


東洋電装 株式会社

《 製造業(制御盤製作・システム開発), 従業員 57 名, 広島市 》

【取組報告者(社内推進担当)】総務経理チーム 桑原 健太

【主な取組成果】

- ✓ 当初は従業員のボトムアップによる改善を期待していたが抽象的な議論になり取組が停滞。そこで、社長の明確な方針のもと、“トップダウン”で長時間労働の習慣を見直すための制度改革を実行《改革の引鉄》
- ✓ マネージャー層の意識改善を図りながら、マネージャー層が“ミドルアップダウン”の取組で制度構築して現場の従業員に浸透させていくことで、長時間労働の削減に成功《マネジメント起点》

取組の方針	「ワクワクする仕事を、楽しくする」 ～本来モノづくりの仕事は楽しいもの。「楽しく働く」の妨げにもなっている長時間労働や一部の正社員に負担がかかっている働き方を改善。「技術で社会に貢献する」という企業理念にリンクした新しい働き方ビジョンを確立し、全従業員で共有する。	
	「楽しく仕事ができる」環境や制度を整える ～組織拡大や働き方改革に相応しい制度や環境を整備する。	
事業(取組)期間	平成29年5月末～平成30年3月末	
主な取組項目	長時間労働の削減, 年間休日数増加, 休暇取得の促進, 業務改善, 制度改革	

取組前

- 一部の従業員が長時間労働に陥っており、働き方に関する制度や環境整備が追い付いていない
～会社として健康管理(長時間労働への歯止め)の支援が整っていない
～一部のマネージャー層や現場従業員は、長時間労働で成果を出した成功体験に捉われている

今回の取組

- 社長のトップダウンによる制度改革の実行
- マネージャー層の意識改善を図り、ミドルアップダウンの取組で制度構築
～マネージャー層への研修を行いながら、社長・マネージャー層で全社的な改革を実施

- ・長時間労働の習慣を見直すための3点セット制度を導入
【①勤務間インターバル制度・②早朝勤務制度・③1920制度(退社促進制度)】
- ・組織全体に活力を生み出すための支援制度を導入
【年間休日の増加、イノベーション休暇制度、在宅テレワーク制度】

- 小さな改善活動(導入した制度の実効性を高める改善等)の実行

～「困りごとスレッド」で把握した従業員意見を活かした改善(退社しやすい業務終了後の留守番電話導入等)



【当初】ボトムアップによる長時間労働部署毎による改善活動

【中間時】残業時間は悪化(増加)し、従業員からのボトムアップ改革も抽象的な議論になり試行錯誤

【改善策】ボトムアップの改革には時間を要する中で、そのリーダー役であるマネージャー層自体への共感不足(腹落ちしていない状態)であったため、今期は“トップダウン”へさらには“マネジメント起点によるミドルアップダウン”の取組重視に方針変更(ボトムアップ改革は継続するが、小さな改善活動から始めて成功体験を積んでもらう)



取組後(成果)

- 長時間労働の習慣を見直すための制度改革の実行や、マネージャー層の意識改革を通じた取組等により、
 - ・残業時間：約13%削減【うち後期約26%削減】(対前年度比の正社員一人当たり月平均)
 - ・取組の進展：マネージャー層の約8割が実感
 - ・会社の方針：全従業員の約8割が理解

※社外に情報発信した結果、求人での応募者の質向上の効果も実感



1 会社概要 (H29.5 月現在)

基本情報	業種	製造業	設立年	1973 年 12 月
	所在地	広島市安佐南区緑井 4 丁目 22-25		
	従業員数	従業員数：57 名 [内訳] 正社員：男性 33 名 女性 4 名 パート・アルバイト・契約：男性 2 名 女性 18 名		
	事業概要	1) 制御盤事業/空調・プラント・公共等各分野対応の制御盤製作 2) 社会インフラネットワーク事業/高速道路等の保守・運用に必要な製品提案（ネットワーク対応新型非常電話機の製造・販売等） 3) 介護福祉システム事業（みまもりシートセンサー等の製造・販売）		
就業状況	平均所定外労働時間 (H28)	(常用雇用者一人あたり) 25.7 h/月	(正社員一人あたり)	36.6 h/月
	年次有給休暇の平均取得率 (H28)	(常用雇用者一人あたり) 76.7 %	(正社員一人あたり)	61.7 %
	総実労働時間 (H28)	(常用雇用者一人あたり) 180.9 h/月	(正社員一人あたり)	198.0 h/月

2 今回の取組（事業参加）の背景等

「事業の急成長に制度や環境整備が追いついていない」

- 自社は配電盤及び自動制御盤の設計を主たる業務として昭和 48 年に事業をスタート。その後社会インフラネットワーク事業、介護福祉システム事業へと順調に事業拡大。特に 5 年前から売上も組織も急成長している。
- こうした急成長の中で、働き方に関する社内体制や制度が追いついておらず、長時間労働や一部の正社員に仕事の負担がかかってしまっている。
- この環境を改善しなければ、従業員が疲弊してしまい、心と体の健康に問題が起きる懸念があるため、会社として次のステップに進めないという危機感があった。
- 働き方改革に関しては、ノー残業デーの取組を実施しているが、一部の従業員は活用しておらず、長時間労働の削減といった改善ができていない。

【平成 28 年度まで（事業参加前）の取組】

- ・ ノー残業デー
- ・ 社内報の発行や社内レクリエーションによる社員間とその家族のコミュニケーション向上
- ・ 従業員のライフステージに応じた支援（育児や介護中の社員の短時間勤務）

- 社長の想いとしては、自社の強みである「しぼられない社風」を損なわないよう、従業員の意見を聴きながら、継続的な社内改善に繋げていきたい。

3 取組内容の概要

■全体の取組過程

- 事業期間中に、大きく分けて前半（5～9月）と後半（10～3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。



