

中小企業・小規模事業者の 人手不足への対応事例

令和 2 年 2 月 中小企業庁

- 働き方改革は、「魅力ある職場づくり」につながります。
- 多くの中小企業・小規模事業者が人手不足に直面する中、生産性の向上や従業員の離職の防止による人手不足対応を行い、企業を維持・成長させていくため、働き方の見直しを含む職場環境の改善による「魅力ある職場づくり」、「ライフステージに応じた働きやすい職場づくり」等に取り組んでいる事例を紹介します。

【取組例】

- ・事務作業と現場作業の工程を検証して機械化可能な作業を洗い出し、AIやIoTを導入。
- ・比較的簡単な業務を切り分けて、短時間勤務の非常勤社員を活用し、常勤社員の負担を軽減。
- ・業務の担当を見直し、分業体制に変更。Webで発注できる新システムを導入。
- ・スキルの見える化やスキルアップのステップ明確化により、仕事の偏りをカバーし合える体制に。
- ・製造現場の多能工化を進め、休暇中の業務を互いにカバーすることで、休暇を取得しやすい環境に。
- ・残業代削減分を全従業員に一律還元。
- ・残業時間が少ない人に高ポイントを付与する形で残業時間をポイント化し、賞与に反映。
- ・年次有給休暇の時間単位取得を可能に。
- ・有給休暇残日数を見える化した出勤簿に変更。
- ・社内の受注基準を見直し、高効率・高収益な案件や、工期が長い案件を受注。

など

◆本事例集の見方・活用ガイド◆

(2)取組の対象人材、内容

- 取り組みごとに対象としている人材層や取り組み内容のアイコンをハイライトしています

(1)企業名

(3)企業情報

- 企業の所在地、創業年、資本金、従業員数、事業概要をまとめています

(4)取組概要

- 簡潔に当該取り組みのポイント、効果等を記載しています

株式会社 ○○

所在地：○○県○○市 設立：XXXX年 資本金：○万円
従業員数： 人 事業概要：

(5)取組前

- 当該取組を行うきっかけ、抱えていた経営課題を記載しています

①取組前
(きっかけ)

②取組内容や仕組み

(6)取組内容や仕組み

- 当該取組や導入した制度・仕掛けなどの具体的な内容について記載しています

(7)取組後

- 当該取組により得られた効果、気づき、社内外への影響を記載しています

③取組後(効果)

目次

 時間外労働 削減	 有給休暇 取得促進	 設備等の 見直し による生産性向上	 多様な 人材 の活用	 就職 氷河期 世代の活用	 その他 の取組
---	--	---	--	--	--

会社名	業種	企業規模	地域	主な取組のきっかけ、経営課題等	事例タイプ	ページ
株式会社英田エンジニアリング	製造業（機械）	100～300人未満	岡山県	働き方改革への対応が急務、利益率の低い業務に携わる社員のモチベーション維持	 時間外労働削減	4
株式会社一ノ蔵	製造業（食品）	100～300人未満	宮城県	2000年問題以降続く長時間労働、有給休暇の取得率の底上げ	 時間外労働削減	5
有限会社WILL PLANT	情報通信業	5～20人未満	北海道	業務時間が不規則な業種で休みが取りにくい、社員が働き続けたいと思える会社づくり	 有給休暇取得促進	6
馬野建設株式会社	建設業	50～100人未満	鳥取県	建設業界での採用難・人手不足。新卒社員の定着にも課題	 時間外労働削減	7
岡田パッケージ株式会社	製造業（その他）	50～100人未満	三重県	女性が働きやすい職場づくり、活用しにくい休暇制度	 多様な人材の活用	8
株式会社オーザック	製造業（その他）	20～50人未満	広島県	経営難を乗り越え、社員が幸せになれる会社づくりを開始	 時間外労働削減	9
株式会社グランドデザイン	情報通信業	20～50人未満	愛知県	若い人材の高い離職率、顧客への責任あるサービス提供ができなくなる危機感	 時間外労働削減	10
株式会社米五	製造業（食品）	20～50人未満	福井県	繁忙期に一部の社員に業務が偏り長時間残業が発生、低い有給取得率	 時間外労働削減	11
有限会社栄工業	製造業（機械）	5～20人未満	新潟県	女性社員が大半な中で、様々な局面で辞めていく女性が多く、定着に課題	 有給休暇取得促進	12
自然免疫応用技研株式会社	製造業（食品）	5～20人未満	香川県	裁量労働制のもとで労働時間管理意識の向上、人材確保のため時代に応じた制度へ変更	 有給休暇取得促進	13
聖徳ゼロテック株式会社	製造業（機械）	20～50人未満	佐賀県	従業員の高齢化や慢性的な人手不足、人材確保に向けた環境整備	 有給休暇取得促進	14
株式会社ズコーシャ	専門サービス業	100～300人未満	北海道	基幹部門での担い手不足や女性技術者の離職、企業の継続的な維持・発展の取組が必要	 時間外労働削減	15
有限会社スタブランニング	建設業	5～20人未満	沖縄県	繁忙期の長時間労働、中核社員の相次ぐ退職など高い離職率	 時間外労働削減	16
株式会社世古工務店	建設業	20～50人未満	三重県	技能工の高齢化、長時間労働、社員同士のコミュニケーションも不十分	 時間外労働削減	17
太洋住研ホールー株式会社	製造業（その他）	20～50人未満	鳥取県	人手不足による時間外労働の増加や有給休暇の未消化等、人材が定着しにくい就労環境	 時間外労働削減	18
高木綱業株式会社	製造業（その他）	50～100人未満	香川県	高い技術を有し将来の幹部候補となるような中核人材が不足	 時間外労働削減	19
有限会社田中製作所	製造業（機械）	5～20人未満	岡山県	技術者の高齢化、若手社員への技術の伝承	 有給休暇取得促進	20
田部井建設株式会社	建設業	50～100人未満	埼玉県	技術者の不足による弊害（社員の負担増、新卒採用難・定着に課題、有資格者の不足）	 時間外労働削減	21
テクノス三原株式会社	専門サービス業	100～300人未満	広島県	個人よりチームで成果を出せる仕組みに変更し、生産性を上げる	 時間外労働削減	22
株式会社東京堂	卸売業・小売業	20～50人未満	青森県	女性従業員が多い職場で、継続的に戦力を維持できる働き方に改善する必要	 有給休暇取得促進	23
株式会社ときわ	専門サービス業	100～300人未満	徳島県	仕事と子育ての両立が困難で、人材の定着や残業の削減が課題	 時間外労働削減	24
株式会社長島製作所	製造業（機械）	100～300人未満	岩手県	不良品発生率が高く、その対応に追われ残業時間が増加	 時間外労働削減	25
株式会社日本エー・エム・シー	製造業（機械）	100～300人未満	福井県	一部の部署や従業員に負担が集中、女性や外国人等多様な人材が活躍できる職場づくり	 時間外労働削減	26
株式会社Hacoa	製造業（その他）	100～300人未満	福井県	従業員のスキルの偏りに伴い勤務時間に差、全国展開を見据えた人材確保の必要性	 時間外労働削減	27
株式会社水清建設	建設業	20～50人未満	岩手県	市場の変化への対応、同業者との差別化、魅力ある建設業の実現	 設備等の見直しによる生産性向上	28
宮田織物株式会社	製造業（その他）	50～100人未満	福岡県	一気通貫の生産ラインで休暇を取りにくい環境、女性社員の退職による人材の喪失	 時間外労働削減	29
ライオンパワー株式会社	製造業（機械）	100～300人未満	石川県	残業時間の上限規制や年次有給休暇取得の義務化への対応	 時間外労働削減	30

- 残業時間削減のために、業務の洗い出し、機械化可能な作業の検証によって、AI・IoTの活用を徹底的に行ったことにより、社員の作業工数が削減。
- 部署別採算表の活用により、自主的な改善提案が生まれるなど、社員の士気が向上。

（きつかけ）

①取組前

働き方改革への対応が急務

- ✓ 時間外労働の上限規制への対応のため、慢性的に発生していた残業時間の削減が急務であった。
- ✓ 有給休暇の取得が進んでいない社員も多かった。

部署や製品別に利益率に差

- ✓ 部署や製品別に利益率に差があり、利益率の低い業務に携わる社員のモチベーションの維持が課題であった。

③取組後（効果）

働き方改革への対応

- ✓ 有給休暇の取得やノー残業デー実施の徹底により、社員は家族と過ごしたり自己啓発として研修に参加する時間が増え、社員の業務に対するモチベーションの向上に繋がった。

正確で迅速な顧客対応を作業工数ゼロで実現

- ✓ AI、IoTの取組みを徹底的に行った結果、事務部門、現場・営業とも作業のシステム化が進み、正確で迅速な対応ができ、残業時間も減少した。例えば、ITを用いて無人駐車機器の遠隔操作による職員の作業工数の削減やエラーデータの収集強化を図ったことにより、スピーディーなトラブル対応が可能になった。
- ✓ 部署別採算表の活用により、社員が仕事の成果を実感できるようになり、自ら業務改善の提案をするようになった。

②取組内容や仕組み

テクノロジーの活用

- ✓ 残業時間の削減に向け、社内プロジェクトを立ち上げ、事務作業と現場作業の工程を検証して機械化可能な作業を洗い出し、ITを用いた無人駐車機器の遠隔操作など、AI、IoTを徹底的に導入することにした。
- ✓ Web会議ツールやメールを活用しながら、見込み顧客へ非対面で営業活動を行う「インサイドセールス」の手法を取り入れ、内勤型の営業担当を新たに2名採用した。

制度や規程の整備

- ✓ 全社員に有給休暇の取得を促すため、1ヶ月に1日以上取得を厳守するよう、規程を策定した。
- ✓ 全社員が残業せずに退社する「ノー残業デー」を業務カレンダーへ組み込んで実施した。

