
事例から見る働き方改革

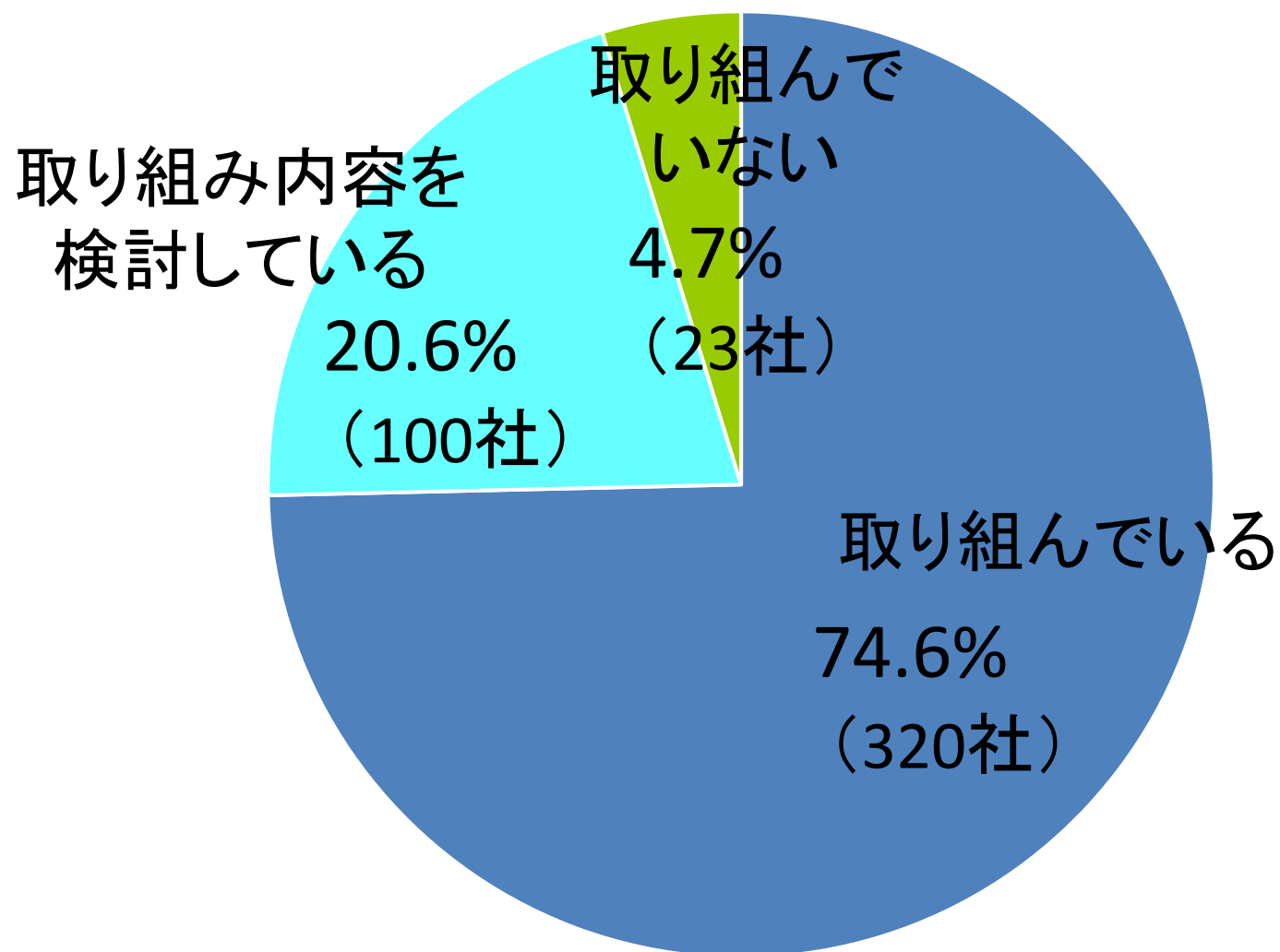
2019.3.19

みずほ総合研究所

人事コンサルティング部
主任コンサルタント 吉岡 稔泰



働き方改革に取り組んでいますか？



(出所)経団連「2017年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」

製造業A社の事例

A社経営及び人事部門から各部門へ通達

- ①一人当たりの残業を●時間以内に抑えてください
- ②毎週■曜日をノー残業デーにします



- ①一人当たりの残業時間目標を達成(除く営業部門)
- ②製品の納期に対するクレームが増加(顧客満足度の低下/営業部門の残業時間増加)

