

# みえの働き方改革 企業取組事例集

ワーク・ライフ・バランス推進サポート事業



みえの働き方改革 企業取組事例  
ワーク・ライフ・バランス推進サポート事業

---

平成 30 年 3 月発行



三重県  
雇用経済部雇用対策課

〒514-8570 三重県津市広明町13番地  
TEL 059-224-2454  
FAX 059-224-2455  
URL <http://www.pref.mie.jp/KOYOU/>

企画・制作 株式会社ワーク・ライフバランス



MIE Work Life Balance  
2015-2017

## はじめに

三重県では、少子高齢化の進行や若者や子育て世代の県外への転出超過が続く中、中小企業を中心に人手不足が深刻化しており、地域社会や産業を支える人材の確保・育成が重要となっています。

こうした状況の中、企業における「働き方改革」が人材確保・定着、生産性向上などの課題解決に有効であることを啓発することで、誰もが働きやすい職場環境づくりにつながるとともに、地域での「働きやすさ」「暮らしやすさ」の普及が、県内に人を呼び込むことにもつながると考えます。

このため、三重県では、企業の経営者に働き方改革の取組を働きかけ、働く方の目線による職場環境改善の取組を進めたところ、数多くの職場で誰もが働きやすく、やりがいのある職場となり、その結果、人材確保や生産性の向上などの成果につながったとの報告がありました。

今回、こうした取組成果を紹介する冊子を発行することで、企業の経営者や人事・労務担当の方、会社で働くすべての方々にご覧いただき、みなさんの取組の参考にいただければと考えます。

そして、それぞれの働く場に応じた働き方改革が進むことで、仕事と家庭の両立、仕事のやりがいの発見、誰もが能力を発揮し、いきいきと働くことができる環境整備が進むことを願っています。

## もくじ

働き方対談	.....	4
株式会社ワーク・ライフバランス代表取締役社長 小室 淑恵		
三重県知事 鈴木英敬		
三重県のロールモデル企業一覧	.....	6
株式会社エムワン	.....	8
株式会社世古工務店	.....	10
一般財団法人 食品分析開発センター SUNATEC	.....	12
社会福祉法人名張育成会 名張育成園 成美	.....	14
株式会社中部システムセンター	.....	15
株式会社 ZTV	.....	16
株式会社石吉組	.....	17
株式会社誠電	.....	18
有限会社くろべ	.....	19
平松産業株式会社	.....	20
三重県漁業協同組合連合会	.....	21
株式会社プラトンホテル	.....	22
ポータル三重株式会社	.....	23
みえの取組	.....	24
みえの働き方改革推進企業	.....	26



### 三重県知事 鈴木英敬

1974年兵庫県生まれ。東京大学経済学部卒業後、通商産業省（現経済産業省）入省。2011年三重県知事に当選。2015年再選し、現在2期目。全国知事会危機管理・防災特別委員会委員長、日本忍者協議会会長、子どもの家庭養育推進官協議会会長なども務めている。

### 株式会社ワーク・ライフバランス代表取締役社長 小室 淑恵

900社以上の企業へのコンサルティング実績を持ち、残業を減らして業績を上げる「働き方見直しコンサルティング」の手法に定評がある。安倍内閣 産業競争力会議民間議員、経済産業省産業構造審議会、文部科学省 中央教育審議会などの委員を歴任。2児の母。

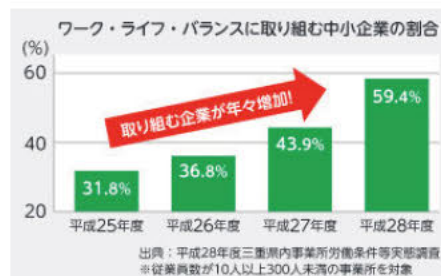


## 三重県の働き方改革に関する取り組み

鈴木知事（以下、鈴木）：なぜ三重県で中小企業の働き方改革が必要かという、人材確保やダイバーシティとともに、県民の幸福実感度向上のためです。毎年県が行っている調査では、幸福度を判断する際に家族を重視する人が多いという結果が出ているので、家族と一緒に過ごせる時間を作ることが県民の幸福度の向上につながると思っています。働き方改革なくして地方創生なしといえます。三重県では地方創生交付金を活用し、働く場の質を向上させることで、人口減少に歯止めをかけようとして取り組んできました。ワーク・ライフ・バランスに取り組む中小企業の割合は、平成25年は31.8%でしたが、平成28年は59.4%まで上がり、ほぼ倍という状況になっています。

また、企業主導で働き方改革情報交換会を開催したり、全国で初めて金融機関と三重県が働き方改革の包括協定を締結したりするなど、企業が自走する取り組みが増えてきました。三重県で働き方改革に取り組んだ結果、これまでに以下のような成果が得られています。

- ・ 県庁の男性職員の育児休業取得率 22.09%（全国平均6%）
- ・ 育ボスランキング 全国1位
- ・ 従業員300人以下の企業における女性活躍に関する行動計画の策定企業数 全国2位



小室社長（以下、小室）：三重県は働き方改革に取り組んだタイミングが圧倒的に早く、取り組みの本気度が他県とは比べものにならないほど高いと感じているのですが、やる事がたくさんある中で優先順位を高く位置づけているのは、特にどういうところに課題があったのでしょうか。

鈴木：長時間労働の是正があらゆることにつながって

くと早く気付いていた小室さんに出会えたのは大きいです。

平成24年に長男が生まれて、その頃から少子化対策の政府の委員にならせていただき、少子化対策の議論をしていたのですが、日本の少子化対策は女性を支援して何とかしようというもののばかりで、その時男性が変わるようにならないといけないと気付きました。政府でも女性活躍、一億総活躍という話になってきていろいろ取り組んでいますが、長時間労働の是正が大事と気付けたのが大きかったですね。

小室：自分は子供を産む前、社会の課題をたくさん見て生きていたと思っていたのですが、子どもを持ってみたらたくさん見えていないものに気づきました。知事も政治家として見える視野が広がったということですね。

## 働き方改革の取り組みで印象に残った点

小室：三重県でもワーク・ライフ・バランス事業を始めて3年目ですが、企業の変化を見て印象に残ったことがあれば教えてください。

鈴木：ワーク・ライフ・バランス事業でコンサルを受けたいいくつかの企業が伝道師となって働き方改革の普及啓発を始めてもらうようになったことが一番大きいと思います。先進モデルの人たちが普及啓発をやり、企業が自ら情報交換会をやるなどの波及が進んでいるのは他の事業と比べて手応え感があります。波及しているのが感じられることは、優先順位を高める要因になっています。

