

事例の紹介



政労使による働き方改革に関する訪問企業の取組

A社

▷所在地:一宮市▷労働者数:141名

▷業務内容:自動車用部品の設計・製造及び試作、健康器具設計・製造

I 取組のきっかけ

- ① 創業当初は、取引先の企業から依頼される試作の納期が極端に短いことも多く、社長自身が1日12時間、年間4200時間くらい働いていた。その後、社員も増えていくなかで、人間らしい生活ができる環境でなければならないと考えた。また、3DCAD等のデジタル化の流れによる試作レスな時代が到来したことにより、社員の雇用を守るために、一つの分野だけでなく、幅広い分野で経営をしていくことが必要だと感じた。
- ② 女性の活躍推進については、女子クラブチームを社員として所属させることになったことがきっかけとなっている。

II 取組概要、効果

- ① 経営の多角化
自動車部品で培った技術力や、大量受注・大量生産する企業にはできない特殊な形状の製品の設計や試作などができる強みを生かし、さまざまなビジネス分野へ経営展開している。
「健康」をキーワードとした自社製品の開発をはじめとして、飛行機分野、電子基盤分野、風力発電分野など経営の幅を広げ、最も大切な「雇用を守ること」が可能にしている。また、自社ブランドの製品は、生産量の調整がしやすく仕事の平準化に資するものである。女性の視点を取り入れた自社製品開発でヒット商品が生まれるなど、会社の売上にも貢献している。
- ② 企業の風土づくりと応援体制の整備
「尊重経営」を大事にし、社員お互いが尊重しあい助け合いながら、一人ひとりが活躍できる職場を目指している。教育ではなく「共育(共に育つ)」の精神で、従業員と経営者などがそれぞれの役割を果たしたうえで人として対等に仕事ができるようにすることを目指している。役割をはっきりさせておくことが重要だと考えており、そのためにも会社の方針は「見える化」としている。
また、各部署のリーダー同士に調整を任せて、部署間で応援ができる体制づくりを進めている。繁忙の部署には、余裕がある部署から応援者をどれくらいなら出せるというような労働力の共有を行うようにし、繁忙が生じている製造部門には応援者が出せる体制が整えられている。
- ③ 労働時間削減の取組
水曜日をノー残業デーとしており、定時になると周知のアナウンスが流れる。事務職や営業職については、ノー残業デーであっても7時近くまで残業をする者もいるが、現場では、ノー残業デーが定着してきている。

④ 女性の活躍推進・活用

女子のスポーツチームを所属している者15名が正社員として働いている。一つの製造ラインをこのチーム所属の社員で担当させ、チームワークと体力で仕事がとても速く意欲もあるため、貴重な社員となっている。それに伴い、女性用トイレや更衣室など、ハード面でも整備をしている。

以前は製造現場の女性がなかなか定着しなかったが、この社員により、女性労働者の割合が3割を超えた。遠方から来ている者が多いためチームをやめると会社も辞めてしまうことがほとんどあったが、何名かはチームをやめた後も、続けさせてほしいと申し出て、継続した女性雇用につながっている。

女性割合が高くなることで、女性が働きやすくなり、新卒等の女性が入社しやすくなる相乗効果を生んでいる。

⑤ 障害者雇用

障害者雇用においては障害者自身に問題があるのではなく、障害者を雇えない環境のほうに問題があるという理解をし、障害者など多様な人材が働ける環境を整備していくことが大切であると考えている。現在、障害のある者を雇っているが、ベテランの社員を指導・育成担当として配置しマンツーマンで育成している。

Ⅲ 課題

① 受注量の変動と在庫管理

自動車のオプションパーツの製造などは、受注数と内示数が大幅にずれることがあり、当初の内示数の倍の受注になった際には、納期に間に合うように時間外労働をせざるを得ない状況がある。そのため、過去のデータを考慮しながら内示数よりも多めに製造しておくなど、ある程度受注を予測して在庫をもつようにしているが、予測が外れ、大幅に在庫を抱えてしまっても、取引先(発注元)は内示数までしか受注の支払保障をしてくれないため、発注予測や在庫管理が最も難しい。

② 部署によって繁閑の差があること。

一定のペースで仕事を進められる部門もあるが、設計部門は納期が極端に短くなることが頻繁にあり、時間外労働が多くなりがちである。例えば、金曜日の夕方に受注した試作の納品が翌週の月曜日で依頼を受けるというような状況が日常的に発生している。

③ 下請け企業としての取引会社からの急な要望への対応

優良会社といわれるような企業も、急な納期設定、困難な要求など無理な要望をすることが多々あり、発注先企業の下請け企業に対する配慮に欠ける点がある。急な納期の仕事への対応は、従業員を疲弊させ、利益率も圧縮させるなど、働き方改革の弊害になっている。

④ 金型の保管問題

自動車の金型の保管は製造時期から12年間は必要であり、大きな管理コストがかかる。最近ではやっと取引先(発注元)の企業にも管理コストに関する認識が広がりつつあるが、こちらから言わない限り取引先(発注元)の企業は考慮してくれないなど、依然として費用面で問題がある。

