



山口市内事業者の 働き方改革取組紹介



山口市内事業者の皆様へ

働き方改革は、国全体で取り組むべき喫緊の課題です。国においては2016年に働き方改革実現推進室を設置し、働き方改革を一億総活躍社会実現に向けた最大のチャレンジと位置づけています。2018年には働き方改革関連法改正案が可決、時間外労働時間の規制や有休休暇取得義務化等が2019年4月より施行されるなど、働き方改革実現に向けた動きが本格化しています。

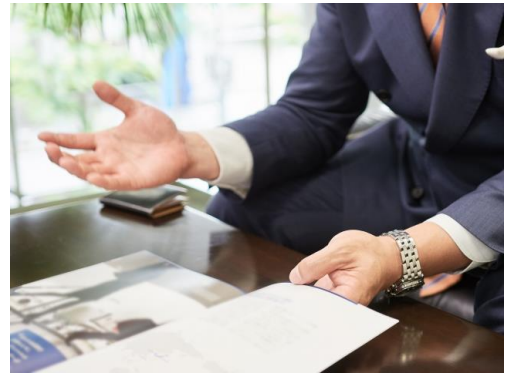
そこで本市におきましても今年度、市内事業者様の人材確保や生産性向上等に寄与するため、働き方改革の推進を支援する「働き方改革推進企業応援事業」を実施致しました。

同事業では、市内事業者様に対し、働き方改革への意識や取組に関するアンケート調査、並びにヒアリング調査を実施しております。ヒアリング調査させて頂いた市内事業者様の中で、先進的に柔軟な働き方に取り組まれている事例を紹介しておりますので、各社における取組を推進するに当たり、参考として頂ければ幸いです。

