

第 3 回

平成30年度



2018

働きやすく生産性の高い  
企業・職場表彰

— 事例集 —



# ごあいさつ



我が国が人口減少下においても力強く成長するには、誰もが安心して働き、能力を発揮できる「働きやすく働きがいのある企業・職場づくり」を推進することが必要であり、それは、労働者一人ひとりの労働生産性の向上を通じた産業・企業の「生産性革命」への挑戦でもある。さらに経済の好循環を生み出すためには、この「働きやすく働きがいのある企業・職場づくり」と「生産性革命」を通して創り出される付加価値が社会全体に広く配分されることが重要である。

こうしたことを背景に、厚生労働省は平成 28 年度に、企業・職場の「働きやすく・働きがいのある企業・職場づくり」を奨励するために、「働きやすく生産性の高い企業・職場表彰」を創設した。

今回は 3 回目となる表彰である。応募資格の見直しにより応募数は 45 の企業・職場に留まったが、応募企業・職場の取組はどれも素晴らしいものであった。表彰企業・職場の選考に当たっては、働きやすさの実現や生産性向上のために独自の工夫をしているか、他の企業・職場にとって参考になる取組であるかという点に着目をした。そのために、ユニークな取組ではあるが、その企業・職場特有の事情から成功している場合は、表彰に至らなかった。

表彰企業・職場の具体的な取組と工夫は、産業や業種、業態、事業の特性を反映して多様であるが、他の企業・職場にとって参考になる、示唆に富んだ内容を豊富に含んでおり、その概要はこの「働きやすく生産性の高い企業・職場表彰」事例集にまとめられている。これらの取組や工夫が広く産業界に浸透し、また、それらを参考にして「働き方の工夫と生産性向上」に積極的に取組、働きやすさの実現と生産性向上の好循環を実現する企業・職場が増えていくことを望んでいる。

「働きやすく生産性の高い企業・職場」の実現に取り組む企業労使の方々に、本書が広く活用されることを期待したい。

第 3 回 働きやすく生産性の高い企業・職場表彰  
企画審査委員会 委員長 **今野 浩一郎**

# もくじ

## 第3回 働きやすく生産性の高い企業・職場表彰



### I. 表彰企業一覧

※ II の取組事例集と同じ順に掲載しています

### II. 受賞企業・職場の取組事例集

#### 最優秀賞(厚生労働大臣賞)

|                    |    |
|--------------------|----|
| 株式会社 ハクブン [大企業部門]  | 12 |
| 株式会社荒木組 [中小企業部門]   | 16 |
| アップコン株式会社 [中小企業部門] | 20 |

#### 優秀賞(職業安定局長賞)

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 株式会社ディノス・セシール [大企業部門] | 24 |
| 株式会社友安製作所 [中小企業部門]    | 28 |
| 株式会社ハートメディカル [中小企業部門] | 32 |

#### キラリと光る取り組み賞(職業安定局長賞)

|                     |    |
|---------------------|----|
| 株式会社ジャックス [大企業部門]   | 36 |
| 株式会社東邦銀行 [大企業部門]    | 38 |
| リベラル株式会社 [中小企業部門]   | 40 |
| 株式会社 YKA [中小企業部門]   | 42 |
| 東軌工業株式会社 [中小企業部門]   | 44 |
| 株式会社エスバイエス [中小企業部門] | 46 |
| 株式会社協和工業 [中小企業部門]   | 48 |

第3回

働きやすく生産性の高い企業・職場表彰

# 表彰企業一覧

## 最優秀賞(厚生労働大臣賞)

### 株式会社ハクブン [大企業部門]

P.12掲載

#### 柔軟な働き方の提供、作業のマニュアル化とポイント化等により 働きやすさと生産性向上の両立を実現

社員の働きやすい時間帯である平日午前中に価格優遇を行うことで、集客タイミングがコントロールできるようになり、社員が希望する時間での就労(平日午前中のみ勤務等)を実現。

短時間で高品質なサービス・技術提供が全国均一にできるように作業をマニュアル化。また、従来マンツーマン・時間外に行っていた技術指導を技術マニュアルの動画化により補完することで、接客の合間に自己訓練を行えるよう環境を整備。

また、作業工程(カット・シャンプー・カラー等)ごとにポイントを設定し、基本給にポイント給を加算する給与体系の導入により、社員が自ら積極的に他者のサポートに入るといった仕事の密度を高める働き方につながり、その結果として業務の効率化や集客増(1時間当たりの入客数1.8倍)を実現。

さらに、全店のPOSレジ交換を行い、会計処理、材料発注等のデータ処理業務の効率化を図るとともに、薬剤による肌荒れ、シャンプー等による腰の負担の軽減を図る美容品や椅子の開発も行い、従業員にとって働きやすい環境づくりを実施。

- ★平日午前中の価格優遇の実施により、社員の働きやすい時間帯である平日午前中の集客力が向上
- ★平日午前中のみ、週1回のみ、月1回のみ勤務等、柔軟に働ける環境を提供
- ★作業工程ごとにポイントを設定し、基本給と歩合給(ポイント給)を支給することで生産性向上を実現
- ★自社開発のPOSシステム等の導入により業務効率化を実現

### 株式会社荒木組 [中小企業部門]

P.16掲載

#### 社内コミュニケーションの活性化を図る施策及び 協力会社との連携強化により生産性を向上

働きやすい職場づくりの一環として、「ありがとうカード」で感謝の気持ちを社員等に伝える取組を導入し、社内コミュニケーションを活性化。休暇取得に向けた積極的な取組を実施。

また、職長を育成する勉強会(アラキ・アカデミー、毎月3回実施)において、様々な工種の協力会社の社員とともに同一の場で学ぶことで協力会社の社員とのコミュニケーションを円滑化。人材育成をする余裕がない協力会社が勉強会に参加することにより、安全管理面での荒木組社員の管理負担の軽減及び労働時間の削減。

さらに、土木現場の測量にドローンを活用することにより作業速度が向上。また、全事務所から繋がる共通のファイルサーバーを設置し、業務効率化・業務の見える化を実現。

通常の年次有給休暇に加え、会社の営業日である祝日・祭日の日数分(約15日程度)を「家族休暇」として付与し、業務に支障がない者には祝日・祭日の休暇を奨励。

- ★「ありがとうカード」の取組により、社員がお互いを尊重できる職場風土づくり
- ★協力会社との関係性を強化するため、様々な工種の職長能力教育を実施

★ドローンや IT を活用することにより業務を効率化

★休暇取得の促進のため年次有給休暇に上乘せして、祝日・祭日の日数分の「家族休暇」を付与

## アップコン株式会社 [中小企業部門]

P.20掲載

### 健康増進の取組みや資格取得の推進により、 従業員の自主性・モチベーションを高め生産性を向上

「健康活動ポイント制度」(ウォーキング、禁煙などを行うことによりポイント付与。ポイントはギフトなどと交換できる。)を整備した結果、従業員の病欠や遅刻の大幅減少に成功。

能力とやる気があれば、いつまでも働ける環境を整備するとともに、「常に新しいことにチャレンジし自分を高めていく」という意識を持たせるため、資格取得推進の一環として日本語検定3級(日本語を使う者を対象とした検定)を全社員が入社して1年以内にとることを必須とした結果、コミュニケーション能力の向上や報告書作成時間の短縮を実現。

また、従来2名体制で行っていた施工や調査の際の削孔業務について、実用新案を取得した集塵アタッチメントを使用することにより、当該業務を1名で実施可能となった他、ウレタン樹脂を使用した用途開発に取り組むこと等により付加価値向上。

さらに、過去には80歳以上まで働いていた社員がいるなど、能力とやる気があれば年齢によらず就労できる環境を整備するとともに、年齢による処遇を変更しないこととしている。

- ★会社の理念である「健康第一」を達成するため「健康活動ポイント制度」を導入し、病欠・遅刻の大幅減少に成功
- ★日本語検定の受検を必須とし、報告書作成時間の短縮に成功(作成時間:6.71時間(2014年)⇒2.63時間(2017年))
- ★施工や調査の際の削孔業務において新技術を用いることにより生産効率上昇
- ★定年退職制度がなく、年齢による処遇変更をしていない

### 優秀賞(職業安定局長賞)

## 株式会社ディノス・セシール [大企業部門]

P.24掲載

### 働き方改革プロジェクトチームやダイバーシティ推進室の取組により、 働き方の風土を統一化し、働きやすい職場を実現

企業統合の際、ディノスとセシールのそれぞれの企業間で残業時間や働き方についての意識や風土が異なっていたことから、「働き方改革プロジェクトチーム」を立ち上げ、働き方に関する全社員への説明会の実施、企業内のネット掲示板を通じた情報発信、時差出勤の奨励、コアタイムなしフレックス・時短フレックスの推進、特定の部門への裁量労働制の導入、働き方改革に関する取組の社内公募・表彰等を実施し、企業風土を統一化。

また、「ダイバーシティ推進室」を設置し、育児等と仕事の両立支援により育児休業からの復職率100%を達成。また、障害者雇用率3%達成に向けた取組等も実施し、働きやすい職場づくりを実施。

さらに、従業員意識調査や満足度調査アンケート等により、潜在的な従業員意識を把握するとともに、アンケート等の集計結果や分析等を社内報等で共有し、各種施策の検討の参考にしている。

- ★「働き方改革プロジェクトチーム」を立ち上げ、働き方についての情報を提供する掲示板、時差出勤の奨励など様々な施策を展開
- ★「ダイバーシティ推進室」を設置し、育児等と仕事の両立支援や障害者雇用率3%達成にむけた取組等の実施
- ★従業員意識調査等により従業員の意識を分析、社内でも共有し、各種施策の検討の参考とする

## 株式会社友安製作所 [中小企業部門]

P.28掲載

### IT化や時間と場所を超えた社員間のコミュニケーション促進により働きやすい職場を実現

目視と手作業で行っていた受発注作業の効率化のため受発注管理、自動発注、在庫管理、見積機能を備えたシステムを開発・導入し、業務を効率化。結果として、作業時間の短縮や手作業による作業ミスの減少に成功。

また、日本によく見られる縦社会型の組織ではなく、欧米に見られるフラットな組織の構築のため、役員も含め従業員全員がお互いをニックネームで呼び合うことをルール化。

さらに、半年に1回、従業員同士で努力や健闘を称えたい人に投票しあう「TOMOYASU AWARD」を実施したことで、仲間意識が醸成され、また、他の従業員から評価されることで従業員のモチベーションの向上に成功。

- ★社内システムを管理するための部署を創設して社内のIT化を図り、業務効率化に成功
- ★フラットな組織づくりのため、役員を含め従業員全員がお互いをニックネームで呼び合うことをルール化
- ★従業員同士が互いに評価しあう制度の実施により、モチベーション向上

## 株式会社ハートメディカル [中小企業部門]

P.32掲載

### 充実した人材育成や人事評価制度の実施により働きがいのある職場を実現

予約優先制度の導入により、業務の空き時間が把握できるようになり、空き時間を活用して他の事務作業等を行うなどの業務効率化に成功。

「人材育成」を重視し、入社後3か月間、総時間 390 時間程度の集中研修において社会人マナーから治療実技まで指導を実施。

また、育休制度や育休後の短時間勤務制度の導入により、女性が安心して長期勤務できる環境整備を行うとともに、社内ポータルサイト上で有給希望日を管理し、安定的な休暇取得を可能とした。

さらに、従業員のキャリアプランの明確化やモチベーションアップを図るため、各院長により全従業員の相対評価を実施し、また、評価結果を公開（評価の高かった若手従業員を院長に抜擢した実績あり）。

- ★入社後の人材育成のため OFF-JT と OJT による集中研修を実施
- ★育休制度や育休後の短時間勤務制度等を整備
- ★人事評価結果を公開し、キャリアプランの明確化や従業員のモチベーションアップを図る



## キラリと光る取り組み賞(職業安定局長賞)

### 株式会社ジャックス [大企業部門]

P.36掲載

#### トップダウンにより、労使が一体となって働き方改革に取り組み、その進捗を「見える化」し、浸透を図る

IT化による業務改革の断行、障害者雇用等のダイバーシティへの取組の積極的な実施、さらには競争の激しい同業界において、取引先に対して自社の働き方改革の取組への理解を求めるといった、同業他社に先駆けた、労使が一体となる働き方改革を推進。

さらに、働き方改革の取組を継続して浸透させるため業務進捗の「見える化」を実施するとともに、また、役員が全国の拠点を全て訪問する(「役員キャラバン」)など労使で働き方改革について考える場を設置。

- ★申し込み受付を WEB からにするとといった IT 化の推進により審査業務の時間短縮を実現
- ★障害者雇用等のダイバーシティへの取組の積極的な実施
- ★役員が全国の拠点を全て訪問する「役員キャラバン」により、働き方改革の取組を社内に浸透

### 株式会社東邦銀行 [大企業部門]

P.38掲載

#### 朝型勤務×コアタイムなしフレックス制度、業務改善等の取組によって創出した時間を従業員教育へ還元

企業トップの強いコミットメントの下、「働き方“大”改革」を推進。

朝型勤務とコアタイムなしのフレックスタイム制を組み合わせ、集中できる時間帯で業務を行う事ができる環境を整え、業務の効率化及び残業時間の削減を実現。

また、有給休暇の失効分を積み立てて特別休暇として最大 120 日まで保有することが可能(特別休暇取得のための書類は不要)。

さらに、働き方改革の取組によって創出した時間を活用し、企業内大学として体系化された「とうほうユニバーシティ」や自宅で学習が可能なeラーニング等の従業員の研修プログラムへの参加を促進。

- ★朝型勤務とコアタイムなしのフレックスタイム制を組み合わせ、集中できる時間帯での業務を可能とし、業務の効率化等を実現
- ★有給休暇の失効分を積み立て、特別休暇として最大 120 日まで保有可能
- ★企業内大学として体系化された「とうほうユニバーシティ」や自宅で学習が可能な e ラーニングを整備

**障害者を戦力として雇用し、働きやすい職場づくりで自社ビジネスの成長を実現**

「社員が会社に合わせるのではなく、会社が社員に合わせる」という経営方針に基づき、働きやすい環境を整備。また、特例子会社でありながら外部売上が売上げ全体の75%を占めるなど、生産性の向上も実現。

