

長時間労働の抑制

業務の繁忙に応じた働き方・休み方

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

株式会社ODKソリューションズ

所在地 大阪府

社員数 100～299人 (時点：2022年9月30日)

業種 情報通信業

事業内容 情報処理サービス



- 2017年10月より1年単位の変形労働時間制を導入し、年間の業務の繁忙に応じたメリハリある働き方を実現
- 全社の時間外勤務手当が前年より削減された場合、削減額を健康診断のオプション検査のための補助金や賞与等で社員へ還元
- 生産性高く働くことに対する社員のモチベーションを高め、取組前後で労働時間が大きく減少するとともに、年次有給休暇の取得日数も増加

● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

教育関連サービス、金融関連サービス、医療関連サービスを柱として情報サービス事業を展開しており、事業収益のうち約6割を教育部門が占めている。教育部門は大学入試等のアウトソーシング事業を行っており、業界特性としても入試シーズンは長時間労働が常態化しやすい一方、年度前半は比較的業務が少なく、年間の繁忙差が大きいという特徴がある。

経営基本方針に「働く喜び・生きがいを感じられる、魅力ある会社生活を実現する」を掲げていることから、社員の長時間労働を解消し、健康的な働き方を実現するため、経営陣が中心となり2017年から働き方改革の取組を開始した。

● 主な取組内容

残業削減を図りつつ、削減された分の時間外勤務手当を社員に還元

2017年10月より1年単位の変形労働時間制を導入するとともに、勤怠管理システムを刷新し、社員の残業時間を日次で集計して幹部会で共有するとともに、各部署のマネージャーへ還元することとした。1年単位の変形労働時間制は、時季によって繁忙の差が明確な部門(教育部門等)で導入しており、年間の業務の繁忙に応じて、労働日と休日を変更できる制度である。これにより、例えば入試シーズンは土曜日や祝日も出勤するが、閑散期は平日の労働日を休日とするなど、あらかじめ業務都合を考慮したカレンダーを作成し、メリハリをつけて効率よく稼働することが可能となった。

さらに、社員が残業削減のメリットを感じられるよう、前年の労働時間を集計し、全社員の残業時間の合計が前年より減少した場合、その分の時間外勤務手当分を社員に還元することとした。具体的な仕組みについては、社内の制度設計チームでアイデアを出し合い、自社独自の制度として導入した。

社員への還元方法には、間接還元と直接還元があり、前年よりも削減された時間外勤務手当の30%が間接還元、70%が直接還元と定めている。間接還元については、会社が社員の能力開発のための制度拡充に取り組む際のコスト等に充てている。また、直接還元については、さらに2通りの還元方法があり、一つが健康還元制度、もう一つが賞与還元制度となっている。

健康還元制度は毎年の定期健康診断において、社員一人当たり上限5千円までオプション検査を会社負担で追加

受診できるというものである。時間外勤務手当が前年より1円でも削減されていれば、その削減額が健康還元制度の原資に満たなくても差額を会社が負担するため、全員上限5千円まで活用することができる。一方、賞与還元制度は、健康還元制度で全社員が5千円のオプションを利用したと仮定し、その原資を除いた額が生じる場合に、賞与として社員に一律還元するというものである。

なお、還元額は個人や部署の残業時間の削減分に応じて決まるわけではなく、全社の平均を全社員に一律還元している。個人単位や部署単位でも残業時間を集計しているため、システム上は各人・各部署の削減分は把握しているが、全社平均としているのは、業務の内容や部署によって繁閑差があり社員が不公平感を抱かないようにするためである。

新たな価値提供に資する業務の見える化など生産性向上の取組

社員が勤怠管理システムに日々登録する工数（業務時間）は、プロジェクトや、チーム内の会議、研修等のコードに分かれている。それらのコードを、各部門のマネージャーが「生産性向上や新しい価値提供に資する業務」と「ルーティン業務」に振り分け、集計することで、各自が生産性向上等につながる業務をどのぐらい担えているか見える化を図っている。

また、人材育成に力を入れており、以前は社内のOJTがメインだったが、教育制度を体系化してOFF-JTの研修を整備している。その一環として、社員一人ひとりが生産性向上を意識できるように、タイムマネジメントに関する研修も開催している。

テレワークの導入

コロナ禍以前からテレワーク導入に向けて制度設計を進めており、当初は育児や介護事由のある社員を対象として導入を検討していた。しかし、2020年の新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、急遽、対象者を全社員に拡大して導入した。テレワークの頻度について、就業規則等での上限日数は特に設けていない。

テレワークの活用しやすさは部署によって差があり、経営企画部門やサービス企画部門、システム開発部門では、積極的に活用されている。コロナ禍でオンラインミーティングが普及し、顧客との打ち合わせや各種イベントをオンラインで実施できるようになったことも大きく、以前と比べて出張や移動時間が大幅に節約できるようになった。

また、テレワークの普及とあわせて、部下の評価が適正に行われるよう、管理職向けの「マネジメントガイド」において、従来とは異なるマネジメントのあり方の指針を提示している。例えば、テレワーク下においては、部下が“放置”状態にならないよう、定期的な報告機会を設け、部下の業務進捗の把握に努めなければならないこと等が記載されている。

一方、教育部門においては、秋口～春先までの時期は入試関連で答案や紙の書類（願書や受験票等）を扱うことが多いため、依然としてテレワークが難しい状況にある。例えば、回答されたマークシートの読み取りや、答案のデータ化を行う業務はセキュリティの問題もあり、外部へ持ち出しができない。また、納期が短い場合、個々の社員の裁量が高い状態で業務にあたるよりも、ある程度、業務をコントロールした方が効率的な場合もあるという事情もある。

●取組の成果・展望

これまで取り組んだ働き方改革のうち、効果が大きかったものとしては、1年単位の变形労働時間制の導入、時間外勤務手当の還元、テレワーク等が挙げられる。

1年単位の变形労働時間制の導入については、取組開始前2016年10月～2017年9月の、時間外勤務時間合計はひと月当たり平均2,331時間であったが、取組開始後の2017年10月～2018年9月は、同1,929時間へ大きく減少した（一人当たりで換算するとひと月当たり約4時間の減少）。また、同期間において、年次有給休暇の一人当たり年平均取得日数は7.1日から10.4日へ増加した。

また、時間外勤務手当を社員へ還元する取組は、他社にはみられない独自の制度であり、社員の満足度向上への影響は大きかった。もともと新卒採用後3年間の離職率は低かったが、現在も新卒採用者入社3年以内の離職率はほぼゼロ%を維持している。

テレワークについては、コロナ禍以前から導入に向けた準備を進めていたことで新型コロナウイルス感染症拡大時にも比較的スムーズに移行でき、社員の満足度やエンゲージメント向上につながった。30代～40代の子育て中の男性社員からは、保育所に子どもを送ってから業務を始められるようになった、といった声も聞かれる。

過去5年間にわたり働き方改革の取組を続けており、「残業していることが頑張っている証拠」という組織風土は大きく変わったが、社員の意識変革に取り組む余地はまだあると感じている。今後も、長時間労働削減の呼びかけや、積極的な休暇取得に対する意識変革等に取り組んでいきたいと考えている。