

# 特集

## 労働時間管理と多様な働き方 ——ワークスタイルの変革に向けて

少子化による将来の労働力不足が懸念されるなか、政府の成長戦略にも「働き方の見直し」が掲げられている。こうしたなか、とりわけ、女性の活躍を促進したり、育児・介護などの生活と仕事との両立を阻むといわれる長時間労働や休暇を取らない働き方の是正が喫緊の課題となっている。特集では、トップの判断の下で従業員の意識改革を進めたり、時間外労働の削減、年次有給休暇取得率の向上、インターバル規制や在宅ワークの導入などにより、効率的な仕事の進め方に取り組む企業労使の実態を紹介。併せて、企業と従業員を対象に、働き方のニーズやテレワークの活用状況等を調べた当機構のアンケート調査から、現状とこれからの課題を考える。

### 減らない労働時間と 高まらない年休取得率

JILPTの「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査（企業調査）」によると、半数弱の企業が今後、年間総実労働時間を「短縮していく」と回答している。具体的には、所定外労働時間の削減や年次有給休暇の取得率を引き上げることで対応していくとの考えを示した企業が多かった。また、「労働時間や働き方のニーズに関する調査（従業員調査）」をみても、半数弱が「現在は仕事に重点型」だが、理想は6割弱が「仕事と生活のバランス型」となっていて、現状と理想の乖離は長時間労働の経験者や有休取得率の低い人ほど多く

なっている（調査結果はP20～28に掲載）。

実際、厚生労働省の毎月勤労者統計をみると、一般労働者の労働時間は2,000時間を少し超える状態が続いている。そして、その内訳からは、最近は所定外労働時間が増加傾向にあり、2005年の156.0時間から2014年には172.8時間に増えている。

この状況を、連合の生活アンケートに照らしてみると、連合組合員の残業時間（2014年6月）は平均23.9時間で、残業の増減について3割近くが「増えた（「大幅に増えた」＋「少し増えた」の計）」と答えている。不払い残業も2割強の人が行っており、その平均は23.4時間に達している。

一方、厚生労働省の就労条件総合調査に目を移すと、2000年以降、年次有給休暇の取得率は過去10年超に

わたり50%を下回っている。こちらも同様に連合調査をみると、2013年度の平均取得率は64.5%。組合に入っている、有給休暇の3分の1強を消化できていない実態が浮き彫りになっている。なお、年次有給休暇の取得を阻む理由は、「仕事が忙しかった」が際立って多かった他、「代替要員がない」や「休むと職場・同僚に迷惑をかける」といった要員不足に関連する項目が上位だった。

## 残業減や休暇取得に有効な取り組みは

残業を減らしたり有給休暇の取得を促進するには、どういった活動が有効なのか——。内閣府が公表した「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」によると、従業員規模30人以上の正社員が考える残業削減に効果的だと思う取り組みは、「計画的な残業禁止日の設定」や「上司からの声掛け」が多く、この2つは職場でも一定程度、実際に取り組まれている状況がみられる。さらに、「担当がいなくとも他の人が仕事を代替できる体制づくり」のほか、「短時間で質の高い仕事をするを評価する」「部下の長時間労働を減らした上司を評価する仕組み」「長時間労働をさせた上司への罰則」といった人事評価に関連する取り組み、「業務時間外会議の禁止」「会議の時間や回数

制限」といった会議に一定の制限をかける施策については、効果的と考えている正社員が多いものの、実際にはあまり取り組まれていない状況が浮き彫りになっている(図)。

本特集の冒頭で紹介している太平洋セメントやオプトホールディングの事例では、トップが発信するメッセージを受けて、従業員一人ひとりがコスト意識を持った効率的な働き方を模索するよう促している。また、丸井グループは、会議を開く際に制限を設けることも含めた時短の取り組みを行っている。2015春闘でインターバル規制を規定化することで合意し、今年7月から全社員への導入に踏み切ったKDDIは、自律的な働き方を労使で追求しながら、長時間労働も解消するような仕事の進め方を目指している。

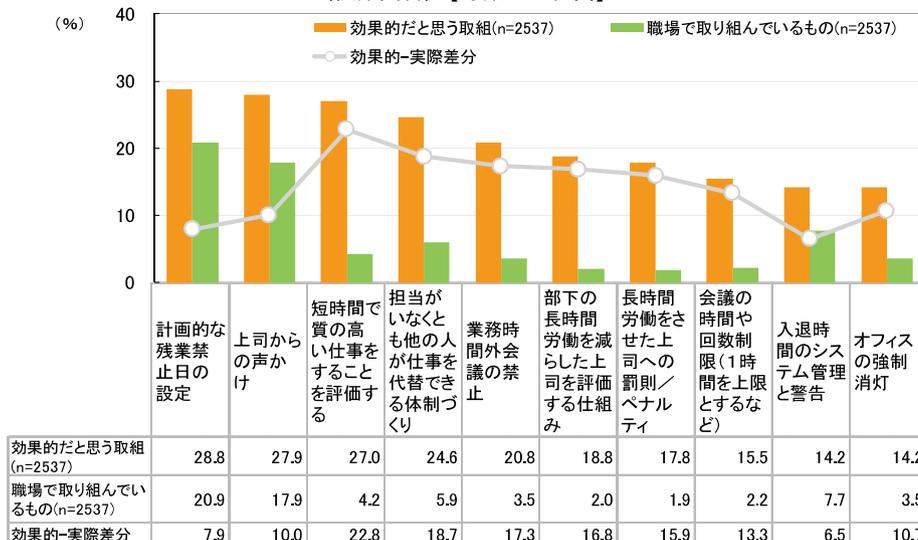
## テレワークは仕事・生活両面でメリットが

在宅勤務(テレワーク)の実施も、ワーク・ライフ・バランスに効果があるようだ。JILPTの「情報通信機器を利用した多様な働き方の実態に関する調査(企業・従業員調査)」をみると、企業は「家庭生活を両立させる従業員への対応」や「定型的業務の効率・生産性の向上」「従業員の移動時間の短縮・効率化」などで効果があると回答。テレワークを行っている従業員も

「仕事の生産性・効率性が向上する」ことをメリットと考える割合が群を抜いて高い他、「通勤による負担が少ない」ことや「顧客サービスが向上すること」「ストレスが減り心のゆとりが持てる」ことなどをメリットと感じていた(P30~35に詳報)。

事例の最後に紹介している大友不動産は、わずか3人の従業員の働き方を在宅ワーク中心に転換するとともに、業務の権限をスタッフの裁量に最大限委ねる工夫で要員不足を解消している。

図 残業削減に効果的だと思う取組と実際に行われている取組  
(複数回答)【母数：正社員】



Q あなたは、どのような取組をしたら、残業を減らすことができると考えますか。あなたが効果的だと思うものをすべてお答えください。また、あなたの職場で実際に取り組まれているものについてもお答えください。

資料出所：内閣府「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」

事例 1

# トップダウン型で「定時勝負」の風土化や生活スタイル変革などの働き方改革を推進

## 太平洋セメント株式会社

国内のセメント販売シェアで約35%を占め、傘下にグループ320社超、連結1万3,000人以上を抱える、業界最大の太平洋セメント。基礎資材（セメント・コンクリート、石灰石等）の供給事業を中核として、環境事業（廃棄物リサイクル）等を強化しており、東日本大震災では廃棄物の焼却・資源化処理に尽力し、被災地復興の一翼を担ってきた。一方、1980年代後半から海外事業に進出し、現在、米国、中国、ベトナム、フィリピン、韓国など太平洋を囲むように配置された拠点では、従業員の3分の1超を雇用し、売上高の2割超を稼ぎ出す、老舗のグローバルカンパニーでもある。そんな同社が本年4月、トップダウン型の全社的な取り組みとして「働き方改革」を進める方針を打ち出した。同社の舟久保陽一・執行役員人事部長／ダイバーシティ推進室長と中村邦裕・人事部労務グループリーダーに話を聞いた。

### 2020年半ばの「ありたい姿」に向けた改革を

——今なぜ、「働き方改革」を進めようと考えているのか？

**舟久保** 当社は、グループの持続的な成長に向けた中長期の方向性を明確にするため、2020年代半ばをイメージした「ありたい姿」を設定し、その実現に向けた第1ステップとして、2015年度からの3年を実行期間とする「17（イチナナ）中期経営計画」を策定した。