事例の紹介



政労使による働き方改革に関する訪問企業の取組

B社

▷所在地:常滑市 ▷労働者数:104名

▷業務内容:自動車部品を中心とした金型の設計・製作

I 取組のきっかけ

- ① 新ラインの増設(稼働時間の平準化)
残業の多いラインの社員は疲弊感が強くなり、問題となってきたため、新ラインを増設し、各ラインの稼働時間の平準化が必要と考えた。
- ② 仕事の選別受注
繁忙が続く余裕がなくなってきた中で、顧客の要望にすべて応えてきた結果、社員の疲弊に起因したヒューマンエラーによる部品のクレーム等を受けるようになった。人材の確保や技術の問題等から、仕事の選別受注が必要であると考えた。
- ③ 女性活躍推進
平成28年4月、初めて女性の技術職員を新卒採用したことをきっかけとして、女性社員が意見を出し合って、設備や育休制度等の労働環境の改善を図り、女性が活躍できる環境づくりが必要と考えた。

II 取組内容、効果

- ① 新ラインの増設(稼働時間の平準化)
ものづくり補助金の申請は通らなかったが、社員の疲弊感を解消するため、ロボットを導入した上でラインを新設し、稼働時間の平準化を図った。
その結果、社員に余裕が生まれ、ラインごとの応援体制も構築され、当初の想定どおり、各ラインの稼働時間の平準化が図られ、年間を通じて常態化していた土曜出勤についてもほぼ解消された。
- ② 仕事の選別受注
若い社員の意見も尊重し、発注者に対し、「できないことはできない」とお願いするようになった。
かつては、当社受注を前提として発注する顧客も多かったが、現在では発注者には当社の実情を理解いただいている。発注者も考え方が変わってきている。
- ③ 女性活躍推進
女性の技術者の新卒採用のほか、女性の配置転換の見直し(女性が少ない部署へ女性を配置)やセクハラ相談窓口の充実等の環境整備に取り組んだ。
この結果、愛知県の「あいち女性輝きカンパニー」の認証を受け、会社のイメージアップにもつながった。

④ 多様な人材の登用

派遣社員(28名)は、3名の日本人以外は日系のブラジル人等である事情もあり、製造担当の課長には日系3世の者を登用している。この者は、当初派遣社員であったが、日本語が堪能で優秀なため、その後契約社員、正社員となり、課長にまで登用している。日系ブラジル人等の部下職員を上手く管理している。

前述の女性の技術者への登用のほか、こうした者を含めた多様な人材の登用を意識している。

⑤ 社内コミュニケーションの強化

かつてはトップの指示により何でも進めていたが、若手からも意見を採り入れることが重要と考え、定期的な会議等の場で若手の意見を聞くようになった。

例えば、女性が扱うには重たい工具があり、女性の意見を採り入れて軽い工具を導入したなどがある。働き方改革を進める上で、社内コミュニケーションを強化することも重要と考えている。

Ⅲ 課題

① 人材確保の重要性(総務課グループリーダー(女性)の意見)

人材不足の問題は大きい。欠員が生じてもすぐに補充ができなかったり、充足されても一人前になるまでに時間がかかるので、残った社員に負荷がかかるのは大変つらい。

② 働き方改革に関する要望(社長からの要望)

働き方改革については、業種によって取組も異なると考えられるので、業種ごとに成功事例を発信していただきたい。ちょっとしたリーダーの言葉が何らかのヒントになったりするので、他社の状況は参考になる。

③ 外国人技能実習生(総務課長の考え)

当社にも外国人技能実習生がいるが、勤務期間に限られている中で、当社勤務により、何か課題など見つけて欲しいと思っている。

一方、外国人技能実習生は稼ぎたい気持ちが強いいため、非常に真面目で精励である。また、日本に家族がないので、家族の病気・介護等を理由とした突発的な休暇もない。したがって、最長3年の勤務と言えども確実に3年は働いてくれることを考えれば、人材確保が困難な中での貴重な戦力である。

④ 古い金型の保管問題(社長の問題意識)

徐々に緩和されてきた感じはしているが、古い金型の保管管理は課題である。12年間も放っておいて急に返せという発注者もいる。古い金型については、早く返す、あるいは処分する、保管する場合であっても管理費を負担していただくなどの対応が必要であると考えます。

事例の紹介



政労使による働き方改革に関する訪問企業の取組

C社

▷所在地:名古屋市 ▷労働者数:38名

▷業務内容:プレス金型設計製作・プレス加工等の金型設計製作

I 取組のきっかけ

- ① 業績が上がり事業拡大する中で人材確保が難しくなってきたため、子育て世代の女性の採用、定着が必要と考えた。
- ② 業務の効率化、超過勤務の縮減を行う一環として、全社員の出退勤状況の把握、残業時間の見える化を図ることが必要と考えた。

II 取組概要、効果

- ① 企業内託児所の設置
企業主導型保育事業(内閣府)の枠組を活用して、工場近隣の空き店舗に企業内託児所を設置した。自社社員の子供のほか、保育所スタッフ(保育士、調理師)の子供も受け入れている。
求人応募の際に企業内託児所の設置をPRし、子供を預けて働く女性パート社員の採用につながった。また、対象児童を持つ派遣職員を正社員として直接雇用することができた。
- ② クラウド型タイムカードの導入
タッチパネル式のクラウド型タイムカードを導入し、5拠点全社員の出退勤時間、残業時間をパソコンで瞬時に把握できるようにし、将来は、管理職による所属部門の勤務時間の把握が適切に行えるようになる。これまで残業手当の計算を手計算で行っていたが、非常に短時間で処理できるようになった。タッチパネルには会社から社員に対するメッセージを表示できるようにしており、連絡事項等を社員に伝達することにも活用している。
設置にあたり、ソフトメーカーと共同で開発に取り組むことにより、機器導入と月額保守のみとして、導入コストを最小限に抑えることができた。
- ③ 最新型設備による生産性向上
ロボットなど最新設備を導入し、設備と職人の技術を組み合わせて、生産性向上及び品質向上を図っている。
- ④ 発注者に対する依頼
注文の内々示、内示などの生産情報を定期的に頂くことや生産のまとめ注文、路線便の活用等発注元の会社で対応可能なことは発注元に依頼することで自社の仕事の平準化、効率化を図っている。

