



## 第二章

# 疑問解決編




働き方改革って成功するんだ!

そう。上手に取り組めば成功するんじゃよ!



でも、具体的にどう進めていけば良いのだろう。業務量は変わらないから理解も得られない。一人ひとりの業務は決まっているから、休暇も取りにくいよね。まだまだ疑問はたくさんあるよ。



取り組むほどに疑問がわいてくる。良い傾向じゃよ。



では、実際に企業を訪ねて直接話を聞いてみよう。善は急げじゃ。よし、連れて行ってやろう!

さらに働き方改革さんの疑問を解消するため、愛知県内の好事例企業を訪問することになった。



**疑問**  
 上限規制があるのはわかったけど、本当に守れるの?

## <働き方改革好事例企業への訪問>

# 法律を徹底して守るための仕組みを作る!



代表取締役  
 大竹 日出男氏

### 株式会社中部テクノス

(名古屋市 / 約60名 / 建設コンサルタント・測量)

かつては長時間労働が当たり前で、ひと月に時間外労働が80時間を超える人もいました。労働力不足がますます深刻になることが目に見えているこの時代に、会社の文化から変えていかなければ立ち行かない!という危機感を感じた私は、4年ほど前に社長に就任したのを機に、自ら旗振りをして大きな改革をスタートさせました。

### 成果・効果

- ★外注率を減少させながらも時間外労働を大きく削減
- ★業績向上、評価に応じた処遇で社員の士気も向上
- ★社員の満足度向上とともに、求人応募も増加傾向

## 1 36協定を徹底的に遵守。社員の納得があれば利益につながる

1年間に何時間働いているか知っていますか?働き方を変えるなら、まずそこを把握するところからです。取組の中では36協定の徹底的遵守が最も大きな結果に結びつきました。これはうわべだけではダメで、回り道でも本気で本質的にやるのが大切です。業務の効率化と職場の意識改革の両輪で時間外労働の削減に取り組んできました。残業する場合は必ず事前に「時間外労働申請確認」を提出させ、上司がその要・不要を確認しています。上司は申請に対し指示等の手書きのコメントを記入し、業務状況を含めた相互理解に役立てています。また、1ヶ月の時間外労働が40時間を超過する恐れがある場合、時間短縮の対策書を社内の長時間労働対策会議に報告させ、更なる改善策を協議します。「短い時間で付加価値を上げる!」その文化が浸透するまであらゆる機会に発信し続けました。社員から何度も「社長、無理です!」と言われましたが、一人ひとり面談するなど根気よく説いて回りました。社員が方針を理解し、納得しながら進めることが重要なのです。そうして文化が変わっていくことで最終的に利益に直結しました。

## 2 評価基準を明確に。社員がコミットしやすい環境を作る

給与も評価基準を明示することで、社員が自らコミットしやすい環境を作っています。職務能力給への移行と人事評価の透明化を行いました。特に、評価基準がなかったパート社員では、本人の頑張りやスキルアップで時給が上がっていく仕組みにしました。単純なようですが、評価基準が明確であることで頑張りどころがわかり、やりがいにもつながります。そのパート社員が正社員をサポートすることで、正社員も早く帰れます。賃金の高い正社員が疲れた体に鞭打って一人で残業するより、はるかに生産性が高い。だから、あらゆる情報をオープンにし、チャンスや権限を与え、責任もセットで渡していきました。もちろんその責任が果たせない時には檄を飛ばすこともあります。結果、時間外労働が大きく減り、外注率も減り、利益もアップしていきました。

## 3 トップの強い意志が何よりも大事。そして行動力



他にも、工期ありきの個人生産から組織による計画生産へ移行したり、就業時間を全面禁煙としたり、多様な人材活用への移行で中途採用と外国人採用に力を入れるなど、さまざまな工夫を行ってきました。取り組む過程で働き方改革は、「トップの強い意志」と「行動力」が何よりも大事だと実感しています。そして本気でやると、驚くほど成果が数字に表れることも実感しています。



基本を徹底。信念を持って行動することが大事なじゃ!

