

働き方改革

ベストプラクティス

事例集



北海道

働き方改革ベストプラクティス事例集 目次

はじめに	1
働き方改革の課題と取組状況、取組施策	2
働き方改革の取組の方向性	6
企業における取組事例の一覧表	9
働き方改革のベストプラクティス事例	
農業	
事例① 有限会社 大橋さくらんぼ園	10
事例② 有限会社 加藤農場	12
事例③ 株式会社 ノベルズ	14
建設業	
事例④ 草野作工 株式会社	16
事例⑤ 株式会社 玉川組	18
事例⑥ 株式会社 手塚組	20
製造業	
事例⑦ 株式会社 アミノアップ	22
事例⑧ 株式会社 片桐紙器	24
事例⑨ 株式会社 コスモジャパン	26
情報通信業	
事例⑩ 有限会社 WILL PLANT	28
事例⑪ SCSK北海道 株式会社	30
事例⑫ フュージョン 株式会社	32
宿泊業、飲食サービス業	
事例⑬ 株式会社 アンビックス	34
事例⑭ 株式会社 秩父別振興公社 秩父別温泉 ちっぷ・ゆう&ゆ	36
事例⑮ 株式会社 MID VILLAGE	38
医療、福祉	
事例⑯ 医療法人社団 静和会 石井病院	40
事例⑰ 社会福祉法人 双樹会 ケアハウス恵みの里	42
事例⑱ 有限会社 真心	44
働き方改革に関する相談窓口（北海道及び総合振興局・振興局）	46

はじめに

本道は、全国を上回るペースで人口減少や少子高齢化が進行し、将来にわたり生産年齢人口の減少が見込まれることから、人手不足の一層の深刻化による地域産業の停滞が懸念されています。また、働く意欲や能力のある人々がいきいきと働くためには、仕事と生活の調和した働き方（ワーク・ライフ・バランス）の実現が求められます。

このため、北海道では、平成29年10月に働き方改革の取組の方向性を示す「北海道働き方改革推進方策」を策定し、本道における働き方改革の取組を推進しています。

本冊子は、働き方改革に取り組む企業の参考となるよう、道内企業の取組を収集し、優良事例（ベストプラクティス）をまとめたものです。企業の皆様には、自社における就業環境改善などの働き方改革の取組を進めるため、この事例集をぜひご活用ください。

<参考> 北海道働き方改革推進方策（H29.10北海道策定）

改革の柱	取組の方向性
多様な人材の活躍	<ul style="list-style-type: none"> ・女性のライフステージに応じた就業生活における活躍の推進 ・高齢者雇用確保措置の職場の拡大や障がい者の特性・能力に応じた就業支援 ・在学時からのキャリア教育など若者の早期離職の防止と地元定着の促進 ・U・Iターンの推進など道外人材の誘致や外国人留学生の道内企業就職の促進
就業環境の改善	<ul style="list-style-type: none"> ・就業環境の改善や非正規雇用労働者の働き方に見合った処遇の確保と正社員化の促進 ・36協定などの労働に関する制度や関係法令の遵守に向けた普及啓発の推進 ・多様な正社員制度やテレワークなど多様な働き方の導入の推進 ・仕事と子育て・介護等を両立できる就業環境整備の促進や子育て・介護支援の充実
生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・新商品・新サービス開発による付加価値の向上、イノベーションの担い手創出 ・マーケット開拓、道内投資呼び込みの推進 ・業務の効率化の推進、コストの削減 ・効率性の向上に向けた人材育成

【働き方改革の課題と取組状況、取組施策】

働き方改革の実施状況に関するアンケート調査結果

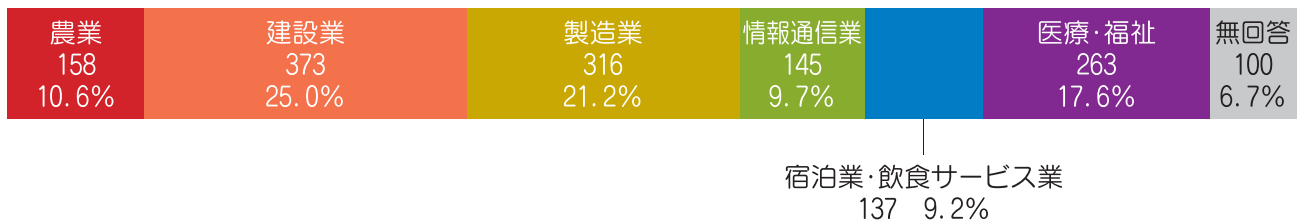
調査対象：北海道内で、農業、建設業、製造業、情報通信業、宿泊業・飲食サービス業、医療・福祉のいずれかを営む事業所（従業員5名以上）の内5,045社

調査方法：郵送によるアンケート調査

調査期間：平成30年8月24日～平成30年10月10日

回収状況：回収数1,492社（回収率29.6%）

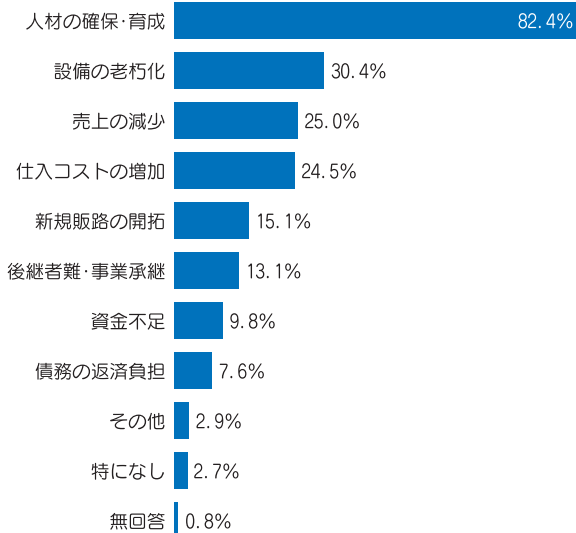
回答企業の内訳（業種別）



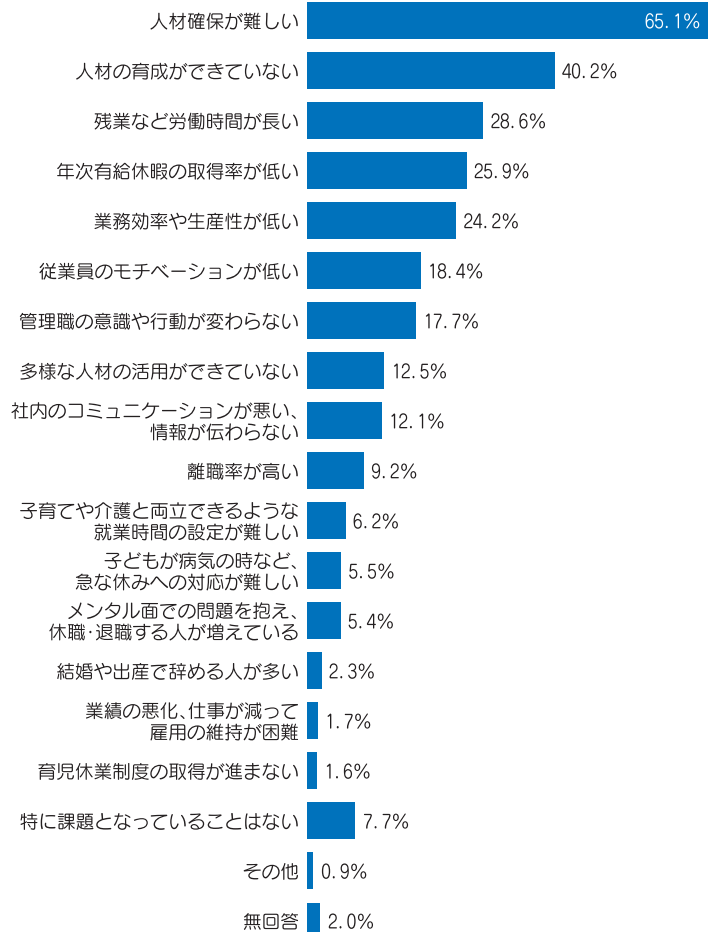
① 道内企業の課題

回答企業1,492社の82.4%が「人材の確保・育成」を経営上の課題としています。また、働き方に関する課題においても「人材確保」「人材育成」が特に高く、次いで「残業など労働時間が長い」「年次有給休暇の取得率が低い」「業務効率や生産性が低い」となっています。

経営上の課題（複数回答）



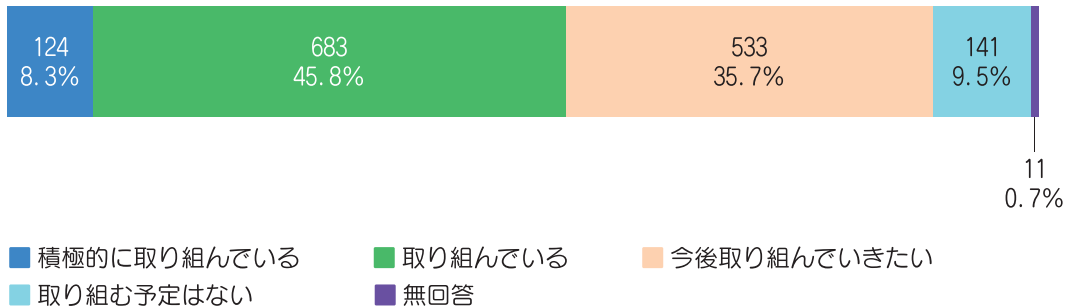
働き方についての課題（複数回答）



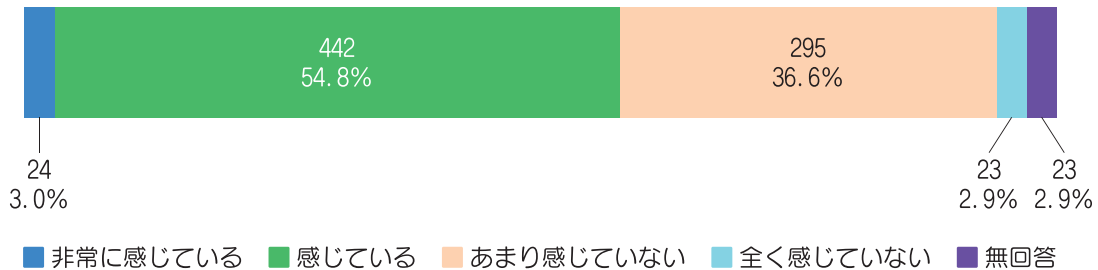
② 働き方改革の取組状況

働き方改革に取り組んでいる道内企業は全体の54.1%であり、その中で取組効果を感じている企業は57.7%となっています。取組効果の内容は「残業時間の削減」「賃金等の処遇改善」「有給休暇の取得率向上」をあげる企業が多くなっています。

働き方改革の取組の有無 (回答企業1,492社)

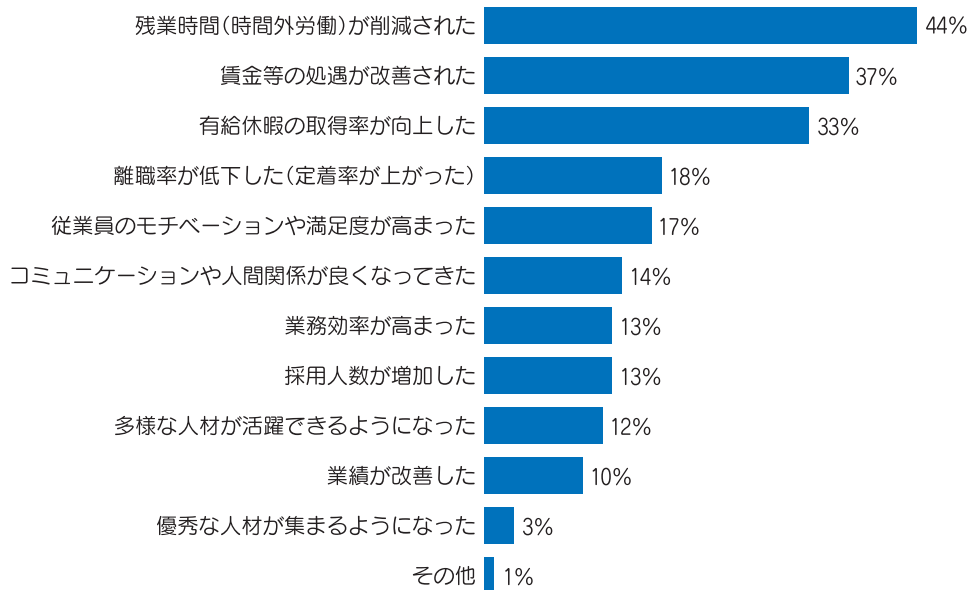


働き方改革の取組効果の有無 (実施企業807社)



働き方改革の取組効果の内容

(実施企業807社中、効果を感じたと回答した企業466社：複数回答)



③ 働き方改革の取組施策（業種別）

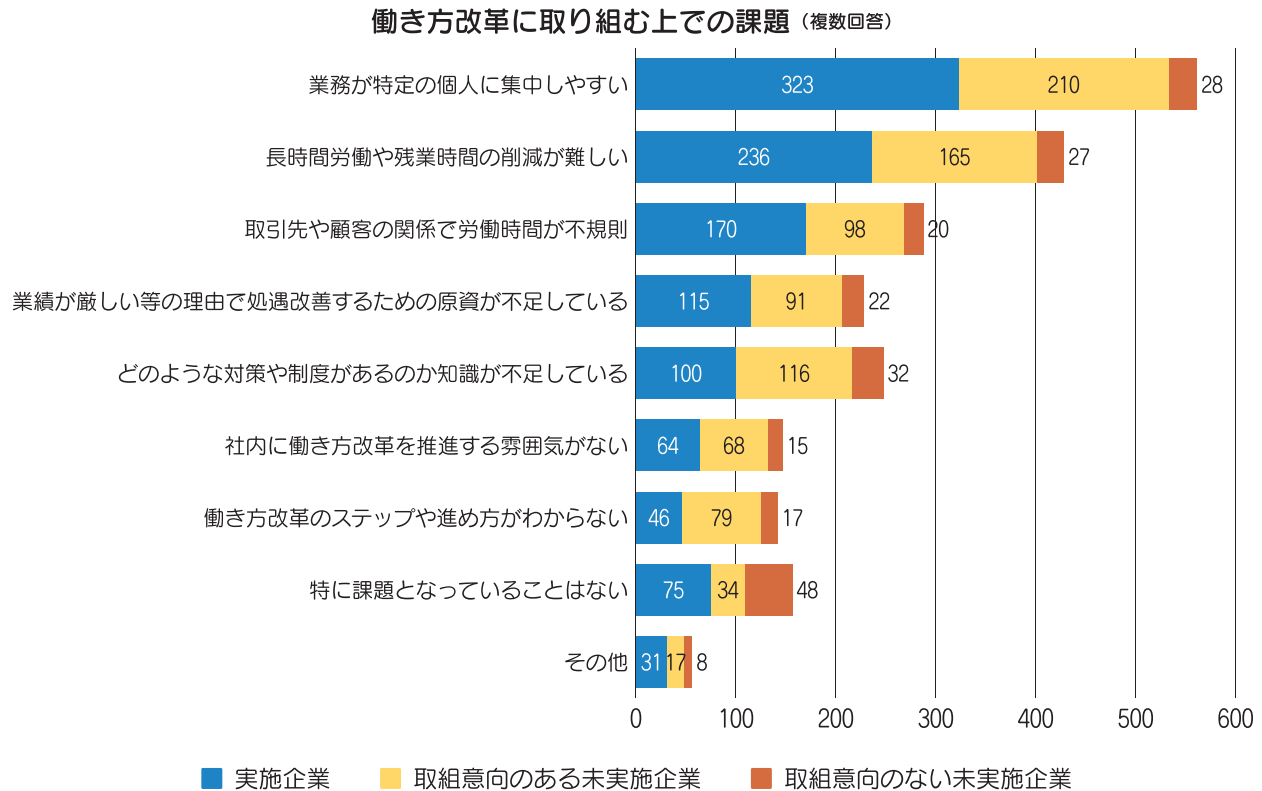
働き方改革の取組を実施している企業における施策は、「定年の延長、定年退職者の再雇用、高齢者の雇用」が共通して高くなっています。一方、未実施の企業を含めた今後取り組みたい施策では、「業務体制や業務内容の見直しによる生産性向上、効率化」と「若年者の人材活用」の選択率が高くなっています。

