

PwC's View

特集：人材開発とダイバーシティ

Vol. 5
November 2016



Google Apps for Work Unlimitedによる PwC自身の働き方改革

PwCコンサルティング合同会社
テクノロジーコンサルティング
シニアマネージャー 井手 健一



はじめに

現在、官民を挙げて「働き方改革」が推し進められ、長時間労働の是正が強く求められる状況になっています。一方、長時間労働の是正のためには、各企業での現場における継続した生産性向上の取り組みが不可欠です。そのために各企業ではどのようなことに取り組みればよいのでしょうか。

本稿では、貴社における検討の一助とすべく、PwC Japanグループでの働き方改革の一施策として行われた、Google Apps for Work Unlimited導入を契機とした業務生産性改革の事例を紹介します。

なお、文中の意見に係る部分は筆者の私見であり、PwC Japan グループ、PwCコンサルティング合同会社または所属部門の正式見解でないことをあらかじめお断りします。

1 官民挙げて進められる働き方改革 今、企業は何を進めるべきか

これまでさまざまな企業や公的機関において進められてきた「ワークスタイル変革」や「スマートワーク」といった取り組みは、最近、政府でも「働き方改革」として、働き方改革担当大臣の新設(2016年8月3日)や、内閣官房での「働き方改革実現推進室」の設置(2016年9月2日)など、日本の成長戦略の柱としてまさに国を挙げての取り組みとなりつつあります。これらの政府の取り組みには、その方針として長時間労働の是正が含まれており、今後、官民挙げてさまざまな施策が推進されることが見込まれます。

この長時間労働の是正を推し進めるためには、各企業の現場において生産性を向上させるための取り組みが不可欠です。では、そのために各企業はどういった施策に具体的に取り組む必要があるのでしょうか。

独立行政法人労働政策・研究機構による企業を対象とした「労働生産性を(さらに)高めるために必要なもの」についての調査結果^{※1}では、以下が上位にきています。

- ① 仕事内容の見直し(ムダな業務の削減)
- ② 仕事の進め方を見直し(決裁プロセスの簡素化、会議の短縮等)

今後、働き方改革の取り組みが国を挙げて進められるなかで、どのような企業においても、仕事の内容やその進め方を見直しが急務となってくることが考えられます。

2 PwCでも進めている働き方改革

このような状況においてPwC Japan グループも例外なく、かねてから働き方改革を進めています。数々の施策の中で

※1 独立行政法人労働政策・研究機構『労働時間管理と効率的な働き方に関する調査』結果および「労働時間や働き方のニーズに関する調査」結果(2016年3月)より

特筆すべきものとして、Google Apps for Work Unlimitedの導入を機とした業務生産性改革を紹介します。

(1) Google Apps for Workとは

PwC Japan グループでは、社内のICTインフラストラクチャとして、Google Apps for Work Unlimited(Google Apps for Workの上位サービス。以下、「Google Apps」)の利用を今年の7月に開始しました。Google Appsとは、グーグル社が提供するコミュニケーションおよびコラボレーションのためのクラウドサービスです。本サービスによりGmailやGoogleカレンダーといった個人向けに提供されているサービスを、企業向けに高いセキュリティ機能等が付加された状態で利用することができます(図1参照)。

図1：PwCにおいて利用されているGoogle Apps for Work Unlimited



(2) PwC各国オフィスで進められているクラウドサービスの利用

Google Appsの導入は、日本だけの取り組みではなくグローバル全体での取り組みであり、導入を決定した国において展開が進められています。2016年9月10日現在、導入済みの国は、アメリカ、オーストラリア、カナダ、ノルウェー、ブラジル、そして日本となっており、他の国々も後に続く予定となっています。

PwCはテクノロジーを活用した革新的な存在であり続けたいと考えており、Googleを含むさまざまな各種最先端のテクノロジー企業との協業を行い、それらの企業が提供するテクノロジーの活用を進めています。Googleの企業用クラウドサービ

スである Google Appsを用いることで、PwC内の共同作業を大幅に効率化することを目指しており、結果としてPwCがクライアントに対して提供するサービスの向上につながると考えています。将来的には、Google Appsを利用するクライアントとの共同作業にも活用することで、さらなるコラボレーション効果を実現させる予定です。

