

(1) 企業概要	
社名	株式会社シー・レップ
業種／事業概要	サービス業（他に分類されないもの）／プロモーション・販売促進の企画立案、施工・運営管理、販促ツール・グッズ制作等
従業員規模	83名（内、正社員78名（役員を除く））
本社所在地	大阪府
労働時間制度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 労働時間制度：裁量労働制 ・ 標準始業終業時刻：9時00分～18時00分（休憩：12時00分～13時00分） ・ 標準所定労働時間：8時間00分 ・ 年間所定休日数：122日（2017年）

(2) 働き方・休み方改善に関するこれまでの取組と指標活用のきっかけ	
1) これまでの取組	<p>現在、社内で「働き方改革PJ」として幹部を中心とした委員会を立ち上げており、全社共通の目標を設定した。各部門でも現状把握、課題抽出、対策、推進計画を策定し、PJで共有し改善を推進していく予定である。</p>
2) 「働き方・休み方改善指標」活用のきっかけ	<p>抽出された課題、解決方法等が根本的な解決に繋がるか、また、課題解決の推進等、上記の取組をより効果的に推進するための支援を期待して、本事業に応募した。</p>

(3) 働き方・休み方に関する現状・課題意識	
1) 人事部の課題認識	<p>セールスプロモーション企画を軸として、プランニング、デザイン、印刷、イベント運営等が主な業務であり、属人的になりがちである事から、長時間労働が発生している。</p> <p>また、有給消化率も低く、社員のQOL向上を図るために1人当たりの業務量のバランスを取ることが課題と考えている。</p>
2) 仕事特性と働き方・休み方の現状・課題	<p>① 組織体制</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「全社スタッフ部門/グループ」には、経営企画・広報グループ、財務経理グループ、情報システムグループ、購買グループ、法務グループ、人事・総務グループ、採用・教育グループがある。 ・ 「営業事業部門」は、以下の3領域に分かれている。 ・ 「顧客業界特化マーケット領域」には、マナビプロモーション支援事業部、住まいプロモーション事業部、アミューズメントプロモーション事業部、SP事業部がある。 ・ 「新業種B to B to Cマーケット領域」には、HugMug Media 事業部がある。 ・ 「発送代行事業領域」には、BPO事業部がある。 ・ 「営業スタッフ部門」には、営業推進部がある。 ・ 当社は、分野ごとに強みを持つ部門を構築し、業界での優位を取ろうという考え方であるため、

良くも悪くも組織が縦割りになるという傾向があるが、「働き方改革P J」の推進にあたっては、組織横断的な視点も必要になると考えている。

② 働き方

- ・ 受注力がある人や、旧知のクライアントが多い人ほど受注が多く、長時間労働になる傾向がある。
- ・ 直近の目標は、月 80 時間の残業をなくすことであり、それが達成できれば、さらにそこから 25%削減することである。そのためのアプローチは、クライアントの種類によっても異なるため、各事業部で検討してもらっている。労働時間の短縮は、最も効果を体感しやすい取組であると考えている。
- ・ 現在、1 事業部でテレワークをテスト的に導入しており、2 月末に検証を行ったうえで、対象範囲をどこまで拡大するかを検討する予定である。拡大には前向きだが、セキュリティ対策のための設備投資面も含めて検討する。
- ・ 在宅勤務を全社的に導入しなかったのは、当社の業務の特性上、社内ですりできないことがあるからである。例えば、当社の業務では印刷まで行うため、出力原稿を携えてのクライアント訪問の準備は、社内ではできない。
- ・ スケジューラーについては、現在はサイボウズのグループウェアを使用しているが、さらに詳細に管理できるものを導入準備中である。また、情報の一元管理の一環として、日報も含めた管理を下期から導入する予定である。全体的には、クライアント訪問や会議の予定は入力しているが、タスクの時間管理にまでは至っていないため、習慣づけのために取組を始める必要がある。また、管理の視点からも、スケジュールの可視化は必要である。

③ 休み方

- ・ 年休以外の休暇制度には、アニバーサリー休暇、結婚記念日休暇がある。
- ・ 年休の計画的付与は、業務の特性上難しいため、全社的な方針を出していない。年休取得率向上よりは、業務の圧縮が先という認識である。