業種	順位	取り組んでいる施策 (実施企業のみ)	選択率	順位	今後取り組みたい施策 (未実施企業を含む)	選択率
農業	1	定年の延長、定年退職者の再雇用、高齢者の雇用	25.9%	1	業務体制や業務内容の見直しによる生産性向上、効率化	39.2%
	2	女性の積極採用	24.6%	2	若年者の人材活用	38.6%
	3	業務体制や業務内容の見直しによる生産性向上、効率化	23.4%	3	定年の延長、定年退職者の再雇用、高齢者の雇用	31.6%
建設業	1	定年の延長、定年退職者の再雇用、高齢者の雇用	47.1%	1	若年者の人材活用	55.4%
	2	長時間労働の是正、残業時間の削減	37.2%	2	長時間労働の是正、残業時間の削減	49.8%
	3	年次有給休暇取得の奨励	34.3%	3	定年の延長、定年退職者の再雇用、高齢者の雇用	44.5%
製造業	1	定年の延長、定年退職者の再雇用、高齢者の雇用	36.3%	1	業務体制や業務内容の見直しによる生産性向上、効率化	50.0%
	2	長時間労働の是正、残業時間の削減	28.7%	2	若年者の人材活用	34.1%
	3	業務体制や業務内容の見直しによる生産性向上、効率化	26.5%	2	長時間労働の是正、残業時間の削減	34.1%
情報通信業	1	長時間労働の是正、残業時間の削減	31.7%	1	若年者の人材活用	33.7%
	2	年次有給休暇取得の奨励	29.6%	2	業務体制や業務内容の見直しによる生産性向上、効率化	31.7%
	3	業務体制や業務内容の見直しによる生産性向上、効率化	24.1%	3	女性の積極採用	30.3%
宿泊業	1	定年の延長、定年退職者の再雇用、高齢者の雇用	22.0%	1	定年の延長、定年退職者の再雇用、高齢者の雇用	48.5%
	2	変形労働時間制の導入	20.5%	2	外国人（研修生を含む）の活用	33.8%
	2	賃金水準の引上げ、手当てなどの見直し	20.5%	3	※注	32.3%
飲食サービス業	1	女性の積極採用	30.4%	1	女性の積極採用	40.5%
	1	長時間労働の是正、残業時間の削減	30.4%	1	定年の延長、定年退職者の再雇用、高齢者の雇用	40.5%
	3	賃金水準の引上げ、手当てなどの見直し	28.9%	3	業務体制や業務内容の見直しによる生産性向上、効率化	36.2%
医療	1	定年の延長、定年退職者の再雇用、高齢者の雇用	40.8%	1	業務体制や業務内容の見直しによる生産性向上、効率化	40.8%
	2	長時間労働の是正、残業時間の削減	32.6%	2	年次有給休暇取得の奨励	30.6%
	3	多様な労働時間制度の導入（短時間勤務制度等）	30.6%	2	人事評価制度の見直し	30.6%
福祉	1	定年の延長、定年退職者の再雇用、高齢者の雇用	53.7%	1	定年の延長、定年退職者の再雇用、高齢者の雇用	37.3%
	2	賃金水準の引上げ、手当てなどの見直し	44.3%	2	若年者の人材活用	33.6%
	3	賞与、インセンティブ等による還元、処遇改善	35.9%	3	業務体制や業務内容の見直しによる生産性向上、効率化	30.3%

※注 「長時間労働の是正・残業時間の削減」「年次有給休暇取得の奨励」「業務体制や業務内容の見直しによる生産性向上、効率化」が同率

④ 働き方改革に取り組む上での課題

働き方改革に今後取り組む上での課題については、「業務が特定の個人に集中しやすい」「長時間労働や残業時間の削減が難しい」が高くなっています。また、取組意向のある未実施の企業では「どのような対策や制度があるのか知識が不足している」といった取組を始める上での課題が比較的高くなっています。



⑤ 調査結果のまとめ

調査結果から、道内の企業においては、人手不足に伴う「人材確保・育成」が経営上の重要な課題に位置付けられており、働き方における課題については、「人材確保・育成」に加え「長い労働時間」「低い年次有給休暇の取得率」「低い業務効率や生産性」が認識されている現状が確認されました。また、今後働き方改革に取り組む上では、「特定の個人への業務の集中」「労働時間削減が難しい」「取引先や顧客の関係で労働時間が不規則」「働き方改革の対策や制度の知識不足」といった課題が挙げられています。

働き方改革に取り組んでいる企業（全体の約54%）は、「定年延長や再雇用制度の導入」といった既存の社員の継続雇用や、「長時間労働の是正」「有給休暇取得の促進」「処遇改善」などの就業環境や労働条件の改善を進めており、ワーク・ライフ・バランスへの意識も高まりつつあります。一方、未着手の企業（約45%）の8割が「今後取り組む」意向を持っており、「働き方改革」は近年における最大の経営課題の一つとなっている状況です。

上記の「働き方改革」に取り組んでいる企業の内、約58%が「効果を感じている」と回答していますが、今後は、「今後取り組みたい施策」として挙げられている「生産性向上や効率化」等により、働き方改革を、労働者における「ワーク・ライフ・バランス」と企業における「収益性の向上」を並行して実現させる取組としていくことが重要です。

【働き方改革の取組の方向性】

本冊子で優良事例として紹介する企業の多くは、働き方改革の実施に際し、経営陣の強いリーダーシップが発揮されています。これは以下のような理由が考えられます。

- ・働き方改革は全社的、広範な取組であり、一部門や担当レベルではなしえない。
- ・場合により、従来の考え方や社内基準、業務内容を否定し、大きく変更することが必要。
- ・取組が単にコスト増で終わるリスクや、例えば取組の運用定着までに一時的に一部社員等の負担増を生む場合もある。企業としての取組の考え方の整理が重要。
- ・働き方改革の効果がでてくるまでには数年の時間がかかるため継続性が重要であり、経営陣の強い意識と自ら定期的なチェックを行うなどの体制作りが必要。

働き方改革の具体的な取組項目について、下図に「多様な人材の活躍」「就業環境の改善」「生産性の向上」の3テーマに分類し項目例を整理しています。

業種・業態や個別企業の課題認識により、取組の優先順位は異なりますが、労働者と企業の双方が効果を感じるためには複合的に取り組むことが必要です。

「働き方改革」の3つの柱別の取組項目例：複合的な取組が必要

多用な人材の活躍

女性の積極採用、定年の延長、定年退職者の再雇用、高齢者の雇用、若年者の人材活用、外国人（研修生を含む）の活用、障がい者の人材活用

就業環境の改善

多用な正社員（職務限定正社員、勤務地限定正社員等）の登用制度
多用な労働時間制度の導入（短時間勤務制度等）
長時間労働の是正、残業時間の削減、変形労働時間制の導入
年次有給休暇取得の奨励、時間単位の有給休暇の取得、育児休暇・介護休暇等の取得の奨励、会社独自の休暇制度（リフレッシュ休暇等）の導入
非正規労働者の正社員化促進、正規と非正規雇用労働者の均等・均衡待遇
勤務間インターバルの導入、賃金水準の引上げ、手当てなどの見直し
賞与、インセンティブ等による還元・処遇改善、人事評価制度の見直し、退職金・年金制度の導入・見直し、テレワークの導入、副業の推進、職場の雰囲気づくり

生産性の向上

営業時間の調整、業務体制や業務内容の見直しによる生産性向上、効率化、業務のアウトソーシングの拡大、IT投資などによる効率化、社内人材育成プログラムや教育訓練制度の導入

次ページ以降に、今回ヒアリング調査した企業の取組の一部を上記テーマ別に記載しています。10ページ以降の「個別企業事例」と合わせてご参考下さい。

① 多様な人材の活躍

	取組内容
女性	えるぼし認定の取得、産休・育休制度、フレックスタイム制など、女性が働きやすい組織作りを推進。女性部長の育児休暇取得がモデルケースとなり、女性が働きやすい職場という認識が社内に定着した。 (情報通信業 78名)
	女性の積極採用に伴い、重労働回避策として機械化を進めるなど、作業内容を改善した。 (農業 10名)
	保育施設を利用中の0～3歳の子を有する職員には、毎月2万5千円を限度とした「保育手当」を支給している。 (福祉 43名)
	企業型保育園と法人契約し、就業環境が整ったことにより、女性社員が出産後も会社に復帰するようになった。 (情報通信業 138名)
高齢者	定年を60歳から65歳に延長し、65歳以降も本人の希望により継続対応する。65歳以上は5名勤務しており人手不足解消の一助となっている。 (建設業 38名)
	介護助手として66歳以上の方8名が就労(1日4時間)。介護士が介護を行える時間が増えるとともに、若い職員の手本になっている。 (福祉 375名)
	65歳までの定年再雇用制度を導入。14名の制度利用で人材確保・維持に繋がり、シフト内で勤務可能となり退職者が減少した。 (福祉 331名)
	機械化で力仕事が増えたことから定年を65歳から70歳に延長し、従業員を確保。新入社員のOJTにも貢献してもらうことで離職率が低下した。 (製造業 34名)
	原則定年はなく、50歳以上の職員を積極的に活用。高齢者の給与水準引下げは行わない。能力第一主義で役職登用でも年齢・経験を問わない。 (農業 20名)
その他人材	若年者の活用のため、入社2年目の社員が相談役を勤める「ブラザー制」を導入。社内の雰囲気も良くなり、定着化にも寄与している。 (建設業 95名)
	若い社員が多いため、社員の出身地へ出張等の際には、両親に挨拶に行き安心してもらえるようにしている。 (情報通信業 27名)
	難病患者も勤務。安心して治療できるよう休職制度を充実させており3ヶ月間は給与を全額保証している。 (建設業 53名)
採用	近隣の高校卒業者を採用し、札幌の専門学校に2年間通学し資格を取得できる制度を導入。家賃・生活費、学費は会社負担。順調に採用に繋がっている。 (建設業 38名)
	都市近郊に支店を開設し支店勤務を条件とした求人を実施。面接を受けた者の入社率が30%から大きく改善した。 (建設業 72名)
	社員の紹介による人材採用の際の奨励金制度を導入。優秀な人材の確保に成果を上げている。 (情報通信業 78名)
	求職者を一同に集めて説明する方法から、個別にホテルに来てもらい、会社説明・料理試食等で理解を得られるように変更。内定者の辞退率が大きく減少した。 (宿泊業 110名)
	年間10数名の大卒採用のうち3割程度は外国人。社員寮の整備などの福利厚生制度の充実が外国人の採用に効果を上げている。 (宿泊業 282名)

② 就業環境の改善

	取組内容
多様な働き方	職務限定社員制度、短時間勤務正社員制度を導入。業務上必要な人材の確保に繋がっている。 (福祉 130名)
	定年退職者の再雇用や高齢者、障がい者の採用のために弾力的な勤務時間に対応。正社員が業務の割振り等の効率化を考えるようになった。 (製造業 160名)
	1日8時間としていた正社員の勤務時間を1日6時間以上に変更。離職率の低下に寄与している。 (医療・福祉 167名)
	月2回のテレワークと週2回4時間のモバイルワークを導入。仕事の効率化、業務量の見える化と平準化が図られた。 (情報通信業 5名)
休暇取得の促進	過去2年間の有給休暇の未消化分を介護休暇等の長期休暇に充当できるようにするなど就業規則を改定。離職率低下に寄与している。 (医療 48名)
	総務部が現場従事者の労働時間、休暇取得状況を確認し、必要に応じ現場責任者へ休暇取得などを依頼している。 (建設業 113名)
	経営会議や取締役会で、有給休暇の取得状況を定期的にモニタリング。 (情報通信業 78名)
	時間単位の有給休暇制度導入に加え、入居者と職員を少人数のグループに分け、グループ内で融通し合う方法を導入。有給休暇取得率が80%以上に改善した。 (福祉 43名)
	有給休暇を使い切った社員が急病時に休暇を取得できる「バックアップ休暇」制度を導入。有給休暇取得率は95%に改善した。 (情報通信業 138名)

残業時間の削減	育児介護等の休暇制度やテレワークを導入。個別対応のフレックス勤務制度の利用などで全社員の残業がほぼゼロになった。 (情報通信業 16名)
	正社員が行っていた業務を「仕事」と「作業」に切り分け、例えば入浴介助専門のパートを受け入れるなど「作業」部分にパート社員を導入する事で正社員の業務負担を軽減した。 (医療 100名)
	基本的に残業を禁止し、毎日19:30には役員以外は退社。この取組を実現するため、コア業務以外は積極的に外注を活用している。 (情報通信業 10名)
	新入社員は3年間残業禁止。 (建設業 72名)
	時間外労働を行う際は事前申告制として、労働時間短縮・従業員の健康面に配慮している。 (農業 20名)
	10名程度で対応できる業務量に対して、定年延長した高齢者11名(業務量は定年前の50%以内)を含む20名で対応することで、残業ゼロを実現。 (宿泊業 19名)
	建設業では難しい完全週休2日制、週1回のノー残業デーを現場も含め導入。役職員が直接現場に出向き徹底。給与面の不利益がないように補償している。 (建設業 53名)
	顔認証のICカードによる出退勤管理や、パソコンに時間制限をセットすることで残業を削減した。 (飲食サービス業 61名)
	一つの仕事に必ず二人以上のペアを組む体制とし業務量の平準化を図ったことで、特定の時期・特定の人の極端な長時間労働が解消された。 (情報通信業 36名)
正社員化	徹底的な機械化による効率化で残業がほぼゼロに。削減したコストを原資として賃金水準を上げた。定着率も改善している。 (製造業 74名)
	非正規雇用労働者の正社員化促進により責任感がアップし業績が伸びている。 (宿泊業 226名)
処遇改善・その他	短時間の有期契約社員の正社員化により離職率が減少した。 (情報通信業 31名)
	非正規社員と正社員との均等・均衡待遇を促進。完全週休2日制を導入し、非正規社員には天候等の与件に係らず20日分の賃金を保証している。計画的な有給休暇の取得を奨励するなど取得率100%に。 (建設業 76名)
	高齢層と若年層の給与格差が大きく若年層の定着が難しかったため、高齢層の昇給を抑え若年層の給与引上げを実施。一度退職した方を再度社員として迎えることも増加した。 (製造業 68名)
	新入社員の悩みや相談を聞くメンター制度を導入。2ヶ月毎のヒアリングと6ヶ月毎の人事担当面接を実施したことで離職率が大幅に低下した。 (宿泊業 282名)

③ 生産性の向上

	取組内容
業務体制	個々人の業務スキル向上・作業可能領域の拡大により、特定の個人への業務の偏重を軽減し、他部署が手助けできるような体制・意識改革を実施。残業時間縮減に加え、スキル向上に伴う外注業務の内製化による業績改善分を給与に反映した。 (製造業 68名)
	経営と現場の対話の場を増やす仕組みを増やし(コストミーティング等)、意思決定を迅速に行い生産性向上と効率化を図っている。 (農業 92名)
	社内会議は、インターネット電話サービスを活用し、回数削減、時間制限(1時間)を実施。議題の優先順位や発言内容の整理等により次第に効率的になってきた。 (情報通信業・福祉 31名)
	稟議決裁システムで起案者が発信するとライン全員に同時配信。上席者が先に決裁する場合もあるが確実にスピードアップした。 (飲食サービス業 61名)
	飲食店の一部店舗で週2日定休日制を導入。月間勤務時間は正社員でも170~180時間程度になっている。 (飲食サービス業 250名)
IT投資・効率化	自動出勤管理システムの導入で、総務課による適正な人員配置に基づく効率的運営と休暇取得のためのスケジュール管理が可能になった。 (宿泊業 282名)
	スタッフにタブレット端末を配備し介護記録・看護記録を効率化した。また、研修を空き時間を活用したインターネット研修に変更した。 (福祉 43名)
人材育成	社員教育の一環として、毎週木曜日の勤務終了後に英会話などの講習会を開催している。また、第2土曜日を任意出社日として普段出来ない創造的な仕事を行えるようにしている。 (製造業 85名)
	地域に介護人材育成の教育機関がないため、教育機関に直接依頼し出張授業を実施してもらい職員やパート職員が受講できるようにした。資格取得に繋がるなど効果が大きく、職員の満足度も高い。 (福祉 75名)

【企業における取組事例の一覧表】

業種	企業名	取組事例の分類													掲載ページ			
		女性	高齢者	若年者	外国人	障がい者	採用	労働時間	休暇	非正規雇用労働者	賃金	人事評価	テレワーク	仕事と家庭の両立		福利厚生	生産性	人材育成
農業	大橋さくらんぼ園	●	●	●			●		●	●	●					●	●	P10
	加藤農場		●	●					●	●					●	●	●	P12
	ノベルズ			●	●		●	●	●		●	●		●	●	●	●	P14
建設業	草野作工			●			●	●	●		●			●		●	●	P16
	玉川組		●	●			●	●	●	●	●					●	●	P18
	手塚組		●			●			●	●	●				●		●	P20
製造業	アミノアップ	●		●	●			●	●		●	●		●	●	●	●	P22
	片桐紙器		●	●		●	●	●	●	●						●		P24
	コスモジャパン	●						●		●	●	●		●		●	●	P26
情報通信業	WILLPLANT	●		●			●	●						●		●	●	P28
	SCSK北海道	●						●	●		●	●	●	●	●	●		P30
	フュージョン	●		●	●		●	●	●		●	●		●	●	●	●	P32
宿泊業、飲食サービス業	アンビックス	●		●	●		●	●						●	●		●	P34
	秩父別振興公社 秩父別温泉 ちっぷ・ゆう&ゆ						●	●	●	●				●		●	●	P36
	MID VILLAGE	●		●			●	●	●		●					●	●	P38
医療、福祉	静和会 石井病院							●			●				●			P40
	双樹会 ケアハウス恵みの里	●	●				●		●		●			●		●	●	P42
	真心	●					●	●	●		●			●		●	●	P44

