

株式会社 ユニバーサルポスト

《製造業(総合印刷・広告等), 従業員 150 名, 広島市》

【取組報告者(社内推進担当)】専務取締役 前田 理

【主な取組成果】

- ✓ 一人が複数の機械・作業工程を担当できる「多能工化」を進めることで、従業員のスキルアップ化ができ、生産性を落とさず（機械を止めず）にお互いがカバーし合える働きやすい職場に
- ✓ 営業部門の業務分析により、各自の営業担当エリアの最適化や、業務体制の再構築（関連部署との業務分担を明確化）を図ることで、営業業務の効率性が向上

取組の方針	「人に仕事がつく」から「仕事に人がつく」に変革し、柔軟で働きがいのある会社に ～ 従業員のスキル向上や公平な評価制度の土台作りと業務改善により、従業員の多能化を進め、全社的な生産性向上を達成し、お客様へ社会のニーズに応えること、組織の高齢化に対する次世代人材の育成や確保、今後の更なるサービスの多様化に対応した組織づくりに繋げる。	
事業(取組)期間	平成 29 年 5 月末 ～ 平成 30 年 3 月末	
主な取組項目	長時間労働の削減, 休暇取得の促進, 業務改善	

取組前	<ul style="list-style-type: none"> ■〈生産部門〉 1 人 1 台の機械・作業の属人化, 休んだ場合には機械がストップ ～ 多品種少量生産のニーズが増える中、スキルのある社員に仕事が集まり残業の要因にも ■〈営業部門〉 営業業務は個々の担当の“個人商店化”している傾向 ～ 個々の業務を抱え込み、チーム単位でマネジメントができない。関連部署との連携も不十分 ■〈会社全体〉 従業員からは「人事評価制度の見直し」を求める声 ～ 部門・部署が増え業務領域も広がる中、現制度への従業員の評価は低く、経営者も同様の課題認識
-----	---

今回の取組	<ul style="list-style-type: none"> ■〈生産部門〉「スキルマップ」作成による多能工化 ～ 生産ラインごとに業務を棚卸し、作業工程や各自の技術レベルを見える化した「一覧表」＝「育成計画表」を作成 ■〈営業部門〉業務分析によるムダの洗い出しと思い切った改善策の実施&関連部署との連携 ～ 1日の業務計画と実績の差を記録し、①どの業務に時間を要しているのか、②計画と実績にずれが生じた業務は何か、業務プロセスを担当者が日々確認する仕組みを導入 ⇒時間を費やしている訪問先移動の改善策(担当エリア変更)を試行、関連部署との役割分担も明確化 ■〈会社全体〉会社の重要取組事項であることを経営トップ自ら宣言するとともに、働き方改革に関することも評価対象に含める新評価制度への見直し 	 
-------	--	--

取組後(成果)	<ul style="list-style-type: none"> ■〈生産部門〉 担当以外の仕事も経験することで新たな知識・スキルを習得 ～ 生産性を落とさず（機械が止まらず）にお互いがカバーし合える職場に ■〈営業部門〉 業務プロセス等の改革により効率化に向けた体制づくりが進展 ～ 社員一人ひとりが生産性を意識して、効率的に業務を行う意識も芽生えてきた ■〈全体全体〉 数値を含めた毎月モニタリングにより、全員対象の取組を進めていくことで、 <ul style="list-style-type: none"> ・会社の方針：全従業員の 9 割が理解（改革継続の必要性に共感） ・有給休暇取得率：約 12% UP, 残業時間：約 5 時間/月 削減 ・改革の進展度：全従業員の 7 割が実感 	
---------	---	---

1 会社概要（H29.5月現在）

基本情報	業種	製造業	設立年	1948年1月
	所在地	広島市西区商工センター7丁目5-52		
	従業員数	従業員数：150名 [内訳] 正社員：男性99名 女性30名 パート・アルバイト・契約：男性11名 女性10名		
	事業概要	<ul style="list-style-type: none"> 総合印刷，総合広告，各種コンテンツ企画・デザイン・制作，マーケティング及びリサーチ，販売促進，イベント企画・運営 BPO（業務代行），印刷物発送代行，Web及びアプリ企画開発 		
就業状況	平均所定外労働時間（H28）	（常用雇用者一人あたり） 26.7 h/月	（正社員一人あたり） 31.5 h/月	
	年次有給休暇の平均取得率（H28）	（常用雇用者一人あたり） 33.0 %	（正社員一人あたり） 29.8 %	
	総実労働時間（H28）	（常用雇用者一人あたり） 174.8 h/月	（正社員一人あたり） 177.7 h/月	

