平成29・30年度　大阪版　好事例集

ワークショップ参加企業を中心とした取組の中から、好事例をご紹介します。
今後のワーク・ライフ・バランス推進に役に立てていただければ幸いです。

大阪労働局　検索

ひと、くらし、みらいのために
厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

大阪労働局
雇用環境・均等部　指導課

好事例集を活用するにあたって

大阪労働局では、平成23年度より「ワーク・ライフ・バランス推進に向けたワークショップ」を開催しており、平成30年12月11日までの間に68回開催、600社以上の企業にご参加いただきました。

参加後、各企業において社内で話し合いを重ね「アクションプラン（取り組みプラン）」を作成いただき、実行・分析を行った上、「改善レポート（取り組み状況の報告）」の提出をひとつのステップとして、その後も取り組みを進めていただいています。

このたび、これらの取り組みの成果を各企業の了承を得て『大阪版好事例集』として作成いたしました。この好事例集を活用して、改善に取り組むきっかけとしてご活用いただければと思います。

＊ワークショップ(WS)とは?：
参加者自身が議論に加わるなど双方向的な手法により知識等を習得する参加・体験型の研修です。
労働時間等の設定の改善においては、参加者が取組事例を研究・発表し、問題解決の方法について班別討議に参加する等の態様が考えられます。
他の参加者の状況を把握することにより意識の改革が期待できるなどのメリットがあります。

目次

		ページ
はじめに		1
株式会社エイジェック 枚方雇用開発センター	派遣先・派遣元の協力による時間外労働削減	2
江崎グリコ株式会社	業務効率化・生産性向上による企業価値向上へ、柔軟な働き方を実現する環境・制度・運用を整備	6
株式会社奥村組	休日休暇取得促進、総労働時間の削減	10
株式会社サカイ引越センター	生産性の向上を図り、長時間労働の削減	16
サトフードサービス株式会社	徹底した労務管理と意識改革により時間外労働を抑制	22
パーソルパナソニックファクトリーパートナーズ株式会社　豊中事業所	生産量が増えても残業を増やさないために工程改善と人材能力開発	28
株式会社山田製作所	「残業して当たり前」という経営者や労働者の意識を改める	37
株式会社Re:fa（リーファ）	残業を月30時間未満にする	46

はじめに

- 　平成３１年4月1日から働き方改革関連法が施行されました（法律によっては中小企業における適用時期が異なるので注意が必要です）。
- 　働く方々がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現する働き方改革を総合的に推進するため、長時間労働の是正、年次有給休暇を取得しやすい環境整備を行うことは不可欠です。
- 　誰もがよりよい働き方・休み方（ワーク・ライフ・バランス）を実現できる社会、さらには、企業としても生産性の向上や効率的な経営、人手不足対策など、企業の成長・発展につながる「明日への投資」という観点からの取り組みが必要です。
- 　逆に長時間労働が是正できず、有給が取得できない状況が常態化すると、労働者の心身状態だけでなく、仕事への意欲や効率の低下につながります。
- 　生産性の低下、離職リスクの上昇や、企業イメージの低下などさまざまな問題が生じさせることになります。
- 　まず、企業の経営者や人事労務管理者の皆様が働き方・休み方改善の重要性を理解し、自らが率先して、働き方・休み方改善に取り組んでいきましょう。

株式会社エイジェック枚方雇用開発センター

派遣先・派遣元の協力による時間外労働削減

事業内容	• 人材派遣業・その他サービス業
従業員数	• ４０名（企業全体16400名）2019年2月1日現在
主な取組テーマ	• 時間外労働削減

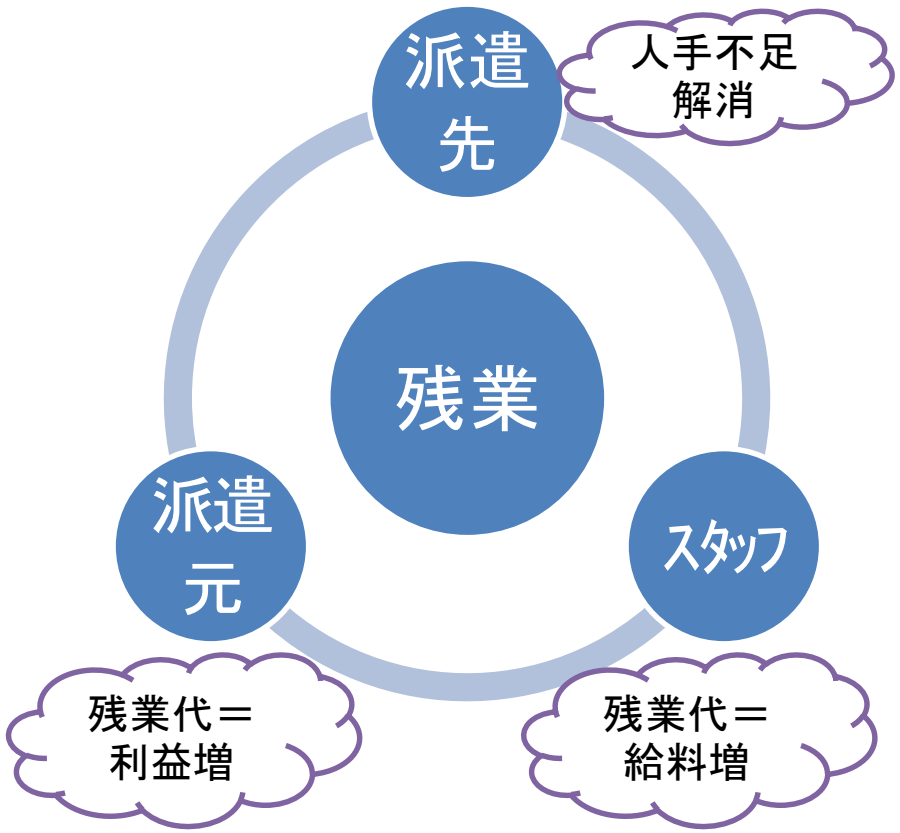
【会社概要】
当たり前のことを当たり前に取り組み、人と真剣に向き合うため、労働関係法令を遵守し、適正な雇用開発に取り組みます。

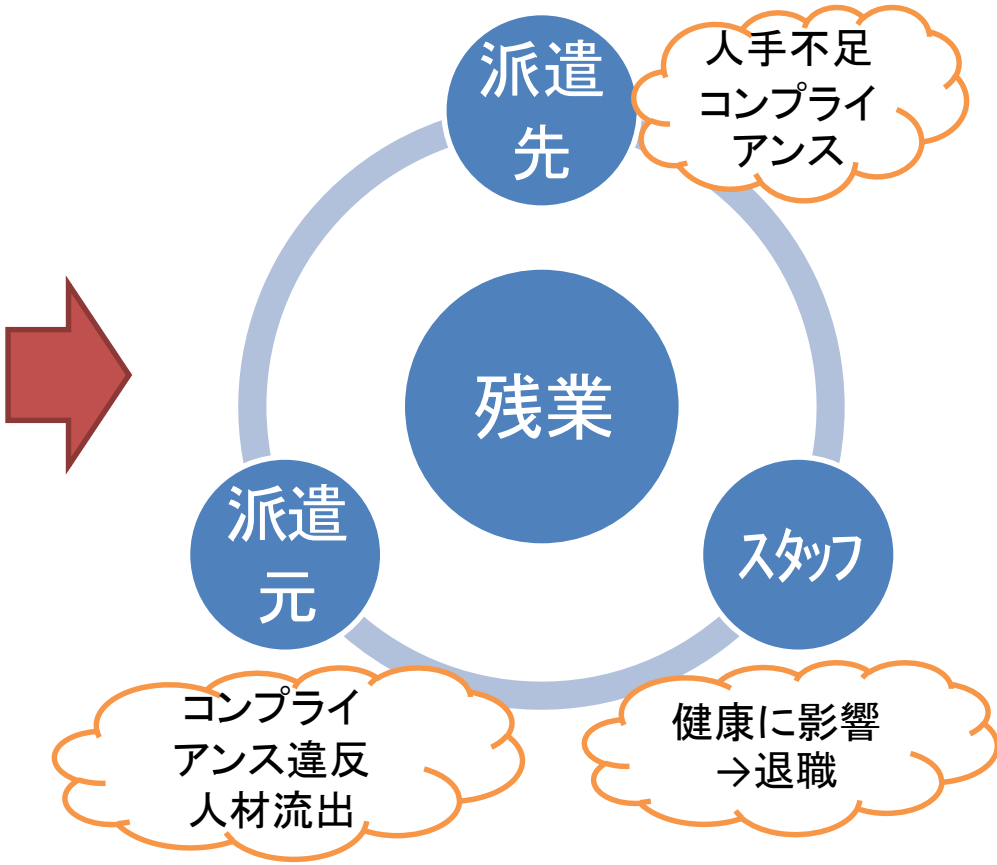
人材総合商社
AGEKKE

取組みの背景

派遣業界では、残業が派遣先・派遣元・スタッフにとって一見メリットがある

長時間労働が続くと、スタッフ側には健康への影響、企業側にはコンプライアンス違反や人材流出のリスクが出てくる





取組課題の設定と問題点

	派遣先	スタッフ	派遣元
取組課題	残業時間の把握	残業に対する意識	コンプライアンス違反の可能性
	↓	↓	↓
	生産計画と人員配置状況の予測をヒアリング	生活残業になっていないか	36協定の内容や特別条項の状況を確認
原因と対策	増産・人員不足	給料UP、時間数削減要望	特別条項使用回数確認
	↓	↓	↓
	人材提案	配置転換・交渉	派遣先・スタッフへ告知
問題点	人員不足	給料が低い	派遣先に指揮命令権があり、交渉が難しい

取組内容

人員不足

ラインの生産性向上　創意工夫　4分30秒→4分/工程

↓

給料が低い

派遣単価交渉　給与2万円/月UP

↓

指揮命令権がなく交渉が難しい

派遣元・派遣先と一緒になって取り組む重要性を伝える

具体的な取組内容　派遣先への交渉

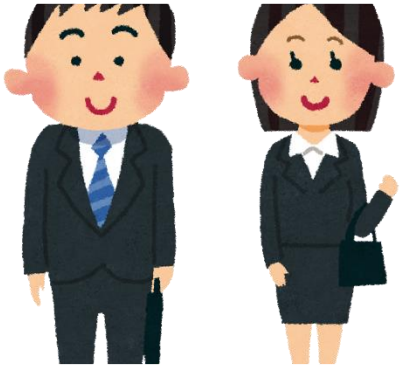
特別条項該当した際の派遣先への交渉

特別条項該当1回目

事情確認

- 次月以降も同じ状況か、突発的なものか

特別条項該当2回目



人財増員提案

- 現在、人財不足で需要過多

【今後の対策】
外国人労働者の派遣
サテライトオフィスを利用したテレワーク

特別条項該当3回目

原則派遣先から撤退

【今後の対策】
グループ企業による
オートメーション化提案
助成金の活用提案

具体的な取組内容コンプライアンス状況の共有

コンプライアンス状況報告書（一部抜粋）

COMPLIANCE／BCP

【派遣先】株式会社御中

報告日：	平成〇年▽月□日
前回報告日：	平成〇年●月×日

①コンプライアンス状況報告

弊社『コンプライアンス 100%宣言』に基づき、御社との派遣取引状況報告をさせて頂きます。

①スタッフ総数		
派遣	前月 〇名 →	今月 〇名
男性：▲名	女性：×名	
外国人男性：0 名	外国人女性：0 名	

③弊社 36 協定内容	
時間外	月▽時間　法定休出：月〇回
特別条項	〇時間／日、▲時間／月、◆時間／年　年間 6 回まで
有効期限	平成〇年▲月×日

⑤時間外状況	
時間外総数	▲×時間
45 時間超　◆名	60 時間超　0 名
最も長い労働者の時間外合計数	▲時間
産業医による面接指導状況	
80 時間超	0 名
100 時間超	0 名

苦情処理担当窓口：〇×　▲◆

派遣元責任者：●▽　◆×

産業医：×●　▲　　衛生管理者：▽◆　〇

派遣元衛生委員会開催日：平成〇年×月×日

派遣元衛生委員会巡回実施日：平成〇月▽日

⑦特別条項使用状況

1 回目	2	〇田　□男	×山　〇太				
2 回目	1	▽森　〇子		2 回目			

特別条項に該当した回数をカウント

具体的な取組内容　スタッフのキャリアアップ

生活費のために残業しているというスタッフも実際は多いが、会社がスキルアップの支援をすることで時給UPや配置転換の機会ができる。資格取得時に最大10万円の報奨金あり

残業時間をスキルアップに充てる→給与UP

1000円
- 資格なし

1250円
- QC検定合格

1500円
- 自主保全士
- 機械保全技能士

教育訓練（個別指導等）
資格取得報奨金制度
自己啓発支援制度

時給1000円の仕事にとどまり、生活費のために残業

月80時間の残業で

1000円×1.25（割増賃金率）×80時間＝10万円

担当者の声

- 人財不足のなか、少しでもスタッフの満足度をあげてよい人財を確保することが必要だった。
- コンプライアンス意識の高い企業に良い人財が集まり、企業が2極化するリスクもあるが、法律遵守できるような提案を続けていきたい。

コンサルタントより

- 派遣で働きながらスキルアップし、「より質の高い仕事に移動していく」という働き方が選択できるような手助けをしていただきたいと思います。

江崎グリコ株式会社

業務効率化・生産性向上による企業価値向上へ、柔軟な働き方を実現する環境・制度・運用を整備

事業内容	• 菓子・食品等の製造・販売
従業員数	• 1,473人（単体）
主な取り組みテーマ	• 業務効率化・生産性の向上

【会社概要】

（企業理念）おいしさと健康

おいしさの感動を 健康の歓びを 生命の輝きを
Glicoグループは、ハート・ヘルス・ライフのフィールドでいきいきとした生活づくりに貢献します。Glicoのスピリットは、「創る・楽しむ・わくわくさせる」。企業理念を実現するために、創ることを精一杯楽しみ、創意に満ちたチャレンジを続けていきます。

おいしさと健康
Glico

取組の背景・目的

社会的な背景から働き方を変えていく必要に迫られているが、「働き方改革」の目的は、個々人の行動変革、業務効率化・生産性向上によって企業価値を向上させること

- 従来の働き方・考え方に捉われず、**仕事の中身・やり方そのものを本質的に変える**ことで、**自身の行動を変革する**
- 自律的、主体的に業務を遂行することで、**業務効率化・生産性向上を実現**し、**企業価値を向上させる** → **経営目標の実現へ**

「働き方改革」取組内容

勤務制度の整備

- **柔軟な働き方を実現する勤務制度、運用、ルールを整備**
  - テレワーク制度導入
  - フレックスタイム制度のコアタイム撤廃
  - 時間単位年休制度導入
  - その他、セールス職の直行直帰勤務の原則化等

ICTやペーパーレスなどの環境整備

- **いつでもどこでも働けるICT環境を整備**
  - 軽量PC導入/グループウェア更新・Skype導入によるコミュニケーション環境整備
- **ペーパーレスの実現に向けたオフィス環境整備**
  - 会議室へのモニター・プロジェクターの整備、クラウド環境の整備

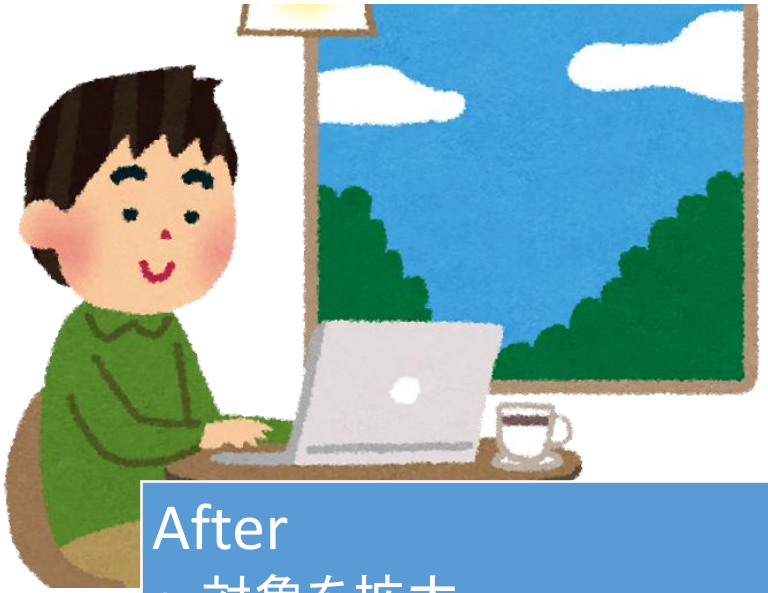
勤務制度の整備について

実施施策	効果	制度内容
テレワーク制度の導入	自律的・効率的な働き方を促進することにより、時間の有効活用、生産性の向上、ＷＬＢを実現する	・所属事業所以外の場所（自宅および外部施設含む）での勤務を認める ・原則２０時間/週以内 ・共有のスケジューラ等で実施予定を上長へ共有
フレックスタイム制度のコアタイム撤廃	勤務時間帯の制約をなくすことにより、働き方の柔軟性を更に高める	・コアタイム（11～14時）を撤廃 ・但し、１日につき２時間の連続した勤務が必要 ・フレキシブルタイムは６～22時に変更（従来は21時まで）
時間単位年休制度の導入	年次有給休暇の有効活用、仕事と私生活の調和を促進する	・年間５日分を上限として、１時間単位で取得可能 ・１日の年休に相当する時間数は、８時間※ ※所定労働時間は7.75時間 ・１日に複数回取得することができる ・標準時間内（8:45～17:30）で取得する

取組内容のポイント（コンサルタントより）

テレワーク対象者の拡大

Before
- 育児・介護に限定



After
- 対象を拡大

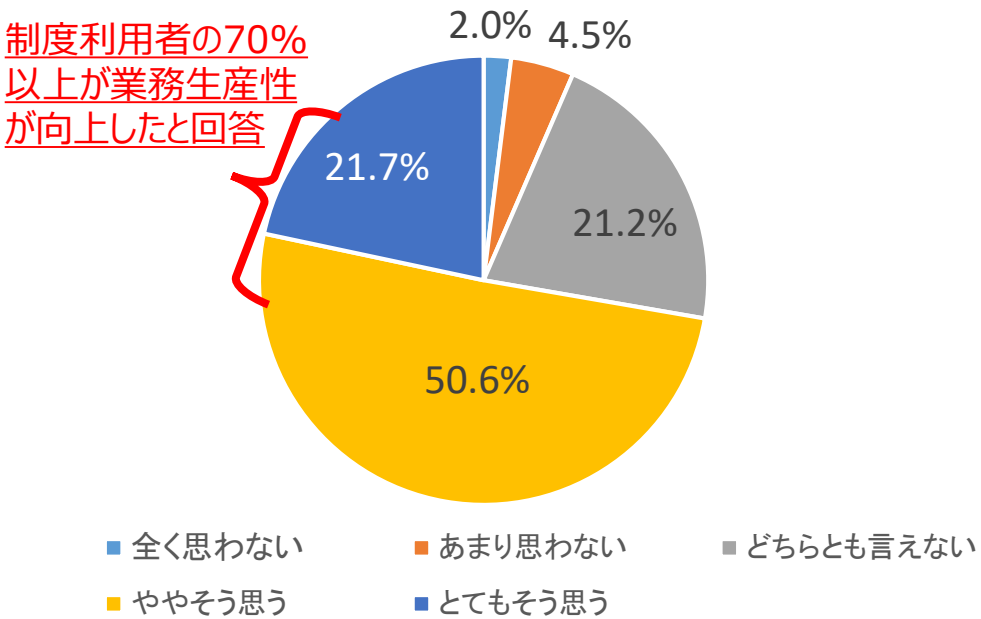
2015年12月にテレワーク制度をテスト導入した当初は育児・介護に限定していたが、2018年1月から対象を拡大。一般的に、テレワーク利用対象者を限定すると対象者側が利用しにくいという意見が上がることが多いが、様々な理由でテレワークを利用することが可能になり、社員のワーク・ライフ・バランスの向上につながっている。
災害等で交通機関が機能停止した時でも、テレワーク環境があることで対応できるというBCP（事業継続計画）の面でもメリットがある。

取組後（テレワーク制度）

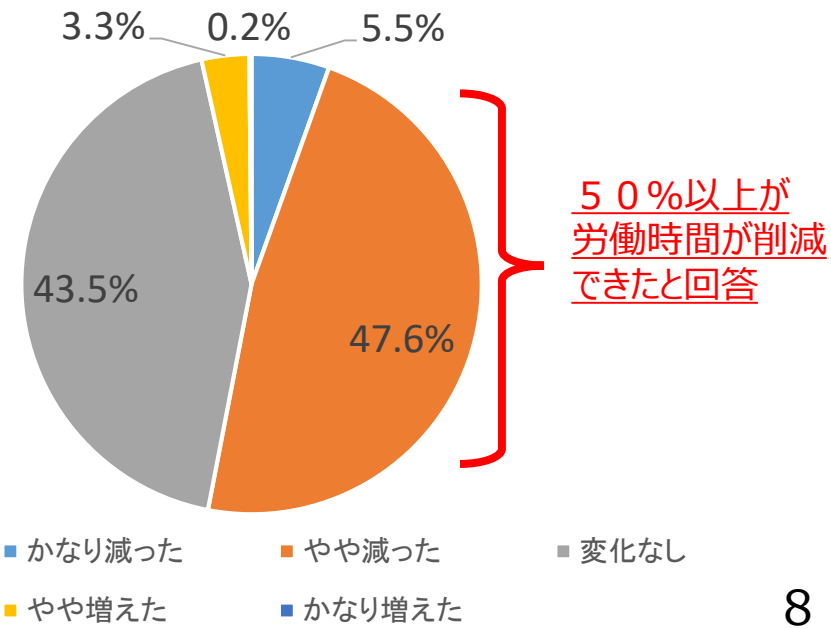
・テレワーク利用者のうち７０％以上は、テレワークを実施することで業務生産性が向上したと感じている
・テレワーク利用者のうち５０％以上は、テレワークを実施することで労働時間が減ったと回答している
・今後は、利用者を増やしていくことで、業務生産性の向上、労働時間の削減へ繋げる

