

日本企業が取り組むべき “働き方改革”

なぜ今、働き方改革が求められているのか
原因と解決策を徹底解説





日本株式会社人事戦略委員会

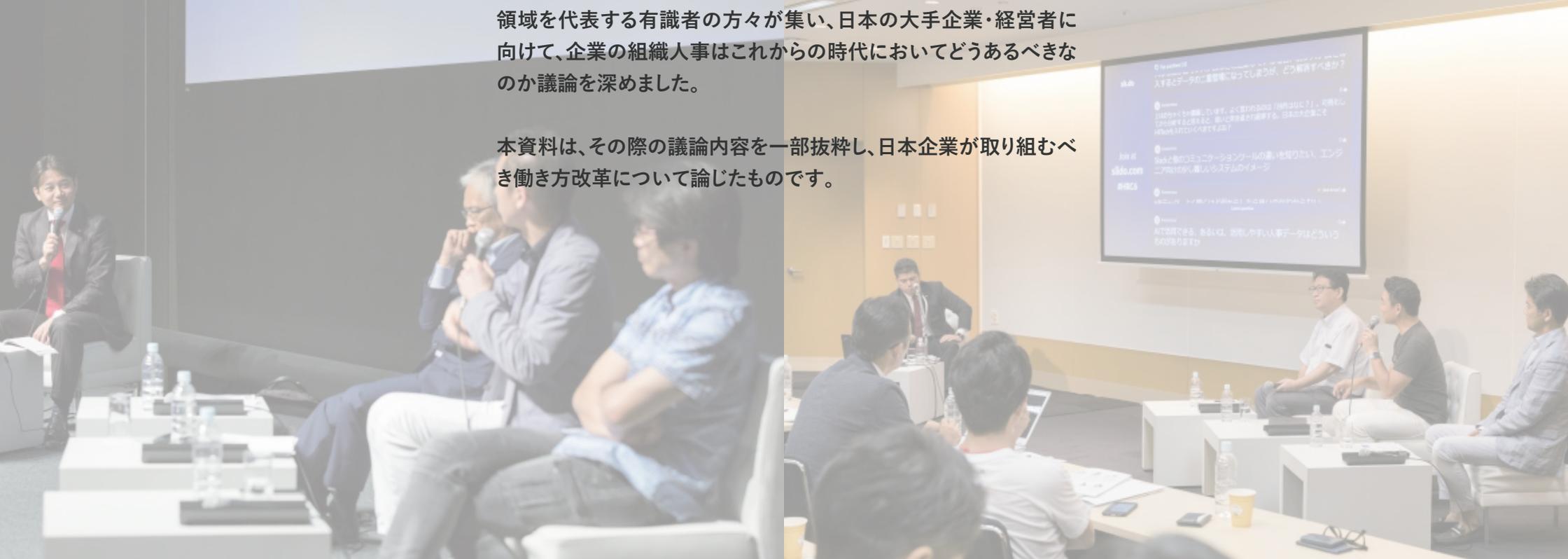
HR Committee Conference

August 2

at Roppongi Academyhills, Tokyo

2018年8月2日(木)、六本木アカデミーヒルズにて日本の企業人事領域を代表する有識者の方々が集い、日本の大手企業・経営者に向けて、企業の組織人事はこれからの時代においてどうあるべきなのか議論を深めました。

本資料は、その際の議論内容を一部抜粋し、日本企業が取り組むべき働き方改革について論じたものです。



Q: 人事とデータの関係が重要になってきているが、どう活用すべきか？

A: 人事データは、単に給与や勤怠だけでなく、業務遂行状況やスキル情報なども含めて活用する必要があります。また、データを活用して、個人の強みや成長機会を把握し、適切な人材育成や配置を行うことが重要です。

Q: SlackやTeamsなどのコミュニケーションツールの導入は、エンジニアの働き方にどのような影響を与えていますか？

A: SlackやTeamsなどのツールは、チーム間のコミュニケーションを促進し、業務の効率化に貢献しています。一方で、情報過多によるストレスや、コミュニケーションの質の低下などの課題も生じています。効果的に活用するためには、適切なルールや文化の醸成が重要です。

Q: AIで代替できる、あるいは、避けたい人事データはありますか？

A: AIで代替できるデータは、給与や勤怠などの定量的なデータです。一方で、個人の価値観やモチベーション、創造性などの定性的なデータは、AIで代替することが難しく、むしろ重要なデータです。

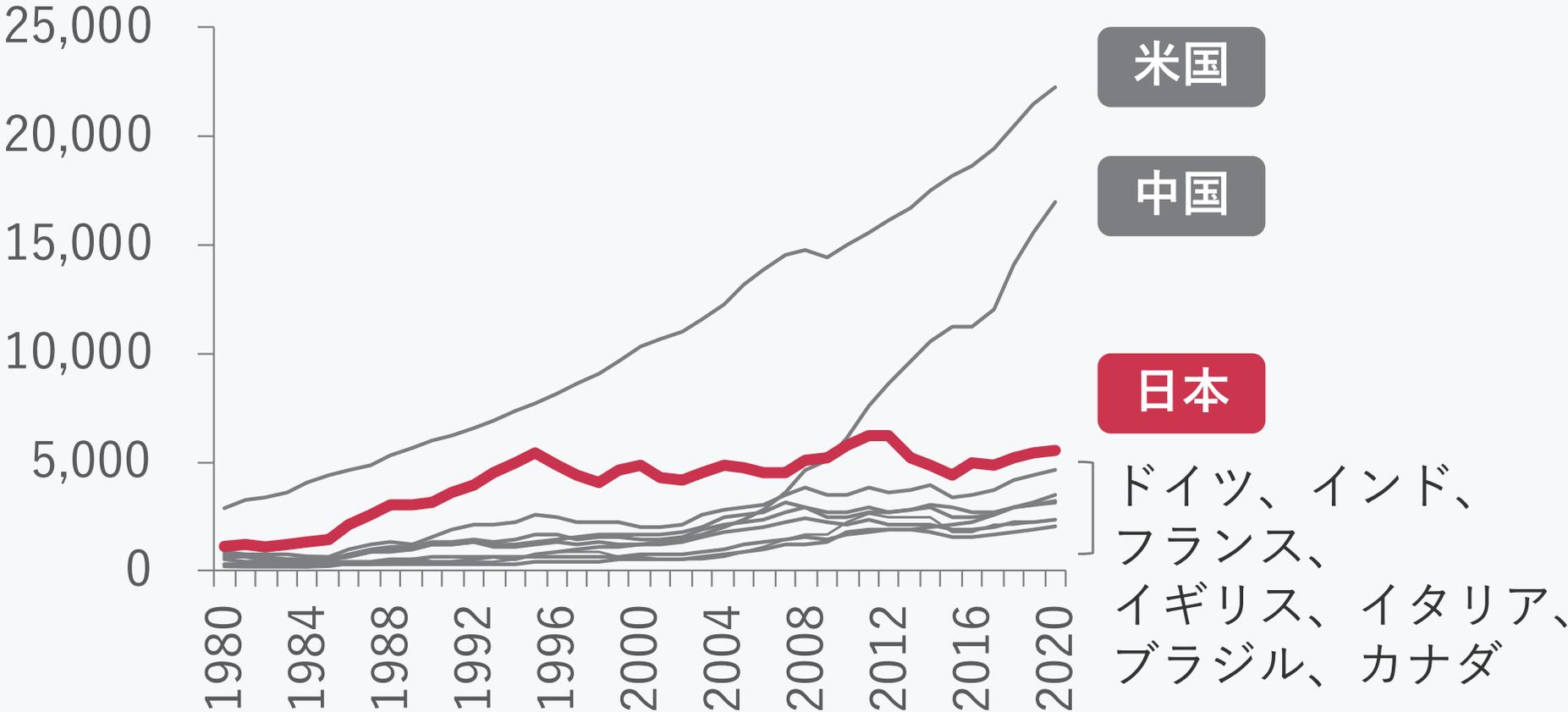
CHAPTER 1

なぜ“働き方改革”が
必要なのか

日本企業は成長していない

主要国名目GDP推移 (1980年～2020年)

(10億米ドル)

