

# 働き方改革

ベストプラクティス

事 例 集

II

北海道

## 働き方改革ベストプラクティス事例集Ⅱ 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
<b>【働き方改革のベストプラクティス事例】</b>	
<b>林業</b>	
事例① 有限会社井内木材	10
事例② 旭東林産協同組合	12
事例③ 有限会社久保木材	14
<b>運輸業・郵便業</b>	
事例④ 太陽運輸株式会社	16
<b>卸売業・小売業</b>	
事例⑤ 株式会社キプラス	18
事例⑥ 株式会社近藤商会	20
事例⑦ 株式会社サッポロドラッグストア	22
事例⑧ 株式会社セラビ	24
事例⑨ 株式会社高橋商会	26
<b>金融業・保険業</b>	
事例⑩ 株式会社エイブル保険事務所	28
事例⑪ 空知信用金庫	30
事例⑫ 有限会社ユニバーサル保険企画（ふれあい保険工房）	32
<b>生活関連サービス業・娯楽業</b>	
事例⑬ 株式会社kurumi	34
事例⑭ 株式会社ライフネット	36
事例⑮ 有限会社渡辺理美容店	38
<b>サービス業（他に分類されないもの）</b>	
事例⑯ 特定非営利活動法人コミュネット楽創	40
事例⑰ 株式会社北翔	42
事例⑱ 株式会社リ्यूツー	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。本年度の事例集では、林業、運輸業・郵便業、卸売業・小売業、金融業・保険業、生活関連サービス業・娯楽業、サービス業（他に分類されないもの）の各業種の取組についてまとめています。

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。

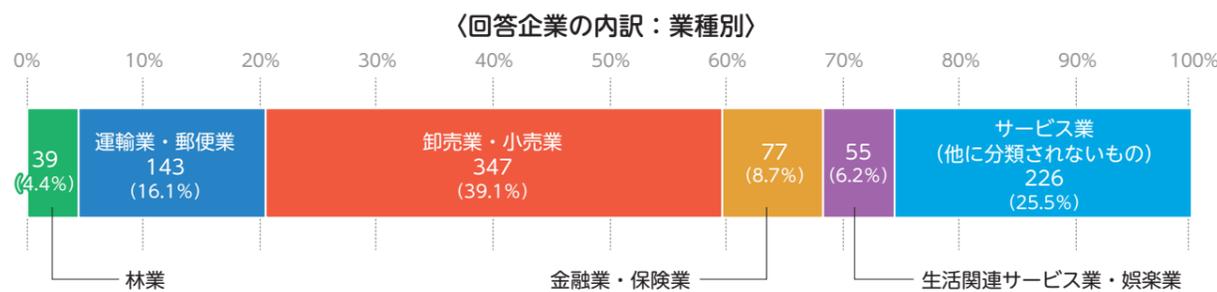
## &lt;参考&gt; 北海道働き方改革推進方策（H29.10北海道策定）

改革の柱	取組の方向性
多様な人材の活躍	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
就業環境の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
生産性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>マーケット開拓、道内投資呼び込みの推進</li> <li>業務の効率化の推進、コストの削減</li> <li>効率性の向上に向けた人材育成</li> </ul>

## 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、林業、運輸業・郵便業、卸売業・小売業、金融業・保険業、生活関連サービス業・娯楽業、サービス業（他に分類されないもの）のいずれかを営む事業所の内3,025社
- **調査方法**：郵送送付・郵送回収によるアンケート調査
- **調査期間**：令和元年9月9日～令和元年9月30日
- **回収状況**：回収数887社（回収率29.3%）



