

#### 4. ケースレポート

---

##### ヒアリング企業リスト

NO	企業名
01	(株) 愛知キュービック
02	(株) アクティブ・ブレインズ
03	アステラス製薬 (株)
04	(株) I N A X
05	(株) エス・アイ
06	キヤノン (株)
07	(株) KELK (旧小松エレクトロニクス)
08	(株) サトー
09	サンライズ工業 (株)
10	(株) 東京コンサルト
11	パナソニック 電工 (株)
12	日立ソフトウェアエンジニアリング (株)
13	(株) ヒューマンシステム
14	富士通テン (株)
15	M社
16	(株) リクルート

## § 1 株式会社愛知キュービックのケース

### ◆ ヒアリング概要

①企業名	株式会社愛知キュービック
②本社所在地	愛知県小牧市
③事業内容	特殊印刷（水圧転写）及び塗装
④従業員数	34名（ホワイトカラー 0名）
⑤回答者	代表取締役社長、従業員
⑥訪問日	2009年12月22日

### ◆ ヒアリングの内容

#### （1）取組の経緯

愛知キュービックとは別会社の時代に、債務を早期に返済する必要性に迫られるなかで、色々な本を読んで、自分たちのような小さな会社で何ができるのかを考え抜いた。読んだ本の中で、小さなユニット部品の会社を世界的トップのメーカーにまで育て上げた経営者の「小さな会社で何ができるのか。結局時間しかない。時間は同じように、大会社でもあるし小さな会社でもある。だったら大会社が8時間で終わるなら、自分たちは10何時間働こうじゃないか」という考えに同調して、がむしゃらに仕事に取り組んできた。

しかし、夜中の3時とか4時でも仕事をやっていて、塗装ブースの換気扇を回していたりしていたある日、近所の方からの苦情によって、長時間働くことが常識になっていた自分たちが、実は、全く非常識なことをやっていることに初めて気づいた。

また、3年前のその時に、ちょうど親会社からも上場を考えているから、何年かのスパンで会社を変えていこうという話があった。それまでも幾つかの改善は行ってきたが、親会社がコンプライアンスに力を入れたことに後押しされる形で、残業削減に取り組むことができるようになった。

もともと曲面事業は歩留まりが低いという業務の特殊性があり、納期を守るために、長時間労働で対応するよりない、という考えで月100時間を超える残業をやってきた。このため、時短への取組にあたっては、社長がまず、従業員に「これまでは借金を返すために少ない人数で働いて利益を出してきたが、それは正しくない、これからは、あなたたちが会社を利用するような雰囲気会社にしようじゃないか」と経営方針の転換を説明した。

## (2) 取組の方針

「社員が働いてくれるから利益が出るのだという考え」に基づけば、残業問題だけでなく、福利厚生、設備あらゆる問題への取組が可能になる。いろいろな効果があって会社が良くなり、そうなれば、自然に雰囲気も良くなるし、大丈夫という感じになってくる。

また、愛知キュービックとして発足して、債務の返済が順調に進んだ頃に、ワンランクアップの会社になるために、著名な経営コンサルタントの門をたたいて、大きな会社とのネットワークを広げることができた。こうした他社との交流の機会も活用しながら、従業員に、協力し合って負荷を減らすことの重要性を説いている。

## (3) 取組の内容ー「可視化」による情報共有で協業

### ① シフト制の導入と派遣社員の戦力化

当社の業務は印刷、塗装のため、ラインを途中で止めることができないという特徴がある。こうした状況下において、まず、社員の残業時間を減らすことからスタートしたが、そのために、派遣社員を増やすとともに、ラインがストップしないように派遣社員もある程度のことのできるようにした。社員については、シフト制にして、朝に来たグループは17時など所定の時間に帰し、もう1つのグループは10時に来て仕事が終わらなければ残業をする、そうした1週間交代のローテーションを組むことによって残業時間の平準化を図っている。

### ② 「可視化」

社員の理解を深めるために、日々の朝礼で、会社も大事であるが、自分の人生も大事であることを強調した。しかし、今までと同じような意識や仕事の仕方をしていては、残業は絶対になくならないことが明らかであったため、具体的には会社全体で様々な「可視化」に取り組んだ。

例えば、個々の社員のスキルの程度を示す「マスター履歴」を社内でオープンにしている。マスター履歴は社長が決定している。「マスター履歴」によって、安定した良品を作り続けるためのスキルを向上させるインセンティブが生まれる。また、不良品が少なくなれば、残業時間の減少に直結する。

「可視化」の別の例としては、個々人の残業時間を貼り出していることがある。これによって、個々人の残業時間のばらつきを生産管理全体の中で考え、解決する動きになっている。

さらに、1ヶ月にかかる経費も掲示板に貼り出し、会社の業績に関する社員の意識を高めるように図っている。

#### (4) 取組の効果

残業時間が減少するなどの効果があり、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、そんなことを考える時間もない。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なと思う。

#### 《従業員の声》

- ・ シフト制導入前（残業削減前）は、毎日必死というか、やるしかない、という感じであった。残業が減って、自分の時間をつくれるようになった。それによって、家族のことを考える時間ができた。少しは会社のことも考えている。あのまま残業が多かったならば、健康を壊していたかもしれないと思う。
- ・ マスター履歴の貼り出しについては、自分がどれだけ認められているかがわかるのでプラスに受け止めている。社長の評価と自分の評価が一致していたので、社長はきちんと見てくれているんだということがわかったし、もう少し気張らないといけないとも思った。
- ・ 残業時間の貼り出しによって、自分の給与明細をもらう前に、残業代がわかるし、誰がどの程度仕事をしているかもわかるので、「お、いいな」と思った。
- ・ 経費の貼り出しについては、電気のオフをこまめにやるようになった。

## § 2 株式会社アクティブ・ブレインズのケース

### ◆企業概要

①企業名	株式会社アクティブブレインズ
②本社所在地	千葉県千葉市
③事業内容	情報サポート事業 コンテンツ開発事業 キャリアデザイン事業
④ヒアリング訪問先	・ 情報サポート事業部
⑤ヒアリング訪問日	2010年1月19日

### ◆ヒアリングの内容

#### (1) 取組の経緯

女性はほとんどが「既婚・子あり」。

アンケート2- で「子育て中の社員が多いため」と書いたが、女性はほとんど既婚で子どもがいる。1人だけ、この4月に入った女性は未婚である。

代表自らが子育てと仕事を両立。子育て中の社員も多いことから、「早く帰る」という雰囲気が出てきた。

従業員から正式な「こうしてほしい」という要望はなかった。お互いに同じような年齢の子どもを育てていたので、「こんなに残業するのはよくない」「帰宅後も家事をしないではいけない」という意見があった。

会社はもともと女性が多く、代表自体もそういうスタイル（子育てをしながら働く）で、男性社員に理解してもらおうというよりは、代表が「早く帰りなさい」という雰囲気。下からの要望というよりは、代表自ら「早く帰ってごはんを作りなさい」という雰囲気。

#### (2) 取組の方針

##### ① 代表からのトップダウンが多い

社員同士はお互いに家庭の状況なども分かりあっている。

代表からのトップダウンは多い。少人数で、見通しの良い会社である。お互いに家族のことも大体分かっている。

##### ② 管理職（代表）中心に、残業しないで帰ると言える雰囲気を作る

2～3年前は代表・社員ともに残業を多くしていた。

人数が少ない会社なので、皆残業が多くて「キツキツ」という雰囲気があった。代表自体も忙しくて遅くまで残ってしまう、そこからなかなか抜け出せず、仕事はどんどん

入ってくるという状態だったが、これではいけない、もう少し変えようという動きが代表中心に出てきた。

残業して仕事をしているということが「すごい」という意識は改革し、「そんなことはない」といえる、「きちんと6時までに仕事を終えて帰る」といえるような、会社にしていくという変化だ。

### ③ 残業を減らすために「仕事の優先順位」「効率的な進め方」を考える

仕事の優先順位をつけ、自分で効率的に仕事をこなす方法を見つけ出す、自分の中であらかじめ「今日は7時に帰る」と決めてから仕事をする。

現在ではどの社員も定時で帰ることが多くなった。いずれにしても5人程度の会社なので、どう切り分けていっても結局は「仕事の効率化」になってくる。

### ④ 常駐先クライアントからも「残業が多い」という指摘も、残業を減らす取組のきっかけ

社外に常駐している社員は、自分でタイムカードを押して、自分で管理をするようになっていく。クライアントからも「ちょっと残業が多すぎるんじゃない？」という指摘があった。そういった事情もあり、「残業を減らそう」という動きが出てきた。

### ⑤ ワーク・ライフ・バランスありきのスタイル

個人の働き方（時間数や時間帯）の希望に合った職務を任せる、ワーク・ライフ・バランスありきのスタイル。

年代や家族構成や家族の協力体制によって可能な働き方は色々あると思う。限られた時間の中でいかに効率よく仕事をしていくか、それによっていかに「ライフ」の部分も充実させるかが重要だ。

こうしたスタイルを前提にしている時期に「ワーク・ライフ・バランス」という言葉が生まれ、「やっぱりそれ大事だよな」という時期と重なった。昔はどうしても「これだけの時間は家庭に必要だよな」という時間の制限があり、その中であくせくと仕事や家事を行っていた。

仕事の分量というのは何年たってもあまり変わらないが、育児にかかる時間は子どもの成長によって減ってくる。その余った時間は大人の時間、自分の時間に使えるはず。仕事に使ってしまったら少しもったいないという風に皆が考えるようになった。自分の「ライフ」を考えていく、バランスを考えようという風になった。

## （3）取組の内容

### ① 19時退社が1つの目標

19時までには退社をして、仕事と生活のバランスをとる。

勤務時間が 18 時までで、18 時ちょうどに帰るのは厳しい。18 時に仕事を終え、18 時半までに帰る準備をし、そのあと細かな仕事を片付けていれば 19 時くらいになってしまうため、「遅くとも 19 時」ということである。代表が言い出して、今は皆そのようにしている。

T o D o リストを作成しているが、制度ではなく、各自で取り組んでいる。個人個人で、たとえば朝の電車の中で「今日はこれとこれを先にやって」という風に整理している。各自がノートなどに書いて、潰していく。T o D o リストを皆で共有するということもない。それは、「今日のT o D o」、「今週のT o D o」、「今月のT o D o」のすべてについて同じ方法である。

②打ち合わせ時間を短縮・その日の仕事の優先順位を決める・退社時間の目標を立てるなどで仕事を効率化

客先に直接行って仕事をして直接帰宅し、直帰によって浮いた 1 時間分を自宅で作業する。

会社で仕事をする時にも「打ち合わせの時間を短くする」「朝その日の仕事の優先順位を決める」「今日は何時に帰る」という目標をたてて、その通りにスピードアップさせて仕事をしていく。仕事一つひとつに大体の目安の時間を決めて、その中で効率的に仕事をする。

ア) 会議時間短縮は、会議内容に合った時間をあらかじめ代表が決める

このルールによって、会議内容を十分整理してから会議に臨むようになった。

「会議の時間を制限する」というのは、「15 分・30 分・60 分、最長 90 分まで」という区切り。「この話なら 15 分でいいよね」というように、区切りがよいため。

朝のミーティングでは常駐先でのことを代表に報告するが、前日までに常駐していた期間（報告が必要な期間）によって、ミーティングの時間が決められる。2 日間お客さんの所において帰ってきて報告をする場合と、1 週間お客さんの所において帰ってきて報告する場合は、報告の量が違い、ミーティングの時間も変わってくるので、仕事の内容や報告量によって、時間を決めている。その時間は代表が決める。時間内にすべて報告をして相談などもするので、あらかじめ整理してから会議に臨むようになる。

「9 時から 15 分ミーティングしよう」というよりは、「資料が揃った段階で 15 分ミーティングしよう」というやり方。

イ) 常駐社員の様子は本社の担当者が常駐先に足を運んでヒアリング。リラックスマードで本音や相談も聞き出す

週の初めに、皆で前の週の状況と現状の報告会を行う。この時は、常駐している者は戻って来ない。常駐している者とのコミュニケーションは、担当者が常駐先に行って話

を聞くことが多い。最低でも月に1回、2週間に1回くらいで行くこともある。

常駐している社員とランチを一緒にとりながら、いろいろな報告や相談を受け、代表にフィードバックする。「ランチをしながら」というのは、リラックスしながら、いいことも悪いことも本音を話してもらうため。その内容は、週の初めに報告する。

ウ) 社員の働く場所が流動的なことから、隙間時間を有効活用した会議＝あらかじめ時間を区切ったスタイルが確立

開始は1年半くらい前で、当時は特にミーティングが長かったということはない。

社員は外出していることが多く、顔を合わせられる時間も流動的で、ミーティングの時間帯をあらかじめ決められないことも多かった。会社に戻ってもすぐにまた外出。会社でも電話やメールなどに追われる、ということも多く、合間を縫って「ここで15分」「ここで30分」というように時間を決めるようになった。

エ) 会議時間をあらかじめ決められることで、プレゼン能力もアップ。社員からの反発もなし。

自分の中で内容の整理ができ、それを端的に話す力もついてくる。15分ではすべて言えないような状況もあるので、重要なものから整理するようになり、プレゼン上手になる。「5分で話せるような資料を作ってきて、作れた時点でミーティング開始」などと言われると、一生懸命資料を作成する。

③メリハリある職場作りのために「報連相」を徹底

ア) 適宜細かい15分ミーティングを行い報告

きっかけは、社外常駐社員とのつながりの強化。代表の呼びかけでスタート。

細かい15分のミーティングをこまめにするなど。会社の体制の中で、「報連相を徹底しよう」という呼び掛けをしている。

きっかけは、外で常駐している人が多いということ。外にいと、会社との壁が厚く、会社に言いたいことも言えないという状況もあり、言わなければいけないことが伝わらなかつたり、食いちがいが出てくる。そこで、外に常駐している人とのパイプを強くするためにも、徹底が必要という話になった。

イ) こちらから常駐社員に働きかけることで、自然に「連絡」「相談」を徹底

「報告」は、常駐している社員からの日々の報告書の提出がある。

「連絡」「相談」というのも、こまめにメールしたり電話したりしている。

常駐社員に対しては、彼らの意識に働きかけるように積極的に連絡を取るということを心がけている。

常駐先での仕事というのがあるため、会社への連絡をすることを負担に思っほしくな



い。「会社にもちゃんと連絡を下さい」という直接的な指示を出すと、それが負担になってしまい、かえって会社との距離ができてしまう可能性もある。

#### ④研修・資格取得のバックアップ

会社に貢献するような研修・資格取得には会社もバックアップしている。資格を取ることが目的ではなく、顧客への貢献・会社の役に立つということが目的で、それが認められた場合には、負担してもらえる。

#### ⑤休暇取得

##### ア) 半日単位の有給休暇取得

半日単位の有給休暇取得も、子育て中の女性をバックアップするために代表自らが提案した。

##### イ) 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手伝えることもあるが、実際にはあまりない。常駐社員も、その常駐先の会社に許可をもらって適宜休んでいる。

お互いの仕事内容は、おおよそ把握しているので、手伝えることがあれば手伝える。常駐社員の場合は難しい。普段の報連相の徹底や、それぞれがお互いに空気を読んで、「こういう仕事をやっているらしい」ということを感じ取っている。

##### ウ) 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、代表や社員はお互いに理解を示し、二次策を用意している。

そういうときはほかの人や外注に依頼するなどの二次策・バックアップ体制も用意しているので、「自分だけがしんどい」と思うこともない。

#### ⑥退社予定時間の設定

19時退社の目標によって、勤務時間内は仕事に集中したメリハリある雰囲気である。

9時から18時までの勤務時間の間は、キリキリした雰囲気、皆仕事に追われている。19時までには帰らなければいけないので、仕事に集中し、非常にメリハリのある雰囲気。

代表は、直接的な指示ではなく、自ら行動で示すことで社員を啓発している。

社内で行われている取組も代表自身が言い出したもので、代表自らが行動で示すとい

うことで、違和感もなく無茶なことを言っている感じもない。社員は、「そうなんだ」と少しずつ認識するというのが大きい。

#### (4) 業務効率化に向けた実施事例

##### ① 半期ごとの目標設定

半期ごとの目標チャレンジシートで、仕事・スキル・人間的な向上のための目標を設定し振り返る。

自分のレベルアップのため、仕事・生活・自分自身の目標を半期ごとに設定して、どう達成できたかというのを振り返る。「最長 90 分のミーティング」というのは、その目標チャレンジシートに関する代表とのミーティングのことである。チャレンジシートは、仕事面での向上・スキルなどの向上、人間的な向上に関する欄に分かれている。

人間的な向上というのは、趣味も含めて、人間的な幅を広げるにはどうすればよいかというもので、本を読む、楽器をマスターするなど。

##### ② 「19 時退社」の取組効果

ア) 普段のありふれた作業についても効率化を考えるようになった

具体的には仕事の質自体が上がってきた。一番効果があると認識するのは、メールでのやりとりの時間が短くなってきたこと。

社内での仕事はメールを使ったものが多く、客先に出すメールの量はだんだん増えているが、メールを書いている時間、考えている時間というのがかなり減少した。メールで時間をとりたくないということもあり、時間を短縮して送れるようになった。

日々の何でもない作業でも、効率化を考えて早く終わらせるようになった。報告書を書くにしても、客先への説明書を書くにしても、できるだけ集中して「これは何時間でやろう」と最初に決めて取りかかっている。それが非常に大きな効果である。

イ) 作業時間の設定

「19 時退社」から逆算して、何の作業を何時間でこなすかを設定。特に社員からの反発もなし。

5 時半ごろに代表が帰る準備を始めてカーテンを閉めだすと、皆が焦り出す。ガラガラやっぺられないなどと、プレッシャーになっている。「そろそろ終わらせないと」という気持ちから始まり、「あと 3 通メールを出さないといけないから、これくらいの時間で終わらせて」と考えるようになった。限られた時間の中で何を何時間くらいでやるかを逆算するようになった。

