

木材産業における「働き方改革」の実現に向けて
－ 木材産業経営者向けの手引き －
(案)

2019年3月

林野庁

林業及び木材産業における「働き方改革」に関する検討会

< 目 次 >

| | |
|---|----|
| 1. はじめに | 1 |
| 1.1 「働き方改革」とは | 1 |
| 1.2 木材産業における「働き方改革」の必要性 | 1 |
| 1.3 「働き方改革」に関する議論の経緯 | 1 |
| 1.4 本手引きの目的とターゲット | 2 |
| 2. 「働き方改革」の手順 | 3 |
| 3. 解決すべき主な課題 | 5 |
| 3.1 課題その1：働く環境の基礎整備 | 5 |
| 3.2 課題その2：労働力の確保 | 6 |
| 3.3 課題その3：生産性の向上 | 7 |
| 3.4 課題その4：労働安全の確保 | 8 |
| 4. 課題解決のヒント | 9 |
| ① 経営を「見える化」する | 9 |
| ② 人材の募集・採用方法を見直す | 11 |
| ③ 柔軟な働き方を実現しやすい職場をつくる | 13 |
| ④ 女性が働きやすく能力を発揮できる環境を作る | 15 |
| ⑤ 能力に応じて人材の配置と評価を行う | 17 |
| ⑥ 基本的な安全衛生管理活動を徹底する | 18 |
| 5. 取組事例集 | 19 |
| 付録①：課題チェックシート | 27 |
| 付録②：就業規則の例 | 30 |
| 付録③：スキルシートの例 | 31 |
| 付録④：「働き方改革」のお役立ちサイト・ツール・制度 | 32 |

＜ 取組事例一覧 ＞

| 課題解決の ヒント | 事例 | | 事業者 | 頁 |
|------------------------------------|----|---------------------------------|-----------------------|---|
| ②人材の募集・ 採用方法を見直す | 1 | インターンシップで人材 定着率を改善 | 株式会社門脇木材（秋田 県） | |
| ③柔軟な働き方 を実現しやすい 職場をつくる | 2 | 部署ごとのアイデアと対 策で残業時間目標を達成 | ウッドリンク株式会社（富 山県） | |
| | 3 | 週休二日制を段階的に導 入 | 株式会社栃毛木材工業（栃 木県） | |
| | 2 | 短時間正社員制度導入で 女性の復帰率を改善 | ウッドリンク株式会社（富 山県） | |
| | 4 | 5S 活動で工場運営を円 滑化 | 佐伯広域森林組合（大分 県） | |
| | 5 | 従業員の意見を反映して アメニティスペースを改 築 | 株式会社日新 四国工場 （徳島県） | |
| | 6 | 異なる部門の職員が顔を 合わせる機会を創出 | 空知単板工業株式会社（北 海道） | |
| ④女性が働きや すく能力を發揮 できる環境を作 る | 7 | 負担が少なく毎日勤務で なくてもできる作業の特 定 | 株式会社堤木材（福岡県） | |
| | 8 | 女性の自主性を尊重して 生み出す好循環 | 山佐木材株式会社（鹿児 島県） | |
| ⑤能力に応じて 人材の配置と評 価を行う | 9 | スキルシートで目標を「見 える化」 | 株式会社アプト・シンコー （富山県） | |
| | 10 | 統一的な作業ルールを設 定してリスクを軽減 | 協和木材株式会社（福島 県） | |

なぜ「働き方改革」
が必要なの？
経営者の役割は？

1. はじめに

1.1 「働き方改革」とは

わが国は、「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」や「育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化」などの状況に直面しており、投資やイノベーションによる生産性の向上とともに、就業機会の拡大、意欲・能力を存分に発揮できる環境を作ることが重要な課題となっています。

「働き方改革」とは、こうした課題を解決するため、働く人々が**個々の事情に応じて多様で柔軟な働き方を自分で「選択」できる**社会を実現し、**よりよい将来の展望を持てるようにする**ことを目指した取組です。

1.2 木材産業における「働き方改革」の必要性

木材産業の分野でも、人手不足や労働災害の発生など、働き方をめぐって様々な課題が指摘されています。**木材産業の生産性向上や持続的発展のために「働き方改革」は必要不可欠**です。

しかし、個別の課題に対処するだけでは本質的な解決には至りません。労働の現場で表面化している課題は氷山の一角にすぎず、その背後に経営のレベルから解決しなければならない問題が潜んでいるためです。「働き方改革」は従業員だけではなく、**経営者にとっても人的資源を適切に管理・活用する観点から取り組んでいくべきもの**と認識する必要があります。

1.3 「働き方改革」に関する議論の経緯

政府は2016年に「働き方改革実現会議」を設置し、2017年3月に「働き方改革実行計画」をとりまとめました。以降、各方面において「働き方改革」の具体化に向けた検討が進められており、経営者向けのガイドラインも作成されています。

他産業の経営者向けガイドライン

2017年以降、中小企業庁が製造業を中心とした中小企業全般、農林水産省が農業と食品産業を対象にガイドラインを公表しています¹。いずれも具体的な事例を交えながら経営者が「働き方改革」に取り組む際の視点やヒントを紹介しています。



¹ 中小企業庁「中小企業・小規模事業者人手不足対応ガイドライン」（2017年7月）、農林水産省「農業の「働き方改革」経営者向けガイド」（2018年3月）、農林水産省「食品産業の働き方改革早わかりハンドブック」（2018年4月）。

また、2018年7月には「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」(働き方改革関連法)が成立し、2019年4月から順次施行されることになりました。**今後経営者と従業員は一体となって働き方の見直しに取り組む必要**があります。

表 1 主な法律改正事項と施行時期

| 主な法律改正事項 | 大企業 | 中小企業 |
|------------------------------|----------|----------|
| 時間外労働の制限(残業時間の上限規制) | 2019年4月～ | 2020年4月～ |
| 全ての労働者の労働時間把握 | 2019年4月～ | 2019年4月～ |
| 年次有給休暇の確実な取得 | 2019年4月～ | 2019年4月～ |
| 正規雇用労働者と非正規雇用労働者間の不合理な待遇差の禁止 | 2020年4月～ | 2021年4月～ |

1.4 本手引きの目的とターゲット

本手引きは、**事業の発展を望み、やる気のある木材産業経営者**に対して次の3つの行動を促し、「働き方改革」を実現することを目的としています。

「知る」を促す

- 経営者が「働き方改革」について検討するうえでの気づきや視点を提供します。
- 「働き方改革」は生産性向上や持続的発展にも資することを示します。

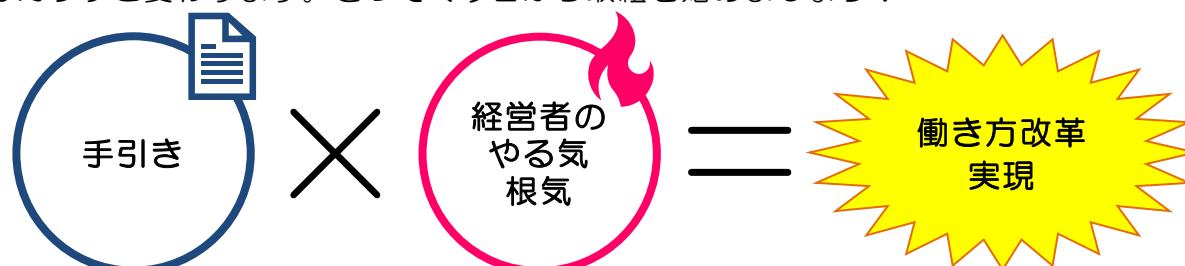
「考える」を促す

- 経営者が自社の課題のふり返しを出発点として、そこから日頃の業務を検証し、働き手のための取組を計画・実践するまでの手順を示します。

「計画・実践する」を促す

- 経営者が自社の取組を具体的に計画・実践するうえで参考となる先進的な取組事例を紹介します。

本手引きには木材産業経営者にとって参考となる情報を集めました。しかし、情報だけで取組は進みません。**「働き方改革」では経営者のやる気と根気が何よりも大切**です。成果がすぐに出なくても、経営者が取り組む姿勢を示せば、従業員のモチベーションはガラッと変わります。さっそく今日から取組を始めましょう！



どのように取組を進めればいいのか？

2. 「働き方改革」の手順

「働き方改革」は、はじめに経営者が自社の課題をふり返り、そこを出発点として課題解決の方向性を導き出し、労働現場における具体的な取組に着手するプロセスが重要です。以下の4つのステップをサイクルのようにくり返し、「働き方改革」を進めていきましょう。

表 2 「働き方改革」の4つのステップ

| ステップ | 経営者がやるべきこと |
|----------------------|--|
| ステップ1 課題を特定する | <ul style="list-style-type: none">・ 自社の経営理念や目標をふり返る。・ 課題を洗い出す。 ⇒ 課題チェックシート（付録①）を活用！ |
| ステップ2 日頃の業務を検証する | <ul style="list-style-type: none">・ 課題を踏まえ、日頃の業務を検証する。・ 人的資源の管理・活用の観点から課題解決の方向性について検討する。 ⇒ 「4. 課題解決のヒント」を参考に！ |
| ステップ3 取組を計画・実践する | <ul style="list-style-type: none">・ 働き手のための対策を具体的に講じる。 ⇒ 「5. 取組事例集」でイメージを具体化！ |
| ステップ4 取組を検証し、改善する | <ul style="list-style-type: none">・ 定期的に取り組の進捗や効果を確認する。・ 必要に応じて取組の見直しを行う。 |

