

早く帰ろう

4月に法改正、 働き方改革の好機到来



25日後の2019年4月1日、政府は働き方改革に向け大幅に改正した法律を施行する。企業は社員に長時間残業をさせない義務を負い、有給休暇を確実に取らせる責任も生じる。守れなければ罰則が科されるケースも。働き方改革は待ったなしの状況だ。ただし法対応は「最低ライン」にすぎない。法改正を機に、業務や仕事のやり方を根本から見直し、生産性を引き上げることが重要だ。本当はみんな早く帰りたいはず。デジタル技術を駆使して働き方を変え、毎日早く帰ろう。

(西村崇、金子寛人)



違反したら罰金・懲役 p028

残業上限規制の守り方 p030

移動時間に潜む無駄 p034

意識改革は可視化から p038

実に役立つITツール p042



違反したら罰金・懲役 「関連法」4月に施行

4月に働き方改革関連法が施行され、
月45時間の残業規制と年5日間の有給休暇取得が義務化される。
法対応を機に、企業は抜本的な働き方改革へとつなげたい。

「長時間労働を是正していく。そして、非正規という言葉を一掃していく。子育て、あるいは介護をしながら働くことができるように、多様な働き方を可能にする法制度が制定された」。2018年7月の成立時に安倍晋三首相がこうコメントした「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律（以下、働き方改革関連法）」が、2019年4月1日にいよいよ施行される。

同法により、労働基準法や労働安全衛生法など、複数の労働関連法律をまとめて改正する。厚生労働省の関口洸哉労働条件政策課法規第二係長は「働きたくても働けない人や、働く意欲を

持てない人がいなくなるように法律を改めた」と話す。

改正点は多岐にわたる。例えば正規雇用と非正規雇用の社員間の待遇差を解消する「同一労働同一賃金」の導入や、退勤から翌日に出勤するまでの休息時間を一定以上確保する「勤務間インターバル制度」の導入促進などだ。

政府は本気、違反企業に罰則

中でも政府が企業に強く順守を求め、企業が人事施策と情報システムの見直しに迫られそうな改正内容が2つある。「時間外労働の上限規制」と「年次有給休暇の確実な取得」である。

これらを企業の義務と位置付け、違反内容によっては罰金や懲役といった罰則を科す。2016年から肝煎りで働き方改革を進めてきた安倍内閣の本気度が伝わってくる。

時間外労働の上限規制とは、企業が社員に残業をさせる際、「残業時間は月45時間まで」といった制限を義務付けることを指す。社員の健康を確保したり、社員が仕事と家庭を両立したりできるようにするのが狙いだ。

残業時間の上限はこれまでも「36（サブロク）協定」に関する行政指導の目安として一部存在した。社員に残業させる場合、企業は労働基準法第36条に基づき、あらかじめ労使間で36協定を結んでおく必要がある。

施行は目前だが対応には猶予が

図 働き方改革関連法の改正ポイントと対応期限

改正ポイント

月45時間など
残業時間に
上限規制

年5日間の
有給休暇の取得を
義務付け

「勤務間
インターバル制度」
の導入促進

対応期限

2019年4月以降、最初
に36協定を結び直すまで

2019年4月以降に有
給を付与してから1年
以内

「努力義務」のため今
後も継続して検討

このルールは今後も変わらないが、残業時間の上限を規制の条件として労働基準法に盛り込む点が変わった。企業が上限を超えて社員に残業させた場合、内容によっては政府は経営者らに6カ月以下の懲役または30万円以下の罰金を科す。

年次有給休暇の確実な取得は社員に少なくとも年5日の有給休暇を取得させる義務を企業が負うという内容だ。社員の疲労を回復させて生産性を高める狙いである。対象は年10日以上有給休暇を付与された社員。パート社員やアルバイトも含む。

年に5日休めそうにない社員がいれば、企業は当該社員と相談したうえで、時季を指定して休ませなくてはならない。年5日の有給休暇を取らせていないなどの法律違反に対しては、政府は30万円以下の罰金を科す。

働き方改革は2段階で

企業に対して新たに多くの義務を課す働き方改革関連法の施行まで残り1

カ月を切っている。企業に法令順守が求められるなか、待ったなしの状況といえるが「まだ対応できていない」と焦る必要はない。実は猶予がある。

政府が「時間外労働の上限規制」を適用するのは2019年4月1日以降に労使で結び直す36協定からだ。一般に36協定の有効期間は1年であるため、毎年4月に36協定を結び直す企業は対応待ったなしだが、2019年3月に結んだ企業は2020年3月まで猶予がある。

一方、年次有給休暇の確実な取得については2019年4月から義務付けられる。ただし年間で達成するものなので、半年程度は準備に割けそうだ。

勤務間インターバル制度は社員の疲労回復に欠かせないものの、導入が必須ではない。現時点では導入に向けて「努力義務を課す」という位置付けだ。

猶予はあるにせよ、いずれは対応しなければならない。ならば企業は早めに対応したいところだ。人事制度の見直しと並行して、デジタル技術を活用した働き方改革に臨みたい。2段階で

取り組むのがお勧めだ。

先行させるのは働き方改革関連法の施行に合わせた取り組みだ。特に時間外労働の上限規制は月単位と年単位などの条件が絡むため管理が複雑になる。デジタル技術が欠かせない。

法対応が済んだら、次は残業が上限を超えず、年5日以上有給休暇を取れる働き方を「無理なく」できるようにする。本質的かつ抜本的な改革だ。

改革を先行する企業への取材を進めると、無駄を省く3つの勘所が見えてきた。具体的には「オフィス以外の場所で働くテレワークを活用して移動時間の無駄を省く」「個人の仕事の無駄を省いて生産性を高める」「会議やコミュニケーションにメスを入れて待ち時間やすれ違いの無駄を省く」である。

働き方改革においてデジタル技術の活用を先導するのはシステム部門だ。取り組みは自らの職場改善にもつながると心得たい。単純な法対応にとどまらず、抜本的な働き方改革へとつなげたいところである。

