

# MORE!

CHANGE!!

働き方改革を、もっと前へ。



# 中小企業の働き方改革 成功読本

取組テーマ別で分かる! 50社の改革ポイント



特別  
対談

働き方改革を進めなければ日本に未来はない

立命館アジア太平洋大学 (APU) 学長 出口治明 × 『月刊総務』編集長 豊田健一

掲載  
50社の

改革ストーリーは  
こちらから



働き方改革 成功の秘訣

検索

# MORE!

CHANGE!!

働き方改革を、もっと前へ。

働き方改革について詳しく知りたい方は

働き方改革 特設サイト

検索



ご相談は全国47都道府県の「働き方改革推進支援センター」まで。

- |                     |                    |                    |
|---------------------|--------------------|--------------------|
| ● 北海道 0800-919-1073 | ● 山梨 0120-755-455  | ● 香川 0800-888-4691 |
| ● 青森 0800-800-1830  | ● 長野 0800-800-3028 | ● 愛媛 0120-005-262  |
| ● 岩手 0120-664-643   | ● 岐阜 0120-226-311  | ● 高知 0120-899-869  |
| ● 宮城 0120-97-8600   | ● 静岡 0800-200-5451 | ● 福岡 0800-888-1699 |
| ● 秋田 0120-695-783   | ● 愛知 0120-006-802  | ● 佐賀 0120-610-464  |
| ● 山形 0800-800-3552  | ● 三重 0120-111-417  | ● 長崎 0120-168-610  |
| ● 福島 0120-541-516   | ● 滋賀 0120-100-227  | ● 熊本 0120-04-1124  |
| ● 茨城 0120-971-728   | ● 京都 0120-417-072  | ● 大分 0120-450-836  |
| ● 栃木 0800-800-8100  | ● 大阪 0120-068-116  | ● 宮崎 0120-975-264  |
| ● 群馬 0120-486-450   | ● 兵庫 0120-79-1149  | ● 鹿児島 0120-221-255 |
| ● 埼玉 0120-729-055   | ● 奈良 0120-414-811  | ● 沖縄 0120-420-780  |
| ● 千葉 0120-17-4864   | ● 和歌山 0120-731-715 | 0120-420-781       |
| ● 東京 0120-232-865   | ● 鳥取 0800-200-3295 |                    |
| ● 神奈川 0120-910-090  | ● 島根 0120-514-925  |                    |
| ● 新潟 0120-009-229   | ● 岡山 0120-947-188  |                    |
| ● 富山 0800-200-0836  | ● 広島 0120-610-494  |                    |
| ● 石川 0120-319-339   | ● 山口 0120-172-223  |                    |
| ● 福井 0120-14-4864   | ● 徳島 0120-967-951  |                    |

受付時間: 平日9:00~17:00 (土・日・祝日・年末年始を除く)



 厚生労働省  
Ministry of Health, Labour and Welfare

※掲載情報は2020年度時点のものです。

# 働き方改革を進めなければ 日本に未来はない

長時間労働やサービス残業などの日本型労働慣行を改善し、働き手主体の職場環境、労働条件を確立することに向けて、2019年4月から働き方改革関連法が順次施行されている。

働き方改革を推し進めるために、わが国の企業は何をなすべきか、かねてから日本の長時間労働の問題点を鋭く指摘してきたのが、ライフネット生命の創業者で、現在、立命館アジア太平洋大学 (APU) 学長の出口治明氏だ。出口氏と、企業総務の専門誌『月刊総務』編集長として多くの企業現場取材している豊田健一氏が対談した。

## 長時間労働と

## ダイバーシティの遅れが

## 日本経済停滞の要因

**豊田** 少子高齢化が進む我が国において、停滞する日本経済を活性化するという点からも働き方改革の重要性が高まっています。出口先生は、かねがね日本の長時間労働は製造業の工場モデルの残滓ざんしだと言われておられますね。

**出口** 平成の30年間をデータで振り返ってみると、わが国の購買力平均で見たGDPの世界シェアは約9%から4%と半以下に落ち込んでいます。IMD (国際経営開発研究所) が発表した国際競争力は1989年の1位から2020年には34位にまで落ち込みました。平成元年の世界のトップ企業のうち14社は日本企業でしたが、現在はゼロです。

さらに、日本は名目GDPが大きいと言われていますが、これは人口が多いからで、1人当たりのGDPを購買力平価で見ると、2019年度はアメリカが6万5,000ドルを超えて

いて、ドイツは5万6,000ドルなのに、日本は4万3,000ドルでしかなく、G7では最下位です。世界では33位となっており、アジアでもトップ5に入っていません。シンガポールや香港はもとより、台湾にも大きく引き離され、韓国とはほぼ同水準です。このようにデータで見ると日本は経済がまったくうまく回っていないことが明らかになっています。

**豊田** たしかにデータで見ると明らかですね。そうなる理由について、出口先生はどう考えられますか。

**出口** 日本は大学進学率や高等教育比率が世界的に見て低く、大学に進学しても勉強しない。これは100%企業の責任です。採用基準に成績を求めないからです。さらに、大学院修了者を大事にしない。しかし、一番の問題点は「労働時間」です。平成の30年間、正社員

で見ると労働時間は2,000時間を超えていて、まったく減っていません。これだけ働いていても成長率は平均1%に届かない。

長時間働いても成長しないのはマネジメントが機能していないからです。製造業の工場モデルは長時間労働が向いています。機械は疲れないから、稼働すればするほど製品が生産されます。しかし、GAF A (グーグル、アマゾン、フェイスブック、アップル) やユニコーン

と呼ばれるベンチャー企業はアイデアが勝負で、高い成長性を持ち、投資対象として有望です。世界の先端企業は頭脳労働へとシフトし、生産性を高めているのに、我が国はいまだに工場モデルに縛られています。

頭脳労働を考える上で大切なことは、人間の脳は一回の集中力は2時間くらいで、2時間×4コマぐらいが限界だということです。それは、脳科学の分野でほぼ証明

されています。日本はいわゆる正社員などで2,000時間労働、これに対してドイツやフランスは1,500時間ですから、日本は構造的に勉強できない環境になっています。「メシ」「フロ」「ネル」の長時間労働から解放されて、面白い人に会い、ためになる本を読み、さまざまな場所に出かけて自分の目で確かめると、「人・本・旅」の生活に切り替えるべきです。

**豊田** なるほど。日本の労働時間における問題は、構造そのものに問題があるということですか。そういう意味では、ダイバーシティという観点でもまだまだ課題があると感じています。

**出口** その通りです。GAF A やユニコーンは、ほとんどが多国籍チームです。ところが、日本の大企業は日

本人の女性すら少ない。一方で、サービス産業のユーザーは7割が女性です。全世界の産業構造は女性が需要を引っ張っているのに、供給サイドに女性がいないと女性が必要に欲しいものは分かりません。この需給のミスマッチを解消しようと世界の100カ国以上が会社幹部に一定の割合で女性を登用する「クォーター制」を導入しています。ところが、日本は女性の地位が極めて低く、「世界経済フォーラム」(WEF) が2019年12月に発表した男女格差の度合いを示した世界ジェンダーギャップ指数で過去最低の121位です。ダイバーシティがまったく進んでいない。これに、構造的に勉強できないことが加わっているわけですから、ユニコーンが生まれるはずがありません。



DEGUCHI HARUAKI

出口 治明

立命館アジア太平洋大学 (APU) 学長

TOYODA KENICHI

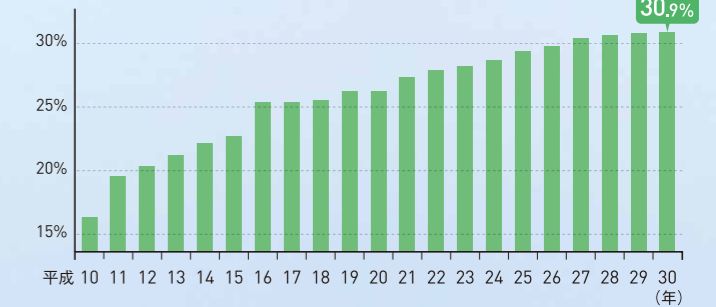
「月刊総務」編集長

豊田 健一

■就業形態別年間総実労働時間



■パートタイム労働者比率の推移



(資料出所) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」(注) 調査産業計、事業所規模5人以上  
総実労働時間の年換算値については、各月間平均値を12倍し、小数点以下第1位を四捨五入したものである。平成24年以降の数値は、東京都の「500人以上規模の事業所」について再集計した値(再集計値)に変更しており、従来の公表値とは接続しないことに注意。

## コロナ禍がもたらした

### 新しい

## オフィスのあり方

**豊田** 現場を取材していると、総務・人事・管理部門も気づいていて、創造性の向上、アイデアを生むために、働く場においていかにしてイノベーションが起きるような支援をすべきかを考えています。グーグルのオフィスでは、いかに人を衝突させるかをキーワードとしています。我が国でもフリーアドレスに

して横に誰が来るかわからない状態にしたり、これまで部門単位に置かれていたコピー機をあえて一カ所に集中させて、違う部署の人が出会いやすくなり、意識的に不便にしています。動線上で人がぶつかり合うような仕組みを意図的につくり、偶発的な出会いのなかでコミュニケーションさせる

ことで、創造性の向上を図ろうということですね。

そうした状況下、コロナ禍で在宅勤務やリモート勤務が増えたことで、オフィスはどうあるべきかという議論が起きています。今までのオフィスは何でもできる万能型が中心でしたが、「機能特化型」にシフトしてきました。そこへコロナ禍によって集中したソロワークは在宅でもできるとなり、オフィスは何のためにあるのかが問われるようになってきました。すっかり一般的になったオンライン会議では偶発的な出会いは生まれにくい。それが可能なのはオフィスで、オフィスは創造性の向上の場であるべき

で、総務部門はイノベーションが起きるようなオフィスのあり方を模索しています。

**出口** グーグルなどは、脳科学者や心理学者の知恵を借りてサイエンスをベースにオフィスを設計しています。人間の脳は、楽しい職場であれば自然と頑張れるのです。気持ちの良いオフィスにすれば、アイデアが生まれる。人間を科学的に理解して、人間を大事にしているからこそ、グーグルやユニコーンは業績が上がるのです。

それに対して、日本の企業では旧態依然とした根拠なき精神論がまかり通っていて、脳が生きて活躍できるはずがありません。✕

を積んだりして勉強する以外には手はないと思います。その意味でテレワークは絶好のチャンスで、短時間で1日の仕事をこなしてしまえば、使える時間が増えるわけですから、市民一人ひとりが賢くなれるチャンスでもあります。また、前の仕事が終わったら次の仕事まできちんと休むという「勤務間インターバル制度」の導入が適切に実施されていれば、労働者の健康と再生産性は担保されます。そうなれば、複数の会社に所属する副業・兼業も十分ありではないでしょうか。

**豊田** コロナ禍もあって今、オフィスは縮小する傾向が強まって

いますが、家賃が減り、社員の通勤交通費も減り、オフィスの光熱費も減り、総務・人事部門は意外とお金をたくさん持っている。これをいかに社員教育のための原資として使うか考えるべきでしょう。スタッフも目の前のこなすべき仕事が減り、考える仕事にフォーカスできるなど、テレワークによってこれまでできなかったことが進められる良いチャンスであることは間違いありません。ピンチをチャンスに変えるという発想が求められると思います。

「学ぶ」という点では、優秀な企業の人事・総務ほど学んでいます。とにかく、外に出ているいろ

な会社の事例を見たり、専門家と話したりして学んでいる。それが成果となって、結果的に会社は良くなっている。特に、新しいことは経験値がないので、会社には何も得られないと思います。

働き方改革関連法に絡めて、2019年4月、大企業に対して時間外労働の上限規制が施行され、2020年4月から中小企業にもそれが適用されているわけですが、現場の状況を見ると、36協定(サブプロク協定)は何かということから始まって、まだ現場に浸透していない。これをより浸透させるために必要なことは何でしょうか。

**出口** 最も重要なことは、政府が本気で勉強しない、変わろうとしない企業は市場から退出してもらいかもしれないという緊張感を持たせることだと思います。大企業が進んでいるわけでも、中小企業が遅れているわけでもありません。中小企業でも立派な経営者は必死に改革に取り組んでいます。そういう企業を伸ばしていくことこそが日本が良くなることにつながると思います。

**豊田** 同一労働同一賃金については如何でしょうか。同一企業であれば正規雇用労働者と非正規雇用労働者(パートタイム労働者、有期雇用労働者、派遣労働者)

## 特別対談

SPECIAL TALK  
DEGUCHI HARUAKI × TOYODA KENICHI



例えば、いつでも転勤自由な総合職が一番上だという制度などは、社員と地域との結びつきやパートナーの人生をまったく無視した傲慢な考え方と言えます。

一方で、テレワークやオンライン会議は何をもたらしたか。紙やハンコを不要とし、通勤時間もなくなりました。どこにいても仕事ができ、これを機に転勤という制度を止めるくらい企業ももっと現れば、日本経済は良くなると思います。また、前述したジェンダーギャップ指数を持ち出すまでもなく、我が国の男女差別も大きな問題です。これはユニ

コーンが生まれにくい要因であると同時に、少子化の根本原因でもあります。日本ではいまだに家事や育児、介護を手伝う男性は素晴らしいという発想ですが、家事、育児、介護は本来女性の仕事だから手伝うという偏見が前提になっていることでもあるのです。男性の育児休業に中小企業の7割は人手不足を理由に反対していますが、男性は子育てをして初めて、オキシトシンという愛情ホルモンが分泌され、子どもに対する真の愛情が芽生えて、母親と同等になるということが医学的にも証明されているのです。

## 変化に対応するには

### 常に

## 「学ぶ」姿勢が重要

**豊田** 今、個々人は自らの生き抜く力を涵養していかないと厳しい時代になっていると思います。経済産業省も複数の専門性を持つべきなどと言っていますが、これからの職業人には、どのような心構えが必要でしょうか。

**出口** 世の中の進化のスピード

が速くなればなるほど、すぐに役立つ知識はすぐに陳腐化します。ですから、物事を本質的に考える力、すなわち探究力や問いを立てる力が何より大事になるのは世界共通です。企業人もさまざまな人と出会って話を聞いたり、いろいろな本を読んだり、体験(旅)✕

(P04最上段へ)

働者)の間で、基本給与や賞与などの個々の待遇ごとに不合理な待遇差を設けることは禁止するという法律が2020年4月から施行されています。日本の企業文化のなかでは、同一労働同一賃金はなかなかハードルが高いという声もあります。

**出口** 定年の廃止と同じで、同一労働同一賃金は「蟻の一穴」となって、至らぬ労働慣行を是正する格好の武器となるのではないのでしょうか。同じ仕事をしているのに、派遣だから給与が低いというのは明らかにおかしませんか。ですから、原理原則論で厳

格に行い、反した企業は公表していくくらいのことをしなければなりません。

私自身は同一労働同一賃金を含め、国の働き方改革については、総論では賛成です。総論は非常に重要で、総論が間違っているのは各論も間違っている。皆が方向性を明確にしつつ、後は各職場で各人が工夫しながら、少しずつでも前に進むようにやっていくしかないと思います。

### 出口 治明氏 立命館アジア太平洋大学(APU)学長



1948年生まれ、三重県出身。72年京都大学法学部卒業、同年日本生命に入社、2008年、ライフネット生命を創業、12年上場。社長、会長を務める。早稲田大学大学院講師、慶応義塾大学講師などを経て、18年より立命館アジア太平洋大学(APU)学長。著書に『哲学と宗教全史』(ダイヤモンド社)、『全世界史(上下)』(新潮文庫)、『人類5000年史(I~III)』(ちくま新書)など。

### 豊田 健一氏 「月刊総務」編集長



1989年、早稲田大学政治経済学部卒業、リクルート、魚力などを経て、現在、株式会社月刊総務代表取締役、月刊総務編集長。一般社団法人ファシリティ・オフィスサービス・コンソーシアム(FOSC)副代表理事や、All About「総務人事、社内コミュニケーション・ガイド」も務める。著書に「マンガでやさしくわかる総務の仕事」、「経営を強くする戦略総務」など。

# RULE 1 年次有給休暇の時季指定

施行 大企業・中小企業とも2019年4月～

使用者は、法定の年次有給休暇付与日数が10日以上全ての労働者に対し、

年次有給休暇を毎年5日、確実に取得させる必要があります。

ご利用ください

SUPPORT

働き方改革推進支援助成金



労働時間の縮減や年次有給休暇の取得促進に向けた労働環境整備等に取り組む中小企業に対し、その費用の一部を助成するものです。

# RULE 2 時間外労働の上限規制

施行 大企業:2019年4月～/中小企業:2020年4月～

原則として残業時間の上限は月45時間・年360時間とし、臨時的な特別の事情なくこれを超えることはできません。

ご利用ください

SUPPORT

36協定届作成支援ツール  
就業規則作成支援ツール



サイト内にある入力フォームから必要項目を入力・印刷することで、労働基準監督署に届出が可能な書面を作成することができます。

右記の2要件を満たしたすべての労働者に年次有給休暇は付与されます。

- 1 半年間継続して雇われている
- 2 全労働日の8割以上を出勤している

臨時的な特別の事情があり、労使が合意する場合でも、右記を超えることはできません。

- 1 年720時間以内
- 2 複数月平均80時間以内 (休日労働を含む)  
([2カ月平均][3カ月平均][4カ月平均][5カ月平均][6カ月平均]が全て1カ月当たり80時間以内)
- 3 月100時間未満 (休日労働を含む)

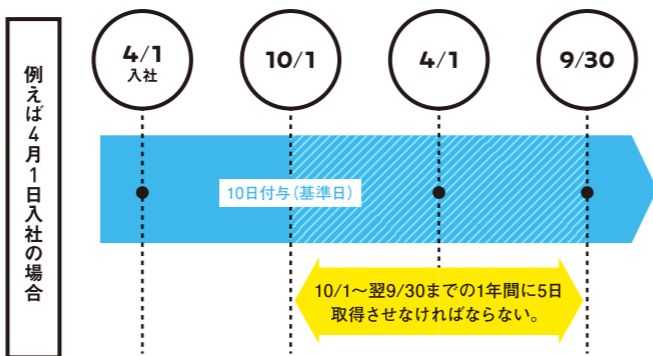
月80時間は、1日当たり4時間程度の残業に相当します。また、原則である月45時間を超えることができるのは、年間6カ月までです。

※上記に違反した場合には、罰則(6カ月以下の懲役または30万円以下の罰金)が科されるおそれがあります。

## POINT 法改正のポイント

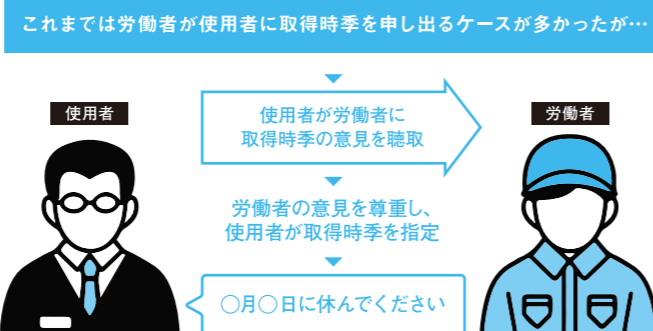
対象者は、法定の年次有給休暇付与日数が10日以上全ての労働者(管理監督者を含む)に限ります。労働者ごとに、年次有給休暇を付与した日(基準日)から1年以内に5日について、使用者は「労働者自らの請求」、「計画年休」及び「使用者による時季指定」のいずれかの方法で年次有給休暇を取得させる必要があります。

さらに、使用者は、労働者ごとに年次有給休暇管理簿を作成し、3年間保存しなければなりません。



## Q 使用者による時季指定とは?

法定の年次有給休暇付与日数が10日以上全ての労働者(管理監督者を含む)に対して、年5日までは、使用者が労働者の意見を聴取した上で、時季を指定して取得させる必要があります(労働者が自ら請求・取得した年次有給休暇の日数や、労使協定で計画的に取得日を定めて与えた年次有給休暇の日数(計画年休)については、その日数分を時季指定義務が課される年5日から控除する必要があります)。使用者は、時季指定に当たっては、労働者の意見を聴取し、その意見を尊重するよう努めなければなりません。



## 改正前と改正後のポイント

改正前

法律上は、残業時間の上限がありませんでした(行政指導のみ)。

大臣告示による上限(行政指導)

残業時間  
月45時間  
年360時間

法定労働時間  
1日8時間  
週40時間

1年間=12カ月

改正後

法律で残業時間の上限を定め、これを超える残業はできなくなります。

法律による上限 例外

・年720時間・複数月平均80時間※・月100時間未満※  
※休日労働を含む

法律による上限 原則

月45時間=1日残業2時間程度

残業時間 原則  
月45時間  
年360時間

法定労働時間  
1日8時間  
週40時間

1年間=12カ月

# 進んでいますか? あなたの会社の働き方改革。

3つの  
ルールで  
Change!

