



働き方取り組み事例

三水コンサルタントにおける ワークライフバランス向上へ向けた取り組み

株式会社 三水コンサルタント／取締役／本社総務部長 **下村豊実**



1. はじめに

過剰なまでの長時間勤務に起因する痛ましい事件は過去に何件も発生してまいりましたが、それを受けて2018年6月29日の参議院本会議で「働き方改革関連法案」が可決、成立したことから、各企業は2019年4月1日より施行の各法案への本格的な対応が必要となりました。法令順守という点において、就業規則をはじめとする社内制度の改定等を実施すること自体はどちらかというと容易であり、当社においても、規程の整備や各種のルール策定等はこれまでも種々実施してまいりました。ただし、従来の働き方自体を変えることになる「働き方改革」は、会社および社員がその意図をよく理解し自発的な取り組みをしてこそ成立するものであるため、さらなるルール作りを進め、運用面から見直していくこととなりました。従来より、技術主体の会社では長時間労働が当たり前、仕事の結果の完成度を上げるには深夜残業や徹夜も仕方ない、という風習があり、それは我々コンサルタント業においても同様です。なぜなら、一つの業務に潤沢に時間をかけることができれば、成果の精度向上が見込め顧客満足度の向上が期待できるとともに、エンジニアとしての自分の知見を広げることにも繋がるからです。しかし、その結果として健康面での不安や家庭内不和を招くようではいけません。また、ワークライフバランス（以下、WLBとします）向上が当たり前のように叫ばれている昨今、就職活動を行っている若手人材は、WLB向上に取り組んでいない企業を選ぶはずはありません。以上のことから、当社では「コンサルの最大にし

て最高の財産は社員であり、社員の健康・満足度無くしてよいコンサルとしての生き残りは不可能である」との認識から、WLB向上につなげるべく働き方改革を実行するものです。

2. 当社における取り組み

WLB向上を見据えた当社における働き方改革への取り組みは、その活動が社員一人ひとりのためにあるものであり、ひいてはその成功が会社の長期にわたる持続・発展の基となるものである、との観点から活動を実行しています。

(1) 社員のライフステージの変化に対応する取り組み

- ・育児休業、介護休業制度等の導入
- ・在宅勤務を可能にするテレワークシステムの整備
- ・資格や経験の豊富なシニアエンジニアも働きやすい環境、制度等の整備

(2) 長時間労働削減に対する取り組み

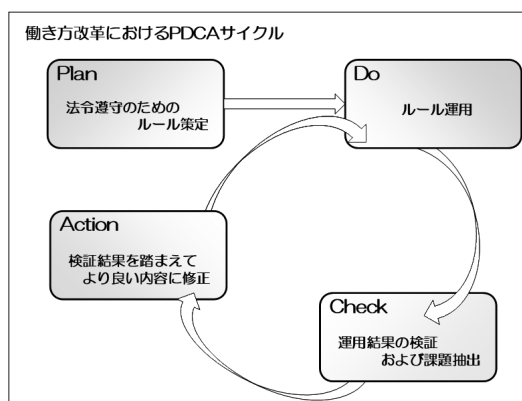
- ・毎週水曜日をノー残業デーに設定
- ・残業・休日出勤申請の厳格化
- ・残業時間の「見える化」による個人業務負荷の把握
- ・義務付けられた5日間の有給休暇取得状況の公開

(3) 制度支援のための取り組み

- ・正当な働きを評価する人事考課制度の策定
- ・従来7～8月であった夏期休暇取得期間を9月までの3カ月間に延長
- ・作業環境改善を目的とした事務所移転や内装リフォームの実施
- ・テレビ会議システム導入による移動時間の削減と時間の有効利用
- ・就業時間外の電話自動音声対応（一部支社）
- ・労働時間にメリハリをつけるためチャイム付き時計を導入し時刻報知を実施

