

働き方改革 ベストプラクティクス 事例集Ⅲ



北海道

目次 働き方改革ベストプラクティクス事例集Ⅲ

■ はじめに	01
■ 働き方改革の課題と取組状況、取組施策	02
■ 働き方改革の取組の方向性	06
■ 企業における取組事例の一覧表	09
■ 漁業における働き方改革の取組	10
■ 鉱業、採石業、砂利採取業における働き方改革の取組	11

働き方改革のベストプラクティクス事例

電気／ガス／熱供給／水道業	事例01 滝川ガス株式会社	12	
	不動産業／物品賃貸業	事例02 とんとん住宅販売株式会社	14
		事例03 株式会社ホームスター	16
学術研究／専門・技術サービス業	事例04 株式会社アドバコム	18	
	事例05 株式会社アトリエテンマ	20	
	事例06 株式会社一寸房	22	
	事例07 税理士法人FPC	24	
	事例08 株式会社礼促社	26	
	事例09 株式会社ズコーシャ	28	
	事例10 税理士法人すずらん総合マネジメント	30	
	事例11 本間社会保険労務士事務所	32	
	事例12 株式会社ONE DAY	34	
	教育／学習支援業	事例13 学校法人音更共栄台学園	36
		事例14 学校法人桔梗学園	38
		事例15 学校法人札幌学園 真駒内幼稚園	40
事例16 学校法人札幌慈恵学園		42	
事例17 学校法人禅徳学園 稚内幼稚園		44	
事例18 学校法人天明学園 篠路光真幼稚園		46	
事例19 学校法人登別立正学園		48	
事例20 学校法人星置学園		50	
複合サービス	事例21 帯広大正農業協同組合	52	
■ 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)		54	

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(ベストプラクティクス)をまとめたものです。本年度の事例集では、「漁業」「鉱業、採石業、砂利採取業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「不動産業、物品賃貸業」「学術研究、専門・技術サービス業」「教育、学習支援業」「複合サービス」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。

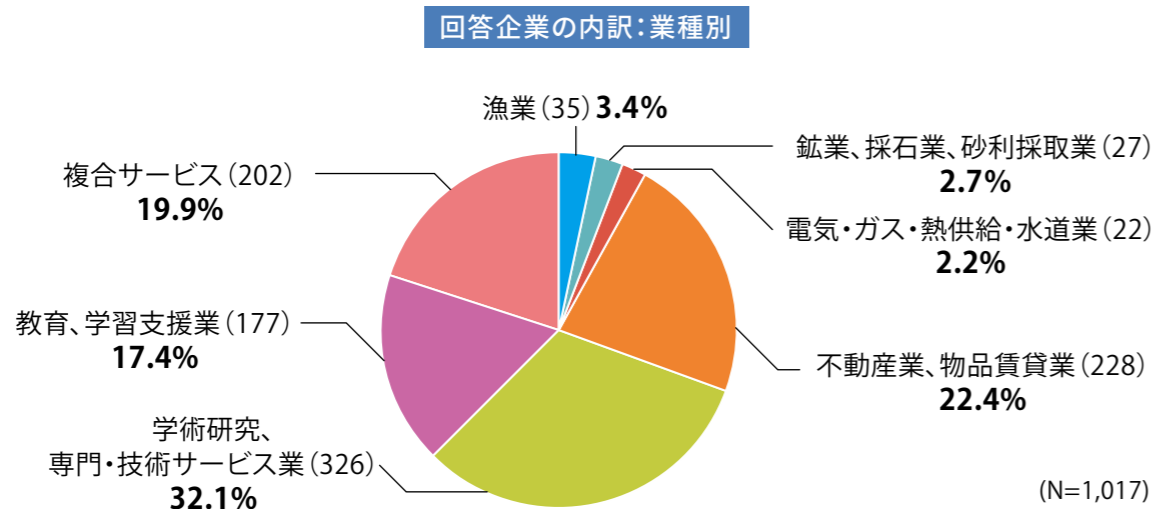
<参考> 北海道働き方改革推進方策 (H29.10北海道策定)

