広島県

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

増補第二版

実践事例編

成功の秘訣がここにある

目 次

県内中小企業での「働き方改革の身近なモデル実践事例」

モデル実践事例１ 平和建設 株式会社 …… 1
［建設業／従業員 31 名／福山市］

モデル実践事例２ 株式会社 ポップジャパン …… 17
［製造業／従業員 64 名／広島市］

モデル実践事例３ 広合化学 株式会社 …… 33
［製造業／従業員 47 名／大竹市］

モデル実践事例４ 二村自動車 株式会社 …… 49
［卸売・小売業／従業員 111 名／広島市］

モデル実践事例５ テクノス三原 株式会社 …… 65
［専門サービス業／従業員 118 名／三原市］

モデル実践事例６ 株式会社 マエダハウジング …… 81
［建設業／従業員 57 名／安芸郡府中町］

モデル実践事例７ 株式会社 ユニバーサルポスト …… 97
［製造業／従業員 150 名／広島市］

モデル実践事例８ 東洋電装 株式会社 …… 111
［製造業／従業員 57 名／広島市］

モデル実践事例９ 株式会社 マイティネット …… 127
［情報通信業／従業員 290 名／広島市］

モデル実践事例10 株式会社 体育社 …… 143
［卸売・小売業／従業員 55 名／広島市］

まとめ

モデル実践事例における改善策一覧表 …… 159

県内中小企業での「働き方改革の身近なモデル実践事例」のご紹介

～モデル企業 10 社の実践内容・ノウハウを公開～

▶本書の特徴

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 社がどのようにして取り組み、その壁を乗り越えて取組を軌道に乗せることに成功したのかを見える化した“身近な企業が実践した具体的な事例”となっています。

※モデル企業（モデル実践事例）とは

広島県では，県内中小企業 10 社に対して，専門コンサルタントを派遣して取組を支援する「働き方改革企業コンサルティング事業」（平成 29・30 年度）を実施しました。この事業に参加された企業のご協力のもと，各企業の具体的な取組過程や内容（創意工夫した点，苦労した点，乗り越えた課題等）を『モデル実践事例』として取りまとめています。

（注）モデル企業10社の会社概要（従業員数･所在地の記載内容）は、事業参加（取組着手）時点

平和建設 株式会社

建設業（店舗・住宅等の建築工事（施工管理等）、土木工事等）、従業員31名、福山市［事業参加時点／平成30年5月現在］

【取組報告者（社内推進担当）】常務取締役　岡田 一真 氏

主な取組成果

●**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。**

●**“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。**

取組の方針

ビジョンを見える化した「働きがい改革」

休暇の取得や長時間労働の削減などの環境整備「働き方」だけではなく、会社が思い描くビジョンを明確にし、共通の目標と目的意識「働きがい」の改革に取り組みます。そして業務の効率化、個人のスキルアップ、組織全体の連帯感を高める事によりお客様に喜ばれる技術、サービスの更なる向上を図ります。

事業（取組）期間　平成30年5月末～平成31年3月末

主な取組項目　長時間労働の削減、休暇取得の促進、働きがい向上のための取組

取組前

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

若手社員も早くから現場の施工管理を任され、責任感が強い一方で、週休１日が当たり前の風土となり、独立型の仕事スタイルは、「スキル向上」も「完工責任」も個人へのしかかる体質に

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

建設業全体の若者離れ等で、人手不足が深刻化。また、中堅社員が少なく、若手とベテランに二分化された人員構成で、若手社員の人材育成が急務

今回の取組

各現場の完工までのプロセスが見えにくいことから、課題とその改善策を出し合う会議（工務部会）を開催。チャレンジ現場では、中堅社員が若手社員のメンター役になり、人材育成も

●工務部門内で、現場進捗などの情報共有や IT ツールの活用方法を検討し、全現場での作業効率化や連携の意識を高めた（ノー残業デーの夕方に開催し、その日は残業しない工夫も）

●一部の現場で、若手と中堅の社員によるチームを設けて、週休２日にチャレンジ。施主の理解のもと、協力業者への明確な工程指示と意思疎通を図った。また、中堅社員が、全体管理等のスキルが不足する若手社員の育成に取り組んだ。

有給休暇チケットの配布や計画有給により「休まない風土・意識」から脱却

●これまでの「休まない」意識を変えるため、個別に有給休暇チケットを配布して取得を意識づけ。会社主導による計画有給で、意識と制度の両面から有給休暇の取得を支援

会社ビジョンを従業員に浸透させ、多様な人材が活躍できる制度づくりで「働きがい」を向上

●従業員に自分ごと化できるビジョンを示して腹落ちさせ、ビジョンを実現する制度づくり（高齢技術者のマイスターによる若手社員研修、障がい者の技術取得支援）にも取り組むことで、働きがいを引き出す。

取組後（成果）

チャレンジ現場では、概ね週休２日を実現でき、残業時間も 50%削減（自社比較）

週休２日の工程表のもとで、ほとんど休日出勤せずに完工。時間制約のある環境のもとで、IT ツールを活用して、現場で工事カルテを作成するなどの効率化が進展

働きがい向上のために、「方針の具体化」・「制度導入」・「改善活動」を実施することで

●**ビジョンの実現に向けて、働き方改革を続けていく必要性に対する理解度：全従業員の約９割**

●**仕事を通じた自分の成長実感度：全従業員の約７割**

創業 200 年企業を目指す「多様な集団」から「多様な人材が活躍できる組織」の土台に

ノー残業デー運用の見直しや、有給チケット配布による意識改革や計画有給の実施により

残業時間：約 60%削減、有給休暇取得：約 20%UP（対前年度比の一人当たり月平均）

1　会社概要（H30.5 月現在）

基本情報	業種	建設業	創業	明治 15 年
	所在地	福山市川口町 1 丁目 16－35		
	従業員数	従業員数：31 名　[内訳] 男性：28 名　女性：3 名		
	事業概要	店舗・住宅等の建築工事（施工管理等）、土木工事、取引先事業所内の建設全般　等		
就業状況	平均所定外労働時間（H29）	（常用雇用者一人あたり）20.4 時間/月		
	年次有給休暇の平均取得率（H29）	（常用雇用者一人あたり）25.0　%		
	総実労働時間（H29）	（常用雇用者一人あたり）183.8 時間/月　（正社員一人あたり）198.2 時間/月		

2　今回の取組（事業参加）の背景等

○　明治 15 年に岡田組として創業。戦後の平和な社会の建設に貢献しようという信念のもと、昭和 24 年に社名を平和建設株式会社として法人化。土木工事からスタートし、現在では一般住宅から店舗開発、公共工事まで幅広く施工する総合建設会社として成長。また、大手鉄鋼土建関連企業などと取引があり、これらの取引事業所内で駐在勤務している社員は全従業員の約半数を占め、多方面で活躍している。

○　現在の人員構成は中堅層が少なく、若手とベテラン社員に二分され、人員不足もあり、入札や工事受注も抑制的に進めなければならない状況。当社では、他の建設業界の中小企業と同様に、年次有給休暇の取得率向上や人手不足の解消、施工管理技士などの有資格者を増やす（育成する）ことも課題となっている。

【平成 29 年度まで（事業参加前）の取組】
- 事業所（駐在勤務先）の勤務体系に適した休日カレンダーの運用（柔軟な勤務）
- 多様な人材の受け入れ、定年後の再雇用
- ノー残業デーの実施

○　ここ数年で、中堅層の退職者が出ており、戦力化した後の人材流出は会社にとって痛手となっている。

○　資格取得祝い金（一時金）や勉強の場所を提供するなどの能力開発支援はあるが、「個人の取組任せ」となっており、全社的な技術力の底上げに時間がかかっている。

○　労務管理（出勤・退勤）は社内の記録簿で行っているが、現場へ直行することもあり実態が正確に把握できていない。残業の事前申請も個人により考えが異なり機能していない。（仕事が遅いのは個人の能力の問題という意識があり、残業や休日出勤を管理する必要性を感じていない＝会社の問題ではなく、個人の問題として捉えている。）

○　それぞれの技術者が個々の現場で仕事をしており、各従業員の技術レベルの習熟度が把握しにくい。
また、工事の場所や工期が異なるため、全員一律の指導、教育が困難。工事の完了成果は見えるが、取組過程（プロセス）は個人任せとなっているため見えにくい。（組織として各自の課題を把握しにくい。）

○　企業の歴史が長い一方で、「慣れ」により、業務を改善していく意識が低い。

○　現場管理者は、協力業者が土曜の施工も希望しているため、工程指示や安全管理のため出勤しなければならない状況。

○　建設業界の若者離れ、人材不足は深刻で危機的な状況にあり、即戦力の中途採用もほとんど見込めない。新卒者の採用活動は、社長自らが学校訪問を繰り返しているが、内定辞退者もおり計画通りに進んでいない。

○　創業 200 年企業を目指すためには新たなブランディングの構築が必要で、戦略づくりと次世代育成が大きな課題。地方で生き抜くためには、多様な人材が活躍できる土壌を持つ「農業的経営」の視点（種から育て、根がしっかりと張ってから花が咲き始める）が重要であると考えている。

3　取組内容の概要

（1）全体の取組過程

具体的な取組の工夫

✓　職人集団のため個別での活動が当たり前となっていることから、まずチームで働き方改革に取り組む意識付けに努めた。
具体的には、全従業員対象の意識改革研修で「チームで連携」について話し合い、定期的な部会で現場の進捗を共有した。
✓　ベテランの技術を見る（教わる）、若手のキャリアアップを応援する、という組織の上下がお互いに関心を持つ仕組みを導入。
✓　建設業界の常識に捉われずに、長時間労働の削減、適正な工期設定、生産性の向上などの実現に向けて、「週休２日のチャレンジ現場」を試行することで、まずは自社の課題を把握できるように取り組んだ。
✓　部門や取引先事業所への駐在勤務により勤務体系や職場環境が異なるため、それぞれでテーマを決め主体的な取組となるようにした。

段階	項目	内容	スケジュール 5～6月	7～9月	10～12月	1～3月	備考（記載頁）
準備【STEP1】	①現状把握（従業員へのアンケート・ヒアリング調査等）	・従業員の意識を捉え、課題を確認 ・経営者と従業員の意識差等から課題分析	→				P4
	②方針の明確化	・取組の方向性の整理	→				P5
	③推進体制の整備	・推進担当者、中心メンバーの決定	→				P6
		・駐在事業所の責任者や部門別の責任者も加えたプロジェクトチームの立ち上げ（実行者）		→			
仕組みづくり【STEP2】	①取組目標設定・実行プラン策定	・今期の取組目標・実行プランを策定	→				P7
	②トップ・会社からのメッセージ発信	・キックオフ研修で社長自ら、取組方針を社内で宣言（キックオフセミナーの場を活用）		→			P8
		・事業ビジョンの見える化（200年企業への挑戦） ・経営理念の更なる浸透		→	→	→	P8
	③会社のあるべき姿を実現する制度の導入	・高齢技術者のマイスター制度（活躍推進）		→	→		P9
		・若手育成メンター制度		→	→		
		・障がい者の技術取得支援制度		→	→		
行動【STEP3】	－キックオフセミナー《再掲》	・従業員の意識改革のため全社集会で研修実施		→			P8《再掲》
	①意識を変える、制度利用等を促すための工夫	・有給休暇チケット配布による取得促進		→	→	→	P9～10
		・有給奨励日の設定（年末年始の連休取得）			→	→	
	②職場環境の整備	・ノー残業デーの見直し ・定例会議開催（課題共有・環境整備）		→	→	→	P10～12
		・タイムリーな勤務状況を把握するための見直し				→	
		・職場連携親睦会（全従業員と協力業者参加） ・経営者によるイクボス宣言（多様な社員の活躍）		→	→	→	
	③《ボトムアップ》業務改善【工務部・営業部】チャレンジ現場の試行、ＩＴツール活用・事務支援	・ＩＴツール活用、施工状況の共有、スキル向上支援 ・若手と中堅による週休2日のチャレンジ現場 ・営業員による工務事務作業の補完支援		→	→	→	P12～13
	③《ボトムアップ》業務改善【駐在部門】業務の標準化 作業環境の見直し	・見積などの標準化、統一による効率化 ・マイスター社員による若手育成（スキル習得シート） ・計画的な作業体制の管理、作業環境の見直し		→	→	→	P13
	③《ボトムアップ》業務改善【経理部】多能工化の推進	・定例業務を棚卸し、経理業務の効率化やローテーションで多能工化を推進		→	→	→	P13～14
点検・見直し【STEP4】	①環境整備、魅力発信	・代休取得促進制度（Wありがとう）の導入				→	P14
		・「働く人が見える」自社ホームページの立ち上げ			→	→	
	②スキルアップ支援、やりがい向上	・個人の成長意欲と会社の発展に繋がる資格取得支援制度の見直し（手当支給・学習機会の確保）				→	P14
		・現場ごとの工夫や業者連携などの詳細を記録				→	
	③実績・成果、今後の取組方針の整理	従業員アンケート調査（事後） 今期の取組成果を統括、今後の取組方針確認				→	P15～16

（2）【STEP１】「準備」フェーズ

① 現状把握　（アンケート・ヒアリング調査結果）

具体的な取組の工夫

✓　「建設業界はこのような働き方が当たり前」という諦めが従業員の考えの根底にあるため、何が問題なのか、どうすべきかといった意見が表に出ることが少ないことから直接ヒアリングを重視。

✓　直接ヒアリングは「若手社員」「女性」「中堅・ベテラン」「管理者」のグループ（4～7 名）に分けて実施し、階層や属性別の認識差や共通のテーマも探るようにした。

【アンケート調査結果】

●経営者層　と　従業員　の間での認識差が見られる項目

1）現場では残業を減らそうと努力している 【経営者層の評価が低い】
2）就業中の事故や怪我を防止するための対策 【事業所、現場により認識差がある】
3）勤務場所の柔軟性（テレワークや直行直帰）　【経営者層は取組優先項目としている】

●経営者層　と　従業員　の両者とも評価が低い項目

1）一人ひとりが明確な目標を持っている
2）職場環境や労務上の問題について相談できる場、自らの評価について話し合う機会がある
3）親の介護と仕事の両立が可能
4）疾病・治療と仕事の両立に関する制度
5）従業員の健康管理を支援する制度
6）自己啓発を支援する制度
7）会社の 5 年後、10 年後の姿、納得のいくビジョン（会社の将来像）

○従業員　の評価が高い項目 《自社の強み》

・今の仕事は自分の成長に繋がっている
・上司（会社）は責任ある仕事を任せてくれている

【ヒアリング調査結果】

・責任ある仕事を任され、工期内に完成でき、自分の技術が上がればモチベーションも高まる。
・上下だけでなく横（社員間）のコミュニケーションも少ない。（集まる場がない）
・年齢層（階層）によって仕事の取組姿勢、考え方に差がある。
・高齢化が進んでいるので、若手への技術伝承が優先課題
・評価の基準が分からない、何に力を入れるべきか不明（面談の機会も少ない）
・現場では自由に仕事させてもらっている。（ベテラン社員の意見）
・残業より、休みの問題のほうが大きい。（土曜日や祝日の出勤）

【抽出課題等】（○：良好な点、●：改善を要する点）

○　公共工事に頼らず、住宅、店舗、寺社、施設などあらゆる工事を幅広く行っており、若手が早くからそれぞれ自立し、責任ある立場で仕事を任され、やりがいを感じている。大手製鉄工場などの駐在事業所では安定して仕事に取り組めている。

●　その反面、独立型の仕事スタイルは、「スキル向上」も「完工責任」も個人へのしかかる体質になっており、工期を守るために自らの意思で残業や休日出勤してカバーしようとする今までの考え方があり、労働生産性を高める工夫が弱い。

●　工事の完成は見えるが、施工中のプロセス（取組過程）は見えにくい。個人の技術レベルの差が工期・品質にも大きく影響するが、それを明らかにする仕組みがないため、個人としての目標が描きにくく、会社からのフィードバック、評価も曖昧。

●　社内では、「業界全体の問題だ」という考えが強く、自ら改革を推し進めると言う意識や推進力が弱い。

② 方針の明確化

具体的な取組の工夫

✓ 多様な社員の「働きがい」の向上に繋げるために、3 つの方向（会社からの発信力、仕事のモチベーション向上、連帯強化）から必要な施策を検討し、会社が掲げるビジョンの見える化に取り組んだ。
✓ 課題である低調な有給休暇取得率を向上するため、意識と制度の両面で支援していくことにした。
✓ 「週休 2 日現場のチャレンジ」という分かりやすい取組を実施した。
✓ これまでの「個別で経験を積み重ねながら成長する」やり方から「組織で仕事に当たる」「組織で人材を育成し技術を伝承する」仕組みづくりを目指した。

【会社の理念、行動基準】

・ お客様、福祉化社会に貢献する / 社員、家族の幸福を実現する
・ インテグリティ（誠実性の）基準 《行動基準》：
平和建設は、良き企業市民として社会に融和・貢献し、社会的責任を果たせるよう努めます。
私たちは、どうすれば社会に役立てるのかを常に考え、関係するすべての人々に迷惑をかけず、利益を提供できるように努力します。

【働き方改革を通じて何を達成したいか】

・ 創業 136 年を迎え、200 年企業を達成するための土台作り
・ 次世代のリーダー育成（体制づくり）
・ 建設業界の常識（休みが少ない）を変えるための仕組みづくり
・ 従業員の「働きがい」向上の実現、スキル向上を目指す意欲の高い人材作り
・ 技術伝承、人材育成に向けた風土改革

【今後の方向性】

■ 中堅社員の比率が低く、ここ数年で入社した若手社員の育成が急務となっており、従業員対象のサーベイ調査やヒアリングにおいても取組優先事項となっている。
■ 「休まない・休めない」が当たり前の風土になっており、「これが建設業界の働き方」として定着している。このような意識を変化させ、長時間労働をしないよう勤務管理するための準備が必要。

・若手育成の仕組み、スキルＵＰしたいと思えるような制度づくり
・地方で生き残る、事業を継続していくための、多様な人材を活かす組織づくり
・健康的に働き続けることのできるワーク・ライフ・バランスの追求

1）育成のモデルチームをつくり、成果と課題を可視化し、自社にあった人材育成の仕組みを構築する
2）有給休暇の取得を意識付けさせ、計画有給（会社主導）の実施で徐々に変化を促す
3）週休 2 日のチャレンジ現場を設定し、工期中に自社の課題を洗い出す
4）改善活動を通じ、業務の慣れからの脱却を目指す
5）会社の理念を従業員に分かりやすく示し、時代の変化にあわせた「ミッション・ビジョン・バリュー」を再構築する
6）多様な組織であることを明確にした制度づくりで「働きがい」を向上させる。
7）「働く姿が見える」新たなホームページを作成し、自社の特徴や魅力を発信し人材採用力を高める。

【働き方改革の取組方針】

『 ビジョンを見える化した「働きがい改革」 』

休暇の取得や長時間労働の削減などの環境整備「働き方」だけではなく、会社が思い描くビジョンを明確にし、共通の目標と目的意識「働きがい」の改革に取り組みます。

そして業務の効率化、個人のスキルアップ、組織全体の連帯感を高める事によりお客様に喜ばれる技術、サービスの更なる向上を図ります。

③ 推進体制の整備

具体的な取組の工夫

✓ 取組の準備期間（初期）は担当役員と総務責任者、工務部の中堅リーダーの 3 名を選任。
この 3 名で協議を進めていく中で、駐在事業所の取組も推し進める必要があると判断し、新たに部門や事業所の責任者をプロジェクトメンバーとして追加召集。（中期からはプロジェクトメンバー体制）

【取組開始時の狙い】

■働き方改革に本格的に取り組む第一期は、担当役員と総務責任者、中堅リーダーが中心となり、組織改革、風土改善に取り組むことで、経験を積ませたい。

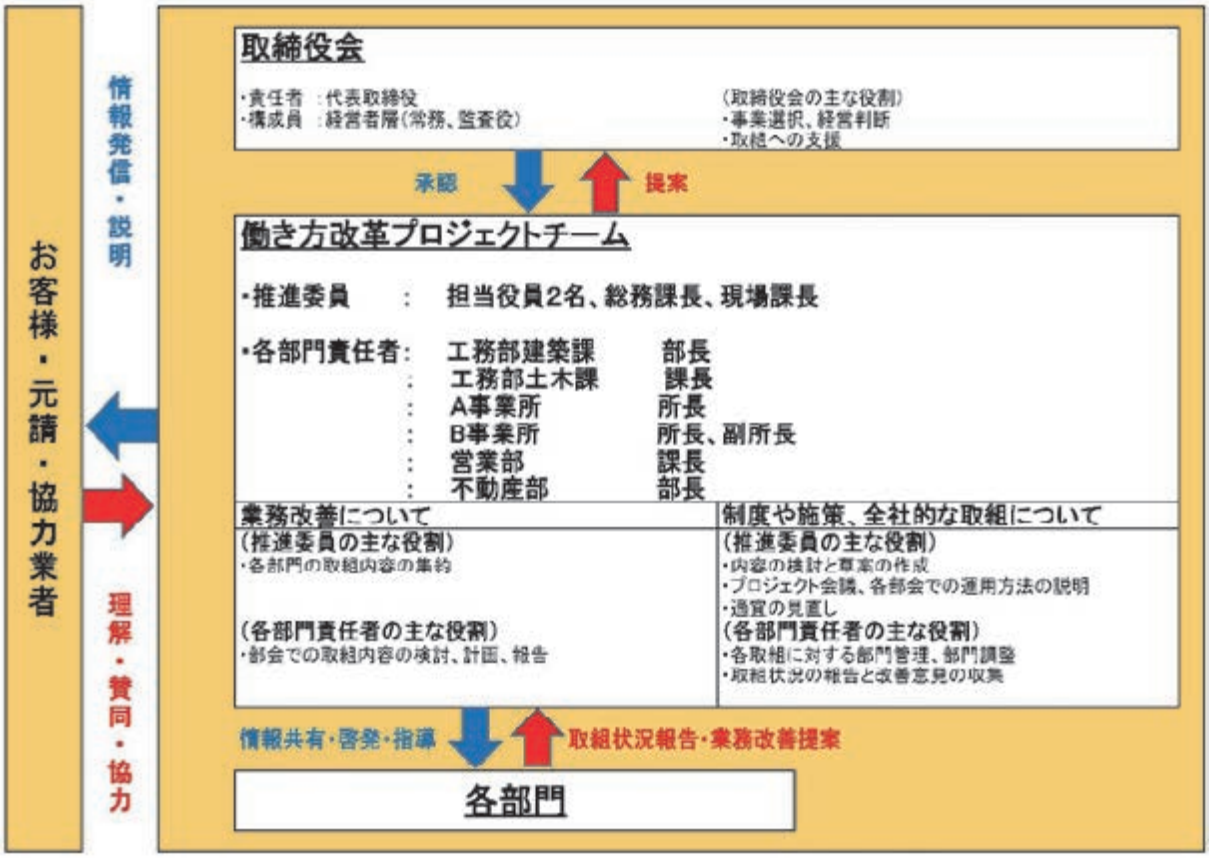
【体制の見直し】

■一部の推進者の取組では全体を巻き込む力が不足してしまう懸念があり、これまでの働き方（土曜・祝日の施工）が当たり前と考えているベテラン従業員の協力が得られない可能性がある。また、調査サーベイの結果から、ベテランから若手への技術伝承も重要な課題になっていることも踏まえ、各部門の責任者もプロジェクトメンバーに加えることにした。

【役割と体制図】

■働き方改革の推進委員（中核メンバー）は組織の次世代を担う人材が担当し、入社数年の若手人材を巻き込むことや、全社的な意見の集約、プロジェクト運営の統括者としての役割を持たせた。

■各部門の責任者をプロジェクトチームのサポーターとして任命し、部門ごとで取組内容を検討し実行を促す役割とした。



（３）【STEP２】「仕組みづくり」フェーズ

① 取組目標設定・実行プラン策定

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

【取組目標】

項目	内容	現状値（H29 年度）	目標値（H30 年度）
長時間労働の削減	総実労働時間の削減 （正社員一人あたり）	198.2 時間/月	190 時間以下/月
休暇取得の促進	年次有給休暇の平均取得率の向上 （常用雇用者一人あたり）	25%	40%以上
業務改善	・週休 2 日のチャレンジ現場による工程管理の見直しや協力業者との連携強化 ・ITツール活用による作業の効率化、業務改善など		

【実行プラン】 平成 30 年度の重点実施項目

項目		内容	主担当	時期・目標
1	会社からの発信力ＵＰ	・ビジョンの見える化 ①経営方針やビジョンをより分かりやすく従業員に示すこと。 ②会社の取組内容、制度導入の意図や目的を丁寧に伝える。	経営者	～H31.3
2	仕事のモチベーションＵＰ	・制度の見える化 ①資格取得支援制度の見直し ②若手育成メンター制度の運用開始 ③高齢者,障がい者などの活躍推進 ・成長の見える化 ④スキルチェックシートの作成と評価	総務部 工務部　他	～H31.3
3	みんなとの連帯感ＵＰ	・仕事の見える化 ①業務の棚卸 ②事業所ごとの業務改善 ・情報の見える化 ③タブレット、アプリ等 IT ツールの活用 ④定例会開催、新たな HP の作成	各部・事業所 推進本部	～H31.3

○ 部署・事業所（工務部、営業部、経理総務、駐在事業所）ごとで計画書を毎月作成して改善の取組を実施。

・営業部／　工務社員の業務補助（事務分担）、営業業務のスケジュール管理見直し　など

・工務部／　現場業務の効率化（ＩＴツール導入）、残業削減、有給取得の徹底、業務連携　など

・事業所／　作業チェックリストとスキルマップ一覧の作成　、作業環境の整備、事務作業の標準化　など

・経理部／　経理業務の多能工化、経理事務の見直し（効率化）など

② トップ・会社からのメッセージ発信

【キックオフ研修の実施】

○ トップからのメッセージ発信として「創業 200 年企業を目指す決意」とその実現のための第一歩として、働き方改革に取り組むことの意義や協力を全従業員に訴えた。

○ 推進チームと経営者層が事前に協議し、まとめた今期の取組テーマや施策の概要を説明して理解を求めた。

○ 研修では特に意識改革を目的として働き方改革の本来の意図や時代背景を丁寧に説明し、自社が目指す働き方の姿を共有し、働き方改革関連法についても学習する機会とした。

○ 事前のアンケート調査結果（低調な有給取得率など）も伝え、自社の現状も共有。また、改革取組のスタート（着手）の機会となるように部門別で課題を分析し、改善提案の発表時間も設けることにした。

項目	内容
時期、時間	平成 30 年 8 月中旬、3 時間
対象者	全従業員
内容	《前半》 ・社長によるトップの思い、取組目標の説明 ・外部講師によるセミナーの実施 （働き方改革の社会的背景、会社が取り組む理由、業務改善や効率化の考え方と自己チェック）
	《後半》 ・グループワーク「生産性向上を目的とした業務改善の実行策の討議と発表」

【会社ビジョンの見える化（200 年企業への挑戦）】

○ 平成 17 年に部課長を中心としたプロジェクトチームで行動指針・方針をとりまとめた「インテグリティ基準」を策定。

■今回のアンケート調査結果で、「会社は 5 年後、10 年後の将来像（ビジョン）を明確に示している」についての評価が低く、インテグリティ（誠実性の）基準の内容には賛同しているが、自分の立場に置き換えることが難しいなどの意見が見られた。

■「社員一人ひとりを大切にして、仕事のやりがいを提供する」「社員一人ひとりの個性を尊重し、能力を適正に評価します」などもインテグリティ基準に明記しているが、具体的には何を意味するか分からないといった従業員の声もあった。

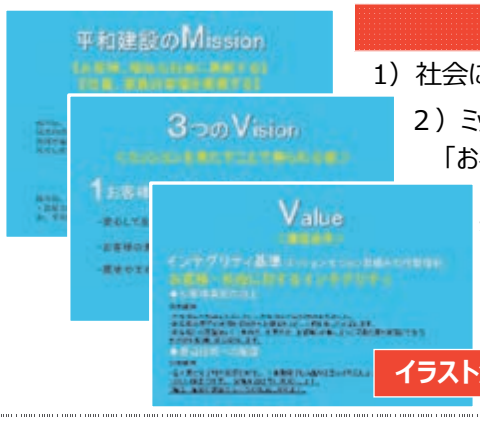
従業員の声《取組実施前の従業員アンケート・ヒアリング結果》

・インテグリティ基準の内容を理解していますか ⇒ 理解している：32.1%　やや理解している：46.4%

・インテグリティ基準を行動レベルで実践していますか ⇒ 実践している：3.6%　ある程度実践している：64.3%

○ 会社のミッション・ビジョン・バリューを再度とりまとめ、どのような姿を目指しているか、若手社員にも分かりやすくした。

↑これまでは行動指針の列記



3 部構成で再編集

1）社会における会社の使命・目的。

2）ミッションが実現した際の姿。「お客様の暮らし方」「社員の生き方」「組織の様子」を日常シーンに落としこみ、その具体的な姿を明記。

3）これまでの行動指針、価値基準のインテグリティ。

イラスト解説付のカルチャーブックも作成

③ 会社のあるべき姿を実現する制度の導入

【会社としてあるべき姿＝ミッション・ビジョン・バリュー】

■良き企業市民として社会に融和・貢献し、社会的責任を果たす（地域社会との融和）
■社員一人ひとりを大切にして、仕事のやりがいを提供する（多様な人材が活躍している会社）

【実現のための制度導入】

1）高齢技術者のマイスター制度

職人集団の強みは技術力の高さであるが、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為、技術伝承や若手の育成に関心が弱く、課題となっていた。このような課題の解決と高齢社員の新たな「やりがい・生きがい」づくりとして、技術力の高いベテラン社員をマイスターとして任命し、若手育成を目的にこれまでの経験や知識を共有する研修会を実施した。

2）若手育成のメンター制度（週休２日のチャレンジ現場でテスト導入）

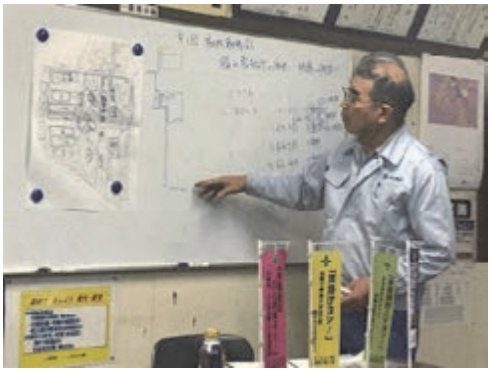
若手社員と中堅社員のパイロットチームで取り組む週休２日の「チャレンジ現場」でメンター制度を導入。施工管理のアドバイスやフォロー以外にも、週休２日での完工を目指すために、協力業者との信頼関係作りや日常生活のすごし方などの細かな サポートも必要と考え、あえて（※）直属の上司を支援者として任命した。

・二人体制で週休２日現場の課題に立ち向かい、若手の成長も促す。
・施主の理解を得ながら、協力業者と綿密に打ち合わせを行い、今後の施工管理の課題を整理する。
・自社の現状に合わせたメンターの仕組み（直属の上司も含めた連携体制、育成支援の定着）を確立する。

（※）一般的なメンター制度は上司以外の先輩社員が新入社員や若手社員の悩み相談に乗って解決のサポートを行うもの

3）障がい者の技術取得支援制度

「多様な人材が“在籍している”職場」から一歩先に進めるため、申請により勤務時間内で資格取得などスキルアップの学習時間を認める制度を新たに導入。多様な人材を会社としてじっくりと育てていく“農業的経営の視点”（種から育て、根がしっかりと張ってから花が咲き始める）の制度を導入することで、「多様な人材が“活躍”している職場」を目指す。



←マイスターによる定期的な指導・研修会の実施

若手育成の面談→チャレンジ現場指導

（４）【STEP３】「行動」フェーズ

① 意識を変える、制度利用等を促すための工夫

具体的な取組の工夫

✓ 各自が有給休暇の取得を意識できるようにした「有給休暇チケット」の配布と、会社主導の計画有給休暇で年末年始を中心とした長期休暇にすることで、休暇取得のメリットを感じられるようにした。

【取組前（課題）】

- 現場の管理者として工期を守ることが優先事項であり、作業の遅れは自らの労働時間でカバーしようとする考えが定着。
- 休日出勤の振替取得も十分でない状況。（リフレッシュや健康管理より仕事が優先）
- 「現場を任せている」各自の考えを尊重し、勤務調整を任せた結果、年間の有給取得率が 25%（平成 29 年度）

【取組内容】

- 意識改革の観点から、有給休暇の取得を意識できるよう、まずは 5 日分の「有給休暇チケット」を作成し各自に配布。
- 比較的に業務調整しやすい年末年始に通常の休暇に加え、その前後に計画有給を会社主導で設定。
- 取得率の低い社員に対しては、取得できない状況を個別面談で聞き取り、会社として解決に当たる

【取組後（実績・成果）】

○全従業員の有給取得率／
（H29）25%⇒（H30）44.1% にＵＰ
○年間の有給取得 0～3 日の社員／
（H29）60.6%⇒（H30）6.1% に減少

従業員の声 《取組実施後の従業員アンケート・ヒアリング結果》

- 今年の年末年始は 10 連休でリフレッシュすることができた。
- 現在 2 級建築士の資格を持っているが、更に上位資格にチャレンジしたい。
- オフは小中学生に剣道指導、今後は海外旅行など様々な経験をしたい。
- 週休 2 日の完全実施や年休取得率改善に向けての課題が整理できた。

有給休暇チケット→

② 職場環境の整備

具体的な取組の工夫

✓ ノー残業デーの実施日の夕方早めに定例会議（工務部門の部会）を設けることで、これまで各現場で徹底されていなかった早帰りを実効性のあるものとした。（会議終了で一斉退社）

✓ 建築・土木の現場では、工事により直行勤務となる場合や、取引先事業所内の駐在勤務では、管理者不在の夜勤となるケースもあり、クラウド型の勤怠管理システムに変更。勤務時間のタイムリーな集計が可能となり、残業の抑制に繋げた。

✓ 建築・土木の現場では、期日内の完工には社員の努力だけでなく、協力業者との連携や調整も必要。工期の遅れに繋がる事故を未然に防ぐ対策も重要となるため、全社員と協力業者合同で勉強会＆親睦会を実施。

《取組項目１》 ノー残業デーの見直し、定例会議（工務部門の部会）の開催

【取組前（課題）】

- 工務（建築・土木）部門の各現場でバラバラに勤務しており、ノー残業が実施できているかチェックできない。
- 工事の進捗が優先され、工事記録などの事務処理は帰社後となるため、早帰りが徹底できない。
  （勤務時間内は現場で活動し、残業で事務処理する流れに陥っている）

【取組内容】

- 月末のノー残業デー実施日の夕方早めに、工務部会を設け、特別な事情がない限り全員参加とする。
- 部会終了後は、速やかに退社する流れに変更。
- 部会ではそれぞれの現場の進捗共有や報告、業務改善や効率化などについても話し合う。

【取組後（実績・成果）】

○所定外労働時間の削減／**月平均 17 時間の削減**（対前年度比：正社員一人当たりの集計） ※次頁の取組項目２とセット

従業員の声 《取組実施後の従業員アンケート・ヒアリング結果》

- 部会の開催により、ＩＴツール導入の検討や準備も進み、工事台帳などの事務作業も効率化できた。

《取組項目２》 タイムリーな勤務状況を把握するための見直し

【取組前（課題）】

・ 工務（建築・土木）部門では、工事現場から直行直帰になることや、一人現場（施工管理者として担当）となることも多く、勤務状況が見えにくい。
・ 工務（建築・土木）部門の工事現場では、天候の影響により勤務調整せざるを得ないこと、取引先事業所内の駐在勤務では、日により担当現場が変わり、夜勤などもあることから、全従業員の勤務状況を確認・集計に時間がかかってしまう。(勤務体制の確認に手間取り、配置等の調整が遅れ無駄な残業が発生してしまうことがある)

【取組内容】

・ 残業申請のルールを経営者と管理者で再確認。従業員からも実態を聞き取り、より適切なルールについて話し合い、意識を高めた。
・ クラウド型の勤務管理システムに変更し、直行勤務者、事業所内勤務者等のオンタイム勤務状況が確認できるようにした。
・ 月間の残業時間の上限を決め、その制限に近づいた場合、該当の従業員、管理者、経営者に警告のメールが通知されるように設定し、総務管理者による面談指導、状況の聞き取りも実施。

【取組後（実績・成果）】

○所定外労働時間の削減／**月平均 17 時間の削減**（対前年度比：正社員一人当たりの集計） ※前頁の取組項目１とセット

従業員の声 《取組実施後の従業員アンケート・ヒアリング結果》

・ 突発的な追加工事の場合でも、事後報告ではなくクラウドによる事前申請で確認できるようになり、応援体制も即座に敷けるようになった。

《取組項目３》 職場親睦・安全大会と経営者によるイクボス宣言

【取組前（課題）】

・ 各従業員がそれぞれの現場や駐在事業所で働いており、勤務時間や職場環境が異なっているため、社員間のコミュニケーションが不足。互いに現在の状況が分からず、全社的な意思統一の場も少ない。（会社方針なども伝えることができない）

従業員の声 《取組実施前の従業員アンケート・ヒアリング結果》

・ 困った時に職場内で助け合う習慣（従業員の評価が低い）
・ 気軽に相談できる人や、意見交換できる場（従業員の評価が低い）
・ 職場環境や労務上の問題を話し合う機会（従業員の評価が低い）
・ 経営者層は、自社の 5 年後 10 年後の姿、ビジョンを示している（従業員の評価が低い）
・ 働き方改革の取組優先事項／「若手」「女性」「高齢者」の活躍推進（従業員の意見が多い）

【取組内容（1）職場親睦・安全大会】

・ 職場内の円滑化や連携強化だけでなく、協力業者との関係強化も重要事項。従業員や職人の安全意識を高め、チーム平和建設としてお互いが支え合うことを確認する場とした。
　■安全大会（安全表彰、安全スローガンの発表）
　■職場円滑化のための意見交換会
　■親睦会

【取組内容（2）経営者によるイクボス宣言】

・ 経営者の考える組織のあるべき姿、創業 200 年企業を目指すための指針や人材活躍推進について発信「イクボス宣言」。
　■創業 200 年企業を目指すために、社員の多様性を認め推進していく。
　■週休 2 日のチャレンジ現場の試行を通じて組織課題を洗い出す。
　■SDGs in 川口町　宣言（国連で策定された「持続可能な開発目標」を平和建設は地元密着で取り組んでいく）

「イクボス」とは、職場で共に働く部下・スタッフのワークライフバランス（仕事と家庭の両立）を考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司（経営者・管理者）のこと。 【イクボス同盟ひろしまＨＰより】

【取組後（実績・成果）】

○上司・部下との間や、協力業者との間でのコミュニケーションが活性化

従業員の声 《取組実施後の従業員アンケート・ヒアリング結果》

・上司は普段から言っていることと行動が一致している／60.7%

・会社は、社内の重要な事柄や変化について、きちんと説明してくれる／57.1%

③ 業務改善 《各部門（ボトムアップ）の取組》

具体的な取組の工夫

✓ 週休２日での完工を目指すチャレンジ現場を決め、その現場の担当を若手社員と中堅社員に任せることで、若手社員での全体管理等の課題を明確化。若手育成の場としての役割も持たせた。

✓ 技術者中心で、ベテランも多いことから「個人の努力・技量」のみで課題を乗り越える風土があり組織全体の課題に目を向けることが少ない傾向があるため、業務改善は「事業所・部門ごと」で行うボトムアップ型の取組を徹底した。

✓ 改善運動の初期は作業環境の整備や会社への要望などが多く、業務改善の意見は少なかったが、担当業務に必要な「スキルチェックシート」を作成することにより仕事の棚卸しが進み、改善案も徐々に出されるようになってきた。（業務の棚卸し表の作成ではなく、仕事のチェックリストの目的で作成）

《取組項目１》 チャレンジ現場の試行、ＩＴツールの活用・事務支援（工務部・営業部）

【取組前（課題）】

・ ベテランと若手社員のスキル・経験差がある中で、担当者によって工期の差が発生。

・ 元請（ゼネコン）からも徐々に、週休２日での工程管理を推奨されているが、経験不足もあり課題が整理できていない。国が定めた建設業働き方改革加速化プログラムに沿って自社課題を明確にし、早めの対策と体制を築く必要がある。

・ 住宅から店舗、寺社、公共施設、インフラ工事など幅広く施工。中には一人現場もあり、各従業員の仕事に対する責任感が高い一方で独立型の仕事スタイルは、「スキル向上」も「完工責任」も個人任せとなる場合もあり、建設ノウハウの蓄積や若手への技術伝承が思うように進んでいない。（比較的大きな現場では複数担当となるため育成可能）

・ 現場での仕事が終わった後に、事務所に戻り進捗報告や工事記録などを作成しており、残業の要因となっている。

【取組内容】

１） 週休２日のチャレンジ現場の試行

○大手ゼネコンの下請けとして基礎・外溝工事を担当（施工期間６ヶ月）

○体制：中堅社員（施工管理者１名）、若手社員（１名）、協力業者（職人 35 名）

■元請との施工スケジュールを綿密に打ち合わせ。
（元請も土日休みについて推奨しており、理解がある）

■中堅と若手でチームを組み、中堅社員に若手育成のメンター役を任命。技術指導、生活面のフォローを実施。

■施工期間中は、協力業者（職人）と確認を繰り返し進捗管理。

２） ＩＴツールの導入

○工事の進捗記録、記録写真の管理、台帳作成などの事務作業を補助するＩＴツール（専用タブレット端末）を導入し、現場で事務作業の一部が効率的に行えるようにした。

３）営業部員によるサポート

○全社的な有給休暇取得推進のために、工務部と営業部の連携強化として事務分担を推進。比較的業務のスケジュール調整が柔軟に行える営業部員から工務の補助的業務や雑務などから徐々に取り組みを開始した。

○施工部員が入院し、長期離脱した際もサポートを行った。

【取組後（実績・成果）】

○週休２日のチャレンジ現場の成果とまとめ

＜実績・成果＞

・ **期間中の残業時間 50%削減、休日出勤日数も約１／４日に縮減し完工**（同程度の工事現場と比較）

＜課題の明確化＞

・ 施工契約時（営業）の際に、施工主に対して、無理のない工程スケジュールを提案し、質の高い施工のためにも理解を得ることが大切であるが、協力業者と細かな調整・確認がより重要となった。また、工事の種類により適した職人を配置するなどの見直しも必要で、協力業者の特徴や実績などをまとめ、データ化することも検討することになった。

・ 進捗管理では複数で意見を出し合い、最適な工程を検討する必要があるが、若手社員の一人現場では全体管理や臨機応変な対応が難しいことが改めて示された。（フォロー体制の整備も喫緊の課題に）

・ 若手社員が多く、これまでも有資格者を増やすことはテーマとしていたが、週休２日などの現場が増えた際に資格者の確保はより重要。会社として資格取得支援策をさらに充実させる必要がある。

○事務の効率化、相互補助、育成、意識改革など小さな積み重ねにより全体として

・ **総実労働時間**（常用雇用者一人あたり）：
（H29）183.8 時間/月⇒（H30）163.7 時間/月 に削減

・ **有給休暇取得率**（常用雇用者一人あたり）：
（H29）25%⇒（H30）44.1% にＵＰ

○これまではＩＴツールの苦手意識があったが、定例会議（工務部会）で議論を重ね、全社的に取り組むことで活用者も増え、部員 13 名中７名が使用。

《取組項目２》 業務の標準化、作業環境の見直し（取引先事業所内の駐在部門）

【取組前（課題）】

・ 取引先事業所内の駐在部門は、事業所内のそれぞれの現場で勤務し、夜勤者もいるため管理者が全体の勤務状況を直ぐに把握することが困難。適切な人員配置や調整がタイムリーに行えず、無駄な残業に繋がることもある。

・ 取引先事業所の独自ルール（構内の工事手順・安全確認ルール）があり、理解不足のため取引先から指摘を受けることがある。

・ 工事見積の作成が担当者により異なる部分もあるため、調整や確認に時間がかかっている。

【取組内容】

・ 勤務管理表を見直し、出勤体制表の他に、月次工程や作業内容も加えた上で労務管理を徹底し、残業申請を厳格化。

・ 事業所毎で環境改善のための定例会を実施し、ベテラン社員による知識・技術伝承のための研修も行った。

・ 見積作成の適正や標準化のために、資機材の整理、単価の統一などの見直しを進めて情報共有した。

・ 工程管理の見直しだけでなく、工具・機材の切り替えや導入も積極的に行った。

【取組後（実績・成果）】

○勤務管理表の作成が、新たな勤怠システムの導入に繋がりタイムリーな勤務状況の確認だけでなく、勤務実績データによる勤務調整や駐在先のオーダーに応じた効率的な人員配置が可能に。

○担当による見積誤差もなくなり、適正な価格設定と無理のない工程管理が可能に。

従業員の声 《取組実施後の従業員アンケート・ヒアリング結果》

・ 駐在の取引先の管理グループからの指摘も減っており、今後も継続して取り組みたい。

・ 工具の切り替えや導入で作業を迅速化することができた。

《取組項目３》 多能工の推進＜業務を棚卸し、属人化した仕事を見直し＞ （経理部）

【取組前（課題）】

・ 正社員１名とパート２名の人員構成で、担当業務が偏っている。

・ 特に支払業務にかかる作業時間が多く、見直しが必要。

【取組内容】

・ 経理業務一覧表を作成（棚卸し）して、業務毎に各担当者ができる項目とできない項目を見える化し、計画的に引継ぎや育成指導を行う。（原則として、ひとりにしかできない業務をすべて見直し）

・ 支払準備や作業の手順を見直した。

【取組後（実績・成果）】

○ 正社員のみにしかできない仕事をパート社員もできるようにすることで、仕事の属人化を解消。社員が外出中の際にも仕事が滞ることが徐々に少なくなってきた。
○支払い業務に掛かる時間を月間で約 **240 分削減**することに成功。効率化を意識し定型業務を見直す習慣も身についた。

（５）【STEP４】「点検・見直し」フェーズ

具体的な取組の工夫

✓ 働き方改革に取り組むことで見えてきた「新たな課題」を解決する手立てを検討。これからも地元で社会に貢献し続けるために、会社の魅力発信と働きやすさの向上、スキルアップ支援を更に強化。

① 環境整備、魅力発信

《取組項目１》 Wありがとう手当支給制度の導入（代休を取得したことに対する手当）

【新たな課題等】

・ 決められた期間での完工を優先しているため、休日出勤した場合も代休の取得ができない（しない）。

【更なる取組内容】

・ お客様からの「休日出勤してまで工事を進めてくれてありがとう」という気持ちと、会社からは、休日出勤の代休を取得した場合に「体調を整え、次の現場の準備してくれてありがとう」という二つの感謝の気持ちを込めて、会社の手当として支給。

《取組項目２》 働く社員が見える、魅力発信づくり

【新たな課題等】

・ これまでのホームページは会社情報の発信が中心で、働いている社員の姿が見えにくいという側面があった。

【更なる取組内容】

・ 多様な社員が活躍していることが自社の大きな魅力であり、人材採用力の強化も課題であることから新たなホームページを作成している。（働く人が見えるホームページ）

② スキルアップ支援、やりがい向上

《取組項目１》 資格取得支援制度の見直し（祝い金に加え、毎月の手当も支給）

【新たな課題等】

・ 若手社員が増えているが、施工管理１級などの上位の資格取得に取り組む姿勢が弱く、今後の工事受注において体制上の課題となっている。

【更なる取組内容】

・ これまでの取得祝い金に加え、主要な資格は毎月の手当を支給することで、スキルアップへの意欲を高める。

《取組項目２》 工事カルテの見直し

【新たな課題等】

・ これまでの工事カルテ（※）は、基本的な受注情報や協力して施工した業者名などの記録のみとなっている。
（※）工事カルテ：工事実績情報を入力したデータベース
（入力例：工事件名、施工場所、請負金額、工期、現場代理人・主任技術者名等、協力業者名）

【更なる取組内容】

・ 工事ノウハウの蓄積のために、工夫した点（※）などの詳細を記録する様式を検討。若手社員への技術伝承も狙う。
（※）工夫した点：協力業者の各得意分野を活かした工程表の作成など

4　実績・成果，今後の取組方針

（1）実績･成果

○　若手社員と中堅社員のチームで「週休２日現場」にチャレンジし、施主の理解や協力業者への細かい工程管理を徹底することで、残業や休日出勤を削減した上で、予定通りの工期で完工。

今後も地域社会に貢献し続けていくためにＩＴツールの更なる活用などで生産性を高め、有資格者を増やし職場の高齢化に備えるなどの課題が明確になった。

○　職人の集団組織（個別で働く）から、チームで働き育成する組織へ生まれ変わるために、若手社員の育成やベテラン社員の技術伝承の仕組みを整えた（開始した）。

○　有給休暇チケットの配布や計画有給、ノー残業デーの見直しなどにより、休めない、休まないという社内に根付いていた考えや諦めから、徐々に働き方を変えることに意識が向き始めた。

【数値の実績】

内容	①取組前（H29 年度）	②取組中（H30 年度）	差引②-①（H30－H29）
･総実労働時間の削減（常用雇用者一人あたり）	183.8 時間/月	163.7 時間/月	▲20.1 時間/月
･総実労働時間の削減（正社員一人あたり）	198.2 時間/月	176.6 時間/月	▲21.6 時間/月
･所定外労働時間の削減（常用雇用者一人あたり）	20.4 時間/月	8.6 時間/月	▲11.8 時間/月
･年次有給休暇の取得促進（常用雇用者一人あたり）	25.0 %	44.1 %	＋19.1 %

※H30 年度は、11 か月間（H30.4～H31.2）での平均値

【事業終了後の従業員アンケート調査結果（H31.3 調査結果）】

質問項目		回答結果	備考
良好な点	より精度の高い仕事が出来るように、日々ノウハウを蓄積している	64.3%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	必要ならば周囲も巻き込んで、効率よく業務を進めている	60.7%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	上司は、責任ある仕事を任せてくれる	85.7%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	今の仕事は、自分の成長につながっている	67.8%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	（ビジョン実現に向け）今後も働き方改革を続けていく必要がある	85.8%	「必要」、「どちらかというと必要」の回答割合
改善が必要な点	職場では、業務全体が、無駄なくスムーズに処理されている	32.1%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	人の育成はＯＪＴや研修などで効果的にしっかりと行われている	14.3%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	介護と仕事の両立が可能	10.7%	「可能」、「ある程度可能」の回答割合
	経営層は納得のいく将来像（ビジョン）を示している	42.9%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合

【従業員の主な声】（○：良好な点，●改善が必要な点）

- ○　週末の土曜日が休日でも当たり前のように工事の予定を入れていたが、スケジュールを調整し、ほぼ休めたと思う。
- ○　ひとりにしかできない仕事をなくすために他のメンバーが覚え、誰かが休んでもフォローできる体制ができてきた。
- ○　仕事と個人の時間のバランスが自身の裁量で調整できるようになり、働く楽しみも感じている。
- ○　職場のムードも明るくなり、全員が遠慮なく意見が発言できる職場になりつつある。
- ○　自分が今まで身につけたこと（スキル）を若手社員に伝えていきたい。
- ●　子育てや介護と仕事の両立を整備する必要がある。
- ●　働き方改革を進めていこうとする人と、拒否反応の強い人で温度差がある。新しい習慣をつくるまで大変だと思う。
- ●　ほぼ休日を取れている人もいれば、一部の人で休日出勤も見られるので差をなくす必要がある。
- ●　早帰りして生活費が減るのであれば、何のための改革か分からない。
- ●　慢性的な人手不足で若い人材が入社しない限り働き方改革は難しい。組織の高齢化に伴い、技術の伝承も課題。

（２）今後の取組方針（課題等）

１．インテグリティ基準（行動指針）の更なる浸透、ブランド化

（会社の指針を企業独自の文化として根付かせ創業 200 年企業を目指す）

２．人事評価制度の見直し（構築）

（行動基準を明確にした上で、評価制度と連動させ従業員の頑張りを評価する）

３．キャリア形成支援

（資格手当支給だけでなく、自らのキャリア目標が描けるように支援）

４．業務効率化の促進

（ＩＴツールの更なる導入や、工程管理の見直し、工事カルテのデータベース化）

５．代行管理要員の導入

（施工管理者が適度に休める体制づくりのために、ほとんどの現場でオールマイティに施工管理できるベテラン技術者を代行要員として導入）

（３）経営者･推進担当者からのコメント

経営者から	 代表取締役 岡田 吉弘 氏	○ 「休めない、休まない」といったこれまでの建設業界の働き方は、社員の意識と会社の仕組み次第で変えることができることを証明できた。特に有給休暇の取得率が向上したことは、社員の豊かな人生の実現に繋がったと思う。 ○ 働き方改革の実践によって、改めて会社の理念・行動指針である「インテグリティ基準」の重要性を再認識できた。価格競争や地域間の競争に巻き込まれず、お客様から「ぜひ平和建設に工事を依頼したい」と言っていただける独自のブランドづくりは、働き方改革の実践により社員や会社のインテグリティ（誠実性）が高まり達成できると考える。 ○ 社員それぞれで、「伸びたいように伸びろ」を育成のテーマとしており、多様な芽が育つことが貴重な人材を活かす手立てだと考えている。今回の取組では、若手も、女性も、障がい者も、高齢者もそれぞれのペースで成長することができる基礎ができた。
推進担当者から	 常務取締役 岡田 一真 氏	○ 働き方改革の取組のひとつとして、平和建設のミッション、ビジョン、バリューを再度考えることで、取り組むべき方向性が明確になった。このことにより、従業員の働き方について会社はどのように考えているか、はっきりとしたメッセージを発信できたと思う。 ○ 働き方改革に取り組むことで、これまで中途半端であったＰＤＣＡのサイクルを確実にまわすことができた。それぞれの部門や事業所で、具体的な業務改善策が示され意見も活発化してきたように感じる。 ○ 有資格者の確保や工事カルテの蓄積（ノウハウのデータベース化）や技術伝承の仕組みが今後の経営において重要であることを再認識できた。自社の強みと弱み（課題）を整理できたことは大きな成果だった。 ○ 社員と「働きがいを高めるためにはどうすればよいか」という会話の機会が増えた。全体の意識向上にも繋がっており、今後も従業員にしっかりと寄り添い、意見に耳を傾けたい。

株式会社 ポップジャパン

製造業（のぼり旗・幕などの製造）、従業員64名、広島市［事業参加時点／平成30年5月現在］

【取組報告者（社内推進担当）】経営企画室室長　大石 俊也 氏

主な取組成果

- **コ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。チームワークも好転し、付加価値事業への転換に向けた部署間連携の基盤ができた**
- **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**

取組の方針

全員参加の生産性カイカクで未来のベースをつくろう！

業務の標準化と多能工化を図り、労働時間の削減でLifeの充実を後押しする。
生産ラインの標準化を図り、仕事の安定化と作業負担の削減によって、改革思考へと変化する。
従業員教育の充実で、仕事に対する正しい知識と判断力を養い、成長実感を持たせる。
営業部門と生産部門の連結で自社の強みを引き上げ業績を向上させる。

事業（取組）期間　平成30年5月末～平成31年3月末

主な取組項目　長時間労働の削減、休暇取得の促進、コミュニケーション改革、業務改善

取組前

「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
コミュニケーション不足により部門間連携が進まず、管理者のマネジメントや公平な評価に対する不満も

ボトムアップ力が弱く、社員が自ら考え、行動する主体性に欠ける
早帰り運動等トップダウンで進めてきたが、ビジョンが共有されず従業員主体の取組に結びついていない

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
【営業】提案営業に充てられる時間が少ない　【生産】マニュアルがなく、一部設備は生産力が低い

今回の取組

管理者層と従業員、営業と生産の距離を近づけるコミュニケーション改革を徹底
- 管理者は 5 分間面談や部門を超えたクロス面談を通して従業員との信頼関係を構築
- 管理 G は「いいね！カード渡そう週間」や「宝探し開催」等の企画で改革をサポート
- 社内インターンシップで部門を超えた情報交換を通じ、営業と生産部門の連携を強化

ポップジャパンらしい全員参加型カイゼン運動「働き方 PJ サミット」の取組
- 働き方改革をイベント化して楽しく学び、変えていく。商品でもある POP やのぼりで活動を盛り上げる
- 9 つのチームが方針を決め、カイゼン運動を開始。推進チームは「成功体験」を発掘

【営業】「なくそう運動」仕事を根本から見直し再設計
【クリエイティブ】“ 見えない時間 ” で自分を高める
【捺染】設備と部品と動きを変える
【転写】温度と速度の調整で品質を維持しながら効率化を図る

制度導入とルール（仕組みづくり）で長時間労働削減と休暇取得促進
- 長時間労働者の個別管理の仕組み化、計画有休の設定と計画表に基づく個別指導

取組後（成果）

コミュニケーション改革でチームワーク好転。部署間連携の基盤づくりに成功
企画提案型の営業と顧客ニーズに応じた柔軟な生産対応など、付加価値事業への転換に向けた部署間連携の基盤ができた

全員参加型カイゼン運動で、生産部門の業務効率化が進展
生産性向上（人時生産性）捺染工程 8.6%増　転写工程 7.6%増（対前年比）

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成果
- **総実労働時間：20.6 時間／月削減**（対前年度比一人当たり平均）
- **有給休暇取得率：高水準の 84.1%に到達（対前年度比 26.0%UP）**

