

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

## 卸売業・小売業：飲食料品小売業

事例  
5

## 株式会社キプラス

多様な人材がそれぞれの能力・経験を発揮できる職場環境に



Point

- ・女性、高齢者、外国人技能実習生等、多様な人材を活用
- ・短時間勤務制度、在宅勤務制度等の導入で女性が働きやすい職場環境づくり
- ・毎月の責任者会議で年5日の年次有給休暇取得日数をチェック、有給休暇の消化

## 取組の背景

地元食材取扱と病院・福祉施設等の食事提供が主な事業。女性・高齢者・外国人等、多様な人材が活躍できる職場環境づくりを進めている。

社員のワーク・ライフ・バランスの実現によって離職を防止し、人材確保に繋がっていきたいと考え、働き方改革に取り組み始めた。さらに、優秀な人材の定着を図るため、非正規社員のキャリアアップを促進し、積極的に正社員化を進めていきたいという考えもあった。

## 具体的な取組内容と効果

## ●多様な人材がそれぞれの能力・経験を活かして

同社は、女性や高齢者を積極的に採用している。従業員数150人のうち60歳以上が50人、定年後の再雇用や高齢者の新規雇用を多数実施している。

高齢社員は、知識豊富で手際が良く、飲食店勤務等の経歴やベテラン主婦（夫）としての能力・経験をいかに発揮してくれる。優秀な人材には長く働いてもらえるように、来年度から定年の見直しも検討している。

従業員数の半数近くを占める女性社員が、結婚・出産・育児等により就業継続を断念することのないよう、ワーク・ライフ・バランスの実現に向け、育児休業取得の推奨や企業主導型保育園との提携、短時間勤務制度、在宅勤務制度を導入している。現在、管理栄養士の女性社員1人が在宅勤務しており、女性のライフステージに応じた柔軟な働き方を推進することで、優秀な人材の定着に繋がっている。

また、今年1月からベトナム人技能実習生の20歳代女性2人を受け入れている。彼女たちの真面目でよく働く姿や素直さに触れることが、職場全体の良い刺激にもなっている。多様な人材が活躍できる職場づく

りをめざして、LGBT専用窓口も設置。差別意識の撤廃を図っている。

## ●職場環境改善で離職率を低減

労働生産性の向上を図ることで時間外労働を削減し、働きやすい職場環境づくりを進めている。やむを得ず残業する場合は事前申請制とし、理由等を明記してもらう。それによって残業に対する意識が少しずつ変化し、時間外労働の削減に繋がっている。

年次有給休暇は、GWと夏季に振り分けて取得させている。毎月開催する責任者会議において、法定である年5日の年次有給休暇取得の不足日数を通達、責任者から社員に休暇取得の働きかけをすることにより、年5日の有給休暇を消化できるようになった。これらの取組により離職率低減の効果も感じられている。

## ●非正規社員のキャリアアップ促進による人材定着

パートや高齢者の再雇用等の非正規社員が、従業員のおよそ半数を占めている。それぞれの事情に応じた柔軟な働き方を受け入れながらも、人材の定着を図っていくために正社員登用制度を導入している。

また、意欲・能力に応じた人事考課制度を導入し、賃金に反映させている。非正規社員のキャリアアップを促進していくことで、業務に対するモチベーションと能力の向上を図ることができ、優秀な人材の定着にも繋がっている。

## ●責任者向け研修や社員研修を兼ねた親睦会がスキルアップと交流の機会に

月1回の責任者会議では「衛生管理」「労務管理」等のテーマで責任者向けの研修を実施している。また、互助会を設立し、社員研修を兼ねた親睦会を開催している。「互助会設立により親睦会に参加しやすくなった」との声もあり、社員がスキルアップを図りながら交流の機会を持つことができ、アットホームな企業風土が構築されている。

