

ゆるやかなジョブディスクリプションに向かって

執筆者 KDDI 総合研究所 フューチャーデザイン2 部門 共創戦略2 グループ 飯生信子

▼記事のポイント

<サマリー>

本レポートでは、日本の労働市場の課題を考察し、業務範囲の可視化と責任の明確化であるジョブディスクリプションが、課題の解決策のひとつとなることを論じる。しかし、ジョブディスクリプションは日本ではまだ馴染みが少なく、どのように取り組めばよいのかイメージできない読者も多いと思われる。本レポートでは、ジョブディスクリプションの前提となる業務の可視化の手法や、いくつかの会社における実践例を紹介し、多くの会社でも制度として定着できるような「のりしろのある緩やかなジョブディスクリプション」を提案する。

<キーワード>

ジョブディスクリプション 業務の可視化 日系企業 終身雇用

<地域>

日本

1 最初に

日本の労働市場の中でも特に多くの日系企業は、終身雇用や年功賃金などを通じて、特に正社員を中心とした労働者の雇用の流動性を減じ安定性を高めてきた。この労働市場のデザインは、成長期においては、中流所得層の増加を始め、多くのメリットを齎してきた。しかし少子高齢化や社会保障費の増大といった今の問題には対処できない。これらの構造問題には、今まで以上に生産性を高め多くの人が労働に参加できるようにするよりほかはない。

本稿は、特に「より多くの人が労働に参加」することに焦点を当てて考察する。「より多くの人が労働に参加」できるようにするためには、個人個人の働き方のニーズに応じた働き口が取り揃えられ選べる状態にあり、仕事をしたいという意志が細大漏らさず叶えられるようにすることである。その具体策の一つが、業務の見える化を行い、業務内容や範囲に加え責任の明確化をすること、つまりジョブディスクリプションを行うことである。次ページにジョブディスクリプションのイメージを記載している。

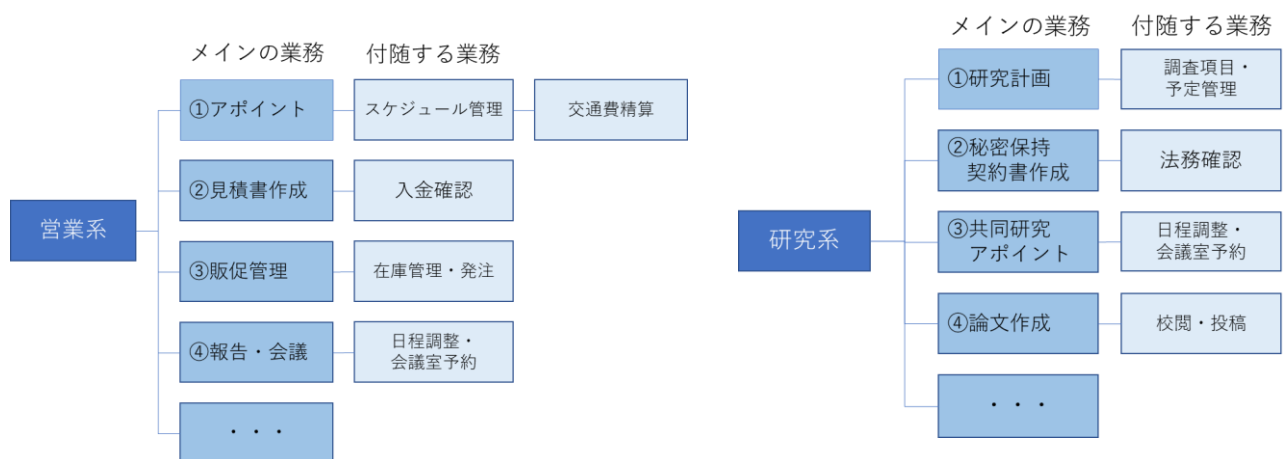
ジョブディスクリプションを行うことで、いままで就労出来なかった人が隙間の時間を利用して労働に参加が可能になる。また、業務の進捗や成果が見えやすくなることで管理や正当な評価もしやすくなり、柔軟な働き方の更なる拡大が期待できる。更に、今回のような感染症拡大といった企業活動や業務に影響を及ぼす事態でも、優先順位の高い業務の見極めなども可能である。しかし、多くの日本の会社は、社内でジェネラリストを育成してきた経緯から、ジョブディスクリプションの最初のステップである業務の切り出しを行うことも容易ではない。

本レポートの構成として、第1章では現状把握として、労働人口の現状と今後の推移、それに伴う財政の状況を俯瞰し、労働投入量の増加や生産性の向上が必要であることを述べる。第2章では、現在の硬直化した労働市場が生まれてきた経緯を振り返った上で、労働投入量増加・生産性向上の方策を考える。特にその有効な対策と考えるジョブディスクリプションの必要性を述べる。

第3章では、働き方改革の実践が、結果として業務の可視化やジョブディスクリプションに繋がることから、業務可視化の実践例を紹介し、効果や課題を考察する。これに加えて、ジョブディスクリプションの最初のステップである業務の可視化の手法を紹介する。第4章では、Googleの組織研究の紹介を交えながら日本の労働慣行に馴染みやすい「のりしろのある緩やかなジョブディスクリプション」を提案する。

【ジョブディスクリプションのイメージ】

本レポートで提唱しているジョブディスクリプションは、業務の範囲をひとつひとつ書き下していく作業である。細かく書き下していくことで、各業務の内容の明確化、その業務を担う人の責任の明確化、その業務に必要な担当者のスキルの明確化が進む。これにより、フルタイムでない働き方、今以上の適材適所、キャリアパスの見通しなど効果が期待できる。

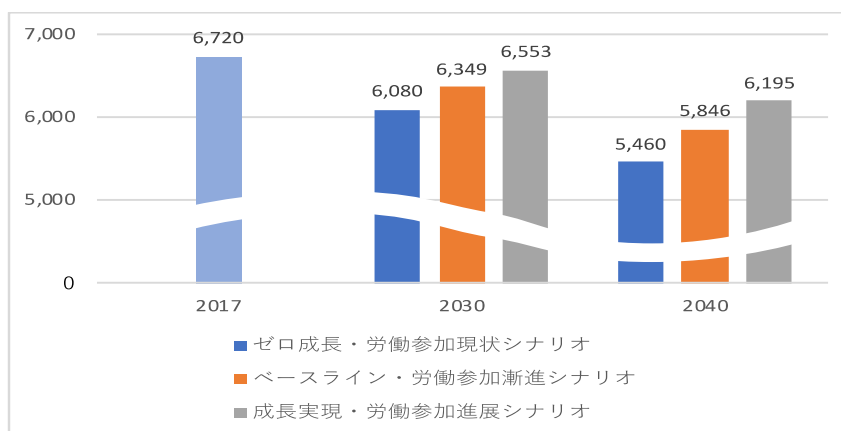


1 労働市場の現状

1-1 労働力人口は減少

日本の労働力人口¹は、2017年の6,720万人から、いかなる経済シナリオでも減少すると予測されている² (図表1)。労働政策研究・研修機構では、成長が実現し労働参加が進むシナリオ、経済成長と労働参加が一定度進むベースラインシナリオ、経済成長と労働参加が進まないゼロ成長ベースシナリオを想定している。このうち、ベースラインシナリオで見ても労働人口は2030年には6,349万人、2040年には5,846万人と予測しており、2017年度比で87%にまで減少すると推計している。

