

チーム制



多能工化



標準化



平準化



見える化



ムダ取り



Voice

～楽しく働き続けるためのヒント・生の声～

制作：多様な働き方への意識改革分科会

多様な働き方への意識改革分科会では、

「誰もが楽しく継続的に働き続けることができる職場環境になること」を目指し分科会活動を行いました。

特に女性の働き方には多様な選択肢があり個人における働き方の意識も様々であることから仕事に対する前向きな意識を持ち、継続して働き続けるには少しでも職場環境を改善し個人のストレスを緩和することが必要であると考えます。

例えばストレスの要因として「長時間労働問題」「業務負荷の高さ」「生活と仕事の両立」「キャリア」「評価」「職場のコミュニケーション」等様々な課題がある中、解決策の一手として「業務の効率化」の取組みに注目し調査することと致しました。そこで既に「業務の効率化」に繋がる取組みを行っている企業様に具体的な内容をインタビューさせていただき、印刷工業会女性活躍推進部会の分科会活動を通して取組み内容を紹介させていただき、さらなる職場環境改善の意識改革に繋がればと思っております。

Contents

インタビュー紹介

大洋印刷 株式会社

営業1部1課係長
大橋 佑香 様

水上印刷 株式会社

総務部長 村山 幹子 様
営業部ディレクター
望月 優美 様
制作部制作管理課チーフ
武石 尚子 様

第一生命保険株式会社 柏常総支社

副支社長 小田 耕造 様
営業 飛田 綾子 様

株式会社 千修

取締役 総務本部
本部長 三浦 俊一 様
執行役員 総務本部
副本部長 板橋 良浩 様
総務本部 総務人事部
部長代理 吉澤 正人 様
営業本部 営業第三部
鈴木 いづみ 様

三州製菓 株式会社

監査役 板垣 千恵子 様

トッパン・フォームズ 株式会社

I T開発本部 D H第二開発部
第二グループ担当課長
大串 美恵 様

事例紹介

株式会社 日本レーザー

株式会社 良品計画

大洋印刷 株式会社

チーム制



見える化



▶大洋印刷 株式会社

▶創業 1930年8月

▶従業員 220名

(正規従業員女性割合 10.6%)

▶平均勤続年数

男性：20年 女性：9年

▶インタビュー

営業1部1課係長 大橋佑香様

■産休・育休後、時間に関する不安要素が多いと思われる営業に復職した理由や内勤での復帰という選択肢はあったのかお聞かせください。

元々、会社に復帰する予定ではありましたが、辞めるという選択肢もありました。ただ、育休を1年間取って家にいる生活をしたら、家にずっといることに向いていないタイプだと痛感して、保育園に子どもを預けるのはかわいそうという気持ちもありましたが、復帰をしました。復帰するからには、営業の仕事が好きだったので営業で戻りたいという気持ちがあったのですが、最初は上司から、復帰後半年は内勤営業という形で様子を見させて欲しいと言われました。内勤営業で、復帰前に自分が担当していたお客さんを担当している営業のサポートをしたり、直接そのお客さんの対応（電話対応等）をしているうちに、だんだん子どもも病気などで保育園を休むことも無くなり、そろそろ外勤営業に戻ってもいいかもねという話になり、戻った経緯がありました。

■大洋印刷さんではチーム制をとっているそうですが、そのチームは何人で何社くらい担当されているのでしょうか？

チーム自体は課長を含め5人です。課長、私（係長）、入社10年目（主任、男性）、入社6年目（女性）、入社2年目（女性）です。大きいクライアントさんは大手百貨店とその関連会社（代理店）で、それプラス個人がそれぞれ諸口で5社くらい担当しています。私は百貨店はサポートする形で入っていて、代理店は自分がメインでやっています。

■チーム内で役割分担はありますか？

当社では基本的には営業が内勤の業務も外勤の業務も両方やります。ただ、内勤営業専門（チームとは別）の人もいますので、その人に対してお願いしたいことがあれば前日までに作業依頼表に入力をします。チームスケジュール（部長も閲覧可）をグーグルドライブで作成していて、個々が抱えている仕事を可視化してあり、その日の行動や休みの希望なども共有しています。その日の行動を共有することで、効率よくメンバーが仕事をこなせるようにしています。自分の手が空いた場合には、手伝うことがないか声かけをするように心がけています。

■チームでクライアントを共有しているところであれば、仕事を任せられると思いますが、個人で抱えているクライアントの作業などを、急にメンバーにお願いすることは難しくないでしょうか？

それぞれ何かあればフォローする体制になっていて、メールは全てCcでメンバーに入れています。なので、全て2~3人体制になるようにしてあり、休みの時や時間外の場合、携帯電話にかかってきた電話には出て対応しますが、実作業はできないので、自分とメンバーの誰か宛てにメールを送って頂ければ対応できます、というような形にしています。作業内容は全て共有フォルダに入っているの、そこを見れば分かるようになっています。

■スケジュール管理でグーグルドライブを使われているというお話でしたが、グーグルドライブは元々使われていたのか、復帰して模索している間にこれを使ってみよう、ということになったのか、どちらでしょうか？

以前一緒にやっていた上司が、私が結婚する以前から、「どうしたら休みがとれるか、どうしたらプライベートを充実させられるか」ということを考えていて、その為には「チームで共有してチームで動けばいいのではないか」と言っていました。それが段々と形になっていき、上司が変わってもその雰囲気は変わっていません。昔はグーグルドライブを使っていなかったのですが、上司からこういうのがあるから使ってみようか？という提案があり、メンバーで改良をしていき、今に至っています。エクセルで作った媒体の進行表があって、全て共有フォルダに入っていて、今まではこれを見て、その日の仕事の状況を判断していたのですが、これにプラスしてグーグルドライブにその日のやることと、動きを入力することによって、よりメンバー同士の理解がスムーズにできるようになりました。もう一つ、新たに使い始めたのが、携帯電話のアプリのサイボウズです（Lineのようなアプリ）。携帯電話は、より早く見ることができるので、ちょっとした連絡事項などを入れて、メンバーで共有しています。例えば外出先から戻りますという連絡が、電話では一人にしかできないのですが、サイボウズなら全員にさっと連絡ができるので便利です。こういったものを使って動きの確認をするようにもなりました。

■スケジュール管理を、色々なITを使って管理するようになる前と後ではどれくらい業務の効率が良くなったか、感じていらっしゃいますか？

業務を可視化することによって、お互い大変さが分かるようになりました。ただ、より重要なのはコミュニケーションだと思います。グーグルドライブに入力して可視化したところで、全てが分かるわけではないですし、可視化してサイボウズなどで連絡を取り合い、かつ日頃からコミュニケーションを取ることが大事なと思います。それが業務の効率を上げることにも繋がるのではないかと思います。

■バックアップをしてもらう立場になったときに、頼まれた側が戸惑うことなくバックアップできるような取り組みがありますか？手順書のようなものは整備されていますか？

特に私の場合は時短勤務になってから、分かりにくさをなくすように心がけているかもしれません。普段から一緒に行動をすることで共有しているという感じです。メインの仕事だけではなく、サブの仕事の部分も普段からお互い手伝いあっているの、いざという時にメインを変わることもできるし、大きな仕事の時は、サブの人にも打ち合わせに出してもらうようにして、お客様とも繋がるようにしておくので、何かあった時に、こと細かく説明をしなくても引き継げるようになっています。



■担当を変えるというような、業務のローテーションはやっていらっしゃるんですか？

年間の予定がだいたい予測できるところで、最初にチームのバランスをみて仕事の割り振りができます。そこで実際にやっていく中でバランスが崩れてきたら、人を入れ替えたり仕事を入れ替えたりして偏りがないようにしています。

■それは、他のチームもやっていらっしゃるのでしょうか？

部によって違いますが、できている部でできていない部の差は、管理職の意識の差ではないかなと思っています。

■うまくいっている部分を全社的に広げていくというような動きはありますか？

現状では、横の繋がりがあまり強くなく、今までのやり方を変えていこうという意識が低い気がします。お互いをリスペクトして良いところを取り入れるような雰囲気になっていけば良いのに、と思っています。

■グーグルドライブやサイボウズを導入して、きちんと日常的に運用できるまでにどれくらいかかったのでしょうか？

最初のうちは、共有フォルダにエクセルのスケジュール表が入っているのに、さらにグーグルドライブに入力するのは手間がかかるということで、入力しない人がいました。始めてから1年くらいは意味が無いという人もいましたが、新しいことを始める時には批判的な意見も含めて、色々な意見があって当たり前ですし、ミーティングなどで繰り返し話し合いをしていく中で徐々に形になっていったという感じです。まずは試しに試してみることをお願いするのと、期間を決めて不具合を聞き、改善していくことだと思います。仕事をする上で共有して悪いことは無いと思うし、使ってみて便利だということが分かり、定着したと思います。

■時短勤務をしていることで、周りに負担をかけてしまっているというような、罪悪感やストレスはありますか？

ものすごくあります。申し訳ないと思うし、自分より若い社員もいるので、予定を入れたいだろうなと思ったり、でも自分は子どもを迎えに行くために帰らなくてはいけない、というのがとてもストレスになります。その反面、やることはやっていると思っているので、どこまで気を使えばいいのだろうという難しさも感じています。

■そういうことは、日々のコミュニケーションで解決されていますか？

そうですね。時短勤務になる前と比べて、周りにとっても感謝するようになりました。時短勤務ということで、どうしても迷惑をかけてしまうので、感謝の気持ちを伝えるように心がけていて、メンバーが休みを取りたいときなどは、率先してフォローに入り、休みを取ってもらうなどの配慮もしています。



■時短勤務をしていて、一番心がけていることは何ですか？

先ほどと重複してしまっていますが、感謝の気持ちを伝えることは心がけています。同じチームはもちろん、現場の方やお客様も含めて皆さんに感謝することを心がけているのと、突然のお願いにならないように、前もって自分の予定は伝えるようにして、なるべく周りに迷惑をかけないことにも気をつけています。もう一つ、仕事が可視化されたからという訳ではないですが、後ろ指を指されないようにというか、時短勤務で迷惑をかけているけれど、やることはしっかりやる、ということ意識しています。