※「取組事例の分類」欄の●印は、本事例集に掲載した取組事例の分類を示しています。

農業

有限会社 大橋さくらんぼ園

女性や高齢者の特性を活かし働きたい職場へ



POINT

- 加工部門の強化による非正規社員の正社員化
- 女性特有の繊細な感覚を活かし顧客満足度アップ
- 高齢者の知恵と経験を貴重な戦力として活用
- ICTの活用により勤務状況や経営状況を「見える化」

取組の背景

平成28年に辞めた男性社員から「ボーナスなし、退職金なしで待遇面が劣っている」と厳しい指摘を受けた。また、「晴れた時はいつまでも働き、雨天時は休む」という“晴耕雨読”的な働き方をいつまでも続けていくと社員が定着せず、お客様にさくらんぼ狩りを楽しんでもらい続けることができないと感じ、働き方改革に取り組み始めた。

具体的な取組内容と効果

● 加工部門の強化による非正規社員の通年雇用・正社員化の実現

以前、社員は農閑期の約2か月間は雇用契約を結ばない季節雇いで、正社員は社長を含め2名だけであったが、5年ほど前から人手不足で人材の確保が困難となってきたことから、正社員化を進めることとした。そのため、農閑期の作業として「さくらんぼジャム」や「さくらんぼパイ」、「さくらんぼ酢」など加工品の製造に力を入れ、通年雇用化を図り、現在は7名が正社員で雇用されている。加工品の売上は全体の15%ほどであるが、社員の通年雇用化のために、今後も伸ばしていきたいと考えている。

7～8月の観光農園のシーズンは、パートが50人以上働いているが、正社員が多くなったことにより、パート社員の労務管理もきちんと行えるようになった。

また、2年前から退職金と賞与を導入し社員の待遇改善を図ったことにより、年収が増加し、社員は収入面での不安が解消。ここ3年間は離職者がいなくなるのと同時に、社員のやる気が向上し、会社に対しても積極的に意見を言うようになった。人件費は増加したが、お客様の満足度向上のため、農産物の味はもちろん、社員がいきいきと働く中で充実したサービスが提供できている。

● 女性特有の繊細な感覚を活かし、来園者の満足度アップへ

7人の正社員のうち4人が女性。家庭の事情等で急な予定が入っても、自由に休暇の取得が可能であるなど、女性が働きやすい職場環境づくりに心がけている。業務は総務経理、加工品などの商品開発、外国人観光客に対する通訳などで、貴重な戦力となっている。特に加工品企画や商品選別などは、女性特有の繊細な感覚が活かされている。男性はどちらかというと指示を忠実に守って作業するが、女性は味や色、お客様への対応などについて自分の意見を率直に言うため、新たな加工品の開発や、来園者のサービス向上につながっている。

●道外人材と若者の活躍

農業求人サイトを活用して、道外の人材を受け入れている。今春、道外から受け入れる農業研修生の志望動機は、農園のインターネット上の評価が高いことや、お客様を第一にするという理念に共感したこと。農園の理念は「笑顔を作る」「思い出を作る」「感動を作る」「人を作る」であり、来園されたお客様に笑顔と感動と思い出を提供したい、そしてお客様と絆を深めるためにも、働いているスタッフ同士が共に信頼しあい家族のような絆を結び、磨くことに共感した道外人材や若者が集まっている。

●知恵と経験が豊富な高齢者を貴重な戦力に

84歳と81歳の高齢者が現場で働いている。果樹園で管理業務を担当しているが、長年の現場作業の経験を活かし、現場指導などで貴重な存在となっている。農園は自然が相手。天候の変化とその対応には一日の長がある。84歳の社員は、元農家で、3年前から働いているが、農業の知識を活かして農園の管理にあたっており、ぶどうの棚作りや土手の崩れたところのメンテナンスなど熟練の技と丁寧な仕事が光っている。また、81歳の社員は勤続20年と経験豊富でベテランならではのアドバイスをしてくれる。本人の体調や体力に合わせて勤務日数や勤務時間を調整しながら働いてもらっている。

●外国人観光客への円滑な対応がリピーターの増加に

以前は、道内向けにチラシやテレビCMでPRするほか、全国誌の旅行雑誌にも掲載していたが、新規顧客開拓のため、海外に目を向けた。現在は、来園者のほぼ半数は外国人で、特に、タイや台湾、香港など東南アジア系の外国人が多い。新規顧客開拓のため海外の雑誌に広告を載せたことが影響しているようだ。15年ほど前から訪れるようになり、今では年間2万人近くが訪れるようになっている。

現在は英語、中国語（簡体字・繁体字）、韓国語、タイ語のホームページを作成し、パンフレットも多言語化している。

接客は、以前は指さしシートを使ってコミュニケーションを取っていたが、英会話ができる社員を採用できたことから接客もスムーズになっている。

●ICTの活用により勤務状況や経営状況を「見える化」

3年前からパソコンソフトのグループウェアを活用して、全ての社員がお互いの業務や休暇の予定など勤務状況を確認できるようになるとともに生産性がどれだけ向上しているか、どの部門に経費がかかり、どの部門で利益が出ているのかなどが「見える化」した。また、昨年からはSNSによる情報共有にも取り組んでいる。社員間の情報共有や勤務状況の「見える化」は、それぞれの部署での作業状況把握が容易となり、有給休暇を取るタイミングが判断しやすくなったこともあり、最近の有給休暇消化率は7～8割に達している。

今後の展望

パート社員は、以前はハローワークに求人すれば比較的容易に雇うことができたが、最近は難しい。今まで6～8月までのパート雇用を4～9月までの半年契約とすることで、早いうちに集めたいと考えている。

また、ワーキングホリデー*やワークアウェイ*の制度を利用し、外国人材も活用していきたいと考えており、昨年、食事付きの宿泊施設の整備を行った。人事評価も2019年から導入予定であるが、賃金の査定を行うのが主目的ではなく、マネージャーと社員の話し合いを通じて、今後の目標を立て、前向きに仕事に取り組んでもらうためのものと考えている。

※ワーキングホリデー：2国間の協定に基づいて、青年（18歳～25歳または30歳）が相手国で休暇を楽しみながら、その間の滞在資金を補うために一定の就労をすることを認める査証及び出入国管理上の制度

※ワークアウェイ：ホストが部屋と食事を無料でゲストに提供し、ゲストはホストの依頼により仕事をするサービス

企業プロフィール

■企業名：有限会社大橋さくらんぼ園

■代表者：代表取締役 大橋 正数

■事業内容：農業

昭和45年開園。4.7haのさくらんぼ農園を経営する

■従業員数：8人（男性5人、女性3人、このほか季節雇用者40人）平成30年8月アンケート調査時

■住所等：芦別市上芦別町469

■HPアドレス：<https://www.oh-cherry.com>

農業

有限会社 加藤農場

積極的な機械化、人づくりを通じて未来の農業を目指す



POINT

- 機械化を積極的に進め生産増と効率化を実現
- 機械修理を直営化し大幅な経費削減を実現
- 繁忙に応じたメリハリある勤務時間を設定
- スペシャリストの育成・指導、高齢者の知識と経験を積極的に活用
- 社員用住宅を購入し福利厚生を充実

取組の背景

3代目の農場経営者として、農業に根付いていた①汚い②きつい③低賃金をどう払拭するかを模索していた。朝から日が暮れるまで作業するが、働きの割には利益が上がっていなかったのが現実だった。他の産業がライバル会社を吸収しながら成長している中で、農業を守り利益を拡大していくためには規模拡大が必要であり、そのためには要となる社員が不可欠なことから、人材の育成と確保を最優先に考え、働き方改革に正面から取り組んだ。

具体的な取組内容と効果

●子どもを育てるように社員を教育

農地の面積は220ha。道内では最大規模を誇るが、広大な農地での作業は、季節と作業時間を考え、効率的に動く必要がある。25人の社員が5つの部門（生産部門、統括部門、施設部門、加工部門、事務部門）に分かれ作業を進める。社長は「チームのリーダーの責任は、仕事を任せることができる部下を育成すること」と強調する。若手社員はある程度経験を積んでくると、しばしば仕事上の工夫などについて提案を出してくるが、その多くをリーダーと社長は否定しない。若手社員はまだ経験が足りないの、ほとんどが失敗すると分かっているが、失敗するからと提案を却下し社員のやる気の芽を摘んでしまうより、失敗を経験させることで人を育てていく方針。失敗に伴うロスは当然発生するが社長は「それは成長の対価。人を育てることは子育てと一緒に。子どもが成長してくれるために親は投資を惜しまないものだ」というポリシーを持っている。

●効率化のために機械の導入を積極的に推進

広大な農地で効率的な作業を実現するために機械の導入に積極的に取り組んだ。ここ3年間で機械に6千万円以上、乾燥施設などにも5千万円以上を投資したが、収穫量の増加と作業の効率化で十分に回収している。さらに、閑散期となる冬場は、社員が自ら機械整備や施設の改修を実施。外注していた修繕費を直営で整備することにより、大幅な経費削減となっている。機械の操作や整備のための資格や技術取得の経費も会社が全面的にバックアップしている。また、最も時間のかかる「もみすり」について

も、24時間自動化を図り、作業負担の軽減に効果を発揮している。

●繁忙期と閑散期で作業時間にメリハリ

従来の農作業に付き物だった「天候」にあわせて土日も休まず、朝早くから夜遅くまで働く慣習を廃止した。田植えや刈り取りのピーク時以外は週休2日制を取り、夏場の炎天下の作業も、チームが望めば早朝から開始し、午前と午後に休憩を取り、リフレッシュした状態で効率的な作業を実現する。8時間労働が基本だが、繁忙期は午前7時から午後5時、閑散期は午前8時から午後4時までと、季節によって作業時間のメリハリを付け、夏場でも基本的には残業をしないで帰ることとしている。当初、現場からは週休2日制や残業なしで仕事を終わらせることはできないと反発もあったが、「なぜできないのか、どうしたらできるようになるか」を社員に考えさせた結果、効率的に仕事を進めることで実現した。旭川市や新十津川町から通勤している社員もおり、特に冬季は天候悪化が予想される場合は、現場判断で休みや早い帰宅を促している。

●日給月給制の継続雇用による高齢者が働きやすい環境づくり

60歳以上の社員が7人いて、第一線で活躍している。本人の体調に合わせた勤務シフトにしているが、彼らの経験は、若手へのアドバイスやリーダーの育成に欠かせない。定年は65歳だが、定年後も継続して働けることができ、体力低下により休みを取りたい時に気兼ねなく休みを取れるように月給制から日給月給制に変更となるものの、通常通り勤務すれば定年前とほぼ同水準の給与が保障されている。

●スペシャリストを養成

社員一人一人の得意分野・経験はさまざま。それぞれで長けている部分、不足している部分をバランスよく適切に分散しながら、チームとして機能するように人員を配置している。若手と中堅社員は、ゼネラリストではなくスペシャリストになるよう配慮し、専門分野での能力を伸ばすようにリーダーが指示している。他の人よりもできないことがないと人は認めてくれない。専門職となることで社員同士が認め合うような環境を作っている。

●社員用住宅を購入し福利厚生を充実

福利厚生の一環として、3年前に教員用だった集合住宅を買い、社員と家族の住まいとして確保した。昨年は市街地の土地を購入し、独身寮の建設も進める。賃上げや賞与については、リーダーの評価に基づいて、意識的に差を付けるようにしているが、平均では公務員レベルを超える処遇となっている。人件費は近年かなり上昇しているが、会社の利益は基本的には社員に還元していくこととしている。

今後の展望

●中期的には女性・外国人の活用も検討

社長は「今後の農業には経営者感覚が欠かせず、家族経営から変革が不可欠だ」と指摘する。経営者として目指していることは、若者にもっと農業に挑戦してもらいたい、ということだ。今後は映像を入れたホームページの作成を進め、全国から若者を呼び込みたい、と意欲を見せる。また、中期的には女性や外国人の雇用も検討し、農業を通じて人づくりを進めていくことを目指している。

企業プロフィール

- 企業名：有限会社加藤農場
- 代表者：代表取締役 加藤 穰
- 事業内容：農業
220haの農場で機械化を積極的に進めた稲作を営む
- 従業員数：25人（男性25人）平成30年8月アンケート調査時
- 住所等：芦別市野花南町662番地
- HPアドレス：－

女性

高齢者

若年者

外国人

障がい者

採用

労働時間

休暇

非正規雇用労働者

賃金

人事評価

テレワーク

仕事と家庭の両立

福利厚生

生産性

人材育成

農業（肉牛、酪農、食品事業）

株式会社 ノベルズ

農業をしたいという人を惹き付ける取組



POINT

- 体系的な評価制度の導入と若手が安心して働ける仕組みを確立
- ICTの積極活用により仕事を効率化
- 積極的な情報発信により道外等から人材を採用

取組の背景

十勝管内を中心に8か所の牧場で2万頭以上の肉用牛・乳用牛を飼養する同社に1日の休息も無い。毎日全ての牛にエサを与え続けなければならないし、乳用牛は1日でも搾乳を怠ると、乳房炎を発症し乳量・乳質が低下、最悪の場合死んでしまう。特に酪農事業は1日3回搾乳を続けなければならない、社員の福利厚生の充実や不規則になりがちな勤務体制の適正化といった働き方改革を会社設立以来推進してきた。

具体的な取組内容と効果

●体系的な評価制度の導入

ともすれば3Kと言われてしまう農業において、給与面、残業の程度、社員のサポート体制などは、就業の際に最も重視される点だ。社員の平均年齢は30代前半だが、平均給与は、十勝管内に本社を置く企業平均を大きく上回り、給与面での待遇は創業から10年余りで急成長を見せる会社の原動力となっている。給与は、年間の数値目標に対する達成度合を評価して決める仕組みを導入している。毎月、幹部と社員が目標の達成度合いについて話し合うなど、体系的で分かりやすい評価制度は給与に直結し、社員のモチベーションにつながる好循環を生んでいる。

残業は終業後のミーティングや研修に限られ、多くても月15時間程度であり、休みもローテーションを組み4週6休とし、ワーク・ライフ・バランスが重視されている。社員の健康づくりを支援するため、帯広市内のフィットネスクラブと契約し、社員は無料で利用できるほか、マッサージ師を雇い社内で月に1人1回マッサージが受けられるといった特徴あるサポート体制を整えている。

●社宅を完備し安心して働ける環境を提供

社員寮と民間から借り上げた社員住宅を用意し、町外出身者が安心して就業できる環境を整えている。2018年度の新卒採用27人のうち道外出身者は半数以上で、そのほとんどが大卒や専門学校卒となっている。広く優秀な人材を集めるためには、職場を提供すると同時に住む場所の提供も、働きたいと思われる会社への第一歩になる。生き物相手に仕事をしていると予期せぬ出来事が多く、職場にすぐ駆け付け

られる社員寮は同社にとっても大きなメリットとなっている。

●ICTの積極活用

育成、肥育、繁殖というこれまで各専門業者が分業していた畜産業のプロセスを、全て自社で完結する「一気通貫型」の生産システムが大きな特徴。このシステムを効率的に運用するために、牧場へタブレット端末や大画面液晶モニタを配置している。すべての牛のエサの量や乳量、繁殖などに関する情報をデータ化し集計や分析することで課題を「見える化」し、改善策を立て実践し検証する「PDCA サイクル」を回している。システムは社員同士のやり取りにも利用され、全社員が顔写真入りで紹介されており、クリック操作でメールや架電ができるなど、仕事の効率化に大きな役割を果たしている。

●採用は情報発信に力点

新卒採用は道外出身が半数以上を占めることから、メインの職場となる牧場を知ってもらうことに採用活動の重点を置いている。専用ホームページを作成し、仕事内容を詳細に紹介するとともに、十勝管内での生活、社員たちが農業を本音で語り合う座談会の模様などを掲載し、どんな会社で何をするのかという志望者の「なぜ？」に答える。中途採用の希望者には、本物の牧場を知ってもらうため、2泊3日の農業ツアーを実施し、道外からの中途採用に一役買っている。交通費、食費、宿泊費を会社が負担することで希望者は安心して参加でき、実際の牧場に足を運ぶことで仕事を正しく理解できる。

就業環境や仕事の内容をホームページで積極的に発信するなど入社後のミスマッチを防ぐ取り組みも功を奏し、年々離職率が低下。道内外から毎年20人以上の新卒社員が入社し会社の将来を担う人材の育成が進んでいる。