Ⅲ 課題

① 大企業の働き方改革に伴う影響

大企業が働き方改革を進めた結果、大企業の外注が減少している中で、当社の受注量が一気に増加して、当社に大きな負担が生じることを心配している。大企業が働き方改革に取り組むことにより、下請け企業に無理な発注などしわ寄せが生じると、下請けの中小企業では働き方改革に取り組めなくなる可能性がある。

② 金型保管の負担増

古い金型は発注者の資産なので簡単に廃棄できず保管しているが、発注者である大企業の配慮がないと、管理コストの負担が生じる。

例えば、契約条項に、「金型の保管については、生産終了後、別途協議する」などを盛り込むことにより、発注先に管理コストを負担してもらう必要がある。

③ スケジュール情報の遮断

発注者に対しては、スケジュール情報の提供などをお願いしているが、旧態依然とした会社などは下請け業者に情報を流さないこともあり、サプライチェーンの中で、情報が遮断されてしまうことによる非効率化が生じる。

事例の紹介



政労使による働き方改革に関する訪問企業の取組

D社

▷所在地:名古屋市 ▷労働者数:374名

▷業務内容:自動車関連部品、マシン部品製造業

I 取組のきっかけ

- ③ 働きやすい魅力ある企業づくりを行うことは採用力の強化につながり、従業員の定着にも貢献し、採用活動や業務にかかるコストを削減することにもつながると考えたこと。
- ④ 「人を大切にする」経営の大切さを意識し、従業員が成長すれば、おのずと会社の売り上げも上がる。働きやすい風土を醸成し、会社と社員がともに成長し、新たな価値を創造できることこそ大切であると考えていること。
- ⑤ 長時間労働は、労働者の定着率や採用に悪影響を及ぼし、長時間労働それ自体が企業の「強み」になってしまうと、長時間労働をしなければ強みがないことになってしまい、長い目で見れば企業にとってマイナスであること。

II 取組概要、効果

- ④ 魅力ある職場づくり
国や県などの認証制度の積極的な取得や、海外から工場見学の受け入れをするなど、従業員にとって、働くことの誇りを創出することを意識して行っている。このことが採用力の強化につながり、従業員の職場定着率を向上させ、採用コストなどを減らせている。
- ⑤ 自動化・機械化の推進
機械化できる単純作業を労働者に行わせることは人間尊重の趣旨に反するとの考えから、業務内容を洗い出し大胆な設備投資を行い、1年以内に習得出来るルーチンの作業については自動化・機械化（無人化）を進め、人にしかできない仕事と機械化できる仕事を分別した。自動化により空いた時間で大学を通し画像処理の勉強を行い、一千万円規模で販売されている機械と同じような機能を持つ機械を10分の1以下の価格で生産できるようになるなど、新たな価値を創造し競争力を高めている。
- ⑥ 経営理念を明確化し、社員の成長を促す
中小企業は、従業員が少ない分、個人の(数値には現れない間接的な)能力も見ることができることができ。また、給与と連動させないスキルマップ表を作成し、技術習得に役立てている。

④ 年次有給休暇の促進

取得率を部署ごと、個人ごとに把握し計画的な年休取得を推進している。月に一度は三連休になるような休暇を取得するように促している。休暇取得すると、他の誰かがその人が行っていた仕事を行わなければならない状況が発生するため、必然的に人材の多能工化が進んだ。さらに、若手労働者の多能工化を進めて、ベテラン労働者が年休を取得しやすくするための体制を構築している。

⑤ 所定外労働時間の削減のための取組

週一回の定時退社の日を設けている。また、個人ごとの残業時間をグラフ化し、所属部署などで掲示して各労働者の残業時間を「見える化」している。このことにより、誰がどれだけ仕事をしているかがわかるため、仲間の仕事をフォローするなど業務が平準化された。

管理職についても、部下の残業削減分を管理職でカバーすることがないように残業時間管理を行い、残業手当を支払っている。また、管理職が長時間労働をするようになると、管理職を目指す者がいなくなってしまうことから、残業時間管理している。

残業が減ったことによる賃金の減少がないようにし、賃金額の調整をして、年収がアップするようにしている。

Ⅲ 課題

① 求職者とのミスマッチ

中小企業に対する学生や学生の親の意識に、「中小企業は職場環境が良くない。」といったものが根深く、新卒者を採用するのは難しい状況。大企業に就職後、退職した学生を雇用したいが、マッチングが円滑にいかない。

② 手形の現金化に関して

大企業において、手形でなく現金払い依頼したところ、すぐに行ってくれた企業とそうでない企業がある。今までのシステム(前例)を変更するに経費がかかる等の理由ではないかと考えているが、そもそも、下請け企業として立場が弱い中小企業が手形の金利を負担するのは厳しい話なので現金払いを徹底してほしい。

③ 「働き方改革」が進まない企業もあること

近年の「働き方改革」は、「所定外労働の削減」や「ワーク・ライフ・バランス」、「女性の活躍推進」など個別の事象のみが取り上げられてしまう。本来の働き方改革の意味が理解されず単に「残業をするな」といった外圧により「やらされている」状況になってしまう企業も存在しており、それでは全く意味がない。働き方改革の本当の意味は、人間尊重経営にあり、働きやすい職場と働く人の未来が見えるビジョンを構築していくことではないか。

