

働き方改革と生産性向上の両立を目指して

鶴 光太郎

皆さん、こんにちは。ただいまご紹介にあずかりました、鶴でございます。天気の方が大変心配なのですけれど、あと1時間お付き合いをお願いできればと思います。

私の方からはこのテーマにありますように、「働き方改革と生産性向上の両立を目指して」というテーマでお話をしたいと思います。前半の神林先生のお話は、かなり統計に基づいた厳密な議論でしたが、私の方は少しアバウトなお話になってしまいますけれども、よろしく願いいたします。

きょう私の方からお話ししたいこと、最初に立川所長の方からもお話がありましたように、働き方改革と生産性向上をいかに両立するのかというのが、きょうの大きなテーマでございます。

まず、皆さま、先ほどもご紹介ありましたように、この4月から政府の働き方関連改革法案も施行ということになっています。残業時間規制、時間外労働上限規制、こういうものは先にすでに適用ということになってきております。こういう流れのなかで、まず働き方改革の評価というのを少しさせていただいたうえで、生産性を向上させる働き方というのはどういう事を考えていけばいいのか、という事を少しまとめたいうえで、やはり新たなテクノロジー、ICT活用による特にホワイトカラーの生産性を高めるという事をどのように考えていったらいいのか。それからそうしたいろいろな生産性を高める取り組み方という事で、現在いろいろな企業がやっている改革についてご紹介をしたうえで、働き方改革のなかでも、ひとつの試金石と言われるような、リトマス試験紙とも言えるような、その企業がどのくらい働き方改革に熱心に取り組んでいるのか分かるテーマとして、テレワークがあるのではないかなと思っておりまして、その話をさせていただきたいと思います。

それから最初のこのお話ですね、だいたいその働き方改革と生産性向上をど

うしたらいいのかという事で、総論をお話しさせていただくわけですが、後半の方は、私は日経のスマートワークプロジェクトというのにかかわっております、これは上場企業にお願いするのですが、600社を越える企業からご回答を得て、企業のパフォーマンスと働き方改革の取り組みなどのデータ調査をしまして、その分析を行っています。昨年出した中間報告書、それからまた新しく調査をやった結果等々をお話しできればと思います。

そして参考とありますけれども、AIのお話も実はいろいろお話し申し上げたいところもありますが、もしご質問等がでたら少しくいった問題についても触れさせていただければと思います。

それでは最初のテーマ「働き方改革と生産性向上の両立」です。資料の方は、政府が働き方改革関連法案、どういうものを、内容を目指しているかということで、ここでは具体的に個別なご説明はしません。このテーマに入っていく前にお話を申し上げたいのは、実は企業グループウェアで知られますサイボウズさん、2年前になります全面広告を出して働き方改革、まさにいろいろと議論されているなかで、いまの働き方改革はこんなのでいいのでしょうか、という提言というかお話を全面一面広告でやられたのです。ここでサイボウズさ

図表1 「働き方改革のお詫び」

- 企業向けグループウェアで知られる(株)サイボウズが、日本経済新聞(2017/9/13)に掲載した全面広告
- 「世の中の働き方を変えたい」という想いで働き方の改革に取り組んできたにもかかわらず、働き方改革が本質的な取り組みになっていない。
- 「私たちの意思はまったく伝わっておりません。」「なんですか、そのありがた迷惑なプレミアムフライデーとやらは...。」「私たちが伝えたかった『働き方』とは、そういうことではないのです。」「(青野社長)
- 「働き方改革、楽しくないのはなぜだろう」という特設サイトで「働き方改革」を風刺したアニメ(「アリキリ」)を公開
- 「プレミアムフライデーを導入したのはいいものの、仕事は時間通りに終わらない。会社を出て、緊急避難的に飛び込んだカフェには、自分と同じように仕事の続きをしようとPCを開く同僚たちの姿が.....。」
- そこでの主張は、働き方改革が「画一的」、「一律的」、「右へ倣え」になっていること
- 多様な働き方の実現を目指す「多様な働き方改革」を働き方改革の本丸と考えてきた者(拙著「人材覚醒経済」参照)にとっては、わが意を得たり、強い共感を覚えた。

んが何を言いたかったのか、いまの働き方改革はすごく画一的になっているのではないのか。たとえばプレミアムフライデー、みんな金曜日は早く帰ってくださいとか、8時になれば消灯します、オフィスも鍵を閉めます、帰ってくださいと。そういう働き方改革は、どうなのだろうか。サイボウズさんはここにもありますアニメなどもお作りになられて、プレミアムフライデーでもう職場を出てくださいと。そうすると従業員は皆、近くのカフェに行ってパソコンを持ち込んで仕事をしていると。これは本当に働き方改革なのでしょうか、という事をおっしゃっているのです。

やはり働き方改革は、画一的にただやればいい、残業時間を減らせばいい、そういう話ではないであろうということ。いろいろな人が多様な働き方をできるというところが、いちばんの根幹ではないですかというのが、サイボウズさんの青野社長のおっしゃりたかった事ではないかと思います。

それでこの「働き方改革の成果」ということですが、確かに今回の働き方改革の関連法のなかでいちばん重要なのは、罰則付き時間外労働時間の上限規制の導入ということなので、皆さんもご承知のように90年代初、私も当時役所におりまして、生活大国をめざすべきだ、長時間労働は非常に大きな問題だといわれていました。働き過ぎだし、過労死も問題になっていました。その頃からもう30年くらい経ってきたのですが、この問題に対しては、きちっと対応ができてこなかったなど。この法律の中身については、もちろんまだまだこれでは物足りないのではないかと、ご批判される方もいるのですけれども。政府がこのような時間外労働の上限規制を導入できたということは、私は歴史的、画期的な改革ではないかと思っています。民間企業においても、働き方改革の取り組みが、機運が非常に高まってきて、この法案は昨年国会を通過して、今年4月から順次施行なのです。こういう法案ができるときに、議論というのは数年にわたってやっているわけです。上場企業においては、3~4年くらい前からこういう働き方改革、利用に熱心に取り組むときはすでに進行して、先手を打ってやっていたらっしゃる。というのはあとで紹介するような、スマートワーク調査なども出ているのです。いま政府がこういう法案を出して、企業はどのようにやってくださいと、政府から押し付けるということではなくて、それぞれの民間企業が自分の企業に合った働き方改革というのを、どんどん推し進めて、まさに企業と企業が競争している、というような状況がいま盛んに出て

