

Women Will  
働き方改革  
推進ガイド

womenwill Google

<b>はじめに</b>	4		
<b>第一章</b>			
<b>日本の働き方改革の現状</b>	6		
日本の働き方は長時間で生産性も低い	8		
長時間労働の解消は時間制約社員の活躍を後押し	9		
日本企業の働き方改革は「ノー残業デー」が大多数	10		
ICTをうまく活用しきれていないという課題が浮き彫りに	11		
柔軟で効率的な働き方についてのギャップ	12		
すべての社員が働きやすい“新しい働き方”を目指して	13		
コラム 「ダイバーシティ 2.0」と「働き方改革」			
経済産業省 藤澤 秀昭 氏	14		
<b>第二章</b>			
<b>働き方改革の具体事例。 今、取り組むべき施策とは？</b>	16		
<b>第一節 Work Anywhere 在宅勤務トライアル</b>	18		
働く場所の柔軟性を高め、ワーク・ライフ・バランスを向上させる	19		
在宅勤務トライアルで得られるメリット	20		
取り組む際のポイント	21		
在宅勤務トライアルの効果とは？	22		
トライアルを実施した現場の声	26		
トライアルパートナー 広島県庁 取り組み例	28		
トライアル監修者 解説：			
仕事・時間の自己管理に加えて「バウンダリー・マネジメント」が重要に	32		
<b>第二節 Work Simply 会議効率化トライアル</b>	34		
会議にかかる時間・コストの削減を通じて、業務の効率を高める	35		
会議効率化トライアルで得られるメリット	36		
取り組む際のポイント	37		
会議効率化トライアルの効果とは？	38		
トライアルを実施した現場の声	42		
トライアルパートナー 損害保険ジャパン日本興亜 取り組み例	44		
トライアル監修者 解説：			
「会議の削減」はゴールではなく業務全体の効率化へのステップ	48		
<b>第三節 Work Shorter 退社時間計画トライアル</b>	50		
個々のライフスタイルに合わせ、働く時間を柔軟にする風土をつくる	51		
退社時間計画トライアルで得られるメリット	52		
取り組む際のポイント	53		
退社時間計画トライアルの効果とは？	54		
トライアルを実施した現場の声	58		
トライアルパートナー コクヨ 取り組み例	60		
トライアル監修者 解説：イノベーションを生む「時間に限りがある」働き方	64		
「未来の働き方 トライアル」プログラム概要	66		
<b>第三章</b>			
<b>あなたの会社でも“成果”の 出る働き方改革にトライしよう</b>	68		
取り組みを成功に導く「働き方改革 7つのステップ」	70		
解説：7つのステップで進めていくことの意味	72		
各ステップの詳細な進め方	76		
経営層・人事・管理職向け：働き方改革 7つのステップ チェックリスト	84		
社員向け：働き方改革 実践トレーニングを始めよう	86		
<b>おわりに</b>	88		

# はじめに

2014年10月に Women Will プロジェクトを日本で開始して以来、私たちはテクノロジーを活用した新しい働き方の提案を行ってきました。

女性だけでなく、男性も含めた、すべての人が働きやすい社会を目指して、テクノロジーを活用した柔軟で効率のよい働き方について、複数の企業とともに共同で実証研究を行いました。2015年には、その成果をまとめた『未来の働き方 プレイブック』を発行しました。

2016年も継続してコンソーシアムプロジェクト「未来の働き方 トライアル」を行い、有識者の監修のもと、31社のべ2,000名の社員の方に実際にテクノロジーを活用した働き方改革にトライしていただきました。そこで得られた知見を、この『Women Will 働き方改革 推進ガイド』として、公開します。

第1章では日本の働き方改革の現状について、第2章では、トライアル参加企業に以下3つのテーマに実際にトライしていただき、事前・事後の比較による効果測定をもとに、働き方改革における効果的な手法について紹介しています。

1. Work Anywhere - 在宅で仕事をする -
2. Work Simply - 会議の無駄を減らす -
3. Work Shorter - 決めた時間に帰る -

形骸化しがちな制度やルールをどのように社内で周知し運用するか。活用できていないテクノロジーツールを、いかに有効的に用いるか。実際にトライしたからこそ得られた、たくさんの方の気づきを共有しています。

第3章では、働き方改革を効果的に推し進めていくための「7つのステップ」をご紹介します。みなさんの会社でもぜひ活用し、具体的なアクションにつなげていただけると幸いです。

## 第 1 章

# 日本の働き方改革の現状

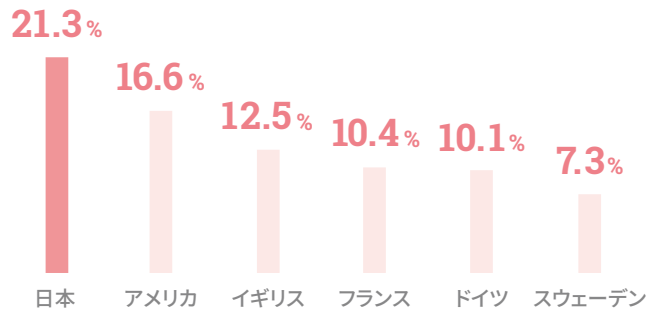
働き方改革の掛け声があっても、必ずしも現場の社員が関心を持っているとは限りません。働き方改革を推進するにあたり、会社の決めた取り組み内容と、社員のニーズとに、ずれを感じることはありませんか。いま一体どのような働き方が求められているのか、日本の働き方改革の現状を一緒に見てみましょう。



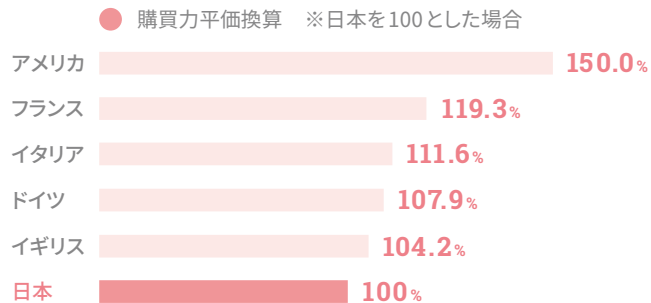
## 日本の働き方は長時間で生産性も低い

労働に関する各国比較データを見ると、日本は先進国の中でトップクラスに長時間労働の割合が高く（DATA 1）、生産性は低い（DATA 2）という結果に。労働時間だけでなく、生産性にも課題があります。

DATA 1 - 長時間\*労働者の割合（2014年） \*週49時間以上



DATA 2 - 労働生産性水準（GDPベース、2013年）



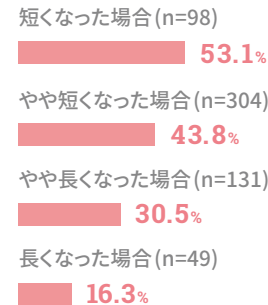
DATA 1（日本：総務省（2015.1）「労働力調査（基本集計）」、アメリカ（2014年）：BLS（2015.2）Labor Force Statistics from the CPS、その他：ILOSTAT Database（<http://www.ilo.org/ilostat/>）2015年11月現在）  
DATA 2（日本：内閣府（2015.12）「平成26年度国民経済計算確報」、その他の国、為替、購買力平価：OECD Database（<http://stats.oecd.org/>）2016年1月現在） ※日本/JAPAN = 100

## 長時間労働の解消は時間制約社員の活躍を後押し

「出産時就業継続した正社員女性の活躍に関する調査（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）」（DATA 3-1, 2）によると、時間制約のある女性社員は、同僚の労働時間が短くなるほどその企業に「できるだけ長く勤め続けたい」と思うことがわかりました。同様に、同僚の労働時間が短くなるほど、時間制約のある女性社員も「組織に貢献できるのではないか」と思うという結果が出ています。出産後の女性が復職して活躍するためには、職場全体の環境づくりが不可欠です。

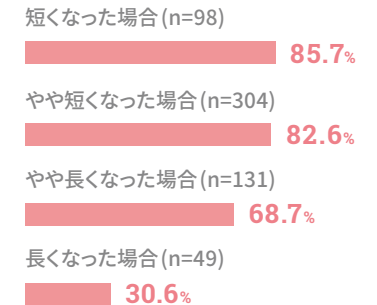
DATA 3-1 - 同僚の労働時間が短くなると、時間制約社員\*の就業継続意向が湧くか？

● できるだけ長く勤め続けたい



DATA 3-2 - 同僚の労働時間が短くなると、時間制約社員の組織貢献可能性が高まるか？

● そう思う・ややそう思う

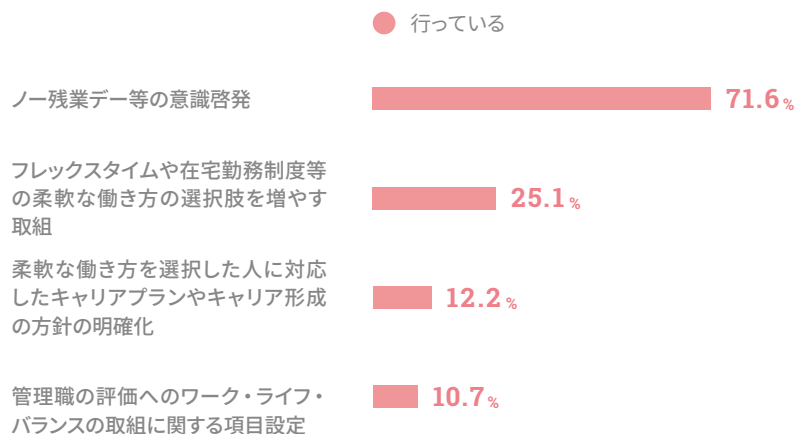


※ここでいう時間制約社員とは「子を持つ女性」を指す。  
DATA 3（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「出産時就業継続した正社員女性の活躍に関する調査」2016年2月）

## 日本企業の働き方改革は「ノー残業デー」が大多数

日本企業は現状、どのような働き方改革を行っているのでしょうか。「女性活躍推進に関するアンケート調査（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）」（DATA 4）では、多くの企業が「ノー残業デー」に取り組んでいることがわかります。しかし、フレックスタイムや在宅勤務などの柔軟な働き方の選択肢を増やす取り組みなどを行っている企業はごく少数。日本では、一律に残業時間を減らす取り組みが普及する一方で、柔軟な働き方に向けた改革が、まだ進んでいない状況です。

