

第29回ビジネス勉強会 働き方改革

課題図書

「労働時間革命 残業削減で業績向上！その仕組みがわかる」

小室淑恵著

1. 本テーマを選んだ理由
2. 課題図書ダイジェスト

1. 本テーマを選んだ理由

「働き方改革」が身近なものとなり、関心を持ったから。

1. 会社で「スマートワーク(働き方改革)が推進されるようになった
 - 「No残業Day」の設定
 - CWO(=Chief Workstyle & Wellbeing Officer)の設置
 - 残業時間の多寡が評価へ影響
2. 参画しているプロジェクトで働き方を変える必要を感じた
 - 限られたリソースで成果を出す必要
 - メンバーの健康を良好なものにする必要
 - 法務リスクを軽減する必要
3. プライベートな時間を確保したい
 - 勉強時間を確保
 - 家族との時間を確保

2. 課題図書ダイジェスト

1. なぜ今、「働き方改革」か
2. 今までどのような施策を講じてきたか
3. 「働き方改革」に社会的な意義はあるのか
4. 「働き方改革」に企業の意義はあるのか
5. 大企業で「働き方改革」は可能か
6. 中小企業で「働き方改革」は可能か
7. 人員が減少している職場で「働き方改革」は可能か
8. 「働き方改革」で出生率を上げることは可能か
9. 「働き方改革」をどのように実現するか

3. 課題図書ダイジェスト

1. なぜ今、「働き方改革」か

重要な政策テーマとなった上、社会的関心が高まったから。

1. 「日本再興戦略2015」で長時間労働是正が謳われた
 - 「産業競争力会議」でまとめた成長戦略
2. 「働き方改革実行計画」での罰則付き労働時間上限規制を予定
 - 原則、法定時間外労働は月45時間まで
 - 例外として
 - ✓ 年間720時間以内(月平均60時間)
 - ✓ 2か月～6か月平均は法定休日労働含め月80時間以内
 - ✓ 単月は法定休日労働含め100時間未満
 - ✓ 原則から外れるのは年6回が上限
 - 従来の上限時間は「告示(=お知らせ)」だったが、「罰則付き規制」へ
3. 過重労働問題への関心が高まった
 - 2016年電通事件
 - ✓ 電通社員の投身自殺
 - ヤマト運輸未払い残業問題
 - ✓ 未払い残業代200億円、営業益5割減(2017年3月期)
 - 資生堂の土日出社、遅番要請
 - ✓ 免除されていたワーキングマザーへの要請

3. 課題図書ダイジェスト

2. 今までどのような施策を講じてきたか

国際政治、社会的な要請により労働時間の短縮化が進んできた。

戦前

1. 主に大規模工場の労働者を規制
 - ・ 児童、女子は1日11時間を上限
 - ・ 成年男性は1日12時間を上限
2. ホワイトカラーは対象外

戦後

1. ホワイトカラーも労働時間規制の対象となった
 - ・ 1947年 労働基準法
 - ・ 第32条 週48時間、1日8時間を上限
 - ・ 第36条 上記の上限に対する例外を規定(=36協定)
2. 日米貿易摩擦を背景に労働時間を短縮化
 - ・ 1988年 週46時間、1日8時間を上限
 - ・ 1994年 週40時間、1日8時間を上限
 - ・ 国民の祝日の増加
3. 労働時間に対する国民意識の変化
 - ・ 1991年電通事件
 - ・ バブル崩壊による成果主義導入→未払い残業代の裁判増加
4. 年間労働時間の減少
 - ・ 1991年2031時間→2014年1729時間
 - ・ 「一般労働者」は横ばい
 - ・ パートタイム労働者が増加(日本20%、米国13%)

3. 課題図書ダイジェスト

3. 「働き方改革」に社会的な意義はあるのか

人口オーナス期の資源最適化、少子高齢化社会の社会課題解決へつながる。

1. 人口オーナス期に適した労働者を確保できる

- 人口ボーナス期に適した働き方
 - ✓ 男性中心に雇用する(←肉体労働へのニーズ)
 - ✓ 長時間労働(←若くて安いので「量」で勝負できる)
 - ✓ 均一な労働者を集める(←消費者ニーズが均一なため従業員に多様性不要)
- 人口オーナス期に適した働き方
 - ✓ 男性だけでなく、女性も働く(←人口減少により人材は貴重)
 - ✓ 短時間労働(←平均年齢が高く、人件費が高いため「量」で勝負できない)
 - ✓ 多様な労働者を集める(←消費者ニーズが多様なため従業員に多様性必要)

