

休めないSE 厄介な存在

特集

休めないSEを生む厄介な存在



IT職場の働き方改革は待ったなしを迎えている。働き方改革関連法が2019年4月に施行となるからだ。残業削減や有休取得がうまく進まない現場は、働き方改革を阻む厄介な存在を押さえ、対策を打つ必要がある。 (白井 良)

を生む

PART 1 休みをためらわせる厄介な空気.....p.23

PART 2 SEを残業に導く経営層の行動.....p.26

PART 3 働き方改革を阻む厄介な心理.....p.28

PART
1

休みをためらわせる厄介な空気
現場にはびこる
同調圧力が壁に
鍵は行動の変化

罰則付き残業規制や有休取得の義務化が4月に迫るなか、多くのIT職場が残業削減や有休取得率向上を目指す。だが、現場にはこうした働き方改革を阻む厄介な存在がある。「帰りにくい雰囲気」だ。

「今週木曜日は休みです」。NECソリューションイノベータの増田智子パブリック事業本部第二官公ソリューション事業部マネージャーのチームでは、メンバーからこうした話が毎週のように出る。

同社の第二官公ソリューション事業部では有休（有給休暇）取得率を高める取り組みを進めている。「以前は風邪を引いた、子供の行事があるといった特別な理由がないと休まない雰囲気があった」と増田マネージャーは証言する。こうした雰囲気を変えるため、同事業部では2017年、有給休暇を毎月取得させる「休むDay（やすむでえ）」を始めた。

内容はシンプルだ。各メンバーが前月末までに有休取得予定日と休みにやることをExcelシート上で宣言する（図1）。岸上泰三パブリック事業本部第二官公ソリューション事業部長は「有休取得を習慣付けて、雰囲気を変えたかった」と狙いを語る。

現場マネージャーはメンバーの有休取得予定日を確認し、タスクや人員を調整する。月初には調整を完了済みにしておくことで「メンバーが休むと仕事が進まなくなる」という状況にならないようにする。有休を取得するメンバーが罪悪感を持たずに済むようにする仕掛けだ。

休みにやることを書いてもらうことで、色々な理由で休む人がいると各メンバーが認識できるようにした。「仕事のことを考えすぎて休まない人がいた。他のメンバーは趣味や家族サービスで休んでいると可視化すれば、休みやすい雰囲気になると考えた」（岸上事業部長）。



（イラスト：串田 千麻）

特集

休めないSEを生む厄介な存在

効果は半年で出た。「休む人が明らかに増えた」(増田マネージャー)のだ。岸上事業部長は「社内で最も休める事業部になった」と胸を張る。

IT職場の死角は残業の「感染」

残業の削減や有休取得率の向上を目指し、多くのIT職場が働き方改革に取り組んでいる。厚生労働省の毎月勤労統計調査によると、情報通信業の2018年10月の所定外労働時間は13.8時間。前年比11.0%のマイナスと働き方改革の優等生だ。

ただ、残業のメカニズムに基づいた分析をすると死角が見える。パーソル総合研究所は立教大学経営学部の中原淳教授と共同で、2017年から2018年に残業に関する実態調査を実施した。同社の小林祐児シクタンク本部リサーチ部主任研究員は「残業の集中、感染、まひ、遺伝というメカニズムが分かった」と話す。

特定のメンバーに仕事が集中する(集中)、チームに帰りにくい雰囲気がある(感染)といった要因で休めない職場が生まれる。やがて長時間残業に慣れ、休めない職場が慢性化する(まひ)。こうした環境で育った人は残業を当然と捉える思考がすり込まれ、世代や組織を越えて休めない職場が拡大する(遺伝)。

調査では、IT系技術職は「感染」に課題があると分かった(図2)。

「優秀な部下への集中」は全職種の中で最も少ない。小林主任研究員は「WBS(ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー)を活用するIT職場では、負荷集中が起こりにくいのだろう」と推測する。また、「60時間以上の長時間労働をしている」という回答も少ない。以前は長時間労働が多い職種だったことを考えると、残業削減施策の成果が出ていると考えられる。

一方で、「帰りにくい雰囲気」は職種別で最も高い数字となった。「チームが一丸となって仕事に取り組む文化の裏返しかもしれない」(小林主任研究員)。仕事を続けている人がいるなか、自分だけが早く帰ることに気兼ねしているようだ。客先常駐というIT業界特有の働き方も影響をしていそう。NCS&Aの田中裕之管理本部総務人事部部长は「客先常駐しているSEは『自社のノー残業デーなので、残った課題を明日に回して定時で帰ります』と言いつらい」と話す。

IT職場が働き方改革を本当に成功させるには、帰りにくい雰囲気を払拭する必要がある。冒頭に紹介したNECソリューションイノベータは、有休取得日の事前宣言という事業部独自の仕掛けで雰囲気を変えた好事例といえる。

行動を変えると雰囲気も変わる

都築電気も「帰りにくい雰囲気」に直面した。以前から水曜日に定時退社する「早帰りデー」という制度があったが、現場では形骸化してい

2018年度				2018年11月				
日数合計				16	予定日数	16	実績日数	14
(内訳)				2	自己研修	1	自己研修	1
				3	趣味	1	趣味	0
				9	家族サービス	10	家族サービス	8
				2	その他	4	その他	5
所属コード	所属	役職	氏名	予定(宣言日)	実績(取得日)	予定(宣言)	実績(取得日)	予定(宣言)
AAG		部長	〇〇 〇〇	11月26日	家族サービス	11月26日	家族サービス	12月26日
AAG		BD	〇〇 〇〇	11月2日	自己研修	11月6日	その他	12月18日
AAG		TM	〇〇 〇〇	11月15日	自己研修	11月2日	自己研修	12月28日
AAG	A-G	TM	〇〇 〇〇	11月16日	趣味	11月16日	家族サービス	12月7日
AAG	B-G	M	〇〇 〇〇	11/16,11/27	家族サービス	11/7,11/9	家族サービス	12月21日
AAG	B-G	M	〇〇 〇〇	11月28日	自己研修	11月28日	その他	12月25日
AAG	B-G	M	〇〇 〇〇	11月16日	家族サービス	11月16日	家族サービス	12月18日
AAG	B-G	主任	〇〇 〇〇	11月14日	趣味	11月14日	趣味	予定なし(1月に2)
AAG	B-G	主任	〇〇 〇〇	11月14日	その他	11月1日	その他	12月6日

