

## 人口減少時代に選ばれる組織になるために —挑戦事例に見るキーポイント—

**山田花菜** やまだ かな

政策シンクタンクPHP総研主任研究員

### Talking Points

1. 人手不足が深刻化する中、戦力となる中核的な働き手の確保が経営課題となっている。戦力確保に優れた組織の取り組み事例から、人口減少時代の組織の生き残り戦略を探る。
2. 事例研究
  - ①平塚市民病院：かかりつけ医との役割分担の推進
  - ②大塚倉庫：見える化による業界慣習からの脱却
  - ③金融庁：霞が関の伝統に捉われない新しい中央省庁のかたち
  - ④サイボウズ：多様な人材・働き方を束ねて戦力化できる人事制度と文化
3. 戦力確保を目指す組織が着目すべき三要素
  - ①事業ドメインの明確化
  - ②組織内外の中核的な働き手の要求に応える条件整備
  - ③組織の中と外を隔てる境界をなめらかにする
    - (1) バリューチェーンの前後のプレイヤーとの境界をなめらかにする
    - (2) 情報ギャップの解消と言行一致の徹底
4. 「チーム」を大きくとらえ、組織の壁を越えて多様な人材を活かす経営こそ、人口減少時代の生き残り戦略と言える。

## 1. はじめに

人手不足が深刻化している。完全失業率は2.4% (2018年度)、有効求人倍率は2014年に1.0を上回って以来上昇し続け、2018年度には1.61となっている<sup>1</sup>。倒産件数が10年連続で前年度を下回る中<sup>2</sup>、後継者の不在や求人難等を理由とした「人手不足」関連の倒産件数は、2018年度には2013年調査開始以来最多の400件となり、これは前年度比28.6%増という数字であった<sup>3</sup>。少子高齢化によって労働力人口の減少には歯止めがかからず、人手不足は今後ますます深刻化していくことが予想され、人材獲得は企業にとって文字通り死活問題となっている。

労働市場の需給が逼迫する中で、戦力となる中核的な働き手の確保はまさに経営課題となっている。激しい競争を制して必要な戦力の確保を実現している組織の競争優位性はどこにあるのだろうか。

筆者は、人口減少時代における組織の生き残り戦略の手がかりを実践的に導き出すべく、戦力獲得に優れた組織へのヒアリングを行った。ヒアリングからみてきたことは、欲しい人材に選ばれる競争優位性を創り出すためには、給与や勤務時間といった労働条件の改善ばかりでなく、社会の変化に応じて事業ドメインや組織のあり方などについても見直すことで、組織内外の人材への訴求力を高めていかなければならない、ということである。

さらに、持続的に事業を行い、価値を提供し続けるためには、組織内の従業員を対象とした改革に留まらず、組織外に広がるバリューチェーンや労働市場を見渡し、外部パートナーの確保を含む持続可能なエコシステムを確立していくことも必要になる。

以下本稿では、まず、病院、物流倉庫、IT企業、霞が関の中央省庁という4つの業界における改革事例を、戦力の確保という面から取り上げる。事例研究で取り上げたいずれの組織も、組織内外に広く目を向けて、従業員や外部パートナーといった、組織が価値を生み出すための「戦力」の確保に努めてきている。そして、こ

れらの事例研究から人口減少時代に組織が着目すべき要素を抽出する。

## 2. 事例研究

### ①平塚市民病院

#### かかりつけ医との役割分担の推進

#### □医師不足と経営赤字

4月から導入された罰則付きの残業時間の上限規制では、いくつかの事業や業務は対象外とされており、医師はそうした対象外業務のひとつである。正確には5年間の猶予の対象とされているが、これは現在の日本の医療システムは医師の長時間労働によって支えられており、現段階で医師の労働時間を規制してしまうと、医療システムが崩壊し、患者側にそのままの寄せが来てしまうという現実があるためだ。

一般の営利企業の場合は、需要が供給を上回れば価格が上がり、供給側が人材などのリソースに投資できる、あるいは需要が抑制されて需給バランスの均衡が保たれるという市場原理が働くはずだが、営利企業でない市民病院には、そのロジックは通用しない。診療報酬は国によって決められているため、需要が供給を大幅に上回っている状態でも診療費を勝手に値上げすることはできず、そう簡単に人手を増やすわけにはいかない。人件費の面はもちろん、そもそも医師人材が不足しているという現実もある。

医療業界を取り巻くそうした厳しい状況の中で、病院改革を成功させたのが平塚市民病院である。平塚市は神奈川県の中核に位置する人口26万人ほどの市で、平塚市民病院は地域医療支援病院に指定されている、病床数410ほどの病院である。

同病院は、医師不足と経営赤字という深刻な経営課題を抱えていた。赤字経営自体は以前から続いていたが、およそ4年前、ついにキャッシュアウトの危機に直面した。公立病院でも赤字経営の病院は珍しくないという

1 厚生労働省「一般職業紹介状況（平成30年12月分及び平成30年分）について」[https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000192005\\_00001.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000192005_00001.html)

2 2018年度の倒産件数は8,235件であり、これは前年度比2.0%（170件）減、過去30年間で3番目の低水準であった。[http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20190405\\_01.html](http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20190405_01.html)

3 東京商工リサーチ [http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20190405\\_01.html](http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20190405_01.html)

が、毎月給与を支払うとキャッシュがほぼ0になるという自転車操業状態にまで追い込まれる例はほとんどない。しかし、徹底的に追い込まれたことが、とくに事務方の意識を大きく変えるきっかけとなった。

平塚市民病院が組織の存続をかけてとるべき方向性としては、高度急性期病院を引き続き志向・進化させていくか、その看板を下ろすかという2つの選択肢があった。

病院は機能別に「高度急性期」「急性期」「回復期」「慢性期」の4つに大きく分けられる。

「急性期」とは症状が急に現れる時期、病気になり始めの時期をいい、症状に応じて検査や処置が必要となり、手術を行うこともある。これらの対応を24時間体制で行う病院は「急性期病院」と呼ばれ、急患や重症な病気に対する治療や手術を行っており、その中でもとくに高度な医療を行うのが高度急性期病院である。

一方で「回復期」は急性期を経過した患者への在宅復帰に向けた医療やリハビリテーションを提供する機能を持つ病院である。

それまでの平塚市民病院は、外来で通院患者の診療を行い、救急患者を受け入れ、かかりつけ医の紹介状を持ってきた患者の入院治療を行ってきた。言い換えれば、怪我や病気の重症度を問わず、「やってきた患者を治療して、良くなったら帰す」という病院だった。医師としては、「自分たちがしているのは医療なんだから、それでいい」という認識だったが、キャッシュアウトの危機に直面したことが、病院のあり方を真剣に考えるきっかけとなった。

経営の建て直しのため、高度急性期を志向するのか、回復期にもウェイトを置くのか。市民病院の場合、その決定には市役所や議会も絡んでくる。税収が決まっている市役所の思考は、「支出を抑える」という方向に向かいがちで、そこで選択されるのは、設備投資などのコストが比較的小さく抑えられる回復期リハビリテーション病院ということになる。

しかし、その選択には、病院の維持に不可欠な人材獲得面で大きな落とし穴があった。平塚市は、医師人材が豊富な地域とは言い難い。医学部がもっとも多く集まる東京から電車で1時間ほどの距離とはいえ、なにもしなくても医師のほうからやってくる立地というわけではなく、病

院長をはじめとして、市として医師を獲得するために積極的に動く必要があった。

近年は継続的に慶應義塾大学病院から医師が派遣されてきたが、東京の大学病院が快く平塚市民病院に医師を出してくれるのは、端的に言えば手術に代表される高度急性期医療の経験を積めるからだ。医師本人が快く派遣に応じるのも、地域医療を支えるという使命感もあるが、やはり高度急性期医療の経験を積めることを期待するからだ。

高度急性期医療の経験を提供することで医師を獲得して医療を成り立たせてきた病院が、回復期リハビリテーション病院になれば、高度急性期医療の経験を積みたい医師はみな引き上げていく。回復期を選択すれば、病棟はあっても、医師がいない病院になりかねない。自らも外科医である病院長がそのことを必死に訴え、外部有識者を集めた委員会の後押しもあって市役所と議会を説得し、平塚市民病院は、高度急性期病院としてのポジションを明確にしていくことになった。

## □「命を守る病院」として

高度急性期病院を志向・進化させるにあたり、まず「自分たちは何をする病院なのか」ということを明確に定義し、言葉にすることに取り組んだ。彼らが決めたのは「命を守る病院である」ということだった。「持続的な健全経営の下 高度医療、急性期医療及び政策的医療を担い 患者さんの生命（いのち）を守る診療を行う」という新しいビジョンを掲げ、それに沿った理念や基本方針を設定し直した。

言うまでもなく、平塚市民病院は以前から急性期医療も行ってきた。この改革のポイントは、新しいビジョンに沿って「命を守る診療以外は基本的にかかりつけ医に任せる」と決めたことだった。

具体的な施策のひとつは、外来診療の縮小だ。外来を訪れた患者の治療は現在も行っているが、「診療所等への逆紹介を積極的に行い、外来患者を減らしていく」という姿勢を取っており、それは病院の建て直しにあたって外来のスペースを縮小したところにも見て取れる。

外来診療も重要な医療行為であることは間違いがないが、敢えてその縮小を決めたのは、「命を守る病院」と

して、かかりつけ医やまちの診療所ではできない高度医療、手術を必要とするような急性期の患者の治療に専念するためだ。

外来患者も診る、救急患者も診る、入院患者も診る、「なんでも診る」状態では、外来患者への対応に時間を割かれる分、救急患者や入院患者の対応に使える時間は減り、医師もその分忙しくなる。人手やお金、ベッドといった限られたリソースを最大限に活用して「命を守る」高度急性期病院としての役割に集中するためには、かかりつけ医からの紹介でやってくる患者や、救急センターに搬送されてくる急性期の患者の治療に専念できる環境をつくる必要があり、そのためには、通院してくる外来患者、つまり急性期ではない患者の対応はかかりつけ医に任せるほうがよい。

そうすることで、医師も「高度急性期病院の」医師としてすべき治療に専念することができ、業務の絞り込みは医療従事者の負担を軽減し、働き方改革にもつながる。

外来ばかりでなく、入院している患者にも、急性期治療を終えてリハビリテーションを行っている回復期の患者や、比較的症状の安定している慢性期の患者もいる。また、外来に通院してくる患者の中には、平塚市民病院で手術を受けて退院した後、継続的に経過を見ている患者もいる。こうした急性期ではない患者の治療については、同病院では「逆紹介」を積極的に行っている。より高度な医療を必要とする患者をかかりつけ医から大病院に紹介するのは反対に、急性期の治療を終えた患者を、大病院からかかりつけ医など他の診療所に紹介するのが「逆紹介」で、平塚市民病院に限らず、全国で推奨されているものでもある。

高度医療を必要とする急性期を過ぎた患者を逆紹介でかかりつけ医のもとに戻したり、回復期病院への転院を促すことで、大病院側は新たな急性期の患者のためにベッドを空けることができる。逆紹介は、大病院側では外来診療を減らすこともでき、かかりつけ医は患者を獲得することができる、双方にメリットのある取り組みと言える。

現実には、この取り組みに抵抗感を持つ医師は多い。外科医の多くは、「自分が手術した患者さんは、最後まで責任をもって診たい」という思いを持ち、手術だけ担当して、その後の傷口の状態の確認や食事の指導を

