

◆健康経営の実践によりお客様へのサービスを向上させ、生産性の向上を実現。

・トップ自らの「健康経営宣言」により勤務時間制度の変革等に取り組み、営業時間の短縮や社員の健康と働きやすい環境づくりを進め、お客様へのサービス向上を図ることにより生産性の向上を実現。



(きつかけ) 取組前

慢性的な人手不足とパート社員の年齢構成の偏りへの対応が遅れていた

- ✓新規出店時に、以前は開店時要員を社内でカバーできていたが、最近では派遣社員で対応せざるを得ず、既存店舗の慢性的な要員不足が顕在化。
- ✓パート社員の年齢構成に偏りがあり、一時に大量の退職者が発生するリスクがあった。
- ✓2016年4月健康経営宣言を発表し、働き方改革に着手。

(効果) 取組後

社員の意識改革が進むとともに、新規スタッフの定着率が向上

- ✓営業時間の短縮に取り組んだことが、お客様へのサービス向上に繋がり、**限られた時間で仕事を終わらせる意識が醸成された。その結果、長時間労働が減少している。**
- ✓2017年より、新入社員また新規スタッフに対するメンター制度を導入。制度を適用した範囲においては、**定着率の向上につながった。**
- ✓平成30年6月「くるみん」認定取得。

取組内容や仕組み

営業時間の短縮

✓1か月単位の変形労働時間制度の採用やフレックスタイム制の奨励により約7割の店舗で営業時間の短縮を実施。

平成28年11月より 閉店時間 23:00 ⇒ 22:00

平成29年 4月より 開店時間 9:00 ⇒ 9:30

✓この取組により総営業時間は6.5%短縮したが、売上は1%程度の減少に止まった。営業時間は短縮したものの、お客様へのサービスを厚くし、減収をカバーした。

退職者への対応

✓毎年大量のパート社員の退職者が発生し、人材の確保に苦慮していた。個々の事情による退職理由の把握など、職場内でのコミュニケーションに課題があったため、**先輩(模範)社員が親身になって支援、相談、アドバイスを行うメンター制度を導入し、職場内のコミュニケーションを改善。**

◆お客様の利益を第一優先に、的確なオペレーション管理で最適配置を実現。

・部門内でのコミュニケーションを図り、時間帯別客数予測に応じた人員の適正配置により業務を効率的に進めていくことで、お客様の喜ぶサービスの提供を実現。



(きっかけ) 取組前

人手不足解消のためパート社員の確保と若手社員の定着率向上が課題

- ✓ お客様の多様なニーズに応えるため、多店舗で良質のサービスを提供する体制が欠かせず、パートタイム労働者の確保は最重要課題。
- ✓ 若手社員の定着率を向上させる取組が必要と考えていた。

(効果) 取組後

パートタイム労働者の確保が進むとともに、若手社員の定着率が向上

- ✓ 的確なオペレーション管理を行うことにより最適な人員配置が可能となり、お客様に対するサービスが向上し、パートタイム労働者のやり甲斐も向上。また、自分たちのイベント企画が採用されることでモチベーションもアップした。こうしたことがパートタイム労働者の人材確保にもつながった。
- ✓ 自宅限定通勤を導入した結果、3年経過しても9割以上が継続して働いている。また、店長以下の社員にエリア勤務を可能とする制度も導入し、25%の社員が利用している。
- ✓ 平成28年8月「えるぼし」認定(第2段階)取得。

取組内容や仕組み

的確なオペレーション管理の徹底

- ✓ 出来立ての美味しい商品をタイミング良くお客様に提供するためには、**時間帯別客数予測に合わせた作業割当と事前の人員配置計画が必須**。部門とコミュニケーションを図りながら、**パートタイム労働者のシフトを含めた適正配置を実現**。

パートタイム労働者による企画の提案

店舗の中軸であるパートタイム労働者のモチベーションの向上を図るため、**パートタイム労働者だけの委員会によりイベント企画等を提案してもらっている**。

若手社員の定着率の向上に向けた取組

- ✓ 2015年から高卒採用を再開し、地域密着の意味もあり、**2年間には自宅通勤限定の採用を継続**。親も子供の働きぶりを確認でき、**安心して働き続けることが出来るようになった**。