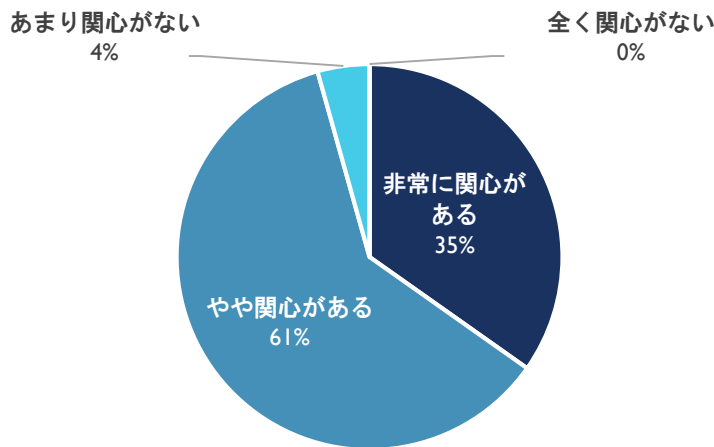
2019年3月

山口市 ふるさと産業振興課

山口市の現状は？ 働き方改革に関する アンケート

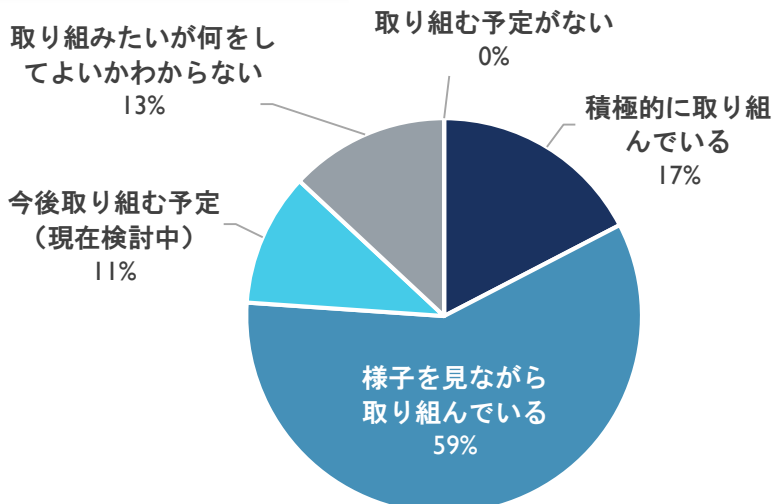


Q1.働き方改革への関心は？



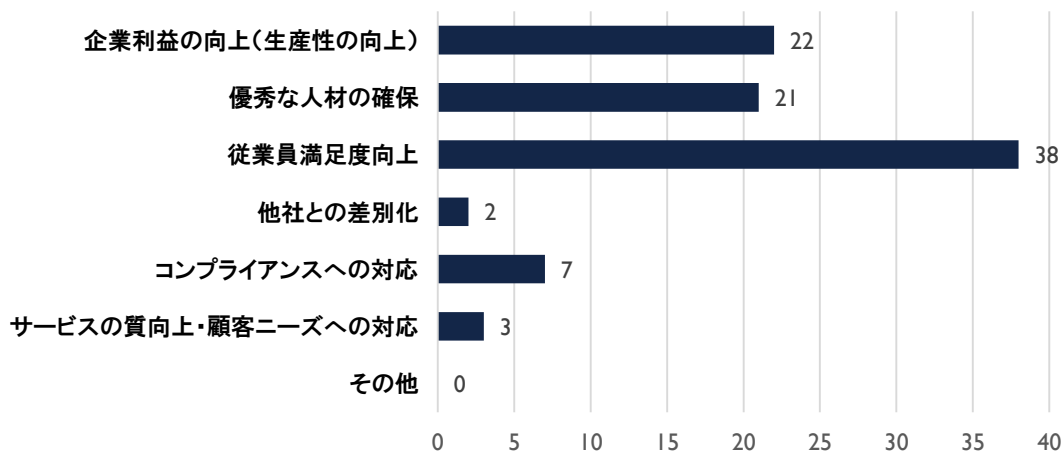
96%の企業が「非常に興味がある」または「やや興味がある」を選択しており、山口市内の企業にとって「働き方改革」は関心が高い分野であることが分かります。

Q2.現在の取り組み状況は？



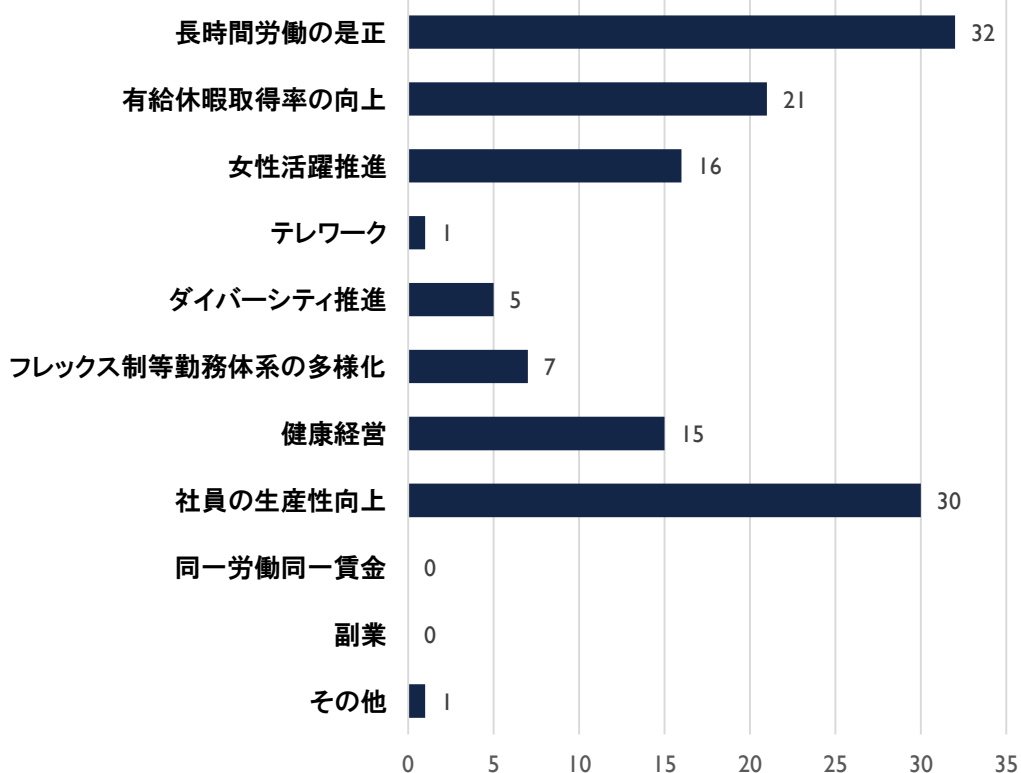
「取り組む予定がない」を選択した企業はなく、多くの企業が取組を始めている、または今後取り組む意向を有しています。一方で、「積極的に取り組んでいる」を選択した企業は17%に留まっており、本格的な取組はこれからであることが分かります。

Q3.働き方改革を実施する目的・狙いは何ですか？（複数回答）



「優秀な人材の確保」「従業員満足度向上」を選択する企業が多く、働き方改革を人材戦略として捉えている傾向があります。

Q4.現在取り組んでいる働き方改革のテーマは何ですか？（複数回答）



上位3つは順に「長時間労働の是正」「社員の生産性向上」「有給休暇取得率の向上」となっており、現実的な課題解決から取り組んでいる企業が多いことが分かります。一方で、最近のトレンドである「同一労働同一賃金」や「副業」を選択した企業はないことから、新たな働き方の創出に向けた取組も進めていく必要があります。

経営者インタビュー



Q1.働き方改革についてどう思いますか？

Positive 😊

- ✓ 労働時間等を一律で制限する改革は難しく、自社の状況に応じて柔軟に対応していく
- ✓ 理想と現実のギャップを埋める知恵を出しながら取り組んでいく
- ✓ 働き方改革に向けた動きが本格化しており、自社でもスピーディーに取り組んでいく
- ✓ 大企業に後れを取ることがないように、自社も積極的に働き方改革に取り組んでいく
- ✓ 自社だけでなく、世の中全体で意識の醸成を図っていく必要がある