## 今後の展望

## ●女性責任者の登用と多様な人材が活躍できる職場に

企業内でのキャリアアップを更に促進し、責任者に女性を登用していきたいと代表は考えている。女性・高齢者・外国人等、多様な人材が活躍できる職場環境づくりのため、今後さらに時間外労働削減と休暇取得を促進し、人材育成、能力開発にも力を注いでいきたいと考えている。

## 5 企業プロフィール

- 企業名：株式会社キプラス
- 代表者：代表取締役 飯島 英之
- 事業内容：地元食材取扱、コントラクトフードサービス
- 従業員数：150人
- 住所等：札幌市中央区北1条西5丁目2札幌興銀ビル9F
- HPアドレス：<http://www.ki-plus.co.jp/>

卸売業・小売業：文房具・事務用品卸売業

# 事例6 株式会社近藤商会

自社が提案する「働きやすいオフィス空間づくり」を実践、職場環境を一新



- Point**
- ・フリーアドレスとペーパーレス化、より高い生産性に向け業務改善に取り組む
  - ・時間内で仕事を完了させる仕事の仕方を工夫、時間外労働の削減に
  - ・社員のメンタル不調を未然に防ぐ、ストレスチェック制度導入で離職防止
  - ・自社の経営理念・魅力を内外に向け積極的に発信することで、採用に一定の効果

## 取組の背景

同社は、平成26年に業界大手の内田洋行グループ入り。令和2年1月に最新機能が集結する複合ビルへのオフィス移転を契機に、事業の主軸をオフィス空間の総合的なプロデュース「FFE事業」と、先端の情報通信技術を提供する「ICT事業」のジョイント提案へと転換し、型やルールを押し付けない開かれた社風となった。

お客様へ、より快適なオフィス空間を提案していくためには、まず自社の職場環境改善に取り組む必要があると感じ、「働き方改革」を実践し始めた。また、次世代の上層部の育成のため、人材確保への取組も強化していくこととなった。

## 具体的な取組内容と効果

### ●フリーアドレスとペーパーレス化で業務効率アップ、働きやすい職場へ

同社では、オフィスにおいて個人固定の席を作らず、好きな席で仕事することができる制度「フリーアドレス」を、営業部門に導入した。各自のノートパソコン等はオフィス内個人ロッカーに収納しておき、仕事の都度好きなデスクに持ち運ぶ。フリーアドレス導入により、型や枠に縛られず、各自が工夫して仕事を進めることができるようになり、固定の席でないことで常に新鮮な気持ちで仕事をするにもなり、業務へのモチベーションが向上している。

隣りの席の人が日々変わり、様々な社員とコミュニケーションを図ることができる。そこから新しい発想も生まれ、新しい価値を生み出すことに繋がっていくことが期待される。

また、徹底したペーパーレス化により旧オフィスの書類、重量にして約4トン分を廃棄した。必要な記録をデー

タ化するまでに時間と労力を要し、書類が廃棄されたことで当初は社員も不便さを感じていたが、業務効率が向上する等、それを上回るメリットを実感している。

### ●早く帰るために仕事の仕方を工夫、時間に対する意識付けに

以前は1年単位の変形労働時間制を導入していたが、事業の転換を契機にこれを廃止し、通常の労働時間管理を実施することとなった。毎月第1・第3水曜日を「ノー残業デー」とし、残業の事前申告制を導入した。それが残業に対する意識改革となり、それぞれが早く帰るために仕事の仕方を工夫するようになってきた。営業職の残業はみなし制度を採用している。業務の性格上完全にゼロとはならないが年々減少しており、少ない社員では月5時間程度で収まるようになった。

年次有給休暇の計画的付与制度を導入し、夏季4日の連続休暇及び誕生日1日の休暇で、法定である年5日の年次有給休暇を確実に取得できるようになった。

### ●ストレスチェックで社員のメンタル不調を未然に防止

同社は労働者数50人未満で法令上実施義務はないが、社員のメンタル不調を未然に防止するため、ストレスチェック制度を導入している。これは社員の健康維持と離職を防止するためにも有効な取り組みであると感じている。

