



働き方の改革

「東京モデル」事業

東京都による新しい「働き方」の提案

東京都産業労働局



TOKYO 2020
CANDIDATE CITY



2020年 オリンピック・
パラリンピックを日本で!



目次

●はじめに	1
●働き方の改革「東京モデル」事業の概要	3
選定プロジェクトのご紹介（五十音順）	
●NTTコミュニケーションズ株式会社	5
●株式会社タカラトミー	9
●日本通運株式会社東京航空支店	13
●パシフィックコンサルタンツ株式会社	17
●株式会社バンダイナムコホールディングス	21
.....	
●実務担当者意見交換会	25

※「選定プロジェクトのご紹介」及び「実務担当者意見交換会」の掲載内容は、取材当時（平成24年9月～11月）のものです。

はじめに

わが国では現在、少子化が進行しており、一人の女性が一生に産む子供の数を示す合計特殊出生率は平成18年から上昇傾向が見られるものの、平成23年時点で1.39と、人口を維持するために必要な数値を、依然として大きく下回っています。

東京都においても、平成23年時点で1.06と、全国の水準を大きく下回っています。

このままの事態を放置した場合、産業や社会保障制度へ様々な影響が生じるなど、社会や経済の基盤が揺らぐことになりかねません。

そこで、東京都は、3年間で集中的に少子化に取り組む「『少子化打破』緊急対策事業」を平成22年度から開始いたしました。これは、保育、医療、住宅、雇用など様々な分野にわたり一丸となって少子化に取り組むもので、保育サービスの増大、小児救急医療体制の強化、子育て支援住宅の整備等、多様な施策が展開されています。その一環で、雇用分野での施策として、「働き方の改革『東京モデル』事業」を実施しております。

少子化について、雇用面での課題を見ると、働きながら安心して子どもを産み育てることのできる労働環境がまだ十分には整備されていないことが挙げられます。

例えば、女性労働者の場合、第1子出産前後に職を失うことが多く、子どもを生み育てながら継続就業することの困難さが窺えます。

また、子育て世代にあたる男性労働者についても、週の労働時間が60時間以上を越える労働者の割合が他の世代より多く、子育てに参加する機会が失われていることが窺えます。

こうした状況は労働者が仕事と家庭生活を両立することを難しくしています。また、例えば労働時間の長期化等は、子育て期以外の労働者にとっても、健康面への悪影響や、自己啓発機会の喪失、モチベーションの低下等、様々な弊害を生みます。更に、企業にとっても生産性の低下や人材の流出等、多くの問題を生じさせる恐れがあります。

そこで東京都では、仕事と生活の調和を図りながら働き続けることができる労働環境の整備を促進するため、「働き方の改革『東京モデル』事業」として、他企業のモデルとなるようなプロジェクトを選定・支援し、その成果を発信しています。

本年度は事業最終年度となります。各プロジェクトは、自社の課題に適した先進的かつ波及効果の高い取組を実施し、着実に雇用環境整備を進めています。

本冊子では各プロジェクトの代表的な取組を中心に、推進担当者や、制度利用者である社員の声等を交えて、分かりやすく紹介するとともに、その効果等を掲載しております。

この冊子が、仕事と生活の調和を図りながら、誰もがその能力を活かして働き続けることのできる労働環境を実現するための参考資料として、経営者・人事労務担当者の皆様や働く方々にご活用いただければ幸いです。

平成25年1月
東京都産業労働局雇用就業部





働き方の改革「東京モデル」事業の概要

プロジェクト実施期間

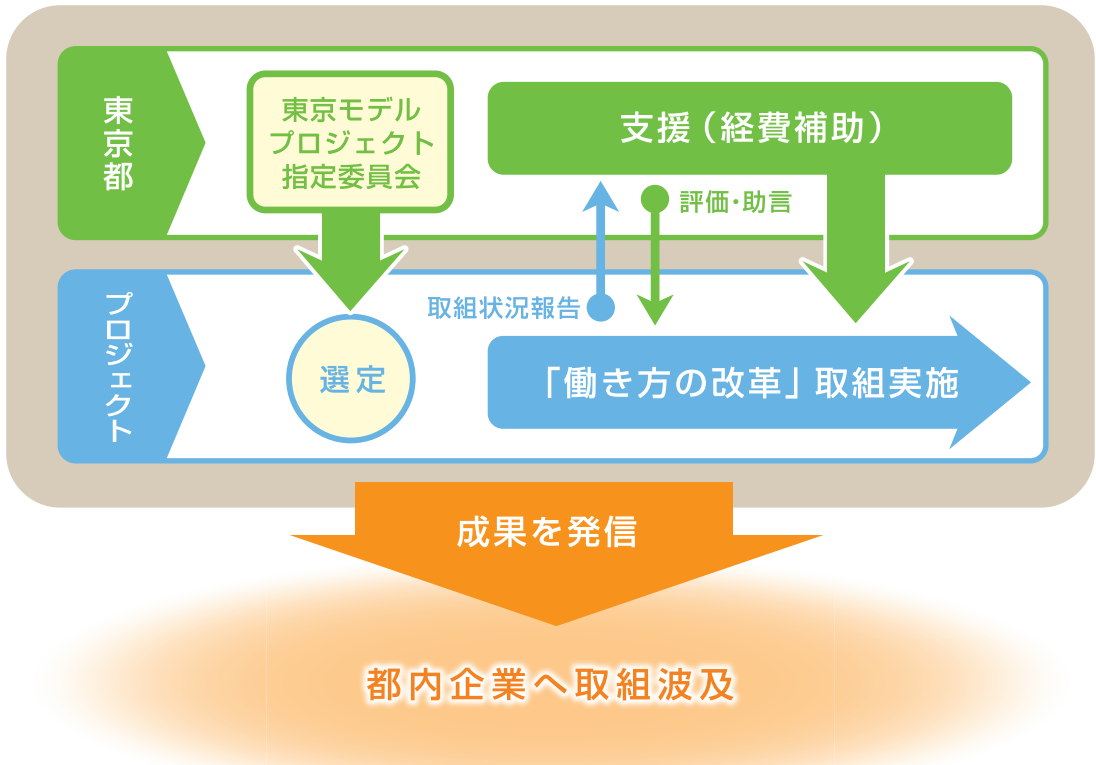
3年以内（平成22年度から平成24年度まで）
※現在、募集は行っておりません。

審査の仕組

事業計画書、プレゼンテーション及び質疑内容をもとに外部有識者からなる「東京モデルプロジェクト指定委員会」にて、総合的に審査を実施。

取組状況・成果報告

- 選定されたプロジェクトは、年度の間及び年度末に東京都に対し取組状況・成果報告を行う。
- 報告内容について「東京モデルプロジェクト指定委員会」にて、分析及び評価を行う。



目的

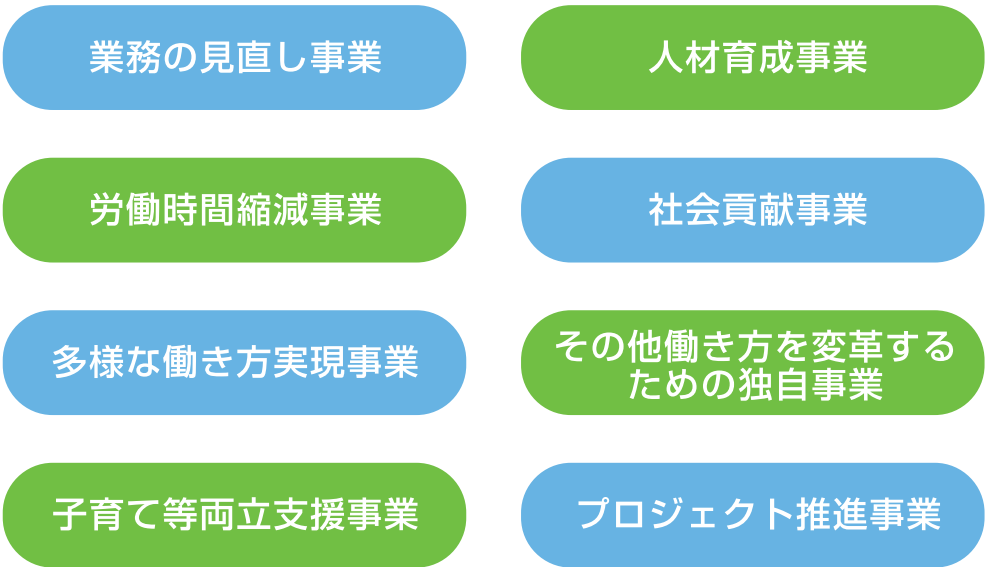
働きながら安心して子どもを産み育てることができる労働環境の整備のため、グループ企業や取引先等の働き方も一体で見直す先駆的なプロジェクトを公募・選定し、支援する。また、取組過程で生じた課題や成果について都が随時発信して、都内企業に優れた取組を普及させていくことにより、企業における働き方を改革し、仕事と生活の調和を推進する。

対象

都内に本社又は主たる事業所を置く企業、団体、企業グループ等

対象事業

コンセプトや目標が明確で、3年以内に実現可能な複数事業で構成されるプロジェクト。「1社集中方式」、「コンソーシアム方式」のどちらでも可。



働き方改革～“つなぐ”プロジェクト～

NTTコミュニケーションズ株式会社

代表者：代表取締役社長 有馬 彰
所在地：東京都千代田区内幸町1-1-6
設立：平成11年7月1日
従業員数：8,000人（平成24年3月現在）
事業内容：電気通信事業等
URL：http://www.ntt.com/

実施目的

- 「人財」である従業員それぞれのワークライフバランスを確立するために、多様な働き方改革を推進し、一人ひとりが健康で活き活きと能力を発揮できる企業風土の醸成と環境整備を実現する。
- ICTカンパニーとして、先進的なノウハウを駆使することで働き方改革を推進し、会社と従業員、従業員同士、会社と社会をつなぎ、社会に貢献する。

2年間の取組

実施期間：平成23年4月1日～平成25年3月31日

	23年度	24年度
業務の見直し	従業員ニーズ及び満足度調査の実施 外部コンサルティングを活用した、経営者・幹部層の「働き方」見直しに関するインタビューと社内PRの実施	
労働時間縮減	長時間労働削減（ワークライフバランスの推進）を目的とした管理職層への研修の導入 生産性向上・業務効率化に対する従業員の意識改革を目的とした研修の実施	
多様な働き方実現	多様な働き方の見直しに関するコンサルティング 在宅勤務制度の拡大導入 リモートワーク等シームレスで柔軟なワークスタイルの導入	
人材育成	男性社員の育児参加促進を図るための社内啓発の推進 休職中社員が閲覧できる情報発信サイトのコンテンツの拡充及び定期的な情報発信 育児休職中社員向け「職場復帰準備セミナー」の実施	
社会貢献	社員の家族を対象にした職場見学会の開催（東京しごとの日事業）	
プロジェクト推進	働き方改革推進室の設置・運営 普及啓発リーフレットの作成 事業推進活動PRのための社内サイトの構築、運営、メールマガジンの配信	

目標

- ① 所定外労働時間の縮減
（平成25年3月末までに10%縮減を目指す）
- ② 平日の家族（子ども）とのコミュニケーション時間の増加
（平成25年3月末までに社員調査での回答10%増加を目指す）
- ③ 男性社員の連続1週間以上の育児休業取得者数の増加
（各年度において15%上昇を目指す）
- ④ 従業員満足度の向上
（平成25年3月末までに10%向上を目指す）

