働き方改革で生産性向上実現

より良い労働環境へ　オリジナル設計の挑戦

最も入社したい水コンを目指す

FA化で残業時間20％減、営業利益70％増

インタビュー

働き方改革の目的と今後の方向性

オリジナル設計㈱社長　菅　伸彦氏

長時間労働の常態化を改善

―オリジナル設計では、近年、働き方改革の取り組みを加速し、先進的な取り組みや制度の導入を矢継ぎ早に行っています。働き方改革に取り組んだきっかけや目的を紹介してください。

菅社長　2011年11月に社長に就任しましたが、長時間労働の常態化が課題となっていました。優秀な社員ほど、業務が集中して残業時間が多くなっている傾向があり、社内全体にも疲弊感が強くありました。

業務品質を確保した上で残業時間を減らし、社員一人ひとりが最大限能力を発揮することができる環境づくりを行うために、抜本的な働き方改革に取り組むこととしました。まず、業務実態を把握するため、全国の事業所を回り、現場の生の声・意見を聞きました。かなり厳しい意見もあり、迅速に当社に合った取り組みを推進しなければならないと強く感じました。

また、当社に限らず、建設コンサルタント業界では長時間労働が常態化している企業が多い傾向にありました。人材不足により、求職者側からの売り手市場にあるなか、現状を放置すれば優秀な人材を確保できなくなるという強い危機感もありました。

―最初にどのような取り組みから始められたのですか？

菅　労働基準法で定義されている管理監督者と、当社社員の役職をより明確に適合させる制度改革を行うとともに、管理監督者に対して研修を実施し、社員の労働時間の把握・監督を徹底させました。また、業務が集中する社員の業務量を軽減するために、業務を細分化して、単純な業務は経験の浅い社員に任せたり、他部署の社員に振り分けたりするなどして、業務の平準化が図れるようにしました。

フリーアドレスで多様な働き方実現

―働きやすい環境づくりに向けて、固定席を設けないフリーアドレス化を進めていると聞いています。

菅　フリーアドレス化（FA化）は、さまざまな業界の先進企業で取り入れられていますが、イメージアップ手段として組織の一部で導入する企業が多い印象です。このようなケースでは、一体感が出ず効果も限定的で、全社的な働き方改革にはつながりません。

当社では、FA化を含めた新しい働き方を先行した技術部門で実施し、その成果を実感しています。現在、技術・営業部門も含め、全社的にFA化を導入する計画で、東京本社、大阪、福岡、愛知、岡山のオフィスで導入済みで、社内の約7割はFA化対応となっています。

FA化にあたっては、オフィス内のWi―Fi環境の整備、紙で保存していた過去の設計資料や報告書、図面資料をすべて電子化して社内のサーバー上に保管しました。社員の約9割に支給済みのスマートフォンにより、社内メールのチェックを常時可能としました。外出機会の多い約6割の社員のパソコンをノートPCへ切り替え、スマートフォンのテザリング機能により、外出先でもオフィスと同様に仕事ができ、社員のスケジュール管理も可能とするなど、モバイルワーク環境を整えました。

これらにより、オフィス外でのメールのチェックや返信、出退勤管理や承認・業務書類のチェック、客先打ち合わせの前後などのすき間時間や移動時間の活用、技術・営業両部門でスカイプを活用した会議・打ち合わせなどによりスピーディーな業務遂行の仕組みを作り、就業時間を最大限に活用した時短を実現しました。これらの取り組みは、介護・育児等の制約により、今までの働き方では、フルタイム勤務が困難となる人が今後増加することを見据え、また、社員が健康で生き生きと働くことを目標とした健康経営の推進も考慮した取り組みです。

今後はさらに労働力不足は進みますので、労働条件に制約が発生しても継続して働くことができる、柔軟で実効性のある制度を社員の皆さんに提供していきたいと考えています。

―FA化の成果はいかがですか？

菅　最も大きな効果は、〝生産性の向上〟です。業務の効率化が図れ、全社員の残業時間が月間60時間、年間720時間を下回ることができました。導入前の16年と導入後の17年の1年間の比較で残業時間が20％減、営業利益は70％強のアップとなりました。残業代の減少については、賞与などで社員還元しています。

