

働き方・休み方改革 企業事例

企業名 株式会社ペンシル

主な取組

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

勤務時間の柔軟化

勤務場所の柔軟化

働き方に関わらず成果や取組を公正に評価

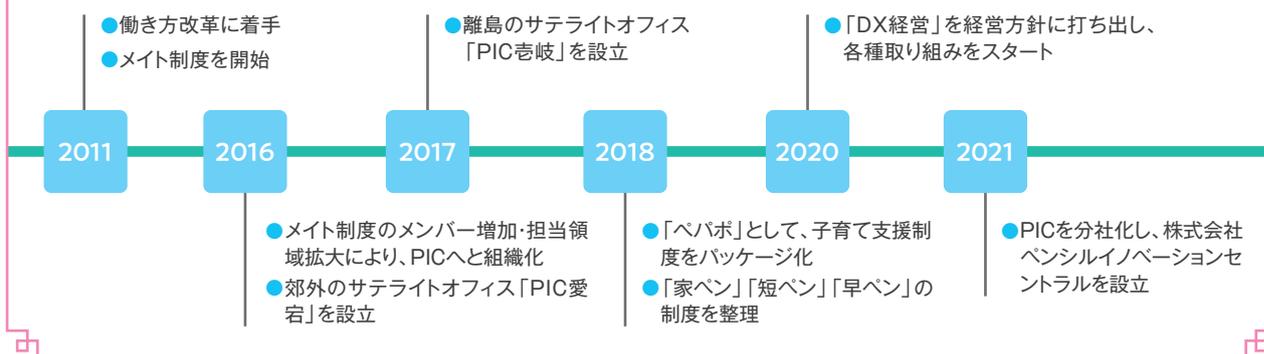
所在地	福岡県
業種	情報通信業
事業内容	ウェブコンサルティング、ウェブプロモーション、ウェブマーケティング、アクセス解析、越境EC支援(海外発送・輸出代行)
社員数	100～299人(時点:2024年12月)

Point

ポイント

- 長時間労働とそれによる離職により、人手不足の悪循環に陥っていることに危機感を覚え、2011年頃に働き方改革に着手
- 定型業務の分業化などにより、働き方改革のメリットを社員自身が実感したことで、働き方改革が進展。多様な働き方の制度の整備や、管理職の負担軽減も実施
- 働く時間を減らすだけでなく、幸福度の向上や働きがいの向上も意識して働き方改革を推進。結果、離職率は大幅に減少し、ワークエンゲージメントの数値も向上

取組の変遷



◆ 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い ◆

働き方改革に取り組む前は、事業が拡大し仕事が増えてくる中で、採用や育成が追いつかず、働く時間を増やして対応せざるを得ない状況にあった。そのような状況の中では、辞めてしまう人も多く、離職率は3割近くになっていた。いくら採用を増やしても離職する人が多く、人手不足が常態化し、悪循環に陥っていた。また、当時から女性社員が多かったものの、出産・育児などのライフイベントと両立できる状況ではなく、結婚などを機に退職する社員もいた。そうした状況に課題を感じ、2011年頃に働き方改革に着手した。

働き方改革に着手する前は、「残業をしない働き方をすることや休みを取ることは難しい」という考えが当たり前になっていた。ベンチャー企業では働き方改革が難しいという意見もあった。しかし、働き方改革によって仕事にとっても自身のQOL（Quality of Life）にとっても良い効果があることを社員自身が実感したことで、働き方改革が進んだ。マーケティング業界で働く者にとっては、雑誌やテレビなどで情報収集することも大事であり、こうした時間の確保やトレンドに気付ける心の余裕を持つことは重要である。ワークとライフを切り分けるのではなく、両方を高めていくことがモチベーションの向上につながると考えている。

また、出産・育児での離職については、その都度原因を考え、制度や働き方の改善につなげてきた。制度ありきで考えるのではなく、個々に応じた働き方を実現するために何が必要かを検討するようにしている。一方で、公平性にも留意し、多様な働き方をする社員にも活躍の場も与え、成果やパフォーマンスにつなげることも重視している。社員には「責任が伴った自由」であることを伝えている。

社員自身が社会の課題を捉え、それをデジタルでどのように解決していけるか、貢献していけるかを考えてほしいと社員には日々伝えている。その実現のために、働き方の柔軟性を持たせ、自分らしく働き続けられる環境を整えるようにしている。

