

新しい働き方

社員も会社も成長する働き方改革に向けて

令和元年5月17日、東京・千代田区のホテル「ルポール麹町」で、恒例のライフプラン講演会が開催されました。今年には株式会社クロスリバー代表取締役社長の越川 慎司さんをお迎えして「新しい働き方」社員も会社も成長する働き方改革に向けて」と題してご講演いただきました。



越川 慎司

株式会社クロスリバー
代表取締役社長

【こしかわ・しんじ】1971年山梨県出身。国内や海外の通信会社、ベンチャー企業などを経て、2005年米国マイクロソフト本社に入社。日本マイクロソフトでOfficeの責任者などを務め、2017年に株式会社クロスリバーを設立。自ら週休3日を実践し527社の働き方改革を支援している。著書に『新しい働き方』（講談社）などがある。

●働き方改革で目指すものは？

私はこれまで527社の働き方改革に関わらせていただきましたが、成功している企業は12%しかありません。にもかかわらず、世の中には成功事例しか出てこない。しかし、失敗から学ぶことのほうが多くあります。

皆さんの中で、富士山に登った方はいらっしゃいますか？手を挙げてください。はい、2割くらいですね。それでは、散歩していたら富士山に着いた方はいらっしゃいますか？いませんね。これが働き方改革を考える上で重要なことです。働き方改革は富士山の頂上ではありません。働き方改革は目的ではなく、手段です。

働き方改革を目的とすると、ITもAIも導入しようとなるけれど、実際にそれらを

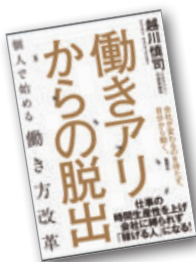
使っている社員は全体の5%しかいません。これが88%の企業が失敗している要因です。

会社や組織が成長し、存続していくこと、それと働く社員が幸せであること。この2つを両立させるために、今やっている働き方を変える必要があったら変えていきましょう。これが正しい働き方改革です。「働き方改革は手段」と理解するだけで、成功率は3・7倍にも上がります。

私が代表を務める株式会社クロスリバーには38人の社員がいますが、全員週休3日にしています。オフィスも会議も禁止にしました。38人に対応している企業は28社、従業員数は約16万人です。その中で私が一貫して話しているのは「働き方改革を目指さないでください。目指すべきものは何かをきちんと掘り下げてから、手段としての働き方を変えて

いきましょう」ということです。

失敗する企業は働きやすさを目指します。すると、サボる社員はサボるし、活躍したい社員は足を引っ張られてしまう。働き方改革は福利厚生ではなく、経営戦略です。だから、必ず経営計画と連動しています。そこに人事部だけでなく、経営企画部や社長室も加わります。これで成功率が3・2倍上がります。目指すのは、働きやすさではなく、働きがいです。働きがいとは、働いている時に感じる幸せです。働きがいを感じられる社員が40%を超えていけば離職率が低くなりますし、利益率も上がっていきます。働きがいを感じている社員は業務効率が21%高くなっています。営業社員の売り上げでいうと1・6倍高い。働きがいを感じて、かつ会社にも貢献しています。



『働きアリからの脱出』
(越川慎司著、集英社刊、
2018年12月、1300円
+税)

皆さんの組織では、働き方改革が働かせ方改革になっていませんか。社内の電気が消えたから早く帰れ、残業をやめろというのは、上からの指示の働かせ改革です。働き方改革の成功のポイントは、現場の社員が自発的にポトムアップで行うことです。

●イノベーションに必要なこと

私はマイクロソフト社でMicrosoft Officeの責任者をしていました。その時に気付いたのは、ITが働き方を変えるのではなく、働き方を変える時にITが役立つということ。この主従関係に気付き、お客さまからITのご相談よりも文化や制度、意識というマインド面の変換をどうしたらいいかご相談を受けて、会社を立ち上げました。

