



働き方 改 2018 年度 革 好事例集

編集・発行 千葉県 商工労働部 雇用労働課
〒260-8667 千葉市中央区市場町1-1 TEL:043-223-2743 FAX:043-221-1180

※本書中の各制度の詳細につきましては各関係機関へお問い合わせください。掲載内容は2019年2月現在のものです。



千葉県マスコットキャラクター
チーパくん

千葉県

はじめに

「働き方改革」への取り組みは、働く人々の満足度が高まることによりサービスや生産性が向上し、人材の定着・確保や業績向上にもつながるといふ好循環をもたらすもので、働く方々と企業・事業者の双方のメリットを生むことが期待できます。

しかし、中小企業の方々からは、働き方改革に取り組む必要性は感じているものの、「何から始めたら良いかわからない」、「ノウハウを持った人材がない」、「通常業務以外に手が回らない」といった声も聞かれるところです。

そこで、働き方改革を推進するための参考としていただくため、これまで働き方改革アドバイザーの派遣などを通じて、働き方改革に取り組んできた企業・事業者の皆様の事例を取りまとめ、広く紹介することといたしました。

多くの企業・事業者の皆様がこの事例集を御活用いただき、誰もが働き続けられる職場環境づくりにつなげていただければ幸いです。

最後に、本事例集の作成にあたって、御協力いただきました企業・事業者の皆様にご改めて感謝を申し上げます。

千葉県 商工労働部
雇用労働課



目次

01	株式会社赤門(八千代市 飲食サービス業) ～労働環境の改善をきっかけに風土改革～	03
02	株式会社アルファ・オイコス(佐倉市 製造業) ～無期労働契約への転換で長く安心して働く～	05
03	浦田空調工業株式会社(千葉市 建設業) ～残業を削減し、採用活動を強化～	07
04	上村建設工業株式会社(我孫子市 建設業) ～客観的な評価制度で社員の成長を可視化～	09
05	株式会社弘報社(千葉市 製造業) ～がんになっても在宅で仕事を続けられた～	11
06	社会福祉法人 康和会 オレンジガーデン(船橋市 医療・福祉) ～離職の悪循環を止めるための働き方改革～	13
07	白鳥製薬株式会社(習志野市 製造業) ～やるべき課題を総ざらいし、優先順位付け～	15
08	株式会社ティーエスケー(船橋市 建設業) ～将来のマイルストーンとなる働き方改革～	17
09	野水鋼業株式会社(鎌ヶ谷市 卸売業) ～生産性の向上により適正な経営を目指す～	19
10	株式会社吉田屋(鴨川市 宿泊業) ～全社的な5S意識浸透による業務効率改善～	21
	働き方改革に向けたポイント	23
	千葉県事業のご案内	25
	雇用・労働分野の助成金のご案内	26

労働環境の改善をきっかけに風土改革

有志による働き方改革プロジェクトでアイデアを出しやすい職場環境が生まれた



■ 取り組んだ背景やきっかけは？

新聞などで「働き方改革関連法案」について目にするようになり、自社の働き方改革について考えるようになったことが、取り組みを始めたきっかけです。もともと当社は長時間労働が当たり前でしたので、少子高齢化で若い人が採用できない中、いつまでも

長時間労働を続けていけば、会社が行き詰まってしまうという懸念を持っていました。そのため、何かしなければと思っていた時に、社長から労働生産性を上げたいという話があったことから、労働生産性を向上させた上で、社員の定着にもつながる長時間労働の是正と公休消化について取り組み始めようと考えました。

■ どのような取り組みを行ったか？

取り組みの推進にあたり、トップダウンの方法はとらず、社員の中から有志を募る形で、働き方改革を推進するプロジェクトを立ち上げました。全社員にメールで呼びかけたところ、店長10名、一般職5名、マネージャー1名の合計16名が手を挙げてくれました。思っていた以上に人が集まり、とてもいいスタートが切れたと思います。

今回のプロジェクトでは、まず成果を上げたいという気持ちがありました。具体的に何らかの数字が変わるといったことで、自分たちが動けば会社も変わるのだというボトムアップの「意識改革」をしたいという思いでした。

しかも、目に見える成果が出ないことには、プロジェクトが頓挫しかねませんので、全社員の1週間分の勤務時間・残業時間・公休取得数を、毎週月曜に公開することにしました。そうすることで、社

員が残業時間や公休を意識するようになり、公休も増え、残業も減りはじめました。また、是正するための施策として、書籍などから学んだことを実践しました。一例を挙げると、各社員がその日どのように動くのか計画を立て、それを振り返るといことを行いました。それにより、何が無駄なのかが見えるようになり、改善点がみえてきました。



■ どのような成果があったか？

1日の業務内容の計画と振り返りの取り組みによって見えてきた無駄は、「肉の仕込み時間」と「営業終了後の集計作業」でした。肉を切る仕込み作業は、ほとんどの場合店長が行っていますが、誰にでも任せられるようマニュアル化を試みています。集計は、その作業のためだけに店長が出社する必要もあったことから、レジ

機器の入替のタイミングで集計の簡素化を図ることにしています。

また、プロジェクトを有志で進めたことで、意見が言いやすく、アイデアを出しやすい職場環境となり、社員の「意識改革」が進んできていることが、何よりの成果だと感じています。



■ 今後は？

労働時間が改善されれば、時間にも心にもゆとりができ、お客様へのサービス向上や労働生産性の向上に

対するアイデアが、社員から自然と出てくるようになるはず。社員には、その日を惰性で動くのではなく、「考える習慣」を身につけてほしいと思っています。構想としては、仕込みのマニュアル化

の延長として、「セントラルキッチン」の導入を考えています。労働環境の改善にとどまらず、業務改革、オペレーション改革へと発展し、風土改革となり、より良い企業になればと考えています。

事例のポイント

【背景】

- 「働き方改革関連法」に関する報道を見て、自社の働き方改革について考えるようになった
- 長時間労働が当たり前の社風を変えなければ行き詰まるという懸念があった

【取組内容】

- 社員の中から有志を募り、ボトムアップ式のプロジェクトを立ち上げた
- 勤務時間の公開による意識付けや、1日の業務内容の計画と振り返りを徹底した

【成果】

- 業務上の無駄が見え、業務のマニュアル化等、今後取り組むべきことが分かった
- アイデアを出しやすい職場環境となり、社員の「意識改革」が進んできている

社員の声

経営企画室 人事採用マネージャー 山口さん

私は現在、新卒採用を担当しています。飲食は元々あまり人気がない業界ですが、新卒採用をする上では、休みが少ないなどのネガティブなイメージの払拭が課題だと感じています。新卒の方たちに向けて、「絶対に、この会社に入った方がいいよ!」と自分自身でも納得して言いたいと思っていたので、今回の働き方改革に関するプロジェクトに参加しました。現場の社員が意見を言いやすく、意識が変わってきている実感はあります。

次の会社説明会では、当社が働き方改革に取り組んでいることを学生に伝えたいと思っています。いつか、社員の子どもが職場で働く親の背中を見て、「ここで働きたい」と思えるような会社になりたいです。

働き方改革アドバイザーから

石井 公一

「働き方改革は、従業員一人ひとりの意識改革が伴ったものでなければ意味がない」。今回の働き方改革の推進にあたり、まずはこの価値を担当者である宅間経営企画室長と共有しました。宅間室長は社長から「働き方改革は生産性の向上を伴ったものであること」との条件も課せられていたそうです。今回の成功要因は大きく3つあると思います。ひとつは宅間室長の高いマネジメント能力です。緻密なプロジェクト運営とファシリテーションには目を見張るものがありました。次に社長の強力なコミットメントがあったこと。最後に当社には対話のある組織風土があったことです。プロジェクトは自発的に名乗りをあげた若手店長が中心のメンバー構成で、常にオープンマインドな雰囲気醸成がなされていました。幹部社員の熱意とスキル、社長のコミットメント、これにオープンマインドな組織風土が後押しして参画意識の醸成および来期からの本格的な働き方改革に向けた準備が整ったと思います。

無期労働契約への転換で長く安心して働く

技能を持った契約社員が70歳になるまで長く仕事が続けられる環境づくりを目指す



■ 取り組んだ背景やきっかけは？

当社はものづくりの企業として、半導体・医療・機械・化学・環境など、さまざまな産業を支える「熱」に関わる製品をつくっています。会社で働く社員の一人ひとりが貴重なスキルを身につけており、子育て世代からシニア世代まで幅広い年代の社員の皆さんが、会社の貴重な「人

