

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 —



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 >

本手引きの概要

1. はじめに	1
2. 「働き方改革」の手順.....	3
3. 解決すべき主な課題	4
3.1 課題その1：働く環境の基礎整備	4
3.2 課題その2：労働力の確保	5
3.3 課題その3：能力に応じた賃金制度の構築.....	6
3.4 課題その4：労働安全の確保.....	7
4. 課題解決のヒント.....	8
5. 取組事例集	19
付録1：セルフチェックの具体的なポイント.....	30
付録2：「働き方改革」のお役立ち情報.....	33
付録3：スキルシートの例.....	35

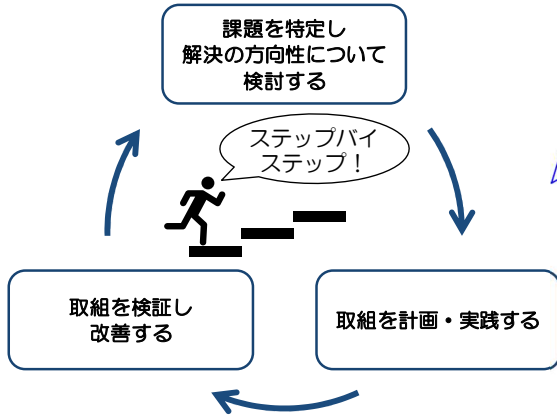
< 本手引きの概要 >

「働き方改革」に取り組む木材産業経営者のために 手引きを作成しました

経営者の「働き方改革ってなに？なぜ必要なの？」、「経営者の役割は？」、「どんな課題があるの？」、「どのように取り組めばいいんだろう？」といった疑問の解消につながるヒントがあります。

手引きには 3 つの特徴があります

Point 01 「働き方改革」はステップバイステップで！



木材産業の経営実態を踏まえた「働き方改革」の手順をご紹介。経営者のふり返りをサポートするためのセルフチェックリストのほか、支援策などのお役立ち情報も掲載！



Point 02 課題ごとに解決のヒントを紹介！

課題ごとに経営者への問いかけと課題解決のヒントをご紹介。ヒントは実際に行われている取組。課題解決に向けて考えるうえでの気づきになります。

働く環境の基礎整備 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、経営情報の開示で目標達成に取り組む意識を醸成
- 従業員は労働条件を十分に理解していますか。
- 従業員は労働条件を十分に理解していますか。

1 経営情報の開示で目標達成に取り組む意識を醸成
週休二日制を段階的に導入

事業者：株式会社栃木木材工業 業 種：木材生産業、製材業、加工業、他
所在地：栃木県鹿沼市 創 業：1959年
職員数：42名

♀ 課題解決のヒント

ヒント1	経営目標や売 事例1： (19頁)
ヒント2	就業規則を作 就業規 就業規
ヒント3	従業員を採用し どに加え、従業
ヒント4	労働時間の節

【ポイント】

- 事業拡大戦略の下、新規に従業員を確保する必要が生じたため、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従業員に開示し、従業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、週休二日制を段階的に導入した。その結果、十分な成果が確認されたため、本格導入に踏み切った。
- 週休二日制を明示して従業員を募集したところ、応募・採用人数とも増加した。

取組内容

- 栃木木材工業では、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た。
- 事業拡大に伴って従業員を確保する必要があると認識。採用を有利に進めるため、特に若者が重視する勤務体系を整備しなければならぬと考えた。
- はじめに売上目標や月毎の目標達成状況などの経営情報を従業員に開示し、従業員一人一人の努力や工夫が売上に直結することを「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の向上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カ月間試行。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)に減るなか、従業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。2カ月間の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切った。
- 意識醸成や2カ月間の試行など、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。
- 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人に、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、経営者に対する従業員の信頼度も向上。また、従業員自らの努力や工夫が売上に直結することを「見える化」された結果、生産性向上の取組を積極的に行う場も醸成された。

経営者のつぶやき

<就業規則をみんなで作る>
当社は「経営革新計画」の申請を機に就業規則の作成に着手しました。はじめは一般的な就業規則の様式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」という項目を付け、「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就業してもらいました。
「協定で作った約束ごと」ですから従業員に浸透しています。「就業規則をきっちり作っている会社」と見られることで、就業希望者の不安を取り除く効果も得られています。

Point 03 取組事例を豊富に掲載！

「働き方改革」の取組事例を多数掲載。これからの取組の参考に！

経営者のちょっとした経験談もつぶやきとしてご紹介！

なぜ「働き方改革」が必要なの？

1. はじめに

「働き方改革」は経営を変えるチャンスです！

「働き方改革」とは、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。

木材産業の分野にも、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あります。めまぐるしく変化する時代において、品質向上や新たな製品開発、競争力強化のための生産性向上など、マーケットニーズに即応していくことが求められるなか、最重要の経営資源である人材に光をあてた「働き方改革」を実現することは時代の要請でもあります。

【「働き方改革」の前】

- 人手不足なのに、募集しても人が集まらない。
- 業務改善やスキルアップに向けた意欲が乏しい。
- 重労働が多く、災害リスクも高い。

【「働き方改革」の後】

- 「働き方改革」で会社のイメージがアップ。応募者が増加！
- 能力評価制度を導入し、成長意欲が向上！
- 作業マニュアルの徹底で安全意識が改善！作業も効率化！

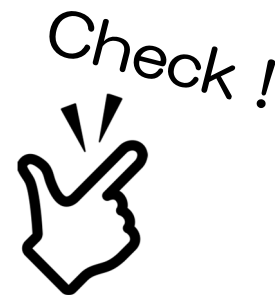
「働き方改革関連法」が2019年4月から順次施行されます

2018年7月に「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

木材産業経営者のみなさん
まずはセルフチェックをしてみましょう！



<セルフチェックリスト>

チェック項目		チェック結果	
		YES	NO
経営全般	経営理念を持ち、従業員と共有していますか。	<input type="checkbox"/>	<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ますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	就業規則の作成と見直しを行い、従業員に周知していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
募集採用	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。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	従業員にとって重要な労働条件を通知していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	雇用契約を適切に結んでいますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
労働時間 休日 休暇	従業員の労働時間の管理を適切に行っていますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	長時間労働は発生していませんか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	年次有給休暇などを適切に付与していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
賃金	賃金制度を適切に整備し、支払いを行っていますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
退職金制度	退職金制度に加入していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
安全衛生 管理	安全衛生管理活動を適切に行っていますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	健康診断などを適切に実施していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	危険防止措置を講じていますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
女性	女性の活躍を促していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
高齢者などの雇用	高齢者や年少者・未成年者を適切に雇用していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
業務計画	期初に年間の労働日数をカウントした上で、1年間の業務の進め方を計画していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
能力評価	従業員の能力や実績を適切に評価していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

いかがでしたか？

「NO」がある方、自信をもって「YES」といえない方
もっと経営を改善したい！と意欲のある方も
いますぐ「働き方改革」に取り組みましょう！

次のページへ！

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。以下のステップをサイクルのようくり返し、「働き方改革」を進めましょう。