●外国人材の活用

外国人の採用にも積極的に取り組んでいる。ベトナムやミャンマーなどから母国や日本の農業大学を卒業した獣医師の資格を持つ人材が正社員として採用されている。採用のための現地説明会も開催している。給与体系などの雇用条件は日本人正社員と同等で、優秀な人材は日本人よりも昇級が早い場合がある。

牧場内には写真などを多用したマニュアルも掲示されており、日本語が堪能でない外国人にも配慮された職場環境が提供されている。

今後の展望

●規模を拡大しても社員の負担を増やさない仕組みづくり

新たな牧場を設ける計画が進行中で、事業の拡大を進める中、現場での機械化を積極的に進めて作業の省力化を目指す。社員の負担を軽減して畜産・酪農の仕事はイメージしているほど辛くないという情報を発信して採用活動に生かす方針だ。人事管理では、ノベルズグループで横断的なプロジェクト体制を組み、入社後にどのような経歴を積み志望する地位に就けるかといったキャリアパスを明確化し、必要な資格を明示するなどして仕事に対する動機付けを与えていく。

企業プロフィール

- 企業名：株式会社ノベルズ
- 代表者：代表取締役社長 延與 雄一郎
- 事業内容：農業（肉牛事業、酪農事業、食品事業）
十勝管内で肥育、育成、酪農の8牧場を経営
- 従業員数：約350人 平成31年2月調査時
- 住所等：河東郡上士幌町上士幌東3線259
- HPアドレス：<https://nobels.co.jp>

建設業（総合工事業）

草野作工 株式会社

効率化に社員自らが取り組み現場の週休2日制を実現



POINT

- 協力会社の作業員の週休補償分も負担し、週休2日制工事を実現
- 作業の効率化を意識し、自ら考え、提案し、実施する現場に変化
- ホームページ刷新効果などで新規学卒者の入社が実現
- 有給休暇は社員全員で SNS を活用して情報を共有
- i-Construction への取組を本格化

取組の背景

建設業は長年、3 K（危険、きつい、汚い）職場と言われ、近年は慢性的な人手不足が大きな課題となっている。草野作工も同様の悩みを抱えていたが、トップが3 K脱却のため、「給料が良い」「休暇が多い」「危機回避対策の徹底」「絆で結束」「きれい（緑に囲まれた本社）」「カッコいい」の「ニュー6 K」を宣言し、社員が自分の子どもを就職させたい会社を目指すこととした。

具体的な取組内容と効果

● 工事現場の完全週休2日制やノー残業デーの導入

建設現場では、週休2日制の導入は困難というのが業界の常識だった。その常識に対して、社長は働き方改革に全社挙げて取り組むことを決断し、その中心として、週休2日制の取組を始めた。2017年度の北海道開発局発注工事の中から河川工事2件、道路工事2件を完全週休2日制工事として選定し、次年度以降、全工事に拡大していく上で課題となる点について確認と検証を行うとともに、他の現場も交代制による週休2日制とした。

当初、建設現場は天候に左右されることから、週休2日制工事に対する現場からの反対の声や、日給月給の給与体系の作業員を抱える協力会社からは、作業員の収入減への不安が出たが、利益が落ちてでも週休2日制を断行するという会社の方針を現場に伝えるとともに、協力会社とは、作業員が週休2日による賃金減少が出ないような契約額（作業員の週休補償分の上乗せ）を算定し契約書を結んでいる。

また、毎週水曜日をノー残業デーとし、役職者が現場をまわって確認。定時で終わることを徹底させた。週休2日制とノー残業デーの導入は当初は現場に戸惑いもあったが、現場の社員と作業員らが作業の効率化を意識し、週2日の休みと時間内での作業終了に向けた仕事の段取りを自ら考え、提案・実施するようになった。

● HPを刷新、建設業の魅力を積極的にPR

若手技術者の確保を念頭に置いて、社員からの提案を取り入れ、ホームページを2016年に全面的に更新した。これまでは内製だったが、専門業者に外注し、「ニュー6 K」を全面的にアピールする内容と

した。先輩社員の声も数多く掲載し、建設業を知らない若者にも親しみやすいメニューをそろえた。ホームページの応募フォームからの申し込みも増加し、ホームページ刷新の効果を感じている。

また、現場見学会やインターンシップの受け入れを積極的に実施し、3Kとは異なる現場の実態を伝えている。新規学卒者の入社は、働き方改革の取組前は、ほとんどいなかったが、ここ2年ほどは2人以上の採用が実現している。

●有給休暇消化状況を SNS で「見える化」、有給休暇消化100%の社員も

週休2日制の導入などにより、社員の「休み」に対する意識が変わった。有給休暇については、社員全員で SNS を活用して情報を共有し、誰が何日取っているかが分かるよう有給休暇の取得状況を「見える化」している。意識の変化と有給休暇の取得率も確実に上昇し、100%消化する社員も多くなってきている。

●i-Construction への取組を本格化

ドローンによる測量や電子黒板など、着工から竣工まで一連の工程に ICT（情報通信技術）を導入することにより建設生産システム全体の生産性向上を目指す「i-Construction（アイ・コンストラクション）」に取り組んでいる。最新技術に対応するため、社員の資格取得を推奨し、費用は全額会社が負担。i-Construction はほぼ全ての現場に取り入れられており、丁張り*など、これまで二人必要であった作業が一人でできるようになるなど、工事の効率化が図られることで週休2日制の確保にもつながっている。工期短縮の効果が出てくるまでには3年ほどかかると見ており、i-Construction が現場効率化の切り札となると考えている。

※丁張り：木杭とそれに水平もしくは斜めに打ち付けられた板で構成された現場に作る立体的な目印

今後の展望

●就業規則改正しさらに有給休暇取得を

真の生産性向上は、社員のモチベーションアップと捉え「利益が落ちておかまわぬ」と覚悟して取り組んだ働き方改革だが、効率化に向けた社員の意識の高まりと実践により、短期的に見ても利益は落ち込んでいない。i-Construction への対応は多額の費用がかかる。データ処理などの作業の外注と内製化をどのように切り分けていくかが課題となっている。また、生産性向上策は給与や待遇、福利厚生への改善であり、就業環境改善の一環として、今春には就業規則を見直し、有給休暇を入社6か月経過後10日付与から13日付与に変更するなど、働き方改革をさらに推進し、人材の確保・育成を着実に軌道に乗せていく。

企業プロフィール

- 企業名：草野作工株式会社
- 代表者：代表取締役 草野 貴友、草野 量文
- 事業内容：総合建設業
道路、橋梁、河川、農業土木などの公共工事全般を施工
- 従業員数：53人（男性50人、女性3人）平成30年8月アンケート調査時
- 住所等：江別市上江別西町16番地
- HPアドレス：<https://www.kusanosk.co.jp>

女性

高齢者

若年者

外国人

障がい者

採用

労働時間

休暇

非正規雇用労働者

賃金

人事評価

テレワーク

仕事と家庭の両立

福利厚生

生産性

人材育成

建設業（総合工事業）

株式会社 玉川組

現場の週休2日を積極的に推進、高齢者も活躍



POINT

- 65歳までの再雇用継続率は100%、本人の希望により70歳を超えて雇用
- 年末やGWには有給休暇を取得させ長期休暇を実現
- 有給休暇の計画的付与を平成29年度から実施
- ICT活用し作業時間を大幅に削減
- 3部門が切磋琢磨し働きやすい職場を創造

取組の背景

昭和38年の創業時から「社員は家族」を掲げ、社員がいきいきと誇りを持って働けるような職場環境整備を進めてきた。近年、働き方改革がクローズアップされているが、同社では率先して「ノー残業デー」や「週休2日制」の導入を進めてきた。北海道開発局発注の工事などで工期中の週休2日の導入が進む中、平成29年1月に社長から社員に対し、業務の効率化を図り、工期短縮、短時間労働を考慮して業務を行うよう指示があり、本格的に「働き方改革」に取り組むこととした。

具体的な取組内容と効果

●現場でも週休2日が着実に浸透、「もっと働きたい」という声も

建設現場での休暇や時間外労働問題は、屋外作業で自然条件に左右されることもあり、特に、工事の最盛期である夏から年末にかけては集中して作業をする必要がある。土木の現場では、北海道開発局が週休2日工事に積極的に取り組んでいることもあり、平成30年度には年間のカレンダーで完全週休2日制とした。1つの現場に技術者を3人配置し、ローテーションを組み、できるかぎり休日を取れる体制とした。建築の現場では、現場に出入りする専門工事業者との調整などが難しく、土木のようにはいかないが、現場によっては土日休みの現場もある。変形労働時間制を採用し、未取得休暇は現場終了後にまとめて取得してもらっている。

また、年末年始やゴールデンウィークには「プラスワン休暇」として、長期連続休暇となるように有給休暇を取得させている。休暇の取得奨励は歓迎されているが、一方で「もっと働いて技術を学びたい」と意欲を見せる若者もいる。「現場を任されている」という責任感を感じての思いであり、会社としては心強いものがある。

●高齢者のノウハウや経験を活かす

同社は60歳定年だが、65歳まで再雇用制を採用している。できる限り本人のキャリアを活かすよう処遇していることなどもあり、65歳までの再雇用継続率は100%で推移している。本人が希望する場合は70歳を超えても雇用している。建築部門は中途採用者が多く、65歳を超えても雇用継続している人もい

る。同社としては、彼らの経験と智恵が若手や中堅技術者にとって非常に参考となり、頼りになる先輩として活躍していることから、今後も同様の処遇を継続する考えだ。

●さまざまな現場経験させることで成長促す

若手技術者は、常時中途募集しており、5年ほど前から高校と大学の新卒者を継続的に毎年2～3人採用している。採用後3年ほどで河川担当から道路や舗装担当などへと配置転換し、異なる事業を経験させることで、技術者の「多能工化」を促している。技術者としてのスキルアップに加え、視野が広がり、成長を実感することで、仕事へのやりがいを感じるという効果も期待できる。中途採用者も働きやすさから会社に対する愛着心が厚く、定着している。若手技術者の積極的な採用と中途採用技術者の定着により、社員の平均年齢はここ数年間で51歳から48歳に下がった。また、季節労働者を含めた非正規労働者に対し、1級土木施工管理技士などの資格取得支援を実施し、技術力の底上げを図っている。

●ICT活用で大幅な業務時間の削減を実現

「3D CAD」などICT（情報通信技術）活用により、業務の省力化や短縮化が実現した。「3D CAD」は、導入により、通常3日程かかる測量が2時間程度で完了。そのデータを重機に取り込むことで、半自動化運転を実現した。一方で、ICT導入に伴い、研修やソフトなどの具体的な使い方などのOJT*の実施も必要となり、今後加速するICT活用では、人材と知識のストックを課題として位置付けている。

※OJT：on-the-job training の略。職場での実務を通じて行う社員の教育訓練。

●3部門が切磋琢磨し働きやすい職場を創造

同社では4年連続決算手当を支給しているが、若手社員については「先行投資」と「意欲喚起」の意味も含め、積極的に給与を上げている。処遇の評価は部門長の会議などで話し合い、それらを踏まえて社長が決定する。社長は現場をこまめに視察し、常にコミュニケーションを取っている。同社は土木、建築、舗装の3部門があり、それぞれ体制も異なるが、より働きやすい職場環境づくりに向けて、それぞれの取組を意識し、参考にするという「切磋琢磨」が、会社全体としての働き方改革につながっている。

給料日には社員全員が会社に来まり、社長が自ら明細書を渡し、1人1人に声をかける。誕生日には社長からのメッセージと祝い品を家族に対して贈る。「社員は家族」という理念を実践し、いつまでも健康で楽しく働いてもらいたい、との思いを込めている。

今後の展望

昨年度は創業以来最高の完成工事高となった。土木、舗装、建築部門を持ち、すべての施設整備が一気通貫・一元管理で施工できる特徴を活かしながら、今後ますます深刻化する人手不足問題とICT対応に取り組んでいく。働き方改革への対応は簡単なことではなく、建設業界を取り巻く環境はこれから厳しさを増すが、「社員は家族」という理念を今後も貫き、社員が「働きたい」と思う会社、地域社会に貢献する企業として歩み続けたい。

企業プロフィール

- 企業名：株式会社玉川組
- 代表者：代表取締役社長 玉川 裕一
- 事業内容：建設業（総合工事業）
土木・舗装・建築など建設工事全般を手掛ける
- 従業員数：113人（男性102人、女性11人）平成30年8月アンケート調査時
- 住所等：恵庭市相生町231番地
- HPアドレス：<https://www.tamagawagumi.co.jp>

建設（一般土木、国道維持）

株式会社 手塚組

処遇改善や連帯感の形成で人材確保



POINT

- 非正規雇用労働者の待遇を改善して人材を確保
- 地域貢献や親睦行事を通じて連帯感を形成
- 技術習得のため専門学校通学を支援
- 作業員は定年なし 本人の希望を尊重し雇用を継続

取組の背景

昭和12年に創業した同社は、建設業の中でも土木工事や国道の維持補修を手がけ、近年の災害復旧工事や、日高自動車道の延伸に伴う土木工事など、公共工事の受注は順調に推移している。その一方で建設業は人材不足で、特に地方に根ざす同社にとって労働者の確保は喫緊の課題となっている。同社は現在の経営環境の変化に対応していく中で、多様な人材が活躍できる環境整備に向けて、処遇改善や生産性の向上に取り組んでおり、ともに働いてきた仲間を守り、その間に次世代を担う人材の確保に力を注ぐ。

具体的な取組内容と効果

●非正規雇用労働者の待遇を改善して人材を確保

かつて公共工事の工期は降雪・凍結期に入る前までだったが、発注の平準化も行われ年間を通して仕事がある環境となっている。また、平成20年から冬期間の除雪と春先の道路補修、除草などの維持工事を手がけるようになったほか、平成27年以降、高波や台風災害、平成30年9月の北海道胆振東部地震の災害復旧工事などもあり仕事が増えている状況。非正規社員は、有資格者である正社員の補助者的な立場となる「作業員」と位置付けられていて1年毎の有期雇用だったが、希望する作業員とは契約を継続し10名を無期雇用に転換した。ここ数年の公共工事設計労務単価が上昇していることもあり、非正規社員に対して4～5%の賃上げを行った。また、平成30年2月からは働き方改革の取組として、完全週休2日に移行した。

非正規社員に対しては、荒天等で月の労働日数が20日を下回る場合であっても、20日分の給与保障を行っているが、5年前から経営トップが非正規社員に対して有給休暇の計画的消化による取得率100%達成を決めた結果、20日を上回り給与保障の対象とならない休みについて、有給休暇を充てることで、収入が安定するようになったほか、各自が有給休暇を想定して仕事の段取りを考えるようになり、現場の作業効率が上がった。

●地域貢献や親睦行事を通じて連帯感を形成

「地域の社会基盤整備に貢献する」業務に対する誇りや連帯感を持ってもらうため、社会貢献活動として地域に対するボランティア活動を行っているほか、正社員だけで行っていた花見や食事会などの親睦行事を、非正規社員を含む全社員が参加できるようにした。また、全社員に対して、誕生日には地元の洋菓子店からデコレーションケーキをプレゼントし、業績に応じて非正規社員にも賞与を支給。優秀社員の表彰制度や発注者など外部からの表彰に対する報奨金制度も設けている。

●技術習得のため専門学校通学を支援

高卒の新入社員や他業種からの転職者など、業務に必要な資格を持っていない者に対しては、基礎を習得させるため、札幌の専門学校に1年間通わせている。給与を全額支払い、学費を補助するなど一人当たり100万円を超える負担となるが、「人は宝」の考えの下、これまで、非正規雇用で入った30歳台男性を無期雇用に切り替えて2級土木施工管理技士資格取得を支援したほか、高卒で入社した社員を通学させた。こうした取組もあり、現在、1級土木施工管理技士25人、2級土木施工管理技士1人、2級建設機械技士7人となっている。

●作業員は定年なし 障がいの程度に合わせて業務を切り分け

非正規社員は、定年を規定しておらず、無期転換制度と併せて、会社と本人との合意があれば、雇用を継続していく方針。非正規社員の約3割が60歳以上で、70歳以上も2人となっている。正社員の定年は60歳で、その後は1年更新の再雇用だが、働ける間は雇用を継続している。また、障がい者は過去にも複数雇用しており、人工関節を使用している者については、車両の運転業務を主に担当してもらうなど、障がいの程度に応じて業務を切り分けるといった工夫を行っている。

今後の展望

●若年労働者の確保に向けて

現在、非正規社員は、60歳超から65歳が5名、65歳超から70歳が3名、70歳超が2名で、非正規社員全体の約31%を占めており、年々比率は高くなっている。人材確保、特に若年層の確保と育成が喫緊の課題。これまでも日高管内の地元高校のほか、苫小牧市の高校にも求人票を提出しているが、「来るのを待つ」体制から脱却するため、インターンシップの受け入れを検討している。現行は門戸を広く構えながら、工事の機械化・自動化による効率化も見据えている。

