

東京都による新しい「働き方」の提案 働き方の改革「東京モデル」事業

～実務担当者意見交換会を開催しました～



※本文中では以下のように略称とさせていただきます。
・NTTコミュニケーションズ株式会社 (NTTCOM)
・株式会社タカラトミー (タカラトミー)
・日本通運株式会社東京航空支店 (日通航空)
・パシフィックコンサルタンツ株式会社 (PCKK)
・株式会社バンダイナムコホールディングス (バンダイナムコ)

東京都では現在、少子化が進んでいます。これについて、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整備されていないことが挙げられます。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、他企業のモデルとなるようなプロジェクトを選定・支援する「働き方の改革(東京モデル)事業」を、平成22年度より実施しております。

3年目を迎える今年度は、選定プロジェクトの実務担当者による意見交換会を開催いたしました。平成24年10月30日に都庁内会議室にて行われ、「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の佐藤博樹教授による進行のもと、成功のポイントや課題などの意見が活発に交わられました。ここでは、その模様をお伝えいたします。これを機に、働き方の改革に取り組んでみてはいかがでしょうか。

東京都産業労働局
東京都産業労働局雇用就業部ホームページ「TOKYO はたらくネット」
<http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/equal/model/index.html>
お問い合わせ：03-5320-4739

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がされましたか。
タカラトミー：WLBは福利厚生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。この意義を説明し、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のメリットなどを話したい機会も設けました。

佐藤教授：必要に応じて外部の力も借りるという点ですね。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少しないかをテーマに、管理職にグループワーク形式で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：社員が自発的に取り組むため、どのように進められましたか。
バンダイナムコ：ノー残業デーにメルマガを発信していますが、終業後の時間を楽しんでもらえるような内容を心がけました。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など)を紹介しました。また、社員の提案を「街コン」の情報も発信しました。いろいろ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。
※街コン、街ぐるみで行われる大型のお見合いイベント

強化が課題の一つでした。そこで支店として、管理職候補である係長クラス以上の社員を対象に意識改革や基礎的なマネジメントに関する研修の場を月に2回、半年間実施しました。
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います。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っていることがあります。

佐藤教授：リモートワーク導入にあたってご苦労された点はありましたか。
NTTCOM：社用端末としてタブレット端末を利用するためのシステム対応や、基準や方針などに多くの課題があったため、社内の方針形成などに時間がかかりました。
でも一度導入された後は各部門が「横断的スタッフ組織」として連携を図り、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：セキュリティへの配慮や使用方法の普及についてはどうですか。
NTTCOM：セキュリティについては、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など、かなり配慮しました。
使用方法については、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などについて気軽に相談できる環境を整えています。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。

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

NTTCOM：他社から働き方改革に関するお問い合わせをいただき、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。
佐藤教授：「労働時間が長すぎる」という「生産性が低い」と表現した方が、社内に理解を得やすいですね。

NTTCOM：他社から働き方改革に関するお問い合わせをいただき、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。
佐藤教授：「労働時間が長すぎる」という「生産性が低い」と表現した方が、社内に理解を得やすいですね。

NTTCOM：他社から働き方改革に関するお問い合わせをいただき、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。
佐藤教授：「労働時間が長すぎる」という「生産性が低い」と表現した方が、社内に理解を得やすいですね。

NTTCOM：他社から働き方改革に関するお問い合わせをいただき、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。
佐藤教授：「労働時間が長すぎる」という「生産性が低い」と表現した方が、社内に理解を得やすいですね。

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など、働き方に対する意識が変わってきています。
その一方で、まだ研修などを受けていない管理職の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おり、その点が今後の課題だと考えています。

日通航空：当支店ではプロジェクト開始まで男性の育児休業取得者はいませんでした。取組によってわすかですが取得者が出てきたことは成果の一つです。また、フレックスタイト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すが、今後全社的にWLBの推進を広げていきたいです。
こうした取組が企業価値を高め、生産性の向上につながると思いますが、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を助長することになると逆効果であり、それをどう乗り越えていくかが大きな課題だと思います。

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2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、部門独自に商談会など特定の日に「残業デー」と決めるなど、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、今年度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(積極的な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、復帰した際の安心感も広まったと思います。実際に時短勤務制度を利用して復帰する社員も増えてきました。また、WLBに関心の高い多くの企業と情報交換できることになりました。

NTTCOM：リモートワークを始めたこと、今後全社的にWLBの推進を広げていきたいです。
こうした取組が企業価値を高め、生産性の向上につながると思いますが、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を助長することになると逆効果であり、それをどう乗り越えていくかが大きな課題だと思います。

