


テクノス三原 株式会社

《専門サービス業(非破壊検査、船舶消防設備整備ほか)、従業員 118 名、三原市》

【取組報告者(社内推進担当)】 経営管理室 岡野 泰平 氏

【主な取組成果】

- ✓ 個人でなくチームで成果を出す働き方に転換するため、取組初期に“残業代削減分は全従業員（個人でなく全員）一律に還元”を社長宣言することで、従業員の取組意欲（チーム貢献意識）が向上
- ✓ チーム全体で効率的に技術伝承する仕組みを整え、業務の平準化&効率化で生み出した時間を従業員のスキルアップに投入。併せて、休暇取得を前提とした仕事の進め方に見直すことで、生産性アップと働きやすい職場づくり（有給休暇取得率アップ）を同時に実現

取組の方針	<p>全社員で輝く未来へ向かって歩み続ける会社を目指し改革元年を踏み出そう！</p> <p>～ 働きやすい環境を追求し、会社全部門で生産性を10%向上させる事により社員全員の意欲や満足度も飛躍的に向上する轍作りを実行する</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、連続休暇取得の促進、業務改善、社内制度見直し	

取組前

- 一部の従業員に業務が偏り、検査技術の均一化と技術伝承が課題に
～ 全国各地や海外からの検査依頼も増え、現場ごとに求められる技術や資格も異なるが、特定の技術者に負担がかかり不公平感も。検査は技術員自らが時間管理しているため“見えないムラ=時間”も発生。
- 顧客ニーズに応えるため休日も出勤する中で、従業員から「休めない」と不満の声も
～ 顧客のニーズに誠実に応えるという従業員の意識は高い一方で、急な検査依頼により、海外や国内各地への短・長期出張、休日出勤もあり、私生活の予定が立てられないという声も徐々に増えてきた。

今回の取組

- 残業代削減分は成果として、手当・賞与で全従業員に還元（取組初期に社長宣言）
～ 残業時間の前年対比により成果のあった月は「全従業員対象」に還元し、組織一体となる効果が
- 業務分析で課題と個別スキルを見える化。チーム体制で業務の平準化や効率化を図り、生まれた成果（時短）をスキルレベル向上の時間に投入
～ 業務管理ツールを導入し、個別スキルや行動を見える化し、チームで共有。チーム体制により検査工程等を平準化し、効率化と個別スキルの集結化を図る。
～ 技術項目を細分化して、隙間時間等を活用した効率的な「最短教育」で技術育成するとともに、業務マニュアルを整備し、事務作業の教育トレーニングを強化
- 体制が整ってから「連続休暇取得」ではなく、休暇取得を前提とした改善実行
～ 部門チーム毎に「連続休暇取得予定表」を作成し、人員配置体制と配置状況の最適化
～ 有休取得状況を毎月、給与明細に記載し、積極的に有給休暇の取得を促進
- 改革推進会議の他、全部門の代表による「横串委員会」を設け、小さな改善運動を実施
～ 毎月の推進会議にグループ長も参加し、進捗状況報告に加え改善策を協議。「横串委員会」を設け、職場環境の整備や部門間の情報伝達の活性化に取り組む、小さな改善運動を実施

取組後(成果)

- 業務の平準化や効率化により、仕事量のバラツキや偏りを改善。チーム全体への貢献意識も向上
～ 見積などの作業時間を41%減することに成功し、互いにフォロー可能な体制に
- 効率化の成果 = 生まれた時間を能力・技術開発に投入することに成功
～ 個人スキルとチーム連携の向上で、時間当たりの生産性:115.5% (対前年比)
- 会社側でなく、部門・個人単位で取り組む全社員一丸の参加型改革実行で
 - ・取組の理解度:全従業員の約8割、実践の実感度:全従業員の約7割
 - ・盆正月休暇・連休日以外での連続休暇(5連休)の取得を全員達成
 - ・総実労働時間:約17時間減、有休取得率:約2割増(約7割に到達) (対前年度比の一人当たり月平均)

1 会社概要 (H30.5月現在)

基本情報	業種	専門サービス業	設立年	1996年2月
	所在地	三原市宮浦5丁目2-10		
	従業員数	従業員数：118名 [内訳] 正社員：118名 (うち女性：14名)		
	事業概要	非破壊検査、船舶消防設備整備・点検、構造物調査ほか		
就業状況	平均所定外労働時間 (H29)	(常用雇用者一人あたり)	29.3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)	45.8%	
	総実労働時間 (H29)	(常用雇用者一人あたり)	183時間/月	

2 今回の取組 (事業参加) の背景等

- 船舶の安全を保つために内部の傷や劣化などの状況を調査する非破壊検査を主とした事業で、既存の検査方法にとらわれない独自の検査技術を開発。全国の手海運会社と取引があり、フィリピンや中国など海外にも拠点を持つ三原発のグローバル企業として成長してきたが、人員も増え高度化する検査技術の伝承や育成が課題に。

【平成29年度まで (事業参加前) の取組】

- ・ 技術力と仕事量の差を公平に評価するために新たな人事評価制度を構築
- ・ 定期的に検査資格取得に向けた社内勉強会を開催し、一定の有資格者を確保することに成功
- ・ 平日に残業が多い社員は休日勤務ローテーションから優先的に除外するなど時間配分の調整を実施

