

(2015年10月15日講演)

12. 働き方改善等の取り組み事例について

SCSK株式会社 人事グループ 人事企画部長 小林良成氏

私どものSCSKという社名は、聞いたことがあるという一方で、何をやっている会社か分からないというのが正直なところかと思う。私どもは、いわゆるシステムを開発している情報サービス産業の1社。従業員数は、グループでいうと1万2,000名ほどであるが、SCSK単体でいうと7,500名弱くらいである。

今日これから話すいろいろな取り組みは、グループを挙げてやっていることであるが、いろいろな仕組みとかは、各社の事情によって若干違うところがあり、話すのは主に単体での取り組みということでご理解いただきたいと思っている。私どもは2011年10月に住商情報システムとCSKという2社が合併してできた会社である。合併後に今日話すような取り組みを始めたこともあり、合併というのが一つ大きなトリガーかと思っている。というのは、合併するとお互いに何か変わるのではないかというような気持ち上のいろいろ準備のようなものがあり、そういうタイミングとして良かったと、後から振り返ると思っている。それから、私ども単体で7,500名弱と申し上げたが、そのうち5900名がIT人材と呼んでいるITのエンジニアであったりとか、そういうITの技術分野を背景に営業活動をしている方だったりする。世の中で言うと、この職種はブラックとイメージされるという方がほとんどではないかと思う。

私どもの経営理念・行動指針を申し上げますと、「夢ある未来を、共に創る」、合併のときにこういう目標を定めた。その中で、3つの約束ということで、理念を実現するためにこういうことを守ろうという中に、「人を大切にします」をいっの一番に挙げている。先ほどブラックという話をしたが、この業界はどちらかというと、言葉は悪いが社員の稼働時間を出るだけ高めて売り上げを立て利益を上げるかというようなことを過去ずっとやってきたこともあり、この先そういうことは違いうだろうということで、新しい会社として出発する上で、人を大切にすることを大きな約束として、社員あるいは社外に表明しようということでこの宣言をしている。

若干、IT業界と私どもの課題を少しご紹介申し上げますと、一般的なイメージの通り、もともと長時間労働がこの業界のベースにあり、男女問わず長い時間働くことが一般的である。これは幾つか原因があり、仕事上の特性として、預かっているシステムが24時間365日止めてはいけない責任を負っていることから、特に昼間お客様のアクセスがある時間を避けて夜中に作業をしなければいけないとか、あるいは土日にやらなければいけないこと

も結構多かったりとか、あるいはあってほしくないがトラブルが起きると、それを挽回するために時間を犠牲にして、夜も惜しんで仕事をして納期に間に合わせるようなことが多い。

もう一つは、優秀な技術者に当然難しい仕事を与えるようにする。ところが、お客様ごとにお客様の業務とシステムをきちんと知っていないと仕事ができないことから、全体を把握した優秀な方はお客様ごとに 1 人ぐらいしか付けられないような実態がある。そうすると、その優秀な方が休めないとか、いったんアサインしてしまうとなかなか抜けないと、ローテーションできないということが生じてしまったり、本当は IT の新しい技術を我々が習得しお客様にそれをきちんと使っていただいて、より効率的に仕事をしていただくのが本来であるが、実際は優秀な方が新しい技術を勉強する時間が取れず、新しい挑戦もできず、お客様の今ある仕事を一生懸命回していくことに専念してしまうと。このようなこともあり、企業の今後の成長という観点からも、何かやはり抜本的に取り組みなければいけないという必要性を我々としても感じていたところがある。

あと、この研究会のテーマの一つでもあるが、男性女性関係なくエンジニアの仕事を取り組むことから、女性の長時間労働も当たり前。これで何が起きていたかというところ、この業界に入ろうという女性は、手に職を付けて長く働こうと思って入ってくる方が多いが、一方で、長時間労働を目の当たりにし、実際に自分が体験していくと、到底これは子供を産んで育児と両立していくことは無理だなと思う方が多くおられ、特に長く働きたい方こそ、30 前後ぐらいで転職をされていくケースが多く出た。なぜなら、育児との両立が可能な長く勤められる会社に転職ができるタイミングで転職したほうがいいと。つまり、結婚され、子供ができてから転職するのはかなりハードルが高いから、そういうことがない、割と身軽に動けるタイミングで動こうということ。せっかく新卒で、3 割ぐらいは女性を採用しているが、その方が 10 年ぐらいすると、7 割ぐらいが辞めてしまい 3 割ぐらいしか残らないような実態であった。