表 2 「働き方改革」のステップ

ステップ	経営者がやるべきこと
課題を特定し 解決の方向性について 検討する	<ul style="list-style-type: none">・セルフチェックリスト（2頁）を活用しながら自社のふり返りを行う。・課題を特定する。・課題解決の方向性について検討する。<ul style="list-style-type: none">⇒ 課題解決のヒントは 8 頁へ！⇒ 具体的な取組事例は 19 頁へ！⇒ セルフチェックをもっと具体的に行いたい方は 30 頁へ！⇒ 支援策などのお役立ち情報は 33 頁へ！
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。
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。

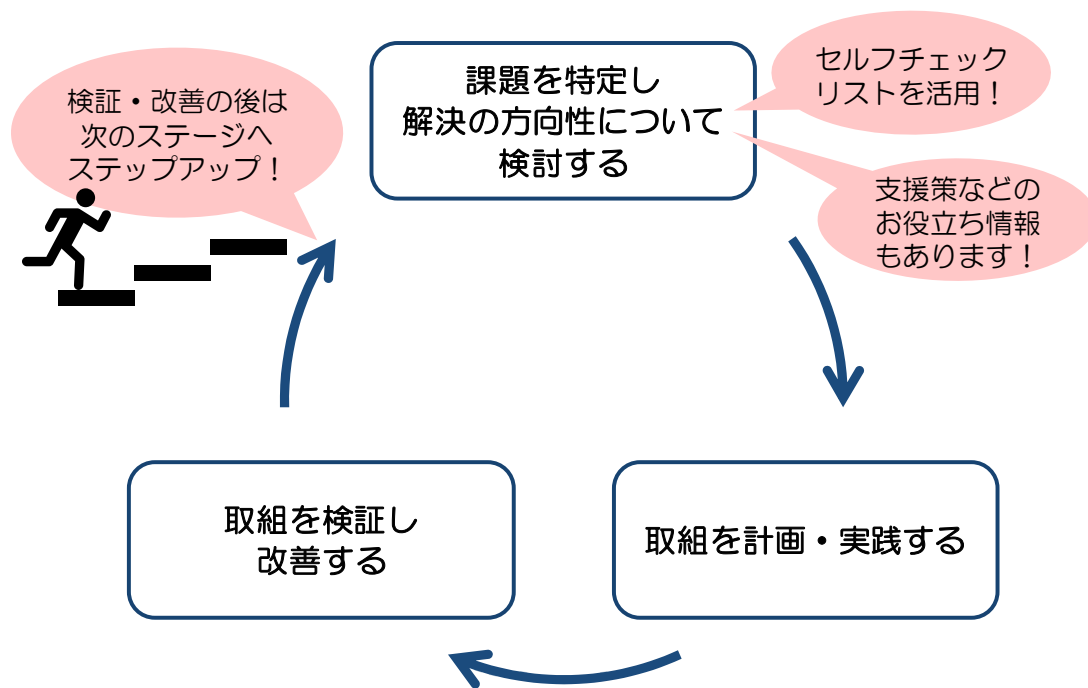
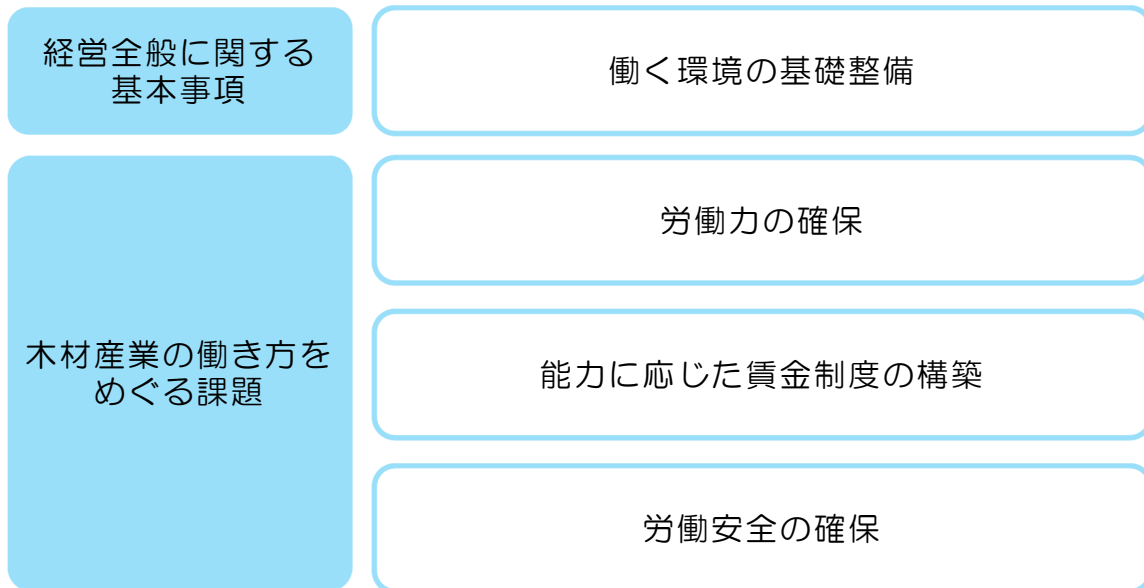


図 1 「働き方改革」のサイクル

どんな課題があるんだろう？

3. 解決すべき主な課題

木材産業における「働き方改革」の課題は主に 4 つあります。取り組める項目からはじめましょう。



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、まずは経営や労務管理の基本を徹底することが不可欠です。

⇒ セルフチェックリスト（2頁）で確認！

木材産業においても、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しっかり伝える、労働者との契約内容を明文化するといった基本事項を徹底することの重要性を、経営者が再認識する必要があります。

「働き方改革」は各事業者が自社の事業環境に応じ、創意工夫をし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.は全ての産業でマイナス値となっており、他産業との人材確保競争が激化しています。
- ・ 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）は上昇傾向にあります。