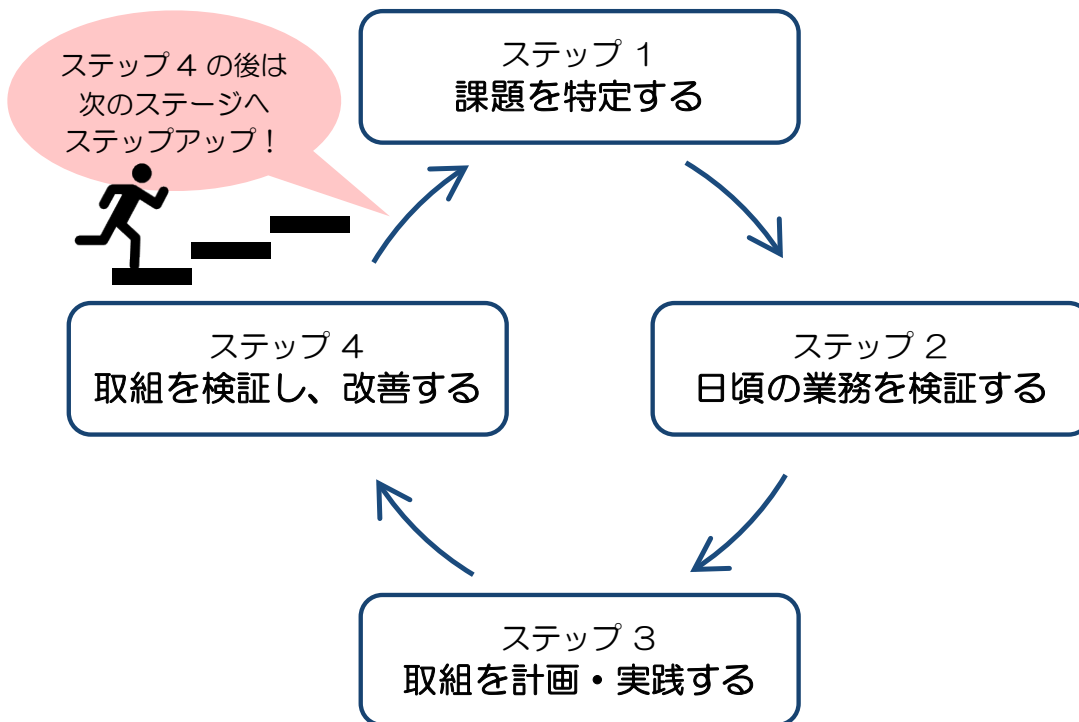


図 1 「働き方改革」のサイクル



「課題チェックシート」を活用しましょう！

「働き方改革」の出発点となるステップ1（課題を特定する）では、「従業員に働きやすい環境を提供できているか」、「自社に足りない事項は何か」を把握する必要があります。そこで、「課題チェックシート」（付録①）を活用しながら自社のふり返しを行い、課題を特定しましょう。特に以下のチェック項目は「働き方改革」を進めるうえでの基本となるため、ぜひ確認しましょう。

チェック項目

- 経営目標や売上高などの経営情報を従業員に開示していますか。
- 就業規則を作成し、従業員に周知していますか。
- 従業員の勤怠管理を適切に行っていますか。
- 人材採用の際、労働者にとって重要な労働条件を通知していますか。
- 求人票などに労働条件のほか、自社のアピールポイントを記載していますか。
- 従業員の能力や実績を適切に評価していますか。
- 安全衛生管理活動を適切に行っていますか。



上記の手順や課題チェックシートを使うと、例えば以下のような気づきや着想を得ることができます。

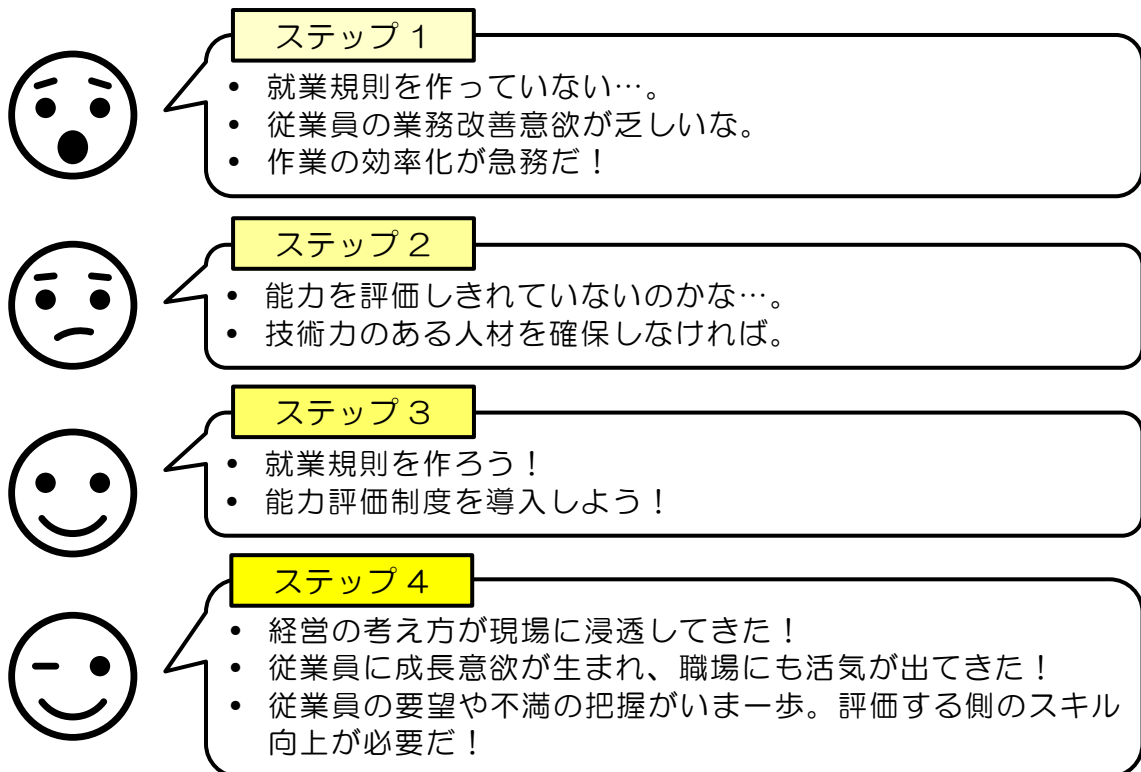
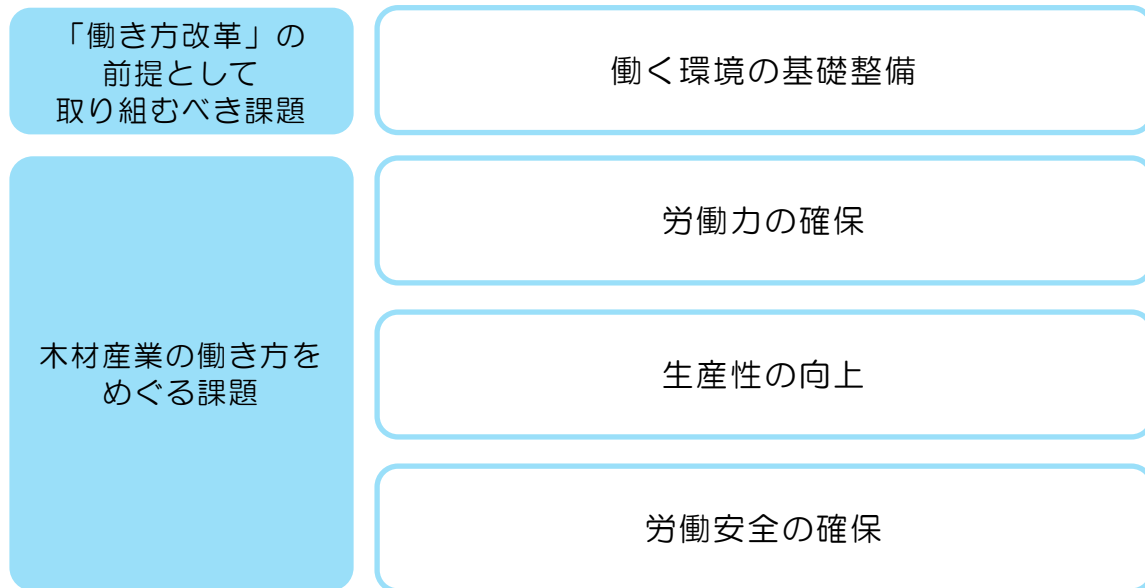


図 2 経営者が得られる気づきや着想（イメージ）

どんな課題があるんだろう？

3. 解決すべき主な課題

木材産業において「働き方改革」を実現するためには、主に4つの課題に取り組む必要があります。



3.1 課題その1：働く環境の基礎整備

- ・法令遵守の観点からも「働き方改革」を迫られるなか、経営や労務管理の基本を徹底することが不可欠です。

⇒前頁の「チェック項目」をチェック！

木材産業経営者のなかには経営や労務管理が不得手な人もおり、経営に関する情報を従業員に開示する、経営者の考え方を従業員にきっちり伝える、労働者との契約内容を明文化するといった基本事項がおろそかになっているケースがあります。

「働き方改革」は各事業者が自社の事業環境に応じ、創意工夫を織り交ぜながら実施するものですが、働き方改革関連法の成立を受けて、法令遵守の観点からも対応を迫られています。「働き方改革」の前提として、働く環境の基礎整備に最優先で取り組む必要があります。

3.2 課題その2：労働力の確保

- ・ 木材産業の雇用人員判断 D.I.は 2013 年頃からマイナス値となっており、人手不足の状況になっています。
- ・ 木材産業の従事者数は年々減少しています。男女比で見ると女性の割合が減少しており、年齢層で見ると若年者率（35 歳未満の従事者の割合）が概ね横ばいで推移、高齢化率（65 歳以上の従事者の割合）は上昇する傾向にあります。

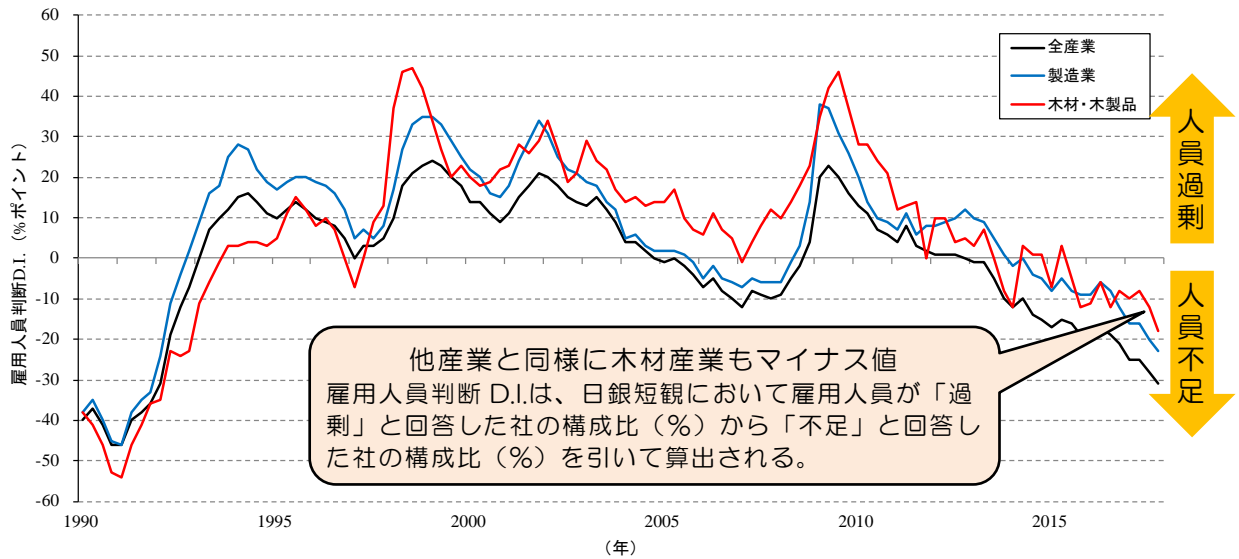


図 3 雇用人員判断 D.I.の推移

資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」に基づき、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社(以下、MURC)作成。

