

生産性向上は 助走から加速期間へ

日建連は2016年4月、生産性向上に取り組むための指針として推進要綱を策定した。適用期間前期の5年が経過し、フォローアップ報告書からは着実な成果とともに、新たな課題も顕在化している。生産性向上推進本部の前田操治本部長にこれまでの経緯と今後の展望について聞いた。



生産性向上推進本部長
前田 操治 Soji Maeda
(前田建設工業株式会社 代表取締役社長)

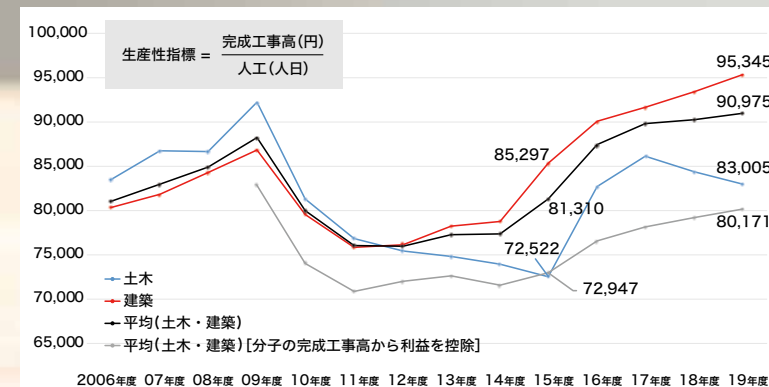
——二〇一六年に「生産性向上推進要綱」を策定した経緯を振り返っていただけますか。

建設業界では、二〇一一年に発生した東日本大震災からの復興事業、アベノミクスの積極的な財政政策などに伴う需要の増加に直面して、担い手確保の問題が顕在化しました。それまで、担い手の問題はあまり意識されていなかったのですが、技能者が大幅に減るという予測が出たことで問題が表面化し、生産性向上が喫緊の課題となりました。このような背景から、生産性向上推進要綱が策定されたのです。

国民の要請に応えることができる生産体制を堅持し、より良い建設サービスを適正な価格で提供し続けるという建設業の責務や使命が、担い手不足によって危うくなる可能性が浮上しました。「担い手確保」と「生産性向上」は建設業界の最重要課題であり、要綱はその課題解決に向けた取組みの指針となっています。

——五年が経過した今、その成果は

生産性指標の推移



2019年度の日建連会員企業の実績は、土木において前年度に引き続き下落したものの、建築は2015年度以降の上昇基調を維持しており、全体としては2018年度から微増となった。

いかがですか？

会員各社の取組みが結実し、着実に進展していると感じています。活動のフォローアップ調査結果からも一〇%に迫る生産性向上を達成しています。東京オリンピック・パラリンピック関連事業や好調な景気、国土強靱化対策などの公共投資に支えられた側面もありますが、ICTをはじめとする新技術の積

生産性 向上への挑戦

日本人の数が減り続けている。生産年齢人口を見ると、2014年の7,780万人からおよそ10年間で7,085万人、実に700万人の労働力が消失するという推計がある。建設業界の技能者の数は343万人(2014年度時点)だが、2025年までに100万人規模の大量離職者が発生するとの予測があり、最低でも10%の生産性向上が求められている。

建設業は建設工事を通じて社会基盤の健全な維持、国土の強靱化を担っており、その担い手不足は国家の衰退に直結する。建設業界における生産性向上と担い手確保の実現には中長期的な視野が求められるが、待ったなしの課題であることも確かだ。

他産業の果敢な挑戦から、今後の施策の行方を探る。



短期的に取り組むと、コストパフォーマンスが優先されてしまいます。発注者やユーザー、建設業に関わるすべてのステークホルダーとの意思統一、意識の共有が重要です。建設業界の担い手不足、生産性向上の施策を軽視すれば、インフラをはじめとしたより良い建設サービスを提供し続けるという業界の使命が揺らぎ、結果的に日常生活や経済

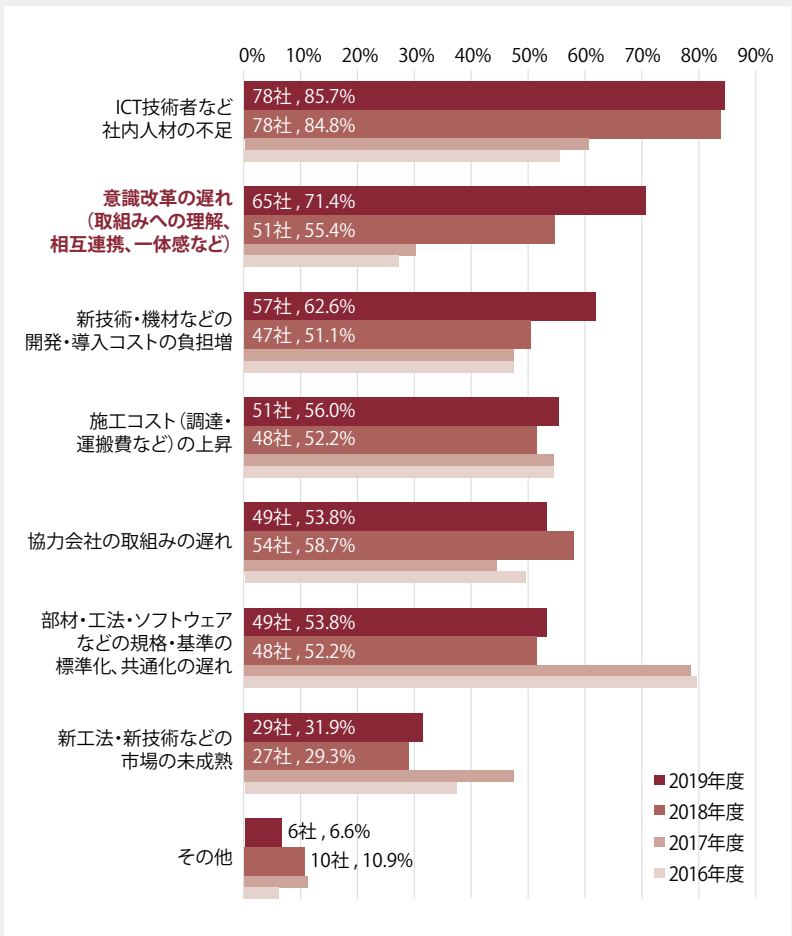
成長が滞ってしまいます。そもそも誰のための生産性向上なのかということを考えなければなりません。生産性向上は、建設業界のみならず、日本の経済活動全体に大きく影響しかねない重要な課題です。

