

中小企業こそ、 働き方改革を！

～働き方改革のすべてがわかる～



働く場の改善

長時間労働の是正／ハラスメント対策

多様で柔軟な働き方が可能となる環境整備

多様な働き方の整備と非正規社員の待遇改善

キャリア構築の支援と活躍推進

女性の活躍推進／若者の雇用推進／高年齢者の活躍推進／人材開発・キャリア支援

制約のある社員の活躍支援

育児と仕事の両立支援／介護と仕事の両立支援／病気の治療と仕事の両立支援／障がい者の雇用推進

働き方改革に 取り組む目的

働き方改革は人材活用戦略

社会から選ばれる会社づくりをめざす

働き方改革は、働きやすい職場環境を整備し、社員のスキルアップ・モチベーションアップを図ることで労働生産性を高め、企業の業績アップをめざす「人材活用戦略」です。

今までの仕事の進め方や職場風土を変えていくのは簡単なことではありません。

しかし、働き方改革に取り組み、社員に最大限に能力を発揮できる機会が提供できれば、現在働いている社員の定着を促し、新たな優秀な社員の採用も可能となり、事業を継続・発展させていくことができます。

今こそ、働き方改革を積極的に推進して、**“社会から選ばれる会社づくり”**をめざすことが必要です。

【本冊子の見方】

本冊子は「働き方改革」を推進する11の項目について記載しています。

◎関心のある内容から探す

右上図「働き方改革 取組項目 体系図」から各項目の記載ページにお進みください。

◎経営者の方

各取組項目の「概要」「メリット」を中心にご覧ください。

◎担当者の方

各取組項目の「実施内容」「助成金」を中心にご覧ください。

働き方改革の メリット

企業の成長・発展につながる 「働き方改革」

1. 優秀な人材確保・社員の定着

働き方改革に取り組み、その成果をアピールすることで企業イメージが向上し、採用難の中でもより優秀な人材を採用できます。社員の離職率も減少します。

2. 社員の人材育成

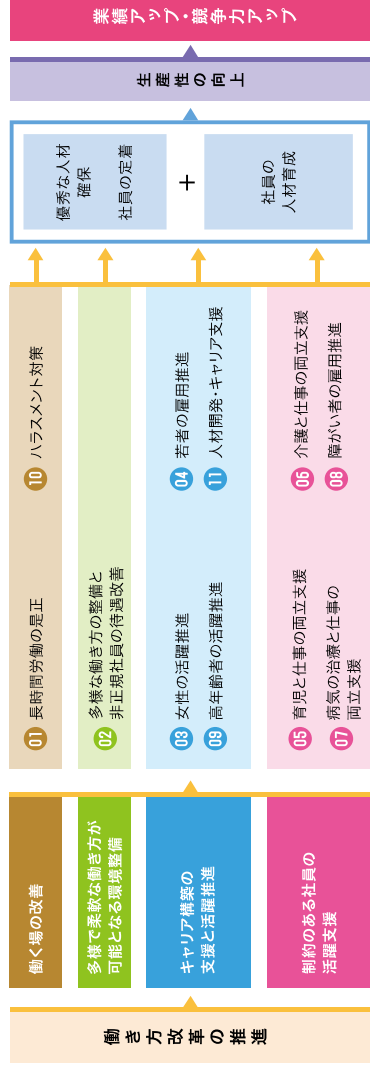
働き方改革の取組を通じて、社員の人材育成や能力開発につながり、結果として社員の満足度もアップします。

3. 生産性の向上と業績アップ

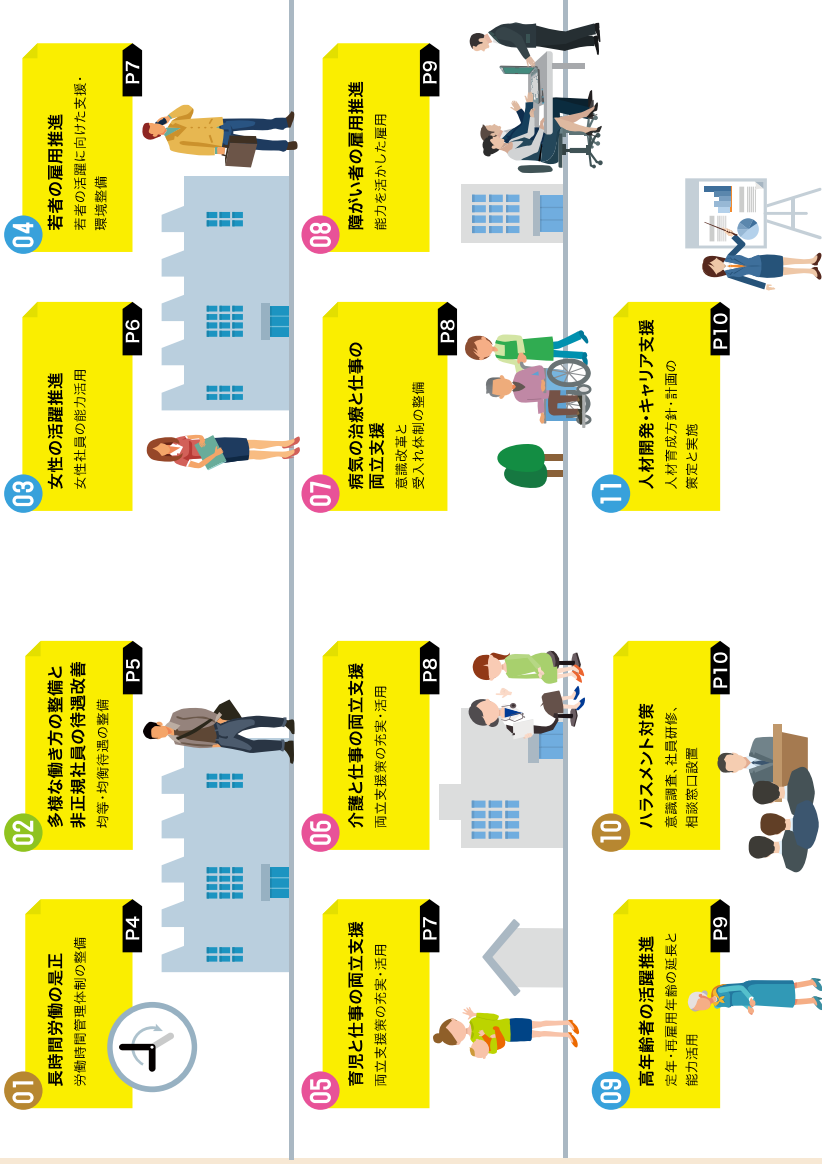
不要な業務を見直し、効率化を進めることで生産性が向上し、そのことにより、利益率の向上など業績アップにつながります。