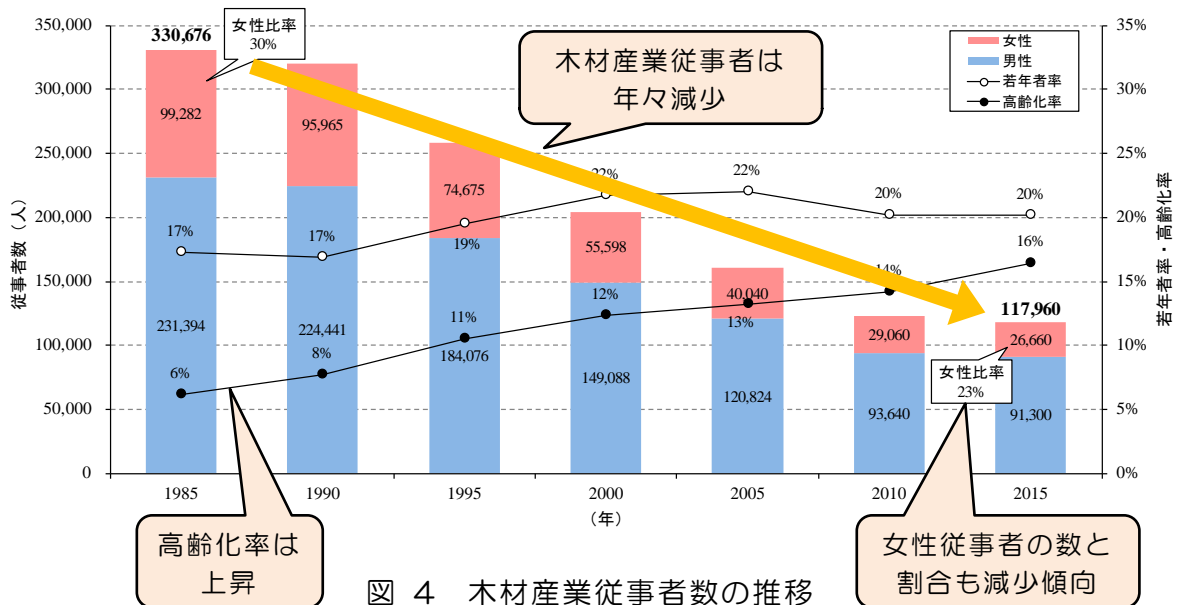


図 4 木材産業従事者数の推移

資料) 総務省「国勢調査」に基づき、MURCが作成。
注) 「木材・木製品製造業(家具を除く)」の値を参照。

3.3 課題その3：生産性の向上

- ・ 木材産業の給与額は全産業平均よりも低水準です。若年齢から40～50歳代（賃金が最も高くなる世代）に至るまでの上昇幅も小さく、能力が賃金に十分に反映されていない可能性があります。能力評価が適切に行われなければ労働意欲の低下につながり、生産性にも負の影響を及ぼします。
- ・ 長時間労働の解消も課題です。木材産業の平均年間就業時間は建設業よりも短いものの、全産業平均よりも長くなる傾向があります。

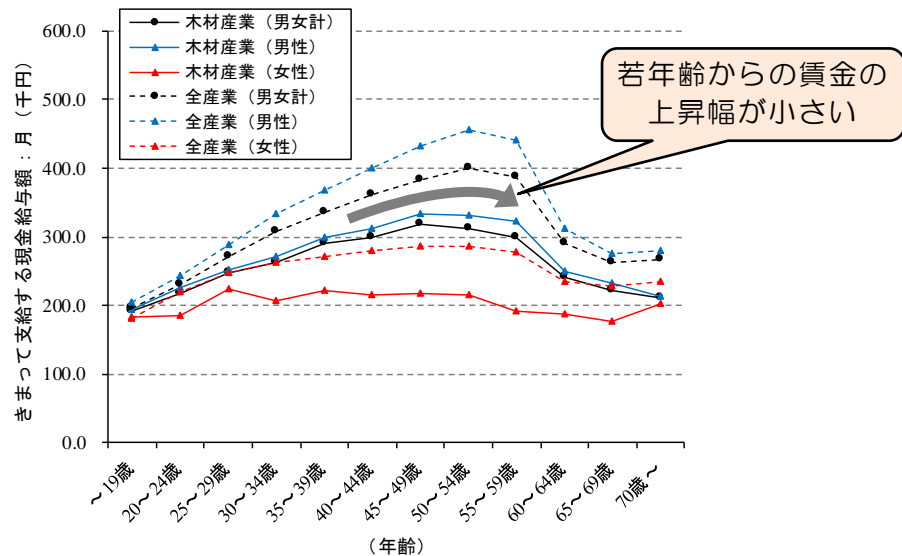


図 5 年代別の現金給与額（月額ベース：2017年）

資料）厚生労働省「賃金構造基本統計調査」に基づき、MURCが作成。

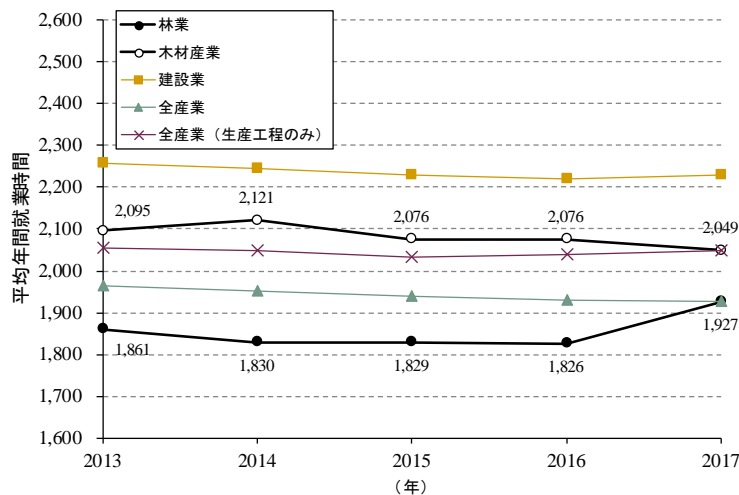


図 6 平均年間就業時間の推移

資料）総務省「労働力調査」に基づき、MURC作成。

注）木材産業は「木材・木製品製造業（家具を除く）」の「生産工程従事者」、建設業は「建設・採掘従事者」のデータを使用。また、全産業については全職業総数データのほか、生産工程従事者のみのデータも示した。

3.4 課題その4：労働安全の確保

- ・ 木材産業における死傷者数は徐々に減少していますが、それでも2016年の死傷者数と死亡者数はそれぞれ1,206人、9人に達しています。死傷年千人率で見ると、製造業や建設業の値を上回っています。

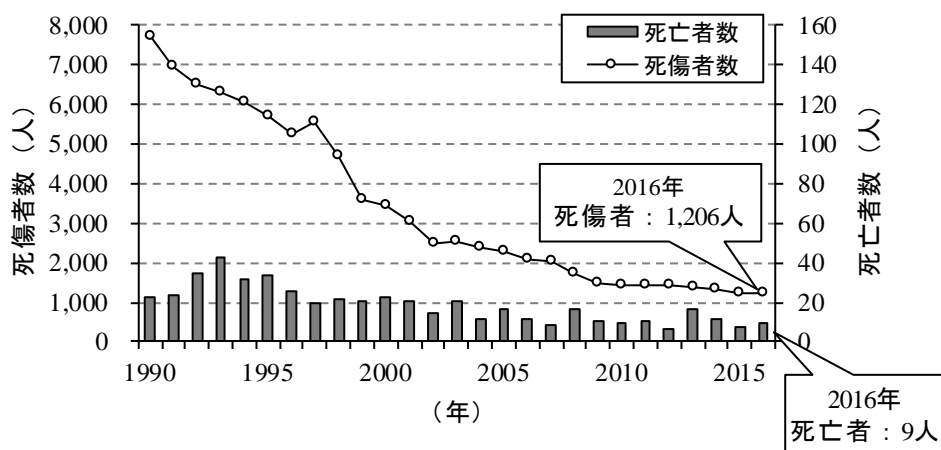


図 7 木材産業における死傷者数と死亡者数の推移

資料) 厚生労働省「労働災害統計」に基づき、MURCが作成。

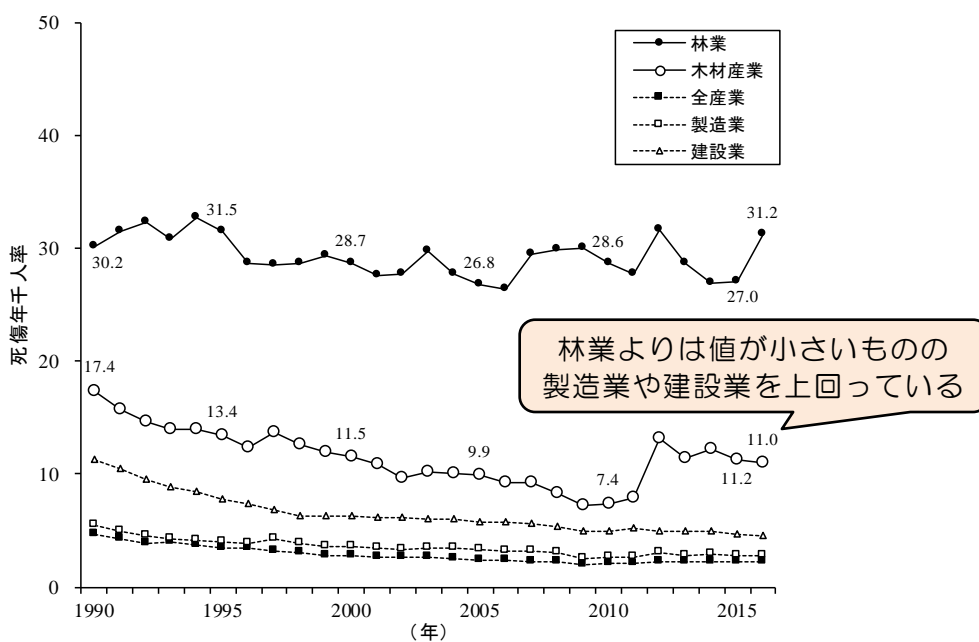


図 8 死傷年千人率の推移

資料) 厚生労働省「労働災害統計」に基づき、MURCが作成。

どうやって課題を
解決すればいいの？

4. 課題解決のヒント

働き方をめぐる4つの課題を解決することは決して簡単ではありません。なかには、解決までに相当の時間を要するもの、自社の努力だけでは対処困難なものも含まれます。しかし、先進的な事業者は取組に着手し、着実に成果を上げています。

