そして自分の将来は、結婚して家庭に入るものなのだと思っていました。

就職活動の際も、通信事業には実は関心がありませんでした。親が喜ぶ会社に入りたい、世の中の役に立つ仕事がしたいと考え、女性の就職が非常に厳しい時代でしたが電電公社に入ることができました。入社直後、同期が技術系と業務系を合わせて約300人いるうち、女性は3名しかいませんでした。入社してすぐに、同期の目の前で出身大学やこの会社でやりたいことなど3分間スピーチする機会がありました。他の同期は大変立派なスピーチをしましたが、私は人前で話ができない人間だったものですから、



5人以上の前に立つと足が震えて頭が真っ白になります。目の前に業務系同期が50人いたので大変なことになりました。演台でスピーチをするのですが、緊張の余り膝がガクガク震えて恥ずかしいので、演台につかまったら演台ごとガタガタと揺れ、さらに恥ずかしかったことを覚えています。上司には言いませんでしたが、20代で寿退社を予定しており、生活信条は「足を知る」。今のままで十分満足である。イメージ的にはかわいらしいウサギさんのような人だったと思います。

その後、縁あって39年2カ月も同じ会社にいまして、人前で緊張しなくなりました。今では目の前に何百人何千人といような全く緊張しません。

また、人は私を酒豪と呼びます。サントリーに同期の中で一人出向させるという時に、先方からは交換出向者として男性が来て、電電公社からも男性が行くものと期待されていたのですが、私が行くことになりました。当時サントリーの佐治社長が「なぜ女性なのですか」と聞いてこられた時に、弊社の総裁は「同期で一番酒が強いからです」と説明されたやに伝え聞いております。初めての民間への出向で、お酒に酔って何か問題を起こさないように酒豪を、という配慮だったのでしょか。

2. 次々変わる天職

現在は通信事業に非常に誇りをもっています。それから、生活信条は「変革とチャレンジ」です。常に何かを変えていく。そして、大勢のリーダーとして目標を決めて達成することが大好きです。自分でも変わったなと思います。

当時のNTTの人事部長は、私をご覧になってしみじみ「女は化ける」と言いました。褒められているのかいないのかよく分かりませんでした。お褒めの言葉だったようです。その後、私自身も、女性の部下たちがものすごく「化する」場面に立ち会いました。

先ほど少しお話しましたが、就職氷河期に入社し、大阪に転勤になり、サントリーに出向し、民営化、NTTになる時にCIを担当し、電電マークに替わるロゴマークとして「ダイナミックグループ」を作らせていただきました。これが私の自慢できる仕事の一つになりました。

CIを含めて広報が長かったので、自分の専門は広報だと思っていましたが、その後全く畑違いの営業やIT系にアサインされ、私には絶対にこのような仕事はできないのに、これは辞めろということなのかなと思いました。当時は結婚した直後です。結婚したから辞めろという会社ではありませんでしたが、他の民間企業に行った友人を見ますと結婚したら肩たたきにあうという時代でしたので、これは私への肩たたきかと思いました。全く営業経験がないのにいきなり支店の営業部長に任命された訳です。

支店では部長ですから、分かりませんとは言えません。しかし、いざ中野支店に着任してみますととても楽しかったんです。やはりお客さまが目の前にいらっしゃるといのは、努力をすればそれだけ必ず結果が出る、手を抜いたら必ず成績が落ちるといことがよく分かりました。経験はありませんでしたが、無理やり引っ

張り出されて、けれども結果として、この時に私は営業が自分の天職だと思いました。

その後、突然ですがまた本社に呼ばれ、今度はマルチメディアの共同利用実験をやるから参画しなさいということになりました。マルチメディアどころか、私は昔から理数系が大の苦手だったものですから、今度こそは無理だと思ったのですが、躊躇している暇もなく、すぐにお客さまに説明に行かなくてはなりません。普及推進の責任者だったので死にものぐるいで勉強し、OCNというインターネットサービスの立ち上げメンバーにもなりました。この時に初めて、自分の天職は実はインターネットだったのだと分かりました。

ここで自分でも「化けた」のかなと思います。OCNを立ち上げて、プロダクトオーナーになり、会員数は順調に伸びてNo. 1になりました。その後、チャンネル営業本部長という法人営業をさせていただき、業務プロセスを大きく変えて生産性を向上させ、自分として満足のいく仕事のできたので、この時に今までの「天職」は勘違いだったとを感じるわけです。こう言いますと無節操に思われるかも知れませんが、自分の天職は法人営業だったのだと確信しました。

その後、子会社のコムチェオの社長をさせていただき、最終的に自分の天職は社長だったのだということに気がつきました。社長は孤独ですし、眠れない夜もありますし、従業員の給与を払えるだろうかという時もありましたが、本当に楽しかったです。

3. 仕事によって人は化ける

当時コムチェオという会社は1,300名ほどの営業社員と、インターネットのテクニカルサポートを行う在宅スタッフが1,900名という構成でした。営業社員のほとんどは男性で、急成長していた会社でしたので毎月契約社員を採用し、成果を見て正社員にしていきました。

性別も年齢も関係ない成果主義をとっており、成果が出ないと自ら辞めていく厳しい環境の中で、驚いたことに営業のトップスリーの中にいつも女性が2人入っていました。しかもその方々は中途採用の時には「どちらかというと頼りない人」であり、決して営業のプロではなかったのです。この女性たちにできるのかなという不安をよそに、彼女たちは大変な勢いで「化け」ました。

もう1つの在宅スタッフによるテクニカルサポートの事業でも「化けた」人たちが沢山いました。この在宅就業のしくみについて少しご説明します。インターネットの接続サポートなどについて、お客さまからフリーダイヤルにお問い合わせが入ると普通はコールセンターにつながるのですが、OCNはあまりにも会員数が多かったので、在宅スタッフを活用した「バーチャルコールセンター」を始めました。この在宅スタッフの品質が大変優れており、やがてテクニカルサポートの9割以上を在宅スタッフにやっていただくという仕組みとなりました。セキュリティも万全で、エスカレーションも、在宅スタッフが手に負えなくなったお問合せはコールセンターに転送できるほか、在宅スタッフの応答をモニタリングできる仕組みにもなっています。在宅訪問サポート業務についても同様で、シンクライアントをベースにセキュリティをしっかりと担保した仕組みとなっています。

この在宅スタッフの就業地を日本全国、県別

に見ますと、北海道が1番、2番が沖縄、3番が新潟となり、東京は6位に過ぎません。賃金センサスで北海道や沖縄、高知などは低水準にありますが、1コールいくらでお支払いしているので在宅スタッフの所得は地域による賃金格差もなく、非常によい条件となります。皆さん努力してくださって、結果的に地方創生につながっていると思います。

どのような方が在宅スタッフとして活躍されているかといいますと、好きなときに好きな時間働けるので、旦那さんの配偶者控除の範囲の中で働きたいという主婦の方、ひとり親で小さな子どものそばにいながらバリバリ働きたいという方、地方在住でご自分の住むエリアには条件に合う仕事なかったという方、気が向いた時だけ働きたいシニアの方、介護中で家を離れられない方、そのほか、車いすでも障がいがある方、ハンデにならない働き方をしたい方、難病を抱える方もいらっしゃいました。

私が“人は化ける”と実感したのは、ひとつは、配偶者控除の範囲で空時間に、とおっしゃっていた主婦の方が、仕事が面白くなって、やがて旦那さんより収入が上になってしまったというケース。もうひとつは、難病の方が、誰かの役に立ちたいとこの仕事をやってくださっていたのですが、テクニカルサポートですので毎回ありがとうございますとお客様に言われ、家族からは尊敬され、そうこうしているうちにお医者様いわく奇跡だということなのですが、病気が治ってしまいました。仕事を通じて人は予想もしなかった変化を遂げる、「化ける」というお話をさせていただきました。