有休取得の習慣付けと同時に、マネージャーによるタスクや人員の調整をしやすいとする

有休取得予定日 休みにやることを前月末までに宣言

色々の理由で休む人がいるという雰囲気を作る

社内で最も休める事業部になった

特別な理由がないと休まない雰囲気がなくなった

有休取得率が低かった人も休むようになった



左から岸上泰三事業部長、増田智子マネージャー、佐々木宏一事業部長代理

図1 毎月の有休取得日を宣言する「休むDay(やすむでえ)」

NECソリューションイノベータの第二官公ソリューション事業部は独自に有休取得促進施策を実施している

休めないSEを生む厄介な存在



た。「社内アナウンスが流れるなか、無視して残業するのが当たり前になっていた」。SE部門の現場マネージャーである上新周作コミュニケーション統括部第三技術部副部長兼第二課長はこう証言する。

社内には、長く働いて成果を出す人が評価される雰囲気があったという。「強制されているわけでもないのに、当然のように残業する雰囲気だった」(上新副部長)。

変化は2017年4月に訪れた。社長が健康経営と働き方改革を打ち出したのだ。総実労働時間5%削減を目標に掲げ、トップダウンの取り組みが始まった。その一環で早帰りデーの再徹底が打ち出された。上新副部長は「初めは自分たちの頑張りが否定されたように感じた」と話す。とはいえ、マネージャーは会社の目標を達成させなければならない。会社が用意したITツールや制度も使って、メンバーとともに業務を効率化する工夫を試したという。

そうした工夫の1つが、会社が導入したチャットツールの活用だ(図3)。「SEは資料作成にかけている工数がかかり多い。チームを越えて情報共有をして、他の人が作った資料を再利用するようにした」(コミュニケーション統括部第三技術部第二課の三輪光樹氏)。資料作成前にチャットで呼びかけて、以前作った資料があれば共有してもらおう。このほか、新たに整備されたテレワークもフル活用。「顧客訪問後にテレワークで作業をして直帰するよう、仕事のやり方を変えた」(上新副部長)。

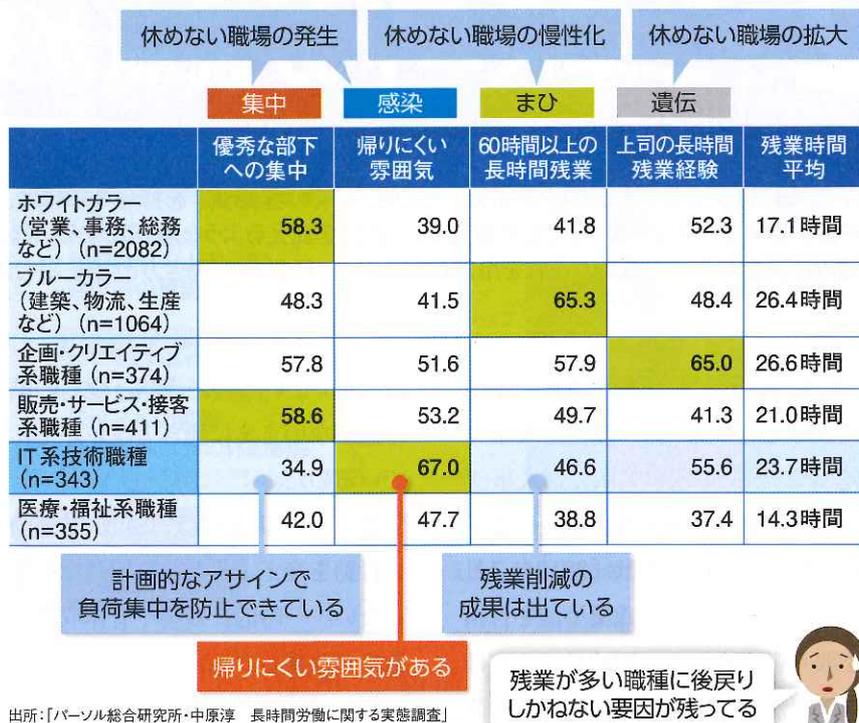


図2 IT職場の課題は「帰りにくい雰囲気」

数値は「集中」「感染」「まひ」「遺伝」の代表的な状況が当てはまるという答えの回答率を偏差値化したもの

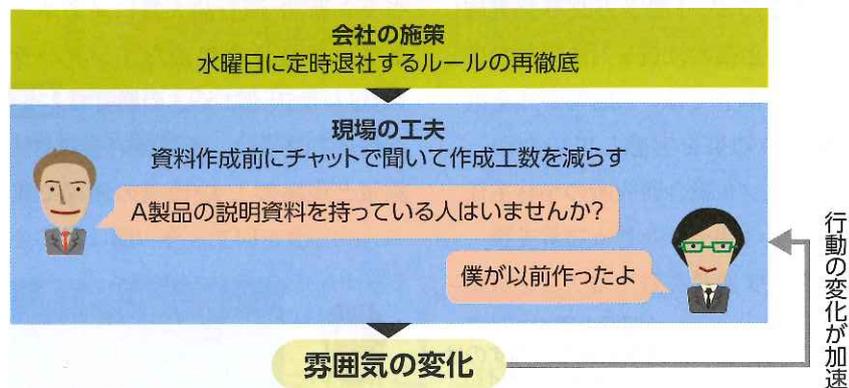


図3 都築電気は形骸化した水曜定時退社の定着に成功

メンバーの行動が変わった結果、早く帰る雰囲気が生まれた

メンバーが行動を変えていった結果、施策開始から半年後には全員が水曜日に定時退社できるようになったという。「チーム全員の水曜定時退社を達成できるようになったころには、職場の雰囲気が変わっていた。気兼ねせずに早く帰る人が目に見え