当社の経営は、国内では東京オリンピック・パラリンピックの開催や、大型インフラプロジェクトへの投資等により、2020年頃までは堅調に推移するとみている。だが、中・長期を俯瞰すると、国内では東日本大震災の復興需要が終了し、また、少子高齢化の進展や公共事業のいっそうの圧縮等により、セメント需要の縮減が見込まれている。

17中計は、そうした中でいかにして持続的な成長を目指していけば良いのかを見据え、①既存事業の強化と成長戦略の策定・実行、②経営基盤の強靱化（経営の根幹強化）、③国家的プロジェクトへの対応、④研究開発の強化、という四つの事業戦略を立てた。このうち、②の「経営基盤の強靱化」を目指すうえで、「従業員全員によるイノベーションへの取り組み」が不可欠と考えている。それには、これまでの業務域にとらわれることなく、働き方の抜本的な見直しに挑戦していこうという「働き方改革」が求められる。

また、当社では今、女性の積極採用（アトラクション）と定着（リテンション）の促進が喫緊の課題となっている。働く時間の活用のあり方（生産性向上）に関しては、一般論として男性よりも女性の方が敏感だろう。女性にとって魅力的な企業になるためにも、仕事と生活の両面を自律的にマネジメントしていけるような「働き方改革」が必須と考えている。



舟久保人事部長

### 労働時間の大幅な圧縮を目指す

——貴社では、これまでも所定外労働時間の削減や年次有給休暇の取得促進など、さまざまな取り組みを進めてきた。

**中村** もちろんこれまでも、労使による労働時間専門

#### 企業概要（2015年3月末時点）

社名：太平洋セメント株式会社  
 本社所在地：東京都港区台場  
 設立：1881年5月3日  
 事業内容：セメント事業、資源事業、環境事業、建材・建築土木事業、その他  
 資本金：862億円  
 売上高：8,428億円（連結）、3,127億円（単体）  
 従業員数：13,059人（連結）、1,710人（単体）  
 子会社：228社（うち連結子会社131社、持分法適用子会社11社）  
 関連会社：100社（うち持分法適用関連会社37社）

委員会で検討したり、春季労使交渉での組合要求に応える形で、所定外労働時間の削減や年次有給休暇の取得促進等の取り組みを継続してきた。例えば、フレックスタイム制度の活用や休日出勤の振替制度の奨励等を通じ、年間総実労働時間の削減に努めてきた。年次有給休暇の取得促進をめぐることは、事業所毎で計画的に付与したり、連休の谷間等に奨励日を設定するなどしてきた。さらに2年前の労使交渉では、従業員各自の記念日を「メモリアルデー」に位置づけて、より取得しやすい環境も整えた。

**舟久保** そうした取り組みの結果、単体での年次有給休暇の取得率は、2012年当時の62.0%から2013年は68.6%、2014年には72.3%と上昇してきた。年間総労働時間についても、年次有給休暇の取得率アップ等で、2012年度の1,943時間から2014年度には1,923時間まで漸減している。

しかしながら、時間外労働（月平均）については、2012年に17.3時間、2013年に17.5時間、2014年に17.7時間と、ほぼ頭打ちの状態推移してきた。これには、2010年に人員削減を含む事業構造改革を行ったことも関係しているとみられるが、今後、大幅な圧縮を目指すうえでは、もう一段の取り組みが必要と判断した。

### 震災時と同じフレームで朝型勤務を展開

——では、もう一段の取り組みの進め方と具体的な内容を教えて欲しい。

**舟久保** 「働き方改革」は、新たな制度（外枠）づくりの「ファーストステップ」と、組織風土（中身）の変革という「セカンドステップ」で実現したいと考えている。

ファーストステップとしては、まず、6月11日～10月10日の期間設定で、通常9時～17時40分の始終業時刻を30分ずつ繰り上げる、「夏の生活スタイル改革」を打ち出した。これに伴い、17時40分には一斉消灯となる。これは震災に伴う節電要請時に一時的に行っていたのと同じフレームで、今度は「働き方改革」につながるものとして導入を決めた。結果として、政府の「朝型勤務（ゆう活）」にも合致するものとなった。

それ以外の期間も含めた通年の取り組みとしては、定時以降の会議・打ち合せと、20時以降の時間外労働を原則禁止にした。これに伴い、20時25分には一

斉消灯となる。さらに、毎週水曜に早帰りデーを設定し、フレックスタイム制度を活用するなどして、所定終業時間より早い退社を奨励することにした。こうした取り組みを、まずは本社で実践し、事業所では適宜、アレンジしながら導入していく。

### 一人ひとりが自身の業務の総ざらいを

そのうえで、改革はまさにこれから始まるセカンドステップによる、効率化の推進が本番だと考えている。労働時間を短縮するには、従来業務の大胆な取捨選択が欠かせない。それには、従業員一人ひとりが自身の業務を総ざらいし、その必要性を見つめ直すところから始めなければならない。そしてこの段階では、新たな発想で現状を変えていこうという個々の自覚が、重要になる。

一方、セカンドステップの具体的な検討は今、始めようとしているところだが、抜本的な業務改革を行いやすくするための、何らかの仕掛けが必要と考えている。また、事業所間・部署間における依頼業務のあり方など、個々では解決できないような課題には何があるのか、具体的な事案を調査しながら、経営企画部や本社が中心となって横断的に解決していきたいと考えている。

——創業から130年超の伝統ある企業だからこそ、深く浸透してきた組織風土の変革には困難も多いのでは。

**中村** 今回の「働き方改革」は、当社の社長から「事業所長や職制が先頭に立ち、従業員一人ひとりが『働き方を大きく変えていく』という強い意思を持って臨もう」「所定時間内に成果を上げ、業務を完了させる『定時勝負』の組織風土を作っていこう」などと、呼び掛けるところからスタートした。

これまでの取り組みは、労使で検討を重ねたものでも、個々の従業員にとってはどうしても人事部から指示されるもの、というイメージが拭えなかった。そうした中で、トップからの呼び掛けは、これまでとは次元の異なる取り組みが始まったと認識してもらうのに、有効だったと考えている。

### 仕事と生活を自律的にコントロールする

**舟久保** 最終的に求められるのは、やはり仕事と生活を自律的にコントロールしてより充実した時間を過ご

していこうという、従業員自身の自覚だ。働き方の見直しについては、どこの企業でも制度的なものはある程度、似たようなものを既に揃えている。そのうえで、その効果を最大限引き出すのが難しいのは、従業員自身の自覚を変えるまでには至っていないからだろう。

これは私見だが、「ワーク・ライフ・バランス」はややもすると、ワークを少なくしてライフヘシフトしていこうという、甘い意味に捉えられかねない印象がある。当社ではあえて「ワーク・ライフ・マネジメント」と称しており、これからも粘り強く、意識啓発していきたいと考えている。

### 女性の積極採用と定着促進

—男性のイメージが強い業界だからこそ、女性の活躍推進については苦労も多いと思われる。今後、どのように取り組む方針か？

**中村** この間、2013年12月に「ダイバーシティ」に係る数値目標を設定した。具体的には、①女性採用比率の向上（総合職採用における女性採用比率を30%以上とすること）、②適正な人材ポートフォリオの構



中村グループリーダー

築（女性従業員比率を10%以上とすること）、③女性管理職登用の推進（新任管理職登用に占める女性割合10%を目指すこと）の3本を掲げ、社内外に公表し、2015年5月に策定した「CSR目標2025（ニーマルニゴー）」にも組み

込んだ。

また、本年7月には「ダイバーシティ推進室」（専任組織）を設置するとともに、「女性ワーキンググループ」も発足させ、中長期的な検討課題や必要な諸施策を「女性活躍推進中長期マイルストーン（サンキュープラン）」として取りまとめた（図）。今後は、この内容に基づいて「就業継続支援制度の構築」や「ワーク・ライフ・マネジメントの推進」のほか、「女性の職域の拡大」や「職場の風土改善」「女性の採用拡大」などに取り組んでいきたい。



## 女性の活躍と働き方改革を両輪で進める

**舟久保** 女性の採用拡大に関しては、昨年から「女子学生のための仕事説明会」を開催するなどしてテコ入れを図った結果、Gコース（総合職、国内外転勤あり）の採用者に占める女性比率が、2014年4月入社の際の約20%から、2015年4月入社では約40%と倍増した。B to B産業のため事業が分かり難く、また、セメント、建材、土木といったキーワードから、女性には敬遠されてきた分野かも知れないが、環境ビジネスを前面に押し出すことで二次廃棄物を出さない完全リサイクルシステム等が関心と呼び、また、グローバルに活躍できる環境等が、優秀な女子学生を惹き付けたという手

