



# 働き方改革に向けた 変革マネジメント

やりがいと創造性あふれる組織の  
実現に向けて

Work-style Change

## 働き方改革の必要性

公益財団法人 日本労働生産性本部の「労働生産性の国際比較 2016年版」によると、日本の時間当たり労働生産性は、OECD（経済協力開発機構）加盟の35カ国中20位であり、米国（6位）、ドイツ（8位）、フランス（9位）の2/3程度の水準です。少子高齢化に伴う構造的な人手不足や、長時間労働に対する規制等の強化も進む中、企業は、今後さらに複雑化する競争環境へ対応していくために、抜本的に働き方・人材活用のあり方を見直し、組織の生産性・創造性を高めていく必要に迫られています。

## 働き方改革で陥りがちな問題点

政府主導により働き方改革が推進され、2017年11月に発表された調査※ではおよそ8割の日本企業が何らかの形で働き方改革を実施しているとされています。しかし、想定通りの成果が出ていない企業は少なくありません。

「残業削減の指示が出たものの、実際には顧客対応のために仕事を持ち帰っている」というように表層的で実質を伴わないケースや、「部署内の小さな改革はできても、部署間にまたがる課題になると途端に行き詰まる」等、一時的・局所的な成功に留まってしまうケースが多く見受けられます。また、「誰も読まない文書の作成」や「報告事項が大半の会議」など、削減可能な無駄は多々ありながら、変更のリスクを恐れ管理職が決断を避けてしまう、あるいは仕事の目的を顧みる意識が不足し無駄そのものが認識されないといった、意識・慣習面での障壁に阻まれるケースも多々あります。

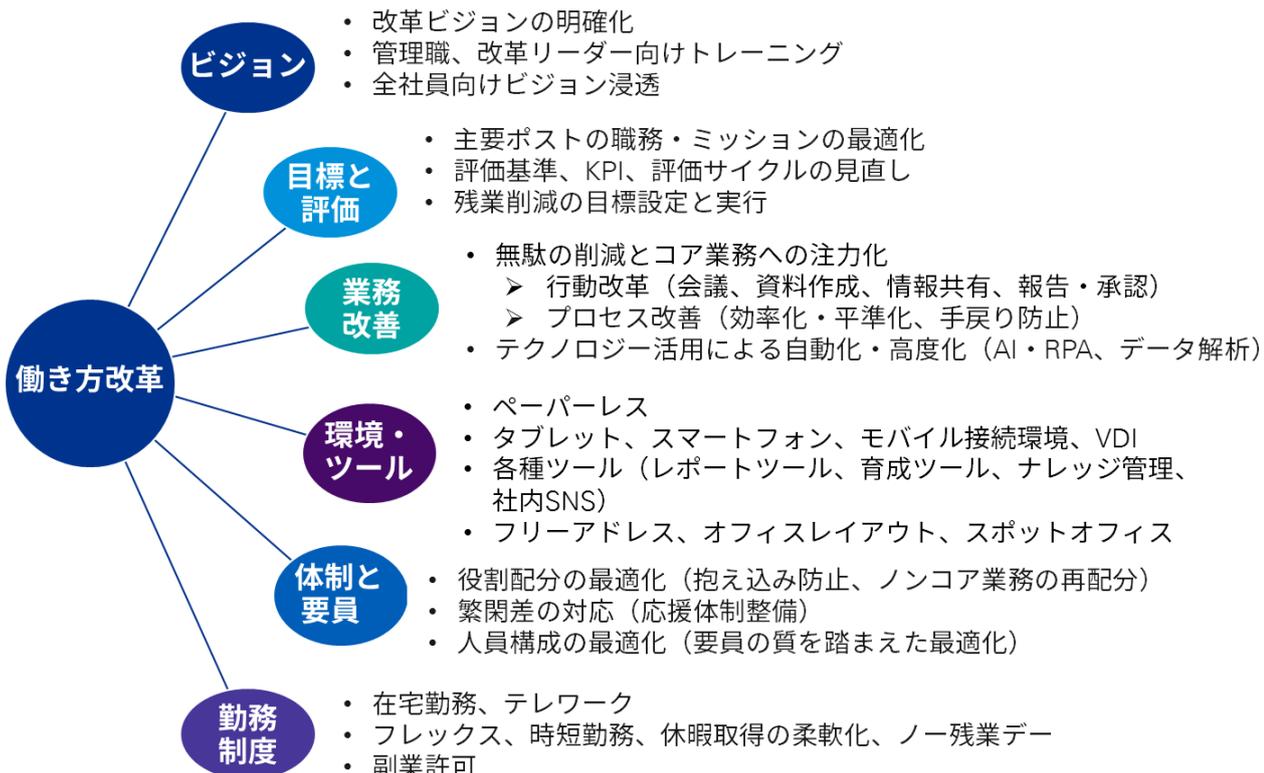
※「働き方改革とデジタル活用に関する調査レポート」（2017年11月、日本オラクル株式会社）