部署別採算表の作成

- ✓ 作業チームごとに利益を追求できるように、部署別の採算表を作成し、部門単位で売上・コストを把握するようにした。



同社よりご提供

- 残業しない風土作りとして、管理職による業務や体制の見直し等に取り組むことで残業時間の削減に成功。
- 有給休暇を取得しやすい環境を作るため、生産現場社員の多能工化、事務職のジョブローテーションを推進し、周囲がサポートできる体制を構築したことにより、有給休暇取得率が向上。

① 取組前
(きっかけ)

2000年問題以降続く長時間労働

- ✓ 2000年問題の対応時に勤務時間が増加したことをきっかけとして、そのまま長時間労働が恒常的になってしまった。

有給休暇の取得率の底上げが課題

- ✓ 有給休暇の取得率に部門、個人ごとに大きな差があった。
- ✓ 日々の業務の多さから有給休暇を取得することにためらいを感じる社員もあり、全社的な取得率の底上げを図る際にネックとなっていた。

③ 取組後（効果）

長時間労働・有給休暇取得率ともに改善

- ✓ 2016年の残業時間の月平均は1.4時間、有給休暇取得率は60%といずれも県平均を大きく上回る結果に改善している。
- ✓ 残業しないことへの後ろめたさが払拭され、「5時を過ぎたら帰るのが当たり前である」の認識が社内に浸透した。有給休暇取得へのためらいもなくなり、働きやすい職場づくりに会社全体で取り組める風土となった。



同社HPより

② 取組内容や仕組み

残業しない風土づくり

- ✓ 先に退勤することを後ろめたく感じる社員がいたため、先に帰ることは失礼ではないと伝え、退勤時の挨拶を「お先に失礼します」から「お疲れ様です」に変更した。
- ✓ 管理職や経営陣に、「特定の個人に業務が集中しないように業務や人員体制の見直しを行い、残業時間を削減することは責務」であることを伝え、改めて意思統一を図った。
- ✓ 残業の際は、管理職に業務の必要性の確認を受ける事前申告制とし、また、毎週水曜日はノー残業デーに設定した。

有給休暇取得にむけた環境整備

- ✓ 年次有給休暇取得に抵抗感のある社員も休みやすいよう「アニバーサリー休暇」を推奨。有給休暇を年間で計画的に取得し、リフレッシュできるようにした。
- ✓ 経営会議において部門別の有給休暇取得率を管理職に開示し、取得率の低い部門には改善を呼びかけた。
- ✓ 有給休暇を取得しやすい環境づくりのため、生産現場社員の多能工化や、事務職の定期的なジョブローテーションを実施。各部門の業務内容や業務量・ピークなどを洗い出すとともに、各社員のスキルマップを整理し、繁忙者の業務や休暇取得者の業務を周囲がサポートしあえる体制とした。

- 小規模な会社ながら、社員自らが一定ルールの中で自由に勤務時間と休日を設定できるようにし、柔軟な働き方と有給休暇の取得を促進。
- 社員の副業を認めることにより、副業先で新しい発見をする可能性が高まり、自然とスキルアップができています。

（きつかけ）

① 取組前

不規則な業務時間の業種

- ✓ 映像制作業は時間が不規則な業務であり、計画的な休みが取りにくい。また、勤務時間を固定すると、業務が発生しない時間も多く、非効率であった。

社員が働き続けたいと思える会社づくり

- ✓ 業務で身につけるノウハウは他の仕事などでも活用できるのではないかと考えていた。社員が働き続けたいと思える会社にするため、副業や扶養範囲内での勤務など社員の要望に応え、柔軟な働き方ができる仕組みづくりが必要と考えていた。

③ 取組後（効果）

柔軟な働き方により採用・定着が促進

- ✓ 柔軟な働き方ができるようになり、この会社で働きたいという人材が増え定着するようになった。
- ✓ 就業時間がバラバラであっても、チャットツールによって全員が情報を共有し、意見交換もできるようになった。

副業による新発見や自信の深まり

- ✓ 副業によって、通常業務では得られない経験がもたらされ、自然とスキルアップするとともに、自信も深まるようになった。



同社HPより

② 取組内容や仕組み

自由度の高い勤務時間、休日設定

- ✓ 自由度の高い勤務ができるようにするため、11-19時の7時間勤務を基本とし、朝型勤務を希望している社員は9-17時とした。また、個々の都合により、始業と終業時刻を繰り下げたり、その日の予定の仕事が終わったら終業時間前でも退社を推奨することとした。
- ✓ 定休日とは別に、月極の休み、偶数月の特別休暇1日を設定している。
- ✓ 月極休みは、第1〇曜日など個人で決め、年間設定する。特別休暇は、月初めに設定する。
- ✓ これら有給休暇を組み合わせるなど、休日を設定できる。

チャットツール等、ITアプリケーションの活用

- ✓ 休みやシフトがバラバラなため、情報共有が困難となっていたが、若手社員からの提案により、情報共有には全社員でチャットツールを利用し、業務効率化を図っている。

副業を認め、ノウハウを活用

- ✓ 副業についても認めており、業務で身につけた技能やノウハウを活用して、専門学校でトレーナーとしても働く社員がいる。



うまのけんせつ

馬野建設 株式会社

所在地：鳥取県東伯郡琴浦町 設立：1922年 資本金：8,800万円

従業員数：74人（うち女性13人） 事業概要：建設業

- 社風や制度を見直し、トップダウンで働き方改革や福利厚生改革を推進。
- 社員の残業計画に基づく人員の再配置等による業務の平準化で、残業時間を3割削減。家族旅行への補助等で、有給休暇取得率を前年比2割向上。離職率は低下し、新卒採用は増加。

① 取組前 (きっかけ)

新卒の採用難からスタートした改革

- ✓ 建設業界での採用難・人手不足は当社においても例外ではなかった。特に建築や土木の技術職種における採用が困難を極めており、新卒社員の定着にも課題があった。
- ✓ 社員の健康を守り、若者が入社したいと思える魅力ある職場を目指して、トップダウンで働き方・福利厚生改革の立案、推進を実施した。

③ 取組後(効果)

残業時間の削減

- ✓ 残業計画表提出などの社内ルールを徹底することで、残業時間を、前年度比で3割削減できた。

休暇取得率の向上

- ✓ 積極的に有給休暇取得を推奨する雰囲気醸成したことで、有給休暇取得率を前年比で2割向上させることに成功。

人材採用・定着への波及効果

- ✓ 魅力ある職場への取組を継続した結果、新卒社員の離職率も低下していった。
- ✓ この数年間、毎年1～2名を新卒採用できており、2020年度は4名の新卒社員が入社予定。

② 取組内容や仕組み

残業時間抑制の社内ルール構築

- ✓ 残業計画表の提出を義務付けた。残業時間が月に60時間を超える場合には、追加人員を投入したり、上司が作業効率の助言を行うことで業務を平準化した。
- ✓ 残業に対する社員の意識改革がなかなか進まないこともあったが、外部講師を招いた勉強会や、社内の評価基準の変更によって、残業抑制の意識を高める工夫を行った。

有給休暇を取得しやすい環境の整備

- ✓ 社員の健康を守り、有給休暇の取得を促すため、健康診断で再検査や要治療となった際の通院に有給休暇を活用した場合に、補助を支給。また、家族旅行のために有給休暇を取得した場合にも人数に応じて補助を支給。
- ✓ トップが有給休暇の取得を奨励する宣言を行い、部署長向けに研修を行うなど、有給休暇を取得しやすい雰囲気を醸成している。

新卒採用者向けの教育プログラムの確立

- ✓ 1か月間の新入社員教育プログラムの実施に加えて、メンター制度を導入し、新卒社員のサポート体制を構築した。



同社よりご提供

- 子育てしながら働きやすくするために、子育て世代の休暇制度を拡充し、こどもの支援金制度をさらに充実。
- 社員の家族を会社に招いて交流するイベントや社員相互に感謝のメッセージを伝える仕組みにより、相互理解を深めて働きやすい職場環境を実現。

① 取組前
(きっかけ)

活用しにくい休暇制度

- ✓ 女性が働きやすい職場づくりに取り組む中で、こどもの看護休暇の制度はあったが、無給であり、取得すると終日休みとなるため、ほとんど利用されていなかった。

社員同士の関係が希薄

- ✓ 社員同士の関係が希薄で、それぞれの家庭状況に合わせて協力し合える雰囲気になかった。
- ✓ 社員同士が生き活きと長く働き続けることができる「素敵な会社」を目指していた。

③ 取組後(効果)

男性社員も活用する看護休暇

- ✓ ママ社員は、こどもの病気や通院にあわせ看護休暇を活用し、仕事と育児を両立している。また、男性社員は看護休暇を取得しにくかったが、特別休暇とすることで活用が促進されている。

イベントが職場ムード改善に貢献

- ✓ ファミリーデーを通じて、互いの家庭環境を知ること、状況に応じて協力し合い、休暇を取りやすい環境ができ、職場の雰囲気もよくなった。また、出産に前向きな社員が増えた。
- ✓ 家族に自分の仕事を知ってもらうことで、改めて仕事に対する誇りを自覚する機会にもなっている。

② 取組内容や仕組み

休暇制度を拡充

- ✓ こどもの看護休暇を有給の特別休暇とした。さらに、対象年齢を小学校卒業までに拡大し、1時間単位で利用できるようにした。女性社員だけでなく、男性社員も活用できる制度であることを強調して告知している。
- ✓ 誕生日は仕事から離れてゆっくりできるよう「バースデー休暇」を特別休暇として設定。