④ マネジメント

【トップの意識・組織風土】

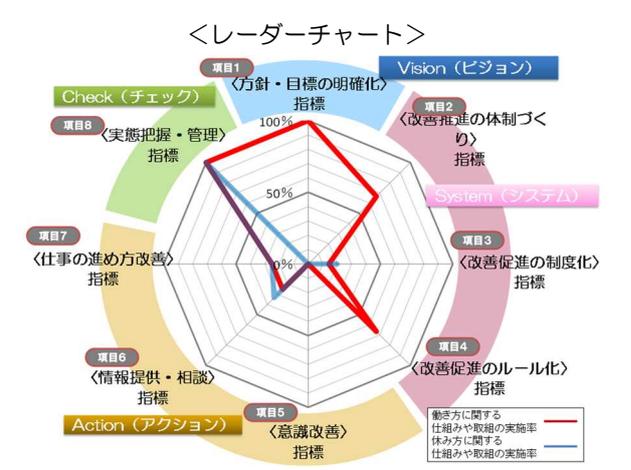
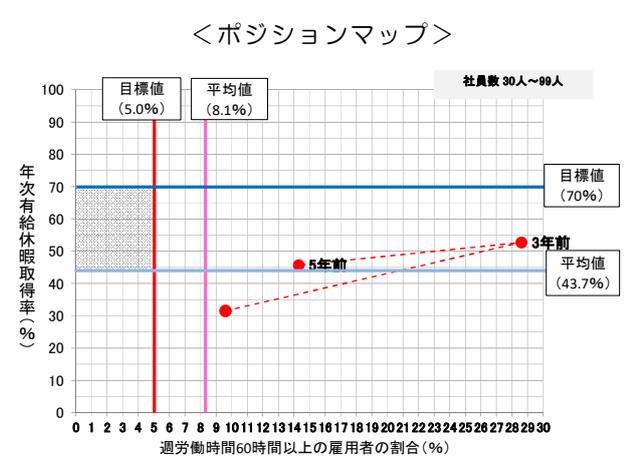
- ・ トップは働き方改革を重要な取組として捉えており、「働き方改革P J」を先導している。

【労働時間についての制度等】

- ・ 裁量労働制を導入しており、月 40 時間の時間外をみなし労働時間としている。
- ・ 36 協定は、月 45 時間で締結している。

(4) 「働き方・休み方改善指標」診断結果

働き方・休み方に関するアウトプット指標



＜レーダーチャート＞8つの指標得点詳細

		働き方		
		得点	満点 (B)	割合
		合計 (A)		(A÷B×%)
Vision (ビジョン)	項目1 <方針・目標の明確化>指標	15点	15点	100.0%
System (システム)	項目2 <改善推進の体制づくり>指標	10点	15点	66.7%
	項目3 <改善促進の制度化>指標	5点	35点	14.3%
	項目4 <改善促進のルール化>指標	10点	15点	66.7%
Action (アクション)	項目5 <意識改善>指標	0点	20点	0.0%
	項目6 <情報提供・相談>指標	5点	20点	25.0%
	項目7 <仕事の進め方改善>指標	5点	20点	25.0%
Check (チェック)	項目8 <実態把握・管理>指標	15点	15点	100.0%

		休み方		
		得点	満点 (B)	割合
		合計 (A)		(A÷B×%)
Vision (ビジョン)	項目1 <方針・目標の明確化>指標	0点	15点	0.0%
System (システム)	項目2 <改善推進の体制づくり>指標	0点	15点	0.0%
	項目3 <改善促進の制度化>指標	5点	25点	20.0%
	項目4 <改善促進のルール化>指標	0点	10点	0.0%
Action (アクション)	項目5 <意識改善>指標	0点	15点	0.0%
	項目6 <情報提供・相談>指標	5点	15点	33.3%
	項目7 <仕事の進め方改善>指標	5点	20点	25.0%
Check (チェック)	項目8 <実態把握・管理>指標	10点	10点	100.0%

「働き方・休み方改善指標」による診断結果は以下のとおり。

【働き方】

週労働時間 60 時間以上の雇用者の割合は 9.6% であった。

→全国の雇用者の平均値である 8.1% (社員規模 30～99 人のカテゴリ) 及び国の定める目標値 5.0% を上回っている。

(その他働き方に関するデータ)