2 今回の取組（事業参加）の背景等

- 創業から70年を迎える当社では、吸収合併等を経て従業員規模も拡大するなど、組織の成長とともに、その業務内容は「印刷から総合情報サービス」へ深化（進化）・拡大している。
- 部門・部署が増え、業務の領域も広がる中、会社としては、従業員が健康的に働ける土台をつくるとともに、新たな知識やスキル向上を図ることにより、経営方針でもある「超・短納期仕事を高品質に実現する会社」を目指して、両立支援制度の導入にも取り組んできた。

【平成28年度（事業参加前）までの取組】

- ・ 第二・三水曜日の定時退社の実施
- ・ 半日単位の年次有給制度，年2日の有給奨励日の設定
- ・ 残業の事前申請手続き
- ・ 介護を理由とした在宅勤務やテレワーク制度 等

- 当社では、総務・経理や営業職の者から、印刷技術者・デザイナー・プログラマーなど専門技能者も多く、仕事の進め方やスタイルも個々の社員によって様々であり、また、多様な意見や立場を尊重しようとする職場風土があった一方で、ひとつの目標に向かう団結力やスピードに欠けるという面が課題でもあった。
- こうした中、現場での業務は属人化し、そのノウハウは個人に蓄積するに留まる傾向にあり、また、様々な両立支援制度が導入されても、“忙しくて活用できない”，“制度があることを知らない”といった従業員も多いなどの社内の実態に、会社側も課題を感じていたところであった。
- 印刷受注後の生産工程はプロセス化されているが、受注～印刷指示までの流れは個人により異なるケースもみられ効率化の阻害要因になっていた。
- 多様化する業務内容に対応し、今後の会社の成長を図るためにも、“働き方改革”を突破口として、従業員の意識改革，社内ニーズを踏まえた制度の拡充，業務改善の実施の3つの視点から取り組みたいと考えた。

3 取組内容の概要

(1) 全体の取組過程

具体的な取組の工夫

- ✓ 各部の担当役員を中心メンバーとした「働き方改革推進部会」を設置し、
 - ①両立支援制度の見直しと拡充
 - ②効率化に向けた部門毎の業務改善（生産部門の多能工化、営業部門の業務棚卸し等）を優先的取組事項として、改革の土台づくりを進めることを決定。
- ✓ 推進部会の定例会を毎月実施し、取組の進捗管理を実施。後半からは、従業員の主体性を引き出すために、現場リーダーも含めた推進体制に変更し、個々の社員にまで会社の取組意図を伝達。
- ✓ 部門ごとの残業時間と有給休暇の取得状況を毎月モニタリングし、数値を含め進捗を管理。

段階	項目	内容	スケジュール				備考 (記載頁)	
			5~7月	8~10月	11~1月	2~3月		
準備 STEP 1	① 現状把握 (経営者層・従業員へのアンケート・ヒアリング調査, 課題分析・抽出)	経営層の考え方・現状認識を把握	→				P 20	
		従業員の意識を捉え、課題を確認	→					
		経営層と従業員の意識差等から課題分析	→					
② 方針の明確化	経営層・担当役員を中心とした部会で取組の方向性を整理	→				P 21		
	【スタート時】 働き方改革推進部会の設置 (担当役員)	→						
	【途中から体制強化】 従業員の主体的取組の広がりを図るため「現場リーダー」も含めた推進委員会立ち上げ (11月)				→			
③ 推進体制の整備						P 22		
仕組みづくり STEP 2	① 取組目標・実行プラン策定	取組目標・重点実施項目・実行プランの決定 (部署毎に有給休暇の取得率目標設定)	→				P 23	
		② トップからのメッセージ発信	部門全体を集めた集合研修の実施 (会社初)		→			P 23
		③ 制度の導入や見直し	子連れ出勤の試行		→			
	テレワーク制度の明確化			→	P 24			
	治療や介護と仕事の両立制度の導入 (年休積立制度)			→		P 24		
	人事評価制度見直しの検討		→				P 24	
行動 STEP 3	- 働き方改革研修《再掲》	部門全体を集めた集合研修の実施		→				
	① 取組周知 (社内外への情報発信)	ホームページに「働き方改革取組宣言」掲載		→				P 24
		WEB社内報の発行 (管理職が担当部署以外の社員を紹介等)			→		P 24	
② 情報共有 (部門毎の有給休暇取得状況)	部署毎に有給休暇の取得率を目標に掲げ、実績報告まで管理等				→		P 25	
	③ 業務改善	《営業部門》業務管理ツールの導入・改善				→	P 25~26	
		《営業部門》2名営業体制の試行, 関連部署との連携, 納品の一元化 (専従者配置)				→	P 26	
《生産部門》業務一覧&スキルアップ計画表を作成し多能工化					→	P 27		
点検・見直し STEP 4	① 人事評価制度の見直し	人事評価制度の刷新 (H30.4~)				→	P 28	
		② 制度活用の促進 (両立支援制度の更なる見直し)	「1時間単位」での有給休暇利用制度 (H30.3下旬~)				→	P 28
		③ 実績・成果、今後の取組方針の整理	従業員意識アンケート調査 (事後)				→	P 28~29
		今期の取組成果を総括、今後の取組方針確認				→	P 28~29	