具体的な取組の工夫

- ✓ 前半の「推進体制の整備」では、各事業部門のマネージャー層（事業部リーダー）を中核に据えて、事業部リーダー会議で進捗状況をチェックし、全社だけでなく部門別でも状況変化に対応できる仕組みを整えた。
- ✓ 前半はボトムアップによる改善を期待していたが、中間時点で残業時間の数値が悪化する事態に陥ったため、社長が会議に加わる「推進体制の見直し」を行い、意思決定のスピードを高めた。
- ✓ 後半からは、まずは社長による“トップダウン”とマネージャー層による“ミドルアップダウン”の取組重視に方針変更することで、継続的に社内改善することができた。

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 (経営者層・従業員へのアンケート・ヒアリング調査, 課題分析・抽出)		→			P 34	
		② 方針の明確化		→			P 34～35	
		③ 推進体制の整備		→			P 36	
		④ 次世代働き方ビジョン共有		→			P 36	
	〔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		→			P 37
		② トップからのメッセージ発信	全社集会以社長自ら、方針と今期の取組目標を社内で宣言		→			P 37
		③ 勤務体系の見直し	所定内労働時間の見直しによる年間休日増		→			P 38
	〔STEP3〕 行動	- キックオフセミナー《再掲》	従業員の意識改革のため全社集会以研修実施		→			P 37《再掲》
		① 取組周知 (社内外への情報発信)	ホームページ・SNSを活用して取組を情報発信		→	→		P 38
		② 長時間労働削減プロジェクト	事業部門(長時間労働部署)のメンバーによるボトムアップ改善活動		→	→		P 39
	〔STEP4〕 点検・見直し	- 中間検証・改善策検討	取組効果の兆しが見えない状況のため緊急会議開催《社長・各部門長(事業部リーダー会議)で改善策を検討》			→		P 39～40

後半	〔STEP1〕 準備	○ 推進体制の見直し	中間検証で把握した課題に応じて推進体制を再構築		→			P 40	
	〔STEP2〕 仕組みづくり	○ による 制ダ 度ウ 改 革	ト ッ 長時間労働の習慣の見直し	勤務間インターバル制度の検討・導入			→		P 41
			早朝勤務制度の検討・導入			→		P 41	
			1920制度(退社促進制度)の検討・導入			→		P 41	
		ウ 改 革	休み方改革	インベーション休暇制度の検討・導入			→		P 41
			多様な働き方推進	在宅テレワーク制度の検討・導入			→		P 41
	〔STEP3〕 行動	① マネジメント改革	マネージャー層(事業部リーダー・チームリーダー)を対象とした研修等			→			P 42
		② 間接部門による業務改善運動	「困りごとスレッド」で把握した従業員意見を活かした改善(業務終了後の留守番電話, 会議室のタイマー導入)				→		P 43
	〔STEP4〕 点検・見直し	① 人事評価制度の見直し	目標管理制度の見直し検討			→			P 43
		② 社内成果発表会	従業員への更なる浸透に向けて、全員参加で取組進捗状況を確認する発表会を開催				→		P 44
○ 実績・成果、 今後の取組方針の整理		従業員意識アンケート調査(事後) 今期の取組成果を統括、今後の取組方針確認					→	P 44～45	

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、アンケート調査・ヒアリング調査を実施した。
 【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
- ✓ ヒアリング調査では、長時間労働部署メンバー、時間制約のある子育て中の女性従業員メンバー、各部門のマネージャー層メンバーによるグループヒアリング（概ね5～8名、1時間程度が目安）を行うことで、従業員に内包する不満感も洗い出すとともに、改善活動の主導者となってもらえるかの見極めも同時に行った。

【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

※基本的に大きな認識差がある点は少ない

《認識差が見られる項目》

経営者が取り組みたいテーマは「健康管理」に突出しているが、従業員は「健康管理」だけでなく、「育児支援」・「若手活躍」・「能力開発」等、幅広いテーマに関心がある

● 経営者と従業員 の両者とも評価が低い項目

・ 長時間労働の是正

【ヒアリング調査結果】

○ 良好な点

- ・ 多くの従業員は、束縛されない社風に働きがいを感じており、仕事への誇りが高い。
- ・ 子育て中の女性従業員は、働きやすいと感じている（会社は仕事と育児の両立に理解がある）。

● 改善が必要な点

- ・ マネージャー層は、組織の拡大に制度や仕組みが追いついていないと感じている。
- ・ マネージャー層や現場リーダーは、責任感が強い一方で、一般従業員の仕事をカバーするため長時間労働に陥っている。
- ・ 長時間労働者は、「長時間労働が苦にならない」「定時退社はあきらめている」等、長時間労働が当たり前になっている。
- ・ 事業部門の従業員は、事業拡大している中で自己の保有する技術等がこのまま通用するのかといった不安を感じている。

【抽出課題等】

- ・ 経営者だけでなく、多くの従業員も、職場の健康管理に問題を感じており早急な対策が必要と捉えている。
- ・ 長時間労働が続いている従業員に対して歯止めをかける仕組みがない。
 (仕事が特定の個人に対して過度に依存しており、「一部の男性正社員」の働き方を懸念する意見が多い)
- ・ 一般従業員の能力開発だけでなく、マネージャー層の能力開発への支援（マネジメント改革）が必要である。
- ・ 従業員は仕事に誇りを持っている一方で、会社の目指している姿が分からず不安を感じている者も多いため、会社の将来ビジョンを明確にする必要がある。