【制度導入半年後のアンケート結果より】

テレワーク利用により業務生産性が向上したと思うか？？



テレワークの利用により労働時間が削減できたか？

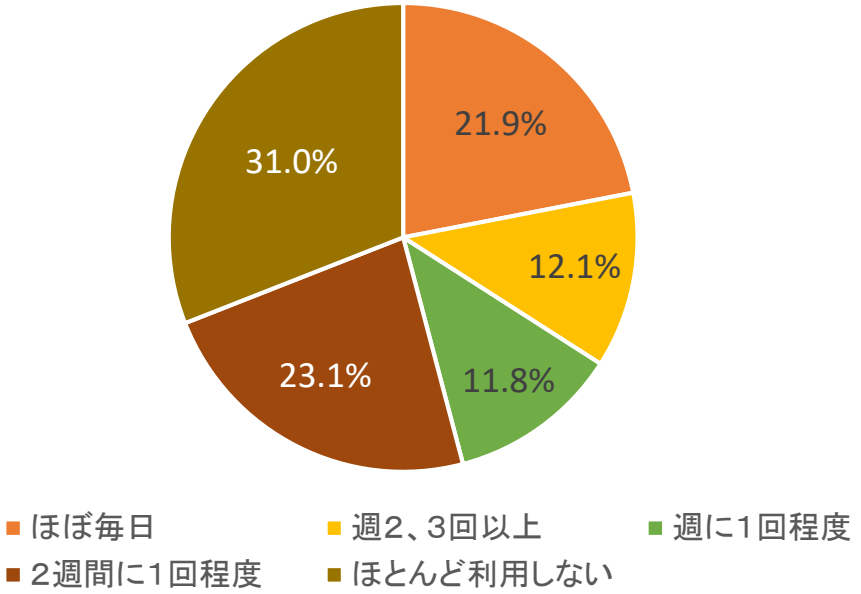


取組後（フレックスタイム制度、時間単位年休制度）

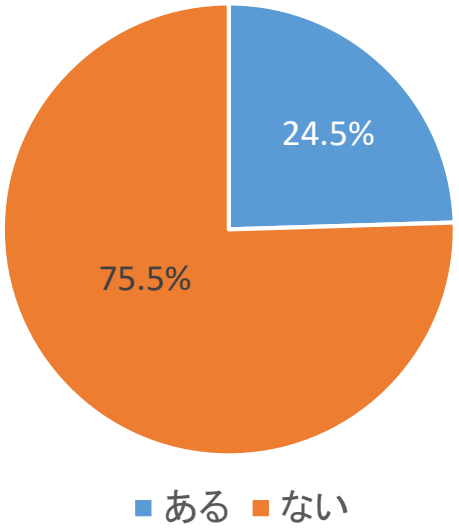
・フレックスタイム制度は６割以上の社員が利用しており、制度が浸透してきている
・時間単位年休を取得したことがある人はまだ４分の１程度であり、制度を浸透させていく必要がある
・今後は、両制度とともに利用を促進し、働き方の変革、仕事と生活の調和を図っていく

【制度導入半年後のアンケート結果より】

フレックスタイム制度の利用頻度



時間単位年休を取得したことがあるか？



担当者の思い・苦労

・ICT環境の整備や勤務制度改定は、あくまで働き方改革のためのツールであり、そのツールを使いこなすべく、個々人が自身の行動を変革させていくことが必要。個々人の意識・行動の変革という点についてはまだまだ不十分であり、更なる啓蒙が必要だと考えている。
・テレワークやフレックスタイム制度などは、誤った利用をされると長時間労働や不適切な労務管理に繋がる恐れがある。よって、現場のマネージャーのマネジメントが重要となる。マネジメント層への丁寧な説明を行い、理解を得ることが必要。

社員の声

・集中して行いたいデータ作成業務などは、テレワークで一人で集中して実施している。それにより非常に集中して、効率よく実施できていると感じている。
・子育て中のため、保育園への送迎や急な病気などで、どうしても会社で勤務できる時間は限られている。そんな中で、育児の合間の時間に自宅で勤務できるテレワークやフレックスタイム制度は、業務の効率化に大変役立っている。

コンサルタントより　取組みのポイント

テレワークを利用するための環境を、設備面・制度面両方からのアプローチで整えていらっしゃいます。フレックスタイム制度、1時間単位の年次有給休暇制度との併用でより柔軟な利用が可能となるため、今後のさらなる利用拡大につながると思います。

株式会社　奥村組

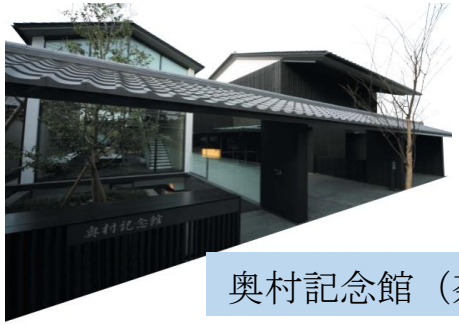
事業内容	• 建設業
従業員数	• 2,061名（2018年4月1日現在）
主な取組テーマ	• 休日休暇取得促進、総労働時間の削減

【会社概要】

『「堅実経営」と「誠実施工」を信条に、社会から必要とされ続ける企業として、社業の発展を通じ広く社会に貢献する』との経営理念の下、人と自然を大切にし、未来づくりに貢献するヒューマン・コンストラクターを目指します

【取組の柱】

社長方針として、「労働環境面では、ワーク・ライフ・バランスの実現を目指し、働き方改革を推進する」を掲げ、誰もがいきいきと活躍できる職場づくりに取り組みます



奥村記念館（奈良市）

1．問題点と背景

2015年度 月所定外労働80時間超え延べ人数	432名
月平均所定外労働時間	24.0時間
年次有給休暇取得率	22.7%
年間平均休日休暇取得日数	118.9日
年間平均総実労働時間数	2,048.5時間

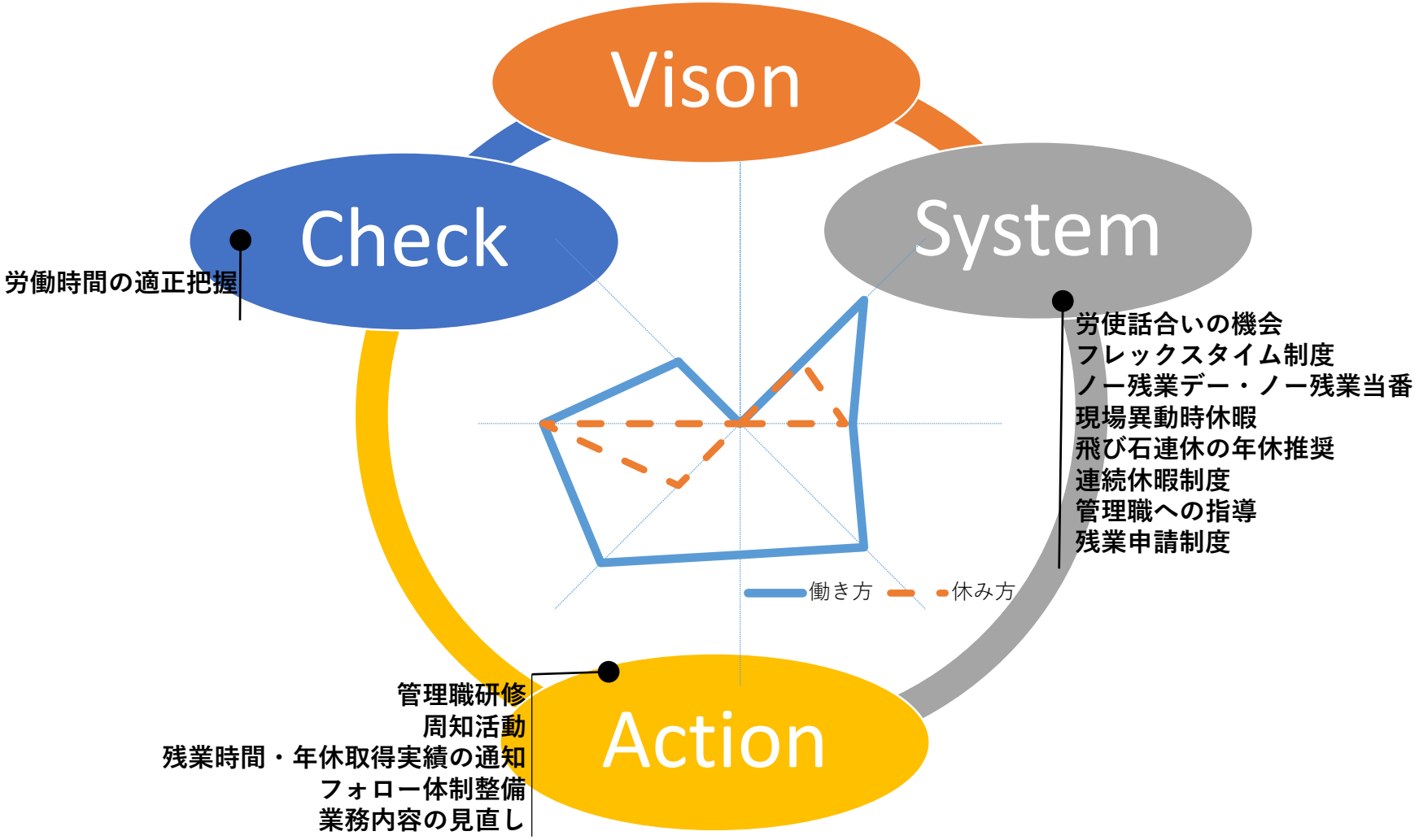
建設業の使命⇒災害復旧、復興工事を始めとして、
社会の要請に応え、早期に良質な建設生産物を供給する

↓

休日・休暇が取得できにくく、
長時間労働も止むを得ないとの認識

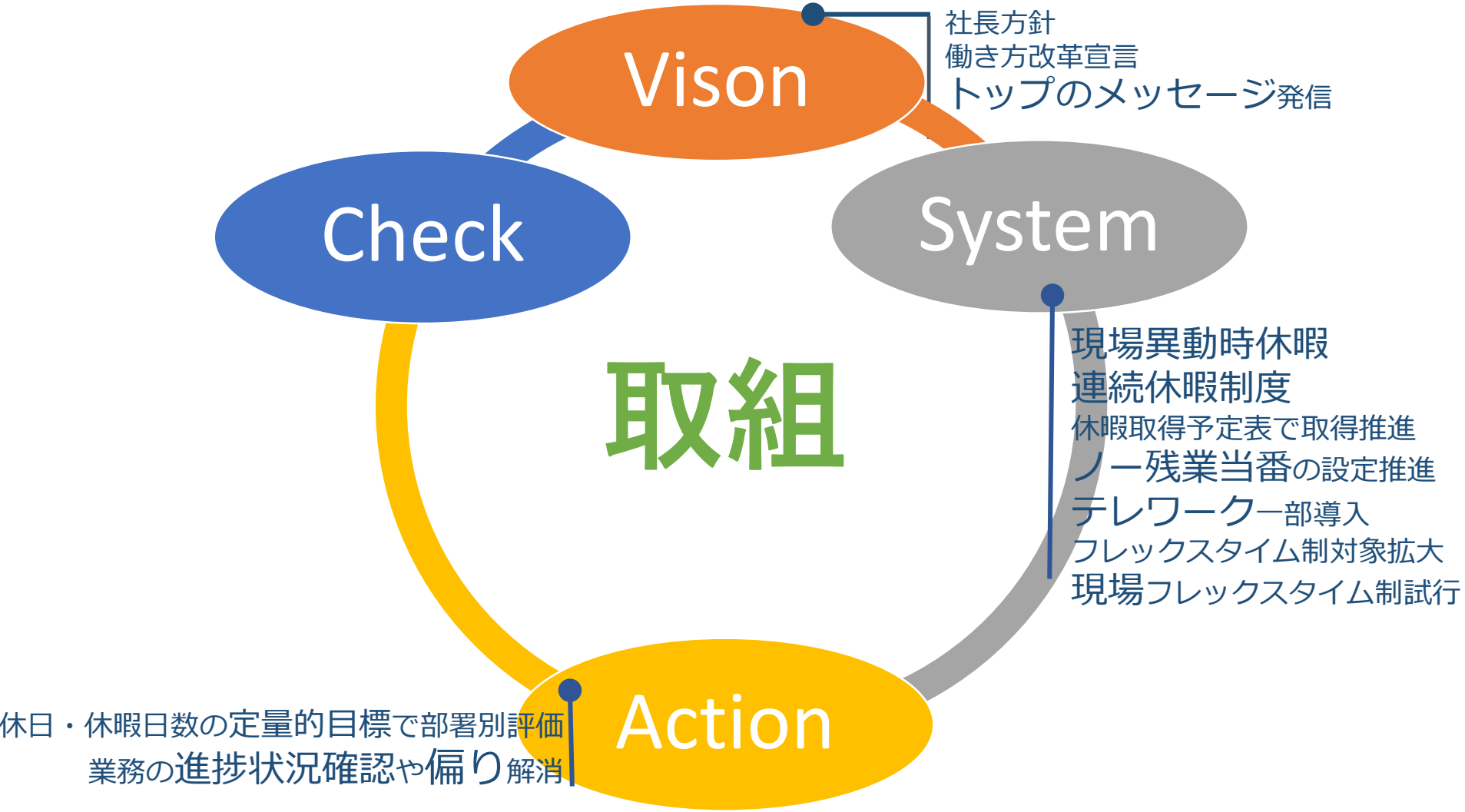
取組前の状況

（厚生労働省：働き方・休み方改善指標診断によるレーダーチャート）



新たな施策

（厚生労働省：働き方・休み方改善指標診断によるレーダーチャート）



2．目指す姿

・休日休暇の取得日数の増加
・長時間労働の是正

ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて
一歩ずつ課題解決を！

誰もが
いきいきと
活躍できる

課題解決に向けた取組

方針・目標の明確化

現状

少子高齢化

休日が確保
できない

長時間労働

3． 取組内容(厚生労働省働き方・休み方改善指標)

Vison

- 社長方針・働き方改革宣言によるトップのメッセージ発信

System

1. 現場異動時休暇５日付与
2. 夏期・年末年始休暇及び年休奨励日による連続休暇取得推進
3. 「ノー残業デー」「ノー残業当番」の設定
4. 「休暇取得予定表」を作成・提出することによる休暇取得推進
5. テレワーク一部導入（傷病・介護など理由を限定）

※テストケース：工事所長によるテレワークでの現場管理

6. フレックスタイム制（2018年度より内勤者全員）
7. 現場フレックスタイム制の試行（2018年度）
8. 部門・部署に対し、休日・休暇日数に関する定量的目標を課して、評価を行う

Action

- 業務の進捗状況確認や偏り解消のため「ワンウィークミーティング」を実施

3．取組内容

◆工事所における「ワンウィークミーティング」「ノー残業当番」への取り組み

◆フレックスタイム制試行現場、閉所モデル現場の活動の「見える化」

現場フレックスタイム制試行現場一覧　(2018.8～)

支社店	部門	工事所名称
札幌	土木部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊
	建築部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊
東北	土木第1部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊
		＊＊＊＊＊＊＊＊＊
	建築部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊
東日本	土木第2部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊
	土木第3部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊
		＊＊＊＊＊＊＊＊＊
	リニューアル技術部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊
	建築第3部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊
	建築第4部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊
名古屋	土木部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊
	建築部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊
	土木第2部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊

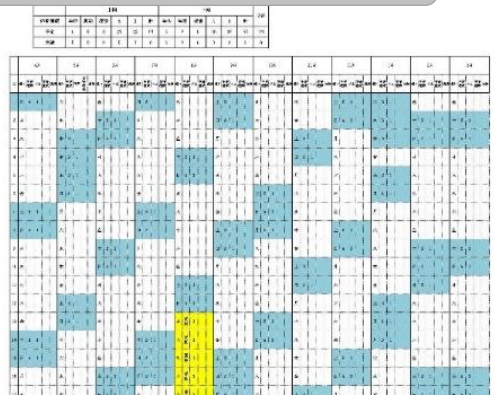
閉所モデル現場の選定

① 4週6閉所に取り組む現場

支社店	部門	工事所名称	備考
札幌	建築部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊	
東北	土木第1部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊	
	土木第2部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊	国交省週休2日モデル
東日本	土木第2部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊	
	土木第3部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊	
	リニューアル技術部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊	
		＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊	
		＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊	
西日本	土木第1部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊	
	土木第3部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊	
	建築第2部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊	
	建築第4部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊	
広島	土木部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊	
	建築部	＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊	

◆閉所運動の展開

◆休暇取得予定表の運用



◆ロゴステッカーの配布による意識付け

建設業
週休二日
すべての現場を、週休二日に。

テストケース：工事所長による現場管理のテレワーク（在宅勤務）

★疾病による在宅勤務の前例あり　⇒　そのため、在宅勤務の勤務管理体制は整備済

But

【今回のケース】
・工事所長が家族介護のため、短時間勤務のみ対応可能
・自宅と工事所は離れている

該当工事所の状況：
1．前段階の工事が終盤を迎え、次の工事着工に向けた落ち着いた時期
2．現場に設置したWEBカメラで工事の進捗は確認可能
3．工事所職員へは定期的に連絡（指示・指導）を行い、週1日の出社でサポートが可能

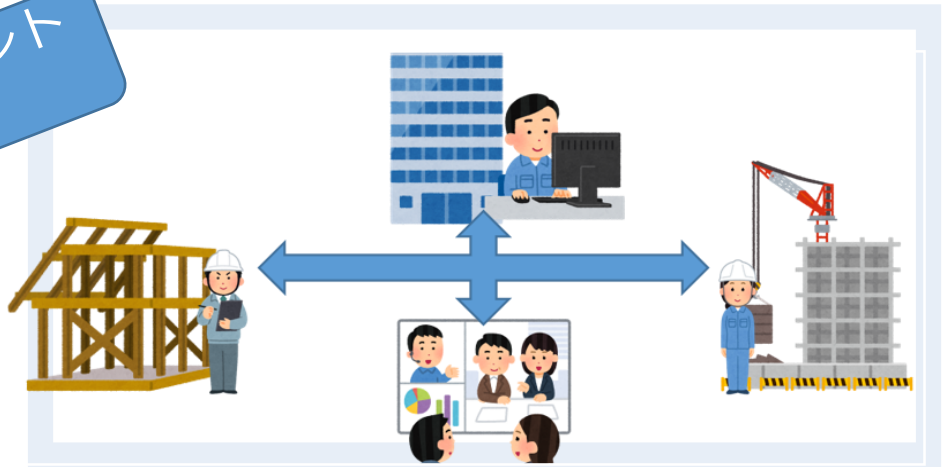
週1回出社

「工事所長として本人が常駐している必要はない」との発注者の理解を得て、工事所の管理体制を見直し、テレワークで可能な業務を本人と会社が話し合い、一時的に工事所を離れて支援業務に従事

テレワーク
定期的に指示・指導

成果：工事所がテレワーク可能な状況であり、短期間の対応という好条件はあったが、テレワークの可能性を垣間見ることができた

コンサルタントより



将来的な可能性

多様な人材の活躍

有資格者の有効活用

技術伝承

（複数の現場をベテランが統括）

４．途中経過

	取組前 （2015年度）		取組開始後 （2017年度）
月所定外労働80時間超え 延べ人数	432名		316名
月平均所定外労働時間	24.0時間		23.6時間
年次有給休暇取得率	22.7%	7ポイントUP	29.7%
年間平均休日休暇取得日数	118.9日	4日増加	122.9日
年間平均総実労働時間数	2,048.5時間	微減	2,034.4時間

