

平成 29 年 12 月 12 日にホテルラシーネ新前橋において「働き方改革セミナー」を開催いたしました。

セミナーで事例発表いただいた、サントリーホールディングズ株式会社、株式会社鐵建、朝倉染布株式会社の取り組みについてご紹介いたします。

## サントリーにおける働き方改革

～リーダー制度を軸としたナカミ改革の推進～

サントリーホールディングス株式会社

人事部課長 竹舛 啓介 氏

平成 20 年  
平成 28 年

次世代育成支援企業 くるみん取得  
日経 DUAL 共働き子育てしやすい企業 2016 第 1 位

### 1 第 1 ステージ<時間と場所の制約を超える>

#### (1) 働き方改革の 3 つの軸

昨年は対象者の 8 割 (4460 人) がテレワークを利用するという大変高い数値となった。

2010 年より「S 流仕事術」を掲げ、会社業績の向上や会社の強化を目標に「働き方改革」を推進してきた。

その中で 3 つの軸 (①新たな制度構築、②IT 活用、③風土醸成) を基に時間・場所の壁を越えた働き方改革の取り組みを行った。



竹舛人事部課長

ある。

#### ② IT 活用

社外にいる社員といかにしてコミュニケーションを図っていくかということは

#### ① 新たな制度構築

フレックスタイム制度のコアタイムをなくし、5 時から 22 時までの適宜な所定労働時間を申告することで誰でも利用できるように改めた。

また、就業場所が自宅のみで 1 日単位で認めていたテレワーク制度を、分単位でいつでもどこでも仕事ができるように変更した。

ただし、いずれの制度も 22 時以降の深夜時間帯は健康第一として厳禁とした。

時間、場所にとらわれない柔軟性を高めた制度で

重要である。

今、会場に持ち込んでいる PC には電話機能があり、スカイプやブルージンズというアプリを利用し、どこにいてもテレビ会議に参加可能である。

一般論として、テレワーク制度を導入する際、会社側は「社員がサボってはいないか」社員側は「サービス残業の温床になるのではないか」ということが懸念されがちだが、弊社では IT 活用によって、自己申告でシステム入力した勤務時間や、パソコンの使用時間等のデータ管理が可能となり、その情報を上司とも共有することでそうした懸念を発生させなかった。

### ③ 風土醸成

2007 年のテレワーク制度導入当時、対象者は、育児・介護休業者のみで、対象となる社員自身も特別扱いをされているという認識があるのか利用者はほとんどいなかった。

そこで、誰もが利用できるように条件を撤廃したところ、現在では 8 割近い社員が利用し、また、24 時間をいかに使い、自分にとって一番いい働き方は何かということを全員が自律的に考えるようになった。

これら①～③の取り組みを行った結果、時間と場所の制約を最小化することで多様な人材が活躍できる環境が整備され、自律的に働き方を決める風土醸成も進展し、一定の効果が認められた。

一方、年間総労働時間はほとんど変動がなく、長時間労働の是正には繋がらなかった。

そこで「働き方のナカミを変える」ということに重点を置き、第二ステージへ移る。

## 2 第 2 ステージ <働き方のナカミを変える>

### (1) 2016 年の取り組み

2016 年から開始したのが、働き方の中身を変えるということである。

昨年に引き続き、付加価値の創出、競争力強化を目的とし、①生産性の向上②ワークライフバランスの実現③健康・生き活きの実現に取り組んだ。

その狙いは次のとおり。

#### ① 生産性の向上

労働人口が減っていく中でより少ない人数でよりよいものを提供するために日々の仕事の生産性を上げていくことが重要である。

#### ② ワークライフバランスの実現

同じ部署の社員だけで会議等を行うのではなく、様々な価値観をもった人間が集まり、自由な意見を出すことで新しいアイデアが生まれる。同時に個人も多様な経験ができ、人間力が向上する。

