

名古屋会場

令和元年10月4日（金）、東建ホールにおいて、働き方・休み方改革シンポジウムを開催しました。愛知労働局雇用環境・均等部長 中込 左和の挨拶を皮切りに、本シンポジウムが始まりました。

【第1部】基調講演

「働き方改革と生活改革の好循環を 残業依存体質の解消が鍵」

中央大学大学院 戦略経営研究科 教授

佐藤 博樹 氏



はじめに、働き方改革の目的について説明。長時間労働の削減そのものが目的ではなく、「安易な残業依存体質の解消」と「多様な人材が活躍できる働き方の実現」が目的であり、「時間意識の高い働き方」を実現して残業が削減されることで、暮らしを豊かにすることを目指すべき、と述べられました。

働き方改革において求められるものの一つとして、多様な人材が活躍し、ワーク・ライフ・バランスが実現できる働き方への転換がある。育児や介護等の理由により、誰もがフルタイムで働けるわけではない。柔軟な働き方ができない職場では、時間制約のある人が意欲的に働けない。また、マネジメントやビジネスモデルの転換も必要である。「いい仕事」とは対価が得られる仕事であり、対価が得られなければ、それはただの過剰品質である。現在の管理職層は、仕事に時間をかけることで評価されて管理職になっているが、このようなマネジメントは変えていかなければならない。顧客からの突発的な要求に対しても、きちんとコミュニケーションを取ることで、優先順位を調整できるかもしれない。顧客との関係を見直すことも大事である。さらに、生産性の向上にも目を向け、利益率や付加価値の高い仕事を受注するという方向に転換していくことも重要である、とのお話がありました。

毎日1時間の残業が社員の生活という観点から見て適当だろうか。通勤に1時間かかるとして、毎日1時間残業をしていると、子どもと一緒に夕食が取れない。本当に必要な残業があっても、残業する日としない日をうまくコントロールすればよい。それによってできた時間をどのように活用するかは、社員一人ひとりが考えることが大事であり、働き方改革は、個々の暮らしを豊かにするものでなければならぬ、とコメントされました。

【第2部】事例紹介 働き方・休み方改革の取組事例紹介

「仕事の質を高める『働き方改革』 ～働きやすい、やりがいのある会社を目指して～」

SCSK株式会社 人事グループ 西・中部人事課長

魚住 理沙 氏



同社が働き方改革に取り組んだ背景として、システム業界全体の課題でもある「長時間労働の常態化」を起点とする生産性の低下→育児・介護との両立困難→社会的イメージの悪化→優秀な人材が集まらない→長時間労働の常態化、という「負のスパイラル」を挙げられました。そして、この負のスパイラルを断ち切り、仕事の質を高める働き方を実現させるため、トップの宣言によって始まった取組である「スマートワーク・チャレンジ20」についてご紹介頂きました。

具体的な施策のうち、最もインパクトが大きかったものは「浮いた残業代の社員への全額還元」で、各部門で立てたスマチャレ目標が達成された場合に、当該部門に残業代をインセンティブとして還元する仕組みを導入しました。「社員＝財産、人を大切にする」という思いがあり、「残業削減の目的は決してコストの削減ではない」というメッセージを伝えるためにも、この取組を導入したと述べられました。その他、安心して計画的に年休を取得できるよう、年休消化後に病気や怪我など予期せぬ事態が発生した場合に取得できる最大5日間の「バックアップ休暇」や、同社の働き方改革について顧客の理解を促進するための手紙の送付など、様々なアプローチによる施策が紹介されました。

成果につながった重要なポイントは、「トップの強い旗振り」と「経営、部長・課長、課員全員による組織的な取組」、有給休暇をセットにしたことによる「相互バックアップ体制への転換」であり、社員満足度調査でも、満足度の向上が確認されていることが紹介されました。

「東急流 働き方・休み方改革 ～『スマートチョイス』の推進2019～」

東急株式会社 人材戦略室 労務企画グループ 統括部長

下田 雄一郎 氏



同社の「スマートチョイス」の取組について説明。時間や場所にとらわれない働き方によって、生産性の高い業務を実現することを目標としており、年間を通じて、自らの職務・環境に合わせた働き方を選択できるようにする取組であるというご説明がありました。

時間や場所の自由度を高める取組として、始業時間と終業時間を調整できるスライド勤務や、テレワーク、サテライトオフィスの活用を推進しているとご紹介がありました。また、時間や場所の自由度が高まることで、労務管理が難しくなるという課題への対策として、「トーク with 活動」によって上司と部下のコミュニケーションを徹底しているとのことでした。

さらに、働き方改革関連法への対応策に実効性を持たせるために、各部門でPDCAサイクルを回す体制をとっていることや、働き方改革を円滑に進めるために、労使や連結会社と共同で施策を検討しているといった、取組のポイントについてもお話がありました。