- 多様化する顧客ニーズ (検査ニーズ) に応えるために、限られた人員 (技術者) を最大限に活かす必要がある。
- 出先で単独で行う検査も多く、検査項目は決まっているものの、仕事のプロセス・対応などに個人差もあり、作業スピードにムラが発生。また、できる人に作業が集中してしまう傾向がある。(技術レベルだけでなく、働く姿勢の意識改革も課題に)
- 割り当てられた現場によっては、早く検査が終わり定時退社となるが、検査が複雑な場合、帰社時間が遅くなり、且つ報告書の作成で大幅な残業時間になってしまうため、部内で残業時間の偏りが生じている。
- 営業の検査見積 (提案段階) で予測した作業時間と実績が現場の状況により異なるケースもあり、時間のコントロールが非常に難しい。検査員の技量差や必要以上の作業をしてしまうこともあり、残業の要因にもなっている。
- 技術提供サービスの会社なので人材育成がカギ。検査では知識 (資格) だけでなく現場に応じた技 (スキル) も重要だが、単独現場ではベテランからの技術伝承が進まず、検査現場から帰社すると報告書作成などに時間を要し、育成のための時間が確保できないといった問題もある。
- 売上も上がり、近年は生産性向上 (限界利益など) を経営方針に掲げており、その達成のために能力評価を中心とした人事評価制度を新たに構築したが、全社的な技術の底上げが伴っていないことが課題に。
- 寄港中の検査依頼もあり、短期間で完了しなければならないことも多く、休日出勤やローテーションによる勤務体制を整えてはいるが、私生活の変化 (結婚・子育て、介護など) から計画的な有給休暇付与の要望が高まっている。
- 会社の発展に伴い、組織も大きくなり、事業所も点在。トップ主導の運営のみでは限界で、部門の責任者の事業推進力の向上、更にグループ長が主体となって運営するボトムアップ型組織への変化が求められている。
- 育児時短や疾病・治療のための通院など、これまでは柔軟に個別対応してきたが、明確な規定がなく曖昧な部分も。また、担当業務 (部門) により勤務体系が異なることから実態に応じた制度を整備する必要がある。

3 取組内容の概要

(1) 全体の取組過程

具体的な取組の工夫

- ✓ 働き方改革に本格的に取り組む第一期は、全従業員を巻き込んだ活動にすることを念頭に時短や生産性向上の成果を全体に還元（特別手当や賞与での支給）し、気運を高めた。
- ✓ 社長から働き方改革で達成したいことをキックオフ研修で発信し、それを実現する改善策は各部門やチームで考え実行していく流れをつくり、ボトムアップ型の活動にした。
- ✓ 取組状況を確認する定例会を開催し、進捗報告ではなく、工夫した点や狙いを中心に発表させ好事例の共有化を推進した。この定例会には社長も都度参加し、速やかな決裁により施策の実行を迅速化した。

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		
準備	① 現状把握 (アンケート・ヒアリング調査結果)	・従業員の意識を捉え、課題ニーズを確認 ・経営者と従業員の意識差等から課題分析	→				P4	
	② 方針の明確化	・取組の方向性の整理	→				P5	
	③ 推進体制の整備	・推進本部（体制）の決定 ・各部門の重点実施事項の設定 ・部門内で実効策ごとの担当者任命	→				P6	
仕組みづくり	① 取組目標設定・実行プラン策定	・今期の取組目標・実行プランを策定	→				P6	
	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、取組方針を社内で宣言 (キックオフセミナーの場を活用) ・働き方改革ロードマップの作成と開示		→			P7	
	③ 働きやすい制度の検討・導入	・子育て両立支援の拡充 ・カムバックエントリー制度 ・奨学金返済支援制度		→	→	→	P7~8	
	④ 適正評価、時短還元制度の導入	・残業削減分の給与還元制度		→	→	→	P8	
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で研修実施		→			P7《再掲》	
	① 取組実行を促すための工夫・ルールづくり	・5連休の取得を目標に部門で調整（計画付与） ・毎月の給与明細に有休休暇の残日数を明記 ・定時退社時にPCで定時退社を通知し職場巡回 ・残業の事前申請と累計管理の実施 ・残業の上限設定を超えた従業員への個別面談		→	→	→	P8~9 P9~10	
	② 改革進捗管理と環境整備	・経営者によるイクボス宣言 ・社内啓発運動 ・推進チーム会議の定例化 ・横串委員会による環境整備		→	→	→	P10 P10~11	
	③ 部門の取組み	【営業、総務・経理チーム】 業務分析で課題の見える化 作業の平準化	《営業チーム》 ・チーム制営業の確立、業務管理ツール導入 ・見積の標準テンプレート作成 《総務・経理チーム》 ・定例業務を棚卸し、定型業務はローテーション制に ・都度処理業務の一括化		→	→	→	P11~12 P11~12
		【技術、構造物調査チーム】 業務の備りの是正 時短成果をスキルUPに投入	《技術チーム》 ・効率化（時短）の成果を技術レベル向上に投入 ・業務マニュアルの整備、技術コンテスト開催 《構造物調査チーム》 ・個人別の力量判定と技術課題の明確化 ・毎朝の進捗状況の共有と工程見直し		→	→	→	P13~14 P13~14
	点検・見直し	○ 今期の取組成果を発表	・全従業員による取組内容の共有と成果発表				→	P14
○ 実績・成果の検証と今後の取組方針の整理		・従業員のアンケート調査（事後調査） ・経営者、推進担当者による統括と今後の方針確認				→	P15~P16	

(2) 【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。
- ✓ 経営者層と従業員の間で、意識やニーズ等にギャップがある項目を明らかにした。
- ✓ 取組の初年度は特に従業員が感じている課題、ニーズを明らかにして施策立案（改善）に繋げることも重視した。

【アンケート調査結果】

● 経営者層 と 従業員 の間での認識差が見られる項目

- 1) 属人化の防止（カバーし合える体制強化）に取り組んでいる【従業員の評価が低い】
- 2) 人材育成は効果的にしっかり行えている【従業員の評価が低い】
- 3) 長期休暇制度【従業員は優先項目としている】
- 4) 介護との両立支援制度【経営者層は優先項目としている】
- 5) 会社や上司と率直に話し合える場がある【従業員の評価が低い】
- 6) 立場に関わらず不正は隠し立てされことなく厳正に処分されている【従業員の評価が低い】

