

企業経営者 推進担当者の方 必見!!

ノウハウも事例もよくばりに掲載!

# 働き方改革

取組マニュアル・事例集

增補第二版

本 編

以功の秘訣がここにある





#### はじめに

かつてないスピードで少子高齢化や人口減少が進むなか、企業が成長を続けていくためには、社会環境の変化をしっかりととらえ、イノベーションの創出によって生産性を高めるとともに、これまでの働き方を見直し、女性や高齢者をはじめ意欲ある多様な人々が「ワーク」と「ライフ」を充実させながら活躍することのできる、魅力ある職場づくりに向けた具体的な取組を推進していくことが重要です。

国においては、働く人がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現する働き方改革を総合的に推進するため、働き方改革関連法の順次施行により、長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、 雇用形態にかかわらない公正な待遇の確保等のための施策が講じられています。

また,広島県においては、平成27年に改定した「ひろしま未来チャレンジビジョン」の中で、「仕事も暮らしも。 欲張りなライフスタイルの実現」に向け、働き方改革を最重要課題の一つと位置付け、県内企業の皆様を後押し するきめ細かな施策を実施しているところです。

こうした中、県内では、経済団体が創設された働き方改革実践企業認定制度における「認定企業」が277社、働き方改革に取り組む「実施企業」の割合が約6割になるなど、働き方改革は着実に進んでいます。一方で、働き方改革の必要性は感じながらも、ノウハウ不足などにより具体的な取組に至っていない企業も約3割存在している状況です。

そこで、働き方改革が必要とされる背景や期待される効果、取組の基本的なステップやノウハウをまとめるとともに、県内企業の具体的な実践事例を充実させた「働き方改革取組マニュアル・事例集(増補第二版)」を 作成しました。

作成に当たっては、多くの関係者、企業等の皆様にご協力をいただきました。改めて御礼申し上げます。

この資料が多くの企業の皆様にとって、働きやすい職場づくりを進めるうえでの一助となれば幸いです。

今後も、本県では、「仕事でチャレンジ!暮らしをエンジョイ!活気あふれる広島県」を目指して、全力で取り組んでまいります。

企業等の皆様におかれましても、ぜひ、本書をご活用いただき、自社の「働き方改革」に積極的にチャレンジ していただくことを願っております。

令和2年2月

広島県商工労働局働き方改革推進・働く女性応援課

第1草	なぜ今、働き方改革が必要なのか	
	今、求められている経営戦略『働き方改革』~自社の競争力強化に向けて~	3
	1. 企業を取り巻く環境の変化	4
	2. 従業員の離職による損失	9
	3. 対応求められる、業務効率(生産性)の向上	14
	4. 県内企業の実態	16
	5. 「働き方改革」の効果	18
	6. 広島県働き方改革実践企業(認定企業)における「働き方改革」の効果	20
	コラム:~多様な人材の活躍に向けた 「働き方改革」を~	
	県立広島大学 経営専門職大学院 木谷 宏 教授	21
第 2 章	明日から実購できる!「働き方改革」を成功に導く 4 つのステップ	
	1. 「働き方改革」を成功に導く、4 つのステップ	23
	2.【STEP1】準備 ······	24
	3.【STEP2】仕組みづくり	34
	4. 【STEP3】行動 ······	40
	5. 【STEP4】点検・見直し	53
	取組アイデア編の紹介	57
第3章	『成功に導く 4 つのステップ』による県内中小企業のモデル実践事例の紹介	
	モデル実践事例 1 平和建設	58
	モデル実践事例 2 ポップジャパン	60
	モデル実践事例 3 広合化学	62
	モデル実践事例 4 二村自動車	64
	モデル実践事例 5 テクノス三原	66
	モデル実践事例 6 マエダハウジング	68
	モデル実践事例 7 ユニバーサルポスト	70
	モデル実践事例 8 東洋電装	72
	モデル実践事例 9 マイティネット	74
	モデル実践事例 10 体育社	76
	実践事例編の紹介	78
お役立ち	資料	
	働き方改革関連法	80
	「広島県 働き方改革 従業員意識調査ツール」の紹介	81
	「広島県 働き方改革 実践企業認定制度」の紹介	83

# 第1章 なぜ今、働き方改革が必要なのか

### 今、求められている経営戦略 『働き方改革』 ~自社の競争力強化に向けて~

今、企業における「働き方改革」の必要性が大きく注目されています。かつてないスピードで少子高齢化や人口減少が進む現状は、企業にとって労働力不足という大きな不安要素となっています。こうしたなか、企業がその活力を維持し、成長を続けていくためには、これまでの働き方を見直し、女性や高齢者など、多様な人々がともに働き活躍できる、魅力ある職場環境を整えていくことが、喫緊の課題となっています。

「働き方改革」は、長時間労働の是正や休暇の取得促進といった個別課題の解決にとどまらず、従業員の意欲向上や業務の効率化により、サービスや生産性の向上につながり、働きやすい職場との企業評価が高まることで、多様な人材の確保につながるという好循環を生み出すものであり、業種や規模を問わず自社の経営ビジョンを実現するために不可欠な経営戦略なのです。

この章では、将来の労働力不足など企業を取り巻く環境や働く人の意識の変化、「働き方改革」の県内企業の現状、また、その成果や効果など、客観的なデータを用いて、様々な視点から「働き方改革の取組の必要性」を見ていきます。

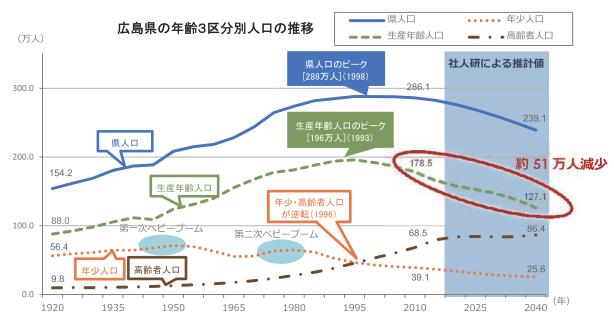
#### 労働力人口減少の中で企業活動を維持し成長するための流れ 多様な人材の確保 企業価値の向上 働きやすい企業との評価 好 好 社員の満足度·生産性UP 循 循 社員の意欲向上 環 還 社員の能力向上、キャリアアップ 働き方改革 各企業の事情に応じ、業務の効率化等で生産性を高めながら、 社員が暮らしを充実させて働きやすい環境づくりを実施 ◇長時間労働の削減 ◇休暇取得の促進 ◇多様な働き方を可能とする制度の導入等

# 1. 企業を取り巻く環境の変化

#### (1)予想される将来の働き手不足

急速な少子高齢化が進展し、広島県内でも今後、生産年齢人口が減少することが予想されており、人材確保は経営上の不安要素として年々大きくなっています。

#### このままでは今後約30年間で県内の生産年齢人口が約30%(約51万人)減少する見込み



総人口及び年齢3区分別人口は総務省統計局「国勢調査」「人口推計」によるまた、総人口と各年齢区分の合計を一致させるため年齢不詳者を各年齢区分の比率により振り分けている2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所の推計値(2013年3月)

#### (2)働き方に制約のある人たちの増加

これまでの企業の働き方は、時間制約なく働ける従業員(例えば男性・フルタイム・正社員など)を前提とした傾向がありました。しかし、現在、性別にかかわらず育児や介護など何らかの事情や制約を抱えながら働く人が増えています。

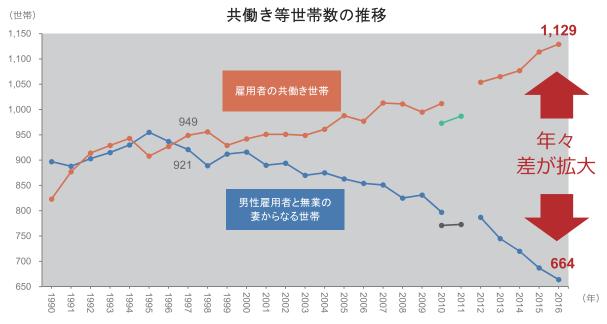
共働き世帯の割合は年々増加しているとともに、子供ができても仕事を続けたい、ずっと仕事を続けた方が良いという意識も高まっています。

また、本格的な高齢化社会への突入とともに、男女に関わりなく、働きながら介護を担う人も増えています。

さらに、がんなど自身の病気を治療しながら働く人も少なくありません。こうした人たちにとって治療と仕事の両立も大きな課題です。

こうした中で、年齢や性別等に関係なく多様な人材がその能力を発揮し、働き続けられる仕組みづくりが不可欠となっています。

# 男女ともに仕事と家庭の両立が重要に ~国内では、もはや「共働き」が主流に~

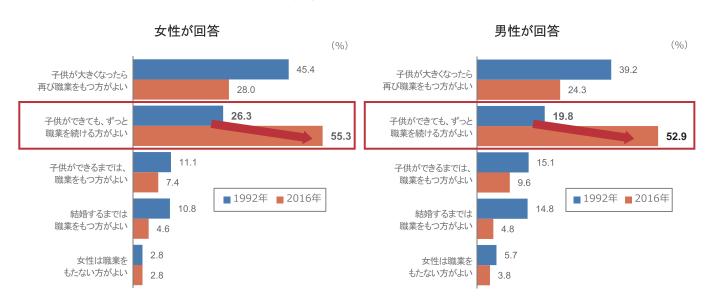


内閣府「平成29年版男女共同参画白書」

1.1990 年から 2001 年は総務庁「労働力調査特別調査」(各年2月)、2002 年以降は総務省「労働力調査(詳細集計)」より作成。「労働力調査特別調査」と「労働力調査(詳細集計)」とでは調査方法、調査月等が相違することから時系列比較には注意を要する2.「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」とは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者(非労働力人口及び完全失業者)の世帯3.「雇用者の共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者(非正規の職員、従業員を含む)の世帯4.2010 年及び2011 年の値(別の折れ線で表示)は岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果

### 出産後の就業継続を支持する人が大幅に増加 ~男女とも、その割合が2倍以上~

#### 女性が職業を持つことに対する意識

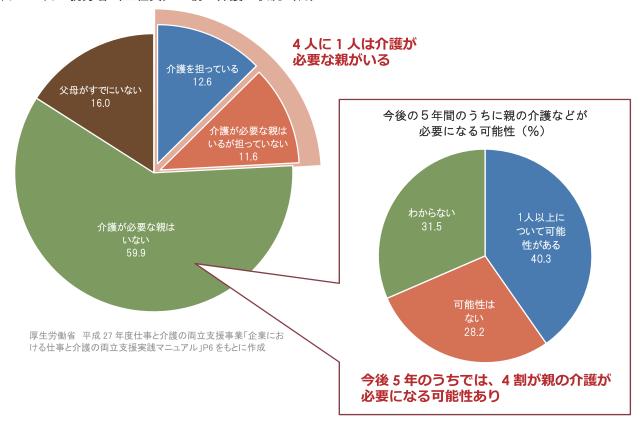


内閣府「平成29年版男女共同参画白書 特集編」

内閣府「男女平等に関する世論調査」(1992年)、「男女共同参画社会に関する世論調査」(2016年)より作成。2014年以前の調査は 20歳以上が対象。2016年の調査は 18歳以上が対象

# 職場の中核を担う世代(40 $\sim$ 50 代)の約 1/4 は手助け・介護が必要な親がいる

#### 40代・50代の就労者(正社員)の親の介護の状況(%)



### 従業員の疾病はどんな企業にも起こり得る問題 $\sim$ がん治療しながら働く人は 30 万人以上 $\sim$

#### 疾病を理由として1カ月以上連続して休業している従業員がいる企業の割合(要因別)

<ul><li>✓ メンタルヘルス</li><li>✓ がん</li><li>✓ 脳血管疾患</li><li>12%</li></ul>		
	✓ メンタルヘルス	38%
✓ 脳血管疾患 12%	✓ がん	21%
	✓ 脳血管疾患	12%

厚生労働省「事業場における治療と職業生活の両立支援のためのガイドライン」(2016 年 2 月)をもとに作成。データは「治療と職業生活の両立等支援対策事業」(平成 25 年度厚生労働省委託事業)の企業対象アンケート調査結果

#### 仕事を持ちながら、がんで通院している者の数の推計

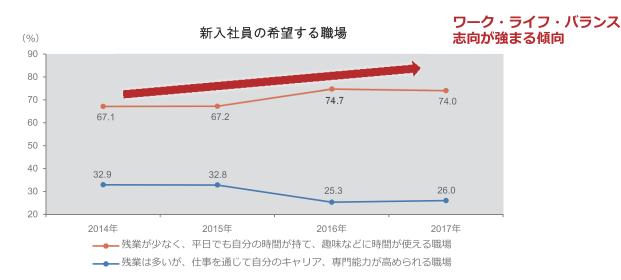
32.5 万人

厚生労働省「事業場における治療と職業生活の両立支援のためのガイドライン」(2016 年 2 月)をもとに作成。データは「平成 22 年国民生活基礎調査」に基づく推計

#### (3)働く人のニーズ

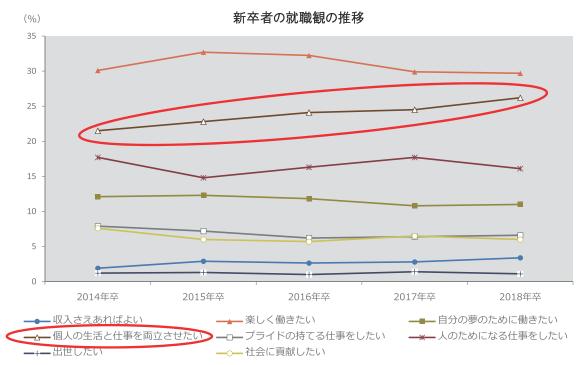
就業先を選ぶに当たり、「働き方重視」の若者が増えています。若者や女性、高齢者など多様な人材が活躍できる職場づくりには、そのニーズをしっかりと把握した取組が必要です。若者のワーク・ライフ・バランス志向は高まり、働くことへの価値観も多様化するなか、働き方改革は、「人材確保」の視点からも取組が求められています。

# 若者のワーク・ライフ・バランスを確保できる職場への二一ズが上昇



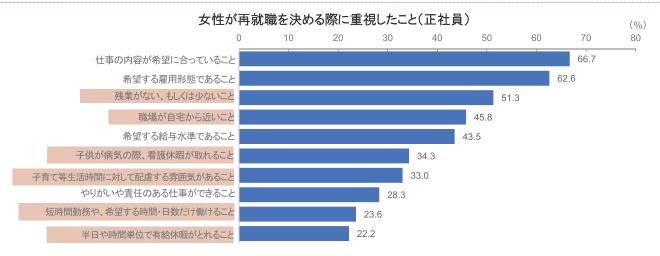
公益財団法人日本生産性本部「2017 年度新入社員春の意識調査」をもとに作成 ※新入社員教育プログラム等の参加者が対象

### 「働き方重視」で企業を選択する若者が増加



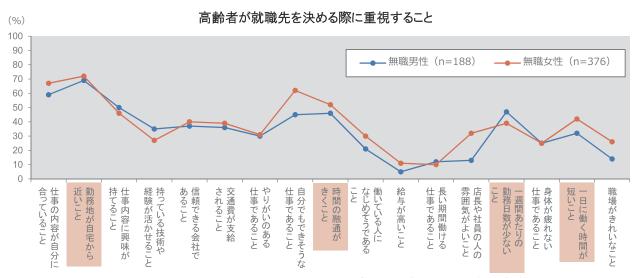
マイナビ「2018年卒マイナビ大学生就職意識調査」

# 育児等で離職後に再就職を希望する女性は、 「残業の少なさや 多様な働き方 職場の近接性」などを重視



厚生労働省委託調査(三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング)「出産・育児を機に離職した女性の再就職等に係る調査研究事業」労働者アンケート調査結果(2015 年 3 月)をもとに作成

### 高齢者の活躍促進には、柔軟な働き方を用意することが必要



#### パーソルキャリア「an report 『シニア世代 仕事えらびの基準』」(2008年1月)をもとに作成

# 治療との両立には、体調や治療状況に応じた柔軟な働き方へのニーズが高い

#### 労働者が治療と仕事を両立する上で必要だと感じる支援

✓ 第1位	体調や治療の状況に応じた柔軟な勤務形態	47.8%
✓ 第2位	治療・通院目的の休暇・休業制度等	45.2%
✓ 第3位	休暇制度等の社内の制度が利用しやすい風土の醸成	35.0%
✓ 第4位	働く人に配慮した診療時間の設定や治療方法の情報提供	28.0%
✓ 第5位	病気の予防や早期発見、重症化予防の推進	26.0%

厚生労働省「治療を受けながら安心して働ける職場づくりのために」(2014年) ※労働者を対象としたアンケート調査より(2013年実施)

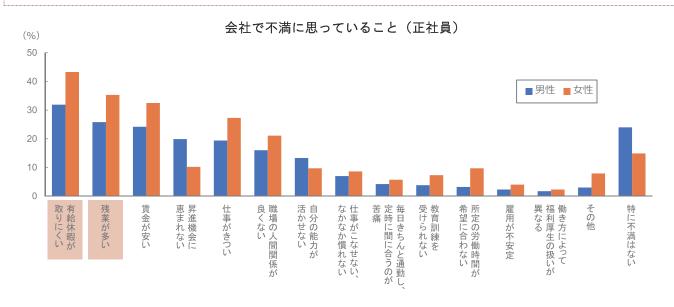
# 2. 従業員の離職による損失

#### (1)育てた従業員を失うのは大きな損失

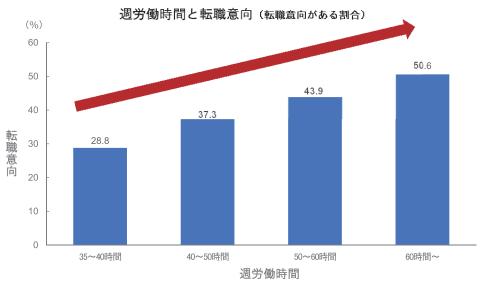
社会環境の変化とともに、働くことに対する従業員側の意識も変わってきました。休暇の取りにくさや残業の多さが賃金以上に会社への大きな不満要素となっており、労働時間が増えると転職意向も高まる傾向があります。また、依然として出産を機に退職する女性は少なくありません。退職した女性の約3割が「仕事を続けたかった」と考えています。

一方で、従業員の離職は企業にとっても、大きな損失です。その人が持つ経験やノウハウが失われるだけでなく、新たな人材を採用し育成するための費用もかかります。育休等を取得しながら就業継続する方がむしろコストが小さく、企業としては、意欲ある人材の就業継続を図る方が、メリットは大きいといえます。

# 長時間労働によって高まる、従業員の流出リスク



経済産業研究所「平成 26 年度正社員・非正社員の多様な働き方と意識に関する Web 調査」



対象は男性フルタイムホワイトカラーに限定 リクルートワークス研究所 時短研究プロジェクト発行「人事のための時短推進説得マニュアル」(2014 年)

# 従業員を採用して一人前に育成するコストは大

~大企業では約 1,000 万円にも。離職でこれだけのコストが無駄になってしまう可能性も~

#### ※従業員1人の採用・育成コスト

採用費	300 万円
研修費	170 万円
人件費等	528 万円

# 合計 998 万円

#### 注)大企業・製造業での事例

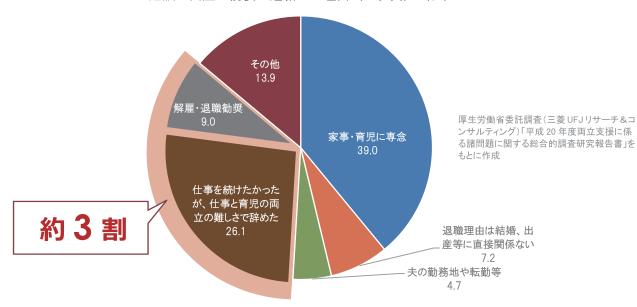
従業員が一人前になる期間を3年ととらえ、その間のコストを計上 研修費には新人研修等の経費とOJTを行う従業員の人件費を計上

人件費等には、福利厚生費等の経費に加え、新人の採用初年度の給与のうち一部をコストととらえ計上

男女共同参画会議 仕事と生活の調和に関する専門調査会「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」(2008年4月)

# 妊娠・出産による退職者の約3割は、仕事を続けたかったにもかかわらず、 「解雇・退職勧奨」や、「両立の困難さ」を理由に退職

妊娠・出産の前後で退職した理由(正社員)(%)



# 離職者を補充するよりも、育休制度などで雇い続ける方がコスト面で有利

# 育休取得(1年)と復帰後短時間勤務(3年1日2時間短縮)有期雇用者採用(OG等)のケース

【投入コスト】	合計 1,008 万円
<ul><li>休業期間中の有期雇用者給与等</li></ul>	600 万円
・短時間勤務期間中の有期雇用者給	391 万円
・その他	17 万円

# 【節約コスト】 合計 936 万円

・休業・短時間勤務期間中の給与等 936 万円

### 総コスト 72 万円

※ 従業員数100~999人の企業で、当事者は29歳・大卒の女性 従業員と設定

#### 出産で退職・中途採用者補充(3カ月後)

【投入コスト】	<u>合計</u>	- 400 万円
・欠員補充までの業務代替費		126 万円
•中途採用者給与、採用、研修関係経費		260 万円
・その他		14 万円
[ bb 4b   ]	<b>△</b> =	1 210 <del>T</del> III

【節約コスト】 <u>合計 312 万円</u>

・退職者に支払うはずだった給与等

...

312 万円

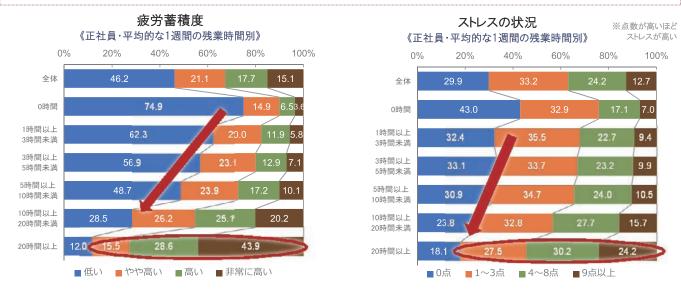
総コスト88万円

男女共同参画会議 仕事と生活の調和に関する専門調査会「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」(2008 年 4 月)

#### (2)体調不良による休職・休業は企業にとっても大きな損失に

長時間労動は疲労やストレスの要因となり、またこうした蓄積が、健康に深刻な影響を及ぼし、例えば脳・心臓疾患や、メンタルへ ルスの不調へとつながってしまう懸念もあります。休職による企業側のコスト負担は決して小さいものではありません。従業員の体調 管理に十分配慮していくことは、将来のコスト負担減にもつながるのです。

### 労働時間が長くなるほど、心身に悪影響



厚生労働省委託事業(みずほ情報総研)「過労死等に関する実態把握のための社会面の調査研究事業報告書」(2016年3月)

# こころの病が「労災」に認定されるケースは**過去最多**



# 従業員の休職に伴うコストは少なくない

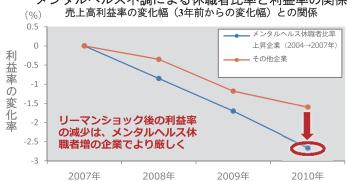
疲労等でメンタルヘルス不調による休職者 を出した場合、1人にかかるコストは

# 422 万円

- √ 従業員 100~999 人の企業において、従業員 1 人(30 歳代後 半、男性)がメンタルヘルス上の問題等が理由で6カ月休職した
- ✓ 休職中と休職前後の3カ月、周囲の従業員が業務を補う。休職 期間中、計3カ月は私傷病休暇、年次有給休暇等を取得し、残 り3カ月は無給(但し別途健康保険組合等からの補填はある)と

男女共同参画会議 仕事と生活の調和に関する専門調査会 「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」(2008 年 4 月)

# メンタルヘルス不調による休職者比率と利益率の関係



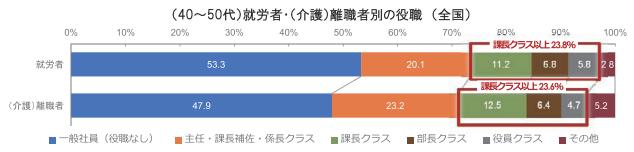
『労働時間の経済分析~超高齢社会の働き方を展望する』 山本勲·黒田祥子著、日本経済新聞出版社、2014年 第 10 章「メンタルヘルスと働き方・企業業績との関係」、p.315 図 10-8(1) (経済産業研究所「労働市場制度改革」プロジェクトの研究成果)

#### (3)対応求められる、介護離職のリスク

高齢化が進む中で、従業員の介護離職は大きな問題となりつつあります。さらに、介護に直面する人の多くは働き盛りといわれる世代層で、企業の中核を担う立場にある人も少なくありません。介護離職への対策はまさに喫緊の課題となっています。

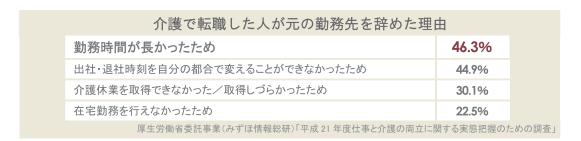
# 介護離職者の20%超が課長以上。企業はキーパーソンを失うリスク



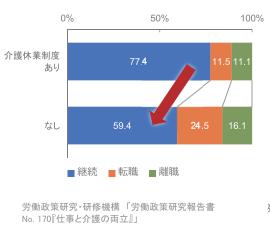


厚生労働省委託事業(三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング)「平成 24 年度仕事と介護の両立に関する実態把握のための調査研究事業報告書」

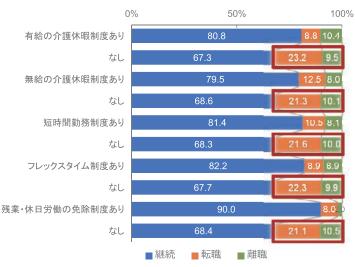
# 企業側の支援制度の有無で就業継続に差 ~支援不足で離職のリスクが高まる~



#### 介護開始時勤務先の離転職割合 《介護休業制度の有無別》



#### 介護開始時勤務先の離転職割合 《両立支援制度の有無別》



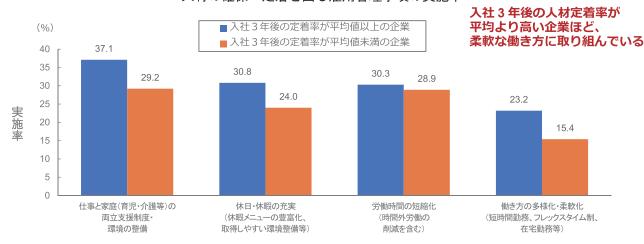
労働政策研究・研修機構 「労働政策研究報告書 No. 170『仕事と介護の両立』」

#### (4)人材確保ができている企業の特徴

育児や介護といった従業員の個々の事情に配慮し、両立支援に取り組む企業や、顧客満足に加えて従業員満足も重視する企業の方が、人材確保での成果にもつながっています。

# 定着率の高い企業は、 仕事と家庭の両立支援や柔軟な働き方などに取り組んでいる

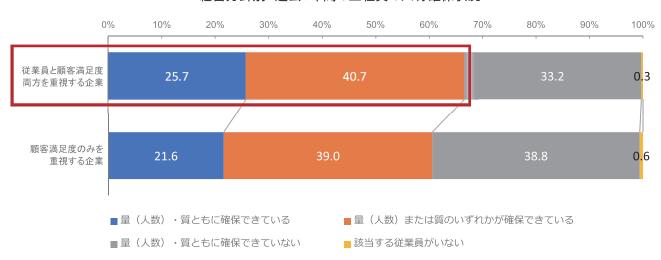
#### 人材の確保・定着を図る雇用管理事項の実施率



労働政策研究・研修機構「人材(人手)不足の現状等に関する調査」(企業調査)結果及び「働き方のあり方等に関する調査」(労働者調査)結果(2016 年 12 月)をもとに作成

# 「顧客満足」だけでなく「従業員満足」にも目を向け人材を確保

#### 経営方針別 過去5年間の正社員の人材確保状況



厚生労働省委託事業(三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング)「今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業報告書」(2016 年 3 月)をもとに作成

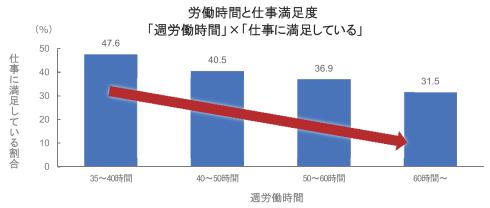
# 3. 対応求められる、業務効率(生産性)の向上

#### (1)労働時間と生産性

長時間労働は、生産性にも大きな影響のある「仕事へのモチベーション」の低下にもつながる懸念があります。

「働き方改革」を契機に、従業員の意識改革を進め、業務の効率化や能力開発などに積極的に取り組むことで、仕事へのモチベーションアップや生産性の向上へとつなげていくことが期待されます。

# 労働時間が長いほど、モチベーションに影響



対象は男性フルタイムホワイトカラー 20-34 歳に限定 リクルートワークス研究所 時短研究プロジェクト発行「人事のための時短推進説得マニュアル」(2014 年)

### 業務効率化による残業削減でコスト削減につながる可能性も

残業時間が従業員1人当たり1日30分短くなることにより 企業全体で1年間に削減されるコスト

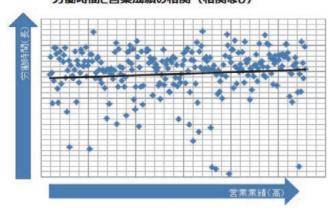
✓ 従業員 1,000 人の企業: 約3億70万円✓ 従業員 500 人の企業: 約1億3,500万円

✓ 従業員 50人の企業: 約 1,180 万円

### 労働時間の長さと業績は必ずしも**比例**しないという実証あり

男女共同参画会議 仕事と生活の調和に関する専門調査会「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」(2008 年 4 月)

#### 労働時間と営業成績の相関(相関なし)



リクルートスタッフィングでは、自社の営業 社員の「労働時間」と「営業成績」の関係を 調べたところ、ほとんど相関関係がなかった

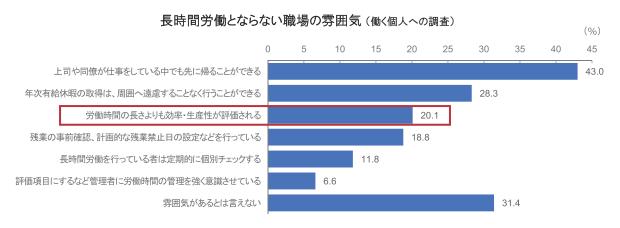
※営業業績とは、社内の営業指標の総合ポイントから割り出した営業ランキング ※労働時間とは、任意の一定期間の累計労働時間

リクルートスタッフィング提供

#### (2)従業員の労働生産性に対する意識 ~意識改革を促す環境づくりが必要~

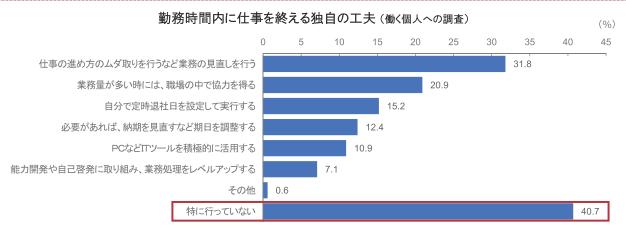
働き方改革を進めるためには、従業員の意識改革が重要です。そのためには、従業員自身が効率的に働く意識や工夫を行うよう、社内の風土や評価の仕組みを見直すことや、自己啓発の時間を確保できるよう支援するなど、社内の環境づくりが大切です。

# 「労働時間より生産性が評価」されている職場は、わずか 2割



公益財団法人日本生産性本部「ライフスタイルと働き方に関する実態調査」(2016年)

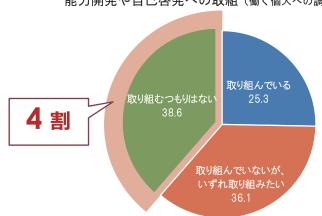
# 「時間内に終える工夫」も、4割は「特に行っていない」



公益財団法人日本生産性本部「ライフスタイルと働き方に関する実態調査」(2016年)

# 自己啓発に「取り組むつもりがない」が 4割





公益財団法人日本生産性本部「ライフスタイルと働き方に関する実態調査」(2016年)

### 4. 県内企業の実態

#### <働き方改革とは>

「働き方改革」とは、様々な職場において、生産性の向上と個々人の暮らしの充実を目指し、業務の効率化を進め、自律的で多様な働き方を選択できる職場環境整備の推進などに取り組むことです。具体的には、次に掲げる取組などがあげられます。

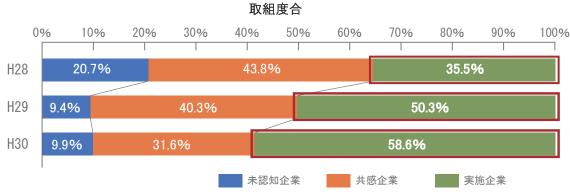
- 長時間労働の削減
- 休暇取得の促進
- ・時間・場所にとらわれない多様な働き方の制度導入・利用(テレワーク、フレックスタイム など)
- ・育児・介護・治療と仕事の両立推進(時間単位有給休暇制度、時間差出勤 など)
- ・非正規雇用の従業員の処遇改善等(能力に応じた評価制度 など)
- ・高齢者・障害者・若年者その他多様な人材の活躍推進(定年延長、継続雇用 など)
- ・業務の配分見直し、標準化・多能工化、1人2役、業務内容の棚卸し など

#### (1)調査結果

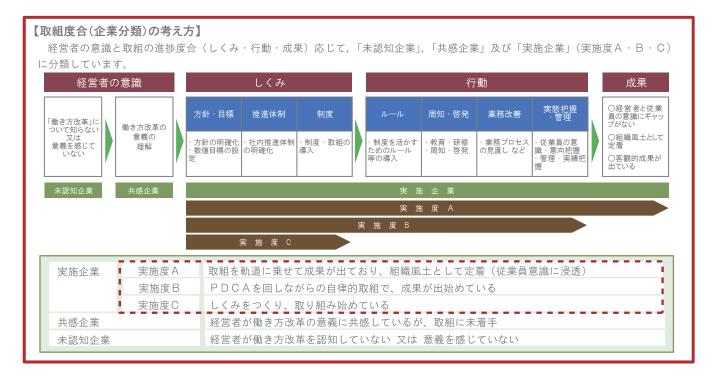
働き方改革に取り組んでいる県内企業は、平成28年度時点で約3割から、平成30年度時点では約6割となり、確実に増加 しています。

また、取組度合にかかわらず、働き方改革の取組を進める上で共通の課題を抱えていますが、多くの企業では課題はあっても取り組んでいる(取り組み始めている)状況がうかがえます。

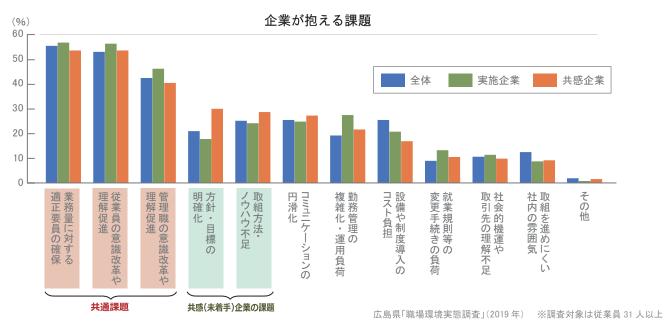
#### 県内では既に約6割の企業が取り組んでいます!