皆忙しいし… 社内展開するのはどうしたら？



# 周りを巻き込み「社員全員」で進める！



コーポレート総括部 堀 俊裕氏

**株式会社F T S**  
(豊田市 / 約1,400名 / 自動車部品製造業)

女性活躍推進法が施行されるのをきっかけに、はじめはトップダウンで取組をスタート。社内の状況を分析してみると、①女性社員が少ない、②女性監督者の数が少ない、③上司の対応に男女差がある、などの課題が見えてきました。女性活躍推進を社内に展開すべく、7部署から男女各1名ずつを集めプロジェクトチームを結成、そこから徐々に全社展開していきました。

- ★社内全体でジェンダーへの意識が高まった
- ★プロジェクトチームだけでなく、社内全体に改革の意識が生まれた
- ★活動を社外へPRしたことにより、求人に対する応募者が増加

## 成果・効果

### 1 プロジェクトチームは自分たちで命名、上司も交えて全社展開

女性が活躍するためには、女性だけが頑張ってもダメなんです。プロジェクトチームのメンバーは公募や声かけなどで集めました。必ず一つの部署から男女それぞれが参加する形にし、できるだけ女性社員の上司もメンバーとして加わるよう呼びかけました。プロジェクトチームは「FT☆STARS」と自分たちで命名し、活動が始まりました。チームメンバーには自発的に活動してもらえるよう、常に「自分たちのための活動だよ」と言い続けました。

### 2 職場の理解を得るための根回しは大事

チームでの活動は必ず週1回1時間。就業時間内にチームメンバーを拘束するため、職場の仲間に迷惑をかけない、残業は増やさない、を条件とすることを徹底しました。メンバーが孤立することなく、各職場から気持ちよく送り出してもらうためには、メンバー個人だけではなく、職場への働きかけも大切です。チームメンバーの上司に「仕事の優先順位を考えてあげてね!」と説いて回りました。チームメンバーも時間捻出のために個々の業務改善が必須となり、結果的にそれが各職場での働き方の見直しにつながっています。

### 3 社内の意識変革のストーリーを組み立て。まずはセミナー開催からスタート

一般的には意識変革のためのセミナーは男性管理職から実施するという声をよく聞きますが、まずは女性に対するキャリアデザインセミナーを開催しました。そこで「女性社員が盛り上がっているから、もうやるしかないよね!」という雰囲気作りをしてから、上司に対するイクボスセミナーを実施しました。雰囲気作りには、「FT☆STARS」初の成果物となる「F T Sジェンダーバイアス社内事例集」が役に立ちました。活動当初はやらされ感のあったチームメンバーもいましたが、動き出すうちにメンバー自身もどんどん盛り上がっていきました。



その後は、きれいで気分の上がる職場空間の提供や、自社の制度を改定するなどして社内の意識変革を進めていきました。また、社員が家族連れで楽しむ社内イベントの機会に「FT☆STARS」メンバーによるブース出展を行い、社員とその家族に「賛同の輪」が広がるよう努めました。また、取組成果をもって公的機関の表彰制度に応募したところ、取組内容を評価され、セミナーなどで事例発表をする機会が増えました。

賛同者を増やし、全社に広げるためには担当者の決意と地道な投げかけが必要なんじゃ!



皆仕事が違うし…、休暇を取るのも簡単ではないよね…



# 誰が休んでも業務が滞ることのない環境を作る!



経営管理課 高柳 祐一朗氏

**株式会社トヨコン**  
(豊川市 / 約150名 / 物流に関するアウトソーシング事業)

働き方改革をまずは総務から始めて全社展開しよう!と取組をスタート。休めているし残業も多くないので特に問題はない…とと思っていましたが、休み明けに出社しても仕事が片付いているわけではない。実は自分の業務を代わりにできる人がいないことに気がきました。そこで、急な入院など長期の休みでも対応できるように、「チーム」で仕事ができる体制作り着手しました。

- ★「急な上司の異動」や「事務所の移転」にも問題なく対応できた
- ★チーム力が実務面・精神面共に向上した
- ★互いの業務の共有やFAQ集等のツールの作成が多能工化や時間短縮につながった

## 成果・効果

### 1 バラバラの業務内容でも協力し合える。業務リスト&スケジュールを共有

「財総務部」(当時)は、人事、経理など担当により仕事の内容がまったく違います。そんな自分たちが「チームで」仕事を回す体制を作れるのか?当初はイメージが湧かなかったものの、「チーム皆で業務を行って、もっとスキルアップもしたいよね」という意見が多くあり、チームで業務ができるスタイルを探ることにしました。

まずは、お互いにどんな仕事をしているのか?仕事の内容だけでなく、何のためにどこに着目して進めているのか、仕事に対する理念も含めて発表し合いました。これは大きかったですね。自分たちの部署が社内で担っている役割について、改めて知る機会となりました。そこで、業務リストを作ろうということになり、①業務内容と実施時期、②仕事をする上で大切にしたいこと、③リスク管理、などについて、各自作成したものを一覧にし、オンラインストレージのOneDriveで共有しました。