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

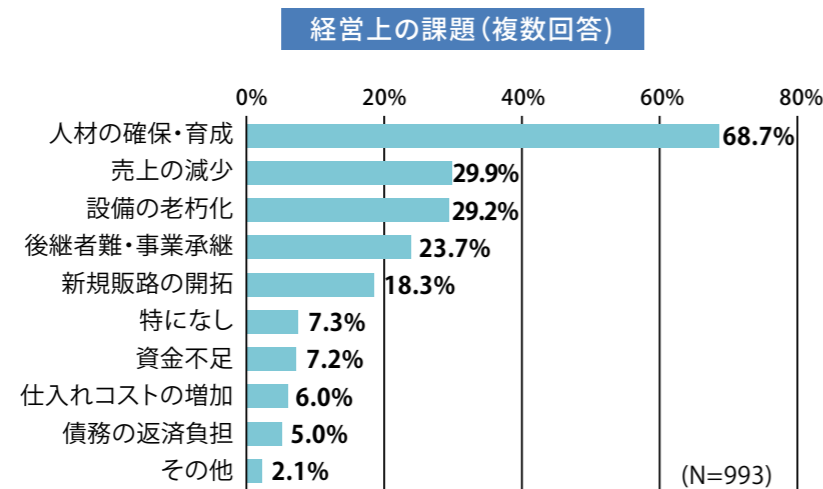
【働き方改革の実施状況に関するアンケート調査結果】

- 調査対象：北海道内で、「漁業」「鉱業、採石業、砂利採取業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「不動産業、物品賃貸業」「学術研究、専門・技術サービス業」「教育、学習支援業」「複合サービス」のいずれかを営む事業所の内3,027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2年7月28日～令和2年8月21日
- 回収状況：回収数1,018社（回収率33.6%）