(2) 【STEP 1】「準備」フェーズ

① 現状把握 (アンケート・ヒアリング調査結果)



具体的な取組の工夫

- ✓ 現状把握は、憶測に頼らず、アンケート調査・ヒアリング調査を実施した。
 - 【主な着眼点】①経営者と従業員の間で、意識やニーズ等にギャップがある項目は何か
 - ②経営者と従業員の両者とも評価が低い項目は何か
- ✓ ヒアリング調査では、次の順で各グループのヒアリング(概ね6～7名)を行い、現場での課題意識や従業員ニーズを洗い出すことや、一般従業員と管理職の認識差も確認した。
 - 【ヒアリング順】
 - ①女性社員 ⇒ ②若手社員 ⇒ ③営業部門の社員(長時間労働部署) ⇒ ④各部門の管理職

【アンケート調査結果】

●経営者と従業員の間での認識差が見られる主項目

- 1) 仕事のゴールイメージを明確にして全員で共有している 【従業員側の評価が低い】
- 2) 従業員は長時間労働の是正や有給休暇の取得促進に前向きに取り組んでいる 【経営者層側の評価が低い】
- 3) 働きながら社会活動やボランティア活動を行える 【従業員側の評価が低い】

●経営者と従業員 の両者とも評価が低い主項目

- 1) 経営者は、従業員の期待や不満・不安の声を吸い上げ誠実に答えている
- 2) 人事評価は従業員を適切に評価できている
- 3) 介護と仕事の両立が可能だと思う
- 4) 会社は従業員のキャリア開発に必要な支援を行っている など

【ヒアリング等調査結果】

○良好な点

- ・ 仕事の手順を自分で決めることが出来る
- ・ 有給奨励日の制度は申請しやすいと感じている

●共通してみられる課題認識

- ・ 売上目標の達成が最優先であり、顧客の期待に応えるためには、残業となるのは仕方ない(労働時間は減らせない)
- ・ 仕事と育児等との両立支援制度は何かあるのかわからない(知っていても利用しづらい)
- ・ 部門を越えて業務を連携しづらい
- ・ スキルのあるベテラン社員からの技術継承ができていない(若手社員のスキルアップが進まない)

【抽出課題等】

- 会社のワーク・ライフ・バランスを支援する制度について、社内周知や利用しやすいよう運用の見直しと、利用に向けた社員の意識改革が必要となっている。
- 事業領域が総合情報サービスへ進化している中、業務の幅が広がっており、働き方改革の土台となる「個人の知識・スキルアップ」と、「営業や生産管理も含めた一体的な業務プロセスの見直しと生産性の向上」への取組が必要となっている。
- CSRの徹底など経営層から発信されるメッセージについては、従業員からの評価を一定得ている。一方で、組織の拡大に伴い、従業員からは、現場の意見を吸い上げることや、直接的なコミュニケーション(対話)への要望もある中、経営者と従業員が一体となって取り組むことが重要である。

② 方針の明確化

具体的な取組の工夫

- ✓ 経営層が考えていた取組優先項目である、労働時間の見直しや休暇取得促進、業務改善、スキルアップ制度の充実は、従業員からの要望とも方向性が一致するものであった。
- ✓ 従業員からは、職場環境の改善に関して様々な具体策の意見も提案されたが、まずは、今期の取組の方向性を、前述の
 - ①両立支援制度の見直しと拡充
 - ②効率化に向けた部門毎の業務改善
 の2つに絞り、検討から進捗状況の管理、点検・見直しまでの一連の流れに注力することに決定した。

- 従業員が健康的に働き続ける土台づくりと、変容する業務内容に対応していくために「働き方改革」に取り組んでいきたい思いを込めて、“「人に仕事がつく」から「仕事に人がつく」”を取組スローガンとした。

【経営方針】

- ・ 超・短納期仕事を高品質に実現する会社

【働き方改革を通じて何をしたいのか】

- ・ 安心して休めるということは、社内連携が確立され、顧客への対応も万全である職場であるということ。
⇒従業員が健康的に働き続けることができる土台づくりに取り組みたい。
- ・ 働き方改革を切り口に、業務改善を進め、生産性向上の活動にも繋げ、顧客等のニーズに応えるとともに、若手社員の人材育成や確保、サービスの多様化に対応できる職場をつくりたい。

【今後の方向性（改善のポイント）】

- 従業員の意見やニーズと、経営層が考える優先的に取り組む事項について、その方向性は一致
- 経営方針と働き方改革の取組を関連付け、社長から社内に向けて、取組の方向性を明確に発信
- 重点推進項目の実行責任者を部門毎に設定（営業、生産、管理）