きています。いろいろな取り組みが進んでいるなど、私から見てもお話を聞いても思う企業と、まだまだこういう事を単にやればいいのでしょうか、残業を減らせばいいのでしょうかというところに留まっている企業、私はかなり差がついてきたなと思うのです。まさにこの働き方改革をきっかけに、企業の従業員の満足度とか、企業全体のパフォーマンスをどう上げていくかという事は、それぞれの企業、特に大企業にとってもものすごく大きな課題ではないのかと思っています。

働き方改革実行計画を政府が出したのが 2 年前の 4 月ですかね、上限規制をはっきり導入するという段階になりました。私は企業の人事の担当の方とお話をする機会がけっこう多いのですが、そのとき、当時現場の方とか人事担当者の戸惑いの声が出ていました。単純に残業時間を減らせばいいのでしょうかという事なのですね。なかには人事部長が、私と同じ世代の 50 代、若いときは残業、残業で自分は成長してきたと、昭和の時代の若いときを過ごしてきた人たちはそういう意識も持っているので、残業時間を減らすという事で若者は本当にそれで成長できるのかなと。なかなかいまこういう事を言うのは、非常に難しいのですけれども、本音としてそういう事をおっしゃる方も非常に多かったのです。それで重要なのは、単に労働時間だけ減らして、あとの条件が変わらなければ、企業にとっても従業員にとっても、それは損失だと。そうすると労働時間を減少させるなかで、時間当たりの生産性をどのように向上させていくのか、という事を考えていかないと、従業員も企業にとっても「ウィン・ウィン」の関係になる、働き方改革というのはたぶん難しいだろうと。そうすると働き方改革と生産性向上をいかに両立するのか、という事が大きなポイントになってくると思います。

生産性向上というあまりイメージが良なくて、生産性を高めるといって人に鞭打って働かせる、というイメージが常に付きまとうので、言葉のイメージをもってよくないと思われる方が多いのです。通常の実業性向上のメニューを考えると、当然機械 1 台で 1 人でやっているより、機械 2 台を使った方が生産性は高まる。装備増大ですよ。機械の性能、同じ機械でももっといい性能、これはまさにイノベーションという事だと思います。それで作る事になれば、同じ時間同じ人がやっても、もっと生産が増えるということです。同じ機械を使っている、その機械を使う人の能力が高ければ、たぶん生産は高

まるだろう。同じ機械，同じ能力を持った人，あるいはその人のやる気とかモチベーションで生産は変わってくる。こういう事は生産性を高めるための、い
の一番というか，通常考えるメニューという事だと思います。

ただこういう事だけでいいのかなというのが，私の問題意識でございまして，
2つあります。働き方改革と生産性向上を両立させるというのは，この2つの
視点でより重要ではないかと思っているのです。1つは先ほど申し上げたよう
に，いかに時間当たりの生産性を高めていくのか。効率性を高めるといい
方でいいと思います。私はそのなかで ICT の活用というのが，非常に重要だ
と思っています。業務・仕事の内容とプロセスを見直していくうえでも，これ
が重要ということです。これは次にお話をしたいと思います。

2点目は創造性を高めるということで，生産性，まさにイノベーションを起
こす，新たなアイデアを発現させる，こういった視点が重要かと思います。そ
の1つとして，私は時間とか場所にとらわれない働き方で集中力を高めると
いう事が大事で，あとでお話するテレワークということもそのような視点か
らやるべきだろうなと思っております。それからきょうはあまり詳しくご説明
しませんが，皆さん高プロと言われている，ある特定の専門的な年収1千万
よりも超える方々，労働時間規制の適用除外をすることなので，たとえ
ば残業をしても残業代が出ないとか，こういう制度も運用されていくわけです。
これも1つ同じ時間・場所にとらわれない働き方の1つとして，より創造性
の高い仕事をするというように位置づけるべきだなと思っているのです。

それから残業続きで非常に疲れ切った身体・頭では，なかなかいいアイデア
も当然出てこないだろうという事で，休息・休暇というのをしっかり取ってリ
フレッシュするという事が非常に重要であろうと。たとえば今回の働き方改革，
勤務間インターバル制度，就業から次の始業までである一定時間，EU では11
時間取るという事が定められているのですが，日本の方もこういう制度を導入
する。大きなところだと KDDI さんなどは，情報労連というのはわりと早
くからこういう仕組みを入れているのです。最初は7時間とか8時間という
ちょっと短めの導入というのが多かったのですが，最近はそれよりちょっと長
い EU 並みの時間を導入するところも出てきております。これは1つこうい
う考え方だと思います。

それから私はここにちょっと書いている，労働時間貯蓄制度というのも，ヨ

ヨーロッパにございます。残業した時間を貯蓄のようにためておいて、それをまとめて休暇に使うという仕組みなのです。この制度というのは日本の場合、年休消化もなかなかうまくいかないのに、その制度はあまり意味がないのではないかとよく言われます。年休は誰でも使えるということで、それが他の人に迷惑をかけるのが、使いにくい要因になっているのですね。自分が残業した部分を貯めて、大手を振ってそれを使うというのは、やはり年休などより使いやすい部分があるのではないかと私は思います。

それからこの 4 月から企業は導入、5 日間は使用者の方が年休を指定する。もう自分で 5 日間をすでに年休をとっている人はいいのですが、年休を取らないような人は、1 日も取ってないという人は、使用者が 5 日間は年休を取らなければだめですと指定する。ヨーロッパの方は年休の指定権というのが使用者にございますので、だいたい年を明けるとその年の 8 月のバカンスを、上司と相談していついつどれくらい休暇を取るのかというのを決めてしまいます。やはり年休消化のためには、私はむしろ使用者指定権を持つという事は非常に重要だと思っています。

いま申し上げた、時間当たりの生産性をどのように高めていくのかという議論ですが、やはり ICT などのテクノロジーを徹底的に利用していくべきであろうということです。どういうことか。日本の場合、生産労働者というのは非常に生産性が高いとこれまで言われてきています。ラインでの生産性工程で考えてみれば、短時間にどれくらいアウトプットしたのか、非常に計測容易ですよ。ホワイトカラーの難しさというのは、そもそもアウトプットとは何ですか？よく分かりません。それからインプットというのもなかなか計測できない。そうなるホワイトカラーの労働者は、まさに生産性、アウトプットをインプットで割ったものですが、それはいったい何かとか、それを意識するとかというのは到底難しいという事があったと思います。ただ最近私は企業の実際取り組み例とかをお伺いしていくと、やはり ICT とかそういうものでかなり把握は可能になってきているなということで、もちろんいちばん最初のパソコンのオンオフ。パソコンをつけていれば仕事をしているというわけではなくて、それはあまりにも単純すぎるという事は、そのとおりだと思います。図表 2 の下に書いてあるように、ウェアラブルデバイスという身体に着けることによるいろいろなセンサーですけれども、それでかなり従業員の行動を把握する、デ

