

横浜ではじめる
新しい働き方

YOKOHAMA NEW WORK STYLE MAGAZINE

Vol.3



WORK STYLE CASE STUDY



新しい働き方にチャレンジしている企業3社を紹介します。
いずれも、「ワークスタイル相談事業」を活用した企業です。
きっかけや思い、手法はそれぞれ異なりますが、今後の取組の
きっかけやヒントがちりばめられています。



必要だったから、リモートワークはいつのまにか実現していたけれど、きちんと制度にして管理する必要があった



CASE 01 株式会社オーク

〒231-0806
横浜市中区本牧町1-281
代表者：代表取締役 梶谷 千鶴
従業員数：10名
<https://www.oaksway.com>



事業内容

ITを通じてお客様のビジネスと一緒に考え成長させることを使命と
考え、「ウェブ開発事業」「ディープラーニング・機械学習事業」「空間・
IoT事業」の3つの事業を展開している。インターネットを介して社会
に貢献できることは何だろうか?その追求のため新しい分野にも常に
挑戦し続けている。

株 株式会社オークの創業は2002年、
インターネットが当たり前に使われ始め
た頃だ。梶谷社長が東京都町田市で起業し
たが、2年後に現在の横浜市中区本牧に移
転した。

**東日本大震災を期に
自然と始まったリモートワーク**

「もともと、IT開発の仕事は場所を選
ばない仕事です。父が所有していた物件が
空いたので移転したのですが、従業員も京
浜東北線沿線の人が多かったため抵抗は
なかったようです。住宅手当を出している
ので、近くに引越してきた人もいます」
従業員には、大船や藤沢、茅ヶ崎に住んで
いる人もおり、「東京まで通うのも面倒だ」
という声もあったという。

オフィス用の物件ではないこともあり、
会社は駅から遠い。それでも、横浜のほう
が便利だという。そんなオークでリモート
ワークが始まったのは2011年、東日本
大震災がきっかけだった。

「一時的に出勤できない従業員がいて、
臨時にリモートワークをやるようになり
ました。その後、台風で電車が止まるとか、
雪で電車が動かないとか、そういうときに
は各自、連絡を取り合ってリモートワーク
をするようになっていきました」

IT企業ということもあり、ノートパソ
コンなどのハードウェアだけでなく、リ
モートワークに欠かせない情報共有ツ
ール、クラウドサービスなどは扱い慣れてい
るといっても大きかった。

人手不足などにより、働き方を見直す動きが大きくなっています。
しかし、いざ働き方を変えようとしても何から手をつけたいのかわからなかったり、
働き方を変えるメリットが感じられなかったり、制度は整えたものの定着しなかったり
するのが現実ではないでしょうか。どのように進めたらよいのか、その参考になるよう、
実際に「多様で柔軟な働き方」に取り組んでいる企業の事例を紹介する冊子
「YOKOHAMA NEW WORK STYLE MAGAZINE」を、一昨年に発行しました。
引き続き、今後の参考にさせていただけたらという思いで、今回第3弾を作成しました。
様々な働き方があることを知っていただければ幸いです。

Contents

WORK STYLE CASE STUDY

CASE 01

02 | 株式会社オーク

必要だったから、リモートワークはいつのまにか実現していた
けれど、きちんと制度にして管理する必要があった



CASE 02

05 | エージェェース株式会社

体が資本の警備業だからこそ、無理はしない
そのためには、取引先との交渉も重要になる



CASE 03

07 | タカラ印刷株式会社

残業抑制、有給休暇消化の第一歩は効率化
そのためには、設備投資が必要だった



COLUMN

09 | 職場の残業発生メカニズム 残業習慣の「組織学習」を解除せよ



WORK in YOKOHAMA

“私たちが横浜で働く理由”

11 | 01 株式会社エドベック

シェアオフィスだからこそ生まれるビジネスチャンスがある

12 | 02 株式会社T&S

「チーム体制」と「健康経営」で明るく風通しがいい職場に

13 | 03 株式会社オース

女性が働きやすい職場環境にしたことで成長できた

BUSINESS

14 | 横浜市における 多様で柔軟な働き方の創出を支援する取組



在宅勤務のスタッフを確保し、 知らず知らずに始めていた柔軟な働き方

代表取締役 梶谷千鶴さん



リモートワーク運用には柔軟性が大切 柔軟性を保つことで、従業員の 選択肢を増やす

同社では、クラウド型「コミュニケーションサービス」を活用して「コミュニケーション」を図っている。そして、リモートワークを制度化する際に最も気を配ったのが「機会の均等化」だという。育児をする人、介護をする人といった特定の人ではなく、誰でもリモートワークを選べるように配慮した。便宜上、先述の4つのパターンを設定しているものの、誰もがリモートワークを選択できる環境にしているのだ。中には、「家で仕事をしよう」とするとサボってしまう」と頑なにリモートワークを拒む従業員もいるという。それは、その従業員の「選択」だ。将来、環境が変わりリモートワークを望むかもしれない。それでも対応できるように考えたという。

取引先との契約上、プライバシーマークも取得しており、システムの環境整備は整っていたという。

一方、リモートワークに関する、社内の制度は全く整備されていなかった。制度化されないまま、事実上、リモートワークが運用されていることに課題を感じていた。しかし、社内の混乱や、リモートワークをする人とうでない人に不平等が生じるのではないかとという不安もあり、リモートワークの制度化を躊躇していたそうだ。

制度化の必要性を実感 いまでは「介護」「育児」「営業」「災害時」の4パターンで運用

その制度化に舵を切ったのは、同社創業時からエースとして活躍していたエンジニアが家庭の事情で地方の実家に帰ることになったからだ。取引先の信頼も厚く、できるならば仕事は続けて欲しい。本人も仕事を続けたいがっていた。そこで、横浜市のワークスタイル相談事業を活用しリモートワークを会社として正式に制度化しようと考えたのだ。