事例の紹介



政労使による働き方改革に関する訪問企業の取組

E社

▷所在地:名古屋市 ▷労働者数:92名

▷業務内容:塗装工事業

I 取組のきっかけ

働き方改革への対応として、残業を削減していかなければと考えたもの。

II 取組概要、効果

- ① 残業の削減策として、水曜日を「ノー残業デー」として取組を始めたが、どうしても仕事が回らず、すぐにノー残業デーの取組は無理であると判断し、取りやめてしまった。
- ② 毎月のパトロールの際に、現場での段取り作業を無駄なくできるように現場担当者を指導したり、社内勉強会を開催して、新工法や新材料の情報収集を行うなどにより、作業能率の向上を図っている。
また、塗装業界としても、デジカメで撮影した写真を基にした見積もりやドローンを活用した正確な見積もりの作成などより簡単に作成できる仕組みづくりなどにも取り組んでいる。

III 課題

- ① 施主からの時期の要望や梅雨時期を外した工期指定も多く、特定の時期に受注が集中し、繁忙期と閑散期が生じてしまう。
最近では施主が特定の時期を指定しない場合もあり、作業時期の分散化も見られている。
- ② 建設業界の特徴として、基本屋外作業である。そのため天候に左右され、雨天時等は作業ができないが、注文者からは当然「代わりに土日にも作業してくれるよね」と言われ、断ることができず、週休2日制が社会的認知にならないと休めない。
加えて、塗装関係は、現場作業の中で工程上最終仕上げ段階となるため、それ以前の工程において進捗が遅れていても、施主との完成引渡し日は先送りしてもらえないことが多く、塗装作業で日程を詰めざるを得ない。逆にそういった状況でも対応できる会社ということがセールスポイントにもなっている。

- ③ 生産性、労働能率の向上に関して、現場作業では、見習い時代から10年ほどかけて一人前の作業者になるが、その間は作業能率の向上が見込めるが、一人前になってからは多少作業への配慮具合に個人差が生じるものの一層の能率の向上はない。そのため、日当賃金も当初は上がっていくが、一人前になってからは頭打ちとなる。
- ④ 注文者に対して作業者の技能レベルの見える化を図り、工事代金にいかんにか反映できるかであるが、とても困難な状況である。そして、労働時間の短縮は作業時間の短縮となり、出来高の減少となるため、いかに手取り賃金額を維持するかが課題である。
- ⑤ 現場作業においては、細分化が進み、前は自分で足場まで組んでいた塗装工もいたが、薦、防水、塗装と分かれ、多能工化も難しい状態である。
- ⑥ 業態として、「受注産業」のため、注文者の要望にできるだけ合わせる方針で対応しており、自社の都合を押し付けては受注できず、契約条件により仕事を選別しては企業として成り立たない。

事例の紹介



政労使による働き方改革に関する訪問企業の取組

F社

▷所在地:名古屋市 ▷労働者数:278名

▷業務内容:総合建設業

I 取組のきっかけ

リーマンショック直後の売上の落ち込みが徐々に回復し、工事量も増加している。年間の時間外労働時間の平均は、2012年に比べて、5割程度増加し、工事量が、急激に増加した区域もあり、現場の労働時間短縮を組織全体として対応しなければならなくなった。

2017年度の年度方針として、「時間外の短縮による健康・健全生活」を掲げ、時間外労働短縮に取り組んでいる。

II 取組概要、効果

(1) 労働時間を削減するための取組み

① 工事事務担当者の配置

現場の施行管理担当技術者の負担低減を目的として、2015年10月より現場の事務を専門に行う工事事務担当者を繁忙現場に配置するようになった。

② 繁忙現場に応援社員を配置

施行管理担当者についても、工事量が増大している現場に支店長の判断で柔軟に配置できるようにした。

③ 時間外労働時間、休日労働の適正な管理

労働時間を携帯より入力できるようにし、労働時間の記録をしやすくした。

現場担当者の時間外労働について、総務部社員が年2回監査を実施し、PCログと時間記録により社員ごとの時間外労働時間記録を確認している。月の時間外労働時間が40時間を超えると本人に、60時間を超えると、上司に通知している。また、60時間を超えた場合は、上司に対して過重労働事後対策の提出を義務づけ、80時間を超えると産業医の面談を義務付けている。

これらの取組により一人当たりの時間外労働時間は、2013年以降増加の歯止めがかかった。

(2) 生産性向上の取組

① 社員のスキルをアップさせるために、新卒社員について、1年間研修担当部所に所属し、「戦力」でなく、「学ぶ立場」を明確にして、教育を実施している。また、2、3年社員についても隔月で年6回の研修を実施している。さらに、3年までは、先輩社員がトレーナーとなり、1対1のきめ細かい助言なども実施している。

