



隅田 貫
すみた かん
日独産業協会特別顧問



松浦民恵
まつうら たみえ
法政大学キャリアデザイン学部准教授



菊池宏行
きくち ひろゆき
東京石灰工業社長



富田哲郎
とみた てつろう
副会長／労働法規委員長
東日本旅客鉄道会長



棕田哲史 (司会)
むくた さとし
専務理事

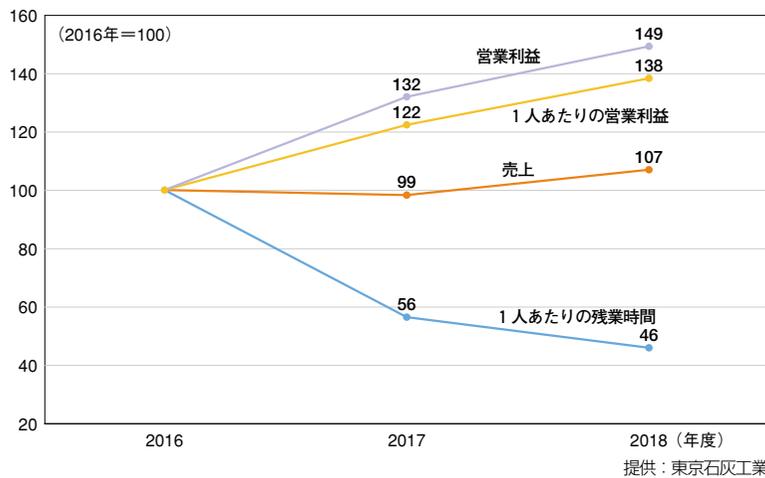
今年6月、時間外労働の上限規制と高度プロフェッショナル制度の導入を柱とする「働き方改革関連法」が通常国会で成立した。働き方改革は、企業にとって単なる長時間労働の是正にとどまるものではない。本格的な労働力人口の減少に対応し、国際競争力を維持・強化していくために、柔軟かつ多様な働き方の推進、職業能力の開発の強化などにより、社員の働きがいを高め、生産性を向上させていく絶好の機会ととらえるべきである。そこで、今回の座談会では、生産性の向上・イノベーションの創出に向けた働き方改革の取り組みと課題について議論する。

◆座談会◆

Round-table Discussion

働きがい、生産性向上を実現する働き方改革

図表1 過去3年間の生産性



企業はどのような働き方改革を目指すべきか、また、どのように進めるべきか

梶田 「働き方改革」というと、残業の削減など労働時間の短縮だけに焦点が当てられるくらいがありますが、本来、企業はどのような働き方改革を目指すべきか、また、どのように進めるべきか、トップの役割を含めてお考えをお聞かせください。まず富田副会長、いかがでしょうか。

「働き手よし、企業よし、社会よし」の働き方改革を目指す

富田 日本全体が今、少子高齢化、グローバル化、技術の急速な進歩、あるいは価値観の多様化といった、非常に大きな変革のさなかにあります。そうしたなかで、働き方改革は、日本が経済成長を続け、豊かな社会を維持していくための非常に重要なテーマです。言い換えると、さまざまな社会課題を解決するベールとなるのが持続的な経済成長であり、それを支えるのが働き方改革による生産性の向上、イノベーションの創出です。これが働き方改革の本質です。

いく。「現行制度がただ変わる」というのが働き方改革の一般的なとらえられ方でしょう。そこに社員の意識改革が入っていませんから、そのイメージにとらわれていると、どうしても「売り上げや利益が下がるのではないか」という怖さがあるでしょう。でも、下がらないし、逆に上がるかもしれない。もっと言えば、上がるようにするためにどうするのか。

働き方改革における経営者の役割は、働く人にとって「幸せな働き方」を提供することです。技術革新の成果を活用して労働の質を高めていくことも必要ですが、働きがいを高めていくことの方がより重要と認識しています。自分の能力を思う存分に発揮し、伸び伸び、生き生きと仕事ができる、達成感を得られる、自己実現が可能になる職場づくりを目指さなくてはなりません。

社員の働きがいを高めることは、個々人の生産性向上につながるものですし、企業にとっても成長の原動力となります。加えて、社会にとっては、イノベーション、新しい社会、豊かな社会をつくるための活力を与えてくれるものです。働き手よし、企業よし、社会よしの「三方よしの働き方改革」を目指していきたいと考えています。

とりわけ日本の場合、社員は、人生の多くの時間を会社のなかで過ごすことになるわけですから、会社を舞台にして、自分の力を思う存分発揮し、成長していく、そういう感覚を持つてもらえるような働き方改革の実践が重要となります。

梶田 「三方よしの働き方改革」というのは、絶妙なバランスですね。経団連内でも広がっていくのではないのでしょうか。

一方、中堅・中小企業ではどうしても人的あるいは資金的なりソース面で制約があり、総じて、大企業に比べて働き方改革が進みにくい。初めから「できない」と言わずに、自分たちでできることを見つけていこうと、覚悟を持って伝えることが、経営トップの役割です。それが社員に届いて、意識が変わることが働き方改革です。

当社のような中堅企業は、経営者と社員の距離が近いからこそ、しっかりとしたコミュニケーションが重要となります。こうした取り組みを通じて、社員のなかから「こうしてみよう」「ああしてみよう」というマインドが湧き上がってきます。それが組織内に浸透していくことが不可欠です。

実際、生産性を高め努力し続けることで、15年前よりも少ない出荷でも同じ利益を上げられるようになっていきますし、就業時間も2時間ほど短くなっています。昔は長く働くことをよしとする風潮があったのですが、短くてもよい、効率よく働くことが良いことだという意識付けを引き続き行っていきたいと思います。一朝一夕にできることではなく、長い時間をかけて訴え続けていくしかないと思っています。