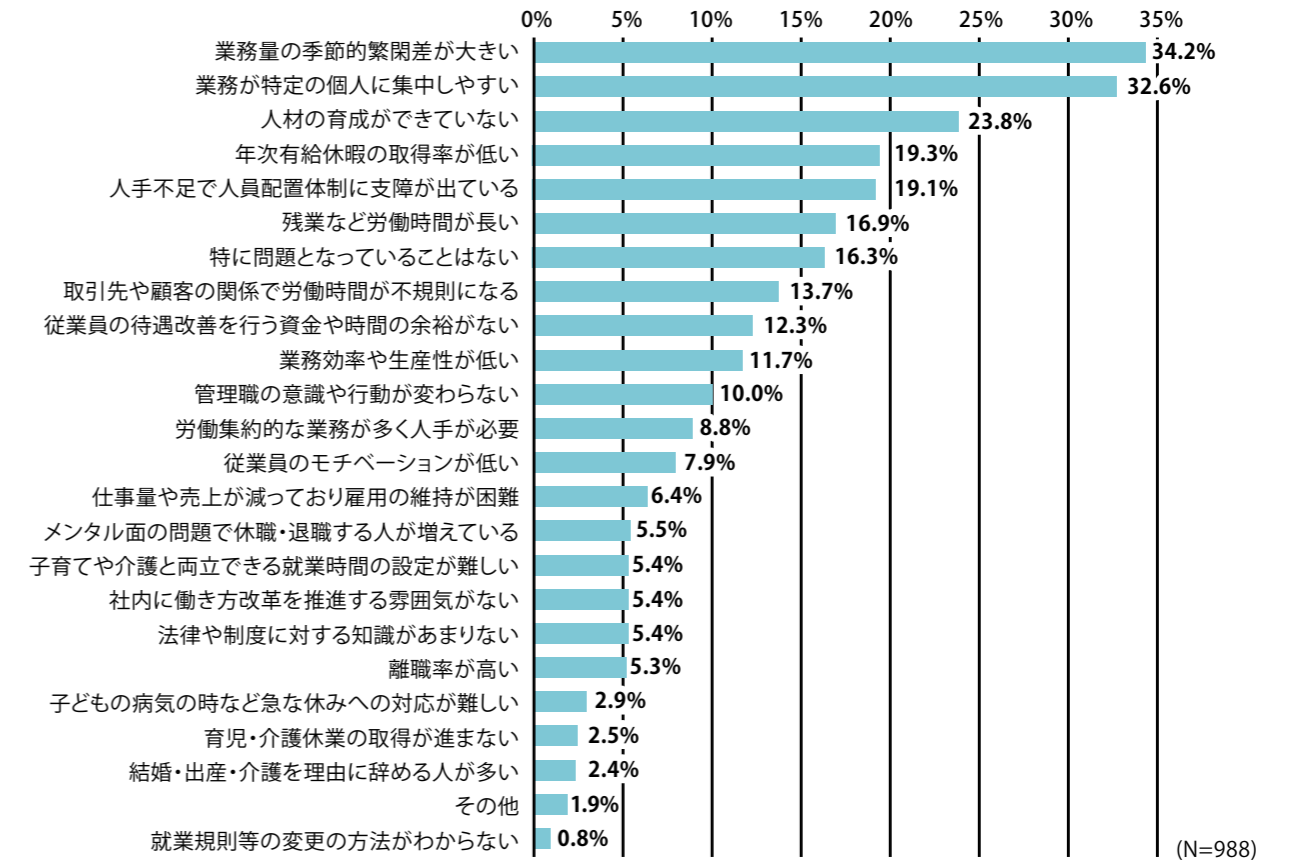
1 道内企業の課題

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68.7%と多くなっています。「教育、学習支援業」では78.4%、「学術研究、専門・技術サービス業」では74.6%が「人材の確保・育成」と回答しており、この2業種では大きな課題となっています。



従業員の働き方を考える上での問題としては、「業務量の季節的繁閑差が大きい」が34.2%で最も多く、続いて「業務が特定の個人に集中しやすい」が32.6%、「人材の育成ができていない」23.8%の順に多くなっています。

従業員の仕事方を考える上での問題（複数回答）

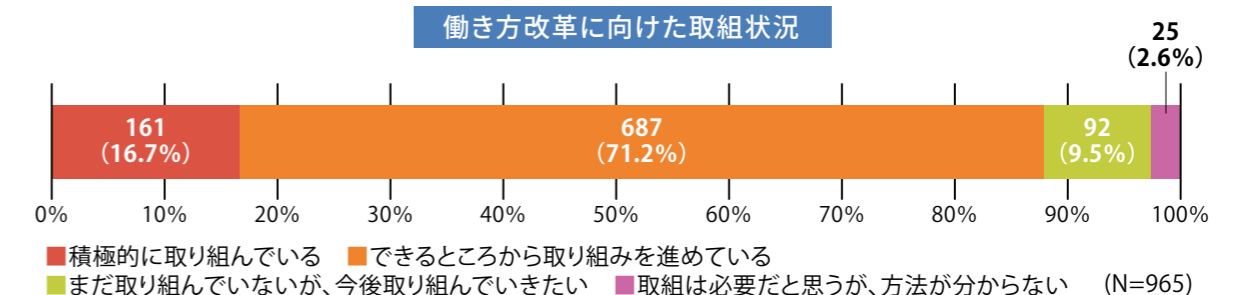


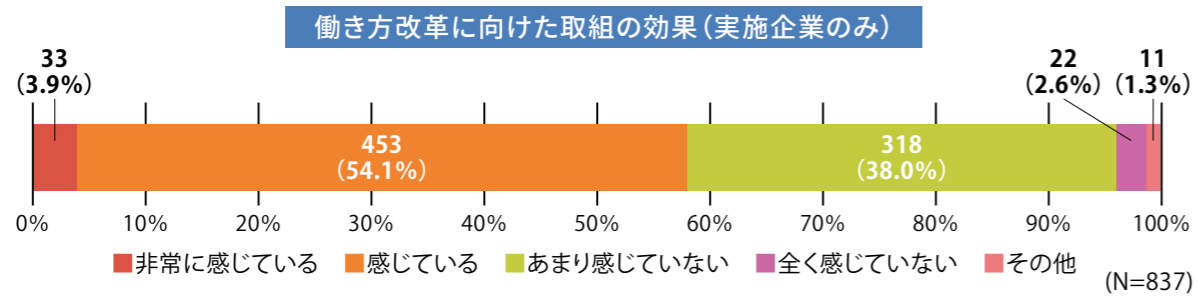
2 働き方改革の取組状況

働き方改革に向けた取組を行っている企業は、「積極的に取り組んでいる」が16.7%、「できることから取り組みを進めている」が71.2%で、合わせて87.9%の企業が何らかの取組を行っています。