【図表1】長期的には減少する労働力人口



出典：(独)労働政策研究・研修機構「労働需給の推計—労働力需給モデル(2018年度版)による推計」2019年3月29日よりKDDI総合研究所作成

1-2 変化する労働者の割合

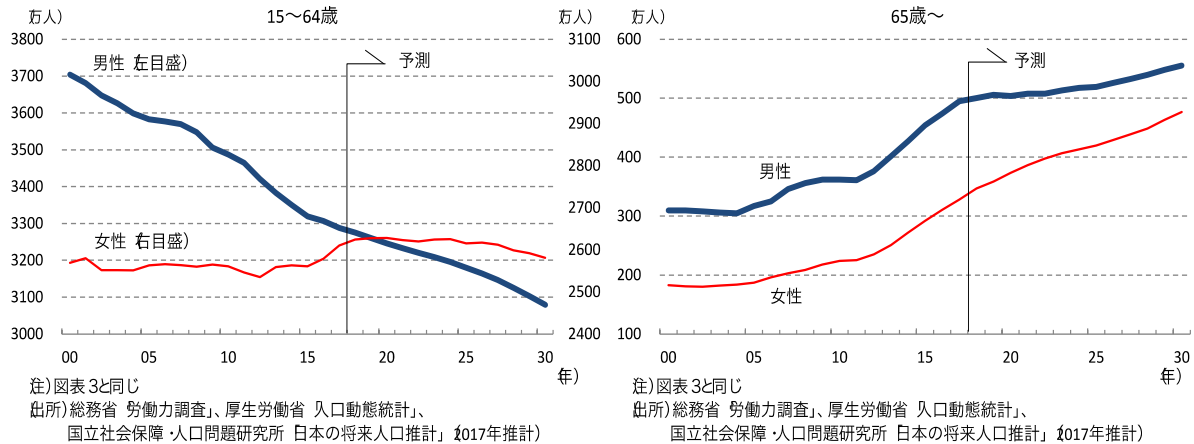
全体として労働力人口は減少傾向にあるが、年齢や性別を限って見ると、一律に減少するわけではないことがわかる。三菱UFJリサーチ&コンサルティングでは、2017年から2030年にかけて65歳以上の労働力人口は212万人増加すると予測している³。図表2には、65歳以上(右)と65歳未満(左)で男女別に労働力人口の変遷と予測を示している。65歳以上では男女共に労働力人口は増加し続ける一方、65歳未満では女性の労働力人口は微減程度に収まるが、男性はこれまでの減少傾向がそのまま継続している。

¹ 15歳以上の就業者及び失業・休業中でも働く意思のある人の人数

² (独)労働政策研究・研修機構「労働需給の推計—労働力需給モデル(2018年度版)による推計—」2019年3月29日

³ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「2030年までの労働力人口・労働投入量の予測」2018年3月12日

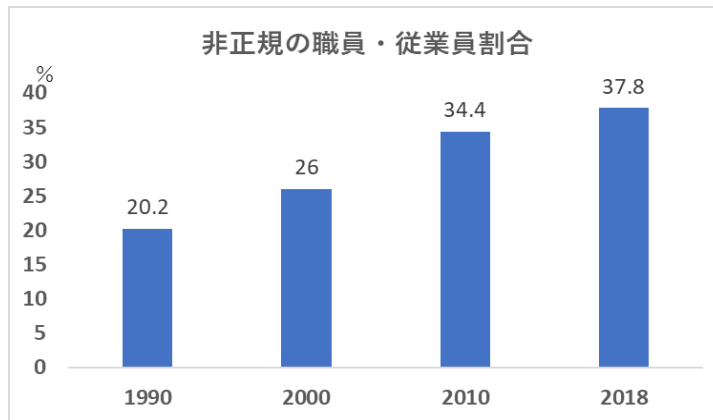
【図表2】労働力人口見通し



出典：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「2030年までの労働力人口・労働投入量の予測」2018年3月12日

高齢者の労働力人口の増加と同様に、非正規労働者も増加の一途を辿っている。団塊の世代の労働者の定年退職などの要因もあり、1990年の約20%から2017年は約37%に増加している（図表3）。

【図表3】非正規の職員・従業員割合



出典：(独)労働政策研究・研修機構「雇用形態別雇用者数」より
KDDI総合研究所作成

非正規労働者の労働時間はいわゆる正社員よりも短い傾向にあり、労働者全体の1人あたりの年間労働時間は、平均で1990年の約2,000時間から2017年時点では1,721時間と減少している¹。

今の傾向が続けば、女性や高齢者の就業が増えるものの、労働者1人当たりの労働投入量は減少すると予測される。日本の労働市場は多様な人材の受け入れと共に、一人ひとりの労働量を増やすために、個人のニーズに応じた働き方が選択できる労働環境の構築が必要である。

¹ (独)労働政策・研修機構ホームページ「労働時間数 年間」

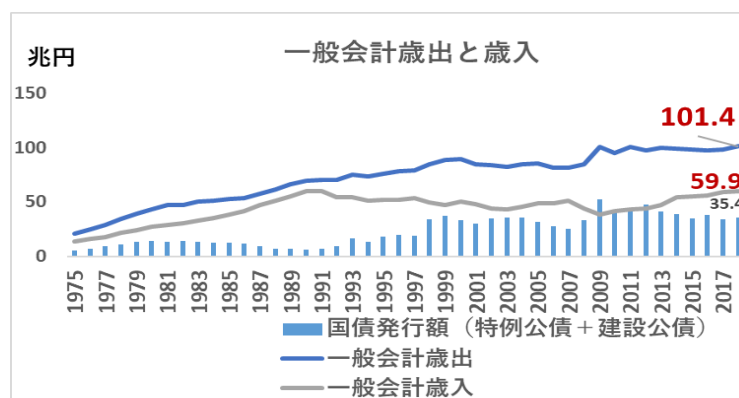
1-3 膨らむ日本の借金と生産性向上の必要性

本節では、日本の財政状況及び国債の特徴、日本の生産性の低さから、多様な人の労働の推進の必要性と、前項と同様に柔軟な労働環境構築の必要性を述べる。

1-3-1 膨らむ日本の借金

日本の財政（一般会計）は、歳出が約101兆円に対し歳入が約60兆円となり¹、その差額の殆どを国債発行、つまり借金で賄っている（図表4）。現在の普通国債残高は897兆円となる見込みである²。日本の財政は、歳出の約30%以上を社会保障費が占めており、2025年には団塊の世代が後期高齢者となり、2040年には団塊ジュニアが65歳に達し始めることを踏まえると、社会保障費は増加の一途を辿ることが予測される。日本の財政を少しでも健全な姿に近づけ、若い世代に引き継ぐことが私たちにとって課題の一つである。