- 非管理職の平均所定外労働時間数：
39.5 時間 (2017 年 1～12 月の平均値)
- 管理職の平均月労働時間数：
227.2 時間 (2017 年 1～12 月の平均値)
- 繁忙期に 36 協定で定める労働時間の延長の
限度基準である 1 か月 45 時間を超える社員

【休み方】

年次有給休暇取得率は全社員平均 31.5% であった。

→主要産業の平均値である 43.7% (社員規模 30～99 人のカテゴリ) 及び、国の定める目標値 70.0% を下回っている。

<p>の割合：18%程度。</p> <p>レーダーチャートの項目では、以下項目が低め。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・項目 3：改善促進の制度化 ・項目 5：意識改善 ・項目 6：情報提供・相談 ・項目 7：仕事の進め方改善 	<p>レーダーチャートの項目では、以下項目が低め。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・項目 1：方針・目標の明確化 ・項目 3：改善促進の制度化 ・項目 4：改善促進のルール ・項目 5：意識改善
↓	↓
<p><全体傾向></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「働き方」については、2017年9月時点における週労働時間60時間以上の雇用者の割合は9.6%であり、3年前(28.6%)、5年前(14.3%)と比べると、時間外労働が突出して多い社員の割合は減少傾向にある。しかし、比較対象の水準(主要産業、社員規模30~99人)8.1%をやや上回る水準にある。 ・ 「休み方」については、年次有給休暇取得率は全社員平均31.5%であり、比較対象の水準(主要産業、社員規模30~99人の平均値)43.7%よりも低い。 ・ 貴社の問題意識によると、仕事が属人的になりがちである事、人によって仕事の偏りがある事など、仕事管理の非効率性から、一部の部署・社員が長時間労働になっていること、年次有給休暇の取得率が低いことが伺える。 ・ レーダーチャートの項目で点数が比較的低いのは、「働き方」では、改善促進の制度化(項目3)、意識改善(項目5)、情報提供・相談(項目6)、仕事の進め方改善(項目7)の4点、「休み方」では、方針・目標の明確化(項目1)、改善推進の体制づくり(項目2)、改善促進の制度化(項目3)、改善促進のルール(項目4)、意識改善(項目5)となっている。 ・ 長時間労働の抑制や年次有給休暇取得の促進のためには、まず、①所定の労働時間の中で段取りよく仕事を進めるよう時間管理・仕事管理に対する意識の醸成を図ること、②テレワーク(運用ベースで導入済み。制度としての導入は行っていない)も含めた柔軟な働き方の定着を図ること、③個々人が業務スケジュールや繁閑に応じて計画的に休暇を取得できるような休暇制度の導入・定着が重要な取組になると考えられる。さらに、属人的な仕事管理を改め、誰かが休んでも業務が滞らないよう情報の共有化や、業務のカバー体制の整備等を中長期的な課題として検討する余地がある。 	
<p>※年次有給休暇取得率は、2016年4月~3月実績、週労働時間60時間以上の雇用者の割合は、2017年9月実績で算出した。</p>	

(5) 課題の整理と改善案		
指標項目	現状と課題	対策案
Vision (ビジョン)		
項目1 方針・目標の 明確化	休み方について、方針・目標が明確になっていない	① 経営や人事の方針として、年次有給休暇の取得促進を明文化 ・単年度、中長期における経営計画等に、年次有給休暇取得促進について数値目標を掲げて明記する
System (システム)		
項目2 改善推進の体制づくり	—	—
項目3 改善促進の制度化	働き方について、効率的な働き方を行う仕組みが十分でない	① 労働時間・就労場所を柔軟にする制度の導入 ・(既に導入済み)テレワークの定着を図る ② ノー残業デー、ノー残業ウィーク等、定時退社期間を設定 ・ <u>社員各自に、仕事の繁閑や個人の事情に合わせたノー残業デーを設定し、定時退社を促す</u> (計画的な提示退社を促す)
	休み方について、休み方の選択肢や休みを取りやすい制度が整っていない	① 業務繁閑に応じた休暇の設定 ・部署メンバーが輪番で休暇を取得する ・部署メンバーがプロジェクトとプロジェクトの間に休暇を設定する ② 時間単位での年次有給休暇制度の導入 ・年次有給休暇の時間単位や半日単位の取得を認める ・事情に応じて、時効により消滅した年次有給休暇の一部の取得を認める制度の導入
項目4 改善促進のルール化	休み方について、年次有給休暇の取得にインセンティブが働く仕組みが十分でない	① 管理職に部下の年次有給休暇の取得状況の把握・管理を義務づける ・役員会議等で年次有給休暇の取得率に関する現状把握と、改善施策の検討を行う
Action (アクション)		
項目5 意識改善	働き方について、社員に対して長時間労働を抑制する意識を高める取組が十分実施できていない	① 長時間労働抑制のための周知・啓発 ・長時間労働の抑制に関する成功事例を社内報に掲載し、関心を高める ・長時間の就労ができる社員が評価されるというイメージを払しょくするための職場風土改革