て増えた」(上新副部長)。

上新副部長は「職場の雰囲気は変えられないと思っていたが、行動が変わったら雰囲気も変化した」と振り返る。雰囲気の変化は、行動の変化を加速させるという好循環を生んでいるという。

社員が工夫しようとしな モチベーションの観点が抜けた施策

IT職場にはびこる「休めない雰囲気」や「帰りにくい雰囲気」を打破するには、SE個人の行動が変わらなければならない。SEが能動的に行動を変えるような現場にするには、それを支える仕組みと制度が欠かせない。これを用意しないのは、経営層が働き方改革を阻むようなものだ。

「SCSKの働き方改革は、初年度に失敗を経験した」。働き方改革で先頭を走るSCSKの南政克人事グループ人事厚生部労務課課長はこう打ち明ける。南課長は「2012年7月から、現場の工夫で残業半減を目指す取り組みをした。開始してすぐは減ったが、年度末には元の残業時間に戻ってしまった」と明かす(図1)。

IT職場の働き改革は、SEが行動を変えられるかどうかにかかっている。ところが、「働き方改革を実施している企業の社員を対象にしたアンケート調査では、52.2%が残業削減施策の効果を実感していなかった」(パーソル総合研究所の小林主任

研究員)というのが現状。現場の納得感がないままに働き方改革が進んでいるのだ。

こうした状況では、SEが能動的に行動を変えようという機運は生まれない。一時的に残業や有休取得の数字が改善しても、時間がたつと元に戻ってしまう。または、数字のつじつまを合わせるため、昼休みや帰宅後に働くといった「見えない残業」が増えてしまう。2018年のユーキャン新語・流行語大賞にノミネートされて注目を集めた「ジタハラ(時短ハラスメント)」の横行だ。

働き方改革は、経営層主導の全社施策と現場の工夫・改善の両輪で成

り立っている。しかし「多くの企業の働き方改革で、全社施策に欠けている要素がある」(パーソル総合研究所の小林主任研究員)。現場を支える仕組みと制度だ(図2)。

現状の全社施策は、残業時間や有休取得率といった数値目標の設定と、ノー残業デーや残業時間の上限設定といった強制力のあるルールの設定に偏っている。行動を変えようとするモチベーションを高める仕掛けや、行動を変えやすくするための環境整備が足りていないのだ。

浮いた残業代を社員に還元

現場を支える仕組みと制度について、先進企業の例を紹介しよう。

残業削減のモチベーションの向上策としては「浮いた残業代の還元」がある(図3)。NCS & AやSCSKが実施している。SCSKでは「残業を削減するほど、残業代が少なくなつて手取りが減る。これでは社員は納得できない」(南課長)という考えに基づいてこの施策を導入した。

具体的には、残業の有無にかかわらず、毎月20時間分(管理職や裁量労働制適用者は35時間分)の残業代を支給している。なお、20時間を超える残業があった場合には、超

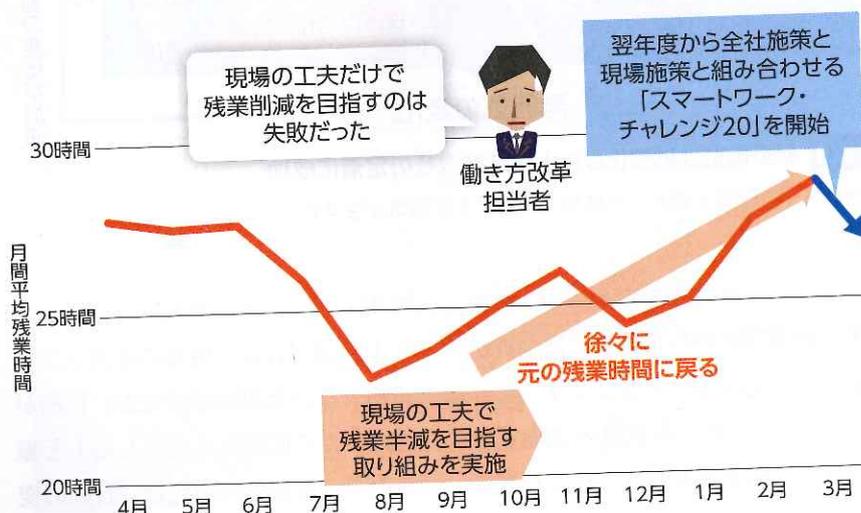


図1 働き方改革のトップランナーであるSCSKも初年度に苦労改革に着手した2012年度の平均残業時間の推移。SCSKの資料を基に作成。

休めないSEを生む厄介な存在



過した分を支給する。

有休取得のモチベーションを高める施策としては「バックアップ休暇」がある。年次有休を使い切った後に風邪やインフルエンザに罹患した場合に使える、バックアップとなる特別な有休を用意しておく制度だ。NECソリューションイノベータやSCSKが運用している。「有休を使い切ろうというモチベーションが高まった」(SCSKの南課長)。

