

YOKOHAMA NEW WORK STYLE MAGAZINE

vol. 2



横浜ではじめる新しい働き方

はじめに

人手不足などにより、働き方を見直す動きが大きくなっています。

しかし、いざ働き方を変えようとしても何から手をつけたらいいのかわからなかったり、働き方を変えるメリットが感じられなかったり、制度は整えたものの定着しなかったりするものが現実ではないでしょうか。

どのように進めたらよいか、その参考になるよう、実際に「**多様で柔軟な働き方**」に取り組んでいる企業の事例を紹介する冊子「**YOKOHAMA NEW WORK STYLE MAGAZINE**」を、昨年度はじめて発行しました。

引き続き、今後の参考にしていただけたらという思いで、今回第2弾を作成しました。様々な働き方があることを知っていただき、これからの取り組みのヒントにいただければ幸いです。

Contents

WORK STYLE CASE STUDY

- 03 **CASE_01** 事業を進める上で必然だった在宅勤務
子育てや介護をしながら働くスタッフが活躍中
株式会社ウィルパートナーズ
- 06 **CASE_02** 長く働き続けられる仕組みと、
何でも相談できる環境づくりへの取り組み
株式会社ジャパウイン つるみセンター
- 08 **CASE_03** 社員の満足度向上につなげる業務の効率化
株式会社池下設計 横浜支店



Column

- 10 多様で柔軟な働き方の定着のために

Work in Yokohama

私たちが横浜で働く理由

- 12 **01** お客さま、取引先、社員、
すべてに喜ばれるブランディングを横浜で
ロアジスジャパン株式会社
- 13 **02** 職住近接と社員同士の心の近さが生み出す、
働きがい
アクロクエストテクノロジー株式会社
- 14 多様で柔軟な働き方に関する横浜市の事業





WORK STYLE CASE STUDY

新しい働き方にチャレンジしている企業3社を紹介します。いずれも、「ワークスタイル相談事業」(P.15 参照)を活用した企業です。きっかけや思い、手法はそれぞれ異なりますが、今後の取り組みのきっかけやヒントがちりばめられています。

事業を進める上で必然だった在宅勤務 子育てや介護をしながら働くスタッフが活躍中

CASE_01

株式会社ウィルパートナーズ Will Partners Corporation

〒231-0011 横浜市中区太田町1-18-3

JOYビル302

代表者：代表取締役 辺見 香織

従業員数：12名（社員2名 パートスタッフ10名）

事業内容：起業から小規模企業の経営コンサルティング事業、事務作業等のアウトソーシング事業

2009年創業。社名にある「Will（ウィル）」には、「未来」「意志」という意味が込められている。事業を通じて一緒に進むすべての方が、自分たちの意志で、未来を創っていくパートナー同士でありたいという思いを表現したもの。



起

業家支援、小規模企業の経営支援などを主事業とする株式会社

社ウィルパートナーズの創業は2009年（当時は個人事業として創業）。最初は創業者である辺見香織さんの個人事業だったこともあり、事業が拡大するにつれてスタッフの確保が課題になったという。

「まずは取引先から依頼された資料の作成など、仕事をサポートしてくれる人が必要でした。創業当初は、頼める相手は以前の会社の同僚など、気心の知れた限られた人たちだけでした。ところが、そのほとんどは子育て中などで、フルタイムで働くことが難しくなったため、やむなく、在宅で仕事をしてもらうことになりました。それが2010年頃のことです」

在宅勤務のスタッフを確保し、知らず知らずに始めていた柔軟な働き方

当時はまだ在宅勤務もそれほど浸透しておらず、ただ、「仕事を進めるために必要だった」から、導入した在宅勤務制度だった。

「ワークシェアリングも知らず知らずのうちに実行していました。扶養家族でいるために収入を抑えたいという人もいます。当社には週に3日だけ、あるいは2日



代表取締役 辺見香織さん

「ただ働きたいという人も多いですが。このような人が2人で仕事をシェアすれば、フルタイム1人分の働きになります」
在宅勤務でのコミュニケーション、ワークシェアリングにおける

仕事のスムーズな共有・引き継ぎのために、会社では様々な仕組みを整えている。社内で運用されているのが「力量表」「進捗表」「マニュアル」の3つだ。まず「力量表」は、各仕事の標準時間を定

め、スタッフごとに時間・質の両面から仕事の習熟度を示したものの。2つ目の「進捗表」は、担当業務の進捗状況を明確にして引き継ぐためのもの。最後の「マニュアル」は、作業を進めるルールを決めたものだ。

「このように管理のルールを作ることは、一見面倒にも見えるのですが、こうした管理を行わないと在宅勤務やワークシェアリングはうまくいかないと思っています。力量表をきちんと見ないと、仕事の分担は適切か、過剰に負担がかかっていないかなどの把握が難しくなります。また、例えば資料の作成業務で表を使う際、人によって微妙に表の設定や作り方が違う場合があります。ワークシェアをする場合、それでは困ります。だから『こういうときはこうする』というルールをマニュアルで明確にしています」

他にも交流のある市内中小企業の取り組みを参考に、「朝メール・タメール」でその日の予定や活動内容を共有して、コミュニケーションを取っている。現在も、同社の社員は辺見さんを除くと2名のみ。しかし、10名のパートスタッフが柔軟な働き方のもと、会社勤務だけでなく在宅勤務でワークシェアをしながら事業を支えている。

▶▶ Interview

安西宏子さん (右)