取組の方向性
(周知啓発) ・ 働き方改革の取組と目標について経営者から発信
(業務改善) ・ 業務の棚卸（営業部門）と関連部署との連携による効率化 ・ 生産部門の多能工化とスキルアップ
(ルール) ・ 残業申請ルールの徹底
(管理) ・ 残業などの状況を職場長へ伝達する仕組みづくり ・ 会社の通達や制度周知の仕組みづくり ・ 人事評価制度の見直し

【働き方改革の取組方針】

「人に仕事がつく」から「仕事に人がつく」に変革し、柔軟で働きがいのある会社に

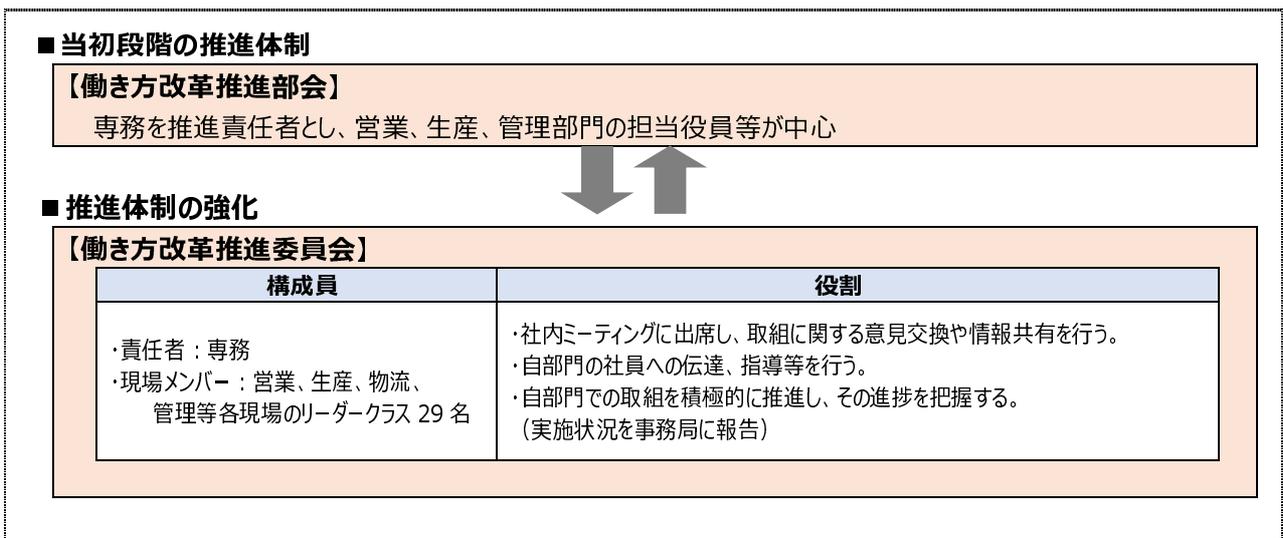
～ 従業員のスキル向上や公平な評価制度の土台作りと業務改善により、従業員の多能化を進め、全社的な生産性向上を達成し、お客様へ社会のニーズに応えること、組織の高齢化に対する次世代人材の育成や確保、今後の更なるサービスの多様化に対応した組織づくりに繋げる。

③ 推進体制の整備

具体的な取組の工夫

✓ スタート時の推進体制は各部門の責任者（担当役員）を中心とした「働き方改革推進部会」。
しかし、上層部のメンバーのみの体制では従業員の主体的な取組が広がらず、途中から現場リーダーも含めた推進体制を立ち上げ、取組を進めることとした。

- 社長は、働き方改革の取組は「経営の最重要項目」とであるという明確な方針を、先頭に立って打ち出しつつ、具体的な実行は、担当役員を中心とした働き方改革推進部会が担当することとした。
- 現場での主体的な取組を広げるため、後半からは、現場リーダーも含めた「働き方改革推進委員会」を立ち上げ、推進体制を強化した。
- なお、調査結果から、会社の意思決定が全社に十分周知されていないことにより、従業員の不満につながっていたことが判明していた。
- 各現場のリーダーが推進体制に加わることにより、リーダー自身の意識改革とともに、働き方改革に取り組む会社の目的や意図、取組の計画などをそれぞれの現場単位で丁寧に説明することを促した。更に、それぞれの現場の従業員の反応（声）をリーダーが集め、それを推進委員会に報告するなど、取組が一方通行にならないよう工夫した。



(3) 【STEP 2】「仕組みづくり」フェーズ

① 取組目標設定・実行プラン策定

- 自社の目指すべき姿（働き方改革）を達成するために、取組目標・実行プランを定めた。

【取組目標】

項目	内容	現状値 (H28 年度)	目標値 (H29 年度)
長時間労働の削減	・総実労働時間の削減 (常用雇用者一人あたり)	174.8 時間/月	170 時間/月 以下
休暇取得の促進	・年次有給休暇の平均取得率の向上 (常用雇用者一人あたり)	33%	43%以上
業務改善等	・営業部門における業務の棚卸しと IT ツール活用 ・生産部門従事者の多能工化 ・全社的な支援制度の見直し		

