

働き方改革と顧客満足度向上

富山県では「元氣とやま！働き方改革推進運動」を展開しています。仕事と家庭を両立しながら誰もが活躍できる豊かな社会をつくるには働き方の見直しが必要ですね。働き方改革の実現を目指し、その意義や県内における状況を紹介します。特集を5回にわたり掲載します。第1回は「働き方改革と顧客満足度向上」がテーマ。働き方改革の専門家として政府等の各種諮問委員を務める小室淑恵氏にポイントを聞くとともに、県内2社の取り組みをレポートします。



小室淑恵(こむろ・よしえ)
株式会社ワーク・ライフ・バランス代表取締役社長。2006年に起業し、残業を減らして業績を上げる働き方改革コンサルティングを約1000社に提供してきた。政府の産業競争力会議民間議員、経産省産業構造審議会委員、文科省中央教育審議会委員などを歴任。

残業ゼロで競争力アップ 旧来モデルは通用しない

働き方改革関連法が今年4月から順次施行されている。企業側の取り組み状況はどうか。

これまで取り組みが遅れていた企業も施行までに多くが着手しています。中小企業は実施を来春まで1年猶予されましたが、先手を打って取り組んだ企業には、就活中の学生からの注目度が高まるという効果も早くも表れています。大企業の取り組みは、浸透するまで時間がかかるが、中小企業は小回りが利く。働き方改革は中小企業にとって有利な面もあります。

中小企業の多くは働き方改革の意義を理解しながらも業績への影響を懸念している。売上減少を覚悟して働き方改革を始める企業が多いですが、実際にやってみると業績は落ちない。一様に驚くこともない人材を雇用できるよ

うになることから、効果の大きさを実感している企業が少なくありません。屋根金具などを製造するサカタ製作所(新潟県長岡市)は、残業ゼロを宣言して業務効率化を図り、地元の優良企業として注目を集めています。社員一人で仕事を抱え込むことがないように業務の属人化を排除し、協力し合える体制をつくったのが大きかった。従業員の少ない中小企業

では業務が属人化しがちです。自分の仕事が奪われてしまうという不安から仕事を抱え込んでしまうケースも多いのではないのでしょうか。しかし、そのために長時間の残業をしてミスが発生すれば、かえって生産性が落ちてしまいます。誰もが関わられるようにすることで情報が共有され、業務の改善や売上アップにつながる可能性もある。経営者が明確な方針を示すことが重要です。

労働環境の改善を、売上や顧客満足度の向上につなげるのが理想とされる。

残業を減らすのは第一ステップに過ぎません。それによって誰もが働きやすい環境をつくり、いろんなタイプの新しい発想をビジネスに生かして業績アップにつなげていきたい。効率化すれば時間や労力をより顧客満足度に関わる他の仕事に当てることができ

ます。あるレストランチェーンが営業時間を短縮したところ、従業員の働く意欲が向上するとともに、きめ細かい接客ができるようになったことから売上がアップしたという事例が報告されています。地ビール製造のペアレン醸造所(岩手県盛岡市)は、盛岡駅ビルに入居していた繁盛店をあえて閉店しました。テ

ラクトの義務として夜遅くまで営業しなければならず、スタッフにとって順番が負担になり、結果的にいい人材を失うと判断したからです。目先の利益よりもサステイナブルな成長を重視し、クラブピールコンテストの日本一に輝くなど実績を挙げています。地域冷暖房大手の新菱冷熱工業(東京都新宿区)は、発注元のゼネコも交えて働き方改革に取り組みました。改革の必要性はあらゆる企業と業種が認識しており、「下請けだからできない」ではなく、「取引先も巻き込んでウィン・ウィンの関係を築くことは可能だ」。

働き方改革には人手不足の解消、女性活躍の推進といった狙いもある。

屈強な男性に長時間働いてもらうというモデルはもう通用しません。採用方法を工夫すれば、女性をはじめとする多様な働き手を確保できます。佐川急便のある営業所では、女性が働きやすいようにトラックを小型化するとともにシフトを短く分ける形式に見直して成功を収めました。女性の管理職は依然として少数です。昇進を辞退するケースも多いと聞きますが、それはその会社の管理職の働き方改革が必要だと経営者は捉えたほうがよいでしょう。少子化対策のカギは男性の育児取得だと考えています。子育てに父親の参画がなければ、女性は2人目の出産を望まない。出産してもない時期に男性が育児を取って支えれば産後うつ発症も防げます。