「前職は育児を機に退職したのですが、子どもが小学校高学年になると時間に余裕ができ、もう一度働きたいと考えていたところに、かつての同僚だった辺見さんに声をかけてもらいました。子育て中は社会に触れる機会も減ってストレスを感じていましたから、二つ返事で引き受けました。なんといっても、在宅勤務で自分のペースで働けることは重要です。おかげで、仕事の原因で家事に影響が出たことはありません。私が働くことで、家族も喜んでくれていますね。気をつけていることはコミュニケーションです。在宅勤務者が多いからこそ、必要な時には会社集まり、話す機会を増やすようにして、業務の調整などを行うようにしています」

熊沢千尋さん (左)

「以前の会社は結婚を機に退職したのですが、子育ても一段落してまた働きたいと思っていました。ただ、家庭に負担をかけるかもと思うとなかなか踏み出せませんでした。いまは、お客様に会ったり社内会議などで出勤したりする以外は在宅勤務のため、家の用事にも対応でき、楽しく仕事をしています。今後は、休みの日に届くメールなどの対応をどう線引きするかが課題だと思っています」

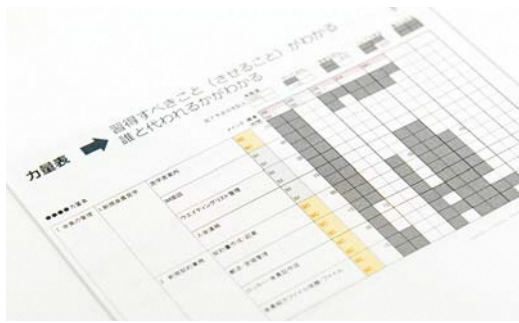


ワークシェアリングに必須の「仕事の標準化・マニュアル化」で生産性が向上

同社では、先ほど紹介したように、力量表、進捗表、マニュアルなどが自然と整備されていった。導入後も、実務に即した形に改良されているようだ。

「在宅で働いてもらう、ワークシェアしてもらったことが前提だったので、業務を標準化してマニュアル化することは不可欠でした。定型的な業務を属人化しないこと、誰でもできる仕事は誰もができるように、ということをお心掛けています」

例えば、経理の伝票作成という



力量表でスタッフのスキルの状況が把握できる

と経理に明るい人間しかできないと考えがちだが、簡単なルールを周知していれば誰でもできる。企画書でも、内容を考えることは誰でもできることではないが、指定された表を作ることや、文章を挿入して体裁を整えることは、やり方さえわかれば誰にでもできる。こうして仕事を標準化したことで、生産性の向上にもつながっているという。

「当社の場合、正社員だから、パートだからといって、やってもらう仕事やそこで発生する責任に差はありません。働き方が違うだけです。いま当社で活躍している女性は、出産を機に退職、その後働きたいけれどプランクがあるため思うように働けなかった人が多



オフィスで打ち合わせをする時がコミュニケーションを取るタイミング

いです。かつて身につけたスキルの価値は高いにもかかわらず、それをフルタイムで働けない、通勤できないからといって活用しないのはもったいないと考えています。自分のペースで働ける環境があれば、それを生かすことができます」

セキュリティ対策による安心して働ける環境整備

必要は発明の母というが、必要にかられて自然と柔軟な働き方を導入した同社。その結果、優秀な人材の活用や生産性の向上といった結果も出ている。しかし、そこには課題も残っているという。

「一番気にしているのが、セキ



オフィス内での時間を充実させるため、調理器具を揃えている

ュリティです。経営コンサルティングの仕事があるため、お客さまの大切な情報を扱うことが多いのですが、在宅勤務が基本だとネット上でデータをやり取りすることがほとんどです。今後、事業が拡大していくとなると、さらに工夫が必要だと思っています」

そこで、横浜市のワークスタイル相談事業の力を借りたという。

「何もわからなかったのが、具体的にどう対応すればいいのかわからない制度があるのかをアドバイザーに聞いたのは心強かったですね」

そこで得たアドバイスを参考に、現在、同社ではすべてのデータのやり取りはパスワードを設定した圧縮ファイルで送受信す



運営しているシェアオフィス

る、スタッフの自宅にシュレッダーを配布するといった工夫をしている。さらには月に一度、オンラインで情報セキュリティに関する研修も実施している。

「セキュリティだけではなく、仕事の進め方やスキルを共有できる場を作る工夫であったり、年に数回でも顔を合わせる機会ができるようにランチ会を設定したり、コミュニケーションの活性化を意識しています」

● 同社のように、徹底した在宅勤務やワークシェアリングを実現している企業も大きい。同社では、育児や介護などがあっても本人が望めば働き続けられる環境の整備や、基盤づくりに取り組んでいる。人数が増えてもコミュニケーションを図れるように、ITツールを活用することで、多様な人材が活躍できる会社でありたいと話す。

長く働き続けられる仕組みと、何でも相談できる環境づくりへの取り組み

CASE_02

株式会社ジャパウイン つるみセンター JAPAWIN

●つるみセンター
〒230-0031 横浜市鶴見区平安町 1-42-5
高橋ビル 1F
●本社
〒210-0005 川崎市川崎区東田町 5-3
ホンマビル 8F
代表者：代表取締役社長 水口 勉
従業員数：150名
事業内容：2004年の創業以来、神奈川県下で地域密着型の介護事業を展開している。居宅介護・通所介護・訪問介護に加えて、福祉用具の販売・レンタル、介護リフォームなど、介護に関わることに幅広く事業を展開している。



人事部長 松本克也さん

神

神奈川県下で介護事業を運営する株式会社ジャパウインでは、居宅介護・通所介護・訪問介護など、あらゆるタイプの在宅介護に対応する事業を展開している。現在、要介護人口は増加の一途をたどっており、人材不足が大きな課題となっている。

