

社員がイキイキと働ける環境をめざして ——日本航空が実践する働き方改革

日本航空株式会社人財本部人財戦略部

ワークスタイル変革推進グループ グループ長 神谷 昌克



必然だった持続可能な働き方

当社は、国内線・国際線を合わせて1日に約1,000便の飛行機を運航しています。従業員は約3万3,000人で、今日はその15%に当たる間接部門の従業員の話になります。

ご案内の通り、当社は2010年に経営破綻し、経営再建に取り組みました。破綻前は200社以上の関連会社があり、社員もグループ全体で5万人を超えていました。今は3万3,000人ですので、3人に1人が職場を去っていったこととなります。3分の2というのは、生産力という意味では飛行機を飛ばす便を減らすことで可能ですが、間接部門の仕事は人が減ったからといって3分の2に減るわけではありません。それどころか、経営破綻からの立て直しのために、労働時間という意味でも非常に辛い状況に置かれました。こうした背景からも、当社には持続可能な働き方が必然的に求められていた特殊事情がありました。

年間総労働時間1,850時間を目標に

2010年以降の人事施策については、ほぼ毎年、社長メッセージを発信して制度や仕組みを再構築しました。一番大きな変わり目は、ダイバーシティ宣言をした2014年。多様な人財がともに働きやすい環境を目指しましたが、特に意識したのは女性の活躍でした。人材の流出がありましたし、特に女性は出産・育児という時間の制約を持っている人が多く、よほど優秀な女性でないと働き続けにくい状況がありました。このため、時間の制約を取り払う必要があるとして働き方改革を進めていくことになりました。

働き方改革ではいろいろな目標を定めていますが、その一つの目安として「年間総労働時間1,850時間」を掲げています。これは当社の勤務形態に照らすと、有給休暇20日の全取得に加え、月の平均残業時間4時間以内でないと達成できない高い目標です。

トライアルで在宅勤務をスタート

今日のフォーラムのテーマであるテレワークは、2014年に在宅勤務のトライアルを始めたのがスタートになります。当時は、「それで本当に生産性が上がるのか」や「労務管理、勤怠管理をどのように図っていくのか。ちゃんと見ていけるのか」等、様々な議論がありました。ただ、これらに関しては、先ほど、小倉先生がお話されていたように、正直、食わず嫌いだと思っていました。やったこともなく成功体験もないのだから、誰にもわからないわけです。そこで、「トライアルなのでいつでも止められます」といって始めました。

あとはもう、なし崩しです。最初は紙で1週間前に申請して、複数の上長の承認印を得なければならなかったのですが、半年後には半日単位の取得やメールでの申請も可能になりました。利便性が増すにつれて利用者も増え、1年後には前日申請や、勤務時間中に中抜けして、子どもを保育施設に迎えに行ったりすることもできるようにしました。

そうしたなかで、男性社員を中心にあがってきたのが、「自宅で在宅勤務をすると、子どもが絡んできて仕事がやりにくい」といった声。そして、意外なことに、奥様がいい顔をされないという話が非常に多く聞かれました。そこで、例えばマンションの共有エリアや図書館などを活用できないかと思い、2016年に自宅の縛りを撤廃してテレワークのトライアルを行うとともに、規定も変えて進化させていきました。

紛失した場合はためらわずに連絡を

このタイミングでは、セキュリティ対策が非常に大きな問題でした。そこで、在宅の場合は自分の機材を使えますが、自宅でも会社でもないテレワークにおいては、会社で提供するパソコンのみに使用を限定しました。また、スターバックス等の外部ネットワークを使うことは禁じ、携帯電話のテザリングのみの形にし

て、万が一、パソコンを紛失したり盗難等に遭った場合は、システムセンターで24時間365日電話を受け付けてリモートで全消去するようにしています。

幸い、大きな問題は起きていませんが、紛失もしくは盗難されたと思ったら、頑張って探すようなことは絶対にせずに、すぐに電話して欲しい。後で見つかった分には構わないと伝えています。

テレワークのメリットを感性で理解

当社では、テレワークの申請理由を問いません。利用者の構成を男女比率、管理職・一般職の比率で見ると、ある程度、人数構成に依拠していて、特定の人や職種に偏っていることはない状況です。

