

日経モノづくり

2018 

<http://nkbp.jp/MONO> 

グローバル時代の開発・生産を応援する



特集

働き方改革はドイツ流で

特集 2

シリーズIoT工場の現実 [2]
データはどうやれば
集まるか

挑戦者

残業なしで高品質
ドイツ流を日本にも
DMG森精機 取締役社長
森 雅彦氏



日本流の模索

多様な人材から成る
チームワークに活路

ドイツの働き方は学ぶ点が多いものの、日本流にも優れているところはある。DMG森精機取締役社長の森雅彦氏によれば、「見える化」や部署の垣根を越えた提案などは日本が得意であり、それが日本の品質の良さを支えているという。ドイツ流を取り入れた結果として、本来の強みを失っては本末転倒だ。

デンソーの欧州法人 (Denso Europe社) などドイツを中心に14年間の欧州駐在経験を持ち、現在はデンソーのエグゼクティブフェロー (グローバル技術渉外) である中川雅人氏も、「日独にはそれぞれの長所があり、日本はドイツ流を100%コピーする必要はない」と指摘する。同氏自身、Denso Europe社のトップとして駐在していた頃は、ドイツ流を実践していたが、それを通じて日本の働き方の良さも見てきたという (図1)。具体的には、チームワークでの仕事やきめ細やかな配慮などだ。ドイツ流を取り入れつつ、これらの長所を残すことで、品質など本来の強みを生かしたまま効率を上げていくことが重要になる。

多忙すぎて隣が見えていない

ただし、日本の強みであるはずのチームワークはかつてより弱体化している恐れがある。働き方改

革のコンサルティングを手掛ける内田洋行知的生産性研究所所長の平山信彦氏によれば、依頼目的として最も多いのは「タコつぼ化した組織の改革」だという。同社のコンサルティングは、幅広い業種を対象にしているが、製造業が全体の約4割と最も多い。「コンサルティングサービスを開始する前は、残業削減など労働時間に関する依頼が中心になると思っていたが、実際には組織改革やイノベーション創出、社員の自律性といった悩みがほとんどだった。そもそも製造業からこんなに多く依頼があるとも思っていなかった」(平山氏)。

【ドイツ駐在時代に実践したドイツ流の働き方】

- 1) “Things to do”リストを毎朝作成し、優先順位を付けて遂行する
- 2) 仕事を1人で抱え込まない
- 3) 社内でファイルを共有し、同僚からのアクセスを許可する
- 4) 仕事の手順、決め事、試験条件、試験結果などは文書化 (レポート化) する
- 5) 代理を決め、代理とは休みが重ならないようにする
- 6) 職場での会議時間の上限を1時間に設定し、それを超えないようにする
- 7) 会議は議論する場とし、会議中に必ず結論を出すように努力する (マインドセット)
- 8) 年初 (1月中) に社員全員の年間有給計画を立案する

【日本の働きの方が優れている点】

- 1) チームワーク (連携) での仕事 (ドイツ人は個人主義で連携は不得意)
- 2) きめ細やかな配慮
- 3) サービス精神 (やりすぎは不可、ドイツではサービス精神はない)
- 4) リスクマネジメント (同じ企業に長年勤めるからこそ見えるリスクがある)

図1 ドイツの働き方と日本流の長所

デンソーの中川氏がドイツ駐在時代に実践したドイツの働き方と、その経験を通じて同氏が考えた日本流の長所。(同氏の資料を基に日経ものづくりが作成)

チームワークを強みとしていたはずの組織がなぜタコつぼ化しているのか。平山氏によるとそれは、端的にいえば、多忙すぎて同僚や隣の部署を見る余裕がなくなっているからだ。

形だけの働き方改革で悪化

最近の20年をみると、製造業の、特に技術部門の業務の専門性は高度化する一方だ。さらにその速度も急速に増している。近年のAI(人工知能)やIoT(Internet of Things)などは、その象徴的な例だろう。より専門的な知見が求められるうえに、「業務量を減らさず残業だけ制限する」といった“形だけの働き方改革”が

加わった。技術部門から時間的な余力を奪い、「みんなが自分のことだけで精いっぱいになっている」(平山氏)状況が常態化している。それによって、個人が持つ暗黙知を組織として共有する機会も減り、組織がタコつぼ化するわけである。