次に、Googleカレンダーを利用して、各自のスケジュールを共有しました。アポイントメントの状況や作業予定が一目でわかり、急な休みへの対応ができるようになりました。また、進捗を書き込むことで業務の管理もできます。ソフトを初めて使う人もいましたが、わかる人が説明しながら丁寧に進めました。

### 2 担当者以外が対応できるようにする。FAQ集の公開で業務負担の軽減を狙う

財総務部は各部署からさまざまな問い合わせが集中するため、担当者でなくても答えられるようにFAQ集を作りました。現在は部内だけでなく、全社へ公開できるよう進めています。社内での「問い合わせ」が減れば、業務がかなり効率化できます。他にも、働き方改革の取組そのものを全社展開するために、メンバーのその時々々の不安や疑問などの感想も含め、プロセスすべてを記録しています。

### 3 やってみたいいいことがたくさんあった。必要なのは「きっかけ」



働き方改革の取組は全員が納得しないと機能しないので、きっかけがないとなかなかできません。取組を進めることで、仕事内容や考え方、持ち味など、互いの理解がぐっと深まり、以前よりも「チームで仕事をする」という体制になっている気がします。実際に、上司の急な異動や事務所の移転などに問題なく対応できた時には嬉しかったですね!



業務の「見える化」は、効率が図れるだけでなく企業のリスク管理にもつながるんじゃ!

環境を整えても働き続けてもらえるとは限らないよね？



## 「ここで働きたい」と思う仲間と共に働く！



代表取締役社長  
坂元 貞仁氏

### 株式会社キョウエイファイン (豊田市/約100名/物流サービス業)

前社長であった父の緊急入院で急遽入社することになり、ほどなくして社長に就任しましたが、すぐにリーマンショックや震災により経営が厳しい状況に追い込まれました。一時は人材をコストのように感じたこともありましたが、会社が苦しい時期も社員が支えてくれたことで経営状態は回復。「社員に恩返しをしたい」と思ったことがきっかけで働き方改革をスタートさせました。

皆、今の環境で働き続けられるだろうか？



## 制約があっても働き続けられる環境を整える！



代表取締役社長  
鈴木正憲氏

### 株式会社ベルクリエイト (豊橋市/約160名/ブライダル事業及びフォトスタジオ事業)

女性社員が9割弱を占め、社員の平均年齢は27歳。ようやく一人前になる頃に、結婚・出産で退職してしまうというケースも多くありました。職種柄、仕事の予定がお客様の都合に左右されやすく、働き方改革は難しいと感じていましたが、ある優秀な社員から退職願いを出されたことをきっかけに、「働き方改革が難しいブライダル業界でも、やってみよう！」と一念発起しました。

#### 成果・効果

- ★年間の就職希望者が42名から100名以上に増加
- ★入社3年後の定着率が30%から55%に上昇
- ★女性管理職の誕生

### 1 休みの日はみんなでカバー。助け合いながら働き続けられる職場に

不安もありましたが、これからの時代を考えると、働き方改革に取り組む以外に選択肢はないと思いました。退職願いを出してきた女性社員は、当初、社内の状況から結婚・出産後は続けられないと思い込んでいたようでした。そこで、「あなたが中心となって、社員の皆が働き続けられる職場環境づくりに取り組んでほしい」と伝え、希望を聞いては仕組み化していきました。まずはフレックスタイムを利用して、通常だと19~20時くらいまでの勤務のところを、17時くらいに退社できるようにしました。パート社員ではなく準社員としての勤務です。さらに「イベントが多い土日でも休んでいい」と発信し、助け合える職場風土にしていきました。土日に休む場合は他の社員がカバーしています。子育て中の社員は全体の5~10%。同じ職場の誰かに負担が偏らないように、他店舗のメンバーも合わせて調整しています。活躍の場が広がると社員にも好評でした。もちろん、前述の女性社員も元気に働き続けています。今後は企業内託児所を導入予定、さらに安心してさまざまな勤務体制がとれるよう計画しています。

### 2 会社の「変わろうとする姿勢」が社員の安心と信頼につながる

従来通りの勤務時間に縛られずにフレキシブルに働けるようになり、子育て中の社員のみならず、他の社員からも「勤務日に病院へ行けるようになった」など、好評です。また、「女性マネジメントリーダー」というポストを作り、若手の意見を反映させながら職場づくりをしており、それは柔軟な働き方を構築していくうえでも役に立っています。環境が変わった今、結婚・出産後もイキイキと働く先輩社員が増え、管理職も誕生。その働きぶりを見ることで、若手社員の安心とやる気にもつながっていると実感しています。子育て中の社員から「会社が変わろうとしていることが伝わってくる」と言われることが励みです。