# RULE 3 同一労働 同一賃金

施行 2020年4月～  
※中小企業におけるパートタイム・有期雇用労働法の適用は、2021年4月1日～

正社員と非正規雇用労働者との間の  
**不合理な待遇差が禁止**されます。

ご利用ください

SUPPORT

## キャリアアップ助成金

非正規雇用労働者の企業内でのキャリアアップを促進するため、これらの取組を実施した事業主に対して助成を行うものです。



## パート・有期労働ポータルサイト

パートタイム・有期雇用労働法で求められる企業の対応について動画で解説。企業ごとに必要な待遇改善をチェックできるツールもあります。



非正規雇用労働者について、次の [01] ~ [03] を統一的に整備します。

## 01 不合理な待遇差をなくすための 規定の整備

同一企業内において、正社員と非正規雇用労働者との間で、基本給や賞与などのあらゆる待遇について、不合理な待遇差を設けることが禁止されます。どのような待遇差が不合理に当たるか否か、原則となる考え方と具体例を示すガイドラインが策定されました。

### 均衡待遇規定 不合理な待遇差の禁止

- ① 職務内容
  - ② 職務内容・配置の変更の範囲
  - ③ その他の事情
- の違いに応じた範囲内で、待遇を決定する必要があります。

### 均等待遇規定 差別的取扱いの禁止

- ① 職務内容
  - ② 職務内容・配置の変更の範囲
- が同じ場合、待遇について同じ取扱いをする必要があります。

派遣労働者については、次のいずれかを確保することを義務化します。

- ① 派遣先の労働者との均等・均衡待遇
- ② 一定の要件<sup>\*</sup>を満たす労使協定による待遇

<sup>\*</sup>同種の業務に従事する一般労働者の平均的な賃金と比べ、派遣労働者の賃金が同等以上であることなど。

	パート	有期	派遣
均衡待遇規定	○→◎	○→◎	△→◎+労使協定
均等待遇規定	○→◎	×→○	△→◎+労使協定
ガイドライン	×→◎	×→○	×→○

改正前 → 改正後 ○規定あり △配慮規定 ×規定なし ◎規定の解釈の明確化

## 02 労働者に対する待遇に関する 説明義務の強化

非正規雇用労働者は、「正社員との待遇差の内容や理由」など、自身の待遇について事業主に説明を求めることができるようになります。事業主は、非正規雇用労働者から求めがあった場合は、説明をしなければなりません。

	パート	有期	派遣
雇用管理上の措置の内容 (雇入れ時)	○→◎	×→◎	○→◎
待遇決定に際しての考慮事項 (求めがあった場合)	○→◎	×→◎	○→◎
待遇差の内容・理由 (求めがあった場合)	×→◎	×→◎	×→◎

改正前 → 改正後 ○説明義務の規定あり ×説明義務の規定なし

## 03 行政による事業主への助言・指導等や 裁判外紛争解決手続(行政ADR)の 規定の整備

都道府県労働局において、無料・非公開の紛争解決手続を行います。「均衡待遇」や「待遇差の内容・理由に関する説明」についても、行政ADRの対象となります。

	パート	有期	派遣
行政による助言・指導等	○→◎	×→◎	○→◎
行政ADR	△→◎	×→◎	×→◎

改正前 → 改正後 ○規定あり △部分的に規定あり(均衡待遇は対象外) ×規定なし

## 取組テーマ ①

# 働きやすい職場づくり

MORE! CHANGE!

定時出社・定時退社を基本とした

画一的な働き方から、

ワーク・ライフ・バランスを考えたフレキシブルな働き方へ。

始業・終業時刻を自ら決められるフレックスタイム制や

育児・介護のための短時間勤務制度など、

一人ひとりの実情に合った環境づくりが広がっています。

## 紹介企業一覧

社名	本社所在地	業種	従業員数
P9 01   ライフネット生命保険株式会社	東京都千代田区	保険業	159名
P10 02   伊那食品工業株式会社	長野県伊那市	製造業	570名
P11 03   株式会社トモエシステム	兵庫県神戸市	卸売業	85名
P12 04   株式会社阪技	兵庫県高砂市	技術サービス業	245名
P13 05   株式会社マエダハウジング	広島県広島市	建設業	88名
P14 06   株式会社ピージーシステム	山口県宇部市	情報通信業	59名
P15 07   西精工株式会社	徳島県徳島市	製造業	240名
P16 08   社会福祉法人不二学園 こうしおんがく保育園	熊本県合志市	社会福祉	24名
P17 09   株式会社古城	大分県大分市	情報通信業	40名
P18 10   株式会社グローバル・クリーン	宮崎県日向市	建物サービス業	66名

※掲載情報は2020年度時点のものです。



各ページ記載のQRコードから各社の取り組みを記事にした「改革ストーリー」をご覧ください。

# 01

保険業

## ライフネット生命保険株式会社

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 社員の自己実現を会社が支援。

- 代表取締役社長：森亮介
- 本社所在地：東京都千代田区
- 従業員数：159名
- 設立：2008年
- 資本金：167億2,300万円

#### 事業概要

インターネット経由で加入するオンライン生命保険の大手。

スマートフォンで保険が申し込めるサービスや、死亡保険金の受取人として同性パートナーも指定できる制度など、時代のニーズを捉えた新たな取り組みを次々と打ち出してきた「ライフネット生命保険」。

2008年の設立以来、20代から40代を中心とする子育て世代の支持を受けながら、定期死亡保険、終身医療保険、がん保険、就業不能保険の4種類を販売し、2020年9月に保有契約件数40万件を達成した。

#### 背景

生命保険は互いに支え合う「相互扶助」の精神に基づいて個人の人生に向き合う商品である。

その考え方は、ともに働く仲間に向けた社内制度にも反映され、さまざまな改革が行われてきた。

個を尊重し応援する同社の職場環境や各種制度は、会社と従業員の絆を深め、さらに進化しようとしている。



森亮介社長(写真左)と談笑する社員たち。その企業風土や制度は新卒・転職者ともに人気だ。

#### 取組 1

### 手厚いサポートで、がんの治療と就業の両立を支援。

2017年には、がんを患った同僚に自分の特別有給休暇を寄付できる「ナイチンゲールファンド休暇制度」を創設。復職後も12日間の特別有給休暇に加え、半年間、毎月5万円の手当を支給している。

#### 効果

安心して働ける職場だという信頼が醸成され、社員のパフォーマンス向上にもつながっている。

#### 取組 2

### 競合他社での就業以外は副業・兼業を推奨。

社外で得た知識や経験による自己の成長は、本業にもプラスに働くと考え、副業・兼業を推奨している。なお同社内では、正副という優先順位はないという考えから「複業」という表現が用いられている。

#### 効果

従業員の1割にあたる約20名が副業・兼業を行い、複線的なキャリアを積んでいる。

#### 取組 3

### 定年退職も人事評価も、年齢でなく自らの判断や評価で決定。

個人の能力を最大限発揮できるよう、就業規則に「一律的な定年を定めない」と明記。人事評価も年齢に関係なく、「業績貢献度」と自己評価による「成長度」の2つを適用している。

#### 効果

革新的な商品やサービスを創出する自律的な人材の輩出が期待されている。

# 02

製造業

## 伊那食品工業株式会社

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 「社員の幸せの増大」を経営の根幹に。

- 代表取締役社長：塚越英弘
- 本社所在地：長野県伊那市
- 従業員数：570名
- 設立：1958年
- 資本金：9,680万円

#### 事業概要

緑豊かな広大な敷地に各種施設が点在する伊那食品工業。

海藻からつくられる寒天を原料にした業務用食材や家庭用食品を製造・販売し、本社内の庭園「かんでんばばガーデン」にはショップやレストラン、カフェも併設。敷地面積は東京ドーム2個分、約10ヘクタールに及び、

美しく手入れされた木々や緑濃いコケ、色とりどりの花が心を和ませてくれる。

この景観は「社員のために快適な環境を」と造られたもので、

雨天以外の平日の朝には、社長と社員が庭木の刈り込みや雑草の摘み取りなどを行う。

伊那食品工業が目指してきた会社のあるべき姿が、ここに凝縮されている。

#### 背景

職場は単に生活の糧を得るための場所ではなく、自分の人生の居場所である。

職場と家庭の両方が楽しければ幸せは増す。

伊那食品工業では、こうした理念のもと、誰もが快適に働けることを最優先課題として独自の経営が貫かれてきた。



北丘工場長の宮澤英治さん。若手社員と一緒に植栽した自慢の花壇の前で。

#### 取組 1

### 社是カードをつくって企業理念を全社員が共有。

この会社は何を目指すのか。企業理念が社員に浸透していれば細かな施策や管理は必要ないという考えから、全社員が「社是カード」を携帯して企業理念を共有している。

#### 効果

社員の自主性にゆだねることで、自分で考えて働くことの楽しさややりがいを感じ、積極的に仕事に取り組んでいる。

#### 取組 2

### 60歳まで毎年昇給、さらに給与額を維持して65歳まで定年延長。

60歳まで毎年昇給する制度があり、2020年4月には65歳までの定年延長を決定。定年までは原則60歳時の給与が維持される。また、土地柄に考慮した20以上のユニークな福利厚生制度が用意されている。

#### 効果

昇給幅は平均すると年約2%。将来設計がしやすく、より長く安心して働けるように。

#### 取組 3

### 新卒採用で人員を補い、育休が取りやすい環境を整備。

企業理念を理解した人こそ必要な人材と考えて、常に10名から20名の育休取得者がいることを前提に新卒を採用。本などで経営理念が知られ、毎年20名前後の大卒採用枠に約3,000名がエントリーする。

#### 効果

正社員は518名で男女比はほぼ半々。復職しやすい環境が整備され、直近5年間の産休・育休取得者は延べ76名に上る。

# 03

卸売業

## 株式会社トモエシステム

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 「働きがい」をめざした「働き方改革」。

- 代表取締役社長：柳瀬秀人
- 本社所在地：兵庫県神戸市
- 従業員数：85名
- 設立：2011年
- 資本金：1,000万円

事業概要

「ともに創る」を経営理念に、建機メーカーと部品サプライヤーを結ぶ。

建設機械向けを中心に、各種産業機械に搭載される部品約8,000点を扱う専門商社。

1947年創業の会社から分離独立し、2011年に設立された。

業界でも有数の豊富な知見やノウハウをもとに、

時代が求める新たな価値を国内外のパートナーに提案して信頼を得ている。

社員がそれぞれの能力を発揮できるように取り組みを始めた働き方改革では、

さらなるグローバル化や女性社員の活躍に向けた体制づくりが進み、

業績面でも効果をもたらすことになった。

背景

歴史ある会社を母体としており、新会社として独立した後も、社風には昭和の雰囲気が色濃く残されていた。そこで、大手外資企業の勤務経験がある柳瀬社長は、老朽化していた本社ビルのリニューアルを機に、現状の改革に向けた取り組みを開始した。



数年で職場環境が大きく変わったオフィスの様子。

取組 1

#### ワーク・ライフ・バランスの実現へ、会社が先導して社員の意識を改革。

2016年に時間単位の年次有給休暇制度を導入するとともに、3カ年計画で賃金制度改革を実施。さらに2019年には「男子育休100%取得」を宣言して実践を促した。

効果

年休取得率は2015年の65%から2019年は80%に上昇し、時間単位の年休取得も定着。

取組 2

#### 社員の半数以上を占める女性が存分に活躍できる環境づくり。

女性が働きやすい職場づくりに取り組み、業務範囲を広げて活躍が期待できる社員には、相応の権限とポジションを用意。法律で3歳に達する日までとされる育児のための時短勤務について、同社では6歳までに延長。

効果

多くの女性社員が大きな裁量権を持ち、一定比率の女性社員をマネージャークラスに登用できるまでになった。

取組 3

#### コロナ禍が変化を後押ししたコミュニケーション改革。

社内のコミュニケーションギャップを解消するため、研修を通して考え方や価値観の共有を図った。さらに、新型コロナウイルス感染症拡大の中で在宅勤務やウェブ会議に対応するための環境整備を行った。

効果

社員間に、基本となる考え方や行動の軸が確立。ウェブの活用スキルが高まって海外との打ち合わせもスムーズになった。

# 04

技術サービス業

## 株式会社阪技

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 女性の活躍をきっかけに、働きやすい職場へ。

- 代表取締役社長：後藤純次
- 本社所在地：兵庫県高砂市
- 従業員数：245名
- 設立：1981年
- 資本金：1,000万円

事業概要

女性エンジニアが多数を占める総合技術サービス業。

発電プラントやタービンの設計から試作モデルの開発、

さらに加工支援や量産支援、品質管理、

検査まで総合技術サービスを提供する「阪技」。

こうした技術職は一般的に「男性の職種」というイメージがあるが、

同社の場合、社員245名のうち約6割を女性が占め、そのうち約8割がエンジニア。

20代から30代の若手エンジニアに限ると、約8割が女性である。

業界の常識を覆す人材の登用が、会社の在り方を大きく変化させていった。

背景

専門性が高いエンジニアは採用が難しく、30年ほど前は同社も深刻な人材難に陥っていた。そこへ、専門学校を卒業した女性が設計志望で面接に訪れた。それまで設計の仕事を担当するのはほとんど男性だったが、採用してみると驚くほどの能力を発揮。その後、女性技術職が急増し、会社は変わった。



3歳の子どもまで預けることができる企業内保育所。

取組 1

#### 教育体制の充実と残業時間削減で長く働き続けられる環境を創出。

十数年前に「教育センター」を設置して新入社員の研修を実施し、配属後のフォロー体制も構築。その後、女性社員の増加に伴って残業時間削減の意識が社内にも広まり、長く働ける環境が整っていった。

効果

月間平均残業時間は2013年の20.4時間から2020年に11.1時間と7年間で半分近く削減した。

取組 2

#### 安心して働ける企業内保育所と小学6年生まで選択できる時短勤務。

本社近くに設けた保育所は子どもが3歳になる年の年度末まで預けることができ、その間、1日の勤務時間は5時間から8時間の間で選択できる。また小学6年生になるまでは7時間勤務を選択できる。

効果

仕事と子育ての両立だけでなく、親が子どものそばで働ける環境が整った。

取組 3

#### 配偶者の転勤にも対応、場所を選ばない柔軟な働き方。

社員常駐ではないサテライトオフィスを含め、全国8カ所に拠点を設置。仮に配偶者が転勤になった場合も、離職せずに近くの拠点で働き続けることができるよう配慮している。

効果

社員の柔軟な働き方に対応する一助となり、拠点によっては人材や事業を掘り起こす場ともなっている。

# 05

建設業

## 株式会社マエダハウジング

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 「顧客の満足」「社員の幸せ」の両立を目指して。

- 代表取締役社長：前田政登己
- 本社所在地：広島県広島市
- 従業員数：88名
- 設立：1995年
- 資本金：1億円

事業概要

施工実績2万4,000件を誇る広島の住宅リフォーム会社。

創業の動機は、前田社長が従業員として勤めていたリフォーム会社の倒産だった。

施工中の現場はストップし、支払いが間に合わない職人から突き上げられた。

その経験から「会社は潰してはいけない」という思いを胸に刻んでスタート。

「顧客も社員もみんな幸せにする」と、がむしゃらに前へ進んできた。

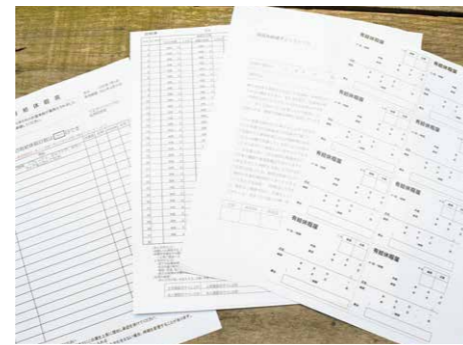
その結果、リフォーム・修繕の実績数は2万4,000件に達し、

2016年には「先進的なリフォーム事業者表彰(経済産業大臣表彰)」を受賞するなど、

輝かしい実績を上げ続けている。

背景

事業を展開する中で、顧客満足を追求するほど社員が疲弊していくのを感じて働き方改革を決意した。2017年、広島県の「働き方改革企業コンサルタント事業」に採択されたことから取り組みを本格化。「何のために改革をやるのか」を明確にするため、全社員とともに問題点の洗い出しを始めた。



その残業は必要か? 年次有給休暇は取得しているか? 制度の見える化で社員の意識改革を促進している。

取組 1

### リフォームプランのパッケージ化で顧客と社員の利益を両立。

プランづくりを社員の企画提案力だけに頼ると業務の負荷が大きくなる。そこでリフォームプランを、過去の実績をもとに5つのモデルに集約してパッケージ化した。

効果

パッケージプランをもとに顧客と対話することで打ち合わせ時間や労力を低減。顧客からも「一から考えるよりわかりやすい」と好評だ。

取組 2

### 「制度の見える化」で残業削減と年次有給休暇取得を促進。

本当に残業が必要かを確認する「時間外削減チェックシート」や、チケット1枚で1時間の年休が取得できる「時間有給休暇申請チケット」、残りの年休日数を記載した「有給休暇票」などで残業削減と年休取得を促進。

効果

2016年からの3年間で1人1日当たりの平均残業時間は1.7時間から0.7時間に、年休の取得率も17.4%から69.4%に改善された。

取組 3

### トップダウンの改革から社員主体の改革へ。

改革はトップダウン、ミドルダウンからスタートしたが、それを続けると社員は「会社がやってくれる」という意識になる。そのため、社員を巻き込んだ「プロジェクト」で常に意識付けを図った。

効果

社員に「自分たちが職場を改革すべきだ」という意識が芽生え、今ではボトムアップによる「働き方改革委員会」が発足している。

# 06

情報通信業

## 株式会社ピージーシステム

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 改革によって見いだされた新たな可能性。

- 代表取締役会長：郷田宏
- 本社所在地：山口県宇部市
- 従業員数：59名
- 設立：1998年
- 資本金：2,000万円

事業概要

各種情報システムを構築し、先端的な実証実験プロジェクトにも参画。

1998年に設立した「ピージーシステム」では「顧客ファースト」を信念に掲げ、

丁寧な仕事をすることで生まれる人と人とのつながりを重視。

官公庁のほか、多様な企業の販売・在庫管理や受発注、

生産管理などの情報処理システムを受託開発し、

さまざまな問題解決をサポートしてきた。

2019年1月からはAI/IoT、ビッグデータなど最新テクノロジーの活用を目指す

実証実験プロジェクト「ひろしまサンドボックス」にも参画している。

背景

若い頃、上司の顔色をうかがって仕事をする人間が評価されるという理不尽な思いを経験した郷田会長。頑張った人をきちんと評価する改革で一定の成果を得た。しかし、企業規模が拡大する中、「離職率の低下」「採用強化」「従業員の満足度向上」「知名度アップ」などが新たな課題として浮上してきた。



