「働き方改革」に関するアンケート調査の概要と企業事例

企業事例増補版

新潟商工会議所

目　次

「『働き方改革』に関するアンケート調査」結果概要

アンケート調査の概要　1
1．回答企業の概要　1
2．所定外労働時間について　1
3．年次有給休暇について　3
4．ワーク・ライフ・バランスや働き方改革について　4

企　業　事　例

管内

株式会社 富士通新潟システムズ　5
株式会社 ナカノアイシステム　6
双峰通信工業 株式会社　7
株式会社 アウトソーシング　8

県内

ダイニチ工業 株式会社　9
株式会社 欧州ぶどう栽培研究所　10
株式会社 サカタ製作所　11
日鉄住金工材 株式会社　12
株式会社 大堀商会　13

県外

ＳＣＳＫ 株式会社　14
三州製菓 株式会社　15
石坂産業 株式会社　16
株式会社 天彦産業　17

「『働き方改革』に関するアンケート調査」結果概要

アンケート調査の概要

1. 調査対象

新潟市内の企業・事業所（従業員数20人以上）

2. 調査方法

郵送調査法

3. 調査時期

平成30年10月上旬～平成30年11月上旬

4. 回収状況

有効回答数：432社

有効回答率：36.0%（有効回答数：432社÷発送数：1,200社）

1 回答企業の概要

○正社員数

■正社員数は、「31人～50人」(25.6%)の割合が最も高く、以下「51人～100人」(19.5%)、「21人～30人」(15.8%)、「20人以下」（14.8%)、「101人～200人」（14.6%）などとなっている。

■正社員の平均年齢は、「40歳以上45歳未満」（39.7%）の割合が最も高く、以下「45歳以上50歳未満」（27.5%)、「35歳以上40歳未満」（18.1%）などとなっている。また、回答企業全体の平均年齢は42.9歳となっている。

■正社員のうち、女性の占める割合は、回答企業全体の平均で24.5%となっている。

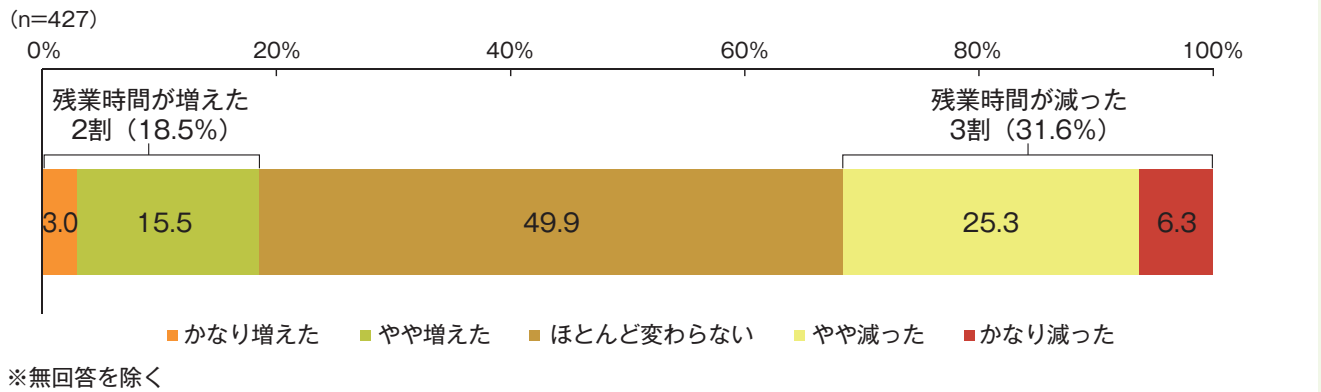
○業種

■業種は、「卸売業、小売業」(22.8%) の割合が最も高く、以下「建設業」(20.9%)、「製造業」(20.4%)、「サービス業」（10.9%）などとなっている。

2 所定外労働時間について

○所定外労働（残業）時間の増減

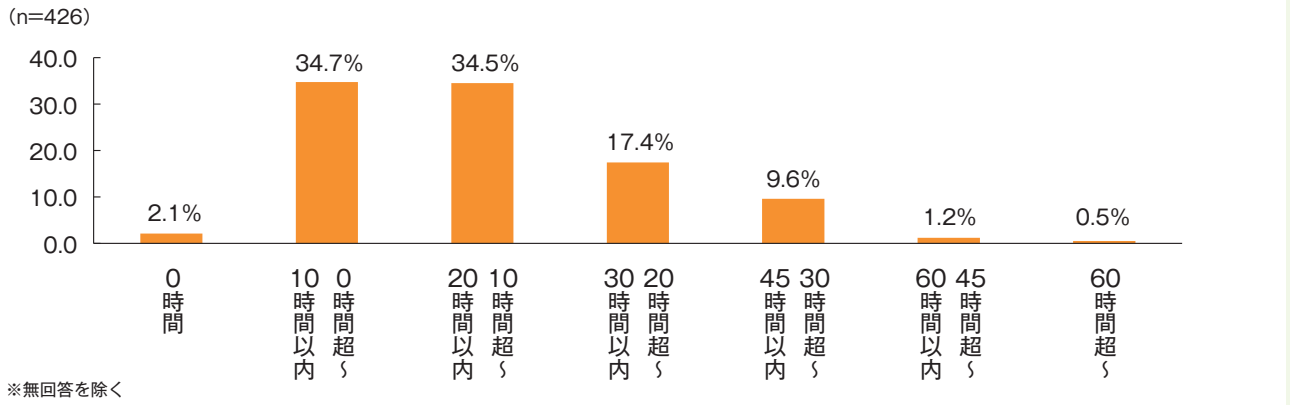
■過去1年間における、正社員の1か月あたりの平均的な所定外労働（残業）時間（以下、残業時間）の増減を尋ねたところ、「残業時間が増えた」(「かなり増えた」(3.0%) と「やや増えた」(15.5%) の合計：18.5%) が約2割となっている一方で、「残業時間が減った」(「やや減った」（25.3%）と「かなり減った」（6.3%）の合計：31.6%）が約3割となっている。



※無回答を除く

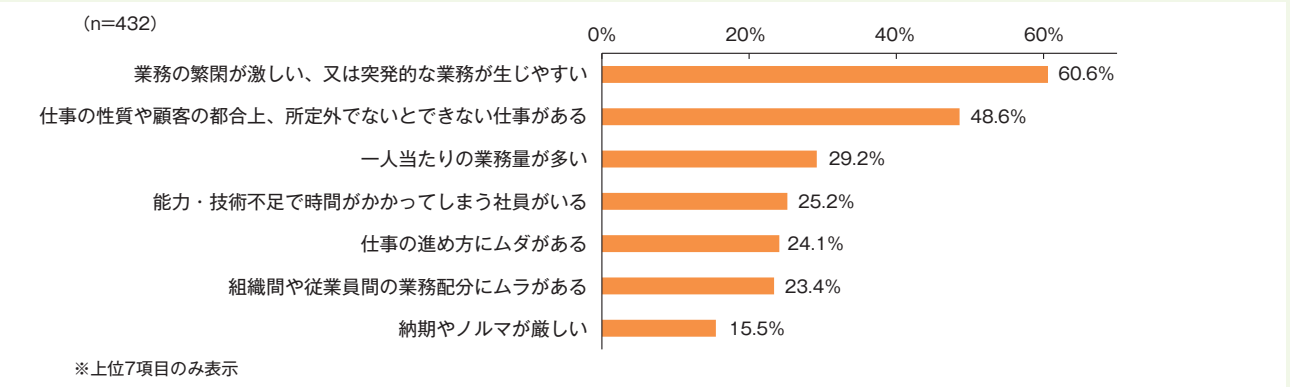
○所定外労働（残業）時間（正社員1か月あたりの平均）

■過去1年間における、正社員の1か月あたりの平均的な残業時間を尋ねたところ、「0時間超～10時間以内」（34.7%）と「10時間超～20時間以内」（34.5%）の割合がそれぞれ3割台半ばで高くなっている。一方、「45時間超～60時間以内」（1.2%）や「60時間超」（0.5%）との回答が、わずかながらもみられる。