	休み方について、年次有給休暇を適切に取得する意識を高める取組が十分実施できていない	<ul style="list-style-type: none"> ① 年次有給休暇取得促進のための周知・啓発 <ul style="list-style-type: none"> ・ 家族と過ごしたり、興味に興じたり、自己啓発した事例等を社内で集め、広く周知することにより、休暇取得の雰囲気醸成する ・ 年度（年間）計画策定時に、夏季、冬季における連続した年次有給休暇取得日の設定を行い、社内に周知する
項目6 情報提供・相談	働き方について、個人の時間管理ができていない	<ul style="list-style-type: none"> ① 労働時間・残業時間を社員各自に通知 <ul style="list-style-type: none"> ・ 社員各自が自身の働き方を検討できるように、月間（四半期・年間通算）累計の残業時間数を社員に通知する ・ 残業時間が一定時間を超えると本人及び上長に人事から警告メールを発信する ② 36協定で結ばれている延長できる労働時間を周知 <ul style="list-style-type: none"> ・ 管理職への研修で周知する ・ 一般社員へも、入社時を含め適時周知する
項目7 仕事の進め方改善	働き方について、長時間労働の抑制につながる効率的な仕事の進め方が十分に実施できていない	<ul style="list-style-type: none"> ① 長時間労働の抑制や年次有給休暇取得を目的とした業務プロセスの見直し <ul style="list-style-type: none"> ・ 労働時間の自己管理意識を高める ・ 会議運営の効率化 ・ 部署や個人単位で業務の優先順位の把握 ② 業務計画、要員計画、業務内容の見直し <ul style="list-style-type: none"> ・ 緊急性の低い仕事を終業間際や終業後に部下に指示しない ・ 休暇予定日に出勤しなければ終わらない業務を頼まないように配慮する ・ To Do リストを活用した業務の優先順位の可視化
Check（チェック）		
項目8 実態把握・管理	—	—

(6) 初回改善提案及び提案に対する検討内容

「働き方・休み方改善指標」に基づく提案をベースに、具体的な取組テーマの検討を実施した。提案内容および検討経緯は以下のとおり。

1) トップのコミットメントと推進体制の構築

① トップのコミットメント

これまでの取組の中で実施済み。

② 会社全体の推進体制

これまでの取組の中で、「働き方改革PJ」として、幹部を中心とした委員会を設立済み。

2) 今回のモデル取組における推進体制

① 対象部署の設定

S P 事業部（営業グループ）

② 対象部署におけるプロジェクトリーダーの設定

S P 事業部 事業部長

（大阪、東京それぞれの営業マネージャーが推進者）

③ コアメンバーの設定

S P 事業部所属の全社員

3) 中長期的な取組（制度・ワークルールの見直しや業務改善方針の設定等）

① 経営や人事の方針として、年次有給休暇の取得促進を明文化

② 労働時間・就労場所を柔軟にする制度の導入

- ・ リモートワーク等の勤務柔軟化に関する制度については、個々のタスク管理や時間管理の能力が向上すれば、選択肢が多い方が、より効率的に仕事ができる。
- ・ 管理職にとっては、導入当初は部下の仕事の管理がしにくくなる可能性もあるため、それに対するガイドやフォローがあればスムーズに運用できる。
- ・ 印刷物の出力や色校正など、出社しなければならないことは必ず出てくるが、PC だけでできる仕事は、リモートワークでもよい。例えば、リモートワークのトライアルに取り組み、出社しなければならないタスクにどう対応したかを検証してもよい。
- ・ 社内 SNS を活用すれば、リモートワークの場合も、その場にいるようにコミュニケーションができる。