Negative 😞

- ✓ 個別の事業者の事情を勘案せずに、規制が先行し過ぎている
- ✓ 時間外労働の上限規制は、従業員が少ない中小企業にとって厳しいと感じる
- ✓ 身を削るような改革は、できるだけ先延ばしにしたいのが本音
- ✓ 取り組みたいと考えているが、現実的に手が回っていない
- ✓ 働き方改革とは具体的に何をさすのか分からない

👉 働き方改革の必要性を認識しつつも、現状とのギャップにジレンマを感じている経営者が多い傾向にあります。

Q2.働き方改革に着手したきっかけは？

- ✓ 時間外労働時間の増加により、社員が疲弊したり、病気の誘発や離職が増加したため
- ✓ マンパワーに依存した事業運営に限界を感じたため
- ✓ 企業として、法令・コンプライアンスを遵守するため
- ✓ 社員の満足度と企業イメージの向上により、人材確保に繋げるため
- ✓ もともと家族経営で始まったため、創業当初より社員を家族と同様に捉え、個々の事情に応じた働き方を提供する考えが根付いているため
- ✓ 昨今の採用活動において、有給休暇日数等条件面の整備が必須であるため

👉 多くの企業は、働き方改革のためのアクションではなく、目の前の課題を解決することが働き方改革へと繋がっています。

Q3.働き方改革を実施してみて気づいたことがあれば教えてください

- ✓ スピード感のある改革を求めるあまりに、社員へ負荷をかけすぎ失敗、社員とトップが同じ方向を向いて進めることが大事
- ✓ 社員へ押し付けの働き方改革にならないようにすべき
- ✓ 休暇が増えても利益が落ちれば還元できない、社員にも生産性の視点を持たせなければ
- ✓ 一時的な売上減を許容し、生産性向上に目を向ける必要がある
- ✓ 意識、仕組み等のソフト面に加えて、ハード面も適宜変えていくことが必要
- ✓ 働きやすさは社員のモチベーションに繋がり、さらに良いアイデア、企業利益に繋がる
- ✓ 生産性・付加価値を高めるには、利益に直結しない「遊び」の部分が重要
- ✓ 社員が満足する環境になっているときほど、将来を見据えて更に改革を進めるべき

Q4.働き方改革推進のため、社外へどのような要望がありますか

啓発・取組 推進について

- ✓ 情報交換・ディスカッションの機会
- ✓ 市内企業が集い、有効な施策を検討する機会
- ✓ 社員に対し、働き方改革に関する理解や行動を促す研修機会
- ✓ コンサルティングを導入する機会
- ✓ 法整備に関するインプットの機会

業界・世の中 に対すること

- ✓ 建設業界全体の意識・風土改革
- ✓ 世の中全体におけるサービス業の地位向上

行政に対する こと

- ✓ 補助金等中小企業が活用できる制度の情報発信強化
- ✓ 技術を活用して、新しい事業分野にチャレンジするための助成
- ✓ 幼少期から様々な業種の地域企業を知る機会の創出
- ✓ 外国人材の活用之际し、地域の国際交流・コミュニティ創出
- ✓ 外国人材の居住に関する支援
- ✓ 気象状況や天災等の事情を考慮し、工期に柔軟性を持たせて欲しい

経営者に聞いた！ 課題と解決アクション



意識の問題編

課題 (🙄)

- ✓ 会社全体で方針が共有されず、社員が同じ方向を向いていない
- ✓ 一体感や、会社へのエンゲージメントの不足

- ✓ 利益や生産性に関する意識が不足
- ✓ 権利主張が先立ち、やるべきことが置き去りになる

- ✓ 社員に自発性がない
- ✓ 社員に変化に対する抵抗感がある
- ✓ 社員（特に若手）のモチベーションが低く、能動的なアクションを避ける

- ✓ 若手は帰りたい・休みたい、ベテラン層は長く働きたい・稼ぎたいといった、価値観の世代間ギャップがある

解決アクション (😊)

- ✓ 社長が率先して働き方改革関連の情報を収集し、社内に展開
- ✓ 声かけや会議、ツール等を使って方針や目標を社員に発信
- ✓ 従業員の家族への心配りを形にする

- ✓ 生産性を意識したマネジメントができるよう管理職を育成
- ✓ 全社員が会社や各部門・業務の状況について共通認識が持てるよう、財務関連の数字をオープンにする

- ✓ 勉強会・各研修には社長が同席し、実行への意識を高める
- ✓ コストがかかるハード整備は社長が率先して導入し、改革への安心感と意識を醸成する
- ✓ 抵抗勢力へは、休暇取得や会社の増収等改革に伴うメリットを提示し説得

