

栃木労働局による「働き方改革」企業トップへの働きかけ

(局長編)

東京オート株式会社



平成 29 年 6 月 2 日、東京オート株式会社の代表取締役 中村浩志氏を訪問、「働き方改革」についての協力要請及び取り組み内容についての意見交換を行い、更なる取り組みへの推進をお願いしました。今回の要請では栃木県幹部も同行しました。



中村代表取締役（左手前）に、「働き方改革」の要請を行う、白兼栃木労働局長（右手前）。同席は川崎支援本部部長（左中央）、諏訪人材開発室課長（左奥）、栃木労働局雇用環境・均等室木本室長（右手前から 2 人目）、同室落合室長補佐（右奥）、栃木県産業労働観光部労働政策課大森副主幹（右中央）、同課大石主事（右奥から 2 人目）。

(撮影 栃木労働局 野中)

【東京オート株式会社】

本 社 栃木県小山市東城南1-16-4
創 業 1973年（昭和48年11月）
代 表 者 代表取締役 中村 浩志
労働者数 182名(グループ434名)
事業内容 中古車・新車の販売、車検・点検・一般整備、用品販売、钣金塗装、
損保代理業など。
公式HP <https://www.tokyoauto.com/>

◆対談内容



白兼栃木労働局長

中村代表取締役

【白兼労働局長】

人材確保が中々に難しい状況の中、「働き方改革」を通して、「生産性向上」が求められておりますが、小売業（サービス業）の場合の対応として、どのようなお考えで取り組まれているのかお聞かせ願えますでしょうか。

【中村代表取締役】

限られた時間と労働力（ひと）のもとで、企業がゴーイングコンサーン（継続企業）として発展していく為には、個々の生産性向上を目指した「働き方改革」を行うことが必要不可欠と考えます。

その為に取り組んだことは

如何にして「時間を創り出すか」を目的にして、「何をするかではなく、何をやめるか」の対策を考える事でした。

①まずはよく言われる「5S向上+3M（ムダ・ムリ・ムラ）排除」ですね。

②次に「過剰サービス」をやめることに取り組みました。

③そして「廉売をやめること」に取り組みました。

「過剰サービス」や「廉売」をやめることは、社内では「お客様が来なくなるのでは」という不安の声も多くありました。

確かに、集客数は減りました。しかしながら収益は上がるという「減収増益」という結果となりました。

結果（売上）につながるサービスへ絞り込む為に、ターゲティングを明確にしていると、「顧客重視のサービス」が重要であることが見えてきました。

一方、車の買い替えサイクルが9年以上と長くなっている実態もあります。

そこで、「アフターサービスを重視」し、色々な機会を創り出して、「関係性を創る」ことに重点を置くようにしました。

そして「ある程度高くても、お客様ニーズのある商材（車）を用意する」方向に転換していきました。

その過程で、廉売競争は単純に収益だけでなく、従業員の労働力投資という観点からも、「生産性低下」になると判断し、やめようと決断したわけです。

それが「安心・信頼を提供し、優良顧客層にとって魅力的なサービス・商品の提案」という経営理念につながります。

「量や価格」ではなく、「質と価値」を重視する姿勢をプロモーション展開しております。

【白兼労働局長】

「働き方改革」は、ある意味「働かせ方改革」ですから、従業員を会社の財産と捉え、いかに効率よく、モチベーションを向上させながら、生産性向上を図っていくかがポイントですね。「何をやるのか」の発想は、トップコミットメントとして、思い切った決断であり、改善スピードの後押しにもなったののでしょうか。



取り組みを説明する中村代表取締役、川崎支援本部長、諏訪人材開発室課長（東京オート）

【中村代表取締役】

従業員へ適正な分配をする為にも、「利益を出す」工夫が会社側には大切ですので、決断は必要でしたね。そして従業員の皆さんの工夫と努力が形となってきたのだと思います。

【白兼労働局長】

「会社の考え」と「従業員の考え」のすり合わせをする為に、しっかりとした「従業員満足度調査（ES 調査）」を実施されましたね。中でも、「自由意見」に対して、会社側が一つ一つきちんと回答し、前向きに対応されている事には感心しました。まさしく、これこそ「働き方改革」の要諦となる「見える化&共有化」であり、しかもそれを改善化につなげていらっしゃると思いますね。

【中村代表取締役】

ここ数年、入社3年目以下の従業員の定着に課題を抱えていたことを背景に、従業員重視の経営方針と定着率向上を目標として、3年前から毎年「従業員満足度調査（ES 調査：Employee 従業員 Satisfaction 満足度）」を行ってきました。その調査から見えてきたのは、労働時間、休日・休暇、評価、処遇等の課題でした。そこで平成28年5月から半年間をかけて、ES改善活動を実施したのです。専門家外部機関にも依頼をしましたが、栃木労働局様の「職場意識改善助成金制度：職場環境改善コース」にも参加し、年次有給休暇取得促進や時間外労働の削減にも具体的に、本気で取り組むようにしました。