1　会社概要（H30.5 月現在）

基本情報	業種	製造業	設立年	1974 年 12 月
	所在地	広島市安佐南区伴南 2 丁目 5-19-26		
	従業員数	従業員数：64 名　[内訳] 正社員：53 名　ﾊﾟｰﾄ･ｱﾙﾊﾞｲﾄ：11 名		
	事業概要	のぼり旗、幕などの製造		
就業状況	平均所定外労働時間（H29）	（常用雇用者一人あたり）　20.9 時間/月		
	年次有給休暇の平均取得率（H29）	（常用雇用者一人あたり）　58.1%		
	総実労働時間（H29）	（常用雇用者一人あたり）　178.4 時間/月		

2　今回の取組（事業参加）の背景等

働き方改革＝経営改革　『全社一体となって経営改革をしなければ生き残れない！』

○　広告もネットが主流となり、広告媒体としての「のぼり旗」の在り方も変化せざるを得ない時代が来た。ネット通販によるのぼり旗や幕の販売も一般的となり価格競争は激化。パチンコ業界が販促物の予算を大幅に削減する等、顧客の売上減も歯止めがかからない。平成 28 年に社名を「ポップヒロシマ」から「ポップジャパン」へ変更。クリエイティブ課も新設し、デザイン部門の強化と攻めの提案営業へ舵を切ることで下請けからの脱却という経営改革に着手したところ。

【平成 29 年度（事業参加前）までの取組】
- 「イクボス同盟ひろしま」加盟（社長がイクボス宣言）
- 経済産業省「健康経営優良法人」認定
- 平成 29 年度下期より退社 20 時を徹底。半日有給休暇制度運用

○　一方、攻めの営業展開に伴い、付随して増大する事務負担の軽減が喫緊の課題となっており、営業と製造に（心の）距離があることから、営業と生産部門が隣接する唯一ののぼり旗メーカーとしての強みも活かしきれていない。

○　昨年度は「健康経営優良法人」も取得し、20 時退社を徹底する等、社内で残業削減や休暇取得の取組をすすめているものの、ボトムアップ力が弱く、社員が自ら考え、行動する主体性に欠けると判断した。

○　**そこで、専門家のサポートも受けながら、管理者層のマネジメント能力や従業員のスキルアップを図りつつ、全社一体型の取組を開始したいと考え事業への参加を決意。**

3　取組内容の概要

（1）全体の取組過程

具体的な取組の工夫

- ✓ 全社一丸で働き方改革に取り組むため、まずは、社内の風通しを良くし、管理者層と従業員、営業と生産の見えない壁を取り払い、連携を強化するコミュニケーション改革を推進した。
- ✓ 改革を楽しみ、工夫する「イベント型働き方改革」を徹底。9 つの全部門（チーム）が一堂に会してカイゼン運動を競う『ＰＪサミット』を企画し実行。個人のモチベーションアップや不要な業務の削減、生産性の向上に結びつけた。取組は自社商品のＰＯＰやのぼり旗を立てることで気運を盛り上げた。
- ✓ ボトムアップ型のカイゼン運動は自然発生的には生まれない。ミドル層が随所で仕掛ける工夫をした。従業員の主体性発揮や成功事例、成功体験を見逃さず、「発見」し「共有」し「広げる」努力を重ねた。

段階		項目	内容	スケジュール 5～6月	7～9月	10～12月	1～3月	備考（記載頁）
【STEP1】準備	①	現状把握（従業員へのアンケート・ヒアリング調査等）	・従業員の意識を捉え、課題を確認 ・経営者と従業員の意識差等から課題分析	→				P 20
	②	方針の明確化	・経営者と取組の方向性の整理	→	→			P 21
	③	推進体制の整備	・推進担当者の決定	→	→			P 22
			・経営層と管理者を中心とする推進チームを結成	→	→			
			・全員参加のボトムアップ型働き方改革「ＰＪサミット」のチームとチームリーダー決定		→			
【STEP2】仕組みづくり	①	取組目標・実行プラン策定	・今期の取組目標・実行プランを策定		→			P 23
	②	トップからのメッセージ発信	・全社集会で社長自ら、取組方針を社内で宣言（キックオフセミナーの場を活用）		→			P 23
	③	制度の導入	・再雇用制度、障害者短時間正社員転換制度など，多様な人材が活躍できる制度の導入 ・計画有給休暇制度（年5日）の導入			→	→	P 24
【STEP3】行動	–	キックオフセミナー《再掲》	・従業員の意識改革のため全社集会で研修実施		→			P 23《再掲》
	①	ルール導入（長時間労働削減・休暇取得促進）	・長時間労働者（時間外労働30時間/月以上）を個別管理する仕組み（検出⇒報告⇒面談）の徹底		→	→	→	P 24～25
			・有給休暇計画表の策定と個別指導の徹底		→	→	→	P 25
	②	取組周知（ポップジャパンらしい働き方改革の告知）	・会社玄関に，取組目標や取組内容を横断幕や幟り旗・ＰＯＰを掲示し，改革推進を宣言		→	→	→	P 26
	③	コミュニケーション改革（働き方改革推進のための基盤づくり）	・管理部によるコミュニケーション改革（「いいね！カード渡そう週間」など）			→	→	P 26
			・営業と生産部門の連携を高めるための社内インターンシップ制度				→	P 27
	④	生産性を高めるための環境改善（PJサミットの事前準備）	・作業効率を改善するための設備改修（捺染5号機の改修等） ・チームの業務改善を進めるため、各部署でマニュアル整備			→		P 27
	⑤	業務改善（全員参加型） 営業チーム【ﾁｰﾑ名】TEAMなくそう！会	・仕事を根本から見直し，楽にできるよう再設計 ⇒ＲＰＡやモバイルワークの導入に繋げる。			→	→	P 28～29
		捺染チーム【ﾁｰﾑ名】捺染チーム	・設備を変え（5号機改修）部品を変え（ｴｱｰﾂｰﾙ）人の動きを変える⇒印刷時間削減、ロス率低減			→	→	
		転写チーム【ﾁｰﾑ名】転写チーム	・温度と速度の調整（試行錯誤）で印刷時間を短縮 ・プリンタの無人化とプレスのタオル生産にチャレンジ			→	→	
		クリエイティブチーム【ﾁｰﾑ名】TEAM10X	・見えない時間で自分を高める働き方（インプット量アップや５分間プレゼン会の実施）			→	→	
		工務チーム【ﾁｰﾑ名】ザ・工務	・全員の業務の見える化と業務内容の組み換え。 ・多能工化の推進			→	→	
【STEP4】点検・見直し	①	進捗管理改善	・毎月の推進会議で取組の進捗確認 ・随時、経営会議に上申			→	→	P 29
	②	成果発表会の実施（ＰＪサミット発表会）	・PJサミットで，９チームの取組発表。優秀な取組を表彰				→	P 30
	③	ミッション・ビジョンの共有	・ミッション・ビジョンを再定義し、PJサミットで共有				→	P 30～31
	-	実績・成果 今後の取組方針の整理	・従業員意識アンケート調査（事後） ・今後の取組み方針の検討・決定				→	P 31～32

（２）【STEP１】「準備」フェーズ

① 現状把握　（アンケート・ヒアリング調査結果）

具体的な取組の工夫

✓ 現状把握は、憶測に頼らず、従業員へのアンケートやヒアリングを実施
【主な着眼点】 ①経営者層と従業員の間で、意識やニーズ等にギャップがある項目は何か
②マーケティング G と生産 G の満足度の違いにも注目
✓ ヒアリング調査は、「マーケティング G」「生産 G」「縫製（パート）G」「管理者 G」で実施
✓ 課題のみでなく、自社の強み（従業員の評価が高い項目は何か）も把握

【アンケート調査結果】

●経営者層と従業員との間での認識差が見られる項目

・現場のマネジメントや会社に対する信用度（説明責任や誠実な対応）公平な評価（双方向性、公平な昇進）
【経営者層は高いが従業員は低い】
・両立の可能性「産後復帰」 【経営者層は高い（両立可能）と回答、従業員は低い（両立が難しい）と回答】
・個人としての尊重や公平さ（双方向性、公平な昇進） 【経営者層で高く、従業員は低い】
・認識（公正な評価や仕事配分）差による不満 【「生産」「縫製」で高く（不満大）、「マーケティング」部門では低い（不満小）】

●経営者層と従業員の両者とも評価が低い項目

・業務効率や業務コントロール 【両者とも不足していると見ている】
・育児支援や介護支援等の両立支援や自己啓発のための支援 【両者とも不足していると感じている】

○従業員の評価が高い項目 《自社の強み》とみられる項目

・仕事への誇りや仕事へのモチベーションや満足度 【特に「マーケティング」部門】
・同僚との連帯感や助け合いの風土 【困っている社員がいれば手を貸し、助け合う風土あり】
・集中して仕事に取り組めている

【ヒアリング調査結果　総括】

・マーケティング G は仕事にやりがいを感じているものの、売上増や利益アップに繋がらないことに焦りや不安もある。
提案営業に費やす時間を増やしたいが、事務作業量が増大しているためジレンマも感じている。
・生産 G は仕事そのものは好きだが、各人のモチベーションが低く、将来のキャリアビジョンが描けていない。生産 G メンバーに対する経営者層の評価が低いと感じており、評価への不満も根強い。
・縫製 G は、仕事そのものは好きだが、研修や行事参加が重荷になっているとの声多数（経営者層への反発）
・管理者 G は経営改革に着手しつつも業績向上に繋がっていないことに忸怩たる思いがある。
・各グループとも、マーケティング G と生産 G とで意識の齟齬があり、一体感がないとの認識がある。

【抽出課題等】 （○：良好な点、●：改善を要する点）

○ 従業員は全体的に仕事そのものは好きで、仕事へのモチベーションも高い。職場での連帯感もある。
● 一方で、会社への信頼感は低い。特に公平性（生産 G で根強い）に疑念を抱いている。
⇒評価制度の見直しと管理者のマネジメントスタイルの変更が求められている。
● 職場の連帯感はあるが、マーケティング G と生産 G には大きな壁があり、そのことが会社の強みを引き下げているとの認識。
⇒マーケティング G と生産 G の連結、全社一体となった改革が求められている。
● 従業員は仕事に集中していると自己評価しているが、一方では業務改善や業務コントロールが不足していると見ている。
マーケティング G と生産 G との連携強化と全員参加・ボトムアップ型のカイゼン運動が経営改革のキーポイント。
改革の前提としてマーケティング G と生産 G、経営層と各メンバーとのコミュニケーション改善が必要との認識。

② 方針の明確化

具体的な取組の工夫

✓ 働き方改革は経営改革のベースであるとの認識から、第 29 期経営スローガンを、そのまま働き方改革のスローガンにスライドした。

✓ 従業員アンケートやヒアリング調査結果から抽出された課題「営業と生産の距離感」や経営改革を「トップダウンからボトムアップ」へと矢印を変えるためには何が必要か検討し、**「コミュニケーション改革」**と**「全員参加の業務改善運動」**を取組の柱とすることに決定した。

【経営理念】

・ 責任と思いやりと元気を持ち続け、多品種・小ロット・短納期・高品質を提供いたします。
【ミッション】独自のアプローチで布の魅力を最大限に引き出し世の中に普及させる

【働き方改革を通じて何を達成したいか】

・ ポップジャパンらしく、楽しく学びながら変えていく取組とする。⇒POP や旗で盛り上げるイベント型働き方改革のモデル創出
・ 活動そのものを標準化し成功事例として紹介。働き方改革パッケージ商品として顧客に提供できるようにする。
⇒新たな商材サービスの開発へと繋げる。
・ 自ら考え行動する社員を育成し、自分の職場は自分で良くする風土を創る⇒人材育成と風土改革
・ 生産ラインの効率化と生産性向上（モチベーションアップを図りながら生産性を高める）⇒業績向上
・ 生産と営業とが連結しながら取り組む一体感

【目標達成のためのプロセスとポイント】

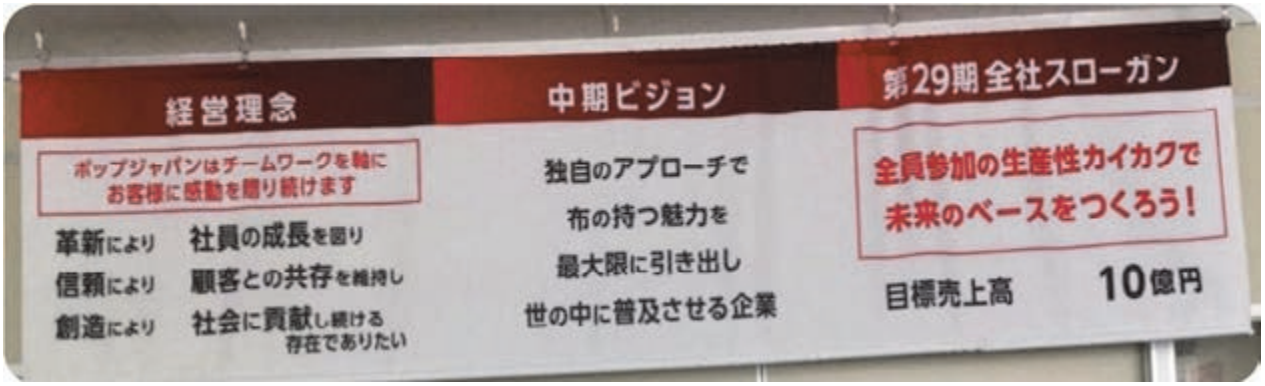
・変化の激しい時代、「現状の働き方や考え方では危機を乗り越えられない」との意識を全員が持つこと
・経営者層と従業員、管理者層と従業員、営業と生産の距離を近づける
キャリア＆ライフ宣言の声かけ運動の実施、社内インターンシップ活用
・ボトムアップ型業務改善運動を企画し全員で実行する（ＰＪサミット）
・生産ラインは機械を保全し業務マニュアルを作成。業務を標準化する。
・進め方のポイントは、「①全員参加」「②楽しく進める」「③時間を大切にする」の 3 点

意識改革
⇓
コミュニケーション改革
⇓
業務改善
⇓
時間の創出、幸せの実感

【働き方改革の取組方針】

全員参加の生産性カイカクで未来のベースをつくろう！

～ 業務の標準化と多能工化を図り、労働時間の削減で Life の充実を後押しする。
～ 生産ラインの標準化を図り、仕事の安定化と作業負担の削減によって、改革思考へと変化する。
～ 従業員教育の充実で、仕事に対する正しい知識と判断力を養い、成長実感を持たせる。
～ 営業部門と生産部門の連結により、自社の強みを引き上げ業績を向上させる。



③ 推進体制の整備

具体的な取組の工夫

✓ 経営者層、管理者による推進チームを結成することで実行力と現場の声を吸収できる体制とした
（経営者層、管理者混合の推進体制）

✓ 推進会議は月に１回の開催とし①進捗チェック ②問題意識の醸成 ③現場の成功体験を発掘することを主たる目的とし、管理者層のマネジメント能力向上にも繋がるよう工夫。

✓ ボトムアップ型改善運動を仕掛けるために「ＰＪサミット」という名称のプロジェクトを立ち上げることで全従業員が改革に参加できるよう仕掛けた。**（全員参加の体制と仕組み）**

経営会議

決定事項は速やかに報告 ⇧ ⇩ 経営方針を推進部会に徹底

働き方改革推進部会

責任者/経営企画室室長
・メンバー/社長、専務、常務、生産部長、営業次長、生産課長、営業課長、管理部員
・ミッション/月に１回推進会議を実施、進捗状況をチェックしつつ、各部会の成功体験を発掘する。

活動をサポート ⇩ ⇧ 教訓的な活動を報告

PJ サミット

クリエイティブ	営業	製版	捺染	転写	制作	工務	縫製	管理
TEAM10X	なくそう会	製版部	捺染チーム	転写チーム	制作っち	ざ☆こうむ	BBA	GET！ｴﾝｼﾞｮｲ

PJ サミットの定義
・9 つの活動体が改善運動を実施し成果を競う（優秀チームは表彰）POP やのぼりで活動を盛り上げる
・基本的に全員参加で改善運動を行う（月１回の部会で成果を共有する）

全員参加を徹底
(従業員の家族) ⇩ 実践

２月末 成果発表会、新経営計画発表

・実行策は経営改善に繋げる
・優秀な取組は表彰。働き方改革実践企業とのコラボも行い、成功事例を商品化する

協力会社 ⇔ 連携 商品開発プロジェクト ⇔ 連携 協力会社

開発 ⇩

働き方改革パッケージ商品

※働き方改革応援チラシ

改革を盛り上げるツール ⇩ 提案 ⇩ 改革を推進するためのポイント

働き方改革伝道役 顧客（働き方改革を推進しようしている企業） 働き方改革の見える化

（３）【STEP２】「仕組みづくり」フェーズ

① 取組目標設定・実行プラン策定

○ 自社の目指すべき姿（経営ビジョン、働き方ビジョン）を達成するために、取組目標・実行プランを定めた。

【取組目標】

項目	内容	現状値（H29 年度）	目標値（H30 年度）
長時間労働の削減	総実労働時間の削減 （常用雇用一人あたり）	178.4 時間/月	170 時間/月以下
休暇取得の促進	年次有給休暇の平均取得率の向上 （常用雇用者一人あたり）	58．1%	61%以上
業務改善	業務の標準化・多能工化、社内インターンシップ制、PJ ラボの推進等		

【実行プラン】 平成 30 年度の重点実施項目（H30.7 時点）

項目		内容	主担当	時期・目標
1	所定外労働時間の削減 有給休暇取得向上	・所定外労働時間の削減、有給休暇取得向上のための仕組みづくり	社長・ 推進担当者	～H30．9
2	意識改革	・キックオフセミナー開催	社長・ 推進担当者	H30.7
		・朝礼の場での従業員への説明・意見交換、ホームページ上での働き方改革宣言		～H31.3
		・月 1 回の推進会議を意識改革の場にもする。 取組中期にマネジメント研修実施		
3	業務改善	・作業標準書の作成と業務の標準化 ・業務スキルマップの作成と多能工化 ・営業業務の共有化と効率化 ・新人教育、幹部候補者の育成計画書の作成 ・社内インターンシップ制度の作成と実施 （マーケティング部と生産部との連携強化） ・ポップジャパンラボの推進（布の可能性追求）	管理者・ 各プロジェクトリーダー	～H31.3
		・小さな縫製工場での成果の積み重ね	推進担当者	～H31.3
4	制度改革	・取組状況の全体進捗管理 ・人事評価制度の見直し ・育児・介護制度の拡充 ・在宅勤務の制度化	推進担当者	～H31.3

② トップからのメッセージ発信（キックオフセミナー）

○ トップからのメッセージ発信と従業員の意識改革（価値感の共有）を目的として、全従業員を対象とした研修会「働き方改革キックオフセミナー」を開催。

項目	内容
時期、時間	平成 30 年 8 月 1 日　3 時間
対象者	全従業員
内容	・社長の働き方改革宣言 ・外部講師によるセミナーの実施（働き方改革の社会的背景、働き方改革の全体像・進め方） ・グループワーク（課題とあるべき姿、施策）討議・発表

③ 制度の導入

○ 非正規社員を正社員に転換している実績などはあるものの、制度化できていなかったため、多様な人材が意欲的に働き活躍できるための様々な制度を導入し、導入した制度が有効に活用されるための支援を実施した。

制度名	狙い	内容・備考
障害者 短時間正社員制度	障害者の特性を正しく理解し、モチベーションを高めながら戦力化する。	当制度とメンターによる育成プログラムを組み合わせて支援
リハビリ勤務制度	メンタルヘルス不調者の職場復帰可否判断と早期職場復帰と定着	リハビリ期間 3 週間は処理業務を中心にし負荷を下げ、徐々に内容を変更していく
再雇用制度	出産、育児、介護で離職せざるを得ない社員の職場復帰を容易にする	勤続 1 年以上で退職時・退職後に再雇用を希望する者は面接試験を実施し再雇用
モバイルワーク制度	顧客先や移動先で業務が出来るようにする（多様な働き方の実現）	活動目的やセキュリティ対策について明示 対象者を明確にし、柔軟な働き方をサポート
定年後の再雇用制度	高齢者の方の活躍を促進する	定年再雇用の延長　65 歳⇒70 歳

■制度活用の事例■　障害者が働きやすい制度と障害者育成プログラムの組み合わせ

【取組前（課題等）】

・ パートとしての採用。本人のモチベーションも低く、潜在的な能力が活かせていない状態

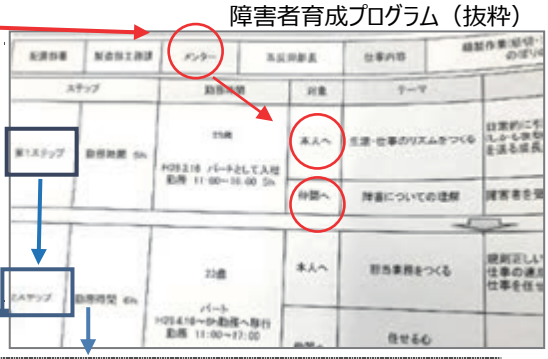
【取組内容】　本人、メンター、同僚　3 者が一体となって変革

・障害者が働きやすい制度を導入
- ■障害者短時間正社員制度
- ■時差出勤制度（始業 11 時からの時差出勤）

・メンターが個人ごとの育成プログラムに沿って 4 つのステップで指導
- ■本人だけでなく仲間を巻き込むことがポイント

・メンターが障害者個人に合った今後の育成方針を提案し実行
- ■苦手な業務を減らし、得意な業務（パソコン仕事等）を増やす
- ■フォロー体制を見直す（コミュニケーションの取り方を変える）

障害者育成プログラム（抜粋）



【取組後（実績・成果等）】

○プログラムに基づく指導を経て、正社員登用。本人のモチベーションも上がり、イキイキと活躍。貢献度も高くなった。（従業員の成長と幸せの実感）

（4）【STEP3】「行動」フェーズ

① ルール導入（長時間労働削減・休暇取得促進）

具体的な取組の工夫

✓ 残業が 30 時間を超過するとアラート（警告）が発令する仕組みを導入。
検出（アラート）⇒報告（面談依頼）⇒面談実施　の流れを徹底するとともに、業務改善を同時に進めることで、残業月 30 時間以上の長時間労働者が激減《H29：延べ 127 名　⇒　H30：延べ 28 名　（99 名減）》

✓ 従業員全員を対象に、年 5 日間の計画有休休暇制度を導入。併せて、個人ごとの有休計画表を作成し、きめ細かな個別指導を行うことで、取得率の低い従業員の意識を変え、目標以上の大幅な取得率アップに繋がった。
《有給休暇取得率　常用雇用者一人あたり平均　58.1%（H29）　⇒　84.1%（H30）（26%増）》

《取組項目 1》長時間労働削減のための仕組み（ルール）の浸透

【取組前（課題等）】

・ 管理部が所定外労働時間数を個人別残業一覧表で管理。月 30 時間以上の残業を行う従業員が多く発生。

【取組内容】

・ 残業月 30 時間以上となった者を検出する仕組みを新たに導入。管理部から上長に残業者を知らせ面談実施を依頼、上長は面談を行って残業者の健康状態や残業原因を把握、改善策などを指導し、結果を推進会議に報告する仕組みを徹底した。

◎アラート発令（個人別残業一覧表）

・30 時間以上の残業者には黄色、50 時間以上は赤のマーカーで警告

◎面談の実施と面談結果報告

・上長は面談を実施し、残業の原因や改善策の指導
・結果を推進委員会に報告

◎上長への報告と面談実施の依頼

・30 時間以上の残業者を上長に報告。面談を依頼

【取組後（実績・成果等）】

○ 業務改善を同時に進めることで、残業月 30 時間以上の長時間労働者が激減（H29：延べ 127 名 ⇒ H30：延べ 28 名 ）

管理部／宮下伸寿

“長時間労働削減を定着するためにはどうすればいいか、推進委員会で徹底的に議論。警告（アラートを発令）し、上長に報告し、面談するというルールと仕組みを明確にすることで、成果に繋がってきました。昨年は 10 数名いた月 30 時間以上の長時間労働者も現在では一人もいません。各部門で業務改善を進めてきたことも残業削減の効果を早めました。カイゼン運動で時間を創出することで無理なく残業削減が進められたのだと思います。**今では、早く帰り、ライフを満喫することが当たり前の風土となってきています。**”

《取組項目２》休暇取得促進（有給休暇計画表をもとに個別指導の徹底）

【取組前（課題等）】

・半日有給休暇制度等を導入。有給休暇取得率は一人当たり 58.1%（H29）だが、個人又は部門により取得率に偏りも

【取組内容】

・ 全従業員を対象に、年 5 日の計画有給休暇制度を導入
・ 個人ごとの有給休暇計画表を作成し、管理者が取得率が低い従業員を個別指導して、取得を呼びかけ
・ 休みやすい環境づくりのため、スキルマップを作成して多能工化を推進

【取組後（実績・成果等）】

・ きめ細かい指導で、取得率の大幅増を達成。取得率の低い従業員の意識にも変化。
常用雇用者一人あたり平均 58.1%（H29）⇒ 84.1%（H30）（26.0%ＵＰ）

② 取組周知（ポップジャパンらしい働き方改革の告知）

○ ホームページや SNS での展開と同時にポップジャパンらしい働き方改革の告知は何かを考え、商品でもあるのぼりや横断幕、POP で盛り上げる方法を取った。単にのぼりを立てるだけでなく「全社一体で取り組もう」という意思と「楽しく取り組もう」というユニークさを表現するため社長の顔がモチーフのオリジナルのロゴマークを作成。

○ 来社されるお客様との話題にのぼったり**（話題性）**、「皆で取り組んでいこう」という**（一体感の醸成）**や「毎日旗が目に入り、否が応でもやる気が出てくる」という**（モチベーションアップ・高揚感）**に効果があった。

③ コミュニケーション改革　（働き方改革推進のための基盤づくり）

具体的な取組の工夫

✓ 全社一体となった働き方改革とするためには職場の風通しを良くし、管理者層と従業員、営業と生産のコミュニケーションの質の向上が重要と考え、まずは管理者からの声掛けや従業員との面談等でコミュニケーションの機会を増やした。

✓ 管理部主導の「いいね！カード渡そう週間」や「いきいき集め」、管理者主導の 5 分間面談や部門を超えたクロス面談は、管理者層と従業員、部門間（営業と生産）の距離を近づけた。

✓ 社内インターンシップ制度など部門を超えた協業がポップジャパンの新しい強みになりつつある。

《取組項目１》 管理部によるコミュニケーション改革（「いいね！カード渡そう週間」など）

○ 「管理者層」と「従業員」、「営業」と「生産」の心の壁を取り払い、連携を強化することで、提案力や開発力強化につなげることを目的として、管理部主導で風通しの良い組織にするためのイベントや企画を実施（①～④）

○ 併せて、管理者層が別の部門の部下と面談する取組（⑤）を行うことで、次第に社内の風通しがよくなり、経営者主導の「働かせ方改革」を、従業員主導の「働き方改革」に変化させていくための土壌づくりができた。

【ポップジャパンのコミュニケーション改革一覧】

項目	狙い	内容
①宝探し開催	話題作りと社員同士の会話の接点を増やす	布に７つのキーワードを記し社内に隠す。布を探しキーワードを組み合わせ文章を完成させた方を表彰
②いいねカード渡そう週間	褒めあう風土 笑顔あふれる職場作り	いいね！と思った社員にカードを渡しボックスに投函。カードを多く渡した方を表彰
③イキイキ集め	社員のナイスショットを収集。社内活性化を狙う	管理部が社員の「笑顔」や「イキイキした表情」を写真に撮り、掲示板や HP 等にアップする取組
④5 分間面談	管理者層と従業員の距離を近づける。上長と部下の信頼関係構築	キャリア＆ライフシートを活用しながら仕事、生活、趣味、仕事の進め方について上長と部下で面談
⑤クロス面談	管理者層の視野を広げる。営業と生産の連携強化	管理者層が別部門の部下と面談。面談を通じて別部門の苦労や悩みを聴く
⑥社内インターンシップ **⇒営業と生産の協業**	営業と生産の連携強化。協業を広げる。 営業力強化、商品開発力強化	製造メンバーはスーツ着用でクライアント訪問に同行。 営業メンバーは製造現場を体験する

【工夫した点】 数年前に「ありがとうカード」に取り組んだことがありましたが、長くは続きませんでした。その原因を考え、この度は、いかにも「ありがとうを渡します」では無く、「あなたのそれイイネ」っていう、軽いシチュエーションで押し付けなく渡せるものに拘りました。メリハリをつけるために、毎月 1 日～15 日を期間と定めたり、毎月沢山渡した人の表彰だけでなく、沢山もらった人の表彰もしてきました。

《取組項目２》営業と生産部門の連携を高めるための社内インターンシップ制度

【取組前（課題等）】

・営業部門と生産部門に見えない壁があり、連携した取組ができていない。（人事異動やジョブローテーションに対しては反発も強かった）
・会社の強みは「営業」と「生産」が隣接している唯一ののぼり旗メーカー。⇦**この強みが活かせていない。**

【取組内容】

・取組内容
■製造部の２名がマーケティング部の営業やクリエイティブとの同行訪問実施
（午前）お客様窓口の内容説明　（午後）スーツ着用で客先を訪問
■営業部の２名が転写や捺染機の操作や製版・調色について学ぶ
（午前）製造工程全般についての説明　（午後）作業着に着替えて作業開始
・学んだことや気づいたことを自分で活かす。（インターンシップ報告書提出）

【取組後（実績・成果等）】

・お互いに問題意識が高まり、他部門をリスペクトする気持ちが芽生え、相互に提案をしたり、意見を求めるようになった。
・営業、クリエイティブ、生産のメンバー３者で商品開発のプロジェクトが始まる等、会社の強みを引き上げた。
・今回の取組により職場の連帯感が改善/ある程度改善：35.4%（取組後アンケート集計）

④ 生産性を高めるための環境改善（ＰＪサミットのための事前準備）

○ 「PJ サミット」を，全員参加の業務カイゼン運動としてより効果的に展開するための環境改善として、トップダウンで設備（5 号機）の改修とマニュアルの整備を実施した。

【取組前（課題】

・捺染チーム（特に 5 号機担当）は、長時間労働が多く、腰や手首を痛めたりする状態
・ジャンボ印刷に時間がかかる。生産が安定しない。ノリが落ちない。⇒疲労困憊な状態
・マニュアルがなく業務が標準化できていないため担当者により労働時間に偏りがでていた。

5 号機

【取組内容】 設備の改修（投資）と業務の標準化（マニュアルの作成）

・取組①：すべての部門でマニュアル作成（未経験者でも作業できるよう業務を標準化）
・取組②：マニュアルに沿って行動できているか、定点観測（ビデオ撮影実施）
・取組③：トップダウンで 5 号機を改修（人力ではなくｺﾝﾋﾟｭｰﾀ制御できる箇所を増やす）
・取組④：設備の改修とマニュアルに沿った行動（標準化）を徹底する

5 号機改修

製版

【取組後（実績・成果等）】

・長時間労働の削減（しかも業務に偏りがなくなり、残業時間が平均化した）※特に 5 号機
・常用雇用者（生産）の所定外労働時間　前年対比 65%削減
・捺染機の生産性向上（人時生産性）前年度対比 8.6%増

ビデオで定点観測

⑤ 業務改善（全員参加型） ～イベント型＝ポップジャパン方式「ＰＪサミット」

具体的な取組の工夫

- ✓ 「全員で取り組む」「楽しく取り組む」「旗やのぼりで盛り上げる」の３点を基本方針として経営者層が発信。
- ✓ ミドル層はＰＪサミットを企画。活動が軌道に乗るよう盛り上げ、応援し、仕掛ける。
- ✓ 現場はリーダーとチーム名を決めてカイゼン活動をスタート。「楽しく、学び、変える」が基本。
- ✓ 経営者層、管理者層、現場の役割を明確にし、相乗効果の発揮を期待した。

《ボトムアップ型業務改善運動を成功させるならポップジャパン方式で！！》

ポップジャパン方式の公式

全員参加型（**全員が**）× イベント型＝PJ サミットの企画等（**企画を楽しみ**）×POP やのぼりの活用

（盛り上げれば）＝自主的なカイゼン運動のうねりとなり大きな効果を生み出す！！

《取組項目 1》営業チームの取組（仕事を見直し根本から設計し直す）

【取組前（課題等）】

・ 攻めの営業のための時間をつくるため、守りに特化するチームを編成したが、日々業務に追われて仕事が回らない状態に苦戦

【取組内容】

テーマ：仕事を一から見つめなおし、楽にできるよう再設計

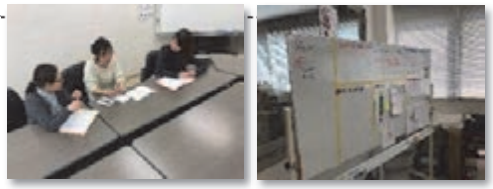
〈取組①〉定番を決め、定番についての入力作業を減らした。

〈取組②〉ショートカットキーの活用を進め、入力タッチ回数を減らした。

〈取組③〉窓口を一本化し口頭の依頼を止めることで、応対する人の片寄りを無くした。

〈取組④〉ホワイトボードが活用できていない事を見える化し、「知らなかった」を無くした。

〈取組⑤〉モバイルワークなど、ＩＴを活用した新しい取組を導入



メンバー全員で議論し実行

【取組後（実績・成果等）】

・攻めの営業に時間が割けるようになり、ストレスも軽減でき、新しいビジネスが展開され始めた。

・攻めと守りのそれぞれのチームが互いに協力、協調することで、チームの結束力が高まった。

・働き方改革の進展状況 100%（「そう思う」、「ややそう思う」の割合：取組後アンケート集計 営業７名の回答）

《取組項目 2》捺染チームの取組（設備を変え、部品を変え、人の動きを変える）

【取組前（課題等）】

・不具合対応に苦慮。仕事に終わりが見えず長時間労働が常態化（従業員ヒアリングより）

・人力で設備対応することも多く手首や腰を痛めることも多かった（従業員ヒアリングより）

【取組内容】

・テーマ：設備を変え、部品を変え、人の動きを変える 三位一体改革で作業効率を飛躍的に高める

（意識を変える）毎月の部会で徹底議論。PJ サミットで優勝できる取組にしようという意識が芽生える

（設備を変える）従来の設備５号機を扱いやすくメンテナンス **（部品を変える）**PJ ラボと連携しゴム交換用にエアーツールを使用

（動きを変える）試行錯誤を繰り返しながら洗浄剤を流す位置を 8m後ろに下げる。

【取組後（実績・成果等）】

・ジャンボサイズ製品の印刷時間（20 時間⇒５時間）ロス率 57%削減 １回の作業当たり 29，280 円のコスト削減

（人時生産性 8.6％増）

《取組項目 3》 転写チームの取組（温度と速度の調整で印刷時間短縮）

【取組前（課題等）】

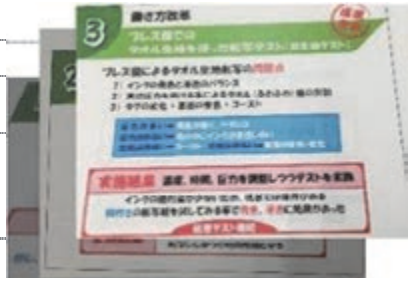
・改善活動は既に進めており現状に満足。試行錯誤しながら、生産性をさらに高める意識や行動が欠けていた。

【取組内容】

・テーマ：製品の品質を保ちながら製品スピードをいかに上げるか «試行錯誤とチャレンジ»

（取組①）転写時の温度と速度を調整し、品質を維持しながらスピードを上げることに挑戦

（取組②）新たなチャレンジとして 900 巾の２面刷りやプリンターの無人化、プレス機のタオル生産に取り組む



【取組後（実績・成果等）】

・品質を維持しながら転写スピードを 1.1 倍から 1．5 倍にアップ。
・成長実感100%（「そう思う」、「ややそう思う」の割合：取組後アンケート集計～転写5名の回答）**（人事生産性 7．6％増）**

《取組項目 4》 クリエイティブチームの取組　（見えない時間で自分を高める働き方）

【取組前（課題等）】

・ プレゼンテーション能力を高めたいが、現在の自分の立ち位置が見えにくい。

【取組内容】

・テーマ：目に見える「アクションプランの構築と実施」
（取組①）インプット量アップ。各人 1 日 1 つ気になったモノ・コト・コトバを単語帳に書き留め、毎日の課内ミーティングにて発表しあう。
（取組②）テーマを決め毎週 1 回/5 分のプレゼンを実施。クリエイターとして必要だと思われる内容にて採点をする事で成長の見える化を図る。

【取組後（実績・成果等）】

・課内全体で情報共有することで約 360 個の情報をインプット！
・毎週のプレゼンを採点化することで各人の課題を数字で見ることができるようになった！
・成長実感 87.5%（「そう思う」、「ややそう思う」の割合：取組後アンケート集計～クリエイティブ 8 名の回答）

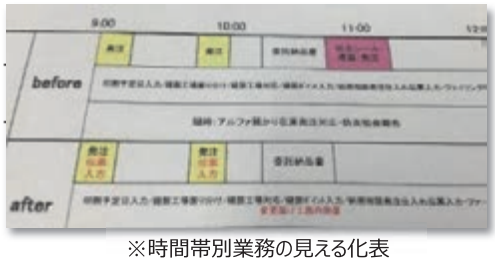
《取組項目 5》 工務チームの取組　（業務分担の見直しと多能工化の取組）

【取組前（課題等）】

・ 業務を見直し効率化を図らなければ、退職や人事異動による人員減に対応できない状態だった。

【取組内容】

・テーマ：１２名全員の業務内容を時間帯別に見直してみる。（業務の見える化と組み換え）
（取組①）全員の 1 日のスケジュール表を見える化し、どこで、誰が何をするのが最も効率的か検証
（取組②）分担された業務がこなせるようメンバー全員でサポートしながら多能工化を実現した。



※時間帯別業務の見える化表

【取組後（実績・成果等）】

・１２名全員ではじき出した見直し貢献時間　1 日/25.5 時間　1 人当たり 2.1 時間
・生産性は向上したか 71.4%（「そう思う」、「ややそう思う」の割合：取組後アンケート集計～工務 7 名の回答）

（5）【STEP4】「点検・見直し」フェーズ

① 進捗管理改善⇒人時生産性の導入（生産部門）

○「働き方改革計画書」を活用し、働き方改革の取組進捗状況を月に 1 回の推進部会でチェック。状況変化や計画から大きく遅れている項目に対してはタイムリーに対応できる体制を取った。推進部会の議論の中で、今回**人時生産性の導入を決定**

ポップジャパン**働き方改革計画書（一部抜粋）**

人時生産性（ポップジャパン方式）の公式

$$\text{人時生産性} = \frac{\text{生地の生産面積}}{\text{生産部門従業員の総労働時間}}$$

推進会議や経営会議で進捗チェックし状況変化に対応

② 成果発表会の実施　（ＰＪサミット発表会）

具体的な取組の工夫

✓ ９チームが改善活動の内容を発表できる場を持つことで全従業員が改革の果実を実感できるように工夫。
✓ 優秀なチームは表彰。事前に表彰基準を告知することで、「優勝を狙う」「他のチームには負けない」等、競争心を持って改善活動やプレゼンに臨むことができるよう仕掛けた。
✓ 社長は働き方改革の継続と新しい経営計画（新ビジョン、ミッション）を発表。働き方改革は経営改革であり、会社の将来不安が解消され、力強く前に進み始めているという前向きなメッセージを伝えた。

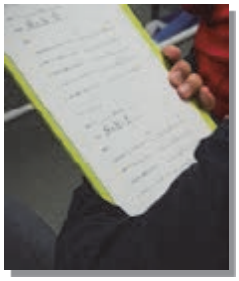
○ 全員参加型（＝従業員が主人公）の成果発表会にするため、随所に工夫を取り入れて実施した。

工夫① 全チームのぼりと旗で盛り上げる

工夫② 全チーム５分間のプレゼン

工夫③ 効果的な質問タイムで白熱した議論

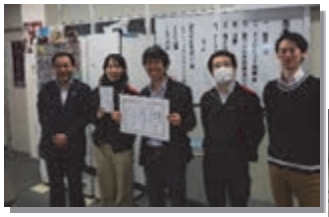
工夫④ 公平性（審査員にはゲストが参加し、表彰基準も明確にする）

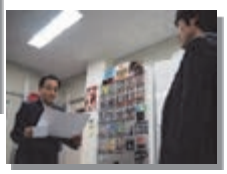


《表彰基準》

1．取組が分かりやすかったか
2．趣旨に沿った成果が出ているか
3．全員参加の活動だったか
4．プレゼンテーションは上手かったか
5．成果が数値で示されたか

工夫⑤ 優秀なチームは表彰する（豪華食事券つき）





村岡営業課長

“数ヶ月前、各チームのリーダーに進捗をヒアリングした際は、まだまだ課題があって不安に感じました。しかしながら、発表会では各チームが全て、当初の取組テーマに真摯に向き合い、課題を克服し、大なり小なりあるにしろ成果を上げて来たことに感動を覚えました。成果に至るまで試行錯誤の連続だったようですが、その事こそが、社員一人ひとりが自ら考え行動したということであり、意識が変わった証しだと思います。”

③ 新しいミッション、ビジョンの共有と浸透

○ 全社一体となって働き方改革を推進することで、「のぼり旗や横断幕、ＰＯＰは人を元気にし、人を集める旗印の役割を持つ」ということを草の根の働き方改革を通じて全従業員が学んだ。

○ こうした新たな学びや気づきに加え、自社の強みや会社の役割について、推進委員会中心に議論してミッション・ビジョンを見直し、PJ サミット成果発表会後に社長より発表。ミッションとビジョンが全員のものとなるよう徹底した。

【従来のミッション】

「独自のアプローチで布の魅力を最大限に引き出し世の中に普及させる」　もの作り

【新しいミッション】

「私たちはお客様を元気にするため「旗印に人が集まる」シーンを作ります」　コト作り

4　実績・成果、今後の取組方針

（1）実績・成果

○　働き方改革の全体方針は「トップダウン」で、仕組み作りや運営管理は「ミドルアップダウン」で、さらに実行・行動は「ボトムアップ」でという役割分担が上手く回り始めた。（経営改革の基盤ができたという評価）

○　長時間労働の削減については、制度やルールを仕組み化したことが奏功し、大幅な削減が図れた。チーム別の業務改善の取組も労働時間削減を後押しし、残業削減とライフを充実させたいとの従業員の想いは社内風土として定着してきた。

○　有給取得率の向上については、計画有給（５日間）の設定だけでなく、有給計画表に基づくきめ細かい個別指導が取得率の低い従業員の意識を変え、目標以上の大幅な取得率アップに繋がった。

○　のぼり旗や横断幕を活用した働き方改革を推進することで、「旗はお客様を元気にし、旗印に人は集まる」という想いや自社商品への誇りが従業員に芽生え、この取組の経験とノウハウは改革グッズとして商品化に繋がった。

【皆が働き方改革を通じて学んだ教訓】
- **企画やアイデアは「押し付け」からは生まれない　⇒自主的に取り組む社員が付加価値を生む**
- **ボトムアップの取組は自然発生的には生まれない。　⇒経営層やミドル層が仕掛けなければならない**
- **私たちの商品（のぼりや旗）は人や組織を元気にし、人と人、人と組織を繋ぐ役割を持つ**

【数値の実績】（H31.2 末　現在）

内容	①取組前（H29 年度）	②取組中（H30 年度）	差引（②－①）H30－H29
・総実労働時間の削減（常用雇用者一人当たり）	178.4 時間／月	157.8 時間／月	▲20.6 時間/月
・年次有給休暇の取得促進（常用雇用者一人当たり）	58.1%	84.1%	＋26.0%
・時間外労働月 30 時間以上の常用雇用者数	延べ 127 名	延べ 28 名	▲延べ 99 名

※H30 年度は、11 か月間（H30.4～H31.2）での平均値

【事業終了後の従業員アンケート調査結果（H31.3 調査結果）】

質問項目		回答結果	備考
良好な点	業務の効率化（全員）	67.0%	「そう思う」、「ややそう思う」の割合
	有給休暇が希望通り取れる（全員）	67.0%	「そう思う」、「ややそう思う」の割合
	助け合いは進んだか（管理者層）	83.4%	「そう思う」、「ややそう思う」の割合
	働き方改革の共感度（経営者・管理者層）	82.4%	「そう思う」、「ややそう思う」の割合
	働き方改革の実践度（経営者・管理者層）	70.6%	「実践できた」、「ある程度実践できた」の割合
改善が必要な点	働く場所の柔軟性	12.5%	「改善した」、「やや改善した」の割合
	人事管理（評価・配置など）	12.5%	「改善した」、「やや改善した」の割合

【従業員の主な声】（○：良好な点、●改善が必要な点）

○未来の活動に時間をかけられるようになった。
○残業時間の削減は時間を常に意識し無駄を無くすことで実現できた。
○今までは 16 時頃まで待っていた送り状が 15 時頃には揃うようになり、自分の業務に心の余裕ができた。
○他部署の仕事内容や改善方法を詳しく知ることが出来た（参考にしたい）
○小さな改善でも違ってくるんだと感じた。
●部下の働き方改革より自らの働かせ方改革が必要
●仕事内容にもよるがもう少しフレキシブルな勤務体系が欲しい。

（2）今後の取組方針（課題等）

1．粗利益拡大

（付加価値の高い部門への人材の移動〔生産性の向上と営業力向上〕）

2．公平な分配

（働き方改革で生まれた果実を平等、公平に分配する新人事評価制度の確立）

3．豊かさの実感

（多様な人材が活躍できる新しい制度の導入〔副業・兼業他〕）

（3）経営者・推進担当者からのコメント

経営者から	 代表取締役 熊本　卓司　氏	○　働き方改革は経営改革なので経営者自身の考え方を柔軟にしなければなりません。この度改めて経営理念についても見直し、弊社の「ミッションステートメント」も明確にしました。誰もがぶれない方向を示し常に原点に立ち返ることとしました。 ○　社員一人ひとりがイキイキと働ける会社にするために、難しいことを同時に取り組んでおりますが、変化を恐れず前向きに取り組む姿で感動させられ、勇気づけられます。 ○　何よりも大事なことは、働く社員さん一人ひとりの前向きな姿が、働き方改革の源ではないかと思います。 ○　今回の事業を通じて学んだことを活かしながら、弊社独自の表現ビジネスを展開し、第二期働き方改革をスタートさせます。
推進担当者から	 経営企画室室長 大石　俊也　氏	○　当初、働き方改革を全社活動として導入するかどうかについては、正直悩みました。というのも、当社では経営改革、体質改善の最中にあり、そこにもう一本の改革の軸が加わると収集がつかなくなるのではという懸念があったからです。 ○　しかしながら「働き方改革」＝「経営改革」であるというお話を伺い、わが社の経営改革の原動力となると確信したため、推進担当者を買って出ることにしました。 ○　実際に目標を決め、計画書に従い活動を進めていく中で、管理者層の進捗管理、制度改定などいくつも仕組みづくりができ、PJ サミットという改善活動の仕掛けによって確実に結果がついてきました。正直、初年度でここまでで来たかという気持ちでいっぱいで、弊社従業員に高いポテンシャルが備わっていることが確認でき、とても良かったと思います。

広合化学 株式会社

製造業（プラスチック製品（自動車部品等）の製造）、従業員47名、大竹市［事業参加時点／平成30年5月現在］

【取組報告者（社内推進担当）】品質管理係長　石岡 辰夫 氏

主な取組成果

- **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、会社の将来像の説明不足）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士が助け合う現場に**
- **現場リーダーは、部下への業務移行で生じた時間を活用して、イノベーションの芽づくりが可能に**

取組の方針

上下左右見通しの良い環境を作り、一体感をもった職場へ

- 立場にかかわらずコミュニケーションを取りやすい環境をめざす
- 従業員に分かりやすい規則と体制を作ることで相談しやすい、働きやすい環境を作る
- 情報共有とその活用を効率化。役職者の不足しがちなコミュニケーションをリアルタイムの情報掲示で充実させ、社内での情報格差がないような仕組みをつくる

事業（取組）期間　平成30年5月末～平成31年3月末

主な取組項目　長時間労働の削減、休暇取得の促進、制度改革、業務改善

取組前

従業員から「職場環境」への不満が大きい

人間関係（上司からのハラスメント等）や工場の環境に対する不満が増大

働き方に関する会社の制度やルールも整っていない

休暇等の会社支援制度が曖昧。主観的な能力評価による不公平感が従業員の成長意欲の阻害に

現場リーダー層が長時間労働に陥っている

現場リーダー層に業務が集中しており、新たな事業展開を検討する時間的余裕もない

今回の取組

会社の変化を従業員に実感してもらうため、“働く環境を整える運動”を迅速に展開

- ハード面：部署横断組織（5S 委員会）を活用した環境改善（暑さ対策、置き場の確保等）
- ソフト面：ハラスメント対策窓口設置（責任者／社長）、全従業員へ会社の将来像を説明

多様な働き方が選択でき、全従業員が成長意欲を持てるよう、制度改革

- 働きやすさ：半日単位有給休暇、育児等の事情に応じた時差出勤等をルール化して利用勧奨
- 働きがい：能力評価基準を定め、能力評価によって処遇や給与が変動する仕組を導入

社長の働き方改革を起点として、様子見しているベテランの管理職等と対話を重ねながら、情報共有化＆現場リーダー主体の業務改善運動を展開

- 社長自らが、「社長が動かなければ会社は変わらない」という認識のもと、率先垂範や従業員との面談を実行
- 管理職への繰り返しの研修実施＆実行ツール（いいね！カード）導入で、部下のやる気を高める接し方を促す
- 情報（出荷や出勤スケジュール等）の共有化で、シフト管理を容易にし、休暇取得を勧奨

若手の現場リーダーを中心に、業務量が過多な自身の業務をチーム（各作業工程）内で業務分担

取組後（成果）

従業員の不満要因に迅速に対処して、会社の変化を実感してもらうことで

- **会社への信頼度が高まりはじめた**（会社対応への不満者：全従業員の約半数から３割に改善）

社長の率先垂範のもと、管理職の意識改革＆現場リーダー主体の業務改善運動等を実施することで

- **人時生産性（生産量／総労働時間）を落とさずに、有給休暇取得：60%到達**（対前年度比：約 15%UP）
- **従業員同士が助け合う職場風土の実感度：全従業員の約７割が実感**
- **管理職の成長実感度：全管理職の約８割が実感**
- **若手の現場リーダーは、イノベーションの芽づくり（新事業部の立ち上げ準備対応）が可能に**

1　会社概要（H30.5 月現在）

基本情報	業種	製造業	設立年	昭和 43 年 10 月
	所在地	大竹市東栄 1 丁目 13－26		
	従業員数	従業員数：47 名　[内訳] 正社員：35 名　ﾊﾟｰﾄ･ｱﾙﾊﾞｲﾄ：12 名		
	事業概要	プラスチック製品（自動車部品等）の製造		
就業状況	平均所定外労働時間（H29）	（常用雇用者一人あたり）10.2 時間/月		
	年次有給休暇の平均取得率（H29）	（常用雇用者一人あたり）46.2 %		
	総実労働時間（H29）	（常用雇用者一人あたり）148.7 時間/月		

2　今回の取組（事業参加）の背景等

「業績が堅調な今こそ次世代に向けての足元からの経営改革を行いたい！」

○　社長は 4 年前に実父からの承継で就任。会社の業績は、自動車メーカーからのダストカバー製品の独占的な受注があるため好調。しかしながら、社長は今後も同受注を維持できるか強い危機感を持っており、業績が好調な間に、制度の整備や足元からの経営改革を行いたいと考えている。

○　プラスチック製品を加工する技術、昔ながらの「ブロー成形技術」は自社の強みであるが、時代は変化しており、新しい技術取得（新事業部の立ち上げ）に向けての投資や準備が必要。また、業務の可視化や業務プロセスを見直すことで、従業員個々の進捗管理を効率化し、生産性向上に繋げたい。

○　「若い人材が入社し定着するような会社にしたい」との社長の想いを実現するため、会社としてのビジョン構築や従業員に共感してもらえるような取組が求められている。

○　育児等の事情に応じて、一部の従業員には時差出勤や短時間勤務を認めており、半日単位での有給休暇やリフレッシュ休暇といった支援制度自体はあるが、ルール化（明文化）できておらず、従業員への制度説明ができていない。

○　人事評価制度がない中で、経営者層が業績を鑑みながら従業員個々の昇給額を決めているため、従業員間での不公平感が生じている。

○　これまでの取組としては、昨年度、定年退職年齢を 65 歳から 66 歳に延長。50 歳以上の従業員が全体の約 40%を占めている中で、高齢者が活躍できる制度や環境を整えることを狙いとした。

【平成 29 年度まで（事業参加前）の主な取組】
定年退職年齢の延長（65 歳→66 歳）

3　取組内容の概要

（1）全体の取組過程

具体的な取組の工夫

✓　管理職を対象としたキックオフセミナーを実施後、直ちに自社のカイゼン運動の母体である 5S 委員会をリニューアル（社長を議長とする運営体制に見直し）。5S 委員会の場で、職場環境に関する従業員の不満に対しての改善策を議論して、迅速に実行していくことで、まずは会社の変化を従業員に実感してもらえるよう注力した。

✓　当初は、管理職に委ねていくことで現場従業員へ改革の輪が広がっていくことを期待したが、ベテランの管理職等は様子見してしまい、取組が停滞した。そこで、「社長の働き方改革」を起点として、社長自らがベテランの管理職等と対話を重ねながら改善運動を展開していく方法に軌道修正した。

段階		項目	内容	スケジュール 5～6月	7～9月	10～12月	1～3月	備考（記載頁）
【STEP1】準備	①	現状把握（従業員へのアンケート・ヒアリング調査等）	・従業員の意識を捉え、課題を確認 ・経営者と従業員の意識差等から課題分析	→				P36
	②	方針の明確化	・経営者と取組の方向性の整理	→				P37
	③	推進体制の整備	・社長を責任者とする推進部会を立ち上げ ・推進部会の下に、5S委員会を位置付け ・社長を責任者とするハラスメント対策室を設置	→				P38
【STEP2】仕組みづくり	①	取組目標・実行プラン策定	・今期の取組目標・実行プランを策定	→				P39
	②	管理職層を対象としたキックオフセミナー（トップからのメッセージ発信）	・トップからのメッセージ発信と管理職の意識改革（価値観の共有）	→				P40
	③	全従業員を対象としたキックオフセミナー（トップからのメッセージ発信）	・トップからのメッセージ発信と従業員の意識改革（価値観の共有）	→				P40
	④	制度導入	・働きやすさ：半日単位有給休暇、育児等の事情に応じた時差出勤等を明文化		→	→	→	P41
			・働きがい：能力評価基準を定め、能力評価によって処遇や給与が変動する仕組を導入		→	→	→	
【STEP3】行動	–	キックオフセミナー《再掲》	・従業員の意識改革のため全社集会で研修実施		→			P40《再掲》
	①	社長の働き方改革	・「行動を変える」「全員面談」「ビジョンを語る」		→	→	→	P42
	②	制度利用等を促すためのルール導入	・スケジュール共有ツールを活用した休暇取得勧奨 ・有給休暇取得管理表に基づく面談（キャリア＆ワークシートも活用）		→	→	→	P43
	③	取組の周知・啓発活動	・スケジュール共有ツールで働き方改革の取組を告知		→	→	→	P43《再掲》
			・「働き改革に取り組んでいます」のぼり旗の設置				→	P43
	④	働く環境を整える運動（5S委員会で従業員の提案を議論し改善）	・暑さ対策（送風機、保冷剤、ネッククーラー等）		→			P43～44
			・設備・機械・装置の改修、改善		→	→	→	
			・置き場対策（置き場ｽﾍﾟｰｽの確保、掃除の体制）		→	→	→	
	⑤	管理職の従業員への接し方を変える	・ハラスメント対策室設置による改善・予防		→	→	→	P44～45
			・管理職を対象とした繰り返しの会議実施			→	→	
			・いいねカード渡そう週間の実施				→	
	⑥	業務改善 情報の共有化（出荷や出勤スケジュール等）	・スケジュール共有ツールで、4M変化点（人・設備・方法・もの）や出荷・出勤スケジュール等の情報を共有化		→	→	→	P45
		業務改善 各作業工程での現場リーダーの業務分担	・偏りがちな主任・班長の業務をチーム内で分担 チームメンバーで話し合いながら実行				→	P45～46
【STEP4】点検・見直し	○	従業員への更なる浸透	・成果発表会、「経営ビジョンと働き方ビジョン」発表				→	P46～47
	–	進捗管理・改善	・各種制度の利用状況や取組目標の進捗について推進部会でチェック		→	→	→	–
	–	実績・成果 今後の取組方針の整理	・従業員意識アンケート調査（事後） ・今期の取組成果を統括、今後の取組方針確認				→	P47～48

（２）【STEP１】「準備」フェーズ

① 現状把握　（アンケート･ヒアリング調査結果）

具体的な取組の工夫

✓ 現状把握は、憶測に頼らず、従業員へのアンケートやヒアリングを実施した。
　【主な着眼点】 ①経営者層と従業員との間で、意識やニーズ等にギャップがある項目は何か
　②男性と女性の満足度の違いにも注目
✓ ヒアリング調査は、工場別（「第３・４工場 G」･「本社工場 G」）や特定の条件に該当する者（「長時間労働 G」「管理職 G」「高齢者 G」）数名に集まってもらい、グループヒアリング（約５名・約２時間/グループ）を実施した。
✓ 課題のみでなく、自社の強み（従業員の評価が高い項目は何か）を把握した。