優秀な人材を確保し業績を向上させるために、助成金などのさまざまな支援策を上手に活用して、働き方改革を推進しましょう。

働き方改革 取組項目 体系図



INDEX



01 長時間労働の是正 労働時間管理体制の整備

概要 ▶ 2018年6月29日に成立した働き方改革関連法により、時間外労働の上限規制が導入されることにも、36協定に記載しなければならぬ事項が労働基準法に明記されました。

メリット ▶ 魅力ある職場づくり

優秀な人材確保・定着

生産性と競争力アップ

実施内容 ▶ 1. 時間外労働の上限規制の導入 2019年4月1日（中小企業：2020年4月1日）施行*

36協定で次の記載が必要となります。

【原則】 時間外労働の上限について、月45時間、年360時間とする。

1ー時間外労働の上限を超えて労働した労働者に講ずる健康確保措置

2ー限度時間を超えた労働に係る割増賃金率など

【例外】 臨時的な特別な事情がある場合（製品トラブル・大規模なクレームへの対応等）

（例外1） 時間外労働のみで年720時間以内とする。

（例外2） 1ヵ月における時間外労働および休日労働でできる時間を100時間未満とする。

（例外3） 2～6ヵ月における期間の平均をいずれも80時間以内（休日労働含む）とする。

（例外4） 月45時間を超える月は6回以内とする。

【罰則】 原則、例外に違反した場合には罰則（6ヵ月以下の懲役または30万円以下の罰金）が科される。

※ただし、一部の業種で業務の特殊性から、時間外労働の上限規制の適用除外、通予の措置が行われます。

今般の法改正では、（例外1）～（例外4） について毎月労働時間の状況を把握するために、年次有給休暇管理簿の整備を含めた労働時間管理体制が必要になります。改正法の施行日に合わせて労働時間管理体制を整備しておきましょう。

労働時間管理簿の記載例

氏名	時間外労働 年間合計 (720時間以内)	（例外1） 1ヵ月の時間外労働 休日労働 (100時間未満)				（例外2） 2ヵ月 平均				（例外3） 3ヵ月 平均				（例外4） 4ヵ月 平均				年次有給休暇 取得日数 (暦年5日)
		1ヵ月	2ヵ月	3ヵ月	4ヵ月	5ヵ月	6ヵ月	7ヵ月	8ヵ月	9ヵ月	10ヵ月	11ヵ月	12ヵ月	1ヵ月	2ヵ月	3ヵ月	4ヵ月	
A	356.32	28.15	32.29	29.34	31.11	29.58	21.33	4回	5回	4回	5回	4回	5回	4回	5回	4回	5回	8日
B	364.03	34.24	34.24	29.55	31.40	30.36	24.22	5回	4回	5回	4回	5回	4回	5回	4回	5回	4回	4日

2. 労働基準法に関わる法改正の施行日と必要な労務管理

施行日	法改正内容	必要な労務管理
2019年4月1日	一定日数（年5日）の年次有給休暇の確保取得 フレックスタイム制の「清算期間」の上限を 1ヵ月→3ヵ月に延長可能に 特定高度専門業務・成果型労働制 （高度プロフェッショナル制）の創設	・36協定の見直し ・就業規則の見直し ・労使協定の見直し ・雇用契約書等労働条件の見直し ・労働時間管理体制の整備
2019年4月1日 （中小企業：2020年4月1日）	時間外労働の上限規制の導入（上記1）に記載）	・労働時間管理簿の作成
2023年4月1日	月60時間超の時間外労働の割増賃金率の見直し	・年次有給休暇管理簿の作成



時間外労働等
改善助成金

所定外労働の削減や年次有給休暇取得促進のため、職場意識改善の研修実施や労働時間管理のための機器を導入した費用の一部を助成する助成金。職場意識改善コース、時間外労働上限設定コース、勤務間インターバル導入コース、団体車通コース、テレワークコース*があります。

【お問合せ】

神奈川労働局 雇用課 企画課 TEL:045-211-7357

※テレワークコースについては、テレワーク相談センター（一般社団法人 日本テレワーク協会） TEL:0120-91-6479

02 多様な働き方の整備と非正規社員の待遇改善 均等・均衡待遇の整備

概要 ▶ 正社員と非正規社員との間の不合理な待遇差をなくし、多様で柔軟な働き方を「選択できる」ようにします。

メリット ▶ 優秀な人材確保・定着

社員のスキルアップ

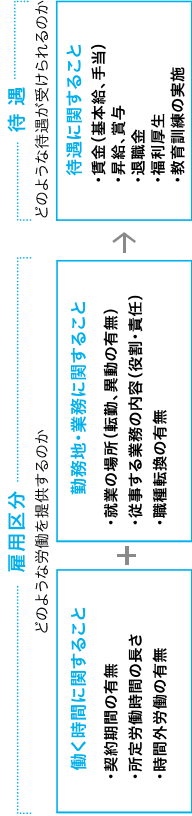
生産性と競争力アップ

実施内容 ▶ 1. 非正規社員の待遇の決定 2020年4月1日（中小企業：2021年4月1日）施行

～働き方の違い（雇用区分・雇用形態ごとの労働条件）によって待遇が決まる～

待遇内容は、働きや貢献に見合ったものとし、正社員との待遇の均等・均衡待遇をはかることが必要です。人材活用のしくみや運用の違いに基づき、雇用区分と待遇について次のように整理しましょう。

均等待遇とは…同じ仕事をし、同じ責任が求められるのであれば、正規か非正規にかかわらず同等の待遇となっていること。
均衡待遇とは…労働条件によって待遇が変わる場合、バランスの取れた待遇差となっていること。