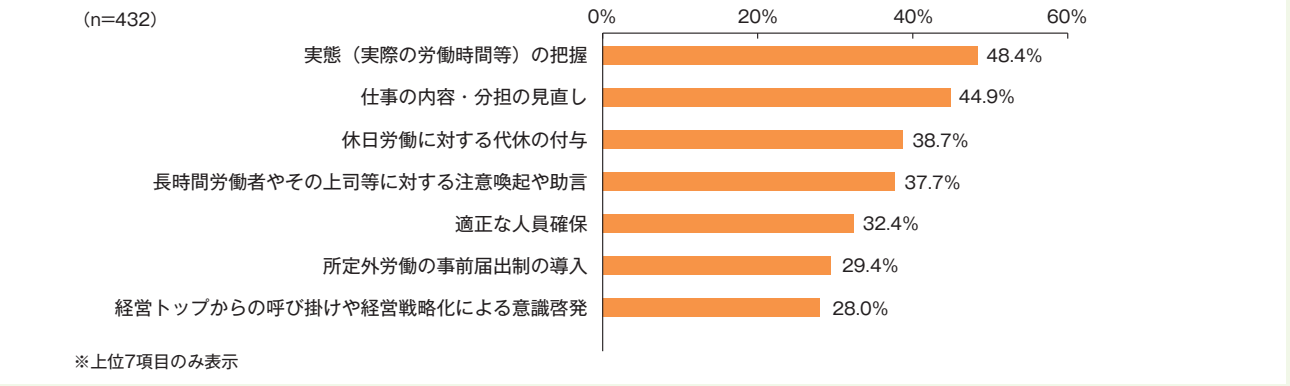
○所定外労働（残業）の発生理由（複数回答）

■「業務の繁閑が激しい、又は突発的な業務が生じやすい」とする割合が最も高く、以下「仕事の性質や顧客の都合上、所定外でないとできない仕事がある」「一人当たりの業務量が多い」「能力・技術不足で時間がかかってしまう社員がいる」「仕事の進め方にムダがある」「組織間や従業員間の業務配分にムラがある」などとなっている。



○所定外労働（残業）時間の削減に向けた取り組み（複数回答）

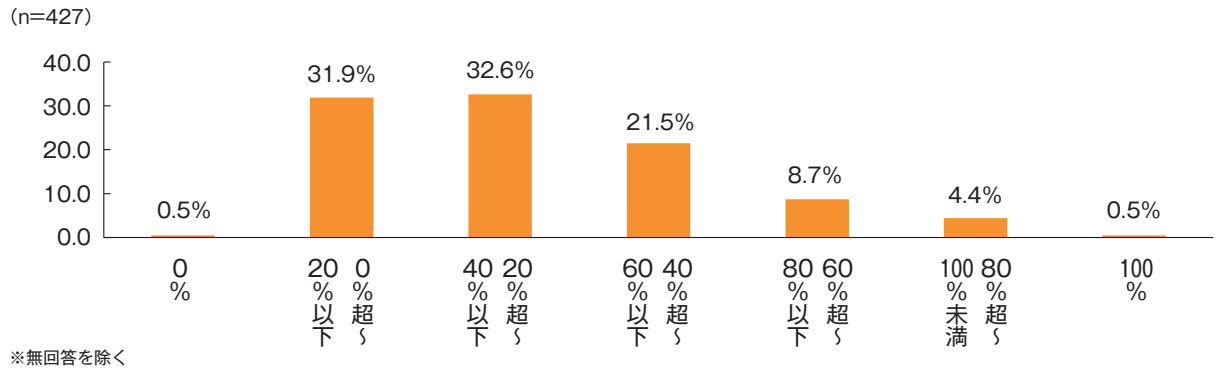
■「実態（実際の労働時間等）の把握」とする割合が最も高く、以下「仕事の内容・分担の見直し」「休日労働に対する代休の付与」「長時間労働者やその上司等に対する注意喚起や助言」などとなっている。



3 年次有給休暇について

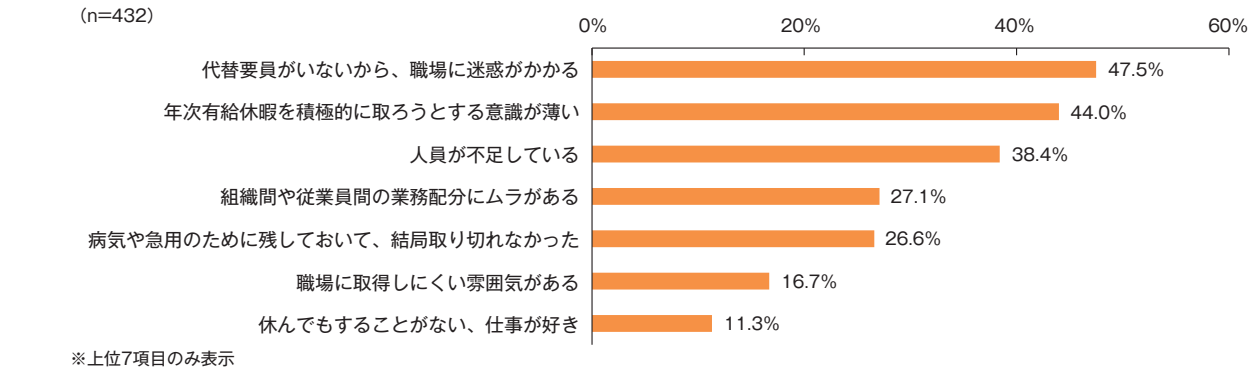
○年次有給休暇の平均取得率

■過去1年間における、正社員の年次有給休暇の平均取得率を尋ねたところ、「0%超～20%以下」（31.9%）と「20%超～40%以下」（32.6%）の割合がそれぞれ約3割で高くなっている。以下「40%超～60%以下」（21.5%）、「60%超～80%以下」（8.7%）などとなっている。



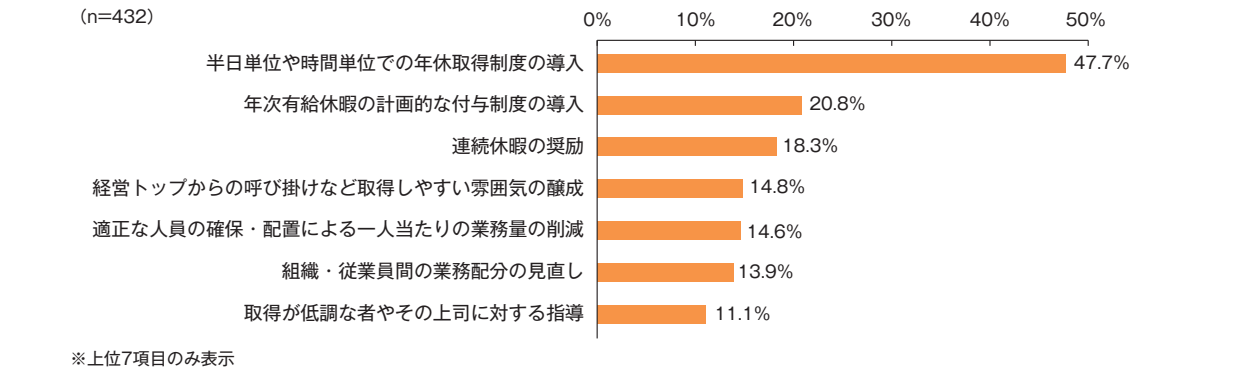
○年次有給休暇の取得が進まない理由（複数回答）

■「代替要員がいないから、職場に迷惑がかかる」の割合が最も高く、以下「年次有給休暇を積極的に取ろうとする意識が薄い」「人員が不足している」「組織間や従業員間の業務配分にムラがある」「病気や急用のために残しておいて、結局取り切れなかった」などとなっている。



○年次有給休暇の取得促進に向けた取り組み（複数回答）

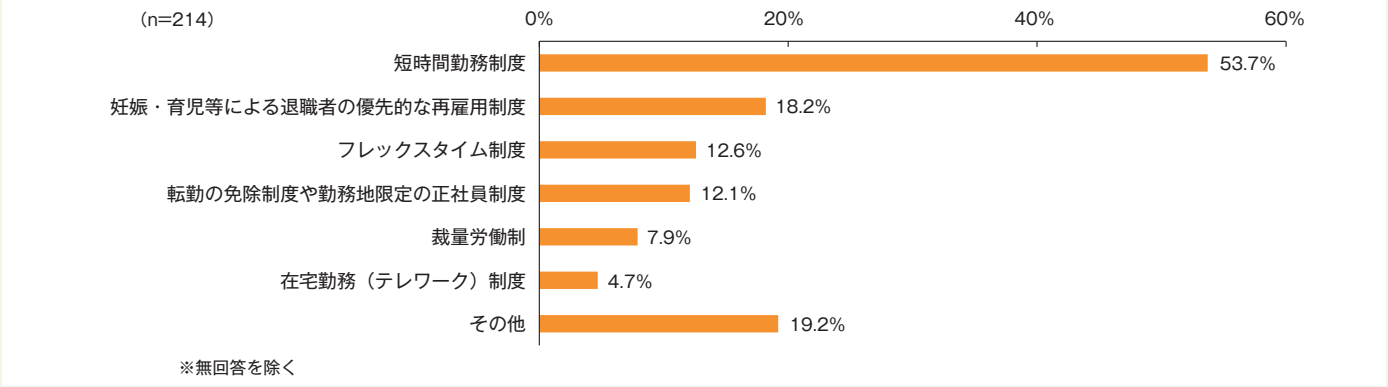
■「半日単位や時間単位での年休取得制度の導入」の割合が最も高く、以下「年次有給休暇の計画的な付与制度の導入」や「連続休暇の奨励」「経営トップからの呼び掛けなど取得しやすい雰囲気の醸成」などとなっている。