梶田 隅田特別顧問は、ドイツでの勤務経験が長く、昨年『仕事の「生産性」はドイツ人に学べ「効率」が上がる、「休日」が増える』(KADOKAWA)という著書を出されています。ドイツと比較したときの、日本人の働き方の課題をどのように考えておられますか。

くという話も耳にします。そうしたなか、東京石灰工業は非常に積極的に働き方改革を進めておられると伺っています。どういった取り組みをされているのか、そのなかで経営トップはどのような役割を果たされているのか、梶田社長にお伺いします。

社長の仕事は、社員のマインドを変えていくこと

梶田 当社がそれほどのことをやっているという自覚はありませんので、恐縮しております。ただ、一番に考えなければならぬのは、富田副会長がおっしゃったとおり、社員がやりがいを持って、良い仕事ができるようになることです。これを大前提に、当社なりの働き方改革に取り組んでいます。

長い時間をかけて、丁寧な仕事をするのも大切です。しかし、技術革新のなかで、その工程を楽に、短くするために、できることはたくさんあります。中堅企業ですから、指摘のとおり、資金的にもマンパワー的にも不足している部分はあるのですが、それを理由にしてしまうと前に進めません。ですから、「自分たちに今できることは何なのか」を社内よく考えるようにしています。

社長の仕事は、社員一人ひとりに仕事の質の向上や効率的に働くことの重要性を日ごろから丁寧な根気強く訴えていくことです。理解できる言葉で、真正面からきちんと伝えて

「自律型」の日本人と「自立型」のドイツ人

隅田 ドイツで働いた経験から、端的に表現すれば、日本人は「自律」した働き方をする、ドイツ人は「自立」した働き方をする、といえるのではないのでしょうか。

自律と自立、どちらも大切な言葉です。世界的に見て、日本人ほど自律性の高い国民はいないと思います。例えば、東日本震災の後、暴動も起きず、みんなが並んで配給を受けている姿に、世界中が驚きました。ゴミはゴミ箱に捨てる、バスや電車にも並んで乗るのが当たり前。「自ら律する」という意識が非常に強いと思います。

一方、ドイツで働いていて感じたのは、皆、働き方を含め、自立心が旺盛であるということです。自分の仕事、自分のアサインメント、これに責任を持ってやるという意識が非常に強いです。

ドイツの会社に転職して間もないころの話です。私の秘書は、いつも郵便物を皆に配っていました。ある日、私も出社が早いものですから、自分の郵便物だけ持っていくのも悪いなと思い、みんなの分を持っていったところ、彼女から感謝されるどころか、「あなたに頼んだ覚えはない」と怒られました。私は「領海侵犯」をしてしまったわけです。そうした出来事は結構ありました。

では、どのような点が自立型のメリットかといえば、例えば上司が不在で部下が応対するとき、日本の会社だと「今日は上司がおられませんので、相談いたしました。後日お返事を差し上げます」となることが多いのですが、ドイツの場合「上司はおりませんが、私が任されておりますので、私が返答いたします」となることが多い。効率性という点からすると、当然、スピードに差が出てきます。

また、菊池社長のお話を伺っていて非常に共感を覚えたのですが、実は私が勤めた会社も中堅企業で、11代続くファミリー企業です。社風として、社員の「働きがい」をとっても重視しています。

や余談になりますが、転職して1年くらいたったころ、ボスに「なぜ私を採用したのですか」と尋ねたことがありました。すると、ボスは「3Cだよ」。私は、cost, compliance, capabilityなど、答えを考えてみたのですが、どれも違うと言われました。正解は「character, character and character」。要するに「君はわが社の社風に合っている」ということでした。

私は「社風採用」と呼んでいます。非上場のファミリー企業では、社風が非常に大切であるということです。どんなにもうかる仕事でも、それが社風に合わなければ、諦める勇気がある。その会社は投資顧問会社でしたが、ぬれ手で粟というような金融商品があっ

もう1つのイノベーションも等しく重要ですが、これが実に難しい。どのように社員の労働の質を高めていくか。企業は、社員の能力を引き出し、伸ばし、さらには活かすことのできるフィールドを提供しなければなりません。当社は近年、海外にも事業を広げているのですが、外国の鉄道員たちにメンテナンス等の技術を指導するような新しい仕事に対して、従事する機会を得た社員の多くは喜びを感じてくれます。

一般にイノベーションというと、技術革新や社会変革など、大規模なものがイメージされますが、企業にとっては、社内で小さなイノベーションを積み重ねていくことも、非常に大切です。それが新しい企業づくりにつながると思っています。

菊池 富田副会長のおっしゃるとおりです。エポックメイキングなものでなくても、小さなイノベーションを積み重ねていくことで、時間はかかるかもしれませんが、会社を指すべき方向に変えていくことができると考えています。チャレンジして、コントロールして、軌道修正しながらやっていくことが重要です。

私が、ここ10年以上ずっと言い続けていることは、人事評価において、結果の数字だけでなく、プロセスを重視するということです。もちろん成果も大事ですが、プロセスも見て評価しています。私たちのような中堅企業は、

でも、リスクをお客様に説明しきれないものには手を出さなかった。そのおかげでリーマンショックの影響を限界的に抑えることができました。

椋田 松浦先生は、ワーク・ライフ・バランスや働き方改革、社員のキャリア形成などを研究され、働き方改革の重要性について、さまざまな機会で積極的に発信されています。お三方の発言についての感想とあわせて、日本が働き方改革を進める必要性や課題などについて、お話しいただけますか。

ダイバーシティとイノベーションを実現するための働き方改革を

松浦 日本で働き方改革が一気に広がったのは、この2〜3年です。労働時間の上限規制設定の動きが、働き方改革の広がり直接的に後押ししたという経緯もあって、当初の取り組みは、長時間労働の削減、有給休暇の取得促進といった部分に偏っていたように思います。しかし、現場の効率化による長時間労働の削減には限界がありますし、長時間労働の削減だけでは本質的な課題解決につながらない場合もあります。そういうジレンマのなかで、最近になってようやく、各社の働き方改革の内容が広がってきたように見えます。