私はこれまで国内企業から海外の企業、大手企業からベンチャー企業まで多様な企業で働いてきましたので、皆さんと同じ経験をもっています。

モノ消費と言われていた昔は、営業社員が商品を紹介しに行くだけで売れていました。ですが、今はコト消費の時代です。イノベーションを起せば、会社の売り上げが伸びます。そのイノベーションには異質が必要。イノベーションは日本では「技術革新」と誤訳されていますが、本来は「新結合」です。今ある要素を足し算、引き算したりしながら組み合わせるものです。

仕事を進める時、下から上へ縦軸で上げて

いったのが昔のやり方です。今は顧客の需要が複雑で見えなくなっている、イノベーションを起す商品を出していかなければいけない。そうなる、異なった経験、異なった世代、異なったアイデアを持った人たちにやるプロジェクト型で課題解決をしていかなければなりません。そのために、今の仕事のやり方をどう変えていくかということです。

●「量の改善」から「質の改善」へ

「なぜ働くのか」しっかりと腹落ちしていないと、働き方は変えられません。皆さん自分の中で掘り下げてみてください。正直、生活のためです。なぜ生活のため？ 家族を守るため。なぜ家族を守るため？ この人たちと一緒にいたいから。なぜこの人たちと一緒にいたいのか？ と掘り下げていくと、自分がなぜ働くかという本質に行き当たります。本質が出てくると変化に対して強くなります。

人生100年の時代になると幸せの定義が変わってきます。65歳で退職すると100歳までに4000万円以上の貯金が必要になります。それは現実的ではない。だから60歳以降も働きましょう。では、60歳以降も社会で必要とされるスキルを今どうやって身に付けるか。そのことを前向きに考えていただきたいのです。それが個人の働き方改革です。働き方改革自体も変化しています。昔は人手不足解消、親の介護などの理由で働きたいけれど働けない人たちが働けるようになるなど「量の改善」でした。現在の労働者

人口6500万人はかなり多いです。ただこれ以上は増えませんから、働いている人たちの生産性を高めようというのが、今行われている「質の改善」です。

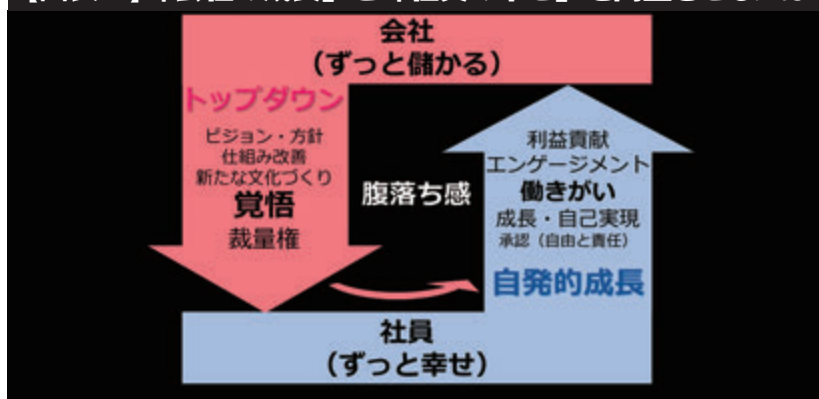
「働き方改革が順調に進んでいますか？」の質問に、「はい、うまく進んでいます」と回答した割合は、量の調整だけしている企業では22%しかありませんでしたが、質の改善もしている企業では62%ありました。社員のモチベーションを高めて利益を上げていくためには、働く量の調整で終えてはいけません。質の調整もしてはいけません。

時短だけ進めようとする、社内で電気が消えたら、社員は書類とパソコンを持ち帰って外で仕事をします。これが実情なんです。働き方改革が成功している企業は、HOWではなく、WHYを掘り下げています。なぜ長時間労働が多いのかを掘り下げて、ムダな資料作成が多い、ムダな会議が多いと気付く。そこで会議の改善を進めたら、社内で電気を消さなくても帰るようになった。これが正しい時短です。