◆エンゲージメントの高い社員が多く、離職率が極めて低いのが特徴。

・海外との取引もあり、以前から効率的に業務を進める意識が社員に根付いており、社員のエンゲージメントが高い。有給休暇の取得率約90%、半日有給休暇、時差出勤制度など、働きやすく長く勤められるという認識。

(きつかけ) 取組前

海外での競争力アップを図るため、働き方改革の推進が必要

- ✓ オートバイ用のクラッチ生産は世界シェア1位。海外14拠点到に約100名を派遣。海外では日本の価値観は通用せず、いかに短時間で成果を挙げるかが重要。
- ✓ 最近の若者は自動車産業への興味が薄れていることから、新卒の理工系技術者の確保に苦慮していた。

(効果) 取組後

職場環境の改善が一層進むとともに、グローバルな競争にも対応可能な意識が醸成

- ✓ 工場での時間外労働は減少し、全社的にも時間にメリハリをつけた働き方になった。
- ✓ 生産性向上への様々な取組により、業務効率が改善するとともに、社員個々人がライバルは海外企業という意識を持ち、各国の需要にフィットした柔軟な提案ができるようになってきた。
- ✓ 外国人の採用が進むことで、多様性や仕事と家庭の両立に関する意識が高まることを期待している。

取組内容や仕組み

時間外労働の縮減

- ✓ パソコンのログにより時間外労働の見える化に取り組んでおり、長時間になりそうな社員へは警告を発信する取組を実施。また、毎月1回、労働時間管理委員会を開催し、労使が仕事の割振りを見直し、業務の平準化を図ることを目的に業務の見直しに取り組んでいる。

外国人の採用促進

- ✓ グローバルに展開している日本企業であること、世界での高いシェア、日本人と同じ条件で働けることに魅力を感じるのか台湾、中国及び韓国の留学生からの応募が増えている。外国籍学生については、現地で面接を行っているが、日本語が堪能であることを条件としている。

生産性向上へ向けた取組

- ✓ 国内外に生産拠点があるため、JOBローテーションを行い、多能工化を推進するとともに、点在している工場が抱える問題点などを集約化して情報共有を図っている。
- ✓ 工場内では従来から効率化のための取組を進めており、ムリ・ムラ・ムダを無くす「3M運動」を展開している。

◆多様性を生かした強い組織作りにより、イノベーション集団を目指す。

・社員がいきいきと働き、その能力を最大限発揮できる環境をつくるのが、イノベーションの誘発や新たな付加価値の創造につながるとの考えから、「多様性を生かした強い組織作り」を人事戦略の柱とし、「障害者活用」、「女性活躍推進」等に関する取組に注力。



(き) 取組前

①障害者活用

✓ 数年にわたり法定雇用率未達成が続いていた。

②女性活躍推進

✓ 女性社員の増加、女性活躍推進法の成立により、取組をそれまで以上に強化する必要があった。

③適正な労働時間管理

✓ 年々、時間外労働時間の管理が厳格化しており、管理レベルの向上に加え、勤務体系の見直しが必要となってきた。

(効) 取組後

①障害者活用

- ✓ 当該社員(障害者)の能力向上。
- ✓ 障害者活用に対する全社的な認知度と理解度の向上。
- ✓ 外部委託費用(DM封入、顧客リスト作成等)の低減・納期短縮に貢献。

②女性活躍推進

- ✓ 女性社員の平均就業年数の伸長。
- ✓ 採用活動におけるアピール、女性の採用者の増加。
- ✓ 女性社員の従業員満足度の向上。
- ✓ 平成29年1月「えるぼし」認定(最高レベル3段階)取得。

