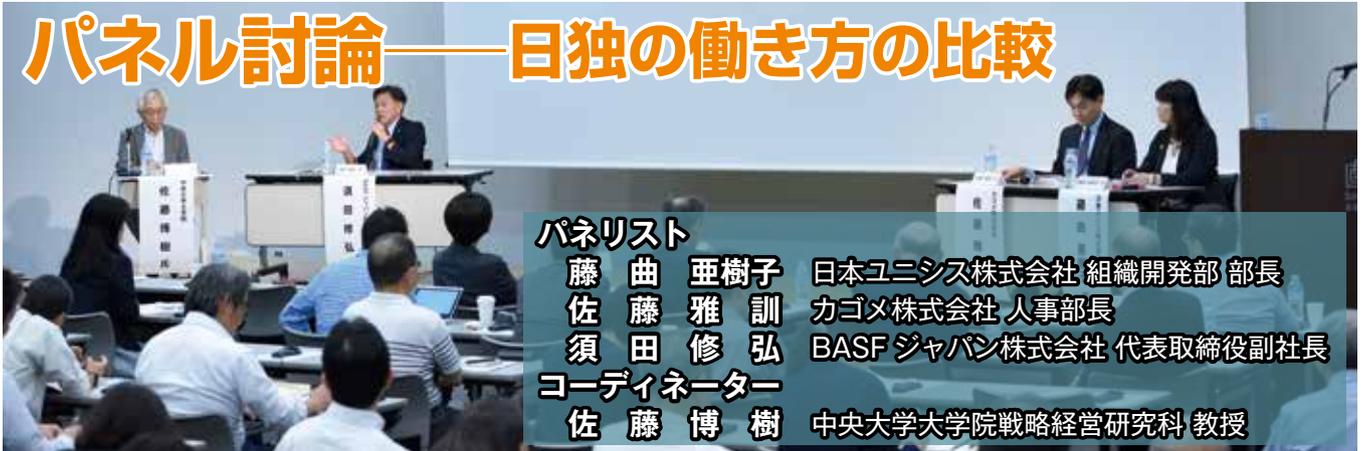


# パネル討論——日独の働き方の比較



## パネリスト

- 藤 曲 亜樹子 日本ユニシス株式会社 組織開発部 部長
- 佐 藤 雅 訓 カゴメ株式会社 人事部長
- 須 田 修 弘 BASF ジャパン株式会社 代表取締役副社長
- コーディネーター  
佐 藤 博 樹 中央大学大学院戦略経営研究科 教授

## <事例①>

# 日本ユニシスグループの働き方改革

### 風土改革を重点施策に

日本ユニシスグループは設立61年の、いわゆるIT企業です。日本のIT企業はお客様のスケジュールに合わせて仕事を行うことが多く、以前は労働状況もあまり良いとは言えない業界でした。しかし、今は大分変わりつつあります。

日本ユニシスグループでは、2018年からの中期経営計画でグループの存在意義を再定義しました。それまではお客様が求めるシステムを提供することが中心でしたが、今はそれだけでなく、社会課題を解決する企業への変革も目指しています。従来型のお客様の要求通りに確実にシステムをつくるといった、石橋を叩いて渡る文化

と、新しい発想で見えない課題を解決する文化は全く異なります。必要なスキルも違えば、その思考や行動も変える必要があるため、中期経営計画では重点施策の一つに風土改革施策を掲げています。そ



して、風土改革施策では、①戦略的人事改革②働き方改革③組織・人財改革④ダイバーシティ推進⑤業務プロセス・制度改革——の五つの柱で多面的な取り組みを行っています（シート1）。今日は、このなかの「働き方改革」を中心にお話します。

シート 1

## Foresight in sight 2020 風土改革施策

Foresight in sight

自ら価値を創造し、ビジネスエコシステムをデザインする力を高めるため、イノベーション人財・経営人財育成などの人財改革と、多様な人財の活躍を促す組織改革を推進する。

Human Resource Foresight™	Workstyle Foresight®		Diversity Foresight®	Management Foresight®
<b>戦略的人事改革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人的資本ポートフォリオの変革</li> <li>・エントリーマネジメントの変革</li> <li>・タレントマネジメント</li> <li>・ジェントロジー時代に向けたシニア戦略化</li> <li>・健康経営の推進</li> </ul>	<b>働き方改革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境変革、価値観・スタイル変革、システム変革</li> <li>・労働効率を向上し、新たな価値を創出</li> <li>・多様な働き方に対応した環境の整備</li> </ul>	<b>組織・人財改革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員エンゲージメントの向上</li> <li>・ビジネスプロデューサー人財の育成</li> <li>・経営リーダー排出に向けた人材パイプラインの構築と人材育成プログラムの実施</li> <li>・若手の積極的登用</li> </ul>	<b>ダイバーシティ推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な人財の採用・活用・活躍支援</li> <li>・ダイバーシティを受容する風土の醸成</li> <li>・多様な人財によるビジネスエコシステム創出</li> <li>・女性管理職比率10%達成（2020年度当社単体目標）</li> </ul>	<b>業務プロセス・制度改革</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務構造・プロセスを見直し、標準化</li> <li>・バックキャストینگ・マネジメントの定着</li> <li>・マネジメントとメンバーとのコミュニケーション強化（目標設定・評価制度など見直し）</li> </ul>

## サテライトオフィスで場所にこだわらない働き方を

私たちの働き方改革のビジョンは、「新ビジネス創出や個々人の成長に向け個人生活も大切にしながら、豊かな発想ができるゆとりを持つために、メリハリのある健康的な働き方を目指す」ことです。これは単なる労働時間削減ではありません。そして、働き方改革は、生産性向上とイノベーションを喚起する風土の醸成をミッションとしています。

では、これをどのように進めているのか——。私たちはシート2にある①環境②価値観・スタイル③プロセス④システム——の四つの変革に関する施策を行っています。

まず、環境改革では、時間や場所にとらわれない働き方をできるように、そしてコミュニケーション活性化も図れるように、フリーアドレスを拡大するとともにサテライトオフィスもつくりました。私たちの本社は豊洲にあり、あまり交通の便が良いとは言えません。いろいろな場所のお客様のところに出向くことも多い