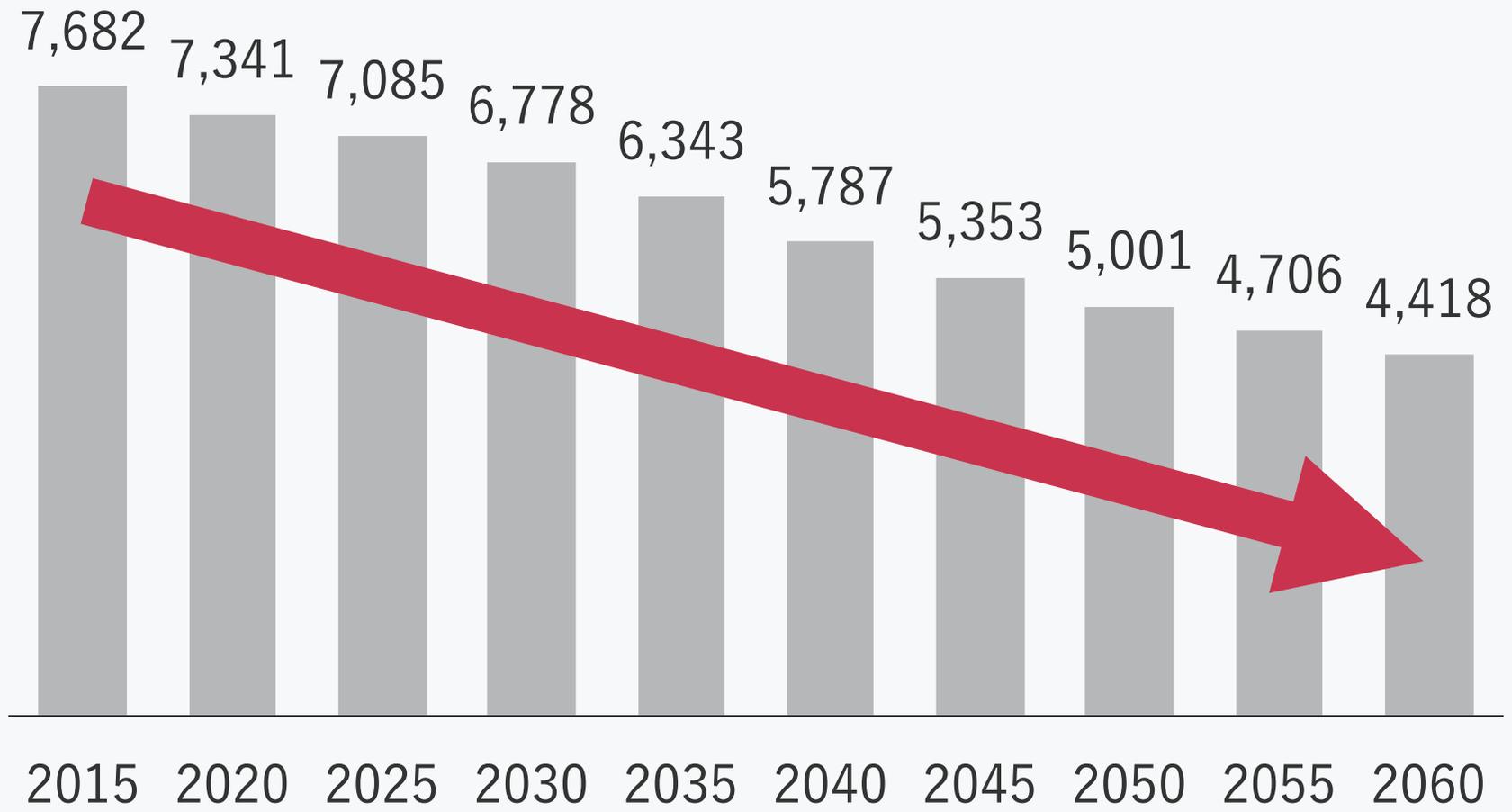


出典：IMF - World Economic Outlook Databases

労働人口は更に減少していく

日本の労働力人口の推移予測 (2015年～2060年)

(万人)

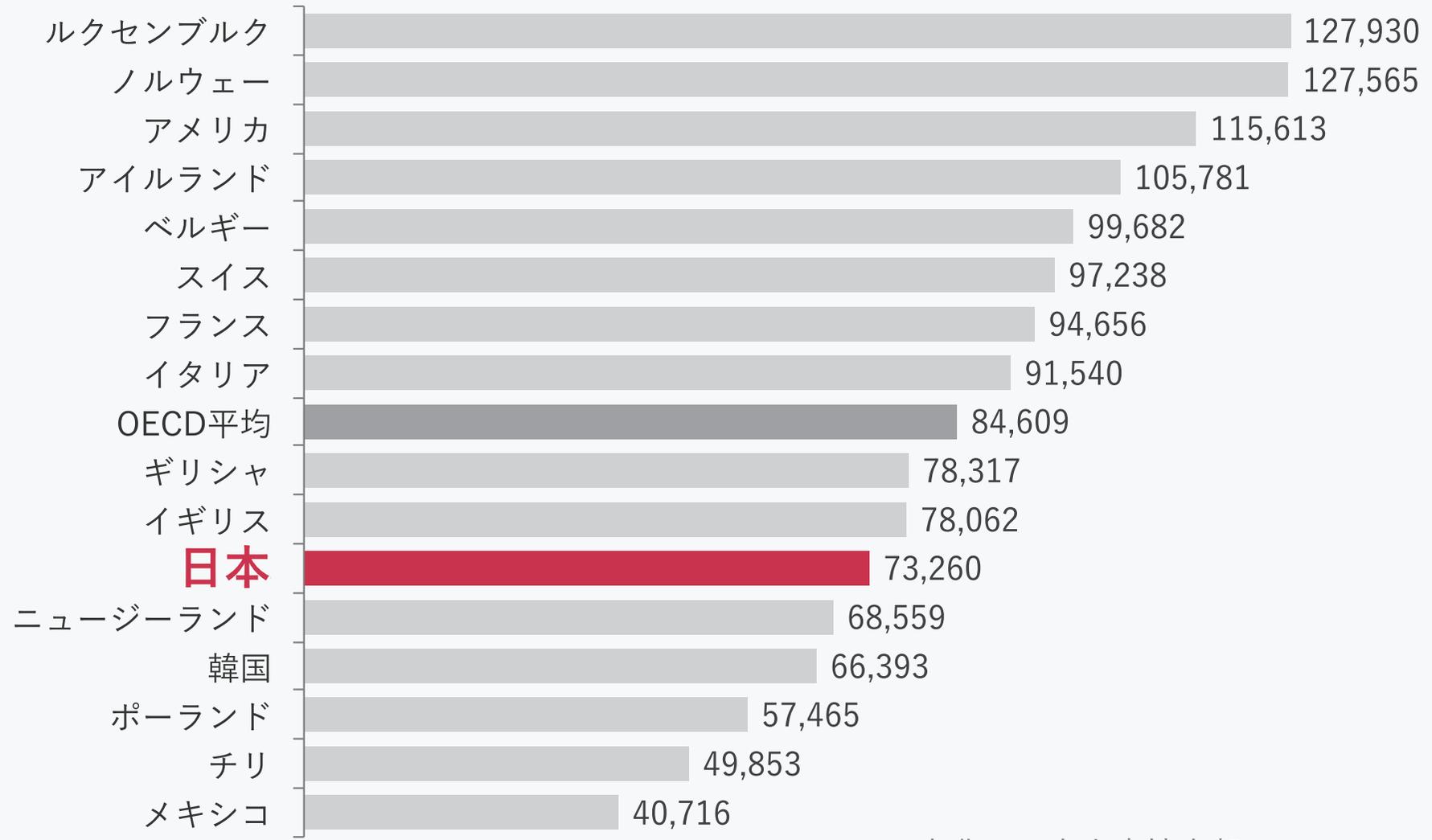


出典：総務省「情報通信白書 平成26年度版」より作成

労働生産性は先進国でも最低レベルである

各国の生産性比較

(USドル)



出典：日本生産性本部
「日本の生産性の動向」 (2014)

日本の社員エンゲージメントは国際比較でも低い

※ 社員エンゲージメントとは「社員の会社に対する共感度合い」を指します。

OECD加盟国35ヶ国を対象に調査した、
自分の仕事に、全く/非常に/ある程度満足している社員の割合

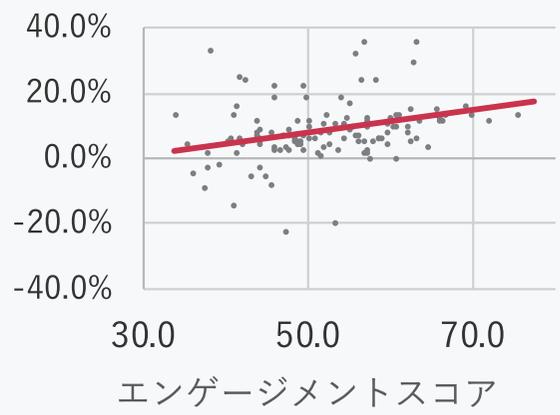
OECD調査より	
アメリカ	82.2%
OECD加盟国 平均	80.9%
日本	72.4%