「実家で介護の必要があり帰るようになったのですが、介護の問題、また育児の問題は誰にでも起こり得ることなので、これは制度として整備しなければだめだと気づきました」

同社では、ネットワーク環境、ハードウェアなどの整備には問題がなかった。制度を整備するときに気をつけたのは

ことだと言える。現在、リモートワークの運用がうまくいっている理由を、梶谷社長は「それができる人が集まっているからだ」と語る。

「1丁の会社なので、環境はある。知識もある。でも、今リモートワークをしている3人がうまくいっているからと言って、他の人もうまくいかは分かりません。それは、今後見極めないとけない部分だと思っています」

最後に、梶谷社長は「でも、一番大切なことは、経営者は従業員を、従業員は会社を信頼すること」と強調した。



「完全にリモートで仕事が回るのか」という点と「リモートワーカーとその他の従業員の違い」だという。

「完全にリモートで回るのかという点では、帰郷したエンジニアも2週間に一度東京して、取引先などと集中的にミーティングをするようにしています。今ではオンラインで会議することも増えていて、取引先も問題なく対応しています。ただ、他のリモートワーカーも、週2日はリモートで他の日は時短勤務で出勤など、コミュニケーションが取れるようにしています。どういう勤務体系にするかは、それぞれ事情が違うので、調整が必要です」

リモートワークの導入で、取引先との会議にもオンラインで参加するリモートワーカーがいるが、オンラインなら関係するスタッフ全員が参加することもできる。そのため会議中に「後で担当者を確認します」と、課題を持ち帰ることが減り、プロジェクトの進行にも好影響があるそうだ。

事実、生産性は向上しているという。現在同社では「介護」「育児」「営業」「災害時」の4つのパターンでリモートワークを運用している。「介護」「育児」については先述のとおりだが、「営業」は取引先を訪問する機会が多く、都心で活動する必要があるため。「災害時」は従業員全員が該当する。営業に関しては、都内にシェアオフィスを借りることも検討している。

INTERVIEW

奥田志帆さん

「子供が2人います。1人目を生んだときには、週5日間、フルで働いていました。2人目もそれで大丈夫だと思っていたのですが、2人いると上の子の風邪が治ったと思ったら下の子にうつり、なかなか思うように仕事を進められないこともありました。上の子を生んだから4年で社会も変わっていて、育児や時短勤務、リモートワークへの理解が進んでいくことも大きかったですね。」

「子供が2人います。1人目を生んだときには、週5日間、フルで働いていました。2人目もそれで大丈夫だと思っていたのですが、2人いると上の子の風邪が治ったと思ったら下の子にうつり、なかなか思うように仕事を進められないこともありました。上の子を生んだから4年で社会も変わっていて、育児や時短勤務、リモートワークへの理解が進んでいくことも大きかったですね。」

「今の働き方で、家事と育児、仕事をバランス良くできていると思います」



現在は週2日は自宅からリモートワーク、残りの3日は時短勤務で出勤しています。この働き方を選ぶときには、一緒に仕事をしているスタッフがどう感じるかが一番気がかりでした。仕事そのものはネット環境さえあればどこでもできるので不安はありませんでしたが、気遣いの部分がかかりました。しかし、実際には、その気遣いの面も全く問題にはなりませんでした。

出勤時は、メンバーと顔を合わせての打ち合わせを優先し、自分1人でできる仕事を在宅時にやるなど、工夫していま





体が資本の警備業だからこそ、無理はしない そのためには、取引先との交渉も重要になる



代表取締役 蒲生田悟さん

CASE 02

エージェーエス株式会社

〒221-0822 横浜市神奈川区西神奈川1-6-15 桜ビル902

代表者：代表取締役 蒲生田 悟

従業員数：40名(パート・アルバイト・契約社員含む)

<https://ajs.yokohama/>

事業内容

『ハマを守る』をコンセプトに業務を行う警備会社。「地域に密着した取組」「街づくりへの取組」に対して、業務を通じて社会に貢献していこうと考えている。交通誘導警備、施設警備、駐車場警備、イベント警備など、多くの種別の警備業務を手掛ける。

「ハマを守る」をキーワードに、横浜市とその近隣で警備業を営むエージェーエス株式会社。創業以来、順調に成長し、正社員9名、パート・アルバイト・契約社員が40名を数えるまでに成長している。

休みにくい警備員の仕事 取引先に理解を求めることも重要になる

警備業そのものの需要も増えており、経営環境は堅調だが、それだけに悩みもある。体が資本の警備員に、いかに長く、健康に働いてもらえるかという点だ。

「仕事の引き合いは、この数年、2割増しくらいのペースで増えています。一方で、警備員は、季節を問わず、勤務中は現場を離れることはできません。高齢化も進んでいて、弊社の警備員の平均年齢は67歳、最高齢は82歳の方もいらっしゃいます。同業でも、現場で熱中症になった方の話も耳にします。いかに、休暇を取って体を休めていただき、健康に働いていただくかということとは、とても重要なことです」

そう語る蒲生田社長によると、警備員は会社の事務所を離れて現場で働くため、なかなかリアルな勤務実態を把握できないという。ときには現場でお客さまから「もう1時間お願いします」と頼まれることもあれば、警備員が1人しかおらずトイレ休憩をとるのも大変だという現場もあるそう。

「現場で警備員が取引先に頼み事をさ

れると、断りにくい。だからこそ、そういったことが起こらないように、経営者として取引先ときちんと交渉することを心がけています。きちんと休憩が取れる、無理な残業の要請はしない、そんなことを取引先にも意識していただくことが大切です。極端な話ですが、そういったことを耳を傾けていただけないお客さまとの取引はお断りする覚悟を持って、交渉しています」

