

2019年4月26日（金）

働き方に関するアンケート 集計

公益社団法人日本広告制作協会

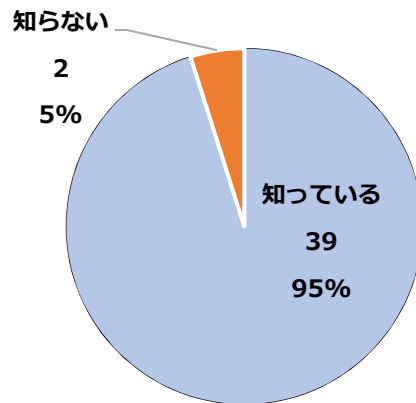
実施期間：2019年4月1日（月）～4月17日（水）

送付数：113社（制作会社のみ）

回答数：41社（回収率：36.3%）

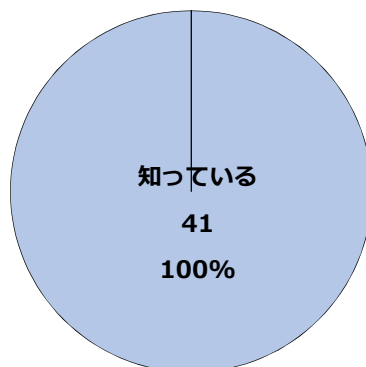
広告関係団体4団体の取組みについての質問

Q1 . 2017年7月に発表した『広告ビジネスにおける「働き方」改革のための基本合意』をご存知ですか？



回答数 41

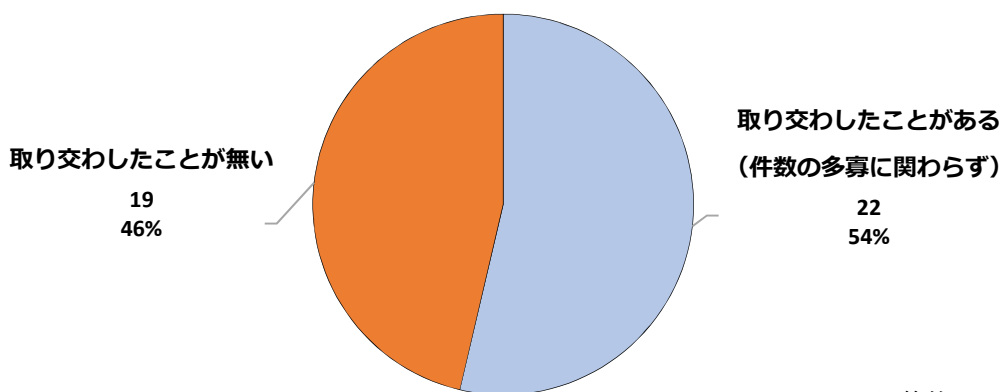
Q2 . 2018年3月に発表した『広告制作取引「受発注」ガイドライン』をご存知ですか？



回答数41

Q3. 受発注ガイドラインでは、受発注時にスケジュール、予算等をお互いに確認する「確認書」をメールにて取り交わすことを推奨しています。

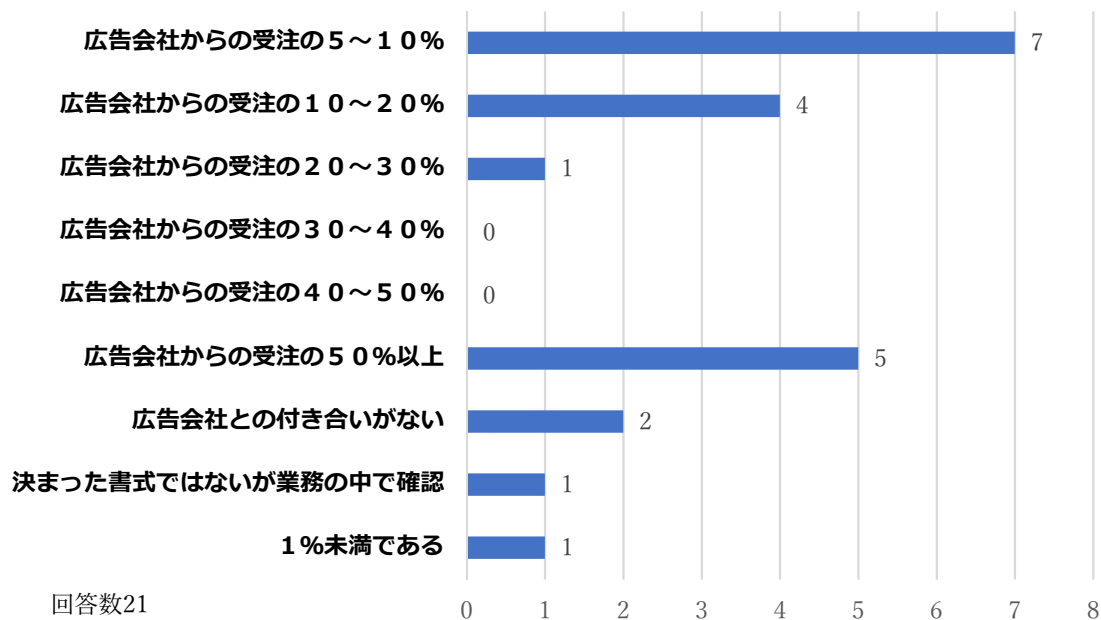
「確認書」は、広告会社または直クライアントと取交わしていますか？



回答数41

Q4 . Q3 で取交わしているとお答えになった方に、お聞きます。その割合は、広告会社からの総受注件数のうち何パーセントくらいでしょうか？

(大よその数字をお教えてください)