利用実績を見ると、2014年に風穴をあけたときは延べ人数50人で始まりましたが、昨年度には1万3,000人ぐらいの規模にまで膨らんでいます。今年度は未集計ですが、2万人は超えるものと予測しています。なし崩しで進めてきたなかで、制度がきちんと整備されているとまでは言い切れませんが、それでも民意を得られているからこそ数も伸びていると思っています。最初は不安や心配を訴えていた人も、今は実際に使っていたりします。社員はテレワークのメリットを感性で理解しているようなところもあるようです。それがいいとは思いませんが、今は社員みんなの思いを軌道に乗せるということを優先させています。基本的には性善説で進めて、風穴を拡げていっていることになります。

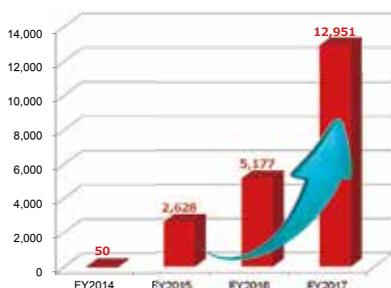
テレワークを発展させた「ワーケーション」

もう一つ、テレワークの発展形として「ワーケーション」という言葉を紹介したいと思います。

私たちは元々、残業削減を目標にはしていません。人事部門が残業時間の話をすると、「結局、目的は人件費削減なのだろう」と捉えられてしまい、働き方改革が誤解される危険があるからです。そこで私たちは、総労働時間に焦点を当てたうえで、有給休暇の取得を特に強く推奨しています。

図 制度づくりと見える化のしくみ

テレワークの実績 (テレワークの発展形としてのワーケーションの推奨)



【ワーケーション】
パッケージ中に、電話やwifiが繋がる場所で一部テレワークしながらパッケージを継続する
あらたな働き方

有給休暇全取得を達成させるには一つポイントがあって、夏休みを長期でとれるか否かが非常に大きいと思っています。夏休みを長期で取りたいものの、突然の会議が予定されてしまって出席しないわけにいかない等のケースがあったりすると、夏休みの期間を短くしたり行き場所を変えたり、場合によっては自分だけ行かなかったり、最悪なのは家族もとも夏休みを中止するようなことも起きかねません。このため、セーフティネットとして「ワーケーション」という言葉を使い、「絶対に夏休みを断念しないで、現地から何時間かだけテレワークを活用して欲しい」とわかりやすく説明しました(図)。

この取り組みについては、むしろ社外の人たちから「潜在的に何か可能性を持っているのではないか」との話が寄せられました。「地方再生のきっかけにできないか」といった話や、不動産ディベロッパーからの「ワーケーションの施設として何か考えられないか」といった話。旅行代理店の人からも、「パッケージツアーとしてワーケーションツアーみたいなのができないか」といった問い合わせを受け、今後はそういった取り組みも考えていかなければならないと思っています。

働きやすい会社への変革を実感

最後に実績です。有給休暇の取得率は少しずつ上がってきていて、昨年度は90%の大台に乗りました。ただ、まだ100%にはほど遠い状況だと思っています。時間外労働も2014年度には大体月に20時間超でしたが、その後、減ってきて昨年度は平均7.8時間になり

ました。目標とする4時間に近づいてきているという意味では、少しずつ動きが出てきたと思っています。

こうした結果、私が最も良かったと思っているのが、社員の満足度です。「この会社に勤めて良かった」や「この会社で働き続けたい」と言ってくれる人のポイントが、増えてきています。経営破綻した後ですので、業

績の回復とともに伸びてくるものという意味で自然増なのかもしれません。それでも私は、この結果をいいように捉えています。働きやすい会社が変わってきたということを実感する機会は、実はあまりないのですが、こういった数値を見て、時間をかけながら変わってきていることを感じています。

事例報告②

損保ジャパン日本興亜のワークスタイルイノベーション

損害保険ジャパン日本興亜株式会社
人事部企画グループ特命課長 高田 剛毅



今後の損保事業への強い危機感が背景に

損保ジャパン日本興亜は、SOMPOホールディングスのメインエンジンを担っており、名前のおり損保事業を展開しています。社員数は約2万6,000人ですが、女性社員の比率が高く約60%を占めています。店舗は全国にあって、営業拠点は568カ所、保険金サービス拠点が288カ所。多様な人材が様々な場所で、様々な働き方をしています。