横浜健康経営認証が 取引先への説明に役立つ

一方で、警備員自身の意識にも課題があるという。同社が設立当初から取り組む「有給休暇の取得促進」の取組だが、警備員のなかには「休む＝収入が減る」と認識している人もいたという。

「休まないで働きたい、稼ぎたいという方はいらっしゃいます。でも会社としては、健康に働いて欲しい。だから休んでくださいと説明しています。有給休暇ならば、給料は減りませんと伝え続けるんです。毎日、警備員の方が現場に入るとき、業務を終えたときには電話連絡をしています。が、それでも様子はどうか、疲れた様子はないかを確認しますし、休暇をいつ取るのかという話はいつもしています」

そこで横浜市のワークスタイル相談事業を活用し、有給休暇の取得率向上を図った。その甲斐あってか、今では有給休暇消化率は70%を超えているそう。また、健康に働く一環として、警備をしな



員に伝えて、現場でやってもらうようにもしている。警備の仕事は、暑くて、派手な動きができないが、想像以上に同じ姿勢で立ち続けることはストレスだという。「熱中症の不安もあります。取引先に許可をいただいて、飲み物を携帯するように周知してもらいます。そういった交渉を取引先にするときには、横浜健康経営認証は役に立ちます。こういった取組をしているのでご理解くださいと説明しやすくなります」

自然に休める環境を作っていく ことで従業員の意識改革につなげていく

蒲生田社長自身は、もともと全く違う業界にいたが、個人的に「朝9時から夕方5時まで働く」と決められるのが嫌だったという。もちろん、警備の仕事は、時間を決められているのだが、本社で働く事務職の従業員には、設立当初からフレックスタイム制を導入し「やるべき仕事をやっていけば、それでいい」という姿勢を貫いているそう。だからこそ、警備員の有給休暇取得促進についても、説得力を持って説明をすることができる。

「自分自身が現場に入ることは、多くはありません。本社の事務スタッフも現場には行かない。でも、弊社の売上を支えているのは、警備員のみなんです。だから

らこそ、警備員の方が一番働きやすい環境を作っていくことは、経営者の一番の仕事だと思えます。ときには、取引先から厳しいことを言われることもあります。取引先の要求に従い続けていると、必ずトラブルが起こります。取引先にとっても、警備員が健康に働いていることは、良いことなんです。そこを理解していただく。そして、そこで交渉するからこそ、警備員も自分たちが無理をしないといけないという意識ができてくるのだと思います」

制度として、有給休暇を取らせることもできるが、同社では、そういった考え方は取り組んでいない。「シフトを組む時に、有給休暇を織り込む」「休める仕事のとり方、休めるシフトを組む」ことで、警備員が自然と休める環境を作ることにも最も力を入れている。警備員も、当初は収入が減るのではないかと考えていたが、今では休むことへの抵抗は薄まっているのだという。

有給休暇の取得促進については、多くの会社が制度化し、社内の意識改革に力を入れている。エージェーエスでは、それと同時に取引先との関係を考え、「休める仕事」を作り上げることにも力を入れていると語る。



INTERVIEW

今井正樹さん(上) × 蒲谷美樹さん(下)



■今井正樹さん
「今の勤務は、月間で20〜22日の勤務なので、普通の会社員と変わらない勤務をしています。シフト外でも1週間くらい前に申請すれば、有給休暇を取れますし、そのことで他の人に気兼ねすることもありませんし。前職では営業だったので、なかなか有給休暇を取るといふ雰囲気ではなかったんです。今は子供の行事なんかのために有給休暇をとったりもできて、むしろ、休んだことで「もっと頑張ってる」と思えます」



■蒲谷美樹さん
「わたしは本社事務なのですが、こんなに休ませていただいているのかな？と感じるくらい、休みを取っています。子供が小さいので、突然の体調不良や、学校行事もあります。何かあったら相談して、と上司からは言われていますし、子供が熱を出した時など当日に休みの連絡をしても、理解していただいています。おかげでとても助かっています。警備員の方とも電話などで密に連絡を取っていますが、みなさん、休みを取るようになってきているんだなと感じます」

残業抑制、有給休暇消化の第一歩は効率化 そのためには、設備投資が必要だった



CASE 03

タカラ印刷株式会社

〒246-0008
横浜市瀬谷区五貫目町20-18

代表者：代表取締役社長 津田 邦夫

従業員数：47名

<https://www.takarapac.com/index.php>

事業内容

特殊な商品用のラベル印刷で高い企画力、商品力を持つタカラ印刷。ラベル印刷のコンクールでは入賞の常連。特に医薬品用の高精度のラベル印刷で定評があり、高いシェアを持っている。

取締役工場長 藤井誠吾さん

タカラ印刷株式会社は、1955年創業の粘着テープ印刷、ラベル印刷を主業務とする株式会社。タカラの印刷部門が分社独立した企業だ。粘着ラベルなどの包装ラベルの印刷を主業務とし、早期にフレキシ印刷機を導入するなど、業界を牽引してきた。

もともと残業が多い印刷業界 2割削減を実現

「今はフレキシ印刷機とデジタル印刷機を所有しています。多彩な印刷機を持ち、ラベル加工用の加工機械も多数所有しています。特に最近では、医薬品用のラベルも多く手掛けています。ラベルは、多品種少量生産にも対応しなければなりません。高付加価値な印刷が求められるビジネスをしていると言えます」

