

### 3. 働き方改革の取組事例

#### 組込型 株式会社 コンセプトアンドデザイン

準委任・派遣契約における顧客に依存した働き方や契約面の課題解決を目指した取組により、会社業績の向上と社員の主体的な働き方を考える意識の醸成・個人生活の充実を目指す

企業概要			
会社設立年	1983年	社員数	73名(2019年4月現在)
資本金	5,000万円	所在地	東京都千代田区岩本町3-3-6 井門岩本町ビル3階
事業概要	通信系制御、NVV運用・設計・構築、組込みソフトウェア開発を中心とした事業を展開		

#### 働き方改革への取組背景

##### 顧客先に常駐している社員における働き方改革

株式会社コンセプトアンドデザイン（以下、同社）は、1983年に創業し通信ソフトウェア開発を中心とした通信基盤及び組込技術等の分野においてソフトウェア事業を展開してきた。

同社の働き方の特徴として、準委任・派遣契約が顧客との契約形態の多くを占める関係で、顧客先への常駐が主であった。そのため、社員の勤怠管理が難しいほか、顧客の働き方に依存してしまう傾向があり、長時間労働の発生や年次有給休暇取得が難しいといった課題が存在した。具体的には、顧客要因によって、長時間労働が発生したり、年次有給休暇の取得を阻害しているという課題感を抱いていた。

さらに、現場社員においては、自分の意見や主張をもって主体的にいきいきと働くことが不足していたため、そういう要因も働き方改革を行う大きな理由であった。

##### Vision/Goal

##### 【目指すべき姿・ビジョン】

- 目的を実現して目指すべき姿へ
- 主体的に働き方を考える意識の定着
  - 会社業績の向上
  - 個人生活の充実(自己研鑽、趣味、家族サービス etc..)
- 「ワーカーライフバランス」を重視する企業風土の定着

#### 目指す姿の明確化

##### 働き方改革を行う目的として3つの目指すべき姿・ビジョンを策定

同社では働き方改革を実施する目的として、3つの目指すべき姿・ビジョンを定めた。1つ目は、社員の自主性・主体性が不足していたことから、主体的に働き方を考える意識の定着とした。また、2つ目として、長時間労働は正によって会社の業績や個人の報酬が低下するのではなく上向くことを意識させるため、会社業績の向上とした。

3つ目として、個人生活の充実と設定し、個人生活の充実が自己の健康維持や能力向上に大きく寄与し、ひいては生産性向上に繋がることを社員に意識させた。

##### PLAN

#### 課題の抽出及び施策の作成

##### 準委任・派遣契約に依存した長時間労働や年次有給休暇取得率の低下が発生

課題抽出にあたり、過去3年間の労働時間の分析及びそれに基づいた社員へのヒアリングを行った。その結果、準委任・派遣契約の特徴として月の稼働時間に応じて売上が変動してしまうため、稼働日の少ない月における残業や休暇は売上の減少につながり、有給を取得しづらいといった声が挙がった。受託開発については、自社の裁量で作業を進められるという利点がある一方、見積もり時にリスクを把握しきれずトラブルが発生する等、見積もりの精度向上においても課題が挙げられた。

##### 部署ごとの特性を考慮し、各施策を作成・適用

抽出した課題に対する施策については、部署ごとの特性を考慮し作成した。年次有給休暇取得やリフレッシュ休暇等は全社員に適用することとし、受託業務のトラブル改善については、見積内容をチェックする体制構築等の施策を受託開

発の見積や仕様調整を行う社員に適用した。また、契約内容の改善は、営業部にて取り組むこととし、年次有給休暇を取得し易い契約形態を選択できるよう顧客各社と交渉を行った。このように、各部署の特性に応じて施策を作成、適用することで、より効果的な施策の推進が予想された。

#### 施策の取組における検討内容

各施策が「目指すべき姿・ビジョン」、「目的」の達成に直結していることを意識することにより、働き方改革に対する社員のモチベーションを向上

各施策については、各施策を実施、達成するだけでなく、それが「目的」や「目指すべき姿・ビジョン」の実現に繋がることを示明した。その結果として、社員一人ひとりが働き方改革の全体像を把握できるとともに、各施策の意味や意義の理解が促進され、社員が自発的にその施策を実施することが期待された。

