

漁業における働き方改革の取組



POINT

- 従業員を確保するために、正社員化や外国人雇用に取り組む
- 不必要な時間外労働を行わないように配慮
- 必要な休暇を取ることができる職場づくり

取組の背景

漁業は、天候や波の状態などに左右されるため、計画的な休暇取得が困難であることに加えて、少人数で船を動かして漁に出ていることも多いことから、休暇を取得することが難しい。近年は水揚げ量の減少により生産状況が不安定なため新規就業者が減少しており、特に若年者の新規就業を増やして定着させるためには、ワークライフバランスに配慮した職場環境づくりが求められている。

具体的な取組内容と効果

▶ 従業員の確保とモチベーションの維持

道北のA社では、雇用の安定化と従業員のモチベーションを高めるために、パート従業員の正社員化に取り組んでいる。さらに、人員不足を補うために10年以上前から外国人労働者を雇用している。社員のリフレッシュ効果を高めるために、7日間の夏季休暇を設定している。

▶ 不要な時間外労働はなくし、必要な休暇は取得

道北のB社では、早朝からの漁が終わって浜に戻り、魚の選別や船の清掃作業、食事などが終わった後は、声をかけて早めに帰宅させている。小さい子どもを持つ従業員は、学校行事や家族の病気の時には、休みを取ることができるようにしている。

▶ 有給休暇の取得を進め、週休二日制も一部導入

道南のC漁業協同組合では、有給休暇の取得に努め、ここ数年は時期によって週休二日制を実現している。職員の年齢構成も代替わりが進み、20歳代～50歳代までバランスよくなってきている。

鉱業、採石業、砂利採取業における働き方改革の取組



POINT

- 休暇取得を促進するために一斉休暇を取得
- 社内コミュニケーションを円滑にすることで、人材定着促進

取組の背景

鉱業、採石業、砂利採取業は、衛生環境の問題や肉体的負担が大きいといったイメージなどから、若年者の就業が減少し、定着率も低いことから人手不足が続いており、就業促進および人材定着のためには、時間外労働の削減、休暇の取得しやすい職場環境づくりが求められている。

具体的な取組内容と効果

▶ 全従業員による一斉休暇取得

道北のD社では、すべての従業員が一斉に休暇を取る方が効率的に休みを消化できると考え、会社として年間5日間の年休日を設定し、計画的に休暇を消化している。また、仕事が忙しい夏場でも土日を休みにすることができないか、検討を進めている。

▶ 積極的なコミュニケーション

道東のE社では、新入社員教育ではチーム指導体制を導入。また、コミュニケーションを円滑にするために、慰安旅行や忘年会などの行事を積極的に実施している。こうした取組を通じて、社員の定着率を高めている。

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

電気・ガス・熱供給・水道業：ガス製造工場

- 事例 -

01

滝川ガス株式会社

長年続けてきたやり方を見直し、ムダを省く



POINT

- 作業工程の見直しでムダを省く
- システム導入で事務作業を効率化
- 助成金の積極的な活用

取組の背景

同社は、滝川市民のエネルギー供給会社として創立60年を迎える。業務が多岐にわたる中、少人数で仕事をこなしている。

ガスの供給には保安待機が必要であり、24時間体制で臨まなければならないため、長時間労働とともに精神的なストレスが発生することもある。また、社員が土日に自主的に会社に出てきて仕事を片付けることも多く、特に、決算時はこの傾向が強かった。

このような状況を打開するため、労働時間短縮をはじめとする働き方改革が同社の喫緊の課題となっていた。

具体的な取組内容と効果

▶ 作業工程の見直しでムダを省く

同社では、4～5年前から、労働時間短縮を目的として、業務のやり方を見直し、ムダな作業の排除と効率化を進めている。自分たちがやらなくても良い作業については、アウトソーシングを積極的に活用している。

仕事は平日に集中してやるように指導をしているが、難しい点もあるため、一年変形労働時間制の採用や、顧客の都合に合わせて午後から仕事を開始する時差出勤も可能としている。

▶ 事務作業の効率化に着手

単純な事務作業の効率化や労働時間短縮に効果があるRPA (Robotic Process Automation) の導入に取り組んで

いる。RPAは、大企業を中心に導入され、書類のデジタル化なども推進しており、今後の人手不足解消に効果が期待できる。

新型コロナ対策のため、テレワークが可能となるようソフトを導入。データの安全性を高めるために、通信にはVPNを利用している。

▶ 雇用・労働関係の助成金を活用

同社では、雇用・労働関係の助成金を積極的に活用している。男性も女性と同様に育児休業が取得できることを社員に周知するとともに、一般事業主行動計画にも盛り込んでいる。一昨年は、男性社員が育児休業を取得し、両立支援等助成金の支給を受けている。

契約社員の正社員化登用制度があり、登用時にキャリアアップ助成金を申請している。

雇用・労働関係の助成金は、提出書類が多いことや年度変わりに支給要件が変更になることも多いため、申請を敬遠しがちな会社が多い。しかし、雇用の安定や働き方改革を進めるうえで、助成金の活用は極めて有効である。

▶ 夏場に有給休暇を取得

同社は、暖房器具が必要とされる冬場が繁忙期となるため、比較的時間に余裕がある夏場に有給休暇の取得を進めている。部署ごとにチェックを行い、休暇取得が伸びていない社員に通知している。義務である年間5日間は計画付与で取得するようにしている。

65歳定年後も、本人の希望があれば会社に残ることが可能。高齢者の活用により、人手不足をカバーしている。

▶ ハラスメント対策

セクハラ・パワハラだけでなく、様々なハラスメントが叫ばれている。社内規定に各種ハラスメント対策を盛り込むとともに、社員への周知を図っている。

今後の展望

▶ 人手不足が課題

人手不足から顧客対応に影響が出てきている。また、人材育成が十分に進んでおらず、特定の個人に仕事が偏る傾向がある。業務の見直し・改善は、今後も継続して行うとともに、アウトソーシングも増やしていく必要があると考えている。

企業
プロフィール

滝川ガス株式会社

代表者 代表取締役社長 猪股旬雄

住所等 滝川市新町3丁目11番5号

事業内容 導管によるガス供給、LPガス販売、灯油販売

HPアドレス <http://takikawagas.co.jp/>

従業員数 39人(男性32人、女性7人)

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

不動産業、物品賃貸業：不動産代理業・仲介業

- 事例 -

02

とんとん住宅販売株式会社

女性従業員の活躍を後押し



POINT

- 子ども同伴出社の実施
- 女性社員定着へ向けて、時短の推進と休日取得を推進
- 公平な人事評価で、賃金に還元

取組の背景

同社は、「不動産業は良いイメージを持たれていないのでは」という認識から、就業形態の見直しに取り組んでいる。特に、女性の就業を後押しできるように働き方改革を行なっている。一般的に、不動産業界では、女性が結婚し、出産・育児期間に入ると、仕事を辞めていくことが多く見受けられていた。社長は、独立開業を期に、これら古い不動産業のイメージを払拭したいとの思いから、働き方改革を実践してきた。

具体的な取組内容と効果

▶子ども同伴で出社可能に

同社の事務所には、キッズスペースが併設されている。これは、本物の資材で、実際の建築物と同じ工法で建てられた小型の家である。普段は、商談中の顧客の子どもたちの遊び場として活用されている。このキッズスペースは、もともと顧客向けの設備として設けたわけではなく、社員の子どもたちの遊び場として作られた。これを、来客時には顧客のキッズスペースとしても利用している。新型コロナウイルスの蔓延で緊急事態宣言が出されていた時は、学校にいけない社員の子どもの子どもたちが勉強をしにきていた。親である従業員は安心して業務を進めることができ、子どもも親が仕事をする様子を知ることができ、活きた社会勉強の機会にもなっている。

▶女性社員の定着へ向けての取組

育児期の女性は、学校行事への参加等があり、まとまった就業時間を取りにくい傾向がある。これが、能力や意欲があっても就業につきづらい原因であると考え、育児期の女性従業員には、時短勤務や休暇の取りやすい環境を整備している。

具体的には、社長との面談を通じて、自らの働き方や出社頻度、就業時間、休暇取得等を決め、時間効率を高めて無理なく業務にあたってもらっている。

▶賃金は公平な人事評価のもと、社員への還元を増やしている

不動産は高額な財産であり、その売買は顧客の人生設計に大きな影響を与える。そのように大切な不動産売買に関わる従業員に求められる能力・資質は、高い水準の専門性・公平性・誠実さが求められる。

同社は、経営資源の無駄使いを減らし、公平に分配することで賃金水準を高め、社員の生活に安定と余裕が生まれるようにしている。生活が安定し、物質的にも、精神的にも余裕が生まれた社員は、本業において高い水準で求められている専門性・公平性・誠実さを向上させるよう務めてくれている。

▶従業員の人生を大切にする

給与水準の向上とあわせて、住環境の向上支援を行っている。これは、不動産を扱う職業人として、良好な住環境で暮らすことにより、顧客により良い住環境や不動産資産形成の提案ができるようになることを期待して行っている。また、同社では、子ども同伴の親子出社により、親子が互いに感じ取れる距離感をもって、働きながらも一緒に時間を過ごせるようにしている。

今後の展望

▶社会・業界に必要とされる人材育成を通じ、変化に強く、人に優しい企業への成長

従来の取り組みを深化継続し、社員それぞれが置かれた状況に柔軟に必要な支援・教育を行っていくことで、社会に必要とされる人材を増やしていこうと考えている。

今般の新型コロナ対応等に伴う社会の変化や混乱を目の当たりにした経験を蓄積・活用し、あらゆる変化や危機に即応できる、強く、優しい企業への成長を目指していこうと考えている。



とんとん住宅販売株式会社

代表者 代表取締役社長 遠藤琢磨
事業内容 住宅・不動産販売
従業員数 10人(男性6人、女性4人)

住所等 札幌市西区西野4条3丁目10番1号
HPアドレス <http://ton2.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

不動産業、物品賃貸業：土地売買業

- 事例 -

03

株式会社ホームスター

育児中の女性が活躍できる職場を構築する



POINT

- 従業員間のコミュニケーションを重視
- 残業は行わない。マッサージでリフレッシュ
- 仕事を細分化、アウトソーシングを活用

取組の背景

ホームスター社の従業員は、ほとんどが子育て中の女性。同社の代表は、子育て中の女性が十分に活躍することができない会社が多いと感じていた。

たとえ能力が高くて、その能力を生かすことができないのではもったいない。「彼女たちの能力を生かすためにはどうすれば良いか」を考えた結果、従業員同士がコミュニケーションを深め、「子育てはお互いさま」という意識を深めると同時に、仕事と家庭の両立を図ることができる職場環境が必要だと考えた。

具体的な取組内容と効果

▶ 育児中の女性が業務の中心を担う

同社では、業務の中心を子育て中の主婦が担っている。子どもの行事や急病などで会社に出られない場合もあるが、子どもの学校行事がある日は、仕事より行事を優先してもらい、必要に応じて全休、半休、時差出勤を選択してもらっている。

従業員同士がコミュニケーションを深め、お互い様という気持ちで補いあいながら仕事に取り組んでいる。誕生日や入社記念日にはランチ会を開催することで、人間関係が良好になった。こうした取組を進めることで、急な休みでも、他の従業員をフォローするという意識ができてきた。育児休業の取得後、職場に復帰した従業員もいる。