ーターを取る。日立さんなどはその活用で有名なのです。それを着けることによって所内、企業のなかでどのような人とインターアクションしたのか、そういう状況が全部分かるようになります。

それからあとメガネの JINS さん。私もかけたことがあります。普通のメガネと同じです、重さも全然変わりません。そのメガネをかけて仕事をすると、眼球の動きを把握しながら、どのくらい集中しているのかを計測することができますようになっていきます。実は JINS さんはこういうメガネを作って、このメガネをかけていろいろな統計を取って、たとえばどういうオフィスだったら、いちばん集中して仕事ができるのかという事を実際に明らかにして提案したりしています。たとえばオフィスに観葉植物の緑があると、目にとっていいとか、落ち着くというのがあると思います。それでは観葉植物をどれくらい置いたらいいのか。ジャングルみたいになっても仕事はできませんし、あまりなさすぎても。どれくらい配置すればいいのか、どのような配置をすればいいのか、これは単に一例なのですが、そういうことで集中度を高めるといって、こういうことを考えられています。私は何を言いたいかというと、これまでインプットを測るといのはすごく難しい。単に時間だけでは意味ないですよ。インプットの質まで測っていくことが、こういう新たな技術ということで可能になってきているという事を申し上げたいと思います。

図表 2 ICT の活用によるインプット可視化

- 例1: 従業員の使用しているパソコンの使用状況(オン、オフ)で労働時間や仕事内容を把握
- 例2: ウェアラブルデバイス(身体に着けることのできる小型の機器・センサー)による従業員の行動に関する様々なデータを活用
 - 日立製作所では名刺型ウェアラブルセンサーを使い、個々の従業員の行動データを取得し、従業員のコミュニケーション等を定量的な把握
 - メガネのJINSは一日のうち、いつ、どれだけ集中できたかを可視化できるメガネ型ウェアラブルを開発、商品化
- こうしたウェアラブル機器が従業員のインプットの可視化に大きく貢献できる可能性

もう1つアウトプットということなのですが、これは実は紙文化をなくすということと同じことなのです。どういう事かということ、これまで昔のオフィスの写真を見て、何が目立っているかということ、まず個々の人の机の上にはいっぱいファイルを置いているのです。紙でいっぱい置いているのです。オフィスの中を見ると、いっぱいのファイルを机の上だけには並べられないから、オフィスにはファイルを入れるロッカーがいっぱいあるのです。いま紙をなくす、ペーパーレスということをやっている企業のオフィスに行くとそういうのが当然なわけです。机の上もパソコンが乗っているだけなので、逆にあとでお話しするようにフリーアドレスとか、そういうことも非常に簡単にできるようになっている状況です。そうなっていると何がいいのか。これまで紙文化は、自分のやった仕事はファイルの中にあるのです。隣の人が何をやっているのかはファイルの中にあるのですが、隣の人がファイルの中を見てもよく分からないという状況なのです。それを全部いろいろな情報をデジタル化することになると、ホワイトカラーの仕事を作っている書類とやり取りするようなものとかメールとか、全部そのアウトプットがデジタル化されてこれをどこに置くにしても、従業員が全部それにどこからでもアクセスできるようになるという事になれば、いろいろな仕事の間成果物とかが完全に共有が可能になってくるという事なのです。紙文化が残っていると、そういうことは絶対にできません。ですから紙を全部廃止すると、そういうものはアクセスして、誰が何をやっているのかという事を、ある意味では完全に共有化するという事はできるのです。そうするとホワイトカラーの問題は、チームワークで仕事をしているということもあるので、誰がどのくらい貢献しているのかということも、いろいろ測るのも難しいわけですが。こうやって少なくともデジタル化をしていくということになれば、それでも従来よりもそういうものが有利に、簡単になっていくということなのです。そうすると何が言いたいかということ、いまのあるテクノロジーを、それほど難しいことを使わなくても、インプット、アウトプットを可視化していくと、そうすると初めて業務が誰がやっていることが無駄かとか、効率が悪いかとか、そういったことが非常に明らかになっていくことは可能になるわけです。プロセスも分ると。これは実際にある大手企業の方のお話を聞いて、チームで皆それぞれが具体的に、たとえばこの過去1週間のなかで、いついつどういう仕事をして、どういう時間の使い方をして

いるのかというのが、全部可視化されるわけです。そうするとお互いチームのなかで、やはりここはちょっと無駄だったのではないかとか、ここはこのように変えられるのではないかと、ということでお互いにそういうことを指摘し合えるという事ができるようになったと言うのです。そうするとチームでやっていくなかで、改善をしていくという事がかなり可能になった、というお話を聞きます。いちばん問題なのは従業員の仕事がブラックボックス化されてしまうという事。これは実は長時間労働の問題の温床になりかねない、という事なのです。また、テンプレートの活用とマニュアル活用。これまでずっとそういうことは言われてきたのですが、紙文化が残ってこういうのは本当に意味がないですよ。全部デジタル化しても、マニュアルを紙でしてしまうと膨大になってしまし、すぐにマニュアルは古くなってしまふから本当に意味がない。だから使われない、こういうことなのです。ここにもありますように、実はこういうデジタル化とか ICT の活用で、私は製造業の生産現場で行われている QC サークルとか、リーンシステムやカンバン方式、何でもいいのですが、こういう事がある意味では同じことを世界でもやっていくことができるし、実際にもうそれを進めているところはいくつもあるのです。これは1つの考え方という事なのですが、紙文化をなくす、デジタル化をする。そしてインプット、アウトプットをいかに測って共有化する。もちろん簡単な話ではないのですが、だいぶそこで状況がいま変わってきているなと思います。

