

# 産業競争力維持のための 労働時間改革について

2016年5月16日

株式会社ワーク・ライフバランス

代表取締役社長 小室淑恵

customer@work-life-b.com

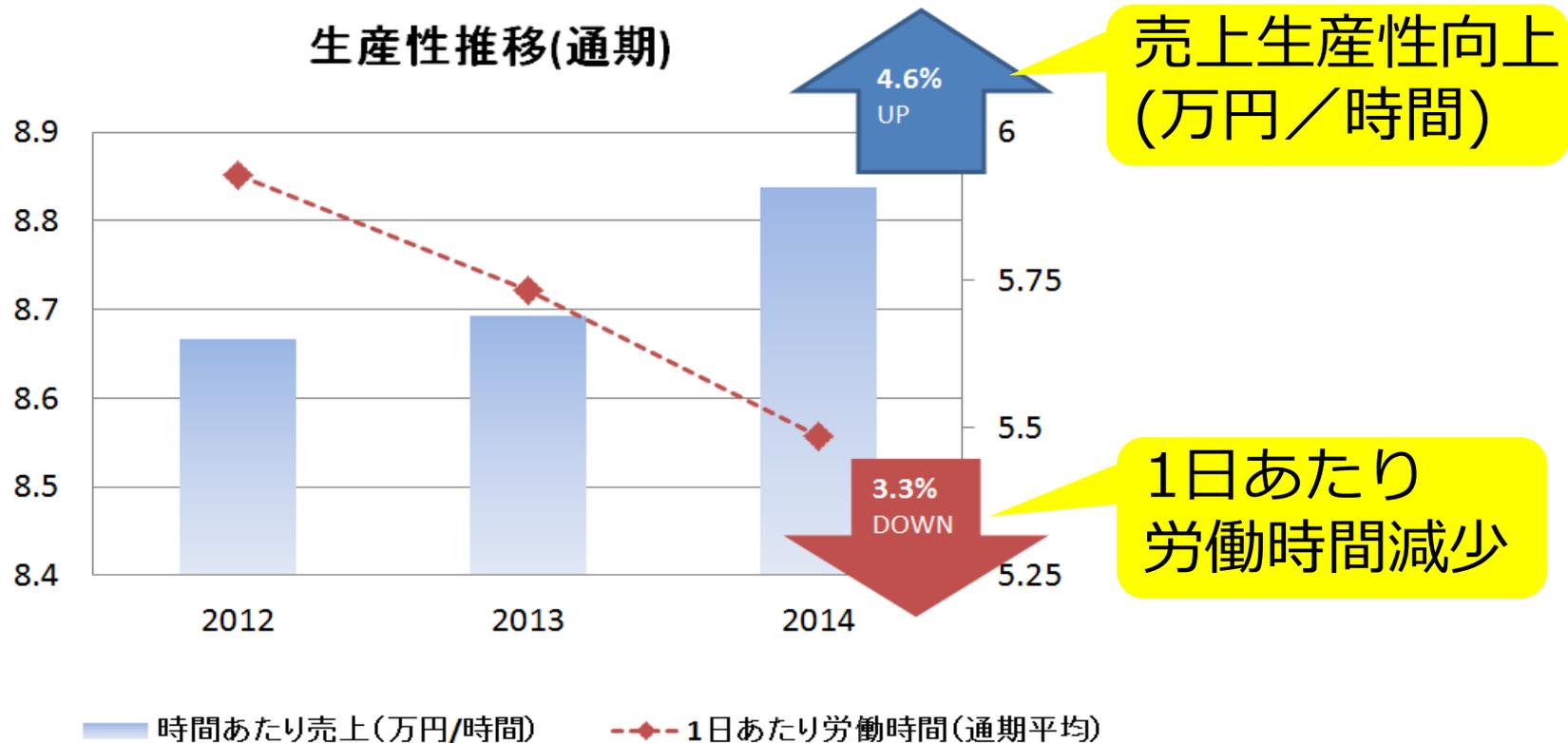
- ・ 独自でダイバーシティ I N D E Xを開発し、毎年継続して「総実労働時間」「若手の在籍率」「女性管理職数」を全て見える化して経営会議で発表、社内公表した。
- ・ 2012年から2015年まで4年間、「働き方改革プロジェクト」を行い、グループ会社の中で労働時間の多い部門が取り組んだ。
- ・ 「朝メール」「夜メール」「複数担当制」「ノー残業デー」「営業プロセスの棚卸」「資料整理とリスト化」などを実施。



**JTB全体の年間実労働時間が1人あたり50時間減少！**  
**残業時間40%削減のチームも！**  
**女性管理職37%を実現！**  
**従業員の**出産数の大幅増加！****

# 事例：リクルートスタッフィング

- ・限られた時間で賢く濃く働くことを経営トップがフルコミット
- ・評価軸を「時間あたり生産性」に。業績MVP「ブルージャケット」表彰の選考基準に「労働時間が枠内である」ことを追加



**深夜労働 8.6%削減！ 休日労働 6.8%削減！**

**女性従業員の生産数1.8倍！自己研鑽の増加1.6倍**

- ・ワーク・ライフバランス事務局を設置
- ・朝夜メールの全社徹底 (時間当たり生産性を自己管理で向上させるツール)
- ・全社に毎年WLB研修
- ・残業時は「恥ずかしいマント」着用



全社残業時間 月2049時間→月1037時間 49%削減!

残業代 月124万円→月46万円 63%削減!

売り上げ 前年比 114%UP!

営業利益 前年比 162%UP!

●女性管理職数 8倍に!

(2011年比)

2012年 3倍

2013年 5倍

2014年 7倍

2015年 8倍

●社員の出生数 2.7倍に!

取り組み前

平均3人/年

取り組み後

8人/年

- ・東京都ワーク・ライフバランス認定企業 長時間労働削減部門認定!
- ・内閣府「カエルの星」認定
- ・厚生労働省「くるみんマーク」取得 (2014年)

**全社残業時間 49%削減! 営業利益 162%増加!**  
**従業員の出生数の増加2.7倍! 女性管理職比率8倍!**

# 労働時間削減すると業績と企業内出生率があがる仕組み

## 取組

労働時間の上限が設定されていない

成果を出すためには「月末・年度末までに」**成果を積み上げる競争**。ノウハウ共有しない  
**属人化した個人戦**

育児女性・介護社員は絶対勝てないとモチベーションダウン。最初から本気を出さない構造。

独身社員に仕事集中→**婚活の暇なし**  
男性社員は育児参画できず  
→**第二子生まれない**  
育児女性をあきらめ型に→**企業のお荷物**に  
介護社員は離職→**ベテランのノウハウが消失**

集中力最低時間帯に高い割増賃金で**利益率圧迫**（朝起きて13時間以降の集中力は酒酔い運転レベル）

## 取組

労働時間上限を決めるor 評価を時間当り生産性へ

成果を出すためには「**1時間あたり**」の**成果を競う**。チームでノウハウを**共有し、チーム戦**へ

時間内でも成果を出せば評価されるので本気で勝負。

独身社員にライフ時間→**婚活・自己研鑽に投資**  
男性社員が育児参画→**第二子へ。妻の就業率UP**  
育児女性が本気に  
→業績にどん欲に。管理職を目指す  
介護社員が両立  
→**高齢社員も活躍・社会保障費削減**