皆さんのお話のなかにも出てきましたが、なぜ働き方改革が必要なのかといえば、1つ常に重要になってきます。AIなどの新技術によって、人が介在しなくてもできる分野が増えていますが、人が介在しなければできない分野は必ず残ります。その質をどうやって上げていくのかを常に考えています。単純に労働時間を短くすればよいという話ではありません。一番大切なのは、社員に「この会社で、この仕事できてよかったな」と思ってもらうことで、そのため

働き方改革を

どのように生産性向上、

イノベーションに

結び付けるのか

椋田 次に、働き方改革をどのように生産性向上やイノベーションに結び付けるか、皆さんのご見解を伺いたいと思います。この議論を進めるうえで、そもそも日本企業の生産性、特にサービス業、ホワイトカラーのそれが、海外の主要国と比較してなぜ低いのかを分析する必要があります。そこで、隅田特別顧問にお伺いします。ドイツの生産性は日本の1.5倍というデータもありますが、この差は、どんなところにあるのでしょうか。

は、労働力人口が減少して、多様な人材を活用していく必要性が高まっているからです。もう1つは、グローバル競争で優位に立つていくためには、生産性の向上、さらにはイノベーションが不可欠であるからです。つまり、ダイバーシティとイノベーション、この2つがキーワードで、大きくはこれらを実現するために働き方改革が求められているということになります。

しかし、実際の働き方改革を見ると、結局は労働時間の削減のみが目的になっているケースや、本当にダイバーシティやイノベーションにつながるのか懐疑的なケースも見受けられます。いま一度、地に足を着けて、働き方改革の本来の目的と、現在進めている取り組みとの整合性を問い直すことが重要だと感じています。

椋田 松浦先生のご指摘に対して、経営者の立場からいかがでしょうか。

富田 ご指摘のとおり、ダイバーシティというのは非常に重要な視点です。女性の活躍促進のほか、介護や子育てなど時間的な制約がある人にとっても働きやすい働き方を考えるければなりません。あるいは65歳以上を含めたシニア世代、シルバー世代の力を活用するために、どのような働き方が求められるのか。外国人や障がい者も然りです。そういう部分では、当社も、さまざまな取り組みを進めています。

同調圧力に抑えられている日本人

隅田 実は皆さん、何が課題なのか、すでにおわかりになっていて、あとはやれるかやれないかの問題だと思います。

例えば、俗にいう「ホウレンソウ」(報告・連絡・相談)が、日本の場合は多すぎます。私がドイツで働いていたころ、上司とフェース・トゥ・フェースで話すのは、2週間に1度くらいでした。お互いの信頼関係、アサインメントの共有があるから、「あとは任せる」ということになりました。逆にいえば、信頼関係があるので、多少のミスがあったとしても、それではしごを外されることはありません。秘書は、ボスのメールをすべて読むことができ、3分の1くらいは、秘書が返事をする。逐一確認を取らなくても、その程度のことには任されているのです。

もう1つは会議のあり方です。日本企業の会議がすべて無意味だとは言いませんが、セレモニエ化している会議、情報共有だけの会議が多いのではないのでしょうか。会議に出ても発言しない人がほとんどですが、発言しないのは、海外ではそこに存在していないのと同じです。

例えば、ドイツの学校での授業風景を思い描くとします。先生が「これわかる人」と聞くと、全員が手を挙げる。ところが、先生に

図表2 数字で見る「ドイツ」と「日本」

	ドイツ	日本
国土面積 (平方キロ) 2015	357,376	377,971
人口 (百万人) 2016	82.7	127
GDP (百万ドル) 2016	4,028,364	5,266,444
1人あたりGDP (ドル) 2016	48,839	41,534
1人あたり 年間総実労働時間 (時間) 2015	1,371	1,719
1時間あたり 労働生産性 (ドル) 2015	65.5	42.1
労働力人口 (千人) 2015	42,161	65,980
年間休日数 (日) 2014	145	137.4

出所：隅田 貫(2017)「仕事の「生産性」はドイツ人に学べ「効率」が上がる、「休日」が増える」KADOKAWA

指されると、平気で「わかりません」と答える。日本人からすると「なんで？」となるのですが、ドイツの生徒たちにしてみれば、「私は、ここで、先生の話を聞いていた」ということを示すために手を挙げたという意識なのです。この「私は、ここにいます」ということが、非常に大切なのです。

会議で発言するというのも、これと同じことです。そこから建設的な議論が始まってくる。会議に出て発言しないのなら、他の仕事をしていた方がよほど効率は良いわけですから。必要な人が出席して、きちんと発言

理由を言う「いただきます」と返す。「お客さんが必要だと言っています」と答えると、「だから理由を言いなさい！」となる。つまり、ドイツ人は、お客さんがなぜそれを必要とするのか、データを出すようなメリットがあるのかを知りたいのです。「目的のわからない仕事はしない」という姿勢が徹底されています。

おそらく日本の場合、「協調」という名の同調圧力が強いいため、論理的に目的を考慮することなく、「とりあえずやる」という風潮がある。先ほどの「自立」の話にもつながります。

