

新たな付加価値のための働き方改革とは



堀江咲智子

㈱ワーク・ライフバランス
コンサルタント

一筋縄ではいかないように思える。

ではなぜ現在のような状況になってしまったのか。実はこれには人口構造が大きく関係している。ハーバード大学のデイビッド・ブルーム教授によると、どんな国の経済も人口構造により大きく2つの時期に分けることができると提唱している。「人口ボーナス期」と、「人口オーナス期」である(図2)。

人口ボーナス期は、まさに人口構造が経済にボーナスをもたらす時期である。労働人口が豊富で、社会保障の対象となる子供や高齢者が少ないことから、国全体として収入が多く支出が抑えられる時期である。それにより爆発的な経済成長を遂げることができると特徴である。インフラ投資などが積極的に行われ、市場はモノが不足している。そのため産業の中心は重工業をはじめとする製造業であり、みんなが持っているものと同じものをいち早く欲する市場である。さらに人件費はまだ安いいため筋骨隆々の男性が一分一秒でも長く働き、女性は男性が最大限働けるよう家事労働を一手に引き受ける方が国として高効率である。

日本では90年代初めまでがこの時期だったといわれる。専業主婦家庭の税制優遇措置や、転勤・出張・残業という優秀なふりにより忠誠心の高い人ほど出世させるといった仕組みを作り、まさにたくさんのボーナスを受け取ったといわれる。

働き方改革関連法が2019年から順次施行され、中小企業も20年から順次対象となった。多くの企業が対応に追われるなか、福利厚生ではなく経営戦略としていち早く舵を切った会社から次々といい成果が表れている。なぜ今働き方改革が必要なのか、その手法、また成果についても紹介する。

なぜ今、働き方改革なのか？

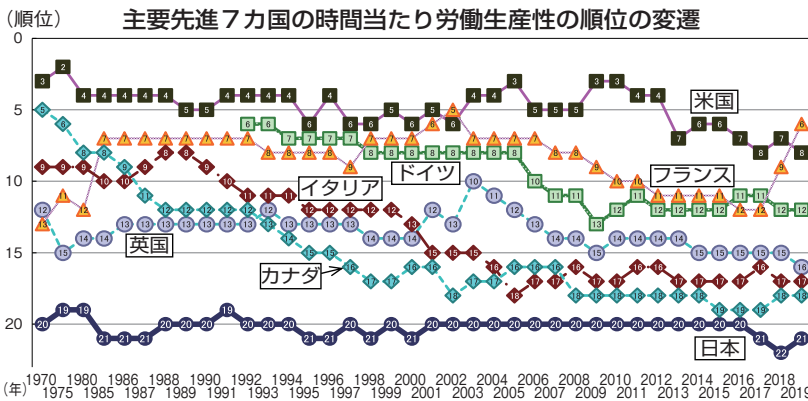
働き方の成果を表す生産性の世界ランク

における日本の順位をご存じだろうか。このデータは各国の労働生産性を表したもので、1970年までさかのぼっても先進7カ国中一度も最下位から浮上したことはない(図1)。

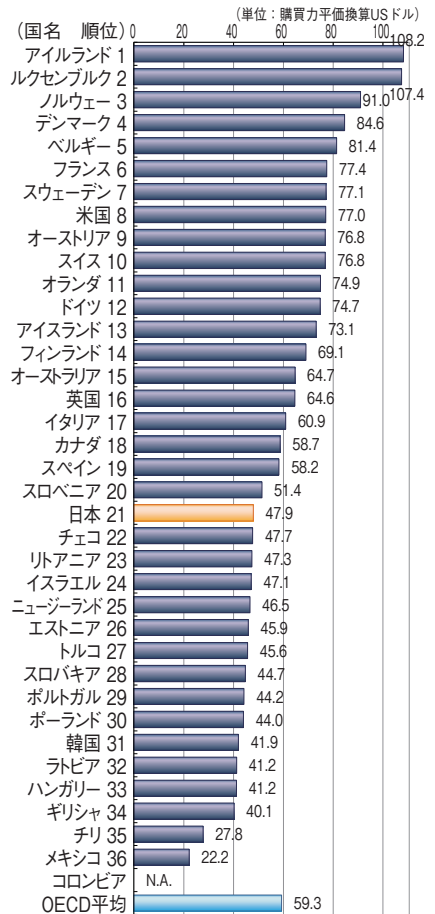
どのような会社にも、わざわざ「生産性を落とそう」と思っている人は一人もいない。また、「わが社ではこれから生産性向上を目指します！」とお00度は宣言したことがあると聞く。しかしながら、日本のこれまでの生産性の変遷を見るに、

