

# デジタル人事の グランドデザイン

第9回

## ワークスタイルの変革

### 長時間労働の是正とダイバーシティ推進

デロイト トーマツ コンサルティング

シニアコンサルタント 大橋 克弘 / ビジネスアナリスト 定行 彩



大橋 克弘

テクノロジー系企業、通信会社、メディア企業を中心に、企業のビジョン再設計、技術戦略策定、組織再編、管理会計体系構築、営業力強化等をテーマとしたコンサルティングに従事している。直近では、スマートフォンやタブレット等を活用した営業力強化や業務改革を手掛けている。yoohashi@tohmatu.co.jp



定行 彩

アメリカ系IT会社（英国法人）を経て、日本企業の海外進出戦略策定や海外経済特区開発プロジェクトに従事。その後、BYODやモバイルワークに関する人事労務視点の課題抽出および解決策立案を実施。直近では、日本企業におけるワークスタイル変革実現支援や、サービス販売のための営業ツール開発プロジェクトに従事している。asadayuki@tohmatu.co.jp

スマートデバイス（スマートフォンやタブレット）やソーシャルメディア（TwitterやFacebook）をはじめとする新たなIT技術やツールを活用した“組織・人事のさらなる効率化や高度化”の動きが始まっている。そのトレンド、先行導入事例、運用課題等をご紹介している本連載の第9回はICT（Information and Communication Technology/情報通信技術）を活用した「ワークスタイルの変革」を取り上げる。

### 子育て世代男性の 長時間労働という課題

政府は6月の閣議で、「少子化社会対策白書2013」を決定した。この白書では、子育て世代の30代男性の5人に1人が週60時間以上の長時間労働をしており、育児参加が進まない一因だと指摘。少子化対策の観点から働き方の見直しや労働時間の抑制が必要だとしている。これだけを少子化の原因とするには、様々な異論・反論もあるだろうが、過労死・鬱病の問題や、男女の仕事と生活の調和の

観点から、日本の長時間労働と男性中心社会に対する批判は国際的にも高まりをみせている。

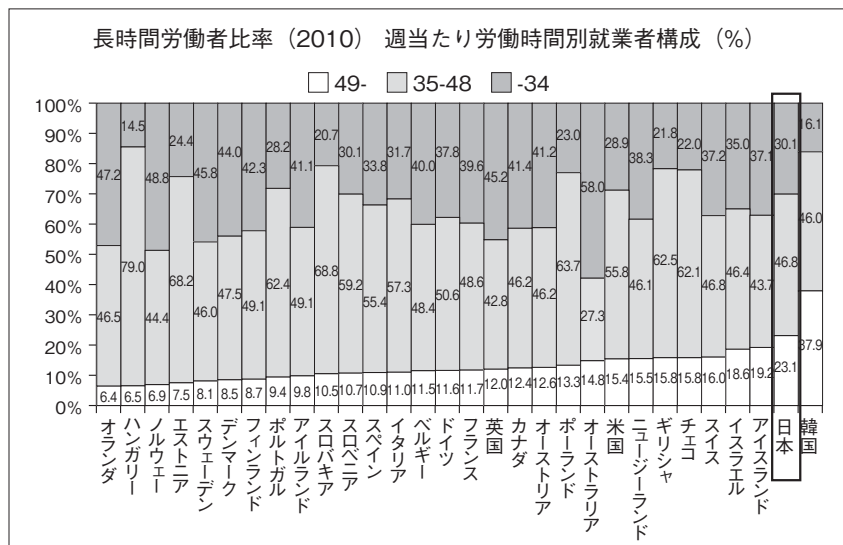
国際労働機関（ILO）による比較では、日本は週当たり労働時間49時間以上の労働者の比率は23.1%。先進国（OECD高所得国）のなかで2番目に多い（図表1）。調査対象国のなかで、最も比率の少ないオランダ6.4%と比べると、長時間労働は、実に4倍近くになっている。

また、ダボス会議を主催する世界経済フォーラムの報告書「世界男女格差報告2012『The Global

Gender Gap Report』」では、対象135カ国中で日本は101位となっている（図表2）。各国の順位をみると、1位から4位までは北欧諸国で占められている。その他の主要な経済国の順位は、オランダ11位、ドイツ13位、イギリス18位、アメリカ22位、中国69位、韓国108位となっており、日本は先進国で最低水準、G20でも、韓国に次いで最も低い順位となっている。

