

｜ 特 集 ｜

広告会社の“働き方改革”

～ 最新 の 取 り 組 み ～



JAAAレポートではこれまで2回、働き方改革について特集してきました。最初は2018年6月号で、広告団体の取り組みと会員広告会社4社の事例を紹介しました。2回目の2018年12月号は、日本アドバタイザーズ協会、日本広告業協会、日本アド・コンテンツ制作協会、日本広告制作協会の4団体で開催した「円卓会議」が発刊した『広告制作プロセスマネジメントハンドブック』セミナーの内容をまとめました。

そして、今回の3回目は、新しい働き方委員会の委員会社であるADKホールディングス、大広、電通、博報堂の最新の取り組みと、2020年に向けたテレワーク国民運動プロジェクト「テレワーク・デイズ2019」(<https://teleworkdays.jp/>)に参加したデルフィス、マッキンゼーエリクソン／モメンタム ジャパンの取り組みを3ページからご紹介します。

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催期間中における通勤及び業務対策 JAAA会員社取り組みアンケートまとめ

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催にあたり、東京都では通勤や仕事上の移動について、「東京2020大会輸送と企業活動との両立に向けて」企業の取り組みを促しています。

昨年、東京都では【人の流れに関する取り組み】【モノの流れに関する取り組み】についてアンケートを行っています。当協会でもこの度、同じように【人の流れに関する取り組み】について会員各社の取り組みをアンケートで伺いました。回答いただいた32社（グループ会社含め36社）の内容を以下にまとめました。

初めに東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会期間中の通勤や業務について、会社として取り組んでいるかどうかを伺い、「取り組んでいる」19%、「検討中」63%、「取り組まない」19%という結果でした。会社として「取り組んでいる」部門は、総務、人事などの管理部門が主でしたが、社長以下全社での取り組みも見られました。

次に会社として「取り組んでいる」または「検討中」の会社、「実施」、「実施予定」、「検討中」の施策について伺いました。

テレワークは、「実施」16%、「実施予定」16%、「検討中」は34%でした。

「すでにテレワークを実施しているので推奨する」や「制度設計中」、「トライアルを実施」で「間に合えば実施を検討する」という回答がありました。また、セキュリティやコミュニケーションの課題はあるものの大会開催期間で限定的に実施を検討するという回答もありました。

時差出勤については、「実施」13%、「実施予定」19%、「検討中」47%でした。

9時30分の始業開始時間を、10時や11時に変更する会社や検討中の会社が多く、フレックス制度を導入することで時差出勤を実施するという回答もありました。

休暇の計画的な取得では、「実施」13%、「実施予定」19%、「検討中」53%でした。

夏季休暇や年間5日の有給休暇の取得促進・奨励という回答が多くみられました。

会議、イベント等の実施時期変更では、「実施」0%、「実施予定」13%、「検討中」47%でした。

期間中の会議や社内イベントの実施時期の変更の検討や、東京での会議は避ける、広告主の理解を仰いでなるべく避けたいという回答も見られました。

社員の幸せと強い組織づくりの実現に向けて

株式会社 デルフィス
コーポレート戦略局担当執行役員
松谷 茂樹

当社は2015年の本社オフィス移転を機に、社員一人ひとりの働きやすさと、生産性の向上を実現するべく『働き方改革』を推進しています。「一人ひとりが創造力を発揮し、社員同士・クライアント・エンドユーザーと密接に繋がり、協働して新しい知恵と価値を継続的に創出する」という“働き方ビジョン”を掲げ、ワークスペース・ワークスタイルともに様々な施策に取り組んできました。

ワークスペース：『どこでもオフィス』を実現

オフィス空間としては、多様な働き方に合った様々なワークスペースを用意。フリーアドレス制にすることで部署間の垣根がなくなり、社員同士のコミュニケーションの量・質ともに向上しました。同時に、打ち合わせスペースにPCモニターを設置したり、名刺管理システムを導入することによってペーパーレス化を推進。当初目標を大きく上回り約85%の削減に成功し、スペースの有効活用と情報共有の促進にも繋がりました。