また、障害者の特性に合わせて多様なマニュアルを作成・活用し、障害者が他の障害者に業務を教える環境を整備。

さらに、障害者全員を正社員雇用することや、一般の水準より高い給与・賞与を支給することにより、社員のモチベーションを向上。

また、社員の個々の能力を開花させるとともに、新たな業務にも挑戦し、障害者である社員の職域を拡大。

- ★障害者が他の障害者を教える環境を整備することにより自らが考え行動できるようになり、障害者の方々がチームとして機能
- ★障害者全員を正社員として雇用し、一般の水準より高い給与・賞与を支給した結果、高い職場定着率の実現
- ★元々の業務であるOA機器の清掃・修理だけでなく、新たな業務にも挑戦し、障害者である社員の職域を拡大

**ITを活用した業務の効率化とケアアシスト職の導入による生産性向上**

介護の現場でITの環境を整備し、施設の利用者に関する情報や介護の手法を撮影した動画を社内掲示板で掲載。介護専門職がその情報を活用することにより引継ぎ時のミスが減少。また、現場で必要な情報の共有の実現。

また、事務等を担当するケアアシスト職（パート職員/介護補助スタッフ）を導入することで介護職員が本業に集中できる環境を整備し、最小限の人数での現場運営を実現。

さらに、新入社員を指導するエルダー制度や人事担当者と新規入職者の定期的面談（入職後1、3、6及び12ヶ月）の実施等による人材定着

- ★ITの活用（社内掲示板、グループウェア等）によるコスト削減、効率化
- ★ケアアシスト職（パート職員/介護補助スタッフ）の導入により、最少人数での現場運営の実現
- ★新入職員の指導を行う制度（エルダー制度）の導入や定期的な面談の実施により人材の定着

**従業員が誇りを持ち、安心して働ける環境を整え、モチベーションアップと共に業績向上**

親会社の間借りではない自社社屋（シャワールーム、洗濯機及び休憩スペースを完備）を建設し、従業員が安心して働ける環境を整備。

会社のビジョンの作成、全従業員の月給化・給与アップ等の処遇改善、従業員の能力開発（土木施工管理技士資格の取得促進及び支援）などを積極的に実施した結果、従業員が自社に誇りを持つようになり、業務に対する従業員のモチベーションが向上し、業績が向上。

- ★各種設備の整った自社社屋の建設や福利厚生の充実により、従業員の働く環境を整備

- ★社是・行動指針等の会社のビジョンを作成、浸透
- ★全従業員の月給化・給与アップ、社員登用の実施等により従業員の処遇改善を実施
- ★従業員が国家資格（土木施工管理技士）取得のために通う専門学校にかかる費用を全額負担

## 株式会社エスバイエス [中小企業部門]

P.46掲載

### 働き方改革を明確なインセンティブ制度で実現

働き方改革につながる改善や効率化、社員のコミュニケーション向上の取組（社員相互に感謝を伝えるサンクスカード等）を実施し、その結果、年休取得率 100%、営業ノルマ無しで増収増益を達成。

従業員が取組内容を達成した際の明確なインセンティブ（表彰やプリペイドカードの授与）をつけ、企業の働き方改革の普及・浸透を促進。

また、他社との差別化を図るため、従業員の資格取得を積極的に促進すると共に、明確なキャリアビジョンを描ける環境を整備。

- ★24 時間 365 日対応にも関わらず年休取得率が 100%、営業ノルマ無しにも関わらず増収増益を達成
- ★サンクスカードの取組等により社員相互の助け合い精神を強め、生産性向上を達成
- ★改善報告（改善提案ではない）等をインセンティブ制度（表彰やプリペイドカードの授与）で定着化
- ★社員の資格取得を促進するため、2回まで資格取得にかかる費用の全額負担及び資格手当を導入

## 株式会社協和工業 [中小企業部門]

P.48掲載

### 技術レベルの標準化や生産計画システム導入により、働きやすい職場を実現

製品の付加価値向上のために板金作業などの技能検定合格者を養成（有資格者は延べ 60 名以上）し、高性能の加工機械を使いこなせる人材を育成。

また、生産管理システムに加え、生産計画システムの導入により、各工程の進捗をリアルタイムに社内全体に「見える化」し、残業時間の大幅な削減に成功。さらに、従業員の賃金制度及び評価制度を改正し、個人ごとに異なる評価項目で従業員を評価することで各個人に求められるスキルレベルを明確化。その結果、従業員の業務に対する意識を変化させることに成功。

- ★技術レベルの標準化を図るため、技能検定等の資格取得を積極的に支援
- ★生産計画システムの導入により、労働時間の削減・効率化に成功し、生産性が向上
- ★人事評価制度の改正により、各個人が求められるスキルレベルを明確化及び従業員の意識変化に成功



第3回

働きやすく生産性の高い企業・職場表彰

# 受賞企業・職場の取組事例集

# 株式会社ハクブン

[大企業部門]

|       |   |                     |       |         |     |           |
|-------|---|---------------------|-------|---------|-----|-----------|
| 組織データ | 所在地   | 神奈川県横浜市青葉区あざみ野2-2-3 |       |         | 創立年 | 1986年     |
|       | 業種  | 生活関連サービス業、娯楽業       | 資本金   | 1,000万円 | 売上高 | 11,458百万円 |
|       | 代表者   | 岩崎博文                | 総従業員数 | 2,018名  |     |           |
| 事業概要  | <p>1986年の設立から、「美容師を、心から大切にしたい会社であり続けたい。」を企業理念として、顧客が高頻度で利用しやすい価格の美容室を、全国規模で直営にて多店舗展開している。美容師が生涯にわたり安心して働ける環境を整えることを目標に、1分単位の給与計算や、パートでも管理職になれる昇格システム、店舗を日曜定休にするなどの施策を導入し、子育てをしながら美容師を続けられるシフト管理などを推進している。そのほか、手に優しいシャンプーや、身体に負担の少ない備品の自社開発まで手がけている。</p> |                     |       |         |     |           |

## 最大の特徴

### 作業のマニュアル化とポイント制、柔軟な働き方の提供などにより働きやすさと生産性向上を両立

短時間で高品質なサービス・技術を全国で均一に提供できるよう、作業をマニュアル化。また、従来はマンツーマン・就業時間外に行っていた技術指導は、技術マニュアルを動画化することで接客の合間に自己訓練できるようになった。また、作業工程(カット・シャンプー・カラー等)ごとにポイントを設定してあり、基本給に歩合のポイント給を加算した給与が支給される。その効果もあり、業務の効率化や集客増(1時間当たりの入客数が1.8倍)につながった。

また、柔軟な働き方を提供するため、社員の働きやすい時間帯に顧客への価格優遇を行うことで集客タイミングがコントロールできるようになり(たとえば子育て期間中は家族との時間を大事にしながら、あるいは介護が必要な家族を抱える場合はデイサービスの合間になど)、社員が希望する時間帯での就労が可能となった。

特に、女性特有の退職理由になる結婚・出産というライフ・イベントがあっても、働き続けられる環境づくりを強化している。



動画化した技術マニュアルの共有



動画を見ながら自主トレーニング

## ポイント

- ▶ 平日タイムサービス制度(料金の割引制度)の導入により、社員の働きやすい時間帯での集客力をアップ
- ▶ 作業工程ごとにポイントを設定し、基本給と歩合給(ポイント給)を支給することで生産性向上を実現
- ▶ 週1回、月1回、1日3時間勤務、ダブルワーク可能など、柔軟に働ける環境を提供
- ▶ 自社開発のPOS<sup>(\*)</sup>システム等の導入により、業務効率化を実現



管理者合同会議

\* POS…「Point Of Sale」の略で、販売情報を即時に管理するシステムのこと。

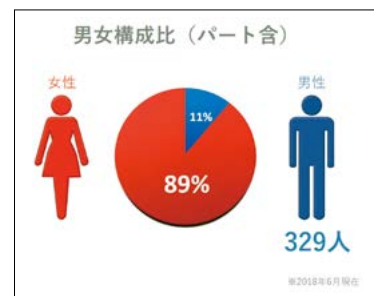


## 取組を始めた背景やプロセス

### 「美容師は重労働」というイメージを変えるための改革

これまで美容師には、「長時間労働」「営業後の過酷なレッスン」「薬剤による手荒れの深刻化」といったイメージが付きものだった。さらに妊娠・出産に対する不安も大きく、女性美容師は結婚・出産を機に「キャリアの断絶」「切迫早産・切迫流産」といったリスクと向き合わなければならなかった。また、現役寿命の短い男性美容師にとって加齢は深刻な問題でもあった。

こうしたマイナスイメージや不安を払拭し、美容師が生涯現役で安心できる職場や働き方を実現するために、取組みを始めている。



男女構成比

## 労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

### マニュアルによる標準化

作業マニュアルを社内ネットワークにて全社員で共有することにより、高品質の技術を全国へ均一に短時間で提供することを可能とした。その方法として、従来はマンツーマンで行っていた技術指導のかわりに、就業時間内に来客の途絶えた時間を活用して自己訓練として行えるようにした。その後も管理者によるレベルチェックと指導が行われ、従業員の作業の定着化が図られている。これにより1時間当たりの入客数が1.8倍となり、短時間でより多くの収入を得られるようになった。

### ポイント制度とポイント人時生産性

作業工程ごとにポイントを設定し、基本給とともに歩合給(ポイント給)を支給する制度を実施。これにより、手の空いた社員がシャンプーなどで他者のサポートに入るようになるなど仕事の密度を高め、お客様をお待たせしないための回転率アップにもつながるようになった。

### POSレジ等のIT導入

POSレジの改良により、会計時間を5分から2分に短縮、材料の自動発注や高齢者の従業員でも扱いやすい会計画面に簡略化するなど、様々な効率化を可能とした。

また、ITの導入により、残業代を1分単位で管理することが可能となり、公正な賃金配分を実現すると共に、全従業員の業績を開示することで、従業員同士が良い緊張感をもちつつ意欲的に仕事に取り組むようになった。

### シャンプー・リンス、店舗内設備などの自社開発

美容業界では、薬剤による手荒れの深刻化が問題になっている。そのため、手にやさしいシャンプー・リンス、カラーなどを開発して顧客にも販売し、売り上げに貢献している。また、歩合給と同様に、店内商品の販売マージンに対しても時間外手当を付けたことにより適正な利益分配が行えるようになった。



ハサミ研ぎ講習会

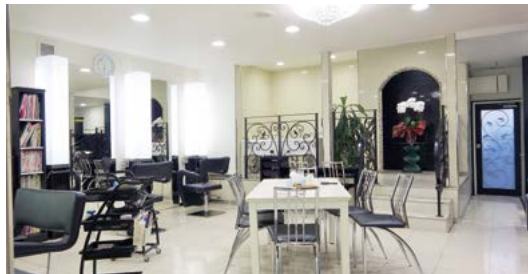


合同幹部会議でマニュアルを共有

その他、腰に負担のかかりにくいシャンプー台や、切れ味のよいコバルト製のハサミ、POSレジのシステムなどを自社開発し、多店舗展開や仕事の効率化に資する設備や仕組みを作り出した。



自社製品開発



明るく広々とした店内



腰の負担を軽減するバックシャンプー

## ▶ 雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

### 働きやすい勤務制度、労働環境の実現

平日午前中勤務、週1回勤務、月1回のみ勤務など、子供を持つ母親美容師でも柔軟に働ける環境を提供し、1分単位の時間管理を全社員(パートを含む)に実施し、分単位で時間外給与として支払われている。また、パート社員であっても有給を支給するなど、正社員と変わらない制度にした。

ほかにも、会社としては丸一日の有給休暇だけでなく、子供が病気の時や病院へ行くため、または介護のために半日単位の休暇を気軽に取得できるようにしている。

職場でも仕事と育児の両立に理解のある同境遇の従業員が多いので、休暇を取得しやすい環境になっている。働きやすさの追求の面では、従業員が家族の都合に合わせて自らも転勤できる「希望地転勤制度」があり、この制度を利用すれば転居地での再雇用率100%となり、転居後もそれ以前と同様の職位と職場環境が保証されている。



希望地転勤制度

### 人事評価と長時間労働の抑制

評価基準を1時間当たりの生産性に置いているため、たとえば営業時間9時~20時で40名の来客者よりも、短時間の10時から18時で40名の来客のほうが評価は高くなる。こうして長時間労働が自然に抑制される仕組みとしている。また、ポイント制度やタイムサービス制度による生産性の向上で、賃金についても2016年度は対前年度比で1.4%、2017年度は前年度比で4.3%と増加している。



労務管理会議

### 高齢者雇用(定年年齢の引き上げ、再雇用)

美容師の生涯現役に向けて、定年年齢を60歳(1986年)→65歳(2004年)→70歳(2015年)→75歳(2017年)と段階的に引き上げている。定年後の再雇用も進めており、希望者がいる限り定年は実質存在していない。現在の最高齢者としては、男女ともに76歳の現役美容師が存在する。



70代の現役美容師



## 障害者雇用

2009年度には0.53%だった障害者雇用率を、2010年度には2.98%に改善し、2018年度も2.7%と高水準をキープしている。障害者を雇用できる店舗を募集し、該当店舗には障害者雇用のための心得を労務担当者から随時発信するなど、環境の整備を行っている。

## 子育て・介護支援(育休100%達成、短時間勤務等)

育児休暇は当たり前にとることができる環境になっており、取得率は100%。子育て経験をした女性社員も多く、お互いに融通をきかせながら上手に運用している。男性も育児休暇を取得できる環境を整備し、取得者も増えている。また、介護に対応できる勤務制度を充実させているほか、在宅勤務制度も整備している。これにより、「くるみんマーク」「えるぼしマーク」「トモニンマーク」を取得。また、女性にとって働きやすい職場環境を整備した結果、女性社員比率が9割になっている。優秀な女性社員も増えており、女性管理職比率も6割を超えている。



終業後に保育園へお迎え

## 労働生産性と雇用管理改善の好循環および組織への好影響、成果

### 労働生産性の向上により、労働時間は減り、収入は増加

労働効率を上げ、生産性を向上させる様々な取組を行った結果、長時間労働が是正され、女性や高齢者でも働きやすい職場になっている。1時間当たり入客数が、マニュアル化導入前1.26名→導入後2.28名と生産性が向上。また、一人当たりの平均労働時間は1か月当たり121時間から108時間へと減少するが、一人当たりのポイント人時生産性は2,667円から2,841円へと向上している。