【アンケート調査結果】

●経営者層 と 従業員 の間での認識差が見られる項目

・現場の働き方　【従業員は効率化できていると思っているが、経営者層はできていないと思っている】
・長時間労働の見直し　【従業員はできていると思っているが、経営者層はできていないと思っている】
・両立支援制度　【経営者層は整っていると思っているが、従業員は両立支援制度自体を知らない】

●従業員 が特に要望していること

・ハラスメント防止策への要望が高い
・会社への信頼感は薄い（特に評価が公平でないと感じている）
・ストレスの要因は環境ストレス（暑さ、寒さ、埃、粉塵、置き場等への改善要望）と人間関係（上司のハラスメント）

●女性従業員 が特に要望していること

・出荷や出勤スケジュール等の情報共有を強く望んでいる
・女性従業員は、環境ストレスだけでなく、人間関係のストレスも大きい（上司のハラスメント防止策を強く望んでいる）

○従業員 の評価が高い項目 《“自社の強み”とみられる項目》

・仕事の裁量度が比較的高く、任せられていると実感している従業員が多い（特に班長クラス以上）
・この仕事が好きという従業員が多く、働き方への不満は少ない（働かせ方には不満を持っている）
・従業員は集中して仕事に取り組めていると自覚しており、比較的早く退社できる環境にあるとも感じている

【ヒアリング調査結果】

・《第３･4 工場 G》働きやすくチームワークも取れているが、班長に負担が集中していることや環境（暑さ等）への不満あり
・《本社工場》働きやすさも働きがいもないと感じている。特に上司に対する不満が大きい
・《長時間労働 G》原因は属人化と見ている。褒められたことがない。管理職にはなりたくない等将来への不安も大きい
・《管理職 G》 働きやすさも働きがいも感じているが、部下のマネジメントには苦労している
・《高齢者 G》 評価されていない（世代交代を強調される）ことへの不満。自分たちの存在価値、役割を求めている

【抽出課題等】（○：良好な点 、●：改善を要する点）

～ 経営改革を行うためには、現在の職場環境を変えることと、管理職層のマネジメント方法を変えることが前提となる。
マネジャー（管理職層）起点での働き方改革を従業員全体に広げる手法を取りたい～

○ 従業員は全体的に仕事そのものが好きで、続けたいと考えている。
● 一方で、会社への信頼感は低い。特に公平性やマネジメント、ハラスメントへの不満は非常に強い。
● 職場の連帯感はあると回答しているが、管理職と従業員との間、本社工場と第３・４工場との間での連携ができていない。
　⇒情報格差があり、出荷や出勤スケジュール等の情報が従業員の隅々まで行き届いていない状況
● 職場環境（工場、設備、置き場、人間関係）への不満が非常に大きく、この問題を解決しなければ次の段階（マルチスキル化や新しい技術の習得と経営改善）に進めない。《経営者層の共通認識》

② 方針の明確化

具体的な取組の工夫

✓ 今後の経営改革のために「一体感を持った職場づくり」や「働きやすい環境」が必須であるとの社長の想いを反映した『働き方改革の取組方針』を作成し、一体感を醸成するためのポイントを“情報の共有化（情報の格差是正）”に置いた。

✓ 従業員の不満（ハラスメント対策）を管理職層にいきなり委ねても改善しないと判断して、まずは会社主導で管理職の改革を先行し、徐々に従業員を巻き込む手法で「全社一体型」に繋げることを狙いにした。

✓ 『働き方改革の取組方針』とセットで『経営方針』も明確にすることで、取組に対する管理職や一般従業員への理解が深まり、共感を得てもらえるよう工夫した。

【経営理念】

ブロー成形技術の向上で社会に貢献する
～私たちは、日々の活動において PDCA を回すことにより、極限の品質を追求し、顧客満足度の向上を図ります～

【働き方改革を通じて何を達成したいか】

«アウトプットイメージ» 「五つの変わる」をイメージ
①働く環境が変わる 【暑さ対策、休憩室の改修、休憩時間の見直し、環境に応じたユニフォームの購入(ファン付)、収納物置場対策
②従業員の表情が変わる 【イキイキ、笑顔、ハラスメントのない職場】
③就業規則が変わる 【時代や就労状況に応じた就業規則の見直し、多様な社員が活躍できる制度改革】
④管理者の従業員への接し方が変わる 【褒める文化、ハラスメントのない職場】
⑤経営ビジョンが変わる 【経営改善、技術革新、ブロー成形技術＋α、若い方をひきつける魅力的なビジョン構築】

【今後の方向性（上記の達成のための前提）】

○「現在のままの広合化学では将来がない」という社長の危機意識を従業員まで浸透させることが必要である
○まずは、現在の職場環境の改善をトップダウンにより実行することで、会社の変化を実感してもらうことに注力する
○出荷や出勤スケジュール等の情報が上層部に集中し、従業員まで行き届いていない状況を改め、情報が共有できる仕組みを構築する
○命令や強制で管理するマネジメントスタイルから、権限と責任を委譲するマネジメントスタイルに変える

※従業員へのアンケート・ヒアリング調査結果を踏まえながら、経営者層で議論を重ねていくことで、働き方改革の取組方針だけでなく、経営方針もセットで明確にした（働き方改革の取組方針は、経営方針の延長線上に連なるものとして明確に位置付け）

【経営方針】

○経営理念

モノづくりの本質を追求し結果に繋げることで、当社に関わる人々の幸せを追求する

○ミッション

ブロー成形を根幹としたプラスチック製造技術の最新を常に追い続け、お客様が満足するものを届ける

○ビジョン

ブロー成形を設計から量産までトータルで提案できる企業になる

【働き方改革の取組方針】

上下左右見通しの良い環境を作り、一体感をもった職場へ

～ 立場にかかわらずコミュニケーションを取りやすい環境をめざす

～ 従業員に分かりやすい規則と体制を作ることで相談しやすい、働きやすい環境を作る

～ 情報共有とその活用を効率化。役職者の不足しがちなコミュニケーションをリアルタイムの情報掲示で充実させ、社内での情報格差がないような仕組みをつくる

③ 推進体制の整備

具体的な取組の工夫

✓ 社長を責任者とする推進体制を組むことで、意思決定の早い組織とした（推進メンバーは社長が指名）。
✓ 従業員アンケート調査で上司のハラスメントへの改善要望が強かったため、推進本部とは別に「ハラスメント対策室」を設置して、社長に直接相談できる体制をとった。

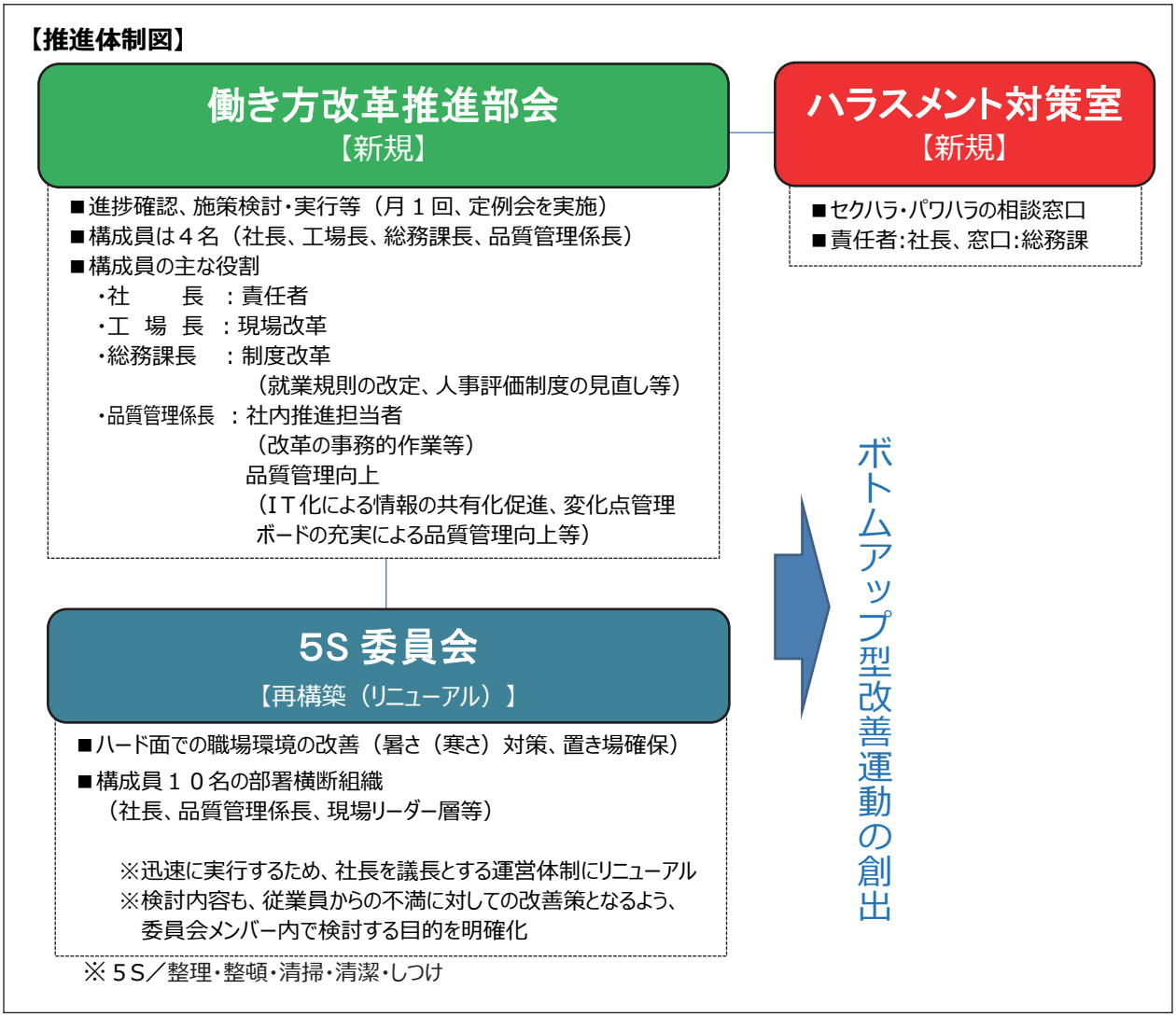
○ 社長を責任者とした、経営者層（社長・工場長）、人事労務部門長（総務課長）、社内推進担当者（品質管理係長）を構成員とする「働き方改革推進部会」を立ち上げた。

○ また、「働き方改革推進部会」の下に、カイゼン運動の母体である既存の「５Ｓ委員会」を位置付けて，新たに社長も参加してもらうことで、本委員会の場で、職場環境での従業員からの不満に対して改善策を議論して、迅速に実行できるようにした。

※ 現場のリーダー層が参加していた「５Ｓ委員会」を活用して、本委員会の議長を社長とする運営体制に見直した。また、検討内容は、職場環境での従業員からの不満に対する改善策となるよう、委員会メンバー内で検討する目的を明確化した。

○ さらに、セクハラ・パワハラの相談窓口として「ハラスメント対策室」を設置。従業員が相談しやすいよう、対策責任者（社長）のメールアドレスを公開して、直接相談できる体制を取った。

【推進体制図】



（３）【STEP２】「仕組みづくり」フェーズ

① 取組目標設定・実行プラン策定

○ 自社の目指すべき姿（働き方ビジョン）を達成する取組目標・実行プランを定めた。

【取組目標】

項目	主な内容	現状値（H29 年度）	目標値（H30 年度）
長時間労働の削減	○業務が集中する（偏りがちな）長時間労働者の残業削減（長時間労働者４名の総労働時間/月平均）	193 時間/月	188 時間/月以下
	○総労働時間の削減（常用雇用者１人当たり）	148.7 時間/月	148.7 時間/月以下
休暇取得の促進	○年次有給休暇の平均取得率の向上（常用雇用者一人あたり）	46.2%	60%以上
業務改善	○勤怠管理システムの導入 ○業務作業属人化の是正 ○変化点管理の充実化と共有 ○5S 委員会の充実化と共有化　等		
制度改革	○就業規則の改定 ○評価制度見直し		

【実行プラン】 平成 30 年度の重点実施項目（H30.7 時点）

	項目	主な内容	主担当	時期・目標
1	所定外労働時間の削減、有給休暇取得向上	・所定外労働時間の削減、有給休暇取得向上のための仕組みづくり	社長・推進担当者	～H30.９
2	意識改革	・キックオフセミナー開催	社長・推進担当者	H30.7
		・朝礼の場での従業員への説明・意見交換 ・管理職のマネジメント改革		～H31.3
3	業務改善	・有給取得率の向上（取得者の偏り是正や休暇取得状況の通知） ・品質管理、設備点検のおける IT 活用 ・変化点管理ボードの充実化と共有 ・５S 委員会の活動充実化と共有（役職者と従業員間のズレを是正） ・勤怠管理ステムの導入（残業、有給取得状況をすぐに把握・通知できる仕組みに）	社長・担当責任者	～H31.3
		・多能工化・スキルマップの提示（負担の重い班長レベルの業務をシェアする）	現場リーダー	～H31.3
4	制度改革	・就業規則の改定（休暇や時差出勤等の会社支援制度の明確化） ・能力評価制度の見直し	総務課長	～H31.3

② 管理職層を対象としたキックオフセミナー（トップからのメッセージ発信）

○ トップからのメッセージ発信と管理職の意識改革（価値観の共有）を目的として、**管理職層を対象とした研修会**「働き方改革キックオフセミナー」を開催

項目	内容
時期、時間	平成 30 年 8 月 31 日、3 時間
対象者	管理職 11 名
内容	・社長による働き方改革宣言 ・外部講師によるセミナーの実施 （働き方改革の社会的背景、 働き方改革の全体像・進め方） マネジメントの在り方について ・グループワーク （自社、自部署の課題をテーマに 討議し発表）

③ 全従業員を対象としたキックオフセミナー（トップからのメッセージ発信）

○ トップからのメッセージ発信と従業員の意識改革（価値観の共有）を目的として、**全従業員を対象とした研修会**「働き方改革キックオフセミナー」を開催

項目	内容
時期、時間	平成 30 年 9 月 28 日、各 3 時間
対象者	従業員　33 名参加
内容	・社長による働き方改革宣言 ・外部講師によるセミナーの実施 （働き方改革の社会的背景、 働き方改革の全体像・進め方） ・グループワーク （自社、自部署の課題をテーマに 討議し発表）

※午前、午後の 2 回に分けて実施

○ キックオフセミナー終了後の従業員コメント

・働き方改革の主語は「私＝従業員」であるという話が印象に残った。まずは自分自身が率先して頑張ります。

・今日のような話し合いの場をもっと持てればと思う。（働きやすく、働きがいのある良い会社を創りたい）

・会社が変わらない限り何も変わらない。自分は自分自身に与えられた仕事をきちんとする。

・改革が上手くいくように願う。社内の整理・整頓、チームメンバーとのコミュニケーションを大切にしたい。

○ キックオフセミナーを通じて見えてきたこと（経営者層の学びと気づき）

・多くの従業員は問題意識を持っている。考える場や発言する場が持てると、積極的な意見を発信する。

・効果的なワークショップは人（従業員）を成長させ、チーム力を高める。

④ 制度改革

具体的な取組の工夫

✓ 国のモデル就業規則をそのまま利用するのではなく、現状把握できた内容（従業員アンケート・ヒアリング結果）を活用して、会社の将来ビジョンや広合化学にとっての「働きやすさ」「働きがい」は何かをしっかり時間をかけて討議した上で、規定やルールの見直しを行った。

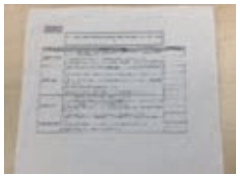
【取組前（課題等）】

○働きやすさ：休暇等の会社支援制度が曖昧
（就業規則が、15 年変わっておらず、現状に合わなくなっている規定や文章表現も多い）
○働きがい　：能力評価制度に対する不公平感が従業員の成長意欲の阻害要因になっている
（人事評価制度がなく経営者層が業績を鑑みながら、昇給額を決定（不公平感が強い））
（班長以下の給与は原則時給制の中で一部日給月給者がいる等、明確なルールがなく不統一な状態）

【取組内容】

○働きやすさ：利用実態はあるが曖昧であった半日単位有給休暇、時差出勤等の制度について、誰を対象に、どのような場合に、何を認めるか等を従業員に分かるよう明文化（就業規則と育児介護休業規定を改定）
⇒ 例えば、時差出勤制度では、育児・介護等の事情以外に、本人の体調不良も利用可能にすることで、従業員間で不平感が出ないよう配慮

○働きがい　：正社員の定義を明確にし、正社員登用制度（登用する基準）を確立
希望すれば、時給制から日給月給制に変更する能力評価制度を導入
⇒ ブロー成形能力評価基準の初級レベルを策定
（中級・上級レベルはこれから制度化）



ブロー成形能力評価基準

【取組後（実績・成果等）】

○働きやすさ：
・男性の育児休業取得：１名（10 月、自社初）
・時差出勤制度利用者：１名
※育児休業は男性でも取得できるといった、これまでの固定概念を払しょくする風土が生まれつつある。
○働きがい：
・パートから正社員に登用：１名
※今後は業務の棚卸を徹底し、推進体制メンバーでの話し合いを徹底し、納得感のある広合化学オリジナルの人事評価制度策定に繋げる予定。

●育児休業取得を促す文書

●男性従業員の育児休業風景

●育児休業取得者（男性従業員）コメント

第二子の出産に伴いこの度育児休業を取得させて頂きました。育休中に私が感じたことは
①生まれたばかりの可愛い娘とゆっくり過ごすことができ、ますます愛情が増したこと（親バカ）
②日頃奥さんへの配慮不足を実感できたこと（反省）
③新しい仕事が受注でき職場は忙しい時期でしたが、職場の皆のフォローによってお休みできたこと大変感謝しております。（感謝）
仕事と育児が両立できる職場を目指して、これからも頑張ります。

（4）【STEP3】「行動」フェーズ

① 社長の働き方改革　「社長が動かなければ、会社は変わらない！」

具体的な取組の工夫

✓　従業員の主体的な行動変容を起こす起点を「社長の働き方改革」とし、まずは社長自らが、率先垂範や従業員との面談を実行した。

【取組前（課題等）】

～最初、働き方改革は全く機能しなかった～

・当初は、働き方改革の推進を管理職に委ね、管理職から従業員へと改革の輪が自主的に広がることを期待した。
・しかし、管理職による従業員へのマネジメントの仕方や、従業員の中にある「私ら作業員ですから」という、自ら考え行動（改善）することを拒否するような意識があったことから、改革が停滞する要因となっていた。
・このため、研修で芽生え始めた従業員の「会社を変えたい」という意識は、一過性のものとなり変革のエネルギーへと転化しなかった。
・また、社長は、就任４年目という経験の浅さもあり、年上の管理職に対し遠慮がちになり、リーダーシップ力が問われていた。

【取組内容】

～まずは社長から動く（社長が実行した内容）

①行動を変える　（ダイエットやトイレ掃除等身近なことだが続けるのが難しいこと、従業員の関心が高いことに焦点を充て、行動宣言）
②全員面談　（従業員への社長面談を繰り返し実行）
③ビジョンを語る　（ミッション・ビジョンを再定義し、従業員に将来の展望や夢を語る）

【取組後（実績・成果等）】

～　社長の行動が変わることで生まれてきた、社内での変化

○社長自身の変化
　自ら行動の模範を示すことで、ベテラン管理職に対しても、思いの丈を述べることができるようになった
○管理職の変化
　当初は様子見していたが、社長の本気度を感じたことで、意識や行動に変化が生じ始めた
　（会議やミーティングの場で繰り返し「変わらなければならない」と諭す社長の声に耳を傾け、現状への危機意識を共有）
　　※管理職の声：社長は朝早く出社されるしトイレ掃除も率先するので、当初はいつまで続くかなと様子見していたが、途中から本気だなと分かったので、自分自身も徐々に社長に影響されて意識が変わった
○従業員の変化
　会社（社長）への信頼感が高まり始めた
　　※従業員の声：「職場の小さな悩みを聞いてくれるようになった」、「最近社長がよく面談してくれるようになった」

② 制度利用等を促すためのルール導入

【取組前（課題等）】

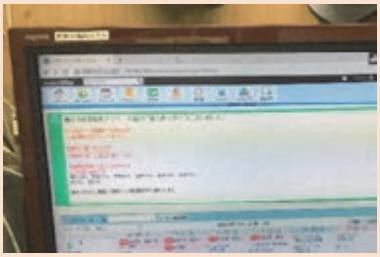
・半日単位での有給休暇制度はあるが、制度を知らない従業員も多く、実績には繋がっていなかった
・有給休暇の取得率が高い従業員は一部に偏っており、全く有給休暇を取得していない従業員も存在していた

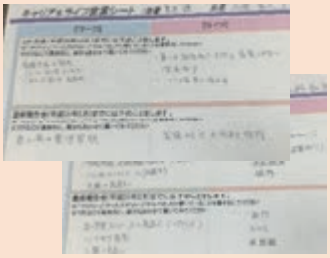
【取組内容】

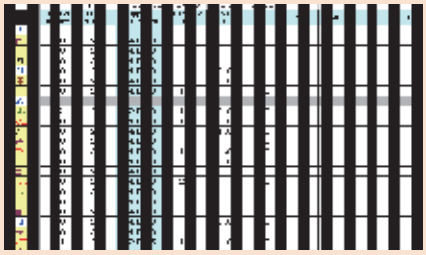
・スケジュール共有ツールの有効活用　：有給休暇取得の呼びかけ、半日有給休暇制度周知と利用勧奨
・有給休暇取得管理表に基づく面談　：取得が進まない従業員には、社長や管理者層が声掛けや面談で取得を促進

◎ ここがポイント

声掛けや面談が一方通行や指示命令にならないよう「キャリア&ワークシート」を活用し、趣味やライフの目標と連動させながら声を掛けると話が弾み、経営者層（管理職層）と従業員との良好なコミュニケーションにも繋がった。


●有給休暇取得の呼びかけ


●キャリア＆ワークシートの活用


●従業員別の有給休暇取得管理表

【取組後（実績・成果等）】

・全従業員の年次有給休暇取得率：
（H29）46.2%⇒（H30）60.9%**《14.7%ＵＰ》**
・有給休暇が希望どおり取得できる従業員：
65.9%（取組実施後の従業員アンケート集計結果）
・有給休暇を全く取得していない従業員：
（H29）９名⇒（H30）０名
※後述の「情報の共有化」とセット

従業員の声
有給を取って家族で沖縄に行ってきました。忙しい中、私の代わりに現場をフォローしていただいた工場長をはじめ、ラインの女性陣に感謝します！

③ 取組の周知、啓発活動

○ 最初は「働き方改革はじめます」という通知書を休憩室の掲示場に貼り出したり、管理ボードに掲出したりしたが、従業員の認知度が低く、社外の方に対しては全くＰＲできていなかった。
○ そのため、社長の顔のイラスト入り「のぼり旗」を外注作成し、その「のぼり旗」を職場や応接室前に立てることで、従業員や社外の方が関心をひく（「働き方改革」の言葉が社内で飛び交う）ように仕掛けた。

④ 働く環境と整える運動

具体的な取組の工夫

✓ 従業員アンケートやヒアリングで要望の強かった工場で働く環境（ハード面）について、前述の「５Ｓ委員会」を活用（リニューアル）した改善策を迅速に講じることで、会社の変化を従業員に実感してもらえるようにした。

【取組前（課題等）】

・従業員のストレスの主要因は環境ストレスが最も高く、暑さ、寒さ、粉塵、置き場等の問題を抱えている（従業員アンケート結果）

【取組内容】

○**「５Ｓ委員会」を主体にした職場環境改善**

（ステップ①） ５Ｓ委員会を実行力のある組織にリニューアル
（社長を議長、実行力のある前向きな現場従業員をメンバーに加える）

（ステップ②） 従業員の要望、提案事項を整理し優先順位を決めて実行

（ステップ③） 毎週の５Ｓ委員会で進捗状況をチェック

（ステップ④） 案件は必ず効果測定を行い、効果の薄い案件については再検討

○**効果の高かった具体的な実行内容（一例）**

暑さ対策（送風機、保冷剤、ファン式ユニフォーム等）、機械・設備の改修・保守、置き場対策（置きスペース確保、掃除の体制）

【取組後（実績・成果等）】（○：良好な点、●：改善を要する点）

○従業員の不満が軽減して、会社への信頼度が高まりはじめた
（会社対応への不満者 ～ 取組実施前：53.5% ⇒ 取組実施後：31.8% に改善） 《従業員アンケート結果》

○職場改善実行件数：７９件（うち、５Ｓ委員会で効果があったと判断した有効件数 62 件）

従業員の声《取組実施後の従業員アンケート・ヒアリング結果》
ファン式ユニフォームの着用や虫よけ対策等タイムリーな施策が講じられたのが良かった。

●職場環境の改善に向けて、継続した（更なる）取組が必要
（作業環境への満足者：40.9%、安全対策への満足者：61.4% 《取組実施後の従業員アンケート結果》）

●従業員は受け身姿勢のままであり、「自分達が主体となって自分たちの職場は自分達で変えよう」という主体的な取組につなげていくためには更なる取組が必要

～５Ｓ委員会での環境改善運動の一覧表（抜粋）～

●効果がなかった場合は再度方法を変えて施策を実行

78	2Fの作業エリアに照明設置	田渕	2018/11/6	11/16頃まで	11月15日	効果有
79	6号機勘地の床養生(凹凸補修、ペンキ塗り)	原田	2018/11/6	11月末頃まで	凹凸補修完了…1/14	
80	16号機チョコ停が多い	原田	2018/11/13	16号機撤去、45号機検討中	セレクトスイッチの交換…1/7	効果有
81	6号機のバリソンカッターの廃止	岡本	2018/11/13		11月12日	効果有
82	BCKE-28-015の加工機にポカヨケセンサー取り付け	原田	2018/11/13	11月13日	11月13日	効果有
83	ロールシャッター横の扉の再活用	寺岡	2018/11/20			

●実施した項目についてはすべて効果測定

⑤ 管理職の従業員への接し方を変える

具体的な取組の工夫

✓ 従業員アンケートやヒアリングで要望の強かったハラスメント（ソフト面）について、前述の「ハラスメント対策室」を迅速に設置し、管理職への意識改革を講じることで、会社の変化を従業員に実感してもらえるようにした。

✓ 管理職に対して、繰り返し研修実施＆実行ツール（いいね！カード）導入で、部下のやる気を高める接し方を促した。また、従業員同士も「いいね！カード」を渡す運動を展開することで、管理職だけでなく従業員も褒め合う気持ちが芽生えるよう工夫した。

【取組前（課題等）】

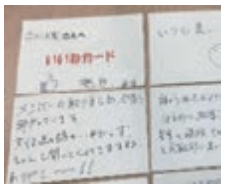
・管理職の部下への接し方が「パワハラ的」だという作業員からの不満が多かった（取組実施前の従業員アンケート結果）

・管理職の X 理論に基づいたマネジメント観は、従業員の自主性や積極性を阻む要因となっていた

※X 理論とは/人は生まれつき仕事が嫌い。命令と監督が必要で、目標に達成しない場合、罰が必要というマネジメント観

【取組内容】

取組①：社長を責任者とする「ハラスメント対策室」設置
『ハラスメントは許しません』（通達文）の提示
取組②：管理者に対するマネジメント研修実施
（フローに働く、ﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ観、部下への関わり方）
取組③：いいね！カード渡そう週間の実施



※いいねカードとは/「いいね」と思った社員の行動にカードを渡し、期間中多く受け取った者・渡した者双方を表彰。褒める風土の定着が狙い。

【取組後（実績・成果等）】

・管理職からのハラスメント改善 《取組実施後の従業員アンケート結果》
⇒従業員実感度：29.6%（継続課題）
・管理職のマネジメント改善 《取組実施後の管理職アンケート結果》
⇒管理職の仕事の成長実感度：77.7%
・職場の風土改善
⇒「いいね！カード」は期間中 79 枚回収。最初は躊躇していた従業員も実際に受け取ることで嬉しさを実感。人を労わる気持ちや褒める行動は、組織に潤いを与え、職場の雰囲気が明るくなった

従業員の声
貰うと嬉しいので、今度は贈る気になる。続けてみると、相手に対して違う見方ができるようになってきた。

●いいね！カード表彰式

⑥ 業務改善運動

具体的な取組の工夫

✓ 社長⇒管理職の順で実行した運動が、現場従業員のボトムアップ型運動の創出につながるよう、若手の現場リーダーを主体にした業務改善運動も合わせて展開した。

《取組項目１》情報の共有化（出荷や出勤スケジュール等）

【取組前（課題等）】

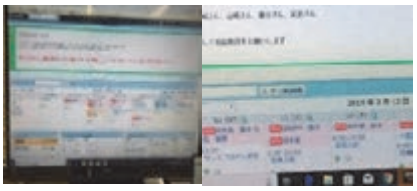
・情報共有や情報の格差是正に対する従業員の要望が強かった《従業員アンケート結果》
・従業員同士で「助け合い」の想いはあるが、情報共有が図れていないため、その想いが実現できていない

●取組前：ホワイトボードに手書き

【取組内容】

・IT（スケジュール共有ツール）を導入。手書きのホワイトボードから、ネットワーク管理による表示に変更。
・情報（出荷や出勤スケジュール等）は、従業員の滞在時間の多い「本社工場」・「休憩室」・「第３・４工場」の３か所で閲覧できるようにし、情報の共有化を図った。
⇒ネットワーク管理の表示では、「人」・「設備」・「方法」・「もの」という４M 変化点だけでなく、トピックや業務連絡、スケジュール管理、管理者層の休日等の項目も追加

●取組後：スケジュール共有ツールによる表示



【取組後（実績・成果等）】

○人時生産性を落とさずに、有給休暇取得率（全従業員平均）が６０%到達　※前述の「制度利用促進を促す取組」とセット
○従業員同士が助け合う職場風土の実感度：70.5%《取組実施後の従業員アンケート結果》
⇒子どもの学校行事等で出勤困難な従業員がいる場合等には，管理職が出勤スケジュールの再調整する前に、従業員同士で情報共有しながら、従業員の方からシフトチェンジ等の提案をしてくれるようになった。

《取組項目２》各作業工程での現場リーダーの業務分担

【取組前（課題等）】

・現場リーダー（班長・主任）の業務が属人化しており、長時間労働の大きな要因となっている
・チーム別の改善運動を実施しようとしても、従業員の中にある「私ら作業員ですから」という意識と、管理職の従業員に対する接し方に一部パワハラ的なものがあり、チームでの業務改善がなかなか進まなかった
・当社では、所定勤務時間内で改善運動やワークショップを行う文化がない（「皆で考える場」のセッティングが困難）

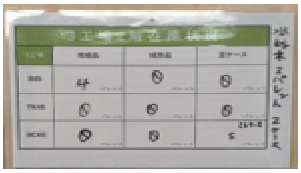
【取組内容】

《ステップ①》 現場リーダー（班長・主任）の業務を時間別で、日常業務とその他業務に分けて棚卸 **（棚卸シート参照）**
《ステップ②》 朝礼、ミーティングの場を上手に活用し、誰が、どの業務を担当できるか話し合い決定
《ステップ③》 直ぐに引き継げる業務、時間をかけて引き継ぐ業務を仕分けて、その業務を見える化（情報共有）した上で、各作業工程で従業員がお互いに協力し合いながら実行

【取組後（実績・成果等）】

○業務過多である長時間労働者（現場リーダー4 名）の総実労働時間：（H29）193 時間/月⇒（H30）188 時間/月（平均 5 時間/月削減）
○若手の現場リーダーは、分担で生み出した時間を活用して、イノベーションの芽づくり（新事業部の立ち上げ準備等）の時間に充てることが可能に
⇒現場リーダーは、プロジェクト会議での改善提案や、仕入れ先との交渉等、仕事の幅を広げることができた
○業務量が過多となっている現場リーダー（班長・主任）の仕事をチーム内で分担することで、チームに協調性が芽生えてきた。
⇒現場リーダーの業務の一部はメンバー（一定の経験のある者）へ移行、メンバー（一定の経験のある者）の単純作業は、経験の少ない者に移行（業務分担）することにより、「分担の連鎖」が各人の能力アップに繋がってきている

～班長・主任の仕事を棚卸（棚卸シート ）～



●現場リーダーの在庫管理業務はチーム内で分担
（メンバー内で工夫して入庫・出庫の予定表を作成）

●メンバー（一定の経験のある者）の単純作業は、経験の少ない者に移行

（5）【STEP4】「点検・見直し」フェーズ

○ 従業員への更なる浸透（成果発表会・「経営ビジョンと働き方ビジョン」発表）

○ 朝礼の時間を延長して、社内の成果発表会を実施。取組の定着に向けて、従業員への更なる浸透（意識改革）を図った。特に、今年度の取組は「第 1 期」であり、今後も働き方改革を継続することを皆で確認し合う場とした。

○ 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定したため、関連製品は数年後に減産する見込となった。このため、当社の『経営ビジョン』と、それに沿った『働き方ビジョン』を速やかに策定して、成果発表会の場で全従業員に伝えることで、会社の将来像を共有した。

■広合化学の「経営ビジョンと働き方ビジョン」（成果発表会の場で、社長が発表）

●広合化学の強み	●背景（情勢の変化）
・ブロー成形機台数が多い。（対応の幅も広い） ・ブロー業界での歴史（競合との闘いでの勝ち残り） ・比較的休日が取りやすく、社員の定着率も業界の中では高い →プラスチックブロー成形業界では一定のポジション	・外的要因 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定したため、関連製品は数年後に減産する見込 新しい技術取得に向けての投資やチャレンジが必要になっている ・内的要因 人件費比率のアップ、作業員の高齢化。付加価値を高めることが求められている

企業理念	モノづくりの本質を追求し結果に繋げることで当社に関わる人々の幸せを追求する

	過去（10年前）	現在	未来（あるべき姿）
経営ビジョン	ブロー成形技術を活かしてプラスチック製品を製造する	ブロー成形を設計から量産までトータルで提案できる企業になる	・プラスチック製品や工作機械等ものづくりを通して社会に貢献する ⇒工作機械事業部立ち上げ ・若手リーダー中心に次世代を切り開く未来志向企業を目指す ⇒新プロジェクト=「ネクスト広合」

働き方ビジョン	求められる（た）働き方	指示通りに働く（作業員＝作業する人 管理層が=管理し、指示する人	自分で考えて働く（指示待ちにならない）	付加価値を生み出す働き方（働かせ方＝従業員に学ぶ機会、考える機会、成長する機会を与える）
	求められる（た）能力	単能工（単一の作業を効率的に行う）	単能工から多能工への転換	・アライアンス能力（経営層） ・トータルマネジメント能力（管理職） ・自ら考え工夫する能力（従業員）
	時間	元請けの量産に左右される働き方（働く時間がコントロールしにくい）	働き方改革で業務過多の多能工（班長・主任クラス）の業務棚卸と平準化	・元請けの影響を分散化する。多様な方が活躍できるよう選択肢を高める働き方（短く働く、標準的に働く、しっかり働く）
	場所（環境）	過酷な労働環境（夏は暑い、冬は寒い、粉塵等）	働き方改革で働く環境を改善、スケジュール共有ツールで情報共有化	従業員自らが働く環境について工夫しカイゼンする
	人、メンバー、関係性	個人が一生懸命に働く	チームで協力しながら働く	個人の能力アップ（成長）がチーム力強化に繋がる関係性
	制度・社風、風土	社長のトップダウン、指示命令型、パワハラ蔓延、時代のあっていない制度	経営層や管理層が従業員の要望を聴きながら事業運営→従業員の自主性が生まれにくい風土	従業員自らが働く環境について工夫しカイゼンする風土を生み出す
	ツール類	アナログ対応	スケジュール共有ツール導入	ロボティクス（自動化）

●ビジョンを発表する社長

●自動化の研究開発

・左の写真のように IOT センサーを活用したデータを収集中ロボティクス化（自動化）することで、品質の向上と生産性向上を図る狙い
・あわせて、取組によって得られたデータやノウハウ、商品は、IT 化の遅れたブロー成型業界の同業者に販売する予定
⇒工作機械事業部の立ち上げ

Ⅰ．新しい事業部（工作機械事業部）を立ち上げる
Ⅱ．ネクスト広合のプロジェクト会議を立ち上げる

4　実績・成果、今後の取組方針

1）実績･成果

○　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、会社の将来像の説明不足）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士が助け合う現場に変化し始めた。

現場リーダーは、部下への業務移行で生じた時間を活用して、イノベーションの芽づくりが可能になり始めた。

○　また、平成 30 年 7 月豪雨災害や新規受注の影響で、元請けからの変則的な生産体制が求められる中、全従業員が対象となる働き方改革の取組（管理職のマネジメント改善、生産現場での情報共有化や業務分担等）を推進していくことで、何とか総労働時間を昨年並みに抑えることができた。

○　今後は、会議や研修、ワークショップの質を高めることで従業員の更なる成長を促し、皆を巻き込みながら、広合化学らしい、多様な人材が活躍できる制度の構築を目指したい。

【数値の実績】

内容	①取組前（H29 年度）	②取組中（H30 年度）	差引（②－①）H30－H29
・業務が集中する（偏りがちな）長時間労働者の残業削減（長時間労働者 4 名の総実労働時間）	193 時間/月	188 時間/月	▲5 時間/月
・総実労働時間の削減（常用雇用者一人当たり）	148.7 時間／月	148.6 時間／月	▲0.1 時間/月
・年次有給休暇の取得促進（常用雇用者一人当たり）	46.2%	60.9%	＋14.7%
・人時生産性（生産量/総実労働時間）	**（非公表）**	**（非公表）**	**＋6.6%**

※H30 年度は、11 か月間（H30.4～H31.2）での平均値

【事業終了後の従業員アンケート調査結果（H31.3 調査結果）】

質問項目			回答結果	備考
良好な点	仕事の達成感はあるか	※管理職層	88.9%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	仕事の成長実感はあるか	※管理職層	77.7%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	生産性向上の意識	※従業員全体	79.0%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	役割分担や責任が明確か	※従業員全体	71.0%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	（職場で）助け合っているか	※従業員全体	70.5%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
変化の兆し	会社の対応不満者	※従業員全体	34.9%（取組前：53.5%）	会社は誠実に対応していると「思わない」、「あまり思わない」の回答割合

質問項目		回答結果	備考
改善が必要な点	人材育成（スキル支援）　※女性従業員	73.9%	「あまり変化がない」の回答割合
	健康管理（こころと体の健康）※従業員全体	9.1%	「改善」、「やや改善」の回答割合

【従業員の主な声】（○：良好な点、●改善が必要な点）

○有給休暇が取りやすくなった。
○時給の見直しがあったのが嬉しかった。
○管理職の従業員への接し方に変化があった。
○社長が作業員一人ひとりと面談していた。自分としては仕事に対する見方が変わってきた。
○制度的なものが進んだ。（働くモチベーションはこれから）
○社員の幸せに繋がる働き方改革にしたい。
○量産ラインごとのチームを創り情報を共有。そのメンバー内で整理・整頓・清掃・清潔の活動を継続していきたい。
●いろいろと計画されているのは分かるが実行が遅いように感じる。

（2）今後の取組方針（課題等）

1．元請けに左右されない経営の進め方（業務量と働き方のコントロール）

（　新事業部立ち上げ【工作機械事業部立ち上げ】）

2．経営者層が動く　管理職層が変わる　従業員も変わる

（　組織改革・人事改革【組織を硬直化しない】）

3．多様な人材が活躍できる新しい制度を全従業員が考え、実行する

（　ボトムアップ型の働き方改革【みんなで考える制度改革とチーム別業務改善】）

（3）経営者・推進担当者からのコメント

経営者から

代表取締役
末廣　天佑　氏

○　皆で考える時間を作るということがいかに大事かを感じた半年間でした。特に、ラインの仕事なので機械を止めるわけにもいかず、じゃあどうやって時間を作るのかが非常に悩ましく、生産管理部門や管理職と相談するときに衝突することもありました。
○　何も進まず悶々と悩んでいる中、今回開いていただいた管理職層向けのセミナーを受け、働き方改革は法律に合わせて社内の制度を変えるだけでなく、全員の意識も変えていかなければならないということに気づきました。
○　「このままじゃ何も進まない」と思い、「周りを変えるなら、まず自分から」を常に言い続け、まず経営者が動くということを心掛けて取り組んでいます。

推進担当者から

品質管理係長
石岡　辰夫　氏

○　この度の働き方改革コンサルタント事業に参加するにあたり、従業員の方々がどのように受け止めてくれるのかというのが気になる点でしたが、従業員向けのディスカッションでは「こうしたい！」「こう変えて欲しい！」という意見が活発に出され、従業員の皆さんは前向きに捉えて進んでいく熱を感じました。
○　今期は働き方改革の必要性や考え方は浸透したものの、まだまだ進捗状況や現場が変わってきたという実感できるところまでは至っていないので、継続した取組により、働きやすい環境を作って行きたいと思います。

二村自動 株式会社

卸売・小売業（自動車販売・整備・ボディケア）、従業員111名、広島市［事業参加時点／平成30年5月現在］

【取組報告者（社内推進担当）】総務部長　岡本 直久 氏

主な取組成果

- **従業員主導の取組が停滞した中途で、社長自らの進捗管理の徹底に方針変更。改善策の着実な実行により、売上・利益アップの中で、残業時間の削減や有給休暇取得の向上に成功**
- **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、従業員の固定観念を払しょく。顧客サービスの質を落とさない中で、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）**

取組の方針	**働きやすく成長出来る職場環境をつくり、経営効率と生産性を向上させる** ●経営ビジョン「全社員の物心両面の幸福を実現する」を具現化し、働きがいのある、成長できる職場環境をつくり、家族が不自由なく暮らせ、自分たちの求めるライフスタイルを実現するために、働き方改革に取り組む ●経営効率を高め、生産性を上げることで、一人一人が余裕を持った仕事を行い、社員満足とお客様満足の両輪のバランスが取れた地域No1企業で100年先も選ばれる会社ファーストコールカンパニーを目指していく
事業（取組）期間	**平成30年5月末～平成31年3月末**
主な取組項目	**長時間労働の削減、休暇取得の促進、業務改善**

取組前

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

本部（総務部門）ではノー残業デーや計画有休取得を勧奨しているが、各店舗（現場）では取組が形骸化

一部の従業員は、残業依存体質に陥っている

顧客の満足度向上のため仕事に取り組んでいる従業員の多くは、仕事が終わらなければ残業すれば良いという意識で固定化。有給休暇も取得しない傾向に

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

店長対応の業務は、時間の経過とともに年々増加の一途。スタッフへの関わりも希薄になり、現場の生産性を低下させる要因に

今回の取組

【当　初】階層別グループ（店舗横断）で、従業員主導の業務改善をスタートしたが、取組が停滞
【中間時】残業時間や有給休暇取得の数値は前年と変わらず、取組の成果は何も出ていない
【改善策】社長自らの進捗管理の徹底で、「これまでと違う」と従業員に実感させ、気運を高める

社長自らの進捗管理のもと、5つのテーマをトップダウン提案で実行

①**20時以降のメール禁止** ＆ ②**計画的な有給休暇制度の導入**で、仕組みを整える
▶20時以降メール禁止で時間管理意識を高め、年末年始の計画的な有給取得で休むことへの迷いを払しょく

③**「納引き業務」の削減** ＆ ④**理念実現レポート作成・行動表彰**で、従業員の意識改革を図る
▶慣例化していた「納引き」業務を各店舗で極力削減する取組を契機に、従業員個々で自身の今までの働き方を振り返ってもらい、会社の理念実現のため行動している従業員を表彰（夢を与える）

⑤**店長による「捨てる業務」の決定**で、マネジメント強化
▶各店長で、自身の業務の棚卸し。やめる業務やスタッフに権限委譲する業務を決めて、本来のコア業務（組織マネジメント業務）の時間を生み出す

階層グループ別（店舗横断）の業務改善で、従業員自ら考える機会をつくる（ボトムアップ提案の実行）

取組後（成果）

社長自らの進捗管理で、5つのテーマの着実な改革実行で

- **残業時間：約17%削減**
- **有給休暇取得：約64%UP**

（改善策の実施期間中（H30.12～H31.2）の対前年度比）

取組期間（総実労働時間削減）中も、売上・営業利益・販売台数の約2～3割アップを実現（対前年度比：グループ全体）

顧客サービスの質を落とすことなく、従業員が生産性の高い働き方を意識し始めた

「納引き」業務は16%削減でき、本来のコア業務（顧客応対や組織マネジメント等）に集中し易い職場環境に

1　会社概要（H30.5 月現在）

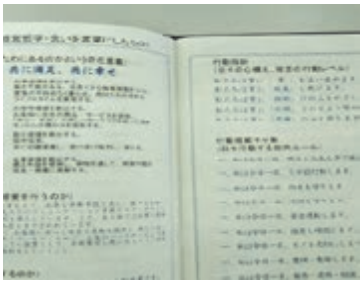
基本情報	業種	卸売・小売業	設立年	1971 年 7 月
	所在地	広島市安佐南区長楽寺 2-6-18		
	従業員数	従業員数：111 名　[内訳] 正社員：99 名　ﾊﾟｰﾄ・ｱﾙﾊﾞｲﾄ：12 名		
	事業概要	自動車販売・整備・ボディケア		
就業状況	平均所定外労働時間（H29）	（常用雇用者一人あたり） 43.5 時間/月		
	年次有給休暇の平均取得率（H29）	（常用雇用者一人あたり） 34.7 %		
	総実労働時間（H29）	（常用雇用者一人あたり）189.5 時間/月		

2　今回の取組（事業参加）の背景等

○　長時間労働に陥っている業界の働き方を変えるのは今しかないと考えながら、同時に競争に勝ち抜かねばならないという理想と現実の葛藤の中、社長の強い思いで、働き方改革に本気で取り組むこと（事業参加）を決意。

○　働き方改革を通じて「共に満足、共に幸せ」という理念の実現を目指し、社員に夢を与え生産性向上につなげたいという強い思いがある。それを達成するための課題として、長時間労働の抑制や年間休日の増加、定着率の向上などが必要と考えているが、いずれも取組には着手していても成果が出るまでには至っていない。また、他社と比較しても取組が遅れているという認識もある。

【平成 29 年度まで（事業参加前）の取組】
① ノー残業デーの設定（毎月第 2 木曜日）
② 年次有給休暇の計画的付与と誕生日休暇（有給）
③ 年間休日数の増加（2 年前から年間 89 日に増加）
④ 勤怠管理システムの導入（タイムカード）
⑤ 評価制度の導入
⑥ 推進体制の(経営会議)の設置
※①・②は、ほとんど機能していない


理念が書かれた手帳を全社員が所持

○　業務改善について必要性は認識していたが、取組もいつの間にか立ち消えになっている。その結果、生産性を考慮しない業務活動が常態化している。

○　業務の属人化の解消が進んでいないため、年次有給休暇の取得が困難な状況。

○　毎年 10 人程度の退職者が発生している。特に新規採用の若年層においては毎年退職者が出ており、採用・定着が課題となっている。

3　取組内容の概要

■全体の取組過程　（【前半】5～11 月・【後半】12～3 月）

具体的な取組の工夫

✓　当初は、従業員主導の業務改善をスタートしたが取組が停滞。残業時間や有給休暇取得の数値は前年と変わらず、取組の成果は何も出ていない事態に陥った。
　このため、社長自らの進捗管理の徹底で、「これまでと違う」という改革実感を従業員に与える方針に変更した。

○ 事業期間中に、大きく分けて前半（５～11 月）と後半（12～３月）の２回で、ＰＤＣＡサイクル（【STEP１】準備→【STEP２】仕組みづくり→【STEP３】行動→【STEP４】点検・見直し）を回すことで、取組を進展させた。

段階		項目		内容	スケジュール				備考
					5～6月	7～9月	10～12月	1～3月	（記載頁）
前半	【STEP1】準備	①	現状把握（アンケート・ヒアリング調査，課題分析・抽出）	経営層の考え方・現状認識を把握 従業員の意識を捉え、課題を確認 経営層と従業員の意識差等から課題分析	→	→			P52
		②	方針の明確化	経営層・担当者で取組の方向性の整理	→	→			P52～53
		③	推進体制の整備	推進グループメンバー決定	→	→			P53
	【STEP2】仕組みづくり	①	取組目標・実行プラン策定	今期の取組目標・実行プランを策定	→	→			P54
		②	トップからのメッセージ発信（キックオフセミナー）	全社集会で社長自ら、方針と今期の取組目標を社内で宣言。全社集会で研修実施。	→	→			P54
		③	制度導入	・メンター制度の導入 ・管理職による人事評価制度の見直し ・高齢者の活躍推進	→	→	→	→	P54～55
	【STEP3】行動	○	労使懇談会の実施	若年層の定着促進のための社長懇談会の実施	→	→			P56
	【STEP4】点検・見直し	－	中間検証・改善策の検討	取組成果の兆しが見えない状況のため、意思決定を迅速化し取組スピードを早めるために、トップダウン推進体制に方針変更			→		P56

段階		項目			内容	スケジュール				備考
						5～6月	7～9月	10～12月	1～3月	（記載頁）
後半	【STEP1】準備	○	推進体制の見直し		社長自らの進捗管理の徹底で取組強化を図る			→		P57
	【STEP2】仕組みづくり	○	トップダウンによる５つの改革テーマ		理念の実現、「納引き」業務削減、責任者の捨てる業務決定、20時以降のメール禁止、計画的な有給休暇制度の導入			→		P57
	【STEP3】行動	①	トップダウン実行	20時以降のメール禁止	時間管理意識を高めるため20時以降のメール禁止令			→	→	P58
				計画的な有給休暇制度の導入	年末年始での計画的な有給休暇制度の導入で、有給休暇取得への抵抗感をなくす			→	→	
				「納引き」業務の削減	「納引き」業務削減目標10%を目指し営業活動を充実			→	→	P58
				働き方改革を通じた理念の実現	働き方改革を通じて理念を実現するための機会を提供し意識改革を促す			→	→	P59
				管理職の捨てる業務の決定	管理職の捨てる業務の決定とマネジメント比率の引上げ			→	→	P60
		②	ボトムアップ提案の実行（階層グループ別の業務改善）		属人化業務の解消（多能工化・スキルマップ作成）		→	→	→	P61
	【STEP4】点検・見直し	○	「働き方改革」の継続的取組を伝達		社長から働き方改革に向けての将来メッセージ発信				→	P62
		－	実績・成果 今後の取組方針の整理		従業員アンケート調査（事後） 今期の取組成果の統括と今後の取組方針確認				→	P62～63

4　前半に着手した取組

（1）【STEP１】「準備」フェーズ

①　現状把握　（アンケート・ヒアリング調査結果）

具体的な取組の工夫

✓　現状把握は、憶測に頼らず、従業員へのアンケートやヒアリングを実施した。
　　【主な着眼点】①経営者と従業員の間で、意識やニーズ等にギャップがある項目は何か
　　②経営者と従業員の両者とも評価が低い項目は何か
✓　課題のみでなく、自社の強み（従業員の評価が高い項目は何か）を把握した。

【アンケート調査結果】

●経営者 と 従業員の間での認識差が見られる項目

・キャリアが柔軟に選べる　(従業員側の評価が低い)
・自己啓発への取組　(従業員側の評価が低い)
・上司の言動一致　(従業員側の評価が低い)
・半日休暇制度の導入　(経営者側の評価が低い)

●経営者 と 従業員の両者とも評価が低い項目

・両立支援制度の取組　(育児、介護、治療、健康支援)
・スムーズな業務進行
・属人化防止に対する対応

○従業員の評価が高い項目 《自社の強み》

・会社に対する信頼感　(失敗を許し、次のチャンスを与えてくれるなど個人への尊重)
・仕事に対するやりがい　(使命感があり成長実感もある)
・同僚との連帯感　(助け合いがある)

【ヒアリング調査結果】

・管理職（店長）の自己認識では、業務多忙で組織マネジメントができていないという声が多い。このことが生産性低下の要因になっている。
・業務改善等の取組は会社が決めたことしかしておらず、店舗ごとの自主的な取組はない。
・提出書類の多さが長時間労働につながっている。
・若年層では休日や労働時間の不満が多く見られる。

【抽出課題等】

- 会社への信頼感や仕事のやりがいもあると思われるが、長時間労働や休日取得への不満がモチベーションを低下させている。さらに、情報共有が乏しいことで、業務ロスやクレームの発生が生産性を低下させている。
- どの職種も属人化が顕著なため、多能工化していくことで有給休暇の取得を促進させていく。
- 提出書類の多さが長時間労働の要因の一つとなっている。
- 「決めたことをすぐやらない・最後までやらない・結果を問わない」という組織風土が生産性を低下させている。風土改革のためにも管理職（店長）の組織マネジメント強化が必要。

②　方針の明確化

具体的な取組の工夫

✓　働き方改革を通じて経営理念を実現することを基本とし、労働条件の一部見直しといった改革だけでなく企業論理(生産性の追求)と個人論理(人間性の追求)の調和をベースとして取り組んでいく。
✓　取組の目的は理念の実現、目標はワークライフバランス、手段は長時間労働の削減・休暇取得の促進・業務改善とし、風土改革を見据えた取組を行う。
✓　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る方針となるよう心掛けた。

【経営理念】

・「共に満足、共に幸せ」

【働き方改革を通じて何を達成したいか】

・ 理念の実現とビジョン(全従業員の物心両面の幸福を実現する)の具現化をしたい。
・ 個々の従業員が望むライフスタイルの実現を達成したい。
・ 従業員満足とお客様満足の両輪のバランスがとれた地域№1 企業を目指したい。

【今後の方向性】

■現状把握で確認できた経営者と従業員の一致している課題について取り組む。

（経営者・従業員とも一致している課題認識）
・業務改善　　・有給休暇取得率の向上　　・長時間労働の抑制

■ただし、残業時間の削減や有給休暇取得率を上げることを数値目標に掲げるが、数値を達成するための目的や意義を浸透させることを大切にする。
■残業時間の削減、有給休暇取得率は管理職の責任推進事項とし、人事考課の評価項目に追加する。
■業務改善においては、現場の考え方をできるだけ優先し、ボトムアップによる改善をめざす。

【働き方改革の取組方針】

働きやすく成長出来る職場環境をつくり、経営効率と生産性を向上させる

～　経営ビジョン「全社員の物心両面の幸福を実現する」を具現化し、働きがいのある、成長できる職場環境をつくり、家族が不自由なく暮らせ、自分たちの求めるライフスタイルを実現するために、働き方改革に取り組む
～　経営効率を高め、生産性を上げることで、一人一人が余裕を持った仕事を行い、社員満足とお客様満足の両輪のバランスが取れた地域 №1 企業で 100 年先も選ばれる会社ファーストコールカンパニーを目指して行く

③ 推進体制の整備

具体的な取組の工夫

✓　営業部門の取組を「店長グループ」、サービス部門を「副店長グループ」、事務部門を「アシスタントグループ」に分け、それらを統括する「管理者グループ(推進担当者)」と一体となり改革を推進する。
✓　従業員主導のボトムアップ型の体制で推進していく。

グループ名・メンバー	主な役割・取組
管理者グループ（社長含む） 3 名	・ 他のグループとの調整・フォローを主な役割とする ・ 他のグループからの相談対応と働き方改革の全般管理 ・ 本部部門の業務の効率化と情報の共有化 ・ 労働条件改善、労働時間および有給休暇取得率の管理
店長グループ(営業統括) 6 名	・ 納引き業務の削減 ・ 営業とサービスの連携強化 ・ 労働時間および有給休暇取得率の調整
副店長グループ(サービス統括) 9 名	・ 情報共有の仕組みづくり ・ 提出書類・報告書等の削減 ・ スキルマップの作成
アシスタントグループ(事務統括) 5 名	・ 提出書類・報告書等の削減 ・ 棚卸表の作成

（2）【STEP２】「仕組みづくり」フェーズ

① 取組目標設定・実行プラン策定

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

【取組目標】

項目	内容	現状値（H29 年度）	目標値（H30 年度）
長時間労働の削減	総実労働時間の削減（常用雇用者一人あたり）	189.5 時間/月	180 時間/月以下
休暇取得の促進	年次有給休暇の平均取得率の向上（常用雇用者一人あたり）	34.7%	60%以上
業務改善	属人化の解消、情報共有の取組、提出書類の削減、納引き業務の削減等		

【実行プラン】 平成 30 年度の重点実施項目（当初計画：H30.8 時点）

	項目	内容	主担当	時期・目標
1	総実労働時間の削減、有給休暇取得向上	・所定外労働時間の削減、有給休暇取得向上のための仕組みづくり	推進担当者 各店長	～H31.3
2	意識改革	・キックオフセミナー開催 ・月初報告会の場での従業員への説明・意見交換	社長・ 推進担当者	～H31.3
3	業務改善	・業務の棚卸と情報共有 ・提出書類の削減と属人化の解消 ・納引き業務の半減	本部 店長・副店長	～H31.3
4	職場環境の改善	・若者の定着促進のため、メンター制度の を導入と労使懇談会(茶話会)の実施	推進担当者	～H31.3

② トップからのメッセージ発信（キックオフセミナー）

○ トップからのメッセージ発信と従業員の意識改革（価値感の共有）を目的として、全従業員を対象とした研修会「働き方改革キックオフセミナー」を開催。社長からは、働き方改革を通じて「理念の実現」を目指すことや社員に夢を与えたいこと、また、働き方改革の取組自体が他企業よりも遅れているという認識もあることを伝えた。

項目	内容
時期，時間	平成 30 年 8 月 2 日、3 日（2 グループ）3 時間/日
対象者	全従業員
内容	・社長による働き方改革への思い ・外部講師によるセミナーの実施 ・グループワーク（課題とあるべき姿、施策）～発表