## なぜ三重県が注目されているのか？

小室：働き方改革において、三重県は国から注目されていると思うのですが、国は三重県のどこに関心を持ち、どのように参考にしようとしているとお考えですか。

鈴木：中小企業、小規模企業の中で成果が出たことが政府の方に注目していただける要因だったと思っています。その他、コラボワークや農福連携、いろんなモデルを国の制度などを活用してやったということも注目していただけただけです。

## 知事からのメッセージ

小室：みなさんにメッセージを。

鈴木：ワークもライフもそれぞれがそれぞれに抱えている環境や価値観も違うと思うので、どんなに小さなことでもいいのでアクションに移してってください。大事なのは仲間づくりです。業界ごとにまとまりがちですけども、働き方改革をやっている人同士、ぜひ仲間になっていきましょう。



対談の様子




対談記事・写真提供：伊勢新聞より


# 三重県のロールモデル企業

本事業では、2015～2017年度の3年間で県内の18社が働き方改革の専門家によるサポートを受けて個別の取組を進めています。本取組の特徴は、自分たちの働き方を振り返ることで課題を抽出し、自分たちで解決するためのアイデアを出し合って課題を解決していくことです。


本書では、各社それぞれの課題感と、それに対する解決策、その後の具体的な成果や変化についてご紹介していきます。




**株式会社エムワン**  
職場づくりから、売上も採用エントリー数もUP!  
P8



**社会福祉法人 名張育成会  
名張育成園 成美**  
利用者の笑顔が増す、気持ち良い職場づくり  
P14




**株式会社世古工務店**  
当たり前残業削減で、売上もUP!  
P10




**株式会社  
中部システムセンター**  
半年で生産性15%UPを実現!  
P15




**一般財団法人  
食品分析開発センター  
SUNATEC**  
コミュニケーション向上で、思いやりある職場へ  
P12




**株式会社 ZTV**  
スケジュールを共有し、有休取得率もアップ!  
P16




**株式会社石吉組**  
介護現場で働き方改革！  
離職率ゼロへ  
P17




**株式会社誠電**  
意識が変わり、生産性が昨年の2倍に！  
P18



**有限会社くろべ**  
個々の目標を共有し、スタッフ間の理解深める  
P19




**平松産業株式会社**  
印刷ロスをゼロへ！  
製造現場も生産性UP  
P20



**三重県  
漁業協同組合連合会**  
属人化を排除！上司にも相談しやすい環境へ  
P21



**株式会社  
プラトンホテル**  
業務を見直して、連続休暇取得を実現！  
P22



**ポータル三重  
株式会社**  
お客様の満足度向上へ  
売上見込みも2倍に！  
P23



**三重県庁**  
各部署の取組紹介  
P24

## 働き甲斐のある職場づくりで 売上も採用エントリー数もアップ！



深刻な人出不足から、現状を見直すことから始めました。当初は数人のメンバーでできそうなことを検討し、トップダウン形式で行っていました。実施していく中で、現場の雰囲気も徐々に変化し、今では各職場で情報を共有しながら、働きやすい環境を整えています。

### 働き方における問題点

2014年当時は慢性的な人手不足で、新卒採用も厳しい状況でした。有給休暇もお盆とお正月に取れる程度であり、気兼ねなく休める雰囲気はありませんでした。そんな中、2名の育児休業の申し出があり現場は深刻な人手不足に陥ってしまいました。

また、給与や経理業務も手作業が多く、時間がかかったり、手作業によるミスも多発していました。店舗には予算という考えもなかったため、店舗責任者が自店の数字を把握できていない状況でもありました。

### 問題を解決するための施策

#### カエル会議の実施

働き方見直しの解決策について、毎週30分から1時間程度の話し合いの場を設けました。付箋とA3用紙を使い、課題を洗い出し、解決策を一つずつ実施していきました。店舗には会議室もホワイトボードもないため、全員立ちながら短時間での実施でした。

#### マニュアル作成・スキルマップ

既存社員の頭の中にある作業を洗い出すため、

マニュアルは新入社員が作成するようにしました。また、属人化している作業をなくすために、スキルマップを作成し、全員が「◎」になるよう教えあう体制を作りました。さらに、薬剤師であっても医療事務の仕事ができるようにしたことで、全員が休みをとれる体制に移行しました。



カエル会議



スキルマップ

#### 有給休暇消化シート

休暇を可視化し、取得できていない社員には管理者から声をかける等、職場全体の休みやすい雰囲気づくりを行いました。

有給休暇の消化状況を共有

#### やりたいことリスト・ライフロール

休みにやりたいことを全員で共有することで、一緒に働いている方の価値観を知る機会を作りました。また、5年後、10年後のありたい姿も共有し、

### 具体的な成果や変化

カエル会議の実施、マニュアルやスキルマップの制作、休暇の見える化を行ったことで、全員がスキルを共有し、誰が休んでもフォローできる体制が整ったことで、取組店舗の有給取得率が約3倍になりました。さらに、売上前年比率・患者数ともに102%と予想以上の結果につながりました。

また、学生に単独説明会等でWLBの取組紹介、店舗見学を実施した結果、マイナビエントリー数5倍、内定者数2.75倍となり、新入社員も増加しています。「おしごと広場みえ」での薬剤師体験や管理栄養士体験も新入社員が実施するようになりました。

社員自らが企画したイベントで集客数が200名を実現し、現場のモチベーションアップにもつながっています。

結婚や出産を考えるきっかけづくりを行い、現状の仕事の仕方でのよいのかを考えるワークを実施しました。

#### 会社説明会で取組を紹介

人材確保のため、各大学や単独説明会で弊社の取組を紹介しました。

#### IT投資

手作業により時間がかかったり、ミスが発生していた会計や労務（給与計算）は、思い切ってIT投資を行いました。

会計や労務のIT化により、給与計算ミスがなくなっただけでなく、有給残数が給与明細に記載されるようになったことで、全体の消化率が前年より1.1倍となりました。さらに会計ソフトの導入で経理の仕事がすべてテレワーク可能になり、取引銀行への試算表提出が早まったことで、対外的な信頼性の向上にも繋げることができています。



社員が企画したイベントの様子



#### 取組を加速させたキーパーソン はあと薬局 鎌田店 登録販売者 葛西舞

私はライフの充実が先で、それによってワークが充実してきました。働き方改革を通して休日の新たな過ごし方を知り今まで以上にプライベートが充実し、それによって働くことへの意欲や新たな発想へと繋がりました。今では互いの作用が自身を成長させてくれていると実感しています。



## 当たり前だった残業を3%削減！更に売上5%UP！ 新たな課題に向かってスタートへ



残業が当たり前という業界のチャレンジでしたが、社員みんなで世古工務店の理想の姿を共有し、それに向かうことができたとても密度の濃い半年間でした。その結果、時間削減・売上増加を達成し、お互いの関係性も深くなりました。これからは新たな課題に向かって進みます！