主な効果

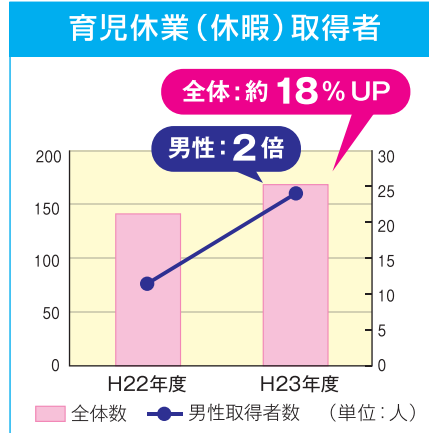
▶ **所定外労働時間の削減によりワークライフバランス（WLB）の実現に貢献** 従来から取組を実施してきたWLBに対する意識醸成や業務見直し等による時短の推進に加え、リモートワークの導入により、業務効率が向上。また、ペーパーレス会議の導入等により、「より効果的・効率的に働くこと」に対する社員の意識が高まった。H23年度の所定外労働時間（1人あたり・月平均）が取組前に比べ7.5%削減。「WLBが実現した」との声が上がる等効果があった。

▶ **男性の育児休業（休暇）取得者の増加** 育児・介護を目的とした在宅勤務制度の対象者拡大等を実施。また、男性的な育児参加に対する施策により、制度利用者が増加した。H24年上期の在宅勤務申請者：約220名（H22年度と比較し約1.6倍）
H23年度の男性の連続1週間以上の育児休業（休暇）取得者：24名（前年度の約2倍）

▶ **「働き方改革」の意識向上** 経営者とWLBの有識者による対談等で構成される講演会を実施。延べ1割程度の社員が参加し、働き方改革の意識が高まった。

▶ **ファミリーデーを200名規模で開催** クイズ大会や海外とのTV会議、通信設備の見学により、親子のコミュニケーションのきっかけを作ることができた。参加者（社員、子ども）からの「感謝」と「充実感/満足」の声。

▶ **「働き方改革」の取組に関する波及効果** 他社から取組内容について、2年間で多数の問い合わせがあり、また、取材依頼も増加。社内横断プロジェクトの進め方や、運用における問題解決の方法等、取組を紹介した。



代表的な取組①

リモートワーク 新しい働き方で効率化

「先進的なICT技術を駆使して働き方を革したい」—NTTコミュニケーションズは、タブレット端末等のモバイル端末を使ったリモートワーク等を実現し、業務の効率化を促進した。

東京モデル推進担当のヒューマンリソース部・西古良子氏は「以前より、労働時間削減や時間管理の徹底に対する働きかけは行ってきたおり、ワークライフバランス（WLB）という言葉は浸透していました。ですが、歴史が長く、規模も大きな会社なので、あらゆる世代の社員がWLBを理解し進めるには時間と労力を要します。東京モデルを契機に自らの技術を活かして新しい働き方を促進し、そのノウハウを社会にも役立てたい」と語る。

社員満足度調査の結果、多くの社員が仕事のプロセスにおいて「生産性をより できる部

分があるのでは？」と感

じる部分があることもわかった。「WLBは生産性を上げて、財産である「社員」が働きがいのある職場環境をつくること」と社内広報等で社員の意識啓発を図ることで、社内全体にWLBに対する関心が高まり、取組が進められている。

リモートワークは、通信ネットワークを介して外部から社内システムの遠隔でアクセスできる「シンクライアント端末」や「タブレット端末」などのモバイル端末を導入することで実現した。外出先でも社内にいるときと同じようにメールやデータの処理が可能になる。

導入にあたって最も課題となったのがセキュリティだ。端末を外部に持ち出すた

めのリスクが高い。これについては徹底して対策を講じた。まず、第三者による無断使用を防ぐため、タブレット端末使用者に対し「ログインパスワードを1か月ごとに変更すること」を義務付け、また一定回数パスワードを間違えると端末を初期化する仕組みも導入した。さらに、GPSを搭載することにより、端末を紛失した場合の探索を可能とした。なお、シンクライアント端末には取り扱った情報が残存しないため、万が一紛失しても情報漏えいの心配はない。

昨年度、タブレット端末を外出が多い営業部を中心に2千台配備。併せてリモートワークの適用範囲を私物のスマートフォンにも広げた。また、各組織において端末の使用方法を率先して普及する「モバイルリーダー」を設置し、社内SNSで利便性の高いアプリを紹介する等情報交換もしている。



＜第二営業本部＞

梶原 卓哉 営業担当課長代理（ICTサービス営業部門 / 第一営業担当）
柚木崎 尚 担当課長（ICTサービス営業部門 / 第三営業担当）

リモートワーク導入の効果 ～第二営業本部の場合～

活用方法は？

柚木崎課長…外出が多く、常に端末を持ち歩いています。部下約10人の勤怠管理や決裁等を日々行いますが、外出先での隙間時間に処理でき、時間が効率よく使えるので助かります。

梶原氏…営業先でのプレゼン等に使っていて、お客様に「便利だね」と興味をもってもらえてモチベーションが上がります。急な質問にもその場で社内サーバにアクセスし、すぐに関連資料を確認することが出来るので、仕事がスピードアップしました。また、紙を使わずに端末でメモが取れるので非常に便利です。残務処理のためだけに帰社することが減り、自宅へ直帰できるようなったので、プライベートの時間が増えました。

▼どこでも仕事が出来るといことは逆に労働時間の増加につながるのでは？

柚木崎課長…私の場合は、外出先から勤務終了の報告をし、端末を閉じた時点で「終了」と意識し、それ以降の時間は端末を開かないと決めて、メリハリをつけています。そのため、長時間労働の抑制につながっています。端末が配備されて以降、1人当たりの労働時間が月平均でも減少しており、家族との時間や部下と飲みに行く機会

も増え、チームの雰囲気もよくなりました。

業績への影響は？

柚木崎課長…自らの経験をもとに顧客に「リモートワーク」という、新しいネットワークの使い方を紹介できるようになりました。また、「働き方改革」という切り口で売り込むことで、システム部門のみならず、今までは交渉することがなかった部署や経営者に対しプレゼンをする機会が生まりました。

梶原氏…時間を効率的に使えるので訪問件数が増えました。営業先で、端末を使って自社の取組やWLBに関する動画を紹介していますが、反応が良く、ニーズは高いと感じます。この新しい働き方がもっと広がることを期待します。

同社では従来から取り組んでいたWLBに対する意識啓発や業務の見直しに加え、リモートワークの推進も取り入れたことにより、今年度の所定外労働時間は2年前に比べ7.5%削減されました。より効率的に働くという意識も高まり、着実に効果が上がっている。

シンクライアント端末を活用

グローバル事業推進部 企画部門
上妻 朋子 担当課長（長男・中学3年生）



国際関係の企画を担当しています。海外とのやり取りが多く、相手国との時差の関係で、思わぬ時間に業務が発生することが度々あります。そういった場合、以前は、会社に残って業務を行っていましたが、今はシンクライアント端末を使って、自宅での業務に切り替えています。会社が実施する業務効率化の取組によって、母に頼っていた夕食の仕度ができるようになる等、プライベートの時間が増えました。特に息子と過ごす時間が増えたことは大きいです。子どもが就学してからも、こうした取組は非常に助かります。

代表的な取組 ②

大規模なファミリーデーを実施

今年で2年目を迎えた「ファミリーデー」は、社員の家族が職場を訪問する取組で、300人が応募するほどの大規模なイベントだ。家族に同社の仕事について理解してもらおうと始めたもので、対象は中学生まで(両親どちらかが引率)。抽選の結果親子202名が参加した。最先端の機能を整備した汐留オフィスにてシンガポール拠点とのTV会議、クイズ大会を実施した。「こう道」(配線や配管等のためのトンネル)では、地下探検隊イメージで見学をする等、大人も子どもも楽しめる内容であった。

実施後、参加した社員の家族からは「仕事の内容がわかった」などの声上がり、また子どもからは感想を書いた手紙が寄せられ、好評を得た。一方、社員からは「今後も継続してほしい」との声が上がった。

家族が会社に対し関心を持ち、仕事を理解すれば、社員のモチベーション向上につながる。同社は、今後もファミリーデーを継続し、WLB推進に取り組む考えだ。

とう道集合写真



シンガポール拠点とのTV会議

- 手紙 中学2年生
働くということは、生きがいを感じることだと思いました。貴重な経験を嬉しく思い、私の将来につながるヒントになりました。
- メール 社員A氏
小学生の娘2人から「参加してよかった。お父さんの仕事がよくわかった」というコメントがあり、親子の理解が一歩進んだような気がします。父親として今回の企画に感謝しています。より多くの社員が同じような経験が出来るよう今後の継続を期待しています。
- メール 社員B氏
中学3年生の娘は、帰り道に面白かったところを話していました。「会社の仕事は何?」と聞かれたとき、なかなか説明しにくかったので、多少なりとも娘に感じてもらえて良かったです。

代表的な取組 ③

効果的な会議を！
「会議1/8」

「会議1/8」とは、会議の「時間」「参加者」「資料」をそれぞれ「1/2」に削減しようという取組だ。

会議における無駄を省くために開始されたもので、勤務時間内の会議実施、会議目的の明確化による参加人数の適正化、ペーパーレスの推進による資料の削減等を主眼としている。特に着目すべきは資料の削減で、実現すれば資料準備をする時間、資料を読む時間が共に削減され、大きな効果がある。

また、こうした取組にあたっては上司の「資料は手書きでもOK」「印刷しないでプロジェクトで示せば十分」など、部下の負担軽減に向けた呼びかけも重要だという。

実際に取り組んでいる社員で、ネットワークサービス部の山本雪絵課長(販売推進部門)は、会議1/8の効果について「全体の意識が高まり、資料作成の時間が1/3に減りました」と語り、自身も部下に対し無駄な作業が発生しないよう積極的に声をかけている。「スローガンがあることが効果的

会議1/8＝時間1/2×参加者1/2×資料1/2

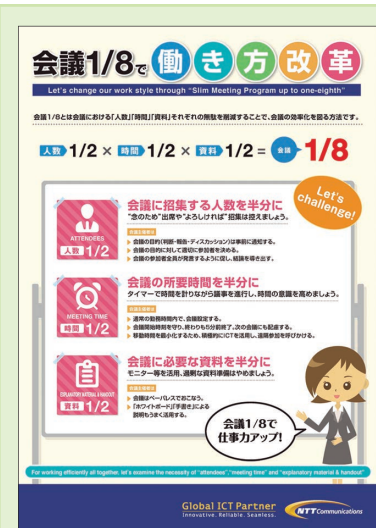
で、幅広い層がその目標に向かって実践するようになります」(山本課長)。

さらに山本課長は、独自のルールを設けて会議を効率的に運営している。

まず、会議の開始時刻になってから資料を配布した場合、定刻に始められないことになり非効率であることから、山本課長のチームでは、定刻前に準備を完了させ、参加者が集合する等のルールをつくり実践している。

また、短時間で会議を行うため、例えば業務の進捗状況を報告する資料はフォーマットを統一。参加者全員が同じルールに基づいて記入するため要点がわかりやすく、互いの状況を把握しやすい。「フォーマットの統一によって作成時間が短縮され、突然休む社員がいても業務を引き継ぐ際に役立つ等、メリットは大きいです。会議時間を短縮することで、メンバーが他の業務に使える時間を増やしたいと考えています」と山本課長。

また業務を効率化し、プライベートの時間が増えれば新しい発想にもつながるという。山本課長は、部下に「有給休暇はできるだけ取るようにしてください」とも伝えている。取組の結果、所定外労働時間は社内平均より少なく、有給休暇の取得率も高いそうで、効率の良い働き方を実現している。



意識啓発のため会議室にポスターを掲示

山本 雪絵 担当課長
(ネットワークサービス部
販売推進部門)

総括と展望

数多くの問い合わせ
働きやすい企業NO.1を
目指したい

働き方改革の取組について、同社には予想を超えて他社から多くの問い合わせがある。問い合わせは同社と同じように伝統的風土を持つ企業がも多く、特にリモートワークへの関心が高い。

リモートワーク実現の秘訣は「組織横断的なチーム編成で取り組んだこと」と、東京モデル推進担当のヒューマンリソース部・田村尚子課長(ダイバーシティ推進室)は語る。内容の考案にあたっては、ヒューマンリソース部をリーダーとし、端末を主に利用する第二営業本部、社内設備や社内電話等を取り扱う総務部と協同しつつ進めた。その上で、具体的なシステム構築をシステム部が、セキュリティの運用規定等についてはセキュリティマネジメント部門が担う等、チーム一丸となって遂行した。(図)

