

働きやすく 生産性の高い 企業・職場表彰

魅力ある成長企業

事例集

平成28年度



ごあいさつ

我が国が、少子高齢化や人口減少下においても持続的成長を遂げていくためには、誰もが安心して働き続けられるような、働きやすく働きがいのある企業、職場づくりを推進することが重要である。

その推進に向けて必要なのは、労働者一人ひとりの労働生産性の向上を通じた全産業・企業の「生産性革命」への挑戦である。

特に、働き方の工夫や人材育成を通じて創り出される付加価値が企業内部や経済社会に広く分配され、好循環を生み出すことが求められている。

厚生労働省が今回創設した「働きやすく生産性の高い企業、職場表彰」は、こうした我が国の将来展望を拓くものとして期待されている。

初めて実施となる今回は、全国144の企業・職場から応募があり、このテーマに関する関心の高さが浮き彫りとなった。労働生産性の向上と雇用確保・雇用環境の改善を両立化していくためには、経営者の強い信念と労働者の理解、協力が欠かせない。この原動力となるのが、労使の価値観の共有と信頼関係である。重要なのは、経営者がブレることなく取組の継続を図り、労働者や職場と一体で推進することである。

さらに、既存の概念や慣習に縛られず、思い切った業務革新に挑んでいくイノベーションを加速することである。現状に満足しないという改善意欲と改善行動の継続が、個人の主体性や風通しの良い組織風土の実現を育むことになる。

今回、表彰の対象となった企業・職場は、産業や業種、業態、仕事による違いや独自性が見られたが、こうした共通の特徴があったことが確認された。

今後は、表彰対象の企業等の取組を参考に、あらゆる産業の企業、職場で「働き方の工夫と生産性向上」について積極的に取組が推進されることを期待したい。

「働きやすく生産性の高い企業、職場表彰」事例集では、こうした取組のヒントが多数盛り込まれている。なかには、企業特性を活かした独自の工夫を展開している企業の紹介だけでなく、多くの企業が抱える共通の課題に対する取組策も示されている。

本事例集でご紹介する取組や成果が、広く産業界に浸透し、他の模範となるような企業・職場が増えていくことで、さらにレベルアップすることを望んでいる。

「働きやすく生産性の高い企業、職場」の実現に取り組む企業労使や国民の方々に、本書が広く活用いただけることを願ってやまない。

「働きやすく生産性の高い企業・職場表彰」
企画審査委員会 委員長 **今野 浩一郎**

もくじ

第1回 働きやすく生産性の高い企業・職場表彰

I. 表彰企業一覧

※ II の取組事例集と同じ順に掲載しています

II. 受賞企業・職場の取組事例集

★ 厚生労働大臣賞(最優秀賞) ★

株式会社ディスコ [大企業部門]	12
SCSK株式会社 [大企業部門]	16
株式会社河合電器製作所 [中小企業部門]	20

★ 職業安定局長賞(優秀賞) ★

ダイキン工業株式会社 堺製作所 [大企業部門]	24
大豊工業株式会社 [大企業部門]	28
旭テクノプラント株式会社 [中小企業部門]	32
ヤマサハウス株式会社 [中小企業部門]	36

★ 職業安定局長賞(奨励賞) ★

味の素株式会社 [大企業部門]	40
伊藤忠商事株式会社 [大企業部門]	42
株式会社千葉銀行 [大企業部門]	44
富士ゼロックス株式会社 [大企業部門]	46
ヤフー株式会社 [大企業部門]	48
国本工業株式会社 [中小企業部門]	50
サントリーシステムテクノロジー株式会社 [中小企業部門]	52
株式会社リソーシズ [中小企業部門]	54

第1回

働きやすく生産性の高い企業・職場表彰

表彰企業一覧



厚生労働大臣賞(最優秀賞)

株式会社ディスコ [大企業部門]

P.12掲載

「個人 Will 会計制度」による生産性向上と、 社員が自らの意志で仕事を選択できる働きがいのある組織の実現

業務の遂行において、社内通貨である「Will」を用いることなどにより、社員一人ひとりが日常的な業務レベルで生産性向上を意識すること、仕事への主体的な意欲をもつこと、残業の削減を図ることなどを実現させ、働きやすく働きがいのある組織を作り出している。

★社内通貨「Will」による生産性の向上と働き方改革

- ・新しい仕事が発生すると、社内オークションにより、より安価なWillで入札した者が担当者になる。担当した仕事を遂行すれば、その落札額が自分のWill会計の収入として計上される。担当する仕事は自分で選んだものなのでやらされ感がなくなる。
- ・自分の人件費相当額は自分のWill会計の支出として計上されるので、人件費の高い者はWill落札額の高い、より困難な仕事に入札する。
- ・自分の仕事の一部を他人に依頼すると、自分のWill会計の支出として計上されるのでコスト意識がでてくる。
- ・残業をすると、自分のWill会計の支出として計上されるので残業削減が図られる。
- ・そのほかWillは、投資制度を通じた社内プロジェクトの価値の見える化や、社内研修による人材育成にも効果をあげている。
- ・個人のWill会計の収支はボーナスの一部に反映する。

★勤務地自由選択制度の導入(勤務地についてライフスタイル等に応じた場所の選択が可能)

★FA制度の導入(キャリア向上等のために異動先を自ら選択可能(異動元の所属長は拒否不可))

★配当連動インセンティブの導入(株主配当総額の1%相当を従業員に支給)

SCSK株式会社 [大企業部門]

P.16掲載

経営トップのイニシアティブによる働き方改革運動の取組と、 業務のクオリティ・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」という約束を掲げ、経営トップが強いイニシアティブを発揮して社員の健康を重視する健康経営を推進。2013年からは働き方改革運動「スマートワーク・チャレンジ」を実施している。その結果、営業利益の連続増益、残業時間の削減、有給休暇取得率の上昇を達成している。

★経営トップは、健康的な働き方を優先することについて、それによる一時的な業績ダウンも覚悟すると明言し、顧客にも自ら手紙を書き理解を求めると強いリーダーシップの下で推進

★設計プロセスの強化を中心とした業務プロセスの見直しを図り、作り直し作業による納期に間に合わせるための長時間残業を防止し、生産性を向上

★コミュニケーションが取りやすい規模への組織単位の改編、1週間先までの全社員の予定の見える化、仕事のバックアップ体制の整備による休みやすい環境の構築など、コミュニケーションを重視した組織改革の実施により仕事のシェアが広がり、残業削減が実現

★残業の有無にかかわらず一律支給する手当の導入など、減少した残業代を全部還元する制度とし、社員が所

得減を気にせず業務の効率化に取り組める制度を構築

- ★有給休暇取得率は95%となっているが、100%取得を躊躇しないように、病気等の不測事態に利用できるバックアップ休暇(年5日)を導入

株式会社河合電器製作所 [中小企業部門]

P.20掲載

生産性の高い多品種少量生産の研究開発型企业への転換と、「規則より風土」を合い言葉とした従業員の希望に応じた自由な働き方の選択

家電メーカーの下請的な仕事の仕方から脱却し、高付加価値な製品を生み出す企業に転換を遂げた。そこには、顧客と一緒に新しいものを創り出していくという経営理念と、製造業を面白くしたいという社長の思いがある。社員同士の「感情の交流」を大切に、社員が自分の都合に合わせて働けるようにしている。

- ★「世の中にはないけれども、こんなモノできない?」という顧客からの相談に寄り添った新製品開発を推進(「ゼロイチ」プロジェクト)。大量生産から脱却した、多品種少量生産の研究開発型企业へ転換
- ★アメリカ市場を9年かけて開拓。国内製造にこだわり、輸出で売上げが伸長
- ★従業員の「感情の交流」を重視したコミュニケーションによる「意欲向上」と「ミス減少」
 - ・広く従業員が交流できる機会を提供するため、各種社内イベント、組織横断プロジェクトを積極的に実施
 - ・従業員がお互いに高め合う機会を提供するため、2週間に1度、仕事以外のテーマでディスカッションを実施
- ★「規則よりも風土」を合い言葉とし、大きくない企業の強みを生かし、「お互い様精神」を活かして、各人の希望に応じて自由な選択で働ける職場環境を作り出している

職業安定局長賞(優秀賞)

ダイキン工業株式会社 堺製作所 [大企業部門]

P.24掲載

生産性の高い人材を育成する制度や生産プロセスの改革による生産性向上と、長時間労働排除の取り組みなどによる働き方改革の推進

「人を基軸においた経営」「モノづくりは人づくり」という企業理念のもと、生産性の高い人材を育成するシステムや、生産プロセスの改革により生産性向上を実現しているとともに、働きやすく働きがいのある職場づくりにむけた働き方改革を進めている。

- ★若手従業員に難しい課題を与え、限られた期間、限られた予算でモノづくりを行わせることによって人材を育成するシステム(「自動化キーマン制度」)により、生産性の高い人材を育成
- ★海外拠点への支援チームを、担当部門を超えたベテラン・若手や現地ローカルメンバーを組み合わせることにより(「機動隊」)、モノづくりに幅広い知見をもつ人材を育成
- ★ITを活用した部品管理から製品組立までの多品種少量生産モデルの構築、及び部品管理のフリーロケーションや省スペース化など、生産プロセスの改革により生産性向上を実現
- ★女性が働きやすい職場づくりを目指し、工程の改良や設備の工夫を実施
- ★仕事や将来に対する思い・希望等を自由に書いて上司や人事部に伝える仕組みの構築
- ★労働時間削減(週1日以上)の定時退社・有給休暇取得(5日連続有給休暇取得)の促進

技術・品質・原価の徹底追求による高付加価値製品の創出と、 雇用改善の推進

トライボロジー（摩擦・摩耗）のスペシャリストとして高い技術力に基づく製品開発を行うとともに、現場の徹底的な改善力やモチベーションを引き出す仕組みを設けることにより、高付加価値製品を生み出して生産性をあげ、同時に従業員の処遇改善や働きやすい職場づくりを進めている。

- ★**車両の燃費改善に貢献する「樹脂コーティング軸受」の量産に世界ではじめて成功し、高付加価値製品として海外メーカーへの販売を進めることにより生産性向上を実現**
- ★**従業員に、ものづくりにおいて自ら改善する楽しみやメリットを実感させ、モチベーションアップにつなげていく取り組み（『燃える職場・社員総活躍プロジェクト』）を推進**
 - ・安全・品質・生産の維持向上のために定められた「標準作業」の「徹底」と「改善」のSDCA（標準化・実施・異常処置・是正処置）
 - ・QCサークル活動の活性化（関連会社を含むQC大会の開催、QC全国大会への出場など）
 - ・作業上の困りごとや改善アイデアを従業員がすぐにボードに貼り付け、それをすぐに対応
 - ・社内での継続的な技能伝承を目的としたスキルアップ制度、教え・教えられる風土の醸成
- ★**バキュームポンプの開発と、その生産工程における「改善」による生産性向上**
- ★**3年連続ベースアップ、契約社員の正社員化、派遣社員の直接雇用化などによる従業員の処遇改善**
- ★**社内託児所の設置、育児・介護・配偶者の転勤等による離職者の再雇用制度導入などによる働きやすい職場づくり**

全社員参加型経営による生産性の向上と、 モチベーション高く働ける環境の実現

社員が全員参加型経営を実感できる「経営会議（全社員参加会型）」などの仕組みや、先輩社員が講師となった技術伝承共育などにより、生産性の向上とモチベーション高く働ける環境を実現している。

- ★**全員参加型経営により社員の意欲を引き出し生産性を高める**
 - ・「経営会議（全社員参加型）」の実施
 - ・上司の承認なしに提案できる「創意工夫提案制度」の実施
 - ・毎日全社員に全体朝礼の内容を部門ごとにメール（約7割の社員が現場に行くため、朝礼に参加できない人にも共有）
 - ・「Powerbook」の配布・活用（経営理念や社員・家族の誕生日等が記載されたスケジュール帳）
- ★**先輩社員が講師となった技術伝承共育（「旭テクノアカデミア」）**
 - ・知識、マナー、品質、対応力・技術力が向上
- ★**モチベーション高く働ける環境の実現**
 - ・「奨学金返済制度」「大学院進学・資格取得支援制度」「入社前準備金制度」
 - ・年1回の「社員研修旅行」（国内や海外）
 - ・社員が社員を称賛する「ありがとうカード」制度

技術力・対応力の向上や従業員の育成により、 生産性向上と働きやすい職場づくりを実現

建築施工の技術力と対応力を高めることや、「学習する組織」をコンセプトにした従業員の育成などにより、生産性向上と働きやすい職場づくりを実現している。

★建築施工の技術力と対応力を高めることにより、地域認知度と業績の向上につなげる

- ・大学等の研究機関と連携して施工実績のフィードバックを分析して建築施工の技術力を高め、高い商品開発力を支える
- ・木造戸建て住宅において3年連続でグッドデザイン賞受賞
- ・設計・インテリアコーディネーターを内製化することで臨機応変な顧客対応が可能に

★「学習する組織」をコンセプトにした従業員の育成

- ・営業、設計、施工管理、アフターメンテナンスといった職能別の社内勉強会を毎月開催。その中で技術改善フィードバック等を継続し、商品力向上とスキル向上の両立を図っている
- ・外部知識の獲得と組織内暗黙知の共有

★ITを活用した生産性の向上

- ・全社員（内勤事務、工場勤務除く）にスマートフォンを配布しこれを活用したTV会議を開催
- ・社内決裁を電子申請化

★働きやすく・働きがいのある職場作り

職業安定局長賞(奨励賞)

多様な働き方を可能にする働き方改革を進めるとともに、 生産性の向上によって労働時間を削減することについて労使合意

味の素流の「働き方改革」である「Work@A」を推進することにより、労働時間短縮と生産性向上を実現している。

★スーパーフレックスタイム、在宅勤務、研究職の裁量労働制、朝方勤務支援（朝食無料提供）、No残業デーの実施、会議・資料削減

★生産性の向上により労働時間を削減することについて労使合意（所定労働時間を2020年に7時間とすることを視野に入れ、2017年度より7時間35分を7時間15分に）

★生産性の高い働き方を実現するためのICTを活用した「どこでもオフィス（テレワーク）」の整備（いつでもどこでも仕事をでき、通勤の負担を緩和できる）

朝型勤務制度等の導入による業務効率化の実現と、 経営戦略としての健康経営推進

朝型勤務制度の導入などで残業を抑制するとともに、業務の効率化を推進し、生産性の向上を実現している。

- ★仕事の効率を向上させ、時間外労働を抑制する「朝型勤務制度」の導入（20時以降の残業原則禁止・22時以降禁止、朝食の無料配布、朝型勤務に深夜勤務と同額の割増賃金支給、早朝に任意参加の研修実施）。月平均残業時間は15%減
- ★トップのリーダーシップのもと会議開催状況などを定量的にチェックし業務効率化を図る。重要会議開催回数：41%減、総会議時間：50%減、会議資料の厚さ：48%減
- ★社員の健康力増強を経営戦略の一つに位置づけ（生活習慣病予備軍向け健康プログラム、禁煙治療費全額補助化、食堂のヘルシーメニュー等）

労働時間の縮減と 業務のプロセス・構造の抜本的な見直しによる生産性向上の実現

労働時間の縮減と業務のプロセス・構造の抜本的な見直しを通じた業務効率化により、生産性の向上を実現している。

- ★労働時間の縮減（退行時間を各人が机の上で宣言、近隣店舗共同の早帰りキャンペーン、労働時間の縮減を業績・人事評価項目へ反映）による業務効率化・生産性向上
- ★現場からの業務効率化意見提案に基づくBPR（業務のプロセス・構造の抜本的な見直し）による業務効率化・生産性向上
- ★各行員のスキルレベルにあった研修機会の提供（新人教育のトレーナーの配置、スキルチェックシートの活用によるスキルの見える化、スキルレベルに応じた研修を設定）による各人の生産性向上
- ★結婚や配偶者の転勤等による転居により退職を余儀なくされた社員を転居先の地方銀行に紹介する「地銀人材バンク」の創設（全国地方銀行協会会員全64行が参加する「輝く女性の活躍を加速する地銀頭取の会（事務局：千葉銀行）」での取組として）

ITを活用した業務プロセス再構築や オフィス環境整備などによる生産性の向上の実現

ITを活用した業務プロセス再構築、人事ルール改善、オフィス環境整備などから働き方の変革を進め、生産性の向上を実現している。

- ★全社レベルの「働き方の変革」として、①業務重点化・プロセス改革（業務の優先順位づけによる業務効率化）、②勤務制度の刷新（モバイルワーク、朝型フレックスタイム、在宅勤務制度、配偶者転勤帯同制度等）、