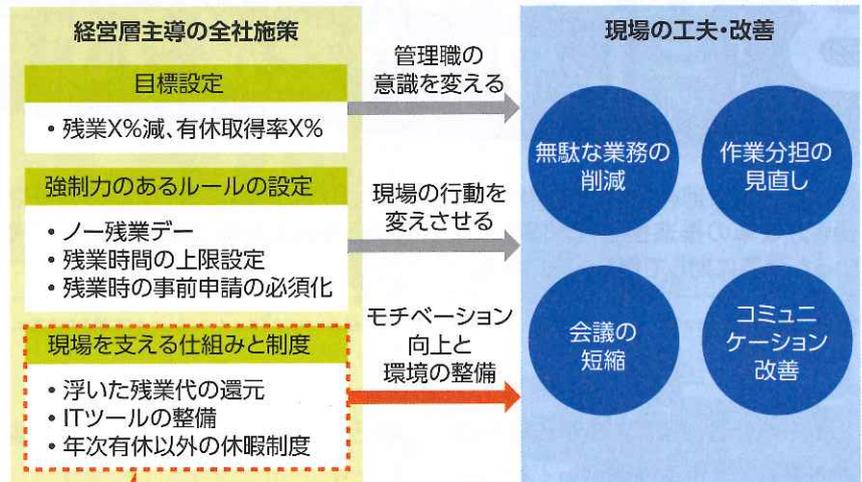
常駐先に「社長の手紙」を渡す

環境整備では、残業削減や有休取得をしやすくする環境を作る。

IT業界に多い客先常駐では大きく2つの課題がある。「1つめは常駐先の事情や雰囲気引きずられやすいこと。2つめは常駐している社員に働き方改革の空気が伝わりにくいことだ」(ラックの山中聡人事部副部長兼働き方改革推進室長)。

1つめの課題に対しては「顧客や常駐先への協力依頼」を実施する企業が多い。残業削減では、ノー残業デーを設定したり、夜間の会議やメールのやり取りをなくしたりする。ただし、常駐先だと自社の取り組みに加え、顧客の協力を得ないと実現できない。「お願いまで現場任せにするのは酷だ。常駐しているチームリーダーの立場では、自社の都合を主張しづらい」(NCS & Aの田中部長)。

そこでNCS & Aでは、働き方改革への協力を依頼する、社長からの手紙を作成した。事業部長や部長がそれを携え、ユーザー企業や元請け



ここが欠けがち。会社が働き方改革を阻むようなもの

図2 全社施策と現場改善が働き方改革の両輪
現場を支える仕組みと制度がないと、一時的な効果で終わる

	残業削減	有休取得
モチベ向上	浮いた残業代の還元	バックアップ休暇
環境整備	顧客や常駐先への協力依頼	サテライトオフィスの契約
	テレワーク環境の整備	休業日の設定

図3 現場を支える仕組みと制度の例
先進企業が実施している施策を整理した

企業にお願いをして回った。

2つめの課題に対しては「サテライトオフィスの契約」が有効だ。サテライトオフィスとは、一時利用できる貸しオフィスだ。ラックでは、常駐先の近くにサテライトオフィスを用意するため、貸しオフィス会社と法人契約をしている。サテライトオフィスは、部門の長とチームリーダー、チームリーダーとメンバーといった面談の実施に利用する。「コミュニケーションできる場所を設け、有休取得の推進といった働き方改革を促す」(山中副部長)。

客先常駐か社内かを問わず役立つ施策としては、残業削減では「テレワーク環境の整備」、有休取得では「休業日の設定」がある。テレワークはPART3で詳しく解説している。

休業日とは、土日祝日以外に独自に設定した休日だ。営業カレンダーを通じて社外にも知らせる。NCS & Aでは、飛び石連休中の平日を中心に年間6~7日の休業日を設定している。田中部長は「顧客とのやり取りが多い部門で有効だ。休業日にしておくと、社員が尻込みせずに有休を取得できる」と手応えを語る。

PART
3

働き方改革を阻む厄介な心理

残業したがる部下の思い込み テレワークを嫌う上司の誤解

働き方改革を進めていくと、それに抵抗する人たちに直面する。現場の社員やマネジャーだ。働き方改革の推進担当者が障壁になってしまう場合もある。原因は思い込みや誤解、不安といった改革に対して抱く心理にある。

伊藤 直子 日立ソリューションズ スマートライフソリューション事業部 ライフスタイルイノベーション本部 働き方改革エバンジェリスト

多くの企業が働き方改革に取り組んでいる。改革を進めていくと、社員やそのマネジャーが“抵抗勢力”になっている場面に出くわすだろう。働き方改革の推進担当者からすると、厄介な人たちに見えるかもしれない。しかし、正しい対処をすれば、そうした人たちも味方になってくれる。改革に抵抗する原因の多くは、思い込みや誤解、不安といった心理的な面にあるからだ。

筆者は日立ソリューションズ社内で長年にわたり働き方改革を推進してきた。また、その経験を生かして、「働き方改革エバンジェリスト」として顧客企業の働き方改革も支援している。こうした活動を通じて得た学びを基に、働き方改革に抵抗する人たちが持つ思い込みや誤解、不安

の正体を解き明かし、突破策を解説しよう。

残業したがる社員

強制帰宅で無駄を発見

働き方改革を進めていると、気がかりな人たちと出会う。残業したがる社員や、そうした社員を高く評価するマネジャーだ。

「夕方6時に帰るなんて嫌だ。残業してもっと仕事がしたい」。働き方改革の推進役としてオフィス現場の担当者と話したところ、ある社員からこう訴えられた。理由を尋ねると「担当しているプロジェクトの企画書のクオリティをもっと高めたいから」と返ってきた(図1)。

こういう発言をする部下を好まし

いと捉えるマネジャーも少なくない。マネジャー自身に、残業して成果を出してきた成功体験があるからだ。マネジャーになってからも「残業は美德」というイメージを強く持っている。

日本の多くの職場で「成果を出すには、残業して頑張るべき」という風潮が染みついている。企業全体で「残業している人は頑張っている」と前向きに評価し、これに応えようとする現場の社員は「成果が出るまでは、残業して頑張る」という意識を持つ。

