

伊藤忠商事の朝型勤務について

～ 効率的な働き方の実現 ～

伊藤忠商事株式会社

人事・総務部

2015年1月16日

背景

➤ 多残業体質の改善

- ✓ 法令(36協定)遵守
- ✓ 社員の健康増進
- ✓ 女性活躍支援に向けた環境整備

(残業が制限される育児・介護等を抱える社員含む)

➤ 業務効率化を通じた生産性向上の実現

➤ お客様対応の徹底



これまでも全社ベースで多くの取組みを行い、一定の成果は
見られたものの、更なる抜本的な対策が不可欠。

(例) 残業削減キャンペーン、社内委員会(会議) & 資料削減、
全社一律のフレックスタイム制度廃止、等

1-1. 朝型勤務へのシフト(なぜ、残業が減らないのか?)

残業が減らない理由

言い訳の嵐

- **そもそも業務効率が悪い**
 - ✓ 日中の業務効率が悪いことに加え、夜のだらだら残業!
- **残業代が生活費化している**
 - ✓ 残業削減には「総論賛成、各論困る!!」
- **つき合い残業の横行(一人だけ帰れない)**
 - ✓ 上司や他課員が残っているのに、帰ることに気が引ける



上記にメスを入れると共に、思い切った対策が必要。

⇒ 正に社員一人ひとりの“意識改革”

1-2. 朝型勤務へのシフト(実施概要)

業務遂行の一層の効率化等の観点から、残業ありきの働き方を今一度見直し、9:00-17:15勤務を基本とした上で、夜型の残業体質から朝型の勤務へと改め、法令遵守(36協定)を徹底するもの。