高付加価値なラベル印刷という言葉が示すように、同社は国際的なラベル印刷のコンテストにおいて、入賞の経験も多く、フレキシ印刷部門で表彰されたこともある。

そんなタカラ印刷の悩みは、印刷業界にありがちな、残業の多さだという。そこで横浜市のワークスタイル相談事業を活用し、残業の事前申告制の導入を行った。

「ひどいときには、繁忙期ではありませんが月間で60〜70時間もの残業をして

いた時期もありました。しかし、今では2割以上、残業時間が減っています」

社長の方針に基づき残業時間の抑制のために 印刷機に投資を行っていく

同社がまず取り組んだのは、印刷機などの機械の更新だ。多彩な印刷機を持つ同社だが、もちろん、全て同じ性能ではないし、導入時期も異なる。取引先は当然、高品質な新型の印刷機での印刷を希望することが多い。そのため、自然と新型の高性能印刷機に稼働が集中がちだ。

「すると、新型印刷機の担当者は忙しく残業が増えるということになります。もちろん、他の印刷機にも回すのですが、そちらは新型機に比べると印刷速度が遅いので、時間がかかります。だから、古い印刷機はどんどん新型機に変えていくほうが効率が良くなるのです」

いま最新機種は8色印刷機だが、来年度には10色印刷機も導入予定だという。印刷機だけではない。納品のための加工をする機械、納品検査のカメラ検査機も増やしていく計画だ。

「人の目で検査していくには、速度の限界があります。機械を新しくすることで、効率が上がり、結果として残業時間の抑制につながっています」

また、機械の更新だけでなく、従業員の意識改革にも取り組もうとしている。月に1回、社長と幹部社員によるリ



「一々では難しいと思います。残業時間削減は、1つの指標です。残業時間を減らすために、品質が落ちるようなことがあってはいけません。だからこそ、設備投資や社内の仕組みづくりで、品質を落とさない効率化を図り、結果として残業時間も抑制されているという形にしなければなりません」

INTERVIEW

入江和成さん



印刷の世界では印刷機の取り扱いなどの技術習得もあり、業務を標準化することは、一朝



従業員の技術向上、ミスの減少が 業務の効率化につながる

印刷業界における効率化で忘れてはならないのが、ミスの最小化だ。印刷ミス、同社のようなラベル印刷では、納品形態、納品数のミスは大きな影響がある。刷り直し、ミスによるやり直しは、大きく生産性を損なう。最新のカメラ検査機の導入などは、スピードアップだけではなく、ミス防止の意味合いも強い。また、職場環境の改善も重要だと考え、工場を移転した13年前から、清潔な工場の維持を心がけている。古い印刷会社のイメージを脱却することが効率化に繋がりが、人材獲得の一助にもなっている。

印刷技術の向上も効率化に貢献する。印刷機はメーカーによって扱い方が異なる

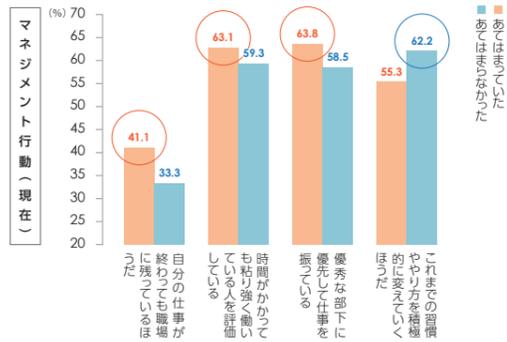
「ユーザーミーティングが行われているが、その席では残業抑制と効率化について必ず話し合われる。その内容は、朝礼などで従業員に周知されている。」「もともと印刷業界は忙しく、残業が多いという印象があります。従業員もそれに慣れていて、残業を減らさなければならぬという意識は薄いです。時間はかかって、経営者が積極的に取り組むことで、意識改革を進めていきたいと思っています」

「複雑な印刷機の操作に習熟するには数年かかるという。そこで、誰でもどの機械でも扱えるようにベテランから若手への技術の継承にも取り組んでいる。自分が何をどの程度身につけているかを可視化し、学ぶ意欲を高めるように工夫している。残業時間そのものは、以前に比べると目に見えて減っている同社だが、まだまだ従業員の意識改革の必要性はあると言っています。」「残業ありきではなく、残業せずに今まで以上の成果を上げていくという意識を根付かせるには時間がかかります。しかし、残業がなくても十分に仕事ができ、評価もされる、そういう社内制度も作っていく必要があるでしょう」

図4

上司の「過去の残業経験」による現在のマネジメント行動

上司(転職1回以上経験) n=417



「残業は「集中」する」
1点目は、残業は、ある特定の優秀層に「集中」する傾向があるということです。個人の業務スキル別に見ると、明らかにスキルの高い従業員に残業が集中しています。

これは、マネジャーによるジョブ・アサインメントが大きく関連します。マネジャーに尋ねると、「優秀な部下に優先して仕事を割り振る」という回答が6割を越え、さらに近年の成果主義の流れによってこの傾向が高まっています。つまり、長期的な育成の優先度を下げ、短期的な成果を追求するためには、今すでに優秀なメンバーを中心に仕事を割り振るのが効率的、ということになります。つまり、働く個人が残業を減らすために独力でスキルを上げたとしても、その人にすぐに業務がふつてくる構造になっている、ということです。

また、働き方改革が企業で進められて以降の課題は、特に「管理職への業務集中」です。残業対策を行って

「残業の「組織学習」を解除するために」

「ここまですべて残業のメカニズムをまとめると、残業習慣は日本企業に「組織学習」されてきた、ということが言えます。「組織学習」ということはつまり、組織の人が入れ替わっても、この学習効果が組織内に残り続けるということです。この温存の構造に対して、個人のせいにして「意識を変えるべき」と言った抽象的な議論はほとんど意味がありません。温存されてきた学習メカニズムを断ち切るには、マネジメントの改革や、組織開発的な仕掛けを施していく作業が必要となります。

