

社員一人ひとりのライフデザイン実現に向けて、働き甲斐、充実感をもって働き続けられるよう、会社がサポート。

日本通運株式会社東京航空支店

プロジェクト名

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」プロジェクト

実施予定期間

平成22年9月1日～平成25年3月31日

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。

経営者の声



東京航空支店長 高橋 康紀さん

今回の「働き方の改革」推進プロジェクトでは、従来とは違う「新しい働き方」を、会社と個人で創意工夫を行いながら創造することを目的としています。

顧客サービスを前提とした物流サービス業である当社は、「人」が最も重要な経営資源となっています。また、日本市場が低迷する中、グローバル市場における業務の拡大が急務であり、そのためには、厳しい競争の中で、しっかりと成果を出すことのできる人材が求められています。さらには少子・高齢化が進む社会の中で、子育てと介護の問題を喫緊の課題として捉え、社会構造の変革に会社と個人が立ち向かうことが求められています。

これらを解決するための手段として社会的に注目されているのが、「ワークライフバランス」の実現に向けた活動です。生活時間の充実を図りながら、仕事においても価値を生み出し、会社を通じて社会に貢献する。そのような「ワークライフバランスがとれている人」であり、かつ「仕事もできる人」の集合体を形作る。これが、このプロジェクトの目的なのです。

今後このプロジェクトは、ビジネスの持続的な成長と発展に不可欠なものとして、また、会社と個人を支える活動の中核として継続していきます。

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  
平成23年度末：80%以上、78.5%以上  
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  
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  
平成24年度末：対平成22年度比5%向上

主な取組内容

- 業務の見直し事業
  - ▶ 従業員満足度及び「働き方の改革」に関するニーズ調査
  - ▶ ワークライフバランス推進のための、役職・階層別意識改革教育
- 労働時間縮減事業
  - ▶ コンサルタント等を活用した仕事の改革
- 子育て等両立支援事業
  - ▶ 育児、介護等両立支援にかかわるガイドブック等の作成
  - ▶ 両立支援イントラネット（情報交換サイト）の立ち上げ
  - ▶ 男性育児休業取得促進施策の実施
- 人材育成事業
  - ▶ 出産・育児、介護中社員等の継続就業のためのキャリア相談体制の構築
  - ▶ 女性社員継続就業プログラムの開発、および女性社員育成・登用、キャリア開発支援のための研修・教育の実施
- 社会貢献事業
  - ▶ ファミリーデーの開催（東京しごとの日事業）
- その他の働き方を変革するための独自事業
  - ▶ 働きやすい職場環境づくりの一環としての禁煙プログラムの実施
  - ▶ 年次有給休暇等の取得促進

効果

- 従業員の働き方への効果
  - ▶ 社員個々人の働き方に対する意識の変化
  - ▶ 社員個々人のモチベーションアップ、パフォーマンスの向上
  - ▶ 総労働時間の短縮
  - ▶ 心身の健康増進
  - ▶ 社員満足度の向上
  - ▶ 家族と過ごす時間の増加、地域活動への自主的参加、自己研鑽
  - ▶ 人生の充実
- 業績等への効果
  - ▶ 生産性の向上
  - ▶ 超勤コストの削減
  - ▶ 女性社員や若手社員の離職率の低下、優秀な人材の確保
  - ▶ 会社へのコミットメント向上
  - ▶ 社内の活性化

INTERVIEW

社員一人ひとりの働きがい高め、「会社も社員もともに元気に!」



総務部労務管理課・浅井 裕琴さん(左)、総務部労務管理課係長・古賀 千恵さん(右)

値も高める経営施策の二環と位置づけている。その方向性に基づいて、業務の見直し、総労働時間縮減、女性の就業継続、育児や介護との両立支援等、様々な分野にわたる34の施策を打ち出した。「プロジェクトのテーマとともに、34の施策を通じて社員に会社の方向性を伝えていきます。そして、この会社で働く喜びや誇りを感じられる風土をつくり、会社を発展させていこうとのメッセージを発信していきます。」と総務部労務管理課係長の古賀千恵氏。

経営改革の方向性を示すキーワードは、トップダウンとボトムアップの融合を促進する「創発」。もともと同支店には、ボトムから声を上げ、上下がよくコミュニケーションをとりながら物事を進めていく風土がある。この風土を活かして、日本通運の中でも最初の第一歩を踏み出したいと考えている。

