

§ 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2-②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けば 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ものもない。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、時間を決めていく。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回くらいに行くこともある。

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。ダラダラやっていると、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。