1. 働き方改革への実行計画

本日は「人材定着を図るには」というテーマですが、若手の社員が会社を辞める理由を調べて参りました。

会社が昔のままであるからという理由が多数ありました。働き方改革がなされていない。上司には言わないが自分はこの会社で満足していない。プライベートが犠牲になる。そう答えた方々が男女ともに非常に多い。そして女性は子どもを育てながら働こうと思うと今のこの会社の制度では無理があるので辞めざるを得ない、一旦辞めて会社に戻れるか、戻ってまたキャリアが伸ばせるかというところという制度がない、そのような声もたくさん聞かれました。

働き方改革は、今、安倍総理が強いリーダーシップで進められています。ここにある9項目は、第1回働き方改革実現会議で示されたテーマをそのまま記載しています。これを良く見ると女性活躍推進が透けて見えます。女性活躍推進を第二次安倍内閣は非常にエネルギーに

牽引して、法律まで作りました。しかし、実行にあたって、女性だけの問題ではないと、今の日本の働き方自体を改革しなければいけないということが浮き彫りになってきたというわけです。

たとえば、9項目の1番目の非正規雇用問題、これは圧倒的に女性が多い状態にあります。3番目の長時間労働、是正しないとライフイベントの発生する女性の多くは辞めざるを得ない。また、6番目の中立的な社会保障制度・税制は、たとえば、主婦がバリバリ働こうと思っても、配偶者控除の枠以上働くと世帯としてマイナスになる可能性がある、そのような税制を変えましょうということ。来年1月から変わることが決まりました。8番目の病気の治療・子育て・介護とあるのは、様々な病気治療中の男女、子育て中の主に女性、あるいは介護中の男女など、重要なライフイベントと仕事の両立ができるような働き方ということだということです。

働きかた改革への実行計画

現状の確認

2016年9月27日、総理大臣官邸で第1回「働き方改革実現会議」で示された9項目の検討テーマ

1. 同一労働同一賃金など**非正規雇用の処遇改善**
2. **賃金**引き上げと**労働生産性**の向上
3. 時間外労働の上限規制の在り方など**長時間労働の是正**
4. 雇用吸収力の高い産業への**転職・再就職支援**、人材育成、格差を固定化させない教育の問題
5. テレワーク、副業・兼業といった**柔軟な働き方**
6. 働き方に中立的な社会保障制度・税制など**女性・若者が活躍しやすい**環境整備
7. **高齢者の就業促進**
8. 病気の治療、そして**子育て・介護と仕事の両立**
9. **外国人材の受入れ**の問題

2. なぜ今、働き方改革なのか

では、我々企業人はなぜ今、働き方改革に取り組む必要があるのか。

1つ目は簡単です。総理が言っているから。

2つ目は、実際に起きている過労死や自殺など長時間労働がもたらす弊害が顕在化していることです。労働組合もこれを非常に問題視しており、経営者側と労働組合側で議論も重ね、どこで上限を切るかについては色々と意見があるものの、長時間労働規制法案は形となり、秋にも成立の予定です。ですから、短時間で生産性の高い働き方に変えなくてははいけない。

3つ目は人材の確保、本日のテーマです。一言で言うと働き方改革に取り組む企業に人が集まる。雇用の流動化が促進される中で、働き方改革を行わない企業から社員は去っていく、だから取り組まなくてははいけないということです。

そして4つ目、女性活躍推進に関連して様々な制度ができました。2015年にはコーポレート・ガバナンス・コードに「女性の活躍推進を含む社内の多様性の確保」という事項が盛り込まれ、昨年は女性活躍推進法が施行されました。もちろん働き方改革というのは女性活躍推進のための必要条件であって十分条件ではありません。

5つ目になりますが、シェアリングエコノミー。Airbnb（エアビーアンドビー）やUber（ウーバー）など色々なシェアリングビジネスが出てきており、驚くほど世の中は変わってきています。今までになかった土俵でのグローバルな競争に対峙する時に、働き方自体を見直さないと変化に対応できず淘汰されることになってしまいます。シェアリングエコノミーについては日本では民泊が話題になっていますが、それ以外にもカーシェア、バイクシェアなどすでに色々なものが広がりつつあります。

なぜ今、働き方改革なのか

現状の確認

1. アベノミクス「一億総活躍社会」⇒『働き方改革元年』
2. 長時間労働の弊害が顕在化
・長時間労働規制法案 ⇒短時間で生産性をあげる働き方へ
3. 人材の確保
・雇用の流動化 ⇒働き方改革にとりくむ企業に人材が集まる
4. 女性活躍推進
・2015年 コーポレート・ガバナンス・コードに「女性の活躍推進を含む社内の多様性の確保」が盛り込まれる
・2016年 女性活躍推進法 施行
⇒女性活躍のためには、働き方改革は「必要要件」
5. シェアリングエコノミーへの対応
・グローバルな競争への対応
⇒働き方自体を見直さないと、変化に対応できず淘汰される

NTT Communications

3. 日本の競争力と女性活躍

ここで頭の整理をしたいと思います。女性活躍が我が国の経済においてなぜ必要なのか、日本の競争力と女性活躍推進はどう関係があるのか。

第二次安倍内閣の始まりの頃は、人口減少、TPP、それから不況という3大テーマがありました。今でもこれは殆ど続いています。ではどうしたらいいか、人がいない、働く人もいないし買う人もいない。競争は国際化し、働き方もグローバル化している。そして、当時から海外投資家、東京の証券取引所で投入されるマネーはフローでいきますと6割以上が海外機関投資家のお金であり、海外の投資家を日本に呼び込めなければ日本の不況脱出はあり得ないという図式となっていました。

この3つのテーマに対してどうしていくのか。まず、第一の「働く人を増やす、生産性をあげる」ですが、どうしたら働く人を増やせるのか、誰が今以上にいるのかというと、女性が高齢者か外国人かロボットですね。しかし、色々と考えるとロボットはまだ問題がある、高齢者は体方面でのリスクを考慮しなくてははいけない、外国の方は日本語が分からないかもしれない。そうすると文化も教育レベルも言語も同じで体力もある女性が真っ先に着手されるべきということこ

とで女性活躍推進につながり、大変な勢いで進んできました。そして、結果的に女性の管理者も徐々に増えてきました。働く女性が増えるだけでなく、指導的な立場にある女性が増えないと物事を変えるところまではできません。

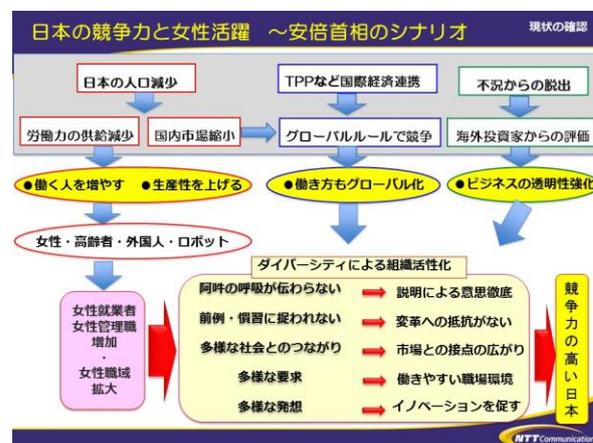
女性の職域が広がったり女性管理者が増えてくると、それまでの社会や男性管理者と違うところが目立ってきます。このことがもたらす組織活性化を見ていきましょう。もちろん、男性・女性と一概に二分法にはできませんし、女性をひとくくりにして論じるべきではありませんが、ここでは「多くの女性にみられる傾向」がもたらす組織活性化ということをご理解ください。