2. 非正規社員への説明責任

2020年4月1日（中小企業：2021年4月1日）施行



キャリア アップ 助成金	（正社員化コース）		中小企業1人あたり		中小企業以内1人あたり	
	有期 → 正規		57万円		42万7,500円 <54万円>	
	有期 → 無期		28.5万円 <36万円>		21万3,750円 <27万円>	
	無期 → 正規		28.5万円 <36万円>		21万3,750円 <27万円>	

※1年度1事業所あたりの受給申請上限人数は20人まで
生産性向上を促すための助成金として、>50%削減を支援

【お問合せ】 神奈川労働局 職業対策課 神奈川助成金センター TEL:045-650-2859（直）

Break Time / 職務評価

職務評価とは、社内の各職務内容を比較し、困難度や責任の重さ等を相対的に判断する手法で、非正規社員の均等・均衡待遇の実現や、仕事ぶりや業績を判断する人事評価を適正に行うために必要となるものです。代表的な手法として要素別点数法が挙げられます。

詳しくはこちら ▶ 職務分析・職務評価導入支援サイト

03 女性の活躍推進 女性社員の能力活用

概要 ▶ 女性の活躍推進に関する取組（「採用」「定着」「登用」）を進め、女性が仕事に意欲的に取り組めるような職場環境づくりをめざします。

メリット ▶

優秀な人材確保・定着

社員のスキルアップ

- 実施内容** ▶
1. 自社の女性の活躍に関する状況の把握・課題分析
採用者に占める女性比率、勤続年数の男女差、労働時間の状況、管理職に占める女性比率など
 2. 状況把握・課題分析を踏まえた一般事業主行動計画の策定・社内周知・公表・届出
行動計画の内容：(a)計画期間（おおむね2年から5年）、(b)数値目標、(c)取組内容、(d)取組の実施時期
 3. 女性の活躍に関する情報公表（女性労働者の割合、女性管理職の割合等）
 4. 行動計画の実施・評価

女性の活躍推進に関する取組（「採用」「定着」「登用」）の実施状況等が優良な企業は、都道府県労働局への申請により厚生労働大臣の認定（えるぼし）を受け、ことができ、認定マークを自社商品等につけ、女性の活躍推進の取組をアピールすること
ができます。

お問合せ ▶ 神奈川県労働局 雇用環境・均等部 指導課 TEL.045-211-7380



女性活躍加速化コース

女性活躍推進法に基づき、自社の女性の活躍に関する「数値目標」の達成に向けた取組目標を盛り込んだ「一般事業主行動計画」を策定して、目標を達成した事業主に支給する助成金。

加速化Aコース	数値目標の達成に向けた取組目標を達成した場合に支給	加速化Nコース	数値目標の達成に向けた取組目標を達成したうえで、その数値目標を達成した場合に支給	1企業につき1回限り	受給できる額	受給できる額	女性管理職比率が標準値以上に非	常務労働者300人以下	常務労働者301人以上	対象外	対象外
加速化Aコース	数値目標の達成に向けた取組目標を達成した場合に支給	加速化Nコース	数値目標の達成に向けた取組目標を達成したうえで、その数値目標を達成した場合に支給	1企業につき1回限り	28.5万円	28.5万円	47万5千円	常務労働者300人以下	常務労働者301人以上	対象外	対象外

【お問合せ】 神奈川県労働局 雇用環境・均等部 企画課 TEL.045-211-7357

生産性要件を満たした場合は、>の額を支給



Break Time / 一般事業主行動計画

一般事業主行動計画の作成は、行動計画策定支援ツール(Excel)やモデル行動計画を活用することができます。

詳しくはこちら ▶ 行動計画策定支援ツール

募集中! ▶ かながわ女性の活躍応援サポーター



Break Time / くるみん・プラチナくるみん・トモニ

【くるみん・プラチナくるみん】
次世代育成支援対策推進法に基づき厚生労働大臣から認定を受けたことを対外的に明らかにするマークです。

【トモニ】
仕事と介護を両立できる環境の整備促進のための登録制度のシンボルマークです。



04 若者の雇用推進 若者の活躍に向けた支援・環境整備

概要 ▶ 若者の採用・育成を積極的にするため、若者が仕事に意欲的に取り組めるような職場環境づくりをめざします。

メリット ▶

優秀な人材確保・定着

社員のスキルアップ

- 実施内容** ▶
1. 「人材育成方針」「教育訓練計画」の策定
 2. 働きやすい職場環境の整備
・有給休暇取得促進 ・時間外労働の抑制など

若者の採用・育成に積極的で、若者の雇用管理の状況が優良な中小企業[※]を、厚生労働大臣が「ユースエール認定企業」として認定しています。

[※]常時雇用する労働者が300人以下の事業主

お問合せ ▶ 神奈川県労働局 職業安定部 職業安定課 若年対策係 TEL.045-650-2800(代)



助成金

若者の採用・育成を支援する関係助成金の加算措置

ユースエール認定企業になると、若者の採用・育成を支援する助成金について、下記の加算措置が受けられます。

キャリアアップ助成金	35歳未満の有期契約労働者などを正規雇用に変換	一人あたり最大12万円加算
人材開発支援助成金	「特定訓練コース」を適用した場合	総額助成率60%～75%
トライアル雇用助成金	35歳未満の若者に就労機会を提供し、トライアル雇用を実施	月額最大4万円・5万円を支給(最长3か月間)
特定求職者雇用開始助成金 (三年以内の求職者等採用促進コース)	既卒者等が応募可能な新卒求人の申込みまたは募集を新に行い、新卒中で採用後一定期間定着させた場合	一人あたり10万円加算

【お問合せ】 神奈川県労働局 職業対策課 神奈川助成金センター TEL.045-650-2801(代)