「19 時までには帰る」というのはメリットが大きい。

例外として 1 人、定時で帰宅できない社員がいる。ネットワーク系のことが好きで、自分のスキルアップ・勉強もかねてその会社に常駐しているので、その残業が負担にな

っているという話は聞いていない。その社員の場合にも、最初の頃よりは残業が減少した。以前は毎日2時間ずつくらい残業をしていたが、それが週に何度かに減り、今は少なくなった。休暇も以前はあまり取得していなかったが、今では半日休んだりもしている。そういうことでも「19時までに退社」という取組が影響している。

「残業を減らすこと」自体が、目標チャレンジシートに組み込まれて評価の対象になることもある。どんな仕事がどのくらいの時間でできるようになるかというスキルアップ、時間の管理ができるようになるというスキルアップになる。

#### ウ) プライベートな時間の確保

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おり、そのために英語が必要なので、退社後にも英会話教室に通っているということである。

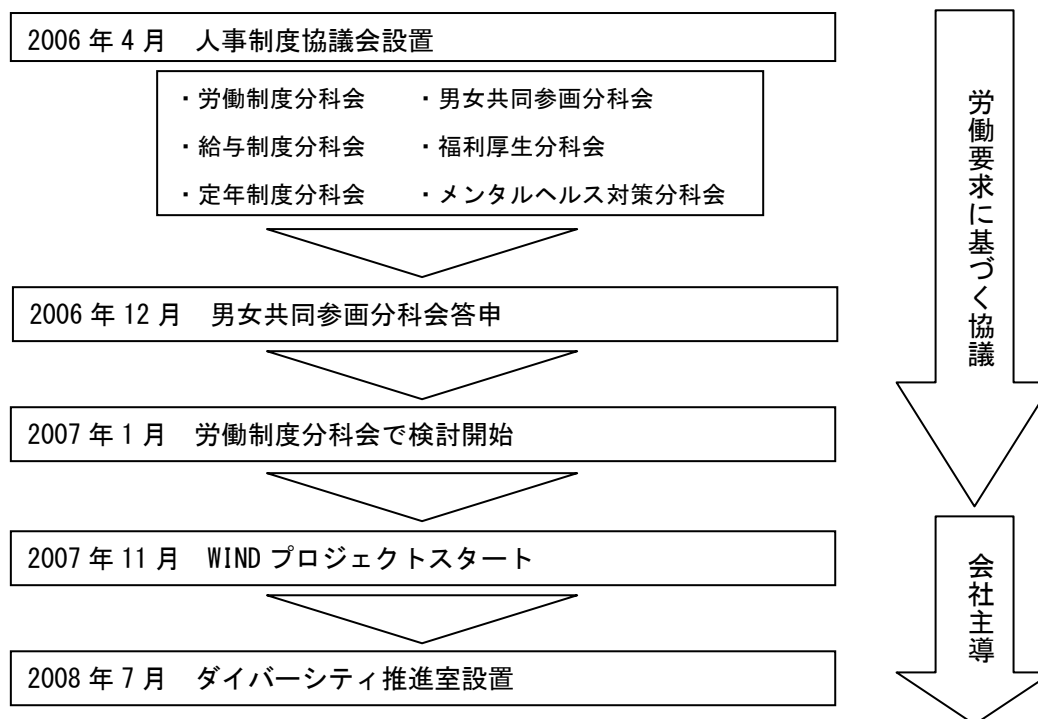
§ 3 アステラス製薬株式会社のケース

◆企業概要

①企業名	アステラス製薬株式会社
②本社所在地	東京都中央区
③事業内容	医薬品の製造・販売および輸出入
④ヒアリング訪問先	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事部ダイバーシティ推進室長</li> <li>・ 人事部次長</li> <li>・ IT部長</li> <li>・ IT部女性社員</li> </ul>
⑤ヒアリング訪問日	2009年12月20日

◆ヒアリングの内容

(1) 取組の経緯



## (2) 取組内容

### ①WIND プロジェクト

#### ア) 取組の経緯

アステラス製薬では、合併1年後の2006年4月、人事制度を新会社としてあるべき内容に再構築するために、労使委員会として人事制度協議会を発足させ、その中で、労働制度分科会、給与制度分科会、定年制度分科会、男女共同参画分科会、福利厚生分科会およびメンタルヘルス対策分科会の6つの分科会を設置した。また、同年10月、経営ビジョンとして、「2つの戦略」と「3つの仕組み」から成る「VISION 2015」を策定した。3つの仕組みは以下の通り。

#### 1. 人的資源の活用の仕組み

人的資源の充実をアステラス製薬の最重要課題と位置づけ、意欲的な投資と取組を行います。

#### 2. マネジメントコントロールの仕組み

必要な情報に基づき、より速く、より優れた意思決定を行うために、最適なマネジメントコントロールの仕組みを構築します。

#### 3. CSR 経営推進の仕組み

アステラスの社会的責任を明確にし、それを果たすための仕組みを構築するCSR経営を推進します。

この3つの仕組みのうち「1.人的資源の活用」の中でジェンダーダイバーシティの課題に取り組む施策として、2007年11月に「WIND プロジェクト」が発足した。

#### イ) 取組の概要

WIND プロジェクトの「WIND」は、女性の活躍推進の取組(Woman's Innovative Network)を起点として、ダイバーシティ(Diversity)に対する新たな「風(WIND)」を起こしていくとの思いを込めて命名した。女性だけでなく男性も含めて、育児、介護などのライフイベントがキャリア継続の障害とならないように、必要な支援策を検討した。

WINDは社長直轄の部門横断プロジェクトとし、メンバーは人事部が選ぶのではなく、各本部を代表して課題を出せる人材を本部長が選任し、全本部直轄部含めて、女9名、男性3名の体制でスタートした。

取組を進める中で、通常業務との兼務でWINDプロジェクトを推進するのはスピード感に欠けると判断し、WINDプロジェクトからの答申に基づき、2008年7月に専任組織としてダイバーシティ推進室を設置した。

ウ) 取組を定着させるための工夫・効果

まず、ダイバーシティ推進の意義、WIND プロジェクトの目的及びその方向性の理解浸透を目的として、ダイバーシティ職場研修を全部署で展開した。また、ダイバーシティマネジメント改革の一環として、課長職のマネージャー研修にダイバーシティ研修を組み込み、ダイバーシティ推進の職場での推進責任者として、意識改革のための研修を行った。次に、良質なコミュニケーションを醸成するためのダイバーシティ職場会の開催、更に、ワーク・ライフ・バランスについての職場研修と、半期毎にテーマを決め、各職場でのダイバーシティ研修を実施した。

ダイバーシティ推進活動は、「自分は出来ている」と思い込みがちであることから、各組織のマネージャーだけで推進するのではなく、各職場に「WIND 推進のためのネットワークメンバー」を配置し、マネージャーとのパートナーシップで職場展開が行えるようにした。良質なコミュニケーションを醸成するためのツールとして、ダイバーシティやチームビルディングに繁用されるアニメーション(\*ペンギンの国のクジャク)を使用した。マネージャーからの目線ではなく、ネットワークメンバーの立場で職場会を開催することにより、活発で、本音の議論が行われるよう工夫した。

\* 「ペンギンの国のクジャク」(アニメーション)

ペンギンスーツで、ペンギンルールで仕事をしていたペンギンの国。ペンギンの国にも、鳩とかクジャクとか違う動物たちが入り、一緒に仕事をしているが、ペンギンとは見た目も発想も違うために上手くとけ込めていなかった。そこに、大敵がやって来た時、お互いに協力することによって敵に対して自分たちの国を守ることが出来た、という 10 分くらいのアニメーション。日本では、ペンギンの国は“男性社会”と感じられるかも知れません。ペンギンの国でダイバーシティが進み、いろんな動物たちが一緒に仕事をしていく中で、変化に対応するためには、いろんな種類の動物が協力し合わなければならないということ気付かせてくれる。

②FFDay (Family Friday)

ア) 取組の経緯

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・検討をする過程で、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り、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。

#### イ) 取組の概要

FFDay の日は全社的なノー残業 day として位置づけ、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を行なって基本的に16時退社を推進している。人事部では、入退館時刻を集計して制度導入前と比較し効果を数字で確認している。また、金曜日の退館時刻を各部長に提供し制度の定着につなげている。(但し、営業部門、生産工場をはじめとする一部グループ会社では、それぞれの業務形態に応じた別運用にて時短を推進している。)

FFDay 実施にあたっては、「時間外労働を追加発生することなく所定労働時間を短縮するためのBPR (Business Process Reengineering) を各社・各部門で検討・実施する。」ことを前提としたため、2008年度は各部門とも、各職場の実情に応じて効率よく業務を進めるための準備期間とした。具体的な取組内容は人事部が一律的に指示するのではなく、各職場ごとにアイデアを出し自主的に実施した。

そのため、業務の内容によっては例外も認めた。例えば、副作用が発生した場合に期限内に当局に報告しなければいけない部署、営業第一線との関わりが強い部署、お客様からの問い合わせセンターはシフト制や他の曜日への振替で対応している。MRも金曜日だけ16時に営業活動を終了することに馴染まないことから、15分/日の時短と休日を増やすことで所定労働時間の短縮を図っている。

#### ウ) 取組を定着させるための工夫・効果

人事部だけでなく、経営陣自らが機会あるごとにFFDayの趣旨について発言していただけたことで、取組やすくなった。

また、FFDayを設定することにより、次のような仕事を考え直すきっかけになったという社員の声もあった。営業職(MR)、研究、技術、開発、信頼性保証、各種スタッフ(システム部門含む)など様々な職種を抱えるアステラス製薬では、各職場の状況に応じて取組を進めたことが、制度を根付かせることができた要因であった。

- 私はちょうど2年半前までMRをしていました。その後現在のコーポレートIT部に異動になりました。2つの職種を経験して感じることは、仕事のメリハリの付け方は営業とスタッフでは違うということです。

営業は、毎週金曜日16時までと言われると全くお仕事になりません。その代わり、

早く帰る日を1週間、あるいは、2週間に一度は必ず設計するように指示されていました。一方、現職の場合は金曜日はFFDayだからと、16時に帰れるように仕事を組み立てるようになりました。メリハリの付け方が全然違います。

FFDayが導入され、金曜日に溜めないような仕事のやり方をしました。例えば金曜日にあわてて報告書を書く、提出物を出す、承認印をもらうということがなくなりました。木曜日までに了承を得るものとか期限があるものの提出を済ませて、金曜日は来週に向けての仕事の準備や、資料の準備にあてるような心構えに変わってきました。



§ 4 株式会社 I N A X のケース

◆企業概要

①企業名	株式会社 I N A X
②本社所在地	愛知県常滑市
③事業内容	住宅設備機器・外壁建材／リフォーム事業／空調機器販売・リース事業／販売および施工
④ヒアリング訪問先	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事・総務部 EPOCHダイバーシティ推進室</li> <li>・ 経営企画部 社長室</li> <li>・ 関西統括支社 業務課</li> </ul>
⑤ヒアリング訪問日	2010年1月18日

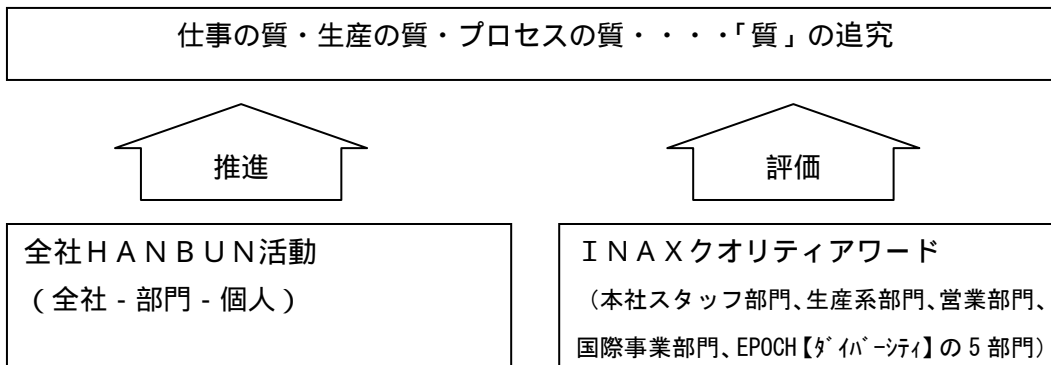
◆ヒアリングの内容

(1) 取組の経緯

株式会社 I N A X では、経営計画と連動して業務の効率化を進めている。しかし、昨今の厳しい経営環境中、想定どおりに経営計画進まないことを受け、課題に対する視点を大胆に変えるために、社長から今行っている仕事上の「こと、もの、時間、量など」が、今の「2分の1」で「同じ効果」を出せないかと考えてみよ。」という大号令がかかった。改善課題を選び出し実行して行く活動経営トップの強いリーダーシップのもと、部門・部課単位での業務見直しはもちろん、社員個々が仕事の中身を見直すボトム型の運動も加わり、「全社 H A N B U N 活動」がスタートした。

また、仕事の質・プロセスに焦点を絞った I N A X Q U A L I T Y A W A R D ( I N A X クオリティ アワード) という表彰制度を実施している。その昔は工夫提案制度と言われ、かなり古くから続く取組で同社の企業文化となっているとのことだ。

あらゆるところで「質」の追究が行なわれており、それが社是となっている。そうした業務の改善による時間の創出が社員のワーク・ライフ・バランスの促進につながると考えている。



## (2) 取組の方針

### 経営トップの目配り

社長の業務改善に対する強い思いが徹底している。隔週毎に幹部社員へエグゼクティブメッセージが発信されているが、その中で業績に関わる内容だけでなく、「全社HANBUN活動」の取組状況への言及がなされている。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。

## (3) 取組の内容

### ①例：「全社HANBUN活動」

#### ア) 取組の概要

全社HANBUN活動では、組織を大きく3階層に分け、それぞれで目標と具体策を立てて実行している。全社では、会議やドキュメントといった全社共通の課題を挙げ、各部門単位では、部門における業務課題を挙げ、そして、各個人や小集団では“残業を半分にする”、“処理時間を半分にする”といった身近な仕事の効率化課題を挙げて、活動を実施している。部門や個人の目標をカードに書き込み、携行するようにして各個人の意識を高めている。トップダウンの部分の課題解決推進とボトムアップ部分の“私たちは何ができるのか”の両方を合わせて推進している。つまり、労使一体で取り組む全社活動としたことが特徴である。

また、半分という極端な目標が、大胆なアイデアを生み出し、これまで必要だと思っていた仕事を思い切って切り捨てるきっかけになっている。

#### イ) 取組を定着させるための工夫・効果

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HANBUN活動」として、労働組合も巻き込んだ活動にしている。労働組合も四半期毎に「HANBUN活動」という冊子を発行し、各部門の「私のHANBUN活動」を積極的に紹介している。取組を始めて1年で「HANBUN活

動」の意識が現場の隅々まで定着するようになった。

「HANBUN活動」の効果の一例として、毎月の定例会議の人数と時間を定量調査し、廃止・統合できる会議や回数を減らせる会議や参加者の絞込みを再検討し、その結果、相当数減らすことができた。

## ② INAX QUALITY AWARD (INAXクオリティ アワード)

### ア) 取組の概要

本社スタッフ部門では日常業務の改善、生産部門はクレーム・生産工程の改善、営業部門は仕事のしかたの改善など、各部門での好改善事例を表彰している。また、本社部門では業務革新大会、営業部門では支社内でのナレッジ大会 全国のナレッジ大会といった改善事例を共有する場を設けて横展開力を強化している。

### イ) 取組を定着させるための工夫・効果

定期的にキャンペーンを実施したり、表彰受賞者の取組を社内報に掲載して、関心度を上げる工夫をしている。また、社内イントラにも専用サイトを設けて事例を閲覧しやすいようにしている。他部門の取組状況や進捗状況を意識するなど、サイトの活用率も高いとのことである。せっかくの表彰制度も表彰のための活動になったり、やらされ感があったりは陳腐化してしまうので、少しでも個人個人の仕事に役立つものに落とし込む仕掛けをしている。

### (4) 業務効率化に向けた実施事例

特約店からの注文処理を行なう部署で、特約店からの発注業務のウェブ化を推進したところ、毎月約6,000枚の書類入力業務が削減できた。

### ① 目標の具体化

まず、目標設定について一人当たりの業務量・残業時間などをできるだけ数字を使い具体化し、他の部署との数字と比べて自分たちのポジションがわかるようにした。同時に、自分たちでできる部分と他部署の協力がなければできない部分を仕分けし、自分たちのできることを明確にした。また、部内で定期的に業務のローテーションを行い、常に新しい目標に取り組むようにマンネリ化を防止している。

### ② 成功体験を得る

目標数値は達成感がないと意識されなくなってしまう。そこで、INAX QUALITY AWARD (INAXクオリティ アワード) などの表彰を始め、プロセスの途中途中で自分たちの作業効率化への取組が進んでいるという達成感を表現するように努めている。

### ③リーダーの活用

業務経験の豊富な社員を、核となるリーダーとして3～4人の部下を束ねる位置づけにした。リーダー活用のポイントは、マネージャーがリーダーとなった社員と具体化した目標について納得いくまで話し合っ、リーダーをコミットさせる点である。そのうえで、リーダーが目標をやりきるために動きやすいようにマネージャーが徹底的にサポートしている。

### ④リーダーとのコミュニケーション

リーダーをコミュニケーションの中心に置いている。その中で、マネージャーは、リーダーの抱えている課題や今足りない点を的確に把握し、身に付けるべきスキルを示唆してサポートしている。目標がクリアできないグループについては、リーダーを中心になぜできなかったのかを徹底的に分析させるようにしている。こうした指導でリーダー自らよくできているリーダーに話を聞きにいくなど自主性が育っていく。

リーダーに対するマネージャーのサポートのあり方について、人事担当者はあるエピソードをあげた。「リーダー研修の際に、マネージャーからリーダーにあてて、研修で学んでほしいことを事前に手紙に書いてもらった。リーダーシップを学んでほしいとかマネジメントを身に付けてほしいといった漠然とした内容の手紙が多い中で、非常に具体的な内容に踏み込んで書かれたものがあった。マネージャーがそのリーダーをよく見て、その人の将来像を描けているから、何が足りないのかがわかっている。その証拠だと思う。」