### ③ 健康・生き活きの実現

心身の健康がないといい仕事はできない。

そしてこれら「働き方改革」の活動の柱になるものとして次の3点に取り組んだ。

- ・ トップの推進・・・毎年1月に実施している世界中のマネージャーを対象とした総合会議において、社長トップのメッセージを発信し、意識向上を図った。
- ・ 現場の取り組み・・・人事部だけが働き方改革を発信するのではなく、各部署が実態把握を行い、いかに取り組むか社員自ら目標立案を行う。
- ・ P D C Aの徹底・・・労使で支部協議会を開催し、その中で組合支部協働体制をとり、取り組みに対して検証を徹底する。

その結果、2016年度の年間総労働時間は前年度比で51時間減となり、1990年前半以来の改善幅となった。過去にもコスト改善に取り組んで成果を上げたことはあったがポジティブな取り組みによる結果は初めてであった。

一方、月次の労働時間の改善度合いは1~12月すべて90%前後に止まり、頭打ち傾向であった。

さらに労組からは、36協定や年休取得率といった定量面での意識は劇的に高まったが、年休を取得しよう、残業を減らそう、という数値目標の達成だけが目的化され、実態改善にはつながっていないとの提議があった。

こうした定性面（働き方のナカミ）には課題の残る状況を踏まえ、ノウハウの蓄積・展開に着目をし、次の2017年の取り組みに繋がった。

## (2) 2017年の取り組み

働き方改革のさらなる強化に向けて、2017年を『働き方ナカミ改革元年』と位置づけ、意識改革だけでは達成できない生産性向上を目指した。

その重点となるのは次にあげる活動である。

### ① I T活用を軸としたB P Rの更なる推進

例えば、高性能TV会議システムの導入により、新商品のデザインなど、TV会議の場で決定できるようになり、結果、コミュニケーションの質が向上すると同時に、会議参加のための移動時間のロスが無くなった。

### ② 働き方改革推進リーダー制度

すべての部署を対象に推進マネージャー、リーダーを選任し、そのリーダーが現場目線で課題を見つけ、解決に向けた対策を提言・実行する制度である。

12社で400名強のリーダーが選任され、現場の中核である課長・課長候補級の社員を据えることにより、次世代のリーダーの育成にも繋げるのが狙いである。

現場目線の課題に切り込むがゆえに現場社員全体を巻き込み、ナカミ改革を強力で推進した。

### ③ ナレッジ創出・展開の強化

2017年3月より、働き方改革につながる取組を全国の部署に募集し、半期に1回、ナレッジ表彰「変えてみなはれ大賞！」を創出。

最高50万円の賞金を進呈するなど、遊び心も加えつつ、ナレッジの有用性を伝える取組を推進している。

お得意先の会社に「一緒に働き方改革をやりませんか」と声かけし相互で協力したことで生産性の向上が図られたなど、全国各部署で創意工夫した事例が約4か月で150件も寄せられた。

そうした好事例を全国で共有することで刺激となり、いい意味で知のインフラが確立されつつあると実感している。

### (3) まとめ

今までは会社と労使の2者の取り組みであったが、2017年は推進マネージャー、リーダーが加わり、三位一体となったことで、年次有給休暇取得率1割増、時間外労働時間5%削減となり生産性向上に繋げることができた。さらに長時間労働慢性化が解消されつつあると多くの社員が感じるようになってきた。

こうした取り組みはまだ道半ばであるが、確実な手ごたえを感じている。

今後もさらなる働き方改革を加速させて行きたい。

# 社員が働きやすくプライドを持てる企業へ

～取り組みと成果～

株式会社鐵建

専務取締役 総務部長 小山 幸江 氏

〔平成 27 年 群馬県優良企業表彰 ものづくり部門優秀賞  
平成 27 年 群馬県いきいき Gカンパニーゴールド認証 取組事例 群馬県知事賞受賞〕

## 1 改革のきっかけ

当社は昭和 29 年機械製作所として創業し、鉄工所として 63 年間鉄と共に歩み続けてきた。しかし、鉄工所といえればいわゆる 3K（キツイ・汚い・危険）の代名詞とも言われ、社員が入社しても続かず雇用は困難を極めていた。

そうした中、ベテラン社員が労災事故により足に大怪我を負ったことがきっかけとなり、狭くて古い工場の立て直しを図るべく、12 年前に現在の藤岡市に工場を移転し、本格的に働き方改革に取り組むこととなった。



