

## 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

## 勤務日数の柔軟化

## 勤務場所の柔軟化

## 株式会社USEN-NEXT HOLDINGS (USEN-NEXT GROUP)

所在地 東京都

社員数 1,000人以上 (時点: 2022年8月31日) ※連結

業種 情報通信業

事業内容 店舗サービス事業／通信事業／  
業務用システム事業／コンテンツ配信事業／  
エネルギー事業

- 社員が時間・場所にとらわれずに働き、成果を発揮できる環境を目指し、「Work Style Innovation」を推進。スーパーフレックスタイム制度とリモートワーク制度を導入
- 「働き方改革＝マネジメント改革」と掲げ、マネジメントの工夫を促すとともに、社員から生産性向上の提案を受け付ける「3R Program」を併せて実施し、トップダウン・ボトムアップ双方の取組を推進
- 就業環境整備を通じ生産性や業務効率が向上。勤務時間内に効率よく働き、パフォーマンスを出し切るという意識と行動が浸透

## ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

2017年の経営統合に伴いグループのビジョン・ミッションを策定。これを実現するために社員一人ひとりの働き方が本質的にどうあるべきかを考え、働き方改革に着手した。経営統合の際に、性善説に基づいたマネジメントをすることに考え方を転換した。「管理しなければ社員は働かない」という思考から脱却し、社員を信頼し自由を与えて自律的に働いてもらうことで、膨大な管理コストも削減ができたと考えた。

そこで、「働く人たちにとっての正しい自由」をテーマとし、「働く時間と場所からの解放」を検討した。「正しい自由」とはあくまで成果を出すための自由であり、自分がどう働いたら最大の成果を出せるのかを個々が考え、その成果が評価されることでキャリア形成ができるサイクルを回すことを重視し、2018年より「かっこよく、働こう。」をスローガンとして、新人事プロジェクトである「Work Style Innovation」を推進した。「① 既存概念にとらわれず、結果を出すための最適な方法を追求するため」「② 時間・場所の概念を捨て、効率と結果を追求するため」「③ イキイキとエネルギーに働けるコミュニティをつくるため」の3つを目的として、スーパーフレックスタイム制度、リモートワーク制度を2018年から導入し、併せて後述する「3R Program」により業務の効率化も図っていった。

働き方改革の推進にあたっては、「働き方改革＝マネジメント改革」と捉え、マネジメントが方針を理解し実行することが働き方改革であるとの考えの下、トップダウンでマネージャーを説得しながら進めていった。

## ● 主な取組内容

## スーパーフレックスタイム制度による「時間」に縛られない働き方の推進

2018年には、グループ全体の社員を対象に、コアタイムを設けないスーパーフレックスタイム制度を導入した。社員がより柔軟に生産性を高めながら働くためには、各々が自律的に働く時間を決めることが最適であると考えた。

1か月の総時間数の枠の中で働く時間を調整し、成果を出すという考え方の下、「非稼働日」を設定することも可能にしており、結果的に週休を3日にすることもできる。週休3日にしている社員は多数派ではないが、仕事のペース配分や自身の生活スタイルを重視して、仕事の時間を調整している社員は多い。スケジュールはグループウェアのカレンダー機能で管理・共有している。

## リモートワーク制度の導入による「場所」に縛られない働き方の推進

スーパーフレックスタイム制度と併せて、グループ全体の社員を対象に、リモートワーク制度も導入した。

現実問題として、リモートワーク中のアイドルタイムの増加は、誰にでも起こり得ることであると考えている。一方で、在席状況のモニタリングは、社員の自律性に委ねるといった本来の意義と相反するため、実施しないこととした。実際に、2020年4月の緊急事態宣言発出の際には、全社員がリモートワークに移行したが、コミュニケーションの機会減少に加えて、通信環境や家庭環境(小さい子どもがいるなど)の事情等により、生産性の向上に工夫が必要となった。