—— 今後の五年間に向けた取組みの重点ポイントを教えてください。各社とも現場管理業務の生産性

生産性向上は建設業界が一丸となつて取り組む必要がありますが、一方で具体的な施策は各社の経営

セルを踏み込んでいきます。

生産性向上を推進するうえでの障害



「意識改革の遅れ(取組みへの理解、相互連携、一体感など)」の項目は、2018年度の55.4%から71.4%へと16ポイント増加し、増加率が最も高くなっている。

極的な導入が奏功しています。会員企業が課題として上位に挙げている週休二日、時間外労働の削減などに向けた取組みが加速したことも要因として挙げられるでしょう。

このことから担い手の確保と働き方改革は深く関連しており、これを実現するために生産性向上は不可欠であるとの認識が高まっている結果であると思います。

—— 昨年度のフォローアップからは、これまで上昇基調だったICTの活用が一段落した傾向が見られました。

今はこれまで推進してきたICTの「中身」が問われている段階だと思います。これまでは、主に現場の管理業務の生産性向上について成果を上げてきました。今後は技能者を含め、より多くの施工関係者に

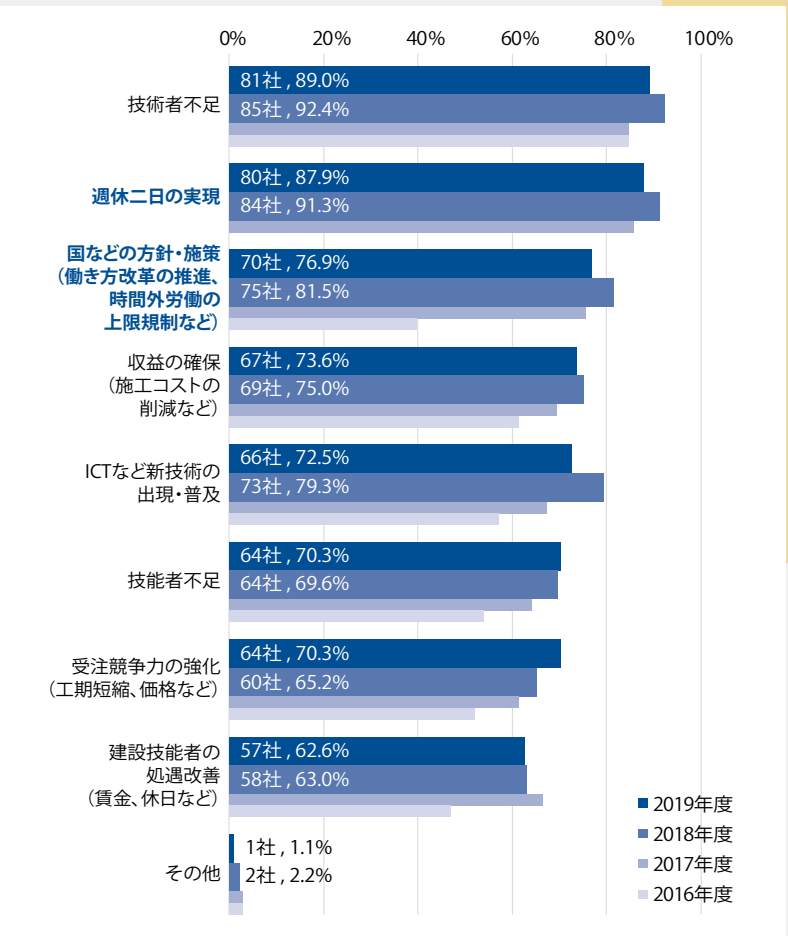
情報をわかりやすく示し、共有することが重要になると思います。ICTには、まだまだ本領を発揮する余地が十分にありますし、建設業でのDXの取組みが拡大するなかで、ますます進化していくと思います。

更にフォローアップ調査では、意識改革の遅れを指摘する会員企業が多くありました。生産性向上や働き方改革が容易ではないこと、一現

場、一部署の取組みではなく、営業から設計、施工に至るまで横断的に取り組む必要があることに誰もが気付いています。協力会社との連携も重要性を増しており、まさに産業改革とも言える中長期的な課題として捉えています。