高い集中力。自己研鑽をする社員。育児・介護でも意欲高く働く。人材獲得上で有利に。  
**新規アイディア増**

# 社会全体におきかえた場合

## 取組

労働時間の上限が設定されていない

企業は、長時間合戦でライバル社を出し抜く競争へ。**長時間労働可能な社員のみを評価し、重用していく**

育児女性や介護社員が仕事に就けない状況が生まれ、潜在労働力が稼ぐ側ではなく、生活保護を受ける側に転落

独身社員に仕事集中  
→晩婚・非婚化、晩産・少子化  
男性社員は育児参画できず  
→**第二子生まれない**  
育児女性は評価されず→女性管理職比率11%  
介護社員は離職→ベテランのノウハウが消失

労働生産性は34か国中22位(先進国で22年連続最下位) **利益率低下による税収の減少で**  
ベースアップ不可能 **出生率** 再び減少に転じて1.42 **介護離職**10万人

## 取組

36協定の上限を設定・インターバル規制を導入した企業に大幅な法人税減税  
<3年間の時限付き法律・実施はすみやかに>

**短い時間で高い「労働生産性」を競う仕組みへ**

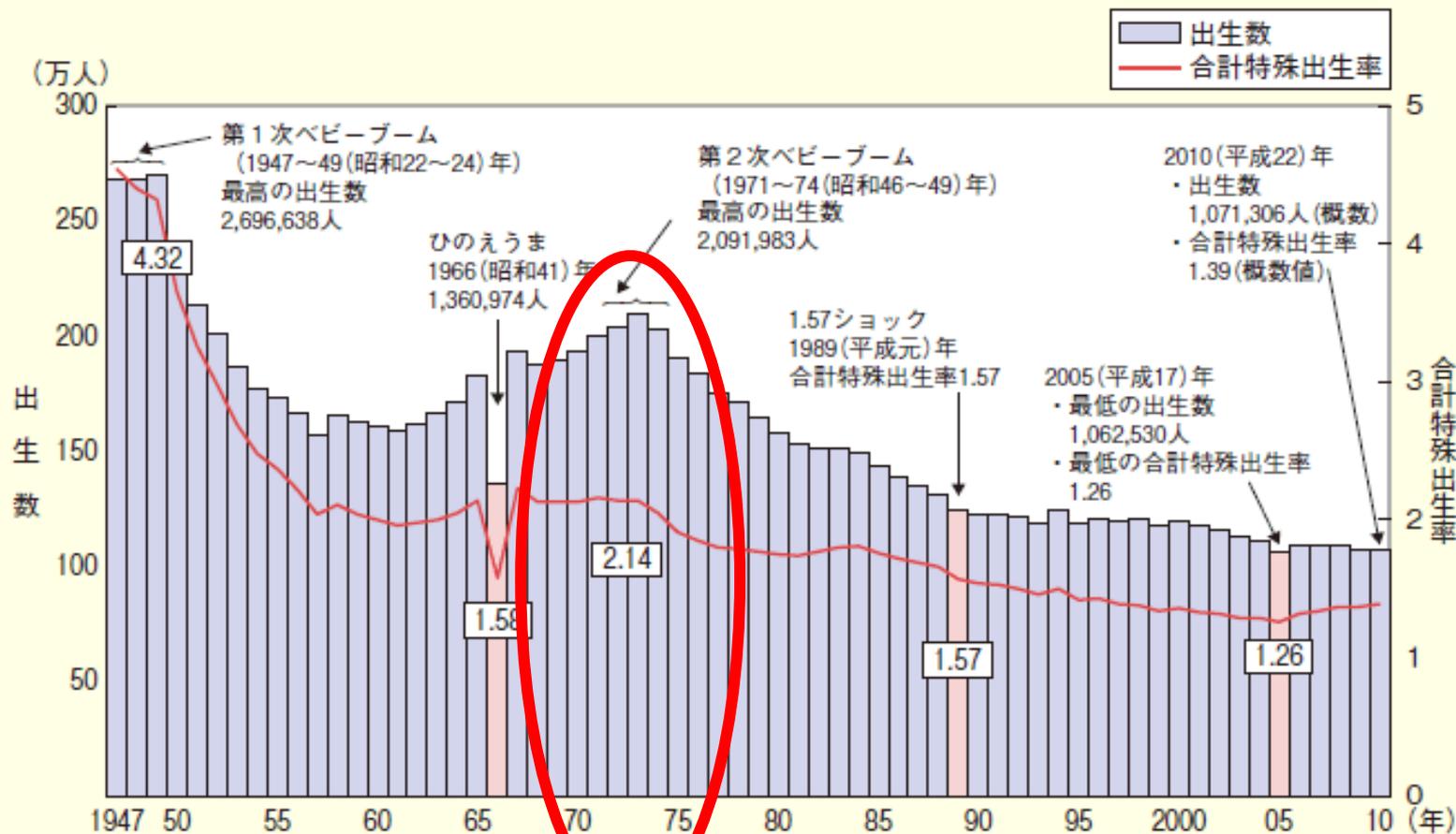
短い時間で働く育児・介護人材もすべて積極採用。潜在労働力活用によるGDP向上（女性活用だけで16%）

独身社員にライフ時間→**婚活・自己研鑽に投資**  
男性社員が育児参画→**第二子へ。妻の就業率UP**  
育児女性が本気に  
→業績にどん欲に。管理職を目指す  
介護社員が両立  
→**高齢社員も活躍・社会保障費削減**

