

## 大阪会場

令和元年10月16日(水)、梅田スカイビルステラホールにおいて、働き方・休み方改革シンポジウムを開催しました。大阪労働局 雇用環境・均等部長 石川 悟の挨拶を皮切りに、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～」

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



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。

## 「ユーメディアにおける働き方・休み方改革」

株式会社ユーメディア 代表取締役社長

今野 均 氏



取組のきっかけとして、「女性社員の就労継続」（当時の女性社員の平均勤続年数が4年で、仕事と家庭（育児）の両立困難を理由に退職する社員が多かった）と、「ビジネスモデルの転換」（夕方入稿→翌朝納品という従来型の印刷業のままでは今後生き残っていけない）の2つへの対応が挙げられました。

具体的には、2015年に「ダイバーシティビジョン」を打ち出されました。これは、生産性の高い仕事や新しい価値を生み出す仕事に事業として取り組むことで、会社として

成長し、ナンバーワン企業になることと同時に、顧客満足度の向上や地域の活性化を図ることを目指すものです。さらに2018年には、「時間制約社員活用」と「女性リーダー育成」、「イクボス育成」を掲げた「ワークイノベーション委員会」を設置。「『共有』を基軸とした業務改革」「リモートワーク」「オフィスリニューアル」「『ワークイノベーション』に関するプロモーション推進」「全管理職イクボス宣言」の5つのテーマそれぞれの担当部門とミッションを決め、メンバーのアイデアによって進めている取組の具体的な内容が紹介されました。

最後に、働き方改革を進めるにあたってのポイントとして、「会社のビジョンや方針を明確化する」「段階を経て、戦略的に実践する」「全社的な取組へ昇華させる」の3つが挙げられました。

## 「鈴木ヘルスケアサービスにおける働き方・休み方改革」

鈴木ヘルスケアサービス株式会社 代表取締役

鈴木 則成 氏



経営理念に「生き生きと働きやすい職場を提供し、生きがいを感じる会社をつくります」とあり、職員自身がいきいきと働かないと、介護サービスの利用者にもよいサービスが提供できないという考え方のもと、働き方改革の取組を進めていることが説明されました。また、取組のきっかけとして、退職者の離職理由として勤務環境への不満が挙げられたこと、また勤務環境の実態が企業理念と乖離している懸念があったことを挙げられました。

上記を受けて、従業員を対象とした実態把握のアンケートを実施するとともに、子育て中、または今後子どもを持つ意向のあるスタッフによるプロジェクトチームを設置し、方策が検討されました。具体例として、「半日休暇制度」や夏休み、学級閉鎖、子どもの体調不良時に使える「子連れ出勤制度」、子どもがいる社員も社内イベントに参加できるよう配慮した「子連れイベント参加」、「連続5日休暇制度」ほか、人材育成を目的とした無料の「資格取得講座の開催」に加えて、外部研修受講者の習得時の意識を高めるとともに、内容を社内にフィードバックする「研修講師体験」等の制度が挙げられました。

取組の結果、離職率は10年間で49%から11%に大幅ダウンし、年休取得率の向上や残業時間の削減にもつながったことが紹介されました。

### 【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】

SCSK株式会社 人事グループ 西・中部人事課長  
魚住 理沙 氏

株式会社ユーメディア 代表取締役社長  
今野 均 氏

鈴木ヘルスケアサービス株式会社 代表取締役  
鈴木 則成 氏



#### 残業時間削減のための工夫について

鈴木ヘルスケアサービス株式会社の鈴木氏から、非常勤のヘルパーが有休を取得する場合には、常勤のヘルパーがカバーできるよう、人員に余裕をもって配置していること、また、残業の内容を洗い出したところ、記録業務が多いことがわかったため、一日の業務終了後に記録を書くのではなく、午前中の記録は午後を書く、フリーの記録担当者を決めるなど、効率化を図った、という説明がありました。

株式会社ユーメディアの今野氏からは、取引先から夕方入稿→翌朝納品の依頼があった場合に、本当に翌朝必要なのか、翌朝に必要な場合は本当に全ての部数が必要なのか（全体のうち一部だけでも先であればいいのか）などを確認するようしており、これだけでも印刷工程が変わり、残業せずに対応できるようになるため、営業担当者には、まず取引先としっかりコミュニケーションを取ることを徹底している、という説明がありました。

また、SCSK株式会社の魚住氏からも、取引先の理解促進を求める手紙を送付したのは取引先に常駐する社員からの「残業削減等の取組を説明しにくい」という声を受けたことが最初だが、時代の流れで取引先の意識も変わり、当社を参考に自社でも取組を始めるところも出てきた、と説明がありました。ま

た、残業削減に関する印象的な出来事として、「定時で帰ると見える景色が変わった」という技術者の言葉を引用し、自己投資を進めるための取組実施についても紹介がありました。

### 年休取得促進のための工夫について

鈴木ヘルスケアサービス株式会社の鈴木氏から、5日間の連続休暇について、本人の意思に任せると取得しない職員が出て、取得を希望する職員が気兼ねするため、シフトの中に組み込むことで、半ば強制的に取得してもらっているが、1週間休むとかなりリフレッシュし、よりよい仕事ができる、と説明がありました。

また、SCSK株式会社の魚住氏からは、年休取得促進の取組開始当初は、平日に社員会主催のイベントを企画し、年休を取得して参加してもらい、年休を取得してリフレッシュしてもらうことを実感してもらうようにした、と説明がありました。

### リモートワークに関する取組状況について

株式会社ユーメディアの今野氏から、職種を限定せずにトライアルを実施中で、移動時間が多い営業担当者や、短時間勤務の総務担当者などが利用しており、自宅に帰って家事を済ませてから仕事をするなど、柔軟な働き方ができている、と説明がありました。

また、SCSK株式会社の魚住氏からは、同社では2015年から全社員がリモートワークの対象であり、特別な理由がなくても申請すれば利用できること、また、2018年の大阪北部地震や大型台風の際にはほとんどの社員が出勤できなかつた時も、災害対策本部を設置し、支社長も含めて主要メンバーがWeb会議上で集まり、安否確認やその他の情報共有が円滑に対応できたことについて、紹介がありました。

### 取組の推進による従業員の意識の変化について

株式会社ユーメディアの今野氏からは、育児事由による短時間勤務の社員は、時間に制約があるため、効率的に仕事をし、周囲を巻き込む力がある。効率よく仕事をして生産性を向上するというロールモデルが増えてきている。また、デザインの仕事が多いため、投入時間イコール成果ではないと昔から言い続けている。もともとそのような仕事の仕方の土壌があったため、理解も進んだと考えている、とのお話がありました。

### 会社の「本気度」の示し方について

また、SCSK株式会社の魚住氏からは、トップの強い旗振りがありトップメッセージの発信や目的が常に共有されたこと、当時「業務が減らないのに残業削減はできない」との社員からの意見もあったが、「どうすればできるのか」を徹底的に考え、人事としてできることはすぐに制度改定や施策として進めるということをしてきた。現場主導で組織的な取組としたこと、追加施策や人事制度の見直しを常に最速で実行してきたことが成果につながった重要なポイントである、とのお話がありました。

### 【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。