### 3 社員の幸せがお客様の幸せにつながる



サービス業で土日休みを導入することは簡単ではありませんが、家族と過ごしたい、友人と出かけたい、など職場以外の人間関係も大切にしてほしいと思っています。お客様の大切な記念日をお祝いしたり、写真に収めたりするこの業界だからこそ、「社員にも幸せでいてほしい」と思いますし、それがお客様の満足にもつながっていると実感しています。



「うちの業界はムリ」と言わず、どうしたら解決できるかを考えるのじゃ！

#### 成果・効果

- ★人材確保が難しいとされる業界で求人応募者が年間100名以上と急増
- ★多様な人が活躍できる場所づくり、人づくりで環境改善に成功
- ★年々トラック台数が増え、業績が向上

### 1 社員の声を聞くことが社員の就業継続につながる

まさに「チャンスはピンチのフリしてやってくる」でした。経営状態が回復したのも社員のおかげと思い、恩返しのため「何が欲しい？」と聞いたら「コミュニケーションを取れる場が欲しい」と言うのです。それに応えるイベントなどを企画するために「魅力向上委員会」を立ち上げました。その委員会で社員自ら「会社を良くするために必要なこと」を手探りで企画運営していくうちに、社員の自発性や参加意識が高まりました。委員会の場だけでなく、不具合が発生したときには、改善点を皆で話し合い、決まったことをすぐに就業規則に盛り込むことにしています。この姿勢は、働き続けられる職場づくりにも効果があります。例えば、シングルマザーも多数活躍しているのですが、画一的な労働条件を示すのではなく、希望年収と就業可能な時間を聞き、仕事を充てるといやり方をしています。環境さえ整えば、子育てをしながら生活を支えるシングルマザーも活躍することができます。

### 2 中小企業の強みを「特色」として出し、そこに来てくれる人を大切にする

中小企業には中小企業の良さがあります。例えば、私の会社では、高い賃金よりも「アットホームな環境で楽しく働く」ことを大切にしています。採用時には自ら直接理念や想いを話し、共感した人に入社してもらうことで、マッチングにずれがなく、就業継続につながっています。また、社長に直接悩み相談ができるのも中小企業ならではの強みです。業務上の相談を受ける役職者(各部長)と、プライベートな悩みを把握する役職者(社長と管理者)とで役割を分け、自ら社員の悩みを聞いています。プライベートな発信もして、相談しやすい雰囲気づくりにも努めています。とにかく一人ひとりと丁寧に向き合うことを大切にしています。

### 3 切り替える時は一気に！変化の時には退職者も



変革のときには痛みもありました。会社の方針が変わり、当時は方針に賛同しない社員の2割ほどが退職を選びました。それでも、改革したからこそ今があります。事業も拡大し、求職者にも選ばれる会社に成長しました。トップが本気で会社を変えようと思っているか？本気で社員を大切に、社会に価値を提供し、利益を生み出すことを考えているか？そこが問われる時代だと思います。



理念を共有し、皆に浸透させることが大事じゃ！

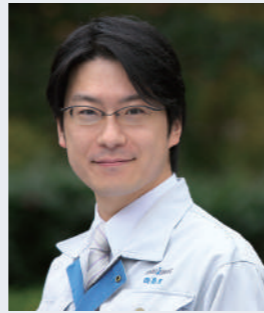
**疑問**  
働き続けるとしても  
活躍し続けるのは難しいよね？

CASE 6

「定年」なし！誇りを持って働く多能工社員を育てる！

**西島株式会社**  
(豊橋市 / 約140名 / 専用工作機の製造業)

前社長の父が若くして他界し、35歳で後を継ぐことになりました。もともと地元ではユニークな企業として名が知れていたため、プレッシャーはありましたが、先代から受け継がれてきた利他の精神に基づく企業文化を大切にしながら経営にあたることを決意しました。多様な人が喜びをもって働ける組織となるよう、さらなる向上を目指しています。



代表取締役社長  
西島 豊氏

成果・効果

- ★高い技術力を持った社員が年齢に縛られることなく活躍中
- ★社員の身内が「ここで働きたい」と続々と入社
- ★社員の意欲が高まり、多能工化が進む

1 「定年制」ではなく「引退制」。勤続60年の社員もいる

定年制度を設けず、自ら退職時期を決める「引退制」にしています。そのため、なるべく若い時期に役職を経験して経営に携わり、役職を退いた後は技術をさらに磨いて後進に受け継いでいけるようにしています。定年がないと言っても甘い世界ではありません。技術を磨かなければ仕事を勝ち取れないため、皆自己研鑽に励んでいます。年に2回の評価では人間性と技術力に項目をわけ、社員を適正に評価できるような仕組みにしており、査定を賞与に反映させることでモチベーションを高めています。評価と言っても、比べるのは他の社員ではなく、過去の自分です。今年は何と勤続60年の社員を表彰することができました！80代の社員もいます。社員の身内が次々入社してくれるので3世代で働いてくれている社員もいます。自分の子供に勧めたい会社であり続けたいと思っています。

