


二村自動車株式会社

《卸売・小売業(自動車販売・整備・ボディケア), 従業員 111 名, 広島市》


【取組報告者(社内推進担当)】 総務部長 岡本 直久 氏


【主な取組成果】

- ✓ 従業員主導の取組が停滞した途中で、社長自らの進捗管理の徹底に方針変更。改善策の着実な実行により、売上・利益アップの中で、残業時間の削減や有給休暇取得の向上に成功
- ✓ 慣例化していた「納引き」(納車時に顧客の自宅まで車を届けて自宅の車を引き取る)は各顧客ニーズを見極めた上で極力削減することで、従業員の固定観念を払しょく。顧客サービスの質を落とさない中で、従業員が生産性の高い働き方を意識し始めた(従業員の意識改革が進展)

取組の方針	<p>働きやすく成長出来る職場環境をつくり、経営効率と生産性を向上させる</p> <p>～ 経営ビジョン「全社員の物心両面の幸福を実現する」を具現化し、働きがいのある、成長できる職場環境をつくり、家族が不自由なく暮らせ、自分たちの求めるライフスタイルを実現するために、働き方改革に取り組む</p> <p>～ 経営効率を高め、生産性を上げることで、一人一人が余裕を持った仕事を行い、社員満足とお客様満足の両輪のバランスが取れた地域No1企業で100年先も選ばれる会社ファーストコールカンパニーを目指していく</p>	
事業(取組)期間	平成30年5月末～平成31年3月末	
主な取組項目	長時間労働の削減、休暇取得の促進、業務改善	

取組前	<ul style="list-style-type: none"> ■ 本部主導で取り組んでいるが、各店舗まで浸透しておらず、成果が出ないまま ～ 本部(総務部門)ではノー残業デーや計画有休取得を勧奨しているが、各店舗(現場)では取組が形骸化 ■ 一部の従業員は、残業依存体質に陥っている ～ 顧客の満足度向上のため仕事に取り組んでいる従業員の多くは、仕事が終わらなければ残業すれば良いという意識で固定化。有給休暇も取得しない傾向に ■ 管理職(店長)も、業務過多で本来のマネジメント業務ができていない ～ 店長対応の業務は、時間の経過とともに年々増加の一途。スタッフへの関わりも希薄になり、現場の生産性を低下させる要因に
------------	--

今回の取組	<p>【当初】 階層別グループ(店舗横断)で、従業員主導の業務改善をスタートしたが、取組が停滞</p> <p>【中間時】 残業時間や有給休暇取得の数値は前年と変わらず、取組の成果は何も出ていない</p> <p>【改善策】 社長自らの進捗管理の徹底で、「これまでと違う」と従業員に実感させ、気運を高める</p> <p>■ 社長自らの進捗管理のもと、5つのテーマをトップダウン提案で実行</p> <p>① 20時以降のメール禁止 & ② 計画的な有給休暇制度の導入で、仕組みを整える ～ 20時以降メール禁止で時間管理意識を高め、年末年始の計画的な有給取得で休みことへの迷いを払しょく</p> <p>③ 「納引き業務」の削減 & ④ 理念実現レポート作成・行動表彰で、従業員の意識改革を図る ～ 慣例化していた「納引き」業務を各店舗で極力削減する取組を契機に、従業員個々で自身の今までの働き方を振り返ってもらい、会社の理念実現のため行動している従業員を表彰(夢を与える)</p> <p>⑤ 店長による「捨てる業務」の決定で、マネジメント強化 ～ 各店長で、自身の業務の棚卸し。やめる業務やスタッフに権限委譲する業務を決めて、本来のコア業務(組織マネジメント業務)の時間を生み出す</p> <p>■ 階層グループ別(店舗横断)の業務改善で、従業員自ら考える機会をつくる(ボトムアップ提案の実行)</p>	
--------------	---	---

取組後(成果)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 社長自らの進捗管理で、5つのテーマの着実な改革実行で ・ 残業時間 : 約 17%削減 (改善策の実施期間中(H30.12～H31.2)の対前年度比) ・ 有給休暇取得 : 約 64%UP (の対前年度比) ～ 取組期間(総実労働時間削減)中も、売上・営業利益・販売台数の約2～3割アップを実現(対前年度比:グループ全体) ■ 顧客サービスの質を落とすことなく、従業員が生産性の高い働き方を意識し始めた ～ 「納引き」業務は16%削減でき、本来のコア業務(顧客応対や組織マネジメント等)に集中し易い職場環境に 	
----------------	--	---

1 会社概要 (H30.5 月現在)

基本情報	業種	卸売・小売業	設立年	1971 年 7 月
	所在地	広島市安佐南区長楽寺 2-6-18		
	従業員数	従業員数：111 名 [内訳] 正社員：99 名 パート・アルバイト：12 名		
	事業概要	自動車販売・整備・ボディケア		
就業状況	平均所定外労働時間 (H29)	(常用雇用者一人あたり) 43.5 時間/月		
	年次有給休暇の平均取得率 (H29)	(常用雇用者一人あたり) 34.7 %		
	総実労働時間 (H29)	(常用雇用者一人あたり) 189.5 時間/月		

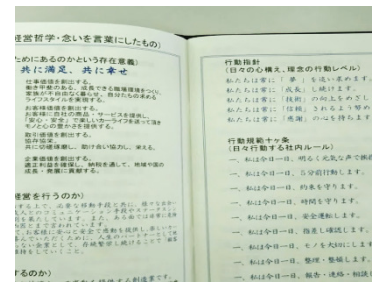
2 今回の取組 (事業参加) の背景等

- 長時間労働に陥っている業界の働き方を変えるのは今しかないと考えながら、同時に競争に勝ち抜かねばならないという理想と現実の葛藤の中、社長の強い思いで、働き方改革に本気で取り組むこと (事業参加) を決意。
- 働き方改革を通じて「共に満足、共に幸せ」という理念の実現を目指し、社員に夢を与え生産性向上につなげたいという強い思いがある。それを達成するための課題として、長時間労働の抑制や年間休日の増加、定着率の向上などが必要と考えているが、いずれも取組には着手していても成果が出るまでには至っていない。また、他社と比較しても取組が遅れているという認識もある。