財」として勤務しています。地域に根ざした人材採用・育成を進め、創業以来、社員の皆さんには長く安心・安定して勤めていただいております。

現在、日本の労働市場では、契約社員やパートタイムなどの有期契約社員のうち、全体の3割ほどは5年を超えて契約を更新しています。多くの企業では、有期契約社員が戦力として定着化しているのが実情で、企業において実質

的に恒常的な労働力となっています。

2013年4月に改正労働契約法が施行され、いわゆる「無期転換ルール」が施行されました。実際は、2018年4月以降に契約が5年を超える社員から対象になりますが、2013年4月の改正時点から社内規程の変更や新規規則の作り込みを始め、順次、社員説明会を開くなどして、無期転換ルールについての取り組みを進めてきました。

■ どのような取り組みを行ったか？

2013年4月の改正労働契約法の施行後、関連情報の収集や公的機関への相談などをさせていただきながら、社内規程の整備を行いました。無期転換ルール以外でも法改正などがあつた際は、まずは社内の運用方法を整えることが、非常に重要と考えています。実際に無期転換権の発生する2018年4月に向けては、働き方改革アドバイザー

の方を交えて、社内手続きや社員への説明会など、社員の皆さんに事前に無期転換ルールの内容を知ってもらえるよう取り組みました。そして2018年4月以降、無期転換の申し込みをして無期労働契約となった方は、無期転換が可能な対象者50名のうち36名で、全体の72%と多くの方々に無期契約への転換を申し込んでいただきました。無期転換への申し込みは法律上、口頭でも有効となりますが、当社では会社と社員が双方で手続き

を確認できるよう書面でのやりとりを徹底しました。無期転換の対象となる社員へは、当該契約期間内に通知書と申込書と一緒にお渡しし、会社が申込書を受領した時点で受理通知書を社員へお渡します。書面でのやりとりを徹底することで、社員自身が無期転換の対象となっていることを自覚し、長く安定して働きたいという思いから、多くの社員の皆さんが無期転換を申し込んでいただいたとえています。

■ どのような成果があつたか？

今回、無期転換を申し込んだ36名の社員の年齢層は、50歳代が中心になっています。長く働いていただいている社員の皆さんが、ずっとこの会社で働きたいという考えの表れであり、大変ありがたく思っています。技能を有した方々に長く働いていただくということは、大きな視点で見れば、生産

性の向上や品質の安定化につながります。競合他社も多い業界ですので、お客様のご要望に最大限にお応えするために、社員の方々のスキルが磨かれ、安定化することはとても大切なことと考えています。また、社員の皆さんからは「いつまで働けるのか」といったような不安がなくなったとの声が聞かれ、着実に働く意欲の向上につながっています。



■ 今後は？

パートタイムの社員の中には、子育て中の方も在籍しています。職住近接で通勤されている方も多く、無期労働契

約へ転換することにより、会社にとっては大事な戦力でありながら、家では子どもを育てる親でもある社員の方々が、ワークライフバランスを実現し、長く安心・安定して働くことができる環境を整

えていきます。また、お互いが学び合い、協力し合いながら、自分の成長や生きがい、働きがいを実感できる職場づくりを進めていきたいと思ひます。

事例のポイント

【背景】

- 地域に根ざした人材採用・育成を進め、社員に長く働いてもらいたいという考えがあつた
- 期間の定めのない社員となつてもらい「無期転換ルール」が法律で施行された

【取組内容】

- 実際に無期労働契約に転換した社員が対象者の7割にのぼつた
- 転換にあつては、会社と社員の双方で確認できるよう、書面でのやりとりを徹底した

【成果】

- 「いつまで働けるのか」という不安はなくなった、との声が社員から聞かれた
- 技能を有した社員が長く働いてくれることで、スキルの向上や品質の安定化につながる

社員の声

管理部 総務人事GR 責任者 五十嵐さん

有期雇用から無期雇用になつても労働条件や働く環境は変わらないので、社員の方から特別な意見などはありませんでした。無期雇用になることで「いつまで働けるのか」「60歳以降はどうしようか」といったような不安はなくなったとの声を聞きます。そう考えると、70歳まで必要とされて会社で働けることや、その間、万一病気やケガがあつた場合にも十分なサポートが受けられることは、とても大切なことと思います。また、モノづくりに大切な技能の伝承の面においても有益で、人材育成や生産性の向上にもつながっていくものと思います。

そうして幅広い世代が交流することで、お互いを大切な仲間として家族的な雰囲気が感じられる会社になればと思います。

働き方改革アドバイザーから

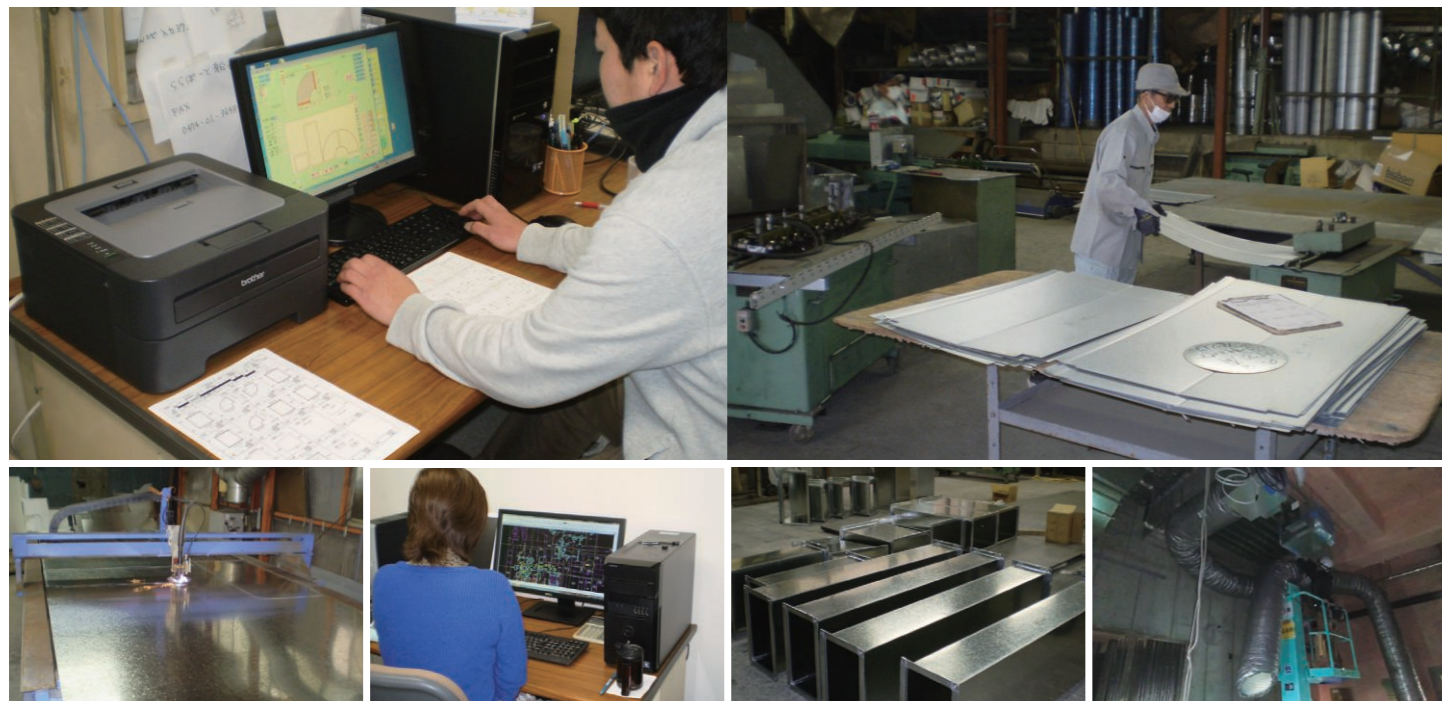
内田 雅敏

有期契約労働者の無期転換ルールの法制化にともない、勤続年数の長い従業員のうち希望する者を対象に、無期雇用への切り替えを行いました。雇用形態の見直しという、大事な場面であつたため、無期転換の手続きの進め方や留意点等について具体的にアドバイスするとともに、昇給ルールに関しても、併せてアドバイスしました。