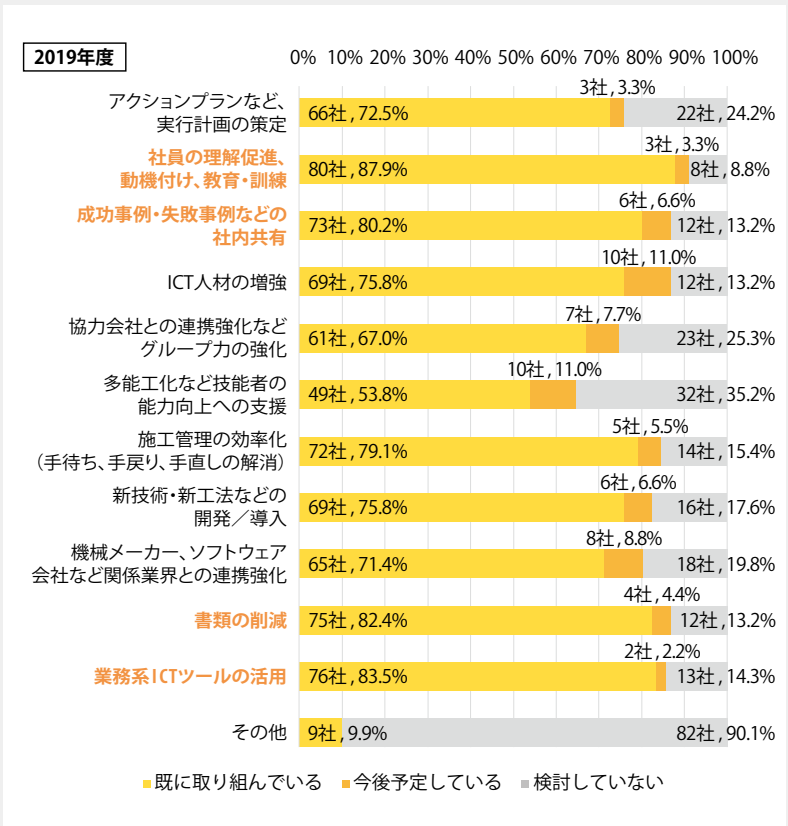
—— 生産性向上、働き方改革に対する「意識」を変えていくために必要なことは何でしょうか？

生産性向上に取り組む目的



「週休二日の実現」の項目は87.9%、「国などの方針・施策」は76.9%と高い水準を示しており、「技術者不足」も約9割。多くの企業が技術者不足を補うための施策の必要性を感じていることが伺える。

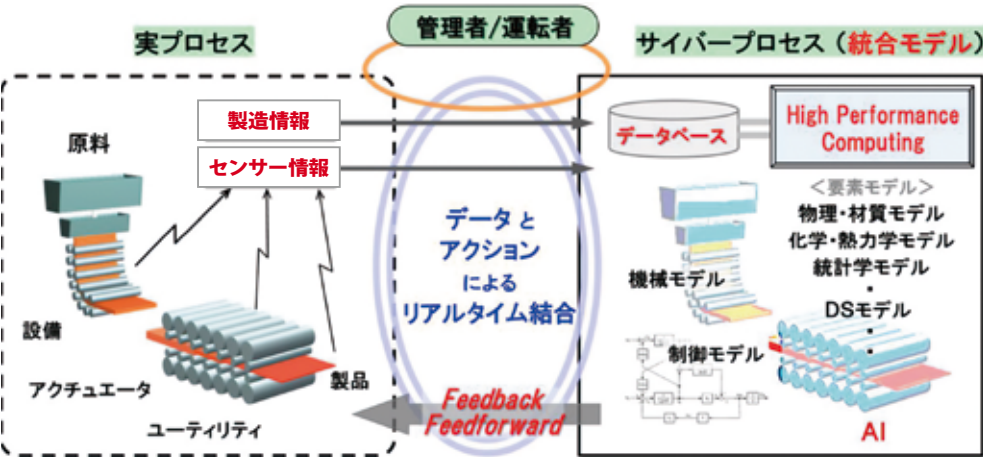
生産性向上のための具体的な取組み（現在および今後の予定）



「社員の理解促進、動機付け、教育・訓練」「成功事例・失敗事例などの社内共有」「書類の削減」「業務系ICTツールの活用」などは既に取り組んでいる企業が8割を超える。また「多能工化など技能者の能力向上への支援」は2018年度から11.4ポイント増加し、最も高い伸び率となった。

サイバーフィジカルシステム (CPS) とは

- 製造プロセスの仮想モデル (Cyber) と現実のプロセス (Physical) のリアルタイム融合化技術
- 異常予知・完全自動運転・仮想実験などにより、革新的な生産性向上・安定生産が可能に



CPSの要件

- 1 見える化
・センサー・操業データですべて
見える化
- 2 モデル化
・精緻にリアルタイム仮想化
・見えない部分を見る化
- 3 検知・予知
・早期かつ正確に異常を検知・
予知
・より良い状態を予測・検証
- 4 アクション
・的確にガイダンス
・迅速にFeed Back、Feed
Forward
・確実にアクチュエート⇒自動化

JFEスチールの
CPSの特長

- ・独自開発モデルによる見えない部分の見える化
- ・社内過去データ資産+現データによるモデルの高精度化
- ・独自開発AIによるモデルの学習強化・人的経験の電子化

製鉄所は広大な敷地に展開している。世界最大級である同社の西日本製鉄所、福山地区エリアは皇居外濠を大きく超える面積を有する。高さ一〇〇m超の高炉の内部温度は一、五〇〇度に達する。そうした

CPSは、現実世界のフィジカル空間に存在する多種多様なビッグデータをセンシング技術によって取得し、サイバー空間において分析、モデリングを行うことで諸課題に向けた最適解を導こうとする概念だ。製造業における生産性向上では、現実世界とサイバー空間が相互に連携、融合することで、人知を超えた自動運転や異常事態の検知、予測が可能となる。

未来を予測するCPS

たのです。これはまずいと。世の中がデジタル化に向けて動いていることは確実でしたから、その風潮に乗って抜本的な改善に着手しました」と風間常務は話す。

こうした背景から生まれたのが、高度化されたサイバーフィジカルシステム(CPS)の活用だ。

更に同社では、全国に保有する八基の高炉それぞれに設置されたセンサーのデータと、過去数十年にわたる操業実績データをAIに学習させた。この技術により、日常操業の最適化にとどまらず、技術的な難易度の高い一時休止後の再稼働において、通常操業までに要する時間を大幅に短くすることが可能となった。機会損失を抑制すること

空間規模と複雑な環境がネックとなるため、生産性の向上は容易ではない。しかしCPSで確立されたサイバー空間内で多様なモデリングができれば、空間と時間を超えたシミュレーションが可能となる。「高炉に設置された無数のセンサーで得られたデータ、状況証拠を揃えてモデリングを施し、高炉内部の状況を推定します。CPSによって製造プロセスをサイバー化し、そのデータをフィジカルにつなげて融合させることで、リアルタイムに高炉内の状態を把握することができ」と風間常務は説明する。実際に高炉の異常を事前に検知し、適切な処置を施したことにより莫大な損失を未然に回避したこともあった。