4 ワーク・ライフ・バランスや働き方改革について

○正社員のワーク・ライフ・バランス確保のための取り組み（複数回答）

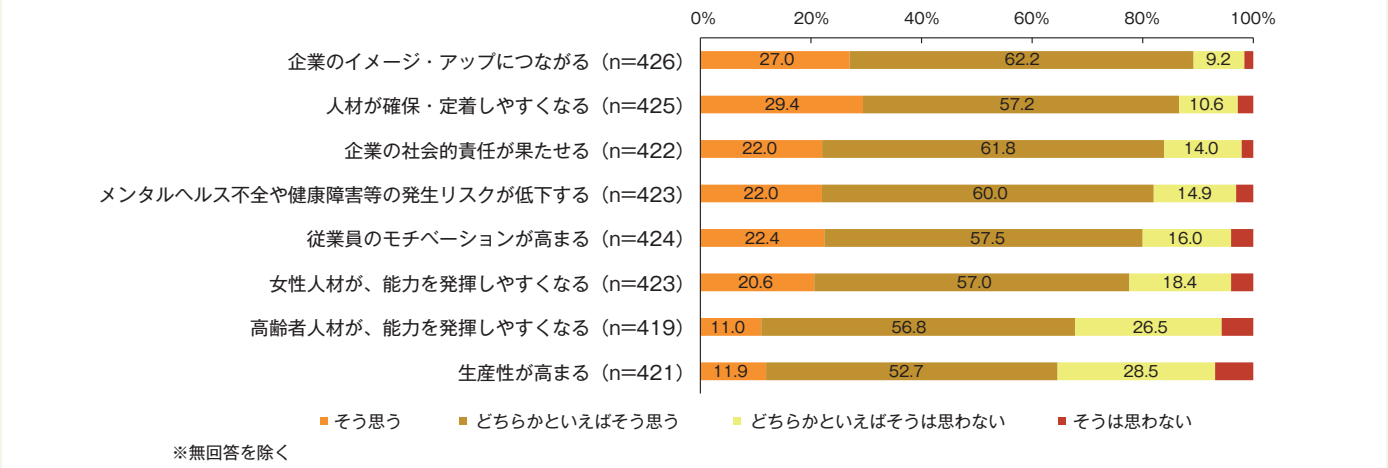
■「短時間勤務制度」とする割合が5割超で最も高くなっている。以下「妊娠・育児等による退職者の優先的な再雇用制度」や「フレックスタイム制度」「転勤の免除制度や勤務地限定の正社員制度」などとなっている。また、「その他」では「時差出勤制度」や「フレックス制度」などが挙げられている。



※無回答を除く

○ワーク・ライフ・バランスの効果

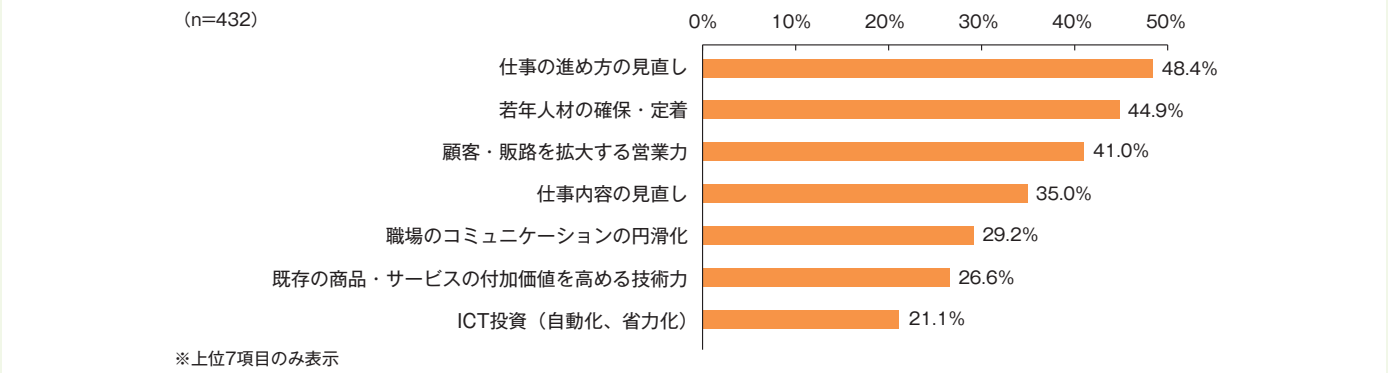
■ワーク・ライフ・バランスの確保に取り組むことでの効果を8つの項目ごとに尋ねたところ、「企業のイメージ・アップにつながる」や「人材が確保・定着しやすくなる」などについて肯定的な回答割合が高くなっている。
一方、「高齢者人材が、能力を発揮しやすくなる」や「生産性が高まる」などについては否定的な回答割合が高くなっている。



※無回答を除く

○労働生産性を高めるために必要なもの（5つまでの複数回答）

■「仕事の進め方の見直し」の割合が最も高く、以下「若年人材の確保・定着」や「顧客・販路を拡大する営業力」「仕事内容の見直し」などとなっている。



※上位7項目のみ表示

事例紹介（管内）

働き方改革に経営者や管理者が積極的に関与

株式会社 富士通新潟システムズ　新潟市／社員：207名／資本金1億円

取り組みの背景

富士通新潟システムズは、地方自治体や医療機関などの公共機関や民間企業からの依頼を受け、各種情報システムを企画から設計・開発、構築・導入、運用・保守までを一貫して請け負うシステムインテグレーション（以下、SI）サービスの提供、また蓄積された経験をもとに全国へ提供するソリューションと呼ばれるサービス商品の開発･導入支援を行なう企業である。SIは企画から設計･開発自体が、依頼主からの要望を詳細にかつ丁寧に聞き取ったうえでの作業となるほか、ソリューション開発においても、ひとたびトラブルが発生すると影響が大きいことから、不眠不休の復旧対応が求められる。したがって、同社の中心的な職種であるシステムエンジニア（以下、SE）と呼ばれる職種は、他の職種に比べて長時間勤務や休日勤務が一般的に多いと言われている。

同社でも、同社社員の大半を占めるSEを中心に長時間勤務が恒常化していた。そして、このことが女性SEの定着率を低くしている主たる要因であることに気付き、長時間勤務の削減を中心とした、女性にとって働きやすい職場づくりに本格的に取り組むようになってきた。

取組1 ― 経営者・管理者が積極的に関与 ―

具体的には、出産や育児を理由とした退職を少なくするために育児休業制度などの法定制度の整備はもちろんのこと、短時間勤務制度や所定外労働時間の免除などで法定を上回る（法律では3歳までの子となっているものを小学6年生までとしている）制度設計に努めてきた。それらの制度設計と併せて、両立支援を中心とした働き方改革に関する経営者・管理者向け研修会の実施や、社員満足度調査の実施、経営トップによる全社員との面談の実施などを行なってきた。つまり、両立支援の制度設計のみならず、両立を可能にする働きやすい職場づくりに経営者・管理者が積極的に関与している。

取組2 ― ICT活用による自動化推進・フレックスタイム制度を導入 ―

さらに、ICTを活用した業務の自動化を積極的に推進するほか、勤務時間をパソコンの起動時間から把握するしくみを導入している。こうして現場の就業状況を的確に把握するとともに、必要に応じてトップダウンで勤務状況の改善施策を講じている。

また、時間に捉われない働き方として「フレックスタイム勤務制度」を導入し、入社5年目以降の社員へ広く適用している。業務の繁忙状況に応じて1日あたりの勤務時間を変動させメリハリのある働き方を実践している。社員の意識改革は進んでおり、以前のような休日に仕事をする社員はほとんどいない。