■時短勤務で時間が限られてしまって大変、というのは最初に感じる問題だと思いましたが、やっていくうちに出来た想定外のような問題はありますか？

話が少なくなってしまうかもしれませんが、復帰して間もない頃は周りのメンバーも気を使ってくれていたのですが、軌道に乗ってくると仕事量も増えてくるし、前に担当していた仕事も戻ってきたりして、それは嬉しい面もありますが、負担に感じることもあります。それだけ頑張らなくてはいけないと思う反面、もう少しフォローして欲しいという思いもあります。繁忙期で皆が忙しい時は、仕事を可視化しても、お互いフォローができないので、子どものことは親にお願いして、20時くらいまで会社に残ることもあるので、その辺は難しさを感じています。当社にもある程度の制度はありますが、制度は使わなければ意味がないと思うので、自分が使っていくことで後輩の前例となれるように頑張っている部分はあります。これからの時代は男性女性問わず、介護の問題なども出てきますし、子どもがいる人だけが時短勤務という時代ではなくてくると思うので、自分がやっていくことで、制度が使えるんだという雰囲気が変わってほしいと思うのですが、私が残業をしていると、実家が近くないとできない（親の協力が無いとできない）、時短勤務なのにあそこまでできない、などと思われてしまうので、私が残業して頑張っているのは間違っているのでは、と考えることもあります。時短勤務の人は時間通りに終われるのが理想だと思うのですが、当社ではそこまでできていないので、そういう環境にしていけることが、今後の課題だと思います。先輩の女性社員で、当社では働きながらの育児は無理だから、ということでやってみる前から辞められた方も多くいました。そういう気持ちもよく分かるのですが、やってみないことには、問題点も分からないし、改善することもできないので、まずはやってみることが大事だと思います。

■そのような葛藤などをグループミーティングでは発信されていますか？

私はけっこう物言う性格なので、査定の面談時など上司に伝えています（笑）

やるからには、しっかりとやりたいと思っているし、面談の時などは上司に、「管理職になりたいです」とはっきり伝えていきます。しかし、管理職の方を見ていて、仕事で何かあった時には残って対応しなければいけなかったり、忙しい時には今以上に周りをフォローしなければいけないと思うと、私には来年、小学1年生になる子どもがいるのですが、子どもに迷惑をかけずに本当に頑張れるのか？という点は、今、すごく悩んでいるところです。なので、今は今の役職で頑張って、子どもが大きくなって手が離れてから、管理職にチャレンジしてもいいかなと考えたりもします。

時短勤務の人が増えれば、必然的に業務の効率化を考えていかなければいけなくなるし、そうなれば、「うちのチームではできない」とは言うてはいられなくなるので、もっと工夫して、環境を整えていかなければいけないと思います。

評価制度についても管理職になるだけがゴールではなく、同じポジションにいたとしても評価されるような制度が当社にはまだ無いので、そのような制度も整備していく必要があると思っています。

他部署では1人で担当していて精神的な負担が重く、辞めてしまう人もいるし、メインとサブという所だけを切り取ると効率が悪いということになるかもしれませんが、視点を変えるとメリットもたくさんあると思います。

チームスケジュール
個々が抱えている仕事を可視化しており、その日の行動や休みの希望なども共有

-4-

水上印刷 株式会社

チーム制



平準化



見える化



多能工化



▶ 水上印刷 株式会社

▶ 創業 1946年7月

▶ 従業員 439名

(正規従業員女性割合 31%)

▶ 平均勤続年数

男性：9年 女性：6年

▶ インタビュー

総務部長 村山幹子様

営業部ディレクター 望月優美様

制作部制作管理課チーフ 武石尚子様

■ 総務部村山様の視点、水上印刷とは

(村山さん) 定期採用が始まったのは平成元年、私はその一期生です。最近、「女性活躍」という言葉をよく聞きますが、入社当時から弊社では男性女性の区別がなく、経営者の現会長の水上がそういった拘りが全然無いものですから、業務も一緒、評価も一緒ということであまり意識ないまま仕事をしてきました。

入社当初は、お客様にお仕事を頂いて、納期通りに印刷物を納める会社でした。ここ10年くらい、印刷を核にして周りの付帯業務やデザイン、企画、デリバリーのところまで含めたフルサービスをお客様に提供しようという取組みと、女性が働きやすい環境を作るという取組みを、だいたい平行して行ってきたかなという感じがあります。

■ スリークォーター制度とフィックスタイム制度はどのような制度ですか？ また制度ができた経緯を教えてください。

(村山さん) 平成22年にスリークォーターという働き方ができて、平成24年からフィックスタイムという働き方ができました。

スリークォーターが最初出来たのですが、武石さんがスリークォーター制度利用第一号です。スリークォーターとは3/4という意味で、勤務時間も給与も3/4(6時間の時短勤務)ということですね。こういう働き方になると、子供の送迎にちょうどいいねという事でこの制度が始まりました。

フィックスタイムは、営業部の女性が結婚した時に、夜が遅くて家庭と仕事を両立するには難しい。仕事は好きだけど残業まですると両立が難しい。という相談があったので、だったら固定時間の定時で上がり、残業は一切無いという働き方ということで、フィックスタイム制度を作りました。

それまでは会社としても特別な制度が無かったので、結婚して子供ができてフルタイムというイメージしかなく、両立が難しく会社に残りたくてもこの働き方は無理かなという方が続いていました。

フィックスタイムは特に子育ての女性限定ではなく、男性でも利用できます。ただ、今のところ男性からの申請はありません。

今後我々の世代は介護の問題が出てきます。そういうところで、もっと男性からも声が出てくる可能性があると思います。ちょうど望月さんは今年5月に育児休暇が終わり、戻ってきてフィックスタイムを利用して仕事をしています。

■ どのような方が、どれくらいこの制度を利用していますか？

(村山さん) スリークォーター制度が延べ10名、内2回利用が3名、現時点での利用者が4名です。フィックスタイム制度は延べ4名、現時点での利用者が2名です。

適用出来ない役職・部署の制限はありません。生産も制作も営業もいます。ただ、まだ管理職で対象になった方がいないので、今後対象になった場合に管理職の役割と時間でどうバランスをとるかというのが検討事項としてあります。

■ 制度を利用しながらどのように業務を行っていますか？

(望月さん) 元々外勤営業で、お客様の会社の中で席を頂いて、印刷物を作る仕事をさせて頂いています。苦労はありますが、メリットが沢山あります。一つは仕事場所も自宅も同じ沿線上で、通勤時間が本社の半分で済むのでスリークォーターではなくフィックスタイムの時間で働いています。オンサイトビジネス(顧客先に常駐)の最大のメリットとして、お客様との打合せの為の移動が発生しないのでその時間も全て業務に充てられる為、残業を減らせるということがあげられます。

今の勤務場所には7名のチームがいますが、常に一人で担当せずに他の方にも案件を理解してもらうよう心掛けていて、たとえば17時半からの打合せの場合は最初15分だけ顔出し後はお任せするとか。なるべく定時をオーバーしないように努めています。

(村山さん) 水上印刷では、全体で多能化を目指していて、一人で業務に就くとその人に仕事が付いてしまうので、必ず複数人で同じ業務が分かるように取り組んでいます。まだまだ完璧ではないですが、もともと工場の印刷課がこの機械にこの人が就いてしまうと、そこで固定してしまうということで交代制にして、次は他の加工課と交代制にしようという多能化をしていました。それを今度は営業にも持ってきて、営業でも固定されないでやろうとか、デザイナーの人がデザインだけではなくお客様のところに行って打合せができるようにしようとかして、一人の幅を広げておくとお互いにフォローしあえるということで、それが業務の効率化に結びついています。一人だと残業しないと終わらないことも3人だと早くできますよね。

■ 制度を利用している方はやはりチームで業務を行っているのですか？

(村山さん) 制度を利用している方限定ではなく社内全体で行っています。

■ チーム制にはリーダーがいるのですか？ それとも担当の集まりですか？

(望月さん) 上司が出てくるのは基本的に最後です。デザイナー2名、Web担当1名、営業3名、上長、の7名で、一つの案件に対して数名が違う役割で集まっています基本的に横串を刺したような状態でお客様と向き合っているような状態です。細かい調整で何か決める時は、自分達でどうしたらいいか考えて、その上で報告です。

(村山さん) 1年生でも役員に平気でものを言うし、課題に対してフラットなんです。業務も課長がこう言ったからとか次長がこう言ったからではなくて、2年生のデザイナーでも7年目の営業にそれはそうじゃない、こうした方が良いと言ったり、言いやすい環境ではあると思います。

■引継書やツール等を利用されているかと思いますが、それはどのようなものですか？

（武石さん）全社で決まっているものと、それぞれの事業部・グループで作成したものがあります。制作部は全てOffice365に合わせています。

（望月さん）常に全員が揃っているわけではないので、基本的にはOffice365のTeams（チャットベースのワークスペース）を使ってやり取りをし、後はメッセージ交換アプリを使ってグループを結成し細かいやり取りをしています。また、Googleのスプレッドシート（Excelに似た表計算ソフト）を使って、休む時は『このサンプルをこの人に渡してください』『やりました。』など、一行ずつやって欲しい事を伝えられるようにしています。これは他のメンバーがお休みをする時にも同じように使用して情報共有しています。

（村山さん）別の営業チームは、お客様の傍にオフィスを構えるという部署があるのですが、そこは制作物の量が半端じゃないので、自分達でWebの中から使いやすいものを持ってきて、制作の進行を、営業・クリエイティブ・業務が外からでも確認できて共有ができるというものを独自で自分達で利用しています。

■メッセージ交換アプリや、Googleのスプレッドシートを使い始める時に、使いづらいとか、自分が今までやってきたやり方に拘るといふか、新しいものに入りにくい方がいた場合にどのように使うことを促していききましたか？

（望月さん）平均年齢が若いというところが吉と出ています。アプリでやり取りとかWeb上で予定を管理したりするのに抵抗感を抱く人は特に出なかったです。

（武石さん）制作部の中に65歳の嘱託の方がいますが、さすがに苦手意識があるようで、こういう為に使うという説明をした上で、必要なところを絞って説明して使って頂くという事は取組みました。さらに「こちらのページでの発信をお願いします」というようにとにかく細かく説明しました。あと、目が行き届かないというのであればそれはミーティングなどで共有するという対応をしていました。

（村山さん）会社的には「業務はこういうふうにやりましょう」と打合せをするマネジメント委員会があります。そこでやりますよと決めたらやる、という事にしていますので、嫌とはいえません。ちょっと苦手な人はチーム内で教わって使えるようにしてもらっています。

■新しいツールなどを使いたいと提案してくるのは、現場の方ですかそれとも上層部の方ですか？

（村山さん）上層部からは無いです。基本現場からです。うちの事業部で使ってみて良かったので、他もどうですかと展開していく感じです。もちろん費用が発生するものに関しては、似たようなものを3つ出して費用対効果を会社に提案し、その結果これにしましょう。ということはやっています。もちろん、会長・社長も色々情報を持ってきてくれます。こういうのが他社さんであるって聞いたから、うちで使えそうかどうか調べてみたらというような話は貰います。会長・社長から「これ使って！」というのは無いです。

■連絡のやり取りで工夫していることはありますか？

（武石さん）ツールとかは個人で使いたしてしまうとそれこそ他に共有が出来なくなってしまうので、全体で使っているもの以外は使わないように気を付けています。仕事する時は、誰かとシェアしながら、一人で案件を聞かない、一人で聞いても必ずチームに落としておく、ということをやっています。