ここでは、取組を始めている事業者への聞き取り調査などをベースに整理した課題解決のヒントを紹介します。「ワンポイントアドバイス」(☆印)や「経営者のつぶやき」(💡印)、取組事例集も参考にしつつ、課題解決の方向性について検討しましょう。

働く環境の
基礎整備

① 経営を「見える化」する

? 経営者への問いかけ

- 従業員は自社の経営状況を十分に知っていますか。
- 経営の考え方や目標を従業員に伝え、共有していますか。
- 従業員は労働条件を十分に理解したうえで働いていますか。

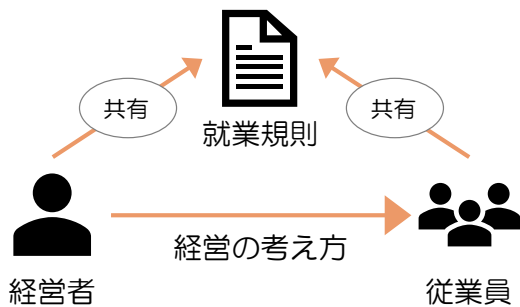
💡 課題解決のヒント

| | |
|-----|--|
| ①-1 | 経営目標や売上高などの経営情報を従業員に開示する。 |
| ①-2 | 就業規則を作成し、従業員に周知する。 ☆ 就業規則を作ってリーダーシップを発揮! 💡 就業規則をみんなで作る |
| ①-3 | 人材を採用し労働条件通知書を交付する際、賃金や労働時間などに加え、労働者にとって重要な労働条件をできる限り明示する。 |
| ①-4 | 請負契約の締結にあたり、契約内容を契約書に明文化する。 |
| ①-5 | 勤怠管理を適切に行い、従業員の働き方を把握する。 |

ワンポイント
アドバイス!

就業規則を作ってリーダーシップを発揮!

常時10人以上の労働者を使用する使用者は、就業規則を作成し、所管の労働基準監督署長に届け出る必要があります(労働基準法第89条)。小規模・零細経営の事業者は同法の適用対象外となるため、就業規則を作成していないケースも見受けられます。しかし、就業規則を作成するメリットは決して少なくありません。例えば、従業員が就業時間中に勝手に行動したり無断欠勤したりということがないよう職場秩序を確立することができます。また、従業員の労働条件を統一的に処理することで、労働条件の安定と経営の安定を図ること



もできます。従業員にとっても、守るべきルールが明確になり、安心して働くことができるメリットがあります。

就業規則は経営の考え方を従業員に浸透させるためのツールです。就業規則を積極的に作成し、リーダーシップを発揮しましょう。

⇒ [モデル就業規則（付録④参照）](#)

経営者のつぶやき

就業規則をみんなで作る

当社では「経営革新計画」の申請を機に、当時従業員は10人未満でしたが就業規則の作成に着手しました。はじめは一般的なフォーマットをベースに作りましたが、それだけでは当社にマッチしなかったため、社員みんなで話し合って作成することにしました。

当社就業規則の特徴は、第1条に「心構え」という項目を設け、「安全を最優先」や「お客様に喜んでもらえる丁寧な仕事」といった当社社員の行動規範を書き込んでいることです。また、労働災害に関する規則を追加したほか、産休・育休に関する規定を女性従業員に起案してもらいました。

「皆で作った約束ごと」ですから従業員に浸透しています。「就業規則をきちんと作っている会社」と見られることで、就業者の不安を取り除く効果も得られています。

⇒ [就業規則の実例（付録②参照）](#)

? 経営者への問いかけ

- 人材募集にあたり、自社の特徴や魅力をしっかりとアピールしていますか。
- 求人像や求人方法について、従来の固定観念にとらわれていませんか。

💡 課題解決のヒント

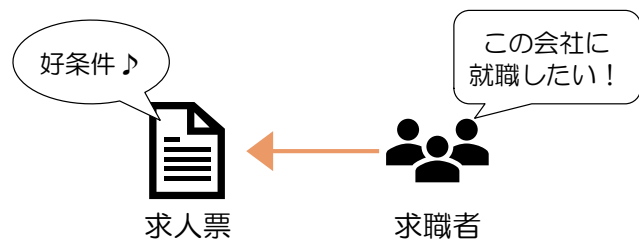
| | |
|-----|--|
| ②-1 | <p>求人票の書き方などを見直す。</p> <ul style="list-style-type: none"> 👉 ☆ 求人票を上手に書けていますか? 👉 🗨️ 企業表彰制度で他社との違いをアピール |
| ②-2 | <p>ターゲット人材の目に触れやすい場所に求人情報を掲載する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 👉 🗨️ 求人サイトを活用して人材を確保 |
| ②-3 | <p>採用前に自社の仕事ぶりを見てもらう。</p> <ul style="list-style-type: none"> 👉 事例 1：インターンシップで人材定着率を改善 |

ワンポイント
アドバイス!

求人票を上手に書けていますか？

求職者は求人事業者の労働条件を丹念に比較し、より有利な条件の方に応募します。そのため、人材確保を検討する経営者は求職者に「選んでもらう」意識を持たなければなりません。そこで重要となるのが求人票です。求人票が人材採用の成否を大きく左右するといっても過言ではありません。実際、求人票を魅力的なものにするために「働き方改革」に取り組んでいる事業者もいます。

ところが、せっかく週休二日制の導入や賃金アップを実現しても、それらを求人票に書いていない事業者が散見されます。人材を確保するためには労働条件の改善努力に加え、求人票で自社を上手にアピールすることも必要です。



企業表彰制度で他社との違いをアピール

当社は、子育て支援の仕組みをはじめ、介護休暇制度や有給休暇取得の推奨などに取り組む企業として県の登録を受けました。登録を受けたことは就職説明ガイダンスなどの場でアピールし、他の事業者との差別化を図っています。その結果、近年は人材を募集すれば問題なく人が集まるようになりました。

求人サイトを活用して人材を確保

最近ハローワークに求人票を出しても人が集まらなくなってきました。そこで、知人の薦めでインターネットの求人サイトに求人広告を掲載したところ、2名を採用できました。そのサイトは求人広告を



無料で掲載でき、採用が決まれば成功報酬として料金を支払う仕組みです。スマホなど、あらゆる端末からアクセスできるため、特に若者の目に触れやすいという利点があります。

女性のパート採用を念頭にコインランドリーに募集用紙を貼り出し、採用に成功したこともあります。女性にとって働きやすい条件を提示したことも要因の一つかもしれませんが、「どこで求人するか？」も重要なポイントです。

他産業の取組

三幸製菓株式会社（新潟県／食品製造業）

- ・ 面接主体の採用では、コミュニケーション能力の高い人材を感覚的に採用しがちで、採用したい人材を正しく採用できているか分からなかった。また、新潟の企業なので、首都圏の学生の選考時には学生・企業ともにお金・時間がかかり、困っていた。
- ・ そこで、面接主体の選考を廃止し、独自の適性検査で選考を行うことにした。また、採用にあたって Skype や Ustream を活用した。その結果、少ない採用担当者数でも確度の高い選考を行うことが可能となった。

資料) 経済産業省「中小企業・小規模事業者の人手不足対応事例集」に基づき、MURC が作成。

③ 柔軟な働き方を実現しやすい職場をつくる

? 経営者への問いかけ

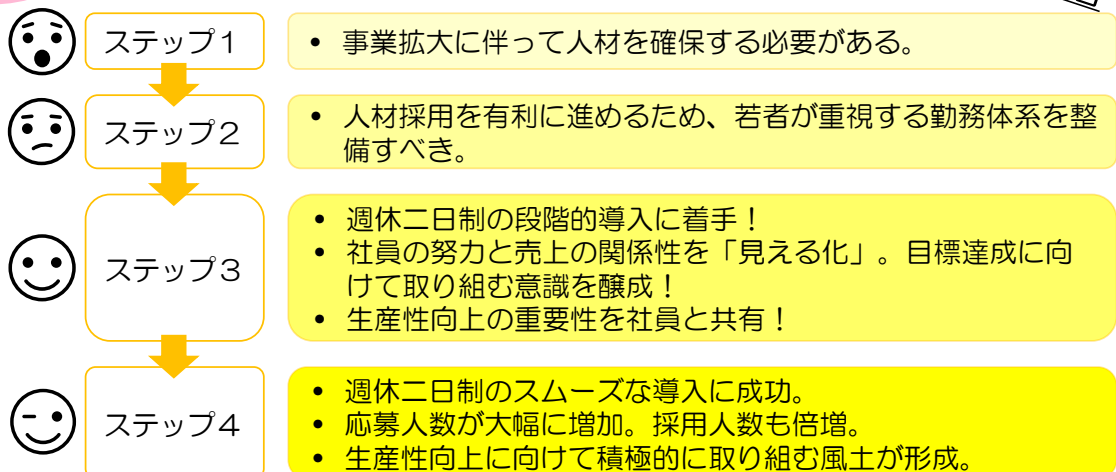
- 従業員に無理な働き方をさせていませんか。
- 産休や育休、介護休暇などの制度が利用されていますか。
- 復帰後の従業員が心的負担を感じないようにサポートしていますか。
- 仕事をお互いに融通し合えるような雰囲気職場にありますか。