経営層が戦略を策定し、トップダウンで組織全体に浸透させるドイツ企業と異なり、日本企業は現場のアイデアをボトムアップでイノベーションに結び付けるところに特徴があり、それが固有の強みにもなっている。しかし、組織がタコつぼ化しては、ボトムアップによるイノベーションは期待できない。ドイツ流を取り入

社員を動かすのは「心に訴える経営」

日本企業にとって、働き方改革の要諦はどこにあるのか。大手IT企業SCSKの元会長で「健康経営」の推進で著名な中井戸英氏(写真、現在は個人の経営コンサルタント)に話を聞いた。

中井戸氏はまだ働き方改革という言葉が一般的ではなかった2010年から健康経営を推進。様々な改革を通じて2014年には社員の月平均残業時間20時間以下、有給休暇取得率97.8%を達成した。この一方で2011年から連続で増収増益を成し遂げ、SCSKを一躍、「働き方改革」の旗手にした。

一見、「社員への優しさ」を感じる健康経営だが、中井戸氏によると改革の目的は最初から事業改革であり、イノベーションの創出にあった。「いかに付加価値の低い仕事をやめて、価値を生み出す事業に集中するか。そのためにまず、社員の仕事のやり方から徹底的に変えてもらう必要があった」(中井戸氏)。

そもそも中井戸氏が2009年にSCSK(当時の社名は住商情報システム、その後2011年にCSKを買収してSCSKに社名変更)の社長に就任した際は、机で仮眠する社員がいたり、深夜にオフィスの前でタクシー待ちの行列ができたりと過酷な労働環境だった。そのような労働環境で、付加価値の高い仕事をできる

はずがない。そこでまず、社員の健康増進を打ち出し、残業削減に取り組むとともに、手戻りの削減など仕事のやり方にも手を付けたのが、健康経営の本質だった。社員の労働環境は生産性や業績に大きな影響を及ぼす。「労働環境の改善をサポートするのは経営者の最大の仕事だ」(中井戸氏)。

働き方改革の推進においては不退職の覚悟を示すことが経営者の重要な使命になるという。改革の過程では社員も仕事のやり方を大きく刷新するなどの変革が求められる。経営者が本気でないと分かれば、社員もわざわざ大変な思いをしてみても仕事のやり方を変えようとは思わない。「青臭いといえば、いかに社員の心に訴えるか。覚悟を分かってもらうのが必要」(中井戸氏)。



健康経営を推進した 中井戸英氏

住友商事副社長を経て、2009年に住商情報システム(当時、現SCSK)社長に就任。「健康経営」を推進するとともに、CSKの買収・統合なども手掛けた。SCSKの会長や相談役を歴任し、2017年6月に同社相談役を退任。現在は個人でコンサルティング業務を営む。

