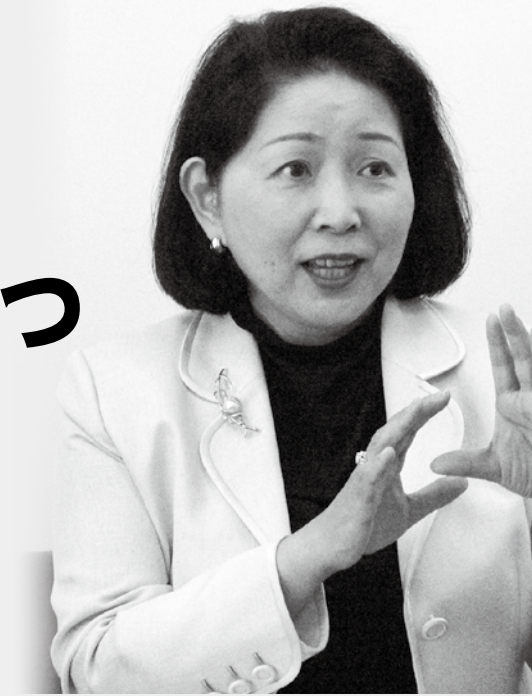


# 「スマート・ワーク」で 労働生産性を向上させ グローバル競争に打ち勝つ

新しい働き方委員会(2014年度)  
委員長／橘・フクシマ・咲江

(インタビューは10月8日に実施)

グローバル化や人口減少などの社会変化に伴い、人々の働き方は大胆な発想転換が求められている。日本企業や個人が目指すべき今後の働き方改革とは何か。労働生産性向上に焦点を絞り「企業経営者の行動宣言」をまとめた、橘・フクシマ・咲江委員長が語った。



## 活力と主体性を引き出す働き方 「スマート・ワーク」

労働力人口が減少する中で、今後の人手不足を補い、日本企業がグローバル競争力を強化するにはどうすればよいか。2011年～2013年度に活動した「人財(\*)育成・活用委員会」では、女性、高齢者、外国籍人財などの多様な人財の登用・活用による労働参加率の向上が必要であることを『意思決定ボード』のダイバーシティに向けた経営者の行動宣言』などで発信してきました。

しかし、単に労働参加率を向上させるだけでは、十分ではありません。それと同時に、一人ひとりの労働生産性を向上させることが重要です。世界から見た日本企業の労働生産性については、単純な数字の比較だけでは把握できない面もありますが、日本のホワイトカラーは長時間労働により労働生産性が低いというのは確かな事実です。

そこで、2014年度の「新しい働き方委員会」では、労働生産性向上の課題に焦点を絞って議論を進め、特に「企業がすべきこと」にフォーカスして『世

界に通ずる働き方に関する企業経営者の行動宣言－主体的な個人によるスマート・ワークの実現を目指して－』と題した提言を発表しました。

労働生産性の向上には、個人の働き方も変える必要があります。提言では、働く一人ひとりの活力と主体性が引き出せる新しい働き方として「スマート・ワーク」の実現を目指すべきだとしました。

## ライフサイクルに合った 働き方の選択肢を用意

スマート・ワークの下では、雇用形態や役職に関係なく、自らの人生の中に仕事をインテグレート(統合)させ、自分らしさを保ちながら主体的に生き方・働き方を選択することが求められます。こうした人材を象徴する概念として、私たちは「スマート・ワーカー」という言葉を使いました。

スマート・ワーカーを増やすには、企業の意識改革が重要になります。今後は、育児と仕事との両立だけでなく、親の介護と仕事との両立が必要な人が増え、切実な問題となってくるでしょ

う。こうした問題を解決し、一人ひとりの生産性を向上させるために、企業はそれぞれのライフサイクルに合った働き方の選択肢を用意する必要があります。具体的には、「オフィスに毎日来て、皆と同じように働く」という従来のスタイルとは違う、テレワークや在宅勤務などの多様な働き方の選択肢を設けることが大切で、また、そうした働き方に対応した評価制度や報酬制度を整えることも必要になってきます。

一方、働く側の意識改革も重要です。従来は皆と同じ選択をすることが良いとされる横並びの文化がありましたが、これからは自らがどのように働きたいかという明確なスタンスを持ち、主体性と自覚を持って自律的に働くことが大切です。自身のライフサイクルに合った働き方を選択し、それを通して各自がキャリア形成を行う必要があります。

## 企業と個人の間の 信頼関係が重要になる

スマート・ワークの実現に向けて鍵を握るのは、企業と個人との信頼関係です。ともすると、テレワークなどは企

橘・フクシマ・咲江 委員長  
G&S Global Advisors Inc. 取締役社長

1949年千葉県生まれ。74年国際基督教大学大学院、78年ハーバード大学大学院、87年スタンフォード大学大学院修了。2010年より現職。1999年経済同友会入会、03～10年度幹事、11～14年度副代表幹事、15年度より幹事。12～13年度人財育成・活用委員会委員長。14年度新しい働き方委員会委員長。15年度雇用・労働市場委員会委員長。