働き方改革は2段階で進めたい

図 法対応と抜本改革の骨子

最低限取り組むべき法対応

残業時間を毎日記録し、上限規制を超えるかを予測する

→p.030

「勤務間インターバル制度」の導入を進める

→p.033

済んだら次へ

本質的かつ抜本的な働き方改革

移動時間を減らす

→p.034

個人の仕事を減らす

→p.038

「待ち」やすれ違いを減らす

→p.042



複雑な残業上限規制 実態把握、予測で先手

法律が求める残業時間の上限規制は幾つかの条件が複雑に絡む。

押さえるべきポイントを理解したうえで、対策を講じる必要がある。

残業の実態を毎日把握しつつ、上限を超えないように早めに手を打ちたい。

働き方改革関連法が定めた残業時間の上限には2つの「原則」がある。「1カ月当たり45時間」と「1年当たり360時間」だ。

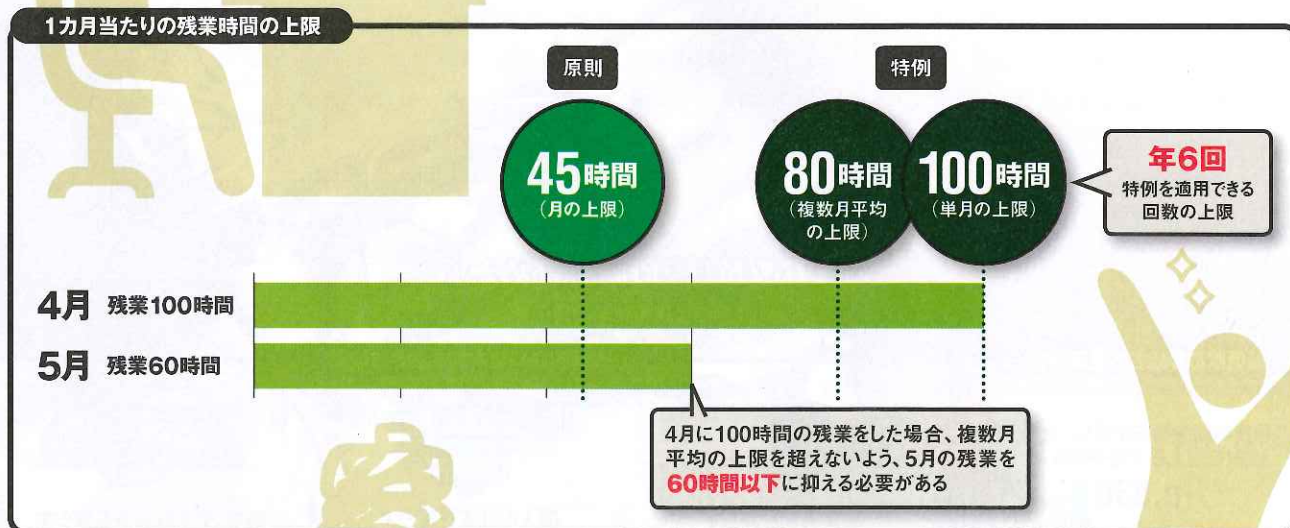
人不足の折、業績を維持するためにこれらの原則を超えて残業せざるを得ないケースが出てくる。商品やサービスの受注が急に増えた、年末の納期直前で発注仕様が変更になった、といっ

た場合などだ。

今の労働基準法は「一時的または突発的であること」などの条件を満たせば、1カ月当たり45時間を超えた残業を許している。年間では合計720時間までの残業も可能だ。ただしこの場合、36協定に「特別条項」を盛り込んで、特例となる場合や残業時間などを労使で合意しておく必要がある。

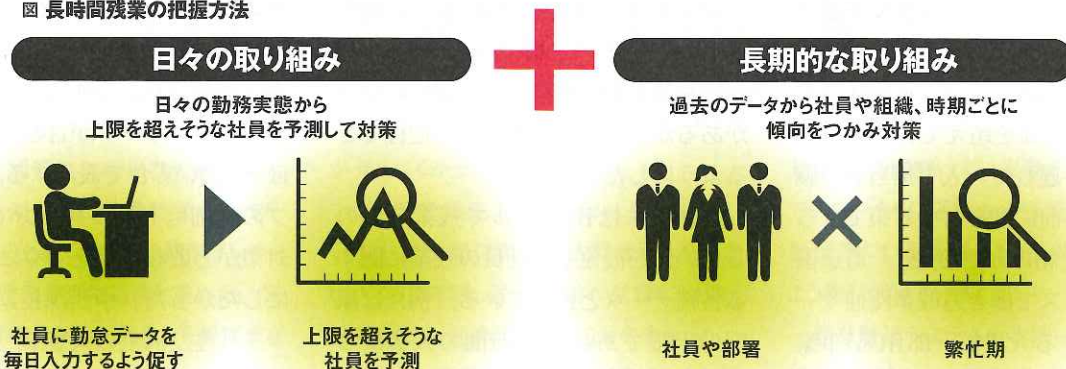
残業時間の上限、4月から月45時間に

働き方改革関連法が求める残業時間の上限



実態を見える化、予測も導入

図 長時間残業の把握方法



4月に施行される働き方改革関連法はこの特別条項による特例にも2つの上限を設けた。2カ月や3カ月といった「複数月の平均が80時間以内」と「1カ月当たりが100時間未満」である。

これはいわゆる過労死ラインを考慮した措置だ。一般に、脳や心臓の病気にかかるリスクは残業時間が月45時間を超えると高まり、残業が2～6カ月の平均で80時間を超えたり単月で100時間以上になったりするとさらに高まるとされる。

特例の上限に子細なルール

これ以外にも働き方改革関連法はルールがある。例えば1カ月当たりの残業が45時間を超えられる回数は「1年間に6回まで」である。

月45時間の残業時間を単純計算で1日当たりに換算すると平均2時間程度となる。長時間残業対策に詳しい日立ソリューションズの平山純HRテクノロジーセンタグループマネージャは「毎日数時間の残業が当たり前になっている職場は年6回の上限を簡単に超えてしまう」と注意を促す。

複数月の平均で80時間、1カ月当たり100時間の特例に関しても注意が必要だ。1カ月当たりの残業時間を計算する際、平日の残業時間だけでなく休日の労働時間も含めなくてはならないからだ。

1年当たりの上限にも気を付けない。原則の月45時間を守ったとしても、年360時間を超えたらアウトだ。

毎月40時間の残業を続けていると年間では合計480時間と、年間の上限を120時間も超えてしまう。1カ月当たりの残業を平均で30時間以下に抑える必要がある。

残業時間を毎日把握、予測に生かす

幾つもの条件が絡み合う残業の上限を企業はどのように管理し、守ってほしいのか。

「企業は社員の勤務実態を日次で把握したり、法が定めた上限を超えそうな社員を予測したりして、上限を超えないようにケアする取り組みが必要になる」。日立ソリューションズの伊藤直子ライフスタイルイノベーション推進部担当部長はこう指南する。

まず取り組みたいのは1カ月当たりの上限を超えないように、勤務実態を把握する施策だ。社員1人ひとりについて、何時間残業しているのかを毎日計測する。「月末までにあと何時間残業できるか」「このペースで残業するといつ上限を超えるか」といった実態が日々分かり、対策しやすくなる。

残業時間を毎日把握するには、社員が勤務実態に沿ってタイムカードを打刻したり、勤怠管理システムに勤務時間を入力したりする日々の取り組みが

欠かせない。法改正の意義を訴えるなどして社員の協力を仰ぎたい。

4月以降はタイムカードの打刻や勤怠管理システムへの入力を、労働時間の管理が自身に任されている裁量労働制で働く社員や管理職の社員にも徹底しなければならない。働き方改革関連法は働く人の健康管理の観点から、全社員の勤務実態の客観把握を企業に義務付けるからだ。

裁量労働制で働く社員や管理職の社員は残業代の支払い計算が不要といった理由から、勤務状況を毎日収集する必要はないとする企業が少なくない。法改正を機に改める必要がある。

有給休暇の取得日数についても、社員ごとに把握できるように改める。働き方改革関連法は1年間に10日以上の有給休暇が与えられている社員（パートやアルバイトも含む）に対して、5日以上の取得を義務付けるからだ。

「数カ月に一度といった間隔でも構わないので、年5日取得していない社員を洗い出して、休めるタイミングを相談するなどして確実に取得させる動きにつなげたい」。日立ソリューションズの平山グループマネージャはこうアドバイスする。

社員から収集した勤怠データについては、BI（ビジネスインテリジェンス）ツールなどで分析したり人事パッケージソフトの集計機能を使ったりして、

働き方改革関連法が定めた上限に達し
 そうな社員を予測できるようにすると
 よい。

「月末近くに調べたら、ある社員の残業が月100時間を超えていたと分かるようでは手遅れだ。人事担当者や職場の上司が事前に把握して対策できるようにする仕組みが必要だ」。電通国際情報サービスで働き方改革関連サービスを提供する大場慎一郎HCM事業部製品開発グループプロジェクトマネージャーはこう指摘する。