② 課長以下全員による月1件提出目標の改善提案制度、QCサークル活動による業務合理化活動を通じて、改善意識を醸成し、業務の効率化、コスト削減を図っている。

- ③ タブレット端末による外出先からの資材発注など発注業務の事務処理簡素化、社有携帯電話貸与による連絡網の充実、得意先工場内の現場事務所の設置などによる業務の効率化を図っている。
 - ④ 定期的を実施する工場設備工場の現場において、「連休工事振り返り会」を工事後に開催し、発注者と工事業者が集まり、工事の要望や課題などを話しあい、次回工事を改善するようにしている。これにより、エリア重複や遅れによる手待ちなどの発生率が前年度8.3%から6.6%に減少している。
- (3) 人材確保の取組
- ① 定年を60歳から65歳へ引き上げ、5年以内に60歳に到達するもの18名の雇用を確保している。
 - ② 新卒者の採用については、技術系女性社員、高卒者を積極採用し、内定者については、保護者同伴による施設見学会、出身校OB、OGとの交流会などを実施し、内定者の入社辞退を少なくするようにしている。
新卒社員について、内定辞退者は少なくなり、近年2年において、早期退職者が0人である。
 - ③ 40歳以上のベテラン社員、人材紹介会社、派遣社員、パート社員の正社員化など中途採用も実施している。

Ⅲ 課題

- ④ 時間外労働について、監査などにより、適正に記録されているかも、確認している。工事事務担当者や施行管理担当者の配置などによる現場の応援体制を強化しているが、まだ現場の時間外労働の対応に苦慮している。
- ⑤ 小規模現場が多数を占め、工期が短いものもあり、事前に書面契約書を取り交わさないなど工事概要を十分確認せずに、見切りで工事を始めてしまう現場がある。
- ⑥ 年間所定休日数が100日から112日となったが、小規模現場では、現場の週休2日ができない。これは、発注者の工期の短さにもよるが、協力会社の職人の賃金が日給制であることへの配慮などからも実施できない。また、現場担当社員は、交代で休日を取るなど休日確保に苦慮している。
- ⑦ 年次有給休暇については、取得しにくい状況である。

事例の紹介



政労使による働き方改革に関する訪問企業の取組

G社

▷所在地:名古屋市 ▷労働者数:43名

▷業務内容:土木工事業

I 取組のきっかけ

人材確保や社員が健康で家族にも優しく、長く働けるなどのためにも、働きやすい環境を整えなければならぬと考えていることによる。

II 取組概要、効果

(1) 長時間労働を削減する取組

①残業を美德とする風土や企業文化を改めるため、社長が訓示を行い、社員の意識改革を図る。②現場の状況に応じた臨機応変な社員配置、管理職や間接部門社員を現場の支援要員とする応援体制の構築している。③一つの現場が終わった段階でできる限り長期のリフレッシュ休暇(有給休暇のほか代休を含む。特別休暇ではない)を取得させることなどにより、長時間労働の削減に努めている。また、例えば、断水した際の水道工事を夜間に行い、翌朝から夜間にできない業務を継続して行う必要があるが、夜間勤務した社員については、翌日の勤務開始時間をできる限り遅くするといった勤務間インターバル制度の導入を検討している。

(2) 業務効率化による生産性向上

積算ソフト(営業)、タブレット端末を利用した電子黒板(工事)、マシンコントロール機能を装備した重機(工事)など、電子機器やソフトウェアを積極的に導入し、業務効率化を図っている。

(3) 人材確保に関する取組

学生等に対する採用説明の中で、現場の厳しい条件(夏は暑い等)は説明しつつも、一つの現場が終われば長期のリフレッシュ休暇を取得することができるなどのメリットの説明に心がけている。また、長期的な視点から、毎年、3~4校から中学生の職場体験を受け入れるようにした。建設業の魅力を理解してもらい、将来的に、建設業が職業の選択肢になって、当社に就職してくれる人が出てきてくれれば有り難いと考えている。

(4) 取引先との関係で配慮していること

人員の配置状況等を考慮し計画的な受注に努めるとともに、無理な工期設定や採算度外視の工事の受注を受けないようにしている。公共工事が全体の約75%を占めることから、工期設定に問題がある公共工事などの入札に参加しないだけのことなので、取引先との関係で問題が生じることはない。

Ⅲ 課題

(1) 建設業の特殊性による課題

① 長時間労働

直近の月平均の残業時間は38時間であるが、現場を担当する一部の社員に残業が偏っているのが現状である。営業、管理部門の社員の残業はそれほど多くない。施工管理技士の国家資格を有する現場配置の社員の残業時間が多い傾向である。

現場における工事終了後の内業(事務)が残業になるケースが多いため、内業を日中に消化するよう指示を徹底している。現場事務所にはパソコン作業ができる環境を整えている。

② 週休2日制について

工期が決まっていること、工事が天候に左右されやすいことから、建設現場における実現の提言などがある「4週8休」の実現は困難である。土日に休んで月曜日が雨だと、工事に大きな影響が生じる。

一つの現場が終わった段階で、リフレッシュ休暇を取得できるようにしているが、当該休暇には工事期間に休めなかった分(現場によっては2～3週間の連続勤務になる場合もある)の代休を含むのが実態である。

また、下請け業者は職人が日給制の場合もあり、休みが多いと給与の手取りが減るので、下請け業者から休みが多くなることの問題を指摘される場合もある。

こうした状況の中でも、土曜日は現場全体を原則休みにする取組が必要であると考えている。

(2) 人材確保

新卒者の採用については、土木専攻の学生が減少傾向にあること、当該学生の多くは公務員志望か大手ゼネコン等に採用されることから、相当苦戦している。平成29年度に何とか1名採用できたが、前年度、前々年度は一人も新卒者を採用できなかった。

今後は、土木系にこだわらず、文系からも採用し、採用後に育成することも検討しなければいけないと考えている。

また、前述のとおり、社員の採用にあたっては、長期のリフレッシュ休暇の取得をメリットとして説明しているが、代休を含む連続休暇となっているため、今後は、有給休暇を消化できるような休暇等を制度化しなければ、人材確保の阻害要因が解消されないと認識している。

