

(1) 企業概要	
社名	株式会社荏原電産
業種／事業概要	建設業
従業員規模	191名（内、正社員 151名）※2017年9月末時点
本社所在地	東京都
労働時間制度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 労働時間制度：通常の労働時間制 ・ 標準始業終業時刻：（本社・支店・営業所）8:45 から 17:30（休憩 60分） ※事業所により異なる ・ 標準所定労働時間：7時間 45分 ・ 年間所定休日数：123日

(2) 働き方・休み方改善に関するこれまでの取組と指標活用のきっかけ	
1) これまでの取組	<p>2017年6月に「働き方改革検討プロジェクト（以下、「検討プロジェクト」）」を発足し、諸施策の検討を実施。検討プロジェクトの体制は、取締役を推進リーダーに置き、各職種の管理職・若手をメンバーとして配置した。検討プロジェクトは、「労働の質」を高め生産性向上を図る」ことを目的とし、定量的目標は、一人あたりの労働時間を年間 120 時間削減し、2019 年度に 1,950 時間／年／人とすることとした。</p> <p>プロジェクトでは、業務分析を通じた部門間の業務プロセスにおけるボトルネックの抽出、他社事例の研究、改善内容を継続させる仕組みの検討等を実施した。社内の業務分析は、各部門ごとにコア業務と非コア業務を抽出し、非コア業務を外注可能業務と無くすることができる業務に分けた。</p> <p>推進体制として新たに「働き方改革実施プロジェクト（以下、「実施プロジェクト」）」を立ち上げ、これまで検討した施策を推進する予定。実施プロジェクトのメンバーには、女性も加え、多様な視点で推進していくことにしている。</p>
2) 「働き方・休み方改善指標」活用のきっかけ	<p>既に自社内で施策の立案・推進準備等を実施しているが、立案した施策の有効性や、外部の専門家からみた課題とその施策についてアドバイスを受けたいため。</p>

(3) 働き方・休み方に関する現状・課題意識	
1) 人事部の課題認識	<p>公共事業(公共インフラ設備用制御盤、制御装置)を主たる事業としているため、3月末に向けて業務が集中する。受注・設計・施工管理・アフターサービスまでワンストップで行っており、業務が多岐にわたるため、繁忙期の平準化をどう図るかは大きな課題であり、引き続き検討が必要。</p> <p>今回のプロジェクトは、グループ全体での海外売上比率が大きくなり、外国人社員も増えてきている中で、「残業すれば頑張っている」という考え方を改めていかなければいけないという当社としての思いや、繁忙期の忙しさが若手の離職につながるのではないかと危機意識もあり、立ち上げた。グループ全体としても、労働時間の削減目標が掲げられていることの影響もある。</p>

2) 仕事特性と働き方・休み方の現状・課題

① 組織体制

- ・ 部門は、管理部、営業部、技術部（設計等）、生産部がある。
- ・ 管理部と技術部は東京都にある。営業部は各地に支店・営業所を置いている。生産部は東京都に開発部門と購買部門があるほか、山口県の山口工場で品質管理等を行っている。
- ・ 設計の社員は、東京都の事務所に大半が在籍しているが、支店と山口工場にも一部在籍している。また、当社の営業は技術的な打合せをするため、設計を経験してから営業に異動することが多い。支店・営業所の営業の者は、一部技術的な業務をすることもある。
- ・ 山口工場の人員構成は、主に 40 代以上の管理職と 20 代前半の若手社員で構成されており、上司と年齢差が大きい。