### 今後の展開について

#### 顧客満足度の向上と、従業員の働きやすさの両立を促進

今後は、現在の取組をさらに進める予定である。具体的には、キッズスペースを拡充し、働いている従業員の子供も預かれるようにしたり、顧客満足度の向上を目指し、顧客が外から待ち時間・順番を確認できるQRコード・システムの構築やクレジットカード決済導入を行うよう計画している。従業員評価では、クレームの数なども加味することを検討している。

さらなる事業拡大を目指し、老人ホームなどでの訪問カット事業などへも参入先を模索している。また、所定労働時間内でも生活水準の底上げができるよう、毎年の雇用条件改定の際に成果に見合う昇給を行うなど、従業員満足度向上のための取組を実施。従業員が笑顔で働けること、ひいてはその笑顔をお客様の笑顔につながることを目指し、今後の事業展開に反映している。



訪問カット



管理者による技術指導

# 株式会社荒木組

[中小企業部門]

|           |  |                 |       |      |       |           |
|-----------|--|-----------------|-------|------|-------|-----------|
| 組織<br>データ | 所在地  | 岡山県岡山市北区天瀬4番33号 |       | 創立年  | 1960年 |           |
|           | 業種   | 建設業             | 資本金   | 2億円  | 売上高   | 17,155百万円 |
|           | 代表者  | 荒木 雷太           | 総従業員数 | 203名 |       |           |
| 事業概要      | 岡山を中心とする総合建設業。建築工事は主に医療施設、共同住宅、教育施設等を施工、土木工事は堤防工事、道路施工等の実績がある。「AZUR100」という自社設計ブランドを有し、土地探しから完成後のアフターサービスまでを一つの施工計画とし、お客様との関係性を重視した事業を行う。 |                 |       |      |       |           |

## 最大の特徴

### 社内コミュニケーションの活性化と、協力会社との連携強化により生産性を向上

働きやすい職場づくりの一環として、「ありがとうカード」で感謝の気持ちを役職員に伝える取組を導入し、社内コミュニケーションの活性化を図るとともに、休暇取得の向上に積極的に取り組んでいる。

また、様々な工種の協力会社と一緒に学び、コミュニケーションをとるため、毎月3回、職長を育成する勉強会「アラキ・アカデミー」を実施している。人材育成をする余裕がない協力会社が勉強会参加により安全管理などを適切に行うことで、社員の管理負担や労働時間の削減につながっている。

さらに、土木現場の測量にドローンを活用することで作業速度が上がったことに加え、全事務所から繋がる共通ファイルサーバーを設置したことで業務効率化・業務の見える化が図られた。

## ポイント

- ▶ 「ありがとうカード」によりお互いを尊重できる職場風土づくり
- ▶ 協力会社との関係性を強化するため、様々な工種の職長能力教育を実施
- ▶ ドローンやグループウェアを活用することにより業務を効率化
- ▶ 休暇取得の促進のため年次有給休暇に上乘せして、祝日・祭日の日数分、「家族休暇」を付与
- ▶ 様々な工夫が施されたデザインと、一人当たりのスペースを拡大したオフィス

## 取組を始めた背景やプロセス

### 古いイメージからの脱却を目指した

建設業界は3K(きつい・汚い・危険)と呼ばれ、離職率も高いことからブラック企業が多い業界というイメージがあったが、最近では、こうした建設業界にも入職者が増え、長く働くことができる取組が模索されるようになった。体を酷使し、地上から数十メートルも離れた足場で、ときには猛暑・厳寒のなかで作業しなければならない建設業が「働きやすい業界」になることは容易ではないからこそ、当社役職員と協力会社の声を傾聴し、改善策を積極的に実施していく必要があった。

## 労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

### ドローンやIT技術の導入による業務効率化

土木現場の測量にドローンを活用し、業務の効率化を図っている。人の力で測るよりも立体的な観測ができるため、正確な数値が出せるだけでなく、作業速度が上がり、20日かけていた測量作業が2日程で終わった現場もある。従来は山の中へ社員が機材を担いで距離と高さを測定していたが、レーザースキャナーを搭載したドローンを使い効果的にデータをとることで、従来は測量会社と3人編成で4日かかっていた作業を、2人編成で1日で完了させることができた。

また、WEBグループウェアを使用し、全事務所から繋がる共通ファイルサーバーを設置し、各事務所と各工事現場をつないでいる。グループウェアはスマートフォンでも利用できるため、自宅からでも予定や連絡事項の確認が可能。誰が、どんなプロジェクトで活動をしているかが見やすく、業務の見える化につながっている。

### 勉強会による協力会社との関係性の強化

2017年から毎月3回、各工種による職長能力教育のための勉強会「アラキ・アカデミー」を実施している。様々な工種の協力会社の方と一緒に学び、コミュニケーションをとることで、仲間意識を強固なものとして生産性の向上をはかっている。講義終了後には、荒木組から参加者の評価を協力会社へフィードバックしている。

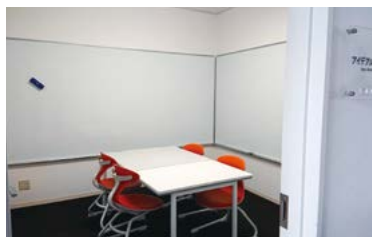
協力会社は人材育成をする余裕がなく、現場での経験が頼りとなっていたため、元請けの当社役職員、時には外部から講師を招聘して、職長への講義を行っている。協力会社からの「アラキ・アカデミー」への参加費は無償。教育を受けた職長が現場に従事し、当社現場所長の評価により「優良職長」と認められた職長は、日当とは別に当社より本人に直接報酬を付与している。協力会社がモチベーションを高め、安全管理などを適切に行うことで、自社の社員の管理負担が減り、労働時間の短縮等につなげることが可能となる。



アラキ・アカデミー

### 広く、使いやすく工夫されたオフィス

ホワイトボードで囲んだ「アイデアルーム」や、畳が敷いてある休憩室、社員の趣味(書道、写真、マラソンの賞品等)を展示するコーナーなどを設置。各部でキャッチフレーズを考案し、ポスターとして掲示をするなど、職場環境にも工夫を凝らしている。また、1人当たりの机のスペースを広くとっており、十分な作業スペースを確保している。





## 雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

### 社内で感謝の気持ちを伝え合う「ありがとうカード」

昨年7月より、協力してくれたり、お世話になった役職員にメッセージカードで感謝の気持ちを伝える「ありがとうカード」を実施。毎月集計して「ありがとうカードアワード」で表彰している。受信数・発信数やメッセージ内容により、ノミネートされた社員には褒賞金(月間MVP=1万円、年間MVP=10万円)が授与される。20枚書くごとに1,000円分のプリペイドカードがもらえる仕組み。周知してほしいメッセージや表彰式も掲示板に掲載している。

さらに、「ありがとうカード」の受取数、送付数によって人事考課で評価加点がある。人事考課上、最大100点に加え、カードを11枚以上もらった人が3点、31枚以上あげた人は3点の追加があり、最大6点付与され、賞与に反映。

これまで年に1度の社員の意識調査で、コミュニケーション、残業が課題としてあがっていた。対人感度を上げる施策の一つとして導入。カードを通して、組織風土を変えることを目的とした。これまでは、送った・もらった数で評価していたが、最近は、主催チームで内容を議論して表彰を決定。「ワークライフバランス的な目線」や「若手からベテラン社員へ」など、会社として推進したいテーマを選考基準に設定し、表彰制度にメッセージ性をもたせて社内周知を行っている。



「ありがとうカード」の周知ポスター



「ありがとうカード」年間MVP

### ありがとうカードの主なメッセージ

- 「夏に休みを取れて、子供たちと遊ぶことができた。所長ありがとう」
- 「苦情の対応、タイムリーにしてくれてありがとう」
- 「安心して休みを取ることができた。ありがとう」
- 「水害の際、水につかりながらも物資を届けてくれてありがとう」 等

### 女性や高齢者が働きやすい環境構築

管理職全体に対する女性の比率は、2017年7月時点7.36%から2018年7月時点で9.18%に上昇。本社社屋では、女性社員の増加に伴い女子更衣室(畳スペースを設け休憩室としても使用)を増設。工事現場での取組としては、女性活躍推進の観点から女性用トイレ(水洗・洗浄便座)を設置。

60歳の定年後、社内規定により、65歳を上限として再雇用されるが、再雇用でも退職時の役職の権限(ただし、部下の労務管理は外れる)と給与は同水準を与えられる。さらに、65歳を迎えても、働きたいという希望があれば働くことができ、2018年8月現在、最高齢は71歳、65歳以上は13名在籍(役員は含まない)。



女性用トイレ

## 休暇取得の促進、充実した休暇日数

社員のよりよい職場づくりは生活をサポートする家族の存在あってこそという考えのもと、「家族休暇」と称して、会社規定の有給休暇推奨日数分が有給休暇として基本の年次有給休暇に上乘せされる。当社の公休日は土日のみであり、通常祝日は出勤日となっている。この祝日に家族休暇を割り当てている。工期中の作業現場では、祝日を使っての作業が必要になることがあるが、工期が終わった段階で祝日分を休んだり、現場内で交代で休むことを推奨している。また、お客様に当社の取組を説明し、工期にゆとりを持たせることで、祝日を全休とする工夫も行っている。

## 労働生産性と雇用管理改善の好循環および組織への好影響、成果

### 労働時間の減少と、有給取得率の向上

時間外労働時間は2015年度の年間308.5時間から、2017年度には、247.5時間と減少。年次有給休暇の取得日数は、2017年度の9.6日から2018年度には11.3日(導入後7ヶ月間実績)へと増加した。

### 高い従業員定着率を実現

2014年～2018年の間の退職者数は、年間当たり平均2.2名。当社では、10年以上勤続している社員が全体の56%を占めている。

## 今後の展開について

### IT化を推進し、人間でなければならない分野に時間を使えるシステムを目指す

労働時間の満足度が低いことが課題としてあがっている。業務の見える化、手順化を進め、機械に任せられる部分は任せるようにしていく必要がある。今までは人間がCAD<sup>(※)</sup>を確認し、現場で設計図を見て、といったように作業に時間がかかっていたが、これからは機械化、データ化していく領域が建設業では大きい。どのタイミングでどの業者が入るか、といった工程管理は人の頭でやらなければならない。こうした部分に時間を十分に割けるように、業務改善や機械化を進めていく必要性を感じている。

※CAD…「Computer Aided Design」の略で、設計や製図を支援するシステムソフト。

# アップコン株式会社

[中小企業部門]

|           |  |                             |       |         |     |        |
|-----------|--|-----------------------------|-------|---------|-----|--------|
| 組織<br>データ | 所在地  | 神奈川県川崎市高津区坂戸3-2-1 KSP東棟 611 |       |         | 創立年 | 2003年  |
|           | 業種   | 建設業                         | 資本金   | 4,300万円 | 売上高 | 781百万円 |
|           | 代表者  | 松藤 展和                       | 総従業員数 | 35名     |     |        |
| 事業概要      | 地震や地盤沈下による建物構造物のコンクリート床の沈下、段差、傾きなどを、ウレタン樹脂を使用して壊さずに短時間で修正するアップコン工法を日本全国に展開。ウレタン樹脂を使用した施工・施工管理ならびにウレタン樹脂の新規応用分野の研究・開発を行う。 |                             |       |         |     |        |

## 最大の特徴

### 健康増進の取組や資格取得の推進により、従業員の自主性・モチベーションを高め生産性を向上

2016年に、健康活動倶楽部を発足。ウォーキングや禁煙などの健康活動によりポイントを付与し、獲得したポイントをギフトなどに交換できる健康活動ポイント制度を開始。これにより従業員の病欠日数、遅刻が大幅に減少。

また、能力とやる気があれば、いつまでも働ける環境を整備するとともに、「常に新しいことにチャレンジし自分を高めていく」という意識を持たせるため、資格取得推進の一環として日本語検定3級の取得を必須としたことで、コミュニケーション能力の向上や報告書作成時間の短縮を実現。

施工や調査の際の削孔業務を、実用新案を取得した集塵アタッチメントを使うことで生産性を向上させている。また、ウレタン樹脂を使用した用途開発に取組む等、付加価値向上を図っている。

また、2017年にはフットサル大会に出場するため、平日の午前中に月2回プロコーチをつけて、フットサルの練習を約1年間行った。この取組には15名が参加。健康増進だけではなく、有給休暇の取得を推奨するために試みた取組だった。

## ポイント

- ▶ 同社の理念である「健康第一」を達成するため「健康活動ポイント制度」を導入した結果、病欠・遅刻が大幅に減少
- ▶ 日本語検定の受検を必須としたことで、報告書作成時間を大幅に短縮
- ▶ 施工や調査の際の削孔業務において新技術を用いることにより生産効率上昇
- ▶ 定年退職制度がなく、年齢による処遇変更をしていない

## 取組を始めた背景やプロセス

### 病欠者の増加に歯止めをかけるために健康活動を導入

2015年に病欠者・遅刻者の数が多くなったことから対応策を検討しはじめた。グループ制を採用している部署では、突発的な病欠は、現場の進行に影響を与えてしまう。こうした病欠者を減らすことをきっかけに、健康増進活動に会社として取組むようになった。2016年に、健康活動倶楽部(通称、健活)をプロジェクトとして発足させ、予算も確保。健活倶楽部からの発信で、楽しみながら参加できるレクリエーションを実施している。

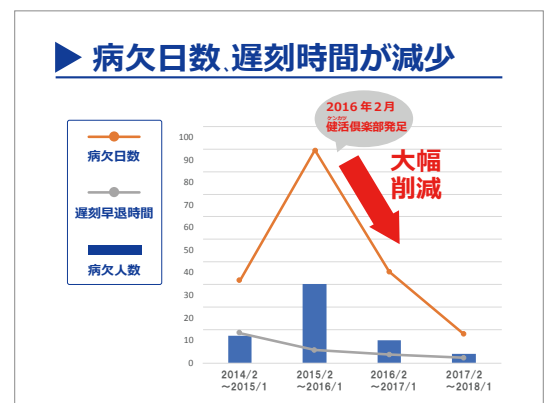
また、安全衛生優良企業(厚生労働省)の認定及び、健康経営優良法人(経済産業省設計：日本健康会議が認定)の認定を受け、新聞にも掲載されたことで、従業員が会社に対する安心感と誇りを持つようになり、家族にも安心してもらえるようになった。