業の管理の目が届かないと不安視する声もあります。しかし、管理者の能力向上と社員の裁量を持った働き方で、労働生産性の向上につながるという確信を持つことが大切です。

人材育成に関しても、新たな取り組みが必要になります。スマート・ワークが実現して多様な働き方が定着すれば、人材の流動性が促進されます。自社でしか通用しない人を育てるのではなく、労働市場で高く評価される人材の育成が不可欠です。社員が常にチャレンジ精神を持ち、自律心を身に付けられる体制を整えなければなりません。それにより、社員の独立や転職のケースも出てきます。そのようなときに、企業が魅力ある職場環境を整備・提供できていなければ、優秀で多様な“人財”を惹きつけておくことができなくなります。

グローバル競争に打ち勝つには、企業と個人が互いに自律し、緊張感を持った「パートナーシップ型」の関係になることが必要です。これにより、組織や個人の活力が引き出され、日本企業の競争力強化につながっていくはずで

提言概要(4月22日発表)

## 世界に通ずる働き方に関する企業経営者の行動宣言 —主体的な個人によるスマート・ワークの実現を目指して—

### 提言Ⅰ 個人の主体性が発揮され、顧客視点で働ける環境を創る

見直すべき労働・雇用慣行:

**企業が個人を画一的に「管理する」という意識**

企業の生産性を向上させるには、働く個人の活力や主体性を引き出すことが重要である。そのため、企業は、ホワイトカラーに対する画一的なルールや制度の運用を見直し、個人のライフステージに応じたキャリア形成や働き方の多様化の尊重が必要である。ただ

し、既存の制度や仕組みが変革を阻んでいることもあり得るため、想定した成果が出ない場合は、根本的な原因を突き止め、仕組みや構造を変え、必要に応じて、仕事自体も新陳代謝させることが重要である。そして、個人はオーナーシップを持ち、自律的にキャリアを形成する意識を強く持つ必要がある。

### 提言Ⅱ 多様な“人財”をリーダーとして育て、登用・活用する

見直すべき労働・雇用慣行:

**男性・新卒・正社員・日本人中心の育成・登用・活用**

今後は、性別、国籍、年齢等の属性ではなく人物本位で育成し、登用・活用することが重要である。具体的には、多様な視点確保のために、企業における役員・管理職層にお

る女性の積極的な登用や、リーダー育成のための多国籍人材が切磋琢磨する育成プログラムの充実、リーダー候補の選抜と登用における実績と将来性(ポテンシャル)の評価、そして、キャリアの早期からストレッチ・ミッションを通じた人財育成に力を入れるべきである。

### 提言Ⅲ 働いた時間の長さではなく成果で評価し、処遇につなげる

見直すべき労働・雇用慣行:

**長時間働くことで成果が上がる**

ホワイトカラーに関しては、長時間働くことが、必ずしも高い成果につながるとは限らない。まずは、「時間を決めて働く」ことこそが、成果を上げるためには重要であることを、企業トップが認識する必要がある。その上で、

「働いた時間の長さではなく、成果で公正に評価する」ことを、明確に宣言する。また、多様な働き方を求める個人にとっては、金銭的な報酬だけでなく、個人のワーク・ライフ・マネジメントや学習機会等も含めた「トータル・リワード」の概念で包括的な報酬をデザインすることも、今後は求められる。

### 提言Ⅳ 働く時間や場所のフレキシビリティを高める

見直すべき労働・雇用慣行:

**オフィスに毎日来て、皆と同じように働く**

ホワイトカラーの働く時間や場所の自由度を高め、個人の選択により、より生産性高く働き、成果を出すことができるのであれば、

企業は一律的な管理から脱却すべきである。多様な働き方の一つにテレワークがあるが、オフィス以外でできる仕事があり、裁量を持って自律的に働ける個人が対象であれば、生産性を高めるための強力なツールとなり得る。

### 提言Ⅴ フレキシブルな採用とリタイアメントを設計する

見直すべき労働・雇用慣行:

**新卒一括採用偏重、一括退職(定年制)**

年齢で人財の登用や処遇を決めることは、本来、成果で評価するポリシーには矛盾している。まだ一部の企業では年功賃金が残っているが、働いた成果について「時価」で報酬

として支払い、実力に応じて登用・活用していくことが望ましい。また、そのためには、新卒を中心とした一括採用による人員の補充に加え、今以上にダイナミックな中途採用を展開していかなければならない。

※詳しくは、<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2015/150422a.html>

\*委員会では「人材」を、資産、財(たから)となる人材という意味を込め「人財」として表しています。