応えを感じた。

労働力人口の減少が急速に進むなか、人材確保の側面からも女性の活躍推進と働き方改革は避けて通れない。当社では、昨年より経営トップと従業員の直接対話の場を設けている。その中で、経営課題についても経営トップから発信しており、徐々にではあるが、雰囲気が変わり始めたと感じている。一方、女性活躍推進法が成立し、本年度中に行動計画の策定や情報公表が求められることになった。今後は、採用時にもあまねく閲覧されるところとなるだろうから、これに戦略的に取り組んでいくことが重要である。当社としては、女性の活躍推進と働き方改革を両輪で進め、その相乗効果を狙っていきたいと考えている。（渡辺木綿子）

## 事例2

# 「残れナイン」や「モーむす」で残業を削減、3年に一度のリフレッシュ休暇を習慣化

## 株式会社オプトホールディング

インターネット広告の代理サービス事業で市場シェアNo.1を誇り、ソリューションサービス事業やデータベースサービス事業などを展開する、オプトホールディング。FAX・テレマーケティング事業等を手掛ける企業として1994年に設立され、97年にeマーケティング事業に進出してから、2004年にジャスダック上場、2013年に東証一部上場を果たすなど、20年余りで飛躍的な成長を遂げてきた。そんな同社が、同年8月より労使協働で開始したのが「いい会社プロジェクト」。その一環として、21時以降の残業をなくす「残れナイン」や、おにぎり等を提供して朝型勤務を推奨する「モーむす」など、働き方改革に向けたユニークな取り組みを進めている。同社はなぜ、こうした取り組みに着手したのか——近藤佑介・執行役員／ビジネスサービス本部本部長に話を聞いた。

## 社員からアイデアを募って働き方改革を推進

——「いい会社プロジェクト」とは？

**近藤** COO（最高執行責任者）の発案で、社員自身による社内改善を促進していくために始まったプロジェクトだ。プロジェクトは、COOをはじめ、執行役員、総務部員（事務局）、各職場の代表者（自薦・他薦）ら計15人で組織している。「いい会社」にしていくために必要なアイデアを社員から広く募り、プロジェクトで精査する。そのうえで毎月、全社員に開かれている会議に諮り、オープンに議論して実行に移す

かどうか判断していく。

社員から寄せられる提案には、いわゆる福利厚生の充実や職場環境の改善を求めるものが多いが、その一環として働き方改革に関連するものもある。これまでに上がった150ほどの提案から、例えば「婦人科検診の無料提供」や「図書館の設置」「毎週水曜のおそうじ」などのほか、「年次有給休暇の時間単位での取得」な



近藤ビジネスサービス本部長

ど20ほどが実現に漕ぎ着けた。また、こうしたアイデアを軸に、弊社としても「いい会社」としてさらに社員の「物心両面の幸せ」が実現できるよう、長時間労働を前提としない「働き方改革」を進めてきた。

——「働き方改革」の具体的な内容は？

**近藤** 例えば、21時以降の残業を一掃するために行った「残れナイン」がある。役員、本部長、プロジェクトメンバーの3人体制で、20時40分から全フロアを回って退社の声掛けを行い、21時には全員の退社を見届けて完全に消灯するというものだ。スタートから2カ月間は毎日実施し、その後、回数を減らしていったが、この取り組みを通じ月60時間超の所定外労働を行う社員（200人ほどいた）は、データ比較が可能（※）な2014年7～9月期との対比で、約3分の1まで減少した（※同社は2013年3月末をもって裁量労働制を廃止し、通常の時間管理に戻した経緯がある）。

また、残業の削減を狙い、関連して導入したのが「朝パン」の配布（2015年からは、おむすびと味噌汁の「モーむす（モーニングおむすび）」に変更）だ。社員の安全・健康面への配慮もあり、夜残業するくらいなら朝、効率的に働いて欲しいという思いから、定時は9時30分～18時勤務のところ、8時45分に出勤した社員に朝食を提供してインセンティブにしようと考えた。最近では、参加メンバーが朝型勤務が習慣化した人だけに固定化し、全社員のな拡がりには至っていないようだが、一定の動機づけにはなっているので取り組みは継続したいと考えている。

**自らの仕事の進め方を見つめ直して効率よく働くことを考える**

——「残れナイン」は目覚ましい効果を上げたようだが、プランナーやコンサルタント、SE/プログラマーなど多様な職種があることから、一律的な取り組みには反発もあったのでは？

**近藤** 一斉に平準化する取り組みは、やはり「時間は（無限でなく）有限だよな」ということを再認識して

表 社是を実現するために行われている同社の各種人事制度

経営者育成研修	講義やケースを通じて経営基礎（事業計画・ファイナンス・マーケティング・HR等）を学習するもの
社員提案制度	新組織、新サービスの立ち上げ提案など、社員の意思を経営に反映するもの
サポーター制度	自分の部署の上司以外に、本部長・部長クラスの社員がメンターとして、新卒社員の成長を支援するもの
かばん持ち制度	経営会議や重要取引先との会議・会食などに同席し、経営陣の視点や意思決定基準を体験するもの
ジョブポスティング	新規事業やグループ会社の立ち上げ時や、部門人員募集の際に、社員から希望者を募るもの
オプ卒の会	オプトグループの経営者や卒業・起業した経営者が、近況報告やビジョン発表をし、切磋琢磨するもの

もらうのに役立つと思う。ただ、見回りで「帰りなさい」と言われたから帰るというのでは、どうしても後ろ向きの側面が否めなかった。特に弊社は、20～30歳代の若年社員が多く、「成長」や「挑戦」といったキーワードを大切にしてきた企業だけに、「納得できるまで思う存分、仕事をさせて欲しい」と不満を感じる社員もいたようだ。また、弊社は「一人ひとりが社長」という社是を掲げ、自らの責任で行動・判断できる社員の集合体こそが最強の組織であるという「自立人材集合体」を標榜している（表）ことから、本来的には内発的に動いてもらいたい、という思いもあった。

そこで今年度からは、21時に完全消灯というマストラインは維持したうえで、各マネジャーに対し、部内独自のルールを皆で話し合っ決めてもらえるように伝えた。例えば、会議が長くなりがちだった部署では、「すべて30分以内に終わる」ことをルール化している。また、弊社はフリーアドレス制なのだが、「18時以降は『集中ブース』に場所を移す」というルールを設けたり、「月に1日は必ず有給休暇を取得する」や「週1で18時ピッタリ帰宅の日をつくる」といったルールを決めたところもある。まだ半年ほどなので、必ずしも上手くいっているものばかりではないだろうが、自らの仕事の進め方を見つめ直し、限られた時間でいかに効率よく仕事をしていくか、を考える機会にはつながっていると思う。

なお、こうしたルールは自分たちで決めた以上、管

理職としても実行させる責務があるという観点から、その取り組み状況を管理職の人事評価項目にも追加した。

### 3年に一度はまとまった休暇を取る

——年次有給休暇の取得状況はどうか？

**近藤** 年次有給休暇の取得率は、55%程度で伸び悩んでいる。そのため、「いい会社プロジェクト」の提案に基づいて、本年4月から「年次有給休暇を時間単位で取得できる制度」も導入したところだ。

この間、取得率が50%程度で推移してきたのは、年次有給休暇とは別枠で「リフレッシュ休暇」制度があることも関係していると思う。これは3年に一度、連続10日間の有給の特別休暇と、現金3万円を支給するもの。9月に取得状況を調査し、上司にも報告して取得を促すため、取得率はほぼ100%となっている。最近はこの制度と自身の年次有給休暇を組み合わせ、海外に短期語学留学（2カ月ほど）する人が増えている。また、家族と旅行に出掛けたり、文字通り心身の休養に充てたりして、少なくとも3年に一度は、まとまった休暇を取ることが習慣化している。