H28:広島県「働き方改革取組実態調査」(2016年)、H29・H30:広島県「職場環境実態調査」(2018年、2019年) ※調査対象は従業員31人以上



# 実施企業も、未着手の企業も抱える課題は**共通**。課題はあっても進めている実施企業。 一方、未着手の企業がより多く抱える課題は「方針・目標の明確化」「取組方法・ノウハウ不足」



#### (2)認定企業

県内の経済団体では、働き方改革の幅広い取組について、取組過程(仕組み・行動)を踏んで、PDCAを回しながら自律的に取り組み、一定の実績・成果や他社の模範となる独自の取組による成果が認められる企業を、「広島県働き方改革実践企業」として認定しています。 「広島県働き方改革実践企業(認定企業)」は、回を重ねるごとに増えており、令和2年2月現在で277社になりますが、その半数以上は従業員100人以下で、業種もさまざまです。

# 規模・業種にかかわらず実績・成果が生じている

# 認定企業 **277** 社 (令和 2 年 2 月現在)

「広島県働き方改革実践企業 認定制度」

働き方改革を実践し、様々な実績や成果をあげている企業を認定 (平成 29 年度創設、認定主体:広島県商工会議所連合会・広島県商工会連合会) ※制度の詳細は83ページを参照

#### 【内訳】

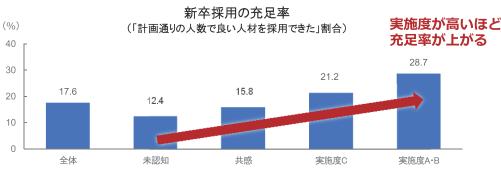
従業員規模	認定企業数
30 人以下	69 社
31~100人	84 社
101~300人	64 社
301 人以上	60 社

業種	認定企業数
建設業	38 社
製造業	84 社
情報通信業	14 社
卸売業・小売業	46 社
運輸業	6 社
サービス業	51 社
医療・福祉	22 社
その他	16 社

# 5.「働き方改革」の効果

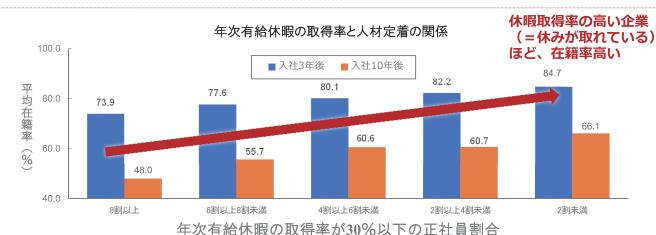
「働き方改革」の取組が進む企業では、採用希望者の増加や人材の定着のほか、企業イメージの向上などでも効果が現れています。また、ワーク・ライフ・バランスの向上が従業員のモチベーションを高め、生産性や利益の向上などにもつながっています。

### 取組が進む企業ほど、新卒採用の充足率高く



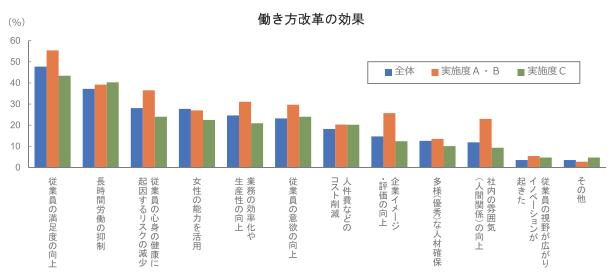
広島県「働き方改革取組実態調査」(2016年)

### 休暇が取りやすい職場ほど、人材が定着している



労働政策研究・研修機構「「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」(企業調査) 「労働時間や働き方のニーズに関する調査」(労働者調査) (2015 年)

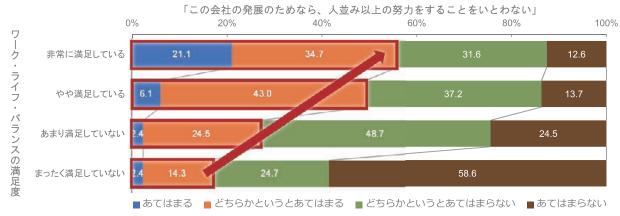
# 取組が進む企業は様々な効果を実感 ~従業員の満足度向上や企業イメージの向上も!~



広島県「働き方改革取組実態調査」(2016年)

### ワーク・ライフ・バランスの満足は、従業員のモチベーション向上に

#### ワーク・ライフ・バランスの満足度と会社のための努力



武石恵美子(2009)「働き方とWLBに関する社員の意識: 最新調査から」『東京大学ワーク・ライフ・バランス推進研究プロジェクト キックオフシンポジウム資料』

# 育児介護支援が進む企業の生産性は高く、「ほとんど何もしない」場合の 2 倍以上

#### ワーク・ライフ・バランスに対する取組と生産性(※1)の関係 「ほとんど何もしない型」を1とした場合

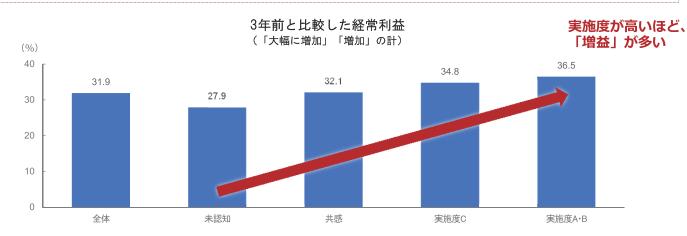


経済産業省:経済産業ジャーナル 2014 年 6・7 月号

※1:正社員就業時間一時間当たりの売上総利益(粗利)。※2:『ほとんど何もしない型』=「法を超える育児介護支援」と「雇用者が柔軟に働ける制度」の両方の取組度合いの低い企業。 ※3:『法を超える育児介護支援成功型』=「育児介護支援」が生産性にどう影響を与えたかについて、人事担当者の評価により『成功型』『無影響型』『失敗型』に分類。『成功型』は、人 材活用のために取り組むという意識が高く、推進本部の設置等積極的な取組を行う企業が多い

出典・RIETI BBL(2011 年 12 月 21 日)「企業のパフォーマンスとWLB や女性の人材活用との関係: RIETI の企業調査から見えてきたこと」山ロー男シカゴ大学教授、RIETI 客員研究員。(『仕事と生活に関する国際比較調査』(2009 年経済産業研究所)の日本企業データの分析結果の一部を用いて作成。)

# 取組進む企業ほど業績も良好



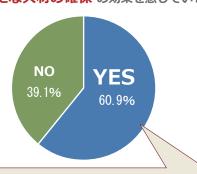
広島県「働き方改革取組実態調査」(2016年)

# 6. 広島県働き方改革実践企業(認定企業)における「働き方改革」の効果

認定企業では、働き方改革の仕組みづくり・行動・効果検証のPDCAを回し、取組をより実効的なものとすることで、人材確保や 社内環境の改善などの効果が実感されています。(「広島県働き方改革実践企業認定制度」の詳細は、83ページを参照)

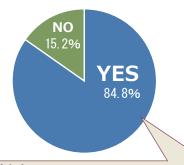
#### 認定取得により「新たな人材の確保」や「社内環境の改善」の効果を実感

#### 新たな人材の確保 の効果を感じている



- ●求職者数が増加した
- ●能力・スキル等で自社の求める人材が増加した
- ●採用についての問い合わせが増加した
- ●面接や会社説明会等の場で、認定制度が話題に上った

#### 社内環境の改善の効果を感じている

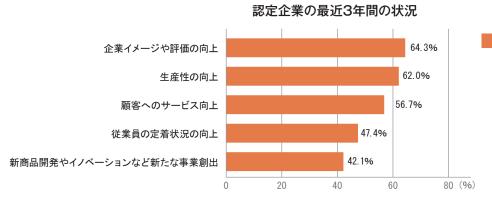


- ●離職者が減少した
- 従業員の自社に対するイメージが改善した/社内の雰囲気が 明るくなった
- ●従業員のモチベーションが向上した
- 認定取得を機に、さらに働き方改革の取組を進めやすくなった

広島県「認定企業アンケート」(2019年2月)

高まっている・やや高まっている

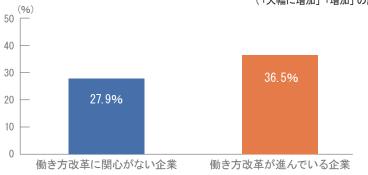
### 認定企業の6割以上で「企業イメージや評価の向上」や「生産性の向上」の変化が!



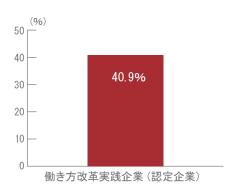
広島県「認定企業アンケート」(2019年9月)

#### 認定企業では 業績 もさらに 良好

# 3年前と比較した経常利益 (「大幅に増加」「増加」の計)



広島県「働き方改革取組実態調査」(2016年)



広島県「認定企業アンケート」(2019年9月)

# ■コラム: ~多様な人材の活躍に向けた「働き方改革」を~

#### ・今、なぜ働き方改革が必要とされているのでしょうか?

#### ~これまでの日本の働き方の強みは"高い同質性"~

「働き方改革」とは、"今の働き方"を変えなければならないことにほかなりません。

これまでの日本で主とされた働き方を振り返ってみましょう。男性正社員を中心とした「会社人間」の働き方、いわば"ワーク・ワーク・ワーク"が評価される社会といえたのではないでしょうか。

企業の中心を担うのは、日本人で男性で新卒採用で正社員。健康で、専業主婦の妻がいて、時間制約なく働くことができる。従業員も組織も極めて高い「同質性」に基づいての企業経営だったのです。そして、この同質性の高さこそが、「最大の強み」といえました。「あ・うん」の呼吸で、しかも労働時間制約のない働き方で仕事をこなしていくわけですから。従業員のマネジメントもしやすく管理コストも最低限におさえることができました。

さらに、企業は、その中から、優秀な人材を選び競わせ、企業の将来を担う数少ないスター社員 を生み出していけばよかったのです。そうすることが、企業価値を高める最も効率的で、確かな手段になり得ていたのです。



#### ~社会環境の大きな変化への対応~

しかし、これからの日本は、急速な少子高齢化の進展により、生産年齢人口の減少という、大きな課題に直面していきます。今後、企業にとって、業務に必要な人材の獲得はますます大きな課題となっていくでしょう。

「自分や家族のための時間を大切にしたい」、「効率的に働いて生活の時間を充実させることがキャリアアップにつながる意識」など、働く人の価値観も多様化してきました。企業が持続的に成長していくためには、従来通りの人材獲得戦略から、女性や高齢者など様々な立場の人が活躍できる「多様性」に舵を切らねばならない時代が確実にやってくるのです。

経営者にとって必要なのは、これまでの「同質性」に基づく働き方を変えること、多様性のある組織を作ることにしっかりと覚悟を決めて取り組んでいくことです。様々な人材が活躍できるチャンスは、今後の「働き方」が左右するといえるのではないでしょうか。

#### ・企業にとって働き方改革に取り組むメリットはなんでしょうか?

#### ~働き方改革は経営戦略~

「働き方改革」は決して、一時のブームでも、遠い世界の話でもありません。そもそも、企業規模・業種にかかわらず、個々の企業経営者には、「会社がどうありたいかという経営理念」があるでしょう。そして、その経営理念を実現するために、中長期の計画なども立てながら、事業展開を図っていくことでしょう。「働き方改革」を通じて、企業は自社の経営理念の実現に近づけていく。非常に重要な「経営戦略」といえるのです。

#### ~改革によるメリットを受ける人~

働き方改革の取組によってメリットを受ける人を大きく3つに分けて考えてみましょう。

"一人目"は、「企業」です。従業員の働き方を見直し、業務の効率化が図られることなどにより、1人当たりの生産性向上や十分な 休暇取得によって新しい事業のヒントが生まれるかもしれません。また、働きやすい職場づくりは、採用や就業継続にも有効でしょう。 "二人目"は、「従業員」です。働き方改革によって、従業員のワーク・ライフ・バランスの実現を図ることができます。

"三人目"は、「地域」です。中小企業は地域に根をおろし、そこに顧客がいて、地域から人を雇用しています。働きやすい職場づくりを進める企業は、地域の人々を惹きつけ、従業員のワーク・ライフ・バランスを図ることにより、地域の活性化につながることが期待されます。

#### ・多様な人材が企業で活躍するために必要なことはなんでしょうか?

#### ~人材育成の重要性~

企業経営者に、「御社の経営課題は?」と聞くと、一定程度の企業は「人材育成」をトップにあげてきます。"今はなんとか人員は確保できている。しかし、将来の幹部候補がいない、人材育成ができていない"など。これまでの日本の人材育成の手法は、優秀な従業員だけに投資する、いわば「選別式」によるものでした。しかし、現状からは、一部のエリートやスター社員の育成という、これまでの方式では既に限界がきているのだということがわかります。

#### ~小さなプロフェッショナルの必要性~

企業をめぐる情報技術は進展し、多様な事業、膨大な情報、国際的な競争などを背景に、組織には、専門知識を持つ、多様な人材が必要とされています。これからの時代は、働く人々が、自分の役割や責任が限定されていても、あるいは仕事に費やす時間が限られていても、自分の仕事に専門性を持ち努力と研鑽を続けることができる、いわば"小さなプロフェッショナル"が、企業の成長に大きな力を発揮することとなるでしょう。少数のエリートから全従業員による"小さなプロフェッショナル"へと人材育成を進化させること、その原動力はまさに多様な人材が活躍できる職場環境の実現、すなわち「働き方改革」なのです。

# 第2章 明日から実践できる! 「働き方改革」を成功に導く4つのステップ

### 1 「働き方改革」を成功に導く4つのステップ

- ◆ 「働き方改革」の取組で成果をあげている企業の多くでは、<u>経営者の強い決意のもと、次の4つのステップで、</u> PDCA サイクルを回しながら継続的に取り組んでいくことで成功しています。
- ◆ 各ステップで、具体的にどのようなことにポイントをおき、どのように進めていけば良いか、24 ページから紹介していきます。紹介内容をヒントに、まずは取組への第一歩を踏み出していきましょう。
- ◆ 取組の形骸化を防ぐためにも、具体的な取組を決めたら、<mark>早い段階でPDCAサイクルを一巡</mark>させていくことも重要です。

#### STEP 1

#### 【ポイント】

準

備

✓ 情報収集 [⇒24ページ]

- ◆ 他社事例、国や県等の支援制度、関連法令等の知識を深める
- ✓ 方針の明確化 [⇒25ページ]
  - ◆ 自社の経営理念と、働き方改革に取り組む目的を結びつける
- ✓ 現状把握 [⇒26ページ]
  - ◆ 憶測に頼らず、自社の現状や従業員のニーズを客観的に把握する
- ✓ 推進体制の整備 [⇒32ページ]
  - ◆継続的な取組、全社的な理解・協力を得ることができる体制を整える

#### STEP2

#### 【ポイント】

づく り り み ✓ 取組目標設定・実行プラン策定 [⇒34ページ]

- ◆ 方針に沿った取組目標を定め、実行プランを作成する
- ✓ トップからのメッセージ発信 [⇒38ページ]
  - ◆ 会社の方針・目指している姿を従業員や外部関係者にしっかり伝える
- ✓ 制度の導入 [⇒39ページ]
  - ◆ 自社の課題や従業員ニーズに対応する制度を整え、必要な時に使えるようにする

#### STEP3

行

動

#### 【ポイント】

✓ 全社的な意識改革 [⇒40 ページ]

- ◆働き方改革に取り組む目的を正しく理解し、推進に向けての共通認識を持つ (例:研修等を開催し、管理職・一般従業員といったすべての層に理解・意識改革を促す)
- ✓ 制度の利用促進、周知・啓発 [⇒43ページ]
  - ◆ 制度利用促進のための具体的なルール・手続き等を決める
  - ◆ 制度の認知度を向上させ、啓発活動を実施する
  - ◆ 社内慣行・風土を変える
  - ◆ 職場のコミュニケーション円滑化のための取組を行う
- √ <u>業務改善</u> [⇒45ページ]
  - ◆これまでの働き方や仕事の進め方を見直し、業務を効率的・効果的に行えるようにする
  - ◆時間に制約のある従業員など、誰もが働きやすい環境を整備する

#### STEP4

### 【ポイント】

# 見点しい

✓ 成果の点検・見直し [⇒53 ページ]

- ◆ 推進体制の継続等、進捗管理の徹底 (PDCA を継続して回しながら、強い組織づくりを目指す)
- ✓ 定着に向けた対策 [⇒55 ページ]
  - ◆ 人事評価の見直し

(例:時間でなく業績での評価や、改善の実績・成果に応じて賞与で還元)

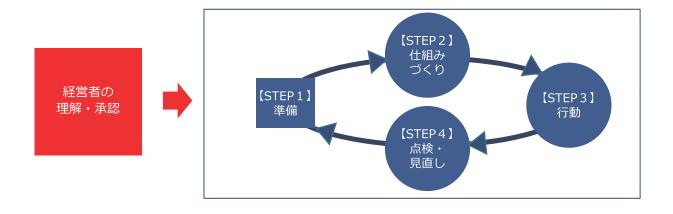
個々の能力開発・育成支援体制の構築

#### 木谷アドバイザーの ここがポイント

#### **(デ) 経営者の力を借りながら、推進していきましょう**

- ◆ 人事部や現場任せでは改革推進力としては弱く、また解決策が部分最適に留まってしまうことがあります。 <u>改革を成功させるためには、経営者自身が率先して取り組むこと、改革への本気度を従業員に示すことが</u> 何よりも大切です。
- ◆ <u>改革に成功している企業の多くは、PDCAサイクル</u> (Plan (計画) → Do (実行) → Check (評価) → Act (改善) の 4 段階を繰り返す) <u>を回していき、</u>毎回同じレベルで取り組むのではなく、より高い目標を目指して、継続的に進化させています。
- ◆ <u>最初は、小さなこと、誰でもできること、すぐに実行できること、また、成果がすぐに現れやすいことで</u>も構いません。

経営者の理解とリーダーシップのもと、現場の従業員全員で進めていくことで、効果と課題を確認でき、 新たなステージに向けてのアイデアも出てきます。



#### 

#### (1) 情報収集

◆ まずは、働き方改革について、先進企業の取組事例や県・国による支援制度、関連する法令等を集め、知識を深めていきましょう。

#### ~おすすめ! 参考サイト~

#### ■広島県 働き方改革・女性活躍 取組サポートサイト 「H!ntひろしま」■

県内企業における取組の優良事例、取組マニュアル・アイデア、 県等の支援内容を掲載。

(URL) <a href="https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/">https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/</a>

#### ■厚生労働省「働き方・休み方改善ポータルサイト」■

県外企業における取組の事例、国の支援内容、関連法令に 関する資料等を掲載

(URL) https://work-holiday.mhlw.go.jp/



#### (2) 方針の明確化

◆ 自社の経営理念を踏まえながら、会社をどうしたいのか、従業員にどうあってほしいのか、働き方改革に取り組ん だ先にある会社全体の「目指すべき姿」(働き方改革の方針)について、経営者の考えや思いを確認しましょう。

#### ~目指すべき姿(将来像)~

- ◆ 働き方改革の取組は、自社の経営戦略・マネジメントの延長線上に連なるものです。
- ◆ 経営者が会社をどのようにしたいのか、目指すべきゴールが定まらないと、従業員は会社がどこに向かうのかがわからなくなり、迷路の中で当てもなくさまようことになりかねません。
- ◆ 自社の働き方改革を、どの方向に、どれだけ進めれば成功といえるのか、そのゴールのイメージを社内で共有できれば、自社が進めようとする取組の意義に対する従業員の十分な理解につながります。

#### 【目指すべき姿(働き方改革の方針)の例】

○ 従業員とその家族の「より豊かな人生」を実現するため、仕事の効率化を図り生産性を高めていくことで、 従業員の誰もがイキイキと働くことができる企業となる

#### 《ポイント・留意点》

- ◆ 経営理念以外にも、今後の経営方針や事業計画を踏まえ、経営者層を中心に、企業の現状と将来像の間の ギャップを話し合い、認識を共有しましょう。
- ◆ 会社の将来像と照らし合わせ、求められる働き方はどんなものか、今後、働き方改革によってどのように将来像に近づけていくべきか、考えていきましょう。
   (現状と理想のギャップ ⇒ 働き方改革の位置付け ⇒ 働き方改革の目的の明確化)

#### 《検討例》

	現状(HOO年)	将来像(HOO年)
経営理念	人生」の実現に貢献します	会を実現します。 従業員やその家族の「より豊かな 顧客満足度を向上させ、社会の進
経営計画	売上高 10 億円 ◆ ○○分野での新規販路開拓	売上高30億円
従業員層	◆ 創業期のメンバー中心	*多様なメンバー(若年者、高齢者、障害者等)
現在の 働き方・ これから 求められる 働き方		・組織対応、複合部門対応 (部門内・複数部門間での業務)     ・チーム連携の中で、仕事と生活 のメリハリをつけながら、個々 人の能力を最大限発揮しなが ら、効率的な業務の中で成果を 出す

# \* 新規分野参入のための 従業員の能力開発、 新規・中途採用 \* 多様な人材を確保・活躍 させるための採用活動、 人事管理・マネジメント \* 仕事の効率化・生産性の

◆ 従業員の誰もが生活の時 間もしっかりと確保でき

る環境づくり

今後の方向性

#### 木谷アドバイザーの ここがポイント

# **デ 取組内容が「ビジョン」にならないよう気を付けましょう**

- ◆ あくまでもビジョンは、長時間労働の削減や休暇取得の促進、業務改善等を行った結果得られる姿です。 長時間労働の削減等の取組内容自体が目的化されないことが大切です。
- ◆ 自社の経営理念と、働き方改革に取り組む目的を結びつけることで、取組に対する従業員の理解が深まり、 共感を得やすくなります。

#### (3) 現状把握

- ◆ 次に行うべきことは、"自社の現状を把握すること"です。
- ◆ 他社の事例も参考になりますが、同じようにすれば同じように変わるかといえば決してそうではありません。
- ◆ 自社に合った実効性のある働き方改革の取組を導入するためには、憶測に頼らず、自社の現状や従業員の ニーズを把握することが重要です。

#### ~現状把握の目的~

- 「従業員の定着率が悪い」、「従業員のモチベーションが上がらない」などの悩みを抱える企業にとって、なぜそ の問題が起きているのかを的確に把握することは、経営改善を行ううえでの大切なプロセスです。
- 自社が優先して解決すべき課題は何なのかを把握しましょう。また、課題の背景にある原因も正しく理解する必 要があります。

#### ~課題抽出方法~

自社の現状や従業員のニーズを把握する4つの方法を組み合わせることで、より正確な課題の洗い出しが可 能になります。

方法①	客観的データによる他社比較	方法②	自社内の「働き方改革」の取組度合確認
方法③	従業員アンケート調査	方法④	従業員ヒアリング調査

なお、従業員調査(方法③・④)は、「従業員に対するメッセージでもあること」に注意が必要です。「会社として この方向に向かうために皆さんの声を聞きたい」といった具合に、明確にした「働き方改革の方針」を社内に 示しながら、なぜ実施しようとしているのか目的や趣旨を丁寧に説明していきましょう。

#### 【方法①】 客観的データによる他社比較

国や県が発表している統計データを活用し、平均値や認定基準値と比較することで、冷静に自社の現状を見つめ ることができます。

#### 【統計データの例】

MARCH 1 2 2 2 1/3 7								
	区分		全国平均	広島県平均	認定制度基準 ※1 《または、広島県目標》			
労働時間	週労働時間 60 時間 常用雇用者の割合 (		6. 9% **2	6. 2% ***	《6. 1% (H32) 》			
	1人あたりの 月間実労働時間 (年度平均)	総実労働時間	〈一般労働者〉 167.5時間 ※3	_	170 時間以内 ※1			
		うち、所定外 労働時間	〈一般労働者〉 14.4時間 ※3	_	_			
/十四000000000000000000000000000000000000	1人あたりの 年次有給休暇 (年平均)	取得率	52. 4% ※4	49. 9% %9	60%以上 ※1			
休暇取得		取得日数	9.4日 ※4	7.8日 ※9	10日※1			
本旧	<b>本旧</b>	女性従業員	82. 2% **5	96. 1% **9	75%以上 ※1			
育児	育児休業取得率	男性従業員	6. 16% **5	7. 3% 👋	《13% (H32)》			
女性活躍	管理職に占める女性	の割合	11.8% **5	16. 7% 👋	業種別全国平均以上 ※11			
女 注 / 立 唯	女性(25~44歳)の	)就業率	72.6% ж6	72. 3% 💥	《73% (H32)》			
若年者	新規学卒者の	大学生	32.0% (H28.3卒) ※7	32.9% (H28.3卒) ※10	_			
	3年以内の離職率	高校生	39.2% (H28.3卒) ※7	36. 2% (H28. 3 卒) ※10	_			
	直近3年間の正社員として就職した 新卒者等のうち同期間での離職率		_	_	20%以内 ※1			

- 広島県商工会議所連合会・広島県商工会連合会:「広島県働き方改革実践企業認定制度」の認定基準の一項目(2019年度) 【出典】※1
  - 総務省:平成30年「労働力調査」
    - 厚生労働省:平成30年「毎月勤労統計調査」の「就業形態別月間労働時間及び出勤日数」〜厚生労働省・平成30年「毎月勤労統計調査」の「就業形態別月間労働時間及び出勤日数」〜厚生労働省・平成31年「就労条件総合調査」の「年次有給休暇の取得状況」〜厚生労働省・一ムページで、業界平均値も確認できます〜

    - 厚生労働省:平成30年度「雇用均等基本調査」の「管理職に占める女性の割合」「育児休業者割合」 ×5
    - 総務省·平成 27 年[国勢調查]  $\times$ 6
    - **※**7 厚生労働省:「新規学卒者就職者の在職期間別離職率の推移」
    - 総務省統計局労働力調査の調査票情報を広島県が独自集計したもの
    - 広島県:令和元年度「職場環境実態調査」
    - ※10 厚生労働省広島労働局から提供されたデータに基づき広島県作成
    - ※11 厚生労働省:「産業ごとの管理職に占める女性労働者の割合」 ~厚生労働省ホームページで、業界平均値も確認できます~



#### <想定される課題抽出の例>

- ◆ 全国平均や業種別平均に比べて、所定外労働時間が多く、「労働時間」に問題がある
- ◆ 全国平均や業種別平均に比べて、若年者の離職率が高く、若年者の「定着」に問題がある

#### 【方法②】 自社内の「働き方改革」の取組度合確認

県内の取組実践企業(ベンチマーク)との比較により、自社に不足している「実現のための仕組み」や「行動」、「実績・成果」はないか、実態や課題を体系的に把握することができます。

#### 【「広島県働き方改革実践企業認定制度」の自己判断チェックシート】

※認定制度の内容は83ページ(お役立ち資料)を参照

※ 高足削皮の内谷は03パーク (の反立つ負件) 化多点							
大項目	中項目	番号	小項目	条件	Check		
		1	直近1年間での常用雇用者の総実労働時間(1人あたり1か月平均)が190時間以下	必須			
	基本項目	2	直近1年間での常用雇用者の年次有給休暇の平均取得率が30%以上、 または同平均取得日数が5日以上	任意			
	    方針の明確化	3	「働き方改革」に関する方針を明確化している	必須			
	フリ 型   マン e) 7 H E   C	4	次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画を策定している	必須			
	目標の明確化	5	「働き方改革」推進における具体的な目標がある	必須			
		6	「働き方改革」を推進する部署または担当者を設置している	必須			
	推進体制	7	従業員の意見を把握する制度がある	いずれか			
		8	労働組合または労働者の代表との話し合いの場を設けている	1つ以上			
実		9	長時間労働を削減するための制度がある				
現 の		10	休暇の取得を促進するための制度がある				
ため		11	場所や時間について、多様な働き方を実現するための制度がある				
の		12	育児と仕事の両立を支援するための法定を超える独自の制度がある				
仕 組		13	介護と仕事の両立を支援するための法定を超える独自の制度がある	いずれか 2つ以上 (※)			
7	制度	14	治療と仕事の両立を支援するための制度がある				
		15	女性活躍を推進するための制度がある				
		16	非正規雇用の従業員の処遇改善等を推進するための制度がある				
		17	高齢者の活躍を推進するための制度がある				
		18	障害者の活躍を推進するための制度がある				
		19	若年者の活躍を推進するための制度がある				
		20	上記以外の多様な人材の活躍を推進するための制度がある				
		21	制度利用促進のための具体的なルール・手続等がある	ー いずれか 3つ以上			
		22	管理職への指導・評価を行っている				
	制度利用促進	23	従業員個人への指導・評価を行っている				
		24	社内慣行・風土を変えるための具体的な取組がある				
		25	職場のコミュニケーション円滑化のための取組を行っている				
行		26	全従業員に対して制度・取組について情報提供を行っている				
動	田 包 恋 恋	27	キャンペーンの実施など「働き方改革」について全社的な啓発を行っている	いずれか			
	周知啓発	28	管理職に対して「働き方改革」について教育・研修を実施又は受講の機会を与えている	2つ以上			
		29	従業員に対して「働き方改革」について教育・研修を実施又は受講の機会を与えている				
		30	従業員の労働生産性を向上させるための人材育成の取組がある				
	業務改善	31	業務の可視化・業務プロセスや業務内容の見直しを行っている	ー いずれか 2つ以上			
		32	業務分担の見直しや柔軟な人員体制の整備により業務体制の見直しを行っている				

大項目	中項目	番号	小項目	条件	Check
		33	労働時間や休暇取得状況、その他各種制度の利用について実態把握を行っている		
行	実態把握・管理	34	労働時間や休暇取得状況、その他各種制度の利用状況などの実態について 経営者層が把握している	いずれか	
動		35	労働時間や休暇取得状況、その他各種制度の利用状況などの実態について 管理職が把握している	2つ以上	
		36	制度や取組について従業員の意識や評価を把握して改善につなげている		
	長時間労働削減	37	次の要件(①・②)を全て満たしている ①直近1年間での週労働時間60時間以上の常用雇用者の割合が6.1%以下 ②直近1年間での常用雇用者の総実労働時間(1人あたり1か月平均)が 170時間以下		
	休暇取得	38	直近1年間での常用雇用者の年次有給休暇の平均取得率が60%以上、 または同平均取得日数が10日以上		
	時間・場所 (多様な働き方)	39	場所や時間について、多様な働き方を実現するための制度(上記の認定項目11)を 導入しており、かつ、直近3年間にその制度の利用実績がある		
	育児	40	次の要件(①~④)を全て満たしている ①広島県仕事と家庭の両立支援企業登録制度(仕事と介護の両立支援の取組を除く) に登録している ②育児と仕事の両立を支援するための法定を超える独自の制度(上記の認定項目12) を導入しており、かつ、直近3年間にその制度の利用実績がある ③直近3年間に在籍中に出産した女性従業員のうち、育児休業を取得した者の割合が 75%以上 ④直近3年間に配偶者が出産した男性従業員のうち、 育児休業等(企業独自の休暇制度を含む)を取得した者の割合が13%以上、 または直近3年間に配偶者が出産した男性従業員のうち、 育児休業を取得した者が1名以上		
実績・	介護 41		次の要件(①~③)を全て満たしている ①広島県仕事と家庭の両立支援企業登録制度(仕事と介護の両立支援の取組)に 登録している ②介護と仕事の両立を支援するための法定を超える独自の制度(上記の認定項目13) を導入しており、かつ、直近3年間にその制度の利用実績がある ③直近3年間に介護を理由とした退職者がいない (ただし、介護をしている従業員がいること)	いずれか	
成 果	治療	42	治療と仕事の両立を支援する制度(上記の認定項目14)を導入しており、 かつ、直近3年間にその制度の利用実績がある	- 2つ以上 -	
	女性活躍	43	次の要件(①・②)を全て満たしている ①管理職(課長級以上)に占める女性労働者の割合が、 厚生労働省が発表している産業ごとの割合の平均以上 ②女性活躍を推進するための制度(上記の認定項目15)を導入しており、かつ、 直近3年間にその制度の利用実績がある		
	非正規雇用	44	非正規雇用の従業員の処遇改善等を推進する制度(上記の認定項目16)を 導入しており、かつ、直近3年間にその制度の利用実績がある		
	高齢者	45	高齢者の活躍を推進する制度(上記の認定項目17)を導入しており、かつ、 その制度を活用して65歳以上の高齢者が活躍している		
	障害者	46	障害者の活躍を推進する制度(上記の認定項目18)を導入しており、かつ、 直近3年間にその制度の利用実績がある		
	若年者 47		次の要件(①・②)を全て満たしている ①直近3年間の正社員として就職した新卒者等のうち同期間に離職者した者の 割合が20%以下 ②若年者の活躍を推進する制度(上記の認定項目19)を導入しており、かつ、 直近3年間にその制度の利用実績がある		
	他の認定取得・ 表彰受賞	48	直近3年間に次(①~③)のいずれかの認定取得・表彰受賞している ①別に定める国の認定制度を認定取得している ②別に定める国・県の表彰制度を受賞している ③別に定める県内の市町独自の働き方改革に関する認定を取得している		
	その他	49	  他社の模範となる独自の取組を実施しており、高い実績・成果がある	<u> </u>	

※大項目「実現のための仕組み」の中項目「制度」の条件については、常用雇用者100人以下の企業においては、大項目「実績・成果」の中項目「その他」

(認定項目49) に該当する時は、いずれか1つ以上とする。 ※チェックシートの項目は2019年度の「広島県働き方改革実践企業」認定制度実施要綱によるものです。 最新の項目は、広島県商工会議所連合会または広島県商工会連合会のホームページで確認してください。

https://www.hiroshimacci.or.jp/hiroshimacci/hatarakikatakaikaku/ninteihttps://www.active-hiroshima.jp/howtowork/

#### <想定される課題抽出例>

- ◆ ノー残業デーといった「制度」はあるが、なぜ残業削減を行っているのか明確な「方針」や「目標」、「推進体制」が ない
- ◆ 勤務時間内で仕事を終えるため、これまでの仕事の進め方自体を見直すといった、「業務改善」ができていない



#### 【方法③】従業員アンケート調査

「広島県 働き方改革 従業員意識調査ツール」(詳細は、83ページ(お役立ち資料)を参照)を利用することで、表に 出ていない自社の現状を定量的に把握することができ、取組の方向性を検討する際の材料として活用できます。

#### 【「広島県 働き方改革 従業員意識調査ツール」の特徴】

◆ 次の『7つの指標』(大分類)と15の中分類により、単に「制度と活用」に対するニーズだけでなく、「管理職のマネ ジメント」や「従業員の仕事の進め方」、「よくばりライフ満足度」などを多面的に組織分析できます。

#### 『7つの指標』(大分類)

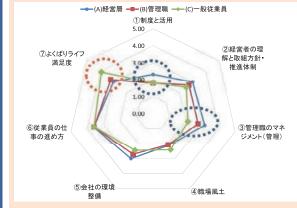
- ①制度と活用 ②経営者の理解と取組方針・推進体制
- ③管理職のマネジメント

- ⑤会社の環境整備
- ⑥従業員の仕事の進め方
- ⑦よくばりライフ満足度(会社への貢献、仕事の充実、生活の充実)
- ◆ 「一般従業員」だけでなく、「経営層」や「管理職」の階層での意識も数値化することで、『3つの階層』間の意識差 (ギャップ)を把握できます。
- ◆ 15の中分類ごとに、「課題の可能性」や「想定される施策例」の診断結果を自動表示することで、効率的に自社の 課題を整理でき、取組の方向性を検討する際の材料として活用できます。(良好な点も確認し、自社の強みを生 かした取組も検討しましょう。)

#### 《集計・診断結果の例(主な自動表示内容)》

- 『3つの階層』で、『7つの指標』(大分類)の平均点をグラフ化
- ◆ 平均点が低い指標、階層間で意識差(ギャップ)が大きい項目を視覚的に把握

集計結果 (現状把握)



#### 『①制度と活用』指標〈改善すべき点〉

経営層に比べて、管理職や一般従業員の評価が低い (中分類のグラフ化資料で内容を確認 評価が低い制度は、「長時間労働削減」や「有給休暇取得促進」

#### 『③管理職のマネジメント』指標 〈改善すべき点〉

経営層・管理職に比べて、一般従業員の評価が低い ⇒(中分類のグラフ化資料で内容を確認) 評価が低い内容は、「部下の仕事の進捗状況の把握」や「一部 の人に業務の負担が大きく」偏っている(仕事の割り振り)

#### 『⑦よくばりライフ満足度』指標〈良好な点〉

経営層・管理職・一般従業員すべての階層で評価が高い ⇒(中分類のグラフ化資料で内容を確認) 特に、「会社に愛着を感じている」、「新たな技術や技能を得たい」 という評価が高い

【取組の方向性】自社の強みと捉え、教育環境の充実を図る

#### 15の中分類ごとに、「課題の可能性」や「想定される施策の例」を表示 (取組の方向性を検討する材料として活用)

自動表

大分類中	9分類	課題の可能性	想定される施策の例		
制度と活	制度の充実	【制度】 ・制度構築、仕組みの整理が進んでいない 【周知啓発】 ・制度構築、仕組み整理が進んでいても 従業員に認知されていない 【実態把握・管理】 ・会社が考える制度や仕組みが、従業員の ニーズと一致していない	【制度】 ・経営層と従業員双方で認識を合わせた、 働き方改革の方針の整理や、従業員ニーズ を踏まえた制度構築・仕組みの導入 【周知啓発】 ・構築している制度や仕組みの社内周知・啓発 【実態把握・管理】 ・調査やヒアリングによる従業員や管理職の ニーズ把握や課題整理		
埋職のマネジ	業務 マネジメント 管理職による	【周知啓発】 ・管理職のマネジメントや部下の育成に対する意識が不十分 ・管理職のマネジメントスキルが不十分 【業務改善】 ・管理職に適切なマネジメントを行う権限がない ・労働時間短縮要求に対して、管理職が一般従業員の業務を引き取っているなど部下のマネジメントに費やせる時間が不足している 【実態把握・管理】 ・管理職による部下の業務の遂行状況の ・把握が不十分	【周知啓発】 ・管理職のマネジメントや部下育成に対する 意識改革のための啓発・研修 ・部下の業務管理を適切に行うための マネジメントスキルの向上についての教育・研修 ・マネジメントの自由度を高めるため、管理職への権限移譲、裁量の拡大 【業務改善】 ・部下の業務とともに管理職自身の業務の見直し 【実態把握・管理】 ・管理職による部下の業務遂行状況の把握		

#### 【方法④】 従業員ヒアリング調査(グル―プインタビュー・個別ヒアリング)

- アンケート結果をさらに深く掘り下げて原因を解明したり、個々の従業員の要望をしっかり把握することができるの が、グループインタビューや個別ヒアリングです。
- ・ グループインタビューには、参加者がお互いの意見を深め合うことができる、役職別・子の有無といった属性ごとの 実態に焦点をあてた質問調査ができる、といったメリットもあります。
- また、個別ヒアリングにより、例えば育児・介護の制度利用者とそうでない従業員、評価の高い従業員と改善が 必要な従業員の働き方や課題認識を比較分析することで、より具体的な対策を講じやすくなります。

#### 【グループインタビューの例】

区分	ヒアリング調査のポイント						
調査設計	目的、開催日、参加者、開催場所、インタビュアー、調査項目等を決定						
調査項目	残業時間を長引かせている要因、育児・介護でさらに必要な支援 等 間査項目 ~ 現状の問題点や悩みを聞き、従業員が求める働き方は何か、そのためにはどのような支援や制度が必 見する						
	対象	まました。 「管理職」「一般職」「育児・介護の制度利用者」等、対象ごとに分けて実施					
	注意点	<ul> <li>参加人数は5~6名程度とし、お茶やお菓子等を用意して話しやすい雰囲気を作ります。</li> <li>「他言厳禁」「全員発言」「批判禁止」等のルールを設定して、安心して発言できる環境を作ります。</li> <li>インタビュアーは発言者に対し意見を加えず、質問・傾聴に努めます。</li> <li>発言者からの重要な意見は反復して確認し、参加者の意見をそこに集中させます。</li> <li>発言が横道にそれないよう、質問項目をあらかじめ紙などに書いて掲示しておく方法もあります。 (例えば、発言がそれかけたら、質問項目を書いた紙を指し示して、元のテーマに戻す。)</li> </ul>					
実施例	時間	30~45分程度					
		管理職対象	<ul><li>・ 部下に育児休業中や休業予定の人がいた時、困ったことはありましたか?</li><li>・ その際、どのような支援が必要でしたか?</li></ul>				
	質問の 具体例	一般職対象	<ul><li>あなたは、この会社で働き続けるため、どのような支援があれば良いと思いますか?</li><li>現在の働き方について感じていることや問題だと思うことはありますか?</li></ul>				
		育児や介護 の制度利用 者対象	<ul><li>・制度を使ってみて、使い勝手に満足していますか?</li><li>・現在気になることや悩んでいることはありますか?</li><li>・既存の制度について改善すべき点や必要だと思うことはありますか?</li></ul>				