なか、サテライトオフィスによって移動時間の短縮はもちろん、いろいろな場所にいる社員が本社に戻らずタイムリーに集まって議論できるようになりました。

シート3は、サテライトオフィスの利用者数の推移をあらわしたものです。フリーアドレスは段階的に行ったのですが、フリーアドレスのフロアを増やしたのを契機に利用者数が伸びています。場所が固定でなくても働け

### シート2

## Workstyle Foresight : 4つの変革

Foresight in sight

カテゴリ	施策
①環境変革	フリーアドレス拡大
	サテライトオフィス利用促進
②価値観・スタイル変革	残業メリハリ・年休取得推進活動
	テレワーク拡大、テレワーク・デイズ参加
	T3活動
③プロセス変革	Foresight in sight 活動
	VPMM
④システム変革	ICT活用／インフラ整備

る環境をつくることで、社員自身も働く場所にこだわらなくなっていったと考えられます。

### 時間の使い方と業務の見直しを

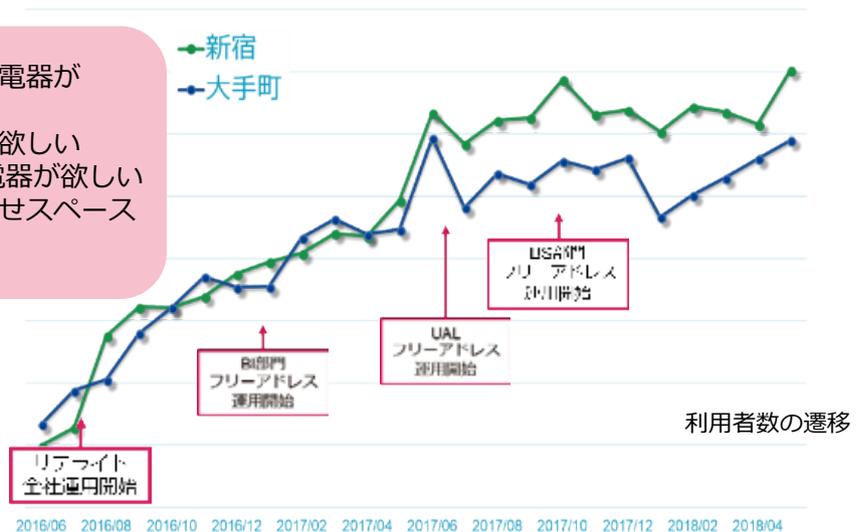
二つ目は価値観・スタイル変革です。社員全員が年1回以上、残業ゼロの月をつくる「残業メリハリ活動」と、年休取得率80%を目標に取り組んでおり、昨年度、どちらも達成できました。残業続きで目の前の仕事に追われていたのでは、新しいスタイルや新しい発想が

### シート3

## ①環境変革：サテライトオフィス

- ▶ サテライトオフィスの利用者数などを毎月モニタリング。定期的に利用者アンケートを実施し随時改善実施。

- ・携帯の充電器が欲しい
- ・文房具が欲しい
- ・PCの充電器が欲しい
- ・打ち合わせスペースが欲しい



生まれることはありません。残業メリハリ活動は単に残業時間の削減ではなく、時間の使い方と業務を見直し、考える機会にすることが目的。組織として業務を見直すことに取り組むもので、残業手当の出ない組織長も含めて、組織単位・個人単位にグラフで毎月の残業時間を見える化しています。

価値観・スタイル変革のもう一つの取り組みが、「テレワーク拡大」です。当グループでは、2008年度の在宅勤務に始まり、全社員が柔軟な働き方ができる環境を継続的に整えています。テレワークについては当初、抵抗感のある人もいましたが、総務省が主催する「テレワーク・デイズ」なども活用して、「まずはやってみよう」と1回経験してもらい、その良さを体感することで普及が進んでいます。

### T3活動やIT技術の導入も

さらに、同じメンバーと同じことばかりを考えていたのでは、新しい思考や発想、行動にはならないという考え方で、「T3活動」という、週3時間、本来の業務とは別のことに取り組む活動もあります。

最後に、システム変革についてお話しします。これは例えば、情報収集にAIを使ったり、業務のなかにRPAを取り入れるなど、生産性向上のためにいろいろなIT技術やツールを活用しています。

### エンゲージメント・マネジメントを推進

社員が会社や組織に共感して貢献意欲を持つ「エンゲージメント」は、一般的に生産性に大きく影響すると言われています。様々な施策を行っていても、社員が会社に共感していなかったり、働きがいや貢献意欲を持っていなければ、生産性にもつながりませんし、個人の成長にもつながりません。そこで当グループは、風土改革施策のベースとして、エンゲージメント・マネジメントを推進しています。

具体的には2013年以後、当初は1年おき、17年からは毎年サーベイを実施して、いろいろな切り口で組織の状態を見える化して、経営や部門長が中心になってアクションを計画。それを実行し、またサーベイを行って、アクションした結果の組織の状態を見るといったサイクルを回しています。

## <事例②> カゴメが取り組む “生き方改革”

### 会社で使いすぎている時間を個人に振り向ける



当社は、今年で創業120年になります。売上は2,000億円強、従業員数が約2,500人で、事業内容は、飲料を中心にしたもののが4割強、トマトケチャップやソースといった食品系が3割強、国際事業が2割強、残りは生鮮トマトの農事業を展開しています。当社はトマトのイメージが強いと思いますが、実際には日本の緑黄色野菜の消費量の17.2%、野菜消費量の4.2%は当社が商品として提供しています。

本日はそんな当社が取り組む“生き方改革”についてお話ししたいと思います。会社における働き方改革や個人における暮らし方改革、それらを支える人事政策として多様な生き方の推進があります。全ての人がイキイキと働くことは、最終的に生き方改革へつながっていきます。当社では、「会社で使い過ぎていた時間を個人に振り向けることによって、充実した人生を送ってほしい」といったメッセージをトップからも発信して、働き方改革を進めています（シート1）。