05 育児と仕事の両立支援 両立支援策の充実・活用

概要 ▶ 育児のために制約のある社員について、離職せずに就業継続でき、仕事に意欲的に取り組めるような職場環境や働き方をめざします。

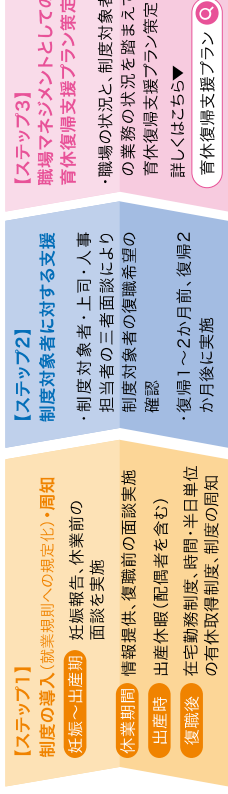
メリット ▶

優秀な人材確保・定着

社員のワーク・ライフ・バランスの向上

生産性向上

実施内容 ▶ 妊娠・出産による離職を防止するための3つのステップ



両立支援等助成金

育児休業等支援コース
育児休業支援プランを作成し、プランに沿って育児休業を取得し、職場復帰させた中小企業事業主に支給

【お問合せ】 神奈川県労働局 雇用環境・均等部 企画課 TEL.045-211-7357

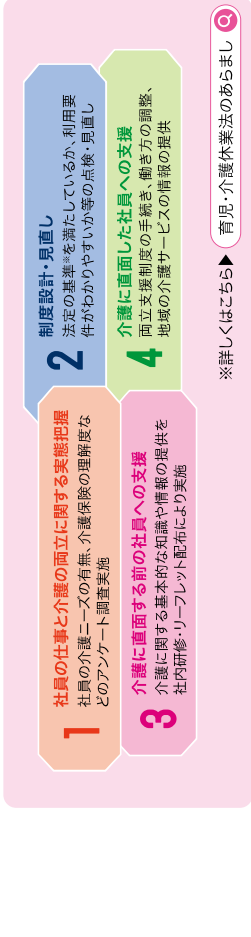
育児取得時	28.5万円<36万円>
職場復帰時	28.5万円<36万円>
職場復帰加算	19万円<24万円> ※職場復帰時に加算して支給

生産性要件を満たした場合は、>の額を支給

06 介護と仕事の両立支援 両立支援策の充実・活用

概要 ▶ 介護のために制約のある社員について、離職せずに就業継続でき、仕事に意欲的に取り組めるような職場環境や働き方をめざします。

実施内容 ▶ **介護離職を防止するための4つの取組み**



※詳しくはこちら▶ **育児・介護休業法のあらまし**

**両立支援等
助成金**

介護離職防止支援コース

仕事と介護を両立するための職場環境整備を行い「介護支援プラン」を作成した上で、介護休業の取得・職場復帰、介護制度の利用を円滑にする取組を行った場合

【お問合せ】 神奈川労働局 雇用環境・均等部 企画課 TEL045-211-7357

	中小企業	中小企業以外
介護休業の利用	57万円<72万円>	38万円<48万円>
介護制度の利用	28.5万円<36万円>	19万円<24万円>

生産性案件を担った場合は、上の額を支給

参考▶ **かながわサポートケア企業**

**06-08
メリット**

優秀な人材確保・定着

社員のワーク・ライフ・
バランスの向上

生産性向上

07 病気の治療と仕事の両立支援 意識改革と受入れ体制の整備

概要 ▶ 病気を患った社員が離職することなく、生きがいを感じながら働ける職場環境づくりをめざします。

実施内容 ▶ 1. 治療と仕事の両立に向けた方針やルールへの作成
2. 社員への意識啓蒙、両立しやすい職場風土づくり
3. 両立支援に向けた休暇・勤務制度等の整備

詳しくはこちら▶ **厚労省 治療と仕事の両立について**

**障害者雇用
安定助成金**

障害や傷病治療と仕事の両立支援コース

労働者の障害や傷病の特性に応じた、治療と仕事を両立させるための制度を導入する事業主に助成

【お問合せ】 神奈川労働局 職業対策課 神奈川助成金センター TEL045-277-8815（画）



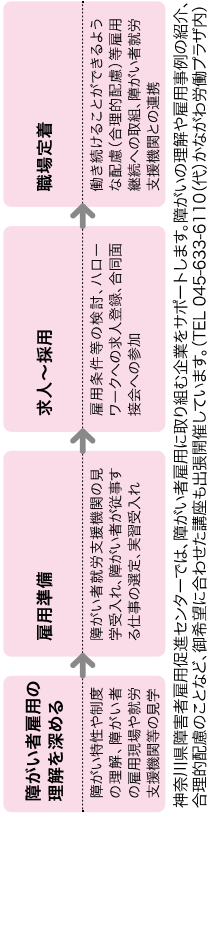
Break Time / 両立支援コーディネーター

医療や労働法等に関する知識を持ち、両立支援プランの作成、産業医等の産業保健スタッフとの調整を担うことができます。医療ソーシャルワーカー、産業カウンセラー、キャリアコンサルタント、社会保険労務士などが担当。ぜひ活用しましょう。

08 障がい者の雇用推進 能力を活かした雇用

概要 ▶ 2018年4月から、障がい者雇用義務の対象に精神障がい者が加わるとともに、民間企業の障害者法定雇用率が2.2%へ引き上げられ、従業員45.5人以上の企業も対象になりました。

実施内容 ▶ **障がい者雇用の具体的な進め方**



神奈川県障害者雇用促進センターでは、障がい者雇用に取り組む企業をサポートします。障がいの理解や雇用事例の紹介、合理的配慮のことなど、御希望に合わせた講座も出張開催しています。（TEL 045-633-6110（代））かながわ労働プラザ内）

**障がい者を雇い入れた
場合などの助成金**

**雇入れ、教育・研修、●特定求職者雇用開発助成金② ●障害者雇用安定助成金②
施設等の改善に ●トライアル雇用助成金② ●人材開発支援助成金②
対するもの ●障害者雇用納付金制度に基づく助成金① ●神奈川県障害者職場指導員設置補助金②
【お問合せ】 ① 神奈川労働局 職業対策課 神奈川助成金センター TEL045-277-8815（画）
② 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 神奈川支部 TEL045-360-6010
③ 神奈川県産業労働局労働部雇用対策課 TEL045-210-5871**