「当社でも有給休暇取得率が低い、離職率が高いなどという課題があります。特に、女性職員が退職せず、長く働いていける環境づくりの必要性を強く感じていました。具体的には、出産後に復帰でき、そして定年まで働き続けられる職場にしていきたいと考えていました」と人事部長の松本克也さんは語る。

ライフステージに合わせて長く働き続けられるために

介護事業には、通所介護、訪問介護など様々な種類があり、働き方の課題はそれぞれの部署や職種により異なる。それでも、共通の問題に対しては、全社で改善に取り組んでいる。

「会社として、有給休暇取得率100%を目指すこと、若手の採用を目指すことが決まり、今も改善への対応が進んでいます」

また、主にケアプランを作成している「つるみセンター」をはじめ



かわさきセンター居宅介護支援管理者 土田久美子さん

め、ケアマネジャーとして働いている職員に対しては独自の取り組みを行っている。現場の管理者の方も加わり、お話を伺った。

「ケアマネジャーは、担当する件数を調整することで、働きやすい環境を比較的作りやすい職種です。例えば、30件以上を担当して、自転車で移動をしながら仕事をしていくというやり方は、60歳を超えてくると相当疲れてしまいます。でも、15件だったら無理なくできます。毎日だけでなく、週2日や3日という働き方もできます」

従来、同社では65歳定年制を取っており、それ以降働き続ける場合は、契約社員あるいはパートタイマーに労働契約を切り替えて再雇用していた。しかし、それだけでは柔軟な働き方に対応できないため、再雇用後でも、様々な働き方を選択できるように就業規則の改定を行った。

「職員それぞれが、健康上の不安もなく、自分がいまでできる仕事



▶▶ Interview

吉田雅代さん (左)

「以前はヘルパー、相談員をしていたのですが、7年前に資格を取ってケアマネジャーになりました。いまは、管理者と相談して無理のない範囲で、フルタイムで働いていますが、数年後には難しいかもしれません。そういう時でも週休日という自分のペースでの働き方ができるので、長く働いていけそうだと感じています。働き方だけでなく、仕事上で迷うことがあっても気軽に相談できる雰囲気なのもいいですね」

諸見伸子さん (右)

「ケアマネジャーをして14年になります。以前に比べて担当件数は減りましたが、書類作成や移動など、ケアマネジャーが忙しいことに変わりはありません。当社では、同僚同士の会話、他部署の方との会話が多いと感じます。そこで情報共有することで、いろいろなケースが解決できると同時に、仕事上での新しい発見もあり、力を合わせて働いている感じがします」

量で、自分のペースで働ける仕組みづくりにしたかったのです」
 改定にあたっては、横浜市のワークスタイル相談事業を活用した。また、定期的に体に負担なく働けているかの確認を行う面談も制度として整えていった。
 「一人ひとりのケアマネジャーが、それぞれの事情・体調に合わせた働き方ができるように制度を整えました。担当件数や1週間の勤務日数、1日の勤務時間などを調整し、様々な形で働けるようになりました」
やりがいの持てる制度と情報共有による課題解決
 長く働き続けるための取り組みは他にもある。
 「ケアマネジャーはすぐにケアマネジャーになれるのではなく、他の介護職などを経験して、ステップアップして資格を取得する必要があります。つまり、通所介護や訪問介護のスタッフにとつて、将来目指す職の一つでもあります。そのケアマネジャーがキャリアを重ね、様々な形で生き生きとがんばって働いている姿を見ると、『自分も将来、ああいう仕事ができるんだ』と希望が持て、若いスタッフが目標になります。若い人が離職する背景には、将来像が見えない、ライフステージに合

わせて働くことは難しいと感じてしまうことも大きな要因として挙げられます」
 介護の仕事は楽な仕事ではないが、自分自身のキャリアアップ、将来像を認識できることでやりがいやモチベーションを見出すこともできるのだ。そのため、会社では介護に携わる者として、どうスキルアップしていくかのビジョンが描けるよう、研修制度などの整備も進めている。
 さらに、制度を整えるだけでなく、職場でのコミュニケーションを密にすることで、働き続けやすい環境を作っている。
 「ケアマネジャーは、訪問後の書類作成・事務手続きが多く、オーダーワークになりやすい傾向にあります。一人で訪問して書類を作成し、仕事を完結できるので、仕事ができる人ほど抱え込んでし



面談の際には、「JOB65・ケアマネジャー職 働き方確認シート」を活用して状況確認も行っている

「コミュニケーションを取りやすい環境だからこそOJTもうまくいくので、人材も育つし、安心して働き続けられます。いま現場がどんな状況で何に困っているかを知るには、直接現場の声を聞くことが一番なんです」
 ●
 同社では、今後、ケアマネジャー向けに実施した取り組みを他の職種にも拡大し、全社で積極的な働き方の改革に取り組んでいこうとしている。



つるみセンター居宅介護支援 管理者 佐藤結香さん

社員の満足度向上につなげる業務の効率化

CASE_03

株式会社池下設計 横浜支店 Ikeshita Sekkei Co., Ltd.