【実行プラン】 平成 29 年度の重点実施項目 (当初計画)

項目	内容	担当	時期・目標
1 働き方改革宣言	・基本方針の策定 ・推進事項の決定と全社周知・公開	管理部門	H29 上期
2 研修・意識改革	・働き方改革キックオフ研修の実施 ・WEB 社内報の作成	管理部門	～H30.3 月
3 制度・ルールの導入・見直し	・時差出勤の適応拡大 ・残業申請ルールの徹底 ・治療と仕事の両立制度 ・子連れ出勤の試行 ・テレワーク制度の明確化 ・人事評価制度の見直し	管理部門	～H30.3 月
4 業務改善	・多能工化、評価制度づくり ・営業部門の業務棚卸し、効率化 ・業務支援課の業務棚卸し	生産部門 営業部門	～H30.3 月

② トップからのメッセージ発信 (キックオフセミナー)

- トップからのメッセージ発信と従業員の意識改革を目的として、全従業員を対象とした研修会「働き方改革キックオフセミナー」を開催。
- 総論賛成・各論反対といった意識を変えるため、特に「自社が取り組む目的 = 経営方針と一致」を前面に打ち出した。

項目	内容
時期, 時間	平成 29 年 9 月初旬, 2 時間半
対象者	全従業員
ねらい	会社が働き方改革に取り組む理由を従業員が理解
内容	«前半» ・働き方改革の社会的背景や会社に取り組む理由 ・働き方改革の自己チェック
	«後半» ・グループワーク「部署の課題」をテーマに討議・発表



③ 制度の導入や見直し

【取組前（課題等）】

- ・ 「育児との両立環境の改善」「治療と仕事の両立を支援する制度」に対する従業員からのニーズ
- ・ 天候による休校など突発の事態で出勤が難しいケースに対応する制度がない
- ・ 従業員の高齢化も進みつつあり、健康維持と治療と仕事の両立は大きな課題となっている
- ・ 印刷業界は受注産業。一律の出勤時間では職場にいる時間が長くなってしまいう傾向
- ・ 従業員調査結果から、人事評価制度への不満が判明。また、働き方改革の取組に関して会社がどのように従業員を評価するのか不安を感じている

【取組内容】

- ・ 子連れ出勤制度の試行（本社に子連れ出勤ルームを設置）
- ・ 法定上では時効消滅する年次有給休暇の積立保存の制度化（療養治療、介護時の活用可能）
- ・ テレワーク制度を明確化
- ・ 時差出勤の適応拡大（営業部）
- ・ 人事評価制度の見直し（次年度（H30）から運用予定）

【取組後（実績・成果等）】

- 子連れ出勤については、学校の長期休暇時を中心に 10 日以上の利用実績あり
- 試行的に進めた制度など、利用状況を踏まえて今後の運用を検討していく
- 出勤時間を 8：30→9：00 に変更（H30.4 月～）

（4）【STEP 3】「行動」フェーズ

① 取組周知（社内外への情報発信）

👉 具体的な取組の工夫

- ✓ 部門を越えて様々な社員が参加するセミナーの場を通じて、改革の意図を社内に浸透。さらに部門間のコミュニケーションを深めるため、WEB 社内報の発行も実施した。
- ✓ 社内だけでなく、社外に向けても、働き方改革を宣言し、その内容を自社ホームページに掲載した。

- 前述のキックオフセミナーの場では、部門を越えて様々な社員が参加し、改革の意図を社内に伝えることができた。また、部門を越えて社員同士が互いを知る良い機会となった。

（このように異なる部門の社員が集まって会社や業務について話し合うのは初）

- 部門間の連携を深めるため、WEB 社内報を作成することとし、内容には、管理職が他部署の社員を紹介する企画とするなど工夫した。



② 情報共有（部門毎の有給休暇取得状況）



具体的な取組の工夫

- ✓ 部署毎に有給休暇の取得率目標を掲げ、実績報告まで管理
- ✓ 有給取得できない＝休めない理由は業務連携や属人化にあると認識し、後述の業務改善も同時に実行

- 管理本部から有給休暇の取得状況（毎月）をチェックし、各部門に通知した。
- 部門責任者が中心となって、後述の業務改善を行いながら計画的な取得を促すこととした。なお、取得を促すための取組として、有給取得の奨励日も設定した。

③ 業務改善



具体的な取組の工夫

- ✓ 印刷業界は受注産業であり、多品種少量生産のニーズも増えているとともに、受注内容は一つ一つがオリジナルの商品企画となっているため、担当者のみが業務の情報を把握・スキルのある社員に仕事が集まるなど、「個人に仕事がつく」傾向があった。
- ✓ このため、業務分析・棚卸しを行い、業務プロセスの見直しやスキル向上を図ることにより、業務効率を目指した。