▶ 残業は行わない方針

急な仕事や顧客の都合で、どうしても残業が発生してしまう日があるが、それ以外で残業はほとんどない。残業は作業効率が落ち、帰宅後の家庭生活への負担も増えてしまうので、会社としてはやらない方針としている。

不動産コンサルティングを行う上で、知識の向上は欠かせない。代表は、残業をしない代わりに休日には資格取得のための勉強など自己啓発に努めてほしいと考えている。休みでも自分を高めることで仕事に生かすことができる。月に一度、全従業員が無料でマッサージを受けられるような制度を設けている。仕事帰りや休日など、従業員各々が都合の良い時間帯に施術してもらうことができる。疲れが取れ、リフレッシュできると、従業員から好評を得ている。

▶ テレワークを活用

ノートパソコンと携帯を従業員に貸与し、自宅でも仕事ができるようにネットワーク環境を整備した。仕事と家庭の両立がしやすくなるだけでなく、従業員同士の情報共有にも活用されている。

▶ 仕事を細分化、主要な仕事以外はアウトソーシング

従業員が少なく業務処理能力に限界があるため、仕事を細分化し、基幹業務として重視すべき業務とアウトソーシングが可能な業務を分類した。

コアな業務は従業員が行うが、コストや人のやり繰りから社内でやるのが難しい作業は外注している。アウトソーシングを図った業務としては、不動産賃貸物件の管理業務などがある。

今後の展望

▶ 能力が高い人材を増やしたい

代表は、同業他社と比べて、賃金は高いと思っている。高い報酬は、従業員個人へのスキルアップへの期待を込めたもので、結果を出した従業員にさらに賃金を上げることはいとわない。現状に満足しているような働き方では、お客様から満足を得ることは難しい。

仕事に対するモチベーションは、本人の努力次第で上げることができる。お客様から感謝されたときの充実感を従業員みんなに味わってほしい。努力や実力は評価しており、パート従業員でも営業面で結果を残した従業員は、正社員に登用することもある。

代表は、優秀な人材が増えることを願っている。

企業
プロフィール

株式会社ホームスター

代表者 代表取締役 植西晃典
事業内容 不動産コンサルティング
従業員数 5人(男性1人、女性4人)

住所等 旭川市豊岡4条10丁目7-21
HPアドレス <https://www.homestar-jp.com>

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

学術研究、専門・技術サービス業：広告業

- 事例 -

04 株式会社アドバコム

仕事と家庭の両立に向けた働き方改革



- POINT**
- 経営者の働き方への理解と意欲
 - どこでも業務を行える環境作り
 - 働き方をよりよくしながらの事業拡大を目指す

取組の背景

児童向けを中心とした環境情報紙の発刊やプロモーション事業を行う同社従業員は、社長含め多くの従業員が、子育て世代であるため、新しい働き方については、積極的であった。2018年、現事務所への移転を期に、ビジネスチャットツールの導入・制作部門のアウトソーシングやテレワークの推進など、よりいっそう積極的な取り組みが進められている。

具体的な取組内容と効果

▶ 全国の働きたいママさんを組織化

出産・育児等少ししか働けないが、能力のある全国の主婦を外部スタッフとして組織化した。自社の紙面の一コマの広告欄やその他記事等を、自己申告で制作に携わってもらい制作部門の一翼となっている。外部スタッフの制作により個性ある紙面となるとともに、短時間しか働けない主婦にとっては外部スタッフとして収入を得られるWIN-WINの関係を構築している。制作部門スタッフにとっても制作管理を容易にできるようになっている。登録者は、現在、全国(海外も)で40名ほど登録されており、常時20名程が稼働中である。制作品質の向上とコスト減に寄与している。

▶ 自己申告によるフレックスタイム制

出勤・在宅時ともに、自在にスケジュールが組める。フレックスタイム制を採用している。これを実現するために、個々の従業員が自分の役割をしっかりと把握するのはもちろんのこと、全社員共通のスケジュール管理表に入力すること

となっており、自分のスケジュールを管理して業務を行っている。また、部門長は、部門間の調整を互いに行い、個々のスケジュール調整を行なっている。

自己申告のフレックスタイム制をしくことで、効率よく成果を上げるために個々人の業務に対する意識が格段に高まる効果があった。

▶ ビジネスチャットツールによる効率化

ビジネスチャットツールを導入し、営業や取材など外勤の多いスタッフにはアプリをインストールしたスマートフォンを支給している。

移動時のすき間時間などにも業務連絡やコミュニケーションを行うことができるようになり、残業減、効率化へつながった。

▶ 直行直帰型の就業体制を目指す

ビジネスチャットツールの導入により、自社で発刊している情報紙の原稿のやり取りや広告枠の管理などが、すでに札幌・東京にある事務所の複数の部門間で円滑に行われている。今後は直行直帰型の就業体制を想定し、全社員モバイルノート端末への転換を図っている。全社員がどんな場所でも就業できるようになることを目標として行っており、生産性の向上に寄与している。

今後の展望

▶ 自社で発刊している環境情報紙の全国展開を目指す

北海道・東京23区・横浜市で環境情報紙を発刊している同社では、発刊エリアの拡大を検討しているが、現地のフリーランスのライターとの協働や、ウェブ発行でのスタートにより、事業所は増やさず、働き方をより効率化しながらの全国展開を目指している。

企業
プロフィール

株式会社アドバコム

代表者	代表取締役 臼井純信	従業員数	常勤17人(男性8人、女性9人)、在宅ワーカー41人
事業内容	プロモーション支援事業・クリエイティブ事業・環境プロモーション事業	住所等	札幌市中央区南1条西5丁目7-1 豊川南1条ビル9F
		HPアドレス	https://www.advcom.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

学術研究、専門・技術サービス業：デザイン業

- 事例 -

05 株式会社アトリエテンマ

徒弟制度から仕事の細分化と分業体制へ



- POINT**
- 従来業務を再定義し、業務の細分化と分業化を実施
 - 女性が活躍できる職場作り
 - デザインスキル向上のための余裕時間の創出

取組の背景

これまでの業界の働き方の流れでは、インテリアデザイナーを志す若者が、デザインの修行のために時間と労力を惜しまず、師匠であるデザイナーの下について、仕事を学び、センスを取得していくというイメージがあったが、昨今はこうした就業形態はほぼなくなっている。

同社では、これからは経験やアイデアを違う形で効率よく伝えることが必要になり、若年層の働くことの意識の変化に伴い、これまでの育成方法での経営をする時代ではないと判断した。

具体的な取組内容と効果

▶ 仕事の細分化と分業体制

一つの建築物は、計画・設計・施工監理する企業と、実際に施工する外部の企業との協力で完成していく。当社のようなデザイン・設計会社は、建築デザイン、設計・施工管理する業務を担当する。

従来、デザイン会社においては、プロジェクトのコンセプト作りから始まり、設計、建築施工会社との調整など、多くの過程を一人の物件担当者が完成まで担当するのが当然であった。

しかし、同社ではこれら担当領域での業務を、デザイン・設計業務とCGを制作する業務とに分け、それぞれの領域でさらに細分化し、従業員が専門職域に特化して業務に従事する体制に変えた。

これまでは、デザイナーとして独立を志望する若者が、多様な業務を行うことで、建築デザイン全体の仕事を学んでいくことが多かったが、年々定着率が低下してきたため、大きな方針転換を図った。

▶ 女性が働きやすい環境づくり

国家資格である一級・二級建築士を保有する優秀な女性社員を、専門領域での業務に特化させることで、仕事と生活のバランスをとって従事してもらっている。女性の場合、結婚、出産、育児期においては、短時間の勤務時間や突発的な休暇を取らざるを得ないこともあるため、細分化した専門領域の業務に従事している。

そのほか、女性が定着して長く働ける環境づくりとして、従来からテレワークでの勤務体制、子どもを連れての出勤も認めており、今般の新型コロナによる緊急事態宣言下においても、臨機応変に勤務場所を選択して業務を行える体制は有効に機能した。

▶ 残業時間の抑制と休日・休暇取得の奨励

業務を細分化し、専門特化した業務を担当することによって、業務効率が上がり、労働生産性が向上した。これにより、残業時間が大きく削減され、さらに休暇が取得しやすくなり、個々人の時間管理が徹底されてきた。

▶ デザインスキル向上へのバックアップ

専門領域に特化したと言っても、まだ、デザイナーを志向する若者の就業希望者はおり、正社員として在籍している。これらデザイナー志向の従業員には、時間短縮効果で得た空き時間を利用して、デザインの勉強を行なってもらっている。

自らが興味のあるテーマに基づき、それに関わる費用を会社で負担し、個々人の能力アップのために必要と思われることを支援している。

今後の展望

▶ 感性豊かなデザインを学ぶ場の創出に向けて

現代の経営に適合した就業環境を提供し実施しているが、その一方で、独創的でユニークな感性をもつ若い優秀なデザイナーを輩出できていない。感性が重要なデザイン会社として、危機感を感じている。

そのため、もっと若年代の小学生や中学生の子どもたちを対象に、デザインを学ぶ場を提供している。こうした活動を通じて、感性豊かで、創造力あふれる人材の輩出に貢献していきたい。

企業
プロフィール

株式会社アトリエテンマ

代表者	代表取締役 長谷川 演	住所等	札幌市中央区北7条西19丁目 momijiビル
事業内容	インテリアデザイン・設計	HPアドレス	http://www.atelier-temma.com
従業員数	10人(男性1人、女性9人)		

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

学術研究、専門・技術サービス業：建築設計業

- 事例 -

06 株式会社一寸房

個々の成長につながる育成と環境、空気感をつくる



- POINT**
- PCの強制シャットダウンを行うことにより、時間意識と業務効率が向上
 - 委縮や孤独感を与える発言や行動の禁止
 - 社外専門家による社員相談窓口を設置

取組の背景

同社では、株式上場計画を期に働き方改革に向けた取組みを開始。令和2年10月に株式上場を果たしている。設計業界では珍しく未経験者の積極採用を行っており、OJTによる育成を中心として、「まずはやってみよう」、「失敗を大いに喜ぼう」、「失敗は成長の種を蒔くことである」との理念を徹底している。社員に孤独感を与えない社風づくり、成長意欲を持てる環境づくりを念頭にした取組みを積極的に行っている。

具体的な取組内容と効果

▶ PC強制シャットダウン

設計業界は長時間労働ありきとも言われるが、同社では21時PC完全シャットダウン制度を導入することで時間意識の改革と業務効率の向上を図っている。実際は20時までにほとんどの従業員が退社しており、今後は順次シャットダウン時間を早めていく予定である。

▶ 理念に基づいた採用と育成、成長できる環境と良質な空気感

専門性が高い設計業界は経験者を強く求める傾向があるが、同社は未経験者を積極的に採用し早期のプロ化を実現している。採用選考時は、独自の「空間認知」による適性検査を実施し、適正試験の合格者を積極的に採用、資格の有無は問わない。現在、従業員の約7～8割が未経験者採用であり、異業種からの転職者が多い。女性が多いのも特徴である。

同社は、会社の理念として「個の成長」を掲げており、その実現のため、存分にチャレンジし、大いに失敗できるという社風と文化づくりに取り組んでいる。最新のハードウェア・ソフトウェアの導入、独立デスクに2モニターとPCを設置することで仕事に集中できる環境、フロア全体に観葉植物を配置し社員の目に豊かなものを与える空間づくりなどを行っている。