ほかの病院に任せてしまうのは無責任だと考えている。

しかし、必要なとき必要な医療にアクセスできる環境を整えるためには、病院が機能ごとに役割分担を明確にして、患者も自分の身体の状態に沿って適切な医療機関を選ぶことが必要となる。手術した患者は最後まで責任をもって診たいと考える医師が「いい医師」であることは今後も変わらないだろうが、本当にそれだけがいい医師の条件なのか、患者側にも医師側にも、「いい病院」や「いい医師」のあり方を問い直す意識改革が求められる。

- ・患者にとっては、必要なとき必要な医療にアクセスできる環境
- ・医師にとっては、自分が本当にすべき治療に専念できる環境
- ・病院にとっては、医師に支持され、収益的にも安定的に医療を提供できる環境
- ・地域にとっては、安心して暮らせる環境

これらの環境を実現するためには、高度急性期病院は、高度急性期病院として果たすべき役割に集中しなければならない。かかりつけ医や診療所では実施することの難しい急性期医療、高度医療という、高度急性期病院にしかできない治療に注力するのが、高度急性期病院の医師に求められる役割だ。広い視野をもって、「術後はかかりつけ医に患者を任せる」ことを選択する医師も、やはり「いい医師」と言えるのではないだろうか。平塚市民病院でも、外科医から「自分が切った患者を最後まで看取る。それも自分の病院のベッドで。ということが自分の誠意だと思ってきたけれど、それだけじゃないんですね」という発言が聞かれたという。

#### □病院完結型医療から地域完結型医療へ

外来の役割は、地域のかかりつけ医に任せる。設備や技術が必要な高度医療、急性期医療は、かかりつけ医からの紹介で急性期・高度急性期病院が担当する。そして手術が終わって、急性期のケアが必要なくなった患者は、逆紹介で再びかかりつけ医に戻す。

平塚市民病院では、かかりつけ医と連携したこうした動きを、「病院完結型医療から、地域完結型医療へ」という言葉で表している。ひとりの患者を最後までひとつの病院で抱えるのではなく、地域の医療機関と連携してケアし

ていく。ひとりの患者の治療に、それぞれに専門性を持つ複数の医療スタッフが連携して取り組むチーム医療が推進されるようになって久しいが、平塚市民病院は、この「チーム」の概念を、平塚市民病院内の医療スタッフだけでなく、地域の医療機関にまで拡大したと言える。このために大切なのは、地域の医療機関や患者となる地域住民との信頼関係づくりだ。

地域の市民やかかりつけ医との信頼関係をつくるために、平塚市民病院では、公開講座の開催による情報発信に力を入れている。市民向け出張講座・院内講座、医療機関向け公開講座など、それぞれ開催回数に目標を設けて取り組んでいる。専門領域について講義をすることは医師のプロ意識をくすぐる面もある。

もうひとつおもしろいのが、「クロスピッチ」という組織の枠を越えた連絡の仕組みをつくったことだ。かかりつけ医が自院や往診先で患者を診ながら、「救急車を呼ぶほどではないのだが、“その日のうちに”市民病院で診てもらいたい」と思った時に、平塚市民病院の看護師が持つ専用 PHS に直接電話をかけられるようになった。従来は、地域連携室の事務職に電話していたので、たらい回しになることが多かったという。

なにか気になることがあったときに、すぐに大病院の医師に相談できる体制があることは、かかりつけ医や患者の安心感を高めると同時に、大病院側が患者を受け入れる際のある種のトリアージの役割を果たしている。従来は「とりあえず救急科へ」となっていたケースも、事前にかかりつけ医と病院側がやり取りすることで、緊急性が高くないと判断された患者には一般外来を受診してもらうことができ、救急センターの負担の軽減につながっている。

こうした取り組みの結果、医師の労働環境にも改善が見られ、最近では、研修を希望する学生に「なぜ平塚市民病院を希望したのか」と尋ねると、「ホワイトだと聞いているから」という答えが返ってくることさえあるという。

また、こうした「命を守る病院になる」という方針に沿ったさまざまな取り組みによって、現在では医師の考え方にも変化が見られるようになってきた。最近では救急患者の受入数や外来患者数などのデータを示した際に、「高度急性期病院として、外来患者の割合が高いとかっこ悪い」だとか、「高度急性期病院としては平均在院数が長

いんじゃないか」といった発言が、医師や事務方から出てくるようになった。

基本的に病院は手術をすると診療報酬点数が加算されるため、手術件数が多いほど収益が上がる。一方で、入院日数が長引くにつれて診療報酬点数は引き下げられていき、入院日数が10日を超えると、ほぼ収益は上がらない。つまり、入院日数を短縮して病床の回転率を上げ、手術件数を増やすことが、財務状況の改善につながることになる。

だが、たいていの医療者は、「これは儲かるからやる」「これは儲からないからやらない」という収益性の観点で物事を判断することはしない。平塚市民病院の場合も、まず医療者としての貢献を最大化する観点から自らの役割を再定義したことが、この改革を成功に導いたポイントと言える。

地域や患者に真に貢献できるあり方の追求が、組織の経営状況の改善につながり、自組織のみの取り組みでは達成できないそうした目的のために、地域を巻き込んだエコシステムを積極的につくっていく。そのためには、お金にならなくても、必要なことはやる。平塚市民病院で言えば、地域との信頼関係を確立するための市民やかかりつけ医向けの講座やクロスピッチが当てはまる。

また、病院長がもっとも力を入れているのが、医療職の教育である。平塚市民病院の医師を教育するだけでなく、「国から認められた資格を持つ医師や看護師を預かって教育し、日本という国にお返りする」という明確な意志を持って、人材育成にあたっていると言う。

これらも回り回って平塚市民病院の医師獲得や収支改善に役立っている。平塚市民病院の取り組みは、

- ・利益にならないという理由でクライアントを切り捨てることが非常に困難
- ・収益の追求より社会貢献性の高さのほうがモチベーションになる

といった面で、教師の長時間労働が深刻な問題となっている学校教育現場の改革にも生かせるものではないだろうか。

また、こうした取り組みは、病院のスタッフに経営感覚を育てる効果もあった。以前の平塚市民病院では、医師は大学の医局を、看護師は自分たちの労働環境や処遇

を、事務方は市役所と議会のほうを向いているという状態で、誰も病院という組織と向き合っていない。経営については、議会から割り振られた予算を使うことだけを考えていて、赤字にならないためにどうしたらいいかという発想がなかった。

しかし、経営危機からの脱却に向けて経営企画課という新しい部署を設置したことで、とくに事務方に経営感覚が芽生えてきたという。基本構想にそって年間計画をつくり、KPIを設ける。しなければならぬことが決まると、動きは素早かった。

4年前の時点では、収支の赤字について文句をいう人はいても、診療報酬点数の改訂が病院の経営に及ぼす影響については誰も理解していないなど、「赤字になっている事実」は当然認識しているものの、「なぜ赤字になっているのか」という構造については無頓着な職員ばかりだったという。現在では経営の感覚が院内に広がりつつあり、医師も事務方も、なぜキャッシュアウトの状態から黒字に転換できたのか、病院としての戦略や医療行為と結び付けて説明できるようになっている。

それによって、予算配分のめりはりもつけやすくなった。以前は、経営指標もデータもなかったため、各部署から「人を増やしてほしい」「あの機械を買ってほしい」といった要望があっても、それが適切な投資なのかどうかを判断する材料もなかった。現在では、病院として目指す方向性が明確に示され、KPIで数値目標に落とし込まれてもいるため、それを無視した要望が上がってくるようなことも減ってきたし、病棟別、診療科別の収支データもそろっているため、ほかの診療科とのバランスを見ながら人や機械への投資の可否を判断したり、稼いでいる診療科に対して投資を厚くしたりすることもできるようになった。

#### □人を大切にし、人の集まる職場に

一方で、組織戦略のような大きな話でなくとも、職場環境の改善に大きく貢献した取り組みがある。

10年ほど前に、看護師不足が深刻化したことがあった。看護師不足自体は平塚市民病院に限った話ではなく、4月に採用してから年度末の3月に向けて徐々に人が減るのはよくあることだったが、4月の時点で必要な看護師数を確保できず、そこからさらに人が減っていく事態

になっていた。

その原因は、端的に言えば人間関係の悪さ、コミュニケーション不全にあった。実習に来た看護学生が挨拶をしても、職員の看護師が誰も挨拶を返していなかったのだ。そこで、「Nプロ（ナースのプロジェクト）」として、挨拶を初めとするコミュニケーションの改善に取り組んだところ、看護師の数は回復した。組織構造や事業戦略、予算配分といった大げさな話ではなく、働きたい職場であるかどうか、人の集まる職場であるかどうかには、職員間の人間関係の問題が非常に大きいということを痛感させられる出来事だったという。

人間関係を大切にしている意識は、今も受け継がれている。臨床研修医は医局からの派遣でなく、研修医自身の意志で研修先を選択しているが、研修医に選ばれる理由として、「雰囲気がいい」「医師同士の仲がいい」「見学に来たときにご飯を食べさせてくれたのが嬉しかった」という声もあるという。高度急性期病院としての役割を果たせるような診療方針を立てたり、経営を黒字化したりすることは大切だが、そのすべての源は医師や看護師、コメディカルといった「人」にある。人を大切に、人が集まる職場にする。一見当たり前とも思えるそうした意識が徹底して共有されたからこそ、平塚市民病院は復活を遂げることができたのではないだろうか。

## ②大塚倉庫

見える化による業界慣習からの脱却

### □社外の配送パートナーの業務領域に投資する

物流業界はいま、深刻な人手不足に悩まされている。トラックドライバーの人数に大きな変動はないが、取り扱う荷物の小口多頻度化が進んでいるからである。従来の物流業界は、トラックに空き容量のあるまま運送したり、荷物の積み下ろしのために前日の夜から倉庫に並んでトラックの中で夜を明かしたりといった、生産性の低い仕事のしかたや過酷な労働環境が放置されてきた。業界のそんな課題に一石を投じたのが、大塚倉庫である。同社の従業員はもちろん、社外のパートナーも含めて働き方を改善し、物流業界そのものの働き方を変えようとしている。

大塚倉庫は、大塚製薬工場の運輸倉庫部門としてス

スタートし、現在では大塚グループだけでなく他社の物流も担う、大手倉庫・運輸関連業者である。同社が扱う荷物は、設立当初は大塚グループの製品がほとんどだったが、2013年以降、内販（大塚グループ製品）と外販（グループ外のメーカーの製品）の割合が逆転し、主に外販の成長によって、売上高も伸び続けている。

複数のメーカーの商品を同じ倉庫で保管し、同じトラックに載せて運ぶことを共同物流と言う。大塚倉庫では、共同物流を顧客に提案する仕組みとして「共同プラットフォーム」を開発し、2010年から運用しているが、運用開始当初は自社の強みに気が付いておらず、コスト競争に走る薄利多売ビジネスを行っていた。競合よりも見積価格を下げることでクライアントを獲得してきたが、それではいくら外販の割合を伸ばしても利益は出にくい。そこで、営業先リストを見直し、コストに見合わない取引先の整理を行った。

大塚倉庫が扱う荷物のベースには、常に大塚グループの商品がある。ならば、その強みを活かした組み合わせを考えて、顧客となるメーカーや、パートナーとなる運送業者に提案すればよい。扱う品目が増えすぎると、労力が増えるわりに強みは生かせない。だから、注力すべき領域を絞っていくことにしたのである。