うまくいかなかった背景

早く帰らないといけないから
今まで通りのことはできない

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値(量} \times \text{質)}}{\text{労働時間(時間} \times \text{人数)}}$$

時間削減を最優先しよう

営業部門以外の職場で時間削減が何よりも優先され、
製品の付加価値が下落した

コンサルティング業B社の事例

B社経営及び人事部門からコンサルティング部門へ通達

- ①一人当たりの残業を一律●%削減してください
- ②一人当たりの売上高を■%増加させてください
- ③新商品・サービスを開発してください



- ①残業時間が増加
- ②部門の売上高が減少
- ③新商品・サービスは未完成

うまくいかなかった背景

今までと何も変わらないのに
売上と開発の両方は厳しい

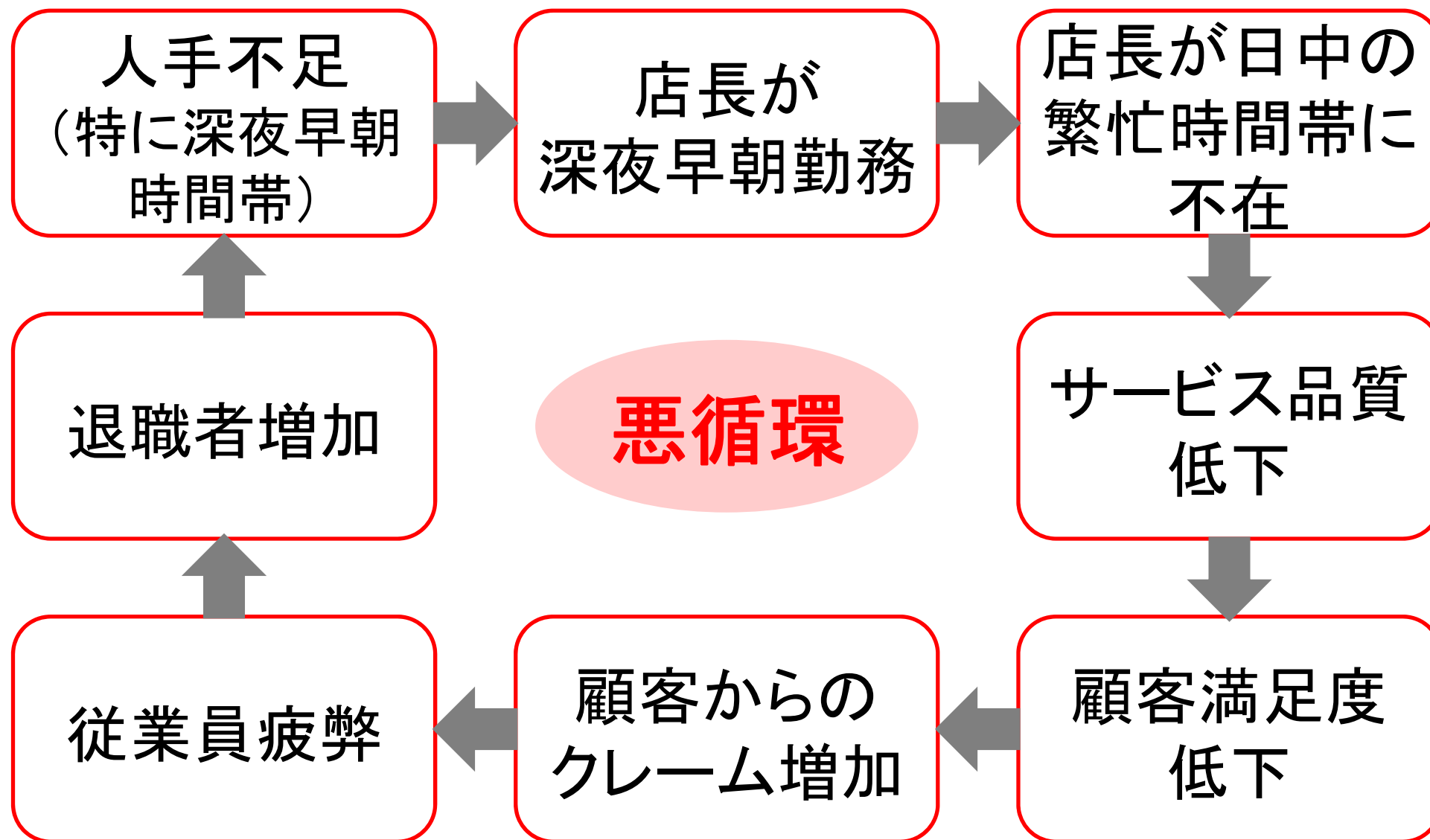
付加価値(量×質)