◆ 主な取組内容 ◆

定型業務の分業により、社員の負担軽減と業務の属人化の解消を実現

長時間労働解消のために、2011年頃に最初に着手したのは、定期的に必要な定型レポートの作成や広告運用を新たに雇用したパートタイマーに分業する「メイト制度」であった。元々、コンサルタントは担当した業務について全て一人でこなす必要があり、業務が属人化しやすく、時間がいくらあっても足りない状況になっていた。業務の体系化や効率化を進めることで負担軽減を図りつつ、それぞれの業務を得意な人に任せることで、より会社の生産性が上がるのではないかと考えた。この考えもあった。

メイト制度は、まずは一つの部署で導入し、そこで効果が確認できたため、他の部署にも展開した。結果、長時間労働の解消に大きな効果があった。また、分業を進めたことで、業務の属人化の解消にもつながった。

なお、メイト制度は、開始当初は育児や介護などによりフルタイムで働くのが難しい人材をパートタイマーとして雇用する制度であったが、メンバー増加・担当領域拡大によりPIC（PENCIL Innovation Central）に組織化し、2021年に分社化した。これまでに、パートタイマーから正社員転換した事例もある。

多様な働き方の制度を改めて整理。制度の意図やメッセージも併せて伝え活用しやすい制度に

2010年頃から勤務時間や場所を柔軟にする制度は導入していたが、制度としてあるだけでは活用につながらないことに課題意識があった。制度を活用してもらうためには、会社としての意図やメッセージを社員に伝えていくことが必要だと考え、2018年に制度を刷新した。

具体的には、性別に関わらず親になっても長く働くことができる環境づくりを目的に、「ペパポ」（「PEncil PArenting supPORt」の略）として子育て支援の制度をパッケージ化した。ペパポの中には、勤務場所を柔軟にする「家ペン」、短時間勤務を指す「短ペン」、勤務時間を繰り上げる「早ペン」の制度があるほか、ファミリーデーやパートナーデーを設けて、家族やパートナーが職場を訪問してどのような働き方をしているかを知る機会を作る

働き方・休み方改革 企業事例

取組もしている。「ペパポ」として制度をまとめるまでは、ベンチャー気質が強く、それぞれの事情に応じて個別対応することも多かったが、「ペパポ」を導入したことで、より制度を活用しやすくなった。子どもがいる人以外でも、介護をしている人や、アーティスト活動をしている人など、仕事以外に叶えたいことや優先したいことがある人も制度の対象としており、社員が大事にしていることを尊重し、希望に応じた働き方に柔軟に対応できるようになっている。



ペパポ ロゴ【同社提供資料より】

勤務場所を柔軟にする「家ペン」や勤務時間を柔軟にする「短ペン」「早ペン」の制度を整備。残業管理や公正な評価を実現するための工夫も実施

「家ペン」は、オフィスへ出勤せずに働くことを認める制度である。半年ごとに、勤務形態を選択できる制度となっており、原則半年間は自身で決めた出勤頻度を守りつつ「家ペン」を利用し、半年が経過したら、再び制度の活用方法を見直し、自分にあった働き方を検討する。「家ペン」の利用者は、遠方に住んでいる人や、子育てや家族の事情により在宅で働きたい場合など、様々である。また、「家ペン」の利用者として申請していなくても、2週間以内の短期のテレワークは、上司の承認のもと、適宜実施することができるようにしている。

在宅勤務を実施するうえでは、気づいたら長時間労働になっていたということがないように、残業管理をしっかりとするように留意している。社員全員の月の残業時間が毎日計算され、10時間超え、20時間超えの到達アラートや、月末に残業時間が何時間になるかの予測が通知されるようにしており、仕事の分担を見直したり、調整を行ったりするようにしている。

「短ペン」は育児や介護などの事由でなくても希望があれば選択できる短時間勤務制度である。勤務時間は事情に応じて適宜設定しており、半年ごとに見直すことができる。給与は労働時間に比例して設定している。また、始業時間を早めて勤務時間帯をシフトすることができる「早ペン」の制度も導入している。

なお、組織としては、かけた時間でなく成果で評価をする考え方を基本としており、社員が設定した目標に対して、3か月に1回評価を行っている。また、直属の上司が評価するだけでなく、経営陣や他部署の管理職からのフィードバックも踏まえて評価を再考する機会も設けており、複数の者が評価に関わることで様々な視点からの公正な評価ができるようにしている。