わが国の鉄鋼業界は、第二次世界大戦後に世界でも最先端と言われた製鉄所を相次いで建設し、それ以降、日本の経済発展をけん引し続けてきた。その生産力増強の背景にあったのが、当時から始まっていた製造プロセスへのコンピュータの導入、デジタルデータの活用だった。鉄鋼業は二十世紀半ばにして既にコンピュータ技術による効率化、生産性向上施策に、他産業に先んじて着手していた。

JFEスチール(株)データサイエンスプロジェクト部担当の風間彰常務執行役員はこう説明する。「鉄鋼業界のコンピュータ導入は日本の産業界で一番進んでいたと自負しています。弊社では、現倉敷地区と福山地区を合わせてわずか数十台のデジタル計算機の導入から始まった取組みですが、現在では約四、〇〇〇台のプロセス制御用のコンピュータが稼働しています。『人を定型作業から解放して、高度な人間向きの業務に余裕を与える』と

いう、明確な目的意識が当時からありました」。鉄鋼業界では半世紀前から生産性の向上を見据えた挑戦が始まっていたのだ。

当時、コンピュータによる工程管理の有効性は未知数だったという。しかしその必要性が強く認識され、以降、次々とコンピュータが導入された。一方で、当時はそこから得られたデータのリアルタイム活用という段階にまでは至らなかった側面もある。

同社では現在、収集したデジタルデータを会社全体で解析し、実質的な効率化に反映させる取組みが進む。「一〇年ほど前、IT部門と生産部門が連携して統合データベースを構築しようとした時に、全社的なネットワーク構成やデータ構造の複雑さが立ちちはだかりました。IT環境がジャングル化してい



JFEスチール株式会社
常務執行役員
データサイエンスプロジェクト部担当
風間 彰 Akira Kazama

サイバーとフィジカルの
融合が生み出す
生産性向上
JFEスチール株式会社

半世紀前に始まった
鉄鋼業界のDX

データ活用拠点のJDXC®（JFE Digital Transformation Center）

本社に開設したJDXC®で全製鉄所・製造所の操業データの統合的な活用を推進

- ・全製鉄所・製造所の操業データへのリアルタイムアクセス
(21年8月時点では全高炉・熱延工場のデータの連結完了)
- ・CPSモデルの共通化・標準化の推進
- ・製造プロセス間・地区間のデータ連携
- ・共通化・標準化したモデルの一括配信
- ・全社データサイエンティストの知識と経験の共有
- 革新的な生産性向上・安定操業・リモート化・自動化を推進



データサイエンティスト階層と養成法

階層別教育プログラム・
DS活用環境の整備を推進し、
DXを通じた業務変革を全社員に拡大

階層	対象	養成方法
1 DS先駆者 データサイエンティスト	・研究所 研究員 ・製造エンジニア	・学術機関への派遣研修 ・研究所・JDXC®での研修
2 DS伝道者	・電気保全エンジニア ・製造エンジニア	・高度DSツール活用教育 ・OJT主体 ・DS全般教育
3 DS活用者	・技術系社員全員	・DSツール導入教育
4 DS利用者	・事務系含む社員	・リテラシー教育 (e-Learning)

図の1・2の階層に当たる部分が、DSスキル／DXマインドを身につけさせる社内データサイエンティスト養成講座。2020年度末時点で350名を養成した。うち80%以上がDSを業務課題化しており、社内で年2回開催されるDS論文発表会などで、更なる活性化を図っている。

E Digital Transformation Center (JDXC®) を立ち上げた。各製造プロセス、地区間で横断的にデータを共有し、CPSの全社的な共通化、標準化を目指すDX推進拠点だ。また、研究所における研修と併せて、ここを拠点にOJT、各地区への講師派遣、オンラインなど様々な形態でデータサイエンティストを養成している。「デジタルスキルに秀でた人材を外部から採用することは難しい。また、製鉄プロセスに対する深い知識も必要なので、そうしたデータサイエンティストを育てるには、自前で手間と時間をかけて取り組むしかありません」と風間常務は話す。

複雑な製鉄プロセスを熟知したうえで、データサイエンスに基づいた分析、提案、運用ができる人材確保は喫緊の課題だ。「今後DXを推進するうえで、技術者だけではなく多くのプロモーターが必要になると考えています。工程を自動化するにしても、要素の調査から、解析、システムの構築と末端の装置のロボット化までをこなし、更に人間をどう融合させていくか。旗を振って最後まで責任を持てる、そうした人材がいなければ現在の課題に対応できません」。

そのためにも多様なベンダーや異業種との連携は不可欠だと、こう言葉継ぐ。「建設業界のi-Con

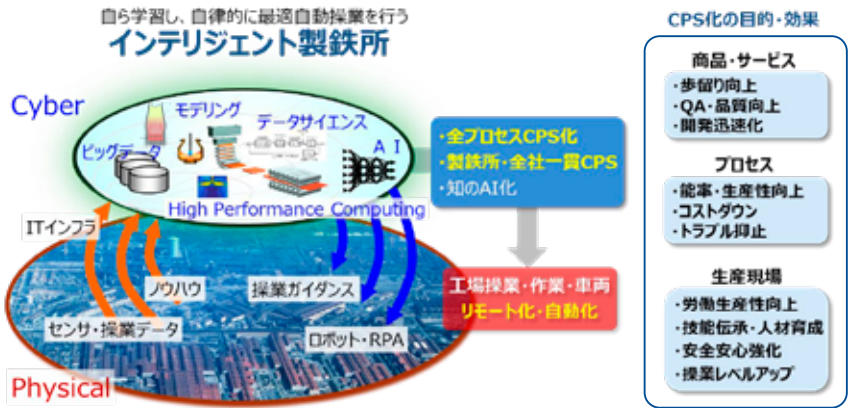
structionには非常に注目しています。特に重機の遠隔操作技術は、建設業界のほうが大きく先行しています。広大な製鉄所内で重量物を扱う当社としても欠かせない技術です。また、BIMやCIMを使って素材情報と施工情報を連動させ、鉄鋼業界、ファブメーカー、建設業界がデジタルによってつながるというようなことも期待できると思います」。