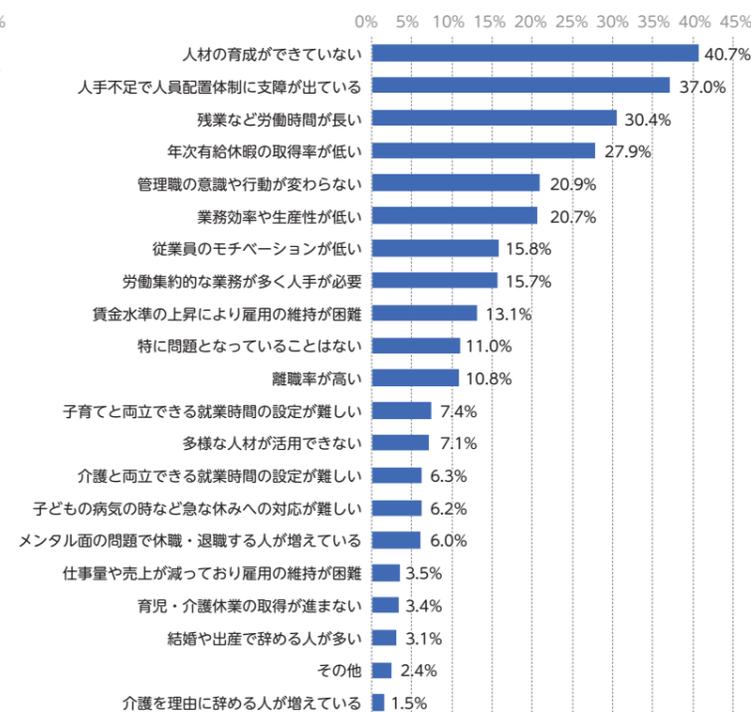
### ①道内企業の課題

経営上の課題としては「人材の確保・育成」と回答した企業が85.7%と多くなっています。これは、すべての業種に共通した傾向となっています。  
 従業員の働き方を考える上での問題としては、「人材の育成ができていない」が40.7%で最も多く、続いて「人手不足で人員配置体制に支障が出ている」が37.0%で多くなっています。

#### 〈経営上の課題（複数回答）〉



#### 〈従業員の働き方を考える上での問題（複数回答）〉

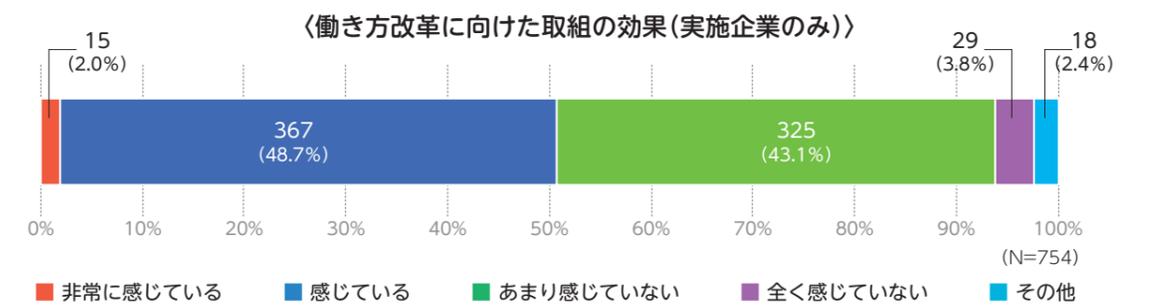
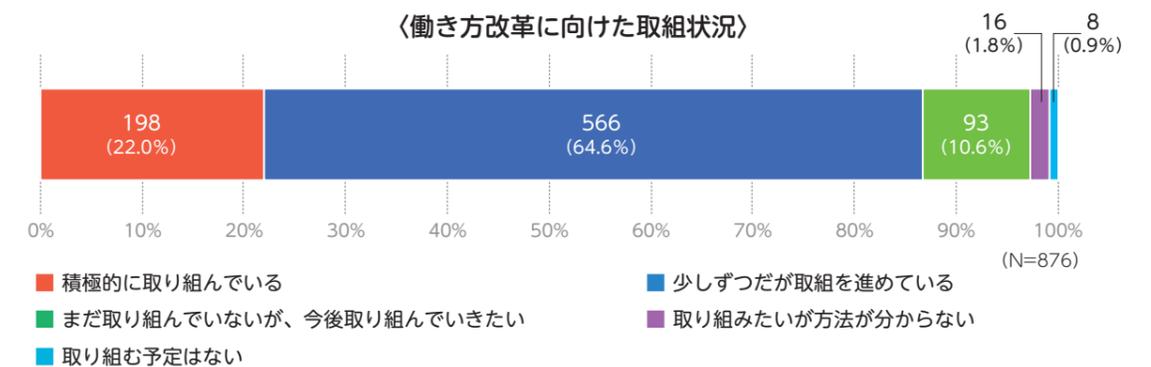