厚労省は「働き方、仕事の休み方改善ポータルサイト」というのを実際に作って、各企業の取り組みを紹介していただいているのです。そのなかで私がご紹介したいのは仕事をする方ということで、生産性を意識しながらどういう取り組みをされているのか、ということなのです。「ICT の活用」、やはりこうずっと見ていただくと、業務効率化とか、インプットをどれだけ正確に測っているのか、勤務実績を見える化していくとか、こういうキーワードが見えると思います。こういう取り組み方を、皆さんすでにどんどんやってきているということです。

それから「フリーアドレス、ペーパーレス化」。まさにペーパーレスをやれば、フリーアドレス可能になってきます、どこに座っても。フリーアドレスと言っても、企業にお話を聞くと、どこに座ってもいいと言いながらだんだん座る席が決まってくるのか、そういうこともあるようなのですが、こうい

うことも可能になってきます。

それから「仕事の標準化」、これはデジタル化ということではじめて意味があつて、先ほどのテンプレートとか、マニュアルというところも非常に意識をしていただいております。それからちょっと面白いのは、この「多能工化」という話ですが、多能工というのは製造業の生産現場のなかでラインの違った仕事でもできる、それが大事だということなのです。むしろホワイトカラーにおいても、いろいろな業務ができる多能工という考え方が重要だという事で、やられている企業は多いです。これはブラックボックスという話がありますが、この仕事は私にしかできません、これが問題なのです。皆さんの職場とかこれまでの経験で、これは彼しか彼女しかできない。そうするとその人がやっていることは、完全にブラックボックスになって見えないから、こんなに大変なのだ。大変なのかどうかはよく分からないのです。そうするとその人が残業していると、文句を言えない。でもその仕事を他の人でも誰でもできるとなると、まさにそのブラックボックスを開けるという事になりますから。まさに長時間労働を削減するという意味においても重要なのです。

それから「業務の棚卸し、見直し」。私が申し上げているように、働き方改革のなかで成果を出そうという企業は、業務のプロセス、中身を変えなければいけないのだと、しっかり意識を持っているという事なのです。いちばん下の北陸銀行さん、銀行なのにQC活動という言葉も出ています。私も面白いなと思って。まずはそういう意識ですよ。クオリティをどれだけ高めていくのかという意識というのが、製造業以外でこういう認識を持つという事が非常に重要になっている。

それから長時間労働の大きな問題として、とにかく資料が多いとか、たくさん資料を作ってしまう。上司と部下の環境を考えると、部下はものすごい残業をして、これだけたくさん資料を作りましたと。上司も自分が会議に出て説明するとなると、いろいろと心配なので、あの資料も作れ、この資料も作れとどんどん要求も多くなる。僕らも一生懸命それに答えると、長時間労働を徹底的にやっつてそれでたくさん資料を作ろうとする。しかしそれは本当に企業の重要な戦略の意思決定にとって、どれくらい役にたっているのですかと。上司と部下の間のまさに自己満足というか、部下も出世したい、上司に気に入られたい。しかしそれが本当に企業の付加価値を高めているのですか、という事になると

やはり問題だなと思います。それに気が付いている企業は、そんなにたくさん分厚いものを作ってもしょうがないので、ここに書いてある本田技研工業のように、資料 15 枚以内、報告 15 分以内、決済 15 分と決める。トップが自ら分厚いものを作ってもしょうがないと、薄い資料で経営の重要なことも意思決定していきましょと、こういう意識というのは重要なのです。

先ほど申し上げたように、「テレワーク」というのが非常に重要なものを持っているなという事で、それは何かというと、テレワークは生産性を高めるために私は重要手段だと思います。それからテレワークは新たなテクノロジーを活用しないと、なかなかうまくいきませんから。私がきょう申し上げたいいろいろなポイントが、このテレワークの中に入っているという事なのです。メリットは通勤によるコスト削減とか、子育て介護などこういう事をよく言われるのです。テレワークはなかなか難しいと言うと、上司が部下の仕事をきちんと見ることができない、お互いに同じ場所・時間にいることができないので、情報の共有が難しいとかいろいろなことを言われます。これまではモニタリングをしなくても、ほっておいてもできるような仕事とか、他の従業員とコーディネーションをする必要のない仕事、このようなものだったらテレワークでやってもいいよねと。そういう発想だったと思うのです。ここに挙げているテレワークマネジメントさんの例なのですが、いまは技術的にたとえば離れていても、パソコン上に仮想の職場のデスクトップがあって、たとえば座席の配置図があってそこにクリックすると、その人がどこにいても、たとえば喫茶店で仕事をしても、自宅でやっても出てくる。また別の人をクリックすると、その人が出てくる。3人で議論してこの点について考えてみましょう等という事を、お互いがテレビ会議システムというイメージで考えていただいてもいいのです。もう自由にできるようになってきているのです。技術的制約はものすごく少なくなっているという事なのです。

「テレワークの現状」はどうなのかというと、総務省の調査では全体としては 13.9%。大きな企業だと 4 割くらいテレワークを導入しているとあります。やはり規模間格差が大きいです。

「テレワークに対する認識」ということを考えてみると、着目していただきたいポイントはここです。よくテレワークは通勤の負担が少ないとか、育児・介護・家事の時間が増える。しかしここを見てください。割合少ないですよ。

図表3 テレワークに対する認識

- テレワークを実施している企業や従業員へのアンケート調査(労働政策研究・研修機構(2015)「情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査」2014年調査)
- 企業調査
 - テレワークを実施する目的→生産性の向上、移動時間の短縮・効率化、家庭生活の両立
 - テレワークの効果→生産性の向上や家庭生活の両立
 - テレワークの問題点→労働時間や進捗状況の管理、セキュリティの確保、コミュニケーション
- 従業員調査
 - 仕事の生産性・効率性が向上→半分程度
 - 通勤による負担が少ない→17%程度
 - 育児・介護や家事の時間が増える→5~8%程度
 - 仕事と仕事以外の切り分けが難しい→4割程度
 - 長時間労働になりやすい→2割程度

従業員にとっても実は仕事の生産性・効率性を向上させるという、ここが非常に大きなポイントです。ただ問題も意識しているのです。長時間労働になりやすいとか、仕事と、仕事と以外の切り分けが難しい、こういうものもあります。

私は「テレワークの意義」というのは、従来型の通勤コストを減らすとか、育児・介護そのような話ではない。むしろ仕事の生産性とか効率性を高める手段として使うべきだという事を、しっかり意識した対応をやるべきだと思っています。