③意識・風土変革（部門長への啓発指導を通じた決められた時間で成果を出す意識・風土づくり）を推進し、生産性向上を図る。

★特に「営業働き方改革」として、①業務プロセスの再構築（業務プロセスの可視化、各種申請業務の徹底的な無駄の削減、モバイルワークに即した帳票電子化・電子印による承認等）、②ITモバイルによる働き方（遠隔地コミュニケーションを可能とする各種ITシステムの導入）、③人事ルールの改善（コアタイムのないフレックス勤務を可能とした在宅勤務、直行・直帰可能な勤務制度等）、④オフィス環境の整備（ドキュメント電子化によるフリーアドレス（個人机をもたない）オフィス、コミュニケーション席や一般席と隔離された集中作業席の設置、サテライトオフィス等）を推進し、生産性向上を図る。営業付帯業務時間の52%減・総労働時間11%減を実現

ヤフー株式会社 [大企業部門]

P.48掲載

能力の発揮と組織の活性化を図るための 様々な仕組みを通じたイノベーションと高付加価値の創造

テレワーク、企業内起業、専門人材の育成・活用、通年採用の実施など、人材の育成、能力の発揮、組織の活性化等を図るための様々な仕組みや取り組みを通じて、企業全体としてイノベーションと高付加価値を生み出している。

- ★「どこでもオフィス」（在宅に限定せず連絡がつけば好きな場所で仕事ができるテレワーク）による良いアイデアの創出や業務効率の向上を目的とする働き方
- ★企業内起業家の育成（現在の業務から離れて、他のスタートアップ企業が複数いる環境の中で切磋琢磨しながら、新しいアイデアやビジネスプランに挑戦できる「スター育成プログラム」。最終審査に合格すると起業ができる）
- ★専門性に優れたエキスパート人材を「黒帯に任命し、任命一時金と年度活動予算を付与して、社内の専門技能発展と伝承への貢献や社外への情報発信を行う
- ★従来の中途採用（キャリア採用）のほかに、新卒一括採用を廃止し、30歳以下であれば経歴にかかわらず応募できる「ポテンシャル採用」による通年採用を開始（海外留学生や博士号取得者などにも対応）して、能力の高い人材を柔軟かつ平等に採用
- ★その他「1on1ミーティング」（週1回の上長と部下の1対1による課題解決や目標達成のためのミーティング）、「ななめ会議」（マネージャーのチーム運営に関して部下や関係メンバーが良い点・改善点をフィードバック）、「人材開発会議」（直属の上司と関連部署の役職者が各人の中長期的な育成方針を話し合いとその結果を全員へフィードバック）、「Yahoo!アカデミア」（次世代リーダーを育成するため、経営層が受講者に直接指導する企業内大学）、「ジョブチェン」（社内で新しい仕事に挑戦したい場合に異動希望を自主申告できる仕組み）、「バリュー評価」（ヤフーが掲げる行動指針に関する、半期に1度の360度相対評価）などにより、人材の育成、能力の発揮、組織の活性化を図っている。

国本工業株式会社 [中小企業部門]

P.50掲載

世界初の新技術の開発、製造ラインの進化による効率化と 新しいアイデア等を生み出し自律的に動ける社員の育成

世界初の新技術の開発をベースに、製造ラインの進化による効率化と、新しいアイデア等を生み出し自律的に動ける社員を育成することを通じて、高付加価値を生み出している。

- ★「地域新生コンソーシアム研究開発事業」に参加したことにより、データ取り、実績評価、ベテランの経験知識と若手のチャレンジ精神の融合を学んだ。その結果、現場の社員のアイデアや新技術へのチャレンジによる新技術・新製品の開発が進み、世界初のプレス金型による極小曲げ工法の開発に成功
- ★生産ラインは半数以上、金型は全てを自社製とすることで、製造ラインを進化させ作業時間の短縮化に成功
- ★作業改善と製造ラインの効率化により、研修に時間を割けるようになり、休暇取得率も大幅に向上
- ★機械の監視・保全の仕事につく前に、現場での少量生産の手作業に従事して仕事の流れを理解することで、顧客のニーズに応じた新しいアイデア・解決策・新製品の提供が可能に
- ★若手社員が自分で考え、自分で設計し、自分で作っていくチャレンジにより、自律的に動ける社員を育成

サントリーシステムテクノロジー株式会社 【中小企業部門】 P.52掲載

社員主体の労働時間短縮等の取り組みと年間労働時間の5%を自己研鑽に充てるルールによる自己研鑽支援

社員主体の「部活動」として提案された労働時間短縮や柔軟な働き方の取り組みを実施するとともに、年間労働時間の5%を自己研鑽に充てるルールによる自己研鑽支援などを通じて、生産性の向上と働き方の改革を進めている。

- ★労働時間だけでなく社員が生き生きと働ける環境を整備する取り組みを、社員主体の部活動として提案し実施（「イキイキプロジェクト」）。超勤削減（前年比10%減）・有給取得促進（5日以上取得100%）の目標設定、ノー残業デー、会議&メール半減活動による労働時間削減を実現。また、テレワーク制度、時間単位の有給・代休制度、サンクスカードで感謝を伝える活動、IT最新技術を研究・試作しイノベーションを生み出すなど
- ★ECRS（廃止・集約・入れ替え・簡素化）の観点からの業務効率化とIT運用プロセス整備などの品質向上活動により、システム利用部門からのサービスデスクへの問い合わせ・依頼件数が対前年9.8%減、障害件数は対前年26%減
- ★年間労働時間の5%（年10日）を自己研鑽に充てなければならないルール（「5%ルール」）の設定による自己研鑽支援

株式会社リソーシズ 【中小企業部門】 P.54掲載

回収された資源の加工による付加価値向上と障害者目線の作業環境整備による企業全体の生産性向上

回収された資源の加工による付加価値向上や、障害者目線の雇用形態作業環境の整備を図ることなどにより、健常者を含む企業全体の生産性の向上と働きやすい職場づくりを実現している。

- ★回収された資源を単に選別するだけでなく、再利用資源にまで加工して付加価値を向上
- ★障害者を、サポート体制を完備することにより正社員として処遇し戦力化（全社員の3割が障害者）
- ★作業ラインの高さを調整する等、障害者目線の作業環境を整備することで、健常者の作業効率もアップ
- ★作業量の達成率による賃金格差や解体台数の目標設定等はせず、健常者・障害者がストレスなく働ける環境を整備することで品質を担保
- ★「残業はほぼナシ」が、遠方からの就職希望者獲得や定着率の高さに寄与

第1回

働きやすく生産性の高い企業・職場表彰

受賞企業・職場の取組事例集





最優秀賞

株式会社ディスコ

[大企業部門]

組織データ	所在地	東京都大田区大森北 2丁目13番11号		創立年	1940年	
	業種	製造業	資本金	20,299百万円	売上高	109,127百万円 (直近決算期・単体)
	代表者	関家 一馬	総従業員数	3,015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、電子部品向け切断、研削、研磨装置で世界トップシェアの精密加工装置メーカー

半導体、電子部品向け切断、研削、研磨装置で世界トップシェアの精密加工装置メーカー。スマートフォンやICカード、自動車、航空機など身近な製品に搭載される最先端デバイスの素材を「小さく切り」「薄く削り」「強固に磨く」ことで、これらの最終製品の薄型化や小型化に大きく貢献している。

最大の特徴

生産性向上を業務レベルで意識する管理会計制度 (Will会計) による業務価値の見える化と働く職種や職場を社員が自らの意志で選択できる働きがいのある組織の実現

生産性向上を普段の業務レベルで意識する仕掛けとして部門別採算制度 (Will会計) を導入している。更に、従業員の個人収支 (個人Will会計) まで見える化することにより、業務改善にも楽しみながら積極的に取り組むことができている。社員が自らの意志で働く職種や職場を最大限に選択できる自由を与えることで働きがいのある組織を実現している。

- 効果① 従業員のパフォーマンス向上
 - 個人事業主的思考による責任範囲の拡大
- 効果② イノベーションの活性化
 - 社内投資システムによる迅速・柔軟な意思決定
- 効果③ 業務の洗練
 - Willを支払う人が居ない業務=会社として不要な業務
 - 受益者が居ない仕事の駆逐
- 効果④ コスト意識の向上
 - 社内リソースの使用にもWillが掛かるため、使用の必要性をよりシビアに検討するようになった
- 効果⑤ 組織の壁が低下
 - Willさえ貰えば他部署の仕事も自由にしてよい文化ができた

Will導入による効果

ポイント

- ★ 部門別採算制度 (Will会計) と従業員の個人収支 (個人Will会計) による業務価値の見える化及び無駄の削減
- ★ 業務プロセスの改善 (PIM=Performance Innovation Management) 活動
- ★ 案件 (プロジェクト・活動) にWill投資する **インベストメントボックス (IB) 制度**
- ★ 効率化を推進 (働き方改革、労働時間の削減等) するための仕掛け
- ★ 採用のミスマッチを防ぐ Career Discovery Program と **社員の意志を尊重したキャリア開発** の支援

取組を始めた背景やプロセス

社員の自らの意志や意欲を応援する部門別採算制度と改善活動

市況変化の激しい半導体業界においては、企業の発展・成長を支える従業員一人ひとりが変化に対応できる人材となることが重要で、ディスコでは、個性や能力の発揮は従業員自らの意思にかかっており、ディスコはその意思や意欲を応援すると定義している。それを実際の働き方にまで具現化したものが、同社独自の部門別採算制度 (Will会計) と業務プロセスの改善 (PIM) 活動である。

労働生産性の向上 (付加価値向上と効率化)

●部門別採算制度 (Will会計) と従業員の個人収支 (個人Will会計) による業務価値の見える化

Will会計は、2003年から導入した部門別採算制度で、部署単位で会計集団をつくり、部署個別の採算性を把握するもので「精算書の提出遅延」「客先出荷装置仕様書の起票遅延」など「改善すべき行動」に「痛み課金」、「賞賛すべき行動」に「Will報奨」を与え、部門の価値を見える化するもの。Will (=意志という意味合い) は社内の通貨単位で、全ての行動には意志があり、対価(報奨・課金)があるという「価値交換」の考えからきている。

2011年には従業員個人の収支にまで落とし込んだ「個人Will会計」を導入。部門Willのみでは、部門長以外が採算に興味を持ちにくいという課題があった。個人Willでは、あらゆる仕事に値付けがされており、その値付けに基づいた「社内オークション」で仕事を「落札」してはじめて業務に着手する。値付けに対する納得感は、「仕方なく担当する」という考え方からの脱却にもつながっており、労働生産性も向上する。Will(意志) という名前が示すように、個々人の意志で、高い金額が設定されている難しい仕事を落札する人もいれば、時短勤務者の場合は終了時間が読める仕事を選ぶこともできる。仮に時間までに終わらなくても、Willを支払って同僚に引き継げば、お互い納得感をもつことができ、働きやすさの向上にもつながる。また、残業をするとWillで課金がなされ、残業の抑制効果にも寄与している。

個人Willには賞与の一部が連動するようになっており、個人Willの収支は、部門の収支にもつながっているため、部門長も積極的に支援する仕組みとなっている。



Will会計の概要

●業務プロセスの改善 (PIM=Performance Innovation Management) 活動

この活動では、まず部署や業務単位で定めた「あるべき姿」を基に目標値を設定し、短期間で振り返りを行う。その振り返りの中で、改善方法などに「自ら気づいていく」ことで、組織全体の進化が行われることを目指している。この活動により従業員一人ひとりが考え、気づきを得て、改善のために行動することが不可欠である。このPIM活動に継続的に取り組むことで業務の効率化が進み、あらゆる場面で進化が感じられる組織づくりが進んでいく。

PIM活動に継続的に取り組み、進化し続ける仕掛けの一つとして「PIM事例対戦」を行っている。これは個人や部門間の試合形式で改善事例を壇上で発表するもので、勝敗は聴講者が内線携帯



発表の様子

スマートフォンの専用投票アプリ(内製)へ、各自が持つWillを投じる。Willの得票が多い方が勝利となり、敗者へ掛けられたWillは勝者に配分。国内だけで年間で1500回以上の対戦が行われ、ゲーム形式で楽しみながら“賭け”の結果でWillを獲得できるため、真剣に聴講することにつながっている。他部門の発表が自部門改善のヒントになるといった好循環を生んでいる。

●案件(プロジェクト・活動)にWill投資するインベストメントボックス(IB)制度

案件(プロジェクト・活動)にWillで投資を行い、投資額に応じて案件から配当(リターン)を受け取る仕組み。新製品・新技術の開発、既存製品の改善、カタログ等印刷物の製作など、個人Willや部門Willの投資を原資として業務が動く仕組みとなっている。案件の主担当=事業主という位置づけで、収支管理をしながら成果を出し、案件によっては出資者へ配当で報いることになる。

IBは新しい何かを生み出すためのツールという側面のみならず、世の中や自社にとって必要か否か、というジャッジメントツールにもなっている。IBへの出資金が集まらなければ活動ができない=必要ないサービスと位置づけられる。開発資金が底をつけば、そのタイミングで開発継続すべきか判断することもあり、市場ニーズに見合わないと判断し、開発を中止した案件もある。また広告出稿費といった開発以外の案件も、IBを判断材料とする。

このように、IBはトップダウンの経営判断で案件を進めるのではなく、開発者や関与者、受益者で判断を促す、業務効率・開発効率を上げるツールとして全社で活用されている。

効率化を推進(働き方改革、労働時間の削減等)するための仕掛け

●残業代割増賃金率の変更

2016年4月勤務分より、残業代割増賃金率を変更し、月45時間までの時間外労働(残業)における割増賃金率を、従来の25%から35%に引き上げた。これにより、月45時間までの残業代割増率が、月45-60時間の割増率(30%)を上回ることになる。本施策は決して残業自体を奨励するものでなく、「仕事の生産性を高めた→高い成果を残した/スキルUPできた/段取りを工夫した→その結果、勤務時間を上手に減らすことができた→にも関わらず、その分給料が減ってしまう→不満の元」となり、これをなくすことを意図している。いわば、創意工夫・改善で残業を減らす努力をした社員へのインセンティブと言える。

●残業時間課金

「個人Will」では、勤務時間である人件費をマイナスとして計上(課金)している。いわゆる「ダラダラ残業」は自分の収支を悪くするため、残業代割増賃金率の変更が原因で残業が増えることは考えにくくなる。

●「構造的経費削減5%」活動

2004年より「構造的経費削減5%」活動を継続して行っている。これは前年使用した経費や原価について、仕組みや方法を根本的に見直すことにより削減する取組。削減目標金額は、部署ごとに前年使用経費の5%に設定し、全部署が継続して目標金額を達成している。

雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

●採用のミスマッチを防ぐCareer Discovery Program

弊社採用部門からの一方的な情報提供ではなく学生が主体的に情報収集を行い、等身大のディスコを理解してもらう場を提供するもので、1次面接と2次面接の間に実施。学生が自由に社内を回り、興味がある部署の社員にインタビューができる。ホームページや面接官とのやりとりでは見えない会社の実状を知ってもらい、入社前にミスマッチを防ぐ。

●社員の意志を尊重したキャリア開発の支援

管理職を除く、一般社員において定期異動はない。欠員や業務拡大による人員補充時は、社内公募制度を使い、社内から異動希望者を募る。また、公募によらずとも異動希望先の部署に自ら働きかけ、合意を得ることができれば異動が可能で、元の所属長は異動を拒否できない。これは、自律的なキャリア開発の促進や社員自ら描いたキャリアプランの実現、モチベーションの向上、適材適所の人材配置を図るための取組である。更に、個人のライフスタイル等に応じた場所で勤務できることによって、働きがいの向上を図るための勤務地自由選択制度がある。これは、①国内事業所であれば、原則自由に勤務地を選択可能(転勤先の事前合意は必要)、②所属は変更しない、③所属部署と異なる勤務地でも業務可能であること、④自由意志に基づく勤務地変更のため転勤という扱いではない、というもので、勤務地分散化が進むことにより物理的に不足しつつある本社キャパシティの問題解消も図ることができる。

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

●顧客満足度およびサプライヤー満足度の向上

「お客さま満足度調査」はニーズ収集の中核として位置づけて実施している。また、「サプライヤーへの満足度調査(SS調査)」も毎年実施している。「ディスコとの取引には、面倒や手間を感じない」という項目への肯定回答は13年、14年、15年と上昇している。SS調査は取引先とのパートナーシップをより一層高めるためのツールとなっている。