### 働き方における問題点

建設業界の中では、「長時間労働」「休日出勤」が当たり前になっています。国は週休2日制を推奨していますが、実態は工期の関係等もあり、週休1日が実態です。

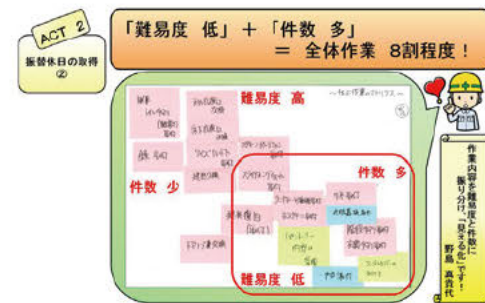
弊社も建築、土木工事を営んでいる典型的な企業です。また、鋼管杭の開発&製造も自社にて行っている為、工場も併設されています。つまり、建設業と製造業が同じ会社内に存在しています。ここに問題点が有ります。社内に「時間管理が容易な事業部」と「時間管理が困難な事業部」が存在しているのです。もちろん建設業の事業部の方が、外出も多い為、残業時間が増えてしまいます。

しかし、残業が多い事業部の方が、弊社としても花形であり、外部からの脚光も浴びやすい為、個々が肉体的にも精神的にも無理しながら業務に携わる傾向があります。また、お客様から直接、「ありがとう」「ご苦勞様です」と言われると、意気を感じて張り切る真面目集団なので、より一層残業時間が増えてしまいます。そして、社内でも「評価されやすい事業部」である事もそれに拍車を掛けている。

### 問題を解決するための施策

#### 管理&技術レベルの見える化

技術レベルのポトムアップを図る為、対象作業（管理）レベルの見える化をしました。



見える化の検討

#### 情報共有優先順位付け

常時8～12現場が稼動しています。当日のKY活動（危険予知活動）は職長に任せ、監督は会社で「笑顔で」「8:00～8:10」「司会は取って決まらずに行うこと」をルールに朝ミーティングを行い、無駄のない現場巡廻を行うように心掛けました。また、「週間行動報告書」を利用し、資材便の搬入

日時、仕上工事のリミット等、担当者のみが知り得ていた情報を内部に開示し、お互いを助け合う事ができるようになりました。そして、その業務がその日にマストかベターかを決定し、全員周知の環境が整っていきました。



朝ミーティングの様子

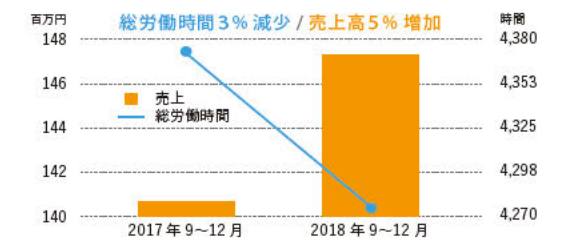
### 具体的な成果や変化

取組当初は「現場の品質レベルが低い」「個人のレベルアップができていない」をテーマに付箋で意見を出すと「他者が原因」「指摘だけをする」ばかりでした。しかし、自分たちで出来る事を考えるように考え方を変えたことにより、「報告書の電子化」「大工注文書の単純化」など、他部署を巻き込んだ斬新なアイデアが出てくるようになったのが大きな変化です。

結果的に現場毎の目に見えない出費への抑止力にも繋がりました。そして、2017年9月～12月の4か月において、売上高5%増、総労働時間3%減（前年比）を達成しました！また、この期間中は週1回のカエル会議（30分～1時間）を実施しているため、就業時間内における業務内容はより一層、密度が濃かったと思います。

事業部の一人一人が、当社の向かうべき方向と世情を鑑み、メンバーの気持ちに寄り添うことが

できた素晴らしい半年でした。そして、新たなクリアすべき課題とも直面し、「この半年の成果がゴールではなく、スタートしたばかりだ」と再認識した次第です。



2018年2月からは建築事業部だけの取組に止まらずに「全社的な展開」をスタートさせ、大手ビルダーとの働き方改革による「4週8休」という大きなチャレンジを進めていきます。



#### 取組を加速させたキーパーソン 建築事業部（主任）原田邦彦

WLB推進サポート事業に関わる機会を頂いたおかげで、働き方改革を進めていく上でのノウハウや考え方を学ぶ事が出来ました。また、社内における週一回のカエル会議の中で、付箋を使って課題を浮き彫りにする手法はとても斬新でした。根本原因を「見える化」する事により部内の課題を共有出来ました！意識改革のきっかけになった事は、間違いありません！

## コミュニケーション力が向上し、思いやりのある職場へと変化



自身の担当以外のことはわからないという属人化状態にあったため、ノー残業デイや有給休暇の取得も思うようにできていませんでした。情報の共有化を徹底することで、改善のアイデアも生まれ、仕事の仕方にも余裕ができ、受案件数が2年で108%アップしました。

### 働き方における問題点

研究という仕事をしていることもあり、仕事に人に紐づく属人的な業務分担が恒常化していました。また、属人化によって情報共有ができておらず、お互いの進捗状況等も分からなかったため、例えば早く終わって手が空いても、残業になってしまうメンバーのサポートができない状況になっていました。また、自身で設定できるノー残業デイの日を他のメンバーが知らないため、帰る人のサポートや応援ができず、さらには設定した本人も他の日に変更すればいいのではという気持ちを持ってしまっており、ノー残業デイがそのものが形骸化され、機能していない状況が続いていました。

### 問題を解決するための施策

#### スペシャルデイ

ノー残業デイを気軽に設定できるよう、ネーミングを工夫しました。また、ノー残業デイにライブの時間でどんなことをしたいのか、身近で具体的な目標（例：夕飯担当、サッカー観戦など）を設定し、事前にメンバー同士で共有することで、お互いが早く帰るためのサポート体制をつくっていききました。

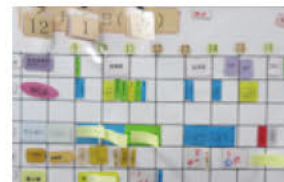


スペシャルデイ実施

#### 情報の共有化

まずはホワイトボードを使って一日の動きをお互いに共有していききました。遅れている項目がないか、応援が必要な項目がないか等を確認することでチームでサポートしやすい環境を整備しています。

また、朝礼時に一日の動きやトピックスを共有することで、朝礼の有効活用と動きやすい一日の組み立てに役立てています。その後、大型スクリーンやタブレット端末を導入して、検査室と管理室など遠隔でも進捗共有ができる環境を整備しました。



