

II. 企業における取組事例

Case 1

顧客を巻き込んだ業務改善により 業務効率を向上

時間外労働削減の取組の背景・効果

業務の繁忙があるだけでなく、繁忙期には人員が不足する傾向にあります。そのため、顧客を巻き込んだ業務改善、残業実施状況の管理などの取組を進めることで業務効率が向上し、結果として時間外労働の削減につながっています。

- ① 事前申請と実施状況管理による
残業のスリム化
- ② 顧客を巻き込んだ、win-winの関係で
業務効率化
- ③ 業務の平準化（計画的な多能工化による）

取組の
ポイント

時間外労働削減の取組の内容

① 残業の事前申請と実施状況の管理

- ▶ 始業時と終業前に行うミーティングの際に、管理職が残業予定者の業務内容と退社予定時間を確認し、急ぎの業務以外は翌日に行うよう指導をしたり、他の社員へ仕事を割り振ったりするなどの調整を、必要に応じ行っています。
- ▶ 残業の実績は、毎月2回、15日と25日に各部の管理職が集計をして、管理部門に報告しています。残業が多い部門は、その都度、なぜ残業が多いのかという理由も報告し、適切に業務を進め、みだりに残業を行わないよう管理しています。

② 顧客を巻き込んだ業務効率化・改善

- ▶ 自社のコストが増加すれば、顧客が当社に支払う費用にも影響します。当社は、自社のコスト削減や業務効率化が図れるとともに、顧客にとってもコスト削減につながるような提案を顧客に打診しています。
- ▶ 例えば、顧客とやり取りする書類については、業務効率化を図るため、自社で使用する様式と顧客で使用する様式を統一してもらえよう依頼し、内容の整理や確認に要する時間を削減するなどしています。
- ▶ このような業務効率化、作業量の低減により、自社と顧客双方の業務効率化が進み、双方の時間外労働の削減が図れるものと考えています。

③ 多能工化を進めて業務を平準化

- ▶ 特定の人しかできない業務があると、その人に業務が集中し、長時間残業につながる原因になります。そこで当社では計画的に多能工化を進めており、業務の多い従業員がいる場合には、部門の管理者が他の従業員に振り分けるようにしています。多能工化を進める取組として、各職場で必要とする技術・能力、資格・免許を整理し、必要な教育や人材ローテーションを計画的に実施しています。その結果、特定の人に業務が集中することもなくなり、長時間労働の抑制につながっています。

時間外労働削減の取組の効果

- 管理職が必要な業務を適正な時間で実施するようにきめ細かく指導、管理することで、無駄な残業を抑制できています。
- 時間外労働につながるものであっても、顧客からの要望には応える必要があります。それだけに、顧客に対して自社と顧客の双方のコスト削減につながるようなwin-winの提案を行い、お互いに業務効率化を進めることによって、自社の労働時間削減と、顧客の要望に応えることを両立させています。

事業場プロフィール

企業名・事業場名 / A社 a支店
事業内容 / 港湾運送業など
従業員数 / 430名（うち、正社員330名）
所在地 / 兵庫県神戸市
勤務形態 / オフィス 8:45～17:45 週休2日制
年間休日119日
※各現場（職場）により異なる

残業の事前申請

ノー残業デー

労働時間の管理

人事評価制度

トップダウンの取組

顧客への働きかけ

業務の平準化

社内業務の改善

従業員の教育

II. 企業における取組事例

Case 2

自ら決めるノー残業デーと業務効率向上の目標設定で時間外労働を抑制

時間外労働削減の取組の背景・効果

以前は長時間残業が散見されましたが、業務効率化のために目標を設定して進捗を管理したり、実施しやすく工夫したノー残業デー制度を設けて実施した結果、従業員一人ひとりの意識も高まり、著しい長時間残業がなくなっています。

① 毎週1日、従業員が自分でノー残業デーを設定し、残業抑制の雰囲気醸成

② 業務効率向上の目標を設定して、月1回進捗を管理し、時間管理の意識を向上

取組のポイント

時間外労働削減の取組の内容

① 各自が毎週1日ノー残業デーを設定

- ▶ 従業員によって業務内容、進捗状況はそれぞれ異なるため、一律に曜日を決めて実施するのではなく、各自がそれぞれ毎週1日、自分でノー残業デーを決定しています。
- ▶ 以前は「みんながいと帰りにくい」という雰囲気がありましたが、ノー残業デーを設定することで、「今日はノー残業デーなので」と、周囲に気兼ねなく定時に帰りやすくなることを期待して、このような制度を導入しました。
- ▶ ノー残業デーの実効性を高めるため、あらかじめ職場の全員が共通のファイルに各自のノー残業デーを記入し、お互いに確認できる仕組みとすることによって、ノー残業デーの設定の重複を避けるなど業務に支障が出ないような調整を各自で行えるようにしました。