💡 課題解決のヒント

| | |
|-----|---|
| ③-1 | <p>労働時間を短縮するための目標設定や制度導入を行う（週休制、フレックスタイム制、短時間勤務制度など）。</p> <ul style="list-style-type: none"> 👉 事例 2：部署ごとのアイデアと対策で残業時間目標を達成 👉 事例 3：週休二日制を段階的に導入 👉 ☆ 若者にとって大切な「自由時間」 |
| ③-2 | <p>産休や育休、介護休暇などの制度の利用を促す。</p> <ul style="list-style-type: none"> 👉 事例 2：短時間正社員制度導入で女性の復帰率を改善 👉 ☆ 経営者の声かけて制度利用を促進 |
| ③-3 | <p>職場環境の改善に従業員も参加してもらう。</p> <ul style="list-style-type: none"> 👉 事例 4：5S活動で工場運営を円滑化 👉 事例 5：従業員の意見を反映してアメニティスペースを改築 |
| ③-4 | <p>コミュニケーションを促進するための機会を創出する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 👉 事例 6：異なる部門の職員が顔を合わせる機会を創出 👉 🗨️ 対話のきっかけ作りは難しい？ |

🚩 取組イメージ

ヒント③-1の場合



若者にとって大切な「自由時間」

2017年に内閣府が実施した「子供・若者の意識に関する調査」によると、仕事を選択する際に重要と考える観点として、「安定していて長く続けられること」、「収入が多いこと」などに加えて「自由な時間が多いこと」が「とても重要」または「まあ重要」と回答した若者は8割を超えました。就職を目指す若者にとって労働時間は大きな関心事です。若者を採用したい経営者は労働時間の短縮を必須要件ととらえる必要があります。

参考) 内閣府「平成29年度 子ども・若者の状況及び子ども・若者育成支援施策の実施状況」

経営者の声がけで制度利用を促進

経営者は産休や育休、介護休暇制度を整備する必要がありますが、整備した制度を実際に利用してもらうことも重要です。既に多くの経営者が育休期間中の代替要員の確保、休業中の社員への情報提供、仕事と家庭を両立できる短時間勤務制度の導入など、様々な対策を講じていますが、なかには経営者の直接の声がけが制度利用を促した事例もあります。他の職員があくせく働くなか、1人だけ休業に入るのは精神的に負担がかかるものです。経営者が直接「休んでいい」と伝え、安心して休んでもらう工夫も大切です。

対話のきっかけ作りは難しい？

当社では従業員との対話を重視しています。4年ほど前に従業員1人1人と面談する機会を設けましたが、多忙を理由に参加しない従業員もあり、1巡する前に自然消滅してしまいました。その反省を踏まえ、今は気づいた時に従業員に声をかけるようにしています。

最近では当社専務理事主催の勉強会も開催しています(月1回、終業後1時間)。当初は義務参加とし、その分の給与を支払うことも考えましたが、役員などの賛同が得られなかったため任意参加の形にしました。それでも従業員は参加してくれています。毎回テーマを設定しますが(「木について」、「流通について」など)、従業員が口を開くきっかけを作っているにすぎず、あくまでも従業員との対話を目的にしています。経営者自らが対話しやすい雰囲気をつくるのが重要です。

④ 女性や高齢者が働きやすく能力を發揮できる環境を作る

? 経営者への問いかけ

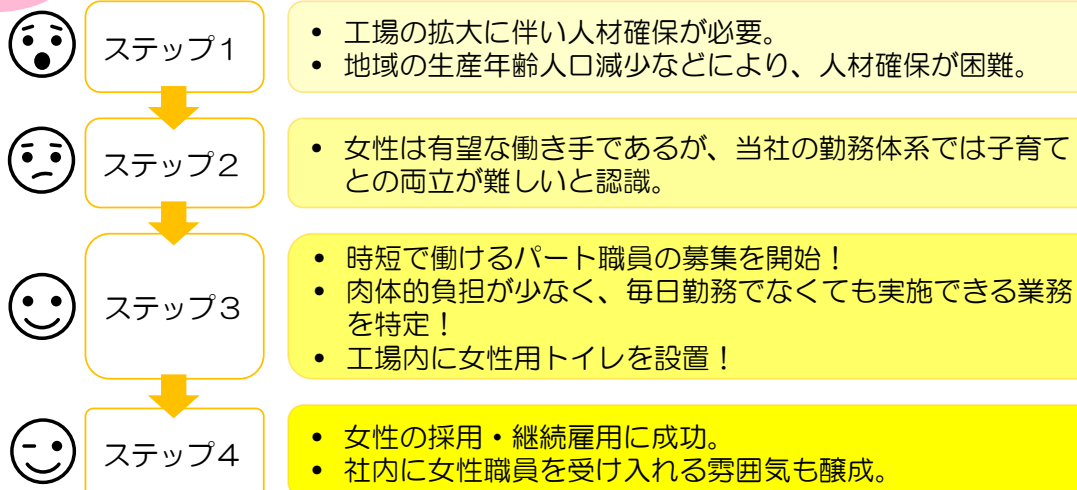
- 女性の目線に立って職場環境を考えていますか。
- 高齢従業員の技術や経験を活用する視点を経営に取り入れていますか。
- 「木材産業は男性仕事」という固定観念にとらわれていませんか。

💡 課題解決のヒント

| | |
|-----|--|
| ④-1 | 女性にとって働きやすい職場環境（トイレ、更衣室など）を整備する。 |
| ④-2 | 女性が能力を發揮できる業務を見つけ出す。 <ul style="list-style-type: none"> 👉 事例 7：負担が少なく毎日勤務でなくてもできる作業の特定 👉 事例 8：女性の自主性を尊重して生み出す好循環（※作成中） 👉 ☆ 女性のニーズも様々です |
| ④-3 | 高齢者に技能を継承してもらおう。 |

🚩 取組イメージ

ヒント④-2の場合



女性のニーズも様々です

経営者として女性が働きやすい職場づくりを目指すことは重要ですが、女性個人の希望を丁寧に把握する必要もあります。実際、ある女性従業員が子育て期を終えて職場復帰したところ、希望する現場作業ではなく別の業務を勧められ、それが理由で退職してしまった事例もあります（その後、別の林業事業体で現場作業員として復帰）。女性への配慮は重要ですが、女性をひと括りで扱うことは適切ではありません。女性のニーズも様々。やりたい仕事、キャリアアップに向けた意欲、家庭の事情などを丁寧に把握するように心がけましょう。

他産業の取組

株式会社 KM ユナイテッド（大阪府／建設業）

- ・ 塗装業界は 3K といわれがちな職場で、若手採用に苦戦しており、せっかく採用しても定着しなかった。
- ・ そこで、作業工程を切り分け、経験が無くとも短期間で育成できる分野から始める人材育成システムを確立。その結果、意匠性があり、付加価値の高い塗装を経験 2 年目の若手女性職人がチャレンジし、複数の有名建築物で技能を発揮した。
- ・ 女性職人が妊娠中に建設現場以外で働ける業務（店舗、通販業務）を用意するため、DIY 塗装ショップを開設。現場に出られなくても、ショップでインストラクターとして実演指導、販売を行うなど順調に業務を展開している。

株式会社三功工業所（東京都／空調機器メーカー）

- ・ 製造系、事務系ともに社員が高齢化しており、作業が属人化し、適切な引継ぎがなされないため、新規に採用しづらい面があった。
- ・ そこで、65 歳以上で技術を引き継ぐ者を指導員として雇用延長し、中堅社員の教育係に任命した。

資料) 経済産業省「中小企業・小規模事業者の人手不足対応事例集」に基づき、MURC が作成。

⑤ 能力に応じて人材の配置と評価を行う

? 経営者への問いかけ

- 従業員は経営者がどのような能力やスキルを求めているかを理解していますか。
- 従業員は成長意欲をもって仕事に取り組んでいますか。
- 従業員の働きぶりについて振り返る機会を設けていますか。

💡 課題解決のヒント

| | |
|-----|--|
| ⑤-1 | 従業員と対話し、仕事への満足度や希望する職種、キャリアプランなどを把握する。 |
| ⑤-2 | <p>従業員の能力や実績を適正に評価し、それに応じて昇級や給与を決定する。</p> <p>👉 事例9：スキルシートで目標を「見える化」</p> <p>👉 ☆ 対話促進ツールとしての能力評価システム</p> <p style="text-align: right;">⇒ スキルシートの例（付録③参照） ⇒ 能力評価システム導入支援事業（付録④参照）</p> |

ワンポイント
アドバイス!

対話促進ツールとしての能力評価システム

静岡県の引佐町（いなさちょう）森林組合は能力評価システムを給与査定ではなく、従業員個人の思いの吸い上げや意識改革、人材育成に活用するために導入しました。従業員のやりたいことや適性を考えながら仕事に配置し、職場として一体感を持たせることが課題だったためです。

その結果、自分の思いが経営者まで伝わることを従業員が実感できるようになり、仲間や上司にもものをいえる雰囲気醸成されました。経営者と従業員の会話も増え、日頃から「こういう機材が欲しい」、「ここの現場ではこういうことがやりたい」といった会話が交わされるようになりました。

能力評価システムは使い方次第で様々な効果を得ることができます。自社の経営課題にあった使い方について考えてみましょう。

参考) 全国森林組合連合会「能力評価システム導入事例集」（平成29年7月）

⑥ 基本的な安全衛生管理活動を徹底する

? 経営者への問いかけ

- 従業員の安全を第一に考え、従業員とその家族、会社を守っていますか。
- 労働災害リスクを事前に低減する取組を日頃から徹底していますか。

💡 課題解決のヒント

| | |
|-----|---|
| ⑥-1 | 人材採用時や作業内容の変更時に安全衛生教育を実施する。 👉💡最新設備の導入直後に事故発生 |
| ⑥-2 | 職員全員が労働安全について考える。 |
| ⑥-3 | 作業をマニュアル化し、マニュアルの使用を徹底する。 👉 事例 10：統一的な作業ルールを設定してリスクを軽減（※作成中） |
| ⑥-4 | 機械や防具などの点検整備を行う。 |
| ⑥-5 | 機械化を進め、労働負担を軽減する。 👉💡機械にできることはないか？ |

経営者のつぶやき

最新設備の導入直後に事故発生

以前当社で最新の設備を導入したところ、刃物で手を切るなど 2 件の事故が発生しました。これまで使用していた設備については作業手順を分析しリスク評価ができていたのですが、最新設備についてはこれが間に合っていませんでした。設備を入れ替えるとどうしても作業のプロセスが変わってしまうため、特に注意する必要があります。

機械にできることはないか？

社長に就任してから常に「人ではなく、機械にできることはないか」と考えていました。その結果、最も労働負担の大きい作業が当社保有の機械で対応できることが分かりました。ただし、機械を有効に使えるよう事前作業を仕込まなければならなかったため、1 年かけてその作業を行いました。機械化を実現した結果、これまで 15 名を要していた作業が 5~6 名でできるようになりました。作業方法の変更は決して容易ではありませんが、成果が上がるとみんな喜びました。