また、能力に応じた人事考課制度を導入し、賃金水準の引き上げも実施していることで、優秀な人材の確保・定着に繋がっている。

### ●自社の経営理念、魅力を積極的に発信、求人にも多数の応募が

同社の事業転換、新オフィスへの移動を機に、一般事務、営業、設計、空間設計、ITエンジニア等、各分野の人材採用を強化した。各種求人媒体、自社HP、パンフレット等により、自社の経営理念や魅力を積極的に発信し、昨年12月の求人には予想を上回る人数の応募があった。

## 今後の展望

### ●次代の上層部を担う人材を確保するために、魅力ある職場へ

従来、中途採用は即戦力となる人材のみを採用してきたが、今後は新卒採用・中途採用共に「次世代の上層部を担う人材確保」と捉え、新規採用と育成の強化を図っていきたいと考える。

優秀な人材を獲得するためには、時間外労働の削減、休暇取得によるワーク・ライフ・バランスの実現と、給与・賞与の適正化、利益還元が必要であると考えている。

また、今後さらに自社オフィスの「心地よい空間づくり」も促進していきたいと考えている。

## 6 企業プロフィール

- 企業名：株式会社近藤商会
- 代表者：代表取締役 宇佐美 徹
- 事業内容：卸売業・小売業（オフィス・商業施設の空間デザイン、什器備品販売、事務用品販売、OA機器販売）
- 従業員数：22人（男性16人、女性6人）
- 住所等：札幌市東区北6条東4丁目1番7号 deAUNE さっぽろ11階
- HPアドレス：<http://www.s-kondoh.co.jp/>



事例 7 卸売業・小売業：医薬品・化粧品小売業  
**株式会社サツドラッグストア**  
 パートタイム労働者のオープンでフェアな評価と処遇でモチベーションを高める



**Point**

- ・従業員の自主性や工夫を公平に評価し実践する行動指針
- ・従業員が互いを尊重し、多様な働き方を許容する社内風土
- ・従業員の業務やスキルを明確にし、公平な処遇や評価を行う仕組み作り

**取組の背景**

かつて同社では、パートタイム労働者の2年以内の離職率が高いことが課題となっていた。このため2010年度より、パートタイム労働者が活躍して働き続けられる職場環境の整備と人材育成を目標とした社内の働き方改革や従業員の処遇改善等に係る取組をスタートさせた。

取組を進めるにあたって「ハタラクカタカエル委員会」を設置し、人事制度や教育体制の改正・整備等について議論を重ねてきた。この委員会は、世の中の状況に合わせて柔軟かつスピーディに制度を整えられるよう、毎月関係部署の従業員で運営されている。同委員会でもまとめられた改善案は、役員会等でも認められやすくなっており、同社が目指す「SATUDORA JOB STYLE」の一翼となっている。

**具体的な取組内容と効果**

●業務内容やスキルを明確にした等級制度とそれに連動した評価制度

パートタイム労働者を対象として、個々のスキル・能力に基づいた5段階の等級区分を設定し、評価と処遇の関係性を明確にする新たな「パートナー社員等級制度」を導入している。等級区分は、入門レベル、標準レベル、標準レベルで医薬品の登録販売者資格を取得、部門責任者レベル、副店長レベルの5段階が設定されており、等級区分に応じて時給が上がる仕組みになっている。

等級区分の決定は、「パートナー社員等級評価表」に基づき行われることになる。この評価表には、仕事を上での「情意」、「能力」それぞれについて求められるスキル(能力・技能)、そのスキルを習得するために必要なツール(道具やシステム)、それらの具体的な評価項目が整理され、パートナー社員が何を目標として頑張れば評価につながるかが明確に示されている。

この「パートナー社員等級評価表」は、社内イントラネットで公開されており、誰でも閲覧が可能である。さらに評価の公平性を担保するため、店長等の評価者には、外部講師による実践に即した内容の研修を実施している。