ドローン技術にしても、センシングだけではなく物を運搬するという段階に入ろうとしている現在、先進的なドローン技術を有するスタートアップ企業と連携することで新たな生産性向上の糸口が見えてくると風間常務は話す。

そして、風間常務は最後にこうメッセージを送ってくれた。「建設業界と鉄鋼業界は深く連携しながら日本の高度成長を支えてきたと自負しています。素材は日本製の鋼、建設は日本のゼネコン。この前提を見失ってしまうと国家の屋台骨が揺らぐことになりかねません。これまでの協力関係を更に強固なものとして、DXや生産性の向上に取り組んでいきたいと強く望んでいます」。

10年後の製鉄所

- 7次中期で全製造プロセスのCPS化を完了するとともに、製鉄所・全社一貫CPSの構築を推進
- 操業のリモート化・自動化を推進し、更なる生産性向上・安定生産を実現



が可能となったので、これまで困難だった需要変動に応じた柔軟な高炉操業を実現している。

CPSは熱延鋼板等の最終工程の生産性も飛躍的に向上させた。鋼板に微妙な圧力を加えて高度な表面品質と平坦度を付与するスキップミルラインでセンサーを増強

し、CPSによって材料特性などのデータをモデル化することで、顧客のニーズに沿った鋼板を製品化する。従来、人手の介入があった工程は完全自動化され、製造スピードは世界最速、生産性は一・五倍に向上した。「既存のライン、製造装置においても精細なモデリングを行えば、従前のスペック以上の性能を引き出すことができます」と風間常務はラインにおけるCPS化の成果を強調する。

「インテリジェント製鉄所」を目指す

生産性向上を検討する時には、集めたデータをどのように活用するかが最重要課題になると風間常務はこう話す。「私はセンシングとデータ活用の専門家として、モデリングとは難しい現象を簡単な方程式に表すことだと考えていました。しかしデジタル技術の進歩により、今は、生のデータをCPSに入力してリアルタイムで動く詳細なモデル化がトレンドになっています」。フィジカルが変化すればサイバー

が追従する。サイバーを操作すればフィジカルも同時に動く。サイバーとフィジカルの一体化とも言えるシステムが「人を定型作業から解放して、高度な人間向きの業務に余裕を与える」という本来の目的を達成しようとしている。

「五〇年以上にわたってデジタル化に取り組んだ結果、人はますます忙しくなっているように感じています。CPSによって人はスーパバイザーとして、より高い次元で働けるようになります。現場で計算機と格闘していた頃とは明らかに異なる高次元の生産性向上を更に追求していきます」と風間常務は言う。

目指すのは、自ら学習し、自律的に自動操業を行う「インテリジェント製鉄所」だ。サイバー空間でモデリングを行い、そのデータによってロボット化されたフィジカルの製鉄所を動かす。フィジカルのデータはサイバーにフィードバックされ、更に高度化されたデータが循環することになる。「ある面、無秩序に進められてきたプロセスのデジタル化を、新しいモデリングの発想で再構

築しているところです。二〇二四年度までに主要プロセスのCPS化を実現し、最終的には製鉄所全体を仮想化したと思っています。例えば、現場から離れたところに置かれたサイバーの運転台で製鉄所全体を制御、操業するような。一〇年以上かかるかもしれませんが、そうしたことを画策しています」と風間常務は意気込む。

全工程に責任を持つプロモーターを養成

建設業界の生産性向上は担い手の育成と深く関連している。風間常務は、そうした状況は鉄鋼業界においても同様だとう明かす。「製鉄所は熱い、キツイ、危険といったマイナスのイメージが強い一方で、採用では大変苦勞をしています。貴重な知見を有するベテランも減少傾向にあり、人材の確保はむしろ建設業界より深刻かもしれません」。そうした状況のなかで力を入れてるのが、DXを主導するデータサイエンティストの育成だ。

同社は二〇二〇年六月に、JF



兼務制度を利用し、
運転士としても勤務する三浦主席。



元々は運転士だった三浦主席（写真左）。
現在所属する企画部門での打ち合わせの様子。

働き方を変える 「兼務」という発想 東日本旅客鉄道株式会社

企画部門の業務を スーツ姿でこなす運転士

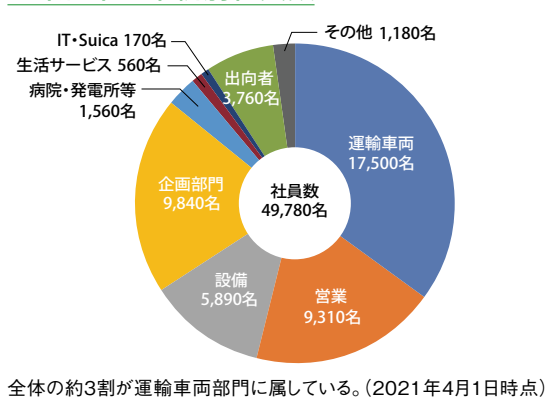
東日本旅客鉄道(株)（JR東日本）は、乗務員である運転士、車掌が企画部門の業務を兼務する大胆な働き方改革を進めている。サービスの品質向上を図るとともに、多様な働き方を促すことで社員のワークライフバランスの高度化を目指す。旅客の減少、ニーズの多様化など運輸業界の事業環境が激変するなか、新たな視点に根差した新規事業の開発を加速させる目的もある。