### 個人の価値観に応じた働き方のオプションを

当社が考える、あるべき未来の“理想の働き方”とは、カゴメのなかでキャリアをつくっていくうえで、多様化する「個人の価値観」に応じて、柔軟に選択できるような働き方のオプションを多く持つことで、一人ひとりが自分のキャリアを自分で決めることができるようになること。具体的には、時間や地域、キャリア志向、場所などについて、一人ひとりのオプションを多く持つことを目指しています。

### 「時間」や「場所」に関する柔軟な勤務スタイルを設定

そのような働き方に向けて、ここ数年に実施した人

事制度改革の取り組みを説明します。

まず「時間」については、仕事内容に応じた柔軟な勤務スタイルを選べるようにして、それが結果的に総労働時間の短縮につながるよう、当社の2020年度の1人当たりの総労働時間1,800時間を目指しています。制度としては、選択制の時差勤務やフレックスを進めているところです。そして「場所」については、勤務場所を会社のオフィスに限定せず、テレワーク勤務制度を導入するとともに、サテライトオフィスの活用も試行しているところです。

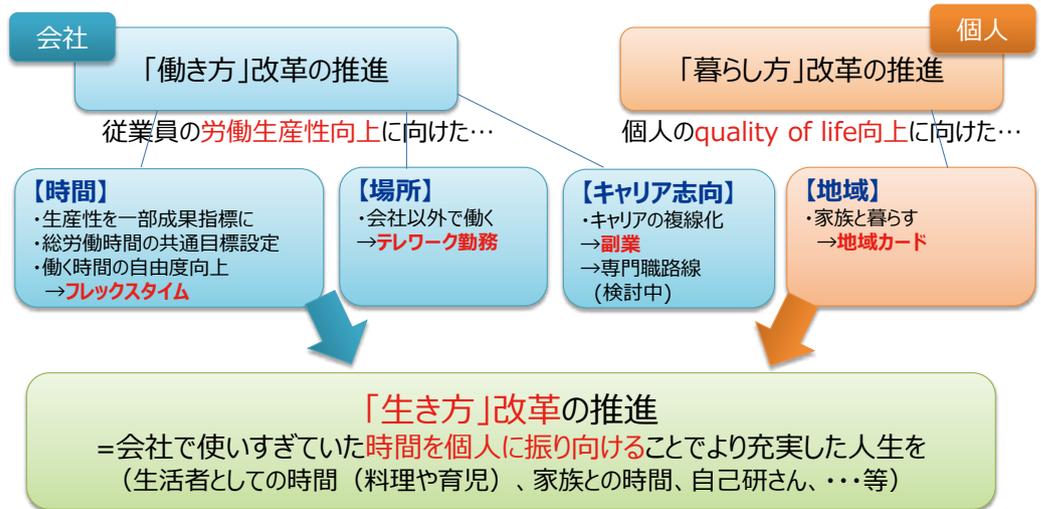
### キャリア構築の機会を提供する副業制度も

キャリア志向では、「1カ所に限定されないキャリア構築の機会を提供する」目的で、2019年4月から副業制度を導入しています。この目的は、「自己研さんによる自立したキャリア構築の一助とすることや「社外での学びや経験をカゴメのなかに活かして欲しい」ことがあるが、その背景に「総労働時間の削減により増える個人の可処分時間を有効活用することの一手段」として位置付けたことがあります。裏

シート1

## カゴメが考える“生き方改革”

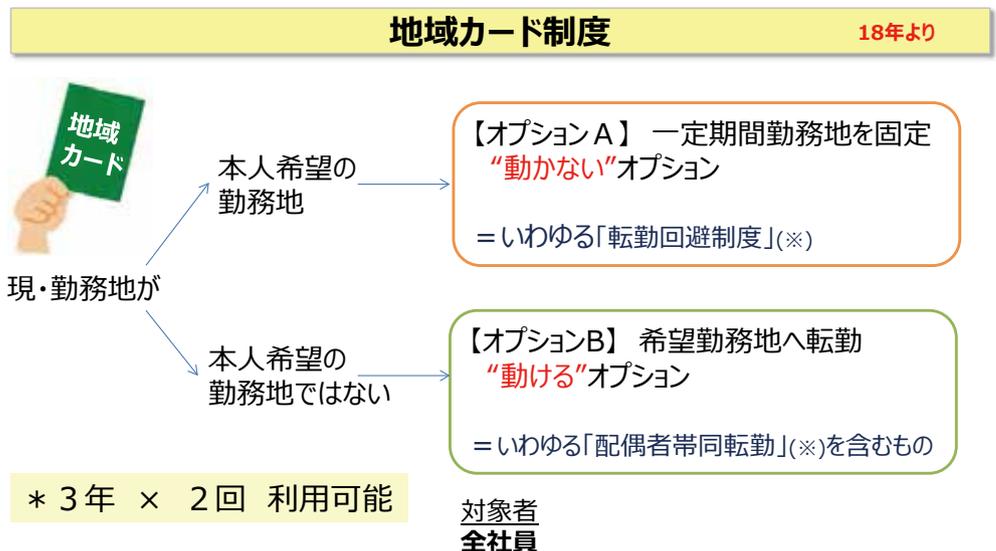
会社における“働き方改革”、個人における“暮らし方改革”それらを支える人事施策として、多様な働き方の推進があります。全ての人がいキキと働くことは、最終的に“生き方改革”へ繋がっていきます



シート2

## 人事制度改革の取り組み

地域 退職理由として多い「配偶者との同居」と、今後増えてくる「育児と仕事との両立」を叶えるオプションとして新設



を返せば、総労働時間を削減できた人が副業できることになっており、実際に副業をするには年間総労働時

間が1,900時間未満にならないと許可が下りない制度設計になっています。

## 育児・介護と仕事の両立を可能にする 「地域カード制度」

最後に「地域」に関しては、退職理由として多い配偶者との同居や、今後増えてくる育児と仕事の両立を叶えるオプションとして2018年度から「地域カード制度」を導入しました。これは現勤務地が本人の希望勤務地であれば、一定期間動かない「オプションA」と、現勤務地が自分の希望の勤務地でない場合は動ける「オプションB」のどちらかを使える制度。対象は全社員で、カードは社員1人当たり2枚。カード1枚当たり3年という制度設計になっています(シート2)。こうした人事制度改革の取り組みが進んだ先には、個人が自分の価値観に応じた多様な働き方ができるようになります。そして、自分のキャリアを自ら決めることで、会社と個人がフェアで対等な関係になっていくことを目指しているのです。