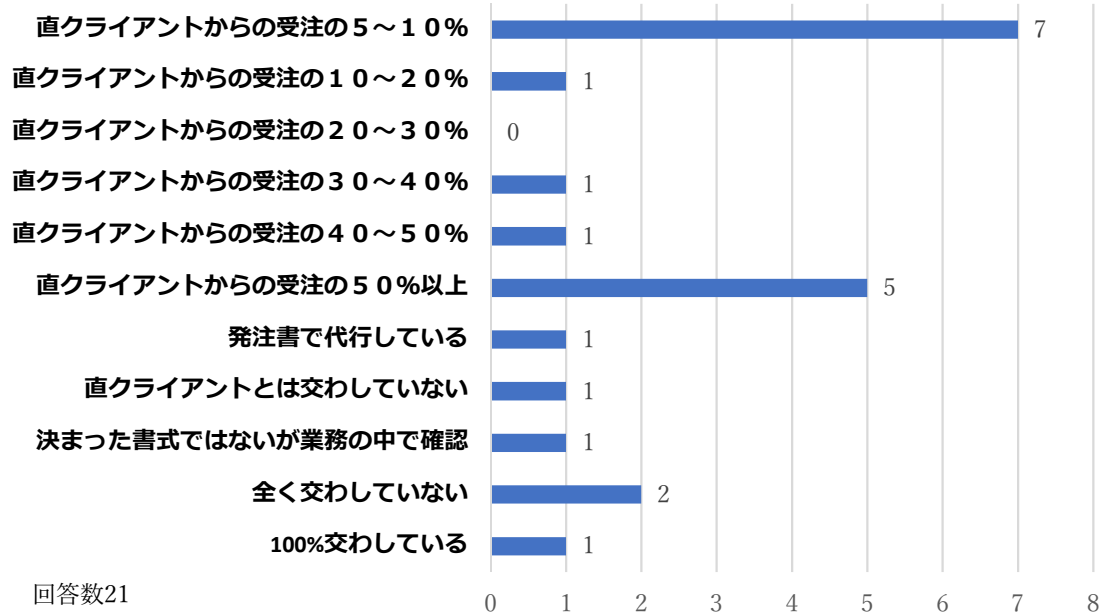


回答数21

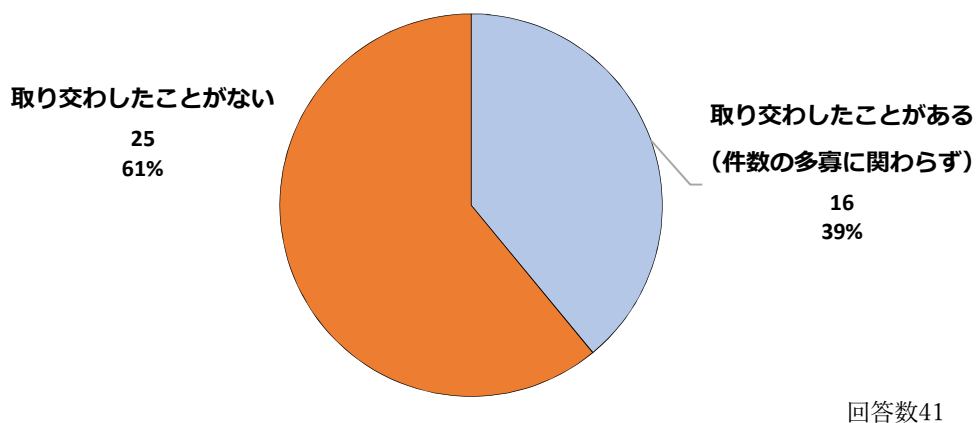
Q5. 同じく「確認書」を取交わしているとお答えになった方に、お聞きます。

その割合は、直クライアントからの総受注件数のうち何パーセントくらいでしょうか？

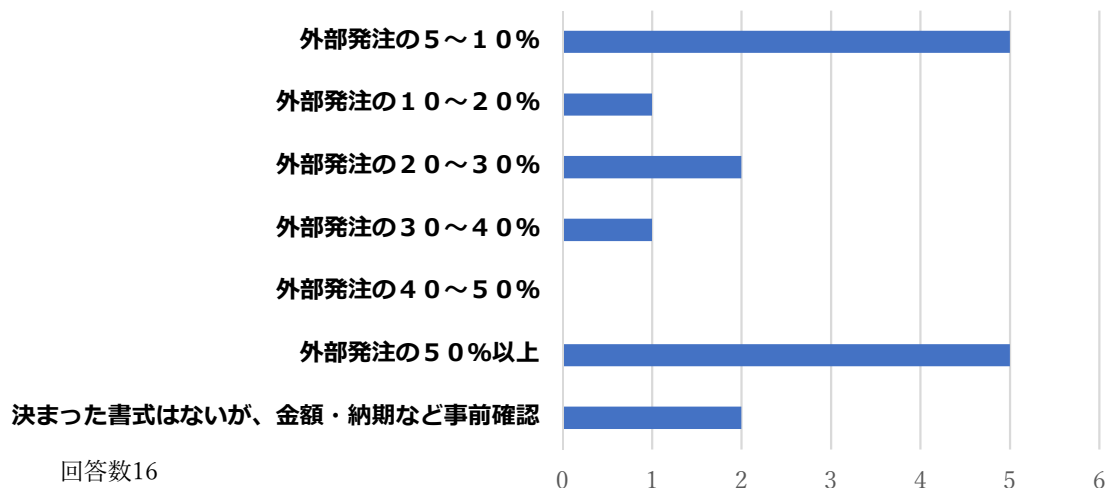
(大よその数字をお教えてください)



Q6. メールでの「確認書」は、貴社が外部スタッフやパートナー会社に仕事を発注する際に取交わしていますか？



Q7. Q6 で取交わしているとお答えになった方に、お聞きます。その割合は、外部に発注する件数の何パーセントくらいでしょうか?(大よその数字をお教えてください)



Q8. 取交わしたことがある方にお聞きます。実際に確認書を交わしたことで、業務の変化や業務改善につながった事項があればお聞かせください。

- 確認書 = 守秘義務等の書類のみ交わしたことがある
- 業務改善につながった
- 特に変化はない (回答数 4)
- 勤務時間の短縮につながった
- 予算、納期、納品物、守秘義務などが確定された
- お互いに信頼感が生まれた
- 言った、言わない、などの曖昧さを回避できた
- 大切なことが明確だと、お互い気持ちよく仕事ができる。
- 確認書ではなく、発注書と請け書のやりとりや、契約書をかわすことが多くなりました。
 ですが、そもそも受注金額が低くスケジュールもキツイことが多いので、無理に進行せざるを得ないことには変わりません。
- 条件定義や条件の変更が確認書により明確になる
- 見積額・締切日・支払日を明確にしたことにより誤解・ミスの軽減になっている。
- 依頼内容のなかで、双方の業務責任領域を明確にすることへの啓蒙がやや高まった。
- クライアントから作業変更依頼に伴い再見積もり提出の際に役にたった。