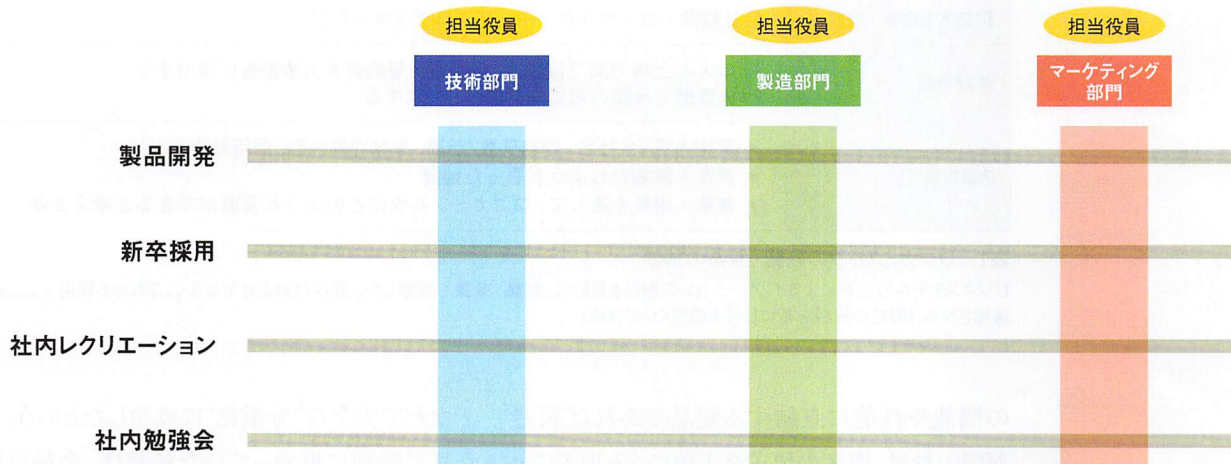


図2 メトロールの組織

技術部門、製造部門、マーケティング部門の3部門が協力し、あらゆるプロジェクトを推進する。リーダーを出す部門は固定せず、いずれかの部門から最適な人材が選ばれる。(同社の資料を基に日経ものづくりが作成)

れるどころか、日本流の良さが失われる危機に直面しているのであり、その解決は喫緊の課題である。

内田洋行の平山氏は組織をタコつぼ化から救うのは可能と断言する。意識的に時間の余力を確保し、異なる部署間で知見を共有・交換する場を設けることで、解消できるという。「隣の部署が何をやっているか分からないので、複数の部署で同じような技術開発を進めるなどのムダが生じている。隣の部署の仕事を見える化すれば、ムダをなくせるし、連携によるイノベーションが生まれやすくなる」(同氏)。

最も分かっている人をリーダーに

組織の連携を強化する上では、個々の役割を固定化しすぎないことも有効だ。それを実践しているのが、位置決めスイッチなどのFA機器を手掛けるメトロール(本社東京都立川市)である。従業員数は123人(2018年1月現在)と決して多くないが、大企業が手掛けないような

独自性の高い製品を次々と開発し、トヨタ自動車などに採用されている。

メトロールの製品開発体制は非常にユニークである。部門の垣根を越えて最適な社員を製品開発のリーダーに任命するのだ。同社は、製品設計や要素技術開発を手掛ける「技術部門」、生産技術や生産管理を手掛ける「製造部門」、営業などを手掛ける「マーケティング部門」の3部門で主に構成されているが、開発プロジェクトを推進するリーダーは、製品の特性に最適な部門からその都度、選ぶ。

多くの企業では開発リーダーが選ばれる部署は決まっている。企業によって技術部門であったり、マーケティング部門であったりは異なるが、それ以外の部門から選ばれることはあまり起こらない。

メトロールのユニークな開発体制は、「製品を最も分かっている人が開発を推進した方が効率的」(同社代表取締役社長の松橋卓司)という考えから来ている。例えば、生産技術が製品

想定する副業・兼業	会社経営・コンサルタント・ITプログラマーなど
承認手順	1) 本人と上長の間で確認後、申請書・誓約書を人事部長に提出する 2) 人事部で承認の可否を判断し、決定する
申請内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実施内容 (会社名、勤務日数/時間、業務詳細内容、雇用形態など) ・ 兼業・副業をしようと思った動機 ・ 兼業・副業を通して、コニカミノルタにどのような貢献ができると考えるか

表1 コニカミノルタの副業・兼業の解禁

ビジネスモデルの変革によるイノベーションの創出を目的に、副業・兼業を解禁した。既存社員だけでなく、これから採用する人材にも適用される。(同社の資料を基に日経ものづくりが作成)

の機能や性能に直結する製品であれば製造部門の社員、顧客の要求を正確にくみ取ることが重要な製品であれば営業部門の社員がリーダーになる。「その方が意欲も高まり、結果的に良い製品を造れる」(同氏)。

付加価値を生まないから間接部門を撤廃

実は、メトロールには人事や経理などのいわゆる間接部門が存在せず、製品開発に限らず、新卒採用から社内のレクリエーションまであらゆるプロジェクトを前出の3部門から成るチームで推進する(図2)。各プロジェクトでは社内の肩書きは関係なく、あくまでリーダーが指揮を執る。

間接部門を設けないのは、「間接業務を専門部署化した瞬間に、その業務が目的化して、ムダの温床になる」(同氏)からだ。その代わり、関節業務は全社員が少しずつ受け持つ。例えば、新卒採用でも3部門が人を出し合い、協力しながら進める。きちんと人を出さないと、その部門は新卒社員を採用できなくなるので、全部門が自分たちのこととして取り組む利点があるという。