他の経営者は
どんなふうに
取り組んでいるの？

5. 取組事例集

1 株式会社門脇木材

所在地：秋田県仙北市

創業：1990年

業種：育林業、素材生産業、製材業、他

職員数：約140名（うち役員●名）

【ポイント】

- ・ 事業の多角化に伴って人員を拡大するため、地元の林業大学校から毎年継続的に新卒を採用。事前にインターンシップを実施し、当社の仕事に納得したうえで入社してもらっており、高い定着率を維持できている。
- ・ 若手を管理・指導する社員にも研修やセミナーを実施している。

背景 課題

- ・ 元々は素材生産事業者として独立創業したが、以降、製材事業、育林事業、林地売買の実施・仲介のほか、グループ会社によるバイオマス燃料生産など、事業を多角化してきた。
- ・ そうしたなか、人員を拡大する必要に迫られることに。とくに山の現場において、機械の扱いを得意とする若手人材を確保しなくてはならなくなった。

取組 内容

- ・ 地元の林業大学校とネットワークを構築。毎年4名程度の同校出身者を新卒で採用している。
- ・ 採用前、同校の学生を対象に1ヶ月近くにわたるインターンシップを実施。実際に作業を経験してもらい、会社の雰囲気や仕事内容を理解してもらったうえで入社いただいている。入社後は、本人の希望も確認しつつ、山の現場に配置し育成を行っている。
- ・ 現場班長へのパワハラ研修やコンサルタントを招いての中間管理職向けセミナーなど、若手の管理・指導を担当する社員の育成も併せて実施している。

成果

- ・ 新卒社員について高い定着率を達成。インターンシップを通じた理想と現実のギャップ防止のほか、管理・指導者の育成によって就業環境の整備を着実に進めていることが奏功している。また、毎年新卒を採用するため同期や年齢の近い仲間が複数いることも定着率向上に一定の効果を与えている。
- ・ 5名で創業してから約20年、従業員数は140名まで増えた。人材の拡大によって、製材からバイオマス燃料、家畜用敷材に至る多様な製品メニューを揃えることができ、「木を全部使いきる」という経営理念を実現できている。

2

ウッドリンク株式会社

所在地：富山県射水市

創 業：1947 年

業 種：プレカット加工業、他

職員数：209 名（うち役員 6 名）

【ポイント】

- ・ 技術を持った社員が長時間残業や働きにくい勤務体系を理由に離職してしまうと、会社にとっても大きな損失になると認識。
- ・ 以上の課題認識を踏まえ、残業時間目標を設定し、部署ごとにアイデアを募りながら目標達成に向けた取組を実施した。また、短時間正社員制度を導入し、産休・育休後の女性の職場復帰率を改善した。

背景
課題

- ・ 受注生産型の事業であるが故に、納期遵守のための長時間労働（残業）が深刻な問題に。
- ・ これまでは育児等によってフルタイム勤務が困難になった女性が働き続ける場合、パート雇用に切り替えるしかなかった。しかし、パートでは賞与や退職金をもらえず、正社員よりも不利な条件になってしまっていた。
- ・ 以上のような事情を理由に技術を持った社員が辞めてしまうと、会社にとっても大きな損失となる。そのため、残業時間を削減するとともに、女性にとって働きやすい職場づくりに向けた取組を開始した。

取組
内容

- ・ 残業時間を月 30 時間以内に抑える目標を設定。目標達成のため、各部署から具体的な取組のアイデアを募った。例えば営業部門では、取引先に上棟日の集中を避けるよう依頼。設計部門では海外に業務を外注し、社員の負担を軽減した。さらに工場では、品質管理活動や改善提案活動に力を入れて業務の効率化を図るとともに、多能工化の推進によって残業が多い業務を応援できる体制を整えた。残業時間を削減すると社員の収入が減ってしまい家計に影響が出る可能性もあるため、ベースアップも実施。それでも目標を達成できない場合は、受注制限もやむなしとの姿勢で臨んでいる。
- ・ 短時間でも正社員として働くことができる制度を導入。女性が育児をしながらでも、働いた時間に応じて賞与と退職金がもらえる体制を整備した。



成果

- ・ 残業時間は大幅に減少。全社で目標を達成するペースで進んでいる。転職希望者も劇的に減少し、直近 1 年間でみるとゼロであった。
- ・ 女性が産休・育休後に復帰する比率もほぼ 100%となった。

3

株式会社栃毛木材工業

所在地：栃木県鹿沼市

創 業：1959 年

業 種：製材業、プレカット加工業、他

職員数：42 名（うち役員●名）

【ポイント】

- ・ 事業拡大戦略の下、新規に人材を確保する必要が生じたため、人材採用に有利となる週休二日制の段階的導入に着手した。
- ・ はじめに経営情報を社員に開示し、社員一人一人が売上目標の達成に取り組む意識を醸成。その上で、週休二日制を試行的に導入した。その結果、十分な成果が確認されたため、本格導入に踏みきった。
- ・ 週休二日制を明示して人材を募集したところ、応募・採用人数とも増加した。

背景
課題

- ・ 十数年前から事業所周辺の林地を購入し始めたほか、事業の幅を素材生産から製材・加工事業、その後建築事業へと徐々に拡大していった。
- ・ 事業拡大に伴って人材を確保する必要があると認識。採用を有利に進めるため、特に若い人材が重視する勤務体系を整備しなければならないと考えた。

取組
内容

- ・ はじめに売上目標や月毎の目標達成状況等の経営情報を社員に開示。社員一人一人の努力や工夫が売上に直結することが見える化し、目標達成に取り組む意識を醸成した。また、週休二日制を導入するためには生産性を高めることが重要であるとの認識も共有した。
- ・ その上で、休日を週 1 日から 2 日に増やす取組を 2 ヶ月間試行。週の勤務時間が 48 時間（8 時間×6 日）から 45 時間（9 時間×5 日）に減る中、社員自らの努力や工夫によって生産性向上を実現し、週 5 日勤務でも事業を継続できる体制を整えた。上記試行の成果を受けて、翌月より週休二日制の完全導入に踏みきった。

成果

- ・ 意識醸成や 2 ヶ月間の試行など、段階的にプロセスを進めることで週休二日制のスムーズな導入に成功した。
- ・ 人材採用において週休二日制を明示した効果は大きく、応募人数は前年の 13 人から 22 人へ、採用人数は 5 人から 10 人に増加した。
- ・ 経営情報を開示したことで、経営者に対する社員の信頼感が向上。また、社員自らの努力や工夫が売上に直結することが見える化された結果、生産性向上に向けた取組を積極的に行う風土も醸成された。

4

佐伯広域森林組合

所在地：大分県佐伯市

創 業：1990 年

業 種：製材業、育林業、素材生産業、他

職員数：158 名（うち役員 15 名）

【ポイント】

- ・ 製材工場の大規模化に伴って職員数が一気に増加。工場の運営方法を大きく改善する必要に迫られた。
- ・ 新たな工場の運営方法を探るなか、グループ毎に月 2 回 5 S 活動を実施する取組を始めた。取組は約 10 年にわたって継続している。
- ・ 取組のマンネリ化を防ぐため表彰制度を導入。「エコアクション 21」の認証取得も目指し、ステップアップを図っている。

背景
課題

- ・ 10 年程前に既存の製材工場をリニューアルし、大規模な製材工場を設置した。
- ・ 工場の大規模化に伴ってこれまで異なる工場で働いていた職員が 1 つの工場で働くようになり、職員数も一気に増加。組合として工場の運営方法を大きく改善する必要に迫られた。

取組
内容

- ・ 新たな工場の運営方法を探るなか、専門アドバイザーの指導の下、5 S 活動の取組を開始した。職員を 5～10 名程度の小グループに分け、毎月第 1 土曜日と第 3 土曜日の朝 8 時から 1～2 時間程度活動を実施している。
- ・ 各グループは始めに活動のスローガン（資材倉庫の整理など）を設定し、その上で、課題（何が問題なのか）と達成イメージ（活動によって何をどのようにしたいのか）をそれぞれ明確にし、活動を行う。
- ・ 活動を終わると成果を写真で記録し、所定の報告様式を用いて管理者に提出。管理者はコメントを記入し、職員にフィードバックしている。提出されたペーパーは組合内の会議室に掲示し、誰もが閲覧できる状態にしている。
- ・ 活動のマンネリ化を防ぐため、毎年 1 回、最も優れた活動を実施したグループを表彰する制度を導入。加えて、環境省が実施している「エコアクション 21」の認証取得も目指し、さらなるステップアップを図っている。



成果

- ・ 職員の仕事に対する意識が向上し、業務効率の改善効果も得られている。また、労働安全対策の面でも一定の効果が出ている。

5

株式会社日新 四国工場

所在地：徳島県小松島市

創 業：1947 年

業 種：合板製造業

職員数：114 名（うち役員 2 名）

【ポイント】

- ・ 生産活動を維持できるだけの人材を確保し続けるため、職員の満足度を高めることによって既存職員の定着を促し、さらにそれを新規採用におけるアピールポイントとなるような取組が必要であると認識。
- ・ 職員の休憩時間などが充実するよう、社内アメニティスペースの改築を実施。職員のアイデアを反映することによって従業員満足度の向上を目指している。

背景
課題

- ・ 2015 年頃より人材不足を深刻な問題として捉え始めた。地域の生産労働人口減少に加え、好景気によって売り手市場となり人材が大手企業などに流れたこと、受注は増えたが人が増えないため職員にかかる負担が大きくなり退職者が出たことなどが原因であった。
- ・ 工場をフル稼働させている中で職員の休みを増やし、労働時間を減らすことは難しく、それ以外の部分で従業員満足度を高めることが必要であった。

取組
内容

- ・ 老朽化していた職員用休憩室の改築を実施。この際、有志職員によるプロジェクトチームを立ち上げ、職員の要望を設計・施工内容に反映させた（1人で静かに休憩できるブースの設置、女性用ロッカールームの充実など）。
- ・ プロジェクトメンバーの業務が日勤と夜勤に分かれていることを受けて、SNS を用いて日常的に議論し合える体制を整えた。

成果

- ・ 当初、経営層が想定していたものとは異なる要望が職員から出され、これに応えることで職員が求める休憩室が整備することができた。
- ・ 今後増加する可能性のある女性職員向け施設を充実させたことによって、女性活躍推進に向けた受け入れ体制を予め整えることができた。

