

トリプルエイト ワークライフバランス「888」プロジェクト

パシフィックコンサルタンツ株式会社

パシフィックコンサルタンツグループ株式会社 パシコン技術管理株式会社
株式会社エス・ディ・アイ パシコンビルディング株式会社
株式会社トリオン 株式会社ピー・アイ・ディー
株式会社ピー・シー・イー パシフィックリプロサービス株式会社

代表者：代表取締役社長 長谷川 伸一
所在地：東京都多摩市関戸 1-7-5 せいせきC館
設立：昭和26年9月4日
従業員数：1,455人(平成24年9月現在)
事業内容：建設コンサルタント業
URL：http://www.pacific.co.jp/

実施目的

売上げを維持しながら、長時間労働を縮減し、「仕事のための8時間、自分と家族のための8時間、健康のための8時間(=トリプルエイト)」のメリハリの利いた生活、活力溢れる会社を実現する。

3年間の取組

実施期間：平成22年6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	グループプロジェクト 従業員ニーズ・満足度に関する調査		従業員ニーズ・意識に関する調査事業 組織的な働き方見直しプロジェクトの実施
労働時間縮減	長時間労働者への研修実施 スタンディング会議の実施	スマートフォン等を利用した新たな働き方の実施	業務分析等業務の見直し事業 管理職層への意識改革セミナーの実施
社会貢献		論文・技術資料等検索システム、集中ルームの設置	社内テレビ会議の実施
その他	事務管理部門のWLBコンサルタント資格の取得 建設コンサルタント業界への働きかけ	WLB推進パンフレット等の作成・配布 業界団体への啓発や発注者への働きかけ	「東京じごとの日」事業(ファミリーデー) 官公庁等への働きかけ
プロジェクト推進	専用ホームページによる情報発信	プロジェクトポスターによる啓発活動	プロジェクト推進に向けた社内巻き込み活動

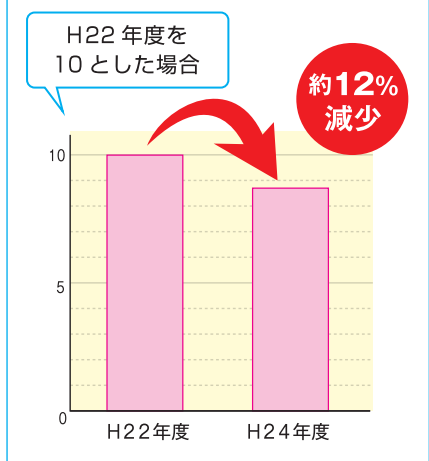
目標

- ① 所定外労働時間の縮減
(年間平均所定外労働時間を毎年1割縮減し、平成25年1月末までに2.5～3割減)
- ② 社員満足度の向上
(平成24年実施時に対平成22年度比15%アップ)

主な効果

- ▶ **ワークライフバランス(WLB)推進の社内風土の醸成** 社長自らが長時間労働の解決を優先課題と位置づけ、WLB推進を発信。また、管理職層へのワークショップの実施により、労働時間のマネジメント意識が高まる等、風土が変わった。
- ▶ **グループプロジェクトによる業務の効率化**
 - 長時間労働を自分達の問題と捉え、自らで変えるという意識付けがなされた。
 - 協力体制の構築や業務の効率化をチームで考えるようになった。また、コミュニケーションが活性化し、組織としてのまとまりが生まれた。
 - パイロットプロジェクトとして取組内容が発信され、他グループへ波及している。
- ▶ **働きやすい職場づくりへ活性化** 社内の要望を直接吸い上げる窓口「パシコンシェルジュ」を社内WEBサイトに設置。働きやすい職場づくりに関する意見や提案が投稿され、WLB推進につながる活動が出始めた。
- ▶ **i-Padを利用して、時間の有効活用**
 - 移動中に社内メールが確認でき、返信がスピードアップ
 - 顧客との打ち合わせの際に、その場で問題解決(資料の参照、現場写真の確認)が可能になり、業務がスムーズに進行した。
- ▶ **ファミリーデーの実施でWLBの意味を体感** 家族を職場に招くことで部門・世代を越えた交流が実現。また、各部署から運営メンバーを選出し、周知も大々的に行ったことで、事業所全体を巻き込んだイベントとなり、WLBの意味を体感してもらうことができた。各支店でも実施を前向きに検討中。