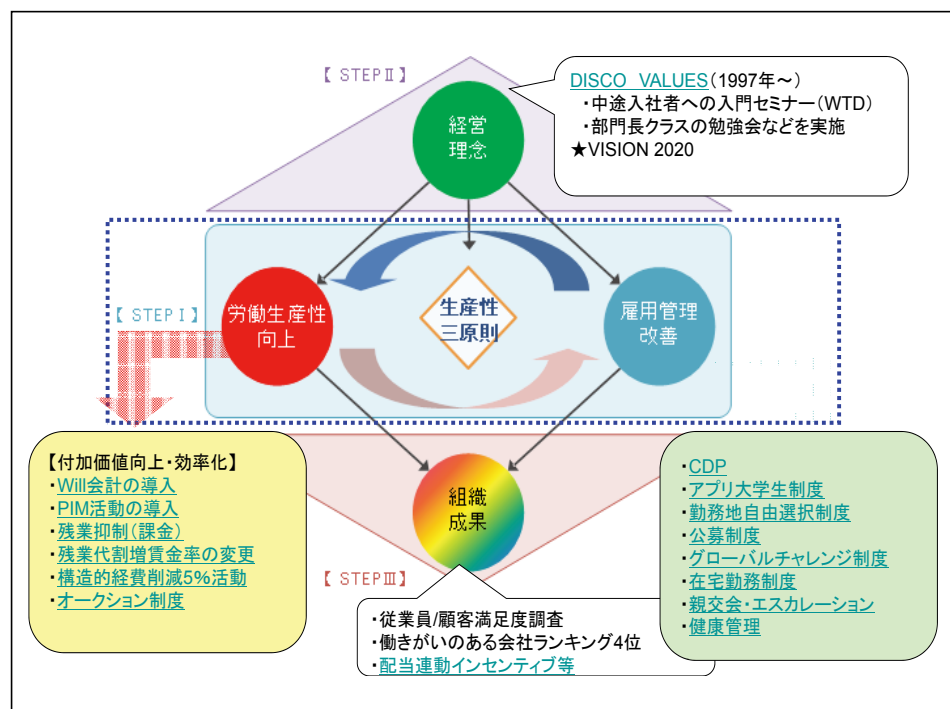
●従業員満足度の向上

「従業員満足度調査(ES調査)」も2003年度から継続的に、無記名による調査を実施。総合満足度について肯定的な回答の割合は86.7%で、2014年度の84.5%に比べて増加。調査により判明した全社的な課題については、経営陣で構成されるESコミッティにて議論し、改善活動につなげている。また、自組織内のメンバーとリーダーの“相互理解の場”としてメンバーから事前に集めた質問にリーダーが回答(1枚のPPTスライドにつき、1質問&1回答の形式)する、部門メンバー全員が集まる会議が開催されている。2015年度は全社で218回開催された。

今後の展開について

●労働生産性向上と雇用管理改善の好循環を継続

経営理念に基づき、前述の労働生産性向上と雇用管理改善の取組が好循環を生んでおり、組織としての成果につながっている。2020年のあるべき姿を定めた「DISCO VISION」実現に向け、さまざまな取組を展開していく。



労働生産性向上と雇用管理改善の好循環モデル



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

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か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/月以下等を目標に掲げた取り組みを開始
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削減を目指す ・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るが、一旦手戻りが生じると、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署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、部署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。

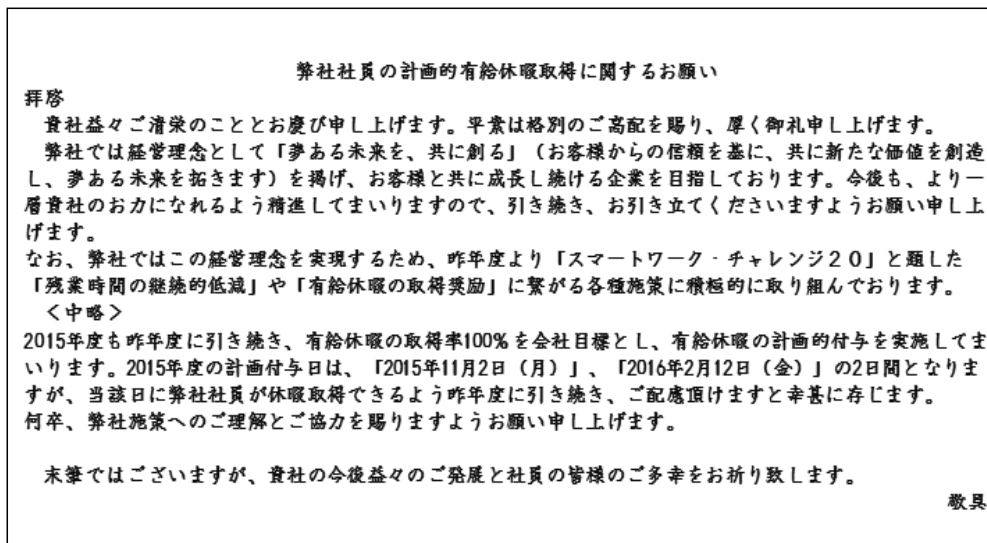
●労働時間削減に対するインセンティブ

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。



●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

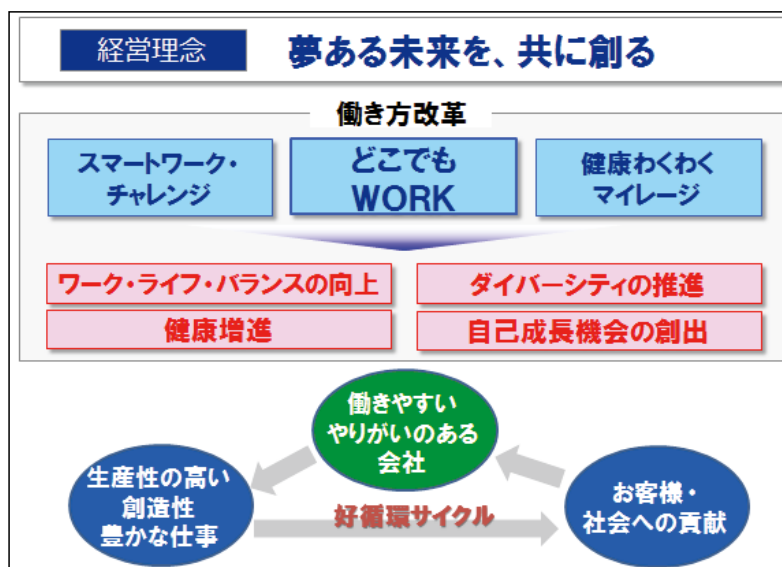
課長以上の女性ライン管理職は、2012年度の13名から2016年度は64名に増加しているが、女性活躍を進める上での目標として「2018年度ライン管理職100名」を設定し、候補者に約2年半、課長登用後1年間の研修プログラムを設け育成を推進している。また、年齢構成上40歳代後半から50歳代の社員の割合が多く、今後シニア層が増加することから、シニアの戦力化にも力を入れている。

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

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』を顧客と一緒にあって創り出していこう』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。

工作上、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

ダイキン工業株式会社 堺製作所

[大企業部門]

組織データ	所在地	大阪府堺市北区金岡町1304番地		創立年	1934年	
	業種	製造業	資本金	85,000百万円	売上高	2,043,700百万円(直近決算期)
	代表者	神野 仁志	総従業員数	8,241名(直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

事業概要

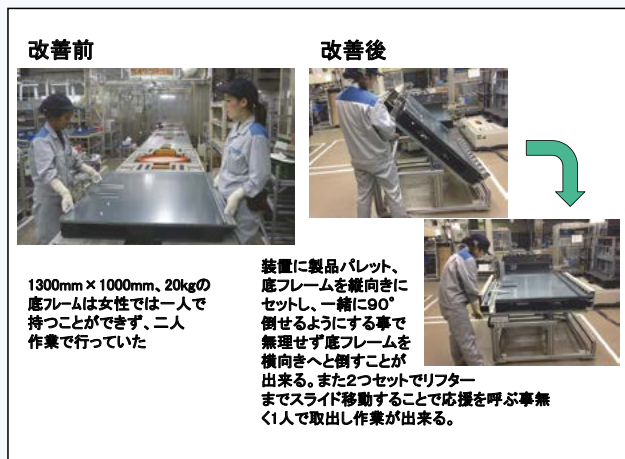
業務用空調設備の製品の研究、開発、そして生産までを一貫して行う

高い技術力と商品力で「快適な室内環境」と「地球環境」の両立を追求し、ダイキンが世界に誇る空調機器の一大生産拠点として、ビル用、工場、倉庫、研究室等の空調機、冷凍機、空気清浄機など業務用空調設備の製品の研究、開発、そして生産までを一貫して行っている。

最大の特徴

「自動化キーマン制度」による人材育成と女性や高齢者が働きやすい職場づくり

「人を基軸においた経営」を実践しており、製造現場では、「モノづくりは人づくり」との考えのもと、若手人材を育てる制度として、自ら設備設計し製作する「自動化キーマン制度」や、現場改善ができる人材を育成する「板金留学制度」などに取り組んでいる。また、女性でも働きやすい職場づくりに取り組んだ結果、従来は男性中心の職場であったところに女性従業員が入るようになった。女性が作業しやすい環境を整えることで、女性だけでなく高齢者の作業効率も上がり、生産性の向上にもつながっている。



女性や高齢者が働きやすい職場づくり

ポイント

- ★若手人材を育てる制度として「**自動化キーマン制度**」を創設し、自ら問題解決に取り組むことを通じて成長する仕組みを運用している
- ★女性が働きやすい職場づくりを目指して、**工程の改良や設備の工夫**を行っていることが、高齢者にとっても働きやすい職場につながっている
- ★海外事業所からの支援要請に迅速に対応できる「**機動隊**」を展開。ベテランと若手を組み合わせる編成により、若手が異文化における業務の進め方や技能継承など**実体験を通じて学べる場**となっている
- ★年に1回「**フリーライティング制度**」による**自己申告制度**を実施。個人の仕事や将来に対する思いを自由に書いて上司や人事部に伝える仕組みがある
- ★有給休暇取得率はこの十数年、95%前後で推移しており、**職場風土で「しっかり休む」ことが定着**している

取組を始めた背景やプロセス

●若手の育成と女性活躍、そして海外事業所からの要請に迅速に応える

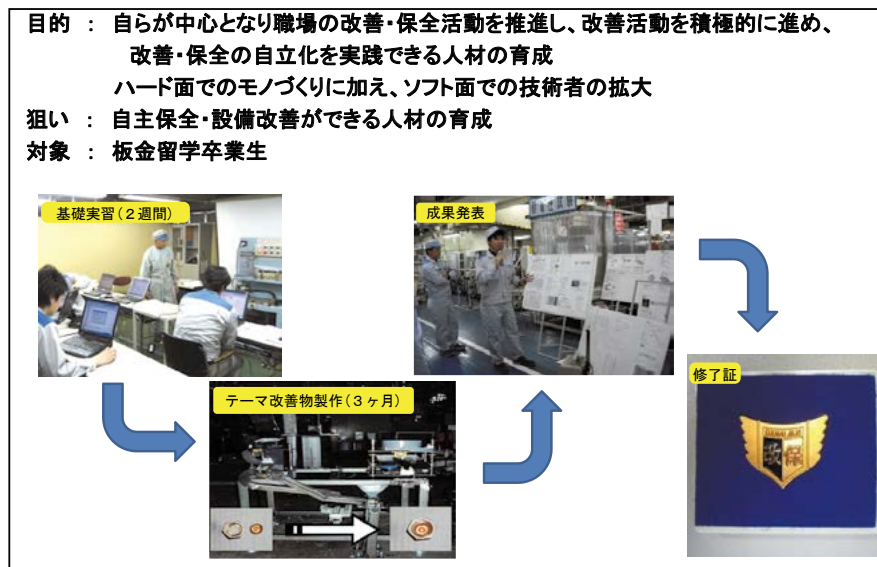
会社の経営目標である「真のグローバルNo.1」を実現するために、急速にグローバルな拡大を進めている。グループの成長・発展に向けての変革の担い手はあくまでも人であり、グローバルな競争の中で戦っていける人材の育成が急務であった。また、国内生産を安定して進めていくには、女性や高齢者の活躍が欠かせない。その観点からも、働きやすく、生産性の高い事業所にしていくことの必要性を痛感している。

労働生産性の向上 (付加価値向上と効率化)

●自動化キーマン制度

この制度では、①自職場の生産性向上に寄与するテーマを選定、②必要な知識教育を受け設備設計を行う、③改善マインドと手法を学び設備を製作する、④4カ月でやり切る執念をもつ、ということで若手のうちにハードルの高いテーマを与えることで、それを実行するための知識習得はもちろん、人とのつながりの築き方など、若手が成長する仕組みを展開している。

これは生産現場の効率化は自動化だけに頼るのではなく、技能者の知恵や工夫を活かした改善の重要性に気づかせる狙いもある。



自動化キーマン制度 (改善スキル教育) 例: 人の能力を向上させる

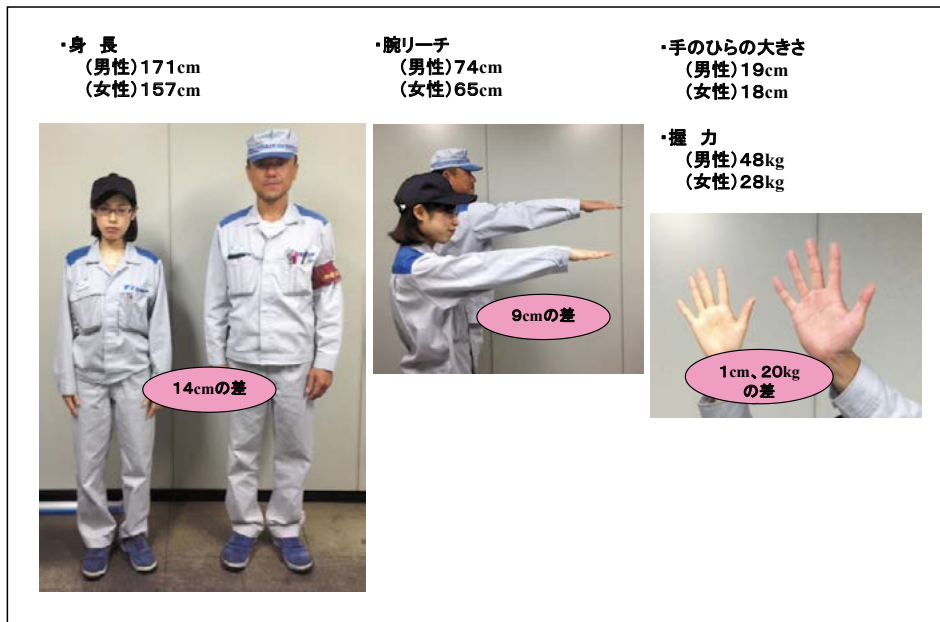
●「機動隊」の創設

ベテランと若手をセットにし、その国・拠点の特徴などに基づく異文化における業務の進め方および実体験を通じて学ばせ、拠点メンバーとの協業で現地メンバーにダイキンのものづくり思想を体得させ、拠点自立化につなげる人材育成を図る仕組みとして「機動隊」を創設した。

雇用管理改善 (働きやすい・働きがいのある職場づくり)

●女性が働きやすい職場づくりに向けた工程改善

堺製作所が担当しているのは、業務用の空調設備であり、大きさ、重さともに家庭用エアコンとは大きく異なっている。そのため、組立作業は、手が長く筋力を持った男性従業員でないと難しいと考えられていた。しかし、作業台を傾げることや重量物の移動に工夫を加えることによって、女性でも十分に対応できるようにした。これは結果として、高齢者にも働きやすい作業環境につながった。

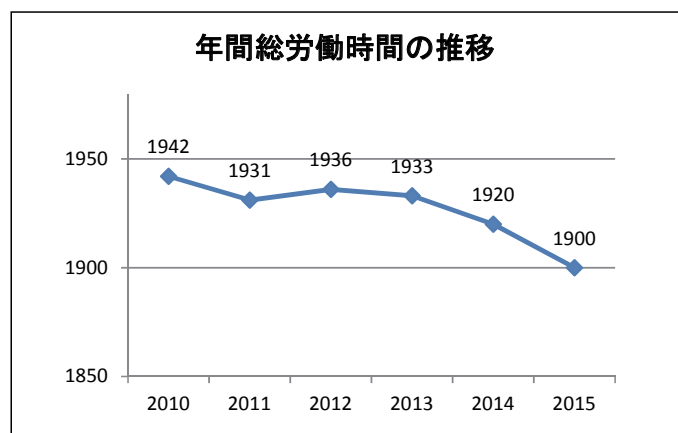


男性と女性の体格差 (日本の成人で比較)

●長時間労働の解決と有給休暇所得率95%

2001年に時短アクションプログラムを策定、2003年に「長時間労働排除の取り組み」と総実労働時間の低減を図ってきた。現在の総実労働時間は1,900時間前後で推移、とくにこの5年間は5年前1,931時間→1,900時間とみだらかな減少傾向にある。またここ20年間を見ても1,950時間を超えたことはない。

有給休暇取得率は世間に比べ高い水準にある。「5日連続有休取得」の取組を行い、その定着化を図った結果、毎年有給休暇取得率は95%前後で推移している。現在は「長時間労働の排除」を全社で継続的に取組中である。そのために、「週1回以上の定時退社の実行」「休日出勤の原則禁止」などの施策を「5つの徹底」として展開している。



●製造現場による改善活動

製造現場では、間接業務の「見える化」改善報告会を実施し、重複作業の撲滅や多能工化の推進、設備の時間外点検の削減などにより生産性向上を図ることで、時間外労働の削減に継続的に取り組んでいる。