【図表4】日本の一般会計歳出（支出）と歳入（収入）



出典：財務省ホームページ「日本の財政関係資料」2019年10月より
KDDI総合研究所作成

財政健全化の王道は、会社や個人の収入を増やし税収を増やすことである。会社は生産性の高い効率的な職場環境を整え、売上と収益を増加させることでより多くの法人税を収め、さらには将来へ向けたR&Dに投資することも可能である。更に、多くの個人が労働市場に参加すれば、所得税の納税だけでなく、経済活動参加に伴う景気の活性化も期待出来る。

¹ 財務省ホームページ「日本の財政関係資料」2019年10月

² 同上

【コラム 膨れ上がる国の借金】

現在の日本の国債の問題点の一つとして、その金額が累積しやすい償還の仕組みがあると考えられる。例えば10年債を発行しても、10年でその借金を償還しているわけではなく、60年で償還している。10年物の長期利付国債が償還を迎えた場合は、現金償還されているのはその10/60のみであり、残りの50/60の部分は借換債を発行する。この借換債が次の10年に償還を迎えた場合、当初発行額の10/60を再び現金償還し、残りの40/60の部分は借換債を発行する。これを繰り返し、国債は当初発行の60年後に償還される仕組みとなっている。

この60年償還ルールは、公共財の建設の為に発行する際の建設物の平均効用年数をおおむね60年とし、この期間に現金償還を終了するという考え方に基づいている¹。そのため、2020年に発行した国債の返済が終わるのは、2080年である。

返済に60年かかる借金を毎年繰り返すことで、借金は年々バームクーヘンのように厚くなり、次世代への負担となる。現在の金融市場は、マイナス金利などの低金利で推移している。しかし安倍政権は2%のインフレを目指しており、これに伴い国債金利も上昇すれば、利率も上昇するため、更に国の財政に負担となり、場合によっては財政破綻もあり得るだろう。

(独)経済産業研究所によれば、2030年までに日本の財政が破綻する可能性を示唆している個人は18%、企業は20%である。また調査対象の約50%の企業が、財政破綻を回避するために必要な消費税率は10%から20%と認識している²。

日本の歳入の殆どは所得税、法人税、消費税を軸とした税収である。増収には消費税の引き上げも有効であるが、日本は1997年、2014年、2019年と13年の間に3回の引き上げを行っており、国民感情的にも増税は難しい。このため、法人税や所得税による納税額の増額を目指すことが必要である。

1 - 3 - 2 生産性向上の必要性

日本の生産性はOECD諸国の中でも低く、最も生産性の高いアイルランドが1時間あたり102.3米ドルであるのに対し、日本は46.8ドルと改善の余地が多い³ (図表5)。企業側も、生産性向上には高齢者や女性の活用は効果があると認識している⁴。また、年齢や性別、国籍、キャリアパスなど多様性の要素の多さがイノベーションを促し業績にも貢献することも指摘されている⁵。

¹ 三菱東京UFJ銀行円貨資金証券部『国債のすべて』きんざい 2012年9月15日

² 森川正之(独立行政法人経済産業研究所)「生産性と長期停滞」2019年11月

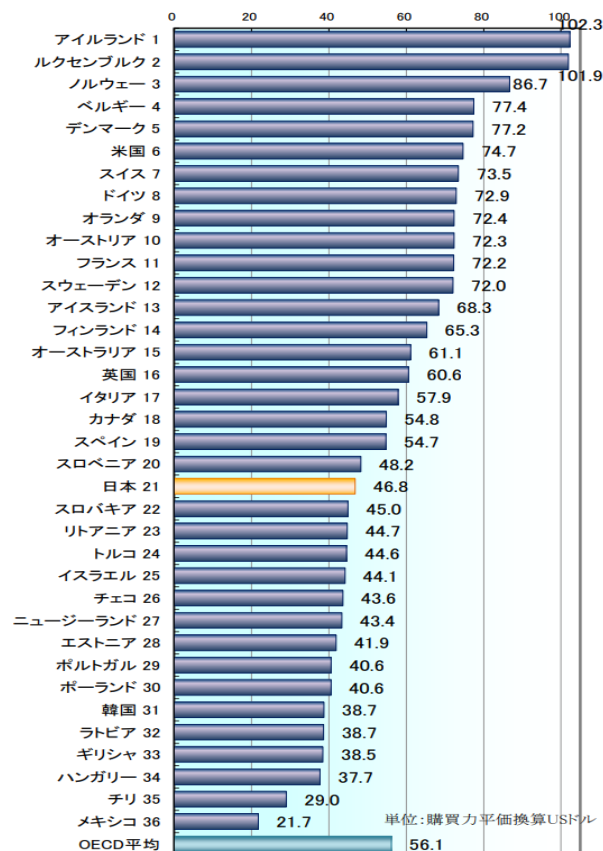
³ 日本生産性本部「労働生産性の国際比較」2018年12月

⁴ 森川正之(独立行政法人経済産業研究所)「生産性と長期停滞」2019年11月
<https://www.rieti.go.jp/jp/events/19112701/pdf/morikawa.pdf>

⁵ バーバードビジネスレビュー「組織の多様性はどこで、どのように業績を高めるのか」2018年3月 <https://www.dhbr.net/articles/-/5274>

少しでも多くの人働き、納税や経済活動を維持するためには、現在の硬直した働き方から、多様な人の就労を奨励し、柔軟な働き方を推進し、持続可能な働き方を模索する必要がある。本レポートで推奨するジョブディスクリプション（仕事の範囲と責任の明確化）は、そのドライブであるが、ジョブディスクリプションに話題を転ずる前に、次節では、硬直した働き方に至った経緯を紐解いてみる。

【図表5】 時間当たりの労働生産性国際比較（2018年/36カ国比較）



出典：日本生産性本部「労働生産性の国際比較」

2 私たちは、どう働いてきたのか、働いているのか

2-1 戦中戦後の社会のデザインと日本の労働市場

ジョブディスクリプションを行うには、まずは個々の仕事の見える化や仕事の切り出しが必要である。しかし、多くの日本の会社は、ジェネラリスト的な人材育成を行っていることが多く、仕事の切り出しが最初のハードルである。「日本の会社は、過去の成功体験から変化しにくい」と言われることが多いが、過去の成功は会社やそこに勤務する労働者の努力だけでなく、戦中戦後の経済や社会のデザインの影響も大きい。そのことを認識した上で、政策だけに頼らず会社や労働者側から社会のデザインを変えていく必要性を論じたい。そのため本節では、簡

略的ながら戦後の成長の背景の考察を行う。

2-1-1 戦中戦後の金融統制

現在の日本の会社の成長や終身雇用などの特徴の要因の一つに、銀行から資金調達を行う間接金融が挙げられる。野口悠紀雄『戦後経済史』によれば、戦前の企業の多くは株式市場で資金調達を行ってきた。そのため会社は、株主をはじめとするステークホルダーの意向を受け、経営者も外部から招聘されることが多かった。

