

事例 16 サービス業(他に分類されないもの)：他に分類されない非営利的団体  
**特定非営利活動法人コミュニティ楽創**  
 「残業時間の見える化」で残業が減少



- Point**
- ・「見える化」で長時間労働を解消
  - ・入社時から利用できる看護休暇制度
  - ・モチベーションを高める評価制度

**取組の背景**

コミュニティ楽創は、「自分力を生かし、そしてわかちあう」という理念のもと、障がいを持った方等に対し、個人・団体・関連機関との交流を通してネットワークを構築・活用し、生活支援・共同作業所等の福祉施設運営・就労支援事業などを行っている。

NPO創設から約20年、過去には労働時間が長時間におよび、離職に結びつくこともあった。しかし、少子化により労働者不足が深刻化する中で、これまでの働き方を変革する必要が出てきた。長時間労働を解消するとともに、子育てや介護など様々なライフスタイルに合わせた働き方が実現できる労働環境を構築しなければならないと考え、様々な取組を重ねて徐々に働きやすい職場へと変貌してきた。

**具体的な取組内容と効果**

● 「残業時間の見える化」で長時間労働を解消

以前は、多い人で月80時間近くの時間外労働があり、長時間労働から離職者も出ていた。5年ほど前、長時間労働を抑制するため、「残業時間の見える化」を開始した。

みなし残業時間として15時間を設定し、月初めに30分単位のチケットを30枚分用意し壁に張り出す。そこから残業を行った時間分のチケットを取っていく仕組み。チケットが少なくなった人は残業が多く、チケットが多く残っている人は残業が少ないことが一目でわかるようにした。

残業しなければならない要因を調査するとともに、職員間で勤務時間の調整を行い、残業時間の偏りを解消させた。職員一人ひとりに、チケットを使い切らないようにという残業時間解消の意識付けが生まれ、現在は時間外労働がほとんどなくなっている。

● 休暇制度の見直し

3年前から、看護休暇・介護休暇・病欠などの特別休暇の整理と、取得方法の見直しに取り組んでいる。時間単位の休暇制度を導入するとともに、看護休暇や介護休暇については入社時から取得できるようにした。育児期間中は、子どもの突然の病気などで、休暇や早退が必要になる場合がある。時間単位の休暇制度を導入したことで、仕事と育児の両立をあきらめていた職員が、仕事を続けることができるようになった。職員間には「お互いさま」の意識が強くなり、安心して働くことができる環境となった。

● 妊娠中でもテレワークで活躍

妊娠中の職員が、インターネットを活用して利用者の相談業務を行ったケースがある。様々な理由から、自宅勤務が必要な場合が今後発生すると考えられるが、在宅でも仕事ができるようにテレワークの活用を進めていく予定。

● 本人の希望に沿った短時間勤務制度

正職員は、本人の希望に応じ週30時間からの勤務が可能となっている。勤務時間帯も本人の事情に合わせて、始業時刻・終業時刻をシフトすることができる。

● 育児休業者の代替要員を正社員化

職員の育児休業で人手が足りなくなったときは、代替の臨時職員を雇用することがある。本人の希望があれば、雇用期間が終了した後も正職員として登用している。

● 行動面を重視した評価制度

5年前に評価制度を構築した。本人の能力ではなく行動成果を評価するスタイル。25項目で100点満点。複数の上司による評価と本人による自己評価を併用するため、本人と管理者評価の違いを認識できることが出来、本人のモチベーションアップにもつながっている。

**今後の展望**

● 高い就業率を維持しながら、収益を増やすには…

就労支援事業利用者の就業率が非常に高いのが特徴。同種同規模の職場では、年間10人程度が就職するのが一般的であるが、同法人では年間約40人が就職している。NPOの収入は利用者の施設在籍期間で決まるため、就業者が早くに就職した場合は、安定した収入の確保が難しくなる。NPOとしての収益を確保しつつ、利用者の高い就業率を維持することが、これからの課題となる。

**16 企業プロフィール**

- 企業名： 特定非営利活動法人コミュニティ楽創
- 代表者： 理事長 山本 創
- 事業内容： 福祉施設運営・就労支援事業、障がいのネットワーク構築・活用など
- 従業員数： 21人（男性7人、女性14人）
- 住所等： 札幌市白石区本郷通6丁目2-1リラハイツ本郷通1F

サービス業  
 (他に分類されないもの)

サービス業  
 (他に分類されないもの)