実はこの体制づくりには課題があったという。当初、東京モデル事業への参画を計画するにあたり、管轄業務が異なる組織間をスムーズに連携させるノウハウが少なかった。そのような中、ヒューマンリソース部は何度も関係部門を回り、WLB推進へ向けたリモートワークの

重要性を説明した。その結果、徐々に理解が得られ、横断的なチームが実現。会議を重ねてシステムを開発し、リモートワークの成功へとつながった。この取組をきっかけに部署間の連携が可能になり、働き方改革だけでなく、他の業務についてもスムーズに進むようになった。

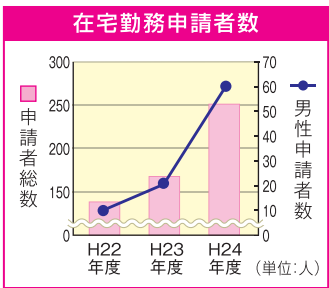
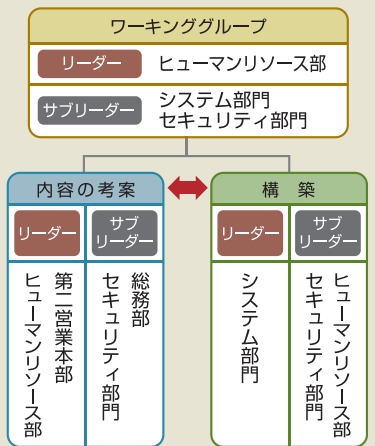
田村 尚子 担当課長 ▲
(ヒューマンリソース部
ダイバーシティ推進室)
西古 良子 氏▶一方、育児休業
取得率の向上
や在宅勤務の促進
にも取り組み、成
果を上げた。従来
からあった在宅勤
務制度について、
以前は小学3年生
までの子どもを持
つ一般社員が対象
であったが、それを小学6年生までの子どもを
持つ一般社員及び管理職に対象者を拡大したこ
とに加え、社員の関心の高まり等により、在宅
勤務の申請者数が取組前と比較し約1.6倍に
増加した。また、社内サイトでの育児に積極
的な男性社員の紹介や、休業中の社員が閲覧で
きる社員向け情報発信サイトの運営等の結果、男
性の育児休業(休暇)取得者は2年前に比べ約
2倍となった。


図 リモートワークの実現に向けたチーム編成



また、男性が積極的に育児に関わることでできる社会を推進するため、厚生労働省が実施している「イクメン(＝育児を積極的に行う男性)」

橘 信吾 氏
(ネットワークサービス部)

企業の代表より

NTTコミュニケーションズ株式会社
ヒューマンリソース部 部長
東 明彦 氏

昨年からの取組を始めた『「働き方改革」～“つなぐ”プロジェクト』の活動は、今年度に入り本格化しました。営業組織を中心に配備した、リモートワークスタイルを実現するタブレット・シンクライアント端末は、利用定着が大きく進み、職場内においてその活用工夫のアイデアも生まれてきています。今年度はさらに、利用する社員の要望を受け「社内無線LANへの接続」「ペーパーレス会議」なども実現していきます。また、新たな取組として「会議1/8(はちぶんのいち)」活動を積極的に推進しています。会議の参加人数、時間、資料この3つの要素をそれぞれ1/2にして、仕事の仕方を変えて生み出された時間

を、創造的な知恵を生み出すことや、家族とのコミュニケーションの時間に変えていこうとするプラスの循環は、従業員一人一人が生産性の高い働き方を目指す意識改革へとつながり、組織風土にも変化が生まれつつあります。当社はこの活動を、NTTコミュニケーションズグループ全体で共有をはじめました。特に、海外グループ会社の仕事の進め方の中には、見習うべきものがあるという気づきも得ました。

これら全社組織横断プロジェクト推進の取組の苦労や喜びを社会に伝えることも貢献になると信じ、引き続きこの活動を推進していきたいと考えています。

東京モデル推進プロジェクト WLBドリームプラン実現に向けて

株式会社タカラトミー

株式会社キディランド
株式会社タカラトミービジネスサービス
株式会社タカラトミーエンジニアリング
株式会社竜の子プロダクション

株式会社タカラトミーマーケティング
株式会社タカラトミーアーツ
株式会社タカラトミーエンタメディア

代 表 者：代表取締役社長 富山 幹太郎
所 在 地：東京都葛飾区立石 7-9-10
設 立：昭和 28 年 1 月 17 日
従業員数：641 人（平成 24 年 8 月現在）
事業内容：玩具等の企画・製造・販売
U R L：http://www.takaratomy.co.jp/

実施目的

東京都の推進する「少子化打破緊急対策」の趣旨を受け、子どもたちに夢を与えるおもちゃ会社の社員こそが、いきいきと働くために、子育て支援やワークライフバランス等に積極的に取り組むべきと捉え、本プロジェクトを設立し、推進を図る。

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	従業員意識・ニーズ・業務等に関する調査	ワークライフバランス（WLB）研修の実施 業務分析ヒアリングの実施 WLB コンサルタント養成講座の受講	従業員ニーズ・満足度等に関する調査 業務分析等業務の見直し事業（コンサルティング実施） 業務の見直しに伴う管理職・従業員等の研修事業
	業務効率化推進研修の実施 リフレッシュ休暇制度・誕生日休暇制度の実施 所定外労働時間削減の取組	業務効率化研修の実施 リフレッシュ・誕生日休暇制度の全社導入	業務効率化・労働時間縮減に伴う管理職・従業員等の研修事業 誕生日を記念日休暇に拡大
	多様な働き方実 現	在宅勤務の制度・仕組みづくり・トライアルの実施	各種制度整備事業 システム導入等職場環境整備事業（i・Pad 導入等によるモバイルワークのトライアルを実施）
子育て等 両立支援	育児健康相談室の設置 男性社員向け育児セミナーの実施 男性の育児休業取得者のインタビューを社内発信	育児健康相談室の運用 子育て両立セミナーの実施 くるみんマークの取得促進	法を上回る育児休業制度導入等 両立支援制度整備 育児・介護休業ハンドブックの作成 仕事と介護の両立セミナー 等
	人材育成	育児休業復帰セミナーの実施 育児・介護支援のための専用 H P 制作 女性向けキャリア研修の内容検討	女性係長・主任職向けキャリアアップ研修の実施
社会貢献		東京しごとの日事業（ファミリーデー）	
その他			WLB バインダーの企画作成、国内グループ社員へ配布
プロジェクト 推進	意義や活動内容について労働組合に説明し、意見交換 プロジェクトミーティングの開催	労働組合との意見交換	
		WLB ポスターの制作、通信教育での WLB 講座開講、社外広報 等	ピエールプロジェクトの本格実施 等（HP による社内啓発等）

目標

- ① 所定外労働時間の縮減
（平成 25 年 3 月末までに対平成 22 年度比 10％縮減）
- ② 年次有給休暇の取得率の増加
（平成 25 年 3 月末までに現在から 50％増加）
- ③ 男女の育児休業取得率の増加
（平成 25 年 3 月末までに女性 100％、男性 5 名以上）
- ④ 在宅勤務制度の導入と定着及び拡大
（平成 25 年 3 月末までにグループ会社を含め延べ 120 名の利用）
- ⑤ 女性管理職割合の増加
（平成 25 年 3 月末までに 10％）

主な効果

▶ **所定外労働時間の削減** 全部門の 1 か月間の所定外労働時間を管理職へ提示する等の取組やグループ会社各自の「N O 残業デー」の実施等により、労働時間を縮減した。
＊ H 23 年度 所定外労働時間（1 人あたり月平均） 前年度比 約 3 時間減少

▶ **育児休業取得者・復帰者の増加** 子育て・イクメンセミナーの実施、職場復帰セミナーの実施等により、育児休業取得者が H 24 年度に H 21 年度比 2 倍以上に増加（男性の取得者は 3 人）。また、育児休業後はほぼ 100％の社員が復帰した。

▶ **在宅勤務のトライアル実施により、多様な働き方を実現** 社内システムの遠隔操作を可能にする U S B の導入により、子育てをする社員等のニーズにあった働き方が実現した（延べ 112 人が利用）。H 24 年 11 月より本格開始を予定。

▶ **育児健康相談室による両立支援の拡充** 育児健康相談室を設置。そのニーズの高さから、当初は 5 社の設置だったが、これを 8 社に拡大。社員の健康維持や、育児や介護の両立支援につながった。毎月平均 30 人以上が利用。

▶ **ファミリーデーの実施により社員のモチベーションアップ** 社員の家族が職場を訪問し、仕事に関する理解を深めるため「ファミリーデー」を実施。2 年連続で参加者は 200 名を超え（うち子ども約 120 名）、社員・家族・職場のメンバーの間で理解が深まった。その結果、社員のモチベーションが向上した。

代表的な取組 ①

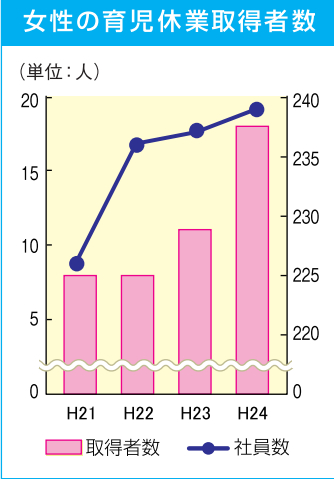
在宅勤務制度で子育て支援

世界 N o . 1 のおもちゃメーカーを目指すタカラトミー。子どもが最大の顧客であるおもちゃ業界にとって少子化は重要な課題であるため、東京モデル事業に応募した。

同社はこれまでも社員の子育て支援等に積極的に取り組んできた。しかし一方で、社員アンケートの結果から「育児休業を取得することは会社に迷惑をかけ、同僚の負担につながるのではないか」と懸念している社員が多い事実が浮かんだ。プロジェクトを担当する連結人事室の鈴木茂課長（ワークライフバランス課）は「東京モデル事業は、育児や介護を含めた働き方のあり方を考え、ワークライフバランス（WLB）の機運を高める良い機会だと思いました」と語る。プロジェクトはグループ 8 社で「子どもたちに夢を与えるおもちゃ会社の社員こそがいきいきと働くために、WLB を実現しよう」を合言葉に取り組んだ。

まず、意識改革の取組として、仕事と育児の両立を支援する「子育て両立・イクメンセミナー」を開催。男性社員に育児休業取得体験談を話してもらったり、社内制度の周知を行う等した結果、平成 24 年度は育児休業取得者が 3 年前に比べ 2 倍以上に増加。うち 3 人は男性取得者で、今後の社内への波及が期待される。さらに、短時間勤務制度や在宅勤務のトライアル等多様な勤務形態の導入により、育児休業を取得した社員のほぼ 100％が職場に復帰している。

在宅勤務について、鈴木課長は「労務管理等に障壁が多く、導入に二の足を踏みがちだが、まずはトライアルでやってみることに



しましたと語る。業務環境を整備するため、自宅のパソコンから社内システムの遠隔操作を可能にする U S B を導入した。併せて、在宅勤務日は週 2 日までとし、機密保持のため発売前の商品サンプルや資料を自宅へ持ち出すことを禁止する等ルールを策定した上で実施した。

利用した社員には好評で、日数設定についても「週 2 日は在宅勤務、残りの 3 日は現物確認や打合せ等のため出社と、バランス良く業務が出来る」との声が多かった。

トライアルにより手応えをつかんだ同社は、今後適用範囲を拡大し、育児従事者だけでなく、介護従事者や企画職の社員も対象に含め本格導入する意向だ。「おもちゃの企画等クリエイティブな職務における新たな発想は、自宅でリラックスしているときに生まれることもあります。在宅勤務は企画力を高めることにつながり、大きな効果が期待できます」と鈴木課長は語る。今年度は本格導入にむけた規定案を作成し、制度の整備を進めている。