（望月さん）メールには必ず事業部のメンバーが所属しているグループをCCに入れて送っています。おびただしいメールが入ってきてしまいがちですが、いざ不在メンバーの案件を掘り下げる時にメールをソートすれば、そこに至った背景が読み解けたり、どの位の量の仕事が誰に集中しているのかとか分かります。あとは朝礼を15分位やってその日の業務の内容や共有したい事などをミーティングして、それを事業部内

のメンバーに送りあってお互いどういう業務をやっているか見えるようにしています。また、夕方16時くらいになったら、全員今日何時位に帰るかや翌朝何時に何処にいるのかを共有して、全員が今日の夕方以降どの位仕事を抱えるのかを共有できるようにしています。集まらず、そこで入力して見える状態にしてあげればボリュームのある人がいる場合はその段階でシェアの相談をするという事をしています。Office365のTeamsでチャットをしたりグループメッセージをしたりしています。メールでのやり取りだと、それを追うのが結構大変だったり埋もれたりするので、そういったアプリケーションを使うと、画面下にバッチが出るのでメッセージがきたら分かりやすいのでそのようなツールとメールを併用しながら使っています。

■夕方以降の仕事のボリュームに偏りがあった場合、調整するのは上長ですか？

（村山さん）上長はあまりそこには関与していません。現場のメンバーが自発的に行っています。残業に関しても、上司の指示ではなく自分の業務量の中でどうしてもやらなければならないことがあるから残業するとか、今日は少ないから帰るとか、上司が割り振るというのではなく、自分で仕事をコントロールしてやっています。当然、残業時間の管理は上司がしていますので、業務のバランスは見ます。

■スリークォーター制度とフィックスタイム制度を使う前と使ってから働き方はどう変化しましたか？またどのように変えましたか？

（武石さん）私は働き始めてからスリークォーターでいる期間の方が長いです（子供3人）。

以前は時間に制限が無かったので、自分が好きなだけ仕事をするという感じでしたが、効率化を考え、この時間に何がはまるか、この時間に出来ることの優先は何なのかと順位を付けながら業務をしています。一個の仕事をする中でも優先順位があるので『優先順位を意識しながら』ということをやろうになったと思います。後は『人に頼ろう！』です。前は何でも自分でやりたいと思ってしまいうタイプだったので割と抱え込んでしまいう方でした。でも人に頼って人とシェアすることで全体が回るというのは実感としてあります。

（望月さん）以前は100%お客様の動きに合わせて自分を動かしていましたが、今はいかに人と共有していけるかが大事だと感じています。外勤でお客様と仕事をしていく以上どうしても自分の思い通りにコントロールできない事がほとんどなので、自分が担当で立っている以上、自分がきちんとやるというのが大前提であると思っています。自分もそうでありたいと思っていますが、物理的にそうもいかないことが分かってかなりジレンマがありましたが、他のメンバーに助けをもらうことを助けてもらいやすくするという事を常に心掛けてやっています。自分の生活の方でもいかに効率的に掃除や食事の用意をするかなどを考えながら色々折り合いをつけてやっています。復帰して半年ほどなので、まだ模索中なところもありますし、効率良く行うというのが常に頭にある状態です。

■この二つの制度を利用する際に、利用しづらいとか周りの目が気になったりしましたか？

（武石さん）一人の人間が持っていた仕事を分配しなければならぬので、大なり小なり周囲に負荷が掛かるというのは自覚をしているので、全く何も無いわけではありません。妊娠が分かった時に、これまでと同じように、ギリギリまで働いて退職しようという考えでいて、復帰した後もフルタイムは難しいし結局ご迷惑を掛けてしまうと思うので退職しますと当時の上司に伝えましたが、「産休育休は取れるから取ってみたら。復帰してダメだったらその時辞めたら」とおっしゃっていただいて、じゃあ取ってみようかなと思いました。上層部の方から「復帰に向けて難しそうなポイントがあれば先に話しておいて。」と言われたので、復帰後のフルタイムが厳しい…と相談したら、後にこのような制度を作ってくれ

ました。声を掛けてくれたことですごく気が楽になって、自分の上司や別部署の上司からもサポート頂いたのもあり、「産休育休を取って戻ってきてもらおうよ。」と周りからも言っていたので思い切って決断できたというのがあります。

（村山さん）たまたま、その当時の管理職たちが自分の所もちょうどお子様が生まれて、働いている奥様の仕事と家庭の両立が大変な様子に分かるタイミングだったのもありますね。

（武石さん）まず勇気ですね。周りにも申し訳ないという気持ちと、ありがたうという気持ちがあって受け入れていただいているところですね。

（望月さん）私は産休取得前に体調不良で強制的にお休みすることになってしまって、きちんと引き継ぎできず非常に心苦しさがありました。ただ、7名の先輩方が制度を利用していたので、自分もなんとなく将来利用して戻ってまた働こうと思っていたので、申し訳ない気持ちはありましたが、そこに臆する気持ちはあまりありませんでした。むしろ外勤営業として戻れるのかという問題が大きかったですが、働く時に自分が一番パフォーマンスを上げられる職種でしかも自宅から近い今の職場に上手くアサインしてもらえたので、あとはやるだけだな！という気持ちで戻ってきました。

（村山さん）会社としてはお互い様だから。これから介護とかも出てきて「お互い様で助けあえる会社にしましょうね。」と総務としては常に言っています。

■現時点で何か課題はありますか？

（武石さん）制度そのものへの課題はそんなに感じていません。自分で決めて帰る！というところなので、課題は無いと感じています。ただ、取得をする時に懸念事項が残っています。今取ろうかなという時に、メンバーが足りないとか多能化しきれていないとかという不安がよぎります。100%の状態に常におくのは難しいし、取得のタイミングをちょっとでも考えてしまうというのが課題です。皆さんが取りたいと思った時に直ぐ「どうぞ！」と皆で言ってあげられるような環境づくりや多能化を常に進めて行くこと。制度を取るだけの為ではないけれど、皆で業務をシェアしておく、多能化しておくということをしていけば、いつ誰が制度を利用することになったとしても、「どうぞ！」とすぐ言ってあげられると思います。

■多能化について、皆さん抵抗なく協力的に仕事を覚えるという体制ですか？

（武石さん）入社した時から既に工場ではやっていて、1個の案件を人とシェアしていくというのに対しては抵抗無いです。入社当初の制作部は自分で最初から最後まで自分でやるというのが基本ベースだったけれど、そこから人数も増えて、スピード感をもってお客様のスピードに答えられるには一人の人が抱えてはダメです。ただ、皆で多能化を実行しなければならないので、それぞれ大変だと思いますが、理解はあると思います。また、実行するタイミングをどうするかは日頃打合せをしたり、今期も多能化の目標を大きく掲げていて、人をここに入れる為にはどの期間・部分を調整して出す側と受け入れ側両方の擦り合わせが必要で、どの程度まで覚えさせるのか、という目標決めに綿密に相談した上で実行しています。多能化はコミュニケーションの量にも拘わっていると思います。

（村山さん）水上印刷は組織変更がとても多い会社で、2か月にいっぺんどこかで誰かが異動しています。それが何故かという、お客様の状況で事業部からとか制作からどんどん人が動いていくからです。そうすると多能化も何をもって感じて、頻繁に動くので動くことに抵抗が無くなってくる。そうすると業務もシェアとか違う所の仕事をする事に抵抗が無くなってくるのかな。

また、水上印刷では就労時間の10%を未来への投資ととらえ、年間200時間の勉強を目標としています。皆で一緒に勉強していれば、会社の目標は今年はこのだという事を共有しているので分かりやすいし、自分が今多能化・共有化に取り組

むのは、この目標に対して必要だからと共有しているから理解も早いし抵抗も少ないかもしれません。

■お客様から勤務時間に関して理解・協力はありますか？

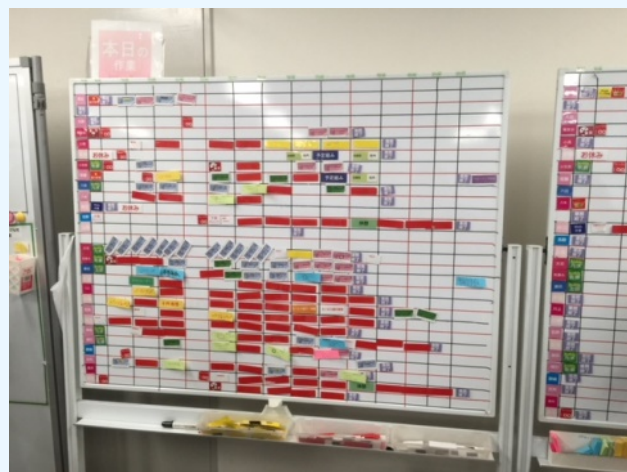
（望月さん）協力していただいている部分もあります。お客様もお子様をお持ちで、お互いにそこまで仕事を完結させましようとか言ってやっていますし、もし夕方から打合せの場合は、お客様も自分が夕方には帰る事を知っているし、他の者に受け答えできるようアサインしています。どうしてもの場合は対応するようにしています。

（村山さん）昔に比べて、各社女性も多くなっているのので理解もあると思います。

また、会社として制度を作ることで言いやすいのかもしれませんが。スリークォーターって珍しいものではなく、名前が付いているだけ。

（望月さん）時短をスリークォーターに言い換えることで言いやすいし聞こえがいい。時短はフルタイムの人より何か欠如しているようなマイナスイメージを受ける。時短と同じことなんだけど、それはそれで制度として成り立ってるかなと思う。だから聞こえの違いでお客様に申し上げる時も多少違うのかなって感じます。印象も違いますね。

（村山さん）名前の付けかたって大事で、勉強会の研修を取りまとめるチームは“ひとづくり事務局”でイメージしやすいし、改善もローマ字で“KAIZEN”でかっこよく分かりやすい。こういうのって凄く大事かもしれません。



本日と翌日の作業スケジュール
担当者とパディを組む方の氏名の横に、時間毎の作業スケジュールを表示。
誰が何をしているのか、どのくらい作業があるのか見える化し、夕方に調整を行う



スケジュールに貼る札
作業工程の他に、「サポートして欲しい」「サポート出来ます」の札もある

■KAIZEN30について教えてください

(村山さん) 教育やコストなど色々チームが分かれていていきます。業務改革も中に入っています。

(武石さん) “KAIZEN”はとても細かくて、中にはマニュアルをつくるだけのものもあって、多能化をする為にはやはりマニュアルが必要。しかし業務をしながらマニュアルを作るのは大変なので、それを“KAIZEN”の中でしっかり枠を取ってマニュアル作りの時間として確保するようにしています。今日は“KAIZEN”の日と決めてその時間作り続けるとか。普段業務をしている中では出来ない事。でも必要・重要な事というのが30チームに分かれていて、生産性を上げるためにはどうしたらいいか？じゃあ生産性を測る為のシステムを作ろうというのも一個チームを作って、業務分析から課金体制にする（生産性を料金に表す）というチーム。今期は分析を出すところまでやり、来期は分析の結果、例えば打ち合わせに時間を結構使った、じゃあその打合せは何の打合せなんだろうかと分析を行って、無駄があれば無駄を省くし、知らない手配に誰かが埋もれていたとなったら、その埋もれた時間の手配は何だったのだろうかと分析してそれを次の項目として“KAIZEN”としてチームが一つできる。なので、チーム数は変動します。目標達成や改善できれば減るし、課題があれば増えます。KAIZEN事務局があって、事務局が今年はこれに力を入れましょうとかこれは終わったからとか統廃合とか運用をしてくれます。

