

1. 「めりはり」のある働き方に向けた動機付け・意識改革

「めりはりのある働き方」の導入

「めりはり」のある働き方に向けた動機付け・意識改革」が目指すのは、恒常的な長時間労働をすることなく成果を挙げることができる職場、そのための取組をすることに前向きで、取組を定着させることができる企業文化・職場風土の実現です。

こうした「めりはりのある働き方」に基づいたワーク・ライフ・バランスを実現するための「職場・風土づくり」では、トップ以下、社員一人ひとりの意識改革と主体的な取組が重要になります。こうした観点から数多くの企業が取組を行っていますが、次の2つに大別できます。

- (1) 従業員の「本気」を引き出す動機付け
- (2) 社員の主体性を重視する（「やらされ」感をなくす）

ここでは、上に挙げた2種の取組についてそれぞれ具体的な事例を紹介します。

(1) 従業員の「本気」を引き出す動機付け

まず、従業員一人ひとりが本気で仕事の進め方の効率化に取り組む気持ちを持つことが必要です。

ここでは、従業員の「本気」を引き出す動機付けとして、経営者によるメッセージの発信、呼びかけ、ロールモデルの提示、効率化の成果を社員に還元する姿勢の重要性や、特定の取組を動機付けに用いる方法などを検討します。

トップから強いメッセージを発信

ワーク・ライフ・バランスの実現に向け「めりはりのある働き方」のできる職場づくりを進めるためには、社員各層の意識改革が前提となります。特に、経営トップは率先して自分自身の意識改革を行い、現場の働き方をマネージする管理職層の意識改革を導く必要があります。

トップは自らの働き方を変革し、業績と同時に従業員のワーク・ライフ・バランスを追求するというメッセージを強く発信する必要があります。また、メッセージはその強さと同時に継続性が大切です。ワーク・ライフ・バランスの追求を盛り込んだ経営哲学が定着するよう、従業員とのコミュニケーションを工夫してください。

キヤノン株式会社の事例：

キヤノンでは、従来から GHQ (Go Home Quickly) 運動などを通じ、トップ主導で今日のワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組を行ってきた。近年では人事本部主導の「ノー残業デー」の設定や各部署における仕事の進め方の効率化に基づく「めりはりのある働き方」の実現に向けた取組が行われている。

こうした取組は、規模が大きく、安定した収益を誇る企業だからこそなしえるのではないかという疑問もある。それに対して担当課長は次のように語っている。

- 長時間労働は、セクハラやパワハラといった職場における様々な悪弊を生む温床になるので、働き方に「めりはり」をつけ、短時間で仕事を終えることは企業業績の如何によらずメリットがある。短時間労働になると他社に遅れをとるという声も一部には聞かれるが、労働時間の長短と高い成果を出すことには直接的な関連はないのではないか。競合や業績の状況にかかわらず、ワーク・ライフ・バランスを実現する姿勢はトップ以下、ブレずに貫いている。

(出典：ヒアリングケースレポート)

文書、朝礼等での呼びかけ実施

トップからの強いメッセージは、社員に浸透・定着しなければ意味がありません。経営トップからのメッセージの掲出や、導入施策の明示等、従業員にワーク・ライフ・バランス重視の考え方が定着するよう、メッセージを伝える仕組みを工夫しましょう。

例えば、労働時間管理や働き方の変革に関する通知をオフィスに貼りだしたり、社内報、社内イントラで周知を図るなどの方法が考えられます。

パナソニック電気株式会社の事例：

「労使 JIKAN 取組」の成功のポイントは、全社的に様々な取組を一斉にスタートさせたことである。2007 年 10 月から、社長からのメッセージ発信、ポスターの掲出(2 ヶ月ごとに更新)、「本日定時退社日」プレート設置、定時退社日前・当日の社内放送、広報誌発行、実態調査等を一斉に始め、集中的に取り組み、「何かが変わった」と社員に強く思わせる仕掛けを作った。また「早く帰って何をするか。」という声もあったため、定時退社日のスポーツ観戦などのイベント企画も行い、定時退社の推進に努めた。

(出典：ヒアリングケースレポート)