が行きすぎて、「仕事と仕事以外の時間をどう使うか」を自分で考えられていない、自己管理できていないという事態につながっているのではないのでしょうか。

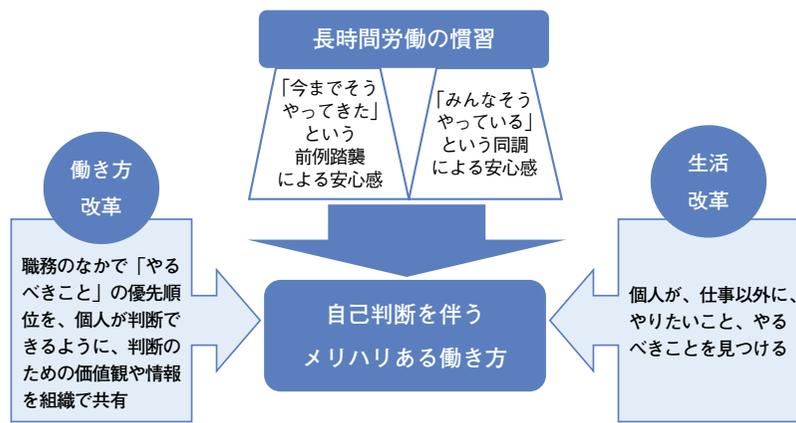
なかなか長時間労働の慣習から抜けられない根底には、「今までそうやってきた」という前例踏襲による安心感、「みんなそうやってる」という「同調」による安心感、この2つの安心感があるように思います。結果として、自分自身が自分の時間の「主(あるじ)」になれていない。その点が日本人の働き方、生産性向上における本質的な課題だととらえています。

ですから、例えば多くの企業で実施されている「19時絶対退社！」のような運動は、過渡期の取り組みとしては効果があるかもしれませんが、時間について自己判断ができていないという意味では、これまでと何も変わらないことになりません。

自分が時間の「主」になることが重要だととらえれば、仕事面、生活面それぞれに解決すべき課題があると考えられます。

仕事面では、もちろんアサインメントの問題もあるのですが、日本の雇用システムの現状を考慮すると、職務を限定することが得策とはいえない面もあります。むしろ、職務のなかで「やるべきこと」の優先順位を、個人が判断できていないこと、判断するための価値観や情報が組織で共有されていないことが

図表3 長時間労働からの変革の方向性



提供：松浦民恵

問題です。とりわけホワイトカラーに関しては「自己判断を伴うメリハリある働き方」を目指すべきです。一方、生活面での課題は、「家に帰ってもやることはありません」という人が多いことです。長時間労働が続いていた場合、家にいないことを前提に生活リズムができてしまっ

し、議論を重ねて決定する。そうした合目的な会議を行うことが、ドイツの企業では当たり前です。

別の例を挙げると、例えば、日本の現地法人から「明日までに、このデータを出してください」という依頼がくる。すると、ドイツ人は「なぜ必要なのか、理由を言うてください」と返す。「お客さんが必要だと言っています」と答えると、「だから理由を言いなさい！」となる。つまり、ドイツ人は、お客さんがなぜそれを必要とするのか、データを出すようなメリットがあるのかを知りたいのです。「目的のわからない仕事はしない」という姿勢が徹底されています。

隅田 自立した働き方ができれば、無駄な報告書を書くこともないし、出なくてもよい会議に出席する必要もなくなるでしょう。隅田 それは、ジョブディスクリプションが明確でないところからくるのでしょうか。隅田 そう思います。ただ、逆に明確でないからこそ、助け合って1+1が3になるような仕事ができるという面もある。その長所を活かしながら、もっと無駄を省くことはできるはずですよ。

ドイツで仕事をして痛感したことは、日本人は、自由な環境であれば素晴らしい創造力を発揮できるということです。しかし、それを「お作法」や同調圧力で封じ込めているので、萎縮してしまい、授業では手が挙がらないし、会議では発言がないということになる。その部分で個人個人が変わっていくけば、日本はすごい国になると確信しています。

松浦 松浦先生は、日本の生産性が低い理由を、どのように見えておられますか。

時間の「主」にならなければいけない

松浦 隅田特別顧問のご指摘を興味深く伺いました。日本人の「自律」に対して、ドイツ人の「自立」というのは、まさにそのとおりではないかと思えます。確かに「自律」にも良い面があるのですが、日本人の場合「律

ているため、「今さら早く帰れと言われても……」ということになるわけです。「早く帰りたい」と思うのは、何かやりたいこと、やるべきことがあるからです。やりたいこと、やるべきことをどうやって見つけるか、これは根の深い問題ですが、これが見つかるとどうかは、個人が働き方を変えるうえで重要なポイントになります。そういう意味で、働き方改革と生活改革は表裏一体の関係にあると思えます。

富田 おっしゃるとおりですね。働き方改革の裏返しで「休み方改革」も必要でしょう。「プレミアムフライデー」といっても、なかなか早く帰りがらない。日本企業特有の文化なのだと思います。

最近、上司との「つきあい酒」も減りました。われわれの若いころは「部長、ご相伴にあずからせてください」などと言って、気を使いながらちゃっかりご馳走になっていたものですが、今の若い社員はまず言っただけから、時間を持って余している古参社員たちもいることでしょうか。無理強いはいきませんから。世代交代が進めば変わってくるのかもしれませんが、中堅より上の世代の意識を、どこまで変えられるか。実は大変な課題ですね。私や松田さんの世代は、仕事以外の時間の使い方が、全然ダメですよ(笑)。

松田 反省しております(笑)。次に、菊池社長、御社の取り組みをご紹介します。

社員が「やるべき仕事」に集中できる環境づくり

菊池 実は、私は「ワーク・ライフ・バランス」という言葉に違和感を抱いていて、以前から悶々としていました。というのも、当社の先代やその同世代の方々の働きぶりを見るに、日本にワーク・ライフ・バランスという概念は存在し得ないのではないかと感じざるを得ないのです。つまり、ワークとライフがバランスするのではなく、ライフのなかにワークがあつて、そのワークが人によって多いか少ないか、ではないかと考えています。

日本人の勤勉さというのは、稲作文化からきているのではないのでしょうか。農家の方から伺ったのですが、お米は手間暇をかければかけるほど収穫量上がるそうです。ですから、時間がかかろうが、手間がかかろうが、収穫が増えることが一番の喜びになる。それが江戸時代まで産業のベースとしてあつて、その後、工業化が進んでも、時間をかけること、丁寧にやるのが良いことだという共通認識が文化にまで発展し、それが脈々と継承されてきました。かくいう私自身にもそうした傾向があつて、時間をかけて丁寧に仕事をするのが嫌いではないし、それはそれで大切なことだと思つています。しかし、グローバル化、ダイバーシティといったことを考えると、やはり量より質を考えなくてははいけません。