② 働き方

- ・ 繁忙期の働き方は大きな課題。1 月～3 月の繁忙期には、労働時間が週 60 時間超の社員も一定数いる。残業時間が月 45 時間を超える者は、閑散期だと数名程度、繁忙期だと 20 名程度。
- ・ 特に設計部門は、営業が受注した後、顧客との仕様調整、設計図面の作成だけでなく、製品設置後の試運転にも立ち会う。設計者は、設計業務を行いつつ、試運転の立ち会いのために（東京の本社から）全国に出張する。
- ・ 設計業務の効率化として、設計者の試運転の立ち会いをなくし、設計業務に集中することができないかと考えている。設計者による立ち会いをなくすにあたり、他の部門で実施することで、その部門は業務が増える形になり、根本的な業務量は変わらないものの、設計業務の専門性を考慮すると全体的な業務効率は向上すると考えている。さらに、外注化についても検討していく必要があると考えている。
- ・ 設計部門の負担低減のため、予算書作成の簡素化や、完成図書の作成に設計者以外を充てる等の方法も考えている。

③ 休み方

- ・ 有給休暇取得率は 72.9%となっているが、繰り越し分も含めた日数を基準とすると、取得率としてはやや下がる。取得率をより高めていく必要があると考えている。プロジェクトを立ち上げたことで意識の向上を図りたい。

④ マネジメント

【トップの意識・組織風土】

- ・ 働き方改革に関するプロジェクトは、社長名で立ち上げ、全社的なプロジェクトとして実施している。

【労働時間についての制度等】

- ・ フレックスタイム制を 10 年近く実施していたが、定時時間管理の方が効率的と考え、4 年前にフレックスを廃止して一斉始業・一斉終業にした。
- ・ フレックス廃止の経緯として、出勤時間のばらつきにより一斉に就業できる時間が限定されるため、担当者不在による業務の連携に支障が生じる場合があることや、上司に部下の労働時間を管理させる面でも難しいことがあった。制度廃止に伴い、新たに時差出勤制度、時間単位有給休暇制度を導入し、さらに短時間勤務制度を拡充した。
- ・ 在宅勤務制度はグループの一部では開始しており、当社としても実施するかについて検討中。

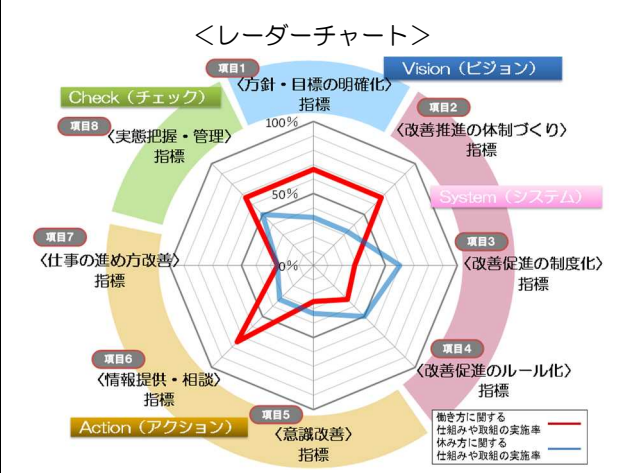
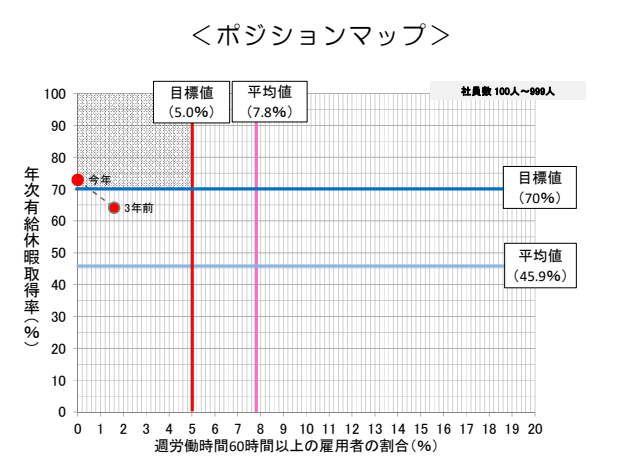
⑤ その他