出典：International Social Survey Programme(ISSP),
Work Orientations III, Data and Documentation (2005)

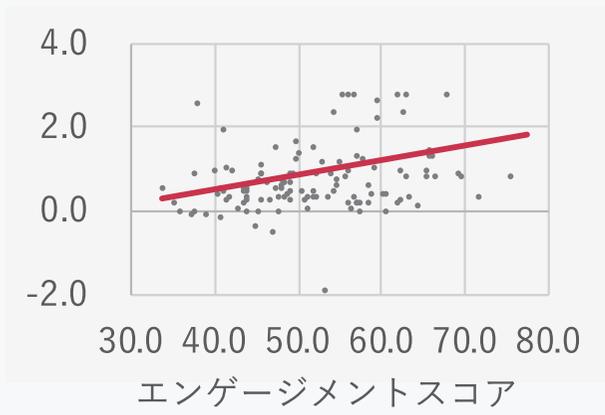
社員エンゲージメントと業績にはプラスの相関関係がある

※データは全て、リンクアンドモチベーションと
慶應義塾大学ビジネス・スクール岩本研究室の共同研究成果です。

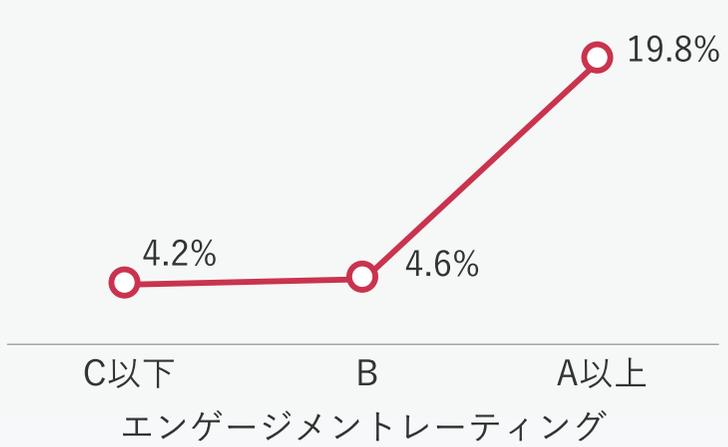
エンゲージメントスコアが1ポイント上昇すると、
当期営業利益率は0.35%上昇 する



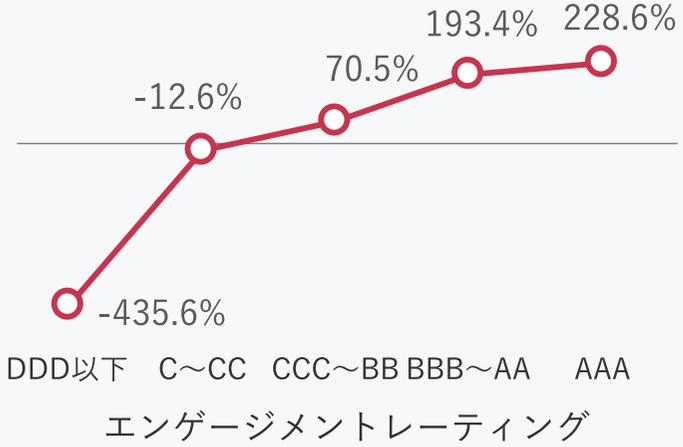
エンゲージメントスコアが1ポイント上昇すると、
労働生産性は0.035上昇 する



エンゲージメントレーティングの上昇とともに
翌年の売上伸長率が上昇 する



エンゲージメントレーティングの上昇とともに
翌年の営業利益伸長率が上昇 する





島田 由香 氏

ユニリーバ・ジャパン・
ホールディングス株式会社
取締役 人事総務本部長

生産性を高めるためには
「人」の視点が必要です。

インプットである社員が幸せなら、
アウトプットの質も上がります。

「働き方改革」が始まった

残業規制のポイント

- 上限は原則「月45時間、年360時間」。特例で年6カ月まで月45時間超えが可能
- 特例でも
 - ① 単月100時間未満
 - ② 2～6カ月間で月平均80時間以内
 - ③ 年720時間以内が条件※①、②は休日労働含む
- 違反の罰則は6カ月以下の懲役、または30万円以下の罰金
- 中小企業は1年後の来年4月から適用

昨年成立した働き方改革関連法のうち、時間外労働（残業）の上限規制や、年次有給休暇（年休）の年5日取得義務化などを盛り込んだ改正法が1日、施行された。民間企業でも非正社員の待遇改善や、経験豊かな高齢者の採用を増やす動きが加速しており、働き方改革の本格化で日

残業の上限規制 高齢者採用増加

本の「職場」の雰囲気は大きく変わりそうだ。

働き方改革の改正法では、青天井だった残業に初めて罰則付きの上限を設けた。原則月45時間、年360時間までとし、繁忙期など特別な事情がある場合も月100時間未満（休日労働を含む）、2～6カ月の

働き方改革 本格化

平均で80時間以内（同）、年720時間以内に制限する。違反企業や労働担当者には6カ月以下の懲役または30万円以下の罰金を科す。4月スタートの対象は大手企業のみ。中小は1年後の来年4月からとなる。

年収1075万円以上の経営コンサルタントや金融商品アナリストなど高収入の一部専門職を対象に、労働時間規制や残業代支払いの対象外とする「高度プロフェッショナル制度」も創設する。多様で柔軟な働き方を確保するのが狙いだが、「長時間労働を助長する」との懸念も出ている。

一方、物流大手の日本通運は1日から非正社員の賃金を引き上げ、同じ条件で働く正社員の水準に合わせた。働き方改革関連法は来年4月から大企業と派遣会社に不合理な待遇格差を解消する「同一労働同一賃金」を義務付ける。日通がいち早く前倒し導入を決めたことで、他社でも追随する動きが出そうだ。

人材派遣大手のパソナグループは1日から、企業などを定年退職した後も働きたいと希望するシニア層を雇用する新制度を導入。50～70代の80人を契約社員として自社で雇う。働きたい高齢者の増加に合わせて就業支援や研修の仕組みを確立し、他社への事業展開を目指す構えだ。

出典：産経新聞 東京朝刊 2019年4月2日、無断転載不可

CHAPTER 2

これまでの“働き方改革”の
問題点とは

参考データ：OpenWork (旧名：Vorkers)