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値(量} \times \text{質)}}{\text{労働時間(時間} \times \text{人数)}}$$

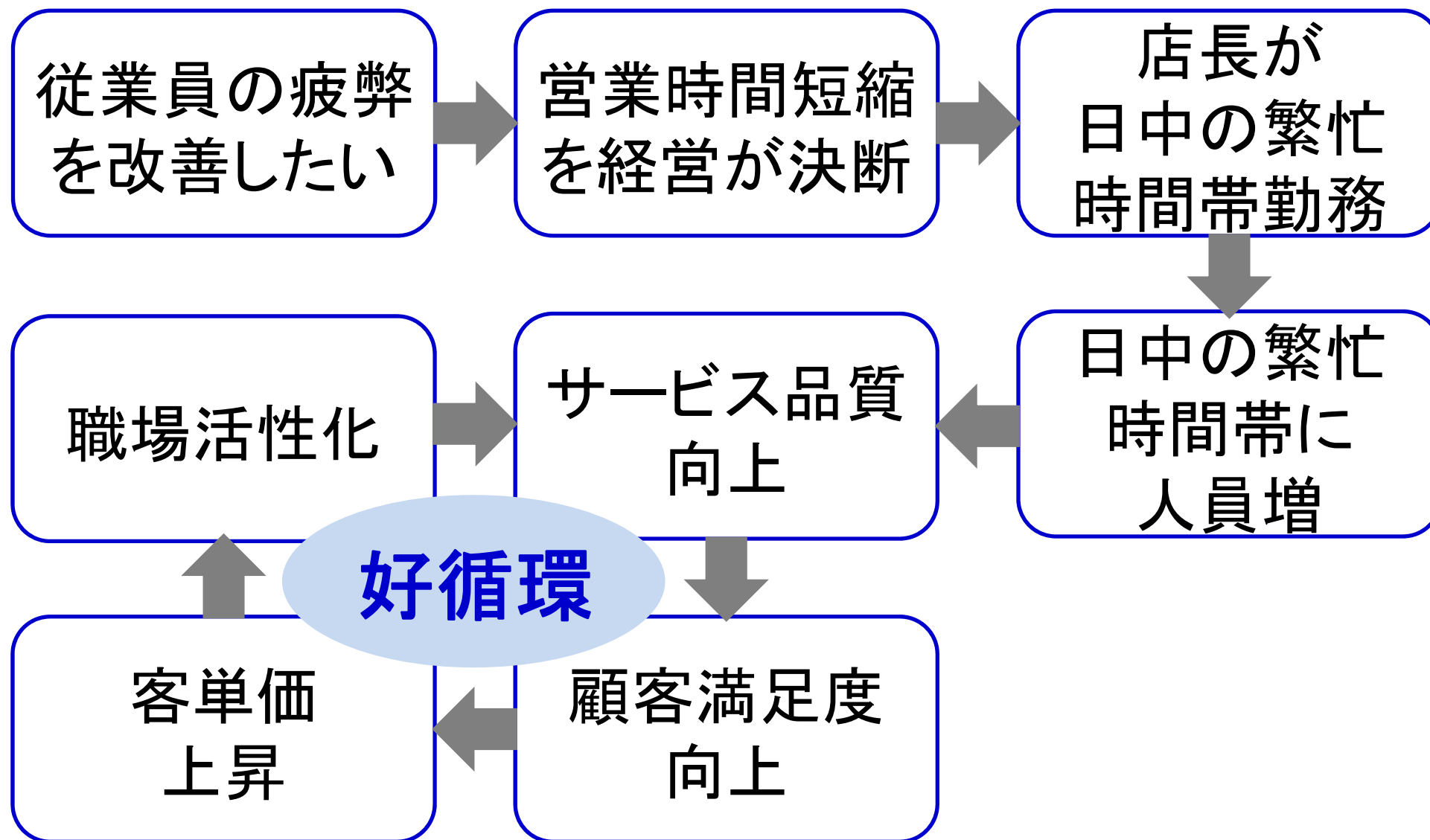
付加価値を高めるために
時間をかけるしかない

会社からのサポートがないまま、コンサルタントが日々の業務に追いつめられ、労働時間が長くなったことで、新しいテーマの研究や商品化に対する余力も奪われ、退職者が続出した