● 経営者層 と 従業員 の両者とも評価が低い項目

- 1) 職場では、業務全体が、無駄なくスムーズに処置されている
- 2) 職場では、早帰りや有給取得をしやすい雰囲気がある
- 3) ハラスメントを予防するために十分な対策が講じられている
- 4) 各自の能力や状況に合わせて業務量がコントロールされている
- 5) 自己啓発を支援する制度
- 6) 仕事の割り当てや、人の配置・異動が適切に行われている
- 7) 仕事と生活のバランスに配慮し、プライベートを尊重してくれる（子育て両立支援などが不十分）

○ 従業員 の評価が高い項目《自社の強み》

- ・いずれは今以上の仕事（より高い職位や困難な仕事）にもチャレンジしたいと考える従業員が多い
- ・仕事への誇り、モチベーションや満足度が高い
- ・新しい提案を受け入れ、積極的にチャレンジすることを応援する風土がある
- ・出産後の職場復帰がしやすいと感じている従業員が多い

【ヒアリング調査結果】

- ・仕事に必要な資格取得の支援だけでなく、現場の業務に必要なスキル・技術伝承を求めている。
- ・「できる人」に仕事が集まり、結果として残業となっているが、早帰り指導との板ばさみで苦しんでいる状態
- ・検査は寄港中に集中して行うことや、海外も含め広域にわたる現場で行う必要があるため負担を感じている
- ・未婚者や若手が多い職場であるため、今後のライフイベントの変化（両立）への準備、意識が低い

【抽出課題等】

- 従業員の仕事に対するプライドが高く、モチベーションも維持されている。お客様のために質の高い検査、サービスを提供したいという従業員の思いは強い。
- その反面、休日出勤や海外出張などもあり、私生活との両立や、計画的な過ごし方が困難であると感じている社員も多い。お客様に迷惑をかけてはいけないとの思いから、自らの労働時間（休日出勤など）だけでカバーしようとする今までの考え方、風土が根強く、部署、個人での業務改善等によって労働生産性を高めようとする意識や活動が少し弱い。
- 技術サービスの会社であるため、生産性向上の鍵は「能力開発」だが、管理者もそれぞれの現場で日々働いており多忙で、現場指導、技術伝承が後回しになっている。また検査報告書の作成にも時間（残業）がかかり育成の場がもてない。

② 方針の明確化

具体的な取組の工夫

- ✓ 今期の会社基本方針（時間生産性の向上など）と働き方改革の実行施策を結びつけることで、取組に対する従業員の理解や共感を得やすくなるよう工夫した。
- ✓ 働き方改革に取り組む第一期は「長時間労働の従業員・管理者」ではなく、「全従業員」を巻き込んだ活動となるように取組を共有し工夫をした上で、成果を特定の従業員だけでなく全体に還元する取り決めを定めた。
- ✓ 従業員からの要望が高かった「連続休暇の取得」を必達目標として掲げ、その目標を達成するために必要な共通の視点「連携」「育成」「効率化」「環境整備」を決め、その4つの視点で部門別に話し合い、取組施策を掲げることで、全社的にバラバラな取組にならないようにした。

【今期の基本方針】

- ・ 業務改善方針／時間あたり生産性 10%改善
- ・ 人材育成方針／態度考課・能力考課の評価基準平均値以上の引き上げ・育成
- ・ 技術開発方針／新技術のビジネス化（ドローン・バラスト水分析など）

【働き方改革を通じて何を達成したいか】

- ・ 真のスペシャリスト集団となり、ボトムアップ型組織への変革ステップとしたい。
- ・ 努力した人、能力の高い人が正当に評価される公平な人事考課制度により意欲・意識の向上をはかる。
- ・ 自分の仕事だけでなく、チームの仕事、組織のミッションに積極的に貢献しようとする姿勢を育てる。
- ・ 自社ブランドの確立のために、社内の検査技術を標準化し、生産性の向上と企業価値を向上させる
- ・ 暗黙の了解など不文律となっているルールを明文化し、成熟した組織、規律ある職場風土へ変革させたい。

【今後の方向性】

- 「海外出張や突発的な検査オーダーにより計画的な休暇が取得しにくくなっている」という従業員の改善要望に着目
・ 働き方改革の取組優先項目⇒長期休暇・連続休暇の取得（サーベイ調査：従業員の意識）
- これまでは、体制が整ってから残業時間削減や年間有給休暇の取得率向上に取り組むことにしていたが、「連続休暇の取得」を全社員必達の目標として掲げ、その実現のための具体的な取組とする流れに変更。

- ・ 今期の基本方針／生産性 10%向上
- ・ 5日の連続休暇を全従業員が取得する
- ・ 全部門の共通テーマ「連携」「育成」「効率化」「環境整備」の強化

- 1) 各部で上記の指針に沿った具体的な取組施策を掲げる。
- 2) 毎月の進捗報告会で、改革取組への理解と意義の浸透を進めると共に、途中段階での問題点を共有。経営者層も報告会に参加することで各部門の問題点の解決にあたる。
- 3) 全体の時短成果を特別手当・賞与として全体還元（再分配）する。

- 上記の 1～3 により一部の社員だけの取組とならないように進めていく

【働き方改革の取組方針】

『全社員で輝く未来へ向かって歩み続ける会社を目指し改革元年を踏み出そう！』

～ 働きやすい環境を追求し、会社全部門で生産性を10%向上させる事により社員全員の意欲や満足度も飛躍的に向上する轍作りを実行する。



③ 推進体制の整備

具体的な取組の工夫

- ✓ 取組の準備期間（初期）は総務管理部と各部門長を中心とした体制であったが、全員参加型で実行したいとの社長の強い考えがあり、現場リーダーも含めた体制を早期に作り上げ、推進することにした。また、会議での協議事項を速やかに実行するための役割として毎月の定例会には経営者も参加。

