

第2回

平成29年度



2017

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い成長を実現させるためには、誰もが安心して働き続けられるような、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重要である。

その推進に向けて必要なのは、労働者一人ひとりの労働生産性の向上を通じた全産業・企業の「生産性革命」への挑戦である。

特に、働き方の工夫や人材育成を通じて創り出される付加価値が企業内部や経済社会に広く分配され、好循環を生み出すことが求められている。

厚生労働省が昨年度創設した「働きやすく生産性の高い企業・職場表彰」は、こうした我が国の将来展望を拓くものとして期待されている。

2回目の実施となる今回も、全国88の企業・職場から応募があり、関心の高さを再認識した。労働生産性の向上と雇用確保・雇用環境の改善を両立するためには、経営者の強い信念、労働者の理解と協力が欠かせない。その基盤となるのが、生産性三原則を通じた労使の価値観共有と信頼関係である。

既存の概念や慣習に縛られず、思い切った業務革新に挑むことでイノベーションを加速することも重要である。現状に満足しないという改善意欲と改善行動の継続が、個人の主体性や風通しの良い組織風土を育んでいく。

今回の表彰では、「働きやすい職場環境の整備」と「生産性向上の取組」が好循環を生んでいる事例に着目し、企業を選定した。産業や業種、業態、仕事によって、それぞれの取組や工夫に違いや独自性も見られるが、これらは多くの企業や職場にとって共通する課題でもあり、示唆に富んだ事例の数々となっている。

今後は、表彰対象の企業等の取組を参考に、あらゆる産業の企業、職場で自身の企業、職場にあった「働き方の工夫と生産性向上」について積極的に取り組み、さらに好循環を生む取組となることを期待したい。

「働きやすく生産性の高い企業、職場表彰」事例集では、こうした取組のヒントが多数盛り込まれている。なかには、企業特性を活かした独自の工夫を展開している企業の紹介だけでなく、多くの企業が抱える共通の課題に対する取組策も示されている。本事例集にはこうした「働き方の工夫と生産性向上」のヒントが、多数盛り込まれている。ご紹介する取組や成果が、広く産業界に浸透し、さらなる好循環を生み、模範となるような企業・職場が増えていくことを心から望んでいる。

「働きやすく生産性の高い企業、職場」の実現に取り組む、あらゆる企業労使と国民の方々に、本書が広く活用いただけることを願ってやまない。

もくじ

第2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

厚生労働大臣賞(最優秀賞)

三井住友海上火災保険株式会社 [大企業部門]	12
株式会社横井製作所 [中小企業部門]	16
株式会社KMユナイテッド [中小企業部門]	20

職業安定局長賞(優秀賞)

株式会社丸井グループ [大企業部門]	24
西部ガス株式会社 [大企業部門]	28
株式会社かんきょう [中小企業部門]	32
日鉄住金工材株式会社 [中小企業部門]	36

職業安定局長賞(キラリと光る取り組み賞)

株式会社北都銀行 [大企業部門]	40
株式会社ビューカード [大企業部門]	42
太陽生命保険株式会社 [大企業部門]	44
株式会社Waris [中小企業部門]	46
株式会社エス・アイ [中小企業部門]	48

第2回

働きやすく生産性の高い企業・職場表彰

表彰企業一覧

厚生労働大臣賞(最優秀賞)

三井住友海上火災保険株式会社 [大企業部門]

P.12掲載

働き方改革の推進・ロボットによる業務自動化などにより、生産性向上を実現

働き方改革の推進とともに、業務の効率化のためにRPA(ロボットによる業務自動化)・エクセルVBAを活用し、1,200時間/月(14.4万時間/年)の労働時間削減を実現した。

人材の育成では、「個の力強化」「組織の力強化」を掲げ、キャリアマネジメントを推進し、社員へ必要なプログラムを提供している。また、女性の活躍の場を広げるために、柔軟な勤務制度をつくとともに、女性管理職の育成も行った。

さらに、全社員の活躍を目指し、働き方改革を推進している。具体的には、

- (1) 遅くとも原則19時前退社ルール(残業時間を10%削減)
- (2) 在宅勤務の推進(全社員に端末を配布し、延べ1,800名以上が在宅勤務を実施)

などを実施している。

- ★全社的な働き方改革の取組により、在宅勤務実施の大幅増加、残業時間の削減などを実現
- ★管理職の意識改革のための研修などの人財育成の実施および柔軟な勤務制度の実施などにより、女性管理職の割合を増加
- ★全社員が使いやすいツールの開発を人事部独自に実施
- ★RPA(ロボットによる業務自動化)を試行開始し、業務削減に成功

株式会社横井製作所 [中小企業部門]

P.16掲載

新しい機器の導入による業務効率化および 独自の高付加価値製品の製造により生産性を向上

成形機の自動化やオートストッカー(自動箱入れ機)の導入などにより、作業の大幅な効率化を実現した。

また、他社メーカーと共同で独自の材料を開発・成形し、他社には真似できない横井製作所ならではの高付加価値でコスト競争力のある高品質プラスチック製品を製造し、生産性の向上を実現した。

さらに、労働者に占める女性の割合が7割以上を占めるとともに、過去5年における出産による離職者ゼロを実現するなど、女性が働きやすい職場づくりを推進している。

- ★クライアントのニーズにあった唯一無二の材料を開発し、高付加価値製品を製造することで生産性を向上
- ★管理システムの導入や成形機の自動化などにより、生産プロセスを効率化
- ★託児所の新設など、女性にとって働きやすい環境を整え、女性を戦力化
- ★労働者の過半を占める20代・30代の若手育成のための制度を整備

建設業他社にはない雇用管理の実施により、女性などが働きやすい職場環境を実現するとともに、人手不足を解消し、生産性を向上

職人の人手不足によって、技術の継承が危機的な状況にある建設業界において、革新的な業務改革や職場改善を実施。具体的には、素人が最長でも3年以内で一流の職人として活躍できる独自の教育システムを構築するとともに、女性をはじめ多様な人材が活躍できる環境を実現した。

また、職人の人手不足の解消を図るとともに、高度な技術の習得によって、難易度が高く意匠性のある高付加価値製品の施工を実現し、生産性向上を図っている。

- ★建設業で類を見ない「全員正社員」、「週休二日制」、「短時間勤務」
- ★女性が働きやすい環境づくり（シンナーを使用しない水性塗料、箱詰め塗料）
- ★独自の人材育成システムにより、短期間で一分野の一人前に育成し即戦力とする
- ★朝6時から子供を預かる保育ルームを運営（始業時間の早い建設分野特有の課題への対応）
- ★新技術の習得・開発により、高付加価値製品の生産や事業拡大を実現

職業安定局長賞(優秀賞)

多様な勤務体系の構築により残業時間を削減し、働きやすい職場を実現

労働時間削減のため、50通りの就業パターンによるシフトを用意し、各店舗に最適な組み合わせでシフトを運用することで、一人当たりの残業時間の削減を実現した。

また、グループ企業間や部門間の人事異動を柔軟に行うことにより、労働者の職務および知見の多様性が醸成され、多様な視点でのサービス提供が可能となることで、生産性向上につながっている。

- ★店舗業務の効率化のため50通りの就業パターンを用意し、残業時間を大幅に削減
- ★労働者の職種変更を促し、グループ企業および部門間で人材を柔軟に活用
- ★女性が活躍できる職場づくりと男性の育児休業取得などを推進
- ★学生のインターンシップを工夫（対話を強化等）することで、新卒採用者の定着率を大幅に改善

「しごとRe:フォーム推進活動」により、働きやすい職場を実現

企業内で「しごとRe:フォーム推進活動」を掲げ、全社一丸となって業務プロセスの見直しを実施することにより、時間外労働の削減を実現した。

また、女性の活躍推進、両立支援、ワークライフバランスの拡充など働きやすい環境整備を地道に行い、育児などでの離職者ゼロを実現した。

-
- ★働き方の見直しにより、全社で時間外労働を平成23年(2011年)からの5年間で約25%削減
 - ★女性の活躍推進による女性管理職の増加、キャリアと育児の両立支援による育児休業利用者の100%復帰を実現
 - ★高齢者の活性化のための処遇改善や評価制度改定による意識変革の実施

「私が経営者」というスローガンを掲げ、社員一人ひとりが業務効率化を実施することで生産性を向上

労働者が業務改善にかかる提案書を作成し、自らが経営参加する姿勢をもつことを促すことで、業務の改善を図り、企業のコスト削減を実現した。また、非正規雇用労働者に対する福利厚生などについて正規雇用労働者と同様の待遇としており、非正規雇用労働者も企業の業務に重要な役割を担ってもらうことで、当該労働者の意欲向上につながり、大手企業に対する競争力を強化している。

さらに、雪国であり、かつ、事業所の活動範囲が広く、移動時間が長いことから、IT化を進めている。具体的にはテレビ会議システムの導入によって、効率的な業務遂行を実現している。

-
- ★「良くする・良くなる提案書」制度の実施(業務改善提案)
 - ★管理職教育などの人材育成に力を入れ、資格取得を奨励
 - ★IT化により、広域間の移動などを不要化

労働者個人の幸せを「見える化」し、 労働者がお互いを理解し助け合うことで、高い目標をチームで達成し、 高付加価値の製品づくりを実現することで生産性向上

各労働者が個人の幸せと当該労働者の職場における目標を「見える化」すること (=「幸せ円グラフ」の取組) で、労働者の幸せ、仕事を通じた成長、それに伴う企業の高収益 (労働生産性の向上)、地域活性化支援 (地域との共生) を実現した。

また、(1) 労働者同士がお互いの貢献および労働を大切にすること、(2) 仕事の進捗「見える化」により労働者が相互に支援し、仕事を平準化することで生産性を上げること、(3) 同時に休みを取りやすくすることなどの活動を現場主導で実施している。

★「かがやきサイクル」(①人・職場・会社が輝き、②製品が輝き、③顧客と地域が輝く) の取組による
職場環境改善の実施

★作業工程および残業時間の確認による実残業時間の削減および有給休暇取得率の向上

★製造部門と営業部門の協働体制による顧客のニーズに真に合致した製品の開発の実現

職業安定局長賞(キラリと光る取り組み賞)

女性や高齢者などの多様な人材を活用する人材マネジメントの改革を実施し、 働きやすく、働きがいのある職場を実現

「人の北都」を経営の最重要テーマとし、人材の育成およびその人材が活躍できる環境づくりに力を入れている。キャリア支援室が非正規雇用労働者も含めた労働者全員と年1回面談し、キャリアプランを聴取し、労働者の働きがいを見出すなどの取組を行っている。

また、育児のため離職した社員が、復帰した後に、支店長を務め会社に貢献している例があるなど、多様なキャリアの人材が活躍できる職場づくりを行っている。

★「企業内大学」や「ほっくん塾」の開催、女性活躍のための教育や次世代リーダーの育成などの人材育成を実施

★キャリア支援室が、年に一度労働者全員と面談し、キャリアプランを聴取

★育児のために離職した正規雇用労働者がパートとして職場復帰後に、管理職に昇進できる人事制度を構築

若手から役員まで参加のプロジェクトにより、 生産性の向上と働きやすい職場を実現

中期経営構想を進める取組の中で、社員活躍推進の取組を本格的に押し進めてきた。若手から役員まで参加する社員活躍推進プロジェクトや生産性向上プロジェクトにおいて業務の現状把握を行い、すぐに手が打てるものは実施し、人事制度など長期で取り組まなくてはならないものは、全社課題として取り組んできた。

-
- ★社員アンケートの結果を本気で深掘りして業務上の課題の実態を明らかにし、迅速に着手
 - ★職場ごとにわかりやすい生産性指標をつくり業務上の課題の実態を把握し、改善活動を推進
 - ★ゲーム感覚での残業削減や楽しみながら働くことにより、職場環境の改善を実施

顧客ニーズの変化やIT化の進展に対応した業務改革を行い、 働きやすい職場の実現

IT化の進展を背景に業務改革を断行し、人にしかできない仕事へと働き方を大きく変えた。業界初の「65歳定年制度および70歳まで働ける継続雇用制度」を導入。65歳まで給与が、年齢で一律に下がらない制度に改定し、社員の生涯賃金とモチベーションを大きくアップさせた。

-
- ★他社に先駆けてペーパーレス化を推進し、一般事務要員を付加価値業務にシフト
 - ★退職年金の支給開始年齢を従来の60歳から65歳にし、10年保障期間付終身年金を実現
 - ★女性活用・登用や外国人採用にも力を入れ、「くるみん・プラチナくるみん」を受賞

個々人にあった働きやすい環境を整備し、自社ビジネスの成長を実現

リモートワークやフレックスタイム制度など、育児・介護中の方やパラレルワーカーなどが働きやすい環境を整えることで、従業員満足度の向上や優秀な人材の獲得を実現。また、企業が自ら率先して働き方改革を進め、業界のロールモデルとなることで、人材紹介を通じて自由で柔軟な働き方を提案する自社ビジネスの成長につなげている。

-
- ★リモートワークやフレックスタイム制など、育児・介護中の方やパラレルワーカーが働きやすい環境を整備
 - ★企業が自ら多様な働き方を実践することで、顧客を啓発し、新たな人材マーケットを創出
 - ★企業と登録者の相性の良い「フリーランス形態」に着目し、日本初の総合職系フリーランス女性向けWEBメディアをリリース
 - ★登録者や案件管理などの業務を効率的に行うため、オリジナルの社内システムを導入