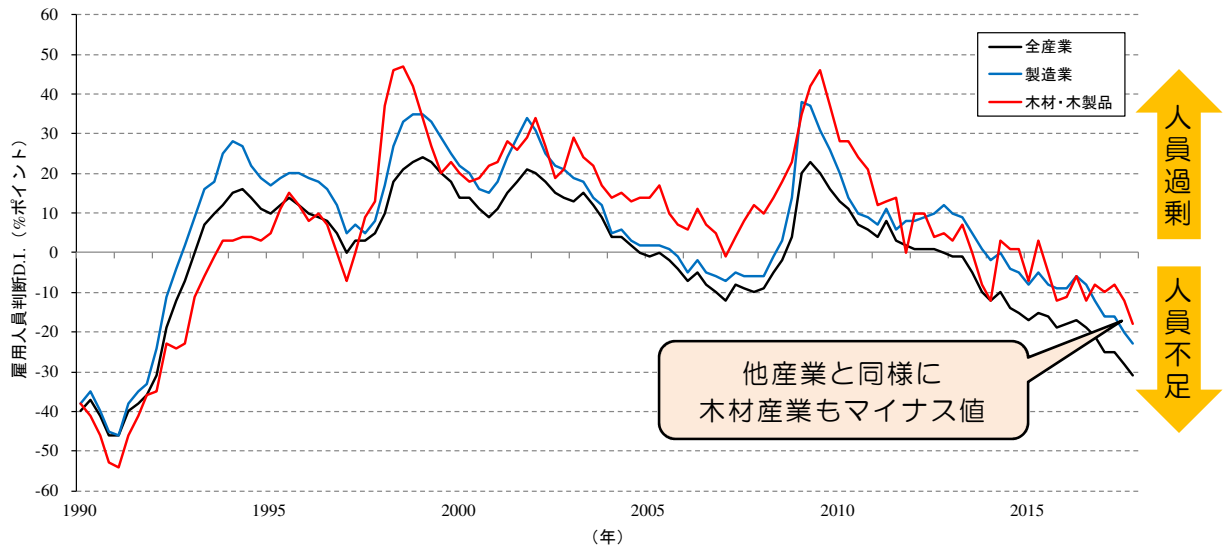


図 2 雇用人員判断 D.I.の推移

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。

注) 雇用人員判断 D.I.は、日銀短観において雇用人員が「過剰」と回答した社の構成比(%)から「不足」と回答した社の構成比(%)を引いて算出される。

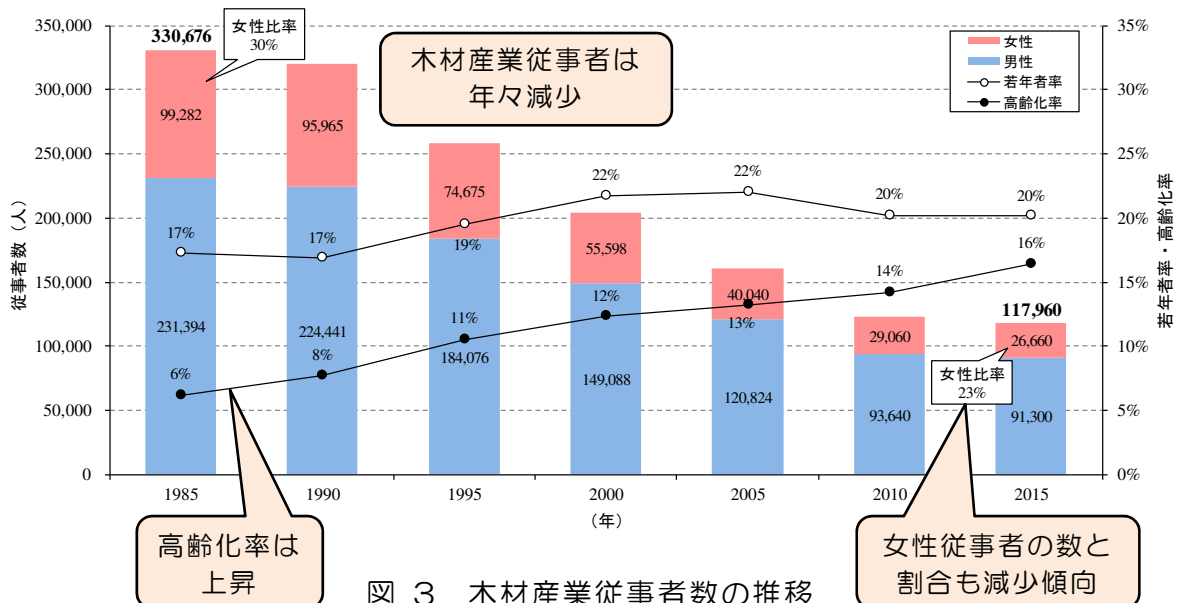


図 3 木材産業従事者数の推移

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：能力に応じた賃金制度の構築

- ・ 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なっています。従業員の能力評価を適切に行い、賃金に反映させることで、労働意欲の向上や生産性の向上にも資することができます。
- ・ 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。

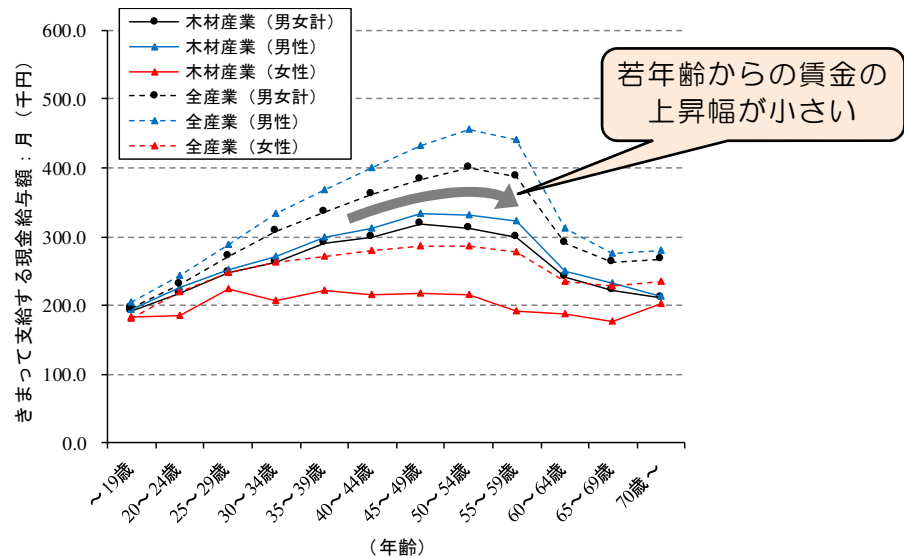


図 4 年代別の現金給与額（月額ベース：2017年）

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。

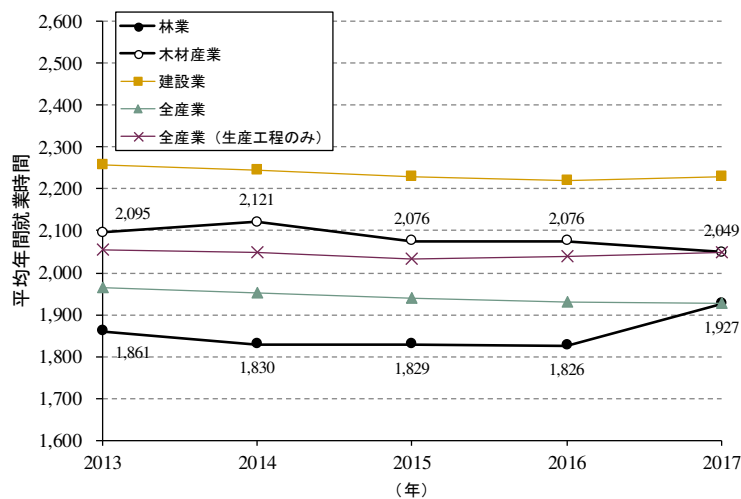


図 5 平均年間就業時間の推移

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、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。