OpenWork は国内最大級の社員クチコミを持つ、
転職・就職のための情報プラットフォームです。



社員クチコミ
評価スコア件数

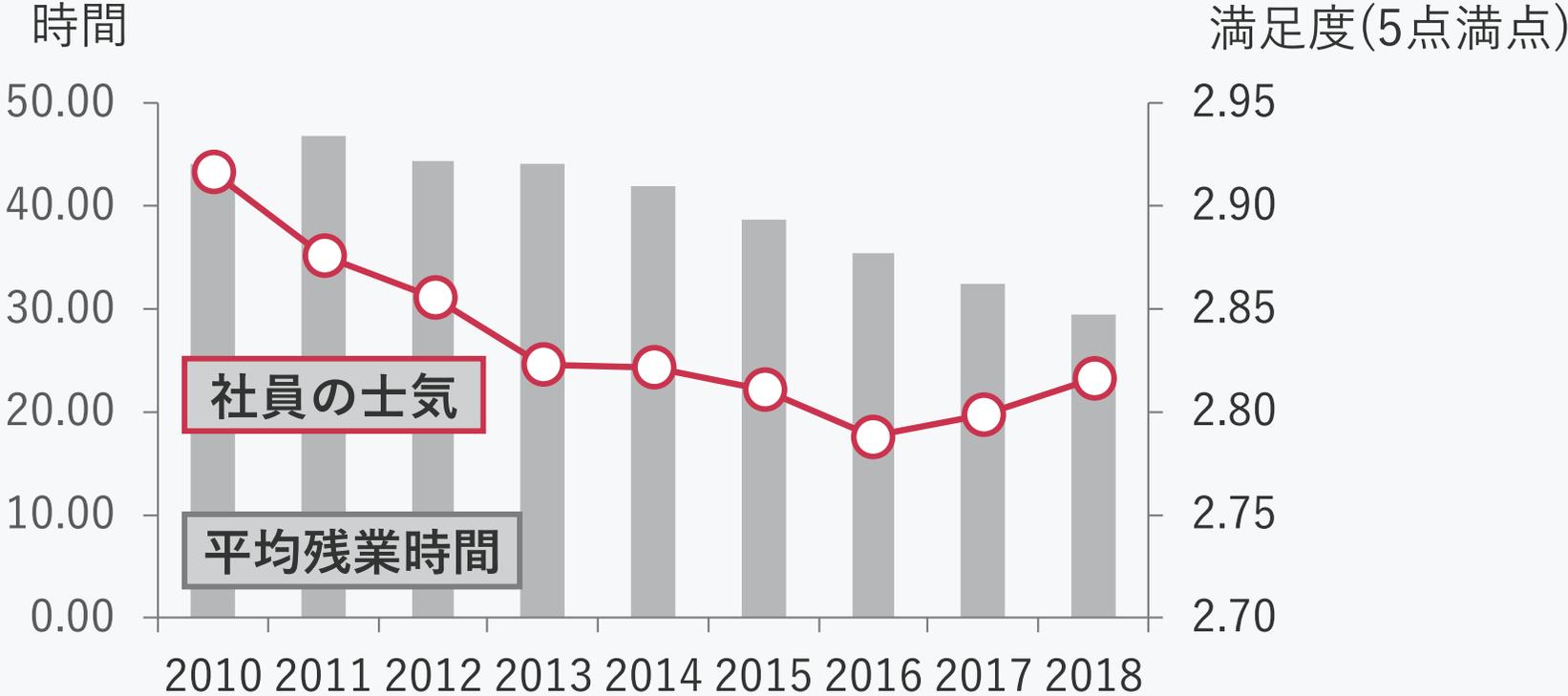


国内最大級
約760万件

働き方改革の問題点

「残業時間は減ったが、人材の意欲は高まっていない」

平均残業時間推移と「社員の士気」



出典：OpenWork
(旧名：Vorkers)

“これまで”の働き方改革の主眼は 「個人の働き方」だった

労働時間の
適正化



副業の
解禁



リモート
ワークの導入



“これまで”の働き方改革には不足しているものがある

これまで
「個人の働き方」の改革

When
(時間)

Where
(場所)

労働時間の
適正化



副業の
解禁



リモート
ワークの導入



これからは「組織の在り方」改革が必要

これまで

「個人の働き方」の改革

これから

「組織の在り方」の改革





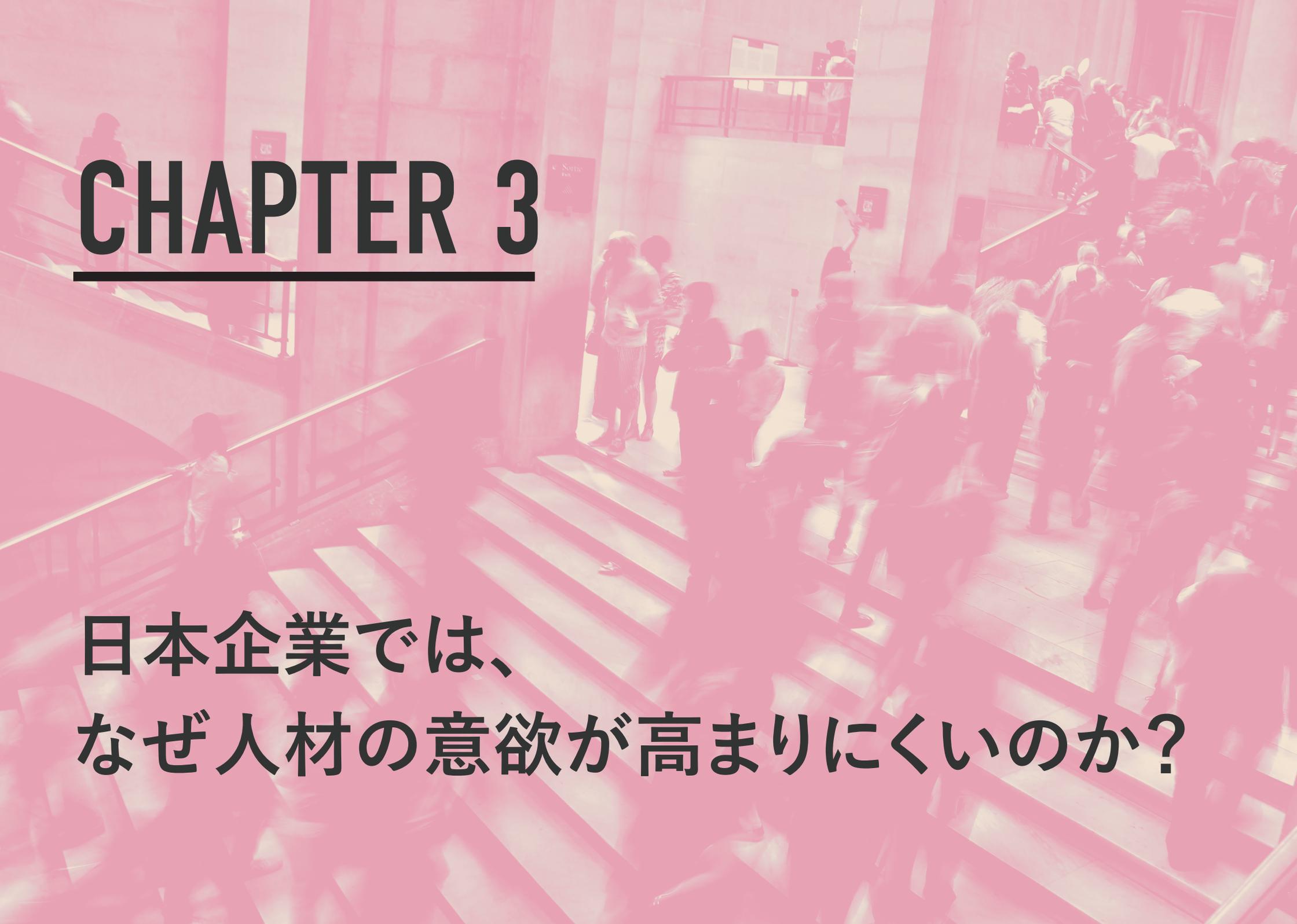
高岡 浩三 氏

ネスレ日本株式会社
代表取締役社長兼CEO

働き方改革は
人事改革ではなく、経営改革。
**人事の仕事ではなく、
経営者の仕事である。**

個人の“働き方”改革から
組織の“在り方”改革へ

CHAPTER 3



日本企業では、
なぜ人材の意欲が高まりにくいのか？

参考データ：モチベーションクラウド

モチベーションクラウドは国内最大級のデータベースを持つ、国内シェアNo.1(※)の組織改善クラウドサービスです。

蓄積データ

導入企業(一部)



国内最大級
約5,020社
116万人以上

<https://www.motivation-cloud.com/>



(※)リンクアンドモチベーション調べ 2019年3月時点

モチベーションクラウドでは、エンゲージメントスコアを各「項目」の「期待度・満足度」によって診断します。

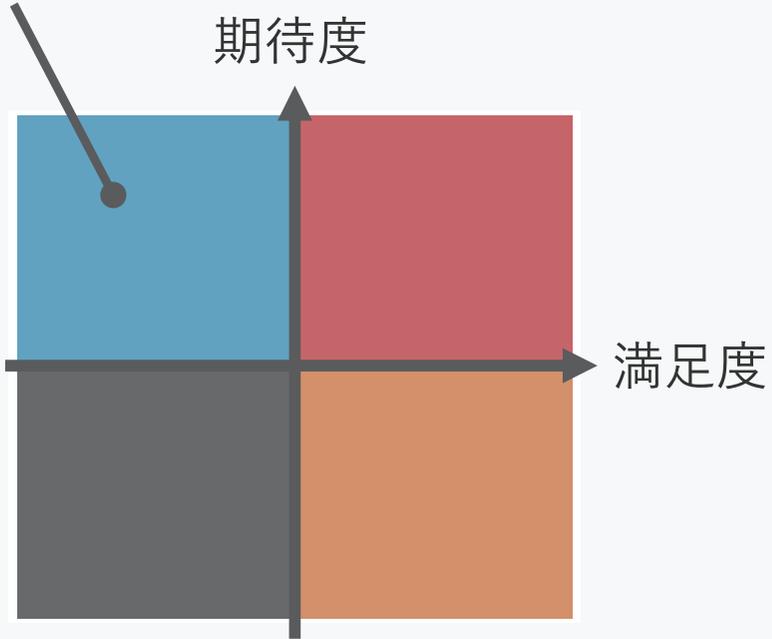
会社に求める項目

- 会社基盤
- 理念戦略
- 事業内容
- 仕事内容
- 組織風土
- 人的資源
- 施設環境
- 制度待遇

上司・職場に求める項目

- 上司
 - 情報提供
 - 情報収集
 - 判断行動
 - 支援行動
- 職場
 - 外部適応
 - 内部統合
 - 変革活動
 - 継承活動

期待度(高)かつ満足度(低)が、組織の課題



How
(方法)