ロールモデルの提示

「めりはりのある働き方」に基づくワーク・ライフ・バランスの実現を望んでいても、具体的にどのようにすればそれが可能になるのかイメージできない従業員も多いと思われれます。

こうした従業員の持つ課題に対して、「めりはりのある働き方」を実践している従業員を「ロールモデル」として社内に周知し、「自分にもできる」と感じてもらうことも重要です。

株式会社リクルートの事例：

レバレッジワークチャレンジという名前には“少しの力で最大の成果を得られるような働き方をしましょう”という意味が込められている。トライアル中は、レバレッジワークということばが社内では共通用語になっていた。

キャンペーンにはグループ(課)単位で参加することができ、一定期間、グループ全員が決められた労働時間以内で働くことができれば達成となり少額のインセンティブが支給される。参加グループは、同じ成果をより速く出すための工夫を自主的に実施しており、良い取組はメールマガジンで全社に共有するなどして盛り上げを図った。結果として「午後の1時から3時は電話も相談もしない」集中タイム、効率的な会議の運営方法、作業を効率的にすすめるためのPCリテラシなど様々なナレッジが共有された。

(出典：ヒアリングケースレポート)

効率化の成果を社員に還元する(企業の利潤最大化を効率化の直接の動機としない)

仕事の進め方を効率化して手に入れた「時間」をどのように使うかがワーク・ライフ・バランスの実現には重要です。効率的な仕事の進め方によって得られた時間の分だけ仕事が増えたり、人員を減らされてしまうのでは「めりはりのある働き方」とはいえませんが。

仕事の進め方を変革し、効率的な業務遂行によって得られた「時間」は社員に還元し、プライベートの充実に使ってもらうという考え方が不可欠です。家族や自分のための時間を増やすことは社員のワーク・ライフ・バランスを高めるとともに、新たな能力の獲得に向けた自己投資の時間にもなりえます。

こうした姿勢をトップが明確にすることで、業務の効率化に対する従業員の取組姿勢も前向きになることが期待できます。

株式会社愛知キュービックの事例：

業務効率化で残業時間は減少し、その一方で生産性は低下しなかった。また、社員の意識も変わった。つまり、社員も早番で出てきて17時に終われば、当然時間があるわけだから、この後何をしようかなと考える。遅番のときでも、来週は早番だから残業がないな、この間何かできるなと当然考える。ずっと仕事ばかりしていると、そんな考える時間もない。当社は社員に時間を与えたことが良かった。次の仕事に向かう部分のリフレッシュさも出てきた。

社員に「その後、何かやっているか？」と聞くと、ギターをやっているとかオートバイの大型（免許を）取りに行っているとか、そういう話を聞いたときは嬉しい。若者らしい部分が見えてきて良かったと思う。

（出典：ヒアリングケースレポート）

株式会社アクティブ・ブレインズの事例：

19 時退社の取組によって、社員にもそれぞれ趣味の時間ができた。ネットワーク関係の資格取得を目指して勉強している。退社後も英会話教室に通ったりしている。

（出典：ヒアリングケースレポート）

株式会社 I N A X の事例：

社員が仕事以外の楽しみをもち、早く帰りたいと思うことも仕事のメリハリに大きく影響する。そこで意識して上司自らの趣味の話をしたり、趣味の話題を向けたりしている。社員の中には習い事の日フレックス勤務を活用して、早帰りをするといった仕事のメリハリ意識は高まってきた。また、社長のブログを社内展開し、余暇の楽しみ方などを公開することで社長自ら仕事以外の楽しみを発信している。

（出典：ヒアリングケースレポート）

パナソニック電工株式会社の事例：

シゴトダイエットは重要度の低い仕事と重要度の高い仕事を整理し、優先立てて生じた新たな時間を自己投資や新しいシゴトにあてることを目的とした。

（出典：ヒアリングケースレポート）

動機付けのための取組の実施（全社的「ノー残業デー」等）

一口に「業務効率化」「めりはりのある働き方」といっても、実際にそれらを実現するのは決して簡単ではありません。特に、現場の従業員は日々の業務をこなしつつ、「めりはりのある働き方」に向けた取組をする必要があり、「業務効率化」に取り組むきっかけをつかむことが難しいということも背景にあります。

