



## 中小企業の働き方改革の取組み ～成功の秘訣 はやわかりガイド～



厚生労働省

Ministry of Health, Labour and Welfare



## 働き方改革とは？

「働き方改革」は、働く方々が個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を自分で「選択」できるようにするための改革です。

日本が直面する「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」、「働く方々のニーズの多様化」などの課題に対応するためには、投資やイノベーションによる生産性向上や、就業機会の拡大、意欲・能力を存分に発揮できる環境をつくることが不可欠です。

働く方の置かれた事情に応じて、多様な働き方を選択できる社会を実現することで、成長と分配の好循環を構築し、働く人一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指します。

## 中小企業の働き方改革はなぜ必要？

「働き方改革」は、日本国内雇用の約7割を担う中小企業・小規模事業者において、着実に実施することが必要です。魅力ある職場とすることで、人手不足の解消にもつながります。

職場環境の改善などの「魅力ある職場づくり」が人手不足解消につながることから、人手不足感が強い中小企業・小規模事業者においては、生産性向上に加え、「働き方改革」による魅力ある職場づくりが重要です。

改革に取り組むに当たっては、「意識の共有がされやすい」など、中小企業・小規模事業者だからこそ強みもあります。

「魅力ある職場づくり」→「人材の確保」→「業績の向上」→「利益増」の好循環をつくるため、「働き方改革」を進めてより魅力ある職場をつくりましょう！

# 01 年次有給休暇の時季指定

施行 大企業・中小企業とも2019年4月～

## 年次有給休暇の時季指定とは

労働基準法が改正され、使用者は、法定の年次有給休暇付与日数が10日以上の全ての労働者に対し、毎年5日、年次有給休暇を確実に取得させる必要があります。

年次有給休暇は法律で定められた労働者に与えられた権利です。

以下の要件を満たしたすべての労働者に、年次有給休暇は付与されます。

- 1 半年間継続して雇われている
- 2 全労働日の8割以上を出勤している

この2点を満たしていれば年次有給休暇を取得することができます。

事業主の皆さん、ご存知ですか？



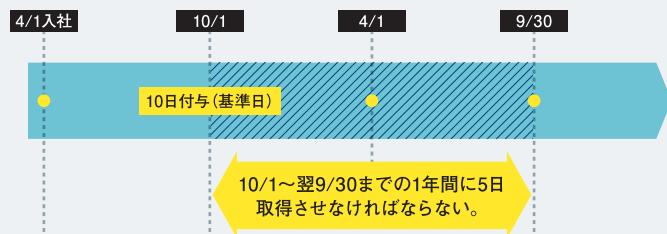
## 法改正のポイント

○対象者は、法定の年次有給休暇付与日数が10日以上の全ての労働者(管理監督者を含む)に限ります。

○労働者ごとに、年次有給休暇を付与した日(基準日)から1年以内に5日について、使用者は「労働者自らの請求」、「計画年休」及び「使用者による時季指定」のいずれかの方法で年次有給休暇を取得させる必要があります。

!  
さらに、使用者は、労働者ごとに年次有給休暇管理簿を作成し、3年間保存しなければなりません。

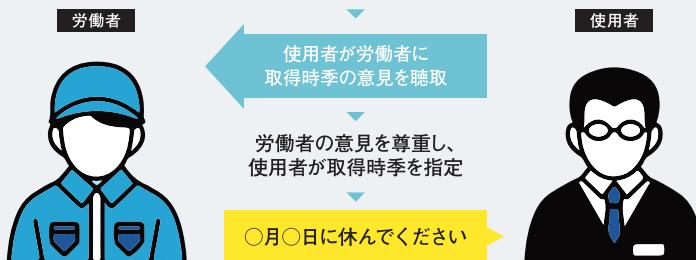
## 例えば4月1日入社の場合



## 使用者による時季指定とは？

法定の年次有給休暇付与日数が10日以上の全ての労働者(管理監督者を含む)に対して、年5日までは、使用者が労働者の意見を聴取した上で、時季を指定して取得させる必要があります(労働者が自ら請求・取得した年次有給休暇の日数や、労使協定で計画的に取得日を定めて与えた年次有給休暇の日数(計画年休)については、その日数分を時季指定義務が課される年5日から控除する必要があります)。使用者は、時季指定に当たっては、労働者の意見を聴取し、その意見を尊重するよう努めなければなりません。

これまで労働者が使用者に取得時季を申し出るケースが多かったが…



## 02

## 時間外労働の上限規制

施行 大企業:2019年4月~/中小企業:2020年4月~

時間外労働の  
上限規制とは

残業時間の上限は、原則として月45時間・年360時間とし、臨時的な特別の事情がなければこれを超えることはできません。

臨時的な特別の事情があって労使が合意する場合でも、以下を超えることはできません。

✓ 年720時間以内

✓ 複数月平均80時間以内

休日労働を含む

✓ 月100時間未満

休日労働を含む



月80時間は、1日当たり4時間程度の残業に相当します。

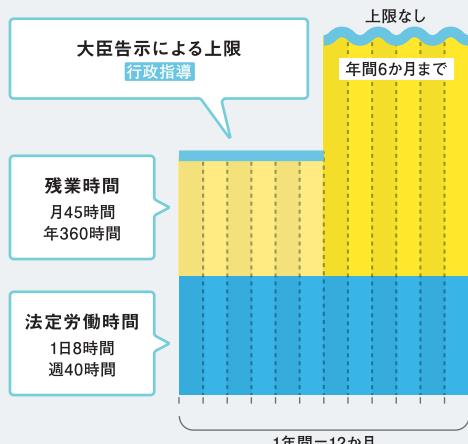
また、原則である月45時間を超えることができる原因是、年間6か月までです。

※上記に違反した場合には、罰則(6か月以下の懲役または30万円以下の罰金)が科されるおそれがあります。

## 改正前と改正後のポイント

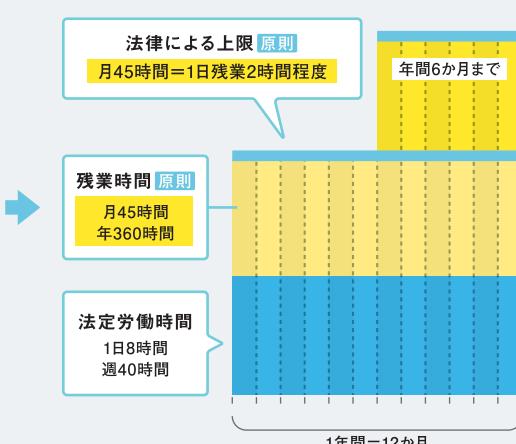
## 改正前

法律上は、残業時間の上限が  
ありませんでした(行政指導のみ)。



## 改正後

法律で残業時間の上限を定め、  
これを超える残業はできなくなります。



# 03 同一労働同一賃金

施行 2020年4月～ ※中小企業におけるパートタイム・有期雇用労働法の適用は、2021年4月1日～

同一労働  
同一賃金とは

正社員と非正規雇用労働者との間の不合理な待遇差が禁止されます！

非正規雇用労働者（パートタイム労働者、有期雇用労働者、派遣労働者）について、以下の1～3を統一的に整備します。



## 1 不合理な待遇差をなくすための規定の整備

同一企業内において、正社員と非正規雇用労働者との間で、基本給や賞与などのあらやる待遇について、不合理な待遇差を設けることが禁止されます。ガイドラインを策定し、どのような待遇差が不合理に当たるか否かを例示します。

- 均衡待遇規定**  
不合理な待遇差の禁止
- ①職務内容
  - ②職務内容・配置の変更の範囲
  - ③その他の事情  
の違いに応じた範囲内で、待遇を決定する必要があります。

**均等待遇規定**  
差別の取扱いの禁止

- ①職務内容
- ②職務内容・配置の変更の範囲  
が同じ場合、待遇について  
同じ取扱いをする必要があります。

派遣労働者については、  
次のいずれかを確保することを義務化します。

### ① 派遣先の労働者との均等・均衡待遇

### ② 一定の要件<sup>\*</sup>を満たす労使協定による待遇

\*同種の業務に従事する一般労働者の平均的な賃金と比べ、派遣労働者の賃金が同等以上であることなど。

	パート	有期	派遣
均衡待遇規定	○ → ○	○ → ○	△ → ○ + 労使協定
均等待遇規定	○ → ○	✗ → ○	△ → ○ + 労使協定
ガイドライン	✗ → ○	✗ → ○	✗ → ○