●キャリアアップに向けた充実した人材教育

新規入社パートナー社員には、スタートプログラムに基づいた人材教育を行い、その他ビジネスマナー研修、接客研修、医薬品研修、化粧品研修、マーケティング研修等も行われ、正社員に転換した際の研修フローも構築されている。

医薬品販売担当従業員には、登録販売者の資格取得のための定例勉強会及び有志勉強会を実施している。資格取得者には、資格相当分の時給が加算される。

化粧品販売担当社員には、「サツドラビューティカレッジ研修」を実施。基本接客について学ぶ初級のベーシックからエキスパートまで4段階の研修を計画的かつ体系的に実施している。

●従業員のモチベーション向上に向けた各種取組

全従業員を対象とした「サツドラアワード」を年に1回実施。社員の部とパートナー社員の部があり、従業員が推薦したい人を相互に推薦することになっており、従業員が互いを認め合う職場環境になっている。

その他、社内等の情報共有や情報発信等にも積極的に取り組んでおり、従業員との意識共有を図っている。紙で配布する社内報以外に、スマホなどで閲覧できるWEB社内広報「TUNAGU.com」もあり、社長自ら毎週投稿するコンテンツも作成している。

●多様な働き方を推進するための各種取組や制度

同社では、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として「カエル申請」制度がある。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。さらにパートナー社員から正社員への転換を希望する際は、等級区分が部門責任者レベル以上であれば可能で、正社員に転換するパートナー社員も多数いる。

また、社外経験による知見を得た人材は貴重な戦力になるとの考えから、一定の条件のもと転職者も対象に含め、原則、退職時と同処遇で再入社を承認するWelcome Back制度という復職制度や勤務時間外の兼業・副業を認める制度がある。

女性従業員には、妊娠期や育児期の従業員が働きやすくなるような取組や制度を導入している。例えば、育児短時間勤務は、パートナー社員も1日2時間を限度に30分単位での短縮を認め、子供が小学校3年生時まで利用できる。また、保育所が休日の日曜・祝日を公休日にあてたり、夜間勤務を軽減するよう配慮しているほか、通勤時の保育園立寄りを通勤手当に含め支給している。

**今後の展望**

●「多様性のある組織づくり」と「活躍し続ける人材づくり」

同社では、従業員一人ひとりの個性を尊重しながら、ライフステージに合わせた多様な働き方を選択できる職場環境づくりを目指すとともに、あらゆる変化に対する柔軟な対応力を身に付け、活躍し続けられる人材を育成していきたいと考えている。ただ、店舗数の増加等に伴い、働く目的や意識、状況等がより多様となっており、既存制度や取組等は適時、拡充や修正を進めつつ、全従業員が働きやすい職場環境の整備に努めていきたいと考えている。

7 企業プロフィール

- 企業名：株式会社サツドラッグストア
- 代表者：代表取締役社長 富山 浩樹
- 事業内容：地域医療対応型ドラッグストアチェーンの営業、運営
- 従業員数：2,801人(2019年5月15日現在)
- 住所等：札幌市北区太平3条1丁目2番18号
- HPアドレス：<https://satudora.jp>



卸売業・小売業

卸売業・小売業

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

卸売業・小売業：文房具・事務用品卸売業

事例  
8

## 株式会社セラビ

「よく働き、よく遊べ」をモットーに時短経営を推進



Point

- ・ 定時退社を推奨し、社長自らが実践
- ・ 有給休暇は完全消化を推奨し、長期休暇も取得可能
- ・ 部門を超えた研修制度を通じて社内コミュニケーションを深める

## 取組の背景

同社は、リサイクルトナーの販売やパソコンデータの完全消去サービスを主な業務としている。今から24年前の設立当時、コピー機やプリンターなどに使われるトナーは、高額にもかかわらず一度使い切ると廃棄されることがほとんどだった。資源が限りある中で、あるものを有効に使い可能な限り再利用していく必要があるのではないかと考えたのが、リサイクルトナーの販売事業を始めたきっかけであった。

