

Civil Engineering  
**Consultant**

2019 October  
**285**



城  
築

特集

# 3

## 働き方改革のキを握るチーム術



浜田 紗織  
HAMADA Saori

株式会社ワーク・ライフバランス / 執行役員  
ワーク・ライフバランスコンサルタント

挑戦とは個人だけのものではない。チームでの挑戦もある。今、社会的に指向されている働き方改革を事例に、部署レベルから企業の壁を越えるレベルまでの、助け合って改革に挑戦するチームの姿と、働き方改革を実現するチーム術を学ぶ。

### ワーク・ライフバランスの必要性

労働基準法改正に伴い、働き方改革を推進する企業が増えている。しかし、ただ単に「帰れ帰れの大号令」を敷いているのみならば、職場にやらされ感が蔓延するとともにチームの疲弊を招き、その働き方改革は成功しないだろう。本論では、働く個人が主体性を発揮し、結果として企業の生産性を向上させるチームのあり方につ

いて述べたい。チームで行う働き方改革は、個人のワーク・ライフバランスを実現させ、さらに多様なメンバーがイキイキと働くチームへと進化していく。

私がワーク・ライフバランスの必要性に気付いたのは、前職の鉄道会社で工務の仕事をしてきた経験からであった。職場では、夜勤を含む不規則な労働時間や働き方が仕事のミスや生産性の低下の間接的な原因になることがあ

追い込まれた働き方改革	先手を打つ働き方改革
<b>段階1 :</b> 過労自殺の発生や労基署指導等により取り組まざるを得ない環境が生まれる	経営層・幹部職が正しい理解を持ち、自らの意識・行動が変化する
<b>段階2 :</b> 幹部職から「帰れ帰れの大号令」が発布、組織内に「やらされ感」が醸成される	中間管理職が「上が言うからやる」ではなく「成長と成果のためにやる」と理解
<b>段階3 :</b> 経営幹部は社会への対応に追われ働き方改革に関する指示が後手に回る	自部署に最も必要な取り組みが行われ、経営幹部から評価を受け意欲が向上する
<b>段階4 :</b> 業務の構造が変わらない・仕事量が変わらないまま労働時間短縮だけを目指す	現場からのアイデアに基づく組織の業務削減・制度変革・設備投資が行われる
<b>段階5 :</b> 意欲低下とコンプライアンス違反（持ち帰り残業等）が発生する	多様な人材が能力発揮できる職場環境がさらに整備され組織への信頼度が向上
<b>段階6 :</b> 有能な人材の流出・組織全体の意欲低下により、さらに業務負荷が増加する	現場が自立して判断・変革・挑戦するようになり、改革が持続・加速する

**“先手を打つ働き方改革”に着手し、各部署の主体性と組織全体の先進性を導く**

図1 成功する働き方改革とは

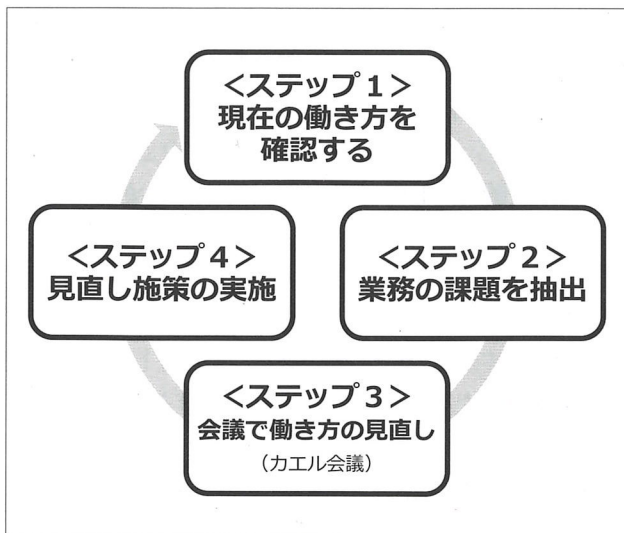


図2 4つのステップ

った。そこで、複数の現場で情報を共有して助け合い、包括的に監督することで夜間の人数を最小限にするとともに、責任施工制度を確立し、組織の垣根を越えて支えあう仕組みを作ったことで改善が導かれた。