企業プロフィール

■企業名：株式会社 手塚組

■代表者：代表取締役社長 手塚 純一

■事業内容：建設業（一般土木、維持工事、運送業）

道路や農業施設、上下水道などの土木工事に特化して、自然災害の被災場所の復旧工事や、日高自動車道の延伸に伴う土木工事など、公共事業を中心に受注。また、一般貨物自動車運送事業の許可を取得し産業廃棄物の収集運搬も手がけている。

■従業員数：76人（男性72人、女性4人）平成30年8月アンケート調査時

■住所等：浦河郡浦河町字西舎195番地

■HPアドレス：<http://kk-tezuka.jp/>

女性

高齢者

若年者

外国人

障がい者

採用

労働時間

休暇

非正規雇用労働者

賃金

人事評価

テレワーク

仕事と家庭の両立

福利厚生

生産性

人材育成

食品開発・製造業

株式会社 アミノアップ

時差出勤、時間単位の有給休暇取得制度などでワーク・ライフ・バランスに配慮



POINT

- 時間外労働の管理をシステム化しサービス残業ゼロに
- 時差出勤、時間単位の有給休暇制度導入でワーク・ライフ・バランスに配慮
- 英会話教室や海外研修などを通じて国際化に対応

取組の背景

健康食品の研究・開発型企業のため、研究職など特定の個人や職種に長時間労働が偏るという業界特有の構造があり、若手研究員の離職率が高く、優秀な社員が意欲を持って長く働くことのできる職場環境づくりが長年の課題だった。2018年1月には若手社員による業務改革のプロジェクトチームを立ち上げ、働き方改革の取組をスタートさせた。

具体的な取組内容と効果

● 時間外労働を適切に管理しサービス残業ゼロに

商品開発の中核となる研究職は、専門分野特有の試験やデータ解析に多くの時間が取られる。自己啓発やアイデアといった目に見えない部分の貢献も含め時間外労働の管理が難しいのが実態だった。時間外勤務手当の対象となる業務を明確にするため、2018年からは事前申告に基づき部長が指示した業務のみを手当の対象とするとともに、入館証により労働時間をチェックする方式にあらため、残業に的確に対応するシステムを確立した。その結果、時間外勤務手当の対象となる時間（支給金額）は増加したが、残業の「見える化」により、サービス残業がなくなり、業務の効率化や、処遇改善による勤労意欲の向上などの成果が出た。

● 5 パターンの出勤体制を1カ月単位で社員が選択

若手社員によるプロジェクトチームからの提案を受けて、時差出勤制度を2018年9月から3カ月間にわたって試行した。午前8時45分から午後5時30分を通常勤務時間に設定。この前後1時間を上限として、30分単位で時差出勤を可能としている。最も早い出勤は午前7時45分（終業午後4時30分）、最も遅いパターンは午前9時45分から午後6時30分までと、5パターン of 出勤体制の中から1カ月単位で社員が選択する。前日までの申請で、日ごとのパターンを変更することもできる。業務に支障が生じないように、出勤時間の情報は部署内で共有している。併せて、時間単位の有給休暇取得制度も10月から導入している。時差出勤制度は15人、時間単位の有給休暇取得制度は6人の実績がある。ワーク・ライフ・バランスに配慮した制度として、社員のモチベーションが上がっており、定着率や生産性の向上に繋が

ることを期待している。時差出勤は社員からも好評で2019年2月1日から本格運用に入ったが、社員の出勤パターンを管理する労務部門の負担増という課題などもあり、IT化による労務管理の効率化やアウトソーシングなども視野に入れながら、メリットとデメリットを検証しながら円滑な運用に取り組むこととしている。

●国際化に積極的に対応

海外での販売シェアが約30%を占めているため、外国人の登用を積極的に進めている。海外の販売網を通じて得た情報などを活かして、韓国やイギリス、スペイン、トルコ、ヨルダンなど、世界各国から人材が集まり、海外の販売網の強化などとともに、異文化を学び、国際感覚を磨き、グローバルな人材を養成する環境となっている。

社員の英語教育に力を入れており、終業後に社内で英会話教室を週2回開催。受講料の半額を補助している。2割ほどの社員が活用し、TOEIC対応としても有効。5年ほど前からTOEICの点数を3段階で給与に反映している。

また、20年ほど前から海外研修制度を運用。1週間の研修休暇を与え、一定額を会社が補助する。毎年行く社員もいて、現地の市場調査や代理店との繋がりができるなど、外国人登用と合わせて国際化の貴重な実践の場となっている。

●女性が輝く会社を目指し制度の充実を

女性社員の割合は約46%（パート社員含む）と高い。研究職10人のうち、女性は5人が在職。研究や開発などの職種で活躍している。育児休暇は現在2人が利用。時差出勤制度や時間単位の有給休暇取得制度、海外研修制度についても、女性社員の利用が多く、女性の活躍を支援する企業の姿勢がうかがえる。今後も女性社員の育成と積極的な採用に向け、産休・育休の制度や、時差出勤制度などのワーク・ライフ・バランスに配慮した制度のさらなる充実に取り組んでいく。

今後の展望

●よりきめ細かい社員教育や職場環境の改善を

時差出勤制度など多様な働き方が円滑に運用されるためには、部署内でのコミュニケーションや的確な労務管理が不可欠。特に研究開発職は特定の個人に仕事が集中するケースが多く、製品化のプレッシャーや大学での研究とのギャップなどにより離職する研究者がいる。こうした現実に対して、新商品を生み出すモチベーションを全社員が共有するために、よりきめ細かい社員教育や職場環境の改善、効率的な労務管理システムの確立に取り組む。

企業プロフィール

- 企業名：株式会社アミノアップ
- 代表者：代表取締役社長 藤井 創
- 事業内容：製造業（食品製造事業）
機能性素材（食品）の開発・製造・販売
- 従業員数：84人（男性45人、女性39人）平成30年8月アンケート調査時
- 住所等：札幌市清田区真栄363番地32
- HPアドレス：<https://www.aminoup.jp>

紙加工製造業

株式会社 片桐紙器

生産ラインの更新と多能工化で就業環境を改善



POINT

- 徹底的な機械化で生産性が大幅にアップ
- 有給休暇取得促進のため多能工化を積極的に推進
- 高齢者の経験と障がい者の集中力を活用

取組の背景

主力商品である段ボール市場は価格競争が厳しく、常にコストダウンが求められてきた。こうした中、農水産物の出荷が最盛期を迎える8月から10月にかけては、段ボール生産が集中し、交代制をとりながらも、深夜に及ぶ勤務が常態化していた。この時期は残業も長時間化し、人材確保と社員の処遇の改善が長年の課題となっていたことから、生産性の向上と就労環境改善に向けた取組を進めた。

具体的な取組内容と効果

●徹底した機械化で生産性が大幅にアップ

段ボールは、野菜や果物などの食材や電化製品、家具などを梱包する資材としてだけでなく、食品などの魅力をPRするパッケージとしての役割も持っている。厳しい価格競争に打ち勝つためには生産性の向上が不可欠だが、長時間の残業は意欲を減退させ、作業の非効率化の要因となっていた。このため残業時間の削減と生産性アップに向け、15年前から生産ラインの更新に着手した。徹底的な機械化は、繁忙期には、交代制を取っていながらも、深夜まで及ぶことの多かった時間外労働がほぼゼロになるなど、劇的な改善が図られた。

施設整備には約6億円を投資したが、特命で受注するという顧客との信頼関係や、段ボールシート製造会社と工場が隣接しており材料を直接ベルトコンベアで搬入するため、通常、㎡当たり5円かかる運送経費がかからないという、他社にはない優位性もあった。生産性の効率化と時間外手当の減少により、適正な利益確保が実現し、その利益を原資として社員の賃金アップという形で還元することで定着率も上昇するという好循環を生んでいる。

また、効率的な作業が可能となる近代的な生産ラインは、新規就業者にも好感をもって受け止められ、インターンシップで訪れた地元の高校生が就職を決める際の重要な要素にもなっている。

●有給休暇取得促進のため多能工化を推進

段ボールの製函ラインでは3箇所にも人員の配置が必要なため、3～4人がチームを組んでいるが、作業の専門化が進んでしまうと1人が休むと作業が止まってしまうため、有給休暇の取得を積極的に進め

ることができない。そのため、機械更新と並行して、10年ほど前から、1人で複数の作業ができる多能工化に取り組んできた。段ボールの製函ラインでは、数ヶ月単位で配置を変更するとともに、1年に1回程度、異なるライン（抜き加工製函※）への配置転換を行っている。専門作業へのこだわりが特に年配者に多かったが、職長をはじめ、課長や係長などにも粘り強く説明し、理解を得て、職場全体で取組を進めてきた。

また、有給休暇の年間スケジュールを作成し、取得を奨励している。

さらに、多様な働き方の一環として、短時間勤務を希望する人には希望に合った勤務時間を認めている。働きやすく、働いて楽しい職場とする取組を進めてきた結果、社員の定着率も上がり、技能の承継が円滑に進むようになった。

※抜き加工製函：トマトの箱のような蓋がない加工が施された段ボール箱

●高齢者や障がい者、パート社員の正社員化など多様な人材を登用

機械化やIT化を進める一方で、熟練が必要な作業もあり、経験を生かした技術や指導力も欠かせない。ベテランの人材活用という点では、再雇用の年齢は65歳までだが、本人の希望があれば延長している。管理職と一般職で10人ほどが該当し、若者への技術伝授や基本指導に加え、機械の故障などアクシデントへの対応や人間関係のフォローなど、貴重な戦力として活躍している。障がい者雇用については、5人が働いていて1人が正社員。障害者雇用優良事業所等の厚生労働大臣表彰も受けている。彼らの作業の際の集中力は、若手にとっても学ぶ点が多く、とても勉強になっている。また、菓子箱の製造などではパート社員が多いが、本人の希望により正社員化の道も開いている。長年働いてきた人々なので、人材確保の面で大きな意味がある。

●業務量に応じた就業時間を設定

段ボール業界は繁忙期と閑散期の作業量が大きく異なる。このため、就業時間は、部門によって、繁忙期の8～9月は午前8時30分から午後6時まで、閑散期の1～3月は午前8時30分から午後4時までと業務量に応じた勤務体系としている。また年間で114日の休みを確保。一連の働き方改革が社員の時間外労働削減とモチベーションアップにつながり、生産性も上昇している。

今後の展望

●よりきめ細かい顧客ニーズへの対応を

生産ラインの更新はほぼ一段落した。しかし建物自体の老朽化が進んでいるため、5年ほどを目途に、敷地内の一角に新工場を建設する計画だ。機械の更新も職場のイメージをアップさせ、新入社員の獲得に効果を上げている。働きやすい職場で明るく楽しく働いてもらうことできめ細かい顧客ニーズへの対応を実現し続ける。

企業プロフィール

- 企業名：株式会社片桐紙器
- 代表者：代表取締役社長 浅井 傑
- 事業内容：紙加工製造業
旭川と紋別の2カ所で段ボールやパッケージなどを製造する
- 従業員数：74人（男性47人、女性27人）平成30年8月アンケート調査時
- 住所等：旭川市工業団地2条2丁目2番6号
- HPアドレス：<http://katagiri-shiki.co.jp/>

女性

高齢者

若年者

外国人

障がい者

採用

労働時間

休暇

非正規雇用労働者

賃金

人事評価

テレワーク

仕事と家庭の両立

福利厚生

生産性

人材育成

製造業（食肉製造販売、惣菜加工品製造）

株式会社 コスモジャパン

機械化を積極的に進め、大幅な作業時間短縮を実現



POINT

- 製造工程ラインの改善に取り組み作業時間を500時間削減
- 優秀な人材を「パート主任」に任命し正社員化も
- 家庭の事情に合わせて柔軟な勤務形態を採用
- 送迎業務のアウトソーシング

取組の背景

平成3年に食肉製造販売、惣菜加工品の製造業者として創業。量販店向けにミート製品の加工を中心とした惣菜製品の加工販売を行ってきた。顧客の細かなニーズに合わせた多品種少量生産を得意とし、パート社員を中心とした人海戦術による生産が中心だったが、5年ほど前から人材を募集しても応募が少なくなり、需要に対応できない状況が深刻化。残業の恒常化も作業効率の低下をもたらした。こうした事態を打開するために「従業員が満足しないと顧客が満足しない」ということをグループ会社全体で意思統一し、機械化による作業の効率化と時間外労働の削減に取り組むこととした。

具体的な取組内容と効果

● 製造工程ラインを改善し生産性アップと作業時間の軽減を実現

5年ほど前から人手不足状況が続き、特にここ1、2年は深刻化し、需要が増加する中、請けきれないケースもあり、機械化による作業の効率化が必須の状況だった。設備投資については、単発の投資ではなく、全体の工程改善を意識して、製造工程ラインの改善に取り組んだ。工場では1日当たり35人から40人が働いており、このうち1日に2万本を製造する主力製品の焼き鳥のラインに20人と多くの人員が配置されていた。そのうち8人ほどが、串刺し工程で、最も人が割かれており、平成29年度の「ロボット導入実証事業（経済産業省事業：詳細は「ロボット導入実証事業事例紹介ハンドブック 2018」をホームページで参照。<http://robo-navi.com/webroot/document/2018RobotHandBook.pdf>）」を活用し機械化を進めた。

また、これまでは、製造の過程で食材や製品を人力で運んでいたが、コンベアで連結することで、運搬のロスを可能な限り軽減した。全体の投資額としては3千万円程度だったが、国や道の補助金を活用しながら、ボトルネックとなっていた部分を効果的に機械化することにより、生産スピードが大きくアップし、結果として1月あたり500時間という作業時間の大幅な軽減につながった。

● 優秀な人材にパートリーダー役を任せマネジメントを

パート社員の中から、優秀な人材をリーダー役となる「パート主任」に任命し、パート社員全体のと

りまとめなどを任せている。さらにパート主任の中から管理的なことを任せられる人材に正社員化を呼びかけている。工場の製造部長もパート社員から正社員、そして現在の役職に就いている。

社員のスキルアップのため、外部セミナーの受講や社内勉強会の実施に取り組んでおり、製造部長も正社員になってからセミナーを受講し、生産管理の知識などを学び工場の作業工程全体をマネジメントする能力が向上した。

リーダー役となる人は、以前は作業スピードの速さなどが基準だったが、機械化を図ったことで技術の差が出にくくなったため、評価の公平さや、パート社員から信頼されているかなどが評価基準となっている。

●家庭の事情に応じて柔軟な勤務時間を設定

社員70人のうちパート社員は59人（女性56人）。お盆や年末年始、ゴールデンウィークなど、特定の時期に需要が急増する。工場は365日稼働していて、社員の休日の確認をした上で、1カ月単位のシフトを組みながらの作業となる。パート社員については、フルタイムで働く人がほとんどだが、社員の家庭の事情に合わせて午前中や午後だけの短時間勤務制度も採用している。

社員の増加や生産性向上のための設備投資などにより、1人当たりの残業時間が、働き方改革の取組前の月平均40時間から10時間へと改善した。また、年間休日数も104日から107日に増加した。時給のアップ、有給休暇取得の奨励などにも取り組んでいる。量販店からの需要が伸び続けているため、常に人材を求めているが、長期間働き続けてくれるパート社員が多く、口コミでの紹介もあるなど、働き方改革の取組が、職場環境の改善につながり、働き続けたい職場と思われるようになったという効果が出ている。

●送迎業務のアウトソーシング、記録作業の自動化も

パート社員の送迎は、札幌市内の手稲区方面と石狩市内および北区方面を通る2ルートで行っている。送迎用の車両の運転は社員が担当していたが、この業務を、働き方改革の一環としてアウトソーシングし、これまで送迎に要していた約4時間を通常業務に向けることができた。また、工場内の製品検査などの記録作業の一部自動化も実施し、1日当たり1時間の作業時間短縮効果があった。

今後の展望

●働き方改革の成果を元に一層の生産性向上を

機械化や人材の育成、処遇の改善などにより、働き方改革はある程度取り組むことができた。職場環境の改善は社員からも好評だ。今後は、その環境を足がかりに、会社としての生産性を上げていくことが課題。社員の意欲やモチベーションの高まりを維持しながら、それらを今後の生産性向上につなげていくことが求められている。

企業プロフィール

- 企業名：株式会社コスモジャパン
- 代表者：代表取締役 小林 惣
- 事業内容：製造業
肉製品を中心とした量販店向け惣菜製品の加工販売
- 従業員数：70人（男性11人、女性59人）平成30年8月アンケート調査時
- 住所等：北海道小樽市銭函5丁目53-4
- HPアドレス：<http://www.pioneer-j.co.jp/group/cosmojapan>