### <事例③>

## BASFジャパン版働き方改革 ——プロジェクト WIN: Workstyle INnovation

### ワンカンパニーとして価値を最大化する



BASFはドイツに本社を置く総合化学会社で、「持続可能な将来のために、化学でいい関係をつくる」こと、つまり、化学の力で持続可能な社会、世界を支えていくことを企業目的としています。今日の

テーマは日本とドイツの会社の比較ということなので、BASFの戦略方針と企業風土を紹介します。

BASFの戦略方針の一つに、「ワンカンパニーとして付加価値を創出」していくことがあります。ワンカンパニーとして、約12万人が働き、約8兆円の売上を通じて、お客様に提供できる価値を最大化すること

を企業戦略として持っています。こうした考え方を打ち出している企業は日本企業でも多くあると思いますが、BASFでは一旦、ビジョンや戦略を決めると、それをシステムやプロセスまで落とし込んで実現していくことが特徴の一つになります。

ワンカンパニーで動かすために、例えば企業のERP(Enterprise Resources Planning=統合基幹業務)システムはグローバルで統合されていますし、人事制度もジョブグレード制度、評価制度などが統一されています。このようにグローバルで統一して一つの企業として動かすといった考え方、そしてそれを仕組み、プロセス全てに落とし込むところが、BASFあるいはドイツ企業の特徴なのかもしれません。私自身、経理、財務の業務プロセスをアジア太平洋地域全体で統一することになった時には、ある日突然、従来日本で行ってきた業務がBASFマレーシアに移ってしまうという事態に直面したこともありました。

### 経営視点の働き方改革を推進

もう一つ、BASFは、製品や製造において数々のイノベーションを起こしてきました。人工合成アンモニアを世界で初めて工業生産した「ハーバー・ボッシュ法」もその一つです。また、業務プロセスのイノベーションも常に行っています。先述のマレーシアに業務移管をした後、各国で行っていた製造原価の計算もマレーシアに集約しました。原価計算さえも標準化して集中化する。業務プロセスにおいても、イノベーションを繰り返していくのがBASFの経営です。

それゆえに、私どもBASFジャパンの働き方改革の取り組みは、経営視点での働き方改革になります。当社では、ドイツ本社の働き方を反映してか、残業時間は元々世間一般より大分少なく、有給休暇の取得率も高い状況にありました。そのうえで、生産性を向上させ、社員一人ひとりの創造性を支援するような経営視点での働き方改革を推進していけば、結果として、法的視点あるいは働く人の視点での働き方改革が達成できると考えています。

### 社員が生産性高く働ける環境をマネジメントが整備

一旦、方向性を決めたら、器をつくり、仕組みをつくり、あとはそれをドライブするのがBASFのやり方です。生産性を上げて一人ひとりの創造性を支援する

という方向性を決めたら、器をつくることとなります(シート1)。今回、トップマネジメントが決定した器づくりの一つに東京本社の移転があり、それに伴って全席をフリーアドレスとし、社員一人ひとりがオフィス内で働く場所・席を選択できる「ABW(アクティビティベーストワークプレイス)」を導入しました。イノベーションを起こす新しい発想をするためには、雑談力が大切ですが、雑談の力を甘く見てしまっているのではないかと、といった危機意識もありました。従って、新オフィスには、簡単にちょっと雑談ができるスペースと、静かな環境で集中するスペースなど、多様な執務環境を用意しました。

また、労働時間は決して無限ではありません。有限であることを上司や経営陣がよくよく認識して、そのなかで柔軟に、効率的に働くための人事制度を整備することが求められます。それがコアタイムなしのスーパーフレックスタイム制への移行やテレワークの導入ということです。

### 修正主義で進める働き方改革

こうした仕組みづくりの初期段階に、全社全部門を対象にアンケートを実施しました(シート2)。ここでわれわれが確認したことは、社員一人ひとりには生産性を上げたい、自己研鑽もしたい、イノベティブな仕事もしたいと思っているのに対し、目の前のやるべきことで手一杯でなかなかそれができていないことがわかりました。その背景には、例えば、頻度の多い長時間の会議や、デジタルライゼーションと言いながらデジタルツールを使い切れていないこと、社内情報がたくさんあり過ぎて、どうやって必要な情報に到達したらいいのかわからないなどの現状がありました。そこで、当社ではこれらボトムアップの声に対するプロセス改善をフェーズ2と位置づけ、現在

## シート1

### フェーズ1: トップダウン

WIN  
15%

#### マネジメントが生産性高く働ける環境を整備

##### 東京本社移転



##### 柔軟に働くための人事制度整備



- ✓ 全社員固定席廃止・フリーアドレス制へ移行
- ✓ ABW(アクティビティベーストワークプレイス)導入。社員ひとりひとりがオフィス内で働く場所を選択
- ✓ ペーパーレス促進
- ✓ スーパーフレックスタイム制導入(コアタイムの廃止)
- ✓ テレワーク導入

## シート2

### プロジェクト初期、全社全部門に以下の質問をしました



生産性向上のために、

- ① 増やしたいこと、始めたいことは何ですか？
- ② 減らしたいこと、止めたいことは何ですか？

#### ① 増やしたい・始めたいこと

- ・ **本来業務** (本来業務への集中、中長期施策へ割く時間、整理・片づけ)
- ・ **勉強・教育・後進育成** (技術伝承、エキスパート育成、自部門内・管理部門から他部門へ)
- ・ **情報共有・ベストプラクティス共有**
- ・ **部門内・部門間交流** (自部門内の隣のチーム、他部門)