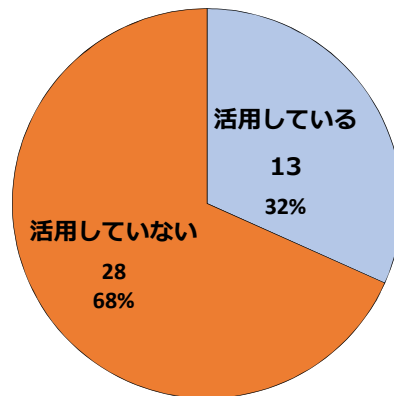
Q9. 取交わしていない方にお聞きます。その理由や、それ以外の方法などお聞かせください。

- 弊社独自の SLA（※1）にて行っています。
- 案件数が多く、細かすぎる
- 全てではないが、先に仕事が動き出し見積りは後追いになるケースも多い
- 古くからの流れを変えることは難しく、全社的な取組みまで発展できていない
- 確認書はクライアント（代理店）と制作会社が取り交わすだけのものと思っていた。
- クライアント側から確認書についての話題がないため、それに準じています。発注時に納期と金額は確定しており、それで受ける受けないの判断をしています。
- クライアントとの契約内、業務フロー内に組み込まれていないため
- 仕事内容及び金額を相談の上発注書のみ
- 一部の得意先からは、発注書をもらうので。（形骸化していますが）
- クライアントからの納期の要求が急で、毎度外注先へ確認書の取交しを実施している場合ではないため。
- 業界全体でまだルール化されていない。
- 指定されないため
- 現在のクライアントとの取引内容（数量、頻度）に於いては、都度の確認書発行は担当者にとって著しい負担になる為、現実的ではない。
- 仕事依頼時に調整してから進めているので、個別にはしていません。
- 見積書で対応
- 事前に判る情報が曖昧なため。（もしくは、直前にしかわからない）
- 確認書を広告会社、直クライアントとほとんど取り交わしていないため、外部スタッフへの確認書も取りかわせていません。また撮影やレタッチなどの中間作業を外注することが多く、無理があった場合は その後の自社作業で吸収するようにしています。
- 弊社は本社を支援するグループ会社にて、受注窓口である本社の理解がないと、クライアントがこの取組みを知っていても、共有の可能性がない。

（※1） SLA

Service Level Agreement の略で、「サービス品質保証」の意味。サービスを提供する事業者が契約者に対し、サービスを保証する契約のこと。一般的な内容として、サービス内容と範囲、品質水準の明確化と、守られなかった場合のルールなどが含まれる。「サービスレベルアグリーメント」や「サービスレベル合意書」とも呼ばれる。ユーザーにとっては、保証を数値化することで、サービスの性能や機能を事前に知ることができるため、事業者の選定のための目安になる。一方、事業者にとっては、サービス品質をアピールすることができるので、顧客獲得につなげることができる。また、顧客から想定以上の品質や対応を求められるようなリスクを抑えることもできる。

**Q10. 2018年9月に「新しい働き方のための広告制作プロセスマネジメントハンドブック」を
発表し、OAC サイトでの公表、さらに皆さまには印刷物をお送りしていますが現場で活用され
ていますか？**



回答数41

**Q11. Q10 で“活用している”とお答えになった方にお聞きます。どのように活用されているか、
活用方法をお聞かせください。**

- 取引先に説明
- 社員の意識醸成に活用しているが、現時点では環境（クライアントのスタンス）が許さないため
目標・理想として考えている。
- 部会等で社内研修を行っている
- 主要クライアントとの業務委託契約内容の見直しを進める中で、業務フロー、確認書等の
基本的考え方、フォーマットを参考例として活用
- ハンドブックに則った制作進行
- 社内のプロデューサー全員に配り説明したという状況です。
- スタッフに無茶なことをさせないように、都度確認するようにしている
- 活用できていないが共有はしている
- 新規取引先の場合、ハンドブックを参考にし取引先に提出している。既存取引先に対して
確認書を提出することは難しい。
- スタッフ全員の仕事に対する意識改造に活用。
- 現場への通知
- クライアントとの打ち合わせ時に相互で確認。

- 社員に対して、一連の働き方改革への意識を会社側が持っている、というメッセージにはなった。
- スケジュールと見積りのタイミング

Q12 . Q10 で“活用していない”とお答えになった方にお聞きます。その理由をお聞かせください。

また、今後どのような内容でしたら活用の価値が上がるかなどもお教えてください。

- クライアントにその認識が薄い
- 過去の進行方法から脱却できない。
- 意味的には拒否の「していない」ではなく、しようと心がけているところ。
- 顧客が中小規模なため、相手様があまり受け入れない傾向が強く弊社も積極的に言えない。
- 確認書はクライアント（代理店）と制作会社が取り交わすだけのものと思っていた。
- 基本的にクライアントとの基本業務契約書、個別案件契約書で対応している
- なかなか現場になじめない内容のため活用しにくい。
- 広告代理店をはじめどことも行っていないため。
- 弊社がだらしなくて活用できていないだけで、意義は大きいと思います。
- 実際にクライアントや外注先から確認書が必須と言われるまで、自社で統一した手順を作成・交付・実施するのが難しいから。
- 取引先に理解されていない。
- 理想が書かれているが、そのような理解にクライアントサイドがない
- 得意先との理解の差があるから
- 参考レベルでの閲覧に止まっている。現在の各クライアントとはそれぞれの会社毎での取引上の文化があり、社内に於いてもそのルールは一元化されてはいない現状では、中途半端な活用は却って混乱が予想されるため。
- 世間に知られていない。
- まだしっかりと内容を精査できていないため。今後活用を考えたい。
- 確認書は取り交わしていないが、交渉は必ずしている。
- クライアント事情により広告会社のプロセスと若干の違いがあるため。
- 現場での教育には役立つのですが、クライアントへの理解にはなかなかつながっていかないので。
- 「ハンドブック」自体は活用していないが、内容を把握し、自社で必要な部分を会議（定例会）にて周知している。

Q13. 広告関係 4 団体では、今後も働き方の改善に繋がる動きを模索し実行していきますが、どのような取組みが出来れば、さらに改善が出来ると思いますか?ご意見等、お願いいたします。