繁忙期を予測するには過去の勤怠データが役立つ。「いつ忙しくなるのかなど、社員の残業が増えそうな時期をつかめる。時期の見通しが立てば、残業を減らす策を打ちやすい」(大場プロジェクトマネージャー)。部署や社員ごとに過去の残業時間を調べると、慢性的に残業が多い部署や社員もつかめる。

上限に達する前に手を打ちやすく

いち早く残業時間の把握と抑制に動いたのが、日立物流傘下で自動車部品などの物流事業を手掛けるバンテック

や三井住友海上火災保険だ。

バンテックは2019年に入ってからBIツールを導入。働き方改革関連法が定める上限に残業時間が達する恐れがあるかどうかを部署ごとに把握できるようにした。

具体的にはBIツールで残業時間のしきい値を設定し、社員の残業に関する各種データと比べている。例えば原則の上限である月45時間の残業についてのしきい値は「10日時点で15時間以下か」「20日時点で30時間を下回っているか」だ。

分析結果がひと目で分かるように表示方法も工夫している。残業時間がしきい値に近い社員がいる部署は黄色、超えていると赤色で示す。

「月の早い段階で残業が多い社員に気付けるようにした。残業が多い社員が上限に達する前に、要員を増やしたり業務量を減らしたりできる」。中西謙介働き方改革グループ課長は分析システムの狙いをこう話す。

バンテックはさらに各種の傾向も色などで表現する「ヒートマップ」によって、部署ごとの残業時間の傾向を直

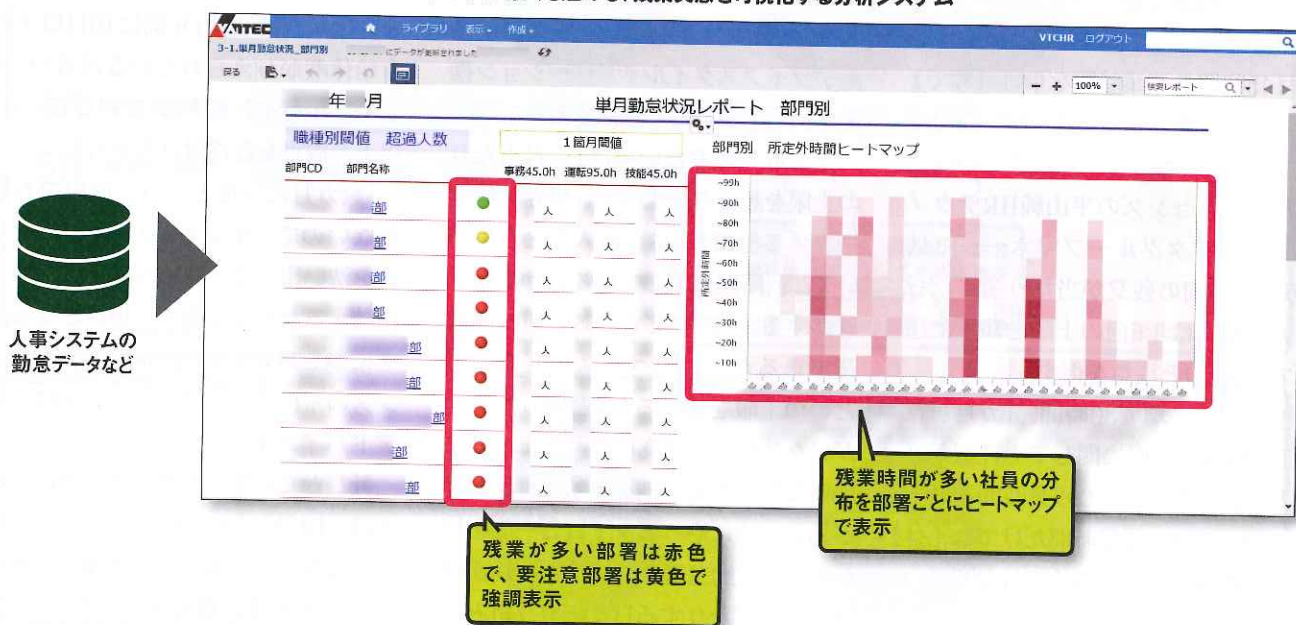
観的に把握できるようにしている。部署ごとに「残業時間が20～30時間の社員」「30～40時間の社員」といったグループを作り、自動的に社員を振り分ける。各グループが含む社員数が多いほど、濃い赤色で表示する。「各グループの詳細はドリルダウンでつかめる。対策が必要な社員をすぐに分かるようにしたかった」(中西課長)。

三井住友海上の人事部門は残業が多い社員とその上司にメールで注意を呼びかけている。2016年10月から社内で働き方改革を本格的に推進するなかで各社員の残業時間に関するデータを勤怠管理システムで分析している。

月の半ばといったタイミングで一定の残業時間を超えた社員を自動的に抽出。「オフ時間の確保や有効活用は心身の健康や自己研さんにつながり、業務効率がアップします。普段より15分早い退社を意識しましょう」といった内容のメールを自動送信している。荒木裕也働き方改革推進チーム課長は「社員向けメールを通じて、社員自身の健康などへのメリットを強調し、残業抑制を呼びかけている」と話す。

一目で気付く、気付かせる

図 バンテックが導入を進める、残業実態を可視化する分析システム



田辺三菱製薬とKDDIに見る 「勤務間インターバル制度」の威力

働き方改革関連法は前日の終業時刻と翌日の始業時刻の間に休息时间(インターバル)を一定以上確保する「勤務間インターバル制度」の導入を努力義務と定めた。先行企業は制度導入を機に働き方を見直すなど効果を上げている。

田辺三菱製薬は医薬情報担当者(MR)を対象に、2018年10月から勤務間インターバルを試験導入した。MRは直行直帰が多いため、帰宅から翌朝自宅を出るまでに9時間を確保させている。制度は強制ではないものの、MRには帰宅・出発時刻とともに、インターバルが9時間に満たなかった場合はその理由を勤怠管理システムに入力するよう求めている。

MR以外の社員には2018年5月に勤務間インターバルを試験導入し、退勤から翌朝の出勤までに11時間を確保するよう指導してきた。MRにも対象を広げた理由について、岩本美能里人事部労政グループ主査は「MRは独特の業務慣行があり勤務実態

が見えにくかったから」と話す。

MRの営業先である医師は昼間が忙しく、MRは夜間に医師を訪問せざるを得ない。ほぼ毎朝、医薬品卸へ営業に向く慣行もあり、長時間労働になりやすかった。

加えて、田辺三菱製薬のMRはみなし労働時間制のため、直行直帰の際は時間管理が難しかった。そこで勤務間インターバルにより休息时间を取るよう意識付けすることを狙った。

試験導入から日が浅く、定量的な効果はまだ表れていない。だが岩本主査は「医薬品卸へ本当に毎朝行く必要があるから検討してもらっている。医薬品卸側も働き方改革を考え始めており、試験導入が働き方を見直すきっかけになった」と話す。

間隔8時間未満の社員がゼロに

勤務間インターバルを2015年7月と、いち早く導入したKDDIでは休息时间を取る意識付けが着実に進んでいる。同社は退

勤から8時間空けずに出勤することを禁止している。さらに退勤から11時間未満での出勤が月に11回を超えると産業医と面談するよう義務付けている。

勤怠管理システムも改修した。ビルの入退館時刻とともに業務用パソコンのログイン・ログアウト時刻を自動的に記録し、本人と上司が確認可能にした。自宅などからのリモート接続の履歴も残るようにして、「不要なりリモート接続をやめようと呼びかけている」(茂木達夫人事部給与グループリーダー)。