成長という理念に加えて重要視しているのが「空気感」である。働く社員が自然に発生する良質な「空気感」を作り出すには一定のコストはかかるが、会社にとって、なにより社員にとって、全て有益であるとして積極的に投資している。

▶ 海外を含めた多様な人材の採用

これまでミャンマーや中国、韓国、シンガポールなどの海外人材も積極的に採用している実績があり、最近では、ロシアやモンゴルの学校と協力して社員の受け入れを行っている。

文化が異なるもの同士が同じ会社で互いを認め合い、協力や意見交換することは、多大な成長・経験となるため、今後も引き続き行っていく。

▶ 孤独感や威圧、暴言などによる委縮は絶対与えない

積極的に採用を増やす中、社長含めて全社員が「入社者を孤立させない」、「孤独感を与えない」、「不安を抱えて勤務させない」ことを徹底している。誰に聞けば良いか分からない、いつ休憩をとって良いのか分からない、そんなことがないように積極的な声かけや助言などのフォローを行っている。

また、暴力的・威圧的な発言や態度・行動は人を委縮させることになり、経営理念である成長の妨げになることから絶対的にNGとしており、全社員で徹底している。自分の成長や成功だけではなく、相手の成長や成功を喜び、認め合う「個より公」の行動を奨励している。

これは、社長自らが何度も繰り返して全社員に伝え続けており、会社方針として徹底されている。

▶ 労務管理に専門家を採用

社内では相談しにくい職場内の悩みなどを気軽に相談・解決まで行えるよう、社会保険労務士事務所と顧問契約し、外部に専用の社員相談窓口を設置した。さらに、全社員向け、および、経営職向けの教育セミナーなどを定期的に開催し、会社全体のコンプライアンス意識が向上することで、社員がより安心して働ける環境を構築している。

今後の展望

▶ 成長につながる変化と向上、ダイバーシティ経営の推進

シャットダウンの時間を更に短縮するなど、業界で当たり前と言われていた働き方自体を見直して育成や業務効率、環境の向上を図っていき、ダイバーシティ経営の推進をしていきたいと考えている。

企業
プロフィール

株式会社一寸房

代表者	代表取締役 上山哲正	住所等	札幌市中央区北2条西2丁目41番地 札幌2・2ビル9F
事業内容	建設設計業	HPアドレス	https://issun.jp/
従業員数	149人(男性92人、女性57人)		

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

学術研究、専門・技術サービス業：税理士事務所

- 事例 -

07 税理士法人FPC

グループで目標を持ち、時間当たりの付加価値を高める取り組み



- POINT**
- グループで目標を掲げ労働時間に対する意識付け、生産性を向上
 - 時間単位の年次有給休暇の導入で子育て中の社員も働きやすい環境に
 - 資格取得を支援する休暇制度と学習環境の整備
 - フィロソフィ(人格)と業績の2本柱による人事考課で公正な賃金制度
 - 「有言実行シート」による目標管理の仕組みを活用、人材育成につなげる

取組の背景

同法人では、3つの事務所が統合したことを契機に3年程前から働き方改革への取り組みを始めた。京セラの創業者 稲盛和夫氏が提唱した「フィロソフィ」と「アメーバ経営」を同法人の経営管理・人事管理の手法として取り入れ、グループごとに目標を掲げ、「採算表」を作成することで時間当たりの付加価値を高める取り組みをしている。

具体的な取組内容と効果

▶ グループで目標設定、見える化で時間外労働の削減、生産性向上へ

同法人では、「採算表」の作成により組織への貢献度や時間当たりの付加価値が見えるようにしている。4~6人のグループで目標を設定し、「見える化」を図ることで各人に目標意識を持たせることとなり、時間外労働の削減や労働生産性の向上につながった。

▶ 仕事と子育ての両立、資格取得を支援する休暇制度の導入

時間単位の年次有給休暇制度の導入により、子育て中の社員が2~3時間単位で有給休暇を取得しやすくなった。今年度は、特別休暇として「事務所設立記念日」を設定し、休暇日数が1日増加となった。

税理士試験、公認会計士試験を受験する社員に対しては、試験日前後5日間の休暇を取得できる制度や、時間外労働の免除も実施している。また、休日にも会社を開放し学習室として利用可能としている。

こうした取組によって、若年層の休暇取得が促進され、資格取得に対するモチベーションも向上することとなった。育児休業(休暇)取得を奨励し、今年度は女性社員が12月から育児休業を取得し、来年度10月に復帰予定である。これまで男性社員延べ4人が妻の出産のため育児休業を取得している。

▶ 人事考課導入と年2回の面談の実施

同法人ではフィロソフィ(人格)と業績の2本柱による人事考課を導入、ステージ1~7を設定し、ステージごとに見合った項目を評価している。また、年2回の面談を実施、フィードバックしている。これにより人格・能力を適正に評価し、人事考課に基づく公正な賃金制度が構築されることとなった。

▶ 「有言実行シート」による個人目標管理

同法人では「有言実行シート」という目標管理の仕組みを活用し、「グループで掲げた目標に対し自分はどうしたいか」各自が振り返りを行っている。これを社員一人一人への「目標の連鎖」と人材育成につなげている。

また、「コンパ」(親睦を深める懇親会)の実施で社員相互の話し合いを重視している。今年度は遠方の採用内定者を混じえた「Zoom」によるリモートコンパも実施、内定者の不安解消を図り、職場に早く馴染んでもらえるよう配慮した。

▶ ICTの活用による業務効率化

職場における新型コロナウイルス感染対策と働き方改革の取組みとして「Microsoft Teams」のチャットツール活用や「Zoom」によるWeb会議を導入し、打合せ回数を削減した。また、顧客と同じ会計ソフトの画面を見ながら電話での打合せも実施している。

今後の展望

▶ 多様な人材を活かす組織に

今後はテレワークの導入を進め、子育て中の社員をはじめ多様な人材が働きやすい環境を整備していきたいと考えている。そのために、在宅ワークの就業管理が今後の課題となる。

また、お客様の多様な悩みに対応していくため、社員一人一人の多様なスキル・個性を組織の中で大いに活かしていきたいと考えている。

企業
プロフィール

税理士法人FPC

代表者	代表 公認会計士 税理士 井上理 代表 公認会計士 税理士 大平渉	住所等	帯広市西7条南6丁目1番地4
事業内容	税理士業	HPアドレス	http://frontierpartner.jp/
従業員数	48人(男性28人、女性20人)		

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

学術研究、専門・技術サービス業：広告業

- 事例 -

08 株式会社札促社

テレワーク体制の積極的推進と業務内容の進化



- POINT**
- スタッフの「働きやすさ」、「生産性の向上」は、何かと常に自問自答
 - 在宅勤務・テレワークの体制の確立
 - 人材獲得は、就業時間の短縮化・休暇取得のし易さから

取組の背景

同社は、地域住宅建築雑誌「リプラン」の発行やwebサイトの制作を行っている。現下のコロナ禍以前から、情報を創造する企業として、優秀な人材採用・自社戦力の充実を図っていくために、「働き方改革」というテーマに積極的に取り組んでいた。

魅力的な職場環境を実現することで、優秀な人材採用に結びつくと考え、その基礎である就業時間の短縮や休暇取得のしやすさを実現するために、業務改善こそが最大の課題であると認識。業務全般のスピードアップに直接繋がる通信環境、及びサーバー環境の整備を進めていた。

具体的な取組内容と効果

▶ リモート通信ソフトを活用した会議、打ち合わせ、営業活動

同社は、コロナ禍に対応するためにテレワークを本格的に導入。そこで、社外から社内のデータにアクセスするためのVPN構築、サーバー増強、セキュリティ強化などの環境整備を行った。現下のコロナ対応において大きなアドバンテージとして機能し、スムーズに在宅勤務体制を実現することができた。

テレワークによる在宅勤務を実現するにあたっては、社内のICT環境整備のほか、従業員が自宅で作業を行うために全員にノートパソコンを配布し、同時に通信環境インフラに対しての各種手当も準備した。合わせて、テレワーク規定などの就業規則の整備も行った。

会議・打ち合わせ環境については、多機能で高価な専用ソフトの導入を検討していたが、コロナ禍によって世間全体に割安なZoom利用が広がったことで、通常の社内会議にもZoomを活用することで、効率的な時間管理を行うことがで

きるようになった。

加えて、社外の在宅ワーカーと社内、あるいは出張先のスタッフ間での情報共有手段として、Slack、Chat work、さらにGoogleスプレッドシートなどのツールを順次導入し、社内および外注先、場合によっては顧客先企業とも情報をリアルタイムで共有できるようになった。

▶ 営業体制のZoom活用深化でWEB事業の活性化

従来、顧客先には担当営業スタッフが単独で訪問し、プレゼンテーションするのが一般的だった。現在は、顧客もZoomを利用するようになったので、プレゼンテーションに関係するスタッフが同時参加することが可能になった。在宅勤務のままでも顧客とZoomで会話できるので、営業・企画・制作という一体的提案が可能になった。この変化は、非常に大きなメリットを生み出した。

プレゼンテーションを全スタッフが同時共有することは、これまでは相当大きな案件に限られていたが、それが日常化することで効果的な提案を行えるようになり、顧客企業の信頼の醸成、関係の強化、既存業務の改善、受注拡大に効果を発揮することがわかった。

▶ 優秀な人材の新規採用を促進する就業時間の短縮化と休暇の取得しやすさ

新規採用を実施する中で、最近の若者は就業時間や休暇取得について厳しい見方をしていることを実感している。そこで、有給休暇の取得促進や、残業時間の削減に積極的に取り組んでいる。古参の従業員を含めた全員が、休暇取得や残業短縮に取り組んだ結果、働き方の進化の一端がかなり「見える化」してきた。

その一方で、リアルな社内コミュニケーションとして「社長食堂」(写真右)を定期的を実施することで、情報業として必須な全人的交流の活性化を図っている。

▶ OJTはリアルコミュニケーションで推進

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、基本的にテレワークは実施せず、部門責任者や常時出社の役員が内勤を共にするOJT体制としている。

従来は、部門の先輩従業員等の指導のもとOJTを推進していたが、各従業員がテレワーク環境となったため、部門長や役員自らが直接OJTを推進することとなった。新卒者、若手社員にとっては、個々の職域の業務とともに業務全体を俯瞰する視点をすることで、仕事の全体像を理解し、社内、社外、外注の取組先との関係強化を実現できるようにしている。この「導入教育」については一層強化していく予定である。

今後の展望

▶ コロナ禍以後の業態標準業務を見据えた人材活用と組織づくり

コロナ以前とコロナ以後では、業務だけでなくデジタル化した社会に対するコミュニケーション能力が問われることが判明した。これまでの基幹業務のICT化が社会の標準となり、コミュニケーションのプラットフォームとして主導的役割を果たそうとしている。

今後はこれまでの業務遂行能力とともに、デジタルコミュニケーション時代における人材育成や組織づくりが必要と考えている。いずれにしても、まずは「人材」最優先。働き方改革を追い風にする経営が成長の不可欠な要素になってきていると考えている。

企業
プロフィール

株式会社札促社

代表者	代表取締役 三木奎吾	住所等	札幌市西区山の手4条3丁目3-29 Replan House
事業内容	編集・出版・企画・デザイン・ 広告代理・Web制作	HPアドレス	https://www.replan.ne.jp
従業員数	18人(男性7人、女性11人)		