実際に欧米諸国の研究を見ると、確かに生産性は上がったというこれまでの研究は多いです。ただ気を付けないといけないのは、テレワークをやっている人に生産性が上がっていますかと言うと、生産性が上がっていると言うわけです。しかし図表4に書いていますように、職場にいるときよりも、もっと時間、気が付いたら結構長く労働していたという理由で生産性が上がっている場合もあるのです。

スタンフォード大学のニコラス・ブルーム氏らの研究はコールセンターの従業員で通話の回数をきちっと測って確かめていくと、テレワーク的な環境で生産性は高めるが、一部労働時間が上がっている、そういう部分もあることを指摘しています。

あと面白いのは、「テレワークの生産性と仕事の内容」です。これは実験で

図表 4 テレワークの影響 — 欧米諸国での研究例 2

- **米スタンフォード大学のニコラス・ブルーム氏らの研究**
 - Ctrip という中国の旅行代理店会社のコールセンターの従業員が9カ月間、在宅勤務とオフィス勤務にランダムに割り当てられるという実験を活用
 - 在宅勤務の従業員は13%パフォーマンスが上昇
 - その内、4%分はより静謐で居心地の良い環境下での生産性(通話数)増
 - 9%分は休憩時間や病気休暇の減少による労働時間増に起因
- **テレワークは生産性を高める効果はあるものの、労働時間が長くなる場合は注意が必要**

やっているのですが、テレワーク的な環境でいいのは、むしろ創造性を要する仕事の方が生産性は高まる。テレワーク的な環境で非常に単純仕事をやらせると、むしろ下がるというのです。わりと単純な仕事は、同じ職場でお互いにどのようにやっているのかと見ながらやる方が、むしろ生産性が高まるという事があります。テレワークは生産性を高めるという状況はあるのですが、より創造性の高い仕事を割り当てて集中力を生んでやってもらう、これがすごく重要になってくるという事です。

それで「アメリカ企業のテレワーク禁止の評価」という事でここに書いてありますが、実はアメリカの企業のなかではテレワークをやめた方がいいのではないかと、禁止に動いているところもあるのです。日本はいまテレワークを一生懸命やりましょうと、いやアメリカはもうやめているところもあるのに、また1周遅れ、2周遅れの話なのですかとおっしゃる方もいますが、そういうことではないという事です。どういう事かという、アメリカでは日本のように大部屋で仕事をするということではなくて、基本的に仕事は個室です。ですからテレワークなどもあまり違和感がないのです。一方、アメリカの新興企業もそうですが、むしろ斬新なアイデアは従業員が非常にリラックスしたところで、お互いに議論するなどインタラクションを通じて出てくるといった考え方ができています。そうするとアメリカ自体が、逆にちょっとそういうために大部屋

的な発想になってきているのです。「隣の芝生は青く見える」というところもあるのです。

日本の大部屋は皆さんご経験があって、皆同じところにいて隣の人の人事異動、1年とか2年同じ人がずっと隣にいるようで、これは別にインターアクションにもならないわけですよ。そういう事でアメリカ企業はむしろ個室的な文化よりも、インタラクションを通じるイノベーションというのは大事だから、むしろそこから大部屋に流れている。でも日本はむしろ、私は逆だと。テレワーク的な環境を作ることによってより創造性を高める、そういう余地はあると思っています。

日経の「スマートワークプロジェクト」というのがございまして、そこでもいろいろな調査やって、そこでの結果を少しお話しをしていきたいと思っています。この調査2017年、それから2018年に上場企業を対象にして、先ほど申し上げた600社くらいが、ご回答をいただいているのです。テレワークの延長のお話をさせていただくと、上場企業のなかにおいては、1年くらいの間を見ても急速にテレワークに対する対応はものすごく進んでいます。大きな上場企業では一生懸命やっている。

どういう取り組みをやっているか。状況を見ていくと、私が申し上げたような自立的な働き方をすると、生産性を高める、そういう事を非常に意識して

図表5 日経「スマートワーク経営」調査

調査対象	<ul style="list-style-type: none"> ・全上場企業 ・従業員数100人以上の非上場企業 (非上場企業はエントリー制) 	
調査方法	電子調査票	
	2017調査	2018調査
上場企業数	3,673社	3,727社
上場回答数	587社	634社
非上場回答数	15社	29社
回答数合計	602社	663社
		1割増
<small>※評価には、消費者・ビジネスマンによる企業ブランド調査、日経記者調査、M&Aデータ、日経NEEDSデータも使用</small>		

やっている。一方労働時間が増えやすい等という事も、非常に意識をされている。結構先進的な企業は、テレワークの長所や短所などもいろいろと見極めながら動いていらっしゃる、と分かります。

それから「在宅勤務の取り組み状況」。大体半数程度は月に三分の一は利用可能にしているとか、それから理由を問わなく使えるという所が46.1%も。利用の仕方にかなり多様性が出てきている。ただ利用者割合で見ると、正社員でまだ5%未満というのは7割近くあります。何が言いたいかという、特に大きな企業はテレワークが使える制度は導入しているが、まだまだ使っている人が非常に少ないという事なのです。ビジネスパーソン、上場企業1万人を対象にしたところを見ても、まだまだ使い方が足りないなというところは、見て取れると思います。

テレワークについては、ICTの発達でいろいろな問題点が解消されてきている。集中力を高め、創造性の高い仕事をやるということを第一義で考える。もちろん長時間労働の問題をしっかりと考える必要があると思います。いますごく大事な点は、テレワークの導入は、対象者を限ってはだめだと思います。どんな人でもテレワークは利用できる。それが創造性を高めるために非常に重要な視点だろうと思っています。

いま日経スマートワーク調査についても少しご説明しましたが、これは2007年の調査で、たとえば参加した602社全部、調査の内容から偏差値を付けるのです。企業もいってみれば全国模試のような感じで、偏差値を上から順位600社に付けます。偏差値70以上というのは、超優秀な企業ということで、

図表6 テレワーク利用度（ビジネスパーソン1万人調査）

Q34.在宅勤務やサテライトオフィスなどをどの程度利用していますか。（ひとつだけ）

	年に数 回程度	月1、2 回程度	週1回程 度	週2、3 回程度	週4、5 回程度	制度は あるが 使って いない	制度は あるが 対象で はない (使え る人や 部署が 制限さ れている)	在宅勤務や サテライト オフィスな どの制度・ 仕組みがな い
%	4.5	4.2	2.3	1.3	0.8	14.7	17.8	54.5

(出所)日経リサーチ、ビジネスパーソン1万人調査
(2018年、インターネット調査、上場企業正社員対象)