社長は、「働くときはしっかり集中して働き、休みはしっかり休んでリフレッシュしよう。疲れた頭と体ではいい仕事はできない」という考えで、社風としてしっかり根付いている。時短経営を推進しており、終業時刻になると「帰るよー」と声を掛け合う。従業員は、始業から終業までの限られた時間の中で最大のパフォーマンスをあげることに傾注する。

仕事は厳しいが、時間外労働はなく休日も十分に取れている。働き方改革が叫ばれる前から、従業員にとって働きやすい会社だった。

## 具体的な取組内容と効果

## ●働きやすい就業環境

始業時刻から終業時刻までは仕事に集中し、終業時刻になれば帰宅する。当たり前のようながなかなか難しい。実現できているのはトップの意識に依るところが大きく、社長自ら定時になると退社している。

残業がほとんどないことに加えて、休日も取りやすい。業務に支障をきたさない限り、10日～20日といった連続休暇も取得が可能。従業員間にお互いさまの意識があり、業務引き継ぎをしっかりと行ったうえで、長期休暇を取っている。

育児など家庭生活にも協力的で、時短はもちろん、男性の育児休業も取得実績が多い。ワーク・ライフ・

バランスに配慮した柔軟な働き方が可能である。

## ●働きやすい環境をホームページでPR

働きやすい就業環境にあることをホームページで積極的にPRしている。採用情報には、社長のメッセージと複数の従業員の声に掲載されている。

社長は、「よく働き、よく遊べ」と会社の方針を説明。従業員は、会社が明るい雰囲気であり働きやすい職場環境にあることを伝えている。

## ●有給休暇は全消化を目指す

会社は、有給休暇は社員に与えられた権利なのだから消化するのが当たり前と考えており、完全消化を推奨している。10月に個人別の有給休暇取得状況をチェックし、消化が遅れている者に対しては消化するよう指導する。その後、翌年1月に再チェックを行っている。

## ●部門間のコミュニケーションを高める研修制度

新人研修やビジネスマナー研修など、様々な研修があるが、その中の一つに営業社員と非営業社員がペアを組み、飛込営業を行うというものがある。その後、社内でロールプレイング形式のコンペを行う。プレゼン能力が高いとされたペアは表彰され、賞品が授与される。

営業部門と非営業部門のコミュニケーションが深まり、垣根がなくなることで仕事が円滑に進み、生産性の向上につながるが多い。

## ●ICTの活用は慎重に

ICTの活用については、慎重に検討している。効率化に寄与することは多いが、IT投資は膨大な経費がかかる場合もある。回収できないようなところまでの活用は考えていない。

## 今後の展望

## ●社員の知恵で目標達成を目指す

社員給与に報酬制を採用しているが、社員のほとんどが毎年報酬が上がっているため、給与の原資確保が徐々に厳しくなりそうなのが心配。社員が互いに知恵を出し合いながら、目標の達成を目指していく。

働き方改革については、すでに求められるもの以上のことをやっているため、大きな問題は起きないと考えている。

## 8 企業プロフィール

- 企業名：株式会社セラビ
- 代表者：代表取締役 時岡 一秀
- 事業内容：リサイクルトナーの販売、パソコンデータの完全消去など
- 従業員数：42人（令和元年9月時点）（男性32人、女性10人）
- 住所等：札幌市東区本町1条9丁目2-4 セラビ東ビル
- HPアドレス：<http://www.selavie.co.jp>

事例 9 卸売業・小売業：自動車解体・自動車部品卸売  
**株式会社高橋商会**  
 一人一人が全ての業務・人に目を向け「みんなで仕事をする」企業文化へ



**Point**

- ・繁忙部署に他部署からのサポートで、時間外労働に対する意識改革
- ・担当外の業務をすることで、他部署の仕事・人への理解を深める
- ・女性現場オペレーター、女性目線で SNS による情報発信、女性活躍の場を広げる
- ・長靴アイスホッケーチーム編成で、業務上のチーム力も向上