兼務制度とは、午前中は車掌業務に当たり、午後は制服からスーツに着替えて支社での企画業務に就くといった勤務形態だ。制度を導入したのは二〇一九年三月。現在の兼務者は二〇〇人以上に達している。人財戦略部の坂本泰マネージャーに、制度導入の経緯と意義についてお話を伺った。「鉄道業の業務所掌はこれまで縦割りの傾向がありました。一方で、駅の業務にはゴールデンウィークやお盆、年末年始など繁忙期があります。そうした時期に企画部門の社員がお客様の案内業

務をサポートすることがありますが、乗務員は専門性が高く、基本的に企画部門の仕事に関与することはありませんでした。高品質なサービスを提供するために、現場の業務形態を把握することが重要だと考え、兼務制度を導入しました」。

乗務員は乗務員区や運輸区に所属し、現場では安全確実な列車運行を遂行する。企画部門はデスクワークに従事し、車両整備や保線など専門性の高い分野の企画業務も担当する。安全確実なサービスを提供する体制としては当然の布陣だが、その壁を取り払って多様な働き方を実現しようとする取組みだ。

JR東日本の系統別社員数



風通しの良い環境で 生産性を上げる

実際に兼務制度で勤務する三浦玲主席は企画部門である八王子支社の総務部サービス品質改革室に所属すると同時に、中央線の乗務員として豊田運輸区にも籍を置く。勤務状況について、こう説明してくれた。「週に一回五時間は運転士として勤務し、残りの時間はテレワークも含めて八王子支社の企画業務に当たっています。サービス品質改革室は現場に寄り添う仕事で、現場で発生する様々な事象を改善する業務です。お客様の意見が直接寄せられる現場と、文字通りサービスの改善を目指す企画部門を結ぶパイプ役として、双方の状況を理解し把握できるので、即座に解決策を見つけることができます」。顧客に近い旅客運輸の現場と企画部門をつなぎ、より確かな目的意識を醸成する。社員が活躍するフィールドは広がり、意識や視点も変わっていく。今までになかった高品質なサービスが生まれるという好循環を実現している。

これまでは新たな改善策、サービ



東日本旅客鉄道株式会社
人財戦略部 マネージャー
坂本 泰 Yasushi Sakamoto

ス形態を現場で展開しようとする、企画書を起こして稟議を回し、関係部署と調整したうえで、ようやく現場での実施という手順を踏んでいた。そのプロセスが大幅にスピードアップしたと、三浦主席はこう語る。「例えば企画部門で計画するキャンペーン企画についての意見を、現場から直接聞くことができ、企画部門にリアルな現場の声を伝えることにより、効果的な催事が立案できます。双方の想いが伝わる情報交換が日常業務のなかででき、即座に解決の糸口を示すことができるという面では生産性も高まったと言えると思います」。

JR東日本は約五万人の社員を擁する大企業だ。この規模で円滑なコミュニケーションを維持するのは簡単なことではない。「本社・支社

の意思の疎通を深め、現場と企画部門の声が伝わりやすい環境を作りたいと思います。これまでは、現場でお客様の声を聞いてもどこに伝えればよいのかわからないといったストレスがありました。風通しの良い状況があれば、生産性を上げることは可能でしょう」と坂本マネージャーは話す。例えば東北地方の特産品フェアなどは、現場社員の発意によることが多くなってきたという。「相互に問題意識を共有するという現場と企画部門の融合は、経営面からも重要な要素になると考えています」。坂本マネージャーは兼務制度の有効性をそう確信している。

運転士に フレックスはない

兼務制度は、乗務員の確保にも大きく貢献している。ある運輸区で乗務員の欠員があつたとしても、企画部門から運転士や車掌を派遣することができ、「兼務制度が立ち上がったのは、コロナ禍の前でした。今は、万が一、乗務員に陽性者

が発生した時でも、フレキシブルに人員を配置できるようになっています。今後、リスク管理の面からこの制度の重要性は増すでしょう」と坂本マネージャーは展望する。

兼務制度の意義が高まりつつある一方、導入時には現実との乖離、戸惑いもあった。その一つがフレックスタイム制だ。日本の鉄道は秒単位で動いている。そうした背景から運転士の出勤時刻も厳格に決められている。週に一回でも乗務員として勤務する限り、フレックスタイム制は適用されない。「そもそも、運転士が遅刻して列車が遅休になることなどあり得ないですよ。乗務員を兼務する私たち乗務社員は、企画部門の人たちに比べて、勤務時間の自由度が大きく制限されているのが現状です。同じ部署の人たちと勤務体系が異なるのは、やはり不便な面もあります」と三浦主席は話す。

「融合」をキーワードに
鉄道会社を創造する

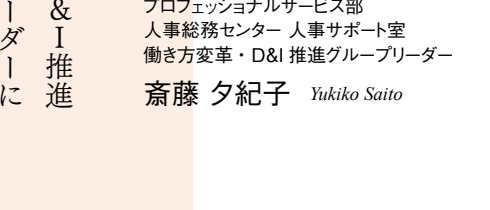
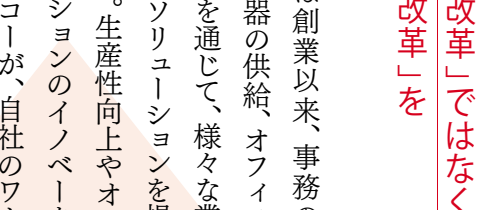
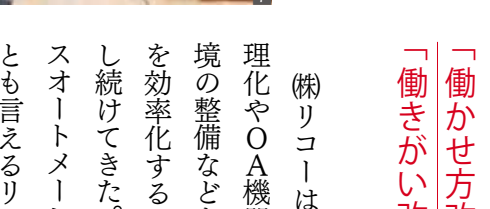
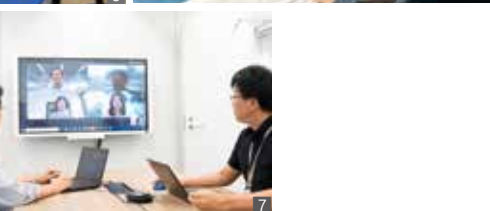
二〇一九年から始まった兼務制度を更に拡充し、今後は社内役割分担を有機的に接続させる組織形態の構築を目指す、坂本マネージャーはこう抱負を語る。「当社は変わらうとしています。企画部門と乗務員の融合にとどまらず、駅と乗務員を組織的に融合させる施策を検討しています。本社や支社の機能を付与し、可能な限り権限を委譲して、現場のマネジメント力を強化するのです。かつてない鉄道会社のカタチを創造していききたいと考えています。縦と横の壁を取り払い、『融合』をキーワードに