鈴木 茂 課長
（連結人事室
ワークライフバランス課）

社員の ひと言



（株）タカラトミー
連結人事室
ワークライフバランス課
中村 真樹 係長

現在は、連結人事室で社員の WLB を推進する業務を行っています。復帰後 1 か月は短時間勤務を利用し通常より 1 時間早く退社していましたが、周囲の理解と協力があり仕事と育児の両立に徐々に慣れることができました。

在宅勤務日には、子どもを保育園に預けた後、終日自宅で業務を行っています。会社のパソコンを遠隔操作できるシステムはとても便利で、職場の自席にいたときと同じように業務ができます。また、子どもの急病時にもシステムを利用できるので精神的な安心にもつながります。

育児休業から復帰する際には、会社で実施された職場復帰セミナーに参加しました。先輩のママ社員から復帰後の仕事の進め方や、周りのサポートの必要性等について経験に基づく意見を聞くことができ、非常に参考になりました。また、同じ時期に復帰する社員同士のネットワークもできました。

育児休業から復帰した後は、休業前と働き方を変えざるを得ません。休業前は自分が納得できるまで仕事に時間をかけることができましたが、復帰後は時間制約ができ、そうもいかずその葛藤に悩むことが多いです。そんなとき支援になったのは、同じ境遇にある女性社員の存在

育児休業から復帰後、在宅勤務制度トライアルを利用

【1 年間の育児休業を取得し、平成 23 年 6 月に復職】

でした。お昼の時間に何人かで集まり、仕事を効率的に進める工夫や子育ての悩み等情報交換をすることでモチベーションアップにつながりました。

私は社員の WLB を推進する立場にもいるので、こうした経験を経て得られた意見を会社側に伝えるという橋渡しの役割を果たしたいと思っています。

育児休業を取得しました

【育児休業取得期間：平成 24 年 6 月に約 2 週間】

男性社員 K 氏

妻が人事部に育児休業制度について詳しく聞いてくれたことで、私は初めてその詳細を知り「そんな素晴らしい制度があるのか」と、取得することにしました。

育児休業中は家事・育児を妻と分担し、結果的に妻の負担を軽減できました。休業最終日には、妻から取得したことについて感謝の言葉をもらいました。また、子どもと外出する時間も多く設けました。この時期に親子で過ごしたことは、貴重な経験でした。

育児休業を取得するポイントは「自分がいなければ部署が回らない」と思わないことです。周囲の理解があれば一定期間いなくてもフォローが可能です。

私が取得したことをきっかけに、独身の同僚もこの制度に理解を深めたようで「自分に子どもができたら育児休業を取得したい!」と言っています。

育児休業を取得しました

【育児休業取得期間：平成 21 年 10 月に約 2 週間】



安全品質統括室
安全統括部
上村 弘誓 氏
（写真：長男）

もともと父親として育児を積極的に行いたいと考えていましたが、長男に手術の必要性が生じたこと等をきっかけに育児休業の取得を決断しました。当時おもちゃの品質保証業務に携わっていたため、育児経験は仕事にも役立つと思いました。

休業中はできるだけ子どもと触れ合う時間を設けました。この経験を通じて感じたことは、育児休業期間とは、父親になるための練習期間であるということ、また育児はチームワークが重要であるということです。妻を精神面から支えられたことも非常に意味があったように思います。取得後の今も、自然と育児や家事を分担できています。

社内でも実施した子育て両立・イクメンセミナーでは、講師として自分の経験談を中心に話をしました。男性の育児休業取得へのハードルを少しでも下げられるよう、完璧なイクメン像ではなく、父親初心者が奮闘しつつ、楽しみながら育児に取り組む様子を伝えられるよう心がけました。

男性の育児休業取得で一番大切なのは、不在中の日常業務に支障をきたさないよう、自部署の理解と協力を得ることです。そのためにも関係部署を含め、会社全体の理解と協力が不可欠だと思います。

代表的な取組 ②

育児健康相談室

「育 児や健康について誰に相談すればいいの
か、わからない」といった社員の声に
応えるため、同社は育児健康相談室を設置した。
これまでも連結人事室では、5人の希望者が「産
業カウンセラー」の資格を取得し、社員の相談
窓口となってきた。しかし、人事に相談するこ
とは「異動や評価に影響があるのでは」という
懸念を招くようで、思うように利用が促進され
なかった。

そこで、第三者の窓口を設けようと、毎月1回、
産業保健師を招いて育児健康相談室を開設して
いる。実際に利用した社員の口コミで同相談室
の認知度が向上し、相談者が増加。特に女性社
員に好評で、相談の約3割が育児に関する内容
だという。今では1か月に平均30人以上が利用
し、予約待ちが出るほどニーズが高いため、当
初グループ内で5社の設置であったところ、8
社に拡大展開している。

この相談室は社内会議室を利用しているため
高額な費用はかからず、社員が気軽に相談にい
くことができる。社員の健康管理や、仕事と育
児の両立支援の促進につながるとして、同社は
今後も継続する意向だ。



育児健康相談室

代表的な取組 ③

仕事と介護の両立セミナー

今 年度、初めて
「仕事と介護
の両立セミナー」を
開催した。同社の場合、
今後10年以内に30%の社
員が介護に関わると予測され、仕事との両立支
援は重要課題だ。セミナーには30代後半〜50
代を中心に、直近で介護の可能性を感じている
社員や介護経験者が参加した。



稗田 紘子 氏
(連結人事室
ワークライフバランス課)

介護相談の専門家を招き「仕事と介護の両立
のために、介護への備え、介護のポイント」
と題し、高齢者を取り巻く環境や介護保険の制

「仕事と介護の両立セミナー」参加者の声

- A氏 父が70歳を超え、今後不安なことが多々あるため受講しました。セミナーへの参加を通じて、もし介護が必要になったら、どんなことが起きるのか具体的にイメージすることができました。まずは情報収集から始めて、しっかり考えていきたいと思います。
- B氏 介護に関する入門として非常に有意義でした。さらに専門的なセミナーがあればいいと思います。会社が取り組むべき施策についてもいろいろ調べて提案してみたいです。
- C氏 両立のためには職場の理解が必要で、管理職の方にも介護の現状と介護者の負担を理解していただきたいと思います。そうすれば、社員も相談しやすいと思います。



仕事と介護の両立セミナー

度等について講義を行い、個別相談の時間も設
けた。
同セミナーの参加希望者は多く、社員の関
心の高さがうかがわれる一方で、介護休業制度
の存在自体を知らない参加者もいた。プロジェ
クト推進担当の稗田紘子氏（ワークライフバラ
ンス課）は「制度の周知や、在宅勤務の拡充等
も必要だと思いますし、『会社を休まずに両立
する』ための情報発信や風土改革も重要だと感
じました。引き続き社内掲示板等で情報共有を
図り、セミナーも継続していきたいと考えてい
ます」と語る。

総括と展望

全社一斉で意識改革 他社との情報交換を促進

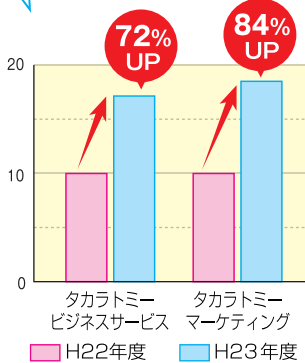
90 年近い歴史を持つ企業の風土を変えようと
いうことは大きなチャレンジ」と鈴木課
長は語る。当初、グループ内では各社の業態の
違いからWLBに対する意識に差があったが、
東京モデル事業をきっかけにグループが一丸と
なってプロジェクトをスタートさせた。各社か
ら専任担当者を選出し、16人のチームでプロ
ジェクトを運営している。

「開始当初は、繁忙期にWLB研修を実施する
際に、戸惑いの声上がる等、社内の一部には
歓迎しない雰囲気もあったが、そうした声に屈
することなく、時には強引に推し進めることも
重要だと考えた」と鈴木課長。こうした中で同社
は様々な取組を進め、着実に成果を出している。
例えば、年次有給休暇のうち5日をリフレッ
シユ休暇として予め計画し取得できる「リフ
レシユ休暇」制度や、社員自身の誕生日や家
族等の誕生日・記念日に取得できる休暇制度と
して「アニバーサリー休暇」制度を実施。これ
により、有給休暇取得率も平成23年度は前年度
に比べ70%以上アップしたグループ会社もあ
った。また、全部門の1か月間の所定外労働時間
を公開し、管理職へ提示する取組や、グループ
会社各目の「NO残業デー」の実施等により、
プロジェクト開始当初掲げた所定外労働時間削
減の目標に近づきつつある。

さらに今年度は、おもちゃ会社らしい発想を
活かした「WLBinder（ワークライフバ
インダー）」という業務効率化ツールの企画に取り
組んでいる。見開きのバインダーに大小の付箋
やTODOリストを挿入し、効率的な業務運
営に役立つ道具として、目下制作中だ。社員の
業務効率化はもちろん、取引先等社外への波及
効果も期待される。

グループ会社有休取得率

H22年度を10とした場合



企業の代表より



株式会社タカラトミー
代表取締役社長
富山 幹太郎 氏

東京モデル事業3年目の今年は、「量から質への変革」
を掲げ、新しい働き方を本気で追及します。世界的なヒッ
ト商品を次々に生み出すための鍵、それは言うまでもな
く、創造性・企画力・アイデア力を高めるための土壌づ
くりにあります。
そして、それを確実に成果に結びつけるためには、時
間当たりの労働生産性を高めなければなりません。社員
がプライベートを充実させることで得たインプットを、
チームや会社全体の中でアウトプットとしてしっかり吸い

上げ、新しい遊びの創造につなげられるように活かし
ていく、それがワークライフバランスを経営戦略の一環と
して大きな力につなげていくことだと信じます。
様々な厳しい状況下にある今だからこそ、新しい働き
方を実現する最大のチャンスと捉え、「ワークライフバラ
ンスの実現により、個人と組織が生み出す付加価値を増
幅し、世界No.1を達成してみせる」という目標を継続
して掲げたいと思います。

代表的な取組 ④

リカちゃんファミリーが 意識改革をサポート 〜ピエールプロジェクト〜

働 き方改革に
取り組む以
前は、多くの年配
の男性管理職が
長時間労働は会
社や社会への貢
献につながるも
のだと考えてお
り、「WLB」とい
う言葉に懐疑的
な社員も少なく
なかったという。



下田 雅子 氏
(株)タカラトミー
エンタメディア管理部)

駒形 陽子 氏
(株)タカラトミー
人事総務部)

そこでまず、WLBは単なる福利厚生ではな
く経営戦略であるということをも浸透させるた
め、役員・管理職・一般職と階層別研修を実施し、
理解促進・意識改革を図った。

今 年度は、さらなる取組として、同社のキャ
ラクターとして有名な「リカちゃんファ
ミリー」を起用した啓発活動「ピエールプロジェ
クト」を実施している。プロジェクト名はリカ
ちゃんのパパ・ピエールからとった。リカちゃん
は、父親が音楽家、母親はデザイナーという
共働きの両親を持ち、さらに双子の妹と三つ子
のきょうだいのいる大家族で、WLBのイメー
ジキャラクターに適していると考え起用した。

プロジェクトの柱となるのが社内サイトで、
担当の駒形陽子氏（タカラトミーアーツ人事総
務部）、下田雅子氏（タカラトミーエンタメディ
ア管理部）の2名が外部の制作会社の協力を得
て構築している。忙しく働く社員にとって働き
方を見直すきっかけになってほしいという思い
で制作に取り組んでおり、まだ企画の段階だが、
育児や介護といったライフステージを迎えて、