「ここまですべて残業のメカニズムをまとめると、残業習慣は日本企業に「組織学習」されてきた、ということが言えます。「組織学習」ということはつまり、組織の人が入れ替わっても、この学習効果が組織内に残り続けるということです。この温存の構造に対して、個人のせいにして「意識を変えるべき」と言った抽象的な議論はほとんど意味がありません。温存されてきた学習メカニズムを断ち切るには、マネジメントの改革や、組織開発的な仕掛けを施していく作業が必要となります。」

「組織として目指すべきは3つの透明性」
この3つのマネジメントの要点を、さらに組織の視点から構造化しましょう。組織的視点から見ると、残業習慣解除のためには、「3つの透明性」を確保することが必要です。

「3つの透明性」
この3つの力は密接に関連しています。オープンなコミュニケーションが行える「チーム・アップ力」が高まることで、「コミュニケーションの総量」が上がり、良い情報も悪い情報も入ってくるようになり、職場状況を把握する「グリップ力」も自然に高まります。「グリップ力」が高まると、迅速かつ明確な判断を行う「ジャッジ力」も高まります。理想のマネジメントの3つの力は、「トライアングル」のように構成されています。

3点目として、残業は「麻痺」させるという特徴があります。我々の調査データでは、残業時間が60時間以上、つまり相当な過剰労働をしている層で、主観的な幸福度・会社満足度などの「上昇」が見られました。(図2参照)

60時間未満までは、残業時間が増えるほど幸福度は(ある意味で順当に)下がっていきつつありますが、60〜80時間を越えるほどの過剰な残業になると、幸福感を感じている層が増加しています。また、幸福感だけ

「次世代のマネジメントに必要な3つの力」
では、学習メカニズムを断ち切り、残業が少なく、かつパフォーマンスが高い上司のマネジメントとはどういうものなのでしょうか。データを読み解いた結果明らかになったのは、次の3点です。

- 1 不確実な状況で、一貫した軸をもつて迅速に状況判断・指示できるジャッジ力
- 2 現場の状況、進捗を理解し、把握できている職場のグリップ力
- 3 オープンな風土で風通しの良い、活発なコミュニケーションを行っていくチーム・アップ力

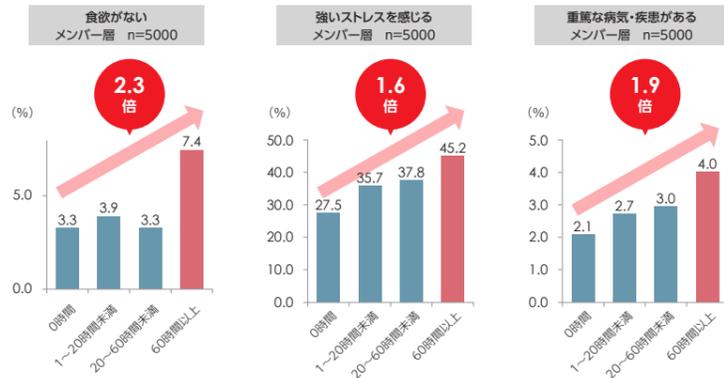
2つ目は「時間の透明性」とは、どこからどこまでが仕事の時間なのかという時間的基準が明確であることです。「休憩時間も仕事する」「始業前に皆が出社している」など、働く時間が曖昧なままの職場は多くあり、残業の「感染」が促進されます。この「時間の透明性」が確保されれば、業務に必要な時間と使える時間が明確になり、マネジャーの役割である「ジャッジ力」が促進されます。

3つ目は「コミュニケーションの透明性」です。職場内で言いたいことが言い合えない職場では、容易に「感染」が起きます。これは、マネジメントの「チーム・アップ力」に直接関連します。「帰りにくい」などと思わない、風通しの良い職場をいかに作れるかが3つ目の鍵です。

こうした3つの透明性確保のためには、まずはやはり「自分たちの組織

長時間労働が高める様々な健康リスク

図3



「4点目は、残業習慣が上司から部下へと「遺伝」するという点です。」若いころ残業をたくさんしていたという上司自身の経験が、部下の残業時間とも相関していました。新卒入社時に残業文化に染まっていた人は、上司の立場になっても、部下の長時間労働を促進するようなマネジメントをしています。具体的には、「時間をかけて仕事をさせる部下を評価する」「自分の仕事が終わっても職場に残る」といったマネジメント行動をする傾向が強くなっていました。(図4参照)

さらに興味深いのは、こうした傾向は、新卒時の組織だけでなく、転職した先の組織でも消えずに残っていたことです。つまり、日本企業の残業体質は、上司部下という「世代」だけではなく、「組織」をもまたいで受け継がれている、ということです。

職場の残業発生メカニズム 残業習慣の「組織学習」を解除せよ

「長時間労働の是正」は、働き方改革が叫ばれる以前からずっと指摘されてきた、古くて新しい課題です。パーソル総合研究所では立教大学・中原淳氏とともに「職場においてなぜ残業が発生するのか」というメカニズムを科学的に探求してきました。様々な調査データから導かれた発見を整理すると、長時間労働の習慣は、「集中」「感染」「麻痺」「遺伝」という4つの主要メカニズムによって組織に蓄積しています。まずは、そのメカニズムを説明していきましょう。

「長時間労働の是正」は、働き方改革が叫ばれる以前からずっと指摘されてきた、古くて新しい課題です。パーソル総合研究所では立教大学・中原淳氏とともに「職場においてなぜ残業が発生するのか」というメカニズムを科学的に探求してきました。様々な調査データから導かれた発見を整理すると、長時間労働の習慣は、「集中」「感染」「麻痺」「遺伝」という4つの主要メカニズムによって組織に蓄積しています。まずは、そのメカニズムを説明していきましょう。