09 高齢者の活躍推進 定年・再雇用年齢の延長と能力活用

概要 ▶ 高齢者の知識・経験を有効活用するとともに社員全体が互いに働きやすい環境を整備します。

メリット ▶

高齢者の知識・経験の有効活用

優秀な人材確保・定着

実施内容 ▶ 1. 高齢者の職務内容に応じた「人事評価制度」と「賃金制度」の設計

3つの要素をもとに、高齢者が担当する職務（管理職、基幹業務、補助業務等）に応じて評価を行い賃金を決定

① 就業の自由度 勤務時間、勤務日数、残業時間

② 期待する役割 仕事内容、責任の重さ、期待する仕事の成果、配置転換の有無・頻度、出張の頻度

③ 成果への期待 成果に対する責任

2. 高齢者の知識・経験、健康状態、職務内容に応じた柔軟な勤務形態の構築

例 高齢者の多様な就業ニーズ（自身の体力や家庭環境など）に応えるため、社内における業務を切り出し、
短時間勤務及び短日勤務を前提とした勤務形態の導入 や 在宅勤務制度 を構築。

3. 高齢者への教育訓練

～環境の変化に対応できるようにするための次の研修を実施～

＜職務内容についての知識・技能習得

＜働く姿勢に関するもの＞ 働く姿勢・社員とのコミュニケーションの取り方等の見直し、意識改革

4. 高齢者の活用を推進するための作業環境の見直しと現場管理職の役割

・プラー、ステッカー等による高さや段差への注意喚起、作業点を高くする、作業面の平面化等の作業環境見直し
・現場管理職の役割：日常的な声掛け等による健康状態の把握、高齢者に対する理解を深めるための勉強会開催など

**65歳超雇用
推進助成金**

● 高齢者雇用環境整備支援コース 高齢者の雇用環境の整備を行う場合に助成
● 65歳超雇用推進助成コース 65歳以上の定年引上げ等を行う場合に助成
● 65歳超雇用推進助成コース 65歳以上の定年引上げ等を行う場合に助成
● 65歳超雇用推進助成コース 65歳以上の定年引上げ等を行う場合に助成
【お問合せ】 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 神奈川支部 TEL045-360-6010

10 ハラスメント対策

意識調査、社員研修、相談窓口設置

概要 ▶ ハラスメント対策は事業主の責務です。対策を行っておらず問題が生じた場合、会社の労働環境整備についての義務違反などで、加害者だけでなく会社も損害賠償の責めを負うことがあります。

メリット ▶

魅力ある職場づくり

生産性向上

実施内容 ▶ 1. 職場のハラスメント対策の仕組みを構築

予 防

① トップのメッセージ …… ハラスメントを職場からなくすることを明確に示す。

② ルールを決める …… 就業規則、労使協定、予防・解決についての方針・ガイドラインを作成。

③ 実態を把握する …… 社員意識調査(アンケートやヒアリング)の実施。

④ 教育する …… 研修を実施する。

⑤ 周知する …… 組織の方針や取組について周知・啓発を実施する。

⑥ 相談や解決の場を設置 …… 企業内・外に相談窓口を設置し、職場の対応責任者を定める。

⑦ 再発防止のための取組 …… 行為者に対する再発防止研修等を行う。

解 決

2. ハラスメント防止研修 実施のポイント

- ・研修は、可能な限り全員が受講し、かつ新入・中途入社の社員も受講できるよう定期的に実施することが重要です。管理監督者と一般社員に分けた階層別研修が効果的ですが、企業規模により一緒に実施しても構いません。
- ・研修内容には、トップのメッセージ内容を含め、会社のルール、具体的な事例を加えると効果的です。

詳しくはこちら ▶ あかるい職場応援団



11 人材開発・キャリア支援

人材育成方針・計画の策定と実施

概要 ▶ いかに人材を育成し労働生産性と競争力を高めていくかは、事業を継続し維持・拡大していく上での根幹に関わります。職業能力開発促進法では、事業主に職業訓練の実施、必要な情報の提供、職業能力開発計画の作成・周知などを義務付けています。

メリット ▶

人材の確保

人材の育成・定着

生産性向上

実施内容 ▶ 1. 経営理念・方針を踏まえた人材育成方針・目標の策定

2. 各職務に必要な職業能力の明確化

3. 教育訓練の体系化・実施

詳しくはこちら ▶ 職業能力開発計画



人材確保等
支援
助成金

雇用管理制度助成コース 雇用管理制度(評面・処遇制度、研修制度、健康づくり制度、メンター制度、短時間正社員制度(保育事業主のみ))の導入等による雇用管理改善を行い、離職率の低下に取り組んだ場合に助成するもの。

▶支給要件・雇用管理制度整備計画を提出する前1年間の離職率よりも、下記の目標値以上に低下させること。

対象事業所における雇用保険一般被保険者の人数区分	1～9人	10～29人	30～99人	100～299人	300人以上
低下させる離職率(目標値)	15%	10%	7%	5%	3%

目標を達成した場合の助成金:57万円(生産性要件を満たした場合は72万円)

【お問合せ】 神奈川労働局 職業対策課 神奈川助成金センター TEL045-277-8801 (直)

事例情報 一覧

各事例情報のタイトルで検索

働き方改革の取組を進めるうえで参考となるよう、
行政がまとめた事例情報をご紹介します。

事例情報 A

『地域における「働き方改革」の促進に向けて』

～企業・地方公共団体における好事例集 (内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局)～

【内容】 働き方改革に取り組む地方の中堅・中小企業等の好事例を紹介

【特徴】

各取組を「背景・課題」「具体的な取組」「成果」に整理、「働き方改革によって何を解決しようとし、どのような取組を行い、成果として何が得られたのか」を記載。

事例情報 B

『中小企業・小規模事業者の人手不足対応事例集』(経済産業省)

【内容】

多様な働き手が最大限能力を発揮できる職場づくりや、ソフト・ハード両面から生産性向上に取り組んでいる中小企業・小規模事業者の100を超える好事例を紹介

【特徴】

● 個々の事例について、実際にどのような状態において、何に取り組み、どのように乗り越えたかを記載。
● 業種・規模別、経営課題別等に整理、自社の類似企業の事例が参照可能。

事例情報 C

『働きやすく生産性の高い企業・職場表彰事例集』(厚生労働省)

【内容】

「働きやすい職場環境の整備」と「生産性向上の取組」が好循環を生んでいる事例に着目し表彰された企業(大企業、中小企業)の取組を紹介

【特徴】

「取組を始めた背景やプロセス」「労働生産性の向上」「雇用管理改善」「労働生産性と雇用管理改善の好循環および組織への好影響・成果」に整理して記載。

事例情報 D

『働き方・休み方改善指標活用事例集』(厚生労働省)