改正前 → 改正後 ○ 規定あり △ 配慮規定 ✗ 規定なし ○ 規定の解釈の明確化

## 2 労働者に対する待遇に関する説明義務の強化

非正規雇用労働者は、「正社員との待遇差の内容や理由」など、自身の待遇について事業主に説明を求めるができるようになります。事業主は、非正規雇用労働者から求めがあった場合は、説明をしなければなりません。

	パート	有期	派遣
雇用管理上の措置の内容 (雇入れ時)	○ → ○	✗ → ○	○ → ○
待遇決定に際しての考慮事項 (求めがあった場合)	○ → ○	✗ → ○	○ → ○
待遇差の内容・理由 (求めがあった場合)	✗ → ○	✗ → ○	✗ → ○

改正前 → 改正後 ○ 説明義務の規定あり ✗ 説明義務の規定なし

## 3 行政による事業主への助言・指導等や裁判外紛争解決手続き（行政ADR）の規定の整備

都道府県労働局において、無料・非公開の紛争解決手続きを行います。「均衡待遇」や「待遇差の内容・理由に関する説明」についても、行政ADRの対象となります。

	パート	有期	派遣
行政による助言・指導等	○ → ○	✗ → ○	○ → ○
行政ADR	△ → ○	✗ → ○	✗ → ○

改正前 → 改正後 ○ 規定あり △ 部分的に規定あり（均衡待遇は対象外） ✗ 規定なし

# 感謝と承認の文化を醸成。 「社員が辞めない経営」を徹底して 2桁成長を続ける鹿児島発のIT企業。



次々と離職者を出すギラギラとしたIT企業を  
誰もが働きやすい職場に変えたのは、  
「ここで働くのは従業員ではなく仲間である」  
という考え方であった。  
互いを認め合い、感謝する文化が根づくにつれ、  
社内の空気は和らぎ、事業実績や生産性は  
目に見えて上昇していった。  
「現場サポート」の建設業界向けシステムは今、  
九州・中国地方の公共工事の現場で  
トップシェアを誇り、福留社長は  
「東京の真ん中でなくても生き残れることを  
示したい」と確かな手応えを感じている。

## 取組内容

1

### 良好な社内の人間関係を構築

社内のSNSで同僚社員に対する仕事上の感謝を  
月に一度は発信するように推奨し、社長は毎日発信。  
良好な人間関係をつくり、  
モチベーションを高めている。



2

### 社員による社長への 提案機会の提供

2カ月に一度、10分間の社長面談を行い、  
主に社員が仕事環境について説明、提案をする。  
テレワーク制度の導入や研修制度拡大の契機となった。

3

### 長期疾病社員のサポート

万一、精神疾患になった場合でも安心して働き続けられるよう、  
収入を保証するとともに業務の負担軽減を図る。

## DATA

### 株式会社現場サポート

- 代表取締役社長／福留進一
- 本社所在地／鹿児島県鹿児島市
- 従業員数／46人

創業2005年、資本金1,500万円。  
建設現場で使うクラウドサービスの開発・販売・ア  
フターサービスを展開。2014年に鹿児島県経営  
品質賞優秀賞受賞、2016年に九州初のユース  
エール企業認定、2018年に鹿児島県第1号の働き  
方改革推進企業に認定される。

## STORY 改革ストーリー

### 利益最優先の「暗黒時代」から脱却、 「仲間に感謝」の職場づくり。

創業から間もないころは「暗黒時代でした」と福留社長は言う。目の前の利益を最大化することが経営の主眼で、ついていけない社員が続出し、4人に1人が辞めていった。「これではダメだ」と2010年ごろから、仲間意識が高く、経営理念を共有できる会社づくりを始めた。フレックスタイム制度、時短勤務の年齢制限撤廃、テレワークの容認などを実施し、社員の意識向上につなげていった。例えばリフレッシュ休暇は「5連休以上にして取得」とし、仕事を抱え込まずに分業する意識を植え付けた。また、人間関係が悪いと「同僚の尻ぬぐいをする」との意識になり、関係が良いと「フォローする」という考えになる。そこで、社内SNSの活用でコミュニケーションを活性化し、社員が同僚に感謝の気持ちを伝える「ありがとう掲示板」も開設した。「ありがとう大賞」を受賞すると賞与に反映され、社長から高級レストランでのランチに招かれるという。

### 精神疾患をバックアップして、 「仕事を続けたい」という意欲を支える。

現場サポートではデジタルだけでなく、読書会や食事をしながらの懇談会などアナログなコミュニケーションも活用し、先進的な取組として長期疾病的予防と回復のプログラムも用意されている。IT業界は精神疾患で仕事の継続が難しくなる人の割合が高いとされる。精神疾患になると、社員は決まって「迷惑をかけますので」と辞めていく。そこで、こうした社員には仕事のコアタイムを廃止するほか、賞与は75%を保証し、目標設定はしない。さらに幹部が月1回面接するなど、仕事を継続できる体制を整えた。精神疾患になった社員が辞職を申し出たとき、福留社長は「そのことは元気になってから考えろ」と声をかける。実際、元気になった社員は「仕事を続けたい」と答えてくれるという。社員がやめない経営、社員が追い込まれない経営を進めることで社内の雰囲気は改善し、ここ数年、事業規模は2桁成長が続いている。



代表取締役社長

福留 進一 (ふくどめ・しんいち)

1967年鹿児島県指宿市生まれ。大学を卒業後、富士ゼロックス鹿児島(株)に営業職として入社。2005年同社を退職と同時に 現場サポートを設立。現在は、鹿児島県中小企業家同友会の副代表理事、総務委員長。鹿児島県経営品質協議会幹事。座右の銘は「才と徳」。

### VOICE 社員の声

「結婚して引っ越ししてもテレワークで仕事を続けています」

右田 文香さん

もとは鹿児島市在住でしたが、結婚して宮崎県都城市に転居しました。通勤すれば1時間半はかかるので仕事を続けるかどうか迷ったのですが、テレワークという働き方を選択し、自宅からチャットツールを使って意思疎通しながら商品のウェブ広告や自社サイトの企画をしています。時間的な余裕を活かして、週末には主人ともよく外出しますね。



結婚を機に宮崎県都城市の自宅で「テレワーク」を始めた右田さん。パリ島への新婚旅行も楽しんだ

「フレックスタイムを活用して趣味や子育てを楽しんでいます」

飯伏 政樹さん

趣味のサイクリングを楽しんだり、夫婦で子供の面倒をみたり、自分に合った時間の過ごし方をフレックスタイムで実現できました。私は途中入社ですが、ここまで職場環境が整った会社はまれですし、社員同士で密なコミュニケーションができる社風にも満足しています。



学生時代から自転車が趣味の飯伏さん。通勤にも自転車を多用しているという

父親の創業から40年以上にわたって  
「働くお母さんを応援する」を掲げ、  
ママさん目線を活かした事業を展開。



お酒のつまみなどを製造・加工する「あぜち食品」は、  
子育て世代のパート社員が主力の小さな会社だが、  
お母さんたちが安心してイキイキと働ける  
職場環境が財産。  
だから急に発注が拡大しても、  
施設の拡張や労働時間の延長には慎重だ。  
「働き方改革」という言葉を意識したことではない。  
先代社長の父や母から受け継いだものだと  
和田社長は言う。経営は必ずしも順風ではないが、  
ママさん目線ならではの底力を發揮して  
SNSからヒット商品を生み出したこともある。  
その職場では今日もママさんたちの笑い声が響く。

## DATA

### 有限会社あぜち食品

- 代表取締役社長／和田史秀子
- 本社所在地／高知県高知市
- 従業員数／約20人(パートを含む)

