

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

## 株式会社セラビ

所在地 北海道

社員数 30～99人（時点：2022年12月）

業種 卸売業，小売業

事業内容 OA機器販売・データ消去等



- 業績拡大と健康的な組織の実現を両立するため、常に仕事の目的を意識し、所定労働時間内で仕事を終わらせることを徹底
- 営業ノルマはあえて課さず、相談できる環境を整備することで仕事の密度を高め、創業以来27期連続で売上増を達成
- 年次有給休暇の平均取得率は約9割を超えており、特別休暇として傷病休暇も年5日付与

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

当社は創業27年目で、主にOA機器（PC、プリンタ等）等の環境商材のリサイクルトナーの販売を柱として成長してきた。創業当時から、所定労働時間内で仕事を終わらせるという方針を掲げており、残業をしない働き方を継続している。そのため、長時間労働が課題となって働き方改革に取り組んだというわけではない。所定労働時間は8時45分から17時半までで、定時になったら全員すぐに帰宅している。

現社長が当社に入社する前に勤務していた会社では、長時間労働が常態化していた。当時勤めていた会社で、「働き方改革」の機運の高まりを受けて18時に帰宅するようになった際、退社時間が早くなってもアウトプットにほとんど影響がないということ、社長が身をもって経験をした。そうしたこともあり、社長自身、「長時間働くことがよい」という考えはもっておらず、当社の経営においても、所定労働時間内で仕事を終わらせるという方針を引き継いでいる。所定労働時間の中で、集中して効率的に働く意識が職場の風土として根付いており、創業以来27期連続で売上増を達成している。

### ● 主な取組内容

#### 仕事の目的を意識させ、常に業務改善を実施

業績の達成・拡大に向けて、日々業務を見直し、無駄な業務をなくすようにしている。どのような仕事であっても、業務改善は絶えず必要と考えている。より良いパフォーマンスを上げるための改善であり、「働き方改革」のために行っているのではない。

見直しのタイミングは仕事の性質によっても変わってくるが、月次単位や年次単位で定期的に仕事の目的を改めて見直し、改善できるものがないか検討する活動を継続している。本来達成すべき目的を意識して仕事に取り組む、ということ大切にしている。

こうした方針に基づき、年度当初に各自の目標を定め、その達成に向けて業務を行っている。営業のノルマ等を課すのではなく、どのようにすれば目標を達成できるかをチームで相談したり、マネージャーが部下と一緒に考えたりと、

相談できる環境を作っている。会社から強制されて働くのではなく自発的に成績を出してもらう方が健康的な組織であると考えている。その上で、結果を出した人が昇進や昇級できるようにして、個人のやる気を引き出せる方が会社にとって良いと考えている。日中の業務時間は、非常に密度が高いと感じている。

### リスク回避のため、属人化防止とバックアップ体制を構築

社員には、業務の属人化は事業運営上リスクになると伝え、属人化を防ぐため、営業では担当エリアの見直しを定期的に行っている。担当を変えることによって、新たな顧客開拓につながったり、業務の改善点がみえたりすることもある。

また、新規業務を立ち上げる際には、ある程度軌道に乗ってきたらバックアップ体制を構築し、他の社員も同じ業務ができるようにするなど、標準化を心掛けている。会社としても複数の社員が業務を担当できる体制を敷いておく方が効率的で、万が一、離職者が出た際のリスク軽減が図れるため、長期的にもプラスになると考えている。

### 年次有給休暇の100%取得に向けた取組の推進

年次有給休暇はなるべく全て取得するよう社員に呼びかけている。取得日数が少ない社員については、人事が、休暇が取得しづらい状況になっていないかどうかを確認し、必要に応じて上長とも話をしている。あわせて、傷病休暇を特別休暇として年5日付与している。これは、年次有給休暇を病気のとときに取得するのではなく、本来のリフレッシュ等の目的で活用してほしいとの思いからである。

また、営業は一名でエリアを担当しているが、休暇を取得する際は他のエリアの営業社員が業務をバックアップする体制となっている。誰が誰をカバーするか厳密には決めていないが、お互いに休暇を取得する際に、カバーし合うことが当たり前になっている。有給休暇取得による業務の停滞を防ぐため、休暇取得者のメールは上司に転送され内容を確認するなど、必要な対応をしている。これによって休暇明けに仕事が滞ることが減少し、長期の有給休暇を取得しやすくなった。

### 経験年数に加え、パフォーマンス・業績を人事評価に反映

人事評価は長時間労働したことではなく仕事の成果を評価するようにしている。経験年数に応じて給与が上がる仕組みを基本としつつ、高いパフォーマンスを上げることで給与が上がり、職務職位があがるという仕組みを取り入れている。社員・企業双方にメリットをもたらす循環を意図した人事評価・給与制度を目指し、毎年見直しをしている。

## ●取組の成果・展望

創業以来、残業のない働き方を継続しており、2021年度の一人当たり月平均残業時間は0.16時間である。残業がわずかに生じているのは、月末に1~2時間、経理担当者がどうしても残業で対応する業務があるためであり、それ以外の残業はない。中途入社した社員からは、「以前は長時間労働の職場に勤務しており、休息や仕事と生活の切り替えが十分でないまま翌日の仕事に向かうということもあったが、当社に転職後はそうしたことは一切なくなった。残業がないため、平日にランニングをする余裕が生まれ、生活の質と仕事の質の向上を実感している」と聞いている。

また、2021年度の年次有給休暇の取得率は9割を超えている。2019年度は8割弱(77.6%)であったが、「疲れた身体では、良い仕事はできない。私生活の充実も図ってほしい」という経営者の強い思いもあり基本的には全て取得してもらうように働きかけている。

採用面でも、業績を上げつつ働きやすい会社ということで応募者が増えた。ただ、残業がない働き方を継続しながら業績を上げるには、絶え間ない業務改善の取組や創意工夫が必要であり、非常に濃い働き方が前提となる。単に早く帰り緩く働きたい、という動機で入社されると、会社にとってプラスにならない。そこで、採用に際しては会社の働きやすさを前面に出すことはあえてしないようにしている。むしろ、小規模企業ながらきちんと業績も上げている企業であるという点をアピールするようにしている。今後もこれまでどおり、残業をしない働き方や休暇が取得できる職場環境づくりを継続しながら、業績を上げられるよう取り組んでいく。