大塚グループの主力商品は、ポカリスエットに代表される飲料や食料品、医薬品、アース製薬の日用雑貨品などだ。大塚倉庫では、ある程度のボリュームを扱うこれらのグループ製品をベースに、たとえば納品先が同じものなど、相性のよい商品を外販から組み合わせて運んでいる。組み合わせの基本は、軽量品×重量品、夏場商品×冬場商品の2パターンだ。

物流は、季節による波動が大きい。たとえば、大塚グループの看板商品であるポカリスエットは、夏と冬の売れ行きに大きな差がある。しかし、業界全体で不足しているトラックとドライバーを繁忙期である夏だけ大量に確保するという事は難しく、一年を通して常に運ぶものがある状態にすることで、トラックとドライバーを安定的に確保できしくみが必要となる。たとえば、夏場に売れる商品であるポカリスエットと、冬場に売れるインスタントラーメンなどの外

販商品を組み合わせれば、ポカリスエットの需要が相対的に低くなる冬場でも、トラックを満載にして運ぶことができる。

物流業界におけるトラックの積載効率は40%<sup>4</sup>と低く、トラックの持つ輸送能力の6割がムダにされている。これではドライバーの過酷な長時間労働にもかかわらず利益は上がりにくい。各メーカーがばらばらに運んでいた商品を一台のトラックでまとめて運ぶことによって積載効率を上げ、トラック一台を有効活用することができれば、トラックの稼働台数を減らすことができ、それはそのまま人手不足に悩むドライバーの労働環境の改善につながると同時に、利益率を上げることにもなる。

また、ドライバーの長時間労働の背景には、一運行あたり平均2時間弱にものぼる荷待ちの時間がある<sup>5</sup>。倉庫での荷物の積み下ろしは先着順で行われるところが多く、配送ドライバーは早朝、あるいは前日の夜から倉庫に待機するのが慣習となっていて、大塚倉庫も例外ではなかった。大塚倉庫はトラックを一台も所有しておらず、実際に荷物を運んでいるのは、配送パートナーである全国の運送業者であるが、大塚倉庫はIT化を推進することで、自社の従業員ではない彼らの働き方を変えた。

まず、荷物の積み下ろしに予約システムを導入した。配送パートナーのトラックにスマートフォンを搭載し、オンラインで荷物の積み下ろし時間を予約できるようにした。荷物の積み下ろしの時間が予め決まっていれば、わざわざ前日の夜から並んで待つ必要はない。トラックの中で寝ていたドライバーたちも、自宅に帰れるようになる。

また、時間を予約する際に、荷物の内容を登録できるようにしたことで、倉庫側の作業も効率化することが可能になった。「この日は何時にどんな荷物が積み下ろしされる」ということが予め分かっているならば、倉庫作業員も適正な人数を配置し、準備しておくことができる。

とは言え、スマートフォンに触ったこともないという高齢のドライバーも多く、予約システムの利用を浸透させるのは簡単ではなかった。全国からパートナーである運送業者に集まってもらい、使い方の講習会を開いたり、効果を伝えたりして利用を促したが、早めに来て待機するという従

4 国土交通省生産性革命プロジェクト 31 <http://www.mlit.go.jp/common/001246175.pdf>

5 国土交通省生産性革命プロジェクト 31 <http://www.mlit.go.jp/common/001246175.pdf>

来の慣習に慣れたドライバーたちは、なかなかオンライン予約を利用してくれない。以前と同じように、夜中や早朝にやってきて並び、到着時間を紙に記入して待機してしまう日々が続いた。そこで、大塚倉庫は思い切って到着時間を記入する入庫記録の用紙を撤廃することにした。どのドライバーがいつ到着したのか証明するものがなくなったので、どんなに早く到着して待機していても、予約していない限り積み下ろしの順番は最後に回されてしまう。これによってドライバー側も予約をせざるを得なくなり、一気に予約システムが浸透した。実際に使ってみればその利便性が実感され、誰もが当たり前のように予約してから倉庫にやってくるようになった結果、ドライバーの待機時間は約6割も削減された。

#### □データ管理による勘と経験からの脱却

同時に、倉庫内作業のIT化にも取り組んだ。それまでの倉庫内での作業は紙の伝票を元に進められていた。伝票には、メーカー×卸先ごとに、どの商品をいくつピックアップするかが記されている。作業員は伝票の束を持って倉庫に入り、伝票に従って商品をピックアップし、パレットに積んで行き先ごとの塊をつくっていく。これまでは、伝票を持って倉庫に入った作業員が伝票に記された作業をすべて終えて戻ってくるまで、事務所では作業の進捗状況が分からず、作業が遅れていたとしても、サポートに行くことが難しかった。物流倉庫はとてつもなく広大なため、誰がどこでどんな作業をしているかなかなか見えづらいのだ。

現在では伝票がデジタル化され、フォークリフトにつけたタブレットで「今日この倉庫からは、どの商品を何ケース出荷するか」ということがすべて見える仕組みになっている。作業の総量が見えるので、効率の良い作業計画を組めると同時に、作業の進捗状況をシステム上で確認できるので、どの作業が終わっていて、あとどのくらいかの作業が残っているのかリアルタイムに把握できる。それによって、たとえば1階の作業がすべて終わった時点で4階の作業がまだ続いていれば、1階で作業していたメンバーが4階にサポートに行くこともできるようになった。

さらに、伝票だけでなく、倉庫内の棚もデータで管理できるようにした。フォークリフトにつけられたタブレットには

「この番号の棚から何ケースピックアップしてください」という伝票の情報にしたがって、その番号の棚が広大な倉庫のどこにあるのか、地図で表示される。以前は「この商品ならあそこの棚にある」というベテランの勘と経験を頼りにピックアップの作業を進めていたが、現在のように外販商品の扱が増え、アイテムの種類が増えていくと、勘と経験も通用しなくなってくる。しかし、データ管理により勘と経験に頼らない、誰にでも作業しやすい倉庫づくりが可能になり、以前は10年現場を経験しなければ一人ではできなかったような作業も、入社1、2年の若手があまり変わらないスキルでこなせるようになっていく。

とくに、医薬品については、ケース単位ではなく商品を少量でピックアップする「バラピック」という作業が行われている。バラピックでは商品の一つひとつを手作業でピックアップすることになるが、ここではヒューマンエラーを防ぐため、医薬品は敢えてランダムに置いてある。

食料品に例えれば、ボンカレーの「中辛」と隣り合っていて置いてあるのはボンカレーの「甘口」「辛口」ではなく、全く関係のない栄養食品や瓶入りの飲料などであり、「甘口」「辛口」のボンカレーは離れた場所に置いてある、という具合である。これは間違った製品のピックアップを防ぐための工夫だという。いくら棚の位置をデータで管理していても、同シリーズの姉妹品や形状の似た商品が隣り合っていて置くと、ヒューマンエラーで間違った商品を取ってしまうリスクが高くなる。医薬品のピックアップ間違いは許されないため、棚は敢えてランダムに配置されているが、ランダム配置に勘と経験は通用しないため、IT化を進めたことが、バラピック作業の効率化を可能にした。データを活用した誰にでも作業しやすい倉庫づくりに向けた取り組みを、大塚倉庫では「ID倉庫」と呼んでいる。

棚のデータ管理は、日常の作業の効率化はもちろん、WEBカメラと組み合わせることで災害時のスムーズな情報収集にも役立つ。スペースを必要とする倉庫は都心から離れた場所にあることが多いが、これまでは地震などが起きると、メーカーの担当者が現地に足を運んで商品の状態を確認し、処理の仕方を検討する必要があった。しかし、データ管理とWEBカメラを導入した現在では、常時倉庫や事務所間をつないでいるWEBカメラをズームす

れば、棚のラベルの数字も読み取ることができる。この仕組みを利用すれば、現地に行かずに商品の状況を確認できるので、災害時にも時間のロスなく安全に、情報をメーカー側に伝えることも可能になる。

商品がトラックに積まれて倉庫を出た後の作業にも、データ活用による効率化が進められている。配送パートナーのトラックにスマートフォンを搭載し、どのトラックにどのドライバーが乗っていて、何をどこに運んでいるのかはもちろん、トラックの位置情報もリアルタイムで把握できる。この「ID 運輸」の運用によって、メーカーからの「この荷物はもう到着しているか」「いつ頃到着するか」という問い合わせにも、迅速に回答することが可能になった。

さらに、運んだ荷物の卸先にも、荷物の置き場所などにそれぞれ決まり事が存在することが多い。「このメーカーの商品は、この卸先ではここに置く」など、運び慣れたドライバーでなければ分からない情報が非常に多く、新人ドライバーは誰に訊けばいいのかも分からず作業時間が延びて、帰りが遅くなってしまうこともあった。現在は、そうした卸先ごとの決まり事も、大塚倉庫で開発したアプリケーションに入力してもらい、データ構築を進めている。アプリを見れば、卸先ごとの作業ルールが分かる仕組みになっており、初めて行くドライバーでも、ベテランと同様とまではいかななくとも、最低限のルールは分かる。情報を入力するのはもちろんドライバーだ。自らの動線の中で、あったらいいなと思う情報を入力していく。実際に作業する上でのドライバー目線の情報が共有されるため、どのドライバーがどの卸先に行ってもスムーズに作業しやすくなり、ドライバーの働き方の改善につながっている。

## □支社の壁を越えるテレビ会議システム

IT ツールの導入と並行して、大塚倉庫では職場内外でのコミュニケーションの取り方も変えてきた。業容拡大に伴い、ハード・ソフトの両面から社内コミュニケーションの改革にも力を入れている。

現在東京オフィスのある建物は、「クロスドック」がコンセプトとなっている。クロスドックとは、物流の用語で、各エリアから集められた荷物が仕分けされて積み替えられ、再び配送先へ向かって出発するという機能を持った場所を指す。その言葉に表されるように、社内だけではなく社

外からも人を呼び込んで情報や知見を共有し、また新たな広がりを持たせたいという思いを込めて現在の東京オフィスがデザインされた。

壁を取り払ったワンフロアに全部署が集まっているばかりでなく、同じフロア内にステージやキッチンもある。ステージで社外から講師を招いての講演会を開いたり、なにか大きな仕事が終わったときに、出張シェフを依頼して社内で立食パーティーを行うこともある。社長と会長は個室を持っているが、ほかの役員はみな社員と同じ平場で仕事をしています。なかにはひな壇さえいらぬという部門長もいるという。社員同士は会長や社長も含めて「さん」づけで呼び合い、コミュニケーションはオープンでフラットだ。

事業所内の壁を取り払っただけでなく、テレビ会議システムを活用することで、全国に散らばる事業所間のコミュニケーションの活性化にも取り組んでいる。大塚倉庫は戦略や仕組みを考える本社と実際に荷物の積み下ろしを行う支社・営業所に分かれているが、各支社は「オフィスワン」というテレビ会議システムで部署ごとに常時つながっている。たとえば、東京オフィスの人事・総務部のデスクに置かれたモニターには、大阪オフィスの人事部の様子が映し出されていて、通常は音声をオフにしてあるが、確認したいことがあるときなどは、音声スイッチを入れて話しかける。そのやり取りはまるで同じオフィスの隣の席に座っている同僚に話しかけているかのようで、オフィス間の物理的な距離や壁を感じることはない。全国朝礼や講演会時には全国 26 か所の営業所もすべてオフィスワンでつなげ、全国で働く従業員が全員で同じ時間を共有する。

全国に散らばる営業所や倉庫での作業の様子は、壁一面の大きなモニターに、やはり常時映し出されている。データによる作業の進捗確認だけでなく、ふと顔を上げれば、まるで同じオフィスのすぐそばで働いているかのようになり、全国の営業所や倉庫の様子が目に入る。