こうした環境を変えようと、合併をして今の経営のトップ、会長をやっている中井戸が大きく組織文化を変えることにかじを切っている。中井戸が一番気にしていたのは健康ということで、そもそも健康的な働き方とか労働環境でないと良い仕事はできず、お客様に良い付加価値を提供できない。まずは健康を確保しようと、その上で会社としての成長につなげていこう、このようなことを信念として取り組んできた。

結果的には今弊社の中では、健康を軸に働き方の見直しを進めてきて、実際に残業もこれから紹介するように減り、有給休暇もかなり取ってもらえるようになった。一人一人で言うと、これまでにない時間が創出できた。これをぜひ有効に使ってもらいたいということで、それは家庭で使ってもらおうのもそうであるし、あるいは自己研さんに使ってもらおうのもそうだろうし、あるいは健康的な活動に使ってもらおうと。こういうことをうまくバランスよくやってもらって、仕事の質を高めて会社の成長につなげていこうということで今会社を挙げて一生懸命取り組んでいるということである。

これからは働き方改革の取り組みということで、具体的に、特に残業の削減、有給休暇の取得に向けてどのような取り組みをしてきたのかの紹介になる。

先ほど 2011 年 10 月に合併したと申し上げたが、その半年後の 2012 年 4 月には、ほぼ人事制度等々を統合した。企業規模からすると、半年で統合できるのはそこそこ良いペースかと思っている。そこにはフレックスタイム制とか、少しタイミングが遅れたが裁量労働制とか、こうした仕事をフレキシブルにできるような制度を導入してきている。それが後で功を奏した点でもあった。

このようなことで制度を統合したわけであるが、6 月に、急に経営トップの中井戸が残業を半減するのだと言い始めて、我々にとっては何のことだという感じであった。(笑)、人事の我々からすると、半減は無理だと、せいぜい 2 割、3 割とか、皆が達成できる目標を掲げて、実現できたという達成感を得ようではないかと言ったが、怒られてしまった。半減という一見無理な目標を立てることをしないと、皆工夫しないではないかと、まずはやれと。ただ、全社一遍にというのは正直無理があるので、全社で残業の多い部署を 32 部署選び、その 32 部署で半減する活動をやろうと。もちろん、その 32 部署以外でも残業を削減する工夫を進めようと、このような活動を行った。この後、詳細を話そうと思う。

そのようなことをやりつつ、実際に一定の効果が出るのであるが、その後また 10 月になると、急に有休を取得しろ、今期中に 90% 取れと言い始めた。これも、もともと有休は年間で 13 日が平均であったので、率で言うと 65% だった。それを 90% にしようというわけであるので、プラス 5 日を 11 月から取れという話である。5 日は夏休みをもう一回取るようなイメージであり、そのようなことを言われても皆思うわけであるが、懸命に取り組んだ。その後、そうした残業削減と有休休暇の取得を一体とした「スマートワーク・チャレンジ 20」という活動を始めたことで、これから話す成果が出てきたと思っている。

このスマートワーク・チャレンジを今も続けているが、若干やり方を変えてきていて、もともとはよくマスコミにも取り上げていただいたが、減らした残業代をボーナスで返すことをやっていたが、そうした仕組みは今年度からやめていて、20 時間分の残業代を固定で全員に払うことをしている。この辺は今日詳しくご説明申し上げたいと思う。

まずは先ほど話した残業半減運動に 32 部署で取り組んだということであるが、結果的には半分の 16 部門がほぼ半減できたということである。残った 16 部署のうち 8 部署が、そうはいつでも 7~8 割ぐらいの達成率で、残った 8 部署はあまりというか、ほとんど成果が出なかったと、このような結果だった。そうはいつでも、残業の多い部署が頑張ると、半分の部署は半減できるということが一つ我々として学んだことである。