自由出勤制度や個人実績による賃金確定システムにより、多様な人材が働きやすい職場を提供

自由出勤制度や全社員時間給制度などを導入し、多様な人がそれぞれの事情に合わせて働くことができる環境になっている。出産、子育て、配偶者の転勤、介護などの生活環境の変動に対応できる上、障害者も就労でき、多様な人材が集まり事業内容も多岐にわたるようになった。また、個人実績による賃金確定システムによって、多様な働き方でも平等な評価となっている。

-
- ★「仕事と生活の両立は各自自覚を持って管理する」という考え方
 - ★自由出勤制度により、定められた時間の範囲内で都合の良い時間帯に自由出勤
 - ★1分刻みの時間給制度を導入し、働き方にこだわらない平等な評価と効率化を推進
 - ★多様な人材に対し適職を検討し、活躍の場を提供

第2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

三井住友海上火災保険株式会社

[大企業部門]

組織 データ	所在地	東京都千代田区神田駿河台3-9		創立年	1918年	
	業種	金融業、保険業	資本金	139,595百万円	売上高	1,470,122百万円(直近決算期・単体)
	代表者	原 典之	総従業員数	19,938名(直前決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		
事業概要	<p>損害保険業を軸に、幅広い業務を展開</p> <p>損害保険業(保険引受・資産の運用)を中心に、自動車損害賠償保障事業委託業務、債務の保証、確定拠出年金の運営管理業務、他の保険会社の保険業に係る業務の代理または事務の代行など、幅広い業務に取り組んでいる。</p>					

最大の特徴

働き方改革の推進・ロボットによる業務自動化などにより、生産性向上を実現

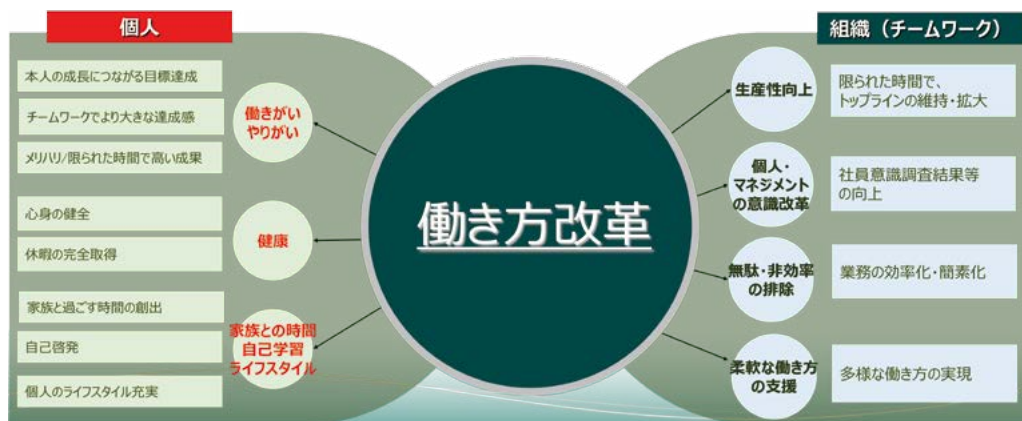
全社員の活躍を目指し、働き方改革を推進している。具体的には、

(1)遅くとも原則19時前退社ルール(残業時間を10%削減)

(2)在宅勤務の推進(全社員に端末を配布し、延べ1,800名以上が在宅勤務を利用)などを実施している。

働き方改革の推進とともに、業務の効率化のためにRPA(ロボットによる業務自動化)・エクセルVBAを活用し、1,200時間/月(14.4万時間/年)の労働時間削減を実現した。

人財の育成では、「個の力強化」「組織の力強化」を掲げ、キャリアマネジメントを推進し、社員へ必要なプログラムを提供している。また、女性の活躍の場を広げるために、柔軟な勤務制度を作るとともに、女性管理職の育成も行っている。



ポイント

- 全社的な働き方改革の取組により、在宅勤務実施の大幅増加、残業時間の削減などを実現
- 管理職の意識改革のための研修などの人財育成の実施および柔軟な勤務制度の実施などにより、女性管理職の割合を増加
- 全社員が使いやすいツールの開発を人事部独自に実施
- RPA(ロボットによる業務自動化)を試行開始し、業務削減に成功

取組を始めた背景やプロセス

「全員総活躍」の人財育成、競争力強化

2016年10月より「働き方改革」を軸とした人財戦略を進めてきた。「働き方改革」は、社員が、健康に、働きやすさ・やりがいをもって、限られた時間を意識し、生産性をさらに高め、社員全員が活躍していくことを目的としている。このことは、会社にとっては、生産性の向上による「競争力強化」といったメリットにつながる。競争力の「源泉」である「人財」を強化し、持続的な成長を維持していくことで、経営ビジョンである「世界トップ水準の保険・金融グループ」の実現につながると考えている。具体的には、「個の力」と「組織の力」を強化し、「活気に溢れる最強の職場」の中で、「全員総活躍」を実現させる取組を行ってきた。

労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

「遅くとも原則19時前の退社」に向けて多様なツールを活用

2017年4月より、退社時間を「遅くとも19時前」と定め、経営トップが「限られた時間で生産性高く働く」ことを強く打ち出した。その実現に向け、具体的なツールとして「退社時間宣言ツール」「仕事術100選(1,200職場アンケートから抜粋)」「職場生産性向上シート」「業務棚卸しシート」を全社員に配布した。



限られた時間で生産性高く働くための様々なツール
(上：退社時間宣言ツール 右下：業務棚卸しシート)



〇〇部支店・〇〇課支社 業務棚卸しシート

【シートの活用例】
 ①全員で「やめる・減らす・標準化する」など思い切って見直したい業務と、期待できる創出時間を考える。
 ②タイム長が「廃止・削減削減・標準化」を決める。部内の打合せや、他部門との協議が必要なものは格別出し、別途部門・他部門との調整の上、決定する。
 ③職種全体で、上記で決めたことが徹底できているか、定期的、かつ継続してチェックする。

No.	〇〇業務名	業務内容	担当者	標準作業時間(標準時間)	削減率	削減効果	業務終了後				備考
							削減率	削減効果	削減効果	削減効果	
1	〇〇業務名			100分	0.7	削減	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
2					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
3					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
4					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
5					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
6					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
7					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
8					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
9					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
10					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
11					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
12					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
13					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
14					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
15					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
16					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
17					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
18					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
19					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
20					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
21					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
22					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
23					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
24					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇
25					0.0	維持	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	〇〇

業務棚卸しシート

社内衛星放送など、情報発信を通じた働き方改革の浸透

「働き方改革推進チーム」の新設、「働き方改革ポータルサイト」の構築、マスコミを活用したパブリシティ戦略、社内衛星放送・社内報による好取組職場の案内や、「働き方改革ニュース」を毎週木曜日に発信している。なお、全国の職場ベストプラクティスを紹介する動画や冊子も作成した。



働き方改革ニュース



ベストプラクティス集

AI、ロボットによる業務効率化

営業部門および本社部門において、外部からの照会に回答する業務の軽減を目的に、AIを、大量データの中から有意な情報を抽出する作業などに活用している。また、業務の自動化、および効率化を図るため、エクセルVBAを活用したロボットを約400個以上開発するとともに、特定の部門(経理、保険金支払い部門など)にRPAを導入した。これらの取組の結果、約1,200時間/月(14.4万時間/年)の労働時間削減を実現した。

雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

端末の全社員への配備による在宅勤務推進

全社員に、持ち出し可能な仮想デスクトップ型のパソコンを配備し、延べ1,800名以上が在宅勤務を利用している。(取組前は数名/年の利用)。

ポータルサイト「成長MyNavi」による人財育成支援

社員一人ひとりが主体的かつ計画的に学習できる環境の構築と「職場一体」となった育成を支援していくために、人財育成ポータルサイト「成長MyNavi」を2017年度に新設した。「なりたい自分」を目標に、計画的に学び、キャリアを築いていけるよう、一人ひとりに対応した「学習カリキュラム」を提示・推奨することで、「個の力」「組織の力」の強化につなげている。



在宅勤務の様子

人事制度改定と研修の充実による女性活躍の推進

2013年度に、女性社員も管理職を目指しやすい人事制度へ改定を実施し、勤務地限定社員が複数の職場・職務を経験できるようにするための各種制度(ブロック内転居転勤、新幹線・特急通勤、トレーニー制度、ポストチャレンジ制度)、スキル・マインド向上のための研修(MS女性リーダースクール、MSマインドアップ女性スクール、各種セミナー等)、就業継続のための両立支援を実施。2013年度から2017年度にかけて女性管理職は90名から262名に3倍増、女性管理職比率も2.1%から6.6%に増加した。

最優秀賞

優秀賞

キラリと光る取り組み賞

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

収入保険料(量)、顧客満足度(質)ともに高水準

1人当たりが取り扱う収入保険料は、2010年度から2016年度の間に、45%の増加を実現している。顧客へのアンケートでは、2016年度の契約時の会社に対する推奨度は93.2%、代理店は90.9%、保険金の支払いに関するお客さまの満足度は、自動車保険が96.1%、その他種目が96.6%と高い水準を維持している。

「仕事への誇り、働きがい」社員意識調査で着実な伸び

社員意識調査における、「私は、今の仕事に誇りと働きがいを持っている」のスコアは毎年着実に上昇しており、高水準を維持している。また、自らを磨き続け、常に高い品質のサービスを提供している」のスコアも上昇している。

今後の展開について

「仕事の進め方」の変革を通じ、真の働き方改革へ

「19時前退社」は目的ではなく、「仕事の進め方」の変革の結果である。真の「働き方改革」を実現していくためにも、生産性の高い「仕事の進め方」に変革していくことに取り組む。今後も、「フトソン」「KIBIT」「RPA」といったAI・ICTを活用した「改革」と、職場が自ら取り組む「改善」の両輪を強力に回していく。また、個人と組織の成長を図り、多様な社員全員が総活躍する環境を実現する。



株式会社横井製作所

[中小企業部門]

組織 データ	所在地	京都府宇治市伊勢田町浮面28-1		創立年	1984年	
	業種	製造業	資本金	1,815万円	売上高	1,313百万円(直近決算期)
	代表者	横井 洋治	総従業員数	89名(直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

プラスチック製品の成形・販売事業を展開

事業概要

精密プラスチック射出成形部品の企画製造事業を展開している。主として、OA機器(コピー機等)や自動車の部品をメインとした、プラスチック製品の成形・販売を行っている。事業部門は、①クライアントのニーズに合わせて金型を設計する金型設計部門と、②材料を開発し製品を製造する成形技術部門、③寸法精度や信頼性、耐久性等の各種検査や品質管理を行う社内評価部門に大別されるが、これら社内のプロセス間および外部のクライアントとの連携を密に行うことで、高品質・低コストの競争優位性の高い製品の製造を実現している。

最大の特徴

新しい機器の導入による業務効率化および独自の高付加価値製品の製造により生産性を向上

成形機の自動化やオートストッカー(自動箱入れ機)の導入などにより、**作業の大幅な効率化を実現した**。また、他社メーカーと共同で独自の材料を開発・成形し、他社には真似できない横井製作所ならではの**高付加価値でコスト競争力のある高品質プラスチック製品を製造している**。

それはノルマではなく自発的に挑戦する組織風土、女性にとって働きやすい環境を作り戦力化していること、高付加価値製品開発のため**若手を育成する制度**によって支えられている。それによって生まれた利益は、託児所の整備や社員の福利厚生、毎年の最新設備投資など快適に働くことができる環境整備のために使われ、**モチベーション向上や作業効率の大幅な効率化**をもたらし、付加価値生産性向上につながるという**好循環を生んでいる**。



同社のトナー搬送用スクリューは世界シェア 20%を占める

ポイント

- クライアントのニーズにあった**唯一無二の材料を開発し、高付加価値製品を製造**
- 管理システムの導入や成形機の自動化などにより、**生産プロセスを効率化**
- ノルマや強制ではなく、**自発的にチャレンジする組織風土を醸成**
- 託児所の新設など、女性にとって働きやすい環境を整え、**女性を戦力化**
- 従業員の過半を占める20代・30代の**若手育成のための制度を整備**

取組を始めた背景やプロセス

「質」と「地元貢献」を目指し、京都へ投資

かつて多くの企業の製造拠点が中国やASEANに移り、同社も海外への進出を検討した。しかし、同社では、日本生産の「質」にこだわりを持ったモノづくりを行うこと、当時の社員の雇用を守り、地元に貢献することを選択し、現在の拠点である京都に集中投資することを意思決定。しかし、労働コストの安いアジアに勝つためには、付加価値を高める必要があり、材料にこだわり抜いたモノづくりを行う一方、成形機の自動化など、生産現場に革新を起こすことで効率化を実現し、高付加価値・低コストの両立を実現してきた。



最先端機器の並ぶ同社の工場

労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

材料にこだわり抜き、他社に模倣されない事業へ

メーカーの今後の展開やニーズをいち早く読み取り、それらを製品化すべく市場にはない材料を独自に開発。耐久性や熱伝導度の高い製品など、優位性の高い高付加価値製品の製造を実現した。材料の開発には、5年程度の長い年月を要するが、材料メーカーや営業・生産技術の各部門が一体となって試行錯誤を繰り返し、同社ならではのクオリティを生み出している。

成形機の自動化などにより、効率化を実現

成形機の自動化やオートストッカーの導入により、作業の大幅な効率化を実現。通常は、成形機であれば1人が5台担当するところを、同社では10台を担当している。当初は、設備投資をして自動化することで本当に生産性が上がるのか確信はなく、非常に難しい意思決定ではあったが、1台から導入を始め、効果を確認しながら徐々に拡大していった。