「東京石灰工業とお付き合いすると、良いことがある」と思つてくださるお客様もいらっしゃるのでは。こうしたことで、差別化を図れるかもしれません。

時間という観点で例を挙げます。当社の現場は屋外が多いので、夏は熱中症になりやすいという問題がありました。熱中症のピークタイムは11〜15時なので、この時間を外した働き方を考えてみよう、と、夏場の勤務時間を朝4時から正午までとしました。おかげで熱中症はなくなり、「社長、1日が長くなって、すごくいいですよ」と社員にも好評でした。「昼食をつくるのが大変です」とご家族からもっともなクレームがきましたので、またひと手間を加え、昼食を取つてから帰宅するように変更した次第です。また、土日・祝日のお客様への出荷を直前営業日までの事前予約制にし、買いに来られるお客様には午前中までの対応をご理解いただき、時間配分の効率化を図っています。

先ほど、隅田特別顧問からもご指摘いただきましたが、当社も非上場のオーナー企業なので、社員と話し合いながら、社長が決断して、変化を起こすことができます。ですから、そうしたチャレンジとコントロールを、ある意味、楽しみながら、社内の全員が自分の仕

2018年3月

お客様各位

東京石灰工業株式会社グループ
東石物産株式会社
東石日本砕石株式会社
東石岩間砕石株式会社
磐城砕石株式会社

拝啓 貴社ますますご盛栄のこととお喜び申し上げます。
平素は弊社グループの製品、サービスに格別のご愛顧を賜り、厚く御礼申し上げます。
昨今、日本国内では「働き方改革」「生産性向上」の取り組みを促しております。企業として取り組まなくてはならない一番の課題になりつつある現状の中でこの度、顧客の皆様へ弊社グループの取り組みへのご理解をいただければ幸いです。

敬具

記

2018年4月以降
土、日、祝日における前日までの事前注文のお願い
土、日、祝日における引取り出荷(工場渡し)のお客様については原則午前中のみのお断り
のお願い

(注) 事前注文をいただいた持ち込み出荷のお客様については従前通り対応をさせていただきます。

以上

お客様に対してのお願い文書
提供：東京石灰工業

働く時間の質を高めるには、現場の人間が集中して仕事をできるような環境を整えることが大切です。一例として、当社ではカード決済による取引を導入しています。私たちの業界を含め、日本では、まだまだ現金主義が主流です。当社でも、営業の人間が取引先に小切手や現金を直接取りに行くことで売り上

事に集中できる環境をつくっていく。それが当社の生産性向上に向けた取り組みです。

椋田 JR東日本では、新技術を活用した業務改革を積極的に進めておられると伺っています。富田副会長、お願いいたします。

社員の力を創造的な仕事に
向けることが生産性向上の鍵

富田 人間は、それぞれ違った能力や特徴を持つていますから、それを活かせる環境をつくるのが重要です。その意味では、菊池社長の考え方に賛同します。やるべき仕事に集中できるように、機械やシステムに置き換えられる部分は、当然、置き換えていく必要があります。

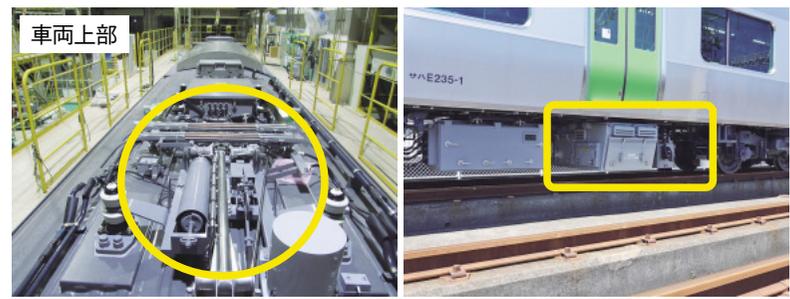
当社では、線路の状態や電車に電気を送る架線の状態など、メンテナンスの判断材料となるデータの一部を営業中の列車が検測・収集し、デジタルで管理できる仕組み、いわゆる「コンディション・ベースド・メンテナンス」を導入しています。これによって、できるだけ人間の業務を検査業務から判断業務にシフトしていくことを目指しています。

また、航空会社ではかなり進んでいます。もはや鉄道も紙チケットを売る時代ではなくなりつつあります。ほとんどのチケットはスマートフォンやパソコンで予約できるシステムになっていきますし、今後もチケットレス化を進めていきます。

もう一つ大切なのは、社員の力をできるだけ創造的な仕事に振り向けるための仕組みづくりです。よくいわれることですが、技術開発を行う人、新しいビジネスモデルを考える人など、創造的な仕事に携わる人は、一般的な労働時間の概念に縛られません。こうした高度なプロフェッショナル性を求められる職

働きの仕事を集中していただきました。そこで、営業が本来の仕事を集中できるように、B to Bのカード決済を取り入れ、集金業務から解放したわけですが。

当然、当社がカード手数料を負担することになります。それを補って余りあるメリットを感じています。営業の生産性が高まることはもちろんですが、お客様にはカードポイ



電力設備モニタリング
線路設備モニタリング
提供：東日本旅客鉄道

(注)コンディション・ベースド・メンテナンス(Condition Based Maintenance)：現在、安定稼働している設備に対して、不要な機器交換などのメンテナンスを行うのではなく、必要と判断されたときにのみ実施する、予防保全の考え方。「状態基準保全」とも呼ばれる