③ 制度導入

○ 改革を強く推進することと人材不足に対応することを目的として、次の制度を新たに導入

区分		内容	備考
1	メンター制度の導入	・ 新入社員に対しメンター制度を導入し、若年層の定着を図る（メンター役は、リクルーターを指名）	メンター役（3 人）が、新入社員（9 人）への個別メンタリングを実施
2	店長職における人事評価制度の見直し	・ 店長職のガバナンス強化のため、人事評価項目に店長自身の労働時間と年次有給休暇取得率を追加する。	職務要件書と人事評価表の改訂
3	高齢者の活躍推進	・ 希望者全員を 66 歳までを再雇用とする旨を就業規則に明記し、周知徹底していく。	変更前は 65 歳までの再雇用

《取組項目１》メンター制度の導入 (リクルーターとメンターの相乗効果を狙う)

○ 新入社員の退職率がこの３年間で 30%と定着が課題となっている。メンター制度を初めて導入し、若手の定着を図ることとした。現在リクルーターとして学校訪問をしている３名をメンターに抜擢し、メンター研修を実施。

○ リクルーター役とメンター役を兼任することで、次世代管理職の育成プログラムとしての効果も期待される。

日 時	「メンター研修」　　メンター役３名 平成 30 年 11 月 19 日（木）9:30～11:30
場 所	二村自動車 研修室
内 容	①メンター制度とは ②OJT とメンター制度の違い ③メンターの役割 ④コミュニケーションスキルと傾聴ワーク ⑤メンター制度の進め方

●メンターの感想（メンタリング実施後）
- 積極的に話してくれたことで話題が尽きず楽しめた。また友人関係のことも理解できた。
- 自己開示をしながら相手の話を聞けたことがよかった。
- こちらからの質問が多かったため、相手から話してもらえる関係を築くことが大切だと感じた。

《取組項目２》管理職における人事評価制度の見直し

【取組前(課題等)】

- 固定残業制は、社員の給与を安定させ、満足度向上には繋がったが、時間を意識しない働き方となり、「時間当たりの生産性を高める努力＝業務改善」をすることが疎かになってしまった。
- 「仕事が終わらなければ残業すればいい」という残業依存体質が、生産性低下の原因にもなっている。

【取組内容】

- 有給休暇の取得率向上に向けて、管理職の職務要件書と人事評価表に有休取得率項目を追記する。
  ⇒ 次年度には労働時間項目を追加予定
- 管理職自身の実績を評価対象とするもので、最高５点とする加点主義による評価とする。
  ⇒ このことで、管理職による部下の有給休暇取得率の個別管理を徹底し、管理職自身のマネジメント能力やガバナンススの強化につなげていく

《取組項目３》高齢者の活躍促進

【取組前(課題等)】

- 就業規則では 65 歳まで再雇用と明記しているが、元気でやる気のある人であれば、65 歳を超えても再雇用していくのが会社方針である。
  ⇒ 現在の 65 歳以上の従業員：14 名（内訳～正社員：６名、パート：８名）
- なお、高齢者や障害者の従業員に対して、働きやすい職場づくりのためのアンケート調査や定期的ヒアリングを実施している。

【取組内容】

- 今後の人手不足と健康寿命の伸びを鑑み、希望者全員の再雇用は 66 歳までとする旨を就業規則に明記

《参考》65 歳以上の従業員の活躍状況
- ■営業職：売上実績を上げるというよりも、営業管理の補助または営業のやり方やセールストークなどの技術伝承に力点を置いている。
- ■事務職：週４日出勤など個別対応を図り、働きやすさと働きがいを提供している。

（3）【STEP３】「行動」フェーズ

○ 労使懇談会の実施(茶話会)

具体的な取組の工夫

✓ 若年層の定着率を高めるため、入社４年未満の若年層と社長との懇談会(茶話会)を実施。
✓ 若年層の意見をできるだけ反映させるための労使懇談会とメンター制度との相乗効果を促した。

【取組前(課題等)】

・ 近年新卒採用者については、毎年退職者が発生。退職率は 30%を超え、採用・定着が課題となっている。

【取組内容】

・ 入社４年未満の若年層 27 名の定着促進と意見収集を目的として、社長との懇談会（茶話会）を実施。

【取組後(実績・成果等)】

○ 社長に対しては、仕事に関する質問などは少ないようで、「貯蓄はいくらあるか」「今まで一番高い買物は何か」など、どちらかというとワークよりもライフの質問が多く、社長との距離感も一歩近づいた。
○ 平成 30 年の新卒採用者は、10 人のうち９人が在籍（定着）

（4）【STEP４】「点検・見直し」フェーズ

○ 中間検証・改善策の検討

具体的な取組の工夫

✓ 従業員主導の取組が停滞した中途で、社長自らの進捗管理の徹底に方針変更。社長自らのトップダウン提案の改革により、従業員に「これまでと違う」という実感を与え、改革の気運を高めた。

【前半の取組状況】

・ 推進担当者による進捗管理のもと、階層グループ別（店長・副店長・アシスタント）でのボトムアップ型の業務改善を実施

【中間（11 月）時点】

・ 残業時間や有給休暇取得の数値は前年と変わらず、取組の成果は何も出ていない

【原因】

・ 店長・副店長グループは、通常業務は時間の経過とともに増加の一途で、改革への時間が十分にとれていない
・ アシスタントグループは、これまで業務改善を自発的に考える機会がなかったため、一定の時間が必要
・ 社長の間接関与による進捗管理（推進担当者経由）では、素早い意思決定ができず、改革スピードも上がらない。
・ 通常業務と兼務している推進担当者は、進捗管理の時間が十分にとれていない（推進者２名のうち１名は諸事情で休職）

【対策（今後の方向性）】

○ こうした問題点を解決するため、階層グループ別のボトムアップによる業務改善は継続しつつ、
① 社長主導のトップダウン推進体制に見直し（社長自らの進捗管理の徹底）
② 社長にも改革の具体策を検討してもらい、取組内容を再構築（トップダウン提案で改革の実行）
に方針変更した

5　後半に着手した取組

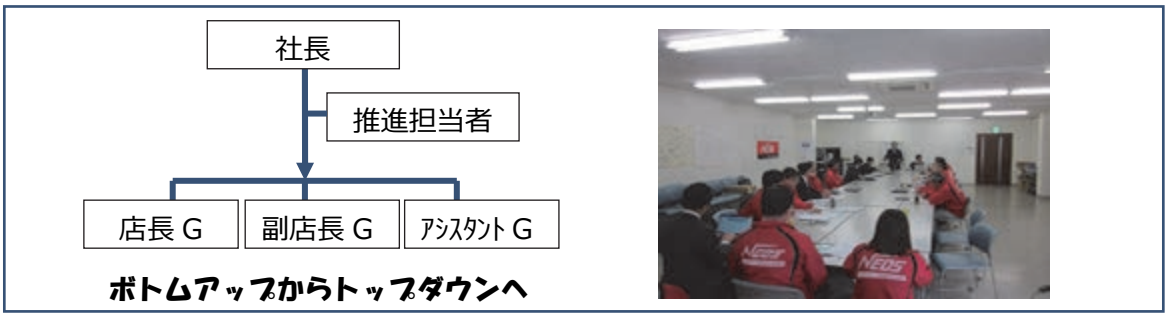
（1）【STEP１】「準備」フェーズ

○推進体制の見直し

具体的な取組の工夫

✓ 月初会議や社長報告会(成果発表会)を活用し、社長主導による取組を軸として働き方改革を強化した。
✓ 社長の改革テーマを中心に取り組むことで、迅速な成果に結びつけた。

○ 取組を迅速・効果的に進めるため進めるため、社長自らが５つの改革テーマを打ち出した。
○ また、月初会議や社長報告会で、各取組項目の主担当から取組状況の報告を求め、進捗管理の徹底を図った。



（2）【STEP２】「仕組みづくり」フェーズ

○トップダウンによる５つの改革テーマ

具体的な取組の工夫

✓ 「トップダウンによる５つの改革テーマ」だけでなく、前半に着手した取組である店舗横断による階層グループ別の業務改善（後述）も継続することで、従業員自ら考える機会をつくることを意識した。

○ 社長報告会および社内会議の場を活用して、次の取組項目を実行することを社長メッセージとして伝達した。

取組項目		内　　容	目　的	対象者
①	**20 時以降のメール禁止**	・ 労働時間削減のために 20 時以降の社内メールを禁止する	・ 従業員の時間管理意識を高める	全従業員
②	**計画的な有給休暇制度の導入**	・ 年末年始で計画的に有給休暇を付与する	・ 従業員に休むことへの迷いを払しょくする	全従業員
③	**「納引き」業務の削減**	・ 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)業務は顧客ニーズを見極めた上で極力削減する	・ 従業員の固定観念を払しょくする契機にする ・ 本来のコア業務(顧客応対や組織マネジメント)に集中し易い職場環境をつくる	各店舗(店長グループ)
④	**理念の実現（理念実現レポート作成・行動表彰）**	・ 理念実現レポートの作成で、従業員個々で自身の今までの働き方改革を振り返ってもらう ・ 理念実現のため行動している従業員を表彰する	・ 働き方改革と風土改革を通じて理念実現を目指す	全従業員
⑤	**店長による「捨てる業務」の決定**	・ 各店長で、自身の業務を棚卸し。 ・ やめる業務や、スタッフに権限委譲する業務を決める	・ 本来のコア業務(組織マネジメント業務)の時間を生み出す	店長グループ

（3）【STEP３】「行動」フェーズ

① トップダウンによる実行

《取組項目１・２》 ２０時以降のメール禁止 ＆ 計画的な有給休暇制度の導入

具体的な取組の工夫

✓ 従業員の時間管理意識を高めるため、「20 時以降の社内メール」を禁止することを社長自ら全従業員に通達。
✓ 有給休暇取得率が低迷していたため、年末年始に計画的に有給休暇を付与する制度を導入することで、従業員の休むことへの迷いを払しょくするよう取り組んだ。

【取組前(課題等)】

・ 当社では「仕事が終わらなければ残業すればよい」という残業前提の働き方が定着していた。その中で、従業員間で遅くまでメールのやり取りが行われることが、残業依存体質に拍車をかける要因であった。
・ 従業員の有給休暇取得状況は、積極的に取得する者と、なかなか取得しない者に二極化していた。

【取組内容】

・ 従業員の時間管理意識の向上や健康管理の側面から、社長から 20 時以降の社内メール禁止令を通達。
・ 総実労働時間削減のため、年末年始に、休日に加えて、2 日間の計画的な有給休暇付与制度を導入し、有給休暇の取得意識を高めた。

【取組後(実績・成果等)>

○ 20 時以降のメール禁止で、従業員の時間管理意識が変化。業務に対する計画性や合理性への意識が高まり、社内の協力体制も強固になった。また、効率を追求するようになり、早く退社できるようになった。
○ 改善策実施後は、有給休暇平均取得率は約６４%向上（改善策の実施期間中（H30.12～H31.2）の対前年度比）。有給休暇取得に対する迷いを払拭できた。

《取組項目３》「納引き」業務の削減

具体的な取組の工夫

✓ 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、従業員の固定観念を払しょくできるよう取り組んだ。

【取組前(課題等)】

・ 「納引き」業務で、従業員が店舗と顧客の自宅との往復に時間を取られ、本来のコア業務（別の顧客応対や組織マネジメント等）が後回しになり、長時間労働の原因になっている。
～「納引き」業務の削減は、サービス低下や売上が落ちる可能性がある等の理由から、なかなか手をつけられなかった。
～「納引き」が商談につながったり、逆に「納引き」業務を削減することで顧客への訪問が停滞するのではないかという懸念がある。
～「納引き」自体を営業活動として位置づける営業マンも存在しており、現実には各営業マン任せの状態。

【取組内容】

・ 実績を毎月 2 回集計し、全店で削減事例を共有しながら、各顧客ニーズを見極めた上で、極力削減に取り組んだ。
～「納引き」業務での対応率（入庫率）の目標を当初の 20%から 10%に上方修正

【取組後(実績・成果等)>

○ 「納引き」業務での対応率（入庫率）16%を達成。削減で生み出した時間を本来のコア業務（別の顧客応対や組織マネジメント等）に集中し易い職場環境になった。
～ 夕方のミーティングが開始時刻から実施できるようになり、全員が集まれるようになった。
～ 店長自身に時間の余裕が生まれ、過去最高の販売台数を達成できた店舗も出現。
～ 営業計画が立てやすくなり、営業マンの営業活動時間も増加した。
～ 退社時間が早まり、以前より早く退社できる回数が増加。

《取組項目４》働き方改革を通じた理念の実現

具体的な取組の工夫

✓ 売上増を目指す過程で、行動規範や理念を見失いがちな社員に、経営理念をもう一度見直す機会を与え、働き方改革を通じた経営理念の実現（規範と理念と連帯した働き方の実現）に向け、意識改革を促した。

【取組前(課題等)】

・ 行動規範（企業理念）に、「時間と約束を守る」ことを謳っているが、実際には決めたことの一部は曖昧になる職場風土になっており、組織の生産性低下の一因となっていた。
・ 売上増に追われる中で、形骸化してしまった行動規範を、もう一度見直す機会が必要であった。

【取組内容】

・ キックオフセミナー以降、「働き方改革を通じて理念を実現するためにどう行動をしたか」等につき、取締役を含めた従業員全員がレポートで提出（理念レポート）。
・ 理念達成に向けて行動した３名の従業員に社長賞として表彰（予定）。

【取組後(実績・成果等)】

○ 従業員個々で自身の働き方を振り返ってもらう契機となり、“考えるくせ”がつき始め、生産性の高い働き方を意識し始めた。

●理念レポート様式

第45期理念実現のための働き方改革レポート

拠点名　　名前

生産性向上のためにどんな行動をしたか？
顧客に喜んでもらうためにどんな行動をしたか？
仕事を充実させるためにどんな行動をしたか？
地域に貢献するためにどんな行動をしたか？

(1)働き方改革を通じて理念を実現するために、皆さんは何にどう取り組みましたか？

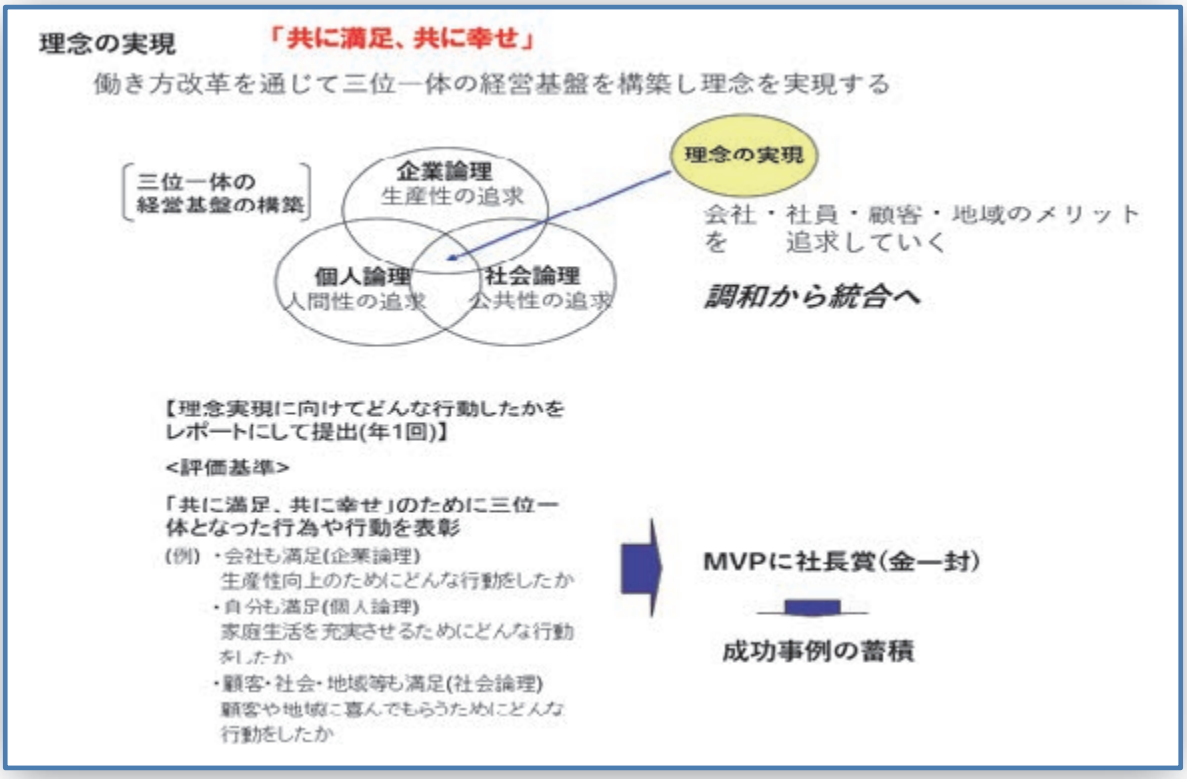
1	
2	
3	
4	
5	

(2)取り組んだ結果、理念にどう近づきましたか？

1	
2	
3	
4	
5	

(3)特に、理念実現のために、どんなことに取組んでいきますか？

1	
2	
3	
4	
5	



《取組項目５》管理職の捨てる業務の決定

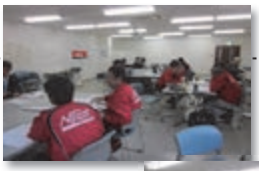
具体的な取組の工夫

✓　管理職（店長）のマジメント不足が、現場での生産性を低下させる要因になっているため、プレーヤー対マネジメントの比率を 9:1 から 7:3 に引き上げることを目標に、各店長に自身の業務を棚卸して「捨てる業務」を決めるよう促した。

【取組前(課題等)】

- 店長業務は多忙であるため、店長に憧れる若年層が少なく夢を与えることができない。
- 時間の経過とともに組織が複雑化(業務の増加)しており、単純化(業務の減少)の方向に動いていない。書類や在庫が増え、結果的に管理コストや仕事量も増え、生産性の低下とともに社員も疲弊している。
- 管理職の業務が多く、本来のマネジメントがおろそかになっている傾向にある。

【取組内容】



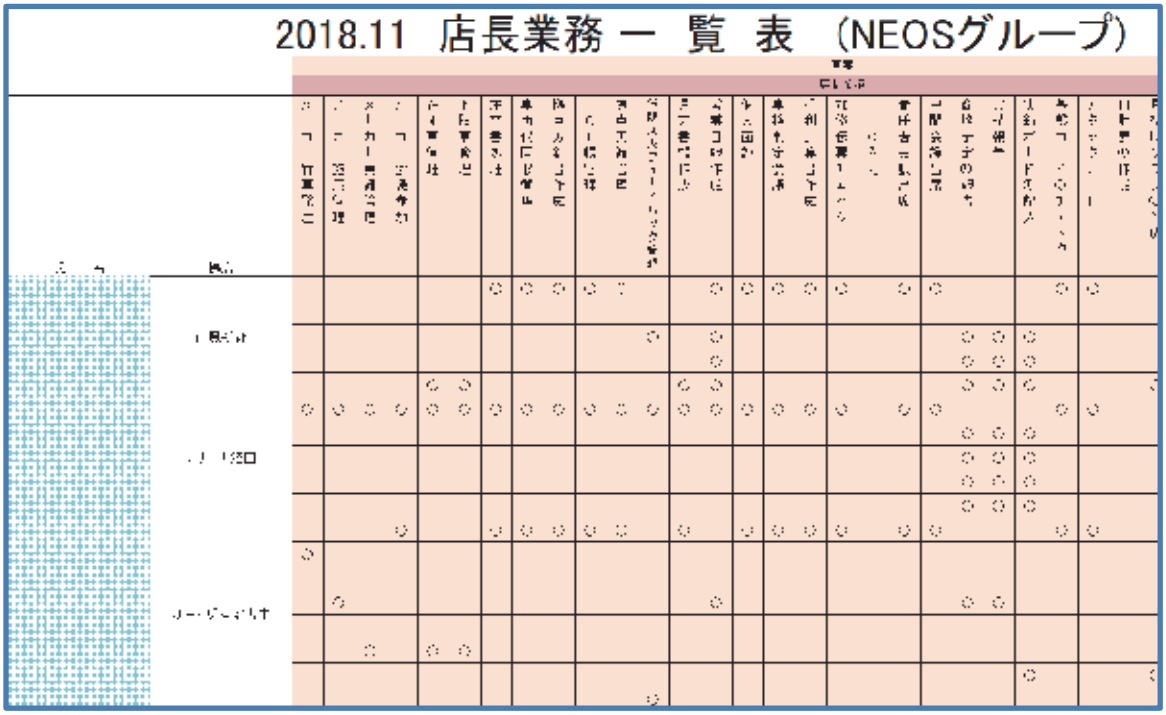
- 管理職の業務の棚卸を実施し、捨てる業務や権限委譲する業務をピックアップ。
  捨てる業務は、社長意思（社長承認）で最終決定。
- 捨てる業務や権限委譲する業務を増やしながら、プレーヤー対マネジメント比率を 9:1 から 7:3 にシフト。より付加価値の高い業務に集中していくことで生産性を上げていく。

【取組後(実績・成果等)】

○ 店長のマネジメント時間を生み出すことに成功

取組実施後の店長コメント

- 店長業務の棚卸は、自らの役割を見直す機会となり、マネジメントへの取組意識が高まった。
- マネジメントに割ける時間が増え、業務改善や人材育成に結びついたことが大きな収穫となった。
- 権限委譲を契機に周囲を巻き込んだことで、生産性に好影響を与えた。
- マネジメント比率が高まったことで、より早く成果を出せるようになった。



②ボトムアップ提案の実行（階層グループ別による業務改善）

《主な取組項目》 属人化業務の解消(副店長グループ)

具体的な取組の工夫

✓ 改善の 4 原則（ECRS）とスキルマップをもとに OJT を実施した。
✓ サービス業務（整備）の属人化解消のため多能工化を促進した。

ECRS（改善の 4 原則）
- Eliminate（排除、廃止）
- Combine（結合と分離）
- Rearrange（入替えと代替）
- Simplify（簡素化）

【取組前(課題等)】

・ 人手不足の中で、フロント業務と事務を兼任する社員の負担増。
・ 整備・板金業務も属人化しており、効率的な業務ができていない。
・ このため、顧客への迅速な対応が進んでいない。

【取組内容】

・ 副店長主導で各店の業務スキルをピックアップした後、副店長全員と情報共有し精度あるスキルマップを作成。
・ 作成したスキルマップをもとに部下と面談後、整備・板金スキルに関する OJT を実施。

【取組後(実績・成果等)】

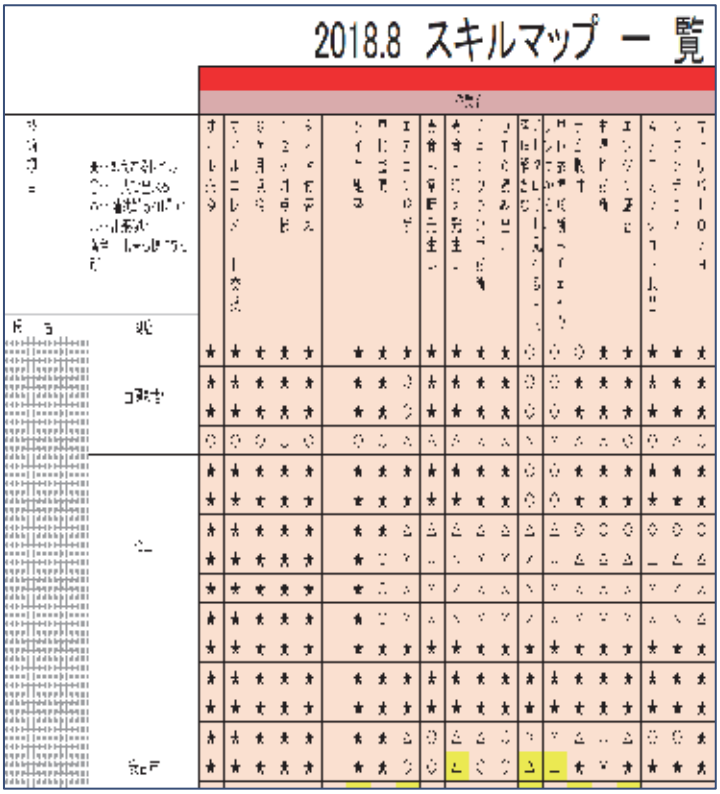
○ 顧客への迅速な対応と効率的な業務の推進につなげた。
○ 最も大きな成果は、各自のモチベーションアップであった。
○ 他には「代車の見える化」「社内間の外注依頼の共有化」「重複業務の事務部門への移管」といった成果があった。

取組実施後の副店長コメント

・ できないことができるようになったなど、整備・板金部門の互いの業務に偏りがなくなりつつある。
・ フロント業務と事務の多能工化により顧客への迅速な対応が可能になった。
・ スキルマップの効果で休日が増加した。
・ スキルマップ表の★印(他者に教えられるスキルレベル)が取りたいことがモチベーションにつながっている。

●サービス部門のスキルマップ

現在のスキルとこれから習得すべきスキルを「見える化」するために、スキルマップ一覧を作成した。



（4）【STEP４】「点検・見直し」フェーズ

○ 「働き方改革」の継続的取組を伝達

具体的な取組の工夫

✓ 従業員の意識改革による行動変容（所定外労働時間の削減・年次有給休暇の取得率向上）が確認できた。
✓ 改革の手を緩めることなく働き方改革への取組を継続していくために、社長報告会で社長からメッセージ発信した。

◆働き方改革に向けての将来メッセージ(社長報告会)
・働きやすい職場づくりと環境整備を促進していく。
・働き方改革は永遠に取り組む事項である。
・社員が働きやすい環境整備を促進していく。
・生産性を高めるために設備投資をしていく。
・休日やプライベート時間を増やすのは時代の流れである。
・改革を成功させるために社員同士のコミュニケーションの活性化を望む。

6　実績・成果、今後の取組方針

（１）実績・成果

○ 従業員主導の取組が停滞した中途で、社長自らの進捗管理の徹底に方針変更。改善策の着実な実行により、売上・利益アップの中で、残業時間の削減や有給休暇取得の向上に成功

～ 取組後期に、トップダウンで改革テーマを通達し、社長報告会や月初会議等を通じて進捗管理を図った。このことで従業員の意識に変化が見られるようになり、労働時間削減や大幅な有給休暇取得につながった。

○ 慣例化していた「納引き」は各顧客ニーズを見極めた上で極力削減することで、従業員の固定観念を払しょく。顧客サービスの質を落とさない中で、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）

～ 仕事が終わらなければ残業すればよいといった残業依存体質、さらに固定残業制が時間意識や長時間労働につながっている。このため、業務の棚卸を行い自らの役割を再認識することで意識改革を促し、より付加価値の高い業務に集中することで生産性向上を促した。

【数値の実績】

内容		①取組前（H29 年度）	②取組中（H30 年度）	差引②-①（H30－H29）
・**所定外労働時間の削減**（常用雇用者一人あたり）		43.5 時間/月	40.6 時間/月	▲2.9 時間/月
・**年次有給休暇の取得促進**（常用雇用者一人あたり）		34.7%	53.4%	+18.7%
・**総実労働時間の削減**（常用雇用者一人あたり）		189.5 時間/月	188.1 時間/月	▲1.4 時間/月
《参考》生産性の向上指標（グループ全体の対前年比）	**売上**	－	－	24%増
	営業利益	－	－	35%増
	販売台数	－	－	26%増

※H30 年度は、11 か月間（H30.4～H31.2）での平均値

【事業終了後の従業員アンケート調査結果（H31.2 調査結果）】

質問項目		回答結果	備考
良好な点	今後も働き方改革を続けていく必要性	68.0%	「必要」、「どちらかというと必要」の回答割合
	仕事の裁量度（仕事のスケジュールや進め方）	69.3%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	今の仕事は社会のためになっている	70.7%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	失敗を許し、次のチャンスを与える風土	66.7%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
改善が必要な点	働き方改革に関する会社の取組の共感度	45.3%	「共感できた」、「ある程度共感できた」の回答割合
	職場における働き方改革の実践度	29.3%	「実践できた」、「ある程度実践できた」の回答割合
	職場では業務がスムーズに行われている	17.3%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	勤務時間帯の柔軟性	14.7%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	従業員からの意見に耳を傾け、誠実に対応している	26.7%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	慢性的な疲労感や体調不良を感じる	60.0%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合

【従業員の主な声】（○：良好な点、●改善が必要な点）

- ○ 有給休暇については大きな変化があった。今後、仕事とプライベートを充実させたい。
- ○ メールの送受信の締切時間を決めたことで前倒しで仕事ができるようになった。
- ○ 店舗全体が時間を意識できるようになった。
- ○ 自分自身の業務を見直すことができた。周囲を巻き込んで効率のよい環境を作り出したい。
- ○ 「納引き」業務の時間を営業活動に充てることができ活動量が増えた。
- ● 有給休暇を取得した分、仕事が溜まって多忙になる。
- ● 働き方改革について理解できていない社員がいる。
- ● 働き方改革のミーティングに参加していない人への進捗報告が少なく、どうなっているのか分からなかった。
- ● もう少し社員の中に浸透させるために取組は続けていくことが必要。

（２）今後の取組方針（課題等）

1. 管理者業務の効率化

（生産性向上のために、管理者の仕事の見える化と捨てる業務の推進に取り組む）

2. グループウェアにおける情報共有

（いつでもどこでも情報が確認できる環境の整備に取り組む）

3. ES 委員会の強化

（労使懇談会を全従業員に拡大する）

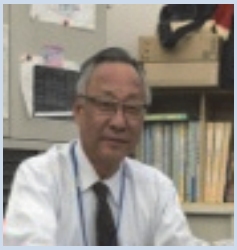
4. 有給休暇の取得推進

（有給休暇が柔軟に取れる仕組みを作り、取得率向上に取り組む）

5. 理念の実現

（社員の意識改革を推進するため、理念の共有化に取り組む）

（３）経営者･推進担当者からのコメント

経営者から	 代表取締役 二村　一弘　氏	○　働きやすい･働きがいのある職場にしたかったため事業に参加。一番よかったことは、会社をよくしたいという皆の意識が向上したこと。 ○　今のやり方を続けていては残業は減少しないと考え、20 時以降のメール禁止令を伝達したことは責任者に大きな影響を与え、社員の時間意識が向上した。もともと時間意識のないモーレツ社員が責任者になっているため、なかなか労働時間削減は困難であったが、削減意識は徐々に浸透してきている。 ○　年末年始の計画年休で、有休取得に対する迷いを払拭できた。5 月は 3 日間の計画有休を実施する。 ○　理念レポートは前向きな意見が多く、素直な社員が多いと感じた。3 名を表彰予定（表彰は 4 月）。 ○　「納引き」の削減については、それを求める顧客もいることから現場判断にした。そのため店舗の責任者によって削減率に格差が見られる。 ○　仕事大好き人間と定時になったら帰りたい社員がいる。モチベーションを高める上で両方配慮することはとても難しいと感じている。
推進担当者から	 本部総務部長 岡本　直久　氏	○　全社員さんがキックオフセミナーに参加して、話し合いの場を設けました。こうした取組は弊社にとって初めての企画。いろいろな意見が活発に出て、働き方改革に向けての良い場となりました。 ○　最初は社員の中に、具体的に何に取り組んでいくのか、成果がどこまで期待できるのかといった戸惑いや不安があったと思います。開始直後は具体策の実行が思うように進まず、後半になってやっと具体的な実行が進むようになってきました。 ○　取組を継続していくことにより、ノー残業デーのより実行しやすい仕組みづくりや有給休暇の取得意識も高まり、社員さん個々が計画的に有給休暇の取得をするように変化してきました。特に有休に対する罪悪感が薄まり責任者自身が率先してとり始めました。 ○　生産性の向上については時間を意識するようになったことで、より効率的な動きややり方を個々が考えるようになり、一定の意識改革も進んだと考えています。「納引き」の低減やスキルマップを使用して個々の能力目標を定めることで、あるべき姿が具体的になったと感じています。 ○　今回の働き方改革を今後も継続することで、より大きな成果に結び付けられるように今後も取り組んでいきたいと考えています。

テクノス三原 株式会社

専門サービス業（非破壊検査、船舶消防設備整備ほか）、従業員118名、三原市［事業参加時点／平成30年5月現在］

【取組報告者（社内推進担当）】経営管理室　岡野 泰平 氏

主な取組成果

- **個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**
- **チーム全体で効率的に技術伝承する仕組みを整え、業務の平準化＆効率化で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**

取組の方針	**全社員で輝く未来へ向かって歩み続ける会社を目指し改革元年を踏み出そう！** 働きやすい環境を追求し、会社全部門で生産性を10%向上させる事により社員全員の意欲や満足度も飛躍的に向上する轍作りを実行する
事業（取組）期間	**平成30年5月末～平成31年3月末**
主な取組項目	**長時間労働の削減、連続休暇取得の促進、業務改善、社内制度見直し**

取組前

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

全国各地や海外からの検査依頼も増え、現場ごとに求められる技術や資格も異なるが、特定の技術者に負担がかかり不公平感も。検査は技術員自らが時間管理しているため“見えないムラ＝時間”も発生。

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

顧客のニーズに誠実に応えるという従業員の意識は高い一方で、急な検査依頼により、海外や国内各地への短・長期出張、休日出勤もあり、私生活の予定が立てられないという声も徐々に増えてきた。

今回の取組

残業代削減分は成果として、手当・賞与で全従業員に還元（取組初期に社長宣言）

●残業時間の前年対比により成果のあった月は「全従業員対象」に還元し、組織一体となる効果が

業務分析で課題と個別スキルを見える化。チーム体制で業務の平準化や効率化を図り、生まれた成果（時短）をスキルレベル向上の時間に投入

●業務管理ツールを導入し、個別スキルや行動を見える化し、チームで共有。チーム体制により検査工程等を平準化し、効率化と個別スキルの集結化を図る。

●技術項目を細分化して、隙間時間等を活用した効率的な「最短教育」で技術育成するとともに、業務マニュアルを整備し、事務作業の教育トレーニングを強化

体制が整ってから「連続休暇取得」ではなく、休暇取得を前提とした改善実行

●部門チーム毎に「連続休暇取得予定表」を作成し、人員配置体制と配置状況の最適化

●有休取得状況を毎月、給与明細に記載し、積極的に有給休暇の取得を促進

改革推進会議の他、全部門の代表による「横串委員会」を設け、小さな改善運動を実施

●毎月の推進会議にグループ長も参加し、進捗状況報告に加え改善策を協議。「横串委員会」を設け、職場環境の整備や部門間の情報伝達の活性化に取り組む、小さな改善運動を実施

取組後（成果）

業務の平準化や効率化により、仕事量のバラツキや偏りを改善。チーム全体への貢献意識も向上

見積などの**作業時間を 41%減**することに成功し、互いにフォロー可能な体制に

効率化の成果＝生まれた時間を能力・技術開発に投入することに成功

個人スキルとチーム連携の向上で、**時間当たりの生産性：115.5%**（対前年比）

会社側でなく、部門・個人単位で取り組む全社員一丸の参加型改革実行で

●**取組の理解度：全従業員の約 8 割、実践の実感度：全従業員の約 7 割**

●**盆正月休暇・連休日以外での連続休暇（5 連休）の取得を全員達成**

●**総実労働時間：約 17 時間減、有休取得率：約 2 割増（約 7 割に到達）**（対前年度比の一人当たり月平均）

1　会社概要（H30.5 月現在）

基本情報	業種	専門サービス業	設立年	1996 年 2 月
	所在地	三原市宮浦 5 丁目 2－10		
	従業員数	従業員数：118 名　[内訳] 正社員：118 名　（うち 女性：１４名）		
	事業概要	非破壊検査、船舶消防設備整備・点検、構造物調査ほか		
就業状況	平均所定外労働時間（H29）	（常用雇用者一人あたり）　29.3 時間/月		
	年次有給休暇の平均取得率（H29）	（常用雇用者一人あたり）　45.8%		
	総実労働時間（H29）	（常用雇用者一人あたり）　183 時間/月		

2　今回の取組（事業参加）の背景等

○　船舶の安全を保つために内部の傷や劣化などの状況を調査する非破壊検査を主とした事業で、既存の検査方法にとらわれない独自の検査技術を開発。全国の大手海運会社と取引があり、フィリピンや中国など海外にも拠点を持つ三原発のグローバル企業として成長してきたが、人員も増え高度化する検査技術の伝承や育成が課題に。

【平成 29 年度まで（事業参加前）の取組】
- 技術力と仕事量の差を公平に評価するために新たな人事評価制度を構築
- 定期的に検査資格取得に向けた社内勉強会を開催し、一定の有資格者を確保することに成功
- 平日に残業が多い社員は休日勤務ローテーションから優先的に除外するなど時間配分の調整を実施

○　多様化する顧客ニーズ（検査ニーズ）に応えるために、限られた人員（技術者）を最大限に活かす必要がある。

○　出先で単独で行う検査も多く、検査項目は決まっているものの、仕事のプロセス・対応などに個人差もあり、作業スピードにムラが発生。また、できる人に作業が集中してしまう傾向がある。（技術レベルだけでなく、働く姿勢の意識改革も課題に）

○　割り当てられた現場によっては、早く検査が終わり定時退社となるが、検査が複雑な場合、帰社時間が遅くなり、且つ報告書の作成で大幅な残業時間になってしまうため、部内で残業時間の偏りが生じている。

○　営業の検査見積（提案段階）で予測した作業時間と実績が現場の状況により異なるケースもあり、時間のコントロールが非常に難しい。検査員の技量差や必要以上の作業をしてしまうこともあり、残業の要因にもなっている。

○　技術提供サービスの会社なので人材育成がカギ。検査では知識（資格）だけでなく、現場に応じた技（スキル）も重要だが、単独現場ではベテランからの技術伝承が進まず、検査現場から帰社すると報告書作成などに時間を要し、育成のための時間が確保できないといった問題もある。

○　売上も上がり、近年は生産性向上（限界利益など）を経営方針に掲げており、その達成のために能力評価を中心とした人事評価制度を新たに構築したが、全社的な技術の底上げが伴っていないことが課題に。

○　寄港中の検査依頼もあり、短期間で完了しなければならないことも多く、休日出勤やローテーションによる勤務体制を整えてはいるが、私生活の変化（結婚・子育て、介護など）から計画的な有給休暇付与の要望が高まっている。

○　会社の発展に伴い、組織も大きくなり、事業所も点在。トップ主導の運営のみでは限界で、部門の責任者の事業推進力の向上、更にグループ長が主体となって運営するボトムアップ型組織への変化が求められている。

○　育児時短や疾病・治療のための通院など、これまでは柔軟に個別対応してきたが、明確な規定がなく曖昧な部分も。また、担当業務（部門）により勤務体系が異なることから実態に応じた制度を整備する必要がある。

3　取組内容の概要

（1）全体の取組過程

具体的な取組の工夫

✓　働き方改革に本格的に取り組む第一期は、全従業員を巻き込んだ活動にすることを念頭に時短や生産性向上の成果を全体に還元（特別手当や賞与での支給）し、気運を高めた。
✓　社長から働き方改革で達成したいことをキックオフ研修で発信し、それを実現する改善策は各部門やチームで考え実行していく流れをつくり、ボトムアップ型の活動にした。
✓　取組状況を確認する定例会を開催し、進捗報告ではなく、工夫した点や狙いを中心に発表させ好事例の共有化を推進した。この定例会には社長も都度参加し、速やかな決裁により施策の実行を迅速化した。

段階	項目	内容	スケジュール 5～6月	7～9月	10～12月	1～3月	備考（記載頁）
準備【STEP1】	① 現状把握（アンケート・ヒアリング調査結果）	・従業員の意識を捉え、課題を確認 ・経営者と従業員の意識差等から課題分析	→				P68
	② 方針の明確化	・取組の方向性の整理	→				P69
	③ 推進体制の整備	・推進本部（体制）の決定	→				P70
		・各部門の重点実施事項の設定 ・部門内で実行策ごとの担当者任命	→				P70
仕組みづくり【STEP2】	① 取組目標設定・実行プラン策定	・今期の取組目標・実行プランを策定	→				P70
	② トップからのメッセージ発信（キックオフセミナー）	・全社集会で社長自ら、取組方針を社内で宣言（キックオフセミナーの場を活用） ・働き方改革ロードマップの作成と開示		→			P71
	③ 働きやすい制度の検討・導入	・子育て両立支援の拡充		→	→	→	P71～72
		・カムバックエントリー制度		→	→	→	P71～72
		・奨学金返済支援制度			→	→	P71～72
	④ 適正評価、時短還元制度の導入	・残業削減分の給与還元制度		→	→	→	P72
行動【STEP3】	– キックオフセミナー《再掲》	・従業員の意識改革のため全社集会で研修実施		→			P71《再掲》
	① 取組実行を促すための工夫・ルールづくり	・５連休の取得を目標に部門で調整（計画付与） ・毎月の給与明細に有給休暇の残日数を明記		→	→	→	P72～73
		・定時退社時にＰＣで定時退社を通知し職場巡回 ・残業の事前申請と累計管理の実施 ・残業の上限設定を超えた従業員への個別面談		→	→	→	P73～74
	② 改革進捗管理 と環境整備	・経営者によるイクボス宣言 ・社内啓発運動		→	→	→	P74
		・推進チーム会議の定例化 ・横串委員会による環境整備		→	→	→	P74～75
	③ 部門の取組 【営業、総務・経理チーム】業務分析で課題の見える化 作業の平準化	《営業チーム》 ・チーム制営業の確立、業務管理ツール導入 ・見積の標準テンプレート作成		→	→	→	P75～76
		《総務・経理チーム》 ・定例業務を棚卸し、定型業務はローテーション制に ・都度処理業務の一括化		→	→	→	P75～76
	【技術、構造物調査チーム】業務の偏りの是正 時短成果をスキルUPに投入	《技術チーム》 ・効率化（時短）の成果を技術レベル向上に投入 ・業務マニュアルの整備、技術コンテスト開催		→	→	→	P77～78
		《構造物調査チーム》 ・個人別の力量判定と技術課題の明確化 ・毎朝の進捗状況の共有と工程見直し		→	→	→	P77～78
点検・見直し【STEP4】	○ 今期の取組成果を発表	・全従業員による取組内容の共有と成果発表				→	P78
	○ 実績・成果の検証と今後の取組方針の整理	・従業員のアンケート調査（事後調査） ・経営者、推進担当者による統括と今後の方針確認				→	P79～80

（2）【STEP１】「準備」フェーズ

① 現状把握　（アンケート・ヒアリング調査結果）

具体的な取組の工夫

- ✔ 現状把握は、憶測に頼らず、従業員へのアンケートやヒアリングを実施した。
- ✔ 経営者層と従業員の間で、意識やニーズ等にギャップがある項目を明らかにした。
- ✔ 取組の初年度は特に従業員が感じている課題、ニーズを明らかにして施策立案（改善）に繋げることも重視した。

【アンケート調査結果】

●経営者層　と　従業員　の間での認識差が見られる項目

1）属人化の防止（カバーし合える体制強化）に取り組んでいる【従業員の評価が低い】
2）人材育成は効果的にしっかり行えている【従業員の評価が低い】
3）長期休暇制度【従業員は優先項目としている】
4）介護との両立支援制度【経営者層は優先項目としている】
5）会社や上司と率直に話し合える場がある【従業員の評価が低い】
6）立場に関わらず不正は隠し立てされることなく厳正に処分されている【従業員の評価が低い】

●経営者層　と　従業員　の両者とも評価が低い項目

1）職場では、業務全体が、無駄なくスムーズに処置されている
2）職場では、早帰りや有給取得をしやすい雰囲気がある
3）ハラスメントを予防するために十分な対策が講じられている
4）各自の能力や状況に合わせて業務量がコントロールされている
5）自己啓発を支援する制度
6）仕事の割り当てや、人の配置・異動が適切に行われている
7）仕事と生活のバランスに配慮し、プライベートを尊重してくれる（子育て両立支援などが不十分）

○従業員　の評価が高い項目《自社の強み》

・いずれは今以上の仕事（より高い職位や困難な仕事）にもチャレンジしたいと考える従業員が多い
・仕事への誇り、モチベーションや満足度が高い
・新しい提案を受け入れ、積極的にチャレンジすることを応援する風土がある
・出産後の職場復帰がしやすいと感じている従業員が多い

【ヒアリング調査結果】

・仕事に必要な資格取得の支援だけでなく、現場の業務に必要なスキル・技術伝承を求めている。
・「できる人」に仕事が集まり、結果として残業となっているが、早帰り指導との板ばさみで苦しんでいる状態
・検査は寄港中に集中して行うことや、海外も含め広域にわたる現場で行う必要があるため負担を感じている
・未婚者や若手が多い職場であるため、今後のライフイベントの変化（両立）への準備、意識が低い

【抽出課題等】

○ 従業員の仕事に対するプライドが高く、モチベーションも維持されている。お客様のために質の高い検査、サービスを提供したいという従業員の思いは強い。

● その反面、休日出勤や海外出張などもあり、私生活との両立や、計画的な過ごし方が困難であると感じている社員も多い。お客様に迷惑をかけてはいけないとの思いから、自らの労働時間（休日出勤など）だけでカバーしようとする今までの考え方、風土が根強く、部署、個人での業務改善等によって労働生産性を高めようとする意識や活動が少し弱い。

● 技術サービスの会社であるため、生産性向上の鍵は「能力開発」だが、管理者もそれぞれの現場で日々働いており多忙で、現場指導、技術伝承が後回しになっている。また検査報告書の作成にも時間（残業）がかかり育成の場がもてない。

② 方針の明確化

具体的な取組の工夫

✓ 今期の会社基本方針（時間生産性の向上など）と働き方改革の実行施策を結びつけることで、取組に対する従業員の理解や共感を得やすくなるよう工夫した。

✓ 働き方改革に取り組む第一期は「長時間労働の従業員・管理者」ではなく、「全従業員」を巻き込んだ活動となるように取組を共有し工夫をした上で、成果を特定の従業員だけではなく全体に還元する取り決めを定めた。

✓ 従業員からの要望が高かった「連続休暇の取得」を必達目標として掲げ、その目標を達成するために必要な共通の視点「連携」「育成」「効率化」「環境整備」を決め、その 4 つの視点で部門別に話し合い、取組施策を掲げることで、全社的にバラバラな取組にならないようにした。

【今期の基本方針】

- 業務改善方針／時間あたり生産性 10%改善
- 人材育成方針／態度考課･能力考課の評価基準平均値以上の引き上げ･育成
- 技術開発方針／新技術のビジネス化（ドローン･バラスト水分析など）

【働き方改革を通じて何を達成したいか】

- 真のスペシャリスト集団となり、ボトムアップ型組織への変革ステップとしたい。
- 努力した人、能力の高い人が正当に評価される公平な人事考課制度により意欲･意識の向上をはかる。
- 自分の仕事だけでなく、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姿勢を育てる。
- 自社ブランドの確立のために、社内の検査技術を標準化し、生産性の向上と企業価値を向上させる。
- 暗黙の了解など不文律となっているルールを明文化し、成熟した組織、規律ある職場風土へ変革させたい。

【今後の方向性】

■ 「海外出張や突発的な検査オーダーにより計画的な休暇が取得しにくくなっている」という従業員の改善要望に着目
・働き方改革の取組優先項目⇒長期休暇･連続休暇の取得（サーベイ調査：従業員の意識）

■ これまでは、体制が整ってから残業時間削減や年間有給休暇の取得率向上に取り組むことにしていたが、「連続休暇の取得」を全社員必達の目標として掲げ、その実現のための具体的な取組とする流れに変更。

・今期の基本方針／生産性 10%向上
・5 日の連続休暇を全従業員が取得する
・全部門の共通テーマ「連携」「育成」「効率化」「環境整備」の強化

1）各部で上記の指針に沿った具体的な取組施策を掲げる。
2）毎月の進捗報告会で、改革取組への理解と意義の浸透を進めると共に、途中段階での問題点を共有。
経営者層も報告会に参加することで各部門の問題点の解決にあたる。
3）全体の時短成果を特別手当･賞与として全体還元（再分配）する。

■上記の 1～3 により一部の社員だけの取組とならないように進めていく

【働き方改革の取組方針】

『全社員で輝く未来へ向かって歩み続ける会社を目指し改革元年を踏み出そう！』

～ 働きやすい環境を追求し、会社全部門で生産性を10%向上させる事により社員全員の意欲や満足度も飛躍的に向上する轍作りを実行する。

③ 推進体制の整備

具体的な取組の工夫

✓ 取組の準備期間（初期）は総務管理部と各部門長を中心とした体制であったが、全員参加型で実行したいとの社長の強い考えがあり、現場リーダーも含めた体制を早期に作り上げ、推進することにした。また、会議での協議事項を速やかに実行するための役割として毎月の定例会には経営者も参加。

【代表者の狙い】

■特定の部門、一部の人員ではなく、全従業員がそれぞれの立場で取組を進める流れにしたい。（自立型組織への転換）

【ボトムアップ型（全員参加）】

■全従業員参加の「働き方改革研修」をスタートに、各部門・チームそれぞれに、重点実施事項（取組施策・目標）を掲げ、チーム内で実行策ごとの担当者を決め、より多くの従業員が参加し取組を推進していく体制を整えた。

■部門長はそれぞれの部署の施策に責任を持ち、部門ごとで競い合う数値目標も明確にした。（残業時間・休暇取得率）

（3）【STEP２】「仕組みづくり」フェーズ

① 取組目標設定・実行プラン策定

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

【取組目標】

項目	内容	現状値（H29 年度）	目標値（H30 年度）
長時間労働の削減	総実労働時間の削減（常用雇用者一人あたり）	183 時間/月	170 時間以下/月
休暇取得の促進	年次有給休暇の平均取得率の向上（常用雇用者一人あたり）	45.8%	60%以上
業務改善	・各部門従事者の多能工化による生産性を UP ・技術教育制度の見直し、最短で育成出来るシステムを完成させ実行する		

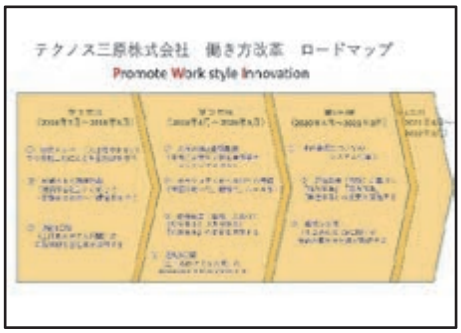
【実行プラン】 平成 30 年度の重点実施項目

	項目	内容	主担当	時期・目標
1	＜全体＞ ・制度改定、環境改善	連続休暇の取得、残業削減 就業規則見直し、制度導入など	総務部 推進メンバー	～H31.3
2	＜営業部＞	チーム制の確立、検査見積の標準化、 事務効率化、先行管理など	部門長、 担当リーダー	～H31.3
3	＜技術部＞	多能工化、業務マニュアルの整備 属人化の解消、偏り是正など	部門長、 担当リーダー	～H31.3
4	＜構造物調査部＞	個人毎の力量判定による洗い出し 毎朝の進捗共有と工程見直しなど	部門長、 担当リーダー	～H31.3
5	＜総務　管理部＞	仕事の棚卸しと属人化の解消、 経費書類、報告書類の見直しなど	部門長、 担当リーダー	～H31.3

■他部門に関連する作業も多く、別途横串委員会を設け社内調整や社内ルールのチェック見直しの役割を持たせた。

② トップからのメッセージ発信（キックオフセミナー）

○ トップからのメッセージ発信として「テクノス三原働き方改革ロードマップ」を全従業員に示し説明。今期の経営目標（方針）を達成する方法のひとつとして働き方改革に取り組むことの必要性を伝えた。
○ 従業員により様々な問題解決要望、現状への不満がある中で、今期の取組テーマだけでなく、来期以降のテーマも示すことで理解を求めた。
○ 残業時間の削減などの成果を給与として一律還元することも説明し、従業員の頑張りを正当に評価することも伝えた。
○ 研修では特に意識改革を目的として改革の意図や背景を丁寧に説明、改革取組のスタート（着手）の機会となるように部門別の課題分析、改善提案発表ワークの時間も設けることにした。



項目	内容
時期、時間	平成 30 年 8 月中旬、 3 時間
対象者	全従業員
内容	《前半》 ・社長によるトップの思い、改革ロードマップの説明 ・外部講師によるセミナーの実施 （働き方改革の社会的背景、会社が取り組む理由、業務改善や効率化の考え方と自己チェック）
	《後半》 ・グループワーク「生産性向上を目的とした業務改善の実行策の討議と発表」

③ 働きやすい制度の検討・導入

○ 前述の従業員サーベイや直接ヒアリング、既存制度の利用実績なども踏まえ各種制度の見直しや導入を実施

【サーベイ調査やヒアリングの意見】

1）育児支援などの制度が不十分。
2）出産後の職場復帰はしやすいが、子育て中の仕事と生活の両立に不安を感じている。

＜事前アンケート＞
・仕事を続けながら育児や子育てとの両立は可能／29%（可能・ある程度可能：男女全従業員 事前アンケート）

【制度改定・導入】

1）子育て両立支援の拡充
・時短勤務の対象を小学校就学の始期までに拡充
・配偶者の出産や、子の養育に対する特別有給休暇の新設（男性従業員の子育て参加）

2）カムバックエントリー制度
・育児や介護により退職した従業員に対しての再雇用制度

3）奨学金返済支援制度
・奨学金を返済している従業員に対して、一定条件のもと毎月の返済額の一部を補助する制度。
若手社員の生活向上や、新卒採用強化としての効果を期待。

【取組後（実績・成果）】

○「仕事と生活の両立のしやすさ」が取組前より改善した・ある程度改善したと評価した従業員は 21.7%となり一歩前進。調査時点での未婚者の割合は 48%となっており、制度利用者が少なく実感が伴わないことも影響しているが、子育て中の社員からは評価する声が聞こえた。

＜事後アンケート及び聞き取りの声＞

・ 総合職の女性社員は未婚者が多くロールモデルがいないため、結婚後のライフステージの移り変わりの過程でどのような制度があれば無理なく両立できるか具体的に整理していく必要がある。

④ 適正評価、時短還元制度の導入

具体的な取組の工夫

✓ 今期は特に人による業務量の偏りや属人化の解消に力を入れることも重視。全員でカバーしあうことで全体の残業時間を削減する取組を推し進めることから、全員の努力の結果（時短）を特別手当や賞与で還元することにした。

【取組前】

・割り当てられた現場によっては、早く検査が終わり定時退社となるが、検査が複雑な場合、帰社時間が遅くなり、
且つ報告書の作成で大幅な残業時間になってしまうため、部内で人によって残業時間の偏りが生じている。
・時短＝労働生産性の向上に力を入れているが、残業削減による収入減への不満の声もあり、思うように進んでいない。

【取組内容】

時短還元の支給要件

・時間外労働が月 45h 未満である従業員を対象とする。（規定の残業代は支給しており、時間当たりの生産性を評価）
・原則として、昨年度の月ごとの全体の残業時間と比較し、削減できている該当月を支給対象とする。
・削減した時間により設定した総支給額を還元対象の人数で割り、均等に支給する。（全員の成果として還元）

【取組後（実績・成果）】

○全体の残業時間にフォーカスすることで、全従業員で時間削減しようという機運や行動に繋がった。その結果、設定した基準をクリアし時短還元分を全体に支給できた月は平成 30 年 7 月から平成 31 年 3 月の間で 9 回となり、期間中に賞与加算も実施した。この還元支給により、勤務時間（残業時間）の長さより、時間当たりの生産性に意識が向くようになった。

＜事後アンケート及び聞き取りの声＞

・ 組織全体で残業時間の削減のために協力するようになり、責任者が不在でもフォローできていた。（取組後アンケート）

（4）【STEP３】「行動」フェーズ

① 取組実行を促すための工夫・ルールづくり

具体的な取組の工夫

✓ 本来は業務改善によって効率化が進み、休暇も増えるという過程が理想だが、今回は「休暇を取ることを前提に個人やチームですべきことを自分たちで考え実行する」という逆転の発想で取り組んだ。
✓ 休暇取得は単日ではなく、連続休暇（5 日）の取得とすることで、必然的に部内でお互いがフォローしなければならないため、自身の仕事やチームが抱えている仕事を「見える化」することも意図した。
✓ 残業時間が基準を超えた場合は、管理者に残業削減指示書を渡し該当者との面談を義務化した。

《取組項目１》 ５連休の取得を目標に部門で調整（計画付与）、給与明細に有休日数残を明記

【取組前（課題）】

- 検査期間が限られており、忙しくて休めないという「諦めの姿勢」が見受けられ、業務改善に取り組む意識が弱い。
- 休暇の取得は個人が調整（努力）する考えが根本にあるため、業務量の多い従業員の取得率はいつまでも低いまま。
- 業務改善や効率化に取り組んでいるが、個人的な成果だけに留まり、チーム全体への波及が思うように進まないこともある。

【取組内容　～前期～】

- 全社的な指示事項として、全従業員が５連休を取得することを伝えた。
- 各部門長に取り組み実行の責任を持たせ、実現の方策を各チームで協議した。
- 毎月の給与明細に有給休暇の残日数を明記し、休暇取得を意識できるように促した。

【取組内容　～後期～】

＜個人的な調整の範囲内での連休取得となっている傾向も見られることから、本部定例会でチーム連携を繰り返し指導＞

- 部門ごとで業務スケジュールをもとに計画的な連続休暇付与を検討し、チーム内でフォローすることを明確にした。
- 自身が休むため、チームのメンバーをフォローするためには各自のスキルアップ（能力開発・多能工化）が必要となるため、個人の業務取得レベル一覧表を作成し、育成項目を明確にしてチーム内で教育していく取組も併せて実施。