オートストッカーが作業の大幅な効率化を実現

雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

ノルマではなく、自発的に挑戦する風土

同社では、営業も生産現場もノルマがないが、サボるような人はいない。日々、現場レベルで自発的に改善活動が行われている。同社の経営は、雇用主と従業員の関係は対等であると考えており、そのお互いに対する尊敬や信頼が自発的に行動し、チャレンジするインセンティブを働かせ、これを当たり前とする組織風土を醸成している。

女性にとって働きやすい環境を作り、戦力化

同社では、全従業員に占める女性の割合は73%、管理職の71%が女性である。中核メンバーであった女性の出産を機に、女性が戦力として長く活躍できる会社にしようと考え、5年前に無料の社内託児所を新設した。現在までに5人の子どもを預かり、過去5年間において出産による離職者0名を継続するなど、女性の長期雇用につなげている。



無料の社内託児所によって女性に働きやすい環境を整備(右は社員食堂風景)



若手育成のための制度・仕組みを整備

高付加価値の製品を開発するため、業務の難易度は高く、その中で多くを占める若手社員の育成は課題であった。そこで、OJT以外にも、技能検定等の資格取得支援を行い、講習費や受験料等は会社が全額負担している。また、教育の時間確保のため、残業の事前申請制度を運用し、リソース配分の最適化や無駄な残業を削減する取組を行っている。

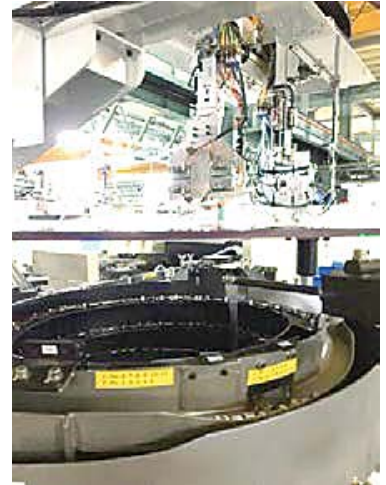


技能資格保有者は金プレート掲示

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

たゆまぬ挑戦と努力で事業成長

当社では、常に顧客の将来展開を見据え、材料や成形技術の開発、効率化のための努力を行っている。その結果、カラー複合機に搭載されているトナー搬送用スクリーにおいては、世界シェアの約20%を占めるまでとなった。また、効率化面では、製造現場における自動インサート機導入により、生産性30%アップ、生産コスト20%ダウンを実現している。



自動インサート機は生産性30%アップ、生産コスト20%ダウンを実現

上がった利益は従業員へ還元

活躍した人には年1回金一封を出したり、利益が出た時には従業員の食事会を行うなど、利益を社員のモチベーションアップのために還元している。また、毎年5千万円超の最新設備投資も行っており、故障などで時間が取られずに快適に働くことができる環境を整えている。



利益は社員のモチベーションアップのために還元（左：食事会や忘年会の様子(左下端は横井社長) 右：フラメンコサークルの発表会)



最優秀賞

優秀賞

キラリと光る取り組み賞

今後の展開について

これからもずっと挑戦・変革し続けていく

同社では、さらなる高付加価値製品の製造や効率化を目指し、プラスチック以外の新規分野への挑戦や、検査の自動化などによる効率化を視野に入れている。また、来年には退職金制度をキックオフ予定。若い従業員が家族を持って長く安心して活躍できる会社にするため、これからもずっと挑戦・変革し続けていく。

株式会社KMユナイテッド

[中小企業部門]

※管轄は大阪労働局となります

組織 データ	所在地	京都市下京区五条堺町角塩釜町363番地ウエダ本社北ビル4F		創立年	2013年	
	業種	建設業	資本金	1,500万円	売上高	329百万円(直近決算期)
	代表者	竹延 幸雄	総従業員数	33名(直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

建築塗装を主とした竹延グループの職人育成会社

事業概要

職人の不足と高齢化による技術継承問題から、半世紀の歴史を持ち約250人の職人を抱える塗装会社の子会社としてダイバーシティ経営を標榜して設立。塗装工事業を中心に、左官、熱絶縁、防水、内装仕上げなどの建築工事の施工を行う。高付加価値化を図るとともに、塗装の楽しさを広めるため、誰でも扱いやすい塗料および塗料関連資材の販売・コンサルティングも実施している。

最大の特徴

建設業他社にはない雇用管理の実施により、女性等が働きやすい職場環境を実現し、人手不足を解消するとともに生産性を向上

高齢化や3Kと若者から敬遠されがちな建設業では、職人不足によって技術の継承が危機的な状況にあるなか、同社ではこれまでの業界の常識を覆す、**革新的な業務改革や職場改善**を実施している。素人が最長でも3年で、一つの仕事で一流の職人として活躍できる独自の教育システムを構築し、**女性をはじめ多様な人材が活躍している**。それにより職人不足の解消を図るとともに、高度な技術の習得によって難易度の高い意匠性のある高付加価値製品の施工を実現し、**付加価値生産性の向上と事業拡大**を果たしている。



姫路城平成大改修は親会社の株式会社竹延のベテラン職人が、太陽の塔のリニューアルはKMユナイテッドの若手女性職人が手掛けた

ポイント

- 建設業界で類を見ない**「全員正社員」、「週休二日制」、「短時間勤務可能」**を導入
- 体に優しいシンナーを使用しない水性塗料や、持ち運びの容易な箱詰め塗料の導入など、**女性や高齢者でも働きやすいように業務改善**
- 独自の人材育成システムにより、**短期間で一分野の一人前に育成し即戦力とする**
- 朝6時から子供を預かる保育ルームを運営し、**建設業界が朝早いことへ対応**している
- 新技術の習得・開発により、**付加価値の高い製品の生産、事業拡大**を実現

取組を始めた背景やプロセス

職人の不足と高齢化による技術継承問題

同社は、半世紀の歴史を持ち約250人の職人を抱える塗装会社の子会社として設立された。それは、建設業界の職人不足は限界に近付いており、また優秀な職人の高齢化により、この先採用ができたとしても教え手となる職人がおらず、技術継承ができないという危機感からである。

この危機的状況を打破するため、子会社を設立して、これまでの慣習にとらわれない建設業界の常識を覆す様々な取組を行った。女性やひきこもりだった若者など素人を育て上げ、建設現場でも女性が安心して働くことができる職場環境を作り、また人材の育成定着を図るため、安定した生活を送ることができるよう全員正社員とした。



同社の求人広告より

最優秀賞

労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

水性塗料と先進機器の導入

商品開発を経営革新のイノベーションへとつなげている。女性の登用によって、将来的な妊娠時の赤ちゃんや母体の健康上の影響を考え、当たり前で使用されてきたシンナーなどの有機溶剤作業を水性塗料に完全に切り替えた。そのことによって、乾燥がコントロールできず、従来の手作業では品質上問題が生じるという新たな問題には海外の先進的なスプレーを導入することで、従来の3倍近い作業効率化が実現した。さらに、臭気の少ない作業へと改善されたことから、昼間でも作業が可能となり、休日・夜間出勤や残業対応も激減し、コストも60%カットとなった。

難易度の高い意匠性のある塗装

即戦力を育成する独自の教育システムによる成果が表れている。ダイバーシティ経営の実現によって、多様な人材による積極的なチャレンジが行われ、付加価値の高い商品を生み出している。タイル調外壁塗装工法「KEPT」は高品質・安全・低コストで、実績を伸ばしている。また、経験2年前後の女性社員が、有名建築物で技能を発揮しており、中には従来単価20倍以上の高付加価値な製品も施工することが可能となり、売上は大幅に増加している。

※KEPT KEPTとは、目地のあるタイル状の基材に、耐候性に優れ意匠性の高い塗料を専用ローラーで塗布することで磁器タイル調に仕上げる工法。剥落がないため安全・安心、定期調査報告も不要であるため、維持管理コストの大幅な削減が可能。



高品質・安全・低コストのKEPT



高付加価値な高級ホテル(芦屋ベイコート)の塗装を施工

優秀賞

キラリと光る取り組み賞

雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

安定した雇用、生きがいの実現

建設業界で類を見ない「全員正社員」、「週休二日制」、「介護・育児等による時短勤務制度」などを実施。入社前にミスマッチを防ぐため、面接は1時間以上かけ、女性の採用には家族の理解が必要な場合もあることから、夫婦同席で仕事内容の理解を深めてもらう面接も行っている。また、これまで60歳前後で役職解任され、その後自然勇退であった職長は、インストラクター(指導者)として再雇用し、技術継承に貢献するのみならず、働きがい・生きがいにつながっている。



孫とおじいちゃんのような2人

独自の人材育成システム

最長でも3年以内で一流の職人を育成するトレーニングプログラムを作成し、キャリア形成、能力開発のための教育・研修を実施。業界トップのインストラクターからの教育や訓練センターの活用等々により、女性やひきこもりなど素人を、短期間で特化した仕事に集中して育成し、短期間で戦力化した。そのため、自信を持って仕事にチャレンジし、短期間で高度な技術を持って付加価値の高い製品を施工するようになり、収入が増えることから、社員が定着するようになった。



できるまで教えるやり方はTVの取材も



富士教育訓練センターで学ぶ

作業の改革

ダイバーシティ実現のため、安全かつ安心な職場づくりへと斬新な改革を進めている。シンナーなどの有機溶剤作業を水性塗料に替えるとともに、塗料の容器を重い一斗缶から軽い段ボールへ変更し、またアシスト付き電動台車を導入した。身体的負担軽減を図り、女性や高齢者でも塗料を容易に運ぶことができるようになり、多様な人材が働くことができる職場環境へと変化している。



軽量プラスチック容器と段ボール詰め塗料



アシスト付き電動台車で身体的負担を軽減

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

人材の確保と成長が高付加価値製品へ

一流の職人を育てる独自の人材育成システムにより、若者や女性も短期間で戦力となり、自信を持つことができることから、若手社員がチャレンジし、高付加価値製品を施工できるようになり、売上げを大幅に伸ばし、さらなる事業の拡大にもつながっている。そして、安心して働くことができる雇用管理を実現していることから、人材の定着や美大卒業者を採用できるようになるなど、人材の確保と成長が、さらなる技術力向上と高付加価値化へつながる好循環を生んでいる。



分からないことは技能伝承モバイルツール「職人速戦力」で素早く確認



安全な水性塗料なら幼稚園で昼間の作業も

業務改善が生産性向上へ

ダイバーシティ経営実現に向け、健康に配慮し、臭気の少ない水性塗料を使用することによって、これまで周囲に迷惑のかからない時間帯に行わざるを得なかった作業を日中にできるようになった。そのため労働時間が激減し、夜間作業などによる負担が軽減した。この水性塗料はDIYユーザーにも好評で、DIY塗装の楽しさを知ってもらうことにより、小売りの販売も増えている。

また、塗料の軽量化、運搬作業の自動化など作業の改善は、身体的負担を軽減させるだけでなく、搬送時間は従来の40%弱に軽減され、必要な量だけ塗料を使うことができるようになるなど、業務効率化を通じた生産性向上につながっている。



DIYユーザーに人気のペイントナビ店内

今後の展開について

中堅層の活躍

ベテランから教育を受けた若年層の成長を見る中で、その影響を受けて、中堅層からも学ぼうとする人たちが生まれてきている。まだ、二極化しているが、今後成長が望まれているところである。また、教わるばかりでは自律性が欠けてくる。自ら学ぶことによって新たなものが生まれることから、その調整が重要となってきている。

株式会社丸井グループ

[大企業部門]

組織 データ	所在地	東京都中野区中野4-3-2		創立年	1931年	
	業種	卸売業、小売業	資本金	359,20百万円	売上収益	237,022百万円(直近決算期)
	代表者	青井 浩	総従業員数	7,580名(直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

すべての人の「しあわせ」をステークホルダーと共に創る「共創経営」

事業概要

すべての事業プロセスにお客さま視点を取り入れ、お客さまの「しあわせ」をパートナーと共に創り上げる「共創経営」の考え方をベースに、小売事業とフィンテック事業の一体運営により、幅広い年代のお客さまに豊かなライフスタイルを提供。「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長=企業の成長」を経営理念に掲げ、モノからコトへの消費変化やEC市場の拡大などのビジネス環境変化に向けた対応や、すべてのステークホルダーと未来志向で企業価値を創造する「共創経営」を進めながら、グループの経営資源を掛け合わせた新しいビジネスモデルを構築することをめざしている。

最大の特徴

多様な勤務体系の構築により残業時間を削減し、働きやすい職場を実現

労働時間削減のため、50通りの就業パターンによるシフトを用意し、各店舗に最適な組み合わせでシフトを運用することで、一人当たりの残業時間の削減を実現した。また、グループ企業間や部門間の人事異動を柔軟に行うことにより、労働者の職務および知見の多様性が醸成され、多様な視点でのサービス提供が可能となることで、生産性向上につながっている。



博多マルイ

ポイント

- 店舗業務の効率化のため**最大50通りの就業パターン**を用意、残業時間を大幅に削減している
- 個の多様性を活かすために職種変更を促し、さらには**グループで人材を柔軟に活用**している
- 男女の多様性を活かすために**女性活躍と男性の育児休業取得等を推進**している
- インターンシップを工夫し、**新卒採用者の定着率を大きく改善**している

取組を始めた背景やプロセス

すべての従業員が活躍できる場を広げる

ビジネス環境変化への対応から、すべての社員が活躍できる「ワーキング・インクルージョン」に力を入れている。そのために、

- ① 「多様性」を活かす組織づくり
- ② 誰もがチャンスを得られる場の整備
- ③ グループ会社横断の成長支援
- ④ 人の成長を支える健康経営
- ⑤ 自ら手を挙げて参画する多様性推進プロジェクトの取り組み