今後の課題 ― 作業場所をシームレスに繋ぐ ―

以上の取り組みの結果、従来全社平均30～40時間（月間）であった所定外労働時間勤務が、最近では20～30時間に減少している。また、年末年始、ゴールデンウィーク及び夏休みの時期は長期休暇（9連休）となるよう特別休日制度を導入し、業務効率化を目指しながら、併せてより休みやすい環境を作っている。

2017年には、育児や介護を抱える社員を対象に在宅勤務制度を導入した。仕事と育児や介護との両立を望む社員が増えてきたことと、それを支援し社員の定着率を一層向上させたい同社の考えが一致したことで制度化したものである。18年11月現在、2名の社員が利用している。今後も、社員の希望や事情等を的確に把握しながら制度の拡充、さらに新潟県の冬季通勤事情もふまえた場所に捉われないテレワークや遠隔地とのTV会議等、設備投資も含めた対応を進めていきたいとしている。

▲ 両立支援等を題材とした経営者・管理者向けの研修会を随時実施している

事例紹介（管内）

女性が働きやすい職場で採用確保

株式会社 ナカノアイシステム　新潟市／社員：164名／資本金2,600万円

取り組みの背景

ナカノアイシステムは、測量や地理情報システムの開発などをしている。

近年、測量業界では、多くの会社が新卒者の人材確保に苦労している。同社も例外ではなく、このまま社員の平均年齢が上昇すると会社経営が深刻な状況に陥る危険性があった。そのため、この課題を解決するために、性別に関係なく社員（特に女性社員）が能力を十分に発揮でき、かつ働きやすい職場への改善に取り組んだ。

取組１ ― 女性が働きやすい職場で採用確保 ―

同社は、まず2006年から始まった新潟県の「ハッピーパートナー企業」へ2007年に登録し、女性社員が能力を発揮できる職場の構築に取り組んだ。この成果の一例は、自治体がプロポーザル方式で業務を発注した際に、自治体に対する企画提案の説明者を女性社員にしたことである。女性ならではの丁寧で親切な説明は高い評価を受け、大手上場企業と競合した新潟県外の自治体でも、プロポーザル方式で業務を受注することができた。

また、近年、厚生労働省の「育休復帰支援プラン」(注)を導入したことにより、女性社員は、産前産後休業（以下、産休）・育児休業（以下、育休）を取得する前に職場復帰後の配属先や仕事内容等がイメージできるようになり、安心して産休・育休に入れるようになった。

女性社員の産休・育休取得率は100%であり、さらに、産休・育休中に測量士試験（合格率10%程度の国家資格）に合格した女性社員まで誕生した。

このような実績があることから、女性も男性と同じように活躍できる会社としての認識が就職活動中の学生にも広がっている。昨今の新卒採用が非常に難しい状況において、同社では16～18年の3年間で9名（うち女性は4名）の新卒者を採用することができた。19年も2名の採用が決定しており、計画通りの採用ができている。

なお、直近の3年間に新卒で入社した9名の離職者はゼロであり、同社の取り組みは離職者を防止する上でも効果をあげている。

(注) 中小企業が自社の従業員の円滑な育児休業の取得及び育児休業後の職場復帰を支援できるよう策定されたマニュアル

取組２ ― 所定外労働時間を減らす仕組みづくり ―

同社では、働き方改革を推進するために、社員の所定外労働時間の削減にも取り組んでいる。

所定外労働時間が1か月30時間を超えた社員には、「長時間残業理由書」の作成を義務づけ、部門毎の管理職が社長に提出する仕組みをつくった。「長時間残業理由書」は、管理職が部下に残業を命じる際の理由と今後残業を減らすための方策を具体的に明記したものである。これによって管理職が部下の仕事ぶりを把握した上で適切な業務の割当、指導を行なうようになってきており、その結果としてムダな所定外労働時間の削減に効果をあげた。

さらに、毎週水曜日を「ノー残業デー」に指定する等の取り組みも行なっている。現在、所定外労働時間は前年比で5%程度削減しており、これらの取り組みを継続することでさらなる削減を目指している。

今後の課題

同社は、社員がより生産性の高い仕事に集中できるようにICTの導入にも積極的である。

2019年6月には全社で「ERP（基幹系情報システム）」を導入する予定であり、「RPA（ロボットによる業務自動化）」の導入も検討している。将来的には「AI（人工知能）」なども導入して社員の負担をさらに軽減したいと考えている。

このように、同社では社員の働きやすさをさらに追求していくことで、社員が満足する労働環境の実現を目指している。

▲ 女性社員による企画提案の様子

事例紹介（管内）

社内検定制度で生産性を向上

双峰通信工業 株式会社　新潟市／社員：69名／資本金2,000万円

取り組みの背景

双峰通信工業は、電気通信設備工事を中心に、電気工事、防災設備工事、ソフトウェア開発などを手掛けている。

同社の所定外労働時間は、全社的に多くなかったものの若手社員への技術承継が遅れていたこともあり、ベテラン社員に業務が偏っていた。そのため、急な欠員が出た場合は仕事がまわらなくなるという危機感があったことや、2003年に「労働基準法の一部を改正する法律」が設立されたことがきっかけとなり、ICTを活用して所定外労働時間を削減させるとともに、属人的な業務を無くして仕事の標準化を図ることで生産性を向上させることにした。

取組１ ― ICTの活用で時間外を削減 ―

同社はソフトウェア開発なども手掛けていることなどから、自社のシステムを社内で設計・運用できるという強みがあった。

システムは自社でカスタマイズできるため、受注を管理するための「受注システム」の機能を活用することで、リアルタイムで所定外労働時間が確認できるようにした。そのため、社員全体の所定外労働時間をいつでも管理職が把握できるようになった。

また、社員が毎日作成している日報に、自動的に自分の所定外労働時間（月初からの累計時間）を表示されるようにしたことから、時間を意識しながら仕事をする社員が増えた。特に、入社間もない社員は技術の習得が浅く、ベテラン社員に比べて所定外労働時間が多くなる傾向にあったが、このシステムのおかげで管理職もリアルタイムに部下の所定外労働時間が確認できるようになった。そのため、所定外労働時間が多くなっている部下に積極的にコミュニケーションをとり、何が問題で所定外労働時間が多くなっているのかを把握し、仕事のやり方などを指導できるようになったことから、前年に比べて所定外労働時間は20%程度削減できた。

取組２ ― 社内検定制度で生産性を向上 ―

社員一人ひとりの技術力向上を目指すとともに、特定の社員に仕事が集中しないようにし、生産性の向上を図るため「社内検定制度」の運用を始めた。

同社にはISO 9001（品質マネジメントシステム）取得のために作成していたスキルマップはあったが、大まかで社員の細かなスキルまでは把握できなかったため、より詳細にした新たなスキルマップを作成した。そのおかげで管理職は部下の不足しているスキルが明確となり、何を習得してもらえれば良いかがわかるようになった。

しかし、身に付けてもらいたいスキルがあっても、そのスキルを使う現場の作業がないとすぐに学べなかったため、会社の中に社内教育プログラム用の設備機械（写真参照）を導入して、いつでもスキルを身に付けられるようにした。

今後の課題

こうした取り組みを通じて、管理職が部下とできるだけコミュニケーションをとることが働き方改革には重要であると感じている。

一方で、管理職は現場のベテラン社員が昇進することがほとんどで、部下の育成だけでなく現場の仕事も担っている場合が多いため、どうしても目の前の仕事を終わらせることに意識が向いてしまう。そのため、「社内検定制度」を活用して若手社員に技術を承継し育てることで、管理職が働き方改革を進めるためにどうしたらよいかを考えられる時間を確保していけるかが今後の課題となっている。

▲ 社内の設備機械で技術を学んでいる社員

事例紹介（管内）

全社員参加の業務改善を通じて両立支援を強化

株式会社 アウトソーシング　新潟市／社員：26名／資本金3,000万円

取り組みの背景

アウトソーシングは、他社の給与計算の代行を主力事業としている。ほとんどの業務がパソコンを使用したデータ入力やデータ集計業務であり、現在は社員全員が女性の職場である。

同社では、社員の定着率が高く、平均年齢も年々上昇している。その背景には、結婚や夫の転勤を機に新潟県外等に転出する場合を除いて退職する女性社員は少なく、出産や介護の問題に直面した場合には、育児・介護休業を取得するのが一般的となっているという背景がある。