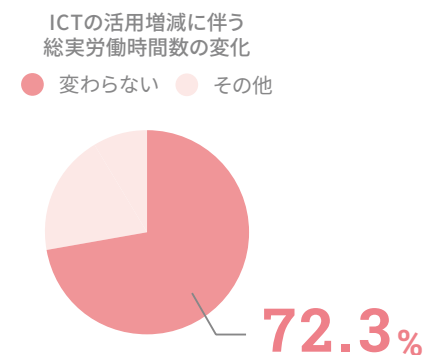
DATA 4 - ワーク・ライフ・バランスに関連する制度、施策の実施状況



## ICTをうまく活用しきれていないという課題が浮き彫りに

ICT（情報通信技術）の有効活用で、労働時間削減、そして作業効率の向上が期待されます。しかし、「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査（独立行政法人労働政策研究・研修機構）」（DATA 5）によると、ここ3年間でICTを活用増減した企業のうち「総実労働時間が変わらない」と答えた企業が72.3%にも上るという結果に。ICTの導入・活用が、働き方改革にまだ寄与しきれていないことがわかります。

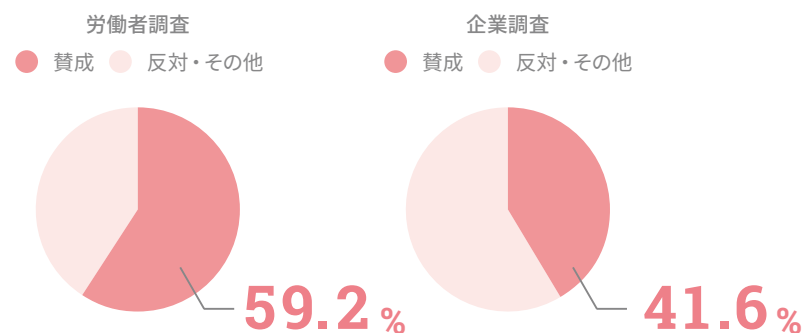
DATA 5 - ICTの活用増減と総実労働時間数の変化



## 柔軟で効率的な働き方についてのギャップ

このような現状を、社員たちはどのように感じているのでしょうか。「労働時間や働き方のニーズに関する調査（独立行政法人労働政策研究・研修機構）」（DATA 6）によると、過半数である正社員の 59.2% が、多様な働き方・柔軟な働き方を望んでいることがわかります。他方、企業はその必要性を半数に満たない 41.6% しか感じておらず、社員と企業との思いにかい離があることが見て取れます。企業は多様化・柔軟化における懸念事項を洗い出し、社員のニーズをくみ取った上で、働き方改革への取り組みを検討していくべきではないでしょうか。

DATA 6 - 正社員の働き方を多様化・柔軟化することに対する賛否



## すべての社員が働きやすい“新しい働き方”を目指して

労働時間が長いのに生産性が低い日本企業の働き方。この働き方を見直す動きは以前から始まっており、組織としての時間管理や生産性向上に取り組む企業は増えていますが、実際に社員が働きやすくなったと実感しなければ、本当の意味で成功したとはいえません。

長時間労働だけでなく、固定化された画一的な働き方も改善していけば、時間制約のある社員も他の社員と同様に活躍し続けることができます。さらに、既存の業務を効率化することで、社員に余裕が生まれ、よりクリエイティブでイノベティブな仕事をするようになることができます。

多様な社員一人一人がそれぞれの背景やライフスタイルに合わせて柔軟に働き方を選択できる組織へ。そして、テクノロジーを生かしたスマートな働き方の実現を目指して、今こそ働き方改革に取り組みましょう。

## コラム

# 「ダイバーシティ 2.0」と 「働き方改革」

日本企業において「ダイバーシティ経営」への注目度が高まり、中堅・中小企業にも取り組みの輪が拡大しています。「多様な人材」が組織で活躍することが、企業の「稼ぐ力」を高める一経営戦略上不可欠な取り組みとして、ダイバーシティ経営を捉える企業が増えたことが、さまざまな取り組みを後押ししています。

他方、ダイバーシティで経営を強くするには、働き方や時間に制限のある人材向けの諸制度を「形式的に」整えるだけでは不十分です。真にイノベーションを生み続けられる組織へと変革するためには、中長期的に付加価値を生み出し続けられる企業を目指し、多様な人材の能力を引き出していくことが鍵となるでしょう。

経済産業省ではそのような経営を「ダイバーシティ 2.0」と位置づけ、そのために必要な要素を、①経営トップが取り組みをリードし続けること、②全社的な実行と体制整備、③外部のステークホルダーとの対話、④性別のみならず、さまざまな属性による多様性の確保、と整理しました。

具体的な取り組みはガイドラインがありますので、ぜひ参照してください。

ダイバーシティ 2.0 の世界では、「働き方改革」もその真価が問われてきます。制約を抱える一部の人材のための環境整備ではなく、経営層から現場の従業員に至るまで、すべての人材の能力を引き出し、付加価値や生産性を高める全社的な取り組みとして「働き方改革」を進めるべきです。

改革は一朝一夕にはならず。経営者が粘り強く制度・風土変革を進めていくことが肝要です。一人一人が「主役」となって活躍できる組織へと変革できるよう、より多くの企業がダイバーシティ 2.0 を実践されることを期待します。

「ダイバーシティ 2.0」ガイドラインは、  
経済産業省の公式サイトをご覧ください。(2017年3月公開予定)  
<http://goo.gl/JtLeLx>

## 藤澤 秀昭 氏

Hideaki Fujisawa

経済産業省  
経済社会政策室長



## 第 2 章

# 働き方改革の具体事例。 今、取り組むべき施策 とは？

Women Will「未来の働き方トライアル」では、有識者の監修のもと、さまざまな企業と共同して実際に 3 つのテーマに取り組みました。テーマごとに期間を決めて集中して取り組んだからこそ得られた、それぞれのテーマにおけるメリットや、取り組む際のポイント、効果などをご紹介します。

1. Work Anywhere - 在宅で仕事をする -
2. Work Simply - 会議の無駄を減らす -
3. Work Shorter - 決めた時間に帰る -



## 第一節

# Work Anywhere

## 在宅勤務トライアル



## 働く場所の柔軟性を高め、 ワーク・ライフ・バランスを 向上させる

在宅勤務は「時間に制約のある社員など一部の人のための制度である」「実施するにはハードルが高い」と思われがちですが、ITツールを活用したり、在宅勤務のルールを明確にしたりするなど、工夫を重ねながら、まずは体験してみることで、事前に想定していた不安や障壁がクリアできることがわかりました。

在宅勤務トライアルでは、各企業のモデル部署のメンバーが「全員で1人1回は在宅勤務にトライ」することを目標に、約2カ月間にわたり実施しました。

### 課題

- 固定化された働き方
- 在宅勤務制度利用率の低さ

### 取り組み

期間中、全員が一度は在宅勤務を実施する

### 推奨ツール

テレビ会議システム

## 在宅勤務トライアルで得られる メリット

- 通勤による心身的な負担を軽減できたり、時間を有効活用したりすることができる
- オフィスより集中して仕事ができるため効率が上がり、メリハリのある1日を過ごすことができる
- 平日に家族と過ごす時間を持つことができる
- IT ツールをより有効活用することで、仕事全体の進め方を見直すきっかけになる

## 取り組む際のポイント

- ✓ 時間制約のある人のためではなく、すべての人の「新しい働き方」として取り組む
- ✓ 「終日在宅」「午前半休で午後在宅」「早めに帰宅し夜在宅」など、まずは1回、短時間でもよいので柔軟に取り入れる
- ✓ 在宅勤務の利用予定日を、上司・同僚とあらかじめ共有する
- ✓ 在宅勤務をきっかけとして、業務や書類の整理を行い、上司・同僚がカバーしやすい体制を整える

# 在宅勤務トライアルの効果とは？

自分には関係がないと思っている社員も含めて全員が在宅勤務を体験してみるにより、業務の支障や制限などの実施前にあったマイナスイメージが、実施後には「オフィスよりも集中できる」といったポジティブな印象に変化した様子がわかります。

## 在宅勤務によって実際に支障が出ることはほとんどない

実施前は業務に支障が出るのではないかという不安が全体的に高かったものの、実際にトライしたところ、職位に関係なく事前の不安よりも、はるかに支障が出ることは少ないことが見て取れます。

### DATA 1 - 顧客や社内他部署等の対応に支障が出たか？

- 事前「支障が出ないか不安がある」と答えた割合
- 事後「支障が出た」と答えた割合

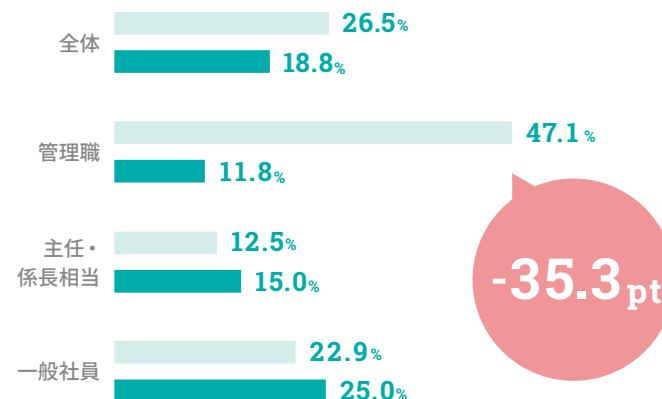


## 在宅勤務でも仕事の種類が制限されるわけではない

管理職は「社内においてこそ」との思いからか、事前に47.1%もの人が「自分には在宅勤務に適した仕事がない」と考えていましたが、トライアル後は11.8%と大幅に減少しました。全員が一度は体験してみることが大切なことがわかります。