繁忙期の所定外労働時間の比較



代表的な取組①

「仕事の効率が上がった」社員自身が挑むグループプロジェクト



グループプロジェクト：改善策を話し合う社員

建設コンサルタント業界のリーディングカンパニーを自負するパシフィックコンサルタンツは、長年課題になっていた長時間労働を打破したいと働き方改革に取り組んできた。一般にコンサルタントという職業は労働時間と労働成果に相関関係がない場合が多く、残業時間が長い。パシフィックコンサルタンツは、限られた時間の中でメリハリのある働き方を目指すべく「888(トリプルエイト)」という名のプロジェクトを進めてきた。この名称は、一日24時間を構成する要素として「仕事」「自分と家族」「健康」の3つを社員に認識してほしいという意図でつけたものだ。また8を横に倒すと∞(無限大)となることから、相乗効果によって仕事も生活もより広がっていくことを意味している。

グループプロジェクトは、部門の室単位(11チーム)で課題を抽出し、その改善策を社員自身が考え、実践するものだ。3年目の今年、パシフィックグループはこれまでの4チームから6チームが増えた。月に1回は外部のコンサルタントをオプザーバーに迎え、進捗状況等を確認するための定例会を開いている。具体的な活動について2つのチームのケースを紹介しよう。

全社



山崎 裕介氏
(河川部 河川計画水理実験室)

社の中でも、2位を争うほど残業時間が多い河川部では、河川計画水理実験室がグループプロジェクトに取り組んだ。このため会議の時間や場所を明確にし、資料の必要性を事前に告示する等目的意識をもった効率的な会議運営(週1回)に取り組んだ。

▼改善策① これまではチームにある膨大な資料の整理が十分でなく、個人で保管する情報もあったので、必要なデータを探すのに時間を要した。このため、それらのデータベース化に着手した。

こうした取組により「本来あるべき基本的な働き方についてチーム全員が考え、理解し始めた」

残業が突出して多い要因について、「ひとつには、時間をかけて仕事をせざるを得ないという固定観念が定着していることにある」とチームのひとり山崎裕介氏は分析する。「いまだに『時間をかけて労働することが美德である』と考える人もいて、古い体質の『働き方』が唯一正しいものであるかのように受け継がれています」と言い、本プロジェクトによって働き方を抜本的に見直すことは、「私たちのような現場技術者の切なる願い」と歓迎している。

チームの目標は「子どもや家族を大事にし、ON/OFFの仕方のメリハリをつけ、新規分野でも限られた時間の中で成果を出す」。

まずはチーム全員で課題を抽出し、働き方や仕事の仕方といった基本的なところから見直しした。

▼改善策② 業務の効率化を図るため、会議運営方法を見直した。

従来は会議が不定期で、またその内容は始まるまで分からない等のムダがあった。

このため会議の時間や場所を明確にし、資料の必要性を事前に告示する等目的意識をもった効率的な会議運営(週1回)に取り組んだ。

▼改善策③ これまではチームにある膨大な資料の整理が十分でなく、個人で保管する情報もあったので、必要なデータを探すのに時間を要した。このため、それらのデータベース化に着手した。

と山崎氏。日常業務の効率化と、最低週一日のノー残業は実現しつつある。今後これらの取組を着実に進めたいと意欲的だ。

報システム部の防災・森林環境室の場合、チームのテーマは「全カバランス」だ。まず各自が個人の目標をリーダーチャートにして、仕事(利益・仕事(夢・満足)・趣味・健康・家族の5項目を記入した。この個人目標は各自の自覚を促すため、職場に貼り出している。結果的にはこれがチーム内の話題の1つになり、コミュニケーションも活性化したという。

チームの目標は「サポート体制の強化」だ。鈴木仁副室長は「従来は、一案件をひとり担当していたので担当者が突然休むと周囲がフォローできませんでした」と語る。

WLB個人目標(氏名 鈴木 仁)

- 仕事(利益)：人事考課でBA以上の評価を得る。賞与額から家族の7割の目標をつける。
- 趣味：毎週バスケの練習に参加する。神奈川県で優勝する。
- 健康：体重85kg(-10kg)へ減量(家飲み、おかわり、大量飲み禁止)
- 家族：平日に1回はNo残業Dayを取得する。週末に1回は出かけるか、家族で外食する。

防災・森林環境室 個人の目標を職場に掲示
鈴木仁副室長

全員で毎日実施し、一日の予定や作業の優先順位、退社時刻の宣言等を発信することで、情報を共有した。

この取組によって、お互いの業務の進捗状況を把握しながら、チーム全体の業務のやり方を見直したり、残業時間の縮減目標へ意識的に取り組んだりすることができ、組織としてのまとまりが生まれている。