こうした日常の業務をこなしつつ、「めりはりのある働き方」に向けた取組を実施するための動機付けを促す取組が必要です。いくつかの企業では「ノー残業デー」をこうした動機付けに用いています。「ノー残業デー」を設定することで、従業員に時間資源の有限性を感じてもらうとともに、限られた時間の中で、従前と同様の分量の仕事をどのようにさばっていくかを考えてもらうことを目指します。

「ノー残業デー」を設定する際、全社レベルでは「ノー残業デー」の大枠（曜日の指定、退社時間等）の設定に留め、限られた時間の中でどのように仕事を効率化するかは現場の裁量に任せるという方法が多くとられています。これは、仕事特性の違う各部署

で最適な業務効率化の方法を模索してほしいという会社からのメッセージであり、「ノー残業デー」の設定はそのきっかけ、動機を提供するものといえるでしょう。

アステラス製薬株式会社の事例：

2006年12月に男女共同参画分科会からの答申を受け、労働制度分科会のメンバーが「生産性の向上とワーク・ライフ・バランス（WLB）の追求を踏まえた働き方の見直し」に関する議論・検討する過程で、単なる所定労働時間の短縮ではなく、実質的なWLBに有効な手立てとしてFFDay（Family Friday）*が提案された。

また、当時の人事部長が、メンタルヘルス予防として産業医の先生から以下の3つのアドバイス*を得たことも原動力となった。金曜日に早く家族の元に帰ることが家族団らんにつながり、社員のメンタルヘルス対策にもつながると考えた。

* 産業医からの3つのアドバイス

1. 5時間以上の睡眠を取ること。
2. 平日に家族との団らんの時間を取ること。
3. 週に1回適度な運動をすること。

* FFDay とは、Family Friday の略。月～木曜日の退社時間が17時45分なのに対して、金曜日の退社時間を16時にする制度。FFDay の日は、社員の通用門に看板を出し、昼休みに館内アナウンスを流すといった意識付けとともに全社的なノー残業 day として位置づけ、基本的に16時退社を推進している。

（出典：ヒアリングケースレポート）

日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社の事例：

早帰りの雰囲気づくりとして、定時退社日を水曜日に設定している。当日は6時に消灯し、帰宅を促すアナウンスと音楽が流れ、取組の強化月間には労使による巡視を実施している。ポイントは、巡視に経営管理層の本部長、役員等も参加している点である。こうすることで、実質現場を取り仕切っている課長層にとって強い牽制となり、早帰りを誘引している。また、帰宅を促す音楽の選曲やアナウンスを、役員含めた社員が参加し行っている。最近では社員の子供からアナウンスをしてもらうなど工夫している。

（出典：ヒアリングケースレポート）

富士通テン株式会社の事例：

週1回の定時退社日（水曜日）の取組は次の特徴がある。

ツールの有効活用（申請書・緑ストラップ）

定時退社日に残業する場合は、残業の必要性やその理由についてしっかりと吟味

してもらうため、事業部長以上が承認した申請書を人事部に提出する。やむを得ない事情があると事業部長以上が判断した場合は、申請書と引き換えに残業が許可されていることを示す緑色のストラップを受け取り、残業時に首からかける。

役員や幹部社員を巻き込んだ活動

定時退社日には職場の幹部社員が巡回を実施し、残業状況（残業者の人数、緑ストラップの有無）を人事部に報告する。巡回結果については、翌朝、事務局（人事部）より全役員・労働組合へ報告する。また、労使で会議体を設け、残業理由を毎週精査し、意識の低い幹部社員に対して指導・ヒアリングを実施。

定時退社の振替制度

水曜日に定時退社できない場合は、1週間以内に振替日を必ず設定し、申請書に記載する。振替設定日には、事務局より幹部社員及び本人にメールにて連絡し、定時退社できるようフォローする。