**GDP600兆円達成！**  
**出生率1.8実現！**  
**介護離職ゼロ実現！**

**長時間労働是正は2年以内で  
なければ人口増加効果が薄い**

# 人口に効果が出るタイムリミットは？



資料：厚生労働省「人口動態統計」

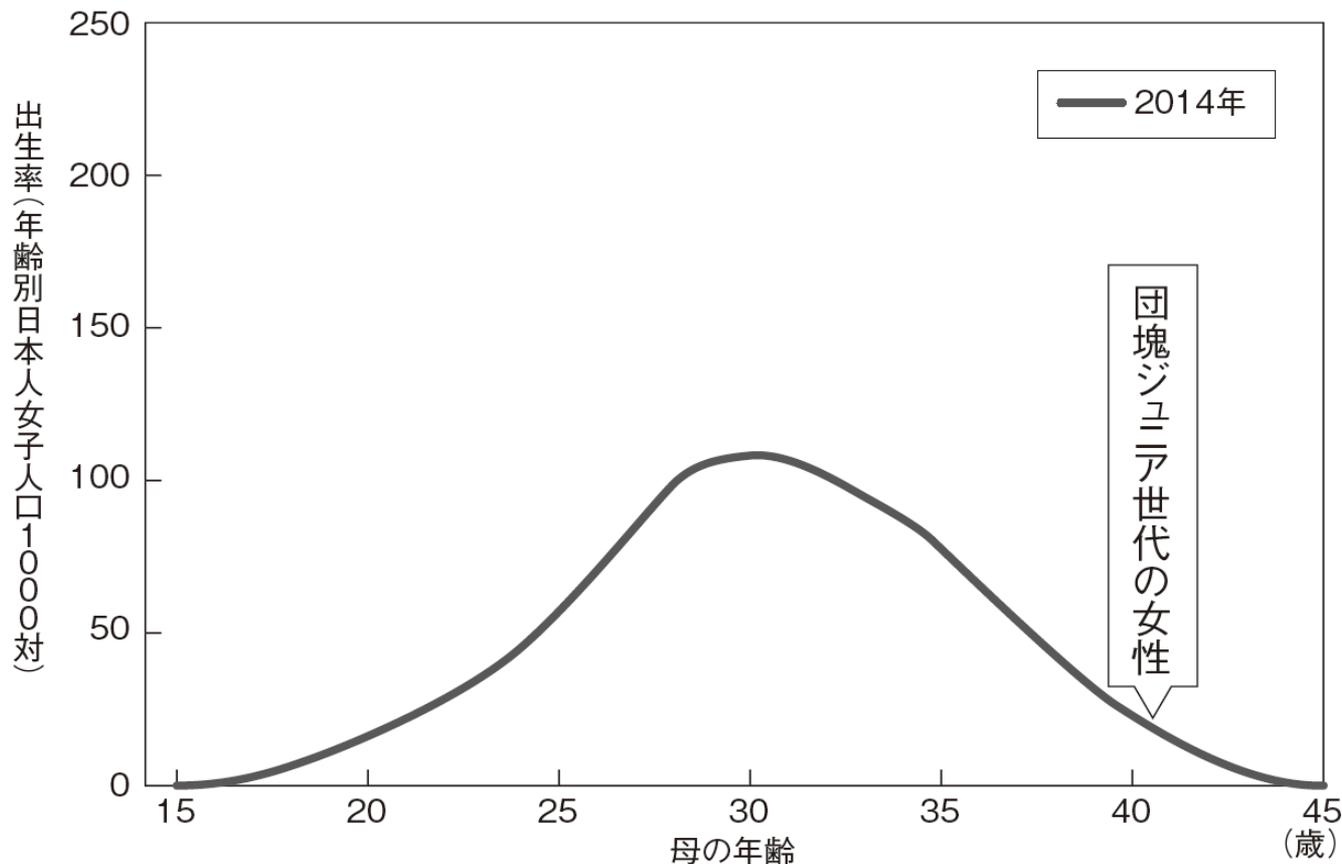
注：1947~1972年は沖縄県を含まない。

2010年の出生数及び合計特殊出生率は概数である。

**団塊ジュニア女性が一番若い人が42歳（1974年生まれ）・・・あと2年  
幅広く捉えると40歳（1976年生まれ）・・・あと4年（2020年）**

# 年齢別出生率を見ると44歳でほぼゼロに

図11 女性の年齢別出生率

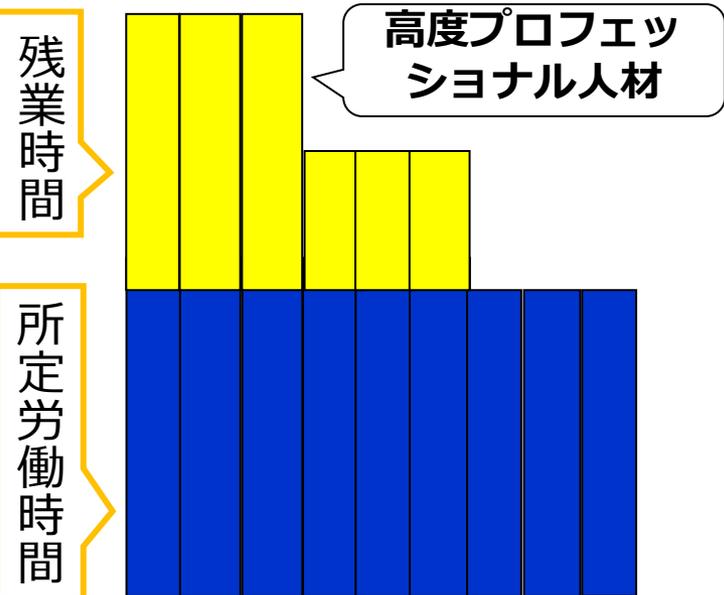


出所:国立社会保障・人口研究所「人口統計資料集2016」をもとに作成