(3) クラウドサービスが変える日々のビヘイビア

PwCでは共同作業を効率化させるに当たり、Google Appsを用いることで従来からの働き方の変革を進めています。具体的には図2が示すとおり、Eメールや電話が中心であったコミュニケーションを、チャットやビデオを用いた距離感の近いコミュニケーション方法に変化させたり、また、ドキュメントをバージョン管理しながら相互に更新し合う進め方から、チームで同時にドキュメントを更新する進め方へ変化させたりすることによって、日常の仕事の作法(ビヘイビア)を見直し、生産性を向上させています。

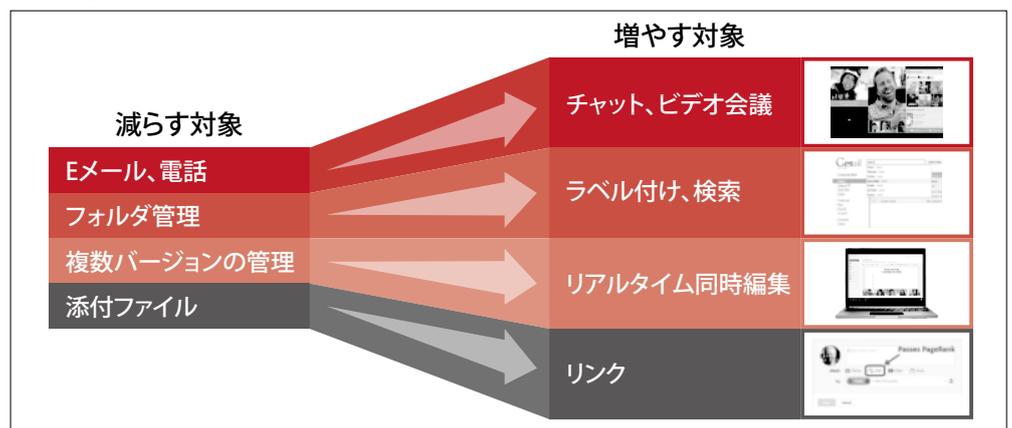
(4) 働き方に対する効果

Google Appsの利用開始以降、日常のビヘイビアを変えることで生産性を変わったことを実感する職員がPwC Japan グループ内で徐々に出てき始めました。ここでは、従来であればジレンマに陥りがちだった状況に対し、Google Appsの利用によってうまく改善させることができた事例として、2点紹介します。

① 「移動時間の削減」と「会議の生産性向上」の両立

複数のクライアントに対応する職員の一部は、東京や大阪といった複数の拠点で業務を行っています。このような職員は、クライアントとの会議や社内の会議といった理由にて、飛行機や新幹線での移動がたびたび必要になりますが、その一方で、生産性を高めるために、移動時間を削減することが課題となっていました。従来、移動時間を削減するた

図2：Google Appsで変わる日常のビヘイビア



めの解決策としてしばしば電話会議が用いられましたが、相手の状況が見えにくかったり、ドキュメントの共有にも手間がかかったり等で、意思決定にあたっての生産性が悪い傾向にありました。

現在、Google Appsの導入によって、遠隔であっても互いの顔を見ながら生産性の高い会議を進められるようになり、移動時間を削減しても問題ない状態が実現された、との声が多数寄せられています。

②「アウトプットのリードタイム向上」と「OJT時間の増加」の両立

PwCでは、クライアントに対するサービスについてスピードも含め、最高品質で提供することが求められる一方で、将来のために後進を育てることが強く求められます。しかしながら従来は、スピードを優先するとOJTの機会が減ってしまい、その一方でOJTを優先しすぎるとアウトプットのリードタイムが長くなってしまふ、というジレンマが発生しがちでした。特に同一拠点に集まって作業を進めることができない場合に、この問題が顕在化する傾向にありました。

しかしながら現在は、Google Appsを用いることで、遠隔であっても同一のドキュメントに対して、音声チャットやビデオチャットでコミュニケーションしながら同時に編集できるようになっています。この結果、一部のチームではマネージャーがチームメンバーに対して自らの考え方を伝えつつ、かつ、ドキュメントも同時に編集するというチーム運営を始められています。このようなチームは、チーム作業の効率性の向上とOJT時間の確保を両立することに成功しています。

