

<事例取材>

進展するテクノロジーを踏まえた 生産性向上の取り組み

調査部

① 企業・労働者ともに 豊かさにつながる 生産性の向上を ——アクセンチュアのスキル 革命

日本企業が今後も人材を確保し、生産性を上げていくにはどうしたら良いのか——。総合コンサルティング企業のアクセンチュア株式会社（本社：東京都港区）は先ごろ、「デジタル時代の雇用・働き方の未来：スキル革命」と題する記者説明会を開いた。テクノロジーが進展する一方で、生産年齢人口が減るなどといった日本社会を取り巻く環境の変化を示したうえで、企業労使が取り組むべき生産性向上の方向性について、同社が実施したグローバル調査結果や同社の取り組み事例にも触れながら解説した。

日本の労働者と企業が抱える課題

アクセンチュアが昨年11～12月に実施した『雇用・働き方の未来』に関する意識調査（G20に加盟する10カ国の1946年以降に生まれた経営者から作業員までの1万527人を対象に実施）によると、対象国の多くのビジネスパーソンは、テクノロジーが仕事に与える変化を現実的に捉え、そういった変化を意識して、自身のスキルを変えたりスキルアップを図っていこうとする意識が非常に強い傾向が見られた。その一方で、日本ではテクノロジーの変化に対してネガティブな反応を示す層がやや多く、スキルアップには前向きだが、なかなか実行に移せる状況になかったり、何を習得すべきかが明確でない層が多かった。

調査結果を説明した高砂哲男・戦略コンサルティング本部マネジングディレクターは、日本企業を取り巻く労働面での環境変化が、①テクノロジーの進化・浸透②職業人生の長期化③人口減少と高齢化④価値観の多様化——といった四つの点で始まっているとした。

「今はAI、ロボティクスなど様々なテクノロジーが出てくるなかで、既存の仕事の一部が自動化されるとともに、新たな仕事生まれてきている。また、職業人生が伸びてくる一方で、企業の寿命は短くなっていて、両者のギャップは拡大しているし、少子高齢化の進展で労働力人口は減るなかで、仕事に対する目的や価値観も変化してきている。こうした変化に労働者、企業経営者双方が、いかに対応していくかが重要なテーマになっている」

そして、先述の調査結果も踏まえて、こう続ける。

「同じ会社にずっと居続ける職業人生が構造的に難しくなっているなかで、労働者にはキャリアチェンジが必然となり、スキルも変えていかねばならない。なのに、現場ではスキル転換が十分進められていない。一方、職業人生の長期化と価値観の多様化を企業側から見ると、様々な人を管理し生産性を高めて収益を上げるといった非常に難しい舵取りが求められる。従来の働き方改革、自動化は労働量をいかに省力化するかという文脈で語られがちだが、労働者一人ひとりのスキル・付加価値を高めていくことで総体の生産性を向上させることも重要になってくる。それをわれわれは『スキル革命』と称している」

スキルの活かし方と自由度の少なさが課題

アクセンチュアが提唱するスキル革命を実現させるには、現状、どういった障壁があり、解消に向けてどのような行動が求められるのか。その点について高砂マネジングディレクターは、「日本では、自分のスキルが今いる会社でしか通用しないと考える人が多く、

スキルの活かし方がわからないことと、雇用形態や評価制度、キャリアパスの自由度が少なく、労働者が求める働き方との間にギャップが存在することの二つの課題を抱えている」と指摘。そのうえで、「背景に、海外では仕事のポジションに人が貼り付くが、日本では人に仕事が付くことがあるのではないか。しかし、実際にはその会社でしか活かせないスキルの比率がそれほど高いとは思えない」との見解を示した。

そして、大崎邦彦・戦略コンサルティング本部マネジャーが、これらの課題を解決するための方策として、①スキルを体系的に再構築（リスキル）したり可視化して整理することで、スキルの具体像を鮮明にする②労働者の能力を最大限、発揮できるような働き方や制度を整備していくことを通じて、個人のパフォーマンスを最大化させていく③人材獲得のパイプラインを強化して必要な人を必要なタイミングで獲得する——といった三つの取り組む必要性があることを強調。こうした整理に基づいて、具体的な事例を挙げながら、それぞれの内容を紹介した。