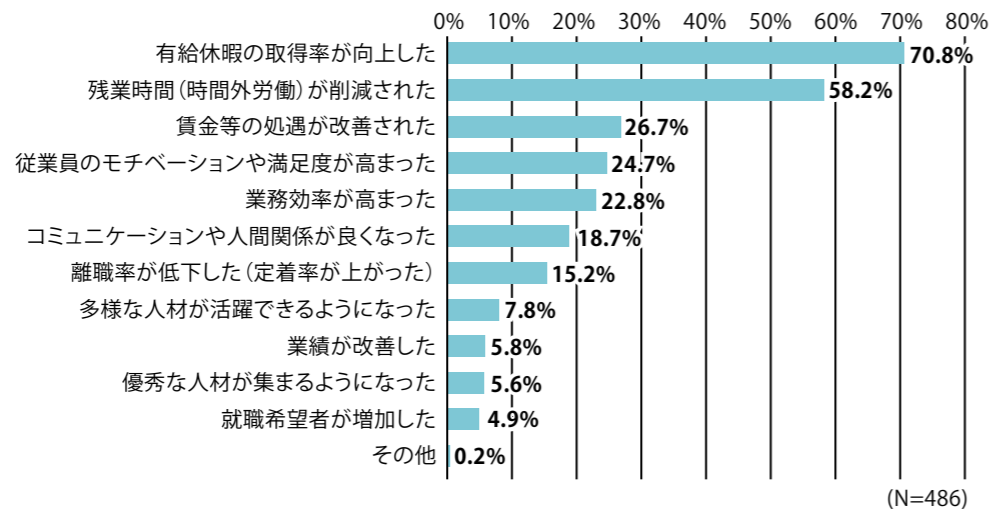
このうち取組の効果を感じている企業は、「非常に感じている」が3.9%、「感じている」が54.1%で、合わせて58.0%となっています。

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70.8%で最も多く、続いて「残業時間（時間外労働）が削減された」が58.2%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、多くの業種で「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。漁業では「能力に応じた人事考課とそれに基づく賃金体制の構築」、複合サービスでは「コンプライアンス体制の構築(ハラスメント防止等)」が多くなっています。

未実施企業を含めた今後取り組みたい施策の回答は、「休暇を取得しやすい人員配置体制の構築(複数業務を担当できる人材の育成など)」、「業務体制や業務内容の見直しによる生産効率の上昇」、「社内人材育成プログラムや教育訓練制度の導入」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
漁業	1	能力に応じた人事考課とそれに基づく賃金体制の構築	55.0%	1	外国人材の受入体制の構築	31.4%
	2	残業時間の抑制	50.0%	2	賃金水準の引上げ	25.7%
	2	年間総労働時間の抑制	50.0%	2	機械化による現場作業の自動化・省力化	25.7%
鉱業、採石業、砂利採取業	1	残業時間の抑制	82.4%	1	能力に応じた人事考課とそれに基づく賃金体制の構築	51.9%
	2	年次有給休暇取得の奨励	73.7%	1	コンプライアンス体制の構築(ハラスメント防止等)	51.9%
	3	年間総労働時間の抑制	68.4%	3	現場責任者(店長等)のマネジメント能力の向上	44.4%
				3	現場との事業計画・目標設定等の共有	44.4%
				3	業務体制や業務内容の見直しによる生産効率の上昇	44.4%