② 方針の明確化

👉 具体的な取組の工夫

- ✓ 従業員へのアンケート・ヒアリング調査で把握できた課題（問題点の要因）は多様である中で、経営者だけでなく、マネージャー層（事業部リーダー）も集まって、方針整理した。
- ✓ 方針整理する際、「働き方ビジョンシート」を作成することで、働き方改革を通じて何を達成したいのか、関係者間で具体的にイメージ共有し易くなった。

- 従業員からも評価の高かった東洋電装の正の部分「しばられない社風」を損なわないようにするために、「わくわくする仕事を、楽しくする」を取組スローガンとした。

【従業員へのアンケート・ヒアリング結果についての意見交換】

- ・ 東洋電装の成果点（女性の活躍、社内報の発信等）と問題点（一部の正社員の長時間労働が放置されている点、歪みや偏り）についての問題意識を共有化
- ・ 問題から目をそらさず抜本的な改革を進めることで一致

【「働き方ビジョンシート」作成（関係者間での認識共有）】

東洋電装の働き方ビジョン			
【自社の強み】			
①小回り対応 ②社会インフラ実績・ノウハウ（高速道路、上下水道、鉄道） ③技術力（ハード・アプリ、システム）			
【過去・現在・将来の働き方】			
	過去（創業期）	現在（成長期）	将来像（5～10年後）
企業理念	「創業以来のものづくりへの想い」 なくしてはならない東洋電装のマインド ・ものづくりへの探求心 ・お客様の思いに応えること ・得意なことを伸ばすこと	《企業理念》 ①「社会インフラものづくり企業」として製品開発及び製品提案において社会貢献する ②社員が精神的及び物質的に豊かになり、皆様に応援していただける企業を目指す。	
組織形態	小規模事業者～中小企業へ	中小企業（事業部制）※現在6事業部	中小企業集団（ホールディング化）
働き方	求められる働き方	個人がイキイキと働く（個人の頑張りに）	チームがイキイキと働く（チーム力の発揮）
	求められる能力	・一人ひとりの技術力やスキル ・頑張り抜く力	・技術力やスキルを統合するマネジメント力、育成力 ・個人/チームワークを活かすための協調性、コミュニケーション能力
	時間	・長時間労働 ・少ない休日	・多様な働き方（短時間勤務）、ノー残業デイ ・隔週休2日制（※見直し中）、有給取得促進 ・業務の特定の人への集中（長時間労働）
	場所（環境）	・西区己斐で創業 ・己斐⇒西原⇒緑井 工場移転 ・一体感（周囲が良く見える環境）	・緑井工場に加えて新工場（可部工場）稼働 広い環境 ・全国対応（九州・関西・関東） ・部分的に周囲が見にくくなっている
	人（メンバー）関係性	・創業メンバー（気心の知れたメンバー） ・正社員中心 ・単一の工程、チーム	・多様な階層のメンバー（正社員、契約社員、パート、主婦、新卒、外注先） ・複数の工程、チーム
	制度や社風、企業風土	・ルールにしばられない社風 ・自由度、いい意味でのゆるさ、おおらかさ ・会社への帰属意識	・ゆるやかなルール ・自由な社風とルール・規定との折り合い ・働く環境を整える各種の制度、委員会、プロジェクト ・目標管理制度（人事評価とは繋がっていない）
	ツール	・アナログ	・IT活用、モバイル機器、テレビ会議
【自社を取り巻く環境の変化】			
・ 外的要因： ①ビジネスのグローバル化 ②技術革新（IT化からAIへ） ③ますます進む少子高齢化 ・ 内的要因： 会社の急成長 ※高付加価値企業へと変わらなければ生き残れない時代			

【働き方改革を通じて何を達成したいか】

- ・ 会社としてのあるべき姿（企業理念）と従業員のあるべき姿(働き方)を統一させたい
- ・ モノづくりの心を忘れてはいけない、本来モノづくりは楽しいものであり、楽しく仕事ができる職場づくりを提供したい
- ・ 楽しく働く妨げになっている長時間労働や一部正社員に負担がかかっている働き方の改善をしたい
- ・ 「個人で働く＝個人プレイ」から「チームで働く＝チームプレイ」への脱皮を図りたい
- ・ 自社の強みを損なわない中で、自社を取り巻く環境の変化に対応した「働き方」を構築したい（制度や環境を整えていきたい）

【働き方改革の取組方針】

「ワクワクする仕事を、楽しくする」

～ 本来モノづくりの仕事は楽しいもの。「楽しく働く」の妨げにもなっている長時間労働や一部の正社員に負担がかかっている働き方を改善。「技術で社会に貢献する」という企業理念にリンクした新しい働き方ビジョンを確立し、全従業員で共有する。

「楽しく仕事ができる」環境や制度を整える

～ 組織拡大や働き方改革に相応しい制度や環境を整備する。

③ 推進体制の整備

具体的な取組の工夫

✓ 各事業部門のマネージャー層（事業部リーダー）を推進メンバーに入れることで、毎月1回程度の事業部リーダー会議で事業部別の進捗状況をチェックし、会社として状況変化に対応できる仕組みを整えた。

- 「束縛されない社風」を損なわず、マネジメント力を向上してもらうことも狙いとして、全体総括は、各事業部門のマネージャー層（事業部リーダー）に委ねることし、社長はオブザーバー参画に留めた。
- 現場スタッフのボトムアップの取組を促すため、マネージャー層（事業部リーダー）をトップとした長時間労働部署による「業務改善プロジェクト」等を立ち上げた。
- なお、ボトムアップによる改革には時間を要する中で、そのリーダー役であるマネージャー層自体への共感不足（腹落ちしていない状態）であったこと等から、中間時点では残業時間は悪化（増加）し、従業員からのボトムアップ改革も試行錯誤のまま時間が経過する事態に陥ってしまった。そのため、後述のとおり、中間時点で、社長が会議に加わる「推進体制の見直し」を行い、意思決定のスピードを高めた。