●フリーライティング制度による希望表明

年1回「フリーライティング制度」による自己申告制度を実施し、異動案の立案や個人の育成プランの参考としている。本人の仕事への希望や家庭事情について記載するもので評価の面談とは別に実施。適正を踏まえた配置転換や納得性のある働き方につなげている。

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

●若手の育成と女性と高齢者の活用により、安定した業績を上げている

自動化キーマン制度による若手の育成、海外支援要員の育成に向けた機動隊、働きやすい職場を目指した工程改善などにより、従業員の士気は高く、急速な海外展開にも対応できる体制が築かれつつある。このことは会社業績にも表れており、増収増益を続けている。

●ダイバーシティ推進

5年前に定めた女性活躍推進の取組方針に基づき、人事本部内に専任組織(ダイバーシティ推進グループ)を設置し、経営トップが明確なメッセージを発するとともに、女性管理職登用と女性の採用強化、育児支援制度等の充実や、若手女性リーダー選抜研修、上司向けマネジメント研修などを実施している。この動きを加速するために、障がい者雇用の分野では1993年に大阪府摂津市と共同で特例子会社を設立し、運営している。

今後の展開について

●女性目線での工程改善がイノベーションを生む

女性活躍推進のための取組により、製造現場の女性従業員自らが提案・改善することでモチベーションを上げ、働きがいのある職場づくりに取り組んでいる。誰でも作業が出来る台車改善や、スーパーでの買い物ヒントとした女性目線での部品ピッキング改善を実施。これらの取組により女性の現場改善リーダーが育ち、女性社員全体を巻き込んで短期間でも結果を出し、活躍できる職場を実現してきた。



大豊工業株式会社

【大企業部門】

組織データ	所在地	愛知県豊田市緑ヶ丘3-65		創元年	1944年	
	業種	製造業	資本金	6,480百万円	売上高	58,922百万円(直近決算期)
	代表者	杉原 功一	総従業員数	1,970名(直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

事業概要

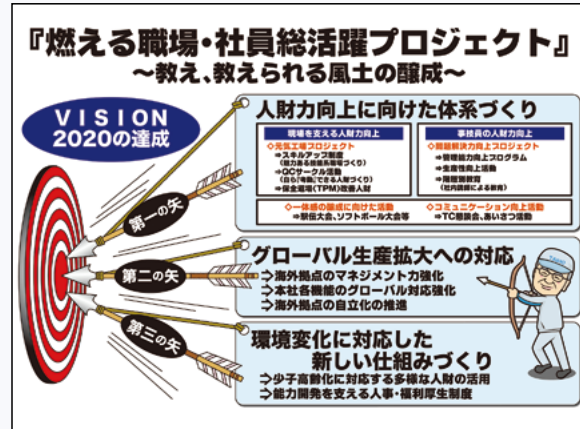
トライボロジーをコア技術に事業領域を拡大

トライボロジーとは「現象を解明し、摩擦や摩耗を提言する学問分野」のこと。固体が動くときは摩擦・摩耗が発生するが、自動車部品を製造する同社では、金属製品と油類における流体摩擦とその潤滑に関する製品の開発と製造販売を主としている。国内生産拠点6拠点、国内関連会社5社、海外関連会社7社を持ち、国内外の大手自動車・部品メーカーを顧客に持つ。

最大の特徴

「燃える職場、社員総活躍プロジェクト」で職場の一体感を醸成

創業以来、自動車の「摩擦・摩耗」をテーマに、その基礎研究から応用にいたる幅広い技術を蓄積し「トライボロジー(摩擦・摩耗)のスペシャリスト」として発展してきた。その歴史の中でモノづくりの会社として、日々変化する職場の問題に対し、QC活動の様なチーム活動や、TPM活動のような全社的な改善・改革活動に取り組み、高い品質と廉価なモノづくりを追求し、成果をあげた時代があった。しかしながら、自動車産業の発展に呼応して、輸出の拡大、生産の海外現地化が急速に進んだ後、リーマンショックが起こり、伝統的な活動の継承が後回しになった結果、人財力も低迷してきた。今また「VISION2020」を策定し、グローバルに発展し持続的に成長することを目指す中で、大豊のモノづくりの伝統である「職場の問題は自分達で解決する」風土を再生する活動を開始した。「燃える職場・社員総活躍プロジェクト」と命名し、先輩が後輩に「教え・教えられる」風土の再生により、人財力を高める推進力とした。



ポイント

- ★働き方改革の考え方を明確にし、「燃える職場、社員総活躍プロジェクト」により人財力向上活動を行っている
- ★現場における作業改善を繰り返し、生産性向上と雇用管理改善を両立させている
- ★働き方改革のために、矛盾する課題をより高いレベルでの課題解決に向けて、労使がコミュニケーションを強化し取り組んでいる
- ★3年連続ベースアップ、契約社員の正社員化、派遣社員の契約社員への雇用転換、社内託児所の設置、希望者再雇用100%、障害者の毎年の新規採用など処遇面の改善も積極的に行っている

取組を始めた背景やプロセス

中期経営方針（2016～2018年度）

- ・ 技術・品質・原価の徹底追求により、世界トップの競争力をもつ企業となる
- ・ 人財・組織づくりとリソースの最大活用により、グローバル基盤を更に強化する

少子高齢化、労働法令等の外部環境の変化を踏まえ、働き方改革の考え方を明確にするとともにグローバル企業としての基盤をつくるためには、従業員一人ひとりが仕事にやりがいを持つことでモチベーションを高め、能力を向上させることが必要と考え、「燃える職場・社員総活躍プロジェクト」を全社活動として立ち上げた。

●第一の矢「人財力向上に向けた体系づくり」

- ・ 現場を支える人財力向上を目指す元気工場プロジェクト
- ・ 人財力向上を目指す問題解決力向上プロジェクト
- ・ 教え・教えられる風土、全社での一体感醸成

●第二の矢「グローバル生産拡大への対応」

- ・ 海外拠点のマネジメント強化、大豊本社機能としてのサポート力強化
- ・ グローバル視点での仕組みづくり
- ・ 大豊本社と海外拠点が一体となったグローバルビジネスオペレーションの実現

●第三の矢「環境変化に対応した新しい仕組みづくり」

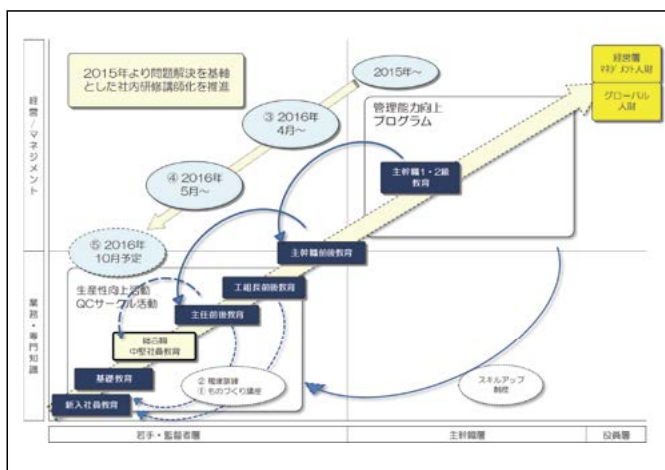
- ・ 能力開発を支える人事制度・福利厚生制度の構築
- ・ ダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいる。

労働生産性の向上（付加価値向上と効率化）

「燃える職場・社員総活躍プロジェクト」第一の矢としての人財力向上に向けた体系づくり

●問題解決力向上プロジェクト

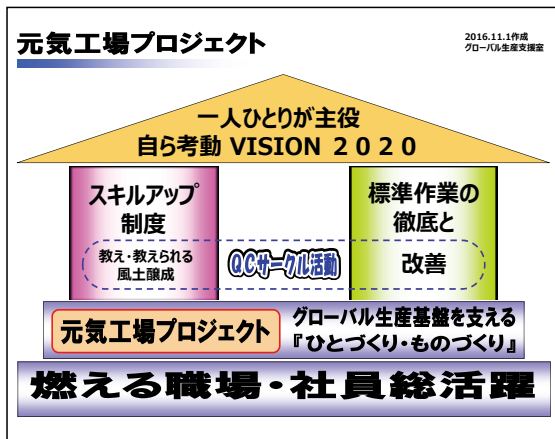
「職場の問題は自分達で解決する」ために管理職(管理能力向上プログラム)から階層別教育に至るまで問題解決力の向上を目的とした重点教育プログラムを構築している。また、教育は社内講師を中心とし、上司が部下に、先輩が後輩に教え・教えられる風土の醸成に取り組んでいる。



問題解決力向上プロジェクトの合宿研修の様子

●「元氣工場プロジェクト」によるグローバル生産基盤を支える「人づくり・ものづくり」の実現

元氣工場プロジェクトでは、「一人ひとりが主役となり、絶えざる創意工夫と改善によりモチベーションを向上させ、常に顧客に感動を与える製品をつくり・提供し続ける」ことを目的として、人づくり・ものづくりを重点に置き取り組んでいる。人づくりの活動としてスキルアップ制度、ものづくりの活動として標準作業の徹底と改善を展開しており、工場長をトップに推進体制を各工場で構築している。



資格名称	教育・育成	目指す役割と取得資格・専門技能
主幹職3級	プロジェクトリーダーの確立	▼部内・課間を通じた統合的なマネジメントの発揮
上級専任職(工長、CX)		▼課内の統合的な技能と知識を有し課長を補佐するマネジメントの発揮
中級専任職(組長、SX)		
1級		資格と経験年数に応じた専門技能を教育し修得する
2級		
3級		
4級	基礎能力取得期	▼組内作業修得率70% ▼組内作業修得率60% ▼基礎能力修得率100% 決められたスキルを守る自らの役割を遂行する
5級		
入社後経過年数(年)	入社1年～	6年～ 7年～ 10年～ 13年～ 16年～ 19年～ 24年～

スキルアップ制度
C級(入社6年目まで)
B級(7年～15年 組長前)
A級(～18年 工長前)
★各級必須研修として設定

●スキルアップ制度と標準作業の徹底と改善

元氣工場プロジェクトの「人づくり」の取組として、スキルアップ制度を導入するため、暗黙知の形式知化に向けた活動を推進している。「継続的な技能伝承、教え・教えられる風土の醸成」と「高技能者が定年を迎えてもいきいきと働ける職場の創造」を目指している。

また、「ものづくり」の取組として標準作業の徹底と改善に取り組んでいる。そして、新しい手順については要領書を書き換え、「徹底」と「改善」のSDCA(標準化・実施・異常処置・是正処置)を回している。

- ・「標準作業」は、生産現場において「安全」「品質」「生産」を維持向上するために決められた作業のルールであり、ムリ・ムラ・ムダのない仕事の順序で効率的な生産を実現する。
- ・「徹底」とは、その「標準作業」を定着するまで教育・作業観察をし、標準作業を守らせるだけでなく、やりにくい作業について、監督者が作業者と一緒になり課題を抽出する。
- ・「改善」とは、やりにくい作業を改善すること。作業者の困っていること、やりにくいことを本音で出してもらい改善に結びつけていく。

雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

●各レベルでの労使コミュニケーション

部長、室・課長と組合員により、風通しの良い職場づくりをより推進するため、2013年から労使協同の活動として“TC(Taiho Communication)懇談会”を年に2回実施している。

組合役員、職場委員と執行役員・部長レベルでは、「働き方改革」と「職場課題」について議論する職場労使懇談会を年に2回実施しており、TC懇談会で解決できない内容も扱う。組合役員と取締役レベルでは、TC懇談会及び職場労使懇談会の議論内容を

1. 労使年間協議体制(‘16年4月以降)			2016年度												
取組事項	開催	目的(位置付け)	出席者	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
・TC懇談会	労使合同	・職場課題に関する議論(職場労使懇談会の前段階)	部長・室課長 × 職場委員・組合員												
・職場労使懇談会	労使合同	・職場課題に関する議論(経営懇談会の前段階)	部長・室課長 × 執行委員・職場委員												
・経営懇談会	労使合同	・資金・働き方に関する議論(労使トップによる議論の場)	取締役 × 執行役員												
・労使情報交換会	労使合同	・制度・働き方に関する議論 ・労使取組の進め方確認 ・情報提供確認	総務人事部 × 委員長・書記長												
(新設) ・拡大労使情報交換会	労使合同	・会社施策、組合活動に関する情報共有	総務人事部 × 執行役員												

2. 春と秋の経営懇談会の位置づけ整理

区分	位置付け	主な協議内容
春の経営懇談会	・資金・賞与等、処遇全般に関する協議	・賞与・賞与に関する回答安排に向け、組合員の会社諸情報への協力状況について報告・協議
秋の経営懇談会	・働き方改革に関する労使協議	・残業時間の低減に向けた働き方の見直し(3H/日以上の長時間就業、4.5H・2.6H超回数、総労働時間、休出回数) ・休日出勤日数の向上に向けた働き方の見直し ・働きやすさの向上、ダイバーシティ推進に向けた協議(育児・介護支援の強化に向け、時短・育児休業・在宅勤務制度など、制度に関する協議) ・職場環境について(暑熱対策など)

各レベルでの労使コミュニケーション

踏まえた経営懇談会を年に2回実施しており、春の経営懇談会では賃金交渉、秋の経営懇談会では働き方改革とともに労使の議論を行っている。

総務人事部事務局と労働組合執行部レベルでは、労使情報交換会、拡大労使情報交換会を月に1回実施するなど、労使双方の定期的情報交換を実施している。

●「気づきボード」による困り事の見える化

働く人が主役との考えにもとづき、現場での主体的な活動につなげる事例として、「困り事の見える化」がある。具体的には、「気づきボード」を「困り事」、「改善進行」、「解決」の3つに分け、メンバーが自由に困り事やアイデアを貼り付け、すぐに実行できるものは実行され、難しいものは、上司の聞き取りがあり「現場で解決」、「保全に依頼」、「技術員室に相談」など適切な部署に依頼される。これにより課題の共有と職制との信頼関係の強化、進捗の見える化でやる気がでる。ボードに「気づき」を貼ることが義務でなく楽しみになっている。



気づきボード



現地での議論の様子

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

●働き方改革とイキイキとした職場づくりの好循環

「イキイキと働きやすい職場、ワーク・ライフ・バランス向上」にむけて「働き方改革」に取り組んでおり、元気工場プロジェクト、ダイバーシティ推進(企業内託児所、法定を上回る育児休暇制度・短時間勤務制度等)、残業低減(多能工化等)・年休取得推進、ベテラン社員のイキイキとした活躍、処遇向上(契約社員・派遣社員の正社員登用、ベースアップ等)などを実現しようとしている。これらの結果、生産性の向上や、やる気の増加とともに、離職率は0.9%/年、3年後新卒定着率は95.9%と非常に高水準である。

今後の展開について

●VISION2020

事業領域を広げていくことをイメージしたVISION2020を策定し、「トライボロジーをコアに、軸受をはじめとした環境に貢献する製品を迅速に生み出し、グローバルにお客様へお届けする」を基本方針として、軸受、バキュームポンプを主軸に、グローバル体制の確立を行う。



旭テクノプラント株式会社

[中小企業部門]

組織データ	所在地	岡山県倉敷市新田2403-1		創立年	1978年	
	業種	建設業	資本金	30百万円	売上高	3,590百万円(直近決算期)
	代表者	藤森 健	総従業員数	88名(直近決算期)	嘱託・パート含む	

事業概要

電気設備の設計～保全までトータルサポート

社会インフラを支える電気設備を得意とし、各種プラントの電気・計装・通信設備等の設計・施工から試験調整・保安管理まで、電気工事業を主とした現場管理の専門会社として、一貫したサービスを提供している。また、トルクレンチやマルチメーター等の計測機器の校正を行う校正センターを保有し、「最速・最安・安心」をモットーにWebを通じた校正サービスを展開。今では、電気設備の技術を活かし、植物工場の運営等も行っている。

最大の特徴

誰もが提案できる参加型の経営

全社員参加型経営の実現と、相互コミュニケーションや学び合う風土・仕組みづくりによってモチベーション高く働ける環境を整備している。

経営会議は全社員が参加し、そこで経営状況や社内の取組等、経営に関わる情報を全社員で共有するとともに、誰もが経営に対して提案できる全社員参加型の経営を実現している。また、経営理念から社内就業規則、身だしなみのルール、社員とご家族の誕生日等の記念日が記載されたスケジュール帳「Powerbook」を作成し、全社員がこれを日々持ち歩き、様々に活用している。