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

学術研究、専門・技術サービス業：総合コンサルタント業

- 事例 -

09 株式会社ズコーシャ

「求職者や社員から選ばれる会社」を目指して、誰もが働きやすくなる就業環境に



- POINT**
- 独自の「両立支援制度」の策定で子育て中の社員も働きやすい就業環境に
 - 休日と合わせて1週間の「連続休暇制度」導入により社員がリフレッシュ
 - 労働時間の平準化、複数体制化で時間外労働削減
 - フリーアドレス化と5つのゾーン新設により業務効率アップ
 - 新人社員への「トレーナー制度」、上司との交換日記で意見交換

取組の背景

近年、基幹部門である土木分野における人材不足が顕著となったことや、結婚・出産・育児・介護等を理由に離職する女性技術者がいたことから、誰もが働きやすくなるような就業環境を創出して、全ての社員がライフステージに応じて柔軟な働き方をし、継続就業を可能にすることが重要であると考え、取り組みを始めた。

具体的な取組内容と効果

▶ 独自の「両立支援制度」を策定、就業環境改善を図る

仕事と家庭の両立ができるよう、独自の「両立支援制度」を策定、ボトムアップにより現場の声を反映した制度を導入した。非正規社員含む全社員対象に時間単位の年次有給休暇制度、フレックスタイム制の導入と共に、子の看護休暇の対象となる年齢を中学校入学前まで広げ、時間単位の休暇も可能とし、取得できる日数を年間15日まで拡大した。子の看護休暇・介護休暇を有給化したことで、取得者数は大幅に増加している。

男性や管理職等も制度を積極的に活用し子育てや介護に参画することで、女性社員や若年社員も気兼ねなく取得できるという。育児休業中の社員への訪問、育児・介護者の懇談会や勉強会の開催、民間託児所との連携も図っている。懇談会・勉強会は子育て中の社員等にとって社内で情報共有できる貴重な機会となっている。

▶ 「社員にリフレッシュしてもらいたい」思いから「連続休暇制度」を導入

土日と併せて1週間以上の有給休暇取得を推奨する「連続休暇制度」を導入したことで、それぞれが思い描く休暇を過ごせるようになった。また、10・20・30年の永年勤続の節目に、土日を含めた1週間の休暇の付与と慰労金の給付を行う「リフレッシュ休暇制度」もあり、上記と併せて2週間の連続した休暇を可能にしている。有給休暇を取得することが当たり前の雰囲気となり、ワーク・ライフ・バランスの実現につながっている。

▶ 技能伝承と労働時間の平準化、複数体制化で時間外労働削減

高齢社員は若い世代の社員にとって、技術力向上のための良き指導者であることから、定年後に再雇用を希望する全社員に対して就業機会の確保も行い、技能伝承を図っている。また非正規社員の正社員化を促進、労働時間の平準化を進めつつ複数体制化を図ることで時間外労働の削減と生産性向上を実現している。

▶ フリーアドレス化と執務室の5つのゾーン、実験室を明るい空間に

同社の執務室は、若手社員の意見を取り入れて社員が働く席を自由に選べるフリーアドレスを採用した。執務室は図書ゾーン、カフェゾーン、リラクゼーションゾーンも併設した5つのゾーンに分類され、その日の仕事内容や個々の状況に応じて多様な働き方を選択できる。子どもを連れて出社するケースを想定して、近くで様子を見ながら働ける工夫もしている。

3つの会議室は、会社のモチーフである太陽・水・緑の大地を表現するカラーで統一。実験室は、各部屋の間仕切りにガラスを多用、白を基調とした開放的で明るい空間にした。これによって、効率よく業務ができる職場環境が実現。社員のモチベーション向上、コミュニケーションの活性化、業務効率のアップに繋がっている。

▶ 新人への「トレーナー制度」と交換日記で意見交換

新卒入社社員には年齢の近い先輩社員が1年間トレーナーとして付く。入社から1年間は上司と交換日記を行い、意見交換ができる。これにより業務内容のほか、社内や生活面等も相談しやすくなり、上司と部下の意思疎通が図りやすくなっている。内容は管理職・社長まで届き、職場の風通しを良くする効果もある。

人材育成では、新人フォローアップ研修や個々の能力開発計画を立てる「能力開発制度」を導入している。人事評価制度では、能力評価を給与・昇進等に反映させることで社員のモチベーションの維持・向上が期待される。個の能力を高めることで企業としての総合力がアップし、受注が増加するとともに仕事の幅も広がるといった成果が現れている。

今後の展望

▶ 多様な働き方実現の更なる推進

テレワーク・リモートワーク等の拡充、社内DX推進、ペーパーレス化、短時間正社員制度の増大等を図り、更に多様な働き方を実現し、業務の効率化・生産性の向上を推進していくことで、組織基盤・経営基盤を強化していきたいと考えている。

企業
プロフィール

株式会社ズコーシャ

代表者	代表取締役社長 高橋宜之	従業員数	248人(男性177人、女性71人)
事業内容	総合コンサルタント業 (建設コンサルタント・IT事業・ 環境保全事業等)	住所等	帯広市西18条北1丁目17番地
		HPアドレス	https://zukosha.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

学術研究、専門・技術サービス業：税理士事務所

- 事例 -

10 税理士法人 すずらん総合マネジメント

新卒者・若年者が働きやすく、育っていく働き方を実践



- POINT**
- 若年層・新卒者の積極的採用を目指した働き方改革
 - 前年を超える目標設定と実行力
 - スキルアップを全面バックアップ

取組の背景

同法人の代表は、「人を育てる」ことを経営の大義としている。そのため、同業他社が即戦力の有資格者や経験者を多く採用するのに対して、若者や新卒者を積極的に採用している。そのため、若者が勤めやすい就業体系を常に配慮。残業・休日・賃金などは、年次の事業計画で前年を上回るよう計画的に実施している。

具体的な取組内容と効果

▶完全ノー残業と更なる時間短縮策の実施

同法人は、企業の決算準備を行う1～5月が繁忙期となる。年間の業務量に偏りがあるため、労働時間は変形労働時間制をしているが、基本的に残業時間は少ない。さらに、年間事業計画策定時に、一日ずつ年間休日を増やしており、年間休日は現在109日となっている。

締め切り等の期日がある仕事のため、期日に間に合わせなくてはいけない時や、お客様の要望にて18時以降の打ち合わせになる場合がある。同法人は変形労働時間制を敷いているので、この残業時間分を別な日に早上がりすることができる残業充当制度を採用している。

▶男女問わずの育児休暇促進と出産祝金の支給

育児休暇は、男女問わず1年間取得できる就業規則となっており、積極的に取得することを勧奨している。現在この制度を活用している社員が、男性・女性ともに1人おり、子育て中の従業員の家庭を支援している。

若年層の従業員に安心して生活をしてもらいたいとの願いから、出産祝金を支給している。金額は男女一律で、第一子が10万円、第二子が20万円、第三子が30万円となっている。

▶賃金支給で、道内企業上位を目指す

従業員の賃金水準は、北海道内の上場企業の上位水準を目指して、年間事業計画を策定している。目標経常利益を達成した場合は、達成額以上を全て決算賞与として従業員に支給している。令和2年12月期の支給実績は、平均183万円となっている。

▶資格取得へ向けた教育

若年層を中心に、資格取得促進に向けたWEB研修やスクーリングを積極的に実施している。資格取得が絶対条件ではないが、若年層が早上がり制度を利用して専門学校に通学する場合は、会社が援助している。各種資格取得へ向けた研修費や教材費は会社が支払い、個人の能力向上をバックアップしている。

▶本格的余暇活動で健康増進と社内コミュニケーションを促進

社員全員の健康増進を目的に、自社のフットサルチームを結成している。月1回程度の活動を行っているが、フットサルをできる人もできない人も一緒に活動し、活動後は一緒に食事等を共にすることで、社内のコミュニケーションを円滑にしている。

このフットサルは、新規採用者面接試験にも活用されている。面接試験は、従業員と一緒に汗を流すことで、その人物の人柄を把握することを目的としている。

また、1日1万歩歩いた従業員には300円を支給し、健康増進を促している。

▶税理士会の運用緩和による在宅勤務の実施

税理士法上、これまでは在宅での業務遂行は、監督義務や守秘義務の観点から行えなかったが、今般のコロナ対応によって、税理士会において一定の制限を加えることで、在宅での業務遂行が可能になった。

この制限への対応を実施して、同法人でも在宅での勤務が実現した。先般の緊急事態宣言による不要不急の外出自粛要請もこれで行なった。今後の運用次第だが、テレワークの実践で通勤時間が短縮した分を、有効活用できるようにしていきたい。

今後の展望

▶採用予定者の見極め

若年層、新卒採用を中心に人材募集を行っているが、同法人のような中小事務所・士業では、内定を出しても最終的に大手企業に内定者が引き抜かれてしまうことがある。

内定辞退者を見込んで採用することにも限界があるため、当社のことをよく知ってもらい、本当に第一志望である人を採用できるようにしていきたい。

企業
プロフィール

税理士法人すずらん総合マネジメント

代表者	代表社員 山谷謙太	住所等	札幌市中央区南4条西10丁目1004番地2 SHOKUSAN Bldg 5F
事業内容	税理士業務 経営コンサルタント業	HPアドレス	https://www.suzurankaikei.com/
従業員数	16人(男性9人、女性7人)		

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

学術研究、専門・技術サービス業：社会保険労務士事務所

11 本間社会保険労務士事務所

労務管理のスペシャリスト集団の働き方改革



- POINT**
- テレワーク導入の先駆者
 - 認め合う組織文化の熟成
 - 全従業員が健康で働き続けられる職場環境の整備

取組の背景

本間代表含め従業員全員が女性のため、「働き方改革」と呼ばれる以前から、結婚・産休・育児の課題を克服するための組織づくりを考え実践してきた。また、人を大切に作る経営を目指し、三方良し（顧客にとっても、従業員にとっても、経営者にとっても）の働きがいのある職場づくりを実践し、顧客企業へも提案している。

具体的な取組内容と効果

▶ テレワークの先駆的取り組み

テレワーク環境の整備と取り組みは、約7年前から実践しており、総務省の「テレワーク先駆者百選」にも選ばれている。もともと本間代表も子育て経験時の仕事と家庭の両立についての大変さを身に染みて理解していたことから、優秀な人材に働き続けてもらうための制度を整えたいと考えていた。特に女性従業員にとって、子供が小さい育児期は、子供の体調不良等で職場での業務遂行が困難になることもしばしばある。そこで実施したのが、テレワークによる在宅勤務制度である。

在宅勤務制度によるテレワーク導入は、まず、従業員全員にパソコンを貸与しただけでなく、個人情報を取り扱う業種柄、セキュリティ対策を万全にするためにUTM（統合脅威管理）を導入し、かつ、ドキュメントのセキュリティ対策として、鍵付きキャビネットも貸与し、考えるセキュリティ対策を万全にした上で、在宅勤務を実施した。

なお、在宅勤務時の業務は、自宅のPCが職場のPCと同じ環境を実現するリモートデスクトップ機能やクラウドのストレージやアプリケーションを活用して行っている。

テレワークの導入によって、優秀な従業員の離職を防ぐとともに、より効率的な業務遂行が可能となり、少数精鋭の経営が実現している。また、コロナ禍や非常時におけるBCP（事業継続計画）対策にも繋がっている。今後は、育児期やBCP対策としての活用だけでなく、親の介護期や自身の闘病期での活用が考えられるとともに、ICT技術の進化によって、一層の業務効率化と安全性が図られると考えている。