スキルの体系化・可視化して汎用性を持たせる

スキルの体系的な再構築（リスキル）の考え方について、大崎マネジャーは、「今は多くの現場で、会社固有のスキルの習得に非常に多くの時間が割かれている。このため、本質的には体系化・可視化して汎用的に使えるスキルが眠っているのにうまく整理できていなかったり、そこに割く労力や時間的余裕が生まれづらい現状にある」としたうえで、「その改善に向けて、ルールベースで判断する仕事は機械に代替し、完全に自動化しきれない仕事も一定程度、機械を活用することで学習に割く時間をつくる。そして、引き続き、人間が注力すべき会社横断的なスキルについて、体系化・可視化していくことが必要になる」と説く。

参考までに、同社では、グローバルで約1万7,000件のポジションを自動化し、定義し直した。そして、自動化された業務に従事していた社員をトレーニングし直すことで、例えば単純入力やデータ加工を行っていた社員が、より高度なデータ分析を行うようになるなど、社員が生み出す付加価値

を上げていったという。

到達目標をシンプル化して評価

意識付けが実現できたら、次に必要になってくるのは、働く人が十分なパフォーマンスを出せる環境を整えること。その際の目標設定については、基本的には会社都合ではなく、本人の成長目標に完全にフォーカスする形にする。

実際、アクセンチュアでは時代に合わせて評価制度を刷新しており、細かい目標設定で管理する形から、従業員に自由と権限を与えて任せる仕組みに変革している。評価の基準も、会社業績といった組織に対する貢献度を問うのではなく、その職種が本来、何を目指すものなのかを明確にしたうえで、到達しなくてはならない成長目標を設定。それに対する達成度のみを評価している。シンプルな目標を目指して成長していけば、その仕事として必要な行動を取っているとの発想で、従来は頻発していた業績に応じての評価調整も不要になっている。

求められる希望に沿った働き方や職種

さらに、自分が希望に沿った働き方、職種を極力、選べる仕組みにも注力。その際には、物理的な環境整備にも配慮しているという。

「当社には、全世界のどの職種にも転職市場がある。具体的には社内のサイトにログインするとグローバルにどこでどういったポジションが募集されていて、それに自分が応募したいと思ったら即、応募できる。基本的に上司に相談する必要もなく、本人同士のマッチ

図 能力を発揮しやすい働き方を整備



資料出所：アクセンチュア作成

ングで成立したら異動が完結する仕組みになっている」

「家庭の事情等で毎日、東京オフィスに出社できないなど、従来の働き方であれば就業継続が難しかった人材であっても、プロジェクトに必要なスキルを十分に備えている人材がその能力を発揮できるよう、時間や場所に拘束されずに働ける仕組みや就業規則等を整備している。一例を挙げると、あるプロジェクトでは、担当者は八丈島にいるが、クライアントは佐賀県にいて、サポートチームは福島県、上司はアメリカにいて業務を遂行している」

プロジェクト型の働き方が今後の主流に

こうしたことを中長期的に見据えていくと、これからの働き方が自ずと見えてくる。

「ルーティン型の仕事が主流でなくなっていくなかで、仕事一つひとつに対して、個別の解を求めていくタイプのプロジェクト型の仕事が増えてくる(図)。その際、オフィスが違ったり異なる組織の人と協働するケースも増え、時間や場所を選ばない働き方がより強く求められてくることが想定される」

適材・適所・適時を実現する採用のあり方

個々のスキルが見える化され、その会社に必要とされるスキルがどういったものかわかるようになると同時に、働く人にとって柔軟に働ける環境が整うと、その会社にいま、どういう人がどのタイミングでどのぐらい必要なのかも明らかになってくる。適材・適所・適時を実現する、新しい採用のあり方について大崎マネジャーは、テクノロジーを活用することで、採用に取られる時間を減らしたり、精度を上げたりすること