### DATA 2 - 在宅でできる仕事・適した仕事がない？

- 事前「仕事が在宅に適しているか不安がある」と答えた割合
- 事後「在宅で仕事をして課題を感じた」と答えた割合

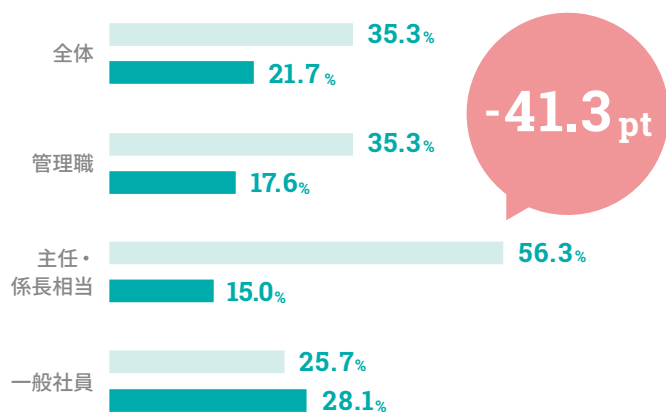


## 周囲の進捗が見えない不安は 払しょくできる

中間リーダー層である職位の特性上、主任・係長相当において周囲の進捗が見えないことへの不安の割合が実施前は高かったのが、実施後には大幅ダウン。大きな変化が見られました。実際は、IT ツールの活用で上司や部下の動きが把握できることなどが影響したと考えられます。

DATA 3 - 周囲の仕事の進捗状況が見えない？

- 事前「不安がある」と答えた割合
- 事後「問題となった」と答えた割合

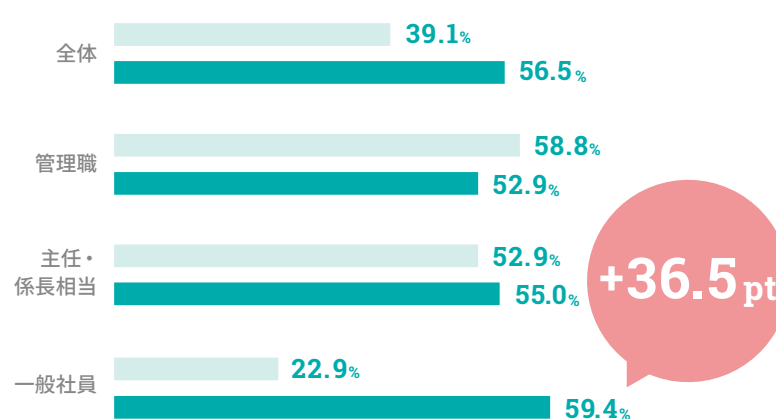


## 一般社員は在宅勤務の方が むしろ集中できる

全体の半数以上が、在宅勤務での仕事の方がオフィスより集中できた、という結果に。特に事前の期待が最も低かった一般社員が、トライアル後は 59.4% が集中できたと実感していることは特筆すべき事項といえるでしょう。

DATA 4 - オフィスにいるより仕事に集中できる

- 事前「期待する」と答えた割合
- 事後「メリットを感じた」と答えた割合



## 在宅勤務後の感想は？ トライアルを実施した現場の声

### DATA 5 - 在宅勤務トライアル実施後の自由記述例

これまで数回在宅勤務を実施していたが、課内経験者が少なかった。**全員実施により在宅勤務への同僚の理解が深まった**と思う。

(30～39歳/女性/一般社員)

ITツールが整っていたので**何一つ不自由を感じなかった**。

(40～49歳/女性/管理職)

**通勤がなく心身のゆとり**などのプラスの点がある一方で、ネットワーク環境では不安な点も感じた。

(40～49歳/女性/一般社員)

在宅勤務後、ミーティングなどの対面式のコミュニケーションの重要性を強く感じた。単独業務においては、**在宅勤務の方が集中しやすい環境にあった**ため、業務内容選択で、より効果的なものになると思う。

(30歳未満/男性/一般社員)

**やってみれば意外とできる**という印象。ペーパーレスがもっと進めば、より活用可能になる。

(40～49歳/女性/主任・係長相当)

電話対応などの突発的な対応が不要なので、何か**考える時間が必要な時**には在宅勤務の方がよい。

(30～39歳/男性/一般社員)

集中して資料を作成する業務とコミュニケーションを取りながら進める業務とをうまく組み合わせれば、**アウトプットを最大化できる**と思った。

(40～49歳/女性/管理職)

今後さらに働き方改革を進めるために、**もっとどこでも仕事ができる環境をつくりたい**。

(30歳未満/女性/主任・係長相当)

**仕事に対する意識が変わった**。制度として取り入れる前に、まずは一度体験してみるとよいと思う。

(30～39歳/男性/一般社員)


## トライアルパートナー 広島県庁

- 在宅勤務トライアルの取り組み例 -



参加部署 業務プロセス改革課、働く女性応援課、  
雇用労働政策課  
参加人数 計44名

在宅勤務トライアル

 推進担当者の声

## 働き方の選択肢の一つとして、 もっと利用を

酒井さん）広島県庁では 2013 年から在宅勤務制度を導入し、職員の声を聞きながら制度改正を図っています。例えば、オフィスアワーに限らず、5時から22時の間で7時間45分働くなど、より柔軟になってきました。在宅勤務は福利厚生の一つと捉えられがちですが、もともと「働きたい」という人の選択肢の一つとしてある制度で、働き方に制限のある職員に配慮した制度とは違うものだと思います。推進するには、まずその意識を変えていく必要があるのではないかと。育児や介護という理由のある人だけでなく、みんなが利用できる制度であることをもっと周知させていきたいと、トライアル後に管理職が率先して取り組んだり、定期的にイントラネットなどの掲示板に制度や実績を掲載したりしています。



総務局 業務プロセス改革課  
酒井 進さん

参加者の声

## 最初の不安は回を重ねるごとに解消される

津島さん) 在宅勤務の対象ではないと思っていた人にも、誰でも取得可能ということがわかってよかったです。取り組んでみたら「割と気軽にできた」という印象でした。特別な事情がなくても利用できることを、横のつながりも活用してもっと周知させていくべきだなと感じています。



働く女性応援課 津島 伊保さん



雇用労働政策課 有馬 由美さん

有馬さん) 在宅勤務で何ができるのか不安もありましたが、回を重ねるごとにイメージが湧き、集中して組み立てたい資料作成などを行いました。業務の進捗状況はメールや電話の活用、共有サーバーでの作業により、職場と離れていても共有できます。今後も在宅勤務を活用していきたいと思います。

## 広島県庁の在宅勤務トライアル 事前・事後アンケート結果

「顧客や社内他部署等の対応や職場のコミュニケーションへの不安」が、トライアル実施後に大きく低下。反対に「オフィスにいるよりも集中できる」「生産性向上に効果がある」といった、ポジティブな意見が増加しています。在宅勤務を活用したいという人の割合も大幅に上昇しています。

● 事前 ● 事後

顧客や社内他部署等の対応に支障が出る



職場のコミュニケーションに支障が出る



● 事前 ● 事後

オフィスにいるより仕事に集中できる



生産性向上に効果がある ※1



在宅勤務を活用したい ※2



[有効回答数] 26名

※1「効果がある」「やや効果がある」の割合 ※2「活用したい」「やや活用したい」の割合

Women Will 未来の働き方 トライアル監修者 解説

## 仕事・時間の自己管理に加えて 「バウンダリー・マネジメント」 が重要に

IT 環境の飛躍的な向上によって、在宅勤務やモバイルワークなど「場所」や「時間」に制約されずに働くことができる環境が急速に整備されてきています。とりわけ通勤時間の長い都市部では、通勤を通信で代替でき、より長い生活時間の確保が可能に。また集中して仕事ができることから、仕事の質が向上する効果も指摘されています。

モバイルワークの活用として、外勤が多い営業職などは、移動中にカフェで日報が作成できるなど「空き時間」の有効活用ができ、帰社後の労働時間削減に貢献しています。駅などにサテライトオフィスを設置する事業者も増加し、職場外で仕事ができる環境を提供する企業も現れています。

2016 年度に実施したトライアルでは、「在宅勤務でできる仕事は限られる」は事前の 47.1 % から事後の 11.8 % へ、「在宅勤務によって業務に支障が出る」は事前の 32.4 % から事後の 2.9 % へとそれぞれ大きく減少しました。さらに、「在宅勤務の方がオフィスよりも集中できる」は、事前の 22.9 % から事後の 59.4 % へと大きく増加。こうした結果をみると、導入に迷っている企業は試行的に導入し、

社員全員が少なくとも数回は在宅勤務を経験することが、本格導入のために有効なことがわかります。在宅勤務の導入に関しては、管理職の抵抗が強いことが知られていますが、先行導入企業では、管理職自身が在宅勤務を経験すると、部下管理に支障がない上、以前より部下が効率的に仕事をすることを実感したとの感想が得られています。

在宅勤務の円滑な導入には、新しい課題の解決も必要です。働く人々には仕事と仕事以外の生活、つまり両者の「境界」(バウンダリー)の自己管理がこれまで以上に必要となるのです。言い換えれば、仕事をしない場所や時間を自分で確保すること、例えばメールを読まない時間帯をつくることが不可欠に。仕事や時間の自己管理に加え、今後は「バウンダリー・マネジメント」が求められることになるでしょう。

### 佐藤 博樹 氏

Hiroki Sato

中央大学大学院  
戦略経営研究科  
(ビジネススクール) 教授  
内閣府 男女共同参画会議議員  
経済産業省 新・ダイバーシティ経営  
企業 100 選運営委員会委員長



## 第二節

# Work Simply

## 会議効率化トライアル

## 会議にかかる時間・コストの削減を通じて、業務の効率を高める

“会議の効率化”は、業種や規模を問わず、どの企業にも見られる課題です。会議時間が長すぎる、会議の目標が曖昧、明確な結論が出ない、必要のない会議への出席……。これらを改善することができれば、会議は劇的に変わります。

会議効率化トライアルでは、各企業のモデル部署のメンバー全員が、会議時間短縮の声掛けを徹底することからスタートしました。さらに、会議におけるグランドルール（会議を効率的に運用するための取り組み）の設定やITツールの活用、会議にかかるコストを把握することで、会議の効率化を図りました。

### 課題

- 会議時間の長さ／回数の多さ
- 事前準備や事後フォローの効率の悪さ

### 取り組み

- グランドルールを設定し、ペーパーレス化やテレビ会議を並行して行う
- 削減対象会議において、人件費をコスト換算し、時間を記録
- 事前／事後比較を行う

### 推奨ツール

共有ドライブ

## 会議効率化トライアルで 得られるメリット

- 議事次第(アジェンダ)を事前に作成することで、漠然と設定していた会議時間とゴールをあらためて見直すことができる
- 会議の効率化を通じて、会議に対する積極的な参加姿勢を高めるなど、会議の質の向上も期待できる
- 単に会議の進め方の改善にとどまらず、日頃の業務全体の改善にもつながる可能性がある
- 会議時間の削減によって、日頃の業務に余裕が生まれ、クリエイティビティを発揮して仕事に取り組むことができる