【内容】

働き方・休み方改革の推進方法をステップ別に紹介

【特徴】

各ステップの取組方法や、働き方・休み方改善指標を活用した診断・コンサルティングを受けた企業における取組事例を掲載。自社の課題に
近い課題を選択し、対応方策の参考にできる。

事例情報 E

『神奈川の働き方改革推進企業 (取組事例)』(神奈川労働局)

【内容】

神奈川県内の「働き方改革」に関する実際の取組事例を紹介

【特徴】

主に所定外労働削減、年休取得促進、多様な正社員、朝型の働き方、テレワークに関する取組に着目して取組目的、概要、成果を記載。



約20年かけて残業ゼロへ ～売上7年で倍増 社員全員年収600万円～

株式会社吉原精工 会長 吉原 博氏

Q1. 残業ゼロの取組のきっかけはどのようなものだったか？

パブル期に、若者に来てもうら会社しようと考えたのがきっかけです。当初の残業時間は月90時間前後でした。リーマンショックの際に社員から「金がないなら時間をくれ」と言われたことが印象に残っています。

Q2. 具体的にどのような取組を進めてこられましたか？

生産性を落とさぬよう、まず、どうやって全ての機械を効率的に稼働させるかを考えました。そこで、週4日、22時までの稼働に対応するため、社員を2グループに分けてシフト制にし、あわせて突発的な受注に対応するための夜間専門社員を雇いました。残業代はあらかじめ月給に組み込み、残業が減っても給料額が変わらないようにしました。残業をしなくても同等の成果が得られるという見立てです。残業時間は徐々に減らし2009年にゼロとなりました。週休2日制と年3回の8連休はパブル時から取り入れ現在は10連休まで拡大しました。

Q3. 業務の効率化を進めるにあたり、どのような工夫がありましたか？

現場で見ていると無駄な待機時間などの改善点が多くありました。経営者は仕事量に対する作業時間を的確に把握しなくてはなりません。その上で、5分でできる仕事は5分で終わらせるよう、自らやってみせました。また、特定の社員が持っていたノウハウを皆で共有し、社員全員がプロになることを目指しました。

Q4. ポーナス一律100万円と同じまいましたが、どのような仕組みですか？

ポーナスは社員の貢献へのお返しと考え、その期の利益の半分を皆で均等に割り、手取り100万円支給を目指しています。また、社員に見えるところに、毎月の売上、利益、負債額等を記した経営情報を掲示しており、今期のポーナスがおおよそわかるようになっています。これは社員のやる気アップにつながっていますし、もし、支給額が下がるようなことがあっても、その理由は一目瞭然となっています。

Q5. これまでの取組によりどのような成果が生まれていますか？

まず、業務効率化により、「コスト削減→競争力アップ→売上額、利益率アップ」という良い循環が生まれました。結果、この7年で売上額が倍増しています。

社員の働き方の面では、社員自らが効率よく作業する習慣が身に付き、ミスも減少しました。新人を育てる風潮が生まれ、若手の定着率が上がっています。また、定時で帰ることで生活面の充実も図られていると思います。営業戦略の面でも、付加価値の高い仕事を探す、という習慣が身に付きました。これらのことが若者の応募増加につながっており、優秀な人材に来てもらうことを期待しているところです。

Q6. これから取り組む方へお伝えしたいアドバイスはありますか？

「まずはやってみる。やってみたら元に戻す」を繰り返すことをおすすめします。

残業ゼロへの取組は、残業代を給料へ組み込むなど給料の変動を抑え、20分程度から徐々に残業を減らしていく、よいと思います。経営改革にあたっては、社員が満足して働けるかどうか、という「社員目線、からの再構築」を図りながら取り組んできました。残業ゼロや業務効率化という工夫をしながらか業をして働くことが社員の満足度アップにつながり、ひいては利益も向上すると考えています。

DATABASE 会社概要

社 名: 株式会社吉原精工
代表者: 吉原 博二
所在地: 神奈川県横浜市中区磯子区4-1-5
業 種: 製造業(ワイヤーカット加工)

従業員数: 7名(正社員)
資本金: 10,000万円
創 立: 1980年
ホームページ: <http://www.w-cut.com/index.html>

多様な働き方を認め、健康的な企業活動を図る制度づくり ～7年連続新卒社員採用、若い活気のある会社～

株式会社ダッドウェイ 管理本部長 福島 崇氏

Q1. 働き方を見直すきっかけは何でしたか？

売上増に伴い社員数が増加したことがきっかけです。これまで大きく増加した時期が2008年、2013年と2度あり、2008年には残業時間の増大、2013年には働き方を属人的に運用していた面が不公平感となって社内全体に広がった、という経営課題に直面したことから働き方を見直しました。

Q2. 具体的にどのような取組を進めてこられましたか？

2008年は「よこはまグッドバランス賞」受賞を目標とし、業務のマニュアル化、ノー残業デー、朝方のメールによる業務内容把握を開始しました。市から派遣された社会保険労務士の「30分の残業が経営に与えるインパクトは？」の一言が業務改善の意識へとつながりました。また、社員の働き方についても雇用形態、担当業務、労働条件等により整理しました。

2013年には、社員の現状やニーズを探り、育児や介護などにより時間的制約が生じる場合の多様な働き方を認め、ライフステージに合わせた長期的視点で支援のできる制度を構築しました。制約により働けない時、制約に対してはノーワークを認めたうえでノーペイとし、オープンでフェアな制度を設計したのです。

人事制度において正社員を総合職、専門職、限定正社員の3コースに分けています。限定正社員とは、総合職、専門職の正社員が育児、介護、傷病等の事情により、時間的、地域的な制約が生じた際に選択できるもので、制約がなくなれば本人の意思を尊重しながら元コースに復帰できます。ノーワーク・ノーペーの原則が適用されますが、復帰する際に処遇が下がることはありません。

労務制度においては、時間的・経済的・場所の3つの視点から支援を行っています。時間的支援については、1時間単位で取得できる有給休暇や、有給休暇がなくなるときに育児、介護のために取得できるファミリーサポート休暇を導入しました。場所の支援としては、テレワークなどの自宅勤務を認めています。