どのようにWLBを実現していくのか等につい
て描く予定だ。

重視している点は、楽しく親しみやすいサイ
トにすることで、関心の高い社員にも興味
を持ってもらおうというねらいがある。その試
みの一つとして、残業の多い社員が働き方を見
直す模様を一年間追跡取材し、掲載することも
予定している。「例えその社員の残業が減らな
くても、奮闘ぶりを発信することで、社員の意
識付けとモチベーション向上をねらいます」と
駒形氏。同サイトではタカラトミーの富山幹太
郎社長によるWLB推進のメッセージも掲載す
る予定だ。下田氏は、「WLBのねらいは時間
あたりの生産性を上げることであって、社員に
とっては会社の発展にとっても必要な取組だ
という認識が広まっています」と語る。社員への
意識付けが大事という同社は、今後も意識改革
の取組を継続していく意向だ。

(完成イメージ) ピエールプロジェクトとして
WLBに関する社内サイトを企画中

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 高橋 康紀
所在地：東京都港区海岸3-18-1 ビアシティ芝浦ビル
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月末現在)
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 WLB推進のための役職・階層別意識改革教育	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
労働時間削減	コンサルタント等を活用した仕事の改革		「会議ダイエツ」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 在宅勤務制度を活用した子育て支援	働き方改革サイト「GLANZ」の運用 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枢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。

国内貨物特輸部の場合



3つの拠点のうちの1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。

も、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。

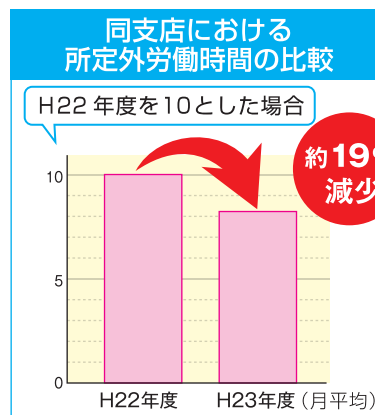
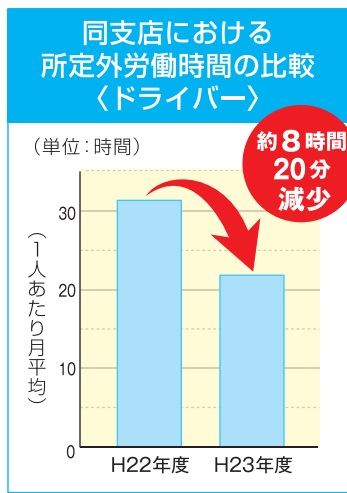
こうした取組は、業界特有の事情や各職場の実情にあわせて社員自らが考案し、地道に改善を続けることで、制度先行にはならない実効



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」

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、会社にも元気を広げたい」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くという「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る。



業界の未来を切り拓く 女性マネジメント育成特講ゼミ

代表的な取組 ②

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た、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つてつながら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。

今年の実施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。今年の実施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つ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」などの声が上がった。

女性マネジメント育成特講ゼミ



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。

「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という概念の周知に役立った取組が、支店内両立支援イントラサイト(情報交換サイト)「GLANZ(グランツ)」(独語「輝き」)の運営だ。

今年に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。



▲家族の職場見学「ファミリーデー」の実施を紹介

▲アクセスの多い「支店長コラム」



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。



(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

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。

企業の代表より



日本通運株式会社
東京航空支店長
高橋 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すとう、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なるための取組や、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。



サテライトオフィス

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、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。



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
U R L：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 事務処理の効率化に向けた対応	スマートフォン等を利用した新たな働き方の実施 論文・技術資料等検索システム、集中ルームの設置	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 社内テレビ会議の実施
社会貢献			「東京じごとの日」事業（ファミリーデー）
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	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。

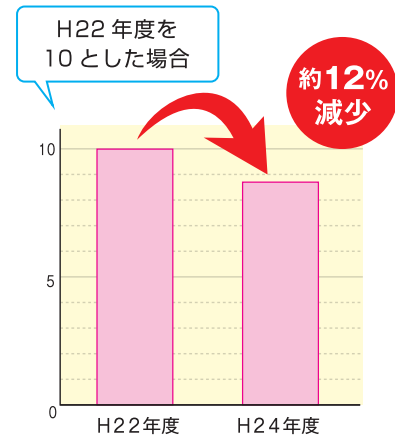
▶ **働きやすい職場づくりへ活性化** 社内の要望を直接吸い上げる窓口「パシコンシェルジュ」を社内 WEB サイトに設置。働きやすい職場づくりに関する意見や提案が投稿され、WLB 推進につながる活動が出始めた。

▶ 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

建設コンサルティング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そうと「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という。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：改善策を話し合う社員

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り」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、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の仕事のメリハリをつけ、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①** 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。

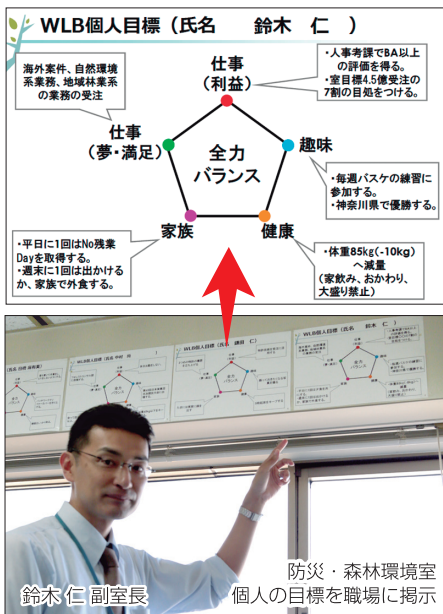
▼ **改善策②** これまではチームにある膨大な資料の整理が十分でなく、個人で保管する情報もあったので、必要なデータを探すのに時間を要した。このため、それらのデータベース化に着手した。

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」

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。今後もこれらの取組を着実に進めたいと意欲的だ。

情 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。

▼ **改善策①** 各プロジェクトに正・副の担当者をつける

プロジェクトの重要情報や顧客からのメールを共有し、サポートしやすい環境をつくった。効率的なチーム運営のため、また育児で時短勤務をしている2名の責務を軽減するため、時短勤務者には本人の意向を確認の上、正担当ではなく、複数案件の副担当を務めてもらうことにした。

▼ **改善策②** 朝メールの全員参加

従来、上長間で進んでいた朝メールをチーム

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

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。

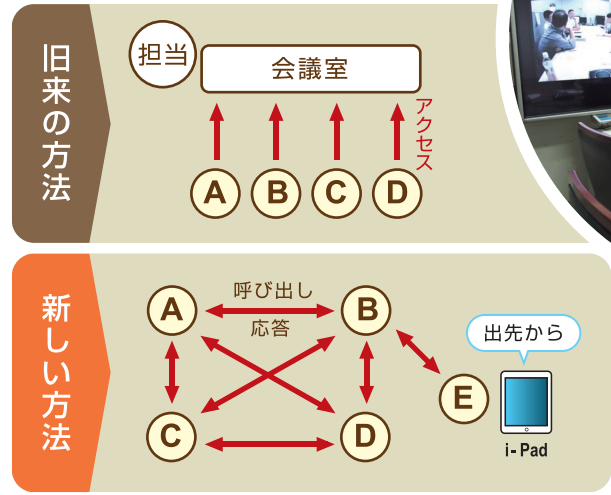
代表的な取組 ②

4千万円のコスト削減を！ TV会議システム

拠 点間での会議が多いため、本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。



高部 広昭 課長
(経営情報部)

代表的な取組 ③

ちびっ子コンサル任命 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。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。



ファミリーデーに参加した社員とその家族



参加者に会社の仕事をわかりやすく説明し、被災地の現場事務所とTV会議も行った。ユニークなのは「ちびっ子コンサルタント」の任命だ。子どもたちは、会社のロゴの入った名刺に名前を書いてオリジナル名刺を作成。ちびっ子コンサルタントとして社長

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。

「小 学生の子どもに対して建設コンサルタントの仕事

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おり、家族は私の仕事を応援してくれています。また、メンバーからは「自分の家族も呼べば良かった」などの声があり、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つあります。

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)



私も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？」と聞かれたので、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

社員のひと言

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



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、残業時間縮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。

し 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。この方策により、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すが、むしろそうした意見が出たときこそ、WLBの真意や取組の目的を説明して理解しても

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

同社の場合、顧客の約9割が官公庁で、2〜3月工期の案件は全体の約7割。長時間労働を改善するためには企業や業界の努力ももちろんのこと、発注者の理解と協力が不可欠だ。同社は自社の取組を紹介するリーフレットを作成し、取引先等に1千部以上配布している。

建設コンサルタント協会の副会長を務める同社の長谷川伸一社長と油谷課長は今年6月に国土交通省の技監(現事務次官)に面会し、業界として発注時期の分散化等の協力を要請した。技監もWLB推進を歓迎してくれたという。(油谷課長)

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。

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

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

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



楽しみながら、楽しい未来へ。 The BANDAI NAMCO Lifestyle Project

株式会社バンダイナムコホールディングス

株式会社バンダイ 株式会社ナムコ 株式会社バンダイナムコゲームス

代 表 者：代表取締役社長 石川 祝男
所 在 地：東京都品川区東品川 4-5-15
設 立：平成 17 年 9 月 29 日
従業員数：258 人（平成 24 年 4 月現在）
事業内容：バンダイナムコグループの中長期経営戦略の立案・遂行、
グループ会社の事業戦略実行支援・事業活動の管理
U R L：http://www.bandainamco.co.jp/

実施目的

一人ひとりの社員が仕事だけでなく、自身のプライベートを充実させることにより、企業・社員双方の成長を促し、ひいては世界中の人々に夢と感動を与えることのできるグループを目指す。

2 年間の取組

実施期間：平成 23 年 4 月 1 日～平成 25 年 3 月 31 日

	23 年度	24 年度
業務の見直し	社員満足度調査	
	会議の効率化（ファシリテーション研修実施、備品・ルール整備）	議事録作成システム導入
	ネットワークの活用による業務効率化（IT ツール導入）	IT と融合した新電話システム導入
労働時間の縮減	管理職の意識改革（生産性アップ研修実施）	
	社員一人ひとりの働き方を改善（タイムマネジメント研修）	
	労働時間の短縮化（メルマガ等による効率的な働き方の事例紹介）	
多様な働き方実現	関連制度見直し及び導入事業	
	女性社員の意識調査及び働き方の実態調査	
子育て等両立支援	関連制度見直し及び導入事業	
	キッズルーム開設（冬休み）	キッズルーム開設（春・夏・冬休み）
社会貢献	大学での授業実施	
その他	カルチャースクール開設準備	カルチャースクール開設
	プロジェクト推進にかかる管理運営（「WLB 推進デー」制定等）	
プロジェクト推進	社内制度および活動告知事業	
		WLB セミナー開催

目標

- ① 所定外労働時間の縮減
（平成 24 年度までに平成 21 年度対比で 5% の縮減）
- ② 男性社員育児休業取得人数の増加
（平成 24 年度までの 2 年間で 5 人以上取得）
- ③ 女性社員の育児休業取得後の復帰率向上
（平成 24 年度までに 90% 以上復帰）

主な効果

- ▶ 独自システム「ダンドリさん」などによる会議の効率化
 - ① 「ダンドリさん」（運用 3 か月で半数の部門が使用）
 - ② ファシリテーション研修
 - ③ ポスターによる会議ルールの周知 を実施。
 これらの取組により、参加者数の適正化等を促進。「会議が時間通りに終わるようになった」との反響があり、時間管理の意識が高まった。

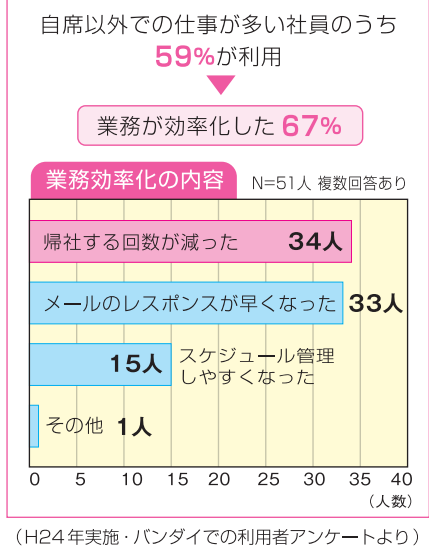
- ▶ 両立支援策のキッズルーム：「また利用したい」90%
社員の子ども（小学生）を社内の専用ルームで一時的預かりする。
アンケート「利用しやすかった」100%、「また利用したい」90%