徐々に成果が！

5．今後に向けて

働き方推進委員会

- 経営幹部を委員とする推進委員会設置（2018年2月）
- わが社の働き方改革推進に向けたアクションプラン提示（2018年3月）

年休5日取得義務化

- 2019年4月からの施行に備え、規則等を整備
- 休暇が取得できる職場環境整備＋社員の意識改革を更に推進

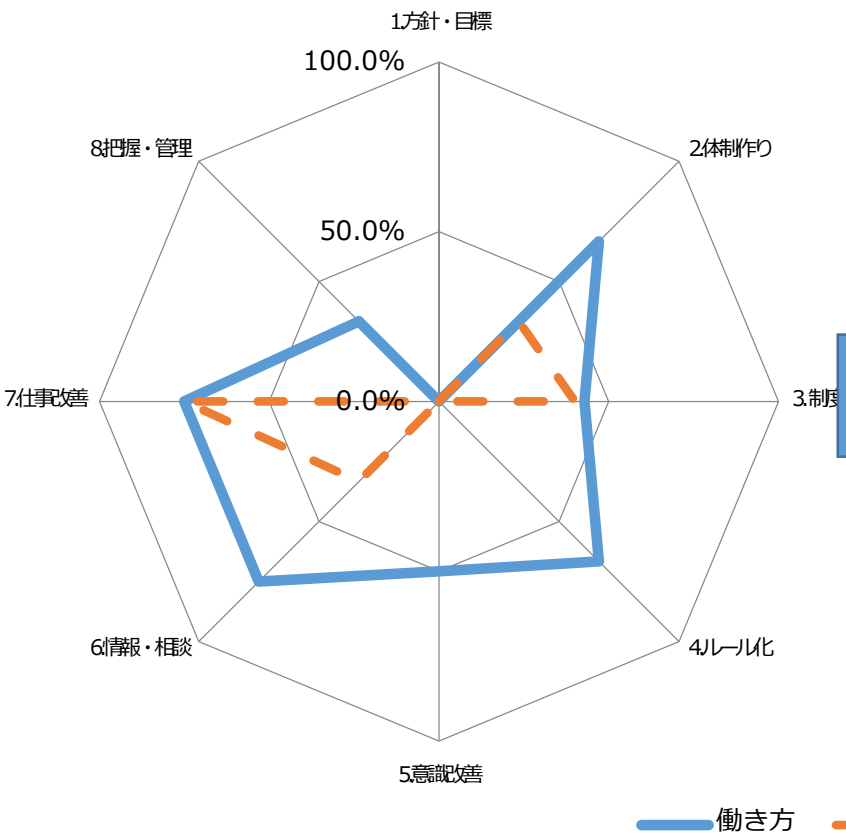
建設業 週休2日実現

- 閉所運動を展開しながら工事現場の生産性向上を図ることで長時間労働から脱却し、社員の週休2日実現に加え、工事所の「週休2日」実現を！

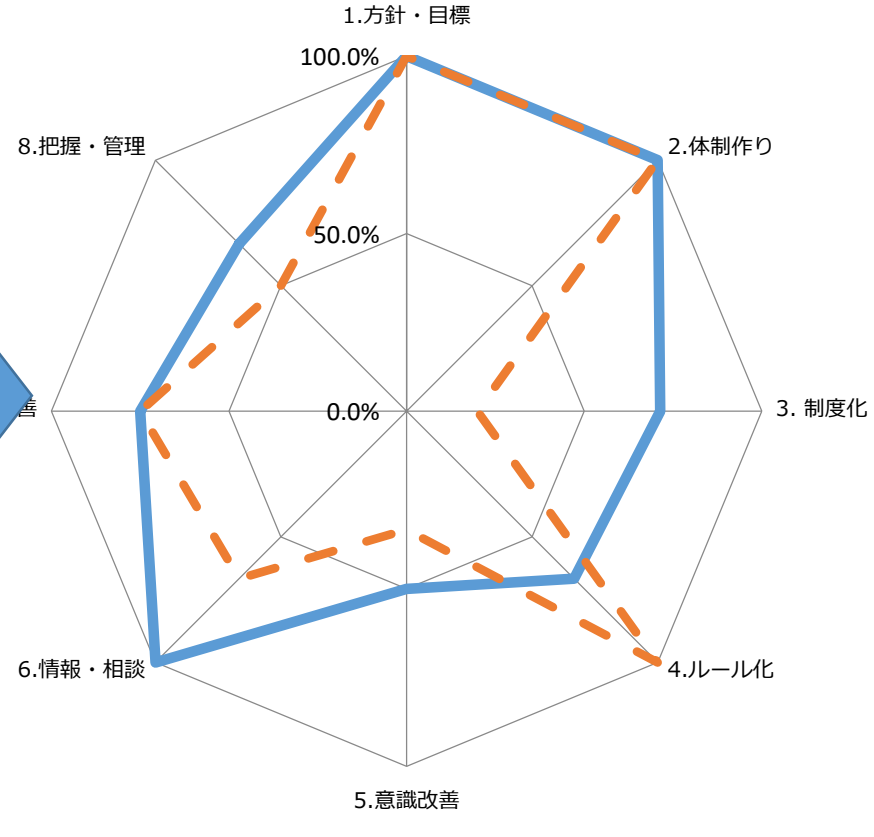
取組前と現在の状況

働き方・休み方改善指標レーダーチャートの変化

2015年



2018年



担当者の思い・苦労
発注者の要望、社会的な要請に一刻も早く応えるため、出来得る限り短期間で工事を完成させることに取り組み、休日・休暇の取得もままならぬことが普通であった建設業界の意識を変えることは難しいことだと思われます。「働き方改革」への取り組みはまだ緒についたばかりです。今後とも、発注者等のご理解を得て、業務の効率化を図り、生産性を向上したうえで、誰しもがワーク・ライフ・バランスを実現できるよう取り組んで行きます。

社員の声
・働き方に関する意識は徐々に変化してきている ・現在はモデル工事所で試行されているのみだが、「フレックスタイム制度」が導入されれば、働きやすさが向上すると思う

コンサルタントより
前頁の改善指標でも3年前から取組状況はさらに改善されています。企業としてできることには手を尽くしていることがよくわかります。建設業では導入が無理だと思われがちなフレックスタイム制度やテレワーク制度の導入により、ワーク・ライフ・バランスの実現に取り組まれています。建設業全体の意識やイメージを変えて行く業界のパイオニアとして、取組をすすめていただきたいと思います。

株式会社サカイ引越センター

生産性の向上を図り、長時間労働の削減

事業内容	• **運送業**
従業員数	• **5,602名（2018年3月31日付）**
主な取組テーマ	• **時間外労働削減**

【会社概要】
引越専業として、北海道から沖縄まで全国47都道府県・193支社展開
売上・取扱引越件数共に5年連続業界No.1リーディングカンパニーとして恥じない労働環境の整備に努めている

取組みの背景

BEFORE

人手不足

長時間労働は仕方ない

生活残業

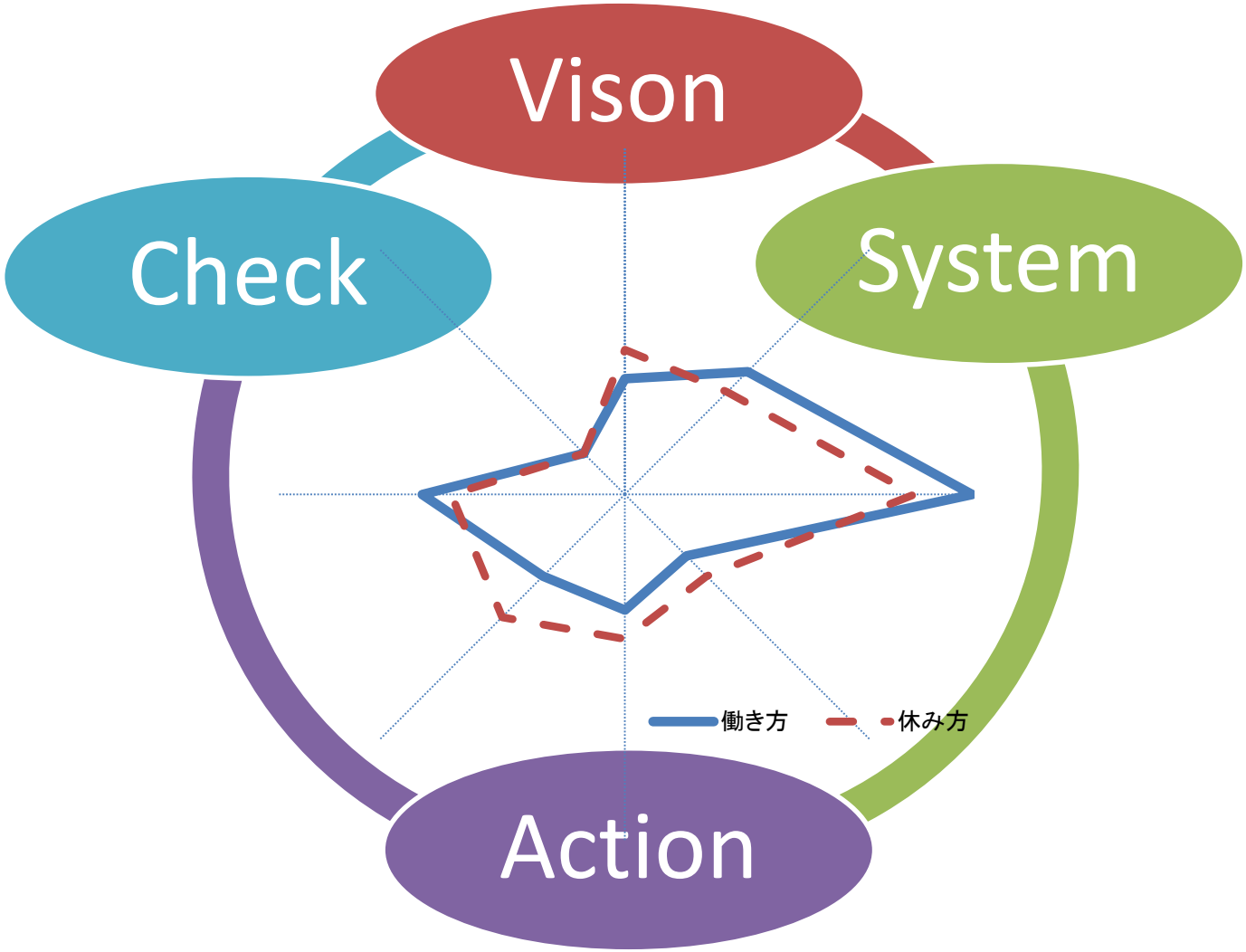
業務過多

運送業界特有の長時間労働は仕方がないという考え

長時間労働削減へ踏み出せていなかった

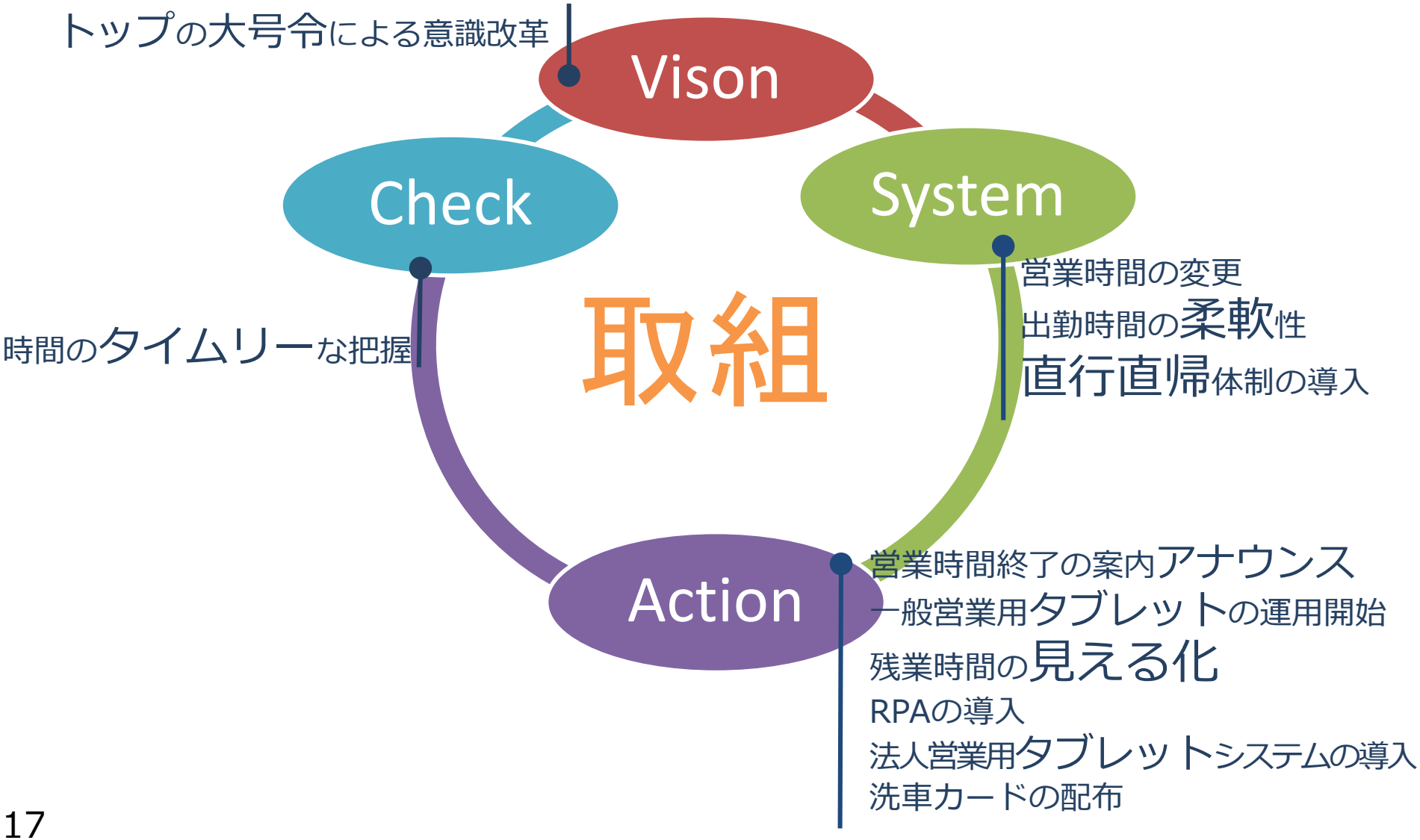
取組前の状況

（厚生労働省：働き方・休み方改善指標診断によるレーダーチャート）



新たな施策

（厚生労働省：働き方・休み方改善指標診断によるレーダーチャート）



取組内容(厚生労働省働き方・休み方改善指標)