- ✓ 考え方・スキル・IT利用等、相互にフォロー、共有、教え合うことで良い影響を与えることが出来るよう、ベテラン社員と若手社員をペアリング

💡 Point

- ✓ 社長は社員が働きやすい職場環境を整備することが役割
- ✓ 利益ではなく生産性に目を向け、時には売り上げが一時落ちこむことも許容する覚悟が必要
- ✓ 現場から役員まで方向性を一致させるべく、役職者が立場によらずに一社員として向き合う
- ✓ 社員の家族からも応援される企業を目指す

経営者に聞いた！ 課題と解決アクション



マネジメントの問題編

課題 (困惑顔)

- ✓ 意見集約をせず、社長が単独で取組を進める場合がある
- ✓ 管理職が自発的に働き方改革に向けた課題を把握し改善するに至っていない
- ✓ 社長以外に取組のリーダーとなれる管理職が育っていない

- ✓ マネジメントが管理職ごとに異なり、標準化されていない
- ✓ 部門ごとの対応となっており、社内で連携が図れていない

- ✓ 体系的な評価システムを整備したいが、多大な労力が必要となるため着手に至っていない

- ✓ 社員の希望や事情を把握できていない
- ✓ 管理職に残業削減、休暇取得の意識が低い

解決アクション (笑顔)

- ✓ 階層ごとに下の層の意見を吸い上げる
- ✓ 社長主導で始めた改革の主体を徐々に管理職へ移行

- ✓ 部下の休暇取得状況等を管理職の評価項目に取り入れる
- ✓ 全セクションの管理職以上が出席する会議で、方針共有・進捗確認等を行う
- ✓ 急な人員不足等に対応出来るよう全社的なサポート部門を新設

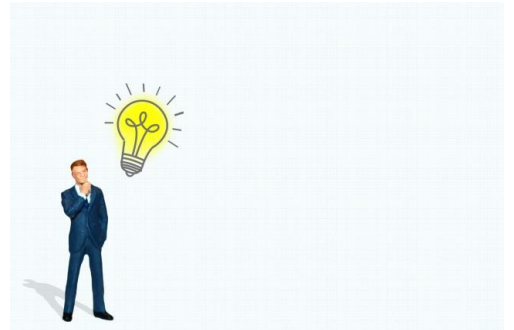
- ✓ 目標シートを作成し、自己評価と上司の評価を合わせた評価を実施（社員の成長を目的とし給与へ反映させないケースも多い）

- ✓ 経営者や上司と定期的な面談機会を設定
- ✓ 相互理解・配慮の観点から部門内で協議し、休暇を取得するよう指導

Point

- ✓ 部門によって業務内容が大きく異なる場合は、全社的な目標・方針を共有した上で、部門別に取り組を進める
- ✓ 社員の残業時間削減や休暇取得推進を管理職に必要な能力のひとつに位置づけ、評価基準に盛り込むことで実践的なマネジメントに繋げる
- ✓ 限られた人員の中で柔軟な働き方を確保するべく、未来思考を重視し、個々の業務ではなくチーム、社全体でフォロー体制を構築する

経営者に聞いた！ 課題と解決アクション



仕事の特性・やり方の問題編① ～仕事のやり方・偏り～

課題 (困惑顔)

- ✓ 自社の業務が客足、天候、関連企業等外部要因に左右される
- ✓ 時期によって業務量の波が大きく、社員の負荷もバラつきがある

- ✓ マンパワーによる業務運営で、技術も個人に依存
- ✓ 属人化している業務が多い

- ✓ 部署や担当ごとに業務が全く異なり、連携体制が取れていない
- ✓ 業務可能な場所や時間に制約があり、効率的な業務運営ができていない

- ✓ 営業・企画・デザイン部門等は業務に標準時間がなく長時間労働になりがち

解決アクション (笑顔)

- ✓ アウトソーシング活用や外部連携強化
- ✓ 専門家によるコンサルティング、アドバイスの活用
- ✓ 新ビジネスの検討・開始
- ✓ 域内事業者とコンソーシアムの結成
- ✓ 地域特性や分析に基づく営業時間・業務時間等の変更

- ✓ 機械、システムの導入で作業量の削減、効率化、全体最適化
- ✓ OJT、ジョブローテーション、スキルマップ等の活用で多能工化を促進、業務量の平準化や流動的な人員配置
- ✓ 本部と現場が連携した業務改善

- ✓ アシスト専門の部署を新設
- ✓ 幅広い年代と部署を横断するプロジェクトチームを組成し、スピード感と実効性をもって取組を進める
- ✓ クラウド、ITツール等の導入により時間・場所による制約を撤廃
- ✓ 資格取得を奨励し人材の流動化を実現

- ✓ ベテラン社員と若手社員をペアリング

Point

- ✓ 社員に必要以上の負荷をかけないことが重要
- ✓ 人手不足をマンパワーで解決すると社員が忙殺され、お客様に対するサービスの質も低下する傾向にある
- ✓ 作業的負荷を減らせば、本当にやるべきことに専念できるようになる

経営者に聞いた！ 課題と解決アクション



仕事の特性・やり方の問題編② ～顧客との関係・人手不足～

課題 (☹️)