定時退社のねらい・期待する効果の啓発

具体的なねらいを申請書に記載、ことあるごとに幹部社員に説明を実施、というように、事務局が繰り返し啓発を行うことで、定時退社に対する理解を促した。

（出典：ヒアリングケースレポート）

（２）従業員の主体性発揮（「やらされ感」の払拭）

仕事を効率化するために動機付けと同じぐらい重要なのは、従業員の「やらされ感」を払拭することです。従業員の主体性が発揮されてはじめて職場の意識改革が成功します。

ここでは、主体性発揮のための取組として、各層コミュニケーションの活発化、各部門への裁量性の付与、各種ボトムアップによる取組、「お互い様」意識の醸成などを取り上げます。

各層コミュニケーション活性化（全社の方針・考え方の浸透を通じた意識変革）

「めりはりのある働き方」に向けた意識変革はトップのメッセージが現場の従業員に共有されてはじめて実現できます。このためには、トップの考え、会社としての経営方針等を従業員一人ひとりが納得し、組織全体がそのために最適化された行動をとることが必要となります。

この場面で重要になるのが、管理職と部下とのコミュニケーションです。経営トップや管理職が従業員に何を求め、どのような組織を目指しているのかを納得してもらうために、密度の濃いコミュニケーションを図ることが大切です。また、各従業員は自身に与えられたミッションが明確になることで、組織における自身の価値や貢献方法を見出すことができ、業務に対するモチベーションアップも期待できます。

他方、上司と部下のコミュニケーションからは、経営側の得るものも大きいと考えら

れます。現場の従業員が日々何を課題としているのかを把握することができるほか、次世代のリーダー的人材の発掘や人材戦略を立てる上での参考情報(どのようなスキルを身に付けさせるべきか、現在足りない人材はどのようなタイプか、等)を得ることができますなど、新たな経営資源獲得のチャンスを得ることができます。

こうしたコミュニケーションのなかで、経営トップや管理職が「めりはりのある働き方」に真摯に取り組む姿勢を生言葉で伝えていくことが重要です。

日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社の事例：

日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社では、会社の方針について社員と経営管理層が共有するための仕掛けに注力している。社内に社員クラブを用意し、職場懇談会、段飛び懇談会(自分の2職位上の上長との懇談会)、横っ飛び懇談会(事業部を越えた懇談会)、新人懇談会等の開催を公式に奨励し、費用の補助を実施している。こうした懇談会が経営管理層から目先の仕事の枠を超えた会社の方針を伝える場として機能し、社員にとっても、経営トップとの距離が近づくことで自分の将来のビジョンを描いたり、仕事のやりがい感が醸成されるといった面がある。

(出典：ヒアリングケースレポート)

部門ごとの裁量性の付与

仕事特性の違いから、社内の部門間で、仕事の進め方にも大きな違いがある場合があります。このため、「めりはりのある働き方」の実現方法も部門によって異なるアプローチが必要になることが考えられます。

このような実態を踏まえ、仕事の進め方の効率化に基づく「めりはりのある働き方」の実現とワーク・ライフ・バランスに向けた全社的な取組方針を掲げる一方で、仕事の進め方の効率化の個別具体的な手法については、各部門の裁量に委ね、現場の仕事特性に合った施策を従業員自らが提起していく方法を取り、成果を上げている企業もあります。

キヤノン株式会社の事例：

キヤノンでは、人事本部主導で全社的にノー残業デーを導入したが、労働時間短縮、効率的な働き方を実現するための具体的な方法論は、各事業部門に委ねられた。これは、部署による仕事特性の違いを前提に、各現場の仕事の進め方にフィットした働き方の変革が必要とされたためである。

以下では、実際に行われた現場主導の取組として、キヤノン株式会社周辺機器事業本部における業務改革活動の事例を紹介する。

ア) 活動発足の背景

取組前に周辺機器事業本部では、「同じフロアにいてもお互いの業務が見えない/コミュニケーション不足」「スキルアップのための人事異動が不十分と感ずることによる閉塞感、モチベーションの低下」「中長期的な視点での人材育成プランが不明瞭」「特定部門における業務負荷増大に対する組織的な恒久策の確立が急務」といった課題が認識されていたという。こうした課題は同時に「自部門だけでの解決は困難」とも認識されていた。