■水上印刷さんのおもてなしの精神が凄いですね

(村山さん) おもてなしについては、会長が他の会社でおもてなしを受けて凄く嬉しかった。自分が嬉しかった事を来ていただいた方にも経験して頂きたいという事でおもてなしをしようという事になりました。お客様がお見えになって「いらっしゃいませ」とお迎えする。それを続けていくと自分たちの文化になって行く。見学の際に全部総務が案内するとか管理職が案内するというよりも、その部署の事はその部署の人が一番分かっているのだからという事で、現場のメンバーが自ら説明を始めました。最初は先輩相手にトレーニングしましたよ。話がまだ



会長が海外の会社で受けたおもてなしに感動し、自分が嬉しかった事を来ていただいたお客様にも経験して頂きたいところから始まった。

ろっこしいとか、長いとか表情が固いとか色々指導が入って、やっていくうちに慣れていくし、やっぱり工場はお客様が来てくれるのは嬉しいそうです。自分の仕事を説明できるって凄く励みになるからって。もちろん業務の間での対応なので大変だけど、いい効果もあります。

制度についてはボトムアップだけど、企業文化についてはトップダウンだと思います。

女性も全く差が無く働けて同じ評価であれば、「女性活躍」と特別言わなくても、経営者がその感覚でいてくれれば、会社に入ってくる女性男性は別に意識する事でもないかなと思います。

また、水上印刷は日本一勉強する会社で、個の能力をフルで発揮してもらわないと強い会社は作れないからとにかく日本一勉強する会社になりましょうというのが企業文化。こういったものの発信は中々下からでは難しいですね。

■勉強する時間の200時間とはいつやっているのでしょうか？

(村山さん) スケジュールを組みますが、基本業務内です。内容によっては残業になるものもあります。会社で決まっているのもあれば、それぞれの部署から今うちの業務でこういったのが必要だから研修探してとか、こういうのに行きたいから申し込みますというのがあります。外の研修を受けに行ったら良かったから社内に講師として呼んでくださいという自発的なものもあります。

■最後に

社員みんなで、やってみてダメだったら修正しようとか、組織がすぐ変わるのでそれに合わせて制度も「足りなかったらこうしよう」と、走りながら考える毎日です（笑）。



interviewer
石井・小川・佐藤・染田・工業会 西村



▶ 第一生命保険 株式会社

▶ 創業 1902年9月

▶ 従業員 57,266名

▶ インタビュー

柏常総支社 副支社長 小田耕造様

営業 飛田綾子様

団体保障事業部の取組みについて

団体保障事業部は、企業の福利厚生制度として運営される「グループ保険」の引受から保険金の支払までを担当している部門ですが、今回はこのグループ保険の引受の事務（いわゆるバック陣をやっているところ）を行っている部署の取組みになります。

始まりはトップダウン

事業部の生産性向上取り組みの一環として行われた組織改編がきっかけで、2012年に事業所・担当の統合がありました。それに伴って、企業と直接やり取りをするコンサルティング担当と、営業の事務（以下ミドルと記載）、保険の内容を間違えの無いよう管理する本社事務が同じ組織になりました。事業所の統合と3つの事務を一つに集約（以下、垂直統合と記載）するにあたっては、当然人の効率化をあわせて行うということが、会社の決定（トップダウン）としてありました。

山積する課題（マニュアル作成の背景）

垂直統合をするにあたり、59名から47名に減少。業務がマニュアル化されていないものもあり、長年のベテラン社員の知識とスキルに頼る体制になっていたこと。また、同じ業務で複数あった組織や部署を統合したことで、同じ部署の中で処理方法や基準が異なるということが顕在化しました。そこで、直接お客様に接したことがない「本社事務（バック事務）」をしていた人も垂直統合することによって、直接お客様とやり取りすることにし、業務の幅を広げることになりました。

思いを伝える（ビジョンの共有）

今回垂直統合をしたことで、お客様にとってもメリットが生まれ、さらに内部の生産性の向上にも繋がるということを『自分事化』してもらいたいということで、部長や管理職から、会社の方針を社員に話してもらうために個別の面談を行っていきなかに、少しずつ変化が始まりました。

新体制の安定運営に向けた取り組み

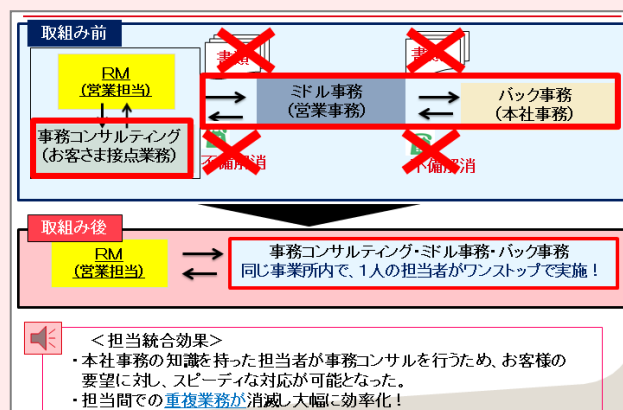
取り組みの柱として、『自分事化』と『スキル移転方法の採用』があります。

『自分事化』がうまくいくためにはまず自発性がなくてはならないので、自発的にPDCAを回すために、トップダウンで始めて、ボトムアップで進めました。ボトムアップですめる過程では、お客様接点のスキルを向上させましようとか、トークスクリプト（電話で何とえばいいのか？）の作成など、自分たちで決めていかなければならないということです。スキル移転方法は、ベテランにマニュアルを作らせるというのが普通の発想かもしれないのですが、教えられる人にマニュアルを作らせるというように指導していきました。新しい人が入ってきても使いやすい、新任者目線でのマニュアル作りを目指し、毎日の実務に完全にリンクした形のマニュアルにしていきました。どうしても、わかっている人が作ると大きなことから書く、細かいところまで行き着かないので、毎日やっている目の前の業務からマニュアル化し、繋げてい

く方が実務に携わる人は使い易いです。そこがうまくいった要因なのかなと思います。

マニュアルは随時修正などを加えながら、みんなで作っていくという形です。

成果ですが、取り組み前は、営業担当はお客様に接するなかで事務的なことが発生します。それまでは受けたことを事務所に持って帰ってきてミドルに伝え、本社に持っていくという形だったのですが、取組後は、営業から伝えられていたことを直接ミドルが受けるように変えました。それによりバック陣のお客様接点が増えることになり、そうすると営業担当に時間の余裕ができ、色々な形の動きができるようになったという効果が得られました。その他にも取り組み前は、担当間での重複業務がありましたが、重複を削減し効率化できました。



付随業務ダイエット＝仕事ダイエット」の取り組み

垂直統合をすると話し合うことが大切になります。ルール決めや、今までやってきたことを変えるのには抵抗があるので、丁寧なコミュニケーションを取る必要があります。それによって会議や打ち合わせが増えていくのですが、会議のルールを作って効率化しました。

- ・会議は議論の場とし、連携はメールで済ませる
- ・会議の資料は事前に連携し、目を通してから参加する
- ・遅刻厳禁、5分前に集合する
- ・会議のアジェンダを事前連携し、項目毎に決めた時間配分を厳守する
- ・会議時間は1時間とする

完璧にできているわけではないですがこういう考え方で行っています。

ガンバルタイムの取り組み

特別な事務処理スペースを別に設けて、そこに行って仕事をします。

場所を変えると集中できるので、自分のデスクに「ガンバルタイム中」のカードを立てて、専用席に移って、集中して仕事を行うという取り組みです。電話で仕事が中断することが多いのですが、本来は電話による業務が極小化すれば常にガンバルタイムにできるのです。メールであれば処理の仕方によって自分で効率よくやれます。

柏 常 総 支 社 の 取 組 み に つ い て

■教えられる人がマニュアルを作るというのが目から鱗だったのですが、これは入社何年目くらいの新人の方が作っているのですか？

垂直統合したことにより、業務がオーバーラップしたので新任者が作っています。わかっている人が作ると学術書になってしまいがちですが、新任者がつくれば実務目線になるので実用書になるわけです。

■マニュアルは特定の人作りがちですが、みんなでマニュアルを作るというのが素晴らしいと思います。

マニュアルは「見える化」していて、その都度、担当者が更新することです。

掲示の仕方や表示の仕方などを、打ち合わせをしながら決めていったと思います。マニュアルは40名で分担し作成しました。新任者が教わる都度マニュアルを作成し、皆で加筆修正、更新していきます。

■「ガンバルタイム」についてですが、業務効率を上げるために集中する時間が必要というのは素晴らしいですが、ガンバルタイムに入られている方がいる間、周りの方がその方の業務をカバーするというようなタイミングが発生することがあると思います。その場合はさきほどのマニュアルを活用されたり、日々のコミュニケーションで助け合うという雰囲気が出てくるのですか？

それぞれが『自分事化』しながら、業務を自分でまわしていくことと、周りとの協力して一緒にやっていこうという風土作りを心がけています。ガンバルタイムは原則1時間なのですが、回数制限のルールはありません。お互い様というのがベースにあります。

1つの業務を大量に処理しなければいけないとか、集中して考えたいとか、あとはそれぞれ持っている締切等に合わせて活用しています。



特別な事務処理スペースを設け、電話や相談などで業務が中断されない環境を整備。自席に「ガンバルタイム」のカードを立てて専用席に移動し、1時間集中して業務ができます。

■残業は多いですか？

働き方の変化ということ言えば人員が2割減ったにもかかわらず、全体で月間2時間程度の残業で吸収できています。2割の生産性が上がったということです。

全社で推進していることは、有休休暇は65%以上取得、計画公休を6日間義務づけています。夏期休暇、年末年始含めて9日間取るようにしています。それとは別に4日間の休暇をとるようにしています。「いきいき休暇」という名前をつけています。

■お休みをした場合、誰かがその方のバックアップをしているのですか？それとも完全に個人の仕事ですか？

お客様からの照会などが入ればそれは別の人がすぐに対応しています。それができる体制をとっています。

■柏常総支社の女性の比率はどうでしょうか？

女性は非常に多いです。営業と事務をあわせた支社全体の95%が女性です。

■そうすると結婚して退職や、産休を取得する方が多いと思われるかもしれませんが大変ではないですか？

積極的に休みなさいと社員には指導しています。

以前は産休に入るときも、産前休暇ギリギリまで働いてほしいとか、育休も全部取るの？とか、時短で働いてもらうと困るとか言っていたのですが、今は産休・育休は本人希望を優先、時短で働いている人も何人もいます。ある程度、ボリュームができればそれがお互い様で普通になります。各担当に時短で働いている人がいるので、時短の方だけで仕事ができるようになってもいいと思っています。