子育て世代社員への支援

- ✓ 「次世代育成支援金制度」を設け、出産から高校卒業までの節目に、こども一人当たり総額51万円の支給。
- ✓ 女性の育児休業取得率は100%を維持するよう働きかけた。

社員が生き活きと働ける職場

- ✓ 夏休みを利用して、年に1回、社員の家族を会社に招いて交流するイベント（ファミリーデー）を実施。
- ✓ 社員同士で良い所を褒め合い、感謝をカードに書いて伝える「いいねいいねえ活動」を実施。社員同士の繋がりを重視し、信頼関係を構築している。



同社よりご提供

株式会社 オーザック

所在地：広島県福山市 設立：1945年 資本金：3,000万円
従業員数：39人（うち女性7人） 事業概要：金属製品製造業

- 目標時間と予定原価の設定、社員の提案による業務改善や多能工化の推進により、生産性が向上し、残業時間の削減を達成。
- 完全週休二日制の導入など、社員が満足する会社づくりに取り組み、社員の定着率が向上、入社希望者も増加。

① 取組前 (きっかけ)

経営難を乗り越え、社員が幸せになれる会社づくりを開始

- ✓ 3Kで高齢者ばかりの町工場からの脱却を目指し、新社屋を建設。新卒採用で若い人材が入社し始めたものの、労働環境が未整備であったため定着せず人材の流出が続いていた。
- ✓ バブル崩壊により多額の負債を負い、会社の維持がやっとの状態であった。経営が黒字に復帰した頃には現場は疲弊しきっていた。
- ✓ 経営者は、社員が幸せになる会社作りをしなくては、社員も本気で働いてくれないということに気づき、給与や休暇に反映させ、社員が満足する会社づくりに取り組み始めた。

③ 取組後(効果)

生産性の向上と働きやすい職場の実現

- ✓ 社員が自ら生産性を意識して仕事ができるようになり、取組前と比較し、売上高は127%、外注加工費92%となった。
- ✓ 年間休日日数（2019年度は128日）や、有給休暇の取得日数を増やしつつ（取組前3.5日/月→取組後9.5日）、残業時間は削減できた（取組前4.5時間/月→取組後1時間）。
- ✓ 生産工程内で誰が休んでも対応できるようになったことで、工場を増設するなど生産体制を拡大することができた。
- ✓ 入社5年の定着率が97%と高い水準を達成するとともに、入社希望の学生の増加に繋がった。

② 取組内容や仕組み

時間やコストに対する意識改革

- ✓ 各工程に目標時間と予定原価を設定し、社員の時間への意識・コスト意識を高めた。目標時間内に終わらない作業は各部署が話し合って原因の精査・改善をしたり、1日の1人あたりの仕事量を見える化し、業務の偏りを減らした。
- ✓ 社員が自主的に生産高や製品の品質を上げるための業務改善提案を行うようになった。自分の持ち場の機械を動かしながら、他の機械の教育訓練を受けることで、多能工化が進み、2台以上の機械を使える社員が7割となった。
- ✓ 定時以降の電話は留守電にし、定時退社を徹底した。
- ✓ 子育てや介護のため、1時間単位の有給休暇を取得できるようにした。

週休二日制の導入

- ✓ 社員から要望の多かった完全週休二日制を導入した。導入にあたり、稼働日が減っても生産高を維持するため、休憩時間の交代制や多能工化の推進などを行った。



同社よりご提供

株式会社 グランドデザイン

所在地：愛知県名古屋市 設立：2005年 資本金：1,000万円
従業員数：36人 事業概要：情報サービス業

- 受託システム開発に依存するビジネスモデルでは、人材確保・定着に問題があり、事業継続に危機感を覚えたため、自社のオリジナル製品の開発に転換。
- 開発体制を一元化し、特定の従業員に依存しない業務体制を構築したことで、個人の負担が軽減し、残業時間や離職率の大幅な削減を実現。

(きつかけ) ① 取組前

高い離職率と顧客の増加による従業員への負荷増大

- ✓ 創業以来、大手企業の受託システム開発を行っていたが、若い人材が一人前になったタイミングで他社へ転職するケースが繰り返され、3年以内離職率が40%と非常に高くなっていた。
- ✓ 顧客の増加と人材の離職により、引き継ぎを行うコストの増加と、残った従業員の負荷が膨大になり、顧客への責任あるサービス提供ができなくなる危機感を感じた。

③ 取組後(効果)

特定の従業員に依存しない体制

- ✓ ビジネスモデルの転換及び開発体制の一元化により、特定の従業員に依存しない業務体制を構築できた。
- ✓ 全員が同じ案件を扱うことで、従業員間のコミュニケーションが活性化された。顧客からの要望やクレームの全社共有が容易になり、担当者任せではなく会社として対応できるようになったことで個人の負担が軽減。

就労環境の改善が採用面にも好影響

- ✓ 顧客情報の共有により、事前に要望を見越した対応をすることができ、突発対応やメンテナンスが減り、残業時間が削減、離職率は4%台へと低下。ビジネス内容・就労環境をアピールし、採用面でも新卒応募が500名を超え、良い循環が生まれている。

② 取組内容や仕組み

ビジネスモデルの転換

- ✓ 受託システム開発から、スマートフォンアプリのパッケージメーカーに変わることを決意。
- ✓ ECサイト制作やアプリ開発の経験を生かし、これらを組み合わせたECアプリのオリジナルパッケージ開発に2017年から着手。
- ✓ スマホのオリジナルアプリの開発は、WebのECサイトの構築に比べコストがかかるが、ECアプリ構築のパッケージを提供することで、通常制作費の2割～4割程度で導入できるようになった。

開発体制の一元化

- ✓ ビジネスモデル転換により、それまで受託するプロジェクトごとにチームを組成していたが、パッケージ化により、一つの開発チームで複数の案件を同時に対応できるようにした。



同社よりご提供

- 小規模な会社で繁閑の業務量の変化があるなかで、残業時間の見える化、パート社員等の人員補充による業務量の平準化を進め、残業時間の削減に成功。
- 一斉休暇日など有給休暇の取得促進に向けた制度を導入し、有給休暇取得日数が大幅に増加。

（きつかけ）

①取組前

一部の社員への業務の偏り

- ✓ 麴や味噌を仕込む繁忙期には、一部の社員に負荷がかかって長時間残業が多くなっていた。
- ✓ 社内全体の業務量の偏りを平準化し、一部の社員に負担が集中しない体制づくりの必要性を感じていた。

低い有給取得率

- ✓ 有給休暇を取得する意識が薄く、制度が十分に活用されていなかった。

③取組後（効果）

残業時間の大幅減を実現

- ✓ 残業時間を見える化するとともに、パート社員も含めた人員の補充を行うことで、社員1人あたりの残業時間は前年と比較して3割以上減少した。

有給休暇取得率の増加

- ✓ 一斉休暇日を設け、有給休暇の取得を積極的に勧めたことで、社員1人あたりの有給休暇取得日数は、2年前の3倍に増加した。



同社よりご提供

②取組内容や仕組み

残業時間削減への取組

- ✓ 社員それぞれが自分の残業時間を把握し、業務効率を意識できるように残業時間をグラフにしている見える化した。
- ✓ 味噌作り教室の開催や職場体験、インターンシップ等を通じて、味噌作りの普及とともに、パート社員も含めた地元人材の積極的な採用を進めた。
- ✓ パート社員の担当業務を明確にすることで、正社員の業務を補完的にサポートできるようにし、業務量の平準化を図った。
- ✓ 味噌業界は夏が閑散期・冬が繁忙期になるが、店舗やカフェ新設等により、年間通して業務が発生するようになったこと、また社員の多能工化を進めたことなどにより、業務の繁閑にも対応可能な体制整備を進めた。
- ✓ 福井県の推奨する「仕事と家庭の両立を進め、家族がともに過ごす時間を増やす家族時間デー」（社員が残業せずに定時で退社する日）を月2日設定し、実施した。

有給休暇取得の推奨

- ✓ 一斉休暇日を年に3回設定し、誰もが気兼ねなく休み、リフレッシュできるような制度に改善した。
- ✓ 繁忙期に休日出勤が必要な場合には、業務が落ち着いた時点で、振替休日を取得するよう積極的に勧めた。

- 小規模な会社ながら、多能工化を推進し、テレワークを導入。有給休暇制度も拡充。
- 業務を相互にカバーできる体制になったことで、休みを取りやすい雰囲気醸成。また、社員（全員女性）が働きやすい環境となり、定着率も向上。

① 取組前
(きっかけ)

女性社員の定着に課題

- ✓ 女性が大半の会社で、結婚、妊娠・出産、育児、介護など様々な局面によって継続勤務が困難となり、辞めていく女性が多く、定着に苦慮していた。

休みが取りにくい雰囲気

- ✓ 休みを取りにくい雰囲気があり、出勤が難しい日でも出社をしていた。



同社HPより

③ 取組後（効果）

休暇を取得しやすくすることで女性社員が定着

- ✓ 全員が同じように業務を行えるようになったことによって、欠員がでてもカバーし合える風土ができ、休みを取りやすい雰囲気になってきた。
- ✓ 産休・育休制度の整備等の有給休暇の充実、テレワークの導入、地域の製造業よりも多い年間休日（約120日）等によって、働きやすい職場となり、女性社員の定着が図れた。

職場の風土

- ✓ 親睦が深まり、社員同士が声を掛け合いコミュニケーションをとりながら作業することにより、状況を正確に把握できミスが減った。
- ✓ 社員それぞれの事情や予定も把握できるようになり、計画的に休みが取れるようになっている。

