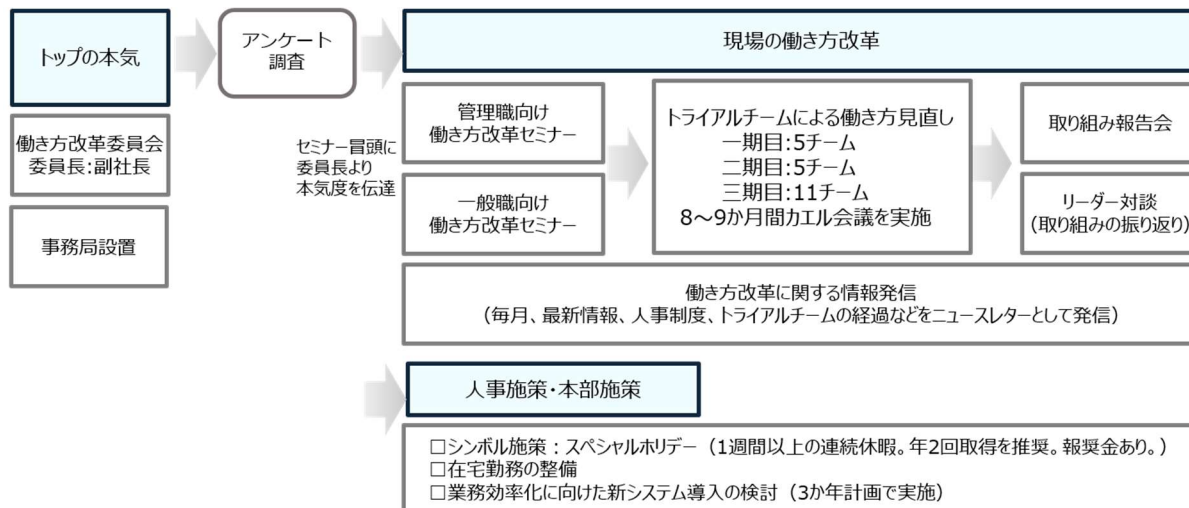


<株式会社 東北新社 様 取組事例>

働き方改革に取り組んだトライアルチームの事例紹介

株式会社東北新社の働き方改革プロジェクト概要



トライアルチームの事例をいくつかご紹介します。

■ Aチームの例 (CM制作関係)

気合と根性世代(40代)、ラストサムライ世代(30代)、若手が混合するチーム。

『より質の高い仕事をするために、オン・オフをしっかりとさせる』を目標としてコア・タイムの設置、作業毎の時間見積もり、他部門との連携で資料を探す時間短縮などに取り組みました。意識の変化が大きかったチームで、例えば下記のような感想が出ました。

～リーダー～

スタート時「メンバーのこの会議に対する気持ちはバラバラで、みんな無理矢理参加していた。」

終了時「メンバー全員の意識が明らかに変わった。みんなで話すようになった。労働時間だけでなく仕事に対して自立し始めてきている。」

～中堅女性社員～

スタート時「取り組み開始時はかなり煙たかったです。ただでき忙しいのに1～2時間も会議に費やすなんて、と思っていました。」

終了時「大きな変化があったと実感しています。変化のいちばんの原因は、メンバーが共通の認識を持てたことが大きかったと思います。「自分の時間を持つことの大切さ」を優先していいという意識が変わったことは、大きな変化だったと思います。」

～中堅男性社員～

スタート時「会議を行ったところで、労働時間が変わるはずがない。会議の時間が無駄だと思っていた。」

終了時「労働時間の短縮に対して意識が変化した。この会議のおかげで、上司先輩後輩と意見交換ができ、今まで惰性的だった働き方の悪い慣習が浮き彫りになり、互いに気づき、直せるようになった気がする。」

カエル会議の中ではこんな場面も印象的でした。「色々話しても結局リーダーのひと言で決まってしまうので意味がない。」という中堅社員に、リーダーが本音の想いを伝え、部下の意見も尊重し始めたことで話し合いが前向きに変わりました。また、中堅女性社員が「飲み会で先輩に相談しても一時的に発散にはなるが根本的解決にならない。でも会議で共有してひとつずつ何かを決めていくことで解決していくようになった。」ベテラン社員が「飲み会でなくても本音で話せるんだなと感じた。」などお互いを感じていることを職場で共有することにより大切なことが見えてきました

残業時間 毎月変動はあるが後半5カ月は前年比29～68%削減 平均50%削減

休暇取得 後半5カ月は毎月前年より取得率増

売上目標 144%達成

■ Bチームの例（音響字幕制作関係）

最初はこの忙しいのに何をするのに？という雰囲気だったが、残業時間を減らして今まで通りの成果を出すには、何かを変えていくしかないことをリーダーが理解し、また若手ならではの素朴な疑問を発言できる雰囲気があり、減らす・やめる・工夫する、にチャレンジしたチーム。

取り組み例

業務の棚卸しを行い、“継続”“減らす”“やめる”“工夫する”を進めた。

多くの項目で“減らす”や“やり方を変える”などが出たことによって業務効率化を図った。完全になくす業務は少なかったが、取引先や他部署とのやりとりの工夫をすすめることで、結果的に自分たちがやらなくても進む業務があったことが大きい。今までやっていたから、とか、お客様から言われたから、という業務について、それは本当に必要？をよく考えて本来注力すべき業務に専念していった。

みなし勤務で出退勤時間が個人の自由に委ねられているにも関わらず、朝は〇時にはいた方がよい、皆が働いていると帰りづらい、などの雰囲気があった。改めて人事制度を説明し、例えば、会社でやることを済ませて現場に行き、その後は直帰するなど、各自が生産性高く働くための時間の使い方を意識するようになった。