ITデバイス環境としては、全勤務者にノートPCとスマートフォンを貸与し、人事システムや業務管理システム、社内ポータルサイト等、全ての社内システムを社外にいても利用することが出来る「どこでもオフィス」を実現しました。

ワークスタイル：効率化により多様な働き方を実現

2018年には「どこでもオフィス」の一環として、在宅勤務のトライアルに着手。労務管理・業務管理の観点から課題を抽出した上で、2019年から本格導入しました。現規定では、全社員・契約社員を対象とし、週に1回の在宅勤務が可能であり、当初の想定通り、育児・介護に従事している社員を中心に利用されています（在宅勤務利用者の4割）。

導入当初は、生産性の向上という視点で心配する声もありましたが、実際に運用してみると、TeamsでのチャットやSkypeでのテレビ会議などで随時コミュニケーションをとりながら、各自、各々の環境にあわせて制度をうまく活用しており、利用者本人だけでなくマネージャーからも好評です。制度への安心感が、働くモチベーションの向上に寄与しています。

2019年からは、更なる時間効率化を目指して業務の棚卸しを実施し、BIツールを活用した見える化・分析を実施しています。削減効果の高い業務から優先的にRPAを導入したり、業務改善・人員配置の最適化を行うことで残業時間の昨対比10%削減を目指しています。

3月からは、社内のヘルプデスク業務にクラウド型の問合せシステムを導入し、社員・管理部門の工数削減を図っていく予定です。

東京オリンピックにあわせて働き方改革を加速

親会社であるトヨタ自動車㈱は、オリンピック期間中の交通混雑緩和を目的に、東京地域に勤務する社員全員について原則在宅勤務とする方針を発表していますが、当社もオリンピックを新たな機会と捉えて、働き方改革を更に推進していく方針です。導入済みのスーパーフレックスタイム制度を活用した時差出勤やボランティア休暇の取得を推奨し、在宅勤務制度を利用する社員数も増やしていく予定です。

働き方改革は常に模索を続けている状況ですが、今後も、社員一人ひとりの幸せと、強い組織づくりの実現に向けて、より大胆に働き方改革を推進していきたいと考えています。



※第29回日経ニューオフィス賞を受賞

「Best Place to Work」を目指して

株式会社 マッキンゼーエリクソン
株式会社 モメンタム ジャパン
タレントマネジメント本部本部長
市島 由香子

我々、タレントマネジメント本部のミッションは、日々社員が生き生きと働ける環境・カルチャーを作ることです。

「Best Place to Work in the Advertising Industry」というビジョンをもとに、今まで様々な施策に取り組んできました。

施策の一つ目は「**職場環境改善**」。モノクロカラーの古いオフィスから、マッキンゼーが提唱する「和魂洋才 (Best of East and West)」を汲んだモダンなオフィスにリノベーションしました。「Hub」と呼ばれるオープンスペースに温かみのある木の家具を揃え、グリーンを配置し、柔らかな空間を提供。また、昨年は100円で美味しいコーヒー等が楽しめる「カフェ」をオープンし、グループ内の社員間のコミュニケーションを促進し、協業の機会を増やしていく場所につながりました。

二つ目は、「**インフラ整備**」。5年前から固定電話を廃止し、03発信と携帯番号を集約させたスマートフォンに変更しました。また、一部の専門領域を除き全社員のPCをノートパソコンに切替え、どこでも働けるプラットフォームを構築。さらに、「オフィス365」の展開と全ての会議室にWebカメラやスピーカーフォンを設置しリモートワークが加速できる環境に改善しました。

三つ目は、「**人材育成**」。特にポテンシャルの高い有能な若手社員向けに、マッキンゼーロンドンと東京の間で3か月の短期Exchange Programを実現させました。さらに、APACの4か国間（日本、シンガポール、タイ、オーストラリア）で、一週間ずつ各国をまわる「Nomad Program」も実施。グローバル企業ならではのネットワークの強みを生かし、若手社員が海外でも活躍できる機会を与えることで、彼らのリテンションにもつながるプログラムになりました。