### ⑤改善活動の進め方

改善活動だからといって特別な打ち合わせで時間をとることはない。集まることも無駄な時間になるので、日常業務の中で問題が発生したらその場で解決するようにしている。

### ⑥早帰りを促すコミュニケーション

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にはフレックス勤務を活用して、早帰りをする人もあり、仕事のメリハリ意識は高まってきた。

今回のヒアリングは3箇所をテレビ会議で結んで行なった。全国に事業所が点在する同社では、かなり以前からテレビ会議を活用しており、その効果で出張の件数も減ってきているという。

また、業務改善活動とならんでダイバーシティ活動に積極的に取り組んでいる。人事

部内に推進室を設け、まずは女性の活躍に焦点をあてて推進してきた。2004年の女性管理職（係長以上）の割合が0.2%だったが、今では2.8%へと上昇している。男性社員の育児休暇に今まで未消化であった年休を一部使えるようにしたり、育児などを要件に、総合職が一時的にエリアを限定した職群に移行できる制度や、エリア限定採用の社員も配偶者の転勤に合わせて転勤できる制度など多様な働き方への配慮が進んでいる。

「“ムダ・ムラ・ムリを無くす”という社風の中で、いろいろな人を戦力にしようとすると時間が大切になる。会社に使える時間にムリ・ムダ・ムラがあるなら問題点をつぶしていくことが大事」と人事担当者は語っている。

§ 5 株式会社エス・アイのケース

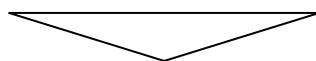
◆企業概要

①企業名	株式会社エス・アイ
②本社所在地	兵庫県姫路市
③事業内容	データエントリー・管理、集計・プログラム、アウトソーシング、プレゼン資料作成、ホームページ制作
④ヒアリング訪問先	・ 代表取締役、常務取締役
⑤ヒアリング訪問日	2009年12月18日

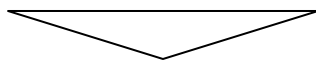
◆ヒアリングの内容

(1) 取組の経緯

会社の設立時から残業をしない方針で運営を始めた。



正社員の残業となる部分をパート雇用で補うことで対応した。



現在、全員自由出勤スタイルへの変更や業務調整の工夫を通じて残業ゼロを続けている。

(2) 取組の方針

株式会社エス・アイは各種データ入力・加工、コールセンターなどのアウトソーシング業務を請け負っている会社だ。同社では会社設立当初から残業をしない経営方針を続けている。「残業を無くすためにどうしたら良いか」ということを試行錯誤し突き詰めた結果、現在の全員自由出勤といった特徴的な就労形態に行き着いた。「残業をなくすことで、家庭生活を充実させたい」という社長自身の強い思いが出発点となっている。

(3) 取組の内容

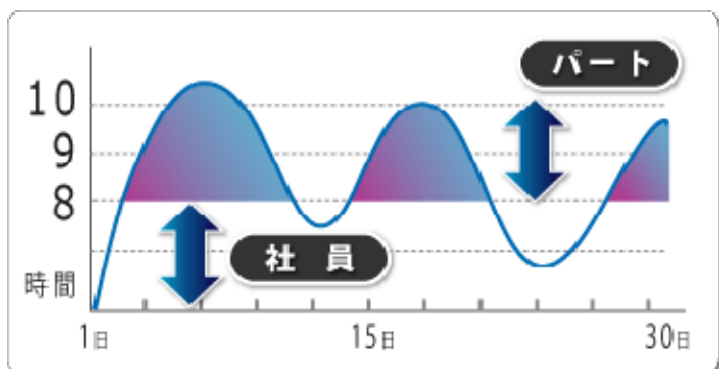
①全員自由出勤

ア) 自由出勤制度

自由出勤制度とは、出勤・退勤時間を個人で自由に設定することができる制度である。事務所が開いている午前8時から午後5時30分（コールセンター業務は午前10時から、

午後6時10分くらい)まで、1日に何度も出勤・退勤が可能となっている。

株式会社エス・アイでは、設立当初から正社員の勤務時間を越えて残業となってしまう部分をパート社員で補うことで残業をなくすようにしていた。自由出勤制度は、そのパート社員に対しての適用からスタートした。



【出典：エス・アイ社 HP より】

時間を自由に選択できる勤務制度を導入したことにより、育児をしている主婦層やフルタイムでは働けない人などで、労働時間には制約があるが技術・能力を持っている優秀な人材を確保することに成功した。しかし、正社員とパート社員の双方から処遇に対する不満があがったため、全社員の操業時間内での自由勤務制度へ切替えた。

#### イ) 業務調整の工夫

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。

株式会社エス・アイではいくつかの仕掛けで対応している。一つ目は、月の初めに各人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。そうした業務の融通性を高めるために、普段から仕様書・マニュアルを自分たちで整備している。また、突発的に業務が増えたり、大きな業務が入ったなど現場だけで対応が困難な場合、メールで休んでいる社員に出勤を呼びかける。そのときの出勤には給与評価の際、上乘せポイントがつくようにしてインセンティブを働かせている。

二つ目は、朝礼を10時30分から行い、業務の伝達事項を共有している。そこでは“人の調整がうまく行かなかった”など反省事例も報告して、協調性を高める場としている。その時間に出勤しない社員はその日の内容がファイルに記録されているので後からでも見ることができる。

三つ目として、社員の能力の孤立化を防ぐために業務の多様化を頻繁に行い、一つの業務を複数の人がサポートできるようにしている。

こうした柔軟な勤務体制の場合、様々なしわ寄せ的な負荷がリーダー層にかかると思われるが、株式会社エス・アイのリーダー層は長時間労働にはなっていない。部下も含めて仕事と生活どちらも大切だということが浸透し、一人ひとりが自立しているためではないかという。お互いの意思の疎通のもとで、組織内で臨機応変に対応し、解決している。社長が語った中の「少ない人数で残業して利益をあげるほうが得と考える経営者もいるかもしれませんが。しかし、毎日 12 時間働いている人の中には、そんな環境が続くことで 8 時間で出来ていた仕事を 12 時間でやるようになる人も出てくるかもしれない。それだったら短い時間でがんばったほうが生産性は上がると思うのです。」という言葉が印象に残った。一日当たりの平均労働時間は 5.5 時間。どんなに労働時間が長い人でも月 168 時間は越える人はいないとのことである。



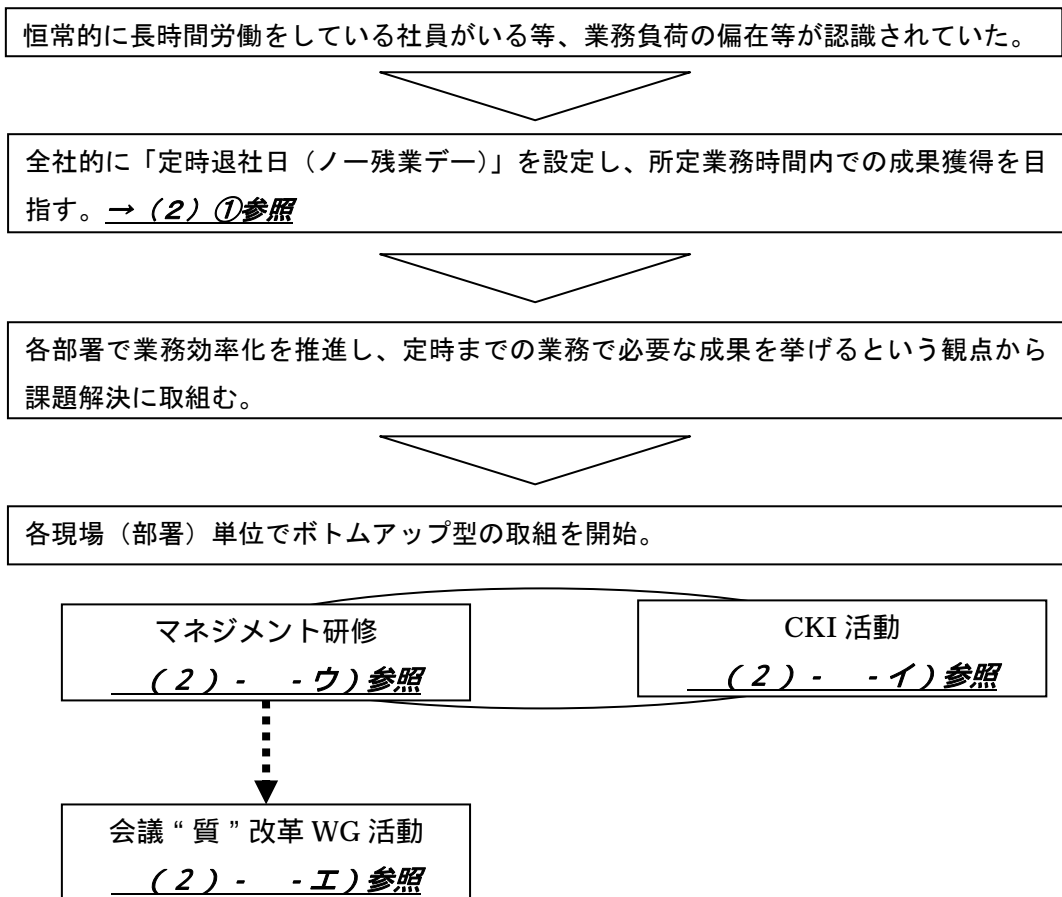
§ 6 キヤノン株式会社のケース

◆企業概要

①企業名	キヤノン株式会社
②本社所在地	東京都大田区
③事業内容	事務機、カメラ、光学機器等製造
④ヒアリング訪問先	・ 人事本部 ・ 周辺機器事業本部
⑤ヒアリング訪問日	2009年10月29日

◆ヒアリングの内容

(1) 取組の経緯



## (2) 取組内容

### ①ノー残業デーの設定

#### ア) 取組概要

キヤノン株式会社では、全社的に設定した2原則によるノー残業デーの取組を実施している。

#### 【基本原則】

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>i) 原則：週2日の定時退社日（ノー残業デー）の設定</li><li>ii) 業務都合による変更には代替日の設定を条件に対応</li></ul> |
|--|

この2原則に実効性を与えるため、人事本部は、ノー残業デーに定時退社しなかった従業員のデータを取得して名簿化し、部門にフィードバックするとともに、改善を促している。労働時間が長い従業員個人の問題として捉えるのみでなく、長時間労働者の在籍する部門には「仕事の見える化」などを通じて負荷分散を図ることを求めるなど、組織として長時間労働を抑制することを重視した対応を行っている。これは、キヤノンが「チームで仕事を進める」企業文化を持ち、トップ以下、各層従業員が家庭と仕事の両立を重視するという長年の伝統も背景にあるという。

#### イ) 導入経緯

全社的なノー残業デーの導入は、人事本部によるトップダウン型の取組である。キヤノンのワーク・ライフ・バランスの原点は、働き方の見直しによって、業務効率を高め、全社員の実労働時間を短縮するとともに、長時間労働を抑制していくことであるとの認識に立ち、いわば管理強化ともとれる対応を行ったことになるが、その背景について人事本部の担当課長は次のような考え方を示している。

業務の効率化による定時退社は、本来は各現場部門、各従業員の主体性に期待すべきものと認識しているが、これまで染み付いてきた働き方は、簡単には変わらない。全社員の意識変革なしには、キヤノンの目指すワーク・ライフ・バランスは達成できないことから、まずは「時間」に対する意識を定着させるため、現在は一時的な管理強化の時期と位置づけている。将来的には、今後従業員の意識変革の状況を見ながら、より各現場の主体性に委ねていくことを考えている。

キヤノンには従来からGHQ (Go Home Quickly) 運動等、ワーク・ライフ・バランスに対して積極的な企業文化があった。また、「チームで仕事をする」ことで多くの成果を挙げるといった価値観を持つトップ、従業員が多くいた。キヤノンに本来備わっていたこうした企業文化を再活性化する端緒として全社的なノー残業デーは導入された。

#### ウ) 基本姿勢

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、という疑問もある。こうした疑問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と考えます。短時間労働になると他社に遅れをとるといふ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と。競合や業績の状況に関わらず、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。

このようにワーク・ライフ・バランスに対する一貫した姿勢を保つことは簡単なことではないが、長年の一貫したメッセージの発信が「「めりはり」のある働き方」に基づくワーク・ライフ・バランスの実現に向けた努力を続ける企業文化をつくることに貢献していると思われる。

#### エ) 実施事例

ノー残業デーを導入したキヤノンでは、それを実現するためにどのような取組が行われているのだろうか。ノー残業デーの実施と定着のために、全社レベルで「仕事の見える化」「情報の周知」等を行っている。

「仕事の見える化」の事例として、各職場での朝礼時に、各従業員が互いにどのような業務を担当し、どのような状況にあるかを把握しあうという取組がある。

また、「情報の周知」に関しては、従業員のロールモデルを社内報に掲載するなどの工夫を行っている。また、ノー残業デーの周知については労働組合の協力も得て情報提供を進めている。

#### ②現場部門での業務改革活動

キヤノンでは、前述したように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

業務改革活動に取り組む前は、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」「スキルアップローテーションが不十分と感じ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」といった課題が認識されていた。こうした課題は同時に「自部門だけの解決は困難」とも認識されていた。

#### イ) 解決策の提起

これらの課題の解決のために「マネジメント研修」と「CKI ( Canon Knowledge-intensive staff Innovation )」の二つの取組が始められた。

マネジメント研修は、マネージャーとしての役割を再認識し、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。具体的には、業務の「見える化」により潜在的な問題・課題をあぶり出し、コミュニケーションを密にしながら、「実現したい目標」に向けて組織全体で目標達成を目指し、かつ個人の成長を期待するものである。

#### ウ) マネジメント研修

周辺機器事業本部では、マネジメント研修の企画にあたって、事業部内アンケートを実施し、階層別の課題を抽出したうえで、研修を階層別を実施した。各層の課題として抽出された事項は以下のとおりであった。

### 管理職各層の課題

階層	課題
副所長/部長層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営力</li> <li>・ 戦略思考、長期戦略ビジョン</li> <li>・ 決断力、実行力</li> <li>・ 組織活性化、人材育成</li> <li>・ 人間力（信頼力） 強いリーダーシップ</li> <li>・ コミュニケーション力</li> </ul>
課長層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 決断力</li> <li>・ リーダーシップ</li> <li>・ 活人力、結束力</li> <li>・ コミュニケーション力</li> <li>・ 人間力（信頼力）</li> </ul>
課長代理層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マネジメント基本スキル（PDCA）</li> <li>・ 論理思考、判断力、実行力、</li> <li>・ コミュニケーション力、交渉力</li> <li>・ 活人力、結束力</li> <li>・ 健全な上昇志向</li> </ul>

#### エ) マネジメント研修の成果＝ボトムアップ型活動としての会議“質”改革

マネジメント研修の成果の一つとして、課長代理層の発案による「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。

##### i) 課題抽出

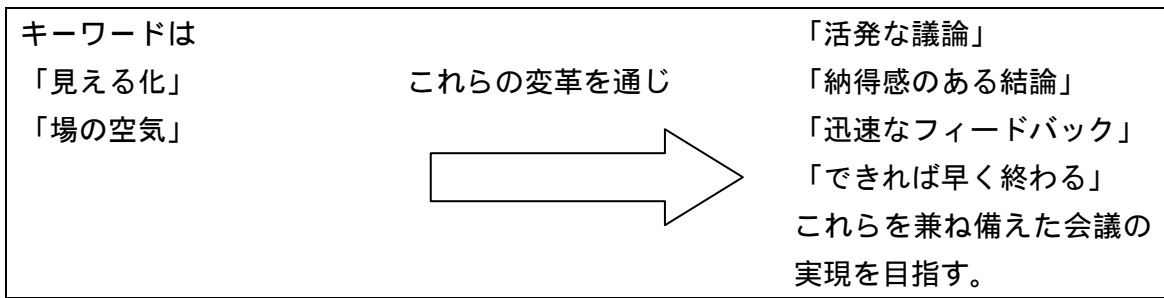
会議の状況について、アンケート調査を基に、以下の課題を抽出した。

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日常業務の6～7割が会議時間として消費されている。</li> <li>・ 達成基準としてのゴールが不明確。</li> <li>・ 全員が役割を果たしているとはいえない。</li> <li>・ 議論が活発にできている状態ではない。</li> <li>・ 結論に対して納得感が低い。</li> </ul> |
|---|

##### ii) 「会議」の研究＝改善の「キーワード」を抽出

まず、「会議」に関する文献サーベイを実施し、多数の書籍から自社の文化に合致するものを選択した。

キヤノンの場合は「知恵の集結により化学変化が起こること＝クリエイティビティの発揮」と「組織の行動が変わること」を実現することを志向することを選択し、それを「見える化」と「場の空気」というキーワードとして掲げ、会議“質”改革WGの取組を実施した。



iii) 具体的改革

会議“質”改革WGの具体的な取組は以下の5つである。

取組	
1. ゴール「見える化」の徹底	グランドルール化
2. 時間の「見える化」の徹底	グランドルール化
3. ファシリテータの育成	育成研修等実施
4. 生産性UPの仕掛け検討/導入	ハード導入
5. 他社ベンチマークの設定	他社訪問でアイデア拡充

1 ゴール「見える化」の徹底：

会議セッティング時に会議の「ゴール」を明確化することをルール化。 下の例のように会議の開催通知やホワイトボード、会議予約システム上に会議の「ゴール」を明記する。	
悪い例	良い例
議題：XXXX について(何をするのか曖昧) 日時： 月 日 場所： 会議室	議題：XXXX について <u>ゴール：最新情報をシェアし次のAIを決</u> <u>定する</u> 日時： 月 日 場所： 会議室

## 2 時間の「見える化」の徹底：

会議時間の5分前終了をルール化（2時間を予定した会議であれば、1時間55分で終了する）。会議室の予約をする場合に、次の予定との間に必ず5分以上のバッファertimeを挿入する。

