



長時間労働の抑制

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

勤務場所の柔軟化

Ⅲ

働き方・休み方改革 企業事例

三井住友海上火災保険株式会社

所在地	東京都
業種	金融業、保険業
事業内容	1. 損害保険業 保険引受 / 資産の運用、2. 他の保険会社の保険業に係る業務の代理または事務の代行、3. 債務の保証、4. 確定拠出年金の運営管理業務、5. 自動車損害賠償保障事業委託業務
社員数	1,000人以上 (時点:2023年3月)



- 社員の健康と生産性向上のため、19時以降の残業を申請制に変更し、19時前退社が定着
- 次の段階として、働きがい・やりがいを持って能力を發揮できる職場づくりに向けた「スマートワーク」を推進
- リモートワーク・フリーアドレス・ドレスコードフリーによる働き方の裁量拡大と定時退社の推奨・育児休業を取得し易い環境整備等により、多様な社員が成長し活躍できる環境整備を推進

取組の変遷



働き方・休み方改革 に取り組んだ背景 と狙い

2016年10月に働き方改革を宣言し、同年11月から具体的な取組を開始した。それまでの長時間労働を解消するため、「原則19時前退社」を方針とした。

取組にあたっては、トップメッセージの発信や、本社各部横断の専門チーム(働き方改革推進チーム)の組成などにより、働き方改革の推進を図った。19時前退社を行うことにより、体調改善や効率アップなどの効果を社員自身が体感したことから、取組は比較的早期に浸透・定着した。

2018年度～2021年度は新型コロナウイルス感染症の流行を契機に時間・場所に捉われない自由な働き方を進めた。2022年度以降は、「スマートワーク」を掲げ、「時間の使い方」「会議」「コミュニケーション」の見直しを図り、残業時間のさらなる削減、定時(17時)退社を意識した取組を進めている。

主な取組内容

◆「遅くとも原則19時前退社」の取組(2016年度～)

働き方改革に取り組む2016年度以前は、残業が常態化している職場も少なくなかった。そこで、遅くとも19時前に退社することを会社方針とし、19時に全フロアを消灯、19時以降勤務が必要な場合には消灯を延長する申請等を必要とするルールを設定した。取組開始にあたってはトップメッセージも発信した。

同時期には、生産性向上のために、システム活用によるペーパーレスの推進や業務ルールの見直しによる業務プロセス改革を行った。具体的には、業務の定型化・システム化を進め、合わせて社内の様々な権限を見直し、申請業務の削減を図った。

取組の結果、社員が残業の必要性の有無をよく考えるようになる、19時までには仕事を終える意識が高まるなど、意識・行動に大きな変化があった。社員がこうした効果を体感した一方で、各職場における弊害はあまりなく19時前退社が会社全体として定着した。

◆時間と場所を問わない働き方の推進(2018年度～)

2018年までに働く場所の柔軟性を高めるために、リモートワークに必要な通信環境やPC等のハード面と社外勤務のルール等のソフト面の両面を整備した。ルール整備にあたっては、自宅以外での活用も想定し、情報漏洩を防ぐうえでのマナーなど留意事項を周知した。

当初、リモートワークの活用はオフィス外での打合せが多い営業職中心であったが、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、リモートワークの申請ルールを緩和したことで、リモートワークが全社的に普及した。

リモートワークの定着にあたっては、オンライン会議システムおよびチャットツールを導入し、特に在宅勤務の社員と出社勤務する社員間で円滑にコミュニケーションが図れるように体制を整えた。

◆スマートワークの推進(2022年度～)

さらなる業務の効率化を図るために、「スマートワーク」を推進している。所定労働時間外に上司からの指示や会議設定を行わない“時間の意識”、会議の参加者や開催時間を必要最小限とする“会議の見直し”、メール以外のチャットツールを活用する“社内コミュニケーション”の3つの切り口から時間の質を高める取組を展開している。

休暇を取得しやすい職場環境の整備に向けては、月に1日の年次有給休暇の取得や時間単位の休暇(「まめ休」と呼称)の取得を推奨している。

これまでの働き方改革に係る取組は、人事部が主体となり単独で企画・運営を行ってきたが、各職場の実態に合わない部分もあったことから、全国の各職場の社員(以下、参加社員)と人事部が共同でスマートワークの企画・実践・検証を行う「まじスマ(まじめに本気でスマートワーク)プロジェクト」を発足し、現場社員の声を反映した取組を開始した。参加社員は各職場のリーダーとなって、職場内でのスマートワークに関する意見を集め、あるいは職場内で企画を実践している。同プロジェクトで生まれた取組事例を全社に発信している。

「まじスマプロジェクト」を通じて、現場社員から「定時である17時に帰りにくい雰囲気がある」という意見が寄せられた。また、19時前退社の取組の副作用として19時まで残業をしてもよいという考えに陥ってしまい、一部では19時までの残業が常態化していた。こうした背景から、2023年度より、定時(17時)退社を意識した取組として「週2日17時台退社」を開始した。

◆育児・介護と両立しやすい環境整備

育児休業に関しては、2021年に男性の育児休業1か月取得推進を開始、2023年には男女問わず育児休業を取得した社員の同僚全員に祝い金を支給する「育休職場応援手当」を新設した。

育休職場応援手当は、社会課題である少子化対策として、職場全体で出産・育児を快く受け入れて支える企業風土を醸成していくことを目的に導入した。社員アンケートからは「職場全体で出産を祝い、業務をサポートしようと思う」といった声が聞かれている。

取組の成果・展望

◆19時前退社は定着。多様な社員が活躍できる環境整備に向けて定時退社を推進する

19時前退社は時期にもよるが9割近くの社員が実践できており、月平均の法定外労働時間は10時間程度(2022年度)となっている。また、年次有給休暇の取得率は87.4%(2022年度)と、年次有給休暇も取得しやすい職場となっている。

今後は、定時(17時)を前提とした働き方の定着を志向し、育児・介護と仕事を両立する社員の活躍やリスキリングの推進による全ての社員の成長を後押ししていく。「全員が定時退社できる組織運営」を上司の責任として明確化するとともに、社員が前向きに生産性向上に取り組み、定時以降の時間を有効活用するよう働きかけを行っている。

◆スマートワークの推進と働きがいの向上

スマートワーク推進の背景には、よい仕事のためには時間的・精神的余裕が必要であり、会社から押し付けられて時間管理をするのではなく、効率的な仕事の進め方を各職場や個人で進めていくことが重要という考え方がある。会社からスマートワーク推進のツールの提供は行うものの、基本的には、個人が自律的にやりがいのある働き方を追求していくことを目指している。

ワーク・ライフ・バランスの取り方やキャリアの築き方は100人いれば100通りある。これまでの19時前退社のルール設定や業務改革などの取組は、画一的にルールを縛るものが多かった。そうした取組を通じて働き方の効率化や平準化が進んだが、現在目指している「働きやすさと働きがいの両立」や「個人の自律を尊重すること」は、ルールで実現できるものではなく、柔軟性を持って試行錯誤をしていきたいと考えている。