【代表者の狙い】

- 特定の部門、一部の人員ではなく、全従業員がそれぞれの立場で取組を進める流れにしたい。（自立型組織への転換）

【ボトムアップ型（全員参加）】

- 全従業員参加の「働き方改革研修」をスタートに、各部門・チームそれぞれに、重点実施事項（取組施策・目標）を掲げ、チーム内で実行策ごとの担当者を決め、より多くの従業員が参加し取組を推進していく体制を整えた。
- 部門長はそれぞれの部署の施策に責任を持ち、部門ごとで競い合う数値目標も明確にした。（残業時間・休暇取得率）

（3）【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)	183 時間/月	170 時間以下/月
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)	45.8%	60%以上
業務改善	・各部門従事者の多能工化による生産性をUP ・技術教育制度の見直し、最短で育成出来るシステムを完成させ実行する		

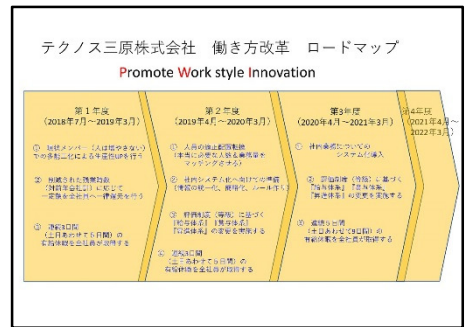
【実行プラン】平成30年度の重点実施項目

項目	内容	主担当	時期・目標
1 <全体> ・制度改定、環境改善	連続休暇の取得、残業削減 就業規則見直し、制度導入など	総務部 推進メンバー	～H31.3
2 <営業部>	チーム制の確立、検査見積の標準化、 事務効率化、先行管理など	部門長、 担当リーダー	～H31.3
3 <技術部>	多能工化、業務マニュアルの整備 属人化の解消、偏り是正など	部門長、 担当リーダー	～H31.3
4 <構造物調査部>	個人毎の力量判定による洗い出し 毎朝の進捗共有と工程見直しなど	部門長、 担当リーダー	～H31.3
5 <総務 管理部>	仕事の棚卸しと属人化の解消、 経費書類、報告書類の見直しなど	部門長、 担当リーダー	～H31.3

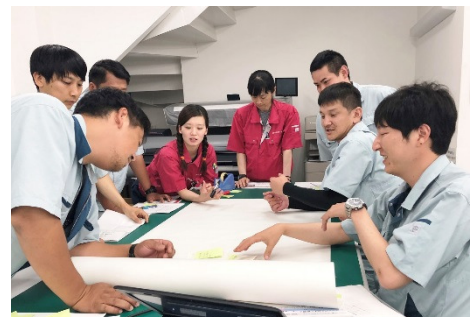
- 他部門に関連する作業も多く、別途横串委員会を設け社内調整や社内ルールのチェック見直しの役割を持たせた。

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して「テクノス三原働き方改革ロードマップ」を全従業員に示し説明。今期の経営目標（方針）を達成する方法のひとつとして働き方改革に取り組むことの必要性を伝えた。
- 従業員により様々な問題解決要望、現状への不満がある中で、今期の取組テーマだけでなく、来期以降のテーマも示すことで理解を求めた。
- 残業時間の削減などの成果を給与として一律還元することも説明し、従業員の頑張りを正當に評価することも伝えた。
- 研修では特に意識改革を目的として改革の意図や背景を丁寧に説明、改革取組のスタート（着手）の機会となるように部門別の課題分析、改善提案発表ワークの時間も設けることにした。



項目	内容
時期、時間	平成30年8月中旬、3時間
対象者	全従業員
内容	《前半》 ・社長によるトップの思い、改革ロードマップの説明 ・外部講師によるセミナーの実施 （働き方改革の社会的背景、会社が取り組む理由、業務改善や効率化の考え方と自己チェック）
	《後半》 ・グループワーク「生産性向上を目的とした業務改善の実行策の討議と発表」



③ 働きやすい制度の検討・導入

- 前述の従業員サーベイや直接ヒアリング、既存制度の利用実績なども踏まえ各種制度の見直しや導入を実施

【サーベイ調査やヒアリングの意見】

- 1) 育児支援などの制度が不十分。
- 2) 出産後の職場復帰はしやすいが、子育て中の仕事と生活の両立に不安を感じている。

<事前アンケート>

・仕事を続けながら育児や子育てとの両立は可能/29%（可能・ある程度可能：男女全従業員 事前アンケート）

【制度改定・導入】

1) 子育て両立支援の拡充

- ・時短勤務の対象を小学校就学の始期までに拡充
- ・配偶者の出産や、子の養育に対する特別有給休暇の新設（男性従業員の子育て参加）

2) カムバックエントリー制度

- ・育児や介護により退職した従業員に対しての再雇用制度

3) 奨学金返済支援制度

- ・奨学金を返済している従業員に対して、一定条件のもと毎月の返済額の一部を補助する制度。
若手社員の生活向上や、新卒採用強化としての効果を期待。

【取組後（実績・成果）】

- 「仕事と生活の両立のしやすさ」が取組前より改善した・ある程改善したと評価した従業員は21.7%となり一歩前進。調査時点での未婚者の割合は48%となっており、制度利用者が少なく実感が伴わないことも影響しているが、子育て中の社員からは評価する声が聞こえた。

＜事後アンケート及び聞き取りの声＞

- ・総合職の女性社員は未婚者が多くロールモデルがないため、結婚後のライフステージの移り変わりの過程でどのような制度があれば無理なく両立できるか具体的に整理していく必要がある。