効果の一例を紹介しますと、新たに構築したシステムにより、社員のスケジュール確認ができますので、会議設定が容易になりましたし、出張中でも移動の合間にノートPCのスカイプを使って会議に参加できますので、会議メンバーが欠けたため決定ができないということが減りました。

また、会議についても生産性の向上を図るために、時間制会議を導入しました。あらかじめ、会議の時間を決めて、その時間が来るとアラームが鳴るように設定します。会議を迅速に行うため、事前に資料を出席者のノートPCに送付して、内容を把握してもらうことで、短時間で内容の濃い議論と必ず結論付けを意識して会議に臨み、会議中に決定事項を資料に反映、関係者間での情報共有を共通ルールとして、手戻り防止と省力化を図っています。

また、FA化と書庫スペース削減で創出したスペースは、カフェのような打合せスペースやリラックスコーナーなど、コミュニケーションが弾みやすいオフィスに生まれ変わりました。可動式デスクや上部をデスクユースできるロッカーでの作業により腰痛予防するなど、社員の健康の配慮と集中力を高めることにつながっているようで、社員からも好評です。

―FA化は大きな効果を生んでいるようですね。導入にあたっては、どのように進めたのですか。

菅　先進企業のオフィスを社員とともに見学し、それを踏まえて社員自ら主体性を持ったプロジェクトチームを結成して検討を行いました。さらに老若男女、役員からアルバイト社員に至るまで意見を聞き取り、全社員が働きやすい、当社に合ったオフィス環境を作り上げました。各事務所では、若手社員も参画し、オフィス家具メーカーと打ち合わせを行い、レイアウトや購入するデスクなどを決めています。

子育て社員を強力に支援

―ワーク・ライフ・バランスを実現するための取り組みもお聞かせねがえますか。

菅　多様な働き方を実現するため、昨年から時差出勤制度を導入しています。当社の基本的な勤務時間は、9時から17時30分までの7時間半ですが、8時～10時の30分単位の始業時間を新たに設定しました。制度を利用しやすいように2日前までに申請すればいいようにしておりますが、始業も終業も遅くなっては定時内の生産性の低下につながるので、時差出勤制度を活用した日は残業をしないことをルールにしています。

―社員からの評判はいかがですか。

菅　保育園に子どもを預けたり、迎えにいったりするのに非常に便利で、助かっているという声を聞いています。また、通勤ラッシュを避けるのにも利用されています。

さらに、法定の育児休業制度はもちろんのこと、時短勤務制度では、子どもが3歳になるまでは通常7時間半勤務に対して6時間の時短勤務を減給なしで認めており、子育て社員を強力に支援しています。

―子育て支援のための制度も充実していますね。保育園の待機児童の問題もあるので、状況に応じた弾力的な運用は、非常に助かります。また、昨年には在宅勤務制度を試行していましたが、どのようになりましたか。

菅　一部の社員を対象に2カ月間にわたり試行した上で、制度の問題点などについて検討し、6月から本格導入しました。全社員を対象として、成果を示すことができる業務をする場合に限るという条件や、始業と午後の開始時間に上司にメールで連絡し、終業時間に当日の成果をメールで報告するというルールを設けています。

また、在宅勤務と半日休暇を組み合わせてとることもできるようにしました。例えば、午後用事があり休む場合、在宅勤務と半日休暇を活用することで、通勤時間を省けますので時間を有効に活用することができます。

―菅社長は全国の事務所を精力的に回り、現場の声を積極的に吸い上げていると伺っています。約440人の社員すべての顔と名前が一致すると聞いていますが。

菅　当社で働く全ての社員を対象に、毎年意見交換会を行い、私の考えを直接説明したり、会社への意見・要望を聞いたりしています。良い意見は積極的に採用し、問題点があれば、即対応しています。特に、若手社員や中途入社の社員とフラットな雰囲気で話す機会を大切にしており、会社の目指す方向性や自分の目標設定などがクリアとなる社員が増えて、受け身から能動的になるなど副次的な効果が出ています。今後もより風通しの良い組織体制の構築に向け努力していきます。