ホワイトボードで情報共有



カエル会議（朝礼）



大型スクリーンを利用して遠隔での共有を可能に

#### サナテック 12 個のムダ

人によってこだわりや加減に違いがあり、やめなくす・効率化する業務についての精査が難しかったので、サナテックとしてのムダの定義を12個決めて、全員の認識を合わせていきました。

### 具体的な成果や変化

進捗が遅れている業務やサポートに必要な項目がお互いに共有できるようになったことで、残業時間が2年で約15%も削減されました。帰らせてあげようという思いやりの気持ちを持つことでメンバー同士の関係性も良くなっています。

また、ノー残業デイを「スペシャルデイ」としたことで早く帰る日をポジティブに設定しやすくなっています。仕事の仕方にも余裕が生まれ、生産性が高まり、受案件数が2年で108%アップしたことも成果の一つです。

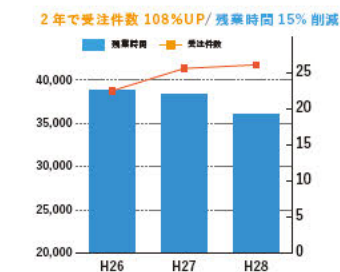
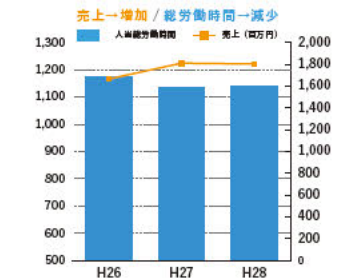
時間制限のある職員、そのフォローをする職員、さまざまな働き方があるSUNATECでは、お互いが認め合え、長く働き続けられるための職場であるため、色々な制度を作ってきました。職群転換制度、12個のムダを意識した業務の効率化、託児所の開所など、これらの制度や施策は、一部の職員だけのものではなく、全員が利用するものであることが必須です。

また、制度が充実してきた現在、次のステップへ進むべく、「将来に対する夢を描けるキャリア構築」「安心感と緊張感のある人間関係」「果たす役割や貢献」に応じた処遇等をポイントに、1年か

#### 万歩計

検査室を行ったり来たり、することが多く、それは当たり前のこととして全員がとらえていましたが、実は社内の移動にムダがあることに気づき、全社員に万歩計をつけて社内移動の歩数を意識するようにはしていききました

けて新人事制度を作りました。この2018年4月より運用を開始し、今まで以上に一人一人の職員が「長くいきいきとやりがいを持って働き続けられる組織」を作っていきます。



### 取組を加速させたキーパーソン

第一理化学検査室 副室長  
松井 康博

私たちのチームはセンター内で最も多くの職員を抱えるチームです。勤務体系も様々であり、自分たちの業務状況が見える化できていませんでした。今回「スペシャルデイ」「情報の共有化」に取り組んだことで、属人的な業務分担の解消、業務の多能工化も促進されました。また、職員同士が相手を気にかけて、お互いにフォローし合う関係性の質が高まり、ハード面、ソフト面、両方から良い効果が生まれました。



## 利用者の笑顔を増やすために！ 気持ちの良い職場づくり



### 働き方における問題点

利用者とのコミュニケーションが中心のため、様々な業務についてもっと効率化できそうというアイデアを個々には持っていないながらも、目の前利用者対応に追われ、職員同士で互いのアイデアを共有したり、実施するための話し合いをしたりする機会が少ない状況がありました。また、次の担当職員への配慮に差があり、利用者への支援が円滑に行えないことも。

### 問題を解決するための施策

#### 業務日誌の簡略化

「記入項目の重複により何度も同じことを書く仕様になっており、記入に時間が掛かっていました。本当に必要な項目だけに絞る見直しをして、記入時間が20分から約5分に！

#### 次担当の動きも考えた準備

次の時間帯を担当する職員がすぐに動けるようにと、利用者のパジャマが準備されているときとそうでないときがありました。誰が担当しても円滑に支援を進められるよう、準備の見本を作り、写真をとって大きく印刷したものを貼り出しておくようにしました。



主体的に動ける職場を目指して

#### 笑顔コンテスト

笑顔に含まれた施設を目指し、笑顔（あいさつ）コンテストを実施。職員だけでなく利用者さんや外部の方からも投票をしてもらいました。

### 具体的な成果や変化

個々に持っている様々なアイデアをみんなで話し合うことや主体的に動くことが習慣化してきました。また、会議の日時を早めに周知したり、お菓子を準備して参加しやすい雰囲気工夫したり、多くの職員を巻き込んで施設全体に取り組みを広げるチャレンジも進めています。引き続き、「やらされる」ではなく「自分たちが主体的にやる」職場を目指していきます！

## 権限移譲で一人ひとりの主体性を高め 6ヶ月で生産性15%UPを実現！



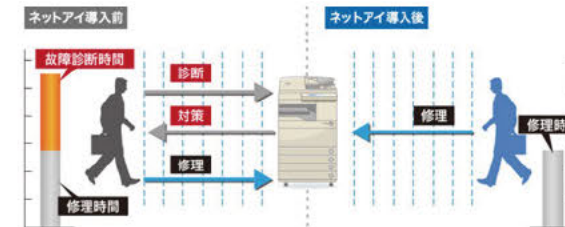
### 働き方における問題点

業務ごとの判断基準が曖昧なために、毎回責任者に決裁を貰うまで待機するなど、多大な時間を費やしていました。また、終業間際のお客様からの修理依頼により、時間外業務が度々発生していました。それによって中断した社内業務の埋め合わせを翌日以降の終業後に実施するなど悪循環が生じていました。

### 問題を解決するための施策

#### 業務基準の設定と権限委譲

業務基準を明確にし、その範囲内であれば誰もが自分の裁量で意思決定できるようにしました。



#### 遠隔サポートの実施



遠隔にてお客様先の機器不具合の解決を図る社員

お客様先の機器状態を遠隔監視し、常に先回りの対応ができるようにしました。また、リモートツールを使うことで、遠方のお客様にも即時解決を図り、移動時間を無くしました。

#### 繰上勤務制度

早朝に業務をし、その分早く帰れる日を選択できる制度を設けました。



早朝出勤でセットアップ作業を実施する社員

### 具体的な成果や変化

- ① 今までは日を跨いでいた回答をその場で出せるようになった。
- ② お客様からの夕方の電話や定時以降の訪問がほぼ無くなった。
- ③ 所定労働時間を増やすことなく、溜まった社内業務を実施する習慣ができた。