【平成 29 年度まで (事業参加前) の取組】

- ① ノー残業デーの設定 (毎月第 2 木曜日)
- ② 年次有給休暇の計画的付与と誕生日休暇 (有給)
- ③ 年間休日数の増加 (2 年前から年間 89 日に増加)
- ④ 勤怠管理システムの導入 (タイムカード)
- ⑤ 評価制度の導入
- ⑥ 推進体制の (経営会議) の設置

※①・②は、ほとんど機能していない



理念が書かれた手帳を全社員が所持

- 業務改善について必要性は認識していたが、取組もいつの間にか立ち消えになっている。その結果、生産性を考慮しない業務活動が常態化している。
- 業務の属人化の解消が進んでいないため、年次有給休暇の取得が困難な状況。
- 毎年 10 人程度の退職者が発生している。特に新規採用の若年層においては毎年退職者が出ており、採用・定着が課題となっている。



3 取組内容の概要

■ 全体の取組過程 (【前半】5~11 月・【後半】12~3 月)

👉 具体的な取組の工夫

- ✓ 当初は、従業員主導の業務改善をスタートしたが取組が停滞。残業時間や有給休暇取得の数値は前年と変わらず、取組の成果は何も出ていない事態に陥った。
このため、社長自らの進捗管理の徹底で、「これまでと違う」という改革実感従業員に与える方針に変更した。

- 事業期間中に、大きく分けて前半（5～11月）と後半（12～3月）の2回で、P D C Aサイクル（〔STEP1〕準備→〔STEP2〕仕組みづくり→〔STEP3〕行動→〔STEP4〕点検・見直し）を回すことで、取組を進展させた。

段階	項目	内容	スケジュール				備考 (記載頁)	
			5～6月	7～9月	10～12月	1～3月		
前半	〔STEP1〕 準備	① 現状把握 (アンケート・ヒアリング調査, 課題分析・抽出)	経営層の考え方・現状認識を把握 従業員の意識を捉え、課題を確認 経営層と従業員の意識差等から課題分析	→				P52
		② 方針の明確化	経営層・担当者で取組の方向性の整理	→				P52～53
		③ 推進体制の整備	推進グループメンバー決定	→				P53
	〔STEP2〕 仕組みづくり	① 取組目標・実行プラン策定	今期の取組目標・実行プランを策定		→			P54
		② トップからのメッセージ発信 (キックオフセミナー)	全社集会で社長自ら、方針と今期の取組目標を社内で宣言。全社集会で研修実施。		→			P54
		③ 制度導入	・メンター制度の導入 ・管理職による人事評価制度の見直し ・高齢者の活躍推進			→		P54～55
〔STEP3〕 行動	○ 労使懇談会の実施	若年層の定着促進のための社長懇談会の実施		→			P56	
〔STEP4〕 点検・見直し	- 中間検証・改善策の検討	取組成果の兆しが見えない状況のため、意思決定を迅速化し取組スピードを早めるために、トップダウン推進体制に方針変更				→	P56	

段階	項目	内容	スケジュール				備考 (記載頁)		
			5～6月	7～9月	10～12月	1～3月			
後半	〔STEP1〕 準備	○ 推進体制の見直し			→		P57		
	〔STEP2〕 仕組みづくり	○ トップダウンによる 5つの改革テーマ			→		P57		
	〔STEP3〕 行動	① トップ ダウン 実行	20時以降のメール禁止			→		P58	
			計画的な有給休暇制度の導入	年未年始での計画的な有給休暇制度の導入で、有給休暇取得への抵抗感をなくす			→		P58
			「納引き」業務の削減	「納引き」業務削減目標10%を目指し営業活動を充実			→		P58
			働き方改革を通じた理念の実現	働き方改革を通じて理念を実現するための機会を提供し意識改革を促す			→		P59
			管理職の捨てる業務の決定	管理職の捨てる業務の決定とマネジメント比率の引上げ			→		P60
	② ボトムアップ提案の実行 (階層グループ別の業務改善)	属人化業務の解消(多能工化・スキルマップ作成)			→		P61		
〔STEP4〕 点検・見直し	○ 「働き方改革」の継続的取組を 伝達	社長から働き方改革に向けての将来メッセージ発信				→	P62		
	- 実績・成果 今後の取組方針の整理	従業員アンケート調査(事後) 今期の取組成果の統括と今後の取組方針確認				→	P62～63		

4 前半に着手した取組

(1) 【STEP 1】「準備」フェーズ

① 現状把握 (アンケート・ヒアリング調査結果)

具体的な取組の工夫

- ✓ 現状把握は、憶測に頼らず、従業員へのアンケートやヒアリングを実施した。
【主な着眼点】①経営者と従業員の間で、意識やニーズ等にギャップがある項目は何か
②経営者と従業員の両者とも評価が低い項目は何か
- ✓ 課題のみでなく、自社の強み（従業員の評価が高い項目は何か）を把握した。

【アンケート調査結果】

● 経営者と従業員の間での認識差が見られる項目

- ・キャリアが柔軟に選べる (従業員側の評価が低い)
- ・自己啓発への取組 (従業員側の評価が低い)
- ・上司の言動一致 (従業員側の評価が低い)
- ・半日休暇制度の導入 (経営者側の評価が低い)

