

《ルネサス再生復活に向けた真の課題》

# ルネサス再建への施策を考える ハピネスを高めると会社は儲かる



微細加工研究所 所長 湯之上 隆

加速度センサを内蔵したウェアラブルセンサで測定した1分間当たりの動きのカウント数が大きいほど、つまり活発度が大きいほど、人のハピネスは高い。また、ハピネス(=活発度)は人から人へと伝染する。そして、ハピネスの高い集団ほど、生産性が高いことがビッグデータを用いた研究で明らかになった。従って、ルネサスを再建するためには“活気ある職場作りをすること”を最優先にすべきである。“まだ人員の余剰感は25%くらいある”というようなりストラをちらつかせる発言は、職場の活発度を下げ、生産性低下を招く。厳に慎むべきである。

## 疑心暗鬼のルネサス社内

先月のElectronic Journal 10月号で、ルネサス エレクトロニクス 作田会長の策定した革新プランに対して、64%のルネサス社員がより衰退すると回答し、赤尾泰前社長に比べると、作田会長率いる新経営陣には、好感が持てず(69%)、期待できず(62%)、考え方が伝わらず(67%)、信頼できない(72%)と感じていることが、ルネサス関連労働者懇談会(ルネサス懇)のアンケート結果から示された(図1)<sup>1)</sup>。

それ故、作田会長がまずやらねばならないことは、社員の士気を鼓舞し、ルネサスの歩むべき道筋を指し示し、社員のベクトルを1つにすることであると論じた。

しかし、それは具体的にどのような施策をすればいいのか。またそんな精神論で、ルネサスは本当に立ち直ることができるのだろうか。

## 社員のハピネスを高めると会社は儲かる

そのような時、矢野和男氏著「データの見えざ

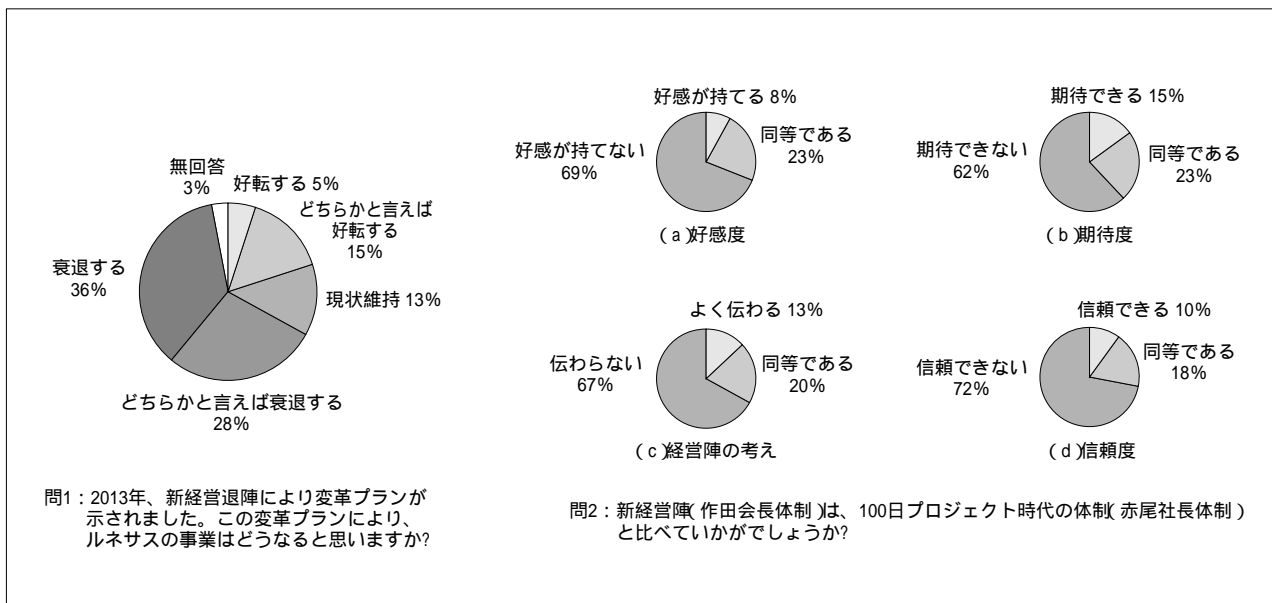


図1 アンケート結果

(出所:ルネサス懇「変革プランに関するアンケート集計結果」)