### 生産性を意識して行動するための環境づくりを

——「働き方改革」を進めるうえで、最も重要なことは何だと思うか？

**近藤** 常に生産性を意識しながら行動してもらうための環境づくりが、非常に重要だと考えている。というのも、弊社の事業メインの収益源であるインターネットの広告代理サービス料は、いわゆるシステム会社などの算出構造とは大きく異なっている。広告の制作に要する工数（人、時間）などを基に決定されるわけではなく、あくまで掲載料の何%というフィーで入る形になっている。そのため、生産性を考えずに仕事をしていると、求められているミニマムラインを大きく超える「オーバーサービス」状態に陥る危険がある。つまり「ここまでやりたい」という個人的な納得性を追求していくと、ひと月かけた力作が結局は自身の給料分さえも稼ぎ出せなかった、という事態にも陥りかねない。

とはいえ、生産性というものはなかなか客観的な測定が難しい。企業単位では、売上高や営業利益を従業員当たりで割り戻せば簡単に算出できるが、個別の部

署や仕事・個人単位で眺めようとする、どうしても定性的な部分が入って来てしまう。だからこそ、一人ひとりに内発的に、生産性を高めてもらう「セルフマネジメント」が重要で、そのためには財務的な教育も含めた何らかの工夫が必要だと考えている。

なお、弊社では毎月末に、互いに褒め合う取り組みも行っているが、こうしたものも生産性を高めるには役立つと考えている。チームワークや仕事のスピード、ホスピタリティなど、同僚の良いと思った行動を書き出して感謝を伝える取り組みだが、そうした中では逆に、無駄なお願いや独りよがりの仕事ぶりなどがクローズアップされることになる。結果として、周囲に迷惑がかかるような行動は、自然に軌道修正されていく。

### 時短勤務、在宅勤務のメンテが課題

——今後の取り組み課題は？

**近藤** この間、出揃った取り組みについて、現状で必ずしもうまくいっていない部分をメンテナンスしながら、いかに継続していくかが最大の課題だ。一方で今、検討しているのは多様な働き方の拡大で、その一つが「時短勤務」。これまでも育児については子どもが12歳になるまで、また、介護や自身のスキルアップを含めて週1日だけ可能だったが、本年4月からは週5日まで選択できるようにした。そして、多様な働き方として、もう一つ拡大を考えているのは「在宅勤務」だ。管理部門をはじめ、オペレーション担当者やアシスタントの希望者でトライアルを行ってきたのだが、近々、適用基準を策定し、全社的に週1～5日の範囲で（上長と相談のうえ）可能にする方向で検討中だ。

（渡辺木綿子）

#### 企業概要（2014年度末時点）

社名	株式会社オプトホールディング
本社所在地	東京都千代田区四番町6 東急番町ビル
設立	1994年3月4日
事業内容	eマーケティング事業を行う株式会社オプト等グループ会社の戦略立案、企業価値向上を目指す業務全般
資本金	7,645百万円 東証一部上場（2389）
業績	売上高 66,984百万円、営業利益 4,471百万円
従業員数	1,459人（連結14社）
労働条件	初任給 270,000円以上（人事考課 年2回） 賞与 年2回、会社業績と個人評価を反映して決定

事例3

「ワークライフバランスデー」の設置で年休取得増  
——意識改革や多能工化で時間外労働を圧縮

株式会社丸井グループ

法定を上回る休暇・休職制度を整備し、その取得実績の高さから、平成25年の均等・両立推進企業表彰でファミリー・フレンドリー部門の「東京労働局長優良賞」に選ばれるなど（図1）、ワーク・ライフ・バランスのリーダーカンパニーとして知られてきた、丸井グループ。そんな同社も、「働き方改革」に取り組む以前は、時間外労働の長さに悩み、年次有給休暇の取得低迷が課題になっていたという。現在のような状態に至るまでには、どのような取り組み努力があったのか、同社の永井裕子・人事部労務課長に話を聞いた。

2008年1月から「働き方改革」を始動

同社が「働き方改革」に取り組み始めたのは、ワーク・ライフ・バランス憲章が策定された直後の2008年に遡る。ワーク・ライフ・バランスに対する社会的な関心が高まる中で、社内を振り返ると長く働くことが美德とまでは言わないが、仕事大好きな会社人間ばかりだったという。

「お客さまのお役に立つために深化し続ける、という経営理念に基づいて、従業員一人ひとりが自ら行動していくためには、会社中心の生活から脱却し、仕事と私生活の質を向上させることが急務。それにより生活者としてお客さまと同じ視点で物事を見て考えられるようになる必要があった」と永井課長は当時を振り返る。

返る。

早速、「業務改善プロジェクト」が立ち上げられた。プロジェクトのリーダーに任命されたのは、本社で最も時間外労働時間が長かった部署のグループマネジメント職（管理職）だった。また、時間外労働の長さで以下、20位までのGMによる「働くプロジェクト」も組織された。

「業務の裁量範囲が広く、時間管理も自律的に行える管理職は、会社のためにもっと何か出来ることはないかを考える余り、自然と時間外労働が長くなっていた。そもそも仕事が好き人が多いため、部下にも付いてくることを求めてしまう。そうした雰囲気こそが、早く帰れない組織風土の根っこ。これを断ち切るための管理職の意識改革が、最大の懸案だった」

図1 丸井グループの休暇・休職制度

法定を上回る休暇・休職制度の整備、実績により両立支援表彰を受賞

【休暇制度】

- 連続休暇(半期12日×2回)
- 特別休暇
  - ・赴任休暇(有給)
  - ・本人の結婚休暇(有給)
  - ・妻の出産休暇(有給)
  - ・忌引休暇(有給)
  - ・公傷病休暇(有給)
  - ・罹災休暇(有給)
  - ・感染症法による交通遮断休暇(有給)
  - ・裁判員休暇(有給)
  - ・産前産後休暇(妊娠直後～産後10週)
  - ・子の看護休暇(日数は法定通り・有給)
  - ……等

【休職制度】

- 出産育児休職(子が3歳になるまで)
- 介護休職(最長2年3ヶ月)
- 傷病休職(事由により最長4年)
- 不妊治療休職(2年)
- 自己啓発休職(2年)
- ……等

- ・「くるみんマーク」認定  
(平成26年 2回目の認定)
- ・平成25年 均等・両立推進企業表彰  
ファミリー・フレンドリー部門(厚生労働省主催)  
「東京労働局長優良賞」受賞
- ・イクメンアワード2014(厚生労働省主催)  
「特別奨励賞」受賞
- ・「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」  
(内閣府主催)  
行動宣言策定メンバーに弊社代表が参加



意識改革に当たっては、本来、「部下の業務や時間を管理することが管理職の仕事である」「時間外労働は上司の承認の下で行わせるのが正しい姿」といった基本に立ち返ったうえで、部下の業務や時間の管理スキルに長けている管理職を招き、そのノウハウを共有することから始めていった。

企業概要

社名：株式会社丸井グループ  
本社所在地：東京都中野区  
設立：1931年(昭和6年)  
資本金：359億20百万円  
売上高：4,164億60百万円(連結)  
従業員数：5,966名(臨時従業員除く)  
店舗数：27店舗(関東・東海・関西)

例えば、朝礼で全員に今日の業務目標を尋ね、翌朝に進捗を確認したり、15時の段階で確認して時間外労働の必要性の有無を上司が判断している事例などを参考にした。また、時間外労働を行う必要があるときは、あとどれだけの業務が残っていてどの程度の時間を要するかについて、17時の段階で申請書を書かせて上司が確認し、その結果、明日でも構わないと判断した業務部分は明日に回すよう指示したり、時間外労働をさせるにしても出来るだけ早く帰れるよう（一人当たりの時間数が減らせるよう）、手伝う人を調整したりしている事例が見られた。

自身の部署で出来そうな事例をまずは真似してもらい、そんな会社側のスタンスが受け入れられ、管理職の意識は徐々に変化を見せ始めた。併行して、毎週火曜は「ノー残業デー」として、19時30分（それ以外は21時）にすべての照明を消灯する制度も導入された。また、持ち帰り残業を防止するため、USB等へのデータの書き出し防止や、Eメール添付ファイルのチェックも行われるようになった。さらに、業務の効率アップにはPCスキルの向上が欠かせないということで、教育研修の充実化も図られた。

### 柔軟なシフト勤務等が年休取得の妨げに

一方で、もっと年次有給休暇を取得しやすくなる環境整備が必要ではないか、という議論も持ち上がった。というのも、「当時の平均年間取得日数はわずか3日と、大手GMSと比較する限りは遜色ないものの、労組の上部団体である当時の商業労連の最低取得目標（5日）を下回っており、また、大手百貨店各社（軒並み10日以上）に比べれば大きく見劣りする水準だった」からだ。