各拠点でのミーティングや職種別の委員会（ES委員会）を通じて、ボトムアップで課題と対策をまとめ、ES委員会から提案された要請事項は、部門会議や経営会議で検討の上、随時実施することにしました。

【白兼労働局長】

本気で取り組もうとされている企業に対して、行政は色々な支援策を用意しておりますので、適正に活用して頂けるといいですね。具体的な制度や施策の導入はどのようなことをされたのでしょうか。

【東京オート側より資料提供及び説明】

①就業条件の見直し

(1)実態と就業時間の整合性を図る。

(2)長期休暇の拡大

従来は年末年始の5日間の公休日を、年末年始9日間、GW4日間、お盆5日間の18日間へ拡大。

②生産性向上のための施策強化

- (1)整備部門の長時間労働改善の為に、機械化・効率化の促進と、無償サービスを納車後の点検に限定。
- (2)5S 業務改善活動推進

③人事制度説明会の開催

- (1)職務等級制度や評価制度等の基準書を一つの冊子にまとめ配布。
- (2)各店舗で説明会の実施。

④有給休暇取得・残業時間管理のガイドライン

- (1)全社員に対し最低5日間の取得を義務化（計画的付与ではなく）
- (2)店舗責任者に対し、所定労働時間と雇用労働時間を意識したシフト作成を義務付け。

●進める過程で、留意・工夫・苦労した点は

- ・ES 委員会からの課題提案が、当初具体的な施策の展開につながっていなかった。その背景には、「各ミーティングや ES 委員会の進め方が徹底していない」「管理職に遠慮して自由な意見が言えない」「意見を集約して法人として意思決定を行うことが徹底できなかった」等の意見がでた。

↓

- ・改善策として、以下の仕組みとした。
 - ①資料の事前配布の上、各自課題や解決策を整理した上で参加。
 - ②職種別 ES 委員会には管理職は同席せず、自由な意見を出す。
 - ③ES 委員会の要請事項については、実施要否の結論を必ず経営会議で出す。

【白兼労働局長】

理にかなった、そして徹底した施策ですね。その効果はいかがでしたか。

【川崎支援本部部長】

人事制度説明会については、事業主・従業員双方の気付きになりました。



川崎支援本部部長（東京オート）

事後アンケートでも95%が「良かった」と回答されています。内容については「難しかった」という意見も多かったので、今後も毎年実施していくことにしました。

年次有給休暇取得については、平成28年4月～10月実績において922日であり、前年同期(343日)、前々年同期(197日)と比較して、大幅な改善が見られました。従業員からも有給休暇が取得しやすくなったという声が聞かれます。

残業時間については、改善傾向にあるものの、施策効果が出てくるのはこれからと考えています。店舗別にみると、まだバラつきがあり改善の継続が必要と考えています。

【白兼労働局長】

今後の課題や、お考えの事、計画などありましたらお話し頂けますか。

【中村代表取締役】

今行っている取り組みを、当初の目標とした「入社3年目以内の離職率低下」にどう結び付けるかが課題ですね。

時間外労働や離職率は、マネジメントによる影響が大きいので、マネジメントができる人材を育てつつ、定着率を向上させることで、管理職候補を増やしていきたいと考えております。

本年度より「役職考課基準の指標」に、「ES調査」や「定着率」を盛り込んでおります。

【労働局 木本室長】

女性の活躍推進という面として、勿論、フロント業務には女性従業員の方が多く活躍されているようですが、メカニック部門にも女性はいらっしゃるのでしょうか。



木本雇用環境・均等室 室長（栃木労働局）

【中村代表取締役】

まだ少なく数名ですね。しかし、メカニックで採用した女性は、仕事が丁寧で先輩からも顧客からも高評価を頂いているようです。

これから、もっと増えていき、整備の現場にもいずれ女性管理職が誕生するのは、そう遠くはないかも知れません。

今後の目標としては、「ユースエール企業」の認定を目指していきたいと思います。その為にクリアしていかなければならない要件は、多々あります。

- ①新卒者離職率 20%以下
- ②年次有給休暇取得率 70%もしくは平均 10 日以上
- ③残業時間 月 20 時間以下
- ④育児休業取得率 75%以上（女性） etc

従業員の協力も得ながら、一歩ずつクリアしていきたいです。

【栃木県からのお知らせ】

企業全体の取組として、大変積極的な展開をされており感心しました。栃木県としても様々な支援をしておりますのでご活用ください。

- ①いい仕事いい家庭つぎつぎとちぎ宣言
- ②とちぎ女性活躍応援団
- ③男女生き生き企業認定・表彰制度
- ④WLB 推進ハンドブック



栃木県産業労働観光部労働政策課
大石主事 大森副主幹

【白兼労働局長】

「働き方改革」の第一歩は、「真の見える化」をすることですが、トップの勇断により、会社全体の動きとされたことで新たな改善ストーリーを始められた好事例ですね。「ユースエール企業」の認定も是非頑張って、受けて下さい。

今日はお忙しい中、ご対応頂きありがとうございました。