③適正な労働時間管理

- ✓ 過重労働撲滅。
- ✓ 時間外労働の減少、ワークライフバランス向上。

取組内容や仕組み

①障害者活用

- ✓ 各部署への個別配属では定着がままならない状況を鑑み、特定部門に障害者数名による業務チームを発足。
- ✓ 上記チームにより、社内業務の内製化を推進。

②女性活躍推進

- ✓ 社内イントラに「ワーキングマザーの1日」と題する取材記事を掲載し、女性活躍推進に関する社員意識向上を啓蒙。
- ✓ 女性正社員全員に個別インタビューを行い、女性活躍推進における課題を抽出。
- ✓ 子育て座談会、各種休業(産休・育休・介護)の制度説明会を定期開催。

③適正な労働時間管理

- ✓ 時間外労働が一定時間を超えた際は上長へアラート発信。
- ✓ 管理上限を超えた場合、その理由と対策に関して管理シート提出を義務付け。
- ✓ システム上での残業申請時間と実勤務時間との差異調査及び是正。
- ✓ 時間単位有給休暇制度、フレックスタイム制、在宅勤務制度の導入に向けて社内的な議論を開始。

◆脱・印刷業を掲げ、情報価値創造業として社内外の課題解決に取り組む。

・時代の変化にあわせ、総合印刷業から、セールスプロモーション、Web制作、システム開発、イベント事業、ブランディングと、多岐にわたる事業を展開。情報価値創造業としてお客様に付加価値を提供するだけでなく、さまざまな工夫で、働きやすさと働きがいの社内改革に積極的に取り組んでいる。



取組前
(きっかけ)

社内・外の課題や悩みが顕著化

- ✓ 商店街:商店街に足を運ぶ利用者が減少。企画力が乏しい。
- ✓ 学校関係者:企業と連携した教育の場を設けたい。社会との接点の場を増やしていきたい。
- ✓ 官公庁:若者の県市外流出が増加。地元企業の新卒採用が年々困難になっている。
- ✓ 社内:受注産業ということもあり、時間外労働時間が多く、有給の取得率も低い。

取組後
(効果)

情報価値創造業への進化と、働きやすさと働きがいの追求の両方を実現

- ✓ 合同採用イベントは、地元企業や学生から反響があり、毎年実施。また、富士山コスプレ世界大会は地域に根付いたイベントとして県内外から多くの観光客を集客、メディアにも多く取り上げられ、商店街の活気に一役買っている。
- ✓ 平成27年7月、静岡県男女共同参画社会づくり活動に関する知事褒賞、平成27年12月、ふじのくにイクボス活躍リーディングカンパニー知事褒賞を授賞。
- ✓ 平成18年7月より3期にわたり行動計画を策定し、取組を続け、平成29年9月、仕事と家庭を両立しやすい企業として2度目の「くるみん」認定取得。

取組内容や仕組み

地域の活性化への取組

- ✓ 清水駅前の商店街活性化のため「富士山コスプレ世界大会」を企画プロデュース。開催5回を数え、去年は2日間で3万5千人来場。
- ✓ 去年は静岡市内の専門学校と産学連携事業に取り組み、学生にポスターデザイン等企画提案の生きた学習の場を提供。
- ✓ 官公庁とタイアップした合同企業説明会やインターンシップ合同広告を企画し、人手不足に悩む地域企業を支援。

働きやすい環境づくり

- ✓ 5日、10日ごと時間外労働時間数を個人別に集計し、全社にメール配信。時間外の多い社員にはPCに赤札を立て、見える化するなど、全社で改善策を検討、実施。
- ✓ 年次有給休暇の取得促進のため、一斉付与制度(全社一斉付与日4日)や誕生日有給制度を設け、取得しやすい環境を形成。
- ✓ デザイナー職中心に女性社員も多く、積極的に子育てしやすい職場環境を整備、育休復職後の就業形態を本人が自由に選択できる仕組みを導入し、復職率100%を継続。
- ✓ 目標管理制度を採用し、成果だけでなく取組姿勢や意欲を評価。年齢・性別・社員区分に関係なく、管理職登用やアイデア採用、プロジェクトへの抜擢をしている。

◆差別化にこだわった独自の事業体制で通信販売に専業し、地元製茶農家ともウィンウィン関係を構築。

・自社企画商品を中心に、ニッチ市場の開拓による自社ブランドの浸透を図る。製造(地元製茶農家へ委託)、出荷、受注などの業務でアウトソーシングを活用し、業務の繁閑ロスを減少。



