日通航空「ひとりひとりがライフデザインを実現できる企業へ」

日本通運株式会社東京航空支店

代表者：東京航空支店長　髙橋 康紀
所在地：東京都港区海岸3−18−1 ピアシティ芝浦ビル
設　立：昭和12年10月1日
従業員数：東京航空支店管内 3,082人（平成24年8月現在）
事業内容：自動車輸送、鉄道利用輸送、海上輸送、船舶利用輸送、倉庫、旅行、通関、重量品・プラントの輸送・建設、特殊輸送、情報処理・解析等の物流事業全般 及び 関連事業
URL：http://www.nittsu.co.jp/

実施目的

「ライフデザイン」とは、自分の生き方を設計することであり、企業人としては、自分らしく生きるためにどのように仕事と向き合っていかなければならないのか、自らの「働き方」を設計していくことです。社員ひとりひとりが、自分は何を大切にしたいか、どう働きたいかを明確にした上で、自己研鑽につとめ、持てる能力を日々発揮し、一方で、会社はその「ライフデザイン」の実現に向けて、働きやすい職場環境、会社風土を整え、社員ひとりひとりが働き甲斐、充実感をもって働き続けられるよう、サポートしていきます。「人」がもっとも重要な経営資源である当社にとって、それが企業発展の原動力となります。『会社も社員もともに元気に！』これが、日通航空の目指すワークライフバランス推進のゴールです。

3年間の取組

実施期間：平成22年9月1日〜平成25年3月31日

	22年度	23年度	24年度
業務の見直し	従業員満足度、「働き方改革」に関するニーズ調査		
		サテライトオフィスのトライアル実施	サテライトオフィス展開
	WLB推進のための役職・階層別意識改革教育		
労働時間縮減	コンサルタント等を活用した仕事の改革		
			「会議ダイエット」の推進
多様な働き方実現		フレックスタイム制度のトライアル	
子育て等両立支援	育児・介護等両立支援のガイドブック作成等		
	働き方改革情報サイト（イントラネット）の立ち上げ	働き方改革サイト「GLANZ」の運用	
	在宅勤務制度を活用した子育て支援	休業中社員による社内イントラネット外部接続トライアル	
		男性の育児休業取得の促進施策の実施	
人材育成	女性社員継続就業プログラムの開発、女性社員育成・登用等	女性社員育成・登用、キャリア開発支援の研修、教育の実施等	
		育児、介護休業時のサポート制度拡充、職場復帰支援策の実施	
社会貢献		東京しごとの日参画（ファミリーデー）	
		地域清掃の実施・学校行事等の情報発信	
その他	禁煙プログラムの実施		
	有給休暇等の取得促進		
		母性健康のための健康診断項目の強化	
プロジェクト推進	プロジェクトの推進機能の設置、管理運営		プロジェクトの推進体制の見直し（施策委員会の設置）

目標

① 女性社員の育児休業取得率及び育児休業取得者のうち1年以上の継続就業率の増加（平成24年度末：80%以上、78.5%以上）
② 男性社員の連続1週間以上の育児休業取得人数の増加（平成23年度：2名以上　平成24年度：3名以上）
③ 一人当たりの超勤時間の縮減（平成23年度末：対前年比5%縮減　平成24年度末：対前年比5%縮減）
④ 従業員満足度の向上（平成24年度末：対平成22年度比5%向上）

主な効果

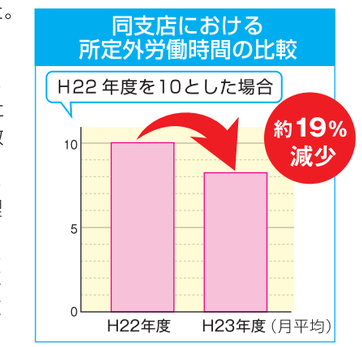
▶**業務改善にむけて社員の自主性が向上（チーム単位での業務改善）**　3拠点で実施。職種を超えたチーム制を導入しミーティングを重ねた結果、自主的な取組に発展し、業務の効率化につながった。
＊H23年度　所定外労働時間　前年度比　【全社員】約4時間減少
（1人あたり月平均）　【ドライバー】約8時間20分減少

▶**働き方改革や両立支援制度の周知**　支店内の情報交換サイト「GLANZ」を開設。約1年で月間平均12,779アクセスに増加。両立支援制度等の認知度が上がり、制度利用や意識啓発等に効果を上げた。
＊女性社員の育児休業取得率　H24年度末 92%（見込）
育休取得後1年以上の継続就業率　H24年度 86%（H24年8月末現在）

▶**時間の有効活用による生産性の向上**　営業担当者の隙間時間を有効活用するため、都内9拠点に事務処理ができる「サテライトオフィス」を開設。顧客訪問件数の増加、移動時間の削減、交通費の削減等の効果があった。