こうしたオフィスワンの仕組みの導入も、はじめは抵抗があったと言う。常に見られている、見張られているように感じる、という声が多かった。しかし月に一度、オフィスワンを利用して全国朝礼を行ったり、がんばっている人に 1 分間スピーチをしてもらったり、各支社ごとの情報を共有してもらったりと、利用のメリットを感じてもらえるように地道な取り組みを続けてきた結果、いまではオフィスワンがなけれ

ば仕事にならない、と感じるほどに当たり前の風景になっている。

オフィスワンを利用した「テレランチ」も開催されている。役員と社員を合わせて数名ずつ、少人数でオフィスワンを通して雑談をしながら昼食をとり、コミュニケーションを活性化させる狙いがある。全国に散らばる営業所に、社長や会長はそう頻繁に足を運ぶことはできないが、テレランチを通して社員と顔を見ながら直接会話を交わし、経営層が考えていることや求めている人材像について伝える機会となっている。

### □努力した人が報われる 人事評価システムへの刷新

ITの導入と合わせて、人材の評価や育成のシステムも変えてきた。ID倉庫化を進めることにより、各作業にどのくらい時間がかかっているか、時間内にどのくらいの作業量をこなしたかが明確に見えるようになり、一人ひとりのスキルを評価しやすくなった。また、スキルの高い社員の作業や業務の進め方が現場だけでなく本社にも見えるようになったことは、より効率的な業務フローの設計を考えるヒントとなった。これまではベテランの経験と勘に頼ってきた倉庫作業という暗黙知が形式知化されたことで、人材の育成や指導もしやすくなる。

以前の大塚倉庫では、年度末に「S,AA,A,B,C」の5段階の人事考課の記号を言い渡すだけだった。査定に明確な基準や根拠はなく、育成のための評価にもなっていない。BやCの評価がつけられることはない一方で、同じポジションで10年間Sの評価をもらい続けているのに、昇進できないような人材も現れた。「評価はいいのに、どうしたら次のステップに行けるのか分からない」という状態では不満が募っていくが、それは評価をつけている上司も同様だった。どのような基準で評価して、どのようにフィードバックをしたらいいのか訓練されておらず、あたりさわりのないように、査定記号をつけるしかなかったのだ。

現在は「がんばった人が報われる会社になる」ための目標管理と評価制度を採り入れている。残業代目当てにだらだら仕事をしている人も以前は見られたが、「収入は、残業代ではなく、能力向上による基本給の昇給で上

げるものだ」という価値観を浸透させるため、「効率的に仕事をしましょう」「働き方を変えていきましょう」「残業は恥ずかしいことですよ」というメッセージを人事部から発信し続けた。制度としても、昇給テーブルのバランスを変えたり、賞与の成果割合を高くしたりして、がんばった人が報われるようなメリハリを生み出している。

こうした改革は、モチベーション高くがんばっている人材、とくに若手には受け入れられたが、適当にルーティーンを流していても年次で自動的に昇給してきた層からは反発があった。しかし、人事部がエネルギーをかけるべきなのがどちらなのかは明らかだった。前向きにがんばろうと思っている人材に投資したほうが、組織としても成果が上がる。そうしてがんばった人に報いる制度への改革を進めてきたことで、最初はネガティブな反応を示していた人も、「努力したことで報われるのであれば、自分もがんばってみようかな」という認識へと、だんだん変わりつつあるのが実感できるという。

在宅勤務などを認めるリモートワークの導入も、「成果をしっかりと出す」ということへの意識を高めるきっかけとなった。大塚倉庫の場合、リモートワークの導入に不安を示したのは、マネージャーよりも部下の側だった。「さぼるのではないか」「部下がちゃんと仕事をしているかどうか分からない」という上司からの不安の声よりも、「上司の目の前で仕事をしている姿を見てもらえないと、自分の働きを認めてもらえないのではないか」という部下からの不安の声のほうが多かった。

しかし、テレビ会議システムで遠隔でも会議には参加できるし、報告・連絡・相談はメールでもできる。営業のためのプレゼン資料も、会社でつくって「できました」と手渡しても、自宅で作ってメールで送っても、上司が見るものは変わらない。そうしたことを丁寧に伝え、まずは役員からテレワークを採り入れてみせることで、徐々に浸透させていった。

テレワークの日は朝礼にはスカイプで参加し、その日に行う予定の業務をメールで部署に共有し、終了時にも進捗をメールで共有することが徹底されているため、いまでは逆に、会社にいるときよりも自分のやっていることをアピールできている人もいるという。また、一日の始まりと終わりに、業務予定と進捗状況を部署で共有するメール

に書き出すことで、業務に優先順位をつけたり、段取りを考えて仕事をするという意識も高まった。

課題に応じて、採用する人材も変化してきた。売上が伸び始めた2010年以降は、中途採用にとくに力を入れてきた。人手不足や低い利益率といった課題を抱えた物流業界の中で、生き残りをかけて差別化を図るためだ。物流業界は事業者数が多いが、差別化がほとんどされておらず、コスト競争に走ることで自らの首を絞めてきた面がある。そうした中で成長していくために、物流業界の外から人材を獲得し、これまでとは違う新しい考え方を採り入れて同業他社との差別化を図ろうとする戦略だ。

人材が充足してきた現在では、新卒採用を積極化しているが、近年はとくに採用者数に占める女性の割合が増加傾向にあり、IT化によって効率化・可視化の進んだ作業現場では、フォークリフトを操る女性も増えてきた。

#### □「100円玉を拾うな。1万円札を拾え」

大塚倉庫では、「働き方改革に一発KOなし」と、たくさんのジャブを打ち続けているが、最初に取り組んだのは、オフィス移転でもID倉庫化でも人事評価制度の見直しでもなく、クライアントの絞り込みだった。これがさまざまな取り組みのベースにあると言ってもいい。

コストに見合わない取引を整理したことで、人手にも時間にも余裕ができ、戦略を考える時間が生まれた。それは大塚倉庫だけでなく、配送パートナーの働き方や利益率の向上にもつながっている。大塚倉庫では、こうした方針転換を「100円玉を拾うな。1万円札を拾え」と表現している。

大塚倉庫の快進撃の秘訣を知りたいと、同じく深刻な人材不足に悩む建設業界からも取材に訪れたという。多重構造の業界はどこも同じで、バリューチェーンの川上からの過度な要求や小手先の改革のしわ寄せは、すべて川下の現場にいつてしまう。だから、現場を変えるためには、バリューチェーンの川上から改革していかなければならない。

また、案件選びのメリハリも大切だ。利益にならないような少額案件ばかり抱えていると、それで手がいっぱいになってしまい、忙しいのに利益が出ないということになってしまふ。だから、きちんと注力ポイントを決めて、利益になる

案件にフォーカスしていかなければならない。そうした案件は、顧客側からの要求レベルも高いことが多いが、難しい課題をクリアしていくところに会社の成長があると考えれば、高い要求に応えること自体は決して悪いことではない。

建設業界も物流業界も、季節による波動が大きい。物流業界で言えば、特別荷物が多い時期がある。たとえば、2018年の夏は「災害レベル」と称される暑さであり、ポカリスエットの需要が跳ね上がった。そうしたタイミングでは、徹夜をしてでも対応しなければならない。それでも全体を通して見れば改善している状態に持って行くこと。年間を通して毎日徹夜しなければならないような職場は改善されなければならないが、毎日10時から18時まで、例外は許さないといったルールで身動きできないほど縛るのも不毛でしかない。

大塚倉庫は、今後「会社の芯までIT化」を進めていく方針だ。たとえば現在は電話やFAXで受けている顧客からの問い合わせなども、顧客のほうで必要な情報を検索できるようにしたり、問い合わせフォームに入力してもらったりというかたちでデジタル化を進めていくことを検討している。バックオフィスの作業をテクノロジー化し省力化を進めることを考えているが、目的はただ人を減らすことではなく、よりたくさんの仕事を受注するために、バックオフィスに余力を生み出すことだ。3Dプリンターの登場により、物流業界は今後大きく変わっていくことも予想されている。長い間変化の乏しかった物流業界でいち早くIT化を進め、他社と差をつけてきた大塚倉庫では、さらなるチャレンジを見据えて、さらなる攻めの経営を加速させていくことだろう。そうした変化を前向きに受け止める土壌は、すでにできつつある。

### ③金融庁

霞が関の伝統に捉われない新しい中央省庁のかたち

#### □民間登用、出戻り人事：進む脱純血主義

霞が関の中央省庁は、新卒で入った省庁でキャリアを積み重ねる「純血主義」とされてきた。そんな中で、職員の約4分の1の人材が民間登用という異色の省庁が金融庁である。

前身となる金融監督庁が1998年の財金分離で設置された金融庁は、歴史が20年ほどの比較的新しい省庁と言える。旧大蔵省から分離した金融庁は、400名という少ない人材でスタートしたため、民間から人材を入れなければ業務が回らないという現実があった。意図してというよりも、必要に迫られてそうなったという面が強いと言うが、それは結果的にいい方向に作用し、現在では積極的に民間人材の受入れを行っている。

20年前には400名だった職員も、いまでは1,600名近い。しかし、仮想通貨、高速取引など、金融庁が管轄する仕事は量的のみならず質的にも拡大しており、単に職員数を拡大すれば対応できるという状況ではない。

ブロックチェーン技術に支えられた仮想通貨の台頭など、昨今のテクノロジーの進化は指数関数的であり、そうした大きな変化に素早く対応するためには、課題を正しく設定できるリーダーと、それを解決できる専門性の高い人材が必要となる。金融庁が対応する課題はフィンテックに限らず、地域金融の話もあれば国際金融の話もあるため、さまざまな専門性を持った多様な人材がいなければどうにもならない。課題の中身に合わせて、金融庁の戦力の構成も変えていく必要があるということだ。

メンバーシップ意識の強い日本の組織では、一度退職した人材の再入社は、民間企業でもほとんど進んでいない。ここ数年、パナソニックの樋口泰行専務の「出戻り人事」が話題になったが、裏を返せば、話題になるほど珍しいということでもある。そんな「出戻り人事」にも金融庁は踏み切った。

空いたポストを埋める人材を公募し、数名の応募者の中からたまたま選ばれたのが、出戻り人材だった。当時採用を担当した総括審議官も「もともと勤めていた人間なので組織の中のこともよく知っているし、外で修業して帰ってきたと思えば悪いことはないはず。人が足りていないから、戻って来てくれるなら助かる」と言い、民間で出戻り人事が進まないことを「もったいない」と惜しむ。

こうした一見「霞が関らしくない」組織づくりの根底には、20年前の金融監督庁の設立時から脈々と引き継がれているDNAがある。金融危機への対応の遅れや度

重なる不祥事を要因に、財政と金融の分離が推進され、金融監督庁は当時の大蔵省から分離された。

「あの段階で、私たちは一度全否定されているんです」と金融庁職員は言う。その経験があるからこそ、金融監督庁が設立された当初の職員たちは、一度失った国民の信頼を取り戻すために、「国民のために」「国のために」という決意を新たにし、新しい組織づくりに取り組んできた。

そこには大きな二つの方向性があった。一つはガバナンスの強化であり、外部からきちんとチェックして、組織として正しい方向に向かっていける体制をつくること。もうひとつは組織を構成する一人ひとりが、国益を意識しながら成長していける体制をつくることである。

