

他産業において実施されている  
取組

# 取組事例の選定方法

- 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」（平成 29 年 3 月）では、別添の事例集に中小企業・小規模事業者による「働き方改革」に係る取組事例が 100 件余り整理されている。
- 同事例集のうち、「木材産業と同様の課題に対応している取組」を参考事例として選定した。
  - 「働き方改革」に係る取組の傾向として、業種の個別事情を越えた普遍的なノウハウが好事例として生き残っている。したがって、木材産業と共通点の多い業種（製造業等）に絞り込んで事例を選定するのではなく、あくまでも課題の類似性を重視しつつ選定した。
- なお、一部の取組は、複数の方向性を包含している点に留意する必要がある（必ずしも取組と方向性が明確に 1 対 1 の関係にあるわけではない）。

| 課題解決の方向性                    | 他産業における取組事例（業種／従業員規模／地域）               | 頁  |
|-----------------------------|--|----|
| 女性及び高齢者の活躍推進                | ● 株式会社 KM ユナイテッド（建設業／20 ～ 50 人未満／大阪府）  | 5  |
|                             | ● 株式会社光真製作所（機械製造業／50 ～ 100 人未満／滋賀県）    | 6  |
|                             | ● 旭電気株式会社（機械製造業／100 ～ 300 人未満／三重県）     | 7  |
| 業務環境の改善、柔軟な雇用管理             | ● 株式会社カシワバラ・コーポレーション（建設業／300 人以上／山口県）  | 8  |
|                             | ● 株式会社小坂工務店（建設業／20 ～ 50 人未満／青森県）       | 9  |
| 能力に応じた人材の配置と評価<br>（労働意欲の向上） | ● 株式会社日本レーザー（卸売業／20 ～ 50 人未満／東京都）      | 10 |
|                             | ● 株式会社キャリア・マム（専門サービス業／20 ～ 50 人未満／東京都） | 11 |
| 臨時的・間断的な労働の平準化              | ● 有限会社有吉農園（卸売業／5 ～ 20 人未満／北海道）         | 12 |
|                             | ● 株式会社オハラ（食品製造業／50 ～ 100 人未満／石川県）      | 13 |
| 重労働からの解放、高い労働災害発生率への対応      | ● 株式会社大善（運輸業／300 人以上／福島県）              | 14 |
|                             | ● HILLTOP株式会社（機械製造業／50 ～ 100 人未満／京都府）  | 15 |

# 概要①

| 課題解決の方向性        | 取組内容  | 成果                                 |
|-----------------|---|------------------------------------|
| 女性及び高齢者の活躍推進    | <ul style="list-style-type: none"> <li>作業工程を切り分け、経験がなくても短期間で育成できる分野から始められる人材育成システムを確立。</li> <li>女性職人が妊娠中に建設現場以外で働ける業務を用意。</li> <li>育児・介護のための短時間勤務を導入し、柔軟な勤務体制を可能に。<br/>【KM ユナイテッド（建設業）：5 頁】</li> </ul>                            | 若手の女性職人が活躍                         |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>「対話制度」の導入により、定年の3年前から定年後のライフプランや継続雇用の意思確認、再雇用後の期待役割や将来の仕事内容を整合。</li> <li>力の必要な作業を機械化で削減し、高齢従業員の負荷を軽減。<br/>【光真製作所（機械製造業）：6 頁】</li> </ul>  | 力量を持った高齢者を戦力化                      |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>業務知識習得のために、一日に一つずつ専門知識を身につける「ワンポイントレッスン」を実施。</li> <li>女性が仕事を継続しやすい人事制度を整備（妊娠中の配置転換も含めた配慮、育児休業期間中の代替要員確保、育児休業中の社員への情報提供、短時間勤務制度の整備等）。<br/>【旭電気（機械製造業）：7 頁】</li> </ul>                       | 女性社員が働きやすい職場に                      |
| 業務環境の改善、柔軟な雇用管理 | <ul style="list-style-type: none"> <li>主婦等の時間的な制約等を考慮し、現場経験を活かした営業や企画等の後方支援の部署へと配置換えを実施。また、業務内容は変えずに勤務地を変更することで、通勤時間の負担を軽減。長時間会議への出席も免除。</li> <li>社内報で「女性社員の仕事ぶり」や「働くママの日常生活」について積極的に発信。<br/>【カシワバラ・コーポレーション（建設業）：8 頁】</li> </ul> | 女性の離職率が大幅に低下<br>女性活躍によりサービスの多様化を実現 |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>退職者の職場復帰の心的負担を軽減するため、タブレット端末を貸出。</li> <li>短時間勤務制度を導入し、時短勤務や在宅勤務を可能に。</li> <li>入学式・参観日・家族旅行やデート等の休暇取得を促進。<br/>【小坂工務店（建設業）：9 頁】</li> </ul>   | 社員の定着促進                            |