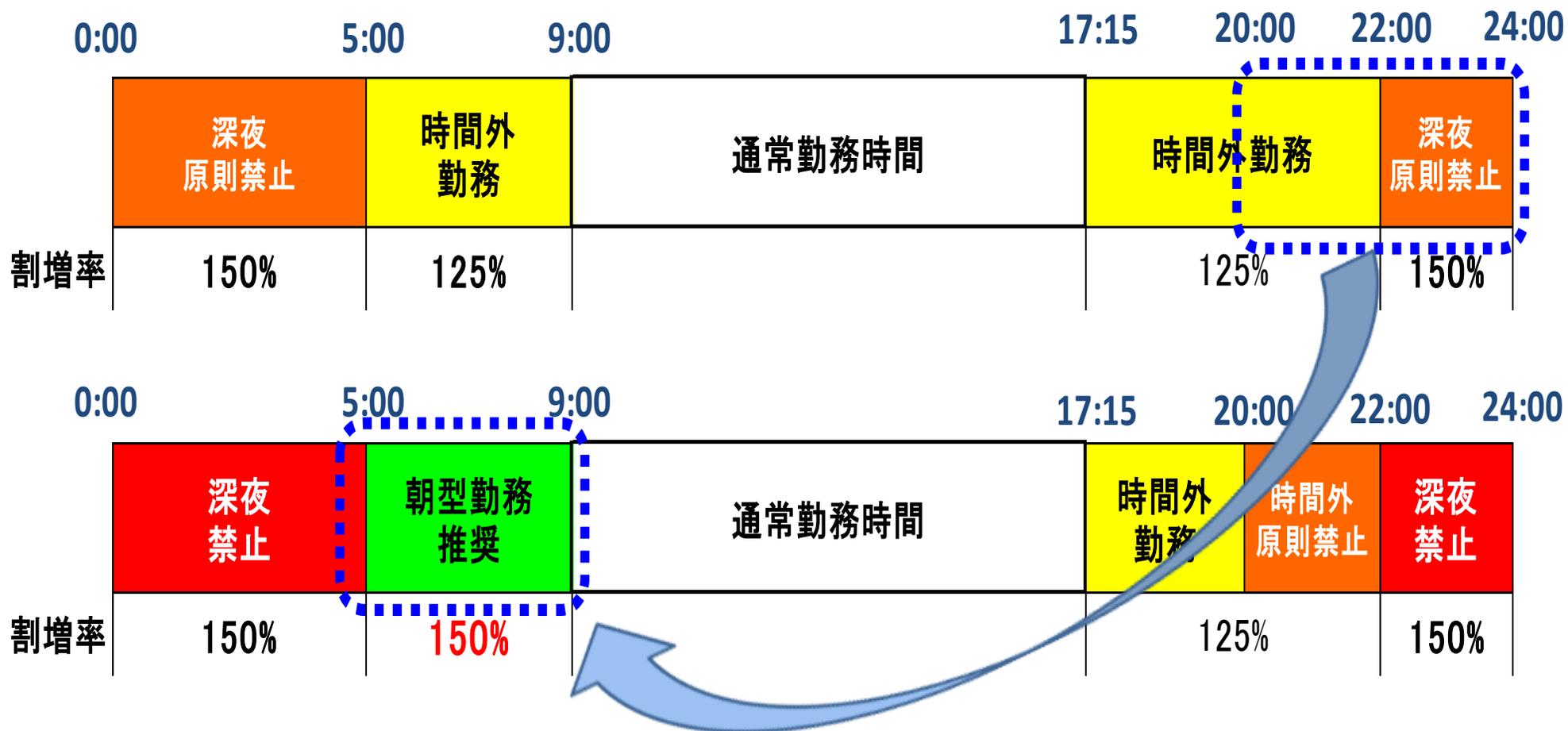


【実施概要】

1. **深夜勤務(22:00-5:00)**は、「原則」禁止 ⇒ **「禁止」(完全消灯)**。
20:00以降の勤務は「原則」禁止。
* 欧州等時差のある地域との取引や突発的な対応等を行うことで、やむを得ず 20:00以降勤務を行う場合は、上司からの事前申請の上認めることとする。
2. 20:00以降の勤務が必要な場合は、「**翌日朝勤務**」へシフト。
＜翌日朝勤務(5:00～8:00)に対するインセンティブ＞
 - **深夜勤務と同様の割増賃金支給**
(時間管理対象者:150% / 時間管理対象外:25%)
 - **8:00前始業社員に軽食(Dole商品)無料配布。**
※7:50以前の始業社員に限り、8:00-9:00も同様割増率適用。
3. 2013年10月1日から、6カ月間のトライアルを実施。

1-3. 朝型勤務へのシフト(実施概要 図表)

時間管理対象者



註) 管理職社員も、5:00 ~ 9:00は深夜勤務同様 25%割増賃金支給

2. レビュー結果と正式導入

トライアル期間中の以下レビュー結果を踏まえ、本取組が経営改革に大きな効果を生むと判断し、トライアル期間中と同じ仕組みにて2014年5月1日より正式に導入。

◆レビュー結果【期間：2013年10月～2014年3月】(昨年同時期比)◆

(1) 入退館状況

- ・20時以降退館：全体の約30% ⇒ 約7%、22時以降退館：約10% ⇒ ほぼ0名
- ・8時以前入館：全体の約20% ⇒ 約34%

(2) 時間外勤務時間実績(月/平均)

- ・総合職：49時間11分 ⇒ 45時間20分：約4時間減 ⇒ 延べ 約2,300時間減
- ・事務職：27時間3分 ⇒ 25時間5分：約2時間減 ⇒ 延べ 約1,050時間減

計：延べ 約3,350時間減

(3) コスト/月

- ・時間外勤務手当：早朝割増含め 約7%減…①
- ・軽食：平均約550名/日(東京：約500名/日、大阪：約50名/日)…②
- ・全体：時間外勤務手当(含む早朝割増)・軽食含め 約4%削減…①+②

3. 制度導入に向けての取組内容

- **事前社員説明会 & 組織長説明会の開催**
 - ✓ 社員説明会:計15回、カンパニー毎に組織長説明会:計20回
- **入退館管理システムの構築(約1ヶ月半)**
 - ✓ 前日の入退館情報が、翌朝把握できるシステムの構築(組織別)
- **人総部課長による各フロア巡回 & 追い出し**
 - ✓ トライアル期間中(3ヶ月)と正式導入後(1ヶ月)に毎晩実施
- **業務効率化に向けた取組み実施(組織毎)**
 - ✓ 朝型勤務シフトに併せ、組織毎の業務効率化キャンペーン実施
- **朝型勤務シフトを加速させる為の他諸施策の実施**
 - ✓ “110運動”、健康増進講演会の開催、軽食メニューの充実、等
- **経営トップからのメッセージの継続的発信**
 - ✓ 月に1度、役員会(常務以上)で実績報告を行い、改善度チェック