以上の①～⑤を推進し、社員一人ひとりの活躍、ワークライフバランス、健康経営の推進を進めることとした。とりわけ働き方を変えるために、「個人の中の多様性」、「男女の多様性」、「年代の多様性」を活かす組織づくりを推進している。

多様性推進プロジェクトの様子



多様性推進プロジェクトの集合写真



労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

10分刻み50通りの就業パターンを用意、残業時間を大幅に削減

店舗業務の効率化のため10分刻み50通りの就業パターンを用意し、各売場の事情に合わせて一人ひとりが日々柔軟にシフトパターンを選択することで、時間効率が飛躍的にアップした。店舗の月間1人当たりの残業時間は48分で、ほぼ残業ゼロを達成している。月単位のシフト計画で、まとまった年休取得も促進され、働きやすさにも寄与している。

職種変更を促し、部門間・グループ会社間で個人の中の多様性を拡充

グループ共通の人事制度(グレード制)のもとで、グループ会社間や部門間の人事異動を柔軟に行う「職種変更」を推進し、組織全体の活性化につなげている。職種変更によってこれまでの経験に基づく固定観念を捨てるきっかけとなり、組織に異なる視点を取り込むことができる。多様な角度から判断できるようになり、個人の中の多様性(深みや広がり)がさらに拡充された。

全社的に業務の最適化を推進し業務効率を向上

ハンガー取付けなど店舗におけるバックオフィス作業をグループ会社が担う業務改革を実行。専門性があるグループ会社に業務をアウトソーシングしていくことでグループ全体の残業時間を削減し、グループ全体の平均残業時間(年間)は44時間である。業務改革はグループ横断的な人事異動(職種変更)と相まって、生産性向上に大きく寄与している。

雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

女性活躍と男性の育児休業取得等を推進

女性活躍KPI「女性イキイキ指数」を設定し、女性上位職志向や男性社員育休取得率、育児フルタイム復帰率など全7項目について、研修などの女性活躍推進施策に取り組んでいる。とりわけ男性の育児休業は社内報、「ダイバーシティBOOK」などで周知したり、上司からも取得日をヒアリングさせるなどの取り組みを強化し、94%(2016年)の取得率となった。

		2013年	2016年	13年比差	2020年 (目標)
風土づくり・ 意識改革	女性活躍浸透度 (共有会参加&理解者数)	37%	96%	+59%	100%
	女性の上位職志向	41%	64%	+23%	80%
	男性社員の育休取得率	14%	94%	+80%	100%
女性の活躍推進	育児フルタイム復帰率	36%	81%	+45%	90%
	女性リーダー数	545名	611名	+66名	900名
	女性管理職数	24名	32名	+8名	55名
	女性管理職比率	7%	10%	+3%	17%

女性活躍イキイキ指数7項目



インターンシップで学生との対話を強化

インターンシップを強化し、新卒定着を促進

インターンシップでは学生との対話を強化。売場体験やワークショップで経営理念などを語り合う機会を増やす一方、学生へのフィードバックを行い、学生の自己理解が深まるよう工夫している。2018年度採用の内定者のインターンシップ経験者構成は63%となり、インターンシップ経験者の3年以内離職者は2012年度入社以降0人(2014年度入社の3年以内離職率は6%)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

グループ間「職種変更」で社員が成長

グループ間「職種変更」を促すために、グループ各社の仕事を紹介した「お仕事BOOK」を配付、さらに年2回開催している「お仕事フォーラム」では、各社が個別ブースを設けて、異動希望者の相談に応じている。2016年度までで34%の社員がグループ間「職種変更」を経験し、経験した社員の86%が成長を実感しているなど、多様性が活きる組織風土づくりが着実に進展している。



グループ各社の仕事を紹介されている「お仕事BOOK」

自ら手を挙げて参画する風土

中期経営推進会議をグループ幹部社員の会議からグループ社員の公募制の参加に変更。2016年1月から2017年6月までで、3,500人が応募(社員構成61%)、2,200人が参加(社員構成38%)と、全社員の経営参画の場となっている。また、グループ会社から公募されたメンバーが活動するグループ横断の公認プロジェクトは、若手とベテラン相互の学習の場として機能し、年代の多様性を促進している。

今後の展開について

ワーキング・インクルージョンの拡大

丸井グループで働く社員は、社会から一時的にお預かりしている大切な人材であり、「お客様のお役に立つために進化し続ける」「人の成長=企業の成長」という経営理念を掲げる丸井グループは、社員一人ひとりにとっての活躍の場となっている。年代・性別・ライフスタイル・性的指向などにかかわらず、互いを認め合い、イノベーションを生み出しやすい職場環境づくりを推進することで、人が育つ風土づくり、誰もがチャンスを得られる場の整備を進めていく。

西部ガス株式会社

[大企業部門]

組織 データ	所在地	福岡市博多区千代1-17-1		創立年	1930年	
	業種	電気・ガス・熱供給・水道業	資本金	20,629万円	売上高	137百万円(直近決算期)
	代表者	酒見 俊夫	総従業員数	1,478名(直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

エネルギーとくらしの総合サービス企業

事業概要


福岡を中心とする北九州エリアに都市ガス関連サービスを提供する企業グループである。エネルギー自由化に伴う事業環境の変化を踏まえ、都市ガスを中心とするガスエネルギー事業を推進する一方、住宅建築・販売・リフォームなどの「くらしサービス事業」や、飲食店・商業施設開発などの「マルチバリューサービス事業」など、ガスエネルギー以外の事業拡大にも注力している。「エネルギーとくらしの総合サービス企業グループ」を中期ビジョンに、「選ばれる企業」となるために社員のワークスタイル変革を進めている。

最大の特徴

「しごとRe:フォーム推進活動」により、働きやすい職場を実現

企業内で「しごとRe:フォーム推進活動」を掲げ、全社一丸となって業務プロセスの見直しを実施することにより、時間外労働の削減を実現した。また、女性の活躍推進、両立支援、ワークライフバランスの拡充など働きやすい環境整備を地道に行い、育児などでの離職者ゼロを実現した。「ママリターンプログラム」導入などにより育児などでの離職がゼロになる、**高齢社員が**経験を活かして働きがいをもめるための制度面と意識面での働き方の見直しなど、継続就業への取組が着実な成果を上げている。地道にこつこつ、**当たり前のこと**をしっかりとやることにより、働く環境の整備によって生産性を向上させ、業績向上とワークライフバランスを実現した。


2011.7~
業務効率化刷新会議 &
しごとRe:フォーム推進活動



- 課題認識●●
- ✓ 業務の質的・量的負担感の緩和
- ✓ 不要コストの削減
- ✓ 時間的制約を前提とした働き方への転換（意識改革）

↓

- 活動の目的●●
- 生産性を向上させることにより、会社の業績向上と社員のワークライフバランスの実現を共に満たす**

 西部ガス

ポイント

- 働き方の見直しにより、時間外労働を全社で2011年からの**5年間で約25%削減**した
- 育児経験のある女性社員**などが中心となり、**地域に根差した情報を発信**している
- 女性の活躍推進と両立支援のサポートで**育児休職利用者の100%が復帰**している
- ミドル(高齢=シニア社員)の活性化のための制度改定で意識変革**を図った

取組を始めた背景やプロセス

働き方を変えることで自由化の波を超える

エネルギー自由化の波により、より経営効率を追求する必要が生じたこと、エネルギー中心の事業構造から生活関連サービスを拡充するために、社員のプライベートを充実させるなどワークライフバランス対応が求められるようになったことで、生産性を高める働き方に変えていくこととなった。働き方改革のメッセージは、経営層からのトップダウンと職場からのボトムアップ(推進プロジェクト)の双方の発信で全社に浸透させてきたが、女性社員の自発的活動がグループ企業の活性化に貢献している点は見逃せない。

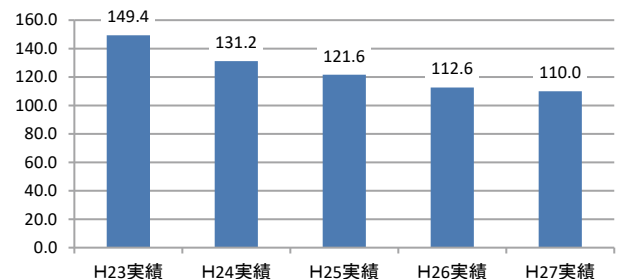


労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

働き方の見直しにより、時間外労働を大きく削減

部署ごとに年間の上限時間を設定し、その枠内で繁忙期・閑散期に応じた各月の時間外労働時間を見積り、その見積時間と実際の時間外労働の実施状況をモニタリングすることで、労働時間の適正管理と改善活動を実施。時間外労働を5年間で約25%削減し、年間1人当たりの残業時間合計が120時間を下回る状況となった。

時間外労働時間の推移(h/人)



女性社員が中心となり、付加価値情報を発信

育児経験のある女性社員などが自発的に集まり、販売会社の女性社員も巻き込みながら、顧客を呼び込むにはどうしたらよいかを女性目線で考え、「ママと子供の食生活」「ママとボクで作る元気メニュー」など地域に根差した情報発信を行う冊子「cocoron」を独自に作成(年3回発行)。顧客とのつながりの強化や西部ガスとしての独自の価値提供に貢献した。



地域に根差した情報発信を行う冊子「cocoron」

雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

育児離職ゼロを手厚くサポート

育児期の女性社員には「ママリターンプログラム」(育児休業前後の三者面談制度)を実施。上司・本人の面談に人事担当者が加わり、本人が聞きにくいことをその場で確認するなど細かい所まで配慮している。管理者と従業員向けに「キャリアと育児の両立支援ハンドブック」を作成し、関連情報を提供。育児休職取得および復職率は100%を達成した。

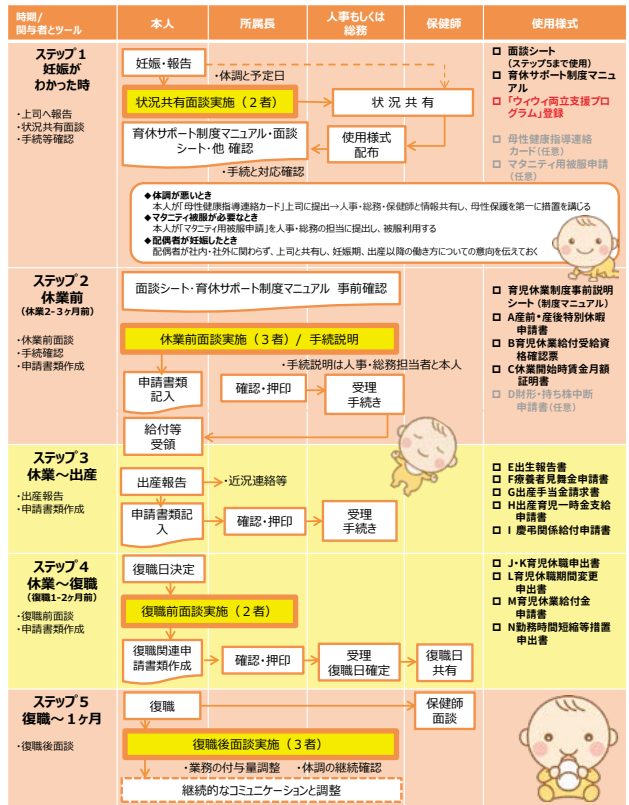
女性の活躍推進とキャリア支援

女性活躍を後押しするためのキャリアセミナーやメンター制度、プロジェクト活動などを行っている。スタート前は0人だった女性の管理職も増加、社外取締役役に女性が就任するなど、意思決定層にも女性の活躍が徐々に浸透している。プロジェクト活動のテーマに制約はなく、プロジェクトを回す経験をさせることに主眼を置いている。

ミドル(高年齢社員)活性化のための制度改定を実施

49歳からモチベーションが低下する社員が増えていることから、53歳を対象にキャリア研修を実施。研修にトップの映像メッセージを流すなど、ミドルの意識向上に努めた。定年延長を視野に、処遇や評価制度の改定を行い、再雇用率を現状の6割から8割に引き上げるとともに、やりがいにつながるよう賃金も多段階にレートを設定する新制度を2019年に導入する。

《ママリターンプログラムフロー》



同社の「ママリターンプログラム」

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

女性限定採用セミナーなど意欲的活動も実施

女性活躍推進のため女性限定の採用セミナーを開催。パネルディスカッションなどを取り入れた結果、応募者が10%アップするなど成果が出ている。また時間制約がある子育て中の女性を対象にした、テレワークの実証実験を2018年度に実施する。育児・配偶者の転勤等、やむを得ない事情で退職した社員の再雇用制度の導入や、非正規から正社員への転換制度の導入など、ますます女性活躍が期待できる素地が整備されている。

両立支援に加え、地域貢献活動の充実を図る

両立支援の整備が進み、社員の意識も変わりつつあることから2017年にイクボス宣言を行った。多様性フォーラムを開催し、社長のメッセージを直接社員に伝える取組も行う。また社会貢献活動を支援するため、時効消滅した年休を最大で50日分積み立ててボランティア休暇に使える制度を導入。地域に貢献する社員の活動を会社として後押ししている。

西部ガス イクボス宣言

西部ガスは、多様化するお客さまのニーズに応え、これからも地域と共に発展し続けていくために、多様な社員がいきいきと活躍できる職場環境づくりを進めて参ります。そのキーマンとして、生産性向上とワーク・ライフ・バランスを推進し、多様な人材が持てる能力を最大限に発揮することを全力で支援する「イクボス」を育成することを宣言いたします。具体的には