● 経営者と従業員の両者とも評価が低い項目

- ・両立支援制度の取組 (育児、介護、治療、健康支援)
- ・スムーズな業務進行
- ・属人化防止に対する対応

○ 従業員の評価が高い項目 《自社の強み》

- ・会社に対する信頼感 (失敗を許し、次のチャンスを与えてくれるなど個人への尊重)
- ・仕事に対するやりがい (使命感があり成長実感もある)
- ・同僚との連帯感 (助け合いがある)

【ヒアリング調査結果】

- ・管理職（店長）の自己認識では、業務多忙で組織マネジメントができていないという声が多い。このことが生産性低下の要因になっている。
- ・業務改善等の取組は会社が決めたことしかしておらず、店舗ごとの自主的な取組はない。
- ・提出書類の多さが長時間労働につながっている。
- ・若年層では休日や労働時間の不満が多く見られる。

【抽出課題等】

- 会社への信頼感や仕事のやりがいもあると思われるが、長時間労働や休日取得への不満がモチベーションを低下させている。さらに、情報共有が乏しいことで、業務ロスやクレームの発生が生産性を低下させている。
- どの職種も属人化が顕著なため、多能工化していくことで有給休暇の取得を促進させていく。
- 提出書類の多さが長時間労働の要因の一つとなっている。
- 「決めたことをすぐやらない・最後までやらない・結果を問わない」という組織風土が生産性を低下させている。風土改革のためにも管理職（店長）の組織マネジメント強化が必要。

② 方針の明確化

具体的な取組の工夫

- ✓ 働き方改革を通じて経営理念を実現することを基本とし、労働条件の一部見直しといった改革だけでなく企業論理(生産性の追求)と個人論理(人間性の追求)の調和をベースとして取り組んでいく。
- ✓ 取組の目的は理念の実現、目標はワークライフバランス、手段は長時間労働の削減・休暇取得の促進・業務改善とし、風土改革を見据えた取組を行う。
- ✓ 働き方改革に取り組む目的を結びつけることで、取組に対する従業員の理解が深まる方針となるよう心掛けた。

【経営理念】

- ・「共に満足、共に幸せ」

【働き方改革を通じて何を達成したいか】

- ・ 理念の実現とビジョン(全従業員の物心両面の幸福を実現する)の具現化をしたい。
- ・ 個々の従業員が望むライフスタイルの実現を達成したい。
- ・ 従業員満足とお客様満足の両輪のバランスがとれた地域No.1 企業を目指したい。

【今後の方向性】

- 現状把握で確認できた経営者と従業員の一致している課題について取り組む。
 (経営者・従業員とも一致している課題認識)
 ・業務改善 ・有給休暇取得率の向上 ・長時間労働の抑制
- ただし、残業時間の削減や有給休暇取得率を上げることを数値目標に掲げるが、数値を達成するための目的や意義を浸透させることを大切にする。
- 残業時間の削減、有給休暇取得率は管理職の責任推進事項とし、人事考課の評価項目に追加する。
- 業務改善においては、現場の考え方をできるだけ優先し、ボトムアップによる改善をめざす。

【働き方改革の取組方針】

働きやすく成長出来る職場環境をつくり、経営効率と生産性を向上させる

- ～ 経営ビジョン「全社員の物心両面の幸福を実現する」を具現化し、働きがいのある、成長できる職場環境をつくり、家族が不自由なく暮らせ、自分たちの求めるライフスタイルを実現するために、働き方改革に取り組む
- ～ 経営効率を高め、生産性を上げることで、一人一人が余裕を持った仕事を行い、社員満足とお客様満足の両輪のバランスが取れた地域 No.1 企業で 100 年先も選ばれる会社ファーストコールカンパニーを目指して行く

③ 推進体制の整備

具体的な取組の工夫

- ✓ 営業部門の取組を「店長グループ」、サービス部門を「副店長グループ」、事務部門を「アシスタントグループ」に分け、それらを統括する「管理者グループ(推進担当者)」と一体となり改革を推進する。
- ✓ 従業員主導のボトムアップ型の体制で推進していく。

グループ名・メンバー	主な役割・取組
管理者グループ(社長含む) 3名	<ul style="list-style-type: none"> ・ 他のグループとの調整・フォローを主な役割とする ・ 他のグループからの相談対応と働き方改革の全般管理 ・ 本部部門の業務の効率化と情報の共有化 ・ 労働条件改善、労働時間および有給休暇取得率の管理
店長グループ(営業統括) 6名	<ul style="list-style-type: none"> ・ 納引き業務の削減 ・ 営業とサービスの連携強化 ・ 労働時間および有給休暇取得率の調整
副店長グループ(サービス統括) 9名	<ul style="list-style-type: none"> ・ 情報共有の仕組みづくり ・ 提出書類・報告書等の削減 ・ スキルマップの作成
アシスタントグループ(事務統括) 5名	<ul style="list-style-type: none"> ・ 提出書類・報告書等の削減 ・ 棚卸表の作成

(2) 【STEP 2】「仕組みづくり」フェーズ

① 取組目標設定・実行プラン策定

- 自社の目指すべき姿（働き方改革）を達成するために、取組目標・実行プランを定めた。

【取組目標】

項目	内容	現状値 (H29 年度)	目標値 (H30 年度)
長時間労働の削減	総実労働時間の削減 (常用雇用者一人あたり)	189.5 時間/月	180 時間/月以下
休暇取得の促進	年次有給休暇の平均取得率の向上 (常用雇用者一人あたり)	34.7%	60%以上
業務改善	属人化の解消、情報共有の取組、提出書類の削減、納引き業務の削減等		