① 社内会議ルールの設定と全会議室に掲示

会議運営ルール

- 1 時間： 30分以内
- 2 開始： 時刻厳守（揃わない場合も開始）
- 3 終了： ラップアップ（簡単に記録し、必要に応じ次回配布）
- 4 資料： 事前配布
- 5 参加者： 厳選（責任者＋主担当のみ）

※解説：

1. 会議時間は基本を30分とし、それ以上の会議は緊急事態対応か、ごく限られた重要事項に限定し、かつ事前の資料配布が為されているものに限る。
2. 誰がいなくても定時開始（定時前でも参加者が揃っている場合にはその時点で開始）、定時（早く終了すればその時点で）終了とする。また、定時以前に会議終了させるべく参加者全員が責任を負うこと
5. 会議に例外的に教育上の必要等で追加参加者が必要な場合は会議主催者が個別に決定する。



② 集中業務ブースの設置



【その他部署での施策(例)】

- ③ 部下への指示は朝一番(or 午前中)
- ④ タイピング検定取得→議事録即時作成
- ⑤ 出張報告は、メールor A4 1枚のみ
- ⑥ タブレット端末配布

(参考4) 朝型勤務シフトを加速させる為の他諸施策

① 軽食無料配布(東京本社社員食堂)



軽食陳列商品(1人3品まで)



② 健康増進講演会の開催(2/27) (神戸大学大学院 塩谷教授)

約300名の社員参加



“110運動”の徹底

- 社内飲み会や会合は、1次会夜10時で終える



割を食った人たち

近所の飲み屋



タクシー運転手



「そろそろ10時ですけど、大丈夫ですか？」

本社前にはタクシーの車列なし

4-1. 朝型勤務シフトによる効用、懸念点と今後の展開

効果(社員の声)

- 業務への集中度アップ、業務の取捨選択が進んだ
- 夜の時間の有効活用によるリフレッシュ効果
- 女性社員の育児とキャリアの両立に寄与

懸念点(労働組合からの指摘)

- 持ち帰り残業や休日勤務の発生
- ビジネス上、お客様対応に支障が出ないか

今後の展開(会社の課題認識)

- 制度定着に向けた更なる意識・業務改革の推進
- 評価基準の見直し(如何に限られた時間で成果を上げるか)

金属原料事業開発担当 Iさん(44才)のケース

- 従来は、朝8時～夜21時頃までの勤務が常態化、導入後は以下の通り
 - 午前4時起き、神奈川県大和市の自宅を出て、毎日始発電車出勤
 - 朝6時にオフィス到着後、無料軽食を取り、早朝から時差のある北米とのやり取り・交渉開始
 - 午後一番で国内取引先を回り、18時には退社
 - 週3回は自宅で家族と夕食を取り、子供と家族団欒の時間を過ごす

天然ガス事業開発部長代行 Mさん(45才)のケース

- 従来は、朝9時～夜22時頃までの勤務が常態化(夕方からシンガポール市場の取引価格が確定、その後中近東の買付先と交渉、報告書を夜8時から作成)
 - 朝7時に入社し、前日の取引報告書を作成、朝9時に上司に報告(早朝は夜と違い、取引先からの電話が無く、業務効率アップ)
 - 夕方の取引交渉後、売買価格や損益データのみ入力し、19時には退社
 - 平日1日は退社後ジム通い、プラス1日は家族団欒の時間を過ごす

5. 朝型勤務シフトにあたっての成否の鍵

- **経営トップのリーダーシップ**
 - ✓ 会社の”本気度”を示す最大且つ最強のバロメーター
- **組織長への腹落ち**
 - ✓ 組織運営上のKey Personへの徹底した啓発
- **コストカットと思わせない逆転の発想**
 - ✓ 社員一人ひとりに“やってみようか”と思わせる仕組み作り
- **業務合理化を合わせて実施**
 - ✓ 資料削減・会議厳選等各現場で実態に合わせた業務効率化を実施



働き方改革は”**意識改革**”と”**業務改革**”であり、
徹底した対応が成否の鍵

ご清聴ありがとうございました。

ひとりの商人、無数の使命

ITOCHU
ITOCHU