

働き方 改革の 現場から

第24回 オトバンク

満員電車禁止令で 働き方を主体的に組み立てるように



主な施策

- 働き方の柔軟化
全社員にリモートワークとフルフレックスを認める。利用理由、回数の制限設けず社員に任せる
- 満員電車禁止令
通勤ラッシュの起きやすい時間帯(7~9時半)を避けた出勤を推奨
- 評価制度の見直し
社員全員が納得できる制度を目指し評価制度を見直し。上司は3カ月ごとの評価と毎月の1on1で部下の目標達成を支援する。

業務を内製できる 人材を揃える

オトバンクは、書籍を音声化し、プロの声優が朗読し耳で楽しめる本「オーディオブック」の制作や配信を手がける企業である。同社では2016年に「満員電車禁止令」を公表し、話題を呼んだ。今回は、オトバンクでの働き方の柔軟化と、その背後にある各個人が主体性をもった働き方についての狙いについて紹介する。

事業の実務を自社で雇用する社員で内製する方針をとっており、財務、法務、管理部門も含め

て外注はほとんどしていない。社員の職種も Web 開発、デザイン、ライティング、音声編集、営業、広報、カスタマーサポートなど多岐にわたっている。

代表取締役社長の久保田裕也さんは、内製にこだわる理由について、「書籍の音声化と配信というジャンルに特化した事業をしていますので、どういうものが喜ばれたか、どのようなシチュエーションで活用されているのか、知見が社内に蓄積されることに価値があります。また、外注先への依頼や見積もり、契約といった手間も省け、柔軟に対応ができます」

とそのメリットをあげる。

全社的に 働き方を見直す

クリエイティブから管理部門まで、仕事のスタイルも異なることが多い職種の社員が働く同社では、2016年ごろからリモートワーク制度を採用している。

「2015~2016年、エンジニアを中心に社員が増えてきたころ、それまでのようにトップダウンで物事を進めることに限界を感じ、社内の仕組みを全体的に見直すことにしたんです。まずはリモートワーク。エンジニア系の部署で半

年程度のトライアルを行ったところ、課題はあるが努力でカバーできるという手ごたえを得ました」

リモートワークのインフラを整え、互いに顔が見えない点は Slack で話しかけられたら即対応する、という運用ルールなどを決めた。これらのルールも社内 Wiki にまとめられている。

リモートワークとともにフルフレックスも全社員を対象に導入され、利用理由や上限などの制限もない。

「満員電車禁止令」

制度上の禁止令ではないが、朝7～9時30分間の出勤を避けることを推奨している。同社の立地は複数の鉄道路線が利用できる利便性は高い一方で、ラッシュ時にはどの電車もかなりの混雑となる。満員電車では乗る人のストレスも高くなり、トラブルも起こる。久保田さんも電車内で乗客同士のトラブルを目にしたという。

「満員電車に乗ること自体がストレスになるものですし、トラブルの被害者になる可能性もある。ラッシュ時の通勤はリスクになりうると感じました。社員に尋ねてみても、乗りたくないという声が多かった。そこで、社員を満員電車に乗せたくないという役員にダダをこねて（笑）、了承を得て満員電車禁止令を出すことになりました」

た」

社内にも、意図を説明したうえで、満員禁止令を出した。特に制作部門はやり取りをしている出版社、映像制作会社の朝が遅い。9時台に出社しても取引先が動いていないことも多く、影響も少なかったようだ。この禁止令は社外広報もされ、ユニークな取組みとして注目を集めた。

主体的に働く

リモートワーク、フルフレックス、満員電車禁止令とくると、ラクな制度にしているように見えるかもしれないが、そうではない。

久保田さんは「会社が大きくなるフェーズで、トップダウンでの指示では行き届かなくなる局面を迎えます。しかし社員にいきなり自分で考えてといっても戸惑うのが普通です。なのでまずは働く時間を社員に任せました。自分はいつパフォーマンスが上がるのか、外せない用事はなにか。自分で考えて設定する習慣をつけていこうということです」と話す。

上記の制度を踏まえると、社員はそれぞれ自分で出勤時間を決めて働くことになる。主体的に考える習慣づけをしていくことが事業にもプラスになるという考えだ。

「休日のとり方にしても同様で、会社で休み方を提示する形も考えられますが、体調、育児介護、

家族行事などをそれぞれ設定しても人事が大変になってしまいます。また『こういう使い方をされたくない』と制度が複雑化しかねません。社員に第一に求めるのは能力を発揮し、パフォーマンスをあげること。当社の規模であれば、社員を信用して任せてしまうことが一番だと思っています」

有給休暇を取得する際には Slack の勤怠チャンネルに報告すればよい運用としている。

全員が納得できる評価制度をつくる

評価制度も見直した。

「社員が増えるに伴い、従来の評価制度では見切れない部分が出てきます。会社としてどういう人を評価するのか、そしてフェアで納得感のある制度にするため、全員が納得できる評価制度づくりを始めることにしました。」

評価制度の内容は社員が議論を行って決めた。会社としての価値基準を社員視点の言葉に落とし込み、その基準に沿った行動ができているかを評価する。評価は3カ月ごとに行うが、最低で月1回の上司との 1on1 も行う。最後に、マネジャー以上の上司が集まり、各上司が出した部下の評価を改めて意見を出し合い調整し、評価者による偏りを抑える。

「社員から上がってきた評価制度を導入することに、もちろん不

安はありました。しかし、マネージャーが作った部下の評価シートをみると、これがとてもよかったです。ちゃんと部下をみていることが伺えました」

この評価制度も約3年運用しているが、いまではそれぞれの評価自体に久保田さんから口出しすることはほとんどないそうだ。

異なる働き方の人とも コミュニケーションの濃度を揃える

既にフルリモート勤務の社員もおり、久保田さんは今後の課題としてリモートワークの人と、もっと互いに存在を感じながら働ける仕組みを実現したいと考えてい

る。どういう場所、働き方であっても、コミュニケーションの濃度を揃えた働き方ができることが目標だ。

「コミュニケーションの一助として、社員ミーティングの後全社的にランチを取っています。以前は夜だったんですが、出席できない人もいたので、ランチにしてい

ました。これは今後も続ける予定ですが、先日久しぶりに夜の飲み会をしたら、これもやっぱりいいなと思ひまして。さらに新しく何かできないかと思っています」

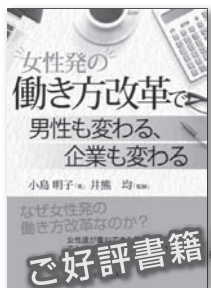
会社のための制度を、楽しそうに検討する久保田さんの様子も印象的な取材だった。



●担当者
株式会社オトバンク
代表取締役社長
久保田 裕也
くぼた・ゆうや

●会社概要

株式会社オトバンク
創立:2004年12月28日
資本金:231,250,000円
事業内容:オーディオブックの制作・販売・
「audiobook.jp」の運営
従業員数:50人
本社:東京都文京区本郷3-4-6
御茶ノ水エビヌビル8階



女性発の 働き方改革 男性も変わる、企業も変わる

小島 明子「著」
井熊 均「監修」
A5判/144頁
定価1,836円(税込)
ISBN 978-4-86326-257-7

(株)産労総合研究所
出版部 経営書院

〒112-0011 東京都文京区千石 4-17-10 産労文京ビル
ホームページからも
お申し込みいただけます。 <https://www.e-sanro.net>

TEL03-5319-3620
FAX(フリーダイヤル)0120-73-3641