2017年1月からは原則午後8時までの退勤を求め、業務後に私用で会社に残る行為も禁止した。産業医面談の基準日数は月5日へとハードルを上げた。さらに管理職を集めた「働き方改革委員会」を月次で開き、部署別の残業時間などを共有している。

取り組みが奏功し、退勤後8時間未満での出勤件数は制度導入時の月100件から現在はほぼゼロに減り、産業医に面談すべき社員もほぼいなくなった。

帰宅から出発まで9時間以上空ける

田辺三菱製薬が医薬情報担当者(MR)に勤務間インターバルを導入した経緯と効果





移動時間に潜む無駄 今こそテレワーク

デジタル技術の発展でオフィス以外の場所で働くテレワークが容易になった。

移動時間がなくなると残業が減り、休みやすくなり、生き生きと仕事ができる。

ただ、いいことづくめなのか。東急電鉄やJAL、アフラック生命、GDOの取り組みを見てみよう。

東京急行電鉄

本社には立ち寄り不要
「秘密基地」の利用6倍増

東京急行電鉄は東京・渋谷にある本社から離れた場所に設置した「サテライトオフィス」で勤務できる働き方改革を2016年9月から進めている。狙いはオフィスワークの生産性向上や、直行直帰によって生まれたプライベートな時間を有効活用して活力を養ってもらうことにある。

サテライトオフィスは東急田園都市線の二子玉川駅やたまプラーザ駅などにある。いずれも駅から徒歩数分という近さだ。パソコンや通信環境などを整備し、情報セキュリティを保った状態で社内システムにアクセスできるようにしている。

同社が取り組むサテライトオフィス勤務はノートパソコンやスマートフォンなどを使ってオフィス以外の場所で働く「テレワーク」の一種である。一般にオフィス以外の場所は雑務や会話

サテライトオフィスで移動時間を削減

図 東京急行電鉄のテレワークの概要



移動時間を減らして残業を抑制

6倍増

サテライトオフィスの利用者数(2018年、2016年比)

別の客先や自宅に直接向かえる

「旅先・帰省先で勤務」への不安を解消

図 日本航空(JAL)の人事部門が展開した、ワーケーションの普及



に邪魔されないため、テレワークは集中力が高まり、生産性が上がるとされる。会社でも自宅でもないところでリラックスして自らの仕事に集中できる、いわば「秘密基地」のような存在だ。勤務中の移動時間も減らせるため、日本テレワーク協会によると「テレワークに取り組む企業の中には残業時間を半減させた企業もある」という。

東急電鉄は制度の対象を本社オフィスなどで働く事務部門の社員約1500人としている。東急の各沿線で住宅の賃貸や販売といった不動産事業や、商業施設の開発・運営といった生活サービス事業に携わり、仕事で沿線の客先を訪問する社員も少なくない。

労働実態に即した施策であるため、サテライトオフィスの勤務は本社社員に好評という。下田雄一郎人材戦略室労務厚生部統括部長は「月間の利用者数は2016年の開始当初は100人程度だったが、2年ほどたって6倍まで増えた」と話す。サテライトオフィスの月間利用時間は多いときで合計6000時間を超える。社員1人当たり、1回3時間半程度滞在している計算という。

以前は出先から電車で一旦本社に戻って残業する社員が少なくなかった。

パソコンを使った仕事に集中できる場所が本社に限られていたからだ。

サテライトオフィスに勤務できるように変えてからは「外出先から本社に戻らず、近場のサテライトオフィスに立ち寄って残務を終わらせてから直帰する」「客先から別の客先を訪問する間にサテライトオフィスに寄り、隙間時間で仕事をこなす」といった働き方が浸透しているという。

サテライトオフィスには自社事業の「NewWork」を使う。東急電鉄は沿線企業向けにNewWorkを働き方改革の支援策として展開する一方で、自社も利用することで、不動産や生活サービスなど、沿線の付加価値を向上させる場として重視しているといえる。

日本航空(JAL) 休暇取得率17ポイント増 「ワーケーション」が一役

日本航空(JAL)は2017年夏に旅行先や帰省先でテレワークを実施する「ワーケーション」を導入した。利用した社員は導入直後の半年間こそわずか11人だったが、直近の半年は約100人まで増加。有給休暇の取得率を

2015年度の73%から2017年度に90%まで高めるのにワーケーションが一役買った。

「お客さまに喜んでいただけるサービスを提供するには社員が生き生きと働ける環境が不可欠。2017年に掲げた年間総実労働時間1850時間という目標を達成するため、会議などの業務が入っても長期休暇を取れる施策が必要だった」。東原祥匡人財戦略部アシスタントマネジャーはこう振り返る。

JALはワーケーションを社内に浸透させるため、複数の取り組みを重ねてきた。その1つが社員によるワーケーション報告会だ。

「妻から旅行に行こうと言われた。4日も休むとなると日程調整が難しいと思っていたが、ワーケーションなら旅行と仕事を両立できる」「旅先では会議に出席して報告書も作成したが普段通りにできて特段困ることはなかった。疲れたときは海を見て癒やされた」「旅先で仕事をすると思考を邪魔されずに集中できたし、社内では浮かばなかった新たな発想ができた。旅行中の仕事は『1日もったいない』ではなく『1日得する』という印象を持った」——。2019年2月1日の報告会ではこうした

体験談が語られた。

ワーケーションで多くの社員が活用するのは遠隔会議に強い米ズーム・ビデオ・コミュニケーションズのテレビ会議ソフト「Zoom」だ。併せて勤怠管理システムにワーケーション勤務の項目を新設。ワーケーション制度や旅先で使えるサテライトオフィスの紹介などを盛り込んだWebサイトも社内向けに公開し、普及に取り組んでいる。

アフラック生命、GDO 食わず嫌いをなくす 踏み出すための3施策

テレワークは残業削減や有給休暇の取得につながる一方、未経験者が多く、及び腰になる人も少なくない。企業がテレワークを導入する際は「食わず嫌いをなくす3つの策」が有効だ。

1つ目がテレワークを他の人事制度と組み合わせて使えるようにする策だ。アフラック生命保険は2017年以降、テレワークを使った在宅勤務制度と、始業・終業時刻を前後にずらせるシフト勤務制度や、1時間単位で取得できる有給休暇制度などを組み合わせて使えるように人事制度を整備した。

仕事と家庭の両立が必要な社員はこれまで、フルタイムの勤務から短時間勤務に切り替えるなどしていた。現在はフルタイム勤務のまま、在宅勤務と他の人事制度を組み合わせ活用するケースが増えているという。

「在宅勤務とシフト勤務を組み合わせ、始業時刻を早め、今までの通勤時間に仕事をする。終業時刻も早まるので、夕方から夜にかけて家庭のための時間に充てる」といった、多様な働き方ができるようになった。安岡公美ダイバーシティ推進部課長代理は「それまで短時間勤務を選ばざるを得なかった社員が自宅で仕事をするなど働き方を工夫することで、フルタイム勤務に戻るケースが増えてきている」と話す。

テレワーク中は状態を通知し続ける

2つ目は管理者の不安を取り除く策だ。日本テレワーク協会の今泉千明客員研究員は「テレワーク制度を導入する際、現場の管理職から『部下がテレワークで仕事をする、どこで何をしているのか分からないので困る』といった声上がる」と話す。

対策としては「テレワークをする社員は事前に仕事の予定や内容をスケジ

ュール管理ツールに記入して上司に通知しておく」「テレワーク中はビジネスチャットで『連絡可能』といった自身のステータス(状況)を通知し続ける」といったルールが有効だ。