同報告では日本について、女性の幹部職員や議員の少なさを指摘

図表1 長時間労働の国際比較



出所：ILOSTAT 2013.5.28

図表2 男女格差の国際比較

順位	国	順位	国	順位	国
1	アイスランド	26	スペイン	51	ジャマイカ
2	フィンランド	27	バルバドス	52	ブルガリア
3	ノルウェー	28	ウガンダ	53	ポーランド
4	スウェーデン	29	コスタリカ	54	キルギス
5	アイルランド	30	ボリビア	55	シンガポール
6	ニュージーランド	31	カザフスタン	56	イスラエル
7	デンマーク	32	アルゼンチン	57	フランス
8	フィリピン	33	エクアドル	58	マダガスカル
9	ニカラグア	34	リトアニア	59	ロシア
10	スイス	35	カーボベルデ	60	エストニア
11	オランダ	36	マラウイ	61	マケドニア
12	ベルギー	37	パナマ	62	ブラジル
13	ドイツ	38	スロベニア	63	コロンビア
14	レソト	39	スリランカ	64	ウクライナ
15	ラトビア	40	パナマ	65	タイ
16	南アフリカ	41	ナミビア	66	ベトナム
17	ルクセンブルク	42	ガイアナ	67	ルーマニア
18	イギリス	43	トリニダード・トバゴ	68	東ティモール
19	キューバ	44	モンゴル	69	中国
20	オーストリア	45	モルドバ	70	スロバキア
21	カナダ	46	タンザニア	71	ガーナ
22	アメリカ	47	ポルトガル	72	ケニア
23	モザンビーク	48	ベネズエラ	73	チェコ
24	ブルンジ	49	クロアチア	74	ホンジュラス
25	オーストラリア	50	セルビア	75	ブルネイ
				76	ウルグアイ
				77	ボツワナ
				78	ベルー
				79	キプロス
				80	イタリア
				81	ハンガリー
				82	ギリシャ
				83	パラグアイ
				84	メキシコ
				85	グルジア
				86	バングラデシュ
				87	チリ
				88	マルタ
				89	ドミニカ(共和国)
				90	セネガル
				91	アルバニア
				92	アルメニア
				93	ガンビア
				94	エルサルバドル
				95	モルディブ
				96	タジキスタン
				97	インドネシア
				98	モーリシャス
				99	アゼルバイジャン
				100	マレーシア
				101	日本
				102	ベリーズ
				103	カンボジア
				104	ブルキナファソ
				105	インド
				106	スリナム
				107	アラブ首長国連邦
				108	韓国
				109	クウェート
				110	ナイジェリア
				111	バーレーン
				112	カメルーン
				113	フィジー
				114	ザンビア
				115	カタール
				116	グアテマラ
				117	ベナン
				118	エチオピア
				119	モーリタニア
				120	アルジェリア
				121	ヨルダン
				122	レバノン
				123	ネパール
				124	トルコ
				125	オマーン

出所：World economic forum「The Global Gender Gap Report 2012」

し、「女性の教育レベルが高いにもかかわらず、労働市場でうまく活用されていないため、教育投資に見合う利益が出ていない」と述べている。さらに、男女の雇用格差をなくすことで、女性の社会進出を促進し、日本のGDPが16%増えるとの研究も紹介している。高度経済成長期は、長時間労働が可能な男性社員が中心となり労働集約型の産業を支えていたが、近年は「グローバル化」や「少子高齢化する労働市場」に対応するため、働き手や働き方を多様化する必要性が高まっている。

### ワークスタイル先進国 オランダから学ぶ点とは

「女性は家で育児」とされる風

習等、文化的・歴史的背景に関して日本とオランダの類似点は多数あるが、近年オランダでは女性の社会進出が進んでおり、日本が学べる点は多い。なぜ、オランダでは、労働時間の適正化と女性活用が進んだのか。オランダがワークスタイル改革に取り組んだ背景を具体的にみてみよう。

1980年代前半、グローバル化が進み国内の産業が空洞化。雇用危機による男性の失業率上昇を受けて、家計を助けるために女性の社会進出が開始された。しかし、キリスト教民主主義文化を背景に、以前から女性が育児を担っていたオランダでは、女性がフルタイムで就労するための保育サービスが不足していた。景気低迷を受けて、政府は財政支出の抑制と減