Vison

- **意識改革**

  経営トップ大号令のもと、全社一丸で勤怠管理の徹底を行い、
  時間効率を強く意識することを図った

System

- **出勤時間の柔軟性**

  従来の一斉朝礼から、時差出勤・チームごとの朝礼を導入

  待機時間の削減により、労働時間の削減を行った

- **営業時間の変更**

  閉店時間を20：00から19：00に変更

- **直行直帰体制の導入**

  直行直帰を認め、移動時間を短縮した

Action

一般営業用タブレットの運用開始

一般営業用タブレットの運用により、入力等の二度手間を削減し効率化

残業時間の見える化

事務所や控室に全員の残業時間をデイリーにグラフで掲示

意識化することで、残業時間の把握と削減につながった

RPAの導入

今まで人が行っていた作業をＲＰＡ（ロボティック・プロセス・オートメーション）の導入により自動化。事務作業時間を削減

法人営業用タブレットシステムの導入

法人営業員へタブレットシステム、タブレットへの名刺アプリを導入

情報の共有化で顧客対応や引き継ぎ時間が早くなった

アナウンスによる営業時間終了の案内

電話受付は19：00以降業務終了アナウンスが流れるように変更

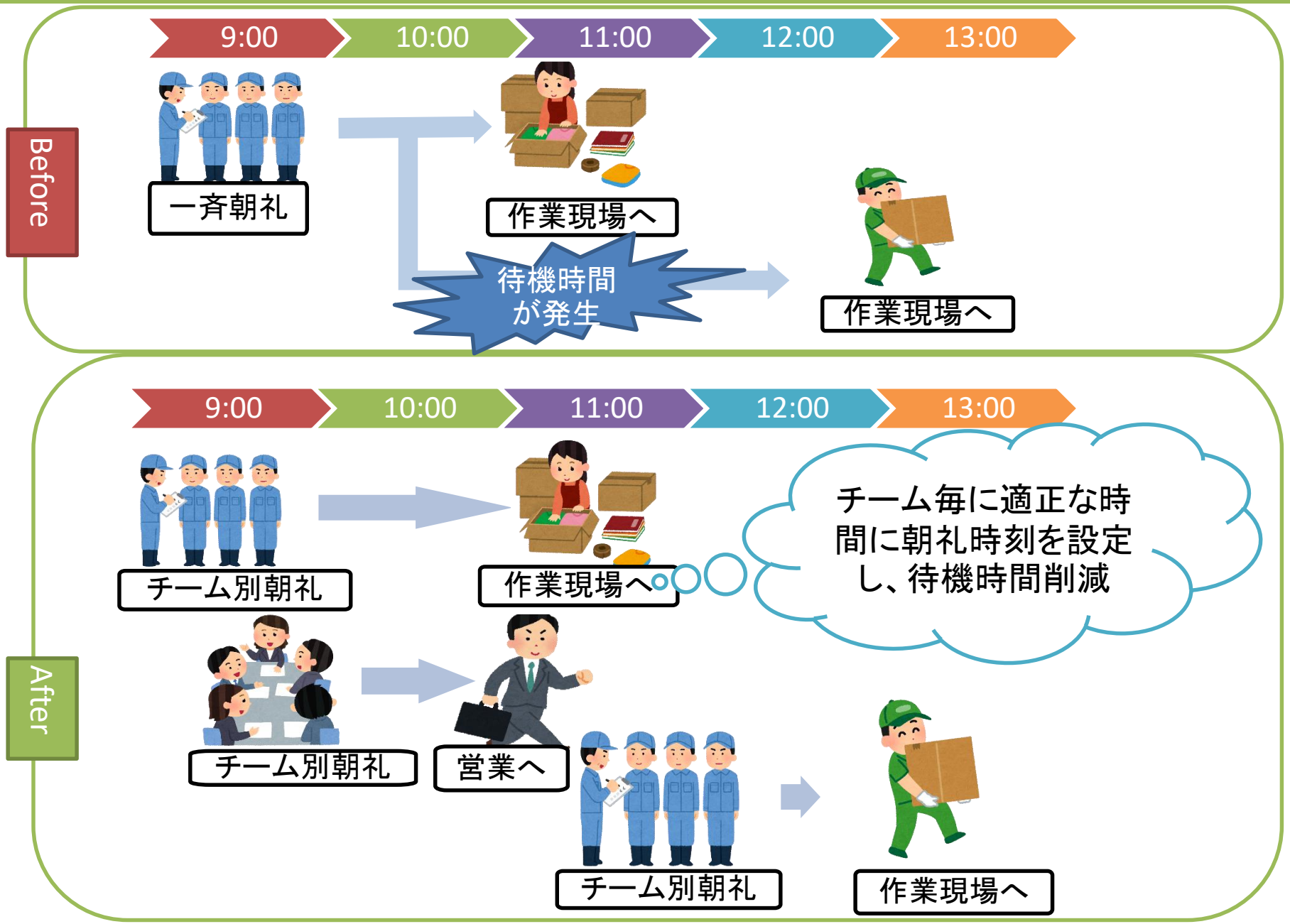
Check

時間のタイムリーな把握

本社にて毎日午前10時までに勤務時間を集計し、各エリアに配信

タイムリーに勤務時間を把握することで、勤怠管理の徹底を実現

具体的な取組内容（出勤時間の柔軟性）



具体的な取組内容

（直行直帰体制の導入・一般営業用タブレットの運用開始）

Before

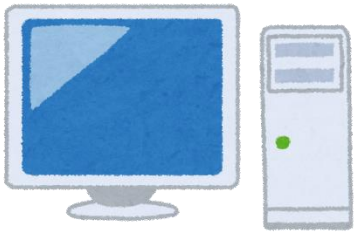
自宅　会社　客先　会社　自宅

After

自宅　客先　自宅

タブレットで見積書等作成、
情報を転送することで、
直行直帰を可能に。
移動時間分の労働時間
を削減

データ転送



具体的な取組内容（その他）

業務終了のアナウンス

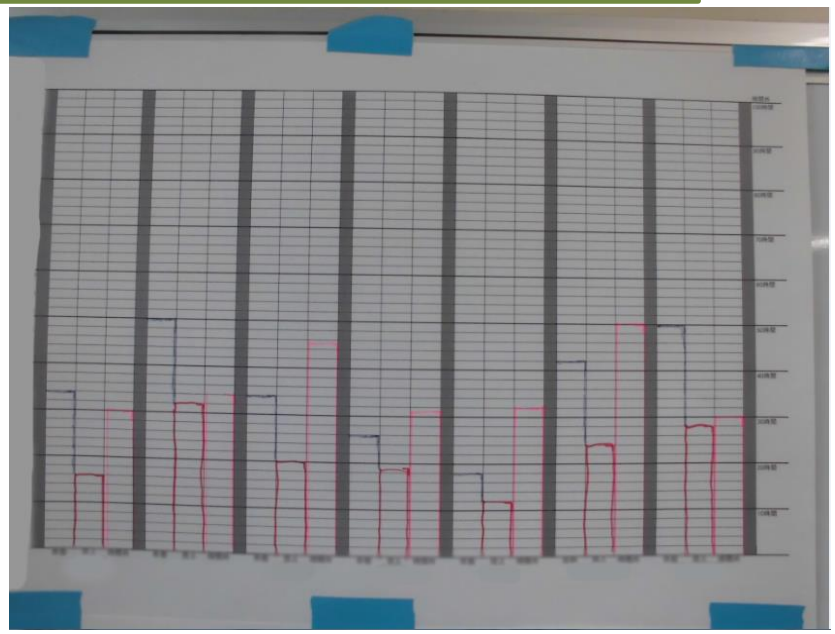
本日の営業は19時で終了しました

顧客理解

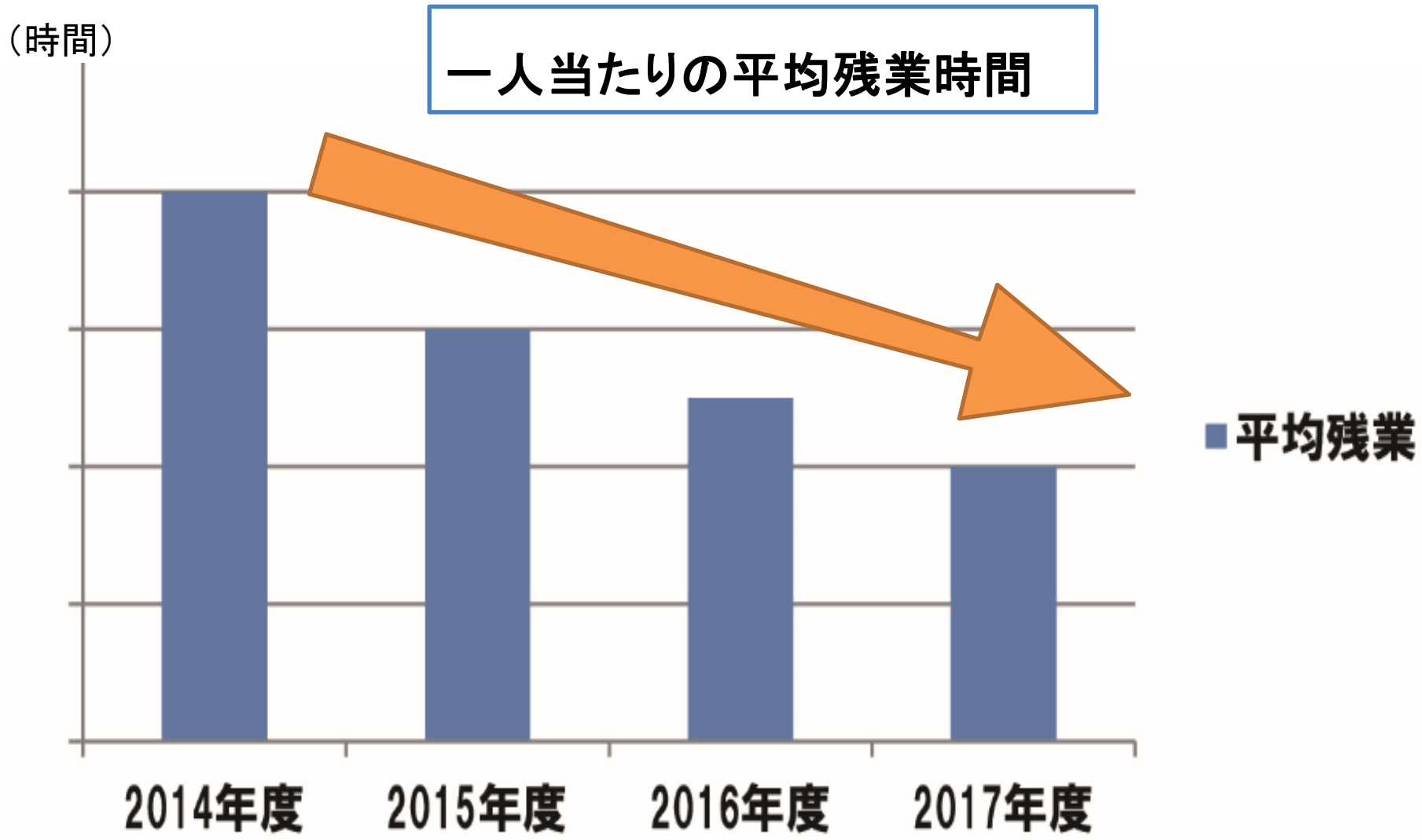
洗車カード配布で洗車の外注

作業負担削減

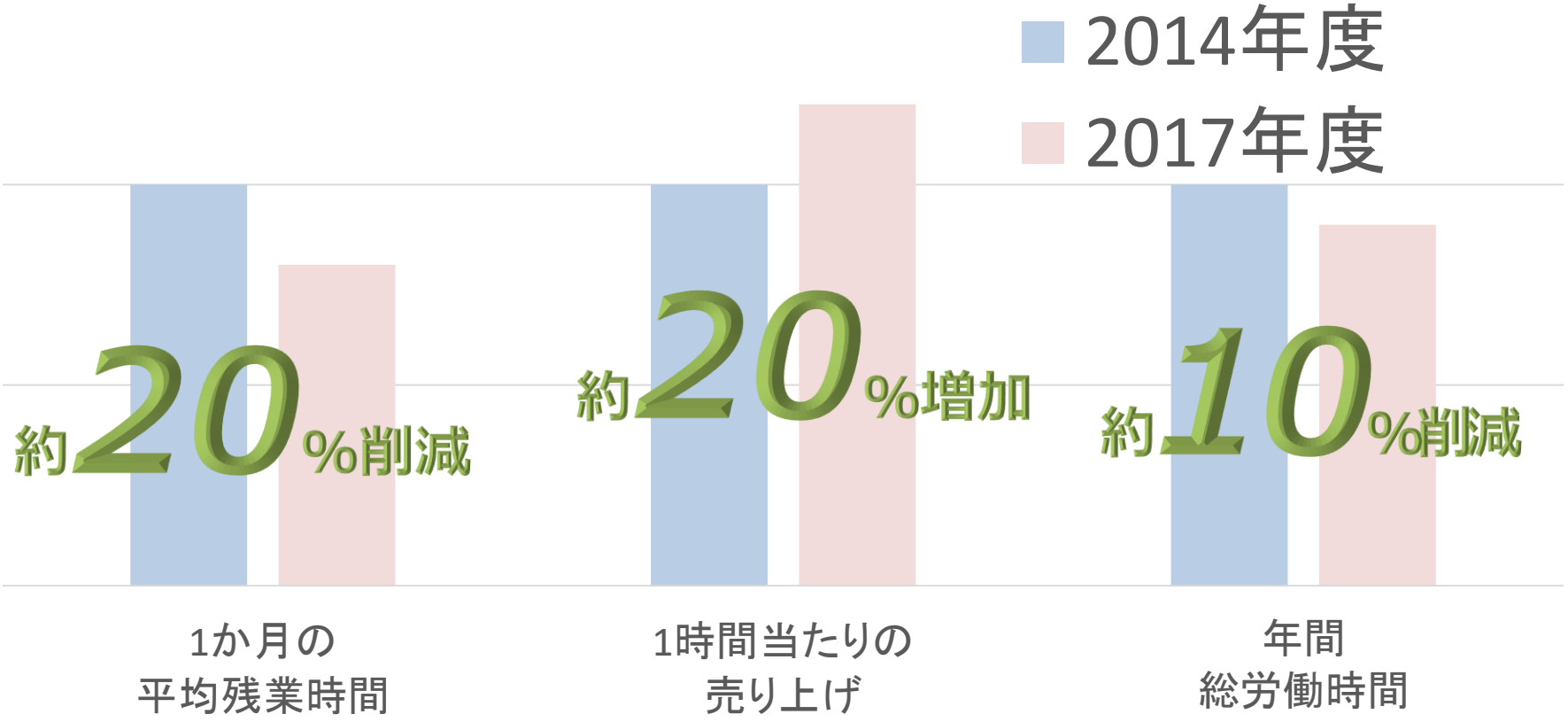
グラフ提示による残業の見える化



取組後



取組後



コンサルタントより

- **運送業では長時間労働は仕方ない、という思い込みを撤廃し、企業側からできる限りの支援をされています。まだまだ労働時間は平均と比較して高い状況が続いていますが、業界のイメージを一新するような取り組みを期待しています。**

担当者の声

- 経営トップの大号令のもと取組を開始したので、浸透しやすく、管理業務が行いやすかった
- 仕事優先・残業ありきの社内の雰囲気が一変し、各部署で生産性の向上に努め、無駄な労働時間を削減し、勤怠管理の徹底を図った

社員の声

- 自由な時間が増えてプライベートが充実した
- しっかり休息がとれるので、仕事にメリハリがつき、集中力が増した

サトフードサービス株式会社

取組テーマ	**徹底した労務管理と意識改革により時間外労働を抑制**
事業内容	飲食店の経営およびフランチャイズ本部の運営等
本社所在地	大阪市中央区安土町
店舗数	国内　251店舗　（2019年2月現在） 和食さと　203店舗 天丼・天ぷら本舗　さん天46店舗（内FC1店舗） なべいち　1店舗 夫婦善哉　1店舗
社員数	約8，000名

【会社概要】　2017年に会社分割による持株会社体制への移行により設立。
親会社はSRSホールディングス株式会社（前身企業は1968年設立のサトレストランシステムズ株式会社）。
「100年企業として必要不可欠な社会的インフラになる」ことを目指し、国内のみならずアジア圏へも現地会社を設立して出店。

取組テーマ：時間外労働の削減

徹底した労務管理と意識改革により時間外労働を抑制

Before

労務管理の徹底

- 営業時間短縮
- 社員登用
- 7連休
- 店舗作業の機械化・システム化を推進

（詳細は後述）

意識改革

- 限られた時間の中で、いかに成果を上げるか・・・

生産性の追求＝残業削減を共通の目標とする

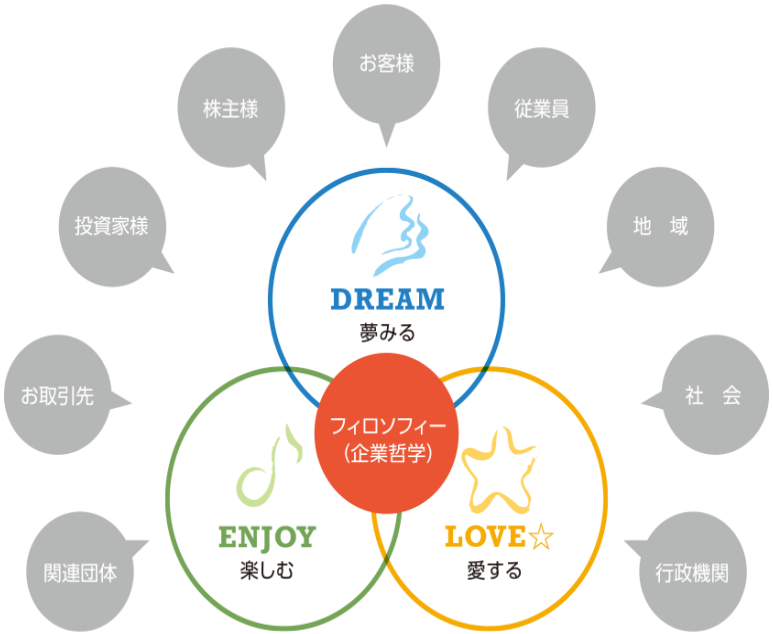
- 社内メッセージ

（詳細は後述）

After

＜フィロソフィー：企業哲学＞
「私たちは食を通じて社会に貢献します」

＜経営理念＞
DREAM・ENJOY・LOVE



Before

1人あたり月残業平均時間（2017年上期実績）　27.80時間

「会社の想い」

従業員の想い

外食産業界の中で、最も労務環境が良い会社になることを目指す。

「いかに効率的に働くか」
従業員の意識を高め、労使で働き方の改革を推進中である。

さまざまな声

早く帰りたいが、人員不足だから残業せざるを得ない・・・

残業が減れば、給料が減ることが不安・・・。

＜事業の特性・課題＞

サービス業のため、お客様が多い時は残業せざるを得ない。
外食他社同様、人員不足は顕著である。
短時間正社員を登用しているが、在籍年数を長期化していくことが課題。

労使による現状分析と課題

現状分析

- 在籍人員が不足しており、残業に頼ってしまう
- 残業すればたくさん給料が貰える
- 帰りにくい雰囲気がある
- 作業量や部下に任せられない仕事が多すぎる

課題

- 退職者が多い（定着しない）
- 残業が減ることで賃金が下がる
- 正社員は長時間働くものであると定着している（仕事の範囲が明確にされていない）
- 時間帯責任者の育成・登用ができていない

After①

1人あたり月残業平均時間（2018年上期実績）　27.02時間

（背景）出店により前年比10店舗増。
この2年間の取組が実を結びつつあるが、人員不足は深刻であり、月間70時間以上の超過勤務者も発生しており、新たな取組みが必要であると考える

深夜営業時間短縮を53店舗で実施。短縮時間の多くは1～2時間程度。また24時間営業も中止する。現在も営業時間短縮の動きは拡大していく予定。

深夜勤務削減！

短時間正社員制度により社員登用を活発に行い、フルタイム正社員の負荷を軽減させる（短時間正社員店長　7名任命、短時間正社員　約300名）

多様な働き方！

※短時間正社員・・・所定労働時間を週30時間とする無期雇用の社員。自宅通勤圏の店舗で勤務。

7連休制度の推進

私生活も充実！

After②

1人あたり月残業平均時間（2018年上期実績）　27.02時間

（背景）出店により前年比10店舗増。
この2年間の取組が実を結びつつあるが、一方で月間70時間以上の超過勤務者も発生しており、新たな取組みが必要と考える

店舗作業省力化（設備機械化、タッチパネル、ドリンクバー・バルの導入）

労務管理に関するマニュアルを整備し、又労務管理チェックシートを導入し目に 見える形で残業を管理することにより、従業員の意識を高める（次ページ掲載）

全従業員に対し、必要の都度「労務管理徹底」のメッセージを発信する

労務管理チェックシート（残業の見える化）

		※ 上記の計画がある場合、メールにてエリア課長に報告を行ったか					
実績	週に1回、実施状況を確認して下さい	認証事項	① 出退勤、休憩の認証は正しく、モレなく行われているか				
			・部下や自分に週2回以上の認証忘れ、修正はありませんか				
			② 認証の修正は正しく行われているか				
			・修正理由をコメント入力しているか				
		※ T社員は、予定外の８時間を超える勤務の場合のみ、下記残業報告の対象とする					
		報告事項	① 予定外の残業・修正があれば、勤務時間内にＷＳ表に理由を記入しているか				
			・30分以上の残業は、ＷＳ表に理由を記入しているか				
			・店長は、部下(副店長・一般社員・T社員)の記入確認を行っているか				
			・ＷＳに短縮・延長等の記入を行っているか				
			・遅刻・早退であればＷＳ表に理由を記入し、エリア課長に勤務時間内にメールで報告しているか				
			② 振替出勤日は店舗支援内にてコメント入力しているか(○月○日から振替で出勤)				

特記事項　：全従業員対象（特別条項の使用者）

特別条項発生者　＜　あり　・　なし　＞（どちらかに○印を記入）

※「あり」の場合は氏名を記入

＜月間残業時間45時間超発生者＞

＜年間残業時間360時間超発生者＞

日付	36協定　特別条項発生時 労働者側	使用者側
／		

＜その他労務管理不備発生者＞

日付	エリア課長確認印
／	

※ 保管期限は2年間、期限後店舗にて廃棄

＜チェック欄＞

・ 適切に行われている場合は「○」、不備がある場合は「×」、必要ない場合は空欄

16.5店5-186

【計画】 ルール通りにワークスケジュール（勤務計画表）が作成されているか
＜計画時点で勤務超過になっていないか＞

【実績】 計画との差を記録、報告。

社内通達・従業員へのメッセージ

件名：７日間連続休暇取得

件

２期の７日間連続休暇制度について実施内容を確認します。

連休取得により心身共にリフレッシュし、仕事への意欲を向上させ、業務効率の向上を図ることを大きな目的としています。来期も引き続き、取得を推進し対象者全員が取得できるように努めてください。なお、取得方法については、土曜日・日曜日を含む７日間連続での取得とし、日程の短縮・分割等を行なわないようにしてください。

１．制度推進者：各部門の部長・課長
部下全員が公平かつ計画的に連休を取得できるように、取得計画を作成し、その進捗状況を把握してください。また、制度推進者である管理職自らが率先して取得するように努めてください。

記

サービス残業・無断残業（早出を含む）は厳禁です。サービス残業・無断残業（早出を含む）があった事実が確認された場合、状況に応じて指導・処分が行われます。

【指導の対象について】
出勤認証前、あるいは退勤認証後、また休憩時間中、公休日に静脈認証しないで働いている場面を、事業部長、部長、エリア課長、店長（副店長以下の社員の場合）や監査部門・人事部門の社員が現認した場合は、各事業部長による厳重注意処分となります。

上司の承認無く残業をすることは命令違反です。任命していない時間帯に出社する等、無断残業（早出を含む）も、上記のサービス残業と同様に各事業部長による厳重注意の対象となります。もし、退社前に多数の来客があった場合等で、事前の上司の承認取得が困難な残業等については、各事業部のルールに従って事後に報告をして下さい。
会議やミーティング、本社での研修や店舗での研修・メニュー試作、事務作業等も、私的なものを除けば勤務となりますので、併せて徹底をお願いいたします。
また、各店の店長においては労務管理チェックシートを活用し、適切な労務管理を順守してください。

尚、店長会議でも説明があった通り、休憩時間を分割して取得することは可能です。
ただし、１日あたり８時間勤務での１時間休憩の取得、同６時間勤務での４５分休憩の取得は順守して下さい。
（例）　１２：００～２１：００の９時間拘束
１５：３０～１６：１５の４５分＋２０：３０～２０：４５の１５分＝１時間休憩

定期的に啓発活動を実施。
■7連休取得推進

件名：「労務管理」再徹底

件　名　「労務管理」再徹底　の件

当社が違法残業の撲滅を目指し取り組みを始めてから3年が経過し、いまや各店舗においては、最優先事項として労務管理を徹底いただいていることと思います。
しかしながら、労使合同の調査にて、一部、誤解のある考え方が確認されました。
間違った認識を改め、残業の適法対応を確認する目的で下記通知いたします。

記

■退勤打刻後に勤務が発生した場合、労働時間として勤務時間の修正を行ってください。

■３６協定の上限を超えるからと言って、打刻せずに働くことは違法残業です。
間違って３６協定の上限を超えてしまった場合は、労務管理チェックシート「その他労務管理不備発生者」欄に記載し、上司に報告を行ってください。
尚、管理監督の立場にある上司（店長、エリア課長）が違法残業を見過ごした場合、法の定めにより厳しく処分される可能性がありますので、細心の注意と確認をお願いします。

■投入予算管理の為に違法残業を行うなど、弁解の余地はありません。
必ず、働いた分は勤務時間とする原則に従い、勤怠管理（残業申請）を行ってください。

■当取組が通知されたにも関わらず、違法残業・無断残業（早出を含む）があった事実が確認された場合、状況に応じて指導・処分が行われます。

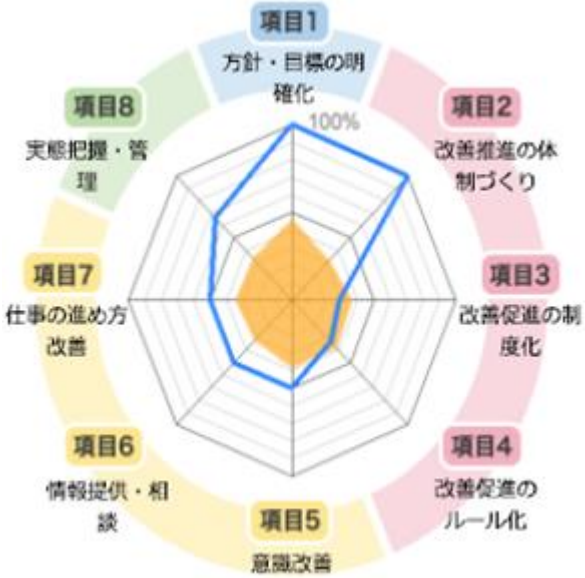
ワークショップ参加後の労使の取り組み

組織・仕組み

- 労使協議会（必要の都度開催）・衛生委員会（月１回開催）での定例テーマとして、労使の最優先課題として取り組みを進める。
- 組合アンケートを年2回実施し、残業に関する意識その他を調査する

課題

- 所定労働時間内にいかに業務を終えるか、生産性の向上並びにワーク・ライフ・バランスの実現が課題。
- 残業削減策に向けた諸施策について
  限られた人員を前提とした店舗運営
  残業手当が減額になった場合の評価への反映



（働き方・休み方改善ポータルサイトより）

項目3～7
制度化・ルール化が課題

労使における具体的取り組み内容

短期的

- 組合アンケート（別褐）を利用し、長時間勤務になる原因を定期的に整理する

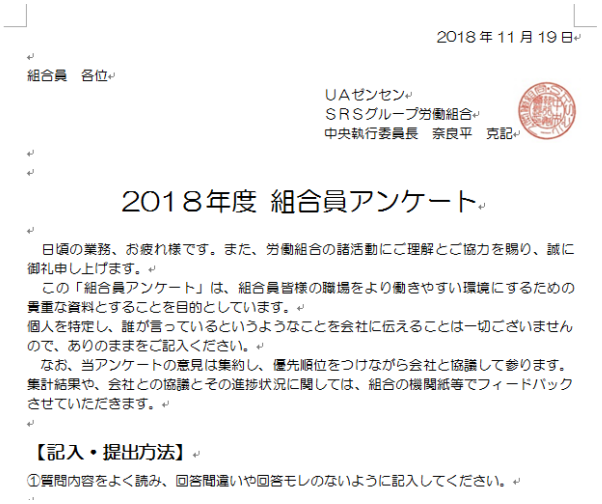
中期的

- 店舗業務の省力化等、会社施策面でのサポート
- 働き方の見直し
（個人が常に生産性向上を目指すような意識を持つ）

長期的

- 生産性の向上
- ワーク・ライフ・バランスの推進

労使協議会・組合アンケート



2018年11月19日

組合員　各位

UAゼンセン
SRSグループ労働組合
中央執行委員長　奈良平　克記

2018年度 組合員アンケート

日頃の業務、お疲れ様です。また、労働組合の諸活動にご理解とご協力を賜り、誠に御礼申し上げます。
この「組合員アンケート」は、組合員皆様の職場をより働きやすい環境にするための貴重な資料とすることを目的としています。
個人を特定し、誰が言っているというようなことを会社に伝えることは一切ございませんので、ありのままをご記入ください。
なお、当アンケートの意見は集約し、優先順位をつけながら会社と協議して参ります。集計結果や、会社との協議とその進捗状況に関しては、組合の機関紙等でフィードバックさせていただきます。

【記入・提出方法】

①質問内容をよく読み、回答間違いや回答モレのないように記入してください。

担当者より

担当者の思い・苦悩	• 何よりも労使で継続することが重要。勤務にメリハリをつけて、生産性を上げ、ワーク・ライフ・バランスの推進に繋げていきたい。
社員の声	• 仕事を早く終わらせて、家族と過ごす時間や自己啓発の時間の確保に向けて取り組みたい。
家族の声	• 家族との時間が増えることを期待している。

