



企業名 株式会社浅野製版所

主な取組

長時間労働の抑制

業務の繁閑に応じた働き方・休み方

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

勤務時間の柔軟化

企業概要

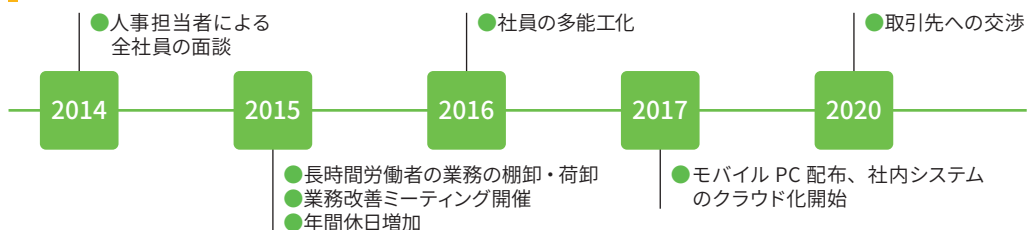
所在地	東京都
業種(業種大分類)	製造業
事業内容	広告・印刷関連事業
社員数	30～99人(時点:2025年7月)



ポイント

- 少人数でも仕事を回せる仕組みづくりのため、部署ごとに業務の洗い出しと振り分けを実施。慣習で続けていた業務の見直しやシステムの活用、シフト制により業務負担を軽減
- 顧客との交渉により稼働時間を短縮。直接受注を増やし、無理のないスケジュールを組めるようになったことも働き方改革に寄与
- 社員とコミュニケーションをとりながら進めたことで、働き方改革が成功し、組織風土が変化。社員の満足度・意欲の向上にもつながっている

取組の変遷





働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

働き方改革を開始する前の2010年頃は、長時間労働が常態化していた。当時は広告代理店の下請け業務も多く、夜間の突発的な依頼にも急いで対応しなければならないことがあった。また、自分の仕事を他人に委ねられない状況に陥っている社員もいた。こうした状況の中で、「このような長時間のハードな働き方を40代まで続けられない」「定年までこの会社で働くイメージが湧かない」という理由から、30代までに退職する社員が多く、一時は離職率が20%を超えていた。長時間労働が退職者の続出による人手不足を招き、そのことが更なる長時間労働につながるという悪循環に陥っていた。

また、人手不足は業務の質の低下にもつながっていた。離職によって生じた欠員の補充のために採用を行っても、人手不足のため十分な教育ができなかったことや、社員教育が体系的に整理されておらず先輩社員の背中を見て覚えるという方法をとっていたため、業務のノウハウが社内で共有・継承されていなかったことが大きな要因であった。

さらに、マネジメントにも課題が多かった。マネジメント層の人手不足から、実務担当として入社した社員もマネジメントの知識や経験がないままに管理職にならざるを得ない状況となり、部下にも負担をかけることになった。その結果、社員のメンタルヘルスが損なわれたり、若手社員の離職につながったりすることもあった。

このような状況は、会社の売上にも大きな悪影響を及ぼした。当時は業務量が特定の社員に偏っており、売上が個人の能力に依存していたため、売上に貢献していた社員が長時間労働に疲弊して離職する度に人材の質・量の課題が深刻化し、売上額の低下に直結していた。

売上額の低下や人材育成の課題で、経営者と管理部門がそれぞれ危機感を覚え、2013年頃より、人事担当者が中心となって働き方改革を進める決意をした。



主な取組内容

長時間労働の要因を解決しないままに、年次有給休暇の取得推進や残業の管理を徹底したところ、状況が悪化

働き方改革の取組として、まずは2014年に人事担当者が全社員と面談を実施した。面談を開始した当初、まずは社員の声に思っていることをすべて吐き出してもらった。社員からは現状の働き方・休み方に対してネガティブな声が多く寄せられ、精神的にも体力的にも長く働き続けることが難しい労働環境であることが分かった。