図1

2016~2018年頃の業務状況の変化【会社での就業1年以上の上層】n=995

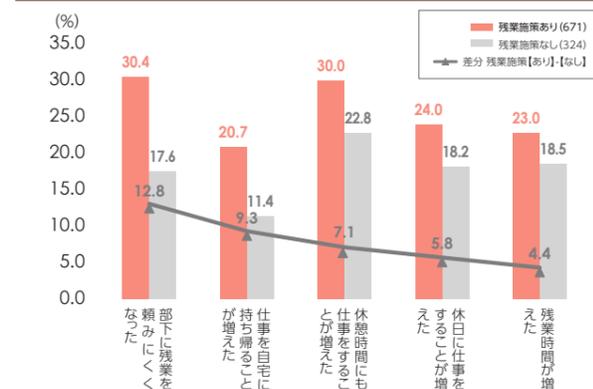
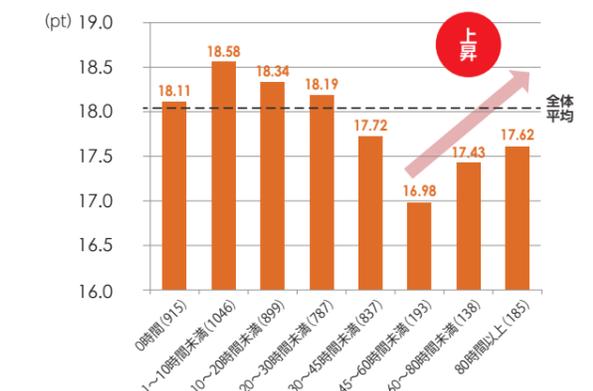


図2

残業時間と主観的幸福感の関連性【メンバー層】n=5000



「麻痺」とは、月に60時間を越えるような労働をしているグループの中で、ストレスや健康上のリスクを抱えているにも関わらず、それでも主観的な幸福感が高まっているという現象です。企業側が「本人にやる気があるから」といった態度で放置するのは非常に危険です。

「残業は「感染」する」
2点目は、残業は「感染」するという特性です。我々が検証した中で、最も残業を増やす組織要因は「周りの人が働いていると帰りにくい」という職場の雰囲気でした。この「帰りにくさ」は、若年層ほど感じやすく、さらに上司の残業時間が長くなればなるほど部下の帰りにくさが増すことも明らかになっています。先述したとおり、働き方改革で中間管理職の業務

「残業は「麻痺」させる」
3点目として、残業は「麻痺」させるという特徴があります。我々の調査データでは、残業時間が60時間以上、つまり相当な過剰労働をしている層で、主観的な幸福度・会社満足度などの「上昇」が見られました。(図2参照)

60時間未満までは、残業時間が増えるほど幸福度は(ある意味で順当に)下がっていきつつありますが、60〜80時間を越えるほどの過剰な残業になると、幸福感を感じている層が増加しています。また、幸福感だけ

「麻痺」とは、月に60時間を越えるような労働をしているグループの中で、ストレスや健康上のリスクを抱えているにも関わらず、それでも主観的な幸福感が高まっているという現象です。企業側が「本人にやる気があるから」といった態度で放置するのは非常に危険です。

「麻痺」とは、月に60時間を越えるような労働をしているグループの中で、ストレスや健康上のリスクを抱えているにも関わらず、それでも主観的な幸福感が高まっているという現象です。企業側が「本人にやる気があるから」といった態度で放置するのは非常に危険です。

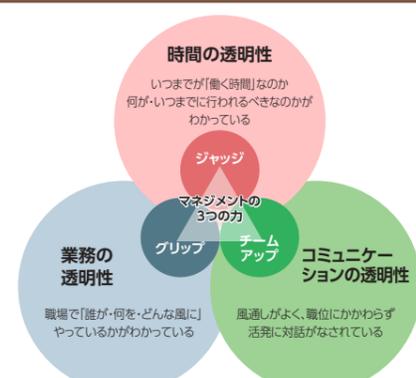
「麻痺」とは、月に60時間を越えるような労働をしているグループの中で、ストレスや健康上のリスクを抱えているにも関わらず、それでも主観的な幸福感が高まっているという現象です。企業側が「本人にやる気があるから」といった態度で放置するのは非常に危険です。

「麻痺」とは、月に60時間を越えるような労働をしているグループの中で、ストレスや健康上のリスクを抱えているにも関わらず、それでも主観的な幸福感が高まっているという現象です。企業側が「本人にやる気があるから」といった態度で放置するのは非常に危険です。



株式会社パーソル総合研究所 主任研究員 小林祐児
上智大学大学院 総合人間科学研究科社会学専攻修了。世論調査機関に勤務後、総合マーケティングリサーチファームを経て、2015年より現職。著作に『残業学』(光文社)『40代からの仕事術』など。その他講演・業界紙などの寄稿多数。

組織の「3つの透明性」



02 株式会社T&S

〒233-0002
横浜市港南区上大岡西1-13-15 コーエービル4階

代表取締役 坂巻 健一郎
従業員数：9名（内パート2名）

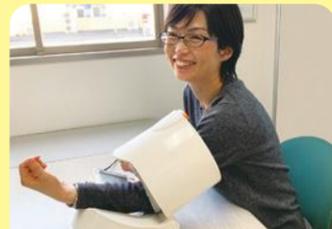
1995年創業。地域密着型の保険代理店として、創業以来、上大岡に本社を構える。経営理念は「輝く仲間と成長し 信頼に思いやりで応え 未来へあんしんを届けます」。東京海上日動のトップクオリティー代理店認定、損害サービス対応力認定を受け、専業代理店年間優績表彰制度では17年連続で入賞（2002年度～2018年度）するなど、業界でも高い信頼を得ている。

株式会社T&Sは、1995年の創業以来、港南区上大岡に本社を構え、地域密着型の総合保険代理店として成長してきた。現社長の坂巻健一郎さんは、創業者である母から会社を引き継いだ。