【取組後（実績・成果）】

○有給休暇取得率：前年 45.8%から 68.3%へ（全従業員取得率）
○５連休の取得者：98 名（対象者全員が取得）

＜事後アンケート及び聞き取りの声＞

- 今回の取組により自身の仕事のやり方や生産性が改善した／60%（改善した・ある程度改善した：事後アンケート集計）

《取組項目２》 残業の事前申請と上限設定を超えた社員の個別面談

【取組前（課題）】

- 早帰りの声掛けは行っているが、基本として残業は個人管理となっており、歯止めがかかっていない。
- 業務量の偏りがあり、残業時間も個人により差がある状態が続いている。
- 管理者も多忙で、部下の残業管理ができておらず、改善のための支援やアドバイスの機会が持てていない。

【取組内容　～前期～】

- 定時退社時には業務パソコンに退社を促すポップアップを表示した。
- 責任者が職場内を巡回し声かけにより退社を促した。
- 残業管理をこれまでの事後報告から部門長への事前申請、承認する流れに変更した。

【取組内容　～中・後期～】

＜残業時間の偏り、個人差の解消が思うように進まないため、新たな取り組みも開始＞

- 残業管理を総務だけでなく部門長も行い、月間残業時間の累積管理表を作成し、事前申請の際に照らし合わせを行う。
- 月間の残業時間が一定の規準を超えた従業員が出た場合は、総務から残業削減指示書を部門長に渡し、面談で勤務状況を確認してもらい、業務調整や配置替えなどの検討、仕事の見直しなど指導内容の報告を義務化。

【取組後（実績・成果）】

○所定外労働時間／10.4 時間削減（昨年比の一人当たりの月間平均）、残業の大幅超過者は 8 割減少。
○現場の管理者が部員の月間残業の累計時間をタイムリーに把握できるようになったことで、速やかな人員配置の見直しや調整が可能となり、人による業務の偏りも改善することができた。
○あらかじめ定めた残業時間を超えた従業員と管理者面談を義務化することで、何が残業の要因になっているかの実態把握も進み、必要とされている能力開発の項目なども明確にすることができた。

＜事後アンケート及び聞き取りの声＞
・ 残業時間を意識し、効率よく仕事をすすめる意識を持つようになった。（取組後アンケート）

② 改革進捗管理と環境整備

具体的な取組の工夫

✓ 「経営者のイクボス宣言」で、休暇取得率の向上や残業削減による収入減の保障（還元）など、従業員の満足度向上と自立型組織への転換を目指す取組を宣言し、従業員の積極的な行動を促した。
✓ 毎月の改革推進会議の他に、職場内の小さな改善運動として、各部門からメンバーを募り「横串委員会＝全部門の代表者による組織」を新たに設け、職場環境の整備や部門間の情報伝達に取り組んだ。

《取組項目１》 経営者のイクボス宣言と社内啓発運動

【取組前】

・これまで様々な専門部会を立ち上げ取り組んでおり、従業員は、「いつもの部会活動の延長」と受け止め、盛り上がりにかけることが予想される。
・働き方改革に取り組む経営者の決意や覚悟がしっかりと全従業員に伝わっていない。
・過去のプロジェクトでは、管理者や特定のメンバーだけで進めているといった不満の声もあり、取組の意図が伝わっていない。

【取組内容】

・経営者の「イクボス宣言」により、いままでの取組とは異なる経営者の強い決意を社内だけでなく社外にも発信した。
・推進チームの議事録や会社全体で取り組んでいる内容を総務部が中心となり、従業員にメール配信。取り組んでいることの目的や意図などの重要事項は掲示板に掲出するなどの啓発運動を展開した。

《取組項目２》 推進チーム会議の定例化と横串委員会による環境整備

【取組前】

・全社的なプロジェクトを実施する際に、部門により取組レベルの差が出てしまい、活動が停滞することもある。
・会社方針などを社内に浸透させる際に、部門の管理者やグループ長により部員への伝え方が異なる場合もある。
（会社の方針や意図が従業員に正しく伝わらないこともある）
・部門内の伝達や業務調整は朝礼の場や部門ミーティングで対処できるが、部門間で起こる問題の解決に時間が掛かっている。

【取組内容】

○働き方改革推進本部定例会（19 名）

⇒各部門の取組進捗状況を毎月の定例会で共有し、競い合うことで取組レベルを引き上げ、部門による取組の差も解消した。

⇒働き方改革の意図を経営者と管理者やグループ長が繰り返し意見交換。取組に対する部員の意見も拾い上げ、改善策を速やかに協議。

○横串委員会（11 名）

⇒立ち上げ当初は、社内ルールに関する質問のやり取りが中心で、書類不備の指摘などが多く見られたが、徐々に業務を進める上での連携や調整の場となり、小さな改善運動を積み上げていった。

【取組後（実績・成果）】

○すべての部門がそれぞれ自立的に取り組んでおり、意識変化も感じられた。（推進担当者）
○「働き方改革」に関する会社の考え方や方針は理解できましたか／81%（理解できた・ある程度理解できた：取組後アンケート集計）
○職場で実際に「働き方改革」を実践できましたか／68%（実践できた・ある程度実践できた：取組後アンケート集計）

＜事後アンケート及び聞き取りの声＞
- 今回の取組みにより職場の連帯感（連携）が向上した／43%（向上した・ある程度向上した：取組後アンケート集計）
- 備品購入の決まりや消耗品の清算など曖昧になっているルールを徐々に整理できており、提出書類の不備も減少傾向。

③ 部門（ボトムアップ）の取組

具体的な取組の工夫

✓ 営業部では業務管理ツールを導入し、1 日の仕事の流れを細分化することでどこに時間を費やしているか分析し、効率化すべき点を洗い出した。また、お互いの仕事の予定をツールを使い共有化することでチーム制の営業体制を確立し、相互にフォローした。

✓ 技術部では、個人により仕事量の偏りがあり課題となっていたことから、個人別の力量判定（習得技術レベル）を明らかにすることからはじめ、スキル向上の取組を迅速に実施した。

《取組項目１》 業務分析で課題を見える化し、作業を平準化（営業、総務・経理チーム）

【取組前】

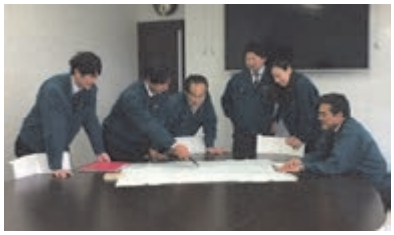
○営業チーム
- 顧客ごとの専任担当制としており、顧客先の状況により勤務している。
- 駐在先や本社以外の営業所のメンバーの活動状況が見えにくく、連携が進まない。
- 工数の多い検査見積の作成に時間を費やしており、事務作業が負担となっている。

○総務・経理チーム
- 病欠や子どもの学校行事等の理由がある時だけ有給休暇を取っている。（仕事を部内で共有していないので、特別な事情がある時しか休めない）
- 各自の仕事はブラックボックス化しており、担当者しか分からない業務も多い。
- 出張経費の精算や、仮払金などの都度対応する業務が多く、時間が掛かってしまう。

【取組内容】

○営業チーム

付箋ワークの実施（課題の洗い出しと、解決策の検討）



各自が付箋に意見を記入し、テーブルにのせることで全員参加型の会議となり、同じような意見が書かれた付箋をグループ化することで論点を整理し、具体的な対応策を決めていった。（見積入力のシステム化等）

業務管理ツールを導入し、各自で時間の使い方を検証

業務を棚卸し、細分化した上でそれぞれの項目を管理ツールに登録。出社時に1日の業務計画を立てる際は、登録した統一の項目を使用することで、各自の仕事の取り組み方を見える化。あわせて、業務項目ごとのスキル習熟度のレベルチェックも実施した。

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

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

予定どおりに進んでいない業務

個別のスキルや行動が「見える化」できたらチームで仕事を共有

個別に担当していた検査の企画検討や見積作成をチームの共同作業に変更。チームで作業を行うことで全体のスキルが高まり、個別で抱えていたお客様情報も徐々にチーム内で共有していった。

○総務・経理チーム

・チームと個人の業務をすべて机上に載せ丁寧に棚卸し。

・棚卸しした業務を「ムリ・ムダ・ムラ」を意識しながら検証し、都度対応する業務を一括して処理できるように調整。

棚卸しした業務の中で、定型業務は「ローテーション制」を導入し、チーム内の誰もが処理できるようにした。

【取組後（実績・成果）】

○営業チーム

～チーム営業体制への切り替えに成功し、個別のスキルがチームに集結し、検査プランや見積の精度がアップ～

・業務分析の結果、時間を費やしていた見積作業の効率化のために標準のテンプレートを作成し、作業時間を41%低減。

・担当者が各案件を抱え込んでいる状況が少なくなり業務量の偏りも改善。

・メンバー全員の業務習熟度（スキルレベル）を向上させることができた。

＜事後アンケート及び聞き取りの声＞

・ 効率化によって生まれた時間を新たなお客様へのアプローチ活動に投入できた。

○総務・経理チーム

～業務の平準化が進み、誰もが仕事をフォローし合える体制に変化したことで、誰が休んでも業務が滞ることがなくなった～

・年次有給休暇の取得日数が一人当たり平均で3日増加（昨年との対比）

・仕事の割り振りやローテーション制の導入で、部員一人当たりの残業時間が11.3時間減少（昨年対比の月平均）

・都度処理業務の一括化により、経費のデータ入力件数を44%削減し、作業時間を短縮

＜事後アンケート及び聞き取りの声＞

・ 属人化していた業務をチームで共有した結果、担当者が連続休暇中でも作業が滞ることはなかった。

《取組項目２》 業務の偏りを是正、時短成果をスキルＵＰに投入（技術、構造物調査チーム）

【取組前】

○技術チーム

・出先で単独で行う検査も多く、担当者によって段取り力などに違いがあるため、作業の処理するスピードにムラが発生している。
・技術レベルが高い人に検査業務が集中しており、結果的に“技術力の高い人”が恒常的に残業している。
・割り当てられた現場によっては、早く検査が終わり定時退社となるが、検査が複雑な場合、帰社時間が遅くなり、
　且つ検査報告書の作成で大幅な残業時間になってしまうため、部内で残業時間の偏りが生じている。

○構造物調査チーム

・長期にわたる検査現場が多く、さらに工程に余裕がないため、長期休暇がほとんど取得できていない。
・長期の現場では「慣れ」が生じてしまい、残業時間に対する意識が低くなる傾向も見られる。
・検査スキルの高い社員にしかできない検査も多く、若手社員はベテランを補助することが役目で「サブ的」な意識が強く、
　期待よりも技術力の伸びが低い状態。

【取組内容】

○技術チーム

仕事の偏りを是正する為に、チームで仕事を処理する体制に

効率化の第一ステップとして、個人別の残業一覧をもとに、偏りの是正に着手。
まずは、残業が少ない人が、チーム全体をフォローすることでバランスを整え、
大幅な残業となっている部員を減らすように取り組んだ。

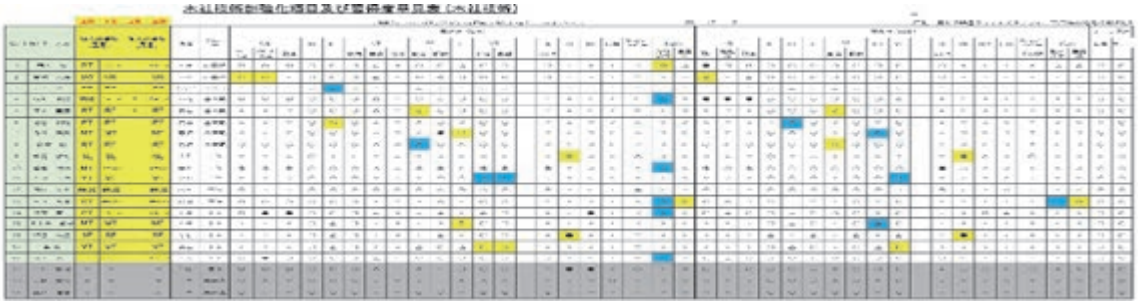
効率化で生まれた時間を技術レベル向上の時間に投入

チーム連携により生まれた成果（時短＝生み出した時間）を技術レベル向上の育成時間に投入。このスキルアップ研修は限られた時間の中で効率的に
行う「最短教育」ができるように、技術項目を細分化し、小さなレベルアップを
設定することで、業務後や隙間時間を活用した「短時間」での育成を実施。
ほかに、「技術コンテスト」を開催し、技を競い合うことで底上げにも取り組んだ。

業務マニュアルを整備し、事務作業の教育トレーニングも強化

検査報告書の記入ルールや書式の基準をこれまでより厳格化（統一化）。
この取組により、報告書の作成をお互いがフォローできるようにした。
また、事務業務のレベル習熟度も技術早見表と同様に作成し事務作業の
トレーニングプランも組み立て、講習会を繰り返した。

【習熟度レベル（現場・内業）早見表（イメージ図）】 ※検査スキルだけでなく内業も強化の対象



○構造物調査チーム

・計画有給を導入し、工程表をもとに連続休暇の取得日を決定。
・毎日の朝礼でその日の仕事内容と進捗状況の報告を習慣化し、工程の見直しをすることで効率を高めた。
・残業の事前申請を厳格化し、作業内容と見込み時間を報告するようにした。また、月間の残業時間の制限を設け、
　意識付けすることもあわせて実施した。
・個人別の技術レベル評価表を作成し、現在の力量を見える化し、スキルアップに対する意識を高めるように取り組んだ。

【取組後（実績・成果）】

○技術チーム

～チームで効率化を達成し、生まれた時間を技術力向上の研修に投入することで、部員の習得レベル値がアップ～

・担当者による仕事の偏りが是正され、大幅な時間超過者が減少
・目的を絞った教育研修（小さなスキルアップ）で、チーフレベル技術者が増加
・チーム補完体制により、報告書作成などの事務時間の削減に成功
・多忙で育成研修のための時間が確保できなかった問題が改善

＜事後アンケート及び聞き取りの声＞

・ チーム制による分業化を開始することができた。
・ 教育指導は「見て習う」が現状だったが、計画的な教育が組まれるようになった。

○構造物調査チーム

～部門の目標生産高も達成した上で残業削減や休暇取得率もアップ。個別の技術レベル判定で弱点が明らかに～

・長期現場が多く、連休取得が困難であったが、全員が５連休を取得
・個別の技術課題が明らかになることで、対象を絞った育成が可能に
・毎日の工程調整や報告が習慣化され、生産性や時間を意識した働き方に変化

＜事後アンケート及び聞き取りの声＞

・ 検査結果待ちなどの無作業時間（待機時間）を最小限に抑えることができた。
・ 検査機材や装備品の管理やメンテナンスに費やせる時間が増え故障などが減った。

（５）【STEP４】「点検・見直し」フェーズ

○ 今期の取組成果を発表

具体的な取組の工夫

✓ 従業員が全員参加し、今年度の取組成果を共有し、第一期のステップとしての成功を称え合う事で今後も取組を継続させていく必要性を確認し、意識醸成を図った。
✓ 売上高などの数値に加え年次有給休暇の取得率や残業時間の数値なども重要な指標として発表。

【成果発表会の内容】

○ 推進責任者による取組の統括
○ 経営者からの実績発表
　＊売上高、経常利益、時間当たりの生産性
　＊年次有給休暇の取得率、所定外労働時間　他
○ 部門ごとで、今期の取組内容と成果を発表
○ 就業規則改訂、新制度導入の説明
　＊子育て両立支援制度の拡充
　＊育児・介護からのカムバックエントリー制度
　＊奨学金返済支援制度
○ 第二期の取組に向けての決意表明
○ 慰労・懇親会

4　実績・成果、今後の取組方針

（1）実績･成果

○　全従業員の残業削減の取組に対して、毎月の手当や賞与加算による還元を実施。第一期の取組は全従業員参加型の活動にすることができた。

○　個人の仕事を組織の責任で取り組むチーム意識が高まり、業務の偏りを是正することに成功。チームで生み出した時間を、技術向上の時間に当て、組織全体のレベル底上げに繋がった。

○　時間当たりの生産性を昨年対比で 10%以上引き上げることができ、付加価値が高まった。

【数値の実績】

内容	①取組前（H29 年度）	②取組中（H30 年度）	差引②-①（H30－H29）
･**総実労働時間の削減**（常用雇用者一人あたり）	183.0 時間/月	166.4 時間/月	▲16.6 時間/月
･**所定外労働時間の削減**（常用雇用者一人あたり）	29.3 時間/月	18.9 時間/月	▲10.4 時間/月
･**年次有給休暇の取得促進**（常用雇用者一人あたり）	45.8 %	68.3 %	＋22.5 %

※H30 年度は、11 か月間（H30.4～H31.2）での平均値

【事業終了後の従業員アンケート調査結果（H31.3 調査結果）】

質問項目		回答結果	備考
良好な点	働き方改革に関する会社の考え方や方針の理解度	80.4%	「理解できた」、「ある程度理解」の回答割合
	働き方改革を職場で実践できたか	68.0%	「実践できた」、「ある程度実践」の回答割合
	職場の業務の進め方や生産性	63.9%	「改善した」、「やや改善した」の回答割合
	有給休暇の取得日数	65.0%	「改善した」、「やや改善した」の回答割合
	今後も働き方改革を続けていく必要がある	82.5%	「必要」、「どちらかというと必要」の回答割合
改善が必要な点	一人ひとりが明確な目標を持って働いている	42.3%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	業務に必要とされる知識やスキルを、十分に身につけている	41.2%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	働く場所の柔軟性（テレワーク･フリーアドレスなど）	79.3%	「あまり変化はない」の回答割合

【従業員の主な声】（○：良好な点、●改善が必要な点）

○　全従業員が残業時間の制限を意識することで、時間当たりの生産性は大幅に改善された。生み出した時間を教育にまわせたことは非常に良いことだ。

○　仕事の曖昧な部分を棚卸しなどで見える化し、チームで仕事を共有しスムーズに処理できるようになった。

○　５連休の制度を取り入れることによって、みんなが開いた穴を埋めようと、一人ひとりが能力向上に努め、カバーするなどの良い効果があった。

○　全従業員への伝達を意識し働き方改革を進めることで、取組み前と取組み後では、組織力（団結力）が高まり、自分には関係ないというメンバーが減ったと思う。他部署との意見交換の場も多くなり、業務調整や改善が進んだ。

○　無駄な残業の減少やリフレッシュ休暇（５連休）など、これまで変化のなかった社員もこの一年で劇的に変化した。

○　ワークでは積極的に技能の習得に励み、ライフでは新しい場所に馴染むため、積極的に地域活動に参加している。

○　今までは「気づいた人」がしていた仕事を可視化、担当制にすることができた。

●　業務スピードも以前に比べ速くなっているので、ついてこれない人も出ている。そのような人たちへのフォローも必要。

●　有給休暇の連続取得を会社で決めたが、本人の意思で選び取得することができなかった。

●　仕事のヤリガイや達成感、労働時間管理と「お客様満足度」のすべてのバランスを考えながら取組みを進めたい。

（２）今後の取組方針（課題等）

１．人員の適正配置転換

（必要な人員と業務量をマッチングさせ、定期的なジョブローテーション等により更なる生産性向上に取組む）

２．社内システム化に向けての準備

（情報の一元化、業務の基準作りなどに取組み、来期以降の社内業務のシステム化に繋げる）

３．評価制度の見直し

（給与体系、賞与体系、昇進体系の変更に取組む、時間の長さより生産性やスキルにより評価する制度）

４．従業員のキャリア形成（開発）支援

（管理者を対象に、部員のキャリア開発支援力を向上させる）

５．連続休暇取得の継続（５連休）

（第一期と同様に連続休暇の取得に取組み、来期以降の９連休取得を目指す）

（３）経営者･推進担当者からのコメント

経営者から	 代表取締役社長 向田 尊俊 氏	○ 働き方改革に取り組む前は、当社は特殊な業界なので「休みが取りにくい会社」だと決めつけていた。そして、休めないだけでなく仕事の属人化や偏りといった現状もある程度仕方のないことであると考えていたが、今回の取組で全従業員が 5 連続休暇を取得し、チームで仕事を補うだけでなく、業務改善によって生み出した時間を研修等のスキル向上の時間に投入することができた。 ○ 取組を始める際に実施したことは、取組の意図を従業員に丁寧に伝えたことと、残業を削減しても、成果還元として収入を保障する制度の導入。このことにより、従業員は安心して働き方改革に取り組めたと思う。 ○ 結果として、今回の取組で従業員の満足度が向上し、経営的にも時間当たりの生産性をアップできたことは、今後も働き方改革を継続していくための自信やエネルギーになったと思う。守りの経営から攻めの経営に一歩踏み出せた。
推進担当者から	 経営管理室 岡野 泰平 氏	○ 働き方改革で成果を出すためには、最初の環境づくりがポイントだったと思う。キックオフ研修を実施し、働き方改革の意図を全従業員で共有したことが大きい。 ○ 取組中は定例会を開催し、進捗や課題を共有するようにしたが、これまでの部会とは異なり、積極的に意見を発信する姿が見られた。5 連続休暇を目標にしたことで、わくわくした気持ちで、業務改善やチーム連携の強化に取り組めたと思う。 ○ 今回の取組で、働き方改革の基礎を作り上げることができた。非効率な残業時間の削減や業務の効率化は一人ではできないもので、全体で取り組むものだという認識になった。

株式会社 マエダハウジング

建設業（住宅リフォーム・新築の設計・施工・管理）、従業員57名、安芸郡府中町［事業参加時点／平成29年5月現在］

【取組報告者（社内推進担当）】総務経理室　高野 由美子 氏

主な取組成果

- **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、効率的な働き方と顧客サービス向上を同時に実現**
- **トップダウンで制度・ルールを導入し、ミドル層主導による改善活動を展開しながら、社長・管理職・従業員の三者間のコミュニケーション活性化を図ることで、大幅な長時間労働の削減や休暇取得の向上に成功**

取組の方針

付加価値を高め、「お客様から選ばれる企業」への変革

経営目的である「関わる人たちが幸せになるお手伝いをする」を、より具現化するために、関わる社員が幸せに満ち溢れ、やりがいを持ち、イキイキと働くことを目的とし、働き方改革に取り組む。
今まで主体性を重視していた姿勢を大切にしながら、個人の裁量のもと、なされていた業務を標準化し、ワーク・ライフバランスの実現により付加価値の高い商品・サービスを提供し、お客様から選ばれる企業をめざしていく。

事業（取組）期間　**平成29年5月末～平成30年3月末**

主な取組項目　**長時間労働の削減、休暇取得の促進、業務改善**

取組前

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

複数名（アドバイザー、プランナー、不動産担当）が、お互いに顧客との商談状況を確認し合い、個別に日程調整するため、残業時間発生の原因にも

多くの従業員は残業することを「当たり前」と思っており、有給休暇を取得しようとする意欲も低い

やりがいを感じて仕事に没頭することや、顧客に迷惑をかけてはいけないと思う従業員が多いゆえに、過剰なサービスを追求して残業時間発生の原因になり、有給休暇を取得しない状況

今回の取組

誰もが高品質のパッケージ商品を効率的に顧客提案できるよう、業務の標準化（中古マンションリフォームのパッケージ化）

リノベーションの『セミオーダー型』や『モデルルーム』導入（長年培ってきたノウハウを見える化し、顧客ニーズの高い基本型《5タイプ》をパッケージ化）

トップダウンで制度・ルールを導入し、ミドル層主導による業務改善活動を展開

- 従業員に気づきを促す「時間外削減チェックシート」と合わせた「残業事前申請書」の導入
- 「有給休暇票」や「申請チケット」を従業員に個別配布して、積極的に有給休暇取得を勧奨
- 大型案件の対応方法・体制ルールの見直し、部署を超えたフォロー体制の構築といった業務改革を実行

社長・管理職・従業員の三者間でのコミュニケーションの活性化を図る

「時間外削減チェックシート」等のツール活用により、「問い」を共有化した上で声かけを動機付け

従業員の意識変化が確認できた段階で、トップダウン・ミドル層主導からボトムアップ主導の取組に移行

店舗・部門横断の従業員で構成する「働き方改革プロジェクトチーム」主導の改善活動を開始

取組後（成果）

効率的な働き方と顧客サービス向上を同時に実現

1名体制で顧客との打合せが可能に

業務の効率化が進み、早く退社できるだけでなく、顧客との時間に注力

よりスピーディで明確な「定額制」＋α（付加価値）を実現

- 顧客対応や見積作業に時間がかからず、担当・顧客の双方の時間短縮に
- 顧客とのイメージ合わせが容易になり、顧客の多様なニーズを実現可能に

コミュニケーションをとりながら、社長力・幹部力・現場力を発揮していくことで

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：約 30%UP（対前年度比の正社員一人当たり月平均）

1　会社概要（H29.5 月現在）

基本情報	業種	建設業	設立年	平成５年１月
	所在地	安芸郡府中町鶴江１－２２－６		
	従業員数	従業員数：５７名　[内訳] 正社員：４１名　ﾊﾟｰﾄ･ｱﾙﾊﾞｲﾄ：１６名		
	事業概要	住宅リフォーム･新築の設計･施工･管理		
就業状況	平均所定外労働時間（H28）	（常用雇用者一人あたり）　29.7 h/月		
	年次有給休暇の平均取得率（H28）	（常用雇用者一人あたり）　17.4 %		
	総実労働時間（H28）	（常用雇用者一人あたり）　180.4 h/月		

2　今回の取組（事業参加）の背景等

○ 「私たちは住宅事業を通し、お客様の満足、社員の幸福、地域への貢献を同時に実現します」という経営理念に基づき、「どうすれば、社員がやりがいと誇りを持てる会社になるか」「どうすれば、働きやすい環境ができるか」という経営者の想いのもとで、ワーク･ライフバランスを推進している。

【平成 28 年度まで（事業参加前）の取組】
- 「イクボス同盟ひろしま」加盟（社長が社内外にイクボス宣言）
- 女性従業員の就業継続に対する制度整備
- 男性従業員の育児休業取得の勧奨

○ 一方で従業員は、お客様の満足を追求するがゆえに、顧客との打ち合わせを綿密に複数人で行い、見積り等も詳細に出すなど時間をかけたサービスの提供により残業が恒常化している。

○ 「めりはりのある働き方」を目指したいが、実際は、現場ありきの仕事が多いこともあり、個人の能力が長けていても、仕事のプロセスにおいて、前段階が進まないと出来ない業務も多く、結果として労働生産性の低下につながっている。

○ 従業員の仕事のやりがいを高め、生産性を向上し、プライベートも充実していくために、今までの働き方･考え方を変えていく必要がある。

○ 従来の高いＣＳ（お客様満足度）を維持しつつ、慢性的な長時間労働等を解決し、ＥＳ（従業員満足度）を高め、これらを両立させることを実現したい。

3　取組内容の概要

（１）全体の取組過程

具体的な取組の工夫

✓ お客様や会社のために長時間労働で頑張っている従業員に対して、これまでの働き方の見直しを問いかけるようになるため、そうした従業員から不満や非協力的な反応が生まれないよう、働き方改革の目的と意義を理解してもらう（従業員の考え方を変えていくこと）を重視した。

✓ 具体的には、まず明確な方針を掲げて、繰り返し社長から全従業員に語りかけてもらった。【STEP1～2】

✓ 次に、会社として、社長や管理職が従業員個人の残業時間や年次有給休暇の取得状況を日々把握できるルールを整えた（時間外削減のためのチェックシートの導入等）。【STEP2～3】

✓ このルールを活用して、非効率な働き方に陥っている従業員には，そのタイミングで管理職（時には社長）から対話してもらうことで、社長・管理職・従業員の間でお互いの心が通じ合う取組となるよう心掛けた。【STEP3】

✓ さらに、従前からの業務改善プロジェクト活動について，その目的は今回掲げた方針の一環であることを従業員と意識統一した上で、管理職主導で会社や部署での業務改善を加速していき、最終的には従業員主導の改善活動につなげた。【STEP3～4】

段階		項目	内容	スケジュール 5～6月	7～9月	10～12月	1～3月	備考（記載頁）
【STEP1】準備	①	現状把握（従業員へのアンケート・ヒアリング調査等）	・従業員の意識を捉え、課題を確認 ・経営者と従業員の意識差等から課題分析	→				P 84
	②	方針の明確化	・経営者と取組の方向性の整理	→				P 84～85
	③	推進体制の整備	・推進担当者の決定	→				P 85～86
			・従業員の主体的取組の広がりを図るため，店舗・部門横断の推進体制（プロジェクトチーム）立ち上げ			→		
【STEP2】仕組みづくり	①	取組目標・実行プラン策定	・今期の取組目標・実行プランを策定		→			P 86
	②	トップからのメッセージ発信	・全社集会で社長自ら、取組方針を社内で宣言（キックオフセミナーの場を活用）		→			P 87
	③	制度導入	・時間単位での有給休暇制度の導入		→			P 87
			・短時間勤務制度の対象範囲の拡大（同居する子が6歳まで）				→	
【STEP3】行動	–	キックオフセミナー《再掲》	・従業員の意識改革のため全社集会で研修実施		→			P 87《再掲》
	①	制度利用等を促すためのルール導入	・従業員への「時間外削減のチェックシート」記入と合わせた「残業事前申請書」の導入		→			P 87～88
			・従業員への個人単位での「有給休暇票」・「時間有給休暇申請チケット」の配布		→			P 88
	②	社長と管理職・従業員との活発な意見交換・コミュニケーション	・月初報告会や勉強会の場を活用した，全員参加による意見交換の実施 ・残業時間が多い等の従業員への社長自らの声掛け（「残業事前申請書」等を活用した従業員個人のワークライフバランス状況の把握）		→	→	→	P 89
	③	管理職のマネジメント力向上	・管理職によるイクボス宣言（自ら率先して改革実行するよう意識付け・行動促進）			→		P 89
			・各種制度の利用状況が低い部下を持つ管理職への個別指導		→	→	→	
			・残業時間が多い等の従業員への上長からのヒアリング実施（「時間外削減のチェックシート」等を活用した上司と部下の対話促進）		→	→	→	
	④	取組の周知・啓発活動	社長メッセージ付きの社内報発行による従業員向けの周知・啓発		→	→	→	P 90
	⑤	ミドル層主導の業務改善 部署単位での非効率な業務の改善活動（業務管理ツールを活用した現場スタッフの行動分析等）	（個人単位）毎日の計画と結果の所要時間記入による時間管理意識醸成 （組織単位）個人別の記入内容を集計した上で，組織としての非効率な業務内容等の確認・改善		→	→	→	P 90～91
		ミドル層主導の業務改善 業務の標準化（高品質パッケージ商品の開発）	・中古マンションリフォームのパッケージ化による現場業務（提案～契約）の一元化	→	→	→		P 91
		ミドル層主導の業務改善 業務の属人化の見直し（大型案件の対応方法・体制のルール化）	・個人でバラつきのある大型案件の業務の進め方の見直し	→	→	→		P 92
		ミドル層主導の業務改善 業務分担の見直し（部署を超えたフォロー体制の構築）	・残業が多い営業スタッフの業務負担を軽減するため，他部門の従業員の多能化による間接業務のフォロー体制構築				→	P 92
【STEP4】点検・見直し	○	従業員への更なる浸透	・今後の「働き方改革に関する方針」を定め、働き方改革プロジェクトチームによる改善活動を開始 ・休み方改革セミナーの開催				→	P 92～94
	–	進捗管理・改善	・担当者が把握した各種制度の利用状況等について，即時に経営者・管理職に報告して対策協議		→	→	→	–
	○	実績・成果、今後の取組方針の整理	・従業員意識アンケート調査（事後）					P 94～95
			・今期の取組成果を統括、今後の取組方針確認				→	

（２）【STEP１】「準備」フェーズ

① 現状把握　（アンケート･ヒアリング調査結果）

具体的な取組の工夫

✓　現状把握は、憶測に頼らず、従業員へのアンケートやヒアリングを実施した。
　　【主な着眼点】①経営者層と従業員の間で、意識やニーズ等にギャップがある項目は何か
　　②経営者層と従業員の両者とも評価が低い項目は何か
✓　課題のみでなく、自社の強み（従業員の評価が高い項目は何か）を把握した。

【アンケート調査結果】

●経営者層　と　従業員　の間での認識差が見られる項目

※基本的には大きな認識差がある点はない

●経営者層　と　従業員　の両者とも評価が低い項目

・長時間労働の削減や、有給休暇の取得促進の現況
・業務改善の現況（職場の業務管理，個人の時間管理等）

○従業員　の評価が高い項目《自社の強み》

・会社･職場内は連帯感（助け合いやお互い様意識）があると感じており、経営者層･管理職への信頼度が高い値である
・仕事へのモチベーションや満足度が高い値である
・育児と仕事の両立が可能な職場であるとの評価が多い

【ヒアリング調査結果】

・顧客満足度を上げるために、丁寧に時間をかける対応が浸透しており、それが会社の成長に繋がってきたが、労働生産性を下げる要因ともなっている
・創造的な業務が多く、時間をかけることに対してゴールが見えにくいため、どこで折り合いをつけるかが課題となっている
・子育て中の女性従業員からは、育児と仕事の両立に向けて、短時間勤務の条件緩和など更なる支援拡充を求めている

【抽出課題等】

○　従業員の仕事に対するプライドも高く、モチベーションも維持されている。お客様のために質の高い商品、サービスを提供したいという従業員の思いは強い。
●　その反面、高品質の商品、サービスを追求し過ぎるあまり生じている長時間労働となっている。また、仕事に没頭することや、お客様に迷惑をかけてはいけないと思う従業員が多いがゆえ、有給休暇を取得しない状況にある。この状態を、会社や部署、個人での業務改善等によって労働生産性を高めることで、改革していく必要がある。
●　引き続き、私生活の充実が図れるよう、従業員が働きやすい環境を進めていく必要がある。

② 方針の明確化

具体的な取組の工夫

✓　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や共感を得やすくなるよう工夫した。
✓　現状把握での抽出課題である、長時間労働の削減や休暇取得の促進・業務改善等について、その働き方改革に取り組むこと自体が目的化されないよう、取り組んだ先にある会社の目指すべき姿が方針となるよう心掛けた。

【経営理念】

・ 私たちは住宅事業を通し、お客様の満足、社員の幸福、地域への貢献を同時に実現します

【働き方改革を通じて何を達成したいか】

・ 仕事にやりがいを感じている従業員も多いゆえ、仕事に没頭し過ぎて、私生活の時間を十分に持てない背景がある。
・ 「お客様の満足」を実現するためにも、「社員の幸福」が実現できていることが必要。
・ 「社員の幸福」の基本は心身共に健康であること。
・ 顧客サービス向上を図りつつ、効率的な働き方を実現したい。
・ 私生活の時間に得るものが、仕事に活かされるワーク・ライフシナジー効果を生み出したい。

【今後の方向性】

■現状把握で確認できた、経営者層・従業員ともに一致している課題について取り組む。

（経営者層・従業員とも一致している課題認識）
・残業時間の削減や、有給休暇の取得促進の状況
・業務改善の状況（職場の業務管理，個人の時間管理等）

■ただし、残業時間の削減、有給休暇取得率を上げることを数値目標に掲げるが、数値を達成するための目的や意義を浸透させることを大切にする。

■従業員にとって、「顧客満足」が大切な価値観であるという共通認識がある。数値達成により、顧客満足は下がるのではなく、上がる姿をめざす。

■一方で、時間に対して「自由度」を感じている従業員も多いことから、「制約」に対する抵抗感を払拭しながら進めて行く。

【働き方改革の取組方針】

『付加価値を高め，「お客様から選ばれる企業」への変革』

～　経営目的である「関わる人たちが幸せになるお手伝いをする」を、より具現化するために，関わる社員が幸せに満ち溢れ、やりがいを持ち、イキイキと働くことを目的とし、働き方改革に取り組む。

今まで主体性を重視していた姿勢を大切にしながら、個人の裁量のもと，なされていた業務を標準化し、ワーク・ライフバランスの実現により付加価値の高い商品・サービスを提供し，お客様から選ばれる企業をめざしていく。

③ 推進体制の整備

具体的な取組の工夫

✓ 取組が軌道に乗るまでの段階（初期～中期）はトップダウン型の体制で推進したが、取組が軌道に乗った（従業員の意識が変わってきていると感じた）後期には、社長や管理職主導で推進している社内の雰囲気を変えるため、従業員主導のボトムアップ型の推進体制に再構築した。

【トップダウン型（取組初期～中期）】

■社長自らトップダウンで方針や数値目標を決め、本社総務経理室の社員を推進担当者に任命（１名）。

推進担当者の役割

社長と一緒になって仕組みづくりを実行。また、数値目標（残業時間や有給休暇の取得状況）等を進捗管理し、即時に社長・管理職に報告。状況が芳しくない場合には対策協議。さらに、取組内容を管理職や従業員に分かり易く伝えるともに、取組期間中における現場の声や反応を汲み取っていく役割を担った。

その他（従前からの取組との連携）

業務改善の取組は、元々社内でプロジェクトが立ち上がっており責任者（各支店長の総括責任者である幹部）がいたため、その幹部が全体を管理し、各プロジェクトリーダーと連携をとりながら、しくみの改善を主導

【ボトムアップ型（取組後期）】

■従業員主導のボトムアップによる改革を推進するため、各支店の現場リーダー及び入社歴が最も短い者、働き方改革推進担当者で構成する「働き方改革プロジェクトチーム」を立ち上げた。

■社長は、プロジェクトチームには参画せず、会議での検討状況の報告を受け、提案内容を承認するか判断する役割に変更

働き方改革プロジェクトチーム

設置目的	『経営理念を判断基準とする社員を育て、ワーク・ライフバランスの取れた企業文化を構築するため』
方針	『社員一人一人の経営参画意識向上と生産性のアップ』
目標	１） 働き方改革に関してのロールモデルの構築 ２） 営業利益アップと残業時間削減の両立 ３） シクミ化
メンバー人員	１２名
メンバー選定方法	店舗・部門横断での従業員主導のボトムアップ改革となるよう、主に各支店でナンバー２にあたる者１名,及び入社歴が最も短い者１名を選定（働き方改革の推進担当者も参加）
その他	トップ層ではなく入社１０年目の次世代リーダーをプロジェクトチームリーダーに任命

（３）【STEP２】「仕組みづくり」フェーズ

① 取組目標設定・実行プラン策定

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

【取組目標】

項目	内容	現状値（H28 年度）	目標値（H29 年度）
長時間労働の削減	１日の残業平均時間の削減（正社員一人あたり）	１．７時間／日	１．３時間／日
休暇取得の促進	年次有給休暇の平均取得率の向上（常用雇用者一人あたり）	１７．４％	３０％以上
業務改善	業務の標準化・マニュアル作成、属人化している業務の分業化　等		

【実行プラン】 平成 29 年度の重点実施項目（H29.7 時点）

項目		内容	主担当	時期・目標
1	所定外労働時間の削減、有給休暇取得向上	・所定外労働時間の削減、有給休暇取得向上のための仕組みづくり	社長・推進担当者	～H29．９
2	意識改革	・キックオフセミナー開催	社長・推進担当者	H29.7
		・月初報告会の場での従業員への説明・意見交換		～H30.3
		・社内報への掲載		
3	業務改善	【従前分】幹部が全体を管理し、各プロジェクトリーダーと連携して実施	幹部・各プロジェクトリーダー	～H30.3
		【新規検討分】業務分析ツールを活用した現場スタッフの行動分析と改善実行	推進担当者	～H30.3
4	進捗管理	・取組状況の全体進捗管理	推進担当者	～H30.3

② トップからのメッセージ発信（キックオフセミナー）

○ トップからのメッセージ発信と従業員の意識改革（価値感の共有）を目的として、全従業員を対象とした研修会「働き方改革キックオフセミナー」を開催。

項目	内容
時期，時間	平成 29 年 7 月初旬，２時間半
対象者	全従業員
内容	・社長によるトップの思い ・外部講師によるセミナーの実施 （働き方改革の社会的背景、 働き方改革の全体像・進め方） ・グループワーク（課題とあるべき姿、 施策）・発表

③ 制度導入

○ 前述の「現状把握」で確認できた従業員ニーズ等に基づき、次の制度を新たに導入

区分	内容	備考
時間単位での 年次有給休暇制度	従業員が有給休暇を取得し易いよう、事前申請した場合には時間単位でも取得可能 （後述の「有給休暇申請チケット」の制度利用促進ルールと同時に導入）	（変更前） 特段の事情があるとき （変更後） 制限なし（ただし事前申請）
育児短時間勤務制度の 対象範囲の拡大	育児と仕事の両立を更に支援するため、通常の所定労働時間よりも短い労働時間での勤務が可能である者に関する対象範囲の拡充	（変更前） 同居する子が３歳に達するまで （変更後） 同居する子が６歳に達するまで

（４）【STEP３】「行動」フェーズ

① 制度利用等を促すためのルール導入

《取組項目１》「時間外削減のチェックシート」記入と合わせた「残業事前申請書」

具体的な取組の工夫

✓ 残業の事前申請様式は、勤務時間と勤務内容の項目以外に「時間外削減チェックシート」を追加。残業申請しようとする従業員には「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？」といった質問にチェックしてもらい、上長承認だけでなく社長・総務部門まで回覧するルールにすることで、残業に対する従業員の意識改革・行動変容を促した。

○ キックオフセミナーで全従業員に対して自社が働き方改革に取り組む目的を共有した後、その取組目標である長時間労働の削減の具体的な仕組み（ルール導入）を考えた。

○ 導入に当たっては、残業する従業員にそのチェック項目に印をつけてもらうことで，本当に残業しないといけない内容であるか、残業しないためにどうすれば良いか、従業員への気づきを促すようにした。

○ 「時間外削減チェックシート」は、総務部門まで回覧することで日々の状況を直ぐに把握。

また、社長まで回覧することで、後述の社長・管理職・従業員との間のコミュニケーションツールとしても活用。

時間外削減チェックシート

【社長メッセージ】

働き方改革を実践するためにも効率的・効果的に仕事をしていきましょう。

そのためには今までの働き方を変え、考え方を変え、生産性の高い仕事をしていく必要があります。

今までの自分の仕事の仕方を見直し、非生産的な行動はできるだけ無くし、日々下記のことを注意しながら改善してください。そして、理念であるお客様の満足、自分と家族の幸せ、地域の貢献を同時に実現していきましょう。

【チェック項目】

☐ その残業は定時までに終えることができませんか？
☐ その残業はお客様満足やお客様のご縁づくりに貢献しましたか？
☐ 一日を振り返って非生産的な時間はありませんでしたか？
☐ 仕事の棚卸や整理整頓はできていますか？
☐ 昨日までよりＰＤＣＡを回して今日は改善できましたか？
☐ 明日の仕事が効率的にスタートできる準備をしましたか？
☐ 一人あたりの生産性、一時間あたり生産性を意識して仕事をしていますか？
☐ 「緊急かつ重要でない」仕事をしていませんか？日々の重要な仕事を心掛けていますか？
☐ クレーム・失注・やり直しの無い仕事をしていますか？

《取組項目２》 個人単位での「有給休暇票」・「時間有給休暇申請チケット」配布

具体的な取組の工夫

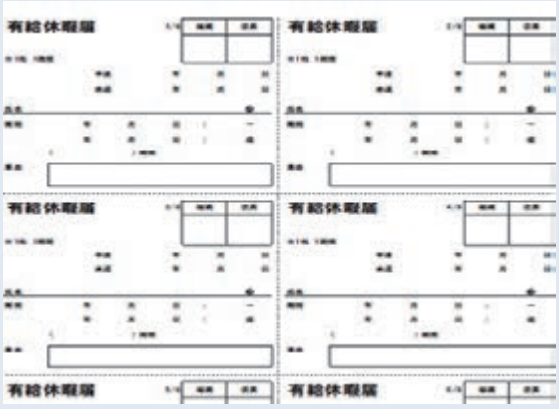
✓ 有給休暇取得申請の様式は、各自年間１枚の中で何度も記入してもらう方法により、上長承認だけではなく社長・総務部門まで回覧するルールとした。（従業員各自への有給休暇票の配布）

このルールにより、各従業員の取得状況を見える化し、関係者間で取得状況を確認し合う機会を提供することで、積極的に有給休暇取得を勧奨した。

✓ 時間単位での年次有休暇制度を導入する際、合わせて「時間有給休暇申請チケット」を従業員に配布し、「お得なチケットは使わないと損」という雰囲気を醸成することで、導入した制度を単に周知するだけでなく、利用促進を図った。

○ キックオフセミナーで全従業員に対して自社が働き方改革に取り組む目的を共有した後、その取組目標である休暇取得の促進の具体的な仕組みとして、上述のとおり、「有給休暇票」や「時間有給休暇申請チケット」を導入した。

時間有給休暇申請チケット



② 社長と管理職・従業員との活発な意見交換・コミュニケーション

○ 社長自らが次のような取組を率先して行動し、社長と管理職・従業員の間でお互いの心が通じ合う取組となるよう進めた。

区分	内容
社長と管理職・従業員が顔を合わせる場を活用し、繰り返しトップメッセージ発信	○ 社内での価値観や意識の共有を図るため、前述の「働き方改革キックオフセミナー」の一度だけではなく、社長と管理職・従業員が顔を合わせる場（月初報告会や勉強会等）を活用して、社長自らが「なぜ働き方改革に取り組むのか」「働き方改革で何を達成したいのか」といったことを何度も繰り返して管理職や従業員に語りかけていった。
社長自らが管理職・従業員との積極的なコミュニケーションを図る	○ 社長自らが、前述の新たに導入したコミュニケーションツール（時間外削減のチェックシート，有給休暇票）を活用して、日頃から積極的に管理職や従業員への声掛けを行った。 また、声掛けによって管理職・従業員のライフイベントを「生」の情報として把握するなど、管理職や従業員との積極的なコミュニケーションを図った。

③ 管理職のマネジメント力向上

具体的な取組の工夫

✓ 「管理職のイクボス宣言」によって、職場単位での改革実行のカギを握っている管理職の間で意識共有を図り、管理職自らが各職場で率先して行動することを促した。

【取組前（課題等）】

・管理職の中で、改革実行への取組意欲に差が見受けられる
・女性の管理職・従業員と比較して、男性の管理職・従業員の方が「仕事と育児の両立」に関心が低い傾向にある

【取組内容】

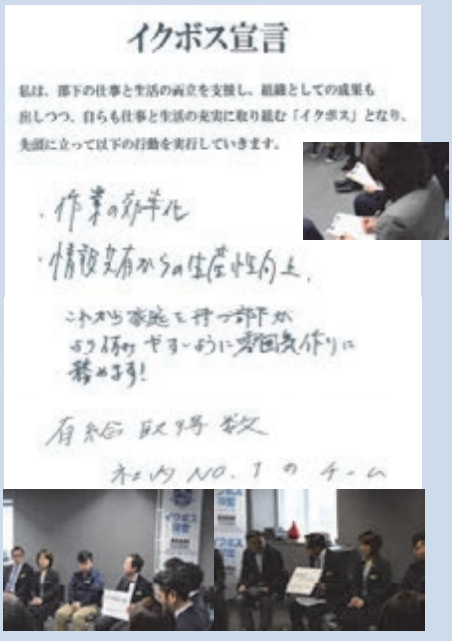
○管理職のイクボス宣言
・ 取組中途の段階で、主に管理職を対象とした勉強会を開催。管理職同士で、自ら実践している内容を発表・意見交換してもらい、最後に参加者の前で自らが先頭に立って具体的に行動する内容を宣言する、「イクボス宣言」を実施。

○管理職への個別指導
・ 各種制度の利用状況が低い職場の管理職に対して、各従業員の状況を把握して取組を促進するよう、社長や推進担当者から個別に指導や助言等を実施

○管理職から従業員への対話促進
・ 残業時間が多い・休暇取得が少ない従業員等に対して、前述のコミュニケーションツール（時間外削減のチェックシート，有給休暇票）を活用して、管理職によるヒアリングを実施

【取組後（実績・成果等）】

○ 社内での共通言語やルールが生まれたこと（社長メッセージの「問いかけ」内容を管理職・従業員で共有、コミュニケーションツールの活用）で、管理職自らが部下に対話するタイミングが取り易くなり、社内でのコミュニケーションが活性化された。
○ 管理職自らが、定時での退社や積極的に休暇を取得するなど、部下に背中を見せていく行動が見受けるようになった。
○ 従業員同士が全員で定時退社しようと声掛けし合うなど、長時間労働が当たり前であった職場の風土が変わりつつある。



「イクボス」とは、職場で共に働く部下・スタッフのワークライフバランス（仕事と生活の両立）を考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司（経営者・管理職）のこと。
【「イクボス同盟ひろしま」HPより】

④ 取組の周知・啓発活動

○ 毎月発行する社内報で、新たに導入した制度やルール等の内容を説明。特に、「社長コラム」欄の中で、導入した制度等の目的や取組の進捗状況を社長メッセージとして掲載することで、社内での価値観の共有を図った。（これまで掲載していた従業員の生活に関する情報に加えて、上記の内容掲載）

社内報 ありがとう通信 11月号 vol.017

社長の一気読みコラム

⑤ ミドル層主導の業務改善

《取組項目１》職場単位での非効率な業務の改善活動（現場スタッフの行動分析等）

具体的な取組の工夫

✓ 非効率な業務を把握してもらうため業務管理ツールを導入したが、その際に業務管理ツールに入力・集計すること自体が目的化しないよう、管理職に「取組のねらい」や「想定される従業員からの相談等」を事前説明して納得してもらった後に、改善活動を展開した。その結果，日々の効率的な仕事プロセスを考える習慣を定着させることができた。

【取組前（課題等）】

・営業活動や現場対応、見積作成といった業務の時間の使い方や，その進め方が属人化している

【取組内容】

○職場単位で非効率な業務の改善（業務管理ツール活用）

《手順１》現場リーダーが事前整理した業務項目に応じて、各従業員は毎日、業務計画（朝）と業務結果（夕方）をシステムに入力

《手順２》入力結果により、各自・職場毎の非効率な業務内容を抽出

《手順３》①抽出した非効率な業務内容を職場のメンバーで認識共有 ⇒ ②原因確認 ⇒ ③改善策の実行

【取組後（実績・成果等）】

○現場スタッフが日々の効率的な仕事プロセスを考える習慣を定着させることができた（現在も取組継続中）。

管理職の声

・従業員の時間管理意識が高まり、限られた時間の中で業務の優先付けを意識するようになった。

・部下が作成した業務計画をもとに、仕事の優先順位や進め方についてアドバイスし易いようになった。

・職場としての生産性を高めるための改善策を考え易くなった。（例：「資料作成」に時間を要し「営業活動」時間が不十分）

【取組のねらい】

1	業務計画（朝）どおりに業務結果（夕方）にならないのはなぜか考える癖をつける。
2	個人の働き方や癖や時間の使い方の特徴を把握し、改善のヒントを見つけ出す。
3	優先順位の誤りが明らかになる。上司から部下へ、指示の出し方を見直すきっかけにする。
4	所要時間の予測違いが明らかになる。予定の立て方・各自のスキルを見直すきっかけにする。
5	仕事を大まかにしか見ていないことが分かる。仕事を分解し，それぞれの所要時間を見積りする癖をつける。
6	人に任せられる仕事があることが分かる。仕事の抱え込みを発見し、再配分をするきっかけにする。
7	複数名で重複している業務があることが分かる。ワークフローの見直しのきっかけにする。
8	個人だけでなく職場で共通する課題を発見するきっかけにする。

【想定される従業員からの相談等】

従業員からの相談等	対応方法
突発的な業務が割り込んできて、計画どおりに なかなか進められない。お客様が主体となる業務内容で自分で時間をコントロールすることはできない。	【原因】：自身の仕事の仕方が遠因となっている。他責思考に慣れてしまっている。 【対策】：本当に”突発”かどうかを見極めてもらう。自身の工夫や働きかけで解決する方法を探てもらう。
業務に没頭してしまい、予定していたよりも時間がかかってしまった。その結果、あとの予定の業務がずれ込んだり、着手できなかったりする。	【原因】：“過剰品質”となっている可能性がある。 【対策】：① 早めの期日で区切り，“たたき台”を見せてもらう。 【対策】：② 必要な内容（業務のゴールイメージ）を共有する。
やらなければならないことが多く，朝の業務計画の時点で夜遅くまでかかる見込み。どうすれば？	【原因】：業務の優先順位・標準時間が不明瞭，仕事の抱え込み過ぎ 【対策】：①所定時間内の中で，優先順位づけや業務ごとの所要時間を見直す。 【対策】：②見直しても所定時間内に収まらない場合には，残業を要する「緊急かつ重要である業務」であるか上司に相談する。
「いつも会議の予定ばかりで自分の業務をする時間がない。周りから「ちょっといいですか」と話しかけられ自分の業務時間は奪われてしまっている」	【原因】：周囲から「予定の空いている人」「都合のわからない人」と思われている 【対策】：職場のメンバーにスケジュールを共有する。集中した時間がある場合には周りに「集中タイム」を伝えておく。

【参考】 業務管理ツール（時間管理による業務改善）とは？

○ 各従業員が出勤時に１日の業務計画を立て、終業時に１日を振り返り、時間の使い方や業務進捗等を「見える化」するもの

⇒ 個人別だけでなく職場単位で集計することで問題点（非効率な業務）を発見し，その要因を追求することで，改善策を検討しやすくなる

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

■個人別の集計

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

予定どおりに進んでいない業務

■職場単位での集計（単位：時間）

業務内容		予定（A）	内訳 Aさん	内訳 Bさん	内訳 Cさん	実績（B）	内訳 Aさん	内訳 Bさん	内訳 Cさん	差引（B−A）	内訳 Aさん	内訳 Bさん	内訳 Cさん
顧客先		313	110	101	102	292	111	100	81	▲ 21	1	▲ 1	▲ 21
	打合せ	300	100	100	100	290	110	100	80	▲ 10	10	0	▲ 20
	納品	12	10	1	1	1	1	0	0	▲ 11	▲ 9	▲ 1	▲ 1
	未収金対応	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0
社内会議		93	21	51	21	173	46	81	46	80	25	30	25
	資料準備	60	10	40	10	80	15	50	15	20	5	10	5
	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	0	0	0	0
社外会議		44	11						21	39	9	20	10
	資料準備	2	0						0	0	0	0	0
	会議	30	10						20	40	10	20	10
	事後対応	12	1						1				
顧客用資料		135	35	70	30	145	25	90	30				
	情報収集	80	20	40	20	100	20	60	20				
	資料作成	55	15	30	10	45	5	30	10				

Ｂさんは他の者よりも本業務に時間をかけている

ほぼ全員が本業務に時間をかけている

《取組項目２》 業務の標準化（高品質パッケージ商品の開発）

具体的な取組の工夫

✓ 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”の付加価値と組み合わせた仕事の進め方をすることで、効率的な働き方と顧客サービス向上を同時に実現できた。

【取組前（課題等）】

・顧客との打合せは複数名体制（ﾘﾌｫｰﾑｱﾄﾞﾊﾞｲｻﾞｰ、ﾌﾟﾗﾝﾅｰ、不動産担当が個別応対）

～ 顧客との打合せの日程調整に時間をとられ、残業時間発生の原因になっている。また、顧客への迅速な提案の障害になっている。

【取組内容】

○業務の標準化（中古マンションのリフォームのパッケージ化）

～ リノベーションの『セミオーダー型』や『モデルルーム』導入

《手順１》長年培ってきたノウハウを見える化

《手順２》顧客ニーズの高い基本型（５タイプ）をパッケージ化

【取組後（実績・成果等）】

○モデルルームでは１名体制で顧客との打合せが可能に

～業務の効率化が進み、早く退社できるだけでなく、顧客との時間に注力できるようになった。

○よりスピーディで明確な「定額制」＋α（付加価値）を実現

～顧客対応や見積作業に時間がかからず、担当・顧客の双方の時間短縮に繋がった。

～顧客とのイメージ合わせが容易になり、顧客の多様なニーズを実現し易くなった

《取組項目３》　業務の属人化の見直し（大型案件の対応方法・体制のルール化）

【取組前（課題等）】

・ 営業では、資料の作り込みが属人化されていたため、担当者によってばらつきが生じている。
・ 若手社員はベテラン社員よりも非効率な時間（経験不足による手直しの発生）を要し、長時間労働の原因になっている。

【取組内容】

○手直しが発生しやすい大型案件の対応方法・体制のルール化
・営業の経験の長いベテラン社員が大型案件の１回目の打ち合わせを行う。
・そのあと、「大型案件チーム」（全社の中から任命した社員による営業バックアップ体制チーム）が情報収集し、資料作成した。

【取組後（実績・成果等）】

○若手社員はベテラン社員の業務の進め方を具体的に理解でき、若手社員のスキル向上につながった。
○業務の効率化だけではなく、誰が対応しても同じ品質のサービスを提供できる体制になった。

《取組項目４》　業務分担の見直し（部署を超えたフォロー体制の構築）

【取組前（課題等）】

・ 各店舗の共通課題として、営業職は、資料作成のうち「積算ソフト、外壁シュミレーションソフト」のデータ入力に一定の時間を要している（営業活動に時間がとることができず、長時間労働の一要因にもなっている）。

【取組内容】

○部署を超えたフォロー体制の構築《営業職の間接業務の一部をショールームアドバイザー（パート勤務）も対応できるようにする》
（手順１）各店舗に配置しているショールームアドバイザーの責任者を総括担当に任命
（手順２）総括担当は、各店舗のショールームアドバイザーに対して「積算ソフト、外壁シュミレーションソフト」業務を研修
（手順３）各店舗の営業職は、適宜，総括担当に上記の業務について対応依頼
（手順４）総括担当は，適宜、フォローできる時間的余裕があるショールームアドバイザーに作業依頼