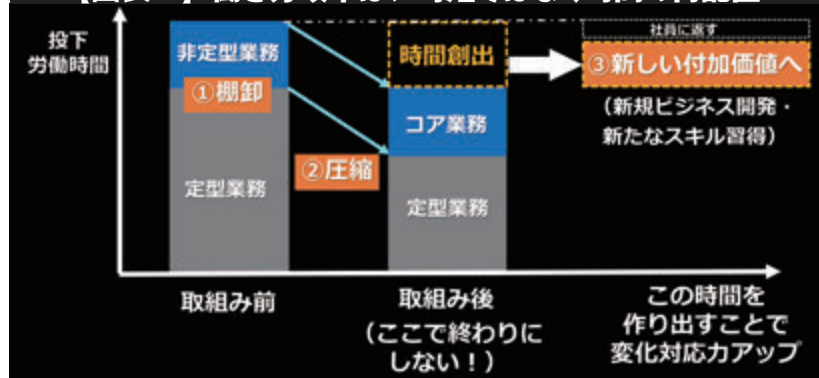
意識改革に関して、現場の社員の意識が変わるのを待っていたら5年、10年かかります。ポイントはまず試しに1回やらせること。やって見た後に振り返る。「意外とよかった」という声が一番意識が変わった瞬間です。

私のクライアントには、まず行動を変えていただきます。各部門で月に1回何でも良いからやってみて、それを報告してもらうと、「意外とよかった」という声が増え

【図表1】「会社の成長」と「社員の幸せ」を両立させるには



【図表2】働き方改革は、時短ではなく時間の再配置



きます。すると、後は勝手に現場でやってくれるようになって、現場の残業も減ります。意識を変えるのではなく行動を変えるんです。業務改革については、まずきちんと棚卸をすることです。棚卸は100ある仕事を70に減らすことではなくて、やめる仕事を決めることです。日本では、アジェンダ（議題）の決まっていない会議がなんと4割もあります。

● **働きがい＝腹落ち感**

【図表1】は働き方改革の成功のパターンです。働き方改革の主役は社員ですから、

社員たちにやらせることが必要です。上からやれと言うのはうまくいきません。特に若手や女性の意見を聞いて、行動を変えてみる。その結果を上上げてもらう。これをクルクル回していくのがポイントです。

成功させるために一番重要なキーワードは「腹落ち感」です。腹落ち感を経営陣と現場の社員が持たないと、うまく変わりません。働きがいと腹落ち感はイコールです。

では、働きがいを持つためにはどうしたらいいか。そこで皆さんに質問です。この1年以内で働きがいを感じた瞬間を思い出してください。皆さんが目指すべき頂上にあるものは、今出した答えです。働きがいを感じている時間をいかに長くするかが、個人の働き方改革だと思えます。働きがいは百人百様です。それを組織一つで、会社一つで全部実現することはできません。

同じ質問を16万人にしてみたところ一番多かった回答は「特になし」でした。ですが、そのような社員に働きがいを持たせようと投資しても、投資効果は上がりません。それよりも、働きがいを感じている社員をまず支援して、6〜7割の社員が働きがいを感じてくると全体にも広がっていきます。

働きがいを刺激する要素は「承認」「達成」「自由」の3つです。働きがいを刺激すると、【図表1】の水色の矢印が下から上に伸びていきます。

企業と社員が成長するためには、いつまでも考えていてはダメです。今の時代は変化が

激しいので、まず行動して、行動しながら修正していく。まず挑戦して、その学びを上に持っていくようにします。成功は失敗がもたなくなっていますから、失敗を否定する文化であってはいいけない。

働き方改革という設計書を作るなら、なるべく定量的なゴールを設定してください。それを皆で追っていきましょう。達成できなくても、振り返って修正していけばいいのです。

「1人当たりの売上高を11%上げる」「休暇取得率を4割高める」といった、富士山の頂上に当たる部分をまず設定してください。これがWHYです。その実現に向けて、今何をやっていこうかとするのが働き方改革です。例えば、どこでも働けるようにリモートワークを取り入れる、会議のための会議を止めるといったことを積み上げて、将来的に定量的なゴールに達する。目標とする数字の正しさを考え始めたら、それだけで1年経ってしまふので、まず設定する。その目標を皆で確かめながら登っていくのが、成功する働き方改革です。現場を迷わせないことが必要です。