残業時間 50%削減

売上目標 121%達成

■ Cチームの例（映像制作関係）

子育て中の女性プロデューサーが2名いることもあり、様々な社員が活躍し続けられるよう「Cチームの幸せ度アップ」を大テーマとして取り組んだ。

中堅社員が多かったので、それぞれが一定の経験やスキルがあり、個々で仕事を進めている現状を打開していった。例えば、チームの問題点や課題を本音で話し合う「ぶっちゃけタイム」、業務状況が見える化する「見える化週報」、メンバーが持っている人脈を共有する「関係スタッフリスト」作成などを着々と実行。

また、結局はクライアントの理解がなければこの取り組みは進まない、と考え、メールの署名欄に働き方改革に取り組んでいることや営業時間をさりげなく記載したり、取引先からなし崩し的に追加作業を求められるケースが多いため、制約条件をつけた見積もりなどを作成、クライアントとの関係性を大切にしながら少しずつ進めていった。

中でも特徴的だったのは、業界の慣習や常識から抜け出すために、チームで同じ意識を持つよう「働き方ガイドライン」を策定したこと。

- 1) 時間の使い方を意識「ケツを決めて逆算 NO徹夜！晩ご飯までに仕事を終えよう！」
- 2) 個人商店からチーム助け合いへ「業務の共有化・合理化をしよう」
- 3) 業務仕分けをしよう「あなたの1時間あたりの人件費はけっこう高い！」
- 4) 時には断る勇気を「クライアント・スタッフと良好な関係を築こう！」
- 5) 時には他人にお任せする勇気を「クオリティアップ、時短のために他社の力を有効利用しよう」
- 6) ルールを守って戦うべし「社内制度・法律を理解して、活用しよう」

上記6項目についてそれぞれガイドラインを持ったことで共通の認識で会話ができるようになった。

残業時間 63%削減

休暇取得 74%増

スペシャルホリデー取得率 81%

■ Dチームの例（CM制作関係）

最初はカエル会議にリーダーしか参加しなかったチームの1つ。しかし、働き方改革の目的や本質を理解すると、協力的になり取り組みが進み始めた。リーダーが広い視野を持っており、海外の同業者はどのような働き方をしているのだろうか、アメリカ、ヨーロッパ、南米、アフリカ、アジアなどの9か国の同業者にアンケートを取った結果、日本の働き方、仕事の進め方が他国と異なっていることをチームメンバーが認識。その上で、やめる、減らす、変えるという観点で業務の選別を進めた。また、プライベートの充実が質の高いクリエイティブな仕事に繋がる、という考えの元、各自がプライベートでやりたいことを可視化し、応援し合う取り組みも。

このような結果、最終発表会では下記のような発表があった。

- ・自分たちの仕事を客観的に見ることが出来た。
- ・それによって、改善すべき課題を知る事ができた。
- ・そしてやるべき仕事の分類が進み、本質的な仕事の質、作品の質が向上した。
 - 結果的に顧客満足へ。

そして一番の収穫はメンバーのモチベーションアップ。

「仕事の目的意識の向上」「限られた時間で終わらせる為、集中量のアップ」「プライベートの充実により人間力の向上」そのような変化があったと感じます。

残業時間 65%削減

■ Eチームの例（イベントプロモーション関係）

取り組み当初、今以上に売り上げを上げつつ残業を減らすなんてどうしたらいいかわからない、という雰囲気スタート。

何度も働き方改革の本質について話し合ったり、ひとつずつアクションを進める中で、少しずつ意識の変化があり、終了時にはメンバーの多くが前向きになっていたのが印象的。

～中堅女性社員～

スタート時「カエル会議を行ったところで、そこまで大きな変化は生まれなかったと思っていました。（変化するのは無理だろうと思っていました）」

終了時「変化するのもしないのも、自分次第である、という考え方に変わりました。自分自身で一步踏み出そうという気持ちになりましたし、働き方改革（短い時間で帰ったり休暇をとること）を胸を張ってできるようになりました。」

～若手男性社員～

スタート時「この業種・業界で「働き方改革」は一体どうすれば実現できるのだろうか？と雲を掴むような気分だった。」

終了時「着実に働き方や時間に対する概念が変化していると感じる。会議での議論で部員の意識や感じていることが明確になり、非常に有効な取り組みだったと感じている。」

～若手女性社員～

スタート時「カエル会議とは言っても、変わるのはむずかしいんじゃないかな…。今までハードな働き方をしてきた先輩や上司と率直に話し合いをするのは、やりにくいなあと思ってました。」

終了時「単純な残業削減だけでなく、限られた時間でどう学び働きたいか、生まれた余暇で何をしたいか、どう生きていきたいか、考えるようになりました。」

カエル会議を進めながら様々なアクションにトライ。

□案件の進捗状況を複数のメンバーで共有するために、優先順位マトリックスやエクセル表など色々模索しながら最後はオリジナルスプレッドシートを作成して効率化を図った。

□毎月1か月の残業見積もり表を作成し、1か月の中でどの時期に誰がどれくらい忙しくなるかを把握した上でリーダーが業務割り振りやフォローを実施。

□月に1回のプレミアム部会デーを実施、仕事にも役立つ場所へみんなで行って交流を楽しんだ。

□業務仕分けや見積もりチェックで効率化と利益率確保や難しい案件の判断をスムーズに。

残業時間 53%削減

休暇取得 48%増