## 労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

### 健康増進の取組

会社の理念として「健康第一」を掲げ、社員の健康増進活動を推奨している。2016年より健康活動倶楽部を発足。健康活動にポイント制度を導入。ウォーキング、禁煙、マラソン大会の参加、階段昇降や徒歩での通勤などでポイントが付与される仕組みを作った。獲得したポイントは、1ポイント=1円、500ポイントから使用でき、ギフトや寄付などと交換が可能。これにより、全員参加を実現している。こうした活動の結果、2014年には35人いた病欠者が、2017年には3人に、遅刻時間も延べ時間が13.3時間(2014年)から、2.33時間(2017年)になり、大幅に削減することができた。また、毎年1回体力測定を行っている。



## 資格取得の推進

日本語検定3級を全社員が入社して1年以内にとることを必須とした。これにより、コミュニケーション能力が向上し、社内はもちろん顧客との関係も良くなってきている。また、報告書の平均作成時間が6.71時間(2014年)から2.63時間(2017年)になり、大幅短縮を実現した。さらに、2級、1級取得者には資格手当を支給し、さらなる能力向上を促した。また、技術部では、危険物取扱乙種四類資格を取得必須としている。

こうした資格試験については、社長自らが受験し、難易度などを理解したうえで全員に展開している。資格取得の目的は、時間短縮やコミュニケーション能力向上だけでなく、「常に新しいことに挑戦し、自分を高めていく」という意識を持たせるためでもある。



## 新規開発による施工スピードと生産性の向上

施工や調査の際の削孔業務を従来2名体制で行っていたが、実用新案を取得した集塵アタッチメントを使うことにより1名で実施できるようになり、生産効率が2倍になっている。その他、ウレタン樹脂を使用した様々な応用や用途開発に取り組み、道路の補修工事や小規模断面トンネルに特化した補修工法などの新規事業を立ち上げ、売り上げを伸ばしている。同時に新事業開発につながる研究開発も行い、付加価値向上に努めている。

## 雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

### 定年退職制度が無く、いつまでも働き続けられる

能力とやる気があれば、いつでも働くことができる環境にしており、定年退職制度は創業当初から設けていない。また、60歳を超えてからも、年齢による処遇変更は全くせず、平均年齢34歳、技術部は31歳と若い会社ではあるが、つい最近まで80歳と半年まで働いていた営業職がいた。

### 女性の技術職の増加

建設施工会社のため、技術部員は男性が多かったが、近年は女性の採用を積極的に行っている。2017年には国土交通省と吉本興業がタイアップした企画で、ドボジョ(土木女子)として、当社の女性社員3名が紹介されている。

### 近隣手当の支給

通勤に時間がかかる不便を解消するため、会社の近くに転居した人に、近隣手当を支給している。現在15名が利用。電車の遅れや災害があった際にも、近隣に住む人が多いと影響が少ないという理由から支給している。



## 全社非喫煙宣言

2016年に全社で非喫煙宣言をし、禁煙を奨励した。喫煙率が2015年の37%から2018年の5%と32%も低下した。



## 毎月査定による公平性の確保

技術部では、毎月査定を3名の上長が行っており、評価の正確性、公平性を保つようになっている。営業部にも拡大していく予定。技術部は、日本全国だけでなく海外でも施工をしているため、顔を合わせる機会が少ない。そのため、毎月1回、参加必須の技術部会を行い、新しいアイデアの共有やコミュニケーションを図る場として設定している。

## オフィス環境の改善

人数の増加、事業の拡大にあわせ、オフィスの増床及びリノベーションを行い、より働きやすい職場環境の提供を実施した。

## 労働生産性と雇用管理改善の好循環および組織への好影響、成果

### ポイント制の健康増進活動により病欠が減少

健康増進活動により、病欠・遅刻が大幅減少。実績として、病欠35名(2014年)→3名(2017年)、遅刻時間13.3時間(2014年)→2.33時間(2017年)。日本語検定の全員取得の結果、2014年に6.71時間だった報告書の作成時間を2017年には2.63時間へと大幅に短縮した。書く能力、コミュニケーション能力の向上は、社内および顧客との関係向上に役立っている。

## 今後の展開について

### IT化によるテレワークの導入を推進

今後は、IT化を進め、会社に来なくても仕事ができるようにしていきたい。営業先から新幹線で戻る際に報告書が作成できるようになれば、会社に戻ってくる必要はなくなる。施工現場から戻る日までにホテルで施工の記録を作ることができれば、わざわざ出社しなくても、戻ってきた日は有給を取得してゆっくり休むこともできる。IT化と有給休暇取得率の向上の実現を目指している。

# 株式会社ディノス・セシール

[大企業部門]

|           |  |                            |       |        |       |            |
|-----------|--|----------------------------|-------|--------|-------|------------|
| 組織<br>データ | 所在地  | 東京都中野区本町2-46-2 中野坂上セントラルビル |       | 創立年    | 1991年 |            |
|           | 業種   | 卸売業、小売業                    | 資本金   | 1億円    | 売上高   | 113,831百万円 |
|           | 代表者  | 石川順一                       | 総従業員数 | 1,212名 |       |            |
| 事業概要      | <p>「ディノス」「セシール」の2つのブランドによる総合通信販売事業を展開。カタログ、テレビ、インターネット等によるファッション、家具・インテリア、美容健康商品他の販売を柱に、リテンションマーケティング事業、フラワーネット事業、法人向け事業、保険事業、催事・店舗事業を展開している。</p> <p>老舗の「総合通販」としてパイオニアであるテレビやカタログから、それらと密に連携するECまで、それぞれのチャンネルが持つパワーを最大限に活かしつつ、お客さまの多様なニーズやライフスタイルをかなえる、多様性のある商品・サービスを届けている。</p> <p>※リテンションマーケティング…顧客を維持するためのマーケティング。リテンションとは、保持、維持、記憶の意味。既存顧客を維持することにより、安定的な利益確保するための戦略。</p> |                            |       |        |       |            |

## 最大の特徴

**「働き方改革プロジェクトチーム」・「ダイバーシティ推進室」の取組により、働き方の風土を統一化し、働きやすい職場を実現**

「働き方改革プロジェクトチーム」を立ち上げ、働き方に関する全社員説明会、社内ネットワークの働き方情報掲示板を通じた情報発信、時差出勤の奨励、コアタイムなしフレックス・時短フレックス、特定の部門への裁量労働制の導入、働き方の取組の社内公募・表彰等を実施した。これまで残業時間や働き方についての意識や風土が異なっていた「ディノス」と「セシール」の事業間で風土の統一化を行った。

また、「ダイバーシティ推進室」を設置し、育児・介護と仕事の両立支援、障害者雇用率3%に向けた取組等を行い、働きやすい職場づくりを行った。

さらに、従業員意識調査や満足度調査アンケート等により、潜在的な従業員意識を把握するとともに、集計結果や分析等を社内ネットワークや社内報で共有し、各種施策の検討の参考としている。

## ポイント

- ▶ 「働き方改革プロジェクトチーム」を立ち上げ、働き方情報掲示板、時差出勤の奨励など様々な施策を展開
- ▶ 「ダイバーシティ推進室」を設置し、育児・介護と仕事の両立支援や障害者雇用3%に向けた取組等を実施
- ▶ 従業員意識調査等により従業員の意識を分析、社内共有し、各種施策の検討の参考としている

## 取組を始めた背景やプロセス

### 合併前から残る2つの事業の風土の違いを放置できなくなってきた

同社は、2013年にディノス社とセシール社という2つの通信販売企業が合併し、誕生した。翌2014年、就業規則や人事制度の統合を行ったが、従来の文化や意識の違いが根強く残り、なかなか働き方を変えることができなかった。ディノス事業もセシール事業も、通信販売で同じような仕事をしていながら、部署により残業時間や働き方が大きく異なる状態が続いた。従業員の不満も大きくなっていくことを契機に、労使協議を重ね、2016年度より本格的に働き方改革への取組を開始した。



## 労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

### 新品家具のレンタルサービスを2017年秋より開始

新品家具のレンタルサービス「Flect」事業を2017年秋より開始。昨今のシェアリングエコノミーや各種レンタルビジネスの登場など、“モノを所有しない時代”に突入した今、ライフスタイルの変化に応じて誕生。お客さまのニーズに合わせてサービスを拡大し、売上は毎月約145%増、利用件数は毎月約135%増と成長を見せている。

※シェアリングエコノミー…乗り物、家など、個人所有の資産等を他人に貸し出す、あるいは、貸し出しを仲介するサービスのこと。



## 働き方改革プロジェクトチームにより様々な施策を展開

2016年度に働き方改革プロジェクトチームを立ち上げ、他社事例を徹底的に調べ、できることをすべて実行していった。手始めに、「TOKYO働き方改革宣言企業」にエントリーした。また、東京都の「時差BIZ」にエントリーするなど、時差出勤を奨励した。そして、商品開発部門等には、裁量労働制を導入した。さまざまな施策を、労使協議のうえでコンスタントに実施し、理解促進に向けては、働き方に関する全社員説明会の実施、各部門の会議に参加しての施策の説明など、きめ細やかにフォローを行ったうえで、各施策や取組に関する情報について、社内ネットワークに働き方情報掲示板を設置し、広報部門がレポートを発信した。

2018年度には人事・総務本部内に「ダイバーシティ推進室」を設置し、多様な働き方に向け、さらに取組を推進している。



## ▶ 雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

### 「ダイバーシティ推進室」を設置し様々な取り組みを実施

2018年に「ダイバーシティ推進室」を設置し、2015年から継続している育児休業取得社員の復職率100%を維持するための「育児・介護と仕事の両立支援」のほか、「障害者雇用率の3%達成に向けた取組」や「高齢者雇用」など様々な取組を行っている。育児・介護と仕事の両立支援のために、コアタイム無しのフレックスや時短フレックスなどのほか、子どもが小学3年生まで時短勤務を可能とする制度などを整備している。



## 各種施策の検討における従業員意識調査等の活用

時差勤務アンケート、テレワークアンケート、働き方改革への意見募集など、様々な従業員意識調査や満足度調査アンケートにより、潜在的な従業員意識の把握を行っている。その集計結果や分析等を社内ネットワークや社内報により報告し、各種施策検討の参考としている。また、外部機関における従業員満足度調査も実施し、結果を公表している。

## ▶ 労働生産性と雇用管理改善の好循環および組織への好影響、成果

### 障害者雇用と定年再雇用制度による人材の確保

障害者雇用率の3%達成に向けた取組では、2018年度は4名を採用し、2018年8月20日時点で合計22名の雇用。8月1日時点で2.36%と、目標に向け成果を上げている。また、60歳の定年を迎えた社員が希望すれば65歳まで働くことのできる定年再雇用制度を利用して、現在94名の社員が勤務を続けている。

### 「TOKYO働き方改革宣言企業」へのエントリーの成果

帰宅を促すため3回のチャイムを鳴らすなど、働き方改革への取組により、月あたり所定外労働時間を、2016年度の19時間53分から2017年度には17時間09分へと月間で2時間44分の削減を実現。年間総実労働時間は、2016年度の1,857時間から2017年度には1,832時間へと年間25時間の削減を実現した。また、年次有給休暇取得日数も、2016年度の11.9日から2017年度には12.6日へと0.7日の増加となっている。

2017年度従業員満足度調査において、満足割合75.3%と非常に良好な水準という結果になった。

## ▶ 今後の展開について

### 多様性の推進を全社員に浸透させる

「ダイバーシティ推進室」が中心となり、会社としてトータルに働き方改革、管理職の意識改革、多様性の推進に重点的に取り組んでいく。社長のダイバーシティ宣言、管理職研修を実施するとともにダイバーシティのハンドブックを作成し、全社員に配付予定。



# 株式会社友安製作所

[中小企業部門]

|           |   |               |       |       |       |          |
|-----------|---|---------------|-------|-------|-------|----------|
| 組織<br>データ | 所在地   | 大阪府八尾市神武町1-36 |       | 創立年   | 1963年 |          |
|           | 業種  | 卸売業、小売業       | 資本金   | 300万円 | 売上高   | 1,141百万円 |
|           | 代表者   | 友安 啓則         | 総従業員数 | 55名   |       |          |
| 事業概要      | <p>創業よりカーテンフック(線材加工品)等を製造していたが、現社長が入社後に事業を転換。企画・デザイン部門を強化し、DIY<sup>(※)</sup>を中心とした建築内装材の販売とともに、ITを積極的に活用し、自社製品をブランド化。加えて、商材とDIYを融合し、ショールーム機能を持ったカフェ店舗を東京と大阪にて運営している。</p> <p>また、中間業者を徹底的に省きメーカーから直輸入。高品質なものを、より安く提供できるビジネスモデルをめざして、インテリアの輸入販売事業に参入。事業が軌道にのり、ECショップでの売上げが主軸となった。さらに、インテリア、DIY、カフェの3つの要素を融合させ、自社ブランドの認知度を高め、自社のファンとなってくれる顧客を増やし、新規の顧客拡大に努めている。</p> <p>※DIY…「Do-It-Yourself」の略で、業者でない一般の人が自分で何かを作ったり、修繕したりすること。</p> |               |       |       |       |          |

## 最大の特徴

### IT化、時間と場所を超えた社員間のコミュニケーション促進により働きやすい職場を実現

目視と手作業で行っていた受発注作業を効率化するために受発注管理、自動発注、在庫管理、見積機能を備えたシステムを開発し導入。作業時間の短縮や手作業によるミスも無くなり業務の効率化が図られている。

また、日本型のタテ社会ではなく、欧米型のフラットな組織を作りたいという社長の思いから、役員も含め従業員全員がニックネームで呼び合うことを義務付けた。

さらに、半年に1回従業員全員で努力や健闘を称えたい人に投票しあう「TOMOYASU AWARD」を実施し、仲間意識の醸成と共に働くスタッフから評価されることでやる気の向上につながっている。

## ポイント

- ▶ 業務効率化のため社内のIT化を図り、社内システムを管理するための部署をつくりプログラマーを採用
- ▶ フラットな組織づくりのため、役員も含め従業員全員がニックネームで呼び合うことをルール化した
- ▶ 従業員同士が互いに評価しあう制度を実施し、やる気の向上を図る