- ✓ 短納期等、得意先の都合により、自社だけで調整が不可能な制約を受ける
- ✓ 深夜等人手が集まりにくい時間帯での作業がある
- ✓ 立場的に依頼されると断れない

- ✓ 仕事はあるが自社も下請け企業も人手が足りず、業務を請け負えないケースがある
- ✓ 働き方改革に向けた体制整備のため余剰人員を持ちたいが、売上が不安定であり、現状は難しい
- ✓ シニア層や障がい者層も雇用ニーズが高く、人手が足りていない

解決アクション (😊)

- ✓ 他業界、関連企業への説明・説得・提案といった働きかけを継続的に実施
- ✓ 従業員だけでカバーできない部分は、アウトソーシングを活用
- ✓ 同業者間で共同受注するためのコンソーシアムを構築

- ✓ 最近の採用活動の動向を把握し、必要な条件の整備や、仕組みの変更、見せ方の工夫等を実施
- ✓ 定年延長（廃止）や正社員転換の推奨
- ✓ 社内の紹介制度による社員・パートからの人材紹介
- ✓ 外国人労働者の採用

💡 Point

- ✓ 社員が働きやすい環境を可能な限り実現し、人間関係を構築した上で、事情があっても退職する場合でも決して退職を「悪」と捉えず送り出す。そうすることで一度退職しても状況に応じて帰って来ることが可能な環境ができ、社員の再雇用や、繁忙期の臨時勤務の依頼もしやすい
- ✓ 外部連携や協業は、従業員の負担を軽減のみならず、外部の視点やノウハウに触れることで社員のスキルアップにも繋がる
- ✓ 他社の影響を受ける部分、自社だけでは調整が難しい部分について、取引先や業者、行政等に対し様々な形で働きかけを実施し、業界ルールが変更した事例もあることから、諦めではなく必要なアクションを検討し継続することが重要

経営者に聞いた！ 課題と解決アクション



働き方・休み方の実態把握編

課題 (☹️)

- ✓ 業界全体で、休むことが悪いことであるかのような風潮がある
- ✓ 早く帰ることや休暇を取得することに心理的なハードルがある
- ✓ 社員の働き方については把握しているが、現状柔軟性はない
- ✓ 社員がどんな働き方・休み方をしたいか把握できていない
- ✓ 社員が会社からの配慮や、比較的柔軟な働き方ができていることを認識できていない

解決アクション (😊)

- ✓ 年間スケジュールで有給休暇予定を設定し、全社員必ず全て消化する仕組みを構築
- ✓ 残業は直接意思確認、内容確認を行い申請するようルール化
- ✓ 気軽に申請できるように、口頭申請から申請書やITツールに切り替え、申請をもとに事前にフォロー体制を整える
- ✓ 時期を見て、2日程度連休を取得するようルール化
- ✓ エリア外へ転出する社員に、テレワークによる勤務を提案し実現
- ✓ フレックスタイム制を試験導入し、今後実現に向けた課題を検証
- ✓ 代休取得を積極的に呼びかけるなど、休暇取得に関する代替方法の検討
- ✓ 月1回上司・部下の個別面談を実施
- ✓ 病欠は通常の有給休暇とは別枠で付与
- ✓ 女性社員や周囲から、会社に対し社員の家族が抱く不満や悩み等をヒアリングし、解決策を検討・実施する
- ✓ 休暇と旅行券をセットでプレゼント
- ✓ 方針の明確化と目標の共有

💡 Point

- ✓ 中小企業では、働き方、休み方について比較的柔軟に運用しているため、これまで自然体に取り組んでいたことを整理し、社員と認識をすり合わせることも必要
- ✓ 社員が残業する理由や困っていること、ニーズ等をしっかり把握し対応するために、相談できる機会やコミュニケーションの活性化を図ることが重要



PICK UP!

市内企業事例集

社長と社員の協働改革ー将来を見据え ボトムアップ型組織を目指す



建設業▶▶▶株式会社長田組

従業員数：21名（男性19名、女性2名 内正社員21名）

残業量が課題
社長主導で改革開始

- ✓ 残業時間が増加し、社員の負担が過大に
- ✓ 受注内容の高度化も要因
- ✓ 効率化と平準化でマンパワーからの脱却を目指す

まずは直面している
課題に焦点を

- ✓ 中間管理職以上へのヒアリングにより実態把握、対策を検討
- ✓ IT化推進による場所を問わない働き方を実現
- ✓ 流動的な人員配置による業務遂行とOJT

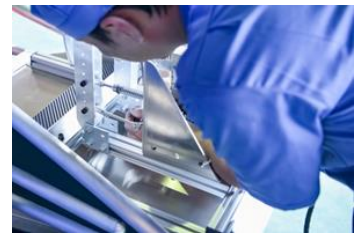
社員の家族への想い

- ✓ 社員の家族からも愛される企業を目指す
- ✓ 女性社員から家族の不安要素、喜ぶポイントをヒアリング
- ✓ 記念休暇と旅行券プレゼント等、家族と楽しめる機会を創出