飲食業C社の事例



飲食業C社の事例



うまくいった背景

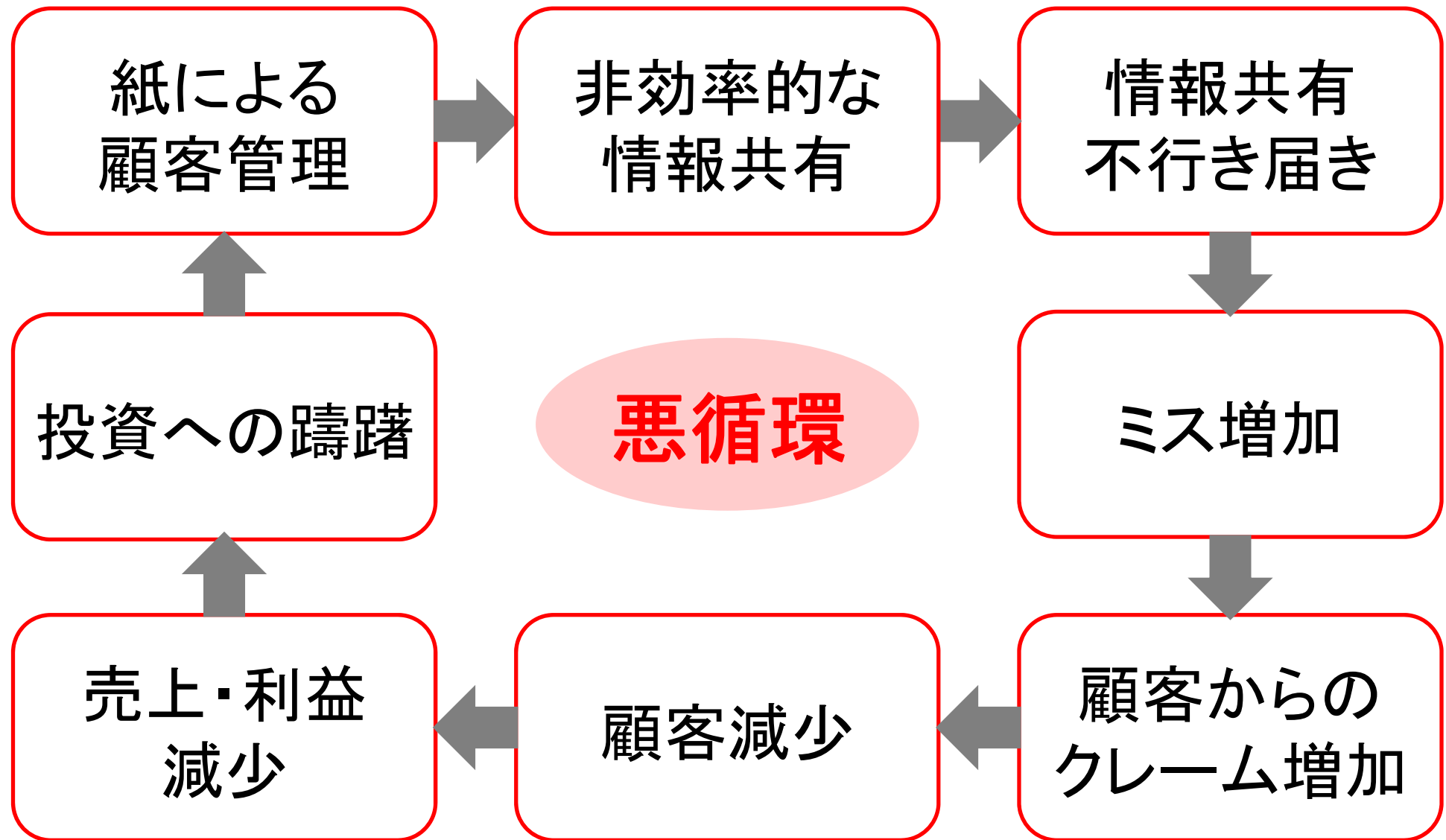
$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値(量} \times \text{質)}}{\text{労働時間(時間} \times \text{人数)}}$$