この会社は、今後、働き方改革の動向や外部環境の変化に合わせ、積極的に社員の採用を進め、能力を発揮できる環境づくりや業績への貢献によって処遇される仕組みづくりに向け、さらに検討を進めていきます。

残業を削減し、採用活動を強化

仕事の標準化や社員同士の情報共有を行うことで業務を効率化
 残業時間の削減や社員一人一人の負担軽減に成功



■ 取り組んだ背景やきっかけは？

当社は、以前と比べて社員の平均年齢が上がってきており、現在の平均年齢は42～43歳です。これは、リーマンショックなどの影響で、中小企業にとって採用活動の厳しい状況が続き、新卒採用が思うようにできなかったことから、社員の年齢層の「空洞化」が起きた

ことが理由と考えています。

これまでもホームページやハローワーク、商工会議所などで募集はかけてきましたが、なかなか採用につなげることができませんでした。共同の求人説明会などに参加しても、建設現場での仕事は朝が早いことや、工期が迫ってくると残業・休日出勤も多くならざるを得ないなど、他の業種と比べて労働時間

が長くなる傾向があり、就職希望者がいないというのが実情です。

当社は、将来的な事業規模の拡大に向け、若手の採用を積極的に行いたいと考えており、そのためには働き方改革による魅力ある職場づくりが重要であるという思いから、まずは「残業時間の削減」を目指すことにしました。

■ どのような取り組みを行ったか？

当社の勤務場所は、大きく「現場」と「工場」の2つがあります。昔は工場で製品を作り、その人間が現場に入ることでも多かったのですが、仕事量が増えてきたことから、現場は現場、工場は工場というように、担当を分担するようになりました。

すると、その人にしかできないような仕事が増える、すなわち仕事の属人化

が起き、忙しくなれば残業が多くなり、休みも取りにくくなっていました。そこで、ほかの人でも対応できるように仕事を標準化し、社員には自分の担当以外の作業内容についても、少しずつ覚えていってもらうようにしました。

また、現場と工場のつながりを強化するようにしました。これまでは特に情報共有する場はありませんでしたが、週1回、現場と工場の担当者が集まって会議を行い、現状の共有を図っています。さら

に、これまでは現場の体制を1人の担当者に任せていたのですが、これを2名体制としました。



■ どのような成果があったか？

現場と工場の情報を共有することで、製造作業や納期のタイミングをうまく調整できるようになりました。これまでは、現場の進捗状況によっては工場で待ちの時間ができてしまったり、急ピッチで進めなくてはならなかったりと

影響があったのですが、現場が調整することにより工場での作業時間の平均化を図ったことで、業務上の無駄をなくし残業時間を減らすことができました。かつては20時、21時まで残業することも少なくありませんでしたが、今は遅くとも19時までには終わっています。仕事を標準化したこともあり、残業時間は前年と

比べて25%ほど削減できました。

また、現場の人員を増やしたことでお互いにカバーできる業務が増え、一人一人の負担も減りました。現場だけでなく、工場の間人も含めて、残業時間を削減するためにはどうすれば良いか、話し合いを重ね、いろいろな対策を進めている段階です。

■ 今後は？

今後の目標としては、残業時間を30%削減したいと考えています。ただ、残業が減ると社員の収入も減ることになります。減った分の残業代

は、成果報酬型の賞与などで従業員に分配していく流れを検討しています。

2020年の東京五輪に向けて建設業界はますます忙しくなっています。先を見据えて、社員を増やし会社を大きくしたいと考えています。そのため

には、新入社員の採用にとどまらず、女性や高齢者の雇用も視野に入れていきたいです。最終的には、若い人にとって魅力のある会社だと思われるようになりたいですね。

事例のポイント

【背景】

- 社員の平均年齢が以前と比べて上昇している
- 労働時間が長く、残業や休日出勤もあることから、新卒採用が見込めない

【取組内容】

- 仕事を標準化し、自分の担当以外の作業も覚えてもらうようにした
- 「現場」と「工場」の情報共有を行う会議を設けた

【成果】

- 仕事の標準化や、「現場」の進捗状況に合わせた「工場」での作業時間の平均化などにより、残業時間を25%削減することができた

社員の声

製造部 松尾さん

取付工事をしている現場との打合せを行い、工場での製造スケジュールを明確にしています。全員の各作業をよく計画することで、なるべく無理や無駄が出ないようにしています。その日の作業の進捗状況を見て、必要があれば残業もしますが、そのような場合には当日の作業目標を決めるようにして、長い時間の残業が無いようにしています。

休暇を取る時には、会社やほかの社員に前もって伝えておき、当日の引継ぎをしっかりと行うことで仕事内容などの情報を共有し、休むことによるトラブルを防ぐようにしています。また、休む人の仕事をカバーできるよう、1人だけしかできない作業というものをなるべく無くしています。今後は、新入社員の教育にも力を入れて行きたいと思っています。

働き方改革アドバイザーから

伊能 賢一

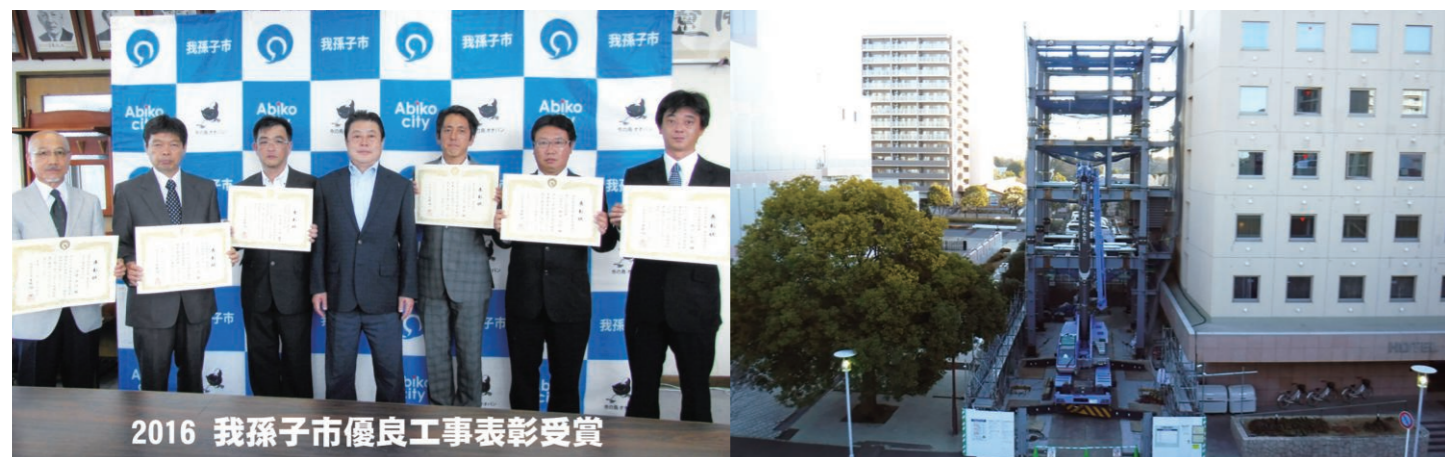
本件の成功は、様々な取り組みを行う上で、社員たちとざっくばらんな話ができたことが大きな要因かと思っています。日常のコミュニケーションを大事にして、なにかあったときにお互いに自由に意見を言える風通しの良い組織風土であることは、とても大事です。

また、残業の削減にあたっては、この会社が現在検討しているように、残業削減のインセンティブを与えるため、削減された残業手当の一部を何らかの手当として新設し、給与総額の激変緩和措置を図っていくことも検討する必要があります。

中小企業の場合、業務分担が不明確であることが多く、優秀な人材に業務が集中しがちですが、業務量の集中化を防ぐため定期的な業務配分の見直しにも取り組んで欲しいと思います。

客観的な評価制度で社員の成長を可視化

若手社員の技術習熟度の可視化および客観的な評価で自主性が向上
 個々のレベルに合わせたアドバイスや指導も可能に



■ 取り組んだ背景やきっかけは？

建設業界では、入社から5年目ほどになると、他で力を試したいという理由で退職を希望する人が増えてきます。今の環境では自分がどのくらい成長したのか見えづらいというのがひとつの原因ですが、企業側からすると、