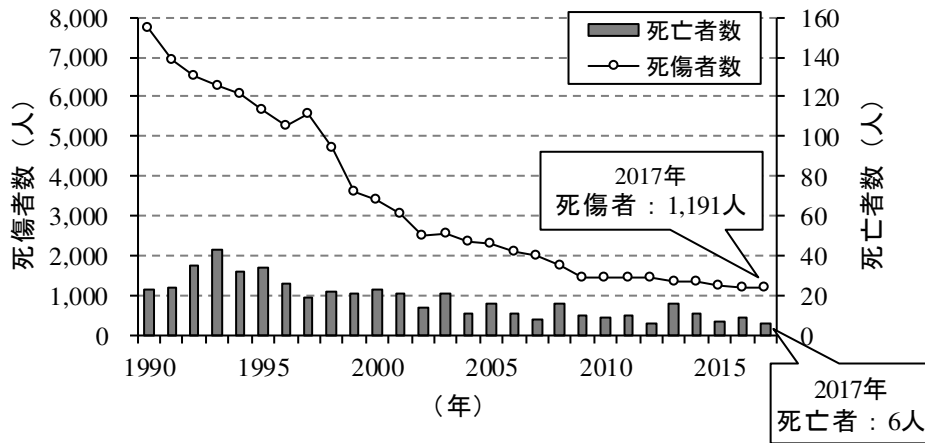


図 6 木材産業における死傷者数と死亡者数の推移

資料) 厚生労働省「労働災害統計」に基づき、MURCが作成。

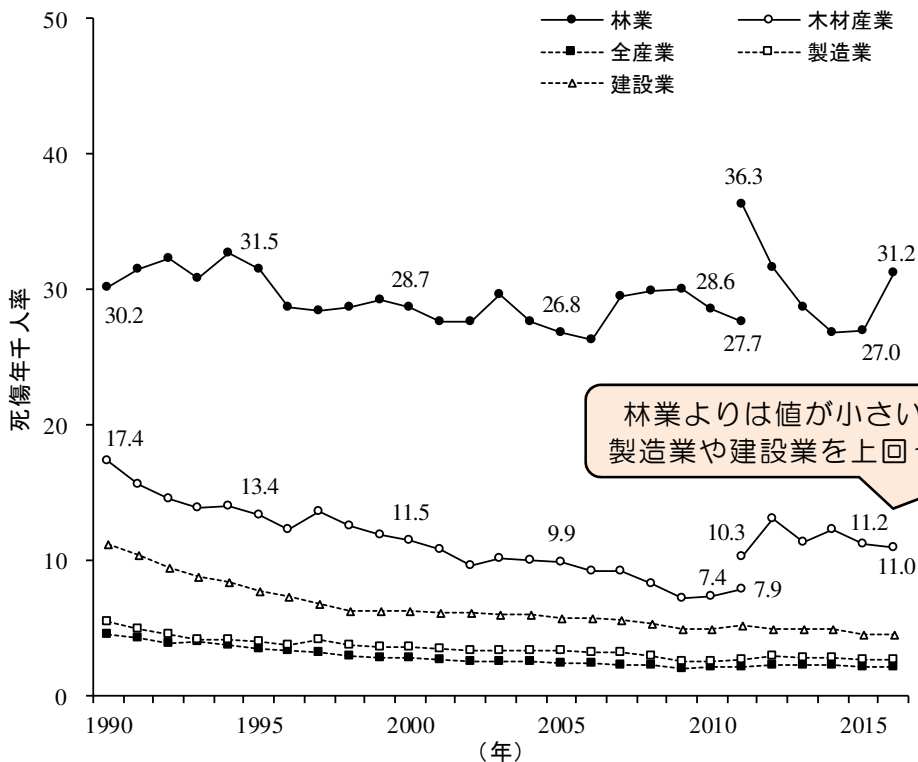


図 7 死傷年千人率の推移

資料) 厚生労働省「産業別死傷年千人率」に基づく。

注 1) 死傷年千人率とは、労働者 1,000 人あたり 1 年間に発生する死傷者数(休業 4 日以上)。

注 2) 平成 24 年より算定基礎を「労働者災害補償保険事業年報」及び「労災保険給付データ」から「労働者死傷病報告書」及び「総務省労働力調査」に変更。

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

4 頁に示した4つの課題のなかには、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あります。しかし、「働き方改革」に取り組み、着実に成果を上げている事業者もいます。ここでは、既に行われている取組をベースとして、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(19頁～)も参考に、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

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上で働いていますか。

💡 課題解決のヒント

ヒント 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。 👉 事例 1：経営情報の開示で目標達成に取り組む意識を醸成(20頁)
ヒント 2	就業規則を作成し、従業員に周知する。作成後も見直しを行う。 👉 ☆ 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
ヒント 3	従業員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、従業員にとって重要な労働条件をできる限り明示する。
ヒント 4	労働時間の管理を適切に行い、従業員の働き方を把握する。

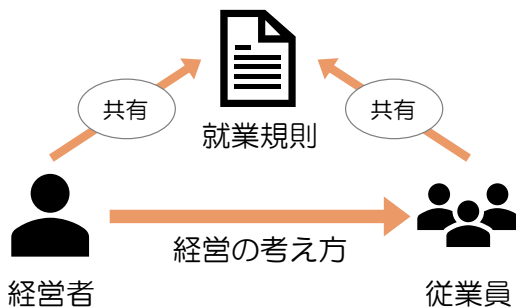
【就業規則を作ってリーダーシップを発揮！】

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少なくありません。例えば、従業員が就業時間中に業務外のことを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统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（32 頁参照）



<就業規則をみんなで作る>

当社では「経営革新計画」の申請を機に就業規則の作成に着手しました。はじめは一般的な就業規則の様式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、就業者希望者の不安を取り除く効果も得られています。

？ 経営者への問いかけ

- 従業員の募集にあたり、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

ヒント 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
ヒント 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従業員を確保
ヒント 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 2：インターンシップで従業員の定着率を改善 (21 頁)
ヒント 4	<p>多様な働き方のニーズを受け入れる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 👉 事例 3：女性の自主性を尊重して生み出した好循環 (22 頁)

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？】

従業員の採用にあたって重要なのが求人票です。求人票に書かれた情報が採用の

成否を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、せっかく週休制の導入や賃金アップを実現しても、それを求人票に書いていない事業者が散見されます。従業員を確保するためには労働条件の改善努力に加え、求人票でアピールすることも必要です。経営者は「選んでもらう」意識を持たなければなりません。

こんな情報を書いていますか？

- 事業内容や特長（アピールポイント）
- 各種保険制度や退職金などの情報
- 会社のホームページの URL など

書き方は適切ですか？

- 仕事内容や職場環境を具体的にイメージできる表現になっていますか？
- 未経験者応募可の場合、専門用語を使用していませんか？
- 地図は目印などがあって分かりやすいですか？
- コンパクトにまとまっていますか？
- 他の従業員や第三者に見てもらい、印象をチェックしましたか？