(3) 生産性向上

前述のとおり、IT化による生産性向上は図っているが、工事現場の施工管理を行う当社は労働集約型の要素が強く、IT化などにより業務内容を大きく変えることは難しい面もある。

事例の紹介



政労使による働き方改革に関する訪問企業の取組

H社

▷所在地:東海市 ▷労働者数:233名

▷業務内容:貨物自動車運送業

I 取組のきっかけ

- ⑥ 慢性的なドライバー不足
- ⑦ 人手不足、待機時間等業界特有の問題を原因とする長時間労働を解消する必要性

II 取組概要、効果

(1) 多様な人材活用をはかり、良質でやる気のある人材を確保

① 社員紹介制度の設定

ドライバー求人してもなかなか必要人員が集まらないため、社員が知人を紹介することで、良質な労働力の確保及び従業員の業務負担の軽減を図っている。

② 70歳までの高年齢者の継続雇用の実施

ドライバー不足に対応。定年後の継続雇用制度の拡充により、能力・やる気のある高年齢者の雇用確保につなげた。

③ 外国人労働者の積極的受け入れ

④ 新卒女性従業員の積極的な採用及び育成

従来ドライバー職には経験者を充ててきたが、採用方針を変更し、高卒女性をドライバー職に育て上げるつもりで採用。当初3年は大型免許の取得ができないので、それまではフォークリフトを扱う。社内で育てながら意識醸成をしていく。

⑤ 多能工化

職員を多能工化し、少ない人数で業務対応できるよう工夫することで土曜日を交替で休める体制としている。

(2) 業務内容改善

① 配車の見直しによる輸送の合理化、物流に合わせた配送車両の手配

顧客に改善提案をし、例えば投入車両を4t車から12t車大型に変更して、回転回数を減らし、待機時間を軽減することで、ドライバーの拘束時間を抑制できた。

② 自社開発のバーコード入出庫管理システムを活用し、業務の合理化及び業務負担の軽減を実現した。さらにQC活動、改善提案制度の推進においても、業務改善を進めた。

③ フォークリフト資格を積極的に取得することで、女性でもハンドリング(手作業)が少なく対応できることが増えた。

④ その他

会社として長距離運送業務を行っておらず、泊まりの仕事がないので、女性だけでなく家を長く空けることができないような労働者も働きやすい。また、お客様と日々お会いするため、普段からコミュニケーションが取りやすい。

(3) 制度変更、施設整備による職場環境の改善

契約社員の処遇改善のため、無期転換ルールの適用に合わせ当該無期化社員にも表彰制度や休暇制度における待遇改善を予定している。(依然として待遇差があるものの、本人に心理的効果があるものを優先して正社員の制度に近づけていく予定。)

また、女性従業員のための施設の改善として、トイレ、休憩室などの職場環境を改善するなど、物流業界にありがちな男性中心の職場環境を改善し、幅広い労働力の確保につなげている。

Ⅲ 課題

⑧ 輸送に係る付帯作業の軽減がなかなかできない

付帯業務(荷物の積み卸し、現場清掃・整理など)がドライバーに課される。客先に理解を求めると、一社だけの取組では改善が難しい。

⑨ 取引先工場の休日稼働に伴いドライバーの時間外労働が増加する。

特定顧客に対して特定担当者と仕事が属人的になりがちのため、客先の都合に合わせざるを得ない。

⑩ 取引先の現場サイドでは、輸送品質について好感を得るも発注担当者には伝わらず、受注は入札制度等によるものでなかなか運賃が上がらない。

⑪ 手待ち時間問題

時間が決まってもその時間に遅れてはいけないので、近場で待機している。これも手待ちとなり、車載データにより待機が多いお客様に申し入れをする。しかしながら、多層化により自社ができたとしても外注先ができない場合があり、問題が解決されない。

⑫ 勤務形態の複雑化

シフトカレンダーが10種類あり、勤務時間管理が煩雑。

⑬ 業界全体の問題

顧客からの要求による付帯作業(ドライバーの荷待ち、ドライバーによる荷物積み卸しなど)が運送業界だけの負担となっている。運送業は2次、3次と業務請負が多層化しており、下の階層ほどドライバーの負担が大きい。この問題は一社だけでは解消できない。

大企業が率先して解消への取組をやってくれることで、社会としてそれが習慣化していくとよい。

事例の紹介



政労使による働き方改革に関する訪問企業の取組

I 社

▷所在地:名古屋市 ▷労働者数:110名

▷業務内容:工具、産業機器の販売

I 取組のきっかけ

- ③ 国や県等との会合などを通し、行政機関からの働きかけや情報に触れることが多々あり、「働き方改革」が国全体の流れとして本気で取り組まれていくことを感じ、経営の方向性を考える際に、そういった流れを汲んで、自社でも取組をしていかなければいけないと考えた。
- ④ 以前のような労働条件では人が集まらず、人材確保の必要性があると考えた。
- ⑤ 旧基幹システムは複雑であり、習得し使いこなすのに技術を要し、また、旧システムを導入してから10年以上の期間が経過していたので、基幹システムの入替えを検討していた。
- ⑥ 産休・育休に入る女性社員が連続したことにより、一人の人に任せきりな属人的な業務の進め方では業務が滞ってしまうため、業務を平準化し人材を多能化する必要性を認識した。