平成時代は仕事も家事もこなすスーパーウーマン化によって女性活躍が進みましたが、令和は男性が家庭で活躍する時代になってほしいと思

定休日設け生産性アップ 社員の知恵、意欲引き出す

三楽園(宿泊業・砺波市)

老舗旅館の三楽園(砺波市庄川町金屋)は働き方改革の一環として今年4月から毎週火曜日を休館にした。売上への影響が懸念されたが、現時点で実績は前年を上回っている。「新たに企画した宿泊プランが人気だった。従業員が知恵を出し、お得意のある商品を考えてくれたおかげ」と坂井彦就社長は話す。

3年ほど前に従業員主体の「生産性向上委員会」を立ち上げ、現場の意見やアイデアを探り入れて業務の効率化、顧客満足度の向上につなげている。昨年から夕食の提供時間を午後6時、6時45分、7時半の3部制としたのも改革のひとつ。それまでは特定の時間に

利用者が集中して配膳に滞りができるケースがあったが、これによって解消され、担当者より効果的に配置できるようになった。併せて食事場所の改装を行い、一部セルフサービスも導入。インターネットの口コミサイトにおける評価点は以前よりも向上している。



事業の活性化、従業員の若返りを図るため2005年から新卒者の採用を始めた。合わせて業界で先駆けて完全週休2日制を導入するなど労働環境の改善に取り組んできた。社員の平均年齢が30代前半となり、出産・育児との両立支援にも力を入れる。数年前からは閑散期に合わせて連続5日間の休館日を設け、従業員のリフレッシュと設備メンテナンスに当てている。坂井社長は全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会の副会長を務めており、「働き方改革はチャンスと捉えている。人手不足の中で、選ばれた企業になるには改革が不可欠であり、達成を目指すことで知恵と工夫が生まれる。業界の地位を高め、働きたいという若者が増えるよう、やればできるというところを示していきたい」と話す。

限定職員制度を導入 勤務時間・場所を柔軟に選択

アルピス(小売業・射水市)

食品スーパーのアルピス(本社・射水市流通センター)は昨春、「限定職員」の制度をスタートさせた。育児や介護、治療などと仕事の両立を図れるよう勤務時間や勤務地を限定して働ける制度だ。勤務時間の短縮、シフトや休日の取り方、自宅から近い店舗への異動などを会社と相談して柔軟に決めることができ

る。それまでも職場ごとにケースバイケースで社員の要望に応じてきたが、制度化してより活用しやすくなった。同社では、経験豊かな優秀な女性社員が出産などを機に辞めてしまうことに危機感があったという。「商品陳列や食品の加工をはじめ習熟した従

業員の力は欠かせない。離職は会社にとって大きな損失。安心して長く働いてもらえる環境づくりのひとつとして制度化した(池田和男社長)。今年4月時点で14人が利用しており、導入の効果が確かめられている。同時に定年を60歳から65歳に延長した限定職(S職)を設けた。培った経験や知識を若手育成などに生かしてもらうため導入した。管理職として働くことが可能で、現在は16人(今年4月時点)が活躍している。



今春、これまで各店舗で行ってきた総菜や精肉の一次加工を集約して行うプロセスセンターを稼働させた。調理など最終的な処理は店舗で行う3月に完成し、稼働中のアルピスプロセスセンター。2016年、女性が活躍している職場を認定する厚生労働省「えるほ」の最高評価・3つ星を県内で最も早く受けた。今年には「女性が輝く元氣企業とやま賞」を受賞している。池田社長は「品揃えやサービスだけでなく、社員の働きやすさの面でも北陸で一番を目指していきたい」と話す。

第2回は10月20日付掲載予定です。



「元氣とやま!働き方改革推進運動」を実施中!