実際そこで何が行われたかということで、効果のある施策を皆さんから出してもらった。業務の見直し、負荷分散。要は忙しいプロジェクト、割と落ち着いているプロジェクト、いろいろあるが、そこをうまくリソースをやりくりして分散させることによって全体の残業を減らしたという話である。

リフレッシュデーというのは、我々もともとやっていたが、ノー残業デーと言われるも

のを本当にやったというもの。

日次/週次の確認というのは、これは非常に当たり前のことであるが、一定のタイミングで部・課長なりがきちんと業務の状況を理解して優先順位を付けて、今やらなくてもよいものは後回しとか、これは今やらなければいけないから、人を投入してでもやろうとか、きちんと今の状況を把握してマネジメントするということである。

フレックスタイム、裁量制の有効活用も効果を発揮した。先ほど合併に合わせて制度として導入したと申したが、残業を削減するためには、忙しいときには残業しなくてはいけませんが、暇なときには割り切ってコアタイムだけ出勤しようではないかと、遅く来て早く帰るといことで月間の労働時間を減らして、結果として残業が減るようにコントロールする。こういうことをやらないと、目標を実現できないなということ、一生懸命裁量労働制とかフレックスタイムの活用をしたということである。フレックスタイムを導入すると、何か仕事のやり方がルーズになってしまうのではと聞かれる会社もあるが、私どもからすると、残業削減の取り組みと制度導入がほぼ同じタイミングであったことから、ポジティブに受け止められて、制度を有効に使うようになった。

会議の効率化というのは、できるだけ短く会議を設定しようとか、あるいは参加者を絞ろうとか。私どもはお客様先で仕事をしているケースも多くあり、社員と情報共有をするために皆が顔を合わせようと思うと、夜6時以降になってしまう。そうすると、8時から会議をやるとか、そのようなことが常態化していて、これをやめようということにもなった。また、営業の方だと直行直帰で会社に寄らずにお客様のところに行くことも推奨するというので、できるだけ無駄な時間を省こうということが功を奏しているということです。したがって、ごらんいただくと極当たり前なことをきちんとやると、何かしら効果が出ると、このようなことを学んだということである。

あと、特徴的な事例ということで、事例を挙げているが、これは効果があったというよりは、むしろインパクトがある、分かりやすい取り組みということで挙げている。これを社内で共有して、このようなことが効果があったと、このような取り組みをすると面白いということで紹介をしたりもしている。

先ほど申し上げた有給休暇を急に90%取得しようという取り組み。これも全て個人に任せてしまうのは実際はなかなか難しく、計画的に取得しないと仕事が止まってしまうことになるので、上司が一生懸命仕事に穴が空かないようにうまく個人の要望とも調整して設定した。

お客様の仕事に穴を空けないということと言うと、実務を行う部下を優先されて休ませた結果、部・課長がはたと気付くと、自分たちが有休を取っていない。自分たちが最も取得日数が少ないことから、3月に慌てて休む部・課長が多く出て、本当に期末決算を乗り越えられるのだろうか少し心配したが、どうにか決算を乗り切れた。ただ、9割はいかず8割ぐらいの取得が平均であった。

こうした取り組みに一定の効果があることを学習したこともあり、2013年度からスマー

トワーク・チャレンジ 20 という活動を始めた。このスマートワーク・チャレンジ 20 というのは、有給休暇を 20 日、あと残業時間を年間で月平均 20 時間未満に抑えようとする活動である。私どもが合併した時点では、27 時間～28 時間ぐらいが平均の残業時間だった。更に以前は 35 時間とか、そのようなところだったが、だんだん減ってきてはいた。だが、頭打ちになってきていた。実は人事から最初に提案したのは、実労働時間を 2,000 時間以下にするとの目標であったが、これでまた経営トップに叱られ、そんな目標を立てて社員がどういう行動をしたらよいか誰も分からないではないかと、分かりやすい目標にしろと。そこで「20」という数字にかけるといことでスマートワーク・チャレンジ 20 となった。これはもう少し意味があり、前年度よりも 20% 残業を減らすと 20 時間になるとか、あるいは 1 日に換算すると 20 分残業を減らすとこの時間になるというような行動レベルで分かるような目標ということで掲げて取り組んできている。