ができる手法を紹介した。

「例えば、応募者から大量のレジュメが送られてくる際、これまでにパフォーマンスが高かった人のレジュメ上の特徴や、バックグラウンドとして有しているもの等についての単語やフレーズを言語解析し、スキルのマッチ度や応募意欲の高い人材を絞り込む等の判定をしていくと、より高い確率で今の仕事にヒットする人材を見極められる。従来、人の経験値ベースで行っていたことを、半自動化ぐらいのイメージで判定することで、結果的に採用にかかわる生産性も上げられる」

人が企業を選ぶ形に

高砂マネジングディレクターは、まとめとして「労働者はテクノロジーを前向きに捉えて、50年近い職業キャリアのなかで、どのタイミングでどんな働き方をするのか、どこで働くのかということを主体的に考え、積極的に学びながら新しいスキルを身に付けていくことが必要になる。一方、企業は、スキルの再構築の支援や諸制度等を整えて、社員が最大限のパフォーマンスを出せるような環境を整える。その結果、企業競争が激しくなることが予測されるため、企業は従業員に選ばれるような取り組みが欠かせないようになる。要は、企業が人を選ぶのではなく、人が企業を選ぶ形に変わってきていることを認識する必要がある」と説明。さらに、「企業・産業間を超えた人のマッチングやスキルの再構築を行うには、国レベルでスキルの見える化・体系化に取り組んでいく必要がある」として、働く人が新しいキャリアを育んだり、リスキルするための制度・仕組みを整備していく必要性も訴えた。

Mail magazine
メールマガジン

労働情報

雇用・労働分野の最新情報を配信中！
週2回(水曜日と金曜日)無料配信

パソコン・携帯から
カンタン登録

<http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/>



(編集・発行)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) (研究調整部広報企画課)
Tel: 03-5903-6254 Fax: 03-5903-6114 <http://www.jil.go.jp>

②新物流システムの活用で人手不足解消へ

——パルシステム連合会
八王子センター

パルシステム生活協同組合連合会（本部：東京都新宿区）は、首都圏を中心とする消費生活協同組合の連合会。宮城、福島、茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、東京、神奈川、新潟、山梨、静岡の1都11県で商品の供給事業や共済・保険事業、福祉事業等を展開している。加入している組合員数は現在、約155万世帯で、毎週約80万世帯の組合員を訪問して、商品とカタログを届けている。日用雑貨品等のドライ商品の集品と会員生協の配送センターへの出荷を行う八王子センター（東京都八王子市）では、人材確保の悩みを解消するため、今年2月にITを活用した新物流システムを導入。仕分け作業の大幅な自動化を図ることで、生産性の向上と省人化を実現した。

10年先を見据えて新物流システムを導入

はじめにパルシステムの物流体制に簡単に触れておくと、産地やメーカーから届く商品は、産直青果、冷蔵品、冷凍品、常温（ドライ）品の四つの温度帯により、それぞれ関東近郊のセットセンターに納品。セットセンターで個別に仕分けられた後、11都県61カ所の配送センターに送られ、そこでの再仕分けを経て各世帯に届くことになる。八王子センターは、約2,100アイテムのドライ商品のうち、比較的注文頻度の低い約1,400アイテムを一括して仕分けしている。

ドライの低頻度品は、日用雑貨品が約8割。食品ではワイン等の酒類や離乳食をはじめとするビン詰め商品等が該当する。パルシステムでは組合員の利用満足度を高めるため、取り扱うアイテムの拡大を進めているが、増加する商品の多くを低頻度品が占めているという。そこで仕分け作業等の効率的な運用を検討し、現在、3カ所で取り扱っているドライの低頻度品を八王子センターに集約することを決定。今後10年先の

アイテムの充実と人員確保を見据えて、新しい物流システムを採用することにした。

出入庫に係わる作業を全て自動化

パルシステムが、新しい物流システムに求める効果は、①生産性向上②省人化③効率化④業務品質の向上⑤作業の簡便性——の5点。それらの実現に向けて、今年2月、低頻度品の特性に合わせた「シャトルラックシステム」を導入した。

シャトルラックシステムの特性は、「(商品の)補充」「ピッキング(集荷)」「仕分け」「保管」の四つの機能を組み合わせて、目的に応じた仕組みを構築できること。これにより、出入庫に係わる作業を全て自動化できる。