組織内連携の強化

データが示す日本企業の組織課題

(1)階層の壁

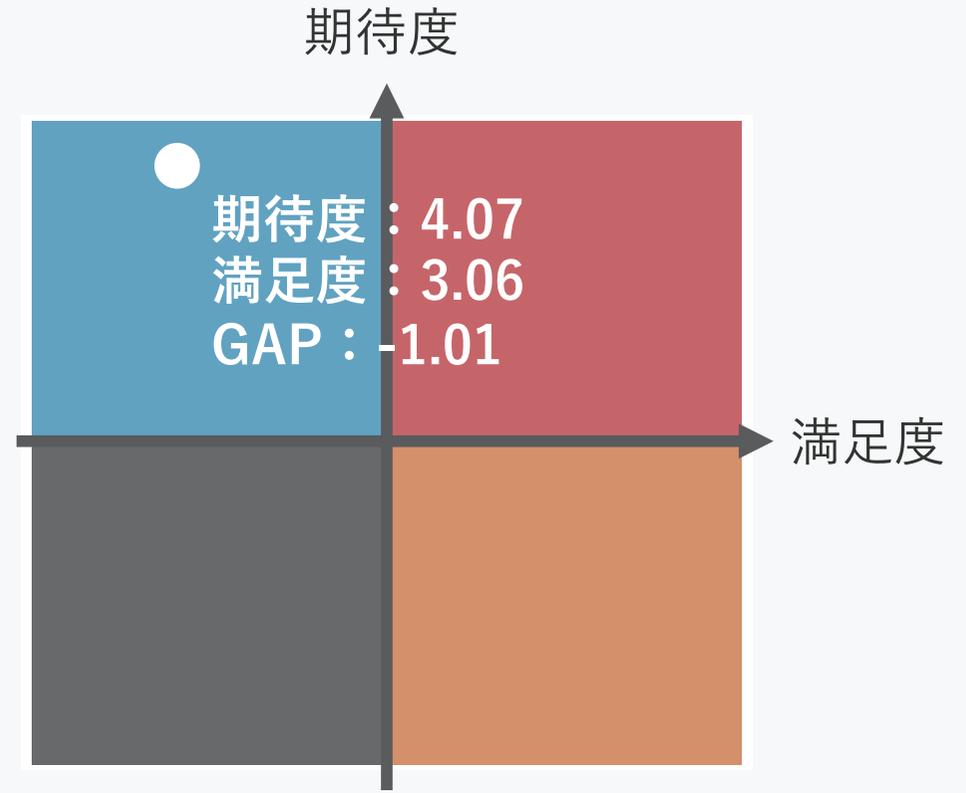
データが示す日本企業の組織課題

(1)階層の壁

日本企業によくある
期待と満足のギャップが大きい項目

ワースト1位 「階層間の意思疎通(※)」 (64項目中)

※ 社内の上下の階層間で、
意思疎通が図れていること



出典：リンクアンドモチベーショングループ
モチベーションクラウドデータ

イノベーションを起こすために
大事なことは、**現場に権限委譲し、
現場がお客様と一緒に
イノベーションを模索していくこと。**



岡島 悦子 氏

株式会社プロノバ
代表取締役社長
(元マッキンゼー・アンド・カンパニー)

旧来の日本企業は
**経営陣がミッション等を
提示していないので、
組織が崩壊する**可能性をはらんでいます。



ピョートル・フェリークス・
グジバチ 氏

プロノイアグループ株式会社 代表取締役
モティファイ株式会社 取締役
チーフサイエンティスト(元Google)

データが示す日本企業の組織課題

(1)階層の壁

経営陣の戦略を知らない中で現場が判断する、

また、市場や現場の状況を知らない経営陣が判断をする、

行き過ぎたヒエラルキー型組織

としての問題が起きている可能性がある

What
(仕事)

業務内容やキャリアパスの再設計

データが示す日本企業の組織課題

(2)採用・配置の壁

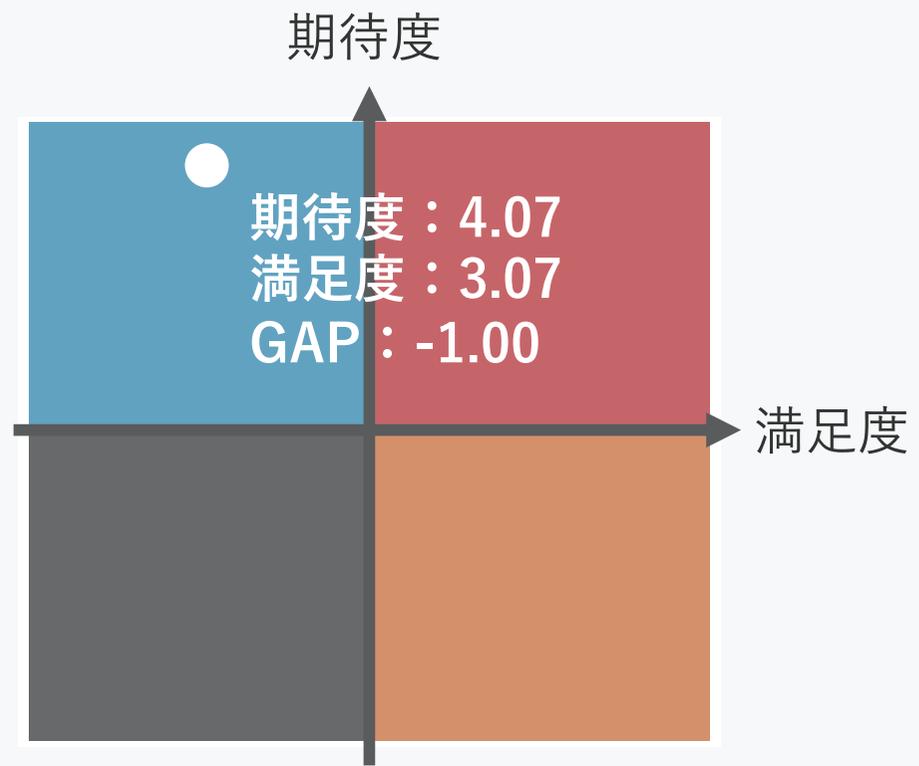
データが示す日本企業の組織課題

(2)採用・配置の壁

日本企業によくある
期待と満足ギャップが大きい項目

ワースト2位
「適切な採用・配置(※)」
(64項目中)

※ 自社が、事業状況に適した
採用・配置を行っていること



出典：リンクアンドモチベーショングループ
モチベーションクラウドデータ



鶴 光太郎 氏

慶應義塾大学大学院
商学研究科教授

日本の雇用システムでは、
ポストやキャリア、つまり
生き方を選ぶことができず、
**自分で自分の働き方を
考えることなどできる
わけがない。**

データが示す日本企業の組織課題

(2)採用・配置の壁

新卒一括採用 によって中途採用が進まず、
適切な人員採用ができていない可能性がある。
また、本人のキャリアやモチベーションを考慮しない
転勤や異動によって、問題が起きている可能性がある。

Why
(報酬)