●横浜支店
〒231-0013 横浜市中区住吉町 4-45-1
関内トーセイビルⅡ 7F
●本社
〒166-0004 東京都杉並区阿佐谷南 1-17-18
代表者：代表取締役社長 池下 潤
従業員数：564名
事業内容：建築設計から生産設計（施工図）・施工管理に至るまで、プロジェクトのあらゆるニーズに応えることが、池下設計の理念。建築・土木業界で欠かすことができない設計図書、施工図の作成を通じて、現場の高効率化、コスト削減を実現し、業界に貢献している。



横浜支店長 中塚諭さん

創

業45年を迎えた株式会社池下設計は、建築設計、生産設計（施工図作成）、施工管理など様々な業務を手掛け、業界内でもいち早く全国展開している。同社では、かつて横浜支店を設置していたが、2006年に東京本店に統合。しかし、社員の要望も多く、2018年に改めて横浜支店が開設された。

「もともと横浜支店で働いていた社員にとっては、通勤時間が長くなる例もあり、支店再開の要望が寄せられていました。そのため、横浜支店の再開には社員も満足しています。私自身も横浜という街が気に入っています」と話すのは横浜支店長の中塚諭さん。

人材の確保と働きやすい職場づくりを目指して

同社では、労働力不足や働く女性の増加という社会的な背景から柔軟な働き方に取り組みの必要性を強く感じ、会社全体で「社員満足度の向上」「柔軟な働き方の実現」に取り組みようになったという。

「そもそも、労働人口が減っており、労働力の掘り起こしをしなければなりません。それと同時に、女性社員が退職などによりキヤリアを中断させることも避けなければいけません」



ネットワーク利用で離れた社員と業務を分担

そこで、同社ではまず時短勤務の導入を進めてきた。10年前は育児休業から復帰する社員はほとんどいなかったが、現在では、すでに関東にある本支店だけで10名近くが時短勤務で働くようになってきているという。また、横浜支店を再開したことが、人材確保につながっているという。神奈川県下の大学生は都心に通うことに抵抗がある人も多く、優秀な学生を採用できる機会が広がっていると中塚さんは話す。

さらに同社は、建設業界としては早い時期から長時間労働の削減に着手し、業務の効率化など働きやすい環境づくりに積極的に取り組んできた。

最近では、3DCADをネットワークで利用できる環境を作り、支店を超えて同じ3DCADで



▶▶ Interview

二瓶慶子さん

「出産を機に育児休暇を取得し、その後復職したのですが、保育園の送迎の関係でフルタイム勤務が難しくなったため、すでに何人かが活用していた時短勤務制度を私も活用しました。制度の活用や公的な制度の利用にあたっては、会社がフォローしてくれたので助かりました。この制度がなければ、私は職場に復帰できなかったかもしれません。」

出産前は仕事一色でしたので、時短勤務を始めたころは、時間の使い方になかなか慣れませんでした。いまでは、チームで仕事をするんだという意識のほうが強くなってきており、だからこそ、チームとして上司や同僚、部下とのコミュニケーションが大事だという気持ちになっています。

私は、この仕事が好きで長く続けたいと思っています。10年経験しても若手と言われる業界で厳しい面もありますが、知らないことを知ることは楽しいことでもあります。自分が積み重ねてきた経験と知識を将来、もっと生かしていきたいですね」

データの編集を可能とした。オンラインで会話しながら、同時に同じデータで作業することにより、効率的に業務を進めることができる。とともに、支店間でのワークシェアリングも可能となった。

また、建設現場で図面を確認する際にはタブレット端末を活用している得意先もある。「こうすることで印刷したものを持ち込む必要はなく、常に最新のものをその場で確認できます。いつでもどこでも最新版の図面が見られることは、非常に効率的だと感じています」

業務の効率化に欠かせない
情報共有と管理職のスキル
アップ

このように業務の効率化を進めていく取り組みは、一方で、いかに情報共有を進めていくかの取り組みでもある。そもそも、情報共有

共有できなければワークシェアリングもできない。支店間では、必要に応じてテレビ会議を行い、支店の垣根を超えたコミュニケーションの場を設けている。

また、横浜支店内では、聞いたことがあった時にすぐに聞ける雰囲気を作ること、仕事も効率的に進むようにしている。横浜支店の社員は、その約半数が女性で、パート勤務の人もいる。不在の曜日・時間帯があっても、その間の進捗状況などを周囲に気兼ねなく聞けることで、滞りなく業務を進められる。

このように、働きやすい環境を整え、業務の効率化を進めているなかで、課題も見えてきたと中塚



他拠点とのミーティングではアプリを活用



会議でも資料はプリントアウトしない

「各社員の出来高、つまり成果をどう把握するかが課題です。例えばワークシェアリングの場合、できあがった図面の量も目で見えませんし、シェアした仕事のうち、どこからどこまでが誰の成果なのかもわかりにくいです。そもそも、一つの仕事をシェアしているのに、どこからどこまでが誰の成果だと考えていること自体が適切でないのかもしれない。また、効率的に業務を進めた場合、『パソコンの稼働時間』出来高』ではありません。そのため、社員の評価がとても難しくなります」

そこで、同社では社員も納得で

さんの言う。その一つが、社員の評価だ。横浜市のワークスタイル相談事業を活用し、情報収集も行った。

「働き方が変わり、評価方法も変わるなか、制度を定着させていくためには、管理職の成長も不可欠です」

● 今後は、課題の解決を進めつつ、例えば、社員の子どもが小学生になった時にも柔軟に働けるよう、より働きやすい職場を目指していく予定だ。

多様で柔軟な働き方の定着のために

働き方を変えるための取り組みを進めるにあたり、社内にスムーズに導入・定着させるためのポイントはどこにあるのでしょうか？今回取材した企業の取り組みを振り返りながら、そのヒントを専門家に伺ってみました。