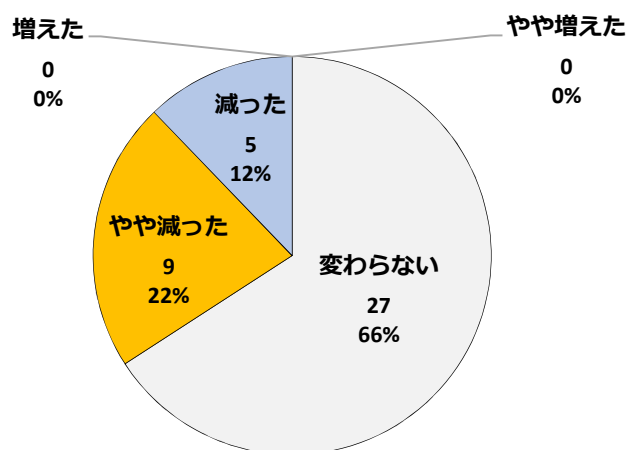
- まずは、発注側の改善する意識
- ガイドラインの徹底
- 受注側としては、クライアント（アドバイザーズ協会）の全会員はもちろんのこと、会員外への影響力の方もかなり気になります。会員の可否に関わらず、経団連などとも連携した大きな動きになることを期待しています。
- 顧客にこのシステムが広く知れ渡り理解してくれないと弊社のような小規模プロダクションは厳しい。
- クライアント（代理店）が確認書の取り交わしを徹底すると浸透するはず。
- 広告制作やクリエイターに対するデザイン価値の啓発をしていく必要がある
- 確認書の発行を徹底して欲しい
- 広告主や広告会社など発注元の意識改善につながる取り組みをお願いしたい
- とにかく徹底、浸透するまで地道に発信し続けることだと思います。
- 有給休暇制度、残業に関する規約など規範となる基準があると改善されると思う。
- 広告主（クライアント）には全社に対しトップダウンで、制作会社への発注ガイドラインを伝えていただき実行していただきたい。
- 得意先（広告代理店）に発注のモラルを浸透させることが必須では？
- まだ世間的には「ブラックな労働環境当たり前」の認識で、大手クライアントの発注担当者レベルでも制作現場への理解・認識が低いようなので、「こういうのはNGです」のような認知できるようなキャンペーン?のようなものを大々的に展開してほしい。
- 発注者の合意が必要と思います。
- スケジュールと予算の管理が発注サイドで出来ないといけない
- 発注側の皆様が本気で改善する意向が生まれることを望みます
- 標準料金表は無理だとしても、工数と単価の目安となるような、原則的な定量指針があれば、相手毎に違う取引ルールの中でも活用できるかも知れない。
- お得意様の方との事前の話し合い。お互いの意識改革。
- 活動の周知をお願いします
- 広告主の発注ルールが、制作側の働き方を考慮するような取り組み。
- 料金の適正化。

- 最終的にはエンドクライアントの対応に左右されると思います。
エンドクライアントの意識を変える提案や施策をお願いします。
- 同一業務・同一賃金制の導入に伴う同一作業・同一料金の設定。
- とにかく継続して進めることが一番かと思います。そのためには現実的な実効性や効果を持った
施策の創出が必要と考えます。
- 広告主である JAA 加盟社が取引会社に説明していただく。

貴社の労働環境についての質問

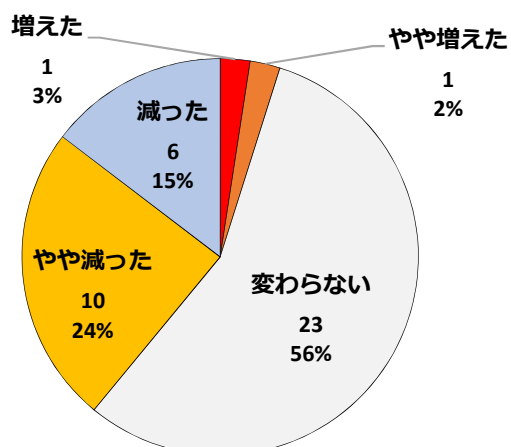
【受発注に関して】

Q1 . 週末に発注され、週明け等に納品する割合は、それ以前と比べていかがですか？
(広告会社からの発注の場合)



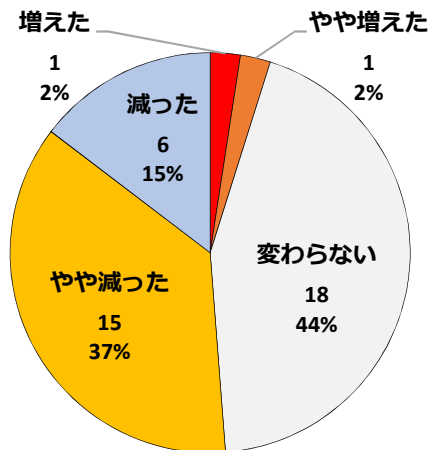
回答数41

Q2. 2018年に週末に発注され、週明け等に納品する割合は、それ以前と比べていかがですか？
(直クライアントからの発注の場合)