年次有給休暇の取得日数は、そもそもなぜ、伸び悩んできたのだろう。背景には、地域ニーズに合わせて営業時間を設定し、入店ピークに社員が揃っているような配慮を施しつつ、時間外労働は急な接客以外発生しないよう考え抜かれた、柔軟なシフト制・ローテーション勤務（変形労働時間制）が、かえって年次有給休暇の取得にとっては妨げになってきた側面があった。

柔軟なシフト制（例：丸井店舗の基本就業パターンは、基本のパターンに14パターンを加えた計36パターン）を敷く同社では、次月のスケジュールを編成する段階（前月20日まで）で、予め希望休を「公休」

として組み入れることができる。また、早番・遅番でのシフト勤務は、ちょっとした用事に必要な時間の確保を容易にさせる。結果として、年次有給休暇を取得しなくてもある程度、各自のニーズを充足することができた。

### ワークライフバランスデーの設置で取得日数が急上昇

こうした中であって、年次有給休暇はすっかり、病気など万一の場合の保険であるとか、退職前に一気に消化するもの、と考えられてしまっていた。こうした状況を打開し、改めて仕事と私生活の充実・調和のための休暇として取得してもらえるよう、半期2日（年間4日）を計画的に付与する「ワークライフバランスデー」制度の導入に踏み切った（2008年3月）。そもそも週2日程度の「公休」があるところに、さらに2日追加して、まずは半期に1度、連続4日間の休暇を取得する習慣をつけてもらおうという試みだった。

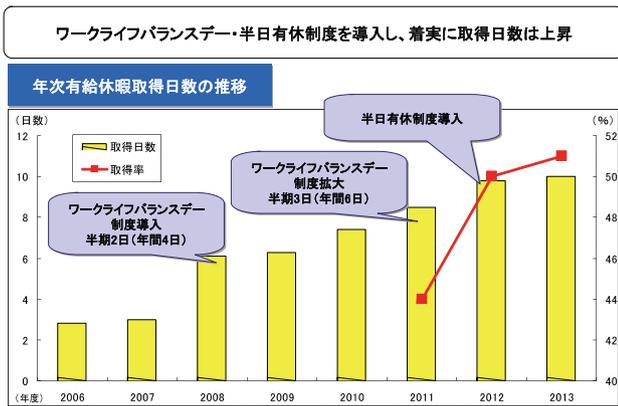
導入に当たっては、ポスターや社内報、各種会議を通じ、なぜこうした取り組みを行う必要があるかの意識啓発を行った。そのうえで、人事部から通達を發出し、上下各半期の期首に、部署単位で全構成員がいつワークライフバランスデー休暇等を取得するか、のスケジュール提出を義務づけた。

「ワークライフバランスデーを半期のどこかで必ず取らせてください、と呼び掛けるだけでは何も変わらない。誰がどの時期に休暇を取得するのか、全員の予定を期首の段階で予め決めさせてしまえば、むしろそれに合わせて業務サイドを調整していくことになる」

そうして期中には、取得状況を把握・周知し、期末に取得実績（日数・達成率）を公表する。万一、未取得者が出てしまった場合は、その理由を人事部長宛に提出させる。こうしたサイクルを回すことで、「休暇を取らせることが出来ないのは、部下の業務を組み立てられないからに他ならず、管理職として能力に課題がある」という雰囲気醸成されていった。

さらに、2011年からは「ワークライフバランスデー」制度を半期3日（年間6日）に拡大した。「ワークライフバランスデー」の取得は、グループ企業全体で95%を超えるまでに徹底され、年次有給休暇の取得日数は2013年には10日まで伸びた（図3）。

図2 丸井グループにおける  
年次有給休暇の取得日数の推移



## 年2回の全社員による休暇表策定で職場の風通しも改善

さらに半期に一度、付与される連続12日間の休暇と合わせて、管理職自身にも必ず取得してもらえるよう、GWや御盆等を中心に「会議未設定期間」(10日間)を設定するなど細かい工夫も施した。結果として、現在では、「子どもの入学式があるからここで休みたい」とか、「今年は帰省したいのでこの辺りで取らせてください」など、期首になると互いに融通し合いながら、当たり前のように休暇スケジュールを組む姿が定着した。

「休暇を組む中では、自然と同僚が抱える事情等の情報も共有されるようになる。結果として、お互いの理解が進み、職場の風通しも良くなったと感じている」

なお、2012年10月からは、従業員ニーズに基づき「年次有給休暇の半日単位取得(半日有休)制度」も導入された。全従業員(パート・アルバイト含む)を対象に、取得日の所定労働時間の半分を、年度内で5日(半日単位で10回)分まで取得できるもの。導入から2年余りで取得実績は3,474件(987人)を数えた。

「子どもの病院や、学校行事・PTA集会など、育児にかかわる用事に最適」とか、「人工透析の通院で利用しているが、ローテーションB勤務(5時間20分)の不足分を補う制度として使いやすい」など、従業員の評価は高いという。

## 震災がもう一段の取り組みの契機に

こうした経緯を経て、年次有給休暇の取得率アップ

だけでなく、時間外労働の削減が図られていったが、2010年には時間外労働時間数が下げ止まってしまった。そこで、前年の90%を目安に減らしていくよう、人事部から新たな指示が発出されたが、その矢先、東日本大震災の発生に見舞われた。

「社員の中からもボランティア活動への参加者等が多く出る中で、ここで真に、仕事と私生活の充実・調和に向けた脱皮を図らなければならないのではないかと考えさせられる契機になった」

これを一つの転機に、同社のトップからグループ全社員に向けて、「自らの働き方・時間の使い方、生活のありようをもう一度、振り返ってみよう」というメッセージが発信された。そのうえで、管理職に対してまず期首に、業務目標と時間外目標を設定することから始めましょう、という指示が発出された。

「中長期・短期に行うべき様々なミッションがある中で、3年先を見据えて今年は何をやらなければならないか、だとすれば半期・四半期の間にはどれだけの業務をこなさなければならないか、そしてそれにはどの程度の人員・時間外労働を要するか、をあくまで業務目標に対応する時間外目標という形で設定させるものだった」

トップメッセージだったこともあり、時間外労働時間数は急減した。とはいえ、管理職(完全成果主義)が立てた業務目標に対しての時間外労働目標という位置づけでは無理も生じ、時間外労働時間数は再び漸増傾向を辿るようになった。そうした中で、2013年4月から、経営理念の実現に向けて、小売・店舗事業で培ったお客さま視点を活かし、グループの様々な事業に携わることで、『B to B』『B to C』の仕事で力を発揮し成長につなげる目的で導入されたのが、グループ企業間をまたぐ「職種変更」だった。

## 職種変更で働き方改革の考え方がさらに浸透

丸井グループには、小売・店舗事業の(株)丸井と(株)エムクリエイツ(27店舗)のほか、(株)エポスカード(カード事業等)や(株)エムクリエイツ(空間プロデュース・商業・広告事業等)、(株)ムービング(物流等)など小売関連サービスを担う、10社のグループ会社がある。こうしたなか、営業店で接客を経験した後、物流関係の子会社で人事を担当するケースや、商品のバイヤー、フロア責任者等を経て、

カード会社で営業推進リーダーになるケースなど、制度導入から累計で約1,000人が「職種変更」を経験した。なお、こうした人事異動が可能になった背景には、(株)丸井が持株会社制へ移行し商号を(株)丸井グループに変更した2007年以降、人事処遇制度の一本化に着手し、現在ではグループ企業の年間総労働時間も今年一律1,950時間に揃うなど水準面からも時間換算で全く、グループ各社間で同額を実現していることもある。

そうしたドラスティックな変化が、お客さまニーズのヒントを掴む一助になるとともに、「以前の職場と比べてこの働き方はおかしくないか、という気づきにもつながっているようだ。『職種変更』を通じ、結果的に『働き方改革』の考え方がグループ共通のものとして、より共有化・定着化されるようになってきたと感じている」と永井課長は話す。

#### 一人一業の見直し(多能工化)でさらに業務を効率化へ

一方、同一社内の部署単位で行っているのが、「一人一業の見直し(多能工化)」であった。同じ課内で担当を定期的に入れ替えて、問題なく仕事が回るようにする、という取り組みだ。