「タマディックにおける働き方・休み方改革」
株式会社タマディック 管理本部 総務部 部長
吉田 牧代 氏



同社は、社員の8割がエンジニアで、さらにそのうちの8割が外部に常駐しているという環境の中で、どのように働き方改革・休み方改革を推進しているかについて説明がありました。

労働時間の適正化への取り組みでは、36協定の短縮やシステムによる残業時間の管理、労務管理の見える化、web会議の活用等、様々な施策を打たれたことについて説明がありました。同時に、有給休暇の取得促進にも取り組み、年次有給休暇の取得が5日未満の社員が一桁まで減

少したと紹介頂きました。

また、日々、外部に駐在している社員同士のコミュニケーションを活性化させるため、社内SNSの導入や、バーベキュー・名古屋港水族館・ホテルランチといった、社員の家族も参加できる社内行事を複数開催する等、「休日の過ごし方の提案」を行うなど、働き方改革も楽しみながら推進していきたいと述べられました。

【第3部】パネルディスカッション

【ファシリテーター】

中央大学大学院 戦略経営研究科 教授
佐藤 博樹 氏

【パネリスト】

S C S K株式会社 人事グループ 西・中部人事課長
魚住 理沙 氏

東急株式会社 人材戦略室 労務企画グループ 統括部長
下田 雄一郎 氏

株式会社タマディック 管理本部 総務部 部長
吉田 牧代 氏



第3部は、ファシリテーターの佐藤氏がパネリストに質問し、その後、会場からの質問を受け付ける形で進められました。

働き方・休み方改革の取組を進めるうえでのポイントについて

まず、佐藤氏よりS C S K株式会社様へ「働き方・休み方改革の取組を進めるうえでのポイントは何か、また、取り組みが浸透定着し成果が見えるまでの期間はどのくらいか？」という質問がありました。

S C S K株式会社の魚住氏からは、経営トップが「スマチャレ（残業削減・年休取得）もマネジメントの一環である」と役員会で発信したこと、また、その役員会の議事録がそのまま社内のポータルに掲載される等、経営トップの本気度をタイムリーに社員へ周知することがポイント」と述べられました。また、期間については、一部の部署で3か月間のトライアルを実施することからスタートし、その後、全社施策としてスマチャレを実施。約2年間で成果は現れ風土も変わってきた、と説明されました。

スライド勤務導入の背景について

続いて、佐藤氏より東急株式会社様へ「フレックスタイム制という選択もある中で、スライド勤務にしたのはなぜか？スライド勤務は、生活という観点からすると社員にどのように利用されているのか？」という質問がありました。

東急株式会社の下田氏からは、スライド勤務を導入した理由について、以下の2点の説明がありました。①鉄道会社で、早朝から深夜まで営業しているので、スライド勤務が入れやすかった。②昼休憩は12～13時、働く時間は8時間を変えたくなかった。フレックスタイム制は、早く出勤して、早く帰宅しようと思っても結局帰れなかったり、遅く出勤して遅く帰るなど、働く側がよほど自己管理をできないと難しい、と説明がありました。

また、スライド勤務は、①夕活のイベントを積極的に入れる、②飲み会の開始時刻が、17時か17時半に始まる文化への変化、③自己研鑽に利用されていると説明がありました。

外部企業に常駐する短時間勤務者への取引先の理解について

続いて、佐藤氏より株式会社タマディック様へ「社員の8割がエンジニアで、そのうち8割が外部企業に常駐という働き方の中で、育休や短時間勤務の社員はどうしているのか？短時間勤務者は社内勤務の請負業務に変えているのか？取引先の理解は得られるのか？」という質問がありました。

株式会社タマディックの吉田氏からは、時代の変化もあり昔からは考え方が変わってきているものの、お客様ありきの働き方は続いているが、会社から顧客に書面でお願いを配ることからスタートし、ご理解頂けるよう働きかけている、と説明がありました。また、短時間勤務でもいいからこの人に仕事をしてほしい、と言ってくれるクライアントもおり、短時間で派遣している社員もいると説明がありました。

リモートワークや在宅勤務について

続いて、佐藤氏よりSCSK株式会社様と東急株式会社様へ、リモートワークや在宅勤務について、「①どういう対象者にするか？②管理職が抵抗するという話をよく聞くがどうか？③自分で管理することになるが、仕事の組み換えを考えなければいけないができているのか？やれる人に認めているのか？」という質問がありました。

SCSK株式会社の魚住氏からは、リモートワークの対象は、育児や介護などによる制約がある社員からスタートしたが、2015年から全社員に適用範囲を拡大し、会社勤務と同等に成果に結びつけることが可能であると上司が判断できる社員を対象にしていると説明がありました。リモートワークの推進・定着のために、2016年は、「リモートワーク定着手当（水道光熱費見合いの手当）」を支給するとともに、リモートワークを組織へ定着させるためには上司の率先垂範が重要と考え、管理職の実施回数に応じて手当を増額支給する組織インセンティブも導入。その結果、管理職の実施回数に応じて部下の実施回数も増え、一気にリモートワークの推進が図れたと説明がありました。