(きつかけ) 取組前

女性社員の増加により働き続けられる環境整備が必要となった

- ✓ 緑茶のティーバック加工と通信販売を目的に設立され、平成14年に通信販売に専業化。商品デザインや電話対応で募集をかけると圧倒的に女性の応募が多く、現在は社員115名中女性が約7割を占める。
- ✓ 女性社員の増加に伴って、育児休業制度の整備をはじめ、女性が働き続けられる環境を整備する必要があった。

(効果) 取組後

女性の継続就業が好業績へつながっている

- ✓ 女性の長期休業は主要戦力を欠くことになり痛手だが、現在のパワーが少し落ちてでも復帰して長期間勤めてもらう方が会社にとってプラスになる。
- ✓ 復帰後の社員の労働時間は、本人の希望通りとしている。また、現在課長職以上の女性管理者は30%を超えている。
- ✓ 自己申告などに基づく社内制度の改善で、新卒3年以内の離職率が3%未満と、定着率が非常に高い。
- ✓ 平成29年10月「くるみん」認定取得。

取組内容や仕組み

育児休業者への支援

- ✓ 産休及び育児休業者の社内手続きを一覧化したサポートガイド作成し、スムーズな休業取得及び復職を支援。
- ✓ 育児休業中の社員に経営計画発表会への参加を促し、復職に向けたミーティングを実施した。また、育休中の社員への情報提供として社内で行われる「情報交換会」の議事録をメール送信した。

自己申告制度の活用

- ✓ 年に1回社員に対して働き方に関するアンケートを実施し、社内制度の改善を図っている。

地元製茶農家との協業

- ✓ ペットボトル等の普及によってお茶の消費が落ち込み、製茶農家の経営が苦しくなっている状況。この状況を逆手に取り、逆転の発想で、製茶農家の生産の空きスペースを活用して低コストで商品を製造してもらい、通販ルートに乗せるウィンウィン関係を構築している。

◆すまいるカウンター導入や非正規職員の処遇改善等で、お客様の満足度アップにつながる。

- ・お客様の伝票起入を削減し、お客様との個別相談時間を増やすことにより満足度も上昇。
- ・非正規職員の処遇を改善し、多様な人財が働き続けられる環境を整備。



(きつかけ) 取組前

魅力ある職場づくりへ更なる取組を推進

- ✓ 女性の活躍や男性の育児休業取得など、ワーク・ライフ・バランスに取り組んでいるが、育児休業取得者の増加等があり、更なる業務効率化が必要。
- ✓ 仕事の分担や処遇の違いについて、パートの満足度を向上させる必要があった。

(効果) 取組後

生産性が向上するとともに、誰もが働きやすい職場づくりを推進

- ✓ すまいるカウンターの導入によって検証事務が減り、**事務効率が上がった。また、ゆったりと相談できる体制となり顧客満足度も上昇。**
- ✓ 女性職員の平均勤続年数が着実に伸びるとともに、**管理職に占める女性社員の割合は8.3%、役員に占める女性の割合も12.5%に上昇した。**
- ✓ 希望した非正規(嘱託・パート)全員の無期転換やパートの待遇改善など、多様な人財が働き続けられる環境を整備。
- ✓ 平成28年4月「プラチナくるみん」認定取得、平成30年8月「えるぼし」認定(最高レベル3段階)取得。

取組内容や仕組み

すまいるカウンターの導入による生産性の向上

- ✓ **伝票起入や押印を省くシステム(すまいるカウンター)を導入し、処理時間の短縮を図り、顧客への相談時間を充実させた。**

※すまいるカウンターは、タッチパネル形式の端末と本人を確認し、預金の引き出しや公共料金の支払いなどを伝票を発行せず、電子的に行うもの。

女性職員の活躍促進

- ✓ 平成23年1月に「ポジティブ・アクション計画」を策定し、女性職員の職域拡大、管理職への登用を推進し、ワーク・ライフ・バランスの実現、職場風土の改善を推進。
- ✓ 役席前の職員個々のキャリアプランを作成し、**中堅男女職員の職域拡大を図った。また、高度な知識・スキル等を身につけるためのトレーニー研修の実施など、融資・営業部門でのロールモデルとなる女性職員を育成。**
- ✓ **属人的な業務体制を見直す(複数担当制等)とともに、効率的な業務処理が行われるよう現場の判断力を高め、権限の委譲を進めた。**