創業1976年。資本金500万円。  
お酒のつまみになる珍味を中心とした食品加工と  
卸、ポップコーンの製造販売。ネット通販事業を行っている。

### 取組内容

1

#### パート社員の生活に 合わせた勤務時間設計

保育園に子どもを預ける生活リズムを基本に、  
勤務時間を午前9時から午後4時までと設定。  
土日の休みで家族の時間も確保できる。



2

#### 子どもの学校行事優先で 短時間の取得もできる年次有給休暇制度

年次有給休暇は社内のカレンダーやタイムカードに  
社員自身が書き込んで完全消化する。  
子どもの学校行事などで1日数時間単位の取得もできる。

3

#### 定年なく働き続けられる「人」本意の採用

人物本位で採用していることから、本人の働く意思と力があれば定年はない。  
病気を克服しながら30数年働いているパート社員もいる。

## STORY 改革ストーリー

### 勤務時間は午前9時から午後4時、学校行事優先、年休は完全消化。

和田社長は、2017年に創業者である父の跡を継ぎ、母で専務の畠地 佳(あぜち・よし)さんと二人三脚で経営を担ってきた。キャッチフレーズは「働くお母さんを応援する」。創業以来、勤務時間は保育園に子どもを預ける母親が無理なく働けるように設定され、勤務日と参観日が重なれば、ママさんパート社員が集まって学校へ行き、授業が終わると職場に戻ることもあるという。また、朝10時半からはエプロン姿の和田社長が連絡事項を伝えて「お茶の時間」が始まる。畠地さんが、話を補足しながら会は進み、職場全体で育児の状況などを把握する機会となっている。「子育ては、私も含めて皆が経験してきてることですから」と話す和田社長。ここでは、40年以上前の創業時から「働き方改革」が受け継がれている。

### ポップコーン1キロ大袋で危機を乗り越え、1枚のメモがSNSで大反響に。

「あぜち食品」はこれまで、火災や洪水で大きな被害を受けたことや、相次ぐ酒屋の廃業などで得意先が7割近く減少するといった困難を乗り越えてきた。事業を継続できたのは社長・専務の母娘による統率力と、ママさん目線の発想力があったからだ。不振だったポップコーン事業は、業務用の大袋を農協のイベントで売り出して人気を博し、ママさんたちの得意分野であるパーティー やバザー、幼稚園の行事用などで取引を拡大した。また、ネット販売のチョコレートを箱詰めする際、空きスペースにポップコーンの小袋を入れて「食べられる緩衝材です」と冗談半分のメモを添えたところSNSで話題となり、「食べられる緩衝材」と名付けて商品化したポップコーンもヒット商品となった。和田社長の言う「ママさんたちの小さな気配り」は「あぜち食品」にとって大きな経営資源なのである。



代表取締役社長

和田 史秀子 (わだ・しほこ)

1976年生まれ。短大を卒業後、両親が経営する会社を助けるために入社し、その後、創業者の父の跡を継いだ。会社経営の支えとしている言葉は「眞面目に眞摯に眞実に」「明日やろうは馬鹿野郎」。仕事の内容より心を込めたかどうかを常に意識し、仕事を先延ばししないように努めているという。

### VOICE 社員の声

「病気をしても、ちゃんと戻ってきて働ける場所があるんです」

片岡 三枝さん

2年前にがんを患って入院したのですが、2週間ほどで退院して無事に職場復帰を果たしました。パート社員として32年間働いてきて63歳になりましたが、「あぜち食品」には定年制度がないので、できるだけ長く働きたいですね。今もリハビリに通っていますが、会社も応援してくれているので頑張ります。



会食を楽しむ片岡さん(左)は社歴32年のパート社員。病気を克服して職場復帰を果たすなど、仕事への意欲は衰えていない。

「この会社だから、子育てしながらでも余裕を持って働けます」

上田 真衣さん

3人の子どもの子育て中ですが、子どもを保育園に送ってから出勤し、仕事が終わってから保育園に迎えに行くという生活が続けられるのは、この会社だからこそ。子どもの病気で急に欠勤するときも快く受け入れてくれます。別の会社で働いたこともありますけど、「あぜち食品」の制度は子育てをしているお母さんにとって強い味方になっていると思います。有休もきっちりと消化して、充実した時間を過ごしています。



子どもたちと余暇を楽しむ上田さん。子育ての時間を確保できる仕事環境で、充実した毎日を送っている

残業を増やす事業拡大。  
全業務に非常時マニュアルを作成して、  
誰もが安心して休める会社へ。



香川県丸亀市にある派遣会社の「パワーネット」は、リーマン・ショックによる経営危機をきっかけに、社員の生活を守り抜く会社を目指した。同社の社員は大半が女性である。子育て社員の生活を考え、誰かが休んでも仕事がストップしないように、すべての業務のマニュアル化からスタートして、お互いが支え合える環境を整えていった。今、13人の社員が展開する仕事にはスキがない。日々磨き上げてきたノウハウで、家庭と仕事を両立できる職場体制を確立し、会社の業績にも好影響を与えていている。

## 取組內容

## 全業務のマニュアル化

日常業務の大半は繰り返しで成り立っているとの考え方から、全業務のマニュアル化を実施。いつ担当社員が休んでも、他の社員がマニュアルを参照しながら代行できる。

## 全社員の机で資料の置き方を統一

会社の書庫にある資料類はすべて分類され、各社員の机の資料の配置や引き出しの中の書類の分類、保管位置も統一。

## 時間管理(タイムマネジメント)の徹底

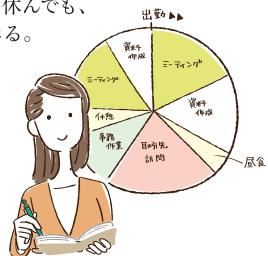
毎朝、自分の1日の仕事計画を書き出すことで不急の仕事と重要な仕事の区分けを意識。完了できない場合は、他の社員の協力を得て退社時間までに完了させる習慣をつける。

## DATA

株式会社パワーネット

- 代表取締役社長／谷渕陽子
  - 本社所在地／香川県丸亀市
  - 従業員数／13人

創業1996年。資本金1,700万円。  
正社員紹介事業、社員派遣事業のほか、リーダー研修・生産性向上研修事業、業務を効率化するアウトソーシング事業を中心に展開している。



## STORY 改革ストーリー

### 仕事と家庭の両立を実現するため、お互いが支え合う仕組みを構築。

リーマン・ショックの影響で存続の危機に陥っていたころ、「私は今まで何のために働いてきたんだろう」という社員の声を聞いた谷渕社長は、経営の抜本改革に踏み切った。目指したのは「社員の生活を守る会社」である。大半が女性社員の同社にとって、仕事と家庭の両立は最優先課題であった。そこでまず、全業務をマニュアル化して仕事の代行を可能にした。給与計算が大詰めを迎えたある日、「子どもが急病で出社できない」と担当社員が連絡してきたことがある。谷渕社長は迷わず「わかった。しっかり看病してあげて」と告げ、他の社員と協力して派遣先を含めた数十人分の給与計算を仕上げた。一義的には看病をする同僚のサポートだったが、誰もが「自分の仕事も支えてもらえる」「必要なときは安心して休める」と実感することになった。

### 「残業増やさず事業拡大」を実践して、売上高は2年で1.8倍に急伸。

パワーネットでは業務のマニュアル化のほか、書類の置き場所や引き出しの中の配置を共通化し、誰でも必要なときにその業務を引き継げる体制をつくり上げた。さらに、始業前に各社員が1日の日程をすべて書き出し、退社時までのスケジュールを立てるタイムマネジメントの取組を徹底。目標達成が難しいときはチーム長に相談して応援を頼み、退社時までにすべて終わらせることを習慣づけた。これらの成果もあって売上高は直近2年で1.8倍に拡大し、谷渕社長は「売り上げを上げるのなら残業を増やせばいい。でも私たちは家庭と仕事の両立という使命もあり、残業を増やさずに事業を拡大するという道を進んでいる」と力強く語ってくれた。



代表取締役社長

谷渕 陽子 (たにぶち・ようこ)

香川県丸亀市出身。産業能率大学情報マネジメント学部現代マネジメント学科卒業。香川県職員退職後、香川短期大学講師、穴吹情報専門学校講師を経て、「教育を活かした人財育成会社」、株式会社パワーネットを設立。7割を超える子育て社員で競争力の高い組織を作り上げた。NPO法人働く女性研究会の活動、善通寺市中小企業振興協議会の委員などを務める。2015年2月には、経済産業省より「がんばる中小企業・小規模事業者300社」に選定された。

### VOICE 社員の声

「時間の余裕ができたうえに、毎日成長している実感があります」

青山 真由美さん

以前に勤めていた会社では、午後10時ごろに帰宅していたので家族で食事ができなかつたのですが、パワーネットに転職して母親と一緒に夕食の支度ができるようになりました。また、時間に余裕ができただけでなく、効率を意識するタイムマネジメントの実践で自分が成長している実感もあります。社内の定例食事会では、社員同士で楽しく情報交換しながら、社長の手料理をいただくのが楽しみです。