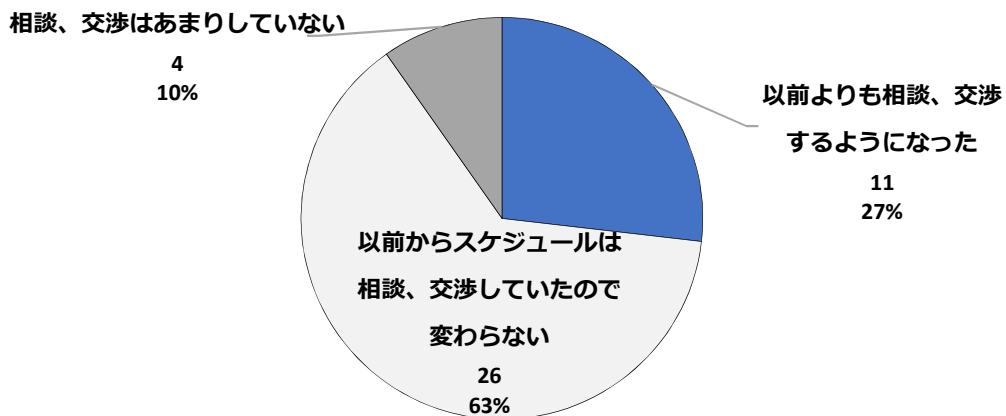
回答数41

Q3. 発注元から遅い時間帯に発注されたり、制作物確認等の要請をされる割合は以前と比べいかがですか？



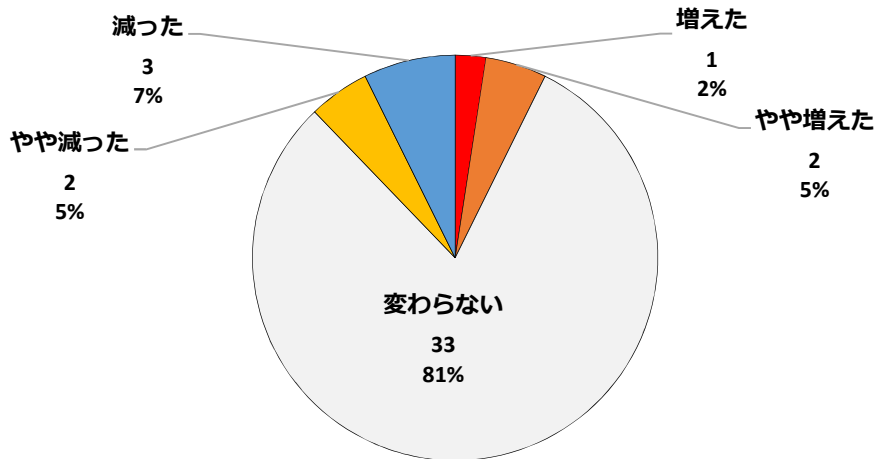
回答数41

Q4. プレゼンや実制作のスケジュール、予算等に関して、オリエンテーション時等に確認、交渉される頻度は、以前に比べいかがですか？



回答数41

**Q5. 前回のアンケート「発注元に是正してもらいたいこと」にて、最も多かった回答が
“校了のタイミングでの大幅な修正大量の赤字”でした。
2018年、この傾向に変化はありましたか？**



Q6. 2018年を振り返り、発注元に是正してもらいたい点はありましたか？

- 何を発信したいか！アウトプット時の適切な内容を発注先へ告げているか
- 制作工程への理解を発注元の担当者全てが学べるよう、企業努力も行ってほしい
- 校了間際になつての大幅な赤字修正。
- 修正回数・修正量の予想と現実のギャップ改善。担当者が上長に見せた時点での大きな修正が多く、修正回数・量を減らす意味でも、上長との合同確認をお願いしたい。
- 一部クライアントにおいては、担当部署の人員不足や、担当者の知識不足による制作会社への負荷が増大化している点
- 1.オリエンテーションの確実な実行 2.校正2回の実現に向けた初稿段階での情報収集の徹底
- 前回と同様、校了間際での大幅な修正は是正してもらいたい
- できないなら発注しないという、脅しに似た態度、考え方を改めてほしい。
- 競合コンペの無料対応は改善が絶対必要かと
- 赤字のボリュームを減らしてもらいたい。短納期の作業は減らしてもらいたい。
- 代理店もそうですがクライアントにも意識の変化をしてほしい
- ほぼすべての広告代理店がそうですが、業務終了後に、発注書を送ってくる。自分たちの体裁を整えることだけが目的で、受注側は、単に手間が増えるだけです。
- 急なスケジュールを無理やり押し通そうとしたり、費用を理由なく下げようとするのはやめてもらいたい。

- 金曜夕方に修正依頼・提出が月曜日朝というのは是正してもらいたい。
- 校了のタイミングでの大幅な修正、スケジュール管理
- 厳しい環境の中で価格に対する理解を望みたい
- 工数増加に対するギャランティのアップ。
- 発注から納品までの制作時間を少しでも多く確保することが、お互いの幸せになるということを 理解して欲しい。
- 途中段階でのチェックをしっかりとって欲しい。事情はある程度理解できますが、校了時の大量修正は間違いの元になるので改善して欲しい。
- 余裕を持ったスケジュール管理
- クライアントの事情のため仕方がないとは思いますが、スケジュールが決まらない、急に変更があるなどできるだけの是正をお願いしたい
- 五月雨式の修正要請。不明確なスケジュール。頻繁なスケジュールの変更。
- 追加修正料金を適正に払っていただきたい。
- 発注時に内容を明確にし、かつ無理のない発注をして頂きたいと思います。
- クライアント担当者の担当業務に対する商品・市場知識不足を解消してもらいたい。
- 少しでも多くの方々にしっかりとした意識改革を行っていただきたいです。

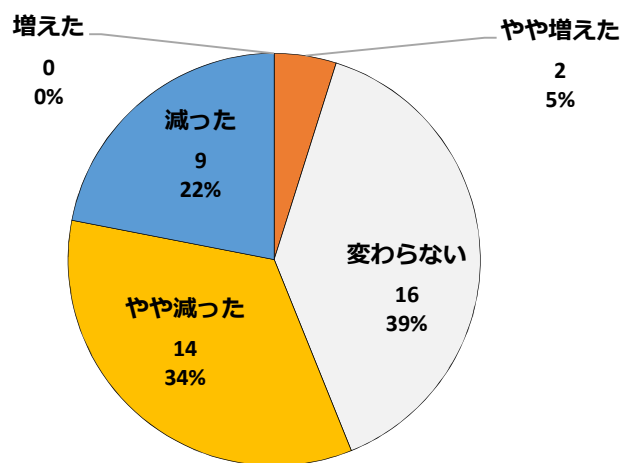
Q7. 働き方改革の取り組みが進み、広告会社、直クライアントの対応で以前とは変わったと思われる点をお教えてください。(発注の仕方・予算・工程上の対応の変化等) お気づきの点をお書きください

- まだまだ、これからだと思う
- 数少ない大手の顧客は多少なりとも意識してくれている気がしますが、全般的にはほとんど変化なし。
- 工程上の事情や予算について意見は言える世の中になってきているのは事実。一方で、これを機に「逆に何でも受け入れてしまう」ような営業を始める競合も増えてきている。そのため、取引業者全体の脚を引っ張り苦戦を強いられている。
- これまで広告会社が担っていた部分を外注会社に委託することが増えた。広告制作会社としては作業量が増え、同時に売上は増えている。
- 直クライアントの場合は、発注の仕方（スケジュールや工数）が厳密になったほか、土日や深夜作業が予想されるケースや、短納期が減るなどで、多少は広告制作会社に気をつかってくれるようになった気がする。