◆社内公募やF A（フリーエージェント）制度により社員のやる気を引き出し、新たな業務に挑戦。

・事務サービスの仕事が多いため、仕事のマンネリ化や能力を高めようとするモチベーションが低下しないよう、自分のやる気次第で新たな分野に挑戦が可能な仕組みを導入。



(きつかけ) 取組前

女性中心の職場で管理者の養成やモチベーション向上に苦労していた

- ✓ 1999年静岡銀行より事務集中部門を分社した。設立当初から女性社員が大半を占め、管理監督者をどのように育てていくかが課題であった。
- ✓ 銀行業務の事務作業が中心となるため、仕事のマンネリ化や能力向上の意識を高めるのに悩んでいた。

(効果) 取組後

より良いサービスの提供と円滑な管理者の養成が実現

- ✓ 人材育成の取組が社員の能力向上につながり、業務の生産性が上がるとともに、設立当初は苦労した新卒採用も生き生きと働く女性社員の姿に共感が得られ、円滑に進むようになった。
- ✓ 管理職に占める女性の割合49.3%(全産業平均9.0%)…管理職全体83名中女性41名。平成29年12月「えるぼし」認定(最高レベル3段階)取得。
- ✓ 平成29年11月「えるぼし」認定(最高レベル3段階)取得、平成30年5月「プラチナくるみん」認定取得。

取組内容や仕組み

人材育成への取組

- ✓ 銀行の子会社なので受注は安定していたが、様々な仕組みが出来上がっていて、自助努力の余地は人材育成の分野に限られていた。
- ✓ 人材育成を図るため、10年間かけて研修制度の改革に取り組み、OFF-JT、OJT、自己啓発及びキャリア開発による金融事務のエキスパートを養成し、生産性の向上と管理監督者の養成を実施。

社員の意識改革とやる気を引き出す取組の推進

- ✓ 仕事のマンネリ化の防止や能力を高めようとするモチベーションを低下させないよう、社内公募やFA(フリーエージェント)制度により、社員本人のやる気次第で新たな分野に挑戦できる仕組みを導入。
- ✓ 顧客に対する営業の仕事に興味があった場合は、静岡銀行への転籍も可能としており、また、その逆に事務職に転換したい静岡銀行社員の転籍も受け入れている。
- ✓ 事務サービスに求められる「CS」「厳正化」等の推進を目的とした委員会を各事業所に設置、若手社員をリーダーに登用することで組織が活性化し、社員の「提案力、解決力」向上につなげている。

◆取引先との信頼関係の構築により急な発注や休日納品等を極力回避し、時間外労働の削減を実現。

・取引先に自社の取組をアナウンスするとともに、取引先の進捗状況や施工上の課題を把握し、予め準備できる商材については発注を促すなど、極力短納期とならない取組を推進。



(きつかけ) 取組前

商材の納期については、自社だけの取組だけでは困難な面があった

- ✓ 元請事業者から3次下請け事業者までの要望に応えるデリバリーを行っているため、**工事施工資材の急な受注への対応や休日納品等の時間外労働・休日出勤が避けられなかった。**
- ✓ **経験豊富な社員が育児や介護といった理由で離職する事例があり、多様な働き方を推進する必要があった。**

(効果) 取組後

短納期等の商慣行の見直しにより時間外労働が削減

- ✓ 自社の都合を優先し、取引先に商慣行の見直しを要求してもうまくいかず、**丁寧な説明と信頼を生む実績の積み重ねが商慣行の見直しへつながり、結果として時間外労働が削減した。**

効率アップによる生産性の向上

- ✓ 社員の多様なニーズに合わせた労働時間の短縮制度を導入したところ、短時間で効率よく仕事をこなすことが可能となった。また、**限られた時間内での効率的な仕事ぶりが、他のフルタイム職員へも刺激を与え、効率アップの考え方が触発され、生産性が向上し、好循環となった。**
- ✓ 平成30年3月「プラチナくるみん」認定取得。