東日本旅客鉄道株式会社
八王子支社 総務部
サービス品質改革室 主席
(豊田運輸区 兼務)
三浦 玲 Rei Miura

に社員のポテンシャルを最大限に引き出すことで、運輸業務以外のビジネスを生み出していきます」。兼務制度はそのための働き方改革の中核に位置付けられる。顧客のニーズも大きく変化し、鉄道事業は新たなステージを見据えている。働き方改革と生産性向上施策が両輪となつて、その変革を後押ししていく。

1 自動化された製造ラインの監視業務をリモートで実施。
2 新人研修もリモートで実施。3 在宅勤務の様子。4 サテライトオフィス機能と各部門を越えたコラボレーションを創出するカフェ併設スペース「サテコラ」。5 自社の電子黒板やWeb会議システムを導入した会議室で、新しい働き方を実践。6 山下社長も在宅でリモート会議を実施。7 リモート会議の様子。(4 5 7は2018年撮影)



株式会社リコー
プロフェッショナルサービス部
人事総務センター 人事サポート室
働き方変革・D&I推進グループリーダー
斎藤 夕紀子 Yukiko Saito

自律的に実現する 働き方変革 株式会社リコー

「働きがい改革」ではなく
「働かせ方改革」では

(株)リコーは創業以来、事務の合理化やOA機器の供給、オフィス環境の整備などを通じて、様々な業務を効率化するソリューションを提供し続けてきた。生産性向上やオフィスオートメーションのイノベーターとも言えるリコーが、自社のワークスタイルの変革を加速させている。二〇二〇年の春以降、首都圏オフィス系四拠点の平均出社率は二〇%台で推移。製造現場では、製造ラインの自動化とデジタルツールの活用により、保守・監視業務のリモート化も進めている。四月から九月の半年間では、残業時間が前年比で二五%減となった。従前の「改革」ではなく、前例に捉われることなく新たに創り出そうとする「変革」の成果が数字に表れている。

同社は二〇三六年度の創業一〇〇周年に向けたビジョンとして「はたらく」に歓びを」を掲げる。このビジョンに込められた想いと同社の働き方変革は深く関連している。プロフェッショナルサービス部人事サ

ポート室働き方変革・D&I推進グループの斎藤夕紀子リーダーにお話を伺った。「当社の社員一人ひとりがイキイキと働き歓びを得ることで、社会に提供できる価値を創出し、それがお客様の働く歓びにつながり、私たちに戻ってくる。この循環を働き方の理想像と捉え、自社の製品やソリューションを最大限に駆使し、高度化させて、自らの働き方を実践的に変えています」。

同社の働き方変革は、一九九〇年代に既に始まっていたといえる。当時からグループウェアを導入し、サテライトオフィスや無線LANといったインフラを整備するとともに、短時間勤務、育児休業に関わる制度を展開した。二〇〇〇年代にはダイバーシティ、ワークライフマネジメントへと取組みを広げ、



一般社員と同じスペースで勤務する山下社長。（2018年本社移転後に撮影）

する要望よりは、休憩室、社員食堂、更衣室、トイレなどの共有施設改修の優先度が高かったのです。働きがいのある環境を整備してほしいと。老朽化していたこともあり、五カ年計画で施設の改修や設備の更新に取り組んできました」。

工場ではシフト勤務制が敷かれ、休日取得の自由度はさほど高くはない。ワークプレイスの充実もさることながら、働き方を変えていくうえでは基本的な体制の検証や改善も重要になった。鶴井氏はこう振り返る。「製造現場では、高度な技術や知見を持つている社員に頼らざるを得ない状況もありました。生産部門・生産関連会社との意見交換会を開催し

て、シフト勤務を更に効率化する施策や休日取得の工夫、技術移管の手法などを検討しました。ここでも現場スタッフの自主性が尊重され、活発な意見が交わされた結果、実効的な改善策が見出されています」。

自律性を追求して働き方を変革

リコーでは、二〇二〇年の東京オリンピック開催が当初予定されていた期間に本社オフィスを閉鎖するための準備や試行を進めていた。二〇二〇年、コロナ禍で社員が一斉に在宅勤務となった際には、それまでの着実な準備が奏功し、業務上、ほとんど支障がなかったという。対面でのやり取りの減少はチャットやメールなどで補うことができ、社内コラボレーションの時間は三〇%以上増加した。また、リモートワークという場所を選ばない勤務形態により、社員が自分の生活や業務に合わせた最も効率的な働き方を選ぶようになった。この時期に実施された社内調査では、リモートワーク中

心の働き方で、生産性が維持もしくは向上したと回答した社員が八割を超えている。移動時間の削減、自宅での業務集中、ITツールの活用による会議やコミュニケーションの効率アップなどが生産性向上につながったという。

リコーの社員は約八、〇〇〇人、国内グループ全体では三万人を超える。これだけの大所帯で、社員や現場の自主性に委ねて働き方を変えることは容易ではないようにも思える。鶴井氏はこう話す。「トップが『働き方は社員の数だけあっていい。社員を信頼している』とメッセージを送り続けていることが大きいと思います。自らリモートワークを積極的に実践している姿からも、その想いは強く伝わってきます」。