当社が働き方改革、ワークスタイルイノベーションに取り組んだ背景に、今後の損保事業に関して、強く危機感を抱いていることがあります。最近、台風や地震等の自然災害が立て続けに発生しています。そういった自然災害は損保ビジネスにおいて、収益を大変脅かすものですし、昨今のデジタルイノベーション、技術の進展により、競合相手が変化してくるかもしれません。また、場合によっては業態や業界が破壊されるディスラプションが起きてしまうのではないかという懸念も持っています。

企業体力の向上と社員の健康のために

先ほど、VUCAのお話がありました。私たちは、不安定で不確実なVUCAの時代をどう生き抜いていくのかという危機感に基づき、会社の体力を上げていくために多様な人材が活躍でき、生産性を上げていく取り組みを可能にするためにワークスタイルイノベーションに取り組む、時間と場所にとらわれない柔軟な働き方を実現していくことを目指しています。そして、そのキーソリューションとして、テレワークやシフト

勤務を展開しています。また、当社では、お客様の安心・安全・健康に資する最高品質のサービスの提供をすることを経営理念に掲げています。それを提供する私たち社員自身が心と体の健康を確保するためにも、こうしたワークスタイルイノベーションが必要だと考え、取り組みをスタートしました。

もう一つ、ダイバーシティについても触れたいと思います。当社では早くからダイバーシティを推進してきました。多様な事情を抱えた社員が生き活きと活躍できる環境づくりをするには、ワークスタイルイノベーションが必要になります。女性だけでなく、いろいろな事情を抱える人が、どのように多様な働き方を実現するのか。これを実現することが、企業の体力を上げていくことだと考えています。当社にとって、ダイバーシティとワークスタイルイノベーションの推進、企業体力の向上は、全てが一体の取り組みだと捉えています。

利用しやすい制度とインフラを整備

今日のテーマである、当社のテレワークの制度・推進等についてお話しします。

まず制度の対象者は全社員で、育児や介護等の条件は一切設けていません。働く場所に関しても、在宅勤務に限らずサテライトオフィスやカフェ等、ある程度のセキュリティが確保できれば、場所を問わずに働ける制度になっています。上司の承認を得る必要は当然ありますが、1カ月の上限回数は設けていませんし、午前のみ、午後のみといった一部利用も可能です。午後のみなどと言わず、すき間時間を有効活用できるよ

うな柔軟な利用ができるように設計しています。

制度を整えるだけでは推進することが難しいため、インフラの整備も並行して行っています。先ほどから話題になっているように、テレワークを進めていくうえでセキュリティの確保は欠かせません。当社でもこの点に力を入れており、社内と同じようなセキュリティネットワークが構築できるということで、全社員にシンクライアント端末を配備しています。さらに、真に時間と場所にとらわれない働き方を実現するモバイルワークを加速していく観点から、もともとマネジメント層のみに展開していたBYOD(私有スマホの業務利用)を拡大したり、営業外勤社員向けにiPhone、スマートフォンを配備するといった形のインフラ面を整備して、いつでもどこでも仕事ができる環境づくりを進めてきました。

社内風土の醸成と意識改革も推進

制度やインフラを整えても、社員に「やってみよう」という気持ちが起きなければ、テレワークの取得は進みません。そこで、風土の醸成・意識改革もあわせて進めてきています。具体的には、各職場のマネージャーに、ワークスタイルイノベーションに関わる目標を立てさせ、自らそれを率先垂範することをトップのメッセージとして発信しています。

部下からすれば、上司から「やってみなさい」と勧められれば、「この制度を実際に利用してもいいんだ」という気持ちになると思います。こういった進め方をしないと、職場全体に取得しやすい雰囲気は広まりませんし、上司が実際にやってみてからマネジメントするやり方が非常に重要だったと思っています。今、お話しした制度、インフラ、風土醸成は、全て並行して整備を進めていくことが大切だと考えています。

性善説でテレワークの歩みを進める

当社のテレワークの歩みについても、簡単にお話ししたいと思います。取り組みは、2012年からスタートしています。当時は、介護や育児、病気、怪我などの事情がある社員向けに展開していました。