コンサルタントより

・「サトフードサービスさん」の「働き方・休み方改善指標」からみれば、「方針・目標の明確化（項目1）」「改善推進の体制づくり（項目2）」は確立されています。「会社の想い」と「従業員の想い」を実現しようと協働してきました管理職・従業員（組合員）の方々の次の課題は「改善推進の制度化（項目3）～仕事の進め方改善（項目7）」への取組みですね。改善活動で培った労使の良好なチームワークをベースにして、今後も継続して改善を進める姿が目に浮かんできます。成果を楽しみにしています。

パーソルパナソニックファクトリーパートナーズ（株）
豊中事業所

事業内容	• 製造アウトソーシング、労働者派遣等
従業員数	• 豊中事業所は電気機械器具製造 • 社員63名
主な取組テーマ	• 生産量が増えても残業を増やさないために工程改善と人材能力開発

【会社概要】
パーソルパナソニックファクトリーパートナーズ（株）は製造アウトソーシング、労働者派遣等の事業で資本金3000万円、社員数は企業全体で8000人。

ミッションとビジョン
① 従業員が健康で活き活きと働ける職場を実現する
② 2019年度末までに全社員の残業時間を月45時間以下とする

1. P板工程改善取組の背景: 生産量増加に対応できる組織作り

事業所にはP板工程と交流抵抗工程がある。 配置人員数や残業時間はP板工程が多いため、改善活動はP板工程を中心に行った。

2015年度 月残業45時間超え延べ人数	152人
月平均残業時間	30.4時間
年次有給休暇取得率	78%

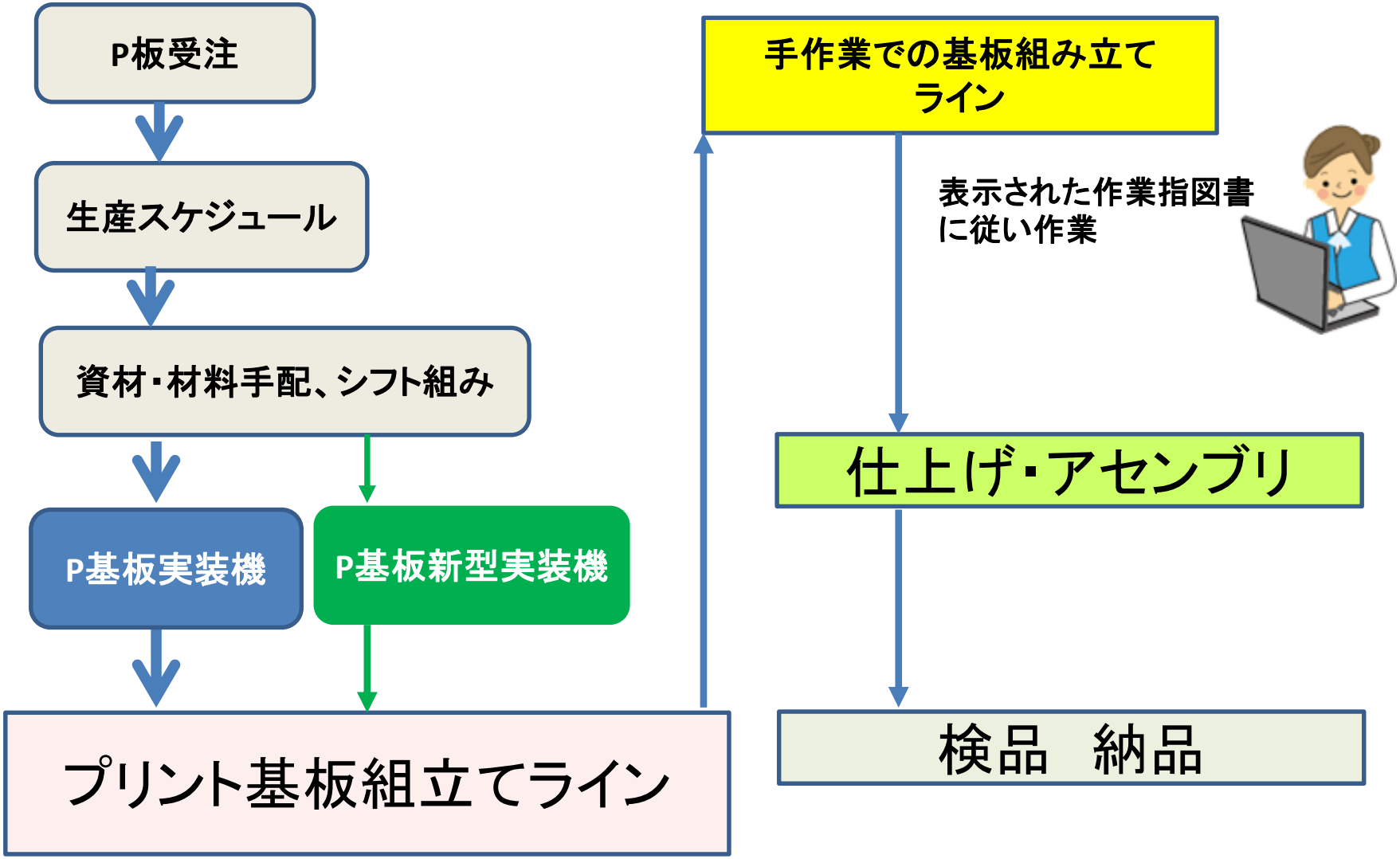
繁忙期になっても残業が増えない職場体制を作る

① 職場労働時間実績管理が不十分なために生じている無駄な残業をなくすため、工程ごとの実績管理を強化する

② 作業指図書(2000枚)がない工程があるため作成及び最新化する。

③ スキルマップをもとに多能工化を図る

1.2　P板工程の作業の流れ(イメージ)



2. 目指す姿：従業員が健康で活き活きと働ける職場を実現する

どのレベルまで

アクション（2017年度）

① 作業指図書最新版管理チーム発足

② 工程ごとの実績管理チェックシートを作成し責任者を決め実績管理を毎日行う

③ 多能工化スキルマップ作製。

工程ごとに能力点数をつけ達成指数を改善する

めざす姿

2019年度末までに

① 従業員が健康で活き活きと働ける職場を実現する

②全社員の残業時間を月45時間以下とする

現　状（2017年第一期）

① 残業月45時間超え、月8名

② 一人当たり月平均残業時間22時間

③ 最大残業時間月77.75時間

④ ノー残業デーなし

⑤ 36協定特別条項月90時間を78時間に変更

2016年度における課題

① 生産量の増減差が大きく，それに従って労働時間が増減する（残業が増える）

② 実績管理が定着していないため効率的な時間配分や人員配置が不十分。

③ 作業指図書等の「物作り標準化」が不十分

④ 多能工化が不十分

いつまで（時間）

2.1 改善活動は基礎固め期と増産期対策の2段階実施

過去3年間の改善活動の軌跡：改善は今後も続きます

基礎固め期
（組織・指図書改善）

増産期 （新型機械導入）

2017年　10月
新型実装機導入

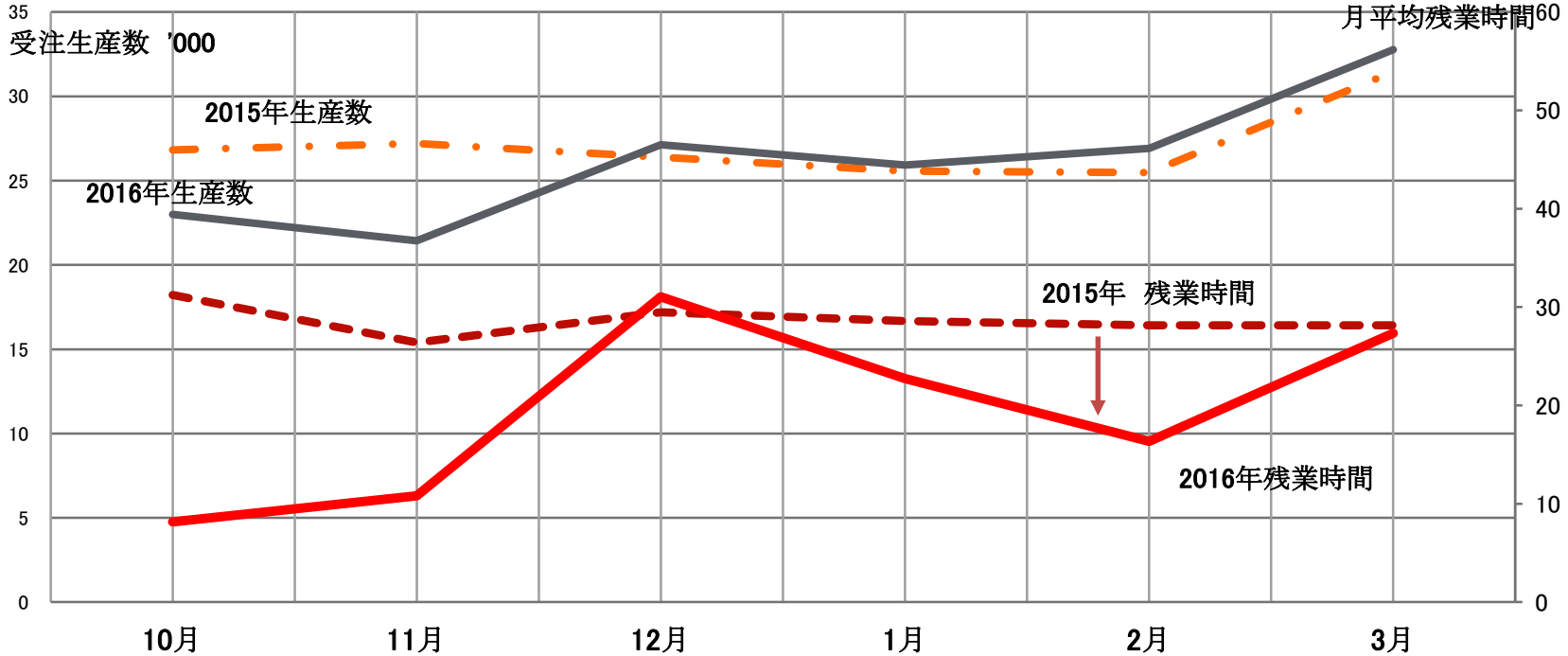
2016年11月
労働局との共働開始
P工程見直し。
作業指図書を最新版
にする活動開始

2018年12月までの成果、
2017年との比較で、生産量は11%増加、残業時間数は27時間が21時間に減少し、生産性は11%改善した。

2017年度
　生産量は18%増加し、残業は2016年の24.7時間から27時間に増加した。
それでも生産性は19%改善した

2016年度下半期
(2016/11-2017/3)
2015年との同期間比較で月残業時間数は29時間から19時間に削減できた。
生産数は同量レベル。

3 基礎固め期の成果　2015/2016　10月3月の下半期比較



2015/2016年度 10月から3月	2015年度下半期	2016年度下半期	増減
月平均受注生産数	27,200	26,000	-4%
社員1時間当たり生産数	3.2	3.7	116%
一人平均月残業時間	28.7	19.4	-32%
月残業45時間超え延べ人数	34	22	-35%

3.1 基礎固め期の活動 実施策が成果をもたらした

2016/10-2017/3

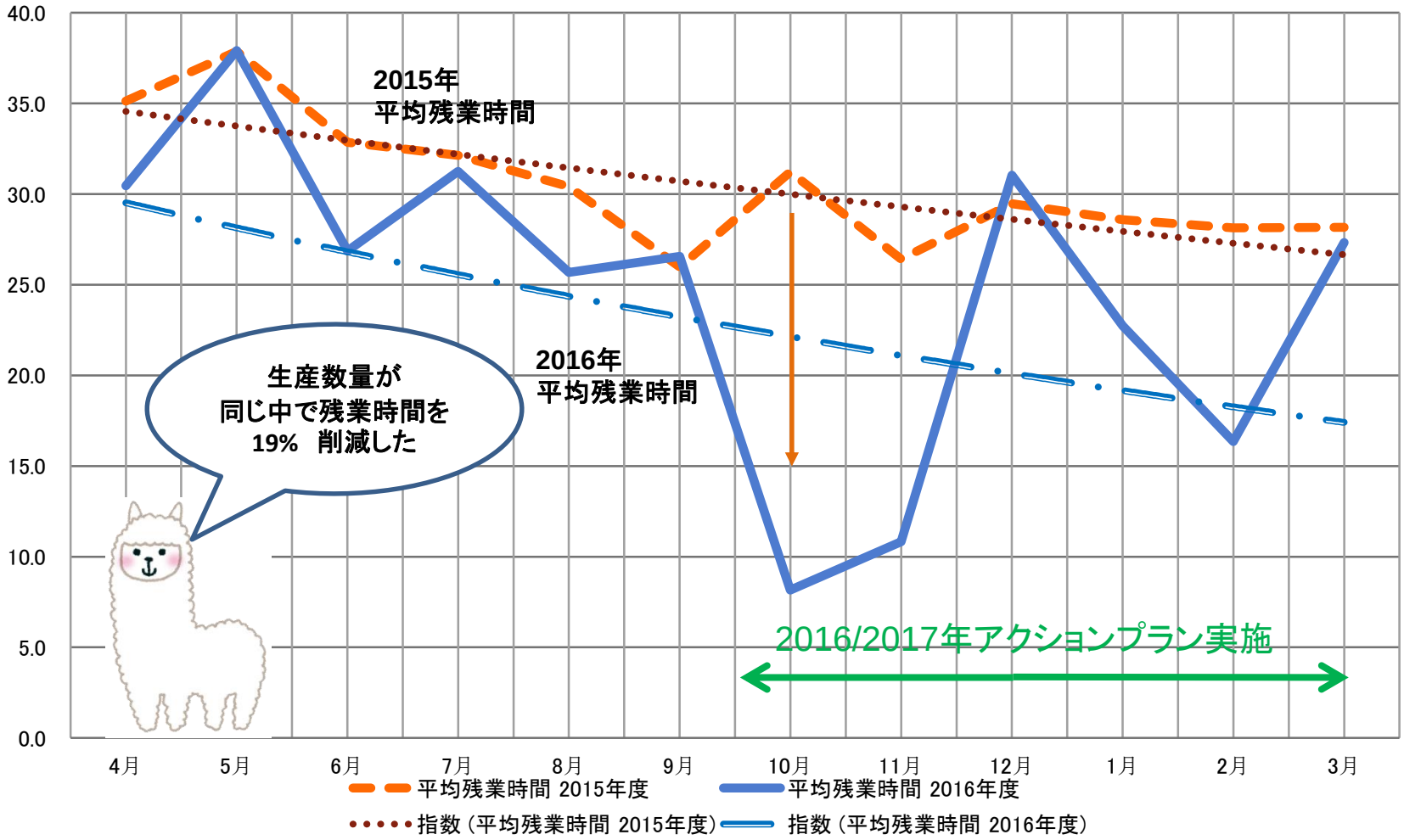
実施策	評価
実績管理を強化するための実施策 • 工程ごとに実績管理チェックシートを作成 • 責任者を決め実績管理を行う。 • 毎朝前日分をリーダー会議で報告する	工程別実績管理表の効果大
多能工化の数値化:スキル要素を点数表示し合計点数管理。 • スキルマップを作成し計画的な教育を行う • 一人しかできない作業をなくす • スキル係数は2016年6月の538点から2017年4月には567点に向上。	スキルマップは 効果あり
作業指図書の標準化 • 2000種類以上ある作業指図書の重要なものを最新版にしてプリント基板イメージをコンピューター画面で確認可能にする。 • 担当を決め使用頻度の多い400種類の標準化を行う。 • 最新の指図書にすることにより現場での作業手順や使用部品の迷いを取り去り工程誤りをなくす。	作業指図書の標準化による効果は作業時間の短縮効果がある

3.2　2016年度　1年間の成果

残業時間を20%近く削減

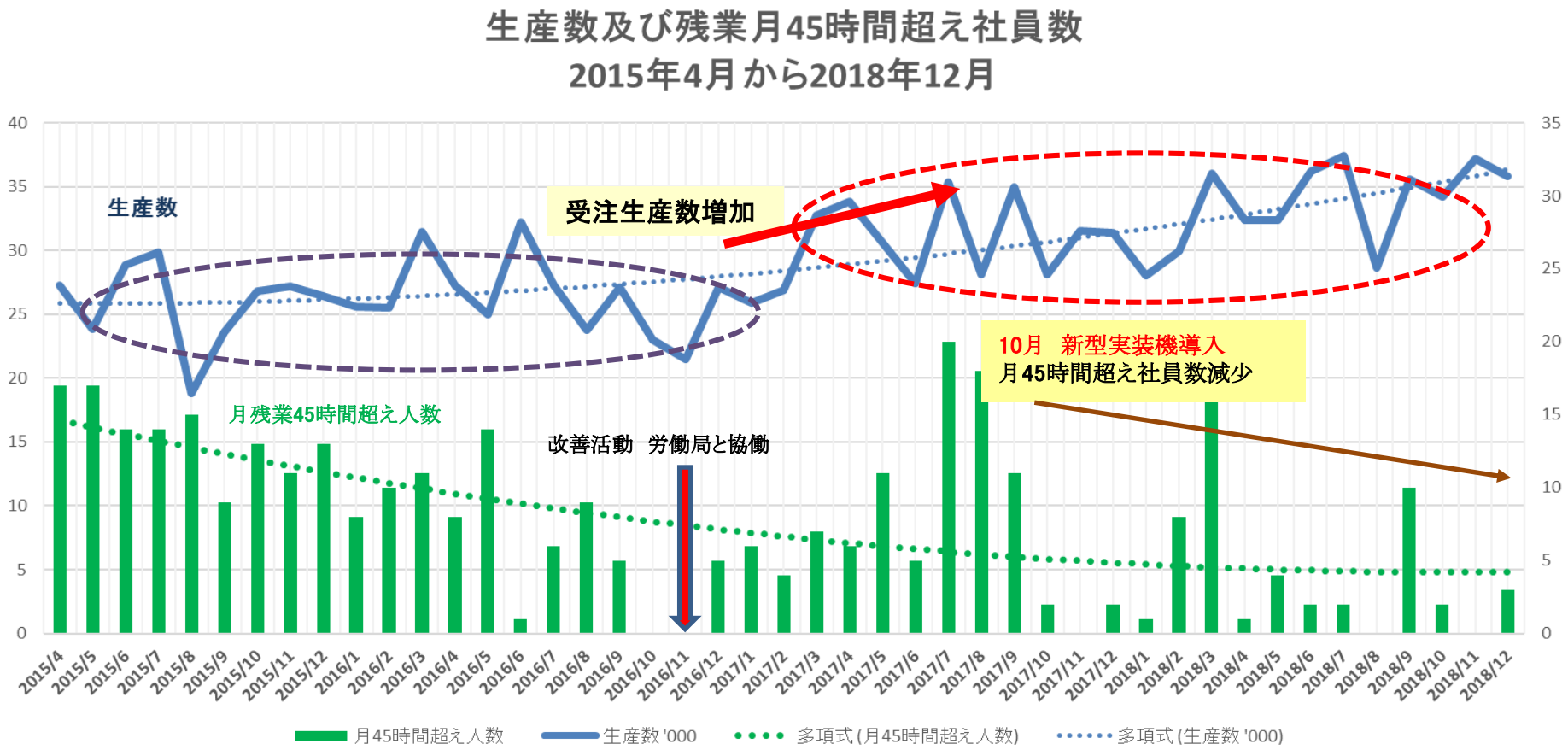
2015年度　1か月平均生産枚数	26,261	
社員一時間当たり生産枚数	3.2	
月残業45時間超え社員延べ人数	66人	
月平均残業時間	30.4時間	
年次有給休暇取得率	78%	
2016年度　1か月平均生産枚数	26,653	(101%)
社員一時間当たり生産枚数	3.6	(113%)
月残業45時間超え社員延べ人数	65人	(−1人)
月平均残業時間	24.7時間	(-19%)
年次有給休暇取得率	81%	

3.3 2015年度と2016年度(年間) 月平均残業時間推移



4. 増産期　2017年以降　生産数が増加した。

増産期にも対応できる残業対策が必要となった



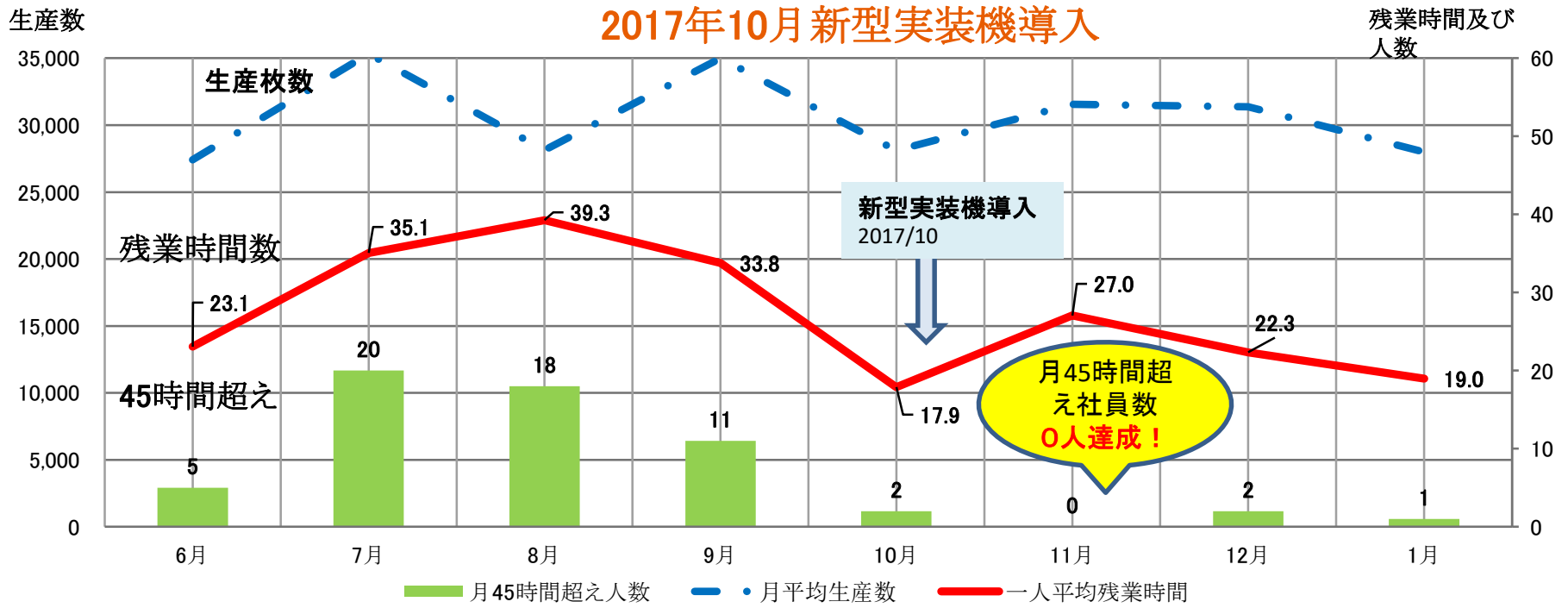
2017年の生産数は2016年比で16%増加、2015年比較で18%増加した。
月残業45時間超え人数は2015年比較で半減したが2016年の65人から101人に増加した。