ニックネームで呼び合う社員

## 取組を始めた背景やプロセス

### 業態の転換点で、離職率が高まったことへの危機感が改革の発端

製造業から卸売・小売業への事業転換に伴い、組織体制を変革させることが急務であった。当社が開設するネットショップのサイト数の増加や新事業の立ち上げに伴って、新規雇用を大幅に増加したものの離職率が高く、定着率も悪かった。既存従業員と新規従業員とのコミュニケーション不足や不透明な職場環境が問題であると感じ、働きやすい環境づくりや見える化などの改革が必要となった。



社員間コミュニケーション

最優秀賞

## 労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

### 受発注管理システムの独自開発などIT化を促進

目視と手作業でアナログに行っていた受発注作業を効率化、作業時間の短縮と苦情を減らすため、受発注管理システムを2011年に開発・導入した。途中から自動発注、在庫管理、見積機能を加えたMES(めっちゃええシステム)を連携させ、効率化を図っている。

東京営業所、工場、カフェ、事務所の各拠点をテレビモニターでつなぐことで、見える化を徹底。大阪本社と東京営業所は、ビデオチャットで会話ができるようにし、離れていても朝礼や会議に参加、情報共有やコミュニケーションが確実にできるようになった。

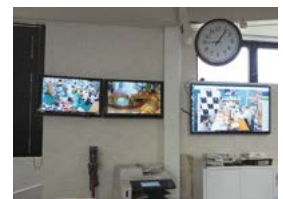


大阪本社

優秀賞

### プログラマーを採用し、作業のシステム化を実施

システム専門の部署を作り、プログラマーを2名新規採用。社内システム管理を行うことで、トラブルに柔軟に対応できるとともに、これまでアナログ作業だったものをシステム化し、作業効率のアップやミスの削減につなげている。サンプル請求の際にメールから1件ずつ手作業で送り状を作成していたものを「サンプル出荷システムの構築」により自動化。44%の作業時間を削減。手作業によるミスも無くなった。



各拠点をつなぐテレビモニター

キプリと光る取り組み賞

### 製造部を活用した全品検査と修繕による顧客の求める品質の確保

創業時からの製造部門を活用して、輸入商品の全品検査を行い、品質に問題があるものは、自社で修理を行い、求められる品質のものだけを提供することで顧客の信頼の獲得につなげた。

## 雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

### ニックネーム制、日報に全員がコメントできる仕組み等、社員間のコミュニケーションを促進

役員も含め、従業員全員がニックネームで呼び合うことを義務付け、本名や役職名で呼ぶことを禁止した。アメリカの商社で働いた経験のある社長が、日本でよくあるタテ社会の職場ではなく、欧米のように上下関係の意識をあまりもたないフラットな組織を作りたいと発案(社長はBoss、社員はWendy、Leon、Johnny など)。

半年に1回、従業員同士が互いに評価しあう制度「TOMOYASU AWARD」を実施。努力や健闘を称えたい人にスタッフ同士で投票しあい、投票の多かった6名に賞金が贈られる。賞金は社長のポケットマネーから総額30万円。慰労会やバーベキューなどの社内イベント時に、受賞者の発表が行われる。共に働くスタッフから評価されることで、やる気の向上につながっている。



イベントでのTOMOYASU AWARD

### 定年を70歳まで延長

60歳定年制度を2017年7月より70歳に延長。長年培った知識や経験は会社の財産であると考え、高齢になっても生きがいを持って働きたいという意欲を尊重。また、60歳以上でも年齢により給料の引き下げは行わない。年齢や勤続を重ねても安心して働ける職場環境をつくることは生産性向上にも資すると考えている。



### 外国人雇用への取り組み

外国人の雇用を積極的に進めている。現在、アメリカ人1名、台湾人1名、イタリア人1名を雇用。動画製作やWeb・カタログ製作・翻訳など、外国人ならではの発想や語学力を生かしながら、クリエイティブな職種に従事している。





## 離職率低下への取組

賞与支給の際に社長がコメントを書くなど、従業員のやる気の向上に寄与。離職率は3年間平均で15%から6%まで低下した。また、半年に1回、従業員全員が面談シートを記入。そのシートをもとに、社長が一人ひとりマンツーマンで個人面談を実施している。面談シートに書かれた要望は可能な限り改善し、「言っても何も変わらない」ではなく、「声を上げることで変わるかもしれない」という意識を従業員が持つことができるようにした。

## 労働生産性と雇用管理改善の好循環および組織への好影響、成果

### ネットショップ運営やカフェ事業が軌道にのり、売上高は順調に伸び続けている

全従業員がミッションと3つのコアバリューを常に意識して仕事に取り組んでいる。何らかの判断をする際は、このコアバリューに沿っているかを従業員自ら確認しながら進めるなど、判断を任せられるようになった。

ニックネーム制度を取り入れたことで、年齢・役職・社歴の違いがあっても互いに意見が言いやすくなり、上下の垣根が減ったと感じている社員が多い。また、親しみを感じて仕事以外の話もしやすくなり、自然と従業員同士が仲良くなるという効果もあり、社内が明るい雰囲気になった。

※ミッション…企業や組織が社会的に果たすべき使命。  
 ※コアバリュー…企業が最も重要であると考えた価値観。

## 今後の展開について

### カフェ事業、工務店事業、レンタルスペース事業など「すべては自社製品を届けるために」につなげる

従業員の個性を発見し引き出すための新しい試みとして、会社を1日休みにし、全従業員が大阪に集合し、新しい商品のアイデアソン<sup>(\*)</sup>やブレインストーミング<sup>(\*)</sup>などのワークショップ<sup>(\*)</sup>を行い、普段接しない部署のメンバーとのチーム制にすることにより、お互いを理解しあい、より団結力が上がるための企画を実施している。このように、従業員が主体性と創造性を発揮することで、それぞれの個性や能力を発見しながら、失敗を恐れず、新規事業の提案ができ、失敗しても再び挑戦できるような企業風土を作ることが目標。

※アイデアソン…アイデアとマラソンを組み合わせた造語で、新しいアイデアを生み出すために行われるイベントのこと。  
 ※ブレインストーミング…あるテーマについて、複数の人が自由にアイデアを出し合うことで、新しい発想や方法を導き出す手法。  
 ※ワークショップ…参加型・体験型の学習の場。



カフェ事業



カフェスペースの中庭

# 株式会社ハートメディカル

[中小企業部門]

|           |   |                  |       |                    |     |        |
|-----------|---|------------------|-------|--------------------|-----|--------|
| 組織<br>データ | 所在地   | 愛知県あま市七宝町桂親田2027 |       |                    | 創立年 | 2018年  |
|           | 業種  | 医療、福祉            | 資本金   | 1,000万円            | 売上高 | 718百万円 |
|           | 代表者   | 伊藤 真澄            | 総従業員数 | 183名(パート・アルバイトを含む) |     |        |
| 事業概要      | <p>ハートメディカルグループは、1949年にあま市七宝町で薬局を開設したことに始まる。現在では名古屋市を中心に、あま市、津島市、北名古屋市、丹羽郡、春日井市でデイサービス事業、居宅支援事業、訪問介護事業、医療マッサージ往診事業、薬局運営と30施設以上の鍼灸接骨院を運営しており、グループ全体で毎月延べ23,000人以上の来院がある。(2018年、(株)タケダ第一事業部は(株)ハートメディカルに鍼灸接骨事業を吸収分割により継承した)</p> |                  |       |                    |     |        |

## 最大の特徴

### 充実した人材育成や人事評価制度の実施により働きがいのある職場を実現

予約優先制の導入により、空き時間が把握できるようになったことで空き時間を活用して業務効率化を進めた。「人材育成」を重視し、入社後3か月間に、合計390時間ほどの集中研修で社会人マナーから治療実技まで指導を行っている。

また、育休制度、育休後の短時間勤務制度の導入により、女性が安心して長期勤務できる環境整備を行うとともに、社内ネットワーク上で有給希望日を管理しているため安定的に休暇が取得できるようになった。

さらに、従業員のキャリアプランの明確化ややる気の向上を図るため、各院長が全従業員の相対評価を行い、評価結果を公開している。評価の高かった若手従業員が院長に抜擢され、活躍している実績がある。個々が作成した人生設計のシートと合わせて面談を行っている。

## ポイント

- ▶ 入社後の人材育成のためOFF-JT とOJT による集中研修を実施
- ▶ 育休制度や育休後の短時間勤務制度等を整備
- ▶ 人事評価結果を公開しキャリアプランの明確化ややる気の向上を図る

## 取組を始めた背景やプロセス

### すべての基本は「人材育成」にあり

質の高い医療サービスを提供するためには質の高い教育が必要であり、それを創るためには生産性と労働環境の双方の改善が急務と考え実行した。ここで大切にすることは、スタートとゴールを明確にし、現状把握であらゆるものを数値化し、今やっていることがどのような成果を生んでいるのかを把握し分析すること。各院ごとに目標を設定し、現状と目標の差を埋めていくために今の課題と対策を経営者、幹部、現場スタッフで共有しながら改善に取り組んでいる。



新人研修での座学と実習

## 労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

### 予約優先制の導入により、患者の利便性の向上を図るとともに事務効率を向上

予約優先制の導入により、患者の来院が「待ち」から「読み」に変わり、空き時間がわかるようになったため、カルテの記載時間や中休みも取れるようになった。また、駐車場も均一的に駐車できるようになった。

レセコン<sup>(※)</sup>の変更による保険データ処理やレセプト作業の効率化で、作業時間を大きく短縮できた。また、他分析に関するシートはクラウド<sup>(※)</sup>を利用することにより、データのやり取りに手間が少なく、完成も早くなった。PDCAサイクルを早く回すことにより、品質の向上も期待できる。

※レセコン…レセプト(診療報酬明細書)を作成するコンピュータもしくは専用ソフトウェアのこと。

※クラウド…インターネット上に存在するサービス(ソフトウェア、データ保管場所等)。

## 事務作業の一部を本部と分担することにより現場における顧客品質の向上

現場が患者の対応に集中できるよう、現場で使うPOP類の作成、パート・アルバイトの募集、データ解析など、スタッフの負担を減らす努力を進めている。また、チェック機関としての本部のあり方も常に変化しており、環境整備点検は、月次の定例行事として各現場を回っている。



環境整備点検として毎月全院を巡回

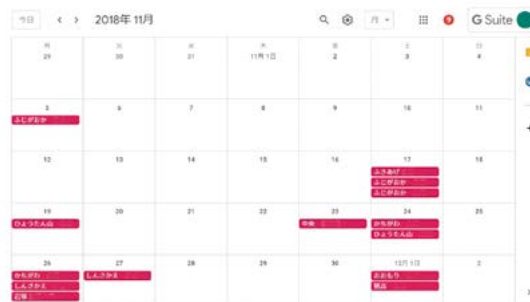


整理・整頓・清掃のチェック

## ▶ 雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

### ITを利用した有給休暇取得促進策

有給休暇取得促進のために、社内ネットワークを活用。希望日に休暇を取得できるよう、クラウド上で有休希望日を管理して安定的な休暇取得を実現した。



有給申請の状況をスムーズに確認

### 女性の働きやすい職場作り

女性が少ない同業界において、産休、育休、育休後の時短制度などの整備は、職場復帰のために欠かせない施策であった。女性が安心して長く働くことのできる環境を整えることで、女性の活躍の場が広がるとともに、職場も明るく、きめ細かな対応も可能となり、多くの患者さんに喜んでいただいている。

また、定年退職後の高齢者に対しても、健康状態を考慮した時短勤務での雇用や、専門職・管理業務、後進の育成等の業務で継続雇用を進めている。



女性が安心して働ける環境づくり



## 労働生産性と雇用管理改善の好循環および組織への好影響、成果

### 保険治療費の減少にもかかわらず、好業績を確保

保険治療費が減少するなか、他社事例を参考に自費治療メニューの開発を行い、提案方法も変えながら平均単価を大幅に向上させた。結果的に自費治療費が18%から48%へと大幅に増加し、売上・営業利益・付加価値ともに直近3か年で伸びている。

また、院ごとに月次決算の実施はもちろん、専門のソフトを使って毎月年間決算予測を行い、計画とのギャップを各院長と部長で埋めていくことにより、逆算思考ができるようになってきた。さらに、シフトを組み、土曜日の午後と祝日を稼働日として稼働日数を増やすことにより、収益の確保と完全週休二日制を実現することができた。

### 従業員評価による、キャリアプランの明確化とやる気の向上の実現

各院長がすべての施術者(従業員)の相対評価をすることにより、評価の高かった若手従業員が院長に抜擢され活躍している実績がある。明確な評価制度を打ち出したことにより、キャリアプランの明確化や従業員一人ひとりの将来設計がしやすくなり、やる気の向上にもつながっている。

また、業界内での給与水準も高く、完全週休二日制や有給休暇の取得などの充実により、採用数が増加。店舗数や採用実績により知名度も向上した。他の接骨院とは店舗規模や人材育成で差別化を図ることにより、学校や学生からの問い合わせが増加。口コミによる採用数増加や、就職希望者の質の向上につながっている。

## 今後の展開について

### 患者に満足してもらうための施設規模、設備の拡大と、複合化による顧客サービスの向上

手技療法による治療領域(保険適用)だけでなく、運動や食事療法などの予防・健康分野(自費)のサービスをあわせて健康寿命をのばす「総合健康サービス」に挑戦し、社会に貢献していきたい。

これまでの少人数体制での運営が当たり前だった業界の常識を取り払い、患者に満足していただける総合健康サービスを提供する大型・複合化した施設を多人数体制で運営できることが目標。また、その運営に求められる管理能力の向上にも取り組んでいく。



更に地域に貢献するために

# 株式会社ジャックス

[大企業部門]

|       |   |                          |       |                  |       |              |
|-------|---|--------------------------|-------|------------------|-------|--------------|
| 組織データ | 所在地   | 東京都渋谷区恵比寿4-1-18 恵比寿ネオナート |       | 創立年              | 1954年 |              |
|       | 業種  | 金融業、保険業                  | 資本金   | 161億3,818万円      | 売上高   | 4,010,017百万円 |
|       | 代表者   | 山崎 徹                     | 総従業員数 | 3,305名(非正規社員を含む) |       |              |
| 事業概要  | 1954年の創業以来、「信為萬事本(信を万事の本と為す)」を創業の精神とし「信義はすべてのものごとの基本である」と捉え、消費者・取引先との「信用」と「信頼」を第一に考え、クレジット事業・カード事業・ファイナンス事業・ペイメント事業と海外事業業務に取り組んでいる。 |                          |       |                  |       |              |