改善1と2は
セットで取組！

《業務改善 1》 新たな業務管理ツールを導入し、費やす時間を見える化。

【取組前（課題等）】

- ・ 担当営業がそれぞれのやり方で業務を進め、業務の報告も進捗状況が主となっている。
（現場からの一方通行の報告になりがちでチーム単位でのマネジメントができない）

【取組内容】

- 出社時に立てた 1 日の業務計画と業務終了時の実績を、作業ごとに見える化するツールを導入
⇒ 個人とチームの行動をデータ化
⇒ 当初の計画と業務の実施において、どの部分でずれが生じたか。ずれが多い（計画・予定時間より多く要した）業務が何かを確認
- 個人により出来上がった営業スタイルがあるため管理ツールの必要はないのではないかという声もあったが、上長が部下の予定入力や終了報告時にアドバイスやフィードバックを徹底することで、業務管理ツールの活用を進めた。

【取組後（実績・成果等）】

- 営業 2 拠点があるが、明確なエリア制になっていないため、顧客訪問に非効率な状況（顧客先への移動時間や、拠点間の移動時間に課題）があることが明らかになった。
- 仕事の効率化を見直すきっかけとなり、計画的に仕事をこなそうと考えるようになった。

【主な改善策①】営業担当エリアの見直し

訪問先移動に時間を費やしている担当の振り分け（担当顧客の見直し）を進めることとした。

【主な改善策②】営業チームの統合

営業 2 拠点は、それぞれ営業活動や特性が異なることも明らかになった。また、それぞれのチームごとに情報量の偏りがあり、伝達しにくい組織構造であったため、平成 30 年 4 月から営業チームを統合し、部内をフリーアドレス化（シャッフルデスク）し、業務に合わせて勤務場所を 2 拠点間で調整可能とした。

【参考】業務管理ツール(時間管理による業務改善)とは？

- 各従業員が出勤時に 1 日の業務計画を立て、終業時に 1 日を振り返り、時間の使い方や業務進捗等を「見える化」するもの
- ⇒ 個人だけでなく職場単位で集計することで問題点（非効率な業務）を発見し、その要因を追求することで、改善策を検討しやすくなる

【見える化の内容（イメージ図）】（広島県作成「働き方改革 取組マニュアル・事例集」より抜粋）

■個人別の集計

業務内容		予定時間	実績時間	次週の目標時間
営業	営業（顧客打合せ）	12.0 時間	12.5 時間	12.0 時間
	顧客用資料作成	6.0 時間	6.0 時間	
	営業事後対応	5.0 時間	5.5 時間	
会議	社内会議参加	2.0 時間	2.0 時間	
	社内会議資料準備	2.0 時間	6.0 時間	2.5 時間
社内業務	メールチェック	6.0 時間	5.0 時間	5.0 時間
	事務処理	3.0 時間	4.0 時間	3.0 時間
	上司報告資料作成	3.0 時間	8.0 時間	4.0 時間
	部署内ミーティング	3.0 時間	3.0 時間	2.5 時間
合計		42.0 時間	52.0 時間	42.0 時間

予定どおりに
進んでいない業務

■職場単位での集計（単位：時間）

業務内容	予定(A)			実績(B)			差引(B-A)						
	内訳			内訳			内訳						
	Aさん	Bさん	Cさん	Aさん	Bさん	Cさん	Aさん	Bさん	Cさん				
顧客先	打合せ	313	110	101	102	292	111	100	81	▲ 21	1	▲ 1	▲ 21
	納品	300	100	100	100	290	110	100	80	▲ 10	10	0	▲ 20
	未収金対応	12	10	1	1	1	1	0	0	▲ 11	▲ 9	▲ 1	▲ 1
社内会議	資料準備	93	21	51	21	173	48	31	48	80	25	30	25
	会議参加	80	10	40	10	80	15	50	15	20	5	10	5
	事後対応	30	10	10	10	90	20	30	30	60	20	20	20
社外会議	資料準備	3	1	1	1	2	1	1	1	0	0	0	0
	会議	44	11							21	9	20	10
	事後対応	2	0							0	0	0	0
顧客用資料	情報収集	30	10							40	10	20	10
	資料作成	135	35	70	30	145	25	90	30				
		80	20	40	20	100	20	60	20				

Bさんは他の者よりも
本業務に時間をかけている

ほぼ全員が
本業務に時間をかけている

《業務改善 2》 営業業務の棚卸しを実施し、業務プロセスを見直し

【取組前（課題等）】

- ・ 営業業務は“個人商店化”している傾向。担当者のみが把握している情報も多く仕事を抱え込む傾向あり。関連部署との連携も不十分な状況にあった。
⇒ 関連部署に依頼するよりも自分で全て行った方が面倒でない等の意識もある
- ・ 業務スキルが個人に留まり、若手従業員の人材育成につながらない。