友人と休日を楽しむ青山さん(右)。仕事以外の時間は自分や家族の時間として過ごしている

「仕事にメリハリを付け、資格取得のための勉強も始めました」

谷渕 ゆきこさん

仕事と育児を両立したいと考え、当社に転職を決めました。営業事務にかかる仕事を担当していますが、段取りを考えて定時の午後5時半には仕事を終えるようにしています。「モバイル勤務環境」を利用して、営業担当者の仕事の効率化にも役に立つことが、自身の仕事のやりがいにつながっています。また、子どもの急な発熱などで休むことがあっても、チームで仕事をカバーする体制ができているので、「小さい子どもがいても仕事を続けやすい」と感じています。



家族で東京ディズニーランドでの休日を楽しむ谷渕さん(右)。家族の時間に仕事を持ち込むことはない

# 「保育士の笑顔があつてこそ」。 職場環境を徹底改善して 評価を高め、新たな事業依頼も。



各企業で「働き方」を見直す動きが広がり、  
多様な改革が行われているが、  
その流れを下支えしているのが  
子育て世代の母親や父親が働きやすいように  
子どもの世話をする保育園(保育所)だ。  
しかし、そこで働く保育士に対しても、  
当然ながら労働環境整備が求められている。  
企業内保育所を運営する「オズカンパニー」では、  
保育士の高い離職率から窮地に陥った  
かつての苦い経験をもとに  
負担軽減と公平性の確保に取り組み、  
保育士はもちろん、親からの評価も高めている。

## DATA

### 株式会社OZ Company

- 代表取締役社長／小津智一
- 本社所在地／福岡県福岡市博多区
- 従業員数／約80人

創業2008年。資本金700万円。  
企業内、病院内保育施設の企画・運営、イベント臨時託児ルームの企画・運営、ワーカーライフバランス推進事業など。

## 取組内容

1

### 保育士の人員増でサービス向上

従業員数を拡充し、就業時間内ですべての業務を終わらせるようにした。保育士の心の余裕を確保することで子どもたちへの気配りが増し、保護者らの評価も高まった。

2

### パート保育士と正社員の時間給を同額に

職務内容が同じパート保育士の時給を正社員の基本給(時給換算)と同額にし、日々の保育責任者を交代で担当するパート保育士にはリーダー手当を支給している。

3

### 事務系職員の自宅勤務を承認

直接子どもと接する保育士以外は、自宅で業務することを認め、家事との両立、通勤負担の軽減を図った。社員は自己管理のもと、新しい生活スタイルで働くようになった。



## 採用から1年以内の離職率44%。 ストレスが原因と判断して増員を決断。

初めて受託した病院内保育園の運営で、保育士が次々と職場を去っていった。1年以内の離職率が44%に達し、問題の発生は明らかだった。改めて現場を見て、小津社長は仕事の実態に気づいた。保育士の仕事は子どもを預かるだけでなく、保育計画の立案や行事の準備などが大きな比重を占め、残業や仕事の持ち帰りが常態化していた。現場で働くのは半数以上がパート保育士で、時間がくれば帰宅する。残業は正社員の負担となった。そのため保育士間の関係が悪化し、子どもたちも居心地が悪くなるという悪循環の中で離職が相次いだのだ。小津社長は「増員しかない」と決断した。すると、一時的に利益は減ったものの、就業時間内で仕事が終わるようになって残業が減り、離職率も下がった。子どもたちの表情も変わり、親の反応も改善した。「保育士の笑顔があつてこそその事業だ」。小津社長は経営の重心を大きく働き方改革へ移行させた。

## パート保育士もリーダーに起用し、 時給を正社員と同額に修正。

保育所では一般的に正社員が保育のリーダーを務め、パート保育士はその方針に従って動く。しかし、実際には経験豊富で能力の高いパート保育士が多い。そこで小津社長は、パート保育士にもリーダーを割り当てる「日替わりリーダー制度」を導入し、リーダー手当も支給した。さらに、正社員と職務内容が同じパート保育士の時給を同額にした。その結果、パート保育士の時給は2割近く上昇し、正社員に遠慮していたベテランのパート保育士が力を発揮し始めて仕事の負担も平準化した。また事務系職員には自宅での業務を認め、家庭と仕事を両立しやすくした。コストアップにはなったが、サービスの改善で園児が増え、評判が高まって事業依頼が舞い込むという効果も表れた。「働き方改革は、福利厚生ではない。事業戦略です」と小津社長は自信を深めている。



代表取締役社長

小津 智一 (おづ・ともかず)

1972年生まれ、工業高校卒後約17年間、大手メーカーに勤め、主に法人営業を担当。2006年に長女誕生後、自身の子育てを通じ、子育て中の父親・母親が笑顔になりにくい社会であることを痛感。これを機にオズカンパニーを創業。保育スタッフが「笑顔」で働ける組織こそ、お客様を「笑顔」にできるという経営理念を確立。父親であることを楽しめる社会をつくりあげるNPO法人を設立し講演活動、行政協働の企画立案なども行っている。

## VOICE 社員の声

「ここではリーダーもできて、毎日に充実感があります」

田坂 里佳さん

パート保育士として週4日、午前7時45分から午後4時30分まで働いています。残業や仕事の持ち帰りがないので、2人の子どもの世話も無理なくこなせますね。保育士としての職場は4カ所ですが、ここではリーダーも任されるので自分の発想で保育ができ、とても働きがいがあります。充実したプライベートも仕事のモチベーション向上につながっているのかもしれません。

「園長として地域の人々との交流を深め、知見を広げています」

堤 千秋さん

2018年10月から正社員として働き、今は園長を任されています。保育士は世間知らずなことが多いので地域の人や大学の先生などと積極的に交流していますし、効率を考えた働き方を取り入れようと経営者向けのセミナーにも参加して知見を広げています。最近、職員の間から自発的に働き方を変えようという動きが出始めているのは、とてもうれしい変化ですね。



家族で遠出を楽しむ田坂さん。仕事でも責任ある業務を任されている



休日にウインドサーフィンを楽しむ堤さん。余暇に得た発想や人脈を仕事でも活かしている

# 「一流の中小企業を目指そう」を 合言葉に有休促進で“足場”を固め、 求人難のなかで若手人材を次々と獲得。

## DATA

### 拓新産業株式会社

- 社長／宮里誠
- 本社所在地／福岡県福岡市早良区
- 従業員数／約65人

創業1977年。資本金4,500万円。建設現場で使う足場材やプレハブ事務所などを貸し出す事業を福岡市内を中心に展開。2017年に福岡県雇用管理改善企業・職場表彰(よか・ろう・もん表彰)受賞。



新卒採用を狙って企業説明会に参加したところ、  
学生が1人も来なかった。  
そんな30年前の経験がスタートだった。  
その後「一流の中小企業を目指そう」を合言葉に  
魅力ある職場づくりを進めてきたのが  
福岡市の拓新産業だ。  
人材不足が深刻化するなか、  
今では公式サイトに採用日程を掲示するだけで  
採用枠を大きく超える応募が集まる。  
2018年7月に社長に就任した宮里社長は、  
経営安定化とのバランスに配慮しながら  
先代社長が築き上げた職場環境を守っている。

### 取組内容

1

#### 休暇取得の徹底

年次有給休暇の取得率が低い社員は社内で名前を掲示したり、呼び出したりして取得をうながす。

2

#### 仕事の属人化防止

出産や育児などの休暇取得で業務に  
支障が出ないようにするため、  
職場全体で業務を補完する体制を整える。  
特定の人に仕事のノウハウが集中しないよう、  
能力開発や人事配置を行う。



3

#### 顧客に経営方針への理解を求める

休暇取得推進や残業なしの経営方針を顧客にも理解してもらうために、  
営業マンが直接出向いて業務時間についての基本的な考え方を説明する。

## モーレツ社員の反発を乗り越えて、「仕事も雇用も一流の中小」へ。

「なんで売り上げを伸ばしてはいけないのですか」。今から30年近く前、営業担当だった宮里さん（現社長）は、週休2日制の導入に強く反発した。「土日に働けば確実に営業成績を伸ばせる」との自信があったからだ。しかし、創業者である藤河次宏社長（現会長）は週休2日制を断行した。拓新産業の事業は、建設現場で使う足場やプレハブ事務所などのレンタルだ。当時の日本はバブル経済のピーク直後で建設業もまだ活気があり、営業成績でトップを目指す宮里さんは「一流の中小企業を目指す」という藤河社長の考えをすぐには理解できなかった。しかし、同社の「働き方改革」は着実に成果を上げていった。最近の採用枠は毎年3、4人だが、企業合同説明会にはほとんど参加せずに公式サイトの掲示だけで60人から70人の応募があり、採用コストはほぼゼロだという。

