

## 他県における働き方改革取り組み事例

### 【専門家派遣等】

- 働き方改革に対する意識は高いが取組ノウハウが不足している企業(5社)に専門コンサルタントを派遣し、優良事例を創出。(広島県)
- 企業へのコンサルティングの実施(4社)と、コンサルティング企業の発表会開催(取組事例・成果を公表)。(茨城県)
- 専門家派遣によるコンサルティングのほか、取り組む上での課題やその解決策等を先進企業と意見交換。(三重県)

### 【相談窓口設置等】

- 社会保険労務士会に委託して、相談窓口の設置。働き方改革支援コンサルタント(社会保険労務士)を企業に派遣し、具体的な働き方改革の支援。(鳥取県)
- やまぐち働き方改革支援センターの運営。専任アドバイザーが企業を直接訪問して助言。(山口県)
- 企業の就業環境の整備に係る相談に対応するとともに、業界団体と連携して改革プランを作成。(北海道)

### 【普及・啓発等】

- エリアごとに事業所の業種に対応した出前講座を実施し、管理職・従業員(特に男性)の意識改革を図る。(岡山県)
- 現状や課題を把握するための意識調査ツールや取組事例を盛り込んだ「働き方改革取組事例マニュアル」の作成。(広島県)
- 男性労働者が育児休業を取得しやすい職場環境づくりに取り組む事業主及び取得労働者に助成金を支給。(新潟県)
- 有給取得促進等働き方の見直し達成企業に奨励金支給。(埼玉県)

### 【女性活躍促進等】

- 県における4つの成長産業分野(ICT・農林漁業・フードビジネス・福祉介護)を中心に、女性や中高年齢者等が働きやすい多様な職域づくりに向けた取組を実施。(宮崎県)
- 女性の就活・定着促進を図るため、県内外の女子学生と若手女性社員のキャリアプランニングを応援する機会を提供するとともに、子育て女性を対象としたセミナーや職場体験等きめ細やかな再就職支援を実施。(青森県)

## 他県における働き方改革取り組み事例

### 【事例1 埼玉県】

○働き方の見直しを達成した企業  
へ奨励金を支給

対象:アドバイザー派遣により、一  
定の成果をあげた県内企業

・有給休暇の取得促進

取組期間(3か月間)の過去2年  
比で平均3日以上増加で10万円

・所定外労働の削減

取組期間(3か月間)の過去2年  
比で15時間以上削減で20万円

・テレワーク制度の導入等や

対象者の拡大で30万円

・男性従業員の育児休業取得

連続10日以上での取得で30万円

### 【事例2 三重県】

○働き方改革に取り組む意欲のあ  
る企業等を公募し、取組が効果的  
に進められるよう支援

・働き方改革の必要性等を習得し  
てもらうセミナー開催

・企業の取組状況に応じた専門家  
派遣によるコンサルティングの  
実施(5社)

・取り組む上での課題やその解決  
策等について先進企業等と意  
見交換を行う 全体報告会開催

○ワーク・ライフ・バランスに関する  
相談を受け付け、要望のあった企  
業にアドバイザーを派遣(15社)

### 【事例3 広島県】

○自社の課題を把握するための意  
識調査ツールや、取組事例を盛り  
込んだ働き方改革取組事例マ  
ニュアルの作成

○働き方改革に対する意識は高い  
が取組ノウハウが不足している企  
業(5社)に対し専門コンサルタ  
ントを派遣し、優良事例を創出

○自社内で取組を推進する人材の  
育成講座及び取組の実践支援  
(個別相談、フォローアップ)



こうようでんきどぼく

# 向洋電機土木株式会社

所在地：神奈川県横浜市南区井土ヶ谷下町16-6 創業：1965年  
 資本金：3,700万円 従業員数：27人 事業概要：建設業（電気設備の設計・施工）

- 工事作業現場と本社との長時間移動により従業員が疲労。ITの導入により克服を図った。
- 現場と本社の情報共有を効率化し、生産性を向上。従業員の残業時間を9割削減し、資格取得などスキル向上が実現。受注増につながっている。

（きっかけ）  
 取り組み前

## 残業削減と生産性向上が課題

- ✓ 建設工事業務は、施工現場が遠方になることが多く、打ち合わせのために本社に戻ると時間や費用がかかり、長時間の移動により従業員も疲労してしまう。
- ✓ 業務内容が多様化し、従業員の育成が必要であるにもかかわらず、土日を含めて残業が多く育成の余裕がなかった。
- ✓ 生産性の向上が経営課題であった。

取り組み後（効果）

## システム導入の効果

- ✓ 生産性は、2倍に向上し、残業時間も9割削減に成功。
- ✓ 残業が減り従業員のワークライフバランスが改善した。

## 有資格者の増加

- ✓ 従業員が資格取得に取り組む時間が確保され、スキル向上につながっている。
- ✓ 有資格者の増加で、公共工事の際の経営事項審査の評価点が高まることになり、受注増にも結び付いている。