取組内容や仕組み

取引先との信頼関係の構築

- ✓ 社長自らが社員に時間外労働削減を指示してホームページ、社内のパンフレット等を活用して取引先に自社の時間外労働削減の取組(ノー残業デー、休日出勤の削減等)を説明し理解を得るよう努めた。また、**社員が主体的に取引先と過去からの発注、納品等の情報交換を行い、予測される発注を促し効率性を高めるとともに、同時にゆとりを持った資材調達が図られるよう丁寧な説明と信頼を生む顧客配慮を実施。**

短時間正社員制度の導入

- ✓ 育児や介護と両立できる多様な働き方を進めるため、**短時間正社員制度を導入し、短時間勤務の理由が終了すれば再び正社員に戻れることとした。**
- ✓ **女性の育児休業取得100% 育児養育離職ゼロを達成。**
- ✓ 短時間正社員制度を利用する社員は、時間外労働、休日出勤も除外となるため、社員からは同一勤務であるにもかかわらずといった不公平感の声も聴かれた。一方では、**将来この制度を活用した働き方が可能となり、特に女性社員からは安心して働ける将来イメージが持てるようになった等の多くの声が上がった。**

◆社員一人ひとりが直面している子育てや介護など仕事以外の課題に向き合い、そのライフスタイルに沿った取組を推進中。

・1日24時間の中で、“健康な体、安全に費やす時間” “自己の能力向上に費やす時間”をベストミックスで織り込むことで、社員の意欲を高め、生産性の向上につなげる。



(きつかけ) 取組前

子育てや介護など社員一人ひとりの置かれた環境に配慮した取組が必要

- ✓ 残業時間の削減の活動を実施していたが、業務優先という雰囲気があり長時間労働が発生していた。
- ✓ 働き方改革には、残業時間の長さだけを問題視するのではなく、**個人のライフスタイルを肯定しながら、生活の主要部分を占める「仕事＝働き方」を考えるという方針のもと2016年から活動を強化した。**

(効果) 取組後

労使が協力し、組織として取組むことで労働時間の削減を推進

- ✓ 労使で時間外の詳細ルールを設定。ルールは毎年見直しを行い、**月の時間外の上限時間を2016年に10時間マイナス、2018年に更に5時間マイナス。削減後のルールが遵守できている。**
- ✓ 社員個人のライフスタイルに沿った取組として、社員個人が特別な日を決めて設定する「**記念日休暇**」として、**年2回、2日連続休暇を設けている。土日に合わせて4連休にする社員も多く、制度という形で年休の取りやすい環境を整備。現在、一般職の取得率は90%以上だが、管理職も率先して取得するよう働きかけをしている。**
- ✓ **平成29年11月「くるみん」認定取得。**

取組内容や仕組み

全社意識付け

- ✓ **全社で社内研修を行い時間外ルールを徹底。**
- ✓ **特に管理職の役割が重要と認識し、全管理職に対して、繰り返し研修を行った。労働基準法や事例の説明を組み込み、研修によって労働時間管理の重要性を再認識させた。**

個人の取組

- ✓ 2016年から新たな試みとして「**なりたい自分宣言**」を導入。これは、**社員一人ひとりが自分の「なりたい姿」と、そのために1年間何をするかを宣言するもの。社員の主体的な成長と、「なりたい自分」活動の時間創出に向け社員自身が自分の働き方の見直し考えることを狙う。**

部門の取組

- ✓ 組織によって特性、状況、課題が違うため、**各組織が組織に即した働き方改革活動を実施している。**
- ✓ 各部門で「**TWT(Y:やったこと、W:わかったこと、T:次にやること)**」で**自職場の現状把握と目標・活動内容を設定。**ある部門では、Y:残業時間の推移分析、W:残業が発生する要因の洗い出し、T:残業の平均限度時間や定時退社率の目標と具体的な活動内容を決定。
- ✓ 各組織の**改善のアイデアや活動状況は全社で共有し、活動の活性化を図っている。**