しかし、急な欠員が出た場合や、年末調整などの繁忙期には、一部の部門で業務が偏り、所定外労働時間が大幅に増加するといった問題を恒常的に抱えていた。そのため、一部の社員に、家事や育児・介護と仕事との両立に支障をきたす場面もみられた。そこで、今後の業容拡大と、そのための多様な人材を確保していくことを視野に入れるなかで、業務量や勤務時間を平準化し、全社員の公平感を一層高め、業務への満足度や意欲を上げることに注力するようになった。同時に、家事や育児・介護と仕事との両立がしやすい職場環境の整備に取り組んでいる。

取組１ ― マニュアル化による業務改善 ―

そのひとつに、業務の進め方に関する改善活動がある。具体的には、主要な業務についてマニュアルを作成してきた。マニュアルには、それぞれの業務を構成する具体的な作業内容を記述するだけではなく、作業がどのような流れで進むのかといったフローや、作業間の関係性を明示するとともに、作業それぞれの難易度や注意点なども明記した。

また、単にマニュアルを作成して終わりにするのではなく、マニュアルについての社内研修会を実施することで、マニュアルの具体的な活用方法を社員に周知しているほか、業務の勘所や注意点を社員全員で共有するようにしている。これにより、社員一人ひとりの業務知識や業務処理能力の底上げを図ることができた。

これまで、年末の繁忙期には、年末調整に関する業務を一部の部門だけで対応してきたが、このマニュアルの作成・運用により会社全体で取り組むことができるようになった。会社としては所定外労働の削減と、生産性の向上をさらに進めていきたいと考えている。

取組２ ― 社員が使いやすい勤務・休暇制度の導入 ―

業務改善に加え、社員が使いやすい勤務・休暇制度も導入している。具体的には、育児や介護などの家庭の個別事情に配慮した短時間勤務制度や、半日有給休暇制度などを導入している。特に、半日有給休暇制度は、子どもの参観日や急病などへの対応として社員のニーズの高いものを制度化してきた。

また、全社員の有給休暇の取得日数を増加させるとともに、全社員が公平に有給休暇を取得しやすくするために、四半期に1回は必ず、全社員が有給休暇を取得する取り組みを始めた。

今後の課題

上記の四半期に1回は必ず有給休暇を取得する取り組みを始めたところ、平均有給休暇取得日数は、取り組み前の2016年に比べて、全社員平均で3.2日増加している。

今後も、社員の個別の事情や要望を聞き入れながら、家事・育児と仕事との両立をしやすい職場環境を一層整備し、優秀な人材確保につなげていきたいとしている。

▲ 現場は女性社員が圧倒的に多い

事例紹介（県内）

職場の環境に合わせた働き方で所定外労働時間を削減

ダイニチ工業 株式会社　新潟市／社員：504名／資本金40億5,881万円

取り組みの背景

ダイニチ工業は、家庭用石油ファンヒーターや業務用石油ストーブなどの製造・販売を行なっている。

同社はお客様に満足いただく商品をつくるためには、社員が心身ともに健康で幸せであることが大切であると考えている。そこで、社員がいきいきと働けるようにするために、正社員の30%を占める女性社員の働き方の改善や、「残業ゼロ」に向けて「変形労働時間制(注)」や「フレックスタイム制」など職場の環境に合わせて働き方を選べるようにしている。

取組1 ―「子育てライン」「営業コールセンター」の設置 ―

女性社員が育児休業後も働きやすくするために「短時間勤務制度」などを導入していたが、本制度をさらに利用しやすくするため、家庭用石油ファンヒーターの生産ラインよりも働き方に融通が利きやすい業務用石油ストーブの生産ラインに短時間勤務制度を利用している女性社員を配置した。これを「子育てライン」とよび、「子育てライン」の稼動時間を9：00～16：00と通常の稼動時間（8：30～17：30）より短時間とした。短時間勤務制度を利用している社員の勤務時間と生産ラインの稼動時間を合わせたため、短縮している勤務時間の作業を他の人に穴埋めしてもらう必要がなくなり、周りを気にせず制度を利用できるようになった。

また、県外にある14拠点の営業所では、事務社員が一人でアフターサービスの問い合わせなどに応じているケースが多かったため、繁忙期には休暇を取得しづらい状況だった。そこで、各営業所宛の電話やFAXを本社コールセンターで一括受け付けできるように「営業コールセンター」を設置した。本社で一旦受けて、その後、各営業所に割り振る仕組みを構築したことで、各営業所の事務社員が休暇を取得しても本社コールセンターの社員が対応できるようになったため、休暇を取得しやすくなった。

(注) 繁忙期の所定労働時間を長くする代わりに、閑散期の所定労働時間を短くするといったように、業務の繁閑や特殊性に応じて、労使が工夫しながら労働時間の配分等を行ない、これによって全体としての労働時間の短縮を図る制度

取組2 ―「変形労働時間制」「フレックスタイム制」の導入 ―

「残業ゼロ」を前提とした働き方の実現を目指すため、より効率的に働けるように「変形労働時間制」や「フレックスタイム制」を導入して所定外労働時間を削減している。

具体的には、年間を通じての繁閑差が大きい営業部門などは「変形労働時間制」を導入することで、労働時間を月単位・年単位で調整して、繁忙期等で勤務時間が増えても所定外労働時間になりにくいようにしている。

一方、他部門と比べて季節による繁閑差が比較的少ない開発部門や事務部門などにおいては「フレックスタイム制」を導入して、社員自身が日々の勤務時間や始業・終業の時間を決定できるようにしている。

こうした職場の環境に合わせた働き方を導入することで所定外労働時間を削減させ、働きやすい環境を整備している。

今後の課題

これらの取り組みと合わせて、業務そのものや分担の見直しを進めたことから所定外労働時間を2014年に比べて足元では30%程度削減することができている。

今後も「残業ゼロ」を定着させるため、業務の見直しや所定外労働時間の見える化を進めるとともに、女性がより活躍できるような環境を整備して生産性を向上させていきたいとしている。

▲ 子育てラインで作業をする女性社員

事例紹介(県内)

生産性に関する指標の導入と早帰り意識の徹底

株式会社 欧州ぶどう栽培研究所　新潟市／社員：150名／資本金1,000万円

取り組みの背景

欧州ぶどう栽培研究所は、ぶどうの栽培からワインの醸造・販売までを手掛けるワイナリー事業を中心に、飲食店やウェディングなど、幅広く事業を展開している。

同社には「良い商品・サービスを提供したい」という仕事熱心な社員が多く集まっていることもあり、「良い仕事のためには長い時間働く」という雰囲気が社内にあった。特に飲食店では長時間勤務が常態化していた。

取組１ ―「人時売上高」による評価 ―

そこで、同社では2016年から長時間労働の削減に向けた取り組みをはじめた。その取り組みの1つが、店舗ごとの社員1人・1時間あたりの売上高を算出した「生産性」に関する指標である「人時売上高」の導入であった。この指標で各店舗を評価すると、売上高は増加している一方で、「人時売上高」の低下している店舗があることなどが判明した。このため、「人時売上高」の増加に必要なことを各店舗で考えるようになり、課題と目標を整理することができた。

こうした課題を解決し、目標を達成するために、労務管理・業務改善・衛生管理の3つの委員会を設置した。委員は各店舗と本部から選出し、各店舗の成功例や失敗例などの情報を共有するなかで改善方法などを考案していった。例えば労務管理においては、全店舗の人員配置や勤務シフトなどを共有することで、業務量に対する人員数の比較・検証を進め、適正な人員配置を行なえるようになった。このほか、メニューの絞り込みや不要な作業の整理、仕事の優先順位付けなど、様々な改善策を考案していった。そして、各委員がこれらの改善策を各店舗で徹底し、実行することで「人時売上高」を向上させていった。

取組２ ―「定額残業代」制度の導入 ―

上記の取り組みに加えて、同社では労働時間の短縮を目指して、「定額残業代」の支給を行なっている。残業を行なっても行なわなくても、月20時間分の残業代を社員に一律で支給する制度であり、残業を行なわないメリットを高めることで、早帰りへの意識付けを行なっている。

以前は月30～40時間以上残業する社員が多く、新入社員の離職率が高かった時期もあった。現在では委員会による業務の見直しの効果もあり、月20時間を越えて残業する社員はほぼいなくなり、離職率も大幅に低下している。

今後の課題

これまでの改善活動により、「人時売上高」は導入当初と比べて4割上昇し、生産性を大幅に向上させることができた。

また新たな取り組みとして、業務マニュアル委員会を設置した。同じ作業でも店舗ごとに手順ややり方が異なるため、業務を検証しながら一層の効率化に向けて、作業マニュアルの策定を進めている。今後も委員会を中心に検証と改善を続け、生産性をさらに高めていく予定である。