II 取組概要、効果

- ① コンピュータ基幹システムの入替えによる勤務時間管理の強化
コンピュータの基幹システムの入替えと同時に、社員の出勤時間を管理するソフトを導入し、コンピュータ上で出勤時間と退勤時間の管理ができるようになり、残業時間の可視化を図った。
社員はチームごとに収支目標が設定しており、残業時間が多いチームは利益が悪化することになるため、時間コスト意識が醸成され、結果として従来は平均残業時間が40時間程度であったのが、約半分の18.5時間程度まで減少した。
- ② 人材の多能工化
倉庫・物流部門において業務内容を整理し、各社員が現在、他の業務をどこまで把握可能かを可視化し、目標を設定して能力アップを行うことで人材の多能工化を図った。必要な能力が可視化されていることで、スムーズな能力獲得と運用に役立った。
- ③ 営業業務の簡素化・効率化
顧客に対する過剰サービスを見直し、納品回数や方法などを簡素・効率化した。例えば、毎日納入していたのを週に3回にしたり、今までは毎回営業スタッフが直接配送していたところを週に1度は宅配業者にしたりした。また、出張所を顧客との物理的な距離が近い場所に設置することにより、移動時間を短縮することで、サービスの質を下げずに労働時間を短縮するような工夫も行った。
コスト意識をもって、工数の割に利益が出ない受注については、利益幅をあげられるように値上げなどを発注者等に働きかけ、折り合いがつかない場合は事業から撤退することを決断した事例もある。

④ 社内報の発刊とボイスメールの発信

月に一度、社内報を発刊し、会社の方向性や情報を共有するよう努めている。また、毎朝社長がボイスメールを発信しており、社内のコミュニケーションの一つとして役立っている。

⑤ 「営業戦略室」の立ち上げ

産休・育休明けの時短勤務社員など、時間制約がある労働者を配置しやすい部署として「営業戦略室」という部署を立ち上げた。現在、産休・育休明けの時短勤務者が2名、その他社員が2名、管理職が1名であり、現在管理職以外は女性であるが、今後は介護等の理由による男性の配置もありうると考えている。営業経験者も配置されるため、他部署の営業業務が多忙な際に、サポートを行うことができるというメリットがある。また、産休・育休を終えた社員がキャリアを中断せずに働けるようになった。

⑥ 勤務地限定社員制度の創出

勤務地を限定した社員制度を創出した。現在在籍する社員についても申し出れば、勤務地限定社員に変更できる。ただし、不公平感が出ないようにするために、給与については、転勤がある社員と差をつけることとしている。今のところ、制度利用者は不在であるが、今後転勤の辞令が出された際などに、応じられない社員が申出を行うのではないかと考えている。

⑦ 家族手当の見直し

家族に係る手当を見直した。具体的には、配偶者手当を廃止した。その代わりに、子ども手当の支給額を一部変更し、従来の支給額「第一子1万円、第二子以降は5千円以下」を、第一子、第二子以下関わらず、「一律1万円」とし、子どもにかかる手当を手厚くした。

Ⅲ 課題

⑤ 労働時間の短縮や、地域限定社員制度の創設など、労働条件を引き上げてはいるが、依然として人材確保が難しい状況である。

⑥ 年休の取得率は良いとはいえない状況である。

⑦ 営業職にも女性が8名と一定人数確保できており、性別にかかわらず活躍ができているが、女性の意識として、「営業職は体力面や残業時間などからずっと続けられない」といったものがあり、30歳前後で辞めてしまう社員が従来から多い印象である。結果として女性管理職は不在となっている。

⑧ 育休明け等で時間制約がある社員がキャリアを継続できるよう新部署である「営業戦略室」を立ち上げるなどして対応しているものの、女性社員についてはいつ産休・育休に入るかわからない。休みに入る社員と復帰する社員が必ずしも同じ時期に重ならないことも多く、その間のタイムラグへの対応には苦慮している。派遣社員等で対応をしていることもあるが、仕事を覚えたころにやめてもらうことになるなど、非効率が生じてしまう。

⑨ 納品回数を減らすなど、営業業務の簡素化・効率化について、顧客から理解を得られることも多くなってきている。手形支払いから現金払いが原則化をされたことなど、少しずつではあるが、商慣行が改善され、社会の気運が変わってきていることは感じる。しかしながら、取引先によっては、いまだ旧慣行が根付いているところもあり、十分とはいえない状況もある。

⑩ コンピュータシステムの導入など大きな改革には、多額の資金が必要である。各種助成金があるが、該当する助成金はなかった。使える助成金が増えることを希望する。

事例の紹介



政労使による働き方改革に関する訪問企業の取組

J 株式会社

▷所在地:半田市 ▷労働者数:13名

▷業務内容:病院等寝具の卸売業

I 取組のきっかけ

国内生産から海外生産に切り替え、現地工場の技術者を国内に来させて育成するつもりであったが、国内の規制で入国させることができず、現地の技術者を育成できず、3年で撤退した。このようなことなどから、海外の文化を理解した上での技術支援の重要性を認識し、その経験を社員教育にも生かすこととしている。

II 取組概要、効果

① 取引の対応

扱っている製品は、基準寝具と言われる病院での入院患者の寝具、シーツ、白衣などである。

外国の製造工場とは時差があるが、お互いの時間を調整して連絡を取り合っているため、そのための残業はない。また、インターネットも活用しているため、取引で問題になることはない。

中国での現地の技術者として、中国国籍の者を採用して、現地に駐在させている。

本社では、国内の顧客からのオーダーを受け、出荷の手配などの事務手続きを実施している。

② 5Sにより作業の効率、人の接し方などの教育を実施

整理で、不要なものを除き、整頓で、使用頻度に応じた配置をするなど作業の効率を考え、しつけでは、相手の目線に立って対応することを身に着けるようにしているなど、常に5Sの実践を社員にこころがけるようにしている。