■なぜ、働き方を変える必要があるのですか？

現在、人手不足の問題はより一層深刻化しているといえます。

すでに様々なメディアや報道で取り上げられているとおり、現在の日本は生産年齢人口の減少で、この先もさらなる人手不足が予測されており、2030年の労働人口は、644万人不足するといわれています（※1）。産業別では、サービス業、医療・福祉などにおける人手不足が特に顕著になると想定されています（図1参照）。

これまでは、採用による人手不足解消が主な手段でしたが、働き手がどんどん減少している現在の社会において、採用だけで労働力を補うことはほぼ不可能といえます。

では、どのような方法で対策を行えばよいのでしょうか。

それには、2つの対策が考えられます。

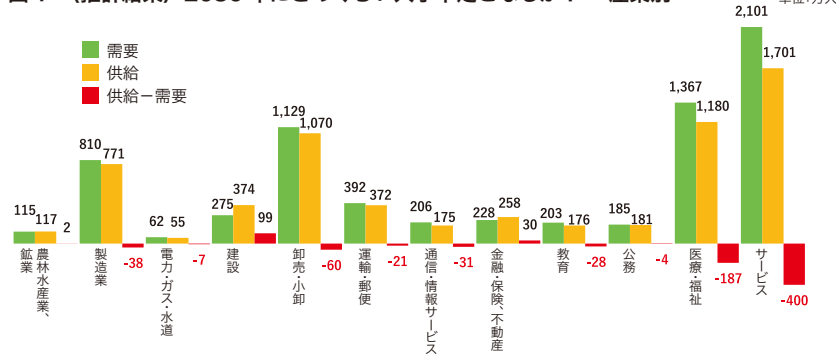
ひとつは、既存の人材の定着と、多様な人材の有効活用です。女性が子育てをしながら仕事を続けられる状況、シニア層が定年を過ぎても長く働いていられる状況、そして年々増加する外国人労働者が活躍できる状況をどうつくるか、それらが解決のひとつの策であると考えられています。

そしてもうひとつは、既存の労働力

の中で生産性を上げることです。今まで行ってきた仕事をより効率的にこなし、アウトプットの量を増やしていくことが求められます。例えばRPA（注）による業務自動化が進むことによる工数削減が期待されています。

（注）RPA (Robotic Process Automation) II
ロボットによる業務自動化を表す言葉。人間の知能をコンピュータ上で再現しようとするAIや、AIが反復によって学ぶ「機械学習」といった技術を用いて、主にバックオフィスにおけるホワイトカラー業務の代行を担う。

図1 〈推計結果〉2030年にどのくらい人手不足となるか？—産業別—



出典：パーソル総合研究所・中央大学「労働市場の未来推計2030」（2018年10月）

■現在の状況…企業の取り組み状況は？

こうした状況のもと、企業も様々な取り組みを行っています。大手・上場企業と中小企業では、異なる現状があるといえます。

調査によると、大手・上場企業においては、73%の企業が働き方を変える取り組みを行っていると言っています（※2）。主な目的は生産性の向上、従業員の働きがい・働きやすさの向上で、具体的な手段として長時間労働の是正や、業務の見直しを行っています。

ところが、効果の実感としては約7割の企業が従業員の満足は得られていないと答えています（※2）。これは、企業側と従業員側で目的意識のギャップがあるといえます。例えば、企業側は労働時間の短縮を図ろうと考えますが、従業員側は短縮された時間の中で以前と同様の成果を上げなければならず、既存の制度や規制が弊害となつているケースがあります。

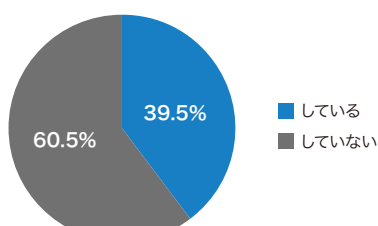
一方、中小企業では働き方を変える取り組みを行っている企業は4割に満たない状況です（図2参照）。これは、取り組みを行うためのリソース（人材）がそもそもないない、あるいはやるべきこと

は認識しているが、具体的に何から手をつけたらよいかわからない、といった企業が数多くあるといえます。

まとめると、大手・上場企業は約7割が取り組んでいますが、従業員は満足していないという課題があります。中小企業はリソース・ノウハウ不足のため、4割弱の企業しか取り組めていないという状況があります。この現状を打破するには、企業側も、従業員側も、自立的・自主的に取り組むこと、すなわち「自分ごと」として捉えることが必要です。

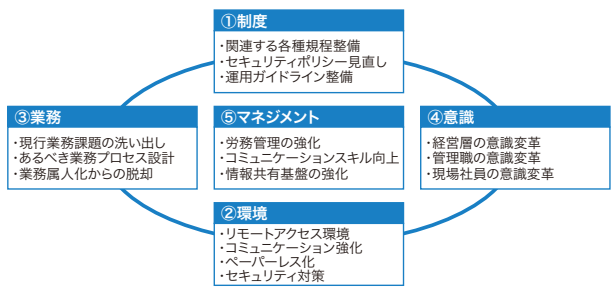
※1 出典：パーソル総合研究所・中央大学「労働市場の未来推計2030」（2018年）
※2 出典：デロイトトーマツコンサルティング 同会社「働き方改革の実態調査「Future of Work」を掲載」（2017年）

図2 あなたの会社では、働き方改革、またはそれに類する取り組みをしていますか？ (n=825)



出典：「中小企業の働き方改革意識・実態調査」（ワークスマイルジャパン株式会社、2017.10）

図3 働き方を変えるための5つの構成要素



「働き方を変える」推進のポイント
働き方を変える取り組みを推進するにあたって、制度や決まりごとだけをつくっても、それを適切に運用していかなければ社内には定着しません。働き方を変えるための5つの構成要素である「①制度」「②環境」「③業務」「④意識」「⑤マネジメント」を偏りなく、連動して推し進めることが重要です（図3参照）。