■ 当初段階の推進体制（中間時点まで） ■

【事業部リーダー会議（働き方改革推進本部）】 事業部リーダークラス（マネージャー層）6名
 《開催頻度：月1回程度，進捗状況：部門別の取組だけでなく客観的数値（月別の残業・年休取得の推移）も確認》

【専門部会（推進プロジェクト）】

プロジェクト名（構成員）	構成員の選定
業務改善プロジェクト （制御盤事業部 5名）	・長時間労働部署である制御事業部のメンバーで構成 ・プロジェクトのリーダーは、事業部リーダー（マネージャー層）を指名 ・その他の構成員は、部署内のチーム毎に各1名を指名
業務改善プロジェクト （インフラネットワーク事業部 5名）	・長時間労働部署であるインフラネットワーク事業部のメンバーで構成 ・プロジェクトのリーダーは、事業部リーダー（マネージャー層）を指名 ・その他の構成員は、部署内のチーム毎に各1名を指名
制度改革プロジェクト （総務経理チーム）	・就業規則の改定事務等を想定し、間接部門のメンバーで構成

④ 次世代働き方改革ビジョン共有

具体的な取組の工夫

✓ マネージャー層に対して、「次世代働き方ビジョンシート」を活用して、働き方改革で会社が目指すべき姿（取組方針）に近づくため、所管部門内でどのような見直しが必要であるか自ら考えてもらい、会社が目指すべき姿を部門目標やマネージャー自身の行動目標に結びつけるよう促した。《マネジメント起点での働き方の見直し》

- まずは「マネジメント起点」で働き方を見直し（マネージャー層が先陣を切って行動すること）を促すため、マネージャー層を対象に、各事業部「次世代働き方ビジョン」を作成の上で、マネージャー層の間で議論してもらった。
- ここで議論した内容は、後述の取組目標や実行プランに反映した。

各事業部の次世代働き方ビジョンシート

【あなたの事業部を取り巻く環境は何か？】

【あなたの事業部の経営資源・強みは何か？】

【事業部ミッションの見直しは必要か？】

【事業部の働き方の見直しは必要か？】

	現在	将来【次世代】
求められる働き方		
求められる能力		
時間		
場所（環境）		
人（メンバー）・関係性		
制度や社風、企業風土		
ツール		

【今後の事業部としての働き方を部下にどのように伝えるか？】

(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 (H28 年度)	目標値 (H29 年度)
長時間労働の削減	・総実労働時間の削減 (正社員一人あたり)	198 時間/月	190 時間/月 以下
年間休日数増加	・将来の完全週休 2 日制を目標に、年間 休日数 104 日 (29 年度カレンダー) を 115 日 (30 年度カレンダー) に増やす	年間休日 104 日 (H29 年度カレンダー)	年間休日 115 日 (H30 年度カレンダー)
休暇取得の促進	・年次有給休暇の平均取得率の向上 (正社員一人あたり)	61.7%	60%以上
業務改善	・制御盤事業部と社会インフラネットワーク事業部の業務プロセスを改善する ・「業務の見える化」推進, 属人化した働き方の見直し, マニュアル作成, IT ツールの活用		
制度改革	・就業規則改定 ・人事評価制度の見直し		

【実行プラン】 平成 29 年度の重点実施項目 (当初計画)

項目	内容	担当	時期・目標
1	次世代働き方改革 ビジョンの共有	事業部リーダー	H29 上期
2	制御盤事業部の 業務改善	業務改善プロジェクト (制御盤事業部)	～H30.3 月
3	インフラネットワーク 事業部の業務改善	業務改善プロジェクト (インフラネットワーク事業部)	～H30.3 月
4	制度改革	制度改革プロジェクト (間接部門)	～H30.3 月

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。

項目	内容
時期, 時間	平成 29 年 8 月初旬, 2 時間半
対象者	全従業員
内容	«前半» ・社長による「働き方改革実行宣言」 (社長自らが働き方改革の方針や取組目標を発表) ・働き方改革専門コンサルタントによる講義 (働き方改革の意図の共有)
	«後半» グループ討議「自社・部署の課題」をテーマで討議・発表



③ 勤務体系の見直し

具体的な取組の工夫

- ✓ 組織全体の活力を生み出すため、従業員のニーズや勤務実態を踏まえ、所定内労働時間の見直し分（15分増/日）も原資として、大幅に年間休日を増やした（11日増/年）。

【取組前（課題等）】

- ・「ライフ時間」を増やしたという従業員からの高いニーズあり
（育児や介護中の従業員に配慮した短時間勤務制度は導入済）
- ・一方で、所定内労働時間（7時間45分）内では業務が完了せず、残業している従業員が多い
- ・会社全体の年次有給休暇の取得率は好調（76.7%）であるが、長時間労働者を中心として一部の者では取得が進んでおらず、「ライフ時間」が不十分である

【取組内容】

- ・組織の活力を生み出すため、（後述の業務改善による長時間労働の削減の取組とセットで）所定内労働時間の見直し分（15分増/日～見直し前：7時間45分⇒見直し後：8時間）も原資として、大幅に年間休日を増やした（11日増/年～H29カレンダー：104日⇒H30カレンダー：115日）

【取組後（実績・成果等）】

- 勤務体系の見直しとして「ライフ時間」を実質的に3日程度増やした（所定内勤務時間を3日程度削減）

(3) 【STEP 3】「行動」フェーズ

① 取組周知（社内外への情報発信）

具体的な取組の工夫

- ✓ 従業員主導をコンセプトに、社内報やホームページ、SNSを活用して社内外に情報発信することで、従業員への理解促進・取組意欲の喚起を図った。具体的には、長時間労働を削減することが目的化しないよう、定時退社後の従業員の「ライフ時間」の過ごし方の様子や、導入した制度の趣旨を分かり易く説明するといった工夫をした。