また、「時間意識」を高める意味もあり、会議や打合せに砂時計を導入し、「砂が落ちるまでに結論を出す」など、会議中の時間をまさに「見える化」するなどの工夫をしている部門もみられるようになった。

効果	意義
会議室前での待機が減少した。	アイドルタイムの減少。
準備にもたつくことが少なくなった。	機材準備時間の確保 = 会議時間の確保。
時間を意識した進捗が多くなった。	時間内に結論を出すという意識の醸成。
部門毎の工夫が見られるようになった。	新たな工夫の萌芽。

## 3 ファシリテータの育成：

会議において、「時間意識」を持って、参加者に対して「ゴールの問いかけ」を行えるファシリテータを育成。意見を引き出し、議論にドライブをかける役割を担う。

現在、社内研修により育成をスタート。

## 4 生産性UPの仕掛け検討/導入：

会議の質を向上させるためにハード面についても検討を行い、検討結果を一部導入している。

導入事例	効果
一部会議室の机を可動式に変更	自由なレイアウトを実現し、無駄なスペースを削減。会議の趣旨によって参加者の距離感を自由に設定できるようになった。
各会議室にPCを常設	PC持込、映写設定等の時間を削減でき、会議をすぐに始められるようになった。平均5分程度の時間短縮を実現。
会議室ブラインドの開放 ホワイトボード拡張	会議室での様子を室外から「見える化」。会議には「見られている」緊張感が生まれるようになった。また、室外から何が議論されているかを目にする事で会議参加者以外も潜在意識下で情報共有できる効果がある。

## 5 他社ベンチマークの設定：

他社を訪問し、アイデアを学ぶ機会を設けている。他社から学んだアイデアは、自社の風土や導入コストの観点からの導入の難易、ハード面での改革とソフト面の改革の2軸でマトリクス化して整理を行い、導入の可否を判断している。

	ベンチマーク	自社導入事例
マイクロソフト	「ファミレススペース」 (少人数打合せスペース)	「手作りファミレススペース」 (小型デスク、パイプ椅子、小型ホワイトボードの設置)
コクヨ	「アイデアラボ」 個人のアイデアを樹状掲示する仕組み	「Mojika ちゃん」 個人のアイデア、業務上の課題等をポストイットに記載して貼付。それらに他の社員がアイデアを貼付する仕組み

### iv) 効果

以上のような取組によって、周辺機器事業本部では、会議時間の削減、前の会議が長引くことによる待ち時間削減、会議内容(ゴール)の明示や会議室内の見える化による情報流通の円滑化、本部内でのコラボレーションのチャンスの増加、会議に対する各人の意識向上などの効果が見られた。

こうした取組は、導入が困難であったり、大きな投資が必要なものではない。「会議“質”改革WG活動」を主導したWGメンバーのひとりには次のように自身の取組を振り返る。

- 決して大胆な取組やいわゆる「すごい」取組だとは思っていない。どちらかといえば、地道で細かな取組であると考えている。他社にお勧めできるような取組かどうかもわからない。

ただ、キヤノンはチームで仕事をする会社だということを常に感じており、チームで仕事をするキヤノンに合った取組の方法を検討し、実践してきたと考えている。

会議の質が徐々に向上してきた最大の理由は、会議“質”改革WGメンバー全員の積極的なコミットメントや管理職層のサポートにあると考えている

また、これからも色々と工夫を続けて行きたいと思っている。可能ならば他社の取組もどんどん参考にしたいと考えており、機会があれば他社で取組をしている人達との意見交換会などにも参加してみたい。

地道な取組と自ら評すキヤノンの取組であるが、自社の文化・風土や、自分たちの仕事の進め方に対する深い認識に基づいた取組であったことがわかる。そして、「こうし



た取組を通じてより良い職場にしていきたい」という前向きな姿勢が取組に実効性と持続性を与えていると考えられる。

## § 7 株式会社K E L Kのケース

### ◆企業概要

①企業名	株式会社K E L K
②本社所在地	神奈川県平塚市
③事業内容	温度制御に使われるサーモ・モジュール(ペルチェ素子)の素材、モジュール、熱交換器、応用機器までの開発・製造・販売
④ヒアリング訪問先	・ 総務部
⑤ヒアリング訪問日	2009年12月18日

### ◆ヒアリングの内容

#### (1) 取組の経緯

5～6年前まで、長時間労働をしている社員が多いなど健康面も含め労働環境の悪化が恒常化していた。

従業員の見解を反映させた組合からの積極的な提案に基づき、会社と組合が一体となって、労働時間縮減のために以下の取組をすすめる

- ・「健康デー」を設定し、総労働時間を抑制
- ・現場部門の改善活動により製品クレームが大幅に減少し、労働時間が縮減  
多能工化を進め、スムーズな休暇取得体制を構築
- ・経験者(パート・シニア)の採用を始め、社員負担の軽減を図る

## （２）取組の方針

株式会社K E L Kでは5～6年前まで、人員不足などが原因で社員の長時間労働が恒常化していた。当時の総務部長は「半導体業界は景気の変動が激しいため、人を雇いたい  
が雇えず、みんなで残業してカバーする状況でした」と語る。しかし、体調を崩す人もあり、社員の負担を減らすために会社と組合が一体となって就業管理委員会の立ち上げや、管理職の教育等を通して長時間労働是正の取組を始めた。

## （３）取組の内容

### ①経験者雇用の推進

技術を持っている定年退職した方や以前同様の仕事をした経験ある方を積極的に採用した。これは、社員の負担軽減に役立っただけでなく、即戦力の採用により今までにないノウハウが職場に持ち込まれ業務の効率化も進んだ。パート採用であるが、賞与や改善提案などの報奨金制度も正社員と同様にあり、社員に登用される機会も設けられている。

### ②「健康デー」の設定

組合からの提案もあり、遅くとも8時までに帰ろうというスローガンのもと、「健康デー」を月曜・水曜・金曜に設定した。帰宅を促すために全社にむけて放送を実施している。株式会社K E L Kの「健康デー」の特徴は、定時退社日を設定しても実現が難しい実態があったため、実効性のある目標とした点である。また、フレックス勤務体制のため出社が遅く夜遅くまで残る傾向にあった一部の社員もこの声掛けが進んだ結果、出社が早まるという効果もあった。

### ③残業時間の事前計画申請

残業に関しては、月初めに課単位で課長が部下の残業計画を立て、総務部に申請する制度となっている。計画を変更する場合はその都度申請しなければならない。残業時間の基準を定めて、基準を超える場合には申請が必要となっている。残業時間の基準については定期的な見直しをしている。

こうした残業時間の可視化と残業時間の事前把握により残業時間を抑制している。

## （４）業務効率化に向けた実施事例

### ①業務改善運動の取組強化

#### ア) 業務効率化の方法

労働時間の縮減と並行して、QCサークル活動と改善提案制度を2本柱として業務改善を図っている。どちらの活動も製造部門から始まって、今では間接部門まで全社的に広がっている。QCサークル活動は、自主的にテーマを決めて問題点を現場の中で話し

合っている。また、改善提案制度の特徴は、提案した改善案の数ではなく、実際に実行した数でカウントされる点である。提案数は個人・組織の表彰と連動しており、社員に対するインセンティブとなっている。

また、最近管理職に対し会社の課題の共有し、できるものは即改善していくワークショップを立ち上げた。話し合いの結果、課題が6つに整理され、「情報管理改善プロジェクト」「設計業務改善プロジェクト」「ダントツ商品検討プロジェクト」「取説仕様書改革プロジェクト」「旧製品への対処方法改革プロジェクト」「低SVM商品の原価改善プロジェクト」の各プロジェクトが週一回のペースで始まっている。

#### イ) 業務効率化の効果

業務改善活動の内容は細かい部分にまで及んでいる。例えば、業務中の不注意によるミスのことを「ポカミス」と表現していたが、言葉に重みがなかったので、「大恥ミス」と変えた。表現を変えたことにより問題意識や社内での改善への取組が強化され、ミスの件数が大幅に減った。また、ある部門では書類が雑然としていたため事務効率が悪くなることもあり、書類の山がいくつもある人には「山は一つに20cm以下に」、書類が詰まっているロッカーも「半分ぐらいは余裕を持たせる」などと具体的に示して整理整頓を進めた。

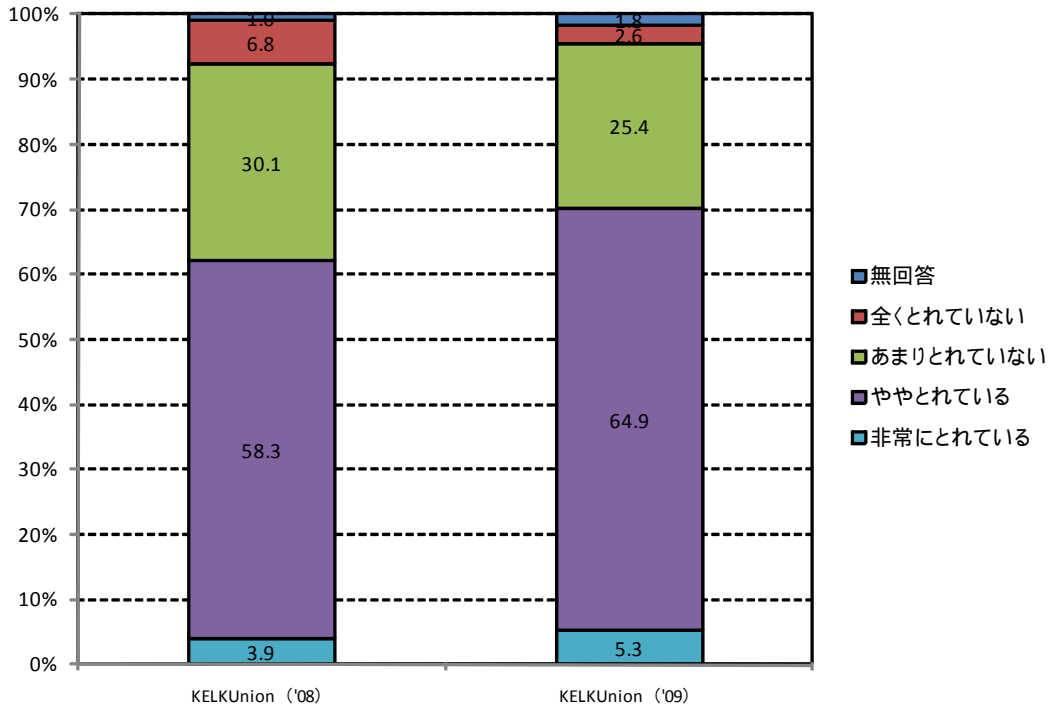
こうした業務改善活動が、結果として労働時間の縮減につながった。

#### ②多能工化の推進

株式会社KELKは、直接部門では、多能工化を進めることで、急に人員不足が生じたときや生産量の変動があったときに備えている。このような人材の柔軟性を高めることが休暇の取得しやすさにつながっている。同様に間接部門でも、例えば生産管理を担当する部門で自らの担当業務以外の他の担当業務もこなせるようにして、多能工化を実現している。

社員の平均年間総労働時間は、取組を始める前は2,200時間を越えていたが、2007年度には2,086時間にまで縮減した。「まだ、『ワーク・ライフ・バランス』という言葉があまり意識されていない頃から、“働いている人が幸せになる”といったことを意識していたが、『ワーク・ライフ・バランス』の言葉を掲げることによって、社員の意識が高まった」と人事担当者は語る。業務改善や多能工化に取り組み始めたことにより、組合による社員アンケートで仕事と生活のバランスが取れていると思う社員が増えているそうだ。

組合員アンケート Q28 あなたは仕事と生活のバランスがうまくとれていると感じていますか？



(全コマツ労働連合会 組合員意識アンケートより抜粋)

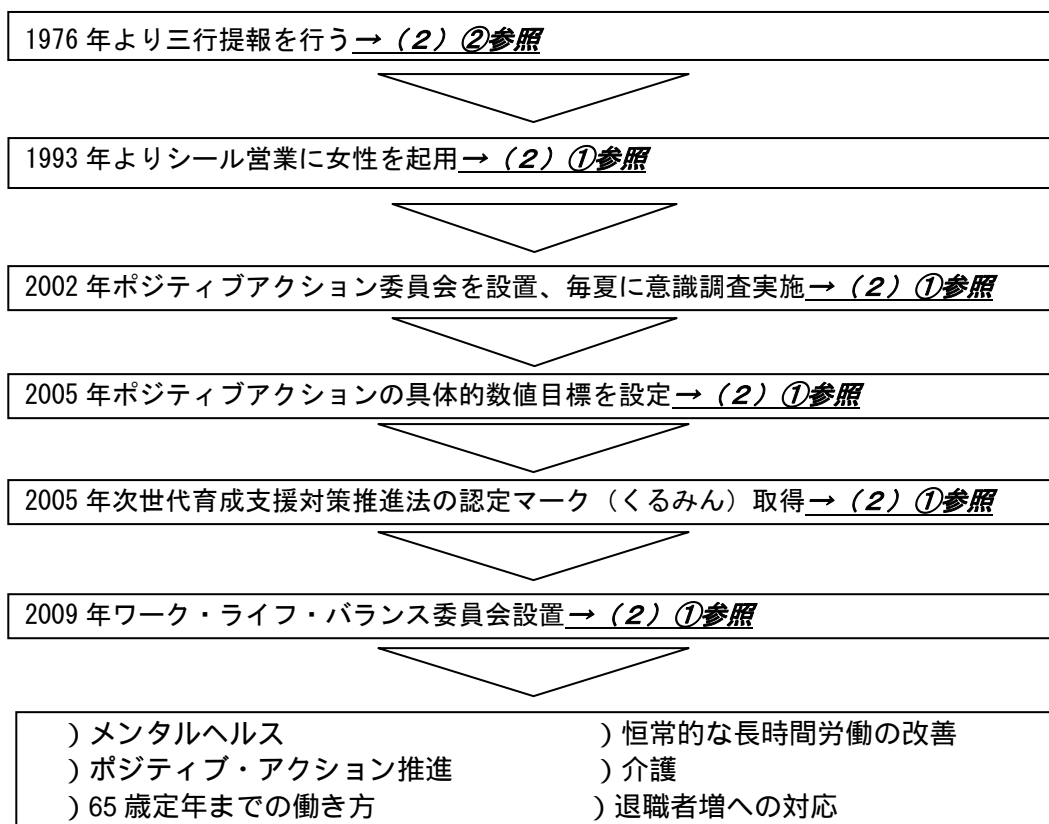
§ 8 株式会社サトーのケース

◆企業概要

①企業名	株式会社サトー
②本社所在地	東京都渋谷区
③事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ RFID、バーコード、2次元コードなどを利用した自動認識システムの提案</li> <li>・ ハードウェア、ソフトウェア、およびサプライ製品（ラベル、チケット、IC タグなど）の開発・製造・販売 等</li> </ul>
④ヒアリング訪問先	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営企画本部人事部 専門部長</li> <li>・ 経営企画本部社員相談室 産業カウンセラー</li> </ul>
⑤ヒアリング訪問日	2009年12月7日

◆ヒアリングの内容

(1) 取組の経緯



## (2) 取組内容

### ① ポジティブ・アクション及びワーク・ライフ・バランス施策

株式会社サトーでは、成果主義・実績主義でやっていこうという姿勢がもともと強く、性別国籍年齢にこだわらない人材の活用を施策の中心に据えている。1993年からシール営業に女性を起用しており、現在は75名程度の女性が営業パーソンとして活躍中であり、外国人の正社員採用や定年延長(65歳まで)も実施している。

女性の活用をさらに進めるため、ポジティブ・アクション推進委員会を2002年に設立した。2005年にはポジティブ・アクションの数値目標を策定し、現時点での進捗状況は以下の通りである。

#### ポジティブ・アクションの数値目標

- i) 2009年4月までに女性課長を20名以上にする
- ii) 2010年までに2名以上の女性部長を誕生させる

#### ポジティブ・アクションの進捗状況

	取締役	執行役員	部長	課長	係長	主任	一般	合計
2005年	1	0	0	6	21	81	166	275
2009年	1	2	2	13	42	94	162	316

(株)サトー提供資料より作成)

2005年には、次世代育成支援対策推進法の認定マーク(くるみん)を取得し、最初2年間は以下の3点を盛り込み、行動計画を策定した。

- i) フレックス制度の導入部署を広げる
- ii) 育児休業取得が可能な期間を子が3歳に達する日までとする
- iii) 計画期間内に男性社員の育児休業取得者を出す

2009年からはポジティブ・アクションからワーク・ライフ・バランス寄りにシフトした施策を推進している。ワーク・ライフ・バランス委員会を設立し、以下の取組を行なうこととした。

- i) 年次有給休暇の取得促進の為の方策を講じる
- ii) 所定外労働時間削減の為の方策を講じる

ワーク・ライフ・バランス施策のための啓発活動としては、パンフレット作成、講演会開催(毎年1回)「時短マーク」作成などである。「時短マーク」とは育児のために時短勤務になった人が周りの協力を得やすいように、机やPCに貼れるものを作成した。ポジティブ・アクション推進委員会で企画、作成し、育児中の社員の働きやすい環境を整え、ワーク・ライフ・バランスに対する社内ムードの盛り上げに寄与している。時短

マークは社内のポータルサイトからダウンロードできる。

## ②三行提報

### ア) 取組の概要

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。30年近くの歴史を持ち、2009年からは三行提報のシステムの外販を始めた。

提案内容は、製品の品質改善・改良の提案、新製品の開発提案、業務の効率化を図るための改善提案、販売政策提案、職場環境の改善提案、社員が共有すべき成功事例・敗戦理由の提供、経費の効率的執行などであり、提案内容は提報データベースに保持され、社員間で共有し、有効活用されている。