**団塊ジュニア世代の女性の出生率がゼロになるまであと2年。それから出産しやすい労働環境を実現しても、産める母体数が激減してしまう。**

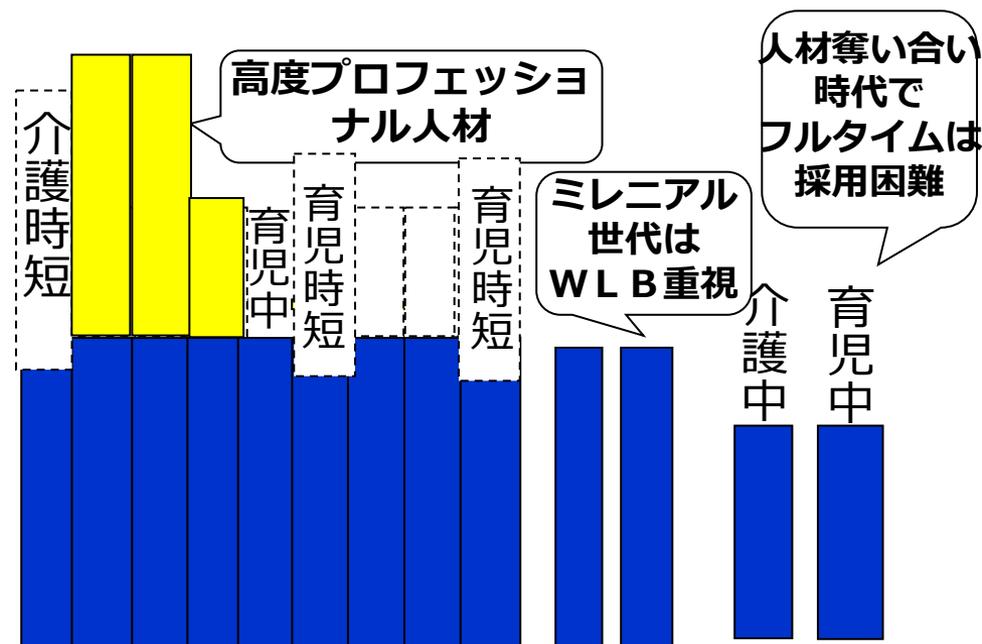
# 人不足感の規模変化による企業戦略の変化

## ● 3年前



【3年前】高度人材は時間管理をせず、成果だけで評価をすることで、**時間外が可能な人材に思い切り仕事をしてもらうことが解決策**でした。

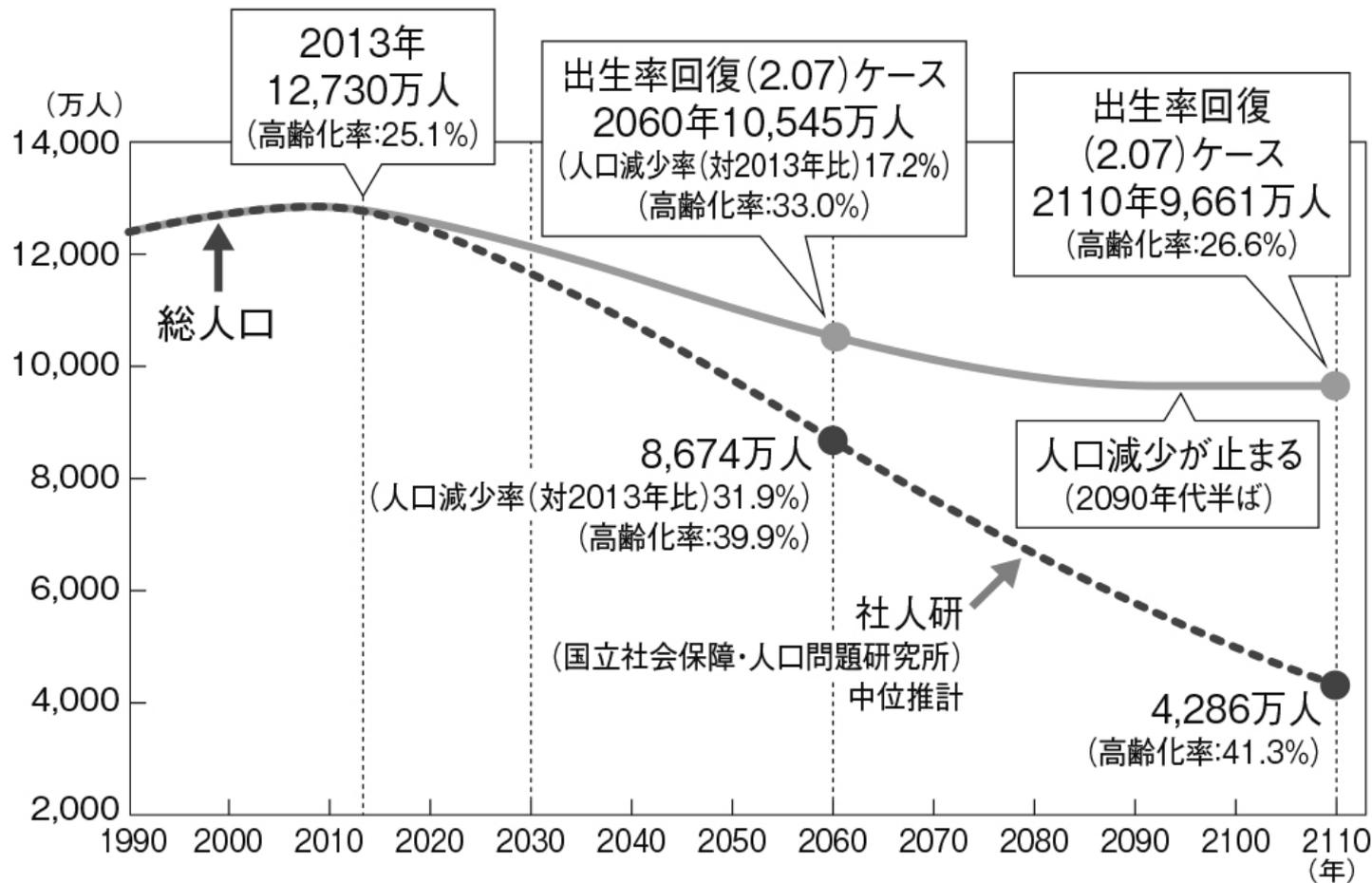
## ● 現在



【現在】高度人材も介護等で時間制約を持ち、転勤・出張困難者増加。時間外勤務や転勤過多の職場からは高度人材も離職。時間制約のある人の意欲を上げ、**仕事のやりかたを属人化させずにチームで成果を出す手法が解決策**となり、高度人材の海外流出も防げます。

