

# 働き方・休み方改革 企業事例

## Ⅲ

働き方・休み方改革 企業事例

### 株式会社アイダメカシステム

株式会社 **アイダメカシステム**

長時間労働の抑制

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

年次有給休暇の取得率向上

所在地	岡山県
業種	製造業
事業内容	自動化機械装置の設計・製作
社員数	29人以下 (時点:2023年10月20日)※正社員のみ



- 面談やアンケートを通じ、社員の声を働き方改革に反映。会社の業績を示す試算表を開示し、生産性高く働くよう社員の意識が変化
- 社員が裁量を持って働くようになり、周りの状況をみながら自主的に助け合う風土が醸成され、定着率も向上
- 生産性向上により利益率も改善。増益分は社員に給与として還元し、働き方改革推進の意欲を高め、さらなる好循環へ

#### 取組の変遷



## 働き方・休み方改革 に取り組んだ背景 と狙い

若手社員が長時間労働や休日出勤の多さなどを理由に、1年足らずで退職してしまったことをきっかけとして、2015年頃より働き方改革の取組を本格化した。当時は、新しい事業に挑戦していたこともあり、業務効率も悪かったため、残業時間が長くなってしまっていた。また、納期に追われ、隔週で休みとしていた土曜日も毎週出勤しなければならない状況であった。さらに、特に長く働いている社員の間で、「仕事は残業をしても頑張るべきだ」、「仕事を最優先すべきだ」といった考え方が浸透しており、それが社内全体の暗黙のルールになっていた。

こうした状況を少しでも改善するため、初めに社長と人事労務担当者を中心に、各社員との個人面談を実施した。年3回行い、会社への要望や、日々の業務連絡では言いにくい不満、職場の課題等を直接聞きとった。社員からは長時間労働を当たり前とする暗黙のルールへの疑問や、働きやすい職場とするための提案などが聞かれ、会社としてこうした声に応えるべく、取組を進めていくことにした。

また、社長が社外の勉強会や研修会に積極的に参加しており、働き方改革の取組や、業務ツールなどについて情報収集を行っている。社外の経営者や学識者と話す中で、働き方改革の重要性を改めて確認したり、他企業で実際に効果のあった取組について学んだりすることにつながり、社内の取組を進める原動力となっている。

## 主な取組内容

### ◆会社の業績を示す試算表を開示し、社員が生産性高く働くことを目指すように

社員一人ひとりの意見や要望を把握するために、個人面談を継続して実施している。面談の中では、社員の声を聞くだけでなく、働き方改革を進めるために気を付けて欲しい点など、会社からのメッセージを伝える場にもなっている。技術職の社員には、働き方やワーク・ライフ・バランスなど、技術的な側面とは直接かわりのない話題について話すことに慣れていない人や、その必要性を感じていない人もいた。そのような社員にも面談の意義を理解してもらい、働き方に関する意見や課題を引き出せるように、人事労務担当者が産業心理カウンセラーやキャリアコンサルタントの資格を取得し、面談の機会を効果的に活用している。

2016年からは、面談時に試算表を開示し、会社の業績を社員と共有するようになった。もともと数字に強い社員が多いので、試算表で売上や人件費を見比べて、個人として「長時間働き、頑張っている」という実感があっても、必ずしも会社の利益に直結しているわけではないと理解してもらえた。これにより、社員が経営者に近い視点を持って仕事に向き合うようになり、働き方改革の意識づけにもつながった。今では、社員一人ひとりが、長時間働いて給与を上げようという意識ではなく、生産性高く働くことで会社の利益を上げていこうという考えを持って働いている。

### ◆社員アンケートを実施し土日祝日を休みに変更。年次有給休暇の取得推奨日も設定

2016年に、それまで隔週で休みとしていた土曜日を休日にして、完全週休2日制とした。それ以前から土曜日を休みにしてほしいという声はあったものの、日給月給制をとっていたため、出勤日が減ることで社員の給与も減ることが想定され、変更するべきか悩んでいた。そこで、社員にアンケートをとって、土曜日を休日にするか決めてもらうことにした。アンケートの結果、2016年は土日と祝日を休みにすることが決まった。

翌年以降も、会社が一方的に休日を決めることはせず、いくつかのパターンでカレンダーを作成し、それぞれの給与をシミュレーションした上で、社員アンケートを行っている。2016年は、候補となるカレンダーを印刷して、手書きで投票を行ったが、2017年に社内チャットツールを導入してからは、オンライン上でカレンダーを共有し、チャットで回答を送ってもらうことにしている。

2019年頃からは、この仕組みを使って、年次有給休暇の取得推奨日も定めている。投票用カレンダーの中に3日～5日程度候補日を書き込んでおき、希望が多かった時期に年次有給休暇の取得推奨日を設定することにしている。特に飛び石連休をまとまった休みにしたいという声がよく聞かれ、時期としては、ゴールデンウィークやシルバーウィーク、お盆に設定することが多い。年次有給休暇の取得推奨日を定めておくことで、ほぼ全員が休みを取るため、業務の進捗を気にしたり、他の社員への負担を心配する必要がなくなり、長期の休暇を取得しやすくなった。