実際、グループプロジェクトに取り組んだ社員へのアンケートでは、「コミュニケーションが活発になった」という回答が「当てはまる」「まあまあ当てはまる」を合わせると85%。仕事の効率化についても77%と、社員は一定の効果が出ていると感じている。しかし「残業時間が減った」「家族サービスができた」といった項目では、6割以上が当てはまらないと答えており、今後、課題克服への挑戦は続く。

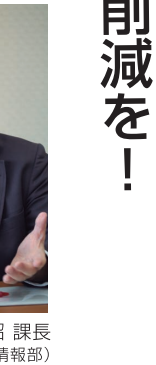
グループプロジェクトに取り組んだ社員アンケート

(37名が回答)

職場でのコミュニケーションが活発になった	41%	44%	15%
仕事の効率が上がった	18%	59%	23%
働きやすい雰囲気になった	15%	50%	35%
家族サービスができた	3%	36%	61%
趣味・習い事・交友関係等プライベートが充実した	6%	28%	66%
残業時間が減った	3%	30%	67%

■ 当てはまる ■ まあまあ当てはまる ■ 当てはまらない

4千万円のコスト削減を！ TV会議システム

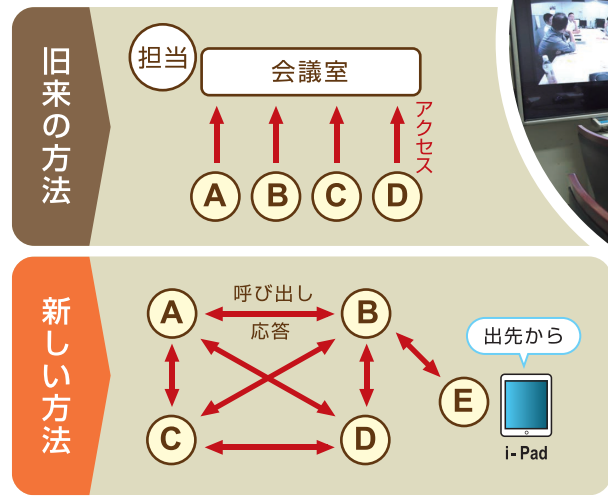


高部 広昭 課長 (経営情報部)

抛 点間での会議が多いため、同社ではその移動にかかる時間や交通費、人件費等を削減して生産性を向上させようと、新たなTV会議システムを導入した。国内11拠点をリアルタイムでつなぐ。



同社では以前からWEB会議システムを導入していたが、その用途は社長の話等を一方向で放送することが多かった。事前設定が必要で、マイク調整等の準備が煩雑、さらに担当者がいない時間帯には使えない等



不便だったため、会議としての利用が広まらなかった。担当の高部広昭課長(経営情報部)は「ワークライフバランス(WLB)を推進する上で、もっと社員誰もが気軽に使えるようにしたいと考え導入しました」と語る。

効

果には大きな期待が寄せられている。TV会議を行うと予測した対象は、定期的な会議だけでなく年間延べ64会議・1,223人。導入費用は約1千万円(11拠点・15端末)だが、試算によれば交通費・人件費等、年間4千万円のコスト削減になる。しかし、その削減効果は想定を超える見込みだ。このシステムはi-PadとのTV会議ができるよう拡張予定なので、調査等で現場に出かけている社員と事務所の打ち合わせにも使えるようになる。遠隔地の出張が増えているが、このTV会議システムで大幅に効率化が図れるはずだと高部課長は期待している。



ファミリーデーに参加した社員とその家族

「ちびっ子コンサルタント」が長谷川伸一社長と名刺交換

ちびっ子コンサルタント任命 ファミリーデー

従

業員の家族に会社の仕事を知ってもらい、身近に感じてもらうと、8月に本社でファミリーデーが実施された。スタッフはお揃いの青いポロシャツを着て、従業員とその家族27人を迎えた。



社員の ひと言

ファミリーデーに参加しました！
鈴木 仁 副室長 情報システム部 防災・森林環境室 (参加者：妻、長女7歳、長男4歳)



私は自宅が遠いので帰宅時間が遅く、特に繁忙期は子どもたちはすれ違いがちでした。「なんでパパ遅いの？」と聞かれても仕事の説明が難しく話せずにいました。今回、私の仕事や魅力的な仲間を知ってもらう機会と思い参加しました。まだ幼いので心配でしたが、子どもたちは楽しかったと言い、特に名刺

交換が気に入って、しばらく家でも名刺交換ごっこをしていました。これをきっかけに妻は時折り業界紙を読み聞かせてくれて、家族は私の仕事を応援してくれています。また、メンバーからの声があり、ファミリーデーを継続して欲しいと思っています。社員同士で新たに家族イベントを企画する動きもつづあります。