ということが挙げられます。時間を有効に使えるようになり、社員間の会話も提案方法の検討やビジョンなど、有意義な内容に変化したことが大きな収穫だと思います。

### 取組を加速させたキーパーソン

成美 生活支援員 森田早織

最初はイメージが持てない中で不安がいっぱいでしたが、「カエル会議」を繰り返し実施した事で、その不安も解消し、チームの結束力がさらに強くなり志気もあがりました。「やらされる仕事」ではなく、「自分たちが主体になって動ける職場」をこれからもチームで七転八倒しながら取り組み、今よりもっと明るく笑顔あふれるように頑張っていきます。



### 取組を加速させたキーパーソン

代表取締役社長 田中裕嗣

生産性を上げることで顧客満足と業績の向上につなげることはもちろんですが、それよりも社員が健康で、プライベートを充実させ、モチベーション高く働ける環境づくりを最も重視して取り組みました。「幸せ」と「活躍」の定義が変わった今の時代では、昔の価値観に社員を閉じ込めてはいけなくと思っています。





## 朝夜メールでスケジュールを共有! 有給取得率もアップ



### 働き方における問題点

業務分担やスケジュール、書類、データ等の共有ができておらず、重複している部分や排除できそうな業務についての改善を図ることができていなかったり、無駄が多かったりと非効率な面がありました。また、限られた人員での分担による属人的な仕事の進め方もあり、年休取得はスケジュール調整が難しい、休んだら仕事が溜まってしまうという意識による取得率の低さも課題にあがっていました。

### 問題を解決するための施策

#### スケジュール・情報の共有

予定を時間とともに組み立てる「朝メール」、実際の時間の使い方を振り返る「夜メール」を実施することで、いつだれが何をしているのか、お互いの業務内容を共有していきました。今ではグループウェアのスケジュール表を活用して情報共有を進めています。また、共有フォルダや書類ファイルの整理を徹底し、情報共有しやすい環境整備も進めました。

#### 休みやすい環境整備

属人化排除にむけて、定例業務に限らずほとんど全ての業務に関してマニュアルを作成しました。合わせて誰がどの業務を担当できるのかを整理したスキルマップを作成し、現担当から説明を受けた担当経験のない社員がマニュアルを作成することで、理解を深める工夫もしています。さらに部署毎の年次有給休暇取得率を調査した



うえで従業員ヒヤリングを実施し、時間単位年次有給休暇制度を導入しました。

### 具体的な成果や変化

業務スケジュールを立てることで、今まで以上に定時退社を意識するようになり、残業の削減に繋がりました。また、マニュアルの作成によって担当者不在時でも別の人が即時対応できる体制となったこと、時間単位年次有給休暇制度の導入で今まで以上に柔軟に年休を取得できるようになったことなどが年休取得の後押しをしてくれています。

## 介護の現場でも働き方改革はできる! 離職ゼロへの取り組み



### 働き方における問題点

「これを手伝ってほしい」「こんなふうにしたら早くできるのに」という意見やアイデアがあっても言い出しにくい雰囲気がありました。また、職員全員そろった会議ができない事もあり、決められた事が全体に伝わらないことにも問題意識がありました。

そして、職員の多くが「誰かがしてくれるだろう」との思いが強く、実行されないことがたくさんありました。

### 問題を解決するための施策

#### 付箋の活用

どんな職場にしたいか、どうすればみんなが決めた事が守れるのかを、まずは職員全員が付箋に書き出し、最初は匿名になるようパソコンで打ち直して、全員へ共有するようにしていきました。そしてチーム分けを行い、一人ひとりの主体性を高めながら、付箋で出た課題をそれぞれに取り組んでもらいました。また、普段口に出して言っていない「ありがとう」という言葉を、職員の名前と理由と一緒に付箋に書き出し、職員の休憩室に貼り出しました。

#### 見える化

各チームから「ありがとう」の多かった職員がリーダーになり、ホワイトボードを活用した情報共有や会議で決まったことを休憩室に貼り出すなど、会議欠席者に漏れ

なく情報が伝わるような「見える化」を進めました。また、利用者一人ずつ担当をつけ、カルテへの記入を徹底する事で、職員が休んでも他職員がわかるような情報の共有化を進めました。



ホワイトボードの活用



付箋の使い方を考える

### 具体的な成果や変化

「見える化」の実施で、やるべき業務やその優先順位などが理解できるようになり、業務の標準化や効率化につながっています。

付箋の活用で職員のコミュニケーションが活発化。「こんな職場にしたい」という意識が芽生え、「働きやすい職場を自分達で創る、創れる!」と感じたことで、この取組を行った部署での離職がなくなりました。



### 取組を加速させたキーパーソン

総務部 次長 川北浩也

WLB推進事業に参加させて頂いた事がきっかけとなり、世の中の流れや、次世代法の行動計画とも相まって、社内の取組みが進んだと感じています。今後も女性活躍推進や介護への対応等、課題はまだ多くありますので、それらの取組みも進め、誰もが能力を発揮し、密度高く働くことのできる職場環境づくりを目指していきたいと考えています。



### 取組を加速させたキーパーソン

総務部 次長 岩田寿由子

弊社社長が普段からよく言うのですが、「何らかの縁でうちの社員となったのだから、末永く会社にいてもらいたい」私たちは元々そんな思いから始まった「離職ゼロ」だと思っています。この会社に入ってよかったなあと思ってもらいたい、『社員に一番優しい会社』を目指して、他人を批判せず、相手の良い所を見つけ、もったいない探しをしてもらえる職場作りにこれからも努めていきたいと思っています。



## 「残業ありき」の意識が変わり、 時間当たり生産性が去年の2.1倍にアップ！



### 働き方における問題点

情報や知識の共有ができていなかったため、ベテラン社員は効率的に業務を遂行できても、経験の浅い社員は時間外労働が増えるばかりでした。

また、一つの現場を一人の社員が担当するため、業務も属人化していました。労働集約型産業での生産性向上は容易ではなく、実際社員の中でも「改善は無理」とさえ言う人も。人財不足により事業継続ができなくなるかもしれないという危機感も持っていました。

### 問題を解決するための施策

#### ノウハウの見える化

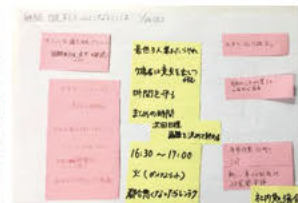
チェックリストや業務フローなど見える化し、経験の浅い社員がベテランのノウハウをマニュアルとして使えるツールを作成。社内勉強会を開催してスキルを平準化させました。

#### カエル会議の定例開催

繁忙期でも実施できるよう、最低人数・曜日・時間厳守・欠席者は事前に意見を出す等の工夫をルール化しました。



会議の様子



付箋の活用

#### 受注基準明確化

不採算工事の中から社員の成長や技術の向上、継承に繋がらない仕事は積極的に請けないう意思統一し、本来やるべき仕事を明確にしました。

### 具体的な成果や変化

残業ありきだった自分の仕事量のキャパ設定を再考し、少しでも早く帰ろうという行動が変わっていきました。また、仕事は個人ではなく会社で請けているという認識も強まり、一人で抱え込む属人的なやり方から互いに助け合うチームでのやり方に変わっています。