図の「ダイバーシティによる組織活性化」の一行目ですが、女性には阿吽の呼吸が伝わらないと言われます。ダイバーシティ、多様性とは、自分と違う人たちがたくさん存在する、ある意味居心地の悪いことです。それまでの男性社会の場合は「そろそろあれだな」と上司が言う。「あ、そろそろ来年度事業計画策定だな」とみんな分かってくれました。しかし、女性の場合は「そろそろあれだな」と言われても、「何ですか、それ」と聞くので、おのずと「見える化」や説明による意思徹底が必要になる。それによって業務の棚卸しもできます。なぜ今までこんな不要な作業をやっていたのだろうということにもなる。二行目は、前例がこうだったから、これまでこのようにやってきたからということに対して女性は「なぜそうするのですか」と問題提起し、ここに改革が生まれるということです。三行目の、多様な社会とのつながりというのは、女性の多くは、働く人という立場以外に、消費者としての家庭の主婦であったり、地域活動に参加していたり、ママ友仲間がいたり、会社以外の様々なつながりを持っていて、それらは広い市場との接点となります。

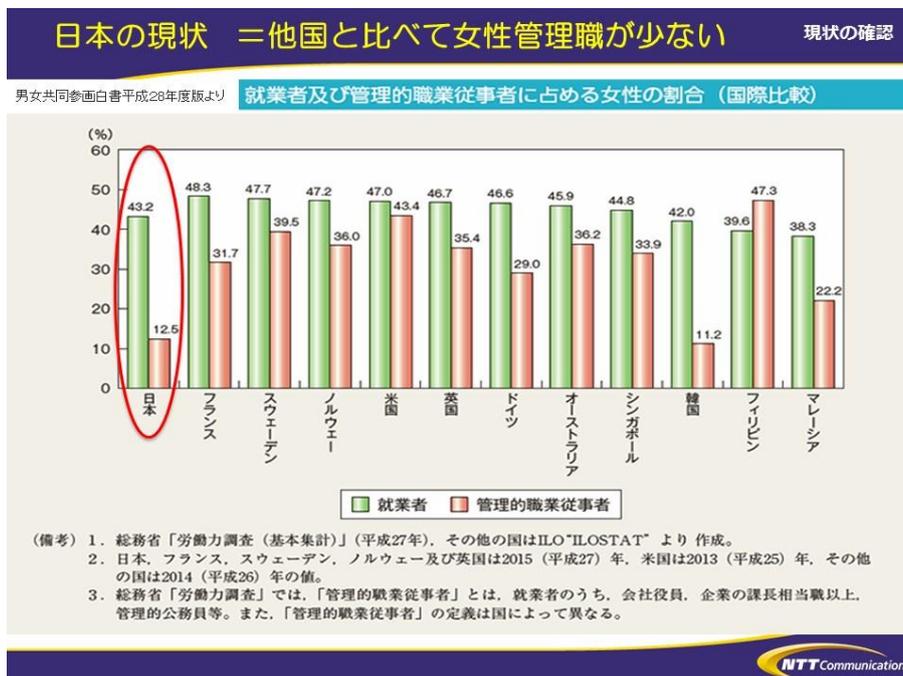
四行目ですが、女性の職域が拡大すると今まで男性は言わなかったような要求が発生します。作業をするにあたって高いところに手が届かないからなんとかしてほしいという女性の声から、作業環境や導線を見直して、結果的に大きな生産性向上を果たした会社もあります。それから、五行目、従来の男性の職場にはなかった多様な発想を女性が持ち込み、それが企業のイノベーションにつながるケースも多いのです。

これら女性の増加や職域拡大がもたらす変革は、同じく日本の男性モノカルチャー社会の蚊帳の外だった外国の方にも歓迎されるものであり、第二の問題「働き方もグローバル化」に対応するものです。阿吽の呼吸が伝わらないのは外国人も同じですから。

そして、阿吽の呼吸が伝えられないから可視化、見える化するということは、第三の問題の「ビジネスの透明性」の実現に直結します。海外投資家からも、日本のわけのわからない企業もこの頃透明性が高くなり、コーポレート・ガバナンスもきいてきて、投資リスクが低くなったと評価されることとなります。このように、そもそも日本の抱えている三大問題を、女性活躍の推進を通じて解決し、競争力の高い日本にするというシナリオになっています。



1. 日本の現状



現状はどうか。まさに富山もそうだと思いますが、働く女性の割合は先進諸国にひけを取らないくらい多い。富山県の場合は日本全国平均を上回る女性就業者数と伺っています。しかし、管理職の女性は少ない。国際的に見ても韓国と日本がいつも飛び抜けて少ない。

先ほどの安倍総理がおっしゃった「全ての女性が活躍できる社会を作る」という宣言は2014年ですが、それ以来経済3団体はこぞって、女性活躍と言い始めました。しかし現状は、ダボス会議のジェンダーギャップ指数で言いますと、どんどん下がって111位になってしまいました。2020年の目標としている指導的地位に女性が30%いる社会も、この調子でいくと難しいかもしれせん。

2. 女性活躍推進法は「実効性の高い法的枠組み」

女性活躍推進法について、大企業（301人以上）は義務、それ未満の会社は努力義務となっています。既に皆さんご存知のことですが、要は現状を把握し、自社なりの目標を決めて公表しましょうということです。

優れた取り組みを行う企業には「えるぼしマーク」が与えられます。優れていると認定されると、公共入札での評価ポイントにもなります。現実問題として例えば、ある公共事業の入札の時に、価格はそんなに優位性がなかったとしても、女性活躍推進のポイントがついて落札できましたということがあります。全ての企業はバリューチェーンでつながっていますので、大企



えるぼしマーク

業ではない会社であっても「おたくは、えるばしいくつ？」と問われる時代が、やがて来るのではないのでしょうか。

また、学生は就職する時に厚生労働省のホームページを見て、横並びで比較をして入社企業を選んでいくということを、今年の新入社員から聞きました。「なんでこの会社に入ったのですか」と聞いたら、厚生労働省の「女性の活躍推進企業データベース」で、実は同業他社と比較したと答えられました。そして「色々比較したが、NTTコミュニケーションズに入社すれば自分は伸びることができると思った」と男性が言っていました。「これは女性活躍に関するデータで、男性は関係ないのでは？」と聞きますと、「女性をきちんと人材として活躍させる企業は若い男性も働きやすい」と、その新入社員は言っていました。

3. 男女の働き方や考え方の差異

ところで、そもそも男女の働き方や考え方には差があるのだろうかということです。J-WinというNPO法人でアンケートを行いました結果、差はないということでした。能力にも働く姿勢にも男女差はありません。しかし、他から期待されることによって、本来そうではないのに演じてしまう自分がいるということがあります。全てではありませんが、多くの女性は優等生であろうとします。それから控えめであろうとします。さらに、女性の付加価値への義務感を感じています。

そして多くの女性たちは85%できる自信がある場合でも「あなたにこの仕事任せたいけどできる？」と聞かれると、「いえ、私には無理です」と答えます。100%自信がないと、できるとは言いません。一方で男性は15%できると思ったら「はい、できます！」と答えます。

男女の働き方や考え方の差異 現状の確認

- ・男女には能力差はない、能力差は個人差であり性別によるものではない
- ・男女には働き方や考え方の差異も、本来はない
- ・現在「部分的にある」ものは、家庭・地域・会社・異性などから期待されている「性別役割分担」に応じるために、後天的に形成されたもの
※企業20社 男女475名 へのアンケート結果 (2015.3) より

■現状の「多くの女性」にみられる傾向や考え方 『わかってほしい!』

- 優等生であろうとする
真面目、平等主義、弱者への共感、我慢強い、人に迷惑をかけたくない
- 控えめであろうとする
自己の過小評価、一步後に行く、昇進や昇格意欲を表面に出すべきでない
- 女性の「付加価値」への義務感
「女性の感性」、やさしさ、きめ細かさ、身だしなみ、整理整頓