施策推進に適した主管部門を選定し、主管部門に権限を委譲することにより、施策を効果的に実施することが可能に

各部署によって顧客や業務内容、働く場所、さらには風土も異なるため、全社横断的に施策を推進することは難しい。例えば、定期退社日を設定しても、顧客先常駐にてシステム運用を行っている部署ではその日に社員全員が退社することはできない。また、施策に対する全社統一的なKPIを設定しても、部署によっては実現不可能なものとなり、進捗状況を把握する上で効果的でない。そこで、同社では施策ごとに「施策推進G」を設置し、権限委譲を行って、施策に沿った適切な遂行やKPIの設定を促した。さらに、自発的に考えて施策を実施すること狙い、施策推進Gと各部署の連携を強め、アンケート等で各部署からの意見を吸い上げることで効果的な働き方改革の推進へと繋げた。

#### 導入後のモニタリング

社員の声を定期的に吸い上げ働き方改革の推進状況を確認し、施策の改善へ繋げる

実施した施策が機能しているのか、また、設定したKPIを達成しているかを定期的にモニタリングすることは、施策の問題点洗い出しや、その改善を行う上で重要である。それによって、より効率的で効果的な働き方改革の推進を行うことが可能となる。

モニタリングについては、「ビジョン」、「目的」、「施策」それぞれの観点からその推進状況を確認した。「ビジョン」、「目的」の推進状況については、働き方改革全般の成果や意識を把握することを狙いとし、全社目標の検討に活用した。また、「施策」については、各施策の実施状況や効果について確認し、各施策の改善のために活用した。

#### 実施した施策の成果

多くの社員が働き方改革とその効果を実感するとともに、社員が自発的に働き方改革に取組む意識の変化も

施策開始当初のモニタリングでは、回答者の約80%が働き方改革への推進を感じ、約70%が年次有給休暇取得率増加の効果を実感していることが分かった。一方で、「目指すべき姿・ビジョン」への共感度については、2割以上がよく分からないと回答した。そこで、全社向けに再度、「目指すべき姿・ビジョン」の周知を行った結果、6ヶ月後のアンケートでは、共感度が9割を占めたほか、「仕事を効率的に行おうという意識が芽生えた」といった意見も聞かれ、社員が自発的に働き方改革を実践しようとする意識が醸成されていることも分かった。このように、年次有給休暇取得率や目指すべき姿・ビジョンへの共感においては、大きな成果がでている一方で、長時間労働は正に対する成果はいまだ限定的であった。そのため、今後とも継続的な施策の実施を行っていく方向である。

#### 今後に向けた検討事項

施策の改善及び新たな取組を行い、さらなる働き方改革の推進へ

今後も定期的な働き方改革の推進状況をモニタリングし、社員からの意見も踏まえながら、施策の改善や新たな施策の立案を行っていく。また、社員の「スキルの見える化」や「専門能力・スキル向上のための研修」等、これまで検討してこなかった新たな取組の検討も実施し、会社業績の向上と社員の主体的な働き方への意識醸成、そして個人生活の充実を図っていく。

施策一覧		対象社員
有給休暇の取得推進	⇒	全社員
リフレッシュ休暇の取得推進	⇒	全社員
帰社日・社内座席の見直し	⇒	本社勤務社員
本社勤務時間の適正化	⇒	本社勤務社員
タイムカード導入	⇒	一部顧客常駐社員
受託業務のトラブル改善	⇒	受託開発の具積作成・仕様調整に関与する社員
インセンティブ制度	⇒	システム技術部、インフラソリューション部
契約内容の改善	⇒	営業部

【目指すべき姿・ビジョン】
目的を実現して目指すべき姿へ
<input checked="" type="checkbox"/> 主体的に働き方を考える意識の定着
<input checked="" type="checkbox"/> 会社業績の向上
<input checked="" type="checkbox"/> 個人生活の充実(自己研鑽、趣味、家族サービス etc..)

【目的】
働きやすく働きがいのある会社を目指す
会社は働き方改革を通じて、多様な一人ひとりの人の財が、生産性高く、やりがいを持って、長期的に成長を継続できるよう後押しする。

DO	CHECK
モニタリング項目	活用方法
<input checked="" type="checkbox"/> 目指すべき姿の実現状況	会社目標の検討に活用
<input checked="" type="checkbox"/> 目的の実現状況	各施策の改善のために活用
<input checked="" type="checkbox"/> 各施策の推進状況	

CHECK	ACTION
-------	--------