改革を担う人事総務部のメンバー。

取組 1

### 管理部門の人事総務部に実務経験豊富な人材を採用。

時代に即して福利厚生を整備してきたが、事業の拡大にはさらなる変革が必要となった。そこでSE経験を持ち、外資系金融機関で長く人事を務めた人材をスカウトして人事総務部長に迎えた。

効果

IT・労務管理のスペシャリストとしての経験を活かしたアプローチにより、従業員の意識改革と環境整備を実現し、改革が加速した。

取組 2

### 女性も男性も社員みんなが働きやすい環境づくり。

水曜日をノー残業デーとし、家庭環境や通勤距離などに合わせた3パターンの勤務時間帯を設定。産休や育休の取得を推進するとともに、転動のない地域限定採用も実施している。

効果

働き方を考える意識が社員に浸透。2018年に18時間あった月平均残業時間が、翌2019年には11時間まで減少した。

取組 3

### 国や自治体の実施する企業認定を積極的に取得。

2018年には「宇部市女性活躍推進企業」「やまぐち男女共同参画推進事業者」、2019年には「やまぐち子育て応援企業」「やまぐちイクメン応援企業」「やまぐち女性の活躍推進事業者」などの認定を受けた。

効果

企業ステータス・知名度が向上。採用関連サイトや就職説明会などで取り組みを紹介し、採用人数は新卒、中途とも増加している。



# 07

製造業

## 西精工株式会社

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 理念を土台にした 「対話型働きがい」改革。

- 代表取締役社長：西泰宏
- 本社所在地：徳島県徳島市
- 従業員数：240名
- 設立：1923年
- 資本金：3,000万円

事業概要

「働きがいがある職場」として高く評価される、自動車パーツ製造企業。

自動車や家電に使用されるナットを中心としたファインパーツの製造、販売を手がける「西精工」は、1923年の設立以来、日本製品の品質の高さを下支えし続け、間もなく創業100年を迎える歴史ある会社。働き方改革にいち早く取り組んだ成果として、2013年に「日本でいちばん大切にしたい会社大賞中小企業庁長官賞」、2017年に「ホワイト企業大賞」などを受賞。同2017年には優れた子育てサポート企業を認定する「プラチナくるみん」の認定も受けている。

背景

西社長が入社した1998年当時の会社は暗い雰囲気、不注意による事故なども起きていた。問題を感じ、社風を変えるべく模索を繰り返した西社長は、2006年、社員に対し『すべき』で語るのではなく、『何のために働くか』の理念を示す大切さに辿り着く。ここから、同社の働き方改革がスタートした。



社員同士が深い関わりを持つことで、すぐれた製品が生まれる。

取組 1

#### 「対話」をキーワードとして経営理念を社員へ浸透。

グループウェアを活用し、「働く意味」や「あいさつの大切さ」などについて、社長からメッセージを発信し、社員から返事を募ることで対話を重ねた。「企業内大学」として、社員が講師となってスキルアップを図るための各種勉強会なども行われている。

効果

社員一人ひとりが「何のために」「誰のために」働くかを意識し、働く意欲やスキルアップへのモチベーションが高まった。

取組 2

#### 人事評価制度を見直し、給与体系を明確に。

以前は役員の感覚で評価し、給与が決まっていたが、「役割」「スキル」「目標管理」の3項目を設定し、それに準じて給与を決める制度を整備した。

効果

評価基準が見える化され、何を頑張れば認められるかが明確になり、社員の働きがいにつながった。

取組 3

#### 年次有給休暇を時間単位で取得できる制度を導入。

年休はかつて1日単位での取得だったが、10年前には半日単位で取得できる「半日休暇制度」を導入。「子育て中の社員には1時間単位のほうが休みやすい」という声を受け、3年前には1時間単位で取得できる「時間休制度」を導入した。

効果

子どもの病気の対応などに利用でき、子育てしやすい職場になった。育児休業取得率100%、産休からの復帰率も100%を維持している。

# 08

社会福祉

## 社会福祉法人不二学園 こうしおんがく保育園

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 風通しの 良さが生む 「働き続けたい保育園」。

- 理事長：山田敬太
- 園長：山下知美
- 本社所在地：熊本県合志市
- 職員数：24名
- 設立：2012年

事業概要

熊本県内でも珍しい音楽に特化した保育園で、食育にも注力。

生後2カ月の乳児から就学前までの幼児を受け入れている。和太鼓やリズムあそび、ピアノレッスンなど、音楽を通して表現力や集中力、想像力を身につける音楽教育が特長で、県内でも数少ない音楽保育園として注目されてきた。また、園庭での畑づくりやクッキング体験、酪農体験などを通して、望ましい食生活習慣や食事を大切にする心を育てる食育にも力を注ぎ、心身をバランスよく育む保育を実践している。

背景

働きやすい職場にしようという機運は、設立当初から。山田理事長は民間企業の経営者でもあり、民間ならではのスピード感と、業界の慣習にとらわれない発想力で、風通しのいい職場環境をめざしてきた。「より働きやすい職場にしていく」を基本方針に、働き方改革への取り組みが一貫して継続されている。



音楽を通じた保育というユニークな取り組みが特長。

取組 1

#### 十分な人材を確保して職員の負担を軽減。

すべての年齢層の子どもに対し、国の基準を上回る職員を配置。延長保育も含めた開園時間は午前7時から午後7時までだが、正職員、契約職員、パート職員らでシフトを組んで、互いにカバーし合う体制を築いた。

効果

夕方から勤務するパート職員の採用などで職員の業務負担が減り、月3回1時間ほどの延長保育以外はほぼ残業がなくなった。

取組 2

#### 独自の年次有給休暇届などで休暇が取りやすい環境に。

1枚で複数の申請が可能で、残りの日数も一目で分かるオリジナルの年休届を作成。半日単位で休暇を取得できる制度も設けるなど、柔軟に休暇を申請できる体制を整えている。

効果

年休の申請がより簡単になり、子どもの行事参加や緊急事態にも対応して休暇を取りやすい環境が生まれた。

取組 3

#### 正職員と契約職員の切り替えができる柔軟な勤務形態。

正職員と契約職員ではクラスの担任、副担任といった職責の差はあるが、産休や育休などの休暇制度、通勤手当などの諸手当に差はない。職員のライフスタイルに応じて切り替えが可能。

効果

「子育てに集中したい」と正職員から契約職員に変更するなど、ライフスタイルに合わせた柔軟な働き方が可能となった。

# 09

情報通信業

## 株式会社古城

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 「大分の未来のために」 若手が活躍できる 職場を追求。

- 代表取締役社長：古城一
- 本社所在地：大分県大分市
- 従業員数：40名
- 設立：1952年
- 資本金：1,000万円

事業概要

常に先を見据え、建設業など大分県内の中小企業をICT化で支援。

「地元企業への貢献」を掲げ、建設業をはじめ大分県内のさまざまな中小企業に対し、ICT化による業務の効率化や品質向上などを提案する「古城」。

1952年の設立当初は官公庁や建設業界の図面の印刷、

いわゆる青焼きを業務としていた。

デジタル技術が急速に進展する中で、常に大分県の未来を考え、

先を見据えて行動することを重視する古城社長は、コロナ禍でUターンしてくる

熱意ある若者を受け入れるためにも改革を進めたいと力を込める。

背景

2012年の時点で社員の平均年齢は48歳。事業の発展のため、若い世代の採用は急務だった。調査をすると、若者が重視するのは「自分の時間を大切にしたい」という働き方であったが、当時は夜遅くまでの残業や休日出勤が常態化。「変わらなければならない」と改革が始まった。



決められたデスクはなく、フリーアドレス化されたオフィス。

取組 1

#### オフィスのフリーアドレス化など、 風通しの良い職場環境づくり。

改革の手始めとして、自由に席を選んで仕事ができるフリーアドレス化で「風通しの良い職場」をアピール。さらに、社長と社員の面談や無記名で仕事に関する気付きを投函できる「目安箱」の設置も行った。

効果

改革を開始した年に  
新卒5名の採用に成功。  
改革の取組をPRし、毎年安定して  
新卒採用ができるようになった。

取組 2

#### 若手の意見で「ノー残業デー」や 「リフレッシュ休暇」を制定。

いずれも導入時から改善が続けられ、現在では「ノー残業デー」は月末の最終週を除く週3日、「リフレッシュ休暇」は土日をつないで5日まで取得できる。

効果

月平均残業時間は2016年の  
50時間から、2019年には15時間に減少。  
「働きやすい職場」という認識が  
若い世代に浸透した。

取組 3

#### 全営業社員にスマートフォンと ノートパソコンを配布。

改革はソフト面だけでなくハード面からも進められ、全社員の6割を占める営業社員の負担を軽減するため、全員にスマートフォンとノートパソコンを配布した。

効果

以前は資料作成などのため営業先から  
オフィスに戻る必要があったが、  
場所を問わず作業ができ、  
直行直帰が可能となった。

# 10

建物サービス業

## 株式会社グローバル・クリーン

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 働きづらさを 抱える人が 活躍できる職場へ。

- 代表取締役社長：税田和久
- 本社所在地：宮崎県日向市
- 従業員数：66名
- 設立：2008年
- 資本金：900万円

事業概要

逆境からの再起を果たしたビルメンテナンス会社。

2000年に父親からビルメンテナンス事業を引き継ぎ、個人経営としてスタート。だが事業は完全に行き詰まった状況で、ほとんどの取引先が離れていった。残った顧客はわずか3社。

救いの手に支えられながら、信用の立て直しに邁進した。

その甲斐あって業績は回復し、2008年には法人化を果たす。

事業を引き継いだ2000年当時は1,100万円だった売り上げが、

20年経った今では2億7,000万円に達している。

背景

事業の立て直しに成功して法人化を果たした2008年、さらなる成長をめざして求人をした。当時はリーマン・ショックの影響で就職難の時代。けれど半年たっても応募はなかった。清掃の仕事につきまとう「きつい」「給料が低い」というイメージを払拭するため、改革を決意した。



改革の結果、女性従業員を中心に高齢者や障害者の応募も増えた。

取組 1

#### 互いに仕事を補える 「カバー体制」への改革。

一人が一つの現場を担当する専属制から、一人が複数の現場を担当する「カバー体制」に改めた。今では現場だけでなく、総務業務などを担う管理部門にも、この体制が広がっている。

効果

急な欠員にも対応できるため、  
子どもの体調不良のための  
早退や休暇の取得が容易になり、  
チームワークも育まれた。

取組 2

#### 子育て支援を充実させ、 女性の働きやすさを実現。

2010年に子育て支援策として、有料保育施設を利用する際の費用の半額補助制度を導入した。現在はこの制度を廃止した代わりに、社内にはベビーベッドを設置するなど保育スペースを確保し、子連れ出勤を認めている。

効果

従業員は半数以上、  
管理職は6割が女性。  
育休取得率は女性従業員だけでなく、  
男性従業員も100%を達成している。

取組 3

#### 半年間の個別研修で キャリアアップを支援。

契約社員を正社員に登用する際には、半年間のキャリアアップ研修を実施している。事前のヒアリングで強みを伸ばせるプログラムを個別に設定。一人ひとりの可能性を開花させるための支援を行っている。

効果

現在の正社員7名はすべて  
契約社員からの登用。  
キャリアアップ研修で社員の  
成長を支えている。



# 生産性向上

取組テーマ②

MORE! CHANGE!

機器や設備の導入による業務の効率化や  
従業員のスキルアップによって生産性を高めることは、  
時間外労働の削減など時間的にゆとりのある  
労働環境を生み出すだけでなく、  
業績向上による処遇改善などを通して、  
従業員の定着やモチベーション向上にもつながります。

## 紹介企業一覧

	社名	本社所在地	業種	従業員数
P20	11   株式会社群協製作所	群馬県高崎市	製造業	50名
P21	12   株式会社井口一世	東京都千代田区	製造業	40名
P22	13   株式会社ランクアップ	東京都中央区	小売業	87名
P23	14   中田工芸株式会社	兵庫県豊岡市	製造業	63名
P24	15   鮮コーポレーション株式会社	広島県庄原市	飲食サービス業	74名
P25	16   医療法人社団明和会 大野浦病院	広島県廿日市市	医療業	209名
P26	17   株式会社ときわ	徳島県徳島市	生活関連サービス業	140名
P27	18   有限会社ジェム	香川県観音寺市	学習支援業	41名
P28	19   大鏡建設株式会社	沖縄県那覇市	建設業	145名
P29	20   株式会社島袋	沖縄県浦添市	卸売業	237名

※掲載情報は2020年度時点のものです。



各ページ記載のQRコードから各社の取り組みを記事にした「改革ストーリー」をご覧ください。

# 11

製造業

## 株式会社群協製作所

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 働きやすさ確保で 優秀な人材獲得へ。

- 代表取締役社長：遠山昇
- 本社所在地：群馬県高崎市
- 従業員数：50名
- 設立：1963年
- 資本金：1,000万円

#### 事業概要

高精度な加工技術で評価を得てきた工業部品メーカー。

多種多様な加工機を駆使して、レーザー加工機の先端に取り付けるノズルや計装空調用の銅管継手などの工業部品を製造・販売。  
2010年に初代社長である父親から、現・社長と専務である兄弟が事業を引き継ぎ、長年にわたって培ってきた高度な技術で次々と販路を広げてきた。  
一方で、世代交代をきっかけに業務改革にも乗り出し、女性を尊重する姿勢や働きやすい職場環境が地域で知られるようになった。

#### 背景

世代交代の当初、女性従業員が定着しないという問題に直面。休みたいときに休めないことが原因と気づき、まず残業ゼロの実現をめざした。「残業をいわず働くことが美德」と考える年配社員も多く、業界に根深いその意識を変えなければという思いで改革は進められた。



2010年に就任した遠山昇社長(右)と弟の遠山雄彦専務が改革を推進。

#### 取組 1

### 従業員の声を聞くことで、 目標が明確に。

従業員に対して、午後5時の退社後にどう過ごしているかのアンケートを実施。その結果、それぞれが充実したプライベートな時間を過ごしていることがわかり、残業時間削減に向けた取り組みを決意。

#### 効果

従業員が大切にしているプライベートな時間を増やすために、まず残業のない組織づくりを進めるという目標が明確になった。

#### 取組 2

### 設備投資や人員補充で 残業の原因を解消。

残業の原因が生産の遅さにあるのなら設備の更新、事務的な業務量の増加であるなら人員の追加採用を行うなど、投資を惜しまずに積極的な対応を行い、残業ゼロの実現を目指した。

#### 効果

現在の月平均残業時間は0.7時間。家事や子育てとの両立が容易になり、女性の応募が増え、優秀な人材の確保につながった。

#### 取組 3

### 仕事の情報を共有することを 高く評価する人事評価制度を構築。

仕事の内容だけでなく、仕事を通じて得た情報や知見を従業員同士で共有することを評価する人事評価制度を構築。従業員が互いに教え合う風土を形成することで、この人でなければ業務が進まないといった属人化を防いだ。

#### 効果

社員一人ひとりがお互いをカバーでき、休みが取りやすくなると同時に生産性も向上。

# 12

製造業

## 株式会社井口一世

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 働く環境を整え、 新しいアイデアを生む 環境をつくる。

- 代表取締役社長：井口一世
- 本社所在地：東京都千代田区
- 従業員数：40名
- 設立：2001年
- 資本金：9,500万円

#### 事業概要

6割が女性社員、業界に新風を吹き込んだ金属加工会社。

社長のフルネームから付けられた社名がユニークな「井口一世」は、高度な板金加工技術を武器にコストダウンを実現した金属加工会社として業界に新風を吹き込んできた。

それは事業面だけでなく働き方にも表れ、業界としては珍しく社員の6割、管理職の半数以上が女性。

2018年度には東京都女性活躍推進大賞「特別賞」を受賞し、官民だけでなく就職活動中の学生からも幅広い注目を集めている。

#### 背景

もともと女性社員の活用に積極的な同社が働き方改革を本格的に意識したのは2011年。初めて新卒社員を採用したが、なかなか定着せず、若手が成長できる環境を目指して社員全員のゆとりを追求しながら、モチベーションを高める改革を推進していった。



女性社員が多い同社では、子育て支援も充実している。

#### 取組 1

### 「残業の許可制」と「情報共有」で、 残業時間の削減に着手。

残業を許可制にして、残業を希望する社員は上長に申告。申告を受けた上長は、部下が何時間残業するかを、社長・役員・上長が情報共有できる社内専用SNSに報告するシステムを導入した。

#### 効果

2016年度に月平均35時間だった  
残業時間が、  
2019年度には23時間に削減された。

#### 取組 2

### 仕事の属人化を防ぐために、 マルチスキルワーカー化を推進。

ワーク・ライフ・バランスを実現するために、誰もが複数の業務をこなせるマルチスキルワーカー化を推進。全社員に新しいスキルの取得を促して、仕事の属人化を防ぐ環境を整えた。

#### 効果

休んでも誰かがフォローしてくれる  
安心感が生まれ、  
社員が気兼ねなく休暇を  
取得できるようになった。

#### 取組 3

### スキルアップと連動した昇給システムで 社員のモチベーションをアップ。

「電話の取り方」「接客態度」「機器のオペレーティング能力」など600に細分化された業務項目が評価基準に達するごとに昇給が可能な給与体系を導入。毎月のように昇給することもあり得る。

#### 効果

新しいスキルを取得する  
モチベーションが高まり、  
マルチスキルワーカー化を  
促進する効果を上げている。

# 13

小売業

## 株式会社ランクアップ

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 子育てとキャリアアップを 両立させた 働き方を応援。

- 代表取締役社長：岩崎裕美子
- 本社所在地：東京都中央区
- 従業員数：87名
- 設立：2005年
- 資本金：1,000万円

#### 事業概要

東京銀座にオフィスを構え、独自ブランドの化粧品を製造販売。

ベンチャーの広告代理店で長年にわたって取締役営業本部長を務めていた岩崎社長。当時は不規則な生活と激務から実年齢より10歳も上にみられるほど肌を傷め、さまざまな化粧品を試したものの効果を実感できなかった。

そこで、自分が本当に欲しい化粧品をつくろうと「ランクアップ」を起業し、オリジナルブランドの「マナラ化粧品」を開発。社員は8割が女性で、売上高は114億円に達する。2020年度は新型コロナウイルス感染症の拡大で設立以来初の減収が予想されるが、行動指針の「挑戦」を実践して前向きな取り組みを続けている。

#### 背景

起業に至った理由は肌の悩みだけではない。以前の職場は、厳しい労働環境から退職者が後を絶たず、出産と同時に仕事から遠ざかる女性も多かった。岩崎社長自身も「結婚・出産」と「キャリアアップ」の両立に悩んだことから、女性が継続的に働きやすい会社を実現しようと起業し、改革を重ねてきた。



社員の大半が女性で、その半数が子どもを持つ母親。

#### 取組 1

### 時間単位の年次有給休暇や ベビーシッター補助など 子育て期間中のサポートを充実。

「幼少期の子どもを持つ社員は、時短勤務だけでは不十分」という考えから、突発的な出来事に対応できるよう1時間から6時間の間で自由に時間単位の年休を取れる制度や1日300円のベビーシッター補助制度を導入した。