同社HPより

## 取り組み内容や仕組み

### ITの導入とテレワークの仕組み

- ✓ ITの導入にあたり、初期費用・運営費用が大きくなることを避けるため、無料で利用できるソフトウェアを活用。
- ✓ 打ち合わせ、工事進捗管理、資材管理、仕様書作成等のシステムを自社で構築し、社内や現場事務所だけでなく、自宅で利用できるテレワークの仕組みを整えた。

### 情報セキュリティ対策

- ✓ 情報漏えいを防ぐため、パソコンを含めた個人所有の端末の業務使用を認めない代わりに、携帯端末を支給し、通信費を負担している。
- ✓ 十分に対策を実施するためには、大きな投資も必要だが5年程度の中期的なプランを作成して徐々に進めている。

### 導入時に苦労した点

- ✓ 導入時に苦労した点として、自分たちでシステムを構築すること以外に、全従業員に新しい仕組みを使ってもらうことに苦労があった。
- ✓ 同社のIT担当と各従業員とで1人1人丁寧に話をして理解を得た。



東京商工会議所（2016）「ICT事例集」p.14

女性 高齢 外国人  
兼業等 生産性 その他

もりやまさんぎょう

# 森山産業株式会社

所在地：東京都品川区中延2-5-10森山ビル（工場所在地：栃木県高根沢町）  
創業：1961年 資本金：3,000万円 従業員数：110人  
事業概要：自動車部品、電気照明器具製造業

- リードタイムの短縮が課題であり、また労働者の採用も苦戦していた。
- 多能工化の推進による人材育成および仕事の効率化・標準化による業務の改善も実施。

**取り組み前（きっかけ）**

**リードタイムの短縮**  
 ✓ 1975年当時、生産管理、在庫管理全般が発展途上であり、人的稼働、設備稼働、保有在庫、受注情報などが一元管理されておらず、手待ちが発生しており、リードタイムの短縮が課題だった。

**人、モノ、金、時間は不足**  
 ✓ 一方で、人、モノ、金、時間が不足していた。新たな労働者の採用自体も困難を極め、「問題解決のためには全従業員の3割以上を占めていた女性（主婦）の能力に頼る状況」だった。

**取り組み後（効果）**

**人材確保を実現**  
 ✓ 家庭と仕事を両立しやすい職場であるという評判が広がり、多くのパート社員が応募してくる。

**生産性向上**  
 ✓ 生産性が向上しリードタイムが短縮。取り組み開始前の1990年は製販リードタイムが38日だったのが、現在は8日まで短縮。  
 ✓ その結果、棚卸保有日数は1990年の保有日数43日から同12日まで短縮。また、受注残の金額についても1990年の受注残比17.1%からの1.7%にまで圧縮。

**取り組み内容や仕組み**

**自社コンピューターシステム構築による効率アップ**  
 ✓ 社内の情報共有化が図られるとともに生産工程の一貫管理体制が構築され、稼働率や在庫を見える化。

**短時間勤務者自身による合理的就業管理**  
 ✓ パート社員の出勤管理表を社内で掲示し、パート社員同士で出勤日、時間を自己申告することで出勤日を調整するという体制を整備。

**多機能集約治工具による合理化**  
 ✓ 社員のアイデアをもとに3つの作業工程を1つの作業に集約でき、誰がやっても同じ成果が得られる治工具を開発し、品質の安定化と作業の効率化・標準化を進めた。

**職掌・多能工化による人材開発**  
 ✓ 「業務の効率化と標準化を永久推進し、『誰にでもわかる・できる・任せられる』」をモットーに職掌・多能工化を推進。その手段として、職掌・多能工化表を作成し、計画的に従業員のレベルアップを図っている。



同社HPより

出典：中小企業・小規模事業者の人手不足対応事例集（経済産業省）



にほん

# 株式会社日本レーザー

所在地：東京都新宿区西早稲田2-14-1 創業：1968年  
 資本金：3,000万円 従業員数：48人 事業概要：輸入商社（レーザー専門）

- 経営悪化状態で大量退職が発端となり、女性、高齢者、外国人など求人像の幅を広げ人員を補強。
- 在宅勤務制度、70才まで働ける雇用制度、国籍・学歴。年齢・性別にとらわれない評価制度の導入。離職率ほぼゼロを達成し、23年連続黒字を達成。

（きっかけ）  
取り組み前

## 経営破綻から再建に向けた対応

- ✓ 債務超過で経営破綻寸前まで陥り、主力となっていた社員も商権も失ったため、再建のために新規顧客開拓による売上拡大が経営課題であった。
- ✓ そのため、現社員の雇用を守るだけでなく、社員を補充する必要が発生。大手民間就職支援サービスを利用できる資金がなく、公的職業紹介所に依頼。結果、リストラされた中高年、結婚退職女性、海外からの帰国組、外国人、障がい者など、従来多くの日本企業では就労機会が限られてた人からの応募が多く、彼らを採用。