労働力人口が減少する日本において、ダイバーシティとイノベーションが働き方改革のキーワードとなる。各社の取り組みを見ると、働き方改革自体は広がってきたものの、労働時間削減のみが目的化されているケースが目立つ。社員一人ひとりが仕事と仕事以外の時間をどう使うか、自分で考えられる、自己管理できるようになれば、根本的な改革にはならない。仕事以外に「やるべきこと・やりたいこと」を見つけることも重要であることから、働き方改革と生活改革は表裏一体だと認識している。働き方改革を進めるうえでは、トップダウンとボトムアップの双方向のアプローチが必要となる。社内で自由に意見を言いやすい環境を経営側が整え、社員側も大局的な視点を持ちながら現実的な提案の声を上げていくことが重要だ。(松浦民恵)

らせるよう、常に社員の意識に訴える努力を続けています。具体的には、通常の仕事のなかで行う教育、全社員を集めて行う教育の2本立てで考えています。前者においては、先ほど松浦先生から、時

経済成長を続け、さまざまな社会課題を解決し、豊かな日本社会を維持・発展させていくためには、働き方改革による生産性向上とイノベーションの創出が不可欠である。働き方改革における経営者の役割は、働く人にとって「幸せな働き方」を提供することである。働き手よし、企業よし、社会よしの「三方よしの働き方改革」を目指し、経団連が推進するSociety 5.0と連動させていく。機械化やシステム化を推進していく一方で、社員の力を引き出し、伸ばし、活かすための仕組みづくりを進める。それが生産性向上の鍵となる。(富田哲郎)



くことで、より創造的な仕事が可能になり、生産性を高めることができると考えています。

当社では、デジタル技術に長けた若い社員たちが、例えば安全や安定輸送の課題に対して、とても創造的な能力を発揮してくれています。松浦先生のご指摘にあったように、労働時間を自主的に管理し、自由な発想で仕事をする社員を増やすことが、生産性向上の鍵になるのではないのでしょうか。

棕田 それではここで、生産性向上に向けた人材育成、組織のあり方にテーマを移したいと思えます。JR東日本では、挑戦する風土づくり、多様性の確保、多様な人材を育てることに心を砕き、実践されているとのことですが、富田副会長、具体的にどのような取り組みでおられるのですか。

自分の将来を自分でデザインしてもらいたい

富田 鉄道の仕事は非常に幅が広いものです。皆さんよくご存じの駅員、運転士、車掌といった仕事だけでなく、これを支える保守、メンテナンスの仕事、技術開発の仕事、あるいは鉄道以外の駅ナカ、ホテル、オフィス等におけるサービス系の仕事もあります。

当社では、自分の能力をどこで発揮したいのかを社員に考えてもらう仕組みをつくらうと、「公募制異動」を採用しています。今は

間を自己管理することが大切だというお話がありました。生産現場でも営業現場でも、わざと現場に行けない時間をつくり、そこにマネジメント教育やコミュニケーション教育を導入しています。そうすると、自分でスケジューリング管理をしなければ、お客様や現場の仲間に迷惑をかけてしまうので、意識して、努力して時間をつくるようになります。これはある種のOJTだと考えていて、仕事を進めるなかで、気付きや学びが生まれるような仕組みをつくっています。

後者については、外部講師を招いてセミナー等を行っています。全社でのコミュニケーションを密にし、情報を共有することが主たる目的です。私は、特にコミュニケーション教育が重要だと考えていて、それこそ会議で発言しない人もいなくなりましたし、異なる事業所間で仕事のノウハウを共有したり、資料を共同で仕入れたりといった効果が生まれてきています。

と申しますのも、高度成長期、日本国内における骨材の出荷は約4億8000万tありました。今は約1億6000万tと3分の1程度に低下していますが、実は業者はそれほど減っていません。市場が拡大している時代は社内競争があってもよかったです。シミュレーションしている現在は無駄な事業所競争をしている余裕はありません。むしろ事業所間のコミュニケーションを密にして、協働

運転士をしていただくと、実はホテルで働いてみたい、技術開発をやってみたい、海外で仕事してみたい、といった希望を持っている社員は多くいます。そうした社員に自ら手を挙げてもらいます。もちろんすべての人にチャンスが与えられるわけではないのですが、できるだけ自分の将来を自らデザインする機会を持つてもらいたいと考えています。この公募制異動は、開始してから3〜4年になりましたが、社内の活性化にとっても役立っています。

また、人材育成という面では、いわゆる鉄道の定型的な仕事ではない、技術開発や新しいサービスを開発するような職種の社員に対して、より柔軟な働き方を提供しています。例えば技術開発職であれば、大学やメーカーに出向し、そこで一緒に仕事をするところによって、幅広い視野を持った人材を育てる。そうした取り組みを行っているところです。

棕田 東京石灰工業でも、社内での人材育成に注力されているとお聞きしています。菊池社長、お願いいたします。

仕事の質、人の質の向上が会社の生命線

菊池 人材育成としてやっていること自体は、他の企業が行っているものと大きな違いはないと思います。当社では、仕事の質、人の質の向上が生命線であることをよく理解しても

を促す必要があります。

そのために重要だったのが、先ほどから申し上げている、成果ではなくプロセスを重視するという考えです。成果ではなくプロセスで評価されるのであれば、人口が多い地域にある事業所と少ない地域にある事業所であっても、ある程度平均化される部分もありますので、例えば「そちらの事業所は業績が良いけれど、どんなことをやっているの？」といったことを気軽に聞けるような雰囲気、環境をつくることができます。

棕田 日本企業はメンバーシップ型、ドイツ企業はジョブ型といわれていますが、人材活用や企業組織の面で、日本とドイツでは、異



定例会議での生産性向上に対する意識共有
提供：東京石灰工業



日本とドイツの働き方を比較すると、日本人は自律型、ドイツ人は自立型となろう。どちらにも長所はあるが、効率性の面では自立型に軍配が上がる。日本企業は同調圧力が強いので、無駄な「ホウレンソウ」や会議が多すぎる。現在の働き方改革の方向性は間違っていない。取り組みを進めていけば、自立的に仕事をし、自ら自己啓発を行い、創造性を発揮する社員が増えていくだろう。成果よりもプロセスを評価する仕組みがあれば、社員はおのずと会社を好きになる。さらには、そうした会社とビジネスをすることでバリューを得た、とお客様にご満足いただけることになる。(隅田 賢)