# 出生率の回復ケースと現状推計の比較

## 総人口の将来推計

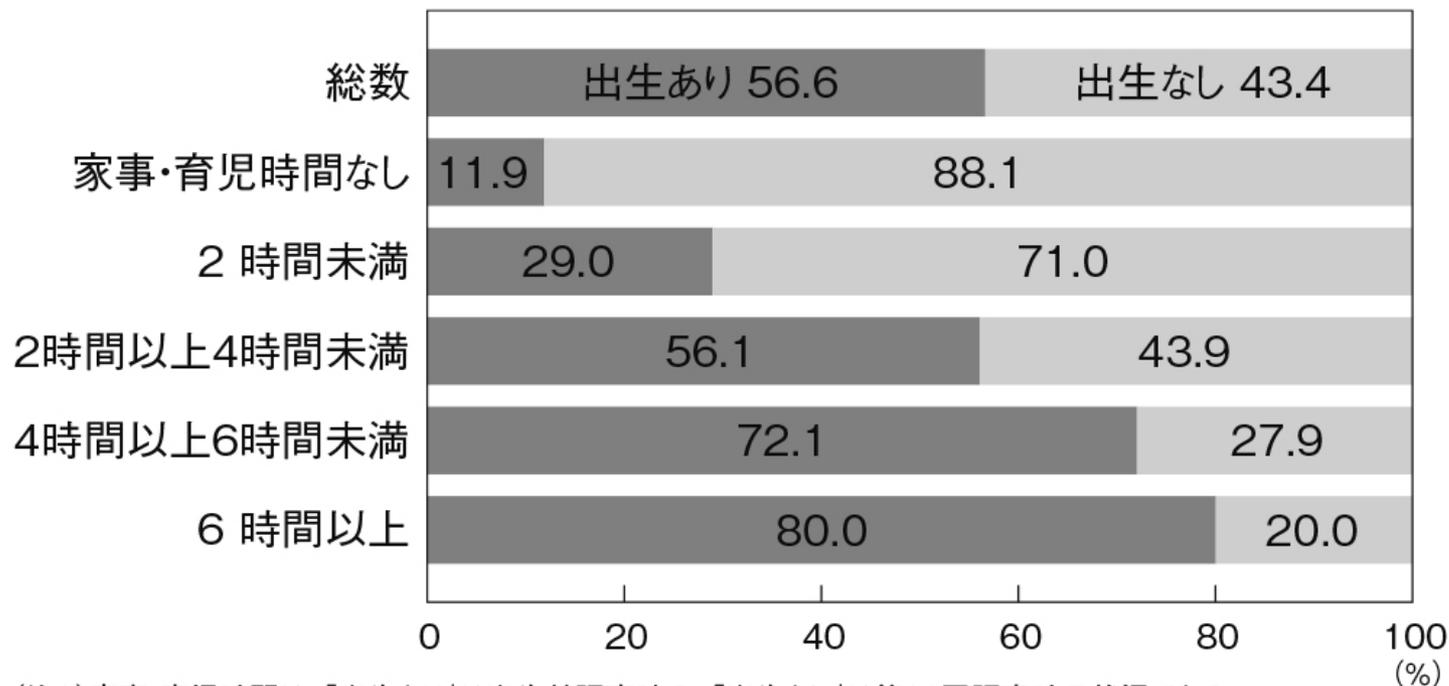


出所:内閣府HP 2014年5月「選択する未来」委員会

**この2年で「働きながら子育て出来る」企業体制を作らなければ、この10年はAIに置き換わる時期より前に労働力不足で日本は沈む。**

# 少子化の真の原因

## ！夫の休日の家事・育児時間別に見た この11年間の第2子以降の出生の状況



(注1) 家事・育児時間は、「出生あり」は出生前調査時の、「出生なし」は第11回調査時の状況である。

(注2) 11年間で2人以上出生ありの場合は、末子について計上している。

(注3) 「総数」には、家事・育児時間不詳を含む。

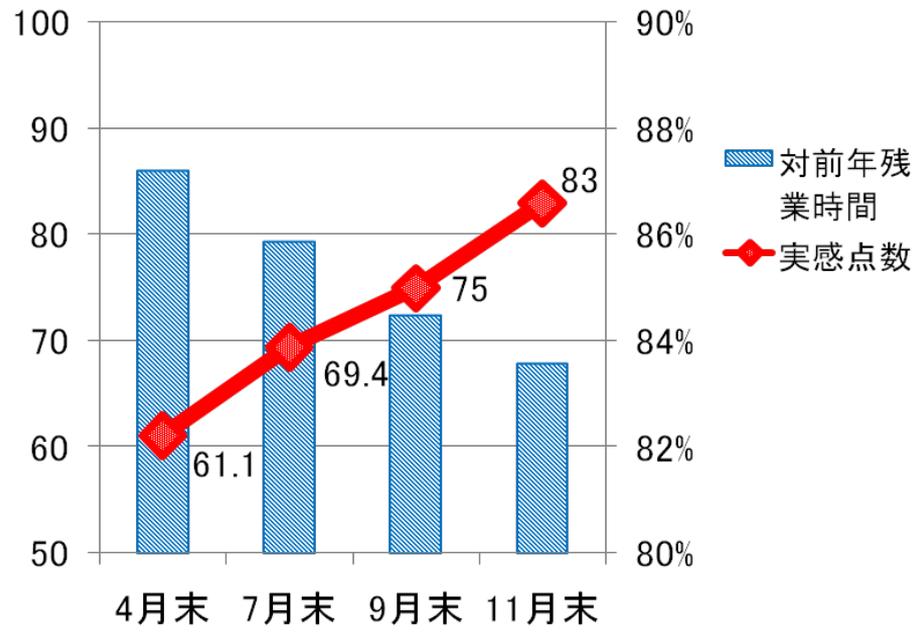
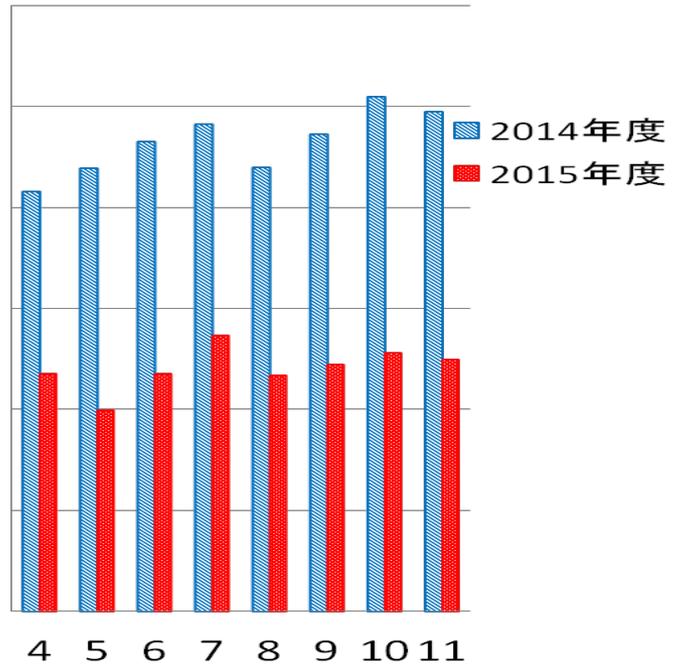
出所: 2015年7月15日付 厚生労働省 第2回21世紀成年者縦断調査(2012年成年者)及び第12回21世紀成年者縦断調査(2002年成年者)の概況をもとに作成

**1人目が生まれた時に夫が家事・育児に参画しないと第2子が産まれていない。男性の長時間労働是正こそが真の少子化対策！**

# 損害保険ジャパン日本興亜株式会社

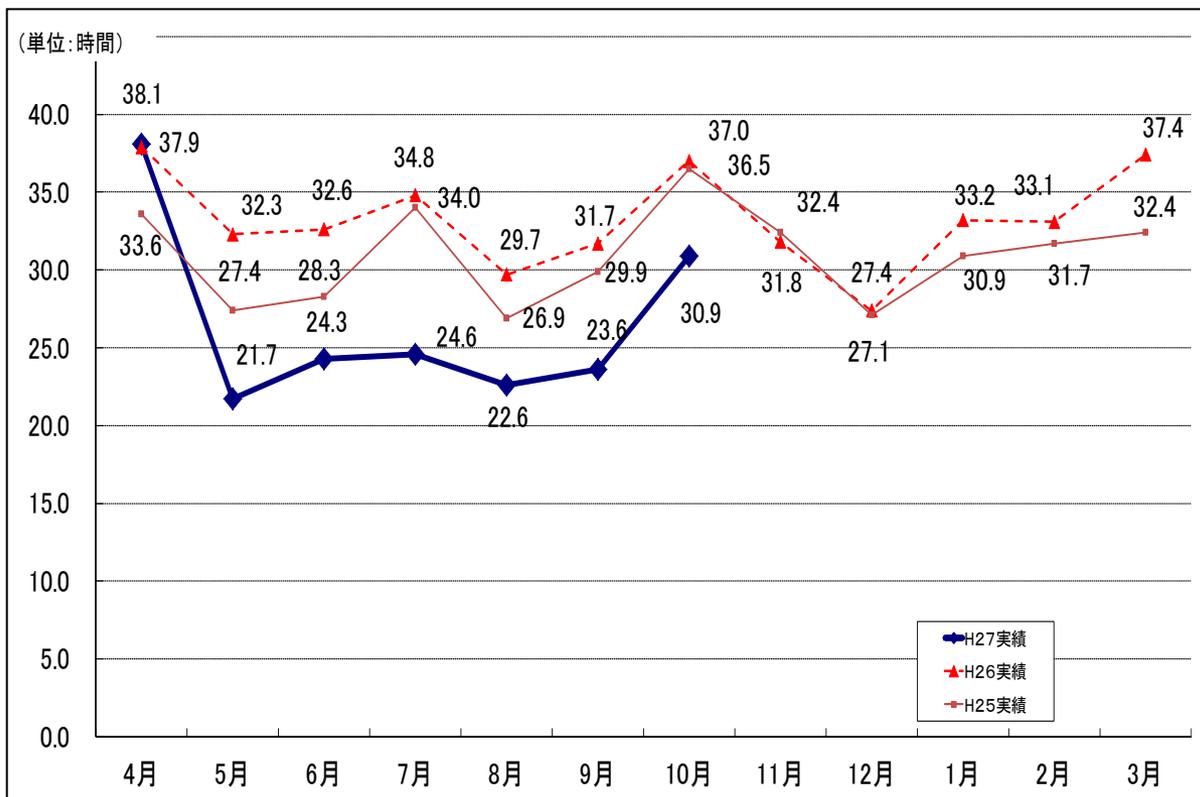
(従業員数：約2万7000名 業種：保険業)

- ・書類処理が終わらない場合に助けを求める「お助けBOX」を設置
- ・在宅勤務を積極的に活用し、創出した時間でインプット
- ・パワーランチ・週一勉強会・回覧資料の削減
- ・スケジュール入力徹底による、業務内容の可視化
- ・取り組みに対しリーダーが前向きな姿勢を終始貫く
- ・10分悩んで解決しなかったらすぐ相談！ルール