## 取り組む際のポイント

- ✓ 「アジェンダの事前共有」や「開始・終了時間を守る」など、シンプルで、すぐに誰でもできるグラドルールを決める
- ✓ 各会議室に掲示するなどして、全員がグラドルールを意識できるようにする
- ✓ 会議にかかるコストを人件費と参加人数と回数から算出し(30分短縮により年換算 1,000 万円の削減など)、全員が把握することで効率的な会議運営を心がける
- ✓ IT ツールを活用し、資料の共同編集や会議中の議事録作成など、会議に関連するタスクは、会議時間内に行う

# 会議効率化トライアルの効果とは？

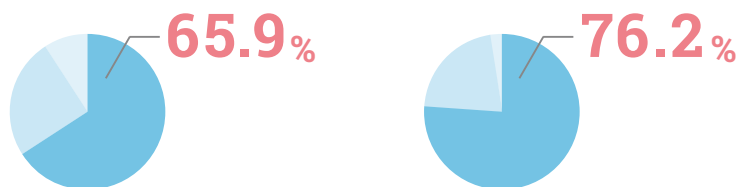
グランドルールの設定やペーパーレス化の取り組みを通じ、会議にかかる時間やコストを削減。会議の質の向上に加え、業務全体の効率も高まるという結果が出ています。

## 会議を効率化することで時間だけでなくコストも削減

削減対象会議のなかで65.9%の会議で時間が短縮。さらに時間だけでなく、会議に必要な参加者の見直しにより、76.2%の会議で人件費が削減されました。

DATA 1- 会議にかかる時間とコストの削減について

- 時間が短縮した会議
- 人件費が減った会議
- 時間が変わらなかった会議
- 人件費が変わらなかった会議
- 時間が長くなった会議
- 人件費が増えた会議

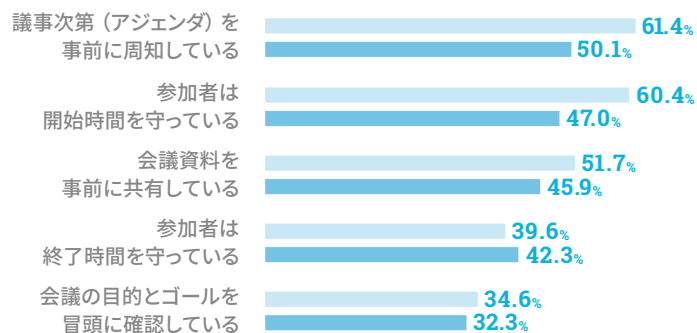


## グランドルールを意識することで会議の質向上が見られる

会議を効率的に運用するための取り決めであるグランドルールを設定。その中でも、アジェンダの事前周知は過半数の人が効果があったと感じています。またグランドルールを意識した人は、会議で明確な結論が得られた、と感じるようになりました。

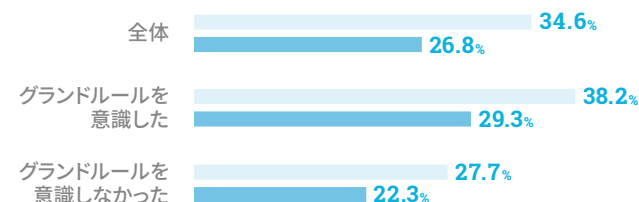
DATA 2 - 会議効率化の取り組み(グランドルール)について

- おおむね実施されたと思うもの
- 効果があったと思う取り組み



DATA 3 - 明確な結論が出されない会議が多い？

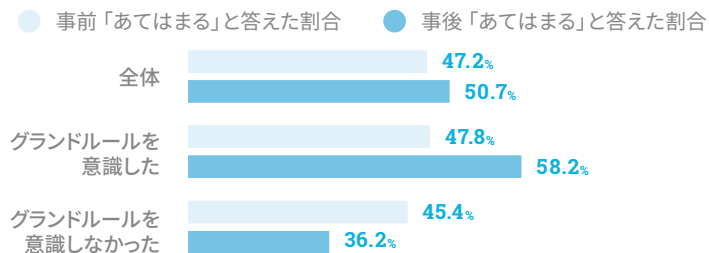
- 事前「多い」と答えた割合
- 事後「多い」と答えた割合



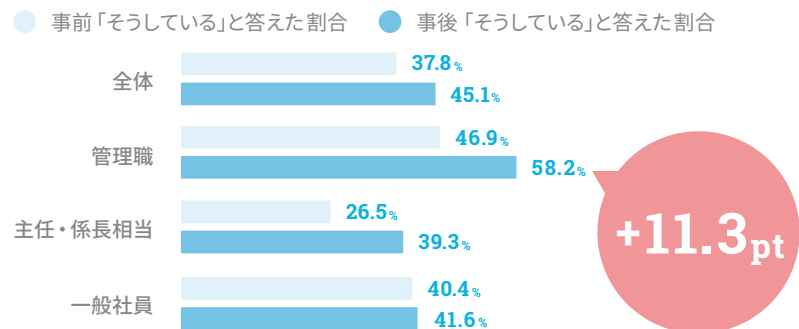
## 会議の効率化は、 業務全体の効率化につながる

グラドルールを意識すると、会議への参加姿勢が変わり、会議に集中することがわかりました。また会議効率化の取り組みによって、業務全体の見直しにつながるという結果が、特に管理職や主任・係長相当に顕著に見られました。

DATA 4 - 会議では他の作業はせず、その会議の内容に集中しているか？



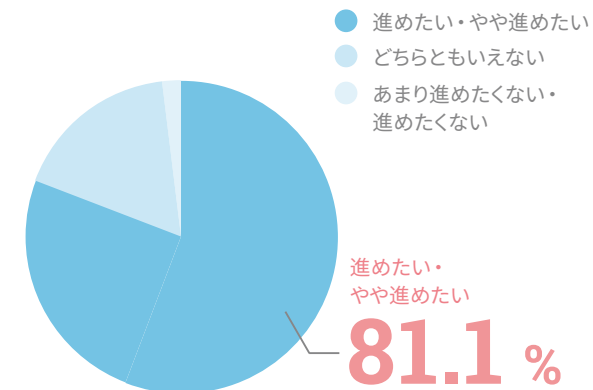
DATA 5 - 優先順位や段取りをあらかじめ決めた上で仕事に取り掛かっているか？



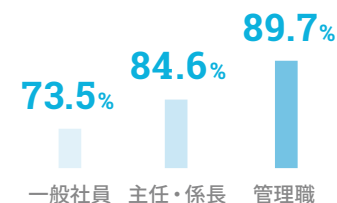
## リーダー層が実感しやすい 働き方改革の取り組みである

会議効率化の取り組みを「進めたい」「やや進めたい」が管理職で 89.7% と高く、会議への参加回数が増えるリーダー層にとって、日々の働き方を変えるインパクトの大きな取り組みであることがうかがえます。

DATA 6 - 会議効率化の継続意欲



「進めたい」「やや進めたい」回答（職位別）



## 会議効率化の感想は？ トライアルを実施した現場の声

### DATA 7 - 会議効率化トライアル実施後の自由記述例

開始・終了時間の厳守など当たり前のことを意識するだけで**会議に対する参加意識が高くなる**と感じた。全体的な空気をつくるのが鍵。

(40～49歳/女性/管理職)

より時間を意識して開催するようになり、**業務にメリハリ**を感じるようになった。

(40～49歳/女性/一般社員)

会議の効率化によってできた時間を**他の業務にも有効活用**できたため、とてもよかった。

(40～49歳/男性/管理職)

ファシリテーションなど会議の**生産性・議論の価値を高める**ためのスキルトレーニングも併せて取り組むとよいのではないかと感じた。

(50歳以上/男性/管理職)

会議のアジェンダを前もって共有することで、**ゴールが見える会議**になった。

(40～49歳/女性/一般社員)

トライアル中、**会議や業務の目的を明確にする習慣**をつけるなど、意識が変わった。

(30～39歳/女性/主任・係長相当)

時間通りに始まらない会議が始まるようになるなどの**意識の変革**がみられ、有意義な取り組みだった。

(30～39歳/男性/主任・係長相当)

重要な施策だと思った。**全社でルールを決めてもらいたい。**

(40～49歳/男性/一般社員)

**ITリテラシー**を上げないと、働き方改革にはつながらないと思った。

(40～49歳/女性/主任・係長相当)

## トライアルパートナー 損害保険ジャパン 日本興亜

- 会議効率化トライアルの取り組み例 -



損保ジャパン日本興亜

参加部署	特約火災保険部
参加人数	27名
計測対象会議	計9会議

会議効率化トライアル

👤 推進担当者の声

## トップダウンとボトムアップの 相乗効果

関根さん) このトライアルは“全員参加”が大きなポイントですが、多様な職場メンバー全員が同じトーンで取り組んでくれるかという懸念がありました。しかし、今回の参加部署では、もともと進めていた業務の見直しを考える部内プロジェクト(“理想の職場=業務の密度を濃くし、効率的に成果を生み出す職場”と定義したプロジェクト)の影響もあり、一人一人の働き方に対して考える風土ができていたため、スムーズにトライアルにチャレンジできました。説明段階から、参加部署の責任者である部長にも積極的に関与してもらい、ディスカッションを重ね、最終的なルールの策定はメンバーに委ねました。また、コアメンバーに時短勤務者を含めるなど、多様な意見を出せたこともポイントだったと思います。



人事部 ダイバーシティ推進グループ  
関根 綾佳さん

## 参加者の声

# 「その会議の目的は何か」 アジェンダで明確に

高林さん) 最初は、ルールに追われて、会議の場でアイデアが生まれる機会が少なくなってしまうのではと心配でしたが、実際は個人の意識づけが大きく変わっていったので、結果としてそれほど支障はありませんでした。ファシリテーター、議事録作成者、タイムキーパーを毎回持ち回りにすることで参加者意識が芽生えました。アジェンダを事前に共有し、ゴール設定を明確にただけでも、会議で速やかに結論が出やすくなりましたね。