② 取組内容や仕組み

多能工化とテレワークの推進

- ✓ 休暇を取りやすくするため、製造現場の多能工化を進め、社内で出来る作業は全員が対応できるよう相互に教え合うことで、休暇中の業務を互いにカバーできるようになった。
- ✓ 社員のみが担当していた現場責任者を、パート社員でも立候補すれば担当できるようにした。
- ✓ 事務担当はテレワークを導入し、介護等で出勤が難しい時でも無理がない程度に業務を行っている。

有給休暇制度の充実

- ✓ 産休・育休制度を整備した。
- ✓ 年間40時間以内であれば、有給休暇を時間単位で取得可能としている。
- ✓ 勤続5年以上の社員には、5年毎にリフレッシュ休暇（特別休暇3日）を付与している。
- ✓ 全社員に多目的休暇（特別休暇1日）を付与している。

「パワーランチ」で親睦

- ✓ 月1回「パワーランチ」と称し、社員全員で会社が用意した昼食をとりながら親睦を深めている。



し ぜ ん め ん え き お う よ う ぎ け ん

自然免疫応用技研 株式会社

所在地：香川県高松市 設立：2006年 資本金：4,000万円

従業員数：7人 事業概要：食品製造業

- 小規模な会社ながら、人材確保のため、給与体系や定年年齢等を時代に応じた制度・運用へと変更していく必要性を実感。
- 裁量労働制のもとでの労働時間管理の徹底により、労働時間の削減及び有給休暇の取得向上を実現するとともに、能力・努力・貢献度に対応した給与体系への変更を実施。

(きっかけ) ① 取組前

長時間労働、低い有給休暇取得率

- ✓ 当社は全社員が研究開発を担っている。裁量労働制を導入しているが、研究者のなかには、自身の労働時間を管理する意識がない者もいた。また、有給休暇の取得率が低い実態もあった。
- ✓ 人材を確保していくためには、給与体系や定年年齢なども、時代に応じた制度・運用へと変えて行く必要があると感じていた。

③ 取組後(効果)

労働時間の削減、有給休暇の取得

- ✓ 全員が18～19時前後までに退社するようになり、労働時間が削減された。また、有給休暇の計画的付与により、取得状況が改善（有給休暇消化率は、2018年4月-12月期：26.4%から、2019年4月-12月期：54.0%へ）された。

目標の明示化

- ✓ 給与体系の変更により、明確な基準ができたことで給与、賞与の決定が容易になった。特に若い社員にとっては、成長の目標がわかりやすくなったと思われる。

社員の健康改善

- ✓ 現在、60歳と67歳の社員が活躍している。健康問題を抱えた社員は徐々に改善がみられている。

② 取組内容や仕組み

社員への丁寧な説明対応

- ✓ 裁量労働制であっても、長時間労働を防ぐため、可能な限り8時間以内で1日の作業を終える計画をたててほしいことを全社員に伝えた。
- ✓ 有給休暇残日数を見える化した出勤簿に変更した。全社員に対し、改めて、法定休日、所定休日、有給休暇、特別休暇がどう違うか、法律的に定められたルールも含めて解説した。会社として、有給休暇を計画的かつ有意義に取得することを推奨。

給与体系変更

- ✓ 毎年上がる給与（年齢給、勤続年数給）の上昇率を下げて、その代わりに能力、努力、貢献度が評価される給与体系に変更した。この新たな給与体系は、社員に開示し、なぜこの給与であるか、どのように能力アップすれば給与が上がるのかわかるようにした。

定年年齢の見直しと健康管理

- ✓ 定年を60歳から65歳にし、希望があれば70歳まで再雇用すると変更した。
- ✓ 個人の健康診断結果は、今期より会社で確認することにした。健康上問題を抱えた社員に対して、病院での受診・治療を勧めた。

- 高齢者の技の伝承等を通じた多能工化の推進により、有給休暇を取りやすい環境を整備。
- 育児休業者の部署に人員を配置するなど、子育てをサポートする体制を整備したことで、女性の雇用が進み、定着率が向上。

① 取組前 (きつかけ)

働き方改革には従前から取り組み

- ✓ 少ない人員で業務を行うため、いつ誰が休むのかを掲示板に貼り、見える化するなどによって、時間外労働時間の上限規制の対応を実施していたが、従業員の高齢化や慢性的な人手不足も問題となっていた。

人材獲得に向けた環境整備が喫緊の課題

- ✓ 働きやすい環境整備として、以前から実施していた有給休暇の取得促進、女性・高齢者等の多様な人材活用の取組を加速させた。

高齢者による技の伝承

- ✓ 従業員には技術者しかいないので、定年後も再雇用した人材が力を発揮する場面が多い。休暇を取りやすい環境を整備したことで、再雇用後も長く活躍できている。

女性の定着率の向上

- ✓ サポート体制整備によって、全員で子育て世代をフォローする雰囲気醸成されている。
- ✓ もともと男性が中心で金型設計や超精細切削加工などを行っている現場で女性が一人もいなかったが、女性が働きやすい環境作りにより、現在は金型製造の現場に3名の女性が継続勤務している。



同社よりご提供

② 取組内容や仕組み

多能工化を促進

- ✓ 高齢の技術者それぞれが持っている得意な技を複数の若手技術者に伝承してもらうことにより、1人が複数の工程を遂行する多能工化を推進することができた。技術者が互いにカバーをしあえる状況となり、有給休暇等を取りやすい環境になった。
- ✓ 超精細切削加工など高い技能を要する業務は、一人前になるまでに1工程当たり2～3年かかるため、前工程や後工程のライン内での移動を重ねて、7～8年程の長い時間をかけて多能工化を図っている。
- ✓ フレキシブルに出勤してもらい、得意な工程で『いぶし銀』の技を後輩に伝承している。

子育て世代の働く環境を整備

- ✓ 育児休業者の部署に人員を増員し、子育てをサポートする体制を整備。手薄になった部署は多能工でカバーしている。
- ✓ 仕事と子育ての両立をすることが難しい中、現場で女性同士が連携して仕事をカバーし、気兼ねなく休みやすい環境を醸成している。同じような境遇の女性が数人勤務しているため、こどもの急な発熱などの場合にも、調整して休みを取ることができている。
- ✓ 佐賀県内では、8番目（中小企業では最初）に、くるみんマークを取得し、子育て世代を応援する取組もしている。

③ 取組後（効果）

株式会社 ズコーシャ

所在地：北海道帯広市 設立：1959年 資本金：1,200万円
従業員数：236人（うち女性66人） 事業概要：専門・技術サービス業

- 仕事と家庭や介護の両立ができるよう、非正規を含む全職員が利用できるフレックスタイム制度の導入、有給休暇制度の充実化を実施。
- 経営トップの意思表示や繰り返しの呼びかけにより職員の意識改革に努め、時間外労働の削減を実現。

① 取組前 (きっかけ)

ライフステージに応じた職場づくりの必要性

- ✓ 基幹部門である土木分野の担い手不足や、育児・介護を理由とした女性技術者の離職が断続的に発生。
- ✓ 土木分野に多い男性職員でも育児休業取得希望者が出てきたことで、企業を継続的に維持・発展していくための取組が必要と考えた。
- ✓ 全職員のワークライフバランスの確保、ライフステージ（結婚・出産・育児・介護等）における継続就業等を可能にする「選ばれる会社」になることを目指すこととした。

③ 取組後（効果）

時間外労働の削減

- ✓ フレックスタイム勤務により出退勤を柔軟にしたことで、仕事の量や増減にあわせた勤務ができるようになった。
個々人の労務管理の意識が高まり、導入前の2016年度と比較して、2017,2018年度の平均では、約14%の時間外労働の減少につながった。

有給休暇の取得促進

- ✓ こどもの看護休暇の拡大や介護休暇などを有給化したことで、年次有給休暇の取得率の低下が懸念されたが、制度導入前とほぼ変わらず取得率70%台を維持している。

就職氷河期世代（子育て世代）の活用

- ✓ 子育て世代でもある就職氷河期世代にとって働きやすい制度であり、近年で正社員に転換した13人中9人が就職氷河期世代である。

② 取組内容や仕組み

「両立支援制度」の導入

- ✓ フレックスタイム勤務制度を導入し、仕事の量やピークにあわせた勤務ができるようにした。
- ✓ 年次有給休暇の時間単位取得を可能にした。
- ✓ 看護休暇の対象年齢を引き上げ、小学校6年生以下のこどもを有する全職員に対し、最大15日（時間単位の取得可）の有給化（給与控除しない）を行った。
- ✓ 介護休暇も時間単位で取得可とし、有給化（給与控除しない）した。
- ✓ これらの制度について、非正規社員を含む全職員が利用可能とした。
- ✓ 制度の導入にあたり、経営トップの意思表示や社内プロジェクトチームによる繰り返しの呼びかけ、説明会の開催により全社の同意・協力を得ていった。

「連続休暇制度」の実施

- ✓ 休日と有給休暇を組み合わせ、年末年始や夏季休暇以外の時期で計画的に1週間以上の連続休暇取得を推奨。



同社よりご提供

有限会社 スタプランニング

所在地：沖縄県那覇市 設立：1996年 資本金：5,598万円
従業員数：19人（うち女性11人） 事業概要：建設業・不動産業

- 案件の収益性や工期を吟味するよう受注基準を見直し、高効率・高収益の案件や工期の長い案件を選別して受注。
- また、業務を細分化し、時短で働きたい人材を活用することで、社員の負担軽減を図り、残業時間を削減。女性が働きやすい環境を整備したことで、離職率が低減。

① 取組前 (きっかけ)

繁忙期の残業は月180時間

- ✓ 社員が夜中まで働き、月の残業が180時間を超える社員も少なくなかった。
- ✓ 精神的・肉体的に疲れきっており、ピーク時は社員数30人に対して1年間で10人近くが退職する高い離職率だった。
- ✓ 2012年に中核社員の相次ぐ退職と、女性管理職の妊娠が重なり、働き方を見直すきっかけとなった。