働き方改革を進めるには、成果だけを評価するのではなく、限られた時間の中で成果を出すことを評価する会社にならなければいけない。これを変えるには、まずは経営層が「残業をせずに成果を出す社員を評価する。残業はプラス評価にならない」と明確なメッセージを出す必要がある。そのうえで、社員1人ひとりが「残業ありき」でしていた仕事のやり方を見直す、現場レベルの働き方改革を推進していくとよい。

定時で帰ると現場が変わる

「残業が美德」になっている現場

厄介な思い込み

成果を出すには、
残業して頑張らなきゃ



社員



マネジャー

突破策

必ず帰る時間を決める
ルール設定が有効です



働き方改革のプロ

現場を中心に
不要な仕事をなくす
議論をしよう

図1 残業削減を阻む厄介な思い込み

休めないSEを生む厄介な存在



の働き方改革には、シンプルで有効な策がある。「午後6時の終業時間に必ず帰る。それ以降、仕事は一切しない」という現場ルールを設定してしまうのだ。

こうすると社員は「それを達成するには、どう仕事のやり方を変えていくか」を考えるようになる。「何時までにどの仕事をどのレベルまで終わらせるか」「今日はここまでやって、続きは明日に持ち越そう」といったスケジュールリングをし始めて、実践するようになる。

それでも「どうしたらよいか分からない」と戸惑う社員がいる。そういった場合、「子供を保育園に送り迎えしなければならない」といった理由で短時間勤務をしている社員を先生役に付けるのがお勧めだ。こうした社員は、日中にしか仕事の時間を確保できない状況の中で、仕事をこなすことが求められている。限られた時間で成果を出すプロだ。

残業に対する価値観が変わったというメッセージにもなる。残業がまん延する職場では、短時間勤務をしている社員を「早く帰るなんてずるい」と周囲がよく思っていないケースが多い。働き方改革を機に先生役として抜てきすると、職場全体の雰囲気が変わるはずだ。

無駄な業務を大胆に捨てる

終業時間に必ず帰る現場ルールの設定と並行して、ぜひ行いたい施策がある。「ムダとりワーキング」だ(写真1)。現場で手掛けている業務を棚卸ししたうえで「本当に必要かど



出所:日立ソリューションズ

写真1 「ムダとりワーキング」のワークショップの風景

表1 ムダとりワーキングで得られる課題の例

課題分類	課題・現場の声
会議	会議開催の日程調整に時間がかかる
	決まった時間枠で会議が設定されており、議題に応じた適切な会議時間が設定されていない
	議事録作成など会議後の作業時間を減らしたい
	対面での会議が多い。オンラインでよい会議もある
作業	定型業務の中に、手作業で行っている部分がある
	メールが多すぎる。メールが埋もれてしまい、依頼への対応が遅れることがある。依頼する側も未読かどうか分からない
	年間の有給休暇取得日数が増えていない。「休みづらい」という声は聞こえないが結果的に休めていない
風土	常駐先では、終業時間での退勤やテレワークを実行しづらい

うか」を見極め、不要な仕事をなくす取り組みである。これをする「この報告は毎日していたけれども、そんなに頻繁でなくてもよい。週1回にしてもいいな」「この承認フローは長すぎるので短くしよう」といった気づきを得て、策を講じることができる(表1)。

ムダとりワーキングを成功させるには、2つのポイントがある。

1つめは、トップダウンで取り組むこと。ムダとりワーキングは会社として必須の取り組みと位置付け

て、必ずやらなければならないという枠組みやルールを設けることが欠かせない。そうしないと、現場担当者は目の前の仕事をこなすことを優先してしまい、ムダとりワーキングを後回しにしてしまう。

2つめは、取り組みの中心人物に、現場の実務担当者を据えることだ。日立ソリューションズで実施したときには、課長クラスの実務担当者、ムダとりワーキングの推進役を担ってもらった。実務担当者には「自分たちの仕事のムダをなくし、より効

率が良い現場に変えられるチャンスだ」といった取り組みの意義も伝えて、自分事として参画してもらうことも欠かせない。きっと積極的に協力してくれるはずだ。

業務の棚卸しをしていると、「過去の経験からこの作業は必要」とか「これまでやってきたからやめることはできない」と考えてしまいがちだが、現時点で最良の形を考えて思い切って提案してみることをお勧めする。自社でムダとりの成果発表会をしたときに、役員から「改善案が多かったが、もっと、どーんとやめた、という施策が欲しい」というコメントがあった。上層部は、本気で生産性向上を目指しており、過去にこだわらず、大胆な改革を期待しているものである。

他に現場でできる業務時間を削減する施策としては、マネジャーから部下への権限委譲がある。任せる仕事の目的をしっかりと伝えて共有したうえで、仕事のやり方は部下に任せる。これでかなりの効率化が図れる。部下も自分で考え、責任を持って判断・行動するようになり、リーダーシップの醸成、人材育成にもつなが

る。「部下の仕事を事細かに監督して指示する」「何事もマネジャーに確認を取る」というマイクロマネジメントに慣れているマネジャーや部下は要注意だ。現場での判断とマネジャーへの報告を効率良く進めてほしい。

テレワークを嫌がる

部下と上司の思い込み

働き方改革の策として注目が集まるテレワーク。これを全社で普及させようとすると、現場の社員やマネジャーの抵抗に直面する。

働き方改革を進める企業で、テレワークを導入しようとするケースが増えている。テレワークとは、ノートPCやスマートフォンなどのモバイル端末を使って、会社のオフィス以外の場で仕事をする働き方だ。

テレワーク制度は以前から実施していた企業が多い。ただ、その多くは、育児や介護で在宅勤務せざるを得ない社員が対象。位置付けは「救済措置」だった。ところが、働き方改革の本格化で、企業のテレワークへの見方が変わった。一部の社員が