② 業務効率向上の目標を設定

- ▶ 業務効率の向上や労働時間の削減につながるよう、半年に一度、各自が今の業務上の課題を抽出して、「どのようにしたらよくなるか」「何を変えたらもっと仕事が早く進められるか」ということを考えて、業務効率向上の目標を設定しています。
- ▶ 目標設定に際しては、目標達成のための具体的な手段と、達成可否の判断基準などを記載した計画書を作成しています。最終的な到達点だけでなく、目標を達成するための手段などを記載することで、より実効性のある計画となるよう配慮しています。
- ▶ 目標の進捗状況については、各自が1か月に1回レポートを作成し、上司に提出しています。レポートの形式は部門によって異なりますが、例えば営業部門では、「営業活動報告書」に記入し、上司の確認を受けています。
- ▶ 月1回の進捗管理はとて大変ですが、管理しなければ業務上の課題が放置されてしまい、先には進みません。一方で、進捗を管理すれば計画が進み、今後の業務効率が向上し、労働時間の削減にもつながると考えて、時間を作って活動をしています。

時間外労働削減の取組の効果

- ノー残業デーを設定し、事業場内の従業員が互いに確認できるようにしたことにより、従業員同士でノー残業デーを設定する日を調整したり、設定した日は定時に帰るように周囲が配慮するなど、ノー残業デーの実施率が高まり、時間外労働削減につながっています。
- 過去には、当事業場にて長時間残業があったと聞いていますが、業務効率化を進めた結果、著しい長時間の残業はなくなり、現状の1か月、1人当たりの時間外労働時間は20時間程度で推移しています。
- 業務改善の目標設定などにより、従業員の仕事に向かう姿勢も変わったと感じています。

残業の事前申請

ノー残業デー

労働時間の管理

人事評価制度

トップダウンの取組

顧客への働きかけ

業務の平準化

社内業務の改善

従業員の教育

- また、長時間の残業が抑制できることで、「やるべき業務を失念する」「請求書の金額を誤る」などのミスも削減できていると考えています。
- 今後は、取組を継続するとマンネリ化して効果が薄くなってしまいうため、これらの取組を継続して実施してだけでなく、新たな取組を検討するとともに、定型的な事務作業などは外注化して、自社の付加価値を高め、同時に労働時間削減に努めていきたいと考えています。

事業場プロフィール

企業名・事業場名 / B社 b事業場

事業内容 / 運送業

従業員数 / 9名 (うち、正社員6名)

所在地 / 群馬県太田市

勤務形態 / 9:00 ~ 18:00 週休2日制

COLUMN コーヒー ぶれいく①



忙しい日をあえてノー残業デーに設定

(運送業：日立物流ファインネクスト株式会社 館林営業所)

- 当営業所では、月曜日が他の曜日に比べて業務が忙しくなる傾向があり、残業しがちであるため、業務効率を意識し早く帰れるようにと、あえて月曜日をノー残業デーに設定しています。
- 従業員の意識として、「残業で業務をこなそう」という考えはなく、「効率よく業務を行う」という考えが根付いています。
- その結果、月曜日のノー残業デーの実施率は高まっており、同時に普段の残業も少なくなっていると実感しています。
- 毎日朝礼を行っており、月曜日の朝礼では、管理職から当日がノー残業デーであることを周知しています。事業場の人数も多くないため、従業員への周知も徹底できています。

COLUMN コーヒー ぶれいく②



マンネリ化を防止して、改善活動を推進

(食料品製造業：C社)

- 時間外労働削減につながる業務の効率化を図るため、トヨタ生産方式の導入を進めています。トヨタ生産方式の「ムダ排除」という考え方にに基づき、工程で問題の見える化を行い、作業改善を継続していくことで、収益改善につながっているところです。
- 長期に渡る改善活動では、活動がマンネリ化し、従業員の意欲の低下が心配です。当社では、関係する他社工場の見学に行き、良い点を吸収する機会を設けるなど、常に向上心を持って、積極的に活動が続けていけるような雰囲気作りも心がけています。
- この改善活動を始めてからそれほど期間は経過していませんが、この活動による業務の効率化はもとより、従業員の負担を軽減し、ひいては、時間外労働の削減につながることを期待しています。
- 取組に当たっては、外部の目を入れ、月1回、進捗の報告会を行いながら進めています。第三者の目を入れることで、自社だけで進めては気が付かなかったことに気付けるようになりました。また、報告会を行うことで、現状をしっかりと確認でき、その後の改善にもつながっています。