顧客の多い時間帯に手厚いサービスを提供できる

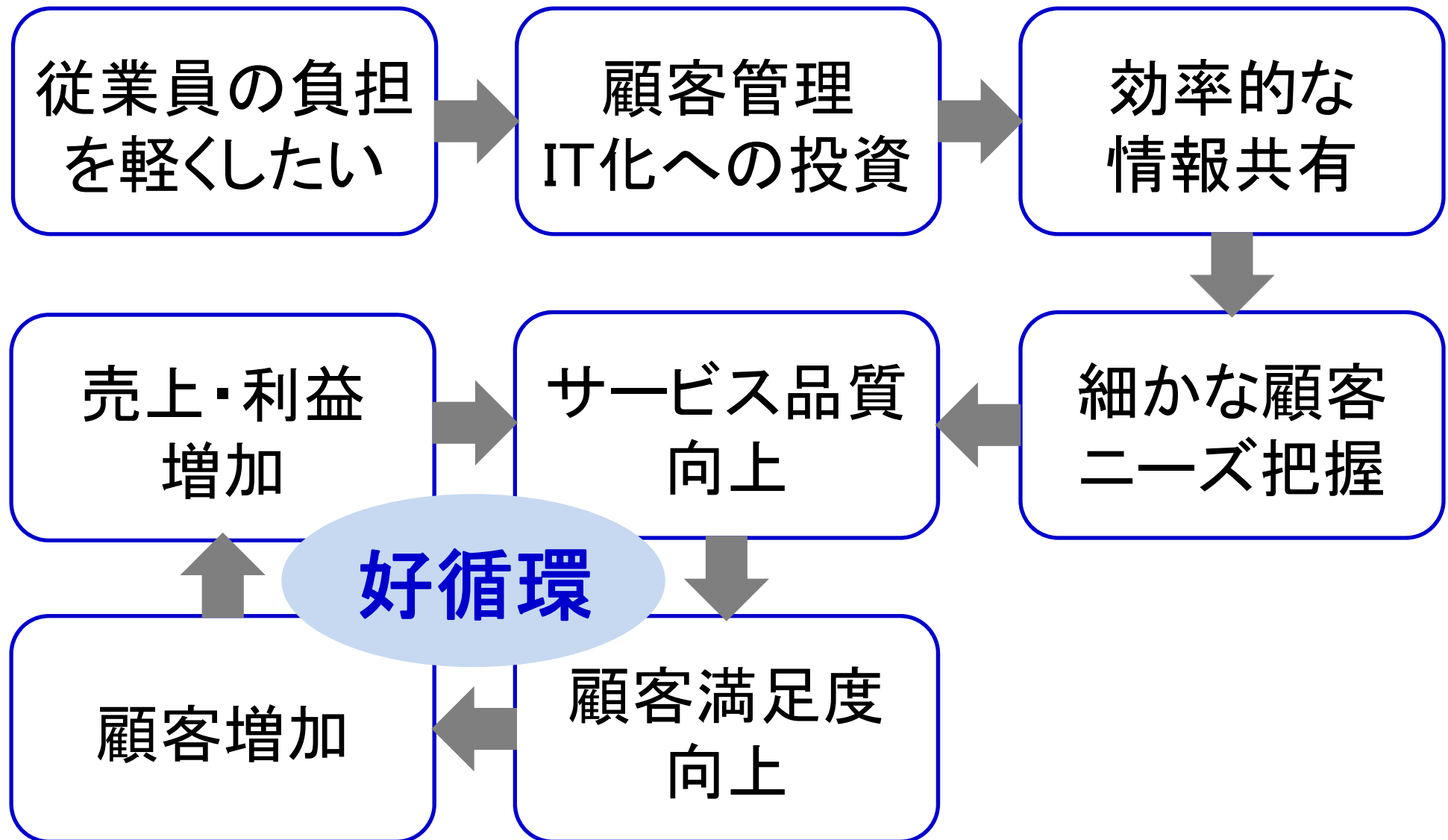
営業時間短縮により効果的なシフトを組める

売上減をも覚悟して経営が営業時間短縮を決定したことにより、戦略的な人員配置が可能となり、サービス品質が向上した

旅行業D社の事例



旅行業D社の事例



うまくいった背景

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{付加価値(量} \times \text{質)}}{\text{労働時間(時間} \times \text{人数)}}$$