企業としては「①制度」と「②環境」の部分から着手するケースが多いですが、「③業務」「④意識」「⑤マネジメント」の要素をどのように推し進められるかが、成功の鍵といえます。

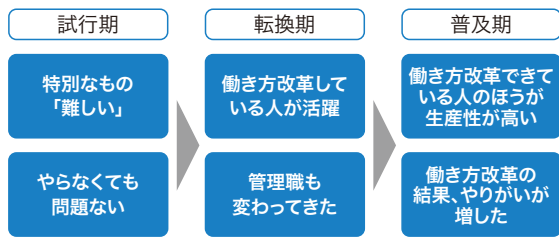
■3社の取り組みを通して
今回取り上げた企業の取り組みを通して、推進のポイントをみていきます。

まず、「③業務」を可視化する手段として、「力量表」や「進捗表」というものを活用している取り組みがありました。「力量表」により業務プロセスを細分化でき、属人的でない業務分担ができているといえます。また、「進捗表」により業務の内容が「見える」ので、テレワーク（在宅勤務）を行う状況においても、従業員同士の進捗管理や情報共有をスムーズに行うことができます。

次に、「④意識」を変革していくという部分では、中小企業のほうがより行いやすいといえます。トップが自ら旗振り役となり推進するケースや、現場の従業員たちが主体となり、いわばボトムアップで社内のコミュニケーションを図っている取り組みもありました。そして大切なのは、トップダウンの形でも、ボトムアップの形でも、双方が納得する形にしておくことです。

最後に、「⑤マネジメント」においては、管理職の業務や制度に対する理解が必要です。従業員が納得できるような評価基準を設け、その管理を行っていくため、管理職側のスキルアップや成長を推進している取り組みがあります。

図4 価値観・考え方をえるためのステップ



スモールスタートで効果を感じて、その成功体験を基に新たな取り組みを増やす

■制度を定着させるための工夫
今回の取り組みに共通しているのは、社内・管理職・従業員のコミュニケーションが取れていた点が大いと考えられます。対面した。

企業に新しい制度やツールを導入する際、管理職をいかに巻き込むかというのは重要です。その制度やツールに対する管理職の理解・納得がなければ、従業員まで広めていくことはとても難しいです。管理職が抵抗感なくそれらを受け入れられる工夫をすることが、企業にとってキーポイントです。

のコミュニケーションだけでなく、離れていても「お互いの状況がわかる」ことで安心できる状況をつくっていたことがポイントといえます。

また、推進の仕方についても、はじめから大きな取り組みを行うのではなく、従業員が必要を感じている課題に対して、それにマッチした施策をひとつずつ最小限のリスクで行うのが望ましいといえます。スモールスタートで効果を感じて、その成功体験を基に新たな取り組みを増やしていく、という流れが理想です。すぐに企業全体が変わらなくても、転換期となる変化のきっかけ、例えば、新しい制度を利用した従業員が活躍するなどの成功事例ができることで、他の部署を含む管理職の理解や評価、および他の従業員の賛同を得ることができ、社内に着実にやりやすいといえます（図4参照）。

■最後に
今までの内容をまとめると、多様で柔軟な働き方の定着のために、

- ・社内の状況や業務の実態をキャッチしやすい
- ・従業員からの声が上がりがやすい
- ・コミュニケーションの意識がある

という点が重要であり、まず企業・管理職が社内の実態を把握で



〈この方に聞きました〉

▶森啓亮さん

パーソルプロセス&テクノロジー株式会社
ワークスイッチ事業部コンサルタント

〈経歴〉

ワークスイッチ事業部にてコンサルティングに従事。中小企業の離職防止・人材定着支援業務のほか、テレワーク導入コンサルティング業務に多く携わる。従業員意識調査などの分析・提案実績を多く持つほか、企業向けセミナー・研修講師としても活動中。

きているかどうかには掛かっています。

そのためには、

- ・従業員の声を聞く
- ・外部の機関などを利用して、第三者的な目線で状況を整理する

というところから始めてみてはいかがでしょうか。

私たちが横浜で働く理由

横浜は文明開化の地として多くの文化が生まれた場所であり、先進的なものを受け入れる風土があります。一方で住みやすい落ち着いた側面もあり、たくさんの顔があるこの横浜で、「働く」ことの意味を伺いました。

01 ロアジスジャパン株式会社

Loasis Japan Co., Ltd.

〒231-0023 横浜市中区山下町 89-6

プライムタワー横浜 8F

代表者：代表取締役 岡田 雅子

従業員数：10名

2010年設立。日本で初めて、ペット専門のオーガニック・ナチュラル商品を専門に扱う。愛犬用100%ナチュラルチーズガム「ヒマラヤチーズ」、オーガニックハーブや植物性由来の原料のみから作られるオリジナルのペットケア用品「ロアジススパ」に加えて、ペットホテル、サロンも運営している。

「ロアジスジャパン株式会社は、2010年、代表取締役を務める岡田雅子さんが大学院在学中に起業した会社だ。もともと社会課題を解決したいという思いと、誰もやっていないビジネスを始めたいという思いから、それまで日本になかったペット用オーガニック・ナチュラル商品を扱う会社を設立。短期間でブ