2 技術の世界は日進月歩、「勇気をもって変わる」ことができるように導く

「一流の製品は一流の人格から」を理念に、人間教育に力を入れています。技術の世界は日々進化していくので、「健全な成長」と「変化を起こす勇気」が求められます。ただ、ベテランは大きな変化を嫌い、若手はそれを好む傾向もあります。そのため、ベテラン社員にはその場にとどまり技術の深化を、若手には世界中に出向き新しいことを吸収して行くことを推奨しています。また、従来からの変化を伴う新しい提案に対してはベテラン社員・若手社員の双方が納得できるように慎重に吟味して対話し、良い関係が進めるよう図っています。私は毎日2時間かけて全社員150人と言葉を交わすようにしています。管理とは見届けて責任を取るといこと。そのためには、社長である私が現場にいる必要がある。この技術や経験を残してくれた先達への感謝の気持ちとともに、自社の文化である利他の精神で共存していくことができるよう、言葉を投げかけています。

3 職場は社員を輝かせる舞台。能力の発揮できる職場へ



また、多能工化を進めています。多能工化のおかげで、その時業務が過密になっている工程へ人員を集中させることができ、長時間労働を防ぐことができます。管理者には、人をモノとして扱わず、その人の成長した姿を想像して人を育てるように伝えています。すべての社員に役割がある。でもそれはやってみないとわからないことも多い。多能工化を図り人員配置にも役立てながら、社員が最も輝ける場所を探せるようにしています。それを実際にやるのは難しいからこそ、毎日社員と会話をします。顔色の多少の変化にも気づけるように！



社員の特性を見極め、可能性を信じ、育てていくことが大事じゃ！

CASE 7

**疑問**  
いろいろな人が活躍するのはいいけれど、  
多様性ってどんないいことがあるの？

多様な社員と地域を大切にする気持ちが会社を育てる！

**大橋運輸株式会社**  
(瀬戸市 / 約110名 / 貨物運送業・引越し事業)

社長に就任した時は30歳、管理職はすべて年上でした。経営は、それを支える人がいなければ成り立たない。トラックドライバー数は年々減少傾向にあり、社員が活躍しながらも新しい視点を取り入れることで「選ばれる会社」になる必要がある。そのために社員がイキイキと働けるよう、魅力ある職場環境を目指して、取り組んできました。



代表取締役  
鍋嶋 洋行氏

成果・効果

- ★女性社員比率20%、女性管理職が4名に
- ★外国人社員比率10%、外国人管理職も誕生
- ★定着率と求人応募者数もUP

1 イキイキと働けるために、まずは社員の健康から

ドライバーは体が資本です。お客様に確実に荷物を届け、安心してご依頼いただけるよう、社員の健康には気を遣っています。安全と健康は良い習慣を身に付けることから。社内外でスポーツジムを利用できるよう整え、社員が好きな時間に使って良いことにしています。また、禁煙サポートや食育にも力を入れています。去年は高気圧酸素BOXを導入しました。中で過ごす視界ははっきりし、気分も良くなると、社員に好評です。

2 女性活躍がダイバーシティ経営のきっかけに

社員の健康づくりに取り組んでいたときに活躍したのが女性社員です。女性は、高い能力があるにもかかわらず出産を機に退職してしまう。それはもったいないと考え、女性が働きやすい職場にしようと考えました。勤務体系を柔軟にし、職種によっては在宅勤務も承認し、短時間勤務でも管理職を目指せる制度を整えました。その結果、これまで時間の制約を理由に能力を発揮できずにいた女性が多く活躍するようになりました。

女性活躍の取組をきっかけに、ダイバーシティ人材の登用が進みました。例えば、LGBTについては、社内研修で理解を促進し、就業規則を改定しました。同性パートナーも配偶者に認定し、福利厚生適用の対象にしたのです。また、求人応募時のエントリーシートには性別欄を廃止。本人から希望があった場合には通称名で勤務ができるようにしています。今ではLGBTの優秀な社員が複数勤務しています。他にも外国人、障害者など多様な社員が活躍しています。新たな事業展開として、個人向けビジネスへ参入していますが、人材の多様性のおかげで付加価値の高い仕事を生み出すことができていると感じます。