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
電気・ガス・熱供給・水道業	1	年次有給休暇取得の奨励	100.0%	1	休暇を取得しやすい人員配置体制の構築(複数業務を担当できる人材の育成など)	40.9%
	2	残業時間の抑制	83.3%	1	賃金水準の引上げ	40.9%
	3	年間総労働時間の抑制	77.8%	1	機械化による現場作業の自動化・省力化	40.9%
不動産業、物品賃貸業	1	年次有給休暇取得の奨励	84.1%	1	業務体制や業務内容の見直しによる生産効率の上昇	46.1%
	2	残業時間の抑制	79.0%	2	休暇を取得しやすい人員配置体制の構築(複数業務を担当できる人材の育成など)	39.0%
	3	年間総労働時間の抑制	72.7%	2	現場責任者(店長等)のマネジメント能力の向上	39.0%
学術研究、専門・技術サービス業	1	年次有給休暇取得の奨励	88.6%	1	休暇を取得しやすい人員配置体制の構築(複数業務を担当できる人材の育成など)	44.5%
	2	残業時間の抑制	82.1%	2	社内人材育成プログラムや教育訓練制度の導入	44.2%
	3	年間総労働時間の抑制	74.6%	3	能力に応じた人事考課とそれに基づく賃金体制の構築	40.5%
教育、学習支援業	1	年次有給休暇取得の奨励	91.3%	1	社内人材育成プログラムや教育訓練制度の導入	44.1%
	2	残業時間の抑制	80.1%	2	休暇を取得しやすい人員配置体制の構築(複数業務を担当できる人材の育成など)	42.9%
	3	年間総労働時間の抑制	71.4%	3	業務体制や業務内容の見直しによる生産効率の上昇	41.2%
複合サービス	1	年次有給休暇取得の奨励	90.2%	1	休暇を取得しやすい人員配置体制の構築(複数業務を担当できる人材の育成など)	45.0%
	2	コンプライアンス体制の構築(ハラスメント防止等)	76.3%	2	業務体制や業務内容の見直しによる生産効率の上昇	42.1%
	3	残業時間の抑制	74.6%	3	継続雇用延長、定年延長など高齢者の活用	41.1%

4 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、特に「教育、学習支援業」と「学術研究、専門・技術サービス業」で大きな課題となっています。

従業員の働き方を考える上での課題としては、「業務量の季節的繁閑差が大きい」「業務が特定の個人に集中しやすい」「人材の育成ができていない」の割合が高く、人手不足に加えて、季節繁閑や特定個人への業務集中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87.9%で、このうち取組の効果を感じている企業は58%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。

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、人材育成プログラムの充実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必要があります。

「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

多様な人材の活躍	女性の積極採用・管理職への登用、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、退職者の復職
就業環境の改善	多様な正社員（職務限定正社員、勤務地限定正社員等）の登用制度、多様な労働時間制度の導入（短時間勤務制度等）、ライフステージに応じた雇用区分・働き方の選択、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、異なる部署が協力した研修の実施

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。12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	出産育児等で少しか働けないが、能力のある全国の主婦を外部スタッフとして組織化している。 (学術研究、専門・技術サービス業 17人)
	育児期間で働けなかった優秀な女性従業員を採用し、専門領域の職務を担当してもらっている。 (学術研究、専門・技術サービス業 9人)
	仕事と家庭が両立できるように、社内で「両立支援事務局」を発足し、独自の「両立支援制度」を策定した。 (学術研究、専門・技術サービス業 248人)
	産休・出産・育児期に休暇が取りやすく、女性が生涯働ける制度設計（ワークライフバランス）を導入している。 (学術研究、専門・技術サービス業 6人)
高齢者	定年は65歳だが、本人の希望があればその後も継続勤務が可能。 (電気・ガス・熱供給・水道業 39人)
	間接部門として修理・メンテナンス工場を有しており、経験を有する定年退職者を再雇用している。 (不動産業、物品賃貸業 10人)
	送迎バス運転手に高齢者を活用。定年は65歳だが理事の承認があれば再雇用も可能となっている。 (教育、学習支援業 14人)
その他人材	人材不足を補うために10年以上前から外国人労働者を雇用、現在はベトナム人を雇用している。 (漁業 150人)
	先生が教育に専念できるように、先生の教育以外の業務を洗い出して、パート社員に個別の業務を行ってもらうように徹底。パート社員の雇用が増加。 (教育、学習支援業 23人)
採用	専門領域の業種であるが、独自テストに通過した人は未経験者でも採用し戦力化している。約8割が中途採用の従業員で、異業種からの転職が多い。 (学術研究、専門・技術サービス業 142人)
	業務の継続を図るには若手の採用・育成が重要と考えている。今年度は、高卒社員を2人採用した。今後も若手社員の採用を積極的に進めていく予定。 (学術研究、専門・技術サービス業 13人)
	新人職員がホームページ制作に加わり、各部署の若年職員をページ上で紹介。若者の発想を活かした人材採用を進めている。 (複合サービス 84人)