情報通信業

有限会社 WILL PLANT

社員の自主性重んじ「働き方」を意識した会社に



POINT

- 「まずは、やってみて」との考えで社員の意見に応じた勤務時間帯を決定
- 責任伴う「自由」の実践により社員の自主性を育成
- 「失敗」を糧に若手社員の成長を促進
- IT 活用についても若手社員からの提案を尊重

取組の背景

社長には、平成17年に会社を設立した際、「会社員時代に『やりたくない』と思っていたことをやらない会社になりたい」という思いがあった。そして「仕事と人生を分けるのではなく、人生の中に仕事があり、その仕事に面白みを見つけてこそ仕事のスキルが上がり、それがさらに喜びを与えてくれる」と考えている。こうした思いから、仕事で面白みを感じられる会社、クリエイターが働きやすく、働き続けたいと思う会社とするために、社員と話し合いながら、勤務時間などの働き方を決めている。課題があって「働き方改革」に取り組んだのではなく「最初から働き方を意識した会社」として現在に至っている。

具体的な取組内容と効果

●社員の声を聞いて勤務時間帯を決定

勤務時間は午前11時から午後7時の7時間勤務で、火曜が定休日。火曜日以外は、月休・振休という形で、シフトで休みを入れる仕組みを取っている。会社の売上の約65%をしめるプライダル撮影の多くが土日にあることや、クリエイターのライフスタイルとして、夜中まで起きていて朝はゆっくり出勤できた方が良いという社員からの要望を受けてこうした勤務体系になった。さらに休憩時間も一斉ではなく、勤務時間中に1時間とることをルールとしている。

ただ、一部社員から「朝型勤務の方が良い」との声も出たため、2名については午前9時から午後5時の勤務に切り替えた。このほか、遅刻についても柔軟に対応しており、始業時刻と終業時刻を繰り下げて勤務時間を確保すれば良いルールとなっている。こうした社員の要望を踏まえて導入した勤務時間帯の差やシフトで休みをとる方式は、まずはやってみて、そこで問題が出てきた時に対処していくとの考え方で進めている。

●自由度と責任感のバランス

社長は「自由度を高めた方がより質の高い仕事ができる」と考えている。ただ、自由度を高める一方で「責任感の無い自由はNG」という点も社員に日々伝え実践させている。自由度と併せて、社員には

常々、自分で考えて決定すること、つまり「やるか、やらないか」を自主的に決めるよう意識付けている。そして何か課題が出てくる度に全体で議論して、ルールを決めるようにしている。勤務時間もそうだが、社長が一方的にルールを決めて、トップダウンでやらせるようなことはしていない。

また、副業についても認めており、現在、社員2名が専門学校でトレーナーとして働いている。この副業に関しては、結果として2名の社員のスキルアップに繋がっているほか、副業先からやる気のある学生をアルバイトとして紹介してもらうことができおり、人材確保の面でも副次的な効果があがっている。

●失敗を糧に成長、全員でサポート

正社員のうち半分が女性。長く働き続けてもらうためにも、結婚・出産などと両立して仕事を続けたと思う社員がいた場合は、勤務日数を減らしたり、扶養の範囲内で働けるようにするなど、その人の状況に応じて柔軟に対応している。また、最近の若い社員は失敗に慣れていないため、「失敗していいよ」というメッセージを発信しつつ「失敗を経験させる」ことを意識している。その代わりに、失敗は責めず、社員全員でサポートする。

求人サイトは利用していないが、こうした取組により、同業他社からの評判を聞いて、自分で調べて求職してきた社員が多い。社員が働きやすい会社、楽しい職場として認識されている結果、社員の母校から「当校の卒業生を採用して欲しい」との声がかかることもある。

●全社員でチャットツールを活用し情報を共有

顧客から直接依頼をうける受注形態であり、受注した仕事も外注・下請けにも出さない（ブライダル撮影などのカメラマンは採算性の面で一部外注）ことを基本方針にしているため、品質に対する顧客の信頼は厚い。こうした体制を維持し、さらに品質を向上させるためにも、業務の効率化は必須と考えており、全社員でチャットツールを利用、管理職は、クラウドを利用したメモアプリを活用して情報共有を効率化しているほか、経理についても、会計システムソフトを導入し、事務作業の軽減化を図っている。今後は、写真素材のクラウド化を検討し、更なる効率化を進めようとしている。こうしたチャットツールの導入の取組は、社員からのボトムアップの提案である。「20代前半の社員は、中学生くらいからスマホに触れて来たので、こういう仕組みでの運用は彼らの方が慣れているし、知識も深い」と社長は感じており、そうした世代のスキルを活用することを大切にしている。

今後の展望

●新しい分野へ積極的に展開

北海道は本州に比べて、デザインなど見えないものに対して、十分な評価をせず安い対価を払うという発想を持っている企業が多いと実感している。そうした考え方を変え、目に見えないものに正当な対価を払う文化が根付いて欲しいと願っている。昨年から大手アウトドアメーカーと連携し、仕事の幅が広がったが、こうした新しい分野にも挑戦し続けながら、仕事で面白みを感じられる会社として存在し続けていくことを目指している。

企業プロフィール

- 企業名：有限会社 WILL PLANT
- 代表者：代表取締役 吉井 千博
- 事業内容：情報通信業
映像制作、デザイン全般、WEB制作など
- 従業員数：10人（男性5人、女性5人）平成30年8月アンケート調査時
- 住所等：札幌市東区北12条東13丁目2-31
- HPアドレス：<http://willplant.tv>

情報通信業

SCSK北海道 株式会社

複数施策の計画的な展開で残業時間を6割超削減、有給休暇取得率は95%に



POINT

- 有給休暇取得を促進するために「バックアップ休暇」を導入
- 残業時間削減の阻害要因を徹底的に議論
- 品質評価の仕組みを導入し、残業の発生を未然に防止
- 一連の取組で残業時間は6割超減少、有給休暇取得率は95%に
- 産休後の復職に向け企業主導型保育園との法人契約を締結

取組の背景

業界全体が長時間労働となっており就職先としては不人気。同社でも「長時間労働」「夜間の問い合わせ対応」「休まない社員を良しとする風潮」「優秀な社員に仕事が集中しがち」という課題を抱え、長時間労働の常態化が生産性を低下させ、育児・介護との両立を困難とさせていた。こうした社会的イメージの悪化が人材不足を引き起こし、結果として長時間労働が一層常態化する、という負のスパイラルを引き起こしていた。これから本格的に突入する介護社会において、今から定時で帰れる風土を醸成していかないと社員が辞めていってしまうと考え、働き方改革の取組を始めた。

具体的な取組内容と効果

● 残業時間削減と有給休暇取得率アップのため複数の施策を段階的に実施

同社の親会社が働き方改革に取組始めた後の平成24年10月に「長時間残業対策強化」を打ち出し、働き方改革が始動。社長への月次業務報告書に全員の残業時間記入や、水曜日を「ノー残業デー」に設定した。平成25年には、有給休暇の取得を促進するために「バックアップ休暇」を導入。風邪など病気をした時に備えて有給休暇を使わない風潮があるため、有給休暇を使い切った社員が病気になった際、最大5日の休暇が与えられる。

平成27年には、フレックスタイム制度（コアタイムは午前11時から午後3時）を導入。平成28年からは、部署・チーム単位で、残業時間低減・有給休暇取得の目標を設定させ、達成度合いに応じたインセンティブの支給や、全社員を対象とした在宅勤務制度（最大月8日まで）の導入、長時間残業対策として、50時間を超える残業は社長承認とした。インセンティブについては平成29年度に廃止したが、残業代が「生活給」としての側面があることに配慮し、月20時間分の固定残業代の支給を決定した。月20時間を超えた場合には、1分単位で残業代を支給することとした。

一連の取組により、平成25年度に月平均36.3時間あった残業は、平成30年9月時点で15.6時間と6割超減少し、有給休暇取得率は95%にまで上昇した。

● トップがメッセージを発信することにより働き方改革を推進

残業時間低減という取組に対して、当初最も反発したのは部課長などマネジメントの担当者層。長時間残業が当たり前という企業文化が定着していたため改革の必要性に疑問を持つ声さえ上がった。そうした声に対して、社長ら経営陣が「一時的に利益が落ちてても、とにかく働き方改革を断行する」という姿勢を貫き、「残業代低減分を会社の利益とするのではなく社員に還元する」というトップメッセージを常に発信。現場では業務の見直しの取組が始まり、次第に部署ごとに成果がでてくると横展開を図り、全社的に理解が広まっていった。

● 経営会議などによるマネジメントの徹底

毎月の経営会議で最初のテーマとしているのが残業時間低減。部門ごとに残業時間を公表している。2週に1回行われるマネージャー会議でも社員の残業時間を公表し、残業時間が多い社員がいると、その原因をマネージャーがコメントすることとしている。業務が一人に集中している場合は、平準化できない理由を徹底的に検証し、業務が集中する課題を一つ一つ潰していく作業を行っている。

● 品質向上による残業時間低減

業界の特性として、製品トラブルや品質不良への対応で残業が発生することが多い。関わる人員が多い大規模プロジェクトでトラブルが発生すると残業時間の平均値を押し上げてしまう。このため、専門部署を設置し、開発部門ではない第三者が「品質」と「プロジェクト運営」を評価していくことで、手順通り作業が進んでいるかチェックし、トラブルを未然に防いでいる。

● ワーク・ライフ・バランス実現に向け企業型保育園との契約も

残業時間削減の取組と並行して、産休や育休後の復職の対応も進めた。復職に向けては3カ月前から人事部と開発部門、該当者の3者面談を開始し、本人の希望などを聞き、不安を解消。1カ月前には復職プログラムへと進んでいく。また、平成29年には、保育園が満員で子どもの預け先がなく会社復帰できない社員のために、企業主導型保育園との法人契約を結んだ。女性社員だけでなく、男性社員の配偶者が別の企業に復職する場合も利用できる制度としている。仕事と家庭が両立できる環境が整ったことにより、女性社員が育休後も会社に復帰するようになるとともに、男性社員も半年程度の育休を取得することが定着しつつある。また、平成28年から導入した在宅勤務制度については、30年度内に在宅勤務用ビデオ会議システムを導入。現在の社員の平均年齢は30代後半だが、将来的に親の介護が必要になった時に活用することも視野に入れている。

今後の展望

● 介護対応リスク見据え所定労働時間の短縮を

「安易に残業が出来ない」仕組みを作り、「休みをしっかりと取り、定時に帰る企業文化」の醸成に取組、ワーク・ライフ・バランス実現のために対応を進めてきた。働き方改革自体は、大きな仕組みとしては定着したが、将来的な社員の介護対応リスクを考えた場合、一層の時短への取組は必要。今後は、年間の所定労働時間の短縮を図っていく。

企業プロフィール

- 企業名：SCSK 北海道株式会社
- 代表者：代表取締役社長 石丸 清文
- 事業内容：情報通信業
業務アプリケーションソフトウェア開発・販売など
- 従業員数：138人（男性107人、女性31人）平成31年2月調査時
- 住所等：札幌市中央区北1条西6丁目1-2 アーバンネット札幌ビル4F
- HPアドレス：www.scsk-hokkaido.co.jp

女性

高齢者

若年者

外国人

障がい者

採用

労働時間

休暇

非正規雇用労働者

賃金

人事評価

テレワーク

仕事と家庭の両立

福利厚生

生産性

人材育成

情報通信業（ダイレクトマーケティング業）

フュージョン 株式会社

多彩な職場環境改善制度導入で人材確保と業務効率化が実現



POINT

- 育児休暇制度活用効果で出産退職がゼロに
- フレックスタイム制度導入により個人の事情に対応できる就業体制を実現
- 社員同士が業務の進捗情報の「見える化」を徹底し時差の弊害解消
- リファラル採用の奨励金制度導入
- 「縁の下の力持ち」を評価するピアボーナス制度導入

取組の背景

2017年2月の札幌証券取引所アンビシャス市場への新規上場が働き方改革に本格的に取り組み始めたきっかけ。準備に3年ほどかかったが、上場ありきではなく、経営体質改善や基盤強化を図り、より高みを目指すという観点で、「働きたくなる会社」というトップの号令の下、さまざまな改革を実施することとした。

具体的な取組内容と効果

●社員が「働きたくなる」職場環境の整備

女性は消費の主役であり、デザインの繊細さやクライアントの表面には見えないニーズなどを聞き出すスキルに長けている。同社での女性社員の比率は約4割を占める。男性はもちろん、女性もより働きやすい職場とすることで、会社の生産性がアップし、「働きたくなる会社」が実現することから、各種制度の充実や活用に取り組んだ。

具体例として、女性の部長が育児休暇制度を2回活用したことで、女性が働きやすい職場だという認識が社内に定着し、出産を機に退職する社員はいない。

また、2018年5月に札幌駅に直結するビルに移転。社員が通勤のしやすさを実感している。また、2017年12月からフレックスタイム制度を導入。コアタイムは午前11時から午後4時とし、育児や介護、通院といった個人の事情に対応できる就業体制とした。

「時差」による弊害は、社員のスケジュールを公表することで、社員同士がプロジェクトの進捗を調整合っている。さらに、仕事が「属人化」しないように、チャットツールを活用し、情報の「見える化」を徹底した。

業界特有の課題として、クライアントのスケジュール感覚に左右されることが多いが、同社では、打合せの際に、上司も同席して工程を守ってもらうよう要請。対等・協力的な関係で発注者と仕事ができるように工夫しているほか、情報共有ツールを駆使し、複数名の社員間で案件の内容を見える化し、「Aさんが居なければ進まない」という状態を減らすことによって会社全体でタイムマネジメントの効率を上げている。

●自主性と創造性を重視する会社であることを社員に周知

顧客の口コミなどにより、現在の体制ではこなせないぐらいの仕事の引き合いが来ている。こうした状況に着実に対応するためには、優秀な人材の確保が不可欠。人材を確保しないと、売上と利益を伸ばすことは難しい、という実情を積極的に社員に開示し、人材の大切さを実感してもらっている。その結果、想定外の効果として、社員自らが作業の効率化や職場環境の改善などを率先して考え実践するようになった。

また、優秀な人材ほど社外との関わりが広く、個人的なスキルを生かした仕事を依頼されることがあり、そうした場合は、会社に申請した上で副業を認めている。社員の紹介による人材採用（リファラル採用）の際の奨励金制度も導入している。こうしたさまざまな「人材重視」の取組が優秀な人材確保に大きな効果を上げている。

外国人の活用についても、デンマーク人（データアナリスト）、中国人（システムエンジニア）など、国籍を問わず優秀な人材を採用している。採用時から良好な関係を築くために、人事担当者が当該社員と入国管理局に帯同するなど、親身な対応を心掛けている。

平成30年北海道胆振東部地震の際、ブラックアウトにより本社機能がダウンしたが、東京の社員が自発的に作業を進めた。日頃から「社員の自主性と創造性を重視する企業だ」ということを折に触れ伝えてきた結果、チャットツールなどをフル活用し、ブラックアウトによる影響を最低限にとどめることができた。

●ピアボーナス制度導入で「縁の下の力持ち」を評価

昨年に「ピアボーナス」制度を導入した。この制度は、peer（仲間・同僚）とbonusがひとつになった言葉。社員同士が互いの良い仕事に対してインセンティブを贈り合う仕組みだ。1週間ごとに社員一人当たり400円（400ポイント）が会社から配られ、専用アプリを使って、感謝のコメントとともにポイントを贈ることができる。誰が誰にどのようなコメントとともにいくら渡したかがリアルタイムに分かり、全員がその情報を共有し、コメントに共感できればポイントを付け加えることもできる。

累積ポイントは1ポイント1円に換算し賞与に反映される。この制度の導入により、バックオフィスや管理部のメンバーなど、日々の貢献にスポットライトが当たりにくい社員の行動にも着目することができるようになった。皆で支え合って仕事をしているのだという空気感が生まれ、社員同士の「絆」を一層強固なものとしている。胆振東部地震の際も、積極的にサポートしてくれた東京支社のメンバーに対して、大量のポイントが贈られた。有事の際に、拠点が離れた社員同士が緊密に連携できたのは、日常から「ありがとう」を分かりやすく伝えるこの制度があったから。

今後の展望

●新卒採用に向け教育プログラムの充実を

企業として成長のスパイラルに乗り始めたと感じている。人材の確保と育成が欠かせず、これまでは即戦力を重視した中途採用が中心だったが、今後は新卒採用にも重点を置く。そのためには、社員の教育プログラムの充実が重要だ。100人、そして150人体制を築くために、社長のアイデアやリーダーシップ発揮によるトップダウンと、社員の自主性、創造性に基づくボトムアップのバランスをとりながら、国内で最大級の販売データやビックデータ分析の企業を目指していく。

企業プロフィール

- 企業名：フュージョン株式会社
- 代表者：代表取締役社長 佐々木 卓也
- 事業内容：情報通信業（ダイレクトマーケティング（DM）業）
DMを基軸としてコンサルティング、調査・分析などを総合的に実施
- 従業員数：74人（男性44人、女性30人）平成30年8月アンケート調査時
- 住所等：札幌市中央区北4条西4丁目1 伊藤ビル4F
- HPアドレス：<https://www.fusion.co.jp>