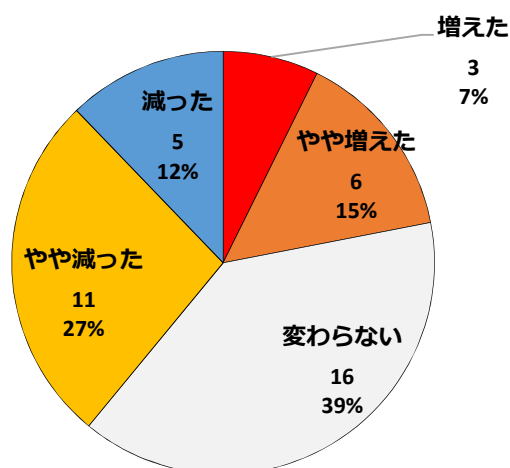
- 無理な発注は減ったが、予算、工程はあまり変わらず、受注総数は減った
- 長時間労働是正に向けた、主要クライアントとの業務委託契約の見直しの取り組みをスタート
- 度を超えたカンパの完成度へのこだわり
- ノー残業デーのしわ寄せがこちらにくることがよくある
- 変わろうとしている風潮はあるが、具体的にとなると、あまりない。
- 案件の制作概要が未確定での見積り要求が問題かと
- 外注に対する姿勢に、大きな変化は感じません。
- 広告代理店経由の仕事はかなり気を使っている感じはします。（ただし大手代理店のみですが）直クライアントについては正直昔の認識のままが多い気がします。
- できる限り交渉する意識は増えてきた
- 経営レベルと現場レベルには認識の差がまだまだ解消されていないと思う
- 直接的に変化は感じない。
- 発注書を交わし、了解後に仕事をスタートさせるのでトラブルは少なくなった。
- 最初だけちょっと良くなったが、今は元に戻ったようだ。
- 不条理な値引きが減った。
- 納期の相談がしやすくなった。
- 以前より深夜や休日の作業が減りました。
- 時間外の問い合わせ、打ち合わせが減少した。
- 残念ながら、大部分の局面で大きな変化は感じられません。

【 労働時間・経営等に関して 】

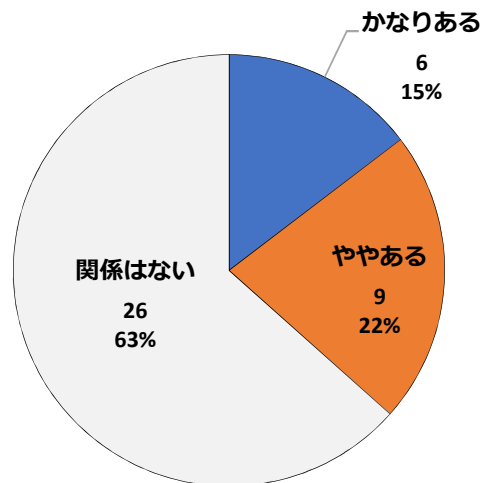
Q1. 社員の方の休日出勤、深夜残業の2018年の時間数は、以前と比べいかがでしたか？



Q2 . 2018年の売上や利益は、働き方改革が始まった2017年に比べ、いかがでしたか？



Q3 . Q2 の売上や利益の増減は働き方の改善と相関関係はあったと思われますか？

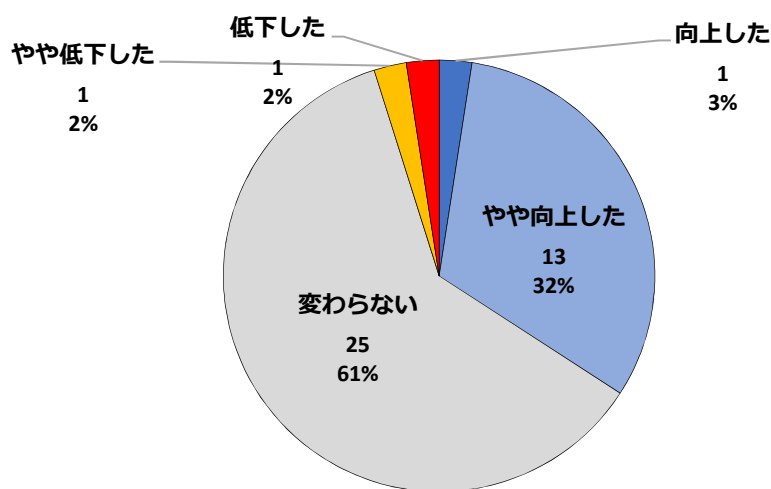


Q4 . Q3 で「かなりある」、「ややある」とお答えになった方にお聞きます。そう思われる理由をお聞かせください。

- 以前ならルーティンのない深夜や休日に頑張って提案書も作れたが、今はそれを社員に強要出来ない。
- 会社全体の売上の上昇に伴い、一人あたりの売上が増え、その分、社員の給与も上昇できた。ただ労働時間が極端に短くなった訳ではない。
- 仕事の選別による総受注量の減少のため
- 深夜帯の作業が減った分やや減額
- 現状はややあるだが、今後はかなりあるに変わっていくように思えるから。
- 作業時間が減ると、制作物の物量が減る
- 作業量が減ると、制作費も変わる。
- 働き方改革のために、単純に仕事量（受注量）を減らしたので。
- 労働集約型の仕事である限り、どうしても「稼働した分 = 売り上げや利益」になりやすい。仕事の内容が属人的であり、たとえば製造業のようなロボットで省人化ができるわけでもなく、単価を上げられるわけでもない。
- ややあるが、そもそも仕事量が減っていると思われる
- お得意様、スタッフの意識が少しでも変わってきたから。

- 効率化への意識が高まった。
- 打ち合わせ確認のメールのやりとりで、無駄な課金作業がなくなった。
- 物理的に働く時間が制限されることから、時間を効率化（残業を減らす努力や休日出勤の廃止、その他）することに注力を注ぐことで、「考える余裕」がなくなって来ており、クライアントへの提案力も落ちている。

Q5 . 時間外労働の上限規制が今後設けられますが、制作者の生産性は向上していますか？



Q6 . Q5 で回答された点に関し、向上した方法や低下した要因など、思い当たる点をお聞かせください。

- 俗人化した作業が多い。
- 時間への意識を改善する施策を多数講じている
- 効率重視で仕事をすすめる傾向になったため
- 1.担当業務の繁閑を考慮した担当案件のアサイン 2.W e b 業務の増加に伴い社内外セミナー受講を推進、W e b リテラシーの向上による生産性の向上
- 制作者の生産性は一概に時間と比例するものではないため、時間の管理は難しい
- 社員たちも本来は早く帰りたいと思っている上、手当等で給料が事実上増えているため。
- 制作者の意識が変わったとしてもクライアント都合の修正などは変わらない
- 制作としては、妥協点を低くしたからです。