イ) 解決策の提起

課題認識を背景に、解決のために「マネジメント研修」と「CKI (Canon Knowledge-intensive staff Innovation)」の大きく二つの取組が始められた。

マネジメント研修は、マネージャーの役割の再認識、マネージャーが率先して意識変革を起こすための研修プログラムである。CKI 運動は、知識集約型業務従事者が主体となって、日常業務が「明るく」「すっきり」「スムーズ」に行われるために、職場におけるコミュニケーション、仕事の進め方、マネジメントを変革していく活動である。

(出典：ヒアリングケースレポート)

パナソニック電工株式会社の事例：

シゴトダイエットのテーマ提案の流れは、以下の ~ の通り。2 ヶ月ごとに「シゴトダイエット期間」を設定し、各職場で仕事のやり方について話し合うことを継続している。2009 年上期は 3 回実施した。

-) 部署ごとにシゴトダイエットテーマを検討、提案
-) シゴトダイエット事務局で集計し、結果を各本部へフィードバック
-) 各テーマを実践し、効果の振返りを実施

シゴトダイエット期間には、新規テーマの提案、既存テーマの見直しの 2 点を行なう。新規テーマは、その改善実施主体によって、部署別テーマと本部・全社共通テーマに分けて検討する。既存テーマは、継続検討、完了、中止の判断をこの期間に行い、けじめをつけることとしている。

(出典：ヒアリングケースレポート)

ボトムアップによる取組

社員中心の取組 (ワーキンググループ、実行委員会等の設置)

「めりはりのある働き方」に向けた業務効率化の第一歩は、従業員各自の主体性の発揮にかかっています。「意識を変え、主体的に動く」ことが仕事の進め方を現場レベルから効率化するために必要だからです。

実際に、部署ごとに、自分たちの仕事特性に合致した形で仕事の進め方の効率化に取り組む方法を検討し、実践していく「社員中心のワーキング・グループ」を設置し、効果を上げている企業があります。

キヤノン株式会社の事例：

キヤノンでは、課長代理層の主体的発案による「会議“質”改革 WG 活動」が開始された。本活動は「会議の生産性を高めてホワイトカラーの生産性を高める」ことを目的として実施されている「ボトムアップ型」のワーキング・グループ活動である。

ワーキング・グループでは、文献調査やアンケートを基に、会議のゴール「見える化」の徹底、会議時間の「見える化」の徹底、ファシリテータの育成、生産性 UP の仕掛け検討/導入、他社ベンチマークの設定といったテーマを掲げて活動に取り組んでいる。

(出典：ヒアリングケースレポート)

労働組合との協働

「めりはりのある働き方」の取組を進めるに当たって、労使で十分に話し合いを行うことが不可欠です。労働時間の管理は、企業にとっての重要課題であるだけでなく、各従業員の生活の問題でもあり、また、労働安全衛生の見地からも労働組合は労働時間管理に関心を寄せています。さらに、労働組合は現場の従業員の声を直接吸い上げることができるという特徴もっています。職制を通じた情報収集や意見聴取では、現場の情報がトップに届くまでにフィルターがかかってしまう可能性もあります。現場からの情報収集や現場への周知・啓発に際して労働組合と協働することで得られるものは大きいと考えられます。

また、ワーク・ライフ・バランスの実現のための取組そのものを労働組合と協働して行っている事例もあります。

パナソニック電工株式会社の事例：

パナソニック電工株式会社では、2001～2006 年にかけて総労働時間が段階的に増え 2,000 時間に達しようとしたため、社員のワーク・ライフ・バランスの確保のためにも労働時間を見直す必要性が生じ、2007 年 10 月に以下の 3 つの軸に沿って労使 JIKAN 取組を開始した。

-) 定時退社日の推進
-) 年休取得の推進
-) 過重労働防止

(出典：ヒアリングケースレポート)

株式会社 I N A X の事例：

会社の一方的な掛け声では、どうしてもやらされ感が強くなってしまふ。そこで、個人レベルの効率化は「私の H A N B U N 活動」として、労働組合も巻き込んだ活動にしている。労働組合も 4 半期毎に「H A N B U N 活動」という冊子を発行し、各部門の「私の H A N B U N 活動」を積極的に紹介している。取組を始めて 1 年で「H A N B U N 活動」の意識が現場の隅々まで定着するようになった。