【取組後（実績・成果等）】

○営業職の業務負担感を軽減できた。また、ショールームアドバイザーのスキルアップ（多能工化）につながった。

（５）【STEP４】「点検・見直し」フェーズ

○　従業員への更なる浸透（「働き方に関する方針」に基づくボトムアップ主導の取組着手）

具体的な取組の工夫

✓　従業員の意識改革による行動変容（所定外労働時間の削減・年次有給休暇の取得率向上）が確認できた段階で、トップダウンやミドル層主導の取組から、ボトムアップ主導の取組（従業員で構成する「働き方改革プロジェクトチーム」の活動）に移行することで、着実に取組を進展できた。
✓　プロジェクトチームを立ち上げた際には、権限の範囲やルールを明確にし、その権限の範囲内・ルールの中で自由に検討してもらうようにした。

ボトムアップ主導の取組展開のための「働き方改革に関する方針」策定

○ 前述のとおり、トップダウンやミドル層主導の取組から、ボトムアップ主導の取組に移行するため、店舗・部門横断による従業員で構成する「働き方改革プロジェクトチーム」を立ち上げた。

○ その際に、今後はボトムアップ主導の取組にステップアップすることを全従業員 と意識共有するため、次のとおり、今後の「働き方改革に関する方針」（権限の範囲等）を改めて定めた（取組当初に定めた働き方改革の取組方針をブラッシュアップした） 上で、「働き方改革プロジェクトチーム」の活動を開始した。

○ 「働き方改革に関する方針」は年始の経営報告会で全従業員に説明し、社員手帳にも明記した。

【年始の経営報告会】

【社員手帳】

【働き方改革に関する方針（「働き方改革プロジェクトチーム」の権限の範囲・ルールについて）】

目 的	『経営理念を判断基準とする社員を育て、ワーク・ライフバランスの取れた企業文化を構築するため』
方 針	『社員一人一人の経営参画意識向上と生産性のアップ』
目 標	1） 働き方改革に関してのロールモデルの構築 2） 営業利益アップと残業時間削減の両立 3） シクミ化
具体的な活動計画	1） チームミーティングの実施 基本：年６回（12月、２月、４月、６月、８月、10月） ①仕事上の問題点共有 ②意見交換 ③問題の課題化 取り組む課題：３項目 ⇒（数値化、短期的か長期的か、個人かチームかグループか） ④課題をカイゼンするための 5W2H 決定 ⇒5W2H（誰が、いつ、どこで、なにを、どうやって、いくらで、いつまでに） 2） カイゼン事項の進捗確認 確認日：毎月 10 日、20 日、30 日 報告書をチャットワークにてプロジェクトチャットに展開 3） カイゼン事項の進捗報告 月初報告会（月１回正社員全員が集まる場）にて発表 1）～3）の繰り返しにより、社員みんなで改善

休み方改革セミナーの開催

○ プロジェクトチームのチームリーダーからの提案を受けて、有給休暇取得率の更なる向上に向けて、休み方改革セミナー(仕事と生活の相乗効果の理解促進)を開催した。

【現状認識（プロジェクトチーム）】

・ 今までは休むと業務が滞るのではないかという不安が強く休めなかった。今回思い切ってチャレンジしたことにより、効力感が職場全体に高まった。しっかり休むことで、休み明けの労働生産性が向上した感覚も持てるようになった。
・ 有給休暇取得率は向上したが、休暇時には家族との時間を持つこと以外に、どのように過ごすかを一人ひとりがプランニングできていない。

【取組内容】

○休み方改革セミナーの開催概要

方法	・外部講師による講義・ワーク形式 ～ テーマ「自分らしくイキイキと働くために」 ・プロジェクトチームメンバーは出席必須
ねらい	・現在の取組で、年次有給取得率が上がっている。この状態を維持するのではなく、更に向上させていくため、休暇の過ごし方（心身のメンテナンス時間，自己研鑽の時間に充てること）を従業員に浸透させる
内 容 （工夫点）	・ワーク形式の時間を取り入れ、参加者（従業員）には、労働生産性を上げるために必要な「スキル・知識」を考えてもらい、そのための「自己研鑽」の時間を具体的にどう取り入れるか等、計画してもらった。 ・また、心身のメンテナンスの時間をとる方法を話し合ってもらった。

4　実績・成果、今後の取組方針

（1）実績・成果

○　トップダウンで制度・ルールを導入し、ミドル層主導による業務改善活動を展開しながら、社長・管理職・従業員の三者間で積極的にコミュニケーションを図り、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るようになり大幅な長時間労働の削減や休暇取得の向上につながった。

○　従業員一人ひとりが、今まで自分の働き方に疑問を持つことなく残業することを「当たり前」と思って仕事をしていたが、今回の働き方改革で「働き方」そのものに関心を寄せるようになり、付加価値の高い仕事なっているかなど、自身のワークの捉え方が変化している。また、自身の私生活の時間の使い方や内容について真摯に向き合い始めている。

【数値の実績】

内容	①取組前（H28 年度）	②取組中（H29 年度）	差引②-①（H29－H28）
・**所定外労働（残業）時間の削減**（常用雇用者一人あたり）	29.7 h/月	17.7 h/月	▲12.0 h/月
1日の残業平均時間の削減（正社員一人あたり）	1.7 h/日	1.1 h/日	▲0.6 h/日
・**年次有給休暇の取得促進**（常用雇用者一人あたり）	17.4 %	47.8 %	＋30.4 %
・**総実労働時間の削減**（常用雇用者一人あたり）	180.4 h/月	161.8 h/月	▲18.6 h/月

※H29 年度は、11 か月間（H29.4～H30.2）での平均値

【事業終了後の従業員アンケート調査結果（H30.3 調査結果）】

質問項目		回答結果	備考
良好な点	働き方改革に関する会社の考え方や方針の理解度	８８％	「理解できた」，「ある程度理解」の回答割合
	働き方改革に関する会社の取組の共感度	９０％	「共感できた」，「ある程度共感」の回答割合
	今後も働き方改革を続けていく必要性	９８％	「必要」，「どちらかというと必要」の回答割合
改善が必要な点	［自己評価］仕事と生活のバランス（調和）がとれている	６１％	「そう思う」，「ややそう思う」の回答割合

【従業員の主な声】（○：良好な点、●改善が必要な点）

○ 限られた時間内でいかに目標を達成するのか考える良い機会になった。残業ありきで業務に臨まないためにも生産性を上げていかなければならないと思った。

○ 仕事と家庭の両立。自己啓発や地域のボランティアや活動にも積極的に参加して新たな人生の楽しみや経験を積んでいきたい。必ず休みを消化できるよう計画的にスケジュールを立てる。

○ 仕事の内容が大きく変わった。パートに正社員の仕事が回ってきたことで、会社の仕組み・流れがわかり人との関わりが増えてよかった。

○ 利益を生まない移動時間を減らすなどし、売上につながる時間帯を増やし生産性を高める働き方になった。

○ お客様へわかりやすい商品説明をするために、商品知識を身につけ、他の方の接客をみて真似できるところがあればどんどん吸収したい。

○ 部下の長時間労働の改善、こちらから退社の促進をするにあたり、生産性を上げるための方法や時間の使い方など話す機会ができた。

● 働き方改革の目的は、休みを増やす、労働時間を短縮すると言う表面的なことではなく、本来は業務の効率化を図り、同じ仕事が短時間で達成できるから業務時間を減らすことが出来るとならなければならない。効率化に向けての取組、労働生産性向上への取組が必須である。

● まだ始まったばかりであり、定期検診のように、根付くまで取組を続けていくが重要。

● 失注・クレーム・手直しをいかになくすか。資料作成・移動時間・現場時間を少なく。業務の見直しは、会社と個人とが改善しなくてはいけない、会社の取組だけでは改善できないことが多い。一人一人が、経営理念に照らし合わせながら検討していく意識が必要である。

（２）今後の取組方針（課題等）

１．健康経営の推進（心身の健康度ＵＰ）

（コミュニケーションを密にとれる風通しのよい風土を生かし、チームで業務を進め効率化できるよう自分たちで考え顧客満足度の向上と効率化な働き方の実現を継続していく）

２．ボトムアップによる改善活動の展開

（事業終了後に実施したアンケート調査で把握した従業員意見をもとに、「働き方改革プロジェクトチーム」による従業員主導の改善活動を本格的に展開していく）

３．ミドル層主導による改善活動の継続

（中古マンションの標準化のノウハウを生かし、戸建てのリフォームの標準化を進めていく）

（３）経営者・推進担当者からのコメント

経営者から	 代表取締役 前田　政登己 氏	○　住宅産業は労働集約型であり、生産性が非常に低い業界と言われているが、社会通念的概念にとらわれず、働き方改革を実現できると信じて取り組んできた。「働き方改革＝意識改革」であり、トップは今までのやり方をいかにイノベーションできるかにかかっていると考えている。男性社員の育休取得をきっかけに、男女問わず多様な働き方を推進していく会社になろうと考えを改めた。 ○　社員の健康あってこそ会社は成長できると考え、子育てはもちろん、介護や個人の趣味とのワーク・ライフバランスを実現するために出来ることに取り組んだ。残業時間申告書や有給休暇票には、必ず目を通し、ライフイベントを把握し声かけをし、今までに増してより深い対話をした。 ○　もともと、経営方針発表会に向けてミドルクラスは１日かけて話し合い、中期目標を作り上げていた。経営者意識を持つ社長力、幹部力、現場力の３つの力を培ってきた。その力が今回の働き方改革においても発揮され、成果につながったと考える。 ○　お客様の満足と働きやすい職場づくりは同時に実現できるという社員の今回の気づきをさらに生かし、具体的に何をどう進めて行くかを今後も継続して考え実行していきたい。
推進担当者から	 総務経理室 高野　由美子 氏	○　今まで意識していなかった就業時間を細かく管理することで社員の意識が変わった。 ○　最初は、一人で推進する社内体制で大変だったが、後半、働き方改革プロジェクトが立ち上がったことで、具体化し加速化した。 ○　有給休暇の残日数を各人が知ることで、計画的に取得しようと変化し、それが計画的に働くことにつながった。 ○　アンケートの自由記述欄では、たくさんの意見が集まった。本部からの通達に従うというスタンスではなく、働き方を見直すことを自分ごととして、一人ひとりが考え動くようになったことは、大きな成果だと思う。

株式会社 ユニバーサルポスト

製造業（総合印刷・広告等）、従業員150名、広島市［事業参加時点／平成29年5月現在］

【取組報告者（社内推進担当）】専務取締役　前田　理 氏

主な取組成果

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

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

取組前

〈生産部門〉１人１台の機械・作業の属人化、休んだ場合には機械がストップ
多品種少量生産のニーズが増える中、スキルのある社員に仕事が集まり残業の要因にも

〈営業部門〉営業業務は個々の担当の“個人商店化”している傾向
個々の業務を抱え込み、チーム単位でマネジメントができない。関連部署との連携も不十分

〈会社全体〉従業員からは「人事評価制度の見直し」を求める声
部門・部署が増え業務領域も広がる中、現制度への従業員の評価は低く、経営者も同様の課題認識

今回の取組

〈生産部門〉「スキルマップ」作成による多能工化
生産ラインごとに業務を棚卸し、作業工程や各自の技術レベルを見える化した「一覧表」＝「育成計画表」を作成

〈営業部門〉業務分析によるムダの洗い出しと思い切った改善策の実施＆関連部署との連携
１日の業務計画と実績の差を記録し、①どの業務に時間を要しているのか、②計画と実績にずれが生じた業務は何か、業務プロセスを担当者が日々確認する仕組みを導入
▶時間を費やしている訪問先移動の改善策（担当エリア変更）を試行、関連部署との役割分担も明確化

〈会社全体〉会社の重要取組事項であることを経営トップ自ら宣言するとともに、働き方改革に関することも評価対象に含める新評価制度への見直し

取組後（成果）

〈生産部門〉担当以外の仕事も経験することで新たな知識・スキルを習得
生産性を落とさず（機械が止まらず）にお互いがカバーし合える職場に

〈営業部門〉業務プロセス等の改革により効率化に向けた体制づくりが進展
社員一人ひとりが生産性を意識して、効率的に業務を行う意識も芽生えてきた

〈全体全体〉数値を含めた毎月モニタリングにより、全員対象の取組を進めていくことで、
- **会社の方針：全従業員の９割が理解**（改革継続の必要性に共感）
- **有給休暇取得率：約12%UP、残業時間：約５時間／月　削減**
- **改革の進展度：全従業員の７割が実感**

1　会社概要（H29.５月現在）

基本情報	業種	製造業	設立年	1948 年 1 月
	所在地	広島市西区商工センター７丁目 5-52		
	従業員数	従業員数：150 名 [内訳] 正社員：男性 99 名　女性 30 名 ﾊﾟｰﾄ･ｱﾙﾊﾞｲﾄ･契約：男性 11 名　女性 10 名		
	事業概要	・ 総合印刷、総合広告、各種コンテンツ企画･デザイン･制作、マーケティング及びリサーチ、販売促進、イベント企画･運営 ・ ＢＰＯ（業務代行）、 印刷物発送代行、Ｗｅｂ及びアプリ企画開発		
就業状況	平均所定外労働時間（H28）	（常用雇用者一人あたり）　26.7　h/月	（正社員一人あたり）　31.5　h/月	
	年次有給休暇の平均取得率（H28）	（常用雇用者一人あたり）　33.0　%	（正社員一人あたり）　29.8　%	
	総実労働時間（H28）	（常用雇用者一人あたり）　174.8　h/月	（正社員一人あたり）　177.7　h/月	

2　今回の取組（事業参加）の背景等

○ 創業から７０年を迎える当社では、吸収合併等を経て従業員規模も拡大するなど、組織の成長とともに、その業務内容は「印刷から総合情報サービス」へ深化（進化）･拡大している。

○ 部門･部署が増え、業務の領域も広がる中、会社としては、従業員が健康的に働ける土台をつくるとともに、新たな知識やスキル向上を図ることにより、経営方針でもある「超･短納期仕事を高品質に実現する会社」を目指して、両立支援制度の導入にも取り組んできた。

【平成 28 年度（事業参加前）までの取組】
- 第二･三水曜日の定時退社の実施
- 半日単位の年次有給制度、年２日の有給奨励日の設定
- 残業の事前申請手続き
- 介護を理由とした在宅勤務やテレワーク制度　等

○ 当社では、総務･経理や営業職の者から、印刷技術者･デザイナー･プログラマーなど専門技能者も多く、仕事の進め方やスタイルも個々の社員によって様々であり、また、多様な意見や立場を尊重しようとする職場風土があった一方で、ひとつの目標に向かう団結力やスピードに欠けるという面が課題でもあった。

○ こうした中、現場での業務は属人化し、そのノウハウは個人に蓄積するに留まる傾向にあり、また、様々な両立支援制度が導入されても、“忙しくて活用できない”、“制度があることを知らない”といった従業員も多いなどの社内の実態に、会社側も課題を感じていたところであった。

○ 印刷受注後の生産工程はプロセス化されているが、受注～印刷指示までの流れは個人により異なるケースもみられ効率化の阻害要因になっていた。

○ 多様化する業務内容に対応し、今後の会社の成長を図るためにも、“働き方改革”を突破口として、従業員の意識改革、社内ニーズを踏まえた制度の拡充、業務改善の実施の３つの視点から取り組みたいと考えた。

3　取組内容の概要

（1）全体の取組過程

具体的な取組の工夫

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

段階	項目	内容	スケジュール 5～7月	8～10月	11～1月	2～3月	備考（記載頁）
準備【STEP1】	①現状把握（経営者層・従業員へのアンケート・ヒアリング調査，課題分析・抽出）	経営層の考え方・現状認識を把握	→				P 100
		従業員の意識を捉え、課題を確認	→				
		経営層と従業員の意識差等から課題分析	→				
	②方針の明確化	経営層・担当役員を中心とした部会で取組の方向性を整理	→				P 101
	③推進体制の整備	【スタート時】働き方改革推進部会の設置（担当役員）	→				P 102
		【途中から体制強化】従業員の主体的取組の広がりを図るため「現場リーダー」も含めた推進委員会立ち上げ（11月）			→	→	
仕組みづくり【STEP2】	①取組目標・実行プラン策定	取組目標・重点実施項目・実行プランの決定（部署毎に有給休暇の取得率目標設定）	→				P 103
	②トップからのメッセージ発信	部門全体を集めた集合研修の実施（会社初）		→			P 103
	③制度の導入や見直し	子連れ出勤の試行		→	→		P 104
		テレワーク制度の明確化			→	→	
		治療や介護と仕事の両立制度の導入（年休積立制度）			→	→	
		人事評価制度見直しの検討		→	→	→	
行動【STEP3】	－働き方改革研修《再掲》	部門全体を集めた集合研修の実施	→	→			P 103《再掲》
	①取組周知（社内外への情報発信）	ホームページに「働き方改革取組宣言」掲載	→	→			P 104
		WEB社内報の発行（管理職が担当部署以外の社員を紹介等）			→	→	
	②情報共有（部門毎の有給休暇取得状況）	部署毎に有給休暇の取得率を目標に掲げ，実績報告まで管理等		→	→	→	P 105
	③業務改善 業務管理ツールの導入・改善	《営業部門》業務管理ツールによる業務棚卸→営業担当エリアの見直し，営業チーム統合		→	→	→	P 105～106
	③業務改善 営業業務の棚卸し・業務プロセスの見直し	《営業部門》2名営業体制の試行，関連部署との連携，納品の一元化（専従者配置）		→	→	→	P 106
	③業務改善 生産部門の多能工化の推進	《生産部門》業務一覧＆スキルアップ計画表を作成し多能工化		→	→	→	P 107
点検・見直し【STEP4】	①人事評価制度の見直し	人事評価制度の刷新（H30.4～）				→	P 108
	②制度活用の促進（両立支援制度の更なる見直し）	「1時間単位」での有給休暇利用制度（H30.3下旬～）				→	P 108
	③実績・成果、今後の取組方針の整理	従業員意識アンケート調査（事後）				→	P 108～109
		今期の取組成果を総括、今後の取組方針確認					

（２）【STEP１】「準備」フェーズ

① 現状把握　（アンケート・ヒアリング調査結果）

具体的な取組の工夫

✓　現状把握は、憶測に頼らず、アンケート調査・ヒアリング調査を実施した。

（【主な着眼点】①経営者と従業員の間で、意識やニーズ等にギャップがある項目は何か
②経営者と従業員の両者とも評価が低い項目は何か）

✓　ヒアリング調査では、次の順で各グループのヒアリング（概ね６～７名）を行い、現場での課題意識や従業員ニーズを洗い出すことや、一般従業員と管理職の認識差も確認した。

（【ヒアリング順】
①女性社員　⇒　②若手社員　⇒　③営業部門の社員（長時間労働部署）　⇒　④各部門の管理職）

【アンケート調査結果】

●経営者　と　従業員　の間での認識差が見られる主項目

1）仕事のゴールイメージを明確にして全員で共有している　【従業員側の評価が低い】

2）従業員は長時間労働の是正や有給休暇の取得促進に前向きに取り組んでいる　【経営者層側の評価が低い】

3）働きながら社会活動やボランティア活動を行える　【従業員側の評価が低い】

●経営者　と　従業員　の両者とも評価が低い主項目

1）経営者は、従業員の期待や不満・不安の声を吸い上げ誠実に答えている

2）人事評価は従業員を適切に評価できている

3）介護と仕事の両立が可能だと思う

4）会社は従業員のキャリア開発に必要な支援を行っている　など

【ヒアリング等調査結果】

○良好な点

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

●共通してみられる課題認識

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

【抽出課題等】

○　会社のワーク・ライフ・バランスを支援する制度について、社内周知や利用しやすいよう運用の見直しと、利用に向けた社員の意識改革が必要となっている。

○　事業領域が総合情報サービスへ進化している中、業務の幅が広がっており、働き方改革の土台となる「個人の知識・スキルアップ」と、「営業や生産管理も含めた一体的な業務プロセスの見直しと生産性の向上」への取組が必要となっている。

○　CSR の徹底など経営層から発信されるメッセージについては、従業員からの評価を一定得ている。一方で、組織の拡大に伴い、従業員からは、現場の意見を吸い上げることや、直接的なコミュニケーション（対話）への要望もある中、経営者と従業員が一体となって取り組むことが重要である。

② 方針の明確化

具体的な取組の工夫

✓ 経営層が考えていた取組優先項目である、労働時間の見直しや休暇取得促進、業務改善、スキルアップ制度の充実は、従業員からの要望とも方向性が一致するものであった。

✓ 従業員からは、職場環境の改善に関して様々な具体策の意見も提案されたが、まずは、今期の取組の方向性を、前述の
①両立支援制度の見直しと拡充
②効率化に向けた部門毎の業務改善
の２つに絞り、検討から進捗状況の管理、点検・見直しまでの一連の流れに注力することに決定した。

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

【経営方針】

・ 超・短納期仕事を高品質に実現する会社

【働き方改革を通じて何をしたいのか】

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

【今後の方向性（改善のポイント）】

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

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

【働き方改革の取組方針】

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

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

③ 推進体制の整備

具体的な取組の工夫

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

○ 社長は、働き方改革の取組は「経営の最重要項目」であるという明確な方針を、先頭に立って打ち出しつつ、具体的な実行は、担当役員を中心とした働き方改革推進部会が担当することとした。

○ 現場での主体的な取組を広げるため、後半からは、現場リーダーも含めた「働き方改革推進委員会」を立ち上げ、推進体制を強化した。

● なお、調査結果から、会社の意思決定が全社に十分周知されていないことにより、従業員の不満につながっていたことが判明していた。

● 各現場のリーダーが推進体制に加わることにより、リーダー自身の意識改革とともに、働き方改革に取り組む会社の目的や意図、取組の計画などをそれぞれの現場単位で丁寧に説明することを促した。更に、それぞれの現場の従業員の反応（声）をリーダーが集め、それを推進委員会に報告するなど、取組が一方通行にならないよう工夫した。

■当初段階の推進体制

【働き方改革推進部会】
専務を推進責任者とし、営業、生産、管理部門の担当役員等が中心

■推進体制の強化

【働き方改革推進委員会】

構成員	役割
・責任者：専務 ・現場メンバー：営業、生産、物流、管理等各現場のリーダークラス 29 名	・社内ミーティングに出席し、取組に関する意見交換や情報共有を行う。 ・自部門の社員への伝達、指導等を行う。 ・自部門での取組を積極的に推進し、その進捗を把握する。（実施状況を事務局に報告）

（3）【STEP２】「仕組みづくり」フェーズ

① 取組目標設定・実行プラン策定

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

【取組目標】

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

【実行プラン】　平成 29 年度の重点実施項目（当初計画）

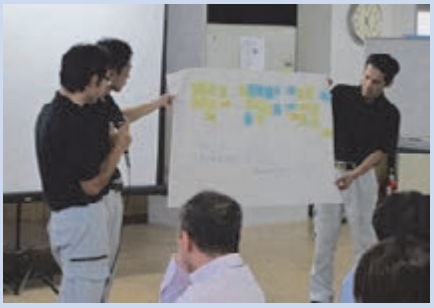
項目		内容	担当	時期・目標
1	働き方改革宣言	・基本方針の策定 ・推進事項の決定と全社周知・公開	管理部門	H29 上期
2	研修・意識改革	・働き方改革キックオフ研修の実施 ・WEB 社内報の作成	管理部門	～H30.3 月
3	制度・ルールの導入・見直し	・時差出勤の適応拡大 ・残業申請ルールの徹底 ・治療と仕事の両立制度 ・子連れ出勤の試行 ・テレワーク制度の明確化 ・人事評価制度の見直し	管理部門	～H30.3 月
4	業務改善	・多能工化、評価制度づくり ・営業部門の業務棚卸し、効率化 ・業務支援課の業務棚卸し	生産部門 営業部門	～H30.3 月

② トップからのメッセージ発信（キックオフセミナー）

○ トップからのメッセージ発信と従業員の意識改革を目的として、全従業員を対象とした研修会「働き方改革キックオフセミナー」を開催。

○ 総論賛成・各論反対といった意識を変えるため、特に「自社が取り組む目的＝経営方針と一致」を前面に打ち出した。

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



③ 制度の導入や見直し

【取組前（課題等）】

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

【取組内容】

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

【取組後（実績・成果等）】

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

（４）【STEP３】「行動」フェーズ

① 取組周知（社内外への情報発信）

具体的な取組の工夫

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

○ 前述のキックオフセミナーの場では、部門を越えて様々な社員が参加し、改革の意図を社内に伝えることができた。また、部門を越えて社員同士が互いを知る良い機会となった。
（このように異なる部門の社員が集まって会社や業務について話し合うのは初）
○ 部門間の連携を深めるため、WEB 社内報を作成することとし、内容には、管理職が他部署の社員を紹介する企画とするなど工夫した。

② 情報共有（部門毎の有給休暇取得状況）

具体的な取組の工夫

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

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

③ 業務改善

具体的な取組の工夫

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

改善1と2はセットで取組！

《業務改善１》 新たな業務管理ツールを導入し、費やす時間を見える化

【取組前（課題等）】

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

【取組内容】

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

【取組後（実績・成果等）】

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

【主な改善策①】営業担当エリアの見直し

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

【主な改善策②】営業チームの統合

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

【参考】 業務管理ツール（時間管理による業務改善）とは？

○ 各従業員が出勤時に１日の業務計画を立て、終業時に１日を振り返り、時間の使い方や業務進捗等を「見える化」するもの

⇒ 個人別だけでなく職場単位で集計することで問題点（非効率な業務）を発見し，その要因を追求することで，改善策を検討しやすくなる

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

■個人別の集計

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

予定どおりに進んでいない業務

■職場単位での集計（単位：時間）

業務内容		予定（A）	内訳			実績（B）	内訳			差引（B−A）	内訳		
			Aさん	Bさん	Cさん		Aさん	Bさん	Cさん		Aさん	Bさん	Cさん
顧客先		313	110	101	102	292	111	100	81	▲ 21	1	▲ 1	▲ 21
	打合せ	300	100	100	100	290	110	100	80	▲ 10	10	0	▲ 20
	納品	12	10	1	1	1	1	0	0	▲ 11	▲ 9	▲ 1	▲ 1
	未収金対応	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0
社内会議		93	21	51	21	173	46	81	46	80	25	30	25
	資料準備	60	10	40	10	80	15	50	15	20	5	10	5
	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	0	0	0	0
社外会議		44	11						21	39	9	20	10
	資料準備	2	0						0	0	0	0	0
	会議	30	10						20	40	10	20	10
	事後対応	12	1						1				
顧客用資料		135	35	70	30	145	25	90	30				
	情報収集	80	20	40	20	100	20	60	20				
	資料作成	55	15	30	10	45	5	30	10				

Bさんは他の者よりも本業務に時間をかけている

ほぼ全員が本業務に時間をかけている

《業務改善２》　営業業務の棚卸しを実施し、業務プロセスを見直し

【取組前（課題等）】

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

【取組内容】

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

【取組後（実績・成果等）】

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

【主な改善策①】無駄な業務の削減や関連部署との連携策を検討

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

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

【主な改善策②】可能な範囲から試行（営業２人体制）

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

《業務改善３》　生産部門の多能工化の推進

【取組前（課題等）】

■ １人１台の機械・作業工程に専従

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

【取組内容】

■ １人で複数の機械を担当すること（多能工化）を推進

《手順１》 業務の棚卸し
- 生産ライン毎に業務フローや業務内容を棚卸し

《手順２》　現状整理
- 棚卸しした業務の難易度を明らかにし，その業務を行える従業員は誰であるかといった各従業員の現状の技術レベル(=スキル度)を見える化

《手順３》 育成計画の作成
- 見える化した現状の技術レベルを基に、一定の期間での目指すべき育成計画を一覧化した星取表（＝スキルアップ計画書）を作成
- 星取表に基づき、多能工訓練を実施

《育成計画（星取表）の作成イメージ》

《作成に当たってのポイント・留意点》

■手順2の段階

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

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

■手順3の段階

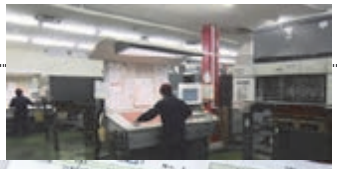
～ 各工程において，上記の難易度を踏まえた上で，一定のスキル度を有する者を2名以上にする育成計画を作成

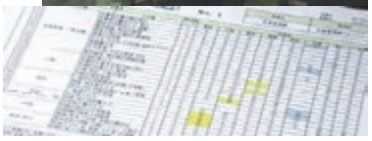
（例 ：「◎」以上の者を2名以上）

【取組後（実績・成果等）】

■ 一人が複数の機械・作業工程を担当できるようになり，スキルアップ化

■ 生産性を落とさず（機械が止まらず）にお互いがカバーし合える職場に





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

【ポイント】現場リーダーと部下が話し合って育成目標を決定

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

（５）【STEP４】「点検・見直し」フェーズ

① 人事評価制度の見直し

具体的な取組の工夫

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

○ 「能力」「行動」「成果」「態度」の各項目の評価を見直し、より公平な処遇を目指した人事評価制度への再構築

○ 成果主義だけでなく「業務改善」に取り組んでいるか、スキル向上にチャレンジしているか、働き方改革を理解し行動しているかなども評価対象とすることにした。（適用は H30 年４月～）

② 制度活用の促進

具体的な取組の工夫

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

○ 本社に子連れ出勤ルームを設置しての「子連れ出勤制度」について、学校の夏休み、冬休みを中心に利用者があったことを踏まえ、効果検証を行うこととした。

○ 有給休暇制度を改定し、有給休暇 40 時間分を時間単位で利用できるようにした。(適用は H30 年 3 月下旬～)

4 実績・成果、今後の取組方針

（１）実績・成果

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

【数値の実績】

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

※H29 年度は 11 か月間（H29.4～H30.2）までの平均値

【事業終了後の従業員アンケート調査結果（H30.3 調査結果）】

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

【従業員の主な声】（○：良好な点、●改善が必要な点）

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

（２）今後の取組方針（課題等）

1．働き方改革の機運を更に高めるためのキャンペーンなどの展開

・今後も働き方改革を継続することの意思を全社に周知していく。

2．負担の多い従業員に向けた個別支援や管理職マネジメント力の向上

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

3．新人事評価制度の運用（成果を公平に評価する仕組み）、報酬給与管理

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

４．男性の育児休業取得促進

・女性従業員だけでなく、男性従業員の意識改革も推し進める必要がある。

５．改革の取組で明らかになった業務課題への対応

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

（３）経営者･推進担当者からのコメント

経営者から	 代表取締役 喜瀬　清 氏	○　この度の取組で、働き方改革の課題がより明らかになりました。仕事を抱えている従業員は、担当している業務を手放すことに不安を感じたり、効率化によって生まれた時間をどのように役立てれば良いのか、具体のイメージを描けていないように思いました。 ○　安心して休めるということは、社内連携が確立されており、お客様の対応も万全であるという証拠。お客様のためにも、従業員個人の生活の充実のためにも、取組を続けていきたいと思います。
推進担当者から	 専務取締役 前田　理 氏	○　毎月の労働時間、休暇取得状況のモニタリングは、今まで「感覚」で捉えていた「個々の従業員の状態」をより正確に把握する指標となり、目配りする意識も高まりました。 ○　取り組むに当たり、途中からではありましたが推進体制に現場リーダーも加え、推進メンバーが集まって決めたことや施策の意図を各職場に伝えるとともに、従業員の反応（声）も拾い、報告するなど、一方通行の取組にならないよう意識しました。

東洋電装 株式会社

製造業（制御盤製作・システム開発）、従業員57名、広島市［事業参加時点／平成29年5月現在］

【取組報告者（社内推進担当）】総務経理チーム　桑原 健太 氏

主な取組成果

●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》

取組の方針

「ワクワクする仕事を、楽しくする」
本来モノづくりの仕事は楽しいもの。「楽しく働く」の妨げにもなっている長時間労働や一部の正社員に負担がかかっている働き方を改善。「技術で社会に貢献する」という企業理念にリンクした新しい働き方ビジョンを確立し、全従業員で共有する。

「楽しく仕事ができる」環境や制度を整える
組織拡大や働き方改革に相応しい制度や環境を整備する。

事業（取組）期間　平成29年5月末～平成30年3月末

主な取組項目　長時間労働の削減、年間休日数増加、休暇取得の促進、業務改善、制度改革

取組前

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ている

今回の取組

社長のトップダウンによる制度改革の実行

マネージャー層の意識改善を図り、ミドルアップダウンの取組で制度構築
▶マネージャー層への研修を行いながら，社長・マネージャー層で全社的な改革を実施
●長時間労働の習慣を見直すための３点セット制度を導入
【①勤務間インターバル制度・②早朝勤務制度・③1920 制度（退社促進制度）】
●組織全体に活力を生み出すための支援制度を導入
【年間休日の増加、イノベーション休暇制度、在宅テレワーク制度】

小さな改善活動（導入した制度の実効性を高める改善等）の実行
「困りごとスレッド」で把握した従業員意見を活かした改善（退社しやすいよう業務終了後の留守番電話導入等）

【当　初】ボトムアップによる長時間労働部署毎による改善活動
【中間時】残業時間は悪化（増加）し、従業員からのボトムアップ改革も抽象的な議論になり試行錯誤
【改善策】ボトムアップの改革には時間を要する中で、そのリーダー役であるマネージャー層自体への共感不足（腹落ちしていない状態）であったため、今期は“ トップダウン ”へ　さらには“ マネジメント起点によるミドルアップダウン ”の取組重視に方針変更
（ボトムアップ改革は継続するが、小さな改善活動から始めて成功体験を積んでもらう）

取組後（成果）

長時間労働の習慣を見直すための制度改革の実行や、マネージャー層の意識改革を通じた取組等により、
●残業時間：約 13%削減［うち後期 約 26%削減］（対前年度比の正社員一人当たり月平均）
●取組の進展：マネージャー層の約８割が実感
●会社の方針：全従業員の約８割が理解
※社外に情報発信した結果、求人での応募者の質向上の効果も実感

1　会社概要（H29.5 月現在）

基本情報	業種	製造業	設立年	1973 年 12 月
	所在地	広島市安佐南区緑井 4 丁目 22-25		
	従業員数	従業員数：57 名 [内訳] 正社員：男性 33 名　女性 4 名 ﾊﾟｰﾄ･ｱﾙﾊﾞｲﾄ･契約：男性 2 名　女性 18 名		
	事業概要	1）制御盤事業/空調･プラント･公共等各分野対応の制御盤製作 2）社会インフラネットワーク事業/高速道路等の保守･運用に必要な製品提案（ネットワーク対応新型非常電話機の製造･販売等） 3）介護福祉システム事業（みまもりシートセンサー等の製造･販売）		
就業状況	平均所定外労働時間（H28）	（常用雇用者一人あたり）　25.7　h/月	（正社員一人あたり）　36.6　h/月	
	年次有給休暇の平均取得率（H28）	（常用雇用者一人あたり）　76.7　%	（正社員一人あたり）　61.7　%	
	総実労働時間（H28）	（常用雇用者一人あたり）　180.9　h/月	（正社員一人あたり）　198.0　h/月	

2　今回の取組（事業参加）の背景等

「事業の急成長に制度や環境整備が追い付いていない」

○　自社は配電盤及び自動制御盤の設計を主たる業務として昭和 48 年に事業をスタート。その後社会インフラネットワーク事業、介護福祉システム事業へと順調に事業拡大。特に 5 年前から売上も組織も急成長している。

○　こうした急成長の中で、働き方に関する社内体制や制度が追い付いておらず、長時間労働や一部の正社員に仕事の負担がかかってしまっている。

○　この環境を改善しなければ、従業員が疲弊してしまい、心と体の健康に問題が起きる懸念があるため、会社として次のステップに進めないという危機感があった。

○　働き方改革に関しては、ノー残業デーの取組を実施しているが、一部の従業員は活用しておらず、長時間労働の削減といった改善ができていない。

【平成 28 年度まで（事業参加前）の取組】
- ノー残業デー
- 社内報の発行や社内レクリエーションによる社員間とその家族のコミュニケーション向上
- 従業員のライフステージに応じた支援（育児や介護中の社員の短時間勤務）

○　社長の想いとしては、自社の強みである「しばられない社風」を損なわないよう、従業員の意見を聴きながら、継続的な社内改善に繋げていきたい。

3　取組内容の概要

■全体の取組過程

○　事業期間中に、大きく分けて前半（５～９月）と後半（10～３月）の２回で、ＰＤＣＡサイクル（【STEP１】準備→【STEP２】仕組みづくり→【STEP３】行動→【STEP４】点検・見直し）を回すことで、取組を進展させた。

具体的な取組の工夫

✓　前半の「推進体制の整備」では、各事業部門のマネージャー層（事業部リーダー）を中核に据えて、事業部リーダー会議で進捗状況をチェックし、全社的だけでなく部門別でも状況変化に対応できる仕組みを整えた。
✓　前半はボトムアップによる改善を期待していたが、中間時点で残業時間の数値が悪化する事態に陥ったため、社長が会議に加わる「推進体制の見直し」を行い、意思決定のスピードを高めた。
✓　後半からは、まずは社長による“トップダウン”とマネージャー層による“ミドルアップダウン”の取組重視に方針変更することで、継続的に社内改善することができた。

段階		項目		内容	スケジュール 5～6月	7～9月	10～12月	1～3月	備考（記載頁）
前半	【STEP１】準備	①	現状把握（経営者層・従業員へのアンケート・ヒアリング調査，課題分析・抽出）	経営層の考え方・現状認識を把握 従業員の意識を捉え、課題を確認 経営層と従業員の意識差等から課題分析	→	→			P 114
		②	方針の明確化	経営層・担当者で取組の方向性の整理	→	→			P 114～115
		③	推進体制の整備	推進グループメンバー決定	→	→			P 116
		④	次世代働き方ビジョン共有	各部門長による現場リーダー等への指導	→	→			P 116
	【STEP２】仕組みづくり	①	取組目標・実行プラン策定	今期の取組目標・実行プランを策定	→	→			P 117
		②	トップからのメッセージ発信	全社集会で社長自ら、方針と今期の取組目標を社内で宣言	→	→			P 117
		③	勤務体系の見直し	所定内労働時間の見直しによる年間休日増	→	→			P 118
	【STEP３】行動	–	キックオフセミナー《再掲》	従業員の意識改革のため全社集会で研修実施	→	→			P 117《再掲》
		①	取組周知（社内外への情報発信）	ホームページ・ＳＮＳを活用して取組を情報発信	→	→	→	→	P 118
		②	長時間労働削減プロジェクト	事業部門（長時間労働部署）のメンバーによるボトムアップ改善活動	→	→	→	→	P 119
	【STEP４】点検・見直し	–	中間検証・改善策検討	取組効果の兆しが見えない状況のため緊急会議開催《社長・各部門長（事業部リーダー会議）で改善策を検討》	→	→	→		P 119～120
後半	【STEP１】準備	○	推進体制の見直し	中間検証で把握した課題に応じて推進体制を再構築	→	→	→	→	P 120
	【STEP２】仕組みづくり	○	トップダウン制度改革による長時間労働の習慣の見直し	勤務間インターバル制度の検討・導入 早朝勤務制度の検討・導入 1920制度（退社促進制度）の検討・導入	→	→	→	→	P 121
			休み方改革	イノベーション休暇制度の検討・導入	→	→	→	→	P 121
			多様な働き方推進	在宅テレワーク制度の検討・導入	→	→	→	→	P 121
	【STEP３】行動	①	マネジメント改革	マネージャー層（事業部リーダー・チームリーダー）を対象とした研修等	→	→	→	→	P 122
		②	間接部門による業務改善運動	「困りごとスレッド」で把握した従業員意見を活かした改善（業務終了後の留守番電話，会議室のタイマー導入）	→	→	→	→	P 123
	【STEP４】点検・見直し	①	人事評価制度の見直し	目標管理制度の見直し検討	→	→	→	→	P 123
		②	社内成果発表会	従業員への更なる浸透に向けて、全員参加で取組進捗状況を確認する発表会を開催	→	→	→	→	P 124
		○	実績・成果、今後の取組方針の整理	従業員意識アンケート調査（事後） 今期の取組成果を統括、今後の取組方針確認	→	→	→	→	P 124～125

4　前半に着手した取組

（1）【STEP 1】「準備」フェーズ

①　現状把握　（アンケート･ヒアリング調査結果）

具体的な取組の工夫

✓　現状把握は、憶測に頼らず、アンケート調査・ヒアリング調査を実施した。
（【主な着眼点】①経営者と従業員の間で、意識やニーズ等にギャップがある項目は何か
②経営者と従業員の両者とも評価が低い項目は何か）

✓　ヒアリング調査では、長時間労働部署メンバー、時間制約のある子育て中の女性従業員メンバー、各部門のマネージャー層メンバーによるグループヒアリング（概ね５～８名，１時間程度が目安）を行うことで、従業員に内包する不満感も洗い出すとともに、改善活動の主導者となってもらえるかの見極めも同時に行った。

【アンケート調査結果】

●経営者　と　従業員　の間での認識差が見られる項目

※基本的に大きな認識差がある点は少ない
《認識差が見られる項目》
経営者が取り組むテーマは「健康管理」に突出しているが、従業員は「健康管理」だけでなく、「育児支援」・「若手活躍」・「能力開発」等、幅広いテーマに関心がある

●経営者　と　従業員　の両者とも評価が低い項目

・長時間労働の是正

【ヒアリング調査結果】

○良好な点

・多くの従業員は、束縛されない社風に働きがいを感じており、仕事への誇りが高い。
・子育て中の女性従業員は、働きやすいと感じている（会社は仕事と育児の両立に理解がある）。

●改善が必要な点

・マネージャー層は、組織の拡大に制度や仕組みが追い付いていないと感じている。
・マネージャー層や現場リーダーは、責任感が強い一方で、一般従業員の仕事をカバーするため長時間労働に陥っている。
・長時間労働者は、「長時間労働が苦にならない」「定時退社はあきらめている」等、長時間労働が当たり前になっている。
・事業部門の従業員は、事業拡大している中で自己の保有する技術等がこのまま通用するのかといった不安を感じている。

【抽出課題等】

・　経営者だけでなく、多くの従業員も、職場の健康管理に問題を感じており早急な対策が必要と捉えている。
・　長時間労働が続いている従業員に対して歯止めをかける仕組みがない。
（仕事が特定の個人に対して過度に依存しており、「一部の男性正社員」の働き方を懸念する意見が多い）
・　一般従業員の能力開発だけでなく、マネージャー層の能力開発への支援（マネジメント改革）が必要である。
・　従業員は仕事に誇りを持っている一方で、会社の目指している姿が分からず不安を感じている者も多いため、会社の将来ビジョンを明確にする必要がある。

②　方針の明確化

具体的な取組の工夫

✓　従業員へのアンケート・ヒアリング調査で把握できた課題（問題点の要因）は多様である中で、経営者だけでなく、マネージャー層（事業部リーダー）も集まって、方針整理した。

✓　方針整理する際、「働き方ビジョンシート」を作成することで、働き方改革を通じて何を達成したいのか、関係者間で具体的にイメージ共有し易くなった。

○ 従業員からも評価の高かった東洋電装の正の部分「しばられない社風」を損なわないようにするために、「わくわくする仕事を、楽しくする」を取組スローガンとした。

【従業員へのアンケート・ヒアリング結果についての意見交換】

・ 東洋電装の成果点（女性の活躍、社内報の発信等）と問題点（一部の正社員の長時間労働が放置されている点、歪みや偏り）についての問題意識を共有化
・問題から目をそらさず抜本的な改革を進めることで一致

【「働き方ビジョンシート」作成（関係者間での認識共有）】

東洋電装の働き方ビジョン

【自社の強み】

①小回り対応　②社会インフラ実績・ノウハウ（高速道路、上下水道、鉄道）　③技術力（ハード・アプリ、システム）

【過去・現在・将来の働き方】

		過去（創業期）	現在（成長期）	将来像（5～10年後）
企業理念		「創業以来のものづくりへの想い」 なくしてはならない東洋電装のマインド ・ものづくりへの探求心 ・お客様の思いに応えること ・得意なことを伸ばすこと	≪企業理念≫ ①「社会インフラものづくり企業」として製品開発及び製品提案において社会貢献する　②社員が精神的及び物質的に豊かになり、皆様に応援していただける企業を目指す。	
組織形態		小規模事業者～中小企業へ	中小企業（事業部制）※現在6事業部	中小企業集団 （ホールディング化）
働き方	求められる働き方	個人がイキイキと働く（個人の頑張り）	チームがイキイキと働く （チーム力の発揮）	○○
	求められる能力	・一人ひとりの技術力やスキル ・頑張り抜く力	・技術力やスキルを統合するマネジメント力、育成力 ・個人/チームワークを活かすための協調性、コミュニケーション能力	○○
	時間	・長時間労働 ・少ない休日	・多様な働き方（短時間勤務）、ノー残業デイ ・隔週休2日制（※見直し中）、有給取得促進 ・業務の特定の人への集中（長時間労働）	○○
	場所（環境）	・西区己斐で創業 ・己斐⇒西原⇒緑井　工場移転 ・一体感（周囲が良く見える環境）	・緑井工場に加えて新工場（可部工場）稼働 広い環境 ・全国対応（九州・関西・関東） ・部分的に周囲が見にくくなっている	○○
	人（メンバー）関係性	・創業メンバー（気心の知れたメンバー） ・正社員中心 ・単一の工程、チーム	・多様な階層のメンバー（正社員、契約社員、パート、主婦、新卒、外注先） ・複数の工程、チーム	○○
	制度や社風、企業風土	・ルールにしばられない社風 ・自由度、いい意味でのゆるさ、おおらかさ ・会社への帰属意識	・ゆるやかなルール ・自由な社風とルール・規定との折り合い ・働く環境を整える各種の制度、委員会、プロジェクト ・目標管理制度（人事評価とは繋がっていない）	○○
	ツール	・アナログ	・IT活用、モバイル機器、テレビ会議	○○

【自社を取り巻く環境の変化】

・外的要因：　①ビジネスのグローバル化　②技術革新（IT化からAIへ）　③ますます進む少子高齢化
・内的要因：　会社の急成長
※高付加価値企業へと変わらなければ生き残れない時代

【働き方改革を通じて何を達成したいか】

・ 会社としてのあるべき姿（企業理念）と従業員のあるべき姿(働き方)を統一させたい
・ モノづくりの心を忘れてはいけない、本来モノづくりは楽しいものであり、楽しく仕事ができる職場づくりを提供したい
・ 楽しく働く妨げになっている長時間労働や一部正社員に負担がかかっている働き方の改善をしたい
・ 「個人で働く＝個人プレイ」から「チームで働く＝チームプレイ」への脱皮を図りたい
・ 自社の強みを損わない中で、自社を取り巻く環境の変化に対応した「働き方」を構築したい（制度や環境を整えていきたい）

【働き方改革の取組方針】

「ワクワクする仕事を，楽しくする」

～ 本来モノづくりの仕事は楽しいもの。「楽しく働く」の妨げにもなっている長時間労働や一部の正社員に負担がかかっている働き方を改善。「技術で社会に貢献する」という企業理念にリンクした新しい働き方ビジョンを確立し，全従業員で共有する。

「楽しく仕事ができる」環境や制度を整える

～ 組織拡大や働き方改革に相応しい制度や環境を整備する。

③ 推進体制の整備

具体的な取組の工夫

✓ 各事業部門のマネージャー層（事業部リーダー）を推進メンバーに入れることで、毎月１回程度の事業部リーダー会議で事業部別の進捗状況をチェックし、会社として状況変化に対応できる仕組みを整えた。

○ 「束縛されない社風」を損なわず、マネジメント力を向上してもらうことも狙いとして、全体総括は、各事業部門のマネージャー層（事業部リーダー）に委ねることし、社長はオブザーバー参画に留めた。

○ 現場スタッフのボトムアップの取組を促すため、マネージャー層（事業部リーダー）をトップとした長時間労働部署による「業務改善プロジェクト」等を立ち上げた。

● なお、ボトムアップによる改革には時間を要する中で、そのリーダー役であるマネージャー層自体への共感不足（腹落ちしていない状態）であったこと等から、中間時点では残業時間は悪化（増加）し、従業員からのボトムアップ改革も試行錯誤のまま時間が経過する事態に陥ってしまった。そのため、後述のとおり、中間時点で、社長が会議に加わる「推進体制の見直し」を行い、意思決定のスピードを高めた。

■当初段階の推進体制（中間時点まで）■

【事業部リーダー会議（働き方改革推進本部）】　事業部リーダークラス（マネージャー層）６名

《開催頻度：月１回程度，進捗状況：部門別の取組だけでなく客観的数値（月別の残業・年休取得の推移）も確認》

【専門部会（推進プロジェクト）】

プロジェクト名（構成員）	構成員の選定
業務改善プロジェクト （制御盤事業部５名）	・長時間労働部署である制御事業部のメンバーで構成 ・プロジェクトのリーダーは、事業部リーダー（マネージャー層）を指名 ・その他の構成員は、部署内のチーム毎に各１名を指名
業務改善プロジェクト （インフラネットワーク事業部５名）	・長時間労働部署であるインフラネットワーク事業部のメンバーで構成 ・プロジェクトのリーダーは、事業部リーダー（マネージャー層）を指名 ・その他の構成員は、部署内のチーム毎に各１名を指名
制度改革プロジェクト （総務経理チーム）	・就業規則の改定事務等を想定し、間接部門のメンバーで構成

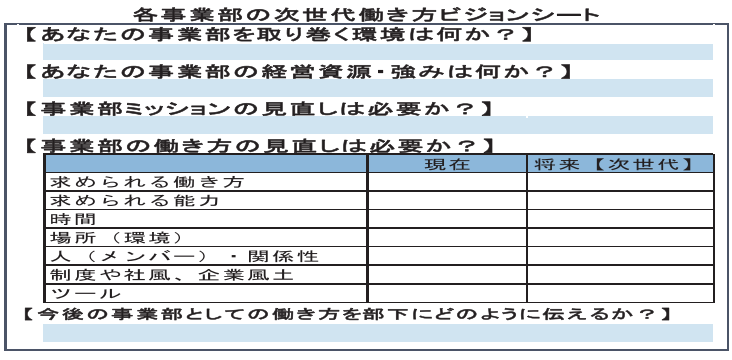
④ 次世代働き方改革ビジョン共有

具体的な取組の工夫

✓ マネージャー層に対して、「次世代働き方ビジョンシート」を活用して、働き方改革で会社が目指すべき姿（取組方針）に近づくため、所管部門内でどのような見直しが必要であるか自ら考えてもらい、会社が目指すべき姿を部門目標やマネージャー自身の行動目標に結びつけるよう促した。《マネジメント起点での働き方の見直し》

○ まずは「マネジメント起点」で働き方を見直し（マネージャー層が先陣を切って行動すること）を促すため、マネージャー層を対象に、各事業部「次世代働き方ビジョン」を作成の上で、マネージャー層の間で議論してもらった。

○ ここで議論した内容は、後述の取組目標や実行プランに反映した。



各事業部の次世代働き方ビジョンシート

【あなたの事業部を取り巻く環境は何か？】

【あなたの事業部の経営資源・強みは何か？】

【事業部ミッションの見直しは必要か？】

【事業部の働き方の見直しは必要か？】

	現在	将来【次世代】
求められる働き方		
求められる能力		
時間		
場所（環境）		
人（メンバー）・関係性		
制度や社風、企業風土		
ツール		

【今後の事業部としての働き方を部下にどのように伝えるか？】

（２）【STEP２】「仕組みづくり」フェーズ

① 取組目標設定・実行プラン策定

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

【取組目標】

項目	内容	現状値（H28 年度）	目標値（H29 年度）
長時間労働の削減	・総実労働時間の削減（正社員一人あたり）	198 時間/月	190 時間/月以下
年間休日数増加	・将来の完全週休２日制を目標に，年間休日数 104 日（29 年度ｶﾚﾝﾀﾞｰ）を 115 日（30 年度ｶﾚﾝﾀﾞｰ）に増やす	年間休日 104 日（H29 年度カレンダー）	年間休日 115 日（H30 年度カレンダー）
休暇取得の促進	・年次有給休暇の平均取得率の向上（正社員一人あたり）	61.7%	60%以上
業務改善	・制御盤事業部と社会インフラネットワーク事業部の業務プロセスを改善する ・「業務の見える化」推進，属人化した働き方の見直し，マニュアル作成，IT ツールの活用		
制度改革	・就業規則改定 ・人事評価制度の見直し		

【実行プラン】　平成 29 年度の重点実施項目（当初計画）

	項目	内容	担当	時期・目標
1	次世代働き方改革ビジョンの共有	ビジョン検討を通じた、各マネージャー層による現場リーダー等への指導	事業部リーダー	H29 上期
2	制御盤事業部の業務改善	長時間労働の削減等に向けたボトムアップ改善活動	業務改善プロジェクト（制御盤事業部）	～H30.3 月
3	インフラネットワーク事業部の業務改善	長時間労働の削減等に向けたボトムアップ改善活動	業務改善プロジェクト（ｲﾝﾌﾗﾈｯﾄﾜｰｸ事業部）	～H30.3 月
4	制度改革	就業規則改定 人事評価制度の見直し	制度改革プロジェクト（間接部門）	～H30.3 月

② トップからのメッセージ発信（キックオフセミナー）

○ トップからのメッセージ発信と従業員の意識改革を目的として、全従業員を対象とした研修会「働き方改革キックオフセミナー」を開催。

項目	内容
時期，時間	平成 29 年８月初旬，２時間半
対象者	全従業員
内容	«前半» ・社長による「働き方改革実行宣言」 （社長自らが働き方改革の方針や取組目標を発表） ・働き方改革専門コンサルタントによる講義 （働き方改革の意図の共有）
	«後半» グループ討議「自社・部署の課題」をテーマで討議・発表

③ 勤務体系の見直し

具体的な取組の工夫

✓ 組織全体の活力を生み出すため、従業員のニーズや勤務実態を踏まえ、所定内労働時間の見直し分（１５分増/日）も原資として、大幅に年間休日を増やした（１１日増/年）。

【取組前（課題等）】

・「ライフ時間」を増やしたという従業員からの高いニーズあり
（育児や介護中の従業員に配慮した短時間勤務制度は導入済）
・一方で、所定内労働時間（7 時間 45 分）内では業務が完了せず、残業している従業員が多い
・会社全体の年次有給休暇の取得率は好調（76.7%）であるが、長時間労働者を中心として一部の者では取得が進んでおらず、「ライフ時間」が不十分である

【取組内容】

・組織の活力を生み出すため、（後述の業務改善による長時間労働の削減の取組とセットで）所定内労働時間の見直し分（１５分増/日 ～見直し前：7 時間 45 分⇒見直し後：8 時間）も原資として、大幅に年間休日を増やした（１１日増/年 ～H29 カレンダー：104 日⇒H30 カレンダー：115 日）

【取組後（実績・成果等）】

○勤務体系の見直しとして「ライフ時間」を実質的に３日程度増やした（所定内勤務時間を３日程度削減）

（３）【STEP３】「行動」フェーズ

① 取組周知（社内外への情報発信）

具体的な取組の工夫

✓ 従業員主導をコンセプトに、社内報やホームページ、ＳＮＳを活用して社内外に情報発信することで、従業員への理解促進・取組意欲の喚起を図った。具体的には、長時間労働を削減することが目的化しないよう、定時退社後の従業員の「ライフ時間」の過ごし方の様子や、導入した制度の趣旨を分かり易く説明するといった工夫をした。

○ 前述のキックオフセミナーで社内での取組機運の醸成が図れた。この機運を活かして、従業員への理解促進を図りながら、社内で更に取組機運が高まるよう、従業員主導をコンセプトに社内報やホームページ、ＳＮＳを活用した情報発信を行った。

② 長時間労働削減プロジェクト

具体的な取組の工夫

✓ 従業員のボトムアップによる業務改善を期待したが、いきなり大きな理想の絵を描いたため、抽象的な議論になってしまい、取組が停滞した。そこで、マトリックス表を活用して、「今直ぐ実行できて効果が高いものは何か」という視点で議論する方法に変更することで、まずは小さな改善活動から始め、成功体験を積んでもらうようにした。

【取組前（課題等）】

・ 特に残業が多い部門が二つあり、業務改善によって長時間労働を削減していくことが必要

【取組内容】

残業の多い二つの部門毎に、ボトムアップによる長時間労働削減を目的として、会社が指名した部門内の現場リーダークラス以上５名をメンバーとした２つのプロジェクトチームを立ち上げた。

前半

・ 業務プロセスの抜本的な改革（業務フロー全てを見える化し、属人化する仕事とマニュアル化できる仕事を仕分けながら、業務マニュアル化して、後輩への引継表を作成して未来の体制を整備等）を目指した。

・ しかし、議論が抽象的になり具体的な改善策を見出せない中で、中間時点で残業時間が悪化（増加）する事態。

後半

・ いきなり大きな改善を目指すのではなく、小さな改善活動から成功事例を積み重ねていく方法に方針変更。

・ 「マトリックス表」を活用して、部下や後輩を抱えているメンバー自身が今直ぐ実行できて効果が高いものは何かという視点で議論。

◎◎事業部の所定外労働を半減するための施策検討

	会社の承認を必要とすること ⇒提案施策	あなた(リーダー)が実行すること ⇒個人施策	部下に実行させること ⇒チーム施策（マネジメント施策）
即効施策（即実行、即効果）			
短期施策（即実行、効果はじわじわと）			
中長期施策（中長期的な時間軸で実行）			

