

# 働き方・休み方改革 企業事例

## 企業名 株式会社中尾清月堂

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

勤務日数の柔軟化

働き方に関わらず成果や取組を公正に評価

勤務場所の柔軟化

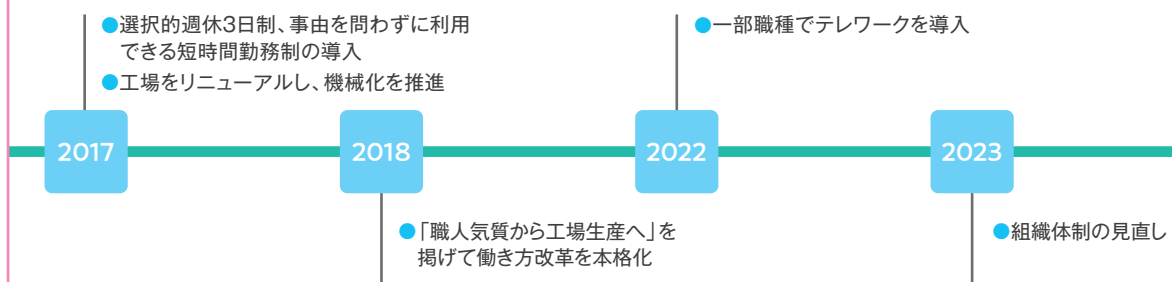
所在地	富山県
業種	製造業
事業内容	和洋菓子の製造販売
社員数	30～99人（時点：2024年6月）

Point

## ポイント

- 職人氣質の製造手法を見直し、標準化を推進。属人的な菓子づくりの工程を、データを活用しながら可視化し、チームで分担できるように変革
- 事由を問わずに利用できる選択的週休3日制や短時間勤務制を導入し、ライフイベントに応じた働き方を支援
- 一人ひとりの幸せの価値に寄り添い、「心の生産性向上」を図ることが企業の成長にもつながると信じて取組を推進

## 取組の変遷



## ◆ 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い ◆

明治2年に創業してから、地域の和菓子屋として代を重ねてきた。昨今では、コンビニエンスストアやスーパーでも和菓子の販売が当たり前になっており、市場環境の変化への対応がこれまで以上に求められている。また、菓子職人は働く店を変えながら、その店の技術を「見て覚え」、経験を積んでいくことが多い。しかし、働き手の不足が深刻化する中で、いつまでも同じ方法で職人を育成・確保することには限界を感じていた。そこで、工場のリニューアルに合わせて、2017年頃から働き方改革に着手した。

2018年からは「職人氣質から工場生産へ」を旗に掲げ、制度と意識の両面から働き方改革を進めてきた。特に、これまでとは違うことを始めたり、改革を進めたりするときには、社員とその必要性を共有し、同じ方向を向いて取り組んでいくことが必要である。そのため、まずは社員が感じている課題を解決できる施策を優先し、その効果を実感してもらえようとした。よい効果が得られれば、変化を肯定的に受け入れてもらうことができ、さらなる改善につながる好循環ができるためである。また、施策を検討するときには、社員の長所をうまく生かすことを意識している。個々の力を引き出して施策の実装を助けてもらうことで、社員を巻き込みながら、働き方改革を進めている。

## ◆ 主な取組内容 ◆

### ライフイベントに応じた働き方を支援するために選択的週休3日制を導入

以前は、結婚と同時に退社してしまう女性社員が多かった。そのため、技術を持ち中核を担う社員が、ライフイベントを経ても働き続けられるように、制度の整備を進めてきた。女性社員が就業継続できる環境が徐々に整ってきた中、多様化する個々の社員の事情に対応し、より一人ひとりの幸せに寄り添えるような働き方の実現を目指すようになった。そこで、2017年から選択的週休3日制と事由を問わずに利用できる短時間勤務制を導入した。

選択的週休3日制は、勤務日の労働時間は変えずに週当たりの労働時間を減らして、その分給与を削減する形で運用している。年間での繁閑に応じた働き方とするため1年単位の変形労働時間制としており、繁忙期を除いて水曜日と日曜日を休みとしているため、選択的週休3日制を利用する際にはそれ以外の曜日を1日選んで休日とする。なお、生産体制を安定させるために、休む曜日は固定としている。対象者の制限はなく、育児や介護などの事由がない場合でも利用できる。

週休3日から週休2日に戻すことも可能で、ライフイベントに応じて柔軟に働き方を選ぶことができる。働き方の相談は年間通じて受け付けており、変更する場合には、労働条件通知書を交付している。また、評価の方法も業務の内容で行うようにしており、働く時間が短いことで不利益を被ることがないように、留意している。

### 働く時間の柔軟化のため、事由を問わずに利用できる短時間勤務制を活用

選択的週休3日制の導入と合わせて、2017年に事由を問わずに利用できる短時間勤務制も導入した。短時間勤務制は、社員から「保育園に子どもを送ると始業時間に間に合わなくなってしまう」と相談を受けたことをきっかけに導入を決めた。

多くの社員は7時半に始業し、16時頃まで勤務するが、短時間勤務制では、8時半から9時半の間で時差出勤を可能としている。1日の就業時間が短くなるため、その分の給与は減額となる。対象者は選択的週休3日制と同様に制限しておらず、育児や介護といった事由がない場合でも利用できる。

### 職人氣質の製造手法を抜本的に見直して、チーム体制に移行したことで属人化を改善

以前は、個々の職人の技術に依存した製造手法で、職人の感性と経験に頼って菓子づくりを行っていた。また手作業の工程も多く、一人で一つの菓子を作り上げることを基本としていたため、経験とスキルがなければ担えない業務が多かったり、質にばらつきがみられたりした。さらに、生産管理も職人の判断に任されていたため、