堀江咲智子(ほりえ・さちこ) 札幌市出身。大阪府立大学工学部機械工学科卒業。2012年より㈱ワーク・ライフバランスの働き方改革コンサルタントとして活動。チームのモチベーションを上げながら、楽しく働き方を見直す手法が特長。手を動かすことが好きでハンドメイドサークルを主催、13年連続でハンドメイドを通じた途上国への寄付を行う。「おもちゃドクター」としても活躍中。

図① 労働生産性の国際比較



OECD加盟諸国の時間当たり労働生産性 (2019年/37カ国比較)

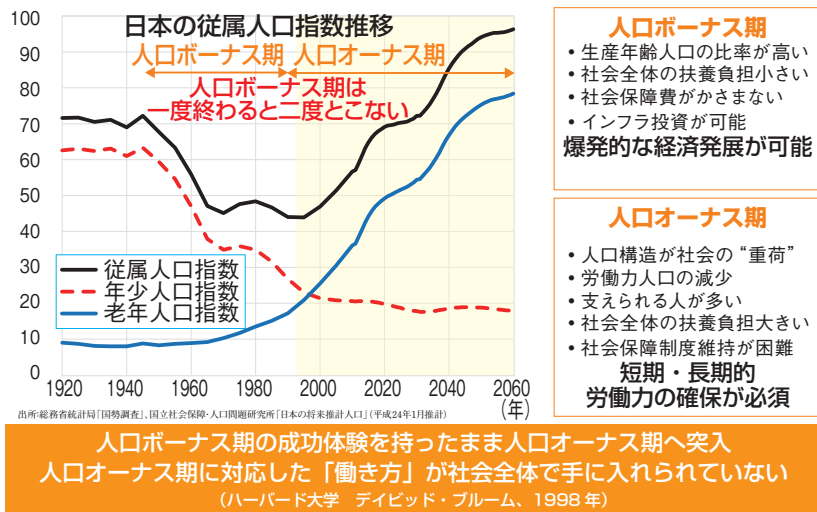


	1970年	1980年	1990年	2000年	2010年	2019年
1	ルクセンブルク	ルクセンブルク	ルクセンブルク	ルクセンブルク	ノルウェー	アイルランド
2	スイス	スイス	オランダ	ノルウェー	ルクセンブルク	ルクセンブルク
3	米国	オランダ	ベルギー	ベルギー	米国	ノルウェー
4	スウェーデン	米国	スイス	オランダ	ベルギー	デンマーク
5	カナダ	スウェーデン	米国	スウェーデン	アイルランド	ベルギー
6	オーストラリア	ベルギー	スウェーデン	米国	デンマーク	フランス
7	オランダ	アイスランド	フランス	フランス	オランダ	スウェーデン
8	ベルギー	カナダ	ノルウェー	ドイツ	スウェーデン	米国
9	イタリア	イタリア	イタリア	スイス	スイス	オーストリア
10	デンマーク	オーストラリア	デンマーク	デンマーク	フランス	スイス
—	日本 (20位)	日本 (19位)	日本 (20位)	日本 (21位)	日本 (20位)	日本 (21位)

(資料) OECD.Statデータベースをもとに日本生産性本部作成
 ※現在のOECD加盟国は2020年4月のコロンビアの加盟で37カ国になったことから、各種比較も37カ国を対象としている。ただし、コロンビアは、OECDデータベースや他のデータ源から年間平均労働時間データが利用できないため、時間当たり労働生産性の計測が行えず、N.A.としている。
 ※OECD加盟国のデータは、GDP改訂などに伴い、過去に遡って随時改訂されている。また、2020年に公表されたOECDによる購買力平価レート改訂値をみると、日本の同レートが過去に遡及して改訂されたため、労働生産性水準（購買力平価レート換算USドル表示）の計測にあたっても同様の改訂を行った。そのため、日本の労働生産性水準及び順位が昨年度報告書の記載と異なっている。
 ※円換算値は購買力平価レート（2019年：1\$=101.474円）を用いているが、端数処理の関係で左記レートで求めた値と末尾が一致しないことがある。