小山専務取締役

## 2 取り組み

### ① 5S活動・挨拶運動

整理・整頓・清掃・清潔・しつけの頭文字から 5S 活動と称し、きれいな工場を目指した。また気分よく仕事ができるように挨拶も徹底して行い、3K（きっかけ・気づき・継続）にも着目し、社員の意識向上を図った。

### ② 5S工場

工場内をバリアフリー化し、安全通路や作業スペースを確保した。また、1人1台の天井クレーンやフォークリフトを設置し、製品移動の待ち時間のロスをなくした。換気やLED照明の設置など職場環境を整備

した。

### ③ リファラル採用

社員に友人や家族を紹介してもらい入社に繋がる縁故採用を展開した。

社員の個人的なつながりを生かし、会社の魅力を的確に伝えることで採用のミスマッチングを無くすという効果があった。

### ④ DVDのモデル工場

全国鉄構工業協会が作成したリクルート用のDVDのモデル工場に選ばれ、若手社員も出演したことで当社の魅力を皆、再確認できた。DVDは全国の工業高校や中学校に配布された。

### ⑤ 人事制度

社員には「安定した仕事、安定した収入、未来への安心感」を持って仕事をしてもらいたいという思いから、若年層の賃金を定期的に一定年齢までは昇給させている。

結果、社員の平均年齢は 37.3 歳、定着率は 96.9%と大変高く、若年社員の出生率や住宅取得率も高い水準にある。

さらに高齢社員も定年は 65 歳で、役職の降格や減給は行わない。

手厚い人事制度により雇用基盤を確立させた。

### 3 残業時間短縮作戦

平成 22 年以降は建設業界からの受注増加に伴い、施工図やキャドオペレーター等、技術部門の長時間労働が慢性化してきた。この現状を打開すべく次のような取り組みを行った。

#### ① 残業時間短縮作戦

全従業員に長時間労働に対する意識改革を促した。

残業「注意カード」を配布し、各人に現在の残業時間を具体的な数字で提示。各部署全員でチームとなって改善策を講じ、一定の効果を得た。

#### ② ノー残業デーの徹底

#### ③ ハード面の整備

社内で使用するパソコンや工場内の機械設備をより性能の良いものに切り替えた。

#### ④ 目標の見える化

設計事務所に提出する工事図面の回答期限を明確にすると共に、製作時間圧縮とコストダウンを兼ねた仕様変更を提案することで時間短縮を図った。

また、これらの生産量をグラフ化し、社内で掲示することで常に目標を意識するようになった。

こうした取り組みの結果、技術部の 1 か月平均残業時間数が 3 1 時間減となり効果は絶大であった。

#### ⑤ 目標達成手当

平成 26 年 4 月より導入した目標達成手当は、生産量と労働時間数の割合で決まることから、各部署のリーダー達が常に生産効率を念頭に置いて作業をするようになった。現在も 5 か月連続記録を更新中である。

#### ⑥ 福利厚生プラン

若年社員の生命保険加入率の低さが端緒となり制度化した。すべて会社負担で対応し、退職金の準備資金ともなるメリットがある。

また、子育て支援手当を創出し、社会保険上で扶養していない子供をもつ社員にも 2 分の 1 の手当、一人親家庭には 1.5 倍の手当を支給している。

### 4 人材育成と資格サポート

10 数年前は資格を持った中途採用が主流であったが、現在は新卒採用が大半であるこ

とから、研修を行う管理職等の教育体制を充実させた。また、受験受講費用を会社が全額負担し、休日に重なった場合は休日出勤手当を支給する等により社員のモチベーションが上がり能力発揮にも繋がった。

## 5 女性活躍応援

### ① 産休育児休暇・短時間勤務制度

産休、育休中の女性社員が、休暇中に会社と乖離しないよう精神的なサポートとしてランチミーティングと称した情報交換の場を設けバックアップしている。

また、復帰後も短時間勤務制度を利用し、育児と仕事を効率よく行っている。

### ② 女性溶接技能士

3年前に女性溶接技能士を採用したことで、工場内にも女性トイレを新設し環境を整備した。今年はさらに1名増員となり職場内の雰囲気明るくなった。

### ③ 鉄骨レディ

当社は「鉄骨レディ」と称する総務部の女性社員が会社案内を担当している。

工場見学の申込みは年間10数回あり、来社された方からは、女性の案内担当が珍しいだけでなく工場内を熟知していることに感嘆され好評を博している。

### ④ イクメン・イクボス育成

男性の育児休業取得率は高いとは言い難く、まずは上司の意識改革から始め、イクボス研修を実施。さらに群馬の家庭教育応援条例に賛同し、子育て中の社員を会社全体で応援する取り組みを行っている。