③ ノー残業デー、ノー残業ウィーク等、定時退社期間を設定

- ・ 部門の業務特性や、社員個々の状態は様々であることが考えられるため、取組の方法は複数提示し、それぞれに適した方法を選択できるとよい。何らかの目標をクリアしたという成果が見えることが重要である。

④ 業務繁閑に応じた休暇の設定

⑤ 時間単位での年次有給休暇制度の導入

⑥ 管理職に部下の年次有給休暇の取得状況の把握・管理を義務づける

⑦ 長時間労働抑制のための周知・啓発

- ・ スケジューラーの活用により、会議や外出等のスケジュールだけではなく、個人のタスク管理や時間管理の意識を高めることを提案。アポイントとタスクをどう組み合わせればバッファができるかを考え、余白の時間を見える化することで、同僚や上司とも繁閑の状況を共有することができる。
- ・ 運用にあたっては、入力ルールを細かく設定しすぎず、他者が見ても直感的にわかるものにすることも重要である。また、モバイル機器を利用する場合は、入力ボリュームが多いと煩雑になるため、注意が必要である。
- ・ タスクの時間管理は、最初のうちは自身の見積よりも長くかかることが多いが、「実際は想定よりも長くかかっている」ということが明確になれば、仕事の進め方を考えるにあたって、締切や退社希望時間から逆算して、より正確な想定ができるようになる。それを習慣づけることが必要であり、そうでなければ、残業ありきでスケジュールを考える習慣が抜けない。
- ・ 会議の効率化に関する取組を提案。具体的には、会議時間を決めておく、出席者を意思決定に関わる人に絞る、司会を決めて事前にアジェンダを送る、特に企画出しの会議はアジェンダを必須にする、議題あたりの時間を決めて緊張感をもたせる、会議にかかる人件費を意識してもらう等の方法がある。また、司会のファシリテーション能力向上も必要である。ホワイトボードを活用したり、議事の記録を投影しながら会議と同時進行で作成したりするなど、活用できるツールも考慮して、会議ルールを設定するとよい。

⑧年次有給休暇取得促進のための周知・啓発

⑨労働時間・残業時間を社員各自に通知

⑩36協定で結ばれている延長できる労働時間を周知

⑪長時間労働の抑制や年次有給休暇取得を目的とした業務プロセスの見直し

⑫業務計画、要員計画、業務内容の見直し

検討経緯

①③④⑤⑥⑧⑨⑩については、今回は実施しないが、既に目標設定している残業削減や、⑦（長時間労働抑制のための周知・啓発）の取組を通じて、今後着手できるものと考えられる。

②に関連して、在宅勤務のトライアルを実施中である。利用率等の検証を踏まえるとともに、セキュリティの問題もあるため、設備投資面も含めて検討する予定である。ただし、印刷物の色校正など、会社でしかできない業務もあるので、仕事の進め方も含めて検討する必要がある。

⑦は、働き方改革PJで、各事業本部から提出される取組アイデアも含め継続検討する。⑦のうち、「会議の効率化」については、会議の目的の整理（意思決定／検討）や議題の精査も必要と思われ、モデル部署を設定してのトライアルも含めて、実施に向けて検討の余地がある。

⑪⑫は今回は実施しないが、今後検討の余地はある。ただし、例えば営業の場合はクライアントとの信頼関係を構築することが基本となるため仕事が属人的になりやすい、印刷は一度始めるとやり直しができないため他の担当者に任せ切れないなど、必然性のあることを無理に再構築しても、必ずしも会社のメリットになるとは限らないと考えている。

4) 短期的な取組（職場の働き方改革トライアル）:

全社的な取組と併せて、1～2ヶ月程度で実施できる「職場の働き方改革トライアル」として、会議効率化トライアル、退社時間計画トライアルの実施を提案した。

検討経緯

検討の結果、スケジューラーを活用し、「タスクの時間管理」を主目的としたスケジュールの可視化を実施することとなった。(詳細後述)