出所：日本生産性本部「労働生産性の国際比較2020」

図② 「人口ボーナス期」と「人口オーナス期」



一方、人口オーナス期は人口構造が経済に重荷となる時期である。人口ボーナス期に豊かになった分、子供の教育投資をするようになり、高学歴化が進んでいく。それに伴い晩婚化、晩産化が進み、子供をたくさん育てる多産な時代から、1人、2人にしつかりと教育投資するような時代になるため少子化が進んでいく。また人口ボーナス期に経済を支えてきた莫大な人口がシニアになり高齢者率が高まり、社会保障費が

増加する。さらに市場は飽和状態で、早く安く大量に物を作るビジネスモデルから、高付加価値で勝つビジネスモデルへと変容していく。このころはいかに時間を短くして高い成果を出すかを意識した働き方にシフトチェンジする必要があるのである。

日本が人口オーナス期に突入し30年程度経つが、まだまだ人口ボーナス期に最適化された働き方がむしろに働けばまた成功できるかもしれない、と思っっている方も多い。特に今の管理職層、経営者層はあの頃のよさを身をもって体験しているだけに、思いも強い傾向にある。しかし残酷なようにだが、時代は変わってしまったのだ。

では時代が変わったから日本経済は終わりか？ というところと一概にそう悲観的になる必要もない。シンプルに、時間当たり生産性を高める仕事の組み立て方を学べば、日本にもまだまだチャンスはあるのである。まずは経済のルールが変わってしまったことを受け止め、どのように戦略を変えていくかを考えていく段階にきている。

2021年の『中小企業白書』には、労働生産性を「従業員一人当たりの付加価値額」と定義し、比較した結果がある。全体で見ると大企業の方が規模の経済が働き生産性が高いという結果になっているが、中小企業の高産性も負けてはいない。図③は労働生産性の水準上位10%、中央値、下位10%を企業規模別に比較したものであるが、

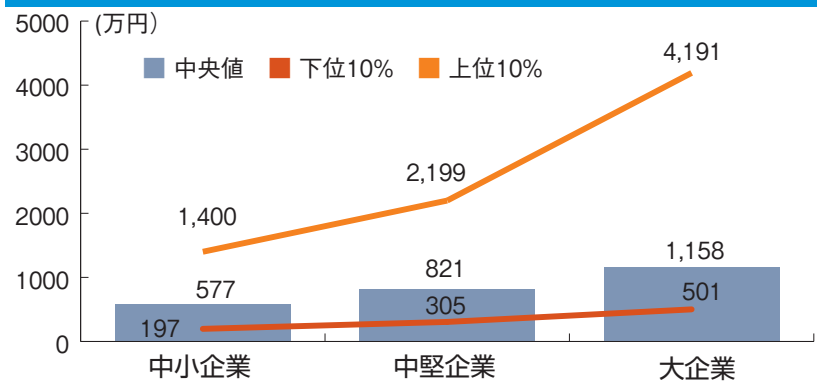
中小企業のうち上位10%の労働生産性は1400万円、大企業の中央値1158万円より高いという結果になっている。

中小企業が働き方改革で有利な点は3つある。1つはトップの影響力の高さが挙げられる。企業トップが本気で舵を切り、その方針を発信していくことで、従業員や関係者一人一人に伝わっていくスピードは圧倒的に速くなる。2つ目は従業員一人一人の顔が見える経営ができることである。それぞれどのような性格で、得意分野や苦手分野は何で、どういった趣味や特技があるか、頻繁に顔を合わせていればわかることは多い。その人に合った仕事を割り振ることができれば、成果が高まるということもある。最後はアイデアを形にするのが速いことである。大企業であれば多くの稟議があつて、多くの時間をかけて検討して、となるとところが、中小企業であれば「やってみよう」となつてからの意思決定が速い傾向にある。これだけ市場の変化のスピードが速い中で、スピード感をもって対応できることは大きな強みになる。

働き方改革のコツは心理的安全性

トップの舵取りは大切な要素ではあるが、それだけでは進まない。いくら従業員のバックグラウンドが多様でも、多様なアイデアを職場に持ち込むことができれば、

図③ 企業規模別の労働生産性の水準比較



出所：中小企業庁編『中小企業白書 小規模企業白書 2021年版』
 (注) 財務省「令和元年度法人企業統計調査年報」より再編加工。
 非一次産業を集計対象としている。