この二つの方向性で組織改革を進める前提として、金融庁が組織として何を指すのか、はっきりさせておく必要がある。このとき金融庁職員が再確認したのは、不良債権処理への対応や金融機関に対する行政処分といった金融システムの安定や利用者保護そのものではなく、これらを通じて国民経済や企業の成長、家計資産の増大を実現することこそが、金融庁として目指す究極の目標であるということだった。

では、その目標に向けて、どのように仕事のやり方を変えていくのか、それに合わせて人をどう変えていくのか、組織はどう変わっていくのか。こうした構えで、金融庁の改革は進んできた。

## □求める人材像を明確に示す人事基本方針

金融庁が組織としてその年に目指すべき目標を定める「金融行政方針<sup>6</sup>」の発表は、2018年で4年目を迎えた。この根底には、「政策として、毎年なにをするのか」という方針が、トップダウンできちんと示される組織体制がある。

中長期視点を意識しつつ、社会やテクノロジーの変化に対応した目標が毎年明確に示されるからこそ、方針が形骸化することなく、組織としても手段を考えて機敏に動くことができるようになる。

2018年7月に発表された「金融庁の改革について<sup>7</sup>」

6 金融行政方針・金融レポート <https://www.fsa.go.jp/policy/summary.html>

7 金融庁の改革について <https://www.fsa.go.jp/common/about/kaikaku.html>

という文書には、「国民のため、国益のために絶えず自己変革できる組織へ」というサブタイトルがついている。同時に「当面の人事基本方針」と「当面のガバナンス基本方針」も発表されたが、これらはかなり踏み込んだ内容になっている。

とくに、人事基本方針の最後には、別添として「金融庁職員のあり方」と「局長クラス・課室長クラスのコンピテンシー（※以下の職位に昇進する者が有していることが求められる能力要件）」という資料がある。

「金融庁職員のあり方」には、「1、国民のため、国益のために働く」「2、『国益』を担うことができる『個』の確立を図る」「3、『個』の力を引き出し育てる組織文化（カルチャー）を作る」という3つの大きな姿勢が示されているが、それぞれの項目はさらに詳細に、求める人材像が描かれている。たとえば、「国益にかなうと考えた場合には、自ら進んで発言する ー最終的な指示・決定に従うことが当然であるが、上司の顔色ばかりうかがわず、自分の頭で考え、意見を具申する。上司は部下に闊達な発言・提案をさせる責務があることを心得、風通しの良い職場環境を作る」といったものである。

さらに印象深いのは、「局長クラス・課室長クラスのコンピテンシー」に「こんな上司はだめ」という「NG上司像」が描かれていることである。たとえば以下のようなものだ。

「○部下からの情報を待つだけでなく、自ら率先して必要な情報収集を行う。またそのために必要なネットワークを開拓する」「×部下から上がってきたペーパーを直してばかりで、部下の仕事に付加価値を付けられない」

「○先例や上司の顔色ばかりに囚われず、建設的・革新的な決定や提案を行う」

「×『できない理由』や消極的な権限争いに終始する」

「○超過勤務削減のための具体的なアクションを率先する」

「×成果にかかわらず残業時間の長さをほめる。声掛けのみで具体的な行動を起こさない」

民間企業でも、該当する上司の顔が浮かぶ従業員が

多いのではないだろうか。あるいは、自らの姿勢を振り返って、きまりの悪い思いをするマネージャー職もいるのではないだろうか。

このように、「NG像」をあえて示すことで、求める上司像を明らかにするという試みは、民間企業でもあまりないもののように思える。

こうしたチャレンジな取り組みを可能にしているのは、トップである長官のコミットメントと、組織の若さである。

2015年7月から2018年7月まで金融庁長官を務めた森信親氏は、「もっと尖って書きなさい」という反応さえ示したというが、長官自らが取り組むべき課題として金融庁の改革を主導してきた。現長官の遠藤俊英氏も同様である。また、金融庁は、明確に言葉で伝える「説明責任」という意識が強い役所でもある。それは財金分離という成り立ちによる面がもちろん大きいですが、組織の若さによる面もある。

歴史と伝統のある他省庁には、脈々と受け継がれてきた文化がある。組織風土や評価される人材についても、「見て盗め」ということだ。しかし、金融庁にはそうした歴史や伝統の積み重ねがない。

これにはいい面と悪い面がある。いい面は前例に囚われないチャレンジをしやすいという面であり、悪い面は将来のキャリアプランに対する不安である。もともと大蔵省に入省した人材であれば、大蔵省の先輩を見て組織内外でのキャリアイメージをある程度描くことができるが、金融庁になってから採用された人材にとっては、金融庁でのキャリアのロールモデルが不在であるため、自身の将来が見えにくい。そうした不安を取り除き、若い人材の獲得と定着を図るため、金融庁として求める人材像、評価される仕事のしかたを組織として明示することが必要とされてきたという背景がある。

## □組織活性化に向けた取り組み

求める人材像を明確に設定し組織内外に示して人材を募ると同時に、パフォーマンスを発揮しやすくなるような環境づくりやコミュニケーション改革も進めている。

そのひとつが、職場活性化を狙った「政策オープンラボ」である。これは金融庁内副業のようなかたちで、現在所属している部署の仕事に限らない自主的な政策提案

の枠組みで、公募により80名ほどの職員が、15のプロジェクトに参加している。採用されたプロジェクトについては、業務時間の10%から20%程度を政策オープンラボの活動に使うことができ、出張や有識者へのヒアリングに要する費用も金融庁が負担する。

立ち上がったプロジェクトには、幹部職員をメンターにつけ、進捗をサポートしている。人数や内容に関する制約をまったく設けていないため、提案者が一人のプロジェクトもあれば、十数名のチームを組んで提案されたものもある。内容も政策に限らず、庁内のコミュニケーション活性化やテレワークの推進など子育て支援に関するものも出てきている。

もうひとつは、少人数グループ化である。金融庁の課は、50～100人といった単位の大所帯であることが多く、課長一人では目が行き届かない。マネージャー一人に対しチームメンバーは7人までというグーグルのマネジメントを参考に、グループの少人数化を進め、課長補佐クラスであっても、グループリーダーとして部下を率いる体制をつくる。また、流行りの1on1ミーティングを導入し、部下の成長を支援し、主体的な行動を引き出していくことを狙っている。

その上で、そうしたグループリーダーに対して、360度評価を取り入れることも検討している。360度評価は中間管理職にとって厳しいものではある。自分がどのように見られているのか、上司の顔色だけをうかがうのは簡単でも、上司も部下もグループのメンバー同士の横の関係も、すべてを同時に意識するとなれば、その場のぎごまかしは通用しなくなる。

実は、中間管理職以上に対する360度評価は、2、3年前から実施している。課室長や総括補佐を対象にしたものと、審議官以上を対象にしたものでは異なる評価方法が採用されており、課室長以下を対象にした360度評価では、「金融庁職員のあり方」や「コンピテンシー」を反映した30個ほどのチェック項目について、周囲からの評価と自己認識のずれを見ている。

審議官以上を対象にしたものは外部に委託し、外部の専門家が関係者にヒアリングを実施し、上から、横から、下からのそれぞれの評価をまとめて本人にフィードバックする。360度評価は研修として行われており、その結

果が人事評価に反映されるものではないが、人によってはフィードバックの結果を見て落胆することもある。しかし、360度評価を導入したことで、意識は大きく変わったと感じられるという。

上下関係の厳しいピラミッド型組織ではパワハラが生まれやすく、そうした体質を変えようと注意しても、開き直る管理職は多い。それでも360度評価を実施し、研修を行うことは、牽制効果がある。フィードバックによって自身のマネジメントの特徴や課題に気づき、どのように変えていくかを同僚と話し合ったり、内省したりすると、全員ではなくとも多くの管理職はそれを実践する。しかし、どうしても時間とともに意識が薄れていくケースが多いので、定期的な振り返りの機会をつくることも検討しているという。

ほかにも、主に若手の活性化を狙ったさまざまな取り組みを行っている。たとえば働き方改革に関するトップの考えや組織内でのさまざまな改革の取り組みを伝えるため、月に1度「FSA FUTURE」というコミュニケーション誌を発行しているが、この編集長は入庁2年目や5年目といった若手職員に任せている。職員にメールで配信するほか、エレベーターホールに印刷物を置き、職員に限らず、金融庁を訪れた誰もが自由に持ち帰ることができるようにもなっている。外部の人々との会話の中で、「こんなことやっているんですか」などと話題になることもあるという。

誌面は幹部のみならずさまざまな職員へのインタビューのほか、「心に残った上司・部下の言葉」や川柳の募集・発表など、ライトな内容になっている。「この媒体のいいところは、調整しなくていいところ」だと、仕掛け人である組織戦略監理官は言う。上の人間の許可を取ったりして調整をかけてしまうとつまらなくなってしまうので、幹部への取材なども含めてすべて若手に任せてしまっている。

また、中学校や高校、大学での金融経済教育の出張授業に赴く人材を公募し、手を挙げた若手を派遣する試みも始めている。20代、30代を中心に幅広い年齢層の職員から100名近い応募があり、第一号案件として20代の若手職員が担当者のサポートも得ながら、東北大学で講演を行った。学校という場で話すことによって、講演者本人も、もう一度金融庁という組織や、その仕事について考えるきっかけともなっている。

## □組織論・ガバナンス論の最先端の存在として

こうした踏み込んだ人事方針の発表や新しい試みに対し、庁内からのあからさまな反発はほとんどない。この一年間の人事部局の取り組みをまずは静観しようという姿勢の職員が多いように感じられるという。

庁内全体として若手の活性化や前例踏襲主義や縦割りからの脱却といった意識はあるが、国会質問の割り振りを決める場面になると縦割り意識が顔をのぞかせるなど、取り組みはまだまだ始まったばかりではある。

組織を揺るがす大事件が起きた20年前の財金分離時やリーマンショックと違い、この1年間ほどの金融庁には、特別な逆風は吹いていない。しかし、変化の激しい現在の世の中で未来をイメージすると、金融庁の組織がこのままでいいと思っている人はまず存在しない。

金融庁はコーポレートガバナンスや金融機関の監督も担当する省庁だ。ある意味組織論やガバナンス論の最先端にいる存在でもある。幹部の後継者をどうやって決めるのか、どうやって規律を働かせるのか、組織としてのパフォーマンスを上げるにはどうしたらいいのか、思い切った決断を下すためにはなにが必要なのか。そういった組織論に対する関心はもともと高く、知見も集まりやすい。民間企業に指導するからには、自らも常に実践していなければならない。

とくに経営者の役割とガバナンスの徹底については、常に民間に要求しているところであり、それが現場の隅々まで浸透しているのかということも口を酸っぱくして言っている。では自組織ではどうなのか。

トップがまず明確な意志表示をし、それがきちんとプレイクダウンされたものが業務計画となり、それが単なるお題目ではない、現場において実行可能なものになっているかどうか。民間企業に指導するからには、金融庁の中でも完全に通用していなければならない。

民間企業にコーポレートガバナンスや組織文化の改革を求めるからには、自分たちにはより高いレベルの規律が求められるということは、全職員に向けて繰り返し伝えられている。

人事制度はきちんとしたものをつくらなければならないのではないかと、一度つくったものは変えられないのではないかと。そうした懸念から人事制度改革は保守的になりがちだが、担当の組織戦略監理官は言う。「いまこの時期の人事制度は、微修正ありのベータ版くらいの感覚でつくっていかなければならない。人事制度もアップデートありという発想で、アジャイルにやっていきたい」。まずは試しにやってみて、組織内外の反応を見ながら修正していく。若手に任せて責任は上が取る。変化の激しい現在の人事部に求められているのは、そうした感覚だ。金融庁の取り組みは、その好事例であると言える。