2015年には、面談の結果を踏まえ、「しっかり休んで、しっかり働く」をキャッチコピーに掲げ、年間休日の増加や年次有給休暇の取得推進、残業時間の徹底的な管理などを実施した。しかし、「管理的で制限された働き方では成長できない」と考えていた社員が立て続けに退職してしまったため、残された社員の負担が増加して体調不良者が続出する状況になり、さらにカバーする社員にもしわ寄せが生じたことから、退職者の増加につながるといった悪循環が深刻化するなど、取組は奏功しなかった。当時のことを振り返ると、長時間労働の根本的な要因を解決しないままに、大企業の施策の真似だけをしてしまったことが失敗につながった一因と捉えている。

そこで、少人数でも仕事を回せる仕組みづくりに着目し、社員の声を聞きながら組織全体の業務の見直しを進めていった。

どういった業務にどの程度時間がかかっているのかを洗い出しを行い、業務を振り分け

少人数でも仕事を回せる仕組みづくりとして、部署ごとにどういった業務にどの程度時間がかかっているのかの洗い出しを行った。



まず、最もハードな働き方をしている社員に、1日、1週間、1か月、1年の時間の過ごし方を細かく聞き取り、それを5つのレベルに分け、本人でないと遂行できない仕事かどうかを検討した。その結果、取引先に納品物を持参するといった、本人でなくてもできる仕事が多くあることや、日中の多くの時間を客先と当社との移動に割いていることが判明した。

そこで、本人でなくても担当できる仕事は、管理職の判断で若手などの他の社員に割り振るようにした。本人には、人事担当者から「その仕事は他の人でもできる仕事だと思うので、他の人に任せないか」と提案した。その後、他の社員への業務の振り分けを通じて自身の業務量が減り、早い時刻で帰宅できる生活を経験した結果、長時間残業をしていた頃の生活には戻れないと感じたようで、徐々に残業が減っていった。

また、業務の振り分けは、若手社員の成長を促すことにもつながった。かつては若手社員に業務を振り分けることが少なく、新規に採用しても十分な教育を施せないまま長期間が経過してしまい、人手不足という根本的な課題を解消できずにいた。しかし、「若手社員でもできることは、どんどん経験してもらおう」という考えの下、若手社員にも多くの業務を割り振るようにした結果、教育機会を確保することにつながった。

各自の判断で行っていた業務や慣習で続けていた業務を標準化・簡略化

以前は、受注してから納品までのフローが整理されておらず、ルールも明確でないまま属人的に仕事が進められていた。そこで、業務のフローを整理し、作業の工程を見直していった。洗い出しにあたっては、社内の状況を知るための業務改善ミーティングを開催した。業務改善ミーティングは、各部署（制作、営業、経営企画）から現場をよく知っている2～3人の社員を集め、10人程度で組成した。そして、担当者や取引先、業務内容により異なっていた受注から納品までのフローを整理し、共通のフォーマットを作成した。

また、誰も活用することがないにもかかわらず慣習で続けていた業務については、思い切って廃止することとした。例えば、日記形式の日報を廃止し、数字データとして活用できる顧客対応の記録のみを残した。

さらに、会議の見直しも行った。以前は管理者会議の資料に数量データを記載することが慣習化していた。しかし、慣習的に記載していたデータに根拠や意味が欠けていたこと、資料作成に時間がかかることで残業をする管理職が多かったことから、手間をかけずに会議資料のデータを抽出できるよう社内システムの改修を行い、簡略化を行った。

そのほかにも、会議活性化や不要な会議の見直しを図った。具体的には、以前は会議での発言が少なく、議論が活性化していなかったことから、「会議にいるのに何も言わないのは出席していないのと同じだ」と呼びかけながら発言を促し、会議の目的を議論に絞った。また、慣習で続けていただけの経営会議や小さなチーム単位での会議は廃止した。



業務改善ミーティングの様子
【同社提供資料より】

業務の標準化と並行して、クラウドシステム化を推進

前述の業務の標準化により、各段階で確認すべき事項や必要な情報が洗い出された。こうしたベースを活かし、国の助成金を活用してクラウドシステムを構築し、社員が別々に保管していたデータを集約し、受注から納品までのフローをクラウド上で行えるようにした。

また、会議資料を印刷せずクラウドシステム上に保存したり、以前は全て紙で出力し、押印して社内でも閲覧していた作業伝票を電子化したりした。その後は労務管理においても、年次有給休暇の紙媒体での申請を廃止して電子化するなどしている。