④ 適正評価、時短還元制度の導入

具体的取組の工夫

- ✓ 今期は特に人による業務量の偏りや属人化の解消に力を入れることも重視。全員でカバーしあうことで全体の残業時間を削減する取組を推し進めることから、全員の努力の結果（時短）を特別手当や賞与で還元することにした。

【取組前】

- ・割り当てられた現場によっては、早く検査が終わり定時退社となるが、検査が複雑な場合、帰社時間が遅くなり、且つ報告書の作成で大幅な残業時間になってしまうため、部内で人によって残業時間の偏りが生じている。
- ・時短＝労働生産性の向上に力を入れているが、残業削減による収入減への不満の声もあり、思うように進んでいない。

【取組内容】

時短還元の支給要件

- ・時間外労働が月45h未満である従業員を対象とする。（規定の残業代は支給しており、時間当たりの生産性を評価）
- ・原則として、昨年度の月ごとの全体の残業時間と比較し、削減できている該当月を支給対象とする。
- ・削減した時間により設定した総支給額を還元対象の人数で割り、均等に支給する。（全員の成果として還元）

【取組後（実績・成果）】

- 全体の残業時間にフォーカスすることで、全従業員で時間削減しようという機運や行動に繋がった。その結果、設定した基準をクリアし時短還元分を全体に支給できた月は平成30年7月から平成31年3月の間で9回となり、期間中に賞与加算も実施した。この還元支給により、勤務時間（残業時間）の長さより、時間当たりの生産性に意識が向くようになった。

＜事後アンケート及び聞き取りの声＞

- ・組織全体で残業時間の削減のために協力するようになり、責任者が不在でもフォローできていた。（取組後アンケート）

（4）【STEP3】「行動」フェーズ

① 取組実行を促すための工夫・ルールづくり

具体的取組の工夫

- ✓ 本来は業務改善によって効率化が進み、休暇も増えるという過程が理想だが、今回は「休暇を取ることを前提に個人やチームですべきことを自分たちで考え実行する」という逆転の発想で取り組んだ。
- ✓ 休暇取得は単日ではなく、連続休暇（5日）の取得とすることで、必然的に部内でお互いがフォローしなければならぬため、自身の仕事やチームが抱えている仕事を「見える化」することも意図した。
- ✓ 残業時間が基準を超えた場合は、管理者に残業削減指示書を渡し該当者との面談を義務化した。

《取組項目1》5連休の取得を目標に部門で調整（計画付与）、給与明細に有休日数残を明記

【取組前（課題）】

- ・ 検査期間に限られており、忙しくて休めないという「諦めの姿勢」が見受けられ、業務改善に取り組む意識が弱い。
- ・ 休暇の取得は個人が調整（努力）する考えが根本にあるため、業務量の多い従業員の取得率はいつまでも低いまま。
- ・ 業務改善や効率化に取り組んでいるが、個人的な成果だけに留まり、チーム全体への波及が思うように進まないこともある。

【取組内容 ～前期～】

- ・ 全社的な指示事項として、全従業員が5連休を取得することを伝えた。
- ・ 各部門長に取り組む実行の責任を持たせ、実現の方策を各チームで協議した。
- ・ 毎月の給与明細に有給休暇の残日数を明記し、休暇取得を意識できるように促した。

【取組内容 ～後期～】

＜個人的な調整の範囲内での連休取得となっている傾向も見られることから、本部定例会でチーム連携を繰り返し指導＞

- ・ 部門ごとに業務スケジュールをもとに計画的な連続休暇付与を検討し、チーム内でフォローすることを明確にした。
- ・ 自身が休むため、チームのメンバーをフォローするためには各自のスキルアップ（能力開発・多能工化）が必要となるため、個人の業務取得レベル一覧表を作成し、育成項目を明確にしてチーム内で教育していく取組も併せて実施。

【取組後（実績・成果）】

- 有給休暇取得率：前年 45.8%から 68.3%へ（全従業員取得率）
- 5連休の取得者：98名（対象者全員が取得）

＜事後アンケート及び聞き取りの声＞

- ・ 今回の取組により自身の仕事のやり方や生産性が改善した／60%（改善した・ある程度改善した：事後アンケート集計）

《取組項目2》残業の事前申請と上限設定を超えた社員の個別面談

【取組前（課題）】

- ・ 早帰りの声掛けは行っているが、基本として残業は個人管理となっており、歯止めがかかっている。
- ・ 業務量の偏りがあり、残業時間も個人により差がある状態が続いている。
- ・ 管理者も多忙で、部下の残業管理ができておらず、改善のための支援やアドバイスの機会が持っていない。

【取組内容 ～前期～】

- ・ 定時退社時には業務パソコンに退社を促すポップアップを表示した。
- ・ 責任者が職場内を巡回し声かけにより退社を促した。
- ・ 残業管理をこれまでの事後報告から部門長への事前申請、承認する流れに変更した。

【取組内容 ～中・後期～】

＜残業時間の偏り、個人差の解消が思うように進まないため、新たな取り組みも開始＞

- ・ 残業管理を総務だけでなく部門長も行い、月間残業時間の累積管理表を作成し、事前申請の際に照らし合わせを行う。
- ・ 月間の残業時間が一定の規準を超えた従業員が出た場合は、総務から残業削減指示書を部門長に渡し、面談で勤務状況を確認してもらい、業務調整や配置替えなどの検討、仕事の見直しなど指導内容の報告を義務化。

【取組後（実績・成果）】

- 所定外労働時間／10.4時間削減（昨年比の一人当たりの月間平均）、残業の大幅超過者は8割減少。
- 現場の管理者が部員の月間残業の累計時間をタイムリーに把握できるようになったことで、速やかな人員配置の見直しや調整が可能となり、人による業務の偏りも改善することができた。
- あらかじめ定めた残業時間を超えた従業員と管理者面談を義務化することで、何が残業の要因になっているかの実態把握も進み、必要とされている能力開発の項目なども明確にすることができた。