#### <想定される課題抽出例>

- ◆ 管理職による業務マネジメント、従業員の意識・行動
  - ✓ 管理職の仕事の指示が抽象的であり、仕事に手戻りがある。
  - ✓ 業務の優先順位付けができていない。
  - ✓ 長時間働くことで成果を出そうとしている。
- ◆ 会社の仕組み、風土
  - ✓ 「ノー残業デー」はあるが、実態が伴っていない。
  - ✓ 導入されている制度が従業員のニーズと一致していない。
  - ✓ 労働時間の長さで評価されている。
  - ✓ 長時間労働が当たり前の雰囲気がある。
  - ✓ 休んだ時のカバー体制がなく、育児や介護をしながら仕事を続けるのは難しい。

#### 木谷アドバイザーの ここがポイント

#### **( 管理職は職場での働き方改革の実践のカギを握っています**

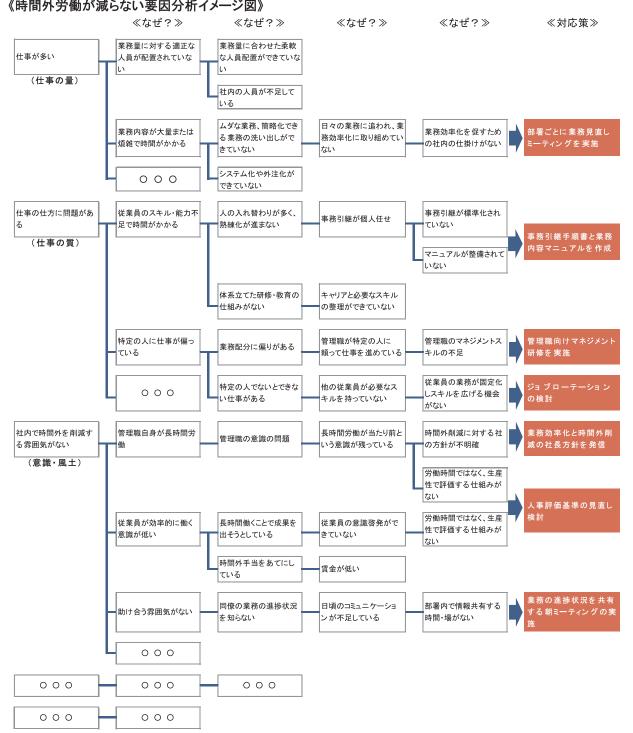
- ◆ 自社の課題を把握するうえで、経営者層の認識だけでなく、上司(管理職)、一般従業員と分けて考えるこ とも重要です。それぞれが経営者層と異なった考えや課題認識を持っていることも少なくありません。
- ◆ 特に、管理職の役割は非常に重要です。マネジメントの課題として必ず管理職の存在があげられますが、 職場の長である上司(管理職)は、従業員一人ひとりにとって、働き方改革の取組推進のカギを握る存在 です。
- ◆ 従業員間のコミュニケーションの状況の確認も忘れてはいけません。事情を抱えた特定の人だけでなく全 員が対象であり、「お互い様」と思える制度と風土の構築に向けた現状かどうかの確認が重要です。



#### 課題分析手法(課題の構造化と課題の抽出)

- 課題を構造化し、解決すべき課題を絞り込んでいく作業として、「課題のロジックツリー」を作成することも 効果的です。
- 以下は、時間外労働が減らない要因を分析したロジックツリーのイメージ図です。大きな課題を、「な ぜ?」を繰り返して細分化し、深掘りすることで、「本質的な課題」を絞り込み、効果的な解決策を検討し ていきます。
- ある程度、全体の構造が見渡せたら、外的要因など当面対応が困難な課題はそれ以上の細分化は見送 り、実際の解決策に結びつきそうな課題などに仮説を立てて絞り込み、深掘りしていきましょう。

#### 《時間外労働が減らない要因分析イメージ図》



#### (4) 推進体制の整備

- ◆ 働き方改革を円滑に進めるため、従業員規模や取組内容等に応じて、自社に合った推進体制を整備しましょう。
- ◆ 推進体制が明確でないと、改革を進める中で全社的な理解と協力を得ることができず、改革が進まない恐れもあります。

#### ~推進体制の主なタイプ~

推進体制	留意点
	◆ 従業員数が100 人未満規模の場合に適している。
経営者主導型	◆ 経営者のリーダーシップのもとで、社内への周知徹底も進みやすい。従業員ニーズ に応じた柔軟な対応も可能。
(向いている規模:小規模~中小企業)	◆ 従業員とのコミュニケーションや公平性への配慮も重要。独断にならないように留 意。
	◆ 初期段階は経営層の意識(本気度)が重要課題になることが多い。
	◆ 従業員数が100 人を超える規模では、経営者の存在に加え、総務や人事・労務担当 部署等が社内の推進役となって進める体制が適している。
総務人事主導型 (向いている規模:中小~中堅企業)	◆ 総務や人事・労務担当部署には情報が集まっているので検討を進めやすく、制度の 新設や改定の手続きに慣れている点がメリット。ただし、現場ニーズを把握し、現 場の協力も得られるようヒアリングや情報交換を行うなど、時には現場に出向くこ と等も重要。
	◆ 初期段階は、経営層の意識(本気度)とともに、従業員への周知徹底・意識改革が 重要課題になることが多い。
	<ul><li>◆ 従業員規模が大きくなると、それぞれの現場で働く従業員が、当事者意識を持って 主体的に改善を進めることにより、具体的で実現可能な課題の検討を可能にし、改善も進みやすくなる。</li></ul>
プロジェクトチーム型	<ul><li>◆ ただし、限定的なメンバーのチームを構成しないことが大切。多様な従業員が参加することで、階層・部門・性別を超えた全社的な取組につながる。</li></ul>
(向いている規模:中堅~大企業)	◆ 制度づくりは慣れていても、現場、特に管理職の理解が不足していると、「実際には 制度を利用しにくい」といった問題が生じる。
	◆ 初期段階は、経営層の意識(本気度)とともに、管理職・従業員の意識改革が重要 課題になることが多い。

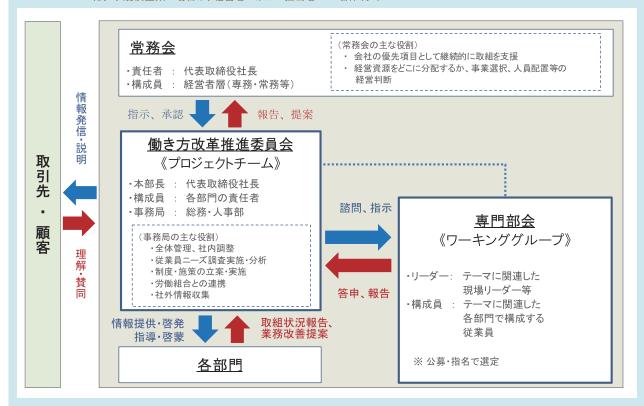
本表は、渥美由喜 監修「生産性向上のための働き方改革ガイドブック~ワーク・ライフ・バランスの導入と活用~」(神奈川県)をもとに広島県が作成

#### ~構築に当たっての4つのポイント~

- 次の4つのポイントが満たされていることが大切です。
  - ① 経営者を頂点として役員、部門長、課長などの管理職を責任体制に組み入れること。
  - ②「推進担当者」または推進部署を明確にすること。
  - ③ 労使が協力して取り組むこと。
  - ④ 活動の進捗状況をとりまとめ、良好な点や改善すべき点等の関係者意見を吸い上げ、PDCA サイクルを回して活動を前進させること。

#### 【県内企業における「プロジェクトチーム型」の事例(従業員規模:約300名)】

《注意点》 ここでは従業員規模が約300名の事例を取り上げています。自社の体制や規模に応じて体制を整備しましょう。 (例:小規模企業の場合は、経営者のほかに担当者の2名体制)



#### 《工夫している点》

- ① プロジェクトチームの責任者
  - ◆ 社長自らが、プロジェクトチームのトップになることで、全社をあげて改革に取り組む「社長の本気度」を明確化して 社内外に発信するとともに、その取組が停滞しないよう、進捗管理の徹底や、改善方策の意思決定の迅速化を 図っている。
- ② ワーキンググループの活用
  - ◆ 取組内容は多岐にわたる中で、組織間横断的な特定の課題に対する調査・企画・解決策を具体的に検討していく ため、プロジェクトチームとは別に、テーマに応じたワーキンググループを設置。
- ◆ グループリーダーは、関心や問題意識を持っている現場リーダーを選定することで、プロジェクトチームで決定した 方針やプランを職場に落とし込んだり、職場の意見や情報を吸い上げて、プロジェクトチームに伝える重要な役割 を担っている。
- ③ ボトムアップの仕組み
- ◆ プロジェクトチーム以外でも、各部門の従業員からも業務改善提案をしてもらう制度、定期的なアンケートや従業員研修などの実施によって、社長や事務局が現場で働く従業員の生の声を把握できるようにしている。
- ◆ こうした仕組みの中で、実効性の高い活動プランを考えたり、活動の進捗状況を把握して必要な軌道修正を行っている。
- ◆ また従業員にとっても、トップダウンで押し付けられた改革ではなく、自らが主体的に改革に関わるという参画意欲 が高まる効果も期待できる。

#### 木谷アドバイザーの ここがポイント

# **事業部門のキーパーソンを推進体制メンバーに入れよう**

◆ 改革を進める際の大きな障害は、「今月の売上に四苦八苦しているのに、働き方改革どころじゃない!」 といった現場からの抵抗です。現場の理解促進や社内調整がスムーズに行えるようにするため、会社の 方針や取組の趣旨を丁寧に説明しながら、関心や問題意識のある事業部門のキーパーソン(現場リー ダー等)を巻き込み、協力を得ていきましょう。

# 3【STEP2】仕組みづくり

#### (1)取組目標設定・実行プラン策定

◆ 自社の現状や従業員ニーズを把握したら、いよいよ自社の目指すべき姿(働き方改革の方針)に沿った取組目標を定める段階に入ります。目標を踏まえた実行プランを策定していきましょう。

#### ~取組目標の設定~

- ◆ 自社の目指すべき姿(働き方改革の方針)を達成するためには、目安となる取組目標を定めていくことが必要です。
- 「いつまでに、何を、どのような状態にする」のか明確にした目標を持つことで、具体的な実行プランを立てやすくなり、 進捗状況も管理しやすくなります。
- ◆ 施策の実施状況や効果を推進部署・担当者が確認し、従業員とも情報を共有しやすいように、目標値を設定しましょう。 その際、目標値は成果をより客観的に把握できる定量的な目標(数値目標)にすることが有効です。(数値目標を設定 するのが難しい場合は、定性的な目標でも構いません。重要なことは目標を明確に定め、社内全体で共有することで す。)

#### 【取組目標の一例】

	現状値	目標値			
	(H28 年度)	(H29 年度)	(H30 年度)	(H31 年度)	
I 長時間労働の削減	① 所定外労働時間の削減(月平均)	3 0時間/人	20時間/人	15時間/人	10時間/人
Ⅱ休暇取得の促進	② 年次有給休暇平均取得率の向上	30%	40%	50%	60%
田育児・介護との両立	③ 育児・介護休業制度の拡充	_	(検討)	(導入)	(点検・見直し)
	④ 従業員の満足度(仕事と生活の両方 とも充実)向上	40%	60%	70%	80%
Ⅳ環境整備・業務改善	⑤ 会社全体の〇〇作業工程の効率化	_	(検討・提言)	(実施)	(点検・見直し)
	⑥ 各部署での仕事の進め方の見直し	_	(モデル部署で 試行・検証)	(H29 成果を 全部署に普及)	(全部署での 取組の定着)

#### 《「取組項目」を検討する際の留意点》

- ◆ 経営理念、働き方改革の方針と合致しているか
- ◆ 自社の実情、必要な経営資源を投入できるか (自社の会社規模・風土、従業員ニーズ、コスト、人的リソース、業績への効果、実現可能性 等)
- ◆ 従業員の自立・モチベーション向上につながるか、納得感を得られるか

#### 《「目標値」を検討する際の留意点》

- ◆ 測定・数値化は可能か、前年・前期との比較はできるか、測定の方法・頻度・コスト、データの信頼性・精度、人事考課に活用できるか、といった点を考慮しましょう。
- ◆ 数値目標に、「広島県働き方改革実践企業認定制度」の認定基準(「実績・成果」の数値)を用いること もできます。

## ~実行プランの策定~

• 取組目標(取組項目・目標値)が決まったら、次は具体的な取組とスケジュールを検討した実行プランを策定しましょう。 (ここでは参考例としてできるだけ多くの内容を取り上げています。自社の課題を踏まえて、プランを策定していきましょう。)

## 【実行プランの一例】

## ■中期的な全体プラン(3か年計画)

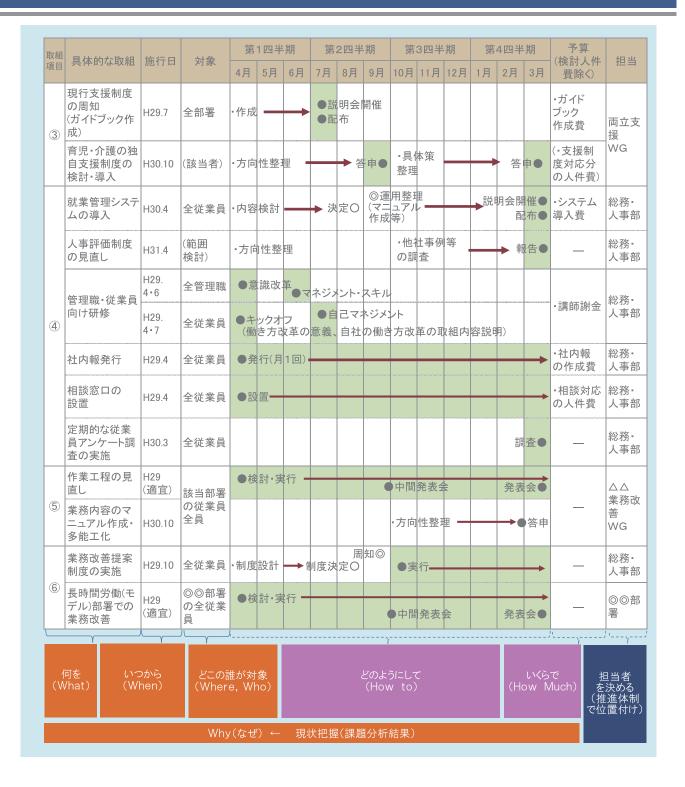
取	組項目	具体的な取組	H29 年度	H30 年度	H31 年度
- Ent-00-1/E	@ ===== WE	PC強制ログオフ、業務終了電話	実行		<b></b>
I 長時間労働の 削減	① 所定外労働 時間の削減	残業削減分を褒賞で従業員に還元	実行 ————		$\longrightarrow$
H-1//90	110100U.1/6	勤務間インターバル制度の導入	検討 • • • • • ▶	実行 ————	<del></del>
Ⅱ休暇取得の	② 年次有給休暇	個人単位での休暇取得計画の作成	実行		$\longrightarrow$
促進	平均取得率の 向上	時間単位での有給休暇制度の導入	実行		<del></del>
Ⅲ育児・介護と	③ 育児·介護休業	現行支援制度の周知 (ガイドブック作成)	実行 ————		<b></b>
の両立	制度の拡充	育児・介護の独自支援制度の検討・導入	検討 ■■■■■■	実行 ————	$\longrightarrow$
	④ 従業員の 満足度向上	就業管理システムの導入	検討 • • • • • ▶	導入 ———	<b>→</b>
Ⅳ環境整備		人事評価制度の見直し	調査▪▪▪▪■	制度設計 •••◆	実行 ———
IV DRUGE IIII		管理職・従業員向け研修	実行 ————		$\longrightarrow$
«I~Шの		社内報発行	実行 ————		<b>→</b>
土台づくり》		相談窓口の設置	実行 ————		<b></b>
		定期的な従業員アンケート調査の実施	実行		<b>→</b>
		作業工程の見直し	実行 ————		$\longrightarrow$
IV業務改善	⑤ 〇〇作業工程   の効率化	業務内容のマニュアル作成・多能工化	検討 •••••	実行 ————	<b>─</b>
10 未初以古	07XJ <del>-1</del> -10	販売管理システムの改修		検討•••••	実行 ———
« I ~Шの	⑥ 各部署での	業務改善提案制度の実施	実行 ————		$\longrightarrow$
土台づくり》	仕事の進め方	長時間労働(モデル)部署での業務改善	実行 ———		
	の見直し	モデル部署の取組を全部署に普及・定着		普及 ———	定着

## 《留意点・ポイント》

- ◆ 働き方改革の取組により実績・成果が現れるまでには、一定の取組期間を要します。このため、会社として何を考え目指しているのかを従業員に共感してもらい、継続的な取組となるよう、方針・取組目標だけでなく、目標達成に向けた中期的な全体プランも示していきましょう。
- ◆ 全体プランの期間には、法改正等の外的要因の影響も想定されます。長すぎないよう、2~3年程度を 目安に、自社の状況に合わせて設定するのが有効です。

## ■単年度の具体的実行プラン(中期的プランを単年度単位に分解)

		1 1 2 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1																						
取組			∵丽细 体行口	佐行口	施行日	佐行口	佐行口	佐須口	佐行口	佐行口	佐仁口	佐仁口	対象	第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期		期	予算 (検討人件	担当
項目	項目	具体的な収組	加刊。	刈水	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	費除く)	1보크						
		PC強制ログオフ、業務終了電 話	H29.7	全部署		质	知◎	●実	行 —							<b>-</b>	<ul><li>・システム 設定費</li></ul>	総務・人事部						
	1	残業削減分を 褒賞で従業員 に還元	H29.10	全部署	∙制度	設計	<b>→</b> †	刮度決		知◎	●実	行一				<b></b>	(・残業削 減相当の 褒賞分)	総務• 人事部						
		勤務間インター バル制度の導 入	H30.4 予定	(範囲 検討)	- 制度	設計		方向決	性の定〇		→ 朱	度決	定〇	,	明会催●		<ul><li>勤怠管理</li><li>システム</li><li>改定費</li></ul>	総務• 人事部						
		個人単位での 休暇取得計画 の作成	H29.4	職場単位	●実 <sup>·</sup>	行 —										<b></b>	(•有給休	各職場						
	2	時間単位での 有給休暇制度 の導入	H29.10	全部署	∙制度	設計	<b>→</b>	制度決		知◎	●実	行—				<b></b>	暇増加分の人件費)	総務・ 人事部						



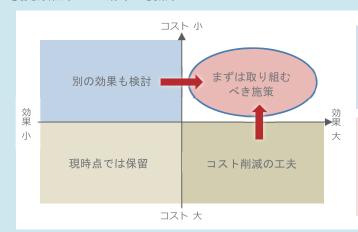
#### 《留意点・ポイント》

- ◆「具体的な取組」は、現状把握で課題抽出した内容を解決するため、実施可能なアクションまで落とし込みましょう。
  - □ 5W・2Hの角度から、検討する
  - □「いつまで」より「いつから」始めるか(納期から逆算する)
  - □ 実行性や計画性、継続性を考慮する(段階的展開)
  - □ 取組初期は、ハードルの低いものから始めて成果を見えやすくする (従業員が達成感や期待感を感じることで、取組意欲が高まっていく)
  - □ 進捗確認や成果報告の時期を設定する(従業員へのPRもこまめに)
  - □ トップダウンと現場の意見を両立させる
- スケジュールだけでなく、各取組の担当者を明確にしましょう。
- ◆制度の変更が必要な施策は、労働組合等と事前に調整しましょう。
- ◆ 想定外の事態が生じた場合には、取組内容やスケジュールの追加・修正は柔軟に対応しましょう。(ただし、効果が現れるまでには粘り強い対応が必要)

## ■取組の優先順位のポイント

- ◆ 従業員の要望の多い順に実施するという発想だけでは、福利厚生としての施策しか生まれかねないことに注意 しましょう。
- ◆ 企業が成長するための経営戦略として何を取組内容にすべきか、従業員の要望を考慮のうえで、重要度や緊急度を踏まえつつ、「コスト」と「効果」の2つの視点から優先順位をつけることが大切です。

#### ■優先順位(コスト・効果の視点)



#### 《縦軸:コスト》

- →コストが低いものは導入のハードルが低い
- ◆コストがかかるものは資金面や人事・組織面の検討 が必要

#### 《横軸:効果》

◆ 効果が現れる順は、一般的には、 「従業員の満足度・生産性UP」(意欲・能力向上) ⇒「企業価値の向上」(働きやすい企業との評価) ⇒「多様な人材の確保」になります。

優先順位(コスト・効果の視点)は、渥美由喜 監修 「生産性向上のための働き方改革ガイドブック〜ワーク・ライフ・バランスの導入と活用〜」(神奈川県)をもとに広島県が作成

## (2)トップからのメッセージ発信

- ◆ 自社の働き方改革の方針や目指している姿を、経営者自らがトップメッセージとして、すべての従業員や、取引先等の外部関係者にしっかりと伝えていきましょう。
- 取組初期の段階では、経営者がどこまで本気なのか疑心暗鬼な従業員もいるでしょう。
- ◆ 会社全体の働き方を大きく変えようとしていることを従業員に十分意識させることで、働き方改革に取り組む姿勢への 変化につながります。
- ◆ 通常とは異なる発信方法を用いるなどして従業員に認知・共感してもらい、社内課題の中でも優先事項として取り組んでいく経営者の「本気度」を示していきましょう。
- ◆ 併せて、取引先・顧客からの理解・賛同が得られるよう、情報発信・説明をしていきましょう。

## 【留意点・ポイント】

- ◆ 全社集会で、働き方改革で目指している姿や取組目標等を説明したチラシを配布したうえで、経営者が自らの言葉で語りかける等、通常とは異なる伝達方法を用いましょう。 また、その際に、トップからの押しつけでなく、従業員が自発的に考えていく雰囲気を醸成するため、目標達成のために何に取り組むべきか、従業員自らが意見を出し合う場を設けましょう。
  - (例)・創立記念日、キックオフ従業員研修などの全社会合の場を活用
    - ・ 幹部従業員だけでなく、管理職や一般従業員との座談会を開催
- ◆ 一度だけでなく、何度も繰り返し発信しましょう。
  - (例)・ 社内報・イントラネットへの掲載・ポスターの掲示
    - 日々の朝礼等のあらゆる機会、あらゆる場面で従業員が方向性を共有できるよう発信
- ◆ 社内だけでなく社外に対してもメッセージを発信していくことで、経営者の不退転の決意を従業員に示していくことが重要です。

## ◆県内企業の取組事例◆

## トップからの発信と従業員のボトムアップで意識改革 (技術サービス業/従業員数 100 人未満)

- ◆ 従業員同士が会社の進むべき道を話し合った結果、「技術力をアップしなければならない」という 結論に至った。「個々の従業員の技術力の向上が長く安心して働ける職場づくり」につながるとの 社長の思いとも合致したものであり、その理念を会社の進むべき方向性として発信。
- ◆ 従業員との面談を通じて、「働きやすい職場づくり」の大切さやアイデアを社長が粘り強く問い続け、従業員の意識向上につながった。

#### 木谷アドバイザーの ここがポイント

## **( 社長自らが、従業員に共感してもらえるよう語りましょう**

- ◆ 経営者自身が、「従業員にどのようになってほしいのか」を自らの言葉で具体的に述べることが大切です。 メディアなどで一般的に言われていることよりも、自らの考えを自らの言葉で語る方が、従業員の共感を 得ることができます。
- ◆ 会社にとって、従業員一人ひとりが、かけがえのない存在である、というメッセージが伝われば、従業員 のモチベーションや会社への愛着が高まり、働き方改革に前向きな気持ちで取り組めるようになります。

## (3)制度の導入

- ◆ 働き方改革の土台を作るため、現状把握の過程で明らかになった各課題に対応した制度を整え、利用しやすくしていきましょう。
  - ◆ 目指すべき姿を踏まえ、社内の制度や仕組みが整っているか、改善する必要はないか検討しましょう。
  - ◆ 制度はあっても活用実績がない場合、アンケート調査やヒアリング調査等でその要因を探ったうえで、制度の見直し、 新たな制度導入や制度の活性化につなげていきましょう。

## 【参考(制度の一例)】

取組テーマ	具体例			
長時間労働の削減	<ul> <li>深夜残業の禁止</li> <li>勤務間インターバル制度</li> <li>業務繁閑に対応した営業時間の設定</li> <li>朝型の働き方等の柔軟な労働時間制度</li> <li>ノー残業デー、ノー残業ウィーク等の設定</li> </ul>			
休暇の取得促進	<ul> <li>時間単位や半日単位での年次有給休暇</li> <li>家族やリフレッシュのための休暇制度 (結婚記念日休暇・リフレッシュ休暇・誕生日休暇)</li> <li>長期休暇を可能とするような特別休暇の拡充</li> <li>業務繁閑に対応した休業日の設定</li> <li>5営業日以上の連続休暇</li> <li>自己啓発や教育訓練のための休暇</li> <li>地域活動等の社会貢献のための休暇</li> <li>部署ごとや個人ごとなどの計画的な休暇取得促進 (休暇取得計画の作成など)</li> </ul>			
時間・場所にとらわれない 多様な働き方の実現	<ul> <li>在宅勤務制度</li> <li>自宅利用型テレワーク制度</li> <li>顧客先や移動中などでのモバイルワーク</li> <li>施設利用型テレワーク (サテライトオフィスの設置など)</li> <li>地域限定 (転勤のない) 正社員制度</li> <li>フレックスタイム制度</li> <li>時差出勤制度</li> <li>短時間勤務・短時間正社員</li> </ul>			
育児・介護・治療等と 仕事の両立支援	<ul> <li>育児休業等について、対象者・期間の範囲拡大</li> <li>休業中に公的保険から支給される休業給付金以外の手当等支給</li> <li>育児や介護等の費用補助制度</li> <li>育児・介護・治療等を理由とした在宅勤務・テレワーク制度</li> <li>配偶者(男性)育児休暇</li> <li>事業所内保育施設、託児室・授乳コーナー等の設置・運営</li> <li>育児・介護・治療等を理由に退職した従業員の再雇用</li> <li>育児・介護・治療等を理由とした希望する従業員に対する職務や勤務地などの限定制度の導入</li> <li>疾病の治療・通院のための体暇制度、柔軟な勤務制度</li> <li>休職から復帰のための短時間勤務制度、リハビリ勤務制度</li> </ul>			

# 4【STEP3】行動

## (1)全社的な意識改革

- ◆ 具体的な取組にあたっては、最初の段階で、「働き方改革」に対する全社的な理解と意識の共有が重要です。
- ◆ 必要なデータやトップメッセージを伝える研修等の機会を用いるなどにより、経営者層だけでなく、管理職や一般職といったすべての従業員が、自社が取り組もうとする働き方改革の内容について、正しく理解し、共通の認識を持つことが重要です。

## ~管理職の意識改革~

- 管理職は働き方改革の施策を職場に浸透させる際の要となります。その管理職が従来の考え方のままでは、せっかく 導入した施策も正しく運用されないということにもなりかねません。
- ◆ 働き方改革の取組がどのように企業と従業員双方にメリットをもたらすのかを、管理職にもしっかりと理解してもらう必要があります。
- ◆ これからの管理職にとって、働き方改革の方針に沿った職場マネジメントができるかどうかが、キャリアを積んでいくう えでの重要な条件になることを説明し、管理職の「気づき」を促すことも効果的です。

## 参考(管理職向け研修案)

◆ 管理職がマネジメント方法をどのように変えていくと良いのか、指針や具体例をあげて説明することで、管理職自身もイメージがしやすくなります。

項目	具体例
働き方改革の必要性	<ul> <li>(1) 労働時間と有給休暇取得の実態、従業員アンケート調査結果</li> <li>(2) 働き方改革の企業経営上の意義</li> <li>(3) 働き方に関する法制度</li> <li>(4) 働く環境とワーク・ライフ・バランス ~ 働き方の改革</li> <li>(5) 多様な働き方選択のメニュー</li> </ul>
マネジメントのあるべき姿	<ul> <li>(1) マネジャーに求められる役割とマネジメント能力</li> <li>(2) マネジメント能力: 演習グループワークなど</li> <li>①業務の棚卸と配分、②タイムマネジメント、③問題解決力の向上、④マネジメントの進め方</li> <li>(3) チームの活性化: 演習グループワークなど</li> <li>①チーム活性化のためのコミュニケーション、②部下のやる気をアップさせ、チームを活性化する方法、③自社(自部門)の業務分担の見直し計画の立案</li> </ul>

### 《管理職に「気づき」を促すための説得ポイント》

- ◆ マネジメント能力とは、「多様な事情を持つ部下のマネジメントができること」で評価されるものである。
- ◆ 全員が 24 時間働ける部下を抱えて結果を出せるのは当たり前で、そうしたチームでは管理職のマネジメント能力は不要。
- ◆ むしろ、育児休業取得者が出て、時間に制約が生まれた時に管理職のマネジメントスキルが問われる。
- ◆ 今後、育児やメンタルヘルス悪化による休業だけでなく、介護により休業する部下が増える。
- ◆ 自分の価値観を押しつける管理職は淘汰されていく。

「説得ポイント」は渥美由喜 監修 「生産性向上のための働き方改革ガイドブック~ワーク・ライフ・バランスの導入と活用~」(神奈川県)をもとに広島県が作成



## 現場マネジメント層が最初にやるべき7つのこと

- ✓ どのように現場をマネジメントして実際に労働時間を減らしていくのか、初期に必要なマネジャーの行動を知ってもらうため、労働時間短縮を始めるために現場が最初に取り組むべき7つのステップをご紹介します。
- ✓ このステップを参考に、労働時間短縮成功のための一歩を踏み出していきましょう。

Step ]	とにかく早く帰らせる
3100	「制限時間」という概念を導入しよう
Step2	早く帰るワケを教える
31ebZ	「長時間労働は百害あって一利なし」という空気を作ろう
Step3	あふれた仕事を始末する
3lep 3	仕事をタイプ別に分類しよう
Step4	会議を減らす・短くする
31ep <b>4</b>	会議の効率を20%上げよう
Step 5	仕事の振り方を変える
3lep J	いい仕事をいい形で渡せる上司になろう
Step 6	仕事のやり方を変えさせる
2100	「仕事の型」を伝授する師範になろう
Step 7	変化の兆しを未来につなげる
siep/	成果を可視化し、永続性を持たせよう

### 【出典】「課長のための時短推進始動マニュアル」(リクルートワークス研究所)

※詳細は、以下のURLをご覧ください。

https://www.works-i.com/project/jitan.html

- ◆ 具体的な行動のヒントを用いて解説しているので、現場ですぐに取り入れることができます。
- また、これらを実践することで、会社以外の場での時間、人とのつながりや体験もすべて楽しみ、それらが仕事での成果をより高めると感じられる働き方ができるよう工夫されています。

### ~一般従業員への浸透~

- ◆ 働き方改革を成功させるためには、従業員同士の協力が欠かせません。従業員同士が互いの事情に配慮し、協力し合う姿勢の大切さについて、理解を促していきましょう。
- ◆ また、「ワーク・ライフ・バランス」の「ワーク」中心の従業員にとっては、働き方改革によって「ライフ」のための時間を今以上に持つ必要性があると従業員本人が感じられるようになることが大切です。

## (参考)取組の例

項目	内容
研修の開催	<ul><li>ワーク・ライフ・バランスの必要性</li><li>期待されるこれからの働き方</li><li>自分のキャリアを考える 等</li></ul>
他社や他部署における 仕事の進め方の紹介	ワーク・ライフ・バランスを実現するための仕事への取組の方法やタイムマネジメント、 生産性向上のヒントを得られる機会を提供しましょう。

#### 《一般従業員に「気づき」を促すための説得ポイント》

- ◆ 「ライフ」偏重とならないよう、ワーク・ライフ・バランスとは、メリハリのある仕事が生活のゆとりを生み、仕事以外の生活のゆとりが質の高い仕事を生むという「相乗効果」により、仕事と生活の両方の質の向上を目指すものであることも説明しましょう。
- ◆ また、「ワーク」中心の従業員には、「ライフ」の価値に気づかせることが効果的です。特に、仕事熱心な 従業員に「ライフ」の価値に気づいてもらうには、「ライフ」でやりがいが持てることを見つけたり、長時間 労働は健康を損ない、仕事の質の低下につながることなどを説明し、「早く帰りたくなる」ようにしましょう。

「説得ポイント」は渥美由喜 監修 「生産性向上のための働き方改革ガイドブック~ワーク・ライフ・バランスの導入と活用~」(神奈川県)をもとに広島県が作成



## 一般従業員向け 「残業の原因」自己診断 & 時短対処法

- ✓ リクルートワークス研究所が作成した『「残業の原因」診断シート』では、残業の原因を5種類に分け、原因別に働き方の特徴・時短を進めていくための対処法・具体的に行うべきことを解説しています。
- ✓ 各従業員に、自分の仕事の進め方について改めて見つめ直してもらうことで、労働時間の短縮を実現 する"個人"を増やしていきましょう。

	「残業の原因」診断シート設問	Check
1	中長期の計画を立てるより、目の前の仕事から終わらせるほうだ	
2	仕事の優先順位を上司に確認するより、自分ができることから順番に進めていくほうだ	
3	アウトプットの質を高めるために、時間はかけられるだけかけるほうだ	
4	資料を作るときは、色使いや表現など、細部にまでこだわるほうだ	
(5)	周りの人より、仕事を終わらせるまでに時間がかかるほうだ	
6	一度終わらせた仕事でも、上司や関係者から指摘を受けて修正を行うことが多いほうだ	
7	「自分にしかできない仕事」が多いと思う	
8	自分に任された仕事は、すべて自分でやりきるほうだ	
9	皆が残業していると、先に帰りづらいと思うほうだ	
10	皆で残業することで、職場の一体感が強まるというのは一理あると思う	

## 「残業の原因」診断結果

該当状況	タイプ
12が該当	無計画残業症
34が該当	こだわり残業症
5.6が該当	ノウハウ不足残業症
78加該当	かかえこみ残業症
910が該当	おつきあい残業症

タイプ別の時短対処法								
常に考えて仕事をしましょう。								
少しだけ手を抜いてみましょう。意外と問題は起きません。								
仕事のやり方さえ身につけば、手戻りは激減します。								
「あなたにしかできない仕事」は、ありません。「誰でもできる仕事」 を増やしていきましょう。								
「早く帰る。でも仕事ができる人」という評判を打ち立てましょう。								

【出典】「なぜか早く帰れない人のための時短生活開始マニュアル」(リクルートワークス研究所)

※詳細は、以下のURLをご覧ください。 https://www.works-i.com/project/jitan.html

## (2)制度の利用促進、周知・啓発

◆ 現行の制度を改善したり、新たな制度を導入しても、従業員がそれを利用しなければ意味がありません。効果的に活用されるよう、制度の周知や利用促進を図っていきましょう。

#### ~制度の利用促進のための具体的なルール・手続き~

◆ 各種制度を従業員に実際に利用してもらうためには、利用時のルールや利用手続きを明確にするとともに、制度を利用しても決して不利益にはならないことを明示しましょう。

## (参考)取組の例

- ◆ 制度利用者が不利益を被らないための措置
- ◆ 制度利用者向けの支援プログラムや利用マニュアル(支援メニュー・内容、申請手続き等)の作成
- ◆ 残業事前申請・承認ルール
- ◆ 残業時間の一定時刻以降の強制消灯
- ◆ 定時以降の電話・メール等の禁止
- ◆ 従業員自己申告による休暇取得勧奨ルール

## ~制度の認知向上・啓発活動~

- ◆ 各制度の内容とその利用ルール・手続き等が決まったら、それを全従業員に周知徹底しましょう。
- ◆ 管理職や本社の一般従業員は知っているが、本社から離れた職場の一般従業員は詳しく知らされていなかった、 といったことがないように、情報が全従業員に行きわたるように留意しましょう。

### (参考)取組の例

- ◆ 職場説明会の実施(全従業員への丁寧な説明等)
- ◆ メールの全社一斉送信
- \* 社内報やパンフレット等の配布
- ◆ イントラネットや社内ポスター等による掲示
- ◆ 推進月間・週間などの実施
- ◆ 社内放送(退勤時刻での退社呼びかけ等)

## ~社内慣行・職場内外のコミュニケーション~

- ◆ 制度はあるのに利用が進まない場合、その要因には、職場風土の問題も考えられます。
- ◆ 職場風土を変えることは一朝一夕にはいきませんが、例えば「社内」のコミュニケーションだけでなく、ボランティアなど の「社外」での活動経験も、職場風土に変化をもたらす、きっかけになることもあります。

#### (参考)取組の例

- ◆ 育児、介護、趣味、社会貢献等で従業員が得た経験を職場で共有することで、こうした経験値を組織の知恵として 活用
- ◆ 経営者と従業員の活発な意見交換の場づくり
- ◆ 女性面接官を採用選考チームに加えることで、採用選考時の無意識での性別バイアスをなくす。
- ◆ 保護者が働いているところを子供が見ることができる「職場参観日」の実施
- ◆ ハラスメント防止対策
- ◆ 管理職と部下との意見交換の場を設定
- ◆ 社内の親睦を図る行事の開催
- ◆ 社内サークル・クラブ活動の奨励