## 最大の特徴

### トップダウンによる労使一体の働き方改革と、進捗の「見える化」で浸透を図る

IT化により業務改革を断行するとともに、働き方改革実現のためダイバーシティへの取組を積極的に行い、競争の激しい同業界において取引先へ理解を求めると、同業他社に先駆けて労使が一体となって働き方改革を推進している。また、取り組みを継続浸透させるため、進捗の見える化を行うとともに、「役員キャラバン」などで、労使が一緒に働き方改革について考える場を設けている。

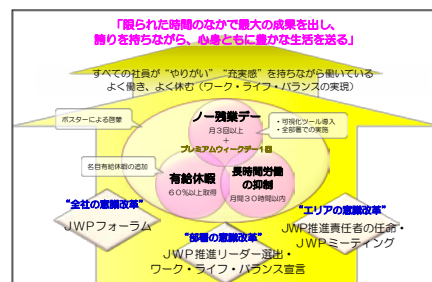
## ポイント

- ▶ WEBからの申し込みを推進し、クレジット申し込み時の記入漏れや、申し込み・審査業務の時間短縮を実現して業務の効率化を進めた。
- ▶ 「役員キャラバン」により役員が全国の拠点をすべて訪問し、全従業員に説明を行って理解と浸透を図っている。
- ▶ 障害者の雇用促進のために「ハートフルチーム」を組織するとともに、ジョブサポーターを配置して障害者を安定的に雇用。

## 取組を始めた背景やプロセス

### 社内の変化に合わせて成長を続けるための改革

社員の平均年齢が上昇し人員構成が変化するなかで、今後も継続的に成長していくためには、限られた時間のなかで生産性を上げながら業務を遂行していくことだけでなく、社員が心身ともに健康な状態で就業を継続していくことが不可欠である。そのためにも、全社員が自律的に働き方を変革していく必要があった。



働き方の変革

## 労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

### ITやAIなどの積極的な導入による業務の効率化

営業推進担当者にタブレット端末800台を配布し、外出先での社内外からの連絡を確認することができるようにするとともに、必要な社内情報の閲覧を可能とした。また、WEBからの申し込みを推進し、クレジット利用時の記入漏れや、申し込み・審査業務の時間短縮を実現。カスタマーセンターや審査業務においても情報のデータベース

化や品質の標準化を行い、経験等による品質のばらつきの軽減に取り組んでいる。さらに、AI導入による顧客からの問い合わせへの自動応答システムを準備中。

## ▶ 雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

### 従業員の希望する働き方への対応

原則として勤続3年目から、全国転勤型の「グローバル職」か、または転勤のない「リージョナル職」かを選択をすることができ、4回まで職掌の変更が可能。また、シフト勤務を伴う審査部門を対象に、週休3日制を試行している。

### ダイバーシティへの対応

障害者の雇用促進のため、社内2拠点(恵比寿、新宿)に「ハートフルチーム」を組織し、ジョブサポーターを配置して障害者を安定的に雇用。地域の障害者雇用センターやハローワークとの連携による説明会を開催。65歳まで勤務できるシニア社員制度に加えて、2018年8月からは70歳まで勤務できるエルダー社員制度とシニアパートナー社員制度を設け、希望者のほぼ全員が勤務を継続している。

### 労働時間の削減

取引先の担当をチーム制にすることで、労働時間の削減と休暇取得促進を可能とした。また、同社の働き方への取組を取引先に対して説明を行い、理解を求めている。

### 人材育成・研修

集合研修を最低限に絞り、社員が挙手制により自ら学ぶ風土を醸成することに力を入れている。同社の海外展開推進のため、2018年度より「海外トレーニー制度」を開始した。また、約240の通信教育のメニューを用意し、講座により差異はあるが補助を行うとともに、グループ受講制度も設けている。

## ▶ 労働生産性と雇用管理改善の好循環および組織への好影響、成果

### 地道なJWPの理念浸透の活動が実を結ぶ

JWP<sup>(※)</sup>の浸透により、月3回以上のノー残業デーに加えて、月1回のプレミアムウィークデーの達成率を前年の91.2%から98.6%に引き上げている。また、有給休暇取得日数は、前年の11.6日(取得率60%)から13.5日(同70%)を実現。労働時間の抑制も、一人当たりの所定外労働が前年127時間から99時間へと引き下げられた。さらに、障害者雇用率は2.51%(2018年10月1日現在)で、今後も増やしていく予定だという。

※JWP…(ジャックス ワーク・ライフ・バランス プロモーション)

社員一人ひとりが自分自身とジャックスという会社で働くことに誇りを持ちながら、心身ともに豊かな生活を送るために、これまで以上に生産性を意識した新しい働き方への転換を実現することを目的とする。その基本理念は、社員一人ひとりが仕事と生活を両立できる働き方と職場環境を実現し、「限られた時間のなかで最大の成果を出し、誇りを持ちながら、心身ともに豊かな生活を送る」。

プロモーションの目標は3つあり、①ノー残業デー月3回以上+プレミアムウィークデー月1回(プレミアムウィークデーは、ジャックス版プレミアムフライデーのこと。最終金曜日に限定せず、ウィークデーであれば社員の希望する日に取得できる)、②有給休暇取得60%以上、③長時間労働の抑制(月間30時間以内)である。

## ▶ 今後の展開について

### 成功事例や課題の情報共有を目指す

JWPは、2017年4月より開催されたものであり、同社の基本理念に沿った取組となっている。JWPミーティングによる成功事例や課題の情報共有を行い、労使一体でのさらなるステップアップを目指している。

# 株式会社東邦銀行

[大企業部門]

|           |   |              |       |          |       |          |
|-----------|---|--------------|-------|----------|-------|----------|
| 組織<br>データ | 所在地   | 福島県福島市大町3-25 |       | 創立年      | 1941年 |          |
|           | 業種  | 金融業、保険業      | 資本金   | 235億19百万 | 売上高   | 64,491百万 |
|           | 代表者   | 北村 清士        | 総従業員数 | 2,906名   |       |          |
| 事業概要      | 福島県を主な営業基盤とする地方銀行で、県内外に118店舗を有している。預金・貸出・資産運用等の業務に加え、「経営課題提案型営業」を積極的に展開しており、お客さまの多様化するニーズや各種経営課題に対応した総合的なサービスの提案を行っている。 |              |       |          |       |          |

## 最大の特徴

### 朝型勤務×コアタイムなしフレックスタイム制、業務改革などで創出した時間を従業員教育へ還元

トップの強いコミットメントの下、「働き方“大”改革」を推進。朝型勤務とコアタイムなしのフレックスタイム制を組み合わせ、集中できる時間帯に業務を行うことができる環境を整えたことで仕事の効率上がり、総勤務時間の削減に繋がっている。また、取組によって創出した時間を活用し、研修プログラムへの参加を促進している。

## ポイント

- ▶朝型勤務(6時半から勤務可能)とコアタイムなしのフレックスタイム制を組み合わせ、集中できる時間を確保
- ▶有給休暇の失効分を、積み立て特別休暇として最大120日まで保有できる
- ▶全国初の「イクまご休暇(特別休暇の一種)」を創設。孫の育児のために休暇の取得が可能
- ▶企業内大学として体系化された「とうほうユニバーシティ」や自宅で学習が可能なeラーニングを整備

## 取組を始めた背景やプロセス

### 働きがいのある職場づくりを目指して

「人を大事にする経営」を掲げる同社は、昨今の金融機関を取り巻く経営環境の変化のなか、地域とともに成長し続ける企業として、従業員が働きがいを持っていきいきと活躍できる職場環境づくり(職員総活躍の実現)が重要との考えに基づき、2014年より「働き方“大”改革」に取り組みはじめた。

## 労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

### 朝型勤務へのシフトが時間削減効果を生む

2014年に、始業7時半から勤務ができるように制度を変更(それまでは8時半)。翌年には開始時刻をさら繰り上げ、6時半とした。「朝は集中できる」という声が多く、フレックスタイム制の導入と合わせ、早く出社して早く退社できる態勢が整う。朝型勤務シフトはフレックスタイム制とセットで導入することで、相乗効果をもたらす時間削減効果が出ることが実証された。



朝型勤務



## コアタイムなしのフレックスタイム制の導入

2017年11月にコアタイムなしの完全フレックスタイム制を導入。より柔軟な勤務体制の整備により、さらなる多様な働き方や生産性の向上を図るため、すべての営業店舗で導入。また、長時間労働防止のため勤務間インターバル制度を導入。勤務時間の間を11時間空けるように設定した。

## 業務改革プロジェクトの取組

業務の生産性向上・迅速化等を図ることを目的として「業務改革プロジェクト」を設置。2017年、業務改革の取組を加速し実効性を高めることを目的に、業務改革の企画・立案・実行を担う「業務改革推進課」を新設した。

## 「とうほうユニバーシティ」人材育成の取組

「とうほうユニバーシティ」と称し、階層別研修・業務研修・業務外研修・自己啓発・行外派遣・行内留学に分けて体系化している。自己啓発も充実しており、タブレット端末を活用したeラーニング、資格取得、営業力養成、人間力向上講座などの休日セミナーのほか、働き方改革で創出した時間を活用し、自ら学ぶ意欲的な従業員の新たな学びの場として、「TOHO Morning School」と「TOHO Evening School」を開講している。

優  
秀  
賞

## 雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

### シニアの活躍

定年は60歳だが、行員再雇用の実施により、60歳を過ぎてもそれまでの経験や知識を活かして支店長や部長として活躍している従業員がいる。65歳以上においては、健康でスキルを必要とする職務に従事する場合、パートとして70歳まで勤務可能。また、有給休暇の失効分を積立特別休暇として最大120日まで保有が可能。特別休暇には、「イクまご休暇」と称し、孫の育児のために取得することができる休暇があり、なかには1か月程度取得している従業員もいる。

### 男性の育児休業取得、女性の復職支援

2012年から男性育児取得の取組を開始。育児休業の5日間は有給扱いとして、経済的なフォローを行っている。2016年と2017年は対象者全員が育児休業を取得。また、「育児休業の間に、銀行がどう変わったのか不安」という声が多くあり、女性の復職支援として「復職支援セミナー」を半年に1回実施している。

優  
秀  
賞

## 労働生産性と雇用管理改善の好循環および組織への好影響、成果

### 時間外勤務が減少、休暇取得率は向上

19時以降の勤務実施者数は、2014年上期から2017年下期で83%減少した。また、時間外労働時間は2015年上期から2017年下期で57%減少。休暇取得率も、2015年度の51%から2017年度には67.6%へ増加している。

### 女性の役席者比率の向上

女性役席者は2014年の11.6%から2018年には18.2%と増加。キャリア研修のプログラムの強化、銀行外部への派遣、異業種の女性との情報交換会などに取り組んでいる。また、女性管理職の比率は、2014年の2.6%から2018年には5.0%へと増加した。

キ  
リ  
リ  
と  
光  
る  
取  
り  
組  
み  
賞

## 今後の展開について

### さらに柔軟性のある働き方を求めて

これまで、朝型勤務、フレックスタイム制と時間の柔軟性を高める施策を推進してきた。今後は、勤務場所の柔軟性を高める施策(在宅勤務、テレワーク)を検討している。フレックスタイム制で、ある程度、時間の裁量をもって働くことができるようになれば、従業員主体での働き方改革へと繋がると考えている。「職員総活躍」の取組を進めていく。

# リベラル株式会社

[中小企業部門]

|           |   |                             |       |         |       |        |
|-----------|---|-----------------------------|-------|---------|-------|--------|
| 組織<br>データ | 所在地   | 東京都江戸川区西葛西3-8-18 西葛西3丁目ビル2階 |       | 創立年     | 2008年 |        |
|           | 業種  | 卸売業、小売業                     | 資本金   | 2,000万円 | 売上高   | 517百万円 |
|           | 代表者   | 本間 省三                       | 総従業員数 | 31名     |       |        |
| 事業概要      | <p>2008年に、オフィス情報化支援サービスを提供する親会社の、特例子会社として設立。知的障害者が、中古OA機器の清掃・修理を手がける。新品同様に磨き上げられた高品質再生OA機器を商品として生み出すことで、従来は見当たらなかった市場分野を開拓。2008年設立以来、毎期増収を実現している。</p> |                             |       |         |       |        |

## 最大の特徴

### 障害者を戦力として雇用し、働きやすい職場づくりで自社ビジネスの成長を実現

「社員が会社に合わせるのではなく、会社が社員に合わせる」という経営方針により、いきいきと仕事ができるように取り組んでいる。特例子会社でありながら、売上比率は外部売上が全体の75%を占めるなど、働きやすい環境と生産性、双方の向上を実現している。また、障害者特性に合わせて作成された多様なマニュアルや、障害者が障害者を教える環境を整備することで社員のやる気を引き出し、個々の能力を開花。現在では、OA機器の清掃・修理のみならず、新たな業務にも挑戦して職域を広げている。

## ポイント

- ▶ 障害者全員を正社員として雇用し、一般の水準より高い給与・賞与を支給。職場定着率は高く、経済的にも自立
- ▶ 障害者が障害者を教えることで自ら考えて行動できるようになり、チームとして機能するなど、教育効果も高い
- ▶ OA機器の清掃・修理のみならず、新たな業務にも挑戦して職域を拡大中

## 取組を始めた背景やプロセス

### 障害者の法定雇用率達成だけではない価値を目指して設立

親会社の法定雇用率を達成するために設立され、健常者2名と知的障害者5名で事業を開始。設立時から、障害者を義務として雇用するのではなく、利益を追求できる戦力となる人材を育てて雇用することを決め、社員も会社も自立し、組織としての価値を高めて雇用の安定を図ることを目指した。



## 労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

### 新品同様に磨き上げられる商品は「作品」と呼ばれるほどの品質

新品同様に磨き上げられた商品は、「ここまでやるのか」と顧客や見学者から驚嘆されているほどで、単なる商品ではなく「作品」と呼ばれるほどの完成度を誇る。また、その仕事ぶりが評価され、中古OA機器を販売している同業他社も、リピーター顧客となる。2013年からは知的障害者が複合機のリペア(修理)作業を依頼され、その仕事ぶりがグループ会社からも高く評価されている。