しかし、1937年の日中戦争をきっかけに臨時資金調整法が施行され、不要不急な産業投資を抑制し軍需産業に資金を集中させるなど、政府による金融統制が行われた。これ以外にも戦時中は国家総動員法のもと、多くの金融規制が行われ、その結果、金融市場は社債、株式の発行を抑制されることとなる¹。

政府は戦時中も公定歩合の引き下げを推進してきたが、さらに、戦後の1945年には臨時金利調整法が制定され、金利が政策的に低く抑えられた。また、1949年の外国為替及び外国貿易法により輸入承認は通産大臣の許可を必要とするなどして、政府は企業が私的に外資を調達することを抑制してきた²。

これらの要因から、多くの戦後の日系企業は、株式市場から資金調達をする直接金融ではなく、銀行からの借入れで資金調達を行う間接金融に頼ってきた。この結果、会社の所有（株主）と経営は分離され、会社は株主の意向を受け外部から経営者を就任させるのではなく、社内の成功した労働者を、社長に就任させているのである。

過去の政策により推進されてきた間接金融は、労働市場にも影響を及ぼし、終身雇用実現し、そのことで労働者の内部昇進意欲を掻き立て、社内の昇進競争や長時間労働の要因にもなっている。雇用の長期性を保証する会社には、好不況に左右されない安定的な外部資金が必要であり、間接金融はこの需要に対応し資金供給を可能にすることで、雇用保証を支えてきた側面もある³。

2-1-2 GHQによる労働組合の強化

これに加えてGHQの戦後の施策も、日本の労働市場に大きな影響を及ぼしている。GHQによる5大改革指令の一つとして、労働組合の強化がある。この狙いは、会社が国を支援し軍国主義を復活させることを阻止するために、労働組合の政治力を強め会社の利益を抑えることである。しかし日本で発達したのは、GHQが意図した海外で見られる職種ごとの労働組合ではなく、国家に奉仕する労使共同体の流れを汲

¹ 日本銀行百年史「金融の統制と金融構造の変化」日本銀行

² 野口悠紀雄『戦後経済史 ～私たちはどこで間違えたのか～』東洋経済新報社
2015年6月

³ 宇仁宏幸「雇用制度と金融制度の補完性とマクロ経済的安定性」京都大学 経済論叢
別冊 調査と研究 (2005),31:1-14

む会社別の労働組合である¹。会社は労働者の安定を約束し、労働者は会社に奉仕する。この仕組みも、終身雇用や年功賃金が定着する要因の一つと言える。

この様に、金融統制や戦後の施策など社会のデザインの影響を受けて労働慣行が形成されてきた。会社は、終身雇用を前提とした長期的な人材育成として、転居を伴う異動やOJTを通じて、ジェネラリスト的な人材育成を行ってきた。戦後の経済や終身雇用は、労働者の所得向上と多くの中流所得層を生み、国内市場の成熟化を齎してきたが、一方で正社員雇用者を優遇し、長時間労働など偏った労働市場を形成している²。

2-2 高齢者の就労上の課題

本節では、前述のような労働慣行の中でも増加しつつある高齢者の就労上の課題について考察を行う。

2-2-1 高齢者の就労を推進する日本政府

現在、政府は高齢者の就労のための整備を推進している。2012年に高年齢者雇用安定法を改定し、64歳までの就労の確保も進んでいる。これは、定年年齢と年金支給開始年齢の接続を図る方針に則っているためである。

更に、政府は就業を希望する高齢者が70歳まで働けるよう、高年齢者雇用安定法の改正を進めている。高齢者の就労は、経済にもメリットを齎す。内閣府の試算では、65歳から69歳の就業率が60歳から64歳と同等になることで、就業者数は217万人増加を見込んでいる。また、勤労所得は8.2兆円増加し、消費支出には4.1兆円のプラスが見込まれる³。

加えて、現役時代と比較して賃金が大幅に低下する60歳から64歳の労働者に対して支給される高年齢雇用継続給付も、段階的に廃止される可能性もある。具体的には、2025年度に60歳になる人（現在54歳の労働者）から支給は半減され、徐々に廃止されることが政府により検討⁴されている。このように、国は65歳ではなく70歳までの就労を促すことに意欲的である。

2-2-2 会社は、60歳定年で雇用関係を一旦清算

その一方、終身雇用が定着した会社側は、定年撤廃や定年そのものの延長には積

¹ 八代尚宏『日本経済論・入門 戦後復興からアベノミクスまで』有斐閣 2013年7月

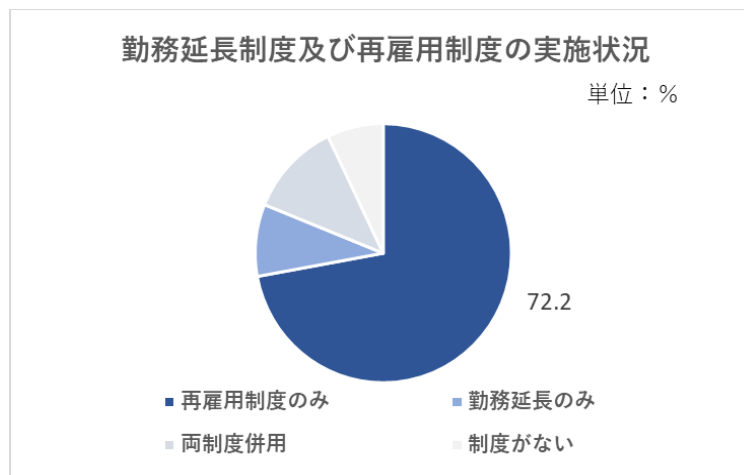
² 同上

³ 日経新聞「70歳雇用へ企業に努力義務」2019年5月15日

⁴ 共同通信「60歳以上の給料穴埋め廃止へ、企業の自力対応促す、政府方針」2019年12月7日

極的ではなく、一度「定年」として雇用関係を清算する傾向がある。厚生労働省によれば、定年制を定めている会社は95.5%である。そのうち、定年年齢を60歳と設定している会社は79.3%に上る¹。定年制を定めている会社のうち、再雇用制度のみを設定しているのは72.2%となっており、多くの労働者は60歳を過ぎると、定年前と同じ会社に就業したとしても外部労働市場の人材として契約を締結しなおすこととなる（図表6）。

【図表6】 一律定年制における定年年齢の状況



出典：厚生労働省「平成29年就労条件総合調査」

しかしながら、再雇用制度では、ジェネラリストとして育成された社員個人個人のスキルが明文化されていないことから福祉的雇用に残り、組織の中での最適な人材活用に結び付かず、生産性向上に寄与出来ていない可能性もある。生産性向上のためには、個々の仕事に適切な人材をアサインする必要がある。従業員のスキルの明文化と仕事の記述がどちらもできてこそ最適なマッチングがはかれる。このためにも、ジョブディスクリプションは必要である。