四つ目は「**福利厚生**」の充実。昨年から今年にかけて福利厚生の「リロクラブ」を導入、70%超えという高い利用率で運営し、社員のワークライフバランスを支えています。

五つ目は、「**労務管理**」の最新化です。今年1月からクラウド型の新しい勤怠システムを導入しました。働き方改革に伴う法律改定に迅速に適応でき、ダッシュボードの充実により、管理職は部下の長時間労働や有

給休暇の消化率などデータ取得・分析しやすくなりました。社員の健康管理・健康促進に役買っております。夏には「新健康診断システム」をローンチ予定です。社員にとってストレスフリーな手続きを踏むことで人間ドックの受診率を上げていきたいと考えております。

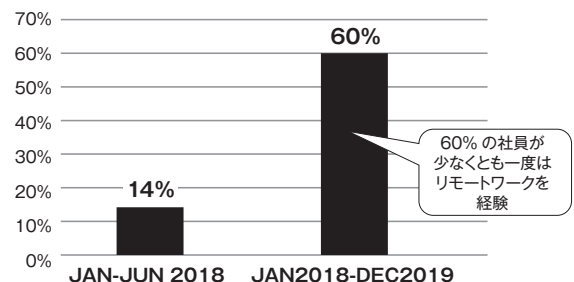
最後に、お金をかけないで実行し、結果が伴った施策を二つご紹介します。

まず、昨年から実施している「**Bridge Holiday Campaign**」ですが、カレンダー上、休日と祝日の間の平日に有給休暇を取得する連続休暇を促進しました。嬉しいことに、全社員の半数近くがブリッジホリデーの間の平日を有休取得する素晴らしい結果になりました。

最後に「**リモートワーク（在宅勤務制度）**」です。2020年の東京オリンピック・パラリンピックを見据えて、2018年から総務省・厚生労働省他主催の「テレワーク・デイズ キャンペーン」に参画し、毎年計画的にリモートワークを促進してきました。過去2年間で、60%以上の社員がリモートワークを経験済（*グラフ参照）、そして、夏のオリンピック・パラリンピックに向け、今後毎月トライアル期間を設け、加速させていく予定です。期間中は、①リモートワーク②時差通勤③有給休暇奨励の三つをうまく取り混ぜながら、業務に支障をきたさない様に進めていきます。

「働き方改革」とは、マネジメントが一丸となり、グローバルをも巻き込んで会社が本気で進めていかなければ実現できない大改革です。あきらめず、コツコツと着実に進め、社員へ浸透させていくことが、社員の幸せと健康につながると信じています。

 リモートワークを経験した社員数の増加



ADKグループの働き方改革

株式会社 ADKホールディングス
総合企画本部長
鈴木 俊和

ADKグループでは2017年から生産性改善をゴールとした働き方改革に取り組みはじめました。「生産性」「ワークライフバランス」「多様性」をキーワードとしたADKグループのワーキングポリシーを定め、トップの植野からのメッセージを全社員に発信し、改革をスタートさせました。以下当社の取り組みをご紹介します。

1. 業務効率アップ

2017年の施策開始当初から取り組んでいます。具体的には毎週水曜日の「ノー残業デー」、有休取得日・有休奨励日の設定、会議スペースでのPCモニター設置によるペーパーレス促進、社内SNS導入による社内コミュニケーションの効率化アップなどを行いました。2019年には当社のメールシステム（outlook）の効率的な使い方セミナーを開始しました。

2. 仕事の仕方を上司とメンバー、社員同士が考える素地づくり

当社では業務タイプ×所要時間を日次で記録し、上司がメンバーの業務状況を詳細に把握できる仕組みを導入しています。この記録をもとに年二回の評価面談時に上司とメンバーが業務効率化の方法を話し合っています。2017年には「時間の使い方研修」を実施し、各自の業務内容と所要時間を整理し、他の人がやるべきこと・効率的なやり方を考えること・やめることなどの検討を行いました。