#### 《留意点・ポイント》

- ◆ もともと人はそれぞれ、ものの見方や感じ方が違います。また、役職や職種等、職場で担っている役割 によっても、異なったものの見方をすることがあります。
- ◆ しかしこれからは、今以上に多様な背景を持った従業員が同じ職場で働くことになります。その時に、上司、部下、同僚がそれぞれの仕事上の立場の違いを超えて、お互いの価値観を知ることも大事です。 仕事を離れてお互いを知る機会を用意していきましょう。

## ◆県内企業の取組事例◆

## 勤務時間内で仕事を終える工夫をしてもらうためのルール(小売業/従業員数 301 人以上)

◆ 早く帰ろうという声かけだけでは、従業員の納得感は得られない。終業時間に合わせて本部系の パソコンを自動オフする仕組みを導入。残業する従業員はあらかじめ許可申請を行い、パソコンの 上に残業カードを提示する。残業している従業員の机のみ明かりがスポットライトのように点灯。こ の取組により、個々の従業員が自身の仕事のスケジュール管理や優先順位をつけて時間内に業 務を終わらせる工夫を行うなどにつながっている。

## 自社ポスターでイクメン養成(製造業/従業員数301人以上)

◆ ノー残業デーを推進する際、副社長が先頭に立って、従業員 400 人と個人面談を行い、制度推進の実現性を確認。また、男性従業員の育児休暇取得を促進するため、様々な自社オリジナルのユニークなポスターを作成し、社内に掲示するなどの工夫をしながら、従業員の気づきを促し、制度活用の啓発を行っている。

## 現場リーダーが率先して制度を利用(その他サービス業/従業員数 100 人~300 人)

◆ 制度を利用しやすくなる雰囲気づくりを進めるため、「単なるトップダウンではなく、上司が制度利用の後ろ姿を見せること」を重視。工場長が率先して有給休暇を取得するなどにより、部下の制度利用に対する心理的ハードルも下がった。

#### 木谷アドバイザーの ここがポイン<u>ト</u>

## ★ 「全員が対象」・「お互い様」の風土を醸成しましょう

- ◆ 制度の利用を妨げるものの一つに、周囲への「遠慮」があります。「自分一人が楽をしていると周りから思われたくない」という気持ちが、本来制度を利用すべき人が利用を敬遠してしまう、という結果を招いてしまいます。
- ◆ これを防ぐためには、制度が「特定の人のものでなく全従業員による利用を前提としている」ことを周知徹底する必要があります。現在は制度を利用する必要がない従業員も、いつか利用する機会があるかもしれないと思えば、「お互い様」の雰囲気も生まれやすくなります。

## (3)業務改善

- ◆ これまでの働き方や仕事の進め方を見直し、業務を効率的・効果的に行えるようにすると同時に、時間に制約のある従業員など、誰もが働きやすい環境を整備していきましょう。
  - 業務処理の仕方や業務の流れ等を見直すことで、業務効率・効果を高め、結果として、ワーク・ライフ・バランスがとり やすい環境を作ります。
  - 例えば、月末の深夜残業が常態化している職場の場合、残業の原因となっている業務の進め方、作業分担を見直す必要があります。
  - ◆ 業務改善は、従業員全員が参画するのが原則です。「業務改善のステップ」を参考に、全員参加で「自分ごと」として 考える環境を作りながら、取り組んでいきましょう。

## 業務改善のステップ

Step

## 関係者の意識統一(業務改善の目的・目標の明確化)

- サワーク・ライフ・バランスを実現するための業務改善
  - ✓ 育児や介護など、人生のライフステージごとの「働きやすい環境整備」のための視点も必要例:業務の見直しによって、従業員が早く帰れるようにして、「ライフ」の時間を増やす

2

#### 問題の発見と優先順位を決める

- ◆ ニーズと効果の大きいものから
  - ✓ 問題点とは、「あるべき姿」と「現実」のギャップ
  - ✓ 現状分析で困っていることをリストアップ
  - ✓ 問題点を列挙すると膨大な数になる
- ◆ 全部改善を図るのは大変なため、次の4つの視点から優先順位を決定

①緊急度	重大なクレームなど
②重要度	従業員のニーズが高く大きな効果が期待できるものなど
③難易度	新たな投資が必要となるものなど
④拡大度	現在は大きな問題でなくても、将来大きな問題点となり得ると考えられるもの

女性コンサルタントネット エルズ「これで安心!中小企業のためのワーク・ライフ・バランス」をもとに広島県が作成 (Step1~4の流れ含)

### 要因の追求

3 3

- ◆ 真因をつかむ
  - ✓ 参加者で「なぜ?」という問いを繰り返すことによって、問題の原因を深掘り
  - ✓ 個人や他部署を責めるのではなく、主語を「私たち」とし、視点を「意識」から「行動」に向けていく

Г

4

#### 改善策の実施

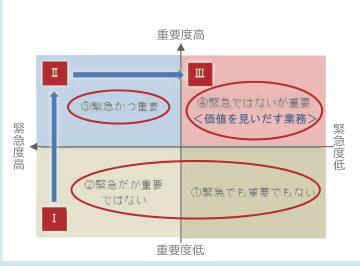
- √「やめる」「簡単にする」「真似をする」「してもらう」「一緒にする」の5軸で業務を洗い出し、 効率化と簡略化を図っていく
  - ~固定概念を捨て、「やかましい」で業務を見直し~

①「や」める	例:報告だけの会議はやめる、紙媒体の資料は配布しない、 多忙期には今やらない業務を早めに決め、業務が落ち着いた時期になってからする
②「か」んたんにする	例:各種申告書類の様式を簡易にする、 社内プレゼン資料は結論と理由のみを記載し、〇枚までと決める
③「ま」ねをする	例:議事録のひな型(標準型)を作り、それを皆が利用できるようにする
④「し」てもらう	例:新聞の切り抜き作業をシルバー人材センターに外注する
⑤「い」っしょにする	例:会議の議事録はスクリーンにうつしながらその場で作成してしまう、 雑務は朝にまとめて処理する、ランチを食べながら部下の話を聞く

渥美由喜 監修 「石川県ワークライフバランス実践虎の巻〜働き方を見直せば 会社はもっと成長する〜」(石川県)を もとに広島県が作成

## 優先順位(緊急度・重要度の視点)【「Step2」のポイント】

◆ マトリックス図を用いて整理することで、優先順位を決めやすくなり、価値を見いだす業務に時間をとれるように なります。



#### 《取組の順序》

第 I 段階:①②の業務を削減

第Ⅱ段階:③の業務を増やす

第Ⅲ段階:④の業務を増やす

3つのステップを踏むことで④の価値を見いだす業務に時間を充てることができ、業務の効率化につながる。

(渥美由喜 提供資料をもとに広島県が作成)

## ◆県内企業の取組事例◆

## 従業員自ら改善提案(製造業/従業員数 100 人未満)

◆働きやすい会社にするためには社内の意見を集約することも必要と考え「社内職場改善委員会」を発足。当初は、個人的な不満や要求が多く、具体的な業務改善につながる有効な提案は少なかったが、「どんな意見もまずは受け入れる姿勢を示さなければ、良い案は出ない」と考え、経営者が真摯に対応。実現が可能な提案には会社として可能な限り取り組み、その状況を全社で共有した。継続して取り組むことで、従業員の考え方もレベルアップし、自ら改善点を提案できる力がついてきた。

#### 木谷アドバイザーの ここがポイント



## 最初は特定職種・部署内でも良いので、全員参加で行いましょう

- ◆ 業務改善は社内全員が原則ですが、最初から全従業員参加による一斉の取組を行うことが難しい場合には、まずはモデルケースとして、特定の職種や部署から試行的に始める方法もあります。
- ◆ 最初は「すぐに効果が実感できる」ような「ささやかなこと」から取り組むというやり方もあります。小さく始め、早めに PDCA を一巡させることで、短い期間内に効果と課題が確認できます。モデルケースから学びながら、さらに他の職種・部署や全社に取組を広げていく方法も有効な手段です。

## ~具体的な取組手法~

具体的にどのようにして業務改善を進めていけば良いのか、残業削減につながる「時間管理」の視点と「業務のムダの削減」の2つの例をご紹介します。

## 取組手法①:時間管理による業務改善

### (1)個人単位で時間管理

- ◆ 個人の働き方の見直しは、まずは現状を把握するところから始まります。従業員一人ひとりの毎日の「業務内容」と「各業務に費やした時間」を洗い出し、どのような業務にどの程度時間が費やされているのかを明らかにします。
- ◆ 職場での働き方改革を進めるためには、従業員一人ひとりが自身の生産性を能動的に意識しながら仕事をする習慣が重要です。時間管理は従業員自身の「気づき」を促す手法の一つでもあります。個人で改善できることは何かを考える視点で取り組むことが重要です。

## ■時間管理の事例■

## STEP1:現在の働き方を確認

#### ①毎日の計画と実績を記録します。

- ◆ 毎朝、出勤したらすぐに自分の1日の仕事を計画します。所要時間や優先順位を考えて定時で業務が終わるように予定を立てて業務に取り掛かります。
- ◆ そして、業務終了時に実際にかかった仕事の時間を振り返り、予定時間との差異を確認します。
- ◆ 予定通り進まない原因は何かを考え、気が付いたことをメモしておきましょう。
- ◆ 時間を短縮できそうな業務を赤字で色付けしましょう。

時間	月	火	水	木	金
9:00	メールチェック	メールチェック	メールチェック	メールチェック	メールチェック
:30	営業事後対応		部署内ミーティング		
10:00	社内会議参加		部省内ミーディング	営業事後対応	上司報告資料作成
:30	14 四五诫参加	上司報告資料作成	334 486	当来争 <b>夜</b> 刈心	
11:00	上司報告資料作成		営業 (顧客打合せ)		事務処理
:30	工可取口具件作从		(3)	営業(顧客打合せ)	争伤处理
12:00	屋休み	屋休み	屋休み	屋休み	屋休み
:30	查 /// //	重 1/107	□ □ N 0 7	□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □	宣 1/407
13:00			営業(顧客打合せ)		部署内ミーティング
:30		営業事後対応	営業事後対応	営業(顧客打合せ)	口が目に3つ フィンフ
14:00		百米争区为心	百米争区外心		営業
:30	営業				
15:00	選来 (顧客打合せ)		顧客用資料作成		
:30			100 1111 100	上司報告資料作成	
16:00		社内会議資料準備		工可报口负行作从	(顧客打合せ)
:30			社内会議参加		
17:00			121 122 126 5 776		
:30	メールチェック	メールチェック	メールチェック	メールチェック	
18:00	部署内ミーティング	事務処理	事務処理		
:30				顧客用資料作成	
19:00	事務処理				
:30		顧客用資料作成			社内会議資料準備
20:00					
:30					
21:00					
:30					メールチェック

- ②毎日の業務の記録をもとに1週間の実績を業務ごとに書き出します。
- ③本来すべきことに時間をかけているか、改善できそうなところはないかを検討します。 時間が短縮できそうな業務は次週の目標時間を立てましょう。

	業務内容	予定時間	実績時間	次週の目標時間
	営業(顧客打合せ)	12.0 時間	12.5 時間	12.0 時間
営業	顧客用資料作成	6.0時間	6.0 時間	6.0時間
	営業事後対応	5.0時間	5.5 時間	5.0時間
△≓	社内会議参加	2.0時間	2.0 時間	2.0 時間
会議	社内会議資料準備	2.0時間	6.0 時間	2.5 時間
	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
社内業務	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

### STEP2:業務の課題抽出と改善策の検討

- ①時間がかかっている、予定通り進められない原因となっているものは何か、課題を洗い出します。
- ②業務効率化や時間短縮のアイデアを考えます。
  - (例)業務マニュアルの作成、業務手順の簡素化等

## 《留意点・ポイント》

- ◆ 仕事内容や所要時間を洗い出して「見える化」すると、「この仕事にこれだけの時間や人が必要だろうか?」「類似業務をまとめて処理できないだろうか?」「この仕事はマニュアル化して他の人でも対応できるようにした方がいいのではないか?」など、色々なアイデアが浮かんできます。
- ◆ 重要度の低い仕事はやめる、改善が必要なものは効率化する等、本当に必要な業務に時間がとれるように、改善策を考えていきましょう。
- ◆ また、管理職(現場リーダー)は、部下が作成した時間管理表をもとに、各個人の業務遂行能力やスキルを考えながら、仕事の優先順位や進め方について、部下にアドバイスを行いましょう。

### (2)組織単位での業務管理

- 業務改善は、個人で変えられることもあれば、職場全体で仕組みやルール等を見直さないと進まないこともあります。
- (1)の個人別の時間管理表を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、その要因を追求して、改善策を実施しましょう。
- ◆ 改善策を検討する際には、非効率な働き方をしている従業員自身への「気づき」を提供するためにも、職場全体で率直に議論する場を設けましょう。

## ■組織での業務分析の事例■

(単位:時間)

			予定	(A)			実績	(B)			差引(E	3-A)	
業務内容 打合せ 納品 未収金対応			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
		313	110	101	102	292	111	100	81	<b>▲</b> 21	1	<b>1</b>	<b>1</b> 21
<b>苏安</b>	打合せ	300	100	100	100	290	110	100	80	<b>1</b> 0	10	0	<b>A</b> 20
<b>顧各</b> 尤	納品	12	10	1	1	1	1	0	0	<b>A</b> 11	<b>A</b> 9	<b>1</b>	<b>▲</b> 1
	未収金対応	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0
		30	25										
· · ·	資料準備	60	10		10	5							
社内会議	会議参加	30	10	10	10	90	30	30	30	60	20	20	20
	事後対応	3	1	1	1	3	1	1	1	D	0	0	-8
		44	11	22	11	83	20	42	21	39	9	20	10
┺ ┺ ┺ ┺	資料準備	2	0	2	0	2	0	2	0	IV -	0	0	0
社外会議	会議	30	10	10	10	70	20	30	20	10	10	20	10
	事後対応	12	1	10	1	11	0	10	1	▲ 1	<b>A</b> 1	0	0
		135	35	70	30	145	25	90	30	10	<b>1</b> 0	20	0
顧客用資料	情報収集	80	20	40	20	100	П	60	20	20	0	20	0
	資料作成	55	15	30	10	45	5	30	10	<b>1</b> 0	<b>1</b> 0	0	0

象	
(問 題	
点	
の発	
見	

【項目I】 (個人)Bさんは、他の者よりも「資料準備」に時間をかけている

【項目Ⅱ】 (個人) Bさんは、他の者よりも「情報収集」に時間をかけている

【項目皿】 (組織)「資料作成」「会議参加」に時間をかけている

【項目IV】 (組織)「社外会議」に時間をかけている

	【項目Ⅰ】	経験不足の従業員は、「ゼロ」の状態から資料作成している	《←部署内の問題》
要	【項目Ⅱ】	経験不足の従業員は、「ゼロ」の状態から関連商品の情報を集めている 関連商品の情報を、各自が独自に情報収集している (重複作業になっ ている)	《←部署内の問題》 《←部署内の問題》
要 因	【項目皿】	をいるが 経営企画部門からの要求で、細かいデータの提出を求められている 目的や時間が曖昧な会議がある	《←部署間(会社全体)の問題》 《←会社全体の問題》
	【項目Ⅳ】	長時間、付き合いで、社外メーカーの新商品の説明を聞いている	《←部署内の問題》

【項目I】 先輩従業員が過去に作った優良事例の共有(ひな型の作成)

【項目Ⅱ】 作業実績のデータベース化(見積もり、仕入れ先情報 等)

【項目Ⅲ】 (短期的対応)資料の簡素化 (長期的対応)販売管理システム導入

会議の基本ルールの設定

【項目Ⅳ】 社外メーカーに理解を求めたうえで、新商品の説明日時の事前設定

#### 《事前準備のポイント》

- ◆「業務内容」は、簡単に集計できるよう、事前に主な業務に細分化し、各従業員に入力してもらう。
- ◆ どの業務にどのくらいの時間を要するかあらかじめ標準時間を想定しておく。
- ◆「業務の内容」の設定は、現場リーダーが中心となって、個人の意識で残業削減につながるもの、業務フローの見直しや一元化で効率的にできるものはないかなどの仮説を立てたうえで行う。
- ただし、「業務内容」の細分化は、「差引」の差が出やすいよう、過度に複雑化しない。

#### 《「問題点の発見」のポイント》

- ◆ あらかじめ想定していた標準時間よりも大幅に時間がかかる業務は何か。
- ひつも予定通りに進めることができない業務は何か。
- ◆ 効率的に働いている人(残業時間が少なく成果を出している人)と残業時間が多い人は、どこでどのような業務でそのような差が生じているのか。

#### 《「改善策」検討のポイント》

- ◆ 組織単位で分析することにより、要因が、個人の問題であるのか、部署内の問題であるのか、それとも 会社全体(部署間)の問題であるかを見極めることが重要。
- ◆ 問題があると考えられる業務の関係者は、社内の者のみであるか、社外の者もいるのか。
- ◆ 仕組みやルール等を見直す場合、部署内のみで対応できるか、部署間(会社全体)で対応しなければ ならないか。
- ◆ 社外の者の協力を得ていく必要がある場合、部署内で対応できるのか(会社全体や、上層部の働きかけで対応しないといけないか)。

## 取組手法②:業務の「ムダ」の削減

◆ 「どこから始めたら良いかわからない」といった課題が生じた場合、まずは現在の業務を書き出し、3つに分類した上で、その分類の中で対処法を考えていくことが有効です。

## ■3つの分類とその対処法■

①業務を書き出し、次の3つに分類する(見える化し優先順位をつける)

## ムダな業務

#### 例:

- ◆重複した業務
- ◆ 形骸化したレポート作成
- ◆ 必要性の低い会議

### 基本業務

#### 例:

- ◆ 社内会議
- ◆ 社内の報告書作成
- ◆ 経費精算

## 価値を生み出す業務

#### 191] :

- ◆ 提案書の作成
- ◆ 客先訪問
- ◆ 製品の製造

#### ②ムダな業務は今すぐ削除

- ◆ グループで集まり、お互いの仕事を持ち寄ったうえで、ムダ、重複業務が ないかを客観的に評価する。
- ◆ やめることが可能な業務はすぐに廃止する。
- ⇒ 業務の統合・廃止やファイルの共有化を進める。

## ③基本業務を効率化する ※所要時間を可能な限り削減

- ◆ 書類や物品は必要な時すぐに取り出せ、ムダな時間は発生していないか。
- ↑ I T化できないか。
- 作業手順は適切か。
- ◆業務遂行に必要な知識・技術は十分にあるか。
- ⇒共通業務はひな型の作成やマニュアル化⇒ⅠT化を進める。

#### ④業務の課題抽出と改善策の検討 ※本当に必要な業務に時間をとる

- ◆課題を洗い出す。
  - ✓ 時間がかかっている原因は何か
  - ✓ 予定通りに進められない原因は何か
- 業務の効率化や時間短縮のアイデアを考える。
  - ✓ 重要度の低い仕事はやめる
  - ✓ 改善が必要なものは効率化する

今期目標(H30.3まで)

Cさん Dさん



事前準備

## 効率的な会議

職場単位の時間管理表を眺めてみると、会議のための時間が意外に多いことに気づくのではない でしょうか。効率的に会議を進めるための基本ルールを紹介します。

#### 【会議の基本ルールの一例】

- ①会議の目的とゴールを明確に
- ②参加メンバーは必要最小限
- ③会議時間は60分以内に
- ④司会進行役をあらかじめ決めておく
- ⑤アジェンダ (議題・検討課題等) を明確に 《所要時間・説明者を資料に記す》
- 《参加メンバーは資料を読み込み、自分の考えを事前整理》
- (1)会議のはじめに、会議の目的とゴール、アジェンダ・時間配分を参加メンバーと共有
- ②議事概要は会議中に作成
- ③会議結果は、必ず会議の最後に確認し、メンバーの合意を得る

《継続課題等がある場合は、次のアクションと責任者を明確に》



## 多能工(マルチスキル)化、ジョブローテーション

多能工化により、従業員のスキルと経験の幅が広がれば、その従業員を柔軟に配置して幅広い業 務に対応してもらうことが可能になります。職場に欠員が出た時に従業員同士でお互いにカバーし 合ったり、経験の浅い人の教育担当になってもらうこともできます。

#### 【多能工化の取組の一例(スキル・経験保有マップ作成)】

#### 【ステップ1】業務の棚卸し 【ステップ2】現状整理 【ステップ3】目標(期限)設定 ・チームや管理職が中心となって一覧表作成 ・従業員各自に記入してもらう ・具体的な内容・期限を決める 現状(H29.4) 区分 業務内容 頻度 難易度 Aさん Bさん Cさん Aさん Bさん 中 都度 採用面接 都度 高 採用 事務手続き ●月 中 0 就職ガイダンス ●月 高 インターンシップ ●月 中 検討議題調整 毎月 高 0 役員会議 資料作成 毎月 高 議事録作成 毎月 中 ☆ ☆ 発注書作成 都度 低 用度品 都度 発注:納品 低 社内報発行 毎月 都度 Δ 福利厚生 支給事務 低 ☆ 社内行事 ●月 人に教えることができる 標準的な時間・品質で作業ができる

多能工化を進める方法の一つに、ジョブローテーションがあります。一つの業務から関連する業務へとロー テーションを行うことで、様々な経験を積むことができます。

人に教えてもらいながら、作業ができる (無地) 作業ができない(スキル・経験がない)

なお幅広いスキルと経験のある従業員に対しては、それをきちんと評価しましょう。スキルと経験が豊富な 従業員であることが他者から見てもわかるよう制服に工夫をする、資格取得に対して資格取得手当を支給 する、といったインセンティブを導入している企業もあります。



## 業務のマニュアル化

- 前述の時間管理表を続けていくと、1週間、1カ月、1年単位で見た時に、繰り返し発生している業務が見え てくるでしょう。そういった業務を抽出しマニュアルを作成することができれば、担当者ではなくとも業務を遂 行できる体制を作ることができます。突発的に発生しているように思えることや、特殊性が高いように見える ものも、長いスパンで見れば、繰り返し発生している業務かもしれません。その場合は、マニュアル化ができ るものがないか検討しましょう。
- マニュアルは、誰が担当しても同じ品質水準で業務ができるようにすることが目的です。担当者によって、丁 寧すぎたり、粗すぎたりといったことが起こらないよう、マニュアルでは、基本的に誰もがやるべき部分と、個 人がサービス精神から必要以上に丁寧に行っているものとを切り分けて、「基本的な部分」についてマニュ アル化しましょう。引継時などはマニュアルを刷新する良いチャンスかもしれません。

## ◆県内企業の取組事例◆

## 「1役2名・1名2役以上」でカバー体制(その他サービス業/従業員数 100 人~300 人)

◆「1役2名・1名2役以上」の多能工化を進めることで、ある人が休んでも代わりの誰かが対応でき る環境を整備している。こうした取組で、他の従業員の業務も把握できるようになり、一部の従業 員に偏っていた業務の平準化が進み、お互いが助け合う風土が強まった。(多能工化を進めるに 当たっては、一般従業員が新たな業務のスキル習得や経験のための時間を確保できるよう、幹部 が一般従業員の実務を担うなど、会社全体でサポートした。)

## 作業と技術の見える化(製造業/従業員数 100 人未満)

◆ 約6種類20台を超える工作機械を扱っているが、個々の従業員が職場内訓練(OJT)の年間の計 画を予定し、どの機械の操作・作業を習得していくかを決め、月単位で進捗状況を把握するように している。こうした取組により、1人が複数の機械を扱えるようになり、相互にカバーし合える体制 づくりが進んだ。

#### 木谷アドバイザーの ここがポイント



## **(字) 業務の共有化によるカバー体制づくりを行いましょう。**

- ◆ 職場の同僚がそれぞれどのような業務に関わっているのか、普段から職場内で情報を共有してお きましょう。
- ◆ 定型的な業務についてマニュアル化を行いましょう。職場の誰かが休んでも他の従業員がカバー できる体制づくりには、こうした準備が欠かせません。
- ◆ 業務の効率化を進めることは、管理職のマネジメント力強化や部下の育成にもつながります。

# 5【STEP4】点検・見直し

## (1)成果の点検・見直し

- ◆ 働き方改革を成功させるためには、実践後の早い段階で、目標に近づいているのかどうかを評価することが重要です。
- ◆ 制度やその利用促進のルールなどを導入したら終わりではなく、PDCAサイクルを継続して回しながら効果と課題を確認していき、一層の改善やステップアップを図っていきましょう。
- ◆ 取組を継続させ、社内に定着させるためには、推進体制を継続させ、進捗管理を行うことが大切です。

## ~ P D C A サイクルの継続~

- 制度の利用状況や部署単位での労働時間、休暇取得率など、設定した目標に対する現状はどうか、また数値に表れていなくても、小さなことでも良い変化をキャッチして共有することが重要です。一つの方法として、従業員満足度調査などのアンケート調査を用いて定量的な情報を集めることができます。さらに、ヒアリング調査を実施すれば、従業員の生の声を聴いてさらに詳しく職場の状況を把握することができます。
- ◆ 目標が達成できていないことや、目標達成に向けての阻害要因を分析し、方法を検討し、改善計画に反映していきます。こうして行動から評価、そして改善へのサイクルを継続して回していきます。

#### PDCA サイクルのポイント

- ◆ 取組の進捗を「見える化」しましょう。そして達成状況の可視化で従業員のモチベーションの向上を図りましょう。 従業員がモチベーションを維持して(楽しみながら)真剣に取り組むための方策が必要です。また、経営者や管理職も、何がどのくらい進捗し、また、遅れているのかを把握することは非常に重要です。
  - ① 制度の利用状況の実績は積極的に発信していきましょう。
    - ◆ 新しい制度が利用されていること(利用者の声は積極的に公表)
    - ◆ 自分が必要な時に利用できることを従業員に日々伝えましょう。
  - ② 働き方の見直しは必ず中間・最終報告を行いましょう。
    - ◆ 目標の達成度や前年度・前期からの改善度合いを比較します。

### ~推進体制の継続と進捗管理~

- 取組を継続させるためには、部署の下位組織単位(課、グループ、チーム等の職場単位)にまで分けて実施責任者を 決め、定期的に集まって、実施状況を職場の長に報告していくことが大切です。行動の計画は立てたけれども、いつ の間にか誰も取り組まなくなり忘れ去られてしまった、とならないためには、職場での責任者を明確にした体制強化が 不可欠です。
- ◆ 職場の実施責任者に任せっきりにするのではなく、定期的に責任者を集め、経営者や役員を交えて進捗をしっかり確認し、うまくいかなかった場合にはその原因を分析し、改善し続けることが重要です。

## ◆県内企業の取組事例◆

## 導入後に見直し、実情に対応(製造業/従業員数 301 人以上)

◆ 全社一律のノー残業デーを導入していたが、各部署の勤務実態・繁閑が異なることから、対応に限界。そこで部署判断での柔軟な運用を可能にした。また、「労働時間等設定改善委員会」を立ち上げ、各部門から従業員がメンバーとして参加し、部署を超えて、取組項目・数値目標を設定・共有するとともに、進捗状況を確認している。その結果、各部署の実情に即した取組の検討や導入につながっている。

### 進捗状況の共有と、制度見直しと軌道修正(製造業/従業員数 100 人未満)

◆ 次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画に掲げた取組を実施する段階で経営陣が話し合い、従業員に示している。完全週休2日制を導入した際には、1年後の生産性と照らし合わせて成果を検証。生産性への影響から制度を見直そうとした経営陣に、従業員自ら「生産性向上計画」を立案し、実行。

### 小幅に踏み出し、着実に定着(製造業/従業員数301人以上)

◆ 週1回で始まったノー残業デーの運用について、段階を踏みながら日数を拡大し、平成26年からは対象日を原則「毎日」に移行。平成29年には"週休3日制"の試行も実施。小幅に踏み出した一歩目の取組を検証しながら、改革の段階を一歩ずつ上がっている。

本項は、渥美由喜 監修 「石川県ワークライフバランス実践虎の巻~働き方を見直せば 会社はもっと成長する~」(石川県)をもとに広島県が作成

## (2)定着に向けた対策

◆ 従業員の自律的な行動を引き出すためには、労働時間ではなく業績への貢献度で評価したり、効率的な業務遂行に向けてインセンティブを付与するといった「人事制度」等の見直しや、個々の「能力開発・育成」への支援体制を構築することが重要です。

## ~人事評価等の見直し~

- ◆ 従業員への取組の動機づけも大切です。計画に参加しても、「労力がかかる割に、自分にはメリットがなかった」と従業員が感じることのないよう、行動計画の実行プロセスと成果の両面から個々の従業員を評価することが重要です。
- ◆ 特に取組の初期段階では、思うように成果が出ないこともあります。そのような時期こそ、結果だけではなく、しっかり と行動してくれた部署や従業員を評価することが定着につながります。
- ◆ また、「残業が減ると収入が減る」という従業員意識の問題に対しては、削減した残業代分を原資として、残業時間を 削減した従業員等に賞与や報奨金で還元する方法も有効です。
- ◆ なお、会社の立場からすると、「労働時間を削減した分、業績が下がるのでは困る」といった懸念もあると思います。この場合には、「労働時間を削減した分は、利益が維持できている限り、全額を賞与に上乗せする」といった、業績に連動した残業代還元などによる方法もあります。
- 従業員に、「働き方改革の取組は、会社が人件費を抑制する方法」といった誤解を与えないよう、会社の本気度を示していくことで、従業員のモチベーションを上げながら、業務の効率化につなげていく仕組みに変えていきましょう。

## ◆県内企業の取組事例◆

#### 働く時間の長さより成果で評価、賞与還元で所得減を補う仕組みを構築(小売業/従業員数 301 人以上)

- ◆ 会社として、「長時間働くこと自体を評価できない」方針を打ち出し、時間外を厭わず働いてくれる 従業員を現場で高く評価していた傾向に歯止めをかけた。残業時間を削減することを目標管理の 項目とするなどの方針も打ち出している。
- ◆ 残業時間の削減幅に応じ、従業員には賞与で還元することで、所得減を補う仕組みを構築。

## ~個々の能力開発・育成支援体制の構築~

動き方改革を通じて、様々な制約を抱えた人がともに働く職場を生み出すことになるでしょう。そこでは、長時間労働という働き方を通じて成果を出す従業員だけでなく、育児や介護などで『時間に制約のある従業員』にも戦力として活躍してもらうための全社的な育成が必要です。制約のある従業員の意欲と能力を高めるためのマネジメントを行いましょう。

#### ①ケア・マネジメント(従業員それぞれの事情を考慮)

- ◆職場が多様な人材で構成されるこれからの時代には、従業員一人ひとりの状況に配慮する「ケア・マネジメント」が必要です。
- ◆ 個々が抱える事情をきちんと把握し、必要な「配慮」をしつつ、能力に合った仕事を割り当てて 成果を促します。
- ◆制約のある従業員の残業を上司が肩代わりするなど間違った配慮をしていると、「育児や介護で休んで当然」「時短は権利」と考える権利主張型の従業員が増え、周囲の人たちのモチベーションも下がっていきます。また支援する側、される側が固定されることも問題です。
- ◆ 時には制約のある従業員が周りの従業員を助けるような状況を、管理職が意識的に作ることも大切です。

### ②フェア・マネジメント (公正に処遇し、機会を提供)

- ◆ 時間的な「制約」の有無にかかわらず、個々の従業員を公正に処遇し、等しく機会を与える「フェア・マネジメント」を心がけます。
- ◆ 例えば、短時間勤務というだけで評価を下げるのは「フェア」ではありません。
- ◆ ある会社では、勤務時間を2割減らす一方、目標レベルは1割しか下げませんでした。同社の制 約のある従業員は目標を達成したため、「時間あたりの生産性が高まった」として会社は高い評価 をしました。その結果、制約のある従業員本人のやる気が高まり、周囲の見方も変わりました。

## ③シビア・マネジメント(可能性を見つめて能力を引き出す)

- ◆シビア・マネジメントとはあえて「過酷な要求や厳しい環境の提供」をしていくことです。
- ◆ 例えば、男性上司は女性部下には遠慮しがちになるのではなく、結婚・出産などのライフ・イベントに直面する前からやりがいのある仕事をさせることも必要です。
- ◆ ハードな仕事を乗り越えた経験は、ライフ・イベント後に職場復帰する動機づけになり、優秀な 人材の流出を防げます。

## ◆県内企業の取組事例◆

#### 公平な評価で多様な人材を生かす(小売業/従業員数 301 人以上)

◆ パートタイマーやアルバイトを対象にした職務能力評価制度を導入。「正社員とパート社員の違いは能力の違いではなく、勤務時間や勤務地域などの働くうえでの条件の違いに過ぎない」との認識のもと、資格や職位呼称、役割を細かく整備した。最上位の職位の場合、正社員主任職と同様の権限が付与され、正社員へのステップアップも目指しやすくした。公正で透明性の高い評価制度を導入することでモチベーションをアップして、長く働いてもらえる環境を整備した。

#### 木谷アドバイザーの ここがポイント

## **(デ) 働きがいを支える3つの柱で従業員の成長を促しましょう。**

- ◆ 長時間働くことができて成果も出す。こうした従業員を優秀な従業員として選抜し登用してきたのがこれまでの企業ではなかったでしょうか。しかし、これからは、こうした働き方ができる一握りの従業員ばかりではなく、全従業員を「小さなプロフェッショナル」として育てる、という観点から、職場の環境や仕組みを整えていくことが重要になってきます。一人ひとりの従業員の成長を促す要素は次の3点です。
  - ① マネジメントへの信頼(信用できるマネジメント・尊敬による WLB の尊重・公正な処遇)
  - ② 仕事の誇り
  - ③ 仲間との連帯感

この3つが揃わないと従業員の働きがいの向上にはつながりません。経営陣や管理職の能力を向上させ、人事制度を改善し、ワーク・ライフ・バランスを推進することによって、会社に対する信頼を強固にしていくことが、これからの企業にとって不可欠なのです。

本項は、渥美由喜 監修 「石川県ワークライフバランス実践虎の巻〜働き方を見直せば 会社はもっと成長する〜」(石川県)をもとに広島県が作成

# 本書と併せてご覧ください

# 取組アイデア編の紹介

 $\sim$  県内中小企業が実践して効果があった取組アイデア30選を公開  $\sim$ 

広島県では、身近な県内中小企業の皆様が実践して効果があった『取組アイデア』(30選)について、実践された企業やその支援を行った働き方改革の専門コンサルタントによる全面協力のもと、当該取組アイデアごとに語句説明・標準手順やポイントを取りまとめた『取組アイデア編』を発行しています。

自社で具体的な取組を導入する際のヒントが満載ですので、是非、本書と併せてご覧ください。

#### このような企業に オススメ!

√ 県内の中小企業が実践している具体的な取組を知りたい

✓ 個々具体的な取組手法 を知りたい ✓ まずはできるところから 取り組みたい

## 掲載内容(取組アイデア30選)

	取り組みたいテーマ					
取組アイデア名	長時間労働 の削減	年休取得の 促進・休暇	時間・場所等の 多様な働き方	多様な人材の 活躍		
1. 多能工(マルチスキル)化		•				
2. チームの底上げ(能力開発)	•					
3. 職場の連携強化						
4. 会議運営の見直し	•					
5. 組織全体での業務改善		•				
6. 減らす業務の見える化	•	•				
7. 業務分析による効率化	•	•				
8. 仕組み化(標準化)	•	•				
9. 商慣行の見直し	•					
10. ノー残業デーの見直し	•					
11. 勤務間インターバル制度						
12. 深夜残業の抑制と早朝勤務の奨励	•					
13. 残業削減分の還元	•					
14. 残業申請手続き(残業管理)の見直し	•					
15. 働き方に関する個別面談の実施	•	•				
16. 年休取得の意識付け(取得促進)		•				
17. 半日・時間単位年休の導入		•				
18. 計画年休の導入		•				
19. 特別休暇の導入		•				
20. 年間休日数を増やす取組		•				
21. 多様な働き方の推進			•			
22. 職場のフリーアドレス化			•			
23. モバイルワークの導入			•			
24. 在宅勤務(テレワーク)の導入			•			
25. フレックスタイム制の導入			•			
26. 若手の活躍推進				•		
27. 女性の活躍推進				•		
28. 高齢者の活躍推進				•		
29. 介護や治療との両立支援				•		
30. コミュニケーションの活性化				•		

取組アイデア30選の内容(語句説明・標準手順やポイント)を知りたい方は

広島県 働き方改革・女性活躍 取組サポートサイト 「H!nt ひろしま」ヘアクセス!