## 顧客にも理念を説明して改革を推進。一方で業績維持を見据えた取り組みも。

拓新産業の年次有給休暇の取得促進は徹底している。取得が進まない人は社内の掲示板に名前を貼り出したり、直接注意したりする。残業も基本的に認めない。定時以外に顧客が取引の相談に来ても「今は業務外ですので、明日来てください」と出直してもらうという。また同社の事務職は、産休や育休が出た場合に誰でもその穴を埋められるような能力開発と人事配置をしている。これも、優良な労働環境を守るための工夫である。一方で、宮里社長は課題も感じている。この先、事業が厳しくなればオンとオフのバランス重視とばかりは言っていられなくなる。社員同士で意見を戦わせたり、上司を説得してアイデアを提案したりする積極性を養うにはどうすればよいか。宮里社長は将来を見据え、業績維持と労働環境維持の両立にチャレンジしているという。



社長

宮里 誠（みやざと・まこと）

1972年沖縄県南城市佐敷に生まれる。1997年に九州国際大学経済学部卒業。同年4月、拓新産業に入社して営業担当となる。2015年4月取締役に就任、専務を経て2018年7月に社長就任。新入社員のころは営業成績にこだわる熱血社員だったが、今は就業時間が終わる午後5時半になると率先して退社し、週2回はテニスを楽しむ。昨年は福岡マラソンにも出場したスポーツマン。

## VOICE 社員の声

### 「結婚・出産をしても働ける職場環境にひかれました」

溝口 有希さん

これまで2回、産休・育休を取得していて、育休明けのときは時短勤務で家庭との両立を図り、無理なく仕事を続けられました。もうすぐ3人目の出産で産休に入ります。実は就職活動をしていたときから、結婚・出産をしても働けるこの職場環境にひかれていたんです。もちろん、産休・育休をとれば周囲の人に仕事を任せることになるんですけど、皆さん出産を喜んでくれたり、励ましてくれたりして、とてもありがとうございます。

### 「空手道の遠征などで年次有給休暇を活用しています」

小金丸 正人さん

19年前、仕事とプライベートをしっかり分けられる環境が気に入って入社を決めました。小学5年生から空手道を続けて、今でも週2回は仕事を終えたあとに汗を流しています。週末には県外遠征などもあるので、年休を合わせて3、4日会社を休むこともありますね。業務で同僚らの休暇も管理しており、仕事の進展に支障のないよう割り振りして会社の理念を支えています。



育児と仕事の両立を続け、休日は家族で余暇を楽しむ溝口さん



農園で家族とドッグwróciを楽しむ小金丸さん

# 3.11を乗り越え、子育て重視の経営と 最新機器の導入で復活した 浪江の高品質アウトドアブランド。



「国産の高品質アウトドアブランドを  
福島から世界に発信したい」と語るのは、  
縫製メーカー「キャニオンワークス」の半谷社長。  
1976年に福島県浪江町で創業した同社は、  
2011年3月11日の東日本大震災と  
その後に発生した福島第一原子力発電所の事故で  
避難を余儀なくされた。  
事業を再開した半谷社長は、  
最新機器の導入とパート従業員に配慮した経営で  
福島県いわき市を生産拠点に躍進を果たし、  
自社のアウトドアブランドも  
次々と展開して注目を集めている。

## DATA

### 有限会社キャニオンワークス

■ 代表取締役社長／半谷正彦

■ 本社所在地／福島県浪江町

■ 従業員数／64名

創業1976年。資本金300万円。

アウトドア用品をはじめ帆布製品、ウェットスーツなどの製造。

## 取組内容

1

### 残業時間削減

毎週水曜日に「ノー残業デー」を実施し、  
家族で過ごす時間を大切にしている。

2

### 子育て世代が 働きやすい環境づくり

通勤ラッシュの回避も兼ねて  
近隣企業より出勤時間を繰り下げ、  
子どもを保育所に送る時間や  
家事にあてる時間を生み出した。



3

### 定年の延長

2017年度から定年を66歳に。  
高度な縫製技術を持つ従業員らが長く働けるようにしている。

## 避難先で事業を再開したものの、 福島への思いがつのって3年後に工場復活。

東日本大震災の発生時、半谷社長は浪江町の本社にいた。激しい揺れに襲われたその日から、キャニオンワークスの経営環境は大きく変わった。原発事故で浪江町は避難指示区域となり、半谷社長らの避難生活が始まった。操業再開のメドは立たず、全従業員にいったん退職してもらうため、半谷社長は避難所を回って給料を手渡した。半谷社長自身も何カ所か避難場所を変えたあと、2011年7月に避難先の群馬県で事業を本格再開し、退職した従業員の約半数を迎えた。しかし、福島への思いは消えず、2014年4月、信用金庫や復興支援財團の支援を受けて浪江町と同じ浜通りのいわき市に縫製工場を建設。2017年に避難指示が解除になると翌年には浪江町の本社も再開させた。

## 「子育てに軸足」の職場づくり、 パート従業員は土日祝「完全休日」。

キャニオンワークスは縫製メーカーという性格もあって、パート従業員の女性比率が高い。特に20代から40代の女性が多く、仕事と子育ての両立がしやすいように配慮している。例えば、いわき工場の始業時間は周辺の工場より遅い午前9時。朝の渋滞を避けるためでもあるが、半谷社長は「自宅で洗濯物を干したり、子どもを保育所に預けてから出勤できる」と笑顔を見せる。また、家族との時間を大切にするため毎週水曜日を「ノー残業デー」とし、パート従業員は土日祝日を完全に休日としている。さらに、縫製の経験がない人でも作業ができるよう、いわき工場には大型の「NC自動裁断機」も導入。2017年度からは定年を66歳に延長した。こうした施策もあって、現在の従業員は震災前より多い64人に達している。

## 若い世代の誇りとなるよう、 「福島発のブランド」に育てたい。

半谷社長は、自社ブランドについて「創業から40年以上を経て自分たちの仕事の価値が集約されている」と力を込める。長年の縫製技術を活かした品質が自慢で、企画からデザイン、素材調達、裁断、縫製まで全てをいわき工場で完結させている。日本人による、日本人のためのアウトドアブランドとして立ち上げた「Canyonworks」や「NEL EPIC」と、ファクトリーブランド「CWF」を展開し、2019年秋冬シーズンにはアウトドアの要素を取り込んだライフスタイルブランド「macole」を送り出した。

### VOICE 社員の声

「職場全体が子育てに理解があって働きやすいです」

柴田 あかねさん

6歳と3歳の子どもを保育園に預けて、発送業務担当として働いています。以前は別の企業で正社員として働いていたのですが仕事と子育てのバランスがとりにくく、ハローワークで相談したところ「子育てに理解のある社長」と紹介されました。実際に入社して、職場全体が子育てに理解があるのを実感しました。子どもが熱を出したときなど、まわりの人から「すぐに帰ってきてあげて」と声をかけてもらえるのがありがたいですね。



最新設備の導入で、縫製の作業効率を上げている  
(いわき工場で)



代表取締役社長

半谷 正彦 (はんがい・まさひこ)

2001年4月にキャニオンワークス入社。2012年11月からキャニオンワークス代表取締役社長。



「土日が休日のため家族と出かける時間もとりやすい」と柴田さん(左)

# 奥田社長の経営改革で次々と入社した女性従業員の活躍が、「男の仕事場」の労働環境を変えた。



札幌市郊外にある札幌高級鋳物の工場では、汗とほこりにまみれた従業員たちが黙々と製品を仕上げている。火花の散る工場は「男の仕事場」という言葉が似合うが、意外なことに真剣な表情できびきびと作業をする女性従業員の姿が目立つ。創業家出身の6代目、奥田社長が工場で働く女性の採用を始めたきっかけは、深刻な人手不足から。しかし、女性従業員が働きやすい環境整備は男性従業員にもプラスの効果をもたらし、職場全体の雰囲気が変わってきたという。