経営層への提案事項　各自の決意表明　チーム別に業務改善

【取組後（実績・成果等）】

○ 元々計画していた「WEB 帳票発行システム」導入に合わせた出張精算の簡素化や、出張報告に時間がとられているため報告様式の簡素化、手戻りを少なくするため経験が乏しい従業員への上長の関与具合を高める（チェックや報連相の徹底）といった、小さな改善活動が始まっている。（変化の兆しが見え始めている）

（４）【STEP４】「点検・見直し」フェーズ

○ 中間検証・改善策の検討

具体的な取組の工夫

✓ ボトムアップの改革には時間を要する中で、その取組のリーダー役であるマネージャー層自体への共感不足（腹落ちしていない状態）であったため、今期は“トップダウン”へさらには“マネージャー起点によるミドルアップダウン”の取組重視に方針変更した。

○ マネージャー層（事業部リーダー）を中心に緊急会議を開催し、原因と対策を考えることから始めた。

○ 最終的には、社長も議論に加わってもらう中で、現在の働き方を続けることは一部の従業員の心身の健康上大き

な問題であり、緊急的に解決すべき問題であると社長が判断した。

○　こうした判断を経た上で、今後の取組方針として、ボトムアップの改革実行は継続しつつ、今期は“トップダウン”へさらには“マネージャー起点によるミドルアップダウン”の取組を重視することになった。

【前半の取組状況】

・ 最初は事業部リーダー会議で働き方ビジョンや今後の働き方の見直しを検討。
・ さらにチームリーダー対象に業務プロセス見直しのための会議を行い、事業部リーダーからチームリーダー、さらにチームリーダーからメンバーへと改革の輪が広がることを狙ったが、チームリーダーからメンバーへと業務改善の動きが広がらなかった。

【中間（９月末）時点での実績数値】

・ 一人当たりの月平均残業時間は２時間増加、特定の部署では 10 時間増加しており、長時間労働の状態は悪化する事態に陥った。
・ このままでは掲げた目標が達成できないだけではなく、一部の従業員の働き方は心身の健康上問題となる数値を示していた。

【原因（数値悪化の理由）】

・ 当初は、数値悪化の直接的な要因である「制御盤事業部で上期受注量が増加、設計チームのミスによる手戻りの増加」等原因を明確にしつつ、事態を打開するための施策を検討した。
・ しかしながら、そうした検討を重ねる中で、根本的な原因として、
　① 会社として従業員の働き方をコントロールできる仕組みや制度が不十分である
　② 自分自身（取組のリーダー役であるマネージャー層）の共感不足（腹落ちしていない状態）である
　ため、自ら率先した行動や部下への指導が曖昧になっている
といった問題点も浮き彫りになった。

【対策（今後の方向性）】

・ こうした問題点を解決するため、議論に社長も加わってもらうことで、ボトムアップによる取組は継続しつつ、
　① 社長自らのトップダウンによる制度改革の実行
　② マネジメント層によるミドルアップダウンの取組（事業部リーダークラスが先陣を切って取り組む）
を重視する今後の方向性を定めた。

5　後半に着手した取組

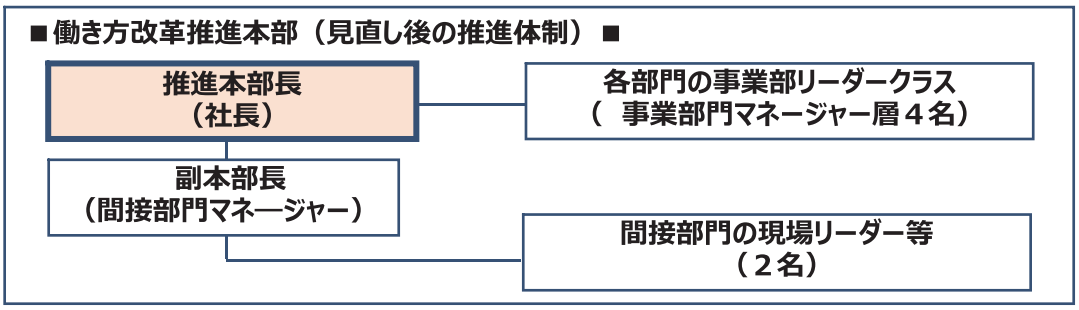
（１）【STEP１】「準備」フェーズ

○ 推進体制の見直し

具体的な取組の工夫

✓　社長が会議に加わる「推進体制の見直し」によって、意思決定のスピードが高まり、トップダウンによる全社的な制度改革を実行でき、さらには、その実行が引鉄になって改革を進展できた。

○ 社長をトップとする「働き方改革推進本部」に再構築し、定期的に推進会議を開き自律的に推進できる体制を整えた。



（２）【STEP２】「仕組みづくり」フェーズ

○ トップダウンによる制度改革

具体的な取組の工夫

✓ 『業務改善だけでなく、会社として全従業員が「楽しく仕事ができる」仕組みをつくる』という社長の明確な指示のもと、社長と各部門の事業部リーダークラス（マネージャー層）で議論を重ねながら、会社として従業員の健康管理（長時間労働への歯止め）ができ、組織に活力を生み出すことができる制度を新たに導入した。

《制度改革１》 長時間労働の習慣を見直すための制度（長時間労働への歯止め策）

制度名	内容	対象	備考
勤務間インターバル制度	従業員ごとに１日の勤務終了後、次の勤務時間開始日までに、少なくとも 10 時間の継続した休息時間を取らなくてはいけない 10時間休むまで会社にはくるな！ 	全従業員	従業員の心と体の健康のために徹底する
早朝勤務制度（朝勤務の奨励）	早朝の５時から７時 45 分までに勤務した場合は、時間外手当を 150%増しで支給 早朝ワークがお得です！ 	時間給者	朝型勤務に切り替えることで業務の持ち帰りをさせない
1920 制度（退社促進制度）	間接業務の従業員は 19 時、各事業に属する従業員は原則 20 時までに退社しなくてはいけない とにかく早く帰れ！ 	全従業員	定時後の留守電設定で、業務を抱え込ませないようにする

《制度改革２》 ワーク･ライフ･バランス支援制度（組織に活力を生み出す）

制度名	内容	対象	備考
イノベーション休暇制度	リーダーは休業日を除く 10 日間の連続した休暇を取得できる。最大 20 万円の補助を行う。 リーダーはとりあえずバカンス行ってこい 	事業部リーダー層（マネージャー）	ゆっくり身体と心を休ませる休暇であり、じっくりと事業のことを考える休暇でもある
在宅テレワーク制度	会社が認めた固定給の従業員は自宅で業務を行うことができる。 自宅で仕事すれば？ 	会社が認めた固定給者	情報セキュリティー対策をとる。労働時間について正しい理解をしてもらい認識を深める。

（３）【STEP３】「行動」フェーズ

① マネジメント改革

具体的な取組の工夫

✓ 職場での働き方改革の実践のカギを握っている各部門のマネージャー層に対して、マネジメント研修を行いながら、全社的な制度改革の内容や、共通課題に対する改善策を検討してもらうことで、先陣を切って改革に乗り出しもらえるよう人材育成を行った。

○ 次の手順によってマネージャー層（事業部リーダー）へのマネジメント改革を実行した。
○ 参加者には、「自身は何を意識すれば良いか？」「チームの生産性を高めるために何ができるか？」を問い続けることで、マネジメント起点によるミドルアップダウンの取組が進展した。

【ステップ１：推進本部への参画】

・ マネージャー層を推進メンバーの中核に据えることで、その役割・責任を明確にした。
⇒ **本気で取り組む覚悟を決めてもらう**

【ステップ２：会社方針の理解促進】

・ 会社での働き方改革の方針策定（会社の目指すべき姿）の段階からマネージャー層を参画させることで、働き方改革とは、企業活動を維持し成長するための経営戦略であることの理解を深めてもらった。
⇒ **働き方改革を通じて、会社は何を達成したいか具体的なイメージを共有する**

【ステップ３：各事業部門のビジョン共有】

・ 前述の「各事業部の次世代働き方ビジョンシート」を各自に作成してもらい、その内容を参加者間で議論。
・ 各事業部で求められる今後の働き方の方向性について参加者間で認識共有。
⇒ **イメージした会社の目指すべき姿を、部門目標やマネージャー層自身の行動に結びつけるよう意識付け**

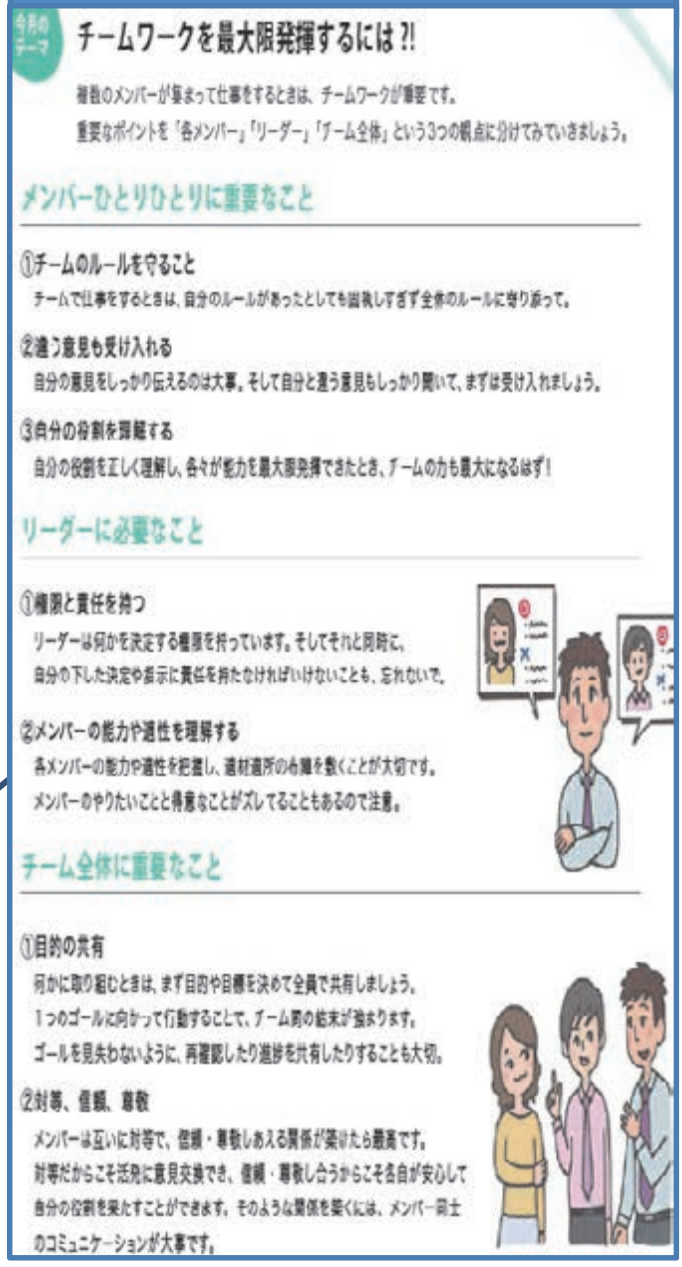
【ステップ４①：マネジメント等研修】

・ “「個人で働く」から「チームで働く」”への転換（部下への人材育成の視点）に向けて、マネージャー層に意識付けするため、求められるマネジメント手法やリーダー像を学ぶマネジメント研修を実施
・ また、各事業部の方向性と個人のキャリアビジョンが一致していないマネージャー層に対しては、将来に向けての目標・役割・能力を明確にするキャリアデザイン研修を実施
⇒**具体的に何をすべきか意識付け、腹落ちしてもらう（各職場で自律的なリーダーシップ，マネジメントを促す）**

【ステップ４②：会社全体での改善策検討】

・ 会社全体で長時間労働の習慣を見直したり、組織に活力を生み出すため導入する制度・ルールは何か検討
（前述のトップダウンによる制度改革のとおり）
⇒**事業部単位での個別取組では解決できない問題について、各事業部の実態を情報共有しながら、会社としての改善策を構築**

【取組キーワード】 「個人で働く」から「チームで働く」への転換
（全従業員にも配布した資料）



② 間接部門による業務改善

具体的な取組の工夫

✓ 従業員からのボトムアップの改善活動を促すため、「困りごとスレッド」の立ち上げによって、従業員が普段仕事をする中で困っていることを把握し、お金をかけなくても直ぐに実行でき効果の高い内容は、直ぐに解決していくことで小さな改善活動を展開。

✓ こうした小さな改善活動の中から、長時間労働を見直すために導入した制度の実行性を高めることができる改善策が従業員からのボトムアップで発案され、全社的な制度利用促進ルール導入につながった。

【取組内容】

○ 間接部門のメンバー（１２名）を対象に、日々の業務の中で従業員が困っていることを間接部門リーダーに投函していく『困りごとスレッド』を立ち上げ

○ メンバー全員が１月に１回以上の件数を投函。

○ 投函の内容は、自分の部門だけでなく、本来の仕事内容の理念である「東洋電装の従業員が働きやすい環境を整える」という視点から全社的な業務改善も提案。

○ 投函を受けた間接部門リーダーは、間接部門内を超える内容の業務改善提案について、各事業部門や働き方改革推進本部と調整する仕組み。

※お金をかけなくても直ぐに実行でき効果の高い内容は、直ぐに解決していくことで小さな改善活動を展開

【取組後（実績・成果等）】

○ 残業の少ない間接部門の従業員も、働き方改革の取組を『自分ごと』として捉えるようになった。

○ ボトムアップの取組の中でも、長時間労働の習慣を見直すために導入した制度の実効性が高まる改善を実行できた。

【主な改善策①】留守番電話システム導入

終業時刻になると留守電を自動的に設定することで、終業時刻後に新たな業務を抱え込ませないようにし、電話応対もしないことで業務に集中（退社促進制度で定めた時刻までに退社できるよう支援）

【主な改善策②】会議室へのタイマー導入

会議で無駄な時間を過ごさないよう、会議室にタイマーを設置することで従業員への時間管理意識付け

（４）【STEP４】「点検・見直し」フェーズ

① 人事評価制度の見直し

【取組前（課題等）】

・ 目標管理制度はあるが、収入に直結しない

【取組内容】

・ 評価を給与に反映させる「成果型評価制度」を構築中

※全従業員を対象にするのではなく、一部従業員を対象として来期中に導入予定

② 社内成果発表会

具体的な取組の工夫

✓ 従業員に対して、今年度の取組の成果や課題を情報共有した上で、今年度の取組は「第１期」でありスタートを切った段階でしかないことを再認識してもらい、今後も取組を継続させていく必要性の意識醸成を図った。

○ 全員参加による社内成果発表会を開催することで、取組の定着に向けて従業員の意識改革を図った。

項目	内容
テーマ	「働き方第１期のまとめ」 「意識改革とスキルアップ研修」
時期・時間	平成 30 年３月末，２時間 30 分
対象者	全従業員
内容	１．社長による「働き方改革継続宣言」 ２．就業規則改定（導入した制度）の説明 ３．今年度の取組の成果や課題等の説明 ①従業員事後アンケート調査結果の報告 ②今年度の取組の成果と課題について会社としての認識を説明 ③来年度の取組の方向性を説明 ４．外部講師による講義等 ①ライフシフト時代（人生１００年）の到来 ②従業員各自での自身の「働き方」の振り返り

6 実績・成果、今後の取組方針

（１）実績・成果

○ ボトムアップによる業務改善の取組が停滞する中で，中間時点では月平均の所定外労働時間は２時間増加（特定部署では１０時間増加）する事態に陥ってしまったが、その際に社長が“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する明確な方針を示してもらったことが引鉄となって、取組が進展した。

○ 後半からは、マネージャー層による“ミドルアップダウン”の取組で具体的な制度を構築することができ、最終的には一部の正社員が長時間労働に陥っている状態に対して歯止めをかけることができた。

○ 社長だけでなく、マネ―ジャー層と一緒になって働き方や各種制度を考えていくことで、マネージャー層の意識改善を図ることができた。

○ なお、取組を社外に情報発信した結果、求人での応募者の質も飛躍的に向上しており、働き方改革が人材採用活動時のアドバンテージになっている。

【数値の実績】

内容	①取組前 ［H28 年度］	②取組中 ［H29 年度］	差引②-① ［H29－H28］
所定外労働時間の削減 （正社員一人当たり）	36.6 時間/月 【うち後期:40.1 時間/月】	31.8 時間/月 【うち後期:29.7 時間/月】	▲4.8 時間/月 【うち後期:▲10.4 時間/月】
年次有給休暇の取得促進 （正社員一人当たり）	61.7 %	52.8 %	▲8.9%
総実労働時間の削減 （正社員一人当たり）	198.0 時間/月	193.0 時間/月	▲5.0 時間/月

※H29 年度は、11 か月間（H29.4 月～H30.2 月）での平均値。後期は５か月間（10～2 月）の平均値

【事業終了後の従業員アンケート調査結果（H30.3 調査結果）】

質問項目		回答結果	備考
良好な点	働き方改革に関する会社の考え方や方針の理解度	77%	「理解できた」,「ある程度理解」の回答割合
	働き方改革に関する会社の取組の共感度	61%	「共感できた」,「ある程度共感」の回答割合
	今期の働き方改革の取組の進展度【マネ―ジャー層】	77%	「大きく進展」,「やや進展」の回答割合
	今後も働き方改革を続けていく必要性	88%	「必要」,「どちらかというと必要」の回答割合
改善が必要な点	［職場の変化］職場の業務の進め方（生産性）	31%	「大きく改善」,「やや改善」の回答割合
		63%	「あまり変化はない」の回答割合
	［会社側の変化］公平な人事（評価・育成・配置・報酬等）	67%	「あまり変化はない」の回答割合
	今期の働き方改革の取組の進展度【全従業員】	47%	「大きく進展」,「やや進展」の回答割合
		49%	「あまり変化はない」の回答割合

【従業員の主な声】（○：良好な点、●改善が必要な点）

○ 「社内規則の改定は良かった」、「終わりの時間を決めることで時間への意識が高まった。」、「朝型の仕事への切り替え意識が持てた」、「定時終了後、留守電に切り替わったことで、業務に集中できた」等、総労働時間削減を評価する声は多かった。

● 制度改革は多数が評価しつつも、「東洋電装の良さを損ねないようにして欲しい」といった、制度で縛るのではなく、従業員の主体性・自立性のもとで改革を進めていくべきとの更なる改善要望が複数あった。

● 従業員と、社長・マネ―ジャー層との間の距離感や信頼感の更なる向上を求める声もあった。

● 多様な価値観を持つ社員への丁寧な評価制度の設計が求められている。

～ 今期の残業時間は全体的に削減されたが、「残業削減による収入減」への意見は多様であった。

・収入よりライフの充実が大切なのでこれでいい。

・家計に直結するので痛い。「時間」ではなく「成果」で収入が決まる評価制度にしてほしい。

・収入アップするためには能力アップが不可欠。能力アップを会社が後押しして欲しい。

（２）今後の取組方針（課題等）

1．働き方改革の継続の宣言

・働き方改革を一時的な取り組みにしない。時代の変化に合わせ次世代の働き方を考え続ける。

・事業部リーダーを起点に、ミドルアップダウンの取組を継続する。

2．能力開発に能力評価が連動する仕組みと制度の構築

・生産性向上のポイントは従業員の能力向上。能力開発と能力評価の両面から制度設計する。

・スキルマップの作成と見直し作業を、各事業部・チーム主導で実施する。

3．ボトムアップ型の業務改善の取組推進

・今期実施した「困りごとスレッド」をブラッシュアップし、ボトムアップ型改善運動の起点とする。

・業務改善の要諦は「チーム力の向上」。多様な価値観や個性を認め合う文化や社風を根付かせる。

（３）経営者･推進担当者からのコメント

経営者から	 代表取締役 桑原　弘明 氏	○　働き方改革スタートのとてもよい取組が出来たと感じています。私は働き方改革とは会社及び個人の「意識の改革」だと考えており、数十年かけて植え付けられた意識が変化していき、その成果が明確に出てくるまでには数年程度の期間が必要だと思っています。 ○　今回の取組はそのスタートとしては、最高のスタートが切れたと感じており、この勢いで改革が加速化し、数年後にみんなで笑いながら「あの時があるから今があるね。」と言っている光景が目に浮んでいます。変化することは大変なことですが、従業員と一緒に継続して頑張っていきます。
推進担当者から	 総務経理チーム 桑原　健太 氏	○「改めて課題が浮き彫りになった」という感想です。現状からどのように働き方が改善されるかは、結局一人一人の意識（考え方）を変えていかなければ満足のいくものにはならないと思っています。 ○　会社の成長スピードと従業員の意識の違いに対して、会社として制度や規則をどのように改正すれば従業員をサポートできるかという点に苦労しました。

株式会社 マイティネット

情報通信業（ICT事業・派遣事業）、従業員290名、広島市［事業参加時点／平成29年5月現在］

【取組報告者（社内推進担当）】取締役 兼 経営企画部長　勝谷　実 氏

主な取組成果

- **トップの強いリーダーシップのもと、多くの制度をスピーディーに導入することに成功**
  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
- **併せてボトムアップの取組を推進することで、従業員の業務改善等に関する意識が向上**
- **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**

取組の方針	**「タイム&マネー両取大作戦」** ●制度拡充で育児・介護などLIFEを充実させ、多様な働き方に対応した配置・評価で、従業員満足度を向上する ●人とICTとの総合力で質の高い商品・サービスを提供し、顧客満足度を向上する
事業（取組）期間	**平成29年5月末～平成30年3月末**
主な取組項目	**長時間労働の削減、休暇取得の促進、業務改善・環境整備**

取組前

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
これまでも早帰りやリフレッシュ休暇の奨励など一定の取組はあったが、業務改善（仕事の進め方や周囲の支援体制）が遅れており、働き方改革に対する従業員の理解も不十分

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
駐在先勤務者とのコミュニケーションを図る仕組みが弱く、日々生じる問題やキャリアに対する不満の声も

今回の取組

社長を責任者とする「働き方改革推進本部」を設置し、「働き方改革宣言」を公開
取組の成果を従業員に還元する仕組みをつくり、会社の本気度を示す
●実行権限を持つ推進体制を整備し、自社 HP に「働き方改革宣言」を公開して社内外に発信
●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、賞与の考課項目を見直し

短期間で従業員のニーズを踏まえた制度を導入し、環境整備や進捗管理を実施
●小学校入学時までの時短勤務延長や半日有給休暇制度など多くの制度を上期で導入
●下期からは、業務 PC の使用制限ルールと業務終了アナウンスの導入など制度運用の環境整備や、年休取得状況の定期的なモニタリングの実施など進捗管理を実施

「女性活躍推進部会」・「営業事務効率化部会」でボトムアップの活動
●推進本部の下に部会を設置し、従業員自らが改善策を検討。管理職のサポートのもと、適宜社長に報告・修正しながら、女性従業員のキャリア支援策と現場レベルの業務効率化策を提言

職場巡回担当者が駐在先を訪問しサポート。社内報で職場情報などを共有
●「職場巡回担当者」を任命して、駐在先を巡回し、累計 107 名の面談を実施。働き方改革の方針や各部門の職場情報などを掲載した社内報を発行し、駐在先勤務者とのコミュニケーション向上を図る

取組後（成果）

トップからの力強いメッセージ発信と従業員ニーズを踏まえたスピーディーな改革で
●**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**
●**働き方改革を続けていくことの必要性に対する理解：全従業員の約 9 割**

定期的なモニタリングや PC ログオフ・業務終了アナウンスなどの環境整備で
●**年次有給休暇取得率：高水準の約 70%に到達（対前年度比 17%UP）**
●**長時間労働部署の残業時間：約 6 時間／月削減**

1　会社概要（H29.5 月現在）

基本情報	業種	情報通信業	設立年	1975 年 7 月
	所在地	広島市西区草津新町一丁目 21-35		
	従業員数	従業員数：290 名 [内訳] 正社員：男性 112 名　女性 47 名 ﾊﾟｰﾄ･ｱﾙﾊﾞｲﾄ･契約：男性 80 名　女性 51 名		
	事業概要	ICT 事業，派遣事業		
就業状況	平均所定外労働時間（H28）	（常用雇用者一人あたり）　16.5　h/月	（正社員一人あたり）　15.5　h/月	
	年次有給休暇の平均取得率（H28）	（常用雇用者一人あたり）　50.5　%	（正社員一人あたり）　52.0　%	
	総実労働時間（H28）	（常用雇用者一人あたり）　172.4　h/月	（正社員一人あたり）　173.7　h/月	

2　今回の取組（事業参加）の背景等

○　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」であること（社員満足度の向上）を掲げている。ルールを守る意識が高い組織風土があり，これまで実現性を踏まえたルール化や制度づくりに取り組んできた。

○　具体的には，ノー残業デー,年次有給休暇やリフレッシュ休暇の取得奨励等の取組を進めていき，長時間労働の是正といった一定の効果は生じていた。

しかしながら，こうした取組の必要性はまだ一部の従業員にしか浸透しておらず，業務改善（仕事の進め方や周囲の支援体制）が遅れており，「仕事が減らず，給与が減る」との不満があった。

また，従業員の約半数を占める駐在先勤務者とのコミュニケーションが十分図られておらず，会社への帰属意識，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課題となっていた。

【平成 28 年度まで（事業参加前）の取組】
- ノー残業デー
- 年次有給休暇やリフレッシュ休暇制度の取得奨励
- フレックスタイム
- 育児介護に関する制度周知　等

○　このため，今回の取組によって，従業員と管理者の意識改革を促し，業務改善に積極的に取り組む土壌を育て，生産性の向上と処遇改善につなげたい。

3　取組内容の概要

（１）全体の取組過程

具体的な取組の工夫

✓　初期段階で実行権限を持つ推進体制を整備し，トップのリーダーシップのもと，多くの制度を短期間で導入し，上期（～9 月）までに仕組みづくりを概ね完了した。
✓　下期（10 月～）から，具体的な行動レベルの取組を実行することで，成果に結びつけた。
✓　トップダウンの取組と併せて，ボトムアップの取組を推進することで，従業員自らに現場レベルでの業務効率化を立案してもらうなど、従業員の業務改善に関する意識改革を促した。

○　初期段階で，社長を責任者とする「働き方改革推進本部」を設置し，推進体制を整備するとともに，働き方改革の目的や方針を「働き方改革宣言」として，社内外に向け発信した。
○　上期（～９月）までに，従業員ニーズを踏まえ，多くの制度を導入した。
○　下期は，制度運用ルールなどの環境整備や取組状況の進捗管理など，具体的な行動レベルの取組を実施するとともに，ボトムアップの取組を促進するため部会活動を開始した。

段階	項目	内容	スケジュール 5～6月	7～9月	10～12月	1～3月	備考（記載頁）
準備【STEP1】	① 現状把握（経営者層･従業員へのアンケート･ヒアリング調査，課題分析･抽出）	経営層の考え方･現状認識を把握	→				P 130
		従業員の意識を捉え、課題を確認	→				
		経営層と従業員の意識差等から課題分析	→				
	② 方針の明確化	経営層･担当者で取組の方向性の整理	→				P 131
	③ 推進体制の整備	改革推進本部の設置と規程の整備 専門部会（営業事務効率化部会･女性活躍推進部会）の設置 推進マネジメントサイクルの策定	→				P 132
仕組みづくり【STEP2】	① 取組目標･実行プラン策定	基本方針と目的の策定，目標の設定		→			P 133
	② 働き方改革宣言の公表（社内外に発信）	経営トップによる働き方改革宣言を社内示達 自社ＨＰで公開		→			P 134
	③ 社内制度の見直し 多様な働き方推進	フレックスタイム制度（コアタイム）の見直し		→			P 135
		育児介護休業制度（時短期間）の拡充		→			
		勤務間インターバルの試験導入		→			
		半日有給休暇制度の導入		→			
	社内制度の見直し 人事評価制度の改定	賞与考課項目の見直し		→			
行動【STEP3】	① 教育･研修活動	従業員を対象に研修を行い意識改革		→			P 136
	－ 【再掲】働き方改革宣言の公表（社内外に発信）	働き方改革宣言を社内示達 自社ＨＰで公開		→			P 134《再掲》
	② 環境整備	ＰＣ強制ログオフと業務終了アナウンスの導入			→	→	P 136
		有休取得の促進･定期的な取得実績管理			→	→	P 137
		男性従業員の育児休業促進			→	→	
	③ 専門部会の取組（ボトムアップの活動促進）	営業事務の効率化（部会による提言）			→	→	P 137～139
		女性活躍の推進（部会による提言）			→	→	
	④ 駐在先勤務者とのコミュニケーション向上	巡回訪問等，社内報の発行			→	→	P 139～140
点検・見直し【STEP4】	○ 進捗管理･改善（推進マネジメントサイクル）	推進マネジメントサイクルによる制度利用実績等の定期モニタリング 推進担当者，管理者等によるフォローアップ			→	→	P 140～141
	○ 実績･成果、今後の取組方針の整理	従業員意識アンケート調査（事後）				→	P 141～142
		今期の取組成果を総括、今後の取組方針確認				→	

（２）【STEP１】「準備」フェーズ

① 現状把握　（アンケート・ヒアリング調査結果）

具体的な取組の工夫

✓ 現状把握は、憶測に頼らず、従業員へのアンケートやヒアリングを実施した。
【主な着眼点】①経営者層と従業員の間で、意識やニーズ等にギャップがある項目は何か
②経営者層と従業員の両者とも評価が低い項目は何か

✓ ヒアリング調査では，従業員の約半数を占める駐在先勤務者について，「長時間労働」・「女性」・「既婚・子育て中」の 3 グループ，本社勤務者で「管理職」・「営業部員」の合計 5 グループ（4 名～8 名）に分け，グループヒアリングを実施し，従業員の働き方に関するニーズや不満感，業務効率化や人材育成に係る意見等を抽出した。

【アンケート調査結果】

●経営者層 と 従業員 の間での認識差が見られる項目（従業員の評価が低い項目）

・面談・調査などで従業員の期待や不満・不安の声を吸い上げ，それに誠実に答えていると思うか
・仕事と介護の両立が可能か，けがや病気（がん，糖尿病，メンタルヘルス不調など）になっても働き続けられると思うか
・働きながら社会活動やボランティア活動が行えると思うか

●経営者層 と 従業員 の両者とも評価が低い項目

・人事管理（評価・配置・育成）が適正に行われているか

【ヒアリング調査結果】

●改善が必要な点

【駐在先勤務者】
・駐在先勤務者は疎外感を感じたり，帰属意識が低下する。会社が何に取り組んでいるのか分からない（長時間グループ）
・人事部からは業務の状況が見えないので，適切に評価されているか疑問を感じる。相対評価に不満（長時間，女性グループ）
・駐在先の勤務環境に影響され，有給休暇などが取りづらい（長時間，子育て・女性グループ）
・駐在先勤務が続くと，キャリアビジョンが描きにくく，スキル目標を考える機会がない。（女性グループ）
・半日単位の有給休暇を認めてほしい（子育て・女性グループ）

【本社勤務者】
・現場から「こうしたい」というボトムアップが必要だが取組が不十分だと感じる（営業部員グループ）
・営業職は担当職務が広く棚卸し必要，部門間で調節することで効率化できる（管理職グループ）
・全体としてスキルを底上げすることやスペシャリスト人材を育成する仕組みが必要（管理職グループ）

【抽出課題等】

・ これまでも従業員のワーク・ライフバランスを支援する制度の導入など積極的に取り組んでいるが，両立支援の更なる充実，特に，育児短時間勤務制度の拡充や半日有給休暇制度の導入，フレックスタイム制度の運用変更のニーズが高い。
・ 業務効率化や時短の取組は「私生活時間の充実」として捉えられ，「収入減」に対する不満や不安の声が多く，管理職や従業員が前向きに取り組む意識の醸成が必要
・ 人事管理（評価・配置・育成）について改善を求める声が多く，特に，駐在先勤務者からは，疎外感や帰属意識の低下を感じ，会社が何を目指して取り組んでいるのか分からない，適切に業務評価してもらっているか疑問，キャリアビジョンが描けないなどの声がある。
・ また，業務の高度化（専門性）が進む中，自己啓発や能力開発に向けた会社の後押しを必要とする声も多い。
・ 担当職務や配属先により，残業時間や有給休暇の取りやすさに差があることや，業務の属人化などにより，一部の従業員の長時間労働の是正や有給休暇取得促も課題となっている。

② 方針の明確化

具体的な取組の工夫

✓ 働き方改革が収入減に繋がるという従業員の不安を払しょくし，働き方改革への賛同が得られるよう「タイム＆マネー両取大作戦」を取組スローガンとして掲げた。

✓ また，経営理念に掲げる従業員満足度の向上が達成できれば，質の高い仕事により顧客満足度の向上に繋がるという経営者の思いを明確化し，従業員一人ひとりと共有できるようにした。

【経営ビジョン】

・ 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り働きがいのある企業であること（従業員満足度の向上）

【働き方改革を通じて何を達成したいか】

・ 従業員とその家族の「幸せで豊かなくらし」を実現させ，「健康で働きがいのある会社」にする。
・ 従業員の会社への満足度を向上させることで，質の高い仕事ができ，お客様の満足度向上につなげていく。
・ 従業員や管理職の意識改革を促し，業務改善に積極的に取り組む仕組みや土壌を育て，生産性の向上と処遇改善を実現したい。

【今後の方向性（改善のポイント）】

■ これまでの早帰りや有給休暇取得促進の取組で，働きやすさについての従業員満足度は一定水準に達しているが，働き方改革の必要性が従業員に浸透しておらず，業務改善など組織の成長に繋がる成果は得られていない。
■ 業務の高度化等に対応するため，社員の「人材価値」向上が命題となっており，従業員のスキルアップや自己啓発の機会を増やし，健康的に働き続けることができる仕組みを整備することが課題。
■ 従業員アンケート調査結果等からも，両立支援制度の拡充や能力開発支援，一部従業員の長時間労働に対する是正について要望が高く，これらを優先的に取り組みながら，従業員自らが業務改善や生産性の向上に取り組んでいくよう意識改革と行動変容を促すためにも，取組の成果を評価し処遇改善につなげるというステップを見せていく。

【働き方改革の取組方針】

「タイム＆マネー両取大作戦」

～ 時短や半日有休など制度の拡充により，育児・介護などLIFEを充実させるとともに，多様な働き方に対応した配置・評価を実現し，従業員満足度の向上を図ります。

～ 人とICTとの総合力によって，質の高い商品・サービスを提供し，顧客満足度の向上を図ります。

③ 推進体制の整備

具体的な取組の工夫

✓ 社長を責任者とする「働き方改革推進本部」を設置し，実行権限を持つ特別機構として位置づけることにより，働き方改革を加速させるという社長の方針を明確化するとともに，スピーディーな改革を可能にした。

✓ 従業員自らの意識改革や業務改善の取組を推し進めるため，推進本部に「女性活躍推進部会」及び「営業事務効率化部会」の二つの専門部会を設置し，ボトムアップの取組も促進した。

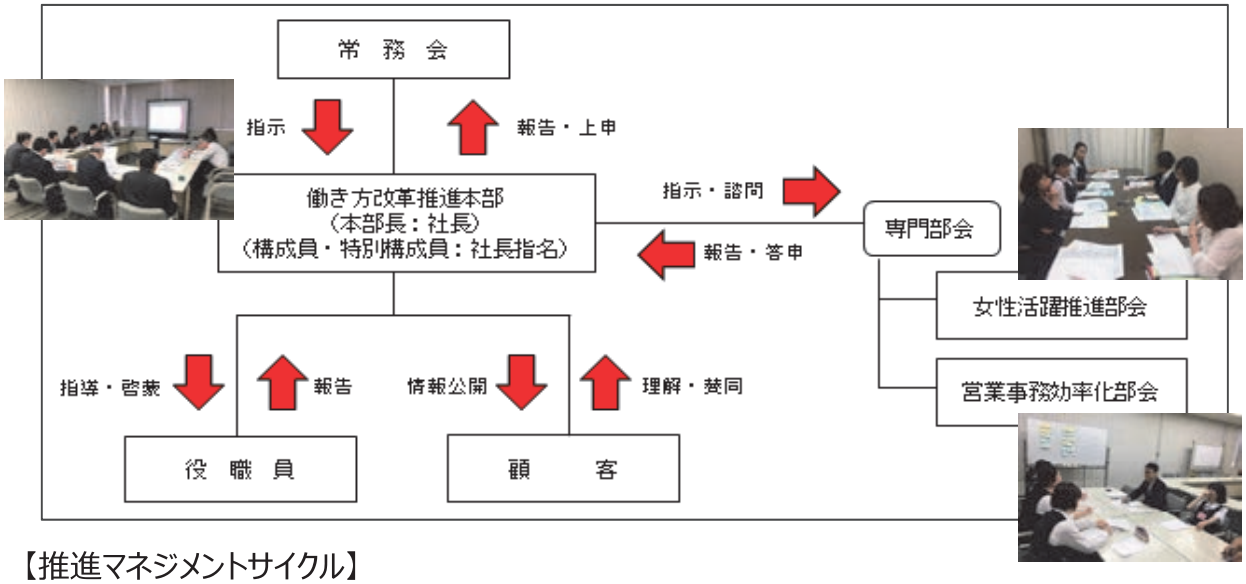
○ 「働き方改革推進本部規程」を策定し，推進本部の役割，構成，運営方法，専門部会の設置などを明記した。

○ 推進本部の体制は，本部長を社長，各部門の部長を構成員とし，経営企画部が事務局を担った。

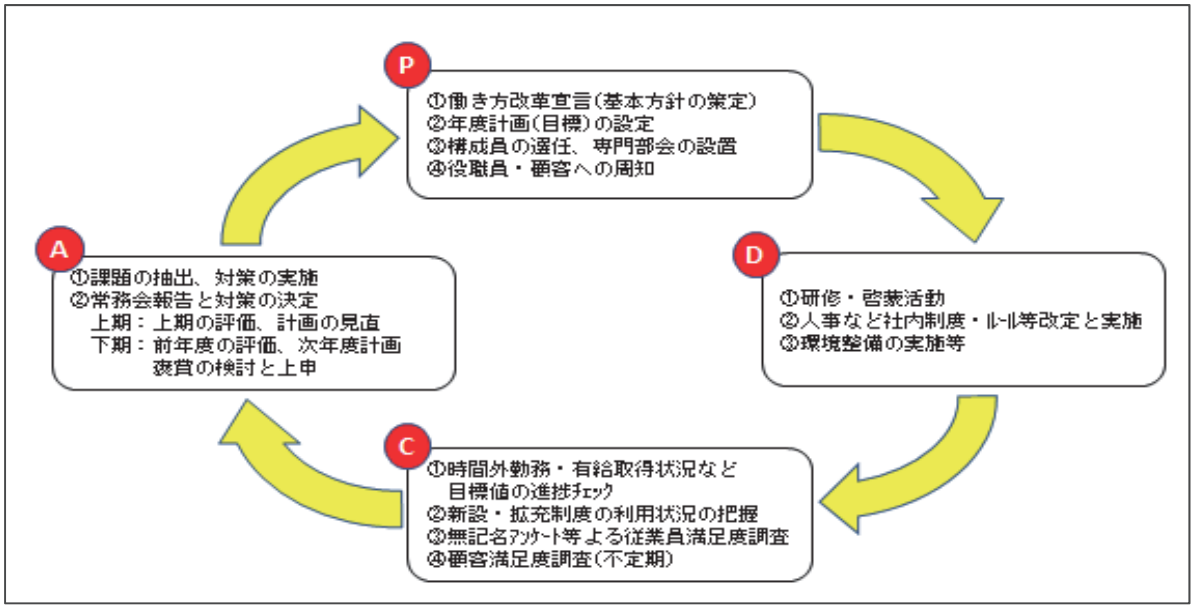
○ 働き方改革の取組を組織文化まで定着させることを目的に，取組推進のマネジメントサイクルを策定。定期的に進捗状況をモニタリングし，取組実績を見える化することで成果を実感できるようにした。

○ 専門部会の取組は、従業員自らの改善策の検討を基本としつつ，検討状況に応じて、管理職のサポートのもとで適宜社長に報告・修正できるフォロー体制をとることで，具体的で実効性のある改善策を見出せるようにした。

【推進体制図】



【推進マネジメントサイクル】



（３）【STEP２】「仕組みづくり」フェーズ

① 取組目標設定・実行プラン策定

具体的な取組の工夫

✓ 改革の土台づくりと実行の加速を図るため，今回取組の施策立案は推進本部が主導することとし，重点実施項目を決定した。

【取組目標】

項目	内容	現状値（H28 年度）	目標値（H29 年度）
長時間労働の削減	・総実労働時間の削減（常用雇用者一人あたり）	172.4 時間/月	170 時間/月以下
	・勤務間インターバルの検討・導入	—	—
休暇取得の促進	・年次有給休暇の平均取得率の向上（常用雇用者一人あたり）	50.5%	60%以上又は 10 日以上
業務改善	・外勤者との「コミュニケーションの場」を拡充 ・営業事務の効率化（作業部会の新設） ・半日有給制度の導入 ・育児・介護休業制度の拡充	—	—

【実行プラン】 平成 29 年度の重点実施項目

	項目	内容	担当	時期（計画）
1	働き方改革宣言	基本方針と目的の策定及び公開	経営企画部	H29.7 月末
		目標の設定，周知		
2	研修・啓発活動	働き方改革研修の実施	経営企画部	H29. 7 ~8 月末
		女性活躍推進のための意識改革	部会設置	H30. 2 月末
3	社内制度・ルールの改定	多様な働き方の見直しのための制度改正 ・フレックスタイム制運用ルールの見直し ・育児介護休業制度の拡充（時短期間の拡大） ・半日有給休暇制度の導入	経営企画部	H29 上期
		評価制度の改定 ・考課項目の見直し		H29 上期
4	職場環境の整備	長時間労働の是正 ・ＰＣ強制ログオフと業務終了電話アナウンス ・勤務間インターバルの導入検討	経営企画部	・H29.下期 ・[検討]H29 上期 [導入]H29 下期
		有給休暇取得率の向上		
		男性職員の育児休業促進		年 1 名以上
		駐在先勤務者との関係性の向上 ・社内報の発行（部門紹介等） ・職場巡回とフォローアップ	経営企画部 働き方改革担当大臣	・年 2 回以上 ・毎月 1 職場以上
		営業事務の効率化	部会設置	H30. 2 月末
5	認定取得	「働き方改革実践企業」認定の取得	経営企画	H30
		「くるみん」認定の取得		

② 働き方改革宣言の公表

具体的な取組の工夫

✓ 社長指示のもと全社を挙げて働き方改革に取り組む方針を「働き方改革宣言」として取りまとめ，ホームページで公開することで，社内のみならず，外部顧客に対しても理解・配慮を求めた。

Advance to open stages
株式会社 マイティ ネット

Home もっと追究 製品・リービス 事例・実績 会社情報 採用情報 お知らせ お問い合わせ

会社情報 事業紹介 パートナー紹介 働き方改革宣言 プライバシーポリシー セキュリティーポリシー クオリティーポリシー

「働き方改革」宣言

WORK STYLE REFORM

マイティネットは、職員とその家族の"幸福で豊かな暮らし"を実現するために、積極的に働き方改革に取り組み、「健康で働きがいのある会社」を追究します。

基本方針

1. 社員満足度と顧客満足度の向上

社員一人ひとりが自分の仕事に誇りをもち、お客様に常に最高の笑顔と商品・サービスが提供できるよう、社員満足度の向上を図ります。

2. 働きやすい環境

「働きがいのある」「働きやすい」「誰でも活用できる」制度の構築をし、多様な人材が時間・場所にとらわれず、イキイキと活躍できる働き方を推進します。

3. 職員の健康管理

健康の維持・増進のために、年1回の「カラダとココロ」の健康診断を実施します。

4. ゆとり時間の創出

長時間労働の防止や制度休暇の取得促進により、自由に使える時間を多く生み出し、「家族とのコミュニケーション」「自己啓発等の能力開発」など、ゆとりのある豊かな生活を実現します。

5. ともに成長

様々なシーンで活躍・成長できるよう、自らがキャリアパスを描き、自らが学ぶ姿勢を支援します。

6. 育児・介護への支援

職員が育児・介護に安心して取り組めるよう、休業中のサポート体制などの環境整備や育児・介護期の制度を改善します。

7. 女性活躍の推進

女性職員が、イキイキと活躍できるよう、能力開発支援や環境整備を推進します。

制定日：2017年8月1日

株式会社マイティネット
代表取締役社長 渡辺 宗朗

③ 社内制度の見直し

具体的な取組の工夫

✓ 従業員調査やヒアリングで多く寄せられた意見（ニーズ）を拾い上げ，これまでの会社のスタンスから一歩踏み込んだ施策など，社内制度の見直しを短期間で実行することにより，会社の本気度を示した。

✓ 従業員の不安・不満を払しょくするため，取組の成果を従業員に褒賞として還元する方針を推進本部設置規程に明記するとともに，速やかに制度化を図った。

《取組項目１》 多様な働き方の見直しのための制度改定

【課題等】

○ これまでも育児短時間勤務制度の拡充については検討しながらも，駐在先との人員配置上の調整等，課題も大きく実現していなかった。

○ 従業員アンケート調査等では，子育てしながら柔軟に働くことができる制度やルールの見直し等を希望する声

（例）

- 参観日等で１日の休暇は必要なく，残りの半日で仕事を取り戻せるため，半日単位の有給休暇制度がほしい
- 現行のコアタイムの時間帯では，フレックスタイム制度の運用が難しい
- 育児休業・休暇を想定した業務管理が行われていない

【取組内容】

○ 社員一人ひとりが貴重な戦力として働き続ける環境の整備を優先事項として，従業員ニーズを踏まえ，各種制度の見直し・拡充を実施。

《内容①》 リフレッシュ休暇（有給）を３日→4 日に拡充し，半日単位で取得できるよう見直し
《内容②》 フレックスタイム制度の見直し
（コアタイムを 11:00~15:00（休憩１時間含む）→13:00~16:00 に変更）
《内容③》 育児短時間勤務（現行：３歳まで）について，小学校就学時までに拡充
《内容④》 勤務間インターバルの試験導入
（終業から翌日の始業まで 11 時間の間隔をあける）

《取組項目２》 評価制度の改定（賞与考課項目の見直し）

【課題等】

○ 早帰りや有給休暇取得を奨励しているが，業務改善（仕事の進め方の見直しや周囲の支援体制など）が遅れており，従業員の一部から「仕事が減らず，給与が減る」との不満の声

【取組内容】

○ 「働き方改革推進本部規程」で明記した，取組成果を褒賞として従業員に還元する仕組みとして，人事評価制度のうち，賞与考課の評価基準に「働き方改革」の項目を追加

《追加内容》
職場環境の整備や時間外勤務の縮減，休暇取得を計画どおり推進できたかを評価の対象とする

○ 運用開始については，従業員への改定内容の周知や業務改善の取組を進めながら，段階的に行う。

《段階的実施》
H30 上期賞与から実施（管理職のみを対象）⇒ H30 下期賞与は監督者・一般職も対象の予定

（４）【STEP３】「行動」フェーズ

① 教育・研修活動

具体的な取組の工夫

✓ 従業員に共感してもらい「自分事」化の意識改革を促すため，全従業員向け「キックオフセミナー」を開催。前述のアンケート調査結果を従業員にフィードバックして課題を共有化し，課題解決に向けて取り組む会社の本気度を示した上で，全員が一緒に取り組んでいく必要性を丁寧に説明した。

項目	内容
時期，時間	平成 29 年８月下旬，１時間 30 分
対象者	全役員・従業員（全６回，いずれか１回参加）
内容	・働き方改革の目的・方針 ・働く環境の移り変わり ・働き方改革の取り組み方

② 環境整備

具体的な取組の工夫

✓ PC 強制ログオフなど，これまでの会社のスタンスから一歩踏み込んだ取組を実行し，役員・管理職自らが率先して行動するよう促した。

✓ 従来からある制度や今回新設・改定したものについて，運用ルールや利活用の促進等の環境整備に取り組むことで，制度の実効性を高め，利活用の促進を図った。

《取組項目１》 ＰＣ強制ログオフと業務終了アナウンスの導入

【取組前（課題等）】

○ 自分のペースで仕事に取り組むことが定着し，定時（17:30）をゴールにした業務の進め方ができているか疑問
○ 時間外勤務の事前申請制度はあるものの，取引先からの定時以降の急な問合せ対応等もあり，実態として形骸化
○ 業務のプロセスを考える習慣と業務に集中できる環境整備が必要

【取組内容】

■本社の業務用パソコンの自動シャットダウン

《運用ルール》
・ 平日（月～金曜日），役員・部長は 18:00，その他の従業員は 20:00（ノー残業デーの水曜日は 18:00）に，自動的にパソコンがシャットダウンするよう設定（土・日・祝日は，全員原則シャットダウン）
・ 自動シャットダウン時間以降のパソコン使用については，ログを監視し，実態を正確に管理
・ 残業承認実績は，部長から社長に報告（定時に終えることのできない業務内容を把握）

■業務終了の留守番音声ガイダンスの導入

・ 平日 18:00~翌日 8:00 までの間及び休日について，業務終了の音声ガイダンスを導入

【取組後（実績・成果等）】

○ 長時間労働部署（ソリューション開発部）の部員 1 人あたり時間外勤務：平均月 6 時間削減
○ 週労働時間 60 時間以上の常用雇用者：0 人
○ 業務終了ガイダンスの導入により，18 時以降の問合せ対応がなくなり，水曜日以外は最長 2 時間(20 時間)まで業務に集中できる環境が実現。現在では，「残業することに疑問を感じる」などの意識も芽生えている。《従業員アンケート調査より》

《取組項目２》　有給休暇取得促進の取組

【取組前（課題等）】

○　休暇取得計画を事前に作成し提出する仕組みは整えていたが，業務都合で計画どおり取得できなかった場合に，その後の管理が行き届かず，振替休暇が取得されていないことがあった。

【取組内容】

○　リフレッシュ休暇（３日→4 日の拡充，半日単位で取得可の見直し）と，連続休暇（有給休暇 3 日を年 2 回）の年間 10 日の休暇取得を奨励

○　各部門の取得状況を3か月ごとに一覧化して幹部会議で公表し，社長も含めて定期的にチェックする仕組みに変更するとともに，部門管理者による細かなフォローの実施

【取組後（実績・成果等）】

○　年次有給休暇の取得率：68.7%（対前年 17.3%UP）

従業員の声　**※取組実施後の従業員アンケート結果による**

・今までは取りにくい雰囲気だったが取りやすくなった

・休暇の取り方にバリエーションが増え，個人がそれぞれの生活に合せて動ける部分が増えてよかった

《取組項目３》　男性従業員の育児休業促進

【取組前（課題等）】

○　従業員アンケート調査結果からも，男性従業員の家事・育児への参加時間が少ない，時間的拘束が長いため育児との両立の難しさを挙げる声。

○　モデルの周知など，男性従業員が育児休暇を取得しやすい風土づくりが必要

【取組内容】

○　1 歳未満の子供を育てる男性従業員が育児休業を取得した場合に，会社が表彰し，報奨金として育児休業 1 日あたり 5,000 円を支給（モデル創出のため期間限定（H29.10.1~H30．3.31）で実施）

【取組後（実績・成果等）】

○　男性従業員の育児休業取得：2 名

③　専門部会の取組（ボトムアップ）

具体的な取組の工夫

✓　途中から管理職層も参画してボトムアップの取組をフォローし，適宜社長に報告しながら，具体的かつ実効性のある内容となるよう助言していくことで，最終的に提言として取りまとめることができた。

✓　提言内容を実行に移すため，働き方改革推進本部で審議の上，来期の重点推進事項として決定した。

«営業事務効率化部会»

○　事務従事者と部門管理者の６名で構成し、月に一回の定例会開催。

○　効率化・時短の方法は主に「個人の能力向上」と「ムダの排除」だが，能力向上は長期的な取組であるため，今回の取組は，短期的に成果が出せる「ムダの排除・工程見直し」に取り組んだ。

○　業務の棚卸しとプロセスを見える化し，効率化できる業務（課題）を絞り込んで見直し案を検討し，提言として取りまとめた。

（営業事務効率化部会の主な取組）

【取組前（課題等）】

○ 『営業担当』で書類提出の期日が守られないケースもあり，『営業事務担当』に手戻り・作業待ちなどの時間ロスが生じている。
○ 『営業担当』と『営業事務担当』の作業領域の区分けが曖昧で，責任範囲が不明確であり、『営業担当』と『営業事務担当』に作業の重複がある。
○ 営業・開発・運用等の各部門では，見積書作成，売上・仕入計上等の定例作業をそれぞれの部門で行っており，事務量の格差が大きく、事務量の少ない部門では効率化に限界がある。
また、事務量の多い営業部門では，属人化した定例作業もある。

【取組内容】

部会での検討内容

○ 営業事務の作業棚卸表を作成し，作業内容，作業時間，処理サイクル，重要度・緊急度等を見える化し，「期日どおりに書類や情報が提出されない」などの課題に着目し，効率化のターゲット（課題）と改善策を検討。
○ 事務以外も含め各部門の業務フローや各システムの関連図を整理・見える化。
⇒ 現状の作業手順や事務処理ルールを再点検し，営業事務の業務プロセスを再認識できるようフロー図を作成。

【取組後（実績・成果等）】

提言内容（要約）

○ “『営業担当』と『営業事務担当』の役割分担の明確化” と “書類の提出期限を徹底” することで，作業の重複・手戻り・作業待ちの発生防止を図る。
⇒ 役割分担の明確化では、顧客との対応を要する「見積・提案→受注・契約→納品・検収等」の事務は『営業担当』，受注後の社内システムへの登録や検収後の請求事務、仕入がある場合の「発注→受入→支払」の事務は『営業事務担当』が受け持つなど，各担当の役割の範囲と責任の所在を明確化。
⇒ 提出期限の徹底では、売上や請求等の締め日をスケジュール表に落とし、各担当に徹底する。
○ 将来的には，見積作成と仕入発注の部署を分割することでガバナンス強化（不正防止）を、営業担当と営業事務担当の部署を分割することで期日管理の徹底を、更に推進。

提言後の動向

○ 推進本部で審議した上で，来期の重点推進事項として決定。（購買部門「発注→受入→支払」の設立に取り組む）

«女性活躍推進部会»

○ 女性従業員７名で構成し、月に一回の定例会開催。
○ 両立支援に対する満足度は一定水準であることを踏まえ，女性従業員の意識「働きがいの向上」に着目
○ 個人のキャリアを振り返ること（キャリアの棚卸しと今後のキャリアプランの設定），個人の目標に適した教育研修の拡充などの具体的な仕組みづくりを検討し，「人事は他人（人事課）事」であった考えを「自分事化」することを目的として提言をとりまとめた。

（女性活躍推進部会の主な取組）

【取組前（課題等）】

○ 職場ごとで上長との半期毎の面談は行っていたが，成果の確認が主で，キャリア目標などについて話し合う機会が少ない。
○ 年１回の自己申告（配属先の希望）についても，個々が今後のキャリア目標などを考える時間が少なく，「現状維持」としている従業員が多い。

【取組内容】

○ 従業員アンケート調査やヒアリングの結果から，現状の女性従業員の課題把握と分析及び解決すべき課題の選定
○ 取組内容とアクションプランの検討及び提言のとりまとめ

【取組後（実績・成果等）】

提言内容（要約）

○ キャリア開発支援ツールを活用した個人のキャリアの棚卸しと，成果の振り返り・今後のキャリアビジョンや目標を上長と面談し話し合う制度の導入
○ 制度導入により，管理職を目指す女性従業員をサポートし，専門的な技術向上を目指す従業員にとっても後押しとなり，組織の重要課題である「人財価値」の向上を目指す。

提言後の動向

○ 推進本部で審議した上で，来期の重点推進事項として決定。
（女性従業員のキャリア形成支援及び全従業員のキャリア形成支援を目指した管理職への研修に取り組む）

④ 駐在先勤務者とのコミュニケーション向上

具体的な取組の工夫

✓ 従業員の約半数を占める駐在先勤務者は，日々の勤務に関する不満やキャリア上の不安等を抱いており，こうした声を直接吸い上げる仕組みをつくることで，駐在先勤務者との距離感を縮め，関係性の向上を図ることをめざした。
✓ 社内報の内容は，社内各部署の業務内容や従業員を紹介するなどとし，会社への帰属意識や一体感を高めるとともに，転属やキャリアステップをイメージする参考となるものとした。

《取組項目①》 駐在先への巡回訪問

【取組前（課題等）】

○ 従前は，駐在先勤務者に対しては職場状況に関する無記名アンケートを定期的に実施し，半期毎に部門管理者が評価面談を実施していたが，駐在先で個人情報を取り扱う部署も多く，本社からの出入りについて制約もあり，日々生じる問題や，人事管理（評価・育成等）についての意見を吸い上げる仕組みが不足

【取組内容】

○ 職場巡回担当者として「働き方改革担当大臣」を任命し，駐在先の理解を得ながら，巡回面談を実施
（累計 107 名）

【取組後（実績・成果等）】

従業員の声 **※取組実施後の従業員アンケート結果による**

・配属先が変更となったが，巡回担当者が訪問し，新しい駐在先との協議を重ね，当社における時間管理や有給休暇の計画取得を正確に伝え，承諾を得てくれたことで落ち着いた状態で業務遂行できた。

《取組項目②》　社内報の発行

【取組前（課題等）】

○　従前は，従業員への通達事項は社内システムの掲示板を活用していたが，組織内の密接なコミュニケーションの場としては機能していない。

○　特に，駐在先勤務者に対しては，「なぜ会社はこの取組を推し進めているのか」，「各部署でどのような社員が活躍しているのか」などを十分伝えることができず，従業員の一体感の醸成が課題