### ④サイボウズ

多様な人材・働き方を束ねて戦力化できる  
サイボウズの人事制度と文化

最後に、「100人いれば100通りの働き方」を掲げて働き方の多様化に取り組むサイボウズの事例を紹介する。

サイボウズで実践されている多様な働き方は、戦後定着したメンバーシップ型雇用を取っている日本企業からすると実現不可能なものにも見える。しかし、サイボウズは日本で創業し、日本の法律の範囲内で活動している、社員数500名を超える東証一部上場の大企業である。日本の法律や規制が改革を阻む理由にはならず、そうした働き方の多様化が人材の獲得に有効であることを示す事例として、サイボウズの挑戦を取り上げたい。

IT人材はIT企業だけでなく、さまざまな事業会社からも需要があり、優秀なIT人材の獲得競争は激化している<sup>8</sup>。売り手市場に加えてプログラマーのスキルは汎用性が高いため、転職しやすいと考えられるが、サイボウズの人材の定着率は高く、2012年以来、離職率は5%前後で推移している。

産業として新しいので凝り固まった伝統がない、パソコンがあれば大半の仕事ができてしまうといった背景から、斬新な働き方改革の事例として取り上げられるのはIT企業が多いが、サイボウズはその中でもひとときわチャレンジ

<sup>8</sup> リクルートキャリアの発表資料によると、2018年12月の転職求人倍率は全体1.65倍/インターネット専門職3.92倍/組込・制御ソフトウェア開発エンジニア4.00倍。

<https://www.recruitcareer.co.jp/news/pressrelease/2019/190115-02/>

グと言えらるだろう。在宅勤務をはじめとしたリモートワークの導入はもちろん、勤務時間や出勤日は従業員一人ひとりによる申告制を採っている。副業も推奨し、週に4日間はサイボウズで勤務し、週1日は別の仕事をしている社員もいる。

男女比は55:45程度とほぼ均衡しており、女性比率が25%に満たない情報・通信業界<sup>9</sup>では女性比率が高いと言える。短時間勤務のワーキングマザーも多く、毎日17時頃、遅くとも18時までには退社する女性執行役員もいる。親の介護のために事業所のない県へ帰郷して在宅で働く従業員や、配偶者の転勤に伴ってヨーロッパで在宅で働く従業員もいる。

離職率が28%に達したり、業績の下方修正を重ねたりといった苦難の時代から、手当たり次第に買収した事業の大半を売却してグループウェアに事業を絞り込み、「100人100通りの働き方」を目指すようになるまでの紆余曲折は、青野慶久社長の著書『チームのことだけ、考えた。』（ダイヤモンド社）に詳しいが、2015年の同書発刊から、サイボウズはさらなる進化を遂げている。

サイボウズのさまざまな制度がどのように運用されているのか、運用にあたって日々どのようなコミュニケーションがとられているのか、詳細については後日発表予定の別稿「サイボウズに学ぶ新しい組織（仮）」に譲るが、本レポートでは、多様な人材の活躍を支える制度と価値観のエッセンスを紹介する。

## □毎日の働く時間と場所をフルカスタムする「新・宣言制度」

以前のサイボウズでは、働く時間（A:長い⇔C:短いで3段階）と場所（1:オフィス⇔3:自由で3段階）の柔軟性によって、A1からC3に9分類した中から働き方を選択していたが、2018年度にこの制度を廃止し、完全に自由記述で自らの働き方を宣言する制度へと移行した。

理由は、枠を設けることに合理性がないという結論になったことだ。9つのそれぞれの枠のボーダーライン周辺の働き方を選んだ人が、どちらの領域の働き方になるかに厳密な根拠はなく、感覚的に決められていたため、そもそ

も枠の中に無理にはめ込む必要がないのではないかと、ということになったのだという。枠を取り払ったことで人事部の管理は大変になるのではないかと思ったが、「このくらいの勤務時間であれば、枠はこちら」ということを考えなくてよかったため、人事部としてはむしろ楽になったという。

現在では、たとえば「月火水木金・9時—18時オフィス」「月火木金・10時—19時オフィス／水曜は在宅」「月火水木金・満員電車を避けるため9—10時は在宅／11時—19時オフィス」「月火水木・9時—18時オフィス／金曜日は複業」など、完全にフリーに自らの働き方を宣言している。

短時間勤務を選択した人や契約社員以外は、全員が「専門業務型裁量労働制」もしくは「企画業務型裁量労働制」を適用されている。裁量労働制の適用拡大に反対する意見では、「定額働かせ放題」と揶揄されるように、残業代を支払わない大義名分に使われることが懸念されている。裁量労働と言いつつ業務の内容や量を主体的に選ぶことができない職場では、そうした歪みが起きるリスクはたしかに高い。

しかし、サイボウズではどんな働き方をしたいかを自分で選ぶことができるため、求められるパフォーマンスと働く時間、それに対する報酬に大きな乖離が生まれることはほとんどない。

実際には、週に5日間、ある程度決まった時間にオフィスに出勤する働き方を選択している社員が7割ほどだというが、全体から均等に割り出した組織に都合のいいかたちに個人をはめ込むのではなく、バラバラで多様な個人の合計がチームという発想の組織づくりを進めてきたとも言える。そのことによって、硬直化した人事制度の組織では難しい短時間勤務者やパラレルワーカーを戦力として取り込むことに成功しているが、こうした完全に個別の働き方が可能な背景には、日本企業には珍しい完全個別の給与システムがある。

## □多様な働き方を可能にする完全個別給与（評価と給与）

日本企業で一般的なのは、新卒で入社すると同期と同額の初任給からスタートし、ある程度の年次・役職まで

9 厚生労働省「平成29年度雇用均等基本調査」<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-29r/07.pdf>

は、年度ごとに横並びで昇給していく年功序列の給与システムだ。手当や考課の差で多少の違いはあっても、同期であれば、基本給は年次に紐づいたいわゆる給与テーブルの狭いレンジに収まっているケースが多く、退職金は勤続年数に応じて支払われるため、転職すると退職金の受取額が小さくなり、生涯賃金にマイナスの影響を与えと言われてきた。

しかし、サイボウズには給与テーブルも退職金制度もなく、年功要素が一切存在しない。給与は年棒制で、個人の「市場性」と「信頼度」に基づいて、完全個別に決定される。

市場性とは、「その人が転職した場合、転職市場でどのくらいの値がつくか」ということだ。転職サイトなどの求人条件を参考にしたり、他社からサイボウズに転職してくる人材の前職の給与などの情報を蓄積したりしてきたことで、人材の市場性の相場感のようなものも積み上がってきている。しかし、たとえば転職サイトに登録してオファーが来たとしても、その金額がそのままサイボウズでの給与となるわけではない。参考にはするが、社内での需給状況なども考慮し、あくまでも「サイボウズとしてその人材をいくらで買いたいか」、という価格が、サイボウズにおけるその人材の市場価値となる。

2018年からは、初任給も人によってばらばらの金額になったが、まだサイボウズで働いたことがなく、実績のない内定者をどう評価するのか。差がつきやすいのはエン

ジニアだ。高い専門性を身につけていることが期待される院卒は大卒よりも高い市場評価が見込まれるし、アプリ開発の経験の有無も判断材料のひとつになる。文系の多い非エンジニア職の場合はエンジニアほどの条件の差はつきにくいのが、内定獲得数はひとつの指標となる。他企業も欲しがる優秀な人材は、それだけ市場価値が高いということになるからだ。

「信頼度」はサイボウズの共通の価値観を表すキーワードのひとつで、「覚悟」×「スキル」で表される。「覚悟」と「スキル」は下記のようにサイボウズで評価される価値観で構成されていて、「信頼度が高い」ということは、サイボウズの「Action5+1」で求められていることを高いレベルで満たしているということだ。

こうした「市場価値」×「信頼度」に基づくその年度の給与は、会社側が決めたものを一方的に従業員に通知されるものではなく、会社と従業員の双方の合意によって決められる。サイボウズでは、給与額という金銭的な条件のほか、同意のない異動や転勤がないことや、働く時間や場所など希望する働き方を選べるということも含めて、仕事から得られる報酬と考えている。そうした考え方を丁寧に伝えることで、厳密さや客観性よりも、本人やチームの納得度を高めることを大切にしている。

一方で、ボーナスについては個別の査定は一切行われない。売上などの目標を達成すれば、基本給に全員一律の割合をかけたものがボーナス金額となる。たとえ

**【Action5+1】**

あくなき探求（考える）	スキル	問題を深く探求し、課題を設定する
知識を増やす（知る）	スキル	役割（課題）を果たすために必要な知識を身につける
心を動かす（伝える）	スキル	周囲の協力を得るためにコミュニケーションを行い（課題を伝え）、相手の行動を引き起こす
不屈の心体（続ける）	スキル	任された役割（課題）をやめずに取り組み続ける
理想への共感（する）	覚悟	理想に共感し、理想に向かって課題を実行する
公明正大	覚悟	公に明るいところで、正しいと大きな声でいえる行動、または言えること

サイボウズ資料より作成

ば、売上目標を達成すれば基本給の1.2か月分、そこからさらに一定ラインを越えるごとに1.3か月、1.4か月と全員一律に係数が増えていく。

これは、総売上をチームワークの集大成と考えているからである。サイボウズの製品やサービスが売れたのは、営業メンバーによる顧客への営業の成果であり、開発メンバーがよいプロダクトをつくった成果であり、そうした営業や開発のメンバーを採用したのは人事部であり、そうした活動を支えるバックオフィスの働きがあるからである。総売上はチームの総合力で上げるものであり、貢献度合いを特定の個人や部署で切り分けることはできない、というのがサイボウズの考え方だ。

サイボウズでこうしたボーナスの計算が可能なのは、上述したような売上に対する考え方に加えて、基本給が市場性に応じて個別に設定されているからでもある。係数は全員一律でも、基本給が市場価値にしたがって一人ひとりバラバラなため、実際に受け取るボーナスの金額も市場価値を反映したものになる。

働く時間や場所をはじめ、働き方に驚くほどの多様性が認められつつも、組織としてきちんと機能しているのは、「公明正大」と「自立」が社員全員に求められ、公明正大に反している、あるいは自立していないと見なされた社員には、きちんとフィードバックがなされるからだ。

たとえば、働き方の宣言では在宅勤務を宣言しているが、どうも家では仕事が進んでいないように思われる社員がいたとする。その場合、その社員は「公明正大」に反していると思なされるため、宣言している在宅勤務を認め続けるかどうか、マネージャーや人事部と話し合いが行われることになる。改善が見られない場合は、あるいは在宅勤務は認められず、働き方の宣言を見直すことになる。

または、育児中の短時間勤務者の多い部門で、自分に業務の負荷が偏っていると感じている独身社員がいたとする。この場合、独身社員に対して求められるのは、自分の抱えている不満や課題をメンバーに話して解決に向けて話し合う、「自立と議論」だ。独身社員が自分が抱えている違和感や不満をチームのメンバーに告げれば、課題が顕在化し、チーム全体での議論が促される。短時間勤務のメンバーたちも、「自分が帰った後に誰かがカバーしているのではないか」「こぼれる業務がある