3. 個々人の状況に応じた多様なワークスタイル支援

社員のライフスタイルに応じたワークスタイル支援を念頭に、2017年に育児介護理由に限定した形

で在宅勤務制度をスタートしました。今年の東京オリンピック・パラリンピック開催時の交通需要マネジメントやBCP（事業継続計画）の観点で、対象者の拡大を検討しています。

また社員に貸与しているノートPCを軽量化し、テレワークに求められるモビリティアップを実施しています。

4. さらなる業務効率化に向けて

～ノウハウ共有、運用業務切り出し

2020年は社内では生産性の高い部署や社員を抽出し、そのやり方やノウハウを共有することを検討しています。同時に全社に共通するルーチンワークを切り出して効率的にこなすなど全社最適で生産性をあげるための施策を議論しています。

当社では今年の1月から働き方改革法の新法対応がはじまりました。通常業務をこなしながらの業務改善は社員の負担も小さくないのですが、個性やワークスタイルに応じて社員が柔軟に効率よく働ける環境を整えるべく、全社一丸となって改革を進めてまいります。

働き方

ADKは、社員の人権を尊重し、社員一人ひとりが個性・能力を最大限に発揮できるような職場を構築しています。また、労働関係の法令を遵守し、健全な職場環境を整えています。

多様な働き方、人権、性別、年齢、国籍、性同一性、障害などによる差別は一切行わず、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる職場づくりを目指しています。

職場環境

ADKでは、生産性が高く健康的な働き方を推奨しています。

毎週水曜日は「ノー残業デー」とし18時以降の残業を抑制するほか、一斉有休取得日、有休取得奨励日を設けて、年間休暇の取得を促進しています。また、のびのびと仕事を行う社員のために、非常勤採用も実施しています。

育児・介護と両立できる職場

次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画の策定

育児・介護を行う社員を支援するすべての社員が、その能力を十分に発揮し活躍できる職場を目指し、次のように行動計画を策定します。

期間

平成29年7月1日～平成32年6月30日までの2年間

育児・介護と両立する社員を対象とする取り組み

目標1：就業継続、活躍支援を目的に柔軟な働き方を推進する

＜対策＞在宅勤務制度を含むリモートワークの拡充検討

＜対策＞短時間勤務制度、フレックスタイム制度の拡充検討

＜対策＞育児・介護と両立しやすい働き方づくり

目標2：制度利用、風土醸成を促進する

＜対策＞会社制度や公的制度の周知徹底（介護情報サイト作成、育児・介護セミナー実施、対象者への個別説明等）

＜対策＞男性の育児に関わる休職制度創設（制度利用15%以上を目指す）

“社員視点”で多様な働き方を考える

株式会社 大広
執行役員コーポレートプランニング本部長
泉 恭雄

当社では2017年より、社長をリーダー、本部長クラス全員をメンバーとする「長時間労働対策委員会」を発足し、マネジメント層の意識改革を行ってまいりました。2019年度からは「働き方改革委員会」に改組、単なる長時間労働の削減だけではなく、本質的に“多様な働き方”と向き合うことを目的として、現場ヒアリング・社会環境の変化・将来の社員像などを踏まえ、改善施策の検討、導入を重ねています。

“多様な働き方”と向き合うため、以下のような取り組みを行っています。

①マネジメント層の意識改革

- ・長時間労働対策委員会で各本部長が報告することで当事者意識を醸成
- ・ルールを知る、守ることを徹底。初期にはルールを理解していないマネジメント層が多数存在した
- ・単に早く帰るよう指導するのではなく、長時間労働の原因を把握し、現場社員と共に解決策を検討する