「小 学生の子どもに対して建設コンサルタントの仕事をわかりやすく伝えるのはなかなか難しかったが、改めて自分達が携わっている仕事に誇りを感じることもできた」「他の社員も同じ体験ができるよう、ぜひ続けてほしい」という参加家族からの声もあり、事業を担当したWLB推進事務局は「本当にやってよかった。今後も継続していきたいと思えます」と語る。

と名刺を交換し、社内の視察先でも名刺交換をして回った。

総括と展望

古い体質からの脱却 業界全体の働き方改革へ

夜 遅くまで働く＝頑張っている」という評価を改めるため、同社では今年「残業対策成果賞」などの特別表彰を実施した。独自の取組を実施し成果をあげたチームを広く公募した他、一定基準をクリアした26チームを選定し総額約500万円を授与する。



山口 佳織 氏 油谷 百百子 課長 (労務・法務部 WLB 推進事務局)

同社では、残業時間削減や業務の効率化等に取り組んだことで、平成24年は、繁忙期の3月における平均残業時間数が、2年前に比べて約1割減少した。また、同業他社からWLBの取組に関する問い合わせも増え、業界全体への波及効果が期待される。

かし当初は、働き方改革の取組すべてが順調だったわけではない。

例えばグループプロジェクトは、難産だった。初年度は外部コンサルタントが会議の進行役を務めたが、これによって主役の社員たちが問題を他人事のように捉え、コンサルタントに答えを頼ってしまった。

そこで、翌年からは「作戦」を変更。社員自身が会議を進行し、議題等すべてを決めて話し合い、解決策を模索することにして、コンサルタントはあくまでオブザーバーに徹した。この方針により、長時間労働を自分たちで変えるという意識に変わったという。

3年目の今年は、これまで4チームだった取組チームを6チームへと増加させ、さらなる横への展開を進めた。

古い体質から脱却しWLBを推進するにあたってはポイントがあった。

まずは社長自らが明確な意思を社内外に発信すること。油谷課長は「いつのまにか始まった」ではダメ。発信は多い方が良いです。内容に対して社員から不満の声が出ることもあり、WLBの真意や取組の目的を説明して理解してもらう。



社長と事業本部長が全社一斉ノー残業デーを呼びかけるポスター

現 在、WLB推進事務局は在宅勤務制度を「試行し、有効な施策かどうかの検討を行う予定だ。まずはグループプロジェクトで時間管理等の成果をあげたチームに一定期間試行する考えだ。今後、組織として一体感を持った意識改革と、業界全体の問題解決に向けて意気込みを見せる。

毎 年、建設コンサルティング業界が頭を抱えているのが2〜3月の繁忙期。工期が集中するため、残業が増加する。

「今後は介護に関わる社員が増え、従来通りには勤務できないケースも出てきます。長時間労働に頼った業績は将来的には続かない。WLBを推進し、生産性を向上させる必要があることを社内により広めたい」と油谷課長は語る。

て自らを研鑽する時間を生み出し、時代の展開を見据えた幅広い知識・知見を習得し、これを自らのものとし、最終的にはプロフェッショナルとして必要不可欠な創造力や人間性を磨いていくことが必要になります。

ワークライフバランスを踏まえた生活スタイルの確立は、プロフェッショナルとして活動していく技術者にとって不可欠のものであり、結果として、お客様により良いコンサルティングサービス、成果を提供させていただくための礎と考えています。

「プロフェッショナルコンサルタント」として、個々の技術者が一層充実した自己実現を目指していくことを支援するために、当社はワークライフバランスを推進していきます。

当社は、個々の技術者が「プロフェッショナルコンサルタント」として活躍することを期待しています。

「プロフェッショナルコンサルタント」とは、お客様からの依頼に、プロフェッショナルとしての知見や、知識・経験をもって、アドバイスや解決策の提案、計画案や設計図書の提出、住民はじめ関係者の合意形成の支援、事業主の皆様には事業化のための情報収集から事業計画案までの提案等をさせていただく職業です。特定分野についての専門家としての能力は勿論のこと、時代の変化を先取りできる創造力や幅の広い知見、説明力や説得力のベースとなる豊かな人間性が求められます。

これらは、いわゆる「労働時間」だけでは生み出すことができません。まさにワークライフバランスの考えを持っ

企業の代表より



パシフィックコンサルタンツ(株) 常務取締役 事務管理本部長 根岸 辰之 氏