事前リサーチや資料の準備をきちんとすることで、「おそらくこう言われるだろう」ということも予測でき、答えがその場で出せるので、結果的に会議の回数自体も減らすことができました。部内でも最短時間・最少人数・最高効率での会議実現を目指して、継続して取り組んでいます。



特約火災保険部 企画グループ  
高林 由希子さん

## 損害保険ジャパン日本興亜の 会議効率化トライアル 事前・事後アンケート結果

議事次第（アジェンダ）の事前周知、終了時間の厳守といった取り組みを行うことで、会議時間が長い、明確な結論が出ないという課題が改善されました。また、会議に限らず、日頃の業務に関して、優先順位を意識して取り組めるようになったとの結果が得られています。

● 事前 ● 事後

会議時間が長い

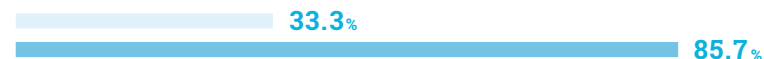


明確な結論が出ない会議が多い



● 事前 ● 事後

議事次第（アジェンダ）を事前に周知している



参加者は終了時間を守っている



優先順位や段取りをあらかじめ決めた上で仕事に取り掛かっている ※1



業務の繁忙期の見通しを立て、平準化するよう工夫している ※2



[有効回答数] 21 名 ※1・2「そうしている」の割合

Women Will 未来の働き方 トライアル監修者 解説

## 「会議の削減」はゴールではなく 業務全体の効率化へのステップ

職場の働き方改革の取り組みには、大きく分けて3つのフェーズがあると考えます。第一のフェーズは「ノー残業デー」や「休暇の計画取得」など、個人の意識に働きかける取り組み。第二フェーズは「スケジュール共有」や「カバー体制」をつくり、組織的に意識することで帰れる、休めるようにする取り組み。そして、第三フェーズが、意識するだけでなく、「仕事が減らなければ帰れない」という問題に対応する「業務削減」や「効率化」の取り組みです。効率化には、在宅勤務など働き方を柔軟にすることで、仕事と生活のニーズを効率よく組み合わせる取り組みも含まれます。この第三フェーズの「業務削減」に取り組もうとすると、途端に何から手をつけてよいかわからない、壮大な業務の洗い出しや棚卸を始めてしまって収拾がつかない、といった状態になることがあります。

「会議」はたいていの職場で行われていて、多くの人が「減らしてほしい」と思っている業務です。業務削減に迷ったら、まずは会議の無駄を減らすことから始めてみるのがおすすめです。会議が多少減っても働き方に影響はない、と思う人もいるでしょうが、「会議」を見直すことがゴールではなく、あくまでも業務削減に取り組むきっかけと考えるとよいのです。

トライアルでは、会議の長さや事前準備など、いくつかの単純なグラドルールを設定しました。結果は「時間」の短縮に加え、会議内でのコミュニケーションの活性化など「会議の質」に関する変化が多くみられました。さらには、会議に限らず「優先順位や段取りをあらかじめ考えて仕事に取り掛かる」人が増えるという形で、会議以外の業務の効率化に発展するという効果もみられました。事前準備でのスケジューラーや共同編集機能といった IT ツールの活用が、他の業務の効率化につながった面もあるでしょう。

管理職を巻き込むことは働き方改革を成功させる上で欠かせない要素ですが、会議が多くなりがちな管理職ほど効果を実感するというのも、この取り組みの特徴です。職場に「Work Simply」という気運を広めるきっかけとして、会議を見直してみてください。

### 矢島 洋子 氏

Yoko Yajima

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社  
女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室 室長  
中央大学大学院戦略経営研究科客員教授



### 第三節

# Work Shorter

## 退社時間計画トライアル



## 個々のライフスタイルに合わせて、 働く時間を柔軟にする 風土をつくる

残業などの長時間労働は根深い問題。「ノー残業デーなど全社で残業対策に取り組んでも、結局、総労働時間も社員の意識も変わらない」と悩んでいる働き方改革推進担当の方も多いことでしょう。

退社時間計画トライアルでは、モデル部署の全員が共有スケジュールを活用し、予定帰宅時間を入力することから始めました。さらに、チームで予定を可視化することで1カ月先まで見据えて自身のスケジュールを組むように意識。これらにより、労働時間の削減だけでなく、仕事に対する柔軟な姿勢や主体的なワークデザインにつながる事がわかりました。

#### 課題

長時間労働

#### 取り組み

退社時間を計画し、スケジュールに入力・共有する

#### 推奨ツール

スケジュール

## 退社時間計画トライアルで 得られるメリット

- 業務時間・残業時間を削減できる
- 優先順位や段取りを整理でき、仕事の効率が上がる
- チーム全体で取り組みを推進することで、早く帰りやすい雰囲気が生まれ、個々のライフスタイルに合わせた柔軟な体制になる
- プライベートの時間が増えた分、家族との時間や自己啓発などにあてる時間が確保できる

## 取り組む際のポイント

- ✓ チーム全員で共有できるスケジューラーを使用する
- ✓ 会議時間だけでなく、予定退社時間や業務スケジュールも共有する（プライベートの予定も入れてみる）
- ✓ 1 週間・1 カ月先の予定を見据えて仕事の優先順位や段取りを考え、1日のスケジュールを組む
- ✓ 同僚の予定に配慮した会議設定や仕事の依頼を行うようにする
- ✓ 上司は部下の予定を確認し、部下が効率的に業務を行えるようサポートする

# 退社時間計画トライアルの効果とは？

スケジューラーの入力によって自身の予定を計画的に立て、予定を共有することで周囲に配慮ある調整を行うなど、主体的にスケジューリングを行った結果、在社時間の短縮だけでなく、仕事や生活にもよい影響が表れました。

## 取り組み時の不安が、職位に関係なく大幅に減少

トライアル実施前は、在社時間を減らすことによって業務が終わらないという不安をすべての職位が抱えていましたが、トライアル後にはほぼ半減。“時間”を意識することで、業務時間内に仕事を終えることができたことがわかります。

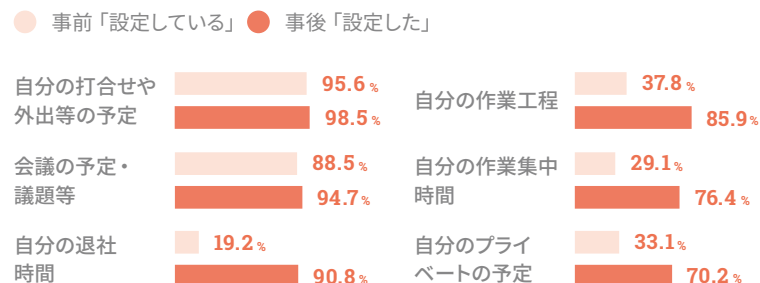
### DATA 1 - 締め切りや納期内に業務が終わらない不安があるか？



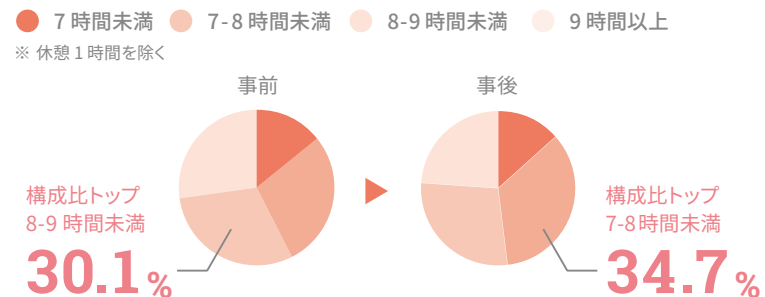
## 業務マネジメントが進み、平均在社時間も短縮傾向に

スケジューラーの使用方法が、自身の予定確認だけでなく、「退社時間」「作業工程」など自身の業務をマネジメントするためのものに変化しました。また業務マネジメントが進んだことにより、トライアル後、平均在社時間が全体的に短縮しました。

### DATA 2 - スケジューラーに入力する主な項目



### DATA 3 - 事前・事後 平均在社時間の变化



## 未婚に関係なく、仕事・生活へのよい効果が表れる

時間制約が比較的少ない未婚者は、働き方改革に取り組む動機が低いとみられがちですが、属性で対象を限定しないことが大切です。未婚者でも残業が減ったり、職場の雰囲気が変わることで、働き方改革の効果を実感しています。

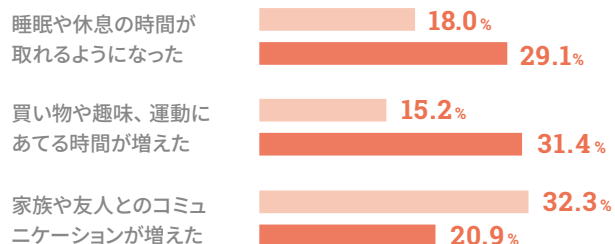
### DATA 4 - トライアル後の仕事への効果

● 既婚 ● 未婚



### DATA 5 - トライアル後の生活への効果

● 既婚 ● 未婚

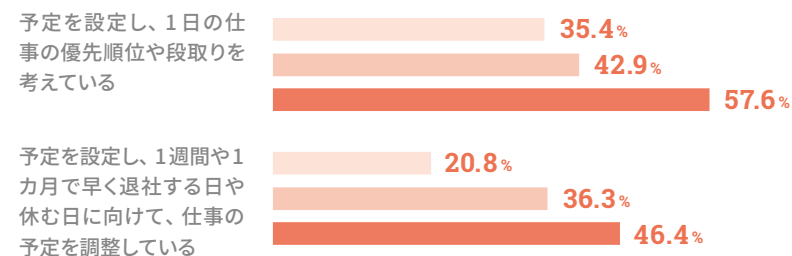


## 退社時間を自ら設定することで、主体的な働き方に

社員が個々で退社時間を設定することは、会社・部署で一律で設定するよりも、優先順位や段取り、1週間・1カ月先の予定を見据えて仕事を調整するなど、社員の主体的なワークデザインにつながる可以看出ます。