やっと一人前となって戦力として働いてほしい社員が辞めてしまうリスクにつながります。ところが、当社でも客観的な評価基準がなかったために、若い社員が正当に評価されていないのではないかとその思いがありました。

また、業界の風習である“習うより慣れる”の考えでは人は育たないとも考

え、教育方法を一新し、賃金体系の見直しや客観的な評価制度の見える化(職能・職位)を図ることにしました。



■ どのような取り組みを行ったか？

以前の評価制度は、一緒に働いている上司による影響が大きく、経験年数と「このくらいの仕事ができるだろう」との主観的な判断で、主に減点方式で評価することが多かったのですが、例えば朝の挨拶や、遅刻をしないなど、上司が当たり前だと思っていることもしっかりと評価するようにしました。技術的な評価は資格取得を基準に判断しています。そのため、資格

を取るのに必要な、仕事への理解度を細分化して評価することとしました。

社員の習熟度についての評価は、上司と社員とのギャップを埋めていくことが重要だと考えました。例えば、社員がやっと1日の仕事を覚えたのに対し、上司としては社員が1週間の仕事を覚えたことを期待していたとすると、お互いの考えにズレが生じてしまいます。上司が社員の成長過程を認識し、評価期間の中間ごとに評価していくことが重要なのです。



■ どのような成果があったか？

以前は、社員によっては実力以上のレベルの仕事を与えてしまっていたため、上司が期待した仕事ができないという評価につながっていました。全体的な評価基準ができたことで、個々の社員へのアドバイスがより具体的になり、「あなたはこの部分は出来ているが、ここは弱いのでこうす

れば良い」といったアドバイスが可能になり、その人のレベルに合った仕事を任せられるようになりました。

また、賃金体系と職位がリンクすることにより、自分自身が今やるべきことが目に見えてわかるようになったので、仕事へのモチベーションもアップし自主性が出てきています。社員側からは、どこまでやればキャリアUPできるのか、1~10まであるレベルの中で自分がど

の段階にいるのかがわかりやすくなったとの意見が聞かれました。



■ 今後は？

今後は、若手社員への評価を踏まえた育成をメインに進めていきます。現在の新入社員3名を上手く育成し、一人前に育てることで、人材の流出を

抑えたいと思います。また、評価制度の適切な運用により、若手社員の定着、人材確保につなげ、会社を成長させたいと考えています。

この制度が定着すれば、生産性の向上や、工程管理や週休2日制へ向けた

取り組みが可能となるため、さらなる改革を行っていきたいと思います。

事例のポイント

【背景】

- 自分の成長が見えづらく退職を希望する人が増えていた
- 客観的な評価基準がなく、社員が正当に評価されていないと感じていた

【取組内容】

- 上司の主観や減点方式の評価を止め、客観的な加点方式で評価できるようにした
- 資格を取るために必要な、仕事への理解度を細分化して、評価することにした

【成果】

- 個々の社員のレベルに応じたアドバイスや具体的な指導ができるようになった
- 賃金体系と職位がリンクすることでモチベーションや自主性の向上につながった

社員の声

工事部 関田さん

入社当初は忙しい中、仕事を覚えることで精一杯な状況のうえ、教えてもらう事は少なく、現場で覚えなければならなかったため、自分の今後のステップアップもイメージすることが難しく感じていました。自分と同じような思いを、新入社員の3人にはさせたくないとの思いから、出来る取り組みはないかと社長に相談をしたところ、今回の人事評価制度の導入に積極的に取り組む事になりました。

現在は、指導者側として新人に対して評価シートを基に話をしていますが、お互いの理解度をすり合わせるためには、指導者側も変わらなければならないと思っています。報告会では人によって評価の捉え方が多様であることを改めて感じており、コミュニケーションを積極的に取ることでお互いに考えていることへの理解度を近づけられるようにできたらと思います。

働き方改革アドバイザーから

小澤 康弘

社長をはじめ幹部社員や現場の所長も、若手技術者が育たないことに対し強い危機感を抱いており、全社一丸となり進めることに障害はありませんでした。改革を進めるに当たり、通常、組織の第一線で働く社員にとっては、総論は賛成だが各論に入っていくと、自分達の業務に影響するため、反対意見が散見されることがありますが、今回はそのような状況はありませんでした。

制度の導入にあたっては、あくまで若手技術者が主役であること、指導者と若手技術者の双方向コミュニケーションに重きをおくことなどに留意し「分かりやすいシステム」の構築に努めました。評価の仕方や指導の方法、そして何よりも指導者が若手技術者に寄り添い、知識習得や能力向上を目指すことに着目していただきました。

がんになっても在宅で仕事を続けられた

病気がきっかけで始めたテレワーク

人的資源が限られた中小企業にとっては、社員を大事にできる良い選択肢



■ 取り組んだ背景やきっかけは？

2年前に、ある社員が膵臓がんと診断され、余命1年～2年半の告知を受けるといことがありました。闘病生活のために本人も退職を考えていたようですが、非常に優秀な営業担当者であったこと、会社にも長く勤めてくれていたこともあり、病気が原因

で縁が切れてしまうのは非常に勿体ないという気持ちで、何とかこのまま会社にいてもらうことはできないかと考えました。

幸いなことに、抗がん剤の薬が体に合ったようで、その社員は驚異的な回復を見せました。本人の働きたいという意思もあり、会社に前例はありませんでしたが、2018年2月から「テレワー

ク(在宅勤務)」という形で働き始めてもらいました。通院の必要や、抗がん剤治療の副作用はあるものの、家で座って仕事をする分には問題ないとのことだったので、双方にとってテレワークがベストな働き方だと考えました。

■ どのような取り組みを行ったか？

彼は営業担当でしたので、見積作成、ちょっとした原稿制作や校正まで一通りの業務をこなせるため、業務を依頼したい場面は多々ありました。しかし、個々の担当者から別々に依頼を行うと混乱するため、「営業支援チーム」という部署に所属してもらい、一切の仕事はそのチームの課長を通すという流れを作りました。最初は、名

簿作りやお礼状作りなどできる仕事から始めてもらいました。

家でデスクワークを行うほか、メインの営業担当が外出している間は、彼が顧客へ直接連絡し校正のやり取りをすることもあり、効率的に連携しながら、業務を行っています。当社では定年の60歳になると第一線から外れ部署のサポートに就くルールがあり、ちょうど社内には校正担当の社員が退職するタイミングと重なり、引き

続き彼が校正業務を行ってくれて非常に助かりました。



■ どのような成果があったか？

テレワークで家で仕事をするには、在宅勤務者の家族の理解も必要です。家族の了承を得られさえすれば、土日、朝夜関係なく自由に仕事ができるのがいいと本人は話していました。さらに、会社にいると電話対応などの雑務があることで、およそ1.5倍の時間がかかる感覚だと言いますが、

自宅ならば作業に集中できることもメリットでした。

我々のような、限られた人的資源で働かざるを得ない中小企業にとっては、テレワークは社員を大事にできる良い選択肢だと思います。それには、仕事を手配する側が、依頼する仕事の内容を理解して、うまく振り分ける仕組みづくりが重要だと感じました。



■ 今後は？

今後は、会社全体の取り組みとしてテレワークを推進していきたいと考えています。テレワークについては、

まだ手続きが未整備の状況です。今後、就業規則を整備し、病気・育児・介護などが理由で働きにくくなった社員が利用できるように進めていきたいと思っています。

さらにその先は、有休消化率の向上・深夜残業をなくす取り組みにもチャレンジしたいですね。そのためにも、生産性を向上させることが当面の課題だと感じています。

事例のポイント

【背景】

- 優秀な社員ががんと診断された
- 治療をしながらでも仕事が続けられるように、テレワーク(在宅勤務)をスタートさせた

【取組内容】

- テレワーカーの担当業務は、所属部署の課長に整理させた
- デスクワーク以外にも、顧客への連絡なども任せた

【成果】

- 職種柄、家庭でもできる仕事が多く、会社と社員の双方にとってメリットが大きかった
- これを機に、会社としてテレワークを推進していきたい

社員の声

営業支援チーム 本田さん

2週間に1度は通院する必要がありますし、抗がん剤の副作用もあり車の運転は難しいことから、在宅勤務で仕事が続けられるのは非常にありがたかったです。とにかく、時間を気にせずに家で自由に仕事をできるのが良いですね。会社としては、まだ十分に整備されていないテレワーク制度ですが、もっとうまく在宅勤務を活用してほしいと思います。現時点では体調も良くなり、家族旅行へも行くことができました。お酒も少量は許可が出て、会社の忘年会にも参加しました。ストレスなく、適度に仕事をできていることが、体に良い影響を与えているのかもしれないですね。