#### 効果

現在、産休後の職場への  
復帰率は100%。  
7つある部長ポストはすべて女性が占め、  
うち6名が子どもを持つ社員だ。

#### 取組 2

### 定時退社を徹底し、人事評価には 勤務時間の長短を加味しない方針。

社員には原則定刻の午後5時半退社を求め、月20時間以上の残業が3カ月続いた場合は本人と上長、労務担当で話し合いを実施。一方、時短勤務であってもフルタイムの社員と同等の基準で業務が評価される。

#### 効果

時短社員とフルタイム社員の労働時間を  
できるだけ乖離させないことで、  
時短で帰る社員の  
精神的負担が軽減した。

#### 取組 3

### コロナ禍でも対応可能な 勤務制度を導入。

2020年2月から在宅勤務を開始。業務の優先順位や進捗を確認する「アクションプランシート」を活用し、午前5時～午後10時の中で自由に勤務できる「スーパーフレックス制度」も導入した。

#### 効果

生産性を向上させながら、  
子育て中の社員が働きやすい環境を  
実現できた。

# 14 製造業 中田工芸株式会社

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



## 働き方は ブランド価値の 向上につながる。

- 代表取締役社長：中田修平
- 本社所在地：兵庫県豊岡市
- 従業員数：63名
- 設立：1956年
- 資本金：3,000万円

### 事業概要

高い製造技術を武器に、通販サイトやデパートにも販路を開く。

創業以来約70年の歴史を誇る、国内で唯一の木製ハンガー専門メーカー。1980年代のDCブランドブームの際に、世界的にも高水準なハンガー製造技術を磨いた。その後、アパレル業界の景気低迷に伴い、直接消費者に販売する手法に活路を見出し、業界に先駆けて2000年に通販サイトを開設した。さらに7年後には「こだわりの上質な木製ハンガー」をコンセプトに自社ブランド「NAKATA HANGER」を立ち上げ、デパートにも販路を拡大。東京・青山に業界初のハンガー専門店となるショールームもオープンさせている。



熟練した木製ハンガー製造技術が、高いブランド価値を生み出している。

### 背景

「社員の働き方はブランドの信頼にも反映する」と考え、働き方改革に着手したのは2014年のこと。当時、ビジネスモデルの転換で利益率が向上し、ゆとりが生まれたことも背景にあった。トップダウンではなく、社員全員の意識を高めながら、「社員の本音を引き出す」改革を進めている。

### 取組 1

#### 「NO残業」を目標に掲げ、月平均残業時間を削減。

2014年に各部代表者による改善委員会を発足。社員一人ひとりが業務の改善策を考え、集まった提案内容を検討した。最初に掲げた目標は「NO残業」。すぐにノー残業デーを導入して社長が声かけを続けた。

### 効果

社員全員が残業を減らす工夫を行った結果、1人当たりの月平均残業時間は2014年の24時間から、2019年には9.5時間に減った。

### 取組 2

#### 子育て世代を支援する独自のペアレント休暇を導入。

育児休暇とは別枠で年間に1人10日間の休みを取得できる「ペアレント休暇制度」を導入。男性社員には浸透しにくいと考えた社長は、自ら率先してこの制度を利用した。

### 効果

社長の利用もあって、男女を問わず気兼ねなく休暇を取得し、子育てに専念できる雰囲気が生まれた。

### 取組 3

#### 女性社員の積極採用で、ジェンダーギャップの解消をめざす。

ここ10年間で女性社員を積極的に採用。営業はもちろん、ギフト商品のラッピングなどにも、女性ならではの視点が生かせる環境を整えた。

### 効果

全社員の約3割が女性社員となって活躍の場も広がり、女性リーダーの誕生が期待されている。

# 15 飲食サービス業 鮮コーポレーション株式会社

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



## 成長の「見える化」で 社員の毎日を 「鮮やか」に。

- 代表取締役社長：西田龍一
- 本社所在地：広島県庄原市
- 従業員数：74名
- 設立：1984年
- 資本金：1,000万円

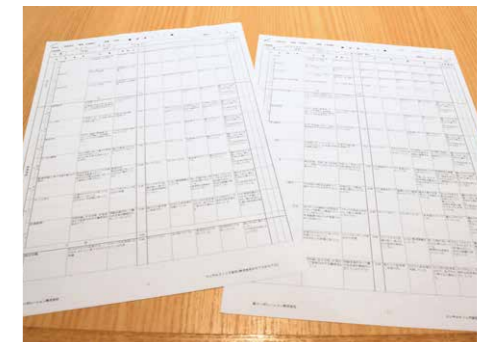
### 事業概要

広島で回転寿司や焼き肉チェーンなど11店舗を経営。

1949年に鮮魚店「西田鮮魚店」としてスタートし、2代目の西田昌史社長(現会長)が法人化して業態を拡大させた。現在、回転寿司店や新スタイルの焼肉チェーン、宮島外苑の料亭など、さまざまなスタイルの飲食店11店舗を経営している。さらに、2020年5月には3代目として西田龍一社長が就任。西田昌史会長とともに、従業員が働きやすい環境づくりに取り組んでいる。

### 背景

慢性的な人手不足で長時間労働が当たり前だった。過酷な状況でスタッフがすり減っていくことに危機感を感じ、「働き方改革は避けて通れない」とまずは、ノウハウを学ぶことからスタート。飲食業界での改革はハードルが高いと痛感したものの、「取り組むのは今しかない」と決意した。



「成長シート」で一人ひとりの業務遂行能力を見える化した。

### 取組 1

#### 5段階評価の「成長シート」で個々の成長を見える化。

業務成果や技術、勤務態度などで全社員を5段階評価して、給与体系にも連動させた「成長シート」を導入。同シートは社員登用を希望するパートやアルバイトにも適用される。

### 効果

社員はもちろんパートやアルバイトも自分の成長がわかり、モチベーションの向上に役立っている。

### 取組 2

#### 多様な勤務体系で、ライフステージの変化に対応。

社員は入社時に「残業あり・異動あり」「残業あり・異動なし」「残業も異動もなし」という3つの働き方を選んで、入社後も半年に一度は変更申請が可能。パートやアルバイトが社員登用される際も選択できる。

### 効果

結婚や出産などで生活スタイルが変化した時もフレキシブルに対応でき、無理のない働き方が可能になった。

### 取組 3

#### アニバーサリー休暇制度の導入で年次有給休暇取得の促進。

2018年に「アニバーサリー休暇制度」を導入。期末に翌期の年休取得日を申請しておくもので、親しみやすいネーミングで利用の促進を図った。

### 効果

社内では年休のことを気軽に「アニバ」と呼ぶほど定着。年休取得率は2017年度の5%から、翌年度は38%にまで向上した。

# 16

医療業

## 医療法人社団明和会 大野浦病院

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 「開かれた」働き方で 一人ひとりの 人生を尊重する。

- 会長：久保隆政
- 所在地：広島県廿日市
- 従業員数：209名
- 開設：1994年

#### 事業概要

食事・口腔ケアを重視し、先駆的な運営を行ってきた療養型病院。

多くの漁船が行き交う瀬戸内の海岸近くに、広島県内で初の療養型病院として開院した大野浦病院。「食べる力は生きる力」をテーマに掲げて患者に寄り添い、食事・口腔ケアを重視した療法に力を入れている。同病院は家電量販チェーン「エディオン」の創業メンバーである久保明氏の「地域に貢献したい」という思いから誕生した。「医療法人社団明和会」の会長を2006年から務める久保隆政会長は民間企業の考え方を柔軟に取り入れ、年度初めの「部署別発表会」や「市民公開講座」など院内外での情報発信に注力している。

#### 背景

高齢化が進むなか、介護と医療が一体となった療養型病院の需要は高いが、介護の担い手不足は深刻化している。大野浦病院ではかねてより働く環境の整備に取り組んできたが、近隣にオープンした大型商業施設が好条件の賃金を提示したことから一部人材が流出。さらなる環境整備が必要となった。



コロナ禍の厳しい状況に対応しながらも改革の歩みは継続。

#### 取組 1

#### 職員のニーズに合わせて、幅広く選べる勤務形態。

「成長したい」「収入を得るためもっと働きたい」といった要望に応え、勤務日数や勤務時間が異なる4つの勤務形態を導入。年に一度変更でき、職員の健康を確認しながら運用している。

#### 効果

個人のニーズを満たすだけでなく、勤務シフトを効率的に回すことができるため人手不足解消にも役立っている。

#### 取組 2

#### 「法人認定マスター制度」の実施と副業の解禁でキャリアアップ。

業務の質の高さを認定する複数の「法人認定マスター制度」を導入し、一つ取得するごとに一定の手当を加算。また、培った技術を外部に展開し、視野を広げる効果も期待して副業を解禁した。

#### 効果

マスター制度で業務能力の底上げを実現。副業には、2020年9月現在で11名が取り組んでいる。

#### 取組 3

#### 日用品の補充など、間接業務を削減してゆとりを創出。

グループ会社とも連携して事務作業などの間接業務を効率化。より患者と向き合える環境を整え、残業時間も削減した。

#### 効果

1人当たりの月平均残業時間は2019年の3時間34分から、2020年上半年には2時間17分に減少した。

# 17

生活関連サービス業

## 株式会社ときわ

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 全社員オールラウンダー化 が可能にする 「自律した働き方」。

- 代表取締役社長：高畑富士子
- 本社所在地：徳島県徳島市
- 従業員数：140名
- 設立：1966年
- 資本金：3,600万円

#### 事業概要

結婚という人生の節目を、本物にこだわって華やかに演出。

1966年に徳島県で貸衣装店として出発してから60年近くにわたり、ブライダル関連事業を展開してきた「ときわ」。現在は徳島県内だけでなく、香川県や沖縄県でもブライダル・コスチューム店や結婚式場、レストランなどを営み、多くの人々の幸せな門出を彩っている。「ブライダルは時代とともに変化するが、本物は時代を超えていく」と力強く語り、頑ななまでに理想を貫いてきた高畑社長は、業務体制の大きな変革を経て、その理想をさらに高く掲げようとしている。

#### 背景

結婚や出産を機に退職する女性社員が多く、また、結婚式場のほかレストランや宴会場など、夜間の勤務が必要な職場も増加していった。これらの課題に向き合って改革を進める中で、社員同士がお互いをフォローするための新たな仕組みづくりも必要となった。



かつては人手不足に苦しんだが、現在、女性の新卒採用倍率は約10倍に上る。

#### 取組 1

#### 多様な施策を取り入れて、女性が活躍できる土壌を醸成。

事業場内を含む2カ所の保育所で土日祝の利用費の70~80%を会社が負担。法定を超える子の看護休暇や入学式・卒業式のための休暇制度を整備し、充実した子育て支援制度を整えている。

#### 効果

2019年に育休を取得した女性社員4名、男性社員4名が全員職場復帰。管理職の女性比率は55.6%に達した。

#### 取組 2

#### コアタイムなしの完全フレックスタイム制を導入。

来客の予定に合わせた「お客様起点」の考えのもと、コアタイムなしの完全フレックスタイム制を実施。勤務状況を日数でなく時間で考えるため、勤務途中の「中抜け」も認められている。

#### 効果

柔軟な働き方が可能になり、一人当たりの月平均残業時間は2014年から2019年の間に約20%減少して20.8時間となった。

#### 取組 3

#### ジョブローテーションによる全社員オールラウンダー化。

異なる分野の業務を経験することで全社員が複数の業務に対応できるようになり、育休や繁忙期で人手が足りなくなった部署に対して迅速なフォローが可能になった。

#### 効果

自分の働き方や役割を自ら考えられる社員が育ち、一人ひとりが納得した働き方を実現できる企業風土が育まれた。

# 18 学習支援業 有限会社ジェム

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



自分の働き方を  
自分で決め、  
最大限の力発揮。

- 代表 表：合田美雪
- 本社所在地：香川県観音寺市
- 従業員数：41名
- 設立：1981年
- 資本金：300万円

**事業概要**  
独自の教育法や働き方が高く評価される四国最大の英会話スクール。

1981年に、まちの小さな学習塾・英会話スクールとして誕生した「ジェムスクール」は香川県観音寺市に本部を置き、現在、香川・愛媛の両県で14校の英会話スクールを展開するまでになった。41人の従業員のうち女性が8割、外国人が約半数という同スクールは、独自の教育法や働き方が国内外で大きな注目を集め、経済産業省の「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定されたほか、「Great Place to Work 働きがいのある会社」でも5年連続ベストカンパニーに選ばれた。

## 背景

地域の子どもたちに最高の教育を提供するために、独自の教育法とともに働き方を追求。行きついたのは、結婚や出産、育児、介護などによって仕事と家庭のウエイトに変化が生じる女性や、さまざまな文化的背景を持つ外国人従業員の能力をフルに引き出すための改革であった。



母親の勤務中、祖母と子供が教室で遊ぶ【乳母連れ出勤】の様子。

## 取組 1

**意思決定の多くを個人に任せる  
ホラクラシー型の組織運営。**

上司も部下もなく、全員で情報を共有。チームでの意思決定が必要なものはチームリーダーを中心に決定するが、働き方をはじめ、ほとんどの決定は個人に任されている。

## 効果

パート従業員が幹部やチームリーダーになることも珍しくなく、目的のために何ができるかを考えて行動するため、達成感が大きい。

## 取組 2

**多様な従業員の能力を引き出す  
ダイバーシティ経営。**

互いをニックネームで呼びあうなどにより、従業員同士の垣根をなくした。外国人従業員も講師業務に限らず、人事や教材開発を担っている。

## 効果

従業員の能力を引き出し、安心して働ける環境が構築された。

## 取組 3

**徹底したITの活用で、  
全員が情報を共有。**

クラウドシステムを2000年から導入し、メールやリストや社内ポータルサイトでも情報を共有。誰がどの時点で対応してもスムーズに仕事が進む体制を整えた。

## 効果

従業員の大多数を占める女性が、時短勤務などライフステージに合わせた柔軟な働き方を選択できるようになった。

# 19 建設業 大鏡建設株式会社

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



変化を恐れず  
一人ひとりが  
成長し続ける職場へ。

- 代表取締役社長：平良修一
- 本社所在地：沖縄県那覇市
- 従業員数：145名
- 設立：1975年
- 資本金：2,000万円

**事業概要**  
時代のうねりのなかで進化を続け、人と地域をつなぐ「まちづくり企業」。

マンションや商業施設などの建設をはじめ、土地活用のコンサルティングや不動産管理も営む「大鏡建設」。これまでの施工実績は600棟以上に達し、建築後もオーナーに寄り添いながら、地域のまちづくりに貢献している。今こそ民間の建築物を専門に手がけているが、もともとは公共工事の実績を積み上げ、成長を続けてきた。時代に合わせ、変化を恐れず歩み続ける姿勢は今も一貫している。

## 背景

父親が創業した大鏡建設に現社長が入社したのは2000年。すでに公共工事が減り始めていて不安を感じるなか、沖縄県で大規模な談合事件が発生した。これを機に同社は公共工事から手を引き、フィールドを民間へ移行。平良社長が就任した2012年ごろから、さらなる前進をめざして新卒採用を本格化させた。



事業の成長とともに社員数も着実に増加している。

## 取組 1

**客観的な評価基準を定めた  
人事評価制度を導入。**

新卒採用を本格化させると同時に、客観的な評価基準を定めた人事制度を導入し、現在も毎年見直しを行っている。

## 効果

働く環境を整備して新卒採用に取り組んだ結果、2014年以降、毎年2名から6名の学生が入社している。

## 取組 2

**新入社員の教育制度を充実させ、  
部署間の理解促進にも効果。**

新入社員一人につき先輩社員一人がつく「エルダー制度」や、研修動画を配信する「DAIKYOアカデミー」の立ち上げなど教育制度を充実。研修動画は部署間の理解促進にも役立っている。

## 効果

充実した教育体制で社員が定着したことがオフィスのフリーアドレス化につながるなど、環境変化に結び付いた。

## 取組 3

**社員を大切にする風土から生まれた  
休暇制度と残業時間の削減。**

創業者の時代から年次有給休暇とは別に9連休制度を導入。3年ほど前からは残業時間の削減にも取り組んでおり、残業が続いている社員に対するヒアリング等を行っている。

## 効果

月平均残業時間は法人営業部が2017年の10.2時間から2019年に6.5時間に、開発事業部設計担当は同36.1時間から13.5時間に減少。

# 20

卸売業

## 株式会社島袋

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 働きやすい 職場づくりで サービスの質向上。

- 代表取締役社長：島袋盛市郎
- 本社所在地：沖縄県浦添市
- 従業員数：237名
- 設立：1971年
- 資本金：4,880万円

**事業概要**

品ぞろえとサービスで信頼を築いた金物・工具の卸会社。

沖縄県浦添市に床面積約8,900㎡の広大な倉庫を備え、金物・工具を中心とした30,000点以上の豊富な品ぞろえと、きめ細かなサービスで取引先から厚い信頼を得てきた「島袋」。小売店や建設業者から入った注文を午前中に準備して午後からは担当者が直接納品に出かけ、フル回転で業務にあたってきた。働き方改革を開始したのはおよそ10年前。職場に生まれたゆとりは、さらなるサービス向上につながった。

**背景**

会社の終業時刻と取引先の終業時刻の差から、社員は残業して対処せざるを得ない状況が続いていた。また、経験の浅い社員にとっては、商品それぞれの機能や使い方を覚えることが大きな負担となっており、誰もが無理なく長く働き続けられる環境づくりが課題となっていた。



30,000点以上の商品が並ぶ広大な倉庫は、新入社員にとってまさに迷宮だった。

**取組 1**

#### 会社の鍵を閉める時間を段階的に早めて残業削減を徹底。

最初につくったルールは「遅くとも午後7時に会社の鍵を閉める」というもの。そこから午後6時、午後5時30分と早めて残業時間を短くしていった。同時に、積極的な採用で従業員数を増やして一人当たりの負担を軽減した。

**効果**

月平均約30時間あった残業が約15時間に減少。  
従業員の増加でお客様サービスも向上した。

**取組 2**

#### オリジナルの商品検索システムと研修で新入社員の不安を解消。

バーコードか商品名を入力すれば倉庫内の商品の位置がわかるタブレット端末を新入社員全員に支給。また研修では、商品の使い方や特定の商品が売れる理由などを先輩社員がレクチャーする。

**効果**

経験の浅い社員の不安をなくすことで、長く働ける環境が整い、お客様の信頼を得られるようになった。

**取組 3**

#### 個人の成績だけでなく、会社の業績を重視する人事評価制度に。

働き方改革の開始と同時に、個人の営業成績の良し悪しだけでなく、会社の業績に重きを置いた評価制度(個人の成績2:会社の業績8)に切り替えた。

**効果**

社員同士が互いに助け合う意識が生まれてチームワークが向上し、業務効率も上がった。

### 取組テーマ ③



## 幅広い人材活用

MORE! CHANGE!