#### ② 減らしたい・止めたいこと

- ・ **経費精算** (経路検索、領収書糊付け)
- ・ **ITトラブル・未活用** (ネットワーク不具合、海外ヘルプデスク未解決、スマートフォン未活用)
- ・ **会議** (事前ミーティング・根回し、目的が不明確、長い、結論がでない)
- ・ **情報検索・伝達・人探し** (探す方&答える方、イントラネット、社内略語)
- ・ **顧客クレーム・社内供給調整** (海外BASF工場からの輸入品)

社員の代表メンバーが改善策の実行フェーズを進めています。

私は働き方改革は、経営陣が、こうした社員の声に向き合い、一つひとつをつぶさに潰していき、生産性と社員一人ひとりの創造力を支援することだと考えています。そして、これをドライブするために一番大切に行っていることは、完璧主義を求めず「修正主義」でいくということです。まずやってみて、ちょっと違うと思ったら修正したり引っ込めたりする、それを社員と一緒にやっていくことが、当社の働き方改革です。

## ディスカッション

**佐藤(博)** それでは、報告していただいた内容を踏まえ、いくつかテーマを取り上げて、パネル討論を進めていきたいと思えます。その前に、今日の議論で働き方改革の対象となる社員について触れておきます。ものづくりの現場であれば、生産現場で働いている人と事務、営業、研究開発、エンジニアはかなり違います。今日は、大学あるいは大学院を出たような事務、営業、管理、技術職として働く、いわゆるホワイトカラーを想定して議論したいと思えます。



議論の最初のテーマとして考えたのは、企業が働き方改革を進めるときに、現場の管理者や社員のなかには、「別に今のままで良いのではないか」と思う人もいるかと思えます。こうした社員への対応です。働き方改革のためには、社員自身が今の働き方を変える必要性を理解し、社員自身が主体的に進めていくことが求められるのではないかと、ということです。社員の全てが働き方改革の必要性を理解し、今の働き方を変えようと思っていたのか、それとも今のままでいいという人もいたのか。自社の状況がどうだったのか、また働き方改革を進めるとき、こうした課題をどのように解消してきたのか、こうした点に関してうかがえればと思えます。

二つ目は、働き方改革をするうえでの、社員の生活の視点です。カゴメの佐藤さんからは、「暮らし方改革」のお話がありましたし、ユニシスの藤曲さんからも本業以外のことを少し考えるというお話がありました。BASFの須田さんの報告でも、社員が働き方を変えて社員自身の自己投資に時間を使いたいというお話がありました。働き方改革は社員の生活改革に自動的につながるようになるのか。それとも会社として、社員の暮らし方や生活の改革をサポートしているのかなどに関してうかがいたいと思えます。

三つ目は、モバイルワークやサテライトオフィスなど新しい働き方です。ホワイトカラーは、生産現場などと異なり、ある程度、働く場所の自由度が高く、技術的にも固定的な場所に縛られることなく、仕事ので

きるような環境の整備が進んできています。その一方で、高見さんの報告にあったように、どこでもいつでも仕事ができることが働き過ぎにつながらないようにするためには、社員自身が働き方に関して自己管理をしなくてはなりません。しかし、仕事が好きで面白かったり、過重な仕事を抱えていたりすると、働きすぎも起こりやすくなります。そうした問題についての懸念があるのか、また何らかの対策をすでに講じているのか、こうした点に関してうかがいたいと思えます。

### 論点1：働き方改革を進めるうえでネックになるもの

では、最初の論点です。働き方改革を進めてきたなかで、社員はその本来の意図を理解し、主体的に取り組んでいるのでしょうか。「今のままで良いのでは？」と考える人も結構いたりするのか。もしそうであれば、その点に関してどういった取り組みをしてきたのか。藤曲さんは、このテーマについていかがですか。

#### マネジメントが中心となった業務見直しが必要

**藤曲** 全社員が働き方改革に納得しているかといえば、佐藤先生からもお話があったように、「もっと働きたい」という社員がいるのも事実だと思っています。ただ、当社では、会社が変わろうとしているなかで、今までの本業だけをやっていただけでは新しい発想などにつながらないということについて、社員の理解が進んできています。つまり、本業のスキルだけを高めているのではダメだということが、大分浸透してきたと思っています。



改革当初、現場は効率化を図ろうと業務プロセスの見直しやRPA化を行ってきました。今は、個人だけの努力では限界にきていると思っています。そうしたなかで今までのやり方を前提とした業務を見直していく必要があるため、例えば日本の会社ならではのいろいろな慣習や、今までは弱かった仕事の優先度付けといったことも、マネジメントが中心になって変えていかなければなりません。そういったところが少しずつ浸透してきているのが現状です。

**佐藤(博)** マネジメントの仕方をかなり変えるとなると、管理職層の反応はいかがですか。業務のマネジメントを変えていくことはすごく大事だと思いますが、管理職の理解度、あるいは管理職の部下マネジメントを変えるために、管理職の評価の仕組みに働き方改革の取り組みを入れるようなことがあるのでしょうか。

### 働き方改革の取り組みを管理職の評価に

**藤曲** 働き方改革への取り組みを、管理職の評価に入れるようにはしています。あと、部下にもいろいろな価値観の人が出てきていますので、そういった価値観を理解し、働き方を部下に合わせてコーチングしていくことが求められます。そのため、コーチングスキルを得るためのプログラムを実施したり、コーチングをどうマネジメントに取り入れていくのかを組織目標に入れるようなこともしています。

なお、先ほどの報告で残業メリハリ活動を紹介しましたが、そこには管理職も含められています。ビルへの入退館時間だけでなく、PCのログオン・ログオフ時間も、管理職も含めて採取しています。

### 管理職も含めて総労働時間の目標を設定

**佐藤(博)** 次に、カゴメの佐藤さん、お願いします。

**佐藤(雅)** 当社では、働き方改革に入る前に労働時間の見える化から入り、役員を含めてアウトルックのスケジューラーへの入力 of 徹底をしてきました。そこから業務分析などで無理無駄の削減について、トップメッセージも含めてかなり行い、その後、残業時間の削減を、各種制度を入れながら進めてきました。また、当社には組合がありますが、見える化をした後、組合ともどう効率化していくかの視点で話し合い、協力を得ながら進めています。