電話機の清掃

## 品質の高さを武器に、新たな市場を開拓

真剣に清掃作業に取り組み商品を生み出す知的障害者の働きぶり、完成された商品のクオリティの高さが認められ、中古OA機器を市場に出していなかった複合機メーカーと業務締結。全国初となる、同社の中古複合機の販売権を取得している。



複合機のメンテナンスとリペア

## 雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

### 障害者全員を正社員として雇用、経済的な自立を支援

特例子会社ではあるが、障害者全員を正社員として雇用しており、一般の水準より高い給与を支給している。さらに夏・冬・決算賞与についても、一般の水準よりも高い額を支給。彼らが戦力として働き会社の売上に貢献した結果であり、自らの居場所を自らの手でつかみ取る当社の障害者は職場定着率が高く、社会人として経済的自立も果たしている。休日も、年間130日が付与され、有給消化率は67%にのぼる。



給与支給日

### 障害者の個別事情に配慮した業務

障害者だけのチームには、知的障害者のリーダーを配置。それがやる気となり、人に教えることで個々の能力開花へと繋がっている。精神障害者や身体障害者については、販売部門でも採用し、職域を拡大させている。



チームでの作業

## 労働生産性と雇用管理改善の好循環および組織への好影響、成果

### 設立初年度より、毎期単体での黒字化を実現

同社は、法定雇用率達成のために設立された特例子会社ではあるが、売上比率は外部売上が全体の75%を占める。親会社からの仕事に依存しない経営で、毎期単体での黒字化を実現している。

### 健常者と障害者が互いに高めあう文化の醸成

障害者の働く作業部門と健常者の働く販売・管理部門を同一フロアにすることで、障害者と健常者が隔たりなくコミュニケーションをとり、互いに高めあう文化が醸成されている。同社の知的障害者戦力化雇用の取組は「障害者雇用の新しい在り方」となり、教育機関からの研修・見学や、新たに障害者雇用を考えている企業へのアドバイスも行っている。

## 今後の展開について

### 障害者の可能性の高さを広めることが使命

リベラルで働く知的障害者の仕事ぶりを伝えることで、障害者に対する偏見や差別をなくしたい。無限の可能性を知ってもらうことで、より活躍できる場が増えるよう、一企業として「障害者の仕事ぶりを世の中へ広める」活動を続けていく。



障害者の仕事ぶりを世の中へ



# 株式会社YKA

[中小企業部門]

|       |   |                |       |      |       |        |
|-------|---|----------------|-------|------|-------|--------|
| 組織データ | 所在地   | 岐阜県岐阜市三田洞345-1 |       | 創立年  | 2009年 |        |
|       | 業種  | 医療、福祉          | 資本金   | 50万円 | 売上高   | 305百万円 |
|       | 代表者   | 藤澤 攻           | 総従業員数 | 82名  |       |        |
| 事業概要  | 岐阜市三田洞を中心に、通所介護事業(2店舗)と訪問介護事業、住宅型有料老人ホーム(26床)、居宅介護支援センターの5事業所を展開する。医療依存度、介護度の高い利用者も受け入れており、開設から5年で11名を看取っている。通所介護事業では、365日営業し、利用時間は朝7時から夜7時半までで、宿泊サービスも行っている。 |                |       |      |       |        |

## 最大の特徴

### ITを活用した業務の効率化とケアアシスト職の導入による生産性向上

介護の現場でITの環境を整え、施設の利用者に関する情報や、介護の手法を撮影した動画を社内掲示板で掲載。専門職に検索の方法を教育して習得させることで、引き継ぎ時のミスを防ぎ、現場で必要な情報の共有ができています。また、ケアアシスト職(パート職員/介護補助スタッフ)を導入した結果、介護職員が本業に集中できる環境が整備できたため、最小限の人数で現場の運営ができるようになった。

## ポイント

- ▶ ITの活用(社内掲示板、グループウェア等)によるコスト削減、効率化
- ▶ 「ケアアシスト職(パート職員/介護補助スタッフ)」の導入
- ▶ 新入職員の指導を行う「エルダー制度」や、人事担当者による定期的な面談で定着をフォロー

## 取組を始めた背景やプロセス

### 業務担当の見直しが改革の第一歩

5年ほど前、近隣に介護施設が乱立したことから正社員の半分以上が辞めていき、人事倒産寸前という状況から改革に着手することになった。そこで送迎運転手に、兼任で施設の清掃など補助的業務を依頼し、作業に時間をとられていた介護福祉士たちの時間を創出した。さらに介護補助の仕事を行う「ケアアシスト職」を設け、分業化を進めた。

## 労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

### ITの活用(社内掲示板、グループウェア等)によるコスト削減、効率化

インターネット上のサービスを利用し、社内掲示板を作成。事務連絡や社内手続きはすべてネット上でできるようになり、管理職層の負担軽減を実現。ネットでの共有は職員教育でも活用され、動画で血圧を測る方法などを撮影し、「動画マニュアル」として掲載している。

現場の状況や利用者のけがの具合なども、端末を使って撮影し現場から事務所や各方面へデータ送付することで確認のための事務所と現場間の移動時間をなくすことができた。さらに、表計算のためのシートを活用して、利用者の状況(血圧、体温、食事量など)を社内・社外の関連事業者で共有。申し送りの際は、利用者の写真や動画を添付して伝達している。



表計算のためのシートを使った連携

## 「ケアアシスト職(パート職員)」の創設・活用

「ケアアシスト職」とは介護補助スタッフを指しており、主に施設の清掃などの雑務全般を行っているが、専門職の指示のもとで利用者の身体的介護も行うこともできる。介護の未経験者や70歳を超える職員の雇用に繋がっている。

### 雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

#### 職員の育成や定着支援のための各種取組

新入職員を指導し、面倒を見る「エルダー制度」や、人事が新規入職者との面談を1・3・6か月、1年という区切りで実施。本人をサポートするとともに新人教育指針を設けて、指導に当たる職員の育成も同時に図っている。業務に必要なと判断できる場合の外部セミナーは、会社が全額負担する。

上司が部下について褒めたことを記録する「褒めシート」を作成し、定期面談で活用。さらに、職員が社内ブログで、仕事上の出来事や外部セミナーに参加した際の気づきや感想などを掲載し、他の職員と情報共有する仕組みを構築している。

そのほか、「憧れ職員プロジェクト」では、模範的な職員を「憧れ職員」としてSNSで発信。会社の理念や方針を求職者にアピールするのではなく、もっと身近な一緒に働きたいと思える職員を求職者に対してアピールすることによって、もともと伝えたい理念や方針に近い求職者が面接に来るようになった。これは同時に社内に対してのアピールでもある。外部へアピールすることで「こんな人と働きたい!」「素晴らしい!」などのコメントが入ると、世の中からもその人物が評価されていると社内の職員達も理解することができ、その職員を社内でも手本とするような雰囲気が出た。そして、外部からのコメントが、「憧れ職員」本人のやる気向上に繋がるなど好影響を与えている。



「憧れ職員」の紹介

#### ダイバーシティの推進

産休・育休取得2名、介護休暇取得1名の実績があり、子連れ出勤も可能。がん治療をしながら勤務しているパート社員が1名いるが、通常の勤務が難しく在宅勤務をしている。また、従業員82名のうち、14名が70歳以上。最年長は80歳である(介護福祉士、ケアマネジャーの資格取得者)。



子連れ出勤



80歳のケアアシスト職

### 労働生産性と雇用管理改善の好循環および組織への好影響、成果

#### 新職種とITによる効率化で離職率の低下を実現

ケアアシスト職導入により、介護職10名が必要であったところを、介護職7名とケアアシスト職で業務遂行が可能となった。ケアアシスト職には、高齢者や障害者、学生アルバイトも含まれており、多様な職員が共通した仕事ができるよう、標準化・見える化が進んでいる。また、IT化の取り組みにより、新入職員への説明の時間も短縮できている。例えば、以前は就業規則の説明に時間がかかっていたが、現在では就業規則に解説コメントがついており、読めば理解できるようになっている。離職率は、2015年度が27.9%、2016年度が22.6%、2017年度が19.6% (アルバイト学生が4名いたため、実質は16%程度)と、年々下がっている。

### 今後の展開について

#### 地域人材の活用のため、高い利益が確保できる組織を目指す

介護の現場では、ロボット化や外国人労働の話題も上がっている。しかし同社では、まずはその地域にいる人材が活躍できるよう、取組を進めていく必要があると感じている。具体的には、多様な人材採用による安定した労働力の確保、介護保険事業の生産性、効率性を高めて介護保険外事業にも参入し利益の確保に努める。



# 東軌工業株式会社

[中小企業部門]

|           |  |                      |       |         |       |        |
|-----------|--|----------------------|-------|---------|-------|--------|
| 組織<br>データ | 所在地  | 宮城県宮城郡利府町利府字新谷地脇5-10 |       | 創立年     | 1997年 |        |
|           | 業種   | 建設業                  | 資本金   | 1,000万円 | 売上高   | 505百万円 |
|           | 代表者  | 藤井 直                 | 総従業員数 | 72名     |       |        |
| 事業概要      | 1997年の創業以来、建設業の土木工事業、とび・土木工事業の許可を受け、鉄道施設のメンテナンスを生業としている。宮城県内のJR、民鉄の線路設備の補修を元請である仙建工業から注文を受け施工している。 |                      |       |         |       |        |

## 最大の特徴

### 従業員が誇りを持ち、安心して働ける環境を整え、モチベーションと共に業績も向上

シャワールームや洗濯機、休憩スペースも完備した本社社屋を建設。親会社の間借りではない「帰る場所」を作ることで、従業員が安心して働けるようになった。また、ビジョンの作成、全従業員の月給化や給与アップなどの処遇改善、能力開発なども積極的に行い、従業員が自社に誇りを持つようになっている。その結果、従業員のモチベーションが向上し、一つ一つの作業にも懸命に取り組むようになり、業績向上にもつながっている。

## ポイント

- ▶ 各種の設備の整った自社社屋の建設や、福利厚生の充実による働く環境の改善
- ▶ 社是・行動指針など会社のビジョンを作成・浸透
- ▶ 全従業員の月給化や社員への登用、評価の明確化、給与の改善など、処遇の改善を実施
- ▶ 多様な人材に対し適職を検討し、活躍の場を提供

## 取組を始めた背景やプロセス

### 企業価値向上と処遇改善で、従業員が誇りを持てる会社に

鉄道施設のメンテナンス業務は、非常に重要で必要不可欠な仕事にもかかわらず、夜間勤務で重労働、かつ処遇もよくなかったため、人が採用できず離職率も高かった。また、従業員も使命感・やりがいなどを感じられない状況だった。そこに危機感を持った藤井社長が4年前に着任し、企業価値向上、処遇改善を行い、従業員が誇りを持って勤められる会社づくりに取り組んだ。

## 労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

### 積極的な設備投資による最新機能の機械の導入で従業員の負担を軽減

最新機能の機械バックホウ(軌道整備やマクラギの交換用重機)を新規に2台購入。この機械を導入することにより、弾性PCマクラギ(ゴム・コンクリート製)の交換作業の効率化や、従業員の負担軽減にもつながっている。



新規購入したバックホウ

### 事業所の統廃合による合理化

事業所を5か所から3か所へ統廃合し、要員の選択と集中を行っている。新幹線関連の保全事業は、長期間に及ぶ作業の割に技術向上の効率が悪いため撤退。あわせて、新幹線関連事業だった古川の拠点を廃止し、在来線の仕事を増やした。その結果、長期にわたって続く東北本線の弾性PCマクラギ化工事に、スペシャルチームを作って対応している。

## ▶ 雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

### 新社屋建設による帰属意識の醸成

かつて、作業所は元請会社の事務所の一部を間借りし、本社事務所は仙台市内のオフィス街の一角に別で借りていた。その状態を改善するために、新社屋の土地を取得して社屋を建設し、本社と作業所を統合した。社員からは、「会社がきちんとできた」「拠り所となる場所がある」と言ってもらえるようになった。シャワー室、洗濯室、更衣室、各自のロッカー室、休憩場所なども完備し、新しくきれいな環境になっている。作業所へは外から直接入れる構造になっており、泥のついた上着と靴を脱ぐスペースを確保し、中は清潔に保たれている。



本社と作業所を統合した新社屋

### 全従業員の月給化による生活の安定

以前は日給月給制で、従業員の意識も「働いてなんぼ」といった感覚であった。そこで、長いキャリアやライフプランを考えてもらうためにも全従業員を月給化した。これにより従業員の意識が変わり、「月給をもらっているから、きちんとやらなくては」と、今まで以上に責任を持って働くようになった。また、従業員の家族からも生活の安定に対する喜びの声をもらっている。

### 社員登用への道を開き、モチベーションを向上

2017年度から、社員への登用試験を年1回行っている。1時間の筆記試験と面接試験で構成され、これまでに14名受験し、2名が合格した。また、不合格者全員に個別フィードバックを行っており、最終的には全員を社員化していきたい。社員になると、4週6休から4週8休となり、退職金が建設業退職金共済からではなく、自社から出るようになる。社員を憧れの存在にしていき、全員が目指してほしいと考えている。また、同社の将来を担っていける人材を増やしていきたいというねらいもある。

### 下請け企業のグループ化(みちのく軌道会)

元請企業の資本が入っている基幹4社を中心に立ち上げ、東軌工業の藤井社長がリーダーになっている。採用のための会社案内パンフレットやDVDを共同で作成するなど、連携を深めている。4社が結束することによって、元請企業からの支援も受けやすくなるメリットもある。グループ内企業には、同社の取組を紹介しており、自社ビル建設や月給化などに興味を持ち自社でもやってみようとする会社も増えてきている。

## ▶ 労働生産性と雇用管理改善の好循環および組織への好影響、成果

### 会社への帰属意識の変化が、個人のライフプランと生産性向上の両方を向上させる

全従業員の月給化は、仕事の責任感やコミットメントといった意識に大きな変化をもたらしている。また、長期的なキャリアやライフプラン(結婚する、家を立てるなど)についても考えられるようになった。新社屋の建設によって拠り所を得たことで、会社への忠誠心も上がっている。社員登用についても、自らが東軌工業を支えていくという意識の変化に貢献している。こうした従業員の意識の変化は、労働生産性の向上(3期比較115.5%)にも寄与している。