▶ 認め合う組織文化の実践

少数精鋭の業務運営とテレワーク等による業務効率化を行なっていく上で、各従業員間のコミュニケーションを円滑にすることが最も重要なことと捉えている。同社では、顧客企業へのコンサルティングにおいて、「持ち味カード」や「承認カード」を使った研修プログラムを実施しているが、これを自社従業員間でも毎年行っている。

これらのカード研修は、ダイバーシティインクルージョンの考え方に基づいて、組織内の個々人の持ち味を互いに認め、伸ばし合うことで、組織内の意思を疎通させるだけでなく、本人の能力に責任感と成長意欲を熟成させる効果を発揮するものとして行われている。

▶ 健康的に仕事をするために

従業員のライフステージの歩みとともにある同社の経営は、従業員の健康が一番大切であると考えている。同社では、自己の体調管理に役立ててもらおうと、長座アラートや万歩計等の機能が付いたウェアラブルウォッチを全従業員に貸与している。

また、業種柄デスクワークで座りっぱなしの状態を避ける目的で、全員のデスクを電動昇降デスクに入れ替え、立って作業ができるようにした。その他、休憩時間を使ってちょっとした運動ができるよう、卓球台やぶら下がり健康器等も設置している。従業員一人一人の健康に配慮する工夫がなされている。

▶ ITシステムの積極的活用

業務効率を上げて行くために、ITシステムの導入を積極的に実施している。例えば、煩雑だが単純な日常事務作業をロボットに代替させるRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）を導入したことで作業時間が大幅削減となった。その他、業務用のシステムもAPI連携が可能なクラウドシステムを活用するなど、常に今よりも生産性を向上させるためのITシステム導入に積極的である。

今後の展望

▶ 週休3日制やワーケーションの導入も

これまででも、これからも、全従業員が健康でイキイキと働き続けられるような職場環境づくりを目指していくとともに、積極的に業務効率化のための投資を続けていきたいと考えている。

その一環として、ライフスタイルに合わせて週休3日制を選択できる制度や観光地等でテレワークを活用し働きながら休暇をとるワーケーション制度の検討も始めている。

企業
プロフィール

本間社会保険労務士事務所

代表者	代表 本間あづみ	住所等	札幌市中央区北4条西17丁目1-10 グリーンヒルズ2階
事業内容	社会保険労務士・ 人事労務コンサルティング	HPアドレス	https://honma-office.jp
従業員数	7人(男性0人、女性7人)		

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

学術研究、専門・技術サービス業：写真業

- 事例 -

12 株式会社 ONE DAY

感性を広げるために、従業員の兼業・副業を奨励



- POINT**
- 兼業・副業の奨励によって、個々の従業員の感性を豊かに
 - ライフステージに合わせた働き方の奨励
 - 時間短縮・休暇取得で人生を豊かに

取組の背景

代表は、2012年6月に東京から札幌市へ移住。住宅一戸を丸々フォトスタジオにリフォームし、写真館を開業した。撮影は1組2時間で、一戸完全貸切にして行っている。そのため、休日等の予約が混み合う時は、丸1日撮影に追われる就業体制となる。本州で大手写真館を運営する知人の話では、若い社員の定着率が低いと聞いていたため、従業員が長期的に働きやすい環境を整えたいと考え始めた。

写真館は、札幌市内に2軒のフォトスタジオを新たに開設し、順調に成長軌道に乗れる状況が見えてきた段階で、撮影者の育成と就業体制の再構築に取り組み始めた。

具体的な取組内容と効果

▶ 従業員一人一人のライフステージの課題を会社がバックアップ

同社がまず行ったのは、個々の従業員のライフステージに応じた困りごとを、会社全体でサポートし、バックアップすることであった。従業員の結婚、出産、育児等のライフステージの変化に応じて、個々の家庭では補えない就業に関する課題を個別に話し合う場を設けた。そして、就業時間の設定や休暇の取得について、会社として、従業員同士でサポートする就業環境を作ってきた。

結果として、経験を積んだ貴重な人材を確保することができ、後の事業拡大時に大きな戦力となった。また、従業員同士で理解のある社風ができたことから、新たな人材募集の際に良い人材を確保できている。

▶ 各自の強みを生かす教育へ

フォトスタジオの仕事は、従業員の感性が要となるが、一人一人の個性や好みは様々。従業員10人以下という小さい規模だからこそ、お互いをより知る機会が多い。各々の強みを伸ばすことが、結果的に事業にもプラスになると考え、管理者や本人からのヒアリングを通じて各自の強みを見つけ、それを伸ばすために個別の課題にも取り組んでいる。

▶ 異業種交流・兼業・副業の奨励

撮影技術の向上、特に同社のように「人のライフステージを撮影する」写真館の撮影技術は、「人や子どもが大好きだ」ということが始まりであると考えている。そのため全く違う世界、違う業種、老若男女を問わない異業種交流によって撮影に必要な感性が磨かれると考え、これらを積極的に推奨している。

従業員の中には、国際交流型のゲストハウスを運営している者もいる。これは同社のリフォームの技術も有効活用している。会社にとっても、従業員の異業種交流、兼業、副業から得られる人的ネットワークは、「人のライフステージを撮影する」写真館の大切な財産となり、個々の従業員のスキルアップにもリンクしていると捉えている。加えて、兼業、副業によって経営者的な視点で仕事を捉えることにも寄与していると考えている。

▶ コロナ対応から駒

今般のコロナ対応を経て、撮影メニューの改変に至った。これまでは、1組2時間の完全予約制の一戸貸切制の撮影メニューのみであったが、短時間の貸切で撮影を行うメニューを始めた。

これは、顧客との長時間の密を回避して感染リスクを減らす目的と、撮影サイクルの回転率を向上させることで、従業員の繁忙日の休憩時間確保を目的で行われた。

結果として、短時間での撮影メニューは、新たな顧客ニーズに合致し、新規の顧客層開拓に功を奏した。会社にとっても、従業員にとっても、顧客にとってもメリットのある撮影メニューとなった。

今後の展望

▶ 個々人が主体的な人生を歩むための将来設計

今後は、在職している20代・30代の従業員が、自身の将来を主体的に考えることができるようにしていきたいと考えている。世代が若ければ若いほど、社会や経済の仕組みについて知ることが大切だと考え、自らの将来設計を考える機会を設け、知識を増やし、広い視野を持つことで選択肢は増えていく。その過程で働く目的が明確になり、主体性が高まり、モチベーションのアップにもつながると考えている。

企業
プロフィール

株式会社 ONE DAY

代表者	代表取締役 小寺由香	住所等	札幌市中央区宮の森2条15丁目1-16
事業内容	写真館フォトスタジオ	HPアドレス	https://studio-oneday.com
従業員数	7人(男性1人、女性6人)		

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

教育、学習支援業：幼稚園

- 事例 -
13 学校法人音更共栄台学園

仕事と子育てが両立できる職場環境づくりで優秀な人材の定着を図る



- POINT**
- 所定労働時間の短縮により生産性向上、ワーク・ライフ・バランス実現
 - 補助教職員の配置により中抜け・休暇が取得しやすい環境に
 - 賃金水準、賞与額引上げで職員のモチベーションアップ
 - いじめ・ハラスメントのない職場づくりで人材の定着を図る

取組の背景

『生きる力をもった たくましい子どもをめざして』を教育理念とする幼稚園。3・4・5歳の園児とは別に、3歳未満の子どもを対象に親子で参加する『スクワール』も運営している。
「働きやすい職場にしなければ人がいなくなる」との思いから、2年前から働き方改革への取り組みをスタートさせた。昨年・今年と内外装を進め、園舎外壁を明るいイメージの黄色にリニューアルした。

具体的な取組内容と効果

▶ 補助教職員の配置と午前保育の設定で、休暇が取得しやすい環境に

各学年に一人補助教職員を配置、担任を1年ごとに交代している。また、毎月第1・3・5水曜日を午前保育に設定し早期終業させている。園児の送迎バス添乗のため8:30の早出をする教職員は16:00の早上がりにしている。
年次有給休暇の取得を奨励し、夏季・冬季に各2日ずつ交代制で休暇取得を促進することで、年次有給休暇の取得率が向上した。時間単位の年次有給休暇の取得も推進することで、子育て中の教職員も子供の通院や行事のために中抜け・休暇が取得しやすい環境となり、仕事と子育ての両立、ワーク・ライフ・バランスの実現につながった。
所定労働時間の短縮や休暇の取得促進は、昨今の職場における新型コロナウイルス感染症対策としても有効であると考えている。

▶ 育児休業が取得しやすい人員配置体制で定着率が上昇

補助教職員の配置は、育児休業が取得しやすい職場環境づくりにもつながった。これまで延べ6回の育児休業取得実績があり、育児休業の取得者全員が職場復帰している。
現在、勤続10年以上の教職員が4人在籍しており、過去3年間欠員補充もなく優秀な人材の定着が実現することとなった。
送迎バス運転手には高齢者を活用している。定年は65歳だが、理事の承認があれば定年後の再雇用も実施し、人材の確保・定着を図っている。

▶ 給与・賞与の適正化と利益還元で職員のモチベーションをアップ

昨年度から賃金水準を引き上げ、初任給の引き上げと3%のベースアップ、賞与額の引き上げを実施した。適正な評価による賃金体制の再構築と利益還元により、人材の定着や職員のモチベーション向上につながっていった。

▶ 限られた時間の中で効率的に業務を進める意識へ

毎月第1・3・5水曜日を昼12時の早期終業日に設定したことにより、「限られた時間の中で業務をこなす」という意識を持つようになり、職員の集中力・業務効率が向上した。所定労働時間の短縮により労働生産性も向上することとなった。

▶ 現場責任者（園長）のマネジメント能力の向上

同園では現場にマネジメントを任せ、現場からの提案・要望に耳を傾けている。それにより、現場責任者である園長のマネジメント能力が向上し、優秀なリーダーのもと、いじめ・ハラスメントのない職場づくりや良好な人間関係が構築されることとなった。

今後の展望

▶ 現場の状況をより一層把握、経営に活かす

時間外労働の削減と休暇取得の促進により、ワーク・ライフ・バランスの実現を図っていきたい。また今後は、正職員・パート職員・送迎バス運転手を含めた月1回程度のミーティングの機会を設けることで現場の状況をより一層把握し、理事・職員一丸となって経営改善・業績向上を図っていききたいと考えている。

企業プロフィール

学校法人音更共栄台学園

代表者	理事長 菅野郁子	住所等	河東郡音更町共栄台西11丁目5番地13
事業内容	幼稚園経営	HPアドレス	https://kyoueidai.com/
従業員数	14人(男性3人、女性11人)		

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

教育、学習支援業：認定こども園

- 事例 -

14 学校法人桔梗学園

いつも園児に笑顔を見せる職場環境づくりを目指して

元気に笑顔でご挨拶

学校法人 桔梗学園
認定こども園 ききょう幼稚園



- POINT**
- 魅力的な職場となるための組織づくり
 - 人材教育ツールを導入した人づくり
 - 安心して働くことのできる仕組みづくり

取組の背景

2014年にそれまで30年間に渡って務めてきた前理事長・園長が他界。新しく就任した現理事長・園長は、前任者が培った同学園の伝統と文化を踏襲しながら、平成～令和時代にあった雇用環境を構築し、今後の世代にスムーズに繋げるような組織に進化させ、質の高い人材の採用と継続雇用を目指すべく、働き方改革の取り組みを始めた。