#### 三行提報とは

- ✓ 対象：全社員（国内社員+海外社員の一部）現在、毎日1,900通が社長へ届く。
- ✓ 内容：会社を良くすることであれば、取り上げるテーマは自由。気づき、思い、意見、提案、報告、不満（個人の誹謗中傷は禁止）
- ✓ 短文形式：三行情報 = 127文字の報告。
- ✓ 毎日提出：考える習慣を養う。
- ✓ 記名式：提出した内容に対して責任をもつ。
- ✓ 経営トップからのレスポンス：会社としての具体的なアクションに繋がりがやすい。社長・副社長が重要と判断し、共有指示があった内容はポータルサイトへ掲載。
- ✓ ナレッジ・フィルタリング：現在、秘書室（男性3名/女性3名）と、ベテラン社員2名が行っている。（30～50件を社長・副社長へ提出し、同じものは幹部約80人にも同時並行で回付している。）
- ✓ 評価：奨励制度との連動（月間、年間、賞与）/ポイント運用（人事考課へ反映、優秀社員表彰 選考時の参考、100%提出が昇進・昇格の条件）
- ✓ ナレッジリーダー制度：社長に提出されなかった提報で役立つものは担当部署が評価

（出典：(株)サトー提供資料）

### イ) 取組の具体的事例

三行提報の提案内容には、以下のようなものがある。



### 【入社1年目の社員の例】

恵比寿地区は美味しいレストランが多いのでお昼は当然混む。そのため、入社1年目の社員が「12時に出ると並ぶので時間の無駄だ」というのを三行提報で書いたところ、トップに上がり、最終的に11時半～1時半の間の1時間に自由にお昼休みを取れることになった。三行提報により、自分たちが経営についてモノを言うチャンスがある、という意識が社員間で強くなっている。

### 【ハンドラベラーの例】

総額表示（消費税込みの価格表示の義務付け）開始時期に、ハンドラベラー（値札貼付機器）の注文が増えたという話が三行提報で上がってきた。成熟商品であり、これまでは注文が急に増える商品ではなかったが、三行提報で数名の営業員から同様な情報が寄せられたため、トップが中小企業のニーズにいち早く気づき、大增産体制をとった。結果として全国から注文が入り、特需に対応することができた。

これらの事例が示すように、三行提報は社員、経営層の双方に様々な効果をもたらす。具体的には、社員にとっては、問題意識・経営参画意識が向上、ベスト（ワースト）プラクティスの共有等が可能になる。また、経営層にとっては、自由闊達な社風醸成、リスク回避、リーダーシップ発揮のための創発インフラの整備等が可能になる。

### 三行提報による具体的な改善例

職場の改善	事業活動の改善
✓ 非喫煙手当の支給（タバコを吸わない社員へ2,000円/月を支給する）	✓ 特需への気づき（お客様の要望に対する早期対応）
✓ エブリデイ・カジュアル	✓ ソフトウェア開発への反映
✓ タイムカードの廃止	✓ 製品開発への反映
✓ データ印の廃止	✓ 競合他社の状況把握や、事業撤退の気づき
✓ 昼休みのフレックス化	✓ 成功商談の横展開など多数。

（株サトー提供資料より作成）

### ウ) ワーク・ライフ・バランス施策の中での活用

株式会社サトーでは、提報の内容を、「営業事業」「改善要望」「改善報告」「お客様の声」「新規提案」「サトーのこころ」「その他」と体系的に分類しているが、2008年の社内報告書によると、「改善要望」が全体の提報の42%を占める。2009年からのワーク・

ライフ・バランス施策の中でも「所定外労働時間削減の為の方策を講じる」を掲げており、ワーク・ライフ・バランス促進のために不可欠な業務効率化・迅速化実現のために、この三行提報の果たす役割は大きい。

労働時間削減に対するトップの意識は強く、現在、副社長が考えたスローガン（8時間労働で売り上げ・利益を達成 - 残業ゼロの仕事力を身に付ける - 残った時間を自分に投資する）が社内のおちこちに貼られている。

また、ワーク・ライフ・バランスの「ライフ」に関する施策も充実しており、仕事と関係のない社外の人との飲食費用（1回2,000円まで補助）を年間12回支給する交流会費（目的は、外部との交流を推進し、内輪の論理にならないようにする。良い人材を探す。人材を発掘するのは人事部だけの仕事ではない）の支給制度や通信教育制度にも力を入れている。通信教育制度は会社推薦コース、本部推薦コース、その他のコースがあり、修了時には推薦コースは費用全額、その他は7割を会社が支給する。

## § 9 サンライズ工業株式会社のケース

### ◆企業概要

①企業名	サンライズ工業株式会社
②本社所在地	兵庫県神崎郡市川町
③事業内容	・ カーエアコン口金具等部品製造
④ヒアリング訪問先	・ 総務部次長 ・ 総務部総務課長
⑤ヒアリング訪問日	2010年1月12日

### ◆ヒアリングの内容

#### (1) 取組の経緯

不景気でリストラをする企業もあるが、効率を上げることによりリストラを行わないという方法もある。サンライズ工業では、効率化の取組によって雇用の安定を実現している。効率を上げれば、賞与も出せ、雇用も確保できるということがトップからのメッセージとして浸透している。

会社としては、海外に関連会社が社あり、生き延びる道はあるが、従業員を守る道は、自分たちががんばらないとダメだという考えが根底にあるという。従業員に自覚を持ってもらうために、目標を自ら立て、それを自ら評価することで自分を戒め、反省してもらう場を与えることで成長してもらう機会を提供している。

#### (2) 取組の内容（実施状況）

##### ①例：QCサークル活動について

###### ア) 取組の経緯

現場において改善チームを構成し、自主的改善を行っている。改善の成果は毎年11月に発表会を行っている。「QCサークル活動」という名前はトップダウンで決定されたが、発表は社員の自主的な取組について行われる。経営からは、「自分たちでテーマを選定し、何でもいいから改善策を検討してみる」とメッセージを出している。

###### イ) 取組の概要

QCサークルでは、現場の従業員が自主的にデータを取り、現状把握を行った上でテーマ設定を行っている。テーマが設定されると業務分析、対策の検討という流れで活動を進めていく。前述の発表会は、こうした取組の成果を発表するものである。各グループとも、QCストーリーに則って、現状分析から効果までをきっちりとまとめている。

なお、QCサークル活動は就業時間中に行っており、1グループあたりの人数構成は17～18名ほどである。

## ②例：提案活動について

### ア) 取組の経緯

提案制度を設けた背景には、従業員の考えていること、従業員の気持ちを汲み上げたいという意図があった。従業員の「こうしたいのに、会社は何もしてくれない」といった気持ちを汲み上げられると良いと考えて制度を設けたのである。同時に従業員のモラル面でのボトムアップを狙う意図もあった。

意見を出す従業員も意見が採用されれば「聞いてもらえた」とうれしく思い、さらに表彰を行うことで職場の活性化にもつながるという好循環を目指した取組となっている。提案制度を設置することによって、従業員が意見を発言する機会が得られ、各人の働く意欲や、モチベーションを上げる機会になっていると考えられる。

### イ) 取組の概要

前向きな内容ならば、どんなことでも提案できる「提案制度」が設けられている。提案は、全従業員が月に1つずつ行うことになっている。この制度では、提案1件当たり数百円の賞金を出しており、提案内容が業務効率化や生産性向上に有効と判断されれば賞金が増額される仕組みである。なお、こうした提案制度の運用は、命令ではなく従業員の自主性に委ねられている。

## ③例：地域のシルバー人材を取り入れた取組

### ア) 取組の経緯

会長の考え方の下、シルバー人材を取り入れた取組に力を入れている。地域の高齢者を雇用するなど、地域社会に貢献することを大事にして取組を進めている。

### イ) 取組の概要

具体的には、社員が行うべきコア業務以外の、周辺の、付随的な業務について、地域の高齢者に対する業務依頼を継続して実施している。現在は、海外の関連会社に本社設備を移設するための機械の清掃、簡単な修繕を担ってもらっている。日常の業務プラスアルファの部分を地域の高齢者に分担してもらうことで、従業員がコア業務に専念できる体制を整えている。

## ④例：労働時間の短縮化のためのその他の工夫（ジョブローテーション）

### ア) 取組の経緯

サンライズ工業では、かつては、業務の繁閑に合わせて人材を募集して補充していた

が、現在ではトップの方針により一切認められない。人材の補充についての方針の他、残業もしないというトップの考えで、当初は現場から「どうしたらよいのか」との戸惑いの声も聞かれたという。

こうしたトップの考え方に対して、現場の管理職は人員の配置転換を頻繁に行って対処した。余裕のある部門から忙しい部門に人員の配置換えをするなどして、異動を活用し、人員を増やさずに乗り切った。

こうした工夫を通じて、以前は忙しい部門だけに人を補充する、残業が増えるといった現象が見られていたが、会社全体で最適化するという考えに変わってきた。それまでやったことのない仕事をするのは違和感もあり、いざとなるとなかなかスムーズに実行できない側面もあったというが、人員を増やさずに繁忙期を乗り切るのは、現場の管理次第であると意識変革が起こったという。

#### イ) 取組の概要

一部の部門ではジョブローテーションを取り入れている。所属する従業員の担当できる業務に偏りが生まれぬよう、バランス良く仕事ができるようにローテーションを組んで仕事を割り振りする方法で実施している。各従業員が「Aという仕事」、「Bという仕事」という形で毎日交代し、どのような業務についても一定程度の遂行が可能になるように配慮している。

#### ウ) 取組の効果について

ジョブローテーション導入の背景には、休暇を取りやすくしたいという考え方がある。1人にしかできない仕事であれば、担当者が休暇を取ると仕事が回らなくなってしまう。こうした事態は会社としては回避しないといけないことであり、同様の理由で仕事のマニュアル化も実施している。

景気動向によっては、職務分掌どおりに人員配置を維持する余裕がなくなることがある。こうした際には、従業員が異動した場合でもすぐに引継ぎができるよう、多能工化することが必要だと考えている。実際に「2人が3人分の仕事をすることで、負荷は多少増えるが、残業は増えていないので、その分効率が悪くなっている」との声が寄せられている。

例えば、事務担当がスポットで現場に応援に行った場合、その分事務部門の仕事が滞ってしまうということがなくなる。仕事を共有化しているため、担当者が不在のときは他の従業員が仕事を進めることができるためだ。多能化する以前は、応援に出た従業員がデスクに戻ってくると、机の上に書類が溜まっていたり、誰も手を付けないで仕事が残っていることがあったというが、現在は「Aは応援に行っている。じゃあB、これをやっておこうか」とフォローし、仕事全体を効率的に遂行する体制ができている。

## § 10 株式会社東京コンサルトのケース

### ◆企業概要

①企業名	株式会社東京コンサルト
②本社所在地	東京都中央区
③事業内容	求人広告、紹介・派遣・研修、コンサルティング・アウトソーシング、セミナー、ビューティーナビ等
④ヒアリング訪問先	取締役 CFO
⑤ヒアリング訪問日	2010年2月9日

### ◆ヒアリングの内容

#### (1) 取組の経緯

4～5年くらい前から「育児休暇を取りたい」という希望が女性から出てきた。せっかく教育してきた人材が途中でやめるのは企業にとっても大きな損失であり、長く働いて欲しいという思いがあり、また、世間一般でワーク・ライフ・バランスが叫ばれていたことも重なり、ダイバーシティに取組むこととした。同時に、業務効率化に向けた取組も開始した。

会社の経営理念が「ワクワク楽しく」であり、仕事には厳しさもあるけれども、その中でやりがいのある仕事をして楽しく過ごしていこう、そのためにはプライベートも充実していないといけない、という考えがもともと社内に根付いていたこともあり、従業員の受け入れ姿勢はおおむね良好であった。

#### (2) 取組内容

##### ①ダイバーシティプロジェクト

###### ア) 取組の経緯

ダイバーシティプロジェクトは4～5年前、産休・育休の復帰支援のスタートと同時期に開始した。「ワーク・ライフ・バランスは全従業員対象のものであり、女性など特定の人のためだけではない。だから全社的に取り組んでいこう。」という考えを取組の基本理念とした。まずは、産休・育児支援のため「アルモ」という職場復帰プログラムを導入し、産休・育休中の従業員が社内情報（社内行事や組織変更、社内の育児休暇者や先輩ママさんの話等）を随時入手することが可能になる仕組みを整えた。

###### イ) 取組の概要

ダイバーシティの活動は就業時間内に行なった。活動内容は、社内の課題検討と解決及びワーク・ライフ・バランスの社内推進活動の2つである。社内のプロジェクトとし

て、月1回ミーティングを行った。メンバーは全従業員対象として公募したが、発足時は全員が20代未婚の女性従業員であった。

ダイバーシティプロジェクトを進めていく中で、業務効率化に向けて行なった取組みは以下の通りである。

#### i) フレックスタイム制度の導入

コアタイムを設けず、8時から18時までの間で1日3時間働き、1カ月での必要労働時間を満たせばいいという仕組みのフレックスタイム制度を導入した。フレックス制は早くから導入していたが、以前の仕組みでは朝の遅刻者が増えたため、3年前に見直した現フレックスタイム制度はあくまで業務に支障のない範囲で行なうこととし、完全事前申告制とした。見直しを行なったことで、授業参観や役所に行きたい場合に柔軟に勤務時間を調整する仕組みができた。

#### ii) 業務の適正時間・適正人員の把握

この時間は本当に必要なのか、ミーティングをもう少し減らせば1週間の仕事が減るのではないかと、効率的にミーティングをするにはどうすればよいか、という問題意識を全員に持ってもらうために、1ヶ月間、業務内容と工数を従業員全員に記録させ、適正人員を把握した。「全員で考えていく」という考えが基本にあったため、作業工数の集計結果は全員分公開した。公開することで基準ができ、評価もしやすくなった。

公開前には従業員と面談を行い、「あなたが悪い」というのではなく、「ここまで縮められる」ということを理解してもらうためのフォローも行なった。どうすれば早くできるかを一緒に考えていき、半年ごとの目標設定に業務効率化に関する目標を組み込んだ。

面接の際は、残業が増えれば自分たちへの還元が減ることを会社の財務内容を交えながら説明した。従業員自身が数字で理解し、残業が従業員への利益還元を阻止しているということを理解するのに有効であった。結果として、残業時間は60~70%にまで減少させることができた。

#### iii) 残業時間の上限を設定~会社を22時で閉める

3年前から、社内を22時に消灯し、残業時間の上限を設けた。制作業務などでは80時間程度の残業が当たり前だったのでマネージャーからは抵抗があったが、メンバーを教育することの重要性を説いて説得した。

残業は事前申請制とし、何時までかかるかをマネージャーに申告をさせ、マネージャーがやむを得ないと判断した場合にだけ許可している。申告ごとに残業時に発生する業務内容と所要時間を確認することで、従業員の作業プロセスの改善点をマネージャーが発見し、指導する良い機会となった。

ただ残業を減らすのではなく、自分の業務の中でどのように効率化を行い、自然に時

間を減らしていく姿勢が大事であり、やみくもに時間削減を推し進めると従業員に疲弊感が出ると東京コンサルトでは考えている。

#### iv) ジョブローテーション

3年前から、事業ごとに従業員全員が全ての業務ができることを目指した「ジョブローテーション」を行なっている。事務系の従業員が、営業、財務、会計、労務、販売管理等を順に担当し、各業務を行なえるようにすることでスキルの平準化を図った。

取組を行なう中で、誰が何をどの程度しているか、どこに保管したかのかなどの情報の共有が進んだ。各業務マニュアルも分かりやすく再編した。

ジョブローテーションは、従業員自身の付加価値を高めることが可能になり、「転職の時、どこに行っても通用する。」と、従業員に説明している。従業員の教育も、ジョブローテーションの狙いである。

#### ウ) 取組を定着させるための工夫・効果

ダイバーシティプロジェクト発足当初は育児休業の議題ばかりで、どちらかということ女性の「権利」ばかりが主張されていたが、ダイバーシティの活動・ミーティング内容を全て社内ブログで公開し、そのことによって社内の理解・浸透を図った。また従業員へのアンケートも行い、その結果もすべて公開した。

ただ、それでもこうした取組に関しては男性の方が消極的で、強い抵抗はなかったものの「なぜ必要なのか」「自分には関係ない」という空気はあった。このような意識を変えるためには従業員一人ひとりと面談し、理解を浸透させることが重要と考え、ダイバーシティの活動のメンバーでもあり、経営にも関わっている が担当した。 は従業員との対話のポイントを次のように語っている。

子どもを産む可能性のない従業員に対しては「ワーク・ライフ・バランスというのは子どもを育てるだけのものではない、例えば、ご兄弟・ご家族が長期で介護が必要になった時に、長期で休みを取るのもワーク・ライフ・バランスだし、余暇を長期で楽しむことでステップアップや趣味を楽しむこともワーク・ライフ・バランスだ」という話をしました。