女性

高齢者

若年者

外国人

障がい者

採用

労働時間

休暇

非正規雇用労働者

賃金

人事評価

テレワーク

仕事と家庭の両立

福利厚生

生産性

人材育成

宿泊業（ホテル、各種施設管理運営）

株式会社 アンビックス

「風土」「評価」「業務」改革に挑む「北広モデル」を拡大へ



POINT

- 働き方改革プロジェクトチームを結成し社員の声を改革に反映
- 「誕生日ディナー」「永年勤続表彰」等を創設してモチベーションアップを実現
- 2時間パート社員の募集によるニッチな求職ニーズの開拓
- 採用は現場の声も反映 外国人は現地新卒者採用も実施

取組の背景

同社は、北広島市や小樽市、札幌市などでリゾートホテルを運営するほか、美唄市、奈井江町、新ひだか町などで温泉施設の管理運営を行っている。各施設は利用者数や提供するサービスによって社員の働き方が異なり、利用者の多いリゾートホテルでは、フロントとレストラン、客室清掃など各部門が特化した業務に従事する専門性が求められる一方、温泉施設では一人が複数セクションの業務を担当するゼネラリストとしての幅広い能力が必要とされる。各施設の運営はそれぞれ支配人に任されていたが、「札幌北広島クラッセホテル」（以下「北広島クラッセ」）では、高卒新卒者を中心に1年未満での離職者が相次ぐなど人材の定着が大きな課題であったところ、平成29年度、道庁の働き方改革プラン作成事業のモデル企業としてコンサルティング支援を受けることになった。この事業では中小企業診断士や社会保険労務士の外部専門家を12回招聘し北広島クラッセの働き方改革に取り組むこととなった。

具体的な取組内容と効果

● 働き方改革プロジェクトチームを結成し社員の声を改革に反映

外部専門家を招いて実施した改革は「風土改革」、「評価改革」、「業務改革」を3つの柱とし、それぞれプロジェクトチームを結成し検討・実施した。同社では一人2役、3役をやることを当たり前としているが、いつしか「やって当たり前」の風土となり感謝やお礼の気持ちがなくなっていた。このため「風土改革」では、社員の名前や顔写真、自己PR等を掲載したプロフィールカードを作成しバックヤードに掲示するとともに、一人につき2枚の「サンクスカード」を作成し、社員同士で感謝の気持ちを伝え合うなどの取組を行った。「評価改革」では、それまで年1回であった面談を年4回とし、面談を通じて目標の承認、フィードバックを行うようにした。この評価改革の取組は現在「北広島クラッセ」以外の施設にも横展開が図られている。「業務評価」は無駄な作業の洗い出しやノー残業デーを考慮したシフト表の作成に取り組んだ。サービス業の場合、特定の月日や曜日をノー残業デーとして指定することは難しいため、一人単位からノー残業デーが設定できる仕組みとした。これらの取組により、入社しすぐに辞める社員がいなくなるとともに、離職率も大幅に低下した。

● 「誕生日ディナー」「永年勤続表彰」等を創設してモチベーションアップを実現

北広島クラッセのプロジェクトチームは、道の事業終了後も、1つのチームに再編し、月1回開催している。チームからの提案で、「永年（10年）勤続表彰」として北広島クラッセの無料宿泊券、「誕生日ディナー券」として北広島クラッセレストランの無料チケットが誕生月に贈られることとなった。この取組は社員の福利厚生という一面があるほか、自分の働いている施設のサービスや料理の内容を知ってもらい、お客様へのサービスの向上につなげてもらうことも目的としている。

● 2時間パート社員の募集によるニッチな求職ニーズの開拓

北広島クラッセ以外の取組としては、小樽朝里クラッセホテルにおける短時間勤務制度の導入。最も多忙な夕食後の後片付け業務での人材募集として午後8時～10時という条件を提示したところ、夜間であれば夫が帰宅し仕事に出られるという子育て中の女性を複数採用することができた。この取組は他施設にも展開していく予定。

また、家族がいる場合、土日は休みたいというパート社員の要望も出ていたことから、平日はパート社員中心、土日は正社員中心でシフトを組むということで対応している。

● 採用は現場の声も反映 外国人は現地新卒者採用も実施

道内各地に施設があるため、国内採用は本社で一括して行っていたが平成28年から現地面接も導入して、ともに働く人間としての適性を反映した採用に努めている。

外国人については新卒者を対象に、インターネット電話サービスを使って面接を行い、キャリアアップを志す人材の確保に努めている。現在中国・台湾・韓国など6人の外国人が働いている。道内の大学に留学し卒業後入社した社員は、営業職としてインバウンドの誘客促進などで活躍している。

今後の展望

● 好事例の横展開を進める

北広島クラッセの「誕生日ディナー」や「永年勤続表彰」の取組はグループ内の他の施設でも「横展開」を図っていく予定。このほかに業務効率化や社員のモチベーションを上げるような取組も、年2回の支配人会議などで共有し、各施設での拡大に努めていく。ただ、施設の機能や規模が異なるため、画一的な適用は難しく、分かりやすく公平な制度設計に向けて今後も検討して取り組んでいく。また、スキルアップマップを作成し、各自のスキル習得の見える化をしていく計画で、評価制度への反映も考えている。

企業プロフィール

■企業名：株式会社アンビックス

■代表者：代表取締役 前川 二郎

■事業内容：宿泊業・飲食サービス業

「地産地消、地域雇用による観光・レジャーサービス、スポーツ施設運営を通じ社会に奉仕する」を企業理念に掲げ、道内で14カ所のホテル温泉施設などを管理、運営するほか小樽総合体育館や当別町総合体育館の管理を手がける

■従業員数：735人（男性332人、女性403人）平成31年2月調査時

■住所等：札幌市中央区南1条西7丁目1番地2 札幌クラッセホテル内

■HPアドレス：<http://3800.biz/pc/top.asp>

宿泊業・飲食サービス業

株式会社 秩父別振興公社 秩父別温泉 ちっぷ・ゆう&ゆ

業務内容の見直しや省力化により時間外労働を削減



POINT

- 宴会内容をパッケージ化、レストラン営業時間短縮で時間外労働が大幅減
- 紙処理からパソコンへ 社内情報の可視化で経営課題を共有
- 段階的な育成や意思疎通活発化、指示の明確化で離職率を低減
- それぞれの事情に合わせた労働環境、地元以外も視野に入れ定着する社員を確保

取組の背景

同社は第三セクターとして昭和48年に設立。平成2年に温泉宿泊施設「秩父別温泉 ちっぷ・ゆう&ゆ」が開業し、以来、その運営を担っている。施設は、日帰り入浴、宿泊・宴会のほかレストランが併設され、平成29年度の年間売上は3億1千万円で、ここ5年ほどは微増している。現支配人が採用となった平成20年当時はパート社員を含め55人の社員が働いていたが、休日が取れず、時間外労働も多かったため社員の入れ替わりが激しく、求人を出しても人が集まらない状況が長期化していた。支配人は人が定着しない要因の分析と宿泊、レストラン、宴会各部門の業務内容の分析を進め、平成27年から業務の見直しと労働環境改善に取り組んだ。

具体的な取組内容と効果

● 宴会内容をパッケージ化、レストラン営業時間短縮で時間外労働が大幅減

平成24年の温泉施設リニューアル以降、来館者が増加したことに伴い、特に調理部門での業務負担が増大。時間外労働も増える傾向にあったため、平成27年から、これまで利用者の個別ニーズに対応していた宴会・宿泊サービスを「まるごとプラン」「パークゴルフプラン」などにパッケージ化し、料理やサービスを均一化させた。これにより利用者の個々の要望を把握するための事前打合せを行う手間がなくなり、また、複雑なメニューがなくなることで配膳間違いなどのトラブル対応の時間が削減され、平成26年に430万円だった時間外手当は27年には240万円に減少した。レストランの営業時間は開店時間を15分遅く、ラストオーダー時間を30分早めて11:30～20:00に変更した。こうした工夫により、売上に影響を与えず労働時間の削減を実現した。

● 紙処理からパソコンへ 社内情報の可視化で経営課題を共有

支配人が入社した平成20年当初は、紙の宿帳に宿泊者が筆記具で記入し、伝票処理も全て紙ベースで行われ、過去の宿泊者データも整理されていない状態だった。パソコンを導入して管理部門の10人が各種情報の登録や業務管理を実施して社内情報の可視化に努めた。月ごとの売上や経費の推移、施設の稼働状況などについての共有化が進み、各部門への指示事項が明確化した。

●段階的な育成や意思疎通活発化、指示の明確化で離職率を低減

以前は採用された社員がすぐに教育を十分行われないうまま欠員となっている現場に配属されていたため、1年経たずに離職することが多かった。現在は本人の適性を見ながら簡単な仕事から徐々に難しい仕事へと段階的な育成を行うとともに、従業員通路に新入社員に関するコミュニケーションボードを設置して他部署との交流促進などに取り組んだ。この取組の結果、38%だったパート社員の離職率は平成29年で10%に下がっただけでなく、定着効果を実感した部署で連帯感が生まれ、社員を大切に育てるという意識が醸成された。またレストラン部門ではパート社員のみ7~8人で運営していたが、繁忙期の昼時には定員を超える集客があり、ミスや混乱が起きやすかった。正社員を2人配置してマネジメントすることにより改善を行った。

●それぞれの事情に合わせた労働環境、地元以外も視野に入れて定着する社員を確保

公社の性質上、地域振興が重要課題と認識しているが、地元限定では人は集まらず、近郊市町村にも範囲を広げて人材を募集している。また、車の運転ができない人でも通勤できるよう、列車やバスの時間に合わせた勤務時間の設定も行っている。雇用形態は、短時間の勤務が基本となるパート社員のほか、3年契約で賞与が支給される準社員、正社員があり、正社員には町役場の組織体制に準じて「主任、係長、課長」の役職を設けている。経験年数や本人の希望を踏まえ順次ステップアップが可能となっており、パート社員の準社員化はこれまで5人、パート社員から準社員を経て正社員となった方も2人いる。給与に関しても同業他社の例を参考に調整しており、時間単位での有給休暇取得にも取り組んでいる。

今後の展望

●組織を強化し効率化を進めて採用拡大を目指す

引き続きハローワークや求人媒体を活用して採用を拡大し人材を育成していく考え。そのために、フロントや事務、レストランなど各部門で主任、係長、課長の役職者を育成しており、指示伝達が明確な体制づくりを目指している。また、顧客の宿泊や利用実績、提供サービス内容の履歴などを一括して管理する統合管理システムや高性能食洗機などを導入し、効率化をさらに進めていく。

企業プロフィール

■企業名：(株)秩父別振興公社 秩父別温泉 ちっぷ・ゆう&ゆ

■代表者：代表取締役社長 神薮 武

■事業内容：宿泊業・飲食サービス業

温泉宿泊施設「ちっぷ・ゆう&ゆ」、子育て支援施設「キッズスクエアちっくる」、多目的研修施設「おおとり」の管理運営や、特産品の製造販売、ふるさと納税の返礼品発送などを手がけている。

■従業員数：57人（男性19人、女性38人）平成30年8月アンケート調査時

■住所等：雨竜郡秩父別町2085番地

■HPアドレス：<http://www.chipsk.jp/yuuyu/>

女性

高齢者

若年者

外国人

障がい者

採用

労働時間

休暇

非正規雇用労働者

賃金

人事評価

テレワーク

仕事と家庭の両立

福利厚生

生産性

人材育成

飲食サービス業（レストランなど飲食店経営）

株式会社 MID VILLAGE

若者が働きたくなる魅力ある職場づくり



POINT

- 業務の共通化やマニュアル化で高品質を維持
- 多能工化を進め、有給休暇取得率100%を実現
- リファラル採用の強みを活かし社内コミュニケーションを活性化

取組の背景

網走市内に地元オホーツク産の食材を使用したメニューを取り揃えた飲食店を4店舗構える。平成24年に法人化した同社の働き方改革の取組は、就業環境の改善と労働生産性の向上を目指すもの。離職率が高く、長時間労働に陥りがちな飲食業界の中で、代表は「自分がやりたくない長時間労働を社員に強いるわけにはいかない」と、法人化を契機に、本格的に社員の視点に立った職場づくりに取り組んでいる。

具体的な取組内容と効果

●手順のマニュアル化などで高品質維持

代表は、「職場でのフレキシビリティ（柔軟性）を持って仕事をしてほしい」と社員に伝えている。シェフなど専門性の高い持ち場を除き、同社が運営するレストラン、居酒屋、カフェ、バーで、いずれの業務もこなせるように社員を複数の持ち場に配置し、特定の社員しかこなせない仕事をできるだけ排除することで、社員のマルチタスク（多能工）化を進めている。また、各店舗における発注や商品管理、仕込みのルーティン等を共通化したほか、調理の手順をマニュアル化したり、盛り付け例を画像化しデータベース化して、情報を共有。社員の誰が実践しても高い品質やサービスなどを維持することが可能となり、来店する人たちの満足度が上がり、リピーターも増加した。

●若者が働きたくなる魅力ある職場づくり

代表は、「地方に仕事がないというのは真実ではなく、若者が働きたくなるような魅力ある仕事がないことが問題だ」と指摘。「若い人が集まる魅力ある職場を作るのが私の仕事」という強い使命感を持つ。マルチタスク化の推進により現状の人材をフル活用できる仕組みを整えるとともに、残業についてのルールを明確にした結果、長時間労働がほとんど無くなり、有給休暇取得率100%を実現した。給与水準は地域の同業他社より1～2割ほど高い。休日については、4週6休体制とし、前月の25日までに翌月の休日を申請し、代表が調整するが、ほぼ社員の希望どおりに休むことができる。今の就業環境を整えた3年ほど前から離職率が大きく低下した。就業環境を含めた店のイメージに惹かれて応募してく

る女性が多く、今後もこの店のイメージ作りにはこだわり、力を入れていく。女性社員が9割を占めていることなどから、今後は出産・育児に対応した仕組みを構築する考えた。

●リファラル採用の強み

社員20人のうち正社員は約7割、ほとんどが20代、30代の女性。採用のきっかけは社員の紹介や口コミといったリファラル採用が一番多い。給与水準の高さや残業の少なさ、有給休暇の取りやすさなど、働きやすい待遇を耳にして人材が集まる。代表も含めて社員の年齢が若く、顔見知りで集まった社員も多いのでコミュニケーションがとりやすく、働き方や会社のビジョン、求める人材像の共有が容易なことが強みとなっている。

今後の展望

●テレワークによる高度人材の活用

店づくりやプロモーションなどに新しい価値を生み出せる人材にテレワークを活用して働いてもらうことを考えている。専門性の高い人材に長期間に渡りブランディングを担当してもらうことにより、経営の可能性が大きく広がる。テレワークを活用することで、こうした道内に専門的な人材が少ない分野について、首都圏と地方の差を埋めることができると思っている。

企業プロフィール

- 企業名：株式会社 MID VILLAGE
- 代表者：代表取締役 中村 守宏
- 事業内容：飲食サービス業
網走市内でレストラン、居酒屋など4店舗を経営。
- 従業員数：20人（男性1人、女性19人）平成30年8月アンケート調査時
- 住所等：網走市潮見10丁目1番26号 サンライズマンション1階
- HPアドレス：－

医療

医療法人社団 静和会 石井病院

現場の声に耳を傾け、改善のスピードを上げる



POINT

- 職員の満足度を向上させるため、福利厚生や経営方針を見える化
- 明確な賃金体系により「不公平感」を是正
- 院内保育所を設置し、子育て中の職員を支援
- 時間外の見えない拘束に対して「宅直手当」支給を決定

取組の背景

職場の現状とスタッフのニーズを把握するため、平成25年に職員の満足度に関するアンケート調査を実施し、平成30年に同じ項目で再調査を行った。浮かび上がったのは病院の経営方針や、福利厚生としての各種サービスに対する認知度の低さと、平日の勤務終了後に自宅待機を強いられている精神的プレッシャー、給与に対する不公平感であった。このため病院は、福利厚生制度の積極的なPRや手当の改善などに取り組んでいる。事務長は「人手不足は深刻になってきました。求職者が減っており綱渡りの状況。不公平感を可能な限り減らすよう環境改善を継続したい」と語る。

具体的な取組内容と効果

● 福利厚生、経営方針の見える化

病院は福利厚生の一環として、①院内保育所の設置、②保養施設の利用権、③当院受診時の職員割引、④ユニフォーム・上靴の貸与、⑤長期療養時の給与保証（6ヵ月間）⑥確定拠出年金導入等を整備しているが、平成25年に実施したアンケート調査の結果では、制度そのものや、制度が病院の福利厚生の一環であることを知らない職員が多かった。このことから、事務部が福利厚生のメニューや利用方法について院内掲示を拡充させるなど制度の理解促進を図り、職員の意欲向上に努めている。また、平成30年の調査では、「病院の経営方針が見えない」という意見があったため、院内外の満足度向上を目的に運営側と職員で構成する「サービス向上委員会」で改善策を協議、毎年度の経営方針が各職員に伝わるよう部署ごとのミーティング等での伝達方法を確認した。アンケート調査は3年後にも実施して改善の度合いや新たな改善点の深掘りを進める。