【発注元との関係】

- ・ 以前までは工期が近づいてくると、土日勤務することがあったが、最近、発注元からも土日は休む体制が求められてきており、改善の兆しはある。

(4) 「働き方・休み方改善指標」 診断結果

働き方・休み方に関するアウトプット指標



＜レーダーチャート＞ 8つの指標得点詳細

		働き方		
		得点	満点(B)	割合
		合計(A)		(A÷B×%)
Vision (ビジョン)	項目1 <方針・目標の明確化>指標	10点	15点	66.7%
System (システム)	項目2 <改善推進の体制づくり>指標	10点	15点	66.7%
	項目3 <改善促進の制度化>指標	10点	35点	28.6%
	項目4 <改善促進のルール化>指標	5点	15点	33.3%
Action (アクション)	項目5 <意識改善>指標	5点	20点	25.0%
	項目6 <情報提供・相談>指標	15点	20点	75.0%
	項目7 <仕事の進め方改善>指標	5点	20点	25.0%
Check (チェック)	項目8 <実態把握・管理>指標	10点	15点	66.7%

		休み方		
		得点	満点(B)	割合
		合計(A)		(A÷B×%)
Vision (ビジョン)	項目1 <方針・目標の明確化>指標	5点	15点	33.3%
System (システム)	項目2 <改善推進の体制づくり>指標	5点	15点	33.3%
	項目3 <改善促進の制度化>指標	15点	25点	60.0%
	項目4 <改善促進のルール化>指標	5点	10点	50.0%
Action (アクション)	項目5 <意識改善>指標	5点	15点	33.3%
	項目6 <情報提供・相談>指標	5点	15点	33.3%
	項目7 <仕事の進め方改善>指標	5点	20点	25.0%
Check (チェック)	項目8 <実態把握・管理>指標	5点	10点	50.0%

「働き方・休み方改善指標」による診断結果は以下のとおり。

【働き方】	【休み方】
週労働時間60時間以上の雇用者の割合は0%であった。 →全国の雇用者の平均値である7.8%（社員規模100人～999人のカテゴリ）および、国の定める目標値5.0%をともにクリアしている。	年次有給休暇取得率は全社員平均72.9%であった。 →主要産業の平均値である45.9%（社員規模100人～999人のカテゴリ）および、国の定める目標値70.0%をともにクリアしている。

↓ ↓

＜全体傾向＞

1) 働き方
2017年9月の週60時間以上の労働者の割合は0%であり、時間外労働が突出的に多い社員はこの時点ではほばいないものと考えられる。また、2016年4月～2017年3月の平均総労働時間は172時間程度であり、データ上では、長時間労働が常態化している様子は見受けられない。しかし、課

題意識にある通り、時期による繁閑差がある業態であり、繁忙期の1月～3月には総労働時間が200時間近くに及ぶ。このため、業務の繁閑に応じた労働時間や就労場所を柔軟にする制度の検討や、通常業務をより効率的に進めるための工夫をする余地があるものとする。また、8つの指標においても、意識改善の指標や、仕事の進め方改善の指標は低めに出ており、意識面・業務面での改善を検討する余地がある。

2) 休み方

年次有給休暇取得率は高く、大きな課題は見受けられない。しかし、8つの指標においては、Visionに関する〈方針・目標の明確化〉指標や、Actionに関する指標〈仕事の進め方改善〉指標が低めに出ており、働き方と併せた休み方の目標の設定や、繁閑に応じた休み方等について、検討の余地がある。