取り組み後（効果）

## 制約があっても能力を活かし、伸ばせる会社

- ✓ 就業規則を柔軟に見直すなど雇用を守るための環境整備及び属性に関係ない能力評価を導入し、社員の努力に報いる仕組みを構築。結果、社員が自身の能力を開発し、高い語学力や技術力を活かした社員が活躍することで、同業他社にはない競争力がつき、23年連続の黒字を達成。
- ✓ パート社員を含めて女性は全社員の3分の1、女性の管理職は30%以上となり、働く女性のロールモデルとなっている。

## 離職率ゼロを実現

- ✓ 10年以上離職率はほぼゼロであり、第一子妊娠の女性社員、新卒新入社員の3年以内の離職率もゼロである。



同社HPより

## 取り組み内容や仕組み

### 多様な人材が働き続けられる処遇体系・人事制度を徹底

- ✓ 能力主義、成果・貢献度主義により、女性、高齢者、外国人等これまで就労を続けにくかった層にもフェアな処遇を施すことで、モチベーションの向上、定着率向上を図る。
- ✓ 介護や育児、病気療養が必要な社員のために、短時間勤務制度や在宅勤務制度も導入。また、心身が健康で業績に貢献できる限り、誰でも70歳まで働ける雇用制度を導入。
- ✓ 従業員の急な休みに備え、1人が複数の業務をこなす「マルチタスク化」や1つの業務を二人で担当する「ダブルアサイン化」などを実施。
- ✓ 社員が自分のライフスタイルに応じた雇用契約を選び、どんな雇用契約でもキャリアアップを目指す制度を実現。

### 経営者の経営理念の浸透、社員の意欲・能力の向上

- ✓ 「今週の気付き」として、毎週金曜日に一週間を振り返り、気付きを上司にメールで報告し（CCに社長）、上司がフィードバックする制度を導入。
- ✓ 基礎能力評価を行い、「英語力」、「PC・IT力」、「対人・態度能力」のそれぞれに月額の手当（最高ランクには月々2.5万円及び2万円など）を支給。
- ✓ 社長が講師を務める「社長塾」を毎週実施。



さんしゅうせいか

# 三州製菓株式会社

所在地：埼玉県春日部市豊野町2-8-3 創業：1947年  
 資本金：8,600万円 従業員数：254人 事業概要：製造業（米菓・菓子製造）

- 従業員全体の65%が女性パート社員であることから、パート社員が長く勤められる職場を目指し、「一人三役制度」での助け合い、手厚い両立支援制度等を導入。
- 一人三役制度、シニアを含むパート社員の活用などの取組を実施。

（きっかけ）  
取組み前

## 8割が女性の職場

- ✓ 埼玉県は30代を中心に女性の就業率が低いという問題意識があり、当社は、これを変えていくためには女性が働きやすい職場をつくる必要があると考えた。
- ✓ パート社員は労働者全体の65%を占め、労働時間は、3種類（①午前または午後の半日勤務、②7.5時間）
- ✓ 優秀なパート社員に、正社員への切り替えを打診すると遠慮されてしまうことも多い。

## 取組み内容や仕組み

### 多能工化の導入・推進

- ✓ 担当としての仕事以外に他部門の応援が可能となるレベルの能力を2つ以上習得することを推進する制度（「一人三役制度」）を導入。
- ✓ 導入により、助け合い、お互い様の温かい職場風土を醸成することができ、休みやすい環境の構築と業務の効率化を図ることができた。

取組み後（効果）

## 働きやすく長く勤められる職場の実現

- ✓ 購買層が女性であることから、積極的に女性社員ならではの意見を取り入れ商品開発を行った結果、「揚げパスタ」がヒット。
- ✓ 生涯現役制度の導入により、従業員のモチベーションが向上。
- ✓ 女性正社員の21%がパート社員からの登用、有給休暇の取得率は83%、など、働きやすい職場、長く勤められる職場を実現しており、出産後の女性社員の定着率も向上。
- ✓ 優秀なパート社員には、経営者が個別に働きかけていくことも重要だと考え実践している。



### すべての従業員が使える手厚い制度を構築

- ✓ 子育て中の女性従業員の要望を取入れ、ノー残業デーの実施や、法定を上回る育休の設定、短時間勤務、在宅勤務、フレックスタイム制、サテライトオフィスなどを導入。
- ✓ 定年後77歳まで働くことができる「生涯現役制度」を導入。シニアが若手の技術面・精神面をサポート。



# SCSK株式会社

[大企業部門]