### DATA 6 - トライアル後の業務におけるスケジューラー活用状況

● 一律で退社（会社の定時）  
 ● 一律で退社（部署の設定時間）  
 ● 個々で退社時間を設定 \* いずれも目標達成率7割以上



## 退社時間計画の感想は？ トライアルを実施した現場の声

### DATA 7 - 退社時間計画トライアル実施後の自由記述例

メリハリのある働き方は、**心身の健康にとどまらず生産性向上にも有用**だと思うので、今後もこの取り組みを継続していきたい。

(40～49歳/男性/管理職)

時間管理や効率化について、**部下の意識**が上がった。

(50歳以上/男性/管理職)

「決めた時間に帰る」ということ自体がチャレンジ(タイムトライアル)になり**楽しく、より集中して**仕事ができる。

(30～39歳/女性/主任・係長相当)

以前から個々人が帰りたい時に帰りやすい職場ではあったが、今回の取り組みを通じてより一層、**職場風土がよくなった**ように思う。

(30歳未満/女性/一般社員)

**時間には限りがある**という意識づけ、仕事の効率的な進め方の促進につながると感じた。

(50歳以上/女性/管理職)

毎日が仕事一色だったが、トライアル中は**プライベートについても考える**ようになり、張り合いが出た。

(40～49歳/女性/管理職)

**何をいつまでにどのくらいの質でアウトプットするか、そのためにどのくらいのペースで進める必要があるか意識**するようになった。

(30～39歳/女性/一般社員)

スケジューラーの使用は、**業務内容の把握**や会議招集などに役立った。

(50歳以上/男性/管理職)

自分と自分の仕事を客観的に把握することができるようになり、**時間を有効に使える**ようになったと思う。

(40～49歳/女性/一般社員)

## トライアルパートナー コクヨ

- 退社時間計画トライアルの取り組み例 -

KOKUYO

参加部署	ファニチャー事業本部 ものづくり本部、 コーポレート 人事総務部
参加人数	計 87 名
目標退社時間 / 回数	15:00-20:00* / 週 3 回
	* 範囲内で、参加者個々に設定する

退社時間計画トライアル

👤 推進担当者の声

## 取り組み意識の継続で 個人平均 4 時間の労働時間削減

高橋さん) 以前からわが社では、働き方の多様性に対する研究や導入を進め、中でも生産性の向上は日々の課題として取り組んできました。今回は、他社の成功事例を紹介することで部内のコンセンサスを得るようにしました。推進担当として、早く帰るコツやスケジューラーの見やすさ改善のテクニックをマネージャーに毎週メールで共有したことで、1カ月間最後まで取り組む意識を継続してもらえたかと思えます。全員がスケジューラーに入力することで「この時間には帰らなければ、という心理的な強制にもつながった」との声が多く、個人平均で約 4 時間程度労働時間が減少。「継続したい」「他部署にも広げてほしい」という声もあり、帰宅時間をスケジューラーで管理する手法は現在も続いています。



ファニチャー事業本部 働き方改革チーム  
高橋 大さん

## 参加者の声

# プライベートの充実が、 仕事にも生きてくる

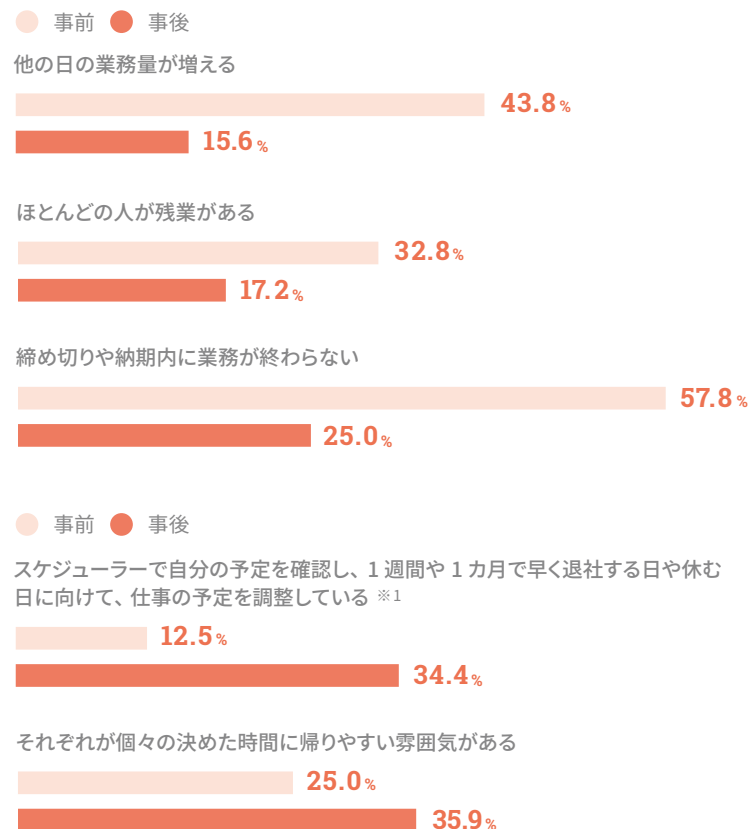
赤松さん) 自分自身、ルーズな時間管理が慢性化していました。最初は、このトライアルの必要性に疑問を持っていました。でも実際にやってみると、決めた時間に帰るためにはどうしたらいいのか、もし帰れなかったとしたら読みが甘かったな……と自分の時間の使い方に対する意識が変わり、後輩にも「時間がかかるなら、違うやり方をしてみては？」とアドバイスできるようになりました。終業後にできたプライベートな時間では、家族、特に子育てに関われる喜びを感じています。また仕事柄必要な今まではなかなか持てていなかった、デザイン書を読むなどのインプットの時間にあてることができたことも大きかったです。



ファニチャー事業本部 ものづくり本部  
赤松 広道さん

## コクヨ 退社時間計画トライアル 事前・事後アンケート結果

トライアルを通じて職場の残業が減少し、個々が決めた時間に帰やすい雰囲気が浸透したことがわかります。トライアル実施前には、退社時間計画によって、締め切りや納期内に業務が終わらないなどの不安が高かったものの、実施後は不安が大きく低下。スケジューラー活用により、自身の業務スケジュールをコントロールできるようになった、という人も増えました。



[有効回答数] 64名 ※1「そうしている」の割合

Women Will 未来の働き方 トライアル監修者 解説

## イノベーションを生む 「時間に限りがある」働き方

2017年は「働き方改革」元年です。2016年から政府の「働き方改革実現会議」が始まり、2017年3月に行動計画が策定されます。私はこの会議に有識者議員として参加していますが、テーマは「時間や場所にとらわれない柔軟な働き方」や「長時間労働是正」です。この『Women Will 働き方改革 推進ガイド』では、2年前からこの時代を予見していたのでしょうか。トライアルされたみなさまは、「働き方改革」の先にあるものを体感されたことと思います。

特に「労働時間」へのトライアル「Work Shorter -決めた時間に帰る-」は印象的でした。トライアルした企業の一人の方から「そもそも仕事の時間に制約があることを考えたこともなかった」という声が出たのです。日本は「24時間働けますか？」の昭和のままの風土の会社も多い。労働時間が長い人が評価され、労働時間が長いほど「よいものができる」とされてきました。ホワイトカラーの時間は「限りある資源」とされてこなかったのです。

働き方改革実現会議で「労働時間の法的上限」が入ると、社員の無限の時間をあてにしたビジネスモデルは変革せざ

るを得ない。しかし、この変化を前向きに捉えるヒントがトライアルにはたくさんありました。

時間を限りある資源と捉え、生産性高く、計画性をもって、業務を推進し、新たな価値を生む——実は最初にこれを行ったのは「働く子育て中のママ」や「保育園のお迎えに行くパパ」「介護のある人」なのです。人材戦略、生産性向上を求められる今、制約人材は「働き方改革」の先駆者です。「時間に限りがある」という制約は、IT投資やさまざまなイノベーションを起こします。「『働き方改革』は経営戦略」という発想の経営者はすでに取り組んでいます。未来の働き方トライアルは、その経営戦略の実験場、イノベーションの生まれる場なのだと思います。

### 白河 桃子 氏

Toko Shirakawa

少子化ジャーナリスト／作家  
相模女子大学客員教授  
内閣府「新たな少子化社会対策大綱  
策定のための検討会」委員  
内閣官房「働き方改革実現会議」  
有識者議員



# 「未来の働き方 トライアル」 プログラム概要

## 活動主旨

働き方改革を進める上で、複数の企業・団体とともに、テクノロジーツールを効果的に組み込んだトライアルを実施し、取り組みの効果を測定する。

実施期間 2016年4月～12月

監修 佐藤 博樹氏、白河 桃子氏、矢島 洋子氏

研究協力 三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社

参加企業 31社

株式会社アシックス、株式会社吉野、大塚製薬株式会社、株式会社 Origami、カゴメアックス株式会社、株式会社きもと、コクヨ株式会社、株式会社小松製作所、J.フロントリテイリング株式会社、損害保険ジャパン日本興亜株式会社、田辺三菱製薬株式会社、株式会社 DAC ホールディングス、テンプスタッフ株式会社、東京ガス株式会社、ドコモ・ヘルスケア株式会社、株式会社ナイキジャパン、NPO 法人新座子育てネットワーク、株式会社日本政策金融公庫、日本郵便株式会社、株式会社日本 HP、日本オラクル株式会社、広島県庁、富士ゼロックス株式会社、古河電気工業株式会社、株式会社ホワイトプラス、NPO 法人マドレボニータ、株式会社三越伊勢丹ホールディングス、森ビル株式会社、株式会社 LIXIL、株式会社リコー、中外製薬株式会社

## 活動内容

### 取り組みテーマ

期間中、在宅勤務・会議効率化・労働時間削減の3つのテーマを設定し、順次それぞれトライアルを実施

1. Work Anywhere - 在宅で仕事をする -
2. Work Simply - 会議の無駄を減らす -
3. Work Shorter - 決めた時間に帰る -

### 取り組みサポート

- 推進担当者への説明会、セミナー、結果共有会の実施
- テクノロジーツールの活用方法の提示
- デモツールの無料貸与、実践サポート
- 参加企業のモデル部署における周知のためのサポートツール配布