＜事後アンケート及び聞き取りの声＞

- ・ 残業時間を意識し、効率よく仕事をすすめる意識を持つようになった。（取組後アンケート）

② 改革進捗管理と環境整備

具体的な取組の工夫

- ✓ 「経営者のイクボス宣言」で、休暇取得率の向上や残業削減による収入減の保障（還元）など、従業員の満足度向上と自立型組織への転換を目指す取組を宣言し、従業員の積極的な行動を促した。
- ✓ 毎月の改革推進会議の他に、職場内の小さな改善運動として、各部門からメンバーを募り「横串委員会＝全部門の代表者による組織」を新たに設け、職場環境の整備や部門間の情報伝達に取り組んだ。

《取組項目1》 経営者のイクボス宣言と社内啓発運動

【取組前】

- ・これまで様々な専門部会を立ち上げ取り組んでおり、従業員は、「いつもの部会活動の延長」と受け止め、盛り上がりにかけることが予想される。
- ・働き方改革に取り組む経営者の決意や覚悟がしっかりと全従業員に伝わっていない。
- ・過去のプロジェクトでは、管理者や特定のメンバーだけで進めているといった不満の声もあり、取組の意図が伝わっていない。

【取組内容】

- ・経営者の「イクボス宣言」により、いままでの取組とは異なる経営者の強い決意を社内だけでなく社外にも発信した。
- ・推進チームの議事録や会社全体で取り組んでいる内容を総務部が中心となり、従業員にメール配信。取り組んでいることの目的や意図などの重要事項は掲示板に掲出するなどの啓発運動を展開した。



《取組項目2》 推進チーム会議の定例化と横串委員会による環境整備

【取組前】

- ・全社的なプロジェクトを実施する際に、部門により取組レベルの差が出てしまい、活動が停滞することもある。
- ・会社方針などを社内に浸透させる際に、部門の管理者やグループ長により部員への伝え方が異なる場合もある。
(会社の方針や意図が従業員に正しく伝わらないこともある)
- ・部門内の伝達や業務調整は朝礼の場や部門ミーティングで対処できるが、部門間で起こる問題の解決に時間が掛かっている。



【取組内容】

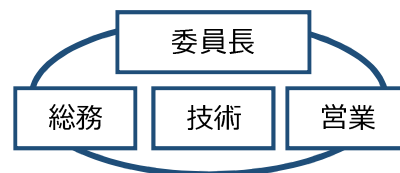
○働き方改革推進本部定例会（19名）

- ⇒各部門の取組進捗状況を毎月の定例会で共有し、競い合うことで取組レベルを引き上げ、部門による取組の差も解消した。
- ⇒働き方改革の意図を経営者と管理者やグループ長が繰り返し意見交換。取組に対する部員の意見も拾い上げ、改善策を速やかに協議。



○横串委員会（11名）

- ⇒立ち上げ当初は、社内ルールに関する質問のやり取りが中心で、書類不備の指摘などが多く見られたが、徐々に業務を進める上での連携や調整の場となり、小さな改善運動を積み上げていった。



【取組後（実績・成果）】

- すべての部門がそれぞれ自立的に取り組んでおり、意識変化も感じられた。（推進担当者）
- 「働き方改革」に関する会社の考え方や方針は理解できましたか／81%（理解できた・ある程度理解できた：取組後アンケート集計）
- 職場で実際に「働き方改革」を実践できましたか／68%（実践できた・ある程度実践できた：取組後アンケート集計）

＜事後アンケート及び聞き取りの声＞

- ・ 今回の取組みにより職場の連帯感（連携）が向上した／43%（向上した・ある程度向上した：取組後アンケート集計）
- ・ 備品購入の決まりや消耗品の清算など曖昧になっているルールを徐々に整理できており、提出書類の不備も減少傾向。

③ 部門（ボトムアップ）の取組

具体的な取組の工夫

- ✓ 営業部では業務管理ツールを導入し、1日の仕事の流れを細分化することでどこに時間を費やしているか分析し、効率化すべき点を洗い出した。また、お互いの仕事の予定をツールを使い共有化することでチーム制の営業体制を確立し、相互にフォローした。
- ✓ 技術部では、個人により仕事量の偏りがあり課題となっていたことから、個人別の力量判定（習得技術レベル）を明らかにすることからはじめ、スキル向上の取組を迅速に実施した。

《取組項目1》業務分析で課題を見える化し、作業を平準化（営業、総務・経理チーム）

【取組前】

○営業チーム

- ・顧客ごとの専任担当制としており、顧客先の状況により勤務している。
- ・駐在先や本社以外の営業所のメンバーの活動状況が見えにくく、連携が進まない。
- ・工数の多い検査見積の作成に時間を費やしており、事務作業が負担となっている。

○総務・経理チーム

- ・病欠や子どもの学校行事等の理由がある時だけ有給休暇を取っている。
（仕事を部内で共有していないので、特別な事情がある時しか休めない）
- ・各自の仕事はブラックボックス化しており、担当者しか分からない業務も多い。
- ・出張経費の精算や、仮払金などの都度対応する業務が多く、時間が掛かってしまう。



【取組内容】

○営業チーム

付箋ワークの実施（課題の洗い出しと、解決策の検討）

各自が付箋に意見を記入し、テーブルにのせることで全員参加型の会議となり、同じような意見が書かれた付箋をグループ化することで論点を整理し、具体的な対応策を決めていった。（見積入力のシステム化等）

業務管理ツールを導入し、各自で時間の使い方を検証

業務を棚卸し、細分化した上でそれぞれの項目を管理ツールに登録。出社時に1日の業務計画を立てる際は、登録した統一の項目を使用することで、各自の仕事の取り組み方を見える化。あわせて、業務項目ごとのスキル習熟度のレベルチェックも実施した。