### ②働き方改革の取組状況

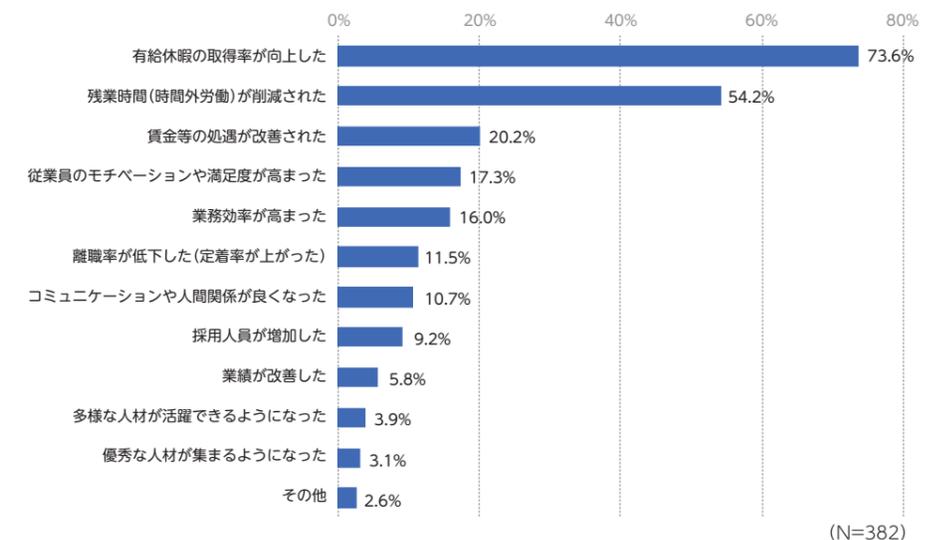
働き方改革に向けた取組を行なっている企業は、「積極的に取り組んでいる」が22.0%、「少しずつだが取組を進めている」が64.6%で、合わせて86.6%の企業が何らかの取組を行っています。

このうち取組の効果を感じている企業は、「非常に感じている」が2.0%、「感じている」が48.7%で、合わせて50.7%となっています。

取組を行った効果としては、「有給休暇の取得率が向上した」が73.6%で最も多く、続いて「残業時間（時間外労働）が削減された」が54.2%と多くなっています。



#### 〈働き方改革を行った取組効果（効果を感じている企業、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、「年次有給休暇取得の奨励」、「残業時間の抑制」が多くなっています。これは、すべての業種で同じ傾向です。

未実施企業を含めた今後取り組みたい施策の回答は、「会社独自の休暇制度（リフレッシュ休暇等）の導入」「事業所内保育施設の設置」「外国人材の受入体制の構築」という回答が多くなっています。