③ 取組後（効果）

残業時間の削減

- ✓ 残業は月4時間程度に減少。取組初年度は赤字となったが、翌年度から持ち直し、取組前より少ない社員数・少ない残業時間で、取組前と同等程度の利益を維持できている。
- ✓ 利益を維持し、働きやすい職場を作ることができたことが、会社全体の自信となっている。

多様な人材の活躍と定着

- ✓ これらの取組により、子育て中の女性や高齢者など、様々な社員が希望するペースで働けるようになった。
- ✓ 出産や育児を理由とする退職がなくなり、人材が定着するようになった。

② 取組内容や仕組み

受注基準の見直しと業務の平準化

- ✓ 収益や作業工程、納期等の社内の受注基準を見直し、高効率・高収益な案件や、工期が長く社員の休み等も考慮できる案件を選別し、受注することにした。繁忙期の受注は時期をずらす交渉を行い、無理のない納期を設定した。
- ✓ 社員の負担軽減のため、時短で働きたい主婦層を採用。既存業務を難易度や作業に必要な日数等から業務を細分化し、社員の業務量や本人の希望などのバランスを考慮して担当業務を決められるようにしている。

残業や休日出勤の届出

- ✓ 事務所の鍵を社員に預けていたことも残業や休日出勤の原因であると考え、全員から鍵を回収した。
- ✓ 残業を届出制とし、残業を減らせるよう、社長が業務内容の確認や指示をするなど、コミュニケーションを増やした。

有給休暇取得奨励日を設定

- ✓ 社員が有給休暇を5割以上消化することを目標に、取得奨励日を月3日ほど設けて、取得を促している。



同社HPより

- 「お仕事見学会」や「インターンシップ」を通じた新卒者への魅力発信により、新卒の技能工の採用に成功。
- 長時間労働、休日出勤などの業界の慣習を打破するために、インタラクティブホワイトボードやフリーアドレスの導入で、社内のコミュニケーションを活発化し業務を効率化。
- 就業規則に「グッド〇〇制度」を明記し、チャレンジ精神を醸成することで、社員のモチベーションが向上し顧客が増加。

（きつかけ）
① 取組前

技能工（大工職等）の高齢化

- ✓ 業界の恒常的な問題である技能工（大工職等）の高齢化は、当社でも避けて通れない状況になっており、対応が必要だった。

慢性的な残業と休日出勤

- ✓ 長時間労働、休日出勤は業界の慣習であり、社員は日々、仕事に振り回されている生活になっていた。
- ✓ 多忙な業務の中で、社員同士のコミュニケーションも十分とは言えなかった。

③ 取組後（効果）

技能工の新卒採用に成功

- ✓ 新卒に向けたイベント開催により、ほぼ毎年、新卒で技能工を採用できるようになった。（2020年度は3名を予定）

社員間のコミュニケーションがスムーズに

- ✓ コミュニケーションツールやフリーアドレスの導入によって、社員、部署間の垣根がなくなり、社長・取締役と社員の距離も縮まったことで、業務の効率化が進み、常態化していた残業時間を15%削減した。（前年10月～1月比較）

社員のチャレンジ精神の向上

- ✓ 「グッド〇〇制度」により、社員のチャレンジ精神が向上したことで、顧客は10%増加した。（2018年比較）



同社HPより

② 取組内容や仕組み

新卒に向けたイベントを開催

- ✓ 新卒技能工を獲得する為、「お仕事見学会」「インターンシップ」を行った。伝統的な工具と現在の工具の違い等、学生目線でわかり易い研修を行った。

新しい風土形成の挑戦

- ✓ インタラクティブホワイトボードを活用し、社員間の活発な情報共有を促した。
- ✓ 社長を含む全員の専用デスクを無くしフリーアドレスを導入した。
- ✓ 社員の主体性を伸ばすべく、「組織活性化プロジェクト」を立ち上げ、メンバーに研修旅行の行き先、納涼祭の運営等、会社イベントを一任し、部署を超えたコミュニケーションを促した。
- ✓ 就業規則に以下のような「グッド〇〇制度」を明記し、表彰や手当を支給した。制度は毎年追加されている。

【例】

- ・グッドジョブ制度：果敢にチャレンジした社員を表彰、手当を支給
- ・グッドモーニング制度：現場直行する社員に朝食手当を支給
- ・グッドアテンダンス制度：同一事業部で全員が精勤であれば、部内全員に手当を支給

- 年間休日日数の拡充及び計画的な有給取得日の設定、生産計画の見直しにより、働きやすく、休みも取りやすい職場環境を実現。
- 定年を迎えたベテラン従業員を積極的に再雇用し、次世代への技術指導という期待を明示することで若手従業員に対する技術指導が進み、社内の雰囲気も活性化。

(きっかけ)
① 取組前

長時間労働、有給休暇未消化が定常化

- ✓ 2010年前後に、世界的な経済危機、急激な円高、海外等への技術や人材の流出が続き、残った従業員で事業を継続しなければならなかった。
- ✓ 人手不足によって、時間外労働の増加及び有給休暇の未消化が定常化し、人材が定着しにくい就労環境になっていった。
- ✓ 2019年4月以降に、有給休暇の時季指定取得義務が課されるため、会社としても対応が迫られた。

③ 取組後(効果)

働きやすく休みやすい環境を実現

- ✓ 年間休日日数の増加により、週休二日制を概ね確立することができ、従業員にとって働きやすい環境ができた。
- ✓ 役職者、上司が積極的に有給休暇取得をしたことで、休みがとりやすい雰囲気へと変わった。
- ✓ 従業員の中には共働き世帯が多いが、生産計画の見直し等で時間外労働がゼロになったことで、子どもの迎え等の面で喜ばれた。

技能継承の意欲の向上

- ✓ 再雇用のベテラン従業員に技術伝承という役割を期待していることを明示したことで、自ら若手従業員に手取り足取り教えるなど積極性がみられ始め、社内の雰囲気も活性化した。

② 取組内容や仕組み

年間休日日数の拡充、計画的な有給休暇取得日の設定

- ✓ 年間休日日数を増やし、週休二日制を目指した（2019年は118日、2020年は119日）
- ✓ 計画的な有給休暇取得を促すために、各職場においてミーティングを行い、職場ごとに順番に有給休暇取得日を設定した。

生産計画の見直し

- ✓ 限られた労働時間・勤務日数の中でも、得意先の納期を厳守するために、生産計画の見直しを行った。
- ✓ ホーロー釉薬には様々な色があり、一日に多種の色を塗布すると、段取り替えだけで時間を取られるため、同色の機種を固めて作業を行うようにした。

定年者を積極的に再雇用

- ✓ 定年を迎えたベテラン従業員を積極的に再雇用し、蓄積してきた知識や技術等を、次世代の従業員に伝えてもらうことを、役割として明示した。



同社HPより

- 高度な技術を維持するため、無期限再雇用や柔軟な働き方で、シニア人材が長く働き続けられる職場づくりを推進するとともに、シニア人材から社内の若手への技術伝承による中核人材育成にも着手。

①取組前
(きっかけ)

高度なスキルを有する人材の不足

- ✓ 労働力としての人手の確保はできていたが、高度な技術を有し将来の幹部候補となるような中核人材が不足していた。
- ✓ 同社が求める人材からの応募がなかったため、高度な技術を有する既存の社員が、できるだけ長く活躍しノウハウを蓄積できるような会社作りが必要だと感じていた。

③取組後（効果）

シニア人材の活躍

- ✓ 再雇用制度、柔軟な働き方、時間外労働削減、容易な有給休暇取得を可能にしたことにより、シニア人材自身も安心して働き続けられるようになり、業務に打ち込めるようになった。
- ✓ 将来の中核人材の育成も同時に進めていくため、シニア人材から社内の若手社員に対する技術指導等も積極的に行われるようになった。
- ✓ シニア人材の再雇用に関する、社内における理解と協力体制の構築もできた。

同社よりご提供



②取組内容や仕組み

シニア人材の積極的雇用

- ✓ 既存の高度な技術を有するシニア人材は、作業速度は低下するものの若手より高品質な製品を製造できるため、長く働いてもらうための制度を整えた。
- ✓ 具体的には、それまで定年年齢を60歳としていたが、本人が希望し、働き続けられる限り、再雇用契約するようになった。
- ✓ 健康面においては産業医との連携をすすめている。
- ✓ 再雇用者の勤務形態は、フルタイムに限らず、週3日勤務、短時間勤務などを選択できるようにし、ライフスタイルに応じて自分のペースで働いてもらえるようにした。

不必要な時間外労働の削減・休みやすい風土づくり

- ✓ 時間外労働は、発生させないことを原則とし、時間外労働が必要となる場合は、所属長が許可（指示）した時間のみ行う運用とした。
- ✓ 有給休暇の取得も積極的に推奨しており、直前申請にも対応できる職場づくりをすすめている。

有限会社 田中製作所

所在地：岡山県倉敷市 設立：1972年 資本金：1,000万円

従業員数：15人（うち女性4人） 事業概要：製造業

- ベテランに帰属していた特殊な業務の自動化、社員全員に作業工程をオープンにすることや、生産管理受注ソフトの導入を行ったことで、生産性が向上。
- 業務効率化で生まれた時間を活用して、ベテランによる難易度の高い技術の習得や若手社員への技術の伝承など、社員のスキルアップを促進。

① 取組前 (きっかけ)

技術者の高齢化

- ✓ 長年培った技術が属人化し、その技術者も高齢化していた。人員や作業工程に余裕がなく、社員は日々の業務に忙殺されていたため、若手社員への技術の伝承に向けた取組に着手ができていなかった。
- ✓ セミナー受講などのスキルアップの機会があっても、仕事中心の働き方の意識が根強く、日々の業務を優先しており、残業や休日出勤を厭わない雰囲気があった。