ヒントひろしま

検索

https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/

※別冊『取組アイデア編』(働き方改革取組マニュアル・事例集)は、こちらからダウンロードできます。

# 平和建設株式会社

※2019年9月時点

所 在 地 〒720-0822 広島県福山市川口町 1丁目 16-35

企業URL http://www.heiwakensetsu.co.jp/

事業內容総合建設業、総合設計業、宅地建物取引業

従業員数 計41名 (男性36名 女性5名)



#### ここに注目

- 会社ビジョンの見える化により改革の機運づくり
- 「見て覚える」から 「組織で育成する」 教育制度へ
- 有休チケット制度で休みやすい環境整備
- 「週休二日のチャレンジ現場」 の実現へ



# 200年企業へ、ビジョンを見える化した「働きがい改革」 業界の常識にとらわれない週休2日の実現へ

#### 取り組んだ背景

#### ~ 「建設業だから仕方ない」 という諦めの壁



福山地区の変遷と共に発展してきた創業137年の老舗建設会社。 大空襲の戦火を乗り越えた地であり、後に社名とした「平和」な社 会の実現に向け、「お客さま、福祉化社会に貢献する」「社員、家 族の幸福を実現する」 ことを経営理念とする。

「見て習い、覚える」という、まさに職人気質の風土に加え、工期厳守のための残業や休日出勤の常態化、天候次第で急な日程調整が伴う複雑な勤務管理、個人で動くことが多いことによる一体感の不足など、さまざまな課題があった。「建設業だから仕方がない」という従業員の、諦め、が根底にあったためか、以前から改善に取り組んでも従業員に必要性が理解されず一過性になっていたという。「従業員には、今回の働き方改革も『何となく終わってしまうんだろう』という空気感すらありました」と常務取締役の岡田一真氏は話す。200年企業を目指して持続的に成長するためには働き方改革は避けては通れないと考え、県の事業に申し込み、取組を開始した。

#### 主な取組と工夫点

## ■ 理念を整え、ビジョンを見える化・共有

社内全体の一体感を生み、さらに業界の常識への諦めを払拭する

ために、まずビジョンの見える化に着手。創業以来の経営理念、さらに行動指針としていたインテグリティー (誠実性) 基準を整理し、「ミッション・ビジョン・バリュー」として再構成を行った。これにより「200年企業」を目指す会社のビジョンや、ワークライフバランスを含めた従業員のあるべき姿を社内全体で共有。改革に取り組む基礎となる「自社」の風土・文化を明確に提示した。

## ■「見て覚える」から「組織で育成」への変革



職人集団の強みは技術力の高さだが、それぞれが現場経験を積み重ねるスタイルが定着していたため、技術の伝承や若手の育成には関心が低いことが課題になっていた。そこで課題解決と高齢社員の新たなやりがい・生きがいをつくるため、ベテラン技術者をマイスターとして任命する「マイスター制度」を導入。新任者だけではなく中堅も参加する定例研修会を開き、工程・安全管理などの実務面だけではなく、行っている業務が全体のどの位置にあるのかを具体的に示すなど、従業員が仕事の内容をより深く理解し、担当したことがない分野も把握できるようにした。また、若手育成のため直属の上司をメンターに任命。現場でのフォローに加え、面談などの意見交換の場も設けた。新入社員がよりスムーズに業務に当たれるようになっただけではなく、チームとしての連帯感も生まれている。

## ■「有休チケット」の配布など休みやすい環境を整備



有給休暇の取得を促すため、1枚につき有給休暇が1日取得できる「有給休暇チケット」を配布。休暇という概念を\*権利、として可視化したことで気軽に申請できるようになり、取得率は25.0%から44.1%と大幅にアップした。また、代休取得の際には、休日返上での工期優先、健康管理のための代休取得の両方を会社が評価する「Wありがとう手当」を支給。代休取得と休日出勤(残業扱い)における金銭的な格差を軽減することで、より休みやすい環境を整えた。

## ■ 業界の常識を打ち破る「週休2日」の チャレンジ現場



建設業界では週休1日の現場が多い中で、業界の常識にとらわれず週休2日での完工を目指す「チャレンジ現場」を設定。施工スケジュールの作成段階から週休2日を念頭に、元請けとの綿密な計画を立てて試行している。勤務日数が減ってしまう協力業者(職人)に対しては、単価アップで調整するなどの工夫も行い、協力業者の理解の上で進めている。さらに工事の工程管理にタブレット端末を導入し、事務的な手間を減らして業務効率化を進めたほか、クラウド型勤務管理システムでタイムリーに勤務状況を把握し、突発的な追加工事でも容易に応援体制を取れる環境を整えるなど、さまざまな業務改善に取り組む。

### 取組の中で苦労したこと

#### ~従業員の「無理だろう」には、ビジョンから説明

改革を始めた当初は「この業界では無理だろう」という従業員の 意識が根強く、社内会議でも「なぜ取り組むのか」という疑問が噴 出していた。岡田氏は「会社が目指す将来像に向けて必要な取組 であることを繰り返し説明し、少しずつ同じ方向を向く従業員を増 やしていきました」と話す。

#### 取組の成果

## 〜ビジョンに基づく仕組みづくりで 所定外労働時間を半減

新たな教育制度などのソフト面に加え、労務管理システムなどハード面の導入も同時に行ったことで、月次の1人当たりの所定外労働時間を20.4時間から8.6時間に削減。また、継続的・多角的な改善を続けたことで、従業員にトップの「本気度」が伝わり、新たな提案への反応も「そんなことできるわけがない」から「やってみないとわからないから、やってみよう」という前向きな反応に変化したという。さらに、言葉としてだけではなく仕組みとして浸透したビジョンと、従業員間の交流の増加が「同じ釜の飯を食う仲間」としての一体感を醸成した。

#### 課題や今後の目標

### ~200年企業に向けた、働きがい改革、へ

働き方改革は、、働きがい改革、でもある、と岡田氏は言う。「休みが取りやすくなったからといって、仕事が楽しくなるわけではありません。働きがいを改革するためには、スキルアップを応援し、それを適切に評価し仕事のモチベーション向上につなげていく仕組みが必要です」と岡田氏。今後は資格取得祝い金や資格手当制度をさらに充実させ、仕事の難易度を正確に評価し、給与に直結する人事評価制度の見直しも考えている。「今回の働き方改革を契機に会社の指針を独自の文化として定着させ、インテグリティー(誠実さ)を高めていくことで、200年企業を目指していきたい」

#### 従業員からの評価

JFE福山事業所 寺岡 学 所長



これまでは個々が仕事を行う場というイメージが強かったですが、マイスター制度などをきっかけに、経験のない仕事への理解が進み、担当者が不在でもスムーズに応援体制を構築できるようになりました。また「この後、ラーメンでも食べに行くか!」と年配者が若手に気軽に声を掛ける新たな関係性も生まれ、社内の雰囲気が個からチーム単位へと変わったと感じています。有休チケット制度では、所長である私自身も休みやすくなり、結果として従業員も気を使わずに有休を取れるようになりました。会社の目指すところ、各個人の目指すところが明確になり、目に見えるさまざまな制度が導入されたことで交流が生まれ働きやすい職場になったと思います。

取材日 2019年9月

## 株式会社ポップジャパン

※2019年8月時点

所在地

〒731-3168 広島県広島市安佐南区伴南2丁目5-19-26

西風新都 セントラルシティ産業団地

企業URL http://www.pop-japan.co.jp/

事業内容 のぼり・旗・幕の製造販売

従業員数 59名 (男性34名 女性25名)



## ここに注目

- 自社用のぼり旗の掲示で改革機運を高める
- 全従業員が参加する改革イベント開催
- 社内インターンシップで相互理解へ
- 徹底した業務の標準化で残業時間を削減



# 経営改革は働き方改革にあり ボトムアップでの改革は、楽しく自社らしく

#### 取り組んだ背景

#### ~下請けからの脱却、経営改革は働き方改革から



下請け受注をベースとした「のぼり旗」製造を主な事業とする。全国に営業を展開し成長を続けてきたが、インターネットの普及によって広告媒体としてののぼり旗の在り方が変化し、「このままでは生き残れないと危機感を覚えるようになった」と専務の熊本弥生氏。そこで攻めの営業に転じるため、社内で企画・デザインを行うクリエイティブ課を新設。試行錯誤しながら経営改革に着手したが、多品種一品加工による事務作業の増大、営業と生産が同じ社屋内で肩を並べる稀有な環境ながら連携ができていない、ボトムアップ力が弱く主体性に欠ける、などの課題も明確に。さらに社内アンケートでは「トップとしてしっかりと伝えたつもりのビジョンが隅々まで届いていないことが分かり、衝撃を受けました」と語る。「でもだからこそ、社内の壁を取り払い「全社一体」を実現するには、従業員一人一人に真剣に誠実に向き合わなくては、良い会社にできない、と強い思いで改革をスタートさせました」

## 主な取組と工夫点

#### ■ スローガン記したのぼり旗で一体感を醸成

主力事業「のぼり旗」は、もともと人を集め、元気づけるためのもの。それゆえ、働き方改革を始める際にも「楽しくやろう」がキー



ワードの一つだったという。そこで、「全社一体で取り組もう」という思いをのぼり旗で表現。「GOGO!働き方改革」など機運を高めるのぼりを、社内のいたるところに掲示し、「ポップジャパンらしい」周知を実行。発案からデザイン、生産まで行える同社ならではのユニークなやり方で、視覚的かつ楽しく従業員のモチベーションと一体感を醸成する、イベント型、働き方改革を行った。

#### 全従業員参加イベントで、課題を抽出・改善



「全員参加」と「自主性の向上」を目指して行ったのが、全員参加の業務カイゼン運動「PJ(ポップジャパン) サミット」だ。各部署がチームを組み、準備期間にそれぞれの部門の課題を抽出、解決への発案・取組を実施。その成果を競い合うイベントを行った。「業

務の効率化や技術の向上など、各部署とも真摯に向き合っており、 そのレベルの高さに感動しました」と熊本氏は振り返る。

### ■ 社内インターンシップで見えない壁を取り払う

熊本氏をはじめとした経営陣は、経営改革が進むにつれ、新しい 事業を打ち出すクリエイティブ・営業部門と、さまざまな注文に対 応していかなければいけない生産部門間の心の距離が拡大してい ると感じていたという。そこで、事業の閑散期に製造部がクリエイ ティブ・営業部門の顧客訪問に同行したり、営業部が工場で操作 や製版を学ぶといった社内インターンシップ制度を導入。お互い の問題意識や理解が深まることで、意見交換も活発になり、営業 と生産が同じ社屋内にいるという強みを生かせるようになった。

## ■ 徹底した標準化で作業時間を改善



業務カイゼンの一つとして行ったのが、生産部内の業務の標準化だ。工場内ではチームによって作業時間の偏りがあり、それが残業時間や肉体的負担に直結していた。そこで全部門でマニュアルを作成し、未経験者でも作業ができるように細かい部分まで作業を標準(ルール)化。さらにビデオによる定点観測で、動きの無駄についてのチェック・分析まで行い、標準化を徹底した結果、前年以上の好調な受注にも関わらず、残業時間は削減できている。

# 取組の中で苦労したこと

#### ~「全社一体」の難しさ

「いかに全員を巻き込んで改革を進めていくかには、苦労しました」と熊本氏。経営改革に並走する形での働き方改革。トップダウン型からボトムアップ型への転換という新たな風土づくり。次々と押し寄せる変化に戸惑う動きも少なからずあったのだという。また、その思いをいかに従業員たちに届けるかについても「活動指針として、お客様を元気にするという向かうべき方向性を打ち出し、朝礼で唱和することで、迷った時には常に原点に立ち返っています」と語る。「さらに個人面談、別部門の管理者とのクロス面談など、従業員一人一人に何度も形を変えて向き合うことで、思いを伝えることもできました」

#### 取組の成果

## ~ボトムアップでの改革が加速、成果は「想像以上」

「取組の成果は、『想像以上』です」と熊本氏は笑顔を見せる。PJサミットの実施は他の部門の取組を知ることで自身を振り返り「もっと頑張らないと」というモチベーションにもつながった。さらに、従業員全体の相互理解が進み、風通しが良くなったことで、他部門の取組を積極的に取り入れたり、従業員同士で部を超えた会議を



行ったりと、ボトムアップでの改革も加速。さまざまな相乗効果によって、1年間で総実労働時間20.6時間/月という大幅削減も達成した。

#### 課題や今後の目標

#### ~作り出した時間で新たな展開を

労働時間削減のほか計画有休の導入などにより、有休の取得率も26%アップと、従業員が望む「ライフを充実させたい」という思いを誠実に実現したが、一方で経営改革として新しい事業モデルを開拓している時期でもある。「つくり出した時間をいかに効果的に利用するかが現在の課題です」と熊本氏。「以前は、会議などで従業員から行われる提案も、漠然としたものが多かった。ところが今では、具体的で面白い『すぐ形にしよう』と立ち上がるような提案が出るようになりました」と顔をほころばせる。「改革で分かったことは、弊社の従業員たちの『ポテンシャル』。作り出した時間と彼らのポテンシャルで、新たな展開を進めていきたいですね」

#### 従業員からの評価

管理部 宮下 伸寿 氏



管理部という推進する立場としてその浸透を体感した1年でした。 PJサミットは、部署が一体となって取り組む共通目標になりました。自分たちで課題を追求し取組を設定していくには、もちろん主体性が必要になります。「自分の発想と能力で、今新しいことをしている」という感覚、そして他部門の発表を見たときの「すごい!」という感動は、やはり仕事のモチベーションになりました。新しい取組があると他部門同士でまねし合ったり切磋琢磨したりする活気が生まれたことも実感しています。また、他部門と意見を交わす機会も増え、従業員間の距離もぐっと近づきました。自社用のぼり旗はコミカルなものも多いので、来客の方との話題によくのぼります。そこから弊社の働き方改革について説明することもあり、のぼり旗はやっぱり弊社のシンボルですね。

取材日 2019年8月

## 広合化学株式会社

※2019年8月時点

所 在 地 〒739-0601 広島県大竹市東栄 1丁目 13-26

事業内容 プラスチック製品 (自動車部品など) の製造

企業URL http://hirogo.co.jp/

従業員数 54名 (男性32名 女性22名)



#### ここに注目

- 「トップダウン」ではなく「トップがまず動く」
- 現場の環境改善で会社への信頼度アップ
- ボトムアップ型の業務改善で業務の効率化
- ○「働きやすさ」と「働きがい」が生産性の向上に結実



# 意識改革から始まる働き方改革 『トップが動く』と働き方が変わる、会社が変わる

## 取り組んだ背景

~働き方改革を機に、経営全般の改善活動に展開



大竹市で自動車部品を中心とするプラスチック製品を製造する。36歳の末廣天佑氏は、先代の父親から代表取締役を継ぎ、2019年で6年目となる。当初、自身よりも技術や経験が豊富な年長の管理職に囲まれながらの経営は、何かに疑問を感じても口に出しにくい状況だった。一方、他の役員や管理職も、さまざまな経営課題があることは認識していたという。業績が好調なうちに、制度整備や足元からの経営改革を実行したいと考えていた時、従業員が偶然持ち込んだチラシで、広島県の「働き方改革企業コンサルティング事業」を知った。末廣氏は外部の専門家の視点が入ることでさまざまな改革を進められると感じたという。「改革に対して『そんな時間をどうやってつくるの?』『誰がやるの?』という声は確かにありました。しかし、『やると決めたことはやる』と思い切って着手することにしました」

#### 主な取組と工夫点

#### ■ トップダウンではなく 「トップがまず動く」

改革にはボトムアップが重要だと考えていた末廣氏。しかし、ワークショップなどで促すだけでは、単発のイベントで終わりかねないと考え、「トップがまず動く」 ことで従業員の意識を改革することか

ら、働き方改革に着手することにした。社長自ら率先して毎朝トイレを掃除、時には従業員に代わって製造ラインに入るなど、経営者自身が変わろうとしている姿勢を見せることで本気度を伝え、改革を推進するための土台づくりを行った。また個人単位での作業が多く、従業員との交流や意見交換を行う場を設けにくかったため、社長室から事務所に席を移し、末廣氏から従業員一人一人に問いかけ、業務改善についての意見を集めた。現在では従業員が管理職に気軽に話しかけ、意見やアイデアを共有できるようになった。

#### ■ 従業員の要望に応え、現場の環境改善に迅速に着手



現状把握のため行ったアンケートやヒアリングで要望の多かった、 工場で働く環境改善にも迅速に着手。現場のリーダー層が参加していた既存の「5S委員会」を、社長が議長を務める運営体制に見直した。送風機やファン式ユニホームによる暑さ対策、機械・設備の改修・保守による粉塵対策、掃除の体制や置きスペース確保による業務効率化など、変化を感じてもらえる現場改善を矢継ぎ早に実行したことで、会社への信頼度も高まり始めたという。

## ■ ボトムアップ型の業務改善

従業員が働き方改革への意識を持ち始めたタイミングで、若手に よるボトムアップ型の業務改善を展開。それまでホワイトボードに 手書きしていた出勤・出荷スケジュール管理に専用ソフトを導入し、工場内や休憩室で常に確認ができるようにした。これによりタスクから事務連絡、有給休暇取得のアナウンスまで、さまざまな情報の共有がスムーズになり、業務の効率化に成功した。

#### ■ 制度導入で働きやすさと働きがいを向上



半日単位の有給休暇や時差出勤などの制度を就業規則・育児介護休業規定で明確化し、印刷した就業規則を休憩室にも置いて、従業員がいつでも気軽に確認できる環境を整えた。同時に、従業員の不公平感を払しょくするため、新たに能力評価基準を明確化したほか、正社員登用制度も新設した。

#### 取組の中で苦労したこと

#### ~意識が変わらなければ、働き方改革は進まない

「製造業はマニュアル通りに行うことが求められる仕事なので、自分で考える作業に慣れていないんです」と末廣氏。個人単位の作業が多いため「チームで問題提起を行う」というボトムアップの図式は、とりわけハードルが高かったという。さらに、全員で話し合ったり、意見を集めたりする時間をつくるには、業績に直結する製造ラインを止めなくてはいけないという別のハードルもあった。「従業員が主体的に取り組むことがいかに重要であるかを理解してもらうことに、一番苦労しました。従業員の意識改革がなければ、経営者として本当の意味での働き方改革は行えないと考えています」

## 取組の成果

## ~「働きやすさ」と「働きがい」が結実



就業規則の改定や、管理ソフトでの情報共有により、年次有給休暇の取得率は60.9%と前年度の46.2%から飛躍的にアップ。さらに、新たに策定した正社員登用制度を利用し、パート従業員から正社員になった従業員も。「働きやすさ」と「働きがい」の両面から従業員のモチベーションの向上につながり、実際に生産性の向

上にも結実している。「今では従業員の皆さんが進んで提案をしてくれるようになりました。『社長とこんなに話せる会社は無い』と言ってくれる従業員もいます」

#### 課題や今後の目標

## ~教育を充実し、従業員とともに成長する 新たなフェーズへ

「今後もずっと同じ事業だけで生き残っていけるとは、思っていません」と末廣氏。実際に、取組期間中に、自動車メーカーが部品を「プラスチック」から「ゴム」に変更することを決めるなど、経営環境は刻々と変化している。そのため、従業員たちが進んで取り組む改善運動をバックアップし、業務の効率化を促進、さらにIoT導入によるオートメーションを推進することで生まれる時間的余裕を従業員教育に充て、新しい事業の開拓にも取り組んでいくつもりだという。「今回の改革で、従業員は「自分で考え行動する」という『技術』を身に付けたと思っています。その技術を、『皆で会社を経営していく』という思いの実現に使ってもらえれば」と目を輝かせた。

#### 従業員からの評価

製造課 品質保証 石岡 辰夫 係長



ちょうど2人目の子どもが生まれ、家庭と仕事のバランスについて 考えていた時期でした。男性として育児休暇や時差出勤を利用できたのは、この改革のおかげです。もともと助け合う社風がありましたが、育休中は職場の皆さんのフォローにも助けられ、妻にもとても感謝されました。また従業員の交流が増えたことで、社内の雰囲気も良くなりました。改革前と後で、歓迎会で行うバーベキューへの参加人数が倍増し会場に入らないといううれしい悲鳴も。業務に関しても管理職に「ここを改善してほしい」と、皆が遠慮なく伝えるようになりました。情報共有に新たなITツールが導入されたり、熱中症対策に保冷剤が常備されるようになったりと、不満に思っていたことが次々と改善され、さらに働きやすくなったと感じています。

取材日 2019年9月

## 二村自動車株式会社

※2019年9月時点

所 在 地 〒731-0143 広島市安佐南区長楽寺2丁目6-18

企業URL http://www.neos-group.co.jp/

事業内容 自動車販売・整備・ボディケア

従業員数 99名 (男性81名 女性18名)



#### ここに注目

- ボトムアップからトップダウンに転換
- 業界の常識に疑問を、納引き業務の削減
- 午後8時以降メール禁止が従業員の意識を変革
- 「捨てる業務」決め、店長がマネジメントに注力



# ボトムアップは停滞、トップダウンで推進強化 業界の常識を変え、従業員の意識も変革

#### 取り組んだ背景

#### ~顧客第一主義による長時間労働の解消へ



自動車販売や修理などの関連サービスを展開。「何か働き方改革に取り組まなければと、ずっと考えていました」と語るのは、代表取締役の二村一弘氏。顧客第一主義による長時間労働が常態化しており、数年前に「ノー残業デー」を設定したものの、事故対応など時間を選べない業務が多く「全く浸透しなかった」という。さらに、従業員の働く時間が短くなることで「サービスの質が下がるのでは」という恐れもあった。加えて、人材確保も厳しい時代。質を保ったまま生産効率を上げ、長時間労働の解消、人材の確保といった複合的な課題を解決する実践的な改革が急務だと考えたのが、本格的に取組に着手したきっかけだった。

## 主な取組と工夫点

## ■ ボトムアップが停滞、トップダウンへ転換

従業員アンケートから現状を分析し、働き方改革に向けたキックオフセミナーを開催。速やかに推進委員会を設け、ボトムアップ形式で改革を始めた。ところが数カ月経過しても具体的な改善活動は進まなかったという。原因は「従業員の中にある不安でした」と、二村氏。個々の業務については的確に判断を下せるが、改革が会社全体に関わるため、従業員は「責任」を感じ、会議を開いても具

体的に動きにくかったという。「従業員が自ら考え、決め、取り組んでもらうのが一番良いと思っていましたが、それでは変わらないと実感した」という二村氏。「全体の責任を取れるのは社長である私だけ。従業員が思っていてもできないことを決めるのが、私の役割だ」と、ここで改革を「決定は社長、実践は従業員」というトップダウン形式に転換した。

#### ■ 業界の常識を疑い、「納引き」 サービスを削減



この業界では顧客の車を自宅まで引き取りに行き、その後再び自宅に届ける「納車引き取り(納引き)」というサービスが広く行われている。同社はこの納引き業務を顧客のニーズを見極め、極力削減することにした。顧客にサービス悪化と受け取られるのではとの懸念があったが、「求められている以上の過剰なサービスもあった」と二村氏。担当が二往復する時間は生産性を大きく下げ、長時間外出する分、本来の主要業務である店舗での来客応対時間の減少、マネジメント業務へのしわ寄せ、さらには残業時間の増加につながっていた。「お客さまにうかがってみると意外にも来店を選んでくださる方が多かった。結果、担当が店舗にいる時間が増え、対面で一層行き届いたサービスを提供できるように。固定概念を払しょくする契機となりました」

## ■ 午後8時以降メール禁止が従業員の意識を変革

納引きや急な修理要請などで店舗を空けることが多く、事務作業は帰社後に残業で行うのが常態化していた。そこで導入したのが「午後8時以降メール禁止」だ。従業員は、おのずと時間を意識し、効率的に働くように。労働時間を削減できただけではなく、従業員たちの業務に対する計画性への意識を高めることにもなった。また従業員によって偏りのあった有給休暇消化を改善するため、年末年始に合わせて2日間の休暇を付与する計画的な有休付与制度を導入し、取得への迷いを払しょくした。



## ■「捨てる業務」を明確化、マネジメントに注力

各店舗の店長は、営業力が高い「叩き上げ」の精鋭だという。そのため店長としての管理業務をこなす傍らで、顧客も抱える「プレイングマネージャー」となり、マネジメントの時間を確保できず、結果現場での生産性を下げる悪循環に陥っていた。そこで店長のプレーヤーとマネジメント業務の比率を、当時本人たちが認識していた9:1から7:3まで引き上げることを目指し、自身の業務の棚卸しを行い、捨てる業務や権限委譲する業務を整理。二村氏が捨てる業務の最終決定を行い、業務をスリム化した。

#### 取組の中で苦労したこと

## ~「捨てる業務の決定」 は社長の責任… トップダウンの意義

「トップダウンでなければできない改革と、ボトムアップで進めるべき改革があることを知れたのは、良い経験になりました」と二村氏。遅い時間のメールや納引きなど、これまでの常識を変えることに、従業員の戸惑いもあったが「従業員は会社を、そしてお客さまを思ってくれているからこそ、業務でもサービスでも『捨てる』ことができないんです。そこを『捨てなさい』と言うのが、私の役割だと認識しました』と語る。

## 取組の成果

#### ~時間を意識した働き方で労働時間が減少

以前に比べ16%の納引きを削減でき、午後8時以降のメールはほぼ無くなった。改革の成果は数字に現れ、月当たりの所定労働時間は43.5時間から40.6時間に削減できた。また、取組後の従業員アンケートでは「時間を意識して働くようになった」という声が増え、時間に対する意識改革が浸透。さらに店長の業務スリム化によりマネジメントも行き届くようになり、結果として顧客サービスの充実につながっている。また有休取得率は34.7%から53.4%に上昇、今後は60%の実現を目指している。



#### 課題や今後の目標

## ~ミドルアップからボトムアップへ

二村氏は若年層の従業員と意見交換を行う労使懇談会も行っている。「顧客満足・従業員満足・経費削減」を目指す業績アップ委員会では、チームごとに二村氏とさまざまな話をする茶話会も開く。改革で得た時間を研修・人材育成に利用したいと語る二村氏。「トップダウンから始まった改革ですが、店長や副店長などを中心とした『ミドルアップ』に移行しつつあります。組織として一番強いのは、従業員主体のボトムアップです。全体が下向きな自動車業界の中で発展を続けるには、同じ目標を胸に一人一人が活躍できる会社をつくらなくてはいけません。従業員には私がどんな人間で、何を考えているのかを知ってもらいたいし、私も皆のことを知りたい。対話する時間を設け、近いうちに本当のボトムアップの基盤を実現したい」

#### 従業員からの評価

販売店舗勤務 30代男性



「午後8時以降のメール禁止」で、以前よりも仕事の優先順位を考えるようになり、これが残業削減につながりました。納引き削減の取組は「お客さまとのご縁が切れるのでは…」と、当初は確かに不安を感じました。しかし実際にお願いしてみると、快く来店してくださる方が多く驚きました。お客さまとのこの関係性を大切にしていきたいと改めて思いましたし、何より店舗でお客さまと向き合い、じっくりと車の話ができる時間が増えたのがうれしい。今回の働き方改革は私たち従業員のための改革であるだけでなく、お客さまのための改革なんだなと実感しています。

取材日 2019年9月

## テクノス三原株式会社

※2019年9月時点

所 在 地 〒723-0051 広島県三原市宮浦 5丁目2-10

企業URL http://technos-mihara.co.jp/

事業内容 非破壊検査、船舶消防設備整備・点検、構造物調査ほか

従業員数 127名 (男性111名 女性16名)



## ここに注目

- トップダウンで5日連続の休暇取得を実現
- 残業削減額を従業員に均等還元、機運醸成へ
- 徹底した業務分析で見える化、チームの連携強化
- 横串委員会で業務改善、人材育成やボトムアップにも寄与



# 残業削減額を手当として全従業員に還元 個人プレーから全社一丸へ、目に見える意識改革

#### 取り組んだ背景

~創業来の\*モーレツ、な働き方からの脱却へ



船舶の傷や劣化状態を調べる非破壊検査を手掛け、三原市の本社以外に東京、中国、フィリピンなど国内外に事務所を構える。グローバル企業へと発展を遂げる一方で、従業員たちの働き方は「数十年前の高度成長期を引きずっていた」と技術部部長の向田隆行氏。顧客第一主義に加え、「昭和の企業戦士だった創業者の『モーレツ』がそのまま引き継がれたような社風』で、週1回のノー残業デーは形骸化。有給休暇の取得も進まず、従業員から休めないという不満の声も出ていた。さらに、保有資格によって特定の従業員に業務が偏ることが多く、出張から残業に至るまで、各人が個人プレーで行っている状況だった。事業の要である技術伝承などの育成の時間も取れず、会社の将来に危機感を抱き、本格的に取組に着手することにした。

#### 主な取組と工夫点

### ■ トップダウンで5日連続の休暇取得促進

もともと周囲の目を気にして、有休を取りにくい風土があったという。さらに海外出張や急な休日出勤も多く、連続した休みが取れないことに不満の声が上がっていた。そこで働き方改革の手始めとして、トップダウンで連続した有休3日の付与に着手。初年度は

「問答無用で全員が(週末を含めた)5連休を取る」と決め、会社が指定した日に強制的に休暇を取らせることにした。しかしそれでも「本当に休めるのか」と、従業員に不安が見え隠れしていたと向田氏。管理職の向田氏が最初に休暇を取り、従業員を安心させたという。2年目の2019年4月からは、従業員が希望した日程での連続休暇の取得を推進している。

#### ■ 残業削減額を全従業員に還元



割り当てられた現場によって、業務量に大きな差が生じ、残業時間に偏りが出ていた。これを解消するため、全体の残業時間を削減する取組に着手。しかし従業員の中には残業代が減ることに不満の声もあった。そこで考えたのが、前年度同月と比べて削減された残業代を、全従業員に一律で還元するシステムだ。個人別ではなく、会社全体で取り組んだ成果が金銭的報酬として全員に均等に配分されるという分かりやすい仕組みで、これを取組の初期に社長が宣言することで、全従業員の機運を高めた。実際に9回+賞与での還元支給があり、従業員の意識が生産性を上げることに向き始めたという。1年後には、月当たりの所定外労働時間を10.4時間も削減(2017年度29.3時間→18年度18.9時間)できた。

#### ■ 徹底した業務分析でチーム内の連携を育む

自分の仕事だけではなく、チームの仕事、組織のミッションに積極的に貢献しようとする意識を育てることを会社の目標に掲げ、営業や技術など各チームで重点推進項目を設定し、徹底的に業務を分析した。例えば技術チームでは、それまで行われていなかった残業時間の一覧を作成し、残業の少ない人がチーム全体をフォローする体制に。これまで個人プレーが多かったが、仕事配分の明確化により、ほかの人を手伝うようになるなど連帯感が生まれた。また、チーム体制により生まれた成果(時短)を技術レベル向上の時間に投入。技術項目を細分化し、限られた時間で効率的な技術育成「最短教育」を行うことにもつながった。

## ■ 横串委員会が作業効率と環境の改善、 ボトムアップに寄与



社内制度について従業員からも率直な意見を集め、改善に生かそうと、部門を越えた「横串委員会」を設置。もともと意見交換を行う会議そのものが少なかったため、他部門の取組も知ることができ、相互に情報交換や業務改善について自由な意見を出し合える場を準備した。これまでにリーダー的ポジションに就いたことのない従業員をあえて委員に配置。人材育成の場としての意味も持たせることで、従業員が主体的に取組に参画するボトムアップの風+づくりも進めた。

## 取組の中で苦労したこと

#### ~ボトムアップを浸透させる難しさ

残業代還元や5連休などトップダウンでの改善活動は比較的浸透しやすかったものの、ボトムアップの取組には苦労があったと向田氏。横串委員会の会議の開催自体に批判もあり、出席者が受け身で発言もないことが多々あったという。さらに、これまで社内全体の意思疎通に焦点を置いてこなかったためか、新しい制度について情報を共有しても、委員からは「聞いていない、知らないのオンパレードでした」。統一感・連帯感は1日にしてならないことを実感したと語った。

#### 取組の成果

## ~改革が新たな風土に、意識が変わり生産性も向上

当初こそ発言が少なかった横串委員会だが、問題点を指摘するだけという時期を経て、現在では課題を共有し、その解決策まで積極的に提案するような雰囲気が生まれた。残業や休暇中の従業員がいる時には、各自が互いの状況を把握し、話し合って人員配置を変えたりと、組織としてどうすべきかを考え行動できるように



なったという。さらに連帯感の熟成につれて、当初は自覚が薄かった各部門のリーダーも進んで残業削減や有休の取得指導に当たるようになった。改革に取り組んで、時間当たりの生産性は10%以上向上するなど、目に見える数字として証明されている。

#### 課題や今後の目標

#### ~目標は9連休、さらなる効率化で働きやすさを追求

トップダウンから始めた働き方改革の3年目の目標は、9連休の取得。そのため、今後はさらなる業務の効率化を追求する方針だ。向田氏は次のように語る。「例えば、現場作業を終えた後の報告書作成は会社に戻ってから行っていたため、残業に直結していました。そこで業務管理ツールを導入して報告書の共通フォームを作り、作成にかかる時間を削減したり、あるいは社内で代わりに報告書を作成する従業員を配置したりと、仕組みそのものを変えていくつもりです。9連休は大きな目標ですが、『誰かがやる』から『チームでやる』へと意識が変化した今なら、実現できると思っています」

#### 従業員からの評価

技術部 西條 大治 氏



もともと「盆も正月も分からない」というほど、急な仕事が多く忙しい職場だったので、有給休暇の取得や残業を削減という発想すらありませんでした。現在では、各自の行動がチーム全体の業務や成果に関わることを自覚し、「言っても変わらない」から「言えば変わる」の思考にシフト。能動的な意見や提案が目に見えて出るようになりました。横串委員として社内制度を整えていく中で、控え目だった従業員がリーダーとして頭角を現すなど、新たな人材発掘にもつながっていると感じています。何より「5連休に何するの?」と従業員同士で笑顔で盛り上がるなど、以前より社内の雰囲気が明るくなったことがうれしいです。

取材日 2019年9月

# 株式会社マエダハウジング

※2018年6月現在

所 在 地 〒735-0008 広島県安芸郡府中町鶴江 1丁目22-6

事業内容 住宅リフォーム

企業URL https://www.maedahousing.co.jp/

従業員数 63名 (男性29名、女性34名)



#### ここに注目

- ○トップダウン・ミドル層主導からボトムアップ主導に推進体制を移行
- ○顧客ニーズの高い商品のパッケージ化により業務を標準化
- ○時間外削減チェックシートで、残業に対する気付きを促す
- ○有給休暇票、時間有給休暇申請チケットを配布し、休暇取得を推奨



# ニーズの高い商品のパッケージ化で 業務を標準化。 取組段階に応じた推進体制で改革促進!

#### 取り組んだ背景とは?

#### ~ 100年企業として会社を継続するために

「労働集約型の住宅業界において、顧客満足を最優先に25年。少しずつ会社の知名度は上がり、業績も上がっていましたが、一方で人手不足が顕著となり、仕事はあるのにやる人がいないという状況に強い危機感を持っていました。お客さまの満足はもちろんですが、従業員の満足がないと会社は成り立たない。弊社のビジョンは「地域で輝く100年企業になる」で、私は100億円企業より100年企業を目指したいのです。企業の命題は永続することだと考えていますが、それを実現するには、働き方改革は避けて通れなかったのです」と代表取締役の前田政登己氏は語る。



顧客満足を追求するがゆえに打ち合わせや見積もりに時間を要し、現場ありきの仕事が多いこともあって、残業が恒常化。生産性の低下にもつながっていた。従来の高い顧客満足を維持しながら、慢性的な長時間労働を解決し、従業員満足度を高めて、これらを両立させることを目指した。



取組導入のプロセス ~トップダウン・ミドル層主導から ボトムアップ型へ再構築

2017年に「広島県働き方改革企業コンサルティング事業」に採用されたことにより、さらに取組を本格化。まず、現状把握のための従業員アンケートを実施し、「長時間労働の削減」や「有給休暇の取得促進」「業務改善」について、経営層と従業員が共通の課題と思っていることが分かった。一方で、従業員の仕事へのモチベーションや満足度は高く、社内の信頼関係が厚いという自社の強みも発見できた。そこで、「付加価値を高め、『お客さまから選ばれる企業』への変革」を取組方針とし、従業員が幸せにあふれ、やりがいを持って働くことを目的として、働き方改革をスタートさせた。

取組が軌道に乗るまでは、トップダウン・ミドル層主導の体制で推進した。社長自らが方針や数値目標を常に発信し続けるとともに、推進担当者が制度改革を行い、進捗管理を担った。取組が軌道に乗った後期には、従業員主導のボトムアップ主導の取組に移行。各支店の現場リーダーと入社歴が最も短い従業員による「働

き方改革プロジェクトチーム」を立ち上げて、 取組を進めた。

## 主な取組と工夫点

〜残業と有給休暇を見える化し、 業務を標準化

## ■顧客ニーズの高いリフォーム内容を パッケージ化し、業務を大幅効率化

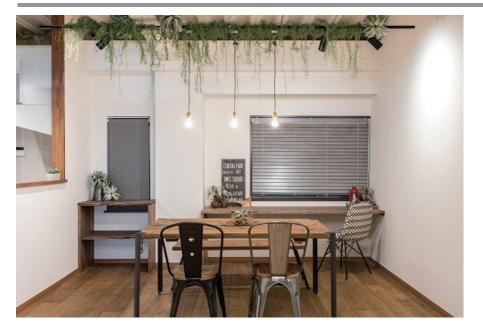
「今までのお客さまとの商談では、リフォームアドバイザーや不動産担当など、複数名体制で対応していたことにより、お客さまとの日程調整に時間を取られ、長時間労働の大きな原因になっていました。リフォームの見積もりにも、現地を見ての積算や、設計図を書くことで時間がかかり、お客さまへの迅速な提案の障害にもなっていました」と前田氏。

そこで、25年間で2万件のリフォーム実績をもとに、人気の5つのテイストとオプションを設定。商品をパッケージ化し、モデルルームとして再現した。定額部分とプラスアルファの付加価値が明確になり、見積もりの概算が出しやすくなった。従来の複数名体制から1名体制での打ち合わせも可能になり、業務が効率化している。

「時間の短縮だけではなく、お客さまが選びやすい商品ができた点も大きいです。これにより、お客さまもイメージをしやすくなり、多様なニーズに対応できるようになりました」と前田氏は語る。

### ● 「時間外削減チェックシート」の活用で 従業員に気付きを促す

残業時間の短縮のため、残業の事前申請用紙に「時間外削減チェックシート」を追加した。



「残業時間や内容を記載するだけの従来の方法では、残業は減りませんでした。そのため、まずは従業員の残業への意識を変えることを目的に、社長のメッセージや、"定時までに終えることができないか?" "緊急かつ重要ではない仕事をしていないか?" というチェック項目を記載した『時間外削減チェックシート』を追加し、従業員に残業に対する気付きを促しました』と総務経理室のサブチーフ高野氏。

上長の承認だけではなく、社長・総務部門まで 回覧して日々の状況を把握したことで、残業が 多い従業員に対しては上長や社長から声掛け をするなど、コミュニケーションが積極的にな り、従業員の意識改革や自発的な行動につな がった。