また、管理職については、ここ最近では目標管理のなかにKPIとして部下の年間総労働時間と有給休暇取得率の2点について、フォーマットとして入れて運用しています。なお、年間総労働時間については、管理職も含めた全社員が目標として持っています。

**佐藤(博)** 今は管理職についても、健康管理上、労働時間をチェックしなければなりません。しかし、働き方改革を進めている企業のなかには、残業の削減目標を立てたりする際に管理職を除いているところが結構多く、いわゆる担当職の労働時間が減っても、管理職

はあまり変わっていない会社も見られます。管理職の労働時間が削減され、働き方も柔軟化しないと、女性管理職の登用が難しく、そういう意味でも、管理職の実労働時間の削減はとても大事なことです。

## 論点2：働き方改革を進めるうえで生活面でのサポート

もう少し佐藤さんにうかがいたいのですが、カゴメの「暮らし方改革」のように、生活と働き方の改革の両者に関して取り組んでいる企業は少ないと思います。どういうきっかけで取り組むようになったのでしょうか。また、そういうメッセージを会社が発出した時に、社員はどう受け止めましたか。

### トップの強い思いで「暮らし方改革」にも取り組む

**佐藤(雅)** そのあたりについては、人事部門から発したわけではなく、トップの強い思いがありました。そこで人事部門として改革を進めていく際に、会社と個人の両面から考えて暮らし方の改革というのにも必要だろうということを入れております。



社員については、時短勤務も含め時間が限られた社員が増えていくなかで、インプット時間に対する成果はかなり大事だという意識はありました。そこで、時短で働く人が時短をせずに働いていくためにどうしたら良いかといった観点から、フレックスタイム制や在宅勤務の話をして、インプットとアウトプットの意識を社員に伝えていくことも行っています。

**佐藤(博)** これはなかなか難しく、企業も大変苦労されていると思います。確かに、社員のなかには、今の働き方を変えたいという人がいます。典型的には、子育て中の女性だったり、親の介護を抱えていたり、あるいはビジネススクールに入学するなど、自分が希望する生活を実現するために働き方を変えたいなどと思う人が考えられます。他方で、そういった課題や希望がない人もいます。本来、必要なのに気付いていない人たちに、どう気付いてもらうのか——。会社から一歩出たら、それはもう社員の時間です。会社が「君、勉強しなさい」とか「子どもが小さいのだから、子育て

て下さい」などというのはおせっかいにもなります。社員自身が自分で気付いて生活を変えるのは、結構難しい面があると思っています。

では、須田さんにお聞きします。BASFでは、「社員は職場でやりたい仕事があるから、それをやるために働き方を変える」ということがあったとのことですが、それを行ううえで何か課題はあったのでしょうか。また、有給休暇の取得率も高いとのことでした。社員は皆、働き方も変えて、仕事だけではなく生活も豊かにしたいといった思いがあるのでしょうか。

### いろいろな価値観や多様性を受け入れる

**須田** BASFは、イノベーションをどんどん起こしている会社です。ビジネスモデルも組織モデルも変わっています。社員一人ひとりも、キャリア形成モデルが変わっていることをよくよく認識しています。このため、働き方改革の必要性は、十分腹落ししていると認識しています。そうしたなかで、「とにかく働きたい」という人を妨げるものではないとも言っています。ワーク・ライフ・バランスをとりたい社員もいれば、キャリアのあるフェーズにおいてはワーク・アンド・ワークでとにかく成長したい社員もいるでしょう。そういったいろいろな価値観や多様性を受け入れることが働き方改革だ、という言い方をしています。



**佐藤(博)** ワーク・ライフ・バランスあるいはダイバーシティ経営の話をする時、「多様な働き方や価値観を持った人を受け入れるのであれば、『仕事仕事』の人も当然受け入れるのですよね」というようなことをよく言われます。

それは、そういう意味では正しいと思いますが、大事なのは、「仕事仕事」の人が同僚に対して、「同じように働け」と言っただけではいけませんし、管理職も「仕事仕事」ができない部下を評価するときに、これまで自分が望ましいと思っていた価値で評価することも良くありません。自分が残って仕事をする中で、ほかの人も残らねばならなくなるような仕事の仕方は良くありませんし、そういう働き方を同僚や部下に求めるのもよくありません。そういう意味では、多様な働き方

を認めることだと思います。

**須田** 「多様性を認めましょう」と言って終わってしまっただけは物事が進まないのだから、そこは仕組みづくりあるいはプロセスを入れ込んでいかなければいけません。具体的に言うと、当社の人事制度は職能資格制度ではなく職務主義です。組織に「ポジション」があって、全ポジションに職務記述書(ジョブ・ディスクリプション)があります。そこに人をつかせるというプロセスを取ることで、社員一人ひとりの役割分担が明確なので、「自分の仕事は終わっているけれど、横で仲間や上司が残っているのだから帰れない」という状態になることを防いでいます。

**佐藤(博)** もう一つ、今まで「仕事仕事」でやれてきた人が、これからもそういう働き方を続けていけるかどうか、ということもあります。男性でも親の介護の課題に直面する可能性も高く、また学び直しに取り組むことも必要になりますね。そうしたことに社員が気付いてもらえるような情報提供を会社がやらねばならないと思いますが、ただ、それを社員に無理やりやらせるわけにもいきません。

### 論点3：自由度の高い柔軟な働き方

では、最後の論点です。ホワイトカラーの仕事の内容を見れば、場所を選ばず働けることはすごく大事だと思います。あるいは、首都圏のような通勤時間が長い地域では、在宅勤務などはワーク・ライフ・バランスの観点から大切だと思います。他方、そういう自由な働き方がうまく機能するためには、社員一人ひとりの時間管理や適切な業務量などが大事で、そのあたりも考えながら各社は取り組んでいると思います。上手く進めるための工夫や課題などについて、藤曲さんからお願いします。