組織データ	所在地	東京都江東区豊洲3-2-20 豊洲フロント		創立年	1969年	
	業種	情報通信業	資本金	21,152百万円	売上高	323,945百万円 (直近決算期)
	代表者	谷原 徹	総従業員数	7,354名 (直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

## 事業概要

### ビジネスに求められるすべてのITサービスを、フルラインアップで提供

システム開発、ITインフラ構築、ITマネジメント、BPO (Business Process Outsourcing)、ITハード・ソフト販売を行っている。製造システム事業、通信システム事業、流通システム事業、金融システム事業の4つの業種別事業と、ソリューション事業、ビジネスサービス事業、プラットフォームソリューション事業、ITマネジメント事業の4つの機能別事業を実施している。

## 最大の特徴

### 経営トップ主導による働き方改革運動「スマートワーク・チャレンジ (スマチャレ)」への取組と業務クオリティ・職場コミュニケーションの変革による生産性向上

2011年の経営統合を機に「人を大切にします。」を経営理念の約束の一つに掲げ、経営トップが強いイニシアティブを発揮し、社員の健康こそがすべての礎であるという理念の下、健康経営を推進し、2013年から働き方改革運動「スマートワーク・チャレンジ」(スマチャレ)を実施している。残業時間の削減、年次有給休暇取得率の上昇を実現するとともに、営業利益も連続増益を達成している。

#### 仕事の質を高める『働き方の改革』をしよう

- 社員が心身の健康を保ち、
- 仕事にやりがいを持ち、
- 最高のパフォーマンスを発揮してこそ、
- お客様の喜びと感動につながる最高のサービスができる。

SCSKの取り組み『働き方の改革』

## ポイント

- ★経営トップが、**健康的な働き方を優先**することで一時的な業績ダウンも覚悟すると明言し、顧客宛にも自ら手紙を書き理解を求めるなど、**強いリーダーシップの下で進められた**
- ★業務の見直しは全社で画一的な対策を押し付けず、**各部署の業務特性を尊重して業務改善を進めることとし、部課長が各部署でリーダーシップを発揮**するとともに、組織を担当する役員の責任の下、目標達成と業務クオリティ向上の両立を目指す
- ★残業の有無にかかわらず一定の残業代相当額を一律支給する手当の導入など、**減少した残業代を全て社員に還元する制度**を取り入れ、社員が所得減を気にせず業務の効率化に取り組めるようになっている
- ★年次有給休暇100%取得を躊躇しないように、全ての有給休暇取得後に**病気等の事態に利用できるバックアップ休暇**(年5日)を導入

出典：第1回「働きやすく生産性の高い企業・職場表彰」受賞企業(厚生労働省)

## 取組を始めた背景やプロセス

### ●経営トップの強い旗振りによる「働き方改革」の推進

「人を大切にします。」という経営理念の約束の下、経営トップが、働き方改革が事業の持続的な成長には不可欠であると、役員、部課長層、一般社員にそれぞれ強力がつ粘り強くメッセージを発信し、健康的な職場環境への改革に取り組んだ。ワーク・ライフ・バランスの実現を目指す働き方改革運動「スマートワーク・チャレンジ」を2013年から実施した。トップ自らが残業時間の削減、有給休暇取得率の上昇の実現に向け、一時の業績悪化も覚悟と明言し、社内の様々な制度・意識改革にとどまらず、顧客に対する理解を求め行動した。そして、労働時間は減少したものの、生産性向上を図ったことにより企業業績は連続増益となっている。

時期	施策	内容
2012年 4月	フレックスタイム制の全社適用	メリハリのある働き方に向けた環境整備
7月	裁量労働制の導入	成果に着目した働き方への意識改革
7～9月	残業半減運動	4～6月の平均残業時間からの半減を目指す
11月～3月	有給休暇の取得推進	有休取得率「90%」を当期の目標として設定
12月	新しい休暇制度の導入	有休取得推進のため、不測の事態に備えたバックアップ休暇（年間3日）を導入
2013年 4月	スマートワーク・チャレンジ20	有休取得日数 20日（100%消化）や、平均残業 20 時間/月以下等を目指した取り組みを開始
10月	在宅勤務制度の拡充	入社1年未満を除く全正社員へ適用範囲を拡大
2014年 1月	タブレット端末の配布	顧客先に常駐する社員や育児・介護で休業中の社員等、約3,000人の社員にタブレット端末を順次配布
4月	・スマートワーク・チャレンジ20の継続実施 ・所定就業時間の短縮 ・休暇制度の拡充	・施策を追加して長時間残業者の撲滅を目指す ・所定就業時間を10分/日短縮（7:40 → 7:30へ） ・バックアップ休暇を時限的に年間3日から5日へ
2015年 7月	働き方の推進・定着に向けての人事制度改定	・スマチャレ・インセンティブの廃止 → 固定残業手当への移行 ・裁量労働対象者の拡大