2-3 女性の就労上の課題

本節では、女性の就労における課題を考察する。パート等非正規雇用が多い女性は、このままの状況が続くと高齢期の貧困を招く可能性が高い。その対策として、年齢によらない正当な評価制度の構築が挙げられるが、これにジョブディスクリプションが有効と考えられる。

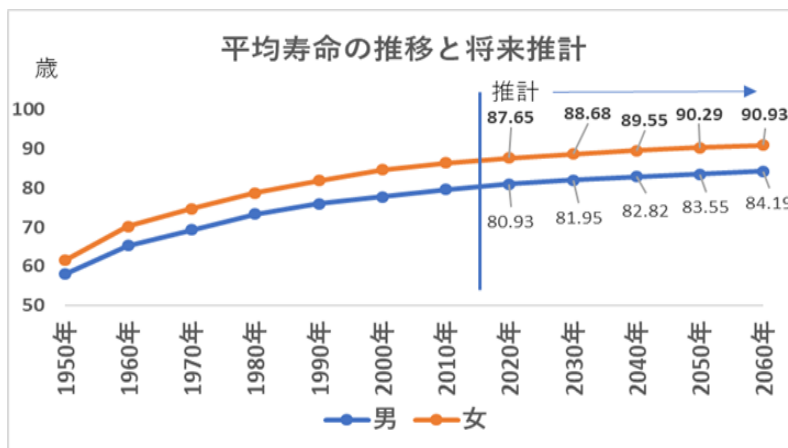
2-3-1 伸長する寿命と予測される高齢女性の貧困

日本人の平均寿命は年々伸長し、特に女性の平均寿命は、2050年には90歳を超え

¹ 厚生労働省 「平成29年就労条件総合調査 結果の概況」

ることが予測されている¹ (図表7)。このため、高齢期の貧困は男性以上に切実な問題となる。仮に70歳まで勤務したとしても、多くの人は退職後の20年近くの生活費を年金に頼ることになる。しかし、低収入の期間が長い状況では、十分な年金を受給できない。

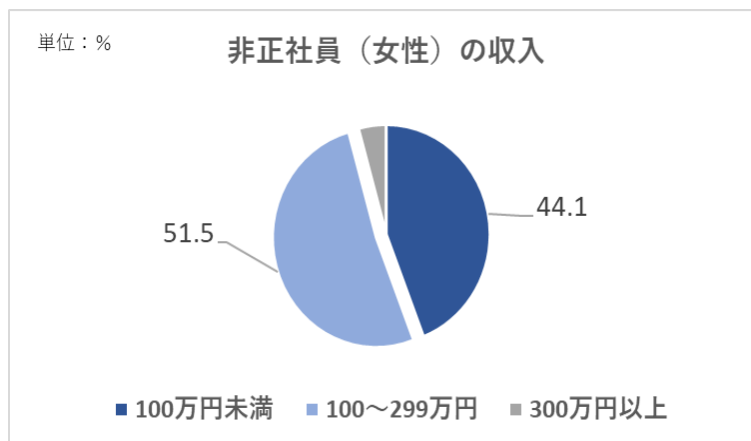
【図表7】 平均寿命の推移と将来推計



出典：平成24年 内閣府高齢社会白書よりKDDI総合研究所作成

現在、国内には役員などを除いた「現場で働く会社員」は、約5,500万人おり、そのうち約1,450万人の女性が非正規雇用で勤務している。非正規雇用の女性の90%が年収300万未満である² (図表8)。その中でも年収100万円未満の女性は、夫の扶養家族に入っており、戦略的に非課税の範囲で勤務している人が多い、という仮説も立つ。

【図表8】 非正規社員の収入



出典：総務省統計局「労働力調査 2018年（平均）速報」2019年2月19日

年金受給額は、就業時の収入に準じて決定するため、仮に単身で非正規で勤務を継続した場合の年金額は十分とはいえない。例えば、生涯の平均年収が250万円で

¹ 内閣府 平成24年 高齢社会白書

² 総務省統計局「労働力調査2018年平均（速報）」2019年2月19日

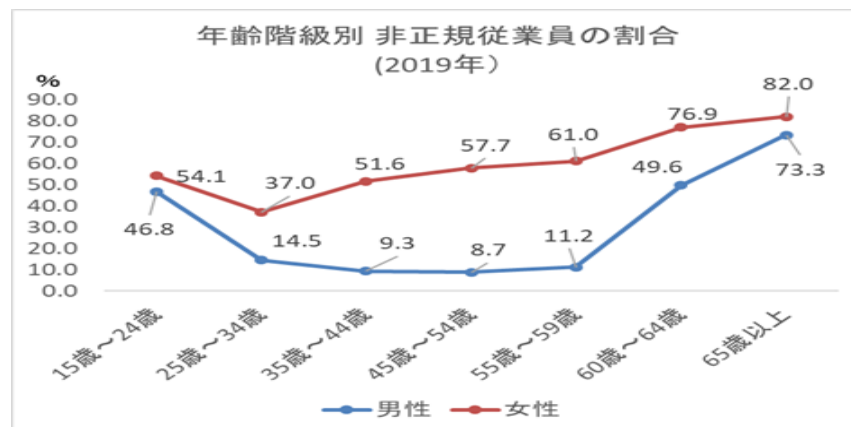
あれば、年金額はおよそ10.7万円となり¹、生活に不安が残る。十分な年金額が確保出来なければ、生活保護の増加につながり、財政を圧迫することにもなる²。

2-3-2 出産を機に多くの女性が非正規社員へ

女性に非正規雇用が多い理由は出産による退職で、第1子を出産すると46.9%の女性が退職をしている³。また、女性の非正規率は25歳から34歳で37%であるが、35歳以降は50%以降と上昇することを踏まえると、出産後の復職に非正規社員を選んでいくことが伺われる⁴（図表9）。

このことは、社会的にも労働者本人にも経済的に大きなマイナスとなる。周燕飛『貧困専業主婦』によれば、出産で退職し、その後非正規社員となった場合、大卒で約2億円、高卒で約1億円、生涯収入が減額になることが指摘されている⁵。これに加えて専業主婦が就業しない理由の1つに、賃金の低さなどを指摘している。主婦自身が、自分の学歴や経歴と照らし合わせて、働いても良いと想定する留保賃金と、非正規社員として勤務する際の賃金や職種のアンマッチにより就労していないとも指摘されている⁶。

【図表9】年齢階級別非正規従業員の割合



出典：労働力調査（基本集計） 2020年（令和2年）1月分結果より
KDDI総合研究所作成

¹ 三井住友銀行ホームページ 年金シミュレーション（条件：現在40歳の女性が平均年収250万円として22歳から60歳まで厚生年金保険料を納め、65歳時点から受給する）

² 女性が既婚で夫の扶養家族の場合は貧困にならないと思われがちだが、夫の死亡後は、夫の年金の基礎年金部分すべてと比例報酬部分の1/4が減額されることから、やはり年金額が十分ではない可能性がある。