参考）厚生労働省職業安定局、都道府県労働局、ハローワーク「求人申込書の書き方」

<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従業員を確保>

インターネットの求人サイトに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。スマホなどからアクセスできるため、若者の目に触れやすいという利点があります。そのほか、コインランドリーに募集用紙を貼り出し、女性のパート採用に成功したこともあります。「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 Skype¹などを活用した。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。

¹ パソコンやスマホで利用できる無料の音声通信ソフト。

? 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

ヒント 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 1：週休二日制を段階的に導入（20 頁） 👉 事例 4：部署ごとのアイデアと対策で残業時間目標を達成（23 頁） 👉 ☆ 若者にとって大切な「自由時間」
ヒント 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 4：短時間正社員制度導入で女性の復帰率を改善（23 頁） 👉 ☆ 経営者の声かけで制度利用を促進
ヒント 3	<p>職場環境の改善に従業員も参加してもらおう。</p> <ul style="list-style-type: none"> 👉 事例 5：5S活動で工場運営を円滑化（24 頁） 👉 事例 6：従業員の意見を踏まえてアメニティスペース改築（25 頁）
ヒント 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 7：異なる部門の職員が顔を合わせる機会を創出（26 頁） 👉 💡 対話のきっかけ作りは難しい？

取組イメージ

ヒント1の場合



課題の特定
解決の方向性
に関する検討

- ・ 事業拡大に伴い、従業員の確保が急務に。
- ・ 採用を有利に進めるためにも、若者が重視する勤務体系の整備が課題と認識。



取組の
計画・実践

- ・ 週休二日制の段階的導入に着手！
- ・ 社員の努力と売上の関係性を「見える化」。目標達成に向けて取り組む意識を醸成！
- ・ 生産性向上の重要性を社員と共有！



取組の
検証・改善

- ・ 週休二日制のスムーズな導入に成功！
- ・ 応募人数が大幅に増加。採用人員も倍増！
- ・ 生産性向上に向けて積極的に取り組む風土が形成された！

ワンポイント
アドバイス！

【若者にとって大切な「自由時間」】

若者の8割以上は、仕事を選択する際に、「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」と考えています。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。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」

【経営者の声かけで制度利用を促進】

産休や育休、介護休暇制度が整備されていても、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。そのため、制度を実際に利用してもらうための取組も重要です。例えば、育休期間中の代替要員を確保する、休業中の社員に情報提供する、仕事と家庭を両立できる短時間勤務制度を導入するなどの対策が考えられます。また、経営者が直接「休んでいい」と伝える工夫も大切です。

経営者のつぶやき

＜対話のきっかけ作りは難しい？＞

当社では数年前に従業員一人一人と面談する機会を設けました。しかし、多忙を理由に参加しない従業員もあり、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、給与の支払いも考えましたが、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作りであり、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。

? 経営者への問いかけ

- 「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。
- 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。

💡 課題解決のヒント

ヒント 1	女性も働きやすい職場環境（トイレ、更衣室など）を整備する。
ヒント 2	<p>男女ともに能力を發揮できる業務を見つけ出す。</p> <ul style="list-style-type: none"> 👉 事例 3：女性の自主性を尊重して生み出した好循環（22 頁） 👉 事例 8：負担が軽く毎日勤務でなくてもできる作業を特定（27 頁） <p>👉 ☆ 従業員のニーズも様々です</p>
ヒント 3	高齢者から技能を継承してもらう。

🚩 取組イメージ



課題の特定
解決の方向性
に関する検討

- 工場の拡大に伴い、従業員の確保が必要に。
- しかし、地域の生産年齢人口減少などにより、従業員確保は困難。
- 女性は有望な働き手であるが、当社の勤務体系では子育てと両立した働き方が困難であると認識。

ヒント 2 の場合



取組の
計画・実践

- 時短で働けるパート職員の募集を開始！
- 肉体的負担が少なく、毎日勤務でなくても実施できる業務を特定！
- 工場内に女性用トイレを設置！



取組の
検証・改善

- 女性の採用・継続雇用に成功！
- 社内に女性職員を受け入れる雰囲気も醸成された！

【従業員のニーズも様々です】

経営者として従業員が働きやすい職場づくりを目指すことは重要ですが、個人の希望を丁寧に把握する必要もあります。ある現場作業員が子育て期を終えて職場復帰したところ、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。従業員のやりたい仕事、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。

? 経営者への問いかけ

- 経営者がどのような能力やスキルを求めているかを従業員は理解していますか。
- 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。
- 従業員の能力や実績を適正に評価し、昇給や給与に反映していますか。

💡 課題解決のヒント

ヒント 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。
ヒント 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」(28 頁)</p> <p>👉 🧠 能力評価と業績評価の結果を給与に反映</p> <p>⇒ 能力評価システム導入支援事業 (33 頁参照)</p> <p>⇒ スキルシートの例 (35 頁参照)</p>

🚩 取組イメージ



課題の特定
解決の方向性
に関する検討

- 前近代的な経営では厳しい環境を乗り切れない。
- 仕事の責任と権限が不明確。
- 組織体制の構築と社員の意識改革が必要。



取組の
計画・実践

- スキルシートで目標を「見える化」!
- 職責に応じた評価体系を導入!



取組の
検証・改善

- 仕事に対する従業員の積極性がアップ!
- 定着率100%を実現!

ヒント 2 の場合

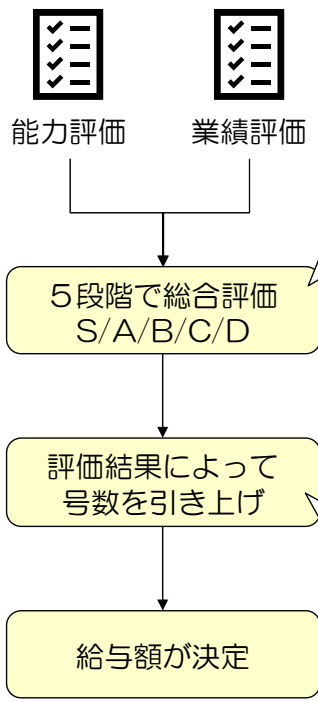
＜能力評価と業績評価の結果を給与に反映＞

当社では、能力評価と業績評価の結果を賃金や一時金に反映しています。能力評価では、「社会的責任と関係者との協働」、「無災害の推進」、「チームワークとコミュニケーション」、「業務効率化の推進」、「技能の習熟度」といった所定の5項目を対象に評価します。一方、業績評価では、当社の中期計画を念頭に、「生産性（売上、仕事の質など）」、「量的な目標（伐採本数など）」、「チーム業績への貢献（皆勤、安全確保など）」、「その他」の4項目について各職員が班長と話し合って自身の目標を設定し、その目標に沿って評価を行います。