● **きちんと業務の棚卸をする**

今やっている業務のうち「減らす業務」と「維持する業務」を、きちんと棚卸しましょう。減らすべき定型業務を明確にしたら、それを圧縮させます。このようにして創出された時間の一部は社員に返します【図表2】。創出された時間は社員が家族と過ごしたりしても余ります。余った時間をスキルの習得や新ビ

【図表3】 ストレスからの解放 ~外円と内円の棚卸し



ビジネスの企画のために再配置する。これが事業生産性を上げるモデルです。労働時間を減らすのではなく、時間を作り出すという考え方にスイッチする。

では、社員たちはどういったことに労働時間をうばわれているのか、500社を調べてきました。結果は第1位、社内会議（43%）、第2位資料作成（14%）、第3位メール（11%）でした。会議がなぜ多いかというと、会議のための会議のための会議を現場がやっているからです。

成功している企業はPDCA（PLAN・DO・CHECK・ACTION）のPに時間をかけません。まず現場にやらせて、その結果を上にする。上の人たちは、それを継続するかどうかを決めるのです。

承認権限を変えるだけでも、会議のための資料作成もメールも減ります。意思決定のプロセスをシンプルにすることは、会議を減らすポイントです。

資料作成については、伝える資料ではなく、伝わる資料を作ってください。伝わる資料は、ごちゃごちゃした頭の中のを全部詰め込まず、相手に合わせてデザインします。パワーポイントなら1枚につき105文字以内が伝わりやすい。色はカラフルだと目が泳いでしまうので3色以内。いきなり作り始めずに、手書きから始める。これで成果が上がります。

定型業務の圧縮でオススメしたいのは「マイクロサービス」という考え方です。簡単に言えば、得意な人に代わりにやってもらう方法です。私にはアシスタントがいますが、彼女とは一度も会ったことがありません。オンラインのチャットワークを使って、出張の手配や資料作成などを依頼しています。今回の資料もアシスタントに作ってもらいました。作業を細分化して、そこだけアウトソーシングするのが、業務圧縮のポイントです。

● 行動を変えることから始めよう

働き方改革のためAIを導入しようとする企業がありますが、AIが働き方を変えることとはありません。ビジネスを生み出す時にAIが必要なのです。

人間よりもAIのほうが上回っていることを「シンギュラリティ」と言います。AIができることは「予測」「識別」「実行」です。

このうち我々の生活に関係があるのは「識別」で、それを活用したものが自動翻訳です。

私がどのようにして週休3日を実現しているか、デモンストレーションしてみよう。パソコンはクラウドにつなげて、無料の自動翻訳機を使って翻訳します。すると、恐らく7時間かかるであろう翻訳がわずか6・5秒でできました。制作物は直接会うことなく海外の人と共有でき、共同編集もできます。クラウドにつながっていると、AIが私の次の働き方も教えてくれます。気が付いたら私の仕事のムダが無くなって、結果的に週休3日になっていたのです。

皆さん、週末に自分の1週間を振り返ってみてください。その中で【図表3】の内円「自分でコントロールできるエリア」がどれくらいあったのか、洗い出してください。その反省をするだけで、労働時間は少なくとも3%減ります。1回立ち止まって考えることが必要なのです。

皆さんにやっていただきたいのは、今日の学びで行動を変えることです。行動を変えて、振り返ったら、意外とよかったと意識が変わっている。意識が変わってくると、生産性が上がってくるので、会社にとっても自分にとってもハッピー。そうすると、未来にとつての選択肢が増える。これが新しい働き方改革だと思います。

ということ、持ち時間ちょうどで終わらせていただきます。ご清聴、ありがとうございました。