³ 内閣府男女共同参画局「第1子出産前後の女性の継続就業率」及び出産・育児と女性の就業状況について（平成30年11月）」

⁴ 総務省「労働力調査 2020年1月分結果」

⁵ 周燕飛『貧困専業主婦』新潮社 2019年7月

⁶ 同上

2-3-3 職種によらず、ジョブディスクリプションが必要

ジョブディスクリプションが労働慣行として定着していない日本において、仕事の内容が具体的に記述されているのは、実は、パートやアルバイトの仕事である。比較的単純に記述できる仕事内容であるため、自ずと低賃金な仕事が多く、上述のように、非正規雇用を続けていては収入は増加しない。

ジョブディスクリプションを定着させるということは、簡単な仕事だけでなく、複雑で高度な仕事内容であっても具体的に記述を行うことである。複雑で高度な仕事内容が記述されれば、仕事内容に見合うスキルを持った人が、出世やスキルアップを可能とし、仕事に対するモチベーションも向上し、出産後の離職も防げる可能性がある。また、離職していても、業務のステップアップが明確化されていれば、就業後のキャッチアップも早くスムーズな社会復帰が可能である。

ここまで見てきたように、ジョブディスクリプションが定着すれば高齢者や女性も含め、就労の意欲のある人が、より自分のスキルを活かして就労の機会を捉えることが可能となり、労働投入が増加し、生産性の上昇が期待できる。

3 私たちは、どうジョブディスクリプションを実践するのか

最終的に仕事内容と責任を明確化し、ジョブディスクリプションを定着させるためには、一度業務を可視化し、業務量の変更や組み換えなどの整理が必要である。働き方改革やテレワーク導入を目的に業務効率化を行う企業は、その過程で仕事の可視化と断捨離を行い、それが結果としてジョブディスクリプションに繋がる可能性がある。さらに、ジョブディスクリプションできてみると、そもそも不要な業務の洗い出しにつながる場合も少なくない。

一方、業務の可視化やジョブディスクリプションが有効と理解しながらも、その手法や効果が分からず実践に結び付かないことも考えられる。本章では、業務の効率化事例や推進する手法、ジョブディスクリプションの最初のステップである業務の可視化の手法について紹介したい。

3-1 業務効率化を実践している企業の事例

業務効率化の実践例として、三井住友海上火災保険（株）（以下、三井住友海上）と味の素（株）（以下、味の素）の事例を確認する。両社とも、業務改善の前に、徹底した業務の可視化・棚卸しを行っている。その後、自社や部門ごとの分析や課題の抽出を行い、ハード面の整備として、テレビ会議システムやコミュニケーションツールの導入、ソフト面の整備として、テレワークに必要な段取り力やコミュニケーション能力の強化や、定時以降のメール送信の禁止などを実践しながら、業務の効率化を図っている。

3-1-1 三井住友海上の事例

三井住友海上は、業務の可視化・棚卸後、会議の多さが自社の課題として、ハード面では簡単な打ち合わせに利用するツールと正式な会議に利用するツールの整備や、サテライトオフィスの整備を行っている。またソフト面では、テレワークを導入しても円滑なコミュニケーションが図れる様、「伝え方」のスキルの構築にも注力している。

更に、社員が自分の帰宅予定時刻を明言し時間管理を意識する取組みや、その時間までに業務が予定通り終了しない可能性がある場合は、社員同士でサポートしあう取組みも紹介されている。

このようなプロセスを継続しつつ、メールが4行以上になる場合は口頭で報告する、社内の報告で利用する資料は、出来合いの資料をそのまま活用するなどの工夫も行っている。更に業務の可視化を行ったことで、三井住友海上は、希望する育休中の社員には業務を発注することが出来ている。業務を切り出すことで、納期や目安時間の予測もつきやすく、余剰人員を抱えることなく突発的な業務や定例的な業務を、育休中の社員に任せられる。また、社員側もスキル維持と復帰に向けた準備が可能である¹。

3-1-2 味の素の事例

味の素は、業務の棚卸後、会議や移動時間の多さを自社の課題とし、ハード面では三井住友海上と同様にサテライトオフィスの整備やWEB会議の導入、タブレット化などを推進している。また、ソフト面では生産部門と整合性を取りつつ就業時間帯を変更したり、会議回数・時間の見直しを行うことで、会議時間の年間20時間減少を実現するなどの成果を上げている。更にオフィス業務の効率化を実現しただけでなく、在宅勤務が難しいと捉えられがちな工場でも、発酵工程は遠隔監視を行うなど、一部の業務で在宅勤務を実現している²。

三井住友海上も味の素も、業務の効率化のために一度に可視化を行い、その結果、効率化だけではなく、育休社員の活用などの付加価値を生んでいることが分かる。業務の可視化や課題の抽出は、ジョブディスクリプションに向かう重要なステップである。業務の可視化の手法は公開されていないことが多いが、次項でその手法を説明する。

¹ 「三井住友海上の『働き方改革』テレワーク編」在宅勤務・サテライトワーク支援セミナー2019（主催：SBクリエイティブ（株））2019年8月27日

² 石塚由紀夫『味の素「残業ゼロ」改革』日経新聞出版社 2019年10月17日

3-2 業務可視化の手法

ジョブディスクリプションの前段となる、業務の可視化を行うためには、業務改善コンサルタントの力を借りることも有用だが、大手企業など、人事部や経営企画部などで業務改善プロジェクトを運営できる場合は、システム化された手法を用いることも有効である。このことで、自社内でも業務の見える化から、業務の偏りの原因判明、業務の再構築と効率化を行える場合がある。

3-2-1 業務可視化の事前調査は、負荷軽減がカギ

業務可視化手法をシステム化している（株）BPデザイナーズは、可視化が進まない理由の一つは、事前調査に負荷がかかること、と指摘している。そのため同社では、第一段階の業務の棚卸は、調査する側・される側に負荷をかけずに2~3人/日で、負荷分析、属人業務分析、コスト分析、スキル分析を行う仕組みを提供している。最初に、細かすぎるヒヤリング調査などで社員に負荷がかかると、社員が正しい回答をしない可能性があり、第一段階の調査は、低負荷で短時間、かつ簡便に行うことがポイントである。

ヒヤリングの後、前述の業務の負荷・属人化・コスト・スキルに関する分析を行い、課題抽出を行う。負荷を分析する理由は、全ての業務を改善せず、負荷の高い業務を中心に改善すると効果が高いためである。多くの会社は、負荷量を考慮せずに業務改善を行うが、上位2割の業務数に8割の業務が集中していることが判明すれば、その2割を中心に改善することで、8割の効果を得られる可能性も高い。