## 取組内容

1

### 女性従業員を採用し、労働環境を整備

2015年に高卒女性の現業部門への採用を開始し、軽量化した工具に切り替えるなど職場改革を進める。これまで計4人の採用実績があり、今後も拡大予定。

2

### 「たばこ休憩」返上の社員に、遅出や早退を認める

たばこを吸わない社員が「たばこ休憩」の30分を返上して、時短勤務をできるようにした。それまで、たばこを吸わない非現業部門の社員は、たばこ休憩時も働いていた。



3

### 年休消化率を98%に高める

年休消化を意識づけるため消化状況に応じて報奨金を支給。育児や介護に必要な短期有給休暇(最大5日)も設けた。

## DATA

### 札幌高級鋳物株式会社

■ 代表取締役社長／奥田由利

■ 本社所在地／北海道札幌市西区

■ 従業員数／約60人

創業1949年。資本金8,000万円。

主に生産機械などに使われるステンレス鋳鋼、耐熱鋳鋼、耐摩耗鋳鋼を生産。月800種類以上の製品を全国約150社の顧客に供給している。

## 女性従業員のやる気と感性を活かして 工場の雰囲気を変え、男性の作業効率もアップ。

札幌高級鋳物を率いる奥田社長は長年にわたって航空会社の地上職として働いていたが、弟の急逝などで急遽入社した。社長就任後、技術的なことは専門の工員に任せて経営改革に取り組み、女性従業員の採用もその一環として開始した。「男にできて女にできない作業は減っている。力仕事は道具を工夫することで軽減できるし、負担軽減は男性従業員にとっても作業改善につながる。結果として職場全体としてもいいことばかり」と奥田社長は強調する。さらに、整理整頓や分煙の徹底などで工場の雰囲気も変わった。あえて工場の現場を志す若い女性は意識も高い。技術を磨きたいという人には専門学校への通学を支援するなど、その活躍に大きな期待を寄せている。

### 「たばこ休憩」返上で30分時短、 年休消化率は98%に上昇。

奥田社長が最近見直しの対象としたのは、毎日30分の「たばこ休憩」だ。たばこを吸わない女性従業員は手持ちぶさたになり、結局、働いていることが常態化していた。そこで、たばこ休憩を返上した社員を対象に、30分早く帰ったり、30分遅く出勤できる時短勤務制度をつくった。「喫煙しない従業員のためだけでなく、他の従業員もたばこを吸わなくなれば健康に良い」と話す。また、年休を事前申請して消化した場合には報奨金を支給することにした。今では年休消化率が98%に達し、若い従業員を中心に休暇を気兼ねなく取得するようになったという。現在では4人に増えた女性従業員の働きぶりを見守りながら、奥田社長は「働き方改革に背中を押されることはないです。一歩先を行っていきますから」と目を細めていた。



代表取締役社長

奥田 由利 (おくだ・ゆり)

1978年日本航空入社、国際旅客部に配属される。32年間勤めて2010年に退社し、札幌高級鋳物へ入社。2012年に6代目社長に就任。創業者は母方の祖父。

## VOICE 社員の声

「男性従業員には負けず、何ごとも全力でやり抜きたいです」

波多野 桃子さん

地元の工業高校に在学しているときに鋳造の実習があつて、鉄が溶けるときの光を美しく感じたのが今の仕事に就いたきっかけです。体力的には男性従業員にかなわないこともあります、工具を軽いものに変更してもらうなどして、同じ職務をこなしています。負けず嫌いなのか、とにかくやれるだけのことは、とこどんやり抜きたいんです。そのぶん、オフタイムは思い切りリラックスして気分転換しています。



入社2年目の波多野さん。休みの日は友人と富良野や登別などへドライブをすることが多い

「繊細さが求められる溶接作業に、やりがいを感じています」

前田 空さん

職場では製品の凹凸部分を平らに仕上げる溶接作業を担当しています。ガスの扱い方次第で品質に差が出てしまうので繊細な作業が求められますが、そのぶんやりがいがありますね。将来は寿退社などせずにバリバリ仕事をして、技術的に上を目指し続けるのが目標です。この会社は残業もほとんどなく、仕事と休みの切り替えがしやすいから思い切り頑張れるんでしょうね。



溶接担当の前田さん。週末は友だちと街で食べ歩きをするのが楽しいという

# スーパーでは珍しい「日曜定休」。 約30年にわたる取組が、 従業員ファミリーの笑顔を生む。



「世界のトヨタ」の本拠地、愛知県豊田市。

市の中心部を車で走ると、

「えぶろん」の文字と野菜のイラストが、

目に飛び込んでくる。豊田市を中心に展開する  
食品スーパー「えぶろん」の店舗だ。

運営する「えぶろんフーズ」には、

創業まもないころから約30年間にわたり

一貫して実践してきた「従業員の働き方」がある。

スーパーでは珍しい「日曜定休」だ。

「旬な野菜、果物、魚の豊富な品ぞろえで

地域の人々の健康に貢献したい」と言う河合社長。

従業員も常に新鮮な笑顔でいてほしいと願っている。

## DATA

### 株式会社えぶろんフーズ

■ 代表取締役社長／河合岳史

■ 本社所在地／愛知県豊田市

■ 従業員数／社員92人、パート533人

創業1973年。資本金1,000万円。豊田市内に5店舗を展開する食品スーパー。緑色のエプロンが従業員のトレードマーク。

## 取組内容

1

### 日曜日定休、 お盆・お正月も休業\*

全従業員が休日をとれるようにして家族一緒に時間大切にしている。

\*複合施設内に開業した1店舗を除く。

2

### レイバースケジュールの導入

時間内で仕事を終わらせる  
仕組みづくりで残業時間を削減した。

3

### リフレッシュ休暇 制度の拡充

2019年7月から年休5日間を  
含めて連続で最大10日間  
取得可能にした。



## 「パートのお母さんに家族一緒に時間を」と、 日曜定休、お盆・お正月も休業。

「えぶろんフーズ」の各店舗では、パートナーと呼ばれるパート従業員が多くの業務を支えている。ほとんどが地域の主婦である。豊田市はトヨタ自動車の企業城下町として発展してきたため、市内ではトヨタグループに関係する企業で働いている人が多く、通常、日曜日は休日となっている。学校も休みだ。このため「えぶろん」が日曜日に営業すると、各従業員の家庭では「お母さんだけが働き出ている」という事態になる。そこで30年ほど前、当時の社長が「日曜日は家族で過ごしてほしい」との思いから日曜日を定休にし、全従業員が休日をとるようにした。大手スーパーを中心に年中無休の流れができるつあるなかでの決断であった。

## 「商品も人も鮮度が大事」と、 連続で最大10日間のリフレッシュ休暇。

近年、河合社長が掲げているのは残業時間の削減だ。2年前から全従業員を対象に、「レイバースケジュール」と名付けた時間管理の強化に乗り出した。仕事のスケジュールを決めて、時間内に終わらせる仕組みづくりである。経営管理部リーダーの青木康浩さんは、7年前に情報通信関連企業から「えぶろんフーズ」に転職し、IT技術を活用した業務の効率化や働き方改革に取り組んでいる。多様な働き方を実現させるため、従業員の勤務時間は採用時に個別に契約している。また、「リフレッシュ休暇制度」を拡充し、2019年7月から年休5日間を含めて連続で最大10日間取得できるようにした。青木さんは「商品も人も鮮度が大事。疲れた顔で接客するのは失礼にあたる。びちびちの笑顔でびちびちの商品を売っていきたい」と抱負を語る。



代表取締役社長

河合 岳史 (かわい・たけし)

1974年生まれ。愛知県豊田市出身。1997年中京大学卒業。1999年「えぶろんフーズ」入社。2012年から「えぶろんフーズ」代表取締役社長。



「IT活用などで効率よく働けるようにしたい」と青木さん

## VOICE 社員の声

「日曜日は完全オフ。友人と会っていることが多いですね」

武山 真琴さん

青果売り場のチーフとして働いています。午前4時に起きて仕入れに向かいますが、日曜日は完全オフなので、友人と会うなど自分の時間を楽しんでいます。昼の休憩時間も1時間半あるのでゆっくり過ごせますね。以前は事務所に出勤しなければ押せなかつたタイムカードも、IT技術の活用で市場などの遠隔地からも記録できるようになりました。今は自分で仕入れて売る仕事にやりがいを感じ、毎日がとても充実しています。