- ▶ ネットワークの活用で業務効率化
携帯電話やスマートフォンでメール・スケジュールを管理するシステムを導入。運用 3 か月で 50% が利用し、自席以外で仕事をする割合が多い社員ほど利用率が高く、帰社回数が減った等「業務が効率化した」と 67% が回答。（H24 年実施・バンダイでの利用者アンケートより）

- ▶ 社内制度の利用促進とワークライフバランス（WLB）に関する意識の向上
セミナーの開催やメルマガ、ポータルサイトによる情報発信で WLB に関する意識が向上。社内制度の認知度が上がり利用が促進された。
男性社員育児休業取得者…H23 年（2 人）⇒H24 年上半期（6 人）

- ▶ 女性の育児休業後の復帰率が向上 育児休業後 90% 以上が復帰

IT ツール「Exlook」の効果



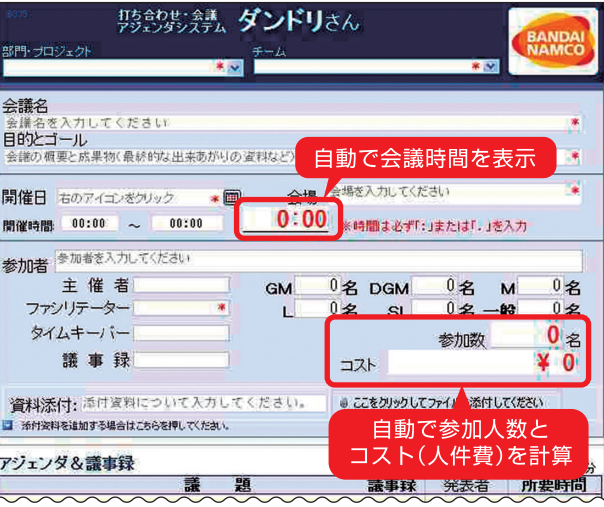
代表的な取組 ①

「この会議はいつから？」 「ダンドリさん」で効率化

子どもを持つファミリー層が主なターゲットであるエンターテインメント企業として、バンダイナムコホールディングスは、東京モデル事業の「少子化打破」という目的に共感した。業界として今後の生き残りをかけた重要なテーマでもある。東京モデル事業を担当する人事部の林徳文ゼネラルマネージャー（GM）は「これまでも子育てしやすい環境づくり等ワークライフバランス（WLB）に関する制度は整えてきましたが、東京モデル事業はさらに WLB を加速的に推進させるチャンスだと捉え、当社が先頭に立つて取り組むべきだと考えました」と語る。



林 徳文 ゼネラルマネージャー 平田 順子 氏 小関 尚紀 リーダー（人事部）

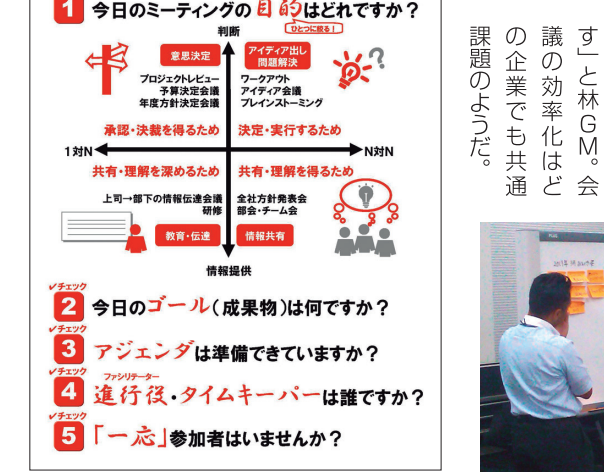


アジェンダシステム「ダンドリさん」

「2 年にわたって取り組んだテーマの一つが「会議の効率化」だ。以前から会議について「時間が長い」「結論がなかなか出ない」「参加者が多い」など改善を求める声は多かった。無駄な会議が増えれば、当然長時間労働の要因になる。

ユニークな施策のひとつにアジェンダシステム「ダンドリさん」がある。同グループが独自に企画し社員がプログラムを組んだ。日本有数の人気ゲーム会社が擁する同グループらしい取組だ。システムには会議のアジェンダ（議題）・参加者・時間等の入力項目があるが、特徴的なのは「その会議がいくらかかっているか」を試算できることだ。参加者を入力すると、各職の時給に基づき全参加者の人件費が算出される。「この会議は 1 時間で〇〇万円かかっている」という明示はインパクトが強く、意識付けには最適だ。「ひと言も発言せず、座っているだけの、一応出席者」を減らすのに効果的だと考えました」と林 GM は言う。

「ダンドリさん」は今年 4 月から運用を開始。現在半数ほどの部門で使用され、会議の効率化につながっているという。一方で「以前から使用している会議シートが使い慣れているから」などの理由でまだ使っていない部署もある。人事部東京モデル事業推進担当の平田順子氏は「今後も繰り返し、使い方やメリットを告知する等して普及させていきたい」と積極的だ。



「打ち合わせの鍵」ポスター



夏休み期間：2012/7/23～27、8/20～24（全 10 日間）
吉田 りえ 氏（人事部）

代表的な取組 ②

「また利用したい」90% キッズルーム

キッズルームは子育て等両立支援策の一環として試行的に、社員の小学生の子どもを対象に冬・春休み期間に各 5 日間、夏休みには 10 日間実施した。社内に専用ルームを設け 8 時半から 18 時半まで 2 人のベビーシッターが運営をサポートし、学習や英会話、公園遊び等を行う。定員は 1 日最大 8 名までとした。

夏休みの運営を担当した人事部の吉田りえ氏は「私にも 3 歳の男児がいます。安心・安全な環境のもと子どもを預けたいのは誰もが同じ」と言い、冬・春休みの利用経験者からヒアリングを行って日程やプログラム、課題への対策を検討し、説明会を実施した。

最も大切なことは健康管理で、事前に問診票を提出してもらった。「特に持病やアレルギー等の確認は重要です。自分が持参したお菓子を他の子どもに分けたりすることもあるので注意を払いました」（吉田氏。夏は熱中症対策や帽子の常備等気を配った。吉田氏は保育園の連絡体制を参考に、利用者（社員）と現場、総務部等関係者との連携を強化、

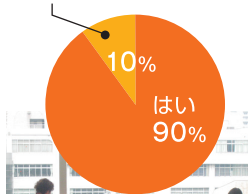
緊急時の対応を完全に整えるとともに、日常の状況把握のためベビーシッターと利用者の間に連絡帳も作成した。

利用者アンケートでは全員が「利用しやすかった」と答え、「また利用したい」という回答は90%にのぼった。「震災以降は子どもと離れた場所にいるのが不安だったが、キッズルームに預けている間はそばにいる安心感があった」など喜びの声が届いた。吉田氏は「利用者からのありがとこの言葉や笑顔は嬉しかったし、やりがいがあった。今後も続けていければと思う」と語る。

また、未婚の社員から「自分もいすれ利用したい」という声があるといい、同社における子育て等両立支援の象徴ともなっているようだ。

また開設されたら利用したいですか

その他(家が遠方の為等)



キッズルームでの英語学習

キッズルームに2回参加

(株)バンダイナムコゲームス 事業支援部 大馬 貴子 氏(長男9歳)



キッズルームの開設を初めて聞いたとき「こんなことができるんだ」とビックリしました。息子に聞くと行きたいと言うので申し込みました。初めて利用したときは、女の子が多く年齢もバラバラだったので、馴染めるかが心配だったのですが、ボール遊び等、体を動かしたい男の子にも満足できるプログラムで、本人はとても喜んでいました。以来、2回連続で利用しており、次回も参加したいと言っています。私は子供がすぐ近くにいて、緊急時にも駆け付けられるという安心感がとても大きかったです。また子供と通動や昼食ができ、一緒にいる時間がいつもより確保できたので嬉しかったです。

に選定されたことが後押しとなって実現できる運びとなった。

暉DGMは自身にも近年働き方の意識に変化があったそう。以前は夜の打ち合わせも頻繁でしたが、出産を契機に必然的に働き方を見直しました。子育てをすると夫が早く帰宅してくれることの重要さを実感し、自然と男性社員も早く帰宅させてあげたいと思うようになりました」と語る。

Exlookの利用状況は、実施から3か月で50%、予想より早いペースで普及しているという。自席以外で仕事をする割合が多い社員ほど利用率が高く、67%が「業務が効率化した」と答えた。その内容は「帰社回数が減った」「メールの返信が早くなった」など(平成24年実施・パルダイでの利用者アンケートより)。今後の普及について、暉DGMは「鍵はチームリーダーへの浸透。Exlookは会議のスケジュールリング等に便利ですが、全員が使わないと効果が薄い。リーダーが便利さを実感すればチームに広がり、ひいてはグループ全体に普及できる。より良い使い方の提案や利用メリットを数値化する等、理解の促進を今後も図っていきたい」と言う。

社員のひと言



Exlook を利用しています

(株)バンダイ キャンディ事業部 柳生 昇利 マネージャー

私のチームは菓子の企画開発をしています。製造工場が北関東や関西等、遠方にあるので Exlook は非常に助かっています。工場への長い移動や、試作品の作り直しで待つ時間等、隙間時間が発生します。以前はそうした隙間時間がロスになっていました。今はExlookで隙間時間にメール返信や、パッケージデザインの修正指示等もでき、効率が格段に良くなっています。またスタッフ全員のスケジュールも調整でき、チーム作業がスピードアップ。残業処理のためだけに帰社せずに済むため自宅への直帰も可能に。市場調査やアイデアを考えるための時間ができ、心にゆとりもできました。

代表的な取組 ③

楽しみながら WLB セミナー

今年9月のWLB推進セミナーは、同グループとしては初の試みで、講演会と料理教室の2部構成で行った。講師は会社成長の立役者として注目を浴び、「ウーマンオブザイヤー2010(主催:日経BP社)」を受賞した元クックパッド(株)執行役の小竹貴子氏。「人気サイトに育てる秘訣」や「育児と仕事を両立する工夫」をテーマに行われ、約80名が参加した。

企画にあたって、担当した人事部の村松通子氏は「楽しみながらWLBを考える場にしたいと思ったので、テーマは、多くの社員の関心が高い、ヒットの秘密」に関する話を入り



村松 通子 氏 (人事部)

口とし、講師は、効率化や時短につながる商品やサービスのヒットを生んだ方をお願いしました。仕事と私生活のバランスの取り方について講演いただき、参加した社員にも大変好評でした」と言う。

セミナー参加者は6〜7割が女性で、ある女性社員はアンケートで次のように綴った。

昨年結婚し、年明けに子どもが生まれます。仕事とプライベートを両立できるか悩んでいましたが、講演会で「WLBは長いスパンで考える」という話を聴き、とても勇気が持てました。仕事に対する情熱はやはり捨てられません。また一生懸命働ける時期がきたら仕事を頑張りたいと思います。

また、料理教室は都内のキッチンスタジオを借りて開催され、15分で早く作れるちらしずし等短料理が紹介された。男性社員や普段あまり料理をする機会がない社員も参加し、和気あいあいとした2時間を過ごした。効率のよい時間の使い方や健康管理について考えるきっかけになったようだ。

総括と展望

流行イベントも情報発信 働き方改革の意識が向上

新しい発想や取組を柔軟に受け入れる土壌がある同グループでは、働き方改革に関する事業が比較的順調に進んだという。

労働時間縮減にむけては既に3年前から画期的な評価制度を導入していた。「少ない残業で結果を出す社員は評価すべき」(林GM)。パルダイでは各自が年間目標を申告し、達成状況に応じて評価を行っている。これらの施策で、月平均の残業時間が10%以上縮減できたという。一方で林GMは、本来働き方に関する意識改革こそ重要だと常に考えていた。