この経験から、働き方の改善やチームで働く重要性を改めて考えるようになった。両親の介護や子供の送り迎えができない人や、夜勤で体調を崩す人、メンタルヘルス疾患を抱える人など、様々な背景を持つ人の生活基盤全般をチームの在り方によりサポートできれば、人員不足の解決にもつながる。さらに、私自身が子供3人を持ち、時間制約付きとなったことで、サポートされるだけでなく貢献できるチーム術を追求してきた。

### チームで働き方改革を行う手法「カエル会議」

働き方改革を実施するにあたり、「何から始めればよいかわからない」といった声が多い。弊社が実際にコンサルティングで提供している働き方改革のシンプルな手法である4つのステップの全体像を紹介したい。

ステップ1からステップ4を一つの輪のようにとらえ、PDCAサイクルのようにぐるぐると回していくように進め、状況に応じて柔軟に軌道修正する。これまでマネジメントの主流であった、一人の意思決定者と大勢の手足というやり方では、現在の市場の変化に対応することが難しい。何が正解かわからなければなおさら、どのような些細な意見も正解への糸口になり得る。

これらステップの中で特にキーとなるのが、ステップ3のカエル会議である。「カエル」には、働き方を振り返り、やり方を変えて、早く帰ることで、人生を変えるという意味を持たせている。カエル会議には職位によらず、その

部門のメンバー全員が参加する。またどんな意見も否定されることなく、受け入れる土壌を作っていく必要がある。目指すのは、役職・年代・性別等に関わらず均等に意見が出ている状態だ。そのためには会議進行に必要な役割を複数人で分担したり、付箋などに書いたアイデアを共有したりという形で意見を出すという手法を使うこともある。

カエル会議によって変革した具体事例から、チーム術を活用した挑戦をみていきたい。

### 属人化排除のチーム術

信幸プロテック株式会社は空調・給排水や産業設備の工事・メンテナンスを行う37名の岩手県内の企業である。働き方改革に取り組んだ6カ月の成果を紹介したい。

社内業務担当チームは、自分達の働き方の中にある課題に徹底して向き合った。業務の分析を行ったところ「時間をかけたくない“見積・請求書の登録作業”に34.5%かかっている」「誰が何を担当しているかわからず、業務が属人化している」「技術的知識不足で問い合わせ回答に時間を要する」といった様々な課題を発見。それに対しスキルマップを作成した。これは縦軸に業務、横軸に名前を書き、◎○△等の記号で、だれがどの業務ができるのかを見える化するツールだ。

54項目の業務を見直し、1人担当になっていた27項目は複数担当に、10項目は手順書を作って全メンバーが担当可能になった。また、現場のサービスマンに依頼内容を的確に伝えるため“スキルアップ勉強会”を開催した。3カ月で計28時間分の学びの時間を作り、現場の要望を反映した受付対応に改善された。さらに、現場作業を携帯カメラで撮影して分析し、同じ作業内容でも担当者によって作業時間が全く違うことに気づい



写真1 信幸プロテック株式会社のスキルアップ勉強会の様子



写真2 株式会社シップスのカエル会議の様子

た。ベテランの作業動画を共有することで、社内業務担当ながら、現場の技術向上と生産性向上をサポートする計画ができるようになった。これらにより、5～10月までの半年間で、修理の依頼受付件数が昨年度よりも180件増えたにも関わらず、残業時間は全社で13.2%減らすことができた。

### マネジメントから変わるチーム術

アパレル小売の株式会社シップスは「うちは、お客様思いの社員が多いので、残業は減らないんです」と言っていた、まさに顧客第一主義により圧迫されていた企業だ。毎日の仕事量が読みきれないのは突発依頼の多いコンサルタント業界と同じだ。お客様のためには残業、売上げが達成できていないなら自身のライフよりも残って何かしなければ、といった傾向がどの店舗にも強かった。