「プロも必要だと言う思いや、この仕事は私にしか出来ません、という思いもみられたが、『その人にしか出来ない仕事があると、繁忙期に周囲が手伝ってあげたくても適わず、その人が時間外労働するのをただ見つめているしかない。だから、同僚のピンチヒッターをいつでも・誰でも務められるような下地づくりが必要でしょう』と説明して理解を求めた。結果的に、弊社のような女性が多い企業(女性従業員比率45%)では、300人を超える育児の短時間勤務者が働きやすい風土の醸成にも役立っている」

#### 時間外労働が一人平均約3.3時間に

こうした数々の取り組みを踏まえて、直近2015年4~9月期における、一人平均の時間外労働時間数は3.27時間(本社で6.63時間、営業店では0.67時間)と、昨年の実績をさらに下回る水準まで圧縮された。

「働き方改革」の問題は根深く、いったん効率化が図られても揺り戻しを起ししやすい。だが、その度に施策をテコ入れし、粘り強く取り組みを継続すれば、ここまで到達することが出来る。同社の事例は、その道標を示してくれている。(渡辺木綿子、荒川創太)

## 事例4

### KDDI と KDDI エンジニアリングの全社員に勤務間インターバルを導入

——自己マネジメントと労働安全衛生の両面での職場環境づくりを

## KDDI 労働組合

電気通信大手のKDDIグループで組織化するKDDI労働組合は、2015春闘で総合労働条件改善として「11時間の勤務間インターバルの導入」を要求。「就業規則に8時間の勤務間インターバル確保を明記する」などの規定化で、KDDI、KDDIエンジニアリングで妥結した。その後、円滑な運用に向けた環境整備などを行い、今年7月から2社の全社員を対象に同制度がスタートしている。KDDIグループ3社(KDDI、KDDIエンジニアリング、KDDIまとめてオフィス)の労働者を組織するKDDI労働組合中央本部の春川徹・事務局長と長谷川強・政策局長に、春闘要求から現在までの経緯と現状を聞いた。

#### 2012年10月からの裁量労働制の導入が契機に

KDDI労使は、2014年の春闘で「長時間労働の抑制に向けた対応に取り組む」ことについて労使合意し、その後、1年かけて協議を行ってきた。今春闘の要求は、そうした前年からの流れのなかにあるもの。春川事務局長は、「長時間労働に対して労使で一体となっ

て対応していく、ということをして1年進めていくなかで、

#### KDDI 労働組合概要 (2015年4月末時点)

代表者：中央執行委員長 後藤一宏  
 設立：1953年3月(国際電信電話労働組合)  
 組合員数：1万3,500人  
 内訳：KDDI本部1万2,000人  
 KDDIエンジニアリング支部700人  
 KDDIまとめてオフィス支部800人

2015春闘では休暇・休息時間を明確に確保する勤務時間インターバルの考え方にに基づき、要求を組み立てた。制度そのものは過去からKDDI社のなかにあったので、休息時間を確保するという考え方に対しての会社側の否定的な考えはなかった」と述懐する。

KDDIでは2012年10月から、アプリケーションコンテンツ商品開発、SEなどの専門職系と、営業や経営企画などの企画職系の社員を対象に、裁量労働制を導入した。導入時の労使交渉では、「裁量労働による長時間労働回避のために、自己の健康管理を促し、安全衛生に対する意識付けを行う必要がある」として、対象者に8時間の勤務時間インターバルを設けることで合意した経緯がある。今春闘での妥結は、この時からの流れが契機になっている。

### 就業規則と安全衛生管理規程に規定化

こうしたことを背景に、2015春闘では、KDDIが労組の「11時間の勤務時間インターバルの導入」の要求に対し、「就業規則に8時間の勤務時間インターバルの確保を明記するとともに、安全衛生管理規程において健康管理上の指標として、11時間の勤務時間インターバルを設ける」ことで妥結。KDDIエンジニアリングも労組が「長時間労働に対する健康配慮」を求めたことに対して、KDDI本体と同内容の回答を示して決着した。なお、KDDIまとめてオフィスについては、今春闘での勤務時間インターバルに関わる要求・交渉はしていない。

「結論としては、2つのルールで妥結した。一つは就業規則上、8時間のインターバルを設ける。そして、就業規則のなかにある安全衛生管理規程には11時間のインターバルを健康確保の観点から指標とすることにした。就業規則は組合員のみを限定したものだが、安全衛生管理規程に関しては管理職も含めてすべての社員を対象にする。2012年10月の裁量労働を導入した際には、『1日当たり13.5時間の労働をした際には、翌日の勤務開始まで8時間あける』こととした。当時の対象者は800人弱。今は約1,300人の規模になっている。今度はKDDIとKDDIエンジニアリング2社の全社員が対象なので、組合員だけで約1万3,000人、管理職も含めると1万8,000人を数えるぐらいになった」



KDDI労組は組合員の自己マネジメントと健康への配慮を考えた取り組みを行っている。(同労組提供)

### 裁量労働の影響は今後の検証課題

ちなみに、裁量労働制に関しては、今年10月、導入して3年が経過した。裁量労働の導入によって、労働時間がどのように変化したのかは、実際のところはまだわかっていない。同労組は今後、詳細検証に取り組むとしている。

「会社のPCのログのデータを見る限りでは、労働時間が伸びているように見えるが、実際はログイン後に業務から離れるケースがあり、実労働時間の正しい分析が困難な状況がある。アンケートや職場対話を継続的に実施しているが、寄せられる意見は様々。『時間の制約を受けずに成果を出せるようになった』や『自分のペースで満足いくところまで仕事ができる』などといった使い勝手の良さを指摘する意見がある一方、日々、いろいろな業務が発生するなかで自身の裁量で業務遂行をする難しさに苦労している声も聞こえてくる」

参考までに、労使委員会での苦情処理案件はこれまで一度もない。春川事務局長は「組合員は、制度の趣旨をある程度、理解をしているのではないかと話す。

### 円滑な運用に向けた細則づくりを

本題に戻ると、同社では36協定は1日6時間の定めになっている。就業時間で見れば17時半が業務終了時刻になるため、上限は23時半になる。翌日の始業時刻は朝9時なので、そもそも8時間のインターバルは確保できている計算になる。

この点について、長谷川政策局長は、「当社は、携帯電話やインターネットを手がけているので、24時間365日サービスが稼働している。基幹システムやサービスの運用、保守などの部門は、通信障害等に伴

う早朝・深夜の業務が発生する場合がある」と説明する。「通信障害等が起きた場合は6時間を超えて勤務できることを労使で特別条項化しているが、そういったケースで働かざるを得ない状況に陥ったときの休息に関するルールはなかった。極端な話、通信障害で朝6時に終わったら9時に始業しないといけなくなる。そこで8時間を就業規則で取ることを最低ラインとした」と解説する。

そして、妥結後は7月の導入に向け、通信障害のような実際にインターバルが8（11）時間取れないケースを洗い出し、労使で運用にあたっての細則を決めていった。一つ例を挙げれば、同社ではフレックスタイム制を取り入れており、10時～15時がコアタイムになっている。インターバルがコアタイムにかかってしまった場合は、「勤務間インターバル制度導入後であってもコアタイムの5時間枠（10時～15時）は一切変えず、インターバルの休息がコアタイムにかかってしまうのであれば、そこは始業時間を繰り下げる対応を取る」という。

### 制度化の趣旨とルールの中味の理解・把握を

インターバル規制が導入されてまだ数カ月だが、既に11時間の休息が取れていない人もいる。

長谷川政策局長は、「安全衛生管理規程の11時間の適用は裁量労働者も対象だが、実態把握を進めるなかで実際に取れていない人が、前述のサービスの保守と社内システムを監視している部門とあわせて数人いた。これまではそういった長時間労働者へのアプローチはできていなかったが、今回、制度を入れることによってケアが可能となった」と説明。さらに、春川事務局長も次のように補足する。

「休息時間が確保できない部門は、そもそも要員不足ではないか、ということは当然、会社に提起していく。ただ、要員不足はすぐに解決することではないので、今の要員配置のなかで稼働負荷が特定の人にかかっているか否かまで見て、マネジメントで調整できるものか否かを掘り下げていく」

休息を取れない社員の状況は、制度導入前に組合が過去の勤務データからはじき出していた範囲内。今回の制度導入で、想定していた勤務実績が実際に浮き彫りになった格好だ。今後は検証と対策を重ねながら長時間労働の削減の効果を出していく取り組みになる。