※年次有給休暇取得率は、2016年4月～2017年3月実績、週労働時間60時間以上の雇用者の割合は、2017年9月実績で算出した。

(5) 課題の整理と改善案		
指標項目	現状と課題	対策案
Vision (ビジョン)		
項目1 方針・目標の 明確化	働き方については、方針・目標を示しているが、休み方の目標設定や、繁閑に応じた休み方等について検討する余地がある	<ul style="list-style-type: none"> ・経営トップによるメッセージの発信 ・全社・部署・個人等での年次有給休暇取得日数、取得率等に関する数値目標の設定
System (システム)		
項目2 改善推進の体制づくり	休み方について、年次有給休暇の取得を促進するための組織の明確化に改善の余地がある	<ul style="list-style-type: none"> ・年次有給休暇の取得促進に向けた社内体制の明確化
項目3 改善促進の制度化	働き方について、効率的かつ効果的な働き方を行う仕組みの整備に工夫の余地がある	<ul style="list-style-type: none"> ・ノー残業デー、ノー残業ウィーク等、定時退社期間を設定 ・業務繁閑に応じて営業時間を設定 ・労働時間・就労場所を柔軟にする制度（フレックスタイム制、朝型の働き方、短時間勤務制度、テレワーク制度、在宅勤務制度等）の導入 ・勤務間インターバル制度の導入
項目4 改善促進のルール化	働き方について、長時間労働を抑制することにインセンティブが働く仕組みが十分でない	<ul style="list-style-type: none"> ・残業の多い部下を持つ管理職への指導、改善促進 ・部下の長時間労働の抑制を管理職の人事考課に盛り込む
Action (アクション)		
項目5 意識改善	<p>社員に対し、生産性向上および年次有給休暇取得推進の啓蒙をさらに実施していく必要がある</p> <p>年次有給休暇取得推進策として連続有給休暇を実施しているが、より促進するための意識付けが必要である</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・長時間労働の抑制や、年次有給休暇取得促進に関する社員向けや管理職向けの教育・研修 ・長時間労働抑制のための周知・啓発
項目6	社内の制度を周知し、	<ul style="list-style-type: none"> ・制度の利用促進のための情報提供

情報提供・相談	柔軟な働き方を推進する必要がある	・年次有給休暇の取得率の低い（残日数の多い）社員に対する個別の休暇取得奨励
項目7 仕事の進め方 改善	働き方・休み方について、長時間労働の抑制や、年次有給休暇などの取得しやすさにつながる業務改善を引き続き実施する必要がある	・休暇・休業時の業務フォローアップ体制の構築（顧客・取引先情報の共有等）
		・業務計画、要員計画、業務内容の見直し
		・長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進を目的とした取引先との関係見直し
		・長時間労働や年次有給休暇の取得促進を目的とした業務プロセスの見直し
Check（チェック）		
項目8 実態把握・管理	—	—

(6) 初回改善提案及び提案に対する検討内容

「働き方・休み方改善指標」に基づく提案をベースに、具体的な取組テーマの検討を実施した。提案内容および検討経緯は以下のとおり。

1) トップのコミットメントと推進体制の構築

① トップのコミットメント

これまでの取組の中で実施済。これに加え、社長から改めてメッセージを発信した。

② 会社全体の推進体制

これまでの取組の中で働き方改革に関するプロジェクトを立ち上げ済み。

2) 今回のモデル取組における推進体制

① 対象部署の設定

全社。

② 対象部署におけるプロジェクトリーダーの設定

自社のプロジェクトにおいて選定済。

③ コアメンバーの設定

自社のプロジェクトにおいて選定済。

3) 中長期的な取組（制度・ワークルールの見直しや業務改善方針の設定等）

① 全社・部署・個人等での年次有給休暇取得日数、取得率等に関する数値目標の設定

② 残業の多い部下を持つ管理職への指導、改善促進

全社的な残業時間削減の取組に加え、社員間での残業時間の偏りがあるため、特に残業の多い部下を持つ管理職に働きかけ、仕事の再配分やフォローアップ体制の整備を図るなど、職場での対策を講じることを提案。

③ 部下の長時間労働の抑制を管理職の人事考課に盛り込む

管理職の人事考課の項目として、働き方に関する項目（残業時間の削減状況や、生産性向上など）を盛り込むことを検討している。管理職の評価を上げるために部下が残業時間を減らされるといった誤解を生じさせないためにも、社員に対して、評価項目に盛り込んだ理由を説明し、納得度を高めることが求められる。

社内で今後実施予定。

④ 長時間労働の抑制や年次有給休暇取得に関する社員への教育および社員に実施プロジェクトの効果等を実感してもらう方法として、社内イントラでの情報発信や、社内でのポスター掲示などの施策を追加提案。