**4~6月に対し、取組後7~11月は31~58%残業削減！**  
**TOEIC200点UP**で念願の海外赴任を実現した若手も！

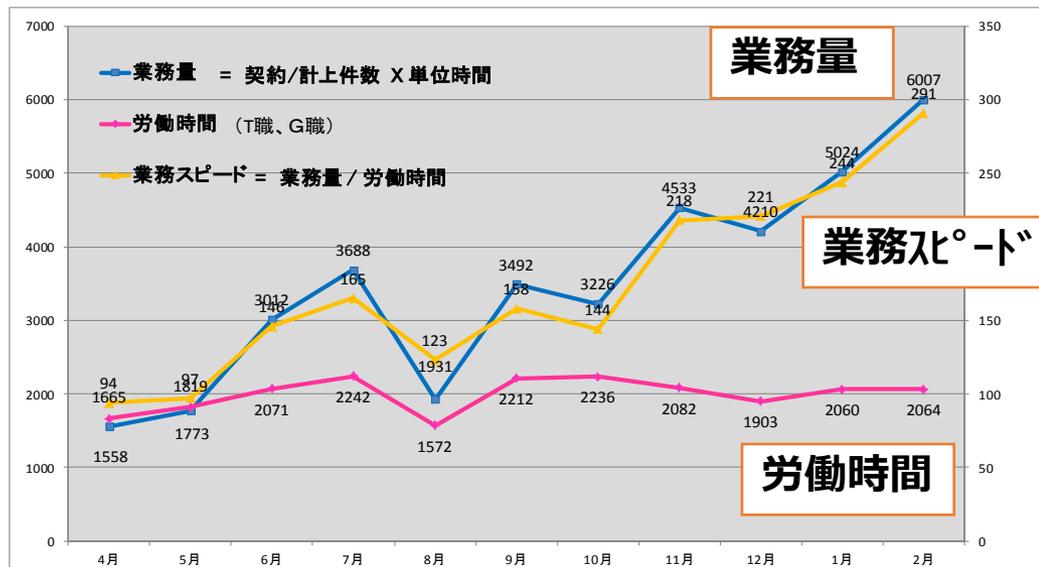
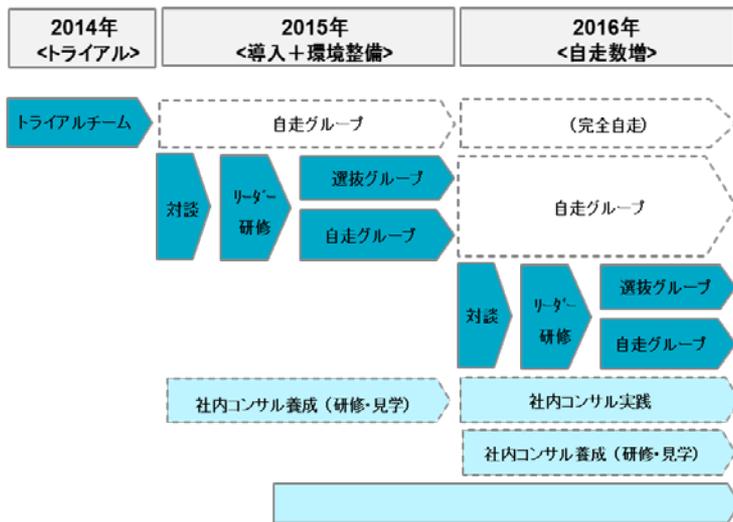
- 全管理者を対象に意識改革セミナーを開催
- トップから繰り返し必要性を社内報で発信
- 事務局全員がWLBコンサルタント養成講座を受講
- 「朝夜メール」と「集中スペース」の全社展開
- 残業時に部長への申請を義務付け



**本社残業時間が対前年比約25%減！**

・2014年9月「職場働き方見直しプロジェクト」をスタート。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、食料本部より6チームが参加。

- ・「集中タイム」「朝夜メール」の導入
- ・トップメッセージ・動画の発信により、本気度を周知徹底
- ・業務の内容や負荷を組織全体で常に相談し合える体制づくり
- ・有給取得を「ポジティブオフ」と呼び、取得状況ボードで見える化
- ・普段からマニュアルを整備し、休んでも困らない状態に。



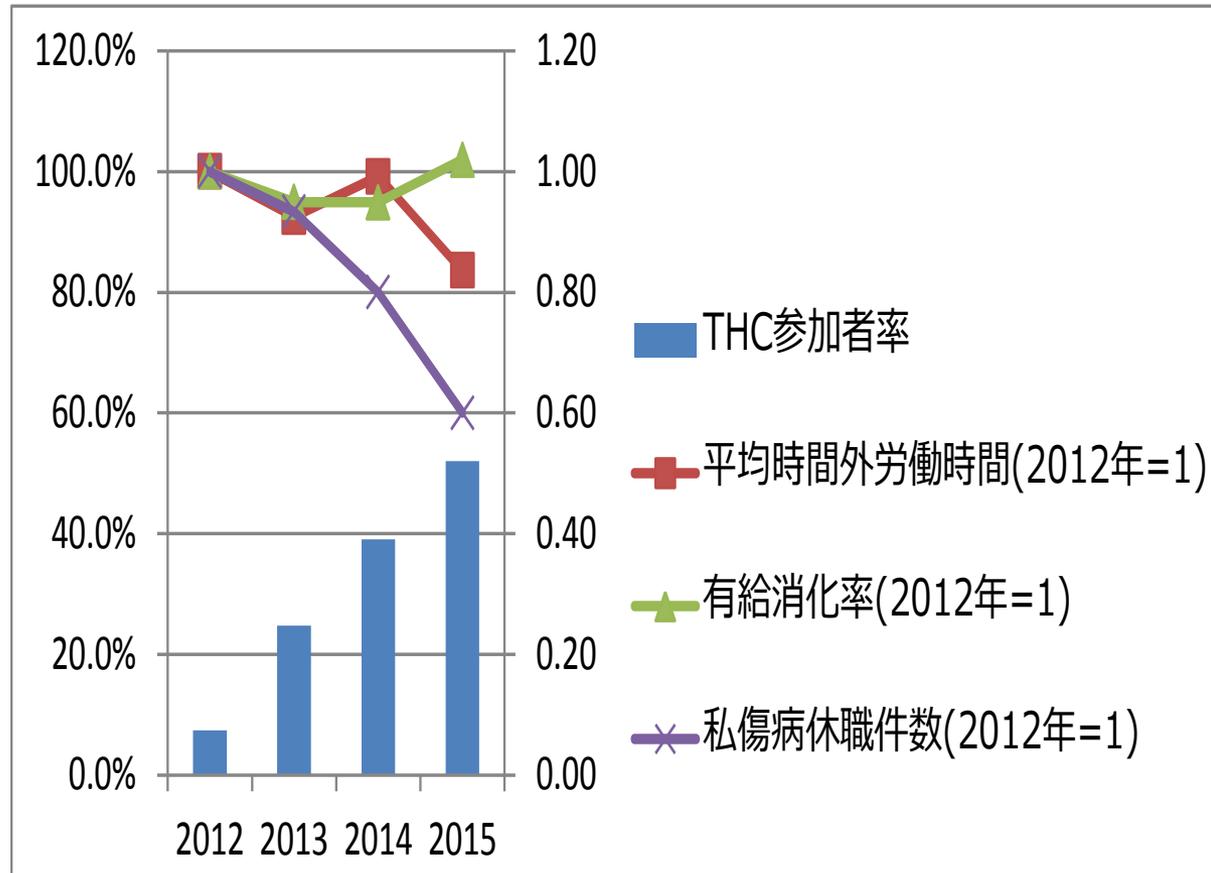
**同じ時間で出来る業務量を3倍に。残業時間が50%削減や有給取得率が10%増加したチームも**