3-2-2 コストで示すと納得感が向上

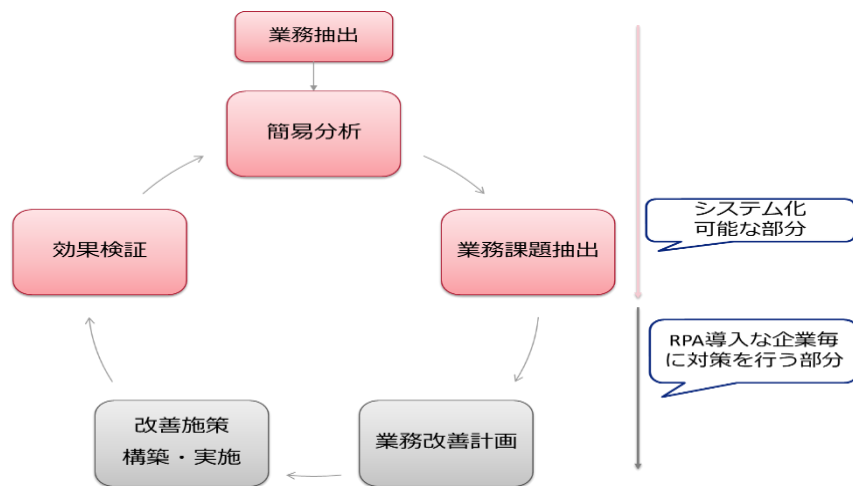
コスト分析では、稼働時間に人件費単価を掛け合わせた算出も行っている。2,000時間改善出来る効果より、1,000万円改善出来ると金額で示した方が、会社には伝わりやすく、システム化やアウトソース委託など改善への意思決定も行いやすい。実際に、移動時間が多い職場は、交通費よりも移動している社員の給与が高ければ、移動に伴う人件費も高い、などの分析が可能である。

それ以外に、スキル分析として、役職の高い人に高スキルの業務が割り当てられているかの判別も行う。この様な課題抽出プロセスを経た後、より負荷の高い業務やマニュアルのない業務、アウトソーシングやRPAの導入が出来そうな業務の判別に移り、その業務を中心に再度ヒヤリングなどを行うことで職場の課題事象の抽出を行う。

その後、業務分担がはっきりせず業務量が増加している、会議が多すぎる、システムが連携していない、など課題への対応策を検討し、システム導入や自動化しない業務について、改めて担当決めや責任の明確化を行うことが可能である。業務の簡素化を行うことで、業務のプレーヤを変える、つまり低スキルの人でも出来る可

能性も高まる¹。システム導入が決定した場合は、RPAなど各システム企業と導入を進めることになる。しかし、この業務可視化の手法は、各システムの導入や、業務改善が定着した後でも、その効果を改めて測定するためにも用いることが可能である（図表10）。

【図表10】（株）BPデザイナーズの業務切り出しの手法イメージ



出典：（株）BPデザイナーズ資料よりKDDI総合研究所作成

3-3 その他の業務効率化ツール

前述のように、プロジェクト的に業務改善を行える体制があれば、自社でも改善は可能であるが、マンパワーの関係上、それが実践できない会社も多い。その場合は、テレワークのサポートツールを導入するのも一つの手段である。このようなツールを利用することで、徐々に業務の可視化を行い、業務の見直しをしていくことも可能である。一気に全ての業務の可視化は出来ないが、日常の業務を記録していくこと、チームで業務を把握していくことで、徐々に業務の見直しが行える場合がある。

例えば、NTTテクノクロス（株）が提供するソフト「フラットタスク」や「トピックルーム」では、テレワークでも在宅勤務者のタスクと進捗状況、業務内容を確認しやすい。これは業務内容を入力し、部分的ながら可視化を行っている²。また、人材サービスのパーソルグループであるBizer（株）は、チェックリストを入力することで業務プロセスを可視化したり、タスクをテンプレート登録し、運用型マニュアルとして活用することで属人化を軽減できるツールを提供している³。

¹ （株）BPデザイナーズセミナー（2019年11月27日）及び同社へのヒヤリング（2019年12月17日）

² NTTテクノクロス（株）ホームページ

³ Bizer（株）ホームページ

このように、一見難解と思われる業務の可視化の手法も、システム化されており、これらを活用することで、そのハードルを下げることも可能である。

4 私たちは、どう職場を構築していくのか、どう働いていくのか

業務の切り出しや断捨離を行い、業務の効率化を図り定着させながらジョブディスクリプションを行うことで、労働市場も拡大し、経済活動を行う人も増加する。更に管理職の管理しやすさも向上し、副業や障害者の雇用拡大の可能性も高まるなど、メリットが多い。一方で、過度なジョブディスクリプションは「自分の仕事以外はしない」などの殺伐とした結果を招く可能性もある。本章では、Googleの組織研究の考察を通じて、「のりしろ」のある日本的な緩やかなジョブディスクリプション構築を提案する。

4-1 Googleの組織研究 プロジェクト・アリストテレス

4-1-1 Googleも業務の構造と明確さの重要性を主張

Googleのプロジェクト・アリストテレスは、Google社内のチームの研究で、心理的安全性がチームの生産性を高める重要な要素、と結論付けている。同社は、外部の有識者も交えて、業務やコミュニケーションをモニタリング・分析・検証を行い、「チームの生産性向上に必要な要素は、高い能力を有したメンバーでなく、チームがどの様に協力しているかである」としている。さらに、チームを成功に導くポイントは心理的安全性をベースに5つある、としている¹。

- ① 心理的安全性・無知・無能・邪魔・ネガティブと思われるような、対人関係においてリスクがある行動をしても、このチームなら大丈夫と信じられること。
- ② 相互信頼・一度引き受けた仕事は、最後までやり切ってくれるという信頼感がお互いに高いチームのメンバーは、クオリティの高い仕事を時間内に仕上げる。
- ③ 構造と明確さ・効率的なチームは、職務上で要求されている事項やその要求を満たすためのプロセスが明確で、メンバーの行動が齎す成果について個々のメンバーが理解している。
- ④ 仕事の意味・仕事そのもの、あるいはその成果に対して目的意識（経済的な安定を得る、家族を支えるなど）を感じられること。
- ⑤ インパクト・チームメンバー全員が、自分の仕事には意義があると主観的に思えること。

この中で、「構造と明確さ」はジョブディスクリプションの重要性を物語っている。お互いの業務が明確でそのインパクトを共有できていれば、自分がやるべきことに

¹ Google 「re:work」 <https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>

集中出来、周囲の仕事との連携や相乗効果を意識して仕事を進めることが出来る。

一方で、Googleは、社内のチームの効果にそれほど影響を受けない変数として、チームが同じオフィスで働く・合意に基づく意思決定・メンバー個人のパフォーマンス・仕事量・前任順位・在籍年数、などをあげている。つまり、日系の会社に多く見られる会議による意思決定や年功序列は、チームの生産性に正の影響を与えないのである。また、チームの力は、チームメンバー個人の力量の総和を上回るパフォーマンスを見せる、としている。

4-1-2 目指すは、のりしろを活かした ゆるやかなジョブディスクリプション

第2章でも述べている通り、多くの日本の会社はジェネラリストを育成し、労使協調路線で会社を成長させてきた。このような特徴は、Googleが指摘している心理的安全性や相互信頼などと共通している部分も多い。今後は業務や責任を明確化させ、日常の業務では個人がそれを遂行し、メンバーが困っている場合にはそれを受け止め、さりげなく互いをフォローしあう、「のりしろ」を意識した緩やかなジョブディスクリプションが、多くの日本の会社が目指すべき姿ではないだろうか。