管理職の役割を明確化。役職ごとに担当する人数の上限も定め、管理職の負担を軽減

管理職はプレイヤー業務も担いながらマネジメントを行っている。それぞれの負担が大きくなり過ぎないように、管理職のスキルセットを定義・整備し、役割の明確化、仕組みづくり、管理職業務のDX化を行っている。管理職の役割を明文化するだけでなく、面談の頻度や社員について把握しておいてほしいことを明確化し、マネジメントを定型化している。

また、役職ごとに担当する人数の上限（最大5人）を決めており、一人ひとりの社員をしっかりとサポートできるようにしている。さらに、目標設定も社員が自ら設定するようにするなど、社員が自身で考えることも大事にしており、管理職が全て決めなくてもよいようにもしている。さらに、スタッフ管理の省力化のために、チャットボットを活用して時間外労働が多い社員の通知が自動で共有されるようにしたり、目標設定等のスケジュールのリマインドがされるようにもしている。

以前は管理職業務が膨らんでしまい負担が重くなっていたが、管理職の役割・業務を整理したことや、一人の管理職が担当する人数を決めたこと、マネジメントを支援するツールを導入したことで、負担は大きく軽減した。管理職についても残業時間や年次有給休暇の取得状況を管理しており、これらの数値は一般社員と変わらない水準となっている。また、男性事業部長が育児休業を取得したことをきっかけに、一般の男性社員にも育児休業取得が広まった。上司が休むと部下も休みやすくなるため、管理職には年次有給休暇を積極的に取得してもらいたいと考えている。

さらに、管理職の一步手前の時期に、お試して管理職業務にトライする機会も設けている。半年間、3人の部下を受け持って管理職業務を体験したうえで、管理職になることを希望するかどうかを本人と評価者で判断するようにしている。結果として管理職になることを希望しない場合でも、専門領域でスペシャリストを目指すキャリア選択も可能にしている。また、管理職の目線を体験することで、メンバーとしての動きが変わることもある。上司の支援やチームへの貢献について目を向けるきっかけにもなり、良い影響が出ている。

年次有給休暇の取得をポジティブに捉えられるような工夫も実施

年次有給休暇の取得奨励日を設定し、「インサイトブレイク」として、2日休み場合に1日は体を休め、1日は新しいインプットや体験に使うといった休み方を紹介している。年次有給休暇を「取らなければならないもの」と捉えるのではなく、休むことをポジティブに捉え、成長の機会にしたり、心身を緩める時間としたりして、休みの質を高めることにも着目してもらいたいと考えている。

社員とはこうした考え方を共有し、ポジティブな休暇取得につなげるようにしている。チームで仕事をしており、互いの状況も可視化されているため、休みやすい雰囲気は醸成されている。一方で、本人の仕事として尊重している部分もあり、社員がそれぞれ休暇の取得をコントロールすることも重要だと考えている。

◆ 取組の成果・展望 ◆

過去3割近くあった離職率は、10%程度まで減少し、長期にわたって働く人が増えた。社員の3割が10年以上、半分は5年以上働いている。IT業界は転職する人も多く、流動性が高い業界ではあるが、当社は人材の定着が進んでいる。社員の定着が進むと、ノウハウが蓄積され、会社にとってもメリットになる。また、新卒で入った社員が、出産・育児を経ても復職しやすいように、新たな制度の導入や活用されていない制度の見直しも行ってきた。その結果、出産・育児後の復帰率は100%になった。

一人ひとりを重視し、就業継続しやすくなったこともあってか、ワークエンゲージメント調査の数値も上がってきている。単純に労働時間を減らすだけでなく働きがいも大切にするすることで、社員が自ずと、楽しく働くにはどうしたらよいかを模索するようになり、社員自身の幸福度やパフォーマンスの向上を実現できるのではないかと考えている。

以前は厳しい働き方をしていたが、経営陣が覚悟を持って働き方改革に取り組んできたことで、社員の意識も変わってきた。国の制度や社会の要請に応えるために働き方改革に取り組むのではなく、会社としての考えや方針をしっかりと伝えることが働き方改革のポイントだと考えている。様々な人が自分らしく働ける状態を目指して、今後も取組を進めていきたい。