具体的な取組内容と効果

▶ 年功序列給の廃止、人事評価制度の導入

同学園では、従来行われてきた、入職年数に応じて基本給に同一金額が加算されていた給与制度を廃止した。そして、年齢給と職能給で構成した基本給を設定、年齢給で生活保障を行うことにより経験者が途中入職しやすいようにし、評価制度の導入に合わせて職能給を組み込んだ。

学園の求める成果と期待値に近づいた教諭は、年齢・入職年数に関わらず、期末手当額や昇給の増額が可能となり、やる気のある職員のモチベーション向上と、他園からの人材確保および定着率の向上につながっている。

▶ 人材教育ツールの導入

従来は、この業界でありがちな経験年数の長いベテラン教諭がその独自の物差・価値観によって、言葉とOJTで人材教育を行っていた。この方式では、指導側のスキルで新入職後の人材の成長にバラつきが出て、園が期待する短大卒

者が入職後3年間の育成期間を過ぎても独り立ちできず、指導するベテラン教諭も本来業務であるの児童の保育をしながら行うため、負担が増えていた。

そこで、新卒者を含む途中入職者、在籍教諭が全て同じ物差しで園のルールと「なすべきこと」を読めるマニュアルを作成することで、共通認識化を図った。

さらに、どのような思考と行動を行う必要があるかを学ぶために、書籍「実践するドラッカー」の読書会を園内で毎週実施。認識のインプットと、その思考と実践手段を理解し実践する環境づくりに着手した。その結果、高いモラル感をもって、組織のMUST、CAN、WILLを理解し、そして働く目的の理解を深めた結果、園児の保護者から信頼される教諭が増えた。

▶ 有給休暇取得制度の充実

就業規則の存在とその意義について理解している教諭がほとんどいなかったため、就業規則、給与規定を全職員に配付し、教諭(職員)の義務と権利、給与形態についての認識を高めた。

有給休暇取得も計画的にシフトで取得日を組み入れ、最低年5日を義務化、その他閑散期にはプラスアルファの取得をできるようにしたことで、ワークライフバランスを図る一端を担うことができるようになった。

▶ 改正育児・介護休業法への対応

女性が多い職場ということもあり、以前より産前産後休暇、育児休暇の制度を定め、安心して出産、子育てができる労働環境づくりを行ってきた。

改正育児・介護休業法の施行後、この法律に準じた運用を図るため、上級管理職をアドバイザーとし、監督職一般職の5名の職員で構成する「働き方改革委員会」を立ち上げ、子育て中母、独身者、既婚者子どもなし等、などそれぞれ生活スタイルを尊重し合える、最大公約数的な内部規定の整備に取り組んでいる。

今後の展望

▶ 私たちの仕事、使命はなにか

雇用環境、人材育成環境、組織、仕組みを整備することにより、仕事と使命には関係性の薄い内部に向けた無駄な気遣いを減らし、本来全力を注ぐべき仕事に集中し、園児にはいつも元気で心からの真の笑顔で接することを実現していくことに、組織を挙げて目指している。

企業
プロフィール

学校法人桔梗学園

代表者	理事長 川村瑞枝	住所等	函館市西桔梗町218番地43
事業内容	幼保連携型認定こども園、 放課後児童健全育成事業所運営	HPアドレス	http://kikyogakuen.ed.jp/
従業員数	52人(男性9人、女性43人)		

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

教育、学習支援業：幼稚園

15

学校法人札幌学園 真駒内幼稚園

ICTを活用して効率的な業務改善方法を探り、働き方を見直し



- POINT**
- ICTツールを使って時間効率をあげる
 - リアルコミュニケーションの充実化
 - 現場からの働き方改革

取組の背景

これまで幼児教育の現場において、教職員・保育士の仕事および情報共有は、対面会議や打ち合わせ、口頭やメモでの引き継ぎを中心に行われてきた。そして、幼児教育の現場ではその方法が長く受け継がれ、当然のこととして捉えられてきた。しかし、幼児教育や保育の多様化、長短交えた勤務時間の労務管理が求められる中、また、折りからの教職員・保育士の人材不足から、業務の効率化を図らなくては教育・保育が円滑に立ち行かない状況を迎えつつあった。

具体的な取組内容と効果

▶ アナログな働き方からハイブリッドな働き方へ

これまでは、業界の慣習として、前年踏襲の教育方針や手書き・手作業での仕事のやり方、つまりアナログな働き方を続けてきたが、真駒内幼稚園では2016年頃から業務の効率化を図るようICTを取り入れ、出欠連絡を管理するシステム等を自作してきた。その後、この取り組みを進化させ、2017年度からは教職員で構成する「ICT部」として「気楽」に業務効率化を検討するチーム作りに着手した。

ICT部の成果として、全教職員にスマートフォン（同メーカーモバイル端末）を支給し、写真管理、引き継ぎ情報や文書管理のクラウド利用が定着。加えて、定時退勤日の設定、備品の置き場所といったアナログな業務改善も実施。手書きやアナログの良さを残しつつ、連絡ミスや情報共有漏れを減らした。

園長代理は、前職がシステムエンジニアでありIT技術に明るいこともあったが、あえて現場の教職員自らが効率化を

考え、全教職員が使えるICTをめざし、このICT部を立ち上げた。ICT部によって、教職員間の情報共有だけでなく、園と保護者間の情報共有まで効率化を検討・改善するようになり、業務効率化の柱となるに至っている。

なお、まだまだ改善可能な課題があり、今後の業務改善の行く末を見ている。この成果は、ICTを活用したことの重要性だけでなく、現場の人から業務改善を提案し、実施したことにも大きな意味があった。

▶ ICT部から発展したプロジェクト

ICT部の業務改善成果を踏まえ「部活」から「プロジェクト」に発展させ「環境改善プロジェクト」と「保健安全プロジェクト」の2つが発足した。

「環境改善プロジェクト」は、ICT部の後継として、主に業務改善を引き続き行うプロジェクトであり、ICTツールに加え、園内環境の改善も検討し、導入後の教職員フォローを目的とする。

「保健安全プロジェクト」は、主に感染症や災害時における園や保護者の対応を検討するプロジェクトである。新型コロナ禍におけるマスク・アルコール・ハンドソープの在庫管理や感染防止策の検討・導入、災害時・緊急時のケース想定と各ケースへの対処をまとめたマニュアル作りを目的とする。2020年度は新型コロナの状況が刻々と変わったため、月一回程の開催を続け、11月には園児・保護者・教職員に新型コロナ疑いの者が出た場合の緊急連絡システムや対応マニュアルを作成し、札幌市内での感染増加時期にも円滑な対応をすることができた。

▶ 福利厚生の改善

新型コロナ禍では中止状態であるが、複数人の教職員で、園の運営をテーマにした勉強会（懇親会）の開催を園が費用負担しており、教職員同士のコミュニケーションを図っている。また、インフルエンザへの対応として、教職員アンケートから費用負担と接種機会に課題を見出し、ワクチン接種を強化するため費用を園が負担し、勤務時間中に中抜けしての接種も容認することとした。

▶ コロナ禍の対応

職員室はビニールで対面者との飛沫防止対策を行っている。また、園長代理の発案で、教職員に月1回の「ちょっといいお弁当の日」を制定し、ちょっとリッチなお弁当を園で用意し、分散して昼食をとっている。集っての飲食ができないコロナ禍での息抜きの場としている。

教職員は反省タイムの後、定時前でも帰宅可能としているほか、就業規則にて、教職員だけでなく教職員の家族が新型コロナ等の感染症に罹患した場合にも、特別休暇を付与できるようにした。

今後の展望

▶ 現場からの働き方改革、業務改善を一層目指す

今後も環境改善プロジェクト、保健安全プロジェクトといった現場発信の業務改善プロジェクトを続けていく。特に環境改善プロジェクト、保健安全プロジェクトは、コロナ禍以降のプロジェクト発足のため、改善余地がまだまだあると考えている。働き方改革の始まりのICT部の理念・成果を踏まえ、現場の教職員から問題を提議し、議論し、改善策へと結び続けることを期待している。

企業
プロフィール

学校法人札幌学園 真駒内幼稚園

代表者	理事長 石原康之	住所等	札幌市南区真駒内曙町3丁目4-1
事業内容	幼稚園・認可保育園の運営	HPアドレス	http://sapporo-gakuen.jp
従業員数	51人(男性5人、女性46人)		

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

教育、学習支援業：高等学校、幼稚園

- 事例 -

16 学校法人札幌慈恵学園

労使一体となった業務改善による働き方改革



- POINT**
- 現場管理者の働き方改革への遂行意欲
 - 労使一体となった働き方改革への取り組み
 - ICTを積極的に利用した業務管理

取組の背景

2016年度に企業経験の豊富な現校長が就任し、「働く人が幸せでない」との考えのもと、『働く人が幸せな職場』を札幌慈恵学園「働き方改革」スローガンに掲げ、少しずつ働き方改革（業務改善）への取り組みを始めた。

それまでは、教育は、個々人の教職員の熱意や意欲によって長時間の労働になるのが当たり前で、プライベートを犠牲にすることを美德とするような組織内風土があった。

また、教育現場の悪しき風習として先輩教職員から代々受け継ぐ、慣例にならった指導、教育方針や各種業務が引き継がれていた。そのため、疑問なく非効率的な業務を行う傾向にあった。

具体的な取組内容と効果

▶ 労使協調で、一体となって働き方全体を見直す

2018年度より、教職員組合と36協定を結び、変形労働時間制を採用することからはじまり、休日出勤、残業の多い長時間労働の是正を行なった。その布石として半年前から「ノー残業」を先行実施し、教職員の意識改革も行った。部活動や各種の放課後の活動も含め、19時15分には学校の校舎を完全に閉めることにした。かなりの混乱も予想されたが、文部科学省のガイドラインを遵守することで、想定よりスムーズに導入できた。ノー残業を達成できるようになった。しかも、実施後の実証検証において、生徒等の部活動等の成績はむしろ向上した。

2019年、それまで教職員組合が闘争資金として積み上げていた資金を、組合側から自己拠出して、職員室の大規模

リノベーションを行なった。教職員の就業環境改善だけでなく、明るく、開放感があり、自由な出入りが可能な空間に設計し、教職員の労働環境改善だけでなく、労働生産性も向上だけでなく、生徒も入りやすい職員室となることで、個別の教育・指導の場としてだけでなく、生徒とのコミュニケーションの場としての環境が整えられた。

▶ タイムマネジメントへの取り組み

最初に行なったのは、終了時刻を決めた会議の実施であった。それまでは、結論の出ないことでだらだらと長かった会議、打ち合わせが、終了時間を決めることで大幅な時間短縮になった。

また、「ノー残業デー」を設け、16時45分には必ず退社することを徹底して実践した。時間を意識する業務改善によって、各業務改善の意識が全教職員によって高まった。

▶ ペーパーレス化への取り組み

各種業務のICT化によってペーパーレス化を実践するよう業務を見直した。それまでは、教職員といえども限られたPCで業務を行っていたのが実情であったが、教職員へのPCを一人1台貸与するだけでなく、生徒全員にモバイル端末（パッド）を貸与して、出欠の管理や教育に活用するようになることで、時間短縮に貢献し、業務効率の向上とともに、生徒の学習能力向上に貢献した。