税を推進しており保育サービスの拡充には至らなかった。結果、女性の社会進出と待機児童数の抑制を同時に実現する折衷案として女性のパートタイム就労が進んだ。

近年では、スマートワーク（働く場所・時間に縛られずICTを活用して柔軟に勤務する働き方）近年では、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方をテレワークやモバイルワークと呼ぶ場合もあるが、国内外におけるそれらの定義は曖昧であるため、本稿ではあえて「スマートワーク」と定義している）により、多様な人材活用と労働時間適正化がさらに推進されている。オランダ経済省が2001年に実施した調査『Ict, flexibilisering en emancipatie』では、スマートワークが女性の社会進出を支援すると考察。また、ワークプレイス・ソリューションプロバイダーのRegus（本社：ルクセンブルク）は、2012年に、スマートワークの導入により73%のオランダ企業が生産性向上を感じていると発表した。実際に、OECDの調査では、1980年代から現代にかけて、オランダの労働時間は25%減少している。

オランダにおけるスマートワークの推進は、交通混雑の緩和や育児・介護者の就労をそれぞれ推進している各省庁の思惑とも一致している。交通混雑緩和による従業員への通勤負担軽減、家庭の事情等から様々な制約がある多様な人

材活用を目的として、柔軟な働き方が推進されている。

このように、ワークスタイル変革に踏み切った当時のオランダと、女性の社会進出や待機児童等の問題を抱えている現在の日本は同じ状況下にあるといえるだろう。ワークスタイル変革に遅れる日本では、政府が主導となり推進していく兆候がある。日本政府は2015年までに在宅型スマートワーカー数を700万人とする目標を設定し、既に各省庁が各種の取り組みに着手している。他にも、「三本の矢」の1つである成長戦略の中核に「女性の活躍」を据えたり、「世界最先端IT国家創造宣言」においてスマートワークを活用したワークライフバランス追求を目指している。

### 時間と場所にとらわれない柔軟な働き方が現実に

情報技術の発達により、政府が後押ししているワークスタイル変革の技術的準備はほぼ整っている。これにより、在宅勤務に加えて、より柔軟性の高い自宅以外のスマートワークの活用も可能となり、労働時間の適正化と女性活用はさらに推進されるだろう。

以前は、屋外で利用可能なネットワークが不安定、業務を遂行するための使い勝手が良いデバイスが限定的、端末からのデータ漏えい危機が防止しきれない等、スマ

ートワーク導入の障壁が存在した。しかし現在は、ICTの進化によってこのような障壁が取り払われているといっても過言ではない。このような技術革新に支えられている柔軟な働き方は図表3のように分類できる。

## スマートワークのメリット 4つの事例

### 【事例1：Light Work】

日系大手エンタテインメント企業A社では、イノベティブな製品を開発するためには、社外での情報収集が重要だと考えられていたが、実際は業務に追われて十分な余暇時間の確保が困難であった。そこで、生産性向上による余暇時間の創出を目指してiPhoneとiPadを社員に貸与し、隙間時間での業務を可能とした。iPhoneとiPadでは、メールとスケジュール

確認以外に決裁も可能である。管理職が社外で決裁することにより意思決定が迅速化した。結果的に、隙間時間を活用しただけで、残業時間が約5%削減された。

### 【事例2：WAH(Work at Home)】

続いて、WAH（自宅での本格的な業務の遂行：いわゆる在宅勤務）の事例を紹介する。富士通ワイエフシーは、結婚・出産・育児を理由に退職しがちな優秀な女性の活用を目指して、2006年度にワークライフバランス推進室を設置。2007年度初頭より、在宅勤務制度を導入。自宅から会社の自席PCへの遠隔操作を可能にする技術の活用で、自宅に居ながら安全な環境で勤務可能な仕組みを整えた。育児や介護の有無に関係なく、試用期間中を除くすべての社員に利用資格が与えられており、試行開始からおよそ4年後には、

