

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

勤務時間の柔軟化

## 有木株式会社

本社所在地：広島県

社員数：30～99人

業種：製造業

事業内容：ファッションパンツ製造販売



- ▶ グループウェア導入によって社員の動向が可視化されたことで連携力が強化された
- ▶ 従業員の事情に応じ勤務時間や曜日を柔軟に選択できる短時間勤務制度を導入

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

有木株式会社は、ボトム専門メーカーとして、全ての製造工程を国内で行い、従業員の半数以上を女性が占めている。子育て中の女性も働きやすいように、15年以上前からいち早く半日単位の有給休暇制度を導入するなど働きやすい環境整備に努めてきた。2015年に社長の息女が総務部門のメンバーに加わり、他企業での勤務経験も活かして職場環境の改善について改めて検討することとした。

全従業員へのアンケート、個別面談を実施し、コミュニケーションの不足が社員の満足度低下の一因と考え、コミュニケーション充実をキーワードに業務効率化や見える化に取り組むこととした。

業務効率化の面での課題として、従業員の間で、自身の所属と異なる部署の業務内容に対する認知や関心が低かったり、互いの出勤や在席の状況も把握できていないといった問題があり、業務上の連携改善の観点から、基本的な社内コミュニケーション方法の改革が求められる状況であった。

### ● 主な取組内容

#### ① グループウェアの導入

2017年に業務の効率化を図るために、グループウェアを導入した。導入当初、従業員の間では心理的な抵抗感による反対の声が大きかったが、従業員同士で互いの動向が把握できることの便利さを説いて説得を続けた。また、導入段階では「出かけるときに先を共有すること」というシンプルな機能の利用から促すことで、まずはグループウェアの機能に慣れてもらうことに専念した。

グループウェアの機能で、属人化している業務の進行状況や、従業員の出勤・在席状況などが可視化され、社員同士がお互いの動きを把握することによって連携がとりやすくなった。

各種社内アナウンスにおいても、全社員に一台ずつ専用のPCがあるわけではないことから、メールによるアナウンスでは見落とされることが多く、グループウェアで全体共有できることがメリットとなっている。また、その他にも様々な形で情報共有に活用しており、一例としては、棚卸し業務に関する「精度向上プロジェクト」のロードマップなどの業務計画もグループウェアに掲載している。

アカウントは社員単位ではなく、部署ごとや建物ごとに作成している。部署内のメンバーでアカウントを共有する形の方がスケジュール管理や情報共有がしやすい。

#### ② 育児・介護中の従業員や高齢者も働きやすい短時間勤務制度の導入

勤務時間と勤務日を、希望にあわせ柔軟に決められる変形労働制を採用している。もともとは育児・介護などの家庭環境の変化によりフルタイムで働くことが難しくなった従業員向けに、1日あたり6時間の労働を下限とした短時間勤務制度を導入したが、2018年に、育児・介護の事由以外にも適用する短時間勤務制度として拡充した。また、特定の曜日に休暇を取ることで家庭と仕事の両立が可能となり継続して就労できるという従業員の状況に配慮し、勤務時間帯だけでなく出勤日も柔軟に変形して働ける形を取り入れた。

#### ③ 勤務間インターバル制度の導入

半年に一度、棚卸しの準備として在庫確認やシステム整備が行われ、1、2名の担当者に業務負荷が集中することから、特にピークとなる棚卸し前日などにはまれに0時に及ぶような長時間の残業が発生していた。頻度は低いものの長時間労働が発生した際の対応方法の整備が必要と考え、業務の進め方の改善と並行して、インターバル制度の導入を検討し始めた。勤務間インターバル制度の導入は2018年で、勤怠管理の義務化に関するセミナーを受講した際に、インターバル制度についても情報を得たことがきっかけとなり、検討を始めた。

インターバル制度は全従業員を対象とし、インターバル時間は9時間に設定して運用している。業務の流れの整理やデータ入力作業を行う社員の育成を進め、特に繁忙する棚卸し前日でも長時間の残業が発生しないような業務運営を実施している。

### ● 取組の成果

グループウェア導入以前、従業員は、自身の所属部署以外の業務の内容や進行状況はほとんど把握できていない状況であったが、各部署の業務状況や業績が社員間で共有されるようになったことにより、興味を持って積極的に様々な情報（例えば、営業がアプローチしている取引先や、販売会の売上状況など）を収集する人もあらわれるなど、良い刺激となっている。

また、自社商品のテレビショッピング放送日をスケジュール登録したり、取引先で自社商品がどのように取り上げられているか掲載サイト URL を共有することで、社員が簡単に確認できるようになり、モチベーションや業務への理解度UPに繋がっている。また、年次有給休暇や外出などの各種届出をグループウェアに登録するという運用を徹底していくことで、前もってスケジュールを社員同士が簡単に確認できるようになり、業務の調整もしやすくなっている。

グループウェアの導入によって従業員間で休暇取得状況が分かりやすく共有されるようになり、その結果として休暇を取ることに遠慮があった社員も休みやすくなった。直近3年間における平均残業時間は月1.3時間、年次有給休暇の取得日数は年平均8.7日となっている。グループウェア上で毎年4月から1年間の有給休暇取得日数を従業員ごとに数字で入力し、更に半年経過時点で有給休暇の取得日数が少ない従業員には給与明細の配布時に個別で年次有給休暇の取得を促す案内を同封することで、これまで取得できていなかった従業員の年次有給休暇取得が進み、休暇取得の促進につながった。

### ● 今後の展望

今後も人手不足の状況は続くことが予想され、また、休暇取得者の業務を社内でカバーし合える環境の構築も求められる中で、多能工化が課題となっている。現状、新入社員研修の中で様々な部署での業務を経験できるようにしているが、今後は、入社後の社員研修においても担当業務以外の仕事へ挑戦できる機会をつくることによって、意欲次第で業務範囲を広げられるようにしていくことを考えている。完全な別分野の業務というよりは、まずは工場内で業務によって異なる多様なスキルを身につけることが目標となる。

社員個々が自己評価や目標設定を行い、それをもとに会社とコミュニケーションをとりながら、キャリア形成や評価に反映させていくための仕組みを模索している。これまでは社員自身が自己評価や目標を表明する機会を設けてはおらず、そういった経験が不足しているため、まずは導入として、社員が無理なく参加できる形としてどのような方法があるかを検討したい。

縫製工場は高齢化が進んでおり、3割近い社員が60歳以上のため、繁忙期に残業が続くと身体的な負担が大きい。流れ作業のパーツ縫製で生産するには縫製工場の社員全員で残業しなければならず、当社の従業員の4割弱が縫製工場勤務のため、必然的に会社全体の総残業時間や残業する人数も多くなってしまふ。一方で縫製工場とそれ以外の事業所では繁忙期・閑散期にどうしてもズレが生じる。

そこで、縫製工場とそれ以外の事業所で、それぞれの繁忙期・閑散期に合わせて土曜日の会社休日を変えることで、どの程度残業時間に影響するかを検証する。

これまでの繁忙期における毎月の残業時間から逆算し、縫製工場の繁忙期の4か月間は土曜日の出勤日を毎月1日増やし、閑散期の4か月間は土曜全て休みとすることで残業時間をほぼ無くすることができるのではないかと想定している。