一時的に使う救済措置から、全社規模で多くの社員が頻繁に利用する「生産性向上策」へと位置付けが変わってきている。

テレワークが生産性向上になるのは、オフィスでは集中したPC作業が難しいからだ。電話対応をしたり、周囲から声をかけられたりするたびに中断せざるを得ない。テレワークだと中断要因が少なく、集中して作業できる。働き方改革を進める企業は、移動時間の削減とともに、PC作業の生産性を上げる手段としてテレワークの導入を進めている。

そうした企業で、働き方改革の推進担当者からよく聞く悩みがある。「どうすればテレワーク制度を全社的に広げられるのか」ということだ。テレワークの対象を拡大しようとすると、現場の社員やマネジャーの抵抗に遭うという。

体験期間で固定観念を打破

社員がテレワークに抵抗するのは、「仕事は会社でするもの」という固定観念があるからだ(図2)。

オフィスで働く企業では、社員は平日の朝に出勤して夕方以降に帰宅するというリズムで仕事をしてきた。入社してからずっと続けてきたリズムであるため、固定観念が強く定着している。

テレワークを社内に普及させるには、こうした固定観念の打破が欠かせない。社員1人ひとりに「ホントに会社に来なければ仕事はできないの?」「会社で仕事をするのがホントに効率がいいの?」と疑問を持って

厄介な誤解

仕事は会社
でするもの

部下の顔が
見えなくなる



社員



マネジャー

図2 テレワークを阻む厄介な誤解

突破策

期間を決めてテレワークを
試してみるのが効果的です



働き方改革のプロ

ツールを使えば、
チームメンバーの
状況を簡単に
把握できます

いう理由で、テレワークそのものの導入をやめる必要はない。

ただし、テレワークができない人に対する配慮は忘れないようにしたい。まず、テレワークをする社員に対して、「取引先にはメールで連絡してもらったり、社員が持つスマートフォンに直接電話をかけてもらったりする」といった準備をもらう。テレワークができずオフィスに残る社員の負担を軽減するためだ。「テレワークをしている社員に代わって電話対応している」といった状況は、不公平感による不満が高まりやすくなる。

さらにテレワークができない社員には、業務の棚卸しをしてムダを省いたり、会社に来なくてもできる仕事をテレワークの人に分担したりするなどの施策を講じて、負担がかからないと実感してもらうことも大切だ。テレワークができるできないに関係なく、組織やチームとして効率よく働けるようにしよう。

テレワークができる場を広げる

テレワーク制度の社内への普及と合わせてお勧めしたいのが、テレ

ワークの場を広げることだ。在宅勤務だけだと「自宅では子供が話しかけてきて仕事に集中できない」「自宅ではオン/オフ切り替えができない」といった課題が出てくる。

対策としては、カフェなどでのテレワークを認めるようにIT基盤の仕組みや制度を設計する手が考えられる。ディスプレイののぞき見を防ぎたい場合は、サテライトオフィスを利用するとよい。会員企業向けに、QRコードによる入退室セキュリティ設備などを備えた共用サテライトオフィスの提供サービスも増えている。必要に応じてぜひ企業として利用できるようにしておきたい。日立ソリューションズでも導入しており、社員に好評だ。

RPA導入への抵抗

自動化を阻む思い込み

ソフトウェアのロボットを使ってPCの定型業務を自動化するRPA。働き方改革の切り札として有望だが、現場担当者の思い込みで活用が阻まれる恐れがある。

働き方改革の切り札として、RPA

(ロボティック・プロセス・オートメーション)に注目が集まっている。PCを使った定型的な作業を、ソフトウェアのロボットによって自動化する技術だ。適切に導入すれば、PCの定型作業を自動化でき、大きな成果を得られる。

日立ソリューションズでは米オートメーション・エニウェアのRPAツール「Automation Anywhere」を使ってロボットを導入し、PCの定型業務を自動化している。現在までの取り組みで、人事総務部門で130時間/月、財務などの間接部門で300時間/月のPCの定型作業を削減できた。現場担当者は、社員を働きやすくするための企画業務など、本来取り組みたかった仕事により多くの時間を割り当てられる成果を得ている。

自動化できる作業は必ずある

働き方改革を進めている顧客企業でも、PCの定型作業が多い現場に対して、RPAの導入提案をしている。そのとき、筆者はある「RPA導入を阻む厄介な存在」を感じるものが少なくない。現場担当者にRPAの導入を勧めると、「受け入れにくい」という反応をされるのだ。理由を聞くと「現場でやっているPCを使った仕事は単純ではないから」という返事が返ってくる(図3)。

筆者はその返事を聞くと、「それは果たして本当なのだろうか」と疑問を持つ。「複雑だ」と答えるケースのほとんどは、PC作業を担当者が属人的に進めていて、全体像が見

厄介な思い込み

現場の作業は、自動化できるほど単純ではないぞ



社員

突破策

作業を棚卸してみると、自動化できる作業が必ず見つかります



働き方改革のプロ

属人化している作業の全体像を整理すると、意外と単純だったりします

図3 RPA導入を阻む厄介な思い込み



えていないからだ。または担当者の具体的な作業が見えていないこともあるだろう。

全体像と具体的な作業が見えていなければ、「この部分はRPAで代替できる単純作業だ」といった気づきも得られない。そこで、こういったケースでは、PC作業の棚卸しにまず着手する。その中から、面倒でありながら単純な作業を見つけ出すようにしている。

PC作業の棚卸しを提案すると、「業務を整理するような余裕はない」という声が上がってくるのが少なくない。しかし、「自動でやってくれたら楽だ」というPC作業は必ず潜んでいる。「そんな作業を見つけよう自動化しましょう。そうすればこれまでの仕事の効率はぐっと上がります」と訴えて、現場担当者の協力を得ている。

AIの現場活用には我慢が大切

業務を自動化・効率化する技術として、RPAと並んで注目を集めているのが人工知能(AI)だ。テキストデータや画像、音声などを自動で認識し、それを踏まえてシステムなどの処理を進められる。現場の担当者の代わりに、指示内容を認識して処理を自動で進められる点で、業務を自動化できる技術として注目が集まっている。