- 前述のキックオフセミナーで社内での取組機運の醸成が図れた。この機運を活かして、従業員への理解促進を図りながら、社内で更に取組機運が高まるよう、従業員主導をコンセプトに社内報やホームページ、SNSを活用した情報発信を行った。



② 長時間労働削減プロジェクト

具体的な取組の工夫

- ✓ 従業員のボトムアップによる業務改善を期待したが、いきなり大きな理想の絵を描いたため、抽象的な議論になってしまい、取組が停滞した。そこで、マトリックス表を活用して、「今直ぐ実行できて効果が高いものは何か」という視点で議論する方法に変更することで、まずは小さな改善活動から始め、成功体験を積んでもらうようにした。

【取組前（課題等）】

- ・ 特に残業が多い部門が二つあり、業務改善によって長時間労働を削減していくことが必要

【取組内容】

残業の多い二つの部門毎に、ボトムアップによる長時間労働削減を目的として、会社が指名した部門内の現場リーダークラス以上 5 名をメンバーとした 2 つのプロジェクトチームを立ち上げた。

前半

- ・ 業務プロセスの抜本的な改革（業務フロー全てを見える化し、属人化する仕事とマニュアル化できる仕事を仕分けながら、業務マニュアル化して、後輩への引継表を作成して未来の体制を整備等）を目指した。
- ・ しかし、議論が抽象的になり具体的な改善策を見出せない中で、中間時点で残業時間が悪化（増加）する事態。

後半

- ・ いきなり大きな改善を目指すのではなく、小さな改善活動から成功事例を積み重ねていく方法に方針変更。
- ・ 「マトリックス表」を活用して、部下や後輩を抱えているメンバー自身が今直ぐ実行できて効果が高いものは何かという視点で議論。

◎◎事業部の所定外労働を半減するための施策検討

	会社の承認 を必要とすること ⇒提案施策	あなた(リーダー)が 実行すること ⇒個人施策	部下に実行 させること ⇒チーム施策 (マネジメント施策)
即効施策 (即実行、即効果)			
短期施策 (即実行、効果はじわじわと)			
中長期施策 (中長期的な時間軸で実行)			

経営層への
提案事項

各自の
決意表明

チーム別に
業務改善

【取組後（実績・成果等）】

- 元々計画していた「WEB 帳票発行システム」導入に合わせた出張精算の簡素化や、出張報告に時間がとられているため報告様式の簡素化、手戻りを少なくするため経験が乏しい従業員への上長の関与と具合を高める（チェックや報連相の徹底）といった、小さな改善活動が始まっている。（変化の兆しが見え始めている）

(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

- ✓ ボトムアップの改革には時間を要する中で、その取組のリーダー役であるマネージャー層自体への共感不足（腹落ちしていない状態）であったため、今期は“トップダウン”へさらには“マネージャー起点によるミドルアップダウン”の取組重視に方針変更した。

- マネージャー層（事業部リーダー）を中心に緊急会議を開催し、原因と対策を考えることから始めた。
- 最終的には、社長も議論に加わってもらう中で、現在の働き方を続けることは一部の従業員の心身の健康上大き

な問題であり、緊急的に解決すべき問題であると社長が判断した。

- こうした判断を経た上で、今後の取組方針として、ボトムアップの改革実行は継続しつつ、今期は“トップダウン”へさらには“マネージャー起点によるミドルアップダウン”の取組を重視することになった。

【前半の取組状況】

- ・ 最初は事業部リーダー会議で働き方ビジョンや今後の働き方の見直しを検討。
- ・ さらにチームリーダー対象に業務プロセス見直しのための会議を行い、事業部リーダーからチームリーダー、さらにチームリーダーからメンバーへと改革の輪が広がることを狙ったが、チームリーダーからメンバーへと業務改善の動きが広がらなかった。

【中間（9月末）時点での実績数値】

- ・ 一人当たりの月平均残業時間は2時間増加、特定の部署では10時間増加しており、長時間労働の状態は悪化する事態に陥った。
- ・ このままでは掲げた目標が達成できないだけでなく、一部の従業員の働き方は心身の健康上問題となる数値を示していた。

【原因（数値悪化の理由）】

- ・ 当初は、数値悪化の直接的な要因である「制御盤事業部で上期受注量が増加、設計チームのミスによる手戻りの増加」等原因を明確にしつつ、事態を打開するための施策を検討した。
- ・ しかしながら、そうした検討を重ねる中で、根本的な原因として、
 - ① 会社として従業員の働き方をコントロールできる仕組みや制度が不十分である
 - ② 自分自身（取組のリーダー役であるマネージャー層）の共感不足（腹落ちしていない状態）であるため、自ら率先した行動や部下への指導が曖昧になっている
 といった問題点も浮き彫りになった。

【対策（今後の方向性）】

- ・ こうした問題点を解決するため、議論に社長も加わってもらうことで、ボトムアップによる取組は継続しつつ、
 - ① 社長自らのトップダウンによる制度改革の実行
 - ② マネジメント層によるミドルアップダウンの取組（事業部リーダークラスが先陣を切って取り組む）
 を重視する今後の方向性を定めた。