■育休制度を利用していない人と利用している人との間で不公平感がありますか？

ありません。時短は当然勤務時間に比例して給料が削減されます。また、勤務時間も5時間と6時間を選択できるし、7時間で残業無しにすることもできます。5時間勤務の方には、こちらからそろそろ6時間勤務にしたらどうかというような話をしたりもします。

■結婚や育休についての話題は御社では当たり前の会話という感じがしますが。

いつから産休に入るとか、育休はいつまで取るとか、それは当たり前の会話です。

休んでいる時にLINEで復帰の時期を確認したりもしています。

■「VC活動」について詳しくお伺いできますか。

VC活動についてですがVC活動とはValue Creation活動の略です。

本社と現場、全社横断的な取り組みということで、トップダウンとボトムアップを合わせた形でワークスタイルを変えていくことが基本的な考え方です。今の働き方改革は、勤務時間についてが強調されていますが、本質は「仕事を効率化して生産性をあげる」ということです。

■毎日仕事を楽しく行う上で今一番大事なことは何ですか？

一番大事なことは風土変革ですね。

それは私の中で言うと、自己責任・受信者責任ということの基本にした仕事の仕方ができるかどうかです。様々な業務指示が色々な部門から、あるいは上司等からあった時にそれを受け止めた人が自発的に動けるかどうか、それが全体組織の一人ひとりに行きつければ、中間的に「やった」か「やってない」かを管理する業務がなくなる、つまり自己責任原則・受信者責任に基づく仕事の仕方をそれぞれの人ができるようにしたい。メールが多いというけれど、多いかどうかはちゃんとまずは全部を見るという仕事の仕方をしなさいという指導をしています。指示があっても返信がなく、確認がいてもまだ返信がありません、というようなことがあると2度・3度やり取りが発生します。だけど必ず開けて必ず実行するという信頼感のある風土があれば1回で済みます。

■どうやったらそういう風土にできるようになるのでしょうか？

ある意味ほったらかしにするということをやってみることで。督促をしない、やっていなければ、通知がいつているのになぜやっていないのか？そういう仕事の仕方はおかしいね、という指導をしています。

■それによって変わっていったという実感はありますか？

前は凄くそういうところが弱かったのですが、今は徐々にできるようになってきています。電話よりメール、メールより通知。通知というのは全体のデータベースで、掲示板みたいなものです。そこに載せたものはみんなが自動的に見に行くようになれば、その人の仕事はその掲示板に載せるだけでよくなる。

自分で情報を見に行くと、仕事が自分事化し段取りをするようになります。掲示板を見たり、メールで指示が来たら、自分でその仕事をいつやろうかと段取ることができます。ただし電話は相手の仕事を中断させることになるので一番だめです。「通知」と「その人と顔を合わせる事」この2つが大事です。

■通知のシステムのようなものはありますか？

全社のものもあるし、各部署毎、弊社でいえば柏常総支社の掲示板があります。掲示板の中には業務の連絡やいわゆるQ & A、ライブラリーのような資料関係も入っています。それを担当毎や日付け毎にして、確認する仕組みがあるので、そこに載せればいいのですがエンドユーザーが見に行かなければゼロなんですよね。何も起きない。みんなそれが怖いので電話をしてしまうんです。

■見たかどうかチェックしてしまうんですね？

指示業務だと、必ず締切りがあるので、それまでに「〇〇を下さい」となり、出来たか出来ないかは結論を見ればわかります。

みなさんが締切通り仕事ができるようになれば、締切を管理する人もいなくていいんです。あるいは締切りを過ぎたらシャットアウトしてしまうとか。

そういう風に変えていかないと、やってなくても電話で教えてもらえたり、締切を延長してもらえたりでは、みんな守らなくなります。

■そういう風土が出来上がっていれば、慌てることもなくなりますし、段取りができれば、休みも取りやすくなりますね。

それぞれが段取りしやすくなります。自分で段取りながらやる仕事だとやりがいもあります。

そうすると達成感とか自己満足というか、自分はちゃんと仕事をしているという満足度が高くなりますね。仕事もし易くなければ満足度は高くななくて、満足度が高くなければその仕事を楽しいとは思えないという風に思っています。

■小田さんのお話を聞いていると、自分で自分の満足度を作るというのがすごく大事というのが良くわかりました。

環境を作るのは周りが作るのも、その環境に満足するかどうかというのはまた別の問題なんです。せっかく良いと思って作ったのに、あまり良い反応じゃないというのはよくあります。

PDCAは常にPから参画するというのを常に意識するということです。

たとえばどのような環境を作るのが良いかという最初の計画から参画すれば『自分事化』しますから。そうすれば、自分が言った意見や自分が投じた一票があるわけです。

そして、それを止めてはだめなんです。継続して、もっと良いものがあるよ、もっと良いものにしようというスタンスでやらないと、意見言ったからいいでしょということになってしまいます。



 interviewer
石井・篠崎・加藤・山本

株式会社 千修

平準化



多能工化



▶株式会社 千修

▶創業 1931年11月

▶従業員 200名

▶インタビュー

取締役 総務本部本部長 三浦俊一様
執行役員 総務本部副本部長 板橋良浩様
総務本部 総務人事部 部長代理 吉澤正人様
営業本部 営業第三部 鈴木いづみ様

■業務の平準化とは、具体的にどういった取り組みをされているかをお聞かせ下さい。

大きなものを一つというのではなく、色々なことがあつてのことですが、一番端的なものとしては、仕事の量に合わせた組織にするということです。難しいことではあります。

■仕事量の把握はどのようにされていますか？

上層部の人間が仕事量を見てどれ位人をあてがうべきかを判断しています。我々の企業の規模感では容易なことではないのは確かで、最終的には皆頑張ろうということにはなってしまうのですが、それでも各部門長が采配を振るうことは多いです。特定の人や業務に集中してしまうということは起きやすいものですし、その人やその業務を誰か他の人がサポートできるかという点もたやすいものではありません。

ただ、ある部門の例ですと、ユーティリティープレイヤーを育てようという考えの元でジョブローテーションを行っています。この仕事はこのセクションの人間しかできないというのではなく、隣のチームや隣の部門のものも対応できるようにしています。大きな部門間というよりも小さなチーム間で人を動かして、業務を実際に経験して学びます。そうすることで、隣の部門で業務が輻輳している時でも、以前に業務経験がある者がサポートでき、限られた時間の中でも対応ができるようになります。

■定期的にジョブローテーションを行っているのですか？

人のシャッフルは、4月の人事のタイミングで、ここは2年経験したから今度はこちらでなど、その部門のすべての仕事ができるように育てていくというやり方です。隣の業務が輻輳しているのでサポートするというのは、部門長が臨機応変に判断しています。

■育成期間は大体2年位ですか？

さきほど例で出した部門は仕事がルーティンで回ってくるようなセクションなので、2年やれば一通りのことができるようになります。女性の多い職場なので、産休などで人が抜けることも生じますが、その際に他部門から人を補充するのではなく部門内の人員配置換えのみで対応することも多いです。現在は2・3人時短勤務や育児休業中の者がいますが、人の補充などはしておらず、部門長の裁量で対応しています。システム化や業務の細かい改善・業務の共有なども随時しています。

■平準化やジョブローテーションは以前から行われていたのですか？

ジョブローテーションは営業含め以前から行っていますが、平準化を意識して、ユーティリティープレイヤーを育てようという取り組みは、5～6年前からです。育休や時短勤務者が増えてきたという背景があり、その部門の本部長がそのような方針でいくことを決めました。いかに人を増やさずに仕事を効率的に回すかということを考えたのだと思います。人が抜けたら人を増やすということができればよいですが、なかなか事情が許さないこともありますので、それなら皆で手分けしてやろうという考えです。

■ジョブローテーションを行ったことでどのような効果がありましたか？

結果として、残業時間が減りました。仕事はやりようと思えばいくらでも遅くまでやれてしまうものですが、ほぼ定時で終わるような一日の設計を意識付けさせて、月末月初の忙しい時期は多少残業するとしても、それ以外はほぼなしで回している状態です。

■具体的に意識付けのためにどのようなことを行っていますか？

部門長が今日は何時と表明しています。この業界では以前は、遅くまでやる＝頑張っているという風潮でしたが、今は違います。遅くまでやっている＝能力がない、ということにとられかねない。部門長の方針に従って、今日はこの仕事を何時までに終わらせるという目標を各人が持って仕事を進めています。

■そのような考えは全社的な風土として染み込んでいるのでしょうか？

営業などで、遅くまで残業している者はいます。残業の多い者は、往々にして自分で仕事を抱えこみがちです。ある程度ベテランの社員に多く、若い社員にはあまりそういう人はいません。昔は、上司がいるからなかなか帰れないといった風潮もありましたが、それは段々改善されてきました。残業が多い社員に対しては、仕事の進め方を指導していますが、なかなか変わりません。営業には営業補助の人を付けているのですが、そういった人は他の人に仕事を任せることをせず自分で全てやろうとするスタイルが染み付いていてなかなか抜け出せません。

■営業部門はチームで動いているのでしょうか？

売上の大きいクライアントはチームで担当していますが、そうでないところは一人で担当していることもあります。管理職（部長）はいますが実務までは行わないため、一人で抱え込むことになりがちです。

■月に2回のノー残業デーを設けていると伺いましたが、これについて教えてください。

ノー残業デーは社長からの発案で、全社的に行っています。昔は、ノー残業で今日は帰りましたとはなかなか言えない状況でした。しかし、現在は、iphoneを従業員に支給しており、退社後であってもちょっとした対応ならば可能なことと、お客様も昔ほど夜中までやらなくなってきたということがあります。

ノー残業デーは社員にも評判がよく、皆サッと帰ります。ノー残業デーの日は、朝と終業時（5:30）に「今日は6時に帰りましょう」と放送が流れます。ノー残業デーは形骸化しがちと思っていましたが、実際にやってみると、あっさり皆帰っており、社員一人一人は本当はそのような気持ちだったのか、と思いました。現在、1年3か月ほど続いています。最初はやらない人もいたのですが、経営会議の場で、やらない部長・本部長に対して、社長が「なぜやらないのか？」とガツンと言い、そこからきっちりやるようになりました。ノー残業デーの日にちは全社一律です。

■一般的にノー残業デーでも管理職は帰れないことが多いようですが、御社はどうですか？

管理職から帰っています。どうしても残業しなければいけない場合は、本部長の決済がないと残れません。6時きっかりとはいかないまでも、6時半にはほぼ皆いない状態です。

■営業部門でノー残業デーを実施するのは難しいと感じますがどうですか？

トップがやると決意し、会社を効率経営する上でそれが必要であると認識し、それで社員がやる気を出すことが重要だと思います。そして、実際にやってみて、回らない場合はなぜ回らないのか、問題点を洗い出すことが重要だと思います。10年20年前ならば話は違うかもしれませんが、長時間労働がセットで語られてきた業界で、今の時代でもその状態で果たしているのかというのは皆考えていることだと思います。どこまで腹を括ってやるかだと思います。