そんな中、同社ではまず、店長自身が働き方改革の必要性に納得できるよう研修を実施した。研修を受けた店長がリードして、各店舗で「カエル会議」を開く。店長はスタッフからの本音を引き出すべく、意見を否定しないことを徹底、全員参加のためにランチ会議を2部制にしたり、朝の準備時間に軽食を用意したりなど、話しやすい環境づくりを各々工夫していたという。結果、スタッフの自発的な取り組みへとつながっていった。

店長たちにとって衝撃だったのは、これまで言われていた「お客様のために」という理由よりも、「店舗スタッフ同士のコミュニケーション不足」「店長のマネジメント力

不足」が原因の残業の方が多かったことだ。各店舗がその課題と向き合い、一つ一つ解決していった結果、会社全体で深夜労働を38%削減、残業時間も25%削減を達成した。かき入れ時の年末年始でも、売上げを伸ばしながら、労働時間を前年の8割に抑えることができた。

中でもグランフロント大阪内の店舗では、好成績を上げながら、残業ゼロを達成した。商業施設全体の営業時間は21時までだ。テナント店として顧客から支持されるには、残業が必須だと思い込んでいた。しかし取り組んで見えてきたのは「作業の分担、引継ぎがスタッフ間でできていない」「接客中に他のスタッフが何をやっているか分からない」などが業務に支障をきたしていることだった。そこで、お互いの業務分担を明確化し、例えば、接客している時間帯は商品の在庫管理には携わらないなどとして、安心して店頭に立てるようにした。すると接客に集中できるため接客の質が高まり、以前より少ない時間で高い成果が上がったのだ。

### 組織の壁を越えたチーム術

鹿島建設株式会社中部支店では、カエル会議の手法を積極的に取り入れている。「若手カエル会議」により新入社員が現場監督業務のポイントを掴んでスケジューリングができるようになり、即戦力化したことで、先輩社員の生産性が向上した現場もある。さらに、「4週8閉所（週休2日）」を掲げ、担い手不足の建設業界にあって、下請企業のワーク・ライフバランスにもつながる改革を推進している。

中でも設備部門では、かねてからの課題であったサブコンと協働した働き方改革を推進するため、関連する

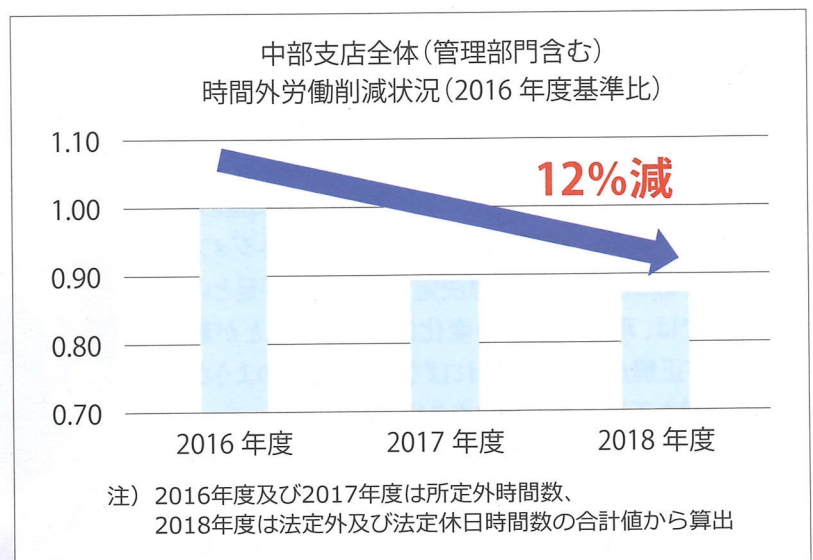


図3 鹿島建設の変化



写真3 鹿島建設株式会社中部支店の合同カエル会議の様子

4社で「合同カエル会議」を開催し、元請・下請の壁を取り払って改革をしている事例もある。半年間で12回ものカエル会議を開催し、定例会議のやり方や仕事の頼み方受け方に至るまで幅広く扱い、多くの変化を生み出している。