ボトムアップ型
への転換

- ✓ 社長がいなくても自走する組織づくり
- ✓ 業務改革・改善の発案者を推進者に任命
- ✓ 働き方改革の研修等には社長も同行し、担当者をフォロー

数字に強くなる！機械化と社員教育で 生産性を高め、休みやすい職場を



製造業▶▶▶有限会社尾中铁工所

従業員数：21名（男性19名、女性2名 内正社員19名）

社員総意！負担軽減の
ための機械導入

- ✓ 人手不足、受注過多で深夜残業も
- ✓ マンパワーに依存した作業から脱却を目指す
- ✓ 導入する機械については、実際に使用する社員が選定

ハードとソフト
は両輪

- ✓ 生産性を意識したマネジメントが可能な管理職育成
- ✓ OJTやスキルマップ、工程表等で業務の標準化と平準化
- ✓ 抵抗感を示す社員には、対話を通じて理解を得る

社員に生産性の視点を

- ✓ 社員が生産性を意識できる教育と仕組みづくり
- ✓ 決算情報等の開示
- ✓ 日報の電子化による日々の収支の見える化

目標は世間のイメージ
を覆すこと

- ✓ 全社で一体感をもった取組の推進
- ✓ 社外に対し「定時退社」「高収入」というイメージの定着へ

働きやすい環境づくりが人手確保と生産性向上につながる



飲食業▶▶▶株式会社MIHORI

従業員数：685名（男性 200名、女性 485名 内正社員70名）

管理職へ働き方改革の必要性理解を

- ✓ 管理職向け研修実施
- ✓ 管理職の評価項目に部下の休暇取得率等を追加
- ✓ 生産性を高めながら社員の負担を軽減できる管理職を育成

営業時間短縮の決断

- ✓ 人手不足をマンパワーで解決するとサービスの質が低下
- ✓ 店舗営業時間短縮で働きやすい環境を整備
- ✓ 目先の売上よりも生産性向上の視点を

定年延長をはじめとする人材活用策

- ✓ シニア雇用制度、パートリーダー制度等の整備
- ✓ 社員の紹介で働き手が集まる環境
- ✓ 外国人材の活用も

生産性の高い企業へ

- ✓ IT活用による生産性向上を試行
- ✓ 電子マネー等レジの効率化を検討
- ✓ サービスのクオリティを高め、付加価値向上による収益化

社員が長くキャリアを積める企業に！個性を大切にしたい働き方改革



広告業▶▶▶株式会社オオバクリエイティブ

従業員数：28名（男性 14名、女性 14名 内正社員25名）

業務量を平準化したい

- ✓ 繁忙期、納期後は社員が疲弊
- ✓ 繁忙期と閑散期の業務量の平準化を図りたい
- ✓ 人材確保にも繋がることを確信

IT化と業務運営体制の工夫

- ✓ IT化によるコミュニケーションの効率化・活性化
- ✓ 処理速度の高い機械やソフトウェアの積極導入
- ✓ 社員のペアリングを工夫し、知識差等を埋める

社長と社員の連帯感

- ✓ 社長が旗振り役となる
- ✓ 随時社員へ相談、説明することで認識の共有を図る
- ✓ 全社一律ではなく、柔軟な運用で全体最適を目指す

他社との協業による業務平準化

- ✓ 自社改革だけで対応できないことは、他社のリソースを活用
- ✓ 社員に過度な負担をかけない業務運営を

社員に押し付ける働き方改革はNG！ 一人一人の希望に沿った働き方を提供



食品製造業▶▶▶株式会社豆子郎

従業員数：105名（男性 32名、女性 73名 内正社員46名）

文化形成と価値観の共有

- ✓ 社員を家族同様に考え、一人ひとりに合わせた働き方を
- ✓ 皆でフォローし合う文化の醸成
- ✓ 採用ではこの考え方への共感がポイントに

部門を跨いだフォロー体制構築

- ✓ これまで以上の多様な働き方への対応を検討
- ✓ 部門を跨いでフォローに入れるアシスト部門新設
- ✓ フォローしやすい体制に

業務の質の改善

- ✓ 本部と店舗で連携し、内部業務の断捨離・改善を推進
- ✓ 効率化のみに偏らず、社員の考えや経験も考慮
- ✓ 店舗運営は生産性の高い社員によるOJT型業務改善を実施

マネジメントと社員育成

- ✓ サービスの質向上には個々の強みを活かすことと幸福度が重要
- ✓ 経営者と管理職、社員がお互いにコミュニケーションを図る
- ✓ 柔軟な働き方の実現により、多様な社員が活躍

建設業▶▶▶

株式会社長田組



社長と社員の協働改革—将来を見据え ボトムアップ型組織を目指す

従業員数：21名（男性19名、女性2名 内正社員21名）

1 残業量が課題、社長主導で改革開始

残業時間が増加し、従業員の負担が過大になっていた。受注内容の高度化も要因で、仕事の効率化を図りながら業務量を平準化し、マンパワー依存から脱却する必要性があったことから、社長主導で改革に乗り出した。