性別や年齢、国籍などにかかわらず、多様な人材を採用してそれぞれの能力を引き出すダイバーシティ経営。労働力の確保につながるのはもちろん、これまでとは異なる視点や価値観、技術を持った人材の登用が、企業の活力を高め、新たな事業展開の可能性を開きます。

### 紹介企業一覧

社名	本社所在地	業種	従業員数
P31   有限会社多田自然農場	岩手県遠野市	農業	約20名
P32   株式会社三本杉ジオテック	福島県福島市	技術サービス業	16名
P33   コスモプラス株式会社	埼玉県さいたま市	小売業	289名
P34   有限会社センチュリーオート	千葉県松戸市	自動車整備業	83名
P35   アルファフードスタッフ株式会社	愛知県名古屋	製造業	97名
P36   日高工業株式会社	愛知県刈谷市	製造業	156名
P37   株式会社ピアライフ	滋賀県大津市	不動産業	34名
P38   三共精機株式会社	京都府京都市	卸売業	74名
P39   株式会社三葉	福岡県北九州市	社会福祉	402名
P40   希望の里ホンダ株式会社	熊本県宇城市	製造業	55名

※掲載情報は2020年度時点のものです。



各ページ記載のQRコードから各社の取り組みを記事にした「改革ストーリー」をご覧ください。



# 21

農業

## 有限会社多田自然農場

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 「反骨の酪農家」が 行き着いた 「働き方」の流儀。

- 代表取締役社長：多田克彦
- 本社所在地：岩手県遠野市
- 従業員数：約20名
- 設立：1989年
- 資本金：300万円

事業概要

乳製品をはじめとする質の高い農産物が、世界から認められる農場。

5ヘクタールの畑、約200頭の乳牛を飼育する牛舎、チーズやプリン、ジェラートを製造する工房があり、グループ会社も含め20人ほどが働く。1991年からの牛肉の輸入自由化で、牛肉の価格が暴落するなどの苦難を経験しながらも、品質の高い製品づくりを心がけ、現在は「サステナブルファーム」として認知されるとともに、商品は全国各地のデパートや洋菓子店で販売され、人気を博している。台湾を皮切りにシンガポール、ベトナム、アメリカと販路も拡大中だ。



多田自然農場のスイーツ製造工場働く社員の方々。

背景

「質の高い製品を作るには、人材への投資が不可欠」という多田社長の持論に加え、地方では働き手も減っており、労働生産性を上げるためにも働き方改革が必要だった。また子育て世代の社員が働きやすい環境を整える必要を感じていた。

取組 1

#### 子育て優先の勤務を可能とし、パート従業員の待遇を改善。

学校行事などで休むことができるほか、習い事の送迎などで時短勤務とできるなど柔軟な働き方を可能に。また60歳を超えるパート従業員でも時給などを下げずに70歳まで働けるようにし、福利厚生も正社員と同一とした。

効果

満足度が向上するとともに、メリハリをつけて働くことができるようになり、社員のモチベーションが向上。

取組 2

#### 製造部門では、週休2日に加え、月1回は週休3日に。

ワーク・ライフ・バランス向上のため、製造部門において、週休2日に加えて月に1回は週休3日にできる制度を採用入れた。

効果

社員のワーク・ライフ・バランスが向上。「子どもの成長過程を見逃すことなく働けるのは有り難い」と語る社員も。

取組 3

#### スキルアップのための国内・海外研修制度も。

意欲のある社員、得意分野を持つ社員などが、そのスキルを向上できるよう、国内・海外での研修制度を整備した。

効果

スイス、ドイツに派遣された社員が製造したチーズが、JR東日本の豪華列車「四季島」に提供されるなどの成果につながった。

# 22

技術サービス業

## 株式会社三本杉ジオテック

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 安心して 働き続けられる職場に。

- 代表取締役社長：三本杉裕
- 本社所在地：福島県福島市
- 従業員数：16名
- 設立：1973年
- 資本金：2,000万円

事業概要

地質・地盤・地下水などの調査から建造物の劣化診断まで多彩な業務。

設立時の社名は「三本杉温泉開発」。その名のとおりに、地元・福島県をはじめ、東北、北海道、さらに全国各地で温泉開発のための調査を主体に事業を展開してきた。その後、時代の要請に応じて、さく井工事や地下水に関する調査、地質調査、土壌汚染調査などを手掛け、現在では建設コンサルタントとして、建築建造物の劣化診断調査も行っている。

背景

かつては社員数が20名を超えていたが、やがて退職者が増え、求人しても応募がないため、人材の確保に苦勞した時期が続いていた。2016年に父親から事業を引き継いだ三本杉社長は会社の体制にも不備があったと考え、社員の提案を取り入れながら「長く勤めてもらえる環境づくり」への取り組みを始めた。



社内卓球大会のダブルスで3位になり、85歳の今も現場で活躍する藤島泰隆技師長の活力と知見は社員の目標になっている。

取組 1

#### 多様な働き方ができるエルダー社員制度を導入。

シニア世代が労働時間を柔軟に設定できるよう、63歳以上の社員が希望すれば決まった曜日を半日単位で休みにしたり、終業時間を1時間早めたりできる制度を整備した。

効果

体力や家庭の事情に応じた働き方が可能になり、現在、藤島技師長(写真)を含む2名が同制度を利用している。

取組 2

#### 役職定年の年齢を引き上げ、基本給の減額を廃止。

役職定年は課長相当職が57歳、部長相当職は58歳であったが、一律60歳に引き上げ、約1割カットしていた基本給の減額を廃止。定年退職年齢も2006年から段階的に引き上げ、2015年には65歳に改めた。

効果

子どもの教育費などで出費がかさむ50代後半の収入が安定し、その後も長く安心して働けるようになった。

取組 3

#### 男性社員の育児参加を促すため、7日以内の育児休業を有給に。

無給だった育休を通算7日間は有給とし、1日単位の分割取得も可能とした。1時間単位で取れる年次有給休暇と柔軟に使い分けることができる。

効果

一定の範囲内で必要なときに必要な分だけ休める、子育てができる環境が整った。

# 23

小売業

## コスモプラス株式会社

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### ワーク・ライフ・バランス だけではない 働き方を求めて。

- 代表取締役：林宗一郎
- 本社所在地：埼玉県さいたま市
- 従業員数：289名
- 設立：1986年
- 資本金：3,000万円

#### 事業概要

調剤業務にとどまらず、多彩な事業展開で地域医療に貢献。

医療機関専門の建築設計業務を行っていた現社長の父親が、医薬一体となった薬局をつかってほしいという要望を受け、1986年に「コスモ調剤薬局」として立ち上げたのが「コスモプラス」の原点。現在では埼玉県と千葉県で計16店舗の調剤薬局を営み、調剤業務にとどまらず、個人宅への訪問看護や障害者・介護施設への訪問服薬指導などの事業を展開してきた。会社の理念として「和」を掲げ、薬剤師や看護師、ケアマネジャー、管理栄養士などさまざまな業種が連携。地元で根差した薬局として地域医療に貢献している。

#### 背景

調剤薬局における採用は、知名度がものをいう。一方で、全国に店舗を展開する知名度の高い大手薬局は転職も多くなる。そこでコスモプラスでは、安定した採用を実現して、長く働き続けてもらうため、「ライフステージの変化があっても、地域で専門性を持った仕事ができる」という点を打ち出して改革に乗り出した。



働き方改革の取り組みについて「ごく自然な風土として定着している」と語る林社長。

#### 取組 1

十分な人員配置を行うことで  
子育て世代にやさしい職場を実現。

法律では処方箋40枚につき1人薬剤師を配置しなければならないが、同社では30枚につき1人の基準で人員を配置し、一人当たりの業務負担を軽減。育児短時間勤務制度は小学校入学まで取得可能としている。

#### 効果

育児休業の取得率も毎年100%を維持しており、2015年には厚生労働大臣から子育てサポート企業の認定を受けた。

#### 取組 2

埼玉県内に店舗が集中しており、  
店舗間のカバー体制が充実。

店舗同士が近くにあるため、人員が少ない店舗へすぐにカバー要員を派遣し、柔軟な人員配置を可能としている。業務負担軽減との相乗効果で、子育て支援以外にも働きやすい環境を実現できた。

#### 効果

2020年11月現在、年次有給休暇の取得率はほぼ100%を維持し、月平均残業時間は2.3時間となっている。

#### 取組 3

職種を超えたコミュニケーション。

薬剤師だけでなく看護師やケアマネジャーなど多様な職種の従業員が勤務しているため、担当職務以外の研修を促進することで、職種を超えた社員同士のコミュニケーションが図られている。

#### 効果

よりクオリティーの高い仕事を実現でき、やりがいやモチベーションの向上にもつながった。

# 24

自動車整備業

## 有限会社センチュリーオート

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 24時間無休のサービスも 複数社員でカバーし、 年次有給休暇の 完全消化を目指す。

- 代表取締役社長：石井英幸
- 本社所在地：千葉県松戸市
- 従業員数：83名
- 設立：1989年
- 資本金：500万円

#### 事業概要

地域に密着して創業30年余。  
車に関するワンストップサービスを展開。

钣金塗装・中古車販売に始まり、車検・整備、24時間レッカーサービス、レンタカー、新車販売へと事業を拡げてきた「センチュリーオート」。1989年の設立以来、地域のお客様へ、車に関するワンストップサービスを展開する。社員をファミリーと考える石井社長のもと、風通しの良い社風が持ち味。新型コロナウイルス感染症の影響で延期されていた「新車・中古車販売館」も無事オープンし、会社は活気にあふれている。

#### 背景

大半の従業員も、石井社長も、この土地で生まれ育った。「地域密着だから、うちに入って良かった、長く勤めたいといわれるような会社づくりを心掛けてきた」と語る石井社長は、より社員の実情に沿った労働環境を模索していた。



24時間体制のレッカーサービス現場。肉体的にも精神的にも負担が軽くなったという声も。

#### 取組 1

年5日の年次有給休暇を含む、  
年間110日の休日を設定。

働き方改革関連法の施行で義務づけられた年5日の年休の確実な取得は、あらかじめカレンダーに記入することにより達成を目指した。4年前から導入した週休2日制は、1カ月のうち4日間は社員が休む日を選ぶことに。

#### 効果

年休をお正月やお盆休みに加えて長い休みがとれるようになった。社員が効率的な働き方を考えるようになり、売り上げに影響はなかった。

#### 取組 2

24時間対応サービスを4交代制とし、  
勤務の負担を軽減。

年中無休のレッカーサービス事業は、同業では24時間勤務が主流であったが、11時間勤務の4交代制を採用し、社員の負担を軽減。

#### 効果

社員一人当たりの粗利は減ったが、社員の労働環境に対する満足度は向上。人材の流出抑止にもつながった。

#### 取組 3

パート従業員は無期雇用とし、  
勤務時間も柔軟に。

パート従業員は今年中に無期雇用に切り替える。昼休憩も1時間に限定せず、本人の希望で短くでき、その分の賃金を支払うこととした。

#### 効果

無期雇用とすることでパート従業員が安心して働けるようになった。パート従業員は主婦が多く、家庭との両立がしやすくなった。

# 25

製造業

## アルファフードスタッフ株式会社

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 社員が 幸せに働ける 職場をめざして。

- 代表取締役社長：浅井章博
- 本社所在地：愛知県名古屋市
- 従業員数：97名
- 設立：1952年
- 資本金：1,500万円

#### 事業概要

食品・菓子メーカーや家庭向けにオーガニック商品を販売。

創業は1925年。駄菓子メーカーが集まる名古屋駅近くに「浅井屋砂糖店」として誕生した。立地にも恵まれて業績を伸ばしたが、1975年ごろをピークに砂糖の消費量が低下し、当時は珍しかった国産小麦の取り扱いを始めるなど「こだわりの食材」へと舵を切った。2006年には、まだ日本で注目度の低かったオーガニック商品の輸入を開始して有機JASの認証を取得し、現在では12カ国・約140種類の商品を国内で流通させている。また「人にも自然にも安心安全な食材を流通させる」をモットーに掲げる同社は、その延長線としてSDGs(持続可能な開発目標)の実現にも積極的に取り組んでいる。

#### 背景

時代に先駆けてオーガニック商品に着目し、食を通じて「優しさ」を提供する同社にとって、社員が働きやすい職場をつくることはある意味当然のことであった。自然な流れの中で、社員一人ひとりの人生を有意義なものにする改革が始まった。



世界各国の生産者と直接やり取りし、こだわりのオーガニック商品を国内に流通させている。

#### 取組 1

#### 休日日数の増加と 育児休業取得の推進。

段階的に土日の休日数を増やしていき、2018年9月から完全週休2日制を実施。同時に育児休業の取得を推進し、2020年4月には初めて男性社員が取得した。

#### 効果

現在は年間125日の休日を確保。  
また、2016年に25%だった  
育児休業の取得率は  
2020年に100%となった。

#### 取組 2

#### 部署を超えた情報共有体制と プロジェクトチームの構築。

ビジネスチャットツールを導入して部署を超えた情報共有体制を構築し、社内外のさまざまな課題を解決するプロジェクトチームが次々と誕生。全社一体で改革を進める風土が生まれた。

#### 効果

全社員が主体性を持って  
生き生きと改革に取り組み、  
相次いで成果を上げ続けている。

#### 取組 3

#### 女性や高齢者など地元の労働力を 生かす、住宅街での工場づくり。

従業員それぞれの事情に合わせた働き方に配慮。工場で働く全てのパート従業員に社会保険を整備し、1年以上勤務するパート従業員については正社員と同じく年2回の賞与を支給している。

#### 効果

20代から80代までの  
幅広い年齢層の方が、  
活躍するようになった。

# 26

製造業

## 日高工業株式会社

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 技術伝承を 目指した ダイバーシティ経営。

- 代表取締役会長：今村順
- 代表取締役社長：坂野善洋
- 本社所在地：愛知県刈谷市
- 従業員数：156名
- 設立：1965年
- 資本金：1,000万円

#### 事業概要

自動車部品の高度な熱処理加工で日本車の品質向上に寄与。

世界に誇る日本車の品質は、優れた技術力を持つ工場によって支えられている。1965年の設立以来、熱処理加工で自動車部品の高強度化や軽量化を実現してきた「日高工業」も、そんな工場の一つ。2020年は新型コロナウイルス感染症の影響で一時的に仕事量が減少したが、そうした中でも新工場の竣工や、本社工場には新たに空調設備といった生産性向上に向けた設備投資など前向きな取り組みを続けている。

#### 背景

熱処理加工の現場は歩くだけで汗ばむような厳しい環境。従業員の採用や定着が難しく技術伝承に課題があった。さらに、自動車産業が盛んな地域性もあり、競合が多いことも採用難に拍車をかけた。このため、性別や年齢、国籍などに関係なく、誰もが活躍できる職場環境づくりが必要となった。



作業の合間にアイスが配られるなど、工場内はアットホームな雰囲気にあふれている。

#### 取組 1

#### 技術の担い手として、 外国人を原則正社員で採用。

「正社員として勤務したい」というニーズを捉え、外国人を原則正社員として積極的に採用。現場で班長に起用するなど、日本人と同条件での勤務を可能にした。

#### 効果

従業員156名のうち外国人は31名。  
定年までの継続的な  
勤務が期待されている。

#### 取組 2

#### 作業の分散化によって、 女性や高齢者が働きやすい職場へ。

「技術が求められる作業」「機械化が難しく肉体的労働の必要な作業」「機械化が可能な作業」などに作業を分散化して作業工程を見直し、従業員の負担を軽減した。

#### 効果

女性や高齢者が活躍できる職場となり、  
作業の効率化で年間残業時間も  
2019年は10年前と比較すると  
5,092時間削減できた。

#### 取組 3

#### シニア世代の従業員が、 若手社員の育成に貢献。

働きやすさから長く勤める従業員が多くなったほか、他社を退職したシニアも積極的に受け入れて会社の戦力とした。

#### 効果

60歳以上の従業員は30名で、  
最高齢は76歳。  
多くのシニア世代が現場を巡回して  
技術を伝え、若手の育成に寄与。

# 27

不動産業

## 株式会社ピアライフ

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 社員の「働きがい」を顧客満足度のアップにつなげる。

- 代表取締役社長：永井茂一
- 本社所在地：滋賀県大津市
- 従業員数：34名
- 設立：1990年
- 資本金：2,000万円

#### 事業概要

苦境を乗り越え、地域社会に溶け込みながら事業を広げた不動産会社。

滋賀県大津市で不動産売買の仲介や賃貸の仲介・管理など地域に密着した事業を展開する「ピアライフ」。

本社に開設したカフェテラスのような商談室やセミナールームは、明るく開放的で親しみやすい雰囲気が漂っている。

入社して間もなく、親会社の倒産によってピアライフの経営を引き継いだ永井社長は、「社員の働きがいがお客さまへのサービスになる」という信念のもと、債務超過の状態から次々と改革を実践して現在の発展に結びつけてきた。

#### 背景

永井社長が事業を受け継いだ当時、不動産業といえば土地ころがしなど悪いイメージが強く、歩合制で働く社員は、お客さまのためでなく儲けることが目的となっていたため、社員同士の関係も良好とはいえなかった。こうした状況を改善し、社員が誇りを持って働ける会社にするのが、働き方改革のきっかけとなった。



不動産会社と思えないピアライフ本社の外観。地域に向けて開かれた施設となっている。

#### 取組 1

### 「働きがい」を実現するための12の取組を実践。

時間外労働の抑制やリフレッシュのための休暇など、社員の意向を反映した0から11まで計12項目の改革案「ワークアメニティ11」を2016年に策定。社員自らが具体的な施策を検討・実施している。

#### 効果

月100時間に及ぶこともあった残業時間が、現在では8時間程度に減少。年間の休日は40日(約4割)増加となった。

#### 取組 2

### 多様な人材に活躍の場を提供。

障害者や外国人など多様な人材を採用。必要なツールや施策を用意した上で、それぞれの能力を生かせる部署に配属している。

#### 効果

障害を持った人や外国人向けの住まい探しなど新たな事業展開につなげている他、社員の成長にも結び付いた。

#### 取組 3

### 地域社会との交流を推進。

商談スペースは不動産の相談がなくてもカフェのように利用でき、セミナーなどに使うホールは地域住民に無償で開放。また、毎年夏祭りを開催するなど、積極的に地域との交流を図っている。

#### 効果

地域に溶け込むことで社員が会社に誇りを持てるようになり、働き方の意識改革ももたらした。

# 28

卸売業

## 三共精機株式会社

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 制度や仕組みの再構築がもたらした「自然体」の改革。

- 代表取締役会長：石川武
- 代表取締役社長：伊東大介
- 本社所在地：京都府京都市
- 従業員数：74名
- 設立：1948年
- 資本金：1,000万円

#### 事業概要

窮地に立ち「モノづくりの課題解決業」をめざした機械工具商社。

切削・測定工具から工作機械、環境関連商品まであらゆる工具を取り扱う「三共精機」は、

リーマン・ショック後、取引先が資材調達を海外に転換したため窮地に陥った。

それを機に事業を見つめ直し、将来の方向を明確化したのが、「モノづくりの課題解決業」という企業像だ。

「単に工具を売るのではなく、取引先の生産現場にある課題を解決する」。

この変革でユーザーとの信頼関係を再構築することに成功した。

#### 背景

働き方改革への取り組みは、不況の中で会社の在り方を再検討することから始まった。トップが目標を掲げて社員を引っ張るのではなく、必要なことを地道に、確実に実施して、社員が無理なくその方向に向かうように働きかけた結果、改革はゆっくりと、そして着実に進んでいった。



プロジェクトには、日本人社員も外国人社員も自然に一体となって取り組む。

#### 取組 1

### 全社員を総合職とし、給与・処遇制度を一本化。

営業職である総合職と事務職の一般職とに職種が分かれ、給与・処遇制度も分かれていたが、2007年に廃止。全社員を総合職にする業界でも異色の取り組みで給与・処遇制度を一本化した。

#### 効果

営業職と事務職の垣根をなくし、双方が連携して事業や利益を考える体制が浸透。労働時間の短縮にも効果を上げた。

#### 取組 2

### 外国人社員を積極活用して海外のビジネスに着手。

最初の外国人社員は京都の大学を出た中国籍の女性で2009年に入社。日本語、中国語、韓国語の3カ国語が使いこなせたため、それを武器に中国・韓国でのビジネスに着手した。