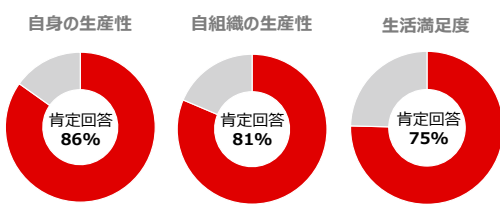
全社で働き方変革に取り組み始めた当初から、働き方の変化だけを調べる詳細な社内調査は行っていない。「自律性を尊重するのであれば、目標や成果を管理し続けることは馴染みません。個人的にはオフィスと働き方が変わった、時間の使い方が上手になったという実感が、施策の継続につながると考えていま

す。私自身、その成果を日々感じています」と鶴井氏は明かす。

斎藤リーダーは今後の取組みについて、こう話してくれた。「私たちはアフターコロナに向けて、ニューノーマルではなく、更に自主性に立脚した『マイノーマル』を目指します。確かなことは、コロナ前には戻らないということ。多様な選択肢を用意して働き方変革を追求していきます」。

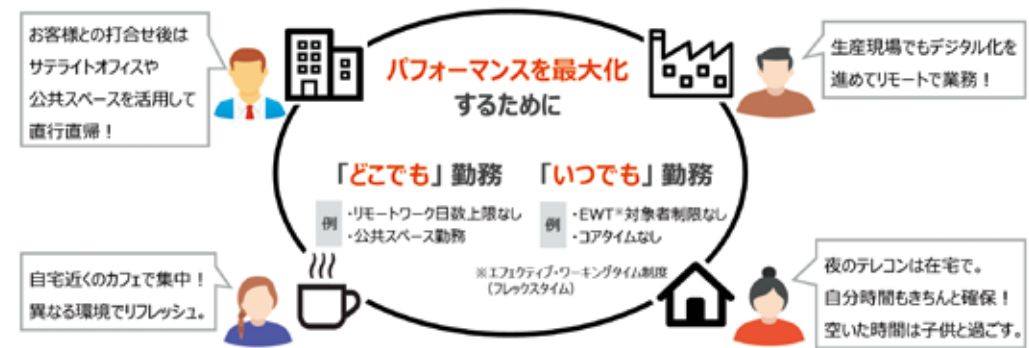
リモートワークの導入は一つの選択肢に過ぎない。在宅勤務が常識となれば、コミュニケーションやチームビルディングの強化という新たな課題も今以上に顕在化するだろう。リコーは揺るぎない信念のもと、働き方変革を継続していく。

在宅勤務と生産性の相乗効果



新型コロナ以前の出社前提の状態と、在宅中心の状態とを比較して、生産性、生活面にどのような変化があったのかを2020年7月に調査した。在宅勤務でも生産性は「向上」「変わらない」という社員が8割にのぼった。

リコーの進める自律的な働き方



リコーは2020年8月、ニューノーマルに対応し、自律的に働く時間や場所を選択できる柔軟な働き方のガイドラインを国内のグループ会社に向けて発表している。

して、自主的な変革を推進するので。会社側の『働かせ方改革』ではなく、仕事と生活の双方を充実させるためにワークライフマネジメントを自律的に実現する『働きがい改革』を目指しています」という。

二〇一七年、働き方変革は同社の重要経営課題の一つに掲げられ、その取組みを具体的に推進するための体制を整備した。働き方変革担当役員のもと、社長直轄の働き方変革プロジェクトを設置し、人事、マーケティング、IT、生産、設計、広報など様々な部門からメンバーを招集、全社横断的に取組みを共有、展開した。「折しも一億総活躍社会が謳われる一方で、労働人口の減少が顕在化し、長時間労働の是正、生産性向上が社会課題となった頃でした。内部的なトピックスとしては『会社の宝は社員のモチベーション』を信条とする山下良則社長の就任があります。社員に寄り添ったトップの経営姿勢や、『社員を信頼している』というメッセージが社員に響き、変革の推進が揺るぎないものになっていきました」と斎藤リーダーは振り返る。



株式会社リコー
プロフェッショナルサービス部
人事総務センター 人事サポート室
働き方変革・D&I推進グループ
鶴井 直之 Naoyuki Tsurui

の高度化など、ITインフラの整備を推進した。更にサテライトスペースの拡充や、自社の会議室予約管理システムをはじめとするソリューションを、発売前の製品も含めて実践導入し、執務環境の整備に力を入れた。

カフェが併設されており、日常的なミーティングにも気軽に使えるコラボレーションスペースや、上司が部下の抱える業務上や私生活の問題、悩みに耳を傾ける1on1ミーティングの制度化など、コミュニケーションを深化させる施策も展開した。

更に社長や役員に付与されていた役員個室を撤廃した。「この施策は社長の要望でした。狙いはコミュニケーションの活性化と意思決定スピードのアップです。社長は本社一〇階の一般社員が働くフロアにデスクを置いて執務しています。最初には必要以上に緊張感があるかと思いましたが、むしろ社長から声を掛けられると元気が出るという社員も多いようです」と鶴井氏は笑う。

一方、工場にヒアリングした際には、工場とオフィスではニーズが異なることに気付いたと、こう話す。「使いやすいオフィス、便利な環境に対

社長室を廃止！

働き方変革は、意識と風土の変革、ルールとツールの整備を両輪として展開されている。

リコーは二〇一八年一月、銀座から大森に本社を移転した。ルールとツールの整備は、その際のワークプレイス変革の取組みが大きく影響していると話するのは、働き方変革プロジェクト発足時から推進に関わる同グループの鶴井直之氏だ。「移転の際に『働き方を変えられるオフィスを創ってほしい』とトップオーダーがありました。本社だけではなく、各事業所や生産現場も含めたワークプレイスの環境整備が展開されることになりました」。

本社や事業所では、ノートパソコンへの入れ替えやネットワーク環境