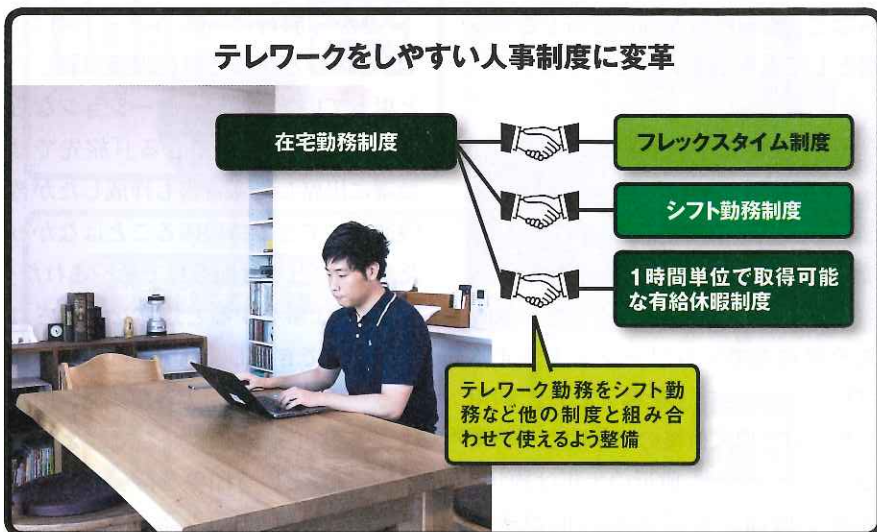
3つ目はテレワークをする社員自身の不安を取り除く策だ。ゴルフ関連ポータルサイトを運営するゴルフダイジェスト・オンライン(GDO)は2018年2月、営業担当者だけでなく本社オフィスで働く社員も対象にテレワーク制度を始めた。それに先立ち、2017年7月に社内で疑似的なテレワークを試すキャンペーンを打った。

GDOのオフィスはフリーアドレスだが、仕事の効率化のため、社員は部署ごとに決められたエリアに着席していた。キャンペーンでは「普段とは別の場所に座って、一斉に働いてみる」ことを試した。

狙いは本社社員が抱きがちな「同僚や上司がそばにいないと仕事が進まないのではないか」といった不安の払拭だ。結果、「ノートパソコンやグループウェアクラウド、ビジネスチャットを使えば、同僚や上司がそばにいても働けると実感してもらえた」(菊池一恵人事企画室室長)という。

テレワークの「食わず嫌い」をなくす3つの有効策

図 テレワーク導入企業の普及促進策



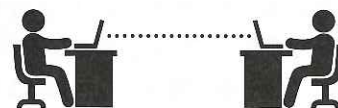
上司の不安をなくす

スケジュール管理とビジネスチャットでテレワークの予定と勤務状況を見える化



社内で先行演習

フリーアドレスのオフィスで部署のメンバーと離れた席で仮想的にテレワークを試す



社長の掛け声よりExcelシート 三井住友海上に見る推進のコツ

働き方改革を進めよ——。トップが発破をかけても、業務を見直す経験が少ないと現場は動けない。カイゼン活動が根付いている工場の現場ならまだしも、オフィスの現場はなおさらだ。

「最初に大切なのは目的を明確にしたり進め方を示したりして、改革の道筋ともいえる『働き方改革のフェアウエイ』を示すこと」。こうアドバイスするのは人事コンサルティングや研修などを手掛けるリクルートマネジメントソリューションズで2016年から働き方改革を推進してきた立花則子経営企画部人事グループマネジャーだ。

立花マネジャーは取り組みの中で社員に改革の意欲を持たせる工夫を凝らしてきた。例えば「30分早く帰宅できたら何をしたいか」を見える化するワークシートを社員に記入してもらったところ、「英語の勉強を兼ねて海外ドラマを楽しむ」といった言葉が出てきたという。「社員それぞれが働く時間を減らすモチベーションが高め、働き方を見直すようになった」（立花マネジャー）。

モチベーションを高めたら、冷めないうちに具体的な道筋を示したい。指針を文書で示し、作業補助用のExcelシートを配布している三井住友海上の取り組みが参考になる。

同社は「慣例化している」「担当者が頻繁に変わる」といった視点で見直す業務を選んでいる。対象を決めたら「目的が曖昧になっていないか」「効果・結果が出ているか」といった観点で見直すよとしてしている。

Excelシートは現場の社員が業務を効率的に見直せるように工夫した。見直したい業務を重要度とともに並べ、作業の頻度やかかる時間などを入力するとデータバー機能を使って、作業時間の多い業務を表示する仕組みだ。「全業務を見直すより、作業時間の多い業務から見直すほうが効果が高い」（荒木課長）との考えに基づく。

業務の棚卸しを文書やExcelシートで後押し

図 三井住友海上火災保険が業務の棚卸しを促すために作った社内ツール

1. 見直す業務の対象や見直しの観点を文書で明示

1. 見直し対象の業務

特に以下の業務には「無駄」がある可能性があるため、注意して検証する

- ・慣例化している業務
- ・担当者が頻繁に変わる業務
- ・特定の人しか理解していない業務
- ・責任者が曖昧な業務、責任の所在がはっきりしない業務

2. 見直しの観点

以下の観点で見直しを進める。「やめる」「改善したほうがよい」と思った業務は、ライン長が対応を判断して可能な限り業務の効率化を図る

- ・業務の目的は何か。目的が曖昧になっていないか
- ・効果・結果が出ているか
- ・オーバークオリティーになっていないか
- ・目的と手段がずれていないか

2. 専用のExcelシートで業務の棚卸しを効率化

部支店・課支社 業務棚卸しシート

【シートの活用例】

- ①全員で「やめる・減らす・簡素化する」など思い切って見直したい業務と、期待できる創出時間を考える。
- ②ライン長が「廃止・頻度削減・簡素化」を決める。部内の打合せや、他部との協議が必要なものは括り出し、別途部内・他部との調整の上、決定する。
- ③職場全体で、上記②で決めたことが徹底できているか、定期的、かつ継続してチェックする。

(※) 担当者名、水色セルに、入力またはプルダウン選択してください (※) ↓自動計算されます (※) ライン長がチェックしてください

NO	思い切って見直したい業務 (やめる、回数減らす、簡素化する...など)	業務の 重要度	改善・担当者単位	頻度	業務所要時間 (1回あたり)	1ヶ月業務時間 (目安)	業務イメージ	チェック項目のみ	部内・他部との 調整必要
1	業務をやめる	高	担当者1人あたり	週	100分	6.7時間		☐ 廃止 ☐ 頻度削減 ☐ 簡素化 ☐ 従来どおり	☒ 必要
2	に關する手続きをなくす	中	部署全体	週	1時間	4.0時間		☐ 廃止 ☐ 頻度削減 ☐ 簡素化 ☐ 従来どおり	☐ 必要
3	業務を簡素化する	低	担当者1人あたり	日	10分	3.3時間		☐ 廃止 ☐ 頻度削減 ☐ 簡素化 ☐ 従来どおり	☐ 必要
4	業務の回数減らす	中	部署全体	月	3時間	3.0時間		☐ 廃止 ☐ 頻度削減 ☐ 簡素化 ☐ 従来どおり	☐ 必要
5						0.0時間		☐ 廃止 ☐ 頻度削減 ☐ 簡素化 ☐ 従来どおり	☐ 必要
6						0.0時間		☐ 廃止 ☐ 頻度削減 ☐ 簡素化 ☐ 従来どおり	☐ 必要
7						0.0時間		☐ 廃止 ☐ 頻度削減 ☐ 簡素化 ☐ 従来どおり	☐ 必要