2 まずは直面している課題に焦点を

現場をよく知る中間管理職以上の社員へ現状や課題のヒアリングを実施。見えてきた課題に対し1つずつ対策を打っていった。例えば、現場監督の残業の原因である、現場作業終了後のデスクワークはIT化推進で対応。PCとスマホを導入し、クラウドを活用し場所を問わずデスクワークが可能な環境を整備した。また流動的な人員配置へ変更。複数人体制を敷き、効率的な業務遂行とOJTにつなげている。人手不足は外国人労働者採用に着手。

3 社員の家族への思い

社員が疲弊する会社は家族が離職を勧める、逆に社員がイキイキ働く職場であれば家族が継続就業を後押ししてくれる、そんな思いから社員の家族からも愛される会社を目指している。女性社員に家族が不安に感じること・喜ぶことをヒアリングし、取組の参考にしている。具体的には勤続10年目の年には有給休暇と旅行券をセットでプレゼントし、家族と楽しめる機会をつくるなど、工夫をしている。

4 ボトムアップ型への転換

社長主導で始めた改革だが、社長がいなくても自走するようボトムアップ型の組織づくりを進めている。改善・改革について希望する社員や提案した社員を各セクションの担当に任命し、各研修等には担当者に加えて社長も同行することで、実行への意識を高めている。

製造業▶▶▶ 有限会社尾中鉄工所



数字に強くなる！機械化と社員教育で 生産性を高め、休みやすい職場を

従業員数：21名（男性19名、女性2名 内正社員19名）

1 社員総意！負担軽減のための機械導入

人手不足もあり、繁忙期には深夜まで作業が続くことも多かった。マンパワーでの作業から脱却するため機械導入の検討を開始した。社長自ら情報収集を行い、社内で協議しながら導入する機械の選定等を行った。

2 ハードとソフトは両輪

機械化により負担の軽減が進むと、生産性向上に向けて社内改革に踏み切った。ワントップ体制から組織体制を整備、管理職となった社員に対し、根気強く生産性の視点を持ったマネジメントができるよう指導。そしてOJT、スキルマップ、工程表、ジョブローテーション等を取り入れ、業務の標準化、平準化を進めている。一部社員から抵抗もあったが、休暇取得促進や利益面のメリットを伝え丁寧に説得を重ねた。

3 社員に生産性の視点を

効率化だけでなく、社員1人1人が「数字に強く」なり、生産性を高めることで自身の仕事が利益をもたらすところまで意識した仕事ができるよう、決算情報の開示や、日報の電子化による作業効率の見える化等、教育とシステム活用両面から取組を進めている。業務量の全体感の把握や作業効率の見える化は社員のモチベーション向上にもつながっている。

4 目標は世間のイメージを覆すこと

社員が様々な取組を積み重ねてきたことで、生産性や有給休暇取得率が上がり、一体感を持って改革を推進できるようになっている。さらに生産性を高め「定時退社で高収入」「頭を使って働く企業」というイメージを持たれるよう改革を進めている。

飲食業▶▶▶

株式会社MIHORI



働きやすい環境づくりが人手確保と生産性向上につながる

従業員数：685名（男性 200名、女性 485名 内正社員70名）

1 管理職へ働き方改革の必要性理解を

働き方改革関連法の整備に伴い、企業としてコンプライアンスの遵守は必須。そこで管理職向け研修の実施や、部下の休暇取得等に関する評価項目の追加等により、従来から指導している管理職・店長に生産性を高めつつ社員の負担を軽減する店舗運営と法令順守を徹底した。

2 営業時間短縮の決断

人手不足をマンパワーで解決させると、社員は忙殺され思考停止に陥り、お客様に良いサービスを提供できなくなる。必要以上に無理をさせないように、店舗に中休みや店休日を導入し、休憩がとりやすく、シフトも組みやすい環境を整備した。飲食店の営業時間短縮は売上減少に直結するが、目先の売上よりも今は生産性向上の視点を重視した。

3 定年延長をはじめとする人材活用策

定年を延長し継続雇用するシニア雇用制度、短時間勤務制度、パートから正社員への転換を促すパートリーダー制度等、社員が活躍できる様々な制度を整えている。地域に根差し、働きやすい環境を提供する努力を続けることで、人手不足ながらも社員からの紹介により働き手が集まっている。外国人材の採用も積極的に行っている。

4 生産性の高い企業へ

効率化の一環として、1回当たりのオーダー数の多い店舗ではタッチパネル式のオーダーシステムを導入。今後も電子マネーの取り扱いによるレジの効率化等を検討している。また店舗のグレードによって効率化のみならずサービスのクオリティを高め付加価値向上による収益化、生産性向上も視野に入れている。

広告業▶▶▶

株式会社オオバクリエティブ



社員が長くキャリアを積める企業に！ 個性を大切にした働き方改革

従業員数：28名（男性14名、女性14名 内正社員25名）

1 業務量を平準化したい

繁忙期、納期後の疲弊感からメンタル疾患や体調不良、離職等が見受けられ、繁忙期と閑散期のギャップを少なく安定させる必要性を感じたことが改革のきっかけとなった。最終的に人材確保にもつながると考え、社長主導で改革がスタートした。