図表3 スマートワークのシーン概要と効果の例

	自宅	自宅以外	オフィス
非連続業務	【Light Work】 ・自宅や、通勤時間等にメールやスケジュール確認、承認を実施 労働時間 <input checked="" type="checkbox"/> 女性活用 <input type="checkbox"/>	労働時間 <input type="checkbox"/> 女性活用 <input type="checkbox"/>	
連続業務	【WAH(Work at Home)】 ・自宅で本格的な業務を遂行 労働時間 <input checked="" type="checkbox"/> 女性活用 <input checked="" type="checkbox"/>	【Smart Device Work】 ・タブレットの活用で、場所と時間にとらわれずに本格的な業務（営業等）を遂行 労働時間 <input type="checkbox"/> 女性活用 <input type="checkbox"/>	【従来の働き方】 フリーアドレス等も含め、旧来型のワークスタイルであることから今回は取り上げない
		【Nomadic Work】 ・いつでもどこでも（カフェ等）、本格的な業務を遂行 労働時間 <input checked="" type="checkbox"/> 女性活用 <input checked="" type="checkbox"/>	

従業員351名のうち212名（約60%強）が制度を利用するに至っている。週2日の出社が条件で、在宅勤務日は自由に設定可能である。「最初は意思の疎通を心配したが、結果的にかえって仕事の効率が上がった」「通勤がないので、精神的・肉体的な負担が減少した」等の声が多く挙がっている。生産性向上により、1人当たり年間総労働時間が76時間減少し、定時退社率が82%から89%へ向上。定年退職を除いた離職率が4.5%から0.9%まで改善している。（出所：1, 2, 3, 4, 5）

### 【事例3：Smart Device Work】

2012年12月、ローソンは品揃えや棚割りの店舗経営を指導するSV（スーパーバイザー）の業務効率化を目的に、1,600台のタブレットを導入した。仮想デスクトップを活用してタブレットから業務アプリケーションへのアクセスを可能にしている。従来は、店舗の状況を店内で紙に記録した後、改めてPCに入力し直し、本部へ送付していた。ノートPCでは起動時間が遅く、マウスやキーボードでの操作は店内での作業には不向きであった。一方、タブレットは、入力から結果の送信までを一気通貫でできる。また、外出先からいつでも必要な情報を収集し、業務日報・勤怠管理が可能、カメラ機能を使ったWeb会議により、時間や場所を選ばず社員間のコミ

ュニケーションが取れる等、事務処理時間や移動時間の大幅な時間削減を実現している。ローソンは今後、これらのソリューションを、在宅勤務や出向者の社外勤務等にも適用していく計画である。（出所：6, 7, 8）

### 【事例4：Nomadic Work】

大手日系製造業B社では、経営層が主体となり、シンクライアントPC（本体にデータが残らないPC）を利用して全社的に顧客オフィスの周辺等、場所や時間にとらわれずに、業務を可能にした。結果的に、作業時間が約30%減少し、なかでも、営業事務作業（提案資料作成等）に要する時間が約50%削減された。また、同社はダイバーシティ推進の観点からも、長時間労働の是正や在宅勤務の導入等により、女性が働きやすい環境の整備に注力している。2000年から2012年にかけて、女性管理職数が約5.5倍となった。

## スマートワークのよくある誤解と対処法

スマートワークの効果性は調査結果でも証明されている。総務省の『平成24年通信利用動向調査』によると、約半数の回答者が場所と時間に制限がない柔軟な働き方により「定型業務の生産性向上」を感じており、また女性活用に寄与すると思われる「移動時間の短

縮」や「通勤弱者（育児中女性等）への対応」に関する効果も挙げられている。

このような効果が証明されているにもかかわらず、世界各国に比して日本でのスマートワーク導入は遅れている。Regusの調査（2011）では、「スマートワークを一切許可していない」企業の割合に関して、日本は主要先進諸国中最も高い50.6%を記録している。次いで中国が2番目に高い割合だが、それでも25.6%と、約2倍の差がある。さらに、近年の米Yahoo!の「在宅勤務禁止」に関する決定を受け、「在宅勤務は怠けを助長する。米国でも在宅勤務が難しいのに、日本では到底不可能に決まっている」という声も少なからず聞こえてくる。

スマートワーク活用により大きな効果の享受が可能であるにもかかわらず、導入を躊躇してしまう企業が多いのは、次に説明する3つの誤解に起因するケースが多いのではないだろうか。