業務の重要度や頻度などをドロップダウンリストで選択

月次の労働時間の計算や、データバーの表示を自動化

業務ごとに「廃止」や「頻度削減」といった対策を決定



意識改革、可視化から 気付けば変えられる

働き方改革の神髄は、社員1人ひとりの仕事の効率化にある。
社員の意識改革と、デジタル技術による見える化や自動化がカギとなる。
バンテックや寝屋川市、明豊ファシリティワークスから学ぼう。

バンテック

可視化で仕事を毎週改善 RPAで半日作業が数分に

バンテックは2018年春から社員の日々の働き方をデジタル技術で見える化したうえで、上司との1対1の面談「1on1ミーティング」で毎週のように改善を続けている。2019年2月には取り組んだ作業内容やかかった時間などのデータを取得するスマートフォンアプリ「TDM(タイム・デザイン・マネジメント)アプリ」を開発した。

社員は毎日TDMアプリを使って、作業に取りかかるタイミングでその内

容を入力したり終業時にその日の作業工数を入力したりしている。上司はデータを見ながら「この仕事はこの手順で進めたりこんな工夫を凝らしたりするともっと早く終わらせられる」などときめ細かく助言をする。中西課長は「上司にも部下にも、時間や工数を意識して効率よく働こうという意識が高まってきている」と語る。

2018年春のころは「どんな仕事にどれだけの時間をかけたのか」について、データの記録にExcelを使っており「手間がかかっていた」(中西課長)。そこで2019年2月にTDMアプリを自社開発した。

アプリで仕事を可視化、ミーティングでの改善に生かす

図 バンテックが取り組む仕事の効率化プロセス



TDM: タイム・デザイン・マネジメント

「3種の神器」で仕事の生産性を高める

図 個人の仕事を減らす3つのデジタル技術



RPA：ロボティック・プロセス・オートメーション、VBA：Visual Basic for Applications、BI：ビジネスインテリジェンス

最小限の手間で自身の仕事を記録できるようにしたのが特徴だ。社員はTDMアプリの画面でこれから取り組む仕事の種類をリストから選んでタップするだけ。記録したデータはパソコンでも確認できるようにした。

社員は働き方を週に1回程度、上司との1on1ミーティングで振り返る。社員にはあらかじめ仕事の計画を立てておいてもらい、30分ほどのミーティングでは社員と上司がデータを比較しながら予定よりも時間がかかった仕事を中心に進め方を見直す。中西課長は「ごっくばらんな雰囲気です。ミーティングをして、非効率な仕事の進め方をどう改善するかなどを議論しやすくするように心がけている」と話す。

「3種の神器」使い倒す

バンテックはRPAを働き方改革の切り札としてRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)も活用する。RPAはパソコン作業をソフトウェアのロボット(ソフトロボ)で自動化する技術だ。RPAツールにはNECの「NEC Software Robot Solution」や、ソフトバンクの「Synchroid」を採用している。

2018年6月から業務部門の数人の社員にソフトロボを開発する研修を受けてもらい、現場にRPAを展開した。例えば「外部システムからデータをダ

ウンロードして、そのデータを社内のポータルサイトにアップロードする」という作業をRPAで自動化した。人手だと半日かかった作業が数分で終わるようになったという。

同社はクラウド上でデータを登録・共有できる「Webデータベース」や「BIツール」も働き方改革の推進剤として導入している。Webデータベースにはジャストシステムの「UnitBase」を、BIツールには米マイクロソフトの「Power BI」などを使っている。バンテックはRPAと合わせて「3種の神器」を使い倒している格好だ。

Webデータベースはそれまで部署の一部の社員がExcelで管理していた業務データを移行した。部署全体でデータを共有しやすくして、効率よく業務を進める狙いだ。「業務の実施期限を設定すると、事前に通知する機能もある。仕事のし忘れも防げそうだ」(ブランド&マーケティング戦略部働き方改革グループの張羽行氏)。

BIツールは役員会議などで使う業務報告データを自動作成する用途などで使っている。業務報告資料に掲載するグラフや表は決まった形のものが多いにもかかわらず、従来はExcelやPowerPointを使って毎回作成していたという。「グラフに使うデータを社内システムから収集するのにRPAを使っている。BIと組み合わせること

でかなりの自動化が図れた」と中西課長は手応えを語る。

寝屋川市 パソコンを強制停止 長時間労働職員を75%減

住民23万3000人を抱える大阪府寝屋川市にとって、2019年4月は働き方改革関連法が施行されるのと同じかそれ以上に大きな転機となる。政令指定都市に準じた権限を持つ「中核市」に移行するからだ。

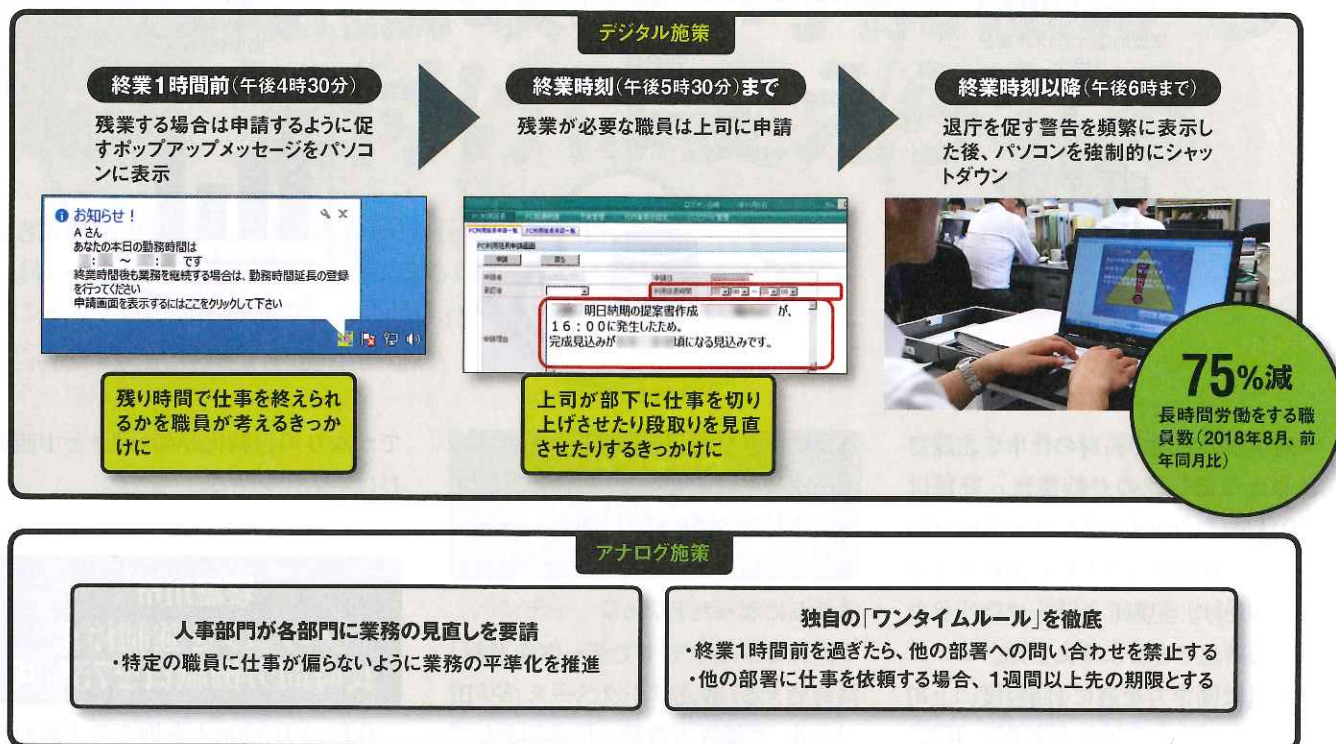
権限が増える一方で、行政サービスも手厚くしなければいけない。「環境や福祉などの業務が増えるため、職員の働き方の効率を上げる必要がある」(丹野裕介人事室係長)。