# ●「有給休暇票」と「時間有給休暇申請チケット」を配布し、利用を促進

「従業員自身が有給休暇の取得に対する意識が低く、自分が何日休めるのかよく分かっていない状況がありました」と高野氏。

そのため、各自年間1枚の有給休暇票に追記・申請する方法に変えることで、取得状況を見える化し、従業員との共有を実現した。この有給休暇票を上長・総務部門・社長まで回覧することで、積極的な有給休暇の取得を促進した。時間単位の有給休暇の取得では「時間有給休暇申請チケット」を配布。1時間1枚のチケット制で、休暇を取る時間の枚数だけチケットを上長に提出する。「チケット制にすることで、「使わないと損」という雰囲気が出て、今までは遠慮して取得できなかった有給休暇を皆さんが



気軽に取得できるようになりました。特に子育 て中の従業員からは、急な子どもの病気など に気兼ねなく使えると好評です」と、高野氏は 効果を実感している。

#### 取組の中で苦労したこと

「当初、社内の浸透に苦労しました。新しい取組を行うに当たって、いかに周りを巻き込むか。従業員にとって『やらされ感』があってはなかなか進みません。そのため最初は、報告会や社内報などを通して、働き方改革の意義や会社の本気度を従業員に何度も発信し続け、同時に幹部にも繰り返し話をしていきました。一番大変だったのは、実は自分自身の考え方を変えることでした。私自身も遅くまで働いていた世代で、お客さまの喜ぶ顔を最優先にしていました。そういう中で、あらためて立ち戻るところは、経営理念だと思います。会社のビジョンである『関わる人たちが幸せになることをお手伝いする』に戻って、先頭に立って、働き方改革を進めることを決意しました」と前田氏。

高野氏もこう続ける。「今回の改革は社長自ら 先頭を切って引っ張ってくれたことに感謝して います。根気よく働き方改革を口に出し、制度 改革に対しても承諾してくれ、スピーディーな 改革ができ成果につながったと思っています」

## 取組の成果

トップダウンで制度やルールを導入し、ミドル層の主導で業務改善を展開することにより、社長・管理職・従業員の三者間で積極的なコミュニケーションを実現した。業務の効率化と同時に会社の価値観を共有していくことで、従業員の意識に変化が見られ、大幅な長時間労働の削減や休暇取得の向上につながっている。今後は、従業員からの要望をもとに育児時短勤務の期間の延長や、10月からは新たに奨学金支援制度の導入などにも取り組む予定だ。

「最近は、当社の働き方改革の取組について、

お客さまからお褒めの言葉をいただくことも あり、採用面接やインターンシップでも自社の 取組を知って応募してくれる人が増えました」 と、高野氏は外部からの反響に手応えを感じて いる。

#### 労働時間・休暇(直近約1年間)

- ・常用雇用者の年次有給休暇の平均取得率 47.1%(約30ポイント増加※取組前と 比較)
- ・常用雇用者の所定外労働 (残業) 時間の 削減

17.7h (約40%削減 ※取組前と比較)

#### 若年者(直近3年間)の定着

・正社員として就職した新卒者等のうち、同期間に離職した者の割合 0%

#### 従業員からの評価

「限られた時間内でいかに目標を達成するかを考える、良い機会になった」「自己啓発や地域のボランティア活動にも積極的に参加して、新しい人生の楽しみや経験を積んでいきたい」など、前向きな声が上がっている。

[18時の終業後に、従業員が集まって二級建築士の資格試験に向けた自主勉強会など、みんなで一緒にいろいろなことにチャレンジしています]と前田氏。「一緒にジムに通ったり、カープの応援に行ったり、もともとみんな仲がいいのですが、ますます社内の雰囲気が良くなりました」と高野氏。



#### 今後の取組について

「今後は、健康経営の推進にもっと取り組みたいと思っています。残業を削減し、有給休暇の取得率を上げて、さらには生産性を上げていきたいです。ボトムアップによる改善活動の展開とミドル層主導による改善活動も継続していきたいと思っています。取組の数値目標やお客さまの満足も大切ですが、それよりずっと大切なことは、従業員にけがや事故がないこと、そして従業員が健康であることです。そうした会社のビジョンを明確にして、今後も取組を進めていきたいですね」と前田氏は締めくくった。

取材日/2018年9月

## 株式会社ユニバーサルポスト

所 在 地 〒733-0833 広島県広島市西区商工センター 7丁目5-52

事業内容総合印刷、デザイン、WEB、販売促進、業務代行

企業URL https://www.u-post.co.jp/

従業員数 156名 (男性 108名、女性 48名)



#### ここに注目

第3章

- ○現場リーダーも参画した「働き方改革推進部会」を設置し、全社で取組を推進
- ○時間単位の有給休暇制度や本社内子連れ出勤ルームなど、両立を支援する制度
- ○各従業員の技術レベルを見える化した「星取表」で、スキルアップと 多能工化を推進
- ○営業部門のプロセス等の見直しにより、効率化に向けた取組が進展
- ○第2ステージとして、定量的な目標設定と、労使が納得できる人事評価制度を 試行中



# 営業と生産部門での特別なコストをかけない 業務改善で、生産性を落とさずに、 働きがいのある会社へ

## 取り組んだ背景とは?

#### ~今後の会社の成長のため「変えること」に挑戦

創業70周年を迎え、組織の成長とともに規 模・事業内容とも進化・拡大している同社。業 務領域が広がる中、総務や営業のほか、技術 者などの専門職も多い。一方で、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 に留まる傾向があった。さらに、仕事と家庭の 両立支援制度を導入していても「忙しくて活用 できない| 「制度のことをよく知らない| という 従業員も多く、この状況に会社側も課題を感 じていた。

「会社の成長のためにも、働き方改革を突破口 として、業務改善や働きがいのある職場をつ くっていかなければという思いがありました。 2017年度に広島県の『働き方改革企業コン サルティング事業』参加企業に選ばれたこと も、取組の大きな推進力となりました」と推進 役を担った専務取締役の前田氏は語る。



取組導入のプロセス ~まずは課題を把握。 目指す方向性と体制を決め取組の土台に

同社がまず取り組んだことは、しっかりと現状

と課題を把握すること。全従業員にアンケート とヒアリング調査を行った結果、従業員の二一 ズを踏まえた両立支援制度の運用とともに、 営業や生産管理も含めた一体的な業務プロセ スの見直しと従業員個人のスキルアップなど が求められていることが分かった。そこで、 2017年度の取組の方向性を「両立支援制度 の見直しと拡充」「効率化に向けた部門ごとの 業務改善」の2つに絞ることを決定し、その実 現のための意識改革を"「人に仕事がつく」か ら「仕事に人がつく」"というスローガンで促し ていった。

## 主な取組と工夫点

~会社の本気度を伝えつつ、 両立支援と業務改善から取り組む

## ●全社セミナーで会社の本気度を伝える

働き方改革への取組には、従業員一人一人の 理解が欠かせない。そこで取組に当たって、 トップからのメッセージ発信と従業員の意識改 革を目的とした研修会「働き方改革キックオフ セミナー」を開催した。全従業員を集めて会社 や業務のことを話し合うのは、同社にとって初 めての試み。部門の異なる従業員同士が理解 を深める良い機会となったという。

社内のコミュニケーションをさらに深めるた め、WEB社内報も作成。管理職が他部署の従 業員を紹介する企画など、部門という枠を越え ての内容に工夫した。

### ●子連れ出勤制度など、

## 両立支援制度の拡充と見直し

子どもの休校など突発的な事態に対応する制 度がなく、前述のアンケート調査でも「育児と の両立環境の整備」へのニーズが寄せられて いた。そこで本社に子連れ出勤ルームを設置 し、子連れ出勤制度の試行をしたところ、学校 の長期休暇時を中心に利用実績が上がり従業 員からも好評を博したため、その後も引き続 き実施している。

#### ●有給休暇の積み立て保存制度を新たに導入

従業員から「治療や介護と仕事を両立できる 制度」の導入を求める声が多く上がったことか ら、従来は時効消滅していた有給休暇を積み 立て保存できる制度を新たに導入した。さらに は2018年4月より、年40時間を上限として 1時間単位で有給休暇を利用できるように、有 給休暇制度を改定した。

「以前は従業員が、自身の年次有給休暇の取 得状況について把握できていませんでした。



まずは自身の現状を把握して積極的に取得し てもらえるよう、各従業員の給与明細に取得状 況を明記するよう工夫しました」と前田氏は語 る。同社では取組のベンチマークとして、毎月 の労働時間、休暇取得状況をモニタリングし、 管理本部が実績をチェックし各部門への通知 も行っている。

## ●営業業務の棚卸しと業務プロセスの見直し (部門ごとの業務改善)

営業部門は、担当がそれぞれのやり方で業務 を進めていたため、チーム単位でのマネジメ ントができにくい状況だった。そこで出社時に 立てた1日の計画と業務終了時の実績を見え る化する、新たな業務管理ツールを導入した。 個人とチームの行動をデータで確認すると、 訪問先移動や会議資料・報告資料などを作成 するための事務作業に、想定以上に時間がか かっていることが判明した。

そこで移動時間短縮のため、営業担当エリア を見直し、担当顧客の振り分けを進めた。営業 担当者が抱え込みがちな事務作業を関連部署 に任せる体制を整えるため、生産部に所属して いた業務支援課を営業部所属の「営業サポー ト課」に変更した。

「当初、営業担当者それぞれの営業スタイルが あるのだから、管理ツールなどは不要ではな いかとの声がありましたが、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 バックを徹底して行うことで活用を進めまし た。また従来の業務支援課では依頼するのに 遠慮があり、うまく機能していなかった状況を 踏まえ、連携しやすいように営業部門に所属替 えしました。営業部門がお客さまとの接客業務 に専念できるよう、事務作業のサポートを行っ ています」と前田氏は言う。

さらには、数件の顧客など可能な範囲から営 業2人体制を試行し、若手従業員の育成と属 人化の解消にも取り組んでいる。

# ●生産部門の多能工化を推進 (部門ごとの業務改善)

業務内容が多様化する中、「一人が複数の機 械を扱える」ようスキルアップが必要と考え、 生産ラインごとに業務フローや業務内容を棚 卸しし、その業務を行える従業員は誰かといっ た各従業員の技術レベルを見える化した。

「取組前は、誰がどの機械を動かせるのかす ら、明確に共有できていませんでした」と前田 氏。こうした中で、各従業員の技術レベルを基 に、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)を作成し、多能工訓練





第3章



に取り組んだ。その結果、一人が複数の機械・ 作業工程を担当できるようになり、誰かが不在 の場合でも生産性を落とさずにカバーし合え、 休みやすい体制づくりが進展した。多能工化 の取組は、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チェックする体 制で行っているという。

#### 取組の中では課題も

「取り組むに当たり、会社側の思いを伝えると ともに、従業員の反応を拾うことにも意識しま した」と前田氏。

スタート時の推進体制「働き方改革推進部会」 は、各部門の責任者に当たる担当役員が中心 だったが、従業員の主体的な取組を広げるた め、途中から現場リーダーも加わる体制に強 化した。それにより、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。さらに、各現場 の従業員の声をリーダーが集めて推進委員会 に報告するなど、取組が一方通行にならない ように工夫したという。

従業員主体の取組を促しながら、業務改善や 新たな両立支援制度の取組を通じて、労働時 間の短縮や有給休暇取得の促進を図っている 同社だが、2018年に入ってからは、役員によ る全従業員への個別面談も行っている。従業 員の本音を聞くことにより、従業員の改革に対 する意識も高まるなど、フェース・トゥ・フェー スで会話することの大事さを実感していると いう。

#### 取組の成果

特別なコストをかけずに集中的に取り組んだ 同社では、その期間の終了時にアンケート調 査を再度実施。会社の考え方や方針を全従業 員の9割が理解し、改革継続の必要性に共感 していることが分かった。

「来春の就職希望者との面接では、半数の人が わが社の取組を知ってくれていました。今後は

協力会社やお客さまにも情報発信して、働き方 改革の自社の取組をもっと広報していきたいと 思っています」と前田氏は今後の意欲を語る。

#### 労働時間・休暇(直近約1年間)

- 常用雇用者の年次有給休暇の平均取得率 46% (約12%増加 ※集中取組前と比較)
- 常用雇用者の総実労働時間 171.2時間(約5時間(月)削減 ※集中 取組前と比較)

#### 育児と仕事の両立

・ 育児と仕事の両立のための、子連れ出勤 ルームの設置 利用者延べ74名 (2017年8月~2018 年9月)

#### 従業員からの評価

「多能工化により各人がいろいろな機械を使え るようになって、誰が抜けてもカバーできる体 制が整い、今は安心して休めます。実際に昨年 は、例年の2倍の有給休暇を取りました」と生 産本部商工プレス課リーダーの川原さん。「今 年から有給休暇を時間単位で使えるように なったので、数時間早く帰って家事をしたり、 家族との時間を楽しんだり。残業時間が減り、 妻も助かっていると思ってくれているのでは」 と語る。さらに「この機械の作業が遅れている なと思ったら、部下から進んで『手伝いましょ う』と言ってくるなど、みんなで助け合うという 意識が出てきて、職場の雰囲気もずっと良くな りました と取組の進捗を実感している。



# 現在取り組んでいる上での課題や 今後の目標 など

2018年4月から人事評価制度を再構築し、現 在は試行中。全従業員が定量化した目標を立 て、本人評価・上司評価をした上で個人面談 を行うことで、従業員の不満解消とより公正な 処遇を目指している。さらに「成果主義」だけ ではなく、「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 革を理解して行動しているか」なども評価対象 に加え、従業員の自律的な行動を引き出す取 組を推進していくという。

「働き方は短期間で簡単に変わるものではな いと思います。企業経営=働き方改革だと思う ので、今後も継続的にやっていくことが大切だ と考えています」と前田氏は締めくくった。

# モデル実践事例8

# 東洋雷装株式会社

※2018年6月現在

所 在 地 〒731-0103 広島市安佐南区緑井 4丁目22-25

企業URL http://www.t-denso.com/

事業内容 制御盤製作・システム開発

従業員数 61名(男性41名、女性20名)



#### ここに注目

- ○トップダウンとミドルアップダウンを組み合わせた2段階プロセスの改革
- ○これまでの成功体験を否定せず、未来を見据えた意識改革を促す
- ○勤務間インターバル制度・早朝勤務制度・1920制度の3点セットで見直し
- ○困り事スレッドの設置でボトムアップの風土を醸成
- ○能力開発に連動した人事評価制度で生産性向上を図る



# トップダウンとミドルアップダウンの 2ステップで従業員の自発的な行動を促す

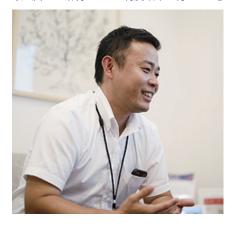
#### 取り組んだ背景とは?

# ~業務を改善し、本来のものづくりの楽しさを 取り戻す

制御盤製作を出発点として、インフラネット ワークや介護福祉システムなど、複合的に事 業を拡大してきた同社では、会社の成長に伴 い、従来の就業規則と実業務の間にずれが生 じていた。事業によっては属人的な業務も多 く、一部の従業員に業務が集中し、長時間労働 が当たり前の状況があった。

取組の中心となっている、総務・経理チームの チームリーダー桑原健太氏は、次のように語

「それまでも、ノー残業デーの取組などを行っ ていましたが、社内全体に浸透せず、なかなか 改善しない状況がありました。属人的な業務も あり、技術の継承という点でも危機感を抱い ていました。そこで『今、何とかしなければ、い つか従業員が疲弊していまい、会社としても息 切れしてしまう。本来のものづくりの楽しさを 取り戻せる環境づくりや制度改革を行いたい』



という経営者の意向を受け、働き方改革の取 組を本格的に進めることになりました」

# 取組導入のプロセス

~トップダウンからミドルアップダウンへ

もともと、従業員の意見を尊重する会社の風 土や文化があった同社。「従業員自らが主体的 に動かなければ、改革は継続しない」という考 えから、まずは従業員が主体となり、ボトムアッ プによる改善を始めた。しかし、それぞれの業 務が忙しく継続しづらい状況や、リーダー役で あるマネージャー層自体の改革に対する共感 不足もあり、取組は停滞してしまった。



そこで、ボトムアップの取組も継続しつつ、社 長からの明確な発信による"トップダウン"で、 改革を実行した(第1ステップ)。社長が加わっ たことにより、意思決定のスピードが高まり、 全社的な制度改革の実行や、さらなる改革の 進展につながった。改革の道筋ができたところ で、マネージャーが起点になる "ミドルアップ ダウン"に切り替え(第2ステップ)、2つのス テップを踏んで、現場の従業員へ浸透を図って いった。

「結果的に2つのプロセスを踏んだことが良 かったです。取組を継続していくには、やはり 自発性が必要です。程よいところでミドルアッ プダウンに切り替えたことで、うまく定着が図 れたと感じています」と桑原氏は語る。

#### 主な取組と工夫点

~従業員の意識を変えていくこと

#### ■トップダウンで社内制度の整備を推進

「業務改善だけでなく、従業員が "楽しく仕事 ができる"仕組みをつくる」という方針を立て、 社長と各部門のマネージャー層で議論を重ね ながら、長時間労働の削減に向けた制度改革 に取り組んだ。特徴的な取組として、以下の3 点が挙げられる。

- ① 「勤務間インターバル制度」 勤務終了後に 10時間以上の休息時間を空ける。
- ②[1920制度=退社促進制度] 間接部門は 19時、現業職は20時までの退社を促す。
- ③「早朝勤務制度」早朝出勤者には早出残業 代として、50%増しの残業代を支給する。 例えば、③「早朝勤務制度」は、漫然と終わりが 延びがちな夜の残業を、時間が限られる朝へ 振り替えることで、効率的に働く土壌づくりを 目指し導入した制度だ。これらの取組を導入す



ることで、従業員の時間に対する意識が高まり、長時間労働が抑制され、月間の総労働時間が大幅に削減された従業員もいるという。 加えて、次のような工夫も行っている。

# ■改革を推進しながら、マネージャー層の意 識改革

一番の障壁となったのは、「残業は仕方ない」と諦めている従業員の意識をどう変えるかであった。同社には職人かたぎの従業員が多く、長時間労働を当たり前とする働き方が根強く残っていた。それを頭から否定することは、今までの従業員のがんばりを否定することになりかねない。そこでこれまでを否定するのではなく、今の時代の流れや取組の必要性を社長や桑原氏が中心となり根気よく説明した。さらには、改革の鍵を握っている各部門のマネージャー層に対して、何度もマネジメント研修を行い、考え方の変化を促した。

#### ■アニバーサリー休暇「イノベーション休暇」

組織に活力を生み出すため、ワーク・ライフ・バランスの支援制度として、会社独自のアニバーサリー休暇「イノベーション休暇」を導入している。これは、事業部のリーダーに、休業日を除く10日間の連続休暇を取得するよう奨励するもので、休暇中にかかった費用のうち、最大20万円の経費を会社が負担する。身体と心をリフレッシュし、社内に新規事業などイノベーションを起こすことを狙いとしている。さらにリーダーを中心に、上司が率先して有給休暇を取得することを心掛け、休みやすい雰囲気づくりにも取り組んでいる。

## ■ボトムアップからの改革

#### ~困り事スレッドの開設

従業員からのボトムアップの改善を促すため、 毎月1人1件、困り事や気付きを社内スレッド に上げることを義務付ける「困り事スレッド」を 開設した。「まずは一人一人が声を上げて、継 続すること大切です」と桑原氏。

書き込みは「トイレに目隠しがないから入りにくい」とか、「空調が効かない」といったことなど何でもよい。これにより声を上げる習慣が根付き、ボトムアップで改善を提案する風土が醸成されはじめているという。実際に、終業時間



以降は留守番電話に切り替えるなど、働き方 改革に直結する提案も出てきている。

## ■スキルアップを目的とした人事評価制度

部門によって業務や実態が大きく異なるため、全社共通の人事評価として「スキルマインドシート」という手法を取り入れた。各従業員のスキルが、色付けしたチャートで表現され、自分の弱い部分と強い部分が一目で分かる。自分の課題や、評価されるポイントが分かりやすいため、今後の能力開発やモチベーションアップにつながるという。

#### 取組の成果

働き方改革に対する会社全体の理解が進んだことが、何よりの成果だと捉えている。実際、取組の必要性を全従業員の約8割が理解し、その進展をマネージャー層の約8割が実感している。成果発表会などを通して、これまで早く帰ることに否定的であった従業員も、早く帰ろうと努力している様子がうかがえるという。取組を始めてから、ボトムアップの風土が根付き、従業員から「キャリアアップの道筋を明確にしてほしい」といった声が上がるようになったのも、これまでにない成果だ。従業員自身が、キャリアアップを真剣に考えるようになった表れである。



## 労働時間・休暇

- ・正社員一人当たりの所定外労働時間 13%減少/月平均(※集中取組前と比較)
- ・常用雇用者の年次有給休暇の平均取得率 68.5%へ18.2ポイント増加(※集中取組 前と比較)

課題であった従業員の離職についても、取組 を始めてからは、仕事と家庭の両立を理由に 離職する者は出ていないという。

「就業継続を悩む従業員が、辞める前に相談に来るようになりました。従業員の悩みをしっかりと聞いて、改善策や活用できる支援制度、会社の方向性等を丁寧に説明するようにしています」と桑原氏。

#### 従業員の評価

「仕事と家庭の時間のメリハリを付けるように

なった」という声や、「時間内に、いかに効率良く仕事をこなすかを日々考えて行動するようになった」といった声が上がっている。

販売促進チームのデザイン担当、戸谷さんに 取組の感想を聞いたところ、次のような答えが 返ってきた。

「1920制度で、毎日19時までに帰るため、常に時間を意識しています。どうしても間に合わないときは、早朝出勤を利用します。朝は電話がかかってこないため、その分集中して仕事ができますので、30分早く来ただけでもかなり違います。空いた時間は、習い事や自己啓発に充てていきたいと思います」



#### 就職希望者からの反応

ホームページやブログなどを通じて、取組を社外に情報発信した結果、求人において仕事に対するモチベーションの高い人から問い合わせが増えるなど、応募者の質も向上。働き方改革が、人材採用時のアドバンテージとなっていることを実感しているという。

#### 今後の目標

今後は、能力開発に評価が連動する仕組みと制度を構築していきたいと考えているという。 具体的には前述の「スキルマインドシート」を基本とし、さらにブラッシュアップすることで、従業員のモチベーションを上げていくことを目指している。取組を一時的なものとせず、各部署のリーダーを起点に、ミドルアップダウンの取組を継続させることこそが重要だと認識している。



# モデル実践事例9

# 株式会社マイティネット

※2018年6月現在

所 在 地 〒733-0834 広島市西区草津新町 1丁目21-35

企業URL https://www.mighty.co.jp/

事業内容 IDC・情報処理、IT技術者派遣

従業員数 462名 (男性216名、女性246名)



#### ここに注目

- ○会社目線の改革から従業員目線の改革へ
- ○意識改革を促す、ユニークなスローガンの設定
- ○トップの決断で従業員ニーズを踏まえた制度をスピーディーに導入
- ○駐在先勤務者と会社を結ぶ「働き方改革担当大臣」
- ○PCの自動シャットダウンや留守電アナウンスで意識付け



# "やらされている感"を払拭する 「タイム&マネー両取大作戦」で会社の思いを共有

# 取り組んだ背景とは?

## -従業員と管理職の意識改革で満足度と生産 性向上を目指す

金融機関のシステム構築・運用事業を中核と し、情報通信市場で幅広く事業を展開してきた 同社は、経営理念に「人間性の尊重による相互 の信頼関係を第一とし、公平な評価と適切な マネジメントによる働きがいのある企業」を掲 げている。これまでに導入した休暇制度等は一 定の成果を上げていたが、その必要性は一部 の従業員にしか浸透しておらず、仕事の進め方 や周囲の支援体制といった業務改善について は道半ばであった。

当時の状況について、経営企画部・人事グルー プ部長の山田祐貴乃氏はこう語る。「改善が遅 れていた原因は、これまでの取組が会社主導 だったからです。どうしても従業員には"やらさ れている感"があり、長時間労働是正の取組に しても、"仕事は減らず、給与が減るだけ"と いった不満が生じていました」

さらに従業員の約半数が、自社以外の駐在先 に勤務している同社では、コミュニケーション 不足から「会社への帰属意識の薄れ」「労務管 理や評価に対する不満」「将来のキャリアへの 不安」などが生じ、取組を妨げる"見えない壁" になっていた。そこで、従業員と管理職の意識



改革を促すとともに、生産性の向上と処遇改 善を目指した。

#### 取組導入のプロセス

# ~トップのリーダーシップのもと、会社の本気 度を伝える

2017年に「広島県働き方改革企業コンサル ティング事業」に採用され、さらに取組を本格 化させた同社。取組を始めるに当たり、従業員 が抱く"やらされている感"を払拭するため、 全従業員を対象にアンケートを実施し、リアル な声を拾った。社長自らがその結果一つ一つ に目を通すことで、"会社側の視点"を次第に "従業員側の視点" へとシフトさせていった。こ うして "見える化" された社内の問題について、 山田氏は次のような感想を語ってくれた。

「制度を知らないだけでなく、会社そのものに ついてよく知らない従業員がいることに、私た ち自身が衝撃を受けました。特に駐在先勤務 者は、帰属意識が薄れた結果、いつの間にか 『制度が変わってもひとごと』といった状況に なっていました」

そこでまずは、社内に「働き方改革推進本部」 を設置し、社長自ら推進本部長に就任した。抜 本的な取組を開始したことを広く通知するた め、ホームページで「働き方改革宣言」を内外



に発信し、会社の本気度を示している。

従業員に向けては、働き方改革が収入減につ ながるという不安を払拭するため、「タイム& マネー両取大作戦」を取組のスローガンにし た。このスローガンには、従業員の私生活と働 き方の満足度が向上すれば、質の高い商品・ サービスで顧客満足度も向上し、その結果、タ イム&マネーの両取りを狙えるという思いが込 められている。さらに、取組成果に応じた褒賞 を支給する方針を明確にした上で、賞与の考 課項目の見直しも実施。社長主導で、従業員 のニーズを踏まえた、半日有給休暇制度など を短期間で次々と導入し、環境整備を進めた。

# 取組の工夫点

## ~ボトムアップの取組と物理的な環境整備で 意識を転換

# ■ボトムアップの取組で従業員の意識改革を

トップダウンによる仕組みづくりがおおむね完 了したところで、次はボトムアップの取組に着 手した。「女性活躍推進部会」や「営業事務効 率化部会」を設置して、従業員自らが現場レベ ルでの業務効率化を立案。管理職がフォロー しながら、営業事務の作業棚卸し表の作成や プロセスの見える化など、具体的で実効性の ある改善案として提言をまとめた。ボトムアッ プの取組を通じて、業務改善に関する従業員 の意識改革を促した。

#### ■駐在先勤務者とのコミュニケーション向上

駐在先勤務者に対しては、職場巡回担当者(働 き方改革担当大臣と命名) を任命して、駐在先 の訪問を行った。日々の勤務に関する不満や キャリア上の不安の声を直接吸い上げる仕組 みをつくり、1年間で計170人の面談を行っ

た。この職場巡回担当者の存在も、取組の潤滑油になっている。経営とは少し距離を置く担当者が駐在先を訪ねることによって、気軽に会社に対する要望を言えるようになり、従業員の間に「言えば検討してもらえる!」という意識が芽生えていった。

さらに、「他の部署がどんな仕事をしているのか分からない」といった、会社や異動に対する不安の声もあるため、社内報も新たに発行した。会社の方針や、社内各部署の業務内容、従業員の紹介などを掲載している。

これらの取組により、駐在先勤務者との情報交換・情報共有を図ることで、会社への帰属意識や、組織としての一体感を醸成している。



# ■物理的な環境整備と改善で従業員へ意識付け

まず残業削減に関しては、物理的な環境整備がかなり効果的だった。その代表例が、PCの自動シャットダウンと業務終了をアナウンスする留守番電話である。それまでも残業を行うには申請が必要だったが、定時以降、取引先から問い合わせなどがあった場合、対応しないわけにはいかなかった。そこで有無を言わせない環境を用意したことで、外部へ取組を周知でき、従業員の意識改革にもつながった。取組を始めた頃は、早く帰っても仕事が残ってしまっているという問題が生じたが、20時にPCが止まることが前提になると、優先順位を考えて効率的に業務をこなすなど、意識が高まっていったという。

#### 取組の成果

数ある成果の中でも、特に目覚ましい変化は、 有給休暇取得率の向上だ。具体的な数字を挙 げると、年次有給休暇の取得率は高水準の 70%近くになっている。残業時間についても、 長時間労働部署では、1月当たり約6時間の 削減を達成した。

男性の育児休暇に関しては、以前は多くの従業員が、内心取れないものと思っていたが、厚生労働大臣の「くるみん認定」を目指し、取得者には5,000円/1日を支給するとアナウンスしたところ、問い合わせが増加した。これを機に男性従業員の間にも育児休暇の取得が広がりつつある。

その他、ボトムアップの取組の成果としては、 従業員目線の施策が増えたことが大きい。従 業員の声から生まれたものに「小学校入学ま での時短勤務の延長」があるが、最近では女



性従業員から「キャリアパスを描けるようにしてほしい」といったニーズも上がってきている。 駐在先勤務者をはじめ、従業員の会社に対する帰属意識が強まってきたこともうれしい成果の一つだ。取組後、駐在先勤務者中心の懇親パーティーを開催したところ、これまでにない盛り上がりだったという。

#### 労働時間・休暇(直近1年間)

- ・常用雇用者 (長時間労働部署) の所定外 労働 (残業) 時間の削減 6h (※集中取組前と比較)
- ・常用雇用者の年次有給休暇の平均取得率 69.0%

(約17ポイント増加※集中取組前と比較)

#### 若年者(直近3年間)の定着

・正社員として就職した新卒者のうち、同期間に離職した者の割合の%

#### その他成果

・男性の育児休暇制度の利用 3人

# 従業員からの反応

良い反響としては、「毎週水曜日の定時退社が 徹底され、従業員同士で食事に行く機会が増 えた」「職場が明るくなった」「有給休暇が取り やすくなった」といったことが挙げられる。 2児の母でもある経営企画部・経理グループ の係長、藤井さんは、取組後の感想を語る。 「PCがシャットダウンされるので、その時間ま でいかに集中して業務を行うかを心掛けてい ます。最初の頃は、PCに『あと10分でシャット ダウンします』という予告が出ると慌てていま した。でも、留守番電話で業務終了をアナウン スしているため、お客さまからの電話を気にす ることなく、最後の10分に集中できますので



社内のカープファンで結成した『赤の集い』の メンバーと一緒に、大好きなカープ観戦にも遠 慮なく行けるようになりました」

## 就職に関しての効果

「広島県働き方改革実践企業」に認定され、会社の取組が広く情報発信されたことは大きなメリットになっている。特に新卒採用では、「IT=ブラック」と思っている学生も多く、取組の取材動画がネット上で公開されるのは、会社にとって良いPRになる。説明会においても取材動画を流すことで、多くの学生が安心感を抱いてくれているという。



# 現在の課題と今後の目標

良い効果が聞かれる反面、今後の課題となる 声も上がっている。例えば、「残業の削減や有 給休暇の取得は実現できているが、個人の評 価にどう影響するのか、まだ明確に見えてこな い」という声や、「時短は進んだが、さらなる業 務改善の取組が必要」「介護の見直しも検討し てほしい」という声だ。

「今後は、営業事務の効率化や女性活躍の推進、育児と介護に関わる制度のブラッシュアップをはじめ、働き方改善に成果のあった従業員に対する「表彰制度の検討」なども行っていきたい」と山田氏は締めくくった。



# モデル実践事例10

# 株式会社体育社

※2018年6月現在

所 在 地 〒730-0029 広島県広島市中区三川町 7-5

企業URL http://www.taiikusha.co.jp/

事業内容 スポーツ用品の小売業

従業員数 55名(男性20名、女性35名)



#### ここに注目

- ○トップメッセージの積極的な発信とボトムアップ型の取組を促進
- ○取引先の理解を得ながら商慣行の見直しで業務を効率化
- ○まずは小さな取組を着実に~「なくそうゼロチェックリスト」の作成で 小さな成功体験を蓄積
- ○店舗ごとの売り上げ実績を踏まえた店休日の設定



# 訪問重視の営業から発想を転換。 ボトムアップの業務改善で、Life の充実も目指す

## 取り組んだ背景

~会社の方向性の統一と、 「やらされ感」からの脱却

同社は創業70年を迎えるスポーツ用品の小 売販売業を営む会社である。従業員の幸福と 健康を願い、仕事を楽しくするため、ワークラ イフバランスの必要性を感じる一方で、社内に は、旧態依然とした非効率的な業務の進め方 があった。従業員には、待遇面での不満が表面 化して、出産を機とした退職者も出ているとい う状況があった。

代表取締役の大野昌志氏はこう振り返る。 「2016年には定時退社促進などの取組を始め ましたが、ほとんどトップダウンで進めていた こともあり、経営層の思いがうまく伝わらず、 従業員には『やらされ感』があるようでした。そ んな折に参加したのが、2017年度の広島県 『働き方改革企業コンサルティング事業』です。 専門コンサルタントの助言を受けながら、新た な改革の動きを社内に入れたいと考えました」



# 取組導入のプロセス -従業員が自分事として捉える改革に ~従業員による専門部会の発足へ

大野氏は、前述の県コンサルティング事業参 加を契機に、従業員の労働時間の削減やスキ

ル向上とともに、仕事を楽しくする働き方の実 現を目指したいと考えた。

「業務を効率化するために何ができるかを考え ながら、従業員が改革を自分事として捉え自ら 行動するために、ボトムアップで取組を進めた いと思いました」と大野氏は語る。

そういったトップのメッセージを、全従業員が 参加した「働き方改革キックオフセミナー」で 発信し、会社の本気を伝えるとともに、従業員 同士のグループディスカッションを行い、理解 を深めた。ボトムアップ型で改革を推進するた めには、経営者層4名による「働き方改革推進 本部」の下部組織として、現場スタッフを参集 した「管理グループ」「営業グループ」「販売グ ループ」「女性グループ」の4つの専門部会を 立ち上げた。ほとんどの従業員がどれかに所 属し、改革を自分事として考え、改善の提案を 促す体制になっている。

#### 主な取組と工夫点

~各部門の課題からボトムアップで 改善点を探る

「売り上げが気になって、残業の削減に取り組 めないという従業員も少なくありませんでし た。しかし取組が進めば、将来的には売り上げ が伸び、生産性も向上すると考え、一時的に売 り上げが下がってもよいから、まずは残業削減 に取り組むよう指示しました」と大野氏は振り 返る。

## ●外商部門~当たり前としていた商慣行に対 する発想を見直し効率化

外商部門では、「取引先への訪問が仕事」とい う考えがあった。一方で、訪問は計画的とは言 えず、画一的に行っている状況があり、訪問に 要する移動時間の長さも残業につながってい た。古くからの商慣行である訪問集金も、労働 時間削減の足かせになっていた。そこで、常時 対面の発想を転換。取引先との交渉を行い、 集金の約8割を口座振り込みに変更し、業務 にかかる時間を削減した。商談においては、 FAXやメールなどで、書類を送付した後で訪 問する手順に変えたが、これも時間短縮につ ながったという。

「次は生産性を上げることが課題です。今まで は全ての取引先を同じように訪問していました が、これからは取引先を総合的に分析した上 で、営業計画を立てていこうと思います。生産 性の高い所に人員と時間を投資することで、 労働生産性を上げたいと考えています」と大 野氏は今後を語る。



# ●外商部門~モバイル用パソコンの活用で、 営業を効率化

2018年から営業担当の9人に、1人1台のモ バイル用パソコンを支給している。

「新商品の情報などは、いちいちペーパー化し て共有していました。今はパソコンで、お客さ まにも画面をお見せしながら営業できるので、 業務の効率が上がったと感じています」と第2 営業部係長の藤井氏。その他、日報作成、見積 もり、発注なども出先で行え、商談時間も増え たという。



# ●販売部門~「なくそうゼロチェックリスト」の 作成で小さな成功体験を蓄積

当初、何から取り組めば良いのか分からない状況があったという販売部門。大きな改革ではなく、まずは成果が出やすい部分から着手し、ロスや無駄を削減する内容をリスト化した。「笑顔がないスタッフゼロ」「レジ周りのモノゼロ」「お断りの回答ゼロ」など10項目について月2回、全店舗・全員でチェックし、できなかった時の状況と今後の対策について、各店舗で検証を行っている。それにより、全員が店内を意識して見るようになり、少しずつ店舗内の改善が進んだという。

顧客満足度の向上を図るためには、勉強会の 開催や外部研修への積極的な参加を行い、修 理や接客などのスキルアップと多能工化にも 取り組んでいる。

# ●女性グループ~「育休マニュアル」を作成 し、相談しやすい体制も整備

同社は、全従業員の半数以上が女性である。 出産・育児をしながら働き続けられる職場づく りに向けて、育休前・育休中・復帰後の3期間 における、オリジナルの「育休マニュアル」を 作成した。経営方針発表会において、全従業員 に、育児休業制度やその取得への理解を促し た。育休中の従業員に対しては、新入社員の採 用情報や昇進昇格情報などの人事関連情報を 発信するとともに、子育て経験のある先輩女 性従業員が相談役の窓口を設置するなど、業 務復帰へのサポート体制も整えた。



「産休や育休を経て、職場に戻ってきてほしい という思いから取り組んでいます。働き続ける ことができるという安心感が大切です」と大野 氏はいう。

# ●店舗ごとの売り上げ実績を踏まえた店休日の設定

従業員の中でも、店舗は休暇を取得しづらいと、不満が噴出していた。そこで店舗ごとに曜日別の売り上げ実績などを分析し、本店以外の各店舗で毎週火曜日を定休日と定めた。懸念していた売り上げについても、あまり影響はないという。