啓発活動を担当する平田氏は、東京モデル事業の推進にあたって、新しい切り口や若い世代にもピンとくる言葉で伝えるよう心掛けている。例えばノー残業デーに発信する社内メルマガでは業務後や週末に楽しめるイベント情報等を紹介している。「メルマガでは『早く帰ろう』といったお仕着せではなく、『早く帰ることでプライベートを楽しむ時間が増えた』と実感してもらえるような情報提供やメッセージを込めています。時には平日夜の『街コン』*情報も紹介



カルチャースクール：デッサン教室

します(平田氏)。まさに、楽しみながらWLBである。情報を発信していくうちに、逆に社員からも「こんな楽しいイベントがありますよ」といった情報が提供されるようになった。

*街コン…街ぐるみで行われる大型のお見合いイベント

林GMは当初を振り返り「グループ各社のカルチャーが違うし、WLB策を同じように進めるのはなかなか難しい。グループ全体で共有できる『少子化打破』という目的を掲げる東京モデルは魅力的だった」と語る。

キッズルームもその中で実現した取組のひとつ。「短期間の開設でも、年間を通じて専用ルームの確保が必要だが、福利厚生という観点で捉えると業務スペースを優先しがち。しかし働き方改革として取り組んだところ、利用した社員以外からも『このような取組は好感が持てる。ランチタイム時、社員食堂に子どもの姿があって和んだ』などの声もあがり好評だった。ぜひ今後も続けたい」(林GM)。

人事部が有志や従業員団体と連携したケースもある。例えばカルチャースクールだ。英会話やデッサン等、趣味や特技をもった社員が講師となり、他の社員にレクチャーするものだ。

WLB推進のコツについて「トップを巻き込む。しかしトップの威光は借りないこと」と林GMは言う。社員自らが働き方を考え実践することが重要だからだ。今後様々な取組についてヒアリング調査や残業時間との相関関係等を分析しながら、継続的に推進していきたいと述べている。

代表的な取組 ④

ネットワークの活用で業務効率化

業務の効率化を図るため同グループがIT化を進める要因は主に2つある。一つは、社員が自席以外で仕事をする時間が長くなったことだ。都内各所にある拠点を移動しながら進める業務が増え、社員の離席時間が長くなった。離席中は電話の取り次ぎやスケジュール調整等が煩雑になる。少しの時間だが重なるると多大な時間と労力のロスだ。

2つ目は「とりあえず帰社」による時間外労働が多かったことである。外出先から自宅に直帰できない理由の多くは、メール処理や承認・決裁等会社でのパソコン作業があるためだ。これらの問題解決にむけ、同グループでは主に3つの取組を進めている。

- (1) Exlook: 携帯電話やスマートフォンでメールやスケジュールを管理するシステム。私物でも使用可能。スケジュールは社員相互に確認でき、外出中も打ち合わせ等の予定が調整可能。
- (2) 仮想デスクトップ: iPad を利用し、管理職の承認・決裁作業が可能。
- (3) ITと融合した電話システム: 現在各社が別々の電話システムを使用し、内線がバラバラで非効率なため、まずグループ内で内線網を統一。さらに各社員の在席状況をWEB上で確認できるシステムを計画(通話中・離席中等を表示)。東京モデル事業終了後も継続して取り組む。

情報システム部

報システム部の暉由紀デビュティゼネラルマネージャー(DGM)は「ずっとやりたくて温めてきた企画。在宅勤務の拡大等10年後の働き方を予測しながら取り組みたい」と語る。これまで出来なかった理由のひとつは、グループ各社の投資時期のズレがあつて足並みが揃わなかったことだ。しかし統合から約7年が経過し、さらに東京モデル事業



暉 由紀 DGM (情報システム部)

では、会議効率化を図るための研修や施策等を行ったことにより、従来に比べ効率的な会議運営の意識が高まる等の効果を実感しています。ITツールの効果的な活用、ITと融合した電話システムの導入等により、今後大幅な業務効率化を見込んでおります。仕事と育児等の両立においては、キッズルームの開設や、社員のプライベートの充実を目的としたグループ共通のノー残業デー制定やカルチャースクール開設等の施策を行い、ワークライフバランスに対する社員の意識も向上しています。

バンダイナムコグループは、「夢・遊び・感動」をお届けする企業として、「Fun for the future! 楽しみながら未来へ」を合言葉に、今後もエンターテインメントを通じ楽しい未来を創造するための取組を推進してまいります。

企業の代表より



(株)バンダイナムコホールディングス 代表取締役社長 石川 祝男 氏

バンダイナムコグループは、商品・サービスを通じ「夢・遊び・感動」を世界中の人々に提供することをミッションとし、社員がいきいきと働く「面白さで勝つ人材経営の企業グループ」を目指しています。エンターテインメント企業として、社員一人ひとりが豊かな個性や発想、感性を持ち続けることが大切であり、仕事だけでなくプライベートにおいても様々な人と触れあい、幅広い視野を持ち、充実した生活を送ることが不可欠であると考えます。

この度の「東京モデル」事業の選定をきっかけに、従来の制度や仕組みの整備、そして社員の働き方の改革について、加速度的に推進することができました。特に、「業務の見直し」「仕事と育児等の両立」、「プライベートの充実」の三点について重点的に取組を進めています。業務の見直し



実務担当者意見交換会

平成24年10月30日、東京都の主催により、選定プロジェクト5社による意見交換会が都庁内会議室で開催された。各社のさらなる取組推進を図るため実施された会議で、当日は「東京モデルプロジェクト指定委員会」の委員長でもある、東京大学大学院情報学環の佐藤博樹教授による進行のもと、活発に意見が交わされた。

コーディネーター
東京大学大学院情報学環 佐藤 博樹 教授



一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位修得退学。法政大学経営学部教授等を経て、現職に至る。内閣府男女共同参画会議議員、内閣府・ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議委員等を兼職。著書に「職場のワーク・ライフ・バランス」等。

日本通運(株) 東京航空支店



(総務部総務課)
丹生 倫子 主任 藤巻 信子 係長 川口 弘之 課長

『ひとりひとりがライフデザインを実現できる企業へ』をテーマに3年間で34施策に取り組みました。『チーム単位による業務の効率化』には3拠点が取り組み、労働時間短縮等に効果を上げる自律的な取組に発展しました。また、女性管理職育成を目的とした『女性マネジメント育成特講ゼミ』を開催、管理職候補社員のキャリア形成に効果がありました。』

NTT コミュニケーションズ(株)



(ヒューマンリソース部 ダイバーシティ推進室)
田村 尚子 担当課長

「ICTカンパニーとして先駆的なノウハウを自ら駆使し、多様な働き方を実現するためにリモートワークに注力しました。組織横断プロジェクトとして体制を構築し、システムを開発。営業部を中心にシンクライアント端末やモバイル端末を配備し、外出先でも業務を可能にしたことで隙間時間の有効活用が促進され、労働時間削減等の効果がありました。」

パシフィックコンサルタンツ(株)



(労務・法務部)
山口 佳織 氏 油谷 百百子 課長

「建設コンサルタント業界の課題である長時間労働を打開するため、限られた時間で成果を出し、メリハリのある働き方を実現することを主題に取り組みました。労働時間削減で特に効果があったのは、社員自らが業務を改善した『グループプロジェクト』や会議の効率化です。取引先等にもワークライフバランス実現に向けた理解と協力を働きかけています。」

(株) タカラトミー



(連結人事部 ワークライフバランス課)
中村 真樹 係長 稗田 紘子 氏

「『子どもたちに夢を与えるおもちゃ会社の社員こそがいきいきと働くために』をテーマに、ワークライフバランスの実現に向けたセミナー等を実施し、社員の意識改革を推進。今年度は初めて『仕事と介護の両立セミナー』を実施しました。その結果、労働時間削減、有給休暇や男女の育児休業取得率の増加、在宅勤務トライアルの推進等に成果を上げました。」

(株) バンダイナムコホールディングス



(人事部GMプロジェクトチーム)
平田 順子 氏 小関 尚紀 リーダー

「『楽しみながら働き方を改革する』をテーマとし、メルマガ発信やワークライフバランスに関するセミナーの実施等により、社員の意識改革を促進しました。夏休み等には『キッズルーム』を開設し、仕事と子育ての両立を支援しました。また、外出先から社内ネットワークにアクセスできるシステムを導入し、労働時間の削減等に効果を上げました。」

プロジェクト推進の方法

佐藤教授…プロジェクトやワークライフバランス(WLB)を正しく理解してもらうためにどのような取組をされましたか。

タカラトミー…「WLB＝福利厚生」のイメージを変えるために「WLB＝経営戦略」を前面に打ち出しました。具体的には「現状の労働時間や生産性を維持していくと、目標の売上高や営業利益を達成するためには、将来的に一人当たり月〇〇時間残業することになります」といった数値を示し、管理職を中心にWLBの意義を説明しました。また、外部のWLB専門家に経営者の目線でWLBのメリット等をお話いただく機会も設けました。

佐藤教授…必要に応じ外部の力も借りるということですね。一人ひとりの社員の働き方を変えるためには、まず管理職の理解を得ることが大事ですね。



PCKK…弊社は「なぜ長時間労働が減らないのか」をテーマに、管理職にグループワーク形式で原因や改善策について議論してもらいました。その後開いた講演会で外部講師の方から「長時間労働を削減するにはマネジメント力の強化が不可欠である」というコメントを頂きました。参加者からは「管理職としてやるべきことが明確になった」といった声が上がりました。

佐藤教授…WLBは社員が自発的に取り組むことが大事だと思いますが、その点はどのように進められましたか。
バンダイナムコ…ノー残業デーに発信するメルマガは終業後の時間を楽しんでもらえるような内容を心掛けました。例えば、平日夜に楽しめるイベント情報(花火やビアガーデン情報等)を紹介しました。また社員の提案で街コンの情報も発信しました。いろんな業界の人と知り合うことで仕事にも良い影響があると思います。



佐藤教授…例えば40代で課長になるとすると、それまでの期間にどういう仕事をするかが重要だと思えます。女性はその期間に、育児のために負担が少ない職場に配属される場合も少なくなく、これがキャリア形成にマイナスになってしまうことがあります。本人の希望があれば、通常と同じ仕事を担当できるようにすべきだと考えますが、その点はいかがですか。
日通東京航空…以前は男性の多い職場で、結果的に男女異なる仕事となる傾向もありましたが、現在は概ね解消されていると思います。

バンダイナムコ…弊社もスマートフォンやタブレット端末の活用を始めており「隙間時間を有効活用できる」などと好評を得てユーザーも増えてきましたが、御社ではどのような職種の方が活用しているのでしょうか。
NTTCOM…営業部門を中心に配備しています。その次には保守部門ですね。トラブルがあっても緊急TV会議をする場合がありますが、外出先からも参加できる仕組みもあります。
佐藤教授…各社員の端末の利用状況はわかるのですか。
NTTCOM…はい。仮に仕事に関係のない

取組推進にあたっての課題と克服方法

リモートワークについて

佐藤教授…リモートワーク導入にあたってで苦労された点はありませんか。
NTTCOM…タブレット端末は市場に出たばかりの頃でしたので、システム部門は社用端末としてタブレット端末を利用するための対応に一定の検討時間が必要でしたし、セキュリティ部門は、利用する上でのセキュリティ基準や運用方針といった課題について検討事項が多くありました。そのため多くの社員の協力や合意形成が必要となり、その結果時間もかかりました。でも一度導入されてからは各部門協力的であらゆる仕事がスムーズに進みました。人事とシステムと情報セキュリティと総務の各部門が「横断的スタッフ組織」として連携を図ったことで、働き方改革に限らず他の業務もスムーズに行うことができるようになりました。

佐藤教授…こういった取組を実施する場合、セキュリティへの配慮が重要だと思いますが、その点についてはどうですか。
NTTCOM…端末内に情報を残さないシステムやアプリケーションを自社開発する等、かなり配慮しました。
バンダイナムコ…弊社もスマートフォンやタブレット端末の活用を始めており「隙間時間を有効活用できる」などと好評を得てユーザーも増えてきましたが、御社ではどのような職種の方が活用しているのでしょうか。