働き方改革アドバイザーから

川村 浩司

今回、熟練の営業担当が病気になったことから、テレワーク(在宅勤務)に取り組み始めたとのことですが、私からは残業時間の減少、労働力の確保のための営業・企画部門の生産性向上についてアドバイスさせていただいておりました。具体的には、現在の本社と東京における2拠点での活動効率をあげるため、Webカメラ等による情報共有とコミュニケーション頻度のアップを図る提案を行っていました。

今回のテレワークの実施に際して、私からのアドバイス内容を活用していただけていたら幸いです。今回は病気治療と仕事の両立のためのテレワークでしたが、今後は育児、介護等を行う社員にも展開するなどして、ワークライフバランス、柔軟な働き方への取り組みを進めて欲しいと思います。

離職の悪循環を止めるための働き方改革

業務のマニュアル化とICTの導入で業務を効率化

月170時間分の稼働削減やユーザー認定により社内に浸透



■ 取り組んだ背景やきっかけは？

この業界の離職率は、平均15%ほどと言われています。おおよそ3年周期で従業員が入れ替わっているのが実情です。社会的に少子高齢化が進み、学生が減っている中、厳しいイメージのあるこの業界には、なかなか人が入りません。仮に入っても3年で

辞めていく今の状況では、良い人材は育たないことを危惧していました。

なぜ3年で辞めてしまうのか。その理由を考えてみたところ、仕事とプライベートを切り分けた、ワークライフバランスの取れた働き方ができれば、離職者が減り、人手不足が解消できるのではないか、そうすれば良いサービスが提供でき、良いサービスが提供でき

ば経営も安定し、良い人材が採用できるという良いサイクルになるのではないかと考えました。そのような思いから、2013年4月からワークライフバランスに向けた取り組みを始めました。



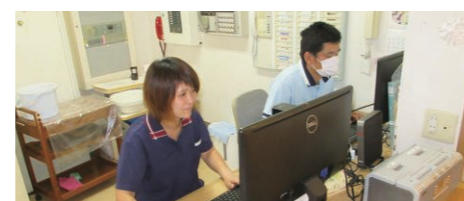
■ どのような取り組みを行ったか？

まず、各部署のリーダー層とワークライフバランスについての話し合いを重ねました。そして、社員が日々やりたいように仕事できていない状況を理事長に伝え、具体的な取り組みを開始しました。最初に、属人的な業務を徹底的になくすようにしました。それぞれの社員でやり方が違うため、担当者が休みのときにやるべきこと

がわからず、休暇中の担当者に電話で確認することが多かったのです。誰か1人しか知らないようなことが多いと、大変非効率です。少しずつ他の人でも同じ業務ができるようにマニュアル化を行いました。

それから、「朝夜シート」として、自分がその日にやるべきこと(例えば〇〇さんと10分話すなど)を書き出して貼り出し、スタッフ全員に共有することにしました。ただし、やるべきことをやる

ためには、時間を捻出しなければなりません。しかし、サービスの時間は減らせないので、デスクワークの時間を減らすしかありませんでした。そのための対策として、ICT(情報通信技術)を導入するというに行き着いたのです。



■ どのような成果があったか？

誰がやってもできるように業務内容をマニュアル化したことで、最低でも同じ業務に3人のスタッフが代わりを務められるようになりました。代わりにできる人がいることで有給休暇が取りやすくなり、また休み中の社員に電話をする必要もなくなりました。

この業界はアナログなやり方に慣

れた人がほとんどで、ICTの導入には反対する人も多かったのですが、自分たちの負担が減るというゴールを共有できたことで、協力してくれるようになりました。例えば、パソコン作業でよく使う文章を定型化することで、デスクワークの時間を効率化することができました。そのようなことの積み重ねで、月170時間分の稼働が削減できました。現在で達成度は7割ほど。これより

もまだ短縮できると考えています。

成果として、2017年に厚生労働省のユーザー認定を受けることができました。このことを従業員が想像以上に喜んでくれ、働くことに誇りを持ってもらったのが一番のメリットです。従業員の意識の中に「効率化」という言葉が生まれ、社内の風土が変わりました。今では、離職率は約6%に低下しています。

■ 今後は？

今後は、「ノーリフティングケア」の取り組みを進めていきたいと考えています。この業界では、職業柄、腰を痛める人が多く、そのことが退職の理

由にもなっていました。デスクワークの時間を短縮できたことで、機械を使って利用者を移動させるゆとりができました。介護の業務を機械化することで、従業員の身体的なケアが図れます。今後は、ケアをする側の年齢も上がっていき

ますので、体のケアはより重要になってくると思っています。



事例のポイント

【背景】

- 平均15%の離職率、入っても3年で辞めていくことで良い人材が育たない
- ワークライフバランスの取り組みが人材の流出を防ぐと考えた

【取組内容】

- 属人的な作業をなくし業務内容をマニュアル化
- ICTを導入し、デスクワークの時間を削減

【成果】

- 1つの仕事を3人のスタッフが代わりにできるようになった
- デスクワークを中心に月170時間分の稼働を削減

社員の声

介護主任 竹谷さん

事務長を筆頭にワークライフバランスに取り組むことになり、最初はその意味さえも知りませんでしたが、上司がかみ砕いて説明してくださり、会議を重ねていくことで徐々に理解が深まりました。そして、ワークライフバランスの意図が現場に浸透していき、徐々に成果が出始めると、やればやるほど自分たちが楽になるので、取り組んでよかったなと思うようになりました。業務負担が緩和されたことで束縛される時間も自然と減り、ストレスも軽減されました。イライラしたまま家に帰ったり、休みの日に「明日は仕事か」とやる気が出なくなったりすることもなくなりました。施設全体が働き方を変えようとする風土になっていったことが嬉しいですね。

働き方改革アドバイザーから

石倉 雅恵

人材確保が困難な介護業界において、採用対策と離職防止対策で成功している貴重な事例と言えるでしょう。「職員が定着しなければ、介護の質が落ちる。職員が働きやすい職場を作り、介護サービス向上に繋がりたい」という熱い思いから生まれたワークライフバランス活動。

当初は、活動そのものへの不安や懐疑の声もあったと聞きました。それでも、5年7カ月もの間、成果の伴う取り組みを継続できた成功の要因は、年次有給休暇の取得率向上や残業の削減という働き方改革の前に、業務の見直しを行い、生産性を上げるための業務改善を現場主導で取り組まれたことではないでしょうか。

ICTの積極的な導入も、同様に職場の生産性向上を支えています。現場の職員が取り組みの成果を実感することで、ワークライフバランス活動が加速化し、かつ継続可能となった素晴らしいスパイラルが見られました。

やるべき課題を総ざらいし、優先順位付け

課題と優先順位の整理ができたことにより
 今後、検討する取り組みに対しての方向性や留意点も整理することができた



■ 取り組んだ背景やきっかけは？

政府の重要課題として働き方改革が耳目を集める社会背景の中で、当社では年に1度、社員に対して経営計画を発表する機会があります。その内容に対して、社員からの意見を社長宛のメールで吸い上げ、意見交換する中で経営計画の理解を深めたり、社長自ら

が社員全員との面接を行っています。それらの意見の中に、働き方改革について会社としてはどのように取り組んでいくのかという意見が多くありました。

それと同時に、内容が古くなっていった就業規則の見直しに向けて取り組んでいたタイミングでもあったため、その一環として働き方改革に取り組むべく、県の相談事業を通して専門家に

相談することにしました。



■ どのような取り組みを行ったか？

具体的には、当社の労働環境の中で、現在の規則がどこまで対応できており、何が対応できていないのか、どのような規則が不足しているのか、その洗い出しをすることから始めました。その中で、法律が施行されることから速やかに対応すべき事項、検討課題として2~3年後の実現を目指す事項など、優先順位を付けて取り組むことと