県内企業の働き方改革の取り組みを推進するため、「働き方改革推進運動」に参加する事業所を募集しています。この機会に、自社の働き方改革に重点的に取り組み、社員一人ひとりにとって、働きやすく魅力ある職場をつくりませんか?参加企業は100社を超えています。詳しくは県のホームページをご覧ください。

元氣とやま!働き方改革推進運動 検索

「中小企業の働き方改革サポート事業」派遣団体を募集!

県内企業の働き方改革や女性活躍の取り組みを推進するために、業界や業種ごとの研修会等に講師を派遣します。詳しくは県のホームページをご覧ください。

中小企業の働き方改革サポート事業 検索

「イクボス企業同盟とやま」加盟団体募集中!

部下の仕事と家庭の両立を応援するため「イクボス」宣言し、同盟に参加しませんか?詳しくは県のホームページをご覧ください。

イクボス企業同盟とやま 検索



「働き方改革」LINEスタンプがLINE STOREで買えます

LINEスタンプで楽しく、コミュニケーション!



Challenge!! 働き方改革

女性の活躍で 成長している企業

富山県では「元氣とやま！働き方改革推進運動」を展開している。仕事と家庭を両立しながら誰もが活躍できる豊かな社会をつくるには働き方の見直しが必要だ。働き方改革の意義を伝える特集の第2回は「女性の活躍」がテーマ。政府等の各種諮問委員を務める小室淑恵氏に女性が活躍するための意見を聞いた。また女性の力を引き出して事業の活性化につなげている県内企業3社を訪ね、その秘訣や工夫をレポートする。



女性の活躍を 組織の成長とするには

女性をはじめ誰もが働きやすい環境をつくり、さまざまな発想をビジネスに生かして業績向上につなげるのが働き方改革の趣旨。男性に長時間働いてもらう従来型のモデルはこれから通用しなくなる。女性の管理職は依然として少ない。昇進を望まない人も多いと聞くが、それは現状の管理職の働き方を見て敬遠しているのだから、働き方を根本から改革することが女性活躍につながる。

育休がキャリアアップの障害にならないようにする施策も必要。休業中は昇進昇格に必要な評価がゼロカウントの企業が多い。休業中には同期の平均の評価をつけるなどして昇格が遅れない対策をして、働く意欲を高めている企業もある。働き方改革は少子化対策と深く関わっている。パパの育児参画がなければ、女性は2人目の出産を望まない。出産してまもない時期に男性が育休を取って妻を支えることが大事だ。令和は男性が家庭で活躍する時代になってほしい。男性にとっても貴重な気づきの機会ではないかな社会をつくる糧となる。

(株)ワークライフバランス社長 小室淑恵さん

事業展開に女性の力 ユーザー目線の発想強み

リッチエル(本社・富山市)

リッチエル(本社・富山市水橋桜木)は暮らしに密着した製品を製造販売している。主要な購買層が女性であることから「女性の視点に立った商品企画やデザイン、広告宣伝、ユーザー対応が必要」とし、各部署で女性社員の登用を積極的に進めている。従業員のうち女性は約3割。主力分野が家庭用品や園芸から、ベビー、ペット向けに移行するのに合わせて、デザイン部門で約半数、営業・企画担当でも4割弱を女性が占めるようになってきている。

機能性に加えてデザイン性や扱いやすさ、組み立てやすさなどに配慮した高付加価値商品の開発に女性社員の発想を生か



女性社員の発想で高付加価値商品の開発が進む

している。ほかにも取引先への商品提案や売り場づくりに対する助言、マーケティングのために行う消費者インタビューなど、さまざまな場面で女性社員が活躍している。島津則雄総務部長は「10年ほど前までは男性中心の業界だったが様変わりした。取引先との商談でも女性営業職の商品説明に

は説得力があり、これまでの固定観念に捉われない提案なども出てくるのでコミュニケーションが深まる」と話す。女性が意欲的に働く企業として学生からの注目も高く、採用活動では女子学生からの応募が急増している。2015年に女性が輝く元氣企業とやま賞に選ばれた。男女雇用機会均等法が施行された1986年以降に入社した女性7人が管理職に就いており、出産や子育てをしながら働くロールモデルを若い社員に示している。男性社員の育児休暇の取得や育児時間短縮勤務を奨励し、2年前には先駆けてベビー用品担当の営業マンが約2カ月の育児を取得した。女性社員の増加に合わせ、誰もが働きやすい職場づくりに努めている。