タイムリーな情報をもとにきめ細かなサービスを提供できる

情報共有にかかっていた時間が削減できる

IT導入に対して当初反対意見があったものの、有用な情報を提供することで顧客や従業員にとって価値が高いと認識され、サービス品質向上につながった

成功事例と失敗事例の違いは何でしょうか？

- ✓ 経営が従業員に思いを寄せて覚悟を決めているか
- ✓ 目的(実現したい状態)を明確にしているか
- ✓ 現場の実態を把握しているか
- ✓ 取り組みの順序を考えているか
- ✓ 取り組みが玉突きになっていないか

そもそも、働き方改革の目的とは？

「残業を減らす」だけでいいのでしょうか？

日本の社会環境

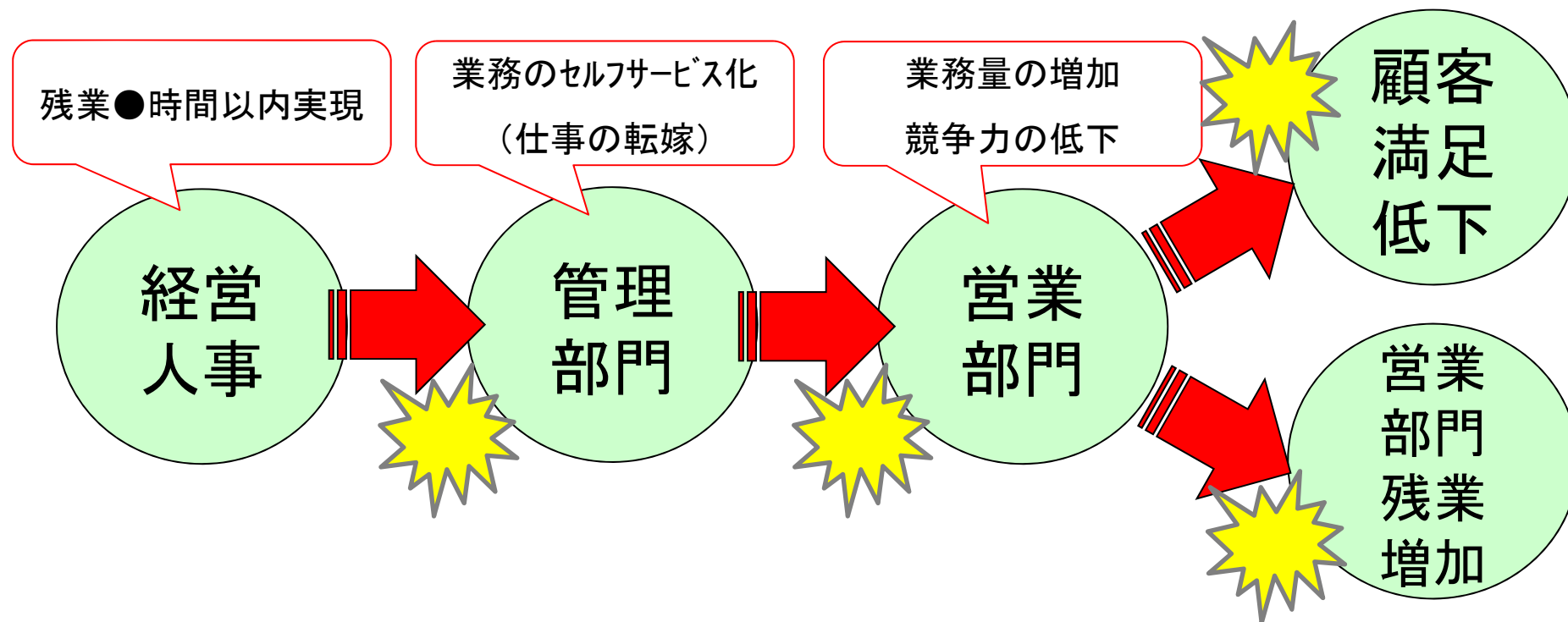
- 労働人口減少
- 人材確保難化
- 世界の中で低い生産性
- . . .