1対1で話をして啓発するということの重要性を感じました。全員に対して話しかけても、自分に対しての話だという意識が希薄になってしまうので、まずは1対1ですね。



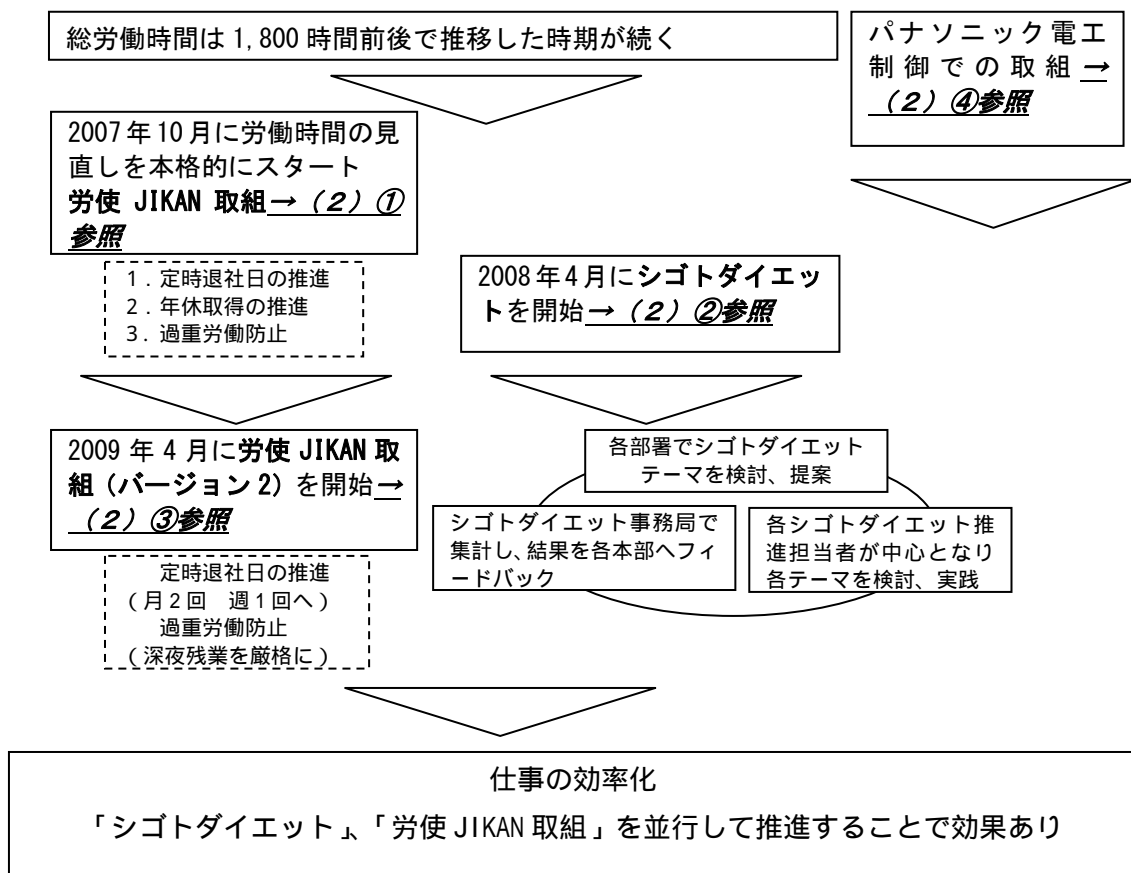
§ 11 パナソニック電工株式会社のケース

◆企業概要

①企業名	パナソニック電工株式会社
②本社所在地	大阪府門真市
③事業内容	照明事業、情報機器事業、電器事業、住設建材事業、電子材料事業、御機器事業等
④ヒアリング訪問先	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事部 労政・福祉グループグループ長</li> <li>・ シゴトダイエツプロジェクトプロジェクトリーダー</li> <li>・ パナソニック電工労働組合中央執行委員</li> <li>・ パナソニック電工制御株式会社企画部情報企画主担当</li> </ul>
⑤ヒアリング訪問日	2009年12月1日

◆ヒアリングの内容

(1) 取組の経緯



## (2) 取組内容

### ① 労使 JIKAN 取組

#### ア) 取組の経緯

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1,800時間前後で推移した時期が続いたため、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。

- i) 定時退社日の推進
- ii) 年休取得の推進
- iii) 過重労働防止

#### イ) 取組の概要

労使 JIKAN 取組の3つの軸のうち、「定時退社日の推進」は、18日(組合の日)と25日(給料日)の月2回とした。ただし、25日に定時退社できない職種(月末頃に出荷が集中する工場や月末多忙な営業職など。)は代替日を設定することとした。

「年休取得の推進」は、ワーク・ライフ・バランス(育児、介護、結婚記念日、自己啓発等)に関連する年休の取得促進を行ない、新設したワーク・ライフ・バランス年休については、時季変更を認めないこととした。

「過重労働防止」については、入出門管理や実態調査を行い、特に深夜勤務・休日出勤の削減に努めた。

#### ウ) 取組を定着させるための工夫・効果

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齐にスターとさせたことである。2007年10月から、社長からのメッセージ発信、ポスターの掲示(2カ月ごとに更新)、「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、実態調査等を一齐に始め、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。



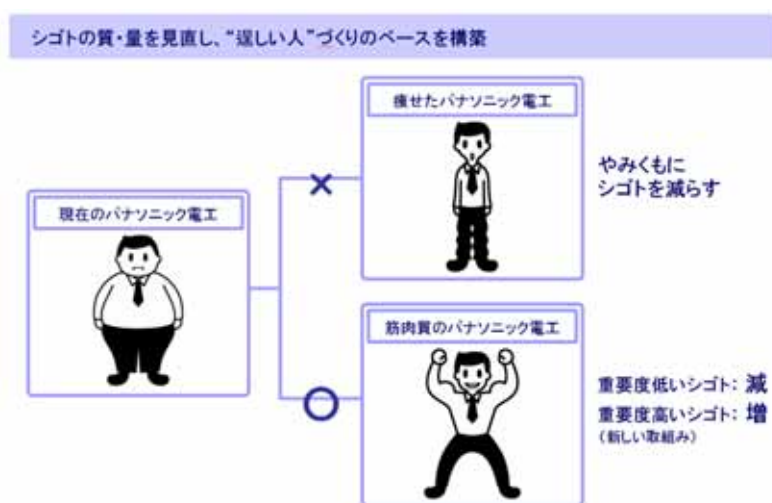
(出典：パナソニック電工労働組合提供資料)

2007年10月の取組開始後も、総労働時間の進捗状況はまめに確認している。支店別6ヶ月の総労働時間の推移やアンケート調査(社員が取組～についてどう思っているかの意識調査)を組合で実施・公表し、進捗状況の視覚化に努めた。

## ②シゴトダイエット

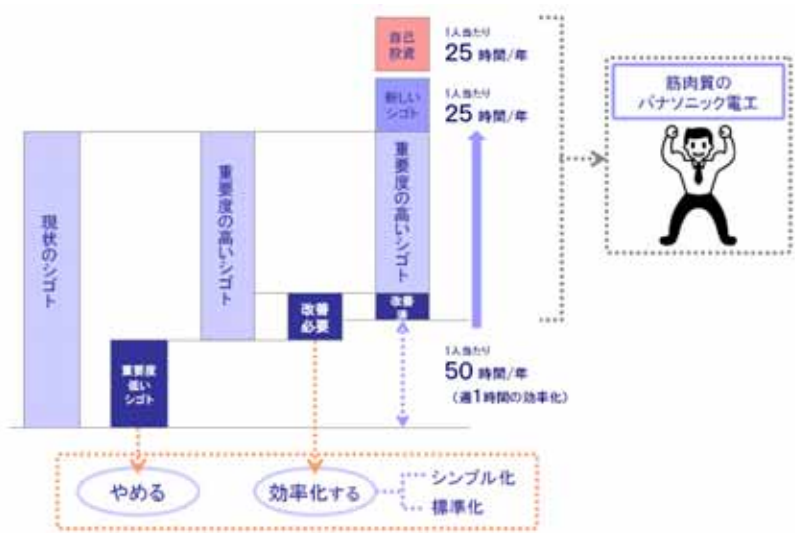
### ア) 取組の概要

パナソニック電気株式会社では、2008年4月にシゴトダイエットを開始した。(社長プロジェクトとして3年間実施。)本取組でシゴトの質・量を見直し、たくましい人づくりのベースを構築することを目的とした。



(出典：パナソニック電気提供資料)

具体的には、やみくもに仕事を減らすのではなく、重要度の低い仕事と重要度の高い仕事を整理し、優先付けによっ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。重要度の評価基準は、「昔は重要だったが、今も重要かどうか」という視点で整理した。目標値は、年間1人あたり50時間(週1時間)の効率化とした。(新しいシゴトに25時間、自己投資に25時間)



(出典：パナソニック電工提供資料)

## イ) 取組を定着させるための工夫・効果

### i) 取組の体制

シゴトダイエットの体制は、プロジェクトマネジャーである人事担当役員を筆頭に、プロジェクトメンバー専任4名、兼任13名で構成している。また、組合とも協力して行なっている。

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。

- i) 部署ごとにシゴトダイエットテーマを検討、提案
- ii) 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
- iii) 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。

テーマ提案を円滑にするためのツールも充実させている。シゴトダイエット専用の入力フォームがあり、取組前と取組後の効果が計算できる仕組みになっている。現在累積テーマは6,000数程ある。

### ii) 効率化に向けたテーマ

全社共通テーマは、08年上期は「会議ダイエット」、08年下期は「資料ダイエット」、09年上期は「移動ダイエット」、09年下期は「メールダイエット」とした。

「会議ダイエット」については、事業部門の例でいうと、まずは各会議の所要時間を把握し、総労働時間に占める会議時間の割合を算出し、実態を把握した。その結果、10.3%の労働時間が会議に占められていたことがわかったので、最も工数(人数×時間)の多い製造会議の、議事の絞りこみ・議事進行の標準化・参加人数の見直しを行い、総会議時間を184時間・人/月から147時間・人/月に削減した。

「資料ダイエット」については、営業部門の例でいうと、提案書フォーマットの統一や、資料の保管場所のルール設定、共有ファイルのPDF管理の統一、月1回の職場整理整頓日の設定により、資料作成等に係る時間を115.5時間・人/月から56.7時間・人/月に削減した。

「移動ダイエット」については、試験的に2009年5月に出張者用共有デスクを全国4箇所に設置した。共有デスクの活用により、出張先でのすきま時間を有効活用することができるようになった。

### iii) 従業員への周知

社内周知という点では、ポスター、社内新聞での露出を高め、継続的に認知度向上に努めている。また、シゴトダイエットのモチベーション向上のために、パソコン操作のノウハウ発信などを行い、スキルの底上げ活動を実施している。

## ③ 労使 JIKAN 取組 (バージョン 2)

### ア) 取組の経緯

2009年4月に、労使 JIKAN 取組 (バージョン 2) として取組を始めた。取組は、以下の2つの軸に沿って開始した。

- |                     |
|---------------------|
| i) 定時退社日の推進：月2回→週1回 |
| ii) 過重労働防止：深夜残業の厳格  |

### イ) 取組の概要

労使 JIKAN 取組 (バージョン 2) の2つの軸のうち、「定時退社日の推進」は、事業所や部署で例外はあるものの、対象は従来どおり全従業員(役職者、派遣社員含む)とし、毎週水曜日を定時退社日とした。バージョン 1 は、定時退社日の月2回の「徹底」を目的としたが、バージョン 2 は定時退社日の月2回以上への「前進」を目的とした。

「過重労働防止」は、上司による勤務協定の実施を徹底した。

ウ) 取組を定着させるための工夫・効果

パナソニック電工株式会社での仕事の効率化の取組の特徴は、労使一体で推進している点。「シゴトダイエット」と「労使 JIKAN 取組」の両者を並行して推進することで効果があがっている。

④パナソニック電工制御株式会社における取組

ア) 取組の概要

パナソニック電工制御株式会社は 23 の営業所があり、従業員は約 360 名。取組内容は以下の 3 点である。

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>i) 効率営業の推進</li><li>ii) 情報システム・通信手段の有効活用</li><li>iii) 会議の効率化</li></ul> |
|---|

「効率営業の推進」については、直行・直帰を推進し営業活動時間の効率化を進めた。

「情報システム・通信手段の有効活用」については、独自の営業支援システムの導入で会議資料作成の時間削減、営業の見える化による的確な状況把握等を行なった。

「会議の効率化」については、1998 年 10 月という早い時期からテレビ会議システムを導入している。国内では 30 人程度の参加者のいる会議（営業所との会議）が多く、テレビ会議は大人数での議論に適している。営業の直行直帰、テレビ会議を可能にするためにはモバイルパソコンの導入が必要。とはいえ、直行直帰=モバイルパソコンという認識はなく、チェックリストで必要度を見極め、承認された従業員に支給している。

（100 人程度）

2007 年 7 月に社内表彰制度を新設し、業務改善に取り組んだ人も表彰することとした。実績が上がった時にタイムリーにその功績を認めることで、従業員のモチベーションを高めることとした。

業務改善を推進する上でポイントとなるのは、その取組の進捗確認（不定期）やトップの理解など挙げられ、パナソニック電工制御では、その点が上手く機能している。

§ 12 日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社のケース

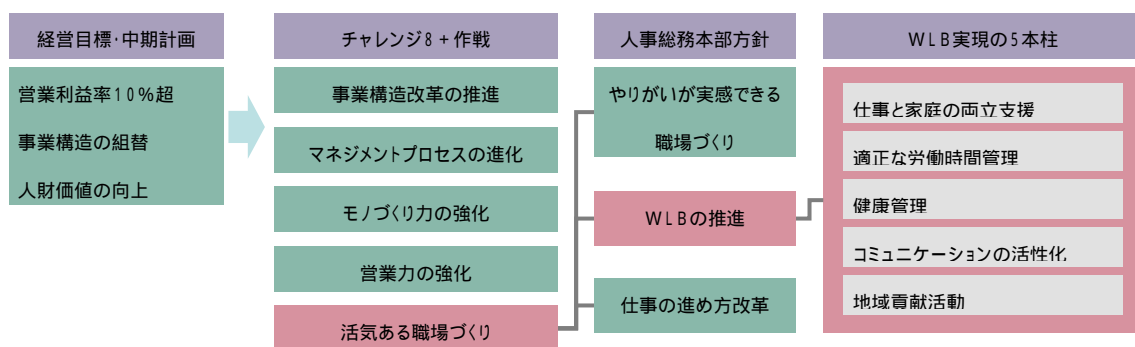
◆企業概要

①企業名	日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社
②本社所在地	東京都品川区
③事業内容	コンピュータソフトウェアの開発及び販売並びに情報処理機器の販売
④ヒアリング訪問先	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事総務本部 人事部 労政グループ</li> <li>・ 公共社会システム事業部 第2公共システム本部</li> </ul>
⑤ヒアリング訪問日	2009年12月14日

◆ヒアリングの内容

(1) 取組の経緯

日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社では、経営目標の中期計画に基づいて、全社の改革運動をここ数年続けてきた。その大きな柱として、「活気ある職場づくり」がある。その中に「ワーク・ライフ・バランスの推進」があり、それを実現するための5本の柱を立てて取り組んでいる。



同時に、厳しい経営環境にあたり、社員のモチベーションを上げていく一つの柱がワーク・ライフ・バランスへの取組を進めることであった。長時間労働が常態化していた業界の中で、長時間労働に耐えられる人しか許容できない職場ではオリジナリティのある製品は生まれないという経営トップの強い思いが基点となっている。

## (2) 取組の方針

### ①経営トップの方針が明確

社長からの明確な姿勢の打ち出しが、強力なドライブとなることで、事業部長・本部長といった経営管理層から部下への残業縮減の流れが伝播しやすくなり、また、実際に施策を立案する人事部門の担当者が動きやすくなっている。

#### <社長のコメント>

- ・ 創造的な製品やサービスを継続的に生み出すには、多様な人財を受容でき、仕事のやりがいを感じられる職場環境が必要
- ・ 従って、ワーク・ライフ・バランスの推進やコミュニケーション活性化等はこの実現のために必須の施策となる

### ②残業ゼロ日の巡視

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、実質的に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、早帰りを促進している。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。

こうした取組の一番の課題は「いかに形骸化することを防ぐか」にあると人事担当者は語る。日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社では労使・経営層含めてできるだけ全員の参加意識を高めることで形骸化を防止している。

### ③経営管理層とのコミュニケーション強化

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。



### (3) 取組の内容

#### ①経営会議による個人別フォロー

##### ア) 取組の経緯

「長時間労働を会社として認めない」という社長の意思を経営管理層に徹底するために始められた。

##### イ) 取組の概要

社長をはじめ経営幹部が参加する毎月の経営会議に長時間残業者及び上長の名簿を報告して、今後の対策や残業縮減計画等について一人ひとり個別の計画を議論。翌月の会議で、対策実施後の効果を確認するようにしている。対象は一般の社員の他、裁量労働社員や部課長も区別なく全員としている。

##### ウ) 取組を定着させるための工夫・効果

一度経営会議に長時間残業者として名前を報告されると、数ヶ月にわたってその後の経過を監視し、措置が一過性のものになっていないかどうかをフォローするようにしている。計画実行の責任について経営会議に参加している該当部門の役員が負っているため、経営管理層の残業縮減に対する意識が強くなった。

#### ②労働時間適正化への仕組み作り

勤怠管理を完全にシステム化しており、継続性・直接性・可視化をポイントに実態に即した運用を行なっている。

##### ア) 20時ルールの導入

<スローガン>  
残業に対する意識を変え、業務効率を向上させて長時間残業や不要な深夜残業を無くすことにより、心身ともに健康な会社生活を送ろう

20時以降の残業は原則禁止とし、20時には退社を促すアナウンスに続き、音楽が放送された後、一斉に全館自動消灯する。残業を行なう場合には、本部ごとに作成したルールに沿い上長に申請し許可を受ける必要がある。

##### イ) 残業警告メール

長時間残業の予兆管理として、残業時間が一定時間を越えると警告メールが発信される。メールの配信先は、本人はもちろん上長も含まれている。上長も部下の残業の状況が自動的にわかる仕組みとなっており、残業縮減対策を講じるよう意識付けがなされる。

#### ウ) 客観的な労働時間の把握

客観的な労働時間を把握するために、PCのログイン・ログオフによる出退勤時間と作業時間の乖離を自動で測り、一定時間を越えると警告メールが発信され、不整合の理由を登録し上長の承認がなされるまで警告が表示されるようになっている。これが社員自身の正確な勤怠管理を後押しし、サービス残業の発生を防いでいる。

#### エ) 休暇取得の促進

##### i) 計画年休・リフレッシュ休暇のシステム化

年間3日を行使目標とする計画年休、勤務年数ごとに付与するリフレッシュ休暇について行使予定と実績をシステム化し、可視性を向上させた。行使予定の登録については年度始めの目標設定時に行なうこともルール化した。行使予定日の1ヶ月前に上長と本人、2週間前に本人宛に自動でリマインダーメールが発信され、休暇取得に向けた業務配分を双方に意識させる仕組みとしている。