その浸透度は、あるサブコン企業にて、「われわれの働き方はゼネコンに左右されるので、技術部門で改革を進めるのは難しい」という論調であったところを、「鹿島建設さんの現場では4週8閉所を実現されています」と現場の声があがり、他社の働き方改革を前進させるほどだ。業界全体でチームとなり、変わっていくことに期待が持てる。

大塚倉庫株式会社では、チームの「時間あたり生産性」への意識を高め残業時間の削減を実現したり、事務所間でのコミュニケーションを活性化させ繁閑の波をカバーしあったりなど、自社の取り組みを進めている。

さらに、配送業務を担うパートナー企業が、ドライバー不足で苦境にあると現場のドライバー個人にしわ寄せがきて結局は安定供給を脅かすため、物流業の根本である「入庫（他社）～保管（自社）～出庫（他社）」という外部企業とのリレーに着目した改革を実施した。

トラックドライバーにとって常習となっていた車中泊での順番待ちに対し、同社は、他社企業の社員の長時間労働改善のため、ネットから事前に予約できる「トラック予約受付システム」を構築した。その結果、倉庫入場から退出までの所要時間は30分以内となりドライバーの待ち時間が65%も削減できた。所要時間が読めるようになり仕事の回転が改善され、ドライバー個人も家族との時間が増えた。これらの取り組みによって、売上も毎年10%以上増加しながら、かつ10日以上有給休暇を取る社員も5年間で47%増加した。

働き方改革をリレーという視点で捉え、他社との相互改善を実行したこの事例は、構造的な問題を抱える他業種にも応用できる。自分だけでなく前後の走者に配慮して、リレー

チーム全体のメリットになる働き方改革を実現させてゆくことができるのだ。

### これからは

企業によって働き方の課題は異なり、取り組みの内容も100社あれば100通りあり、チーム術の活用法もそれぞれである。カエル会議ではベテランから若手まで意見を出し合うことで誰もが貢献でき、チームのアイデアで創意工夫すると課題解決に近づけることができる。これからはどの企業も当たり前働き方を変えていく時代となる。成否のカギを握るチーム術を参考にしていきたい。

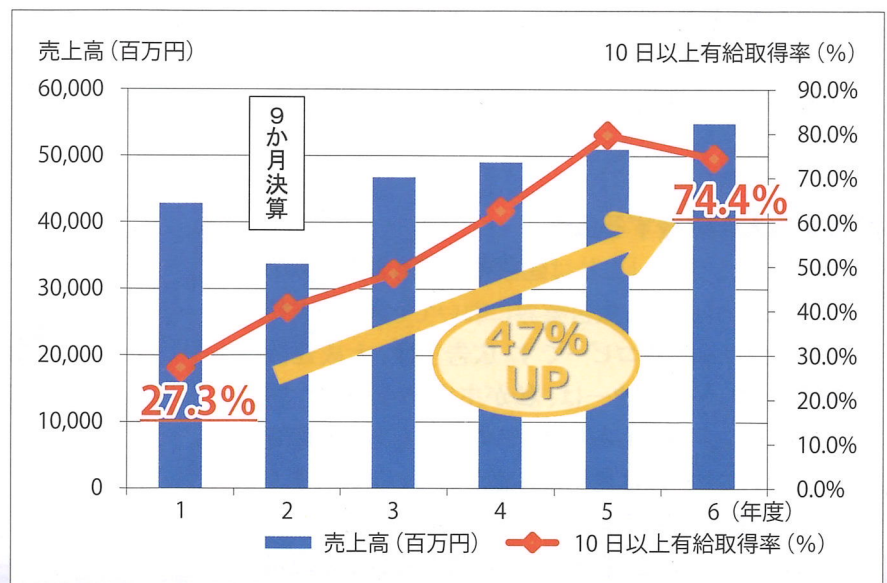


図4 10日以上有給取得率推移