■ノー残業デーによる弊害（お客様に迷惑をかける等）はありましたか？

そういうことがあれば経営会議の中で出てきて「じゃあ見直すか」ということになると思うのですが、そういったことは今のところありません。イベントがあったり、お客様に何か迷惑をかけるようなことがあれば営業部門で判断して残る場合もありますし、連絡が取れなくてトラブルに繋がったということは今のところ聞いていません。

却って、ノー残業デーによって、プライベートの充実が図れているようです。社内にサッカー部がありますが、終業後に試合などが開催されることもあります。会社主催ではなく、せっかくノー残業デーだからやろうということで自主的にやっているの、いい方向に進んでいると感じます。そういったことが、社内コミュニケーションを良好にすることに寄与していくかもしれないですし、時間を有効に使ってもらえることがうれしいです。

ここで時短勤務で内勤外勤勤務をされている鈴木さんにお話を伺いました

■時間の制限がある中で、仕事上で工夫していることはありますか？

時短で育休から復帰し、振り上手になりました。自分は年次がある程度いっているの、若い人が同様にできるかという難しいかもしれませんが、手が空いていそうな人に目をつけておき、すぐ仕事を振れるようにしています。また、時間を常に意識するようになったので、何時までにこれを終わらせようとか、できなかった時でもすぐに切り替えて、厳しそうだと判断した時点で、明日でも大丈夫ですか？とすぐ確認するようになりました。絶対に今日やらないといけないものと猶予のあるものは切り分けて、周りにも告知しておき、優先順位を明確にして取り組んでいます。時短する前は、多少猶予のあるものでもとりあえず今日やっておこうといったことがありましたが、時短になってからはメリハリがつけられるようになりました。育休前後で同じ部署なので、そんなにブランクを感じず働いています。担当しているクライアント

トさん（金融関係）も業界の特性上、朝も夜もきっちりして夜遅くまでダラダラしていないですし、女性も多く、お客様の中にも時短されている方がいらっしゃるの、お互いの気持ちを理解しながら、お互いに「これだけはやっておこう」などと仕事を進められています。お客様の中には夜遅くまで働いていらっしゃる方もいますが、理解して下さっているの、その分こちらもカバーしようという気持ちで日頃から取り組んでいます。

■いざという時に他の人に仕事をすぐ振れるようにするために、日頃どのように仕事を共有していますか？

仕事の見積、印刷物のスケジュール、今進行しているものの資料などは全て共有サーバに保管しており、何かあった場合でも、「ここを見て」と伝えれば誰でも分かる状態にしています。自分だけしか分からない状態にしないというのが自分の部では浸透しています。ルール化している訳ではないですが、その方が皆にとって都合がよいので、自然とやれています。新入社員や異動してきた社員でも引き継ぎしやすいです。入社時からやっていた訳ではないですが、金融業界のクライアントが増えてきて、管理がしにくいということになり、その当時の部長が始めました。情報を残しておけるということ、同じ業界のお客様が増えた時に事例などを転用できるというメリットがあります。

■二人体制でお客様を担当しているという訳ではなく、基本は一人で担当ですか？

基本は一人で担当していますが、部長とは連携しており、部長に届け物をお願いしたりすることはあります。そこは理解をして頂いており、相談もしやすい関係です。

■他社での取材で、「育休復帰後、始めは周りの協力を得ながらなんとかやっていたが、軌道に乗ってくると、実際は密度高くギリギリの状態でしたとしても、そうは見られなくなり、仕事量が増えてしまって始めよりも大変になった」という方がいらっしゃいました。そのようなことはありますか？

私は、今年から上の子が小学校に上がったのですが、毎月何かしらの行事があって、それが大変と感じています。保育園の時は自分の最大量で仕事をしていましたが、見てくれている人は見てくれていると感じていました。育休前後では、生きているスピード感が違うと思いますし、今は短時間でうまく処理できるノウハウが身についたと思います。時間のおしりがあることで、1時間かかっていたことが30分でできるようになりましたし、無駄をなくしたり、事前の根回しをしたり、今日中にやらないといけないかを確認して優先順位をシビアにつけるようになりました。ただ、今日じゃなくいいやが続いていくとだんだん溜まっていくのがこわいので、今日中でないタスクも全て書き出して管理するようにしています。全社的にも夜ダラダラやらないという風潮があり、遅くまで残業している人がいると上司が「今日中に必ずやらないといけないか」を確認したりしています。



interviewer
後藤・加藤・佐藤
工業会 西村

三州製菓 株式会社

多能工化



平準化



見える化



▶三州製菓 株式会社

▶創業 1950年7月

▶従業員 243名
(従業員女性割合 75%)

▶平均勤続年数
男性：11.9年 女性：8.5年

▶インタビュー
監査役 板垣千恵子様



■『一人三役制度』が生れたきっかけ

弊社は、7割強が女性従業員です。社長が「女性は優秀である」と常々おっしゃっており、7割もいる女性の力が存分に発揮できれば会社にとって大変有意義なことです。女性が働きやすい職場や助け合う風土が重要となります。そこで、自分の担当以外に2つ以上の業務を担い互いに助け合う「一人三役」を推進することになりました。

製造現場では誰かが休んだから製造できないという事がないように、「多能工化」が進んでいました。それを事務職をはじめ全社にも広めようと「一人三役」と名称を改め取組むことになりました。ただ、「一人三役」を推進しようという声がかけても定着しません。そこで、具体的に実行するための組織「一人三役推進委員会」を設置し周知活動等を行いました。委員会は部門横断型で社員自身が委員会を組織していますので、社員間への浸透は早かったと思います。

■まず実行してみる

まずは総務が実際に「一人三役」を実践しました。元々総務では1年～3年で配置転換をして業務交代を行っていたので、担当以外の業務を担える(二役目)社員が多く、三役目は他部署に期間を決め研修という形で業務の習得をしていきました。研修に行っている社員が担当している業務は「一人三役」で複数人がフォローをしました。実践して1年程立った時に、「残業が減った」「コミュニケーションが良くなった」「有休がとりやすくなった」という声があがり、それが他部署へも広がっていきました。

小さなお子さんのいるパートナー社員からは「子供の具合が悪い時など、急にお休みをしても仕事の心配はいらないからお休みしなさい」と言ってくれるので、大変に助かっています。」という声があり、「一人三役」を実践して良かったと思います。

委員会等の周知活動もあり他の部署でも広がっていきました。また、「一人三役」をやることにより、別の視点から業務を見ることが出来るので、業務の見直し、改善や効率化にも繋がったと思います。

■苦勞したことはありますか

「なぜ、自分の業務以外に他の仕事を覚えなければならないのか」「メリットがない」という意見も多くありました。

「一人三役」を受け入れて納得してもらうことが苦勞した点です。

基準表

ランク	基準内容
1 新人	研修・教育段階にある
2 見習	指導下であり、部分的に実務を行える
3 補佐	業務のほとんどを習得して、一時的に代行できる
4 担当	責任を持って、業務を遂行できる
5 玄人	落ち度・難点が無く、円滑な業務を遂行できる
6 達人	手本となる水準の熟練度で仕事ができる

【一人三役表】どのような仕事があり、誰ができるのかが目でわかるようになっている。それぞれの熟練度に応じて6段階で区分され各自のスキルもわかるようになっている。

■ベテラン社員から「これは私の仕事」という壁を感じることはありますか

ありました。しかし、「これは私の仕事」と抱え込んでいると大変なのは自分自身です。具合が悪くても休むことさえ出来ず、また、長期の休みを取っても出社したら机の上は書類だらけ、急ぎの書類が回ってなくて迷惑をかけることもあり得ます。

「一人三役」と定期的な配置転換を行う事で抱え込みは無くなると思います。

■一人三役を行うときに、業務の引継ぎ書はありますか

業務マニュアルと連絡ノートを活用しています。商品の在庫状況や当日必ずやっておいて欲しい事などを記入しておきます。当日代行者はノートを確認しながら急ぎのものから執りかかります。また、業務代行をして気づいた点など記入し担当者に渡します。

■一人三役制度を取り入れる上で、ポイントとなることはありますか

継続することが大切だと思います。継続して、励ましたり、改善させたり管理するところがないとダメだと思います。当社でいうと、委員会にあたります。

委員会は月一回、就業時間内に委員会を開催します。委員会では年間目標があるので、達成状況の確認や必要な情報を委員で共有します。周知はポスター作成やグループウェアの活用、朝礼等で行っています。

■一人三役を行うにあたって業務の平準化(棚卸)以外の取組みはしていますか

一人三役を行う時間を1週間に1時間必ず設けています。社長以下、習得状況を入口のホワイトボードに記載し「見える化」をしています。

■有給休暇取得率と部署によりばらつきはありますか

全体で2017年7月時点83%です。全員に配布される手帳「事業計画書」に社員の連続有休休暇(10日連続もしくは5日を2回に分散)が記載されており、有給休暇取得を奨励しています。製造現場では作業状況により希望した日程が取得できないこともあるので、分散して取得する方が多いです。

■コミュニケーションをとるときに工夫している点やツールがありますか

上司と部下との面談があります。部署によって違いますが、毎月行っている部署もあります。何気ない話の中に深刻な悩みがないか注意をして聞くことが大切です。また、よろず相談所も設けており、どんな些細なことでも相談できる窓口を設置しています。

その他、年2回部署ごとの懇親会。旅行やボーリング大会、バーベキュー大会などがあり他部署間のコミュニティづくりに役立っています。

■男性発言禁止タイムがあるそうですが、どのようなものですか

若い女性社員が提案中に男性社員から否定され、女性社員がそのまま黙ってしまうという事があり、社長から女性社員が発言や提案しているときは男性社員の発言禁止タイムが設けられたことがあります。現在は、女性も男性も自由に発言し活発な意見交換をしています。

- 2014年 「埼玉県多様な働き方実践企業」プラチナ認定
- 2014年 経済産業省「APEC女性活躍推進企業50選」(日本5社)に選定
- 2016年 埼玉労働局女性活躍推進企業認定段階3
- 2016年 内閣総理大臣「男女共同参画社会づくり功労者」
- 2016年 女性活躍の行動を宣言「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会にて、女性活躍の行動を宣言「女性一人一人の潜在的能力を引き出し、女性が活躍できるイキイキとした、働き甲斐のある職場を目指します。そのために、育児、介護などをサポートできるワークライフバランスの取り組みを行います。社長は、女性活躍が会社の基本方針であることを社内外で繰り返し宣言し、経営会議に出席できる女性幹部の割合を、2020年までに35%を目指します。また、女性活躍を推進する「男女共同参画推進委員会」をサポートします。」



 interviewer
染田・加藤・佐藤



▶トッパン・フォームズ株式会社

▶創業 1955年5月

▶従業員 1,897名

(従業員女性割合・正社員 20.5%)