## KPMGの働き方改革支援のアプローチ

KPMGは、多角的な観点から、社員の意識・行動を含む組織の根本的な課題へアプローチし、テクノロジーを最大限活用し、多様な社員が真にやりがいを感じ、パフォーマンスとクリエイティビティを最大限発揮できる組織環境・ワークスタイルを目指し支援します。

## 働き方改革のフレームワークとロードマップ策定

働き方改革のアプローチは多岐にわたります。企業戦略を踏まえて変革ビジョン／ありたい姿を多角的に検討し、施策を優先付け、ロードマップを策定します。



## KPMGが考えるこれからの働き方

	従来の働き方	これからの働き方
人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>画一的な人材像が定着 (例：日本人・男性・大卒・年功者)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材を有効活用 (例：外国人・女性・若手・シニア)</li> </ul>
業務の重点	<ul style="list-style-type: none"> <li>形式や方法を重視</li> <li>書類を作成することが目的化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成果達成、課題解決を追求</li> <li>ルーチン業務は自動化・省力化し、付加価値業務に注力</li> </ul>
労働時間、場所	<ul style="list-style-type: none"> <li>長時間労働を是とし、早く帰ることは「楽をしている」「無責任」という考え方</li> <li>会社にいること＝仕事をしている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>限られた時間で成果を上げることを重視</li> <li>勤務時間や場所は柔軟に決定</li> <li>紙の資料やPC設置場所にとらわれず、どこからでも同じ業務を実施</li> </ul>
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>暗黙の了解</li> <li>形式重視のコミュニケーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提案とディスカッションを重視</li> </ul>