【取組内容】

○　帰属意識の向上，配属先変更の不安解消，キャリア計画の参考，一体感の醸成を目的として，社内報を作成し，社内掲示板では伝わらない細かな職場情報などの温度感を伝える。

・社内の各部門や新入社員・転籍社員の紹介
・従業員の表彰や資格取得情報
・福利厚生制度の紹介や活用事例
・クラブ・サークル紹介等

【取組後（実績・成果等）】

従業員の声　**※取組実施後の従業員アンケート結果による**

○　働き方改革に関する会社の方針や取組への共感度：　76.7%（共感・ある程度共感できた）

（５）【STEP４】「点検・見直し」フェーズ

具体的な取組の工夫

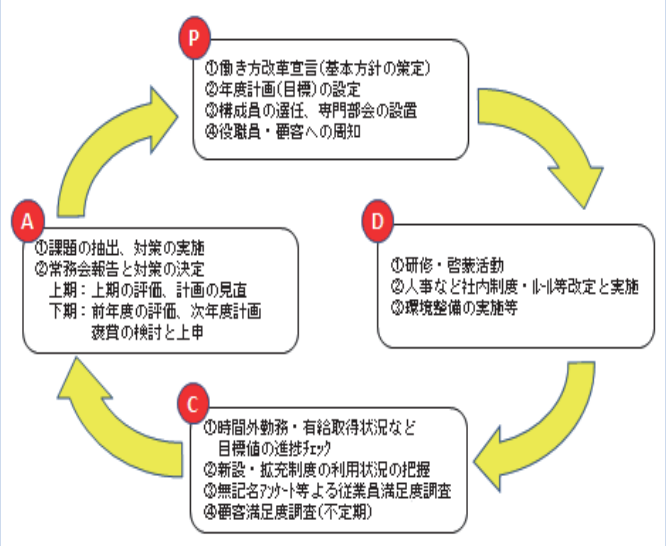
✓　推進マネジメントサイクルに基づき，目標の進捗状況の把握，取組の評価と課題の抽出，計画見直しと PDCA を確実に回すことで，継続的な改革が定着することを目指した。

□ 進捗管理・改善

○ 今期取組中においては，時間外勤務や有給休暇取得状況，制度の利用実績等を定期的にモニタリングし，目標の達成状況を見える化することで，各取組の更なる進捗を図った。

○ 来期の取組に向けては，今期取組の数値実績とともに，従業員アンケート調査等における意識変化や，業務改善の実施状況などについて，定量・定性の両面から検証し，重点施策を決定することとした。

【推進マネジメントサイクル】(再掲)



4　実績・成果、今後の展望

(1) 実績・成果

○ 従業員に対し，働き方改革に取り組む明確な指針を掲げ，強固なリーダーシップ体制のもと，短期間で制度を見直し土台を整備。パソコンの使用制限と業務終了アナウンスの組合せなど環境整備に取り組み，従業員の行動変容を促すとともに，専門部会では従業員自らがボトムアップの改革に着手した。

○ 取組の成果を従業員に還元する仕組みは整えたが，実行は来期となったため成果が見えにくく，従業員の不安を全て払しょくすることができなかった。このほか，業務改善のボトムアップの取組の加速化，駐在先勤務者の働き方改革の更なる支援が今後の課題。

【数値の実績】

内容	①取組前（H28 年度）	②取組中（H29 年度）	差引②-①（H29－H28）
・総実労働時間の削減（常用雇用者一人あたり）	172.4 時間/月	171.0 時間/月	▲1.4 時間/月
・所定外労働時間（長時間労働箇所・常用雇用者一人あたり）	29.1 時間/月	23.1 時間/月	▲6.0 時間/月
・年次有給休暇の取得促進（常用雇用者一人あたり）	50.5 %	68.7 %	＋18.2 %

※H29 年度は、11 か月間（H29.4～H30.2）での平均値

【事業終了後の従業員アンケート調査結果（H30.3 調査結果）】

質問項目		回答結果	備考
良好な点	働き方改革に関する会社の考え方や方針の理解度	84.4%	「理解できた」,「ある程度理解」の回答割合
	働き方改革に関する会社の取組の共感度	76.7%	「理解できた」,「ある程度理解」の回答割合
	今後も働き方改革を続けていく必要性	91.0%	「必要」,「どちらかというと必要」の回答割合
	［働きやすさ］有給休暇取得の改善度	61.2%	「大きく改善」,「やや改善」の回答割合
改善が必要な点	［働きがい］上司への信頼	23.5%	「大きく改善」,「やや改善」の回答割合
	［働きがい］将来キャリアの見通し	18.6%	「大きく改善」,「やや改善」の回答割合
	人事処遇・公正な評価	29.5%	「大きく改善」,「やや改善」の回答割合

【従業員の主な声】（○：良好な点、●改善が必要な点）

○限られた時間内で職務を遂行した結果，生産性の向上が図られた。
○限られた時間内で効率よく仕事が進められるように優先順位を意識して行動するようになった。
○休暇取得のバリエーションが増え，個人それぞれの生活に合せ働ける部分が増えた。
○仕事に対してひとりで考えていたが，チーム（会社）に相談しやすくなった。
●時短は進んだが，業務改善の取組ができていないため今後の課題。
●駐在先の理解が得られているか疑問に感じる。現場の要望で重い負担が強いられることがある。
●駐在先勤務者には働き方改革の取組が実感できなかった。有給休暇も駐在先ではとりにくい。
●子育て支援だけでなく，介護制度の見直しも検討してほしい。

（２）今後の展望（課題等）

1．営業事務効率化

（営業事務効率化部会からの提言を受け，業務改善に向け改革実行に取り組む）

2．女性活躍推進

（女性活躍推進部会からの提言を受け，女性従業員のキャリア形成支援と，全従業員のキャリア形成を支援するための管理職のキャリア支援力の育成に取り組む）

3．社内制度改正

（育児と介護の両立支援，新評価制度の運用徹底）

4．職場環境の整備

（長時間労働の是正や制度休暇取得促進などの継続的な取組）

5．表彰制度などの検討

（労働時間短縮や生産性向上に成果のあった従業員の表彰など）

（３）経営者･推進担当者からのコメント

経営者から	 代表取締役社長 渡辺 泰朗 氏	○ 上期に制度改定，施策導入を決定し，下期はそれぞれの施策管理（確認・実施）を徹底できたことが成果につながった。推進担当者の役割は大きい。 ○ 常に組織の課題を見える化していくことが重要で，今回の取組もその一環であった。 ○ テレワークの導入は，多様な働き方を支援していく包括的な施策であり検討したい。 ○ 働き方改革は終わりがない。引き続き改革に取り組んでいく。
推進担当者から	 取締役兼経営企画部長 勝谷 実 氏	○ 会社からの通達による取組ではなく，従業員サーベイ調査から意識改革研修，施策実行といったステップを丁寧に進めたことが成果に結びついた。 ○ 改革の初期に代表者からの力強いメッセージを発信したことで，スピード感のある取組になった。 ○ 部会（ボトムアップ）の取組では，職員の貴重な意見を形にするために，部会責任者がリーダーシップを発揮し，進捗度合いにより責任者（幹部・役員）が適時アドバイザーとして参加することで，実現性の高い提言としてまとめることができた。

株式会社 体育社

卸売・小売業（スポーツ用品小売販売）、従業員55名、広島市［事業参加時点／平成29年5月現在］

【取組報告者（社内推進担当）】管理統括部 部長　村上 祐一 氏

主な取組成果

- **取引先の理解を得ながら『商慣行の脱却』による業務の効率化や、店舗の定休日を増やす等の『めりはり』のある働き方に見直していくことで、大幅な長時間労働の削減・有給休暇取得の向上に成功**
- **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**
- **従業員の能力向上意欲を『自社の強み』とした、「プロフェッショナル人材」を育成**

取組の方針	**「価値観のベクトルを一にして、Lifeの充実を」** ●Lifeを充実して、社員の能力アップを実現する後押しをする ●業務効率化や従業員の働き方を見直し、長時間労働を削減し生産性向上を図る
事業（取組）期間	**平成29年5月末～平成30年3月末**
主な取組項目	**長時間労働の削減、従業員の定着促進、業務改善**

取組前

〈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
時間管理・行動計画ができていないため、長時間労働が発生し、効果的な営業ができていない

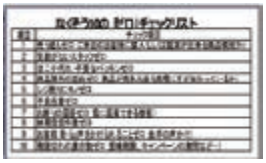
〈店舗販売部門〉社員は能力向上に意欲的であるものの、会社の支援が曖昧
有資格取得者が少なく、生産性向上の土台が整っていない

〈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
開店日は休めない・時間無制限という従業員意識も、長時間労働の発生や有給休暇を取得しない原因に

今回の取組

〈外商部門〉「めりはり」のある営業計画、商談以外の業務の効率化
●効果的な営業を行うために、営業計画を総合的に分析して見直し
●取引先へ説明し理解を得ながら、集金訪問を振込へ変更

〈店舗販売部門〉成功事例を蓄積しながらボトムアップによる業務改善活動を展開、メーカー講習会等への参加支援
●『なくそうゼロチェックリスト』を作成し、各店舗のナンバー 2 が検証しながら、全店舗・全員で実施
●従業員が資格取得（研修参加）しやすいよう、通常業務よりも優先事項とする社内方針の明確化



〈会社全体〉本社以外の店舗の定休日を増加、一定の有給休暇取得の義務化
●店舗スタッフが休みを取りやすいよう、店舗毎の曜日別売上実績を考慮した上で定休日を増加

取組後（成果）

〈外商部門〉・効果的・効率的な訪問活動・集金業務により、
●**残業時間：約 16 時間／月削減**（対前年度比の一人当たり平均）

〈店舗販売部門〉・有資格者（4 名）を輩出

〈会社全体〉・「全員が対象」の働き方の見直しにより、
●**残業時間：約 6 時間／月削減、有給休暇取得：約 32%UP**
（対前年度比の一人当たり平均）
●**Life（仕事以外の生活）の充実満足者：全従業員の約 8 割**
●**仕事に対する誇り・モチベーションの向上者：全従業員の約 7 割**

1　会社概要（H29.5 月現在）

基本情報	業種	卸売・小売業	設立年	1958 年 11 月
	所在地	広島市中区三川町 7-5		
	従業員数	従業員数：55 名 [内訳] 正社員：男性 21 名　女性 27 名 ﾊﾟｰﾄ・ｱﾙﾊﾞｲﾄ：女性 7 名		
	事業概要	・ スポーツ用品小売業として 4 店舗、ユニフォーム・運動用品等の外商。		
就業状況	平均所定外労働時間（H28）	（常用雇用者一人あたり）　22.4　h/月	（正社員一人あたり）　26.7　h/月	
	年次有給休暇の平均取得率（H28）	（常用雇用者一人あたり）　7.8　%	（正社員一人あたり）　9.7　%	
	総実労働時間（H28）	（常用雇用者一人あたり）　184.4　h/月	（正社員一人あたり）　198.2　h/月	

2　今回の取組（事業参加）の背景等

○　社長としては、“社員の幸福・健康を願い、家族を大切にする・仕事を楽しくする”ことなど、個人の未来と会社の未来をよりよくするためのワークライフバランスを追求していかないと会社は経営危機に陥ってしまうという強い危機感を抱いている。

（「過去の延長線上に未来はない」「売上は下がってもよいので残業はするな」「社員の満足がないと会社は発展しない」が社長の考えである。）

○　一方で、社内では、旧態依然とした非効率な業務の進め方の中で、従業員の待遇面での不満等が表面化し、出産等を機とした退職者も生じているため、平成２８年度から次のような取組を実施した。

【平成 28 年度まで（事業参加前）の取組】
- 勤怠管理システム導入による退社時間の正確な把握
- 年間１０５日の休日確保の厳守
- 『サービス残業禁止』社内周知・徹底
- 各部署の責任者を主体とした強制的な定時退社の促進　等

○　こうした取組を会社主導で強制的に実行しているものの、従業員からは「時間が足りない」「いきなりの変化は困る」といった不満の声が上がり、従業員の労働時間短縮に関する意識の低さの課題が改めて浮き彫りになった。

○　このため，このたびの事業参加（取組期間）を契機として、従業員が自分達の発想力・行動力をもって更なる改革を実行したい。

3　取組内容の概要

（１）全体の取組過程

具体的な取組の工夫

✓　基本的には「実行プラン」に沿って取り組んだが、その取組項目だけでは課題解決できないことが明らかになった場合には、事業期間（今期）終了を待たずに、直ぐに改善に向けた取組を追加して対応した。

（追加取組の例）

・ 取組当初に立ち上げた「推進体制」だけでは、社員の本音を十分に把握できず、労使が一体となった推進力が弱いため、「労使間の連絡会議」を新たに立ち上げた。

・ 取組当初に実行した全社集会での従業員向け研修では、従業員が自発的に考えていくきっかけづくりになったものの、意識や理解度の差から、違った方向に向いている従業員もいたため、経営方針発表会の場で方針や対応策を改めて示していった。

○ 初期（３か月）は，従業員意識調査等で抽出した課題について，「しくみ」をつくることを重視

○ 中期～後期（７か月）は，初期の取組の成果（課題把握，実行プラン）を活かした「行動」を重視

○ なお，後期（２か月）は、今後のステップアップに向けて（ＰＤＣＡを回しながら継続的に取組を進化させるため）、今期の取組成果を検証し，今後の取組方針も整理

段階	項目	内容	スケジュール				備考
			5～7月	8～10月	11～1月	2～3月	（記載頁）
準備【STEP1】	① 現状把握（経営者層・従業員へのアンケート・ヒアリング調査，課題分析・抽出）	経営層の考え方・現状認識を把握	→				P 146
		従業員の意識を捉え、課題を確認	→				
		経営層と従業員の意識差等から課題分析	→				
	② 方針の明確化	経営層・担当者で取組の方向性の整理	→				P 147
	③ 推進体制の整備	推進グループメンバー決定	→				P 148
仕組みづくり【STEP2】	① 取組目標・実行プラン策定	今期の取組目標・実行プランを策定	→				P 148～149
	② トップからのメッセージ発信（キックオフセミナー）	全社集会で社長自ら、方針と今期の取組目標を社内で宣言	→				P 149
行動【STEP3】	－ キックオフセミナー《再掲》	従業員の意識改革のため全社集会で研修実施	→				P 149《再掲》
	① 全体的な取組支援	各部門長による現場リーダー等への指導		→	→	→	P 150
	② 職場環境の見直し	人事企画課の新設	→	→			P 150
		休日増加の取組		→	→	→	P 151
	③ 業務改善等 専門部会の取組（ボトムアップ）	《営業Ｇ》商慣行の見直し（集金の振込化）効率的な営業計画の実現		→	→	→	P 151～152
		《販売Ｇ》業務の洗い出しによる多能工化「なくそうゼロチェックリスト」作成		→	→	→	P 152～153
		《女性Ｇ》育休マニュアル作成		→	→		P 153～154
	業務改善等 ＩＴツール導入	外商部門へのノートPC支給による業務効率化		→	→	→	P 154
	業務改善等 プロフェッショナル人材の育成	店舗部門での勉強会，資格取得支援		→	→	→	P 154～155
点検・見直し【STEP4】	① 人時生産性の導入	労働削減のための人時生産性指標の導入		→	→	→	P 155
	② 経営方針発表会	従業員への方針の更なる浸透に向けて、全員参加での来期の経営方針発表会を開催			→		P 155～156
	③ 労使間の連絡会議の設置	従業員の意見把握向上のため会議を設置				→	P 156
	－ 実績・成果、今後の取組方針の整理	従業員意識アンケート調査（事後）				→	P 156
		今期の取組成果を統括、今後の取組方針確認				→	～157

（２）【STEP１】「準備」フェーズ

① 現状把握　（アンケート･ヒアリング調査結果）

具体的な取組の工夫

✓　現状把握は、憶測に頼らず、従業員へのアンケートやヒアリングを実施した。
　　【主な着眼点】①経営者層と従業員の間で、意識やニーズ等にギャップがある項目は何か
　　②経営者層と従業員の両者とも評価が低い項目は何か
✓　意識調査で確認できた問題点は、なぜそうした問題が生じているのか、経営者だけでなく、各部門の責任者も集まって、その問題点の要因を追求した。
✓　課題のみでなく自社の強みも把握した。

【調査結果】

●経営者層　と　従業員　の間での認識差が見られる項目

1)経営者層は営利面だけでなく、社員一人一人の働きがい向上もめざしている**【従業員側の評価が低い】**
2)人事評価や処遇に対する考え方は、公平かつ透明性が保たれている**【従業員側の評価が低い】**
3)配転を決める際に従業員の生活面を配慮する**【従業員側の評価が低い】**
4)従業員は長時間労働の是正や有給休暇の取得の促進に前向きに取り組んでいる**【経営者層側の評価が低い】**

●経営者層　と　従業員　の両者とも評価が低い項目

1)多様な人材が活躍することに対し、前向きな考えをもっている
2)従業員の期待や不満を面談や意識調査などで吸い上げ誠実に対応する
3)女性が出産後に働きやすい職場だと思うか
4)育児をしながら仕事を続けることが可能か
5)介護と仕事の両立は可能か
6)従業員がキャリアステップについて考えられるように情報提供を行っている

【抽出課題等】

- 従業員側の働き方への要望として、人事制度の改善、育休復帰後の支援･労働時間削減と休日促進･業務改善･スキルアップを望んでおり、経営者層側もほぼ一致した認識である。
- 育児支援は双方重要と回答していながら、育児支援に対する法律や制度等の知識が希薄なため、前に進めない状況にある。
- 経営者層側としては、長時間労働削減に向けて従業員側に業務改善を要求しているが、経営者層側自身も改善の方向性を具体的に示すことができていない。
- 部門の目標設定が明確でないことが、業務効率化の足を引っ張る１つの要因にもなっている。
- ほぼ全員の従業員が能力開発に取り組みたいと考えており、この取組意欲は自社の強みである

② 方針の明確化

具体的な取組の工夫

✓ 経営者だけでなく、各部門の責任者も集まって、「働き方改革を通じて何を達成したいのか」議論することで、経営者層で目指すべきゴールのイメージを共有できた。

✓ 従業員意識調査アンケート等で把握できた課題（問題点の要因）は多様であるため、「経営ビジョン」に照らし合わせ、「目指すべきゴール」とのギャップは何かを議論することで、今後の方向性（改善のポイント）や取組方針を整理した。

○ 「社員の幸せなくして顧客の満足なし、顧客の満足なくして会社の発展なし」という経営目的に照らし合わせ、労働時間削減やスキルの向上などにより社員の LIFE を充実させるとともに、楽しい働き方を実現するために自律的社員の育成を図ることを方針とした。

【経営ビジョン】

・ 社員の幸せなくして顧客の満足なし、顧客の満足なくして会社の発展なし

【働き方改革を通じて何を達成したいか】

・ 社員と家族の幸福と健康。楽しい仕事の提供。そして企業の適正利益
・ 自身のスポーツ経験を活かせる楽しい職場を提供していきたい
・ 楽しく仕事ができる職場づくりが地域 1 番店になっていくような会社を目指したい
・ 楽しく仕事ができる会社を目指したい。そのためにイノベーションが必要

【今後の方向性（改善のポイント）】

■ 労働条件等の改善ニーズについては、労使ともに一致しており、取組課題はほぼ特定
■ 課題の中でも、社員の半数を占める女性社員は結婚すると退職してしまうことが多いため、育児関連の制度や仕組みを設けることが喫緊の課題
■ 業務改善は、社員の意識改革をはじめ業務管理ツールの活用しながら、改善テーマを特定し、労使一体 となって解決を図っていく取組が必要

今後の取組の方向性（改善のポイント）
・従業員の期待や不満を面談や意識調査などで吸い上げて対応
・各部門の目標設定の明確化と目標意識の徹底
・育児休業制度の運用支援
・能力開発への取り組み
・長時間労働の削減
・業務プロセス改善の取り組み
・業務の効率化を支援する具体的な仕組整備(IT 化)
・人事制度と処遇制度の見直し

【働き方改革の取組方針】

「価値観のベクトルを一にして，Life の充実を」

～ Life を充実して，社員の能力アップを実現する後押しをする
～ 業務効率化や従業員の働き方を見直し，長時間労働を削減して生産性向上を図る

③ 推進体制の整備

具体的な取組の工夫

✓ 従業員のボトムアップによる業務改革を、経営者層自身も「管理グループ」として支援しながら、働き方改革の土台作りを実行することができる体制を構築した。
✓ 現場スタッフのボトムアップの取組を促すため、「営業グループ」・「販売グループ」では、各部門長はオブザーバーの参画にとどめた（各部門長は「本部」「管理グループ」の構成員とした）。

○ 経営者層４名を「本部」とし，その下部組織として、前述の「今後の方向性」を踏まえた上で、４つの専門部会（推進プロジェクト）を立ち上げた。

【働き方改革推進本部】《事務局：人事労務部門の部長》
経営者層４名（社長，人事労務部門・外商部門・店舗販売部門の役員・部長３名）

【専門部会（推進プロジェクト）】

グループ名　（構成員）	役割・ねらい
管理グループ （経営者層４名）	他のグループとの調整・フォローを主な役割とする ・ 他のグループからの相談対応と働き方改革の全般管理 ・ プロフェッショナル人材の育成への取り組みと店舗のIT化に取り組む ・ 営業部門の業務の効率化とIT化 ・ 全社IT 化、労働条件改善、生産性指標等の実践と管理、人事・企画部の新設
営業グループ （営業部門スタッフ９名）	売上を落とさずに定時に業務を終了することが困難で長時間労働となる。 ⇒業務の効率化とIT 化により長時間労働削減に取り組む
販売グループ （店舗販売スタッフ５名）	業務量が多く属人化しており有給休暇が取れない。 ⇒業務の効率化と専門性の習得(プロフェッショナル人材)により生産性を向上させる
女性グループ （女性従業員６名）	出産後の就労不安払拭のため、育児休業におけるロールモデルと出産後の定着促進に取り組む

（３）【STEP２】「仕組みづくり」フェーズ

① 取組目標設定・実行プラン策定

具体的な取組の工夫

✓ 役割分担について、現場レベルでの業務改善については、従業員の自律性を養うために、専門部会の取組（ボトムアップ）を基本とした。
✓ ただし、現場に丸投げ（ボトムアップの取組に特化）するのではなく、経営者層（管理グループ）自身が率先して現状把握できた課題に対して抜本的な取組を検討・実施することにした。

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

【取組目標】

項目	内容	現状値（H28 年度）	目標値（H29 年度）
長時間労働の削減	・総実労働時間の削減 （常用雇用者一人あたり）	184.4 時間/月	170 時間/月 以下
従業員の定着促進	・従業員の定着対策として 18 時退社できる部署(人事企画課)を設置する		
業務改善	・営業部門における業務の棚卸と IT ツールの活用 ・プロフェッショナル人材の育成		

【実行プラン】

■平成 29 年度の重点実施項目

項目		内容	担当G	時期・目標
1	働き方改革宣言	基本方針と目的の策定	管理G	H29.7 月末
		目的の設定、周知		
2	啓蒙・意識改革	働き方教育・研修の実施	管理G	H29.7 月末
		マネジメント研修		H29.9～10 月
3	職場環境の見直し	人事企画課の新設	管理G	H29 上期
		休日増加の取組		～H30.2 月
		（人事制度見直し検討）		（H30 上期）
		（有給休暇年 5 日消化ルール導入）		（H30 下期）
4	業務改善等	専門部会の取組（ボトムアップ）	営業G 販売G 女性G	H29.7 月～
		業務効率化のためのＩＴツール導入	管理G	～H30.2 月
		プロフェッショナル人材の育成	営業G 販売G	H29 下期

②　トップからのメッセージ発信（キックオフセミナー）

○　トップからのメッセージ発信と従業員の意識改革を目的として、全従業員を対象とした研修会「働き方改革キックオフセミナー」を開催。

項目	内容
時期，時間	平成 29 年 7 月末，３時間
対象者	全従業員
内容	«前半» ・社長挨拶「働き方改革の目標等について」 （社長自らが働き方改革の方針や取組目標を発表） ・働き方改革専門コンサルタントによる講義
	«後半» グループ討議「理想の体育社とは」のテーマで討議・発表

（４）【STEP３】「行動」フェーズ

① 全社的な取組支援

具体的な取組の工夫

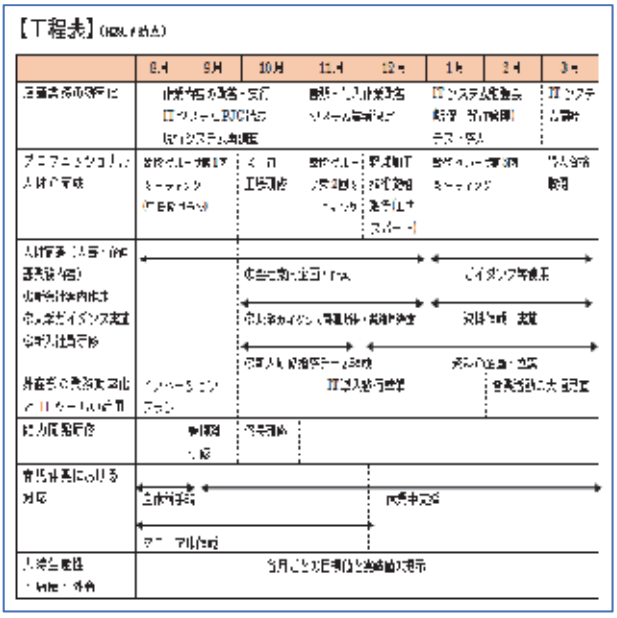
✓ いきなり従業員に対して、自ら改善策を考えて実行するように求めても、各自が違う方向に向かって進んでしまい、現場が混乱するのではないかという危惧があった。

✓ このため、会社として具体的にどのような取組の方向性を求めているのか見える化（工程表を作成）した。各部門長は、従業員の自律性を阻害しないよう（任せるところは任せるよう）留意しつつ、専門部会のリーダー等から適宜取組状況の報告を受けて、相談に応じ、助言していくように進めた。

○ 管理グループ（各部門長）において取組の進捗状況を把握しながら、現場リーダー等への指導（進捗状況把握による取組フォロー）を行った。

○ 特に、業務の効率化については、従業員の自律性を養うためにもボトムアップを基本とするものの、各々の取組を確実にするため会社全体での改革の工程表（取組の方向性案，スケジュールの目安）を作成し、各専門部会での議論の基礎資料として活用してもらった。

○ 専門部会では、各リーダーが会社側の提示した工程表で問題ないか各従業員の意見を吸い上げながら、具体策を検討・実行していった。



②職場環境の見直し

《取組項目１》 人事企画課の新設

【取組前（課題等）】

・ 全社員の半数を占める女性社員が、退社時間が遅いという理由から結婚後や出産後に退職してしまうことが以前からの課題であった。

【取組内容】

・ 結婚後や出産後の定着対策のため、18 時退社可能な人事企画課を本社に設置することで定着促進を図ることとした。(11:00～20:00 の就業時間を 9:00～18:00 に変更)
・ 現在は経理・総務の 2 名が兼任し、次年度の大卒内定者に内定式の企画から懇親会の運営まで実施。
・ H30 は出産後の女性社員 1 名が人事企画課へ異動する予定である。

【取組後（実績・成果等）】

従業員の声 **※取組実施後の従業員アンケート調査結果による**

○ 9 時出勤 18 時退社の部署をつくってもらって働き続けやすい環境になった
○ 今まで結婚・妊娠したら仕事を続けられないという考え方から、新部署設置により働き続けることができるという考えに変わった

《取組項目２》　休日増加の取組

【取組前（課題等）】

・店舗社員と営業社員との間で休日取得日数に隔たりがあり、店舗社員が満足に取得できない状態

【取組内容】

・全社員一律 105 日の休日取得および有給休暇（3 日程度）の取得を義務化し、不公平感を解消
・平成 30 年 2 月より、店舗の定休日を増やし休日を取りやすくした。
　（店舗毎の曜日別売上実績を踏まえ、本店以外の 3 店舗の定休日を隔週から毎週に増加させた）

【取組後（実績・成果等）】

○有給休暇取得率の向上　（H28：7.8%　⇒H29：39.6%に大幅増）

③業務改善等

《取組項目３》　専門部会の取組（ボトムアップ）

«営業グループ»

○　外商部営業従事者 9 名で構成し、月に一回の定例会開催。
○　取組内容は、顧客への効果的な提案交渉および職場内業務量の多さから IT 化を含めた業務効率化。
○　効率化・時短の方法は、「効率的な訪問計画」と「ムダの排除」に注力。営業社員とサポート社員との業務細分化の見直し。
○　改善テーマや方法を自分たちで考え行動することができるようになったことが大きな収穫になっている。

具体的な取組の工夫

✓　従業員は昔ながらの定期訪問をすることが仕事であると勘違いしていた部分があった。
✓　取引先の環境も変化している中、無意味に定期訪問するスタイルでは決められた勤務時間をオーバーすると従業員に問いかけ続け、凝り固まった考えを解きほぐすことからスタートした。
✓　従業員に“常時対面”の発想を転換させることで、業務量の削減と労働時間の削減への知恵が出やすくなった。

（営業 G の主な取組①）　商慣行の見直し(集金業務を現地訪問から振込へ)

【取組前（課題等）】

・　労働時間削減の取組として、外商部では計画性のない行動をしていた。
・　そのため、“自社の通常勤務(定時退社)”の範囲内で計画することで効率化を目指した。

【取組内容】

・　その中でも、主要取引先においては過去からの商慣行として集金業務のための訪問があり、効率的な時間確保が行えない要因の一つであった。

・ そこで各営業マンの交渉と取引先の理解により、集金業務訪問を大幅に減少することができた。
・ どうせ実現できないであろうといった固定概念を払拭するための良い機会ともなった。全員で行動したボトムアップの成功体験として自信にもつながっている。
・ また過去の慣習に伴い、取引先に各書類を持参して商談をすることが殆どであるが、今後は時間を効率化するために、まずは先方に許可を得た上で、FAX、Mail、郵送等で早期対応し、その後訪問して商談をする体制づくりもできてきた。

【取組後（実績・成果等）】

○ 主要取引先において 106 件中 8 割を現地訪問から振込に変更し効率化

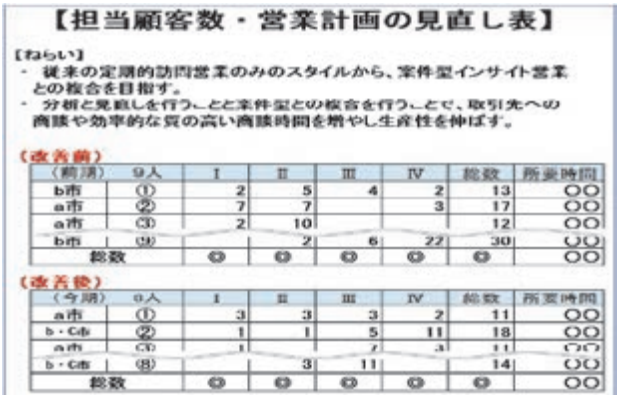
（営業 G の主な取組②） 取引先の総合的な分析による効率的な営業計画の実現

【取組前（課題等）】

・ 営業担当者は全ての取引先をほぼ同じように回っていた。

【取組内容】

・ 改革目標の 1 つである 170H/月の時間内で業務を終えることを目標に、取引先を総合的に分析し，日々の行動計画を明確に絞込んだ。
・ さらに 2 月より営業マン一人にパソコン一台配布することで、場所や時間にとらわれない活動ができるようになった。
・ 移動時間・商談時間・社内時間を見える化した上で各自管理をすることで、課題であった移動時間も減り商談時間が確保できるようになってきている。


【担当顧客数・営業計画の見直し表】

【ねらい】
- 従来の定期的訪問営業のみのスタイルから、案件型インサイト営業との複合を目指す。
- 分析と見直しを行う…と案件型との複合を行う…とで、取引先への商談や効率的な質の高い商談時間を増やし生産性を伸ばす。

（改善前）

（前期）	9人	I	II	III	IV	総数	所要時間
b市	①	2	5	4	2	13	○○
a市	②	7	7		3	17	○○
a市	③	2	10			12	○○
b市	④		2	6	22	30	○○
総数		●	●	●	●	●	○○

（改善後）

（今期）	9人	I	II	III	IV	総数	所要時間
a市	①	3	3	3	2	11	○○
b・Cb	②	1	1	5	11	18	○○
a市	③	1		2	3	11	○○
b・Cb	④		3	11		14	○○
総数		●	●	●	●	●	○○

【取組後（実績・成果等）】

○移動時間を含めた業務時間は 20%程度減少した結果、残業も大幅に削減（▲16 時間/月）

«販売グループ»

○ 店舗販売従事者 5 名で構成し、月に一回の定例会開催。
○ 取組内容は、業務量が多く有給休暇も取得できないことが常態化しているため、IT 化の推進で本社・各店舗とのシステムの共有化を図ると同時に各自の業務の効率化。
○ 効率化・時短の方法は主に「個人の能力向上」と「ムダの排除」。能力向上は長期的な取組みであり、短期的に成果の出せる「ムダの排除・工程の見直し」に取り組むことにした。

具体的な取組の工夫

✓ 何から手をつけてよいか分からない状態であったため、大きな改革というよりも、成果の出やすい部分から実行した。
✓ その結果、比較的やりやすいことや小さな改善ではあるが、何とか実行に結びつけることができた。また、参加者は、会議でテーマを決め、PDCA を回して成果を得ることの楽しさを感じるようになり、働き方改革をきっかけに、自ら考え判断し行動する“自律的人間”への成長が感じとれた。

（販売Ｇの主な取組①）　業務の洗い出しによる多能工化

【取組内容】

・ ムダの排除・工程の見直しといっても何から手をつけてよいか分からない状態であった。
・ まずは具体的に何に取り組むのかアイデア出しから始めた。その中で、多能工化（修理・接客等を誰でもできるようにする）という取組に絞っていった。
・ 多能工化については、業務内容を抽出した結果，その中で「レジ業務」が着手しやすいと判断し、優先的に取り組むことにした。

【取組後（実績・成果等）】

○ 新入社員へのレジ訓練で多能工化を図ることで、他のスタッフは用品修理などに充当する時間が増加した。

（販売Ｇの主な取組②）　「なくそうゼロチェックリスト」作成による業務改善

【取組内容】

・ 生産性向上のため、ロスやムダを削減する内容をリスト化。 月２回チェックを行う。
«ねらい»
■ロス・ムダの要因究明とその対策について、実際の店舗で実施検証し、成功事例を蓄積していく。
■また、改善は部下に挑戦させて、人材育成に結びつける。

【取組後（実績・成果等）】

○全員が店内を意識して見るようになっている。

なくそう10の「ゼロ」チェックリスト

チェック日	11月30日	フロア	

項目	チェック項目	チェック
1	売り逃しゼロ（ご来店のお客様に購入もしくは提案が出来る商品構成か）	△
2	笑顔がないスタッフゼロ	○
3	ほこり・汚れ・不要なパッキンゼロ	△
4	商品陳列の空白ゼロ（商品が売れた後も売場に手が加わっているか）	△
5	レジ周りにモノゼロ	△
6	不良在庫ゼロ	△
7	お断りの回答ゼロ（常に提案できる接客）	△
8	納期督促件数ゼロ	×
9	お客様「から」声をかけられることゼロ（先手の声かけ）	○
10	期限切れの展示物ゼロ（賞味期限、キャンペーンの期間など…）	○

≪出来なかった時の状況と今後の対策≫

1	以前に比べ、代わりになる商品を提案し、売り逃さなかったことが増えた。まだまだ、やれば上昇すると思う。そのためにも商品知識も蓄えなければならない。今後は商品知識を増やし改善できるよう取り組む。
3	レジ周りはお金が出入りする場でもあるので、きれいにほこり汚れを取ることを心掛け実行。商品棚のほこり・ケースに入った商品のほこり取りをする。不要なものは捨てる。
4	展示品が売れたらすぐ出すようにはしたが、POPが付いていない所がまだある。基本のPOPをつけプラスでてがきPOPを貼る。
5	カタログをなるべくすぐに片づける。出したらあったところに戻す。
7	プロテイン系で説明が不十分過ぎてお客様の求めている商品を提案できないことがあった。結局、お客様自身が選び購入してくださったが、フーズに弱い分お客様を満足させることが出来ていない。知識をつけ、会話になるよう基本から学び直す。
8	まだ督促がある原因は、入荷連絡や状況連絡が不十分な点にある。どれだけお客様が多くて、自分のすべきことがあっても優先順位を比較し、入荷が重要の場合連絡をすぐ行う。受領した人が責任をもって最後の入荷連絡までする。

«女性グループ»

○ 女性従業員５名で構成し、月に一回の定例会開催。
○ 全社員の半数以上を占める女性社員が出産後に退職してしまうことが以前からの課題であった。
○ そこで出産後の女性の定着対策のため、育児休業における制度を整備しマニュアルを作成することとした。また、結婚後や出産後の短時間勤務希望者のために、前述した人事企画課への異動や役割についても検討。

具体的な取組の工夫

✓ マニュアルの精度を上げるために、10月から育休に入る女性社員にロールモデルとなるよう依頼して承諾をもらった。
✓ 反面、会社で初のロールモデル的立場になることに、責任感や使命感などの負担を感じていたのも事実であった。育休者の退職予防と定着が目的のため、あまりプレッシャーをかけないよう、出産経験のあるベテラン社員に相談・取次役窓口になってもらった。

（女性Ｇの主な取組）　育休マニュアルの作成

【取組内容】

・ 育児休業については最終的にマニュアル化することを目標とした(12 月オリジナルの育休マニュアル完成)。
・マニュアルの作成方法として、育休前・育休中・復帰後の３つの会社対応についてロジックツリーを活用して作成。
・ 育児休業中の社員に対し、会社から送る情報内容として、新入社員の採用情報や異動・退職情報、昇進昇格情報など、主として人事関連の情報は不可欠とした。

【取組後（実績・成果等）】

○出産経験のあるベテラン女性社員は、育休中の社員に対する相談役となった。
○ マニュアルの完成を経営方針発表会で全社員に周知することができた。

《取組項目４》　業務効率化のためのＩＴツール導入（外商部門）

【取組前（課題等）】

・ 顧客先に訪問の際、カタログ等を使った紙ベースでの交渉ではうまく顧客を説得できないことや、職場内でも紙ベースの申請が多く業務が効率化できていない

【取組内容】

・ 外商部の生産性を高めるため、営業マン９人にノートパソコンを支給して商談等の効率化を図ることとした。
・ ２ 月に PC を支給したため効果や実績数値は今から検証することとなるが、確実に商談効率の向上と社内業務の削減は期待できる。
・ また移動時間・商談時間・社内時間を見える化し各自で時間管理をしているが、日報、ワークフロー、掲示板、見積り、発注など、場所や時間にとらわれない活動ができるようになったことで、移動時間も減りつつあり、商談時間も確保できるようになってきている。

《取組項目５》　プロフェッショナル人材の育成（店舗部門）

【取組前（課題等）】

・ 高度な有資格取得者がおらず，生産性向上の土台が整っていない
・ 能力開発によって社員の充実感を今以上に高めることと同時に顧客の満足感を追求することが育成の目的

【取組内容】

・ 店舗の社員に対して、野球、テニス、陸上、サッカー等のいずれかのグループに所属してもらい、その競技における勉強会を実施。
・ 勉強会の当面の目標は、用具の修理・加工ができるようになること、メーカーとのタイアップ講習会で研修ができるようになることとした。
⇒ プロフェッショナル人材を育成し、各店舗に配属することで生産性の向上を図る。
さらには外商部との情報共有で、相乗効果を狙う。

【取組後（実績・成果等）】

○ 2 名がエキスパートリペア資格(野球加工技術)取得。
（自社調べでは中四国の一般専門店で初）
○ 2 名がガット張り資格（張人資格）合格
（会社全体で合計 10 名に増加）

（5）【STEP４】「点検・見直し」フェーズ

① 人時生産性の導入

具体的な取組の工夫

✓ 指標に「総労働時間」だけでなく、「粗利益」も含めたことで、各社員は「時間意識」だけでなく、「利益意識」を維持して業務を推進するようにした。

○ 今までは生産性の目標指標がなかったため、働き方改革をきっかけに人時生産性を KPI として導入。
○ 「総労働時間」の削減と「粗利益」の確保の両者を達成することできなければ、働き方改革も成功とはいえないと捉えた。
○ 人時生産性の当期全社年間通期目標 3,500 円を掲げ、各月の目標数値を店舗と外商部にも示した。

人時生産性 ＝ 粗利益 / 総労働時間
※分母の「総労働時間」は時間意識を高めるため
※分子の「粗利益」は利益意識を維持するため

② 経営方針発表会

※「トップからのメッセージ発信（キックオフセミナー）」（Ｐ149）の進化した取組

具体的な取組の工夫

✓ 経営者や管理者は、キックオフセミナー等での従業員からの言葉をまずは率直に受け止め、ひとつひとつ検討し最終的に経営方針発表会の場で対応策や方針を示した。このように従業員の意見に向き合うことが成果に繋がった。

○ 全員参加による来期（H30～H31）に向けての経営方針発表会を開催。
○ 社員が楽しい顔をしていない、皆が違う方向を向いているなどの危機的状況を打ち破るための発表会であった。
発表内容は体育社のﾐｯｼｮﾝ･ﾋﾞｼﾞｮﾝ･ﾊﾞﾘｭｰ、経営戦略、働き方改革および育児休業の説明など４テーマ。

項目	内容
時期，時間	平成 30 年 1 月末， 1 時間 30 分
対象者	全従業員
内容	【女性 G】 専門部会の取組内容発表（育児支援） 【社　長】 来期の「ﾐｯｼｮﾝ･ﾋﾞｼﾞｮﾝ･ﾊﾞﾘｭｰ」発表 【常　務】 来期の「経営戦略」 【部　長】 来期の「働き方改革」の発表

○ 経営方針発表会は初めての取り組みだったが、従業員から次のような良い評価を得た。

（従業員からの声）
- 「方向性がはっきりし社員間に統一感が出た、経営層がどんな考えをもっているのかが理解できた」
- 「働き方改革の取り組みがきっかけで方針発表会ができた」
- 「今までは決めたことが実行できず上から下への伝達もできていなかったが、この発表会で末端まで伝わった成果は大きい」

○ 活動スローガンである「価値観のベクトルを一にしてLIFEの充実を」に確実に近づいている。当発表会は今後毎年実施することとした。

③ 労使間の連絡会議の設置 ※「推進体制の整備」（P148）の進化した取組

具体的な取組の工夫

✓ 様々な取組を実施したが、その改革の推進のポイントは労使が改革に向けて一丸となることである。
✓ しかしながら、取組を進める中で、労使間のコミュニケーション不足により互いに考えていることを把握できていない・互いに信頼関係が構築できていないといった課題が浮き彫りになっていたため、新たに労使が意見交換できる場を設置した。

○ 取組当初に立ち上げた前述の「推進体制」だけでは、社員の本音を十分に把握できず、労使が一体となった推進力が弱い状況にあった。

○ このため労使間のコミュニケーションを活発にし、風通しのよい組織を創ることを目的に連絡会議を設置した。

○ 労働時間や給与面、業務面などについて、年3回社員側代表2名とお互いの要望等を発言する会議を実施。2名は幅広く部下と会社との橋渡し役を果たすことで経営意識も育まれていくものと期待。第1回は2月に実施。

○ 働き方改革を行うに至った経緯や労働時間など6つの案件を話し合い、お互いの理解が得られ労使一体化に向けて良い感触を得た。

4 実績・成果、今後の取組方針

（1）実績・成果

○ 働き方改革の方針をトップダウンで、そして実行はボトムアップでという構図がうまく回り始めている。自律性のある社員の育成を含め、労使の連絡会議でコミュニケーションを活発にすることで組織力につながっていけば良いと考えている。

【数値の実績】

内容	①取組前（H28年度）	②取組中（H29年度）	差引②-①（H29－H28）
・所定外労働時間の削減（常用雇用者一人あたり）	22.4時間/月	16.6時間/月	▲5.8 時間/月
・年次有給休暇の取得促進（常用雇用者一人あたり）	7.8 %	39.6 %	＋31.8 %
・総実労働時間の削減（常用雇用者一人あたり）	184.4時間/月	175.4 時間/月	▲9 時間/月

※H29年度は、11か月間（H29.4～H30.2）での平均値

【事業終了後の従業員アンケート調査結果（H30.3 調査結果）】

質問項目		回答結果	備考
良好な点	働き方改革に関する会社の考え方や方針の理解度	96%	「理解できた」,「ある程度理解」の回答割合
	働き方改革に関する会社の取組の共感度	92%	「共感できた」,「ある程度共感」の回答割合
	今期の働き方改革の取組の進展度	94%	「大きく進展」,「やや進展」の回答割合
	今後も働き方改革を続けていく必要性	100%	「必要」,「どちらかというと必要」の回答割合
	［働きがい］職場の連帯感 の改善度	65%	「大きく改善」,「やや改善」の回答割合
	［働きがい］仕事に対する誇り，モチベーション の改善度	61%	「大きく改善」,「やや改善」の回答割合
	［働き方］長時間労働の改善度	86%	「大きく改善」,「やや改善」の回答割合
	［働き方］職場の業務の進め方の改善度（生産性）	61%	「大きく改善」,「やや改善」の回答割合
	［働きやすさ］有給休暇取得の改善度	53%	「大きく改善」,「やや改善」の回答割合
	［個人］Life（仕事以外の生活）の充実度	79%	「満足」,「やや満足」の回答割合
改善が必要な点	［働きやすさ］ストレスの状況	67%	「あまり変化はない」の回答割合

【従業員の主な声】（○：良好な点、●改善が必要な点）

○わかりやすい変化として帰社時間が早くなった
○出産育休までの流れをきちんと整理できてよかった
○無駄なことは何か、どうしたら時短できるかという意識が高まった
○今までの常識・考え・行動が一変したと言っても過言ではない改革だと思う
●業務時間を時間内に収めていく改善がもっと必要である
●勉強会やセミナーに参加し、もっと知識をつける時間を増やすことが必要である
●人材も減ってばかりなので、これ以上減らないように給料や休みを改善してほしい
●店舗の営業時間の見直しと休みの取り方が課題である

（２）今後の取組方針（課題等）

1．納得感のある人事制度の構築

（評価指標の見える化することで、仕事のやりがいを向上させる）

2.休暇制度の拡充

（育児休暇などの制度だけでなく、多面的な制度拡充で様々な従業員の働きやすさを向上させる）

3．独自の能力開発システムの構築

（人材育成により生産性の向上と顧客サービスの向上を更に推し進める）

（３）経営者・推進担当者からのコメント

経営者から	 代表取締役 大野　昌志 氏	○　ボトムアップを基本として取組を実行したいため、どうしても時間がかかってしまう。待つ勇気をもつことが苦労した点である。結果的に、イベントや部門会議も自分たちで考えるなど、How だけでなく What が考えられるようになり、成功体験も積んでいる。 ○　時間無制限の考え方から、業務を効率化し労働時間を削減するために自分たちで考え進めてきた。結果的に、考える力もつき、やらされ感から自ら行動することへの考え方に変わりつつあることが収穫。 ○　ボトムアップの改善を実行するため、任せる覚悟・ぶれない覚悟、口うるさく言わない覚悟を通すことに苦労をした。 ○　精神論的な行動の仕方から、データに基づいた行動ができるようになった。データで業務の見える化を行い、改善ポイントを明確にして成果を追求したい。
推進担当者から	 管理統括部　部長 村上　祐一 氏	○　キックオフセミナーでは従業員がグループに分かれ、会社や職場の課題を話し合うだけでなく、不安や要望なども含め発表する時間を設けた。経営者や管理者はこの従業員からの言葉をまずは率直に受け止め、ひとつひとつ検討し最終的に経営方針発表会の場で対応策や方針を示した。このように従業員の意見に向き合うことが成果に繋がった。 ○　労働時間削減のため、H30 年 2 月より本店以外の店舗は毎週火曜日を定休日とした。現在、売上に対する影響はない。 ○　女性からは退社時間が遅く、結婚後も先が見えなくて不安という意見もあったため、育休復帰者や結婚後に対して 18 時退社が可能な人事企画課の創設に着手した。労使が互いの要求を共有化することが課題である。 ○　納得性の高い人事考課の充実を図ることが課題。これを各自の目標や育成、コミュニケーションに役立てたい。

【まとめ】 モデル実践事例における改善策一覧表

取組テーマ			主な改善策	掲載ページ （ページ番号）									
				事例① 平和建設	事例② ポップジャパン	事例③ 広合化学	事例④ 二村自動車	事例⑤ テクノス三原	事例⑥ マエダハウジング	事例⑦ ユニバーサルポスト	事例⑧ 東洋電装	事例⑨ マイティネット	事例⑩ 体育社
共通	準備	1	**現状把握** 《経営者層と従業員の意識差からの課題抽出等》	4	20	36	52	68	84	100	114	130	146
		2	**方針の明確化** 《「働き方改革ビジョンシート」（P114）等》	5	21	37	52	69	84	101	114	131	147
		3	**推進体制の整備** 《推進本部設置型（P22･132等）、経営者主導型（P57･85･120等）、プロジェクトチーム主導型（P86等）、労使連絡会議（P156） 等》	6	22	38	53 57	70	85 86	102	116 120	132	148 156
	仕組づくり	4	**取組目標設定･実行プラン策定**	7	23	39	54	70	86	103	117	133	148
		5	**社内外へのトップからのメッセージ発信**	8	23	40	54	71	87	103	117	134	149
	全社的な意識改革	6	**キックオフセミナー**	8	23	40	54	71	87	103	117	136	149
		7	**"社長の働き方改革"を起点とした管理職･従業員の意識改革** 《行動を変える、全員面談、ビジョンを語る》			42							
		8	**管理職のマネジメント力向上策** 《管理職向けのマネジメント研修（P40･44）、イクボス宣言（P89）》			40 44			89				
		9	**「マトリックス表」を活用したアウトプット思考強化策**								119		
		10	**"ステップ"を踏んだマネジメント改革**								122		
		11	**働き方改革を通じた経営理念の実現**				59						
	制度利用促進・周知啓発等	12	**社内外への周知･啓発（職場風土の改善策）** 《社内広報誌やポップの制作、ホームページへの掲載》		26	43			90	104	118	140	
		13	**社長･管理職･従業員のコミュニケーション向上（社内の連携促進）** 《いいねカード渡そう週間、クロス面談、社内インターンシップ（P26）等》		26				89				
		14	**駐在先勤務者とのコミュニケーション向上** 《「働き方改革担当大臣」による巡回訪問》									139	
		15	**職場親睦･安全大会開催** 《部署間や協力業者との連携促進》	11									
		16	**従業員の不満要因への迅速な対処（会社への信頼感の構築）** 《５Ｓ委員会を活用した働く環境改善（暑さ対策、置き場の確保等）》			43							
	業務改善	17	**多能工（マルチスキル）化** 《スキルアップ計画書による人材育成（P107）等》	13	28		61			107			153
		18	**チームの底上げ（能力開発）** 《業務の偏りを是正、時短成果をスキルアップに投入》					77					
		19	**時間管理による非効率な業務の改善** 《業務管理ツール活用等》					75	90	105			
		20	**業務の標準化** 《高品質パッケージ商品の開発（P91）等》	13	27			75	91				
		21	**業務の属人化の見直し** 《大型案件の対応方法･体制のルール化（P92）等》		28				92				
		22	**業務の棚卸し･業務プロセスの見直し** 《横串委員会での業務改善（P74）、効率的な営業計画（P152）等》		28			74		106		137	152
		23	**業務分担の見直し** 《現場リーダーの業務分担（P45）、部署を超えたフォロー体制（P92）等》		28	45			92				
		24	**管理職（店長）の「捨てる業務」の決定**				60						
		25	**小さな改善活動での成功体験の見える化** 《困りごとスレッド（P123）、なくそうゼロチェックリスト（P153）等》		28						123		153
		26	**建設現場での週休２日（チャレンジ現場）の試行**	12									
		27	**商慣行の見直し** 《「納引き」業務の削減（P58）、集金業務を振込に変更（P151）》				58						151

（次ページへ続く）

取組テーマ			主な改善策	掲載ページ （ページ番号）									
				事例① 平和建設	事例② ポップジャパン	事例③ 広合化学	事例④ 二村自動車	事例⑤ テクノス三原	事例⑥ マエダハウジング	事例⑦ ユニバーサルポスト	事例⑧ 東洋電装	事例⑨ マイティネット	事例⑩ 体育社
共通	点検・見直し（定着）	28	**ＰＤＣＡサイクルの徹底** 《会社・部門・個人単位でのモニタリング》									132 141	
		29	**タイムリーな勤務状況を把握するための見直し**	11									
		30	**人事評価制度の見直し** 《管理職自身の有休取得率を評価項目として設定（Ｐ55）等》				55			108	123		
		31	**残業削減分の従業員への還元**					72				135	
		32	**進捗管理の改善（人時生産性の導入）**		29								155
		33	**更なる働きやすさの環境整備、やりがい向上** 《代休取得者への手当支給、資格取得支援制度の見直し等》	14									
		34	**社内成果発表会、従業員向けの経営報告会、ビジョン・ミッション等の共有**		30	46	62	78	93		124		155
		35	**従業員の自発的行動促進策** 《トップダウン型からボトムアップ型の取組への移行》						85 92				
		36	**従業員の取組停滞の改善策** 《トップダウンとミドルアップダウンを組み合わた取組への移行》				56				119		
長時間労働の削減	制度・ルール導入	37	**ノー残業デーの見直し**	10									
		38	**個人単位でのモニタリング、上長への報告、上限を超えた従業員への個人面談**		24			73					
		39	**退社促進制度** 《20時以降のメール禁止（P58）、1920制度（P121）》				58				121		
		40	**勤務間インターバル制度**								121	135	
		41	**早朝勤務制度（朝勤務の奨励）**								121		
		42	**「時間外削減のチェックシート」記入と合わせた「残業事前申請書」**						87				
		43	**ＰＣ強制ログオフ・業務終了アナウンス**									136	
年休取得の促進・休暇	制度・ルール導入	44	**年休取得の意識付け** 《給与明細への明記（P73）、申請チケット配布（Ｐ9・88）等》	9		43		73	88	104		137	
		45	**計画的な年休取得促進** 《年末年始の期間に取得勧奨（P9・58）、部門長による調整（P73）》	9	25		58	73					
		46	**情報の共有化** 《出荷や出勤スケジュールの見える化による仕事の助け合い促進》			45							
		47	**時間単位での年次有給休暇制度**						87	104			
		48	**イノベーション休暇制度**								121		
		49	**リフレッシュ休暇・連続休暇制度**									135 137	
		50	**年間休日の増加**								118		151
時間・場所等の多様な働き方	制度・ルール導入	51	**職場のフリーアドレス化**							105			
		52	**モバイルワークの導入**	12	24								154
		53	**在宅勤務（テレワーク）の導入**								121		
		54	**フレックスタイム制（コアタイム）の見直し**									135	
多様な人材の活躍	制度・ルール導入	55	**若手の活躍推進** 《メンター制度と社長懇談会（P55・56）・奨学金返済支援（P71） 等》	9			55 56	71					
		56	**女性活躍推進、育児との両立支援** 《キャリアデザイン支援（P138）、人事企画課の新設（P150）・育休マニュアル作成（P153）・男性従業員の育児休業（P41・137）等》		24	41		71	87	104		135 137 138	150 153
		57	**高齢者の活躍推進** 《高齢技術者のマイスター制度（P9）、70歳までの再雇用延長（P24）》	9	24		55						
		58	**非正規雇用の従業員の活躍推進** 《時給から日給・月給制への登用（能力評価）制度の導入》			41							
		59	**障害者の活躍推進** 《短時間正社員制度とメンターによる育成プログラムの組合せ(P24) 等》	9	24								
		60	**介護や治療との両立支援** 《リハビリ勤務（P24）、再雇用（P71）、年休積立保存（P104）制度》		24			71		104			

おすすめサイト・冊子の紹介　併せてご覧ください

～ 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。

≪主な掲載内容≫

県内企業の取組事例
様々な業種・規模の県内企業の取組内容や成果、取組が導入された背景や苦労された点などを紹介。自社の取組のヒントとなる事例が満載！

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！

取組アイデア集
県内企業が実践し、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！

各種制度，研修・セミナー情報
自社を PR するうえで活用できる制度や、働き方改革・女性活躍に関するセミナー・研修等の情報が満載！

～　働き方改革を成功に導く4つのステップ　＆　取組アイデア30選　を公開～

広島県　働き方改革　取組マニュアル・事例集　「本編」　＆　「取組アイデア編」

このような企業の方に！

【本編】
- ☑ 成功企業の取組ステップに沿って進めたい
- ☑ 全体の設計方法を知りたい

【取組アイデア編】
- ☑ 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

モデル企業10社は、「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意欲的に進めていただきました。この4つのステップは、別冊**「本編」の第2章**に掲載しています。

また、モデル企業10社が実践して効果があった主な取組アイデア（30選）について、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別冊**「取組アイデア編」**で取りまとめていますので、ぜひ併せてご活用ください。

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」へアクセス！

働き方改革・女性活躍 取組サポートサイト
H!nt ひろしま

ヒントひろしま　検索

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。

働き方改革　取組マニュアル・事例集（増補第二版）【実践事例編】

平成 31 年 2 月初版発行（実践事例編）

令和　2 年 2 月増補版発行（実践事例編）

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

実践事例編

広島県