■『女性はむりやり引っ張り出さないでだめ』

NTT Communications

自己評価が低いのは日本だけではありません。キャシー松井というゴールドマンサックスの役員の方がアメリカ人も同じと言っていました。

全ての人が生き生きと長く働ける、生産性の高い組織にするには、女性もしっかりと能力を発揮して働いてもらわなくてははいけません。管理職に向いた人も沢山いるわけですから、そういう人には管理職をやっていただくなくてははいけません。ところが、多くの女性の特質として「私が、私が！」ということは絶対に言いたくない。日本では特に、女性が堂々とこの会社で偉くなりたいなどと言ったら浮いてしまう雰囲気がありますから。それでもやはり野心はある。だから、言わないけど「分かってほしい」ということです。

ここに書きました「女性は無理やり引っ張り出さないでだめ」とは、YKKの吉田会長の言葉です。ある講演をお願いしに行った幹事の一人が感銘を受けたと言って教えてくれた言葉です。

4. 富山県の現状と想定課題

いただいた資料を拝見しましたら、富山県の女性の就業者比率は全国平均よりも高い。ところが女性管理者が少ない。育休の取得は男性も女性も高い。女性活躍の2本柱として「両立支援」、つまり仕事を続けるということと、「キャ

1. 女性の雇用状況
 - ・就業者比率 45.2% > 43.5% 下線は全国平均(以下同じ)
 - ・管理職比率 11.1% < 13.4%
 - ・育児休業取得女性 94.9% > 81.5%
 - ・ " " 男性 3.8% > 2.65%
 ⇒女性活躍推進の2本柱のうち
 △仕事の継続(育児との両立)…全国平均より優れる(?)
 ×キャリアアップ(育成・登用)… " 劣る
2. 外国人の雇用状況
 - ・外国人労働者雇用事業所 1,607 (対前年+9.3%)
 - ・外国人労働者数 8,836人 (対前年+23.1%)
 - ・そのうち中国人労働者 3,254人
 ⇒ゆくゆくは富山県の女性管理者は
3. 労働時間と休暇状況
 - ・H27一人平均年間総実労働時間 1,889 > 1,784
 - ・H26年次有給休暇取得率 44.3% < 47.3%
 ⇒休まずに長時間労働=従来は美德だったが将来は

リア支援」、つまり管理職的役割を担い、もっと能力を発揮してもらおうという2点がありますが、これらのことから推察しますと、富山県は両立支援については全国平均より優れているが、キャリア支援は劣っているということだと想定されます。

外国の方の雇用状況を見てみますと、やはり日本全国と同じように富山も増えており、その中でも中国人労働者が増えています。ゆくゆくは富山県の女性管理者はどうなるか。先日、弊社の中国人女性管理者に聞いたことがとても印象的でした。その女性が「これははっきりしますよ」とおっしゃったことは、「中国の女性は全員偉くなりたい。チャンスがあればどんどんキャリアアップしたいと全員思っているし言っている」と断言していました。あくまで彼女の意見ですから、実際は全員とはいかないとは思いますが、日本の女性の場合はキャリアアップしたいと思っても表に出さない、あるいは気づかない人、自分はそういうキャラではないと思いきこんでいる方が多い。その弊社の中国人の女性管理者いわく、「将来的に日本の女性管理者は全員中国人になる！」と。どうなんですよ。

続いて富山県の特徴です。とてもよく働きます。働き者で素晴らしいと思います。休みませんというデータも拝見しました。よく働いて休

まない。私の感覚からしますと大変な美德です。自分自身そうやって働いてきました。大晦日もお正月も会社にいたということを誇らしげに語っていた若い日々があります。今までは美德でしたが、将来はブラック企業ですね。ブラックエリアと呼ばれるかもしれません。

そのような現状ですが、変えようという動きが出ています。

5. 企業における女性活躍推進の課題

誰がどういうふうに意識改革をしたらいいのかわからない。まず一般的な企業の課題です。

企業における女性活躍推進の課題

1. 育児休業取得後の職場復帰がスムーズにできない、辞めてしまう。
2. 男性管理職は女性を対等の戦力と認識して仕事をした経験が浅いのでどのように活用したらよいか、わからない
3. 女性に対して、リーダーシップ育成の機会が十分に与えられていない(選抜型研修など)
4. 男性管理職に女性登用・活用の認識が薄く、現場で女性にチャレンジングな仕事を任せない(女性に勤まる筈がないという思いこみ)
5. 業務プロセスに暗黙知の領域が大きく、長時間会社に居る人を評価してしまう傾向がある
6. 産休明け・育児中の女性に過剰に配慮した支援・配慮が、スキル・経験差となり、女性のキャリア形成を阻害している

産休からスムーズに戻れない、評価制度自体が問題ということなどがあります。

6. 経営者の意識改革と役割

経営者の意識改革と役割

経済同友会「「意思決定ボード」のダイバーシティに向けた経営者の行動宣言～競争力としての女性管理職・役員登用・活用～(2012.5)より抜粋

1. “仕事免除”から、“仕事の継続を支援”する両立支援施策へ移行する(出産・育児期の女性のキャリアブレイクや能力低下を避ける)
2. 女性登用・活用を中間管理職の評価基準に加え、意識改革を行う
3. 選抜型リーダーシップ育成の機会にも積極的に女性を送り出す(男性と同比率)
4. 徹底的な実力主義を貫き、一定の能力が認められれば、女性に対しても重要な職務・職責を与える(男性と同様に)
5. 評価の“見える化”を進め、ワーク・ライフ・マネジメントを可能にする働き方を推進する(業務プロセスの可視化も必要)
6. 男性社員の育児休業取得率を向上させる(産休明け・育児中の女性を特別扱いしない)⇒まずは上司から始めよ「イクボス」

では経営者としてどうするか。まずは仕事の免除ではなく、継続を支援する両立支援施策へ

移行することです。

そして、女性の登用・活用については、中間管理職の評価基準に女性の部下をいかに引き上げたかという観点を加えるなど、それぐらいの荒療治をしないと動きません。男性の中間管理職は女性の引き上げに消極的な傾向があり、トップからすると、これは由々しき状況です。

研修の機会にも女性を積極的に、男女構成比と同じ比率で出していただきたいですし、評価は徹底的な実力主義にしていきたい。

5番目は評価の見える化の前提として、業務プロセスの可視化です。毎日夜遅くまで働いているA君と早く帰るB子さんを比較して、実はA君は仕事がただ遅いだけでB子さんは効率良く同じ量の業務をこなしていても、業務プロセスが可視化していないと分からないので、上司はA君の方を高く評価してしまう。業務プロセスは全て社員の頭の中にあり、マニュアルを作る余裕なんてないという会社は実は多くありますが、そうするとフェアな評価ができないことになってしまいます。経営者の意識改革が大事です。

7. 女性自らの意識改革

一方で働く人、女性自らの意識改革はどうするかということについてです。

女性自らの意識改革 ～スイッチ・オンして自分改革 意識改革

自らキャリアを積む決意をし、組織人としての「覚悟」を持ち、自立的にキャリア形成を行う！

- 組織人として行動する**
 - ・上司への「報・連・相」を始め、コミュニケーションを怠らない
 - ・自分はプロであることを自覚し、**家庭や子供を言い訳に手放さない**
- 期待を裏切らない**
 - ・子育て等で数年間業務を抑制したとしても、その後は再び**第一線で働く**
 - ・**チャンスが来たら迷わず振む**
 - 「自信がない」「私よりふさわしい人がいる」などと辞退するのは、後に続く女性たちのチャンスを潰すこと！
- 返事はいつでも「ハイ、喜んで！」**
- 制度を使い倒さない**
 - ・福利厚生制度等は、**周囲の納得感の範囲で**利用する
 - ・権利があるからといって、貪欲に行使しない
- ロールモデル不在を言い訳にしない**
 - ・ロールモデルとなる女性がいなければ、**ロールモデルは男で良い**
 - ・「女の限界」を自分で設けて小さく納まらない