しかし、先ほどお話ししたような危機感もあり、働き方改革、ワークスタイルイノベーションを進めていくなかで、2014年に本社部門でテレワークのトライアルを実施しました。ここで出てきた課題を整理したうえで社員の生の声を聞き、今後の推進の方向性について、性善説に基づいて広く緩く展開していくのか、性悪説に基づいて狭く固く運用していくのかを慎重に検討のうえ、性善説に立って環境づくりをしていくことにしました。そして2015年からは、ワークスタイルイノベーションということで、全社員を対象に自由に運用できるテレワークを展開することになりました。

ハード・ソフト両面での支援を展開

この歩みは現在に至るまで続いていて、ハード面では2016年に営業社員へのiPhoneの貸与やBYODの拡大を実施。2015年と2018年は、特に育児や介護で時短勤務をしている社員を対象に、自宅用の追加のPCの配備も行いました。2017年には、社内のサテライトオフィスを拡充し、場所を次々に提供して、いろいろな場所で働ける環境づくりも進めています。

一方、ソフト面の取り組みとしては、まず2015年にワークスタイルイノベーションコンテストを実施しました。2017年以降は、コンテストの流れを引き継ぐ「Ji-Tanフェス」というものを展開しています。これは社員同士が、「現場でどういった取り組みがなされ、どんな効果を出しているかを見たい」うえで、それは自分たちも真似できるものなのか」といったような意見を出し合って共有していくことを、定量面・定性面から

図 テレワークの利用実績・今後の取り組み

導入の効果（実施者からのアンケートより）	
前向きな声	課題に関する声
①集中できる環境で業務することで 生産性が向上した (2016年度実施のアンケートで約8割が回答) ②普段と異なる環境に身を置く事で、戦略・企画を 集中して考えることができた ③ 移動時間の無駄が削減 されることにより効率化が実現 ④ 育児・介護の事情により就業時間に制約のある社員について、一部の業務を在宅勤務で補うなど、時間を効率的に活用 することで生産性の向上が実現できた	①より一層 ペーパーレスを推進していく必要がある ② 自宅でのテレワークは、場所の確保や家族の理解が必要 ③お客さまの 電話対応など、職場内での役割分担の調整が必要 ④職場の コミュニケーション確保が必要



さらなる生産性向上・多様な人材の活躍推進へ
 ・風土の醸成、意識改革
 ・ICTを活用するインフラの整備（2016年度に配備したスマートフォンのさらなる活用）
 ・労務管理に関する諸課題への対応

評価していくもの。それにより、意識の醸成を図っていくことを進めています。

課題を克服しながら取り組みを前に進める

こうしたハード・ソフト両面での支援を進めてきた結果、勤怠管理システム上からテレワークを申請してきている利用者は約3,200人。そのほか、BYODやiPhoneを使ってモバイルワークをしている社員を含めると、1万人以上がテレワークを利用していることになります。

実際に利用した社員の声を聞いてみると、8割以上が「生産性が向上した」「非常に良かった」というアンケート結果が出ています。より詳しく見ると、「企画、分析等の集中して行いたい業務に非常に効果的」「出

社時間、移動時間が大幅に削減できることで効率化につながる」「ワーク・ライフ・バランスの充実につながる」といった声が聞かれました。

その反面、アンケートには「ペーパーレスを推進しないと持ち帰りの業務ができない」「自宅ではなかなか家族の理解を得られない」「場所の確保ができない」などといった課題も寄せられてきています。まだ課題は多く、こういった声の一つひとつを踏まえつつ、徐々に克服しながら前に進めているのが実態です（図）。

課題については、「パソコンが重いので軽量化できないか」「起動したときの立ち上げの速度が遅い」など、インフラ面に関する声も出ています。社内と同等の環境を整備できるよう問題を克服しながら、テレワークをさらに推進していきたいと思っています。

事例報告
③

味の素流『働き方改革』 ——働きがいと生産性向上への取り組み

味の素株式会社

人事部労政グループ兼グローバル人事部 古賀 吉晃



社会課題との接点を持つ働き方を

当社は、1908年に池田菊苗博士が発見した「うま味」を創業者である鈴木三郎助が事業化したことでスタートしました。「うま味」を通じて戦時中の栄養不足という社会課題を解決することで、結果として事業価値に繋げるといった考えが当社のビジネスモデルのベースになっています。この考えを具現化したのが、CSV（Creating Shared Value）の味の素版であるASVです。社会課題を解決することによって、経済価値、当社の事業価値につなげるといったビジネスモデルを大切にしています。