②現場業務の棚卸（要因の徹底発掘）

- ・現業部門からの課題抽出、業務効率化等を即時に反映・周知徹底するため、「現場業務改善推進委員会」をスタート。新設したマネジメント補佐職が中心となり、上司だけではなく第三者の目線も加え、各社員の業務量把握・業務量コントロールを進めている
- ・ツール導入・ノウハウ共有・アウトソーシングなど各部門でも独自に生産性向上施策を取り入れる（ex.人事部門ではRPAの導入により、定期異動時

のリスト作成・確認作業を大幅に軽減）

- ・「紙」が余分な作業を生んでいるとの観点からペーパーレス、ペーパーストックレスへの取組みを開始（コーポレート部門は基本的にペーパーレス会議／東京新オフィスではストックヤードを約7割削減）

③自主性を重視した環境整備

- ・毎月第2第3水曜日をノー残業デーとした結果、現在は8～9割が帰社している。若手の中に先輩陣を残してでも帰れる雰囲気が醸成できたことは成果
- ・東京勤務の全社員、大阪の現業部門社員にはノートPCを配布し、多様な働き方に対応すべく環境整備。勤務時間はログで管理し、スマホアプリでの入力システムも完備
- ・東京新オフィスでのフリーアドレス導入（自ラワークスペースを選ぶ）
- ・在宅勤務を試験的に導入。育児介護の女性を中心にスタートし、東京2020も見据え全社導入を検討している

“働き方”を見直す目的は、社員にとって働きやすく、力を発揮しやすい環境をつくることと考えています。ビジネスの転換期にある広告会社では、これまで以上に様々なスキルを持つ人材が必要となり、多様な人材が集まれば、多様な生活スタイルや働き方が自然に生まれます。今後は将来を見据えたインフラ整備や独自のルールを備えていくことが益々重要になってくるとは思いますが、それらすべては会社都合ではなく“社員視点であること”が最も重要なポイントと考えています。

電通の労働環境改革 —— 一人ひとりの成長を目指して

株式会社 電通
執行役員
大内 智重子

法令と社員の健康を守ることを第一に効率的な働き方が可能な環境を整備し、そこから生まれる時間の余白とゆとりが一人ひとりのイノベーションを生

み出す力となって、その先の成長へつながる——それが、私たちの目ざす労働環境改革です。(図1)

(図1) 労働環境改革基本計画 (2017年7月27日対外発表)

約束	目標	挑戦	ゴール
0.0	80	20	100 +NEW

三六協定違反「ゼロ」
ハラスメント「ゼロ」
過重労働「ゼロ」

1人あたりの総労働時間を
80%に削減しつつ
100の成果を目指す

生み出した20%の時間で
心身の向上、日々の充実、
多様な体験・学習を支援

新しい働き方への転換により
社員と会社の新たな成長を実現
新しい電通を創る

労働環境改革の2年間

新たな成長ステージへ

計画当初段階であらゆる階層から2万4000の意見を集め、全105回の対話を経て「労働環境改革基本計画」を策定致しました。経営トップが強くコミットして2018年までの2年間は改革のための基盤整備を全てに優先して行うとし、労働環境改革本部の本部長となって16のアクションを立ち上げました。労務管理や効率化のための施策のみならず、人事制度、休み方改革、ビジネスそのものの改革などテーマは多岐にわたり、240の施策を実行に移しました。

2019年からは事業とのバランスをとりながら改革の継続とその定着を続けており、2019年の労働時間は1903時間/年。基準年2014年比15.5%減。年間348時間の削減(約1.9か月分)となりました。(図2)

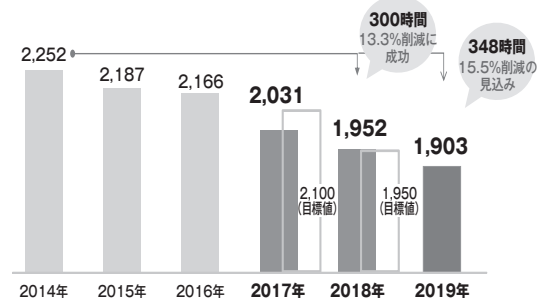
■法令遵守と見守り強化

勤務実態を可視化し、事前にリスクを見逃さない見守り体制を敷き、2019年は36協定違反0で推移しました。単月100時間未満・複数月80時間以下(法定休日含む)の法適用は2020年からですが、昨年度から自主的に先行導入しています(図3)。