▶**女性社員活用のための人材育成**　「女性マネジメント育成特講ゼミ」を実施。管理職候補である受講生に意識付けがなされた。

▶**男性社員の育児休業取得促進**　月に1回、子どもが生まれた男性社員の所属長に文書を発信し、男性社員が育児休業を連続1週間以上取得することを促進。（年次有給休暇等の利用を含む。）今年度は6名取得予定。



代表的な取組①

働きやすい職場に！チーム単位での業務改善

日本を代表するロジスティクス企業、日本通運。その中で航空輸送事業の中核を担っているのが東京航空支店だ。同支店は57拠点、社員約3千人を抱える。

働き方改革に取り組む背景には、長時間労働になりやすい物流業界ならではの風潮があった。「緊急依頼や商品出荷時間に合わせた労働形態になることから、長時間労働もやむを得ないという意識が強かった」とプロジェクト担当の川口弘之総務課長は語る。こういった状況を打破しようと、東京モデル事業に応募し、取組を開始した。

プロジェクトの主軸となるチーム単位での業務改善は、長時間労働の削減等、働きやすい職場づくりに向け社員自らが取り組むもので、3つの拠点で実施している。

〈国内貨物特輸部〉
職種を超えたチームで話し合い、改善策を実践

国内貨物特輸部の場合

川口 弘之
総務課長

3つの拠点のうちの一つ、貴重品、個人情報等特殊な貨物を取扱う国内貨物特輸部では、部内に複数のチームを作り、チームごとに働き方の改革に向けた取組を行っている。各チームは技能（ドライバー）、営業、事務担当で構成されており、職種にとらわれないコミュニケーションを基盤として取組を進めている。

取組開始当初は、外部コンサルタント主導のもと、年休を取得しやすい職場環境づくり等をテーマとしたミーティング等を行った。しかし、効果は芳しくなかった。川口課長は「外部コンサルタント主導では自律的な取組の妨げとなり、効果が上がらなかったようだ」と語る。

そこで方針を転換。外部コンサルタント主導ではなく、社員主導で取り組むことにした。また、今までは年休取得を大きな目標としていたが、これを「業務改善をはかり、働きやすい職場環境を実現する」という幅広い内容に変更した。こうした体制のもと日々ミーティングを重ね改善策を実行、さらに月1回はプロジェクトを担当する総務部を交えて進捗を確認し進めたところ、自律的に考えようとする意識が芽生え、積極的な取組へとつながった。

具体的な内容として、取組を先導するカスタマーサービス課の中村将樹氏（ドライバー）は、以下の4つを挙げた。

▼伝言ボード

伝言ボードは、職種ごとに勤務時間帯が異なることによる職場内のコミュニケーション不足解消を目的に設置したもので、各自営業関連情報や顧客の移転情報等をボードに記入し、共有を図っている。従来は担当者間での情報交換に留まっていたが、この取組により職場全体での情報や問題意識が共有され、業務の効率化につながっているという。

▼同乗体験

通常、営業や事務担当は貨物集配車に乗ることがないため、現場の状況が的確に把握できず、結果ドライバーとの連携がスムーズにいかないことがあった。そこで、営業や事務担当がドライバーと共に集配車に乗り、現場を体験するという取組を実施した。その結果、集配業務が円滑に行われ、顧客サービスの向上と業務の効率化につながった。また、社員同士が互いを思いやる環境が構築でき、コミュニケーションが活性化されたという。

▼ドライバーによる自主勉強会

営業担当が講師となって商品や料金体系をドライバーにレクチャーする自主勉強会を実施。従来、ドライバーが現場で顧客から料金等に関する質問を受けた場合、営業に引継いでいたが、この状況を改善したいと始まったもので、取組後はドライバーが直接その場で対応し、迅速な顧客サービスが実現した。また「営業担当が作成した料金表も効果を発揮している」と、中村氏は語る。

▼一業務複数担当制による残業削減・休暇取得促進

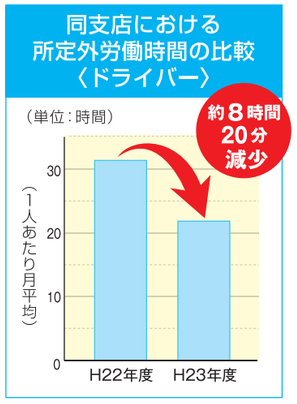
「年休もしっかり取得するようにしています。定時退社の日は家事に協力しています」と中村氏。チーム内で業務を引き継ぎ、所定時間外の集配については、他のコース・エリアもカバーし合う等、1つの業務を複数で担当することで、残業を減らし、年休も取得しやすくなったという。

こうした取組は、業界特有の事情や各職場の実情にあわせて社員自らが考案し、地道に改善を続けることで、制度先行にはならない実効性のある働き方改革の推進につながっている。