II. 企業における取組事例

Case 3

トップダウンで業務改善の取組を推進し、 時間管理も適正化

時間外労働削減の取組の背景・効果

生産数量の増減による繁忙や人材の確保が難しい場合があり、時間外労働が多くなっていましたが、社長及び工場長のトップダウンによる残業時間管理の強化、業務プロセスの見直しを行い、時間外労働を半減させました。

- ① 残業の事前申請制度により
残業の必要性を上司が判断し、
ムダな残業を削減
- ② 工場長のトップダウンで5Sの活動を
推進し、ムダを排除して業務効率化

取組の
ポイント

時間外労働削減の取組の内容

① 残業の事前申請制度の導入と実施状況の管理

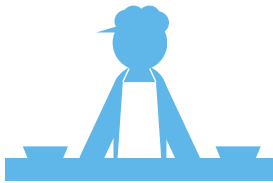
- ▶ 従業員は、残業を行う場合に、毎日「時間外労働申請書」を管理職に提出します。管理職は、**残業内容を確認し、残業をしてでも実施する必要のある業務であるかどうかを判断して、不要と判断すれば、翌日に回すよう指導しています。**
- ▶ この申請フォームには、「残業申請理由」「残業予定時間」「残業内容」などを記入します。管理職に対しては、申請書があがってきた機会を捉えて、部下の業務の内容や進捗状況を把握し、コミュニケーションを図るように指示しています。
- ▶ この制度により、不要な残業が削減されるだけでなく、どの部門で、どのような理由により、どの程度の残業が発生しているかといった、残業の実態を管理部門が的確に把握できるようになりました。その結果、**時間外労働削減のために、どこから手をつけるべきか、優先順位付けができるようになり、ここから時間外労働の削減の取組を進めることができました。**

② 工場長のトップダウンで業務改善の取組を推進

- ▶ 当社では、「5S」の取組を進めています。「5S」とは、整理、整頓、清掃、清潔、しつけを意味しており、作業場等の環境を改善し、業務を無理なく、無駄なくできるようにしようという活動です。
- ▶ 「5S」を漠然と理解しているものの具体的に何をするかを把握している人は少ないため、活動を推進する役割を担う、管理者への教育を実施して理解を深めてもらうなど、**工場長のトップダウンで「5S」を推進しています。**
- ▶ 具体的には、職場に置いてある荷物、書類等を必要なものと不要なものに分別し、不要なものは破棄したり、道具の置き場を決めてそれを明示したり、通路部分や荷物を置く部分を白線を引いて明示して、職場が散らかったりしないようにするなど、作業場等の改善を行っています。
- ▶ 「5S」の活動の実効性を上げるため、「5S」を推進するプロジェクトチームのメンバーが、1ヶ月に1回、課、**工程ごとの「5S」の実施状況をパトロールしています。**パトロールでは、全25項目、各項目4点満点の計100点で評価を行っています。
- ▶ パトロール中には次のような会話がよくあります。「なぜここに〇〇があるのか」→「■■■をやっているから」→「なぜここで■■■をやっているのか」→「昔からやっているから」という具合です。昔から継続して実施しているものは、その理由を考えずに実施しており、無駄なこと、非効率なことが少なくありません。「5S」の活動は、こういったものを整理し、効率化することに役立っています。

時間外労働削減の取組の効果

- 残業の事前申請制度を導入し、時間管理の徹底、部署内コミュニケーションの改善、業務管理の実施などにより、過去には1か月あたり30時間以上であった時間外労働の時間が、半以下になりました。
- 「5S」の徹底により、各職場、現場に入った際に、一見して「きれいになった」と感じるようになりました。また、作業に必要な道具をすぐに取り出せるようになって、探し物に時間をかけることがなくなり、労働時間の削減につながっています。
- 業務効率が向上していることはもちろん、「5S」により醸成された従業員の意識が、様々なムダを排除し、筋肉質の組織となることで、時間管理の徹底や、時間外労働の適正化をより効果的なものとしています。