事例  
17

サービス業(他に分類されないもの)：自動車整備業

# 株式会社北翔

働きやすい会社への変貌で、従業員の付加価値額が大幅アップ



Point

- ・作業工程を見直すことで残業ゼロ、休日増加
- ・規定から外れる契約は行わない
- ・労働生産性が大幅にアップし、付加価値額が大幅に上昇
- ・出産祝い金・入学祝い金を支給し、子育て中の従業員を支援

## 取組の背景

東日本大震災が発生した翌月の2011年4月、社長は従業員の生活を変えるため、働き方改革への取り組みを宣言した。従業員が、働くだけで疲れ切ってしまう。そんな会社ではいけない。従業員が子どもと遊べる、家族との触れ合いが出来るものにする。働きやすい会社への変革である。

「お父さんは何をしているかわからない」「日曜は、ゴロゴロ寝てばかりいる」。社長が、会社見学に来た小学生から聞いた言葉だった。長時間労働・休日出勤・低賃金の生活に、労働者は疲れている。これでは、社会が良くなるわけがない。犯罪、いじめ、ハラスメントと問題が山積している中で、企業の責任は重いと感じた。健全な社会を構築するために、企業が変わらなければならない。

残業をやめ、休日を増やす取り組みを始めた。実現するには、仕事のやり方を変える必要がある。今のやり方が一番と主張し、反対するものもいた。しかし、役員・従業員と話し合いを続け、改革の必要性を説いた。様々な施策に取り組み、会社は変貌を遂げた。

働き方の改革は生産性向上につながり、売上が上昇、利益も増えている。

## 具体的な取組内容と効果

### ●残業をゼロにする、休日を増やす

2011年4月、月に30時間程度あった残業をゼロにすることを決めた。しかし、残業代は従業員の生活費の一部になっている。そこで、残業ゼロの取組を始める前に、残業代金を基本給に上乗せすることで、従業員の生活に影響が出ないようにした。

生産性につながる仕事はないか、従業員みんなでアイデアを出し合い、作業の効率化・時短化に取り組んだ。例えば、オイルこぼれによる床の油汚れについては、オイルがこぼれる場所にあらかじめ受け皿を置き、床に油が落ちないようにした。こうすることで、夜間に行っていた床の清掃作業が不要になった。このように、生産性につながるムダな作業を減らすことで、6か月後の2011年10月には残業がほぼゼロになった。

年間の休日数を、100日・105日と徐々に増やしていき、現在は108日間または125日間を選択できる制度となっている。休日は増やしたが、仕事に影響は出ていない。

有給休暇の取得は、当然のことと考えている。会社から取得を促すことはない。従業員の自主性に任せているが、有給休暇の取得率は約70%と高い数字になっている。本人が望めば、長期休暇も可能。

### ●誰が相手でも、規定に準じた取引しか行わない

顧客の要望をすべて聞いていると、従業員が判断に困りストレスにつながることもある。自社の規定に準じた取引のみを取り扱うこととし、誰が相手でも特別な対応はしないことに決めている。

### ●電話による対応は行わない

電話で仕事が中断されると生産性が落ちてしまうため、電話による対応を止めた。取引規定に準じた契約しか行っていないので、メールによる連絡が確実。顧客の理解は進んでいる。

### ●一人当たりの付加価値額は7年間で2倍に、従業員の年収アップにつながった

生産性向上を目標とした各種対策を行うことで、付加価値額が大幅に向上。取組開始から7年間で付加価値額は2倍となり、従業員の年収も平均で137万円アップした。

### ●社内システムは自社内で構築

社内システムを外注した場合、機能に制限が加わったり、使わない機能ができたりしてしまう。データ分析が柔軟に行えるような融通の利くシステムが欲しかったので、自社システムを構築。現在は、2人の従業員がシステムに携わっている。

### ●子育て支援策

2年前から子育て支援のため祝金を支給している。5年以上勤務している従業員に対して、最大で出産祝いとして30万円、入学祝として小学校10万円、中学校10万円、高校20万円、大学30万円をそれぞれ支給。1人の子どもに合計100万円を支給する。未来を担う子どもたちに支援は惜しまない。

## 今後の展望

### ●誰もが働ける職場づくり

従業員の職務を分析し工程を振り分けることで、オールマイティーな人間でなくても誰もが働ける環境になる。こうした働きやすい環境づくりにより、会社の価値も向上していく。

## 17 企業プロフィール

- 企業名：株式会社北翔
- 代表者：代表取締役 清水 誓幸
- 事業内容：自動車部品販売、自動車リサイクル・整備など
- 従業員数：23人
- 住所等：江別市江別太305番地15
- HPアドレス：<http://s-hokusyo.com>