シフト制により会社の稼働時間を確保しつつ個人の過重労働を防止

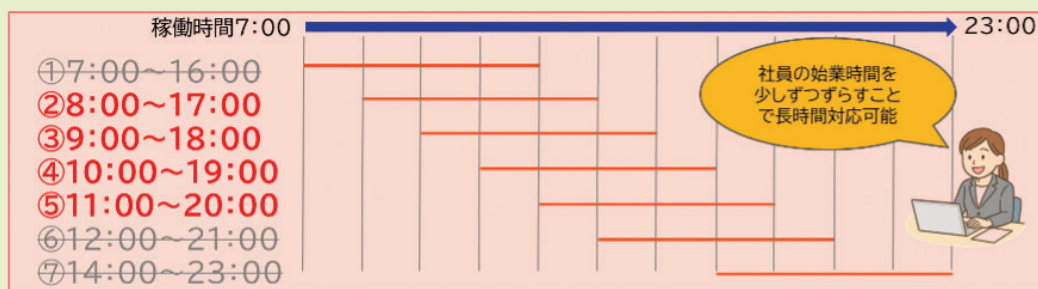
当社は印刷業務を行っており、機械の稼働のため早朝の対応などが必要となるが、担当者が一人で対応しようとするとう過重労働につながってしまう。そこで、会社としての稼働時間は確保しつつ、個人の過重労働を防ぐためにシ

フトを細かく設定し、各業務時間を必要最少人数で対応して余剰人員が出ないように調整した。

シフト制をとることで、1日の中でも、朝早く出勤して午後の早い時間に帰宅する社員から、昼頃に出勤して夜まで働く社員に業務が引き継ぐことが前提となり、業務が属人化しにくくなった。さらに、短時間勤務制度を利用している社員の勤務時間を柔軟に調整しやすくなった。

顧客との交渉により稼働時間を短縮。直接受注する案件を増やしたことも働き方改革に寄与

シフト制の導入後は、午前7時から午後11時までを7パターンのシフトでカバーするようにはしていたが、2024年より稼働時間を午前8時から午後8時までに短縮し、4パターンのシフトでカバーするようになった。稼働時間を短縮できた背景には、会社から顧客への交渉を通じて、夜間対応や短時間での対応をなくしてもらったことがある。また、自社の収益構造を見直し、代理店を介さずに自社で直接受注する仕事を増やしたことで、受注から納品まで無理のないスケジュールを設定できる案件が増えたことも寄与した。



※取引先に調整をお願いし、2024年6月から稼働時間①と⑥と⑦を廃止。

シフトパターンの見直し【同社提供資料より】



取組の成果・展望

月平均残業時間は、取組開始前の2013年には全社員平均で37時間、正社員に限ると56時間に達していたが、2024年には全社員平均で4時間にまで減少した。また、年次有給休暇取得率も2024年には78.4%に達した。さらに、所定休日は年間105日から120日に増やしている。

残業時間や年次有給休暇取得率だけではなく、心理的安全性、やりがい、社員満足度、就業継続意向等の数値も改善し続けており、勤続年数も伸びている。かつては既存の業務に追われ、新規事業に取り組もうとしても乗り気でない社員が多かったが、今では「面白いことがあれば一緒にやりたい」と言ってくれる意欲的な社員も増えた。「中小企業で当社よりも居心地が良い会社はないかもしれない」との認識が、会社に対して何か報いたいという社員のモチベーションにもつながっている。

働き方改革を始めた当初は会社の存続すら危うい状況であり、顧客を説得してでも働き方を変えなければいけなかった。当初は失敗することもあったが、最終的に様々な成果を上げられたのは、社員の声を聞き、社員が何を求めているのかを踏まえて、コミュニケーションをとりながら進めてきたことにあると考えている。

働き方改革は、組織改革のファーストステップだと感じている。働き方改革に取り組んで10年が経ち、ついに組織風土が変わり、売上も維持している。一方で、何かができたと感じた途端に次の課題が見えてくるものであることから、現状に油断せず、働き方を改善できる点を探っている。