「店舗の定休日は完全に休みなので、特に店長



や副店長は心身ともに休まると喜んでくれて います と大野氏は語る。

部門ごとに取組を進めている同社だが、7月からは、社内全体での共有を目的にしたITツールを導入した。

「今までは、個人で管理していた業務資料や、部署ごとの報告書なども共有できるようになりました。自分の部署では『正しい』ことでも、他部署から見たら『無駄』なこともあります。良い点や問題点は部署を超えて共有し、改革をもっと進めていきたいと思っています」と藤井氏は意気込む。

#### 取組の中では課題も

ボトムアップ型の取組は、トップダウン型よりも時間を要する場合が多い。

「従業員の提案を待つ勇気が経営者に求められました。『任せる・ぶれない・口うるさく言わない』を通すことは、経営者にとっても覚悟が必要でした」と大野氏はいう。一方で、いきなり従業員に対して改善策を実行するよう求めても、各自が違う考えで違う方向に進んでしまい、現場が混乱するのではないかという懸念もあった。このため、会社が求める方向性を見える化した工程表を専門部会の議論の基礎資料として活用してもらいながら、具体策を検討・実行していったという。

「改革を進める際は、上司ほど頭が柔らかくないといけないと実感しました。若手従業員から意見が出ても、頭ごなしに駄目だと言うと、二度と提案が出なくなり不満も出ます。いったんは意見を受け入れるように意識しています」と藤井氏。



#### 取組の成果

「何よりも従業員に不満を吐き出してもらい、その上で会社の目指す方向性について、従業員と意思統一できたのが良かったです。取組前には一時的に落ちることも覚悟していた売り上げも、改革からの大きな影響はありません。改革によって従業員の満足度が上がり、生産性も上がってアピールができる。どうせやる

なら、早く取り組んで、時代の少し先を歩いていきたいですし、それが採用活動にもつながっていくと思っています」と、大野氏は今後の展開を見据える。

#### 労働時間・休暇(直近約1年間)

- 常用雇用者の所定外労働時間 5.8 時間 / 月削減 (※集中取組前と比較)
- ・常用雇用者の年次有給休暇の平均取得率 約30ポイントアップ(※集中取組前と比較)

#### 従業員アンケート調査結果より

- ・仕事以外の生活の充実満足者 79%
- ・長時間労働の改善度 86%

#### 従業員からの評価

「今までやっていた仕事が本当に必要なのかを考え、業務の効率化を意識するようになりました。それを部署全体で共有する意識も生まれています」と藤井氏。「また、プライベートの時間が増えて、モチベーションが上がるとはっきり口に出す若手の従業員もいます。私もジムに通うなど健康づくりを始めました」と続ける。2018年3月に実施したアンケートでも、「休みやすくなった」「全員が仕事を考えて行うようになり、話し合う場が増えた」「今まで個々のやり方が違っていたが、統一することで誰でもいつでも協力することが可能になった」などの声が聞かれたという。

#### 今後の目標

「今後は、社内異動を積極的にしようと思って います。動かさないと組織が活性化せず、全体 最適にならない。自分の所だけ良ければいい という部分最適になってしまいます。いろいろ な部署で経験を積ませることによって、従業員 の可能性を高めていきたいと考えています」 と大野氏。「従業員がもっと幸せになれるよう に、もっと楽しく働ける環境をつくっていきた い。働き方改革は働きやすさだけを求めた改 革ではなく、生産性の向上が伴わないと成功 とはいえないと思っています。そのためには、 従業員それぞれが人間としての魅力を高める ことが必要です。早く帰って、運動したり、食事 をしたり、家族との時間を楽しんだりするなど、 いろいろな知識を身に付け、人間力を高めて ほしいと思っています」と締めくくった。



# 本書と併せて ご覧ください

# 実践事例編の紹介

「モデル実践事例」(モデル企業 10 社) での具体的な実践内容・ノウハウを公開

県内中小企業(モデル企業)10 社では、専門コンサルタントのアドバイスを受けながら、第2章掲載の「働き方改革 を成功に導く4つのステップ」に沿って、自社の課題に応じた取組を進め、様々な成果に結び付きました。

広島県では、モデル企業 10 社のご協力のもと、各企業の具体的な取組過程や内容を見える化した『実践事例編』 を発行しています。

"身近な企業が実践した事例"となっていますので、是非、本書と併せてご覧ください。

#### 『実践事例編』の特徴

多くの企業に共通する悩みや課題について、モデル企業 10 社それぞれが、どのようにして取り組み、その壁を乗り 超えて取組を軌道に乗せたのか、創意工夫した点・苦労した点等も含めて、見える化しています。

# モデル企業 10 社の取組前後の状況

て アル正未 10 社の収組削後の状況					
企業概要	取組前(H30.5 時点)	1	取組後(H31.3 時点)		
「モデル実践事例1】 平和建設(株) 「建設業」 「従業員 31 名」 「福山市」	✓ 会社が受注した工事を社員に振り分け、それぞれが経験を積み重ね職人として自立 ✓ 創業130年を超え安定成長を遂げてきたが、建設業を取り巻く環境も変化		○建設業界では週休1日の現場が多い中で、業界の常識に捉われず、週休2日のチャレンジ現場を試行。協力業者と意思疎通を図るとともに、工程管理の見直しや、ITツール活用による作業効率化により、概ね週休2日の工程表で完工でき、残業時間の大幅な削減も実現の"職人(個人)の集まり"から"チーム組織"へ変革するため、「自分で育つ」から「組織で育成する」視点で仕組みづくりと意識改革の両面に取り組むことで、休まない職場風土から脱却。従業員の「働きがい」も向上  「残業時間: 約60%削減 「有給休暇取得率: 約20%UP 「仕事を通じた自分の成長実感度: 全従業員の約7割		
【モデル実践事例2】 (株)ポップジャパン [製造業] [従業員 64 名] [広島市]	✓ 「営業」と「生産」が隣接する 利点を生かせず、管理者と従 業員の間にも壁 ✓ ボトムアップカが弱く、社員が 自ら考え、行動する主体性に 欠ける ✓ 営業部門も生産ラインも効率 化が図れておらず生産性が低 いまま		○□ミュニケーション改革が浸透。「管理者層と従業員」「営業と生産」の距離が縮まり、風通しの良い職場に ○全員参加型のカイゼン運動をイベント化した「PJサミット」により、従業員の自主的に考える力・工夫する力が向上し、生産部門の業務効率化も進展 ○長時間労働者の個別管理などの仕組みづくりと業務改善の相互作用で、目標を大幅に上回る長時間労働削減と休暇取得率向上を実現 ■業務の効率化の実感度:全従業員の約7割 ■総実労働時間:約20時間/月削減 ■有給休暇取得率:約26%UP		
【モデル実践事例3】 広合化学(株) [製造業] [従業員 47 名] [大竹市]	✓ 従業員から「職場環境」への不満が大きい  ✓ 働き方に関する会社の制度やルールも整っていない  ✓ 現場リーダー層が長時間労働に陥っている		○従業員の不満要因(工場内のハード環境,上司との対人関係,会社のビジョンの説明不足)に迅速に対処。従業員の不満が軽減して、会社への信頼感が高まり始めた。 ○"社長自らが変わる"取組を起点に、様子見しているベテランの管理職等に対して社長自らが対話を重ねながら改善運動を展開することで、人時生産性を落とさずに従業員同土が助け合う現場に ■会社への不満者:全従業員の約3割に改善 ■有給休暇取得率:約15%UP ■助け合う職場風土の実感度:全従業員の約7割		
【モデル実践事例4】 二村自動車(株) [卸売・小売業] [従業員 111 名] [広島市]	✓ 本部主導で取り組んでいるが、各店舗まで浸透しておらず、成果が出ないまま ✓ 一部の従業員は、残業依存体質に陥っている ✓ 管理職(店長)も、業務過多で本来のマネジメント業務ができていない		○慣例化していた「納引き」(納車時に顧客の自宅まで車を届けて自宅の車を引き取る)は各顧客ニーズを見極めた上で極力削減することで、従業員の今までの働き方に対しての固定観念を払しょく。顧客サービスの質を落とさない中、従業員が生産性の高い働き方を意識し始めた(従業員の意識改革が進展) ○従業員主導の取組が停滞した時点で、社長自らが進捗管理を徹底する方針に変更。改善策の着実な実行により、売上・利益アップする中で、残業時間の削減や有給休暇取得の向上に成功 ■残業時間:約17%削減 ■有給休暇取得率:約64%UP ■改革(質の高い働き方)継続の必要性の実感度:全従業員の約7割		
【モデル実践事例5】 テクノス三原(株) [専門サービス業] [従業員 118 名] [三原市]	✓ 一部の従業員に業務が偏り、 検査技術の均一化と技術伝承 が課題に ✓ 顧客ニーズに応えるため休日 も出勤する中で、従業員から 「休めない」と不満の声も		○属人でなくチームで成果を出す働き方に転換するため、取組初期に"残業代削減分は全従業員(個人でなく全員)一律に還元"を社長宣言することで、従業員の取組意欲(チーム貢献意識)が向上 ○業務を分析して、個人毎にスキルの分布状況を見える化。チーム体制で業務の平準化&効率化を図り、生み出した時間を従業員のスキルアップに投入。併せて、休暇取得を前提とした仕事の進め方に見直すことで、生産性アップと働きやすい職場づくり(有給休暇取得率アップ)を同時に実現 ■人時生産性(就業1時間あたりの生産性):約115% ■総実労働時間:約17時間/月削減 ■有給休暇取得率:約23%UP(約70%に到達)		

(注)企業概要は、取組前(平成30年度働き方改革企業コンサルティング事業参加前)の時点(平成30年5月末現在)

		ı	
企業概要	取組前(H29.5 時点)		取組後(H30.3 時点)
【モデル実践事例6】 (株)マエダハウジング [建設業]	✓ 複数名体制による顧客への 個別打合せが、顧客への迅速 な提案の障害に(残業の発生 要因にも) ✓ 多くの従業員は残業すること		○顧客ニーズの高いリフォーム内容をパッケージ化(業務の標準化)して"型"をつくり、"型破り"の付加価値を組み合わせた仕事の進め方をすることで、 <u>効率的な働き方と顧客サービス向上を同時に実現</u> ○効率的な働き方に向けて、社内での「問い」を共有化した上で職場内での声かけを動機付ける等して、コミュニケーションの活性化を図ることで従業員の取組意欲が向上
[従業員 57 名] [安芸郡府中町]	を「当たり前」と思っており、有 給休暇を取得しようとする意識 も低い ✓ 〈生産部門〉一人1台の機械・	,	■取組への共感度: 全従業員の約9割 ■残業時間: 約40%削減 ■有給休暇取得率: 約30%UP ○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
【モデル実践事例7】 (株)ユニバーサルポスト [製造業] [従業員 150 名] [広島市]	作業の属人化、休んだ場合には機械がストップ  ✓ 〈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  ✓ 〈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		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 ■残業時間:約5時間/月削減 ■有給休暇取得率:約12%UP ■改革の進展度:全従業員の7割が実感
【モデル実践事例8】 東洋電装(株) [製造業] [従業員 57 名] [広島市]	✓ 一部の従業員が長時間労働に陥っており、働き方に関する制度や環境整備が追い付いていない ✓ 会社として健康管理(長時間労働への歯止め)の支援が整っていない ✓ 一部のマネージャー層や現場従業員は、長時間労働で成果を出した成功体験に捉われたまま		○当初は従業員のボトムアップによる改善を期待していたが抽象的な議論になり取組が停滞。そこで、社長の明確な方針のもと、"トップダウン"で長時間労働の習慣を見直すための制度改革を実行《改革の引鉄》 ○マネージャー層の意識改善を図りながら、マネージャー層が"ミドルアップダウン"の取組で制度構築して現場の従業員に浸透させていくことで、長時間労働の削減に成功《マネジメント起点》 ■残業時間:約13%削減[うち後期:約26%削減] ■取組の進展:マネージャー層の約8割が実感 ■求人での応募者の質向上の効果も実感
【モデル実践事例9】 (株)マイティネット [情報通信業] [従業員 290 名] [広島市]	✓ 業務改善が遅れ、働き方改革 は「仕事が減らず、給与が減る」 との不満 ✓ 駐在先勤務者が多く、労務管 理と組織全体の一体感醸成が 課題		○ <u>トップの強いリーダーシップ</u> のもと、多くの制度を <u>スピーディーに導入</u> することに成功 ○制度を活かすための環境整備や進捗管理を徹底することで、年休取得率の大幅向上等を実現 ○駐在先勤務者等への訪問サポートや社内報の発行で、組織としての一体感を醸成 ■残業時間:約6時間/月削減 ■有給休暇取得率:約70%に到達 ■働き方改革に関する会社の方針・取組に共感:全従業員の約8割
【モデル実践事例 10】 (株)体育社 [卸売・小売業] [従業員 55 名] [広島市]	✓ 〈外商部門〉取引先を画一的 (同頻度・同時間)に訪問し、集 金も現金回収      ✓ 〈店舗販売部門〉社員は能力 向上に意欲的であるものの、会 社の支援が曖昧      ✓ 〈会社全体〉仕事の進め方が 属人化しており、業務改善がで きていない      働き方改革企業コンサルティング事業参加前	の時点	<ul> <li>○取引先の理解を得ながら<u>『商慣行の脱却』による業務の効率化</u>や、店舗の定休日を増やす等の<u>『めりはり』のある働き方に見直し</u></li> <li>○従業員一人ひとりが『自分ごと』として業務改善に取り組むことで、社員のモチベーションが向上</li> <li>■残業時間: 約6時間/月削減</li> <li>■有給休暇取得率: 約32%UP</li> <li>■モチベーション向上者: 全従業員の約7割</li> </ul>

モデル企業 10 社の具体的な実践内容・ノウハウを知りたい方は

# 広島県 働き方改革・女性活躍 取組サポートサイト 「HInt ひろしま」ヘアクセス!



ヒントひろしま

検索

https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/

※別冊『実践事例編』(働き方改革取組マニュアル・事例集)は、こちらからダウンロードできます。

# 働き方改革関連法

~ 2019年4月1日から順次施行~

# (1) 主な内容と施行時期等

〇 2019 年 4 月 1 日から、働き方改革関連法(労働基準法、労働安全衛生法、労働時間等設定改善法、パートタイム・有期雇用 労働法、労働者派遣法等)が、順次施行されています。

項目	主な内容	施行田	寺期
	工なり仕	大企業	中小企業
①時間外労働の上限規制	<ul> <li>♥ 時間外労働時間の上限は、原則として月45時間・年360時間とし、臨時的な特別の事情がなければこれを超えることはできません。</li> <li>✓ 臨時的な特別の事情があって労使が合意する場合でも、・年720時間以内・複数月平均80時間以内(休日労働を含む)・月100時間未満(休日労働を含む)を超えることはできません。</li> <li>✓ また、原則である月45時間を超えることができるのは、年間6か月までです。</li> </ul>	(適用済)	<u>2020 年</u> 4 月~
②年5日間の年次有給休暇	✓ 使用者は、10日以上の年次有給休暇が付与される全ての労働者に		
付与の義務付け	対し、 <mark>毎年5日、時季を指定</mark> して有給休暇を与える必要があります。		
③労働時間の客観的な把握 の義務付け	✓ 裁量労働制が適用される人や管理監督者も含め、すべての人の労働時間の状況が、客観的な方法その他適切な方法で把握されるよう法律で義務づけられます。		
④フレックスタイム制の拡充	<ul><li>✓ 労働時間の調整が可能な期間(清算期間)が延長されます。</li><li>(1か月→3か月)</li></ul>	(滴月	用済)
⑤産業医・産業保健機能の 強化	✓ 事業主から産業医への情報提供や産業医等による労働者の健康 相談等が強化されます。	\\ <b>\</b>	
⑥勤務間インターバル制度の 導入(努力義務)	✓ 1日の勤務終了後、翌日の出社までの間に、一定時間以上の休息時間(インターバル)を確保する仕組みです。		
⑦高度プロフェッショナル制度 の創設	✓ 高度専門職を労働時間規制から外し、新たな規制の枠組みが創設 されます。(制度導入には法律に定める企業内手続きが必要)		
⑧月60時間超の時間外労働の割増賃金率の引き上げ	✓ 2023年4月から中小企業の割増賃金率が引き上げられます。 (25%→50%)	(適用済)	<u>2023 年</u> 4 月~
<ul><li>⑨正規雇用労働者と非正規 雇用労働者の間の不合理 な待遇差の禁止</li></ul>	✓ 同一企業内において、正規雇用労働者と非正規雇用労働者(パートタイム労働者、有期雇用労働者、派遣労働者)の間で、基本給や賞与などの個々の待遇ごとに不合理な待遇差が禁止されます。	<u>2020 年</u> 4 月~	<u>2021年</u> 4月~

◆詳細は、厚生労働省HP 『「働き方改革」の実現に向けて』をご覧ください ~ 法の内容をより分かりやすく周知するため、順次新しいリーフレット等が作成され、ホームページに掲載されています ~  $\underline{\text{https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html}}$ 

# (2) 相談窓口の案内(無料)

○ 働き方改革関連法に関する相談については、以下の無料相談窓口をご活用ください。

働き方改革推進支援センター	■働き方改革関連法に関する一般的な相談のほか、労務管理に関する課題(36 協定や就業 規則の見直し、助成金の活用など)について、専門家が相談に応じます。
※センターの電話番号は 広島労働局HPをご覧ください	<u>検索ワード: 広島働き方改革推進支援センター</u> https://jsite.mhlw.go.jp/hiroshima~roudoukyoku/
各労働基準監督署 労働時間相談·支援コーナー	■時間外労働の上限規制や年次有給休暇などに関する相談に応じます。(お近くの労働基準 監督署までお問い合わせください。)
※各労働基準監督署の電話番号は 広島労働局HPをご覧ください	▶検索ワード: 労働基準監督署広島 https://jsite.mhlw.go.jp/hiroshima-roudoukyoku/kantoku/g_m_sho_kantokuka_01.html
広島労働局 【パートタイム労働者、有期雇用労働者関係】 雇用環境・均等室 TEL:082-221-9247 【派遣労働者関係】 職業安定部 需給調整事業課 TEL:082-511-1066	■正規雇用労働者と非正規雇用労働者(パートタイム労働者・有期雇用労働者・派遣労働者) の間の不合理な待遇差の解消に関する相談に応じます。  ▶検索ワード: 広島労働局 https://jsite.mhlw.go.jp/hiroshima-roudoukyoku/

# 「広島県 働き方改革 従業員意識調査ツール」の紹介

~ 自社内で働き方改革に取り組むに当たっての強みや弱みを『**見える化**』(現状把握)でき、 改善に向けた対策の『**提案**』(診断結果)が得られます ~

# (1) 背景・目的

- 広島県では、平成28年度に県内企業約3,100社を対象に、働き方改革の取組実態調査を行いました。 その結果、働き方改革の取組で成果(人材定着・確保や企業イメージ向上等の経営的なメリット等)をあげている企業ほど、経 営者の理解・承認のもと、従業員の意見を客観的に把握し、効果的な取組過程(仕組み・行動)を踏んで、PDCAを回しながら 自律的に取り組んでいることが明らかになりました。
- そこで、県内企業の皆様が自社内で働き方改革に取り組むに当たって、経営者と従業員の双方の意識やニーズ等の間に ギャップがあるか客観的に把握でき、ギャップがある場合にはそれを埋めていくための効果的な改善対策を講じていくことができ るよう、成果をあげている県内企業や県外の優良企業における効果的な取組過程等をもとに、「広島県働き方改革従業員意 識調査ツール」を独自に開発しました。
- 本調査ツールを利用することで、表に出ていない自社の現状を定量的に現状把握でき、取組の方向性を検討する際の材料として活用できるため、自社の状況に合った「働き方改革」を効率的・効果的に推進していくことができます。

#### 【調査ツールの活用の流れ】

従業員への アンケート調査の実施 アンケート結果の集計 (※ 表計算ソフトで自動集計)

集計・診断結果 (※ 表計算ソフトで自動出力) 具体的な取組 の検討・実施

※ 本調査ツールは、「Microsoft Excel」を利用することで、自動集計してグラフ化し、診断結果が自動表示されます。 (アンケート調査票の配布・回収自体は、紙媒体でも実施可能です)

#### (2)アンケート調査の内容

○ このアンケート調査は、68の設問数で構成されており、これらの設問を次の『7つの指標』(大分類)と15の中分類により集計・診断していくことで、単に「制度と活用」ニーズだけでなく、「管理職のマネジメント」や「従業員の仕事の進め方」、「よくばりライフ満足度」などを多面的に組織分析できます。

区分	7つの指標(大分類)	中分類	設問数
	①制度と活用	1. 制度の充実度	4問
	()前及と活用	2. 制度の活用度	4問
	②経営者の理解と取組方針・推進体制	3. 経営者の理解と取組方針・推進体制	3問
	   ③管理職のマネジメント	4. 管理職による業務マネジメント	5問
	③官垤戦のマネンアント	5. 管理職の仕事と生活の両立への理解	4問
	④職場風土	6. 仕事と家庭の両立と職場の雰囲気	3問
調	中州场黑工	7. 円滑な業務遂行ができる連携体制	5問
調査項目		8. 作業環境と人材育成	3問
Î	⑤会社の環境整備	9. 配置	6問
		10. 公平な評価・処遇	4問
	⑥従業員の仕事の進め方	11. 意識	3問
	◎ル来貝の仕事の進め万	12. 行動	8問
		13. 会社への貢献	5問
	⑦よくばりライフ満足度	14. 仕事の充実	5問
		15. 生活の充実	6問
基本属性	職位(経営層・推進担当、管理職、一般従業員)	詳細属性 年齢層、部門、性別、配偶者・子・	介護の状況 など
要望	「働き方改革」についてのご意見・ご要望		

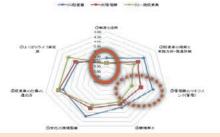
## (3)集計·診断結果

- 〇 「一般従業員」だけでなく、「経営層」や「管理職」の階層での意識も数値化(3職位別の回答平均点を表示)することで、『3つの階層』間の意識差(ギャップ)を把握できます。
- 上記の『7つの指標』ごとに、「課題の可能性」や「想定される施策の例」の診断結果を自動表示することで、効率的に自社の 課題を整理でき、取組の方向性を検討する際の材料として活用できます。(良好な点も確認し、自社の強みを生かした取組も ご検討ください。)

# ■自動出力シート(自動表示内容)の活用の流れ■※表示内容の具体例(分析イメージ)は29ページ(第2章)を参照

#### ①全体の特徴の把握

## 【大分類別でのレーダーチャート】(総括シート内)



■大分類での職位別の平均点をグラフ化 ⇒ 各職位で平均点(評価)が低い項目、職位間の ギャップが大きい項目を視覚的に把握できます

#### 【大分類・中分類別での平均点】(総括シート内)

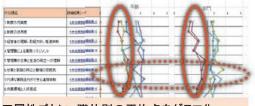
<分类	<b>制平均点</b> >				-			
大分類	中分類	野畑温泉シート	(A)経営層	(B)管理聯	(C)一般证 業員	B-A	0-A	0-B
⊕制(5	と活用		234	181	192	-0.53	-052	0.01
	1.制度の充実度	4中分類別別提出第一	227	1.99	170	-0.28	-0.57	-0.29
	2制度の活用度	4中分類別評議結束-2	2.40	1.69	178	-0.72	-0.62	0.10
<b>②経2</b>	P者の理解と取組方針・推進体制		3,80	9.20	280	-0.60	-1.00	-0.40
	3経営者の理解、取組方針、推進体制	4.中分類別別提結果-2	3.80	920	2.00	-0.60	-100	-0.40
②管理	聖職のマネジメント(管理)		3.83	2.85	2.12	-0.98	-171	-073
	4 管理職による業務マネジメイ	4.中分類別詳確結第一4	3.46	2.80	1.93	-0.66	-153	-087
	5.管理職の仕事と生活の両立への理解	4年分類別以提出第一5	4.20	2.90	230	-130	-150	-0.60

#### ■大分類・中分類での職位別の平均点を数値化

⇒ 各職位で平均点(評価)が低い項目は青字表示、職位間で ギャップの大きい項目は着色表示され、より注目できます

## ②属性別・設問別での特徴の把握

【中分類別での属性別折れ線グラフ】(属性別中分類平均点シート内)



■属性ごとに、職位別の平均点をグラフ化

⇒ 各属性での区分別で平均点(評価)が低い分類、 区分間でギャップが大きい項目を把握できます

【中分類別での設問別平均点】(中分類別詳細結果シート内)



# ■設問ごとに、職位別の平均点を数値化・グラフ化

→ 各職位で平均点(評価)が低い設問内容は青字表示され、職位間(一般従業員層 との比較)でギャップが大きい項目も把握できます

#### ③診断コメントの確認、従業員ニーズの把握

#### 【中分類別での「課題の可能性」、「想定される施策の例」】(中分類別詳細結果シート内)



項目では、以下のような課題の可能性も示しています 2089年> 〜 notoでデュー ・管理職のマネンメントや部下の育成に対する意識がギー分 ・管理職のマネジメ・トスキルがボー分 (業務が後) で実施に、通じなマネッチルキャン総格が無い 管理能が一般従業員の業務を引き取っているなど部下のマネジアンドに費やせる時間が下促している <実施把握・管理> 管理期による部下の業務の途行状况の把握が下十分 を管理はスコアが高い状態にありますが、管理職・一般従業員は低い状態にあります。 各項目のスコアや従業員等へのヒアリングを整に、「想定される施強の例」なども参考 ジバルを設備していきましょう。

# ■中分類ごとに、「課題の可能性」や「想定される施策の例」を自動表示

職位別の平均点(評価)に応じて、診断コメントを掲載しており、改善に向けた対策の提案が得られます

#### 【テーマ別・内容別の要望】(要望 結果集計グラフシート内)



■従業員ニーズが多い順にグラフ化

⇒ 会社に取り組んでもらいたいテーマや具体的な内容として、 どのようなニーズが多かったのか把握できます

#### 【自由意見テーマ別要望】(要望 自由回答シート内)

8.働き方改革	に関す	「る要望 自由回答②「働き方改革」の取組に向けての意見
職位	性別	回答内容
管理職	男性	会議の見なおし
管理職	男性	業務の偏りの解消
一般從業員	女性	上司から有給を消化してほしい
一般從業員	男性	OJT制度の導入
一般従業員	男性	上司が御下と同じ業務を行っている。都署間の分室がはっきりしない

# ■従業員の自由意見内容を一覧化

⇒ 調査票の設問やその選択肢だけでは確認できない 従業員の個別ニーズや率直な意見を把握できます

# ④自社の状況に合った具体的な取組の検討・実施

## ◆詳しくは、広島県 働き方改革・女性活躍 取組サポートサイト「H!ntひろしま」ヘアクセス!

~ こちらのサイトから、本調査ツール(Excelファイル)をダウンロードしてご利用ください ~ https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/as-tool.html

ヒントひろしま 調査ツール





# 広島県働き方改革実践企業認定制度 ~働き方改革の優れた取組を実践する企業を認定します!~

県内企業の働き方改革の取組を推進するため、広島県商工会議所連合 会及び広島県商工会連合会が「広島県働き方改革実践企業認定制度」を 設けています(平成29年度創設)。

広島県もこれに協力・連携し、認定企業の取組を優良事例として見える 化・情報発信しています。



# 「広島県働き方改革実践企業認定制度」とは?

この認定制度は、働き方改革の幅広い取組について、取組過程(仕組み・行動)を踏んで、PDCAを回しながら自律的に取り組み、 一定の実績・成果や他社の模範となる独自の取組による成果が認められる企業を、「広島県働き方改革実践企業」として認定するも のです。

# 参考:働き方改革の取組過程

≪経営者の意識≫

意義の理解

#### 実現のための仕組み

・計内推准体制の明確化

働き方改革の

方針の明確化 方針·目標 - 目標の明確化

-制度等の導入 制度

#### 行動

制度を活かすためのルール等の導入 周知啓発 •周知啓発 •教育研修

業務改善 ・業務プロセス、業務内容の見直し等

従業員の意識・意向の把握等 ·管理·実績把握

#### 実績・成果

○組織風土として 定着

〇客観的な実績・ 成果等

# 広島県働き方改革実践企業の認定特典

(注)掲載情報は令和2年2月時点のものです。

推進体制

#### 認定マークの使用

「広島県働き方改革実践企業 | 認定マーク

名刺等に認定マークを使用

#### PRグッズの提供



認定企業 のぼり

当社は認定企業です!

改革

ピンバッジ PRポスター

働きやすい職場づくりに取り組む企業であることを PRするためのグッズを提供します

#### 新聞広告掲載



新聞広告で企業名等を

# 情報発信



県専用サイト等で企業名等

# 人材確保に向けた応援

## 中小企業等奨学金返済支援制度導入応援補助金

従業員の奨学金返済を支援する中小企業等に対して ◎補助率:1/3→1/2にUP! 県が行う補助事業の補助率がアップします。

合同就職説明会等への参加優遇

○上限額:従業員1人当たり6万円/年度→10万円/年度にUP!

# ハローワーク等でのPR

ハローワーク等で認定企業をPRする ポスター等を掲示します。

#### 入札参加資格の加点

県の「建設工事 | 及び「測量・建設コンサルタント 等業務 | における入札参加資格の審査で加点を 受けることができます。

応募方法など詳細は所属の経済団体にお問い合わせください。

県主催の合同就職説明会等への

参加優遇があります。

# 広島県商工会議所連合会

事務局:広島商工会議所 会員部 企画広報課 所在地: 〒730-8510 広島市中区基町 5-44

電 話:(082)222-6631

メール: kikaku@hiroshimacci.or.jp

# 広島県商工会連合会

事務局:広島県商工会連合会(東部支所) 所在地: 〒720-2123 福山市神辺町川北 892-7

電 話:(084)960-3107(代表) メール: shisho@hint.or.jp

# お問い合わせ先

# 「広島県働き方改革実践企業」認定企業のご紹介

~ 認定企業数: **277社** (令和2年2月現在) ~

平成29年度の制度創設以来、県の各地に所在する様々な規模や業種の企業が「広島県が働き方改革実践企業」として認定されています。まずは、広島県働き方改革・女性活躍取組サポートサイト「H!ntひろしま」で、身近な企業の取組事例を見てみませんか?

## 内 訳

従業員規模	認定企業数
30 人以下	69 社
31~100人	84 社
101~300人	64 社
301 人以上	60 社

業種	認定企業数	業種
建設業	38 社	運輸業
製造業	84 社	サービス業
情報通信業	14 社	医療・福祉
卸売業・小売業	46 社	その他

# 運輸業 6 社 サービス業 51 社 医療・福祉 22 社 その他 16 社

# 認定企業一覧

(掲載順:地域別に、認定回順→五十音順)

認定企業数

	<b>◇ ₩ </b> Δ	<b>光</b> 任	公米口米	到中国
	企業名	業種		
	コクヨマーケティング株式会社中国支社	卸売業・小売業		
	株式会社大京広島支店	不動産業 製造業		-
	田中電機工業株式会社 萬国製針株式会社	製造業	大売業   42 名   1     27 名   1     344 名   1     37 名   1     保険業   4,957 名   1     保険業   1,298 名   1     計画業   1,874 名   1     大売業   4,671 名   1     計画業   260 名   1     十元業   260 名   1     十元業   260 名   2     十元業   32 名   2     十元業   32 名   2     十元業   32 名   2     十元業   32 名   2     十元業   33 名   2     13 名   2     21 名   2     21 名   2     22 名   2     13 名   2     21 名   2     22 名   2     13 名   2     21 名   2     21 名   2     22 名   2     13 名   2     21 名   2     21 名   2     21 名   2     2	-
	株式会社広島銀行			-
	広島信用金庫	金融業・保険業		-
	広島電鉄株式会社			-
	株式会社フレスタ	卸売業・小売業		-
	宗盛電気サービス株式会社	サービス業		-
	株式会社山豊	製造業		
	リコージャパン株式会社販売事業本部広島支社	卸売業・小売業		-
	淡路電気工事株式会社	建設業		-
	株式会社イズミ			
	株式会社オービックビジネスコンサルタント広島支店			
	株式会社オカムラ広島支店	製造業		
	オタフクソース株式会社	製造業		2
	株式会社三光電業	卸売業・小売業		2
	株式会社タニシ企画印刷	製造業		2
	社会保険労務士法人たんぽぽ会	サービス業	12 名	2
	デジタルソリューション株式会社	情報通信業		2
	株式会社デンタルタイアップ	サービス業	10 名	2
÷	中島電業株式会社	建設業	33 名	2
広	西川ゴム工業株式会社	製造業	1,374 名	2
島	広島アルミニウム工業株式会社	製造業	2,328 名	2
市	広島ガスメイト株式会社	サービス業	216 名	2
	広島市信用組合	金融業・保険業	409 名	2
	株式会社ゆめカード	金融業・保険業	288 名	2
	アクト中食株式会社	卸売業・小売業	437 名	3
	旭調温工業株式会社	建設業	47 名	3
	株式会社荒谷建設コンサルタント	サービス業	395 名	3
	株式会社 ECS	サービス業	54 名	3
	株式会社 EVENTOS	サービス業	47 名	3
	株式会社 A・I・C 広島マネジメント(シェラトングランドホテル広島)	サービス業	166 名	3
	有限会社エイジ	サービス業		
	株式会社エル・コ	製造業	37 名	3
	株式会社京都嵯峨野	サービス業	115 名	3
	楠原壜罐詰工業株式会社	製造業	48 名	3
	広成建設株式会社	建設業	1,030 名	3
	株式会社酒商山田	卸売業・小売業	34 名	3
	株式会社サンキ	卸売業・小売業	1,009 名	3
	三鬼化成株式会社	卸売業・小売業	70 名	3
	株式会社芝通	サービス業		
	株式会社シンギ	卸売業・小売業		
	株式会社体育社	卸売業・小売業		
	株式会社第一ビルサービス	サービス業		
	太陽工業株式会社	運輸業・郵便業	108 名	3

	企 業 名	業種	従業員数	認定回
	株式会社ダック	建設業	10 名	3
	株式会社デンサン	サービス業	42 名	3
	東洋電装株式会社	製造業	61 名	3
	株式会社トータテホールディングス	不動産業・物品賃貸業	25 名	3
	株式会社ニシキプリント	製造業	37 名	3
	日本アイ・ビー・エム共同ソリューション・サービス株式会社	情報通信業	_	3
	一般社団法人日本自動車連盟広島支部	サービス業	76 名	3
	株式会社バルコム	卸売業・小売業	67 名	3
	株式会社日立ソリューションズ西日本	情報通信業	1,158 名	3
	株式会社プレコ	サービス業	42 名	3
	ブロコロ紀元株式会社	卸売業・小売業	108 名	3
	株式会社マイティネット	情報通信業	462 名	3
	株式会社マエダハウジング	建設業	63 名	3
	株式会社もみじ銀行	金融業・保険業	1,705 名	3
	株式会社ユニバーサルポスト	製造業	127 名	3
	リライアンス・セキュリティー株式会社	サービス業	155 名	3
	株式会社ロジコム	運輸業・郵便業	798 名	3
	株式会社エネルギア・コミュニケーションズ	情報通信業	936 名	4
	麒麟倉庫株式会社	運輸業・郵便業	161 名	4
	株式会社熊平製作所	製造業	475 名	4
	コニカミノルタジャパン株式会社中国支店	卸売業・小売業		4
広	三栄産業株式会社	サービス業	378 名	4
島	新川電機株式会社	卸売業・小売業	742 名	4
市	株式会社新星工業社	情報通信業	257 名	4
115	Sen 社会保険労務士法人	サービス業	14 名	4
	株式会社 Taisei	製造業	49 名	4
	大和重工株式会社	製造業	207 名	4
	株式会社竹中工務店広島支店	建設業	163 名	4
	中外テクノス株式会社	サービス業	419 名	4
	中電技術コンサルタント株式会社	サービス業	455 名	4
	東洋省力株式会社	製造業	23 名	4
	株式会社中本本店	製造業	84 名	4
	広島トヨペット株式会社	卸売業・小売業	644 名	4
	復建調査設計株式会社	サービス業 製造業	626 名 24 名	4
	株式会社マークスラッシュ 株式会社ウィンシステムズ	1-1-1-1-1-1	44 名	5
	株式会社エフ・ケー・シー	情報通信業サービス業	49 名	5
	株式会社オフィスコーポレーション	不動産業・物品賃貸業	36 名	5
	合同産業株式会社	サービス業	264 名	5
	株式会社サンポール	製造業	185 名	5
	株式会社ジツタ中国	卸売業・小売業	28 名	5
	有限会社スイコウ	卸売業・小売業	20 名	5
	ゼネラルスチール株式会社	卸売業・小売業	14 名	5
	株式会社高野電気商会	建設業	33 名	5
	中電プラント株式会社	建設業	284 名	5
	ティーエスアルフレッサ株式会社	卸売業・小売業	1,126 名	5
	· 1 — /// // / / / / / / / / / / / / / /	ようしか コンレ木	1,120 .	,