4.1　増産期対応として新型実装機導入及び工程改善を行う

	残業削減の実施対策	内容
1	新型実装機導入 2017/10	• プリント基板工程に高速実装機導入。 • プリント基板に自動的にチップを埋込む装置で従来機と2台で運用する。 • 従来機の1/3の時間で実装できる。（例えば1基板に1分かかっていたものが20秒でできる）
2	ロット仕掛品検索システム開発	• どの仕掛品がどの工程に滞留しているか検索するシステムを社員が開発。 • 従来は数人がかりで全工程を探し回っていた。 • 一人当たり一日3時間かかっていたが1時間に短縮した。 （各工程で毎日5人は物探しをしていた）
3	手作業配線工程改善 （作業指図書）	• 以前は紙の作業指図書を機種変更ごとに保管場所に取りに行き机上の ホワイトボードに貼って手元の配線を行っていた。 • 指図書も最新版ではなく、修正時期の違う指図書が作業の効率を阻害した。 • 現行機種400枚が最新化され、画面参照できるため、 画面と同じ作業を行えばよいのでスピードと精度が向上した。 • 機種切替え時1分必要であったが、10秒に短縮した。 (一人一日30機種は切り替えを行う。)

4.2　新型実装機導入前後　生産数と残業時間比較

平均残業時間:33時間が22時間に減少。 45時間超え社員数:54人が5人に減少



2017年度	6月から9月	10月から1月	増減
月平均生産枚数	31,215	28,848	−8%
一時間当たり生産数	4.0	4.2	106%
一人平均残業時間	32.8	21.6	−34%
月45時間超え延べ人数	54	5	−49人
平均社員数	47	44	−2人

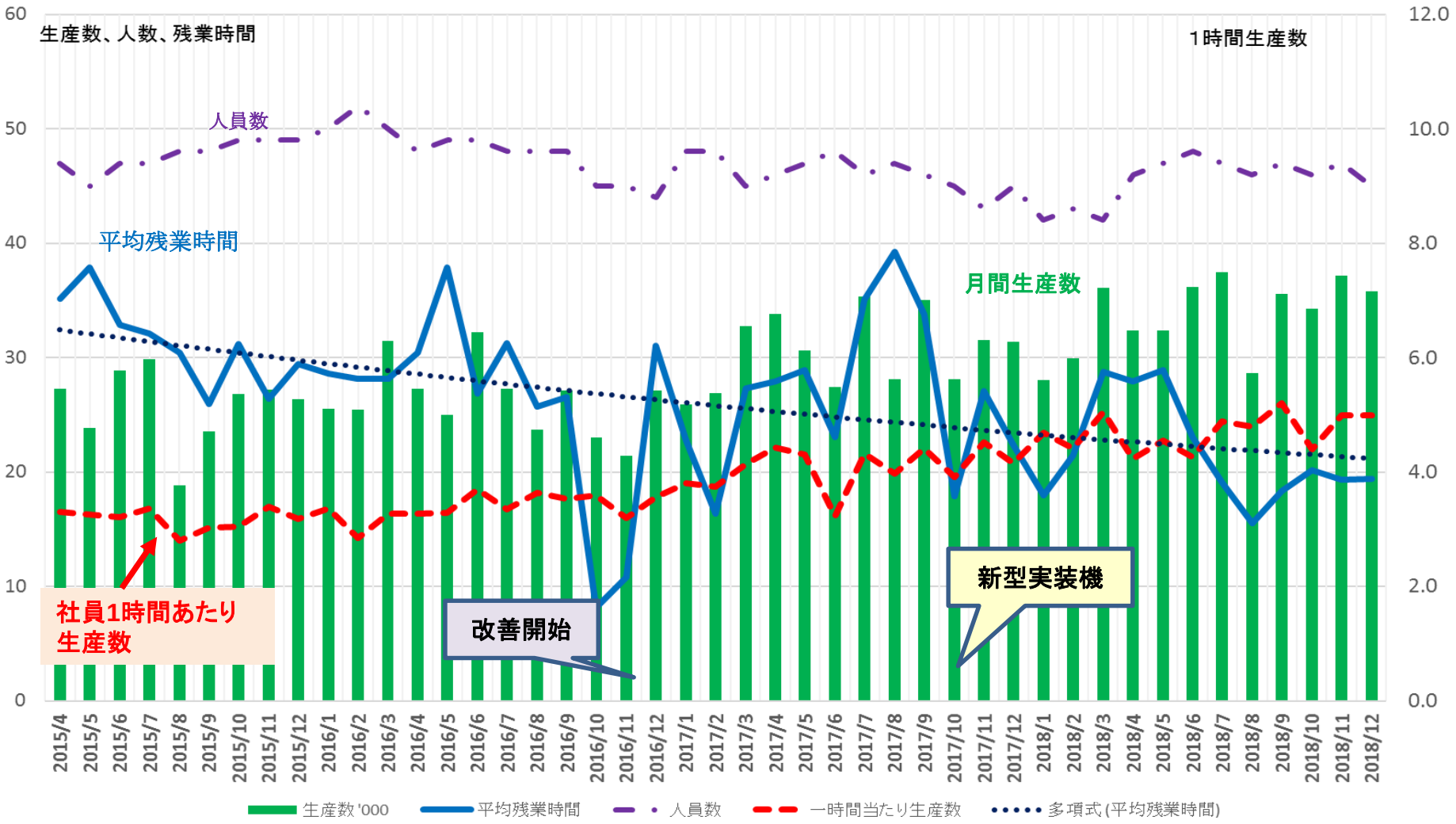
5. 2016年度と増産時の2017年度の取り組みの成果

2016年度 1か月平均生産枚数	26,653
社員1時間当たり生産枚数	3.6
月残業45時間超え延べ人数	65人
月平均残業時間	24.7時間
年次有給休暇取得率	81%
2017年度 1か月平均生産枚数	30,893（16%増加）
社員1時間当たり生産枚数	4.2 （19%改善）
月残業45時間超え延べ人数	101人（2倍になった）
月平均残業時間	27.0時間 (9%増加）
年次有給休暇取得率	72% (生産増大により減少）

P板工程では生産性は向上したが、生産数量が増加したため残業は9%増加した。
ただし事業所全体では平均残業時間が 23.4時間から22.9時間に削減された。

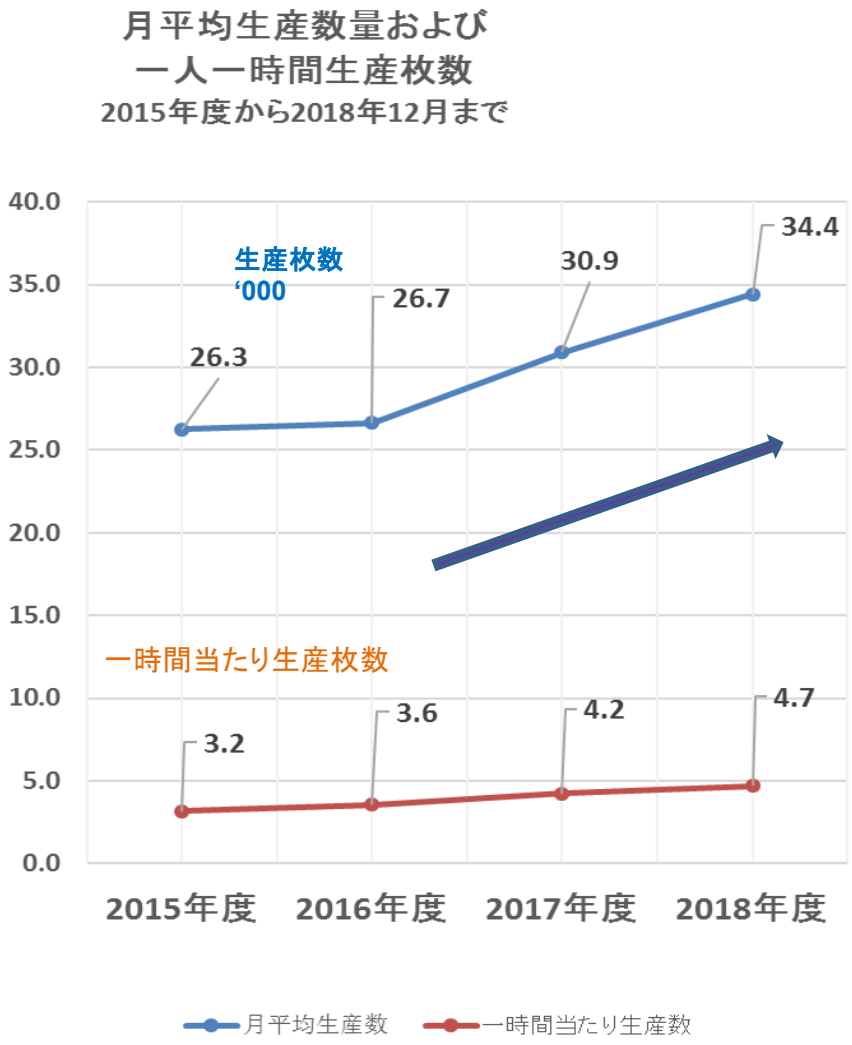
5.1　2015年度から2018年12月までの1時間生産数、月平均残業時間数

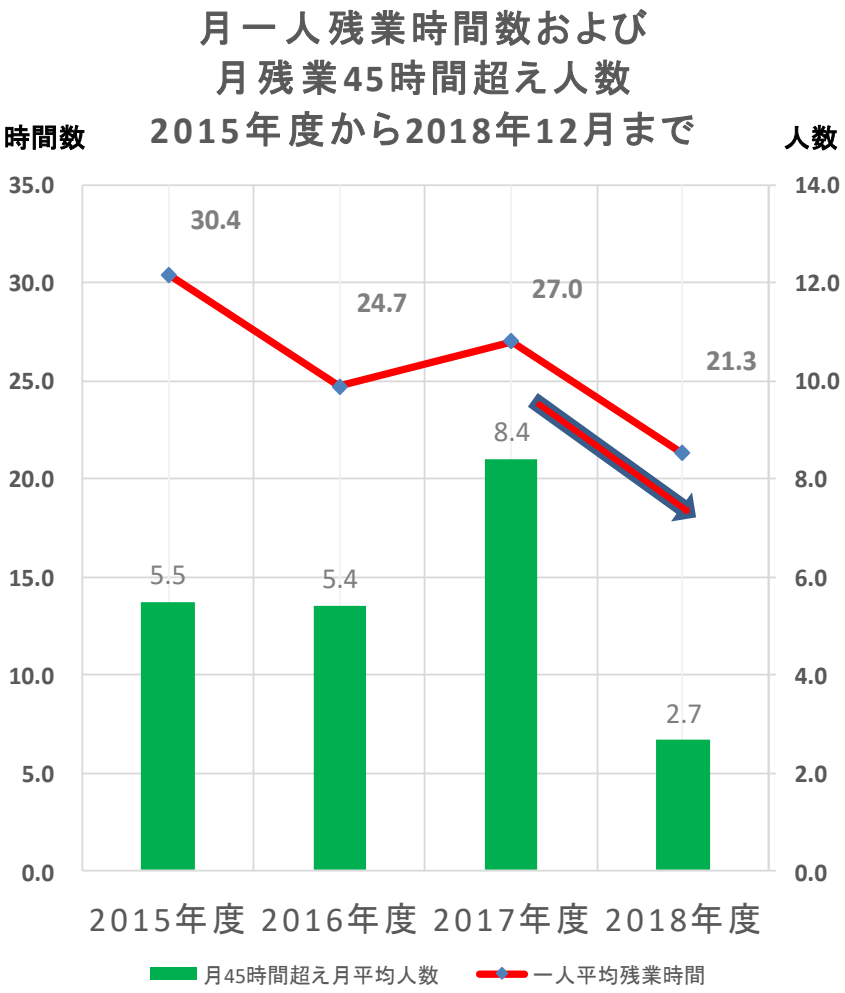
社員数は若干減少する中で残業時間を継続して削減した。生産性も向上している。



5.2　2015年から2018年12月までの改善成果

生産数は増加し生産性は向上している。残業時間数と残業月45時間超え人数は減少した





5.3 パーソルパナソニックファクトリーパートナーズ豊中の「実施施策」

働き方・休み方改善指標分析

緑色：2016年に実施済み

黄色：新たに実施した施策

方針・目標の明確化

長時間労働抑制明文化している

生産性向上と残業削減呼びかけ

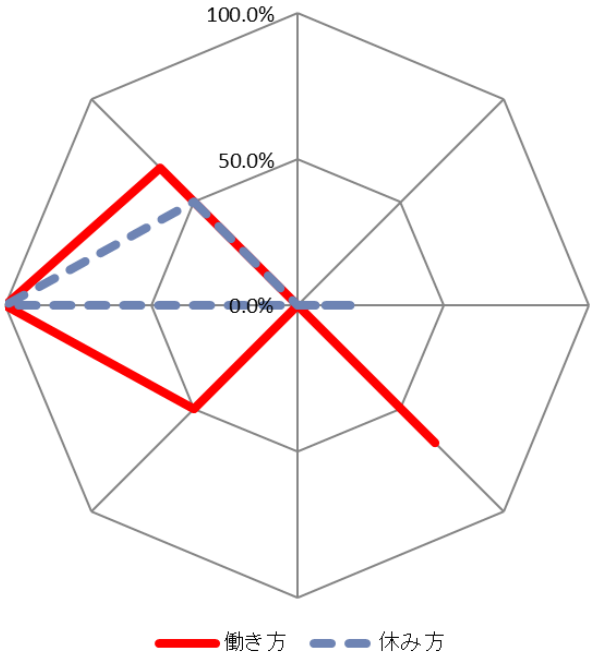
実態把握・管理

客観的な方法で労働時間管理している

- 工程実績管理シート作成
- 毎日会議で工程実績発表

改善推進の体制づくり

- 工程実績管理責任者任命
- 作業ごとに指図書作成担当者任命



仕事の進め方の改善

- 休暇休業時フォロー体制あり
- 業務プロセス見直し実施
- 業務計画・要員計画・業務内容見直している
- 取引先との関係見直している

- 多能工化を図る。
- スキルマップと点数化
- 一人しかできない仕事をなくす
- 作業指図書の最新版化
- 作業指図書のコンピュータ化
- 新型実装機導入
- ロット仕掛品検索システム開発

改善促進の制度化

・短時間勤務制あり

改善促進のルール化

・管理職への指導、改善促進あり

情報提供・相談

・36協定上限周知している
・カウンセリング機会を提供している

スキルマップと点数化

意識改善

毎日の工程会議で生産性向上

5.4 取組後の成果:　2015年度から2018年度

1. 月平均残業時間数30%削減、月45時間以下の目標を達成した。
2. 残業月45時間超え人数を半減させた。
3. 生産量は31%増加、生産性は48%改善した。

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度 (2018/12までのデーター)	2018年度と2015年度比較
月平均生産数	26,261	26,653	30,893	34,409	131%
一時間当たり生産数	3.2	3.6	4.2	4.7	148%
一人平均残業時間	30.4	24.7	27.0	21.3	−30%
月45時間超え月平均人数	5.5	5.4	8.4	2.7	−52%
人員数	48.4	47.1	45.0	46.6	−3%
年次有給休暇取得率	78%	81%	72%	期中のため表示せず	
主な活動		2016/11労働局と協働開始 指図書改善	• 2017/8 工程改善で夏季休暇出勤増加。 • 生産量増加で年休取得下がる。 • 新型実装機導入	・作業指図書をコンピュータ表示、 ・仕掛工程管理システム開発	

担当者の思い・苦労

残業時間が問題視されている一方で、残業代が従業員の生活の支えともなっている実情もあり、残業削減のための取組みに、皆から理解を得ることに時間を費やした。
高い生産数要求のもとで効率的に働き、残業削減努力を続けます。技能を向上させた、効率よく働き残業削減したなどの評価を行い処遇に反映させている。

社員の声（製造部）

多能工化の取組みについて、各従業員が自身の担当工程以外の作業を覚えることに最初は躊躇していたが、協力しあえる組織風土に徐々に変わってきた。また新たに身につけた技能が評価につながっていくことにより、覚えて損はなかったという思いにつながった。

コンサルタントより　取組のポイント

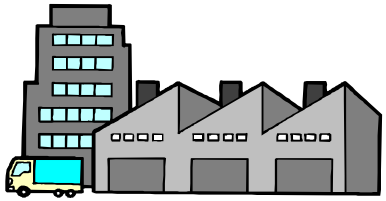
最初の半年に各人の能力向上の基本情報を整理し、400枚の作業指図書を「プリント基板」と同じに見える写真版に変更してミスをなくしました。毎日の工程会議で見える化も図りました。そのコミュニケーションの基礎があるからこそ「受注増による生産量増加」でも新型実装機の活用により長時間労働にならない歯止めができたようです。

株式会社　山田製作所

顧客の要望をカタチにする技能・技術集団

事業内容	製缶・板金加工、乾燥機及び炉、乾燥機部品、設計開発製品の製作
従業員数	16人
主な取組テーマ	「残業して当たり前」という経営者や労働者の意識を改める

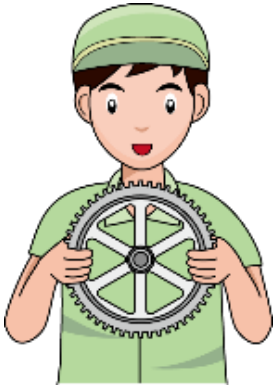
取組みの柱
① 最長月残業時間143時間を半減させる
② 権限移譲により個人負担を平均化させる
③ 月平均残業時間を45時間以下にする



経営理念：
私達は、モノつくりを通じて社会に貢献する文化型企業をつくります

1. 会社概要　製品

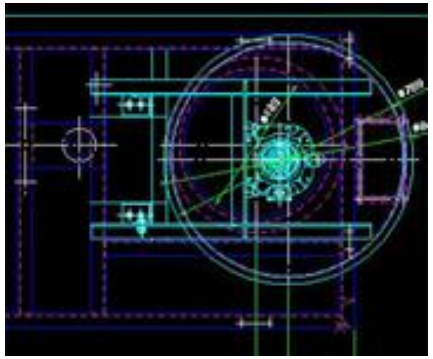
事業内容	
製缶・板金	SUSサニタリー製品、各種ホッパー、圧力容器
乾燥機及び炉	平行流乾燥機、バンド式乾燥機、フィルム乾燥機
乾燥機部品	保温パネル、保温扉、吹出しノズル
設計開発製品	搬送装置、整列装置、組立装置、箱詰装置



1.1 製品を生み出すワークフローと職場

1. お問い合わせと見積り
2. 受注・打ち合わせ
3. 製品設計・製図
4. 展開前会議と展開指示書作成
5. 生産会議と製作
6. 検査
7. 納品

お客様　進捗状況
お知らせシステム



全て一品ものです
リピート品はありません

2. 長時間労働削減の取組みの背景

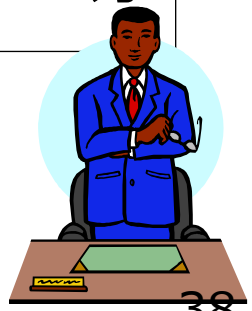
リーマンショックの年	月平均残業時間	月最高残業時間	現場社員数	売上げ（億円）
2008年	55時間	90時間	11人	3億1300万

ベテランが2名定年退職
若年社員の増加

売り上げは前のほうが多いが
最高残業時間が増えた

	月平均残業時間	月最高残業時間	現場社員数	売上げ（億円）
2016年	49時間	143時間	11人	2億3850万

残業削減には
次世代ベテランの育成と若手に任せることや
そのための業務改善が必要



2.1　長時間労働削減の取組み：　3年間の歩み

課題

・残業するのが当たり前の職場風土

・長時間労働が一部社員にかたよる

課題

・　一過性の活動ではなく企業文化として根付かせる

・「残業するのが当たり前」の意識の改善

2016年3月と10月同友会ワークショップに社長が参加。11月から労働局との協働開始

2017年度

最長残業時間半減と残業月45時間以下の目標を達成

2018年度

受注が前年比20%増加の中で残業削減活動。

工程管理システムの活用で残業増加抑制

年休取得率は2016年度の10%から2018年度は56%に増加

3. 取組み時の「働き方・休み方」実績 （2016年実績）

月平均残業時間	49時間
月最高残業時間	143時間
年次有給休暇取得率	10 ％

注文生産であるため受注ごとに新たな設計製作が必要である。
6月に技術的にチャレンジな製品を受注したため業務がベテランに集中した
権限委譲しかったが他の社員の技術レベルが十分でない為、集中状況が
続いた。外注管理にも時間を取られた。