### 効果測定

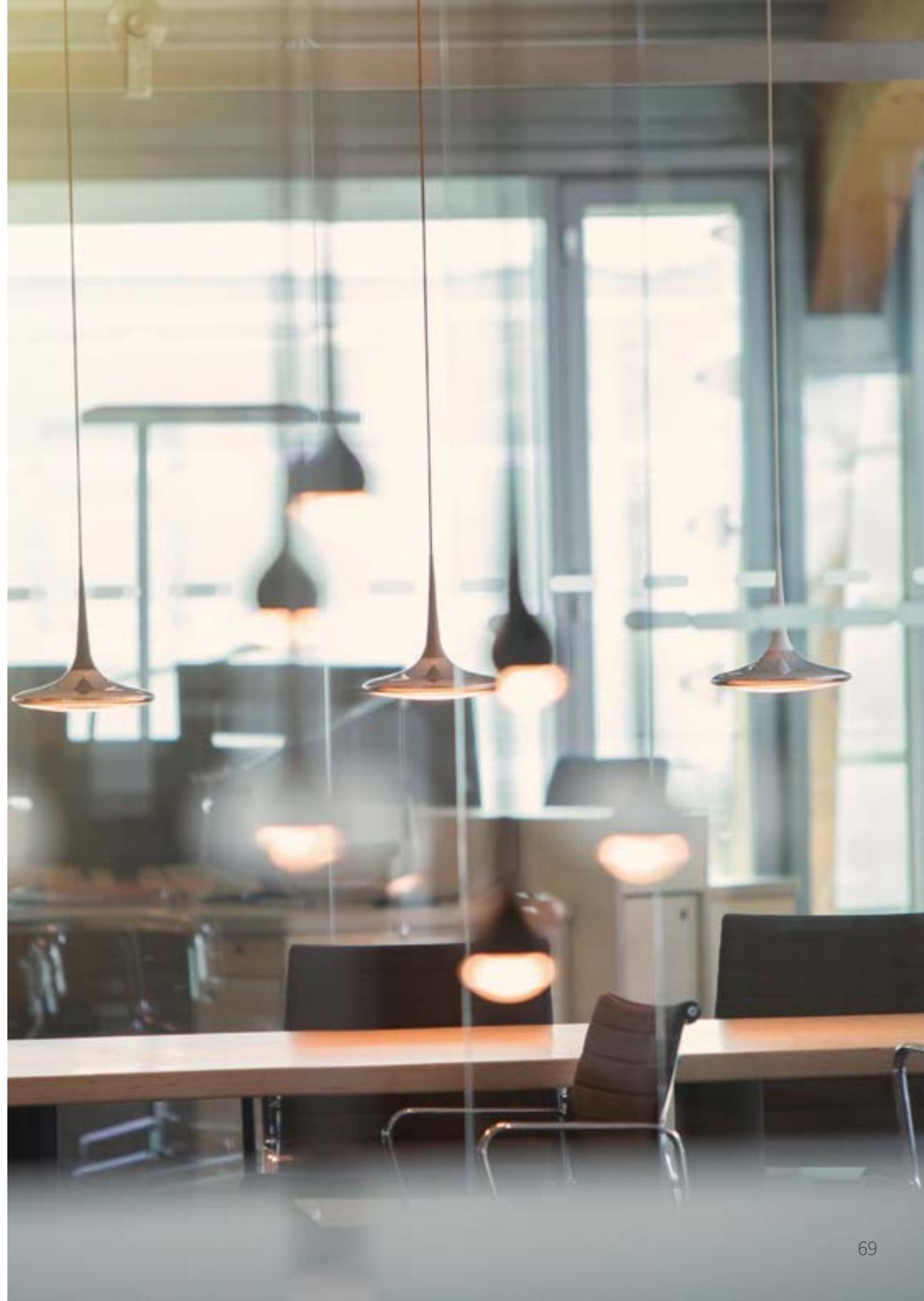
- 取り組みに参加したモデル部署の社員に対し、アンケートを実施。事前・事後アンケート結果を比較分析

## 第 3 章

# あなたの会社でも “成果”の出る働き方改革 にトライしよう

第 2 章で紹介した Work Anywhere（在宅勤務トライアル）、Work Simply（会議効率化トライアル）、Work Shorter（退社時間計画トライアル）に、いざ取り組んでみようという方は、次ページから紹介する「働き方改革 7 つのステップ」に沿って働き方改革にトライしてみてください。

制度やルールを設け、さまざまな働き方改革に取り組んでいるのに、効果を実感できない——。そんな悩みを持つ方も、ぜひ参考にしてください。



## 取り組みを成功に導く 「働き方改革 7つのステップ」

働き方を変えるには、どうしたらよいのか。この問いに答えを出すため、Women Will プロジェクトでは、有識者の監修のもと、さまざまな企業と共同するコンソーシアム形式で「未来の働き方 トライアル」を行いました。そこで各社共通の進め方として採用しているのが、「働き方改革 7つのステップ」です。

このステップに従って働き方改革トライアルを進めることで、参加企業の多くが成果を得ています。各ステップで具体的にどのようなことにポイントをおき、どのように進めたらいいのかについては P.76 からご紹介します。ぜひお役立てください。

Step 1. トップのコミットメント



Step 2. コアメンバーを決定



Step 3. 現場の声を聞く



Step 4. 最初の取り組みを明確に



Step 5. 全員でトライ



Step 6. オープンに共有



Step 7. 効果を検証



解説

## 7つのステップで 進めていくことの意味

### どんな職場でも 共通して取り組める

Women Will が実施した3つのトライアルでは「働き方改革 7つのステップ」に沿って取り組みを実施しました。いわゆる PDCA サイクルを取り入れたものですが、2015年の実験的取り組みのファインディングの中から、働き方改革の鍵となるアクションを盛り込み、7つに整理しています。2016年のトライアルでは、多くの企業の職場が同時にトライアルに参加しました。それぞれの職場で自律的に取り組みを推進する上で、この「7つのステップ」は大変有効でした。また、各社が取り組みを同時に進め、同じ物差しで効果を測ることができるとともに、各職場の課題やニーズに合ったやり方で取り組みをアレンジできるというメリットもあります。みなさんの社内でも、複数の職場で同時に改革を進める上で、役に立つ方法となるでしょう。

## 職場全員で参加することが大切

多くの職場で、ノー残業デーが形骸化してしまうのはなぜでしょう？ 個々の社員に「意識して早く帰りましょう」と働きかけることには一定の効果があります。しかし、その先に、「個人が意識する」ことの限界が見えてきます。休暇の計画取得も同じです。職場内で協力し合っ、帰りやすい、休みやすい環境をつくる段階まで取り組みを進めることが必要なのです。つまり、「組織として意識する」ということ。

ノー残業デー自体が目的化してしまうことも問題です。「組織的に意識する」ことは、個々の働き方の裁量を奪うこととイコールではありません。その日だけ早く帰ることや、一律に同じ働き方をすることを目的とするのではなく、一定の労働時間の枠の中で効率的に働くことを、個々の社員が自律的にスケジューリングできるようになる。そのために、職場で協力し合うことが必要なのです。

## 働き方を変える文化を生み出す

日本では長時間労働が深刻な問題なため、働き方改革とは、とにかく「労働時間を短くすること」だと認識されがちです。仕事と生活双方のニーズに合わせ、働く時間帯や場所を柔軟にできることも、仕事と生活をWin-Winの関係にするために欠かせない要素なのです。

「未来の働き方 トライアル」では、「柔軟」かつ「効率的」に働き「労働時間を抑制すること」を目的に3つの取り組みを設定しています。それが「在宅勤務」「会議の効率化」「退社時間計画」です。そして、個々が柔軟に働きつつ職場全体で協力し合って業務の効率化を進めるために、有効的にITを活用しました。

長時間労働が発生している要因は、その職場固有の仕事にあり、これらの取り組みは直接的な解決にならないと思われるかもしれません。しかし、3つのトライアルは、会社内の異なる職種・職場でも共通して取り組めるものもあります。まずはこれらの取り組みで「働き方を変える文化を生み出す」ことからスタートしてみましょう。

## 期間とアクションを決め 効果を示す

働き方改革には時間がかかります。定着しきらないままダラダラと続け、効果が曖昧うちに形骸化してしまう危険性があります。トライアルでは、具体的な取り組みを設定したら、期間を決めて行う必要があります。

取り組みは、最初は「ささやかなこと」で参加者にとって「すぐにうれしい効果を感じられるもの」がよいでしょう。短い期間内に職場全員が参加することで、効果と課題が確認でき、次のステップに向けてのアイデアも出てきます。今回のトライアルに見るように、定量的な効果を測定しながら行うことも、社内のコンセンサスを得ながら長く続けていく上で大切でしょう。「7つのステップ」を活用し、ぜひみなさんの職場でも「初めの一歩」を踏み出してください。

### 矢島 洋子 氏

Yoko Yajima

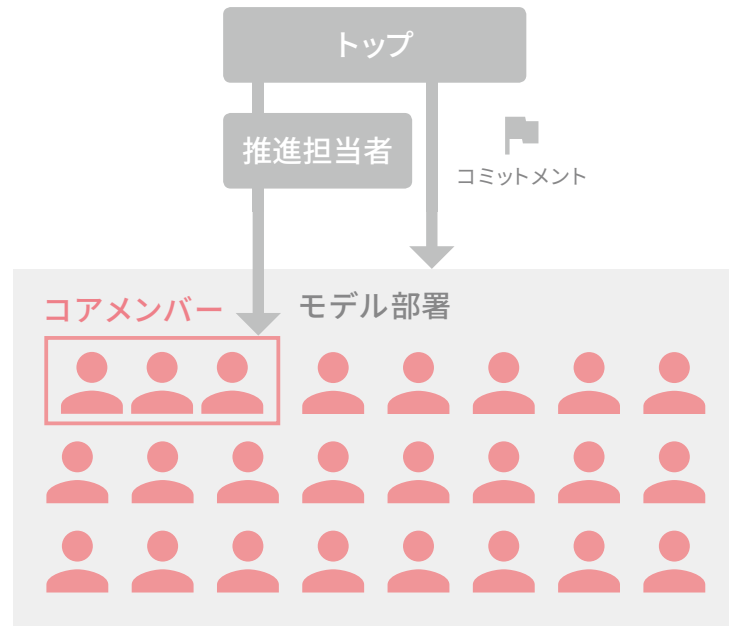
三菱UFJリサーチ&  
コンサルティング株式会社  
女性活躍推進・ダイバーシティ  
マネジメント戦略室 室長  
中央大学大学院  
戦略経営研究科客員教授