	企 業 名	業種	従業員数	認定回
	株式会社トーワテクノ	製造業	90 名	5
	日本サカス株式会社	製造業	22 名	5
	二村自動車株式会社	卸売業・小売業		5
	株式会社原青果	卸売業・小売業		5
	広島ガス株式会社	その他(ガス業)		5
	株式会社広島情報シンフォニー	情報通信業	178 名	5
	株式会社広の島	医療・福祉	76 名	5
	富士企業株式会社	サービス業	176 名	5
	株式会社ベルアージュ	医療・福祉	78 名	5
	株式会社ポップジャパン	製造業	58 名	5
	株式会社水みらい広島	その他(水道業)	168 名	5
	株式会社ヤマサキ	製造業	223 名	5
	株式会社ユアリーガ	サービス業	9 名	5
	社会保険労務士法人吉田労務管理センター	サービス業	6 名	5
	株式会社 RITA	サービス業	48 名	5
	株式会社アイ・エス・シー	情報通信業	42 名	6
	アオイ化学工業株式会社	製造業	132 名	6
	アンザイ株式会社	卸売業・小売業	20 名	6
	社会保険労務士事務所ウィスト	サービス業	3名	6
÷	株式会社大賀商会	卸売業・小売業		6
	川中醤油株式会社	製造業	43 名	6
島	株式会社木下エネルギーソリューションズ	建設業	53 名	6
市	株式会社木下組	建設業	48 名	6
	株式会社キャリアカレッジジャパン	サービス業	117 名	6
	株式会社計測リサーチコンサルタント	サービス業	55 名	6
	社会保険労務士法人サトー	サービス業	66 名	6
	株式会社サンネット	情報通信業	245 名	6
	株式会社シンモト自動車	卸売業・小売業	40 名	6
	株式会社橘運送店	運輸業・郵便業	22 名	6
	中電環境テクノス株式会社	その他(電気業)	669 名	6
	株式会社土木技術コンサルタント	サービス業	26 名	6
	株式会社トラスティサポート	医療・福祉	18 名	6
	ニッタテクノ株式会社			
		卸売業・小売業	21 名	6
	株式会社八紘	建設業	24 名	6
	一般財団法人広島県環境保健協会	サービス業	237 名	6
	株式会社フォーデック	卸売業・小売業	260 名	6
	株式会社ポストごはんの里	製造業	136 名	6
	株式会社水口組	建設業	16 名	6
	八千代工業株式会社	製造業	121 名	6
	ヤマネホールディングス株式会社	建設業	225 名	6
	菱電商事株式会社広島支社	卸売業・小売業	31 名	6
	株式会社レイアウト	情報通信業	7 名	6
	(計 134 社)			
	呉信用金庫	金融業・保険業	730 名	2
	社会保険労務士法人ジャスティス	サービス業	4 名	3
	株式会社ディスコ広島事業所	製造業	2,014 名	3
	株式会社広島明治	卸売業・小売業	4名	3
	マイライフ株式会社	卸売業・小売業	322 名	3
呉				
	株式会社こっこー	その他(リサイクル業)	332 名	4
市	ニッキフッコー株式会社	卸売業・小売業	65 名	4
	具精器工業株式会社 (4.1)	製造業	20 名	5
	株式会社スタジオアイ	サービス業	228 名	5
	社会福祉法人きぼう	医療・福祉	62 名	6
	藤井プレス工業株式会社	製造業	36 名	6
	(計 11 社)			
竹	アヲハタ株式会社	製造業	462 名	3
	医療法人社団恵宣会	医療・福祉	249 名	3
原	社会福祉法人仁寿会	医療・福祉	66 名	3
市	有限会社中国金型	製造業	15 名	3
		~~~	., 1	-

株式会社アック   製造業   63 名   5			業種	従業員数	製定向
株式会社八天堂   製造業   112 名 2   12 名 3   12 名 4   12 名 5   12 名 6   12 名 7 名 7 名 7 名 7 名 7 名 7 名 7 名 7 名 7 名	竹	— ···			
株式会社八天堂   製造業   112 名   2 日本の信用金庫   金融業・保険業   372 名 3 社会福祉法人泰清会   医病・福祉   285 名 3   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2   285 2	原		<b>双</b> 色术	03 1	
世代の	1 le		製诰業	112 名	2
世会福祉法人泰清会 医療・福祉 285 名 3					
平棚建設株式会社   操設業   18 名 3   4   株式会社三原美装社   サービス業   61 名 4   4   株式会社上二アス   製造業   120 名 4   7   7   7   7   7   7   7   7   7					
株式会社三原美装社					
株式会社レニアス 製造業 120 名 4	Ξ				
### 124 名	原				4
有限会社域和開発   中一ビス業   4 名   6   1 字 社   1 名 名   1 名 名   1 名 名   1 名 名   1 名 名   1 名 名   1 名 名   1 名 名   1 名 名   1 名 名   1 名 3 名   1 名 3 名 3 名 3 名 3 3 名 4 名 4 名 4 名 4 名 4 名	市				5
大善製業株式会社   製造業   383 名   1 社会福祉法人程養   医療・福祉   207 名   2 社会福祉法人尾道さつき会   医療・福祉   530 名   3   3   1   1   1   1   1   1   1   1		有限会社大坪	サービス業	4 名	6
丸善製業株式会社   製造業   383 名		有限会社誠和開発	建設業	13 名	6
社会福祉法人尾道さつき会 医療・福祉 530名 3   181 名 3   181 名 3   181 名 3   181 名 5   181 A 5   181		(計9社)			
社会福祉法人尾道さつき会   医療・福祉   530 名 3   3   181 名 3   3   181 名 3   181 名 3   3   181 名 3   3   181 名 3   3   181 名 3   3   181 名 5   7 シデックスソリューション株式会社   卸売業・小売業 99 名 6   181 名 5   181 名 3   181 名 3   181 名 3   181 名 5   181 A 5		丸善製薬株式会社	製造業	383 名	1
尾道造船株式会社尾道造船所   製造業		社会福祉法人若葉	医療・福祉	207 名	2
では、		社会福祉法人尾道さつき会	医療・福祉	530 名	3
## 佐藤産業株式会社	尾	尾道造船株式会社尾道造船所	製造業	430 名	3
アンデックスソリューション株式会社	道	向島ドック株式会社	製造業	181 名	3
株式会社プロケアしまなみ 医療・福祉 56名 6 (計8社)	市	佐藤産業株式会社	卸売業・小売業	34 名	5
#式会社オーザック 製造業 40名 1 1 おかつき社会保険労務士法人 サービス業 6名 2 有限会社アリストぬまくま 印売業・小売業 2,139名 1 名 2 寺岡有機醸造株式会社 製造業 77名 2 株式会社日本総合科学 サービス業 103名 2 77コム株式会社 製造業 21名 3 株式会社かて川商店 製造業 21名 3 株式会社サンエイ 印売業・小売業 27名 3 株式会社せとうちパートナーズ 金融業・小売業 7名 3 有限会社高松製作所 製造業 12名 3 医療法人長川会 医療・福祉 345名 3 株式会社なかやま牧場 印売業・小売業 671名 3 日神運輸株式会社 連輸業・郵便業 101名 3 広建コンサルタンツ株式会社 製造業 422名 3 株式会社アイッツ サービス業 5名 3 福山電業株式会社 建設業 34名 3 有限会社アサヒフィルタサービス 製造業 72名 4 株式会社アサヒフィルタサービス 製造業 72名 4 株式会社が外報 91元業・小売業 671名 3 日神運輸株式会社 地方業・小売業 671名 3 日神運輸株式会社 地方業・小売業 671名 3 日神運輸株式会社 地方業・小売業 671名 3 日神運輸株式会社 地方業・小売業 674名 4 年間の高事株式会社 製造業 422名 3 株式会社アサヒフィルタサービス 製造業 72名 4 株式会社が外林 91元業・小売業 52名 4 社会保険労務士法人野島事務所 サービス業 5名 4 社会保険労務士法人野島事務所 サービス業 7名 4 株式会社ドコシーシー 情報通信業 244名 4 平間建設株式会社 建設業 14名 4 年間登職者保護会社 建設業 14名 4 年間登職者保護会社 建設業 14名 4 年間登職者保護会社 建設業 12名 5 年間登職者保護会社 建設業 11名 5 年間登職者保養社 建設業 11名 5 年間登職者会社 建設業 11名 5 年間登職者保護人工工業株式会社 建設業 11名 5 年間登職者保養社 建設業 11名 5 年間登職者保養社 建設業 11名 5 年間登職者保護人工工業株式会社 建設業 11名 5 年間登職業 11名 5 年間登職者保養社 製造業 169名 5 年間登職業 169名 5 年間建設業 169名 5 年間登職業 169名 5 年間登職業 169名 5 年間登職業 169名 5 年間登職業 169名 5 年間登職者保護人工業株式会社 205条 5 日間対 169名 5 年間登職業 169		アンデックスソリューション株式会社	卸売業・小売業	99 名	6
株式会社オーザック 製造業 40 名 1		株式会社プロケアしまなみ	医療・福祉	56 名	6
株式会社プブレひまわり 卸売業・小売業 2,139 名 1		(計8社)			
あかつき社会保険労務士法人		株式会社オーザック	製造業	40 名	1
有限会社アリストぬまくま   卸売業・小売業   31 名 2   2   2   3   2   2   4   4   4   4   4   4   4   4		株式会社ププレひまわり	卸売業・小売業	2,139 名	1
寺岡有機醸造株式会社         製造業         48 名 2           株式会社日本総合科学         サービス業         103 名 2           ペアコム株式会社         製造業         77 名 2           株式会社のこ川商店         製造業         21 名 3           株式会社リンエイ         卸売業・小売業         27 名 3           株式会社せとうちパートナーズ         金融業・保険業         7 名 3           有限会社高松製作所         製造業         12 名 3           医療法人辰川会         医療・福祉         345 名 3           株式会社なかやま牧場         卸売業・小売業         671 名 3           日神運輸株式会社         運輸業・郵便業         101 名 3           広建コンサルタンツ株式会社         サービス業         51 名 3           広島化成株式会社         製造業         422 名 3           権式会社フィッツ         サービス業         5 名 3           福山電業株式会社         建設業         9 名 4           有大株式会社         製造業         9 名 4           有大株式会社         製造業         9 名 4           有大株式会社         製造業         19 名 4           株式会社外林式会社         製造業         19 名 4           株式会社外科         卸売業・小売業         52 名 4           社会保険労務主法人野島事務所         サービス業         52 名 4           株式会社アクトシステムズ         情報通信業         209 名 5           村均建設業         12 名 5           学校法人河本学園 <td></td> <td>あかつき社会保険労務士法人</td> <td>サービス業</td> <td>6 名</td> <td>2</td>		あかつき社会保険労務士法人	サービス業	6 名	2
株式会社日本総合科学 サービス業 103 名 2 2 ペアコム株式会社 製造業 77 名 2 2 株式会社のL サービス 医療・福祉 295 名 3 4 株式会社サンエイ 卸売業・小売業 27 名 3 有限会社高松製作所 製造業 12 名 3 医療法人辰川会 医療・福祉 345 名 3 日神運輸株式会社 関連業 101 名 3 正建コンサルタンツ株式会社 製造業 422 名 3 建設業 422 名 3 建設業 34 名 3 建設業 34 名 3 非式会社センフィルタサービス 2 2 2 3 2 2 3 2 3 3 4 3 3 3 4 3 3 3 4 3 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 3 3 4 3 3 4 3 3 3 4 3 3 3 4 3 3 3 4 3 3 3 3 4 3 3 3 3 4 3 3 3 3 4 3 3 3 3 4 3 3 3 3 4 3 3 3 3 4 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 4 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3		有限会社アリストぬまくま	卸売業・小売業	31 名	2
ペアコム株式会社 製造業 77 名 2 名 株式会社の20L サービス 医療・福祉 295 名 3 株式会社サンエイ 卸売業・小売業 27 名 3 存限会社高松製作所 製造業 72 名 3 存限会社高松製作所 製造業 12 名 3 医療・福祉 345 名 3 存限会社高松製作所 製造業 101 名 3 日神運輸株式会社		寺岡有機醸造株式会社	製造業	48 名	2
株式会社か2川商店 製造業 21名 3 株式会社 QOL サービス 医療・福祉 295名 3 4 株式会社サンエイ 知売業・小売業 27名 3 4 株式会社せとうちパートナーズ 金融業・保険業 7名 3 7 8 7 8 7 8 8 9 8 9 8 9 8 9 8 9 8 9 8 9		株式会社日本総合科学	サービス業	103 名	2
株式会社 QOL サービス 医療・福祉 295 名 3		ペアコム株式会社	製造業	77 名	2
株式会社サンエイ 知売業・小売業 27 名 3 有限会社高松製作所 製造業 12 名 3 医療法人辰川会 医療・福祉 345 名 3 田神運輸株式会社 運輸業・郵便業 101 名 3 正建コンサルタンツ株式会社 サービス業 51 名 3 正建コンサルタンツ株式会社 サービス業 51 名 3 正建コンサルタンツ株式会社 製造業 422 名 3 神成会社でオーツツ サービス業 54 名 3 建設業 34 名 3 建設業 72 名 4 有限会社アサヒフィルタサービス 製造業 72 名 4 株式会社繁山興業 建設業 19 名 4 有限会社アサヒフィルタサービス 製造業 72 名 4 株式会社繁山興業 建設業 19 名 4 年末会社外林 知売業・小売業 52 名 4 社会保険労務士法人野島事務所 サービス業 7名 4 年就会社どーシーシー 情報通信業 244 名 4 平質建設株式会社 建設業 14 名 4 株式会社メディアテックー心 建設業 12 名 5 学校法人河本学園 サービス業 12 名 5 学校法人河本学園 サービス業 15 名 5 美建工業株式会社 製造業 385 名 5 学校法人三光学園 美建工業株式会社 製造業 169 名 5 年和建設株式会社 建設業 40 名 5 年和全計 4		株式会社かこ川商店	製造業	21 名	3
株式会社せとうちパートナーズ 金融業・保険業 7名 3 3 有限会社高松製作所 製造業 12名 3 1 医療法人辰川会 医療・福祉 345名 3 1 時元業・小売業 671名 3 1 日神運輸株式会社 運輸業・郵便業 101名 3 1 正建コンサルタンツ株式会社 サービス業 51名 3 1 広建コンサルタンツ株式会社 製造業 422名 3 1 株式会社フィッツ サービス業 5名 3 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1		株式会社 QOL サービス	医療・福祉	295 名	3
有限会社高松製作所 関造業 12名 3 医療法人辰川会 医療法人辰川会 医療・福祉 345名 3 日神運輸株式会社 運輸業・郵便業 101名 3 日神運輸株式会社 理輸業・郵便業 101名 3 正建コンサルタンツ株式会社 サービス業 51名 3 広島化成株式会社 製造業 422名 3 株式会社フィッツ サービス業 5名 3 福山電業株式会社 建設業 34名 3 青山商事株式会社 即売業・小売業 6,347名 4 有限会社アサヒフィルタサービス 製造業 9名 4 存木株式会社 製造業 72名 4 株式会社繁山興業 建設業 19名 4 株式会社外林 卸売業・小売業 52名 4 社会保険労務士法人野島事務所 サービス業 7名 4 株式会社ビーシーシー 情報通信業 244名 4 平賀建設株式会社 建設業 14名 4 株式会社メディアテックー心 建設業 123名 4 株式会社メディアテックー心 建設業 123名 4 株式会社アクトシステムズ 情報通信業 209名 5 付組建設有限会社 建設業 11名 5 学校法人河本学園 サービス業 17名 5 ケイオ建設株式会社 建設業 11名 5 学校法人三光学園 サービス業 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5		株式会社サンエイ	卸売業・小売業	27 名	3
医療法人辰川会株式会社なかやま牧場医療・福祉345名 3日神運輸株式会社運輸業・郵便業101名 3広建コンサルタンツ株式会社サービス業51名 3広島化成株式会社製造業422名 3株式会社フィッツサービス業5名 3福山電業株式会社建設業34名 3青山商事株式会社卸売業・小売業6,347名 4有限会社アサヒフィルタサービス製造業9名 4株式会社繁山興業建設業19名 4株式会社外林卸売業・小売業52名 4社会保険労務士法人野島事務所サービス業7名 4株式会社ビーシーシー情報通信業244名 4平質建設株式会社建設業14名 4株式会社メディアテックー心建設業123名 4株式会社アクトシステムズ情報通信業209名 5柏迫建設有限会社建設業12名 5学校法人河本学園サービス業17名 5佐々木建設株式会社建設業11名 5株式会社サンエス製造業385 名 5学校法人三光学園サービス業51名 5美建工業株式会社製造業205 名 5福山ゴム工業株式会社製造業169名 5平和建設株式会社建設業40名 5		株式会社せとうちパートナーズ	金融業•保険業	7 名	3
株式会社なかやま牧場 卸売業・小売業 671 名 3 日神運輸株式会社 運輸業・郵便業 101 名 3 広建コンサルタンツ株式会社 サービス業 51 名 3 活島化成株式会社 製造業 422 名 3 株式会社フィッツ サービス業 5 名 3 福山電業株式会社 建設業 34 名 3 青山商事株式会社 卸売業・小売業 6,347 名 4 有限会社アサヒフィルタサービス 製造業 72 名 4 株式会社繁山興業 建設業 19 名 4 柱会保険労務士法人野島事務所 サービス業 7 名 4 株式会社ビーシーシー 情報通信業 244 名 4 平賀建設株式会社 建設業 14 名 4 株式会社メディアテックー心 建設業 123 名 4 株式会社メディアテックー心 建設業 123 名 4 株式会社アクトシステムズ 情報通信業 209 名 5 村迫建設有限会社 建設業 17 名 5 ケ校法人河本学園 サービス業 17 名 5 ケ校法人三光学園 サービス業 385 名 5 学校法人三光学園 サービス業 51 名 5 美建工業株式会社 製造業 385 名 5 学校法人三光学園 サービス業 51 名 5 美建工業株式会社 製造業 385 名 5 テ校法人三光学園 サービス業 51 名 5 美建工業株式会社 製造業 169 名 5 7 平和建設株式会社 建設業 169 名 5 7 平和建設株式会社 建設業 169 名 5 7 平和建設株式会社 建設業 169 名 5 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7 7		有限会社高松製作所	製造業	12 名	3
日神運輸株式会社 広建コンサルタンツ株式会社 広島化成株式会社運輸業・郵便業 サービス業 3101 名 3福 山市株式会社フィッツ 福山電業株式会社 有限会社アサヒフィルタサービス 有木株式会社繁山興業 株式会社繁山興業 株式会社外林 社会保険労務士法人野島事務所 株式会社と「シーシー 中で了建設株式会社 株式会社メディアテックー心 株式会社メディアテックー心 株式会社ステムズ 村自建設有限会社 学校法人河本学園 佐々木建設株式会社 株式会社サンエス 学校法人三光学園 美建工業株式会社 平和建設株式会社 中とス業 中とス業 中とス業 中でス業 中でス業 中でス業 中でス業 中でス業 中でス業 中でス業 中でス業 中でス業 ・12 名 5 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス業 ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・サービス ・		医療法人辰川会	医療•福祉	345 名	3
広建コンサルタンツ株式会社		株式会社なかやま牧場	卸売業・小売業	671 名	3
広島化成株式会社   製造業   422 名 3   株式会社フィッツ   サービス業   5 名 3   福山電業株式会社   建設業   34 名 3   青山商事株式会社   卸売業・小売業   6,347 名 4   有限会社アサヒフィルタサービス   製造業   72 名 4   株式会社繁山興業   建設業   19 名 4   株式会社外林   却売業・小売業   52 名 4   社会保険労務士法人野島事務所   サービス業   7 名 4   株式会社ビーシーシー   情報通信業   244 名 4   平賀建設株式会社   建設業   14 名 4   株式会社メディアテックー心   建設業   12 名 4   株式会社メディアテックー心   建設業   12 名 4   株式会社アクトシステムズ   情報通信業   209 名 5   村迫建設有限会社   建設業   12 名 5   学校法人河本学園   サービス業   17 名 5   4   4   4   4   4   4   4   4   4		日神運輸株式会社	運輸業・郵便業	101 名	3
## 株式会社フィッツ おービス業 5名 3		広建コンサルタンツ株式会社	サービス業	51 名	3
福山山市   福山電業株式会社   建設業   34名 3   3   3   4   3   3   3   4   3   3		広島化成株式会社	製造業	422 名	3
福山電業株式会社     建設業     34名3       青山商事株式会社     卸売業・小売業     6,347名4       有限会社アサヒフィルタサービス     製造業     9名4       有木株式会社     製造業     72名4       株式会社繁山興業     建設業     19名4       株式会社外林     卸売業・小売業     52名4       社会保険労務士法人野島事務所     サービス業     7名4       株式会社ビーシーシー     情報通信業     244名4       平賀建設株式会社     建設業     123名4       株式会社メディアテック一心     建設業     123名4       株式会社アクトシステムズ     情報通信業     209名5       柏迫建設有限会社     建設業     17名5       学校法人河本学園     サービス業     17名5       株式会社サンエス     製造業     385名5       学校法人三光学園     サービス業     51名5       美建工業株式会社     製造業     205名5       福山ゴム工業株式会社     製造業     169名5       平和建設株式会社     建設業     40名5	福	株式会社フィッツ	サービス業	5 名	3
青山商事株式会社       卸売業・小売業       6,347名       4         有限会社アサヒフィルタサービス       製造業       9名       4         有木株式会社       製造業       72名       4         株式会社繁山興業       建設業       19名       4         株式会社外林       卸売業・小売業       52名       4         社会保険労務士法人野島事務所       サービス業       7名       4         株式会社ビーシーシー       情報通信業       244名       4         平質建設株式会社       建設業       123名       4         株式会社アクトシステムズ       情報通信業       209名       5         柏迫建設有限会社       建設業       12名       5         学校法人河本学園       サービス業       17名       5         佐々木建設株式会社       建設業       11名       5         株式会社サンエス       製造業       385名       5         学校法人三光学園       サービス業       51名       5         美建工業株式会社       製造業       205名       5         福山ゴム工業株式会社       製造業       169名       5         平和建設株式会社       建設業       40名       5		福山電業株式会社	建設業	34 名	3
有木株式会社       製造業       72 名 4         株式会社繁山興業       建設業       19 名 4         株式会社外林       卸売業・小売業       52 名 4         社会保険労務士法人野島事務所       サービス業       7 名 4         株式会社ビーシーシー       情報通信業       244 名 4         平賀建設株式会社       建設業       123 名 4         株式会社メディアテックー心       建設業       123 名 4         株式会社アクトシステムズ       情報通信業       209 名 5         柏迫建設有限会社       建設業       12 名 5         学校法人河本学園       サービス業       17 名 5         佐々木建設株式会社       建設業       11 名 5         株式会社サンエス       製造業       385 名 5         学校法人三光学園       サービス業       51 名 5         美建工業株式会社       製造業       205 名 5         福山ゴム工業株式会社       製造業       169 名 5         平和建設株式会社       建設業       40 名 5		青山商事株式会社	卸売業・小売業	6,347 名	4
株式会社繁山興業建設業19名 4株式会社外林卸売業・小売業52名 4社会保険労務士法人野島事務所サービス業7名 4株式会社ビーシーシー情報通信業244名 4平賀建設株式会社建設業123名 4株式会社メディアテックー心建設業123名 4株式会社アクトシステムズ情報通信業209名 5柏迫建設有限会社建設業12名 5学校法人河本学園サービス業17名 5佐々木建設株式会社建設業11名 5株式会社サンエス製造業385名 5学校法人三光学園サービス業51名 5美建工業株式会社製造業205名 5福山ゴム工業株式会社製造業169名 5平和建設株式会社建設業40名 5	市	有限会社アサヒフィルタサービス	製造業	9 名	4
株式会社外林卸売業・小売業52 名 4社会保険労務士法人野島事務所サービス業7 名 4株式会社ビーシーシー情報通信業244 名 4平賀建設株式会社建設業14 名 4株式会社メディアテックー心建設業123 名 4株式会社アクトシステムズ情報通信業209 名 5柏迫建設有限会社建設業12 名 5学校法人河本学園サービス業17 名 5佐々木建設株式会社建設業11 名 5株式会社サンエス製造業385 名 5学校法人三光学園サービス業51 名 5美建工業株式会社製造業205 名 5福山ゴム工業株式会社製造業169 名 5平和建設株式会社建設業40 名 5		有木株式会社	製造業	72 名	4
社会保険労務士法人野島事務所 サービス業 7名 4 株式会社ビーシーシー 情報通信業 244名 4 平賀建設株式会社 建設業 14名 4 株式会社メディアテックー心 建設業 123名 4 株式会社アクトシステムズ 情報通信業 209名 5 柏迫建設有限会社 建設業 12名 5 学校法人河本学園 サービス業 17名 5 佐々木建設株式会社 建設業 11名 5 株式会社サンエス 製造業 385名 5 学校法人三光学園 サービス業 51名 5 美建工業株式会社 製造業 205名 5 福山ゴム工業株式会社 製造業 169名 5 平和建設株式会社 建設業 40名 5		株式会社繁山興業	建設業	19 名	4
株式会社ビーシーシー情報通信業244名4平賀建設株式会社建設業14名4株式会社メディアテックー心建設業123名4株式会社アクトシステムズ情報通信業209名5柏迫建設有限会社建設業12名5学校法人河本学園サービス業17名5佐々木建設株式会社建設業11名5株式会社サンエス製造業385名5学校法人三光学園サービス業51名5美建工業株式会社製造業205名5福山ゴム工業株式会社製造業169名5平和建設株式会社建設業40名5		株式会社外林	卸売業・小売業	52 名	4
平質建設株式会社建設業14名 4株式会社メディアテックー心建設業123名 4株式会社アクトシステムズ情報通信業209名 5柏迫建設有限会社建設業12名 5学校法人河本学園サービス業17名 5佐々木建設株式会社建設業11名 5株式会社サンエス製造業385名 5学校法人三光学園サービス業51名 5美建工業株式会社製造業205名 5福山ゴム工業株式会社製造業169名 5平和建設株式会社建設業40名 5		社会保険労務士法人野島事務所	サービス業	7 名	4
株式会社メディアテックー心建設業123名4株式会社アクトシステムズ情報通信業209名5柏迫建設有限会社建設業12名5学校法人河本学園サービス業17名5佐々木建設株式会社建設業11名5株式会社サンエス製造業385名5学校法人三光学園サービス業51名5美建工業株式会社製造業205名5福山ゴム工業株式会社製造業169名5平和建設株式会社建設業40名5		株式会社ビーシーシー	情報通信業	244 名	4
株式会社アクトシステムズ     情報通信業     209 名 5       柏迫建設有限会社     建設業     12 名 5       学校法人河本学園     サービス業     17 名 5       佐々木建設株式会社     建設業     11 名 5       株式会社サンエス     製造業     385 名 5       学校法人三光学園     サービス業     51 名 5       美建工業株式会社     製造業     205 名 5       福山ゴム工業株式会社     製造業     169 名 5       平和建設株式会社     建設業     40 名 5		平賀建設株式会社	建設業	14 名	4
柏迫建設有限会社     建設業     12 名 5       学校法人河本学園     サービス業     17 名 5       佐々木建設株式会社     建設業     11 名 5       株式会社サンエス     製造業     385 名 5       学校法人三光学園     サービス業     51 名 5       美建工業株式会社     製造業     205 名 5       福山ゴム工業株式会社     製造業     169 名 5       平和建設株式会社     建設業     40 名 5		株式会社メディアテック一心	建設業	123 名	4
学校法人河本学園     サービス業     17名 5       佐々木建設株式会社     建設業     11名 5       株式会社サンエス     製造業     385名 5       学校法人三光学園     サービス業     51名 5       美建工業株式会社     製造業     205名 5       福山ゴム工業株式会社     製造業     169名 5       平和建設株式会社     建設業     40名 5		株式会社アクトシステムズ	情報通信業	209 名	5
佐々木建設株式会社     建設業     11 名 5       株式会社サンエス     製造業     385 名 5       学校法人三光学園     サービス業     51 名 5       美建工業株式会社     製造業     205 名 5       福山ゴム工業株式会社     製造業     169 名 5       平和建設株式会社     建設業     40 名 5		柏迫建設有限会社	建設業	12 名	5
株式会社サンエス製造業385 名 5学校法人三光学園サービス業51 名 5美建工業株式会社製造業205 名 5福山ゴム工業株式会社製造業169 名 5平和建設株式会社建設業40 名 5		学校法人河本学園	サービス業	17 名	5
学校法人三光学園サービス業51名5美建工業株式会社製造業205名5福山ゴム工業株式会社製造業169名5平和建設株式会社建設業40名5		佐々木建設株式会社	建設業	11 名	5
美建工業株式会社製造業205 名 5福山ゴム工業株式会社製造業169 名 5平和建設株式会社建設業40 名 5		株式会社サンエス	製造業	385 名	5
福山ゴム工業株式会社製造業169名5平和建設株式会社建設業40名5		学校法人三光学園	サービス業	51 名	5
<b>平和建設株式会社</b> 建設業 40 名 5		美建工業株式会社	製造業	205 名	5
		福山ゴム工業株式会社	製造業	169 名	5
<b>株式会社ミツボシコーポレーション</b> 卸売業・小売業 130 名 5		平和建設株式会社	建設業	40 名	5
		株式会社ミツボシコーポレーション	卸売業・小売業	130 名	5

	企 業 名	業種	従業員数	認定回
	門田商事株式会社	卸売業・小売業	6 名	5
	ユーセイ建設株式会社	建設業	17 名	5
	株式会社ユキ建設	建設業	24 名	5
	青葉印刷株式会社	製造業	42 名	6
	アシードホールディングス株式会社	サービス業	10 名	6
	アパレルアイ株式会社	製造業	26 名	6
	株式会社インデップ	卸売業・小売業	111 名	6
福	社会福祉法人加茂福祉会	サービス業	42 名	6
	株式会社キャステム	製造業	253 名	6
山	株式会社三共冷熱	建設業	49 名	6
市	サンケイ電気工事株式会社	建設業	14 名	6
	ダイホーコンサルタント株式会社	サービス業	63 名	6
	日塗株式会社	建設業	244 名	6
	日プレ株式会社	製造業	33 名	6
	はなえみ歯科	医療・福祉	12 名	6
	株式会社藤原建工	建設業	22 名	6
	瑞穂工業株式会社	建設業	12 名	6
	(計 55 社)			
	株式会社オガワエコノス	サービス業	240 名	1
府	武田製麺有限会社	製造業	10 名	3
	リョービ株式会社	製造業	1,669 名	3
中	株式会社北川鉄工所	製造業	1,047 名	4
市	ヤスハラケミカル株式会社	製造業	253 名	5
	(計 5 社)			
	有限会社大杉組	建設業	21 名	3
	大津建設株式会社	建設業	24 名	3
Ξ	協同組合サングリーン	その他 (施設管理業)	12 名	3
	社会福祉法人慈照会	医療•福祉	211 名	3
次	社会福祉法人優輝福祉会	医療•福祉	355 名	3
市	社会福祉法人ともえ会	医療•福祉	262 名	4
	株式会社ディア・レスト三次	医療•福祉	46 名	6
	(計7社)			
	舛元木工株式会社	製造業	47 名	3
庄原市	NS ウエスト株式会社	製造業	292 名	4
帯	鮮コーポレーション株式会社	サービス業	237 名	5
	(計3社)			
大	広合化学株式会社	製造業	49 名	5
大竹市	有限会社モーコ製パン工場	製造業	38 名	6
, la	(計 2 社)			
	株式会社サタケ	製造業	1,000 名	1
亩	松田鉄工株式会社	製造業	46 名	2
東広島市	新川センサテクノロジ株式会社広島事業所	製造業	140 名	3
	株式会社豊国プラントシステム	製造業	49 名	3
	株式会社上垣組	建設業	37 名	4
	まつやセロファン株式会社	製造業	95 名	4

1	企 業 名	業種	従業員数	認定回
	イームル工業株式会社	製造業	108 名	5
	コルベンシュミット株式会社	製造業	237 名	5
	株式会社豊国エンジニアリング	製造業	74 名	5
東広	株式会社後藤組	建設業	12 名	6
東広島市	株式会社照栄	建設業	4 名	6
113	株式会社ハピセ	卸売業・小売業	4 名	6
	マイクロンメモリジャパン合同会社広島工場	製造業	3,010 名	6
	(計13社)			
	デリカウイング株式会社	製造業	1,651 名	1
	株式会社山崎本社	卸売業・小売業	47 名	1
	株式会社広島精機	製造業	47 名	2
	株式会社イシカワ	製造業	56 名	3
世	医療法人ハートフル	医療・福祉	470 名	3
廿日市	株式会社サンヨーフーズ	製造業	407 名	4
市	特定非営利活動法人キッズ NPO	医療・福祉	47 名	5
	株式会社シブヤ	製造業	118 名	5
	株式会社津田製作所	製造業	40 名	5
	医療法人社団明和会	医療・福祉	197 名	5
	(計 10 社)			
安	広島ガス高田販売株式会社	卸売業・小売業	52 名	3
安芸高田	医療法人社団八千代会	医療・福祉	503 名	3
帯	(計2社)			
	株式会社ハマダ	製造業	229 名	3
府中	社会福祉法人 FIG 福祉会	医療・福祉	301 名	4
町	デルタ工業株式会社	製造業	861 名	6
	(計 3 社)			
	株式会社東洋シート	製造業	725 名	1
海田	株式会社ワイテック	製造業	1,335 名	3
岃	株式会社西井製作所	製造業	61 名	4
	(計 3 社)			
坂	蔵田ファイリング株式会社	卸売業・小売業	19 名	4
町	(計1社)			
412	株式会社千代田工務店	建設業	12 名	1
北広	株式会社チヨダパック	製造業	36 名	3
広島町	株式会社高田建設	建設業	4 名	6
	(計 3 社)			
世	有限会社高山工業	製造業	21 名	4
羅町	セラ美装有限会社	サービス業	22 名	6
	(計2社)			
神石高原町	児玉建設株式会社	建設業	29 名	5
原町	(計 1 社)			

※記載内容は、認定取得時点

(ただし、企業から変更申出があった場合にはその申出時点)

身近な企業の取組内容は 働き方改革・女性活躍取組サポートサイト 「H!ntひろしま」をご覧ください!



https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/

ヒントひろしま



◆「働き方改革推進・働く女性応援会議ひろしま」も、この認定制度を後援しています!



広島県では官民連携組織「働き方改革推進・働く女性応援会議ひろしま」を発足し、関係機関が一丸となって、企業の取組促進や県内の機運 醸成を図っています。

【構成団体】広島県商工会議所連合会、広島経済同友会、広島県経営者協会、中国経済連合会、広島県商工会連合会、広島県中小企業団体中央会、広島県中小企業家同友会、広島青年会議所、日本労働組合総連合会広島県連合会、一般社団法人広島県銀行協会、インターンシップ促進協議会、広島県社会保険労務士会、広島労働局、中国経済産業局、広島県、広島県教育委員会、県内23市町【学識委員】県立広島大学 木谷 宏 教授

# おすすめサイトの紹介

# ~企業経営者・人事労務責任者の方必見! 働き方改革・女性活躍のノウハウ・事例が満載!~ 広島県 働き方改革・女性活躍 取組サポートサイト 「H!nt ひろしま」

「働き方改革」「女性活躍」に関心のある方、これから取り組もうと考えている方や既に取り組んでいる方も、ぜひ一度ご覧ください。



#### ≪主な記載内容≫

#### 県内企業の取組事例

残業時間の大幅な削減、業務の効率化、女 性の管理職登用促進などに成功した県内企 業の事例を多数掲載!

# 1 取組アイデア集

県内企業が実践して、効果があった取組アイ デアを多数掲載。自社で具体的な取組を導 入する際のヒントが満載!

## 🔢 取組マニュアル

実際の取組体験から得られた, 取組を成功に導 くための4つのステップを紹介。取組の全体設計 に関するヒントが満載!

## ■ 各種制度,研修・セミナー情報

働き方改革や女性活躍に関するセミナーや研修 の情報、活用できる制度等を多数掲載!

## ヒントひろしま







https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/

※ 本マニュアル(本編、実践事例編、取組アイデア編)や「広島県 働き方改革 従業員意識調査ツール」は、こちらからダウンロードできます。

#### その他 Web サイト

働き方・休み方改善ポータルサイト 県外企業における取組の事例、国の支援内容、関連法令に関する資料等を掲載

https://work-holiday.mhlw.go.jp/

#### 広島県 働き方改革推進・働く女性応援課 ホームページ

https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hatarakikata/

# 参考文献

- ・ 石川県『石川県ワークライフバランス実践虎の巻~働き方を見直せば 会社はもっと成長する~』(2016年11月)
- ・ 学習院大学経済経営研究所編 木谷 宏監修『どんな会社でも実現できる理想的な働き方 ワーク・ライフ・バランス推進マニュアル』(2010年5月)
- · 鹿児島県『ワーク・ライフ・バランス経営マニュアル』(2016 年 3 月)
- ・ 神奈川県『生産性向上のための働き方改革ガイドブック~ワーク・ライフ・バランスの導入と活用~』(2010年2月)
- ・ 木谷 宏『「人事管理論」再考 多様な人材が求める社会的報酬とは』(2016年9月)
- ・ 厚生労働省『働き方・休み方改善指標』(2016年9月)
- ・ 厚生労働省『働き方・休み方改善取組事例集』(2017年3月)
- ・ 女性コンサルタントネット エルズ『これで安心!中小企業のためのワーク・ライフ・バランス』(2009年12月)
- ・ 内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局 『「働き方改革アドバイザー」事業設計の手引き』(2017年3月)
- ・ 奈良県『企業と従業員で進めるワーク・ライフ・バランス推進マニュアル』(2013年12月)
- ・ リクルートワークス研究所『課長のための時短推進始動マニュアル』(2014年12月)
- ・ リクルートワークス研究所『なぜか早く帰れない人のための時短生活開始マニュアル』(2015年3月)
- ・ 広島県版『人材活用戦略 女性の活躍推進先進事例ノウハウ導入ブック』(2016年3月)

# 働き方改革 取組マニュアル・事例集(増補第二版) 【本編】

平成30年1月初 版発行

平成31年2月 増補版発行

令和 2 年 2 月 増補第二版発行

監修: 県立広島大学経営専門職大学院 木谷 宏 教授

(働き方改革推進・働く女性応援会議ひろしま 学識経験者委員)

協力•資料提供: 内閣官房地域働き方改革支援チーム委員(兼務 東レ経営研究所) 渥美 由喜 氏

制作•発行: 広島県 商工労働局 働き方改革推進・働く女性応援課

〒730-8511 広島県広島市中区基町 10 番 52 号

電話 082-513-3340

無断複写転載は固く禁じます。

本マニュアル・事例集の内容を利用する際には、必ず広島県働き方改革推進・働く女性応援課へご連絡ください。



働き方改革 取組マニュアル・事例集

増補第二版

本 編