▶ 獲得した時間を有効活用する取り組み

働き方改革の実践を通じて、生まれた時間を有効活用する目的で、教員の「学びの時間」を創出することにした。若手教員を中心に各研究領域、学習指導領域の向上に好影響をもたらしている。また、副次的に教職員に精神的な余裕が生まれることで、生徒、子ども、保護者への安心感に繋がっていることを実感している。

今後の展望

▶ 多様な働き方を認め合い「働く人が幸せな職場」を目指して

きっかけはトップダウンの改善号令であったが、労使一体となった働き方改革は、成果をあげているがまだまだ実践経験が浅い。また、先行して実践してきた高等学校部門から、多少遅れて幼稚園部門、保育園部門での働き方改革への実践が成果を見せてきているところである。業務や会議の終了時間への意識や改善は浸透した一方で、業務内容の改善や効率化には、まだまだ課題はあると考えている。現場の視点から改善できる体制づくり、組織風土にいつそなるように全教職員あげてのボトムアップ型の業務改善、働き方改革の実効精度を上げ、「働く人が幸せな職場」を目指していきたい。

企業
プロフィール

学校法人札幌慈恵学園	
代表者	理事長 荒井聡
事業内容	札幌新陽高等学校・札幌第一幼稚園・札幌じけい保育園・めぐみナーサーリースクール
従業員数	164人(男性69人、女性95人)

住所等	札幌市南区澄川5条7丁目1-1 札幌新陽高等学校 https://sapporoshinyo-h.ed.jp
HPアドレス	札幌第一幼稚園 http://daiichi-k.ed.jp めぐみナーサーリースクール https://megumi-sapporo.com

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

教育、学習支援業：幼稚園

17

学校法人禅徳学園 稚内幼稚園

特定の個人に仕事が偏らないようチームワークを重視



- POINT**
- 幼稚園バスにお母さんが添乗
 - 本物志向、飾り物の再利用で作業時間を短縮
 - パソコン一人一台体制で作業効率アップ

取組の背景

学校法人禅徳学園では、幼稚園運営に加えて平成19年に保育園運営を開始。先生の仕事量は元から多かったが、保育園の運営が開始されたことで更に負担が増加した。労働時間が増えたことで、帰宅が遅くなることもしばしばとなった。

この労働時間の増加が、働き方改革に取り組むきっかけとなった。早く帰ることができるような体制、個人に仕事が偏らない体制、家庭に仕事をもち帰らない体制づくりが進められるようになった。

具体的な取組内容と効果

▶ 送迎の幼稚園バスに、パートのお母さんが添乗

幼稚園バスの添乗は、幼稚園の先生にとって体力的にも、時間的にも負担が大きい仕事である。そこで、先生の添乗を止めることにした。最初は添乗を置かないことも検討したが、車内での園児の安全確保や毎日の体調を見るために添乗者は置きたいと考え、検討した結果、小学生の子を持つお母さんを短時間パートのバス添乗者として雇った。

このお母さんの子供は同園の卒業生であるので、お母さんも幼稚園のことをよく知っていた。毎日同じお母さんが乗ることで、園児の体調の変化なども感じることができるようになった。

先生は、バス添乗の負担が減ったことにより、子供の保育記録などの事務作業に取り掛かる時間が増えた。

▶ 本物志向の飾り付け

幼稚園では、四季折々、園内の飾り付けには相当の時間をかけていた。良いものを作りたいというこだわりから、遅い時間まで作り直すこともしばしばであった。

園内で検討したのは、本物と手作り品を併用して飾ろうという試みだった。落ち葉やどんぐり、ミニかぼちゃなど本物を利用すれば、飾り付けを作る手間は省ける。子供たちにとっても、本物のかぼちゃを見たり触れたりすることによる効果は大きいと考えた。

布で作った人形、使用した絵画・写真などは、作業時間の短縮のために保存して翌年も再利用を行っている。

▶ リーダー制とチームワーク

業務分担は、保育環境リーダー・教育研修リーダーなど、リーダー制度を持ち込むことによって、責任感の向上を狙っている。また、業務はチームで行うことにより、一人の先生に仕事が偏ることを防いでいる。情報共有と協体制度で、チームワークを高めている。

最近は特別支援が必要な子どもが増えており、先生の負担が増えているが、一人で抱え込まないよう「ケース検討会議」を行い、対応についてチームで検討を図っている。

▶ パソコン一人一台体制

2年ほど前から、職員のパソコン一人一台体制を取り入れている。手作業からパソコン入力に変えたことにより、保育日誌・保育記録・園児の成長記録などの作成時間が短縮、作業効率が上がった。見た目もきれいで統一感もある。パソコンは、園内ネットワークで連携することで情報共有が可能となり、カリキュラムの進捗状況をつかむことも容易となった。

▶ 職員のおやつタイム

副園長の計らいで、職員室に美味しいおやつが並び、自然と「おやつタイム」が生まれている。甘いものを食べながら会話が弾むことで、明るい雰囲気が生まれている。

今後の展望

▶ 若者が就職するために

若者の就職を促進するため、地元の中学生による保育参加、高校生の職場体験などの取組を実施しているが、なかなか就職まで結びついていない。就職先として稚内を選択してもらうためには、より働きやすい環境を作り、魅力ある職場を目指す必要がある。古い考え方は持ち込まないことが必要と考えている。

気持ちよく子どもたちと接するには、大人が健康でなければならない。そのためにも、職員の安定確保は重要課題と考えている。

企業
プロフィール

学校法人禅徳学園 稚内幼稚園

代表者 園長 竹田俊成	住所等 稚内市宝来町2丁目8-17
事業内容 幼稚園運営	HPアドレス https://zentokugakuen.com/
従業員数 13人(男性1人、女性12人)	

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

教育、学習支援業：幼稚園

- 事例 -

18 学校法人天明学園 篠路光真幼稚園

綿密な年度ごとの事業計画の策定をし、皆が安心できる働き方を計画的に実施



- POINT**
- 正職員の仕事の軽減を目指して、パート職員を重要戦力とする
 - 新年度の事は、3学期後半から春休みの間に決定する
 - 教育の質を上げるための方法

取組の背景

現経営陣が幼稚園を引き継ぐまでは、給与不払いや遅延等があった。そのため、幼稚園を引き継いだ当初から健全な経営を目指し、教職員が安心して働ける幼稚園運営を心掛けてきた。その当時から今日に至るまで、「先生が教育に専念できる環境づくり」をモットーに改善を続けている。

今では、札幌市では数の少ない私学助成の幼稚園として、園児、保護者、教職員、皆が安心して通える幼稚園となっている。

具体的な取組内容と効果

▶ 先生一人ですべてを把握（正職員の仕事を見直す）

幼稚園を引き継いでまず行なったことは、職員の定時退社であった。定時に業務が終わらないということは、業務の中で過剰・過重になっていることで、無駄があり効率が悪い業務があるということ。仕事を徹底的に見直し、通常勤務時間の範囲内で仕事ができるように効率化を図った。最終的には、担任一人ですべてを把握することは何であるかを突き詰め、業務の合理化を進め、その他の職員が補助してできる業務を分けて行うようになった。

結果として、教員が園児一人一人に向き合える時間が生まれ、園児・保護者が安心して教育を行えるようになり、教職員の定着率も向上した。

具体的に見直した業務は、PTA活動の廃止、運動会の短時間化、園児自らが学ぶ教育への方針転換などがある。なお、PTA廃止や運動会の時短などは、日々の教育活動を徹底的に見える化し、保護者の安心感と信頼を得てから実

施した。

▶ パート職員の戦力化

担任が一人でできる業務を見直し、補助的な業務はパート職員が担当することで、担任が園児に向き合う時に最も力が発揮できるような体制をとっている。パート職員は、細分化・標準化させた形で業務を進めることで、園内の仕事を円滑に進めている。

パート職員の数は徐々に増えており、現在は正職員の1.5倍以上となっている。パート職員の勤務体系は、短時間勤務など職員の生活パターンに合わせており、近隣に住む在園児・卒園児の親が多く勤務している。

▶ 全ては、春休みの年間計画策定から

毎年、卒園式を終える前後から、綿密に次年度の経営計画、事業計画、教育計画を策定している。各種年間計画を綿密に策定することで、幼稚園運営の安定を図っている。結果として、そこで働く従業員が安心して働くことができ、園児の教育、保護者の安心に繋がっている。

▶ ICTの取り組み

8年前から全職員にタブレット端末を貸与し、効率的な時間管理に活用するだけでなく、タブレット端末を使った多様な教育を行っている。

さらに、タブレット端末とパソコンを連動することで、教職員向けのオンライン研修を受講するようになった。これまでは、同じ幼稚園の先輩教員（園長先生を含む）が、後輩教員に教える方式の研修を行うことが多かったが、オンライン研修を受講することで、他の幼稚園と一緒に研修を行うことができるようになった。そうすることで、幼稚園同士の交流も生まれ、お互いに刺激し合いながら教育能力のスキルアップにつながっている。

今後の展望

▶ 教育の充実と質の向上

幼児教育に多面的に取り組むことはもちろん、一人一人の子どもに関わる大人の数を増やすことで、できるだけ多くの目で子どもを見守り育てていきたいと考えている。

そのためには、職員の教育に対する知識を深め、幼児教育に対する真摯な姿勢を磨き、ここで働いていること、幼児教育に携わっていることが誇りとなるよう、体現していきたい。

企業
プロフィール

学校法人天明学園 篠路光真幼稚園

代表者	理事長 北村光一郎	住所等	札幌市北区篠路町上篠路252番地
事業内容	幼稚園の運営	HPアドレス	http://www.s-koushin.com/
従業員数	23人(男性5人、女性18人)		

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

教育、学習支援業：幼稚園

- 事例 -

19 学校法人登別立正学園

ICT導入による業務の効率化と多様な人材の活用で、働きやすい職場環境に



- POINT

 - 指紋認証による出退勤管理と表彰制度で時間外労働の削減
 - 仕事と子育ての両立ができる柔軟な働き方で女性職員の離職防止
 - 保育士が一人で抱えず、多様な人材活用で業務を分掌化
 - 保護者への連絡事務にICT導入、省力化と保育・教育の質を向上
 - 遠隔施設間はWeb会議を実施、業務の引き継ぎを「見える化」

取組の背景

登別市に認定こども園の白菊幼稚園、コロポックルの森、企業主導型保育事業施設のストロークハウス、地域子育て支援拠点の子育て支援センター、幌別東保育所、学童保育、ロボットプログラミング教室、白老町に海の子保育園を運営する。平成29年に認定こども園の設置に伴い必要職員数が増加、採用が困難になってきたことや、令和元年から働き方改革関連法施行により、年次有給休暇の取得日数、時間外労働の上限規制等、法令遵守の観点からも就業環境改善の必要性を感じ、取り組みに至った。

具体的な取組内容と効果

▶ 指紋認証による出退勤管理と優良施設の表彰制度

同法人では、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。「定時出勤・定時退社」を目標に、最も優良な園には5万円の報奨金を支給している。