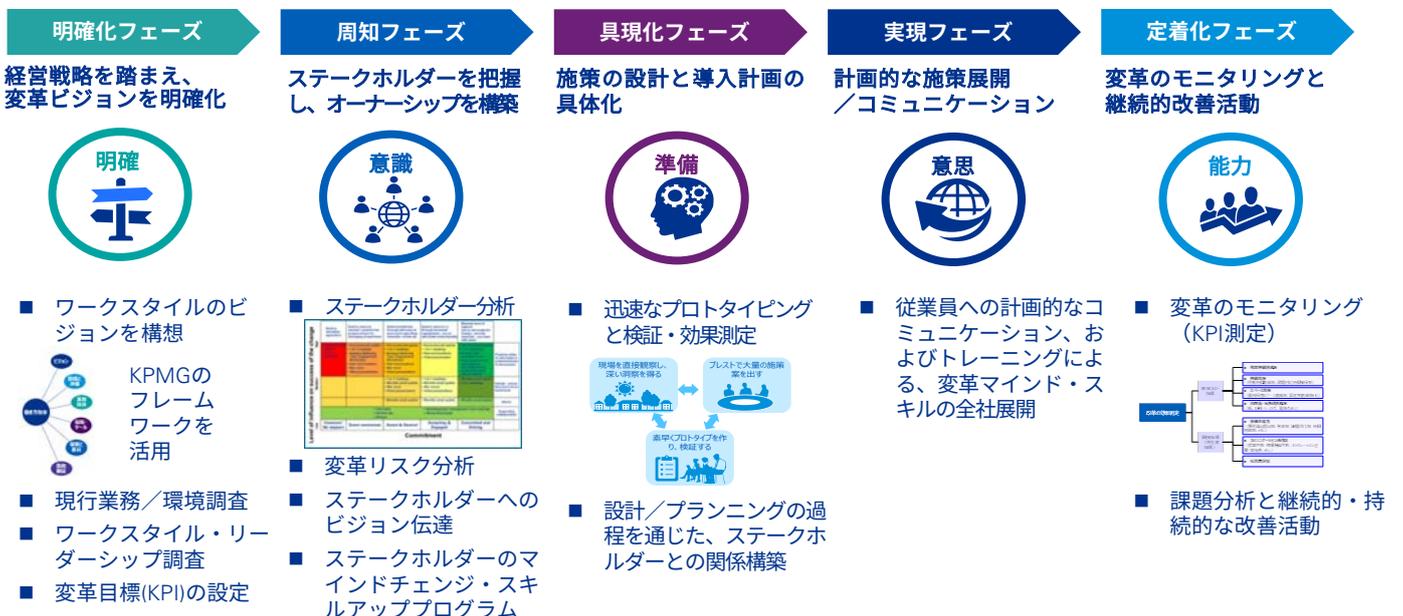
## 業務目的の明確化とワークスタイルの柔軟化

ワークスタイルの変革を円滑に推進するためには、社員1人ひとりが、「優先すべき課題」や「求められる成果」を明確に理解し、納得することが重要です。

	職務定義	目標設定	評価
従来	<ul style="list-style-type: none"> <li>階層別の抽象度が高い定義 (または担当領域のみ記載)</li> <li>長年メンテナンスされない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当業務を網羅的に記載</li> <li>達成基準が不明瞭</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中心化、好き嫌い評価 (評価基準が曖昧なため)</li> </ul>
	社員にとって「優先すべき課題」や「求められる成果」が具体化しない ⇒ 既存のプロセスを是とする考え方や、リスク回避・減点主義、硬直的なワークスタイル(長時間労働、対面コミュニケーション偏重 等)から脱却しづらい		
今後	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポジション別に業務目的、責務、対応すべき課題、専門スキル等を記載</li> <li>適時にメンテナンスされる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当期の優先課題を明示 (当期の組織目標を、職務定義を踏まえて落とし込み)</li> <li>達成基準を明示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優先課題の達成度・実行度を評価</li> <li>指標に基づく評価</li> </ul>
	社員にとって「優先すべき課題」や「求められる成果」が明確になる ⇒ 成果達成に向けた創意工夫・効率化、リスクテイク・失敗受容、ワークスタイルの柔軟化が促進される		

## 統合的な変革マネジメント

KPMGのチェンジマネジメントの方法論に基づき、計画的・統合的にアプローチをすることで、ステークホルダーが変革を円滑に受け入れ、期待通りの結果を達成することを目指します。



# お問合せ先

## KPMGコンサルティング株式会社

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目9番7号

大手町フィナンシャルシティサウスタワー

TEL : 03-3548-5111

FAX: 03-3548-5114

[kpmg.com/jp/kc](http://kpmg.com/jp/kc)

大池 一弥 / Kazuya Oike

パートナー

TEL : 070-4819-8005

[kazuya.oike@jp.kpmg.com](mailto:kazuya.oike@jp.kpmg.com)

油布 顕史 / Kenji Yufu

ディレクター

TEL : 080-5879-5738

[kenji.yufu@jp.kpmg.com](mailto:kenji.yufu@jp.kpmg.com)

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2018 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. 18-5014

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.