しました。

法律の施行が迫っていて、優先順位の高い事項である年次有給休暇の取得と時間外労働の時間管理については、元々活用している規則・運用を、相談した専門家の方から良く行っていると評価していただいていた。その中で、年次有給休暇の取得実績の管理はできているが、計画的に取得させようとする部分が弱かったので、それを促す規則を新たに作成しています。時間外労働の時間管理に

ついては、残業時間を半月ごとにチェックし、月の上限を超えそうになったらアラートを出すなどの仕組みを改良して運用することにしています。



■ どのような成果があったか？

以前から時間外労働の時間管理に取り組んできたこともあり、社員の意識も変化してきていると感じています。

年次有給休暇の取得については、これまでの取得実績の管理に加え、更に計画的な休暇申告を促進する規則案も作成することが出来ました。

その他の事項については、専門家の意見を聞きながら、今後検討する取り組みの方向性や留意点をまとめ、今後に向けた整理が出来たと思います。



■ 今後は？

フレックスタイム制度、高齢者雇用、人事評価方法の改訂、そして研究職の処遇の改善と、まだまだ取り組んでいきたい課題はありますが、

当社の置かれた状況や現在抱えている課題、法制度などを考慮しながら、引き続き検討していきたいと思っています。

事例のポイント

【背景】

- 経営計画に対する社員の意見の中で、働き方改革に関するものが多かった
- 就業規則の見直し時期とも重なったため、会社として取り組むことになった

【取組内容】

- 課題と優先順位の整理ができた
- 現行制度のブラッシュアップの必要性を確認でき、対応策の検討もできた

【成果】

- 社員の意識の変化も感じている
- 取り組むべき課題の知識や考え方、方向性などの整理ができた

社員の声

コーポレート本部 吉兼さん

当社の「働き方改革」は、千葉県より専門家派遣を受け、まずは改正法主要課題(有給休暇の取得推奨、時間外労働の上限規制、同一労働同一賃金)から優先的に取り組んでいるとのこと。

こうした課題への取り組み期間はまだ浅いこともあり、運用が安定して定着するにはまだまだ時間を要すると思われそうですが、社員が働きやすいと思える会社づくりのための第一歩でもあり、積極的に取り組んでもらうことを期待しています。

ただし、それには、会社が一方的に社員に押し付けて運用していくのではなく、我々社員からも会社に対して意見を伝えることも重要だと思います。そうすることで、会社側も、社員が抱えている問題や課題等を把握し、その解決に向けて取り組んでいってもらえるのだと思います。

働き方改革アドバイザーから

櫻井 好美

白鳥製薬様の場合、元々問題意識が強く、36協定遵守のために個人別の時間外労働および休日出勤の集計をとり、一定時間数を超えた者が誰なのか一目でわかるような資料を作成し、これを会議で共有していました。また、特別条項時間を超えていないかどうかの確認作業のワークフローも作成していたため、今回の「働き方改革関連法」による時間外労働の上限規制に対応する前準備ができていました。そこで、労働時間の管理に関連して、今回改正された項目の一つでもある「長時間労働者の医師の面接指導」について、単に従業員にアナウンスするだけではなく、どのタイミングで従業員に面接を促せば良いか検討することにより、同社の労働時間管理の制度をより効果的なものに改良することができました。

将来のマイルストーンとなる働き方改革

会社として成長し、もっと地域や社会に貢献したい
 そのために多様な雇用や働きやすい環境づくりを目指した



■ 取り組んだ背景やきっかけは？

当社は今年で創業75年目の会社です。会社の規模としては、小企業から中企業へと移り変わっている段階と言えるでしょう。しかし、現在よりも

さらに成長し、もっと地域や社会に貢献できる取り組みをいろいろと行っていきたいと考えています。

現会長である二代目の社長が推進していた取り組みを、三代目の社長となる竹内 一が引き継ぎ、具体的なビ

ジョンとして打ち出しました。私たちがこれから成長していくマイルストーンになるとして、働き方改革に着手することになったのです。

■ どのような取り組みを行ったか？

企業としての社会的な責任・人的資源の拡大のための取り組みとして、特に「障がい者の雇用」「高齢者の雇用」「女性の積極的な採用」について、今のようにメディアが盛んに取り上げる前から、当社では推進を行ってきました。

また、改修工事という事業柄、業務を工期内に完成させなければならないことも多く、特に納期が迫っている段階では、「勤務時間の適正な管理」がなかなかできていないという課題

もありました。それを解決するために、パソコンの勤怠管理を使って現場での労働時間を把握する取り組みを行っています。そして、産業医と連携し、社員のストレスチェックなどの導入も始めています。

当社は「人材こそ財産」というモットーを掲げており、社員の成長こそが、企業の成長につながると考えています。そのためにも、多様な人材を幅広く採用し、障がい者や女性の雇用には特に力を入れてきました。仕事の能力や環境、条件など、多様な働き方をする社員をどう評価するかは大変重要なポ

イントです。他の社員も含めた「公正公平な人事評価制度」を確立するには困難もありましたが、何度も検討を重ね、モデルチェンジを行ってきました。



■ どのような成果があったか？

● 障がい者雇用

障がい者の雇用は、約10年前から取り組んでいます。現在、5名を雇用しています。様々な理由から長く働き続けてもらうのが難しい中、最も長い方で6年目を迎えました。

● 女性の積極的な雇用

当社の女性社員比率は現在20%以上となっており、建設業の中ではおそらく類を見ない数字だと思います。制度としては、産前・産後休業および育児休暇制度、時短制度を設けています。現在、2名が育児休暇制度を利用して、復職して時短制度を活用しながら勤務している方が2名います。

● 勤務時間の適正な管理

長時間労働が美德とされる業界でしたが、それは私たちが目指す働き方ではないと社長自らがメッセージとして常々伝える事により、社員の意識は随分と変わりました。さらには、取引先など周りの方々も巻き込んで、時間外に会議を設定しないよう依頼するなど、その意識を外へ拡大することもできています。

■ 今後は？

例えば、車は4輪すべてのタイヤが安定することで進んでいます。どれか1つでもパンクしたり、空気が漏れたりすると安定して進みません。会社も同じで、障がい者

を雇用したり、時短社員が増えたりするからといって、会社の生産性が低下してもいいというわけではありません。これまで行ってきた取り組みを、さらに良くなるように進めていながら、お客様のために成長し続ける企業となっていきたいと考えています。



事例のポイント

【背景】

- 会社として成長し、社会に貢献できる取り組みを増やしたい
- 社長の代が変わっても一貫したビジョンを持ち続けていた

【取組内容】

- 障がい者や女性の積極的な雇用を進めている
- パソコンの勤怠管理を使って現場の適正な勤務時間の把握を行っている

【成果】

- 障がい者は5名を雇用し、長い人で6年目
- 女性社員比率は業界の中でも高い20%以上

社員の声

総務部 佐藤さん

2009年、当時就職活動をしていた時に育休制度について質問したところ、今はないがこれから制度を整えていく、一緒にその制度を作っていく一員になってほしいとの回答をいただきました。今はまだない制度でも社員の働く環境をよりよくしていくために考えている会社という印象が強く、入社を希望したことを覚えています。

今は私自身、その制度を利用しています。実際に休暇を取得してみて感じたことは、保育園の入所にあたり「育児休業明けで復職できる」ということは、待機児童が多い地域ではとても重要なポイントです。そしてなによりブランクがあってもまた今までの仕事に戻ることができることは私自身安心できますし、感謝しています。

働き方改革アドバイザーから

石倉 雅恵

有効求人倍率が他の業界よりも高い建設業での優良事例です。人材確保が厳しい状況にある業種業界での成功事例は多くの企業の参考になるはずですが、特に、経営トップの強力な意志表示の下、様々な取り組みが推進されたことは重要なポイントです。社長メッセージとして「全社的な時間外勤務の削減と推進」を発信されたそうですが、その背景には、法律ができたからやむなく従うという発想ではなく、作業の無駄を省き勝ち残るための経営上の判断があったと伺いました。社長の若かりし頃は24時間働くことが評価される時代だったそうですが、過去の価値観にとらわれず、180度考え方を変え柔軟に対応することが重要と仰っていました。業務の効率化に加え、女性、高齢者、障害者、外国人等の多様な人材活用の推進、若手からベテランまでの教育環境の整備など、幅広い取り組みが素晴らしく、今後、益々の発展が期待されます。

代表者:代表取締役 野水 俊明
 従業員数:60名
 事業内容:ステンレス鋼材販売/
 特殊鋼及び非鉄金属各種鋼材販売
 URL:http://www.39nomizu.co.jp/