③ 職制に関係なく全員で清掃を行う。(実践からの教育)

給料が高い者も含めて毎週1回全員で清掃を行う。これは教育の一環として、高い給料の者も便所掃除など行わせることにより、その職種の業務を理解し、いろんな立場の人に目線を合わせた対応ができるようにさせるためでもある。

④ 職務を社員にも考えさせて、それを発展させる。

社員の採用については、社員から、パートを含む社員全員で評価し点数化した上で採用するとの提案がされたので、その方法を採用している。

採用した社員については、各社員が自ら評価したことにより採用した責任を持ち、社員自ら新入社員育成にも積極的に行うようになった。

⑤ 提案制度を活用して、より発展的な提案につなげる。

提案制度で全員が提案したら賞金を出すようにしたが、すぐに提案するものがないと出なくなった。それで、欲しいものや直してもらいたいものなども提案に出せるようにし、それに対応した。自らの要求に対応してもらったことから、本来の職務についても考えることで業務に対して責任感を持つこととなり、お客様などに対する対応など業務につながる提案が出るようになった。

⑥ 新しいコンピューターシステムの導入

受注から発注まで、3回手入力しなければならなかったものを、新たなシステムを導入して1回の手入力できるようにした。さらに発展させて、手入力なしで発注できるようシステムの構築も考えている。

⑦ 育児休業者への支援

育児休業者に育児休業給付との差額の補てんを考えたが、給付額が減らされるだけで、支援にならないことが分かった。社員に相談したところ、保育料金を補助する制度の提案があり、これは本人の支援にもなり、さらに早期の職場復帰にもつながるとして、実施を検討している。

⑧ 派遣社員等の正社員の転換

派遣社員の身分での教育には限界があるので、正社員にした上で、しっかりした教育をしている。このため派遣会社とトラブルがないように配慮している。

Ⅲ 課題

⑭ 外国との文化や習慣を理解していないと、差別と判断されることもあるので、外国の文化習慣の教育が重要である。これを行わないと思わぬトラブルとなる。

⑮ 外国での技術供与など指導者がいる間はよいが、いなくなるとすぐに後退し、0になってしまうことがある。

⑯ 外国との取引は、政情を配慮しなければならない。

⑰ パートについても正社員転換させたいが、103万円の壁があり、本人たちが希望しないのでできない。

⑱ 取り扱っているものが病院に入院している患者に対するものであるため、厳しい納期なども郵送費が多額になっても対応している。このことは特段苦慮しているとは思っていない。評価されることを望んで行っていないものの、いずれは評価されることと考えている。

事例の紹介



政労使による働き方改革に関する訪問企業の取組

K社

▷所在地:名古屋市 ▷労働者数:48名

▷業務内容:広告代理店業

I 取組のきっかけ

- ① 創業時は社員もおらず、役員だけで夜中まで仕事を行っていたが、その頃より「残業するのは能力が低い」との考えがあり、社員が入ってきた段階から、残業時間を少なくしようとしていた。
- ② 社長の想いは、世界で一番の効率的な代理店になることであり、ひいては業界全体が残業の少ない業界となることを目指している。

II 取組概要、効果

- ① 残業時間のプレスリリース
残業時間を毎月外部へプレスリリースすることで、会社の意図を社内外に伝えるとともに、残業時間削減について社員の意識を向上させている。(残業時間月平均4.3時間)
- ② 有能で早く帰る者の収入が長時間労働を行っている者の収入より低いという弊害を解消するため、社員を階層グループ(4~5グループ)に分け、その平均時間を下回った場合はプラス査定を行い、賞与に反映している。
- ③ 営業社員は、代理店とパートナーシップを結ぶことで、訪問などをしないことにより、業務を効率化した結果、残業はほぼ発生していない。
- ④ 必要な残業までなくすことは考えておらず、本当に必要な残業であるか否かの判断をしたうえで行うようにしている。
- ⑤ 業務については社内の共有管理画面で共有化を図り、残業時間については、マネージャーが確認し、残業の原因について業務が多いということであれば、他の社員に再分配するようにしている。
再配分した場合でも共有管理画面により、円滑に引き継ぎができるようにしている。
また、緊急トラブルも共有管理画面で把握でき、誰でもが対応できるようにしている。
- ⑥ 独自で開発して業務進行管理システムにより、マネージャーは、時間がかかっている作業を確認し、それが自動化できる作業であれば自動化するようにしている。レポート作成など、手作業が普通であるが、誰がやっても同じことは機械が行う方がベストであるという考え方から、システム化、テンプレート化することによって多量なレポートをクライアントに一斉にメール送信できるようした。
- ⑦ 広告代理店の場合、何時までの発注であればいつまでに行えるかを顧客に明確にしているケースが多いが、顧客対応時間を10時から18時までと決めて、16時以降の受注は翌日扱いとするなどを顧客に事前に説明の上契約内容に盛り込んでいる。このことなども、受注金額で織り込んでいるので、顧客からのクレームはない。

Ⅲ 課題

- ⑧ 人事評価はしているものの、さらに規模が大きくなった場合等、対応できない。さらなる人事評価制度を構築したい。
- ⑨ 広告代理店の業界は、まだ残業代をきちんと支払っていない会社もあるが、残業代を支払って初めて残業の削減に取り組むことができるのではないかと考えている。そのためにも独自開発した業務進行管理システムにより、業界全体の働き方を変えたいと考えている。