5 後半に着手した取組

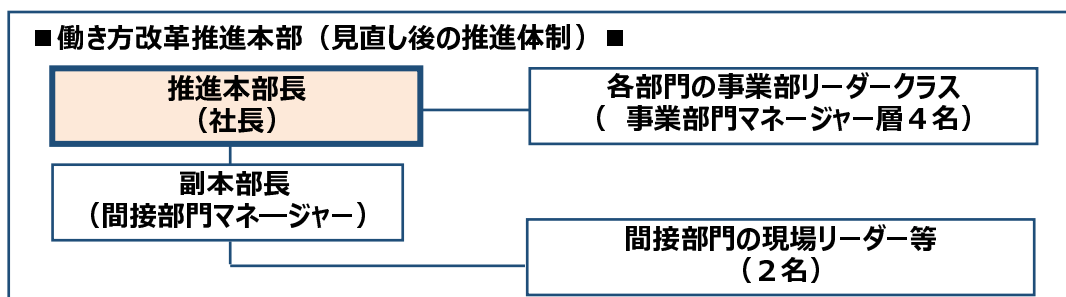
（1）【STEP 1】「準備」フェーズ

○ 推進体制の見直し

👉 具体的な取組の工夫

- ✓ 社長が会議に加わる「推進体制の見直し」によって、意思決定のスピードが高まり、トップダウンによる全社的な制度改革を実行でき、さらには、その実行が引鉄になって改革を進展できた。

- 社長をトップとする「働き方改革推進本部」に再構築し、定期的に推進会議を開き自律的に推進できる体制を整えた。



(2) 【STEP 2】「仕組みづくり」フェーズ

○ トップダウンによる制度改革

具体的取組の工夫

- ✓ 『業務改善だけでなく、会社として全従業員が「楽しく仕事ができる」仕組みをつくる』という社長の明確な指示のもと、社長と各部門の事業部リーダークラス（マネージャー層）で議論を重ねながら、会社として従業員の健康管理（長時間労働への歯止め）ができ、組織に活力を生み出すことができる制度を新たに導入した。

《制度改革 1》 長時間労働の習慣を見直すための制度（長時間労働への歯止め策）

制度名	内容	対象	備考
勤務間 インターバル制度	従業員ごとに1日の勤務終了後、次の勤務時間開始日までに、少なくとも10時間の継続した休息時間を取らなくてはならない 10時間休むまで会社にはくるな!	全従業員	従業員の心と体の健康のために徹底する
早朝勤務制度 (朝勤務の奨励)	早朝の5時から7時45分までに勤務した場合は、時間外手当を150%増しで支給 早朝ワークがお得です!	時間給者	朝型勤務に切り替えることで業務の持ち帰りをさせない
1920 制度 (退社促進制度)	間接業務の従業員は19時、各事業に属する従業員は原則20時までに退社しなくてはならない とにかく早く帰れ!	全従業員	定時後の留守電設定で、業務を抱え込ませないようにする

《制度改革 2》 ワーク・ライフ・バランス支援制度（組織に活力を生み出す）

制度名	内容	対象	備考
イノベーション 休暇制度	リーダーは休業日を除く10日間の連続した休暇を取得できる。最大20万円の補助を行う。 リーダーはとりあえずバカンス行ってこい	事業部 リーダー層 (マネージャー)	ゆっくり身体と心を休ませる休暇であり、じっくりと事業のことを考える休暇でもある
在宅 テレワーク制度	会社が認めた固定給の従業員は自宅で業務を行うことができる。 自宅で仕事すれば?	会社が認めた 固定給者	情報セキュリティ対策をとる。労働時間について正しい理解をしてもらい認識を深める。

(3) 【STEP 3】「行動」フェーズ

① マネジメント改革

具体的な取組の工夫

- ✓ 職場での働き方改革の実践のカギを握っている各部門のマネージャー層に対して、マネジメント研修を行いながら、全社的な制度改革の内容や、共通課題に対する改善策を検討してもらうことで、先陣を切って改革に乗り出しもらえるよう人材育成を行った。

- 次の手順によってマネージャー層（事業部リーダー）へのマネジメント改革を実行した。
- 参加者には、「自身は何を意識すれば良いか？」「チームの生産性を高めるために何が出来るか？」を問い続けることで、マネジメント起点によるミドルアップダウンの取組が進展した。

【ステップ 1：推進本部への参画】

- ・ マネージャー層を推進メンバーの中核に据えることで、その役割・責任を明確にした。
- ⇒ **本気で取り組む覚悟を決めてもらう**

【ステップ 2：会社方針の理解促進】

- ・ 会社での働き方改革の方針策定（会社の目指すべき姿）の段階からマネージャー層を参画させることで、働き方改革とは、企業活動を維持し成長するための経営戦略であることへの理解を深めてもらった。
- ⇒ **働き方改革を通じて、会社は何を達成したいか具体的なイメージを共有する**

【ステップ 3：各事業部門のビジョン共有】

- ・ 前述の「各事業部の次世代働き方ビジョンシート」を各自に作成してもらい、その内容を参加者間で議論。
- ・ 各事業部で求められる今後の働き方の方向性について参加者間で認識共有。
- ⇒ **イメージした会社の目指すべき姿を、部門目標やマネージャー層自身の行動に結びつけるよう意識付け**

【ステップ 4 ①：マネジメント等研修】

- ・ “「個人で働く」から「チームで働く」への転換（部下への人材育成の視点）に向けて、マネージャー層に意識付けするため、求められるマネジメント手法やリーダー像を学ぶマネジメント研修を実施
- ・ また、各事業部の方向性と個人のキャリアビジョンが一致していないマネージャー層に対しては、将来に向けての目標・役割・能力を明確にするキャリアデザイン研修を実施
- ⇒ **具体的に何をすべきか意識付け、腹落ちしてもらう（各職場で自律的なリーダーシップ、マネジメントを促す）**

【ステップ 4 ②：会社全体での改善策検討】

- ・ 会社全体で長時間労働の習慣を見直したり、組織に活力を生み出すため導入する制度・ルールは何か検討（前述のトップダウンによる制度改革のとおり）
- ⇒ **事業部単位での個別取組では解決できない問題について、各事業部の実態を情報共有しながら、会社としての改善策を構築**

【取組キーワード】 「個人で働く」から「チームで働く」への転換 (全従業員にも配布した資料)

今月の
テーマ

チームワークを最大限発揮するには?!