NTT Communications

まず、自分はキャリアを積むのだという決意

を本人にしてもらわないといけません。ただし、先ほどの「女性は無理やり引っ張り出さない」ということもありますので、誰かが大きく背中を押して本人に決意をしてもらおうということも時には必要です。

決意したら「組織人として行動する」こと。つまりプロであるということを自覚して、家庭と子どもを言い訳に手抜きをしてはいけません。

そして次が大事なことですが、「期待を裏切らない」ことです。大きなチャンスをあなたに与えようと言った時に、85%はできる自信があるのに「私はできません」と言われてしまうと、そこまでお膳立てした人事部や上司は大変な迷惑です。奥ゆかしく遠慮したつもりでも、組織に非常に迷惑をかける。だから期待を裏切らない。返事はいつでも「はい、喜んで！」と言ってほしい。

それから、「制度を使い倒さない」。様々な福利厚生の制度があり、色々な休暇もありますが、それらは周囲の納得感の範囲で使い、権利があるからといって貪欲に行使しないことです。

ロールモデルがいませんともよく言われますが、ロールモデルは男性で一向に構わないと思います。

8. 人は仕事を通じて大きく成長する

人は仕事を通じて大きく成長します。ずっとできないと思っていたことができるようになると、自分自身も経験がありますが、自信が持てて、自分が好きになり、毎日の仕事が楽しくなり、世界が広がります。そして増えた所得で家事育児と仕事の両立がさらにしやすくなります。キャリアアップし一段階上がると景色が随分変わってくることを、ぜひ皆様の女性部下の方に言っていただきたいと思います。

9. 悩み解決のヒント

女性自身の悩みで多いのが、仕事と家事育児の両立です。「ワーク・ライフ・バランス」とよく言われますが、ワークとライフを対立概念と捉えてバランスをとるというのは違うと思います。「ワーク・ライフ・マネジメント」と考えるべきです。イメージとしてはライフという大きなお皿の上に何を乗せるか。立食パーティーのお皿みたいなものです。今日は野菜だけという日もあれば、しっかりとお肉系を乗せようという時もあります。ライフというお皿の上に、仕事があり、友人があり、趣味があり、家族があり、全ての生活があります。それをマネジメントするのは自分です。これは女性だけでなく冒頭出てきました男性、やがて介護に直面する男性、もしかしたら病気を抱えることになる男女、全ての人の問題です。

仕事と家事育児の両立のコツについて、1つは抱え込まずに人に頼るということです。頼る際には頼み上手、褒め上手になることがポイントかもしれません。

我が家は家事の役割分担は全くしておらず、例えばお風呂の掃除はあなた、というようにはなっていません。結婚した当初夫は、「男子厨房に入らず」と宣言したので、家事は私が全部一人でやるものだと思っていたのですが、ある時夫が買ったばかりの中華鍋に興味を持って、使ってみたいと言い出したので、中華を作ってもらったところ、力が強いから中華鍋を振るうのも上手で、非常においしかったので褒めちぎりました。「すごい！これは料理の鉄人に絶対に勝てる」と言いましたら、その翌週から、中華は夫が作るようになり、またある時、テレビの番組に触発されて「イタリアンを作りたい」と言い始めました。これが大変おいしくきれいでした。センスが素晴らしいと思い、やはり褒めち

ぎったところ、翌週からイタリアンも夫が作るようになりました。同じように、アイロンがけなど様々な分野に夫は進出して参りまして、上手な人がやった方が良いということで、いつの間にか我が家の家事の半分程度は夫がやってくれています。これは皆さんの女性の部下の方へぜひ言っていただきたいのですが、「頼み上手になる」、「褒めちぎる」ということ。部下と夫は褒めて使うと思っています。

また、これも多くの女性が抱えている悩みですが、管理職になる自信がないということ。先程申し上げましたが女性は85%自信があっても「自信がない、私なんかには無理」と言います。そこで、皆様ご自身あるいは部下の方々からぜひ言っていただきたいのは、誰かの真似をしたり、テレビや雑誌に出てくるスーパーウーマンのようにする必要は全くないということです。今のままのあなたを認めて、リーダーにするというふうに会社が決めたんだから、「無理に変身しないで、今のままで、自分流のリーダーシップで行ってください」と背中を押していただくと、女性は安心してリーダーになります。それでも嫌だという人には、「あなたが断ると他の人がどれだけ迷惑を被るか」ということを説明していただくと、人に迷惑をかけたくないというのも女性の特性の一つですから、嫌々引っぱり出されます。嫌々引っぱり出されたとしても能力は発揮します。

カラオケが世の中に出た直後は、恥ずかしい、はしたないと言って女性はマイクを握りたがりませんでした。ところが無理やりマイクを渡すととてもうまい、そしてマイクを離さなくなる。女性だけでなく、とにかくやってもらい、できるのだということが分かると、さらに周りから褒められると、人はどんどん「化ける」ということでしょう。

10. 上司である管理職の意識改革

上司である管理職の意識改革

意識改革

1. 女性部下を特別扱いたくない

- (1) 原則として全ての業務において男性部下と同一に扱う。
～「お客さま」扱いたくない、泣かれてもひるまない
- (2) **いつも女性部下にだけ家庭を優先させる「配慮」は女性部下をダメにする**
- (3) 女性を一般論でひとくくりしないで、**個々人の違いを認識する**
⇒特に子育て期の女性にはCDPを四半期に一度は確認

2. 女性部下を真に育成しサポートする

- (1) 上司は女性部下に、口先だけでなく心の底から期待し、**後ろ盾になる**
- (2) 男性部下には伝える「不文律」や「オフレコ話」を、女性部下にも**積極的に伝える**
- (3) 女性社員が管理職に「なりたがらない」のは、男性上司の「ならせたくない」という本音を讀んでのことが多いと認識する

NTT Communications

次に上司である管理職の意識改革。これだけでも大事です。第一に、女性部下を特別扱いたくない、過剰に配慮しないことが大切です。たとえば子育て期の女性に対して一律に「子どもが小さいんだから早く帰ったほうがいい」とか「今は育児に専念してもらって、もう少し経ってからあなたには責任ある仕事を任せるから」などと言われると、子供は祖母が面倒みるといってくれているので、バリバリ働きたいと思っている女性などは、それでもうがっかりします。「ああ私はマミートラックを走るしかないんだ」と。CDP（キャリア・デベロップメント・プラン）について、特に子育て期の女性の場合は、子供の成長や預けられる環境など、どんどん状況が変わりますので、できれば1カ月単位でヒアリングをしていただいて、今はまだ無理なのか、もう既に責任ある仕事に挑戦できる状況なのか、本人はどうしたいのかを、個々にぜひ把握していただきたいと思います。

第二に、女性部下を真に育成しサポートすること。女性活躍推進と言いつつ、心の底から後ろ盾になっている上司がどれだけいるかということです。トップの方は分かっているもやはり中間層が理解しきれていないケースが非常に多くあります。ありがちな例として、男性部下には伝える「ここだけの話、オフレコ」といった情報が、女性には伝わらなかつたりということ

です。これは飲み会に女性が出てこないことが原因だったりすることもあります。そうであれば昼間に伝えていただきたいと思います。

それから、女性は管理職になりたがらないと良く言われますが、本音の部分では挑戦したい人も多いのです。自分の経験で言いますと、私が部長だった時に非常に優秀な女性係長が居ました。誰もが彼女は課長になるだろうと思っており、私も課長候補のリストに載ってくることを楽しみに待っていたら、担当部長が作ったリストには載っていませんでした。「あれ？あの人がないけど」と聞いたところ、「課長面談の時に本人がやりたくないと言った」と言うのです。そんな訳はないと、担当部長自身に再度面談してもらったところ、「やはり子どもが小さいからなりたくないそうです。」と言われて、信じられなかったので、「悪いけど、直接面談するね」と言って、呼んで話を聞いてみたところ、彼女は始め下を向いていましたが、やがて涙を流して「私、本当はやりたいんです」と。本当は課長になれるチャンスをつかみたいと思っているのに、課長からも担当部長からも「子ども可愛いよね、小さいから大変だよ、今じゃなくてもね、チャンスはまた来るから」というようなことを言われ、上司は私を課長にならせたくないのだと理解したということです。