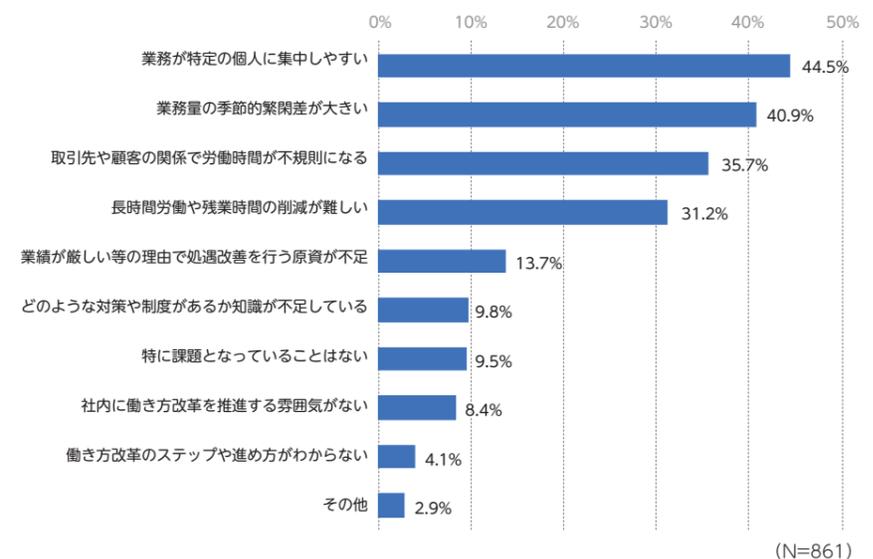
業種	順位	取り組んでいる施策 (実施企業のみ)	選択率	順位	今後取り組みたい施策 (未実施企業を含む)	選択率
林業	1	残業時間の抑制	96.7%	1	会社独自の休暇制度(リフレッシュ休暇等)の導入	61.5%
	2	年次有給休暇取得の奨励	93.3%	1	ICTの導入による生産効率の上昇	61.5%
	3	年間総労働時間の抑制	76.7%	1	外国人材の受入体制の構築	61.5%
	3	機械化による現場作業の自動化・省力化	76.7%			
運輸業・郵便業	1	年次有給休暇取得の奨励	87.5%	1	会社独自の休暇制度(リフレッシュ休暇等)の導入	59.4%
	2	残業時間の抑制	74.2%	2	時間単位の有給休暇の取得	53.8%
	3	年間総労働時間の抑制	70.8%	3	事業所内保育施設の設置	53.8%
	3	継続雇用延長、定年延長など高齢者の活用	70.8%			
卸売業・小売業	1	年次有給休暇取得の奨励	88.6%	1	事業所内保育施設の設置	58.5%
	2	残業時間の抑制	85.0%	2	勤務間インターバル制度の導入	56.8%
	3	年間総労働時間の抑制	75.9%	3	会社独自の休暇制度(リフレッシュ休暇等)の導入	55.3%
金融業・保険業				3	「勤務時間」限定正社員の導入	55.3%
	1	残業時間の抑制	87.3%	1	勤務間インターバル制度の導入	50.6%
	1	年次有給休暇取得の奨励	87.3%	2	「勤務時間」限定正社員の導入	45.5%
	3	コンプライアンス体制の構築(ハラスメント防止等)	85.7%	3	会社独自の休暇制度(リフレッシュ休暇等)の導入	42.9%
				3	年次有給休暇の計画的付与制度の導入	42.9%
				3	事業所内保育施設の設置	42.9%
生活関連サービス業・娯楽業	1	年次有給休暇取得の奨励	97.4%	1	事業所内保育施設の設置	67.3%
	2	残業時間の抑制	87.2%	2	勤務間インターバル制度の導入	61.8%
	3	年間総労働時間の抑制	84.6%	2	外国人材の受入体制の構築	61.8%
サービス業 (他に分類されないもの)	1	年次有給休暇取得の奨励	92.0%	1	会社独自の休暇制度(リフレッシュ休暇等)の導入	57.5%
	2	残業時間の抑制	83.0%	2	事業所内保育施設の設置	57.1%
	3	年間総労働時間の抑制	70.0%	3	外国人材の受入体制の構築	56.6%

## 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は、「業務が特定の個人に集中しやすい」が44.5%で最も多く、続いて「業務量の季節的繁閑差が大きい」が40.9%、「取引先や顧客の関係で労働時間が不規則になる」が35.7%の順となっています。

業種別に見ると、「卸売業・小売業」「金融業・保険業」「サービス業（他に分類されないもの）」では「業務が特定の個人に集中しやすい」、「林業」「運輸業・郵便業」「生活関連サービス業・娯楽業」では「業務量の季節的繁閑差が大きい」が最も多くなっています。

〈働き方改革に向けた取組を進める上での課題（複数回答）〉



## ⑤アンケート調査のまとめ

回答企業の経営上の課題としては、「人材の確保・育成」と回答した企業が多く、これはすべての業種に共通した傾向となっています。従業員の働き方を考える上での課題としては、「人材の育成ができていない」と「人手不足で人員配置体制に支障が出ている」の割合が高く、各業種で人手不足が大きな課題になっていることがわかります。

働き方改革に取り組んでいる企業の割合は、「積極的に取り組んでいる」と「少しずつだが取組を進めている」を合わせて86.6%で、このうち取組の効果を感じている企業は約半数となっています。各企業が取り組んでいる施策は、「年次有給休暇取得の奨励」と「残業時間の抑制」の2つが多く、企業が回答した働き方改革を行った効果もこの2項目が多くなっています。

働き方改革に今後取り組む上での課題は、「業務が特定の個人に集中しやすい」「業務量の季節的繁閑差が大きい」「取引先や顧客の関係で労働時間が不規則になる」の順に多くなっています。

年次有給休暇の取得義務や時間外勤務時間の上限規制などの施策効果もあり、「年次有給休暇取得の奨励」、「残業時間の抑制」については取組を進めている企業が多くなっています。今後は、子育てと仕事の両立、休暇を取得しやすい人員配置体制、生産効率の向上などの取組を積み重ねて、より働きやすい職場環境を実現することが重要です。