Q3. 取組にあたっての工夫はありますか？

当社では導入した労務・人事制度を実際に使うことのできる社風を持っていると感じます。会社の風通しをよくするため、社長、副社長と社員が直接接する「対話サロン」や、違う部署の社員と昼食をとる「コラボランチ」などのさまざまな工夫が互いの理解を深め、そのような文化を育てているのではないかと思います。

Q4. これまでの取組によりどのような成果が生まれていますか？

有給休暇取得率は、2013年に時間単位取得可能としたことで、2012年56%→2017年63.1%と向上しました。休みやすく、互いにフォローする姿勢が仕事の属人化を防いでいます。

月平均時間外労働時間は12.5時間(2017年)、産休・育児からの復帰は100%です。7年連続で新卒社員を採用し、2018年4月まで21名、新卒離職者は1名のみでした。

事業も順調に拡大し、売上は2005年とリーマン・ショック直後の2010年を除いて増収を続けています。

Q5. 今後、御社が目指しているものは何ですか？

今後は「社員が幸せに楽しく健康に働くことができる」という健康経営の視点で制度を組み立てていくことを目指しています。そして、その制度についても、上からのやらされ感ではなく、社員自身が自発的に組み立てていけるような仕掛けを作っていきたい。自発的に取り組むことが楽しさを生み、楽しく仕事をすることが生産性を高める、と考えています。

DATABASE 会社概要

社 名: 株式会社ダッドウェイ
代表者: 白鳥 公彦
所在地: 神奈川県横浜市中区新横浜2-15-12
業 種: 卸売業・小売業(ベビー用品、ペット用品等の企画・輸入・販売)

従業員数: 293名(男性63名、女性230名、うち正社員104名)
資本金: 3,000万円
創 立: 1992年
ホームページ: <https://www.dadway.com/>

Hint

取組のヒント

働き方改革とは、社員が働きやすく動きがいのある職場環境を整備することで労働生産性を高め、企業の業績アップを図るための全社的な取組のことです。労働生産性アップのヒントを紹介します。

その1

全社／部門ごとの不要な業務の見極めと効果的な人員配置

生産性の向上のためには、これまで以上に主たる業務に時間をかけることができるか、主たる業務からどのように成果を上げていくかが鍵となります。そこで主要な業務と不要な業務の見極めが不可欠となります。

不要な業務の見極め(課単位、部単位で実施)

その業務に投入している人員、時間からコストを割り出し、投入コストから得られる効果を検証します。費用対効果の低い業務を中止し、その業務にかけたいた人員と時間を費用対効果の高い業務に割り当て、さらに成果を高めます。

その業務を行う場合		行わない場合	
売上	XXX円	売上高	0円
費用	XXX円	費用	0円
利益	-XX円	利益	0円

廃止することで
利益率が逆に
向上!

店舗の24時間営業を見直す企業が 증가してきました。深夜に配置していた人員を昼の時間帯のシフトに異動させることで、より、単価の高いメニューを開発したり、接客の時間をこれまでより長くとることができます。これにより、お客様の要望を踏まえた、追加メニューの受注やより単価の高いメニューのオーダーに繋が、売上を伸ばす企業もあります。

その2

管理職の労働時間管理マネジメント力をアップする

2018年6月29日に成立した働き方改革関連法、労働基準法の改正(P4参照)では労働時間に上限が設定され、これに違反した場合には罰則が科されます。2019年4月1日以降は一定数以上の有給休暇を取得させなければなりません。法令を遵守し、安全配慮義務を果たす観点から、管理職がこれまで以上に部下の労働時間を管理する必要性が高まります。

1. 残業を削減すると売上が減少すると考えていませんか？

成果が期待できる残業や、どうしても今日中にやらなければならない業務であれば、残業する意味があります。成果につながるがらない業務や、優先順位の低い業務のための残業には意味がありません。現場の管理職自身がその点を理解し、不要不急の残業は認めない姿勢が求められます。

2. 管理職の役割の再認識、その他残業を減らす仕組みづくり

- ① 部下の目標の設定や仕事の割り振り、明確にし、主たる業務に集中して取り組むよう指導します。
 - ② 定期的な労働時間管理を行います。
週次・月次で残業状況を確認→月次部内会議や安全衛生委員会などで対策を検討
- その他、自社にあった取組を実施し、具体的に検証することが不可欠です。



日次(朝礼・終礼)／週次の確認	
業務の明確化(優先順位／無駄の見極め)	プロジェクト単位の朝礼・終礼で当日の業務を確認
時間外労働の自己申告・承認の導入	
承認する際、不要な残業については禁止、いつまでにその仕事を行えば良いのかを部下と共有する	
残業の見え方	
和上(ディスプレイの上など見えやすい場所)に申請残業時間に応じて違う色の札を掲げることで「なんとなく残業」を抑制	

その3

働き方改革 フロー時間の削減から始めよう!

フロー時間とは、主たる業務ではないものの業務遂行上、やむを得ず消費する時間のことです。会議、移動、経費精算、メール対応、調べ物等があります。このフロー時間を削減することで社内の働き方改革にはずみがつき、その後の取組を進めやすくなります。まず、どの企業でも削減したいと考えている会議時間の削減策から始めましょう。

会議にかかるコストを費用対効果の観点から見直す

下記の図は、会議にかかる時間と人件費を試算したものです。部門の規模は10人程度、部課長が1名ずつ、課員が8名として月次の定例会議、朝礼、部内会議にかかる時間とコストを示しています。会議だけで年間約460万円のコストがかかっています。資料作成等の準備時間を含めると概ね470万～670万円のコストが発生しています。

【A社の場合】部門の規模は10人程度で部長1人(月給50万円)、課長1人(月給40万円)、課員8人(月給25万円)	
会議名称	コスト・時間(月あたり)
定例会議	・月次の定例会議 延べ15時間(10人×1.5時間/1日) ・コスト27,188円(時間給合計×1.5時間/1日)
朝礼	・毎週の会議 延べ100時間(10人×0.5時間/1日)×20日 ・コスト181,250円(時間給合計×0.5時間×20日)
課内会議	・情報共有等 延べ100時間(課長+課員4人)×1時間×20日 ・コスト175,000円(時間給合計×1時間×20日)