【実行プラン】平成 30 年度の重点実施項目（当初計画：H30.8 時点）

項目	内容	主担当	時期・目標
1	総実労働時間の削減、 有給休暇取得向上	推進担当者 各店長	～H31.3
2	意識改革	社長・ 推進担当者	～H31.3
3	業務改善	本部 店長・副店長	～H31.3
4	職場環境の改善	推進担当者	～H31.3

② トップからのメッセージ発信（キックオフセミナー）

- トップからのメッセージ発信と従業員の意識改革（価値感の共有）を目的として、全従業員を対象とした研修会「働き方改革キックオフセミナー」を開催。社長からは、働き方改革を通じて「理念の実現」を目指すことや社員に夢を与えたいこと、また、働き方改革の取組自体が他企業よりも遅れているという認識もあることを伝えた。

項目	内容
時期、時間	平成 30 年 8 月 2 日、3 日（2 グループ）3 時間/日
対象者	全従業員
内容	・社長による働き方改革への思い ・外部講師によるセミナーの実施 ・グループワーク（課題とあるべき姿、施策）～発表



③ 制度導入

- 改革を強く推進することと人材不足に対応することを目的として、次の制度を新たに導入

区分	内容	備考
1	メンター制度の導入	メンター役（3 人）が、新入社員（9 人）への個別メンタリングを実施
2	店長職における人事評価制度の見直し	職務要件書と人事評価表の改訂
3	高齢者の活躍推進	変更前は 65 歳までの再雇用

(3) 【STEP 3】「行動」フェーズ

○ 労使懇談会の実施(茶話会)

👉 具体的な取組の工夫

- ✓ 若年層の定着率を高めるため、入社 4 年未満の若年層と社長との懇談会(茶話会)を実施。
- ✓ 若年層の意見をできるだけ反映させるための労使懇談会とメンター制度との相乗効果を促した。

【取組前(課題等)】

- ・ 近年新卒採用者については、毎年退職者が発生。退職率は 30% を超え、採用・定着が課題となっている。

【取組内容】

- ・ 入社 4 年未満の若年層 27 名の定着促進と意見収集を目的として、社長との懇談会(茶話会)を実施。

【取組後(実績・成果等)】

- 社長に対しては、仕事に関する質問などは少ないようで、「貯蓄はいくらあるか」「今まで一番高い買物は何か」など、どちらかというとワークよりもライフの質問が多く、社長との距離感も一歩近づいた。
- 平成 30 年の新卒採用者は、10 人のうち 9 人が在籍(定着)



(4) 【STEP 4】「点検・見直し」フェーズ

○ 中間検証・改善策の検討

👉 具体的な取組の工夫

- ✓ 従業員主導の取組が停滞した途中で、社長自らの進捗管理の徹底に方針変更。社長自らのトップダウン提案の改革により、従業員に「これまでと違う」という実感を与え、改革の気運を高めた。

【前半の取組状況】

- ・ 推進担当者による進捗管理のもと、階層グループ別(店長・副店長・アシスタント)でのボトムアップ型の業務改善を実施

【中間(11月)時点】

- ・ 残業時間や有給休暇取得の数値は前年と変わらず、取組の成果は何も出ていない

【原因】

- ・ 店長・副店長グループは、通常業務は時間の経過とともに増加の一途で、改革への時間が十分にとれていない
- ・ アシスタントグループは、これまで業務改善を自発的に考える機会がなかったため、一定の時間が必要
- ・ 社長の間接関与による進捗管理(推進担当者経由)では、素早い意思決定ができず、改革スピードも上がらない。
- ・ 通常業務と兼務している推進担当者は、進捗管理の時間が十分にとれていない(推進者 2 名のうち 1 名は諸事情で休職)

【対策(今後の方向性)】

- こうした問題点を解決するため、階層グループ別のボトムアップによる業務改善は継続しつつ、
 - ① 社長主導のトップダウン推進体制に見直し(社長自らの進捗管理の徹底)
 - ② 社長にも改革の具体策を検討してもらい、取組内容を再構築(トップダウン提案で改革の実行)に方針変更した

5 後半に着手した取組

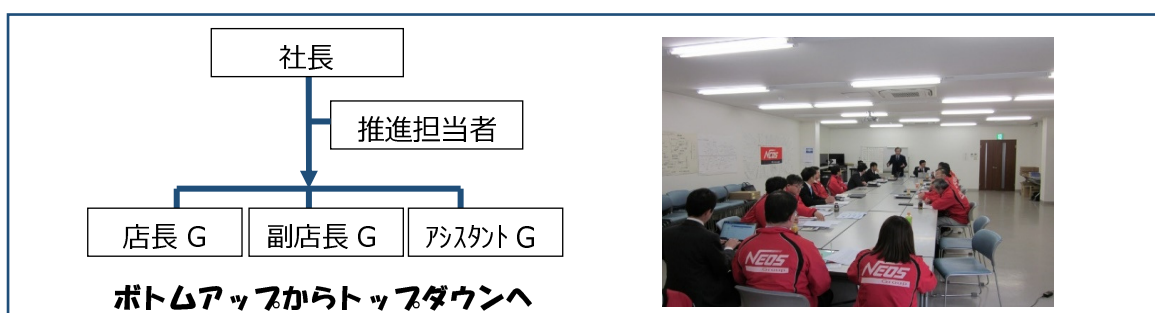
(1) 【STEP 1】「準備」フェーズ

○推進体制の見直し

☞ 具体的な取組の工夫

- ✓ 月初会議や社長報告会(成果発表会)を活用し、社長主導による取組を軸として働き方改革を強化した。
- ✓ 社長の改革テーマを中心に取り組むことで、迅速な成果に結びつけた。

- 取組を迅速・効果的に進めるため進めるため、社長自らが 5 つの改革テーマを打ち出した。
- また、月初会議や社長報告会で、各取組項目の主担当から取組状況の報告を求め、進捗管理の徹底を図った。