##### ii) プロジェクト休暇の導入

リフレッシュや自己啓発を目的に、プロジェクトとプロジェクトの合間やプロジェクトの閑散期にまとまった休暇を取るよう導入した制度である。各期に2日以上取得することを奨励し、期の初めに上長と本人で予定日を設定する。計画年休制度などと同様にシステムに登録されフォローされる仕組みとなっている。IT業界の業務の性質上、プロジェクト工完(プロジェクトの完了)を優先せざるを得ず、長時間労働が続くケースがある。次のプロジェクトまでの間に休む制度を設けることで、社員のモチベーション、キャリア開発にプラスの効果をもたらしている。

#### オ) フレックス制度の導入

日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社では、フレックス制度の適用を受けている社員が多い。フレックス制度も、不要に遅く出勤してくる社員が多くなり常態化すると、定時に来ている社員がつられて勤務時間が長くなるといった弊害が起こる。そこで人事担当者が朝巡視を行ない、席にいない人について、事前に上司への連絡するなどルールに基づいた運用がされているのかを確認したりして、長時間労働につながる芽を事前に摘むようにしている。

#### ③管理職の人事評価に時間管理の項目を導入

人事評価の中で管理職に時間管理の意識を持たせるようにしている。人材育成の評価の観点に「部下がいたずらに長時間残業しないようにコントロールできたか」という設問を入れている。

#### (4) 業務効率化に向けた実施事例

##### ①プロジェクトマネジメントの強化

###### ア) 業務効率化の方法

システム開発はプロジェクト単位で行っている。いかにしてプロジェクトの途中でトラブルになったり計画どおりにならなかつたりすることを無くすかが課題であった。実際にプロジェクトをオペレーションしている現場マネージャーから次のような話をうかがうことができた。「契約の前段階での契約内容の精査を行ったり、プロジェクトについて次の工程を考えながら遂行したりプロジェクトマネジメントの改善がここ数年で大きく進んでいる。」

例えば、プロジェクトの進捗管理する際に、現場の管理職に裁量が任されている。マイルストーンをおきながら進捗を管理していく中で、今までは作業の遅れを残業でカバーしていたところ、その作業は遅れるが次の工程・納期に影響しないので1週間遅らせるとか、場合によっては最終納期を守るために人員体制を早目に組み直すなどと柔軟な対応ができるようになってきている。こうした取組が、トラブルプロジェクトや赤字プロジェクトといったものを減らし、結果として残業縮減に寄与している。

プロジェクトの遂行プロセスを見直し、円滑に遂行する仕組みづくりが業務効率化のポイントとなったのである。

###### イ) 業務効率化の効果

ア)のような業務プロセスの改善や経営管理層の残業縮減への意識の高まりを受けて、意識面でも変化が表れている。現場マネージャーは「プロジェクトのスタート時にあらかじめコンティジェンシーを織り込んだ人員の厚い体制が認められやすくなっている。これは上司にも、トラブル発生時に残業が増えるよりましという考え方があるからだと思う。私たちの中にも、今までは利益を出すためにギリギリの体制でやっていくという考え方があったが、最近、利益は出しにくくても、余裕を持った体制のほうがトラブル対応のときに助かるという考え方が持てるようになった。」と語っている。

また、プロジェクトマネジメントの改善により、以前に比べ、システムによるロードマップの可視化が進み、計画と実績の突合せが高度にできていることも効率化につながっているとのことだ。

##### ②会議説明資料の一本化

プロジェクトマネジメントの精度を高める過程で、書式・様式の統一化が図られたところ、資料作成の標準化が図られ利便性が高まる反面、書類が増えてしまった。そこで、社内のその会議のためだけという資料を廃止した。上長への報告会議では、工程表など現場が普段使っている資料を流用して使用するようにした。経営トップも懇談会の場で「資料が多い」と指摘して後押ししてくれ、無駄な資料が大幅に縮減された。また、

副次的な効果として、ふだん作成している資料の質が向上した。

### ③チーム内での状況・情報の共有

現場の工夫のひとつに、個人スケジュールの共有化がある。チームの個人個人がスケジュールを公開することで、メンバーの予定がわかり、打ち合わせの設定や仕事の依頼などがしやすくなった。またそのスケジュールのなかに定時退社日をあらかじめ記入しておくことで、事前に仕事の調整をしようという意識が芽生えてきたとのことである。

以上述べてきたように、労働時間短縮に向けたポイントは、経営トップの強力な後押しのもと、縦横斜めの全方位的な社員の関わり合いを強めることにあった。

最近では、全社の運動会を復活させ、役員には家族の参加を求めるなど、経営管理層からWLBの充実、私生活や家庭の重要性を発信している。こうしたことがコミュニケーションの活発化にもつながり、会社の方針への社員の共感を育てている。そうした地道な取組が、結果的に社員の就業に対する満足度向上につながっているのではないだろうか。

WLBの取組を定量化するために、「総合満足度」「労働時間」「退職率」「罹病率」などの指標を使っており、社員にオープンにしている。総合満足度は、5点満点評価で平成17年の2.84ポイントから平成21年に3.46ポイントへと年々上昇し、平成20年の退職率は2.12%と低い。

## § 13 株式会社ヒューマンシステムのケース

### ◆ ヒアリング概要

①企業名	株式会社ヒューマンシステム
②本店所在地	東京都港区
③事業内容	システム開発
④従業員数	113名（ホワイトカラー113名）
⑤回答者	管理統括部
⑥訪問日	2009年12月18日

### ◆ 取組の内容

#### （１）取組の経緯

創業当時から働く人のための会社を作りたい、働きやすい環境を整えたい、という考えがあり、創業メンバーの妊娠・出産などもあって、初期のうちに制度を作った。

#### （２）取組の方針

生活において様々な制約があっても、その人の能力を活かした仕事ができる環境を提供し、その成果に応じた評価を行うことを会社の基本方針としている。柔軟な勤務形態や勤務時間、休暇・休職制度を実現するために、プロジェクト管理ツールなどを活用し、チームで助け合いながら、効率的な仕事の進め方をすることを目標としている。

#### （３）取組の内容

##### ① フレックスタイム制度の導入

コアタイムを10:00-15:00とし、1日8時間の月次合計時間分を満たせば、誰でも自由に自分の勤務時間を設定できる。1992年の創業以来、社員全員が制度を利用している。

##### ② 週3日勤務、週4日勤務などライフスタイルの変化による勤務日の自己設定、育児・介護休業の回数無制限・延長可

1993年に制度を導入した。勤務日の自己設定は現在3名が利用しているが、全員が事務系の職種。開発部門では仕事の性質上、利用には工夫が必要だと考えている。また、このような働き方にするためには、他の人と仕事を共有できるようにマニュアル化等の時間を捻出する必要がある。

##### ③ ジョブチェンジを可能にするための教育研修

育児休暇期間中に通信講座での資格取得を支援する制度を2004年に導入し、過去3

年間で1名が利用した。また、勤務経験年数が5年以上の技師補以上の社員には費用の5割負担を条件に大学院への通学支援を行う制度を2005年に導入し、3名が利用した。専門学校の通信講座受講も2005年に導入し、1名が利用した。

④ 短時間で成果が上がるようになるための教育研修

2005年以降、全社員を対象とする全体研修を行なうとともに、プロジェクトリーダー対象の各種セミナーには全額会社負担で受講を支援している。

⑤ 各個人に合わせた評価基準・目標の設定

2004年以降、社員は毎年、各自の目標設定シートを提出している。自分のスキルの棚卸しをし、上司との面談を通して、自分のできる事・やりたいことから、無理のない目標を設定し、スキルアップ計画を立てられるようにしている。

⑥ 成果に応じたボーナス制度

2007年以降導入。勤怠管理・プロジェクト管理システム（『ヒューマンワークス』）により、プロジェクトの成果と貢献度を個別に「見える化」し、利益に応じて、通常のボーナスとは別に4月に業績ボーナスを支給している。時間でなく成果を評価し、効率よく仕事をした人を評価する制度である。

⑦ 有給休暇の半休取得制度

有給休暇を午前と午後の半分に分けて取得できる制度を1992年に導入した。勤怠管理システム内で上司に申請し、簡単に取得できる仕組みとしている。

⑧ 配偶者の出産休暇

妻の出産日を含む2週間以内に2日間まで分割して取得ができる制度を1999年に導入した。過去3年間で2名が利用した。

（4）業務効率化に向けた実施事例

① 「なぜ残業しているのか？」「何か問題があるか？」の声かけ

「お客様に提供するのには時間ではなく付加価値である。」という考え方のもと、ひとつひとつの作業が、自分自身の好みやこだわりによるものではなく、お客様の利益にどう結びついているかを意識した仕事のやり方を推奨している。あるITサービス業の残業の理由を集計した調査では、26%が「自分の考えや意志で」、14%が「圧力や雰囲気」で残業しているという結果であった。これらを減らすべく、終業後に残っている人がいたら、残業の理由や問題の有無を問う声かけをしている。これにより、付加価値に結び付きにくい個人的な趣味領域に近い作業を省略し、つられて圧力や雰囲気で残っている

人に対しても「帰るのが普通だ」という認識を持ってもらい、本当に問題がある場合にはヘルプを出すなど個人に仕事が集中しすぎないような対応をとることが可能となる。

#### ②仕事の相談を直属の上司以外にできるメンター制度の導入

プロジェクトメンバーには、プロジェクトリーダーとは別に、「ユニットリーダー」という「メンター（指導者・助言者）」を1年間固定でつけている。このユニットリーダーは、プロジェクトの上司とは別で、勤怠管理や業務上の集計、「最近忙しそうにしているけど大丈夫か？」などの声をかけたりする役割を担う。プロジェクトの上司と別になっているのは、利害関係なく客観的に助言ができるという理由や、またそのプロジェクトがトラブル等で忙しいときは、そのプロジェクトリーダー自身も忙しいので、「最近どうか？」など部下を気遣う余裕がなくなり、ケアができなくなる可能性があるためである。

#### ③情報を共有化して「自分にしか分からない仕事は持たない」

ワーク・ライフ・バランスのためという意味もあるが、リスク分散やお客様へ安心のサービスを定常的に提供するために、「自分にしか分からない仕事は持たない」ことを推奨している。何がどこにあるかの情報を共有してマニュアル化する等、常に誰かに代れるような体制にしておけば、急な子供の病気等で欠勤してもお互いにフォローできる。

システム開発では、自分の仕事を自分の作品のように独り占めしたいタイプの間もいて、そのこだわりは必要だし大切でもあるが、仕事としての完成度を高めるためには創る過程においてもそれを共有し評価しあえる事が重要である。情報の共有化で、みんなが協力してとりかかれる環境を整える活動をしている。

#### ④多様な勤務形態や成果に応じた評価を可能にするシステムの活用

『ヒューマンワークス』は、独自に開発した統合人材資源管理グループウェアである。多様な勤務形態に対応した勤怠管理ができるだけでなく、プロジェクトごとにどれだけ利益が出たかが分かり、その成果と貢献度に応じて業績賞与として分かりやすく配分できる仕組みを作っている。生産性が向上した分の利益を客観的な評価により社員に還元することで、社員にも業務を効率化するインセンティブがある。

#### ◆ 取組の効果

社員の中には、2児の子育てをしつつ週3～4日勤務している者がいる。採用担当業務について、マニュアル化・To-Do化することで、チームで動けるようになり、お互いにカバーし合えるようになった。残業が集中していた一部の社員には大幅な改善がみられた。全体月平均労働時間としては、景気の影響も大きいと考えられるが、経年的に減少している。

§ 14 富士通テン株式会社のケース

◆企業概要

①企業名	富士通テン株式会社
②本社所在地	兵庫県神戸市兵庫区
③事業内容	カーナビ、カーオーディオ、自動車用電子機器の製造・販売
④ヒアリング訪問先	・経営企画本部 人事統括部 人事部 ・経営企画本部 G C P 推進室
⑤ヒアリング訪問日	2009年2月2日

◆ヒアリングの内容

(1) 取組の経緯

ワーク・ライフ・バランスへの取組は人事部とG C P推進室( )が中心となって推し進めている。2000年より健康面・コンプライアンス面から長時間残業の撲滅に向けて取組を実施している。さらに2004年以降、業績の大幅な拡大とともに、会社全体として業務の繁忙感や長時間労働が加速したことを背景として、労働時間の短縮に向けて、効率的な働き方や生産性向上に向けた取組を推進している。

G C P推進室とは

“女性の目から見た Good Company Project”の略で2005年に社長主導で設置された。従業員が能力をしっかりと発揮し、仕事にチャレンジでき、イキイキと働き続けられる職場づくりを円滑に進めるための活動を実施している。

(2) 取組の方針

長時間残業の撲滅(2000年より実施)

効率的な働き方や生産性向上の推進(2006年より実施)

(3) 取組の内容

①定時退社日の設定および推進

ア) 取組の経緯

長時間残業の撲滅(上記方針)を目的として、2002年より毎週水曜を定時退社日として設定したが、1,000人以上が普通に残業するような状態が続き、徹底することができなかった。その後、労働時間の抑制、健康配慮、長時間残業体質からの脱却、の3つを定時退社日を設定する目的として改めて明確にし、2005年より取組



を強化してきた。

#### イ) 取組の概要

- ・ 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、事あるごとに幹部社員へ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。

#### ウ) 取組の効果

当初は、「業務量は変わっていないのに、定時退社は無理」といった諦めや、「どうせ無理だ」という意識が強く、「やらされている」と受け取られがちだったが、徐々に「水曜日は定時退社が当たり前」という意識が浸透し、水曜日に定時退社することを意識したスケジューリングをするように変化した。『限られた時間の中でいかに仕事を終えるか』というように、以前よりも時間を意識して業務へ取り組む風土が醸成され、生産性向上につながった。その結果、2005年には1,000人以上いた水曜残業者数が、2006・2007年度は平均120人/週に、2008年度には平均75人/週と100人/週を切るまでに減少した。

また、週の真ん中に早く帰ることがよい勤務リズムをつくっており、リフレッシュできるので業務に集中できる、週に1回、子どもと遊ぶことができるといった喜びの声も挙がっている。メリハリをつけて、業務に取り組むことが重要だという意識が醸成されつつあり、2008年度には1週間に1度も定時退社できていない人数は平均5名/週と、殆どの従業員が1週間に1度は定時退社することができるようになった。

## ②仕事の生産性向上の手法（KI 活動）

KI（Knowledge Intensive Staff Innovation Plan）活動を 2005 年から導入している。最初は少数の部署から導入し拡げていった。実施判断は現場に任せているが、現在では多くの職場で実施している。

### ア) 取組の概要

KI 活動は、「計画の見える化」や「ミーティングの活性化」を通じて「マネジメントスタイルの変革」を図ろうとする手法。具体的な作業例は次の通りである。

#### i) 仕事の量の見える化

模造紙に、個人別に週ごとに作業予定を書いたポストイットを貼りつけていく。一つのポストイットにはおおむね 2 時間以内の作業を書くことにしている。例えば、ブルーが会議・打合せ、黄色が個人作業、ピンクが突発的な仕事と分けている。これにより、メンバーがどんな仕事が多いのか、どのくらいの業務量を持っているかが全員に伝わる。模造紙には翌々週の欄まであり、先のスケジュールを明確化することで、業務に偏りがある場合には、メンバー間の話合いで業務の再配分を容易に行えるようになった。また、一週間の目標労働時間を記入し、実績との振り返りを行っている。こうすることで、業務をどう効率していけばよいかを考えるキッカケになっている。

#### ii) 課題の見える化

課題に対してそれを解決するためにどのようなことが必要かということ分解していく作業である。計画を立案する際に課題を抽出し、カテゴリーごとに分類して、チーム全員で課題策を探っていく。そのなかで、各メンバーの知識ノウハウが共有化され伝播していく。

#### iii) 「ミーティングの活性化」

単なる進捗確認のミーティングにならないように「KI ミーティング・ワイガヤ化」を行っている。見える化作業でメンバーの業務状態が明らかになっているので、この場では、仕事をする上で抱える不安や潜在的な課題などを担当者から打ち明けてもらい解決する場になっている。

#### iv) マネジメントスタイルの変革

こうしたことを通じて部下とのコミュニケーションが活性化し、部下からいろいろな情報が上司に上がり、上司からの方針を部下が理解するというマネジメントがうまく機能する土台となっている。

### イ) 取組の効果

導入したチームでは、コミュニケーションやチームワークが良くなり、負荷の平準化が進んだ。事前に課題が明確になることによって、課題解決に向けて計画的に取り組め

るようになり、効率化が図られた。また、スケジューリングの意識が高まり、時間管理ができるようになった。自分の仕事の洗い出しだけでなく、メンバーの仕事まで見えるので、誰かが急に休むことになっても代替体制を取りやすい。年休の計画も立てやすくなり、年休取得の偏りもなくなってきている。

### ③「職場力向上アンケート」の実施

#### ア) 取組の経緯

業務量の増大・複雑化・高度化や人材の多様化等、職場を取り巻く環境変化に伴い、従業員のストレスや職場マネジメントの難しさが増す中、様々な問題（上下の意思疎通の希薄化や生産性の低下等）が発生する可能性が高いという問題意識があった。問題発生を防ぐためには職場力を向上させることが重要と考え、その取組を継続して強化していくにあたり、職場の今の状況を継続的に把握する仕組みを構築することにした。

#### イ) 取組の概要

2007年9月に第1回職場力向上アンケートを実施した。その後定期的に（2007・2008年度は年1回、2009年度より年2回）アンケートを実施し、職場力の状況を見える化して職場へフィードバックしている。アンケートは、職場の状態、個人の状態、マネジメントの状態に関する140項目に回答する形式となっている。内容は、仕事のプロセスの良し悪し等を評価するのではなく、従業員が今の職場の状態をどう思っているか（満足度）を調査するものであり、結果の精度を高めるために事務局から繰り返しフォローし、回答率を上げている（2009年度の回答率は98%）。

#### ウ) 取組の効果

アンケートの結果を受けて、事務局（人事部）では、全体的な問題点を把握し、全社改善活動につなげている（例：後述のCC-Time設定）。また、各職場においても職場力向上アンケート結果向上を年間の目標に取り上げ、自主的な取組が行われるようになった。職場でも認識できた問題点に対して改善活動を行ったり、アンケート結果を踏まえた検討会の開催することで職場のコミュニケーション活性化につなげる等、自主的な取組を行っている。

