



正しい働き方改革

時間の再配置で働きがいを増す

働き方改革で成功している企業は12%しかない

政府が「働き方改革実現会議」を発足させてから6年になります。世間では「テレワーク」「ジョブ型評価」「週休3日」などのキーワードが取りざたされていますが、多くの企業が働き方を変えることに苦労しています。弊社クロスリバーが2021年12月に954の企業に対して行った調査では、何かしら働き方改革に取り組んでいる企業は71%でしたが、そのうち「成功していますか？」の問いに「はい」と答えた企業はわずか12%しかありませんでした。

失敗する組織と成功する組織は基本思想が異なります。うまくいっていない組織は「どうやって残業を減らせるか」や「どうやってテレワークを行うか」といったやり方をすぐに考えてしまいます。一方、「成功しています」と答える組織は、働き方改革の意義・目的をまず明確にしています。また「どの

ような状態になったら成功なのか」といった「成功の定義」も明確です。

「働き方改革すること」を目指すと失敗します。働き方を変えるのはあくまで手段です。「働き方改革」を通じて目指すべきことは、組織の成長と働く個人の幸せの両立です。この目的のためになぜ働き方を変えるべきなのかを腹落ちさせて、そのためにITや制度などの手段を考えていかないといけません。成功する企業は登るべき山の頂上（＝目的）を経営陣も現場も理解していますので、迷うことはありません。

「働き方改革3年の壁」をよく耳にします。弊社の調査では、働き方改革を始めて2年以上の企業のうち3分の1が成功の定義を決めずにスタートしていました。トレンドに乗って何となく働き方改革を始め、様々な施策を実施したものの明確な成果を証明できず、3年目に突入して改革をやめる組織が続出しています。3年目を迎える際に「そもそも何のための改革なのだろうか？」



株式会社クロスリバー
代表取締役社長
越川 慎司

[こしかわ・しんじ] 国内および外資系通信会社に勤務、ITベンチャーの起業を経て、2005年に米マイクロソフト本社に入社。業務執行役員としてPowerPointやExcelなどの事業責任者などを経て独立。2017年にクロスリバーを設立し、メンバー全員が週休3日・複業・テレワークを実践し約800団体の働き方改革を支援し。著書は『AI分析でわかったトップ5%社員の習慣』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）など。

と考え直すケースが多いのです。目的と手段をはき違え、成功の定義が決まっていなければ、途中で改革を断念してしまうのも不思議ではありません。

「残業抑制」だけでは社員のモチベーションは下がる

私自身、長時間労働の連続で精神疾患に苦しんだことがあり、ワークでもライフでも活力を奪ってしまう長時間労働は反対です。その反省もあって私の会社は週休3日制にしています。

しかし、残業削減を目的にしているような働き方改革では、現場のメンバーは納得しません。仕事が終わらないのに無理して帰れば、思うように成果を残しにくくなります。これでは自然と元の働き方に戻ります。

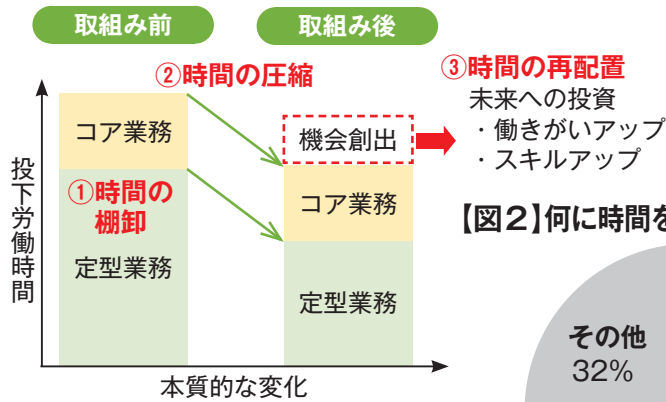
「働き方改革」は手段であって、目的ではありません。労働時間を短くすることだけを考えた残業抑止策は長続きしません。従順な社員たちは、職場の電気が消えたら洪々



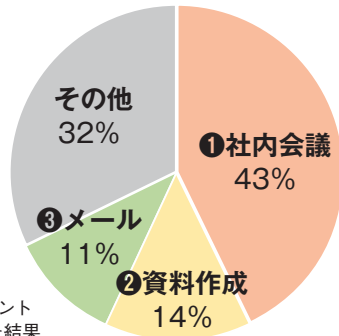
>>> サステナブルな働き方のヒント

【図1】時間の再配置のための手順

やるべきは、時間を生み出すこと



【図2】何に時間を奪われているのか



株式会社クロスリバーがクライアント企業の社員16万人に対し調査した結果

「時間削減」ではなく、
未来に向けて「時間を生み出す」

社員は自分自身が長く幸せになることを望んでいます。100年ライフ、定年延長が叫ばれる中で、生涯を通じて幸せでいたいです。一生の大半を占める労働時間です。

帰ります。けれども、仕事が終わっていないままにはできないので、喫茶店や自宅でこっそり残業する「隠れ残業」が蔓延するのです。これでは生産性が上がりません。

より多くの幸せを感じるべきです。働いている時に幸せを感じることを「働きがい」と言います。この働きがいは成果を出して認められた時に最大化されますから、自分の得意なところで能力を発揮できるようにする必要があります。