評価制度・給与制度改革

データが示す日本企業の組織課題

(3) 評価の壁

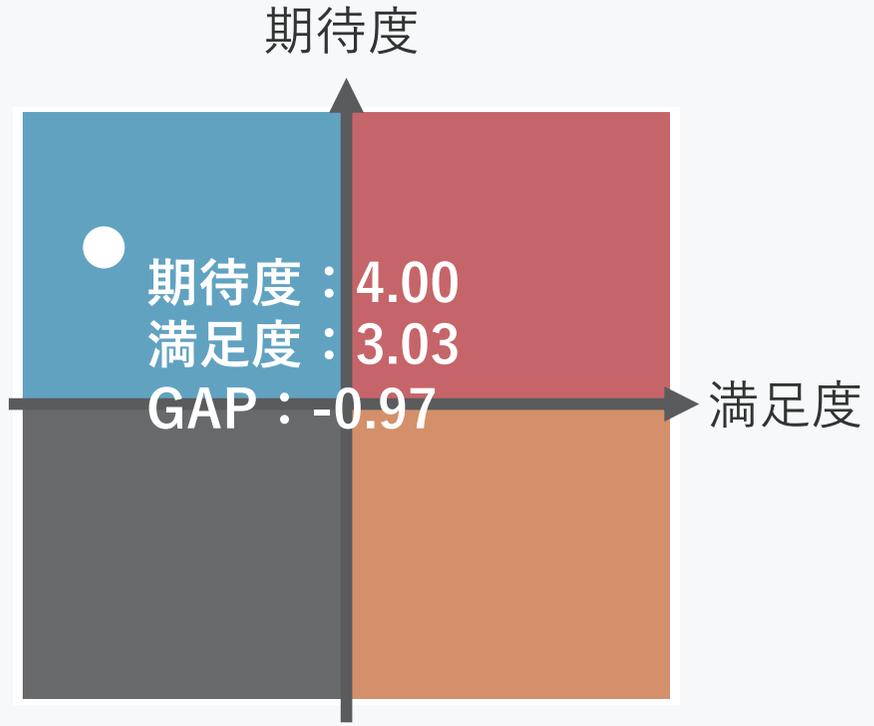
データが示す日本企業の組織課題

(3) 評価の壁

日本企業によくある
期待と満足ギャップが大きい項目

ワースト3位
「評価・給与の妥当性(※)」
(64項目中)

※ 自社における自分の評価や給与水準が、
役割に照らして妥当だと思うか？



出典：リンクアンドモチベーショングループ
モチベーションクラウドデータ

自身が社長になったとき、
**年功的給与を含む人事制度の
改革にまず手をつけました。**



高岡 浩三 氏

ネスレ日本株式会社
代表取締役社長兼CEO

長年居続ける人がメインだった
**人事評価の仕組みが
成り立たなくなっている。**



柳川 範之 氏

東京大学大学院
経済学研究科 教授

データが示す日本企業の組織課題

(3) 評価の壁

年功序列・終身雇用制度 によって、
長期間在籍した人、長時間仕事をした人が評価され、
本当に成果を出す人の意欲が下がっている可能性がある。

Who
(主体)

社員の能力開発

データが示す日本企業の組織課題

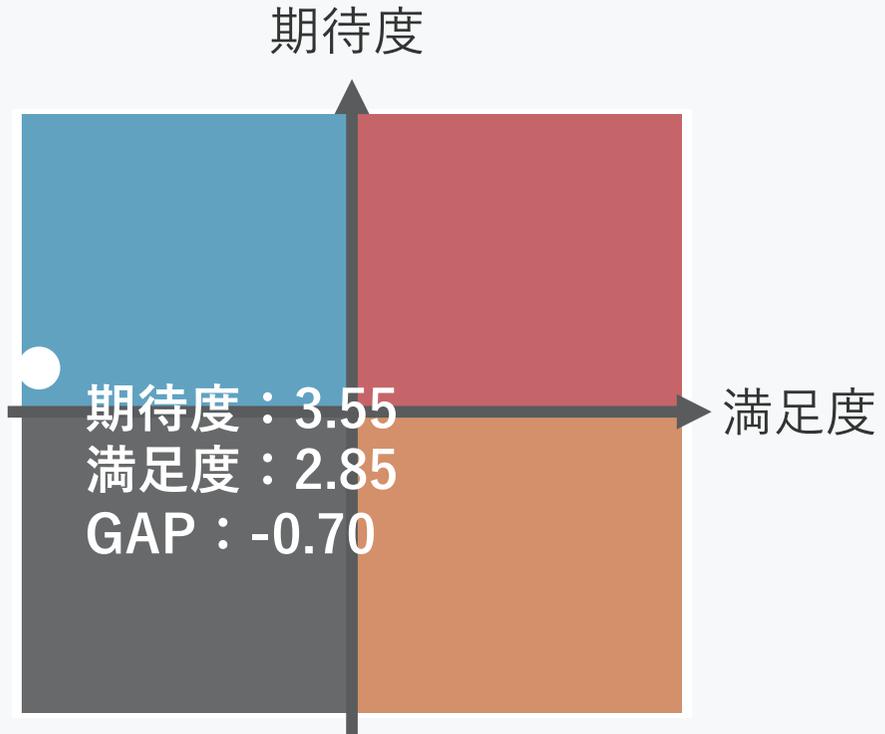
(4) 育成の壁

データが示す日本企業の組織課題 (4) 育成の壁

日本企業によくある
期待と満足のギャップが大きい項目

ワースト4位 「研修制度の充実化」 (64項目中)

※ 自社において能力や知識を高めるための
教育研修制度が充実していること



出典：リンクアンドモチベーショングループ
モチベーションクラウドデータ

ほとんどの研修が
現場と接続されていない。



中原 淳 氏

立教大学経営学部 教授

**研修と上司、研修と仕事の
リンケージを詳細まで設計して
おかなければ、研修が
終わった瞬間に全てを忘れる**が、
設計がされていない研修ばかりだ。



小城武彦 氏

株式会社日本人材機構 代表取締役社長
(元カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社
代表取締役常務、元丸善株式会社代表取締役社長)

データが示す日本企業の組織課題

(4) 育成の壁

旧来型の階層別や集合型の一律研修 が

機能せず、マネジャーへのサポートも不十分なため、
問題が起きている可能性がある。

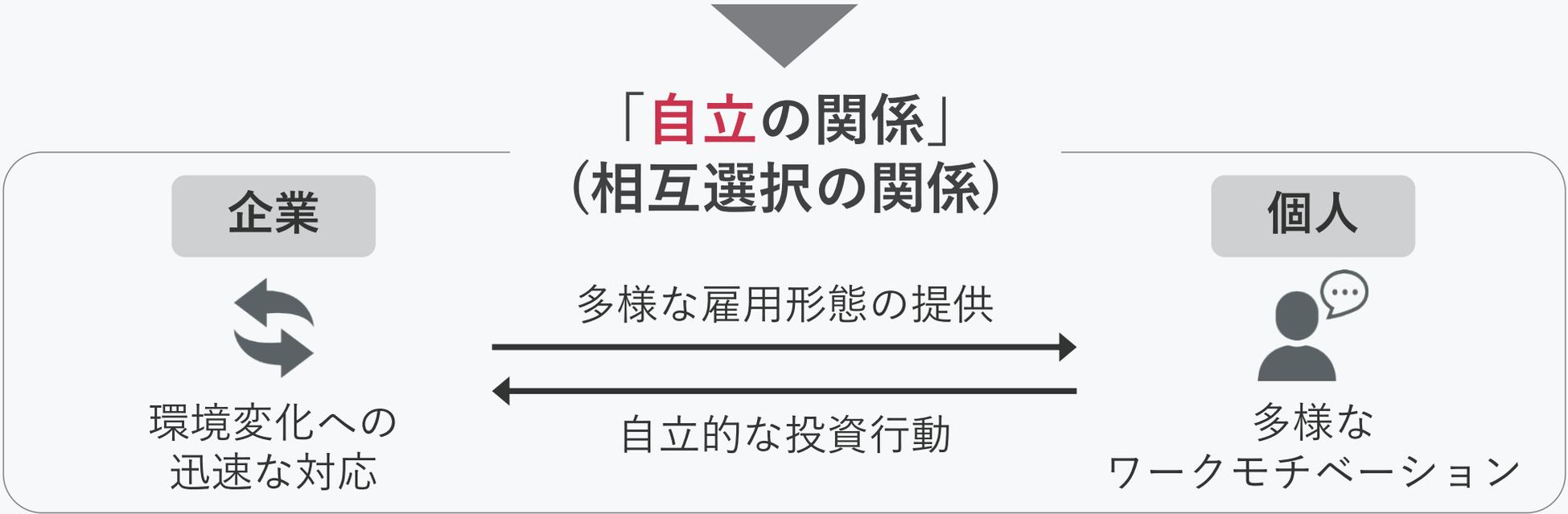
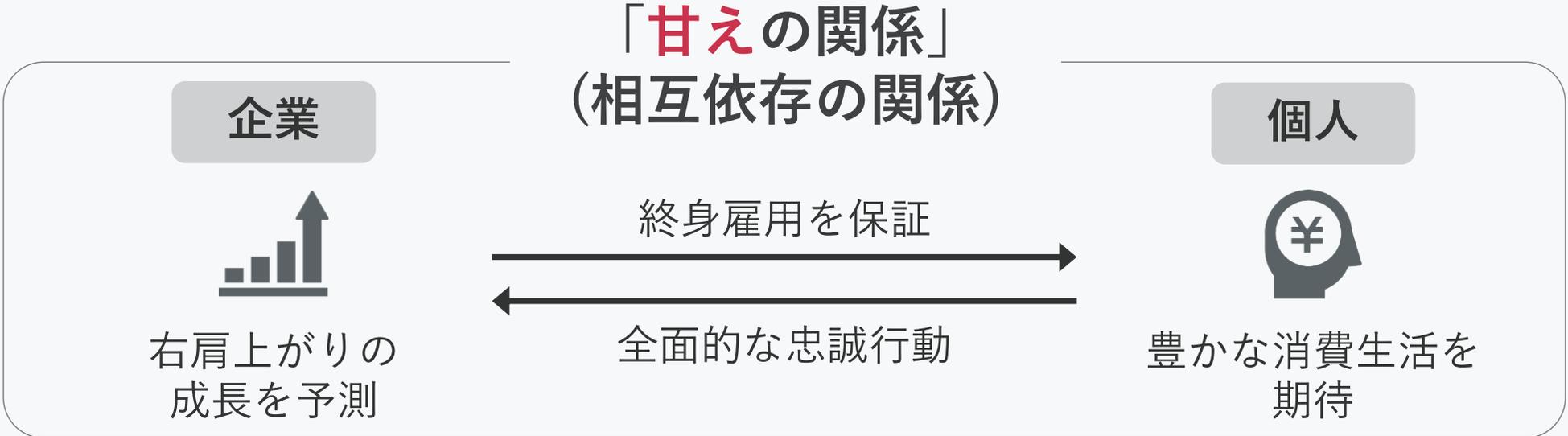
CHAPTER 4