チャンスはまた来るからと言いますが、実際には二度と来ません。一度そのチャンスを逸したら来ないというのがサラリーマンです。

皆さんの会社の女性が「管理職になりたがらない」のだとしたら、それは本心なのか、直属上司だけでなく、複数の方でヒアリングして、確認していただきたいと思います。

人材の定着、それは働き方改革なしには語れません。そして働き方改革に透けて見えるのが女性活躍推進ということをお話してきました。

1. 働きやすい職場環境づくり

働きやすい職場環境づくり

働き方改革

本当のワークライフバランスを理解する

- ・「仕事はほどほどにして生活を楽しむ」「頑張らないで早く帰る」「仕事のために私生活を犠牲にしない」…は、ワークライフバランスではない
- ・仕事にいつも全力投球するのは当たり前 ⇒時間にメリハリをつける
- ・人生のある時期には、私生活を犠牲にしてシビれるほど働き、急成長する
- ・短期ではなく、長い充実人生のためのワークライフ「マネジメント」へ

明日からできる職場環境づくり

- ・イクボス宣言～自ら模範となる、部下にも育児休職を奨励して評価する
- ・白板を活用して「保育園お迎え」「スポーツクラブ」などオフ予定を共有
- ・「妊活休暇」、「子供行事休暇」を奨励、2人1組でバックアップワーク

NTT Communications

働きやすい職場環境といたしますと、ワーク・ライフ・バランスということになり、それは仕事はほどほどにして、頑張らないで早く帰って生活を楽しむことなのだ解釈している人もいますが、違うと思います。仕事にいつも全力投球するのは当たり前で、ある時期にはシビれるほど働く、そして急成長するということは必要です。

問題は、一生シビれるほど働いていたらそれこそエネルギーが尽きてしまうので、メリハリをつけて長い充実人生の中でワークとライフをマネジメントする。これが本当の意味でのワーク・ライフ・バランスなのだと思います。仕事の手を抜くことでは決してありません。なので経営者の皆さんも、やる気のある社員たちを、ある時期にはシビれるほど働かせて鍛えていただいてよろしいのではないかと思います。

明日からできる職場環境づくりですが、まず1つ目はイクボス宣言です。男性に限らず女性も部下を持つ方は、自らが模範となって育児社員を応援し、育休を取得した人を評価する。育休は男性もとらないと、「プラチナくるみん」の認定が取得できません。男性の育休については、取得した人を評価するのだと宣言されると、大

きく変わります。

2つ目はとても細かい施策ですが意外と効果を発揮する白板活用です。ホワイトボードに「Aさんは今日は13時外回り、17時帰社」や、「今日は残業」など、スケジュールを記入する会社が多いと思いますが、ある会社でそのホワイトボードにプライベートの予定を書くことにしました。例えば「Bさんは、今日は短時間勤務で4時に退社し、その後保育園のお迎え」、「Cさんは、退社後にスポーツクラブ」などと、オフの予定を書くようにしたということです。どうしてこんなことを書くんだという声もありましたが、やってみると、保育園のお迎えに遠慮しないで行けるようになった。周りが言ってくれるんですね。それまでは「ああどうしよう、もう4時だ。出なきゃ、出なきゃ」と焦っていても、みんなが仕事をしているので言いだせないし、周りは気づかない。しかし、ホワイトボードに書いてあると周りの人が気づいて「Bさんは今日はお迎えだよ。もうそろそろ片付けにかかったら？」と言ってくれる。このホワイトボード活用が実は非常に効果的であったという話です。

それから、不妊治療、妊活休暇や、子どもの行事がある時、休暇を取得しやすくするために2人1組でバックアップワークを行っている会社があります。規模の大きな会社ではありませんが、常に2人1組で、2人で2種類の仕事を行っているので1人が休んでも大丈夫。これはマルチタスクの訓練にもなり、結果的に非常に生産性が上がったそうです。

2. 働き方改革による生産性向上

働き方改革による生産性向上のポイントをいくつかお示しします。

働き方改革

働き方改革による生産性向上

①～④は、後出弊社事例紹介

ワークスタイルの多様化（男女とも）

- ・**テレワーク**（①在宅勤務、モバイルワーク、②リモートワーク）
- ・**フレックス労働制**、変形労働時間制、裁量労働制

業務のやり方変革（効率化とES向上）

- ・**業務プロセス改革**…複雑化したプロセスを、③簡素化 & ④見える化
- ・**会議のムダ削減**…資料は事前共有、会議では資料説明なしで議論に集中
- ・**ES直結新技術の活用**…⑤「hitoe」、音声テキスト変換、マイニング
- ・**職員/管理職の研修**…意識改革、体裁より内容、エクセル等の操作学習

評価ルールの改正

- ・**業績評価に「成果率」**導入…成果を労働時間で割った生産性を評価
- ・**人事考課に「働き方改革推進」**指標…特に管理職には昇格指標に明示

NTT Communications

1つは「ワークスタイルを多様化」することです。在宅勤務。家にどうしてもいなくてはいけない事情がある、もしくは通勤時間が長くてその時間がばかにならないような場合に効果的です。外に出なければ女性の場合化粧もしなくて良いので、時間が節約できるというメリットもあります。

在宅勤務と、家ではなく出先で移動しながらのモバイルワーク、リモートワーク、全部合わせてテレワークと言われていますが、ようやく本格化してきました。様々なセキュリティに対応できるテクノロジーが比較的安い価格で手に入るようになり、情報漏洩のリスク等も回避できるようになったため、テレワークが現実味を帯び、既に導入している会社も数多くあります。フレックス労働制よりも、テレワークの方がすぐに経営者の判断で導入できるものだと思います。

次に「業務のやり方変革」です。テレワークはシステムとして効率化を図れますが、一番大事なことはその仕事のやり方、プロセス自体を変えていくということです。今やっていることは本当に必要かどうか、仕事の棚卸しをして簡素化をする。それから可視化する。この時にテ

クノロジーを最大限利用することがポイントです。業務のやり方を見直す際に、ES（従業員満足度）に直結する様々な技術がありますので、そのような技術を活用することで、生産性向上と社員の定着化の両方に役立ちます。

ところで、パソコンを使っての資料作成、ワードやパワーポイント、一番厄介なのはエクセルですが、これらの使い方の研修を受けないまま管理職になった方も実は多いのではないですか。自己流でやっている結果、本来1時間習えば全て分かるというようなことも分からずに、便利な機能があることすら知らないでムダな作業をやって時間ばかりかけていませんか。たった1時間、パソコンを使って資料を作る様々なやり方や操作を研修する。今さら新入社員じゃあるまいしと思われるかもしれませんが、ぜひだまされたと思って一度おやりになってみると驚くほど生産性が上がります。部下の方もいちいち上司からつまらないことを聞かれるというストレスから解放されます。

最後は、「評価ルールの改正」です。長くただらと働いた人を評価するのではなく、効率よく働いた人を評価するルールに変える。これはトップにしかできない変革です。

3. 働き方改革の例

働き方改革の例をいくつか紹介します。

まずはテレワークをはじめとする、働き方の多様化の事例です。

シスコシステムズ社は、ルーターなどを作っている会社で、常に社員がテレワーク、会社に行かないことが当たり前となっています。マイクロソフトもそうです、会社に行かないのは当たり前。逆はグーグルです。グーグルは会社になるべくいるようにという戦略をとっています。どちらが正しいという答えはありませんが、実際

に、テレワークを本格的に導入して生産性が上がっているという1つの例として見ていただければと思います。詳しくは、日本生産性本部の第2回エンパワーメント大賞のサイトを見ていただくと内容が掲載されています。