3 地域貢献活動が社員をはぐくむ



もう一つ、地域社会への貢献活動を大切にしています。例えば、中学生の職場体験を13年ほど続けていますが、作業体験だけでなく仕事に対する考え方やマナー、環境、安全についても話しています。社員が講師を務めることで、社員の成長とモチベーションの上昇につながっています。職場体験をした生徒が求人に応募してくれたときは嬉しかったですね。

他にも、地域美化活動や、トラックを持ち込んだ交通安全教室なども行っています。地域に社名が浸透することで、お客様からの信頼にもつながり、それがまた新しい仕事につながるという好循環が生まれています。



多様性を受け入れることは、組織や業績に思わぬ効果をもたらすんじゃ！

働き方改革の先には何が見えるのだろうか？



# その先の未来を描きながら取り組む！



セールスプロモーションセンター センター長  
久岡 伸功氏

## 株式会社オカムラ中部支社 (名古屋市 / 約90名 / オフィス家具の製造・販売)

オフィスの移転を機に、レイアウトを一新することにしました。世の中の流れが「モノ」から「コト」に動いている。「これからは単に家具を売るだけでは存続できない」という危機感もあり、自分たちの働き方を顧客に見せることで自社製品に付加価値をつけられないか、と考えました。そこで、移転後は「実証実験をするオフィス」として出発することを目標に取組を進めました。

- ★労働時間の短縮(繁忙期の時間外労働時間は20%減)
- ★短縮した時間は付加価値を生み出す時間に転化
- ★社員のモチベーションUP! 経験に基づく提案で営業力UP

### 成果・効果

## 1 移転前から働き方をイメージし、徹底的にシミュレーション

移転前のオフィスでも、フリーアドレスやグループアドレスなどさまざまな試みはしましたが、次第に席が固定化されるなどあまり機能しませんでした。この失敗をもとに、新しいオフィスでは、個人の荷物の量や離席時のルールを決めるなど工夫をしました。また、すべての社員がオフィス移転に関する役割を担うことで移転を自分事化でき、戸惑うことなく今の働き方に移行することができました。

## 2 ABW(Activity Based Working)で生産性が向上

オフィスにはさまざまな仕掛けをしました。ひとりで集中できる空間、少人数で集まってアイデアを出し合えるファミレスにあるようなブース席、大きな図面を広げるための空間、そして可能性を生み出すことを目的としたOpen Innovation Biotope “Cue” の設置。その日の業務内容や関係する人などによって自由に席を選んでいきます。社内に限らず、テレワーク、在宅勤務、サテライト拠点勤務を推奨し、場所にとらわれない働き方 (ABW) を実現しています。また、収納スペースが少なくなったため、紙媒体資料の削減も行いました。それぞれの空間にはモニターを設置し、資料配付をなくしたり、保存資料を1部に限定し、ルールに沿って保管したりしています。コピーを取る時間や書類を探す時間が削減されました。その分のコストと時間は付加価値を生み出すことに転換しています。



## 3 働き方改革で新しいモノとコトを生み出す

今ではオカムラの代名詞になるほどのOpen Innovation Biotope “Cue” ですが、当初は使い方を明確に描いていたわけではありませんでした。しかし、「働く」をテーマにしたワークショップや展示を開催するうちに、イノベーションを起こしたいと考える多様な企業や個人、人事担当者が集まるようになり、ここからいくつかの事業が生まれはじめています。働き方改革は、成果だけでなく変化を見ることが大切。私たちが3年取り組んで、やっと何かが見えてきた気がしています。働き方改革の時流に乗る！それが10年後の社運を決めると思っています。



働き方改革の先にある変化を想像するとワクワクするじゃろ！

うちの会社でうまくいくのか心配だな…



# 成功の秘訣は、「まずやってみる」こと！



事業戦略本部・企画部 リーダー  
早川 恵里氏

## 株式会社スノーピークビジネスソリューションズ (岡崎市 / 36名 / 情報通信業・コンサルティング事業)

創業当時から楽しく活気ある職場づくりに努めた結果、「働く社員が誇りを感じる会社賞」(一般財団法人 船井財団) や「最優秀 従業員満足度 企業賞 (6度受賞)」(株船井総合研究所) など、多数の賞を受賞\*。愛知県の「あいち女性輝きカンパニー」や「愛知県ファミリー・フレンドリー企業」の認定も受けています。 ※旧社名(株)ハーティシステムズアンドコンサルティング時代