① 納期厳守のため残業が発生。きつい納期の受注を再考する
② 「残業して当たり前」という経営者や労働者の意識を改める。

4. 現状とめざす姿　-　アクションプラン

ワークライフ・バランスのとれた職場環境。仕事を通じて人間的成長を実感できる職場

どのレベルまで

アクション

① トップが残業削減呼びかけ（2月）
② 残業時間の見える化（2月）
③ 有給取得日の設定
③ 有給取得実績表の作成
④ 人時生産性の見える化
⑤ 入社日から有休取得可能
（就業規則変更）

めざす姿

2017年末までに

①月平均残業時間45時間以下にする

②個人負担を平均化させる

現　状（2016年）

① 繁忙期は月60時間以上残業する社員が半数にのぼる
② 特定個人に業務が集中する
③ ベテランが仕事を割振り教育する時間がない
④ 長時間労働で納期を守っている。

今できていない原因

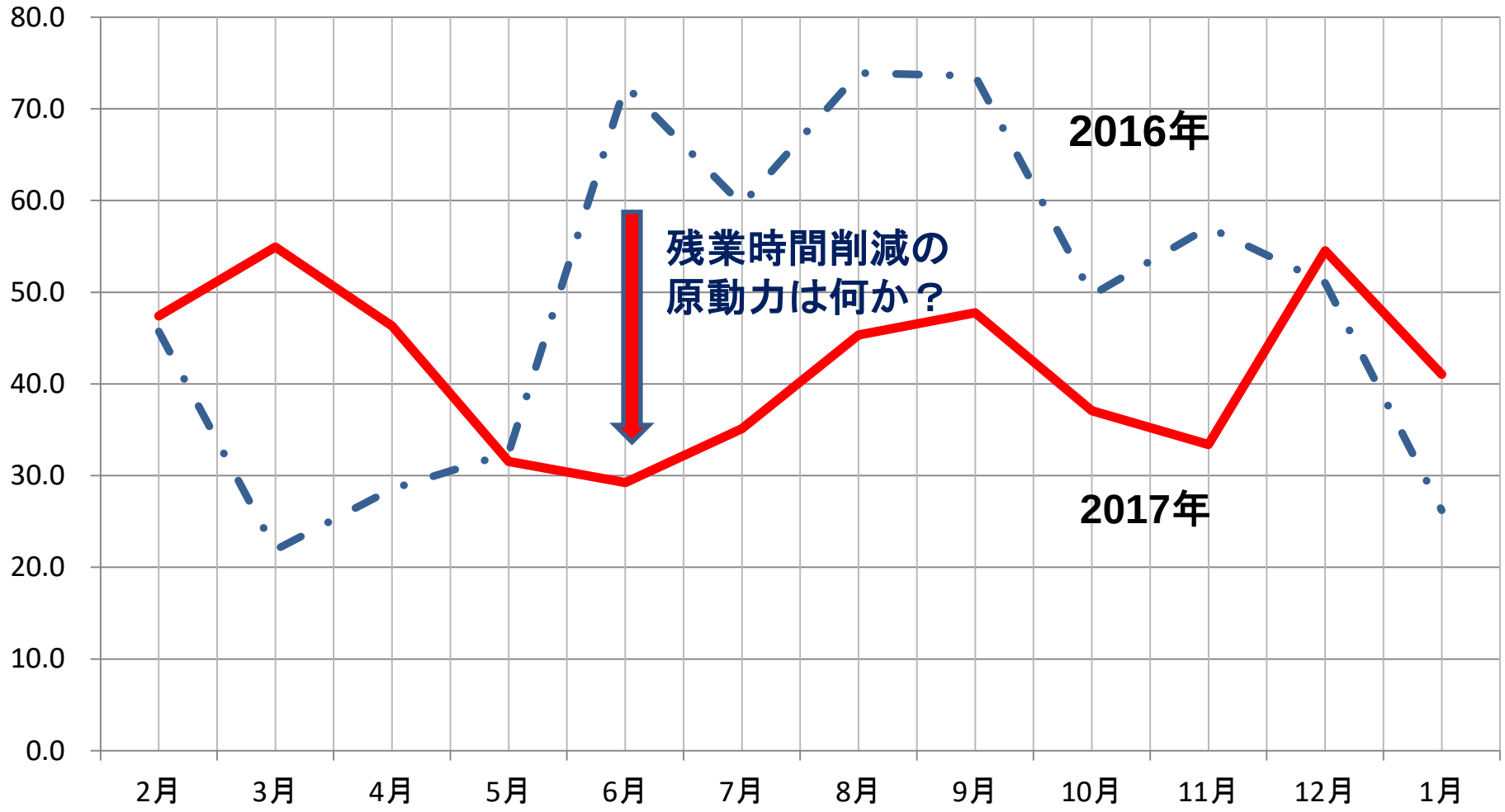
①チームや工程のスキル不足・連携不足
② 時間生産性に対する意識が低い
③ 月別で仕事が多くなる時期がある
④ 業務伝達コミュニケーション不足

いつまで（時間）

5. 残業時間の推移

全社員月別平均時間外労働　2016/2017年比較

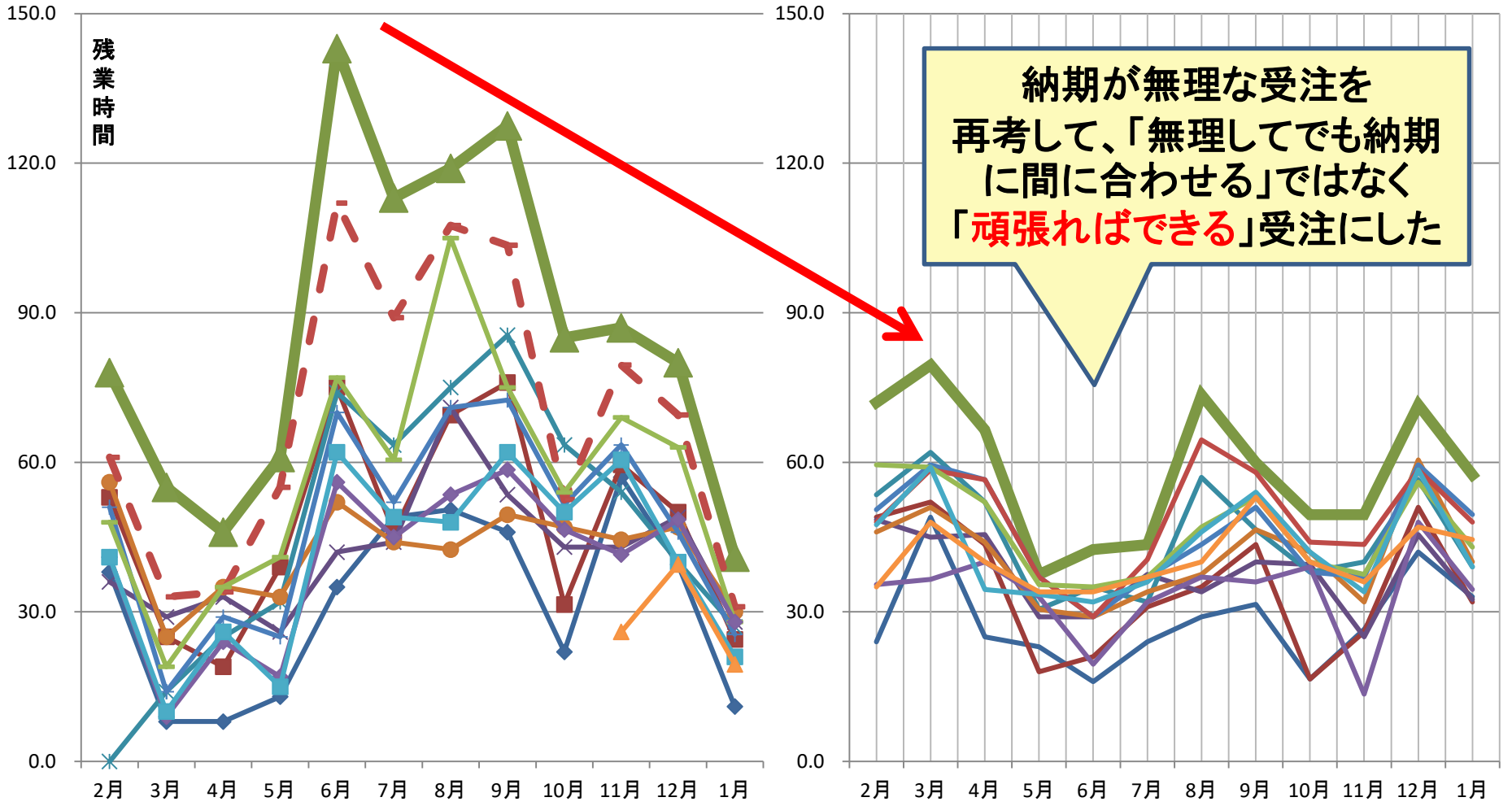
2016年　平均残業時間月：49時間 → 2017年　平均残業時間月：42時間



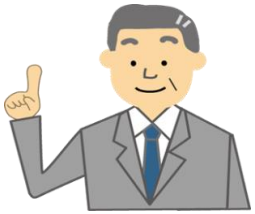
5.1　個人別月別時間外労働　2016/2017年比較

2016年　平均残業時間　月：49時間

2017年　平均残業時間　月：42時間



6.「働き方・休み方改善指標」と成果を導いた「新たな施策」



方針・目標の明確化

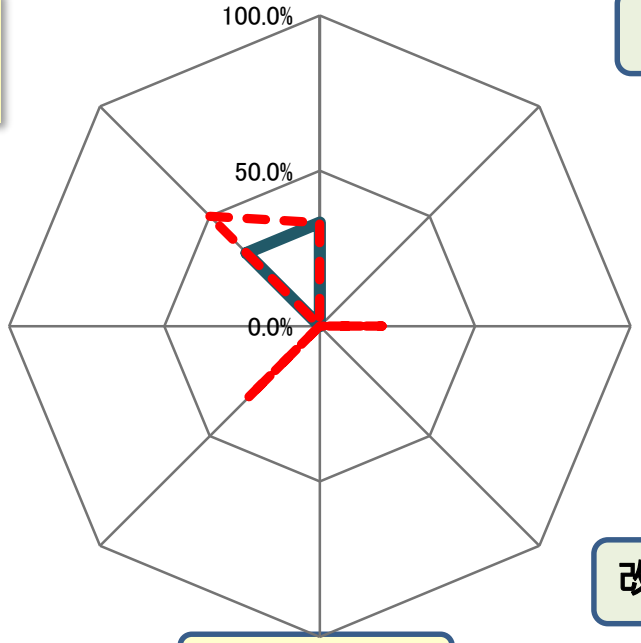
・長時間労働削減社長メッセージ
・受注は付加価値のあるものを選択

実態把握・管理

- 残業時間見える化グラフ
- 計画年休日取り事前決定
- 有給取得実績表

改善推進の体制づくり

- 経営会議での残業・年休の報告



仕事の進め方の改善

・残業時間見える化グラフによる対策
・直近3年労働時間要因分析
・人時生産性分析とアクション

改善促進の制度化

- 入社日から年休使用可能
- 計画年休付与

情報提供・相談

・長時間労働時間する理解を深める
・ワークショップの活用

改善促進のルール化

- 残業時間見える化グラフ
- 計画年休日取り事前決定

意識改善

・コア社員の同友会ワークショップ参加
・退勤時刻の終業呼びかけ、強制消灯

働き方　休み方

7. アクションプラン実施後　2017年度実績

残業削減目標を達成し、年次有給休暇も計画的付与で取得率アップ！

2016年度　月平均残業時間	49時間
月最高残業時間	143時間
年次有給休暇取得率	10%

AFTER

2017年度　月平均残業時間	42時間
月最高残業時間	79時間
年次有給休暇取得率	40%

8. 長時間残業は解決されたか？

リーマンショックの年	月平均残業時間	月最高残業時間	社員数	売上げ(億円)
2008年	55時間	90時間	11人	3.13億

ベテラン2名定年退職

	月平均残業時間	月最高残業時間	社員数	売上げ(億円)
2016年	49時間	143時間	11人	2.38億

社長による「チャレンジすべき仕事の選別」

	月平均残業時間	月最高残業時間	現場社員数	売上げ(億円)
2017年	42時間	79時間	12人	2.58億

最長残業時間を半減し、アクションプラン目標の月45時間以内を達成した！

9. 2017年度の活動で効果のあった施策

① トップが残業削減呼びかけ（2月）
② 残業時間の見える化（2月）
③ 人時生産性の見える化
④ 有給取得日の設定
⑤ 有給取得実績表の作成
⑥ 入社日から有休取得可能（規則変更）

→ 年休がとりやすくなった
取得率10%が40%に増加

対策① 「納期の厳しすぎる受注」の抑制
と
「適度な背伸びの業務」の受注

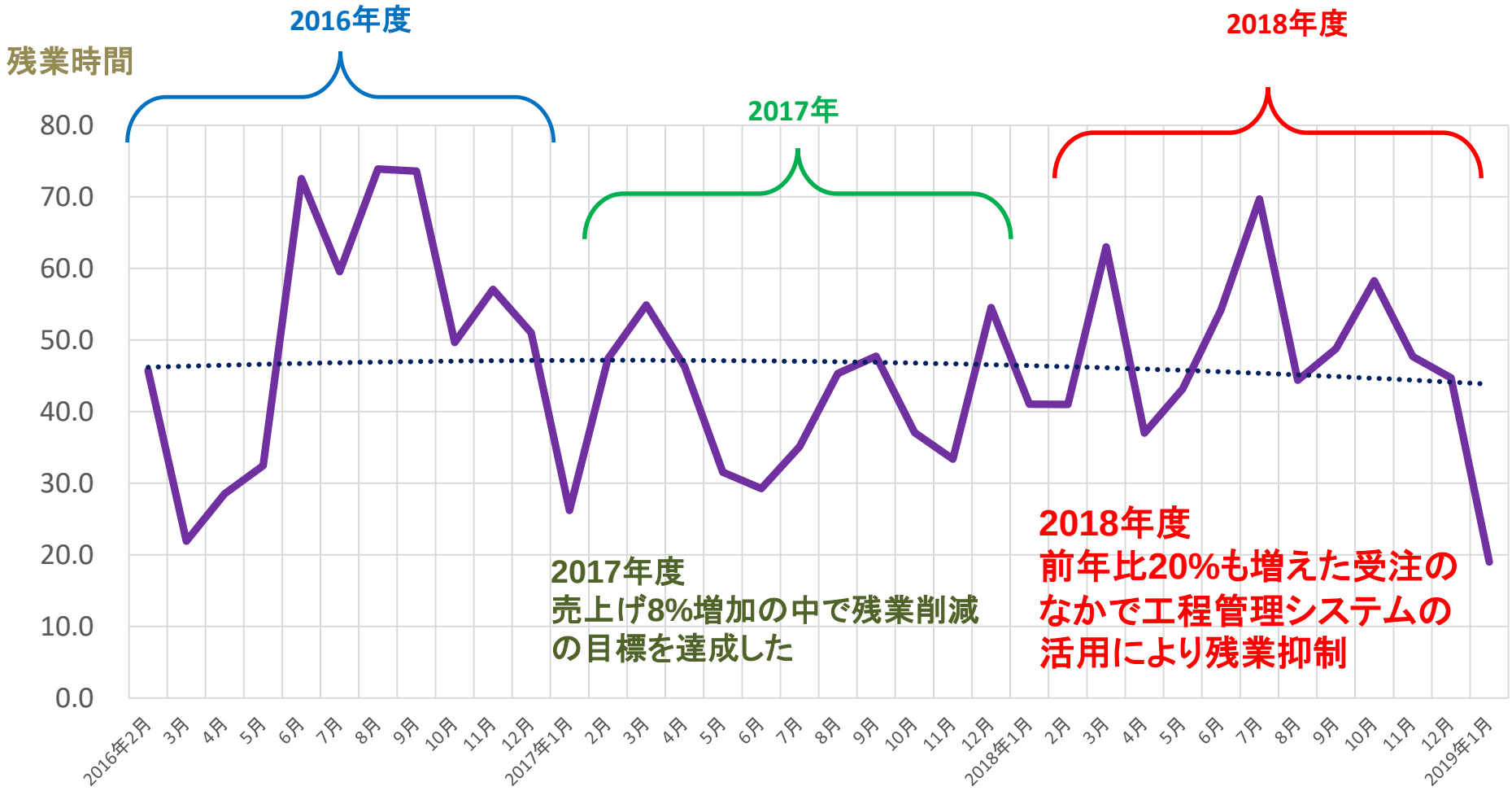
→ 人時生産性は前年以上
今年度経営目標超え

対策② 専務とベテラン社員2名が
同友会ワークショップに参加し他社事例を
学び、自社で権限移譲など対策を行った。

→ 業務のやり方と指示を
変えることにより残業が
分散された

10. 2018年度は新たなチャレンジ　受注増加の中で工程管理システムの活用

月平均残業時間推移　2016/2-2019/1



11. 2018年度　「工程管理ボード」と「ちょくレポ（進捗管理システム）」を活用して残業増加を抑えた

「日本経済新聞　2018年9月26日」にて紹介された

顧客からの問い合わせ
↓
見積もり・受注
↓
設計図作成・生産打ち合わせ
↓
製作
（切断、曲げ、穴あけ、溶接、組み立て、仕上げ）
↓
立ち合い検査
↓
納品

受注側

・データー送信で報告・修正指示

・仕上がりの確認

発注元

山田製作所は町工場などの仕事の進捗状況を管理し、顧客と共有できるシステムを開発、サービスの提供を始めた。

「いつ製品が完成するか」、「依頼通りに進んだか」の状況がスマホやパソコンでわかり、設計変更も簡単にできる。中小企業の残業時間の削減につながる。

顧客、端末で確認・変更

効率化で残業減

「工程管理ボード」と自社開発の「進捗管理システム（ちょくレポ）」を組み合わせた「働き方改革」の効果を検証。「残業時間を前年比**15%減**らせたほか、遠方の顧客は確認のための出張がいらなくなった

山田製作所、共有システム提供

町工場の進捗　見える化

12. 2018年度実績　3年間の活動成果は？

AFTER

	2016年（基準年）	2017年	2018年
売上げ(億円)	2.38億円	2.58億円	3.12億円
月平均残業時間	49時間	42時間	47時間
月最高残業時間	143時間	79時間	117時間
年次有給休暇取得率	10%	40%	56%

2016年度の社員数11人から14人に増加。売上げは31%も増加したが残業時間数は減少している。 年次有給休暇を全社員が取得することは社風として定着し始めている。

社長の声　　今期の経営課題を達成するに当たり

労働環境の課題解決は経営者が本気になって改善の旗を振ること
が絶対条件であると確認しました。今まで「中小企業零細企業だから出来
ない、仕方がない・・・」と今まで後回しにしてきたことに大きな反省をして
います。しかし要は、生産性の向上がなければだめ！全員で力を出し合い
労働環境改善に今後も努力していきます^^
残業時間は激減したが、年収は変わらない会社を目指していきます

社員の声（製造部）　残業が減ってどう思っているか

新卒で入ってきた二十歳代の若手社員中心に社員は残業が少なくなることに
喜びを得ています。でもその中で40歳前後の社員は、残業を悪いとは
思っていない面もあります。
目の前にある仕事を進めていく責任感が残業時間を増やしてきたのです。
そして一面には残業手当という現実もあります。
人生の中で頑張って働く時代もあるはずです。そのバランスをしっかり考えて
いきたいです。

コンサルタントより

取組のポイント

社長はワークショップのグループディスカッションで積極的に問題解決の議論をリードされただけでなく、専務や、課長及びベテラン技術者を別機会のワークショップに参加させています。毎年1月に全社員が泊まり込みで次年度の夢を話し合う社風です。今回のアクションプランは受注への配慮という「社長でなければ決断できない」ものでした。その意図を社員が1人1人腹落ちする会社のコミニケーションの良さが、この結果をもたらしたと感じます。