6

空知単板工業株式会社

所在地：北海道赤平市

創 業：1972 年

業 種：フロー用表面単板製造、他

職員数：約 170 名（うち役員 6 名）

【ポイント】

- ・ 部門別に仕事をしていると、異なる部門の社員が互いに顔を合わせる機会が限られてしまう。
- ・ 社員同士の交流を促すことも念頭に、若手社員が異なる部署の仕事内容を学ぶ「学翔塾」を開催している。また、全職員が参加する昼食会なども長年継続している。

背景
課題

- ・ 部門別に仕事をしているため、異なる部門の社員同士が互いに顔を合わせる機会は決して多くない。こうした状況のなか、自分が担当する工場のことしか知らない若手社員が現れ始めた。危機感を募らせた管理職員が社長に相談。社長の決断で学翔塾の開催が決まった。

取組
内容

- ・ 学翔塾は 5～6 年前から始まった。様々な部門の担当者が全社の若手社員に対して仕事内容を説明し、勉強してもらっている。開催は不定期であるが、全部門の説明が一巡するまで、2～3 ヶ月に 1 回程度のペースで開催した。
- ・ 全社員が参加する昼食会も月 1 回開催している。昼食会では、会社がお弁当を出し、社長の近況報告や事務連絡を行うほか、提案改善活動やクリーン運動等に対する表彰、誕生日を迎えた社員へのお祝いなども行っている。
- ・ 今年（2018 年）で 17 回を迎えた「チャリティー100km ウォーク大会」も社長の発案で始まった。参加者は取引先も含め 1,000 名を超える規模にまで拡大。市町村や商工会などが運営を支援してくれるほか、大会に際して地域のお菓子屋さんが出店するなど、地域ぐるみの大イベントとなっている。

成果

- ・ 学翔塾の開催によって、若手社員の間で別部門の仕事ぶりに関する理解が進んだ。現在は、当社が実施する工場見学を学翔塾のメンバーがメインで担当している。
- ・ 昼食会もチャリティー100km ウォーク大会も「働き方改革」を理由に始めたわけではなく、昔から継続的に行っている取組であるが、社員がお互いに顔を合わせる良い機会になっている。チャリティー100km ウォーク大会によって地域とのつながりが強まるほか、人材採用にあたっての認知度が高まるという効果もある。

7

株式会社堤木材

所在地：福岡県うきは市

創 業：1971 年

業 種：製材業、集成材製造業、合板製造業 職員数：24 名（うち役員●名）

【ポイント】

- ・ 事業拡大戦略の下、製材・加工システムの多様化に取り組んでいるが、これを担う地域の人材が不足している。
- ・ そこで、個々の社員の要望に応じて柔軟な業務時間で契約するにより、通常勤務では働くことのできない子育て世代の女性人材を複数名確保した。
- ・ 既存の生産フローを見直す中で女性パート職員向けの作業を抽出し、適正な人材配置を実現した。

背景
課題

- ・ 事業拡大戦略の下、木材加工システムを新たに追加し、自社工場における生産品目を増やしている。
- ・ 工場拡大に伴って人材を確保しなければならないが、近年は特に地域の人材不足という課題に直面している。背景には地域の生産労働人口の減少に加え、肉体労働が若者から敬遠されていることもある。
- ・ 地域の女性が働き手になるとも思われたが、通常の勤務時間（8～17時）では子育てとの両立が難しく、人材は集まらなかった。

取組
内容

- ・ 子育て世代の女性人材の獲得を目指し、パート職員（9～15時勤務）の募集を開始した。その際、工場の作業工程を見直し、肉体的負担が少なく、毎日の勤務でなくても実施できる作業を見つけた（例えば、納期があまり厳しくないホームセンター向けの集成材原板の生産など）。
- ・ 工場で働く女性が増えたことを受けて、工場内に女性用トイレも設置した。

成果

- ・ パート職員の募集を通じて工場で働く女性職員を新たに 3 名採用できた。採用後、各人の事情に応じて勤務時間や勤務日数をさらに柔軟に変更することで、3 名とも継続雇用できている。
- ・ 取組の副次的効果として、職場全体に新たな女性職員を受け入れる雰囲気醸成された。将来の外国人雇用なども見据え、職員の意識改革にも貢献した。

9

株式会社アプト・シンコー

所在地：富山県高岡市

創業：1961年

業種：製材業、プレカット加工業

職員数：75名（うち役員3名、パート含む）

【ポイント】

- ・ 外部人材の登用を起点に、部門別組織をつくり、職責に応じた能力体系などを明確化。経営者から若手に至るまで社内全体のマインドセットを引き出す中で、フレックスやテレワーク等の柔軟な勤務体系を浸透させていった。
- ・ 副社長が社員全員と面談し、納得するまで話し合う機会も創出。信頼獲得につながるコミュニケーションを実施している。

背景
課題

- ・ 首都圏大手企業の全国展開による波や、社員の定着率の低さ、厳しい採用環境などの課題を前に、前近代的な経営では対応困難であるとの強い危機感を認識。社長交代に続き外資系企業出身の経営人材を副社長として登用し、「普通の会社」への脱皮を図るべく、組織改革や社員の意識改革、勤務体系の見直しなどを始めた。

取組
内容

- ・ 従来、経営者の下に明確な組織がなく、責任と権限が不明瞭であったが、5部門からなる組織体制を構築して部門責任者を配置、各部門責任者と経営者で経営判断を実施する組織体制を構築。
- ・ 事業部や営業職全員にPCを配布しIT環境を整備。県外での活動が多い営業職などを中心にモバイルワークを推進した。また、フレックス制度も新設し、柔軟な勤務体系を実現した。特に女性社員を積極的に活用し、そのメリハリが戦力アップに直結した。
- ・ 生産部（工場内勤務）ではスキルシートを作成。多能工に向けたスキルを見える化するとともに、面談などで活用し、成長プログラムの支援に活用。今後は、習熟度と給与制度をリンクさせ、公明正大な評価システムを確立していく予定。
- ・ 昇級時には副社長が該当社員全員と面談、社員から事業改善の提案を受けるとともに、企業理念を直接伝授。

成果

- ・ 経営改革に着手した1年半前から離職者は無く、定着率100%を実現、さらに同期間中に8名増員。
- ・ 半期に一度、社内改善のテーマに応じて部門を超えたプロジェクト活動と成果発表会を実施しているが、社員が会社経営に対して積極的な取組を提案し、自ら取り組むようになった。例えば工場ピカピカプロジェクトによって工場が清潔に。多くの取引先からも評価され、ファンの拡大、売上増につながる手応えを得ている。

付録①：課題チェックシート

下線：法定の重要事項

■：違反した場合に刑事罰も規定されている法定事項

□：国の基準などが定められている事項

| チェック項目 | チェックするポイント | |
|---|---|--|
| <p><u>人材の募集と採用</u></p> <p>□ 求人票などに労働条件のほか、自社のアピールポイントを記載しているか。</p> <p>□ 労働者にとって重要な労働条件を通知しているか。</p> <p>□ 雇用契約を適切に締結しているか。</p> | 募集 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 事前に要員計画を立てているか。 ・ <u>求人票などに労働条件に関する必要情報を記載しているか。</u> ・ <u>求人票などに自社のアピールポイントを記載しているか（週休二日制の導入、女性用設備の設置など）。</u> ・ <u>募集ルートや情報提供媒体を適切に選択しているか。</u> ・ <u>年齢や性別によって差別的な扱いをしていないか。</u> |
| | 採用 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 応募者の適性や能力で採用可否を判断しているか。 ■ <u>労働条件を書面で通知しているか。</u> ■ <u>労働契約期間の上限（原則3年）を遵守しているか。</u> □ 有期労働契約の締結にあたり契約の原則を遵守しているか（更新有無の明示など）。 ■ <u>労働者名簿を事業場ごとに備えているか。</u> □ 請負契約を締結する場合、労働契約と明確に区分できる契約内容になっているか。 |
| <p><u>就業規則などの作成、届出、周知</u></p> <p>□ 就業規則を作成し、従業員に周知徹底しているか。</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・ 就業規則を作成しているか。 ■ <u>就業規則の記載事項は適切か（退職・解雇・懲戒解雇に関するルール、セクハラ対策、苦情相談窓口など）。</u> ・ <u>就業規則と法令、労働協約、労働契約との関係は適切か。</u> ■ <u>就業規則などの規程類の届出を行うとともに、周知を図っているか。</u> ・ <u>就業規則の変更による労働条件不利益変更の手続きを適切に行っているか。</u> | |
| <p><u>働きやすい職場環境の整備</u></p> <p>□ ワークライフバランスに配慮した職場づくりを行っているか。</p> <p>□ 女性の活躍を促しているか。</p> <p>□ 高齢者に対して個人的な事情に配慮した支援を行っているか。</p> | 女性 | <ul style="list-style-type: none"> ■ <u>産前産後休業など、妊産婦の健康管理に必要な措置を講じているか。</u> ・ <u>昇給・昇格、配置・昇進、教育訓練などにおいて、性別による差別的な扱いをしていないか。</u> |
| | 年少者 未成年者 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 満18歳に満たない年少者について、変形労働時間制による労働、時間外労働、休日労働をさせていないか。 ・ 満18歳に満たない年少者について、危険有害業務をさせていないか（運転中の機械の掃除・注油・検査・修繕、胸高直径35cm以上の立木の伐採など）。 |
| | 高齢者 | <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>60歳を下回る定年を設定していないか。</u> ・ <u>65歳までの雇用を確保しているか。</u> ・ <u>60歳以降に継続雇用する、または継続雇用を更新する際の基準は適切か。</u> |