- ★活気ある職場で業績の伸びは好調、新たな事業も展開中
- ★仕事もプライベートもあきらめない、自分の働き方改革に挑戦する社員が増加
- ★女性部長の誕生

### 成果・効果

## 1 「まずやってみる」の姿勢で働き続けやすい職場をつくる

今でこそ、さまざまな働き方ができるようになった当社ですが、「まずやってみる」ということからすべてが始まりました。例えば、まだ既婚女性がいなかった5年前、「将来、結婚・出産を経ても働き続けられる職場づくりをしよう!」と取組を開始。しかし、どうしたら良いのかわかりません。そこで、架空の人物を設定し、その人物になりきって「休業」や「時短勤務」や「在宅ワーク」などさまざまな状況を設定し、実際に試してみたのです。そして、必要だと考えられることを少しずつ制度化していきました。この取組を行ったことで、大切なのは「まずやってみる」ことだ、と気がきました。

キャリアアップに関しても半年間の期間限定で「部長代行体験プログラム」を実施しました。この取組により、プログラムを体験した4名の中から女性部長が1名誕生しています。実際に行動することで初めて、「何が課題で、何が必要か?」がわかります。自分や職場に対する発見もたくさんあり、働き方の選択肢も広がります。

## 2 大切なのはより良い人間関係を築くための「コミュニケーション」

働き方の選択肢を広げるために、テレワークの導入にも力を入れてきました。テレワーク成功の秘訣は「コミュニケーション」です。ITツールを活用することで、離れていても仕事はできるようになりましたが、それだけでは業務が円滑に進みません。隣に同僚がいない分、コミュニケーションの質を上げ、量を増やすことが大切です。そこで、社員全員が総当たりで1対1でランチをとる取組を実施しました。現在は、新入社員が入社したタイミングに合わせて、必ず全員と少人数グループでランチを共にする「One to One」という取組を行っています。一人ひとりの顔と名前が一致し、新入社員もすぐに溶け込むことができます。また、フリーアドレス導入当初は、席が固定化されやすかったため、出退勤システムを利用して、着席エリアを毎朝コンピューターで割り振ることで、より多くの社員と交流できるような仕掛けを作ったこともあります。

## 3 人間らしく働く人を増やす「キャンピングオフィス」



その他、公園などのアウトドア環境で仕事をしたり、ミーティングをしたりすることも対話が促進し、アイデアが出やすいのでおすすめです。オフィス内にテントを張ったり人工芝を敷いたりして、自然を感じられる空間を作り出すのも効果的です。文明やテクノロジーが発達しても、人間にとって五感を刺激する環境は大切です。働く環境が変われば、自然と働き方も変わっていきます。



まさに「変化を恐れるな」。やってみることじゃ！

## ＜働き方改革に関するさまざまな課題にフォーカスする＞



お客様の事情で働き方改革が進められない場合もあるよね？

### 自社だけでなく、取引先との協業で働き方改革を実現！

#### 「お客様の協力のもと、納期遵守率も生産性も上がる！」

##### 株式会社東栄超硬(愛西市/6名/金属加工業)

社長就任当時は、既存顧客中心の仕事をしていましたが、販路拡大のため、インターネットによる受注に注力することにしました。インターネット受注では、顧客の顔が見えません。納期が守られなければ信頼は得られず、新規顧客が増えたとしても次につながりません。しかし、当時は働き方改革の真っただ中。悩んだ結果、社員に残業をさせて何とか納期に間に合わせるよりも、お客様にお願いし、実現可能な納期に変更してもらう選択をしました。

お客様に納得してもらうためには受注のタイミングで納期がいつになるかを説明する必要があります。そこで、工数を正確に把握し、詳細な生産管理表を作成。色分けやマーカーを活用するなどルールを決め、社員が自分たちでお客様から提示された納期が実現可能かどうかを判断できるようにしました。希望の納期に間に合わない場合、お客様には丁寧に事情を説明し、理解を求めています。実際に、こちらが提示した納期を

理由に仕事を断られたことは今まで一度だけでした。お客様は希望納期にそえないことよりも、「約束した納期に遅れる」ことが最も困るのだ、と実感しました。

知人からは「どうしてもっと仕事を取れそうなのに取らないのか？」と聞かれることもありましたが、自分を支えたのは「社員を守りたい」という気持ちでした。会社の都合でむやみに長時間労働をさせたくない。その気持ちがあったからこそ、この仕組みを完成させることができたと思っています。実際に、工程管理をしっかり行うことで各自がその日の仕事を予定通り終わらせるよう意識するようになり、生産性もグッと上がりました。社員を守りたいと試行錯誤したことで、皆の残業も減り、休暇も取得できるようになり、納期も守れるようになりました。