自社で業務の自動化に適用してきた経験を踏まえると、筆者は「AIは活用するうえで注意がいる」と考えている。RPAのような即効性はない。むしろ我慢が必要だ。

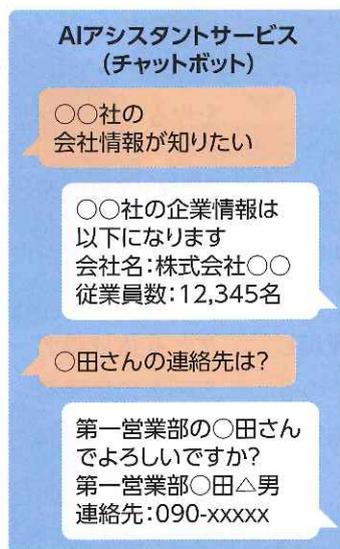


図4 人工知能(AI)は効果が出るまで我慢が必要

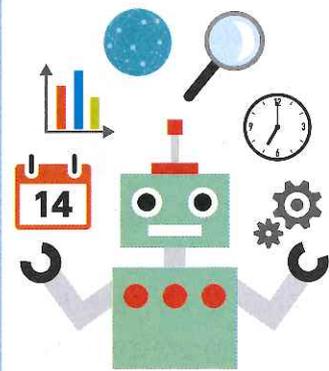
図は日立ソリューションズが導入したAIを活用したチャットボットの活用イメージ。対話を繰り返すことで精度が高まっていく

日立ソリューションズではチャットボットを導入した。社内SNS(チャット)上で社員からの問い合わせを受け付けて、社内システムから適切な情報を収集して回答するという問い合わせ業務の自動化に適用している(図4)。自然言語での対話の理解にAIを活用している。

また、勤務時間や有給休暇といった就業管理情報やサーベイの情報など、社員に関わる情報をAIで分析してメンタル疾患を早期に予防するための仕組みも導入している。

これらの取り組みを進める中で感じたのは「AIが期待する動きをしてくれるようになるまでには、大量のデータが必要であり、かつ、時間がかかる」ということだ。

当初は、依頼した内容に見合った回答がなかなか得られなかったり、分析結果の精度が上がらなかったりということがあった。しかし、約6



カ月利用を続け、問い合わせの回数を重ね、データの量を増やすことで、精度が上がっていくことを確認した。今後も利用し続けることによりさらに効果が上がることを確信している。

AIを業務の自動化に活用する場合には、最初は期待する返事が返ってこなくても「学習させて育てていく」と思える余裕を持つことが大切だ。使えば使うほどデータが蓄積され、データ量が多いほど精度が上がっていく。AIに読ませ、学習させるデータを収集・保存しておくことも必要だ。

フェードアウトする改革

効果が見えないと不安に

最後に取り上げる厄介な存在は「本当に効果が出ているのか」という、働き方改革の推進担当者が抱く不安だ。改革そのものにとどめを刺

しかねないので、効果を可視化して、こうした不安を払拭しよう。

働き方改革を始めてみたはいいが、その後、フェードアウトしてしまう——。働き方改革に取り組む現場で起こりがちな失敗パターンだ。せっかく盛り上がった機運がしぼんでしまうと、働き方改革そのものに否定的な空気が生まれ、施策の大部分が頓挫しかねない。

フェードアウトが起こる要因は、働き方改革を進める企業の推進担当者が抱く不安だ。働き方改革の推進担当者が「業務の棚卸しや残業削減、テレワークとさまざまな働き方改革の施策を講じてきた。しかし、その効果が見えない」と言い始めたら危険信号。そのまま働き方改革の施策を押し進めていいのか、不安を抱いているのだ(図5)。

担当者の不安を解消するには、成果を可視化するようにしておきたい。働き方改革の結果が出ていると実感できれば、「確実に良くなっている」と自信を持って施策を推進できるはずだ。具体的には、人事関連のデータを収集して、働き方改革の

施策によってどれだけの成果が出ているのかをモニタリングする仕組みを作る。

お勧めはPCの操作ログの収集

収集する人事関連データの基本は、社員の就業管理(勤怠管理)データと有休取得データだ。就業管理データには残業時間が含まれている。「業務の棚卸しをしてムダとりワーキングをした後、残業時間は減っているか」といったことを確認できる。

有休取得データについては、テレワークを含めて生産性向上策を講じた後に、前後での変化を見るとよい。生産性が高まって効率の良い働き方を社員ができるようになっていれば、有休の取得数は増加傾向に転じるからだ。

もう1つ、筆者が収集をお勧めしているデータがある。社員が使うPCの操作ログだ。就業管理データよりも細かく社員の作業状況の変化をつかめる。PCの操作ログは、専用のエージェントソフトをインストールして一元管理できるシステム製品が出回っている。一部のIT資

産管理ツールでも操作ログの収集が可能だ。

こうしたPCの操作ログを記録するシステムを使うと、社員が業務時間中にどのアプリケーションソフトでどんなファイルを使っていたのか、操作の開始時間、終了時間とともに把握できる。システムによっては、作業をしたのがオフィス内なのか社外でのリモートワークなのかといった勤務場所も分かる。

このデータを活用すると、働き方改革施策を実施した前後での変化を細かく把握できる。業務の棚卸しをした後はデータ収集の良いタイミングだ。社員のPC作業の内容が変わっているかどうか、効果を詳細に可視化できる。RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)を導入した後、定型的なPC作業は減っているかどうかを分析したい場合にも向く。

データを部署ごとにまとめると、部署単位で働き方改革の成果の傾向を捉えられる。

ログから次の施策を見つけ出す

PCの操作ログの良いところはそれだけではない。社員それぞれの働き方のムダも見つけられる。

例えば、社員のAさんの操作ログを見ると、午前中はメールソフト、昼間はWebブラウザーとExcel、夕方はPowerPointを中心にオフィスソフトの利用時間が長いと分かったとしよう。ここから、Aさんは「午前中はメール処理に追われていて、昼間は雑務をこなしている。夕方の残