▶平均勤続年数(正社員)

男性：20.9年 女性：12.2年

▶インタビュー

I T 開発本部 D H 第二開発部

第二グループ担当課長

大串 美恵様

■数年前の女性活躍推進部会の成果物である「ロールモデル事例集」の中で、大串様がロールモデルとして取材を受けていた記事を拝読しました。育休後、最初は悩んだりもしたが徐々に短い時間でも成果を出せるような仕事の進め方のコツをつかめてきた、との記述がありました。育休前と後では時間の使い方でギャップがあったと思いますが、どのような工夫をされたのでしょうか？

人に振ることです。この時間に帰らなければならない、急にお休みを取らなければならない等で、自分の時間は限られているので、復帰した直後は、自分しか分からないということがないようにと決めて業務を行っていました。三回育休を取っていますが、最初に復帰した直後は、グループでやるというより、自分個人でここまでやる、という形だったので、他の人でもやれるような状態にしようと思いました。二人目の時に主任になって復帰したのですが、ある程度、グループやプロジェクトといったような固まりで仕事をするようになり、その時には、自分がリーダーという役割なので、それぞれのメンバーに振りやすくなりました。その前までは、振ってもいいのかなという思いがあったのですが、自分で全部やらないといけない、と思わないようにしました。

■育休前は、個人で仕事をするというかたちだったのでしょうか。

そうですね、最初に復帰した時は、システム開発などを一人でやっていて、あとは外注に発注するというやり方だったので、知っているのが私だけ、進められるのが私だけ、という状態でした。

■誰でも分かるようにするための、共有する仕組みはありますか？

基本的なところでは、資料を個人PCのローカルに置かず、サーバに置くようにしました。あとは、グループのミーティングなどで、グループ員の業務をある程度は共有できていたので、そうしたかたちで、少しずつ共有していきました。どうしても仕方なく一人でやっていたことは、上司に言って人をつけてもらったこともあります。後輩や、常駐の協力会社の方にもお願いしました。

■他社のインタビューで、人に振る時にスムーズになるように、日頃からコミュニケーションを大事にしたり、人の適正を見ている、というお話を伺ったのですが、何か大事にされていることはありますか？

コミュニケーションは絶対大事だと思います。急に振った時に、振られた側は、「えっ」という反応が出てしまうので、仕事の話に限らず、コミュニケーションを取って、こういう状態なんだ、と理解してもらうように働きかけています。最初に育休を取った時は、育休を取った方が片手くらいしかおらず、ロールモデルがいませんでした。なので、まずは、理解してもらうことかな、と思っていました。復帰した時に、上司がリハビリとして、あまり仕事を与えない方がいいのでは、と気遣ってくれていました。でも実際は、物足りなさを感じており、上司にもっと仕事を与えてほしい

とお願いしました。上司や周りの人とのコミュニケーションは、仕事の話だけでなく、自分のことを理解してもらい、急に振られた側にも拒否反応が出ないような人間関係を作っておくという点でも大切です。

■メンバーのスキルや希望を元に分担を決められているという記載もあったのですが、そのようにされた背景にはどういったことがあったのでしょうか？

メンバーが楽しそうに仕事をしていないなと思ったからです。希望を聞いて、きちんと説明して、納得してやってもらった方がいいと思い行いました。

■楽しそうに仕事をしていないように見えたというのは、どの辺りで思われたのでしょうか。

例えば、仕事の依頼をした時の表情であるとか、やらされている感がすごく強かったりとか、これをやることで、どうなるのかが分からないままやっているとか、成果・最終ゴールまでの過程のどこにいるのか自分の位置が分かっていない等です。そういう状態だと、先が見えなかったり、毎回作業だけ入ってきて、何のためにやっているのかが分からないといった状況に陥ってしまいます。協力会社の方が多いということもあり、そうした状況になりやすかったのかもしれない。

■協力会社の方ともそのような話をされるのですか？

協力会社の方にも聞きます。どういったスキルを身に付けたのか、自分がどうなりたのかということを上司が以前作っていたヒアリングシートを元に、聞きました。ただ、そこまできっちり書いてしまうと、うまくいかないこともありました。細かく書かないといけないシートだったので、「うっ」と思ったようで、今はなくなってしまいました。話を聞きながら確認していくのがいいのかなと思いました。

■面談でどのようなことを聞くのですか？

面談という形でちゃんと席を設けたのは、おそらく1~2回です。他は、あまり格式張らずに、システムの打ち合わせの後などに話を聞いたりしています。こういう仕事に、こういった技術がいるけど、この辺りをやってみる？といった感じで、どうことをやりたいのかを聞きます。

■制度を活用して、キャリアを積まれたこともあり、他の女性社員の方が相談に来られるという事があるのではないですか？

総務が、育児休業から復帰して半年の方に、研修を行っています。その時お昼休みに、先輩社員として、どういうところで困ったとか、こういう風にやっていったよとか、一時間位話をします。こうしたことに、6年くらい呼ばれています。悩み相談のようなかたちで、こうした時に、こういう気持ちになったけどどうですかとか、子供を優先すべきか、仕事を優先するかで迷ったのですが、という相談を受けたりします。

■時短を取られている方が、女性社員の11.3%ということで、とても多いなと思いました。

増えたと思います。私が初めて育休を取ったころは、出産を機に辞める人も多かったです。見本となる人もおらず、「続けられそうにない、よって辞める」という感じでしたが、ここ10年位で変わってきて、現在は復帰することが前提となっており、やめる/やめないではなく、どの位休むかを確認するのみになっています。

時短も取りやすいですし、取っても、望めばキャリアアップができます。私もお腹が大きい時に試験を受けたり、復帰した時に課長試験を受けたりしました。そうした環境に恵まれているというはあると思います。

また、上司に恵まれたというのもあります。コミュニケーションが取れていて、自分がこうしたい、こうなりたいという事を伝えられていました。

■女性だと、負担が大きいので管理職になりたくない、という人もいます。

今年位になって、女性社員から、課長試験をいつ受けましたか、どんな試験でしたか、という質問を多くされるようになりました。今までは、どちらかというと消極的だったのですが、考えが変わってきていると感じました。なぜ変わったのかというと、総務の取り組みがあったからだと思います。女性の管理職の育成研修など、いくつか女性専用の研修があります。そこで横のつながりもできますし、そうした取り組みの成果なのではないかと思っています。

■時短で働いていることに、引け目を感じないで働ける環境というのは、会社が作り上げているのでしょうか？それぞれの部署で工夫しているかたちでしょうか？

それぞれの部署の中で工夫してやっている感じです。ただ、時短を心置きなくとれるという状態はあまりよくないと私は思っています。時短で早く帰れる分、その仕事が他の方に回ってたりもするので、日々の感謝は忘れないようにしようとか、他の方にも言ったりしています。感謝の気持ちは表現することが大切で、それが仕事のやりやすさにも繋がると思っています。

■当社にも、時短勤務の人がいるのですが、なかなか時間通りに帰れないというのが、特に繁忙期はあるようです。御社はいかがでしょうか？

やはり調整しながらにはなります。ただ、私の仕事がシステム開発で、予定が組みやすく、得意先に左右されないのので、調整をしやすいというはあるかもしれません。それでも、時間通りに帰れない日もあるのですが、そうした場合は、主人にお迎えを変わってもらいます。仕事を抱えてしまっただけで、苦しくなるということもあるので、できる範囲をきちんと決めて、その範囲で業務を行い、やれないことは人にきちんとお願いすれば、時短でも帰りやすいのかなと思います。

■いろいろ悩みを聞かれています中で、こうした相談が多い、というのはありますか？

チーム制で、なかなか協力してくれないとか、この人はこう言ったけど、上との意見が違ふとか。あと、入りたての方は、優先順位が分からないといったことがあります。一通り悩みを聞いて、いつまでにやらなければいけないのかということを書いていくと、おのずと優先順位が見えてくるので、アドバイスします。

■チームのそれぞれの人が抱えているタスクは共有されていますか？

週報で共有しているかたちです。現在チームが二つに分かれていて、一つは私が見ています。この中にいくつかの開発項目が入っています。例えば、Aの開発は私ともう一人がやって、Bの開発は私と他の人がやって、という感じで管理をしています。なので、部下はけっこう相談に来ます。中堅には、どうなった？と聞きに行きます。

■ほとんど内勤になりますか？

新しいサービスを立ち上げたりしていると、お客様の売り込みや仕様決め、作るところまで全部任せられるので、そうした時はお客様先に行ったりします。

■内勤をされていて、周りの人が何をやっているのか（作業内容）が分からないこともありますが、メンバーの業務やスケジュールはどのように管理されていますか？

サイボウズのガルーンというものを使っていて、予定は全てそれに入れるようにしてあり、それでメンバーの予定を見ることが出来ます。今、何をやっているかではなく、この後に打ち合わせが入っているとか、会議名からこういう会議をするんだな、ということが分かります。また、基本的には毎週のグループミーティングの時に、何をやっているかを大体把握しています。グループミーティングでは、各自が作成した週報をもとに、先週一週間で行った業務と課題を報告します。その場で、課題を検討して、次のアクションを決めることもありますし、重要なことであれば、別途打ち合わせとなることもあります。協力会社の方も含めて20名位でグループミーティングを行っているの、一人5分位で内容を説明して、その場であまり細かいところまでは協議せず、次のアクションを決めていくといった感じです。1時間30分位で収まっています。

■週報で確認することによって、この人は業務量が多いなということがあったら、空いている人に依頼する、といった調整などもされていますか？

そうですね。あと週報とは別に、この時間からこの時間まで何をやったか（工数）を登録するシステム（日報のようなもの）があり、それを見るとこの人は今月残業が多い、というようなことが分かるので、状況を見て調整しています。残業は本部の方で上限が決められていて管理されています。それを超えると警告のようなマークが出るようになっているので上司は調整しなければいけません。私の部署では上限は超えていませんが、人によっては繁忙期に残業が多いこともあります。

■日報は、当日中に入力するのでしょうか？

そうです。テレワークの時は日報を書かなければいけないのと、出社している時は打ち合わせが多く入っているので、後から入力したりしていますが、基本的には次の日の朝までに入力するルールになっています。

■テレワークというお話がありましたが、テレワークと出社して仕事をするというのは、日常的に平行してやっているのでしょうか？

私は週に1~2回はテレワークをしています。テレワークを利用できるのは介護をしている人と育児をしている人でしたが、今は営業の方々にもテレワークの環境を広げており、現在400名が利用しています。そのうち、子供がいてテレワークをしている方は20人位だと思います。

■テレワークの利用ルールはどうなっていますか？

テレワークは週に1回は必ず出社しなければならないという条件がありますが、あとは自由に決めて良いことになっています。前の週に次の週のどこで利用するか事前に申請が必要です。急にテレワークにすることは、基本的にはできませんが、突発的な理由がある場合は上司に相談の上、調整することもあります。テレワーク利用者はテレワーク用に端末が支給されます。PCの方とタブレットの方がいて、営業は持ち運びしやすく、移動中も操作できるタブレットが中心です。私たち（開発系）は、家で作業するのでPCを家に置いています。実際に働いた時間が勤務時間となるので、残業もつきまします。