もう一つの特徴は、残業が減ると、特に残業代をもらっている方々からすると身入りが減るといことになるので、ここに手を打ったこと。我々の趣旨は、残業代削減やコスト削減でなく、あくまでも社員の健康を実現したいのだと。よって、減らした残業代は皆に還元すると、皆の身入りが減るわけではないということを明確に示すといことで、残業代を特別ボーナスとして還元する仕組みをつくった。この工夫が後で効果があったと思うのは、最終的には個人に返すのであるが、個人単位で評価するのではなく、この当時社内に 7 つの大きな部門があり、7 つであるから平均的に言うと 1,000 人ぐらいいる組織であるが、その 1,000 人の組織単位ごとに平均で有給休暇 20 日、平均で月間の残業時間が 20 時間を切るという目標の達成率を評価することにした。この後また詳しく話すが、部署によって残業時間にはばらつきがあり、全ての部門で 20 時間というのはかなりハードルの高い壁だったので、2013 年度は前年度より 20% 残業を減らすことを目標として掲げた。1,000 人全員で取り組んで、その 1,000 人の平均が目標を達成したならば特別ボーナスとして返す、このような仕組みにした。これで起きたことは、1,000 人で取り組むので、誰かが手を抜くと達成できない。自分のところは忙しいから残業削減はできないと言ってしまうと、皆がそのボーナスをもらえないと。しかも、それが組織ごとに数字で管理されると分かってしまうわけである。どの部署が努力していないかと。そういう非難を受けたくないという心理が働き、皆が手を抜かずに頑張ったことが大きかった。組織として取り組むといことは、この残業を減らして有休を取ることにに関して責任者は誰かといと、その組織をマネジメントしている役員であると。これは自分のマネジメントとしてやるためには、その下の部長とか課長に、きちんと仕事としてやっていくことを求めたことが、組織としてうまく機能したポイントであると思う。もともと残業するのも、他の方が一生懸命仕事をしているので何か帰りにくいという、ある意味で村社会の秩序のようなものがあつたわけである。今回はそれを逆手に取るような効果があり、残業削減を一生懸命やっていないと端から非難されるので具合が悪いと、したがってやらざるを得ないと、というような意識が働いてドライブがかかったことも結構あつたと見ている。

仕掛けとしてもいろいろやっており、アイデアコンテストというのは、社員の参加意識を高めるようなことでいろいろアイデアを募って、それを具現化することもやった。あと表彰制度も行っている。

有給休暇を全て取ることには、実際には社員からもいろいろ非難もあり、特に2月、3月にインフルエンザで子供が休んだために休まなければいけないときにどうするのかと、そのために今まで有休をとっておいたのではないかと等々。有休は計画的に取ってほしいと、それは健康を維持するため、リフレッシュするための休暇であると。それ以外に急遽どうしても自分の病気だとか、子供のケアだとか、そのようなところで休暇を取ることが必要であれば、別に休暇制度を作り、有給休暇が少なくなったら、バックアップ休暇と称して、初年度は3日で今は5日になっているが、そういう特別にプラスされるような休暇制度を設けて、皆が計画的に20日取ることがしやすいような仕組みを作るようにしている。また、一斉有休の制度を取り入れたりしていることと、評価の仕組みにはあまり強く結び付いていないが、目標管理の中にも仕事の効率化を入れている。

その中で一番効果が大きかったのは、吹き出しで書いてあるが、トップからのメッセージで、月2回、その月の残業の状況を組織別に今どのような状態であるということを役員会議で報告している。それに対していろいろトップがコメントをする。なぜ残業が多いのだとか、減らないのは何故かとか、それに対して役員がいろいろ抗弁をするわけである。このプロジェクトがトラブっているとか。そうした抗弁に対して、それはきちんとあなたがそのプロジェクトのトラブルに入って、何が問題か見極めて、整理してうまく解決すると、このようなことがシニアマネジメントの役割であるとか、何でこの残業削減が必要なのか、有給休暇の取得が必要なのかを根気強く語ることをやっている。