企業に求められること

- 多様な人材が働ける環境
- 現在より少ない人材でも対応できる生産性
- 経営の覚悟
- . . .

実はよくある玉突き

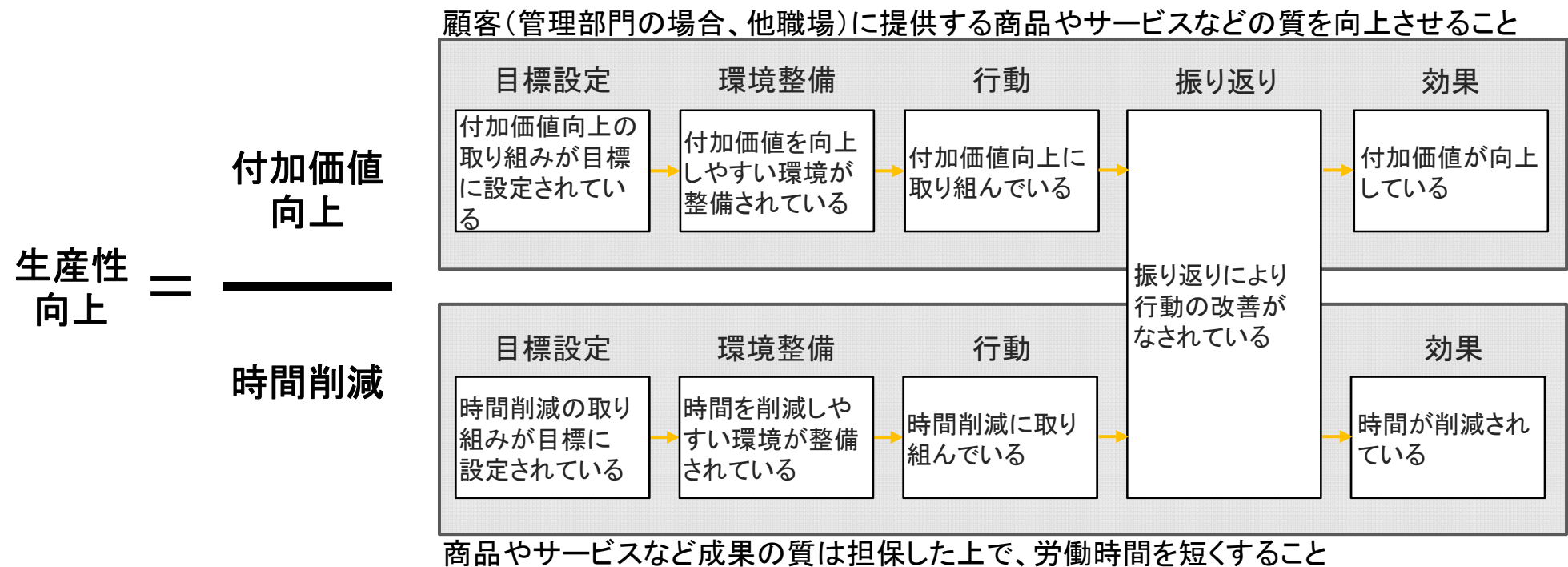
自分達の仕事を他人に転嫁することが働き方改革？



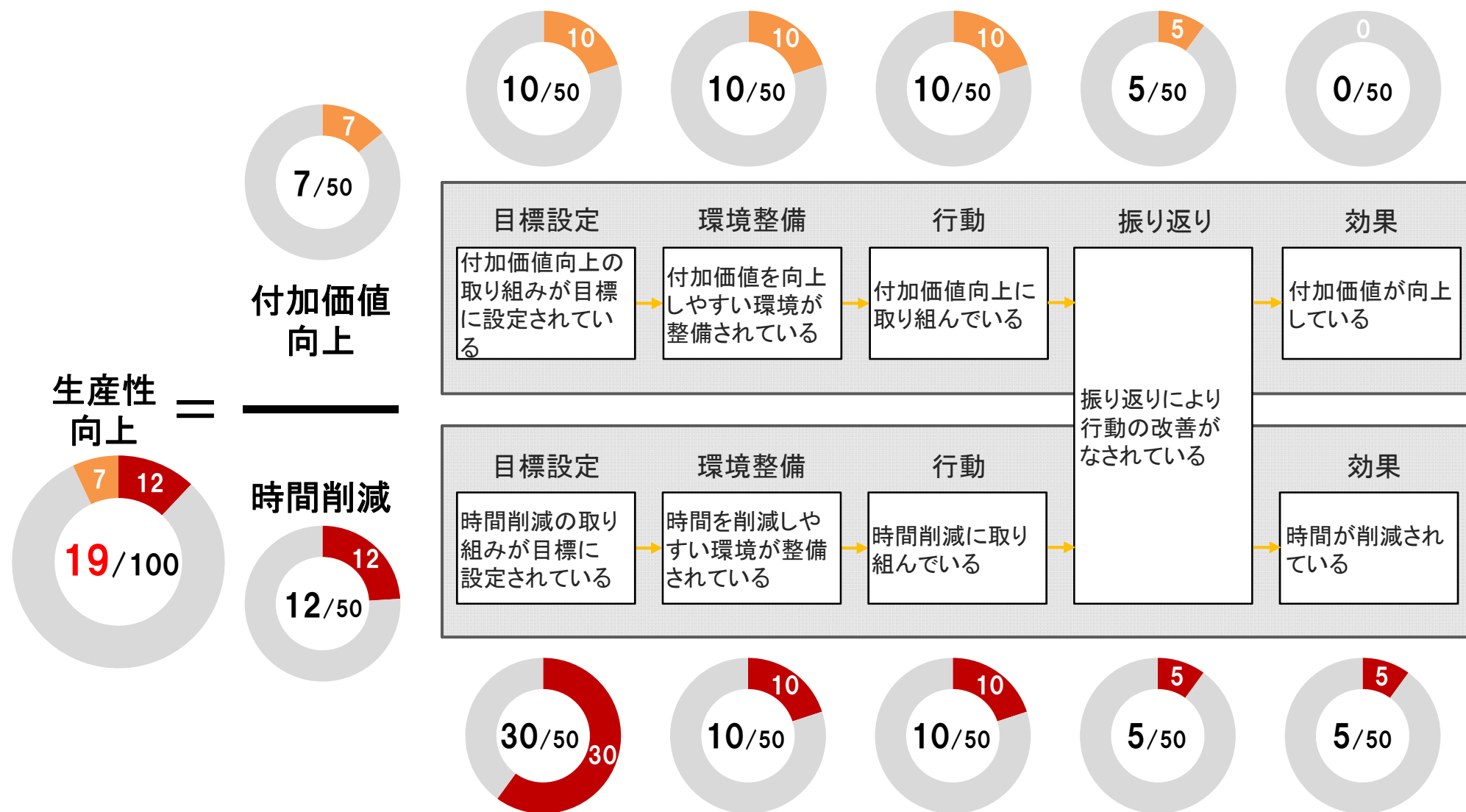
玉突きをされた部門は何かを犠牲にしているかもしれない

現状の取り組みを把握する方法例（従業員意識調査）

【目標とする状態】 単なる労働時間の削減だけでなく、生産性が向上している状態



従業員意識調査の集計結果イメージ



皆様の会社はどうでしょうか？

- 経営が従業員に思いを寄せて覚悟を決めているか
- 目的(実現したい状態)を明確にしているか
- 現場の実態を把握しているか
- 取り組みの順序を考えているか
- 取り組みが玉突きになっていないか

【免責事項等】

本資料は貴社へのご提案を目的として作成されたものであり、本資料に記載された諸条件は仮定に基づくとともに、本資料に含まれる情報の確実性或いは完結性を表明するものではありません。

本資料およびコンサルティングにおける文書もしくは口頭によるご提案は、弊社が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊社はその正確性・確実性を保証するものではありません。

貴社の施策決定に際しましては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

また、コンサルティングに貴社の資金調達・返済計画等に関するご提案が含まれる場合は、その提案は弊社独自の判断に基づき行うものであり、みずほ銀行等グループ内金融機関を含む金融機関は弊社ご提案内容に拘らずそれぞれの判断基準に基づき行動するものであることをご理解ください。

本資料は、貴社の社内検討用資料として使用されることのみを目的としたものであり、弊社の事前の書面による許諾なしに貴社以外の第三者の閲覧に供することはできませんので、あらかじめご了承ください。

当該目的以外に本資料を使用される場合及び第三者への開示には、弊社の事前同意が必要となりますので、その旨ご留意下さいますようお願い申し上げます。