「自分の時間も大切にしながら仕事を楽しみたい」と笑顔を見せる武山さん

「15年間勤務しながら4人の子どもを育ててきました」

浜野 奈穂江さん

仕事に「えぶろんフーズ」を選んだのは、子どもと幼稚園が一緒だったママ友から、「日曜日が定休のスーパーがオープンする。働く人を募集している」と聞いたのがきっかけでした。日曜日が休みで自宅からも近いので、子どもとゆっくり過ごす時間を持つことができ、子どもが小さくても働き続けることができたのだと思います。食を通して地元の暮らしに貢献しているという誇りも仕事の支えになっていますね。



「日曜定休のおかげで仕事と家庭を両立できた」と浜野さん

# 「染髪」に特化した新業態を開発して 多様な働き方を可能にし、 「休眠美容師」の雇用で事業を拡大。



かつて「カリスマ美容師」のブームに乗って  
あこがれの職業となった美容師も、  
近年は労働環境の過酷さなどから人気が薄れ、  
なり手不足が深刻化している。  
さらに、人口減少による市場縮小も進むなか、  
美容室「ウノプリール」は染髪専門という  
新業態によって多様な働き方を実現し、  
雇用創出と事業拡大で成果を上げつつある。  
「まだ大手なみの雇用環境には至っていない」と話す一方で「小さな穴でもこじ開けられるのが中小企業の強み」と強調する伊勢地社長は、新たな美容業の可能性を拓く挑戦を続けている。

## 取組内容

1

### 染髪専門の業態を開発して 有資格美容師の復職ニーズに対応

カラーリングに特化した美容室を  
展開することで休眠美容師の職場復帰を後押し。

2

### 夜間業態の開発で 有資格美容師の副業にも対応

夜間に働きたいという美容師のニーズに応え、  
多様な働き方を実現する。



3

### 美容師の業務に耐えられない社員の 受け皿としても染髪業態を活用

美容師の業務内容を一部に限定することで、  
働きやすい環境をつくることで雇用拡大を図る。

## DATA

### 株式会社ウノプリール

■ 代表取締役社長  
兼グループCEO / 伊勢地亮

■ 本社所在地 / 大阪府大阪市都島区

■ グループ  
従業員数 / 約300人(パートを含む)

創業2008年、資本金1,000万円。美容室「ウノプリール」を展開するとともに、カラーリング専門店やジム、エステなどを経営している。

## 過酷な労働環境から離職を余儀なくされた、悩める「元美容師」の応募が次々と。

「美容師になって5年間は、早く辞めたいと思いながら生活していました」と伊勢地社長は自身の経験を振り返る。サービス残業は当たり前で、多くは土日も無給の研修があり、社会保険がないといった過酷な労働環境が常態化していた。そのうえ、将来の計画も描きにくい。カリスマ美容師ブームが終わると美容師志望者は減少し、資格を持ちながら職場を去る「休眠美容師」が増えていった。一度現場を離れた美容師は、流行の変化や厳しい業務への不安から復職を尻込みする人が多い。そこで伊勢地社長は、有資格者なら簡単に習得できるシャンプーとカラーリングの専門店を考案したのである。2013年2月開業の第1号店には予想を上回る60人の応募があった。さらに、利用者からは「買い物ついでに短時間で仕上がる」と評判になって一部店舗では開店前に500件以上の予約が集まるなど人気を集め、2019年には22店舗を展開するまでになった。

## 子育てや介護もスタッフが相互に応援、美容師の新しい働き方を日本中に。

染髪専門店では1日3時間や週1回など多様な働き方に対応し、休眠美容師のニーズの掘り起こしに成功した。さらに2019年には深夜11時半まで営業する店舗を開業して「夜だけなら働ける」というニーズにも応えている。これらの事業の責任者を務めるのが、結婚・出産などで美容師業を退職した経験を持つ34歳の豊島あすかさんだ。豊島さんは「子育てや介護などさまざまな事情を抱えた美容師が、気兼ねなく働き、休める職場づくりが私の役目」と話す。そのため、地域に集中して店舗展開し、スタッフの欠勤時に近隣の店舗が互いに助け合える体制を整えた。今後は、こうしたノウハウを同業他社にも有料で提供して、新しい美容師の働き方を広げていく考えだ。



代表取締役社長兼グループCEO

伊勢地 亮 (いせじ・りょう)

1999年、高津理容美容専門学校卒業後、東大阪市の美容室に就職、1年後に退職。フリーター半年間を経て2001年22歳で東大阪市の別の美容室に就職。2003年24歳でスタイリストデビューし、2005年26歳で店長に就任、2007年28歳で独立、2008年30歳で株式会社ウノブリールを創業。

## VOICE 社員の声

「ブランク18年、44歳で現場復帰してパートから正社員になりました」

水谷 未樹さん

18年ぶりにパート社員として復帰し、その後、正社員になった元休眠美容師です。今は美容師経験を活かしたカラーリングのほか、店員の出勤計画の立案や売り上げ管理など責任ある仕事を任されて、複数の店舗をみています。とてもやりがいのある毎日ですが、休日にはしっかりと気持ちを切り替えて趣味の旅行や友人との会食を楽しみ、オン・オフともに充実感いっぱいです。



イチゴ農園で余暇を楽しむ水谷さん。

染髪専門店では複数店舗の管理を任せている

「夢だった美容師の仕事を無理なく続けられています」

小野田 悠希さん

以前にいた美容室では入社もなく体調を崩してしまい、仕事を続けられなくなりました。それでも、小学校時代からの夢を捨てたくないという想いでいたところ、染髪専門店の「ウノブリール」に出会い、ここなら無理なく続けられそうだわとわかつて2019年4月に入社しました。平日は5時間半の勤務でシャンプーなどを担当しています。仕事が終わったあとは、達成感しか残りませんね。フルタイムでの復活も視野に入れながら、休日は郊外へのドライブでリフレッシュしています。



ドライブを楽しむ小野田さん。仕事の段取りにも慣れつつあり、充実感のある毎日を過ごしている

# 「経営は人づくり」の思いで取り組む 働き方改革は、新たな自社商品や サービスの開発にもつながっている。



ITインフラをはじめオフィス環境を整え、

全社員の仕事の効率化を図ってきたオカモトヤ。

スマートフォンやICカードを利用した

新しい勤怠管理システムを導入し、

勤務時間を「見える化」することで、

2016年から2018年の3年間で

平均残業時間を約30%削減した。

また、子育てしやすい環境づくりのため

厚生労働省認定の「くるみんマーク」を取得。

男性社員の育児休暇取得も推進している。

今後は、振替休日の100%消化や残業時間

さらに10%削減することを目指している。

## 取組内容

1

### 残業時間30%削減

「勤務時間の見える化」で、  
残業時間を2016年の年平均32.2時間から  
2018年には23.4時間に削減。



2

### テレワークによる 働き方改革の実践

「モバイル勤務環境」を整備。  
育児中の社員を対象に在宅勤務を導入。  
席を固定しないフリーアドレス制を採用し、柔軟な働き方を推進。

3

### 5営業日連続休暇取得を推進

有休取得カレンダーを作成し、代理対応などの分担ができるように実行。  
3か月に1回、消化状況を部門長にフィードバックし、取得を推進。

## DATA

### 株式会社オカモトヤ

■ 代表取締役社長／鈴木真一郎

■ 本社所在地／東京都港区

■ 従業員数／155名

虎ノ門で1912年に設立された「鈴木紙文具店」を  
発祥とする。文具販売から印刷事業、事務機器や  
オフィス家具の販売などで成長し、現在は、オフィス  
のレイアウトやデザイン、内装工事をはじめとした  
オフィス環境のサポート事業を主力としている。

## 社員の勤務時間の「見える化」により 3年間で30%の残業時間削減に成功。

オカモトヤがまず取り組んだ「働き方改革」は、本社のITインフラの整備。ICカード等を使った新たな勤怠管理システムを導入し、社員の勤務時間を「見える化」した結果、2016年から18年までの3年間で、平均残業時間を約30%削減した。スマートフォンやパソコンを使って、場所を選ばず仕事ができる「テレワーク」環境を整えたり、営業関係部署を中心に、席を固定せずに自由に仕事ができるフリーアドレス制を導入することで、社員の働き方が柔軟になったという。「経営とは人づくり」との考えで改革を推進する鈴木社長は「オフィス環境を扱う当社だからこそ、社員が働き方改革に通じる自分の経験を重ねて自信を持って、自社の商品とサービスの良さを伝えることができる」と語る。