⑤ 年次有給休暇の取得率の低い（残日数の多い）社員に対する個別の休暇取得奨励

⑥ 休暇・休業時の業務フォローアップ体制の構築（顧客・取引先情報の共有等）

休暇・休業時の業務フォローアップ体制の構築に向けて、人材育成を図る必要がある。異動を通じたOJT以外に、日頃の担当業務の中で効率化を図り、浮いた時間を活用して他の社員の担当業務を計画的に習得していくことで、多能工化を図ることができる。

⑦ 長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進を目的とした業務プロセスの見直し

設計業務において負担となっている顧客との仕様確認や問い合わせ対応などについて、ベテラン社員のノウハウをまとめ、マニュアルやフォーマットを作成することで標準化を図ることを提案。

検討経緯

①⑤は、今後、実施プロジェクトで実施する。現在は最低でも2日の連続休暇取得を目標としているが、3日～5日の連続休暇取得を目標化し、徹底する方向。

②は、これまでの取組の中で、課別の労働時間データの共有は実施済。管理職も含めた労働時間の実績は、管理課で集計して、課別の労働時間データを毎月取締役・部長・課長に配信している。課別のグラフもあり、他の課の状況も見ることが出来るようにしている。この取組は引き続き実施する。

③は、2018年度より、管理職のMBO評価の目標として、労働時間削減目標を必須化する。部下人数・昨年度の労働時間をベースに具体的な数値目標を立て、目標に対してどのように施策を実施するのかを具体的に記載する予定。併せて、評価点に労働時間と成果量を加味した「生産性係数」をかける方法を導入する。

④は、働き方改革に関する取り込み内容を社内イントラ等で従業員に周知することを検討する。

⑥⑦は、具体的な業務の効率化については、実施プロジェクトの中で検討を引き続き進めていく。

4) 短期的な取組（職場の働き方改革トライアル）：

中長期的な取組と併せて、1～2ヵ月程度で実施できる「職場の働き方改革トライアル」として、在宅勤務トライアル、会議効率化トライアル、退社時間計画トライアル実施を提案。

検討経緯

検討の結果、「働き方改革実施プロジェクト」のテーマにもなっている会議効率化について、トライアルを実施することとなった。実施するにあたり、推進体制・実施方法等を検討した（詳細後述）。

(7) 改善提案の活用

改善提案の検討の結果、今後実施・検討することになった取組は以下の通り。なお、既に取り組を始めているものについては、実施状況も併せて記載する。

1) 主な取組（トップのコミットメントと推進体制の構築）

① トップのコミットメント

2018 年度の会社の経営方針のひとつとして、生産性向上・働き方改革の推進を社長から改めて説明した。業務の質とスピードの向上のために働き方改革が必要な旨を説明し、社内イントラにも掲載している。

