



Empowered JAPAN 緊急ウェブセミナー

Empowered JAPAN 実行委員会はテレワークをはじめとする働き方改革や学び直しを通した「いつでもどこでも誰でも、働き、学べる世の中へ」をコンセプトに、2018 年に発足しました。東京圏および地方都市におけるテレワーク啓蒙イベントをはじめ、多くの自治体や協力会社と共に企業・個人向けテレワーク研修を実施してきました。この度のコロナウイルス感染拡大と2020年2月25日の政府基本方針に含まれた「テレワーク推奨」の呼びかけを受け、全国の組織や個人がテレワークを早期に実施するため、実践的な情報をお伝えするための緊急ウェブセミナーを2020年3月17日より連続的に無料開催しています。

カテゴリ：実践事例

開催日時：2020年3月23日

講師：

日本マイクロソフト株式会社
エグゼクティブアドバイザー
小柳津 篤氏



1995年マイクロソフト入社。
営業/マーケティング部門を経て2002年よりBPA(Business Productivity Advisor)チームを率い、ホワイトカラーの生産性向上やワークスタイル変革に関する100社超のユーザープロジェクトをサポート。
2009年からはエグゼクティブアドバイザーとして働き方改革に関する多くの提言を行っている。
2014年、4省（総務/厚労/経産/国交）の主唱により始まった働き方改革推進の国民運動である「テレワーク月間」において実行副委員を務める。
これまで、早稲田大学・東京大学大学院などで非常勤講師を務めた他講演多数。

戦略的テレワーク

～その誤解とペーパーレス化などの成功手法～

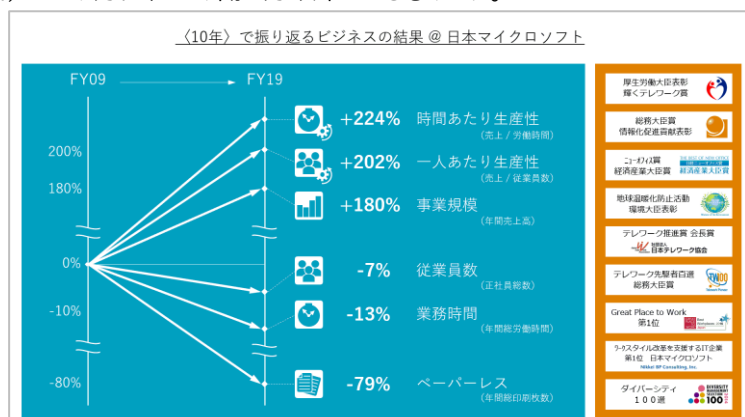
年間売上高は180%増。一方で、全社員の年間総労働時間は60万時間減少（マイナス13%）し、紙の総印刷枚数は79%も減った——。2009年から2019年までの10年間で日本マイクロソフトが成し遂げてきたことです。

現在、日本マイクロソフトでは「いつでも、どこでも、誰とでも」意見交換をして意思決定ができる働き方が浸透しています。「戦略的に、ときには強制力を持って」（小柳津氏）テレワークを推進してきた結果です。

1995年入社の小柳津氏は、2002年よりビジネスプロダクティブアドバイザーチームを率いています。企業における業務改革と生産性向上のサポート業務に従事し、100社を超える顧客企業をサポートしてきました。その実績の基には、日本マイクロソフト自身が失敗を繰り返しながらも働き方改革を進めてきた体験があると小柳津氏は語ります。

「マイクロソフトの社員は特別だからテレワークもペーパーレス化もできる、というのは誤解です。10年前、弊社のオフィスは東京・新宿にありました。その写真を今見ると、『ここは物流倉庫か？』と思うほど。キャビネット、ロッカー、ダンボール……。とにかく紙が多い。1年間で2千万枚も印刷していました。特別な会社ではありません」（小柳津氏）

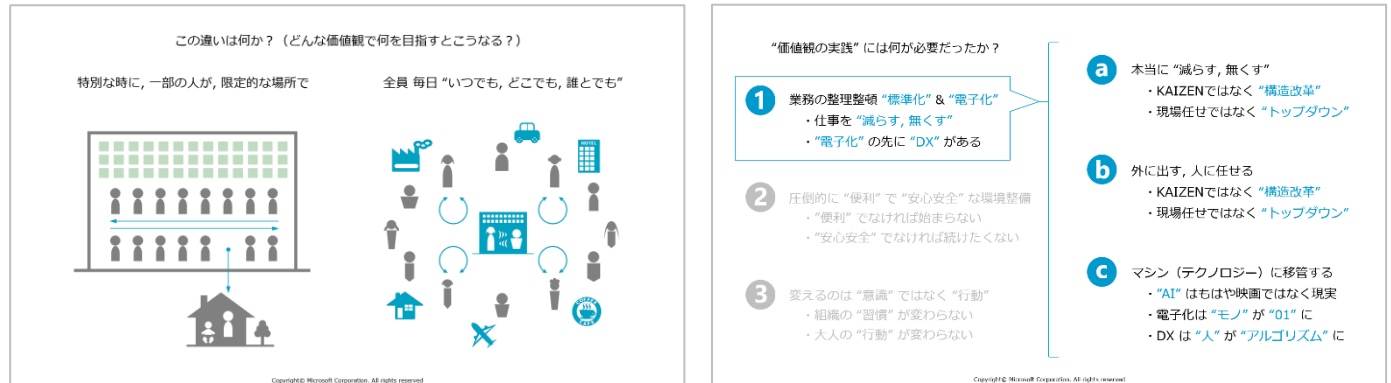
現在の品川オフィスは、ほとんど荷物が無い空間です。社員はオフィスだけでなく必要に応じて自宅や移動中など様々な場所で働いています。後述しますが、「紙ではなく仕事を減らす」（小柳津氏）という方向性での働き方改革によるものです。