そのためには、「①発揮できる能力を養うこと」「②その能力が発揮できる機会を得る・与えること」の2つが必要です。今、仕事にかけている無駄な時間を縮小して、①と②の新しい付加価値づくりの時間に再配置するのです。能力が多様化して選択肢が増えたほうが、変化への対応力が高まり組織も社員も生き残ることができます。

「時間の再配置」を意識して、無駄な作業をやめて新たな時間を生み出し、個人と組織の未来に必要なこと、つまり働きがいアップとスキルアップに時間を再配置することを目指すのです【図1】。労働時間を削減するのではなく、時間を生み出して未来に必要なことに時間を使うことが、働き方改革で求められています。

社員は何に時間を奪われているのか？

働き方改革は体重を減らすダイエットと同じです。やみくもに労働時間を減らすのではなく、無駄な贅肉を落とし、組織と個人の成長に必要な筋肉は減らしてはいけません。体重を減らそうとダイエットする人は毎日体重計に乗り、減らすべき脂肪の量を

確認します。働く時間のダイエットも同じ方法が使えます。どうやって時間を減らすかの前に、「なぜ時間が浪費されるのか？」を立ち止まって考えるべきです。

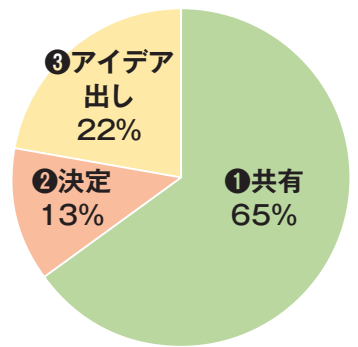
そこで、弊社ではクライアント企業の社員が「どのように時間を奪われているのか」調べてみました。その結果は各社とも似たような傾向があり、トップ3はほとんど変わらず78%の団体が同じ項目でした。1位が社内会議、2位が資料作成、3位がメールの送受信で、なんと社内会議には43%も費やしていたのです【図2】。顧客との打ち合わせ時間はその他32%に含まれます。今使っている時間をできる限りダイエットして、浮いた時間を未来の投資に充てるのが正しい働き方改革ですから、このトップ3を何とかダイエットしたいのです。

会議改革に挑戦する

会議に費やす時間を減らすには、不要な会議をやめることが一番です。そのためには、無駄な会議をあぶり出さなければなりません。その方法は意外と簡単です。会議の主催者に、「この会議の目的は何ですか？」と聞けばいいのです。

必要な会議でも、出席者全員がその目的をきっちり把握しているとは限りません。目的を把握していない出席者にとっては、その会議は無駄な時間になってしまいます。つまり、事前に会議の目的を出席者に周知

【図3】
社内会議の種別ごと比率



株式会社クロスリバーがクライアント
企業229社に対し調査した結果

する必要があります。

社内会議の目的は「共有」「決定」「アイデア出し」の3つの種別に分類できます。そこで各社の社内会議の中で「共有」「決定」「アイデア出し」に費やされる時間の比率を調べた結果が【図3】です。

圧倒的に多かったのが「共有」の65%でした。月曜日などに行われる定例会議は、ほとんどが情報共有でした。予想以上に少なかったのが「決定」です。より多くのことをスピーディーに決めることこそが成果に繋がるにもかかわらず、会議の13%しか費やされていません。これは「決めない会議」が多く存在している証拠になります。

会議を成功に導く3つの準備

会議の成否は準備で8割決まります。しっかり準備ができれば、参加者は集中して能動的に会議に参加し、短い時間で多くのアウトプットができます。では、会議の質と量を改善するために、何をすれば良いのでしょうか。

(1) 資料の様式を統一

事前配布はアクションを添えて

時間をかけて資料を作っても、活用されなければ意味がありません。資料を確認する側も、情報量が多過ぎると頭に入りません。だからこそ、会議資料は様式（フォーマット）を統一して、入力する情報を制限したほうが良いです。様式が統一されれば、どう作るうか考える時間も削減できます。

会議で使用する資料は、会議概要と共に参加者へ事前に送っておきます。その資料がどのように使われるのか、資料の目的も明記してください。また、資料のどこを事前にしておくべきなのか、明確に指示してください。参加者が指示通りに資料を見れば、認知レベルが整い、すぐに本題からスタートすることができます。

(2) 招集メールの件名で参加者を引き込む

参加者は会議でアウトプットするための重要なパートナーです。会議に参加することが目的の参加者や、受け身姿勢で何となく参加する人がいると、会議を成功に導くことはできません。

会議を成功させるには、参加者を会議前に「自分ごと化」させることです。事前に会議概要を腹落ちさせて、自分の役割を意識させるのです。その意味で、招集メールには重要な役割があります。招集メールで一番初めに目にして、最も記憶に残るのが件名です。ここで一気に動機づけできれば、効率的に参加者を一緒に成果を出すパートナーとして巻き込むことができます。