複数のメンバーが集まって仕事をするとときは、チームワークが重要です。
重要なポイントを「各メンバー」「リーダー」「チーム全体」という3つの観点に分けてみていきましょう。

メンバーひとりひとりに重要なこと

- ① チームのルールを守ること
チームで仕事をするとときは、自分のルールがあったとしても固執しすぎず全体のルールに寄り添って。
- ② 違う意見も受け入れる
自分の意見をしっかりと伝えるのは大事。そして自分と違う意見もしっかり聞いて、まずは受け入れましょう。
- ③ 自分の役割を理解する
自分の役割を正しく理解し、各々が能力を最大限発揮できたとき、チームの力も最大になるはず!

リーダーに必要なこと

- ① 権限と責任を持つ
リーダーは何かを決定する権限を持っています。そしてそれと同時に、自分の下した決定や指示に責任を持たなければいけないことも、忘れないで。
- ② メンバーの能力や適性を理解する
各メンバーの能力や適性を把握し、適材適所の布陣を敷くことが大切です。メンバーのやりたいことと得意なことがズレることもあるので注意。

チーム全体に必要なこと

- ① 目的の共有
何かに取り組むときは、まず目的や目標を決めて全員で共有しましょう。1つのゴールに向かって行動することで、チーム間の結束が強まります。ゴールを見失わないように、再確認したり進捗を共有したりすることも大切。
- ② 対等、信頼、尊敬
メンバーは互いに対等で、信頼・尊敬しあえる関係が築けたら最高です。対等だからこそ活発に意見交換でき、信頼・尊敬し合うからこそ各自が安心して自分の役割を果たすことができます。そのような関係を築くには、メンバー同士のコミュニケーションが大事です。



② 間接部門による業務改善

具体的な取組の工夫

- ✓ 従業員からのボトムアップの改善活動を促すため、「困りごとスレッド」の立ち上げによって、従業員が普段仕事をする中で困っていることを把握し、お金をかけなくても直ぐに実行でき効果の高い内容は、直ぐに解決していくことで小さな改善活動を展開。
- ✓ こうした小さな改善活動の中から、長時間労働を見直すために導入した制度の実行性を高めることができる改善策が従業員からのボトムアップで発案され、全社的な制度利用促進ルール導入につながった。

【取組内容】

- 間接部門のメンバー（12名）を対象に、日々の業務の中で従業員が困っていることを間接部門リーダーに投函していく『困りごとスレッド』を立ち上げ
- メンバー全員が1月に1回以上の件数を投函。
- 投函の内容は、自分の部門だけでなく、本来の仕事内容の理念である「東洋電装の従業員が働きやすい環境を整える」という視点から全社的な業務改善も提案。
- 投函を受けた間接部門リーダーは、間接部門内を超える内容の業務改善提案について、各事業部門や働き方改革推進本部と調整する仕組み。

※お金をかけなくても直ぐに実行でき効果の高い内容は、直ぐに解決していくことで小さな改善活動を展開

【取組後（実績・成果等）】

- 残業の少ない間接部門の従業員も、働き方改革の取組を『自分ごと』として捉えるようになった。
- ボトムアップの取組の中でも、長時間労働の習慣を見直すために導入した制度の実効性が高まる改善を実行できた。

【主な改善策①】留守番電話システム導入

終業時刻になると留守電を自動的に設定することで、終業時刻後に新たな業務を抱え込ませないようにし、電話対応もしないことで業務に集中（退社促進制度で定めた時刻までに退社できるよう支援）

【主な改善策②】会議室へのタイマー導入

会議で無駄な時間を過ごさないよう、会議室にタイマーを設置することで従業員への時間管理意識付け

（4）【STEP 4】「点検・見直し」フェーズ

① 人事評価制度の見直し

【取組前（課題等）】

- ・ 目標管理制度はあるが、収入に直結しない

【取組内容】

- ・ 評価を給与に反映させる「成果型評価制度」を構築中

※全従業員を対象にするのではなく、一部従業員を対象として来期中に導入予定

② 社内成果発表会

具体的な取組の工夫

✓ 従業員に対して、今年度の取組の成果や課題を情報共有した上で、今年度の取組は「第1期」でありスタートを切った段階でしかないことを再認識してもらい、今後も取組を継続させていく必要性の意識醸成を図った。

- 全員参加による社内成果発表会を開催することで、取組の定着に向けて従業員の意識改革を図った。

項目	内容
テーマ	「働き方第1期のまとめ」 「意識改革とスキルアップ研修」
時期・時間	平成 30 年 3 月末, 2 時間 30 分
対象者	全従業員
内容	1. 社長による「働き方改革継続宣言」 2. 就業規則改定（導入した制度）の説明 3. 今年度の取組の成果や課題等の説明 ①従業員事後アンケート調査結果の報告 ②今年度の取組の成果と課題について会社としての認識を説明 ③来年度の取組の方向性を説明 4. 外部講師による講義等 ①ライフシフト時代（人生 100 年）の到来 ②従業員各自での自身の「働き方」の振り返り