(2) 【STEP 2】「仕組みづくり」フェーズ

○トップダウンによる 5 つの改革テーマ

☞ 具体的な取組の工夫

- ✓ 「トップダウンによる 5 つの改革テーマ」だけでなく、前半に着手した取組である店舗横断による階層グループ別の業務改善（後述）も継続することで、従業員自ら考える機会をつくることを意識した。

- 社長報告会および社内会議の場を活用して、次の取組項目を実行することを社長メッセージとして伝達した。

取組項目	内 容	目 的	対 象 者
① 20 時以降のメール禁止	・ 労働時間削減のために 20 時以降の社内メールを禁止する	・ 従業員の時間管理意識を高める	全従業員
② 計画的な有給休暇制度の導入	・ 年末年始で計画的に有給休暇を付与する	・ 従業員に休むことへの迷いを払しょくする	全従業員
③ 「納引き」業務の削減	・ 慣例化していた「納引き」(納車時に顧客の自宅まで車を届けて自宅の車を引き取る)業務は顧客ニーズを見極めた上で極力削減する	・ 従業員の固定観念を払しょくする契機にする ・ 本来のコア業務(顧客対応や組織マネジメント)に集中し易い職場環境をつくる	各店舗 (店長グループ)
④ 理念の実現(理念実現レポート作成・行動表彰)	・ 理念実現レポートの作成で、従業員個々で自身の今までの働き方改革を振り返ってもらう ・ 理念実現のため行動している従業員を表彰する	・ 働き方改革と風土改革を通じて理念実現を目指す	全従業員
⑤ 店長による「捨てる業務」の決定	・ 各店長で、自身の業務を棚卸し。 ・ やめる業務や、スタッフに権限委譲する業務を決める	・ 本来のコア業務(組織マネジメント業務)の時間を生み出す	店長グループ

(3)【STEP3】「行動」フェーズ

① トップダウンによる実行

《取組項目1・2》 20時以降のメール禁止 & 計画的な有給休暇制度の導入

具体的な取組の工夫

- ✓ 従業員の時間管理意識を高めるため、「20時以降の社内メール」を禁止することを社長自ら全従業員に通告。
- ✓ 有給休暇取得率が低迷していたため、年末年始に計画的に有給休暇を付与する制度を導入することで、従業員の休むことへの迷いを払しょくするよう取り組んだ。

【取組前(課題等)】

- ・ 当社では「仕事が終わらなければ残業すればよい」という残業前提の働き方が定着していた。その中で、従業員間で遅くまでメールのやり取りが行われることが、残業依存体質に拍車をかける要因であった。
- ・ 従業員の有給休暇取得状況は、積極的に取得する者と、なかなか取得しない者に二極化していた。

【取組内容】

- ・ 従業員の時間管理意識の向上や健康管理の側面から、社長から20時以降の社内メール禁止令を通告。
- ・ 総実労働時間削減のため、年末年始に、休日に加えて、2日間の計画的な有給休暇付与制度を導入し、有給休暇の取得意識を高めた。

【取組後(実績・成果等)】>

- 20時以降のメール禁止で、従業員の時間管理意識が変化。業務に対する計画性や合理性への意識が高まり、社内の協力体制も強固になった。また、効率を追求するようになり、早く退社できるようになった。
- 改善策実施後は、有給休暇平均取得率は約6.4%向上（改善策の実施期間中（H30.12～H31.2）の対前年度比）。有給休暇取得に対する迷いを払拭できた。

《取組項目3》「納引き」業務の削減

具体的な取組の工夫

- ✓ 慣例化していた「納引き」（納車時に顧客の自宅まで車を届けて自宅の車を引き取る）は、各顧客ニーズを見極めた上で極力削減することで、従業員の固定観念を払しょくできるよう取り組んだ。

【取組前(課題等)】

- ・ 「納引き」業務で、従業員が店舗と顧客の自宅との往復に時間を取られ、本来のコア業務（別の顧客対応や組織マネジメント等）が後回しになり、長時間労働の原因になっている。
 - ～ 「納引き」業務の削減は、サービス低下や売上が落ちる可能性がある等の理由から、なかなか手をつけられなかった。
 - ～ 「納引き」が商談につながったり、逆に「納引き」業務を削減することで顧客への訪問が停滞するのではないかという懸念がある。
 - ～ 「納引き」自体を営業活動として位置づける営業マンも存在しており、現実には各営業マン任せの状態。

【取組内容】

- ・ 実績を毎月2回集計し、全店で削減事例を共有しながら、各顧客ニーズを見極めた上で、極力削減に取り組んだ。
 - ～ 「納引き」業務での対応率（入庫率）の目標を当初の20%から10%に上方修正

【取組後(実績・成果等)】>

- 「納引き」業務での対応率（入庫率）16%を達成。削減で生み出した時間を本来のコア業務（別の顧客対応や組織マネジメント等）に集中し易い職場環境になった。
 - ～ 夕方のミーティングが開始時刻から実施できるようになり、全員が集まれるようになった。
 - ～ 店長自身に時間の余裕が生まれ、過去最高の販売台数を達成できた店舗も出現。
 - ～ 営業計画が立てやすくなり、営業マンの営業活動時間も増加した。
 - ～ 退社時間が早まり、以前より早く退社できる回数が増加。

《取組項目4》働き方改革を通じた理念の実現

具体的な取組の工夫

- ✓ 売上増を目指す過程で、行動規範や理念を見失いがちな社員に、経営理念をもう一度見直す機会を与え、働き方改革を通じた経営理念の実現（規範と理念と連帯した働き方の実現）に向け、意識改革を促した。