#### ◆年次有給休暇は時間単位でも取得可能。社内チャットで申請・共有することで、カバー体制も円滑に構築

法改正により時間単位での年次有給休暇の取得が可能になったことを受け、早々に導入を検討することにした。地域の特性として移動に時間を要するため、子どもが学校や習い事に行くときに、親の送迎が必要なケースが多い。そのため、時間単位で使える年次有給休暇があることは社員にとっても便利であると考え、2013年に時間単位の年次有給休暇制度を導入した。社員数も多くないため、年次有給休暇の管理はワークシート上でやっている。また、給与明細に残りの年次有給休暇の日数と取得可能な時間数を記載することにしており、社員もそこで確認することができる。もともとニーズがあったので、利用率も高い。

年次有給休暇を取得する際は、社内チャットツールを利用して申請してもらうことにしている。社内チャットで申請を行うと、休暇情報の共有がその場でできるため、業務のカバー体制もすぐに相談でき、フォローもしやすくなっている。

#### ◆社員の自律性を尊重し、自分で工程を決めて進める体制を構築。指示を待たずに自ら考え、互いに助け合う風土を醸成

働き方改革が進み、生産性高く働くという意識が浸透してきたことを背景に、自律的に働くことが定着してきた。また、2020年から毎日の朝礼で前日の残業時間を公表するようにしたこと、他の社員の業務負荷を把握でき、必要に応じてフォローに入る体制ができてきた。

そうした状況の中で、社員から、個々の工程一つひとつで指示を受けるよりは、状況に応じて自ら工程を考えて作業する方が業務を進めやすいという声があがった。そこで、2020年頃から体制を見直し、社員は自分で工程を決めることとし、業務進捗については社内チャットツールを用いてチームに共有することにした。また、チャットの投稿は全員が確認できるようにしており、他チームの情報も含めてリアルタイムで状況把握ができる。これにより、上司からの指示を待つ姿勢の社員が少なくなり、個々人が周りの状況をみながら自分のすべきことを考えて、自主的に助け合う風土ができた。

また、協力しあう社員をきちんと評価したいという考えから、2021年には社員による多面評価を導入した。ただ社員が助け合うだけでなく、それを互いに評価する制度があることで、自然と周囲への関心も高まり、働きやすい環境を作る一助になっている。

### ◆オンライン目安箱で日々の気づきや課題を社員から収集し、着実に改善

毎月1週間、オンライン目安箱を設置することになっている。社員はオンライン上のフォームを利用し、日頃の業務の中で気がついたことや、改善すべき点、要望などを無記名で自由に投稿できる。投稿を見ることができるのは社長だけというルールにしており、安心して意見を言えるようにしている。毎月社員の声が届くため、現場の課題にいち早く気づいて施策を考えることができ、改善に繋がっている。また、時には、若手の残業を心配する意見がオンライン目安箱を通して届くこともあり、そのような場合には状況を確認して、チームで対応策を考えている。

## 取組の成果・展望

働き方改革を通じて社員一人ひとりの意識が変わったことで、自主性と協調性が高まった。自分で考えて動き、互いに必要なフォローをし合えることで、社員が生活しやすく、個々の事情に応じた働き方ができるようになってきている。働き方も大きく変化し、2014年には月平均38時間であった法定外労働時間数は、毎年改善し、2022年は7時間まで減少した。年次有給休暇取得率は、2014年の36%から、2022年には93%まで増加している。また、労働時間が短くなっただけでなく、社員が生産性を意識して業務を進めるようになったことで、利益率は大きく上昇した。社員の出した成果に対しては対価で報いたいという考えから、増益分については社員に還元することになっている。これにより、仕事への意欲が高まったり、さらなる業務効率化のモチベーションにも繋がり、好循環が生まれている。

働き方改革を進める上では、社員が生活の中で大切にしているものを犠牲にすることなく働き続けられることを大事にしてきた。そのため、協力体制を維持できる会社の規模を保ちつつ、受注量などは無理のない範囲で調整している。顧客には、業務状況に応じて納品時期を提示し、理解を得られれば受注することになっている。また、厳しいスケジュールの場合には取引を断ることもある。経営者自ら交渉することで、社員の働き方を守り、いざという時のサポートを行っている。

過疎地域に位置する、小規模な会社であり、取りうる施策にも限りがある。その中で、どのように働きやすさを実現するのか、また利益をあげていくのかを社員と一緒に考えながら取り組んできた。これにより、社員の定着が進んだとともに、健康経営優良法人としての認定や、2022年の「おかやま子育て応援宣言企業」岡山県知事賞などの受賞にもつながり、社内外から「選んでもらえる会社」になってきた。今後も、課題を一つひとつ改善し、社員が生活を大切にしながら働き続けられる職場づくりをセミオーダーで進めていく。



(同社提供資料より)