● 現場が抱く「不公平感」を是正

アンケートでは賃金に関して、「安い」「同一業務なのに格差がある」と不公平感を抱いている職員もいたことから、事務部が、「病院賃金実態資料^{*}」を踏まえて全国の医療機関の平均値としていることや、同一業務であっても国家資格の有無によって賃金体系が異なることを説明して理解を求めている。

^{*}病院賃金実態資料：全国の病院職員の職種別・職位別賃金に関する調査の集計結果と個別病院の実態を掲載している資料

●宅直手当など待遇や働きやすい環境の整備

前回のアンケート調査結果を受け、平日の勤務終了後に当番制で自宅待機となっている放射線技師や薬剤師に対して、実際に出勤した場合の時間外勤務手当とは別枠で1月当たり8千円の宅直手当を支給。土日祝日の宅直手当についても1日2千円から3千円に増額した。管理職手当も増額するなど、待遇改善を行った。子育て中の職員向けに設置している院内保育所は、築後40年以上が経過したことから、昨年11月に新たな施設に建て替えた。保育所は病院敷地内に設置しており、全職種の職員が利用でき、0歳児から小学校2年生までの職員の子どもを24時間365日預けることができる。これらの取組によって以前、離職者が多かった看護職の離職率は、平成29年度で3.7%にとどまっている。

●経営・現場一体の効率化が残業減に

本年度は勤務医体制の変更に伴い4病棟から3病棟体制に変更となった。理事長の「職員を削減しない」という方針の下、病棟単位では人件費増でコストアップになる事態を好機と捉え、経費と残業時間の10%削減を目標に取り組んでおり、各月ベースで達成している。年間を通じて達成した場合に一律5千円のインセンティブを支給する予定。残業は「上司が率先して帰る」方針を徹底し、ミーティングも就業時間内に行うことで月平均4～5時間となった。

今後の展望

●新体制に向け裾野広げ人材確保 管理職の働き方改革も

2019年度から4病棟体制へ移行する見通し。増員も予定しているが、これまでの取組を活かして効率的な運営を進めることにしている。かつては1人の募集に対して5～6件の応募があったが、ここ数年1～2件と少ない状態が続いている。ハローワークの指導による効果的な求人票作成のほか、高校や専門学校、大学への積極的な働きかけを進めていく。職員全体では有給休暇取得が進んでいるが、業務負担の大きい管理職を中心に、取得が進んでいない職員もいるため業務の均衡化を図る必要がある。

企業プロフィール

■企業名：医療法人社団静和会 石井病院

■代表者：理事長 石井 幸司

■事業内容：精神科、神経科、内科

精神科と内科を診療科目に1973年から地域医療と健康増進に貢献。病床数218の病棟のほか、訪問介護事業所、居宅介護支援事業所、訪問看護ステーション、サ高住（サービス付き高齢者向け住宅）を併設している。

■従業員数：159人（男性44人、女性115人）平成30年8月アンケート調査時

■住所等：日高郡新ひだか町静内高砂町3丁目3番1号

■HPアドレス：<http://www.ishii-hp.jp/>

女性

高齢者

若年者

外国人

障がい者

採用

労働時間

休暇

非正規雇用労働者

賃金

人事評価

テレワーク

仕事と家庭の両立

福利厚生

生産性

人材育成

福祉（ケアハウス）

社会福祉法人 双樹会 ケアハウス恵みの里

限られた収益の中で、職員のワーク・ライフ・バランスを考える



POINT

- 最大5万円の保育手当創設など産休後の復帰を支援、有給休暇消化率平均9割超え
- 職員の資格取得費用を全額負担、半数以上が介護福祉士の資格所有者
- タブレットによる情報の共有化で入居者の対応、医療機関との連携が効率化
- 人件費率上昇も人材の確保を優先、人が人を連れてくる好循環も

取組の背景

同施設は平成22年に介護付き軽費老人ホームとして開設。開設当初から「法令遵守と休みが取りやすく残業の少ない職場」づくりを掲げ、職員が働きやすい職場づくりに取り組んできた。

具体的な取組内容と効果

● 最大5万円の保育手当創設など産休後の復帰を支援、有給休暇消化率平均9割超え

産休に入った職員から「復帰後の保育料で支援があると復帰が早まる」との要望があり、0～3歳児の保育料の半額（上限25,000円／人、最大2人まで）を支給する「保育手当」を平成28年に創設した。100人の入居者は10人ずつ10のグループに分かれ生活しており、食事や生活支援のため各グループに職員が配置され、1・2階と3階に分かれて早番（7:30～16:30）、遅番（10:30～18:30）、夜勤（3:30～9:00）の勤務シフトを敷いている。各月のシフト編成2週間前までに休暇の意向を聞き取りシフトに反映。有給休暇は時間単位での取得（最大5日間）を可能とし、職員個々人の事情を尊重し合う空気づくりを進めた結果、平成29年の有給休暇消化率は91%に達した。

● 職員の資格取得経費を全額負担、半数以上が介護福祉士の資格所有者

新卒者や他業種からの転職者には、介護職員初任者研修を受講してもらい3年後には介護福祉士の資格取得を目指してもらう。いずれの経費（8万円～12万円）も全額支給して資格取得を後押ししている。研修やミーティングでキャリアアップに対する指針を示し、現在の職員は約4割以上が同施設で介護福祉士を取得している。

● タブレットによる情報の共有化で入居者の対応、医療機関との連携が効率化

開所当初からICT（情報化技術）を活用した医療事務の効率化に取り組み、その一環としてタブレットを職員に貸与。入居者の介護・生活支援記録や医療機関での受診履歴等の電子化を進めた。システムの導入と更新に約1,000万円（年間保守約30万円別途）を投じたが、それだけの価値はあったと考えている。この結果、入居者に対する支援内容をリアルタイムで共有し、過去にさかのぼって検索すること

が可能になった。また、手書きだと転記を要する記録類が自動的に書式に転記されるため、事務作業の省力化が進み、浮いた時間を入居者のサービスに充てることができるようになるとともに、体調不良時に医療機関を受診した際に履歴情報の提供が可能になったことから、入居者へのサービスの質が向上した。さらに、これまで外部研修参加やスタッフで行ってきた内部研修をタブレットによる動画研修に移行。職員が空いた時間に動画を見て報告書を提出することで、研修にかかる時間的・経済的コストが低減された。

●人件費率上昇も人材の確保を優先、人が人を連れてくる好循環を実現

職員への待遇改善を進める中で人件費率は確実に開設当初から上昇しているが、経営トップの「人材の確保は至上命題」という判断の下、平成29年度の賃金水準は開設当初から2割アップ。年2回の賞与のほか、厚生労働省の介護職員処遇改善交付金*を期末手当（基本給約2ヵ月分・その他毎月の手当及び昇給としても活用）として支給している。開設当初は嘱託職員として2年間勤務後、正職員としていたが、「嘱託職員募集」と求人広告を出しても人が集まらないことがあったため、試用期間3ヵ月後に勤務態度などを勘案して正職員として採用するよう方針を転換した。ここ数年は職員の処遇改善が進んできたことから、職員の口コミなどによって欠員が補充できている。定年は65歳だが本人の希望により1年更新の再雇用契約を結び本人が辞めたいというまで働くことが可能。現在の最高齢は68歳。

*介護職員処遇改善交付金：介護職員の処遇改善を目的に、賃金改善に充当するための交付金。賃金改善計画を事業年度ごとに事業者が策定して、職員に周知した上で都道府県に申請、承認が得られれば、介護職員の賃金改善のための資金が介護報酬とは別に毎月交付される。原則として指定基準上の介護職員、介護従業者、訪問介護員等として勤務している職員が対象。

今後の展望

●産休取得者増加への対応と業務負荷増加への対応

現在の産休取得者は1人。現在も人手が足りず月10時間程度残業をしなければならない職員がいる中、今後産休取得者が複数人出てくると更に人手が足りなくなり残業が増える懸念があるため、人材を確保し残業を限りなくゼロに近づけていきたいと考えている。

また、現在の入居者も今後高齢化が進み、介護度が上がることが想定される。介護度が上がった入居者は、系列グループの介護老人保健施設（以下「老健施設」）へ順次移しているが、老健施設が満床だとしばらく待たされ、その間に介護度が更に上がり、職員の負担も大きくなることから介護ロボット等の導入による負荷低減についても情報を収集している。

企業プロフィール

■企業名：社会福祉法人 双樹会 ケアハウス恵みの里

■代表者：理事長 神谷 喜一郎

■事業内容：介護付き軽費老人ホーム運営

60歳以上で、自炊が出来ない程度の身体機能の低下や、高齢等のため独立して生活するには不安がある、または家庭環境、住宅事情などにより家族と同居することが困難な人を対象に、施設内に介護職員、看護職員を配置し、自立支援を行う

■従業員数：43人（男性12人、女性31人）平成30年8月アンケート調査時

■住所等：苫小牧市松風町1番11号

■HPアドレス：<http://www.mesato.sakura.ne.jp/>

福祉（放課後等デイサービス・児童発達支援・相談支援）

有限会社 真心

夢や希望を持ちながら働き続けることができる労働環境を整備



POINT

- 全職員に1分単位で割増賃金を支払うことで、業務効率化への認識が向上
- 職員の休暇取得に対して全員でフォローする体制を構築
- 職員が向上心を持ち、学び続けることができる環境を整備
- 時間外業務を減らすため子どもを受け入れない時間を設定

取組の背景

社長は以前勤務していた社会福祉法人で、長時間労働や休暇を取ることができないといった過酷な労働環境により、職員の交代が頻繁に発生していた実態を目の当たりにしていたため、「真心」では、「一貫した療育支援*を提供する企業として最も大切なことは、職員が自分の生活に夢や希望を持ちながら長く働き続けることができる環境づくり」を理念に掲げる。変革のプロセスでは、理念に共有できない職員の退職や、一部職員の業務負担増大などの「痛み」も伴った。このため、トップが現場に「働き続けたい職場にするための改革だ」と、直接言葉で伝えることに努めた。「こうした改革は現場任せではなく、トップが自ら動き、現場の実態を知ることが不可欠だ」と強調する。

※療育支援：障がいのある子どもや障がい者が想定される子どもの発達を促し、自立して生活できるように援助する取組

具体的な取組内容と効果

● 1分単位での労務管理

職員の時間外勤務については、タイムカードの記載と残業報告書で管理。提出された報告書を上司らが確認することにより、管理職を含む全職員に1分単位で割増賃金を支払うこととした。手当の対象となる時間が増えたことにより、支出は一時的に増加したが、仕事をした時間が正確に賃金に反映される仕組みを導入したことで、職員が「時間＝賃金・コストの発生」ということを意識し、業務の効率化や生産性に対する認識が強まった。月平均の時間外労働は、取組前に20時間以上あったが、最近では10時間未満（管理職含む、管理職以外の職員平均は月8時間前後）となり、50%以上削減できた。残業減少による収入減を懸念する声もあったが、削減分は基本給や賞与で還元し、総収入が減少しないように配慮している。

● フォロー体制の構築

勤務時間を有効に活用するため、各事業所内における業務を複数の職員が共有して行う体制を整え、「自分にしかできない仕事」を減らしたほか、社長自らが、管理職会議のみならず事業所単位の会議に参加し、「しっかり仕事をするためにも、しっかり休もう！」というメッセージを発信するとともに、

子どもの参観日や家庭訪問の際に休暇を取るなど「休みを取っていくことが当たり前」という風潮をつくり上げ、有給休暇の取得率は、社長就任時の20%から、現在は80%に向上した。女性職員の比率が高い（全職員の約9割）ため、出産や育児のための休暇や早退などが多いが、職員間で不公平感が出ないよう、社長が常に「皆でフォローしよう」と互助の精神を呼び掛け、自分が休むためにも他の職員をカバーするという意識を醸成するとともに、休暇を取得する職員がきちんと周囲に事情を説明することを勧め、不満が出づらいつ環境を整えた。こうした取組が口コミで広がり「真心で働きたい」と応募する人も増えている。

●スキルアップへの支援

児童支援のスキルアップのための社内研修は、社長自らが講師役を務めている。トップがスキルアップの必要性を直接職員に語りかけることで、会社として資格取得に積極的に取り組んでいる姿勢が職員に伝わっている。また、社外研修を受講する際には、その費用は会社が負担。研修への参加時間は業務と見なして、就業時間以外には割増賃金を支給している。現時点でも、職員の持つ資格が充実しているため、国の報酬の加算（福祉・介護職員処遇改善加算*）が高くなり、収入面で大きく役立っている。こうした一連の「働き方改革」の取組により、職員の働く意識が変わり、気持ちにゆとりができてきたため、以前に比べ保護者からのクレームが減り、離職者も少なくなったため、安定的な経営が実現している。

※福祉・介護職員処遇改善加算：障がい福祉サービス等に従事する福祉・介護職員の賃金改善に充てることを目的に設けられた加算。就業規則の周知や昇給の仕組みの設定などの「キャリアパス要件」と、職員の資質向上や職場環境・処遇の改善などの「職場環境等要件」により算定され、放課後等デイサービスでは、最も多いもので所定単位の8.1%加算される。

●子どもを受け入れない時間を設定

就業時間外の業務内容として、活動記録の作成などの事務作業や、会議・打合せが多いことから、週に半日、子どもを受け入れない時間を設定し、就業時間内に事務処理や会議を行えるようにした。また、事業所単位で行っていたサービス提供に基づく請求事務（月末の施設利用状況の整理等）を、本社にサーバを設置し、一括して処理する体制を構築。事務作業時間が大幅に削減されたため、時間外労働時間の削減とともに、より子どもに接する時間が増えることでサービスの向上にもつながった。

今後の展望

●利用率を2年以内に90%へ

環境整備は一定水準まで達し、離職者がほとんどいなくなったため、今後の目標は施設利用率のアップ。定員に対する利用率は、職員のスキルアップや組織の基盤づくりを優先し、現在75%だが、1年以内に85%、2年以内に90%まで上げることを目指す。利用率上昇による企業収入の増加分は、職員の更なるスキル向上や、一層の処遇改善に充てることとしている。現時点でも、職員同士が「お互いに高め合おう」という雰囲気形成されているが、職員の処遇をさらに引き上げることで、今まで以上にモチベーションが上がり、資格取得にも積極的になると考えている。

企業プロフィール

- 企業名：有限会社真心
- 代表者：代表取締役 佐々木 理
- 事業内容：児童福祉事業（放課後等デイサービス・児童発達支援・相談支援）
道内5か所で事業実施。発達に心配のある乳幼児や児童への支援を提供。
- 従業員数：35人（男性3人、女性32人）平成30年8月アンケート調査時
- 住所等：札幌市豊平区月寒東4条8丁目4-10
- HPアドレス：<https://www.magokoro-ty.jp>

【働き方改革に関する相談窓口(北海道及び総合振興局・振興局)】

働き方改革に関するご相談は、北海道経済部労働政策局雇用労政課働き方改革推進室又は各総合振興局及び振興局へお問合せ下さい。

所 属		電話番号
北海道	経済部 労働政策局 雇用労政課 働き方改革推進室	011-204-5354
空知総合振興局	産業振興部 商工労働観光課	0126-20-0060
石狩振興局	産業振興部 商工労働観光課	011-204-5179
後志総合振興局	産業振興部 商工労働観光課	0136-23-1362
胆振総合振興局	産業振興部 商工労働観光課	0143-24-9588
日高振興局	産業振興部 商工労働観光課	0146-22-9281
渡島総合振興局	産業振興部 商工労働観光課	0138-47-9457
檜山振興局	産業振興部 商工労働観光課	0139-52-6643
上川総合振興局	産業振興部 商工労働観光課	0166-46-5938
留萌振興局	産業振興部 商工労働観光課	0164-42-8440
宗谷総合振興局	産業振興部 商工労働観光課	0162-33-2925
オホーツク総合振興局	産業振興部 商工労働観光課	0152-41-0635
十勝総合振興局	産業振興部 商工労働観光課	0155-26-9048
釧路総合振興局	産業振興部 商工労働観光課	0154-43-9181
根室振興局	産業振興部 商工労働観光課	0153-23-6829

地方創生推進交付金

働き方改革ベストプラクティス見える化事業委託業務

「働き方改革ベストプラクティス事例集」

平成31年 2 月発行

発 行：北海道経済部労働政策局雇用労政課働き方改革推進室

〒060-8588 札幌市中央区北 3 条西 6 丁目

TEL 011-204-5354 FAX 011-232-0159

委託先：株式会社 道銀地域総合研究所