今まで通り単一なアイデアで勝負せざるを得ない。

最大のハードルは付度文化である。上司に気を遣うあまり、自分の意見を出せないような職場では、せっかくの多様性を活用することは難しいだろう。そこで必要なのが心理的安全性である。この言葉は、検索エンジン最大手のGoogle社が、優秀なチームの共通点を探る「プロジェクトアリストテレス」によって有名になった言葉

である。この職場では自分がどのような意見を言っても笑われたり否定されたりすることなく、受け止めてもらえると思えば、ちょっとしたアイデアも出せるようになる。その人にしかない独自のアイデアを他の人のアイデアと組み合わせることで、新しい考えは生まれていく。また、現場の人だからこそ出てくる職場改革のアイデアはやはり的を射ていることが多い。

これまでのトップダウン型マネジメントにおいて、優秀なリーダーの条件はいかに優れた決断を速やかに行えるか、という点にあったが、これから求められるリーダー像はそれに加えて従業員一人一人の個性を把握し、小さなアイデアも出せるような心理的安全性を高める能力も必要となってきた。そのためにもそれぞれ部下がどのような工夫をし、努力をしてきているか、よく観察する必要がある。部下が持ってきたアイデアを頭ごなしに否定せず、最後まで聞いて、提案したことに対して感謝を示しつつ、不足している観点を足し、やってみたら、と背中を押せる上司のもとでは、自分でもっと考えよう、積極的に意見を出してみよう、と思えるようになり、アウトプットも高まっていく。

これを実現させている企業の事例をご紹介します。
小柳建設(株)は雪深い新潟県三条市にある建設業である。この会社が日本マイクロ

ソフト社と共同開発したHololens (MR⁽¹⁾用ヘッドセット) 活用アプリHololens-⁽²⁾ionに、大きな注目が集まっている。橋梁など大きな建築物を造る場合でも、一つ一つの構造は緻密に計算されており、間違いがあつてはいけない仕事も多い。HololensはMR技術を活用し、現場に行かずして建設予定の建造物を見ることができる。構造のサイズ感・動線等のシミュレーションも直感的に行えるし、現場とつないで状況を把握することもできる。現場に行かなければ育成できないと思うような事柄も、MRで教えることができるようになった。この画期的なサービスは、実は従業員によりよい働き方をしてもらえるのではないかと、という挑戦から始まっている。コンセプトは「いい仕事は、家族との時間もつくる」である。時間・空間を超えて現場の業務や育成を行うことで、移動時間や待ち時間を減らし、家族に時間を返していきたいという思いから開発されたという。もちろん現場の生産性も高まり、今では国土交通省などから視察が絶えない。従業員の課題を解決した結果、画期的なサービスが生まれた好事例である。

ウィズコロナ時代に求められる組織運営とは

新型コロナウイルス感染症は人々の暮らしを大きく変えた。これは働き方も同様で

ある。外出自粛・県の越境自粛の時期はテレワークをしていた企業も、少し落ち着いてくると、また出社するという動きが出ており、新しい働き方はあくまで「緊急事態対応の一次的なもの」という認識になつてしまっている会社もある。しかし、本当にそれでよいのだろうか？ VUCA⁽²⁾の時代といわれてから数年たつが、実際に新型コロナウイルス感染症拡大は、まさしくその変化の速さを実感させ、対応力が問われた事象だつたともいえる。

VUCAの難しさは、その変化の速さ、多様さから、唯一無二の正解を導き出すことが非常に困難な点にある。そのため、考えて実行するまでの速度を速め、少しでも新しいやり方を試した際には、速やかに振り返って軌道修正を図ることが最適解に近づく方法である。せっかく強制的にでも新しい働き方にチャレンジしたのであれば、ぜひ何がよかつたか、何が改善点として残つたのかを振り返っていただきたい。心理的安全性の高い職場では、ちょっとした気づきも含め数多くの意見が出てくるはずである。

いつもはトップや管理職が指示をする会議であっても、少なくとも働き方改革の文脈では部下の声を傾けてほしい。VUCAの荒波を乗りこなせるかどうかは、チームの総力を十二分に発揮できるかどうかにかかっている。

(1) MR…複合現実 (Mixed Reality)。現実空間と仮想空間を混合し相互作用するもの。AR (拡張現実) とAV (拡張仮想) の両者を包含する概念。
(2) VUCA (ブーカ)…Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の頭文字をとったもの。