② 就業環境の改善

	取組内容
多様な働き方	時差出勤制度の採用。飲食店などの集金担当は、午後からの出勤もあり。 (電気・ガス・熱供給・水道業 39人)
	繁忙期が1～5月と偏りがあるため、変形労働時間制を敷いている。 (学術研究、専門・技術サービス業 16人)
	子育て中の職員は、7時間勤務の時間固定（9時～17時）で、前後の時間帯のシフトに入らない働き方が選択可能。 (教育、学習支援業 21人)
	一年変形労働時間を採用。米の場合は収穫期の9月～11月の労働時間を増やし、その他の月の労働時間を短縮している。 (複合サービス 79人)
休暇取得の促進	小さい子どもを持つ従業員は、学校行事があれば休ませるようにしている。家族の病院通いなどがある場合も休みを取ることが可能。 (漁業、6人)
	すべての従業員が一斉に取る方が効率的に有給休暇を消化出来ると考え、現場で調整したうえで会社として5日間を年休日とし計画的に消化している。 (鉱業、採石業、砂利採取業 10人)
	限られた人員で業務を回し、休暇の取得を容易にさせるために、業務の状況や能力に応じて担当部門以外の業務も担う体制を作ることで、休暇取得時のフォロー。 (鉱業、採石業、砂利採取業 17人)
	毎年の事業年間計画において、一日ずつ年間休日を増やしている。 (学術研究、専門・技術サービス業 16人)
	有給休暇5日間を計画的に付与。仕事の都合で計画どおり取得できない場合は、担当部門ごとに調整し休むようにしている。 (学術研究、専門・技術サービス業 13人)
	各学年に一人補助教職員を配置し、育児休業が取得しやすい人員配置としている。 (教育、学習支援業 14人)
幼稚園の夏休み・冬休み期間を活用し、有給休暇取得を積極的に進めている。 (教育、学習支援業 21人)	

取組内容	
残業時間の削減	早朝からの漁が終わって浜に戻り、選別作業などを行った後は、声をかけてすぐに家に帰すようにしている。(漁業 6人)
	平日の残業時間に一定のキャップを被せることになり、これまでの長時間労働から脱却している。(学術研究、専門・技術サービス業 48人)
	残業を抑えるために21時にPCを完全シャットダウン、これを順次早めていく予定。(学術研究、専門・技術サービス業 142人)
	高校の部活指導を短時間で科学的に行うように教育方針を変えた。現状では競技レベルが落ちていない。(教育、学習支援業 164人)
正社員化	保育士等が自前で手作りしていた各種保育具(発表会の衣装や舞台飾りなど)を、「子供と一緒に作る」保育方針に変更した結果残業が減った。(教育、学習支援業 68人)
	会社と本人の希望がある場合、パート従業員を正社員化している。(漁業 150人)
	非正規職員の正職員登用制度を導入。一昨年度3人、昨年度2人の非正規職員を正職員登用した。(複合サービス 84人)
その他	臨時職員でも、本人の希望があれば準職員・正職員へと登用される。登用には上司の推薦が条件。(複合サービス 79人)
	従業員とのコミュニケーションを重視し、年数回(2~3か月に1回)の割合で社長と従業員が面談を実施。(不動産業、物品賃貸業 10人)
	出産し子供の養育が始まると退職・転職が多くなることから、子供手当を支給している。(学術研究、専門・技術サービス業 48人)
	業界では日給月給の給与体系が主流だが、月12日分の給与を最低保障として、冬期間の仕事がない時期でも賃金を保障している。(学術研究、専門・技術サービス業 23人)
	従業員および家族が新型コロナ等に感染した場合にも、傷病手当をつけるようになり、インフルエンザの予防接種費用を園で負担(上限5千円)するようになった。(教育、学習支援業 51人)