## 各ステップの詳細な進め方

働き方改革を7つのステップに沿って進める際、各ステップで具体的にどのようなことを行えばよいのか。またどのような点に注意すると効果的なのか——。そんなヒントを、次ページから紹介します。

P.84には、「働き方改革 7つのステップ」に沿ってトライアルを進める際に有用なチェックリストもあります。ぜひご活用ください。



## Step 1

## トッパのコミットメント

働き方改革は、トップが強力なリーダーシップを発揮して、社員の意欲を高め、心を一つにして改革をスタートできるようにすることが重要です。ここでいうトップとは、経営者に限らず、改革を進める部署のトップでも構いません。

今なぜ自分たちに働き方改革が必要なのか、何を目的として働き方を変えようとしているのか。トップ自らが社員へ向けて発信し、働き方改革が一部の人だけでなく、全員で取り組むべきものであることを伝えましょう。

トップのコミットメントの表明は、社員が集まる場所で直接話したり、メールで伝えたり、イントラネットの掲示板にアップしたり、ポスターを作って貼ったりとさまざまな方法があります。これから進めていく取り組みと推進担当者を、トップ自らが継続的にサポートしていくという姿勢を示すことも大切です。

Step  
2

## コアメンバーを決定

働き方改革のトライアルに参加するモデル部署を決めたら、まずは取り組みを進めるためのコアメンバーを決めましょう。推進担当者が一人で進めるのではなく、チームで話し合いながら進めていくことが有効です。

コアメンバーの役割は、主に現場の意見を吸い上げ、取り組みの「アイデア出し」をすることと、周囲に声掛けをして「取り組みの促進役」になることです。もちろん、自ら率先して実践することも重要です。

コアメンバーは、本人のやる気が大切ですが、さまざまなタイプの人に参加してもらうことが必要です。性別や年代などの属性や仕事に対するスタンスの違いなど、立場や意見の違いを話し合いに反映させられるよう、いろいろな人で構成するのがポイントです。

Step  
3

## 現場の声を聞く

トライアルの内容を具体的に検討するにあたり、コアメンバーを通じて、現場の声をよく聞くことが大切です。コアメンバー各自が周囲の人にインタビューをしたり、コアメンバーのミーティングに他の社員も呼んでグループインタビューをしたりなど。

部署の規模が大きい場合などはアンケートを取るのもよいでしょう。今回の「未来の働き方 トライアル」のように、事前・事後にアンケートを取れば、定量的に効果を示すことも可能です。

現場の声を聞くときのポイントは、現在の働き方に対する不満を拾い上げると同時に、「こんな取り組みがよいと思う」というアイデアも積極的に出してもらい、コアメンバー以外の社員も前向きに参加したくなるような雰囲気をつくること。この取り組みによってどんなメリットが生まれるのかを想像してもらいましょう。

Step  
4

## 最初の取り組みを 明確に

現場からは、たくさんの課題が出てくることでしょう。しかし、一度にあれもこれも解決しようとしなくて、まずは最初の取り組みを絞って、明確にすることが重要です。

例えば、今回の「未来の働き方 トライアル」のように、「在宅勤務を推進しよう」「会議の無駄を減らそう」「決めた時間に退社できるよう計画しよう」というように、まずテーマを絞ります。

その上で、さらに、どのように取り組むのかを具体化していきます。例えば、今回の「会議効率化トライアル」なら、「会議グランドルールを作る」「コア会議を決め、コストを算出する」「活用する IT ツールを決める」などに取り組みました。

トライアルに参加するモデル部署の社員にとって明確な取り組みを設定した後は、コアメンバーがいつ、どのように働きかけるかを決めておきましょう。

Step  
5

## 全員でトライ

働き方改革は、子育てなどで時間に制約のある人や改革に前向きな人だけで進めるのではなく、否定的な人や無関心な人も含めてチーム全員でトライすることに意味があります。一部の人だけが参加する取り組みでは、組織の働き方は変わらず、働き方改革は進みません。

とはいえ、無関心な人や否定的な人を巻き込むのは大変。だからこそ、ステップ1から4までが大切です。トップの強い意志と、周りを巻き込む力のあるコアメンバー、そしてさまざまな人の意見を聞いて取り組みを絞ることで、「まずはやってみよう」という気にさせましょう。

スタート日を明確にし、ポスター掲出など、全員が目にする場所でトライアル期間中であることを周知することも有効です。

Step  
6

## オープンに共有

トライアルの期間終了を待たず、取り組みの進捗状況をどんどん共有しましょう。その際、コアメンバーが率先して行動し、感想や気づいたことを周囲に伝えます。例えば、在宅勤務に初めて取り組んでみた社員が、「意外にも普段通りに仕事ができる」など、ポジティブな声を積極的に広めるとともに、良かったことだけでなく、ネガティブな意見を共有し、改善点を話し合っていくことも必要です。

「未来の働き方 トライアル」で予想以上の成果を上げたのは、情報をオープンに共有し、そこで出てきた課題を改善していきながら、多くの社員を巻き込むことに成功した企業でした。最後の振り返りだけでなく、この中間共有の機会が大切であることが、今回のトライアルで確認された重要なポイントです。ぜひ、このステップを取り入れてください。

Step  
7

## 効果を検証

トライアルが終了したら、最後に効果を検証します。事前・事後でアンケートを実施し、取り組みの効果を数値化し、参加した社員のリアルな声を可視化しましょう。さらに、それをもとにヒアリングを行い、実際にやってみたことでどのような効果や課題を見つけたか確認しましょう。今回の「未来の働き方 トライアル」の結果を参考に、仮説を立ててみてください。

今回参加したほとんどの企業の推進担当者が、事前・事後の検証を通じて効果を実感できたと回答しています。成功体験を広め、次のステップにうまくつなげていくことも大切です。モデル部署以外の部署や全社に向けて展開していきましょう。

経営層・人事・管理職 向け

## Women Will 働き方改革 7つのステップ チェックリスト

「働き方改革 7つのステップ」に沿ってトライアルを進める際のチェックリストです。ぜひご活用ください。

		実施チェック	内容
Step 1 トップの コミットメント	トップからメンバーへの発信	発信者：	発信方法：
	トライアル推進担当者の決定	部署：	氏名：
	モデル部署の決定	部署：	参加人数：
Step 2 コアメンバーを決定	コアメンバーの選出	コアメンバー：	
Step 3 現場の声を聞く	事前説明会(ヒアリング)の実施	実施時期： 月 日	
Step 4 最初の取り組みを 明確に	取り組み内容の決定		
	取り組み期間の決定	実施期間：	
Step 5 全員でトライ	トライアル スタート	開始日：	終了日：
Step 6 オープンに共有	中間報告会の実施	実施時期： 月 日	
Step 7 効果を検証	成果をフィードバック・発信	実施時期： 月 日	

以下より PDF ダウンロードも可能です。  
<https://goo.gl/SIZs4z>

社員向け

## Women Will 働き方改革 実践トレーニングを始めよう

### Work Anywhere

コース

#### 働く場所を自由に

Work Anywhere コースでは、在宅勤務のような場所を選ばない働き方をするための取り組みについて学びます。

### Work Simply

コース

#### 仕事の無駄を省く

Work Simply コースでは、会議時間の短縮化をはじめとした、効率的な仕事の進め方について学びます。

### Work Shorter

コース

#### 働く時間をもっと短く

Work Shorter コースでは、残業などの長時間労働を削減するための時間管理術を学びます。

### Work Life Balance

コース

#### 仕事も生活も効率的に

Work Life Balance コースでは、仕事と家庭のバランスを上手にとる工夫を学びます。

「未来の働き方トライアル」の知見をもとに作られた、社員一人一人の働き方改革をサポートするeラーニング。会員登録やログインの必要がなく、PCでもスマホでも、いつでもどこでも利用できます。

各コース、すぐに開始いただけます。詳しくは Women Will サイトへ。  
[womenwill.com/japan/](https://womenwill.com/japan/)

# おわりに

2016年は、働き方改革が大きく進歩した一年でした。

ニュースや新聞では、毎日のようにこのテーマの記事が掲載され、企業の具体的なアクションが紹介されるようになりました。

「未来の働き方 トライアル」プロジェクトでは、各トライアルの実施前は、どのように社内の協力を得るかという「働き方改革をどう始めるか」についての情報共有に多く時間が割かれていました。しかし実施後は、各社がトライアルを実際に進める中で得た気づきや学び、課題解決方法などをもとに、「働き方改革をどう進め、広めるか」についての具体的な情報共有が盛んに行われました。

たとえ一部門でも、限定された期間でも、まず実際にやってみることで、多くの参加者がその効果を実感し、それにより継続意欲が生まれ、他部門への波及効果も期待できるようになります。こういった動きが参加企業の中で見

られ、効果が数値として可視化され、各社内で共有されたことは、さらなる取り組みの拡大に向けて大変価値のあることだと思います。

このガイドでは、働き方改革を始めるための方法論だけでなく、トライアル参加組織・団体の具体的な推進事例をたくさん盛り込みました。みなさんの働き方改革の取り組みに、このガイドが少しでも役立ち、日本全体の働き方改革の進歩の一助となれば、こんなにうれしいことはありません。

最後に、この『Women Will 働き方改革 推進ガイド』の制作にあたり、ご協力をいただいたすべての方に、心より御礼申し上げます。

Google Women Will プロジェクトチーム

発行 2017年3月15日 第1刷発行  
2017年3月28日 第2刷発行

監修 佐藤 博樹 氏  
中央大学大学院戦略経営研究科（ビジネススクール）教授  
内閣府 男女共同参画会議議員  
経済産業省 新・ダイバーシティ経営企業100選運営委員会委員長

白河 桃子 氏  
少子化ジャーナリスト、作家  
相模女子大学客員教授  
内閣府「新たな少子化社会対策大綱策定のための検討会」委員  
内閣官房「働き方改革実現会議」有識者議員

矢島 洋子 氏  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社  
女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室 室長  
中央大学大学院戦略経営研究科客員教授

協力 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

編集・発行 グーグル合同会社  
© Google Inc.



Women Will 働き方改革 推進ガイド  
WEBでも公開中  
[womenwill.com/japan/](https://womenwill.com/japan/)