- (1)多様な発想や価値観を持つ人材が、いきいきと活躍できる風土づくりを促進するイクボスを育成します
- (2)しごとRe: フォーム推進活動を通じて業務を見直し、時間外削減や各種休暇取得を促進するイクボスを育成します
- (3)自らのワーク・ライフ・バランスを考え、仕事と生活を充実させているイクボスを育成します

最優秀賞

優秀賞

キラリと光る取り組み賞

今後の展開について

特例子会社を設立し障がい者雇用をさらに拡大

2017年に特例子会社を設立し、障がい者雇用にも力を入れている。自社の社員が退職後に設立した就労継続支援B型事業所を特例子会社化したもので、全国的にも珍しい。店舗でのコピー・印刷・製本・デザイン・データ入力作業だけではなく、本社部門での伝票処理などにも障がい者が従事し、明るくインクルーシブな就労環境を提供している。



同社の特例子会社「絆結(ばんゆう)」では様々な業務で障がい者が活躍している

株式会社かんきょう

[中小企業部門]

組織データ	所在地	秋田県秋田市寺内字神屋敷295-39			創立年	1983年
	業種	サービス業(その他分類されないもの)	資本金	1,600万円	売上高	2,300百万円(直近決算期)
	代表者	阿部 京三	総従業員数	133名(直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		
事業概要	<p style="text-align: center;">介護福祉用品の販売・レンタル</p> <p>主な事業は個人および法人向けの介護福祉用品の販売・レンタル業務。手すりの取り付けや、段差解消用のバリアフリー改修工事の提案業務に加え、福祉施設支援として、開業のためのコンサルティングやソフトウェア・ハードウェアの販売・指導・保守サポート業務、ホームページやWebコンテンツの制作管理業務も行っている。</p>					

最大の特徴

「私が経営者」というスローガンを掲げ、社員一人ひとりが業務効率化を実施することで生産性を向上

生産性は社員にありと考え、地元採用を積極的に行い、ファミリーとしての対応を行っている。社員が提案書を作成し、自らが経営参加する姿勢をもつことが促されており、非正規社員も高サービス提供の重要な役割を担い、大手企業に対する競争力となっていた。また、雪国かつ広い地域での活動で移動のロスが大きいことから、IT化を進め、効率的な業務遂行を行っている。

『わたしが経営者』の目的と意識改革について

営業日報 管理項目	① 車輛の走行距離管理 ② 交通事故管理の防止対策 ③ 究極の営業日報作成要領 ④ 営業活動内容の報告 ⑤ 商品別販売計画と実績の達成状況管理 ⑥ 商品別粗利高実績の状況管理 ⑦ ペイライン(損益分岐点)粗利率と固定費の関連 ⑧ 推定経常利益シミュレーションの日々管理
--------------	---

社員自らが経営参加する姿勢をもつことが促されている

ポイント

- 「良くする・良くなる提案書」制度の実施(業務改善提案)
- 地域に根差した活動と社員
- 納品後、非正規社員が顧客を訪ね(フィールドコーディネーター)、商品のチェックを行うサービスの質が競争力
- 管理職教育をはじめ教育に力を入れ、資格取得を奨励
- テレビ会議システム導入などのIT化により、移動などを合理化して効率的な業務遂行

取組を始めた背景やプロセス

営業拠点の拡大に伴うコスト削減

福祉用具の販売は、商品が突発的に必要になるため、遠い現場でも早い納品を希望するような特殊商品では採算が合わず、いわばボランティア的に行ってきた。しかし、高齢化が進みニーズが高まり、営業拠点を拡大していくためには、各支店の独立採算制の意識が求められた。そこで、「私が経営者」のスローガンを掲げ、各社員がローコスト経営を強く意識し、コスト削減のみならず自身の業務の効率化を進めた。

労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

業務改善提案

「良くする・良くなる提案書」制度を実施し、各社員が気づきを提案する。一人ひとりの英知により業務の改善・改革を図り、ローコスト経営に資するとともに、コストへの関心が高まることにより利益確保に大きく貢献する。たとえば、商品の廃棄を鉄やアルミを含む商品は分別してリサイクルすることになり、廃棄量の削減だけでなく、資源のリサイクルにつながった。文書処理もシュレッター処理から業者との取引に変更し、資源の有効利用ならびに人件費削減につながった。

良くする良くなる・提 案 書

経営管理部人事課

私は経営者の精神で三つの基本を常に考える
 1 最小コストで、最大の効果を上げること
 2 コスト削減で、ローコスト経営に徹すること
 3 経営は利益なき繁栄はありえないことを自覚します

すべての社員の英知を結集し、日常の仕事を通じて「気づきの発見」に努め、常に最高のレベルにチャレンジし、仕事の改善・改革で、経営コストの低減に努めます

提出 1 28 年 8 月 9 日
 編入 28 年 8 月 9 日
 管理 印
 承認 印

提 案 事 項 記 述

I 提 案 名 故紙を買取業者に買取ってもらってはいかがでしょうか！

II 提 案 先 部 門 経営管理部

III 提 案 内 容
 県内の支店で出る廃ダンボールを、買取業者に買取ってもらってはいかがでしょうか。
 先日直会した秋田総統センター(秋田市市内)では1kg当たり1円で購入。その後はトレットペーパーにリサイクルされます。
 部品の回収について、同社は全量(運賃を除く)を返っており、県内の支店であればカバーできます。
 また、機密文書等の買取も行っており、仮非開帳切れの機密文書も合わせて買取っていただきたいと思います。(主に管理帳)
 機密文書の取り扱いは、「機密文書処理委託契約」を取り交わし、機密購入業者が適切に処理されるように依頼されること。
 同社全従業員の名刺は全量回収に努めている経緯があり、機密文書の取り扱いについて十分知識があり、依頼できると
 考えます。本都銀行や、マツダ自動車なども同社を利用しています。

IV 効 果 (コスト削減等)
 毎月の廃ダンボールは本社でおおよそ800kg、買取額は1,600円、県内の支店を合計すると月1,000円程度の雑収入になる見込。
 機密書類の回収についてはシュレッター不要であることから、その手配が省け、時間コストの削減に繋がります。
 部紙は全てトレットペーパーにリサイクル！資源の有効活用！環境貢献！

V 対 応 部 門 経営管理部 報告日 2016年8月9日

VI 改 善 ・ 改 革 内 容
 ・ 機密文書処理委託契約の更新を早急に行なう
 ・ 部紙をシュレッターで処理し、資源の有効活用を促進する

VII 参 考 資 料
 廃中長期契約書(機密)
 機密文書処理委託契約書(更新) 株式会社 秋田総統センター

審査委員会のポイント

審 査 点	可	不 可	審 査 点	可	不 可
審 査 点	可	不 可	審 査 点	可	不 可

審査委員会

審 査 区 分	社 長 特 別 賞	ゴ ー ル ド 賞	シ ル バ ー 賞	ブ ロ ン ズ 賞	提 案 賞
支 給 額	日 円	日 円	日 円	日 円	日 円
支 給 額	日 円	日 円	日 円	日 円	日 円

業務改善提案書

テレビ会議システム

事業の拡大とともに拠点数が増加し、月一度の合同営業会議の実施が難しくなった。東北地方の面積は広く、かつ冬は大雪のため移動は困難を極める。結果として、業務不在時間や移動コストが増加したため、テレビ会議システムを導入。会議の使用だけでなく、拠点単位で行ってきたメーカー主催の商品説明会を配信でき、効率的に進められるようになった。また、各自のパソコンから会議に参加できるため、電話対応などデスクワークの多い営業事務職は、会議室に移動して通常業務を中断することがなくなった。



テレビ会議の様相

最優秀賞

優秀賞

キラリと光る取り組み賞

雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

三半期ごとの業績評価

三半期の業績をもとに成果給で賞与を年3回支給。一人ひとりが目標を立てて、それに向かって進むようなモチベーション管理を行っている。三半期にしている理由は、1か月間成果が出なくても、残り3か月で挽回がきくからである。また、挽回がきくように、上司を含めみんなで協力することとなっている。

女性非正規社員の活躍

フィールドコーディネーターを設置。非正規社員が、納品後に顧客のところへ実際に赴き、商品のチェックや使い心地など使用状況を確認し、サービスの質を高めている。大企業が商品の価格競争をしていくのに対し、サービスの質をもって差別化を図り競争力をもっている。なお、非正規社員も福利厚生や行事参加について正社員と同様な処遇となっている。社員への登用制度もあり、女性の出産による退職者はいない(補充人員を事前に採用)。

共に学ぼうかんきょう塾

社長を塾長とした管理職向け合同研修会を実施。管理職が成長することで、一般社員のスキルを高位平準化しようとするもの。また、資格取得を積極的に奨励しており、福祉用具専門相談員資格は約91%の社員が外勤・内勤を問わず取得。福祉にかかわらない資格でも、必要と認められれば会社が費用を負担。「事例に学び、事例を活かす」報告書を各担当者が作成し、成功事例だけでなく、失敗事例も学び、業務に活かす。



環境塾の様子

平成29年度第1三半期賞与メッセージ

2017.12.8

仕事を楽しむこと

仕事を楽しむことは会社の成長に繋がり、個人個人の生活の豊かにも通じるものではないかと考えます。

楽をするのではなく、仕事を楽しむことはお客様に喜んで頂くことでもあります。

ドキドキからワクワクへ

皆さんには不安を夢や希望に変え、お客(ご利用者)様と供に喜びを感じられるようになってほしいと願っております。

向上心があって成長意欲の強い人こそが、お客様の満足度を高められ、成果に繋がられると考えます。Na1 よりオンラインワンを目指すことにより力を尽くせる。そのために必要な知識を再認識し、自己啓発に取り組む姿勢が、弊社ブランドの強化に寄与し、他社との差別化に繋がっていくものと確信しております。

今後ますます業界は厳しさを増し、企業淘汰と言う風に遭遇することが予想されます。同じ土俵で戦い事より、利用者満足度に注力し、こだわり続けることが大事になってきます。

大手業者は資金力により価格で戦うことで、市場シェアの確保に繋がりやすくなります。だから、皆さん一人ひとりには、専門性と個々の自己啓発を継続的に、計画的に実行し、スキルを高めていただく様をお願いします。

自らが力強く生きると言うことは、稼ぐと言う事かもしれません。

食べさせてもらうのは子どもです。

自立の理念のもと、一人ひとりが成長する社員の共通項は、「会社から何をもらえるのか」ではなく、「会社でどのような能力を発揮するか」を、考え行動する人間であることではないかと思えます。

皆さんの今後の活躍も期待します。

来る年は成年です。

日本一の秋田県に負けないように、「漸進」してまいりましょう。

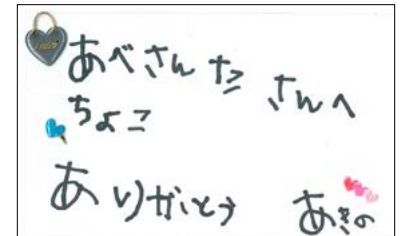
人事課 行		『事例に学び、事例を活かす』報告書	
発行日	28年11月14日	事例紹介のタイトル	
責任者	担当	大きな写真で、導入後の生活をより超起させる。	
人事課	徳原	1. 自費研修は、三半期(4カ月)に1例を目録とする	
		2. 自分自身が成果が上がったと思う事例を紹介する	
		3. 紹介事例の報告は、自己啓発と研修に役立つ	
<p>＜<u>現場(成果が一つ)でない事例から始めるよう</u>＞</p> <p>仕事は、一歩先んずる事が大変重要です。先んずるには消費者の意向を注視し、自らの仕事の創意工夫を継続的な実践活動によって高い成果の実現が可能になります。社員一人ひとりの英知の結集は、パワーUPの源泉である事を理解し、積極的に参加して事例の紹介を行うことです。</p> <p>特に、「一人ひとりの仕事(業務)の改善・改革を日常の仕事(業務)に反映させ、営業の取組活動のあり方並びに管理業務の効率化・省力化・合理化に結び付け、職場の活性化を図ることを目的とします。</p> <p>なお、事例の紹介は、考えごと(創意工夫)が必須条件で、自己のスキルを高めるチャンスに繋がるので、自ら努力し成果を顕微鏡的な内容(業務)に事例紹介報告書に基づいて作成し、スキルの高揚に役立て、自己評価のアピールにも活用する。</p>			
項		該当する項目に基づきコメントして下さい	
① 成果の上げた内容		1. 仕事の取組で成果の上つたこと、2. 改善されたこと又は、自分自身が気づいたと思われる点。 ① 特殊舞台付風呂、手すりのレンタル付が増えた。② 利用者が、導入後の生活を豊かにしやすくなり、頻りに検討頂けるよう改善された。私が、利用者が必要とするものを的確にニーズするという意味で、1階席の高い椅子を、持参できるようになり、契約までの時間を短縮された。	

事例に学び、事例を活かす 報告書

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

生産性向上は社員にあり

社員第一主義を心がけ、社員のご両親にお中元と手紙を送る。社員の子どもにはクリスマスにお菓子のプレゼントを送るなど、ファミリーとして対応。社員旅行も実施しており、参加率は高い。顧客が地域の人であるため、地域社会への貢献の観点から、地元採用を積極的に進めている。採用は、本人の地域貢献意識を重視して行っている。また、教育に力を入れ人材の質を高めることで、一人ひとりが高いサービスを提供できる。さらに、社員の英知によるIT化の実現が、事業拡大につながっている。



社員の子供からお菓子のお礼

最優秀賞

優秀賞

キラリと光る取り組み賞



2016年度の社員旅行は3か所に(台湾・九州・日光)