「進化する組織」をミドルアップで創発実践する管理職研修

施策の中で根幹的な取組となるのが、役職・階層別意識改革教育である。昨年の経営層に対する講演会に続き、管理職研修を行っている。約四五〇人の全管理職が、三日間かけて、企業理念の理解と人間力向上の二つのテーマをもとに研修プログラムに取り組む。「従来から階層別のマネジメント研修を実施してきましたが、長時間労働や、結婚・出産を契機とする退職等の問題は、まだ完全には解決されていませんでした。そこで、これまでのようなマネジメントスキル中心の研修を越えた何かが必要だと考えました。今、管理職の価値観も様々になってきており、皆が独自の判断で物事に対応していることが原因ではないかと問題意識に基づき、企業理念の理解と人間力向上の二つをテーマとしました。」と

古賀氏。

企業理念の理解には、次のような狙いが込められている。同支店の業務は個人や一つの部署だけで完結できるものではない。様々な人の手を経てお客様に届く仕組となっている。そこで、個人ではなく、企業理念という共通の土台を通して、働き方を見直していかうと考えた。限られた時間の中で能力を発揮して働けるよう個人の能力を向上させても、皆のベクトルが違くと組織力が出ない。そこで、企業の方向性と一人ひとりのベクトルを合わせて、企業としてパワーアップしていこうと考えた。また、研修に創発的な戦略論も交えながら、あわせて組織能力を高めようとしている。人間力向上では、自分や他人の「思考」と「指向」を理解し、その上で自分のマネジメントを振り返った。自分ほどのような価値観を持ち、その価値観がうまく働いている時、強く前面に出すぎている時、どのような行動として現れるか、どのようにマネジメントに影響するかを理解する。

マネジメントの基礎となる、企業理念と人間力を踏まえた上で、受講した管理職は、自分の課で考えられる課題とその解決策について、「行動計画表」を提出し、その三カ月後に実施経過報告書を提出する。既に実施したケースでは、課内の年次有給休暇の取得率を向上させるために、組織内の担当替えを行い一定の成果を上げた部署もあるという。

女性社員活躍のための女性管理職育成・支援研修

プロジェクトでは、女性管理職の育成・支援にも力を入れている。「女性だけでなく、男性も含めた意識改革が必要なのではないか。」という意見もあった。しかし、一般に女性社員は、男性社員に比べて海外勤務や転居を伴う転勤が少なく、職務経験やキャリアパスの点で男性より管理職登用へのハードルが高くなっていたため、この経験の差を縮める必要があった。対象者は、六人の課長及び十一人の係長クラスの計十七名。内容は、キャリア



女性管理職育成研修

の棚卸しや、他者評価と自己評価をあわせて自らを知る、「三六〇度評価」を基に自己を振り返り、マネジメント力の向上を図るといったもの。

「当初、受講者からは、『周囲から次期管理職とプレッシャーをかけられる。』といった戸惑いの声も聞かれましたが、同じ悩みを共有できるネットワークが形成されたり、女性も管理職になって次の世代につなげなければならないとの責任感が芽生えるなど、様々な成果がありました。受講者の意識が、自分を軸とした仕事の仕方から、組織を意識した働き方へと変化しています。」(古賀氏)

組織で進める業務改革

外部コンサルタントを導入して、総労働時間を縮減し生産性を高める業務改革にも取り組む。対象となるのは、国際貨物オペレーション部輸入センター、九段航空支店、国内

34の施策を通じて社員に会社の方向性を伝えていく

陸・海・空にわたって様々なビジネスを展開する、日本を代表するロジスティクス企業の日通運。同社において国内外の航空輸送を手がける航空事業部の中核部署である東京航空支店は、昨年「東京モデル事業」にエンタリーして「ひとりひとりがライフデザインを実現できる企業へ」プロジェクトを開始した。今年、三年計画の二年目にあたる。

同支店では、プロジェクトを、働き方改革を通じて個々の働きがい高めるとともに、生産性を向上しつつ会社全体としての付加価値



## 社員の声



日本通運株式会社成田空港支店  
販売管理課長

### 水口 千賀さん

昨年課長に昇進し、営業各課の売上計上や債権を管理する現在の部署に異動しました。このほど女性管理職育成研修に参加しましたが、今まで男女の区別を意識せず働いてきたので、当初打診された際は戸惑いもありました。しかし、貴重な機会を用意してくれたのだからと受講してみたところ、多くの気づきがありました。