これまでもノー残業デーを設けるなど長時間残業の是正に取り組んできたが「際立った成果が出なかった」(同)。そこで2017年夏に、職員に残業を減らす意識を高めてもらうためにデジタル施策に踏み切り、一部の部署で富士通エフサスが提供する残業抑止システム「FUJITSU Software TIME CREATOR」を導入した。終業時刻が近づいていることをパソコンの画面で通知しつつ、終業時刻にパソコンを強制的にシャットダウンする仕組みだ。

寝屋川市は終業1時間前の午後4時30分に、ポップアップメッセージで

強制シャットダウンと業務プロセス改善で長時間労働者を減らす

図 寝屋川市の人事部門が主導する2つの残業抑止策



残業を希望する職員はパソコンを延長利用する申請を出すように促す。「残り1時間で作業を完了できるかなど、職員が時間を意識するきっかけになっている」(下村藍人事室係長)。

上司が部下の延長利用を承認する行為も残業削減につながっているという。「部下の申請理由を上司が明確に把握できるようになったため、当日終わらせる必要がなければ翌日以降に回すように指示しやすくなった」(丹野係長)からだ。

試験導入の結果、残業時間が前年比で1割減る効果を得たため、2018年4月から全庁に展開した。現在は災害発生など緊急の事態に対応する必要がない平常業務のときに、職員1000人が使うパソコンで運用している。

独自のアナログ施策も導入

寝屋川市はデジタル施策と並行してアナログ施策にも取り組む。業務部門に仕事の見直しを呼びかけたり、残業

抑制につながるルールを設けたりしている。

仕事の見直しについては、人事部門が業務部門に対して「特定の職員に仕事が偏らないように業務を平準化してほしい」と要請している。「残業時間帯に職場を見回ると、同じ職員がいつも残業していると気付いた」(丹野係長)ことがきっかけだ。

残業抑制につながるルールは数字の「1」に関連する内容のため「ワнтаムルール」と呼ばれている。「会議は1時間以内に終わらせる」「他部署に依頼する仕事の期限は1週間以上の余裕を持たせる」などの項目を盛り込んでいる。

「終業1時間前からは他部署に問い合わせをしない」という項目もある。このルールを作った理由について、下村係長は「緊急で対応しなければならぬ仕事をできる限りなくしたかった。終業時刻間際に他部署から問い合わせが増えると、担当職員は自分の仕

事を後回しにして対応せざるを得なくなり、ひいては残業時間の増加につながる」と話す。

デジタルとアナログの両輪で進めた成果は着実に表れている。2018年8月に80時間以上の長時間労働をした職員数は前年同月比で75パーセントも減った。「今後は時差勤務やテレワークなどを試行して働き方改革をさらに推進したい」と丹野係長は意気込む。

明豊ファシリティワークス 個人の負荷と仕事の繁閑 ダブル効果で残業6割減

ビルの建設や改修、オフィス移転といった建築関連プロジェクトのマネジメント業務を手掛ける明豊ファシリティワークスは1カ月当たりの平均残業時間を2012年比6割減の20時間程度に抑えている。

建設業界は東京オリンピック・パラリンピックに向けた建設ラッシュに沸

く一方、人手不足が続く。こうしたなか、政府は建設業界に残業時間の上限規制の適用を2024年からと特別な猶予を与えた。しかし、同社はいち早く対応に動いているといえる。

残業時間の抑制に一役買っているのが2つの見える化だ。一つは社員250人それぞれが持つ仕事の負荷状況の見える化である。負荷が高い月をひと目で分かるようにした。

社員は毎日、業務実績などを管理する独自システム「明豊マンアワーステム」に取り組んだ仕事とかかった時間を入力している。単に作業別に所要時間を記録するだけでなく多くの会社も取り組んでいるが、明豊ファシリティワークスの場合、グループウェアのスケジュール管理データを反映させるよう工夫して入力の手を下げている。

加えて、「どのプロジェクトのどのフェーズのどの作業にどれだけの時間をかけたか」を1分単位できめ細かく入力できるようにした。プロジェクトに直結する仕事にかけた時間か、それとも社内向けの仕事にかけた時間かを

分析したりできるようにもしている。

上司は新しいプロジェクトを始める際、データを分析することで「どの社員が無理なくプロジェクトに加われるかを見極めやすくなった」(大貫美社長)。特定の社員に仕事が集中して残業が増えるといった事態を回避しやすくなったわけだ。

もう一つの見える化がプロジェクト単位のピーク時期についてである。「ビル新築」「ビル改修」「オフィス移転」といったプロジェクトの種類ごとに繁閑がどう推移していくのかをグラフで見える化した。

プロジェクト管理システムに蓄積した過去のプロジェクトの進捗データを分析して導出している。上司は新たにプロジェクトを始める際、種類や期間に応じて繁閑の時期を予測する。

2つの見える化によって、例えば「この種類のプロジェクトは開始当初が最も忙しく、多くの社員が必要だ」といった見通しを立てたうえで、その時期に仕事の負荷が重くない社員をアサインしている。

社員とプロジェクトの両面から見える化

図 明豊ファシリティワークスが取り組む仕事の可視化

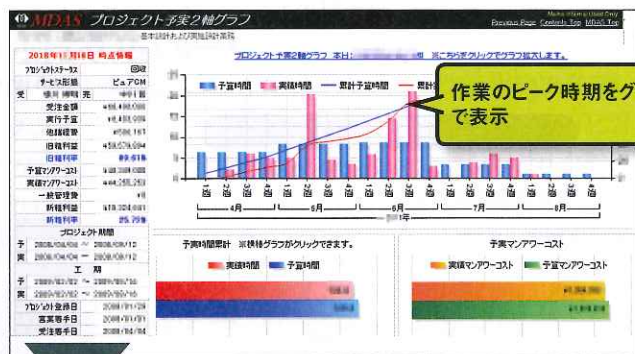
社員ごとに負荷を見る化

社員の作業時間を
将来予測も含めて把握



プロジェクトごとにピークを見る化

建設関連プロジェクトの種類に応じた
ピークの傾向を把握



社員とプロジェクトの両面から、負荷が平準化するように仕事をアサイン

6割減

月平均の残業時間
(2018年、
2012年比)



会議、承認、商談… 実に役立つITツール

残業を減らしたいが、デジタル技術をどう使えばいいのか——。
 こう悩む人に3社の成功事例を示そう。
 ノートアプリ、ビジネスチャット、タブレットだけでこれだけできる。

豊島区 議事録もノートアプリに 会議効率化、残業2割減

一時の財政難を行財政改革で抜け出した東京都の特別区、豊島区は2016年からデジタル技術を駆使した働き方改革に乗り出している。限られた職員数で効率よく行政サービスを提供するためだ。

施策の中で際立つのが会議の効率化だ。「会議はペーパーレスで1時間以内」というルールを設けたうえで、米マイクロソフトのノートアプリ「OneNote」を徹底的に活用している。

まず担当職員は会議前にOneNoteで会議資料を作る。資料はOneNoteのテンプレート機能を使って件名や内

容などを整理して出席者と共有。会議の場では会議室のディスプレイにOneNoteの画面を表示して議論する。秋山直樹情報管理課長は「参加人数分の資料を印刷したり、内容を差し替えたりする手間が省けて、会議の準備が楽になった」と語る。