社員がやりがいを持って良い仕事ができる環境を提供することが、働き方改革における経営者の役割である。社員のマインドを変えていくため、日ごろから仕事の質の向上、効率的に働くことの重要性について社内で理解が深まるよう心がけている。仕事の質、人の質こそが中堅企業の生命線であり、これらが企業の価値につながっていくよう、人事評価においては成果よりもプロセスを重視している。経営者と社員の距離が近いという中堅企業の利点を活かし、コミュニケーションを重視しながら働き方改革に取り組んでいく。(菊池宏行)

自己啓発が必要なら 自分から会社に働きかけるべき

隅田 かなり違っていているのは事実です。そもそもドイツでは、人材育成の考え方が日本ほど根付いていません。なぜなら、新規学卒者

なる点も多いかと思えます。隅田特別顧問、いかがでしょうか。

が会社のバリューになっていくでしょう。菊池 ありがとうございます。

隅田 菊池社長の東京石灰工業だけでなく、富田副会長のJRR東日本はもちろん、今日の議論の方向を見ると、すべての日本企業が必ずそうなるかと確信できます。こういう考え方の経営者がさまざまな世代にいて、松浦先生

を一括採用しているわけでもないし、企業内で昇進・昇格しているわけでもないからです。ましてやマネジメントの半分くらいは外部から雇い入れています。

ただ、富田副会長、菊池社長のお話を伺って感じたのは、そうした取り組みを進めていけば、日本企業もいずれ今のドイツのようになるだろうということです。つまり、日本企業の社員が、自主性を持って、自分の時間をコントロールできるようにすれば、「私は自己啓発の時間が必要なので、週4日勤務にしてほしい」といったことを会社に言うようになる。今の日本企業は、自分だけ勝手なことを言いにくい環境ですが、少しずつ変わっていくのではないのでしょうか。

ドイツでは、自己啓発が必要であれば、自分から企業に働きかけます。ならば人材育成は皆無かという点、それは国が行っています。学校教育は、11歳から職業訓練か、高等教育かの2つにコースが分かれていきます。もちろん、途中で乗り換えられますが、就業するまでの教育を国が戦略として提供しています。ただし、提供するのには教育の場、機会であって、やはり最後は自分です。

今、ドイツでは難民が問題になっていますが、難民の方々にもドイツ語教育と職業訓練の機会が提供されます。そうやって戦力化し、税金を払ってもらえるようにしていくのです。ですから、企業が社員を教育するという考え

のような研究者もいらつしやるわけですから、絶対に日本は強いです。

松浦 松浦先生に、日本の生産性向上策、お三方のご発言を聞かれた印象、生産性向上に向けた日本企業に対するアドバイスなどをお願いできますでしょうか。

仕事以外の時間を自己成長に つなげられる人材が必要

松浦 日本企業の人材育成はこれまで、基本的には長時間労働を前提としたOJTがメインであったと思います。ということは、もし従来の人材育成のやり方のままで労働時間だけを制限しようとすると、中長期的には生産性が低下するという事態になりかねません。

そのような事態を避けるためには、人材育成のやり方を変えなくてはなりません。例えば、失敗を経験することで人は成長するわけですが、労働時間は失敗しない方が短くなります。業務効率化のもとで失敗しないプロセスを共有することは、結果として失敗から学ぶという育成の機会を減らすことになるかもしれません。

そういう面で、働き方改革と人材育成の折り合いをどう考えていくのかは、これからの重要な課題になると思います。限られた時間内での経験を着実に成長につなげる人材育成が求められることから、管理職による説明や配慮がより重要になってくるでしょう。

方はありません。あくまで企業は、あるポストに人が必要であれば、それに適した人材を採用するだけです。企業の要求を満たさなければ、当然、解雇されます。日本企業も、いずれそういうスタイルになるでしょう。

人材活用の面では、ドイツ企業もさまざまな工夫をしていますが、やはり基本は適材適所です。私の会社は特にそうですが、社風に合った人材が登用されるので、本当にプロセスが大事です。投資顧問の会社ですから、ファンドマネジャーなどはパフォーマンスがすべてだと思われがちですが、例えば、「どれだけ営業に協力したか」といったプロセスもしっかり評価の対象になります。雇用契約書にもそれが明記されています。

プロセスを大切にすると何が起るのか。社員が会社を好きになります。そうなれば、やみくもに成果を競って、他の社員よりも高い利益を上げるといったことはなくなります。より高額の金融商品をお客様にオファーしようという「価格競争」にもなりません。そういう会社と仕事をするの自体が、お客様にとってのバリューになります。「ぜひ御社とビジネスをしたいのだけれど、どんな方とビジネスができますか」とお客様の方から聞いてこられます。まさに「人」です。

そういう意味で、菊池社長にはエールを送りたいです。やっておられることに間違いはありません。あと20年も続ければ、それ

また、労働時間が短くなると、その分の時間をどこに振り向けるかは自己決定に委ねられます。つまり、労働時間が短くなるということは、企業が担ってきた人材育成機能の一部が、個人に移管されることにつながります。そうすると、企業としては、仕事以外の時間を自己成長につなげられる人材になってもらうためにはどうしたらよいか、という観点で人材育成を考えていかななくてはなりません。