# 働き方・休み方改革 企業事例

業務量を管理することが難しく、人員体制にも効率化できる余地が残っていた。そこで、これまでの生産体制を抜本的に見直すこととした。

まずは、これまで明示的ではなかった職人の勤をデータで可視化し、科学的根拠に基づいて製造手法やレシピを確立することから始めた。これには現場から反発する声もあったが、職人も経験に裏打ちされた理論を持っている。そのため、その理論を十分踏まえたくうえでデータ化していくことで、徐々に方針を受け入れてもらえるようになった。

また、工場に機械を導入して、手作業で行う工程を削減することで業務効率化を図るとともに、チームで1種類の菓子を作る体制とした。チーム内に各工程を担える社員が2~3人はいるため、誰かが休んでも、複数人の社員でカバーできるようになり、困ったときにはチームで助け合う風土ができた。全社で生産計画を立てて、それに応じて現場の体制を調整することで生産管理に取り組んでいる。

さらに、「見て覚える」ことを前提とした育成の在り方も見直しをはかった。菓子の種類別に、分担工程の難易度を整理している。入社後は難易度の低いものから順番に覚えていき、着実にステップアップできるようにしている。

## 柔軟な働き方をしながらマネジメント役割を担えるように工夫

チームで製造を担うためには、部下のちょっとした変化や、チームへの貢献によく気が付いて、組織をうまく運営することも必要である。マネジメント職は、部下の短期、中期、長期の目標策定を工場長と共に支援し、その達成のために、定期的に1on1やミーティングを行ってサポートしている。

女性社員のロールモデルを育成することも重視しており、選択的週休3日制を利用していた女性社員をマネジメント職に登用した例もある。マネジメント職が休みの日に、緊急の対応が必要になった場合には、上位職の副工場長か工場長が対応することにしており、カバー体制も整えている。また、部下とこまめにコミュニケーションをとることで、休んでいた間の職場や業務の様子を把握するように工夫している。

子育てなどで選択的週休3日制を使っていたり、柔軟な働き方をしている人でもマネジメント役割を担うことができるように示したりすることで、若手社員もキャリアを前向きに考えることができるようになり、モチベーションの向上につながる。こうした考えから、マネジメント職が抱える事情には柔軟に対応して、ワーク・ライフ・バランスを保てるように配慮している。

1週間の業務内容は全社の生産計画に基づいてあらかじめ定められており、マネジメント職が日々業務を指示する必要はないようにしている。また、菓子の製造に要する時間自体を以前より短縮して5~6時間とし、製造工程にゆとりを持たせている。そのため、残業が発生しにくいスケジュールになっており、マネジメント職も早く業務を終えることができる。上司が職場に残っていると他の社員も帰りにくいため、マネジメント職は残業をせず、率先して帰るようにしている。

## 育児と仕事の両立を支援するため、一部の職種でテレワークを導入。働く場所の柔軟性も向上

2022年から、デザインや企画、事務を担う部署ではテレワークを可能としている。2020年から新たに採用したデザイナーが、育児と仕事を両立できるようにすることを目的に導入した。製造部門の社員はテレワークを行うことが難しく、部署により利用の可否に違いがあるが、会社として個別の事情に柔軟に対応する風土があるため、特に課題は生じていない。

## ◆ 取組の成果・展望 ◆

生産管理を一元化し、製造時間を見直したり、働き方の柔軟性を高めたりしたことで、残業削減につながっているほか、女性社員が定着するなど、人材確保にも効果がみられている。また、ワーク・ライフ・バランスを重視していることが、採用時に企業の魅力となっている。

おいしい菓子を作るためには、菓子づくりに関わる人が幸せに働けることが重要である。その基盤となる、家族との時間やプライベートを充実させることで、仕事にも良い影響があると考えている。一人ひとりの幸せの価値に寄り添い、「心の生産性向上」を図ることがおいしい菓子の製造、ひいては企業の成長にもつながると信じて取組を推進している。働き方の柔軟性が高まることで、生産計画の検討が複雑になるという側面はあるが、社員からはありがたいとの声も聞いており、今後も継続していきたい。

人手不足が深刻化する中では、働く人の多様なニーズに対応できなければ、経営を続けていくことも難しくなる。地域に愛される和洋菓子屋として、事業を継続するためにも、昔からの慣行や意識を見直して、さらに働き方改革を進めていきたい。



菓子製造の様子【同社提供資料より】



菓子製造の様子【同社提供資料より】



## 働く人の声

育児休業からの復帰後、選択的週休3日制を活用しながらマネジメント役割を担っていました。実際に子育てが本格化すると、週末は子どもの世話で付きっきりになるので、平日に自分だけの休みをとれるのはとてもありがたかったです。

働き方の面では、他の人よりも休みが多い分、休んだ日の業務状況などについてギャップが生じないようにする必要があるので、これまで以上にコミュニケーションをとるようになりました。私の場合はマネジメント役割も担っているため、特に意識するようになっています。

当社では、あらかじめ生産計画を立てて菓子づくりを行っています。そのため、週5日勤務で働く短時間勤務制を利用するよりも、選択的週休3日制を利用して、週4日間フルタイムで働く方が、仕事や生活のリズムを作りやすいように感じています。柔軟に働くことができとても助かったと感じているので、他の子育て中の社員に対しても、選択的週休3日制を利用した感想などを積極的に伝えるようにしています。