女性の力を引き出して、事業を活性化

職場の主役は女性 要望に応え改革を継続

プレステージインターナショナル(射水市)

プレステージ・インターナショナル富山BPOタウン(射水市黒河)はコンタクトセンター運営をはじめとするBPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)受託事業を行う。損害保険や不動産管理の大手から請け負う電話窓口には交通事故や住まいの急なトラブルに困ったユーザーから相談が寄せられ、オペレーターが対応する。「落ち着いた口調と丁寧な説明がお客様の安心感につながる。スキルを磨いた社員が財産であり、長く働いてもらえるように環境を整えている」(富山BPOタウン門山雅一拠点長)。

15年に稼働した同タウンに働く約600人は女



保育園が隣接されているので安心して仕事に専念できる

性が8割。大半がこれから結婚や出産を控える若い世代であり、18年に女性活躍推進プロジェクトを立ち上げ、ライフスタイルが変化しても働きやすい職場づくりを目指している。社員からの要望に耳を傾け、有給休暇を1時間単位で取得できる制度の導入や、仕事や子育ての悩みを相談できるウェブ窓口の開設などを

行った。カフェでは食事の提供だけでなく、夕食向けの総菜を販売しており重宝されている。遠方からの通勤者には高速代の支給を始めた。隣接する保育園は1年前に拡張して定員をこれまでの3倍の約70人に増やした。各部署の主任クラスは約半数を女性が担うようになっており、研修などを通じてさらなるキャリアアップをサポートしている。

今年度の採用から1日10時間・週4日勤務する変形労働時間制での募集を一部で始めたところ応募者の半数以上が希望するなど予想を上回る反響があった。「メリハリをつけて働き、家族や自分の時間を大切にしたい」と考える人が富山には多い(総務グループ伊藤佳課長)とし、ニーズを捉えながら働き方改革を進めていく。

男性中心から転換へ 数値目標定め取り組み

コマツNTC(製造業・南砺市)

工作機械製造のコマツNTC(本社・南砺市福野)は本年度、女性が輝く元氣企業とやま賞を受賞した。女性の管理職や技術者の登用・育成を目指して2016年に6年間の行動計画を策定し、数値目標を定めて取り組んでいる。

少子高齢化による働き手不足に備えて、女性をはじめとする多様な人材が活躍できる環境づくりが必要と考えて着手した。西村耕治総務課長は「男性中心だった企業文化を変えていく必要がある。同業他社に比べても我々は遅れているとの認識のもと積極的に取り組んでいる」と話す。中

が、近年は継続して女性技術職を採用しており、「将来、海外でメンテナンスを担当できるような優秀な技術者を育成したい」と言う。製造現場への配置が始まっており、「女性も働きやすい」という観点から作業環境やプロセスの改善が進むことにも期待が寄せられている。

昨年からの「なでしこプロジェクト」をスタートさせた。各部署から選ばれた女性社員が全社的な課題に取り組みもので、現在はペーパーレス化を推進している。紙の使用枚数を社員ごとに毎月調査して節約意識を高め、電子化など紙を使わず仕事を効率化できる方法を提案している。プロジェクトには、これまで補助的な仕事が多かった女性社員の意識改革を図り、職場のリーダーとして育てる狙いもあるという。



全社的な課題に取り組む「なでしこプロジェクト」の女性社員

も製造、開発部門は男性社員で占められていた

管理職における女性の割合を21年に3.8%にする目標を掲げ、現在は3.5%。5年前の1.5%から大きく向上した。杉野高広社長がイクボス宣言を行うなど、ワークライフバランスに配慮した働き方の浸透を目指し、誰もが働きやすい職場づくりに女性活躍をサポートしていく。

第3回は11月24日付掲載予定です。



元氣とやま！働き方改革推進運動 参加事業所を募集中！

この機会に、自社の働き方改革に重点的に取り組み、社員一人ひとりにとって魅力ある職場をつくりませんか？

- 10月31日(木)まで参加事業所募集中です！
- 申込方法等、詳細は県ホームページをご確認ください。

元氣とやま！働き方改革推進運動

検索

「仕事と不妊治療の両立支援研修会」参加者募集中！(参加無料)