【取組内容】

- 前述の業務管理ツールを活用し、業務分析・棚卸しを実施。
- 営業 2 人体制の試行を開始

【取組後（実績・成果等）】

- 関連部署と連携して任せられる業務を洗い出し、役割分担を明確化
⇒ これまで営業部門で抱えていた業務から、関連部署に任せられる業務内容を決定

【主な改善策①】無駄な業務の削減や関連部署との連携策を検討

関連部署との連携については、推進委員会で具体策を検討し、経営会議で承認を得る形をとり、必要があれば従業員の配置の見直しも行うことにした。

⇒ 営業担当が業務を抱えこまないようにし、基本の流れがある業務は関連部署に任せることについて、社としてルール化（例）レポート受注の割り振り、納品の一元化（専従者配置）等

【主な改善策②】可能な範囲から試行（営業 2 人体制）

営業 2 人体制は、若手従業員の営業力アップにも繋がるのが期待され、数件の顧客から試行的に実施。

《業務改善 3》 生産部門の多能工化の推進

【取組前（課題等）】

■ 1 人 1 台の機械・作業工程に専従

- ・ 作業や使える機械が属人化おり、病気や緊急時に休んだ場合は機械が止まる場合もある。
- ・ 様々な受注内容に応えるためには、「あらゆる機械を操作できる人材を育成し、柔軟な生産体制を築くこと」が必要

【取組内容】

■ 1 人で複数の機械を担当すること（多能工化）を推進

《手順 1》 業務の棚卸し

- ・ 生産ライン毎に業務フローや業務内容を棚卸し

《手順 2》 現状整理

- ・ 棚卸した業務の難易度を明らかにし、その業務を行える従業員は誰であるかといった各従業員の現状の技術レベル(=スキル度)を見える化

《手順 3》 育成計画の作成

- ・ 見える化した現状の技術レベルを基に、一定の期間での目指すべき育成計画を一覧化した星取表(=スキルアップ計画書)を作成
- ・ 星取表に基づき、多能工訓練を実施

《育成計画（星取表）の作成イメージ》

スキルアップ計画書

《手順 1》
業務の棚卸し

《手順 2》 現状整理
《手順 3》 育成計画の作成

(生産本部 多能工化) No. 1

No.	大分類	作業名	小分類	難易度 1~3	スキル		
					A	B	C
1	生産管理 一般共通	作業指示書の読み取り		1	☆	△	☆
2		作業指示書の入力・発行		1	☆	○	○
3		納品日の問合せ・調整		3	☆	☆	☆
4		製品検査・納品日管理		2	☆	☆	☆
5		前後工程との適切な搬送		1	☆	☆	☆
6		営業との折衝		2	☆	☆	☆
7		仕入先(外注先)との折衝(価格交渉含む)		3	☆	○	☆
8		発注書作成		3	☆	△	☆
9		月末処理		3	☆	○	☆
10		トラブル時(不測な事態)対応		3	☆	○	☆

《作成に当たってのポイント・留意点》

■手順2の段階

～ 従業員一人ずつ(上記の表ではA・B・Cの3名)、下記の区分により、スキル度を見える化

スキル度	☆	業務を1人で実践でき、指導できる
	◎	標準的な時間・品質で作業が出来る
	○	他者のサポートを得て実践出来る
	△	業務の概要は理解できている
	無印	知識がない、または経験がない

■手順3の段階

～ 各工程において、上記の難易度を踏まえた上で、一定のスキル度を有する者を2名以上に育成計画を作成
(例：「◎」以上の者を2名以上)

【取組後（実績・成果等）】

- 一人が複数の機械・作業工程を担当できるようになり、スキルアップ化
- 生産性を落とさず（機械が止まらず）お互いがカバーし合える職場に

従業員の声

- ・ どの従業員がどのようなスキルレベルにあるのが見える化できた。
- ・ 担当業務以外の仕事も経験することで、主担当の仕事の進め方の見直しや、新たなスキル・知識の習得で成長を感じることができ、やりがい向上にも繋がった。
- ・ チームで協力して作業できるようになり、休みを取りやすい体制づくりが進展。
- ・ 全員参加で取り組んでいるため、誰かが休んでも「お互い様」という雰囲気生まれている。