▲ ワイナリーに加え、レストランやウェディングなど、業務は多岐にわたり、仕事が属人化していたため、委員会による業務の見直しが必要だった

事例紹介(県内)

男性の育児休業取得率 100%を達成

株式会社 サカタ製作所　長岡市／社員：150名／資本金1,320万円

取り組みの背景

サカタ製作所は、工場や倉庫などの金属屋根建築金具、ソーラーパネル取付金具の開発・販売を行なう金属屋根部品メーカーである。

製品群が充実しており小ロットでも対応する生産体制が強みである反面、時には性急な開発スケジュールを強いられたり、急な納期変更に対応せねばならない事態に陥ることもあり、特定の社員に業務が偏っていたり、所定外労働時間を前提とした仕事のやり方が色濃く残っている職場であった。そんな同社が「働き方改革」に向けて大きくかじ取りしたのは、社内研修で「働き方改革」のセミナーを開催したことをきっかけに、坂田社長が立ち上がり、所定外労働時間の削減に向けた「残業ゼロ」を宣言したからである。

当時は、「働き方改革」が謳われる前で、所定外労働をすることが当たり前という社内の雰囲気だったため、社員から所定外労働ができなくなると「売上高が減少する」「納期に間に合わなくなり、お客様の信用を失う」などの否定的な意見が噴出した。それでも社長は「残業ゼロ」に向けて努力をしてほしいと社員に説明を続けた結果、少しずつ社員の考えも変わり、各部署に合ったやり方を自ら工夫して進めていくようになった。

取組1 ― ICTで見積もりシステムを開発 ―

東日本大震災以降、太陽光発電の需要が増えたことから、ソーラーパネルの取付金具の見積もり依頼が同社に殺到した。そこで同社のITシステム課は、ICTを活用した快速見積システム「SaQS」を開発した。従来、見積書の作成には3日以上要したが、このシステム開発により、わずか5分で見積書や図面の作成が可能となった。

運用開始にあたり、ある社員から社内で見積書を作成するだけではなく、Web上に公開をして顧客自身が作成できるようにすればどうかという意見があがった。競合先や顧客に見積書を公表すれば単価情報などが流出し不利になる可能性も考えられたが、社長は「残業ゼロ」を達成させるためにこのシステムの公表を決めた。この判断は功を奏し、所定外労働時間の削減に飛躍的な貢献をすることになった。

取組2 ― 男性社員の育児休業取得率100%を達成 ―

2017年には、社員の月平均の所定外労働時間が0.93時間とほぼ「残業ゼロ」を達成したため、次なる目標を男性社員の育児休業(以下、育休)取得率100%に定めた。

生産現場などでは、男性社員の育休取得を見据えた業務の引き継ぎや調整を行ない、スムーズに仕事を離れられる仕組みを整備することで、特定の社員に偏っていた業務や情報の共有化・業務の棚卸しが進み、社内全体にも好循環が生まれている。

育休を取得した男性社員からは「娘の日々の成長を妻と共有できたのがうれしかった。繁忙期にも関わらず育休を快諾してくれた上司や同僚への感謝の気持ちから、もっと仕事を頑張ろうと気が引き締まった」などの良い感想が多く寄せられ、社員本人の就労意欲の向上も確認できている。

これらの取り組みなどから男性社員の育休取得率が上昇したため、育児参加に積極的な企業を国が表彰する18年の「イクメン企業アワード」両立支援部門で最高賞となるグランプリを本県企業では初めて獲得した。さらに、18年12月には男性社員の育休取得率が100%となり継続している。

今後の課題

他社での副業を容認し、1時間単位で有給休暇が自由に取得できる同社の次なる課題は、社員の介護離職問題である。そのため、法制度を上回る魅力ある新しい仕組みを整え、社員一人ひとりが生き生きと輝けるような働きやすい職場を目指したいとしている。

▲ 男性社員が育休を取得する前に行なう役員も含めた3者面談

事例紹介(県内)

社員間の相互理解と改善活動の徹底

日鉄住金工材 株式会社　上越市／社員：104名／資本金3億2,000万円

取り組みの背景

日鉄住金工材はリチウム電池等に使われる銅箔を製造する装置「電着ドラム」の製造で世界シェア7割（累計、同社推定）を占めるなど、高い技術力を誇っている。

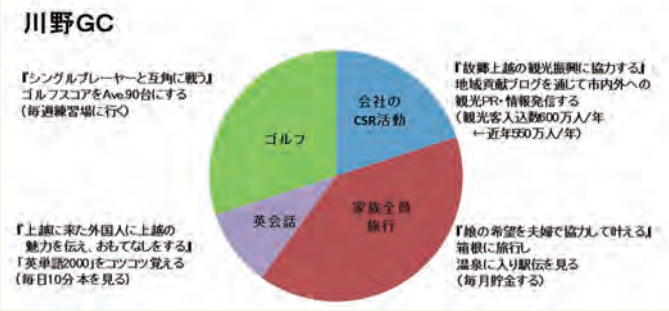
2012年度に赤字決算となった同社は、経営体質の改善に取り組み、14年度の決算では業績をV字回復することができた。その一方で、「このような忙しさが続くとゾッとする」という声を社員の1人が発しているのを聞くとともに、「社員が受け身で仕事をする風土となっている。業績を改善させるだけでは社員が幸せにならない」と同社の経営層は感じるようになった。そこで、社員が仕事へのやりがいと幸せの両方を感じられる会社にしたいと考え、14年の秋から働き方改革に取り組み始めた。

取組1 ― 社員間の助け合いの風土を醸成 ―

会社の成長の源泉は「人」であり、社員の私生活の充実や社員間の相互理解を進める必要があると考えた。そこで、職場における目標と、仕事だけではなく個人の夢（家族との生活や趣味などで実現したい夢・目標）を一目で分かるように表した「幸せ円グラフ」（図）を職場ごとに作成・掲示し、そのうえで各社員の家庭や趣味に関する夢を応援するための懇親会（ドリームコンパ）を職場ごとに実施して、夢の実現を後押しした。

さらに普段、口では伝えられない社員間での感謝の気持ちを伝える「サンクスカード」制度を導入した。また、社員一人ひとりが「家庭や社内などで頑張ったことや嬉しかったこと」などを毎日、社内の情報ポータルに掲載して社員間の相互理解を深めていった。

図　「幸せ円グラフ」の例



お互いの目標や仕事以外の夢を共有することで、社員同士が助け合える風土を醸成することができた。同時に、社員が前向きになることで、改革を進めやすい土壌を作った。

取組2 ― 業務と時短の仕組みを改革し、休みの質を向上 ―

同社は、風土改革と併せて、様々な業務改革に向けた取り組みも行なっている。その1つが、製造現場での作業工程ごとに、品質・コスト・生産性・技能伝承の4つの観点で行なう見える化改善活動である。例えば、技能伝承では、従来は文字中心であった作業手順書を図表やデータを多用したものに改訂し、一目で重要なポイントが分かるようにした。また、熟練社員の作業をビデオカメラで撮影した動画にすることで、作業手順を一層理解しやすいものにし、若手社員の育成につなげた。

また、業務改革とともに、労働時間短縮の仕組みづくりにも注力している。具体的には、年度初に、年度末までの残業時間を設定し、職場ごとに工数を毎月見直し、残業時間の平準化と抑制を図っている。そのうえで、毎月の労使協議会において、社長自らが残業時間や有給休暇の実績に対する評価を行ない、次月以降の取り組みをコメントしている。

社内全体の仕事の平準化と効率化が進み、労働生産性が飛躍的に向上したため、社員が休暇を取得しやすくなるなどの働き方改革が進んだ。さらに、指定有給休暇の一つとしてハッピー休暇（メモリアルな日に有給休暇を取得すると3千円/日支給）を制度化するなど休みの質の向上にも注力している。

今後の課題

以上の取り組みの結果、売上高が増加傾向であるにもかかわらず、1か月あたりの平均残業時間は、14年度以前の20時間から、17年度には10時間に半減し、平均有給休暇取得日数は17.6日を実現している。

今後は、現状より一段高いレベルでの社員の幸せと顧客の利益を実現しながら、自社の経営内容をさらに発展させていきたいとしている。

事例紹介(県内)

テレワークの導入などで生産性を大幅に向上

株式会社 大堀商会　新発田市／社員：28名／資本金1,000万円

取り組みの背景

大堀商会は住宅リフォーム工事や水道設備工事などを手掛けている。リフォーム需要が堅調に推移するなかで、同社では残業の増加や繁忙期の業務効率の向上が大きな課題となった。そこで、労働生産性の向上と働きやすい職場環境の実現に取り組み始めた。