生産性の向上により適正な経営を目指す

会社の「なぜ」を見直すことから、生産性の向上に取り組み、社員1人あたりの粗利益が2年連続で向上した



■ 取り組んだ背景やきっかけは？

私は現在、社長付きアドバイザーという立場を任されていますが、日頃から「生産性」というキーワードに注視していました。私は中途入社ですが、会社について色々分析しているうちに、当社は生産性の向上につい

て見直すべき点があるように感じました。そのような中、コンサルタントに働き方改革の無料相談ができるという情報をメールで見たのがきっかけで、取り組みを始めました。

当社の平均残業時間は、全体で月に20時間、工場は30時間ほど。有給休暇の消化率は7割ほどです。会長や社

長の考え方から、元々休みが取りやすい風土がありました。ただ、社員アンケートを取ると「給与が少ない」という回答も多くありました。そこで、労働時間や休暇取得率を維持したまま、給与の改善を図りたい、そのためには生産性の向上が必要なのではないかと考えました。

■ どのような取り組みを行ったか？

最初の取り組みとして、「1人当たりの粗利益の向上」を目指しました。これまでは、売上が増えると、仕事をこなすために社員を増やして対応していました。しかしこれでは、1人当たりの粗利益は伸びません。

また一方で、販売価格の課題もありました。当社には「顧客第一主義」という理念があり、できるだけお客様の意向に沿って指し値で販売することが多

かったのです。しかし、そこは企業としてしっかり利益を上げ、社員に平均より上の給与を払うことも必要と考え、サービスの向上に努め、それに見合った適正な価格で買って頂ける努力をしました。

さらにもう一つ、仕事が増えても社員を増やさずに済む方法として、「機械化」に向けた取り組みを進めています。これまで5~6人でやっていた仕事が3~4人でできるようになれば、生産性が向上します。まだ構想段階ですが、機械化を進める上で新工場の建設を目指して

います。

また、生産性を阻害する原因とその対策を見つけられる「なぜなぜ分析」というものを行いました。「なぜ1人当たりの生産性が低いのか？」という問いから始め、社員一人一人が、なぜを繰り返し考えていくことで、本当の原因に辿り着き、それに対する対策を自ら見出すことができる取り組みです。まずは営業のリーダーたちと週1回の勉強会を開き、自分たちで考えることの習慣付けを行っています。

■ どのような成果があったか？

働き方改革には、まず生産性の向上が必要だと考え、真っ先に取り組んでみました。1人当たりの粗利益を見てみると、取り組みを行った後の2017年は前年比127%、2018年は前年比126%となる見通しです。徐々にですが、成果が表れていると感じています。

前述した「なぜなぜ分析」の議論やシミュレーションなどを行う勉強会は、半年ほど継続できています。成果の一つとして、顧客から部品や素材についての質問があった時に、誰もがそれに答えられるようノウハウの共有をするようになりました。なぜなぜ分析を通じて、生産性に対する社員の意識も変わってきたように感じます。



■ 今後は？

今後は、更なる生産性向上に向けて、新工場など設備投資を行うために、キャッシュフロー経営への転換を進めていきたいと考えています。中小企業

では、融資で経営をしている企業がほとんどだと思いますので、なかなかタイムリーに設備投資ができません。計画的な設備投資を行うために、キャッシュフローの考え方について勉強会などを通して浸透させていきたいです。

そして、生産性の向上によって得られたものは、社員の労働環境の改善のために還元していきたいと思っています。

事例のポイント

【背景】

- 生産性の向上についてあまり考えられていなかった
- 休みが取りやすい一方で「給与が少ない」という不満があった

【取組内容】

- むやみに社員を増やさず、1人当たりの粗利益の向上を目指す
- 適正な販売価格の見直しと、なぜなぜ分析を実施

【成果】

- 年々1人当たりの粗利益が向上している
- なぜなぜ分析などの「勉強会」が立ち上がり、社員の意識も変化

社員の声

営業部 馬場さん

生産性の向上について取り組むようになってから、先輩からも「考え方が変わった」という声をよく聞きます。これまで「売上」で考えていたのを、「利益」で考えるようになったなど、社員の意識も変わってきていると感じています。また、お客様からの要望には何でも応える風土がありましたが、適正化に向けてイレギュラーな対応を少しずつなくしていくという動きもあります。取り組み始めた当初は、どうなんだろうと社内も半々の雰囲気でしたが、少しずつ成果も表れており、みんな納得して「この方針で良かったんだ」という声が出てきています。

働き方改革アドバイザーから

佐久間 正海

生産性を阻害している問題点の再発防止のため、真因追求(なぜなぜ分析)を実施しました。当初、考えられる原因の漏れ・理論的な飛躍・表現が曖昧等ありましたが、次第に漏れなく・飛躍なく・具体的な表現等がうまくできるようになり、真因に行きつくことができました。

真因からの対策案も抽出できましたが、特に「飛んでくる火の粉を振り払う」対策案からもう一歩踏み込んで「火元を消す」対策案まで抽出できるようになりました。これらは非常に効果的な対策案ですので、今後は各対象職場全員で確実に実行に移していただければと思います。実行すれば職場のメンバーは生産性が向上したことを実感して頂けるものと確信します。

代表者:代表取締役 武田 将次郎

従業員数:204名

事業内容:「鴨川館」「別邸 ラ・松庵」「ご・遊庭」の宿泊施設の運営とレストラン・ウェディング事業を展開

URL:http://www.kamogawakan.co.jp/

全社的な5S意識浸透による業務効率改善

組織横断的な委員会形式と全社キックオフで、部署間の連携をしながら業務効率改善を考えるきっかけに



■ 取り組んだ背景やきっかけは？

当館は365日稼働し続けていることもあり、「片付け」というものへの習慣が根付いていませんでした。そのため、お客様が集中する時間帯には、他の部門から応援を頼みますが、応援者は何がどこにあるのか分からず、他の人に確認しているうちに、結果として

お客様を待たせる状況が起きていました。また、館内に倉庫がないために、日常的にあまり使用しない物の保管スペースで場所を取ってしまい、作業の邪魔になることもありました。

労働生産性の面からも、そのような物を探す時間をなくし、本来行うべきお客様サービスのための時間を確保したいとの思いから、社内全体で「5S

(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)」に取り組むことになりました。



■ どのような取り組みを行ったか？

以前から、月1回程度の安全衛生委員会の活動を行っていましたが、日々の忙しさから定期的に行われなくなりました。社内の人間だけでは中々進まないことから、外部のアドバイザーを招いて取り組むことになりました。

取り組みを進めるには、まず組織化を行う必要があるとのことから、安全衛生委員会から分離させる形で、

新たに「5S委員会」を立ち上げることにしました。委員会は月1回の開催で、毎月の課題と責任者を決めて行っています。また、委員会には役員も参加し、5Sにおける改善提案の機会にもなっています。

2018年2月に、社内を挙げて5Sキックオフ大会を開催しました。各フロアや必要なエリアに5Sメンバーと担当箇所を決め、組織図を作成して推進することにしました。最初の取り組みとして、館

内の各フロアにあるパントリーについて、全フロアで共通性を持たせるべくモデルケースをつくることにしました。

また、洗い場では食器の収納場所を可視化することで、誰でも対応できるようにしました。また、備品・食材等では定数制を導入したことで、必要な分が不足することや過剰在庫の問題がほぼなくなりました。

■ どのような成果があったか？

これまでの5Sの取り組みは、気付いた人が自主的に行っている程度で、たとえ行っても評価されることもありませんでした。今回、5S委員会ができて、取り組みの内容を発表する機会

ができたことで、会社としても評価していこうという雰囲気が出てきています。お客様が集中する時間帯の応援は、5Sにより誰が行っても物の場所が分かるようになったため、サービスに時間を費やす事ができています。

全体的には、社員の意識も変わりは

じめており、自主的に業務効率について考えるきっかけになっています。5S委員会が他部署の業務内容を知る機会にもなっており、横の連携をしながら業務効率を考えるようになったことも大きな成果だと思えます。