最も優先している安全の面でも、事故が2015年:9件、2016年:14件、2017年:12件、2018年は、11月時点で1件と大きく減少している。

## ▶ 今後の展開について

### 技能向上・業績向上・処遇向上を一つの流れで実現

社員登用をさらに進めることにより、東軌工業を自ら担っていく意識を持つ人材が増えていくように仕向けている。また、技能のある従業員のチームが形成できないことで取りこぼしている仕事もあり、新規採用や定着と技能向上が可能になれば、仕事をもれなく獲得し、さらなる業績向上と処遇向上を実現できるようになる。

# 株式会社エスバイエス

[中小企業部門]

|           |   |                    |       |         |     |        |
|-----------|---|--------------------|-------|---------|-----|--------|
| 組織<br>データ | 所在地   | 静岡県静岡市葵区唐瀬2丁目4番30号 |       |         | 創立年 | 1992年  |
|           | 業種  | サービス業(他に分類されないもの)  | 資本金   | 1,000万円 | 売上高 | 626百万円 |
|           | 代表者   | 定石 明               | 総従業員数 | 34名     |     |        |
| 事業概要      | ビルやマンションなどの給水設備を中心とした建築設備メンテナンスの専門家として、設備の法定点検や修繕業務、そしてリニューアル工事までをワンストップの体制にて行っている。断水などの急なトラブルに対しても、24時間365日対応している。 |                    |       |         |     |        |

## 最大の特徴

### 働き方改革を明確なインセンティブ制度で実現

働き方改革につながる改善や効率化、コミュニケーション向上の取組を多数実施している。そうした取組は、明確なインセンティブ(表彰やプリペイドカードの授与)があり、普及、浸透に役立っている。また、「人」が最も重要で会社との差別化になると考え、能力開発を積極的に行い、明確なキャリアビジョンが描ける環境が整えられている。

## ポイント

- ▶ 24時間365日対応なのに年休取得率が100%
- ▶ 営業ノルマ無しなのに増収増益
- ▶ サンクスカード、お助けボードなど「お互い様」の助け合い精神で生産性向上
- ▶ 改善報告(改善提案ではない)等をインセンティブ制度で定着化

## 取組を始めた背景やプロセス

### 会社とともに年齢を重ねる社員の、これからの人生を支える会社になるために

10代や20代前半で入ってきた社員たちも20代後半から30代になり、結婚して家庭を持ち始めた。今まで休日出勤や残業も厭わず対応してくれていた社員が、これからも幸せに働き、家庭も円満になれる会社になっていかなければならないと考えたことが取組むきっかけとなった。また、財務体質も黒字になり、様々な取組にある程度のお金をかけることができるようになったという背景もある。

## 労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

### 営業ノルマで縛るのではなく、顧客への提案によって開拓することを推奨

24時間365日ワンストップでサービスを提供しているのは近隣企業では同社のみ、というポジションを確立している。そのため、新規営業をしなくても事業は拡大している。このこともあり、「営業ノルマ」や「個人目標」は設定していない。しかし、既存の定期点検時に、点検箇所以外も調べ、顧客への修繕提案を行っている。こうして新規に獲得した修繕等の利益の1%を、半年に1回、提案を行った社員に還元している。また、改善については、提案のみではなく、実行して成功したら報告するという形をとっている。どんな改善報告でも否定せず、全て受け入れ、1件出すたびにプリペイドカードを与えている。さらに、経営計画発表会において、もっとも多くの改善報告を出した社員に「改善報告大賞」を授与し、賞状と賞金を与えている。改善報告の具体例を挙げると、環境改善・整備のものが多く、作業にかかる人数と時間などが見える化する仕組みを作り、効率化を図った例もある。



## 職場での協力体制構築のための仕組みを用意

特定の社員に業務が集中しないように、社内の壁に「お助けボード」を設置している。負荷のかかっている社員の「見える化」を進め、労働時間の削減を図っている。こうした助け合う風土の醸成により、2013年には51%だった有給休暇取得率が、2015年には100%を達成している。

## 雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

### 資格取得の促進

少人数でワンストップソリューション<sup>(※)</sup>を提供するためには、一人ひとりの能力向上と多能工化が重要であり、そのために資格取得の促進をしている。「資格試験チャレンジ基準」を設け、2回までは会社が全額負担し、取得後は資格手当を出すなどの支援をしている。技術系の資格については一人平均7つの資格取得をしている。

※ワンストップソリューション…必要になる全作業をどの従業員でも行うことができること。

### 人事評価と表彰制度

4年前から、経営計画発表会において、業績優秀者の「優秀社員賞」といった表彰だけでなく、「縁の下のみ持ち賞」「お客様からほめていただいたで賞」など様々な賞を設け、ほぼ全員が何らかの賞を獲得できるようにし、やる気の向上を図っている。また、「お互い様」をしっかりと伝えたり、「ありがとう」の気持ちを伝えるため、「サンクスカード」を社員相互に渡している。前期1年間で約6,300枚のサンクスカードが配布された。

また、人事の評価基準については、経営層を含まない10名の社員のみで1年かけて等級基準を作成。そのため、評価が現実と乖離した形にならず、現場の社員からの不満はない。また、何をすれば昇格、昇給するかが明確になっており、社員のキャリアパスも明確になっている。



経営計画発表会



社員への授賞式

### 社員の意識変化のための研修

お客様に「最高のサービス」を提供するためには、自らが良いサービスを体験したり、上質な文化等に触れる必要があるとの考えから、「一流に触れる研修」を定期的に開催している。一流ホテルに宿泊し、一流の店で食事するほか、美術館や博物館を巡り上質な文化に触れたりする。分譲マンションのリフォームの仕事も増えており、お客様対応が難しくなっているなか、この研修を経た社員は、態度や意識が変わり、気遣いや気配りをできるようになっている。



北海道での研修

## 労働生産性と雇用管理改善の好循環および組織への好影響、成果

### 教育への投資は、社員を育て、業績を向上させるという理念

教育投資をすると、それが収益に結びつく。その利益でまた新しい改善等の取組をする。それに対してインセンティブがつき、社員が頑張って取り組む。それがまた業績につながるという好循環が回っている。

## 今後の展開について

### 社員数を増やし、更なる収益で好循環を

社員数を最終的には200名規模にしたいと考えている。そのため、いま行っている様々な取組を徹底し、更なる収益を上げ、好循環を回していきたい。また、現在も行っているが、全社員に配布したタブレット端末を活用し、更なる効率化に取り組む。業務基幹システムと連動させ、報告書・日報の作成も帰社せずに現場で実施可能な形にしていきたい。

# 株式会社協和工業

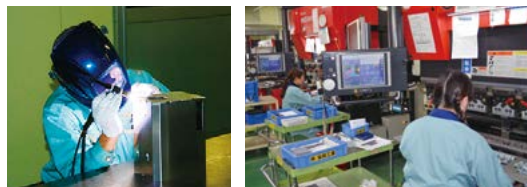
[中小企業部門]

|           |  |                    |       |         |       |          |
|-----------|--|--------------------|-------|---------|-------|----------|
| 組織<br>データ | 所在地  | 秋田県にかほ市象潟町字源蔵潟1-16 |       | 創立年     | 1986年 |          |
|           | 業種   | 製造業                | 資本金   | 2,500万円 | 売上高   | 1,009百万円 |
|           | 代表者  | 須藤 茂樹              | 総従業員数 | 77名     |       |          |
| 事業概要      | <p>1986年の創立以来、医療・介護関連機器、情報関連機器、環境関連機器、金融関連機器などの精密板金及び筐体の製造を行っている。特に、加工の難しい材料や形状の複雑な加工物を得意とし、その仕上がりの精巧さを強みとしてきた。また、ISO9001取得時から続けている5S活動・技能資格取得・人材育成プログラムで、よりクリーンで質の高い製品を生み出している。</p> |                    |       |         |       |          |

## 最大の特徴

### 技術レベルの標準化や生産計画システム導入により、働きやすい職場を実現

付加価値向上のため、技術面では板金作業などの技能検定合格者を養成し、有資格者は延べ60名に達するなど、高性能の加工機械を使いこなせる人材を育成している。また、生産管理システムに加え、生産計画システムの導入により、各工程の進捗がリアルタイムに社内全体に「見える化」され、残業を大幅に削減。さらに、従業員の賃金制度と評価制度の改正により、個人ごとに異なる評価項目にて評価することで、各個人に求められる技術レベルが明確になり、従業員の意識変化にもつながっている。



「見える化」された工場

## ポイント

- ▶ 技術レベルの標準化を図るため、技能検定等の資格取得を積極的に支援
- ▶ 生産計画システムの導入により、労働時間の削減・効率化に貢献し、生産性が向上
- ▶ 人事評価制度の改正により、各個人に求められる技術レベルが明確化、従業員の意識変化にもつながる



完成したばかりの新社屋と溶接工場



自社製品

## 取組を始めた背景やプロセス

### 過重労働による健康障害を防止するために

同社の強みである「清潔で高品質な製品」「板金のプロとしての提案力」を付加価値として、他社との差別化を図ることにより、ここ数年受注が増加し、従業員の残業時間も急増した。これにより、従業員の過重労働による健康障害を防止するため、長時間労働に頼る体質を変えていくことが急務となった。



## ▶ 労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

### 技術レベルの標準化と多能工化を推進

全従業員の技術レベルを向上させて特定の作業者にしかできないものをなくし、高い次元での標準化を実現するために、従業員の技能資格習得や品質管理資格の取得を、会社として全面的にバックアップしている。また、特定の技能のみに秀でるのではなく、部署をまたいで応援に入れるよう、従業員の多能工化を推進している。

### 生産管理システムの改善による作業の効率化

溶接工程は納期に余裕がなく、生産計画自体や前工程の仕事のやり方に問題があったため、既存の生産管理システムを改善。月3,000種類以上のアイテムについて、進捗状況が一目瞭然となるよう工夫した。これにより、毎月の納期内納品率は99%以上を守っている。また、進捗状況の明瞭化は、従業員にとっても「今日の作業はここまでやれば終わる」という確認をすることにもなり、高いモチベーションと集中力の維持に貢献している。

## ▶ 雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

### 近隣の学校との情報交換により採用のミスマッチを軽減

会社見学では十分に時間を使って全工程を回り、どのように製品を作り、どのような環境で働いているかをしっかりと見てもらうことを主眼にコースを設定。これにより、応募のミスマッチを防ぎ、同社に共感してもらえる人材の採用を目指した。また、近隣の高校の就職担当者と情報交換を密にし、応募前に同校出身の先輩社員の生の声を聴いてもらうなど、学生に十分な情報の提供を行っている。

### 継続雇用率100%の65歳まで働ける仕組み

希望者全員が65歳まで継続して働ける仕組みを2016年4月より導入。これ以降、定年退職した従業員の継続雇用率は100%となっている。

## ▶ 労働生産性と雇用管理改善の好循環および組織への好影響、成果

### 進捗状況の明瞭化により、一人ひとりが作業効率を考えるように

昨年末から導入した生産計画システムが労働時間の削減・効率化に貢献し、生産性が向上している。いままでは、どこまで作業すればよいか明確でなくダラダラと残業していたが、新システム導入後、作業進捗状況が一目でわかるようになり、計画的な仕事の進め方を一人ひとりが考えるようになり残業が減った。

### ITの利用により受注が増加

コーポレートサイトと会社の運営する精密板金加工に関する総合情報提供サイトを通じた新規問い合わせ件数が増加し、新規取引につながった。既存顧客には、精密板金加工に関する総合情報提供サイトの内容に付加した情報を盛り込んだ『精密板金・プレス加工 VA・VE設計技術ハンドブック』の配布により、同社の提案内容を図面に反映させたものを受注する案件が増え、売上も増加している。



ハンドブック

### 求められるスキルレベルの可視化で従業員の意識が変化

新たな人事評価制度は、7段階の人材像が明確化され、個人ごとにレベルが異なる評価項目があることによって、いまの自分に求められている技術レベルが明確になっており、運用後は、精神面でも技術面でも従業員の意識に変化があらわれている。

## ▶ 今後の展開について

同社の強みである清潔板金(製品の「きれいさ」)を活かし、事業領域を広げるために取り組んでいる医療関係機器部門の売上増を狙う。加えて、介護機器や健康機器、環境機器などにも受注の幅を広げていく。

# 働きやすく生産性の高い企業・職場表彰

## 委員名簿

(五十音順、敬称略)

### ◆企画審査委員会 委員

- (座長) **今野 浩一郎** 学習院大学 名誉教授  
**戒野 淑子** 立正大学 経済学部 教授  
**梶浦 昭友** 関西学院大学 商学部 教授  
**加藤 正敏** 日本商工会議所 中小企業振興部長  
**佐々木 圭吾** 東京理科大学大学院 経営学研究科技術経営専攻 教授  
**富高 裕子** 日本労働組合総連合会 労働法制対策局長  
**藤村 博之** 法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授

### ◆作業部会 委員

- (主査) **佐々木 圭吾** 東京理科大学大学院 経営学研究科技術経営専攻 教授  
(主査) **藤村 博之** 法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授  
**戒野 淑子** 立正大学 経済学部 教授  
**大館 健児** (公財) 日本生産性本部認定経営コンサルタント 中小企業診断士  
**田中 加陽子** (株) 経営共創基盤 パートナー マネージングディレクター  
**増井 一** キャリアコンサルティング振興協会 常務理事  
**本田 和盛** あした葉経営労務研究所所長 特定社会保険労務士

## 厚生労働省委託事業

お問い合わせ先

厚生労働省 TEL:03-5253-1111

(職業安定局 雇用開発部 雇用開発企画課)

企画・制作

公益財団法人日本生産性本部

発行

2019年3月

---

【著作権について】 働きやすく生産性の高い企業・職場表彰事例集に関しての著作権は厚生労働省が有しています。本事例集の内容については、転載・複製を行うことができます。転載・複製を行う場合は、出所を明記して下さい。なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省 03-5253-1111 (職業安定局 雇用開発部 雇用開発企画課) までご相談下さい。

【免責事項】 本紙の掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本紙の情報を用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。



**厚生労働省委託事業**

受託者:公益財団法人 日本生産性本部  
後援:日本商工会議所、日本労働組合総連合会