(図2) 年間総労働時間の推移

2014年度比で348時間の削減(約1.9か月分)を達成見込みです。

■年度別総労働時間(時間) ※2014~2018年は実績、2019年は見込

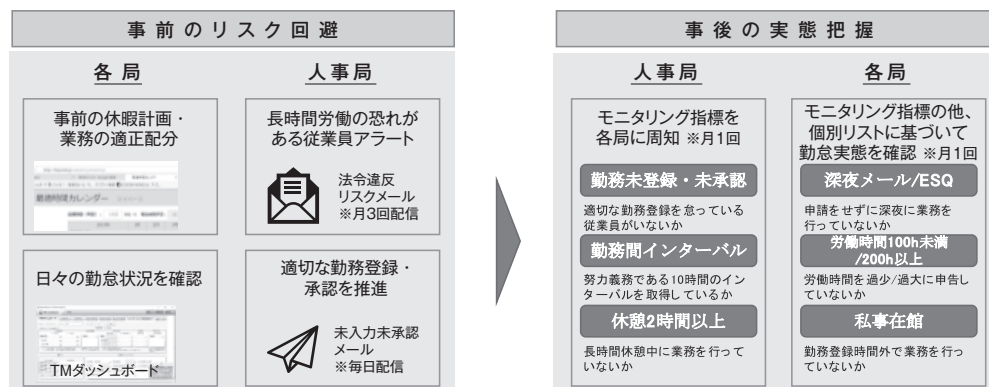


※14-16実績は非マネ職対象であり、17-19とは対象が異なる。
※2015年は1-12月換算
※18実績、19見込みは全社員対象(ただし、出向者は除く)。

2019年1月にはマネジメント改革を実施し、①組織管理スパンの見直し(部下の最大人数を規定)②監督職としての役割/責任明確化③プロマネージャーとしての大規模研修を行いました。1 on 1ミーティングを導入し相互理解と見守りを深めています。

(図3) 事前にリスクを見逃さない見守り体制

事前のリスク察知に重きを置き、管理監督職や・HRマネージャー等が日々の見守りを実施する上で、労務管理ツールを最大限活用しています。



■全部門の業務棚卸から始めたワークダイエットと、多様な働き方の実現

全77部署の固有の業務リストによる詳細な業務棚卸により業務量を可視化し、改善可能な業務の洗い出しを行って、RPA化、廃止、簡素化など7つの方向性に仕分けて方針を策定しました。スケジューラー入力による会議調整時間の縮小、モバイルPCと会議室モニターによるペーパーレス化、申請業務のワークフロー化を全社で徹底し、RPAと社内アウトソーシング(CoE)では、2019年12月現在、一人あたり平均月間3.4時間を創出しています。多くの時間を費やす「会議」では、効率的な会議の在り方を意識し、テレワークなども活用することで、顧客との会議時間を微増させながら社内会議や移動の時

間を大きく削減していることが定点観測している業務モニタリングで確認されています。

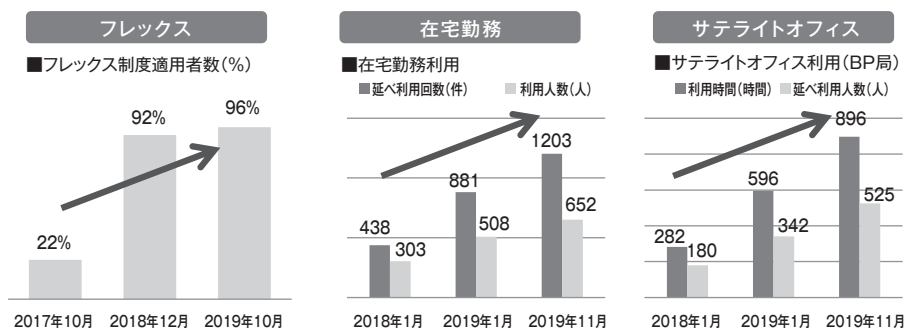
フレックス、在宅勤務、サテライトオフィスの利用者は増加しており、オフィス改革とともに、多様で快適な働き方を実現する制度・施策も浸透してきています。(図4)