―その他に取り組んでいることはありますか？

菅　昨年度から経営面の柱の一つとして「健康経営」を推進しています。これは、社員が健康で生き生きと働けるようにサポートすることで、生産性向上や業績向上につなげていくというものです。当社では、独自のヘルスケアプログラムを策定しており、がん検診費用の補助、メンタルヘルスケアの実施、ワーク・ライフ・バランスのサポートなどを行っています。さらに、各部署で策定する実行計画のなかに、健康経営の具体的な取り組み目標を入れ込み、社員一人ひとりにも目標を立ててもらっています。年度末には、その達成状況を評価して、さらなる改善につなげています。これをきっかけに、喫煙率の低下や運動をはじめた社員の増加など、健康経営が浸透してきたと実感しています。

また、従業員の3人に1人は女性社員で欠かせない戦力です。6月には、女性活躍推進法に基づく「えるぼし認定」も受けました。当社では、企業理解と女性社員間のネットワーク強化を目的に、一堂に会してグループワークやセミナーを行う「ウーマンスタッフカンファレンス」（写真）を開いています。これらの活動により、事務処理や営業事務、技術力などに磨きをかけてもらい、生産性向上につなげてもらいたいと考えています。

社内の出来事や良い取り組み事例を共有化して、好循環につなげていくために、事務所内にデジタルサイネージを設置しました。現在は東京と大阪の2カ所ですが、順次他の事務所にも拡げていきます。また、隔月で発刊している社内報を「OEC Voice」と名付けてリニューアルしました。インスタグラム世代の女性社員が編集担当として、今どきの視点で固い内容を減らして作成・編集し、閲覧率が高まり情報共有に役立っています。

―多様な取り組みを行っていますが、自社だけでは解決できないこともあると思いますが。

菅　年度末に完了工期が集中しています。政府が掲げる働き方改革を実現していくためには、発注時期の平準化や適正な工期の確保が不可欠です。私は全国上下水道コンサルタント協会の関東支部長を2014年から務めていますが、関東地方と山梨県を加えた事業体へ直接訪問する要望活動を行っています。そこでは、コンサルタントの活用促進に加えて、改正品確法の主旨に則り、コンサルタント社員の労働環境改善への配慮を発注者である事業体の皆様へ説明しております。

今後も少子高齢化が進み、優秀な労働力の確保はますます困難になりますので、上下水道界全体で他の産業と比較して魅力ある職業に変えていかなければ、今後を担っていく若い技術者が業界に入ってこなくなるのではと危機感を覚えています。私たち民間事業者としては、上下水道の仕事と処遇も合わせて魅力的な職業となるよう環境を整え、若者たちに積極的に情報発信していくことが重要だと思っています。

上下水道の持続を全力で支援

―最後に今後の抱負をお願いします。

菅　私はこの5年間、年間平均で100カ所以上の自治体に伺ってニーズをくみ上げています。特にコンサルタントを必要としているのは中小規模の事業体で、そのニーズに沿ったサービス体制を作り上げていきたいと考えています。当社が培ってきた調査・計画・設計等のノウハウや、PPP／PFIや企業会計の知識などを活かして、私たちの生活に不可欠な上下水道事業の持続を全力で支援していきます。

持続的に上下水道に貢献していくためには、上下水道事業の上流工程を熟知したコンサルタントとして、今まで以上に事業体に寄り添った、調査・設計・助言などができる総合的な知識を持った技術者を育成・確保することが大事です。社員の健康、労働環境、福利厚生、社内風土、業務負荷と処遇がバランスした、健康で生き生きと働くことができる当社の魅力をしっかり発信し、最も入社したい水コンサルタント会社を目指したいと思います。

コミュニケーションが弾みやすいオフィスに生まれ変わった岡山事務所㊤と福岡事務所

雑然としていたオフィス㊦が、おしゃれなカフェのようになった大阪事務所

在宅勤務制度を本格導入

スピーディーな業務遂行の仕組みを

健康経営を強力に推進

えるぼし認定を取得

大阪事務所のリニューアルでパーティー

多様な働き方へ6月から在宅勤務も

社員の意見に耳を傾ける菅社長㊧