地域への貢献

2013年に創業30周年を迎えたのを機に始めたもので、現在も継続し、小学校・中学校へ高齢化社会について書かれた本を寄贈している。子供のうちから高齢者が歩んできた歴史や介護を理解することが、高齢者が豊かに安心して生活できることにつながると考えている。また、会社で「認知症サポーター」の取得を推奨し、地域貢献できるよう活動している。



認知症サポーターが地域貢献



今後の展開について

事業拡大への対応

事業拡大が進むことから、一人1台のパソコンを支給し、一層効率を図る必要があり、IT化を進める。また、60歳以上の再雇用者の整備もさらに実施したいという(現在も働いているが、今後の増加に備える)。なお、将来は、子育て年金制度も設立したいとの構想もある。

日鉄住金工材株式会社

[大企業部門]

組織 データ	所在地	新潟県上越市川原町10-29		創立年	1947年	
	業種	製造業	資本金	320百万円	売上高	3,260百万円(直近決算期)
	代表者	石川 昌弘	総従業員数	93名(直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

チタンおよびステンレス製品の製造、販売

事業概要

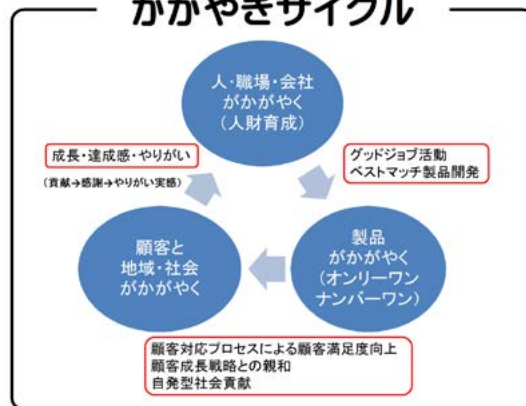
チタンおよびステンレス製品の製造、販売を行う。特殊合金を使った高精度パイプの製造(世界初)や独自加工技術を生かした金属箔の新たな製造方法(世界初)を確立すべく研究開発・実用化を行っている。電着ドラムでは、1972年に世界で初めてチタン製電着ドラムを製造以来、45年にわたりトップメーカー(日本シェア100%、累積販売世界シェア70%)であり、製造経験からのデータの蓄積と技能人材保有により競合他社を圧倒する製品開発力と製造技術を保有している。これら製品は、スマートフォンの中核回路や電気自動車などで使うリチウムイオン電池の極薄銅箔の製造に使われている。電子回路やリチウムイオン電池のさらなる高品質化と軽量化に向けて、現在も新製品を開発中である。

最大の特徴

労働者個人の幸せを「見える化」し、労働者がお互いを理解し助け合うことで、高い目標をチームで達成し、高付加価値の製品づくりを実現することで生産性向上

各労働者が個人の幸せと当該労働者の職場における目標を「見える化」すること(=「幸せ円グラフ」の取組)で、労働者の幸せ、仕事を通じた成長、それに伴う企業の高収益(労働生産性の向上)、地域活性化支援(地域との共生)を実現した。また、①労働者同士がお互いの貢献および協働を大切にすること、②仕事の進捗の「見える化」により労働者が相互に支援し、仕事を平準化することで生産性を上げること、③同時に休みを取りやすくすること、などの活動を現場主導で実施している。

かがやきサイクル



ポイント

- 「幸せ円グラフ」により、**個人の幸せと職場の目標を「見える化」**
- オンリーワンを目指したブランド成長とブレークスルー戦略
- 「かがやきサイクル」で、**①人・職場・会社が輝き、②製品が輝き、③顧客と地域が輝く**
- 製販協働体制による**顧客へのベスト・マッチ製品の開発**

取組を始めた背景やプロセス

赤字会社の立て直しと意識改革

2012年度は多額の赤字で、その立て直しに新たな社長が派遣されてきた。「減損とリストラは行わない」という大原則のもと、意識改革と経営品質改善活動を行い2年後の2014年には、売上を150%伸ばし、黒字化を実現した。その後、働き方(生き方)改革と経営品質活動を行い、個人の幸せの「見える化」「かがやきサイクル」「顧客対応サイクル」「ベストマッチ製品開発」など理想の姿を実現するための体系的な仕組みづくりを行った。その結果、社員満足度調査結果は、職場コミュニケーションは100%、やる気・改善意欲・やりがいは、どれも99%を達成している。また、顧客からの信頼を得て、来年の来年の秋までの受注残を持つに至った。

労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

世界初事業にむけた社内横断組織「チームZ」

営業・製造など各部門から選抜したメンバーで社内横断組織の「チームZ」を編成し、新規事業探索を行ってきた。現在は、特殊合金を使った高精度パイプの製造方法を確立し、独自加工技術を活かした金属箔の新たな製造方法の開発を行っている。世界中のリチウムイオン電池の銅箔メーカーが興味を持って訪れるほどの取組を行っている。

製販協働体制による顧客へのベスト・マッチ製品の開発

営業・製造とも、顧客の成長戦略を理解することが義務づけられている。収集した情報は、「当社は知っている・知らない」×「顧客は知っている・知らない」の「ジョハリの窓」マトリクスを作成し、課題を発見し、「顧客ニーズ把握・対応管理表」に落とし込む。個別課題は、「顕在ニーズ四半期アクションプラン」で実践し、製販協働でフォローしている。この結果、2016年の顧客満足度は、89.7%に達している。

職場課題特性要因図の活用による課題解決

すべての職場が、「特性要因図」を活用して、自部署の課題をチームで話し合い、取り組むべき課題を明確化している。これらの課題は、かがやきサイクル「職場課題と個人宣言」を作成して四半期毎に進捗確認を行っている。また、課題解決に当たっては、「4M要因分析」と「新なぜなぜシート」により課題のプロセス的理解、問題発生の時系列的理解、そして、要因解析をするという独自の解決方法を編み出し、これを活用して対策を立てている。



職場課題特性要因図を活用して課題解決

【管理部・品質保証室の課題】

かがやきサイクル四半期実績

項目	7月	8月	9月	10月
品質不良発生率	0.5%	0.3%	0.2%	0.1%
納期遅延率	1.2%	0.8%	0.5%	0.3%
コスト削減率	2.1%	2.5%	3.0%	3.5%

四半期毎に進捗を確認

最優秀賞

優秀賞

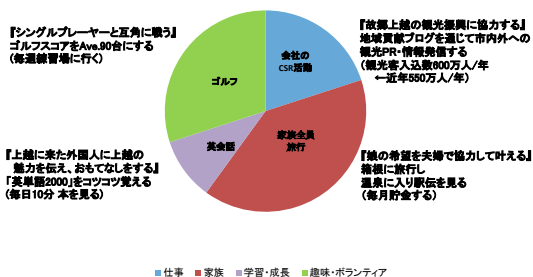
キラリと光る取り組み賞

雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

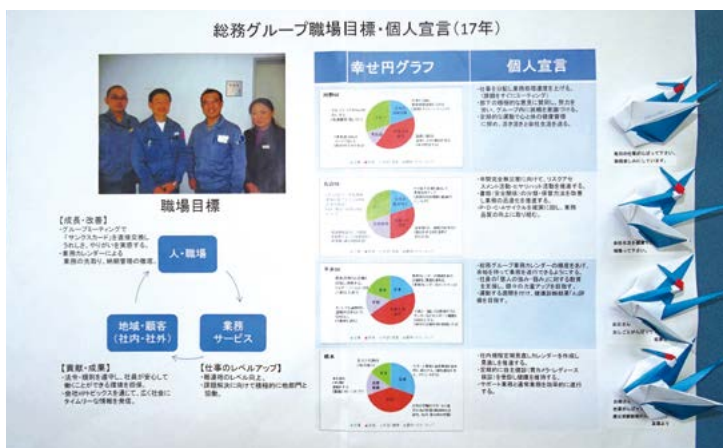
「幸せ円グラフ」による個人の幸せと職場の目標を「見える化」

社員相互に協力関係を築くため、個人の目標と職場の目標をグラフにした「幸せ円グラフ」と職場目標・個人宣言を作成し共有することで、お互いの個人的な事情も理解でき、仕事とプライベートを両立させるための行動を尊重することで、共同体感覚が醸成されている。社員アンケートの結果では、「チームワーク」「働きやすさ」「相談のしやすさ」「コミュニケーション」の各項目で、「できている」が、100%に達している。

幸せ円グラフ(事例)



**みんなが夢を持とう ⇒ 実現に向けて動かし合おう
=ドリームコンパ**



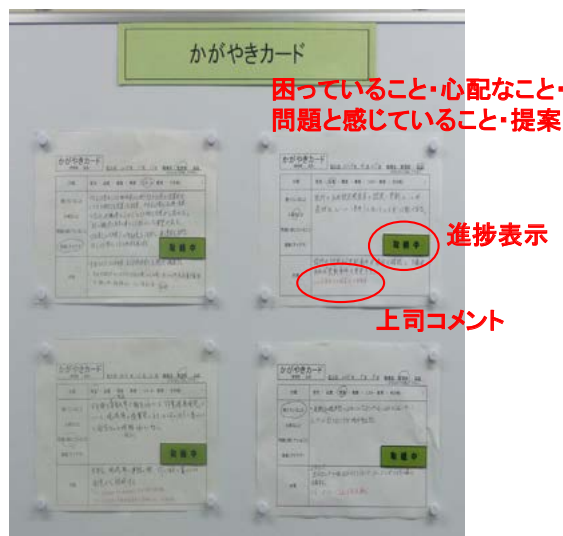
「幸せ円グラフ」を作成し、職場で共有(右の折鶴には家族からの応援メッセージが添えられている)

進捗確認による残業時間の徹底した削減と有給休暇取得推進

実績会議にて、毎月、工程計画表にて残業予想時間を常に確認することにより、数か月先に予測される残業時間を前倒して作業を進めることで、山崩し(仕事を平準化)をし、残業時間を減らす取組を行っている。また、労使協議会で残業時間・有給休暇実績確認と対話を行っている。さらに毎月、社長メッセージで実績評価と取組要請を行っている。

「かがやきカード」の導入により工作上、障害になることの排除

現場で困っていることを「かがやきカード」に記入することにより、職場の仲間や上司から支援を受けて解決することができるとともに、職場で解決できない課題は工場長にも相談され、さらに社長に相談され、「戦略会議」に議論され、全社的な課題として取り扱われる。これにより、現場で発見された問題が経営トップまで動かすことのできる仕組みとなっている。



かがやきカード

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

職場での「進捗管理ボード」による仕事の平準化と有給休暇取得推進

職場で各ラインの仕事の進捗を「見える化」したボードを毎日確認することにより、遅れているラインの新人や後輩と、進んでいるラインの先輩との交代をおこない、仕事の平準化を行っている。また、作業進捗の早い場合は、積極的に有給休暇を取るようリーダーが指導している。この結果、有休取得率は、86%まで上昇している。また、後輩が訓練を重ねても仕事の進捗がない場合は、人のせいにならないで、仕組みや治具の改善を行い、生産性を高める活動を行っている。



進捗管理ボードで仕事の進捗を見る化

コミュニケーション確認による、組織力強化

現業部門については、生産にかかわる実働時間以外の朝礼・打ち合わせ・教育・講習会などの時間を「見える化」することにより、日常作業以外に必要な教育や、コミュニケーションが取れていることを確認している。これにより、日々の業務をこなすだけでなく、チームの協働関係を維持したり、必要なスキルをつけることが確実にに行われていることが担保される。こうして目先の業績と組織の強化を両立するための時間確保が行われ、組織力強化に必要な施策が実行されている。



コミュニケーションツールの一つ、「ほめコト葉」

今後の展開について

働き方(生き方)改革=ポジティブな意識醸成により、新たな市場開拓へ

働き方(生き方)改革として、「かがやきサイクル」による風土・職場改革、「職場課題特性要因図」「グッドジョブ活動」などによる業務改革、「計画年休」「残業・余力時間分析」などによる時短仕組みの改革、「ハッピー休暇」「ドリームコンパ」など休暇の質の向上を行うことで、ポジティブな意識を目指している。現在、グッドジョブ活動ではパーフェクトプロセス推進を行っている。

特殊合金を使った高精度パイプの製造(世界初)や、独自加工技術による金属箔の新たな製造方法(世界初)および新しいチタン製電着ドラムの製造・販売など、既存市場から新たな市場開拓に挑戦している。



ドリームコンパ(左)の後は、夢と激励をまとめた色紙を作成(右)

株式会社北都銀行

[大企業部門]

組織 データ	所在地	秋田県秋田市中通3-1-41			創立年	1993年(創業1895年)
	業種	金融業、保険業	資本金	125億円	売上高	23,908百万円(直近決算期)
	代表者	斉藤 永吉	総従業員数	1,541名(直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

金融情報サービスの提供

事業概要

明治28年の創業以来、「健全経営をすすめ地域とともに豊かな未来を創造します」という経営理念のもと、常に地域とともに歩み、地域経済・社会発展に寄与すべく金融情報サービスの提供を実施。2009年10月に、荘内銀行との経営統合に伴いFIDEAホールディングスとして新たにスタートした。独自のブランド力を一層強化しつつ、ミドルオフィスおよびバックオフィス機能を共有化するオープンプラットフォーム型の地域金融持ち株会社。

最大の特徴

女性や高齢者などの多様な人材を活用する人材マネジメントの改革を実施し、働きやすく、働きがいのある職場を実現

「人の北都」を経営の最重要テーマとし、人材の育成およびその人材が活躍できる環境づくりに力を入れている。キャリア支援室が全従業員と年1回面談し、キャリアプランを共有し、従業員の働きがいを見出す等の取組を行っている。また、パートタイム従業員が行員登用され、その後に支店長を務め会社に貢献している例があるように、多様なキャリアの人材が活躍できる職場づくりを行っている。