仕事と不妊治療の両立についての理解を深めていただくための研修会を開催します。

日時：11月20日(水)14:00～15:30 場所：富山県民会館611号室

対象：県内企業の管理職、人事労務担当者等 定員：80名(先着順)

講師：Coach A.M.代表 婚活コーチ 松本亜樹子 氏 他

富山県 仕事と不妊治療の両立支援研修会

検索

2020年4月から正社員と正社員以外との間で不合理な待遇差をつけることが禁止されます。

●正社員以外の労働者は、自身と正社員との賃金、教育訓練、福利厚生等の待遇差について事業主へ内容や理由の説明を求められます。(中小企業における、パートタイム・有期雇用労働法の施行は2021年4月から) ●富山労働局では、均等・均衡待遇に係る「特別相談窓口」/パート・有期雇用労働者 TEL076-432-2740 /派遣労働者 TEL 076-432-2718を開設しています。

厚生労働省 同一労働同一賃金

検索

働き方改革

人材を育成し、生産性を上げる企業

富山県では「元気とやまー働き方改革推進運動」を展開している。働き方改革の意義を伝える特集の第3回は「人材育成・生産性向上」がテーマ。政府等の各種諮問委員を務める小室淑恵氏に人手不足の中での働き方改革の取り組みについて意見を聞いた。これまでの業務を見直し人材育成や生産性向上につなげようと努力している県内企業3社の取り組みをレポートする。



業務を見直し 成長の糧に

人手不足は地方の中小企業ほど深刻なため、売上減少も覚悟して働き方改革を始める企業が少なくありません。しかし、実際にやってみると業績は落ちないし、良い人材を雇用できるようになって効果を実感する。働き方改革が転機になり、地域の優良企業に成長した会社がいくつもあります。まずはトップが残業ゼロといった明確な目標を掲げ、そのうえで実現するために職場で知恵を絞ると浸透が早い。従業員の少ない中小企業では業務が属人化しがちですが、多能工化を図るなどしてカバーし合える体制をつければ、誰かが一人で仕事を抱え込んで残業することもなくなります。 残業を減らすのは働き方改革の第一ステップに過ぎません。効率化すれば時間や労力をより顧客満足度に関わる他の仕事に当てることができます。誰もが働きやすい環境をつくり、さまざまな人材の力と発想を引き出していくのが理想です。

（株）ワークライフバランス社長 小室淑恵さん

質の向上が目標 多能工化で有休取得率アップ

三恵ネット 製造業・砺波市

サッシ向け防虫網などを製造販売する三恵ネット（砺波市東石丸）は働き方改革にいち早く取り組み、残業時間の削減や有給休暇取得率向上を実現した。昨年、働き方改革推進企業表彰の県知事賞に選ばれている。



部門をまたがり業務改善について話し合う

生産性の向上を目指し、「仕事の評価軸を『時間』から『質』に転換していかなければならない」というのが吉田直人社長の考え。少子高齢化による将来的な市場縮小や働き手不足に危機感を抱き、7年ほど前から働き方を見直した。社内の意識変革を狙い、効率化に先んじて労働時間の短縮など働きやすい環境づくりに取り組んでいる。

有休取得率アップを目指す。商品検査に画像診断システムを導入するなど、部門をまたがり業務改善について話し合う。指し、約30人の従業員が部署を越えてカバーし合える体制づくりに着手。計画的な異動などを通して、さまざまな業務を担当できる多能工の育成に力を注いだ。「お互いの仕事を知り、新しい知識を得ることが刺激やモチベーションにもつながる」（吉田社長）という。

商品検査に画像診断システムを導入するなど、部門をまたがり業務改善について話し合う。指し、約30人の従業員が部署を越えてカバーし合える体制づくりに着手。計画的な異動などを通して、さまざまな業務を担当できる多能工の育成に力を注いだ。「お互いの仕事を知り、新しい知識を得ることが刺激やモチベーションにもつながる」（吉田社長）という。