る手」<sup>2)</sup>を読んで、ルネサス再建に対する大きなヒントを得た。矢野氏は、筆者もかつて在籍したことのある日立製作所 中央研究所の主管研究長を務めている。

矢野氏のグループでは、名札型のウェアラブルセンサ（「ライフ顕微鏡」と呼んでいる）を開発した。このセンサでは、まず、赤外線を使って誰が誰と話をしているかを検出する（話の内容は検出されない）。また、3軸（x、y、z）の加速度センサが内蔵されており、1秒間に50回、人の動きを計測し続ける。この加速度センサは非常に高精度で、極めて微小な動きも見逃さないで捉えることができる。

矢野氏のグループは、このセンサを被験者に着けさせて膨大なビッグデータを取得し、解析した。その結果、次のことを明らかにした。

人間の望ましい状態を“ハピネス”と定義すれば、ハピネスはセンサで計測可能である。

ハピネスの高い人の身体はよく動く。

身体運動の活発度（つまりハピネス）は、人から人へ伝染する。

活発度（ハピネス）の高い組織は、高い生産性や高い収益性を示す。

本稿では、まず、この書に沿って上記の具体例を紹介する。その後、ルネサスが真に再建するためにはどうしたら良いかを考える。

#### 幸せな人の身体はよく動く

矢野氏のグループは、幸福の心理学が専門の米カリフォルニア大学リバーサイド校のリュボミルスキー教授と、ある企業の研究開発プロジェクトを対象とした共同研究を行った。参加メンバーは、実験群と対照群にランダムに分けられた。実験群のメンバーには、今週あった“良かったこと”を3つ書き記してもらおう。対照群のメンバーには、今週あったことを“良かった”などの評価をせずに中立的に報告してもらおう。これを5週間、繰り返した。また、質問紙による幸福感などの調査を、2か月並行して行った。さらに、これらすべてのメンバーには、矢野氏のグループが開発した名札型ウェアラブルセンサを装着してもらい、日々の行動がどう変化したかを計測した。

実験の結果は明確だった。毎週“良かった”ことを書いてもらったメンバーは、朝から活動量の立ち上がりが早くなり、ピーク時間が前倒しされ、帰宅時間が早まったことが、センサの計測から明らかになった。また、彼らは質問紙による調査から、ハピネスレベルが高まり、加えて組織への帰属意識も高くなっていったことが明らかになった。

この実験から、“幸せな人の身体はよく動く”ことがわかった。そして、そのハピネスはセンサで計測可能である。さらに驚くべきことは、1週間に“良かったこと”を3つ書き出すだけで、ハピネスが高まったことである。人間のハピネスは、ほんのわずかなきっかけで高まるのである。

#### 休憩中の活発度が生産性を高める

次に矢野氏のグループは、「株もしもしホットライン」というコールセンターと共同で実験を行った。まず、電話をかけて商品やサービスを売り込むアウトバウンドにおいて、電話を掛けるオペレーター、その監督やサポートを行うスーパーバイザーなどに名札型センサを装着してもらい、コミュニケーションや各時刻の居場所や名札の揺れのパターンなどを計測した。さらに、オペレーターのスキルレベルや経験年数などのデータを関連づけ、パーソナリティなどを把握するためのアンケート調査も行った。さて、1時間に電話で売り込みに成功する件数“受注率”は、何と大きな相関を示したか？

受注率は日々変動するが、当初は、オペレーターが入れ替わることに原因があると思われていた。つまり、オペレーターのスキルが受注率に影響していると考えられていた。ところが、データを見るとそのような相関はなかった。