取組１ ― テレワークの導入 ―

労働生産性の向上のため、最初に社員の勤務時間を業務別に調べた。この結果、営業担当者の移動時間が勤務時間全体の20%を占めていたほか、見積書の作成に勤務時間全体の40%を費やしていることが分かった。移動時間や見積書作成の時間を短縮し、かつ社員の事情に合わせた柔軟な働き方を実現する方法を模索して、インターネットを経由してどこでも仕事ができるクラウドシステムを活用したテレワークの実現が必要だと考えた。

2011年に中小企業ではまだ事例が少なかったクラウドシステムを導入した。全社員にスマートフォンとパソコンを支給して、テレワークが出来る環境を実現した。これまで、朝のミーティングや作業の打合せのために一度、会社に寄ってから顧客先や現場に行くことが多かったが、導入後はミーティングなどにクラウドシステムを通じて現場からでも参加できるようになり、直行直帰が増えて移動時間は大幅に削減できた。削減した時間は顧客対応に充て、売上拡大につなげていった。

取組２ ― 人事専担者を任命 ―

テレワークの導入と併せて、同社では働きやすい職場環境の実現のために、社員のキャリアアップとスキルの向上や有給休暇取得率の向上などを進めた。当初は社長が主導して、意識改革に関する研修などを行なっていたが、研修だけでは組織に浸透させることは難しく、日常的に人事制度の管理や社員の能力開発を担当する人が必要だと感じた。さらに、1時間あたりにこなせる業務量の測定と管理、社員一人ひとりの仕事量や能力の把握とキャリアアップやスキル向上に向けた管理、ワーク・ライフ・バランスの充実に向けた意識改革などを、社長1人で担うことは難しくなってきた。そこで、人事制度の策定と実施、能力開発や組織運営の効率化などの仕事を主に行なう人事専担者を任命した。

人事専担者の設置後、各種人事施策の徹底と、社員のキャリアやスキルの管理などを円滑に進めることができるようになった。また、社員のキャリアアップやスキル向上が進み、これまで属人化していた仕事が他の人でも代替できることが多くなり、休みやすい環境を実現できたほか、労働生産性を向上させることができた。現在では、人事専担者にかかるコストよりも、労働生産性の向上の効果や社員の離職率低下などの効果の方が上回っている。

今後の課題

このような取り組みの結果、14年4月期には総労働時間を11年比で18%減少させたうえで、売上高は同40%増と過去最高を実現することができている。

同社では「新潟県で一番働きたい会社」を目標としている。今後はさらに働きがい、働きやすさ、処遇、それぞれをバランスよく向上させていくことが今後の課題となっている。

▲ 全社員と取引先が集まる経営方針発表会で働き方改革の進捗状況等についても説明

事例紹介(県外)

労働生産性の向上による長時間労働の是正

SCSK 株式会社　東京都江東区／社員：11,910名／資本金211.5億円

取り組みの背景

システム開発を手掛けるSCSKは、業界の特性上、長時間労働や休日出勤が多い職場であった。その影響で、昼休みには疲れて机に伏して寝ている社員が散見された。

そのような状況を経営トップが目の当たりにし「社員の健康を犠牲にした事業は有り得ない。このままでは会社の未来は無い」と考え改革を決意した。そこには「たとえ一時的に業績が悪化したとしても、健康的な職場環境を実現させる」という覚悟があった。2012 年より経営トップの強力なリーダーシップのもと、残業の削減と有給休暇の取得推進に取り組み始めた。

取組1 ― 一部の部署から残業半減を試行 ―

まず4月に、フレックスタイム制を全社に導入するなど、個々人が業務の繁閑に合わせた柔軟な働き方ができる環境を整えた。そのうえで4～6月で残業が多い、全体の2割にあたる32部署に対し、7～9月では残業を半減するようトップが指示し、残業半減運動を実施した。各部署で試行錯誤しながら残業半減に取り組み、半数にあたる16部署が4割以上の削減の実績を出すことができた。

そして、各部署で効果があった施策をあげてもらったところ、「業務の見直し／負荷分散」「リフレッシュデー（ノー残業デー）の推進」など、特に目新しいものではなく、基本的な施策をしっかり取り組んでいたことが分かった（表）。効果があった施策については社内イントラネットを通じて発信するなど、生産性を高める取り組みを全社に広げていった。

取組2 ― 経営トップが率先した意識改革 ―

経営トップは自らが率先して、役職員の意識改革に取り組んだ。残業や有休の状況は、毎月2回役員会で報告された。役員会では、経営トップが「働き方改革」に対する熱い想いを語るとともに、時間管理に関する具体的な指導や指示が行なわれた。その内容は、全社員が閲覧できる社内イントラネットに掲載し、全社員に直接、経営トップの本気度を伝えた。

また、お客様や役職員のご家族に対しても、当社の取り組みをご理解頂く必要があるとして、経営トップが残業削減と休暇取得へのご理解と協力を依頼する手紙を出した。

今後の課題

経営トップが健康的な職場環境の実現に本気で取り組み、インセンティブも含めたいくつもの施策を打ち出し、全役職員の心に訴え続けたことで徐々に、役職員の意識は変わっていった。

このような継続した取り組みの結果、08年度には同社の1月あたりの平均残業時間は35.3時間であったが、16年度には17.8時間となり、ほぼ半減させることに成功している。また有給休暇取得日数も08年度の13.0日から、16年度には18.7日に増加した。

1人あたりの労働時間を減少させながら、営業利益は10年度の140億円から、16年度の337億円へと倍以上の増加となり、業績も好調を維持している。今後も、この流れを維持・拡大していきたいとしている。

表　残業削減に取り組んだ部署の効果のあった施策

No.	施　策	実施数
1	業務の見直し／負荷分散	22
2	リフレッシュデー（ノー残業デー）の推進	20
3	日次（朝礼・終礼）／週次での確認	19
4	フレックス・裁量労働の活用	18
5	会議の効率化	17
次点	直行／直帰の励行	10

※集計条件：残業半減運動の結果報告において、効果が高かったと回答した施策の件数（複数回答）

事例紹介(県外)

男女共同参画委員会や一人三役制度の導入

三州製菓 株式会社　埼玉県春日部市／社員：231名／資本金8,600万円

取り組みの背景

三州製菓は煎餅やパスタスナックなど、多様なお菓子を製造している。同社には女性の社員数が多かったこともあり、社長が「女性社員の能力を一層、引き出すことが会社の成長につながる」と考え、女性が働きやすく活躍できる職場づくりをはじめた。

取組１ ―「男女共同参画委員会」の設置 ―

2006年に同社では、女性が働きやすい職場を実現するため「男女共同参画委員会」を設置した。委員会のメンバーは総務・企画・製造・営業などから役職に関係なく選出され、月1回女性が働きやすく活躍できる職場に向けて話し合いを行なっている。例えば、双子の親である女性社員から「子の看護休暇」の延長を求める声を委員会で取り上げた。従来は法定どおり就学前の子供1人につき5日、2人以上の場合は10日を認めていた。しかし、女性社員の声を受けて検討を重ね、きょうだいが続けて発病すると実際には10日以上休暇が必要になると委員会で判断し、1人目は10日、2人目は15日とする「子の看護休暇」の延長を社長に提案して制度化した。

このように、子育てなどを抱えた社員でも継続して働き活躍できる職場を、社員自らが考え実現できる仕組みとなっている。

取組２ ―「一人三役制度」の導入 ―

同社では委員会の設置のほか、「一人三役制度」を導入している。「一人三役制度」とは、社員全員が主に担当する業務のほかに、2つの業務の応援ができるようにする制度である。当初「一人二役」ではじめた取り組みであったが、「二役」では代替できる業務が少なくて円滑に応援に回すことができなかったため、さらに1つ増やし「一人三役」とした。すると、急な用事などで休暇を取得する社員がいても、その業務を他の社員がサポートすることにより円滑に代替できるようになった。

「一人三役制度」の導入によりお互い様の意識が生まれ、社員同士の助け合いが当たり前になったほか、個々の社員がスキルアップを目指すようになるという効果も生まれた。また、仕事量の平準化が可能となり、残業の削減にもつながった。

加えて、同社では助け合いの風土を醸成するため、応援した事例などを朝礼で発表し奨励する「一善の発表」を行なっている。

今後の課題

こうした取り組みの結果、女性の活躍が進み、2017年度の女性役員比率が50%、女性管理職比率が23%となっている。また、パート社員も含めた有給休暇取得率(取得日数/付与日数)は89%となっており、休暇を取得する社員が多いものの、仕事は円滑に行なわれる職場を実現している。