#### 時間のコントロールがポイントに

**藤曲** ここでのポイントは、時間のコントロールだと思います。当社では、モバイルワークであろうとサテライトオフィスであろうと、会社のPCで行うルールになっています。そのなかでPCのログオン・ログオフ時間が採取されていて、その情報は本人も見られずし、管理職も共有しています。要は自然とコントロールされていることになっています。

**佐藤(博)** 会社としては、PCのログオン・ログオフで社員の仕事を確認するわけですね。このような働き方を選択できる人は、誰でもいいのか。それとも、利用できる従業員を限定しているのでしょうか。

**藤曲** 2008年に在宅勤務を開始した当初は、使える人を限定していましたが、2017年以降、全社員が使えるようになっています。

**佐藤(博)** 基本的には上司の許可とかではなく、仕事上、必要があれば、どういう等級の人でも使える仕組みになっている。

**藤曲** そうです。ただ、テレワーク・デイズなどは全社員が参加していたりするのですが、制度を使う前には一応、申請することになっています。

**佐藤(博)** 利用頻度については、いかがですか。頻繁に使っている人と全然使わない人等、人によって相当違うことはあるのでしょうか。

**藤曲** それはあります。当社ではお客様に常駐して働いているSEがかなり多く、そういう人はなかなか頻繁には使えないことも、実態としてはあると思います。

**佐藤(博)** 場所にある程度、拘束されない仕事の仕方を進めることによる成果として、見られているものがあれば教えてください。

**藤曲** まず、残業時間は確実に減ってきています。そして、生産性は、中期経営計画の3年間で30%の向上を目標にしていたところ、目標を上回りました。また、生産性の向上と合わせて業績も上がっていきわけですが、エンゲージメントスコアも業績に合わせて毎年確実に上がってきている状況です。

**佐藤(博)** どうもありがとうございます。佐藤さん、カゴメではいかがでしょうか。

### 短時間勤務者が早目にフルタイム復帰し在宅で働くことも

**佐藤(雅)** 当社では、なあなあで在宅勤務やテレワークをすることは避けたい考えがありますので、やる場合はスケジューラーのところに「この日のこの時間帯、在宅をやります」といったことを記入する。そして、それは必ず上長に話したうえで行うことになっています。PCの持ち出しについても同様の入力をする形の運用ルールを設けています。

それにより、何となく帰って仕事をするといったことを避けるとともに、業務計画を立てたうえで実績の

未入力は絶対にしてはいけないということも口酸っぱく言っています。現在、100%捉えられているかどうかはわかりませんが、少なくとも従前に比べてかなり実績値に近い形の入力になってきていると思います。

**佐藤(博)** 今、実際にどのぐらいの人が利用されている感じですか。

**佐藤(雅)** 当社の場合、利用率を上げることが目的ではなく、実績値を取っているわけではありませんが、実態はスタッフ部門や育児中の人、介護をしている人がうまく利用しています。特に育児中の方は、「勤務時間が従前より延びてきている」とか「フルタイムで働けるようになった」といった声も出てきています。

**佐藤(博)** 短時間勤務等の方が在宅勤務を使うことでフルタイムに早めに戻って在宅で働くような形も出てきているわけで、それは一つの成果ですね。では、須田さんは働き方の柔軟化について、現状と課題があれば教えてください。

### 同僚にも周知する練習を実施

**須田** テレワークに関しては、当社は2019年1月に導入しました。そして、導入に当たっては、事前にトライアル期間を設けました。そこで特に注力したのは、同僚への周知です。テレワークする人は大体、上司には事前に伝えますが、業務上関わりのある同僚・関係者への連絡はついつい忘れがちになります。何も聞いていない同僚は、「その人がここにいると思ったらいなかった」と困るわけです。そこで、同僚へも注意を向けてテレワークをする練習を3カ月間かけて行いました。

テレワーク・スーパーフレックスを導入した結果としては、「今までは、子どもの病気などで半休を取って病院に行っていたのが、半休を取らずに済み、有給休暇を本当の意味でリフレッシュに使うことができるようになりました。家族がとても感謝してくれ、結果として自分自身のBASFジャパンへのエンゲージメントが高まりました」などといったコメントが寄せられました。これは必ずしも予期していなかったのですが、柔軟な働き方、多様性を本当の意味で享受するということは、こうしたフィードバックにつながることを実感しました。

**佐藤(博)** 在宅勤務等を導入するときに、管理職が抵抗するという話を聞くことがあります。管理職からす

れば、今までは目の前にいるのが当たり前だった部下が職場にいないと、部下を「管理できない」といった抵抗です。そのあたりはいかがでしたか。

**須田** 特に抵抗はなかったですし、当社では制度導入は管理職・非管理職同時に行いました。テレワークに限らず、われわれは管理職、特に部下のいる人に対して、「チームの生産性を上げるためには自分自身も変わってくださいね」という言い方をしています。テレワークで部下が目の前にいない時には、「ここからここまでをこういう前提条件でやってください」などと細かい指示を出す仕事の仕方は難しくなります。オフィスで一緒に働いている時とテレワークの時では上司と部下のコミュニケーションの仕方を変えていかないと生産性は上がらないと思います。

**佐藤(博)** それは在宅勤務、テレワークをするときにすごく大事なことです。管理職が部下にどういう仕事を職場あるいは家でするのかを切り分けられるように出し、社員も「この仕事は家でやる」などときちんと切り分けられるようにすることは非常に重要なことだと思います。そのあたりについて、藤曲さん、どうですか。

### テレワーク中も可能なコミュニケーション

**藤曲** アンケートを毎年取っていますが、管理職は「やはり部下が目の前にいないとコミュニケーションが取りにくい」といった結果が出ています。テレワークをしていると、何となく仕事をしている最中に話しかけてはいけないといった前提に立っているようです。しかし、実際にはテレワークをしていても場所が違うだけの話で、お互いに仕事をしていることに変わりはなく、場所が違ってソフトでつながっていて、話したいことがあれば実はすぐに話しかけられるわけです。そういったことを普及していく必要があると思っています。