#### 効果

現在、外国人社員は中国、韓国、台湾出身の7名。ともに働くことで、日本人社員にもグローバルな感覚が育まれていった。

#### 取組 3

### 「みなし残業」を廃止して、フレックスタイム制を導入。

かつては月30時間を「みなし残業」として残業手当を固定で支給していたが、2019年にそれを廃止して基本給に組み入れた。さらにフレックスタイム制の導入などで働きやすい環境を整備して、時短への取り組みを進めた。

#### 効果

働きやすい時間帯に効率よく働き、所定の時間内に仕事を終わらせることに価値があると、社員の意識が変化した。



コミュニケーションを大切に  
「居心地の良い」  
職場づくり。

- 代表取締役：北田健二
- 本社所在地：福岡県北九州市
- 従業員数：402名
- 設立：1991年
- 資本金：1,000万円

**事業概要**  
「言葉の力」を重視した  
児童発達支援や放課後等デイサービスを実施。  
自分の考えや気持ちを伝えて自立するために必要なコミュニケーション能力。  
「三葉」ではその基盤となる言葉の力を重視し、さまざまな発達障害を抱えた児童を  
対象とした「COMPASS発達支援センター」を展開。オリジナル教材による支援を行っている。  
10年ほど前は施設数も少なく、職員数も30名ほどの小さな組織だったが、  
その支援手法が評判となって施設数は年々増加。  
各自治体からの要請を受けて、2020年末までに全国約60カ所に  
開設される予定で、現在では職員も400名を超えている。

**背景** 北田代表は職員とのコミュニケーションを大切に、  
各地の施設に顔を出すようにしていたが、  
職員増に伴い、悩みを抱える職員や疲弊している職員に  
直接語りかけることが難しくなった。  
そうしたなか、組織のゆがみを防ぎ、居心地の良い職場を  
保つために働き方改革が始まった。



支援センターでは発語の練習、計算や文字の勉強などが行われている。



**取組 1** 職場の情報共有や人員増で  
個人の負担を軽減。  
職場環境についての意見を共有する社内アンケート  
システムや業務に必要な知識をウェブ上で閲覧できる  
マニュアルを整備。職場内のコミュニケーションを円滑化  
しながら人員を増やし、一人ひとりの負担を軽減した。

**取組 2** 勤務体制の柔軟化により、  
働き方の自由度もアップ。  
日々の働き方が、従来の8時間勤務・固定制から7時間  
勤務・時差出勤制に変更され、早出・遅出出勤が可能に  
なった。

**取組 3** 職員のスキルアップ支援と  
シニア人材の活用。  
研修動画を整備し、資格取得にかかわる費用を全額  
会社が負担するなど、若手職員のキャリアアップを応援。  
一方で、シニア世代も60代以上の職員約50名が活躍し、  
最高齢は78歳である。

**効果**  
2017年の月平均残業時間は  
約16時間であったが、  
2020年(7、8月平均)は  
約7時間と半分に削減された。

**効果**  
職員の気持ちにゆとりが生まれ、  
子どもたちとの接し方が  
より細やかになるなど、  
サービスの向上につながった。

**効果**  
多様な世代の人材を受け入れることで  
職員の業務負担を軽減し、  
人材が集まる好循環が生まれている。



赤字体質脱却と  
「残業時間ゼロ」の  
同時達成。

- 代表取締役社長：中村一孝
- 本社所在地：熊本県宇城市
- 従業員数：55名
- 設立：1985年
- 資本金：5,000万円

**事業概要**  
障害者と健常者が共に働く環境を整えた第3セクター方式の工場。  
障害者福祉の拠点として特別支援学校や医療施設などが集まる「希望の里」。  
緑に囲まれたこの地で障害者と健常者が共に生き生きと働ける  
「ノーマライゼーション工場」を目指し、県と市、「本田技研工業株式会社」の  
共同出資で設立されたのが「希望の里ホンダ」だ。  
何らかの障害を抱えながら働いている社員は全社員の約4割。  
自動車やバイクの部品組み立てや成型、印刷業務などを手掛ける工場内は、  
障害者が働きやすい環境が整備されており、活気にあふれている。

**背景** 赤字体質が続くことでボーナスがカットされ、  
社員のモチベーションが低下。  
給料を稼ぐための「生活残業」が常態化するなど  
残業ゼロの日がほとんどなく、  
土曜出勤も頻発していた。こうした悪循環から  
かつての工場はどこか暗い雰囲気に包まれていた。



車いすを使用する人が作業しやすいよう設置された昇降台。



**取組 1** 設備投資で障害者が働きやすい  
環境をつくり、作業効率をアップ。  
車いすを使用する人が働きやすいよう昇降台を設置  
するなど職場環境を改善。また、作業が遅れているライン  
を把握し瞬時に応援できるように、進捗報告にタブレット  
端末を導入して生産性を向上させた。

**取組 2** 土曜の仕事を平日に分散し、  
「土曜出勤ゼロ」を実現。  
作業に必要な部品を前倒しで調達し、土曜日に行って  
いた作業を平日に分散化。また、取得率100%を達成して  
いた年次有給休暇についてもさらに改革を進めた。

**取組 3** 社員の健康づくりをサポートし、  
スポーツ活動にも注力。  
毎月、外部の講師を招いて体に良い食事の提供や無料の  
健康相談を実施し、マッサージチェアなどの機器も導入。  
「大分国際車いすマラソン大会」など地域のスポーツ大会  
にも参加している。

**効果**  
2013年に6,098時間だった年間残業時間が、  
2017年から3年連続でゼロを達成。  
黒字転換も果たし、  
社員の賞与に還元できた。

**効果**  
繁忙期の「土曜出勤ゼロ」を達成し、  
通年での週休2日制を実現。  
年休は2019年度からは5日連続の  
取得を推進している。

**効果**  
一連の取り組みが認められ、  
2020年3月には経済産業省から  
「健康経営優良法人」の  
認定を受けた。



## 取組テーマ ④

# 多様な休暇制度

MORE! CHANGE!

働く人の健康を維持し、職場への定着や

生産性向上にもつながる休暇制度。

年次有給休暇や育児・介護休業では、使い勝手をよくするため  
時間単位の取得を可能にするなど、より柔軟な運用が始まっています。

また、こうした法定休暇以外にボランティア休暇や  
病気休暇などの法定外休暇を導入する企業も増えてきました。

## 紹介企業一覧

	社名	本社所在地	業種	従業員数
P42	31   株式会社アルファ技研	北海道札幌市	技術サービス業	43名
P43	32   社会福祉法人 青森県すこやか福祉事業団	青森県青森市	社会福祉	329名
P44	33   鈴木建設工業株式会社	青森県三沢市	建設業	26名
P45	34   アシザワ・ファインテック株式会社	千葉県習志野市	製造業	145名
P46	35   株式会社スーパーストックトーキョー	東京都目黒区	飲食サービス業	約2,000名
P47	36   株式会社サカタ製作所	新潟県長岡市	製造業	156名
P48	37   株式会社由利	兵庫県豊岡市	製造業	218名
P49	38   株式会社真浄葬祭	福岡県中間市	生活関連サービス業	25名
P50	39   KIGURUMI.BIZ株式会社	宮崎県新富町	製造業	23名
P51	40   株式会社照正組	沖縄県那覇市	建設業	55名

※掲載情報は2020年度時点のものです。



各ページ記載のQRコードから各社の取り組みを記事にした「改革ストーリー」をご覧ください。

# 31

技術サービス業

## 株式会社アルファ技研

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### トップ主導で 時間管理の意識を徹底。

- 代表取締役社長：土谷貴宏
- 本社所在地：北海道札幌市
- 従業員数：43名
- 設立：1977年
- 資本金：2,000万円

#### 事業概要

建設コンサルタント業務で、北海道の農業・農村整備を支援。

農業王国・北海道で農地の大区画化や農業水利施設などの  
建設コンサルタントを行い、1977年の創業以来、北の大地の実りを支えてきた  
農業土木の技術者集団「アルファ技研」。

北海道の食料自給率は約200%に達し、日本における食の一大供給地である。

「使い勝手のいい田畑や施設を整備して、やる気のある農業の担い手を支援することは、  
地域貢献だけでなく、食料の安全保障にも関わる仕事である」と、  
土谷社長は誇りを込めて社業を語る。

#### 背景

社員のほとんどは技術士や測量士などの技術者で、  
仕事は公共工事関連が大半を占める。  
そのため年度始めから秋口までは業務量が少ない一方、  
年度末に向けて納期が集中し、多忙となる。  
そこで目指したのが業務の繁閑サイクルに合わせた  
柔軟で負担の少ない働き方であった。



働き方の社内制度改革でリーダーシップを発揮する土谷社長。

#### 取組 1

### 閑散期の終業を30分繰り上げ、 短縮分の賃金は支給。

2008年度から、閑散期の4月から6月まで終業時間を30分  
繰り上げる「時短」を実施。短縮した時間も労働時間と  
みなして賃金を支払う。派遣社員も同様で3カ月間は  
実質的に時給アップとなる。

#### 効果

年間で30～40時間の  
時短を実現。  
子育て中の女性社員等の  
働きやすさにもつながっている。

#### 取組 2

### 年次有給休暇を取りやすくするため、 全社員が一斉に休暇計画を提出。

2016年度から、毎年6月1日の期首に全社員が年間の  
休暇計画を提出し、グループウェアで共有。また、8月には  
派遣社員も含めて2日間の特別休暇を付与している。

#### 効果

年休だけでなく時短も含めて  
子育てにゆとりが生まれ、  
プライベートタイムも充実した。

#### 取組 3

### 勤務時間の管理状況を 人事評価に反映させて改革を徹底。

タイムカードの打刻、パソコンの電源オフ、勤務間イン  
ターバルの3項目を守らない社員は人事評価点を減点。  
勤務時間管理の意識を高めるため、社長提案で2020年  
5月から実施している。

#### 効果

あえて人事評価と連動させることで、  
社員にワーク・ライフ・バランスの  
意識が浸透した。

# 32

社会福祉

## 社会福祉法人 青森県すこやか福祉事業団

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 人手不足の解消は 制度改革から。

- 理事長：本堂一作
- 本部所在地：青森県青森市
- 従業員数：329名
- 設立：1977年
- 資本金：1,000万円

#### 事業概要

約330名の職員が多様な福祉ニーズに応える社会福祉法人。

2007年度に県の公社から独立民営化した「青森県すこやか福祉事業団」は、現在、県内7カ所で知的障害者施設や就労サポートセンター、養護老人ホームなどの福祉施設を運営し、県から受託した福祉事業も実施。少子・高齢化が急速に進んで福祉事業の重要性がますます高まるなか、「風通しの良い職場づくり」をスローガンに掲げて、「施設を利用する約400名の高齢者や障害者の生活と就労を支えている。」

#### 背景

福祉の役割が広がる一方で、職員の離職が増加し、同事業団でも人手不足が深刻化していた。離職理由は、給与面よりもむしろ人間関係の方が多くという。上司、部下、同僚の間で自然に話せる環境が乏しく、「キャリアアップの道筋が見えない」という声に応じて、「気持ちを通じ合う働きやすい環境への改革が始まった。」



就労サポートセンターでのクリスマスイベント。働きやすい職場環境は、職員に心の余裕と笑顔を生み出している。

#### 取組 1

「セルフ・キャリアドック」を導入し、「職場の保健室」制度も開始。

外部のキャリアコンサルタントが年1回の個別面談でキャリア形成を支援し、職場の悩みにも対応。そこで得た職員の声を受けて、人間関係やハラスメントなどの相談に応じる「職場の保健室」制度も始めた。

#### 効果

職員の心身をケアする手厚い対応は、課題となっていた離職防止に加えて、新たな人材確保にもつながった。

#### 取組 2

多彩で柔軟な有給の特別休暇制度を整え、子育て支援も充実。

採用半年までの職員が最大6日取れる「採用当初休暇」、年4日、いつでも使える「リフレッシュ休暇」など14種類の特別休暇があり、子の看護休暇は小学6年生まで適用範囲を広げて子育て世代を支えている。

#### 効果

多様な制度で休暇が取りやすくなり、子の看護休暇は2019年度に31名(うち男性6名)が計94日取得している。

#### 取組 3

非正規雇用から正職員へ積極登用し、「地域職」制度も導入へ。

1年更新の準職員から正職員への登用を推進。約5年ごとの異動が正職員化へのハードルになっていることを考慮し、2021年度には市町村をまたぐ転勤のない「地域職」制度を導入し、人材の定着を進める。

#### 効果

2017年度から2019年度までの3年間で18名が正職員化。仕事への向き合い方に変化が生まれ、人材の定着が期待されている。

# 33

建設業

## 鈴木建設工業株式会社

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 若手が働きやすい 環境をつくる。

- 代表取締役社長：花田仁
- 本社所在地：青森県三沢市
- 従業員数：26名
- 設立：1968年
- 資本金：3,000万円

#### 事業概要

青森県三沢市で基地関連の建築・土木工事を手掛ける総合建設会社。

人口約4万人の青森県三沢市は、在日米軍と航空自衛隊が拠点を置く基地の街。「鈴木建設工業」も、1968年の設立から三沢基地の在日米軍や航空自衛隊施設の建築、改修などを中心に、公共施設や幼稚園、企業社屋などを手がけている。また同社では、三沢市で実施される春と秋のクリーン作戦に社員やその家族が参加して市内の公園などを清掃。地域の人々とともに美しく住みやすい環境づくりに貢献している。

#### 背景

若者の県外流出による人手不足は、鈴木建設工業でもかねてから懸案となっていた。中小企業家同友会の共同求人に参加した2012年度から新卒採用を本格化。仕事の教え方から働き方まで会社そのものを根本的に変えていく覚悟で、若手社員の定着に努めている。



「若い人たちの声をちゃんと聞ける組織になったと思う」と話す花田仁社長(写真右)。現場の雰囲気も明るい。

#### 取組 1

新卒採用を始めた8年前から「ノー残業デー」を実施。

2012年度から毎週水曜日と出勤日の第1・第3土曜日をノー残業デーとし、上司が帰宅を促す声かけを実施。また、女性社員が増えてきた2013年度にはセクハラ行為6項目を就業規則の服務規律に盛り込んだ。

#### 効果

ノー残業デーの導入で、仕事の前倒しなど社員一人ひとりが効率的な働き方を実践し、子育てなどに時間のゆとりが生まれた。

#### 取組 2

社員ごとの休暇カードで「年次有給休暇の取得を「見える化」」。

若手社員の発案で2019年度から導入。年度始めに総務が年休の総日数を記入して、使うごとに残日数がわかるカードを作成し、上司の承認を得た後はグループウェアのスケジュール機能で全員が共有している。

#### 効果

休暇願に記入・押印して総務に提出する必要がなく、手続きが簡略化されるとともに、年休を計画的に取りやすくなった。

#### 取組 3

外国人を含めて「従業員全員を正規雇用」に。

通訳・翻訳業務も含めて従業員全員を正社員にするとともに、資格取得を促すための資格手当を支給。

#### 効果

従業員26名はすべて正社員で30代以下が約4割。人材定着に加え、スキルやモチベーションの向上につながった。

# 34

製造業

## アシザワ・ファインテック株式会社

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 社員が誇りと満足を得る会社へ再創業。

- 代表取締役社長：芦澤直太郎
- 本社所在地：千葉県習志野市
- 従業員数：145名
- 設立：2002年
- 資本金：9,000万円

#### 事業概要

微粉碎・分散機の老舗メーカーが創業100周年を機にリスタート。

原料をナノサイズにまで細かくする微粉碎・分散機の専門メーカー。

微粒子技術で多くの特許を取得し、

製品の販売先は自動車、化粧品、セラミックなどの

国内大手メーカーが中心である。

創業100周年を翌年に控えた2002年、

芦澤社長は当時の会社「アシザワ」から機械事業を移転。

新たに「アシザワ・ファインテック」を設立して今日に至っている。



本社前で新入社員とガッツポーズをする芦澤直太郎社長(中央)。

#### 背景

赤字と黒字を行き来する業績に危機感を感じての再出発。その経営理念や目標に共感し、一緒になって理想の会社をつくる意思のある人のみ再入社を呼びかけたところ、ほぼ全社員が入社した。芦澤社長は直ちに40代以下の若手社員による「百年委員会」を立ち上げ、働き方改革が始まった。

#### 取組 1

議論に約1年をかけて「**ゴールドスタンダード**」を策定。

百年委員会で最初に取り組んだのは、企業理念や社員の行動指針をまとめたゴールドスタンダード(金科玉条)の策定。顧客第一の製品・サービスの提供とともに、社員が誇りと満足を得る企業になることを明文化した。

#### 効果

名刺大の六つ折りカードにして全社員が携帯。改革に向けて新会社の企業目的と価値観を共有した。

#### 取組 2

勤怠管理ツールと対話で残業時間を削減。

残業は上司への事前申請制とし、週の初めに1週間の残業予定を「勤怠管理ツール」へ入力。毎日の終礼で管理職が残業の有無や必要性を確認し、課員全員で残業を減らす策を考える。

#### 効果

2019年度の1人当たり月平均残業時間は約21時間。残業申請者を他の課員が手伝うなどチームワークで残業を削減した。

#### 取組 3

年次有給休暇の取得を促進し、**男性の育児参加も支援**。

年休は1時間単位でも利用できるように改正。夏季は平日の連続5日間と土日を含めた9連休を推奨している。また男性の育児参加を促すため、妻の出産前後に2日間の休みが取れる特別有給休暇も制度化した。

#### 効果

2019年度の年休取得率は86.4%。男性がためらいなく育児休暇制度を利用できる風土も育まれた。

# 35

飲食サービス業

## 株式会社スープストックトーキョー

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 社員の声を聞きながら進めた「働き方開拓」。

- 代表取締役会長：遠山正道
- 本社所在地：東京都目黒区
- 従業員数：約2,000名
- 設立：2016年
- 資本金：1,000万円

#### 事業概要

「世の中の体温をあげる」が企業理念のスープ専門チェーン。

食べるスープの専門店「Soup Stock Tokyo」は、

駅構内やショッピングモールなど東京を中心に全国で57店舗を展開。

女性一人でも入りやすいファストフードをコンセプトに、

吟味した食材と化学調味料や保存料に頼らない安心感、

ボリュームのある満足感を打ち出して客層を広げてきた。

「世の中の体温をあげる」を企業理念に、

お客さまを温かくするスープと接客を提供し続けている。



働き方開拓によって、社員にとっても居心地のいい店舗をめざした。

#### 背景

同社は2016年に親会社の「スマイルズ」から分社してスタート。その際「私たちの魅力は何?」と社員に問いかけた。提供する商品、居心地の良い店舗、働く仲間などと答えが返る。けれど働く環境に魅力を感じる社員はいなかった。友だちに店は紹介できても「うちで働いてみる?」とは言えない。さっそく「働き方開拓」と名付けた3カ年計画がスタートした。

#### 取組 1

カレンダーの休日数と同じ**年に120日休む**という宣言。

1年間の土日祝日を合わせた休日数は約120日。そこでまず、月の公休9日と、従来の「季節休暇」を倍増させた年12日の「生活価値拡充休暇」で、暦と同じ年間120日の休日休暇取得を就業規則に定めた。

#### 効果

飲食業は休みが取りづらいというイメージからの脱却で離職者が減り、新卒・中途採用の応募が増えた。

#### 取組 2

副業・兼業を認める「**ピボットワーク制度**」。

増えた休日には副業で自分を高めたいという声を受けて、副業・兼業を認める「ピボットワーク制度」を創設。会社のブランドを毀損しない、社内情報をもらさない、本業に支障をきたさないことが適用のルールだ。