この点については、「具体的には、まず『しっかり休むことが大事なこと』という当たり前のことを誰もがみつめ直す必要がある。制度化したことの本来の趣旨とルールの中味をきちんと理解・把握しておかないと制度自体が形骸化して無意味なものになってしまう。労使ともにそういった意識付けの発信をしていかねばならない」と指摘。さらにもう一つ、「労働時間の上限ができたことで、いかにそのなかで自己マネジメントをしていくか。管理職も部下のマネジメントが一層重要になってくる。もっと言えば、チームワークの枠組みのなかで、互いに休息を取ることを尊重し合えるような雰囲気もベースにないと意味がない」と続ける。

### 自己マネジメントに苦慮する組合員への対応

ここで興味深いのは、インターバル規制にも自己マネジメントの視点が入ってくることだ。先の裁量労働制の運用でもあったが、人事制度や処遇も含め、自律的な働き方が求められる方向にあるなかで、労働組合として自己マネジメントに苦慮する組合員への対応はどのように考えたら良いのだろうか。

「自己マネジメントは個々人の努力に依るところも大きく、個人差がでるところでもある。一方、会社は処遇や対価に見合う仕事、成果を求めてくる観点もある。労働組合は『社員の将来像をはじめとして人材の育成に向けてどのような取り組みをするのか』について会社と協議し、また個々人の得意分野を伸ばせるようなローテーションを一緒に考えていく。人材の活用面では、自己マネジメントが苦手な人にも目を向けるような施策を労組としても提起していかなければいけないだろう」

### 頑張ったことに対する評価が大切

この話をさらに進めると、目標管理制度を基に評価をしている以上、公平性・透明性のある制度を追求していくことも労組の役割になる。この点については、「掲げた目標に対する成果や結果だけを評価するのではなく、仮に成果に結びつかなくても、まず頑張ったことに対して評価することを求めていく。すでに同様の制度になっているが、この頑張りの根底の一つが自己マネジメントでもある」と強調。長谷川政策局長も、「結果は重要視されなければいけないが、そこに至るまでの過程も評価の一つの基準。そのためには評価が

公平かつ、成果や結果だけが見えるのではなく、その過程も見えるようにしていかなければならない。最低限の処遇は守っていきながら全組合員の底上げになるような制度を引き続き考えていかねばならない」と続ける。

なお、多様な働き方に関しては、テレワークも導入

済み。育児・介護の必要がある社員だけでなく全社員が対象となっている。本人が申告してマネージャーが業務の中味・内容をみて在宅で適う業務だと判断すればOK。週何回とか月何日までといった制限はなく、ルール上、毎月、更新していく形を取っている。

(新井栄三)

## 事例5

# 業務の見直しと柔軟な働き方でスタッフが定着 ——社長自らの都合を優先させることが優しい働き方につながる

## 大友不動産有限会社

業務が不定期で長時間労働が当たり前とされるマンション・アパートの賃貸管理ビジネス。土日出勤や入居者からの時間を問わない連絡、オーナーとの人間関係に対応しきれないなど、社員が定着しない業界として知られる。大友不動産有限会社（東京都目黒区）は、代表者が自らの都合を最優先することでこうした業界の定説を覆し、業務の効率化とスタッフに優しい働き方を同時に行っている。同社の大友哲哉社長を訪ね、従業員のワーク・ライフ・バランスを進めた経緯と実態を聞いた。

大友社長が起業したのは、平成15年。大学卒業後、一部上場企業で分譲業務等に従事しているなかで、会社の都合に自分を合わせることに疑問を感じたことがきっかけだった。

「入社して3年目を迎える前に会社が倒産し、会社更生法の適用になった。給与は支払われるし、まだ20歳代半ばだったので自分自身の生活には問題を感じなかったが、当時、40～50歳代の人たちは深刻だった。自分の人生を会社の都合に左右される状況を目の当たりにして、その時の衝撃から、自分で会社を興してみようと思った」

### 社長自らの都合を優先させたワークスタイルに

しかし、いざ起業してみると、今度は顧客の都合に合わせてざるを得なくなる。

「有限会社で個人事業と変わらないし、不動産の仲介はゼロか100かの世界。1件決まるとまとまった額の売り上げになるが、決まらなければゼロ。お客さまからの電話に出られなかったことで契約が潰れたら大変だという思いが、どうしても先に立って休めなくなる。実際、周囲の同業者などを見ても、大体、社長の家庭は大変で、『それくらい頑張らないと会社を続け



取り引きするオーナーに対し、経営者の自覚を促すコンサルティングを行う。  
(後列左から4人目が大友社長、同社提供)

られないのかな』と思った半面、『家庭を崩壊させてまで仕事を頑張る意味があるのか』との思いも、どこかでくすぶっていた」

### 企業概要 (2015年9月時点)

社 名：大友不動産有限会社  
代 表 者：社長 大友哲哉  
創 業：2003年8月  
従 業 員 数：3人  
事 業 内 容：アパート・マンション経営コンサルティング  
空家整理コンサルティング  
貸地・古貸家・古アパート再生コンサルティング  
不動産売買仲介・賃貸仲介・管理

そこで、5年前に思い切ってワークスタイルを変えることを決断。自分の都合を優先させた営業時間や業務対応の仕方などを決め、「それでも大友不動産に仕事を頼みたい」と考える顧客を増やしていく方向に切り替えた。

同社の営業時間は平日午前10時から午後4時。土日祝日は定休日、営業時間外に電話がつながることはない。それどころか、営業時間内であっても代表電話は大体、留守番電話。「電話をかけてくる人はお客さまではない」との考えからだ。興味深いのは、こうした営業スタイルを進めていくことが、自然とスタッフの働きやすさにもつながっていくこと。「スタッフから『いま、うちがしていることって世間ではワーク・ライフ・バランスって言うみたいですよ』と教えられ、その言葉を知った」という。

### 業務内容を明確化して複数の担当を置く

そんな同社の仕事のやり方をみていくと、ワークスタイルの改革を始めた当初は、まずスタッフの業務内容を明確化したうえで、メインとサブの担当者を置くことにした。

「例えば、マンション管理の業務が①現地のカギの開け閉めや掃除②入居者とのやりとり③大家とのやりとり④リフォーム会社などとのやりとり⑤契約関係—の5種類あって、スタッフも5人いたとする。このとき、各業務にそれぞれ一人ずつ人を配置するか、5人全員が物件ごとに①～⑤の全部を担当するかの割り振り方がある。取引先にとっては一人が全て担当した方がベター。ただ、スタッフ側からすれば、いろいろな業務に対応しなくてはならず、業務負荷やストレスが大きく、ミスも起きやすくなる。カギの管理など本来は誰にでもできる単純な作業だが、同時にミスは許されない。そこで当社は担当制を採ることにした。当初はスタッフが6人いたが、全員が有期契約社員だったこともあって時間がうまく合わせられず、ある人が休むとその仕事が全く進まなくなる。このため、メインとサブの担当を置き、そのうえで業務マニュアルをデータ保存して共有化を図るとともに、作業時の指針となるチェックシートも作って、属人的な引き継ぎがなくてもそれを見て対処できるようにしていた」

### 在宅ワークを導入して役割意識を高める

こうしてスタッフ同士が「お互いさま意識」を持ち、サポートし合える体制を作ったうえで、さらに在宅ワークも導入。スタッフの役割意識をもう一段、高めていく。

「業務のなかには、サブ担当がいない方が望ましい仕事もある。例えば、振り込み作業を有する業務では、暗証番号を知る人は少ない方がいい。在宅ワークは、そうした流れで出てきた話。仮に子どもが熱を出して家で寝ているといっても、四六時中ずっと看着いるわけではなく、パソコンを動かすことぐらいはできる。そこで、セキュリティ面の対応を施し、家で最低限の仕事ができるようにした。さらに、電話はスタッフ個人のスマホに仕事用の番号を入れたり、メールやスケジュール管理のファイル共有、スタッフ同士の事務連絡にチャットワークというアプリを活用するなどITサービスの活用を進めた」

後に詳しく述べるが、この在宅ワークの導入がスタッフの働き方を大きく変えるポイントになる。今では在宅ワークと出勤の頻度が逆転。スタッフは原則、在宅勤務で働き、事務所に来るのは「少ない人で月2回、多くても週1回くらい」だ。