電話の対応には性格的な向き不向きがある。それが影響しているかとも考えられたが、そのようなパーソナリティと受注率にも相関関係はなかった。

受注率は、まったく意外なことと相関していた。それは休憩所の会話の“活発度”であった。ここで、会話の“活発度”は、オペレーターが首からぶら下げた名札型センサの中の加速度センサが、1分間あたり何回動いているかを検出したカウント数である。

そこで、休憩時間の活発度を向上する施策として、同性4人のチームで休憩を同時に取るようにした。その結果、休憩中の活発度が10%以上向上し、受注率は何と13%向上したという。

結論を一言で言えば、“活発な現場では社員の生産性が高まる”のである。そして、それは休憩時間を楽しく過ごすというような、簡単なことで実現できるのである。

### ハピネスは伝染する

前項の実験で注目すべきことは、電話のオペレーターの業務はもっぱら“個人プレー”であり、“チームプレー”の要素は少ない。にもかかわらず、“現場の活発度”という“集団的な要因”が、“受注率”という生産性に大きく関係していることである。何故、このようなことが起きるのか？

矢野氏のチームは、身体運動の活発度が人から人へと伝染することを指摘している。周りの人たちが活発だと自分も活発になりやすく、周りの人たちの身体運動が停滞すると自分も停滞することが、大規模なデータ計測と分析により確認されているという。

つまり、人の集団においては、会議や立ち話などで、常に周りとの影響を与え合っており、この時起こる活発度の伝染も協力現象なのである。人間は、自分の身体のこととは自分が決めていると考えがちだが、これは正しくなく、周りの人に強い影響を与えており、同時に、周りにも影響を与えているのである。

このように身体運動の活発化が伝染するということは、ハピネスも人から人へと連鎖的に伝染することになる。矢野氏は、「ハピネスとは実は集団現象であり、個人の中に閉じて生じると捉えるより、むしろ、集団において人と人との間の相互作用の中に起こる現象と捉えるべきだ」とまで言い切っている。そして、集団にハピネスが起きれば、企業の業績や生産性が向上するのである。

### ルネサスを再建するには

これまでの見解をまとめると次のようになる。ウェアブルセンサで測定した1分間当たりの動きのカウント数が大きいほど、つまり活発度が大きい

ほど、人のハピネスは高い。また、ハピネス（活発度）は人から人へと伝染する。そして、ハピネスの高い集団ほど、生産性が高い。

その際、人のハピネスは、1週間に1回“良かったこと”を3つ書くことだけでも劇的に高くなった。また、休憩時間に気の合った友人と楽しいおしゃべりをするだけでも、コールセンターの受注率は10%以上も向上した。半導体の設計や製造では、もっと複雑なチームプレーが必要である。従って、ハピネスを高めることができた場合の生産性に対するインパクトは、極めて大きくなると予測できる。矢野氏の著書によれば、ハピネスを高めることで、よりチームプレーが必要な業務では37%を超える生産性向上が期待でき、より創造性が求められる業務では300%にも及ぶ効果が期待できるとしている。

ルネサスを再建するための施策を一言で言うなら、“活気ある職場作りをすること”が最優先事項である。言葉で書けば、陳腐な文言である。矢野氏が指摘しているように、“活気ある職場作り”に関する経営の優先順位は高くなかった。収益との関係が曖昧だったからだ。そのために、経営者は時間と資金を十分投入してこなかった。

ところが、矢野氏のグループの研究により、“職場の活発度”と企業の生産性が直結する因果関係が明確になった。従って、企業は生産性を向上させるために、まず第一に“職場の活発度”を高める投資をするべきである。この投資は比較的安価であり、効果的な投資と言える<sup>注1</sup>。

一方、作田会長は、「まだ人員の余剰感は25%くらいある」と述べ<sup>3)</sup>、今後もリストラを続けることをちらつかせている。このような発言は、現場の活発度を大きく低下させる。厳に慎むべきである。

### 参考文献

- 1) 湯之上隆：Electronic Journal (2014.10) pp.34-36
- 2) 矢野和男：データの見えざる手、草思社
- 3) 東洋経済ONLINE (2014.9.6)

注1：参考文献2を基にした「ヒューマンビッグデータを用いたコンサルティング」を日立ハイテクノロジーが行っている。