具体的には、デジタルツールやコミュニケーションツールの充実による生産性の向上を図った。PC、スマートフォンやチャットツールなど、これまでのオフラインでのコミュニケーションに代替する手段を効率的に活用することを重視し、全社員にノートPC・スマートフォンを支給するとともに、グループウェアを通じたコミュニケーションにより、どこにいても業務が進められるような環境を構築した。加えて、全ての部署を対象に、業務の見直しを指示し、無駄な業務を削減しつつ、必要な業務のクオリティは担保できる状態にした。

2020年11月には、希望する社員がリモートワークをより活用しやすくするため、「Workers Location 制度」を導入した。これは、原則週3日以上リモートワークをする社員を、会社が「Remote Worker」として認定する制度である。リモートワーク導入時、リモートワークができる仕事であるにもかかわらず、上司によって実施しやすさに差があるという課題があった。そこで、本人の希望により、リモートワークをする社員を会社が認定することで、上司の考え方を問わずリモートワークがしやすい環境を整えた。2022年8月現在、認定されている社員は約900人で、全体の18%にあたる。

## 「3R Program」による生産性の向上

費用削減(Cost Reduction)、業務削減(Work Reduction)、時間削減(Time Reduction)による生産性向上を図る「3R Program」を2019年から推進した。無駄だと思っている業務等の削減について、社員が上司を通さずに直接意見できるようにし、出された意見について経営陣が廃止・改善・継続等の仕分けを行い、トップダウンで各部門に指示をする形で取り組んでいる。「3R Program」のこれまでの応募総数は3年間で約280件にのぼる。過去2年はコンテスト形式で実施しており、受賞した際には賞金も用意している。

「3R Program」の提案内容は様々であり、電子化、ペーパーレス化の提案のほか、業務効率化のためのチームの立ち上げなど、推進体制に関わる提案もあった。メールの冒頭に「お疲れさまです」と書くのをやめようというものもあり、規模の大小を問わず様々な提案が出ている。大規模な取組については、会社で方針や詳細を決め、それを事業会社を下ろす形で進めている。

## ●取組の成果・展望

スーパーフレックスタイム制度の導入により、意識と行動が劇的に変わった社員が多い。効率的に働く、時間内にパフォーマンスを出し切るという意識と行動が浸透し、取組を続ける中で残業時間は減少した。また、スーパーフレックスタイム制度の導入前は、短時間勤務を選択するしかなかった社員も、16時に退社して保育園に子どもを迎えに行き、必要であれば育児をした後にリモートで働くことも可能になったため、フルタイムで勤務できるようになった。

また、急な病気や学校行事の際にも、勤務途中でリモートワークに切り替えることができるなど、ライフステージや生活環境に応じてリモートワークを選択できることに対する社員の満足度は非常に高い。顧客訪問後に事務所に戻らなくても仕事ができるようになったことから、営業職社員の満足度も向上している。

マネジメント層においては、スーパーフレックスタイム制度やリモートワーク制度の導入により、部下が目前にいない状況下でマネジメントを求められることになったため、当初は戸惑いも大きかった。しかし、社員の意識と行動が変わる中、マネジメント層も新たなマネジメントの在り方を模索するようになり、意識やマネジメントの変革を実現することができた。

これらの制度は採用活動におけるアピール効果も非常に高く、特に新卒の学生は、スーパーフレックスタイム制度やリモートワーク制度に対する関心が非常に高い。

このほか、業務効率化の一環で承認プロセスを極めて簡略化することで、業務の実施スピードが速くなったり、平均在席率が7割を下回っていることでオフィスコストが削減されたりする等、管理コストも大きく削減できている。

働く環境を整備することで、生産性や業務効率が向上したからこそ、現在も取組を継続している。会社には、やり切る意思と実行力が必要であり、それこそが働き方改革推進のポイントであると考えている。今後も、社員がどう考えるか、何を望むかを把握しつつ、望む選択肢に適合する制度を増やしていくことを構想している。正しい自由を社員が享受することで、会社全体の生産性が向上することも目指し、働き方の選択肢も多様化していきたいと考えている。