Empowered JAPAN 実行委員会 緊急ウェブセミナー 講演レポート

「2002年に始まった改革の目的は弱者救済ではありません。生産性と効率を上げること、簡単に言えば『さっさと仕事をやりたい』が目的です。育児や介護への配慮、時差出勤、環境負荷軽減などは結果として大きく改善されていますが、最初からすべてを目的としていた訳ではありません。」（小柳津氏）

小柳津氏によれば、オフィスに長くいる人ががんばっていると評価される雰囲気が残っている限り、テレワークは浸透も定着もしません。理念や制度、ICTをどれだけ整えても、テレワークが「特別な時に、一部の人が、限定的な場所で」利用するものでは使いづらく、結果的に弱者も助けられないのです。



では、大半の社員が1日を通じて好きな場所、もしくは顧客に近い場所で働けて、様々な人とコラボレーションするにはどうすればいいのでしょうか。小柳津氏によれば、業務を減らす or なくす方向での整理整頓、便利で安心安全なICTと組織マネジメント、変えるのは意識ではなく行動、という3つのチャレンジが必要でした。

「目の前の伝票をPDF化するだけでは紙はほとんど減りません。その伝票を確認・説明・記録するために印刷する人が必ずいるからです。大切なのは、仕事そのものを減らしたり外注したりAIに任せること。例えば、マイクロソフトでは契約書の例外処理に関する確認プロセスを精査の上で半減。各事業部の受注見込みはAIに任せています」（小柳津氏）

入力や報告といった「手続き型」の仕事を減らすと印刷する紙を大幅に減らすことにもなり、あらかじめ手続きを決めておけない高付加価値の仕事に集中することができます。そこそが日本マイクロソフトが目指しているテレワークです。

なお、業務プロセスや役割そのものをなくしたり減らしたりするためにはトップの関与が不可欠です。「KAIZENではなく構造改革。現場任せではなくトップダウン」と小柳津氏は強調します。

テレワーク実現に必要な2つめのチャレンジは、便利でかつ安心安全な環境を整備すること。そのためにはICTを高水準でコントロールしつつ、労務管理や評価制度などの組織マネジメントを総動員する必要があります。「カフェにPCを持ち込んだら情報漏えいの危険があったり、自宅で仕事をしたら上司からサボっているとみなされたりしたら、私を含めた社員はテレワークをしません」（小柳津氏）

テレワークをマネジメントするうえで有効なのは、仕事の役割や責任範囲、進捗状況を定量的に可視化すること。自分の仕事を客観的に説明できるようにしておくのです。

3つ目のチャレンジ、「変えるのは意識ではなく行動」に至るまでには、日本マイクロソフトは失敗体験をしたと小柳津氏は明かします。意識改革から取り組んでしまったのです。

「社長が訓示したり、ポスターやマニュアルを作ったり、説明会を何度も開いたりしましたが、社員の行動はほとんど変わりませんでした。意識は一人ひとりの心の問題であり、会社が手をつかむべきものではないのです。一方で、社員の行動は会社が一定範囲の強制力をもって変えられます。テレワークの日やテレワーク週間を設けるのです。まずは行動してもらうと、各自の気づきや期待が生まれます。イノベーションが生まれたり効率が良くなったりするでしょう。説明や議論よりもまずは行動してもらうことが変革のスピードを上げるコツです」（小柳津氏）

小柳津氏によれば、日本マイクロソフトにおいてもテレワーク推進には社員からの反対・文句・無視に直面した過去があります。社員の行動が変わる大きなきっかけとなったのは2011年の東日本大震災です。身を守るために自宅にいらながらも、数週間に渡って業務を継続することができました。その経験が、「いつでも、どこでも、誰とでも」働ける自信につながったのです。

「今日、明日はコロナ対策としてのテレワーク導入でかまいません。むしろ、やるべきでしょう。でも、この体験がいずれ自信となり、本当のテレワーク実現のきっかけになると私は確信しています」（小柳津氏）