能力評価と業績評価の総合評価結果によって号数が引き上げられ、その分給与が高くなる仕組みです。

号数	指導が必要な若手作業員	一人で仕事できる作業員	他人を指導できる作業員	現場リーダー	管理職
1	185,000	207,000	241,000	292,000	355,000
2	186,400	208,500	243,000	294,200	357,500
3	187,800	210,000	245,000	296,400	360,000
4	189,200	211,500	247,000	298,600	362,500
5	190,600	213,000	249,000	300,800	365,000
6	192,000	214,500	251,000	303,000	367,500
7	193,400			305,200	370,000
8	194,800			307,400	372,500
9	196,200			309,600	375,000
10	197,600			311,800	377,500
11	199,000	222,000	261,000	314,000	380,000
12	200,400	223,500	263,000	316,200	382,500
13	201,800	225,000	265,000	318,400	385,000
14	203,200	226,500	267,000	320,600	387,500
15	204,600	228,000	269,000	322,800	390,000
16	206,000	229,500	271,000	325,000	392,500
17	207,400	231,000	273,000	327,200	395,000
18	208,800	232,500	275,000	329,400	397,500
19				331,600	400,000
20				333,800	402,500
21				336,000	405,000
22				338,200	407,500
23				340,400	410,000
24				342,600	412,500
25				344,800	415,000
26				347,000	417,500
27				349,200	420,000
28				351,400	422,500
29				353,600	425,000
30				355,800	427,500

賃金表 (イメージ)



＜総合評価の基準（イメージ）＞

能力評価	理解・行動ともに十分ではない	上司の指示を受けて業務を遂行できる	他の職員の模範になっている
	D	C	B

業績評価	目標の水準が低く業績への貢献も小さい	適切な目標を立てて達成している	挑戦的な目標を設定し達成している
	D	C	B

＜号数の引き上げ幅（イメージ）＞

評価結果	D	C	B	A	S
号数引き上げ	—	1	2	3	4

？ 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

ヒント 1	従業員の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
ヒント 2	職員全員が労働安全について考える。
ヒント 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 (29 頁)
ヒント 4	機械や防具などの点検整備を行う。
ヒント 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、機械を有効に使うためには事前作業を仕込む必要があります。そこで、1 年を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

< 取組事例一覧 >

課題解決の ヒント		事例	事業者	頁
経営を「見える化」する	1	経営情報の開示で目標達成に取り組む意識を醸成	株式会社栃毛木材工業（栃木県）	20
従業員の募集・採用方法を見直す	2	インターンシップで従業員の定着率を改善	株式会社門脇木材（秋田県）	21
	3	女性の自主性を尊重して生み出した好循環	山佐木材株式会社（鹿児島県）	22
柔軟な働き方を実現しやすい職場をつくる	1	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）	20
	4	部署ごとのアイデアと対策で残業時間目標を達成／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）	23
	5	5S活動で工場運営を円滑化	佐伯広域森林組合（大分県）	24
	6	従業員の意見を踏まえてアメニティスペース改築	株式会社日新 四国工場（徳島県）	25
	7	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）	26
女性や高齢者も働きやすく能力を発揮できる環境を作る	3	女性の自主性を尊重して生み出した好循環	山佐木材株式会社（鹿児島県）	22
	8	負担が軽く毎日勤務でなくてもできる作業を特定	株式会社堤木材（福岡県）	27
能力に応じて従業員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）	28
基本的な安全衛生管理活動を徹底する	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）	29

1

経営情報の開示で目標達成に取り組む意識を醸成／ 週休二日制を段階的に導入

事業者：株式会社栃毛木材工業
所在地：栃木県鹿沼市

業種：素材生産業、製材業、加工業、他
創業：1959年
職員数：42名

【ポイント】

- ・ 事業拡大戦略の下、新規に従業員を確保する必要が生じたため、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従業員に開示し、従業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従業員を募集したところ、応募・採用人数とも増加した。

背景 課題

- ・ 栃毛木材工業では、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、その後に建築事業へと徐々に拡大していった。
- ・ 事業拡大に伴って従業員を確保する必要があると認識。採用を有利に進めるため、特に若者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などの経営情報を従業員に開示。従業員一人一人の努力や工夫が売上に直結することを「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の向上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カ月間試行。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）に減るなか、従業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。2カ月間の試行の成果を受けて、翌日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カ月間の試行など、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。
- ・ 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人に、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、経営者に対する従業員の信頼感も向上。また、従業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、生産性向上の取組を積極的に行う風土も醸成された。

2

インターンシップで従業員の定着率を改善

事業者：株式会社門脇木材
所在地：秋田県仙北市

業種：育林業、素材生産業、製材業、他
創業：1990年
職員数：約140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、仕事に納得した上で入社してもらっており、高い定着率を維持できた。
- ・ 若手を管理・指導する社員にも研修やセミナーを実施した。

背景
課題

- ・ 門脇木材は、もともと素材生産事業者として独立創業したが、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、とくに山の現場において、機械の扱いを得意とする若手従業員を確保しなければならなくなった。

取組
内容

- ・ 地元の林業大学校とネットワークを構築し、毎年4名程度の同校出身者を新卒で採用。
- ・ 採用前、同校の学生を対象に1カ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、会社の雰囲気や仕事内容を理解した上で入社してもらった。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た。
- ・ 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た。

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て理想と現実のギャップを防いだほか、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たことが奏功した。また、毎年新卒を採用するために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があった。
- ・ 5名で創業してから約20年、従業員数は140名まで増加した。従業員の拡大によって、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。

3

女性の自主性を尊重して生み出した好循環

事業者：山佐木材株式会社
所在地：鹿児島県肝属郡

業種：製材業、集成材製造業
創業：1948年
職員数：70名

【ポイント】

- ・一部の業務部門において、パート雇用の女性職員同士で業務調整を実施。その結果、柔軟性の高い働き方が可能となった。
- ・子供の手が離れキャリアアップを目指すパート女性職員を正社員に転換する取組も併せて実施。「パートとして採用⇒定着⇒育成（正社員化）」の好循環が生まれた。

背景 課題

- ・山佐木材は人手不足の問題に直面し、なんらかの対策が必要な状況となった。
- ・地方には、子供を育てながらも働きたいと考える意欲的で有能な女性が数多くいるため、こうした女性にとって働きやすい職場を提供することによって人手不足を解消しようと考えた。

取組 内容

- ・パート雇用の女性職員に担当してもらっている塗装関連の業務において、女性職員同士で労働時間などを融通し合う働き方を実現した。もともとこの取組は会社が誘導したものではなく、技術に優れたリーダー的存在の女性職員を中心に、パート女性職員たちだけで自主的に業務調整などに対応してくれているものであった。こうした働き方は柔軟性が高く、大変喜ばれたため、会社としても取組を尊重した。
- ・子供の手が離れキャリアアップを目指すパート女性職員を正社員に転換する取組も実施した。