【取組前(課題等)】

- ・ 行動規範（企業理念）に、「時間と約束を守る」ことを謳っているが、実際には決めたことの一部は曖昧になる職場風土になっており、組織の生産性低下の一因になっていた。
- ・ 売上増に追われる中で、形骸化してしまった行動規範を、もう一度見直す機会が必要であった。

【取組内容】

- ・ キックオフセミナー以降、「働き方改革を通じて理念を実現するためにどう行動をしたか」等につき、取締役を含めた従業員全員がレポートで提出（理念レポート）。
- ・ 理念達成に向けて行動した3名の従業員に社長賞として表彰（予定）。

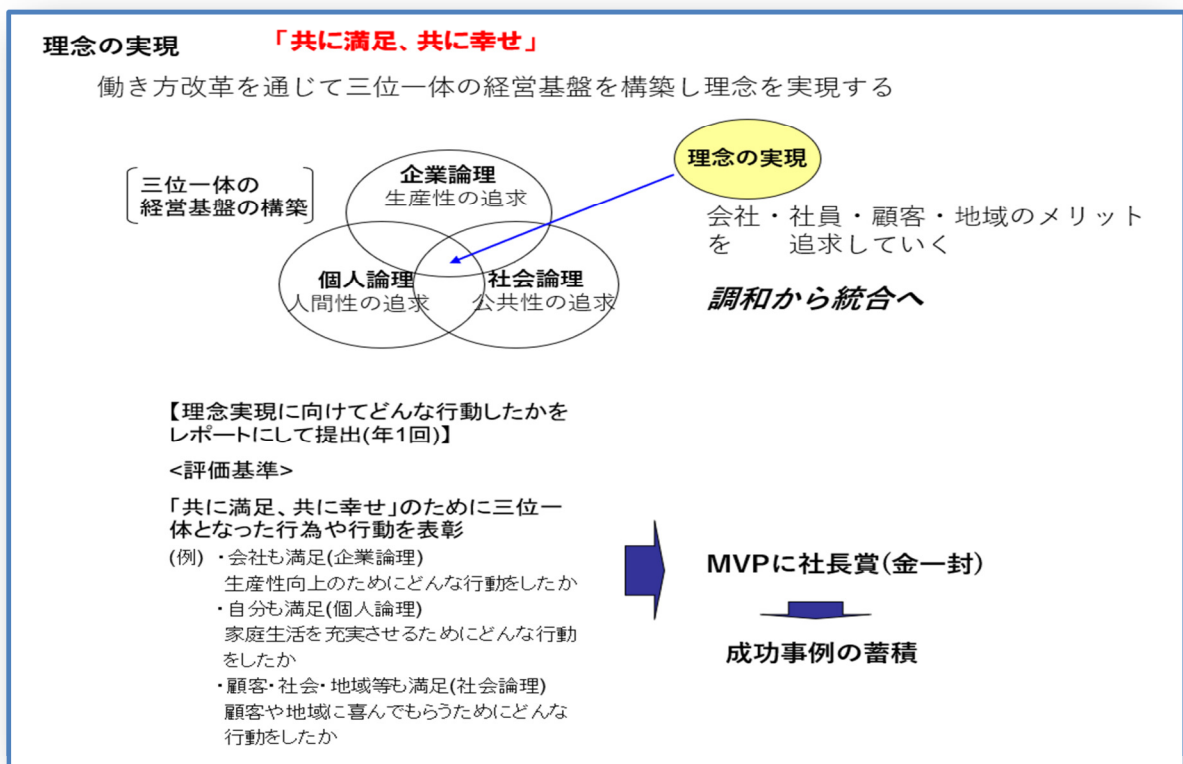
【取組後(実績・成果等)】

- 従業員個々で自身の働き方を振り返ってもらう契機となり、“考えるせ”が付き始め、生産性の高い働き方を意識し始めた。

●理念レポート様式

第45期理念実現のための働き方改革レポート

拠点名	名前
生産性向上のためにどんな行動をしたか?	
顧客に喜んでもらうためにどんな行動をしたか?	
仕事を充実させるためにどんな行動をしたか?	
地域に貢献するためにどんな行動をしたか?	
(1)働き方改革を通じて理念を表現するために、貴方は何にどう取り組みましたか?	
1	
2	
3	
4	
5	
(2)取り組みの結果、理念にどう近づきましたか?	
1	
2	
3	
4	
5	
(3)今後、理念実現のために、どんなことに取組んでいきますか?	
1	
2	
3	
4	
5	



《取組項目5》 管理職の捨てる業務の決定

具体的な取組の工夫

- ✓ 管理職（店長）のマネジメント不足が、現場での生産性を低下させる要因になっているため、プレーヤー対マネジメントの比率を9:1から7:3に引き上げることを目標に、各店長に自身の業務を棚卸して「捨てる業務」を決めるよう促した。

【取組前(課題等)】

- 店長業務は多忙であるため、店長に憧れる若年層が少なく夢を与えることができない。
- 時間の経過とともに組織が複雑化(業務の増加)しており、単純化(業務の減少)の方向に動いていない。書類や在庫が増え、結果的に管理コストや仕事量も増え、生産性の低下とともに社員も疲弊している。
- 管理職の業務が多く、本来のマネジメントがおろそかになっている傾向にある。

【取組内容】

- 管理職の業務の棚卸を実施し、捨てる業務や権限委譲する業務をピックアップ。捨てる業務は、社長意思（社長承認）で最終決定。
- 捨てる業務や権限委譲する業務を増やしなが、プレーヤー対マネジメント比率を9:1から7:3にシフト。より付加価値の高い業務に集中していくことで生産性を上げていく。