■ 今後は？

今後については、様々な業務効率改善を課題にすることを計画しています。今回の5Sは物に対する取り組みでしたが、今後はサービス等の

見直しにより、『その1秒を削り出せ』をテーマとして考えながら、お客様へのサービスの時間をよりつくり出せるように各部署での見直しを進めたいと考えています。



事例のポイント

【背景】

- 片付けへの意識が習慣化していなかったため業務効率が落ちてしまっていた
- 本来行うべきお客様サービスのための時間を確保したいと考えた

【取組内容】

- 新たに5S委員会を立ち上げ月1回開催した
- 全社キックオフを行い、全フロア共通のモデルケースをつくった

【成果】

- 会社として5Sを評価する雰囲気が出てきたことで5Sに対する社員の積極性が増した
- 5Sにより、物を探す時間が減り、お客様サービスのための時間が増えた
- 部署間の連携をしながら、社員が自主的に業務効率を考えるようになった

社員の声

施設管理課 深山さん

当館は365日稼働している宿泊施設なので、「明日使いやすいように」というのが従業員の本音であり、作業が終了してからの片づけという概念が希薄でした。気付いてみると、何年も使用していない物品が館内に溢れ、作業導線を潰していました。

5S委員会を月1回開催し、不用品の廃棄や、作業しやすい職場環境づくりを実施しました。物品を避けて目的の場所に行く等の不便さが解消されるとともに、物品の表示を工夫することで探す手間が省けました。

清掃パートさんは高齢者も多く、若い人たちに比べどうしても作業効率が低かったのですが、上記の改善で働き易くなったと好評を得ています。月1回の委員会ですが、継続してもらえたらと思います。

働き方改革アドバイザーから

高屋敷 秀輝

製造業から始まった5S活動が、最近では他の業種においても盛んに取り入れられるようになってきました。今回、老舗の観光旅館である吉田屋鴨川館が5Sを導入するメリットとしては、探す手間と片付ける手間を大幅に削減できること、新人でも簡単に必要なものを探せて、収納できるようになることが挙げられますが、これは業種を問わず効果があります。旅館業は、部屋の寝具や備品、食器類など膨大な「モノ」を扱う業種であり、当館においても以前はモノの置き方に規則性がなく、出し入れに多くの手間がかかっていました。従業員の間でも何とかならないかという思いは強くあったが、どこから手をつければよいか分からないという状態が続いていました。今回の働き方改革を機会に、経営層からパートの社員まで全員が一致して5S活動の導入に取り組むこととなり、2ヶ月という短い期間でしたが、予想以上の理解と効果を得ることができました。

働き方改革に

向けたポイント

01

経営トップの本気が重要

～トップが自らの言葉で強かに意思表示する～

働き方改革だけではなく、「ワーク・ライフ・バランス」「ダイバーシティマネジメント」「女性活躍推進」等の組織風土改革の成否は、経営トップのリーダーシップにかかっているといても過言ではありません。経営トップが、取り組みの必要性を認識し、自分の言葉で決意を述べ、到達目標を掲げて、社内への浸透と定着に向けて努力することが、なによりも大切なのです。経営者が本気にならなければ、社員も本気になりません。

02

社員も主人公

～社員が納得できる取り組みを～

働き方改革を効果的に進めるためには、経営層の確固たる意志によるトップダウンで推進するとともに、社員が自ら積極的に参加できる「改善提案制度」等、ボトムアップの仕組み作りも不可欠です。つまり、会社全体が一丸となることが大切なのです。社員一人ひとりが働き方改革の必要性を理解し、本当に腹落ちして取り組む環境整備こそが、働き方改革を成功に導くポイントです。

03

業務の棚卸、見直しを

～まずは業務の棚卸など基本的なことから～

労働生産性を高めるための取り組みは、新システムの導入や設備投資など、お金がかかる大掛かりな対策ばかりではありません。まずは、今の仕事の進め方を根本的に見直し、現状の把握・分析を行い、改善すべき点や対策案を見出すことから始めましょう。その上で、適正な人材配置、業務フローの効率化などの基本的対策や、必要に応じて新システムの導入や設備投資を行うことにより、働き方改革を効果的に進めることができます。

04

担当者を置くとスピードアップ

～担当者を通じて取り組みを推進する～

働き方改革を確実に前進させるには、推進担当者の任命や推進担当部署の設置が非常に重要です。

働き方改革の推進体制のポイントは、「誰が、いつ迄に、何を、どのように変えていくのか?」の基本計画に基づき、その計画を実現させる人と組織を明確に定め、実行権限を与えることです。そうすれば、改革の過程で発生する様々な問題や課題に対し、担当者・担当部署は自ら中心となって、調整に奔走してくれるでしょう。担当者・担当部署が専任ではなく兼任となる場合は、負担が過大にならないように配慮しましょう。担当者・担当部署が長時間労働を行ってはいは説得力がなくなります。

05

積極的なコミュニケーション

～会議の開催や社員へのアンケート、インタビューも効果的～

働き方改革は、全社で取り組むべき活動で、できるだけ多くの社員に参加してもらわなければなりません。そのためには、年齢や役職といった世代間のギャップや、職種や部門間のセクショナリズムの払拭が、どうしても必要です。異なる考え方や意識/感情の壁を乗り越え、互いに協力できる体制を作り上げるには、コミュニケーションがとても大切になります。コミュニケーションを良好に保つには、相互に意見交換する会議やミーティングの機会を増やすこと、また多様な意見を吸い上げるためには、社員へのアンケートやインタビューの実施も効果的です。働き方改革では、表面的な対策に止まらず、深層的な社員の意識改革にも踏み込むことがポイントとなります。

これらのポイントを踏まえながら、

働き方改革に向けて、一歩ずつ歩いていきましょう!

最後に・・・

働き方改革に向けた取り組みに「これをやれば良い」というものではありません。最適な取り組みやその導入方法は会社ごとに異なります。取り組みを進めるにあたってお悩み等がございましたら、会社の状況に合わせて個別にアドバイス等してくれる外部の専門家の活用もご検討ください。千葉県では、次ページのとおり「働き方改革アドバイザー」の派遣事業を行っています。

\ 今こそ /

働き方改革に取り組む時です！

～千葉県では働き方改革に取り組む県内企業を支援しています～

働き方改革 アドバイザー」の 派遣

県内企業の皆様の希望に応じて、働き方改革アドバイザー(社会保険労務士、中小企業診断士、経営コンサルタント等)を派遣しています。人事労務管理や、生産性の向上に関して、各企業の状況に合わせたアドバイスを行っています。

セミナー、 シンポジウムの 開催

県内企業の皆様向けに、働き方改革の先進事例のご紹介などを行うセミナーを開催しています。また、国、労使団体及び金融機関と連携したシンポジウムを開催しています。

上記に関するお問い合わせはこちらまで

千葉県 商工労働部 雇用労働課

TEL:043-223-2743

このほか、働き方改革に関する相談窓口として「**千葉働き方改革推進支援センター**」が千葉労働局により設置されています。詳細はHPをご参照ください。

千葉働き方改革推進支援センター

検索

雇用・労働分野の助成金のご案内

雇用の安定

職場環境の改善

仕事と家庭の両立支援

従業員の能力向上

などに、ご活用ください。

事業主のための雇用関係助成金(厚生労働省)

正社員化など非正規雇用労働者の方の企業内でのキャリアアップを促進するための取り組みや、男性の育児休業や介護休業の取得促進など従業員との両立支援のための取り組みなどを実施した事業主に対する助成金制度です。

- 人材確保等支援助成金(人事評価改善等助成コース、雇用管理制度助成コースなど)
- キャリアアップ助成金(正社員化コース、賃金規定等共通化コースなど)
- 両立支援等助成金(育児休業等支援コース、介護離職防止支援コースなど)
- 65歳超雇用推進助成金(65歳超継続雇用促進コースなど) など

厚生労働省 雇用関係助成金 検索

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/index.html

労働条件等関係助成金(厚生労働省)

生産性向上のための設備投資や所定外労働時間の削減、年次有給休暇の取得促進、テレワークの導入などの取り組みを実施した事業主に対する助成金制度です。

- 業務改善助成金
- 時間外労働等改善助成金(時間外労働上限設定コース、勤務間インターバル導入コース、職場意識改善コース、テレワークコースなど) など

厚生労働省 労働条件等関係助成金 検索

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000208406.html>

※掲載内容は、2019年2月現在のものです。ご検討にあたっては、事前に最新の情報や条件についてご確認いただきますようお願いいたします。