代表取締役  
坂井 真一氏

#### 「取引先の工程を理解し、適切な納期を設定！」



TOYO TIRE 株式会社  
人事部  
齊藤 圭一氏

弊社が人事システムの開発・運用保守を依頼しているシステム会社との事例です。これまで、開発案件の納期が遅れ、取引先へ問い合わせをしても回答がないことが多々ありました。その都度申し入れをし、対応を待っていたのですが、状況改善のためにできることはないかと考えました。そこで、取引先の状況を知ることからはじめました。取引先の課題管理表を月一回の会議で共有。意思決定者や営業などの関係者が一堂に集まることで、連携体制を整えることができました。その中でわかったことは、忙しいシステム担当者が、問い合わせ事項を自ら独自のフォーマットに入力している状況です。そこで、システム担当者の時間を作り出すため、問い合わせ窓口をシステム担当者からサポートセンターに切り替えることで、入力時間を削減。問い合わせを一元的に管理する体制にしたことで、回答漏れや納期の遅れがなくなりました。

また、私たちが取引先の開発工程を理解していないために起こっている問題もあると気づきました。そこで、取引先から資料の提供と開発工数のレクチャーを受け、開発工数を理解することで、適正に年間の開発スケジュールを組んでいます。その結果、無理な依頼の削減につながりました。取引先の課題や困っていることを共有し、一緒に体制を作りあげたことで取引の改善につながっただけでなく、私たちの働き方を見直すきっかけにもなりました。



働き方改革は社会全体で進めていくことが大切じゃよ。



働き続けたくても家庭の事情で無理ってこともあるよね？  
両立している人の声を聞いてみよう。

### それでもココで働きたい人を応援する！

#### 「時短勤務でもスキルアップは欠かせない！」

「もっと仕事をしたいのにできない」という事態が発生することは、会社にとっても大きな機会の損失です。中部支社には豊橋市から通勤している社員もいて、16 時台の保育園のお迎えに間に合うよう、時短勤務とフレックス勤務の制度を設けています。

同時に、「時短勤務だからこれくらいの仕事量だろう」という仕事の与えられ方を嫌う人が多いことも考える必要があります。私もかつて時短勤務者として育児休業から復帰した時の、仕事にやりがいを持てず悩んだ時期がありました。周囲に私の仕事に対する「やりたい思い」がうまく伝わってなかったのだと思います。今後、育児や介護などで時間に制約のある人が男女問わずますます増えると思います。時間に制約のある人たちがさらに活躍し続けられるよう、働き方とあわせて社内でのスキルアップ研修の機会も見直しています。研修は主に本社機能のある東京での開催が多くなってしまっているのが現状であり、参加しようと思うと前泊したり、帰りが夜になったりと時短勤務者が参加できません。そこで希望者を募ったところ多くの手が上がったので、中部支社に講師を呼び、10 時～14 時の開催を実現させました。今後もこのような機会を増やしていく予定です。



(株)オカムラ中部支社  
マーケティング課  
小倉 悠希氏

#### 「完全テレワークで遠距離勤務。結婚で上京、介護で帰郷、でも…働きたい！」

もともと、「婚活をするために週に3日だけ勤務する」という珍しい働き方を認めてもらっていました。その間に会った東京在住の男性と結婚することになったのですが、会社は岡崎市。考えた結果、今度は社内で初めての遠距離での在宅勤務に挑戦！手探りで工夫しながら新しい働き方を開拓していきました。大部分はITを活用することで解決できたのですが、最後まで課題として残ったのが「寂しい」という気持ちでした。そこで、毎朝のウェブ朝礼や、画面越しでのコミュニケーション、月1回の会社通勤などを通してコミュニケーション不足を解消していきました。やはりどこまで行っても、最後は「人と人」ですね！

今では家庭との心地よいバランスのために、引き続き週3日勤務を続けながら、テレワークでエンジニアの仕事に邁進しています。

新たな働き方をする社員も生まれています。配偶者の親を介護するために遠方に引っ越すことになった社員がいるのですが、本人の強い希望により完全テレワークでの働き方を実現。会社が近くにコワーキングスペースを借り、そこで勤務できるようにしています。担当は社内システム・総務経理です。あきらめてしまうのではなく、何か方法はないかと探ってみることが大事ですね！



(株)スノーピークビジネスソリューションズ  
GIS事業部プロデュースチーム  
糟谷 依子氏



意欲ある人を失うことは企業にとって大きな損失じゃ。  
何ができるかを考えることで、より良い環境になるのではないかの。