コミュニケーションの機会も増えたので、関心度が低かったベテラン社員が後輩にアドバイスをする場面も増え、なんと生産性が去年の2.1倍になりました。

## 個々の目標を共有することで、 スタッフ間の理解も深まる



### 働き方における問題点

働き方や立場によって、仕事に対する責任感の違いやチームとしての役割の認識に差があり、まとまりがないといった課題がありました。また、介護という大変な現場でスタッフそれぞれが様々なストレスを抱えていたこともあり、利用者へのコミュニケーションは意識できていても、スタッフ同士の気持ちの良いコミュニケーションにまでは意識を向ける余裕を持っていませんでした。

### 問題を解決するための施策

#### サンクスカード

「ありがとう」を文字に書き出して本人に渡すサンクスカードを導入しました。



感謝の気持ちを

#### コミュニケーション

スタッフ一人ずつの仕事上の強みを、本人以外の全員から出してもらい、自分の知らなかった強みに気づき、モチベーションUPに繋がりました。

#### イメージ（目標）の共有

どんな働き方をしたいのか、どんな人材になりたいのか、という個別のゴールイメージ（目標）



ゴールイメージを共有

を言語化し、共有しました。

#### 褒め方勉強会

スタッフそれぞれに合わせたモチベーションができるよう、管理職やリーダーを中心に様々な褒め方について勉強会を実施しました。

### 具体的な成果や変化

一緒に働くスタッフについて知らないことが多かったと気づきました。取組によって、互いの理解が深まったことは大きな成果です。

サンクスカードの導入により人のためとの意識も増え、褒め方勉強会では、リーダー達の褒め方を見直すことで、スタッフ一人ひとりのモチベーションの維持、向上につながっています。

### 取組を加速させたキーパーソン

工事グループ所属 吉田健



今回のWLBの取り組みを通して一番変わった点は気持ちの部分や考え方だと思います。残業に対して「するしかしょうがない」という意識から、「しない為はどうすべきか」を考えるようになりました。また今社内でも目標としている、時間当たり生産性を意識し、少ない時間でより結果を出す事を目標にするようになりました。

### 取組を加速させたキーパーソン

ホーム長代理・中村加奈子



少しでも良くしようと何かアクションを起こすと、ある程度の職員は前向きに協力してくれたので、とても嬉しく感じました。もちろん、無関心・非協力的なスタッフも一定数は出てきてしまっていますが、それでも前向きな協力者が複数出てきていることは、取り組み前と比べると十分な進歩であると感じています。



## 印刷ミスによるロスをゼロへ！ 製造現場でも生産性 UP



### 働き方における問題点

弊社ではこれまでも 100 を超える様々な改善活動に取り組んでいましたが、社長が前に出ずに、従業員 1 人ひとりが主体的に考え進めていく活動にしていきたいとの思いから、県の事業に応募をしました。それぞれが課題に感じていることを付箋に書き出してみると、機械の不具合解消や教育時間の短縮・統一化、クレーム削減など多種多様な課題感が。限りある時間を有効活用できる働き方を目指して、それぞれの課題解決に動き出しました。

### 問題を解決するための施策

#### 得意苦手を一覧化

作業とそのポイントを一覧化し、4 段階のレベルを書き込めるようにした実務表を作成。個々の苦手分野を可視化することで、育成ポイントも明確になり、全員のレベルアップに繋がっています。

#### 手順書の作成

段階手順書を作成し、手順書を見れば作業を進められる状態をつくりました。ちょっとしたことで声を掛けられて手を止めることがなくなり、規定時間内に作業ができるようになっていきます。

#### 機械の不具合改善

皆で話し合う場が定期的な設けられたので、これまで気になっていたシワによるロスについて、機械の不具合を徹底的に調べることが出来ました。不具合を見つけ出

し、今ではシワによるロスゼロ！



ミーティング風景

### 具体的な成果や変化

実務表の作成により苦手の強化に繋がり、全員のレベルアップが実現。商品である紙袋を 6000 枚も多く作れるようになりました。また、段階手順書の作成で教育時間は平均 35 分も短くなり、紙袋の印刷量が 19.4% も増加！機械の問題改善でシワによるロスがゼロになり、1 日あたりなんと 1400 枚（7 製品分）ものロスが製品にかわりました。小さいことの積み重ねで生産性が向上することを実感しています。



### 取組を加速させたキーパーソン

楠工場 主任 渡辺武志

文章化するのは難しく、担当者も苦労しましたが、各自文章をしっかりと考えてくれ、作成する事ができました。これにより作業時間が削減され生産性向上に繋げる事ができました。現在では、生産性、ロスの問題原因をグラフで見える化を行い原因が明確になってきました。その原因を 1 つ 1 つ解決し更に生産性向上を目指していきます。

## 業務を引き継いで、属人化排除！ 上司にも相談しやすい環境へ



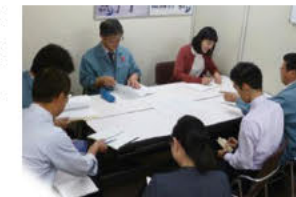
### 働き方における問題点

残業や休日出勤の削減がなかなか進んでおらず、今後さらに進む労働力不足に対応できなくなることが予想されていました。今回取り組んだ総務課では、担当同士が情報交換する場がなかったことから、業務内容が把握できておらず、連携が取れていませんでした。業務分担も上手くできておらず、業務が属人化して特定の個人に多くの仕事が集中し、それが従業員にとって大きな負担となっていました。

### 問題を解決するための施策

#### 情報共有の習慣化

毎週 1 回定例打合せを設定して、業務予定の共有や業務の疑問点・問題点等があれば皆で話し合いをしました。また、連絡ボードを活用し、情報共有の習慣化を進めました。



話し合いの様子

#### 再利用で時間短縮

過去に作成して使われていなかった引継ノートを復活させ、新たなマニュアルを作成する負担を最小限に。形骸化防止のため毎日 1 時間を引継ぎ時間にあてました。

### 具体的な成果や変化

お互いの業務内容が分かるようになり、連携が取りやすくなったり、上司との距離も近くなり業務の悩み等も相談しやすくなりました。属人化排除のための引き継ぎでは、マニュアル化により複数でのシェアが可能になったこと、また、担当を任せることによってその分、他の業務で力を発揮できるなど業務の効率化が進み、結果として職員のモチベーションが高まり早く帰宅できるようになりました。