### ④CC-Time（Communication&Concentration Time）の設定

#### ア) 取組の経緯

以前より職場力向上に向けた施策に取り組んでいたが、現状としては、幹部社員を含め職場全体が非常に忙しく、コミュニケーションや育成強化等、職場力向上につながる取組に十分な時間を割けていなかった。また、会議や打合せが増加し、電話・メ

ール等の情報受発信量が飛躍的に拡大することで、仕事の質を確保する個人業務（企画・構想など）に集中しにくい環境になっていた。実際に職場力向上アンケートや個人面談の中でも『所属長が席にいないので相談しにくい』『時間がなく課内でコミュニケーションを図る取組が不十分』『集中して取組たい企画業務などに没頭できない』といった声が挙がっており、2008年10月より『コミュニケーション向上』や『職場力向上』に取り組むため、『個人が集中して仕事をする』ための時間を設定することとした。

#### イ) 取組の概要

毎週水曜日の午前中をCC-Time（CCはコミュニケーション&コンセントレーションの意）として設定した。基本ルールは、一部を超える会議・打合せの禁止、幹部社員は原則在席し、出張も原則禁止、電話やメールの発信も極力避ける、の3つである。顧客への緊急対応時はこの限りではないが、計画不足によりルールが守れないことのないよう、ねらいとルールについて周知を繰り返した。

具体的な取組については職場に任せ、それぞれの職場で必要と思われる取組に時間を活用してもらうようにした。幹部社員との個別面談や、チーム活動を実施したり、業務に没頭する時間に充てる等、職場ごとに『幹部社員とのFace to Faceのコミュニケーション強化』『職場力の向上活動推進』『個人業務への集中（知的生産性向上）』に自由に取り組んでもらっている。

#### ウ) 取組の効果

導入1ヵ月後のアンケート結果では、約2割の従業員が『効果あり』、約3割の従業員がCC-Timeの導入を『よかった』と感じていることがわかった。具体的には、『毎週集まって、チームで会話する機会が増えた』、『ミーティングに課長も参加するようになり、意見交換が内容の濃いものになった』といった声が聞かれている。従来に比べて上司に相談しやすくなったことで、無駄な仕事が減ったり、部門での各種ミーティングが活性化した結果、メンバー間のコミュニケーションが一層良くなり、仕事がやりやすくなったことが効果として挙げられる。

一方で、『電話もメールもできないので、仕事が進まない』と、業務の支障を訴える声もあるが、定時退社同様、水曜午前中はCC-Timeであることを浸透させ、しっかりとスケジュール管理に取り組んでもらうよう、今後も啓発活動を進めていく。

#### ⑤社長も参加「子ども参観日」

人事部では、若年者層の勤労意欲の低下や、夢を持たない子どもの増加などが社会問題となる中、親のありがたさや素晴らしさ、また親の働く会社への理解・認識を深めてもらうことを狙いとし、GCP推進室との共催で、「子ども参観日」を実施している。子

どもに親が働く職場を見せることで、従業員の家庭でのコミュニケーション促進を支援しようという取組だ。参加してもらおう子どもたちに、より満足してもらうために、職場環境を生かしたイベント企画などは各部署で考えている。中でも子ども専用の名刺をつくり、親が普段一緒に働く職場のメンバーや社長と名刺交換をするというイベントは子ども達に大変人気だそうだ。このように社員に家族との時間の大切さを伝え、コミュニケーションを促すことで、ワーク・ライフ・バランスへの意識を高めている。

#### ⑥「井戸端カフェ」活動

豊かな人生、充実した生活をおくるため、日頃思っていること、身近に見たこと、感じていることの中からテーマを見つけ、G C P推進室のメンバーが、昔の「井戸端会議」のように、時には脱線しつつも『気楽』に『真面目』に語りあい、その内容をイントラネット上で社員に周知するという活動を行っている。「自社ならこういうことが言える」とか「こういう取組が必要」「自分に置き換えるとこんな気づきがある」ということを社員自身にも考えてもらうきっかけとするための取組だ。

#### (4) まとめ

労働時間の短縮に向けて、効率的な働き方や生産性向上に向けて取り組んできた結果、時間外労働時間が減少してきた。(2003年：平均46時間/月、2008年：平均30時間/月)。その一方で、2007年には過去最高の売上をあげており、仕事の質を落とさずに労働時間短縮に取り組むことに成功したといえる。

同社では、様々な取組を実施しているが、なかでも定時退社徹底の取組から得たことは大きく、制度を構築するだけでなく、従業員の意識を変え、制度が社内に浸透させることが重要だと人事担当者は語る。従業員が定時退社できないのであれば、原因を探り、取り除く、また定時退社するねらい・効果を繰り返し周知する、など、従業員の理解を得られるまでフォロー活動を継続したことと、定時退社しても仕事に大きな支障がでないと従業員が実際に体験できたことが、「水曜は定時退社する状態が当たり前」の意識につながったと考えている。

今後も細やかなフォローと実体験につながるような仕掛けをもって、効率的な働き方や生産性向上に向けて活動していくとのことだ。

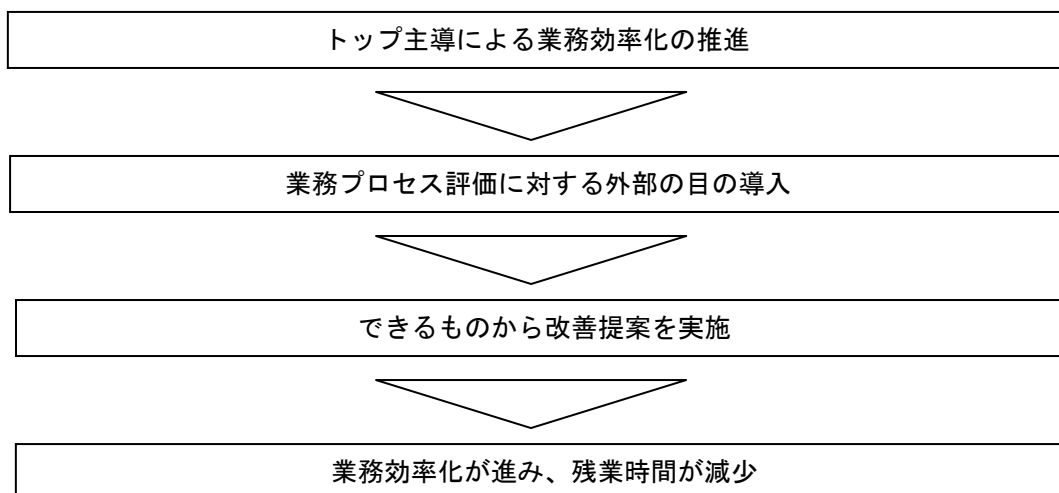
§ 15 M社のケース

◆企業概要

①企業名	非公開
②本社所在地	非公開
③事業内容	医薬品・化粧品等の紙器印刷・加工・シール・ラベルその他印刷全般
④ヒアリング訪問先	・ 総務部 ・ 製造部
⑤ヒアリング訪問日	2009年12月10日

◆ヒアリングの内容

(1) 取組の経緯



## （２）取組の方針

M社は、医薬品・化粧品等の印刷・加工を主に手がけている。この分野は非常に高い品質が要求される。そこでは同社は品質を追及しながら業務効率化をすすめることが求められた。

そのような背景の中、業務効率化は社長のトップダウンでスタートした。取組を推進していくにあたり、業務プロセスの見直しについて外部の視点を導入するという方針を取った。

## （３）取組の内容

### ①業務の効率化

#### ア) 外部コンサルタントの導入

外部コンサルタントを入れ、業務プロセスを客観的に調査分析した。今までにないアプローチにより多くの改善提案が生まれた。また、コンサルタントの指摘については、管理職が会議を開き実際に指摘されたことが行なえるかどうかを議論したうえで実施した。この影響で社員の固定観念が払拭され、自発的な改善提案が上がるようになり意識改革が進んだ。

#### イ) 業務効率化の方法

加工や検査も含めた製造部門・工場部門全部を対象にした。20人程度をサンプルにして、ラインごとに一人ひとりの各作業にかかる時間をタイムウォッチで計測した。数値化することで各作業にムダがないかを客観的にチェックした。また、機械の位置・人の動線などムダな部分がないかを調べていった。

#### ウ) 業務効率化の効果

「一つひとつの工程のムダはほんの少しでもそれが積み重なると影響は大きい」と担当者は言う。効率化・生産性アップのためのチェックを徹底して行なったが、企業規模からすべての改善提案を一度に実行することはできない。そこで、例えば機械の位置換えなど大掛かりなものは新しい機械を買うタイミングで動かすなど、すぐできないものとはできるものを分けて徐々に実施した。今では改善も進み、取組を始めた平成15年頃と比べて、一人当たりの残業時間が月に20時間減少した。

#### エ) 多能工化

部内で業務のローテーションを積極的に行なっている。多能工化は、「その人しかできない業務を無くす」という業務の効率運営面と、「様々な仕事ができる人を育てる」という教育面で2つの意味がある。

#### オ)業務効率化を含めた人事考課の実施

業務改善への意識を高める動機付けにも取り組んでいる。パート社員も含めた全従業員に「貢献度」「仕事の速さ」「仕事の正確さ」「リーダーシップ」などの業務改善につながる項目を人事考課に取り入れている。

#### カ)パートリーダー制

M社はもともと女性パート社員が多く活躍する職場である。そのためパート社員にも有休・昇給・賞与・退職金などの制度が整っている。女性パート社員の育児休業からの復帰率も高い。

そこで、さらなるパート社員の活躍の場を作るために、社員登用の基準(人事考課で一定以上の評価や勤務年数など)を明確にし、そのステップとしてパートリーダー制を導入した。パート社員との面談の中で基準を説明し、それらを満たしたパート社員をパートリーダーとして役割を担ってもらうようにした。名札にはパートリーダーの肩書きを記載するなどして意識付けをしている。社員登用の前にクッション期間を置くことで本人の意識も高まり、人事考課と連動して業務の効率化への取組効果も高まっている。

#### ②クレームへの対応の共有化

クレームは全員で意識・共有できるようにしている。部署内では黒板に大きく目標と毎月のクレーム件数を掲示して、一目見ればわかるようにしている。部署ごとのそうした情報についてはどのように処理されたかも含めて、全社に展開される仕組みになっている。

#### ③労働時間縮減への取組

ノー残業デーを月に1回設けている。日程については部署毎に決めることで、実効性を高めている。残業時間は毎月の経営会議で部署毎に発表され共有されている。また、有休も半日単位で取得できるようにして利用しやすくしている。

業務の効率化は当初ワーク・ライフ・バランスを意図したものではなかったが、残業が減り、結果的に家族と過ごす時間が増えワーク・ライフ・バランスが進むことになった。業務の効率化を通じてさらに女性の活躍の場が広がっており、今後も積極的に取り組んでいくとのことだ。

最後に、業務効率化が成功するためのポイントとして3つがあげられた。



- ・ 第三者の目で自分たちの業務をチェックしてもらうこと
- ・ トップダウンで進めたほうがよいこと
- ・ すぐに効果を求めてはいけないということ

## § 16 株式会社リクルートのケース

### ◆企業概要

①企業名	株式会社リクルート
②本社所在地	東京都千代田区
③事業内容	・ 出版・メディア・人材
④ヒアリング訪問先	・ 人事支援室 人事部 ダイバーシティ推進グループ
⑤ヒアリング訪問日	2009年12月21日

### ヒアリングの内容

#### (1) 取組の経緯

株式会社リクルートでは、効率的な仕事の進め方に向けた取組を社内全部門で、部門ごとの自律性を保ちながら進めている。

こうした自律的かつ全社への広がりを持った取組が行われるきっかけは、2006年にダイバーシティ推進活動が開始されたことにある。ダイバーシティ推進活動が開始された際、「リクルートは何に注力するか」を検討した結果、ダイバーシティ推進の対象として女性を取り上げることになった。

女性に関係ある商材（「ホットペッパー」や住宅領域等、意思決定に女性が多く出てくる分野）を多く扱っているのに、会社としては職位や年次が高くなるにつれて女性比率が落ちていくのが現状だった。まずそこから取組もうと考えたのである。

女性の活躍を推進しようと考えた際、重要な要素として労働時間の問題が認識された。従来リクルートは性別に関係なく優秀な人材が活躍できる風土が定着しており、能力を開発したり昇進する機会は、男女平等に与えられていた。しかし女性が子供を持つと、仕事に専念できる時間が制約され、自分の能力を伸ばせる仕事から退かなければいけなかったり、就ける職種も限定される傾向があった。子供を持った後も、充実して働き続けられるイメージを描きにくかった。こうした状況から、まずは長時間労働をよしとする風土を変える取組を主軸としたダイバーシティの推進活動が始まった。

取組を始める際は全社一律で実施するのではなく、部署ごとの手上げ制で開始した。女性の活用や、長時間労働風土を変え、生産性を上げていくことに対して関心があるカンパニーの責任者に手を挙げてもらうことで取組がスタートした。

取組を行っていく中で、好事例を経営会議等で情報を共有することで、「あそこがやっているならうちもやらない」という意見や、「うちの組織は遅れているな」等、取組未実施組織の責任者達に取組に対して前向きに検討する気運が生まれた。

こうした展開を経て、08年の初頭から、全カンパニーで自律的にダイバーシティ推

進のテーマ設定をして取組を進めていくこととなった。現時点では各カンパニーが自組織の進捗状況に合わせて自律的にテーマ設定をして進めている状況であるが、以上の経緯で、ワーク・ライフ・バランスの為というだけでなく、より生産性の高い働き方をしていく、というテーマがどの組織でも共有されている。

#### (2) 各カンパニーと全社的な（人事）ダイバーシティ推進部門との関係

全社的な（人事）ダイバーシティ推進部門とカンパニーの事業総括部門とが連携し、マトリックスのような形で進めている。労働時間に関しては全社で基準を決め、カンパニーの人事に労働時間の取組についての会社全体の方針を提示し、カンパニーの人事が具体的な取組について企画を進めていく。ダイバーシティ推進部門から取組についてこまごまと指定することはないため、カンパニーの裁量は大きい。

全社的には、他のカンパニーでの良い取組についてナレッジを共有、カンパニーの中でやりづらい事があればサポートに入るなど、一緒に取り組んでいく形をとっている。

#### (3) 全社的な取組：レバレッジワーク・チャレンジ

基本的にカンパニーの主体性に任せているが、後押しの企画として全社（人事部が主導）で期間を区切りキャンペーンを実施した。

##### ア) 取組の内容

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。

単に労働時間を短くするためのものと捉えられることもあったが、目的はあくまで同じ成果をより短い時間で出せるような生産性の高い働き方を実現することであることを繰り返しメッセージするよう心がけていた。

##### イ) 取組の効果と今後の課題

2008年度末にアンケートを実施したところ、ほぼ6～7割の人が「2年前と比べて労働時間が短くなりました」と答えていて、定性コメントをみても意識が変わってきているという意見が多かった。また、自由な時間が出来たことで、男性が子育てに参加できるようになった、趣味に時間が割ける、飲み会に行けるようになったという話は複数

上がってきていた。女性からは、自身の時間が増えたことによって、例えば出産も経て何とかしようと思えた、気持ち的に楽になった、以前に比べたら子育てする人に対する雰囲気というのが随分変わってきたというコメントが出ている。一方で、まだ両立できる会社としてのイメージを持ってないという従業員は多く、特に女性はそのように感じている人が多い。時短勤務のように勤務時間を制限しながらもなおかつ成果を出すということが実現できないと難しいというところにある。

#### (4) 各カンパニーでの取組：“SPEED IS POWER”が合言葉

##### ① 住宅カンパニーでの取組

住宅カンパニーの取組成功のポイントはトップコミットの表出化であった。トップ自らがキックオフや会議の場などで「生産性高く働くことが、個人と事業の成長につながる」ことを明確に打ち出し、この考え方を意味する共通言語として「SPEED IS POWER」ということばを設定した。その上で、タイムマネジメント研修や、会議の進め方の抜本的な見直しなど業務の生産性を向上させる取組を事業部全体で推進した。また、長時間労働を良しとしない風土に変えるために長時間労働者を表彰対象から除外することも実施した。

また住宅カンパニーのグループ(課)単位で、自分たちの生産性を上げるために何をすべきかを話し合って打ち手を考える「グループミーティング」も定期的開催され、カンパニー長もその場に参加して意識の徹底を図った。

この取組を経て、労働時間は取組前より大幅に削減され、労働時間や働き方に対する意識が大幅に改善された。また単に労働時間を短くするのではなく、業績と時短を同時に達成することがアタリマエという風土ができあがった。

##### (5) 旅行カンパニーでの取組：“ナレッジ 30 選”の作成

入社2～3年目の若手社員が、「生産性高く働く」ということに問題意識があり、有志で集まりを作り、自分たちが生産性を上げられるテクニックなどを集め始めたのが取組の始まりであった。エクセルの使い方から営業時間中の使い方、ノートのとり方等、細かい部分での生産性向上術を収集した。コピー機であったという間にPDFが作成できる等、知っていれば効率的に仕事が進められる可能性があるにもかかわらず、みんなが馬鹿にしてやらないような事柄を集めて冊子を作成したのだ。作成された冊子はカンパニーの中で配布され、活用された。

住宅カンパニーのトップダウンの取組とは対照的に、旅行カンパニーの例はボトムアップ型の取組であった。若手のみの活動であったため、人事が取組をサポートし、冊子の製作プロセスなどでは外部資源を活用するなどして作り上げた。若手中心で作上げたこの“ナレッジ 30 選”の冊子は、旅行カンパニー内部で1,000部ほど配布されたという。そのほか、全社レベルでも希望者に配布する、社内イントラ上にファイルを置く

ことで全社員がアクセス可能にするなど、普遍的な活用可能性を生かす工夫を行った。