## 働き方改革の取組の方向性

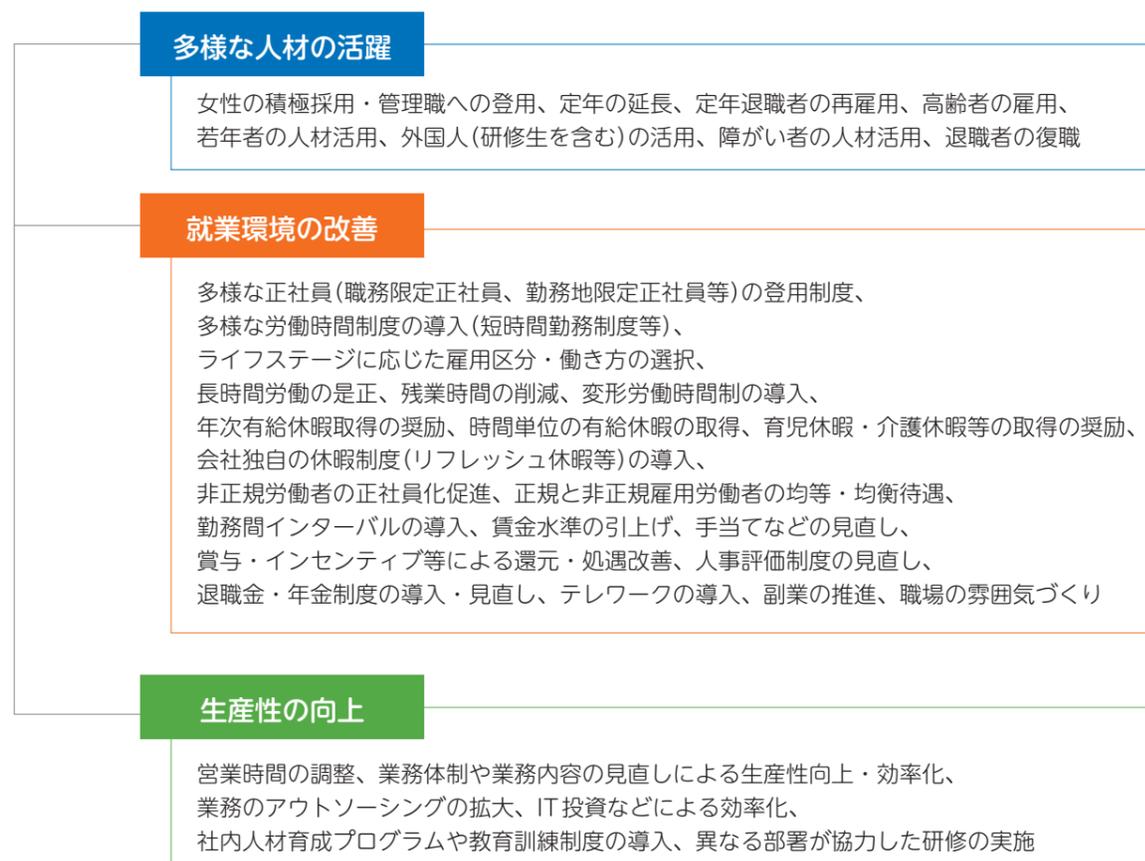
本冊子で優良事例として紹介する企業の多くは、働き方改革の実施に際し、経営陣の強いリーダーシップが発揮されています。これは以下のような理由が考えられます。

- 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



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	女性の管理職登用や女性乗務員の採用を強化。乗務員募集のチラシに自社の女性乗務員をモデルとして起用したところ、2人応募があり乗務員として活躍。(運輸業・郵便業 77人)
	育児休業制度や時短勤務を推奨し、優秀な人材の定着を図っている。女性管理職の登用を推進しており、6名の女性管理職(上席主任)を登用。(金融業・保険業 153人)
	女性の現場オペレーターを積極採用し、現場のトラック運転手やフォークリフトオペレーターとして活躍。女性総務マネージャーを管理職として登用している。(卸売業・小売業 40人)
高齢者	ドライバーの労働時間、配達範囲、有給休暇の取得など、本人の要望を取り入れることで、高齢ドライバーが仕事を続けられるように配慮している。(運輸業・郵便業 44人)
	定年後の再雇用制度を導入。高齢人材は知識豊富で手際が良く、調理部門で能力を発揮。今後、定年の見直しを検討している。(卸売業・小売業 150人)
	高齢者の再雇用とアルバイト採用を進めることで、サービスステーションの夜間スタッフを確保。人材不足を解消している。(卸売業・小売業 125人)
その他人材	ベトナム人女性2名を技能実習生として受け入れている。彼女らの真面目でよく働く姿や素直さに触れ、それが職場全体の良い刺激となっている。(卸売業・小売業 355人)
	子育て・介護等の事情で離職した元社員への声掛けを行う「ジョブリターン制度」を導入。再雇用した離職者は即戦力になっている。(卸売業・小売業 1,220人)
	高卒者を採用し、国家資格取得のために通信教育を受けさせている。経済的理由等で専門学校に進学できない高校生も、美容師の道を目指すことが可能に。(生活関連サービス業・娯楽業 80人)
採用	農業高校の生徒を対象にした林業説明会や、従業員からの紹介(友人・家族)により従業員を確保。(林業 12人)
	新卒採用時には学生と小まめに会うようにしている。OB・OGだけでなく人事担当者も接点を持つことで、入社後のミスマッチを防止している。(卸売業・小売業 1,220人)