- THC「楽しい働き方チャレンジ」と名付けて取組み
- 朝夜メール・カエル会議を実施

- 会議のグランドルール設定  
「意見を出す」「否定しない」  
「代替案を出す」

## <THC3本柱>

- ①コミュニケーション
- ②余裕の創生
- ③情報共有



**1人当たり月平均残業時間11.4時間と過去最少に！**  
**有休取得率も71.6%と過去最多！**  
**メンタル不調による休職件数も40%以上削減**  
**社員1人当たり売上高がリーマンショック後最高に！**

・「朝夜メール」導入  
(突発業務を把握・発生時間を平均し予定をたてられるように)

・「集中タイム」1人  
1日50分取得

・社内文書の保存年限見直し・不要な書類の廃棄

### 朝

#### 朝メールサンプル

送信

宛先： ●●●部ML  
CC：  
件名： 【本日の予定】 WLB太郎\_20120512

本文

第●●●部各位  
<本日の予定>  
9:00-10:00 部内会議  
10:00-11:00 Aプロジェクト資料作成  
11:00-11:30 B社電話・メール返信  
11:30-12:15 C稟議書作成  
12:15-13:00 昼食  
13:00-13:20 部長の決裁をいただく  
13:30-14:45 D会議  
14:45-15:30 メール確認  
15:30-16:30 E会議資料作成  
16:30-17:00 Fさんに相談  
17:00-17:30 経費精算  
<今日のひとこと>  
土曜日、娘の運動会がありました！さて、今日はD会議があるので、緊張しています！今日はAプロジェクト資料を優先順位高く取り組みたいと思います！Fさん、ご相談したいことがありますので、夕方お時間ください。

部内でメーリングリストや共通メールアドレスを持つと情報共有に便利

業務とかける時間はセットで考える

スケジュールを組んでみると時間が足りないことが発覚。移動時間や空き時間を効果的に利用して事前に準備をしておこう

見込み時間と実際にかかった時間の差を知ることによって正確な時間の感覚を身につけられる

報告は反省点だけでなく良いことも報告しよう。教えてくれた人へのフィードバックも大切!

### 業務後

#### 報告メールサンプル

送信

宛先： ●●●部ML  
CC：  
件名： 【本日の報告】 WLB太郎\_20120521

本文

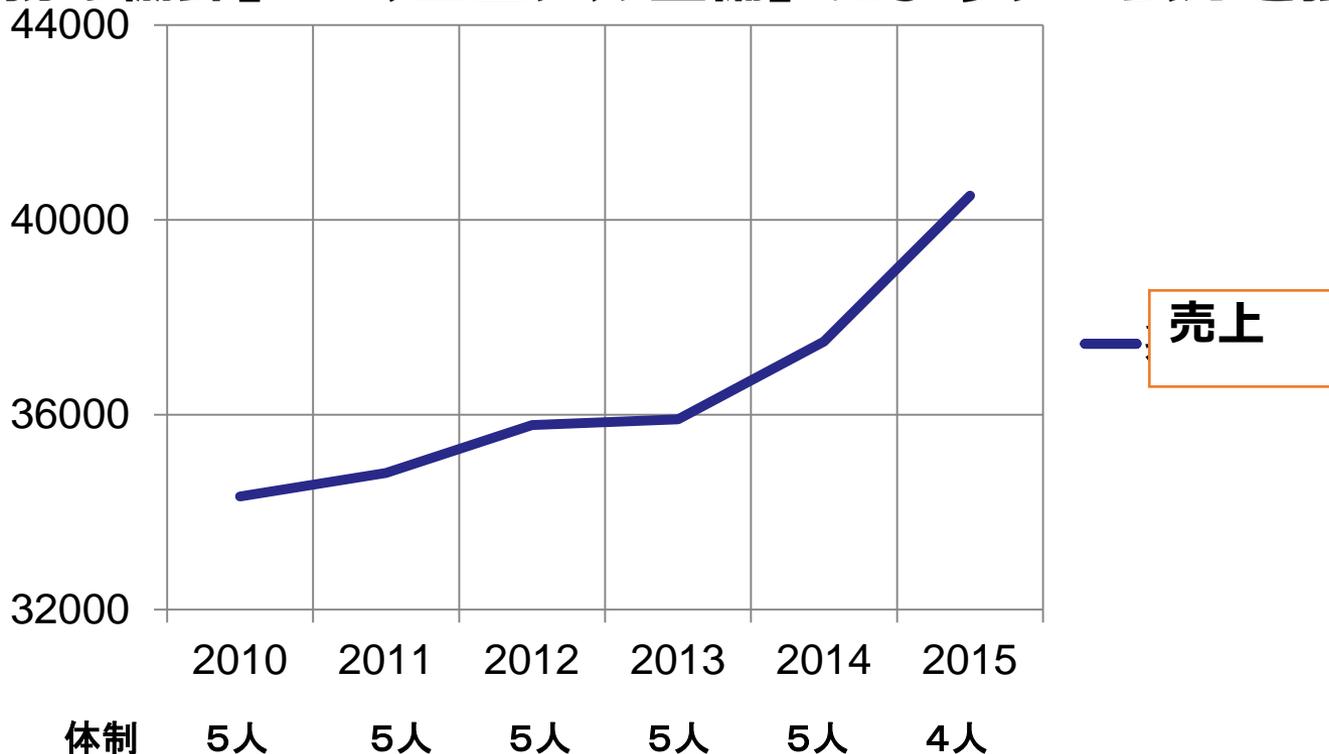
第●●●部各位  
<本日の報告>  
9:00-10:00 部内会議  
10:00-11:20A Aプロジェクト資料作成  
11:20-11:30A B社電話  
11:30-12:15A C稟議書作成  
12:15-13:00 昼食  
13:00-13:20A 部長不在→メール確認  
13:30-15:30A D会議  
15:30-16:30A E会議資料作成  
16:30-17:00A Fさんに相談  
17:00-17:30 経費精算  
17:30-18:00 部長の決裁  
<今日のひとこと>  
Aプロジェクト資料が長引きましたが、朝一番で手をつけたので終わりました！D会議が長引きましたので会議で短く話す練習をします。部長がつかまらず、部長決裁を待っていて帰宅が遅くなりました。メール確認できませんでした。