成果

- ・柔軟性の高さがパート雇用の募集で人気を博し、新規採用において応募が絶えない状況となった。
- ・パート職員を正社員に転換すると、その分パート職員の数が減ってしまうが、評判のよい仕事なので、比較的スムーズに新規採用ができています。結果、「パートとして採用⇒定着⇒育成（正社員化）」の好循環が生まれた。

4

部署ごとのアイデアと対策で残業時間目標を達成／ 短時間正社員制度導入で女性の復帰率を改善

事業者：ウッドリンク株式会社
所在地：富山県射水市

業種：プレカット加工業、他
創業：1947年
職員数：209名

【ポイント】

- ・ 技術を持った従業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、会社にとって大きな損失になると認識。
- ・ 上記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

- ・ ウッドリンクでは、受注生産型の事業であるがゆえに、納期遵守のための長時間労働（残業）が深刻な問題となっていた。
- ・ これまでは育児など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。
- ・ 以上のような理由で技術を持った従業員が辞めてしまうと、会社にとって大きな損失となる。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、従業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従業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だ。
- ・ 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ももらえる体制を整備した。



成果

- ・ 残業時間が大幅に減少。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。

5

5 S 活動で工場運営を円滑化

事業者：佐伯広域森林組合
所在地：大分県佐伯市

業種：製材業、育林業、素材生産業、他
創業：1990年
職員数：158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5S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

- ・佐伯広域森林組合では、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、5S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た。また、労働安全対策の面でも一定の効果があった。

6

従業員の意見を踏まえてアメニティスペース改築

事業者：株式会社日新 四国工場
所在地：徳島県小松島市

業種：合板製造業
創業：1947年
職員数：114名

【ポイント】

- ・生産活動を維持できるだけの労働力を確保し続けるため、従業員の満足度を高めることによって定着を促すとともに、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。
- ・従業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。従業員のアイデアを反映することによって満足度の向上を目指した。

背景
課題

- ・日新 四国工場では、2015年頃より人手不足を深刻な問題としてとらえ始めた。地域の生産労働人口が減少したこと、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従業員にかかる負担が大きくなり退職者が出たことなどが人手不足の原因であった。
- ・工場をフル稼働させるなか、従業員の休みを増やし、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の満足度を高めることが必要であった。

取組
内容

- ・老朽化していた従業員用休憩室の改築を実施。その際、有志によるプロジェクトチームを立ち上げ、従業員の要望を設計・施工内容に反映した（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から、SNSを活用し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従業員から出され、これに応えることで従業員が求める休憩室を整備することができた。
- ・今後増加する可能性のある女性従業員向け施設を充実させたことにより、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。



7

異なる部門の職員が顔を合わせる機会を創出

事業者：空知単板工業株式会社
所在地：北海道赤平市

業種：フロー用表面単板製造、他
創業：1972年
職員数：約170名

【ポイント】

- ・部門別に仕事をしていると、異なる部門の職員が互いに顔を合わせる機会が限られてしまう。
- ・職員同士の交流を促すことも念頭に、若手職員が異なる部署の仕事内容を学ぶ「学翔塾」を開催した。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

- ・空知単板工業では、普段から部門別に仕事をしているため、異なる部門の職員同士が互いに顔を合わせる機会が限られる。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職員が現れ始めた。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職員に対して仕事内容を説明。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カ月に1回程度のペースで開催した。
- ・全職員が参加する昼食会も月1回開催。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、誕生日を迎えた職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、若手職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、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、職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、採用における認知度が高まるという効果も得られた。

8

負担が軽く毎日勤務でなくてもできる作業を特定

事業者：株式会社堤木材
所在地：福岡県うきは市

業種：製材業、集成材製造業、合板製造業
創業：1971年
職員数：24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た。
- ・ そこで、個々の従業員の要望に応じて柔軟な業務時間で契約することで、通常勤務では働くことのできない子育て世代の女性従業員を複数名確保した。
- ・ 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、適正な従業員の配置を実現した。

背景
課題

- ・ 堤木材は、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た。
- ・ 工場拡大に伴って従業員を確保しなければならなかったが、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たこともあり、人手不足という課題に直面した。
- ・ 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、募集しても人は集まらなかった。

取組
内容

- ・ 子育て世代の女性従業員の獲得を目指し、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見すえ、職員の意識改革にも役立った。

9

スキルシートで目標を「見える化」

事業者：株式会社アプト・シンコー
所在地：富山県高岡市

業種：製材業、プレカット加工業
創業：1961年
職員数：75名

【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などの柔軟な勤務体系を浸透させていった。
- ・ 副社長が従業員全員と面談し、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

- ・ アプト・シンコーは、首都圏大手企業の全国展開による波や、職員の定着率の低さ、厳しい採用環境などを前に、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。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した。
- ・ 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。特に女性従業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（35頁参照）。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した。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者全員と面談。職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している。



成果

- ・ 経営改革に着手してから離職者はなく、定着率100%を実現した。
- ・ 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。従業員が積極的に取組を提案し、取り組んでいる。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。取引先からも評価され、ファンの拡大、売上増の手応えを得ている。

10

統一的な作業ルールを設定してリスクを軽減

事業者：協和木材株式会社
所在地：福島県東白川郡

業種：製材業、集成材製造業、素材生産業
創業：1953年
職員数：267名

【ポイント】

- ・製材部門で発生する労働災害に対処するため、危険な機械の近くでの作業をなくす必要があった。
- ・刃物と人を離す、刃物のそばに近づく時は機械を止める、どうしても近寄る必要がある場合は熟練技術者のみ立ち入り可能とし、それ以外の職員の立ち入りは禁止する、といった作業ルールを策定し、その運用を開始した。

背景
課題

- ・協和木材では、製材部門で発生する労働災害の要因として、作業員が機械の安全性について正確な知識を持っていないことが背景にあると認識。知識がなければそもそも事故の発生を想定できず、災害を防ぐことができないため、危険性についての基本的な知識を共有する必要があると考えた。

取組
内容

- ・危険な機械（高速で動いている刃物など）の近くでの作業をなくすため、刃物と人を離す、刃物のそばに近づく時は機械を止める、といったルールを作成した。また、どうしても動いている刃物に近寄る必要がある場合は、熟練技術者のみ立ち入り可能とし、それ以外の職員は立ち入りを禁止した。その他、人が歩く道にフォークリフトが入る場合はフォークリフトの操縦者が、それ以外の場所では特別に立ち入る人が安全確認することもルール化した。
- ・熟練作業員かどうかについては、経験年数のほか、機械の基本的な取扱いを心得ているかどうか、現場の危険性について正確な認識を持っているかどうかなどをもとに判断することとした。機械の構造を正確に把握し、どういう動き方をするのか、問題が生じた際に人力で止められるのか、巻き込まれた場合にどの程度危険なのか、どのような事故が起きやすいかという点について知識を有する人材が熟練技術者であると考えている。

成果

- ・作業ルールを策定した結果、ルール策定後3年間の労働災害の累計発生数は策定前3年間の累計発生数よりも14件減少した（このうち、4日以上休業の災害は11件減少）。