日	月	日	時	分	内容
11/21	(水)	11/21	10:00	10:05	総務課 連絡ボード
11/22	(木)	11/22	10:00	10:05	総務課 連絡ボード
11/23	(金)	11/23	10:00	10:05	総務課 連絡ボード
11/24	(土)	11/24	10:00	10:05	総務課 連絡ボード
11/25	(日)	11/25	10:00	10:05	総務課 連絡ボード

連絡ボードの活用



### 取組を加速させたキーパーソン

総務課 矢田瑞希

今回の事業で働き方改革に対する意識が芽生え始めました。業務の連携が取りやすくなり、業務の悩み等も課内で相談しやすくなっています。業務の属人化は総務課だけではなく会全体の問題なので、今回の取組みは属人化解消の大きな 1 歩であると感じます。今後も、さらなる働き方改革に取り組んでいこうと思います。

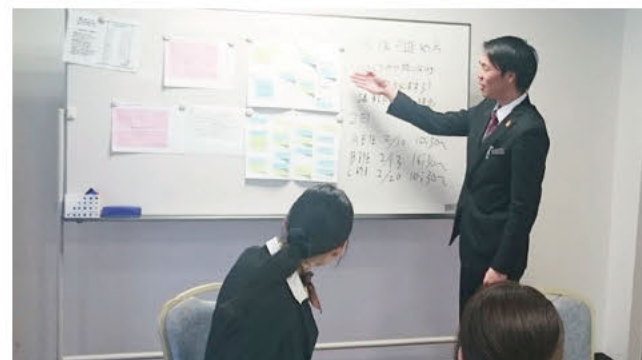
## 繁忙期の時間の使い方を見直して 90%以上の社員が3日以上 の連続休暇を取得！



### 問題を解決するための施策

#### 有休取得のための意識改革

人事や管理職が率先して時間調整（退社）するようになり、有給や半休の利用を心掛けました。2017年7月からは全社員に連休での有給の取得を会社側から推奨。シフト作成等もそれを意識して組むようにしていきました。



ミーティング風景

### 働き方における問題点

有休や半休を取るという風土がなく、繁忙に合わせた時間の使い方もできていませんでした。早番でも、遅番のメンバーへの気遣いから帰りづらくなっていたりと長時間在社の風潮がありました。

また、予約カード、団体予約、FAX、引き継ぎ等々、内容が重複したり後々に整頓しなくてはならないペーパー類が混在しており、非効率になってることも課題としてあがっていました。

#### 「当たり前」の見直し

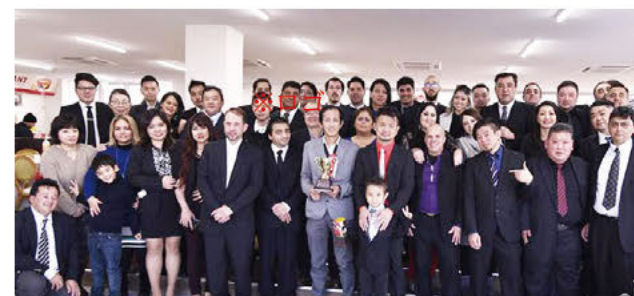
当たり前だった「申請」のフローを見直し、エクセルやメールを活用したペーパーレス化や必要最小限のフローへの短縮化を進めました。

### 具体的な成果や変化

2017年は90%以上の社員が有給（3～5日連休）を取得できました。取得を前提としたシフト作成や引き継ぎの実施などが習慣化され、休暇中のインプットからフロントスタッフとしての幅が広がっています。

申請に関しては完全ペーパーレスを実現し、コスト削減も実現しながら、平均2日以上かかっていた社内稟議が1日以内で完了するようになりました。

## 勇気ある決断がおお客様の満足度向上へ 売上見込み2倍に！



### 問題を解決するための施策

#### 時間を生み出すための「決断」

お客様の満足度を向上させるため、一時的に新規開拓を中止する決断をしました。セールストレーニングやパンフレットの更新、iPad等のIT活用、お客様に合わせたレポート作成、新規システム導入など、生み出した時間で品質向上に向けたあらゆるチャレンジを進めています。

#### コミュニケーションアップ

月に1・2回会議を開き、率直な意見交換を実施。様々なアイデアから、フィリピン人向けや英語版の求人サイトの作成、社員の誕生日をみんなで祝う会の開催、給与の引き上げ等を実施し、お客様・従業員の満足度UPにつなげています。



率直な意見交換から生まれるアイデア



社員の誕生日会→  
「Happy Birthday♪」

### 働き方における問題点

目標数字を達成するために、営業に時間をかけるだけでよいのか、営業スキルをアップするだけでよいのかという不安と課題を感じていたところからスタートしました。

社員同士で話し合いをしてみると、各自の高いスキルが共有されないが故の仕事の属人化と、営業の機会を損失していることがわかりました。また、提供サービスの品質をもっとあげるべきだという意見もきくことができ、自分たちの仕事をよくするために、社員同士がコミュニケーションを取る必要があることがわかりました。



### 具体的な成果や変化

三重県内だけでなく、神奈川、滋賀の企業との契約の幅が広がり、プレゼン成功率も90%程度に大幅アップ。年度内に早くも、今年度の目標売り上げに達成しました。

さらに、広告サービスについてリターン率が10%から18%へアップしました。むやみな新規開拓は逆効果の場合もあるので、まずは環境を整え、現在のお客様を満足させてから、次のステップへ進むべきだと考えました。成果は全て従業員の努力のおかげです。

### 取組を加速させたキーパーソン

営業部 宿泊課 松井美帆

弊社はシフト制のため交代で休暇を取り、閑散期に有給を取っていました。長期有給休暇を取得するにあたり、業務のシェアを行いました。個人業務を2～3名で共有することで、休暇中の急な対応を別の者が対応しました。長期休暇中は旅行に行ったり、家族や友人と過ごすなど、スタッフ各々有意義な時間を過ごせたようです。旅行先で他店のサービスを受けることで、自社サービスを見直すことができ、パフォーマンスの向上にもつながっています。



### 取組を加速させたキーパーソン

代表取締役 藤田アルジェノ

今年度の成果は全部従業員の努力のおかげです。社員の意見を尊敬し、アイデアを試せる機会を与えるのが一番大切だと思います。そして、むやみに新しいお客様を探すのは逆効果になってしまう場合がありますので、まずは環境を整え、現在のお客様を満足させてから、次のステップに乗り込むべきだと思います。



# みえの取組

## 三重県庁の取組紹介

### 「働き方改革・生産性向上推進懇談会」からの提言

県庁における「働き方改革」の取組を進めるため、知事直下で立ち上げた（知事自らが毎回出席）有識者や経営者で構成する「働き方改革・生産性向上推進懇談会（ワーク・ライフ・バランス推進タスクフォース / 平成 28 年 8 月設置）」から、「県庁の働き方改革に関する提言」を H29 年 1 月にいただきました。