優先順位が上司の考えと違うということもしばしば。事前に確認しておけば、急な残業を減らすことができる

## 残業時間 46%削減！

## ほぼ毎日定時退社ができるまでに変化

- ・ 5か月間の働き方見直し
- ・ 「業務の棚卸」「マニュアル整備」によりチーム力を強化

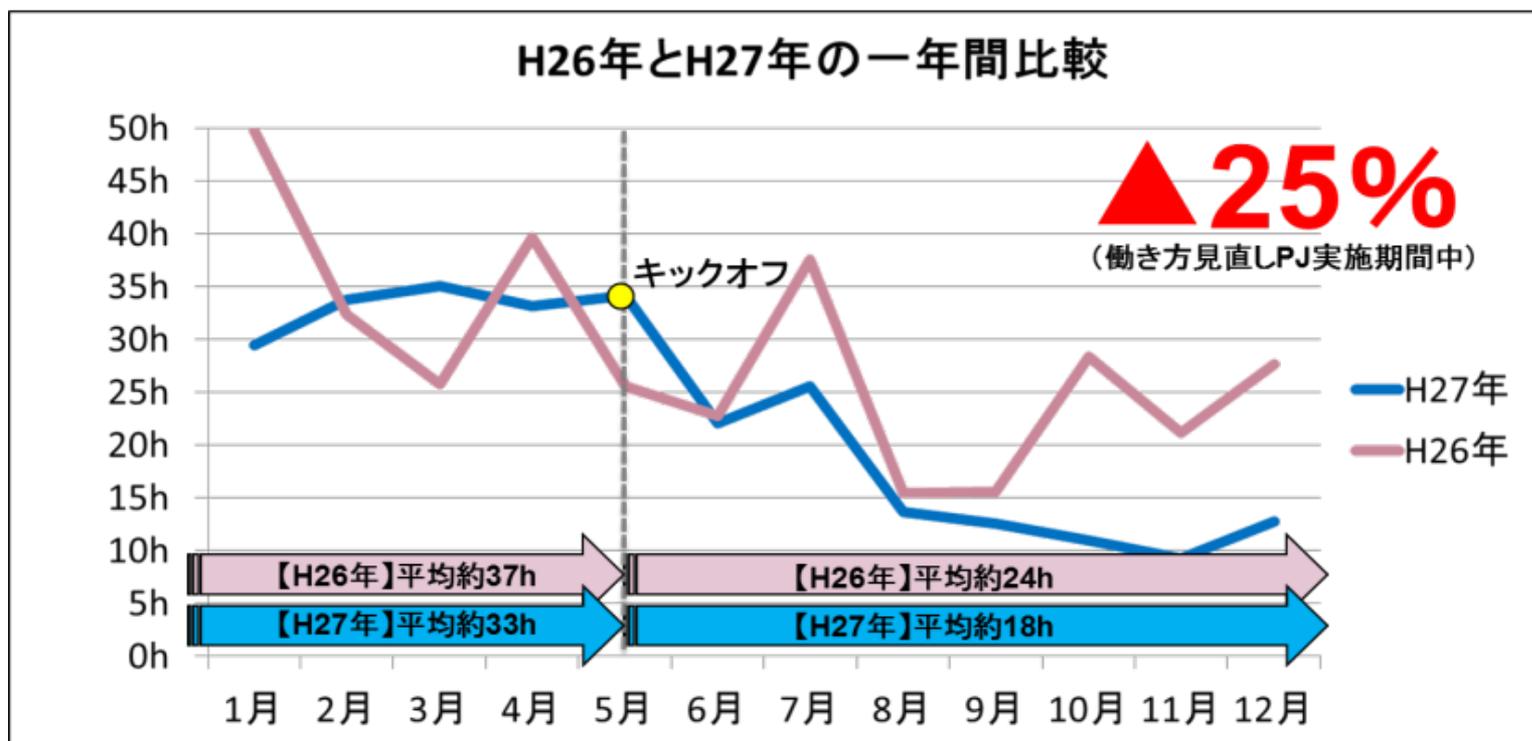


前年よりも少ない人数で売上は  
過去最高の前年比**108%**

- ・ **時間単位の有給休暇「ファミリー休暇制度」**  
⇒子供などの急な用事に対応できるようになった
- ・ **顧客情報の共有化**
- ・ **権限移譲による効率化**

**一人当たりの労働生産性（粗利益/社員数）**  
**前年比15%UP！！**

- ・全経営幹部が「ワーク・ライフバランス講演会」や「経営者限定ワーク・ライフバランス勉強会」に出席して学び合意を形成
- ・4部署を選定し「働き方改革プロジェクト」を開始
- ・子会社を含めた役割の見直しと明確化・重複業務の整理

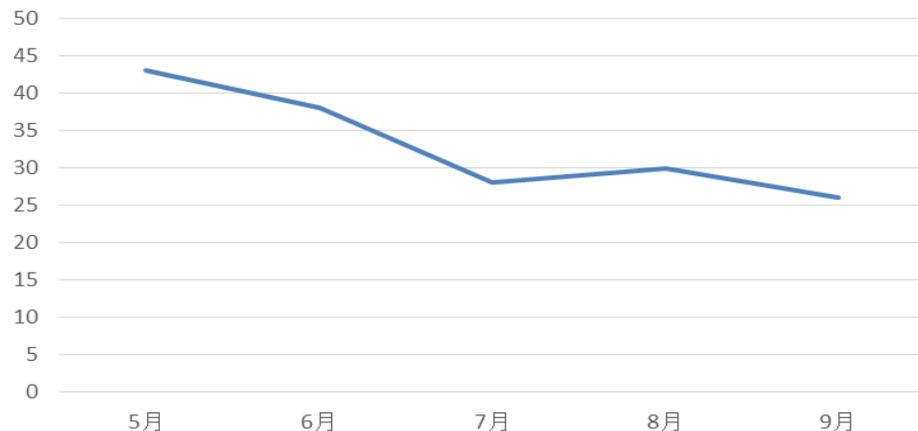


ビル事業本部において前年比25%の残業削減！

- ・ 伝票入力依頼による二重業務の軽減または撤廃
- ・ 16時まで支店へ戻り、渋滞回避で平均1時間移動時間が軽減
- ・ 試算表の統一化により見積もり作成時間短縮
- ・ 1時間以内で行ける場所に新規訪問を増やす活動
- ・ 支店の整理

	1月	2月	3月	2015年 4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
ご提案	●	●										
管理職研修				●								
株式会社ワーク・ライフバランスとの定例会				●	●	●	●	●	●	●	●	●
朝夜メールの実施 カエル会議 施策の実行			→									

残業時間推移



- ・ 四半期ごとの営業訪問件数が  
**647件⇒717件⇒729件に**
- ・ **利益が146.2%に！**
- ・ **残業時間約40%削減！！**

## 対談抜粋

### 長谷川 社長：

6年前、わが社は売上高300億円程度で利益が10億円くらいでした。しかし、市況の悪化にしたがって、残業は増えつつも売上が300億円を切った状態が2年くらい続き、利益も落ちました。そうすると、利益をゼロにしてでも社員に還元するしか優秀な技術者を確保する手段がありません。



そこで、働き方の見直しに着手したところ、直近の3年間では、320億円、400億円、430億へと売上高が伸び、**6億円だった利益が今年には約40億**

**円です。**非常に効率のよい働き方ができていると思います。

### 小室：

おそらく、以前の働き方のまま需要が増えていたら、さらに残業が増えて長時間労働に耐えきれない方が流出していたと思います。**受注高は16%アップ**と、残業時間と売上がクロスして変化したのは本当に素晴らしいと思います。