#### 効果

ダンス経験者が振り付けの仕事をしたり、衣服づくりでネット販売をしたり、自分の可能性を広げている社員が多い。

#### 取組 3

全社員が活用できる「**セレクト勤務制度**」。

働く時間が選べる「セレクト勤務制度」も導入。1日8時間のフルタイムから最短の6時間まで、30分刻みで5段階の勤務時間を選べる。当初は育児や介護を理由とした場合のみ対象だったが、今では誰でも使える制度になった。

#### 効果

今では約1割の社員がセレクト勤務制度を利用。育児や介護だけでなく、就学や自己研鑽などにも活用されている。



# 36

製造業

## 株式会社サカタ製作所

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



全社員の  
マインドを統一し、  
ぶれずに改革実行。

- 代表取締役社長：坂田匠
- 本社所在地：新潟県長岡市
- 従業員数：156名
- 設立：1973年
- 資本金：1,320万円

事業概要

大工職人の鉋からソーラーパネル用金具まで製品が映し出す長い歴史。

戦後復興期の1951年に大工職人が使う鉋づくりで創業した「サカタ製作所」は、高度経済成長期の到来とともに建築金物の製造販売に軸足を移し、大型建築における金属折板屋根の構成部品で大きな信頼を獲得していった。さらに時代が移り、環境保全が地球規模の課題になるとソーラーパネルの取付金具や架台の開発、製造、販売を手がけるなど、時代の変化に合わせて社会に必要とされるモノづくりを次々と展開。従業員の負担軽減や労働生産性の向上を通して、働き方改革にも寄与してきた。

背景

業界でシェアを拡大させていくなか、社内に「残業は当たり前」という空気が広がっていた。抜本的な対応の必要性を感じながら踏み切れずにいたとき、全社集会における講演の場で講師が同社の現状を厳しく指摘。背中を押された坂田社長はその場で「残業時間ゼロ」を宣言した。



「時代の変化に合わせて就業規則はどんどん変えていけばいい」と語る坂田社長。

取組 1

各部署が工夫を凝らし、**「残業時間ゼロ」**へ大きく前進。

「実現は不可能ではないか」という声も出るなか、坂田社長のぶれない姿勢で社内が一体化。知識の共有や多能工の育成、ITによる業務効率化、総務部からの働きかけなどで改革を加速させていった。

効果

2014年に17.6時間だった1人当たり月平均残業時間は、2015年に5.9時間、その後、2019年まで毎年約1時間で推移している。

取組 2

年次有給休暇と**男性社員の育休取得を推進**。

勤怠管理システムの導入で1時間単位の年休取得制度を実現。取得者がほとんどなかった男性社員の育休については、「対象となる全員が取らなければならない」と社長が宣言して改善を図った。

効果

年休は柔軟な取得が可能になり、男性社員の育休取得率は2018年、2019年と2年連続で100%を達成した。

取組 3

**テレワークや副業など**時代の変化に合わせた改革。

「時代の変化に合わせて就業規則はどんどん変えていけばいい」という思いのもと、新型コロナウイルス感染症の拡大以前からテレワーク制度を導入したり、2016年からは副業を解禁している。

効果

少子化で人材確保が難しくなり、価値観も多様化するなか、フレキシブルな働き方を可能にする環境づくりが進んだ。

# 37

製造業

## 株式会社由利

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



「プチ勤務」導入で  
女性も活躍できる  
職場に。

- 代表取締役社長：由利昇三郎
- 本社所在地：兵庫県豊岡市
- 従業員数：218名
- 設立：1971年
- 資本金：1,000万円

事業概要

グローバルな視点で伝統の技術を今に生かす靴メーカー。

「靴づくりのまち」としておよそ1,000年の歴史を持つ国内最大級の産地・兵庫県豊岡市。この地で1964年に創業した「由利」は、熟練した技術が高く評価されてきた。創業者が立ち上げた工場の拡張やベトナム工場の設立などを手がけ、豊岡ブランドの確立とPRに奔走してきた2代目の由利昇三郎社長が目指すのは、グローバルな視点から地場産業としての豊岡靴を捉えたものづくり。日本人の持つ感性で企画し、日本人の技術でつくり上げ、日本人の繊細さで商品を管理することに誇りと価値を見出したいと力を込める。

背景

靴づくりには熟練した技術が求められる一方、時代のニーズを捉える力やファッション性を重視した創造力も問われるため、仕事へのこだわりから残業が多くなりがちであった。そこで由利社長は、勤務時間や年次有給休暇のあり方を変革し、誰もが生き生きと働ける環境整備に乗り出した。



会社の主力である女性が安心して働き、昇進できるよう取り組みが進められている。

取組 1

全社的な体制を整えて、**残業時間と入退社時間を見直し**。

2017年に働き方改革を推進する社内委員会を発足させ、各部・各工場から代表者が参加。仕事は午前8時30分から午後5時35分までとし、どうしても残業が必要な場合は所属部長の認可を得て朝に行うことを定めた。

効果

限りある時間でいかに仕事をするかを全従業員が考え、工夫することで、仕事に集中する環境ができて効率も上がった。

取組 2

年次有給休暇の**取得率チェックと申請義務付けを実施**。

年休の100%取得を目指し、毎月1回、社員の年休取得率をチェック。取得していない社員には休暇申請の提出を義務付けた。

効果

改革に着手した2017年当時の年休取得率は49.8%であったが、現在は82.2%と着実に上昇。2021年7月までに100%達成を目指している。

取組 3

最短3時間からでも働ける**「プチ勤務制度」**を導入。

時短正社員は午前9時から午後5時までの勤務だが、豊岡市と取り組むプチ勤務制度を利用すると、午前9時から午後5時の間で最短3時間から勤務でき、希望によりフルタイムへの移行も可能である。

効果

子育てなどで忙しい若い主婦層が主な対象となり、2019年度は5名、2020年度は2名が同制度を利用して入社した。

多様な休暇制度

# 38

生活関連サービス業

## 株式会社真浄葬祭

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 職場環境整備と 人員増の 好循環を実現。

- 代表取締役社長：冷牟田真二
- 本社所在地：福岡県中間市
- 従業員数：25名
- 設立：1991年
- 資本金：1,000万円

事業概要

先行大手と異なる独自の視点で葬祭業界にイノベーション。

1991年の設立当時、日本はバブル末期の好景気に沸いていた。葬儀も現在とは比較にならないほど費用をかけるのが主流であった。冷牟田社長は「新参者が大手と戦うには明確な違いが必要」という考えから、バブル下にあえて「日本一の低価格」を打ち出し、いち早く「家族葬」にも着目して業界にイノベーションを起こした。一方で、葬儀を故人との「最期の旅行」と捉えて遺族に寄り添ったサービスを徹底。地域でのシェアを伸ばし、現在はフランチャイズ店舗を展開している。



有能な人材の確保・定着で事業の拡大を加速。

背景

故人や遺族のケアを行う繊細な業務には、長年の経験と職人気質のきめ細かな心づかいが求められる。そのため、現場では社員が体力的にも精神的にも疲弊し、当時の社員の約4割にあたる4名が同時退職する事態も発生。事業が拡大し、新卒採用が本格化するなか、人材を確保し、定着させる環境づくりが急務となった。

取組 1

#### ガイドラインを作成して働き方改革を「宣言」。

「報告・連絡・相談が大切なのは自己アピールの場だから」「年次有給休暇の取得は権利」「社員旅行は本物のサービスを体験する場」など、働くうえでの心構えや考え方をまとめ、改革に取り組む姿勢を示した。

効果

場面ごとに改革の意味を明示することで社員の意識を高め、「やらされていた仕事」を「自分事化」できるようになった。

取組 2

#### 「育成残業」と明確な給与体系で若手社員の育成環境を整備。

勤務中は忙しい先輩社員に対して若手社員が相談しやすい環境をつくるため、先輩を指導するための残業を「育成残業」と定義して創設。また、スキル向上と連動した昇給を就業規則で具体的に示した。

効果

「育成残業」の活用が若手社員のスキル向上につながり、その成果を給与で実感できるようになった。

取組 3

#### 年次有給休暇の取得率向上へ見える化を推進。

社内に掲示するシフト管理表に年休の残り日数を記載することで、各自の取得状況を確認しやすくなった。

効果

2019年に年休取得率100%を達成。職場環境の改善で新卒採用に成功、仕事の負担が分散し、残業時間削減にもつながった。

# 39

製造業

## KIGURUMI.BIZ株式会社

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 一人ひとりの ライフステージに 合わせた働き方を。

- 代表取締役社長：加納ひろみ
- 本社所在地：宮崎県新富町
- 従業員数：23名
- 設立：2012年
- 資本金：200万円

事業概要

年間200体の「着ぐるみ」を製作する、女性主体の会社。舞台美術や舞台衣装を手がける造形美術製作会社としてスタート。やがて社会的な「ゆるキャラ」ブームに乗って、着ぐるみ製作が中核事業として成長していった。安価な海外製の着ぐるみには粗悪品も多かったが、安全性や動きやすさなどを追求し、海外からも高く評価されるようになった。現在の従業員は全員が女性で、女性の働きやすさを追求している点でも注目されている。



社員は全員が女性。一人ひとりがライフステージの変化に合わせて働いている。

背景

「つくり手が幸せでなければ、着ぐるみに触れる人を幸せにできない」がモットー。けれど注文が殺到し、社員を増やしたもののやがて現場は疲弊し、不満がたまっていた。そんな社員の声に耳を傾けたことから、「ほころびを直す」改革が始まっていく。

取組 1

#### 「ノー残業デー」の導入をきっかけに社員の意識が変わり始めた。

まず時間外労働を削減するため、金曜日をノー残業デーにした。すると社員自身が「どうすれば定時に仕事を終わらせるか」を意識するようになり、勤務時間内に集中して仕事に取り組むようになった。

効果

作業効率の向上で残業なしの日が増え、2011年に28.5時間だった月平均残業時間が、ほぼゼロになった。

取組 2

#### 「有給カレンダー」の掲示などで休みやすい環境を整備した。

5カ月先までのカレンダーを社内に掲示し、年次有給休暇取得の予定日に社員が名前を書き込むのが「有給カレンダー」。勤続5年ごとに10日間の休暇を有給で付与する「リフレッシュ休暇」も導入した。

効果

互いの休暇予定が分かり、仕事に支障がないようフォロー体制が作りやすくなった。

取組 3

#### 正社員からパートへ。雇用形態の変更も可能。

正社員とパートの切り替えが自由なため、結婚や出産、育児、介護などの事情に応じて、環境の変化に合わせた働き方が選べる。また正社員からパートになった場合、賃金は正社員時代の給与を時給換算した額が支払われる。

効果

時間当たりの賃金も仕事内容も変えずに働き方を選択でき、パート勤務でチームリーダーを務める社員もいる。

多様な休暇制度

# 40

建設業

## 株式会社照正組

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



社員とともに  
「ずっとしあわせ」な  
職場をめざして。

- 代表取締役社長：照屋圭太
- 本社所在地：沖縄県那覇市
- 従業員数：55名
- 設立：1977年
- 資本金：4,000万円

事業概要

戦後沖縄の復興と共に歩んできた総合建設会社。

「照正組」は、不動産会社「照正興産」や老人ホームを運営する「ケアサポート」とともに、「てるまさグループ」の一員として公共事業や土地活用事業を展開。

照正興産と協同しながら、土地活用のスタートからゴールまでを担っている。

1950年に創業した同社は、戦後沖縄の復興と共に歩んできた。

地域に貢献しながら発展を続け、2020年10月には創業70周年の節目として

経営理念を「ずっといっしょ、ずっとしあわせ」に変更。

そこには「社員を大切にしていきたい」という思いが込められている。

背景

労働集約型の建設業では設計部や工事が激務になりがちである。

2018年に社長に就任した照屋氏は、以前に社長を務めていたグループ会社ですでに働き方改革を実践していたことから、照正組では、そのノウハウを生かして改革が進められた。



分からないことはすぐ社員同士で確認できるよう、職場環境を整えている。

取組 1

柔軟なジョブローテーションで、**「仕事のシェア」**を実現し  
残業時間を削減。

部門ごとの縦割り人事を廃止し、グループ会社も含めたジョブローテーションを実施。社員一人ひとりが幅広い知識や能力を身につけて「仕事のシェア」を推進し、激務となりがちな設計部の負担を軽減した。

効果

設計部の業務を営業部にも分散。  
2020年の設計部の月平均残業時間は  
10時間以内と、2015年に比べ  
40時間ほど削減された。

取組 2

「労働休暇白書」を毎年作成し、  
年次有給休暇の取得を推進。

年休の取得状況を部門ごとにまとめた「労働休暇白書」を毎年作成。それを社員に公表して全社的に取得状況を共有し、積極的な年休取得を奨励している。

効果

社員の年休取得の意識が向上。  
管理の煩雑さからこれまで廃止していた  
「時間単位年休制度」も、  
システム化により復活した。

取組 3

「職能」「人間力」両輪の  
人材育成に注力。

短期・長期の目標をまとめたキャリアステップ表をもとに年2回、部門長と面談。「会社で何を果たしたいか」「どんな自分になりたいか」を確認する。社内研修や資格取得金賞与などの制度も充実している。

効果

社員一人ひとりがキャリア形成や  
自己実現を考える基盤ができ、  
スキルアップや人間的な成長が見られた。

取組テーマ ⑤



# テレワークの推進

MORE! CHANGE!

コロナ禍で急速に普及が進んだテレワークは、  
感染予防に寄与するだけでなく、  
場所にとられない柔軟な働き方として、  
将来的にも大きな可能性を秘めた働き方改革の一つです。  
仕事と育児・介護の両立、経営の効率化、  
生産性向上も期待されています。

## 紹介企業一覧

	社名	本社所在地	業種	従業員数
P53	41   株式会社大空出版	東京都千代田区	情報通信業	40名
P54	42   Global Mobility Service株式会社	東京都港区	情報通信業	約270名
P55	43   株式会社EXIDEA	東京都墨田区	情報通信業	単体48名、連結65名
P56	44   リデル株式会社	東京都渋谷区	情報通信業	60名
P57	45   日の出屋製菓産業株式会社	富山県南砺市	製造業	330名
P58	46   株式会社アルタ	愛知県名古屋市	情報通信業	65名
P59	47   株式会社i-plug	大阪府大阪市	情報通信業	146名
P60	48   株式会社中部システムセンター	三重県津市	専門サービス業	8名
P61	49   クオリティソフト株式会社	和歌山県白浜町	情報通信業	157名
P62	50   株式会社WORK SMILE LABO	岡山県岡山市	小売業	28名

※掲載情報は2020年度時点のものです。



各ページ記載のQRコードから各社の取り組みを記事にした「改革ストーリー」をご覧ください。

# 41

情報通信業

## 株式会社大空出版

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 働き方改革が優秀な人材の流出を防ぎ、会社の財産に。

- 代表取締役社長：加藤玄一
- 本社所在地：東京都千代田区
- 従業員数：40名
- 設立：2000年
- 資本金：2,000万円

#### 事業概要

ウェブ分野にも進出し、グローバルに事業を展開する出版社。

大手出版社で編集者として活躍してきた加藤社長が2000年に設立した「大空出版」。書籍や情報誌など紙媒体の世界にとどまらず、電子書籍やプロモーションビデオの制作、ウェブコンテンツの開発やサーバ管理に至るまで、その業務は多岐にわたる。

2015年には日本で不足しているウェブデザイナーを確保するため、インドネシアに支局を開設してウェブ環境が整備されている現地の大学で日本語を学ぶ学生をリクルート。

現在6名がデザイナーとして支局で活躍し、欧米からの受注も期待されている。



本社社員の平均年齢は30歳代前半で男女比は6:4。明るく活気にあふれている。

#### 背景

2000年の設立当初、若手社員が定着しなかった。「やればやるだけ教育になる」という加藤社長の考えが、結果として若手社員に過重労働を強いていたのだ。2009年のリーマン・ショックや2011年の東日本大震災で受注が減り、時間が生まれたことが契機となった。社内の労働環境を見つめ直した加藤社長は、改革に踏み切った。

#### 取組 1

### 6種類の出勤・退勤時刻から選べる新しい勤務時間制度を導入。

多種多様なクライアントの業務やグローバル化によって不規則になりがちな労働時間を是正するため、夜勤を含めて6種類の勤務時間から選べるようにした。

#### 効果

以前は残業時間が月80時間を超えることもあったが、現在は月平均で10時間から20時間程度まで減少した。

#### 取組 2

### 一人に仕事が集中しないようチーム制を導入。

一つの案件に必ず複数人を関わらせる体制をつくり、一人が責任を抱え込まないようした。仕事のデータや残業時間、年次有給休暇の取得状況もチームで共有している。

#### 効果

チーム内でフォローし合う関係ができ、効率的に仕事ができるようになった。

#### 取組 3

### コロナ禍以前から在宅勤務規程を整備。

当初は子育て中の社員を想定して在宅勤務規程を整備したが、新型コロナウイルス感染症が広まって来た2020年4月からは全社的に在宅勤務に移行し、6月末時点でも9割の社員が在宅勤務を続けた。

#### 効果

コロナ禍に即対応できただけでなく、子育てや介護の際も仕事と生活を両立しやすく、人材の定着が期待できる。

# 42

情報通信業

## Global Mobility Service株式会社

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 柔軟な働き方で、社会課題を解決。

- 代表取締役社長執行役員/CEO：中島徳至
- 本社所在地：東京都港区
- 従業員数：約270名
- 設立：2013年
- 資本金：28億1,122万円

#### 事業概要

柔軟な働き方と多様な人材で、グローバルに事業を展開。

「Global Mobility Service (GMS)」は、独自に開発したIoT端末を活用し、金融機関と連携して新興国の貧困層・低所得層などに、ローンを組んで車を購入できるFinTechサービスを提供している。フィリピンでタクシードライバーの多くが、車をオーナーから借りて仕事を始めるものの、高額なレンタル料の支払いで生活苦から抜け出せない状況を知ったことをきっかけに事業が始まった。働き方改革を経て、柔軟なワークスタイルと多様な人材が、グローバルな事業展開の原動力となっている。

#### 背景

設立7年の新しい会社で海外勤務の社員が約8割。日本人約50名のうち約6割が転職者。さまざまなバックグラウンドを持つ社員が多いため、働き方にも柔軟性が求められている。海外に移住することになった社員からは完全リモートでの勤務の要望があった。



部門の垣根なく同じフロアで仕事をするGMSのオフィス。リモートワークが可能な環境が整えられている。

#### 取組 1

### フレックスタイム制の導入とともに、全社員の勤務状況を役員会で共有。

11時から16時をコアタイムとするフレックスタイム制を導入。また勤怠管理ツールを導入し、毎月、残業が45時間を超える社員や、年次有給休暇取得が進んでいない社員を把握。社員に行動計画を考えさせるとともに周囲のサポート体制も整える。

#### 効果

法改正前から年5日の年休完全消化を促進。残業時間も大幅に削減され、社員のワーク・ライフ・バランスが向上した。

#### 取組 2

### リモート勤務を可能にするインフラ、セキュリティ環境を整備。

スウェーデンへの移住が決まった社員の要望をきっかけに、リモートワークのための環境を整備。新型コロナウイルス感染症拡大前に体制が整った。

#### 効果

完全リモートワークを実現。コロナ禍でもスムーズなリモート勤務への移行に成功。

#### 取組 3

### コロナ禍での通勤手段変更にも柔軟に対応。

新型コロナウイルス感染症対策として、社内で昼食や夕食をとる人に食事代を補助、電車から車通勤に変えた人は駐車料金を会社が負担。また緊急事態宣言解除後の働き方の要望を全社員にアンケートし、対応を検討。