研修は、自分自身を深く掘り下げ、これまで目を背けていた部分に向き合うものでした。研修の中で実施した360度評価では、自覚していた「柔軟性」、「部下への責任付与」については、他者からも同様に低評価でした。何か問題が起これば率先して動いていましたが、それでは部下は育ちません。研修のおかげで、部下に責任ある仕事を任せようになり、距離も近づいてきました。また、個々人の考え方は様々で、自分の「常識」は、違う立場の相手にとっては「非常識」となることもあると分かり、さらに質のよいコミュニケーションを目指したいと思うようになりました。

私どもの部署は外部との接触が少ないため、今後、部下にもっと外の世界を見せ、様々な働き方があることに気づいてもらおうと思います。自分自身も含め、一人で業務を抱え込まずに一歩自分から踏み出し、他部署にも声をかけて知恵や力を借りながら進めていけるといいですね。

今後の研修を通して、逃げずに自分と向き合い、更には力をつけてよいゴールを目指したいと思います。



日本通運株式会社東京航空支店  
国際貨物OP部  
輸入センター係長

### 竹本 秀之さん

昨年からは輸入センター独自に業務改革を始めていたところに、本プロジェクトの中で一緒に実施しないかという話をいただきました。外部コンサルタントのノウハウと、会社としてのバックアップを受け、実行力が大幅に高まりました。

業務改革では、業務効率化とお客様への価値提供を高めることの両立を目指しています。今まではどちらかに偏ることが多かったのですが、外部専門家の意見も取り入れ、業務効率化で時間を生み出し、付加価値を提供できるよう取り組んでいます。

手待時間を減らすために前工程をできる限り前倒しし、業務量の平準化に取り組みました。そして、単なる業務効率ではなく、そこで生み出した時間を能動的にお客様へのサービス向上へとつなげる取組をしています。例えば、アジアから衣類を輸入する際は原産地証明をつけるなどの条件によって関税が下がるため、条件のご案内や必要書類をご提供したり、精密機械は湿気を嫌うため、空輸による結露を防ぐ梱包のコツや温度管理をご提案する等、お客様に役に立つノウハウや知識を、求められる前にこちらから提案・提供するよう努めています。

業務改革は机上でゴールを描くこともできます。しかし、実践していくことで、ゴールも変わってきます。時間がかかっても主体性を大事にし、何のために業務効率を目指すのかを考えながら実践することで、確実に働き方は変わっていきます。



日本通運株式会社東京航空支店  
国際貨物横浜営業部  
輸出第一課長

### 田中 雅彦さん

自動車部品や液晶、半導体関連等の航空貨物の輸出業務を担う課を指揮しています。今年5月に管理職研修に参加しましたが、企業理念の理解と人間力を向上させ、いかに職場の働き方を変えて生産性を向上させるか、改めて考え直し実行する機会となりました。昨年まで約7年間中国現地法人に赴任し、文化も習慣も異なる現地スタッフをマネジメントしながら弊社が求める品質を保证するため試行錯誤を繰り返してきましたが、研修を通じて企業理念を掲げるところ自身の方向性は間違っていないかと改めて実感できました。

研修では、企業理念や人間力というマネジメントの基礎を踏まえた上で、今後職場の働き方をどう改革していくか、「行動計画表」を作成しました。職場の年次有給休暇の取得率に問題意識を持っていたため、年次有給休暇の有効活用が可能な体制作りに取り組みました。従来は、お客様ごとの縦割分業であったため「自分がいないと業務が滞る。」と休みが取りづらい状況でした。そこでローテーションを行い、お客様にご満足いただける水準で複数の社員が対応できるよう、業務改善を行いました。その結果、縦割分業の解消、業務の効率化が図れ、年次有給休暇を有効に活用出来る社員も増えてきました。

今回の取組は管理職として働き方改革に何が必要なのか考える良い機会となりました。まだまだ道半ばではありますが、職場の現状に合わせて身の丈の改善を積み重ねていけば、それが組織全体の改革にも役に立つと感じています。



コンサルタントを導入し、業務改革を実施

貨物特輸部の三ヶ所。輸入センターは、各支店のカスタマーサービス業務を集約化したことにより総労働時間が増加していた。徐々に長時間労働は落ち着いてきたものの、業務効率化の課題が残っていた。「コンサルタントは、業務効率化のためのスキルではなく、なぜ業務改革を行わなければならないのか、そのためには何をしなければならぬかを徹底して考えさせてほしい。そうしてメンバーが心の底から納得する、すなわち、当社でよく使う言葉ですが『腹落ちする』ことで、自ら主体的に取り組み、成果が現れてきました。」(古賀氏)