日本企業が取り組むべき
組織施策とは？

取り組むべき組織施策（1）

環境変化に合わせた人事施策の変更

環境変化とともに、企業と個人の関係は「甘えの関係」から「自立の関係」へ



環境変化に合わせて、 人事施策を変更する必要があります

「甘えの関係」
(相互依存の関係)

終身雇用・年功序列

評価の壁



「自立の関係」
(相互選択の関係)

流動雇用・即時精算

新卒一括採用

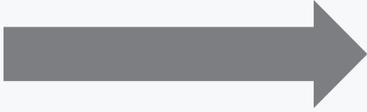
採用・配置の壁



常時採用

一律型研修

育成の壁



個別型学習

取り組むべき組織施策 (2)

各社ごとの戦略人事の実現

各社ごとの戦略人事実現に向けて 必要な3つの取り組み

- ①最適な経営体制の構築
- ②適切な経営指標の設定
- ③最新技術の活用

①最適な経営体制の構築

「働き方改革」を人事の問題として考えるのではなく、
そもそも「人」をどう戦略的に活かしていくのか、
経営レイヤーから考えるべきである

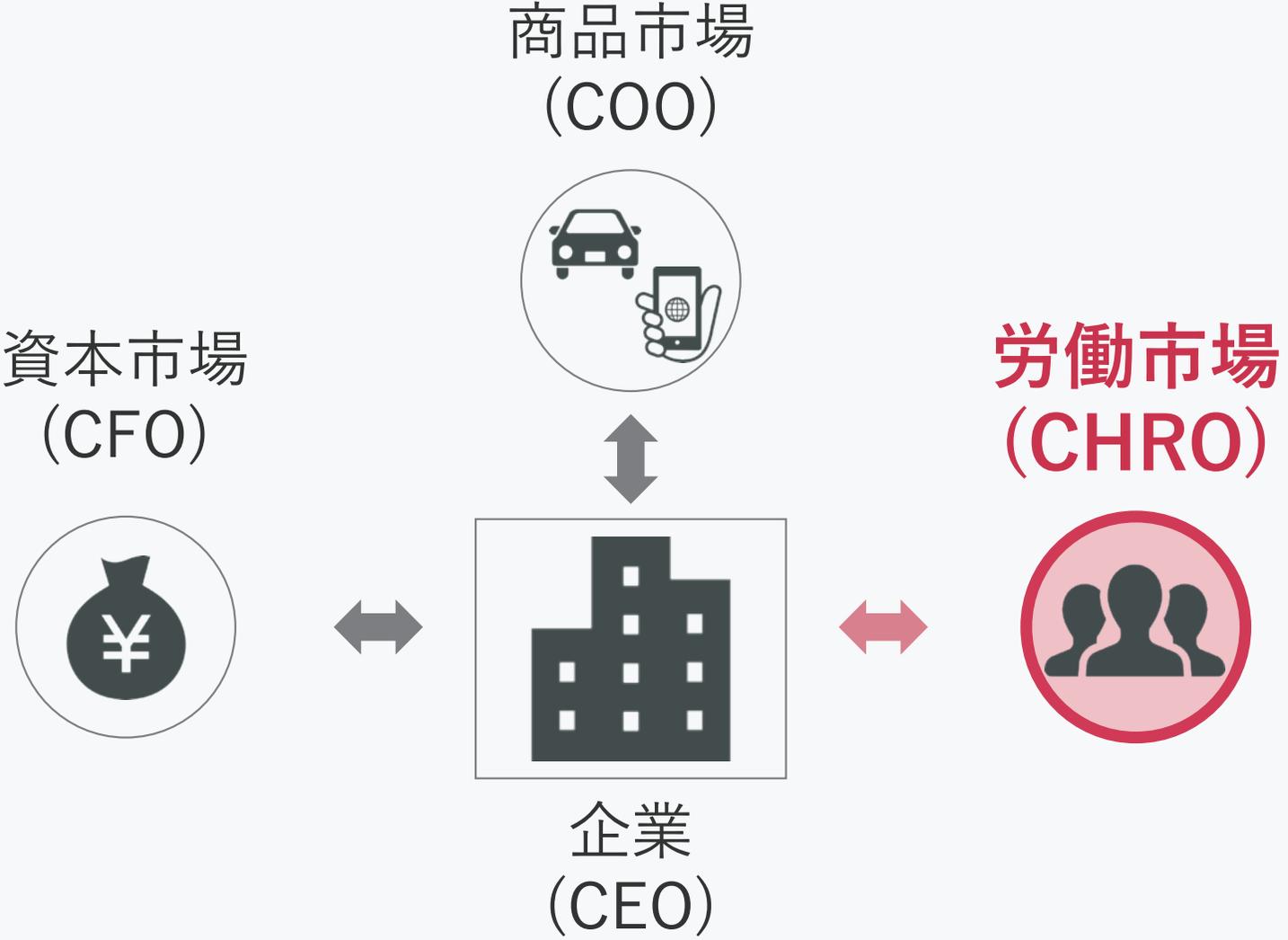
優れた海外企業には、経営レイヤーに
「人」を戦略的に扱うCHROが当然の
ようにいるが、**日本組織にはいない。**



入山 章栄 氏

早稲田大学大学院
経営管理研究科 准教授

企業が適応すべき3つの市場と 求められる経営体制



②適切な経営指標の設定

組織改善、人材育成などに対して適切な経営指標を設定し
PDCAサイクルを回すべきである

データがないと、勘と経験のセンスが無い
経営者になった途端に会社がボロボロに
なってしまう。**データを基に論理的に
経営すべきだ。**



岩本 隆 氏

慶應義塾大学大学院
経営管理研究科 特任教授

**誰がどんなパフォーマンスを
上げているのか、
指標に落とすこと**が重要だ。

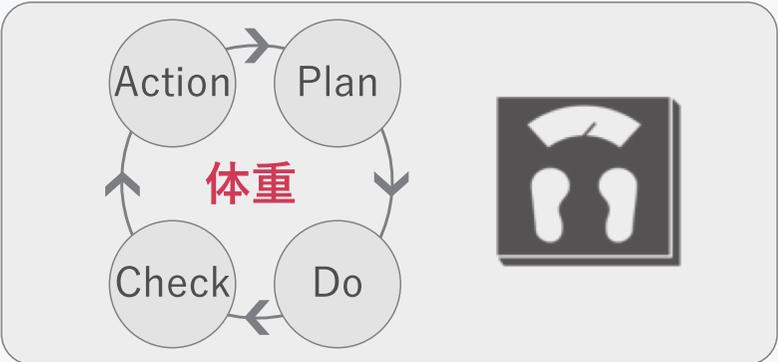
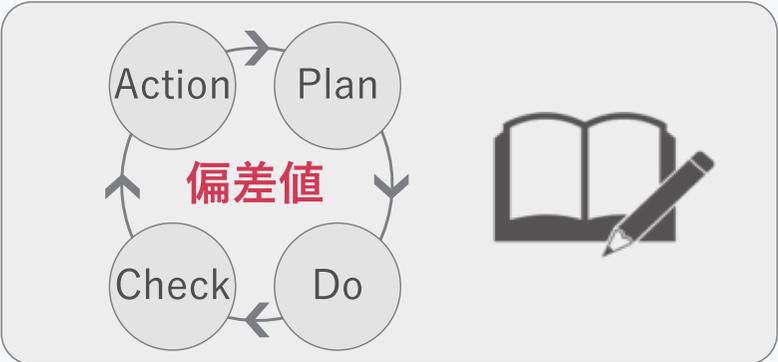