- 作業環境(PCをノート型に)の一新、メール転送、クラウド型サーバーの導入
- 時間を意識することが増えた
- 担当者の意識改革
- 残業時間を上長が見えるようにし、残業時間が一定時間に達したらサインが点灯する仕組みを作った。
- まだ具体策をとっていないので不明です
- 制作もミーティングもおしりを決めてからとりかかる。
- 人材不足なので、一人の仕事量が増えたため
- 無駄な作業がなくなった。
- 世の中が時間外労働を制限すればするほど我々は、即対応を要求されるため効率化を諮ろうとする。
- 生産性が上がっているわけではないと思う。

Q7. 貴社の働き方改善の取り組みについてお聞かせください。

- 評価制度の改善、制作カルテ導入など
- 確認書の取り交わしを徹底する
- AI や RPA を積極的に導入し効率化を図っています。
- 夜 10 時以降の就労の禁止、休日出勤の禁止（やむを得ない場合は、振替休日を指定する）
- 発注先の動向等を見ながら 1 年かけて取り組む。
- ・ 朝礼のための始業前（5 分前）出社を禁止
 - ・ 18 時以降の打合せ・部門間連携を禁止
 - ・ 20 時以降の外部連絡を禁止（電話・メールなど）→留守電に切替え
 - ・ 終業時間内のリフレッシュ休憩取得を促す（30 分～60 分）
 - ・ 全ての土曜日を休業とした（これまでは半数がシフト勤務していた）
 - ・ 完全みなし残業手当から [実残業 + 見なし残業手当] に変更→2 年以内に完全実残業手当に切替え予定
- 労働時間も少なく、もともとたいへん働きやすい会社である。

- 簡易的・単純な業務の外注化、効率化。
- 22 時以降の完全消灯、メールの禁止、など
- ・ 主要クライアントとの業務委託契約の全般的見直し
(オリエンテーションの確実な実行、業務フローの作成、校正 2 回の徹底等を明記)
- ・ 個人別の超勤状況の細かな確認 (2 回/月) と担当案件の再配分
- ・ W e b リテラシーの強化 (社内外セミナーの受講)
- ・ 東京事務所移転に伴い一部企画営業職へのフリーアドレスの導入
- 月次の働き方会議、月次の WLB 委員会会議、役員会 (規定時間外が 60h を超えそうなスタッフの共有と是正策の実施)、月次の過重労働スタッフの産業医面談
- 現場リーダーから各スタッフへ、終業可能時間の確認をして、作業が終了していれば帰宅するように促している
- 有給、代休取得の徹底、早朝出社の朝食代支給、フレックスタイムの導入等。
- 試験的にノー残業デーを取り入れた。働き方について話し合った。
- まずは有給取得率の向上。そのムーブメントで日々の勤務時間にメリハリをつけていくようにリーダーが主に指導をしていく。リーダーが言明してあげることで帰りやすくなるはず。
- フレックス、テレワークなど、時間と場に縛られない働き方にトライしたいと考えています。
- リモートオフィス化による効率化、ワークシェアリング(外注、派遣活用)による仕事の分散化。
- 個人のスキルやスピードを上げるように指導している
- 勤怠システムを変え、有給消化をきちんとできるようにした。
- 2020 年から法令遵守での働き方に変更します。
- 稼働時間の管理意識の醸成
- 法令に準拠して社員の負担軽減がいかにできるか努力したい
- 22 時以降の残業を禁止。
- 残業の総量規制に対処するため、労務管理の仕組みを見直している。
- 具体的にはモバイル端末を社員に配布して、勤怠管理の IT 化の準備に着手している。
- 社員の仕事に対する意識改革から。
- 残業時間を月 20 時間を目標として、各自が努力することを確認している。

- 効率を 20%上げる。残業を極力減らす。
- モバイルワーク、在宅勤務を導入。
- インターバル制の導入や広告会社への働きかけなど。
- 有休の計画取得
- スタッフ内、関連会社間で情報共有することにより、協力体制が樹立。
- まず社員に対して、会社が社会的に求められている動きに、しっかり対応する意識があることを周知しています。実行はまだですが。
- 重要案件には突発的な事態や休暇が取れるように支援できる人間を決めておく
- 作業時間の「見える化」をシステムに取り入れている。

Q8 . 貴社の働き方改善の取り組みを行ってみて、特に「働きやすい環境となり、社員の仕事へのモチベーション向上にも繋がった」と思われることがあれば、お聞かせください。

- まだ、途中のため具体的な成果は出てない
- 先を見通して仕事ができる
- 時間制限されることで働きにくさを感じている社員もいることは事実。クリエイターのモチベーションは時間短縮にはないと感じている。
- 深夜作業が少なくなり、スタッフが以前より早く帰宅できることで、仕事への意欲が上昇しているような気がします。
- ・ 賃金制度（残業支払い）の変更により早く帰ることへの罪悪感は減っている。
 - ・ おなじく「やってもやらなくても給料が同じ」という意識からは脱却しつつある。
 - ・ オフィスリノベーションによりアイデアが出しやすい執務空間、リフレッシュできる休憩スペースの設置などを行なった。従業員の評価も上々。リクルーティングでもやや有利に働いている印象。
- 働き方改善の取り組みではないが、定期的な個人面談はたいへん有効。
- ピーク時などに、これまで社内で行っていたことを外注化することで、長時間労働が続くことをできるだけ避けている。
- 夜型作業の減少により、新たな時間の創出ができた
- 主要クライアントとの業務委託契約の見直し = 長時間労働是正に向けた取り組み

- 振替休日の取得徹底、有給休暇の取得推進、オフィス環境の改善
- 働き方改革についての社員とのコミュニケーションの場を増やした。給料の手取り額の UP。
- コンサルティング業務に新規ビジネスを検討中
- 作業効率は意識するようになった。
- 少しずつ、帰っても罪悪感のない雰囲気。
- 変化は、それがたとえ働き方改善につながることであっても、既存の社員にとってはストレスになるだけのようで、なかなか理解されません。
- ダラダラ残業はさせない、代休は絶対取得など、なるべく休める時は休んでもらって心と身体のケアに気をつけるようにしている
- 連続有給 5 日間の取得促進
- 業務環境の改善と部門間とのコミュニケーションの醸成に努めた
- 有給休暇の取得を必至とし、on と off の切り替えを推進することにより仕事の進め方が効率的になったと考える
- 残業時間の目標を会社と社員が認識すること。
- MAC をモバイル化したこと。
- 社員の定着率は向上している。
- 総労働時間が減り、プライベートな時間がやや増えたこと。
- モチベーションの向上の前に、社員のモチベーションが単純に仕事だけではなく、仕事とプライベートの両立を重視していることが再認識しています。
- 一般社員においては、時間外勤務（残業）をすることで、残業代の支給があることから、モチベーションは高くなっている。