Powerbook

ポイント

- ★ 経営理念から社員とご家族の誕生日等の記念日が記載されたスケジュール帳である **「Powerbook」を全社員に作成、配布**し、様々に活用されている
- ★ 誰もが自分のアイデアを上司の承認なしに提案できる **「創意工夫提案制度」を導入**
- ★ 朝礼の内容を全社員へメールで共有したり、全社員が参加できる経営会議の実施等、**全社員参加型の経営を推進**している
- ★ 旭テクノアカデミアを開講し、ベテランから若手への**技術承継を積極的に展開**している
- ★ 効率化を推進するために、**「No残業Day」の設定や無駄削減に向けた社員からの提言**を実際に受け入れ、取り組んでいる
- ★ 社員が社員を称賛・感謝する「ありがとうカード」等、**社員がモチベーション高く働ける環境**を整備している

取組を始めた背景やプロセス

●「不本意入社」から「辞めたくない会社」へ

地方の中小企業である同社では、知名度不足等から優秀な社員の採用や定着に苦心しており、リーマンショック後は一時的に人財が獲得できたものの、そうした優秀な人財の中には、「何社も応募したが、どこもダメで最後に当社に受かった」という「不本意入社」の人が少なからずいた。そういった中で、たとえ入社時は「不本意」でも、働いているうちに「辞めたくない会社」になってくれればよいと考え、そこから様々な制度や仕組みを整備。また、同社では、情報共有の大切さをわかっているからこそ、「知らない・聞いていない」をなくそうと、経営情報から社内の小さな情報まで、全社レベルでの情報共有を徹底している。



同社は現場管理の専門会社として一貫したサービスを提供する

労働生産性の向上 (付加価値向上と効率化)

●情報は最大限共有、全社員参加型の経営

社員への情報共有のため、毎朝朝礼を実施。また、経営理念から社内行事、社員とそのご家族の誕生日等が記載されたスケジュール帳「Powerbook」を配布。1年をマネジメントするための目標管理ツールとして、全社員が使用している。さらに経営会議は全社員が参加でき、そこで経営状況や社内の取組を共有する。誰もが発言でき、社員全員が当事者意識を持って仕事に取り組めるように工夫をしている。



情報共有のための朝礼



経営状況や社内の取組を共有する経営会議

●誰もが自分のアイデアを提案できる制度

誰もが自分のアイデアを上司の承認なしに提案できる「創意工夫提案制度」を導入。多い年では、年240件ものアイデアが提出されている。また、単にアイデアを出すだけではなく、実際に推進するリーダーを決め、経営会議でも進捗管理をする等、実際に形になっており、ここから校正サービス等の新規事業や、様々な社内制度が誕生している。

雇用管理改善 (働きやすい・働きがいのある職場づくり)

●ベテランから若手への技術承継を積極展開

毎年4月～7月の間に、「旭テクノアカデミア」として、ベテランから若手へノウハウを伝承するための社内勉強会を実施し、入社5年目以上の先輩社員が講師を務めている。また、電気という危険物を扱う当社では、人格形成が事故率低下、品質向上につながると考え、人としての在り方、社会人としての常識等、人として成長するための知識の共有にも力を入れている。



旭テクノアカデミア：ノウハウ伝承のための勉強会



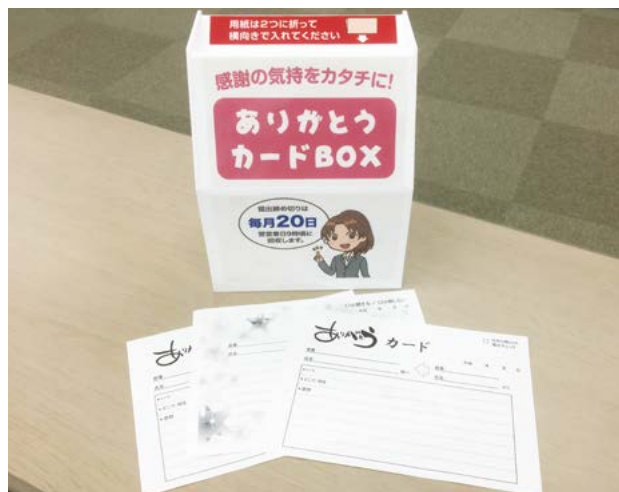
旭テクノアカデミア：人として成長するための知識の共有

●「No残業Day」設定で、プライベートも充実

毎週水曜日と、出勤日の土曜日に「No残業Day」を実施している。また、「創意工夫提案制度」の中で、無駄の洗い出しをテーマとして募集し、24件のアイデアが提出された。こうした様々な改善活動を通じ、2015年10月期は、前年比1人当たり約39.5分/日(169時間/年)の労働時間削減に成功。仕事とプライベートのバランスを大切にしている。

●社員がモチベーション高く働ける環境

日常を感動にあふれたものにするため、社員が他の社員を称賛・感謝する「ありがとうカード」を作成したり、“望”年会において、優秀社員の表彰も行っている。また、奨学金返済支援制度、大学院入学・資格取得支援制度、新入社員への入社前準備金制度や、家族を支援するための制度(卒入学や家族の誕生日祝い金等)等、社員がモチベーション高く働ける環境を充実させている。加えて「Powerbook」には各社員の記念日が記載されていることから、周囲が気遣うといった休みやすい環境づくり、メリハリを付け効率よく働くためのきっかけにもなっている。



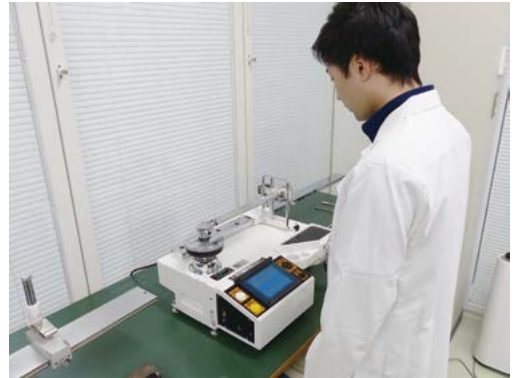
ありがとうカード

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

●「創意工夫提案制度」から新規事業が誕生

社員の誰もが自分のアイデアを上司の承認なしに提案できる「創意工夫提案制度」を導入。実際に、2007年に社員が提出した「トルクレンチ(所定の手でボルト等を締め付ける作業用工具)の社内校正」という提案は、新規事業展開の礎となり、システム技術部内に「旭テクノ校正センター^(注)」を設置、校正サービスを開始するに至った。

現在、同事業はシステム技術部の売上の10%を占め、成長基調にある。



旭テクノ校正センターでのトルクレンチの校正

注) 校正とは、計測器(電圧計や電流計など)の表示する値が、標準からどの程度ずれているか確認することで、人に例えると「健康診断」です。毎日、全国のお客様から届いた計測器を、大切に校正し、証明書を発行、清掃・梱包して、発送しています。短納期で低価格に加え、国家標準であるJCSS認定を取得した高品質なサービスでお客様に安心と感動をお届けしています。…同社より

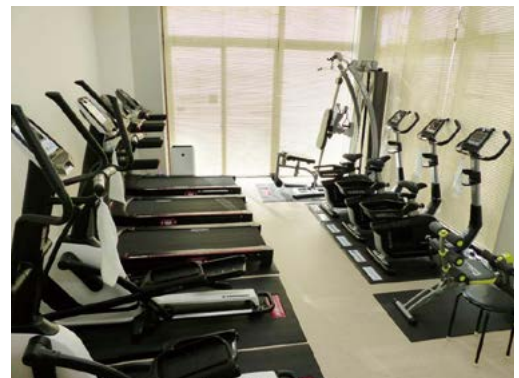
●お客様も満足、社員も満足

全社員参加型経営を実現するための制度や仕組み、社員のモチベーション向上のためのユニークな社内行事や福利厚生制度を充実させている。こうした様々な取組が功を奏し、お客様満足度調査では、満足と回答したお客様は、全体の80%以上を維持。また、社員満足度調査においても、最新の結果(2016年9月)では、満足度が2年前の74.2%から87.5%へ大幅に上昇した。

今後の展開について

●健康で、やりがいがあり、収入もUPする会社

事業継続には、社員の心身の健康が重要だと考え、メタボ率・喫煙率の目標を現状の22%から10%に再設定した。また社内に社員が利用できる、フィットネスマシンを揃えたトレーニングルームを整備。また、やりがいという点において、現在のB to B ビジネス中心の領域から、創意工夫の余地が大きいB to Cの領域にも踏み出したいと考えている。健康でやりがいをもって働くことができ、かつこうした取組によって増加した利益を社員に還元することで社員の収入もUPしている。この好循環サイクルの確立と定着が今後の目標である。



フィットネスマシンを揃えたトレーニングルーム

ヤマサハウス株式会社

[中小企業部門]

組織データ	所在地	鹿児島県鹿児島市錦江町1-4		創立年	1948年	
	業種	建設業	資本金	98百万円	売上高	6,432百万円(直近決算期)
	代表者	佐々木 典明	総従業員数	179名(直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

事業概要

鹿児島の気候風土にあった高品質で、家族が心も身体も健康に暮らせる住まいづくり

人と自然の調和をコンセプトに、住宅設計・施工、増改築、不動産売買・仲介、木材加工、建材販売、その他関連事業を営んでいる。「鹿児島の気候風土にあった住まい」とはどうあるべきかを常に問い続け、家族が心も身体も健康に暮らせる「絆の家」を提案する。

もともとは木材業として創業し、1979年から住宅事業に進出。地元の優良木材を厳格な品質管理体制のもとに自社工場で住宅部材として一邸ごとに乾燥加工し、施行においては専任スタッフが工事全体を管理している。

最大の特徴

全社員参加の勉強会で高付加価値商品を提供

「学習する組織」をコンセプトにした、全社員参加型勉強会の日常的開催によるスキルアップと従業員相互の「関係性の質」を高める取組を促進している。経営方針プロセス会議によるチーム単位での進捗確認の徹底と、「学習する組織」をコンセプトにした従業員の育成を行っている。また、職能別の社内勉強会を毎月開催し、外部知識の獲得と組織内暗黙知の共有、従業員相互の関係性の質を高める工夫に取り組んでいる。

その結果、新卒社員定着率は5年連続で100%を達成し、2013年より3年連続でグッドデザイン賞を受賞するなど付加価値の高い商品を世に送り出し、県内で6年連続No.1の新築着工棟数を維持し続けている。



グッドデザインの家

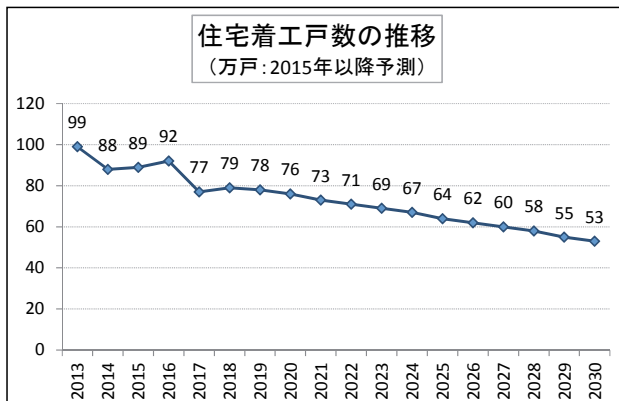
ポイント

- ★ **新卒社員の高い定着率を維持** (直近5年間で100%、毎年4~5人入社) している
- ★ 職能別の社内勉強会を毎月開催し、**外部知識の獲得と組織内暗黙知の共有**を図っている
- ★ **経営方針プロセス会議**をチーム単位で毎月開催し、進捗確認を徹底している
- ★ マクロの住宅着工件数が右肩下がりの中でも業績を伸ばし、**県内で6年連続新築着工棟数No.1**を維持している
- ★ 2013年より**3年連続でグッドデザイン賞を受賞**している

取組を始めた背景やプロセス

●危機意識をバネに生産性向上に取り組む

世帯数の減少や立て替え需要の減少により、戸建て住宅市場が今後15~20年間で約半分に縮小し、建築関係の職人が3分の1近くにまで減少と言われており、将来的な危機感を持ったことが、付加価値や生産性の向上にこれまで以上に取り組むようになった端緒である。



創業者がもともと小学校教員であったことから、人材育成に対する思いが組織的にも強かったが、人材育成が離職防止と生産性向上の最大の対策と考え、社内勉強会を充実させるなどの対策を打ってきた。最近では、採用前後でのマッチングとフォローの強化を進めている。

労働生産性の向上 (付加価値向上と効率化)

●組織学習を強化し、暗黙知の共有を図る

営業、設計、施工管理、アフターメンテナンスといった職能部門別に社内勉強会を定期的に行い、社員の能力開発と組織としての一体感、関係性の質の向上を図っている。外部の専門家を招致することによって、環境変化などに対する認識など外部の視点を取り込む一方、社員が抱える現実の課題を素材に、解決ノウハウの伝承と共有を図っている。



職能部門別社内勉強会①

職能部門別社内勉強会②

●経営方針プロセス会議で進捗を確認

経営目標を確実に達成できるように、経営方針プロセス会議をチーム単位(課単位が多い)で編成し、毎月少なくとも1回以上ミーティングを行い進捗確認と問題点の洗い出し・対策検討を行っている。外部環境の変化に対応しチーム単位で目標修正を行うなど、目標達成プロセスを柔軟にかつ着実に推し進めている。

●ITを活用した生産性の向上

全社員(内勤事務、工場勤務除く)にスマートフォンを配布。鹿児島県は広く、コミュニケーションのための移動コスト(時間)が高いが、スマートフォンを活用したTV会議を積極的に活用し、打ち合わせの効率化を図っている。また社内決裁に関しても、電子申請システムを導入し時間効率を高めるようにしている。マンションリノベーション事業など新分野進出にも取り組んでいる。



採用前の交流・見学会

雇用管理改善(働きやすい・働きがいのある職場づくり)

●採用前活動と配属調整で新卒定着率を改善

社内の先輩と交流する機会を採用前に設け、先輩から仕事内容や職場環境についてリアルに語ってもらい、入社後の認識ギャップが生じないように工夫している。また入社時研修で主だった職務を経験させた後で、本人の配属希望を再度確認した上で配属を決定するなど、本人のキャリア選択を丁寧にサポートしている。

●金銭補助制度でコミュニケーションを促進

部下、同僚とのコミュニケーションを促進するためにレクリエーション補助制度(金銭補助、1人当たり4,000円を基準)を創設。社内コミュニケーションの一層の促進を図るため、事業所をまたいで交流を行う場合はさらに金額を加算する一方、健康診断の再検査を受診しなかったら減額するなどの仕組みを導入し、健康意識の向上にも役立っている。

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

●直近3年間で平均1.8%の賃上げを実現

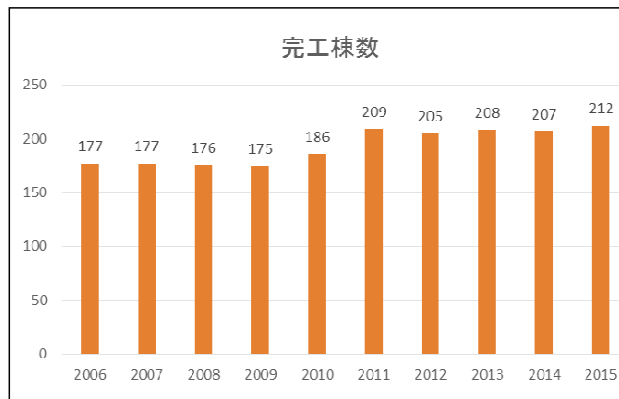
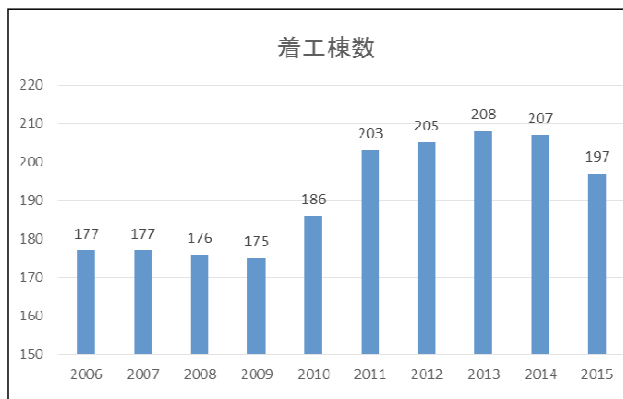
職能別の社内教育を充実させ、経営方針プロセス会議で全社員が目標達成状況を共有することで社内一体感が生まれ、市況が厳しくなっている環境下においても、直近3年間で平均1.8%の賃上げを実現している。

●社員の定着率が改善し組織能力がさらに向上

社員の知識獲得をサポートすることで、組織能力の蓄積が進み、同時にそれが社員の定着につながることで、組織能力がさらに向上している。一般に離職率が高いと言われる住宅営業職についても、過去5年間の離職率はゼロである。専属の営業顧問による社内研修や悩みを抱える営業への問題解決サポートを強化したことが功を奏している。

●付加価値の高い住宅を提供

その結果、自社工場で住宅部材を一邸ごとに加工し、専任スタッフの高い施工管理能力とあいまって、2013年より3年連続でグッドデザイン賞を受賞するなど付加価値の高い商品を世に送り出している。また県内で6年連続No.1の新築着工棟数を維持し続けている。