**委員** ※五十音順 / 敬称略（役職は当時）

白河桃子	少子化ジャーナリスト・作家・相模女子大学客員教授
田中大補	有限会社クローバー総合保険事務所 代表取締役
永田瑠奈	株式会社ワーク・ライフバランス【座長】
藤谷俊文	社会福祉法人フジ福祉会 理事長
前田明子	一般財団法人食品分析開発センター SUNATEC 総務・経理 室長
渡辺義彦	株式会社百五銀行 代表取締役副頭取
鈴木英敬	三重県知事
嶋田宜浩	三重県総務部長
服部 浩	三重県地域連携部長
廣田恵子	三重県雇用経済部長
山口千代己	三重県教育長

### 提言のポイント

これまでの県庁一律の取組展開では限界があり、取組を継続するためには所属毎の特性や問題点に応じた取組が必要。

取組を加速し続けるためには、知事をはじめ部局長等幹部職員自らがコミットメントし、それを定期的に県庁内外へ発信することが重要。

### 提言いただいた具体的な方策

- ・「会議」「出張」をやめる・なくす
- ・ペーパーレス化によるフリーアドレスの実現
- ・柔軟な働き方・時間編成を実現する制度の実施
- ・モチベーションアップにつなげる表彰制度等の実施
- ・取組の実効性を高めるためアクションシートの作成とトップからの発信



第 2 回懇談会（H28.10.12 開催）

### 【各部署の取組】

**総務部**：業務効率化につながる庁内システムの機能の活用を促す通信の発行や、図書等の集約と見える化を実施。

**地域連携部**：ノー残業デーの弾力的運用や、情報ネットワークの障害発生等における緊急時のサテライトオフィスの有効性を検証。

**雇用経済部**：ワークライフマネジメント推進ワーキンググループを設置するとともに、班単位で業務効率化等を話し合う「カエル会議」を開催。個人の終業時刻から翌日の始業時刻までの間に一定の休息時間を確保する「勤務間インターバル」に関する課題を研究。

**教育委員会**：タイムマネジメントの向上のため、班単位で各職員の業務予定を共有する「朝ミーティング」と、班長等による時間外勤務の再確認及び必要性の判断を事務局全体で実施。

### 働き方改革・生産性向上推進懇談会

#### ワーク・ライフ・バランス推進タスクフォース

#### 懇談会から知事へ 県庁の働き方改革 に関する提言



座長を務めた株式会社ワーク・ライフバランス 永田瑠奈氏から知事へ、提言が手交された

#### 有識者や経営者からの意見

- ・本当に必要か否かで判断することを習慣化させる！
- ・労働時間の削減だけに取り組むのではなく、県民サービスを向上！
- ・働き方改革こそがイノベーションにつながる！

### 知事

#### 雇用経済部

- ・午後休を取って家族と一緒に夕食を作ろうキャンペーンの実施
- ・カエル会議の開催、勤務間インターバルの考え方を取り入れた試行など

#### 教育委員会

- ・朝ミーティングと夕刻の班長等による時間外勤務の再確認及び必要性の判断の実施

#### 総務部

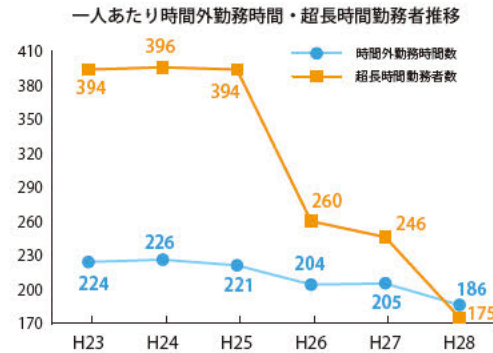
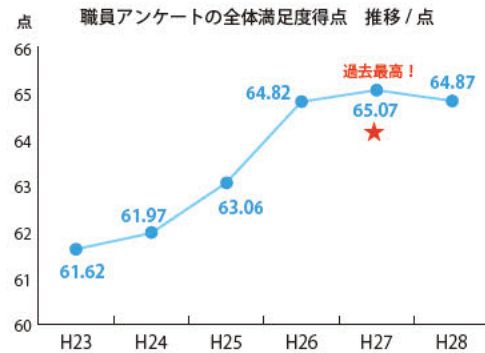
- ・庁内システムの機能を部内通信で紹介 / 図書等の集約・フロアマップによる見える化

# みえの取組

三重県庁の取組紹介

伊勢志摩サミット（平成28年5月）開催期間

でも、成果をあげることができました！



## 平成 29 年度の主な取組

- ◎ 課題に応じた取組の進捗・ゴールの共有を図る職場毎の「ワーク・ライフ・マネジメント職場アクションシート」の活用
- ◎ 労使セミナー等の機会を活用したトップメッセージの発信

# みえの働き方改革推進企業

三重県知事表彰企業

三重県では、働き方を見直し、誰もが働きやすい職場環境づくりにむけて、ワーク・ライフ・バランスの推進などに取り組んでいる企業等を募集し、優れた取組を県内に広めることにより、地域社会全体での「働き方改革」の取組推進を図ることを目的に、平成 29 年度から新たに「みえの働き方改革推進企業」登録・表彰制度を実施しています。

この度、平成 29 年度「みえの働き方改革推進企業」に登録された 48 企業等の中から、三重県知事表彰選考委員会による審査を経て、6 企業※が知事表彰企業に決定しました。



なお、今年度は、選考委員会の特別賞として、奨励賞のほか、働き方改革にイノベーションの観点を取り入れ、IT の導入やメディア関連企業での働き方改革に取り組む企業に、イノベーション賞を授与しました。

表彰式は、平成 29 年 11 月 20 日（月）に開催した「平成 29 年度ワーク・ライフ・バランス推進サポート事業中間報告会」において実施しました。



## 表彰企業 ※社名(業種/所在地) 代表社名

### ベストプラクティス賞

1. 株式会社百五銀行（津市 / 金融業）  
取締役頭取 伊藤 歳恭

### グッドプラクティス賞

2. 住友電装株式会社（四日市市 / 製造業）  
社長 川井 文義
3. 株式会社第三銀行（松阪市 / 金融業）  
取締役頭取 岩間 弘

### イノベーション賞

4. 株式会社山下組（志摩市 / 建設業）  
代表取締役 山下 信康
5. 株式会社 ZTV（津市 / 情報通信業）  
取締役社長 田村 憲司

### 奨励賞

6. 株式会社石吉組（志摩市 / 建設業・介護業）  
代表取締役社長 橋爪 吉生