これら当社の取り組みが評価され、平成27年度群馬県優良企業表彰ものづくり部門優秀賞や平成27年度群馬県いきいきGカンパニーゴールド認証取組事例群馬県知事賞を受賞し、健康経営優良法人2017にも認定された。

このような受賞は10年前の当社では考えられないことである。

社員数と売上高も10年前と比較し3倍以上となった。

「働き方改革」はスムーズに取り掛かれフレキシブルに対応できる中小企業にこそ取り組むべき課題が詰まっており、それらに着手することでおのずと道は開けてくると感じている。当社が経営にあたり心がけていることは

#### ① 社員を大切に経営

#### ② 社員も企業も共に成長できる経営

#### ③ 社員がプライドを持てる企業にする

である。当社もまだまだ取り組み途中であるが、これからも継続して働き方改革に取り組んで参りたい。

# 経営に活かす、女性活躍促進

～女性が一生涯働ける職場づくりのために考えたこと～

朝倉染布株式会社

代表取締役社長 朝倉剛太郎氏

[ 平成 27 年 キャリア支援企業表彰 2015 厚生労働大臣表彰受賞 ]  
[ 平成 28 年 女性活躍推進法に基づく「えるぼし」 群馬県内初三つ星企業認定 ]

## 1 改革のきっかけ

当社はスポーツウェア等の合成繊維の染色加工などを手掛け、1892 年創業以来今年で 125 年を迎えた。

以前は男性社員が中心の職場であった。

約 20 年前のデータと比較すると、男性社員の平均勤続年数 20.2 年、平均年齢 43 歳に対し、女性社員の平均勤続年数 7.1 年、平均年齢 28.8 歳であり、業態はアシスタント業務に限られ、管理職への登用はなかった。これらの一因には結婚などの理由で退職する社員が多かったためと思われる。

一方、現在は、女性の勤続年数 18.2 年、平均年齢 39 歳と飛躍的に女性社員の定着率が向上した。

この女性社員の活躍推進について主な取組みを紹介する。



## 2 働きやすい職場環境整備

### ① 定年到達者の再雇用制度

熟練技術を若手社員への継承を目的とし、2001 年 4 月より、法律に先駆けて年金満額受給まで再雇用を実施。さらに受給後も一定期間業務委託する制度を取り入れている。

### ② 退職金制度改革

以前より、退職金に保険を運用していたが、利回りの増減等により大幅な減額を余儀なくされた。そこで、2003 年 5 月より、運用型から確実に受け取れる元本保証型の生命保険や 401k (確定拠出年金)を導入し、社員が安心して働ける労働条件作り着手した。定期的に運用状況調査や勉強会も実施している。

### ③ 新賃金・人事考課システム導入

1990 年代の人事考課は年功序列で、結果、在職していれば必ず昇給することから功績があっても反映されずらく、特に若手社員から不満の声が上がっていた。

そこで2004年4月より従業員の姿勢や成果に応じた配分を3年間かけて実施する評価基準に変更した。

評価の中で給与が下がってしまう社員には複数回の面談を経て、約50項目の評価基準を設け、3~5年をかけて緩やかに是正を実施した。

人事考課基準を明確化することで透明性と公平性、納得性を高め、社員の資質および労働意欲の向上につながった。

#### ④ 育児介護休業規定改訂

ベテラン社員の育児介護退職を防止するため2005年6月より、有効的に活用しやすい制度に改訂した。

具体的には、育児休業は子供が3歳まで、また短時間勤務・フレックス制度等、子供が小学校就学始期に達するまで利用できるというものである。この制度を設けたことで、平成17年度ファミリーフレンドリー企業表彰を受賞した。