### 外注化を進めることで業務の負担減を

見てきたような働き方の見直しと同時に、仕事の外注化を進めることで、大家とか不動産のオーナー、入居者から受ける仕事の範囲を減らしていった。一般的な不動産屋のイメージは、難しく面倒なことを業者がやってくれるというもの。それを、「経営者なのだから、できることは自分で行うべき」とのスタンスに切り替えた。

「そうは言っても働きながらアパートや家を貸している人もいますので、大家さんが自ら対応しきれないケースも多い。だから、最初にコンサルタントとしてアウトソース先を教えて、当社は業者としての免許や資格がないとできない業務に特化する仕組みに変えた。具体的には、物件のリフォームや掃除は専門の業者がいるし、入居希望者に物件を紹介することに特化している業者もある。入居者対応は24時間365日対応のコールセンターが便利だし、家賃の回収も集金代行会社がある。大家さん自身が業務を振り分けて、そのな

かの一つに大友不動産が入っているイメージ。結果、当社の業務内容も責任範囲もすごく狭まり、必然的に社内業務も減った」

### ワーク・ライフ・バランスの実現でスタッフが定着

こうした経緯のなかで、複数制を敷いていた担当業務を各スタッフに特化した役割に変更。あわせて、契約を有期から無期に変更して処遇も上げた。

大友不動産のスタッフは現在、3人。全員が40歳代前半の子育て中の主婦で、無期雇用契約になっている。労働時間は2人が月～金曜日勤務で週2日が9時～16時、残りの3日が9時～13時。もう一人は週3日で1日4時間、勤務している。勤続年数は起業時からいる人に加え、5年と3年が一人ずついる。給与は時給制で一律950円。前述したように、ほとんどが在宅勤務のため交通費は実費で、取得を奨励しサポートもしてきた宅地建物取扱主任者や不動産検定2級などの資格に対し、月額3,000円の資格手当を支給している。雇用保険は入っているが、賞与や退職金の制度はない。

「業務内容の削減に伴い、スタッフの役割も改めて見直し、その際『自分のやりたい仕事ではなくなった』と考える人は、契約期間満了で退職することになった。残った3人については、気心も知れているので2年前に無期雇用に変えることにして、そのタイミングで時給を若干上げた。このとき、勤続年数による処遇差を設けるべきか検討したが、柔軟性のある勤務形態である以上、基本時給には差をつけず、資格に手当を付けることで落ち着いた。ただし、今は皆、子どもの手が離れてくるタイミングに差し掛かってきている。(指示されたことだけするのではなく)『言われたことだけやっていたら良い世界から抜けよう』との話を少しずつしているところで、実際にそうなってくれば処遇面も変えることになるだろう」

### 新たに仕事を生み出すことで売り上げを維持

話を聞いていくと、大友不動産では社長が自分の都合を最優先に働き方を変え、それに合わせる形でスタッフの働き方も見直され、それが働きやすさにつながっていることがわかる。だが、そこには一般的に課題と見られていることも内包されている。まず、仕事の外注化だが、これに伴い、会社としての売り上げ規

模はどうなったのだろうか。仮に落ちたとすれば、経営者として不安に駆られたり悩んだりしないものなのか。

「売り上げは、お金が通らなくなるので相当落ちた。アパート経営は斜陽産業。23区といえども、例えば板橋区の空き家率は13%で、10室持っていたら1部屋は空いているのが普通だ。アパート経営は他の仕事と違って、何か工夫したら来月の家賃が1.5倍になるといったようなことはないし、空いている部屋の家賃が入ってこない分は二度と取り戻せない。オーナーは、空き家率のことが頭ではわかっている、それでも何とか満室にしたい。そうした状況に対して、われわれが手を打って上手くいったとしても当たり前で評価されず、失敗したら責められる。もっと言うと、不動産オーナーのなかには、相続して仕方なくやっているような、経営者の自覚もなければやりたいわけではない人も少なくない。そういう人たちの相手をするのではなく、経営者としてやる気のある人に教える仕事をしていきたいと思った」

「取り引きするオーナーは減ったが、その分、新たに生み出した『教える』仕事の単価が高くなっている。一般的に不動産屋は、売買や賃借、建てたりリフォームすることで収益を得ようとするのが普通。当社とは違って、例えばある顧客には自宅があって、ご両親が住んでいる実家もある。そして、配偶者の方にも同じような状況があって、その親には田んぼとか畑、人に貸している小さい土地とか、場合によっては人に貸せるような場所ではなく固定資産税だけ払っている土地があったりする。そういうものを全体としてどう考えたらいいのか、といったことは不動産業界はやらない。だから、そこを自分で考えられようになることは、すごく価値がある」

### 通勤時と同様の仕事量を在宅でこなす

一方、在宅ワークに関しては、出勤と在宅勤務が逆転していても、問題は生じないものなのか。スタッフが3人とはいえ、勤務時間もバラバラな人たちの雇用管理や、コミュニケーションなどはどうしているのだろうか。

「勤務時間については、あまり厳しく管理することはしていない。毎朝、パソコン(スマホ)で電話会議は開いていて、そこで情報の共有は行い、事務所に来る日がいつなのか等のスケジュールも把握している。

労働時間のチェックもしているが、仕事量は事務所勤務の頃と変わっていないので、その仕事を同様にこなしてくれていれば、良いと考えている。そのうえで、仮に締切が間に合わないような業務が生じた場合、事前に申告してくれたら時間外労働をしてもらうこともある。その分、事後に休暇を取るなどして、各人がワーク・ライフ・バランスを考えてくれれば良い。事務所に来る日も、スタッフがそれぞれ必要と考える日に来てもらえるように配慮している。加えて、月一度は皆で会ってご飯食べる機会を設けて、そこで顔を見ての意思の疎通を図っている」

こうしたなかで、困ったことを尋ねると、「強いて挙げるなら、社長の雑用をやってくれる人がいない」こと。働き方に関しては、「スタッフに一切文句はない」そうだ。

### 少人数だからこそできる働き方の模索

また、大友社長は意外にも、働きやすい環境にも関

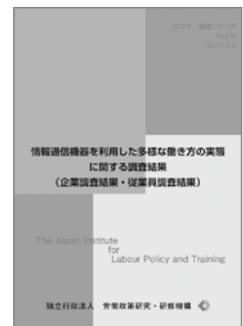
わらず、新しいスタッフが入ってくる時の不安を口にしました。

「先日、他業種の零細企業の社長から、『大企業は制度を作って人を当てはめるが、中小は逆だ』との話を聞いた。確かにそうで、当社も誰かが会社を辞めたいとの話になったとき、『何故、辞めたいのか』を聞いて、育児や介護が理由であれば、『ならば、どういった働き方なら続けられるか』を模索するやり方でスタッフは辞めずに働いている。ただ、こうしたやり方は、少数だからできること。また、今以上に扱う物件の数が増えてくると手が回らなくなるので、近い将来、メンバーを増やす可能性もあるが、たとえ少数であっても、現スタッフの働き方がしっかり固まっているなかで、新しいメンバーが入ってきた時にどうなるかの不安はある」

(新井栄三)

JILPT 調査シリーズ  
No.140 2015年5月

# 情報通信機器を利用した多様な働き方の 実態に関する調査結果 (企業調査結果・従業員調査結果)



A4判 330頁 2015年5月29日発行 ISBN978-4-538-86142-5

定価：1,900円+税

在宅勤務等テレワークの広がり及びその雇用管理や働き方の実態等の現状を明らかにすることを目的に企業調査および従業員調査を実施。「テレワークは、生産性の向上、家庭生活と仕事の両立等に効果をもたらす」ことなどが明らかになりました。

#### 目次

##### 企業調査結果

- 第1章 回答企業の属性とテレワークの普及状況
- 第2章 テレワークの運用の実情
- 第3章 テレワークの効果と今後の課題・意向、不導入の理由

##### 従業員調査結果

- 第1章 回答従業員の属性とテレワークへの従事状況
- 第2章 テレワーク従事者の働き方
- 第3章 テレワーク従事者と職場
- 第4章 テレワークのメリットとデメリット、今後の意向

#### 執筆者

池添弘邦(JILPT主任研究員)/高見具広(JILPT研究員)/小倉一哉(早稲田大学商学学術院准教授)/藤本隆史(JILPTアシスタントフェロー)

(ご注文・お問合せ先)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) 成果普及課

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23 TEL: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 E-mail: book@jil.go.jp Web: http://www.jil.go.jp/