【ポイント】現場リーダーと部下が話し合って育成目標を決定

星取表で現状を洗い出し、現場リーダーと部下が話し合って目標を決め、管理職が毎月進捗を管理。



(5) 【STEP 4】「点検・見直し」フェーズ

① 人事評価制度の見直し

具体的な取組の工夫

✓ 従業員の自律的な行動を引き出すため、人事評価制度を見直し、しっかりと働き方改革に取り組んでくれた従業員を評価する仕組みを構築した。

- 「能力」「行動」「成果」「態度」の各項目の評価を見直し、より公平な処遇を目指した人事評価制度への再構築
- 成果主義だけでなく「業務改善」に取り組んでいるか、スキル向上にチャレンジしているか、働き方改革を理解し行動しているかなども評価対象とすることにした。(適用は H30 年 4 月～)

② 制度活用の促進

具体的な取組の工夫

✓ 制度を導入して終わりではなく、活用しやすいものとするため、試行的に実施した制度の効果検証や、有給休暇制度の更なる見直しを実施。

- 本社に子連れ出勤ルームを設置しての「子連れ出勤制度」について、学校の夏休み、冬休みを中心に利用者があったことを踏まえ、効果検証を行うこととした。
- 有給休暇制度を改定し、有給休暇 40 時間分を時間単位で利用できるようにした。(適用は H30 年 3 月下旬～)

6 実績・成果、今後の取組方針

(1) 実績・成果

- 経営戦略と改革実行の施策を結び付けて取り組むこととし、経営トップから、自社が働き方改革に取り組む理由やその方針を明確にして社内を発信するとともに、各部門長と現場リーダーも交えた推進体制で進めたことが、実効性のある取組に繋がった。

【数値の実績】

内容	①取組前 [H28 年度]	②取組中 [H29 年度]	差引②-① [H29 - H28]
総実労働時間の削減 (常用雇用者一人当たり)	174.8 時間/月	171.5 時間/月	▲3.3 時間/月
所定外労働時間の削減 (常用雇用者一人当たり)	26.7 時間/月	21.1 時間/月	▲5.6 時間/月
年次有給休暇の取得促進 (常用雇用者一人当たり)	33.0%	44.9 %	11.9%

※H29 年度は 11 か月間 (H29.4～H30.2) までの平均値

【事業終了後の従業員アンケート調査結果（H30.3 調査結果）】

質問項目		回答結果	備考
良好な点	働き方改革に関する会社の考え方や方針の理解度	89.1%	「理解できた」、「ある程度理解」の回答割合
	働き方改革に関する会社の取組の共感度	75.4%	「共感できた」、「ある程度共感」の回答割合
	今期の働き方改革の取組の進展度	70.0%	「大きく進展」、「やや進展」の回答割合
	今後も働き方改革を続けていく必要性	93.4%	「必要」、「どちらかという必要」の回答割合
改善が必要な点	〔従業員評価〕 仕事と生活のバランス（調和）がとれている	61.0%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合

【従業員の主な声】（○：良好な点，●改善が必要な点）

- 会社全体で働き方改革に向けて本気で動いていると感じた
- 自分の仕事を他の人もできるようにしてチームで協力して仕事を回せるようにしている
- 各部署で仕事量の差が激しく、担当機械や日によってムラがある（仕事の割り振りが必要）
- 取組の結果残業が減ると収入も減少する

（2）今後の取組方針（課題等）

1. 働き方改革の機運を更に高めるためのキャンペーンなどの展開

- ・今後も働き方改革を継続することの意思を全社に周知していく。

2. 負担の多い従業員に向けた個別支援や管理職マネジメント力の向上

- ・全社的に取り組んだ結果、「変化の見られない」社員が明らかになったことへの対応

3. 新人事評価制度の運用（成果を公平に評価する仕組み）、報酬給与管理

- ・星取表（スキルアップ表）を全部門で展開し、評価制度の基準として改革を定着させる。

4. 男性の育児休業取得促進

- ・女性従業員だけでなく、男性従業員の意識改革も推し進める必要がある。

5. 改革の取組で明らかになった業務課題への対応

- ・改革を進めることにより明確となった課題に対応することにより、改革もより進展させる。

(3) 経営者・推進担当者からのコメント

経営者から	 <p>代表取締役 喜瀬 清</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ この度の取組で、働き方改革の課題がより明らかになりました。仕事を抱えている従業員は、担当している業務を手放すことに不安を感じたり、効率化によって生まれた時間をどのように役立てれば良いのか、具体のイメージを描けていないように思いました。 ○ 安心して休めるということは、社内連携が確立されており、お客様の対応も万全であるという証拠。お客様のためにも、従業員個人の生活の充実のためにも、取組を続けていきたいと思えます。
推進担当者から	 <p>専務取締役 前田 理</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 毎月の労働時間、休暇取得状況のモニタリングは、今まで「感覚」で捉えていた「個々の従業員の状態」をより正確に把握する指標となり、目配りする意識も高まりました。 ○ 取り組むに当たり、途中からではありましたが推進体制に現場リーダーも加え、推進メンバーが集まって決めたことや施策の意図を各職場に伝えるとともに、従業員の反応（声）も拾い、報告するなど、一方通行の取組にならないよう意識しました。