先ほど、もともとこの業界は、長い時間働くことで売り上げと利益を上げようとして来たとお話したが、お客様とのご契約も、時間と比例するような契約も結構多くて、やればやっただけお客様に請求させてもらえるケースもある。したがって、残業を減らすということは、売り上げが下がることに直結する。そういうこともあって、初めは必ずしも役員も一枚岩ではなかった。反対とまでは言わないまでも、懐疑的なというか、本当にこのようなことをやっていて売り上げが下がってしまってもよいのかと言う声に対して、トップは、もちろん最大限努力して利益目標を達成と残業を減らす目標を達成するのであるが、もし、社員が健康を害するくらいの長時間残業をしなければ利益が確保できない状況で、どちらを優先するかといえば、それは社員の健康だと、利益は後回しだと。もし本当に突き詰めてそういう状況になったときに、社員の健康を優先して利益が下がったら、それはそれで甘んじて受け入れようと、もしかしたら我々のビジネスモデル自体が間違っているかもしれないと、そのときは皆で考え直そうと。そこまで言われてしまうと、予算を達成するのだということを理由に残業することを、役員からすると、封じ込められてしまったということになる。

このようなやりとりを、実は最初はぼつぼつと役員を通して伝わっていったが、それだ

とスピード感がないということで、会議体での議事録が社員に直接読めるようにしろというような話になって、今では会議での発言がほぼそのままの状態に議事録としてポータルサイトに公開されていて、社員は誰でも見られる。毎週掲載される。社内のいろいろな情報の中でいつも閲覧数一番トップになっている。ここでは経営がいかにこの取り組みに対して真剣に取り組んでいるかを実感できる、またトラブルで残業が多くなったときに自分の組織のボスがトップから辛らつなコメントを受けていることもよく分かったりして、これはやらなきゃいけないというのがじわじわと伝わった。

部・課長は上司の意を受けてやらざるを得ないという気持ちになった。

2014年度からさらに工夫をしていて、もともとは健康維持が我々の目指すところであるが、初年度は組織ごとの平均で競ったが、平均で評価するとなると、中には限りなく残業がゼロの人もいれば、極めて長時間やっている人もいる。この点をやはり是正しなければいけないということで、残業を認める権限を、最初は課長が、残業時間が増えるごとにだんだんレイヤーが上がって行って、部長なり、事業部長、本部長、部門長、最後は社長が承認をしないと長い残業ができないような仕組みを設けた。今80時間を超えるときには社長の決裁が必要で、決裁を得るためには役員が、今このような事情でトラブルを抱えていると、これを解決するためには彼にやらしてもらわないといけないと、来月には解決すると、このようなことを社長に説明した上で承認を得ている。あとで実際の数字を見ていただくが、この施策はかなり効果があり、上司にはやはり報告したくないので、自分のマネジメント範囲で極力調整をするインセンティブとなり、長時間残業がかなり劇的に減った。

あと、減った残業代をインセンティブとして返す仕組みですが、どのくらいの金額水準であるかですが、2013年度は残業代が払われる方には、目標を達成すると12万円を支払った。また、残業代がない管理職、裁量労働制の方にも参加意識を持ってもらうために3万円ということでインセンティブを付けた。昨年は更に残業が減ったというベースがあるので、それを還元する意味で、目標を達成した組織には最大16万円もらえると、そのような制度になっている。

当社の場合、裁量労働制ではなく時間管理の対象の方は社員の半分を欠けるぐらいであるが、この方々が大体初年度4時間残業を減らすと、それを12カ月分還元した水準というイメージで設定した。あとは、有給休暇を取るための一斉年休なども労使で協議を進めた。実は一斉年休というのは少し変わった取り組みで、私ども飛び石連休の真ん中は一斉に社員で休もうとか、あるいは土曜日は普通祭日だと、土日連休がないので残念だったで終わりであるが、その場合は月曜日に一斉に有休を取ろうというようなことをして、有休が効果的に取得できるようにしている。

ただ、お客様へのサービスという観点では、お客様は当然営業日であるのでサービスを止めることができない。それはきちんとサービスを提供するメンバーは出勤するが、それ以外は休むことにした。そういう取り組みをお客様にご理解いただくという意味で、お客様宛てに経営トップの名前で手紙を書いて、役員・部長クラスがお客様にお持ちしてご理