社長は次の課題は「ベテランの育成」と「もっと効率的にもっと効果的に」成果を出す仕組み作りと人づくりのアクションプランを検討中です。

株式会社Re:fa （リーファ）

もったいないココロを次の世代へ

ただ新しいものを作るのではなく、過ごした思い出と歴史を後世に受け継がれるような
別注製作を目指します。

事業内容	椅子・ソファの張り替え及び オーダーメード家具製造販売
従業員数	12人
主な取組テーマ	残業を月30時間未満にする

【取組みのビジョン】

① 技術系コア社員の月平均残業時間を30時間未満にする

② 年次有給休暇取得率70%以上でも利益の上がる会社にする

1. 事業内容・製品

飲食店舗・施設を中心とした椅子・
ソファの張替え・別注製作
椅子張り作業

オーダーソファ製作

椅子・ソファの張り替え

椅子張り・オリジナル刺繍

椅子の着せ替え

現場施工

平成29年12月　大阪府より**普通職業訓練短期課程に認定**されました。
いす張り実務コース、いす張り作業技能検定合格コース

1.1 事業内容　納入までの流れ

1. お問い合わせ

2.　張り替え・補修の要望確認

ご注文とお支払

3. 工場への輸送

4. 張り替え・補修工程
（店舗・現場での張り替えあり）

5. 納品

2. 改善実施時の課題と活動後に期待する職場イメージ

月間平均時間外労働時間（技術系）	31.2時間
年次有給休暇取得率　（全社）	59%

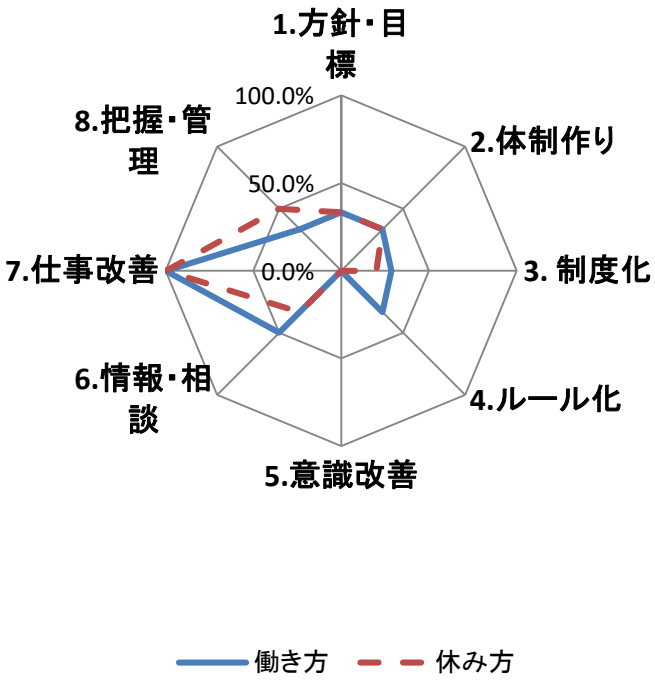
課題と現状

- 職種により残業時間に差がある。
- 多能工化が十分ではない。
- 業務分担の見直しが必要。
- 従業員の時間生産性や時間管理スキルを向上させる必要がある。

期待する職場のイメージ

- 会社の行動理念の「自分で考えて自分で行動する」ことが実践されている職場。
「指示待ち」ではない働き方を目指す。

- 「スマートに働ける職場」の実現



2. 1. 取組の背景 （2017年度実績）

技術系社員の残業が多い

2016/10から2017/9まで

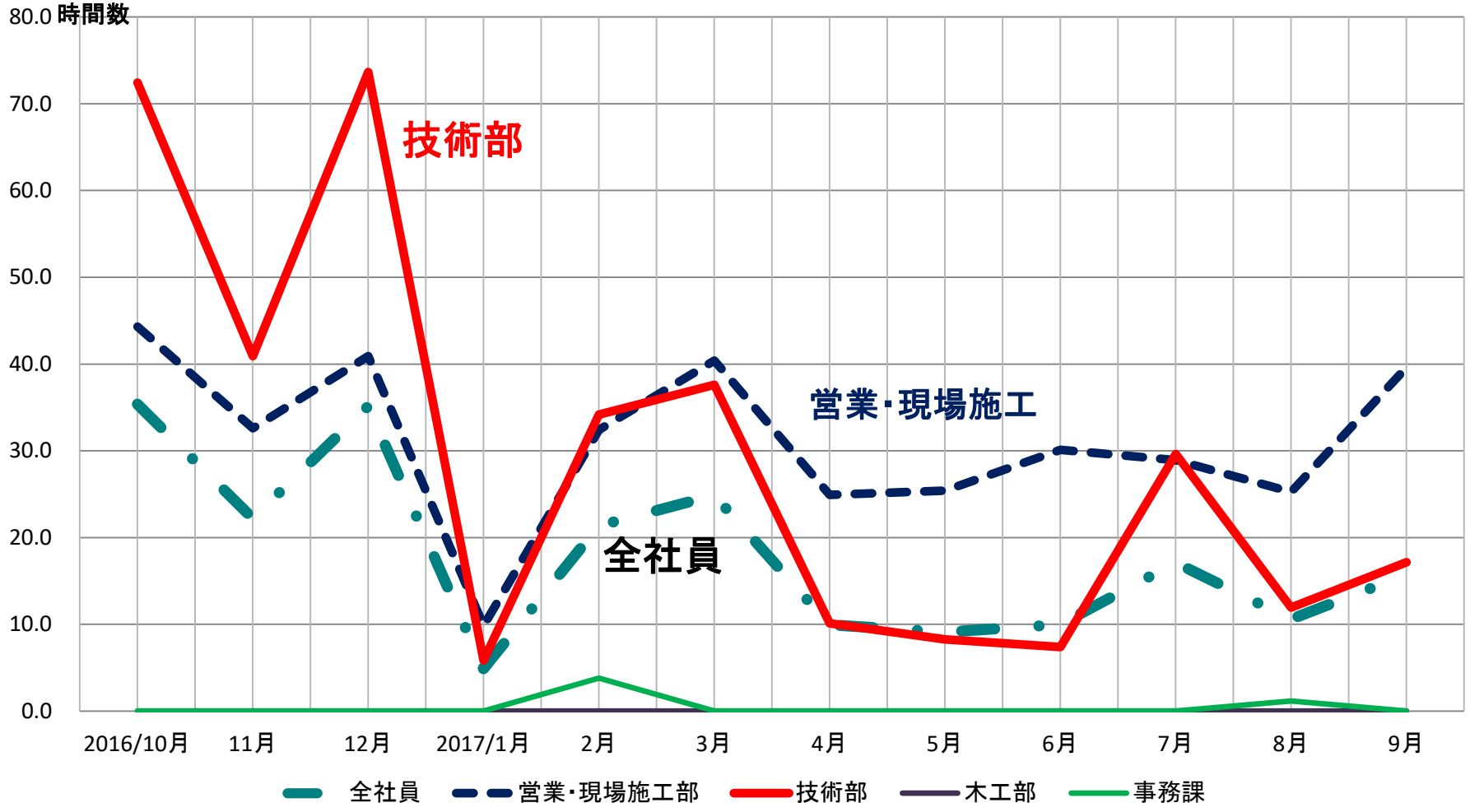
BEFORE

全社月平均残業時間	17.5 時間
正社員 月平均残業時間	29.1 時間
営業・現場施工正社員 月平均残業時間	31.2 時間
技術正社員 月平均残業時間	26.7 時間
月最高残業時間 (技術部)	78 時間
年次有給休暇取得率	59%

- 営業・現場施工、技術の残業削減対策を行う
- 業務分担の見直しと多能工化が必要。

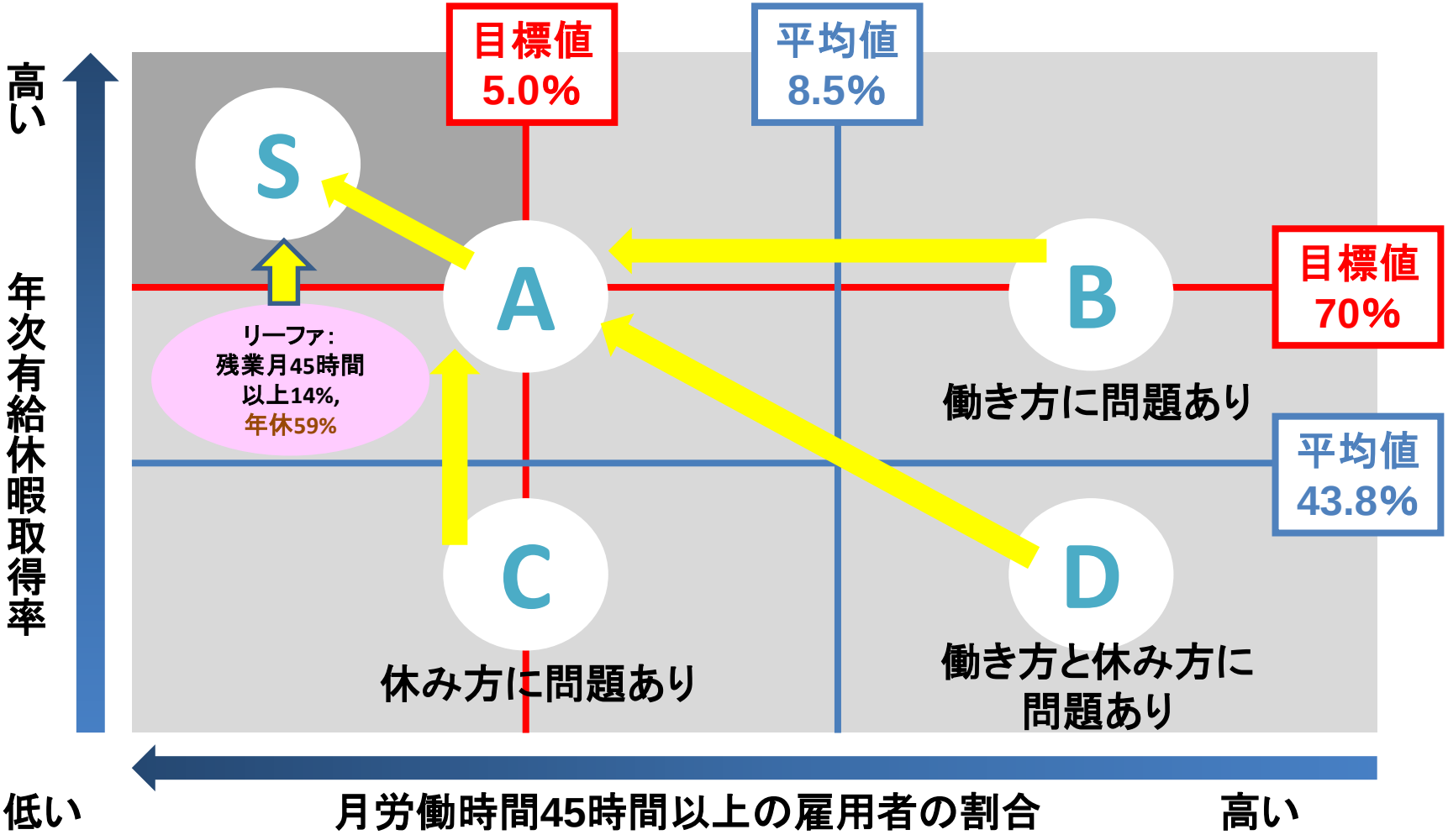
2.2 2017年度 部門別月平均残業時間 2016/9-2017/9

営業と技術は全社平均よりも残業が多い。 12月は技術部の残業が突出した



2.3　働き方・休み方改善指標　ポジションマップ

残業少なく年休取得も平均以上の位置



2.4 働き方・休み方改善指標　実施施策と

実態把握・管理

管理職やみなし労働・裁量労働制等の適用者について労働時間を把握している

年次有給休暇管理簿などによる年次有給休暇の取得日数を管理している

部下の長時間労働や年次有給休暇の取得状況について上司にメールで伝えている

方針・目標の明確化

長時間労働の抑制年次有給休暇の取得促進について経営トップがメッセージを発信している

新規実行策

「ワークレボリューション会議」

改善推進の体制づくり

長時間労働の抑制・年休促進に関する労使の話し合いの機会を設定している

仕事の進め方の改善

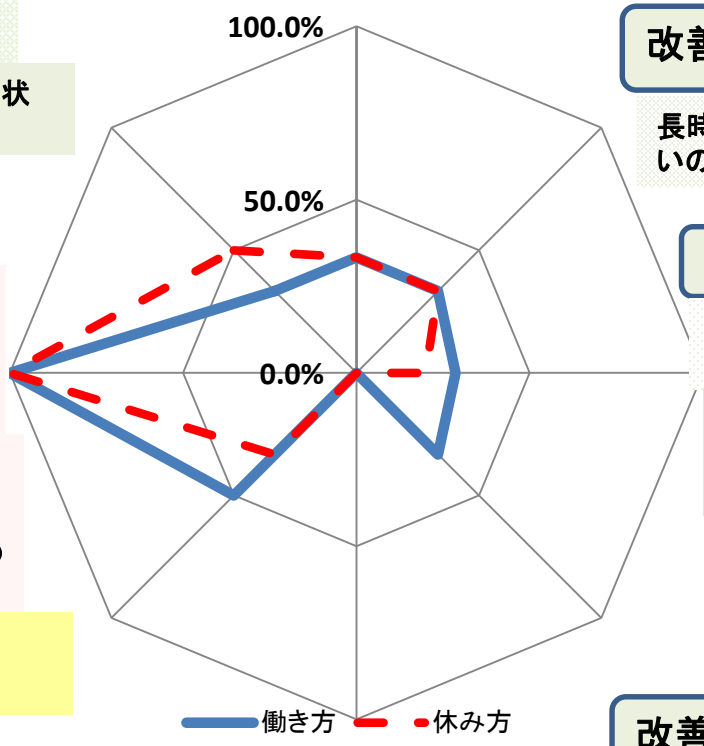
・休暇・休業時のフォローアップ体制を構築している（顧客・取引先情報の共有等）

・長時間労働抑制を目的とした業務プロセスの見直しを行っている

・必要に応じて業務計画、要員計画、業務内容を見直している

・長時間労働抑制を目的とした取引先との関係見直しを行っている

多能工化、バディーシステム、受注一元化



改善促進の制度化

フレックススタイム制と短時間勤務制度を導入している

ゴールデンウイークや夏季・冬季等の機会を捉えた、年次有給休暇の計画的付与制度を導入している

グローアップ個人面談
（目標設定・進捗管理）

情報提供・相談

労働時間・残業時間を社員各自に通知している。36協定で結ばれている時間外労働の上限を周知している

年次有給休暇残日数を社員各自に通知している

意識改善

実施対策なし

グローアップ個人面談

改善促進のルール化

残業を行う際の手続きを厳格化している

3 現状とめざす姿　「スマートに働ける職場」の実現

どのレベルまで

アクション

① 月残業42時間超えは2回までを守る

③ 半月に一度誤差チェックを行い管理職会で報告「ワークレボリューション会議」

④ フレックスタイム制を試みに導入して効果をみる（2018/10フル導入）

⑤ 所定労働時間を超えたから休みを取るのではなく残業、有給のバランスを図る施策検討

めざす姿　2018年10月までに

① 技術系コア社員の月平均残業時を30時間未満にする

② 年次有給休暇取得率70%以上でも利益の上がる会社にする

現　状（2017年）

① 月平均残業時間は正社員で29時間

② 36協定月上限時間は42時間で特別条項は月80時間

③ 予定工数より多い工数がかかっている

④ 本格的な業務マニュアルが未作成

今できていない原因

① 一件ずつ役割分担で完了させているが、仕上がり時刻、人員管理ができていない

② 提出期限の一覧表がなく納期管理がおろそか

③ 新物件情報の活用が十分でない為入力漏れがある

④ 工数と完璧な仕上がりのどちらを優先させるかの基準がない

⑤スキルシートの活用がなされていない

いつまで（時間）

3.1　残業削減・年休取得の実施施策

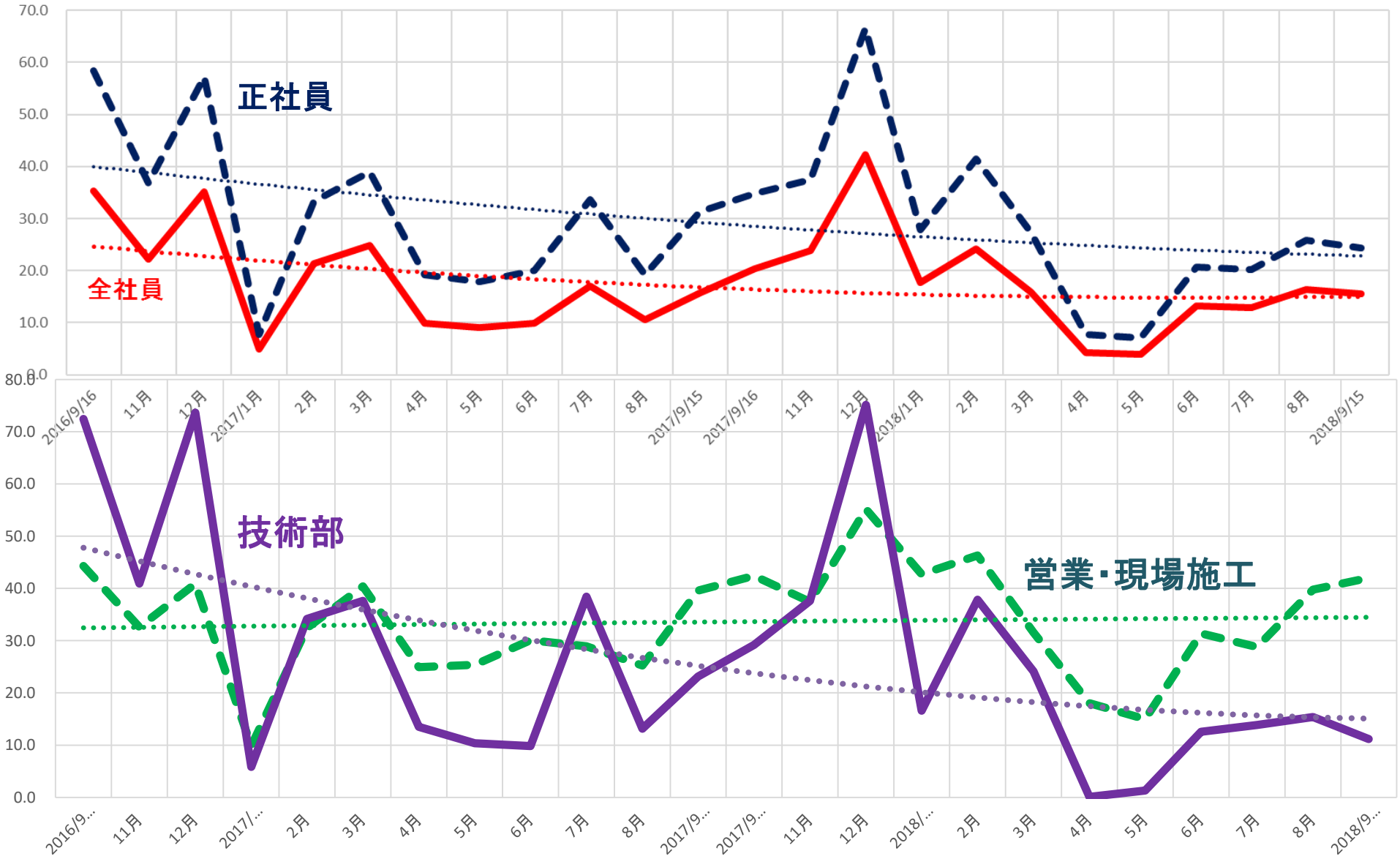
	課題	行動
1	職種により残業時間に差がある. 残業時間を削減する	・パート職教育を実施し、技術職業務の一部を分担できるようにスキル開発を行った。 ・外注化促進及び派遣社員の利用拡大 ・技術系にフレックスタイム制を導入
2	多能工化を推進する	• 業務分析を行い専門業務と一般業務に分類した。 • パート社員は一業務を2名で行う「バディーシステム」を導入。事務業務と技術業務を両方実行可能にするための教育及び業務再配置を行った
3	業務分担の見直し	2017年12月の長時間残業の反省から、4つあった受注窓口を1か所に集中した。一元化管理によりスケジューリングが容易になった。
4	従業員の時間生産性や時間管理スキルを改善する（面談シート）	6か月ごとの上司と部下の個別面談を通じ業務実績フィードバックやスキルアップの希望聞き取り、上司が行うサポートなどを話し合う。「スマートに働く」ための意識を共有している。

「Re-fa グローアップ面談シート」

① 6か月を振り返り全体的に」良かった点
② 担当業務や考える力、チームワーク、コミュニケーション、他部署応援など良かった点の指摘
③ 改善が必要と思われる点
④ 次の6か月のチャレンジ目標
⑤ 総評

3.2　残業時間推移　2016/9-2018/9　　全社員および技術社員

全社的に残業は減少傾向. 技術の残業は減少、営業・現場施工は横ばい。



4. 取組後職場環境　（2018年度実績）

2017/10から2018/9まで

AFTER

項目	2017　年度	2018　年度
全社月平均残業時間	17.5時間	16.7　時間
正社員月平均残業時間	29.1時間	28.7　時間
営業・現場施工正社員 月平均残業時間	31.2時間	35.9　時間
技術正社員　月平均残業時間	26.7時間	25.0　時間
月最高残業時間　（技術部）	78時間	79.3　時間
年次有給休暇取得率	59%	59%

年間売上げは14%増加という「業務が増えている」状況で残業削減ができた。
営業・現場施工残業は「この人しかできない」業務を多能工化することにより残業削減予定

5. 2019年度に向けて「生産性向上」と残業削減に取り組みます

宣言

① 総実労働時間の削減に努めます

② 年次有給休暇取得率70%を目指します

具体的実施事項

- 労働時間の使い方の工夫や仕事の進め方見直しを行うことにより、生産性を上げ残業時間を削減します
- 毎月一回「ワークレボリューション」と称した管理職全体会議を行い、各部署の残業時間と休暇取得日数に関する情報を共有し、残業時間の削減、休暇取得促進の取組みを行います

担当者の思い・苦労 （専務取締役）

2015年から取り組みを始めた当社流の働き方改革。
　時間を費やしている中で見えない部分を「見える化」するということと、今までの経験からきているやり方や意識を変えていくのは大変でした。継続し続けたことで、全体の意識が少しづつ高まり、日ごろの仕事のスケジュールや工程を可視化し、各部署がチームとして実行できるようになってきました。
　働き方改革がきっかけで、働くみんなの気づきや新たな発見に繋がり、成果が表れたのは、ひとりひとりの気づきと一緒に働く仲間の思いやりの証と感じました。

社員の声

よかった点
会社からの声掛けや、みんなで考え休みを取りやすくする環境を作っていけただけたことで、子供の行事や急な発熱でも休みを取りやすくなった。以前に比べると、時間を有効に使えるようになった。情報共有や相談できる量が増えた。

コンサルタントより　　取組のポイント

働き方改革を行うことにより、会社が従業員一人一人を大切にする姿勢が伝わり職場環境に一体感が生まれたように感じました。 担当者の強い信念の元、一年一年の着実な積み重ねで労働時間削減の成果として表れたと感じています。

メモ