キャリア支援室が全従業員と年1回面談しキャリアプランを共有

ポイント

- キャリア支援室が、年に1回全従業員と面談し、キャリアプラン等を共有
- パートタイム労働者が行員登用され、その後支店長を務める例があるように、意欲があればキャリアアップを図ることができる体制
- 企業内大学や「ほっくん塾」等、人材育成ができる職場となっている。女性活躍のための教育や次世代リーダーの育成が行われている
- フレックスタイム制度、テレワーク制度を導入し柔軟な働き方を実現している

取組を始めた背景やプロセス

ビジネスモデル改革の必要性

少子高齢化、成熟した市場、業務内容の拡大等、同行を取り巻く環境変化へ対応し、地域へのコミットメント強化を実現するために、人材マネジメントの改革が急務となった。ビジネスモデルの改革には女性や高齢者など、多様な人材が必要であることから、働きやすさとともに働きがいを追求している。

労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

バンカシュアランス

資産運用や融資という従来の銀行業務に加え、保険商品の提供や総合的なコンサルティングサービスを提供していくバンカシュアランスを推進。ライフプランに基づいた総合的なアドバイスを行うこともあり、専門的知識が必要にもなることから、教育体制を構築。質の高い金融サービスを提供し他社との差別化を図る。

フレックスタイム制度、テレワークの導入

ムダを省き効率化を図るため時間管理改革を実施。会議時間に制限を設ける等、管理職は残業代がないから残業してもよいという考えを変えた。11時～15時をコアタイムとしたフレックスタイム制度を導入し、柔軟な働き方によって顧客ニーズに対応できる業務体制を構築。さらに、テレワークを導入し、人事関連業務など集中して行いたい業務において実施して、効果を上げている。

雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

キャリア支援室による全従業員のキャリアプランへの対応

年に1回、パートタイマーも含め全従業員と面談して一人ひとりのキャリアプラン等を共有、職場の上司とも内容を共有し、働きやすさと働きがいの実現を図る。経営トップとパートタイマーとのランチミーティングや、行員登用制度もあり、2017年度は7名がパートから行員になった。パートタイム従業員が行員登用され、その後に支店長に昇進する例もあり、個々人のキャリアプランに対応して働くことができる。

企業内大学・ウーマンカレッジ

企業内大学では、女性活躍のための教育や次世代リーダーの育成が行われている。行員の55%が女性で、そのパワーを経営に生かしたいという思いからスタート。ウーマンカレッジでは、女性が管理職になるためには準備が必要であるとの女性の意見をもとに実施。これからのサービスや店舗施策などについて、半年間研究し役員へプレゼンを行い、実行に移されるものもある。

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

キャリアプランに対応した能力発揮の仕組み

一人ひとりに年に一度キャリアプラン等を聞き、職場の上司と共有し、キャリアプランを実現できる仕組みを構築している。そして、企業内大学や「ほっくん塾」等の充実した教育体制のもと、能力向上を図ることができるため、従業員の満足度も向上し、多様な人材のパワーを活かすことができる。

働き方改革→生き方改革

企業内託児所の整備、男性の育児休業取得率100%（5日間）、ミーティング時間などの時間制限や労働時間の柔軟化等、意識改革を図って業務のムダを省いた。パートタイマーも、自身のキャリアプランに基づきステップアップでき、企業で重要な役割を担っている。

今後の展開について

柔軟な休日取得が次の課題

育児休業取得率は、女性は100%以上、男性も100%となった。男性の場合、5日の育児休業期間であるが、土日合わせて9日間の休みが取れる。管理職の場合、長い期間休むことは難しいため、今後は、柔軟に休日取得できる制度を導入したいと検討している。

株式会社ビューカード

[大企業部門]

組織 データ	所在地	東京都品川区大崎1-5-1		創立年	2009年	
	業種	金融業・保険業	資本金	5,000百万円	売上高	483億円(営業収益/直近決算期)
	代表者	田浦 芳孝	総従業員数	452名(直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		
事業概要	<p>「ビュー・スイカ」カードなどのクレジットカードを中心とした決済事業</p> <p>JR東日本の完全子会社として2009年に設立され、クレジットカード業、貸金業、決済代行処理業、両替業などを扱っている。主な事業内容として、Suicaと一体になったクレジットカード「ビュー・スイカ」カードをはじめとしたクレジットカード事業、さらに駅のATM「VIEW ALTTE」や外貨両替事業等の事業活動を展開している。有効会員数506万人で、ビューカード取扱高は17,463億円である。営業本部、顧客管理を行うオペレーション本部を中心にシステム部やスタッフ部門があり現在従業員数452名である。</p>					

最大の特徴

若手から役員まで参加のプロジェクトにより、生産性の向上と働きやすい職場を実現

中期経営構想を進める取組の中で、社員活躍推進の取組を本格的に推し進めてきた。若手から役員まで参加するプロジェクトで現状把握から始まり、すぐに手が打てるものは実施し、人事制度など長期で取り組まなくてはならないものは、全社課題として取り組んできた。



すごろくゲーム感覚で楽しく帰宅時間を競う

ポイント

- 本気で社員アンケートの結果を深掘りして実態を明らかにし、迅速に手を打った
- 社員アンケートはじめ社員の声を理解して、やる気のでる人事制度に変革した
- 職場ごとにわかりやすい生産性指標をつくり実態把握し、改善活動を推進した
- ゲーム感覚での残業削減など、楽しみながら働く環境改善を行ってきた

取組を始めた背景やプロセス

経営トップが本気を伝えた言動

「女性活躍推進法」をきっかけに社員活躍推進の取組が始まった。当初は、女性活躍推進法への対応として検討が始められた。しかし、義務として取り組むという姿勢が受け身であること、アンケートも厚生労働省のテンプレートそのままでは主体性がない、社員の意見をしっかり引き出すためにすべての質問項目に自由記載欄を設けることといった経営トップの言葉に、プロジェクトメンバーは本気を感じた。女性に限定せず、全社員の活躍推進について取り組むこととの指示を受け、社員活躍推進プロジェクトの活動が始まった。

労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

実務担当者の身近にある指標を利用して生産性の「見える化」

複雑な管理会計を使わず、実務担当者の身近にある指標を利用して、ビューカード版「生産性指標(生産性=諸元/費用)」を作成した。これにより生産性の「見える化」を行い、実務担当者の日々の行動に落とし込み、具体的な改善活動に結びつけている。2015年には、年間300万円以上を要した施策74件、企画部門の37件、自発的な改善24件を含む135件の改善活動を検討し、85件を実施した。その結果、2015年度は2億円以上、2016年度は6億円を超えるコストダウンを実現し、厳しい競争環境に対応している。

部門横断チームによる改善活動

2016年の改善活動の振り返りの結果、部門横断のチームで課題の掘り起こしから解決までを行う取組を実施することにした。これにより部室単独では解決できない課題を解決し、生産性の向上を行っている。チームは8名で各部門から参加し、チームメンバーは主に一定の実務経験のある社員としている。チーム活動は、ステップ0のメンバー選定から、ステップ1の課題設定、ステップ2の解決策検討・実施、ステップ3の振り返りとなっている。

雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

社員アンケートに基づく徹底した議論

厚生労働省の社員アンケートテンプレートに、追加的に理解したいこと、独自の施策の確認のための項目を付け加えたアンケートを実施している。アンケート結果は、迅速に分析され、すぐに手を打てるものは手を打ち、仕組みを変えなければならないもの、新たに作らなければならないものは、全社的な取組として実施している。アンケート分析では、「長く働きたいと言い切れない」という社員が42.3%いることに注目し、問題の本質を探る徹底した議論を行い、「タブー」をもうけないことで施策案を検討した。他社へのヒアリングも実施した。

ゲーム感覚や楽しみながら働く環境改善の実施

ワークライフバランス表彰を実施しており、各部門がこれを受けて簡単に実施できるもの、楽しく実施できるものなどオリジナルな活動を展開している。2016年に社長表彰されたものは、「案件管理表の共有による年休とフレックスタイムの活用」、「マイワーキングマイナス宣言デーと帰る君」の2件で、その他8件が受賞している。また、2017年には、「マيسマートワーキング」、「週末3連休チャレンジ」、すころくゲーム感覚で帰宅時間を競う「フレ!フレ!フレックス!」の3件が社長賞を受賞し、その他8件が受賞している。楽しくできることが審査基準にあることが特徴である。

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

社員の声を反映した施策の実施と仕組みづくり

社員アンケートの結果、社員への聞き取りの結果など社員の声を総合的に分析し、①キャリアアップイメージの提示、②家庭と仕事の両立ができる環境整備、③上司・部下など社内の人間関係の向上、④福利厚生の充実、職場環境の改善、⑤意欲的に取り組める研修の推進を施策案の5本の柱とした。これらを解決するために、特に課題のあったエキスパート職について、昇給・昇格制度の導入、期末手当の改善を行った。また、基幹職に対しては、新評価制度への移行を行い、すべての職群でフレックスタイム制の拡大適用を実施した。

今後の展開について

新たなサービスの展開と継続的な生産性向上で経営基盤を強化

鉄道・駅ビル領域での利用促進、JR東日本とのポイント共通化、新カード発行等のスタートダッシュを強力に進め、お客さまのさらなる利便性の向上に努めるという。また、2018年度以降の事業環境の変化に備え、業務の不断の見直しを通じた労働生産性の向上に取り組むとともに、全ての基礎となる社員の活躍を推進し、安定的な経営を継続するための基盤を強化する。そのために組織面では、多様な人財の採用と環境整備、社員研修の充実、ワークライフバランスの推進を行う。

太陽生命保険株式会社

[大企業部門]

組織データ	所在地	東京都中央区日本橋2-7-1		創立年	1948年	
	業種	金融業、保険業	資本金	62,500百万円	売上高	654,300百万円(直近決算期)
	代表者	田中 勝英	総従業員数	11,370名(直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

シニアマーケットでのトップブランドを築く生命保険会社

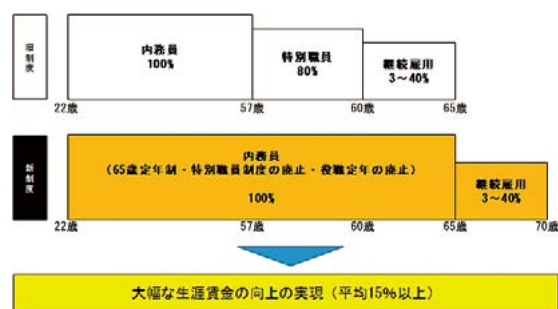
事業概要

大同生命およびT&Dフィナンシャル生命とともに、T&Dフィナンシャルホールディングスの100%子会社。時代の変化を先取りした「最優の商品・サービス」を家庭に届ける生命保険会社を目指し、特にシニアマーケットでのトップブランドを築く活動を実践。創業以来120年以上にわたり、社会環境や経済環境の変化に対して、常に挑戦と改革を続けており、業務改革プロジェクト「EVOLUTION'15」により大幅に事務作業を削減、人にしかできない仕事へと働き方を変えることで生産性の向上を実現し、従業員が生き生きと働ける環境を構築している。

最大の特徴

顧客ニーズの変化やIT化の進展に対応した業務改革を行い、働きやすい職場を実現

IT化の進展を背景に業務改革を断行し、人にしかできない仕事へと働き方を大きく変えた。業界初の「65歳定年制度および70歳まで働ける継続雇用制度」を導入。65歳まで年齢で一律に給与が下がらない制度に改定し、社員の生涯年収とモチベーションを大きくアップさせた。



ポイント

- 他社に先駆けてペーパーレス化を推進、一般事務要員を付加価値業務にシフトし生産性を向上
- 65歳定年制度および70歳までの継続雇用制度を導入し、生涯年収と働きがいをアップ
- 退職年金の支給開始年齢を従来の60歳から65歳にし、10年保障期間付終身年金を実現
- 女性活用・登用やダイバーシティの推進に力を入れ、「くるみん・プラチナくるみん」を受賞

取組を始めた背景やプロセス

人にしかできない仕事へと働き方を変革

顧客ニーズの変化やIT化の進展に対応し、他社に先駆けてペーパーレス化を推進、本社部門の保管書類の約8割を削減した。一方、これら事務作業に従事していた一般事務要員は顧客サービス業務にシフトし、シニアマーケット対応のベストシニアサービスとして結実。訪問による請求漏れの点検や契約内容の確認などを、丁寧に案内することに努めている。

また、65歳定年制度および70歳までの継続雇用制度など、自社で働くシニア社員などの処遇を改善する一方、子供手当や大学生まで対象の単身赴任手当など、社員の働きやすさを支援する制度を整備している。

労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

業務改革プロジェクトで事務を大幅削減

携帯端末を使用した契約手続きのペーパーレス化・キャッシュレス化に加え、携帯端末にテレビ電話機能を搭載し、顧客サービスを改善する一方、事務に関する帳票を原則すべて廃止または電子化し、大幅に事務作業を削減。また、人工知能(AI)を活用して契約査定を自動化し、契約加入の迅速化と加入時の事務作業も大幅に削減した。

ベストシニアサービスで付加価値を拡大

事務作業の削減によって生まれた人員をシニアマーケットの顧客サービスに振り向け、付加価値を増大させている。70歳以上の顧客に対しては、毎年の訪問などを行う「シニア安心サポート活動」を実施。請求漏れの点検や契約内容の確認など丁寧に案内することで、顧客一人ひとりに向き合った「安心・サービス」をお届けしている。

雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

65歳定年制度導入による生涯賃金の向上

65歳定年制と70歳までの継続雇用制度を導入し、生涯年収と働きがいの向上、両立を実現している。役職定年を廃止し、60歳時点での賃金カーブを65歳まで維持することで、生涯賃金の大幅な向上(総合職で約4~6,000万円、一般職で約2,800万円の増加)を実現、シニア人材のモチベーションが大幅に向上している。

女性活躍などダイバーシティを積極的に推進

女性活躍推進などにより、女性管理職比率は2016年度3月時点で20.1%を達成している。また、子供が3歳になるまで取得可能な育児休業制度を導入するなど両立支援にも力を入れ、2015年には「くるみん、プラチナくるみん」を受賞している。一方、男性の育児休業取得率も100%を達成(日数は2.6日)。人事部長が直接、対象者本人の上司に電話するなど、育児休業取得の徹底を図っている。

子供手当など福利厚生制度の拡充

子供手当を新設し、第3子以降扶養する子供を持つ社員に対して一定額を月額支給するなど、子供を持つ社員を手厚くサポートする福利厚生制度を充実。また、健康リスクの高い社員には、健康予防施策としてクアオルト(宿泊型特定保健指導)の活用を促し、社員の健康対策に力を入れている。

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

シニアマーケットでの付加価値商品が拡大

業務改革へのチャレンジによって生産性を向上させ、シニアマーケットに人材をシフトさせてきたが、それが業界初となる選択緩和型の認知症保険の契約獲得につながった。専門知識を有する従業員が保険金、給付金の手続きをサポートする「かけつけ隊サービス」(2016年開始)も、2万5,000件の利用実績となっている。

65歳定年制の実現などシニア人材の処遇改善などでモチベーションも向上

シニア人材の活躍・活用を見据えた施策を積極的に導入することで、総合職社員の全体人数を中長期のトレンドで維持し、人件費も総額で予測・管理ができ、生産性の向上が図れている。なお、以前から若手社員の定着率は高かったが、2017年度より新卒社員の初任給も2万円増額している。

今後の展開について

非正規社員の処遇改善などが今後の課題

事務パート社員についても定年延長を実現し、働きがいの向上につなげている一方、処遇改善については今後の課題となっている。現在、パート社員から正社員への雇用転換制度の仕組みの構築について検討をはじめている。また、さらに就労環境を整備し、多様な障がい者に活躍してもらうことが今後の目標である。

株式会社Waris

[中小企業部門]

組織 データ	所在地	東京都港区芝5-29-20 クロスオフィス三田806		創立年	2013年	
	業種	サービス業(他に分類されないもの)	資本金	646万円	売上高	169百万円(直近決算期)
	代表者	米倉史夏、田中美和、河京子	総従業員数	11名(直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

新しい働き方、雇用を創る

事業概要

主にプロフェッショナル女性(文系総合職・経験10年以上)と企業とを業務委託契約でマッチングし、フレキシブルな仕事を紹介する事業を行っている(Warisプロフェッショナル)。その他、育児などで離職期間が長い元ハイキャリア女性に対し、再就職支援サービスを展開(Warisワークアゲイン)。研修やインターンを経て社会復帰への自信を取り戻させる訓練を行い、再就職をバックアップ。クライアントに対しては、自社において女性の新たな働き方を実践してロールモデルとなり、啓発活動を行い、新たな働き方・雇用の形を提案している。

最大の特徴

女性が働きやすい環境を整備し、 自社ビジネスの成長を実現

リモートワークやフレックスタイム制度など、個々人に合った働きやすい環境を整えることで、従業員満足度向上や優秀な人材の獲得を実現。また、自ら率先して働き方改革を進め、ロールモデルとなることで、人材紹介を通じて自由で柔軟な働き方を提案する自社ビジネスの成長につなげている。
(写真は同社のテレビ会議の様子)



ポイント

- リモートワークやフレックスタイム制など、育児・介護中の方やパラレルワーカーなどが働きやすい環境を整備
- 自ら多様な働き方を実践することで、顧客を啓発し、新たな人材マーケットを創出
- 企業と登録者の相性の良い「フリーランス形態」に着目し、ブランディングを強化
- リモートワークで薄くなりがちなコミュニケーションは、独自のやり方で解決
- 登録者や案件管理などの業務を効率的に行うため、オリジナルの社内システムを導入

取組を始めた背景やプロセス

女性が長く、自分のスタイルで働ける環境を

2013年、女性が長く、自分のスタイルで働くことができる環境づくりを目指して創業。ワーキングマザーが過半を占める中、業務のほとんどをリモートワーク化し、コアタイム2時間・フレックスタイムは5時～22時までのハイパーフレックスタイムを導入するなど、育児中の女性をはじめ誰もが働きやすい環境を整備してきた。一方で、人員拡大に伴い、リモート化によるコミュニケーションの希薄化などのデメリットも表面化。社内のコミュニケーションツールの整備や、ペアを組んでランチを取る制度を導入するなど、新たな働き方を模索している。

労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

プロフェッショナル女性×企業のニーズのマッチング

これまで培った経験を活かし、自分のスタイルで働きたい女性と、働くスタイルにはこだわらないが重要な仕事を任せられる人を探している企業のマッチングを行う。新たに注力している「フリーランス形態」のサービスもこうして生まれている。現在、クライアント数は約1,200社、登録者数は4,500名。

業務効率化に向け、独自のシステムを導入

リモートながら、業務効率化を図るための独自の社内システムを導入。募集案件や登録者に関する情報が一元化されており、社員のみならず、クライアントからも検索できるように整備されている。また、手間のかかる面談の調整なども、このシステム上で簡単にできるようになっており、業務の効率化を実現。

雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

リモート・フレックス・無期限時短勤務

同社では、フレックスタイムもコアタイムは2時間、5:00~22:00の間にいつでも働くことができ、自分のライフスタイルに合わせて調整可能。時短勤務も、子供が何歳までといった制限がなく、自由に決めることができる。また、社員の過半が子育て中であり、こうした働き方をするのが当たり前の文化になっている。

副業OK、「クロス勤務」でスキルアップ

さらに、それらの利用の定めがない時短勤務正社員制度があり、育児・介護に限らずボランティアやスキルアップのための副業目的で短時間勤務を選択することが可能である。実際に、社労士の経験を身につけるべく、社労士事務所でアルバイトをした人材や、友人から頼まれたコンサルを副業として手掛けた人材がいるなど、柔軟な働き方を通じて個人のスキルアップ・成長を支援している。

オフィス代をコミュニケーションへ投資

オフィスにお金をかけるのではなく、リモートで薄くなりがちなコミュニケーションを補うため、コミュニケーションにコストをかけている。上司との個別面談も頻繁に行い、その際のカフェ代は支給。また、月一度ランダムにメンバーを組み合わせる「ランダムランチ」代も支給しており、勤務スタイルに合わせた社内への投資を行っている。

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

働き方に魅力を感じた優秀な人材を確保

ハイパーフレックスタイムや兼業も可という柔軟な働き方に魅力を感じ、設立間もない会社ではあるが、日本銀行出身者や、大手企業の部長職経験者など、優秀な人材を次々に獲得。こうした人的資源の充実化により、フリーランスラボといったスクール事業などの新規事業が生まれている。

自ら実践することで、顧客を啓発・収益拡大

自社において、新たな働き方を実践することでロールモデルとなり、このナレッジを顧客企業に対しても提言。自らが実践しているからこそ言えるリアリティのある提案は、顧客企業の納得感や共感を呼び、過去3年間で売上高が約4倍になるなど、高い収益成長につながっている。

今後の展開について

女性だけではなく、男性にも多様な働き方を

同社では、人生100年時代を迎えるにあたり、女性だけではなく、男性にも自分のスタイルで働くことができる多様な選択肢を提示していきたいと考えている。イクメンが仕事と家庭を両立する、スキルアップしたい人が兼業業務を持ちながら活躍している。

株式会社エス・アイ

[中小企業部門]

組織 データ	所在地	兵庫県姫路市石倉26-3			創立年	1991年
	業種	情報通信業	資本金	1,000万円	売上高	137百万円(直近決算期)
	代表者	今本 茂男	総従業員数	49名(直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

情報通信業を通じ、地域に根ざしたダイバーシティ経営

事業概要

アンケート調査結果の入力と関連データ作成などの情報処理・データ入力・加工業務、顧客管理からDM発送回収集計まで一括した受注、ホームページ作成・保守、地域のWEBサイト運営などの事業を行っている。多様な人材を受け入れる同社では、すべての業務に仕様書・マニュアルを整備、常時複数人が作業手順や業務内容を把握し、相互に助け合う。それにより、誤入力や納期遅れなどの少ない高品質のアウトプットを顧客に提供し、高い評価とダイバーシティ経営を実現させている。

最大の特徴

自由出勤制度や個人実績による賃金確定システムにより、多様な人材が働きやすい職場を提供

自由出勤制度や全社員時間給制度などを導入し、多様な人がそれぞれの事情に合わせて働くことができる環境になっている。多様な人材が集う同社では、お互いがお互いの働き方を尊重し、仕事を共有して助け合う風土が醸成されている。出産・子育て・配偶者の転勤・介護などの生活環境の変動に対応できるうえ、障がい者も就労でき、多様な人材が集まり事業内容も多岐にわたるようになった。また、個人実績によって時給を決める制度によって、多様な働き方でも平等な評価となっている。



多様な人材がより働きやすい職場づくりと、見学に来られた方への対応として新社屋を竣工

ポイント

- 「仕事と生活の両立は各自自覚を持って管理する」という考え方
- 自由出勤制度により、定められた時間の範囲内で都合の良い時間帯に自由出勤できる
- 1分刻みの時間給制度の導入により、働き方にこだわらない平等な評価と効率化の推進
- 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

残業の無い働き方による多様な人材の就業を目指して

創業者が、残業が及ぼす家庭への影響について、以前勤めていた企業で危惧していた。そのため、同社創業とともに、残業の無い働き方を標榜して様々な取組とともに実現。自由出勤制度によって、定められた時間の範囲内で都合の良い時間帯に自由出勤できる。また、エイジフリー制度の導入によって、定年制はなく、年齢に関係なく、家庭の都合や健康状態に合わせ、意欲ある社員は働くことができる。

労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

定例業務の効率化と新規案件への取組

定例業務は、常に作業効率化に向けて改善できることはないか意見交換を行い、実行に移している。さらに、体系的なチェック機能やサービスを充実させ、高品質な成果物によって顧客の信頼を得、事業拡大を図っている。新規案件には、部門に関係なくスキルのあるスタッフやリーダーが横断的に集まって検討を行い、積極的に取り組み、ノウハウを身に着けている。

仕様書・マニュアルの整備と、孤立化を防ぐ仕組み

すべての業務で仕様書・マニュアルを整備し、常時複数人が作業手順や業務内容を把握する。すべての人がそれぞれの環境に合わせて自由に働けるよう、業務内容を共有し、ワークシェアリングを実施し、個々人が孤立化しないようにしている。翌日の仕事量は社員にメール配信され、人員確保がなされている。

雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

自由出勤制度

多様な人がそれぞれの事情に合わせて、働くことができる。出産・子育て・配偶者の転勤・介護などの生活環境の変動に対応できるよう、女性や高齢者が活躍でき、障がい者や就職困難な若者も就労できる。

正社員とパートタイマーという概念のない給与制度

給与は、個人の実績と全社員からの評価によって算出され、就業時間の長短などに関係なく個人の貢献度によって決まる。正社員とパートタイマーという概念がなく、すべての人が同じ土俵で仕事ができるという意識向上が図られている。時給額は半年に一度評価を受け給与改定され、同一労働同一賃金を基本に個人の実績が反映される。個々人に対し、様々な角度から評価がされる、全員が評価できる評価制度になっている。

一人ひとりに適した仕事の提供

NPOなどの就労支援団体から就業体験による応募者もあり、当初はどのような仕事ができそうか見極める期間を設けている。休憩を自由にとれる環境を作り、毎日決まった時間就業することが難しい人は、体調や精神的に優れない時に休んでもらう。また、定期的にテストを実施し、適材適所のためスキルチェックをしている。

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

多様な人材の活躍が事業の拡大に

自由出勤制度などによって、それぞれの人の都合に合わせて働くことのできる環境を構築し、「仕事と生活の両立は各自自覚を持って管理」という考え方のもと、多様な人材が能力を発揮し、その結果業務内容も多岐にわたるようになり、事業拡大が図れている。

時間給制度による経費削減

多様な人材が働くことができるよう様々な制度を導入した結果、モチベーションの向上、さらにはコスト削減にもつながっている。自由出勤制度を実施するために導入した1分刻みの時間給制により、個々人の実績が直接反映されることから、意識高く働くとともにコスト意識が高まり、経費削減にもつながっている。なお、1分刻みの時間給制を導入し、固定時間勤務に比べ人件費が7%削減された。

今後の展開について

障がい者の自立のため、質の高いアウトプットで事業拡大による就業の場を提供

質の高いアウトプットによって顧客を獲得しており、他地域にも事業展開を進めている。そこには、障がい者もできる限り自立して生きていけるよう、就業の場をさらに提供していきたいとの同社の考えがある。

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
戎野 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 イノベーション研究科 教授
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
村上 陽子 日本労働組合総連合会 総合労働局 総局長

◆作業部会 委員

- (主査) **佐々木 圭吾** 東京理科大学大学院 イノベーション研究科 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
戎野 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
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

本事例集は下記ホームページにて閲覧・ダウンロードできます。



<http://koyoukanri.mhlw.go.jp/>

「働きやすく生産性の高い職場」のための情報を集めたポータルサイトです。雇用管理取り組み事例、助成金などの支援策や「働きやすく生産性の高い企業・職場表彰」等に関する情報を掲載しています。

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

2018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