【取組後(実績・成果等)】

- 店長のマネジメント時間を生み出すことに成功

取組実施後の店長コメント

- 店長業務の棚卸は、自らの役割を見直す機会となり、マネジメントへの取組意識が高まった。
- マネジメントに割ける時間が増え、業務改善や人材育成に結びついたことが大きな収穫となった。
- 権限委譲を契機に周囲を巻き込んだことで、生産性に好影響を与えた。
- マネジメント比率が高まったことで、より早く成果を出せるようになった。

2018.11 店長業務一覧表 (NEOSグループ)

氏名	拠点	管業																												
		店長業務																												
		メーカー新車発注	メーカー施策管理	メーカー実績管理	メーカー会議参加	在庫管理	下取車管理	注文書処理	車両代回収管理	拠点方針書作成	HOT帳管理	拠点実績管理	保険満期フィードバック管理	月末書類作成	営業日報作成	個人面談	車検判定会議	租利計算書作成	加修伝票チェック	T/KC入力	責任者会議出席	中間会議出席	商談予定の報告	実績報告	実績ボードの記入	基盤カードのチェック	アタックカード	日計表の作成	月報にグループの作成	
	西風新都																													
	アリーナ沼田																													
	オートザム安古市																													

②ボトムアップ提案の実行（階層グループ別による業務改善）

《主な取組項目》 属人化業務の解消(副店長グループ)

具体的な取組の工夫

- ✓ 改善の4原則（ECRS）とスキルマップをもとにOJTを実施した。
- ✓ サービス業務（整備）の属人化解消のため多能工化を促進した。

ECRS（改善の4原則）

- Eliminate（排除、廃止）
- Combine（結合と分離）
- Rearrange（入替えと代替）
- Simplify（簡素化）

【取組前(課題等)】

- ・ 人手不足の中で、フロント業務と事務を兼任する社員の負担増。
- ・ 整備・板金業務も属人化しており、効率的な業務ができていない。
- ・ このため、顧客への迅速な対応が進んでいない。

●サービス部門のスキルマップ

現在のスキルとこれから習得すべきスキルを「見える化」するために、スキルマップ一覧を作成した。

【取組内容】

- ・ 副店長主導で各店の業務スキルをピックアップした後、副店長全員と情報共有し精度あるスキルマップを作成。
- ・ 作成したスキルマップをもとに部下と面談後、整備・板金スキルに関するOJTを実施。

【取組後(実績・成果等)】

- 顧客への迅速な対応と効率的な業務の推進につながった。
- 最も大きな成果は、各自のモチベーションアップであった。
- 他には「代車の見える化」「社内間の外注依頼の共有化」「重複業務の事務部門への移管」といった成果があった。

取組実施後の副店長コメント

- ・ できないことができるようになったなど、整備・板金部門の互いの業務に偏りがなくなりつつある。
- ・ フロント業務と事務の多能工化により顧客への迅速な対応が可能になった。
- ・ スキルマップの効果で休日が増加した。
- ・ スキルマップ表の★印(他者に教えられるスキルレベル)が取りたいことがモチベーションにつながっている。

技術項目	氏名	作業系																		
		オイル交換	6ヶ月点検	12ヶ月点検	タイヤ付替え	タイヤ組替	車検整備	エアコン診断	異音(常時発生)	異音(時々発生)	チェックランプ診断	DOT読み出し	管理解含むし	単体故障診断(チェックランプから)	雨濡れ診断	エンジン載替	A/Tミッション載替	クラッチO/H	キャリパーO/H	
★: 教えられるレベル ○: 一人で出来る △: 補助があればOK ×: 出来ない 黄色: 出来る様になる所	西風新都	氏名	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	○	○	○	★	★	★	★	★
		氏名	★	★	★	★	★	★	○	★	★	★	★	○	○	★	★	★	★	★
		氏名	○	○	○	○	○	○	△	△	△	×	×	×	×	×	○	△	△	△
	沼田	氏名	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	○	○	★	★	★	★	★
		氏名	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	○	○	★	★	★	★	★
		氏名	★	★	★	★	★	★	△	△	△	△	△	△	△	○	○	○	○	○
		氏名	★	★	★	★	★	★	★	○	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	安古市	氏名	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
		氏名	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
		氏名	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
		氏名	★	★	★	★	★	★	△	○	△	△	○	×	×	△	×	△	○	★



(4) 【STEP 4】「点検・見直し」フェーズ

○ 「働き方改革」の継続的取組を伝達

👉 具体的な取組の工夫

- ✓ 従業員の意識改革による行動変容（所定外労働時間の削減・年次有給休暇の取得率向上）が確認できた。
- ✓ 改革の手を緩めることなく働き方改革への取組を継続していくために、社長報告会で社長からメッセージ発信した。



◆ 働き方改革に向けての将来メッセージ(社長報告会)

- ・働きやすい職場づくりと環境整備を促進していく。
- ・働き方改革は永遠に取り組む事項である。
- ・社員が働きやすい環境整備を促進していく。
- ・生産性を高めるために設備投資をしていく。
- ・休日やプライベート時間を増やすのは時代の流れである。
- ・改革を成功させるために社員同士のコミュニケーションの活性化を望む。

6 実績・成果, 今後の取組方針

(1) 実績・成果

- 従業員主導の取組が停滞した途中で、社長自らの進捗管理の徹底に方針変更。改善策の着実な実行により、売上・利益アップの中で、残業時間の削減や有給休暇取得の向上に成功
 - ～ 取組後期に、トップダウンで改革テーマを傳達し、社長報告会や月初会議等を通じて進捗管理を図った。
 - このことで従業員の意識に変化が見られるようになり、労働時間削減や大幅な有給休暇取得につながった。
- 慣例化していた「納引き」は各顧客ニーズを見極めた上で極力削減することで、従業員の固定観念を払しょく。顧客サービスの質を落とさない中で、従業員が生産性の高い働き方を意識し始めた（従業員の意識改革が進展）
 - ～ 仕事が終わらなければ残業すればよいといった残業依存体質、さらに固定残業制が時間意識や長時間労働につながっている。このため、業務の棚卸を行い自らの役割を再認識することで意識改革を促し、より付加価値の高い業務に集中することで生産性向上を促した。