6 実績・成果, 今後の取組方針

(1) 実績・成果

- ボトムアップによる業務改善の取組が停滞する中で、中間時点では月平均の所定外労働時間は 2 時間増加（特定部署では 10 時間増加）する事態に陥ってしまったが、その際に社長が“トップダウン”で長時間労働の習慣を見直すための制度改革を実行する明確な方針を示してもらったことが引鉄となって、取組が進展した。
- 後半からは、マネージャー層による“ミドルアップダウン”の取組で具体的な制度を構築することができ、最終的には一部の正社員が長時間労働に陥っている状態に対して歯止めをかけることができた。
- 社長だけでなく、マネージャー層と一緒に働き方や各種制度を考えていくことで、マネージャー層の意識改善を図ることができた。
- なお、取組を社外に情報発信した結果、求人での応募者の質も飛躍的に向上しており、働き方改革が人材採用活動時のアドバンテージになっている。

【数値の実績】

内容	①取組前 [H28 年度]	②取組中 [H29 年度]	差引②-① [H29 - H28]
所定外労働時間の削減 (正社員一人当たり)	36.6 時間/月 【うち後期: 40.1 時間/月】	31.8 時間/月 【うち後期: 29.7 時間/月】	▲4.8 時間/月 【うち後期: ▲10.4 時間/月】
年次有給休暇の取得促進 (正社員一人当たり)	61.7 %	52.8 %	▲8.9%
総実労働時間の削減 (正社員一人当たり)	198.0 時間/月	193.0 時間/月	▲5.0 時間/月

※H29 年度は、11 か月間（H29.4 月～H30.2 月）での平均値。後期は 5 か月間（10～2 月）の平均値。

【事業終了後の従業員アンケート調査結果（H30.3 調査結果）】

質問項目		回答結果	備考
良好な点	働き方改革に関する会社の考え方や方針の理解度	77%	「理解できた」、「ある程度理解」の回答割合
	働き方改革に関する会社の取組の共感度	61%	「共感できた」、「ある程度共感」の回答割合
	今期の働き方改革の取組の進展度【マネージャー層】	77%	「大きく進展」、「やや進展」の回答割合
	今後も働き方改革を続けていく必要性	88%	「必要」、「どちらかという必要」の回答割合
改善が必要な点	[職場の変化]職場の業務の進め方（生産性）	31%	「大きく改善」、「やや改善」の回答割合
		63%	「あまり変化はない」の回答割合
	[会社側の変化] 公平な人事（評価・育成・配置・報酬等）	67%	「あまり変化はない」の回答割合
	今期の働き方改革の取組の進展度【全従業員】	47%	「大きく進展」、「やや進展」の回答割合
	49%	「あまり変化はない」の回答割合	

【従業員の主な声】（○：良好な点，●改善が必要な点）

- 「社内規則の改定は良かった」、「終わりの時間を決めることで時間への意識が高まった。」、「朝型の仕事への切り替え意識が持てた」、「定時終了後、留守電に切り替わったことで、業務に集中できた」等、総労働時間削減を評価する声は多かった。
- 制度改革は多数が評価しつつも、「東洋電装の良さを損ねないようにしてほしい」といった、制度で縛るのではなく、従業員の主体性・自立性のもとで改革を進めていくべきとの更なる改善要望が複数あった。
- 従業員と、社長・マネージャー層との間の距離感や信頼感の更なる向上を求める声もあった。
- 多様な価値観を持つ社員への丁寧な評価制度の設計が求められている。
 - ～ 今期の残業時間は全体的に削減されたが、「残業削減による収入減」への意見は多様であった。
 - ・収入よりライフの充実が大切なのでこれでいい。
 - ・家計に直結するので痛い。「時間」ではなく「成果」で収入が決まる評価制度にしてほしい。
 - ・収入アップするためには能力アップが不可欠。能力アップを会社が後押ししてほしい。

（2）今後の取組方針（課題等）

1. 働き方改革の継続の宣言

- ・働き方改革を一時的な取り組みにしない。時代の変化に合わせて次世代の働き方を考え続ける。
- ・事業部リーダーを起点に、ミドルアップダウンの取組を継続する。



2. 能力開発に能力評価が連動する仕組みと制度の構築

- ・生産性向上のポイントは従業員の能力向上。能力開発と能力評価の両面から制度設計する。
- ・スキルマップの作成と見直し作業を、各事業部・チーム主導で実施する。

3. ボトムアップ型の業務改善の取組推進

- ・今期実施した「困りごとスレッド」をブラッシュアップし、ボトムアップ型改善運動の起点とする。
- ・業務改善の要諦は「チーム力の向上」。多様な価値観や個性を認め合う文化や社風を根付かせる。

(3) 経営者・推進担当者からのコメント

<p style="writing-mode: vertical-rl;">経営者から</p>	 <p>代表取締役 桑原 弘明</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 働き方改革スタートのとてもよい取組が出来たと感じています。私は働き方改革とは会社及び個人の「意識の改革」だと考えており、数十年かけて植え付けられた意識が変化していき、その成果が明確に出てくるまでには数年程度の期間が必要だと思っています。 ○ 今回の取組はそのスタートとしては、最高のスタートが切れたと感じており、この勢いで改革が加速化し、数年後にみんなで笑いながら「あの時があるから今があるね。」と言っている光景が目に見えています。変化することは大変なことですが、従業員と一緒に継続して頑張っていきます。
<p style="writing-mode: vertical-rl;">推進担当者から</p>	 <p>総務経理チーム 桑原 健太</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 「改めて課題が浮き彫りになった」という感想です。現状からどのように働き方が改善されるかは、結局一人一人の意識（考え方）を変えていかなければ満足のいくものにはならないと思っています。 ○ 会社の成長スピードと従業員の意識の違いに対して、会社として制度や規則をどのように改正すれば従業員をサポートできるかという点に苦労しました。