(4) 業務効率向上のための取り組み

- ・個人対応で行っていた業務を組織対応とするため統



図ー1 働き方改革におけるPDCAサイクル

- 一業務遂行マニュアルを策定
- ・業務遂行に有用である成果品を情報として共有化
- ・業務偏重が発生した際の支社間における相互協力体制の強化

3. WLB向上を目指していくうえでの課題

先にも述べたとおり、規程やルールを策定すること自体は、その内容が法令等に準じている前提においては、さほど難しいことではありません。しかし、当たり前ですが、規程やルールが策定されても目の前の業務の質や量が簡素化されたり減少するわけではないので、実際の業務遂行と理想とする改革に乖離が発生することが大きな問題です。もともと専門性の高い技術の世界では当然の長時間労働、深夜残業、休日返上も仕方がないという認識により行動がパターン化されてきたことも多く、規程を文章で定めただけではなかなか効果が現れないのが実情です。また、残業時間の削減や休日の増加により、業務の成果や品質を落とすこともやむなし、というマイナス思考の考えが蔓延する可能性も否定できません。なぜ働き方改革が必要なのか、改革をする意義は何か、ということを社員一人ひとりが理解、認識し実行できるかが課題であると思います。

4. 今後の取り組み

これまでに組織として取り組んできたいくつかの施策にも関連することですが、以下の項目についてはより一層の改善余地があると考えられるため、今後も引き続き取り組みを行い、改革の成功へ繋がることを目指します。

(1) 個人の意識改革

責任感やエンジニアとしてのプライドをもって担当業務に従事するにあたり、時間をかければより完成度や満足度の高い結果が生まれる可能性が高いことから、時間的観念が後回しになることが想定されます。社員個人は、限られた時間内で成果や目標達成することの中に仕事のやり甲斐を感じられるような意識や組織体制を自ら確立していく意識を持つようにもならなければなりません。

(2) 管理職の意識改革

プレイングマネージャーとして、ある意味一番負荷のかかる職責である管理職においては、担当業務遂行が優先され、どうしても時間管理や働き方改革が後回しになりがちです。にもかかわらず、部門や組織の時間管理や工程の進捗管理、手戻りロスの監視、部下の技術的指導と求められる責務は重大です。責任と義務はもちろんですが、すべてを自分一人でごなすことは大変です。どうすれば部下も自分も効率的に動くことができるのかを考

え実践していく必要があります。

(3) 会社としての支援事項

働き方改革を組織として実行するということは、これまでの慣習にとらわれず、社員が働きやすい組織に変化させていくことであると考えます。社員の意識改革だけではどうにもならない部分を積極的に変えていかなければ、社員は追随してはくれません。

① 人員配置の適正化

人に合わせて組織を作るのではなく、業務の内容や量に応じた部門の統廃合を実施する。

② 技術伝承

シニアエンジニアの豊富な知識やノウハウを後進に伝えるだけでなく、特定の業務や専門性の高い業務を一部の社員に集中させないよう業務の標準化を進め、個人の負担軽減と他の社員のスキルアップの両立を狙う。

③ 若手社員の積極採用

組織の活性化ならびに入社後長期間にわたって働くことを前提として、新卒または第二新卒といった、若い人材の積極採用を実施する。

④ 会議時間の短縮とムダの削減

慣習として染みついている長時間にわたる会議と、すべて目を通すことが困難と思われるような分量の資料の作成を見直すとともに、会議出席メンバーの人数についても考慮する。

⑤ 情報共有

個人が参加した講習会等における有意義な情報を参加者個人で抱え込ませるのではなく、組織全体で水平展開することにより、社内で共有するシステムを作る。

5. おわりに

我々水コンが今後も存続していくには、適性な受注と利益の確保が必須になりますが、働き方改革というのは、それに相反するものだと言われることがあります。しかし、たとえ働き方を改革しなくても、業務の効率化を図り、無理や無駄をなくしてパフォーマンスを向上させることは、これまでも行ってきたことです。それはどちらかというと企業の都合ではあったと思われていますが、実はそうでもありません。自分のためにしたことが、結果として自分も会社も良くしていくのだということを理解し、意識を変えていけば、働き方改革は成功する、我々はそのように考えています。今後も社内の意識改革を積極的に推進するとともに、水コン協と一体となって働きかけを進め、魅力ある水コンの実現を目指してまいります。