【数値の実績】

内容		①取組前 (H29 年度)	②取組中 (H30 年度)	差引②-① (H30 - H29)
・所定外労働時間の削減 (常用雇用者一人あたり)		43.5 時間/月	40.6 時間/月	▲ 2.9 時間/月
・年次有給休暇の取得促進 (常用雇用者一人あたり)		34.7%	53.4%	+18.7%
・総実労働時間の削減 (常用雇用者一人あたり)		189.5 時間/月	188.1 時間/月	▲ 1.4 時間/月
《参考》 生産性の向上指標 (グループ全体の対前年比)	売上	-	-	24%増
	営業利益	-	-	35%増
	販売台数	-	-	26%増

※H30 年度は、11 か月間 (H30.4～H31.2) での平均値

【事業終了後の従業員アンケート調査結果（H31.2 調査結果）】

質問項目		回答結果	備考
良好な点	今後も働き方改革を続けていく必要性	68.0%	「必要」、「どちらかというと必要」の回答割合
	仕事の裁量度（仕事のスケジュールや進め方）	69.3%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	今の仕事は社会のためになっている	70.7%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	失敗を許し、次のチャンスを与える風土	66.7%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
改善が必要な点	働き方改革に関する会社の取組の共感度	45.3%	「共感できた」、「ある程度共感できた」の回答割合
	職場における働き方改革の実践度	29.3%	「実践できた」、「ある程度実践できた」の回答割合
	職場では業務がスムーズに行われている	17.3%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	勤務時間帯の柔軟性	14.7%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	従業員からの意見に耳を傾け、誠実に対応している	26.7%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	慢性的な疲労感や体調不良を感じる	60.0%	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合

【従業員の主な声】（○：良好な点，●改善が必要な点）

- 有給休暇については大きな変化があった。今後、仕事とプライベートを充実させたい。
- メールの送受信の締切時間を決めたことで前倒しで仕事ができるようになった。
- 店舗全体が時間を意識できるようになった。
- 自分自身の業務を見直すことができた。周囲を巻き込んで効率のよい環境を作り出したい。
- 「納引き」業務の時間を営業活動に充てることができ活動量が増えた。
- 有給休暇を取得した分、仕事が溜まって多忙になる。
- 働き方改革について理解できていない社員がいる。
- 働き方改革のミーティングに参加していない人への進捗報告が少なく、どうなっているのかわからなかった。
- もう少し社員の中に浸透させるために取組は続けていく必要がある。

（2）今後の取組方針（課題等）

1.管理者業務の効率化

（生産性向上のために、管理者の仕事の見える化と捨てる業務の推進に取り組む）

2.グループウェアにおける情報共有

（いつでもどこでも情報が確認できる環境の整備に取り組む）

3.ES 委員会の強化

（労使懇談会を全従業員に拡大する）



4.有給休暇の取得推進

（有給休暇が柔軟に取れる仕組みを作り、取得率向上に取り組む）

5.理念の実現

（社員の意識改革を推進するため、理念の共有化に取り組む）

(3) 経営者・推進担当者からのコメント

経営者から	 <p>代表取締役 二村 一弘 氏</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 働きやすい・働きがいのある職場にしたかったため事業に参加。一番よかったことは、会社をよくしたいという皆の意識が向上したこと。 ○ 今のやり方を続けていては残業は減少しないと考え、20 時以降のメール禁止令を伝達したことは責任者に大きな影響を与え、社員の時間意識が向上した。もともと時間意識のないモータリ社員が責任者になっているため、なかなか労働時間削減は困難であったが、削減意識は徐々に浸透してきている。 ○ 年末年始の計画年休で、有休取得に対する迷いを払拭できた。5 月は 3 日間の計画有休を実施する。 ○ 理念レポートは前向きな意見が多く、素直な社員が多いと感じた。3 名を表彰予定（表彰は 4 月）。 ○ 「納引き」の削減については、それを求める顧客もいることから現場判断にした。そのため店舗の責任者によって削減率に格差が見られる。 ○ 仕事大好き人間と定時になったら帰りたい社員がいる。モチベーションを高める上で両方配慮することはとても難しいと感じている。
推進担当者から	 <p>本部総務部長 岡本 直久 氏</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 全社員さんがキックオフセミナーに参加して、話し合いの場を設けました。こうした取組は弊社にとって初めての企画。いろいろな意見が活発に出て、働き方改革に向けての良い場となりました。 ○ 最初は社員の中に、具体的に何に取り組んでいくのか、成果がどこまで期待できるのかといった戸惑いや不安があったと思います。開始直後は具体策の実行が思うように進まず、後半になってやっと具体的な実行が進むようになってきました。 ○ 取組を継続していくことにより、ノー残業デーのより実行しやすい仕組みづくりや有給休暇の取得意識も高まり、社員さん個々が計画的に有給休暇の取得をするように変化してきました。特に有休に対する罪悪感が薄まり責任者自身が率先してとり始めました。 ○ 生産性の向上については時間を意識するようになったことで、より効率的な動きややり方を個々が考えるようになり、一定の意識改革も進んだと考えています。「納引き」の低減やスキルマップを使用して個々の能力目標を定めることで、あるべき姿が具体的に変わったと感じています。 ○ 今回の働き方改革を今後も継続することで、より大きな成果に結び付けられるように今後も取り組んでいきたいと考えています。