③生産性の向上

取組内容	
業務体制	漁師にとって、経理・事務部門の負担は大きい。専門的に対応する者がいることで負担軽減が図られた。(漁業 6人)
	テレワーク体制を確立するために、従業員の自宅等のネットワーク環境を充実。既存顧客との関係強化や既存業務の効率化に効果があった。(学術研究、専門・技術サービス業 18人)
	オフィスのフリーアドレス化やゾーン化に取組み、快適で効率よく業務ができる職場環境を実現している。(学術研究、専門・技術サービス業 248人)
効率化	園と利用者間で、スマホを使用した情報共有を進めている。親への連絡事項に使用するほか、預かり保育では、親の迎え時間確認などにも利用している。(教育、学習支援業 21人)
	人員不足は恒常的な問題なので、GPSを利用した測量機械やドローンなどを積極的に活用している。(学術研究、専門・技術サービス業 13人)
人材育成	帳票作成や文書管理作成などの、煩雑だが単純な日常事務作業を、ある程度自動化(電子的)できるアプリケーションを導入している。(学術研究、専門・技術サービス業 6人)
	指紋認証による勤怠管理システムを導入することで、労働時間管理の負担を軽減している。毎週末に主幹が労働時間を集計し職員と共有している。(教育、学習支援業 119人)
	資格取得のための通学等の費用を会社で負担。資格取得者には、資格手当を支給している。(学術研究、専門・技術サービス業 48人)
	既存業務の習得が未成熟な若手社員や新卒者等に対しては、部門責任者や社長と内勤を共にすることでOJT体制を強化した。(学術研究、専門・技術サービス業 18人)
	仕事内容の標準化と文書化を実施。毎年加筆修正される独自資料を作成し、これに基づいた行動指針を徹底して行った。(教育、学習支援業 48人)
	通常の研修は、園長先生以下ベテランの先生と若手が一緒になって行っている。近年は、オンラインを使った研修を導入し、他の幼稚園等と一緒に研修を行っている。(教育、学習支援業 23人)

企業における取組事例の一覧

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
水道・熱供給・電気業	滝川ガス株式会社		●					●	●	●			●	●		●	12	
	とんとん住宅販売株式会社	●						●	●	●			●	●		●	14	
物品賃貸業	株式会社ホームスター	●						●	●	●			●	●	●	●	16	
	株式会社アドバコム	●						●	●	●			●	●		●	18	
学術研究、専門・技術サービス業	株式会社アトリエテンマ	●		●				●	●				●	●		●	20	
	株式会社一寸房	●			●			●	●							●	22	
	税理士法人FPC	●		●				●	●	●			●			●	24	
	株式会社札促社			●				●	●				●			●	26	
	株式会社ズコーシャ	●	●	●				●	●	●	●	●	●	●	●	●	28	
	税理士法人すずらん総合マネジメント	●		●				●	●		●		●			●	30	
	本間社会保険労務士事務所	●							●				●	●	●	●	32	
	株式会社 ONE DAY	●		●					●	●				●		●	34	
	教育、学習支援業	学校法人音更共栄台学園	●	●					●	●	●			●			●	36
		学校法人桔梗学園	●						●	●	●			●			●	38
学校法人札幌学園		●						●						●	●	●	40	
学校法人札幌慈恵学園		●		●				●					●	●	●	●	42	
学校法人禅徳学園		●		●				●	●	●						●	44	
学校法人天明学園		●		●				●	●					●		●	46	
学校法人登別立正学園		●	●	●	●			●	●	●				●	●	●	48	
学校法人星置学園	●						●	●					●		●	50		
複合サービス	帯広大正農業協同組合	●	●	●				●	●	●			●	●	●	●	52	

※「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。