③ 取組後（効果）

生産効率の向上と、有給休暇取得促進

- ✓ 曲げ加工機のネック工程の自動化により、若手でも作業ができるようになり、業務量が削減。ベテランはさらに難易度の高い技術の習得や、若手社員に技術を教育・指導する時間ができた。
- ✓ 業務に偏りのあった時は、受注件数が月900件を超えると多いと感じていたが、現在は月1600件を超えても残業にならず、ベテランに負荷をかけずこなせるようになった。
- ✓ 柔軟な勤務体系の整備により、子供の学校行事への参加や趣味娯楽のために有給休暇を取得するなど、取得率が向上した。



同社よりご提供

（2014年：0.75日/人→2018年：6.8日/人）

② 取組内容や仕組み

設備の導入及び作業工程の見直し

- ✓ 生産効率の改善を図るため、ベテランしか扱えなかった曲げ加工機の工程の自動化や、最新型のレーザー加工機の導入を行った。設備導入にあわせ工場の生産ラインの整備を行った。費用と時間を要したが、入念に事業計画を練って実現した。
- ✓ 受注・納期管理・見積もり・価格設定等の多岐にわたる業務が担当者任せになっていたが、社内の誰でも業務内容・流れがわかり、誰が休んでも業務が滞らないよう、社内の体制やシステム環境を見直した。例えば、各業務を社員全員にオープンにすることや、誰でも見積作成が可能となる表の作成や生産管理受注ソフトの導入を行った。

就職氷河期世代の採用

- ✓ 若手社員の順当な採用は難しいと考え、就職氷河期世代に注目し、ドライバーとして当該世代の男性を1名採用した。

柔軟な勤務を可能に

- ✓ 子供の学校行事、親の介護などに対応できるよう、有給休暇を1時間単位で取得できるようにした。
- ✓ また、高齢者や子育て中の女性でも働きやすいよう、個人の希望に応じて勤務時間・曜日を柔軟に設定可能とした。



た べ い け ん せ つ

田部井建設 株式会社

所在地：埼玉県熊谷市 設立：1882年 資本金：9,360万円

従業員数：62人（うち女性9人） 事業概要：総合建設業

- 3Kの職場で人材の定着を図るため、若手主導による休暇制度の充実化・残業削減の取組推進や、資格取得のための学校通学費用の支援等により、入社6年以内の若手社員の離職率ゼロを達成。
- 学内の企業説明会に参加し、年代の近い若手社員から話を聞く機会をつくるなど学生と近い目線で接する努力をすることによって、新卒社員を採用。

① 取組前 (きっかけ)

技術者の不足による弊害

- ✓ 技術者の不足が長時間労働や休日出勤につながり、工期が迫ると社員1人1人の負担が増えていた。
- ✓ 不景気時に10年ほど採用を控えていたことで、学校との求人に関するパイプが途絶え、新卒採用に苦戦していた。また、若手社員の定着に課題があり、世代間の技術の伝承が難しくなっていた。
- ✓ 3Kのイメージが強く、特に女性技術者の応募が少なかった。
- ✓ 公共入札で加点の対象となる有資格者が不足していた。

③ 取組後(効果)

人材確保に関する成果

- ✓ 学校とのパイプができたため、採用につながりやすい学内の企業説明会に参加できた。会社に興味を持ってもらえるよう説明を工夫したことで、不足していた若手・女性技術者を採用できた。
- ✓ 現在入社6年以内の若手社員の離職率がゼロとなっている。

休暇・時間管理に対する意識の向上

- ✓ バースデー休暇は取得率100%を記録している。
- ✓ ノー残業デーは本社と現場で声を掛け合い定時退社している。

有資格者の確保

- ✓ 働きやすい職場環境のPRにより、2級建築士の資格を持つ女性技術者を採用できた。また、資格取得に向けた様々な支援により、毎年、施工管理技士の合格者が出ている。

② 取組内容や仕組み

職場環境の改善

- ✓ 若手社員による社内改善委員会を発足し、バースデー休暇制度（自分の誕生日前後1か月以内に有給休暇を取得するよう推奨）や、毎週水曜日のノー残業デーを導入した。
- ✓ 社内で「やりがいUPプロジェクト」推進チームを立ち上げ、年3～4回のヒアリングを通じて仕事や日常の不安や不満を未然に解消できるよう心掛けた。

若手・女性社員採用のための取組

- ✓ 人事担当者が、学生が学んできたことを理解できるよう複数の製図ソフトの勉強をしたり、年代の近い若手社員から話を聞く機会をつくるなど、学生と近い目線で接する努力をしている。
- ✓ 施工管理を希望するインターンシップ実習生を積極的に受け入れた。これをきっかけに、学校とのつながりができた。
- ✓ 県が発行する冊子や外部セミナーで、残業の免除や時間単位の有給休暇取得制度等の女性が働きやすい職場環境をPRした。

資格取得の奨励・支援

- ✓ 必要な実務経験を経た社員に施工管理技士の資格取得を呼びかけ、残業の免除、夜間学校への通学費用の全額負担等の具体的な支援を行っている。



同社よりご提供

- 残業代削減分を全従業員に一律還元することを社長が宣言。
- チーム単位で残業時間管理と業務効率化に取り組んだ結果、生産性向上と残業時間の削減を実現。
- 休暇予定表をチームで共有することで、業務をカバーする意識の醸成や人員配置の最適化を実現。

① 取組前

(きつかけ)

個人よりチームで出す成果へ

- ✓ 人手不足の本質は、個人のスキル不足や業務の偏重、作業効率を意識しない作業内容が原因ではないかという考えがあった。個人ではなく、チームで成果を出せる仕組みに変更し生産性を上げていくことが課題であった。

休暇等の予定が立てにくい状況

- ✓ 顧客ニーズ対応による突発的な休日出勤や、平日の有給休暇も取りにくい状況。従業員からは「連続で休暇が取れない」「予定が立てられない」という不満の声が出ていた。

③ 取組後（効果）

チームでの取り組みを個人に還元

- ✓ 残業代削減分は、特別手当や賞与で平等に支給することで、従業員の取組意欲（チーム貢献意識）が向上し、時間当たりの生産性にも意識が向くようになった。
- ✓ 残業時間の偏りが解消されると同時に、社内全体の残業時間も削減できた。（取組前29.3時間/月・人から、取組後18.9時間/月・人）

5日間の連続休暇取得も可能に

- ✓ 業務の偏り解消と、仕事をカバーしあえる体制になったことから、盆正月休暇・祝祭日以外で、5日間の連続休暇の取得を全従業員が達成した。
- ✓ 前年度と比較して、有給休暇取得率が大幅に向上した。（取組前45.8%から、取組後68.3%へ）



同社よりご提供

② 取組内容や仕組み

全従業員参加とする工夫

- ✓ 個人でなくチームで成果を出す働き方に転換するため、取組初期に「残業代削減分は全従業員一律に還元」を社長が宣言した。
- ✓ 残業時間の上限をチームごとに定め、管理することで、特定の従業員への業務の偏りが改善された。
- ✓ チーム連携で生み出された隙間時間を、技術レベル向上の為の講習会や研修に充てた。他にも、「技術コンテスト」を社内で開催し、技を競い合った。
- ✓ 業務効率のアイデアを各チームから出し合うようにした。当初は意見よりも愚痴が多く、議論にならなかった。回を重ねるごとに意見が出やすくなり、改善策（案）も即決・即実行できるようなスピード感が出てきた。

休暇取得に向けた改善

- ✓ 作業効率化→残業時間削減→有給休暇取得といった考え方ではなく、有給休暇取得から先に実施することで、少ない人数でどうやって時短し、作業していくかという発想で取り組んだ。
- ✓ チームごとに休暇取得の予定表を作成し、人員配置の最適化を行うことで、部門を超えて業務をカバーしあう取組を進めた。
- ✓ 毎月、給与明細に有給休暇取得状況を記載し、積極的な取得を推進した。

株式会社 東京堂

所在地：青森県むつ市 設立：1947年 資本金：3,000万円
従業員数：48人（うち女性40人） 事業概要：小売業

- 柔軟に取得できる有給休暇を整備し、「みんなで思いやり配慮ルール」を導入して、子育てや介護の必要な従業員が働きやすいように相互にサポートする取組を促進。
- ライフスタイルに合わせた柔軟な勤務体系を整えることにより、産休・育児休業取得後の復帰率100%、結婚・出産・子育てを理由に退職する従業員0%を実現。

（きっかけ）

① 取組前

有給休暇の取得率低迷

- ✓ これまでは、有給休暇の取得を促してもなかなか取得率が上がらなかった。

女性の多い職場のリスク

- ✓ 女性従業員が比率が7割と高く、結婚や出産・育児といったライフステージの変化によって、職場復帰や仕事の継続が難しくなり退職を選択せざるを得ない事由から、今まで培ったキャリアの維持する事が困難になる可能性が大きい。
- ✓ 継続的に戦力を維持できる働き方に改善する必要性があった。

③ 取組後（効果）

有給休暇取得率の向上

- ✓ 1時間単位での取得を可能にしたことで、有給休暇の取得率が向上し、前年より10%上昇して45%となった。

女性の定着と男性の育児休業取得

- ✓ 産休・育児休業取得後の復帰率はパート従業員も含めて100%となり、結婚・出産・子育てを理由に退職する従業員は皆無となった。男性従業員の育児休業取得も増加している。

就職氷河期世代の正社員転換

- ✓ 正社員転換制度の導入により、5年間で6名の正社員転換が図られたが、そのうち3名の女性は就職氷河期世代である。就職氷河期は特に新卒女性にとって厳しい環境であった。