当社は2013年から働き方改革を進めていますが、それは「国が推進しているから」とか「何となくやったほうが良さそうだから」始めたのではなく、ASVを実現し続ける組織を作るにあたって、働き方改革が必要な手段であったために取り組みを開始しました。例えば、当社の商品は、夕方にスーパー等で手にとっただけが多いのですが、こういった商品を開発している従業員が朝から晩まで働いては、実際にスーパーでどういう購買行動が行われているか分かり

ませんよね。より社会課題との接点を持つ働き方をする必要があります。

マネジメント改革とワークスタイル改革の両輪で

当社では、働き方改革のありたい姿として二つ掲げています。一つは、どんなライフステージであっても、働きがいと生きがいの両立を図れること。これはどちらかと言うと従業員目線です。そしてもう一つは、会社目線で、多様な人材が活躍して生産性の高い働き方を実現すること。この二つのありたい姿の実現に向けて、経営主導のマネジメント改革と従業員が自ら取り組むワークスタイル改革との両輪で進めています。

働き方改革に限らずですが、今の当たり前を変えることは会社も従業員もパワーが要りますし、ストレスも感じます。しかし、まずはやってみる（実際に制度を使ってみる、働き方を変えてみる）ことを大切に進めてきました。

所定労働時間を20分短縮

では、ワークスタイル改革について三つ、お話し

図 事例紹介・川崎事業所の取り組み

目的 : マルチスキル・人事制度を活用し働き方の幅を更に広げる !

- 取組み ①事務作業の在宅勤務推進
 ②交替班の時間有休取得推進
 (疲労の溜まった夜勤者の時間有休“7:15~8:15”取得)
 ③交替班の一部在宅勤務の実現

	7時	8時	13時	15時	17時
日勤 班長		①在宅勤務(棚卸データ入力)			
日勤 Aさん		①在宅勤務(生産計画資料作成)			
日勤 Bさん		原料調合作業		SAP入力	
交替 班	3直監視	運転・監視			

す。一つ目は所定労働時間の短縮です。働き方改革を進めていく結果、残業代が減り手取りが減ることは、従業員にとっては嬉しいことはありません。働き方改革は、会社と従業員自身がともに成長をしていく取り組みであり、会社のコスト削減の取り組みではありません。そこで所定労働時間を短縮

することで、従業員の月給は担保されたまま安心して働き方改革に取り組むこととしました。経営自身も働き方改革で生み出された原資は人財に還元することを明言しています。

ちなみに、工場にはパートタイム労働者がいますが、こちらは時給を上げる対応をしています。所定労働時間の短縮は1日20分。これは年間の総労働で見て、大体80時間です。就業時間が今と全く変わらなければ、80時間分の残業代を全員に追加払うことになるので会社もコミットしますし、従業員自身も80時間減っても月給が変わらないからこそ、皆でチャレンジしようとなりました。

「どこでもオフィス」の推進や終業時刻の前倒しも

二つ目は、「どこでもオフィス」の推進です。これは俗に言うテレワークで、週1回、会社に来れば、後はどこで働いてもいいという制度です。時間も、朝5時から夜22時の深夜の割増賃金にかからない時間帯であれば、どの時間帯で働いても構わないことになっています。

三つ目は終業時刻の前倒しです。2016年まで当社の始業時刻は8時45分~17時20分でした。所定労働時間を20分短縮する際、普通に考えたら終業時刻を17時に設定しそうなところを、あえて8時15分~