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

付録 1：セルフチェックの具体的なポイント

セルフチェック項目	チェックすべき具体的なポイント
<p>【経営全般】</p> <p><input type="checkbox"/> 経営理念を持ち、従業員と共有していますか。</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ますか。</p> <p><input type="checkbox"/> 就業規則の作成と見直しを行い、従業員に周知していますか。</p>	<p><就業規則></p> <ul style="list-style-type: none"> ・就業規則の作成と見直しを行っていますか。 ● <u>就業規則の記載事項は適切ですか（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ですか。</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</u> <u>図っていますか。</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ますか。</u>
<p>【募集・採用】</p> <p><input type="checkbox"/> 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書いていますか。</p> <p><input type="checkbox"/> 従業員にとって重要な労働条件を通知していますか。</p> <p><input type="checkbox"/> 雇用契約を適切に結んでいますか。</p>	<p><募集></p> <ul style="list-style-type: none"> ・事前に要員計画を立てていますか。 ・求人票などに労働条件に関する必要情報を記載していますか。 ・求人票などに自社のアピールポイントを記載していますか（週休二日制の導入、女性用設備の設置など）。 ・募集ルートや情報提供媒体を適切に選択していますか。 ・年齢や性別によって差別的な扱いをしていませんか。 <p><採用></p> <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ますか。 ● <u>労働条件を書面で通知していますか。</u> ● <u>労働契約期間の上限（原則3年）を遵守していますか。</u> ○ <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ますか（更新有無の明示など）。</u> ● <u>労働者名簿を事業場ごとに備えていますか。</u> ○ <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ますか。</u>
<p>【労働時間・休日・休暇】</p> <p><input type="checkbox"/> 従業員の労働時間の管理を適切に行っていますか。</p> <p><input type="checkbox"/> 長時間労働は発生していませんか。</p> <p><input type="checkbox"/> 年次有給休暇などを適切に付与していますか。</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ますか。</u> ・ <u>変形労働時間制を採用する場合、適切に運用していますか。</u> ● <u>休憩時間を確保していますか。</u> ● <u>週1回の休日を確保していますか。</u> ● <u>振替休日や代休の処理を適正に行っていますか。</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ますか。</u> ● <u>労働時間を適切に記録し、3年間保存していますか。</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・運用していますか。</u> ・ <u>育児・介護休業などの制度を適切に整備・運用していますか。</u>

セルフチェック項目	チェックすべき具体的なポイント
	<ul style="list-style-type: none"> ・ <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ますか。</u>
<p>【賃金・退職金制度】</p> <p><input type="checkbox"/> 賃金制度を適切に整備し、支払いを行っていますか。</p> <p><input type="checkbox"/> 退職金制度に加入していますか。</p>	<p><賃金></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 賃金額の決定を適切に実施していますか。 ● <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ますか。</u> ● <u>最低賃金を下回る賃金額を支払っていませんか。</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ますか。</u> ● <u>賃金支払い5原則を遵守していますか（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ますか。</u> ● <u>休業手当を適切に支払っていますか。</u> ● <u>割増賃金を法定どおりに支払っていますか。</u> ● <u>賃金台帳を事業場ごとに備え、3年間保存していますか。</u>
<p>【安全衛生管理】</p> <p><input type="checkbox"/> 安全衛生管理活動を適切に行っていますか。</p> <p><input type="checkbox"/> 健康診断などを適切に実施していますか。</p> <p><input type="checkbox"/> 危険防止措置を講じていますか。</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ますか。</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ますか。</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ますか。</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ますか。</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年間保存していますか。</u> ・ <u>再検査などの受診指導を行っていますか。また、所見のある者に対して医師（産業医）の意見を聞いていますか。</u> ・ <u>法定時間外労働が1カ月当たり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ますか。</u> ・ <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ますか。</u> <p><危険防止措置></p> <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ますか。</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ますか。</u> ○ <u>振動障害の防止対策を講じていますか。</u> ● <u>一定の機械について自主検査を行っていますか。</u>
<p>【女性】</p> <p><input type="checkbox"/> 女性の活躍を促していますか。</p>	<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ますか。</u> ・ <u>昇給・昇格、配置・昇進、教育訓練などにおいて、性別</u>

セルフチェック項目	チェックすべき具体的なポイント
	による差別的な扱いをしていませんか。
<p>【高齢者などの雇用】</p> <p><input type="checkbox"/> 高齢者や年少者・未成年者を適切に雇用していますか。</p>	<p><高齢者></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>60歳を下回る定年を設定していませんか。</u> ・ <u>65歳までの雇用を確保していますか。</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当ですか。</u> <p><年少者・未成年者></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>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ませんか。</u> ・ <u>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ませんか（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）。</u>
<p>【業務計画】</p> <p><input type="checkbox"/> 期初に年間の労働日数をカウントした上で、1年間の業務の進め方を計画していますか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 期初に営業日カレンダーを作成していますか。 ・ 定休日や年末年始休暇、年次有給休暇などを除いた年間の労働日数を把握していますか。 ・ 労働日数から1年間の業務計画を立てていますか。
<p>【能力評価】</p> <p><input type="checkbox"/> 従業員の能力や実績を適切に評価していますか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営理念やビジョンを実現する人材像を明確にした上で、従業員に求める役割や行動を評価基準として示していますか。 ・ 評価基準は、自社の経営目標や業務内容と十分に整合していますか。 ・ 評価基準は、従業員にとって分かりやすく、納得できる表現になっていますか。 ・ 評価を定期的実施していますか。 ・ 評価は事実に基づき、客観的で公正ですか。 ・ 評価結果を従業員に適切にフィードバックしていますか。

付録 2：「働き方改革」のお役だち情報

<「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/zigyonushi/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

<高齢者雇用支援>

高齢・障害・求職者雇用支援機構ウェブサイト	65 歳超雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザーによる制度改善提案及び高齢者の継続雇用に必要な雇用環境の整備に関する相談・援助を行っているほか、高齢者雇用に関する各種助成金制度を案内しています。65 歳以上への定年引上げ、65 歳を超える継続雇用延長、定年廃止、再就職受入れなどに関して制度を見直す手順や企業事例などを紹介したマニュアル、事例集も公開されています。 【ホームページ】 http://www.jeed.or.jp/elderly/employer/index.html
-----------------------	---

<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上で、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/

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ます	○	

資料) 株式会社アプト・シンコー提供 (事例 9 で紹介)。

◆ 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://www.rinya.maff.go.jp/j/mokusan/seisankakou/hatarakikatakaikaku.html>

◆ 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

◆ 本手引きや木材産業の「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

03-6744-2292 (受付：平日 9:30~17:30)

【著作権について】

「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-」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、予め林野庁林政部木材産業課(03-6744-2292)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

< M E M O >

A large, empty rectangular box with rounded corners, intended for writing a memo. The box is defined by a thin black border and occupies most of the page below the title.