**佐藤(博)** 佐藤さん、何かあれば。

**佐藤(雅)** テレワークと会社でやる仕事の切り分けについては、外でやってもいい仕事と会社でやった方がいい仕事を社員の方も分けているようです。例えば、議事録や報告書の作成といったような集中して個人でやるようなものはテレワークでやっているようなことはあるのかなと思います。

### 週3時間、社内で複数の役割を持つ

**佐藤(博)** あと、各社に少しかがいたいことがあります。まず、藤曲さんのところのT3活動についてです。1人の人間が多様な経験を通じて多くの知見を蓄積する「イントラパーソナル・ダイバーシティ」はとても大事だと思うのですが、自分のなかに、例えば今までの仕事役割だけではなく他の役割も持つようにすると、例えば結婚して子どもがいる男性であれば父親の役割をちゃんとやる、あるいは地域の何か役割を担うといったようなことになると思うのですが、会社のなかで今の仕事・業務以外のこととなると、どういった内容で、どんなふうに進めているのでしょうか。さらに言えば、それがなぜイントラパーソナル・ダイバーシティにつながるのかを説明していただければと思います。

**藤曲** そういう意味では、特に範囲などは何も決めていません。ですので、社外の人に会いに行ったり議論することも可能です。ただ、今までの働き方の延長線で考えると、どうしても仕事に関係がある何かをやらなければいけないと思ってしまう人も多い。そこは徐々に、特に前提や制約はないことを広げつつある段階です。

**佐藤(博)** 先の報告にあったように、週3時間、所定労働時間内に、何をしてもいいわけですね。これはなかなか面白い取り組みですね。

**藤曲** 例えば、SEであれば普段はシステムをつくるような仕事ばかりですし、マーケティングに携わっている人間はマーケティングのことばかりやっているわけです。そこを複数の役割を持つようということになります。

**佐藤(博)** すると、所定労働時間内に何かやり始めたことをもっとやりたいと思った人は、働き方を変えて早く帰れるようにしようとする可能性もあるわけですね。

### 仕事についても希望を反映した配置を

次に、佐藤さんにうかがいます。キャリアを自分で決めるということですが、会社にキャリアを決めてもらった方がいいという人はいないのでしょうか。また、キャリアを自分で決める方向にシフトするときに、勤務地については選べるカードがありますが、仕事についても社員が選べるような仕組みを考えているのか。

つまり、仕事についても選べる機会を提供するようしないと、なかなか社員が自分で自身のキャリアを考えないと思うのですが。

**佐藤(雅)** そのあたりが当社のちょっと弱いところではあるのですが、「キャリア異動希望制度」といういわゆるFA的なものを設けていたり、自己申告制度等も運用しているなかで、その内容を比較的反映した配置異動を行っています。そうしたなかで、この制度自体も比較的有効に機能していると社員に思ってもらえているのではないかと考えています。ただ、弱いところなので、これから少し考えないといけません。

### 互いに信頼し何かを達成する企業文化に

**佐藤(博)** 最後に須田さん、日本とドイツのBASFを比較したときに、働き方に関して違いが見られるのでしょうか。

**須田** 当社ドイツ本社においては、個々人の専門性を第一に据えているところがあります。時間の制約のある社員でも、スキルがあればそれを徹底的に活用して、そこからイノベーションを生み出します。一方、BASFジャパンにおいては、基本的にはそのような文化もありますが、多少日本的なところもあり、チーム全体でやるという「チームワーク」を重視し過ぎてしまう面もあるように感じています。そのため、われわれがやらなくてはならないのは、プロフェッショナルスキルの強化と、そのうえでお互いに信頼し合って何かを達成するという方向に企業文化をどんどん変えていくことだと思っています。

### 社員が自らの生活を豊かにする働き方を考える

**佐藤(博)** 最後に、皆さんに言い残したことなどがあればお願いします。

**藤曲** 当社はいま、大きく二つの悩みがあると思っています。人手不足のなか、働き方改革といっても、やはり適材適所のようなこともしていけないと企業としての成長は望めません。環境が大きく変わっていくなかで、一人ひとりのスキルをどうやって広げていくのかというのが一つ。そしてもう一つは、今まで当たり前になっていた仕事のやり方等を、お客様も巻き込みつつどう変えていくか。今後、それらに取り組んでいきたいと思っています。

**佐藤(雅)** 当社が生き方改革を進めていくなかで、今

後、課題になってくると思っているのが、労働生産性を反映した評価・報酬制度を入れていかねばならないということです。これについては、よりメリハリの効いた制度を労使で検討していくことを今後の課題としています。

**須田** 今まで、日本の会社というのは、大学で学んで就職したら定年まで働き続けて退職するといった具合に、かなり切り分けがはっきりしていました。ですがこれからは、「学び」と「働く」ことを常に繰り返していく。そうでないと、われわれは自分自身のスキルセットをアップグレードできない状況になっていると思います。デジタルが大切だと言いつつも、デジタルを本当にわかっている40代、50代は私を含めてどれだけいるのかと思うと、本当に学ばなくてはならないと思っています。そのために、より濃く働いて、残りの時間で勉強する。そして、時間を捻出するためには、生産性をもう一段さらに上げていくことが必要になってくると思っています。

**佐藤(博)** 働き方改革を進める一つのきっかけは法律改正による上限規制です。もちろんそれに対応するための取り組みは大事ですが、それをきっかけにして働き方や仕事の仕方を変える、あるいはビジネスモデルを変える機会にして欲しいと思いますし、それはある意味、社員一人ひとりが、より質の高い創造性の高い仕事をしていけるような仕組みに変えていく機会になると思います。

それともう一つは、生き方改革、生活改革です。働き方改革によって創出された時間を自分のために使う。一つの使い方は自己投資です。そして、そのことが仕事での新しい貢献にもつながると思います。働き方改革と生活改革をうまく循環させることが大事だと思います。特に生活改革は、社員自身が、自分の生活を豊かにするためにはどういう働き方を実現するかを考えることが大事だと思います。今日の3社の取り組みを参考に、フロアーの皆さんの会社でも働き方改革に取り組んでいただきたいと思っています。どうもありがとうございました。