ランディングを行うため、設立当初は東京の自由が丘にオフィス兼サロンを構えた。岡田さんの戦略は成功し、同社は順調に成長する。その結果、自由が丘本店は手狭になるという問題が生まれた。そこで、神奈川県内のほかのエリアに事務所と倉庫、商品の発送センターを構えたのですが、これ

お客さま、取引先、社員、すべてに喜ばれるブランディングを横浜で



ロアジスがある山下町はすぐ近くに大根橋があり、海に近い。オフィスから直接海は見えないが、岡田さんいわく、「向かいのビルの窓に海が映る」そうだ。また、横浜に来て「市などの自治体、近隣企業との距離が近くアットホーム」だと感じている。

もすぐ手狭になってしまいましたが、そこで、自由が丘のサロンからアクセスが良いこと、既存のスタッフも通いやすいこと、そして、ロアジスのブランディングに寄与することを条件に新たなオフィスを探したんです」

そして見つけたのが、現在の山下町のオフィスだ。

「海外との取引も多いので、羽田・成田へもアクセスがよく、横浜港があるこの立地は素晴らしいです。お客さまに横浜にオフィスがあると言ったら、『ロアジスさんらしいですね』と言っていただけで、好評でした。働いているみんなも喜んでくれています」

また、社員の働きやすさにも気を配る。起業した時、それが社会のためであると同時に社員のためでもあるようにと考えていた。

仕事柄、ペットを飼っている社員も多いが、ペットの具合が悪い時は、家族と同様に考え、通院のために休暇を取ることができると、柔軟に対応している。また、子どもの具合が悪い時も、会社に連れてきて休めるよう、和室も準備している。

お客さま、取引先、社員などすべての人たちが喜んでくれる会社でありたい。まさにそんな会社として、同社は横浜で成長していく。



現在も自由が丘にある店舗の外観

Worker's Voice ▶▶ 北村映美子さん

「都内生まれ、都内育ちだったので、横浜に移ると聞いた時は、会社を辞めようかなと考えました。でも、引き継ぎで横浜オフィスに来た時、周囲の雰囲気や新しいオフィスを見て、『やっぱり働こう』と心変わりしたんです。今は、総務人事担当として、ペットを連れて通勤できる制度や在宅勤務制度の整備に力を入れています。仕事で疲れた……と思っても、海が見えるこの街の雰囲気に癒されて、疲れが吹き飛ぶこともありますね」



02 アクロクエストテクノロジー株式会社

Acroquest Technology Co., Ltd.

〒222-0033 横浜市港北区新横浜 3-17-2

友泉新横浜ビル 5F

代表者：代表取締役 新免 流

従業員数：80名

1991年創業。ソフトウェア開発会社としてインフラにかかわるミッションクリティカルシステム開発や、AI、IoT分野に寄与。社員の働きがいを高める取り組みに注力し、2015年に厚生労働省 第4回「健康寿命をのばそう！アワード」厚生労働省健康局長優良賞受賞、2017年に横浜健康経営AAAを認証、2018年に健康経営優良法人2018に選出される。

職住近接と社員同士の心の近さが生み出す、働きがい

アクロクエストテクノロジー株式会社は、国を支えるインフラのシステム開発や、AI、IoT関連を手掛けるソフトウェア開発会社だ。同社の創業の地は横浜市鶴見区。その後、早々に新横浜移転を決める。

「当時の鶴見は工業地帯でしたが、子育て世代の社員も増えてくることを考え、より環境が良い場



社の近くに多くの社員が住む同社。住宅地としての顔とオフィス街としての顔、両方を持つ新横浜がまさにぴったりだと言える。近隣には社員寮のシェアハウスもあり、社員同士の交流も非常に盛ん。「社内でも年100回の席替え、他部署とのランチ会など、社員同士のコミュニケーションは、年代を超えて非常に活発です」と新免さん。

所への移転を決意しました。その移転先が新横浜だったので。会社が引っ越し代金を負担して社員にも新横浜に移ってもらいました」と話すのは、副社長の新免玲子さん。

いまでも社員の多くは会社から徒歩15分圏内に住んでいる。

「職住近接で通勤ラッシュがなくて、働きやすく住みやすい、パ

ランスが取れた街だと思います。鶴見川の土手でのウォーキングは気持ちいいですし、春には桜に目を奪われます」

また、新幹線での移動が楽だということも、社員からは好評だという。

そして、同社の職住近接以外のもう一つの特徴として、社員の働きがいを高める積極的な取り組みがある。17年前から喫煙者を一切採用しない、社員全員での査定により給与を決めるなど、働きがいとこだわった200以上の取り組みが行われてきた。これにより、「働きがいのある会社」ランキング（GPTW社主催）で、全国一位を3回獲得している。

「喫煙者の採用をやめた時には、周囲から批判されることもありましたが、結果、優秀な人材が集まるようになりました。また、社員全員が参加する月一回の全体会議なども非効率ではないかと言われましたが、結果として、全員が納得して仕事を進めることができ、効率的、主体的な働き方を実現できています」

職住近接で職場と生活の場が重なっているため、働く環境を大切にすると同時に、小さい規模の会社であり、専門的な知識やスキルが求められる業種だからこそ、長く働いてもらうためにも働きがいや教育にこだわっている。



全社員が参加する全体会議の様子

Worker's Voice ▶▶ 吉岡洋さん

「17年前、新卒で入社した頃から『全社員が納得して働くこと』を重要視している会社でした。会社の方針はもちろん、給与までも全社員で議論し、決めていきます。意見がぶつかることも多いですが、全員が納得するまで話すからこそ、相互理解が深まり、社員同士、何でも話せる距離になるんです。入社時は、会社から徒歩圏内のシェアハウス（社員寮）で生活していました。会社まで徒歩で通える距離も、気心の知れた同僚や後輩との生活もとても快適でした。現在は、寮を出て会社近くにマンションを買って住んでいますが、働く上でも、子育てにおいても、会社の近くに住むことに大きなメリットを感じています」