※1日8時間、週40時間で仮定した上で、時間給を部長、課長、課員ごとに算出して試算

これらのコストをかけてもそれを上回る成果を上げているのであれば、継続する価値がありますが、成果を上げていないと判断する場合、会議を中止または廃止、会議の時間を短縮する、参加人員を減らすなどを検討し、今までのやり方を変える必要があります。

改善ポイント

会議時間を短縮する

参加人員を減らす

資料作成の時間を減らす

議題の事前周知と会議中に議事録作成・配布

その4

テレワークの導入

テレワークとは情報通信技術を活用した場所や時間にとられない柔軟な働き方のことです。通勤時間の削減、育児や介護、病気の治療と仕事の両立、業務効率化、時間外労働の削減、生産性の向上などのメリットがあります。働き方改革の実現に向けての有効な手段となりますので、導入について検討しましょう。

1. テレワークの活用方法

(1) 移動・通勤時間の直接削減

施策	詳細
電話会議・テレビ電話会議の活用	会議のためだけに外出先からオフィスに戻ることをやめて、社内の会議室に電話会議装置を設置。複数の支店や事業所を結んで三者間やそれ以上の同時通話が可能な環境を整備する。 出張者にパソコンや携帯での参加を促す。
地方出張・海外出張の回数減らし	能力、テレビ会議、WEB会議で済ませるようにする。
施設利用型テレワーク	サテライトオフィス、コワーキングスペース等社外で仕事を行うことのできる場を確保し、移動時間を利用する。
自宅利用型テレワーク	自宅で仕事を行うことのできる環境を整備し、通勤時間を利用する。

2. テレワークの導入手順

1. 導入目的、基本方針の策定
2. 在宅勤務導入による影響の現状把握
3. 社内ルールの整備
4. 試行導入、試行導入後の評価
5. 本格導入、本格導入後のヒアリング



(2) 移動時間の有効活用

施策	詳細
移動時間中のメール・パソコンチェック(モバイルワーク)	スマートフォン、モバイルパソコンを活用し、直往、直帰による勤務時間の短縮や、移動中・待機時間を有効活用。席着セキュリティポリシーの見直しが必要。

※顔型型テレワーク企業とは社員が雇用契約を結ぶ形態のテレワークを指しています。



私たち一人ひとりの行動が、
未来につながる。
SDGs 未来都市 神奈川県



神奈川県働き方改革推進支援センター ☒ hatarakikata@chuokai-kanagawa.or.jp
<https://www.chuokai-kanagawa.or.jp/htk/>

働き方改革関連法に関する相談のほか、労務管理に関する課題、助成金の活用などについて、社会保険労務士・中小企業診断士等により、窓口、電話、メール相談のほか訪問相談や出張相談会、働き方改革セミナーにて相談に応じます。

[神奈川県働き方改革推進支援センター]
所在地: 横浜市中区尾上町5-80 神奈川県中小企業センター9F
神奈川県中小企業団体中央会内 TEL: 045-307-3775
開所時間: 9時～17時(土・日・祝日・年末年始を除く)

[海老名出張所]
所在地: 海老名市めぐみ町6-2 海老名商工会議所内
TEL: 046-204-6111
開所時間: 9時～17時(土・日・祝日・年末年始を除く)

神奈川県よろず支援拠点

http://www.kipc.or.jp/faq/yoroazu_top/

生産性向上や人手不足への対応など経営上の課題について、専門家が解決のお手伝いをします。

所在地: 横浜市中区尾上町5-80 神奈川県中小企業センタービル4階 TEL: 045-633-5071
開所時間: 8時30分～17時15分(土・日・祝日・年末年始を除く)

※このほか県内6か所(川崎、相模原、横須賀、藤沢、小田原、県央(海老名市))にサテライトがあります。

ハローワーク(神奈川県労働局)

<https://jsite.mhlw.go.jp/kanagawa-hellowork/>

働き方改革に取り組む企業の求職者への周知、求人充足に向けたコンサルティング、事業所見学会や就職面接会などを実施しています。

働き方改革アドバイザー派遣(神奈川県)

<http://www.pref.kanagawa.jp/docs/z4r/advisor/index.html>

個別の中小企業等に専門のアドバイザーを派遣し、その企業等の現状に応じた業務の効率化や社員の働きやすい環境整備に向けたアドバイス・研修等を実施します。

[テーマ例] 長時間労働削減のための業務改善、女性の活躍推進、仕事と育児の両立推進、仕事と介護の両立推進
神奈川県産業労働局労働部労政福祉課 両立支援グループ TEL: 045-210-5746

テレワーク導入支援アドバイザー派遣(神奈川県)

<http://www.pref.kanagawa.jp/docs/z4r/telework/donyusien.html>

テレワークを新たに導入しようとする個別の中小企業等に専門のアドバイザーを派遣し、コンサルティングやテレワークの試行等を実施します。
神奈川県産業労働局労働部労政福祉課 両立支援グループ TEL: 045-210-5744

各取組項目の助成金問合せ先

取組項目	助成金の問合せ先	
01 長時間労働の是正	・時間外労働等改善助成金	B
02 多様な働き方の整備と非正規社員の待遇改善	・キャリアアップ助成金	A
03 女性の活躍推進	・両立支援等助成金	B
04 若者の雇用推進	・キャリアアップ助成金 ・人材開発支援助成金 ・トライアル雇用助成金 ・特定求職者雇用開発助成金	A
05 育児と仕事の両立支援	・両立支援等助成金	B
06 介護と仕事の両立支援	・両立支援等助成金	B
07 病気の治療と仕事の両立支援	・障害者雇用安定助成金	A
08 障がい者の雇用推進	・特定求職者雇用開発助成金 ・障害者雇用安定助成金 ・トライアル雇用助成金 ・人材開発支援助成金	A
	・障害者雇用納付金制度に基づく助成金	C
	・神奈川県精神障害者職場指導員設置補助金	D
09 高齢者の活躍推進	・65歳超雇用推進助成金	C
11 人材開発・キャリア支援	・人材確保等支援助成金	A

A	神奈川県労働局 職業対策課 神奈川県助成金センター	TEL: 045-650-2801(代)
B	神奈川県労働局 雇用環境・均等部 企画課	TEL: 045-211-7357
C	独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 神奈川県支部	TEL: 045-360-6010
D	神奈川県 産業労働局 労働部 雇用対策課	TEL: 045-210-5871