働き方改革の例 ～テレワーク 働き方改革

シスコシステムズ (日本生産性本部 エンパワーメント大賞…2014年度)

- 社員がテレワーク環境を遠慮なく常時活用するために、ビジネスプロセスを変革し、社員の目標と評価基準を透明化
- 社員がテレワークを効果的・効率的に行えるように、常に最新のIT、ネットワーク装備を導入し、全社展開(クラウド、BYOD、在宅オフィス仮想環境ツールなどを活用)

NTTコムチェオ (IT協会 サービス・ホスピタリティ・アワード最優秀賞…2016年度)

- 2001年から開始した「在宅就業」によるテクニカルサポート「CAVA」の仕組みによって、コールセンターと駆けつけサポートの双方でコスト削減、品質向上、CS向上を実現、ひとり親家庭支援や地方雇用創出にも貢献
- 在宅就業を効果的・効率的に行うために、スマートナビ、Web会議トレーニング、クラウドセキュリティ、クラウドSNSなどIT技術をフル活用

また、在宅就業については私がおりましたコムチェオの事例は申し上げましたが、単純に気合いと愛想だけでやっている訳ではなく、バックにあるテクノロジーが重要です。ビギナーでも正確なテクニカルサポートができるためにスマートナビというシステムに加え、ウェブ会議を使ったトレーニングや、クラウドを使ったセキュリティ、クラウドSNS、これらのIT技術をフル活用しています。

働き方改革の例 ～業務プロセス改革 働き方改革

セブン&アイ・ホールディングス (日本生産性本部 エンパワーメント大賞…2013年度)

- 男性が主体的に行ってきた業務を女性が経験することで課題が浮き彫りになり、作業環境を改善
- 女性の高いコミュニケーション能力や、固定化概念に縛られないフラットな感覚が組織の風通しを良くし、様々な提案が増え、スピードアップ

NTTコミュニケーションズ (2015J-Win ダイバーシティアワード…2014年度)

- 育休から復帰した女性などが、最新の業務をすぐに修得できるように、業務を「見える化」して、社内ポータルサイトで各部門の業務フローを社内公開
- 社内稟議の多段階構造を見直し、起案者+1+決裁者の「三段階」に
- 「会議8分の1」で、会議の参加人数半減×時間半減×資料半減

業務プロセス改革の例として、セブンイレブンを傘下に持っていらっしゃるセブン&アイ・ホールディングスの例をご紹介しますと、例えば精肉売り場などで、高いところにぶら

がっている物に手が届かないという作業環境がありました。女性がそれに対して「私、手が届きません」と言って改善したところ、背の低い男性にも当たり前ですけれども非常に喜ばれることになったとのこと。自分では言い出しづらいようなことを女性の方々が声高に提案してくれたことで、作業環境が随分改善されたということを知りました。固定観念に縛られないフラットな感覚は多くの女性が共通して持っていると言われますが、それが組織の風通しをよくするということです。

NTTコミュニケーションズにおいても色々取り組んでいまして、先ほどの「えるぼし」も星3つを獲得して、「プラチナくるみん」についてもようやく今年取得する予定ですが、いくつかの取り組みをご紹介申し上げたいと思います。

テレワーク ～「在宅勤務」事例① 働き方改革

2007年 在宅勤務本格導入(本格導入開始前に2回のトライアルを実施)
2011年 制度の一部見直し
-対象範囲の拡大
-小学校3年生以下の子のいる社員→小学校6年生以下の子のいる社員
-一般社員のみ ⇒ 管理職も対象
-活用ツールの拡大
-貸出端末のみ ⇒ 個人所有端末からシンクライアント環境へアクセス可能
現在 環境・ツール等の充実により利用者数増加

1つはテレワークです。従来は管理者には在宅勤務を認めていませんでしたが、対象とすることとしました。さらに、従来は対象範囲を小学校3年以下の子のいる社員としていましたが、小学校6年生以下の子のいる社員へと拡大し、現在は子供の有無に関係なく在宅勤務できるようになりました。当初懸念していた、在宅テレワークだとずるずると勤務時間が長引くのではということも実際は起こりませんでした。始業時と終業時は必ず上司と開始・終了の連絡をす

ることとなっています。そして、何かあったら仲間が助けてくれる。画面を共有し、状況を見ることもできるようになっており、テレワークは定着しつつあります。

テレワーク～「リモートワーク@カラオケルーム」事例② 働き方改革

第一興商様(BIGECHO)とNTTコミュニケーションズで、全国のカラオケルームを「セキュアなワークスペース」として活用することで、移動時間の有効利用を実現

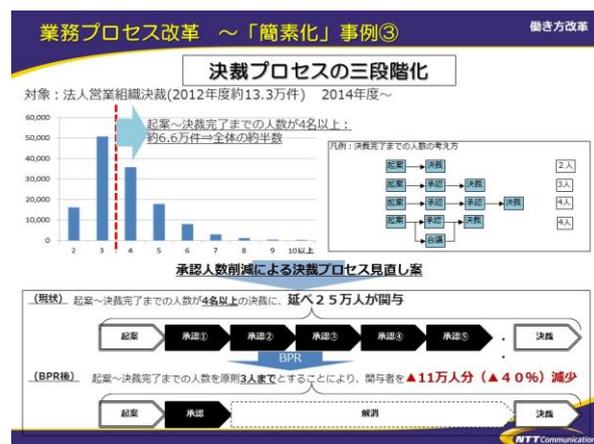
まずは、首都圏27店舗1,017室のカラオケルームで利用可能
(2017年4月時点)
お一人様料金(ソフトドリンク付き)
①60分/600円、延長30分/300円
②フリータイム1,500円(オープン～19:00)



NTT Communications

次にリモートワークですが、第一興商様との提携事例です。私どものお客さまである第一興商様のビッグエコーというカラオケボックスがあります。このビッグエコーが昼間空いているので、歌いに入るのではなく、ここで仕事をしましょうということ。料金はソフトドリンク付きで60分600円。ポイントは、外部の人にのぞき込まれないセキュアな環境です。

最近ではツイッターやフェイスブックといったソーシャルネットワークサービスで、誰でもなんでもアップロードする様子が見られます。〇〇社の社員が喫茶店で社内資料を広げていて中身が丸見え、という投稿をツイッターで見たとあります。どの会社でもSNSのリスクがあるので、仕事は人に見られないところでやりましょうということで、カラオケルームという発想です。カラオケに限らず、様々な遊休傾向にある設備が使えるのではないのでしょうか。



続いて、簡素化の事例として「決裁プロセスの三段階化」です。社員がストレスを感じる業務の1つに、色々な人に決裁をもらわなくてはいけないということがあります。上司A、上司B、上司C。関係部署のA、B、C…、疲れ果ててしまいます。多くの会社は電子決裁システムを導入し、昔のように決裁文書を持って回るということは少なくなったかと思います。それでも上司Cのところまでずっと決裁が下りないですとか、隣の関連部署の担当部長が全然資料を見てくれない。結果として遅くなったら自分のせいとなると、もうこんな会社は辞めてやると思ってしまうような1つの要素になり得ます。弊社では決裁プロセスは3人までというルールを作りました。決裁文書を作る起案者、最終決裁者、もう一人選べます。企画部長でも、直属の部長でも構いません。3人制を実施した結果、関与者を11万人分削減することができました。大きなコストが削減できたことに加え、実はミスも減りました。多くの人が資料を見た方がミスがなくなると思いがちですが、実際は違いました。複数名で見ている体制だと、信頼のおける人が何人も決裁ルートに入っているため私は全く見ないでオッケーということが起こります。一方で、起案者とあと一人と、そして決裁者である自分だけがチェックする体制であればミスがないよう必死になって確認します。その結果、