園では保育、保護者連絡、保育後の残務整理、翌日の準備、清掃・除菌、給食等、雑務・業務量が多く、当初は職員も時間の作り方に苦労している様子だったが、施設同士で時間外労働時間の削減を競い合うことによって、いかに時間をやりくりするか、限られた時間内での働き方を考えるようになった。園に支給された報奨金で食事に行くなど、職員も楽しみながら時間外労働削減に取り組んでいる。(コロナの為一時休止中)

また、年次有給休暇の取得状況を毎月個別に確認し、管理を徹底している。年次有給休暇の計画的付与制度や時間単位の年次有給休暇を導入することで、年次有給休暇の取得日数が向上した。就業規則も法改正や園の実態に合わせて、細かく見直しを行った。

▶ 仕事と子育ての両立ができる制度で離職防止を図る

同法人は、育児休業(休暇)・介護休業(休暇)の取得を奨励し、子育て中の職員の短時間勤務制度や個々の事情に応じた柔軟な働き方ができるシフト制を導入している。現職員のうち育児休業取得者は延べ9人。幼児の子どもを持つ職員は9時～13時、または10時～14時と、比較的早い時間帯の短時間勤務、それに対し中高生の子どもの持つ職員には延長保育等遅い時間帯の勤務にも対応してもらえるよう始業時刻が13時～、または15時～に設定している。

また、職員の休憩時間対応保育士として配置することにより、昼休みを1時間確保する園や、お昼の15分間と午後30分の休憩時間を確保している園がある。

平成29年に企業主導型保育園を設置、育児休業明け職員の3歳未満の子どもの保育料を1万円とし、延長保育も無償化した。このような取り組みが子育て中の女性職員の離職防止につながった。

▶ 多様な人材の活用で業務の分掌化

同園では60歳以上の高齢者を6人雇用、うち70歳以上の高齢者5人は、送迎バス運転手、清掃、毎朝の開錠等の業務を担当している。

ピアノ、書道、英語等専門分野では外部講師を活用。さらに、登別市在住の孔子76代目の子孫にあたる方を講師に迎えて『論語』の授業も実施している。

地域の大学生を学童保育の学習指導や除菌作業のアルバイトとして活用、休憩時間対応保育士には行事の衣装製作や除菌作業等にも従事してもらっている。

保育士が全ての業務を一手に抱えるのではなく、多様な人材を活用することで、これまで時間を割いていた部分を他の業務に回せるようになったことで、大幅な業務の効率化や保育・教育の質の向上が期待される。

▶ 保護者への連絡事務にICT導入で省力化と効率化

保護者への連絡やお便りの配布、写真の公開などをペーパレス化し、専用アプリ経由で保護者に情報配信するICTを導入した。伝達漏れやお便りの配布漏れを防ぎ、施設・保育士・保護者間の円滑なコミュニケーションに役立っている。災害や新型コロナウイルス感染症対応策としての休園等、緊急連絡も早く確実にに行えるようになった。職員のスマートフォンから入力できるため、紙への記入よりスムーズで隙間時間を活用して作業できる。文書の印刷・配布の手間が省かれ、業務の軽減、効率化が図られた。

▶ Web会議システム導入と業務の引き継ぎを「見える化」

主幹会議等にWeb会議システム「Zoom」を導入した。会議資料は事前に作成、送信する。遠隔の施設間での会議では新型コロナウイルス対策として有効であり、保育時間内に会議が開催できるため生産性が向上した。

また、各職員用のコルクボードを設置し、業務内容を記載した付箋を貼って次のシフトの職員へ業務の引継ぎをするようにした。このような取り組みで業務の分掌化や効率化が進んだ。

今後の展望

▶ 子どもが多様な人と関わって成長できる保育を

子どもは多様な人と関わりながら育っていくことが必要なので、多様な人材を大いに活用していきたいと考えている。更に就業環境を整え、業務効率を向上させていくことで、今後は職員の昼休憩を30分間、午後休憩を15分間の設定にすることを目標としている。

企業
プロフィール

学校法人登別立正学園

代表者	理事長 木村義恭	従業員数	119人(男性12人、女性107人)
事業内容	幼稚園型認定こども園・保育園・ 公私連携幼保連携型認定こども園	住所等	登別市桜木町2丁目5番地3
	企業主導型保育事業・ 子育て支援センター・学童保育・ ロボットプログラミング教室 ロボ団登別校	HPアドレス	https://www.nrg.ed.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

教育、学習支援業：認定こども園

- 事例 -

20 学校法人星置学園

保育業務の内容から、働き方を再構築



- POINT**
- 保育業務の中身を最初から見直す
 - ICTの活用による時間管理の徹底
 - 長期休暇の取得を積極的に後押し

取組の背景

認定こども園は、働くお母さんの子どもを預かることから、それに伴い一般的には、長時間労働、超過業務になりがちだった。また、先生が主体の保育を行っていたので、保育準備に時間がかかっていた。お便りも手書きを「良し」とする文化が根付いていたのも、長時間労働につながっていた。

年々、預かり保育（14時～19時の保育）の増加により、これまでの保育内容を見直す必要性を感じ、約8年前から、職員皆が長く心地よく働けるような仕組みづくりに着手した。

具体的な取組内容と効果

▶ 保育業務内容の抜本的見直し

それまでの保育内容は、一般的な保育園と同様に、例えば発表会の衣装や舞台づくり、また日々の保育教材の作成を、保育士が手作りしていることが多かった。この業務のやり方を「子どもと一緒に作る」という保育方針に変更することで、残業等超過業務の削減につながった。

子どもたちが先生と一緒にいろいろな準備を行うことで、園の教育方針である、園児の自主性、能動的に活動できる子どもの成長にも寄与している。

また、保護者との連絡については、遅刻・欠席・預かり保育の申し込みなどの連絡をスマホアプリを使用して行うことで、連絡ノートでのやりとりの時代に比べて、大幅な作業時間の短縮に繋がった。

▶ ICT化への取り組み

5年ほど前から、全職員にPC1台を支給し、時間管理、年間休日・有給休暇の取得の徹底に活用している。データはクラウドで管理して、どの職員でも各種業務のデータを読み込むことで、作業できる環境にしている。

また、管理ソフトを導入することで、お迎え時間の管理、施設の入室、退室の管理も行なっている。昨今の不審者対応の安全対策にも活用している。

▶ 休日・休暇の消化を徹底して取り組む

有給休暇を取りやすくするために、担任教諭でも平日に有給休暇を取得できる職場環境に変えていった。以前は有給休暇の消化率が低い傾向があったが、年次休暇に長期休暇を付し、これに合わせて有給休暇を取得してもらうことを徹底することで、有給休暇取得率の向上が図られている。

これらは、保育内容の見直しからくる時間短縮、ICTを活用した徹底した時間管理によって実現できていると考えている。

今後の展望

▶ 働き方改革の主役は現場から

これまでは、経営側主導での働き方改革を進めてきたが、これからは、現場職員から発信する働き方改革の実施を望んでいる。

現場では、まだまだ改善できる余地はあると考えている。例えば、日中の休憩時間の完全取得など、細かな現場目線の改革が積み上がっていくことを望んでいる。

企業
プロフィール

学校法人星置学園

代表者	理事長 上村百合子	従業員数	68人(男性15人、女性53人)
事業内容	認定こども園・幼稚園の運営 (手稲区星置1園・稲穂1園計2園)	住所等	札幌市手稲区星置3条8丁目1-10
		HPアドレス	http://www.hoshioki.ac.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

複合サービス：農業協同組合

- 事例 -

21 帯広大正農業協同組合

組合のホームページを一新、新卒者の採用に向けた試み



- POINT**
- 労働時間に対する意識付けを強化
 - 女性職員の離職防止のため、仕事と子育ての両立ができる環境へ
 - 若年世代の発想を活かしたホームページで新卒者へPR
 - 人事考課・経営側との面談で課題発見
 - 現場の意見・提案を取り入れて効率化を図る

取組の背景

帯広大正地区の代表農産物である「大正メークイン」「大正だいこん」「大正長いも」の3品目を平成19年6月に地域団体商標登録し、ブランド化に向けたプロジェクトを進める農業協同組合。昨今、新卒者の採用難による人材不足の問題を解決するため、時間外労働の削減、年次有給休暇取得日数を増加させていく必要性を感じていた。2019年度から働き方改革関連法が順次施行されたことを契機に取り組みを始め、休暇を取得しやすい環境づくりを目指している。

具体的な取組内容と効果

▶労働時間に対する意識付けで時間外労働の抑制

帯広大正農業協同組合は、業務量の季節的繁閑差が大きく、繁忙期である夏季の時間外労働の抑制が課題であった。これを改善するため毎週月曜日の部長会議では時間外労働の削減や年次有給休暇の確実な取得に関する協議を行い、各部署に時間外労働の上限や、年次有給休暇の取得について周知を徹底した。各部署の職員一人一人が時間外労働について考えることで、労働時間に対する意識付けを向上させることができた。また、時間単位の年次有給休暇や計画的付与制度を導入することで、年次有給休暇の取得促進につながっている。

▶子育てする女性職員のための制度で離職防止を図る

育児休業・介護休業等の取得の奨励、短時間勤務制度、時間単位の年次有給休暇の導入により、女性職員の離職防止を図った。これまで結婚・出産を機に退職してしまう女性職員も多かったが、一昨年5月に女性職員1人が育児休業を取得し、昨年7月の復職後からは6時間の短時間勤務、時間外労働免除の就業条件で勤務している。時間単位の年次有給休暇は通院や子育て中の職員に利用され、仕事と子育てが両立しやすい環境となった。

▶若年世代の発想をホームページ制作に活かし、新卒採用に注力

新卒者の求人にはハローワーク・新聞広告・人材情報系ポータルサイト等を利用、独自の企業説明会も開催している。昨年12月に組合のホームページを一新、新人職員が制作チームに加わることで若年世代の発想を大いに活かすことができた。新しいホームページでは採用情報の充実を図り、各部署の若年層の職員を紹介している。また、非正規職員の正職員登用制度を導入し、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。部署により正職員になるために必要な毒物劇物取扱者等の資格取得も奨励している。定年退職後の高年齢者の再雇用制度を導入し、現在4人の高年齢者が再雇用者として働いている。

▶人事考課・面談で職員のモチベーションをアップ

年2回、人事考課の機会に人事担当者も含めた経営者との面談を実施、個人の意見を上申・質問する場としている。経営側との意見交換により、相互に新たな課題に気づくことがある。それが職員の業務に対するモチベーション向上につながっている。

▶現場の意見や提案を取り入れて効率化を図る

在庫管理システム等を積極的に導入している。農産物を扱う現場で事業計画を立て、現場の意見・提案を取り入れることで業務が効率化し、生産性が向上した。

▶年2回のイベントで団結力を高める

全役職員で新年会と、6月の繁忙期に入る前に「野遊会」を開催している。これによって、業務への意欲、組織の団結力が高められている。

今後の展望

▶新卒者採用のため効果的な求人を

新卒者採用のため、更に効果的な求人媒体・求人方法を検討している。組合ホームページをより一層充実させ、若年者へのPRを図っていききたい。また、就業環境の改善により、良い人材を定着させていききたいと考えている。

企業
プロフィール

帯広大正農業協同組合

代表者	代表理事組合長 吉田伸行	住所等	帯広市大正本町東条1条2丁目1番地
事業内容	農業協同組合	HPアドレス	https://www.ja-taisho.com/
従業員数	84人(男性57人、女性27人)		