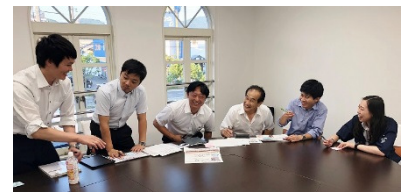
【見える化の内容（イメージ図）】（広島県作成「働き方改革 取組マニュアル・事例集」より抜粋）

業務内容		予定時間	実績時間	次週の目標時間
営業	営業（顧客打合せ）	12.0時間	12.5時間	12.0時間
	顧客用資料作成	6.0時間	6.0時間	6.0時間
	営業事後対応	5.0時間	5.5時間	5.0時間
会議	社内会議参加	2.0時間	2.0時間	2.0時間
	社内会議資料準備	2.0時間	6.0時間	2.5時間
社内業務	メールチェック	6.0時間	5.0時間	5.0時間
	事務処理	3.0時間	4.0時間	3.0時間
	上司報告資料作成	3.0時間	8.0時間	4.0時間
	部署内ミーティング	3.0時間	3.0時間	2.5時間
合計		42.0時間	52.0時間	42.0時間

予定どおりに
進んでいない業務

個別のスキルや行動が「見える化」できたらチームで仕事を共有

個別に担当していた検査の企画検討や見積作成をチームの共同作業に変更。チームで作業を行うことで全体のスキルが高まり、個別で抱えていたお客様情報も徐々にチーム内で共有していった。



○総務・経理チーム

- ・チームと個人の業務をすべて机の上に載せ丁寧に棚卸し。
- ・棚卸した業務を「ムリ・ムダ・ムラ」を意識しながら検証し、都度対応する業務を一括して処理できるように調整。

棚卸した業務の中で、定型業務は「ローテーション制」を導入し、チーム内の誰もが処理できるようにした。

【取組後（実績・成果）】

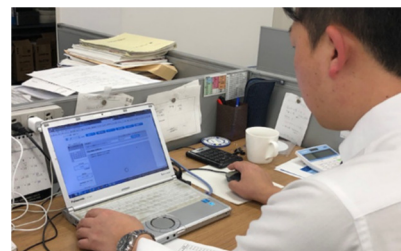
○営業チーム

～チーム営業体制への切り替えに成功し、個別のスキルがチームに集結し、検査プランや見積の精度がアップ～

- ・業務分析の結果、時間を費やしていた見積作業の効率化のために標準のテンプレートを作成し、作業時間を41%低減。
- ・担当者が各案件を抱え込んでいる状況が少なくなり業務量の偏りも改善。
- ・メンバー全員の業務習熟度（スキルレベル）を向上させることができた。

<事後アンケート及び聞き取りの声>

- ・効率化によって生まれた時間を新たなお客様へのアプローチ活動に投入できた。



○総務・経理チーム

～業務の平準化が進み、誰もが仕事をフォローし合える体制に変化したことで、誰が休んでも業務が滞ることがなくなった～

- ・年次有給休暇の取得日数が一人当たり平均で3日増加（昨年との対比）
- ・仕事の割り振りやローテーション制の導入で、部員一人当たりの残業時間が11.3時間減少（昨年対比の月平均）
- ・都度処理業務の一括化により、経費のデータ入力件数を44%削減し、作業時間を短縮

<事後アンケート及び聞き取りの声>

- ・属人化していた業務をチームで共有した結果、担当者が連続休暇中でも作業が滞ることはなかった。

【取組後（実績・成果）】

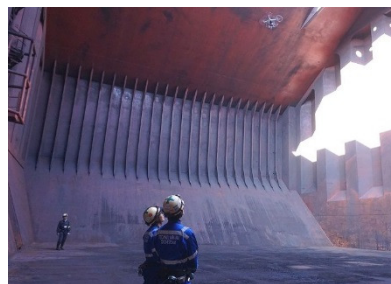
○技術チーム

～チームで効率化を達成し、生まれた時間を技術力向上の研修に投入することで、部員の習得レベル値がアップ～

- ・担当者による仕事の偏りが是正され、大幅な時間超過者が減少
- ・目的を絞った教育研修（小さなスキルアップ）で、チームレベル技術者が増加
- ・チーム補完体制により、報告書作成などの事務時間の削減に成功
- ・多忙で育成研修のための時間が確保できなかった問題が改善

＜事後アンケート及び聞き取りの声＞

- ・チーム制による分業化を開始することができた。
- ・教育指導は「見て習う」が現状だったが、計画的な教育が組まれるようになった。



○構造物調査チーム

～部門の目標生産高も達成した上で残業削減や休暇取得率もアップ。個別の技術レベル判定で弱点が明らかに～

- ・長期現場が多く、連休取得が困難であったが、全員が5連休を取得
- ・個別の技術課題が明らかになることで、対象を絞った育成が可能に
- ・毎日の工程調整や報告が習慣化され、生産性や時間を意識した働き方に変化

＜事後アンケート及び聞き取りの声＞

- ・検査結果待ちなどの無作業時間（待機時間）を最小限に抑えることができた。
- ・検査機材や装備品の管理やメンテナンスに費やせる時間が増え故障などが減った。



(5) 【STEP 4】「点検・見直し」フェーズ

○ 今期の取組成果を発表

👉 具体的な取組の工夫

- ✓ 従業員が全員参加し、今年度の取組成果を共有し、第一期のステップとしての成功を称え合う事で今後も取組を継続させていく必要性を確認し、意識醸成を図った。
- ✓ 売上高などの数値に加え年次有給休暇の取得率や残業時間の数値なども重要な指標として発表。