解をいただくことをやった。今は一斉年休のときは、大体7割の社員が休めていて、3割の社員がお客様のサービスを継続する形で実際は仕事をしている。

このようなことをやって実際実績はどうだったかを示したのが、このグラフである。もともと合併した年は黄色い線であるが、ここは26時間が平均だった。ピンク色の線が夏だけ残業半減運動に取り組んだところで、7月はほとんど効果がないが、8月は下がったということで、この残業削減を皆意識して、全社で取り組んだこともあり、行けるかと思ったら3月に戻ってしまったという感覚である。青い線が2013年度、先ほど紹介したスマートワーク・チャレンジ20という取り組みを始めた年である。4月は実はあまり効果がないが、皆これをやるのかと部・課長も含めて半信半疑で、これは経営が本気だなということで5月ぐらいから減ってきて、7月、8月と、8月は夏休みを取ることもあって減っているが、ここら辺がだいぶ減って、1年目は減った状態をほぼ維持できた。

社員の気持ちの変化ということで、先ほど申し上げた4月はやはり半信半疑で、皆で本当にこれはどこまでやるのだろうと疑っていて、どちらかという心からというよりは、何となく強制された感じでやらなければというのでやっていた。少しそういう気持ちが変わってきたのが、8月、9月に、夏休みをこの時期に取らないと有給休暇を消化できないということで、部・課長が積極的に休んだ辺りからである。夏休みの取得は、実はこれまで休みを取れていない部・課長が結構多くて、その方々が取れたという実感と、家族から「めずらしいじゃないの、お父さん」と言われる方が相当いて、そういう個人の好フィードバック等が影響して、意外とこういう取り組みもいいのではないかと社員が思い始めたのが夏から秋ぐらいかと思う。それから緑色の線が昨年度であるが、ここは最初からだいぶ低い残業でスタートしているが、かなり残業を抑えることがだいぶ定着してきたという形になってきている。実は2013年度は、目標の20時間にはいかなかったが22時間と、前年度に比べて4時間減った。2014年度は18時間16分ということで、さらに4時間減っているという形になっている。

今どき珍しいが、2014年度は所定勤務時間の時短をやり、13年度に残業を減らして仕事を効率化できた成果を、所定労働時間を減らすということで少し還元しようということで、もともと7時間40分が所定労働時間だったのを10分間短くして7時間30分にしている。これは月でいうと約200分であるから3時間半ぐらいある。したがって、実際に2013年度から2014年度にかけて減ったのは、見た目は4時間であるが、さらに3時間半ぐらい減っているような、労働時間の短縮になっている。

こうしたことが何でうまくいったのかと思うと、一つは、現場の部・課長が組織として取り組んだところで、結構真剣にやらざるを得ないと。最初は強制されていやいやということもあったが、やっていくうちに自分たちがリーダーシップを取ってやっていかなければいけないという意識が芽生えてきた。

も一つは、部下の仕事の状況をきちんと抑えないといけないことになって、そういう意味ではコミュニケーションを取らざるを得ないということで、組織内コミュニケーション

が活性化したというのもあるかと思う。

あと、業務を一人で抱えてやるのが多いと先ほど申し上げたが、実はこれを解消しなければいけないことであった。有給休暇の年間20日取得と残業削減をセットで取り組んだこともあり、通常残業だけに取り組むと、その分有休が減って総労働時間は変わらないようなことに陥りがちであるが、有休取得も義務化したことから、そういう逃げ道がなくなった。有休20日は、実際は今までもその権利が社員にはあったわけであるが、20日取らなければいけないと義務になった瞬間に、営業日で20日間という丸1カ月間、目の前に部下がいなくなるということになると。これを放っておくとお客様は迷惑する。迷惑を掛けないためには一人で仕事をさせることはリスクだということに気付いた方が多かった。これは複数の人で分担しないとお客様サービスで迷惑を掛けてしまう。したがって、これまで一人で担当していた仕事を複数でやることにしようと、メーカーで言うと多能工化のようなことであるが、そういうことに改めて取り組むような部署も結構出てきた。