図表7

調査概要

調査対象	全上場3,673社および従業員100人以上の非上場
調査実施期間	2017年7月4日～9月15日
回収	602社(うち上場587社(16.0%)、非上場15社)

※評価には、消費者・ビジネスマンによる企業ブランド調査、日経記者調査、M&Aデータ、日経NEEDSデータも使用

(偏差値70以上)の13社

社名	人材活用力	イノベーション力	市場開拓力	経営基盤
アサヒグループホールディングス	S++	S++	S++	S++
イオン(審査委員特別賞)	S++	S+	S+	S++
SCSK(人材活用力部門賞)	S++	S+	S	S
NTTドコモ(イノベーション力部門賞)	S+	S++	S++	S
花王	S+	S++	S++	S++
麒麟ホールディングス	S++	S++	S++	S+
コニカミノルタ(大賞)	S+	S++	S++	S++
資生堂	S++	S+	S	S++
ソニー	S	S+	S++	S++
ダイキン工業(審査委員特別賞)	S++	S++	S++	S++
富士フイルムホールディングス	S+	S++	S++	S++
三菱ケミカルホールディングス	S+	S++	S+	S++
ヤフー(市場開拓力部門賞)	S	S++	S++	S+

皆さんもお分かりになりますけれど、ここに挙げた企業ですね。私も審査委員をしまして、ちょうどこのときの大賞はコニカミノルタさんだったです。われわれはこのデータを使って、いろいろな分析をしました。そのなかでいくつか、やっているのはどういうものなのか、ご紹介したいと思います。

企業を労働生産性、これは労働時間の時間当たりの生産性なのですが、それを低いグループと高いグループに分けて、そのグループの違い、人材関係の取り組みの違いというのを見てきました。ここは表が細かいので、このまとめのところを見ていただきたいと思います。高生産性の企業、生産性の高い企業と低い生産性の企業を比べるとどうか、ここにあります。非正規雇用の比率は低い、女性正社員比率が高い。男性の短時間勤務利用比率が高い、フレックス利用もやっている、兼業副業もより認めてやっている。人材への投資、国内大学進学支援利用者比率高い、海外研修制度利用者比率高い。それから満足度などの調査の正社員の回答率高いとか。それからこれはちょっと面白いのですが、管理職の基本給における業績・成果部分の構成比率低い。あまり成果主義をやっていると、むしろ生産性との相関は低く、生産性は低いという事になるわけです。人事考査の開示をやっているところは高い。人材の確保、中途入社比率

図表 8 高生産性企業の特徴（第 1 章）

<ul style="list-style-type: none">• 従業員属性<ul style="list-style-type: none">- 非正規雇用比率→低- 女性正社員比率→高• 多様で柔軟な働き方<ul style="list-style-type: none">- 男性短時間勤務利用率→高- フレックスタイム利用者比率→高- 副業兼業を認めているかどうか→より容認• 人材への投資<ul style="list-style-type: none">- 国内大学進学支援利用者比率→高- 海外研修制度利用者比率→高• エンゲージメント・モチベーション向上<ul style="list-style-type: none">- 満足度などの調査への正社員の回答率→高- 平均年間給与→高- 管理職の基本給における業績・成果部分の構成比率→低- 人事考査の開示→高• 人材の確保・定着<ul style="list-style-type: none">- 中途入社比率(分母が正社員+非正社員+派遣)→高- 新入社員の3年後在籍率→高• まとめ<ul style="list-style-type: none">- 正社員の中で女性の割合が高く、女性活用が進んでいる。- 短時間正社員やフレックス・タイム利用者の比率が高く、副業兼業を柔軟に認めるなど多様で柔軟な働き方をしている。- 人事考査の開示が高く、従業員もアンケート調査により積極的に応えるなど密接なコミュニケーション、信頼関係を高めることでエンゲージメントやモチベーションを向上させている。- 新人の定着率が高い一方で、中途入社の比率も高く、雇用の定着と流動性のバランスをとっている。

は高い、つまり流動性があるという事です。ただし新入社員の3年後の在籍率は高い。新人はすぐにやめるわけでもないと。こういった特徴があるのです。これは単純に特色と、生産性の高さということの相関を見ているだけで、因果関係というところは語っているわけではないですが、いま申し上げたところが生産性と関係がありそうだなという結果が出ているのです。

もうひとつ、これは「AIの機械学習」という章は詳しくはご説明しませんが、今回質問したいろいろな項目から取ってきて、どういうものをステップで考えるといちばん生産性をうまく説明できるかなという分析も、同じグループの同僚、滝澤先生がやられたのです。これを見ていくと、社外取締役の方が多いところですね。社外取締役と女性社外取締役の比率が高いとか、社会貢献活動をやっている、健康ケアをやっている、LGBTへの対応をやっている。こういうことから育児休業とか、そういうのも入っていますね。

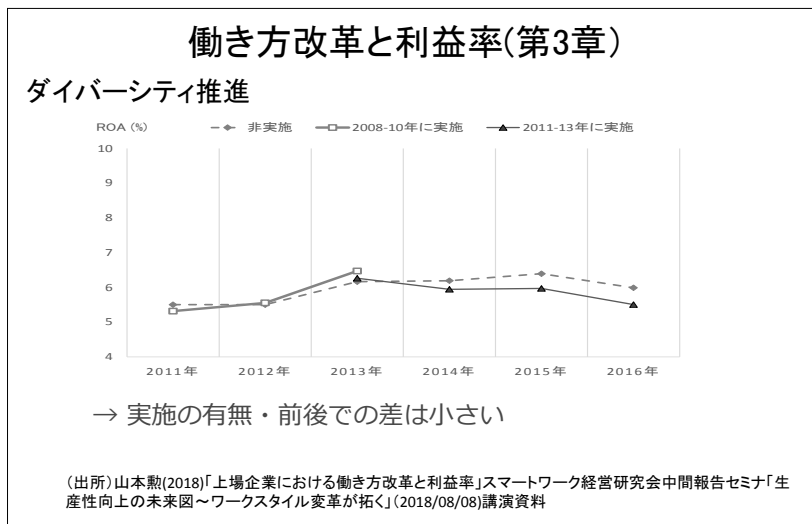
それから非常に重要なのは、正社員の多様な勤務体系に関する部分で、短時間勤務正社員とか、労働時間限定正社員、職務限定正社員。こういう事をやっていると、生産性が高い証拠になると言われています。それで実はいま、もう