② 取組内容や仕組み

柔軟に取得・活用できる有給休暇へ

- ✓ 1時間単位で取得できる有給休暇を導入し、より有給休暇を取得しやすい就業環境を整えた。

「みんなで思いやり配慮ルール」の導入

- ✓ 2014年「みんなで思いやり配慮ルール」を導入。勤務時間内の子供の幼稚園・保育園への送迎や、小学校入学時の下校時間に合わせた一時帰宅や、介護施設等への送迎等を認めた。30分以内の外出は、有給休暇の取得は不要とし、給与控除もなく、周囲の従業員も快く送り出している。
- ✓ 子育てや介護をしている従業員の勤務をお互いにサポートし、家庭・職場・従業員が一体となって働きやすい環境の職場づくりを行った。
- ✓ ルール策定により配慮を受ける立場、配慮をする側の立場の理解度の浸透に向け、誰もが利用できるルールであるために何度も改善を図った。

柔軟な勤務体系

- ✓ ライフスタイルに合わせた100通り以上のシフトを導入し、より働きやすい環境を整えた。
- ✓ 優秀な人材活用のため、正社員転換制度を導入。



同社よりご提供



株式会社 ときわ

所在地：徳島県徳島市 設立：1956年 資本金：3,600万円
従業員数：130人（うち女性90人） 事業概要：生活関連サービス業

- フレックスタイム制の導入や、業務の分業化により残業が軽減。ジョブローテーションを積極的に行うことで社員一人ひとりのスキルアップにつながり、繁忙期には臨機応変に他部署への人員フォローができる組織体制を構築。
- 土日祝日の業務に対応できる事業所内保育所の開園により、ママ社員の育休からの復帰を後押し。

① 取組前 (きっかけ)

仕事と子育ての両立が困難で、定着や残業が課題

- ✓ サービス業（ブライダル等）のため、土日の出勤や、お客様との打ち合わせなどにより残業になることも多く、結婚や出産を機に離職する社員が多かった。
- ✓ 育休からの復帰の際、土日祝の子どもの預け先、保育園に入れず待機児童となり復帰が遅れることが課題であった。
- ✓ 子供の行事などで社員が土日に休みを取ると、他の社員の業務負担が多くなり残業時間が増えてしまっていた。

③ 取組後（効果）

残業時間を削減し、働き続けられる職場へ

- ✓ 男女ともに育児休業取得率は100%となり、安心して職場復帰ができるようになり、女性の離職も減少した。
- ✓ フレックスタイム制や分業体制を取ることで、お客様や業務量にあわせて勤務可能になるとともに、業務負担が減り残業が月20時間程度に減少。
- ✓ ジョブローテーションによりあらゆる業務を兼務できる、マルチタスクの社員が増え、繁忙期の人員フォローアップ体制が取れる組織となった。



同社よりご提供

② 取組内容や仕組み

分業と柔軟な働き方を整備

- ✓ お客様との打ち合わせや、土日のブライダルやイベントに勤務時間を合わせられるよう、「1か月単位のフレックスタイム制（コアタイム無し）」を設定。学校行事や子供の病気などの際の中抜けなども可能に。
- ✓ これまでプランナーに集中していた業務の担当を見直し、例えば、引き出物は総管理部など分業体制を取った。発注関係は2020年よりwebで発注できるよう新システムを導入。

- ✓ ジョブローテーションで、社員のスキルが向上。

休暇の充実

- ✓ 有給休暇を部署によって偏りなく、積極的に取得してもらうよう、取得強化月間を決めた。
- ✓ 入学式・卒業式のための休暇、子の看護休暇などの特別休暇を新設し、年次有給休暇とは別に休暇取得可とした。

育児との両立に関わる支援

- ✓ 事業所内保育所を2017年に開園し、土日祝を含め20時まで預かることが出来るようにした。
- ✓ ママ社員がメンターとして、育休後の復帰相談や、正社員転換の相談に乗っている。

株式会社 長島製作所

所在地：岩手県一関市 設立：1976年 資本金：2,000万円
従業員数：150人（うち女性50人） 事業概要：金属プレス・板金製造業

- 「委員会活動」や、社員自らが「やりづらい(Y)」「気を遣う(K)」「イライラする(I)」作業等を社内で共有する「YKI活動」を通じて、意見の発信や改善提案を積極的に行う風土に変化。
- 不良率が大幅に改善し、残業時間が削減するとともに、年間休日日数も増加。

① 取組前 (きつかけ)

高い不良品発生率

- ✓ 納入先の求める基準を満たさない不良品発生率が高くなっていたが、社員自らが意見を発信する風土になく、現場で発生している問題が共有されていなかった。不良品対応に追われ、残業時間も増加していた。

休むことが困難な職場

- ✓ 誰かが休むとそれを補うための休日出勤が発生し、有給休暇を取ることも困難な環境だったため、社員全体のモチベーションも下がっていた。

③ 取組後（効果）

高品質と残業ゼロの両立

- ✓ YKI活動開始から6年間で累計800件ほどの現場改善の提案がなされており、不良品ゼロを達成する部門もあるなど、全社的にも不良率が大幅に改善した。
- ✓ 営業と現場が双方意見を出し合い、生産量を平準化することで繁閑の差が減り、残業ゼロ・突発的な休日出勤などがなくなった。
- ✓ 1990年代後半には90日程度だった年間休日日数を、現在では115日まで増やすことができた。



同社よりご提供

② 取組内容や仕組み

意見を発信しやすい環境

- ✓ 社員が積極的に自らの考えを発信しやすくなるよう、社員のコミュニケーションを増やすことを目的に、少人数での「委員会活動」を導入した。社員は必ず、「緑化」「挨拶」等の7つの委員会のいずれかに所属し、活動している。
- ✓ また、「やりづらい(Y)」「気を遣う(K)」「イライラする(I)」作業や気づきを、現場に設置してあるノートやホワイトボードに無記名で記入し、社内で共有する「YKI活動」を実施している。開始した当初は、参加しない社員もいたが、全ての提案に対して、毎朝の工場長の職制会議で改善案を検討し、その内容を掲示することで、会社全体が改善提案を積極的に行う風土に変わっていった。具体的な改善内容として、例えば、材料を取り出しやすいよう小分けに配置する、ボードで社員の配置や作業分担を示すなどの工夫を行った。

現場の意見を反映し、新たな休暇制度を導入

- ✓ 現場からの意見を反映し、ワークライフバランスがとれた働き方ができるよう、半日有給制度やバースデー休暇制度などを整備した。

株式会社 日本エー・エム・シー

所在地：福井県福井市 設立：1963年 資本金：1億8,550万円
従業員数：200人（うち女性47人） 事業概要：製造業

- 女性、高齢者、外国人、障がい者など多様な人材が活躍できる職場環境を整備するため、働き方改革とダイバーシティの推進を実施。
- 多能工化やジョブローテーションによる業務平準化を図ったことで、残業時間が減少。年次有給休暇や育児休暇の取得率も改善。

① 取組前 (きつかけ)

一部の部署や従業員に負担が集中

- ✓ 業務が一部の部署や従業員に集中した結果、残業に追われ、年次有給休暇などを十分に取得できない課題があった。

多様な人材が活躍できる職場づくりが急務

- ✓ 女性、高齢者、外国人など多様な人材を数多く雇用しているため、人材育成、技能向上に加えて、モチベーション維持や家庭両立支援などへの対応に迫られた。

③ 取組後（効果）

残業時間や年次有給休暇などの取得率が改善

- ✓ 残業時間が月80時間を超過する従業員は2014年度に19名いたが、2016年度以降はゼロを維持。また、1人当たりの平均月残業時間は毎年20時間前後であったが、2019年度は6.6時間まで減少している。
- ✓ 年次有給休暇の取得率は2014年度の43%から2018年度には55%まで向上。男性の育児休暇の取得率も2015年度まで0%であったが、以降改善され、2019年度は100%を達成中。

多様な人材の増加

- ✓ 多様な人材が働きやすい環境を整備したことで、2014年以降、女性、高齢者、外国人の従業員数がそれぞれ2名、6名、11名増加。

② 取組内容や仕組み

働き方改革

- ✓ 毎週水曜日をノー残業デーとして設定したほか、時差出勤勤務を活用し、コアタイムに勤務を集中させ、繁忙対策と残業抑制を実施。また、多能工化やジョブローテーションによって業務負荷の平準化も図った。
- ✓ 物探し・手直しなどのムダ作業の削減、治具・工具の改善による不良率の低減、レイアウト見直しによる製造・物流効率の最適化などの生産性向上にも取り組んだ。

ダイバーシティ推進

- ✓ 女性活躍プロジェクトチームを発足。女性目線での職場環境づくりや、取引先や一般のお客様への工場案内の企画提案、女性社員のモチベーションアップのための研修会などを実施した。
- ✓ 家庭両立支援のため、時間単位の年次有給休暇制度を導入。また、家事代行サービス利用料金の一部を会社が負担。
- ✓ その他、高齢者向けの就業意識向上研修、障がい者向けのジョブコーチ活用による就労支援なども実施した。

トップ方針として取組を推進

- ✓ 一部の取組は関心の低い従業員もあり、理解や協力を得ることに苦労することもあったが、トップ方針として推進した。



は こ あ

株式会社 Hacoa

所在地：福井県鯖江市 設立：1962年 資本金：300万円

従業員数：150人（うち女性80人） 事業概要：製造・小売業

- 人事評価制度の導入に伴い、スキル見える化を図り、従業員全体のスキル向上に努めたことで、個人の業務の偏りを是正し、相互にカバーできる体制を構築。
- 工房案内やワークショップなどの実施により、企業の魅力発信に取り組むことで、地域内外から人材を獲得。