Q9. 働き方の改善を実行するにあたり、管理職の方々の負担やその実態をお聞かせください。

- 基本、プレイングマネージメントを目指しています
- 負担は特にない（確認書の作成が増えたくらいか）
- 従来と変化ありません。
- 中間管理者の部下に対する時間と業務内容、量に関わる管理が大変難しいと感じている。

- 私達のようなサービス業は下が楽になればその負担は少なからず、上への負担となる。
- 残業削減（人件費削減）と業績アップの両立を急ぎすぎていることに頭を悩ませている。本来現場が進めて活きたい「人材教育」や「クリエイティブの楽しみを植え付けること」などが困難となり、もどかしく思っているリーダーが多い。その為、外部研修の導入や新旧スタッフの業務交流を進めながらフォロー体制を進めている。
- 管理職は売上のことを考え、現場社員の仕事を吸収している面があり、働き方改革にはまだ及ばない。
- より厳密な勤怠管理システムが導入され、事務作業が増え、価値創出業務が減っている
- フリーアドレス導入に伴う、営業手法の改革に向けたトライ＆エラー
- スタッフの労務管理ときめ細かな指導と対応
- 人件費の増大による経営の先行き不安。
- 人材獲得に苦慮している
- 一般職を早く帰宅させるために、管理職の仕事が増えた。
- 細かに部員を見て行く必要が出てきて負担が増えた。
- なにごとにもお金が掛かります。
- 常にではないが、やはり管理職にシワよせがきている気がする。具体的には若手は帰らせるが管理職がその分こまごました作業もやるなど。
- 利益と人件費の把握。個人の時間管理の把握。
- 人事から一方的に言われることも多い
- 特に変化はないが、意識の動機付けが一步一步進んでいると思う
- 今後管理職の負担は増えると思う。
- 働くな。早く帰れ。売り上げを上げろ。勉強しろ。などと矛盾するようなことを言って、よくわからない時代になっていることに、転換期を感じる。
- 長時間労働の状態化が続いている。
- 受注の判断が難しくなった。
- 部下の適正な労働時間の管理が負担になっていると思います。
- 管理職がカバーする領域が増え負担は若干増えた
- 情報共有により、現場からの相談、生の声が聞くことができるようになり、問題点に関する対応が早くなった。

- 純粋に労働時間の短縮と会社業績をどのように両立させるかが、切実なテーマです。
- 社員に休暇を取ってもらうため、管理職が引き継ぎ対応しなければならない。
- 管理することの自体に工数が割かれてしまい、クリエイティブに関わる時間が減って来ている。

Q10. 働き方の改善に取り組んでみて、今後の課題等ございましたらお聞かせください。

- 受発注時に先を見通してお互い納得する方法で受発注すること
- 効率化システム導入の予算立。作業内容の棚卸し。
- 課題は山積しているが、杓子定規のお上に言っても無駄なので、逆らわないように注意して自助努力を続ける。
- あまり「働き方改革」と大騒ぎをせず、弊社にあったやり方で1年以内に社内で検討しながら遂行していきたい。
- 時間をかけても良いものを作りたい、という社員のニーズに答えられなくなると、他の案件を削るか、時間をかけることを拒否するしか手がない。他の案件を削れば売上が下がり、時間をかけないと満足度も品質も上がらない。
- デザイン価値のマネタイズ化
- 主要クライアントとの契約見直し通りに業務遂行を実現すること
- 発注元の都合による休日出勤
- デザイナーの業務は時間のみではないため、管理は難しい面がある
- 若く優れた人材の確保。
- 仕事の仕方に発想の転換が必要
- 残業時間が大きく取り扱われているが、働き方改革の根本に取り組みたい。
- どうしても時間を掛ける必要のある仕事の残業や、若手成長のための残業が少なくなると、しっかり成長させられるか不安が残り、今後の課題。
- 若い人が制作会社を敬遠するのは、働き方の問題ではない気がします。普通の福利厚生を提供できる体力のない零細制作会社は、もはや業界から退場すべきかも、と思います。
- 有給義務化への対応
- 根本的解決にはやはり「単価を上げたり、利益を増やす」を実現しない限りはキレイごとで正しいことを言っても意味がないと思う。

- 結局全業種平均で考えた時に広告業界だけ「楽にはなったが低収入」というわけにはいかない
ので、何かしら利益が潤うように業界全体で足並みをそろえなければ解決しないかと思う。
例えばクリエイター部門ならフリーランスや「ランサーズ」などの価格破壊をどう止めるか、会社に依頼することのメリットをちゃんと広く理解してもらえないといけない。
- 会社内のモラルキープと質の向上と売り上げアップを連動できるか？
- 時間とコストとクオリティのバランスがなかなか見いだせない点
- 基本的に受動的な対応を能動的な姿勢で臨むことで多少なりとも受注価格に対する転嫁をしてもらえることが必要と思う
- テレワーク勤務
- どう考えても、生産性（総工数）は減少、低下せざるを得ず、収益構造の再設計が迫られていると思う。
- 企業のソフトフェアに対するコスト意識の改革がまずは必要。我々もそのために良い作品を創るしかない。
- 売上が今後落ちないか、心配している。
- 効率の向上 20%を目標に取り組みます。
- 働き方改革と個人のわがままとの線引き。
- クラウド共有ツールなどを導入し、作業時間や待ち時間を少しでも減らすことが今後の課題です。
- 効率と売上拡大の同時追求
- あの会社で働いてみたい、一緒に仕事したいと思ってもらえる会社づくり。
- クリエイティブではまだ長く働くことが尊い、といった意識が、払拭できていません。
これか社員側、管理者側双方に存在しています、まずは管理者側の意識、行動改革が必要と思っています。
- 社員の休暇の考え方を共有・社内ルール
- 課題は山積。

以上