## 「くるみんマーク」を取得するなど、 育児しやすい環境の整備も推進。

社長の長女で専務、現在2児の母でもある美樹子さんがリーダーシップを発揮するのが、育児しやすい環境づくりだ。2018年に厚生労働省が育児をしやすい環境を認定する「くるみんマーク」を取得したが、当初は『くるみん』を知らない社員も多く、社内の男性の意識を変えることから始めなければ感じたという。今では、育児中の社員には在宅勤務を認め、育児のための「時差出勤」も可能になり、男性社員も育児休暇を取得しやすくなっている。美樹子さんは「男性社員の奥さんが離職せずに働き続けることができるようにならう」という。その結果が、男性社員さらには全社員の働きやすさにつながると考えている。目標は「社員全員が在宅勤務ができる会社」。育児や介護、勉強や趣味など、だれもが自分の人生の時間を大切に、長く働き続けられる会社を目指している。



社内の「チャレンジボード」には、全社員の仕事とプライベートの目標が一面に貼られている。



代表取締役社長

鈴木 真一郎 (すずき・しんいちろう)

1948年生まれ。70年慶應義塾大学商学部卒業。70年リコー入社。72年にオカモトヤに入社し、74年取締役、常務、専務、副社長を経て87年7月から社長。

## VOICE 社員の声

「子どもとの時間が、働くモチベーションをあげてくれます」

木村 一貴さん

自宅から2時間近くかけて通勤しているので、以前は子どもたちの寝顔を見ることしかできませんでしたが、「モバイル勤務環境」が整い、平日の時間の使い方に変化がきました。今は、午後6時半過ぎに帰宅できる日もあり、平日でも子どもとの時間を持つことができるようになりました。子どもたちとの時間が仕事へのモチベーションになっていますし、お客様にも自分の体験に基づいて自社の商品やサービスの良さを説明できるので、仕事への手ごたえも感じています。



家族と一緒に休日にサッカーを楽しむ木村さん(右)

「仕事と子育てをきっちり分けて、それぞれを楽しめています」

有方 美幸さん

仕事と育児を両立したいと考え、当社に転職を決めました。営業事務にかかる仕事を担当していますが、段取りを考えて定時の午後5時半には仕事を終えるようにしています。「モバイル勤務環境」を利用して、営業担当者の仕事の効率化にも役に立つことが、自身の仕事のやりがいにつながっています。また、子どもの急な発熱などで休むことがあっても、チームで仕事をカバーする体制ができているので、「小さい子どもがいても仕事を続けやすい」と感じています。



会社仲間との懇親会にも参加しやすくなった有方さん(左から2番目)

# 深刻な人手不足が続くなか、 「つくるひとをつくる」をモットーに 安定した採用と顧客満足を実現。



建設業界では今、相次ぐ災害からの復興事業や東京五輪などの大型イベント開催を控えた建設ラッシュが追い風となって、各社とも全般的に好調な業績を享受している。しかし同時に「旧態依然」「談合」「過酷な労働環境」などのイメージが障害となって人材が集まりにくい企業も少なくない。こうした状況のなか、三和建設は「つくるひとをつくる」をモットーに、「社員第一」を掲げた経営を展開。人材確保で継続的な成果を上げるとともに、顧客満足の向上にもつなげている。

## 取組内容

1

### 長期治療の際の特別休暇拡大

有給の休暇を2ヵ月間付与し、本人の意思次第でさらに延長。働く意欲の高い社員の仕事復帰を支援している。

2

### 社内保育所の新設など女性の雇用環境の改善

出産や育児などの事情で女性が退職しないで職場づくりの促進。



3

### 新入社員定着のための寮を新設し、社内大学を毎月開催

同期の交流で仕事の悩みや不安を軽減し、社員の向上心に応える環境も整備。

## DATA

### 三和建設株式会社

- 代表取締役社長／森本尚孝
- 本社所在地／大阪府大阪市淀川区
- 従業員数／139人

JR新大阪駅から南西約1.5kmに位置する三和建設は、1947年の創業で資本金は1億円。建設工事・開発・環境整備から、その他建設に関する企画・設計・コンサルティングまで幅広く手掛けている。

## 病気の治療や復帰に手厚い支援、 保育所や新入社員寮、社内大学も開設。

2019年4月、三和建設は14人の新入社員を迎えた。人手不足で事業が行き詰まる企業が少なくなった時代に安定採用を続ける同社は、業界で大きな注目を集めている。人材が集まる理由の一つが、福利厚生面での手厚い支援だ。例えば社員が病気で長期間休まざるを得ないとき、有給の休暇を自動的に2ヵ月間付与する制度がある。病気となった理由は問わず、本人の働く意思次第でさらに延長されることもあるという。また、同社はもともと女性社員の比率が27%と高い水準にあったが、企業主導型の社内保育所が新設されて女性が働く環境が一段と充実した。さらに、同期の交流を密にしてお互いの経験や悩みを語り合えるように新入社員用の寮を建設したり、社員の向上心に応えて「SANWAアカデミー」という社内大学を開催するなど、さまざまな支援策が展開されている。

## 「社員の充実感」が「顧客の満足感」につながる。

三和建設が社是として「社員第一」を掲げる背景には、かつての苦い経験があった。経営が厳しく早期退職募集も避けて通れない状況のなか、森本社長は「資産もない会社に残るのは社員だけだ」と考え、「社員が会社に誇りや愛着を持てなければ、お客さまを満足させることもできない」と結論づけた。これが、2013年に「つくるひとをつくる」という言葉に結実し、「社員第一」の社是となった。森本社長は福利厚生を重視して制度を整える一方、仕事の本筋は「やりがい」にあるとの考えも貫いた。自ら大学の教壇に立って建設業の面白さや重要性を訴える。また、ムダな残業や出勤は排除するが事業の成長に必要な残業があることはしっかりと説明する。こうして迎えた社員は、仕事に自分の居場所を見つけて責任を自覚するようになる。森本社長は、その姿を見ると「社員第一」の大切さを再認識するという。「一緒に成長していくことが何より大事です」という言葉に力がこもった。



代表取締役社長

森本 尚孝 (もりもと・ひさのり)

一級建築士。京都市生まれ。大手ゼネコン勤務を経て、2001年に入社。2008年に4代目社長に就任。サンタリー山崎蒸溜所をはじめ、食品業界向けの建築物に定評がある。「働きがいのある会社」として注目され、著書に「人に困らない経営」(あさ出版)などがある。

## VOICE 社員の声

### 「社員みんなが“主役”の意識を持ち、プライベートも充実」

中嶋 恵子さん

以前に働いていた大手の建材会社では、働く人によって気持ちのバラツキがあるように感じていましたが、三和建設では全員が主役で情熱的な人が多いですね。毎朝、本社から現場に「今日も元気ですか?」と健康管理のための電話があるのもうれしいです。それに、土日に予定外の仕事が入ることはほとんどないので、趣味のサイクリングやマラソンを存分に楽しめるようになり、最近も京丹後市で開催された自転車ツーリングの競技会に仲間と参加してきました。



寿司店で余暇を楽しむ中嶋さん(中)。  
仕事の時間管理を徹底することで、プライベートの計画も立てやすくなった

### 「新入社員が大切にされすぎて居心地が悪いぐらい」

鎌田 凌さん

入社して間もないのですが、倉庫建設の監督として職人さんたちとコミュニケーションをとりながら仕事を管理しています。仕事の不安は先輩社員に相談しますし、そのための会食費は月に一度、会社から支給されます。ムダな残業もほとんどないですね。高校まで野球をしていて厳しい上下関係を経験してきたので、ここまで大事にされると少し居心地が悪いぐらいです。現状に甘えないよう、月に一度の社内大学には必ず参加して知識の吸収に努めています。



新入社員向けの寮で同期と団らんを楽しむ鎌田さん  
(中央)



Check  
してね!



無料相談や各種助成金などの  
サポート情報満載!

働き方改革 特設サイト

検索



GO! GO! PROMOTE WORK STYLE REFORM!