NTTCOM…営業部門を中心に配備しています。その次には保守部門ですね。トラブルがあっても緊急TV会議をする場合がありますが、外出先からも参加できる仕組みもあります。
佐藤教授…各社員の端末の利用状況はわかるのですか。
NTTCOM…はい。仮に仕事に関係のない

アプリをダウンロードしたとしてもわかりません。自由度とモラルのバランスが重要だと考えています。

佐藤教授…使用方法の普及にも取り組んでいるのですか。

NTTCOM…モバイル端末に慣れている「モバイルリーダー」を設置し、使い方や仕事に便利なアプリ等について気軽に相談できる環境を整備しています。またそういった情報は社内SNSで社員同士が共有しています。さらに紙資料を使わない「ペーパーレス会議」を推進しているの、シンクライアント端末やタブレット端末で資料を見ながら議論する会議スタイルも社内では一般的な光景です。

バンドイナムコ…モバイルリーダーの方には何か講習等はされたのでしょうか。

NTTCOM…特に実施していません。部署ごとに、ITツールに関心の高い社員をリーダーにお願いしています。

日通東京航空…労働時間の管理はどうされていますか。



■他社への波及について
NTTCOM…弊社の取組が他社にも知られるようになり「御社で働き方改革をやっていますよね」とお問い合わせいただき、システム開発の体制やその効果についてお話をさせていただいています。

PCKK…弊社では取引先に自社の取組内容を紹介するリーフレットを配布することで随分と知っていただくようになりました。

今年度9月に全社一斉ノー残業デーを実施したときは、経営者と事業部長の顔写真入りの啓発ポスターを作って社内に掲示しました。達成率が良い場合は、次回のポスターの写真を笑顔にする等工夫を凝らしたところ、社員から「次のポスターが楽しみだ」という声も上がりました。
佐藤教授…一度きりでなく頻繁に作成されたの



NTTCOM…これまでの勤務時間管理・服務管理の考え方と何ら変わるものではありませんが、タブレット端末の導入にあたっては、これまで以上に外出先での業務が可能となることから、より適正な勤務時間管理を実践するよう社内で再周知しています。

成果と課題

佐藤教授…プロジェクトを進める中で、成果と今後の課題が見えたと思います。その点はいかがですか。

バンドイナムコ…弊社はモバイル端末を使って社外からでもメールの処理や各種申請・承認作業ができる「E-xi-o-o-k」というシステムを導入して業務の効率化を進めました。グループ会社のバンドイで実施したユーザー調査では、約67%が「業務効率が上がった」、約80%が「外出先から帰社をする回数が減った」などの成果が出ています。

佐藤教授…そういったシステムを導入すると、使いこなす社員とそうでない社員がいるでしょうね。

バンドイナムコ…システムの利用は強制ではないので、長年使ってきた手帳を継続して使っている社員もいます。しかしチーム内で日程調整する際にE-xi-o-o-kの方が利便性が高いということがわかればチーム全員が自ら使用するようになり、ひいては全社にも広がっていくと思います。今後も「使い方次第でこんなに便利に」



といった啓発活動を行うことで、さらに浸透を図っていきたいと思います。

PCKK…弊社は社長直轄プロジェクトとして進め「限られた時間の中で成果を上げよう」と社長が常にメッセージを発信したことで、社員の意識が変わったことが成果です。また、社内サイトに「パシコンシエルジュ」という窓口を設け、社員もアルバイトも働き方改革に関する提案を投稿できるようにした結果、約1年で100件を超える意見が寄せられました。2か月に1回、関係部署が集まる会議を開き寄せられた意見について話し合い、課題を解決しています。

また、全国の部門長の77%が、時間外労働の削減やWLBの推進を目標として宣言するようになる等、意識が変わってきています。

ですが、一部にはまだ研修等を受けていない管理職があり、その社員たちのWLBの意識がやや低く、情報が行き届いていないといった調査結果が出ていて、その点が課題だと思っています。

です。

PCKK…期間中は毎週作成しました。その結果、いつもはノー残業デーの達成率が40%弱程度だったのですが、今回は約95%でした。プロジェクトの取組が業界紙に取り上げられ、発注者にも知られるようになったことも、社員が帰りやすい環境につながったのだと思います。最近頻繁に同業他社さんから、取組についてお話を伺いたいという要請が増えています。

チーム単位での働き方改革について

日通東京航空…当支店は労働時間の短縮というテーマで、3箇所のモデル拠点を設定し、取組を実施しました。あるチームでは、当初コンサルタント主導で取組を進めたのですが、逆に自律的な取組の妨げになり、効果が上がりませんでした。私たちも反省してやり方を変えました。従来から、社員の自主的な勉強会があったので、その場を利用しながら働き方改革に取り組むようにしました。そうしたところ、社員も積極的になって、今では週1回、自分たちで目標を見つけて進めており、順調です。

佐藤教授…何かテーマを設定しているのですか。
日通東京航空…目標設定から課題の抽出、改善策に至るまで現場に任せています。自分たちでしっかり考えて取り組むのが一番大切だと思っています。

PCKK…弊社の取り組み方ととても似ています。月に1回、働き方を見直して課題を解決する定例会を実施していますが、一年目は大変でした。コンサルタントに頼って社員が受け身になってしまつので、コンサルタントには定例会の最後にアドバイスだけをもらう方法に変更したところ、社員の意識が変わり、積極的に取り組むようになりました。

NTTCOM…弊社では全社員対象の働き方に関する意識調査において「会議が多い」「会議資料の作成に時間を要する」など「職場の生産性

で、男性の育児休業取得者はいませんでした。取組によってわずかですが取得者が出てきたことは成果の一つです。また、フレックスタイム制度を当支店のトライアルとして実施しました。今回は当支店としての取組だったので、今後全社的にWLBの推進を広げていきたいです。

また、同業他社との競争を意識しながら、こうした取組をすることで企業価値を高め、生産性の向上につながっていけば良いのですが、生産性向上の成果がすべて原価（コスト）に還元され、結果として物流サービスの安売り競争を助長してしまうようなことになると逆効果になってしまいます。それをどう乗り越えていくかが大きな課題だと思っています。

タカラトミー…成果については、所定外労働時間の平均が取組を始めた年度と比べて現時点で3時間程減りました。全部門のチームに1か月単位で所定外労働時間を通知していますが、部門独自に「水曜日はノー残業デー」「商談会の日

はノー残業デー」と決める等、自発的に労働時間削減に取り組む部門が増えました。

また、今年は育児休業取得者が2年前に比べて2倍以上に増えています。「育児と仕事の両立セミナー」だけでなく「イクメン（積極的に育児に参加する男性）セミナー」や「職場復帰セミナー」を実施したことで、育児休業が取りやすくなり、復帰する際の安心感も広まったと思います。実際に時短勤務の制度を利用して復帰する社員も増えていきます。また、WLBに関心の高い多くの企業と情報交換が出来るようになりました。

佐藤教授…復帰後の働き方の変化等、仕事の状況はどうですか。

（中村係長）…私は昨年出産して4か月前に復帰したのですが、仕事に対する自分自身の満足度という点で、モチベーションの維持がなかなか難しいと感じました。限られた時間の中で成果

をより良くしたい」と思っている社員が多いという結果が出ました。そこで、各職場における会議改革（会議1-8）を推進するとともに人事部長が各組織を回って直接会話する「タウンミーティング」を、職場の現状を知る意見交換の場として定期的に開催しています。

佐藤教授…労働時間が長すぎる」と言うより「生産性が低い」と表現した方が、社内的に理解を得やすいですね。ミーティングを始めて、例えば3か月後ぐらいにはどんな改善があったのですか。

NTTCOM…ある組織では、決裁が完了するのに時間を要していました。多くの案件の決裁権限が上層部にあり、業務の効率化を阻んでいた



NTTCOM…リモートワークを始めたことで働き方を改革し生産性を高めようという意識が社員一人ひとりに生まれたことは大きな成果でした。また、東京モデル事業をきっかけに在宅勤務制度の社内プロモーションを実施したところ、今まで利用の少なかった男性社員の利用が非常に増えました。

佐藤教授…それは、男性が子育てのために利用するということですか。

NTTCOM…利用目的は子育てや介護です。また、今回の弊社の取組全体が各種媒体で紹介されたことで、顧客の反応も良く、社員全体のモチベーションアップにつながっています。今年は働き方を改革する仕組みやソリューションを顧客サービスとして提供できました。

今後の課題は女性社員のさらなる活躍支援です。元来、能力も高く期待されている女性社員が、復帰後、短時間勤務に移行し勤務する中で、仕事に対し消極的になってしまいうケースもあります。能力や様々な経験を持つ女性社員が、時間的制約がある状況の中でも重要な仕事に意欲的に取り組み、キャリアを積んでいけるようにしたいと思っています。

他の企業への質問

育児休業制度について

タカラトミー…弊社は育児休業の取得者が増えていて、制度の規程を見直そうと考えています。皆さんの中で、特徴的な規程や取組を実施している事例があれば教えてください。

PCKK…弊社は、育児休業後に職場復帰する前に、人事部から上長宛てに「復帰後しばらくの間は子どもが突発的に熱を出したりすることがあるので温かい目で見守ってください」という趣旨の文書を出して理解と協力をお願いしています。

佐藤教授…管理職も自分が子育てした頃の状況を忘れてしまっていることが多いですから、それは大事なことです。さらに、復帰後どのようにな仕事と両立するか、本人と会社側がよく話し合うことが重要です。

日通東京航空…制度としては原則、法定通りで良いと思っています。しかし、様々なケースがあるので、制度を柔軟に運用できるようにしたいとは思っています。

佐藤教授…大切なことは、早く復帰したいと思うような職場であることです。復帰しても大し

た仕事を任せられず上司から期待されていないという印象を与えてしまうことがあれば、それは会社の責任です。一方、復帰したら残業ばかりでとても両立できないということでも困ります。この両方を解決する必要があるですね。

NTTCOM…社内の若手女性社員向けセミナーで話をする場合、自分のキャリアの積み上げ方をしっかり考えてもらった上で、結婚や出産、育児等のライフイベントをどう両立するか、という2つの軸で説明するようにしています。

佐藤教授…両立支援制度を利用する前、つまり結婚前の入社5年目辺りまでに、どういうキャリアを経験できるかが大事です。その後の仕事と生活の両立に対する考え方に大きく影響しますから。

介護と仕事の両立支援について

日通東京航空…当支店は今後、介護と仕事の両立支援についても力を入れたいと考えています。皆さんは介護の相談体制等についてどうされていますか。

タカラトミー…月に1回、外部の保健師を招いて育児健康相談室を開設しており、そこで介護の相談も受けています。また、今年は初めて「仕事と介護の両立セミナー」を開きました。育児のセミナーより参加者が多く、ニーズが高いと

思っています。地域のサポートの利用方法、どのように仕事と両立するか等がテーマで、参加者からは、「会社の制度をもっと知りたい」「この制度を利用すれば仕事と両立できるとわかって良かった」といった声がありました。

弊社もまだまだ取組の第一歩ですが、隠れ介護従事者がいたことがわかりました。介護のことは周囲にも相談しにくいと感じる社員もいます。規程の見直しや相談体制をわかりやすくすることも今後の課題だと思います。

佐藤教授…仕事と介護の両立の課題は40代後半から50代になるとほぼ全員が直面しますから、まずは心構えを教えることが重要です。心構えというのは両立の課題を自分一人で抱え込まずに会社や上司等に相談すること、社内外の資源を活用して仕事と介護の両立のためにマネジメントをするということです。介護に直面した社員には、会社として、介護保険制度等によるサービスや自社の介護支援の制度等に関する情報を提供することが大事です。

各社とも、東京モデル事業が終了した後も、取組を継続していくことに前向きな姿勢を見せている。今後は、これまで得た経験や成果を活かし、より一層取組を推進していくことが期待される。