「上大岡はベッドタウンなので、地元で活躍されている方々の保険を扱わせていただくことが多いです」
そのモットーは「ビザが届けられない距離」で事業を行うことだとう。何かあったら30分以内にお客様

のもとに駆けつけるためだ。もう一つのモットーは「チームで働くこと」。古くから保険営業の世界では個人プレーが中心だったが、同社では先代社長の頃からチームプレーが根付いているという。

「創業時はわたしも子供で、母はわたしを育てながら働いていました。だから子供が熱を出したら休みたい。それを実現するには、個人プレーではだめだということなのです」
従業員の中には、子供を育てるお



「チーム体制」と「健康経営」で明るく風通しがいい職場に



港南区の商圏の人口は約24万人。坂巻社長は「街を歩くとお客様に会える規模が嬉しい」と話す。損害保険ではなにかあったらお客様の元へ駆けつける。だからこそ、港南区の商圏が丁度いいサイズだとこだわっています。

母さんも少なくない。子供が熱を出した時に気兼ねなく休める体制を整えている。それがチームだ。お客様の情報をいつも共有し、メインの担当者が不在でも他のスタッフでほとんどの対応ができる体制になっている。毎朝前日のお客様とのやり取りの記録を提出しないといけないという目的を明確にするため、朝会などで従業員に説明しています」



Worker's Voice

加藤絵梨香さん

WORK in YOKOHAMA

「私たちが横浜で働く理由」

横浜は文明開化の地として多くの文化が生まれた場所であり、先進的なものを受け入れる風土があります。一方で住みやすい落ち着いた側面もあり、たくさんの顔があるこの横浜で、「働く」ことの意味を伺いました。

01 株式会社エドベック

〒220-0012
横浜市西区みなとみらい3-7-1
OCEAN GATE MINATO MIRAI 8F WeWork

代表取締役社長 バジル・トンクス
従業員数：17名

1997年創立。株式会社エドベックは株式会社中萬学院の研究・開発子会社として、1997年1月、中学生向け英語教材の開発・販売事業から出発。現在は語学教育のプラットフォームを開発、日本から世界へ市場を拡大している。「マーケット情報の提供とコンサルティングによって、教育の実施を総合的にサポートすること」「従来の価値観を超えて教育を見つめること」を志向し、成長を続けている。

株式会社エドベックはもともと学習教材の開発・販売会社だったが、今は語学教育のプラットフォーム開発、アプリの開発販売が主な事業となっている。その背景には、人手不足が続く日本では外国人の人材活用が拡大しており、彼らの日本語教育が重要となってくる

「外国人が日本語を学ぶのは大変難しいです。アメリカの外務職員局の調査では、日本語が最も難しい外国語の一つとして認識されており、その課題を解決するためのプラットフォームの提供などをしてしています」

近年はフレキシブルな働き方の導入を進めており、在宅勤務やフレックスタイム制といった制度を導入している。従業員の中には海外に生活拠点を置いて勤務している従業員もいる。また今後のグローバルな事業展開を見据え、海外拠点の整備などにも力を入れている。



WeWork内には共有の打合せスペースやくつろげるスペースも数多い。メンバー企業同士でビジネスの話が進み、一緒にプロジェクトを進めたり、協業したりするケースも多いという。オフィスそのものがビジネスコミュニティとなっていることも、シェアオフィスならではのメリットの1つだ。

(撮影：WeWorkオーシャンゲートみなとみらい)

シェアオフィスだからこそ生まれるビジネスチャンスがある



「日本にいる外国人だけでなく、これから来日を検討している外国人にも日本語教育は求められている。日本が選ばれる国になるために、当社のプラットフォームを全世界へ展開していきたい」と話す社長のバジル・トンクス氏

「海外で展開したいと思うと、時差もあり、日本からすべてをコントロールするのは難しいです。イギリスに住んでいる従業員が1名いますが、現地採用なので、顔を合わせるのは、年に数回、あとはオンラインでやり取りを行っています。本社の情報共有などの仕組みが海外の従業員とのやり取りにも役立っています」

「世界中にあるWeWorkを利用できるので、海外出張時にも便利です。また、従業員数の増減に合わせて、3ヶ月以内で比較的簡単に移動ができることもメリットです。今回の移転にあたっては、大量の資料を電子化しました。このようなきっかけがないとなかなかできません」

「コワーキングスペースには多くのスタートアップ企業が入居しており、その雰囲気を受容できることも大きなメリットだ。また、入居企業からの紹介で優秀な人材の採用も成功したぞうだ。」

「入居当初は『見られている』と感じることもあり、慣れるまで時間がかかりましたが、他社の若い方々が頑張っている姿が良い刺激となっています」



Worker's Voice

荒木郁美さん

◆横浜市における多様で柔軟な働き方の創出を支援する取組

人材確保・定着に向けた
職場環境向上支援助成金

中小企業が多様な人材の確保・定着に向けて、就業規則の変更や休憩室・女性専用設備等の設置、テレワーク導入などの職場環境整備に取り組む際の、費用の一部を助成します。(令和2年4月以降に募集開始予定)

【お問い合わせ】

横浜市経済局経営・創業支援課

☎:045-671-4236 FAX:045-664-4867

Eメール ke-keiei@city.yokohama.jp

職場環境 向上支援助成金 検索

小規模事業者設備投資助成金

市内で事業を営む小規模事業者(個人事業主を含む、創業から12月を経過している事業者)が業務改善や生産性の向上のために導入する、新たな設備等への投資に対する費用の一部を助成します。(令和2年4月以降に募集開始予定)

【お問い合わせ】

横浜市経済局ものづくり支援課(全ての小規模事業者)

☎:045-671-3490(昼時間12:00~13:00を除く)

FAX:045-664-4867

横浜市経済局商業振興課(商店街にある小規模事業者)