タカラトミー：弊社は育児休業の取得者が増えていて、制度の規程を見直すところ考えています。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、職場復帰前に人事部から上司に「復帰後しばらくは子どもとの突発的な発熱などもあるのを温かい目で見て下さい」という趣旨の文書を出してスムーズな復帰への協力をお願いします。
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。それは大事なことですね。さらに、復帰後どのように仕事と両立するか、本人と会社側が話し合うことが重要です。
NTTCOM：弊社は、社内の若手女性社員向けセミナーなどで、自分のキャリアの積み上げ方を考えてもらった上で、結婚や出産、育児など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なっています。

日通航空：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と考えています。介護と仕事の両立セミナーも開きました。地域との連携の活用方法や、仕事と両立する方法などがテーマで、参加者からは「会社の制度をもっと知りたい」といった声がありました。
また、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、今後全社的にWLBの推進を広げていきたいです。

NTTCOM：リモートワークを始めたこと、今後全社的にWLBの推進を広げていきたいです。
こうした取組が企業価値を高め、生産性の向上につながると思いますが、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を助長することになると逆効果であり、それをどう乗り越えていくかが大きな課題だと思います。

NTTCOM：リモートワークを始めたこと、今後全社的にWLBの推進を広げていきたいです。
こうした取組が企業価値を高め、生産性の向上につながると思いますが、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を助長することになると逆効果であり、それをどう乗り越えていくかが大きな課題だと思います。

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、制度の規程を見直すところ考えています。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、職場復帰前に人事部から上司に「復帰後しばらくは子どもとの突発的な発熱などもあるのを温かい目で見て下さい」という趣旨の文書を出してスムーズな復帰への協力をお願いします。
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。それは大事なことですね。さらに、復帰後どのように仕事と両立するか、本人と会社側が話し合うことが重要です。
NTTCOM：弊社は、社内の若手女性社員向けセミナーなどで、自分のキャリアの積み上げ方を考えてもらった上で、結婚や出産、育児など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なっています。

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、制度の規程を見直すところ考えています。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、職場復帰前に人事部から上司に「復帰後しばらくは子どもとの突発的な発熱などもあるのを温かい目で見て下さい」という趣旨の文書を出してスムーズな復帰への協力をお願いします。
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。それは大事なことですね。さらに、復帰後どのように仕事と両立するか、本人と会社側が話し合うことが重要です。
NTTCOM：弊社は、社内の若手女性社員向けセミナーなどで、自分のキャリアの積み上げ方を考えてもらった上で、結婚や出産、育児など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なっています。

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、制度の規程を見直すところ考えています。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、職場復帰前に人事部から上司に「復帰後しばらくは子どもとの突発的な発熱などもあるのを温かい目で見て下さい」という趣旨の文書を出してスムーズな復帰への協力をお願いします。
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。それは大事なことですね。さらに、復帰後どのように仕事と両立するか、本人と会社側が話し合うことが重要です。
NTTCOM：弊社は、社内の若手女性社員向けセミナーなどで、自分のキャリアの積み上げ方を考えてもらった上で、結婚や出産、育児など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なっています。

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、制度の規程を見直すところ考えています。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、職場復帰前に人事部から上司に「復帰後しばらくは子どもとの突発的な発熱などもあるのを温かい目で見て下さい」という趣旨の文書を出してスムーズな復帰への協力をお願いします。
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。それは大事なことですね。さらに、復帰後どのように仕事と両立するか、本人と会社側が話し合うことが重要です。
NTTCOM：弊社は、社内の若手女性社員向けセミナーなどで、自分のキャリアの積み上げ方を考えてもらった上で、結婚や出産、育児など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なっています。

参加企業、コーディネーターの紹介

NTT Communications
NTTコミュニケーションズ(株)
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することで隙間時間の有効活用が促進され、労働時間削減などの効果がありました。

TAKARA TOMY
(株)タカラトミー
「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などを実施し、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などに成果を上げました。

日本通運
日本通運(株)東京航空支店
「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拠点を取り組み、労働時間短縮などに効果をもたらす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。

パシフィックコンサルタンツ(株)
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。取引先など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。

BANDAI NAMCO
(株)バンダイナムコホールディングス
「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などにより、社員の意識改革を促進しました。夏休みなどを経て、現職に至る。内閣府・ワークライフ・バランス推進官民トップ会議委員などを兼職。著書に「職場のワーク・ライフ・バランス」など。

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
(東京モデルプロジェクト)
指定委員会 委員長
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などを経て、現職に至る。内閣府・ワークライフ・バランス推進官民トップ会議委員などを兼職。著書に「職場のワーク・ライフ・バランス」など。