恐らくミスが減ったのではないかと思います。

続いてご紹介する「ワークフロー管理システム」も簡素化の事例です。業務プロセスは業務を実際に行っている担当が一番よく分かっています。そこで、担当が自ら「今、このように行っています」という業務プロセスを会社のイントラウェブ（社外から見えない社内のホームページ）に掲載します。簡単にアイコンを引っ張るだけでプロセス図ができます。そうすると、他の人が「いや、待てよ、こっちのやり方のほうが良くないか」と指摘してきます。さらには他部門が見ていて「うちでも同じことをやっているから、重複しているのではやらないか」と指摘してくる。このようにワークフローを管理するシステムは簡素化に役立つとともに、社員のやらされ感を減らすことにつながります。おかしいなと思いつながらやらされていると、ストレスがたまってしまいますが、自分で仕事のやり方を変えることができることで、そういうことが少なくなった一例です。

もう一つは「タレントマネジメントポータル」。どの部署の誰が何を知っているかということは意外と分からないものですが、写真入りでこの仕事はこの人というアサインデータだけでなくAさんはイタリア語ができるといったスキルデータも書いておきます。すると、あるプロジェクトでイタリア語が必要になった時に、これを見ると誰がイタリア語が出来るかが分かります。それでAさんの上司に「すみません、Aさんの力を貸してください」というような使い方もできます。他にも、例えば育児休職から戻ってきた女性が、業務プロセスがどんどん変わっていて分からなくなってしまう時に、先ほどのワークフローポータルで仕事のやり方を確認し、タレントマネジメントポータルで、を分か

っている人に質問することができるようになります。忙しいから誰に聞いたらいいかわからないという育児休職後の復帰問題への一助になります。

東レ様との共同開発 生体情報測定機能素材のシャツ「hitoe」

- ・居眠り運転防止、過剰運動防止、過労死防止、うつ防止、業務効率化 等
- ・音声テキスト化ツールとセットでコールセンターにも導入 ⇒ ES&生産性向上

hitoeウェア hitoeトランスミッター-01

hitoeトランスミッター-SDK

心拍数 加速度 心電波形

ストレス推定 姿勢推定

歩行状態推定 歩行時左右バランス推定

entertainment sports stress refresh

NTT Communications

続いてES（従業員満足）に直結する新技術の導入事例です。東レ様と共同開発した製品で「hitoe」いうシャツがあるのですが、そのシャツの中には薄い装置が組み込まれていて、心拍数や発汗量、体の姿勢など色々な情報が分かります。例えば運転手さんにこのシャツを着ていただくと、トラックの長距離運転などで、「居眠りしそう」ということが分かるので、居眠り運転の前に注意を呼びかけることができます。また私どものコールセンターへの導入事例では、オペレーターが苦情のお客さまからの電話を受けたり、あるいはお客さまを怒らせてしまった時に、心拍数がどんどん上がって汗が出てきますので、スーパーバイザーはそのデータを見て、オペレーターから助けてという手が上がる前にサポートできます。さらに全ての対応内容は音声を手動的に文字に変換する技術を利用して記録しています。文字に変換したデータは後ほど解析し、どの言葉が来た時に心拍数が上がったか、どのように言われた時に汗が出たかということがわかります。それによって電話対応をするオペレーターたちは何を言われた時にストレスを強く感じるかということが分かり、そのよ

うな状況にならないよう事前に対処できるので、E Sが向上し、人材定着率も高まるということが導入効果の1つです。

従業員満足に直結する新技術をいくつか紹介しました。最新技術は驚くほどあり、I T投資は非常に大事です。企業の規模に関わりなく、

I Tに対する思い切った投資は社長が決めないとできません。社員の満足度向上につながり、やりがいにつながり、人材定着につながるものですので、積極的なI T投資をご検討いただくのが良いのではないかと思います。

V いま、起こっていること ~新産業革命、VUCA【おわりに】

1. 新産業革命

最後に、今社会で起こっていることの整理です。

いま、起こっていること おわりに

■ **新産業革命**
・あらゆるものがデジタル化され、ネットワークでつながり、膨大なデータが収集・蓄積・編集・活用される・・・IoT、IoT、ビッグデータ解析
・AI、ディープラーニングの進展・・・2045年(シンギュラリティ)までにAIは人類を凌駕、消滅する仕事も多い

■ **VUCA(ブーカ)の時代**
⇒予測できないから、「**適応**」する **V**olatility(変動性)
⇒組織の適応力は、ビジョンを共有する「**人**」 **U**ncertainty(不確実性)
⇒あらゆる人材が能力を発揮するためには **C**omplexity(複雑性)
Ambiguity(曖昧性)
攻めの「**働き方改革**」

■ **過去の延長線上に未来はない**
・経営者は、現状に満足せず自己を変化させながら組織を変革し
・これまでの常識、慣行、成功体験を捨てて「心の岩盤」を打破する

現代社会は予測不能

NITV Communications

新産業革命。あらゆるものが全てデジタル化されてネットワークでつながり、様々なデータが集められ、蓄積され、そして編集され、利用されています。

I o T (Internet of Things) については、今は既にI o E (Internet of Everything) と言われています。I o A (Internet of Ability) という言葉もあります。個人の能力も含めたあらゆるものがネットにつながり、デジタル化され、活用されることにより、想像を超えた変化が起こっています。昨年あたりからよくお聞

きになっていると思うんですが、Singularity (技術的特異点) という言葉があります。オックスフォード大学のマイケル・A・オズボーン准教授が、2045年までには少なくともアメリカの職業の47%はなくなると予想しています。単純作業だけでなく、弁護士も会計士も税理士も全てなくなる対象に含まれています。

それを受けて野村総研は、10~20年後に日本の職業の49%がAIやロボット等で置き換わると発表し、昨年大騒ぎになりました。実際に10年後なのか2045年なのかは分かりませんが、AI・人工知能はどんどん進化し、ディープラーニング、自分で学習して自分で判断してさらに自分を教育するということが既にできるようになっています。

2. VUCA (ブーカ) の時代

このような背景を踏まえて今、言われているのが「VUCA (ブーカ) の時代」。Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)、この4つのワードの頭文字をつなげて、元々軍事用語でした「VUCAの時代」と財界で言われています。

現代社会は予測不能という意味です。

予測できないのであればどうするか、適応するしかありません。適応できる組織は、まずはトップが明確なビジョンを出していて、社員みんながそのビジョンを共有して自立的に行動します。何かがあった時にマニュアルにないことを上司に「どうしましょう」と指示を仰いでいると間に合いませんが、マニュアルにないことでもビジョンが共有されていて、個々人それぞれが活性化し自分の頭で考える能力を発揮できる状況になっていれば適応力は高まります。VUCAの時代だからこそ、あらゆる人材が持つ能力をフルに発揮するために、働き方改革、守りではなく攻めの働き方改革が必要になります。

3. 過去の延長線上に未来はない

「過去の延長線上に未来はない」。これは経済同友会代表幹事の小林喜光さんの言葉です。経営者は現状に満足せず、いかに富山が儲かっていても、いかに富山が幸せ県上位であっても、いかに皆さまの会社が順風満帆であっても、いかに奥さまが「私は幸せよ」と毎日言ってくれていても、それに満足せず自己を変化させながら組織を変革していかなくてはなりません。これまでの成功体験は時には逆に災いするので、これまでの常識や慣行や成功体験を捨てて、心の岩盤を打破しましょう！ということで私の話は終了させていただきます。

ご清聴ありがとうございました。

不易流行（富山経協 講演録）⑦

働き方を見直して生産性アップ ～人材定着を図るには～

2017年6月30日発行

無断複写禁止・転載不可

発行：一般社団法人 富山県経営者協会

〒930-0083 富山市総曲輪2丁目1番3号

TEL (076) 421-9588 / FAX (076) 421-9952

ホームページ <http://www.toyama-keikyo.jp/>

Eメール info@toyama-keikyo.jp