中村氏は「会社全体が変わるにはとても時間がかかる。しかし職場は自らの努力で変えていける。まずは自分たちの職場を元気にすることで、会社に元気を広げたい」と語る。

以前は、業務改善に対して受け身であった社員だが、取組を経て自律的に働き方を変えていこうという〝能動型〟へ変化した。また、これによりワークライフバランス（WLB）の推進のみならず「より顧客満足度を上げ、売上げにつなげる」という目標も見出した。この成果は同支店にとって、非常に大きな意味をもつ。川口課長は「この取組による成功体験が組織強化のベースになる」とし、今後他の拠点への波及をねらう。「組織力の強い物流企業へ」その第一歩を踏み出したと言えそうだ。

中村 将樹 氏（カスタマーサービス課）
「営業担当が作成した料金表も効果を発揮しています」



代表的な取組②

業界の未来を切り拓く 女性マネジメント育成特講ゼミ

男性が多い物流業界だが、ここ10年で同支店には変化が起きている。これまで物流業界は、体力的に優位な男性が活躍するイメージから、“男性社会”が根強く残っていた。しかし時代の変化とともに、語学力を活かす業務やIT関連の業務が急増。職場のイメージも変化し、女性も男性と共に活躍するようになってきた。

こうした状況を踏まえ、同支店は女性を積極的に採用し、多くの女性社員が働くようになった。また、数年前にはポジティブ・アクションの一環として積極的に女性社員を管理職に登用したが、女性社員の活躍が顕著というほどにはならなかった。これについて川口課長は「女性社員がマネジメント教育を受けていなかったことが原因の一つです。管理職になって苦労した女性社員がいたり、担当部署の機能が鈍化したりするケースがありました」と語る。また、かつて現場の最前線では、女性は補助的な役割に回ることが多く、業務経験が浅いまま管理職になってしまうことにつながるという面もあった。

こうした反省点を踏まえ「女性マネジメント育成特講ゼミ」（女性特講ゼミ）を開始した。女性社員に管理職の心構えを身に付ける目的で、毎月2回開催し、期間は半年に及んだ。

今年は実施2年目で、係長クラスの30～40代の女性16人が受講した。初年度は、受講生から「こういう機会を待っていた」という声がある一方で、「なぜ今さら?」という戸惑いや抵抗感のある声も多かった。今年は実施2年目ということもあって、研修の意図を的確に把握し、より積極的な姿勢で参加する社員も多かったという。講師には業界の特徴をよく知る外部の女性講師を迎え、プロジェクト担当者は入室せず、自由に発言できる環境づくりを心がけた。

研修の内容は、女性が管理職になった場合、男性の部下や上司にどう対応するのが適切かといったもので、講義よりもグループワークが中心だ。3グループにわかれ、与えられたテーマについて話し合って一定の結論を導き出し、全体で共有する。

管理職候補生として受講した女性社員からは「仕事と生活の両立を考える良い機会になった」「どのように管理職として行動していくべきなのか、考えるようになった」などの声が上がっており、意識の変化がうかがえる。女性特講ゼミの目標は達成されていると言えそうだ。現在、同支店の女性管理職はまだ少数だが、今後も実力のある女性を積極的に登用したい考えだ。

女性マネジメント育成特講ゼミ

係長クラスの30～40代の女性16人が受講

社員のひと言

女性マネジメント育成特講ゼミに参加しました!

国内貨物部業務課
松崎 聖子 係長　入社11年目

職場は男性社員ばかりなので、当初は女性だけでどのようなことをするのか不安もありましたが、様々な経験や価値観を持つ先輩方と組織のリーダー像について本音で議論し、また意見交換ができたことは非常に有意義でした。その中で感じたのは、「長く働きたいと考える女性社員にとって、自分に合った働き方を選択できる仕組みづくりが必要」ということでした。今回のゼミで得た経験と初めてできた女性のネットワークを活かしながら、今後のキャリア形成につなげていきたいと思っています。

代表的な取組③

時間を有効活用 サテライトオフィス

営業担当者からの「外出先から所属の拠点に戻らず、隙間の時間で顧客からのメールチェック等をしたい」といった声を受け、同支店は「サテライトオフィス」を設けた。複数既存拠点に、その拠点に所属する社員以外も使えるフリースペースを確保し、パソコンやプリンタ等を設置、メールの処理や資料作成を可能にした。受付は各拠点の総務担当課が担当し、利用者名・時間・理由を記録するだけで利用可能だ。

サテライトオフィスは都内9か所で、いずれも駅近隣の拠点に開設した。同支店の場合、空港や産業道路周辺等、駅から遠い拠点もあるため、外出先から帰社するだけで時間のロスとなる場合がある。この解消が目的だ。