従来のDPS(デジタルピッキングシステム。保管棚ごとに設置したデジタル表示器に表示された指示数に従って、集荷を行う作業支援システム)では、職員がレーンの各ポイントで待機していて、流れてくる商品箱に自分たちの背中にある入荷棚から該当する商品を探してセットしていた。新システムでは、人が行っていたセット作業が全て自動化され、セットされた商品を集品箱に詰め替えるだけになる。まず、この段階で待ち時間もなくなり、仕分けに必要な人員も大きく減らせることになる。

さらに、入荷作業についても、各商品を任意に投入するだけで、頻度の高い順に倉庫内の格納位置に自動収納されるため、これまで職員が行っていた棚入れや払い出し作業が不要になるため、構内業務の大幅な削減が可能になる。



八王子センター全景（パルシステム提供）

物流作業は主に主婦パートが従事

ここで、八王子センターで働く職員について、確認しておきたい。同センターの職員は、正規職員13人、定時職員220人。シフト制で通常およそ160人が作業しており、レーンの管理者等を除くと、ほとんどが定時職員で地域の主婦パートが多いという。

定時職員の雇用契約は1年。比較的、長く勤めている人が多く、定年年齢は60歳に設定しており退職金制度もあるが、65歳までは再雇用で働くことができる。賃金は時給制で、物流作業の定時職員は今年6月時点で945～1,000円。時給は更新時に合わせて上昇させる形で、業績や能力を評価して時給を増減させる仕組みはなく、賞与はない。

仕分けに必要な人員が4割減に

八王子センターが新システムを導入して6カ月——。これにより、生産性は既存のDPS比で150%アップ。入荷された商品を一時保管する入庫作業に限ると260%も向上した。

同センターによると、仕分け作業に必要な職員数も、これまでは1時間当たり15人を要していたのが、9人で事足りるようになり、40%の省人化が図られた。また、作業する職員にとっては、待ち時間がなくなり、オーダー商品を管理棚に探しに行くようなこともなくなった。「これまでは入職後、仕事を一通り覚えるまでに1.5～2カ月を要していたが、1時間程度で誰でも理解できる仕組みになった。それが商品のセットミスの削減にもつながっている」という。他にも、新システムは多段高層棚を核とする集品設備を有していることから、設置規模の圧縮により空いたスペースが有



新物流システムを導入して生産性の向上と省人化を図った。
(パルシステム提供)

効活用できるといった効果も見られている。

定時職員のステップアップした働き方も

新システムの導入後、仕分け作業を行う定時職員は導入前の4割減の人員で賄えるようになった。人手不足の解消について尋ねると、「今、物流業界は人材の奪い合いで、当センターも人員確保が悩みの種だった。特に当センターと同じ常温商品の物流機能を担う埼玉県の杉戸センターは深刻で、『求人広告を出しても、問い合わせすら来ないことがある』状態。新システムの稼働で、杉戸センターの業務の一部が八王子に移管されることになり、慢性的な人手不足の解消になるだろう」と説明する。さらに、「今いる定時職員は、2008年の開設時から働いている人もいるなど、長い経験のある人が少なくない。一方、新システムは、仕事が効率化されたうえに覚えるのも簡単で、誰でもすぐに働けるようになった。今後はベテランの定時職員には他の職務も担ってもらおうなど、ステップアップした働き方の可能性も考えられる」と続けた。（新井栄三）

調査シリーズ No.171

「改正労働契約法とその特例への対応状況 及び 多様な正社員の活用状況に関する調査」結果

本調査では、①改正労契法の無期転換ルールや有期・無期契約労働者間の不合理な労働条件の相違禁止ルールに対して、企業がどう対応しようとしているのか、②改正労契法の特例（高度専門職及び高齢者）はどの程度、活用されようとしているのか、③無期転換等により、その増加が見込まれている多様な正社員の活用状況や今後のニーズ、雇用管理上の課題等はどうなっているのか等について、約9600社の回答を基に調査・分析しています。



A4判 162頁 2017年6月26日発行 ISBN978-4-538-86174-6

定価：1,800円＋税

◆お求めは書店、または当機構まで

独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

電話：03-5903-6263 FAX：03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。 <http://www.jil.go.jp>