## 労働生産性の向上（付加価値向上と効率化）

### ●開発プロセスの標準化による業務クオリティの向上

システムの開発においては、設計から導入まで計画どおりに進めることで顧客の満足と一定の収益を得ることができ、一旦手戻りが生ずると、リカバーするために長時間残業が発生し、追加コストによる収益率低下、更には納期の遅延等に発展することがある。こうした手戻りを防ぐために、全社で開発標準プロセスを構築し、その運用を徹底することで、手戻りの少ない高品質な業務遂行が出来るようにした。営業利益率は、7.5%（2012年度）から9.8%（2015年度）に増加している。

### ●自ら考え実行することを前提とした組織一体の取組

業務の見直しには画一的な対策を押し付けず各部署の業務特性を尊重し、自ら考え実行することを前提に各部課長がリーダーシップを発揮しメンバーと工夫しながら、組織が一体となって改善の取組を進めている。更に、組織マネジメントの強化に注力し、部課長がメンバーと必要なコミュニケーションを取り、適切なマネジメントが行える規模に組織を改編し、新たに100名超の管理職を登用した。また、全社員が1週間先までの勤務予定を登録することで、チームで業務を進める上で支障が生じないようにしている。更に、年次有給休暇を100%取得する前提で仕事のシェアやバックアップ体制の構築を行うことで業務改善が進み、残業削減や休みやすい環境創りにつながっている。

### ●労働時間削減に対するインセンティブ

残業削減によって減少した残業代は固定残業代として全額社員に還元（約10億円）する仕組みを導入しており、社員が所得減を心配することなく進んで残業削減に取り組めるようになっている。そして、残業時間の大幅削減の定着を踏まえた裁量労働制の適用範囲の拡大など、制度・環境の整備を行っている。



## 雇用管理改善（働きやすい・働きがいのある職場づくり）

### ●経営トップ自らが顧客宛に手紙を書くことで、社外からの理解を得る

事業の持続的な成長のためには、社員の健康が不可欠であるとの強い意識から、ワーク・ライフ・バランスの実現を目指す働き方改革が実施されている。そのためには、社内のみならず社外からの理解が必要であり、経営トップ自らが顧客へ手紙を書き、社員が残業時間削減、年次有給休暇取得が実現できる環境整備に積極的に取り組んでいる。また、目標達成は、組織ごとに担当役員の責任の下実施され、経営側の強い姿勢が示されている。

#### 弊社社員の計画的有給休暇取得に関するお願い

拝啓

貴社益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。  
弊社では経営理念として「夢ある未来を、共に創る」（お客様からの信頼を基に、共に新たな価値を創造し、夢ある未来を拓きます）を掲げ、お客様と共に成長し続ける企業を目指しております。今後も、より一層貴社のお力になれるよう精進してまいりますので、引き続き、お引き立てくださいますようお願い申し上げます。  
なお、弊社ではこの経営理念を実現するため、昨年度より「スマートワーク・チャレンジ20」と題した「残業時間の継続的低減」や「有給休暇の取得奨励」に繋がる各種施策に積極的に取り組んでおります。  
＜中略＞  
2015年度も昨年度に引き続き、有給休暇の取得率100%を会社目標とし、有給休暇の計画的付与を実施してまいります。2015年度の計画付与日は、「2015年11月2日（月）」、「2016年2月12日（金）」の2日間となりますが、当該日に弊社社員が休暇取得できるよう昨年度に引き続き、ご配慮頂けますと幸いです。何卒、弊社施策へのご理解とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

末筆ではございますが、貴社の今後益々のご発展と社員の皆様のご多幸をお祈り致します。

敬具

### ●残業時間数の多寡による勤怠認証のルール

特に健康への影響が大きい長時間労働に対しては、残業時間数の多寡により勤怠認証できる役職者が異なるというルール（所定外労働20時間までは課長、以降段階的に役職階層があがり、月80時間超は社長が認証者）とし、残業が多くなる異例事態を早期に上司が把握し対策を講じる体制となっている。社長が承認するケースなどに対しては、必要により全社的な対策を講じている。

### ●バックアップ休暇の設置

病気等の不測の事態を心配して有給休暇を少し残しておくという傾向があるため、計画的に年次有給休暇を100%取得できるよう、不測の事態に利用できるバックアップ休暇（年5日）を新設した。また、会社一斉有給取得日（飛び石連休の間の平日、祝日の土曜日の翌月曜日）を設け、取得への安心感を提供している。

### ●健康わくわくマイレージの導入

健康経営の理念を就業規則に明記し、健康の維持・向上に資する行動習慣の定着状況と毎年の健康診断結果をポイント化し、1年間の蓄積に応じてインセンティブを支給する「健康わくわくマイレージ」を導入。