育児休業取得後の復帰は100%に達している。

#### ⑤ 男性の育児参加促進

時間単位で年次有給休暇取得可能としたことで、より育児参加できるように改訂した。

子供の学校行事等に、1日年次有給休暇を取らなくても数時間休んでまた仕事に出勤できるといった、社員にも会社としてもメリットがあった。

また、配偶者の出産に伴う2日間の特別休暇を新設したことで、育児休業取得者が増え、「困った時はお互い様」の皆で助け合う体制が社内に整った。

### 3 女性の活躍促進

#### ① 一般事業主行動計画（次世代育成支援対策推進法）

##### (1) 女性労働者の積極的な職域拡大

地元に着目して働き続けていける女性社員にいかに関与してもらうかを念頭に男性中心となっている生産現場に女性の職域拡大の弊害となる問題点を調査しヒアリングを実施し解消に努めた。

##### (2) 年次有給休暇取得推進のための措置

全社で計画的年次有給休暇取得予定表を作成し、計画的にかつ全体でバランスをみながら年次有給休暇取得が可能となり、取得推進に繋がった。

##### (3) インターンシップの受入拡大と地域子供達の工場見学実施

擁護学校および専門学校・大学のインターンシップや、近隣小学生の工場見学等、地域貢献も含めて受入を拡大している。

#### ② 一般事業主行動計画（女性活躍推進法）

当社の生産現場は24時間稼働の二交代制により、女性社員が少ないことと、キャリアアップのための研修制度が明確になっていないということが課題であった。

生産現場は夏は暑く、冬は寒くて過酷である。

男女の体力差を治具等を改良して対応し、二交代性職場に女性社員を1名以上増員させることや、教育訓練システムを構築しキャリアアップを推進することを今後の目標としている。

平成29年1月に女性活躍推進法に係る「えるぼし認定（3段階）」を受けた。

今後もさらに女性活躍を推進して参りたい。

### ③ 女性社員定着率アップのための施策

当社は資格等級制度により男女の賃金格差を無くし、月給制の導入で、安定した収入を維持している。

年間休日は116日で、計画休暇制度導入により事前に申請を行うことで現場の欠員対応もスムーズとなった。

さらに時間単位の有給休暇取得により、仕事と家庭の両立が容易となった。

これらの施策の結果、家庭中心の働き方が可能となり、女性リーダーも加工部門や技術部門といった現場で活躍の場を広げている。

### ④ 女性登用を進める作業現場

女性の職域拡大にあたり、男女の体力差や交替勤務の勤務時間等、クリアしなければならない問題点も多いが、機械の改良やヒアリングの実施により女性の現場進出に資するように努めている。

実際、現場では、女性社員の増員により、男性社員も手伝いながら作業を行うなど、職場内の活性化も図られ相乗効果となっている。

### ⑤ 女性の職域拡大

当社は出張が多く女性社員には敬遠されていた。

平成29年4月に営業職として採用した女性社員は、自らのこれまでの経験を生かし、男性社員のサポート中心の業務ではなく、自社製品の営業職として、規格、製造、販売を一人で担っており、今後も活躍が大いに期待されている。

### ⑥ キャリアアップ推進のための施策

#### (1) ISO9001 内部監査員養成

社員約半数の45名有資格者がおり、他部署の監査実施により業務内容の理解度アップに一役を担っている。

#### (2) プロジェクト活動推進

商品開発PT、社員知識向上PT等、製品の積極的な企画開発や社員の基礎知識向上を図っている。

#### (3) 小集団活動推進

課、グループで現状の問題点について協議・解決策の検討を実践している。

業務多忙になるとなござりになりがちであるが、レベルアップや作業の標準化を図るためにも必要である。

#### (4) 多能工化推進

積極的な人事異動や部署内でローテーションを行うことで、自分の部署以外で欠員等の対応も可能とした。

当社は今年度も経営計画方針に沿って業務を行ってきたが、特に定期的に人材を確保するという事はボトムアップ対策が必須であり、小集団活動を活用した課員教育が重要であると感じている。

今後も経営に活かす取組みを続け、さらなる働き方改革を推進して参りたい。