今後の展開について

●大工職人を自社で雇用し育成する

将来の職人不足と地元の職業能力開発校の卒業生の雇用先の確保に対応するため、大工職人の会社を設立し、初年度5名の採用を見込んでいる。現在の職人(外部の請負型の一人親方)に生活費を会社が一定額保障することを条件に弟子をとることを薦めているが、職人減少のスピードに追いつけず、自社で専門会社を設立し、職人を養成することを決意した。



一邸ごとに住宅部材を加工する自社工場





味の素株式会社

[大企業部門]

組織データ	所在地	東京都中央区京橋1-15-1		創立年	1925年	
	業種	製造業	資本金	79,863百万円	売上高	262,831百万円 (直近決算期・単体)
	代表者	西井 孝明	総従業員数	4,110名 (直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

事業概要

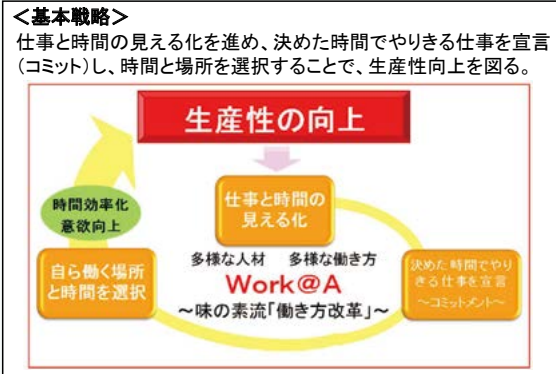
グローバル健康貢献企業グループを目指して

味の素グループは、常に地球的視野に立ち、「食」と「健康」を通じて社会に貢献する「グローバル健康貢献企業グループ」を目指し、今世紀の人類の課題である「地球の持続性」「食資源の確保」「健康な生活」の解決に貢献している。アミノ酸をコアに「食品」「ライフサポート、ヘルスケア」の二つの分野が重なり合いながら拡大する、世界に類を見ない食品企業グループとして「グローバル健康貢献企業グループ」の実現を目指している。

最大の特徴

仕事の質と量を高める「Work@A～味の素流動き方改革～」の推進と時間生産性の向上に向けた活動「SMART-V」への取組

社会課題の解決（社会価値の実現）が会社の成長に繋がる（経済価値の創出）ことをビジョンとした「Ajinomoto Group Shared Value (ASV)」を掲げ、自社の「働き方改革」を起点として食品業界や社会全体の変革へつなげていくという社会的な意義を見据えた活動を展開している。労使プロジェクトでスタートさせたワーク・ライフ・バランスの向上を味の素流の「働き方改革」(Work@A)へと進化させている。



ポイント

- ★ 抜本的な改革を行うために、**経営主導で全社のルール、仕組みを変革**
- ★ **時間の効率化と意欲を向上させ、仕事の質と量を高める**「Work@A～味の素流動き方改革～」の推進
- ★ 全組織での実態を踏まえた取組計画策定と「働き方計画表」を活用し、**時間を意識した働き方を推奨**
- ★ **業務・活動の見える化・標準化**を行い、時間生産性の向上に向けた活動「SMART-V」に取り組む

取組を始めた背景やプロセス

● 社会課題・人類課題を解決し、会社の成長に繋がる「共通価値」の創出

事業活動を行うにあたって、経済価値と社会価値はそれぞれ拡大していかなければならないものであり、そしてこれからは、両者を融合した「共通価値」を生み出し、最大化していく必要があると考えており、味の素グループでは、この取組を「ASV」と呼称している。この「ASV」の観点から生産性向上のための「働き方改革」における重要施策の一つとして、所定労働時間の短縮を労使で合意し、社会に対して発信した。

労働生産性の向上（付加価値向上と効率化）

●「Work@A～味の素流動き方改革～」の推進

労使プロジェクトとして2008年にスタートしたワーク・ライフ・バランスの推進は、様々な制度や取組の実施を経て、2013年に味の素(株) 流の「働き方改革」である「Work@A」が立ち上げられた。「場所と時間の自在」な働き方の実現により時間の効率化と意欲を向上させ、仕事の質と量を高める新制度(①スーパーフレックスタイム勤務制度、②時間単位有給休暇、③テレワーク、④企画・専門型裁量労働制)を導入した。その集大成として、2017年4月より所定労働時間を20分短縮することを既に決定しており、2020年には7時間を目標にさらに短縮するべく生産性の非連続的な向上を目指している。

●全組織での取組計画策定と時間を意識した働き方の推奨

「働き方改革」の具体的な取組については、全社一律の手法に拘らないようにしている。書面を埋める事が目的となるような、やらされ仕事ではなく、各組織の実態を踏まえた取組計画を自分たちの意志で策定し、実行に移している。更に、時間を意識した働き方を推奨するために「働き方計画表」を活用している。これは、年間の労働時間、休暇の予定を計画したうえで、毎月実績を確認することで年間を通じた働き方を一人ひとりが意識することに繋がっている。

●経営主導によるマネジメント変革

抜本的な変革を行うために、経営主導で全社のルール、仕組みを変革している。具体的には、組合員が職場管理職に提案する「職場懇談会」で現場の声を吸い上げ、管理職が管掌役員に提言する「職場課題検討会」で課題の集約を行う。更にそれらは経営層が「組織体制検討プロジェクト」にて抜本的な変革の検討を行う。そして、例えば総実労働時間削減の経営目標を、組織目標、個人目標と一貫して展開させ、時間生産性の向上に取り組んでいる。

雇用管理改善（働きやすい・働きがいのある職場づくり）

●ダイバーシティの推進

2015年度に「女性活躍」を加速させるための推進体制として、社内各部門の人事担当者、事業部門担当者、および味の素労働組合担当者をメンバーとする「味の素ウーマンズカウンシル」を設立。女性マネージャーの登用(2015年度16%→2020年度目標20%)などのKPIを設定し、女性活躍のための各種施策を展開。障がい者の雇用については、特例子会社「(一社)味の素みらい」を2016年11月に設立し拡大を図っている。更に、海外役員の現地化(2015年度42%→2020年度目標50%)、など、多様なタレントからなる分厚い人財層をつくることを目指している。

●全ての活動の土台となる基本活動「SMART-V」

食品事業分野では、「SMART-V」と称し、職場の競争力の革新に向けた、全ての活動の土台となる基本活動を実施している。「あいさつ」の励行による良好な人間関係をベースに、「5S」、「ムダ取り」を通じた業務・活動の見える化・標準化を行い、時間生産性の向上に向けた活動に継続的に取り組んでいる。「SMART-V」:(S)整理・整頓、(M)ムダ取り、(A)あいさつ、(R)ルーティン(日常)活動、(T)徹底⇒(V)バリュー(価値)を創造

●独自の「メンタルヘルス回復プログラム」

再発率ゼロを目標とした、当社独自の「メンタルヘルス回復プログラム」を導入しており、「痛んだ心を治癒する」だけでなく、「痛みにくい心」、「二度と痛まなくても済む心」を作ることに努めており、うつ病の再発率を10%未満に抑えている。

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

●「働き方改革」による生産性の向上の成果

2007年度と2015年度を比較したところ、営業利益の増加、総実労働時間の減少、有休取得日数の増加などの数値面の成果が出ている。また、従業員への意識調査(組織診断)を定期的の実施しており、2009年度と2015年度を比較したところ、生産性向上の実感および仕事のやりがいの項目について、肯定的に回答している割合が増えている。



伊藤忠商事株式会社

[大企業部門]

組織データ	所在地	東京都港区北青山2-5-1		創立年	1949年	
	業種	卸売業、小売業	資本金	253,448百万円	売上高	5,203,725百万円(直近決算期)
	代表者	岡藤 正広	総従業員数	4,279名(直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

事業概要

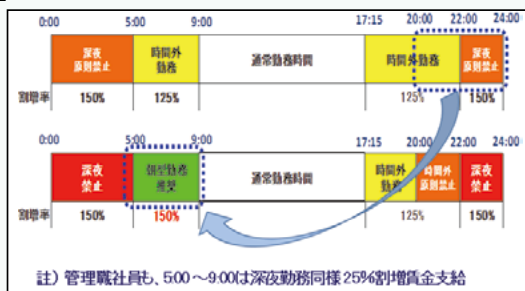
「ひとりの商人、無数の使命」で商社新時代をリードする

繊維、機械、金属、エネルギー・化学品、食料、住生活、情報・金融といったカンパニー別にグローバルに商社ビジネスを展開。傘下にファミリーマートなどの有力企業を抱える。①気候変動、②持続可能な資源の利用、③人権の尊重・配慮、④地域社会への貢献を重要課題としてCSR活動を展開。「ひとりの商人、無数の使命」をコーポレートメッセージに掲げ、今年度より「全社員総活躍企業」を目標に加え、闘争心を燃やし続けながら、商社新時代をリードしている。

最大の特徴

業務効率化と健康経営でブランドイメージ向上

朝型勤務制度などを導入することで残業を抑制し、業務の効率化を実現。企業価値向上のために社員の働き方を改革する一方、健康を維持・向上させる健康経営を標榜。最少人数で最大成果を発揮できる組織づくり・人づくりを主眼に、生産性と自社ブランドイメージの向上を図る。



ポイント

- ★仕事の効率を向上させ、時間外労働を抑制する**朝型勤務制度を導入**
- ★トップのリーダーシップのもと、**経営会議資料などを定量的にチェック**し削減
- ★**早朝に任意参加の研修を企画**。朝型勤務の効率性の高さを実感させる仕組みも用意
- ★**「伊藤忠健康憲章」を制定**。健康経営を経営戦略の一つとして明確に位置付けた

取組を始めた背景やプロセス

●お客様対応徹底と多残業体質改善が契機

朝型勤務制度を導入した背景は2つあり、商売の基本である「お客様対応の徹底」と多残業体質改善による「業務効率化を通じた生産性向上の実現」である。時間に制約のある社員(育児・介護など)も増加し多様な働き方が求められる中で、社員一人ひとりが残業ありきの働き方を見直し、効率的に働くという意識改革が必要であるという考えに基づき、経営トップのリーダーシップで本制度を2013年10月に導入した。

労働生産性の向上(付加価値向上と効率化)

●朝型勤務制度へのシフトで効率化を図る

夜20時以降の残業を原則禁止、22時以降の残業を禁止し、翌日朝勤務へシフトする朝型勤務制度を導入。朝

の軽食無料提供や深夜同様の割増賃金支給などを朝勤務のインセンティブとして設けて同制度を推進。社内の飲み会を1次会のみで夜10時までとする「110運動」や、業務効率化プロジェクトの推進により制度の浸透を図る。

●評価制度への反映、研修等で朝型勤務の定着を図る

社員が自発的に働き方を改善していくように、優良組織認定制度の評価項目や組織長の個人業績評価項目に働き方改革の推進内容を追加し、評価制度へも反映。任意参加研修の早朝開催や、月1回の朝活特別講演における業務効率化研修、早朝の語学研修など、社員の早朝出社を促し、早朝時間帯の効率の良さを実感してもらう取組など、社員にやってみようかと思わせる仕組みづくりをしている。

●育児をしながら働く女性にもメリット

朝型勤務への取組がメディアなどで取り上げられることで、社員の意識が変わり、朝型勤務が徐々に社員に浸透。限られた時間内で成果を上げる文化が根付いていった。また夜20時以降の残業を原則禁止したことで、育児をしながら働く女性も、キャリアを諦めずに働けるようになった。

雇用管理改善（働きやすい・働きがいのある職場づくり）

●配属先決め採用などキャリア支援も充実

配属を希望する事業分野を予め指定して応募できる配属先決め採用制度や、キャリアカウンセリング室を常設するなどキャリア支援も手厚い。節目ごとにキャリアカウンセラーと1対1で面談する機会を設け、キャリア支援を強化すると共に、“チャレンジキャリア制度”（社員自らが異動希望を上司に申告し、上司の了解を前提に異動先とマッチングを図る）の導入により、自立的なキャリア支援を推進している。女性総合職比率は現在8.9%。2020年度末までに10%超の達成を目指す。2014年度までに整備した仕事と家庭の両立支援制度をベースに、女性の個別の状況に応じたキャリア支援策に取り組んでいる。

●健康力向上を経営戦略に位置づけ、働き方改革&健康増進策を推進

健康経営への方針を『伊藤忠健康憲章』として明文化し社長名で社内外へ公表し、全社員の健康意識醸成に向けた施策を多方面に展開。健康管理体制や職場環境整備、食事・運動サポート体制強化などの側面からも健康経営を推進し、全社員向け「健康MyPage」アプリや健康ウェアラブル端末を活用した個別指導プログラムの導入、禁煙治療費の全額補助化などを実施。社員一人ひとりが健康力増進に取り組める環境を整えている。

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

●朝型勤務シフトで残業が大きく減少、業務効率向上意識が社内に浸透

朝型勤務シフトにより効率的な働き方を実現。夜20時以降の退館者は導入前30%から3年後5%に大きく減少。時間外勤務時間も導入前に比べ15%減り、残業手当は10%削減。一方、社員エンゲージメント調査では約8割の社員が肯定的に回答し、日本平均と比較しても大きく上回る水準である。

朝型勤務導入当初は推進状況を役員会で報告し改善度をチェック。トップの強いコミットメントで社内重要会議の回数、時間、資料は2009年比で約半減しており業務効率化を強く牽引。部下への指示は朝一番に行う、社内会議は30分以内とする、ファイリングプロジェクトなど、各現場が業務効率化を考え実践しており、効率的に働くという社員の意識変革に繋がっている。

今後の展開について

●男性の育児休業取得や女性社員の増加が課題

社内の働き方改革で社員の意識も変わってきた。男性の育児休業取得も進み、2015年度は59名、66%の取得率となった。女性総合職も15~20%の割合で採用しており、朝型勤務等の制度支援に加え、社員一人ひとりの実態に応じた個別支援を通じて、働きがいのある環境を整備していく。



株式会社千葉銀行

[大企業部門]

組織データ	所在地	千葉県千葉市中央区千葉港1-2		創立年	1943年	
	業種	金融業	資本金	145,069百万円	売上高	150,007百万円(直近決算期)
	代表者	佐久間 英利	総従業員数	6,396名(直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

事業概要

国内第2位の地方銀行

千葉銀行は、千葉県を主要な営業基盤とする地方銀行で、千葉県とともに成長を続け、預金残高、貸出金残高ともに我が国の地方銀行で第2位の規模となっている。千葉県に160店舗を有しているほか、東京都に14店舗、埼玉県に3店舗、茨城県に3店舗、大阪府に1店舗を置いている。海外では、ニューヨーク、香港、ロンドンの3都市に支店、上海、シンガポール、バンコクに駐在員事務所を設置し、顧客の海外進出のサポートや現地情報の提供などを行っている。

最大の特徴

効率的な業務遂行による総労働時間の縮減と女性活躍推進を中心としたダイバーシティ推進の取組

ダイバーシティ推進は福利厚生の一環で取り組むものではなく、企業として持続的に成長していくための経営戦略ととらえ、業務の生産性向上に継続的に取り組んでいる。特に近年では、多様な背景を持つ人材が互いを尊重し力を発揮できる職場づくりを目指し、女性活躍推進を中心としたダイバーシティ推進の取組を加速させるとともに、これと相互に関連して、働き方改革による総労働時間の縮減等を通じた生産性の向上についても経営戦略として重点的に取り組んでいる。



ダイバーシティ推進を通じ総労働時間の縮減と生産性向上に取り込む

ポイント

- ★効率的な業務遂行による**総労働時間の縮減**
- ★業務プロセスの見直しによるBPR (ビジネスプロセス・リエンジニアリング)
- ★各行員のスキルレベルにあった**研修機会の提供**
- ★**ダイバーシティの推進**

取組を始めた背景やプロセス

●人材育成の一層の充実と女性活躍

銀行というと長時間労働が当たり前というイメージがあるが、少子高齢化の中で優秀な人材を確保し、長く働いてもらうには、働きやすい職場を作っていくことが必要であるという考えから、働き方改革に取り組んできた。中期経営計画で取り組む3つの主要課題の1つとして「人材育成の一層の充実」を掲げ、新たな発想を生み出す職場風土の形成が急務であり、また女性活躍推進法で求められている環境を実現するための取組が必要だった。

労働生産性の向上（付加価値向上と効率化）

●「業務効率化及び早帰り推進委員会」と総労働時間の縮減を人事考課に反映

平成25年9月に「業務効率化及び早帰り推進委員会」を立ち上げ、業務の徹底的な見直しを通じた業務効率化推進活動を実施。本部、営業店問わず20代～50代までの幅広い層から1,300件を超える提案があり、そのうち945件を対応方針とし、813件は既に対応済み。この他、業務効率化カエル活動として「仕組みをカエル、仕事をカエル、意識をカエル」の3つのカエルをキーワードに、営業店毎に早帰り施策を宣言、実践している。