ひとつ新しいデータを使ってわれわれは研究をやって、たぶん6月末までに新しい報告をする予定なのです。そのなかで因果関係も考慮した計量分析でやっていくと、いまこれだけたくさんあるのですが、生産性と影響を与えるというのは、いくつかあるのですね、数は少ないです。そのなかに職務限定正社員制度というのがあります。経団連の中西会長などはジョブ型とおっしゃっていて、経団連もそういう方向に舵を取らなければいけないと考えているようです。こういう多様な正社員と生産性は、わりと因果関係を考えても関係が強いことがわかってきました。

あと労働時間を減らす、低いところが生産性が高い、こういう関係がでてくる。私が申し上げたいのは、こういう事を見ると、労働時間を減らしても時間当たりの生産性が上がっているという事で、働き方改革と生産性の両立はできるといえるでしょう。

今度は実際にいろいろな政策をやっている人の効果は、どれくらい上がっていますかという事を見た研究なのですが、見ていただきたいのはこの青のところです。青のところが実は政策を実施しない、別の点線の方は政策を実施しないで、実線のところは政策を実施して利益率がどのように変化しているのか。ですから政策をやっていない所に比べて、政策をやっている所はどれくらい上にきているのかなと見ていただきたいと思います。「ダイバーシティの推進」

図表 9



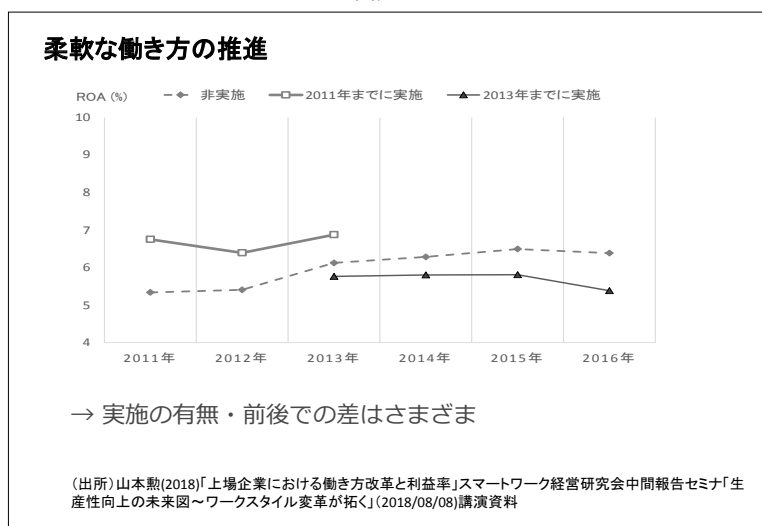
は、あまり利益率に関係ないというのが見て取れるのと思います。今度は柔軟な働き方、真中が実施していない、この2つの実線が、開始時期は別なのですが実施している。あまり差がない。

そうすると以外にはっきり出ていたのが、「健康経営」なのです。健康経営をやっている企業は、明らかに利益率を高めるという影響が出てきているのです。私が重要だと思うのは、いろいろな研究を見ても企業が従業員の健康に対して配慮し、健康を高める政策というのは、実は非常にポジティブな効果が出ているのです。これは1つだけの研究ではないのです。そうするとわれわれが思っている以上に、健康経営というのは大事だなという事を私は結構実感をしています。企業の方とお話をしてもそういう印象を持っています。それはまたいろいろなルートで、ポジティブな効果は出てくると思います。

たとえば欧米流の流動性の高い労働市場だと、もちろん健康は自分で管理するものだし、企業が管理するものではないと。日本的な雇用システム、メンバーシップ型と言われるようなところは、むしろ企業はそういうことを積極的にやることによって、結局最後は企業がものすごくそこにメリットが返ってくるのだったら、そのコストを掛ける意味があるという事なのではないか、と思っています。

最後に少し今年の調査、すみません昨年の調査ですね。新しい調査という事

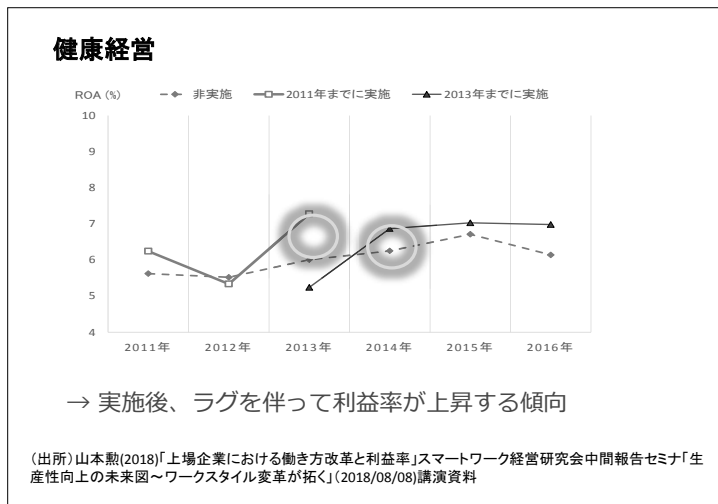
図表 10



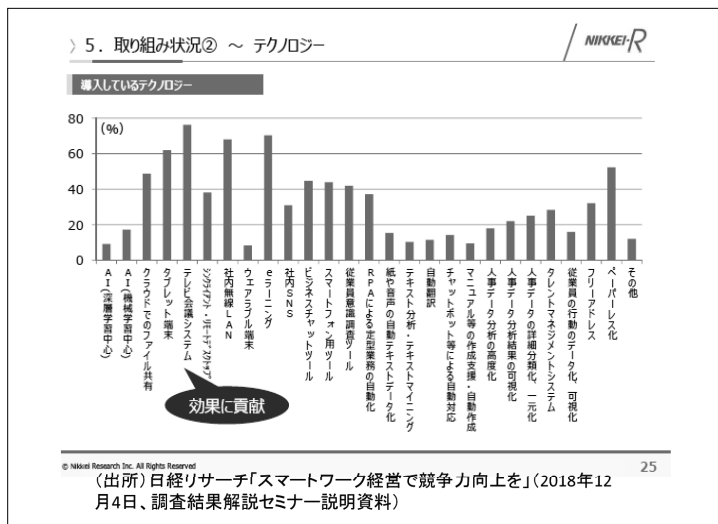
で、ほぼ企業の数も変わりません。ただ入れ替わり、新しく入ってきたところ、抜けてしまったところがございますけれど。また高評価企業というのも、同じような顔ぶれではあるのですが、昨年の調査ではサントリーさんが大賞を取りまして、表彰された企業なども変わってきているという事はございます。