### ②就業環境の改善

	取組内容
多様な働き方	十分な休養を取るために勤務間インターバル制度を導入。インターバル時間は10～11時間。休養時間が取れることで従業員の能率が上がった。(卸売業・小売業 159人)
	短時間正社員制度、勤務地限定正社員制度、職種限定正社員制度を構築。本人の要望があれば、短時間からフルタイム正社員への変更も可能。(卸売業・小売業 261人)
	介護や育児等により、従業員の希望する働き方を選択できる雇用区分変更制度を導入。登用基準に条件があるが、年2回、雇用区分の変更申請ができる。(卸売業・小売業 2,801人)
	女性従業員が生涯働き続けられるように、従業員と社長・マネージャーが話し合い、産休・育児等の取得、育児期の休日取得・短時間勤務など、ライフステージに応じて働き方を変更できる。(生活関連サービス業・娯楽業 33人)
休暇取得の促進	短時間労働を希望する職員には、本人が働きやすいように希望に沿った勤務が可能。妊娠した職員によるテレワークを活用した相談業務を実施。(サービス業(他に分類されないもの) 21人)
	5年前から完全週休2日制を採用。売上減少が危惧されたが、従業員が休養を取ることで作業能率がアップし、むしろ売上アップになった。(林業 8人)
	育児・介護休業制度に対する理解度を高めるために、社会保険労務士による育児介護休業法に関する説明会を行っている。(金融業・保険業 8人)
	管理者は、毎年10月に有給休暇取得状況をチェックし、消化が遅れている者には個別に指導。翌年1月に再チェックを行っている。(卸売業・小売業 42人)
有給休暇が自由	有給休暇が自由に取れる雰囲気作りを心掛けている。社内に「休暇はお互いさま」の意識が生まれ、有給休暇を利用した1週間連続の休みも取得可能。(卸売業・小売業 25人)
	昔ながらの考え方で取得に遠慮がちな従業員に年休の意味合いも含めて取得を促すことで、有給休暇取得率が70%以上に上昇。(サービス業(他に分類されないもの) 475人)

取組内容	
残業時間の削減	18時にパソコンの電源が強制的にシャットダウン。トップが早く帰るように働きかけを行う。 毎週水曜日は「ノー残業デー」。(金融業・保険業 234人)
	「定休日の前日は早く帰ろう！」をスローガンに「労働時間啓発運動」の実施。毎月1回「働き方改善委員会」を開催している。 (卸売業・小売業 198人)
	勤怠システムを導入し、従業員の残業時間が30時間近くになると、人事総務部門にメールが届くようになった。人事総務部門は、部門管理者に指導を行う。 (卸売業・小売業 332人)
	残業に対する考え方を周知徹底、時間ではなく成果を上げていくことを評価する方針を、管理職はじめ全社員に浸透させている。 (卸売業・小売業 65人)
正社員化	2時間を超える残業を行う場合は事前申請が必要。残業時間が月80時間(閑散期は月42時間)を超えないよう管理。残業をあてにしくなり時間外労働が減少。 (生活関連サービス業・娯楽業 62人)
	パートから契約社員、契約社員から正社員へと登用制度がある。今年度、契約社員から3人が正社員登用。パートから2人が契約社員登用。 (卸売業・小売業 658人)
その他	正社員を募集する際は社内に周知、希望者があれば審査の上で正社員登用。今年は2名のパート社員を正社員に登用。 (卸売業・小売業 36人)
	全社員に誕生日ケーキや季節の贈り物を実施。会社負担で全社員が参加する社員旅行を実施。こうした福利厚生により従業員のモチベーションが向上し、7年連続で黒字を達成。 (金融業・保険業 13人)
	パートタイム労働者は、個々のスキル・能力に基づいた5段階の等級に区分される。各等級に求められるスキルや、そのスキルを習得するためのツール、評価方法は社内イントラネットで公開され、誰でも見ることが可能。 (卸売業・小売業 2,801人)
	子育て支援のために祝金を支給。5年以上勤務している従業員に、出産祝いと入学祝(小学校から大学までの各入学時)を支給。 (サービス業(他に分類されないもの) 23人)
	「健康経営」を会社の方針としている。40歳以上の全従業員と40歳未満の希望者が人間ドックを受診する際には、会社が受診料の補助を出している。 (サービス業(他に分類されないもの) 54人)