のはしかたないとしても、それを受け止めた人がもやもやしていないか」ということを考えるようになれば、チームの全員がお互いの仕事の仕方に配慮し合うことができる。

子育てでも、妊娠でも、親の介護でも、二日酔いによる頭痛でも、そこに同情すべき理由か否かの違いはあっても、チームに対して生産性のあるアウトプットを出していないという事実には優劣はない。サイボウズではその考えを徹底している。リモートワークの適用についても、育児や介護に限定することではなく、満員電車での通勤を避けたいといった理由であっても認められている。どんな理由であれ、「その場にいない」という事実と、それがチームに与える影響は変わりがないからだ。

## □多様な人材を束ねる理念への共感

以上見てきたように、サイボウズでは「日本企業で常識とされてきたこと」に縛られない働き方を可能にしている。伝統的な日本企業が同様のチャレンジを行うことを想像するとすぐに思い浮かぶ「できない理由」を、サイボウズはことごとく潰してきた。その根底には、公平よりも個性と幸福を重視する価値観がある。

そうして多様性を追求するサイボウズが、ひとつだけ多様性を認めていないことがある。それが、「理念に共感しているかどうか」だ。

どんな働き方をしている社員でも、「チームワークあふれる社会を創る」という理念への共感は求められる。組織の目指すものと個人の目指すものが100%一致するということではなくとも、ある程度でも重ね合わせることができれば、社員の求める働き方を実現することが、組織にとって悪いことにはならない。仲間になる条件は、一律のルールではなく、理念を守ること。そうした考えがあるからこそ、社員から出されるさまざまな希望は、組織の進化のヒントとして受け止められている。

もうひとつ、さまざまな取り組みを可能にしている背景に、変化への前向きな姿勢がある。働き方に関しても、既存の制度やルールに合致した働き方ができる人材を獲るのではなく、多様な人材が自分らしく働けるように、ルールや制度のほうを変えたり増やしたりしてきた。

それを可能にしているのは「いままでこうしてきた」「みんなこうしている」ではなく、「(チームワークあふれる社会

を創るために) 自分はこうしたい」が優先される文化だ。多様な社員の特性や要望を丁寧にヒアリングしてサンプリングしても、それをパターン化して違う社員に押し付けるようなことはしない。前例に捉われることなく、自分たちのやりたいこと、それをやるためにすべきことを考え続けているため、思考停止することがなく、変化に強い組織になっている。

### 3. 戦力確保を目指す組織が 着目すべき三要素

組織目標を達成するにあたって、どのような課題やボトルネックが存在したか。その解決に向けて、組織内外でどのような挑戦を行ってきたか。組織外のパートナーや新たに獲得したい人材から選ばれる組織になるために、どのような優位性を築いているか。また、組織内の人材が活躍できる環境を整えるために、どのような戦略を取っているか。事例で取り上げた各組織の取り組みのポイントは、表のようにまとめることができる。

戦力確保に優れる事例として紹介した4つの組織は業種も規模も異なるが、次頁の図のように整理すると、その取り組みにはいくつかの重要な共通項があることがうかがえる。それは以下の三要素にまとめられよう。

#### ①事業ドメインの明確化

4つの事例に共通しているのは、まず組織としての事業ドメイン（誰に・何を・どのように提供するか）を明確化していることである。

平塚市民病院は、「命を守る病院」として急性期の患者の治療に注力することに決め、外来などの非急性期の患者の治療は地域のかかりつけ医に任せる体制を整えた。

大塚倉庫は、大塚グループの内販商品とシナジーのあるクライアントに絞込むことで、手当り次第の薄利多売ビジネスから脱却し、売上・利益の向上や、配送パートナーも含めた働き方の改善などの安定的な成長の土台をつくった。

金融庁は、国民経済の成長を目指して自己変革できる組織となるべく、国民に対して価値を生まない組織内部

での調整や上司のご機嫌取りに労力を割くことを明確に否定する人事方針を打ち出した。

サイボウズは、人材派遣業など当時持っていたさまざまな事業を、利益が出ていたものも含めて売却し、「チームワークあふれる社会を創る」ためのグループウェアのみに事業を絞り込んだ上で、組織目標にかなうものである限りは従業員の要求に応えるというかたちで、人事制度の多様化などのさまざまなチャレンジを行ってきた。

組織のミッションに照らして、自分たちが本当に注力すべき領域を明確にすることは、「やめるべきことを決める」ことと言い換えることもでき、これはさまざまな改革の土台となるものである。

#### ②組織内外の中核的な働き手の要求に 応える条件整備

もうひとつの共通点は、自組織にとって中核的な戦力となる組織内外の人材から選ばれるための強みを明確に打ち出すと同時に、その強みが安定したものとなるように組織内外の環境を整えていることだ。組織の内部に向けた取り組みと外部に向けた取り組みは、相互に補完・強化し合う関係にある。

自組織の従業員の要求に応えるための取り組みはもちろん、「これはクライアントや取引先、従業員の家庭状況など、自組織外のことだから、自分たちにはどうしようもない」と諦めるのではなく、自分たちの直接の業務からは離れた工程も含めて、双方にメリットがあるように事業や業務を設計し直す。あるいは、これまでは安定した戦力にならないと考えられてきた制約人材の力を活かせるように、労働環境や組織構造を見直す。

変化の激しい社会で持続的に価値を發揮し続ける組織であるためには、「これまでしてきたこと」「これまでのやり方」にこだわらず、それを通して成し遂げたいことや、そのために組織としてどうありたいか、組織を構成する個人にどうあってほしいかを再定義する必要がある。それは業界慣習に縛られず、業界、組織、個人それぞれのプロフェッショナルとしてのあり方を見直し、それを社会と共有していくことでもある。

平塚市民病院では、手術経験が積めることに魅力を感じて医師が集まって来るが、安定して手術に集中できる

〈各事例における取り組みのポイント〉

	組織目標	課題	挑戦	優位性の核心
平塚市民病院	「命を守る病院」としての安定した医療体制の確立・維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>・医療人材不足</li> <li>・業務過多</li> <li>・経営赤字</li> </ul>	（外部）地域のかかりつけ医との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・積極的な逆紹介による役割分担</li> <li>・公開講座やクロスピッチによる情報交換・信頼関係の構築</li> </ul>
			（内部）医療人材の安定的な獲得	<ul style="list-style-type: none"> <li>・手術の経験の提供</li> <li>・高度医療に集中できる環境の整備</li> </ul>
大塚倉庫	ロジスティックスの領域で世界の人々の健康に貢献できるシステムの編成 ※（大塚HDの理念「世界の人々の健康に貢献する革新的な製品を創出する」が上位概念）	多頻度小口配送の増加に伴う <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務負荷の増大</li> <li>・トラック・ドライバー不足の深刻化</li> </ul>	（外部）配送パートナーの安定的な確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・積載率向上・年間を通した荷量の安定</li> <li>・データ管理による配送作業の効率化</li> </ul>
			（内部）利益の出る体質への営業戦略の見直し IT活用による作業効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・共同配送プラットフォームの構築</li> <li>・データ管理による倉庫作業の効率化・標準化</li> </ul>
金融庁	金融の機能を十分に発揮することによって企業や経済の成長を促し、国民の資産形成を実現するために、絶えず自己変革できる組織体制の確立・維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金融テクノロジーの指数関数的な変化</li> <li>・処分だけでなく金融市場を牽引する存在への脱皮</li> </ul>	（外部）民間人材の積極登用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・求める人材像の明示</li> <li>・任期付き人材の回転による官民人材の交流</li> <li>・企業へのコーポレートガバナンス指導</li> </ul>
			（内部）若手の活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・脱純血主義・脱前例踏襲主義の人事評価基準の明示</li> <li>・組織のフラット化</li> </ul>
サイボウズ	「チームワークあふれる社会を創る」ための「チームワークあふれる会社」の確立・維持・発展	<ul style="list-style-type: none"> <li>・優秀なIT人材獲得競争の激化</li> <li>・日々新しく生じる従業員からの要求や課題</li> </ul>	（外部）従来の働き方では取りこぼされる人材（育児・介護・複業・配偶者の転勤など）の取り込み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・100人100通りの人事制度</li> <li>・社会への積極的な発信</li> <li>・社会が向かっている方向性の先取り</li> </ul>
			（内部）多様な人材一人ひとりの希望を叶える働き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公平より個性と幸福</li> <li>・徹底した自立と議論・情報共有</li> <li>・市場性に基づく評価</li> </ul>

筆者作成

環境をつくるため、「手術した患者を最後まで診ないのは無責任」という暗黙の了解を見直して「いい医師」像を更新してきた。

大塚倉庫では、内販商品と外販商品の組み合わせを工夫することで自社の利益率を高めるとともに、季節を通して荷量を安定させることで外部パートナーであるトラックドライバーの安定的な確保を可能にしている。

金融庁は専門性の高い人材を呼び込むために、求める人材像や評価基準を明確化するとともに、経歴や在籍年数ではなく専門性や能力を重視した人材配置への転換を図っている。

サイボウズは「みんな同じ」に疑問を呈し、公平よりも個性や幸福を重視してそれぞれの事情に応じた働き方を可能にすることで、育児や介護、副業といった制約を制約でなくし、個人的事情に妨げられず意欲や能力の高い人材に活躍の場を提供できるようにしている。

### ③組織の中と外を隔てる境界をなめらかにする

業界や業種によって範囲は異なるが、いずれの事例でも、必要な情報を共有することで、組織の中と外を隔てる境界を透明化し、関係者が同じ景色を見ている状態にすることで、ベクトルを合わせようとしている。言ってみれば、組織の境界をなめらかにする戦略である。

#### ③-（1）バリューチェーンの前後のプレイヤーとの境界をなめらかにする

平塚市民病院と大塚倉庫に特徴的な取り組みは、バリューチェーン全体や各業界における労働市場を見渡しながら、自組織の前後のプレイヤーと自組織の双方にメリットのある連携体制をつくってきたことである。自組織ばかりでなく外部パートナーの労働環境の改善や利益率の向上にも貢献する体制をつくり、共存共栄を図ることは、自組織の事業基盤を安定させることにもつながる。このときに大切なのは、認識や情報を共有する基盤をつくることである。

平塚市民病院では、公開講座を開くことで地域の開業医とともに学ぶ場を設けたり、必要に応じて患者の病状を相談できるクロスピッチのしくみで治療に関する情報を共有できるベースをつくったことで、紹介と逆紹介をスムーズ

にし、患者を病状に応じて地域の医療機関で分担してケアできるしくみをつくりあげてきた。

大塚倉庫がパートナーと共有するのは、積荷の情報だ。各トラックが大塚倉庫で降ろす荷物、大塚倉庫で積み込む荷物の情報をデータで共有するしくみをつくったことで、倉庫・トラックドライバー双方の作業効率や利益率を高めてきた。トラックの位置情報や荷物の配送先でのローカルルールも共有することで、配送作業全体が可視化され、顧客へのサービス向上にもつながっている。

#### ③-（2）情報ギャップの解消と言行一致の徹底

金融庁やサイボウズは、社会全体の変化を踏まえながら、新しい人材、とくに高い専門性を持つ人材を組織内部に取り込み、組織内でその力を十分に発揮できる環境を整えてきた。このときに大切なことは、ふたつのギャップを埋めることだ。ひとつは、求める人材像や評価、報酬を明示することで採用する組織と採用される人材の間の情報ギャップをなくすこと。もうひとつは、それら外に示した情報と、組織内の実態にギャップがないようにすることだ。

採用にあたっては、漠然とした「優秀な人材」ではなく、自組織がどんな人材を求め、評価するのか、また、それらの人材に組織側は何を提供するのかを分かりやすく共有し、外から飛び込むハードルを下げるのが重要だ。しかし、職場の実態がその情報と乖離している意味がない。求める人材像と、実際に評価されている人材が一致しているなど、報酬金額はもちろん、働き方や評価システムの実態が、外に向かって公開されている情報と一致している状態になっていなければならない。