2. 少子化対策となる

- 長時間労働是正で出生率が向上する
 - ✓ リクルートスタッフィングで長時間労働是正の結果、1.8倍の出産数へ
- 夫の家事参画で第二子出生率が向上する
 - ✓ 夫の家事参画時間(休日)が2時間未満の場合: 第二子出生率29%
 - ✓ 夫の家事参画時間(休日)が6時間以上の場合: 第二子出生率80%

3. 介護の担い手を確保できる

- トヨタ自動車: 親の介護が必要となる従業員1万4,000人(全体の20%)
- 介護離職10万人(厚生労働省2014年)
- 要介護率は60歳代(6.2%)→70歳代(13.7%)→85歳以上(59.1%)

3. 課題図書ダイジェスト

4. 「働き方改革」に企業の意義はあるのか

法令遵守はもちろん、少子高齢化社会での人材獲得と競争力強化へつながる。

1. 法務リスクの軽減につながる

- 「働き方改革実行計画」で労働時間の罰則付き上限規制
- 2016年電通事件では幹部が書類送検へ

2. 人材を確保できる

- ワークライフバランスへの意識変化への対応
 - ✓ 「仕事」優先を理想とする人: 2%(現実: 約50%が「仕事」優先状態)
 - ✓ 「家庭」優先を希望とする女性: 18.3%(現実: 30.2%の人が「家庭」優先状態)
- 女性の離職数の低下
 - ✓ 出産を機にした労働力率の減少(=M字曲線)
 - ✓ 1975年42.6%→2014年70.8%と改善傾向ではある
- 介護離職数の低下

3. 競争力を強化できる

- 従業員の能力向上によるケイパビリティ向上
 - ✓ 政府系案件請負業者: 資格保有者の不足を解消し、大型案件受注件数を増加
- ビジネスモデル変革による利益率向上
 - ✓ 政府系案件請負業者:
 - 従来: 大型案件と小型案件のミックス(案件の固定費用が利益を圧迫)
 - 変革後: 利益率の高い大型案件へ集中化、受注件数の絞り込み
 - 結果: 利益(6億円→40億円)、売上16%増加

豊田通商株式会社

効果

1. 残業時間の減少(T職:9%、G職:50%)
2. 有給取得の増加 10%
3. 同一残業時間で従来の3倍の業務量をカバー

主な施策

1. トップメッセージの発信
 - 会社の本気度を示す
2. 働き方改革のトライアル実施
 - 異なる部門から6チームを選出してトライアル実施して、全社展開
(コーポレート本部、金属本部、グローバル部品・ロジスティクス本部、自動車本部、機械・エネルギー・プラントプロジェクト本部、食料本部)
3. メンバーレベルでの業務効率化の推進
 - 効率化へのモチベーション確立←もしも時短できたら何するかを共有
 - 「声かけ」による効率低下を改善←「声かけ」の時間帯をルール化
 - 時間意識を向上←1日の業務計画を立て報告させる
 - 集中タイムの導入
 - 業務を標準化し「誰でもできる」状態へ←マニュアル化
4. リーダーレベルでの業務効率化の推進
 - リーダー会議でメンバーレベルで改善できない課題を抽出し改善
 - 他チームの施策の共有

3. 課題図書ダイジェスト

5. 大企業で「働き方改革」は可能か (2/3)

大和証券

効果

1. 19時前退社

主な施策

1. 評価制度の見直し

- 残業の多い支店の支店長へ「転勤候補」を通達
- 部下が上司の評価を行い人事へ提出
- 45歳以上社員の自己研鑽へポイント付与、給与水準を底上げ
(社内アンケートで45歳以上社員の自己研鑽が少ないことが課題に)