③生産性の向上

取組内容	
業務体制	高性能林業機械を積極的に取り入れ、安全かつ低コストでの施策を目指している。作業の安全を確認するために、全員に無線機を貸与。 (林業 7人)
	荷主と交渉しムダな待ち時間の解消をお願い。ドライバーの拘束時間が短くなるとともに、ドライバー自身の労働時間に対する意識が変わった。 (運輸業・郵便業 44人)
	フリーアドレスを導入、毎日周囲の人が変わり、様々な人とコミュニケーションを図ることで、新しい発想や新しい価値を生み出すことに繋がっている。 (卸売業・小売業 22人)
効率化	フィリピンからの技能実習生が言葉の壁で困らないよう、英語と日本語を対比して表示する「よく使う作業指示ワード」を作成。 (サービス業(他に分類されないもの) 77人)
	手作業だった事務処理にマクロを導入し、1~2時間かかっていた業務が数分に短縮。業務効率化により、時間外労働の削減にもつながっている。 (金融業・保険業 234人)
	現場における人や工具の配置を変更し「見える化」を促進。ムダな作業の排除と整理整頓(年3回の大掃除)を徹底し、作業中に物を探す時間を削減。 (卸売業・小売業 40人)
人材育成	生産性につながらない仕事はないか、従業員がアイデアを出し合い、作業の効率化・時短化に取り組んだ結果、取組開始から6ヵ月で残業はほぼゼロに。 (サービス業(他に分類されないもの) 23人)
	年2回(春と秋)、安全輸送や健康管理等のテーマで研修を実施。外部講師やグループ会社からも講師を招き、安全や健康に対する意識付けを強化。 (運輸業・郵便業 77人)
	経験のない従業員の中型・大型トラックの免許取得支援制度、交通安全運動や勉強会などドライバー教育にも熱心に取り組んでいる。 (運輸業・郵便業 44人)
	営業社員と非営業の社員がペアを組み、飛込営業を行う研修を実施。営業と非営業の者がペアになることで、お互いの仕事の理解度が高まる。 (卸売業・小売業 42人)
	将来経営者になることを見据えて、若いうちから経理・人事労務に関わる人材教育も実施。 (生活関連サービス業・娯楽業 80人)

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
林業	有限会社井内木材			●			●	●							●	●	●	10
	旭東林産協同組合			●			●	●							●	●	●	12
	有限会社久保木材						●	●	●		●				●	●		14
郵便業	太陽運輸株式会社	●	●					●	●					●			●	16
卸売業・小売業	株式会社キプラス	●	●		●			●	●	●		●		●				18
	株式会社近藤商会							●	●	●		●				●	●	20
	株式会社サッポロドラッグストア	●						●	●		●	●		●			●	22
	株式会社セラビ							●	●		●	●		●		●		24
	株式会社高橋商会	●	●						●	●		●			●	●	●	26
金融業・保険業	株式会社エイブル保険事務所								●	●				●	●	●		28
	空知信用金庫	●							●	●				●		●	●	30
	有限会社ユニバーサル保険企画(ふれあい保険工房)								●	●		●		●	●	●		32
生活関連サービス業・娯楽業	株式会社kurumi	●							●	●				●		●	●	34
	株式会社ライフネット					●			●	●	●		●			●	●	36
	有限会社渡辺理美容店							●	●	●		●		●	●		●	38
(他に分類されないもの)	特定非営利活動法人 コミュネット楽創	●							●	●	●		●	●				40
	株式会社北翔								●	●		●		●		●	●	42
	株式会社リ्यूター	●			●				●	●				●	●	●		44

※「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。