経理についても、最近までは専業の社員がいたが、クラウド型の経費精算システムの採用

などで完全な“分業化”に成功したという。これまで経理に携わっていた社員は、今後は財務計画や資金管理など高度な業務を担当する。

プロジェクト制や間接部門の撤廃には、「価値を生まない業務だけに従事している社員」を極力減らしたいという松橋氏の思いがある。そういった価値を生まない業務については、前出のクラウド型の経費精算システムをはじめとするIT投資によって最小化した上で全員が少しずつ負担し、全員が前向きな業務に携われるようにする。それが最終的には生産性の向上につながると同氏は考える。

副業解禁でデジタル革新人材を確保

チームワークを生かす働き方という観点では、社員のダイバーシティ(多様性)の確保も重要になっている。コニカミノルタは、多様な経験を持つ人材を確保するために、社員の副業・兼業を認める制度を2017年12月に導入した(表1)。

この制度では、副業・兼業の内容や動機、その経験を通じて会社に貢献できることなどを社員が申請する。その場合の勤務形態などは、ケースバイケースで決める。既に3人の社員が同制度を利用して副業・兼業を始めたほか、2

受け入れ条件	1) 育児・介護・配偶者転勤帯同を理由に退職した人 ・退職理由の解消を条件に、原則全員受け入れる ・応募期限は退職から5年以内 2) 転職・留学などキャリアアップを理由に退職した人 ・選考に当たり、書類選考・面接等を実施し、採用可否を判断する ・退職からの応募期限は設けない
復職後の処遇	・処遇は、職務内容などから個別に決定する ・勤続年数については、退職前と通算する

表2 コニカミノルタのジョブリターン制度

育児や介護などを理由に退職した場合と、転職や留学などを理由に退職した場合で条件は異なるものの、広く門戸を開くことで人材の多様性を高める狙いがある。(同社の資料を基に日経ものづくりが作成)

人が申請中だという。

今のところ、制度を導入したばかりということもあり、すべて既存の社員による申請だが、これから採用する人材に対しても適用されるという。すなわち、最初から副業・兼業を前提に入社する人材や、コニカミノルタの業務が副業的な位置付けの人材も出てくる可能性がある。近年獲得競争が激しくなっている、AI/IoT人材なども想定している。

その狙いは、これまで採用できなかったような人材の確保だ。コニカミノルタは現在、複合機を軸とした従来のビジネスモデルから、デジタル革新に向けたビジネスモデルへの移行を進めている。

だが、そのような新しいビジネスモデルに適した人材が既存の社員の中に豊富にいるとはいえない。新しいビジネスモデルを生み出すには、既存事業にないスピード感も求められる。「従来もジョブローテーションなどキャリアの幅を広げる仕組みはあったが、それだけでAI/IoTに対応するのは難しい。人材の多様性を高めなければ、イノベーションを創出できない」(同社人事部企画労政グループ ダイバーシティ推進室マネジャーの臼井強氏)。

申請項目には「副業・兼業を通して、コニカミノルタにどのような貢献ができるか」という文言もあるが、実際の運用としては、副業・兼業中の直接的な貢献を求めるわけではなく、あくまでその経験を通じてコニカミノルタの社業に生かしてもらえれば十分だという。

復職制度も併せて導入

さらに、副業・兼業の解禁と併せて、育児・介護や転職・留学などを理由に一度退職した社員を対象とした復職制度(ジョブリターン制度)も導入した(表2)。同制度についても、人材の多様性を高める目的がある。もともと明文化されていなかっただけで、復職した事例は既にあったが、明文化によって「多様な経験を持つ人材を求めている」というメッセージを社内外に発信することも狙っている。

副業・兼業の解禁に当たり、コニカミノルタの人事部ではさまざまな“リスク”を検討したが、実際には「会社にとってのリスクと呼べるものはほとんどなかった」(同社の臼井氏)。もちろん、社員の健康などに配慮が必要だが、社員が多様な経験を積めるように後押しすることのメリットが大きいと判断した。