(7) 改善提案の活用

改善提案の検討の結果、今後実施・検討することになった取組は以下の通り。尚、既に取り組を始めているものについては、実施状況も併せて記載する。

1) 主な取組（トップのコミットメントと推進体制の構築）

2) トップのコミットメント

「働き方改革PJ」の先導に取り組んでいる。

3) 会社全体の推進体制

- ・ 全社的な目標として、「全社員の残業時間が通年で月間 80 時間以内、若しくは 20%削減する」ことを決定した。また、事業部ごとに、現状分析に基づいた「直近での改善施策（現環境下での取組）」及び「改善の方向性（方針）」を設定した。これらは「働き方改革PJ」の委員会でも共有している。
- ・ 「直近での改善施策（現環境下での取組）」は、各事業部が主体的に推進するものという位置付けだが、「改善の方向性（方針）」には、会社としての環境整備等が必要なものも含まれている。
- ・ 事業部で目標を共有し、全社的に宣言するのは初めての取組である。

4) 主な取組（中期的施策）:

中期的施策としては、テレワークに関連する以下の取組を実施する予定である。

① グループウェアの活用範囲拡大

グループウェア（サイボウズ）のアプリ作成機能を使い、製作物の進捗管理と製作指示の連絡が効率的に行えるツールを作成し、在宅勤務をより選択し易くすることで、テレワークの利用を推進する。

② テレワーク対象者の拡大

現在モデル部署でテレワークのトライアルを実施しているが、今後は製作を担当しているグループについても、インフラ整備（スマホ支給、DBへのアクセス権見直し）を行う。

5) 主な取組（短期的施策）: 退社時間計画トライアル

短期的施策として、「退社時間計画トライアル」を実施した。

① 推進体制

- ・ 対象部署：SP事業部（営業グループ）
- ・ 対象部署におけるプロジェクトリーダー：SP事業部 事業部長
- ・ コアメンバー：SP事業部所属の全社員

② 取組内容

会議やアポイントメント等の行動スケジュールに加えて、タスクのスケジュールを入力する。また、プライベートの予定があるなど、退社したい時間が決まっている場合には「予定あり。〇時退社」と入力する（ただし、詳細を公開の予定として記載することまでは求めている）。

③ 実施期間

2017年12月～1月。

(8)「働き方・休み方改善指標」活用の効果

今後実施・検討することになった取組のうち、2017年度に効果が確認できたものは以下の通り。

1) 主な取組（トップのコミットメントと推進体制の構築）：

「直近での改善施策（現環境下での取組）」を今後1年間実施する。また、数値目標を設定している場合は、3か月に1回等、定期的に進捗状況を確認する予定である。

2) 主な取組（中期的施策）：

今後順次実施し、効果を確認する予定である。

3) 主な取組（短期的施策）：退社時間計画トライアル

① 主な効果

- ・ 業務を可視化し・共有するにあたり、時間の取り方や進め方を工夫する様になった。
- ・ 予めやる事を明確にしているため、テレワークと連動する事で負荷が軽くなった。

② 今後に向けての課題・方向性

- ・ 今後はトライアルを踏まえた取組の範囲を全社に拡大し、引き続き実施していく予定である。

対策案の提案状況

		働き方	休み方
1. Vision	①方針・目標の明確化		○
2. System	①改善推進の体制づくり		
	②改善推進の制度化	○	○
	③改善推進のルール化		○
3. Action	①意識改善	○	○
	②情報提供・相談	○	
	③仕事の進め方	○	
4. Check	①実態把握・管理		

提案内容の概要

中長期的な取組

- ・ 経営や人事の方針として、年次有給休暇の取得促進を明文化
- ・ 労働時間・就労場所を柔軟にする制度の導入
- ・ ノー残業デー、ノー残業ウィーク等、定時退社期間を設定
- ・ 業務繁忙に応じた休暇の設定
- ・ 時間単位での年次有給休暇制度の導入
- ・ 管理職に部下の年次有給休暇の取得状況の把握・管理を義務づける
- ・ 長時間労働抑制のための周知・啓発
- ・ 年次有給休暇取得促進のための周知・啓発

- 労働時間・残業時間を社員各自に通知
- 36協定で結ばれている延長できる労働時間を周知
- 長時間労働の抑制や年次有給休暇取得を目的とした業務プロセスの見直し
- 業務計画、要員計画、業務内容の見直し

短期的な取組

- 退社時間計画トライアル

(H30. 3)