事業場プロフィール

企業名・事業場名 / D社 d工場

事業内容 / 食料品製造業

所在地 / 茨城県

勤務形態 / スタッフ 8:00 ~ 16:30 週休2日制

現場 (交代制) ① 6:00 ~ 14:30

② 13:30 ~ 22:00

③ 21:30 ~ 6:30

COLUMN コーヒー ぶれいく③



社長自ら工場内を歩いて改善指導

(食料品製造業：E社)

- 当社は、ファミリーレストラン向け商品の調理・加工を行う食料品製造業です。社員数は100名強です。
- 近年、社員数が減少傾向にある中で、お客様からの発注増加により、生産量が増加しています。このため、生産性を向上させ、限られた人員でも生産量を上げていく必要に迫られました。
- 平成19年以降、社長のトップダウンで、時間外労働削減を含むコスト削減の取組を進めました。その結果、月平均時間外労働時間を5年前(20時間程度)と比較すると、社員数は30名弱が減少し、生産量は増加したにも関わらず、ほとんど増えていません(21時間程度)。
- 取組の例としては、毎日の朝礼を通じて、ムリ・ムダをなくしたり、作業時間を短縮するための改善提案を出すよう、社長が呼びかけ、社員が随時提案する文化が根付きました。
- また、社長が自ら工場内を歩いて回り、改善指示を出したり、社員の声を踏まえてコスト削減に資する設備導入を進めていることも、こうした文化の維持強化に繋がっています。
- この他、社長が提案して、目標管理制度の中に「業務改善・コストダウン」の項目を設け、労働時間や残業時間の目安を盛り込んだり、残業申請の書式を整備して残業は申請して行うものとの意識付けを徹底しました。
- 上記の月平均時間外労働時間は、こうした一つ一つの取組の成果と考えています。

II. 企業における取組事例

Case 4

人事評価制度との連動による 時間外労働の抑制

時間外労働削減の取組の背景・効果

取引先からの注文量の増減により、業務の平準化が難しい中、残業を事前に申請したり、人事評価の項目に時間外労働を組み入れるなど、トップダウンで取組を推進し、時間外労働の削減に取り組んでいます。

取組の ポイント

- ① 残業の事前申請制度による
時間外労働の適正化
- ② 評価と報奨制度との連動で
時間管理の意識の向上

時間外労働削減の取組の内容

① 残業の事前申請制度の導入と実施状況の管理

- ▶ 従業員は、**残業を行う場合、日々「自己申告表」により事前申請を行い、管理職に提出しています。**残業を行った後は残業の実績を同表に記入しており、管理職が、従業員一人ひとりの時間外労働を把握しています。
- ▶ さらに管理職は、日々の生産計画とこの申告表に基づき、生産量、売り上げとコストの観点から、時間外労働が適正かどうかを確認しています。
- ▶ 従業員の労働時間の集計結果は、管理部門経由で、管理職が毎月社長に報告しています。この報告を基に、時間外労働が多い部門に対して、社長・管理部門から是正勧告を行い、対応策の報告を求めるなど、トップダウンで時間外労働削減に取り組んでいます。
- ▶ さらに、従業員の時間外労働が月80時間に達する場合には、管理職が会社に伺い書を提出する必要があります。この伺い書が年に3回以上提出された場合には、管理部門から管理職に対し、改善措置を取るよう指示が出ます。そのため、管理職は部下の労働時間をしっかりと管理しています。

② 評価と報奨制度との連動

- ▶ **管理職の人事考課の項目には、部下の時間外労働が組み入れられており、管理職の評価のみならず、報奨（年2回の賞与と翌年度の給与）にも影響する仕組みとなっています。**このため、管理職は、従業員一人ひとりの時間外労働を把握するだけでなく、時間外労働の削減の取組を進めていく必要があります。

時間外労働削減の取組の効果

- 残業の事前申請制度により、業務量、業務内容と労働時間の管理が徹底されるようになりました。**従業員は、効率的に業務を行うという意識を持つようになり、その結果、労働時間の削減につながっています。**
- また、長時間残業の際の伺い書提出や評価・報奨制度により、**管理職は部下の時間管理に取り組む必要があることから、部下の指導を行い、安易に残業を行うことはなくなっています。**

事業場プロフィール

企業名・事業場名／株式会社ミートサプライ
草加工場

事業内容／食料品製造業（食肉加工）

従業員数／90名（うち、正社員8名）

所在地／埼玉県八潮市

勤務形態／8:15～17:00を基本的な就業時間とする。週休2日制