今後は、女性管理職比率を35%までに上げることを目標としており、女性活躍をさらに進めていく計画である。

一人三役基準表

ランク	職位	基準内容
1	新人	研修・教育段階にある
2	見習	指導下にあり、部分的に実務を行える
3	補佐	業務のほとんどを習得して、一時的に代行できる
4	担当	責任を持って、業務を遂行できる
5	玄人	落度・難点なく、つねに円滑に業務を遂行できる
6	達人	つねに手本となる水準の熟練度で仕事ができる

▲ サポートできる業務のレベルを6段階に設定。誰がどの業務をどの程度できるのかを把握することができ、サポートを依頼しやすくしている

事例紹介（県外）

勤務制度の充実と社員からの提案の奨励

石坂産業 株式会社　埼玉県入間郡三芳町／社員：182名／資本金5,000万円

取り組みの背景

石坂産業は建物の解体建設工事で発生する産業廃棄物の中間処理を行なっており、減量化、再資源化率98%を実現している。

同社では、経営陣に育児経験のある女性も多く、社員の定着や優秀な人材の確保のために、誰でも働きやすい職場の実現を目指して、様々な取り組みを行なっている。

取組１ ― 時短勤務制度や休暇の充実 ―

働きやすい職場の実現に向けた取り組みのうちの1つが、時短勤務制度の導入である。同社の所定労働時間は9時から18時であるが、30分単位で最大3時間まで労働時間を短縮できるようにしている。子供の有無にかかわらず申請でき、個別の事情に応じて柔軟な働き方が可能となっている。また、多忙な職場では制度を申請しづらい場合も想定されたため、年2回、人事担当役員が社員全員と面談して各々の事情などを直接把握することで、申請を行ないやすくするように配慮している。

このほか、週休2日制の定着が難しい業界のなかで、同社では日曜日のほかに社員の希望する曜日を休日として取得できる制度を導入し、土曜日を稼働させながら、社員が休日を週2日確保できるようにしている。このため、他部門の仕事を身につけるためにジョブローテーションを計画的に行ない、不在となる社員の仕事を他の社員が代替できるようにすることで、休日を円滑に取得できるように工夫している。

取組２ ― 社員からの提案を奨励 ―

同社ではこうした勤務制度の充実に加え、事業拡大や生産性の向上、自発性の尊重などを目的に社員からの提案を奨励している。

例えば、リサイクルプラントにおいて、以前は作業の段取りなどで機械が停止することもしばしばあり、作業効率が上がらなかった。そこで、コスト低下などの改善効果を数値で記載する必要があった提案書の書式を、単純な気付きや意見だけでも提出できる書式に変更を行ない、改善提案を奨励した。コスト計算などができず今まで提案できなかった社員などからも、改善提案が多く出るようになった。提案を踏まえて、機材配置換えや荷下し時間の短縮などの改善を進めたことで、機械が停止する時間はほとんど無くなり、生産効率は大幅に向上した。

このように社員から積極的に提案が出てくるように整備した結果、現在では事業提案や改善提案などを含めた社内稟議は月300件以上となっており、様々な事業展開や業務改善につながっている。

今後の課題

女性に働きやすい職場環境や自発性を尊重する職場風土が評価され、男女問わず入社希望者は増えている。一般的には女性社員の割合が低い業界であるが、同社では総務や人事などの間接部門を中心に、社員の4割を女性が占めるほどとなっている。

今後は、さらに社員に能力を発揮してもらい、事業を幅広く展開していく方針である。

▲ 社員の体調管理や労働環境のサポートを目的に設けられた休憩棟。休み時間にゆっくりとくつろげるスペースが確保されている

事例紹介（県外）

柔軟な両立支援策で女性の定着率向上

株式会社 天彦産業　大阪市／社員：40名／資本金2,083万円

取り組みの背景

天彦産業は、特殊鋼やステンレス鋼などの販売および加工販売を行なう鋼材の一次問屋である。国外での市場開拓を目指すにあたり、2000年頃から英語を中心とした外国語に堪能な大卒女性の採用に注力し始めた。

国外市場での営業展開が軌道に乗るのと呼応するかのように、女性社員のなかから結婚・出産をする社員が出始めた。そのなかの1人が出産後も子育てをしながらの就業の継続を希望したことから、育児を中心とした家庭生活と仕事との両立を支援する柔軟な取り組みを本格的に実施するようになった。

取組1 ― 在宅勤務制度の導入 ―

上記の女性社員が育児休業を終える頃、同社では、既に同社員の代替社員を採用しており、育休明け後の現職復帰が困難なことが判明した。そこで同社は、当該女性社員に育休明け後に、自らが取り組んでみたい新しい事業の企画提案を課したところ、その社員はインターネットを活用した海外向けの小口販売事業の企画を提案してきた。これは、同社が志向する国外市場の一層の開拓につながることから、TWS（天彦ウェブセールス）事業として、その社員を責任者に登用して試行的に事業を開始した。

ところが、事業の実施にあたり、その社員の産後の体調が思わしくないことが度々あったほか、育児にも手間がかかっていた。一方、この事業は、パソコンや電話など一定の通信環境があれば、社内外を問わず実施可能であったことから、パソコンなどの備品を会社から貸与する形で在宅勤務制度を導入することとした。

在宅勤務の先例ができたことで、女性社員を中心に、家事・育児と仕事との両立に対する不安が和らいだ。そして、仕事を続けられることへの安心感から、仕事への意欲が増すことで、定着率の向上につながっている。06年3月末時点で3.1年であった女性社員の平均勤続年数は、18年3月時点で7年を超えている。

取組2 ― 柔軟な有給休暇の取得奨励 ―

有給休暇の制度としては、急な家族の病気やケガに対して、社員が駆けつけやすい半日有給制度を設けている。半日有給制度の3回の取得で有給休暇を1日取得した換算としている。

また、同制度に関連して、子どもの入学式や卒業式などの学校行事には優先的に有給休暇を取得することを奨励している。それらの行事は、その子どもや家族の貴重な1日ではあるものの、日数にすれば1日または数日でしかない。それに応えられないような有給休暇の制度と運用では意味がないと考え、トップダウンによる見直しを行ない、学校行事などを目的とした有給休暇の取得を奨励している。

今後の課題

今後も、両立支援に関しては、制度ありきではなく、誰もが直面しうる問題として捉え、全社員が利用しやすい運用を進めていく予定である。その結果として、子育て世代の女性にとっても、家事・育児と仕事との両立が進めやすい環境を一層整備していきたいとしている。その前提として、委員会活動などを通じた協力し合える体制づくりや、全社員がお互いさまと思える雰囲気を日頃から醸成しておくことが重要であるとしている。

▲ 両立支援に積極的な会社として安倍総理が視察

■事業主の皆さまへ■

「働き方」が変わります!!

2019年4月1日から働き方改革関連法が順次施行されます

1 時間外労働の上限規制が導入されます！

時間外労働の上限について、**月45時間、年360時間**を原則とし、臨時的な特別な事情がある場合でも、**年720時間、単月100時間未満、複数月平均80時間（休日労働含む）**を限度に設定する必要があります。
（施行：2019年4月1日から　※中小企業は2020年4月1日から）

2 年次有給休暇の確実な取得が必要です！

使用者は、10日以上の年次有給休暇が付与されている全ての労働者に対し、**毎年5日、時季を指定**して有給休暇を与える必要があります。
（施行：2019年4月1日から）

3 労働時間の客観的な把握を企業に義務付けます！

健康管理の観点から、「裁量労働時間制が適用される人」や「管理監督者」も含め、**全ての労働者の労働時間の状況が客観的な方法、その他適切な方法で把握されるよう法律で義務づけます。**
（施行：2019年4月1日から）

4 月60時間超の時間外割増賃金率が引上げられます！

中小企業においては、現在月60時間超の時間外労働割増賃金率は25%以上ですが、改正後は、中小企業の割増賃金率を引上げ、**大企業・中小企業ともに月60時間超の時間外労働割増賃金率は50%以上**になります。
（施行：2023年4月1日から）

この他にも、「勤務間インターバル制度」の導入促進、「フレックスタイム制」の拡充、「高度プロフェッショナル制度」の創設、「産業医・産業保健機能」の強化について改正が予定されています。

新潟商工会議所
〒950-8711 新潟市中央区万代島5-1　万代島ビル7F
TEL 025-290-4411　FAX 025-290-4421
E-mail soudan@niigata-cci.or.jp