加藤 丈幸 氏

PERSOL INNOVATION FUND合同会社
代表パートナー

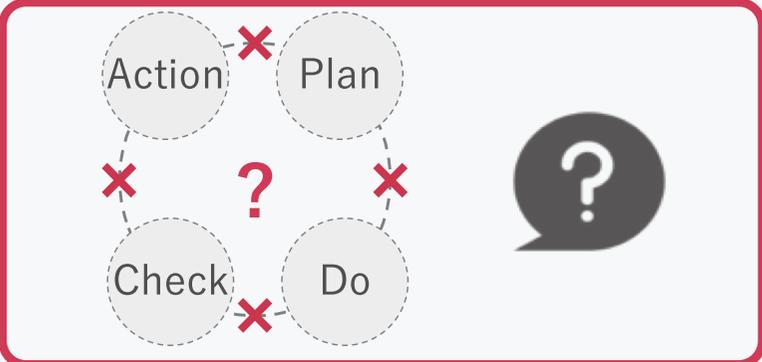
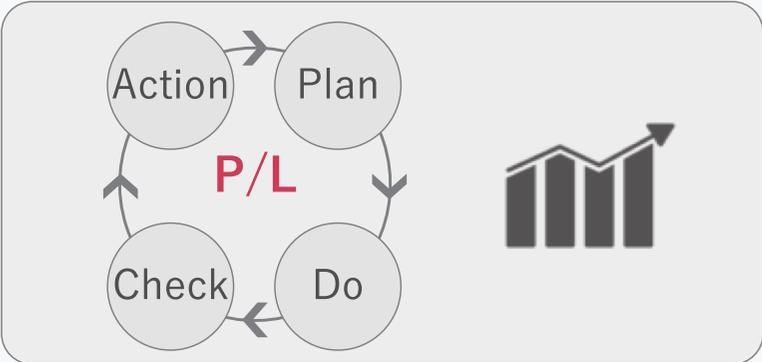
組織活動にも「モノサシ」(=経営指標)が求められている

効果的な活動の
共通点



テストの偏差値や体重といった
“モノサシ”があることで、
活動が効果的になる

企業活動における
“モノサシ”



事業活動にはP/Lという
“モノサシ”があるが、
組織活動には“モノサシ”がない

③最新技術の活用

組織の課題はテクノロジーで解決できることも多くある。
人事とテクノロジーを近づけるべきである。

テクノロジーの活用によって、
もたらされる効果は二つある。一つはコストを
下げること、もう一つは売上を上げること。
**組織力を高めることで、
生産性が高まる**というのは私達の研究でも
明らかになっている。



岩本 隆 氏

慶應義塾大学大学院
経営管理研究科 特任教授

海外では2010年前後ぐらいから、人事情報を
ただ見るのではなく、タレントマネジメント
システムを入れ、さらにその先のピープル
マネジメントへ進もうとしているが、
**日本ではタレントマネジメントすら
未導入**という企業が多い。



加藤 丈幸 氏

PERSOL INNOVATION FUND合同会社
代表パートナー

日本企業の組織課題を乗り越えるための 最新技術

階層の壁

**社内コミュニケーション
ツール**によって、
社内を活性化する



採用・配置の壁

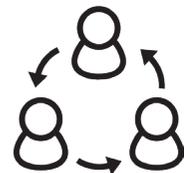
**タレントマネジメント
システム**(※)によって、
適切な採用・配置を実現する



(※) 社員が持つスキルや知識、
経験値などを一元管理するシステム

評価の壁

**リアルタイムフィード
バック**(※)によって、他者評価と
自身の課題を常に明確にする



(※) 日常的なフィードバック

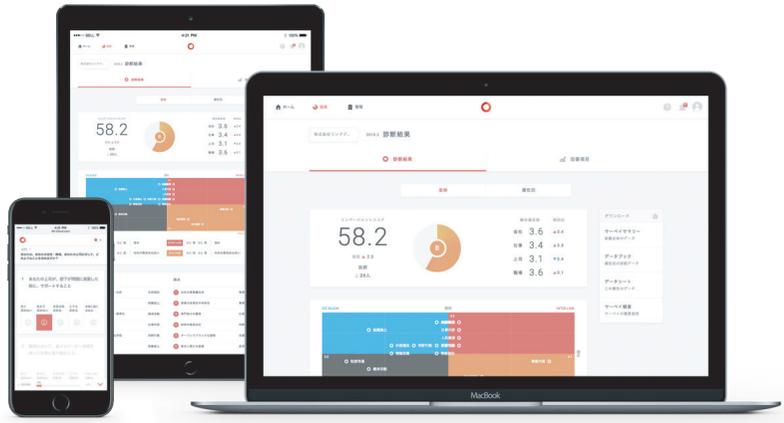
育成の壁

マイクロラーニング(※)
によって、いつでもどこでも
学習できるようにする



(※) 短時間のe-ラーニングシステム

主なデータ提供元



<https://www.motivation-cloud.com/>

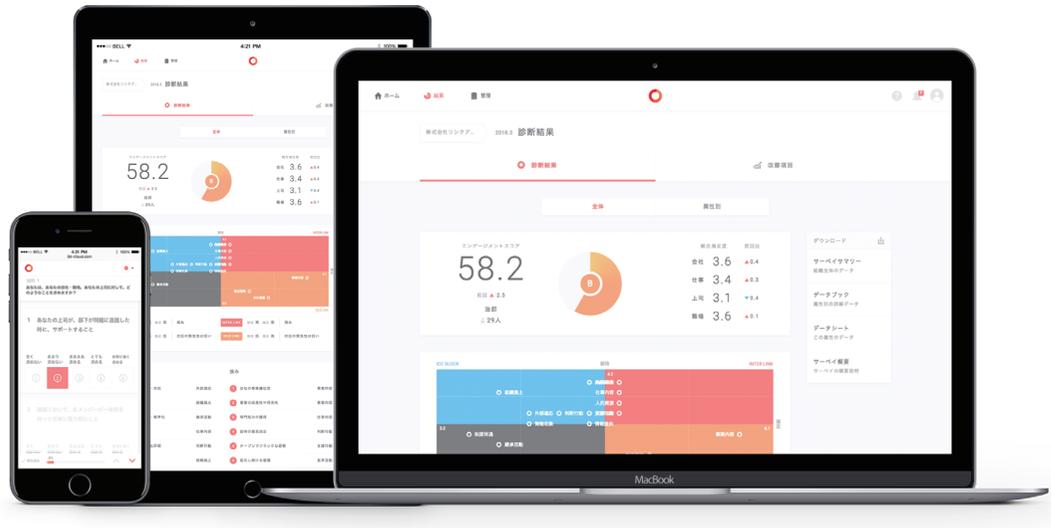


<https://www.vorkers.com/>



組織に、モノサシを

国内初、組織改善クラウド



企業にとって人・組織は最も重要な経営資源です。
良い会社をつくるために、様々な施策が講じられています。
組織診断や従業員満足度調査は、組織を改善するための施策として
多くの企業で導入されてきました。しかし、大きな問題が2つありました。

1つは、組織を測るモノサシが無かったこと。
P/LやB/Sという事業を測る統一指標はあれども、
組織を比較し、確かな現状把握ができるモノサシが、
この世には存在しませんでした。

もう1つは、現状把握を実際の組織改善へと活用できなかったこと。
積み上げられた組織調査の報告書に意味はありません。
具体的な目標設定やアクションがなければ、組織は変わりません。

モチベーションクラウドは、5,020社 116万人以上のデータをもとにしたエンゲージメントスコアというモノサシをもとに、
経験豊富なコンサルタントが組織改善をサポートするシステムです。

モチベーションクラウド。
組織にモノサシを。