① 取組前 (きっかけ)

個人に依存していた勤務時間管理

- ✓ 従業員にスキルの偏りがあることに伴い、各人の勤務時間に差が出ていた。就業時間管理も曖昧で、従業員の時間短縮に対する意識も低かった。
- ✓ スキルがある従業員が休むと全体工程に影響が生じるため、有給休暇の取得が進まなかった。

全国展開を見据えた人材確保の必要性

- ✓ 今後の企業の発展のためには外国語を話せるスタッフなど、地域内外からの人材確保が必要であった。

③ 取組後(効果)

作業効率の向上

- ✓ 効率を意識し、能率を上げたことで、品質の安定と残業時間の短縮に成功した。有給休暇を取得しにくかった従業員も、全体工程に影響なく休暇を取得できる環境になった。
- ✓ 人事評価制度の導入が、個人のスキルアップのモチベーション向上に繋がっている。

ブランド力発信の成果

- ✓ 様々な出身地、職歴の異なるバックグラウンドを持つ人材を採用でき、本社勤務40名のうち、1/3は県外出身者となっている。
- ✓ 工房に女性、若手、ベテランと多様な職人が混在しており、その仕事に触れたことで、ワークショップ参加後、求人募集に応募してくれた人もいる。

② 取組内容や仕組み

作業や残業時間、スキルUPのためのステップを明確化

- ✓ 目標の作業時間を明確化し、作業効率や時間管理の意識を高め、チーム別ミーティングで連携を強めた。
- ✓ 個人時間管理意識を更に高めるために、毎月1回、人事部から、労働時間の実績が掲載されたメールを全員に送るようにした。
- ✓ 人事評価制度の導入に伴い、スキル見える化を実施。また、スキルアップのためのステップを明確化したことで、従業員のスキル向上に繋がり、仕事量の偏りを複数のメンバーでカバーし合える体制になった。

企業の魅力を最大限に発信

- ✓ 人材確保のため、一般のお客様に向けた工房案内や商品企画に関するワークショップなどを開催し、企業の魅力をより身近に感じてもらえるようなイベントを実施。
- ✓ 顧客への魅力発信だけでなく、従業員にとっても、自社の魅力を再認識する機会となり、やりがいの向上に繋がった。



同社よりご提供

株式会社 水清建設

所在地：岩手県紫波郡矢巾町 設立：1961年 資本金：4,200万円
従業員数：47人（うち女性7人） 事業概要：建設業

- 建設業のマイナスイメージを払拭するために、多様な休暇制度を導入するなど魅力ある職場環境を整備し、従業員のモチベーション向上と生産性の向上を実現。
- IT・ICT技術を活用した建設生産システムの導入により、省力化・効率化を実現し、利益の増加と従業員の給与が増加。

① 取組前

(きつかけ)

市場の変化と、同業者との差別化

- ✓ 東京オリンピック終了以降、国内建設市場は質・量的変化が予測されるほか、震災復興関連に出向いていた県央同業社が戻ることで受注競争力激化も見込まれる。その中で同業者との差別化を図り、売上高を維持・向上させるためには、従来の働き方を変え、労働環境の改善による従業員のモチベーションと生産性の向上が急務だと認識していた。
- ✓ 「きつい」「汚い」「危険」「給料安い」「休暇とれない」という建設業イメージを払拭し、若者や女性の職業選択の視野に入るような「魅力ある建設業」を実現したいと考えていた。

③ 取組後（効果）

生産性の向上とともに、従業員のやる気も給与もUP

- ✓ 利益の増加は、従業員の給与に還元した。「地域平均より10%高い給与水準」となり（賃金構造基本統計調査より）社員の満足度も向上した。
- ✓ 建設i-Construction導入により、従業員の負担が軽減。作業効率のアップ・安全性向上・品質確保・工期短縮等の成果があった。
- ✓ 従業員の提案が会社に反映され、年次有給休暇とは別の有給休暇制度が充実したことで従業員のモチベーションが上がり、売上増とお客様満足度の向上に結びついた。

② 取組内容や仕組み

多様な有給休暇制度を整備

- ✓ 従業員の意見から生まれた30分単位で取得可能な「こどもの看護休暇」や「ワークライフバランス休暇」、「リフレッシュ休暇」など多様な休暇制度を導入した。

【こどもの看護休暇について】

- ✓ 導入の際に、男性社員が取得することを快く思わない社員もいたが、時間をかけ、タイミングを見計らい提案し続け実現した。
- ✓ こどもが成長するにつれて怪我による通院が増えるが、就業後では病院に間に合わないという声に応え、こどもの中学卒業期まで利用できるようにした。

建設i-Constructionの導入・活用

- ✓ グループウェアを導入し、現場情報の共有・業務の見える化を図るとともに、IT・ICT技術を活用した建設生産システムを導入し、省力化・効率化に取り組んだことで、利益が増加した。

日給月給制の従業員を月給制に

- ✓ 日給月給制の従業員すべてを月給制にし、労働日数に左右されず、月給で収入を保証することでモチベーションを上げるとともに、有給休暇を取りやすくしている。



同社よりご提供

- 女性が中心の職場で、短時間正社員制度の導入とともに、復職した社員が元の部門に戻ることができるようにするなど、出産後に安心して復職できる環境を整備し定着率が向上。
- 社員の多能工化を進め、業務の平準化が図られたことにより時間外労働の大幅な削減に成功。

① 取組前
(きっかけ)

一気通貫の生産体制で工程が分業化

- ✓ 最初の工程から最後の工程まで一気通貫の生産ラインで、工程毎に、特定の技能が必要という状況であった。工程は多段階であったため、ある工程の社員が休むとライン全体に大きな影響が出るため、休暇も取りにくい環境であった。

結婚・出産、そして退職・・・の流れがとまらず

- ✓ このような状況下で、女性は結婚・出産後に退職という流れが止まらず、大きな人材の喪失となっていた。

③ 取組後（効果）

女性社員が定着し、定常業務が安定

- ✓ 女性社員が結婚・出産後も復帰し、定着するようになり、安定的に定常業務ができるようになった。収益も増加し、代替要員の採用と人材育成に係るコストは結果的にもよい投資であった。

多能工化により、時間外労働も削減

- ✓ 多能工化が進み、一人で複数の工程が担えるようになったため、生産性も向上した。
- ✓ 特定の社員に偏っていた業務も平準化し、時間外労働も大きく削減した。



同社よりご提供

② 取組内容や仕組み

短時間正社員制度導入と代替要員の採用

- ✓ 結婚・出産後に復職の流れを作るために、安心して復職できる環境作りを目指し、就業規則と社内管理規程を整備し、運用面でも工夫をした。
- ✓ 具体的には、短時間正社員制度を導入し、復職後は元の部門に復職させることで、育児中でも、安心して気兼ねなく短時間の就業ができて、従前から身につけている技能が発揮できるように工夫した。
- ✓ この制度の活用によって人手が不足する業務が生じた場合は、臨時的に短時間業務に限定した代替要員を採用することで補った。短時間の就業なら働ける子育て中の主婦は意外に多く採用に困ることはなかった。

多能工化の推進

- ✓ 休暇を取りやすくするため、一人の社員が前後の工程を含めて複数の工程を担えるように技能習得（人材育成）を進めた。
- ✓ 代替要員の採用と技能習得とで一時的には大幅なコスト増となったが、それは今後の収益拡大のための投資と捉えた。

- 残業時間にポイント制を取り入れ、残業の少なさを賞与の評価に反映する仕組みを整備した結果、残業時間の削減に成功。
- 併せて、月の累計残業時間や有給休暇取得日数を見える化したことにより、従業員の働き方改革への意識が向上。

（きつかけ）

① 取組前

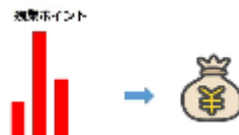
残業時間の管理に課題感

- ✓ 個人の月ごとの残業時間や年間累計残業時間、有給休暇取得日数が確認しづらく、従業員自身も管理できていない状況だった。
- ✓ 働き方改革関連法の残業時間の上限規制や年次有給取得の義務化に対応するため、早めに準備することとした。

③ 取組後（効果）

残業時間を把握しやすくなり、時間外労働が減少

- ✓ 残業時間の削減につながり、働き方改革法への対応ができた。
- ✓ 2016年から2018年までに普通残業時間が40%減、深夜残業時間は75%減の効果が出ている。
- ✓ 有給休暇の取得増加により、管理部門側の管理コストが増加するが、会社全体の計画有給取得日を決めることで、軽減を図れた。
- ✓ 残業時間のポイント制の導入により、残業は減ったが賞与は増額となり、従業員からの評判もよく、働き方への意識が高まった。



② 取組内容や仕組み

残業時間のポイント制の導入と賞与との連動

- ✓ 残業時間が少ない人に高いポイントを付与する形で残業時間をポイント化し、トータルポイント数を賞与に反映させる評価制度を導入している。（定時退社10ポイント、30分残業毎にポイントが減っていく仕組み、3時間を超えたところから▲5ポイントとなり、超過時間によってさらにマイナスとなる）
- ✓ ただし、業務量の多い従業員等が不利にならないよう、賞与の評価においては、業務難易度や業務量、生産性向上に向けた意欲などに応じたレベル分けを社長と部門長で確認し、調整している。

残業時間・休暇取得数を見える化

- ✓ 日々の残業時間と月ごとの累計残業時間をネットワークで従業員自身が確認できるようにした。
- ✓ 年間3日間を計画有給取得日と定め（残り2日は個別に取得）、有給休暇消化日数も確認できるようにした。

基本給の引き上げ

- ✓ 新卒採用の競争力をあげるため、新卒初任給を増額し、これにあわせ従業員の基本給も引き上げた。