また、各職場における業務効率化意識の向上を図り、無駄な作業の排除等の創意工夫を促すため、各営業店が早帰り施策を宣言しキャンペーンを実施したほか、総労働時間の縮減を業績評価や人事考課に反映。

●横断的な業務効率化の取組

部署横断的な業務の効率化を追及するため、「内部事務効率化プロジェクトチーム」「ローン業務効率化プロジェクトチーム」「融資業務効率化プロジェクトチーム」を立ち上げ、業務単位での効率化施策を推進。

雇用管理改善（働きやすい・働きがいのある職場づくり）

●総労働時間の縮減

各職場における生産性を意識した活動を促すための仕掛けとして、各人が退行時間を宣言するキャンペーンや、営業エリア毎に共同で早帰りの工夫を宣言・実施するキャンペーンを行うとともに、業績・人事評価項目へ反映する等の施策を行った。平成28年10月には、時間や場所に捉われない働きやすく、働きがいのある職場の実現を目指した“働き方改革”の専担部署として「働き方改革推進部」を新設。総労働時間の縮減等を通じた生産性向上を経営戦略として重点的に取り組み始めている。

●スキルレベルに応じた研修機会の提供

新入行員の業務・社会人教育を職場単位で実施するトレーナー制度の導入、スキルチェックシートの活用による各人の業務スキルの見える化を実施し、行員一人ひとりのスキルレベルに応じた研修を設定することで、より高い研修効果と、ステップアップを実感できる仕組みを構築している。

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

●従業員満足度が上昇すると同時に過去最高益を達成

毎年実施している従業員の職場意識調査において、「職場の総合的な魅力」に関する指数が近年、改善傾向にあるほか、平成27年度は、業績面で過去最高益を達成すると同時に、職員1人当たりの平均月間時間外労働は、平成25年度から27年度で11%減少、生産性は着実に向上している。

●地銀人材バンクの創設

全国地方銀行協会会員全64行が参加する「地銀頭取の会」での取組として「地銀人材バンク」を設立し、各行の職員が結婚、配偶者の転勤、家族の介護を理由として転居により退職を余儀なくされた場合、本人が希望すれば、転居先エリアの銀行を紹介することで、行員のキャリア継続支援を行っている。この取組により、職員の「キャリアの継続形成」と、転居先地域の銀行における「即戦力人材の確保」の両立が可能となっている。

今後の展開について

●ダイバーシティ推進を加速

女性管理職の登用に力を入れるとともに、「仕事も育児も!!すてきなパパ宣言」など男性の育児参加を促進、イクボス推進に向け様々な階層の管理職にイクボス講習を実施。障がい者雇用では、平成18年に（関東地銀初）特例子会社を設立し、障がい者雇用率（グループ）は平成28年6月時点で2.64%となった。互いを認め合う意識醸成のためLGBT研修も実施している。



富士ゼロックス株式会社

[大企業部門]

組織データ	所在地	東京都港区赤坂九丁目7番3号		創立年	1962年	
	業種	製造業	資本金	20,000百万円	売上高	1,183,429百万円 (直近決算期)
	代表者	山本 忠人 / 栗原 博		総従業員数	9,492名 (直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)	

事業概要

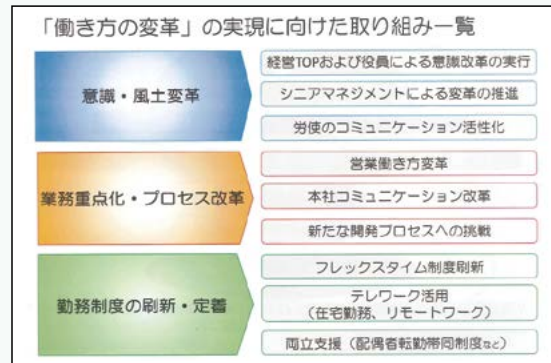
価値あるコミュニケーション環境の提供を目指し続けて

1962年の創業以来培ってきた「紙の情報を複写する」というビジネスからの進化を図り、お客様がより効果的、効率的に価値創造するためのコミュニケーションを支援する企業として、お客様の経営課題の解決に貢献するソリューション&サービスの提供を進めている。お客様の経営課題解決とビジネスの成長に向けて、ドキュメントとコミュニケーションに関わるお客様の課題を可視化し、全体最適の視点から、ソリューション&サービスを提供している。

最大の特徴

働き方の変革を多様なアプローチで推進、具体例として営業部門において組織横断型の連携で変革活動に取り組む

「働き方の変革」を、①意識・風土変革、②業務重点化・プロセス改革、③勤務制度の刷新・定着と多様なアプローチで推進し、総労働時間の低減を実現している。取組に際しては、経営幹部から現場まで巻き込んで変革活動を実践している。



ポイント

- ★ **経営陣による意識改革**の実行およびシニアマネジメントによる変革推進
- ★ **営業部門の働き方変革**を複数の部門横断型で連携して推進
- ★フリーアドレス、コラボエリアや集中作業用席といった**本社コミュニケーションの改革**
- ★フレックスタイム制度刷新やテレワーク活用、配偶者転勤帯同制度など**勤務制度の刷新**
- ★**労使コミュニケーションを活性化**し、組合員の声に対して迅速に課題解決を図る

取組を始めた背景やプロセス

●「働き方変革」を通じて、限られた時間で成果を出せる体質に転換

企業を取り巻く環境の変化により企業体質やコスト構造の転換の必要性が高まり、「働き方変革」を通じて、限られた時間で成果を出ることができる体質に転換し、総労働時間を低減することに取り組むことになった。業務生産性の向上やコスト競争力の強化に取り組むことと合わせて、多様な知恵(女性、外国籍社員など)を活かせる組織にするためのダイバーシティ推進にも注力している。また、社員の一人ひとりの力を高め、家族との時間を大切にしながら健康の維持・増進することを目的としワークライフバランスも図れるようにしている。

労働生産性の向上（付加価値向上と効率化）

●「働き方の変革」の実現に向けた意識・風土変革

幹部が経営会議の時に多くの資料を求めないなどトップによる意識・風土改革を実行した。また、決められた時間で成果を出すためには部門長をはじめとしたシニアマネジメント層の変革達成の意欲がキーとなるため、部門長の啓発教育および部門長主催の職場対話会開催などを通じ社員の変革を促している。

●営業部門の「働き方の変革」を中心とした業務プロセスの改革

業務プロセスの徹底した可視化を行い各種申請業務の無駄を徹底的に削減した。また、モバイルツール（モバイルPC／スマートフォン）の展開に合わせ、モバイルワークに即した社内帳票類の電子化及び電子印による承認化、いつでも・どこでも利用可能な情報の共有環境や社外での印刷環境の構築、在宅勤務制度の拡充やリモートワーク制度（直行前・直帰後の自宅での業務）の導入と効率的なコミュニケーション環境の整備、サテライトオフィスの拡張や一部フリーアドレス化も推進した。

雇用管理改善（働きやすい・働きがいのある職場づくり）

●本社コミュニケーションの活性化

本社のコミュニケーションを活性化させるためにオフィス環境の整備を行っている。各種ドキュメントの電子化によるペーパーレス環境を導入している。また、一部にフリーアドレスオフィスを構築した。更には、一般席と隔離された集中作業用席や各組織の社員が気軽にコミュニケーションをとることができるコラボエリアを設置した。

●勤務制度の刷新と定着

全社において共有する時間を最大化し決められた時間で成果を出す仕組みとするため、従来のフレックスタイム制度を刷新した。また、業務・個人の個別状況に対応したフレキシブルな勤務体系として、コアタイムの無いフレックス勤務や在宅勤務制度、モバイルワークに即した直行・直帰を活用できる勤務制度も導入した。一方でダイバーシティ推進の加速を目的として育児・介護との両立を支援する制度を整えてきた。近年では配偶者転勤による退職をゼロにするための「配偶者転勤帯同制度」や「育児・介護向け在宅勤務制度」を導入した。

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

●「働き方の変革」への取組による、意識風土の変化と総労働時間短縮

業務配分・業務の優先順位付けの意識を高め、計画的に仕事に取り組む姿勢に変革するとともに、職場における実践が進みつつある。従業員満足度調査でも「仕事のやり方」に対する意識において、業務の優先順位を都度考えながら行動し、早く来て早く帰ることを実践、定時内でいかに成果を出すかという風土に変わってきていること、限られた時間で、最大の成果を出すというマインドは醸成されてきて、空いた時間の有効活用につながっていることが明らかになった。

2013年度からは、生産性向上・ダイバーシティ推進・ワークライフバランス実現を目指して全社での「働き方の変革」に取り組み、3年間で130時間の総労働時間短縮を実現した。また所定外労働時間は2012年度と比較して22.5%減少、年次有給休暇の取得日数は19.4%増加した。

今後の展開について

●多様な人材が生き活きと活躍できる風土醸成に向けて

当社は1970年代に「モーレツからビューティフル」をキャッチフレーズとして「働き方変革」の概念を社会に訴え、自社内においても、従業員が生き生きと新しいことに挑戦できるよう、変革を実践している。今後も多様な従業員が生き活きと新しいことにチャレンジできるよう働き方の変革を継続していく。



ヤフー株式会社

[大企業部門]

組織データ	所在地	東京都千代田区紀尾井町1-3 東京ガーデンテラス紀尾井町 紀尾井タワー			創立年	1996年
	業種	情報通信業	資本金	8,395百万円	売上高	652,327百万円 (2015年3月期決算)
	代表者	宮坂 学	従業員数	5,794名 (直近決算期)		

事業概要

情報技術で人々や社会の課題を解決し、日本をUPDATEする

広告、電子商取引 (EC)、決済金融事業の3分野を展開。サービス開始から20年を迎えた2016年、ビジョン「UPDATE JAPAN」を掲げた。情報、金融、交通、衣食住等、社会に潜むあらゆる課題に対し、情報技術とデータの力で解決を目指す。

最大の特徴

どこでもオフィス (テレワーク) による新しい働き方の推進と、イノベーションを生み出すための様々な施策と制度の導入

様々な情報に触れて発想を広げたり、業務効率を上げるための制度「どこでもオフィス (テレワーク)」や、コミュニケーションを活性させる新オフィスでイノベーションを生み出し、スマホ時代の新しい働き方を「UPDATE」し続け、情報技術とデータの力で様々な社会課題を解決している。



コミュニケーションが密に取れるオフィス

ポイント

- ★テレワークと新オフィスで、**スマホ時代の新しい働き方を推進**
- ★社内起業プログラム等、**イノベーションを生み出す様々な制度を組織内に整備**
- ★異なる文化背景を持つ人達をつなぐ「**人財開発担当**」を**全社に配置**し、組織開発を推進
- ★イノベーションの源泉はヒトであるとの認識から、**従業員の豊かな生活・健康増進に社長がコミット**
- ★個人へのフィードバック、社内FA制度等、**従業員が成長・チャレンジできる場**を提供

取組を始めた背景やプロセス

●PCからスマホへ、変化に合った働き方の模索

約10年の間に、デバイスがパソコンからスマートフォンに大きく移行する中で、スマートフォンを通じて時間や場所に縛られずインターネットにアクセスができるようになった。そのような状況の中で、ユーザーに支持されるサービスを生み出すために、2016年10月の本社移転を機に、働き方のリズムもスマートフォン時代に合ったものに変えた。

生産性の向上 (付加価値向上と効率化)

●働き方をUPDATE

連絡がつけば普段とは異なる好きな場所で働くことができ、そこから良いアイデアを生み出したり、業務効率の向上などにつなげる制度「どこでもオフィス」が月に5回まで利用可能。一方で、オフィスは従業員同士のコミュ

コミュニケーションを活性化するため、あえて机を不規則に並べて、従業員の動線をジグザグにするとともに、東京本社を全館フリーアドレス制にした。また、従業員と社外の方との接点を増やすためにコワーキングスペース「LODGE」をつくることで、イノベーションを生み出すオフィスにした。

●イノベティブな組織へ、充実の制度

やりたいことを自分で決めるための環境づくりや、イノベーションを創出するための様々な制度が整備されている。例えば、ヤフーに在籍しながら起業できる「スター育成プログラム」。社内ベンチャーとして、2014年にスピンアウトしたリッチラボ株式会社はその例だ。また、専門性に優れたエキスパート人材を「黒帯」に任命し、社内外の専門技能発展に貢献する活動の支援等も展開している。

●制度に加え、組織・風土も整える

M&Aや多くの中途採用者を迎え入れる中で、共通言語化や意識の統一を図ることはそう容易いことではない。そこで、本部ごとに「人財開発担当」を任命。人財開発と組織の課題発見・解決というミッションを持つ。人財開発担当は、現在全社で130名程度。年に4回の会議を開き、それぞれのナレッジを共有・横展開している。

雇用管理改善（働きやすい・働きがいのある職場づくり）

●従業員の心身の健康増進に社長がコミット

イノベーションの源泉は「人」であり、幸せを感じられる社員を増やしたい。その考えから、従業員の心と身体 の健康増進を推進するチーフ・コンディショニング・オフィサーに、代表取締役社長が就任。また、新幹線通勤の導入、社員食堂で健康的なメニューの提供、残業削減に向けた取組などを通じて、従業員が豊かに、健康に働くことのできる環境づくりを進める。

●1人ひとりがチャレンジできる環境を

年に1回以上、上長および関連部署の役職者が集まり、各従業員の中長期的な育成方針について議論する「人財開発会議」を実施。会議内容は、全従業員に対してフィードバックすることで各人に気づきを与え、その後の経験や研修の提案に生かしている。また、「ジョブチェン」と言われる社内FA制度があり、自らの意志でチャレンジできる機会も充実。

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

●「働き方のUPDATE」とイノベーションの好循環

テレワークによって様々な情報に触れて発想を広げる時間と、オフィスで密に集まりイノベーションを創り出す時間とをうまく結合。また、在籍しながら起業できる制度を整備する等、イノベーションを生み出すための数々の制度・運用面の仕組みを組織内に張り巡らせており、これが新規事業の創出、圧倒的な成長、好業績を支えている。

●好業績の根底にある、従業員の幸福感UP

2016年上期の従業員満足度調査(5点満点)では、2013年下期比0.43ポイント改善。新卒の3年以内離職率は2.5%、全体の離職率も年5%程度と業界水準をかなり下回り、こうした従業員の幸福感がイノベーションの源泉となっている。

今後の展開について

●時代に合った働き方を、UPDATEし続けていく

どこでもオフィス(テレワーク)も、2016年10月からは月5回のトライアル運用を実施。テレワークは良いところもある一方、離れすぎるとコミュニケーションが難しくなるため、その最適点を模索中である。TRY & ERRORを繰り返しながら、時代に合った働き方をこれからもずっとUPDATEし続けていく。

国本工業株式会社

[中小企業部門]

組織データ	所在地	静岡県浜松市東区貴平町320		創立年	1970年	
	業種	製造業	資本金	20百万円	売上高	2,049百万円(直近決算期)
	代表者	国本 幸孝	総従業員数	90名(直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

事業概要

品質とコストを大幅に改善した自動車用パイプの成形事業

主に自動車用パイプ成形を行っている、自動車部品の製造、金型の設計・製作、製品の開発・設計の会社。主要な製品は、排気系・駆動系・シャーシ系部品である。設備の半数近くは自社製品の設備で、金型もすべて内製。真っすぐな金属パイプを、曲げたり、切ったり、広げたり、縮めたりしながら、従来の鋳造などの既存製品を見た社員がそれを成形で作るイメージをして、自分の技術で求める形状に加工していく。常にチャレンジをしながら顧客の要望を超えた製品を提供してきている。

最大の特徴

ベテランと若手の協力体制で解決策を提供

世界初のプレス金型による極小曲げ工法開発に成功し、その加工のアイデアと技術力を認められて、一次部品メーカーとなった。同じ部品を切削や溶接で作る場合と比べ、材料の無駄がなくなり大幅なコストダウンを図ったことで、新規顧客の数も増えてきた。この背景には、**ベテランの経験や知識と若手の従業員のチャレンジ精神**をうまく融合させたことによる問題解決や新事業、新商品開発がある。現場の社員が常に新たな商品のアイデアを模索し、技術にチャレンジして、**発注元も考えつかない解決策**を提供することにより新たな顧客の創造を行っている。



ポイント

- ★世界初のプレス金型による**極小曲げ工法開発に成功**している
- ★**ベテランの経験や知識と若手の従業員のチャレンジ精神**をうまく融合している
- ★**改善の積み重ね**で量産ラインを進化させている
- ★設備の自動化を進めることにより、社員は**付加価値のある監視と保全の仕事にシフト**している

取組を始めた背景やプロセス

●地域新生コンソーシアム研究開発事業への参画と学習

17年前、2輪系部品メーカーが海外進出を行う中で、日本国内で技術を伸ばし生き残る道を選んだ結果、売り上げが大幅に減少し人材も流出した。状況を変えたきっかけは「地域新生コンソーシアム研究開発事業」への参加。データ取りと実績評価をする大切さ、また、ベテランの経験や知識と若手のチャレンジ精神をうまく融合させることを学び、問題点の解決や新事業・新商品開発に活用した。お客様の要望にも、柔軟な発想と全社一丸で取り組んだ結果、世の中に無い様々な開発を行うことができるようになった。