また有休取得や早く帰ることは、うれしいこと、家族が喜ぶことだと、そのようなフィードバックが出てきた。今実際社員に聞いても、残業をしている社員が優秀な社員だとは思わないという若手社員が結構増えてきていて、むしろだらだらやっている人は格好悪いと、スマートに、やるときはやるが、やらないときはきちんと効率良くやって早く帰る、そういうメリハリのある社員が格好いい社員だというふうに、だんだん見方が変わったことも如実に感じている。

それと、ボーナスを出したことは一つ大きな要素でもあったが、実は取り組む上では、金額の大小よりは、自分たちが達成できたことに対するあかしだとか、評価されることの方をむしろ皆強く意識していて、そこがモチベーションにつながったのかという気がしている。

そういう意味では、業務の効率化が上がったりとか、組織力が上がったとか、意識が変わったということにもうまく活動につながってきているように思っている。

社員の意識調査を毎年やっているが、理念に共感できるとか、働きたいとか、仕事とプライベートの調和の実現というところもだいぶ上がってきているという実態もある。

残業実態であるが、ここから先は資料を配っていないところであるが、実際どのような状況だったかを、少し数字も交えてご紹介する。2014年度、昨年度の状況で申し上げますと、組織で、先ほど大きな7つの部門があるという話を申し上げたが、その下に26個に分かれた事業本部があり、役員会では、この事業本部単位で平均の残業時間、有給休暇の取得日数をフィードバックしている。この事業本部というのが、役員が組織長となっている組織である。組織ごとに残業の削減の度合いだとかを並べられると、結構数字を強く意識して、横との比較をしながら取り組みに力が入った気もしている。

残業を減らしたり有給休暇を取るということは、社員数を増やしたのかと聞かれることもあるが、実はほとんど変わっていない。

あと、管理職の比率は少し増加している。実はこの取り組みをする上で、組織のマネジ

メントをきちんとやるのがポイントであると、そういうことをやってほしいとお願いして、実質的にマネジメントできる組織の大きさをきちんと実現していくことを併せてやっている。もともと一つの課で100人ぐらいいるようなケースもあった。100人の課員をマネジメントできるかという、ほとんど無理である。課長で言うと、30人を超えたら課を分割してほしいとか、部も、100人を超える部ができたなら部を分割してほしいとか、あるいは部で30人を超えたら、できるだけ細かくマネジメントする意味で副部長を置くことを推奨するとか、きめ細かいマネジメントができるようなことを全社挙げてやっている。

それから、管理監督者、裁量労働、時間管理の人たちの平均残業を比較すると、管理監督者がもっとも少ない。自分が模範を示さなければいけないところがあり、だらだら残業をしていると、部下に対して示しがつかぬというような意識もあるので、できるだけさっさと帰ると。有休も、部下に取れと言っている手前、自分がきちんと取らないので、これも率先して取っているということが出てきているかと思う。

また、残業が多い社員という点では、年間を通して月平均40時間を超えて残業する社員は半減し、60時間を超える社員は20分の1に減少しており、長時間労働の方も明らかに減ってきている。

脇坂主査：年間通してか。月ではないのか。

小林講師：年間を月に換算している。

脇坂主査：年間を月に換算していると。だから、この数字は月だろう。

小林講師：そうである。月である。

有給休暇に関しては、何か特定の年齢階層だけが多い少ないということはありません、全員世代できちんと取れている。

特に長時間労働は2014年度からガクッと落ちている。これに大きく影響したのは、先ほどご紹介した残業時間によって承認できる人のレイヤーがだんだん上がっていき、80時間を超えると社長でないと承認できないということで、月単位の発生件数は大体10分の1以下に落ちた。

この長時間労働には社内的にはもう一つ仕掛けがあり、先ほどのインセンティブと称した、減った残業代をボーナスで返すということをしたが、部門という組織の中で年間を通して平均60時間を超える残業をしてしまう人が誰もいないことを一つの評価項目にした。誰かが60時間を超えてしまうと、インセンティブはゼロにはならないが、減らされてしまうと。そういうこともあり、組織としてそれをクリアすることに皆で頑張ったところもあったと思う。

あと、これは参考までに、残業が減ってきて、何かメンタルヘルスに影響があるのかを

見ているが、2013 年度から活動を始めた中で、点線が残業時間で、赤線がメンタルで休まれている方の数である。これは若干減ってきていて、こちらも因果関係は定かでないが、もしかしたら関連があるのかと想像している。