■成長を実感できる新たなチームへ、取り組みは道半ば

社員が成長実感を持って生き生きと働き、新しい価値を生むためのイノベーションをチームで起こしてゆく。我々はそのためのフェーズに入ったところにあります。取り組みは今後も続いていきます。

(図4) 多様な働き方を実現する施策 利用状況

多様な働き方を実現する制度・施策が浸透しました。



最高のクリエイティビティを発揮するための働き方へ

株式会社 博報堂
ワークスタイルデザイン局長
宮川 尚子

博報堂は、2019年にVIを刷新し、社会への提供価値として「CREATIVITY」を掲げました。

働き方改革という視点でも、2016年12月以来取り組んできた「成長」「健康」「時間デザイン」をテーマにした活動を進化させ、2019年度からは、「最高のクリエイティビティを発揮する働き方」を目指して活動を進めているところです。

以下、これまでの約3年間の取り組みについて、そのテーマとポイントをご紹介します。

●社員の成長を核にした「新人事制度の導入」 (2018年4月)

社員の成長こそが、クリエイティビティの発揮につながります。新しい人事制度では、個々の社員をタレントととらえ、会社全体で一人ひとりの成長を促す仕組みとしています。

●「健康経営」の推進(2017年～)

クリエイティビティを発揮し、成長するための土台が「健康」です。長時間労働傾向の社員については、組織責任者も交えたアプローチを丁寧に行っています。また、健康診断の結果に応じた「産業医・保健師の面談」や健康に関する相談を受ける「健康サポートセンター」などの体制も充実させました。加えて、健康意識を高めるために、健康改善モチベーション増進施策「健診戦」を行ったり、健康に関する「セミナー」や「イベント」も随時行うなど、健康経営にかかわる取り組みを積極的に進めています。

●時間の意識をかえる2つのルールと2つのマナー (2019年4月～)

法令順守だけでなく、チーム力と社員のクリエイティビティのアップデートのためには、自分自身とチームの時間資産を尊重するというチーム風土の醸成が必要です。そのための具体的な施策として「2つのルールと2つのマナー」を定め、全社を挙げて取り組むとともに、社外に宣言しています。

・「プラ休」：月に少なくとも1日、平日に年次有給休暇

を取得し、生活者としての時間を確保するルール。

・「インターバル11」：11時間以上のインターバルを取ることで、翌日の業務にて十分なクリエイティビティの発揮が出来るように心身ともに体調を整えるためのルール。

・「スラッシュ7」：効率的な打ち合わせと同時に、個人の時間確保を目指すために、打ち合わせのコアタイムを午後7時までとするマナー。

・「サイレント10」：平日の午後10時以降及び土日におけるメールや電話などの連絡を回避し、それに伴う心身的な負荷の抑制を目指すマナー。

●場所にとらわれない働き方の推進(2017年～)

時間や場所にとらわれない働き方のコツはテレワークの活用。そのために、「サテライトオフィス」や「シェアオフィス」の整備、モバイルツールの配布に加え「VDIシステム」の導入を行いました。オリパラ期間中にも対応できるようにしています。

●効率化のための施策(2017年～)

単純作業を効率化する「RPA」の導入や、データを見える化するための「BIツール」の導入など、時間を短くするための武器も導入しています。

2018年4月には、「新しい働き方ガイドライン」なども発表していますが、これからも「一緒に働くすべての人へのリスペクト」を大切に、単なる労働時間の削減にとどまらない、「クリエイティビティを発揮する働き方の実現」に挑戦していきます。



<2019年7月から実施している 2つのルールと2つのマナー>