労働生産性の向上（付加価値向上と効率化）

●世界初のプレス金型による極小曲げ工法開発による高付加価値商品の開発

自動車エンジン部品にて、従来、鍛造や溶接など5部品で作っていた製品を成形加工で2部品に削減し、コスト50%削減、軽量化30%を達成する等、画期的な製品の開発、生産を行っている。これらに加えて、部品点数の減少により品質も安定し、顧客から高い評価を得るだけでなく、「ものづくり日本大賞」を受賞している。この結果、大手自動車メーカーとの直接取引が始まり、一人当たりの売上も、16.7百万円から22.5百万円と大きく伸びている。

●自社製造設備によるラインの進化

生産ラインの半数以上は自社製造のプレス機や治具を活用し、金型は100%自社製品を使っている。現在は第5世代となり、多関節ロボットを活用した生産ラインに進化してきている。専用設備を使い、段取り時間を数時間から20~30分に短縮している。ロボットの活用により無人化と多品種少量対応をめざす一方で、社員は人として付加価値を与えられる監視と保全に作業を移行している。

雇用管理改善（働きやすい・働きがいのある職場づくり）

●技術力向上へ人材育成の10年計画

現在、平均年齢が30歳と若い企業であり、今後の技術の発展を見据えて、10年かけて先端技術の開発能力を備えた人材に育てるために人材育成計画を実施している。機械製図やプレス技術、原材料のほか、自動車工学や現場改善手法など30項目以上の基礎知識を学ぶ。講師に、スズキでエンジン設計を行っていた幹部社員や元静岡大学工学部教授などを迎えている。

●標準化の推進により人として付加価値のある仕事へのシフト

標準化の推進により工程をできるだけ簡単にし、機械にできる仕事を増やし、できるだけ機械による作業へシフトしている。そして人はその機械の監視や保全という、機械ではできない仕事に就くようにしている。ただし、機械化しても基本となる作業工程を忘れないよう最初は、少量生産の手作業の現場で実際に自分の手で作業を行い、仕事の流れを理解した上で、自動化ラインの監視、保全に回るといった工夫をしている。

●「仕事が個人」に付いてくるケースを、「組織として遂行する」体制に

個人プレーから「組織として遂行する」ことを徹底させ、1+1が2以上の効果を上げることを目標に、組織の長は、自部門の業務の見える化をし、ISOの実践と同時に定常業務としてできる体制を整えている。これにより若い従業員や研修制度を利用した外国人が、それぞれの良さを発揮できる仕組みになっている。

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

●生産性の向上による研修時間の確保と休暇取得率の向上

作業改善、ラインの効率化により作業時間を大きく削減した結果、研修に割く時間を作ることが出来ている。また、研修を行うことで、さらなる改善やラインの効率化が実施されている。さらに、休暇取得率も前々期の52%から68%と大幅に向上している。

今後の展開について

●コンパクト、軽量化、コストダウンをキーワードに技術を創造する提案型企业へ

「パイプ材を紙粘土のごとく細工する」技術で、他社にはできない製品を開発し、提案し続ける。人の和、挑戦意欲を大切に、技術伝承をしながら新たな開発をし続けていく。そして、従来通り徹底した生産管理、コストダウン、提案を行っていく。そのために、人の教育を大切にする。



サントリーシステムテクノロジー株式会社

[中小企業部門]

組織データ	所在地	大阪府大阪市北区堂島2-1-5 サントリーアネックス7F			創立年	1990年
	業種	情報通信業	資本金	20百万円	売上高	4,913百万円 (直近決算期)
	代表者	山内 雄彦	総従業員数	184名 (直近決算期)		

事業概要

サントリーグループのIT業務のインフラを担う

国内外300社以上のサントリーグループのITサービス会社として、ITを活用したソリューションをグループ各社に提供している。主な事業は、業務アプリケーションの開発・運用、情報通信基盤の構築・運用、先端技術開発、デジタルマーケティングなどである。

最大の特徴

「イキイキプロジェクト」で働く環境整備を重視

経営理念として「お客様に満足していただけるサービスを提供すること、顧客満足度の重視を掲げ、そのために「社員が心身ともに健康で気持ちのゆとりが出来てこそパフォーマンスが向上しお客様に最高のサービスが提供できる」という考えのもと、2015年「イキイキプロジェクト」を発足。労働時間短縮だけでなく、社員がイキイキと働く環境を整備することを重視し、社員が主体的な活動を促進している。特に、年間総労働時間の5% (年間10日) を自己研鑽 (資格取得や自己学習など) に充てるという「5%ルール」を定め、社員の自律的な自己成長を後押ししている。また、テレワークなどのワークスタイル変革にも積極的に対応している。



「イキイキプロジェクト」打ち上げの様子

ポイント

- ★「イキイキプロジェクト」を部署毎の取組や部活として展開し、働きやすい環境を社員主体で構築
- ★ECRS (廃止・集約・入れ替え・簡素化) の観点で業務改善を実施
- ★「5%ルール」を制定し、年間労働時間の5%を自己研鑽に当てるよう社員に義務付け
- ★テレワークの利用を促し、柔軟な働き方を実現。生産性に関する意識の向上を図っている

取組を始めた背景やプロセス

●残業を減らし、心身の健康を回復する

サントリーグループ内の機能分担の見直しにより、同グループのITサービス機能の中核を担うようになった。特に、2013年以降、グループの急激なグローバル化・事業拡大に伴い、業務領域および役割が大幅に増え、要員増が追い付かなかった結果、36協定の特別条項発動件数が増加したことが取組のきっかけである。

また従業員意識調査の結果では、他の指標と比べ「心身不安感・疲労」の指標があまり良くなく、生産性を高めてイキイキと働いてもらう就業環境を整備する必要性を痛感したことも取組の背景にある。

労働生産性の向上（付加価値向上と効率化）

●「イキイキプロジェクト」「サンクスプロジェクト」を発足

会社をイキイキとした状態に変えることを目的とした「イキイキプロジェクト」を部活として展開。時間効率の向上を目的とした「会議&メール半減活動」、サンクスカードで感謝の気持ちを伝える活動を推進する「サンクスプロジェクト」など、業務や部署を越えて主体的に取り組んでいる。また部署単位でも、チーム別の「イキイキ活動」を展開する。

●ECRSの観点による業務改善の推進

増え続ける業務量を限られた要員・時間の中で処理できるよう、ECRS(廃止・集約・入れ替え・簡素化)の観点で業務改善を実施。システムユーザーからサービスデスクへの問い合わせ数を9.8%削減。さらに品質向上活動によりシステム障害の発生件数も26%削減することができた。これにより平均残業時間が27.3時間から23.7時間に減少した。

雇用管理改善（働きやすい・働きがいのある職場づくり）

●人材育成会議で社員の成長を後押しし、多様なメンバーを交えた研修を企画

社員一人ひとりの異動を含めた中期的な成長・育成プランを全社レベルで検討するため、課長や担当マネジャーをメンバーとする人材育成会議を等級別に年に1回実施する。社員が次のステージに上がるにはどのような支援が必要かを議論し、実行計画に落とし込んでいる。

階層別研修の外、若手社員の業務知識を向上させるため、協力会社や同業他社の社員との合同研修を実施している。会計知識や酒税、消費税などの業務知識を身に付けさせるITサービス塾は、4割が協力企業の社員である。また「5%ルール」を制定し、年間労働時間の5%(年間10日)を社内外の研修や自己学習に当てるよう社員に義務付けしている。

●テレワークや育児短時間勤務も充実

2年目以上の全社員をテレワーク(在宅勤務)制度の対象者とし、その利用を促すことで生産性に対する意識の向上を図る(制度導入半年で42%の社員が利用)。適度な裁量のもと、柔軟な働き方によるワークライフバランスを実現している。また、育休制度も充実しており、育児短時間勤務は子女が中学生になるまで可能である。

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

●従業員意識調査の結果は全ての指標で改善…イキイキプロジェクト活動の確実な成果

12指標全てで前年よりも改善。特に「事業会社の魅力」「コンプライアンス体制」「上司のマネジメント」は高い評価を獲得できた。また小項目レベルで見ても「ワークスタイル変革」「ワクワクするビジョン・方針」「ハラスメント理解」に向上が見られた。

●トラブル対処等が改善され、顧客満足が向上

トラブル発生時のスピーディーな対応や再発防止策の実施に加え、システム構成要素をデータベース化したことで、システム変更の影響範囲が明確になり、障害が発生しないよう早めに手を打つことができるようになった。これにより顧客満足度調査(グループ内88部署対象)の「トラブル対処」の項目が改善。同様に「顧客の業務理解」の項目が改善した。

今後の展開について

●自律的な自己成長の支援

社員の自律的な自己成長を支援するため、全社員のスキル情報を見える化する。同時に、ITサービス塾やデザインシンキングなど社内応募型の集合研修を拡充していく。協力会社や同業他社との合同研修を開催するなど、チャレンジ・考動できる組織風土を醸成したり、健康施策についても拡充を図っていく。

株式会社リソース

[中小企業部門]

組織データ	所在地	香川県高松市室町1907番地36Rビル2F		創立年	1982年	
	業種	サービス業(他に分類されないもの)	資本金	40百万円	売上高	1,024百万円(直近決算期)
	代表者	沖川 学	総従業員数	74名(直近決算期 嘱託・パート・アルバイト含む)		

事業概要

資源のリサイクル事業(選別～加工)を展開

自治体関係や一般企業から回収されたビン・缶・プラスチック・ペットボトル等のリサイクル事業を展開する。8年程前から、単に選別するだけではなく、加工まで行い、付加価値を高める方向に転換した。例えば、アルミ缶は、解体してアルミペレット・アルミブリケット等の再利用資源として加工し、「脱酸剤」として鉄鋼メーカー等へ出荷している。また、株主である四国コカ・コーラボトリングとのネットワークを生かし、自動販売機の解体処理、飲み残し飲料等の微生物による処理も手掛けている。

最大の特徴

障害者目線のストレスなく働ける環境づくり

障害者目線の作業環境を整備し、障害者を正社員として雇用している。また、作業量や解体台数等による賃金格差や目標設定はせず、ストレスなく働ける環境をつくることで、品質を担保している。今では、製造したリサイクル品について、顧客から不純物濃度の低いリサイクル資源として高い評価を獲得している。

バリューチェーンの拡大による付加価値の向上と、障害者目線の作業環境整備による会社全体の生産性向上を実現している。



ポイント

- ★作業量の達成率による賃金格差、解体台数の目標設定等はせず、**ストレスなく働ける環境を整備することで品質を担保**
- ★作業ラインの高さを調整する等、障がい者目線の作業環境を整備することで、**健常者の作業効率もUP**
- ★**障害者全員を正社員として雇用**し、サポート体制を完備。今では全社員の3割を占める
- ★「**残業はほぼナシ**」が、定着率の高さ、遠方からの就職希望者獲得につながっている

取組を始めた背景やプロセス

●支援学校の生徒・先生の熱意がきっかけ

10年程前、とある支援学校の先生がリソースに飛び込んできた。「自分の学校の生徒が、6年間毎朝通学時に御社の工場の前を通りながら、ここで働きたいと思ってきた。何とか就職させてあげてくれないか」。当時の社長は、その生徒・先生の熱意に感動し、すぐに受け入れることを決めた。

実際に雇用してみると仕事に取り組む姿勢は素晴らしく、一つのことに集中する力に長け、多少作業環境の整備をすれば十分に活躍できることを知った。これがきっかけで継続的に障害者を雇用し、現在は全体の3割を占める。

労働生産性の向上（付加価値向上と効率化）

●選別から加工まで手掛け、付加価値向上

資源の選別を行うだけでは事業として採算が厳しいと考え、8年程前から加工まで行い、付加価値を向上させる方向へ転換。例えばアルミ缶は、解体後、鉄鋼メーカーで「脱酸剤」として使われるアルミペレットやアルミブリケットに加工、出荷している。また、近年では飲み残り飲料等の処理も手掛け、バリューチェーンの川下へ積極的に展開している。

●ストレスなく働ける環境づくりで品質向上

全社員の3割を障害者が占めるリソーシズでは、目標が障害者にとってストレスになると考え、作業量の達成率による賃金格差や、自販機解体目標数の設定を行っていない。こうした独自のマネジメント方法によって、雑な処理や低品質になることを避け、1台ずつしっかりと解体・資源分別することで顧客満足度を高めている。

●海外展開や新規事業開発に積極的に取組

創業当時のリソーシズは、資源の「選別・出荷」が主な事業ドメインであった。しかし、徐々に「加工」まで事業領域を拡大し、付加価値を高めてきた。また、近年では、東南アジアを主とするJICAなどを活用した海外展開の模索、経済産業省の補助金を活用した新商品の開発等、さらなる成長に向けた取組を積極的に行っている。

雇用管理改善（働きやすい・働きがいのある職場づくり）

●障害者を正社員として処遇・戦力化

障害者を全員正社員（一般就労）で雇用。今や全社員の3割を占めるまでになった。ここで注目すべきは、全員が「戦力」として見なされている点である。リソーシズでは、こうした人材が一戦力として活躍できるよう、作業台の高さを調整したり、障害者相談員を設けたり、必要な人に対しては通勤時のバスによる送迎を行う等、労働環境の整備を進めている。

●残業はほぼ「0」、遠方からも就職希望者が

多少の波はあるものの、毎日大体17時くらいには退社している。「プライベートを充実させたい」と県外からの就職志願者も多く、中には1時間以上かけて通勤する人もいる。障害者の定着率も高く、これまで採用した24人のうち、21人が今でも働いている。この障害者雇用のきっかけを作った支援学校の卒業生も、勤続年数12年、現在も活躍している。

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

●働きやすいから、品質も担保&新商品も開発

同社の魅力は何とんでも「働きやすさ」にある。残業はほぼなく、数値目標をつくるのではなく全員が安心して働ける職場をつくることで、定着率を高め、雑な仕事や品質低下を防ぎ、これが最終的に顧客満足度につながっている。そして、そこで生まれた収益によって、例えば新たな商品の試作品を作る等のチャレンジを行い、新たな事業展開を模索している。

今後の展開について

●エリア展開、新たな付加価値創造へ

四国コカ・コーラボトリングの親会社となったコカ・コーラウエスト社との関係性を軸に、九州をはじめとする本州全体への事業拡大を模索する。そしてその先には、廃棄物処理の課題を抱える東南アジア等へのエリア拡大をも見据えている。また、新しい脱酸剤で鉄入りブリケットの試作を進める等、新たな付加価値創造に向けた取組を拡大していく予定である。

働きやすく生産性の高い企業・職場表彰

委員名簿

(五十音順、敬称略)

◆企画審査委員会 委員

- (座長) **今野 浩一郎** 学習院大学 経済学部 教授
梶浦 昭友 関西学院大学 商学部 教授
加藤 正敏 日本商工会議所 中小企業振興部長
佐々木 圭吾 東京理科大学大学院 イノベーション研究科 教授
藤村 博之 法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授
村上 陽子 日本労働組合総連合会 総合労働局 総合局長
北條 憲一 職業安定局 雇用開発部雇用開発企画課 課長
山本 勲 慶應義塾大学 商学部 教授

◆作業部会 委員

- (主査・審査基準策定) **佐々木 圭吾** 東京理科大学大学院 イノベーション研究科 教授
(主査・審査業務) **藤村 博之** 法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授
戎野 淑子 立正大学 経済学部 教授
大舘 健児 (公財) 日本生産性本部認定経営コンサルタント 中小企業診断士
田中 加陽子 (株) 経営共創基盤 パートナー
増井 一 キャリアコンサルティング振興協会 常務理事
本田 和盛 あした葉経営労務研究所所長 特定社会保険労務士

本事例集は下記ホームページにて閲覧・ダウンロードできます。



<http://www.koyoukanri.mhlw.go.jp/>

「働きやすく生産性の高い職場」のための情報を集めたポータルサイトです。雇用管理取り組み事例、助成金などの支援策や「働きやすく生産性の高い企業・職場表彰」等に関する情報を掲載しています。

厚生労働省委託事業

お問い合わせ先

厚生労働省 TEL: 03-5253-1111

(職業安定局 雇用開発部 雇用開発企画課)

企画・制作

公益財団法人日本生産性本部

発行

2017年3月

【著作権について】 働きやすく生産性の高い企業・職場表彰事例集に関する著作権は厚生労働省が有しています。本事例集の内容については、転載・複製を行うことができます。転載・複製を行う場合は、出所を明記して下さい。なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省 03-5253-1111 (職業安定局 雇用開発部 雇用開発企画課) までご相談下さい。

【免責事項】 本紙の掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本紙の情報をを用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。