これに加え、実施プロジェクトでは、「幸福度向上」をテーマに生産性向上や風通しのよい職場づくり、コンプライアンスの遵守等を目指していく予定。

② 会社全体の推進体制

これまでの取組の中で実施プロジェクトの立ち上げを実施済み。

メンバー構成は以下の通り。

- ・ プロジェクトの推進者：取締役
- ・ プロジェクトのリーダー：社長が指名した課長
- ・ プロジェクトのメンバー：各職種の管理職、若手等

実施プロジェクトでは、2017 年 12 月からの 1 年間に計 9 回程度ミーティングを実施する予定。

2) 主な取組（中期的施策）：

① 実施プロジェクトとして、以下テーマの取組を推進する。また、以下の取組と併せて、各部門固有の検討課題については各部門で業務効率化を進める。

1. ノー残業デーの徹底

毎週水曜日の定時退社を徹底する。

2. 社内 IT 管理および推進部門の配置

データを一元管理し、効率的に検索できるシステムを構築する。

3. 若手の意識改革、職場環境改革

一部職場で若手社員と上司間の意識ギャップ解消のためコミュニケーション強化策を実施する。

4. 設計業務の効率化

特に業務過多になっている設計部門の業務効率化を実施する。設計図面の標準化等をさらに進める予定。

5. フォーカスタイム

課毎に運用ルールを定め、電話・会議・私語禁止のフォーカスタイムを実施する。一部の部署で既に実施しており、集中して作業を実施するための部屋も設置した。

6. 有給休暇取得推進

連続有給休暇の最低日数をこれまで最低 2 日としていたものを 3 日に変更する。

7. 会議の効率化

会議目的の明確化、議題・資料の事前送付徹底等を実施する。会議効率化トライアル実施済み（詳細後述）。

② 管理職評価制度の改定

2018年度より、管理職のMBO評価の目標として、労働時間削減目標を必須化する。部下人数・昨年度の労働時間をベースに具体的な数値目標を立て、目標に対してどのように施策を実施するのかを具体的に記載する予定。併せて、評価点に労働時間と成果量を加味した「生産性係数」をかける方法を導入する。

管理職には、働き方改革や評価制度変更の意図について、今後説明を実施する予定。

③ 実施プロジェクトの進捗・成果の社内広報

働き方改革に関する取組内容を周知するため、社内イントラに掲載済み。

④ 上記のほか、以下の取組を今後検討・実施する。

- ・ 課別の労働時間データの共有（取締役・部長・課長へのメール配信）（継続実施）
- ・ PCのログイン時間と勤怠データの乖離を防止する仕組み
- ・ 在宅勤務のトライアルの実施可能性等
- ・ 人材育成の促進（効率的な育成方法、異動促進等）

3) 主な取組（短期的施策）：会議効率化トライアル

短期的施策として、「会議効率化トライアル」を実施した。取組内容は以下の通り。

- ① 2017年11月に開催された経営会議において、社長より社内会議全てを90分以内にするよう指示。
- ② 会議時間短縮にあたり、以下事項に取組む。
 - ・ 事務局による議題および会議資料のデータ配信
 - ・ 会議出席者による資料の事前確認および議案の確認
 - ・ 事務局による会議時間内での議事録作成（議事録作成時間の短縮）

（8）「働き方・休み方改善指標」活用の効果

今後実施・検討することになった取組のうち、2017年度に効果が確認できたものは以下の通り。

主な取組（短期的施策）：会議効率化トライアル

① 実施期間

2017年11月～12月

② 主な効果

- ・ 会議時間を短縮し、冒頭で終了時間のアナウンスをしたことや、持ち時間の中に終わらせるように徹底したことで、参加者が時間を意識し、まとめ方を考えて話すようになった。また、予算委員会と部門長会議は2017年度から開催頻度を減らした。頻度を半分にしても、問題は生じなかった。
- ・ 効果を測定した3つの会議で各0.5時間ずつの削減が図られ、会議参加者の人件費に換算する

と、実施期間で合計約 50 万円相当のコスト削減効果があった。

③ 今後に向けての課題・方向性

- ・ 特に問題は無かったため、引き続き実施していく予定。

対策案の提案状況

		働き方	休み方
1. Vision	①方針・目標の明確化	○	
2. System	①改善推進の体制づくり		○
	②改善推進の制度化	○	
	③改善推進のルール化	○	
3. Action	①意識改善	○	○
	②情報提供・相談	○	
	③仕事の進め方	○	○
4. Check	①実態把握・管理		

提案内容の概要

中長期的な取組

- ・ 全社・部署・個人等での年次有給休暇取得日数、取得率等に関する数値目標の設定
- ・ 残業の多い部下を持つ管理職への指導、改善促進
- ・ 部下の長時間労働の抑制を管理職の人事考課に盛り込む
- ・ 長時間労働の抑制や年次有給休暇取得に関する社員への教育および社員に実施プロジェクトの効果等を実感してもらう
- ・ 年次有給休暇の取得率の低い（残日数の多い）社員に対する個別の休暇取得奨励
- ・ 休暇・休業時の業務フォローアップ体制の構築（顧客・取引先情報の共有等）
- ・ 長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進を目的とした業務プロセスの見直し

短期的な取組

- ・ 会議効率化トライアル

(H30. 3)