16時30分の始業時刻に設定しました。終業時刻は17時という案も社内でも出ましたが、今までより20分早く帰れるようになったとしても、生活の変化や、変わって良かったと実感できないと考えました。しかし、16時30分に退社することができれば、1日を朝・昼・夜の生活から、朝・昼・「夕」・夜といった生活にできるのではないかと思ったわけです。今まで多くの人は、朝に出勤して、何となく6時、7時ぐらいまで働いて、8時過ぎぐらいに帰宅するイメージでした。しかし、会社を出る時間が4時半とか5時になると、夕方にもう一つ、自己研鑽、家事、育児、趣味、社外の方と接点を持つ等の新たな時間と生活が生まれます。そういった多様な暮らし方ができれば、従業員が社会との接点をより持つようになり、働きがいにも繋がっていくと考えました。実際、働きがいと会社の成長には相関関係があると証明されていますので、こうした取り組みは、働きがいといった実感値でも捉えていくようにしています。ちなみに、始業は8時15分ですが、コアタイムがないフレックス制度を導入しているため、全員が8時15分に出勤しなければいけないということではありません。

工場でもモバイルワークを実施

当社は製造業ですので工場を持っていますが、最近、工場でも「どこでもオフィス」をトライアルしていま

す。「チームで働いているし、現場は工場で動いているので、リモートワークは工場には馴染まない」といった議論もありましたが、仕事の進め方を工夫することなどで実現させています。

一例を挙げると、図のように日勤班長と日勤Aさんがまず、在宅勤務で事務作業をします。彼らは仕事に集中できるので、その分、効率的になります。すると、日勤帯の効率が上がった分、本来朝8時過ぎまで働かなくてはならない夜間勤務の人が、1時間早く7時過ぎに帰れるようになります。通常、当社の夜勤は22時ぐらいからスタートして朝8時過ぎに終わるのですが、その時間帯は電車が混んでいるので7時過ぎに帰れないかといったことに、まずはチャレンジしてみたわけです。そして最後に、交替勤務で現場のオペレーションに入る人も、例えば課の目標や事務作業、データ分析等の業務の一部を在宅でやってみる。すると、その分は工場で誰かが作業しなくてはならないので、それを日勤のBさんに任せる。それだけではBさんの仕事が溢れてしまうので、その分は日勤の班長さんが行うようにします。

要は、日勤の班長さんとAさんが在宅で効率的にできたところに仕事が行くことによって、交替勤務者もモバイルワークをやってみることができたということです。こうしたことを今はトライアルで行なっています。当社工場の平均年齢も40歳代前半ですので、今後、介護等の必要が生じたりしても、柔軟な勤務ができる体制があることは強い組織につながるという観点でも進めています。

改革はまず始めてみるのが大事

最後に成果と課題をご説明します。1人当たりの平

均総実労働時間は、マネージャー層、スタッフ層とも右肩下がりで減ってきていて、2018年度に1,800時間を目指しているところです。2017年の4～10月には16時～18時までに業務を終える従業員が75%になっており、ここが先ほどお話しした朝・昼・夕・夜のような働き方ができ始めているのではないかと思うところです。

テレワークの利用者については、2016年を100としたときに、2017年は全体で37%増加しました。利用者の属性を見ると、「子どものいる家庭」は9%増で実はあまり増えていません。それよりも「シニア再雇用」(140%増)や「障がい者」(71%増)が大きく増えたことで、全体を押し上げています。過去、テレワーク利用者へのアンケートを行ったことがありますが、在宅勤務をして良かった理由としての主な回答は、「通勤が楽になった」と「今までより生産性が上がった」の二つです。これは裏を返すと、会社というのは「通勤は大変だし、生産性も上がらない」場所とも言えます。そこで今、本社を中心に「フリーアドレス」と「ペーパーレス」を進めており、より質的な働き方改革をしていこうというステージに来ています。

「働き方改革」を進めるにあたって、やらない理由を挙げるのは簡単です。しかし、それではいつまで経っても前に進みません。そこでまず、スモールでいいのでやってみる、すると、少し前進しますが、新たな課題に出会えます。しかし、その課題を解決することで、また働き方改革は少し前進する。「働き方改革」には課題はつきものですが、それでも、まずはやってみることが、大切なのではないかと感じています。

資料シリーズ No.205

近年の技術革新と雇用に関わる諸外国の政策動向

技術革新が雇用にもたらす影響に関する近年の学術的な議論及び技術革新が雇用を取り巻く環境を変化させていく状況の中で、近年諸外国が講じている政策動向についてとりまとめています。



A4判 92頁 2018年6月8日刊行 ISBN978-4-538-87205-6 定価: 1,500円+税

◆お求めは書店(インターネット書店) 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

または当機構まで

電話: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。 <https://www.jil.go.jp>