(5)チェンジマネジメントが働き方改革を成功させる鍵

前述の効果は、決してGoogle Appsの導入だけで得られたものではありません。むしろ、このような新しいテクノロジーの導入という変化に対し、適切な対応を行わなければ、例えば以下のような“人”の問題が発生することが想定されます。

- Google Apps導入に対して、職員の支持を得られず、プロジェクトが頓挫する
- 新しいテクノロジーが導入されただけで、働き方に変化が生じない
- 新しいテクノロジーに慣れず、パフォーマンスや士気が低下する

このような“人”の問題に対処し、新しいテクノロジーの導入による効果を創出するためには、社員を変化にうまく適応させるチェンジマネジメントの取り組みが不可欠となります。ここでは、PwC Japan グループでのGoogle Apps導入でのチェンジマネジメントについて、特に重視された視点として、ステークホルダーの支持をどのように得て関与させたか、また、社内向けの教育とコミュニケーションをどのように行ったかについて紹介します。

① ステークホルダーの関与

- Google Apps導入によって得られる目に見える成果を主要ステークホルダーに対して理解を得られるよう伝達する
- 新しいテクノロジーの導入によって沸き起こる大きな期待と、“Day1”にできることにし過度な期待を抱かせないことの適切なバランスを取る
- 新しいテクノロジーに対して慣れており、かつ、グループ内に豊富なネットワークをもつ職員を“エバンジェリスト(伝道師)”として設定する

② 教育およびコミュニケーション

- 導入段階に応じて教育コンテンツを絞り、必要なときに必要なだけジャスト・イン・タイムに教育プログラムを提供する
- 導入の成功に不可欠な層に対しては、フェイス・トゥ・フェイスでの研修を行う
- リーダーシップ層から新しいテクノロジーおよびそれを用いた新しい仕事の進め方に対する期待を発信する
- 教育コンテンツや新しいテクノロジーを利用するときの知見は、日本だけのコンテンツに頼らず、グローバルでのコンテンツについての積極的に活用・紹介する

3 おわりに

今後も多数の企業において働き方改革が進められていくことが見込まれ、働き方改革として生産性向上のための新しいテクノロジーを導入する企業は増加する一方だと考えられます。

その際、新しいテクノロジーの導入の成功のためには、生産性向上のための実現方法を明確化することともに、生産性向上の取り組みを全社員に浸透させるためのチェンジマネジメントが不可欠です。

本稿で述べたPwC Japan グループでの取り組み事例が、貴社における働き方改革の推進の参考になれば幸いです。

※ Google Apps for Work及びGoogleは、Google Inc. の登録商標です。
 ※ Google Apps for Work Unlimitedは、2016年9月よりG Suite Businessに名称変更されました。

井手 健一 (いでけんいち)

PwCコンサルティング合同会社

テクノロジーコンサルティング シニアマネージャー

金融、公共、通信、メディアなどの業界において、ITアーキテクチャ刷新、IT部門変革、ITインフラ刷新、UX改善、クラウドを用いたワークスタイル変革、モバイルトランスフォーメーションなど、多数のトランスフォーメーション案件の戦略・計画策定から実行支援までに従事。

現在は、PwC-GoogleアライアンスのJapanテリトリー担当として、Google for Workを用いた業務変革のコンサルティングに注力する。

メールアドレス：kenichi.ide@pwc.com

PwCあらた有限責任監査法人

〒104-0061

東京都中央区銀座 8-21-1 住友不動産汐留浜離宮ビル

Tel : 03-3546-8450 Fax : 03-3546-8451

PwC Japan グループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社(PwCあらた有限責任監査法人、京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む)の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

© 2016 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.

PwC Japan Group represents the member firms of the PwC global network in Japan and their subsidiaries (including PricewaterhouseCoopers Aarata LLC, PricewaterhouseCoopers Kyoto, PwC Consulting LLC, PwC Advisory LLC, PwC Tax Japan, PwC Legal Japan). Each firm of PwC Japan Group operates as an independent corporate entity and collaborates with each other in providing its clients with auditing and assurance, consulting, deal advisory, tax and legal services.