#### 効果

働く環境の満足度が上がることによって、社員のモチベーションがアップ。

# 43

情報通信業

## 株式会社EXIDEA

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 「相互信頼」「相互尊敬」が一人ひとりの居場所をつくる。

- 代表取締役社長：小川卓真
- 本社所在地：東京都墨田区
- 従業員数：単体48名、連結65名
- 設立：2013年
- 資本金：1,500万円

事業概要

デジタルマーケティングをグローバルな視点で展開するIT企業。

米・ロサンゼルスやベトナム・ハノイにも拠点をもち、グローバルな視点でデジタルマーケティングを展開する「EXIDEA」。SEOツール開発やSEOコンサルティング、WEBメディアの運営やWEBコンサルティング、WEB広告運用など、その業務範囲は多岐に渡る。テレワーク環境をいち早く整えたことにより、地域を越えた人材採用を実現するなど、コロナ禍における社会の変化にも、柔軟かつ積極的に対応。促進されるデジタル化によるニーズ拡大に、さらなる発展を見込む。

背景

小川社長は、前職の会社で役員と社員との距離が遠い印象を持っていた。また、ともに会社を立ち上げた兄は以前、大企業に勤めていたが、体調を崩していた時期があった。そんな経験から、お互いが取り繕うことなく「相互信頼」「相互尊敬」ができる環境が大切だと考えるようになり、働き方改革のきっかけとなった。



コミュニケーションを密に行うことで全社的にテレワークが行えている。

取組

1

#### 会社の考え方を示す「コアバリュー」を全社員で共有。

立ち上げ当初の経営理念「お互いに尊敬でき、信頼できる家族であれ」を基にしたコアバリューを設定し、全社員が共有。入社時もコアバリューへの共感度を重視している。

効果

社員がお互いを尊重する価値観を共有することで、各自のスタイルで自律的に働けるようになった。

取組

2

#### 各自で始業時間と終業時間を決められる時差出勤を実施。

休憩1時間を除く8時間勤務の範囲であれば、社員各自が始業時間と終業時間を自由に決められる時差出勤を実施。

効果

社員それぞれが集中できる時間を選んだり、ライフスタイルに合わせた働き方が可能になった。

取組

3

#### コミュニケーションを密にとれるテレワークを運用。

コロナ禍を機に、全社的にテレワークを実施。音声通話のツールで社員間でいつでも声がけできる環境も整備。オンラインでの朝礼やランチ、部署ごとの夕礼など、コミュニケーションを密にとれる仕組みをつかった。

効果

社員が孤独感や不安などを感じることなく、仕事も高いパフォーマンスを維持している。

# 44

情報通信業

## リデル株式会社

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### いつでも、どこでも、誰とでも仕事ができる働き方を実現。

- 代表取締役/CEO：福田晃一
- 本社所在地：東京都渋谷区
- 従業員数：60名
- 設立：2014年
- 資本金：約3億5,000万円

事業概要

インフルエンサーと企業をつなぐマーケティング手法を展開。

ソーシャルメディアで多くの支持者(フォロワー)を持つインフルエンサーと、その大きな影響力を自社商品の宣伝や販売促進などに活用したいと考える企業をつなぐ「インフルエンサーマーケティング」を展開する「リデル」。「いつでも、どこでも、誰とでも仕事ができる」をコンセプトに掲げ、インフルエンサーが社会貢献する存在として自立することを促す支援制度や研修制度を整えるなど、SNSをはじめとするICT技術が社会に新しい働き方をもたらす提案を行なっている。

背景

約3万人ものインフルエンサーと約5,000社に上るクライアント企業。その業種は幅広く、同社社員はクライアント企業とインフルエンサーのマッチングを始めさまざまな対応や、事業の推進に追われており、業務効率化の必要性があった。



社内には意見交換が活発に行えるよう、気軽に談話できるスペースが充実。

取組

1

#### 委託できる仕事を外部発注する「クラウドワーカー」の導入。

社員がよりクリエイティブでインオーバーティブな業務に専念できるよう、誰でもできる仕事は外部人材(クラウドワーカー)に委託することとした。

効果

社員の月平均残業時間が、委託を本格的に始めた2019年12月、前月46時間に対し、27時間まで削減された。

取組

2

#### テレワーク環境の整備とともに、研修制度も充実。

電子署名サービスなども導入して、テレワーク環境を整備。コロナ禍の自粛期間後も火曜日から木曜日を原則テレワークとし、月曜日は社員研修など「勉強する日」と決めた。

効果

完全テレワーク化を実現するとともに、売上げも導入前の月と比べて約3倍にアップした。

取組

3

#### 安心してテレワークができるセキュリティ環境を整備。

顧客管理ツールをはじめ、社内のすべてのコンピューターシステムにアクセスする際、2段階の認証を必要とするセキュリティシステムを整備。

効果

テレワーク中も安心して仕事ができ、コロナ禍でも事業に遅れをとらない体制が整備された。

テレワークの推進

# 45

製造業

## 日の出屋製菓産業株式会社

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 製造業のDX化で 労働時間短縮へ。

- 代表取締役会長兼社長：川合声一
- 本社所在地：富山県南砺市
- 従業員数：330名
- 設立：1954年
- 資本金：8,000万円

#### 事業概要

地産地消と高品質で知られる老舗米菓メーカー。

富山湾の名産「白エビ」を用いた「しろえびせんべい」をはじめ、地産地消の商品づくりで実績を築いてきた老舗米菓メーカー。

1924年の創業以来「類ありて比なし」を社是とし、

同業・同類の中から一步先んじる企業姿勢を貫いてきた。

「ささら屋」「富山柿山」「日の出屋製菓」「多聞堂」「結いふぁーむ」の5ブランドで直営店・インターネットショップから百貨店、スーパーマーケットまで販路を開拓。富山県の「中小企業の働き方改革モデル取組事例創出事業」にも参加している。

#### 背景

価値の高い米菓をつくるには優秀な人材が不可欠。では、どうすれば地元の優秀な人材が入社してくれるか。腐心した結果たどり着いたのが、「働きやすい環境づくりが必要」という結論だった。さっそく改革に着手し、定時退社ができる風土づくりや休みが取りやすい制度づくりなどに取り組んだ。



オフィスの再構築などで自由な働き方を奨励している。

#### 取組 1

### 社外からでもアクセス可能な グループウェアを導入。

DX(デジタルトランスフォーメーション)による業務効率化を行い、サーバーで管理していた社内システムをクラウド化、2018年に情報共有のためのクラウド型グループウェアを導入。社員が社外のスマートフォンからでもアクセスできるようにした。

#### 効果

社外からも勤怠システムにアクセスできるため、営業先や現場からの直行直帰が容易になり、業務効率が上がった。

#### 取組 2

### クラウド化や職場の再構築で、 自由な働き方を実現。

クラウド化で、店舗の売り上げデータや通販の受注状況も社外からの確認が可能に。また本社工場の食事スペースのリニューアルにより、食事時間以外は執務や打ち合わせスペースとして活用できるようにした。

#### 効果

場所や時間にとらわれない自由な働き方ができるようになり、テレワークの普及にもつながった。

#### 取組 3

### 意識改革と制度改革で、 勤務時間削減の意識を徹底。

残業は美德という雰囲気を破るため「ノー残業デー」を設け、一番早く帰った社員にプレゼントを贈るなど意識改革を推進。部下を定時で帰す上司を評価する人事評価制度も導入し、2019年にはみなし残業制を撤廃した。

#### 効果

意識と制度改革で管理職でも率先して定時退社する風土が生まれ、労働時間削減につながった。

# 46

情報通信業

## 株式会社アルタ

改革ストーリー公開中!

詳しくはWEBで!



### 仕事や業務を通じての 自己実現のために 改革を推進。

- 代表取締役社長：加藤千雄
- 本社所在地：愛知県名古屋市中区
- 従業員数：65名
- 設立：2005年
- 資本金：1,500万円

#### 事業概要

多様な働き方を可能にすることで、さらなる発展を目指すIT企業。

ホームページやポータルサイトの制作、Webを利用したプロモーション、広告などを行うIT企業の「アルタ」。

「グローバル展開と新市場創造」を掲げ、2013年からはフィリピンに支社

設立するなど、ICTの総合商社としての海外展開にも乗り出し、

外国籍の社員を採用するなどダイバーシティも進めている。

コロナ禍でも逆転の発想で新商品・サービスの開発を行うことにより、

今後のさらなる飛躍・発展を目指している。

#### 背景

これまでの広告業界の悪しき慣習として、長時間労働を助長する働き方が少なくなかった。そんな中、ある病気がちだった社員からの退職の申し出に、加藤社長がテレワークを提案したこと、また社長自身が入院した際に、生きることや働くことの意義について深く考えたことがきっかけとなった。



ゆくゆくは1カ月休暇や社員全員の完全テレワークも視野に入れているというアルタのオフィス風景。

#### 取組 1

### 社員からの申告をきっかけに テレワークにいち早く取り組む。

病気がちだった社員が通院などで会社に迷惑がかかるからと退職を申し出たことをきっかけにテレワークを導入。コロナ禍でさらに体制を拡充した。

#### 効果

Webデザイナーの生産性が向上し、子育て中の社員は仕事との両立がしやすくなった。

#### 取組 2

### 忙しい社員を、他の社員が助ける リファーマル(立候補)制度。

月2回の全体ミーティングで各部署や個人の仕事の状況を共有。他の社員の仕事で手伝える内容について立候補(リファーマル)してサポートする制度を導入。部署に関係なく協力できることとした。

#### 効果

社員一人ひとりが余裕をもって仕事に取り組める職場づくりに寄与。仕事の一極集中を防ぐことにつながった。

#### 取組 3

### 勤務時間をずらすことができる 定時変更制度を導入。

9時から18時の勤務時間を30分単位でずらすことができる「定時変更制度」を導入。担当する営業先の始業に合わせて、朝早めに出勤して退社や帰宅を早めるなどの選択ができる。

#### 効果

子育てや、プライベートなどを充実させることが可能となり、ワーク・ライフ・バランスが向上した。



### めざすのは 「場所や時間に とらわれない働き方」。

- 代表取締役CEO：中野智哉
- 本 社 所 在 地：大阪府大阪市
- 従 業 員 数：146名
- 設 立：2012年
- 資 本 金：2億1,500万円

事業概要

企業から学生にアプローチできる逆求人サイトで急成長。

同社のCEO中野智哉は、人材派遣業界での10年間の勤務を通じて、新卒社員が入社数年で退職する現実を目の当たりにしてきた。雇用のミスマッチの原因は「学生と大学、企業の『つながり』にある」との考えから、「i-plug」を設立し、逆求人サイト「OfferBox」を立ち上げた。学生が企業にアプローチする従来のスタイルではなく、企業側が会いたい学生にアプローチするのが、このシステムの最大の特長。登録学生数は増え続け、2020年8月時点で14万人を超えている。

背景

会社は顧客に価値を提供するために存在している。そして、その価値を生み出すのは社員である。当然、社員の満足度が上がれば提供する価値も上がる。だから、同社は設立時から「働き方改革」に取り組み、働く場所や労働時間に必要以上の制限を設けない独自の勤務システムや給与システムを確立してきた。



在宅勤務を選択する社員が多いため、オフィスはいつも、がらんとしている。

取組 1

#### フルタイムでも短時間勤務でも、雇用形態で給与に差をつけない。

フルタイム勤務が難しい社員のために「短時間正社員制度」を設けた。短時間勤務社員もフルタイムで働く社員と同じ条件で基本給や手当が支給され、状況が変わればいつでもフルタイムの正社員に戻れる。

効果

フルタイムだった社員が、子育てなどで一時的に短時間勤務に変更するなど、無理のない働き方を選択できるようになった。

取組 2

#### 働く場所も時間も自由な「あいはた」制度を導入。

コアタイムを設けない「スーパーフレックス制度」、出社を義務としない「フリーロケーション制度」、それに伴う諸経費を賄う「ニューノーマル支援金制度」を柱とした「あいはた」制度を導入した。 ※i-plug(アイプラグ)の働き方の略称。

効果

2020年6月の在宅勤務比率は約90%。業務に大きな影響を与えずに、交通費等の経費削減による大幅なコストカットを実現した。

取組 3

#### 充実した子育て支援で、女性社員の産休・育休の取得率は100%。

産休・育休制度は充実しているが、短時間勤務や在宅勤務の活用で休職しない選択肢もある。産前休業期間や、出産前の保健指導・健康診査のための時間、復帰後の看護休暇などはすべて有給だ。

効果

女性社員の産休・育休の取得率は100%、職場復帰率も100%となっている。



### 社員一人ひとりの ビジョンを大切にして、 社内外での副業も推進。

- 代表取締役社長：田中裕嗣
- 本 社 所 在 地：三重県津市
- 従 業 員 数：8名
- 設 立：1977年
- 資 本 金：1,000万円

事業概要

ITの導入から働き方改革まで支援する総合コンサルティング会社。

もともとはオフィス機器の販売を中心に業務を展開していたが、時代の変化とともにビジネスモデルを転換。企業のIT化や快適なオフィスづくりなどを支援していく中で、自社の働き方も大きく変化していった。今では働き方改革やワーク・ライフ・バランス実現の総合コンサルティングを行い、社内外の人が無料で使えるコワーキングスペースも運営している。

背景

田中社長が幼い頃、中部システムセンターを創業した父親が仕事だけに没頭して夜遅くまで働く姿を見て疑問に思った。社会人になってもその思いは変わらなかった。取締役として中部システムセンターに入社したのは、リーマン・ショック後の不況のさなか。世の中の変化を感じ、今こそ変わらなければと改革に着手した。



社員のアイデアによる新事業を社外の人も巻き込みながら推進。

取組 1

#### ビジネスモデルや評価制度の転換と福利厚生制度の拡充を同時に実施。

売上げではなく利益率の高さを求めてモノの販売からコンサルティング業務に転換し、評価基準も労働時間ではなく貢献度を重視。年次有給休暇を1時間単位で取得できる制度や3日連続で取得できる制度も導入した。

効果

年間の総労働時間を削減しながら、利益を伸ばすことができた。

取組 2

#### 情報の共有化でいち早くテレワークを導入。

商談の記録やスケジュールをクラウド上で管理し、全社員がどこからでもアクセスできる状態にした。また、社外から社内機器に接続できる環境を整え、コロナ禍以前からテレワークを実施している。

効果

社員がほとんど出社せずに仕事を行い、社内ミーティングもオンラインで実施。情報の共有化により、複数人での顧客フォローが可能に。

取組 3

#### 個々人のビジョン実現を応援し、社内外での副業を推進。

社員が、自分のスキルや思い描く未来のビジョンを社内システムに入力して共有。社外の人も巻き込んで新しい価値を創造する副業を推進し、2017年からコワーキングスペースとしてオフィスを無料開放している。

効果

社員がやりたいことに自由に組み入れる環境を実現。



大自然に囲まれた環境で、社員の創造力を高める。

- 代表取締役社長：浦聖治
- 本社所在地：和歌山県白浜町
- 従業員数：157名
- 設立：1984年
- 資本金：1億1,203万5,000円

事業概要

東京都千代田区から南紀白浜へ本社を移転したIT企業。企業のIT資産管理やパソコン、スマートフォンなどのセキュリティサービスを提供する「クオリティソフト」は、2016年に東京都心から和歌山県の自然の中へ拠点を移した。「INNOVATION SPRINGS(イノベーション・スプリングス)」と名付けられた敷地は、社員が最大限に能力を発揮できるよう配慮され、近隣住民にも開放。地域の人たちと社員がともにイノベーションを生み出せる環境をつくり、2017年度の日経ニューオフィス賞で「近畿ニューオフィス奨励賞」を受賞した。



太平洋に面し、豊かな緑に包まれるクオリティソフト社屋(中央)。

背景

「自然豊かな地方に住むことで、日本人は本当の人生の豊かさを得ることができる」。浦社長の考えが改革の原点となった。都市圏ではなく地方だからこそ得られる伸びやかな空間が、オフィスを変え、人と組織を変えていった。

取組 1

自然と一体となったオフィスに、フリーアドレスを導入。

オフィスと自然が呼応し、働く人の「集中と分散」を実現する空間を構築。紀州木材を使った「モノリス」と呼ばれる有機的形態の大きなデスクを配置し、その日働く席を自由に選べるフリーアドレスを導入した。

効果

自然を身近に感じながら、一人ひとりが自分に合ったスタイルで創造的な仕事に取り組める環境が整った。

取組 2

「ムリ・ムダ・ムラ解消」と地域にもつながる広い視野の醸成。

部門横断型メンバーによる「ムリ・ムダ・ムラ解消」タスクフォースを発足させ、全社員への意識付けを行った。また、年間業務時間のうち48時間は自身の業務以外のことに取り組む「Challenge48」を導入した。

効果

2017年度から次年度にかけて全体の残業時間が24.5%減少。「Challenge48」は地域貢献や新たな視点の獲得、ノウハウの共有などに繋がった。

取組 3

風通しの良い職場環境や創造力・生産性を上げる仕組みを整備。

ピラミッド型組織体系と本部長、部長、課長などの役職を廃止し、チームリーダーとグループリーダーだけのフラットなチーム制に転換した。

効果

社員の自律を促すとともに業務への関わり方を柔軟にすることによって、意思決定のスピードが速まった。



事業の構造転換を進める中で改革を進展。

- 代表取締役社長：石井聖博
- 本社所在地：岡山県岡山市
- 従業員数：28名
- 設立：1911年
- 資本金：5,300万円

事業概要

新しい「働き方」を提案するオフィス機器販売会社。同社の創業は1911年。筆や墨を売る文具店「石井弘文堂」としてスタートした。その後、事務用品やオフィス家具、OA機器などを扱ってきたが、2008年のリーマン・ショックで業績が悪化。追い打ちをかけるように、インターネット通販の普及で価格競争が激化し、倒産の危機を迎えた。そこで機器の販売から、機器の活用を含めた「働き方」そのものの提案へと、思い切ったビジネスモデルの転換に着手。今では中小企業の「働き方」のモデルを創る企業として注目されている。

背景

働き方を提案するため「訪問して販売するスタイル」から「自社に訪問してもらうスタイル」へと転換した。つまり自社のオフィスそのものがショールーム。そのためにはまず、自分たちの働き方の見直しが不可欠だ。こうして2015年、「『働く』を笑顔に」をコンセプトに、全社一丸となった改革がスタートした。



フリーアドレスのオフィスにはモニター越しに在宅社員の姿も見える。

取組 1

顧客のお手本となるオフィスをめざして。

同社のオフィスに社員の決まった席はなく、どこに座ってもいいフリーアドレス。机はあるが引き出しはないので、私物はロッカーに入れる。文具なども全員の共有とした。

効果

デスクまわりに私物がなくて、いつもすっきり清潔に保たれている。文具の共有化はコスト削減にもつながった。

取組 2

テレワークや情報の共有化で生産性を向上。

テレワークを積極的に推奨。オフィスの大型モニターには在宅社員が映し出され、いつでも会話できる。また会社の業績や個人の業務進捗状況を示す「KPIボード」の導入で情報を共有化し、生産性向上の意識付けを図った。

効果

2015年から2019年の間に時間当たりの生産性は270%向上。それに伴い2017年には前年比で41.3%の残業時間削減に成功した。

取組 3

全社員で働き方の改善案を考える。

働き方改革の取り組みを継続するため、月1回のペースで全社員が参加する会議を開催。そこでは社員一人ひとりが社内の改善ポイントを出し合い、全員で協議を行っている。

効果

同じように困っている会社への解決策を見出すことで、新たな商品コンテンツを開発するプロセスともなっている。