2. 顧客との業務調整

- 夜時間帯の電話問い合わせの廃止
- 「働き方改革」へ逆行する取引先との取引中止の方針を社内へ発信

3. 配置転換

- 事務職(現金、株券の受け渡し)から総合職へ転換

3. 課題図書ダイジェスト

5. 大企業で「働き方改革」は可能か (3/3)

アクセント

効果

1. 残業時間の減少
2. 離職率の低下
3. 有給休暇取得率の向上

主な施策

1. 評価制度の見直し
 - 残業時間の多寡を評価に加味
2. 給料水準の見直し
 - 残業時間削減を実現しても給与が下がらないよう給料を引き上げ
3. アンコンシャスバイアス(無意識の偏見)の是正
 - トレーニング
 - マイノリティ体験(国際女性デーのイベントへ男性社員を送る)
4. クライアントの期待値コントロール
 - 長時間残業是正を提案書に記載

3. 課題図書ダイジェスト

6. 中小企業で「働き方改革」は可能か (1/2)

株式会社中部システムセンター(従業員10名)

効果

1. 1人当たり労働生産性(粗利益/社員数)が前年比15%向上
2. 子供を持つ社員の有給取得の増加

主な施策

1. ファミリー休暇制度の導入
 - ・ 通常の有給休暇とは別に家族に関する休暇を取得できる
2. 顧客情報の共有化、権限移譲
 - ・ 急な休みや中抜けに対応

3. 課題図書ダイジェスト

6. 中小企業で「働き方改革」は可能か (2/2)

株式会社ZTV(従業員320名)

効果

1. 残業時間の減少 46%(直近3か月平均と比較)
2. ほぼ毎日定時退社

主な施策

1. 時間意識を向上← 1日の業務計画を立て報告させる
2. ドキュメント探索時間の削減
 - 机上の整理整頓
 - 社内文書の保存年限の見直しと廃棄
3. 集中タイムの導入
 - 話しかけない、電話を取り次がない時間帯の設定(1人1日当たり50分)

3. 課題図書ダイジェスト

7. 人員が減少している職場で「働き方改革」は可能か

徳島県庁

効果

1. 障害福祉課の残業時間の減少 前年比63時間(半年間)

主な施策

1. 関係機関との業務整理
2. メンバーレベルでの業務効率化の推進
 - 業務量の見える化の実施によるメンバー間の業務調整
 - ドキュメント探索時間の削減
 - ✓ 書類の電子化
 - ✓ 共有サーバーの整理
3. チーム3箇条の設定による意識統一化
 - 「早め早めの準備」
 - 「今日やらなければいけない仕事は必ず片づける」
 - 「翌日持ち越せる業務は持ち越す」

3. 課題図書ダイジェスト

8. 「働き方改革」で出生率を上げることは可能か

リクルートスタッフィング

効果

1. 女性従業員の出産数の増加 1.8倍
2. 深夜残業の減少 86%、休日出勤の減少 68%

主な施策

1. 表彰制度の見直し
 - 設定した年間労働時間を超過すると「最優秀ユニット賞」の対象外
 - ワーキングマザーのモチベーション向上へ寄与
2. メンバーレベルでの業務効率化の推進
 - 営業方法のノウハウ共有
 - 営業情報入力にかかる「オーダー入力センター」の活用
(制度は導入済だったが、活用意識が低く利用されていなかった)

3. 課題図書ダイジェスト

9. 「働き方改革」をどのように実現するか

ハード、ソフトの両面で各種施策を講じる必要がある。

	ハード	ソフト
リソースの増強 ※人・時間の確保	<ul style="list-style-type: none">採用の増加社員の定着率強化配置転換オフショアの設置	<ul style="list-style-type: none">業務の見える化と業務調整スケジュール見直し
業務効率化 ※同一作業の処理速度向上	<ul style="list-style-type: none">ツール導入裁量労働制等の制度導入評価制度の見直し労務規定の見直し業務集約化	<ul style="list-style-type: none">集中タイムの導入業務標準化業務プロセスの見直し社員の能力向上社員の意識変革
業務量削減	<ul style="list-style-type: none">アウトソーシングビジネスモデル変革	<ul style="list-style-type: none">顧客との業務調整顧客の期待値コントロール