多様で柔軟な働き方に関する横浜市の事業

■横浜ワークスタイルイノベーション推進事業

◇ワークスタイルプロモーション事業



多様で柔軟な働き方や在宅勤務の普及啓発

市内中小企業などや市民を対象とした、多様で柔軟な働き方や在宅勤務（テレワーク・クラウドソーシング）の普及・啓発セミナー及び研修会などを実施します。

新しいワークスタイルの魅力発信

多様で柔軟な働き方の創出や、働きやすいオフィス環境の整備などに取り組んでいる市内企業の事例を紹介する冊子「YOKOHAMA NEW WORK STYLE MAGAZINE」を発行します。

【お問合せ先】 横浜市経済局雇用労働課

☎ 045-671-2341 FAX 045-664-9188

Eメール ke-koyo@city.yokohama.jp

働き方を変えるために踏み出す一歩！

横浜ワークスタイルセミナー開催報告〈企業向けセミナー〉

企業をとりまく環境の著しい変化により、働き方を変え、「多様で柔軟な働き方」を進めていくことが広く求められているなか、企業の具体的な取組事例やテレワーク体験を通じて、働き方を変える「第一歩」を踏み出すためのセミナーを開催しました。（平成30年9月18日、10月12日）

〈第一部：「働き方を変えるために第一歩をどう踏み出すか」実践企業のケースについて〉

登壇企業

匠ソリューションズ株式会社 代表取締役副社長 大江良一氏（9月18日）

株式会社ウィルパートナーズ 代表取締役 辺見香織氏（10月12日）

アドバイザー

パーソルテンプスタッフ株式会社 ダイバーシティ第2事業部 部長 安岡忍氏（9月18日）

一般社団法人日本テレワーク協会 主席研究員 中本英樹氏（10月12日）

自社で取り組んだテレワーク（在宅勤務）や企業内でのコミュニケーションの活性化の工夫、業務のマニュアル化などを実施した背景や、取り組みの効果、ワークスタイル相談事業の活用例を発表いただきました。

〈第二部：テレワーク体験〉

進行

パーソルプロセス&テクノロジー株式会社

ワークスイッチ事業部ゼネラルマネジャー 成瀬岳人氏（9月18日）

一般社団法人日本テレワーク協会 主席研究員 中本英樹氏（10月12日）

テレワークを導入するための進め方や、労務管理・セキュリティに関するツールを紹介し、無料で活用できるWEB会議システム、コミュニケーションツールなどを実際に利用しました。ツールに触れることで、「どんな働き方ができるのか」「どういうシーンで活用できるのか」「どんなツールを利用すればいいのか」などが体感できました。





◇ワークスタイル相談事業

多様で柔軟な働き方の創出により、人手不足の解消や、生産性の向上などを旨とする市内中小企業向けに相談窓口を設置しています。相談は、実績のあるコンサルタントなどが応対し、就業規則・人事管理制度の改正や、テレワーク導入などをサポートします。(1社3回まで相談可。相談無料)

「人材不足のため、新たな人材を活用したい」、「若年層にも魅力のある職場環境にしたい」、「育児・介護による離職を防ぎたい」など、新しいワークスタイルに関するお悩みについてお気軽にご相談ください。

第1回コンサルティング

コンサルタントが申込企業を訪問し、ニーズ・問題意識・課題認識をより詳しくお伺いします。

第2回コンサルティング

コンサルタントが課題に対する改善案をご提案します。

第3回コンサルティング

企業にて改善案を実施していただき効果検証を行います。

【対象】 市内中小企業の経営者、人事・労務担当者など

【お問合せ先】 横浜ワークスタイル・コンサルティング事務局

☎ 0120-648-600 受付時間 9:30～17:30/月～金 ※土日祝・年末年始除く

横浜ワークスタイル

検索

■助成・認定制度のご案内



中小企業職場環境向上支援助成金

就業規則の変更や休憩室・仮眠室の設置など、男女がともに柔軟な働き方がしやすい環境づくりに取り組む際の、費用の一部を助成します。(平成31年度から募集開始予定)

ウーマンポート横浜

検索

【お問合せ先】

横浜市経済局経営・創業支援課

☎ 045-671-3828 FAX 045-664-4867

Eメール ke-keiei@city.yokohama.jp



横浜健康経営認証制度

健康経営の考え方を取り入れ実践する企業を増やし、「働き世代」の健康づくりを推進するため、健康経営に積極的に取り組む事業所を認証しています。

横浜健康経営認証制度

検索

【お問合せ先】

横浜市健康福祉局保健事業課

☎ 045-671-2454 FAX 045-663-4469

横浜市経済局ライフィノベーション推進課

☎ 045-671-4600 FAX 045-664-4867

Eメール ke-partners@city.yokohama.jp

※「健康経営」は特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。



よこはまグッドバランス賞

中小企業における女性の活躍やワーク・ライフ・バランスを推進するため、男女がともに働きやすい職場環境づくりを積極的に進める事業所を「よこはまグッドバランス賞」として認定しています。

よこはまグッドバランス賞

検索

【お問合せ先】

横浜市政策局男女共同参画推進課

☎ 045-671-2017 FAX 045-663-3431

Eメール ss-danjohyoshou@city.yokohama.jp

※平成31年度の事業につきましては、平成31年度予算の議会での議決により実施されます。