事例 18 サービス業(他に分類されないもの)：自動車整備業  
**株式会社リ्यूツー**  
 従業員の夢がかなう会社になりたい



- Point**
- ・外国人従業員との意思疎通を図る仕組みづくり
  - ・従業員に優しい会社づくり
  - ・従業員の業務改善提案を採用

**取組の背景**

同社は、大型車の整備や板金塗装、修理、車検など自動車に係わる様々な業務を行っている。海外経験が長い社長ならではの幅広い発想で、新機軸を次々と生み出している。

「役に立つ人間になろう！そして役に立つリ्यूツーを創造しよう！」を経営理念に掲げ、車を通じて地域の人々の役に立つことが顧客満足につながるとの思いで努力を重ねている。

社長は、「従業員の働きやすい環境づくりが自分の役割。従業員満足があってこそ、顧客満足が生まれる。将来は、日本一入りたい会社と呼ばれるようになりたい。」と話す。

**具体的な取組内容と効果**

●外国人の雇用

同社は、フィリピンからの技能実習生を積極的に受け入れている。実習生は、フィリピン国内で日本式の車検や整備に関する教育を受けてから来日している。まじめで素直な実習生が多く、周りの従業員にも良い影響を与えている。フィリピンに戻ったあとは、整備会社を立ち上げたいと考えている者も多い。

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」を作成している。「締める⇔Tight」「緩める⇔Loose」など、整備業務でよく使う用語や動詞に関するカードを作成し、従業員間の意思疎通が少しでも図りやすくなるように工夫している。

●ワーク・ライフ・バランスー従業員に優しい会社づくり

従業員が出産・育児休暇を取得した後、会社に戻りやすい体制を構築。男性の育児休暇も取得実績がある。

運動会など子どもの行事がある時には管理者が率先して休暇を取り、従業員が休みやすい雰囲気を作っている。

5年ほど前に、年間休日を97日から100日に変更した。旅行など家族でやりたいことができるように第二土曜日を休日にして、月に一度は連休が取れる体制にした。時間外労働は、月に20～25時間ほど。「仕事が終わったら早く帰ろう」という取組で、残業も徐々に減少している。会議時間の短縮も図っている。

●従業員による提案改善ボード

社内の休憩室に、従業員から改善の提案を受け入れる改善提案ボードを設けている。改善案は、誰が何を書いても良いことになっており、業務以外の提案でも構わない。ボードは、左から、「改善」・「検討中」・「実施」、ちょっと離れて「却下」と区分けされている。

まず、従業員が気になっていること、直してほしいことなどをメモ用付箋紙に書いて「改善」欄に貼り付ける。会社は、改善案を見た後、「検討中」欄に状況を記載した付箋紙を貼る。会社にとって有効と判断された提案は、「実施」欄に実施内容を書いて貼り付ける。女性従業員の提案から、女性ロッカー室が明るく清潔感にあふれる部屋に生まれ変わった事例もある。

●社内コミュニケーション

社内サークル活動を推奨している。サークル結成の条件は、3人以上で2カ所以上の部門をまたがるメンバーが参加すること。活動の様子を撮影して報告すると、年間で1人1万円の援助を受けることができる。ゴルフ、釣り、ミニ四駆など趣味を通じてコミュニケーションが広がり、社員の交流が活性化、部門間の垣根を減らすことにもつながっている。

●100円カップラーメンの設置

食事が取れないまま予想外に作業時間が長くなりお腹が空いた人用に、休憩室に何種類ものカップラーメンを置いている。食べたい人は設置してある貯金箱に100円を投入し、食べることができる。

**今後の展望**

●みんなの夢がかなう会社になりたい

これからは、今以上に従業員教育や人材育成に力を入れていきたい。さらに、休暇取得の促進や賃金アップなど従業員の処遇改善を進めていきたい。

同社の社長は、従業員に夢を持ってほしいと願っている。夢を持つことによって、仕事に対するモチベーションが向上する。夢を実現するためには、長期間にわたって会社を休むことも可能で、数年後でも会社に戻ってくればよい。そんな夢がかなうような会社になりたいと考えている。

- 企業名：株式会社リ्यूツー
- 代表者：代表取締役社長 小川 信明
- 事業内容：車検、大型車整備全般、板金塗装、修理全般
- 従業員数：77人（男性64人、女性13人）
- 住所等：札幌市白石区流通センター5丁目4番25号
- HPアドレス：<http://www.ryutsu.or.jp/>

18 企業プロフィール