【成果発表会の内容】

- 推進責任者による取組の統括
- 経営者からの実績発表
 - * 売上高、経常利益、時間当たりの生産性
 - * 年次有給休暇の取得率、所定外労働時間 他
- 部門ごとで、今期の取組内容と成果を発表
- 就業規則改訂、新制度導入の説明
 - * 子育て両立支援制度の拡充
 - * 育児・介護からのカムバックエントリー制度
 - * 奨学金返済支援制度
- 第二期の取組に向けての決意表明
- 慰労・懇親会



4 実績・成果、今後の取組方針

(1) 実績・成果

- 全従業員の残業削減の取組に対して、毎月の手当や賞与加算による還元を実施。第一期の取組は全従業員参加型の活動にすることができた。
- 個人の仕事を組織の責任で取り組むチーム意識が高まり、業務の偏りを是正することに成功。チームで生み出した時間を、技術向上の時間に当て、組織全体のレベル底上げに繋がった。
- 時間当たりの生産性を昨年対比で10%以上引き上げることができ、付加価値が高まった。

【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)
・総実労働時間の削減 (常用雇用者一人あたり)	183.0 時間/月	166.4 時間/月	▲16.6 時間/月
・所定外労働時間の削減 (常用雇用者一人あたり)	29.3 時間/月	18.9 時間/月	▲10.4 時間/月
・年次有給休暇の取得促進 (常用雇用者一人あたり)	45.8 %	68.3 %	+22.5 %

※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 (H31.3 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	80.4% 「理解できた」、「ある程度理解」の回答割合
	働き方改革を職場で実践できたか	68.0% 「実践できた」、「ある程度実践」の回答割合
	職場の業務の進め方や生産性	63.9% 「改善した」、「やや改善した」の回答割合
	有給休暇の取得日数	65.0% 「改善した」、「やや改善した」の回答割合
	今後も働き方改革を続けていく必要がある	82.5% 「必要」、「どちらかという必要」の回答割合
改善が必要な点	一人ひとりが明確な目標を持って働いている	42.3% 「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	業務に必要とされる知識やスキルを、十分に身につけている	41.2% 「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合
	働く場所の柔軟性 (テレワーク・フリーアドレスなど)	79.3% 「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)

- 全従業員が残業時間の制限を意識することで、時間当たりの生産性は大幅に改善された。生み出した時間を教育にまわせたことは非常に良いことだ。
- 仕事の曖昧な部分を棚卸しなどで見える化し、チームで仕事を共有しスムーズに処理できるようになった。
- 5連休の制度を取り入れることによって、みんなが開いた穴を埋めようと、一人ひとりが能力向上に努め、カバーするなどの良い効果があった。
- 全従業員への伝達を意識し働き方改革を進めることで、取組み前と取組み後では、組織力 (団結力) が上がり、自分には関係ないというメンバーが減ったと思う。他部署との意見交換の場も多くなり、業務調整や改善が進んだ。
- 無駄な残業の減少やリフレッシュ休暇 (5連休) など、これまで変化のなかった社員もこの一年で劇的に変化した。
- ワークでは積極的に技能の習得に励み、ライフでは新しい場所に馴染むため、積極的に地域活動に参加している。
- 今までは「気づいた人」がしていた仕事を可視化、担当制にすることができた。
- 業務スピードも以前に比べ速くなっているので、ついてこれない人も出ている。そのような人たちへのフォローも必要。
- 有給休暇の連続取得を会社で決めたが、本人の意思で選び取得することができなかった。
- 仕事のやりがいや達成感、労働時間管理と「お客様満足度」のすべてのバランスを考えながら取組みを進めたい。

(2) 今後の取組方針（課題等）

1. 人員の適正配置転換

（必要な人員と業務量をマッチングさせ、定期的なジョブローテーション等により更なる生産性向上に取り組む）

2. 社内システム化に向けての準備

（情報の一元化、業務の基準作りなどに取り組む、来期以降の社内業務のシステム化に繋げる）

3. 評価制度の見直し

（給与体系、賞与体系、昇進体系の変更に取り組む、時間の長さより生産性やスキルにより評価する制度）



4. 従業員のキャリア形成（開発）支援

（管理者を対象に、部員のキャリア開発支援力を向上させる）

5. 連続休暇取得の継続（5連休）

（第一期と同様に連続休暇の取得に取り組む、来期以降の9連休取得を目指す）

(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>代表取締役社長 向田 尊俊 氏</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 働き方改革に取り組む前は、当社は特殊な業界なので「休みが取りにくい会社」と決めつけていた。そして、休めないだけでなく仕事の属人化や偏りといった現状もある程度仕方のないことであると考えていたが、今回の取組で全従業員が5連続休暇を取得し、チームで仕事を補うだけでなく、業務改善によって生み出した時間を研修等のスキル向上の時間に投入することができた。 ○ 取組を始める際に実施したことは、取組の意図を従業員に丁寧に伝えたことと、残業を削減しても、成果還元として収入を保障する制度の導入。このことにより、従業員は安心して働き方改革に取り組めたと思う。 ○ 結果として、今回の取組で従業員の満足度が向上し、経営的にも時間当たりの生産性をアップできたことは、今後も働き方改革を継続していくための自信やエネルギーになったと思う。守りの経営から攻めの経営に一步踏み出せた。
<p style="writing-mode: vertical-rl;">推進担当者から</p>	 <p>経営管理室 岡野 泰平 氏</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 働き方改革で成果を出すためには、最初の環境づくりがポイントだったと思う。キックオフ研修を実施し、働き方改革の意図を全従業員で共有したことが大きい。 ○ 取組中は定例会を開催し、進捗や課題を共有するようにしたが、これまでの部会とは異なり、積極的に意見を発信する姿が見られた。5連続休暇を目標にしたことで、わくわくした気持ちで、業務改善やチーム連携の強化に取り組めたと思う。 ○ 今回の取組で、働き方改革の基礎を上げることができた。非効率な残業時間の削減や業務の効率化は一人ではできないもので、全体で取り組むものだという認識になった。