2 IT化と業務運営体制の工夫

IT化ではオフィスリンク（携帯電話の内線化サービス）等を導入しコミュニケーションの効率化と活性化を実現。社内の各種申請もIT化し、外出先からも申請可能となっている等、IT化の推進により、場所を限定しない柔軟な働き方へも対応できる体制が実現している。

営業・デザインの部門では業務に標準時間がなく長時間労働になりがちのため、処理速度の高い機械やソフトウェアの積極的な導入や、男女や若手とベテラン等をペアリングすることで、お互いの知識差・感覚差を埋めるようにし、平準化を図っている。

3 社長と社員の連帯感

改革は社長が旗振り役となっている。随時社長から社員へ相談したり理解を求めたりしながら進めることで、認識のズレをなくしている。また、雇用を延長した高齢のベテランにまで強いストレスをかけてIT改革を強いることはしないなど、一律の改革ではなく柔軟な運用で全体最適を目指している。

4 他社との協業による業務平準化

社内の効率化だけでは対応できない大きなイベント等については他社連携も視野に入れ、社員に負荷がかかりすぎることがないように業務を遂行していくことを検討している。

食品製造業▶▶▶ 株式会社豆子郎



社員に押し付ける働き方改革はNG！ 一人一人の希望に沿った働き方を提供

従業員数：105名（男性 32名、女性 73名 内正社員46名）

1 文化形成と価値観の共有

社員の年齢層が幅広く、女性比率も高い多様性のある企業。家業として創業して以来、社員を家族と同じように考え、一人ひとりの求める働き方を実現するために何が出来るかを、働く本人と現場、会社役員とも話し合い、皆でフォローし合う文化が醸成されている。人材採用においても、この考え方への共感がポイントの一つとなっている。

2 部門を跨いだフォロー体制構築

これまで以上の働き方の多様化に応じて、部門内でのフォロー体制のみならず、流動的に人員を配置出来る様、各部門のフォローに入れるアシスト部門を新設し、サポートしやすい体制を整えた。

3 業務の質の改善

内部業務について、既存オペレーションを細かい部分から洗い直し、重要度を判断して断捨離等、改善改良を進めている。一方で効率化だけが最善とは考えておらず、従業員の考え方、経験等を踏まえ、あえて従来型のやり方を続けるケースもある。また店舗運営においては、生産性の高いスタッフを派遣してOJT型業務改善も実施している。

4 マネジメントと社員育成

サービスの質の向上には、社員一人ひとりの強みを活かす事や幸福度が重要と考えており、経営者や管理職から、働く上での強みを活かすステージや将来のビジョンについて社員本人と一緒に考える時間を取ることで自己の内面の充実を図ることに取り組んでいる。またそれと同時に、同僚への相互理解と配慮を忘れないよう指導している。働き方においては個々の要望や価値観を尊重出来る様、あえて多くの制度は設けず柔軟に対応している。こうした環境下で、介護や育児と仕事を両立する管理職や、家庭の事情等で一度退職した社員の再雇用等、多様な社員が活躍できる柔軟な働き方と温かい関係性が実現している。

終わりに

本事業で実施したアンケート調査、並びにヒアリング調査では、働き方改革に対し、市内事業者様の関心の高さを伺うことができました。平成31年4月より「働き方改革関連法案」が順次施行され、労働時間規制等への対応が求められていることも、関心を高める要因となっています。

「働き方改革」を従業員満足度向上に向けた活動として、前向きに捉える意見がある一方で、一律の規制に不安を感じる事業者も少なくありません。そのような中、漠然と「働き方改革」に取り組むのではなく、直面した課題を解決する形で労務環境の整備をスタートさせ、より良い組織の形を模索しながら進めていくことが重要であると考えます。

先進事例として取組の内容を掲載させて頂いた事業者様の共通点は、「現状分析と課題の把握」、「必要な投資と技術の活用」、「社員との密なコミュニケーション」、「社員に対する企業理念や働き方改革に関する方針の共有化」です。特に理念や方針の共有は重要で、全社一丸となった取組は働き方改革を加速させます。

具体的な取組については、業務効率化や外国人労働者等の多様な人材活用、ITツールの導入等多岐にわたっており、自社で検討したアイデアに加え、専門家やセミナー・研修等により、外部の情報を取り入れながら自社版にカスタマイズし、実行に移しています。

市内事業者の皆様には、ぜひ本レポートを参考にいただき、働き方改革のヒントを見つけていただくと共に、新しい考えもアップデートしながら、皆様それぞれに合った働き方改革を推進していただければ幸いです。

山口市は、事業者の皆様だけでは対応できない業界や地域一体となった改革、シェアリング等の新産業化の推進および社会の理解促進等の課題について、地域全体で解決策を模索できるような施策を検討してまいります。