東急株式会社の下田氏からは、リモートワークの目的として、①育児介護等の時間制約のある人への活躍を後押しする制度、②すべての社員がより効率的に、質高く働いてもらうための施策と説明がありました。②については、自社の駅ビルなど活用したサテライトオフィスを整備し活用していると説明がありました。サテライトオフィス活用の理由として、自宅では仕事の質を維持できない社員がいること、仕事を自宅に持ち帰ると頑張りすぎる人がいるため、それを抑制するためと説明がありました。

佐藤氏からは、いつでもどこでも仕事ができる環境になると、仕事が好きな人は、働き過ぎが起きてしまう。システム的に管理すればいいという話でもない。自分が決めた時間に仕事を終える（止める）ということができるかが課題と述べられました。

休日の過ごし方の提案について

続いて、佐藤氏より株式会社タマディック様へ、休日の過ごし方の提案に取り組み始めた背景や狙いについて質問がありました。

株式会社タマディックの吉田氏からは、会社がイベントを企画することで、一緒に働いていない社員同士の交流を目的にスタートした。エンジニアの中には人見知りしがちな人も多いため、コミュニケーション力を高めてもらうことや、社員の家族にもどんな仲間と働いているのか知ってもらうことも狙っていると説明がありました。

仕事以外の時間の使い方について

続いて、佐藤氏より、SCSK様と東急様に、仕事以外の時間の使い方について質問がありました。

SCSK株式会社の魚住氏からは、自己啓発への取組促進を熱心にやっている。「学び手当」は、1年間の自己啓発を申請すれば手当がでる。IT系のスキル取得だけでなく、例えばPTAの役員も、地域貢献として手当の対象となる。そのほか、資格取得や講演会、ボランティア活動も含まれる。様々な役割を担い、人間力を高めることに繋がる取組であれば申請すれば手当が支給される、と説明がありました。

東急株式会社様の下田様からは、自己啓発の補助は強化している。「チャレンジ75」は、手上げで費用の75%まで会社が支給するもの。また、20万円までであれば、海外へ行って企画書やレポートの提出をしたら支給される。そのほか、事業と絡めて、テレワークをバケーションと絡めて休暇を使うワーケーションを社内トライアルで誘導している、と説明がありました。

働き方改革の社内への浸透について

続いて、会場（人事労務担当者）からSCSK株式会社様へ、社内への浸透について、人事が言ってもやらされ感となるし、現場任せにするとやらなくなる。現場が自主的に取り組んでもらうための仕掛けについて質問がありました。

SCSK株式会社の魚住氏からは、トップダウンとボトムアップのバランスが大事。方向性や目標はトップダウンで決めるが、どうやって実践していくのかはボトムアップで考えてもらう。また、当社では役員会でビジネスの報告と同様にスマチャレの報告もしていたが、ビジネスもスマチャレもマネジメントの一環であるとマネジメント層が理解することが大事、と説明がありました。

働き方改革に取り組むための時間の確保について

続いて、会場（サービス関連、総務課長）から、働き方改革のための時間を確保しなければいけないのだが、仕事の洗い出しに時間がかかる、そのためにさらに残業が必要等、現場で働き方改革に取り組んでもらうために、どう時間を確保したか？と質問がありました。

SCSK株式会社の魚住氏からは、残業の削減はある程度まではできる。これ以上は削減できないとなったときに、会議の在り方の見直し、仕事の進め方、マネジメントの在り方が変わってくる。新しいこと

をやるということではなく、日ごろの仕事のやり方を変えるということ、と説明がありました。

東急株式会社の下田氏からは、部門主導で実施頂くが、必要であれば要員を検討するから協議しようということで推進した、と説明がありました。

株式会社タマディックの吉田氏からは、外部に駐在している社員は、駐在先でできる範囲で効率化をしている。社員を管理する管理職の負担が増えないよう、IT化や見える化を推進している。社員にタブレットを配布して、どこでもいつでも見られる環境にしている。申請もワークフローで実施。管理部門では、現場の負荷を掛けないようにやり方を考えて、支援をするようにしている、と説明がありました。

残業代の全額還元の方法について

続いて、会場（派遣元企業、法務担当）よりSCSK様へ、残業代の全額還元の方法について質問がありました。

SCSK株式会社の魚住氏からは、部門単位（約1000人）で有休と残業の目標を立てる。達成に対する還元は、残業削減により残業代が減ってしまう若手層にウエイトを置き賞与時のインセンティブとして還元した。また達成度に応じて支給額のグレードを付け、達成度が高い部門へはインセンティブも多く支給している、と説明がありました。

【その他】

パネルディスカッション終了後、本シンポジウム事務局の三菱UFJリサーチ&コンサルティングより、「働き方・休み方改善ポータルサイト」の概要についての説明が行われました。