サテライトオフィスで、業務を完了させることが可能になったことで、外出先から自宅へ直帰できるようになり、「家族との時間が増えた」「顧客への訪問件数が増えた」などの効果も出ている。

サテライトオフィス

総括と展望

個の意識改革で組織力強化へ

プロジェクト開始当初掲げた目標について、同社は概ね達成している。

「一人当たりの超勤時間の縮減」という目標に対しては、例えばドライバーの所定外労働時間を見ると、平成23年は前年に比べ月平均で約8時間20分減少。また、「女性社員の育児休業後の継続就業率の向上」については86%と、目標である78.5%を大幅に上回っている。

これは1つの目標に対して複数の取組が複合的に良い影響を及ぼした結果だ。例えば超勤時間の縮減については、チーム単位での業務改善だけでなく、フレックスタイム制度のトライアル等も実施しており、こうした複数の取組が良い結果につながった。さらに川口課長は「生産性の向上や人材育成といった様々な経営課題とリンクさせながら取り組んだことも、成功の要因だった」と語る。

このほか、社員に馴染みの薄かったWLB（内向け支援イントラサイト（情報交換サイト）「GLANZ（グランツ）」）の運営だ。今年はコンテンツを充実させ、情報の更新回数も増やす等工夫した結果、月平均のアクセス数が1万2千件を超えた。

アクセス数が伸びたポイントは支店長のコラムを継続的に掲載したことだ。同コラムは取組当初のアンケートで「トップの施策が伝わりにくい」という声に応えるかたちで充実を図ったものだが、掲載後は「トップの意向がわかりやすい」「所属課全員で読んでいる」と人気コンテンツになった。サイトの運営を担当する、働き方改革推進専任者の丹生倫子氏は「アクセス数が多くなるコラム更新日に合わせてWLBに関するコンテンツも更新し、誘導を図りました。その結果、働き方の改革に関する様々な取組が社内へ浸透したと思います」と語る。

このほか、「SHINE（シャイン）」（＝輝いている「社員」）というコンテンツでは、各拠点の社員を紹介。新規部署や独自の取組を行う部署等を紹介する「職場ナビ」も好評だ。

社員間で認知度も上がってきており、「GLANZ（グランツ）」は今後も継続していく考えだ。

今後の主な課題は、介護に関わる社員への対応だ。同支店では全社員のうち40歳以上が56%を占める。この層を対象に社員アンケート（任意回答：72%）を実施した結果、介護の知識が不十分であること、介護休業制度の認知度が低いこと等がわかった。今後、詳細な分析を行い、施策を進めていく予定で、働き方の選択肢の拡大を検討したいという。

「介護に関わらず、誰かが突然休んでも支障がないマネジメントができるかどうかが、これからの企業の発展を左右すると思う」と川口課長。その点において、社員個々の意識やチーム力を高めた「チーム単位での業務改善」は有効だったという。

同支店は、今後も長期間にわたってWLBに関する取組を継続するため、今年度その体制を整備している。着実に取組を続けることで、実を結んでいくことが期待される。

両立支援イントラサイト（情報交換サイト）「GLANZ（グランツ）」

▲アクセスの多い「支店長コラム」

▲家族の職場見学「ファミリーデー」の実施を紹介

（総務部総務課）

丹生 倫子 主任
働き方改革
推進専任者

川口 弘之
総務課長

藤巻 信子 係長
働き方改革
推進専任者

企業の代表より

日本通運株式会社
東京航空支店長
髙橋 康紀 氏

東京モデル事業推進プロジェクトも、平成25年3月で終了となります。

このプロジェクトでは、「会社も社員もともに元気に!」をスローガンに、従来とは違う「新しい働き方」を社員一人ひとりと会社が共に創造していくことで会社の発展を目指そうと、各種施策を推進してまいりました。

具体的には、管理職研修等による意識改革や業務改革という働き方の原点に関わるものから、男性社員が育児休暇を取得しやすくするための取組や、各種施策等の情報提供を行う社内ホームページの立ち上げ等、社員が当社で働き続けることをバックアップできる仕組みを整えてきました。

これらプロジェクトの成果は十分に検証し、来年以降の施策につなげていく予定です。

近年、企業を取り巻く環境は複雑性を増し、激しい変化の波にさらされています。

貨物量の減少等、市場環境が厳しさを増す中、顧客満足の追求を前提として、今まで以上に仕事の生産性向上と付加価値の創造が求められています。

このような状況の中、プロジェクトを通して、社員一人ひとりが自分自身の働き方そのものを真剣に考え、主体的に行動し、業務改革や意識改革に取り組み、会社もそのための基盤や環境の整備を行い、共にイノベーションを起こし続けることが、結果的に業績の確保にもつながると考えています。

「働き方の改革」は、当社が社会発展の原動力としてその役割を果たしていくために欠かせない施策です。プロジェクトの終了後も、スピードを上げて取り組んでまいります。