九段航空支店は、外部環境の激変に伴い、業績確保が難しい中、生産性向上が急務であった。システムの有効活用や業務の平準化を進め、自主的に業務の改善に取り組んできたものの、やはり意識が変わらないと活動も思うように進まなかった。そこで、これまでの社内ルールや考え方を改めていくような、意識改革研修を実施した。今後、これまでの考え方の枠組みに捉われない業務改善を目指していく。

### 様々な施策で社員を支援

国内貨物特輸部は、営業から集配まで一連の業務を行っており、長時間労働に陥りがちであった。総務部長(当時)の長野久氏は語る。「ある課では、営業体制を従来の一社一名体制から正・副二名体制へと変更したところ、お客様に対して担当者のみしか対応できないという、これまでの状況が少しづつ改善されてきました。その結果、営業担当者は、従来より担当するお客様は増えたものの、昨年度までは三日の夏季休暇を取得するだけで精一杯だったのが、今年は長期休暇を取得しやすくなりました。また、お互いの仕事をカバーしあう雰囲気も醸成されてきています。」

業務改革を行う際、効率化や生産性向上を目的にすると、どうしても「やらされている」という受身感が出てしまう。例えば、「お客様に付加価値の高いサービスを提供したい。」等、達成したい目標があってそのための手段として効率化や生産性の向上が必要という姿勢で進めることが成功の鍵となった。

プロジェクトのコンセプトでもある、「ひとりひとりがライフデザインを実現できる」ための情報発信の場として、ポータルサイトを開設した。自己啓発メニューや、ビジネスキャリア・ライフキャリアを支援する情報を提供する「スキル・キャリアアップ」、心身ともに健康を維持し働き続けるための情報を提供する「ヘルスケア」、与えられた時間の中でどう生産性を上げて働くかを啓発する「ワークスタイル」、子育てや介護等で時間的な制約のある人でも不安なく継続就業できるように両立支援制度等を紹介する「ライフスタイル」という、四つのジャンルで構成されている。「個々の社員が何を大切にしたいのかを決める選択肢を、社員の目線で提供しています。」と運営を担当する総務部労務管理課の浅井裕琴氏は語る。そのほか、活躍する社員を紹介する「STONE」というコンテンツもある。「私どもの仕事は、それぞれがな

がっていて、個人や一つの部署では成り立ちません。そこで、自分の職務や役割を果たし、お客様や職場の仲間、会社など周りの人々から信頼される社員を紹介することで、お互いの仕事が見えるようになり、自分の仕事はどこにどのようにつながっているかを見て、社員が『自分の仕事はこんなに社会貢献になっているんだ。』と誇りを持っていくようになればと思っています。」(浅井氏)

また、今後少子高齢化が進む中で、育児・介護と仕事の両立が課題となる。そこで、育児・介護休業者へ、社内イントラネットに外部から接続できるシンククライアント端末を貸与する。休業中にeラーニングを通じてスキルアップを目指したり、社内情報を通じてメール等で職場とのコミュニケーションを図ることで、育児・介護休業中の不安感を解消することを目的としている。今後、社員からニーズのある、在宅勤務の検討も視野にいれていきたいという。



働き方改革情報サイト



ファミリーデー (羽田空港見学)

じめ社員と名刺交換を行った。「職場を見たい子どもの満足そうな笑顔がモチベーションになりました。」といった嬉しい感想が届きました。こうした機会を増やすことで、家族は社員をよりサポートしやすくなるのではないかと期待しています。一方で、社員が仕事と仕事以外の責任を果たすことができるよう会社としてフォローしていきたいと考えています。」と浅井氏。

昨年十月から開始したプロジェクトも二年目となった。新しいことを一斉に始めると拒否反応もあると考えたため、34の施策を一步一步、しかし着実に進めてきた。今、目に見える形で全体のビジョンを見せられるようになってきたという。

一人ひとりが納得し「腹落ち」すれば、強い行動力と組織力を発揮するという同支店。一人ひとりが志をもって、自律的に行動できるように、今後も着実にプロジェクトを進めていく。

## 企業概要

名称	日本通運株式会社東京航空支店
代表者	東京航空支店長 高橋 康紀
設立	昭和12年10月1日
所在地	東京都港区海岸3-18-1ピアシティ芝浦ビル
従業員数	東京航空支店管内従業員数 3,100人
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、利用航空輸送、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・解析などの物流事業全般 及び関連事業
URL	http://www.nittsu.co.jp/