私がお説明したいのは、働き方改革にテクノロジーはすごく大事だと申し上げました。いま企業で、上場企業を中心にどういうテクノロジーを導入されて

図表 11



図表 12



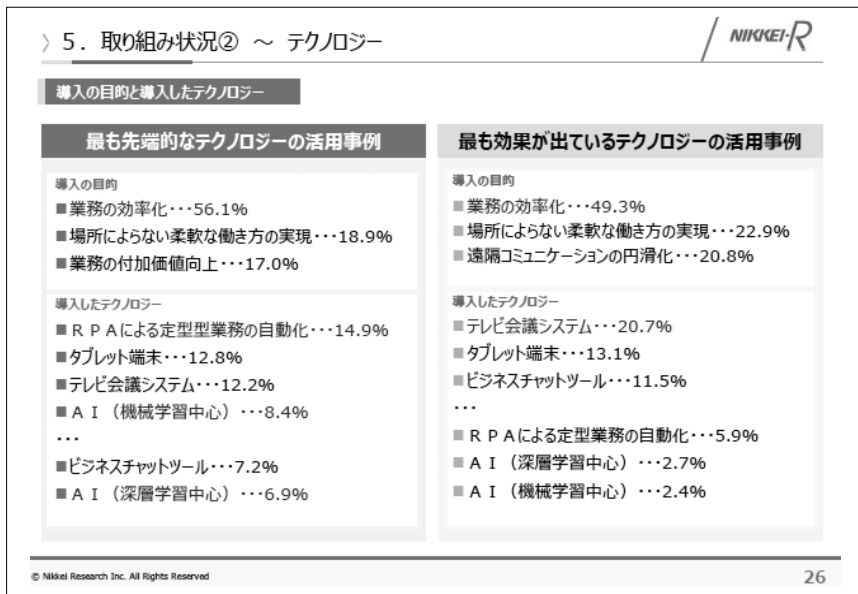
いるのかな、という事で見えていただきますと、まだまだ AI とかそういうところは少ないですね。ただタブレット端末とか、クラウドでのファイル共有、テレビ会議システムというのは、私が申し上げたデジタル化に関するとかテレワークに繋がっていくとか、こういうところは結構導入の割合が高くなっています。

あと RPA による定型業務の自動化。これも進んでいるなという意識、認識があります。ペーパーレス化も 5 割を超えていると思います。このへんも高い対応になっているのですね。

それでこの調査では、最も先進的なテクノロジーの活用事例と最も効果が出ているテクノロジーの活用事例というものがあって、その両方を分けて書いてあります。やはりまだまだ業務の効率化というところ、たとえば業務の効率化というところ RPA は最たるものだと思っています。まだまだ企業の観点はそこに留まっているのかなという感じがして、更にそれを付加価値を高めるところにも使っていけるのかな、というのは大きな課題だと思います。

それで効果が出ているテクノロジーというのは、テレビ会議システム、タブレット端末なのですが、先進的だと思っているものの中には RPA とか AI と

図表 13



(出所) 日経リサーチ「スマートワーク経営で競争力向上を」(2018年12月4日、調査結果解説セミナー説明資料)

かこういうものが入ってきているという事です。AIはもちろん企業の方も意識しているのですが、この調査を見る限りはまだそれを縦横無尽に活用していくというような段階ではないのだろうな、という事がこの調査から見てとれます。

先ほど申し上げた、いまわれわれがやって近日中に発表する報告書の中で分析をしているのですが、先ほどいろいろなテクノロジーがありましたね。このテクノロジーの導入している、たとえばどのくらいの数のテクノロジー、なるほどたくさんいろいろなテクノロジーを利用しているという事を数値化して企業を評価すると、テクノロジーの導入の度合いと働き方改革とか、従業員の満足度がかなり影響しているという事が出てきているのです。つまりどういう事かという、多くのテクノロジーを導入して活用しているところは、労働時間を削減できているとか、テレワークに対して積極的に取り組んでいるとか、また従業員の満足度を上げるとかいうところも出てきているという事なのです。

そういう話を考えていくと、働き方改革はいろいろな次元があって、最初の次元というのは単純に残業を減らしましょう、残業を減らすためにはどのようにしたらいいですかと。その次元が最初の次元だとすると、その次の次元がいかに生産性と働き方改革とを両立しましょう。私はいまこれも大企業のなかで浸透してきていると思います。そういう意識が出るか、それがセカンドステージだと思うのです。そうするとサードステージは何なのか。生産性と働き方改革を両立していくのはすごく大事なのだが、そのときに大事なのはきょうも申し上げたように、新たなテクノロジーをそこにどのようにかまさせてそれを活用していくのか、そこがきちっと出来なければたぶん次のステージに行くのは難しいだろうと。それといま大企業のなかでも人事の方々が着目しているのは、従業員の満足度とかウェルビーイングと言われているものを、どうやって影響を与えていくのか。そこのなかで働いている人たちは、やりがいか働き甲斐。これはすごく難しいのは、日本の従業員は会社人間だと言われている、まじめで頑張ってきましたという認識が強いと思います。たとえばいまエンゲージメントという言葉があります。従業員の熱意とか活力とか没頭とかと言われるものを測るのです。それは日本は海外と比べると低いと言われるのです。仕事がメンバーシップ社会のなかでやらされている感、無理やりやっている、辛抱強

くやっている、そういうのが日本の従業員とか労働者は強かったかもしれませんが。無我夢中で、楽しくて、楽しくてしょうがないと、そういう状況ではたぶんないであろうという事なのです。そうなってくるとやはり従業員のエンゲージメントとか、まさに満足度とか、働き甲斐というのをどう高めていくのか。テクノロジーももちろんあったところにはそれに影響してきます。そういう働き方改革とテクノロジー、それから生産性、それから従業員のウェルビーイング。そういうものを全体として捕らえて、企業として経営を進めていくという事が、いま非常に大きな課題となっているのではないかと思っています。

ということで、雑駁なお話になってしまいましたけれど、時間が来ましたのでこれで私の話を終了させていただきます。ご清聴どうもありがとうございます。

(つる・こうたろう 慶應義塾大学大学院商学研究科教授)