第3章で紹介した三井住友海上は、業務の効率化を図るだけではなく、社員間のコミュニケーションスキルを向上させる取り組みなどのサポートも行っている。また時間内に業務が終了出来ないメンバーを他のメンバーがサポートを行える風土作りにも注力している。このような丁寧な取り組みは、好例の一つである。

4-2 最後に： ゆるやかなジョブディスクリプションへ向かって

本レポートでは、第1章では労働市場の人材の多様化や、日本の財政難に伴い効率的で多様な人の労働参加の必要性と、その推進にジョブディスクリプションの必要性を説明した。

第2章では、日本経済の成長は、労働者の努力だけではなく、戦中戦後の法律や金融統制、戦後のGHQの施策などの影響が大きいことを指摘した。これらの政策などが終身雇用を定着させる要因でもあり、終身雇用を前提とした異動を伴うジェネラリスト的な育成が行われてきたことを述べた。

今後、職場の多様化が推進されるなか、高齢者や女性も含め、自己のスキルを活かした就労の機会が提供され、各自の能力が最大限に発揮されそれに見合った報酬が得られる労働環境の実現が必要あり、そのためにはジョブディスクリプションは有効であると考察した。

第3章では、多様性を包摂し柔軟な労働市場構築に向かって、ジョブディスクリプ

ションの第一歩である業務の可視化や切り出しについて述べた。業務の効率化の実践例として、三井住友海上や味の素の事例を紹介した。また、業務の可視化や課題の抽出の手法もシステム化されていることを紹介した。

第4章では、Googleの研究を紹介しながら、日本の会社にふさわしい、のりしろを意識した緩やかなジョブディスクリプションを提案した。

ジョブディスクリプションの目的は、業務範囲と責任の明確化である。一方、社会的な背景から、ジェネラリスト的な人材を育成してきた日本の会社には、業務や役割に線を引き明確化をすること自体が、大きなハードルである。しかし今後の日本は、多様な労働力を受け入れられるよう、柔軟な労働環境の構築とフェアな評価のもとに、長く働く労働環境へシフトすることが必要である。

岩井克人『会社は誰のものか』によれば、会社とは、法人化された企業のことである。法人とは本来はヒトではないが、法律上ヒトとして扱われる。社会が法人をヒトとして承認する理由は、法人が社会にとって何等かのプラスの価値を持つからである¹。

会社も、私たち自身も、古い社会のデザインの上にいることに気づき、そこから抜け出し、次世代に引き継げる新しい労働市場のデザイン構築が必要である。それが出来るのは、今現在、社会に価値を提供し続ける会社と、そこで働く私たち一人一人の労働者である。

■参考文献等

【書籍】

- 石塚由紀夫『味の素「残業ゼロ」改革』日経新聞出版社 2019年10月17日
- 岩井克人『会社はだれのものか』平凡社 2005年6月
- 周燕飛『貧困専業主婦』新潮社 2019年7月
- 野口悠紀雄『戦後経済史 ～私たちはどこで間違えたのか～』東洋経済新報社 2015年6月
- 三菱東京UFJ銀行円貨資金証券部『国債のすべて』きんざい 2012年9月15日
- 八代尚宏『日本経済論・入門 戦後復興からアベノミクスまで』有斐閣 2013年7月

¹ 岩井克人『会社はだれのものか』(株)平凡社 2005年6月

【セミナー】

- (株) BPデザイナーズセミナー (2019年11月27日) 及び同社へのヒヤリング (2019年12月17日)
- 「三井住友海上の『働き方改革』テレワーク編」在宅勤務・サテライトワーク支援セミナー2019 (主催:SBクリエイティブ(株)) 2019年8月27日

【ウェブサイト等】

- 宇仁宏幸「雇用制度と金融制度の補完性とマクロ経済的安定性」京都大学経済論叢別冊 調査と研究 (2005),31:1-14
https://repository.kulib.kyoto-.ac.jp/dspace/bitstream/2433/68993/1/31_1.pdf
- 共同通信「60歳以上の給料穴埋め廃止へ、企業の自力対応促す、政府方針」2019年12月7日 <https://www.47news.jp/news/4294167.html>
- 厚生労働省 「平成29年就労条件総合調査 結果の概況」
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/17/index.html>
- 財務省ホームページ「日本の財政関係資料」2019年10月
https://www.mof.go.jp/budget/fiscal_condition/related_data/panfindex.html
- 総務省統計局「労働力調査2018年平均(速報)」2019年2月19日
<http://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/ft/index.html>
- 総務省「労働力調査 2020年1月分結果」
https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01toukei04_01000182.html
- 内閣府男女共同参画局「第1子出産前後の女性の継続就業率」及び出産・育児と女性の就業状況について 平成30年11月
http://www.cao.go.jp/wlb/government/top/hyouka/k_45/pdf/s1.pdf
- 内閣府 平成24年 高齢社会白書
<https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2012/gaiyou/index.html>
- 日経新聞「70歳雇用へ企業に努力義務」2019年5月15日
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO44828520V10C19A5MM8000/>
- 日本生産性本部「労働生産性の国際比較」2018年12月
https://www.jpc-net.jp/research/list/pdf/comparison_2019.pdf
- 日本銀行百年史「金融の統制と金融構造の変化」日本銀行
<https://www.boj.or.jp/about/outline/history/hyakunen/hyaku4.htm/>

- バーバードビジネスレビュー「組織の多様性はどこで、どのように業績を高めるのか」2018年3月 <https://www.dhbr.net/articles/-/5274>
- 森川正之(独立行政法人経済産業研究所)「生産性と長期停滞」2019年11月 <https://www.rieti.go.jp/jp/events/19112701/pdf/morikawa.pdf>
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「2030年までの労働力人口・労働投入量の予測」2018年3月12日 https://www.murc.jp/report/economy/analysis/research/report_180312/
- (独)労働政策研究・研修機構「労働需給の推計—労働力需給モデル(2018年度版)による推計—」2019年3月29日 <https://www.jil.go.jp/institute/siryō/2019/209.html>
- (独)労働政策研究・研修機構ホームページ「労働時間数 年間」 https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0501_02.html
- Bizer (株) ホームページ <https://bizer.jp/>
- Google「re:work」 <https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>
- NTTテクノクロス (株) ホームページ <https://www.ntt-tx.co.jp/>

【執筆者プロフィール】

氏 名： 飯生 信子(いいのう のぶこ)

所 属： KDDI総合研究所 フューチャーデザイン2部門 共創戦略2グループ

経 歴： 高校卒業後、バスガイド、旅行会社を経て航空会社グループ企業勤務。退職後、社会人学生として国際基督教大学教養学部及び一橋大学大学院商学研究科経営学修士コースへ進学。

修了後、2018年3月よりアナリストとしてKDDI総合研究所勤務。現在の調査分野は、ロボティクス、水中通信、海洋産業、労働市場など。