■どれだけやったかというのは、成果物で判断するのでしょうか。

日報を書いて、それを上司が承認するという形です。前の上司が、テレワークの方が仕事が早いし質も高いと言っていました。集中してできるからだと思います。私の場合は、テレワークの時はドキュメントを作り、出社している時は打ち合わせをする、といった感じで切り分けています。

■働きやすさを実感されていますか？それはなぜでしょうか？

働きやすいですし、やりたいことをやらせてもらえていると思います。

それは制度と上司の理解があるからだと思います。会社、となると少し大きすぎる気がするのですが、上司との関係というのが大事だなと感じています。

私の部署は人の異動が少なく、今の本部長も私が育休から復帰した時の直属の上司なので、昔から理解してくれているというのはあると思います。

■自分が仕事で実現したいことについても上司の方に相談されていますか。

そうですね。半期に一度、部署異動等を希望する人のヒアリングがあるので、その際に記入して提出しています。例えば、新しいサービスを考えるには今の体制では良くない、というようなことを話したりします。

■男女関係なくもっと楽しく働くためにはどうしたらいいか、現在感じておられる課題はありますか。

まず大事なのは、自分がどうしたいかを定めることだと思います。それが無く働いているとやらされている感を感じてしまうこともあると思います。

自分は技術をしっかり身につけることが優先で昇進は望まない。といったようなことが明確になっていれば、上司も仕事の配分がしやすくなるし、この人はこういう所を伸ばすとよい、ということが分かるので、そうするとお互いの意思が合って、やりやすくなると思います。なので、私はなるべく部下に聞くようにしています。

■自分を見つめなおす機会がなかなか無かったりするので、自分がやりたいことを自分で決めるということはすばらしいと思いました。

そうですね。（産休・育休で）休むのは見つめ直す良い機会だったと思います。休むとなると今までの業務の引き継ぎをしたりして、仕事をまっさらにするので、そしてそれを3回やったので、色々と整理ができたのだと思います。

男の人はなかなかそういった整理する機会が無いので、そういう機会が男性にもあると良いのだろうなと思います。

育児中の女性が早く帰るのも子どものお迎えがあるから帰らざるを得ないという状況になるからであって、そういう状況にならないとなかなか帰らないですね。

業務効率ということで言うと、帰らないといけない時間が決められているので、時短勤務の方はそうしたことがよくできていると思います。

■多様な働き方というのは、会社として推進されていると思いますが、そういうトップダウンの方針は繰り返し社員の方に伝えられているのでしょうか。

そうですね。『なでしこ銘柄』や『健康経営銘柄』を取る度に役員の方から話があり、意識付けがされます。

■他社でインタビューした時には、トップダウンで役員の方が繰り返し、会社の理念と自分たちがなっていきたい姿を発信して、それによって社員の意識が変わってくるというのを目指すということを聞きました。私はどうしても自分たちで何が出来るのかということを考えてしまうのですが、やはり上の人達がきちんと伝えることも重要だと思いました。

そうですね、そう思います。当社の場合は、寺上（執行役員・総務本部長兼ダイバーシティ推進部長）がこういう取組みをしなくてはならないということで、率先してやっているし、発信もしている、というのが大きいのではないかと思います。



🗒 interviewer
後藤・篠崎・小川・山本



レーザー専門商社の草分けとして創業。日本で最古、最大のレーザー専門企業
第1回「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」中小企業庁長官賞を受賞

設立：1968（昭和43）年4月16日

従業員：49名（2017年1月現在）

代表取締役：近藤 宣之

※会社HP参照 <https://www.japanlaser.co.jp/Company/tabid/72/Default.aspx>

「ダブルアサインメント」 = 1つの業務を2人で担当する。

1つの業務に通常は1人を割り当てればよいところをあえて2人を割り当てる「2人担当制」という働き方。

営業職、技術職、管理部門などで「ダブルアサインメント」を実施。

「マルチタスク」 = 1人が複数の専門分野や担当を受け持つ。

個人のメリット

女性も男性も夏季休暇や年次有給休暇が取得しやすくなった。

子育て中の営業職の女性社員が毎日定時に帰宅することなどが可能に。

会社のメリット

どちらかの担当者が休みや不在でも業務が滞りにくい。

「ダブルアサインメント」だけでは人件費の増加につながるが「マルチタスク」を併せておこなうことで人件費を抑える効果が得られている。

その業務でプロフェッショナルな専門知識を持つ担当者が1人だけだとその人が海外出張や退職時に会社が背負うリスクが大きい。「ダブルアサインメント」&「マルチタスク」の併用がリスクヘッジになる。

成功のポイント

「社員第一主義」の企業理念。

社員のモチベーションを上げる仕組み作り。

社員が相互に助けあう企業風土。

社員教育への惜しみない投資。

※参考資料：労働基準広報2014/1/1&11合併号「ありえないレベルで人を大切にしたら23年連続黒字になった仕組み」（ダイヤモンド社）等の文献多数・メディア取材多数



設立：1989年6月（登記上 1979年5月）

従業員数：16,195名（パートタイム社員等 9,203名を含む／良品計画グループ）

店舗数：国内 無印良品店舗 直営店 328店舗、LS（ライセンスドストア）90店舗、Café&Meal MUJI 23店舗、IDÉE 11店舗

海外 MUJI店舗 26ヶ国403店舗、Café&Meal MUJI 15店舗

国内・海外計：870店舗

※会社HP参照 <https://ryohin-keikaku.jp/corporate/>

かつては業績が悪化して「無印良品は終わりじゃないか」と業界内で囁かれていた時期もありましたがそんな谷底に落ちていた時期に最初に取り組んだのは、賃金カットでもなければリストラでもなく事業の縮小でもない、“**仕組みづくり**”。

「努力を成果に結びつける仕組み」「経験と勘を蓄積する仕組み」「ムダを徹底的に省く仕組み」

仕組みのメリット

- | | | |
|---------------------|---|--------------|
| ①シンプルに仕事ができる仕組みがあれば | ⇒ | ムダな作業がなくなる |
| ②情報を共有する仕組みがあれば | ⇒ | 仕事にスピードが生まれる |
| ③経験と勘を蓄積する仕組みがあれば | ⇒ | 人材を流動的に活用できる |
| ④残業が許されない仕組みがあれば | ⇒ | 自然と生産性が上がる |

○仕組みがある場合・・・ムダがなくなり、楽しく働け、成果があがる

×仕組みがない場合・・・仕事のトラブルの根本原因を取り除けない

仕組み＝マニュアル

「問題をスピード化できる」「アイデアを蓄積して共有できる」「努力を成果に直結できる」

個人の経験や勘に頼っていた業務を“仕組み化”してノウハウとして蓄積させるための、全社員の知恵と努力の結晶といえる2つのマニュアル

店舗サービスのあらゆるものをまとめた『**MUJIGURAM ムジグラム**』

店舗開発や企画室など本部の業務手順をまとめた『**業務基準書**』

“標準”と業務をスムーズに行うための“社内の仕組み”が詰まっておりMUJIGURAMは約2,000ページにおよぶ。

マニュアルは、社員やスタッフ全員でつくり、“仕事の最高到達点”にすべきと考え、マニュアルをつくったところから仕事は始まる。また、マニュアルは「現場の知恵を拾い上げる」つまり“使う人”がつくり、運用⇒改善を繰り返し、**血が通うマニュアル**とする。

このマニュアルがあるからこそ、楽しくムダなく働きながら、仕事の成果をあげていける。

MUJIGURAMが生んだ5つのメリット

- ①「**知恵**」を共有する：現場で働いているスタッフの考えをすくい上げ、知恵や経験を全員で共有
- ②「**標準なくして、改善なし**」：仕事が標準化され、同じ業務を誰がやっても同じようにできるようになる
- ③「**上司の背中を見て育つ**」：文化との決別 上司固有のノウハウで部下を育てる文化とは決別し、効果的に指導
- ④**チームのメンバーの顔の向きをそろえる**：組織の理念を繰り返し伝えるツールとなりブレをなくしてくれる
- ⑤「**仕事の本質**」を見直せる：マニュアルをつくる段階で、普段何気なくしている作業を見直すことになる

※POINT！ マニュアルは組織の体質を変え、働く人の意識を変えるために必要なツール

一つひとつの作業の意味を考え直すことで、仕事のやり方や姿勢を深く掘り下げるきっかけにもなる

その他の取り組み

- ・仕事を「個人」に紐づけるのではなく、「組織」に紐づけるため、共有文書でやり取りを習慣化
⇒「**スムーズな引き継ぎ**」が可能
- ・全ての業務のデットラインを見える化
⇒**業務の進捗を部署全体で共有。PDCAサイクルがうまく回るようになる**
- ・仕事の「枝葉」と「幹」を切り分ける
⇒**枝葉の部分を見直せば、仕事の質を落とさずかける時間を短縮し生産性を上げられる（残業削減）**



あとがき

～誰もが楽しく継続的に働き続けることができる状態・環境にするには～

活動を通じて見えてきたこと

* トップダウンとボトムアップ

トップダウンで決めたことを何度も繰り返し周知することでボトムアップの行動や意見が起きてくるといこと、それにはコミュニケーションが非常に重要です。

* チーム制・多能工化

チーム制、多能工化を促進していくことです。

自分だけで仕事を抱えるということはある意味で効率が悪く、何かあっても柔軟な対応ができません。

しかし、チーム制、多能工化によってそれをカバーすることができます。

さらに社員同士に助け合いや感謝の気持ちを生むこととなり、働き方の多様性を広げ、みんなが楽しく働くことができる環境作りの基礎になるのではないかと考えます。

* 働きやすい環境とは

会社の制度と上司の理解があつてこそ働きやすい環境になります。

特にライフイベントに左右されやすい女性にとっては、柔軟な働き方ができる制度があること、それを活用するためには上司の理解と、自分が何をしたいかという意思を伝えるコミュニケーションが重要です。

～インタビューにご協力いただいた企業の皆様へ～

インタビューの受諾と情報提供にご協力いただき心より感謝いたします。

このインタビューが一人でも多くの企業の上層部の方や働く皆様に伝わることとイキイキと仕事ができる環境に変わるためのヒントになればと願っております。

皆様ありがとうございました。

■ 印刷工業会 女性活躍推進部会 「多様な働き方への意識改革分科会」 ■

(株) 金羊社	佐藤 佳代子
図書印刷 (株)	後藤 薫
(株) 廣済堂	築田 江利子
大洋印刷 (株)	小川 清慈
(株) 電通テック	石井 智子
トーイン (株)	加藤 真悠
(株) 廣済堂	山本 佳代子
日本テトラパック (株)	篠崎 久美

2018年 3月制作