☎:045-671-3488(昼時間12:00~13:00を除く)

FAX:045-664-9533

メール:ke-shokibo@city.yokohama.jp

(ものづくり支援課・商業振興課共通)

横浜市 小規模事業者設備投資助成金 検索

横浜市勤労者福祉共済(ハマふれんど)

横浜市内にある従業員300人以下の事業所を対象に、各種給付金や様々な福利厚生サービスを提供しています。お一人様500円/月の掛金で多様な福利厚生サービスを導入できます。



【お問い合わせ】

ハマふれんど事務室

☎:045-662-4435 FAX:045-224-5868

ホームページ <https://www.hamafriend.jp/>

ハマふれ 検索

横浜健康経営認証制度

企業の経営力向上や、「働き世代」の健康づくりを推進するため、健康経営に積極的に取り組む事業所を認証しています。



【お問い合わせ】

横浜市健康福祉局保健事業課

☎:045-671-2454 FAX:045-663-4469

横浜市経済局ライフイノベーション推進課

☎:045-671-4600 FAX:045-664-4867

Eメール ke-partners@city.yokohama.jp

※「健康経営」は特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。

横浜健康経営認証制度 検索

よこはまグッドバランス賞

中小企業における女性の活躍やワーク・ライフ・バランスを推進するため、男女がともに働きやすい職場環境づくりを積極的に進める事業所を「よこはまグッドバランス賞」として認定しています。



【お問い合わせ】

横浜市政策局男女共同参画推進課

☎:045-671-2017 FAX:045-663-3431

Eメール ss-danjohyoshou@city.yokohama.jp

よこはまグッドバランス賞 検索

※令和2年度の事業につきましては、令和2年度予算の議会での議決により実施されます。

03 株式会社オースズ

〒223-0056
横浜市港北区新吉田町218

代表取締役 鈴木 瑞貴

従業員数：45名

1971年創立。横浜市港北区新吉田町で、プレス部品と金型の製造業、有限会社オースズ製作所を設立。1984年、超精密パネ・小物専用自動プレス工場増設。1992年、株式会社オースズに社名変更。組立工場、パソコン部品専用工場新設後、1997年、現在地に本社工場を移転。液晶モニターなどの開閉部に使用するトルクヒンジなど、ニッチな分野でオンリーワンの技術を磨く。一貫生産を得意とし、発展を続ける提案型の「ものづくり企業」。2015年、横浜型地域貢献企業認定。2017年、横浜型地域貢献企業最上位認定。2018年、神奈川優良工場表彰受賞。



女性が働きやすい
職場環境にしたことで成長できた



「標準化されたマニュアルは、誰が見てもひと目で作業内容がわかるように工夫しています。『The 町工場』的であった工場内も、エアコンの追加、トイレや作業椅子の入れ替えなど、働きやすい環境への転換を進めています」と話す鈴木社長

創業48年になる株式会社オースズは、金属加工業を営むが、現在は付加価値の高い加工技術を強みに業績を伸ばしている。「ただ金属加工をしているだけでは、価格競争にさらされてしまいがちです。そこで、独自の技術を磨き、設計・開発段階から製品の提案を行うことで、より付加価値の高い製品を届けるようにしています」と鈴木社長は話す。

「例えば、ノートパソコン、医療機器のアームのヒンジなど、トルクがあって固定できるヒンジは加工技術が求められる難しい部品だが、同社の得意商品の一つだ。「横浜は創業以来の土地ですが、住環境が良いため労働人口が多いです。交通の便も良いので、取引先も場所を選ばないメリットがあります」

「高技術力と提案力、好立地が相まって成長する同社だが、従業員の高齢化が悩みの一つだった。それを解決したのが、積極的な女性採用だ。「金属加工の他にアッセンブリも行ったため、手先の器用な女性にも活躍して欲しいという思いはありました。そのためにも、子育て世代が頑張れる環境が必要だということでも様々な取組を始めています」

その一つがフレキシブルな勤務体制だ。子供を保育園に送った後に会社へ、早退して短時間勤務を利用する女性従業員は多いという。「当初は、フルタイムで働くベテラン従業員から、早く帰られると困るという声も出ました。しかし、社内で子供参加型のレクリエーションイベントを開催するうちに、そういった声は消えていったんです」

子供連れでバーベキューイベントに参加すると、ベテラン従業員も子供たちと触れ合う機会が増える。その子供が熱を出したと聞けば、「早く帰ってあげなさい」という声が自然と出たそうだ。また、ソフト面での工夫だけではなく、ハード面でも女性が働きやすい環境に配慮している。更衣室を改修し、パウダーコーナーには大きな化粧鏡を設置。工場内の作業椅子も疲れにくいものに交換したという。「作業を細分化して標準化に取り組みました。誰がやっても同じように作業できるようにマニュアル化することで、急に休んでも代わりに誰かがやれるという安心感を作りました。そのおかげで、全社的にも作業の量・質ともに向上しました」

「以前の職場は休みにくい雰囲気だったことと、繁忙期と閑散期の差が激しかったことから、安定して働ける転職先を探していました。金属加工は全くの未経験でしたが、子供と過ごす時間を確保できそうなことと、体を動かすことが好きだったので、事務員ではなく製造に関わることができた株式会社オースズに入社しました。入社時は子供が幼稚園だったので、朝は遅く出社させてもらいました。今は小学生になり、朝は普通に会社に出社できるのですが、夕方、家で子供だけにしたくないので早めに退社させてもらっています。こういったフレキシブルな対応は嬉しいです。先日のバーベキューイベントでは、くじ引きで掃除機とアイスクリームが当たりました。子供も「次もくじ引きある?」と楽しみにしています。同僚も子供と遊んでくれて、休みの調整なども配慮してくれるのは助かります」

Worker's Voice

望田知佳さん