ゴールを定め、働き方を見直す

社員教育を体系化 若手の成長を後押し

金太郎温泉（宿泊業・魚津市）

金太郎温泉（魚津市天神野新）は若手社員の育成と業務効率化を目指し、フロントやパンケツトをはじめとする接客にオールラウンドに対応する「一人三役化」を進めている。 2012年から新卒採用を積極的に行っている。しかし当初は新入社員が数年のうちに辞めてしまいうケースが相次ぎ、悩んでいたという。「若手への期待が大きかったぶん、いろいろな仕事を早く覚えてもらおうとして負担をかけ過ぎてしまっていたのではないかと」



布団を敷く負担を軽減した畳敷きのベッドルーム

川幡由利子営業部長は「川幡由利子営業部長」と分析。16年から人材育成の体系化を図るなど働き方を見直し、離職率の改善につなげた。 2012年から新卒採用を積極的に行っている。しかし当初は新入社員が数年のうちに辞めてしまいうケースが相次ぎ、悩んでいたという。「若手への期待が大きかったぶん、いろいろな仕事を早く覚えてもらおうとして負担をかけ過ぎてしまっていたのではないかと」

1965年に開湯した老舗。今春、客室を大幅リニューアルし、約半数を畳敷きのベッドルームに改めた。布団を敷くなどのサービスがなくなり、省力化にもつながっている。川幡次長は「若手が責任のあるポジションにつくようになってきた。旅館の仕事は奥深く、やりがいがある。いろいろなことに挑戦しながら極めほしい」と期待している。

取引先と交渉し 配送の効率化を実現

長谷川運輸（運輸業・射水市）

長谷川運輸（射水市青井谷）はスーパーやドラッグストア各店舗への食品配送を行う。従業員約130人、トラック約70台を擁し、富山市古沢の富山営業所にある冷蔵倉庫は大手商社の流通拠点にもなっている。細松晴美社長は創業者で前社長の長谷川侃会長の後を



待遇改善のためドライバーのコミュニケーションは欠かせない

長谷川運輸（射水市青井谷）はスーパーやドラッグストア各店舗への食品配送を行う。従業員約130人、トラック約70台を擁し、富山市古沢の富山営業所にある冷蔵倉庫は大手商社の流通拠点にもなっている。細松晴美社長は創業者で前社長の長谷川侃会長の後を

長時間労働の要因となっていたため引き受けるのを断念し、取引先を50社から30社ほどに絞った。トラック1台当たりで定額だった料金を運んだ量に見合うように引き上げるなど価格交渉にも粘り強く取り組んだ。細松社長は「暮らしに欠かせない食料品の流通を通じ、これからも取引先と地域に貢献していきたい」と話す。

第4回は12月22日付掲載予定です。



事業主のみならず 同一労働同一賃金に向けた社内制度の点検は進んでいますか！

- 2020年4月から、同じ企業で働く正社員と正社員以外の労働者との間で、賃金や教育訓練、福利厚生等の待遇について、不合理な差を設けることが禁止されます。（中小企業における、パートタイム・有期雇用労働法の施行は2021年4月から）
- 正社員と正社員以外の労働者との間で待遇に違いがある場合は、なぜその違いがあるのか、不合理な差となっていないか確認し、必要に応じて見直しが必要です。

- 働き方改革推進支援センター富山（富山労働局委託事業により富山県社会保険労務士会が実施）では、企業へ直接訪問し、同一労働同一賃金に向けた社内制度の点検・見直しに向けた個別支援を行っています（無料）。
- 個別支援に関するお問い合わせは「働き方改革推進支援センター富山（0120-931-058）」まで。

厚生労働省 同一労働同一賃金 検索 働き方改革支援 富山 検索

「とやまイクボスシンポジウム」を開催します！

日時：令和2年1月14日（火）14:00～17:00（～18:30交流会）
場所：富山県民共生センター 2階ホール
登壇者：株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役社長 小室淑恵氏 ほか
対象：企業経営者・管理職・人事担当者のほか、ご関心のある方
申込み・問合せ先：公益財団法人 富山県女性財団 TEL:076-432-4500