松浦 それを個人に任せて大丈夫でしょうか。松浦 任せられるような個人を、育てなければならぬのではないかと考えています。

隅田 さまざまなロールモデルを見せることが必要ではないでしょうか。日本人はゼロから何かをつくり出すことは苦手ですが、1があれば3にも5にもできますから。

松浦 そう思います。ロールモデルとなり得る人を、企業が積極的に支援していく必要がありますね。

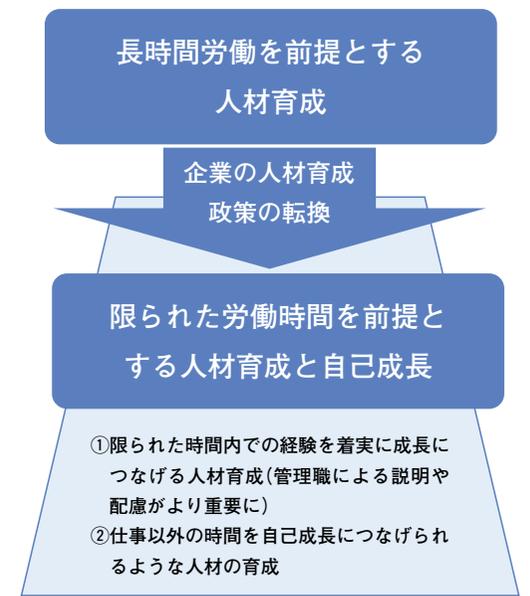
働き方改革の実効性を 高めるうえで政府や 経済界の役割は何か

松浦 働き方改革は各企業が主体的に取り組むべき課題であり、その実効性を高めるうえで、政府や経済界が果たす役割も重要であると思います。そこで、政府への提言、あるい



撮影：工藤裕文

図表4 働き方改革のもとでの人材育成



提供：松浦民恵

は、経団連が果たすべき役割などについて、お話を伺いたいと思います。まず富田副会長、いかがでしょうか。

Society 5.0時代の働き方改革を目指す

富田 まず、働き方改革の実効性を高めるために、イノベーションを重視する、生産性向上を重視する、この基本を政府にも認識していただくことが不可欠です。同時に、経営者自身にも、働き方改革を通じて「働き手よし、企業よし、社会よし」の三方よしの実現を目指すことが求められます。

Society 5.0と働き方改革を連動させて進めていくことで、日本の将来は豊かなものになると思っています。

最後に、高齢者の活用が非常に重要であることを申しあげたいと思います。定年の60歳を過ぎても、働いて国や社会に貢献したいと思っている方が数多くおられます。そうした人たちが活躍できるよう、労働市場の流動性を高める必要があります。政府には、そうした政策を進めていただきたいし、経済界としても努力していかなければなりません。

棕田 菊池社長、お願いいたします。

棕田 隅田特別顧問、いかがでしょうか。

日本の働き方のルールを世界展開せよ

隅田 政府にお願いしたいのは、乱暴に言えば「企業に自由にやらせてほしい」ということです。一方で、私たち企業が仕事をしやすいルールをつくって、それを世界に広めていく、その手助けをしていただきたいです。

米国にしてもEUにしても、自分たちがやりやすいルールをつくって、それを諸外国にも受け入れさせることで、有利にビジネスを展開しています。日本にもこれができるければ、と常にみえています。例えば東南アジアが大きなマーケットであるなら、そこで日本の商品が売れるようなルールを適用してもらえば、企業としてはビジネスがやりやすくなります。ルールは自分たちでつくることができると、ルールは変えることができるということに念頭に、政府には取り組んでいただきたいと思っています。

ドイツの場合、実情に合わなければルールを変えることに躊躇しません。一方、日本の場合、「ルールありき」で行動する傾向がある。政府が率先して実情に即したルール変更を行っていくことによって、柔軟性の高い社会となり、生産性も向上すると思っています。棕田 最後に、松浦先生よりお願いいたします。

働き方改革に取り組む企業を顕彰する仕組みが必要

菊池 働き方改革という大きなテーマを議論するとき、私たちのような中堅企業から大企業まで、おしなべて一律の判断をすることは難しいと思います。労働環境も、雇用環境も違ってきます。そのなかで各社それぞれの取り組みを進めているわけですが、政府には、働き方改革に誠実に取り組んでいる企業が、社会から選ばれたいような仕組みをつくっていただきたいと期待しています。

例えば、取り組みを発表する場をつくり、顕彰するような仕組みが必要です。また、これまでも生産性向上に対して優遇税制などの措置が取られてきましたが、補助金等を充実させることで効果が得られると思います。

ただ、個社の努力だけではなかなか変えられないのが、それぞれの業界に残る「商慣行」です。例えば、骨材は出荷されるとその日のうちに使ってしまう素材なのですが、翌月末に手形をもらい、5〜6カ月後にようやく現金化するようなケースが当たり前です。買手有利が顕著に出すぎてしまっています。

優秀な技術やソフトを持っている日本の中小企業が立ち行かなくなってしまうような商慣行が是正されるよう、政府、経団連には、ぜひ取り組みを進めていただきたいと思っています。

働き方改革はトップダウンとボトムアップのバランスが大切

松浦 働き方改革は、現場の改革を伴うものなので、トップダウンだけで進めるのには限界があります。トップダウンとボトムアップ、双方向からバランスよくアプローチしていくことが不可欠です。

例えば、政府と労使では、政府がトップ、労使がボトムになるでしょうし、企業のなかであれば、経営側がトップ、社員側がボトムになります。いずれにしてもその両者のコミュニケーションが重要で、それがうまくいかなければ働き方改革も成功しないと思っています。トップの側としては、ボトムの側が「意見を言っても大丈夫だ」「意見を言えば変わりが得る」と思ってもらえるような雰囲気をつくるのが大切で、そういう雰囲気がないとなかなかボトムアップは成り立ちません。また、ボトムの側にしても、単に自分たちの利害を主張するのではなく、大局的な視点から現実的な提案を出せるようにならなければいけません。

このようにトップダウンとボトムアップのバランスを取っていくうえで、経団連の役割は今後ますます重要になっていくと思います。棕田 本日は貴重なご意見をありがとうございます。

(2018年9月4日 経団連会館にて)