会議中は参加する職員がOneNoteに議論の内容や決定事項を都度書き込み、それを議事録としている。「出席者が書き込み内容を確認しながら会議を進めるため、内容が実際の議論と異なることはほとんどない。以前のように内容が不十分であとから再確認する手間も省けている」(秋山課長)。

議事録をはじめとする会議資料はOneNoteなどを通じて他の部署にも公開・共有している。「他部署の決定

ノートアプリを使って会議時間を短縮

図 豊島区が取り組む会議効率化の施策

会議前

米マイクロソフトのノートアプリ「OneNote」に会議の議題を入力

201901 課全体打ち合わせ

書記:

件名	担当	情報共有 or 承認済	(承認済の場合) 決定時期
2月 日の 式典の打ち合わせについて		承認済	1月25日
内容 2月 日の 式典について、打ち合わせが終了しました。会場は、〇〇〇〇です。打ち合わせは4時から17時。お昼までの打ち合わせは、17時は8時くらいになる予定です。打ち合わせは終了となります。 打ち合わせは、全グループの打ち合わせとなります。			
件名	担当	情報共有 or 承認済	(承認済の場合) 決定時期
フェアへの参加		情報共有	
内容 が主催のフェアが2月20日にあり、いらない展示物やセミナーもあるためぜひ参加をとの話がありました。希望者は1月 日までに課長までお電話してください。			

会議中

OneNoteの内容に沿って進め、決定事項をその場で入力。そのまま議事録にする

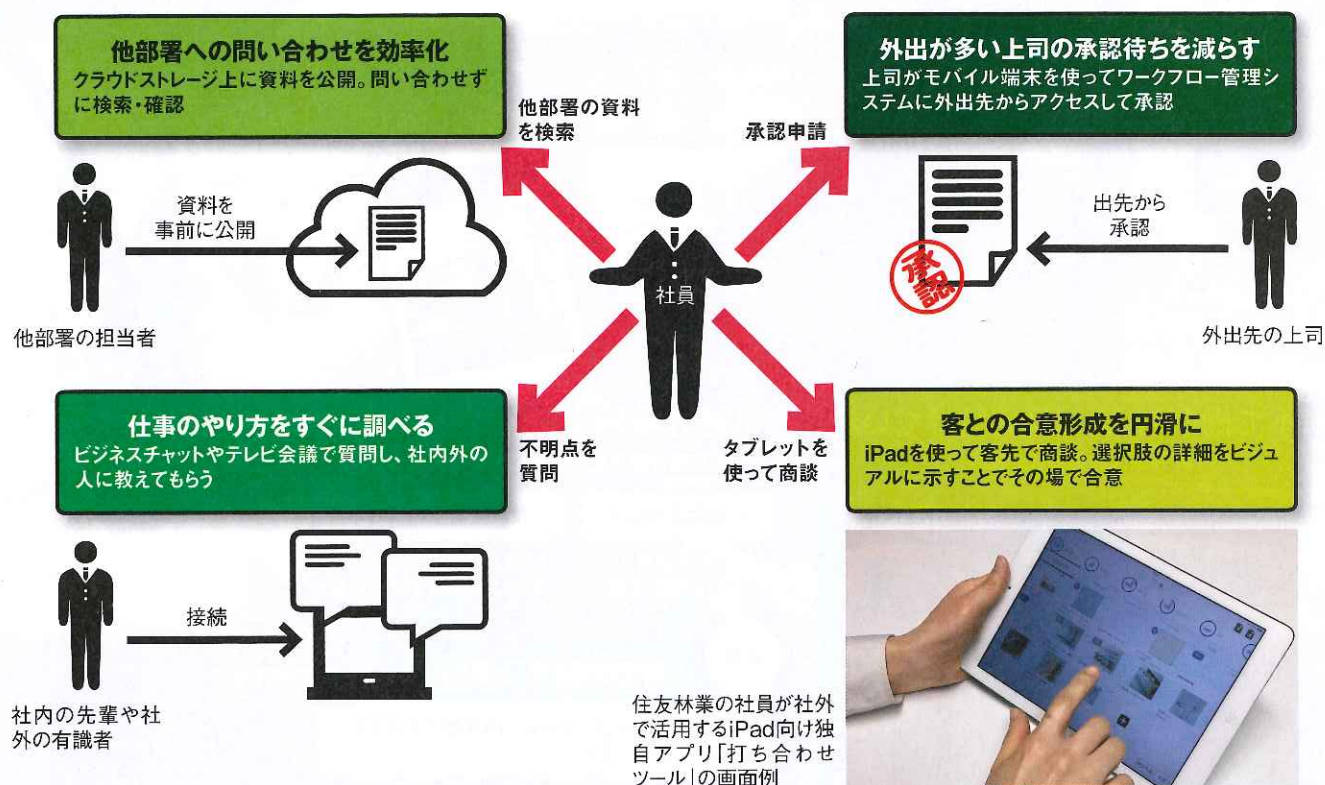


約2割減

月平均の残業時間
(2017年度、
2015年度比)

仕事はまだまだ効率化できる

図 デジタル技術の活用例



事項を知りたいときは、まず議事録を検索・確認すれば済む。担当者への問い合わせに時間をかけることなく仕事を進められるケースが増えた(坂本大行政経営課行政経営担当係長)。

ノートアプリは一般に個人が使うITツールだが、豊島区はノートアプリ上のコンテンツを共有できる点に着目した。複数の職員が議事録を共同で作成したり、議事録を他部署に公開することで問い合わせの手間を減らしたりする、コミュニケーションの手段として活用している点が先進的だ。

このほか、管理職が外出先からタブレットでワークフローシステムにアクセスして承認作業を進められるようにしている。「担当する仕事で上司に承認を求めたいが、外出中のため戻ってくるまで確認を待たなければならない」といった部下の仕事の停滞を防いでいる。一連の取り組みで、2015年度に月平均9.2時間だった残業時間は

2017年度には7.6時間まで減った。

コネクシオ、住友林業 チャットで悩みを即解決 営業の味方、iPad

離れた担当者同士のコミュニケーションや顧客との合意形成の効率化にデジタル技術を活用する企業が相次いでいる。ビジネスチャットで自社の商材探しを効率化しているのが、携帯ショップ運営大手のコネクシオだ。

法人営業の担当者が「顧客からドライバー同士で連絡を取り合う手段はないかと相談を受けた」とビジネスチャットに書き込んだところ、「ハンズフリー通話を提案してはどうか」「適した商材がある」といった書き込みが相次いだという。菊地淳一法人営業統轄課課長は「担当者は仕事の悩みをすぐに解決して、行動できるようになった」と明かす。

コネクシオは手軽に書き込めるというビジネスチャットの「軽さ」に着目し、普段は密接に連携しない社員同士を結ぶ手段にも使った。その結果、仕事上の悩みを投稿すると、社内からすぐに回答があって有効なノウハウが得られる「社内Q&Aサイト」として活用している点が注目に値する。

住友林業はキッチンやトイレなど住宅設備の詳細な仕様について、顧客と合意形成しやすくする狙いでタブレットを活用している。2018年4月に社員が携行する米アップルのiPad向けの打ち合わせツールを開発した。

設備そのものや色見本を画像で確認できるため、仕様の詳細の認識をすり合わせる時間を短縮できるようになった。清水孝一執行役員情報システム部長は「設備の仕様に関するデータは資料の発注処理に使って、社員のデータ入力の手間やミスもなくしている」と話す。