金融庁では、テクノロジーの進化に対応するため、専門性の高い民間人材を積極的に採用しているが、純血主義、前例踏襲主義の硬直的な組織では、いくら専門性の高い人材を採用しても、生え抜きでないそれらの人材が前例のない新しい政策にチャレンジすることは難しい。民間から採用した人材が十分に力を発揮するためには、入庁の年次に関係なく若手も活躍できるような組織にならなければならない。

サイボウズでは、離職率を下げるために始めた多様性へのチャレンジが、組織の強みとなった。多様な個人の

多様な希望を認められるように制度を整えていった結果、多くの日本企業が取り込めていない人材を活かせる土壌ができ、スキルの高い人材の獲得や定着につながっている。サイボウズは、自組織の理念や価値観に共感する人材を採用する入り口として、また社会に対するメッセージとして、オウンドメディアなどを通して自組織の価値観や多様な働き方を積極的に発信している。伝統的な日本企業からするとわかには信じられないほどの多様性が語られているが、離職率5%という数字や転職サイトでの口コミなどからは、実態がそれらの情報と一致したものであることが伺える。

## 4. おわりに

### 「チーム」を大きくとらえて、多様な力を束ねる

労働力人口が減少していく社会では、雇用関係を結んでいる同質的なフルタイム正社員だけでは十分な価値を出しきれなくなり、働き方、考え方、価値観、所属等の異なる多様な人材をチームとして束ねていくことが求められる。その際に必要となるのが情報共有や対話を通じた信頼関係づくりである。

情報共有と対話によって、組織と組織の間、組織と個人の間で目指す方向性を重ね合わせることができれば、チームとして大きな力を発揮できるようになることが期待できる。これらの改革を担うのは組織や経営者だけではなく、従業員にも意識の変革やチャレンジが求められる。目指す方向性を自身の希望と重ね合わせられる組織を選び、自分は何がしたいのか、なにができるのかといった希望はもちろん、何が足りないのか、どんなサポートを必要としているのかをプロフェッショナルとしてしっかり主張し、チームの一員としてチームの総合力を最大限に高める努力をしなければならない。

今後、人手不足が深刻化すればするほど、組織と組織、組織と個人の力関係は変容していくと考えられる。資本力などを盾に一方が他方を従わせる関係から、より対等な立場で力を合わせて、ひとり、あるいは自組織のみでは成し遂げられない仕事にチームとして取り組むプロジェクト型の事業が増えていくことだろう。

そうした中では、管理しやすく都合のいい画一的な人

材だけをメンバーと認めるのではなく、多様な事情、多様な能力、多様なモチベーション、多様な希望を持った多様な人材を仲間にして力を引き出せる組織が圧倒的に強い。多様な働き方が認められることによって、個人が希望する働き方を実現できるようになれば、働く人の幸福度を高めることが期待されることに加え、従来の固定化された制度の中では働くことができなかった人材も力を発揮できるようになり、社会全体の繁栄にもつながる。

「従業員を大切にする」「従業員エンゲージメントを高める」ことが勢いのある組織の条件として盛んに言われるようになってきたが、組織が大切にすべきなのは自組織の内部の人材だけではないはずだ。

目指す価値を生み出すための「チーム」を大きくとらえ、組織の壁を越えて多様な人材を活かす経営こそ、優秀な人材の獲得や自組織の強化、事業環境の安定化を実現し、人口減少時代を生き残ることができるのではないだろうか。

#### 【著者プロフィール】

山田花菜（やまだ・かな）

政策シンクタンク PHP 総研主任研究員

2008年、東京大学文学部卒業。同年、PHP研究所入社。書籍出版部、雑誌編集部を経て現職。2013年11月にインタビュー企画「変える人」を立ち上げ、取材を重ねる中でNPOが抱える共通の課題を知り、非営利組織の経営課題の解決を目指した「NPOマネジメントスクール」をNPOマネジメントラボ（現株式会社PubliCo）山元圭太氏と共催。2016年より働き方改革の先進事例の調査に携わる。

\*本稿に関するお問合せは、(株)PHP研究所までご連絡ください。  
(E-mail:think2@php.co.jp)

PHP Policy Review バックナンバー

Date/No.	分野	タイトル・著者
2018.11.20(Vol.12-No.76)	経済・社会	<b>消費増税に反対するのは誰か?</b> —シルバーデモクラシー論を超えて— 公益財団法人中部圏社会経済研究所研究部長 島澤 諭
2018.5.31(Vol.12-No.75)	経済・社会	<b>デフレ脱却と財政健全化</b> —消費増税をめぐる「総括的検証」— 上智大学経済学部准教授 中里 透
2018.3.30(Vol.12-No.74)	外交・安全保障	<b>トランプ政権と対米ヘッジング</b> —ダイナミクスとシステム・インパクト— 新潟県立大学大学院国際地域学研究科長、政策研究センター教授、PHP 総研研究顧問 山本吉宣
2017.5.19(Vol.11-No.73)	経済・社会	<b>経営戦略としての働き方改革</b> —先進事例に見るキーポイント— 研究コーディネーター 山田花菜
2016.5.18(Vol.10-No.72)	外交・安全保障	<b>本格化する日本の科学技術外交</b> 首席研究員 金子将史
2015.11.05(Vol.9-No.71)	地域政策	<b>地方創生を深化させる「当たり前」の3原則10カ条</b> —拠点都市を育成し、地域連携を強化せよ— 主席研究員 荒田英知
2015.8.28(Vol.9-No.70)	外交・安全保障	<b>中国の台頭と国際秩序の観点からみた「一帯一路」</b> 新潟県立大学大学院国際地域学研究科長、政策研究センター教授、PHP 総研研究顧問 山本吉宣
2015.7.16(Vol.9-No.69)	外交・安全保障	<b>競争的相互浸透秩序の可能性</b> —北東アジアの安全保障環境をめぐって— 新潟県立大学大学院国際地域学研究科長、政策研究センター教授、PHP 総研研究顧問 山本吉宣
2015.3.30(Vol.9-No.68)	外交・安全保障	<b>武器輸出管理の課題</b> —我が国の安全保障を確保する制度と運用— 慶應義塾大学 SFC 研究所 上所員 (訪問) 森本正宗
2015.1.09(Vol.9-No.67)	外交・安全保障	<b>デトロイト復活の胎動</b> —財政問題に悩む日本が学ぶべき破綻と再生のプロセス— 在デトロイト日本国総領事 片山和之
2014.5.30(Vol.8-No.66)	政治	<b>憲法改正はなるのか</b> —与野党試案を比較する— 研究主幹 永久寿夫
2013.9.26(Vol.7-No.65)	教育	<b>いじめ防止対策推進法の問題点を考察する</b> 主席研究員 亀田 徹
2013.9.10(Vol.7-No.64)	政治	<b>『許認可等の統一的把握』をチェックする</b> —規制改革の基盤となるデータベースとして再構築せよ— 主席研究員 熊谷 哲
2013.9.02(Vol.7-No.63)	地域政策	<b>「道州制基本法」はいかにあるべきか</b> —自民党骨子案を読み解く— 主席研究員 荒田英知
2013.7.31(Vol.7-No.62)	地域政策	<b>首長の経営方針に基づいた地域経営の確立に向けて&lt;2&gt;</b> —マニフェストと総合計画をいかに調整するか— コンサルタント 茂原 純
2013.7.23(Vol.7-No.61)	外交・安全保障	<b>パブリック・ディプロマシーへの関心を強めるインドネシア</b> 国際交流基金東南アジア総局長/ジャカルタ日本文化センター所長 小川 忠
2013.6.12(Vol.7-No.60)	地域政策	<b>首長の経営方針に基づいた地域経営の確立に向けて&lt;1&gt;</b> —マニフェストと総合計画の連動モデルとは— コンサルタント 茂原 純
2013.5.23(Vol.7-No.59)	地域政策	<b>デフレ脱却への経済・金融政策と地域経済・地方財政の展望</b> 神奈川大学指定管理者モニタリング・評価研究所客員教授/ファイナンシャルプランナー 伊藤敏孝
2013.3.27(Vol.7-No.58)	経済	<b>アベノミクスによる政治的景気循環の行方</b> —憲法改正を視野に入れた財政再建戦略を描け— 主任研究員 宮下量久
2013.2.13(Vol.7-No.57)	外交・安全保障	<b>日本の外交と科学技術の創造的なサイクル形成を</b> 主席研究員 金子将史
2013.1.30(Vol.7-No.56)	地域政策	<b>首都圏における高齢者急増に対する施設とサービスの絶対的不足</b> コンサルティング・フェロー/㈱ファイノラホール研究所代表取締役 望月伸一
2013.1.30(Vol.7-No.55)	地域政策	<b>公共施設マネジメントにおける合意形成の進め方</b> ～総論賛成、各論反対を突破するために～ 主任研究員 佐々木陽一
2012.11.22(Vol.6-No.54)	地域政策	<b>【緊急提言】 東京都知事選を政策本位で考えるための8つの視点</b> 主席研究員 荒田英知
2012.11.13(Vol.6-No.53)	教育	<b>教育委員会廃止を提案する</b> —政治的中位性をいかに確保するか— 主席研究員 亀田 徹
2012.10.24(Vol.6-No.52)	外交・安全保障	<b>【緊急提言】 新段階の日中関係に適合した多面的なパブリック・ディプロマシーの展開を</b> 主席研究員 金子将史
2012.07.11(Vol.6-No.51)	外交・安全保障	<b>日本の外交・安全保障政策の知的基盤をいかに強化するか</b> —政策シンクタンクのあり方を中心に— 主席研究員 金子将史
2012.06.19(Vol.6-No.50)	地域政策	<b>スマート化する都市と第4世代（4G）地方自治の展開</b> 神奈川大学指定管理者モニタリング・評価研究所客員教授/ファイナンシャルプランナー 伊藤敏孝

## 『PHP Policy Review』

Web誌『PHP Policy Review』は、政策シンクタンク PHP 総研の研究者や各界の研究者の方々の研究成果を、ホームページ上で発表する媒体です。各号ごとに完結した政策研究論文のかたちで公開しています (<https://thinktank.php.co.jp/policyreview/>)。

21世紀に入り、中国をはじめとする新興国の台頭により、これまでの国際政治の地図が大きく塗り替えられようとしています。グローバル化の進展は、世界の多くの人々を豊かにすると同時に、グローバルに波及する金融経済危機の頻発を招くなど、新たな問題を惹起してもいます。国内に目を転じれば、少子高齢化社会の進行、公的債務の増加、地域の衰退、教育の荒廃など、将来に向けて解決すべき課題が山積しています。

これらの問題の多くは、従来の発想だけでは解決できないものです。官民の枠を超え、様々な智慧が求められています。『PHP Policy Review』では、「いま重要な課題は何か」「問題解決のためには何をすべきか」を問いながら、政策評価、政策分析、政策提言などを随時発表してまいります。

### 『PHP Policy Review』 (Vol.13-No.77)

2019年5月発行

発行責任者 金子将史

制作・編集 政策シンクタンク PHP総研  
株式会社PHP研究所

〒135-8137 東京都江東区豊洲 5-6-52

NBF豊洲チャンネルフロント

Tel: 03-3520-9612 Fax: 03-3520-9653

E-mail: think2@php.co.jp

© PHP Institute, Inc. 2019