厄介な不安

施策が本当に効果を上げているのか不安だ



働き方改革推進担当者

突破策

効果を可視化すれば、自信を持って施策を推進できます



働き方改革のプロ

おすすめはPC操作ログの収集です。効果が詳細に分かります

図5 改革をフェードアウトさせる厄介な不安

休めないSEを生む 厄介な存在

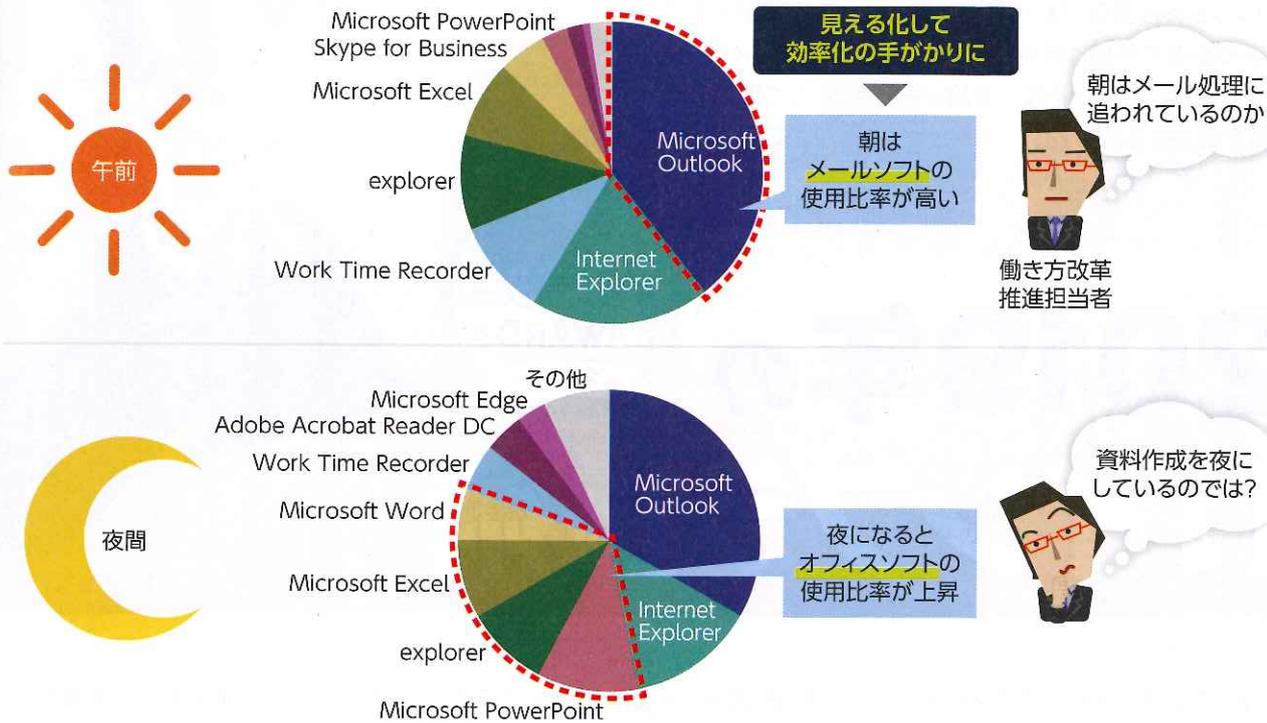


図6 PCの操作ログを基に社員の状況を可視化

アプリケーションソフトの使用時間から社員の働き方が見えてくる

業時間でオフィスソフトを使って、企画書などの資料を作成している」といった仕事の進め方をしてしていると推測できる(図6)。

また、別の社員のBさんは「Webブラウザを使って毎日決まったサイトを閲覧している」といったことが分かったりする。

こうした状況が分かると、次に実施する働き方改革の施策を見つけやすくなる。Aさんの操作ログからは「雑務が多いなら、RPAで自動化できないか」と検討できる。仕事のやり方の見直しもしやすくなる。Aさんには「午前中にメールソフトを見ない時間をあえて作り、資料作成に集中してはどうか」といった残業時間の削減につながるアドバイスをできるだろう。

Bさんの操作ログからは「インターネットから必要な情報を自動収集するクロウリングソフトを導入しよう」といった業務の自動化策を導き出せる。

* * *

働き方改革を阻む心理的な壁を取り上げ、その対策を紹介してきた。働き方改革で最も大切なのは、企業それぞれで働き方改革を行う目的と課題を明確にすることだ。その目的の達成、課題の解決に、強い意志で粘り強く取り組むことが大事だ。

働き方改革の施策は、やると決めたら、できることから早くスタートした方がよい。できない理由は挙げようと思えば切りがないほど挙げられる。そうするとスタートを切りづらくなり、改革の成果も得られな

い。幸い、働き方改革の事例や関連するITツールはどんどん出てきている。そういった事例を通して、他社から学び、良いところは積極的に採り入れていこう。

そして、施策を講じたらデータを見て成果を確認しよう。働き方改革を進めていると、うまくいかないことも多々ある。施策を見直したり、追加施策を講じたりして、トライアンドエラーで修正しながら進めたい。社員が心身ともに元気に働ける企業と社会を作り上げていてもらいたい。

伊藤 直子 (いとう なおこ)

1992年日立中部ソフトウェア(現日立ソリューションズ)に入社。ソフトウェア開発部門を経て、現在は、社会イノベーション事業の一環としてライフスタイルイノベーションに従事。自社の働き方改革の推進とともに、企業の働き方改革を支援する事業に携わっている。名古屋在住で、東京と名古屋を拠点にテレワークを活用しながら仕事をし、自ら柔軟な働き方を体現している。

SYS