| チェック項目 | チェックするポイント | |
|---|--------------------|---|
| <p>労働条件の整備</p> <p><input type="checkbox"/> 経営目標や売上高などの経営情報を従業員に開示しているか。</p> <p><input type="checkbox"/> 従業員の勤怠管理を適切に行っているか。</p> <p><input type="checkbox"/> 長時間労働は発生していないか。</p> <p><input type="checkbox"/> 年次有給休暇などを適切に付与しているか。</p> <p><input type="checkbox"/> 賃金制度を適切に整備し、支払いを行っているか。</p> | <p>労働時間</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ <u>週 40 時間、1 日 8 時間の法定労働時間を遵守しているか。</u> ・ <u>変形労働時間制を採用する場合、適切に運用しているか。</u> ■ <u>休憩時間を確保しているか。</u> ■ <u>週 1 回の休日確保しているか。</u> ■ <u>振替休日や代休の処理を適正に行っているか。</u> ■ <u>時間外労働、休日労働を行う場合、36 協定の締結及び届出を適切に行っているか。</u> ■ <u>労働時間を適切に記録し、3 年間保存しているか。</u> |
| | <p>休暇 休業</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ <u>年次有給休暇の付与・取得・管理方法を適切に整備・運用しているか。</u> ・ <u>育児・介護休業などの制度を適切に整備・運用しているか。</u> ・ <u>休業や休暇の種類、取得のルール、付与日数、賃金の扱いなどを定めているか。</u> |
| | <p>賃金</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>賃金額の決定を適切に実施しているか。</u> ■ <u>就業規則、または賃金規程に諸手当の支給基準などを明記しているか。</u> ■ <u>最低賃金を下回る賃金額を支払っていないか。</u> ■ <u>出来高払い制で労働者を使用する場合、一定額の賃金の保障をしているか。</u> ■ <u>賃金支払い5原則を遵守しているか（通貨で、直接、全額を、毎月1回以上、一定期日に）。</u> ■ <u>賃金の非常時支払いを実施しているか。</u> ■ <u>休業手当を適切に支払っているか。</u> ■ <u>割増賃金を法定どおりに支払っているか。</u> ■ <u>賃金台帳を事業場ごとに備え、3年間保存しているか。</u> ・ <u>退職金制度を整備しているか。</u> |
| <p>安全衛生・健康管理</p> <p><input type="checkbox"/> 安全衛生管理活動を適切に行っているか。</p> <p><input type="checkbox"/> 健康診断などを適切に実施しているか。</p> <p><input type="checkbox"/> 危険防止措置を講じているか。</p> | <p>安全衛生 管理</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ <u>安全衛生管理体制を整備しているか。</u> ■ <u>入社時及び配置転換時に安全衛生教育を実施しているか。</u> ■ <u>特定業務の就業制限について、現場入場者の免許、資格所持状況把握や作業主任者の選任を行っているか。</u> |
| | <p>健康管理</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>常時使用する労働者を雇い入れる際、健康診断を行っているか。</u> ■ <u>健康診断を年 1 回（チェーンソー及び刈払機を使用する労働者は半年に 1 回）実施し、その記録を 5 年間保存しているか。</u> ・ <u>再検査などの受診指導を行っているか。また、所見のある者に対して医師（産業医）の意見を聞いているか。</u> ・ <u>法定時間外労働が 1 ヶ月当たり 100 時間を越える労働者からの申し出に対して、医師による面接指導を実施しているか。</u> |

| チェック項目 | チェックするポイント | |
|--------|------------|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>常時雇用するパートタイマー（概ね 1 週間の所定労働時間が正社員の 4 分の 3 以上であるパート労働者）の健康診断を行っているか。</u> |
| | 危険防止 措置 | <ul style="list-style-type: none"> ■ <u>伐木作業などにおける危険防止措置を講じているか。</u> ■ <u>機械集材装置及び運材索道の設置・作業における危険防止措置を講じているか。</u> □ <u>振動障害の防止対策を講じているか。</u> ■ <u>一定の機械について自主検査を行っているか。</u> |

付録②：就業規則の例

付録③：スキルシートの例

◎90点～ 業務を熟知し、指導することができる
 ○60点～ 一人で業務を行うことができる
 △30点～ 不安があるが業務を行うことができる
 ×0点～ 業務を行うことができない

氏名 _____

| ID | 分類 | 業務内容 | 中間 | 期末 |
|----|------|---------------------|----|----|
| 1 | 加工機 | 横架材加工機を使いこなせる | × | |
| 2 | | 柱材加工機を使いこなせる | × | |
| 3 | | 羽柄材加工機を使いこなせる | ○ | |
| 4 | | 合板加工機を使いこなせる | ◎ | |
| 5 | | ハイブリッド加工機を使いこなせる | × | |
| 6 | | 断熱加工機を使いこなせる | △ | |
| 7 | スキル | 手加工に携われる | × | |
| 8 | | 的確にピッキングすることができる | × | |
| 9 | | 的確に材を発注することができる | × | |
| 10 | | 安全にリフトを運転することができる | ○ | |
| 11 | | トラックでの確な配送ができる | × | |
| 12 | | 的確な運搬手配をくむことができる | × | |
| 13 | | 責任をもって納期管理ができる | × | |
| 14 | 知識力 | 部材の名称・産地を熟知している | △ | |
| 15 | | 部材のサイズを熟知している | △ | |
| 16 | | 部材を見て使用箇所が分かる | △ | |
| 17 | | 不良材を自分で判断できる | ○ | |
| 18 | | 図面を見て加工判断できる | ○ | |
| 19 | 創意工夫 | 一知恵、一工夫、一改善を提案できる | △ | |
| 20 | 責任感 | 自分の行動に責任を持てる | ○ | |
| 21 | 表現力 | 申し渡し事項を的確に伝えることができる | ○ | |
| 22 | 5S | 身の回りの整理、整頓ができています | △ | |
| 23 | | 身の回りの掃除を進んでしている | ○ | |

付録④：「働き方改革」のお役立ちサイト・ツール・制度

<「働き方改革」全般>

| | |
|--------------------------|---|
| 働き方・休み方 改善 ポータルサイト | 厚生労働省が運営するポータルサイト。自己診断や取組事例の検索、日々更新される「働き方改革」関連情報の確認などに便利です。 【ホームページ】 https://work-holiday.mhlw.go.jp/ |
| 様式 ダウンロード | <p><u>モデル就業規則</u> 労働基準監督署に申請または届け出を行う際に使用する就業規則の様式をダウンロードできます。 【ホームページ】 https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/zigyounushi/model/index.html</p> <p><u>主要様式ダウンロードコーナー</u> 労働基準法に関する主要な様式をダウンロードできます。 【ホームページ】 https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/roudoujouken01/</p> <p><u>ハローワークインターネットサービス</u> 雇用保険の申請に必要な帳票をダウンロードできます。 【ホームページ】 https://hoken.hellowork.go.jp/assist/600000.do?screenId=600000&action=initDisp</p> |

<人材育成・キャリアアップ・人事評価>

| | |
|---------------------------|--|
| 能力評価 システム 導入支援事業 | 能力評価制度の専門家派遣、能力評価基準の作成、専門家に要した費用の助成を行う林野庁の補助事業です。 【ホームページ】 http://ringyou-hyouka.jp/ |
| キャリアアップ 助成金 | 非正規雇用労働者の正社員化、処遇改善の取組を実施した事業主に対して助成する制度です。 【ホームページ】 https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html |
| 多様な人材活用 で輝く企業応援 サイト | 人材の確保・定着やモチベーション向上を図るため、パート・契約社員・派遣社員の正社員化、処遇の改善、人材育成、多様な働き方の推進などに取り組む企業の事例を紹介しています。 【ホームページ】 https://tayou-jinkatsu.mhlw.go.jp/index.html |

<雇用管理改善>

| | |
|-------------------------------------|--|
| 時間外労働等 改善助成金 (職場意識改善 コース) | 労働時間などの設定の改善により、所定外労働時間の削減や年次有給休暇の取得促進などを図る中小企業事業主に対して、その実施に要した費用の一部を助成する制度です。 【ホームページ】 https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/jikan/syokubaisiki.html |
| 人材確保等支援 助成金 (雇用管理制度 助成コース) | 事業主が雇用管理制度（評価・処遇制度、研修制度、健康づくり制度、メンター制度）の導入など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制度です。 【ホームページ】 https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000199292.html |

<女性活躍推進>

| | |
|------------------|--|
| 女性活躍推進ポータルサイト | 従業員数 300 人以下の中小企業に対して、女性活躍推進法に基づく課題分析、行動計画策定、認定取得などを支援しています。 【ホームページ】 http://www.josei-suishin.mhlw.go.jp/ |
| 女性林業従事者の雇用・定着ガイド | 女性林業従事者の雇用・定着のための経営者向けパンフレットです。 【パンフレット】 http://www.rinya.maff.go.jp/j/ken_sidou/fukyuu/attach/pdf/rinken-9.pdf |

<労働安全>

| | |
|-------|---|
| 講習・研修 | 林業、木材産業の安全で健康・快適な職場づくりを支援するため、安全衛生教育などを実施しています。 【ホームページ】 http://www.rinsaibou.or.jp/index.html |
|-------|---|

<その他>

| | |
|------------|---|
| 逆引き事典 | 林野庁が実施している補助金や融資などの検索サイトです。 【ホームページ】 https://www.gyakubiki.maff.go.jp/appmaff/input?domain=R |
| 業務改善助成金 | 中小企業・小規模事業者の生産性向上を支援し、事業場内で最も低い賃金（事業場内最低賃金）の引上げを図るための制度です。 【ホームページ】 https://www.mhlw.go.jp/gyomukaizen/ |
| 所得拡大促進税制 | 青色申告書を提出している中小企業者などが、一定の要件を満たしたうえで、前年度より給与などの支給額を増加させた場合、その増加額の一部を法人税から税額控除できる制度です。 【ホームページ】 http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/zeisei/syotokukakudai.html |
| ローカルベンチマーク | 企業の経営状態の把握、いわゆる「健康診断」を行うツールとして、企業の経営者などや金融機関・支援機関などが企業の状態を把握し、双方が同じ目線で対話を行うための基本的な枠組みです。 【ホームページ】 http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/ |

◆ 本手引きは下記のホームページでダウンロードできます。

<http://>

◆ 本手引きの検討体制

林業及び木材産業における「働き方改革」に関する検討会

(検討会委員) ※五十音順、敬称略

興梠 克久 筑波大学 生命環境系 森林資源社会学研究室 准教授

酒井 秀夫 東京大学 農学生命科学研究科 名誉教授

佐川 広興 協和木材株式会社 代表取締役

佐々木 幸久 山佐木材株式会社 代表取締役

広部 伸二 元独立行政法人森林総合研究所 企画部 研究協力科長

福田 数裕 社会保険労務士・行政書士事務所 福田 K&M

(事務局)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

◆ 本手引きや林業の「働き方改革」に関するお問い合わせ先

林野庁 林政部 木材産業課

03-XXXX-XXXX (受付：平日 9:30~17:30)

【著作権について】

「林業における「働き方改革」の実現に向けて 一林業経営者向けの手引き一」に関する著作権は林野庁が有しています。本手引きの内容について転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。

なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め林野庁林政部経営課林業労働対策室(03-XXXX-XXXX)までご相談ください。

【免責事項】

本ハンドブックの掲載事項の正確性については万全を期しておりますが、林野庁は利用者が本手引きの情報をを用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。