弊社の調査では、アウトプットできた会議の招集メールには次の共通点がありました。

- ① 会議目的が記載されている
- ② 文字数は14文字以上、24文字以下
- ③ 参加者に向けたメッセージになっている
- ③ 45分を標準にする

弊社の調査によると、社内会議の93%は「60分」でセットされていました。しかし必ずしも60分である必要はありません。それより短い時間でアウトプットができるのであれば、それに越したことはありません。

そこでクライアント企業と協力し「会議の長さとして何分が適切か」を行動実験しました。結果として、会議のアウトプットができて参加者の満足度が最も高かったのは45分会議でした。45分会議を標準にすることで、会議が時間通りに始まる可能性が約1.7倍上がりました。また、次の会議までに15分の隙間が生まれ、その隙間時間で雑談して、重要な意思決定が行われることもありました。45分会議の最大のメリットは、心と時間の余裕をつくれたことです。精神的な余裕は、より創造的な思考を促します。

15分の振り返りで 劇的に生産性が上がった

社員の時間を奪う3つのタスク（会議・資料作成・メール）は振り返って確認しなければ、それが成功だったのか失敗だった



>>> サステナブルな働き方のヒント

のかを判断できません。多くの方は会議が終わってホッとしてしまい、資料が完成したら達成感に浸ってしまいます。いくら長い時間会議に参加しても、見栄えのする資料を作成しても、それが目的に繋がっていないければ時間の無駄です。目の前の仕事に追われて、仕事をこなすことが目的になっていけません。

定期的に立ち止まって頭を働かせないと**進化はありません**。自分の行動を振り返り、反省をして、その学びを次に生かしてください。この内省を習慣にできれば、同じミスをすることは減り、「効率」と「効果」が高まります。意識を変えるには何年もかかりませんが、1週間に15分でも内省の時間を確保できれば、結果も意識も変わります。実際に弊社メンバー、そして私自身もこの内省によって週休3日を実現できました。

「週に15分の内省」の効果に気づいたのは、クライアント企業の人事評価上位5%の社員の考え方と行動思考について調査した時でした。この上位5%の社員は、定期的に自分の仕事を振り返っていました。1週間もしくは2週間おきに15分程度の振り返りを習慣づけており、その定着度は上位5%以外の社員の8倍にも上ったのです。彼らの行動を真似すれば成果が出やすくなるのではないかと考え、弊社はクライアント企業に対し、内省ワークショップ研修という形で実施しました。

内省ワークショップ研修の参加者の行動

意欲度（行動を起こしたいという意気込み）は非常に高く、80%以上の参加者が新しい行動を起こすと答えました。そこから行動を根付かせるための勝ちパターンだと認識しました。これは組織行動学者のデービッド・コルブが唱える経験学習に近い手法です。コルブは、「**経験→省察→概念化→実践**」という4つのプロセスを踏み、このサイクルを回すことによつて、人は学習すると強く主張しています。

行動を変えて、振り返りにより腹落ちして、その後の行動に反省点を生かすという経験学習を根付かせることが、会社全体で働き方改革を成功させる大きなポイントです。弊社ではこれまで800社以上を支援してきましたが、会社側にやらされた「働かせ方改革」で成功した企業は1社もありません。働く個人の行動を変え、振り返りにより意識が変わるボトムアップ型のアプローチがなければ成功できないのです。

世の中の変化への対応に必要な「小さな実践」

変化が激しく不確実な時代の中で、企業と社員が生き抜くには、「**行動の選択肢**」を複数もつ必要があります。選択肢が複数あれば、リスク回避しやすくなります。全社員が9時〜17時で出勤して、大量の資料を作成し、長時間の会議に埋め尽くされてしまうと、変化に対応できなくなります。

行動の選択肢を増やす唯一の方法は行動

実験であり、これこそが働き方改革です。トップダウンで働き方を強制的に変えるのは「働かせ改革」です。成功する組織は、現場の力を信じて、自由と責任を委譲します。行動実験の進め方も同じ。自部門で改善すべき点を見つけ出させて、仮説を元に期間限定の小さな行動実験を行います。資料作成方法の改善でも良いですし、会議のための会議をやめることでも良いです。1週間だけの行動実験であれば、精神的なハードルが下がり社員も実施してくれます。各部門で決めた行動をしますので、「自分ごと化」して取り組むのです。

すると、実際に行動実験を行ってみた社員の多くが「意外と良かった」と答えます。これこそ、意識が変わった瞬間です。意識が変わった社員は改善行動を継続していきます。こうした積み重ねで結果的に意識が変わります。**意識変革よりも先に行動変革**を行うべきなのです。

デジタル化もテレワークも同じ。コロナ下の全世界で行動実験を行っているようなものです。定期的に振り返り、気づきや学びを次の行動に生かせば、必ず働き方は進化します。成功することを指すのではなく、**実験することを目指す**「**小さな行動実験**」を繰り返していくことが真の働き方改革です。小さな行動実験を継続して進捗を確認し合い、腹落ち感をもちながら、変化への対応力を身に付けければ、組織も個人も強くなるのです。