**取組の背景**

同社は、使用済み車両の回収及びリサイクル部品の販売を通じて、環境保全と地域への貢献を経営理念としている。社員の環境教育を重視しており、社内への広報活動、全社員の環境に関する意識向上を図っている。社員が生き生きと働き続けるためには、職場環境整備が重要であると考え、社員の働きやすい環境を追究していくために働き方改革に取り組み始めた。社員に「この会社において良かった」と思ってもらえる会社でありたい、と願っている。

**具体的な取組内容と効果**

●**残業抑制の働きかけと他部署からの応援体制構築で労働時間に対する意識改革**

季節的に繁閑のある業種のため、1年単位の変形労働時間制を導入している。社員には、時間外労働（早出・残業）の抑制を働きかけている。また、繁忙な部門には、他部署からの応援体制を構築している。それにより「早出・残業は良くないこと」という、時間外労働に対する社員の意識改革に繋がっていった。

休暇取得への取り組みとして、法改正より前倒しに年に5日の年次有給休暇の取得を促進してきた。昨年は年間休日を2日増加させ、休暇が取得しやすい職場風土が構築されてきた。

●**立場が変わることで、はじめてお互いの仕事が理解できる**

自身の従事する業務だけでなく、他部署の業務や、そこに従事する「人」に対しても関心を持つことが重要であると考えてきた。繁忙な部署へ他部署からの応援体制を構築することで、「みんなで仕事をする」という意識が高められてきた。担当外の業務に従事することで、他部署の作業内容や作業工程、作業方法

等について、より理解を深める機会となり、それによって職場のチームワークも向上することとなった。  
 また、日頃から現場の声をよく聞き、そこから課題を抽出、業務改善に繋げている。現場における人や工具の配置を変更し、「見える化」を促進している。ムダな作業の排除と整理整頓を徹底するために、年3回の大掃除を実施した。それによって、作業中に物を探す時間を削減、業務効率が向上した。

●**男女問わず活躍できる機会を創出**

定年後の再雇用制度を導入し、65歳以上の高齢者の活用を推進、70歳のシニア人材も活躍している。  
 女性活躍推進の取り組みとして、女性の現場オペレーターを積極採用している。現在、女性を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起用、女性総務マネージャーを管理職として登用している。会議では女性の意見を積極的に取り入れ、女性目線を活かした SNS による情報発信も実施している。SNSによる情報発信は、最低限のルールだけを決め、女性社員に全面的に任せることで、業務に対して積極的な姿勢や責任感が生まれている。

女性活躍の機会を創出することにより、職場全体で「男女問わずそれぞれの能力を活かし、同じゴールに向かってやり切ろう」という姿勢が見られるようになった。

●**長靴アイスホッケー大会出場で、職場の団結力も向上**

同社では、会社負担で「長靴アイスホッケー」のチームを編成し、地域の大会に出場している。大会に出場することで、それぞれが業務とは別の一面に触れる機会を持ち、社内の上下関係を越えた関係性を構築することができる。大会に出場しない社員も応援に駆け付けてくれることで「仲間が応援してくれているから、頑張ろう」という気持ちになり、それが業務上の団結力やコミュニケーションの活性化にもつながっている。

**今後の展望**

●**さらなる業務の平準化・標準化で労働生産性を向上させる**

2017年3月に先代社長から事業を引き継ぎ、新たな組織文化を構築していく中で、社員から「業務がしやすくなってきた」との声もあり、人材定着率も上昇してきている。

業務が一人に偏らないよう、また誰がやってもできるように業務の平準化・標準化を進め、労働生産性を向上させていくことが課題である。

また、今後は外国人を正社員として採用し、社内で新しい価値観や発想に触れる機会も作っていきたいと考えている。

9 企業プロフィール

- 企業名：株式会社高橋商会
- 代表者：代表取締役 高橋 建作
- 事業内容：卸売業・小売業（自動車解体・自動車部品卸売）
- 従業員数：40人（男性33人、女性7人）
- 住所等：釧路郡釧路町若葉2丁目19番地
- HPアドレス：<http://ts-takahashi.co.jp/>