働きやすく生産性の高い職場

## 労働生産性と雇用管理改善の好循環および組織への好影響、成果

### ●自己研鑽への取組と創造性、意欲の向上

実労働時間の減少により生じた新たな時間を、専門性を高めるなどの自己研鑽に活用する社員が増え、企業が実施している自己研鑽型研修受講者が増加している(2014年度2,015名→2015年度2,843名)。また、社内のビジネスアイデアコンテストの応募件数が急増しているが(2012年57件→2015年度194件)、働き方改革によって生じた私的時間をリフレッシュや自己研鑽に活用することで創造性を高め、発揮意欲が向上したためであると考えられている。

### ●従業員満足度、顧客満足度の向上

社内意識調査(2015年)では、社員満足度が大幅に向上しており、特に就労意欲に関する項目は顕著に改善している。今後も働き続けたいという回答が86.6%(2012年度比10.3ポイント増)、誇りを持って働ける84.1%(2012年度比17.4ポイント増)であり、離職率も2%台と同業他社の平均(10~15%)と比較して低水準となっている。顧客からも、サービスの品質を維持しつつ、スマチャレを実施していることが評価されており、信頼が向上して受注拡大につながっている。また、このような周囲からの評価は、優秀な人材確保にも寄与しており、新卒採用応募者数も20%程度増加している。

### ●ダイバーシティの推進による生産性向上

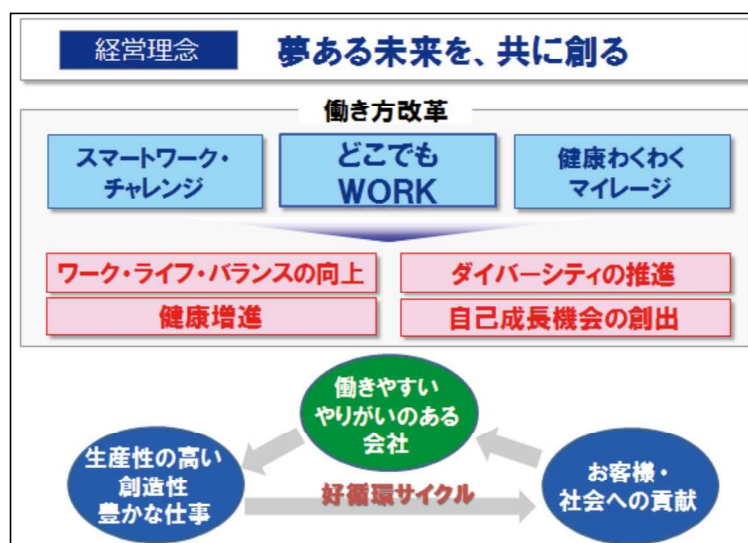
課長以上の女性ライン管理職は、2012年度の13名から2016年度は64名に増加しているが、女性活躍を進める上での目標として「2018年度ライン管理職100名」を設定し、候補者に約2年半、課長登用後1年間の研修プログラムを設け育成を推進している。また、年齢構成上40歳代後半から50歳代の社員の割合が多く、今後シニア層が増加することから、シニアの戦力化にも力を入れている。

さらに、場所にとらわれない働き方への改革として、在宅勤務の一層の活用やサテライトオフィスの活用推進に取り組んでおり、全社員が在宅勤務を一定日数行うトライを段階的に実施しているところである。業務委託先であるパートナー企業とも働き方改革や健康経営の取組を共有し、業界としての課題の改善に共に取り組んでいる。

## 今後の展開について

### ●「働きやすい、やりがいのある会社」を目指して

スマートワーク・チャレンジや健康わくわくマイレージをはじめとした様々な働き方改革の施策は、ワーク・ライフ・バランスの向上や健康増進、ダイバーシティの推進、自己成長機会の創出などの成果につながっている。この活動は、働きやすくやりがいのある会社の基盤となるものであり、生産性が高く創造性の豊かな仕事の創出にもつながっていく。それは、お客様や社会への貢献にも影響を及ぼし、社会からの高評価が自社の働きやすい環境づくりにも良い影響を与える好循環サイクルにつながっていく。そのような「働きやすい、やりがいのある会社」を目指して活動を続けていく。



「働きやすい、やりがいのある会社」を目指して



# 株式会社河合電器製作所

[中小企業部門]

組織データ	所在地	愛知県名古屋市天白区中平一丁目803番地		創立年	1954年	
	業種	製造業	資本金	98百万円	売上高	2,062百万円(直近決算期)
	代表者	佐久 真一	総従業員数	133名(直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