健康というのが我々の目標だったこともあり、健康わくわくマイレージと称して、1日1万歩歩こうとか、毎日歯を磨こうとか、朝ごはんを食べようとかそのような健康的な行動習慣を身に着ける取り組みを進めている、行動をウェブのマイページでチェックしていくと、それがきちんとできていると、また特別ボーナスが出る。それだけではなく、健康診断の結果が良くなったりとか、いろいろと項目があり、取り組みをしている。

こうした一連の取り組みが「女性」にも良い影響を与えている。育児休業取得者が増加し、会社の変化をプラスに捉えて子どもをもうけようと思う方も増えていたりしている。

男性も、子育てのための休暇制度を、我々は「両立支援休暇」と呼んでいるが、こうしたものを積極的に取る方も結構出てきたかと思う。

女性のラインの数、ライン職は部・課長以上の方であるが、これも計画的に育成することを進めていて、2018年には100人ということで目標を設定し、当初13人しかいなかったが、現在は55名まで増加している。

また様々な好影響も生じており、幸運にも人を活かす会社調査では一昨年2位昨年1位を頂いたが、退職者も年々減少してきて、ここにも功を奏していると考えている。

それと、一番こういう活動が勇気付けられているのは、有休が増え、残業が減り、営業利益は毎年上がってきているということ。もともとこのような活動をしたら売り上げ利益が下がるのではないかと皆不安に思っていたところが、そうではなく、利益成長との両立が実現できたことが自信にもなっているかと思う。

このようにやってきているが、ただ、現実はいろいろ難しいところがある。たまたま今月から全社の部長の方に1回5~6人ずつ集まってもらってヒアリングをしているが、こうした活動の理念は分かるし、やっていこうとも思うが、いろいろ悩んでいるという声も聞こえてくる。去年までインセンティブということで賞与の評価の対象だったので、誰か手を抜くと白い目で見られるようなある種の効果があったが、今年からなくした。20時間を切る平均残業時間になったこともあり、予め20時間分の残業代は全員に払うこととし、更に効率化して残業を減らしても、皆さん収入が減ることはないので、より一層の効率化に皆さんまい進してほしいというようなメッセージで制度を変えている。ただ、ボーナスに影響するという縛りがなくなった。これを本当に維持していけるのかがやはり悩ましいところである。

あとは、先ほど役員会で数字を並べると、役員の方は少し刺激されるという話をしたが、今もそういうフィードバックをしているが、役員からすると、とにかく残業を抑えたいという気持ちが働いている。忙しい部署があればそれをサポートする意味で少し余裕があるところは早く帰ろうという心理が働く。一方で余裕があるタイミングで次の仕掛けをしたいと思っても、それが何となくしにくく悩ましいと。あとは育成の観点で、自分たちが育

ってきたころは、バブルとかもあったりしてばりばり働いて、徹夜もして、いろいろ苦勞して、それを乗り越えて育ったという、自分の成功体験というか、成長体験があるが、これからはそういうことができないとなると、自分の部下をどのように育成したらよいのか不安で、人が育たないのではないかとか、そういう不安を訴える方が出てきた。人の育成は長時間経験だけではないのだと思うが、そこを乗り越える術が見えないと安心してできない等の声が最近でてきている。

あと、これまで残業時間を減らして有休を取ってきているが、総労働時間で言うと、もともと 2,070 時間ぐらいか、昨年は 1,900 時間を少し切るぐらいである。実際減らしたのは 8% ぐらいである。これは 1 時間に換算すると 60 分でやった仕事を 55 分でやっているわけである。せいぜい、そのぐらいのことともいえる。先ほどもご覧いただいたように、何か革新的に業務の効率化を上げたわけではなく、地道なことをきちんとやったらご紹介した変化が生じたので、実際には仕事の密度が高くなっているのが現実だと思う。これを維持していくのは、それはそれで頑張っけてやっけていくが、ただ、この先さらに削減できるかという、ここからは本当に業務を抜本的に効率化しないと進まない段階にだんだん近づいていると感じるところもある。

(了)