### 誤解① 在宅だと怠ける

まず、「スマートワークは業務の管理が困難である」という誤解である。自分の近くで業務をしている部下の管理は容易だと思いかもしれないが、実際にはそばにいないだけで安心してしまい、作業内容や進捗を適切に把握できていない上司は非常に多い。ICTを活用することで、業務管理に必要な「会社と同様の環境」の実現は十分可能

である。例えば、最近では所在確認の可能な通信手段やログ管理システムなどが発達しており、社内と遜色のないコミュニケーションを実現できるようになっている。マネジメントに必要なのは物理的な距離感ではなく、業務内容の明確化や、適切なタイミングでの進捗把握、成果による評価の徹底である。ICTと制度の活用により、場所と時間の自由度を向上させながら社内と同様のマネジメント機能を確認することが可能なのだ。

#### 誤解② コストがかさむ

「労働コスト削減額以上にITコストが大幅に増加する」という誤解からスマートワーク活用に踏み切らない組織も多いが、労働コスト以外にも、様々なコスト効果が存在しており、トータルでは、組織全体のコスト削減につながるケースが多い。例えば、離職率改善による採用や育成費用削減、従業員の通勤費用削減、電子化による印刷諸経費削減等が直接的なコストメリットとして存在する。加えて、オフィススペース削減の検討、フリーソフトの利用、BYOD（私物端末の業務利用）等を複合的に活用することによりスマートワーク活用時のコスト増大を抑制することが可能である。

#### 誤解③ 情報漏えいリスク

最後の誤解は「スマートワークの実施により情報漏えいリスクが高まる」ことである。セキュリティ規則で禁じていても、従業員が

社外で作業するとき、個人のメールアドレスに業務関連の資料等を転送してしまったりするリスクがある。従業員の個人端末やメールサーバーに業務用のデータが残存し、紛失・盗難・パスワード流出等が発生した場合に情報漏えいにつながりかねない。このようなリスクは、ICTを活用して社外で安全に業務可能な環境を作ることによって抑制できる。近年では、データを端末に残さずに作業する技術や、データが残っている端末の盗難・紛失時にデータを遠隔消去する技術が確立されているため、適切にスマートワークを導入した場合は、単に社外での業務をルールで縛るよりもむしろセキュリティリスクを低減することにつながる。

このように、3つの誤解は既に対処法が存在しており、スマートワークの導入と運用に関する障壁は格段に下がってきている。実際に、在宅勤務を禁止したYahoo!では、「社内の現状が在宅勤務に即していなかったための決断だ」といった主旨のコメントがされ、在宅勤務活用の効果そのものは否定されていない。従って、誤解や在宅勤務禁止のニュース等に惑わされてスマートワーク導入自体を踏みとどまる必要は全くない。

### 福利厚生策ではなく 企業戦略と位置づける

ここまで、スマートワークが長

時間労働の是正と女性活用に効果的であることを解説した。スマートワークは育児・介護者等、特定の従業員に働きやすい環境を提供するための福利厚生に関する施策だと捉えられている場合も多い。実際にスマートワークの導入対象範囲を、まず育児者などに限定する場合も多いだろう。しかし、スマートワークの役割はそれだけにとどまらず、今後は「グローバル化」や「少子高齢化する労働市場」に対応するために不可欠なものになっていくと思われる。これからの時代、スマートワークは福利厚生ではなく企業の経営課題を解決する経営戦略の一環として活用すべきである。

出所：

- 1) 富士通ワイエフシー：<http://jp.fujitsu.com/group/yfc/pr/2011/001.html>
- 2) Unisys Technology Review：[http://www.unisys.co.jp/tec\\_info/tr109/10908.pdf](http://www.unisys.co.jp/tec_info/tr109/10908.pdf)
- 3) カナロコ：<http://news.kanaloco.jp/localnews/article/1103260015/>
- 4) 日本財団：<http://www.canpan.org/csr2009/report1939.html>
- 5) JCAST会社ウォッチ：<http://www.j-cast.com/kaisha/2011/04/28094495.html?p=all>
- 6) DIAMOND IT&ビジネス：<http://diamond.jp/articles/-/36651?page=2>
- 7) NEC：<http://jpn.nec.com/case/laws/on>
- 8) 新日鉄住金ソリューションズ：<https://www.ns-sol.co.jp/casestudy/usercase/1174.html>