## 事業概要

### 半導体製造装置の部品生産

工業用、民生用、業務用ヒーターの設計、開発・製造・販売(厨房設備、ETCレーン、医療機器などに搭載)。製販一体の事業体制で解析サービス、アフターフォローにトータルで取り組む。近年では半導体製造装置の部品生産に乗り出し、米国市場にも販路を拡大。また、ヒーターの製造・販売を前提としない「熱技術に関するコンサルティング」に力を入れ、熱に関する顧客からの要望に応じたソリューションを提供。メーカーでありながら「熱のコンサルタント」である新しい企業形態を確立すべく取り組んでいる。

## 最大の特徴

### 「ゼロイチ」プロジェクトでの新製品開発と「規則より風土」を合い言葉とした希望に応じた自由な働き方の選択

「WILL～自分たちの意思で前に進む」という企業理念を掲げ、日本の製造業をおもしろくしたいという思いと、人を大切にしたいという思いを両立する経営に取り組んでいる。社員が仕事をしながら「ワクワクする気持ち」をお客様と共有するために、社員同士の人材交流と「感情」の交流の機会、学びの機会を大切にしている。

その取組によって、社員同士が「おたがいさま」の精神を持ち、社内に浸透することで、各人の希望に応じた働き方や休み方が可能になっている。各職場の入り口では在籍するメンバーが笑顔で写っている写真(プレート)が貼られ、階段の踊り場では、社員全員の名前が自筆で書かれたパネルが掲げられている。こうした「顔が見える会社、職場」の取組は中小企業の特徴を生かしたものであり、社員の定着率や会社の業績向上にも結び付いている。



WILLの寄せ書き

## ポイント

- ★「ゼロイチ」プロジェクトと称して、顧客からの要望(世の中には無いけれども、こんなモノできない?)といった“困り事”を受け止め、新製品開発やソリューションを提供している
- ★米国市場を9年かけて独自に開拓し、売上の柱になるまで成長。米国内ではなく国内での製造にこだわり、**すべて日本から輸出している**
- ★2週間に1回、「ディスカッション」と称して、仕事には全く関係のないテーマについて、5～6人程度のまとまりで1時間程度雑談をしている。継続して行くと、**社員間の人間関係がよくなり、仕事上での伝達ミスが少なくなった**
- ★「規則よりも風土」を合い言葉として、大きくない企業だからこそ、**各人の希望に応じて自由な選択で働ける**ようにしている
- ★社員の家族をファミリーとして親睦を深める行事(バーベキュー、バスツアー、海外旅行など)に力を入れ、**年に一度「ファミリー感謝デー」**を行っている

出典：第1回「働きやすく生産性の高い企業・職場表彰」受賞企業(厚生労働省)

## 取組を始めた背景やプロセス

### ●製造業をおもしろくしたい

モノづくりは本来、おもしろい仕事であるはずだが、お客様から要請されたものを生産するという経営を続けてきたため、社員の間にやらされ感が漂い、やりがいを感じるのが難しい状況だった。そこで、現社長が『世の中にはまだ存在しない機械や設備』を顧客と一緒に創り出していこう』と理念を掲げ、取り組んだ結果、「ワクワクするモノづくり」という共通の思いが社内風土に定着してきた。この「ワクワク感」というキーワードが会社の成長の原動力になっている。

## 労働生産性の向上 (付加価値向上と効率化)

### ●「ゼロイチ」プロジェクト

お客様からの「まだ世の中にはないけれども、こんなモノできない?」といった声を大切にしている。お客様に寄り添って一緒に新製品を開発することをビジネスの柱とし、研究開発・ソリューション提供型の企業に転換中である。アメリカ市場を9年かけて開拓し、ビジネスの柱になるまで成長した。2016年は更に市場を開拓するため、シリコンバレーに現地法人を設立し売上を増加させている。

### ●海外企業との取引強化

北米に駐在している社員が決裁権を持って自由に動けるように、北米事業推進部を設けた。既存のお客様だけではなく、新規顧客開拓のために外部の専門家(複数人)と契約している。国内生産にこだわり、北米からの注文は全て空輸で対応している。製品設計、製造を含めて4週間で納入できる体制を構築し、納入スピード、小回りの良さを付加価値にできるよう、専用の製造部署を設けている。

## 雇用管理改善 (働きやすい・働きがいのある職場づくり)

### ●やらないことを決める活動

やらないことを決める活動に取り組むことによって、ムダな時間が少しずつ減ってきている。本来やらなくてもいい作業が常態化していたり、形骸化した業務があるなどあらためて見直してみると、様々なムダが見えてきて、仕事の効率化につながっている。「見える化」の取組を進めることで時間当たりの生産性が向上した。

### ●“感情”の交流を大切にしたコミュニケーション

多品種少量の受注生産体制をとっていることから、そのほとんどが人の手によって作られている。そのため、人の気持ちによって生産性が上下してしまうのが実状である。報・連・相などの「情報の交流」だけではなく、“感情”の交流ができる場をあえて会社が多数用意することにより、人間らしく、イキイキ・ワクワクと働くことができ、社員が毎日気持ちよく働けると考えている。イベントや組織横断のプロジェクトを多数実施し、上下、左右関係なく、感情交流ができる場を多く設けている。社員の家族も会社のファミリーと考え、社員旅行や親睦を深める機会を大切にしている。