(出典：ヒアリングケースレポート)

提案制度の導入

現場レベルの仕事特性の違いに充分配慮した仕事の進め方の効率化策を全社的に組み立てるのは容易なことではありません。また、実行委員会やワーキング・グループに参加している従業員が現場の実態をすべて把握しているとは必ずしもいえません。特に、恒常的な繁忙状態にある従業員の声は、実行委員会などに届きにくいことも考えられます。

こうした状況を考慮し、各従業員から経営層への直接的な提案制度を設けた企業もあり、日常業務の中で各人が感じた小さな改善点を提案制度によって吸い上げることで仕事の進め方の効率化に向けた成果をあげています。

株式会社サトーの事例：

「三行提報」とは、社員が日常の気づき、思い、意見、提案、報告、不満などを 3 行 127 文字にまとめ、経営トップに宛てて毎日提出するナレッジ・マネジメント・システムのことである。社員から経営トップへの情報提供が行なわれることで、社員は経営参画への意識を持ち、経営トップは現場の声を聞き、いち早くアクションを取ることが可能になる。

(出典：ヒアリングケースレポート)

サンライズ工業株式会社の事例：

どんなことでもいいので前向きなことを全従業員が各自、月に 1 件ずつ出している。出された提案をみんなで審査し、優秀なものは年間表彰を行っている。最多賞、優秀賞などを設け、年賀式でも発表会を行った。

提案をただ書くだけでなく、提案を出せば、100 円とか 200 円という単位で賞金が出る。効果が大きいという判断が出れば、賞金が増額される仕組み。こうした提案は、命令ではなく、自主的に出してもらおうようにしている。

(出典：ヒアリングケースレポート)

チームワーク/「お互い様」意識の醸成

「めりはりのある働き方」はそれを目指す従業員が一人で取り組んでも大きな効果を得ることは難しいものです。また、一部の社員のワーク・ライフ・バランスが実現しても他の人に恒常的にしわ寄せが出るなどといった問題が起こるおそれもあります。

従業員一人ひとりが、「仕事はチームで行うもの」という認識を持ち、各人の事情に合わせて相互に補い合う「お互い様」の気持ちが必要です。こうした意識を従業員に持ってもらうため、経営者や管理職は従業員に対して「仕事はチームで行う」ことの意味や効果について語り続けることが大切です。

株式会社アクティブ・ブレインズの事例：

自由な休暇取得

社員が自分の仕事の進捗・状況を見ながら自分で調整をし、自由に休暇を取得し、お互いにフォローできるところはフォローし合っている。

1人の社員が半日の休暇を取得した穴埋めは、その社員の管理になる。引き継ぎなどをしてもらえれば何か助けたりもする。

お互いにどういう仕事をしているのかというのはなんとなく分かっているもので、手伝えることがあれば手伝える。普段の報連相の徹底や、それぞれお互いに空気を読んで、「こういう仕事をしているらしい」みたいなことは感じ取っている。人数が少ない会社なので、自然に耳に入ってくるというのもある。

子育てや家事による休暇

子育てや家事による休暇に対しても、社長や社員はお互い理解を示し、ほかの人や外注さんに依頼するなどの二次策を用意している。二次策・バックアップ体制があるので、ひとりだけが「自分だけがしんどい」と思うこともない。

(出典：ヒアリングケースレポート)

株式会社エス・アイの事例：

自由出勤制度を成り立たせるためには、各社員の業務量の調整が重要となるため、いくつかの仕掛けで対応している。

一つ目は月の初めに一人ひとり一応の出勤予定表を提出して大枠の業務量を調整する。しかし提出した予定の変更は自由なので、そのとおりに行かないことも多い。そうした場合、まずは現場のリーダーや隣人者同士で業務を吸収できるようにしている。社員は皆、自由出勤の恩恵を受けている同士という精神で責任を持っているため、その調整は職場内部で柔軟に行なわれているとのことだ。

(出典：ヒアリングケースレポート)