### ●個人の事情に配慮した労働時間

“感情”の交流を大切にしたコミュニケーションによって、子育てや介護をしながら働いている人たちへの理解が深まり、「おたがいさま」の精神が社内に浸透している。「規則よりも風土」を合い言葉として、大きくない企業だからこそ、各人の希望に応じて自由な選択で働けるようにしている。妊娠した場合は柔軟に時差出勤することが可能であり、在宅勤務も希望すればできるようになっている。会社が許可したから通常とは異なる働き方ができるのではなく、一緒に働く人が「大丈夫だよ。状況はわかっているから」と言ってくれることにより、個人の事情

に合わせた働き方が可能になっている。

仕事上、移動の多い社員には電車内や移動先でも円滑に仕事ができるようにイントラネットの環境を整え、事務所に戻らなくてもPCで仕事ができるようにしている。これらの取組が徐々に功を奏し、生産性が向上している。

## 労働生産性と雇用管理改善の好循環および組織への好影響、成果

### ●人間的な成長を目指す

社長が人として成長することはとても大切であると考えているため、QC検定や英語能力検定など勉強に要する費用や受験費用は、すべて会社が負担している。特に英語は毎週、社内で外部講師による勉強会を開催している。ただ、技能的な面よりも人間的な成長が大切だと考えているため、数年前から毎月、半日かけて、四書五経の中の「大学」を管理職以上全員で勉強しており、2016年11月から対象を全社員に広げている。



「大学」の勉強会

### ●新入社員に読書感想文

入社3年目までの社員に月1回の読書を義務付け、読書感想文を書かせている。感想文は社内のイントラネットで全社員が閲覧できコメントできる仕組みになっている。新入社員の「読む力」「書く力」を磨き上げ、「お客様の要望を正確に理解し、相手のニーズを汲み取った提案ができる」ことを目指している。お客様の気持ちやニーズを把握するためには、自らも能力を高め続ける必要があり、こうした学習意識を若い年代に定着させることを重視している。

### ●新入社員にはトレーナー制度

新入社員にはトレーナー制度を設け、毎週個別ミーティングを行っている。2年目以降は本人の自由でメンターを選定することができ、他部署でも気が合う先輩社員がいれば同様にフォローしてもらえる制度がある。その成果は新入社員の高い定着率からうかがい知ることができる。

### ●あなたがいてくれてありがとう

女性が男性と変わらず能力が発揮できるように、働いた時間ではなく行動で評価できる仕組みを作っている。知的障害者雇用には長年力を入れてきており、養護学校の先生方と連携を取り、多くの生徒たちの実習を受け入れ、それが採用につながっている。この取組を始めて10年が経過し、先日、10年の永年勤続者が出た。特例子会社という形ではなく、障害者、健常者との境をなくし、障害も一つの個性とし、彼（女）らの長所が生かせる組織づくりをしている。彼（女）らと一緒に働くことにより、組織が柔らかくなり、社員が優しくなった。組織風土の中に「あなたがいてくれてありがとう」という気持ちが自然に醸成されてきた。

仲間を「褒める」という褒めワークを実施し、人間本来の価値を肯定することでハラスメントが起きにくい職場、心が病まない職場をつくることに取り組んでいる。



永年勤続表彰

安全衛生や健康管理は制度やマニュアルで規定することも大事だが、同時に良好な人間関係を築き、組織風土の中でカバーしていくことをとても大事にしている。

## 今後の展開について

### ●社員の自主性を尊重し、豊かな人生を送れるようにする

やりたい人が自分のやりたいように仕事をする会社を理想としており、指示命令系で動くことを避けている。自立を基本とし、受動的な社員が少なくなるように努力している。その一つの方策が、親元からの通勤を原則禁止し、シェアハウスや単身住まいを条件としていることである(住宅費補助制度で家賃の一部を支援)。

年3回、全社発表会を開催し、その場で「自分が取り組みたいこと」を発表し、認められればそれを実行できるようになっている。取り組んできたことの成果も全員の前で発表することによって評価される。「与えられたことをそつなくこなす」よりも「自分のアイデアで実行する」ことを重視している。社員を信頼し自主性を尊重することで、誰でもやりがいを持って働けるため、離職率はとても低い。

社内の研修や勉強会も、その多くが強制参加ではなく、自分がやりたいと思ったものを選択する仕組みになっている。社員の選択肢を多くし、少しでも勉強する風土が醸成され、一人ひとりの人生が豊かになるように会社として支援している。



社員旅行



佐久塾