## 概要②

| 課題解決の方向性                | 取組内容  | 成果                                  |
|-------------------------|---|-------------------------------------|
| 能力に応じた人材の配置と評価（労働意欲の向上） | <ul style="list-style-type: none"> <li>能力主義、成果・貢献度主義により、女性、高齢者、外国人等、これまで就労を続けにくかった層にもフェアな処遇を実施。</li> <li>社員が自分のライフスタイルに応じた雇用契約を選び、どんな雇用契約でもキャリアアップを目指す制度を実現。</li> </ul> <p style="text-align: right;">【日本レーザー（卸売業）：10 頁】</p>  | <p>制約があっても能力を活かし伸ばせる会社に離職率ゼロを実現</p> |
|                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>フレックスタイムや1時間ごとに取得可能な有給休暇制度（年間5日分）を導入。柔軟な勤務が可能に。</li> <li>短時間正社員の報酬についても、給与は時間に比例するが、賞与は他の正社員と同じく成果に応じて支給。</li> <li>期初に年間の目標を設定。四半期、年間の目標の進捗度合やそれに関する評価のルールについて上長と話す面談も設定。</li> </ul> <p style="text-align: right;">【キャリア・맘（専門・サービス業）：11 頁】</p> | <p>様々な経験・能力を持った人材の活用に成功</p>         |
| 臨時的・間断的な労働の平準化          | <ul style="list-style-type: none"> <li>午前・午後、それぞれ4時間勤務の「短時間シフト勤務」で人材を募集。</li> <li>子育て中の女性従業員は、希望があれば9時～15時の時短勤務とし、急な休みにも柔軟に対応。</li> <li>シニアや主婦の目に留まるよう、募集広告上では簡単な作業であることを明示。</li> </ul> <p style="text-align: right;">【有吉農園（卸売業）：12 頁】</p>  | <p>主婦・シニアの採用・定着に成功</p>              |
|                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>高齢者が注目しやすい新聞チラシで求人を実施。</li> <li>午前5時から午前9時30分までの朝の短時間勤務制度を導入。高齢者も勤務しやすい体制を構築。</li> </ul> <p style="text-align: right;">【オハラ（食品製造業）：13 頁】</p>   | <p>労働意欲の高い高齢者の活躍により社内が活性化</p>       |

## 概要③

| 課題解決の方向性               | 取組内容  | 成果                              |
|------------------------|---|---------------------------------|
| 重労働からの解放、高い労働災害発生率への対応 | <ul style="list-style-type: none"> <li>女性及び高齢者でも作業しやすいように、パワーアシストスーツや小運搬機器を導入し、身体的負担の軽減を実施。</li> <li>女性にも積極的にフォークリフトの運転を担当してもらうため、免許取得のサポートを実施。</li> </ul> <p style="text-align: right;">【大善（運輸業）：14 頁】</p>                                     | 社員の安定的確保が可能に<br>女性社員のモチベーションが向上 |
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>アルミニウム加工品の生産で「職人のノウハウ」をデータベース化し、加工技術の標準化に成功。</li> <li>情報のデジタル化を通じて社内ネットワークによる情報の一元管理、進捗管理等、高効率生産体制を実現した当社独自の生産モデル「HILLTOP System」を構築。</li> </ul> <p style="text-align: right;">【HILLTOP（機械製造業）：15 頁】</p> | ルーチンワークは機械に<br>人は知的労働を実現        |

## 株式会社KMユナイテッド

所在地：大阪府大阪市都島区都島北通1-2-14 創業：2013年  
資本金：1,000万円 従業員数：31人 事業概要：建設工事

- 技術の伝承が課題。男性・日雇い勤務が業界の常識の中、全員正社員雇用女性採用を行う。
- 一人前の職人になるには10年かかる世界で、作業工程を切り分けることで、経験の無い人材も短時間で戦力となる人材育成システムを展開。

（きつかけ）  
取り組み前**人材確保・育成、技能伝承が困難に**

- ✓ 塗装業界は、3Kといわれがちな職場で、若手採用に苦戦。
- ✓ また、せっかく採用した若者も定着しなかった。
- ✓ ベテランの高齢化もあり、一流の技術を伝承するには、時間的に限界だった。
- ✓ リーマンショック後、作業単価が下落。



同社HPより

取り組み後（効果）

**順調に利益が向上**

- ✓ 意匠性があり、付加価値の高い塗装を、経験2年の若手女性職人がチャレンジ。複数の有名建築物で技能を発揮。
- ✓ ライフイベントで現場に出られない職人のために、DIY塗装ショップを開設し、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展開。



出所は下記

**若手女性職人の活躍**

- ✓ 入社2年のインストラクターとなった若手女性職人が、他の職人たちの身の上相談に乗ったり、夢や課題をヒアリングし経営にフィードバックしている。

**取り組み内容や仕組み****多様な人材の採用、全員正社員採用**

- ✓ 性別・国籍・年齢・経験の有無に関わらず、やる気のある人材を採用。
- ✓ 全員正社員として採用し、安定雇用を図った。

**細分化した作業工程に特化した育成システム**

- ✓ 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。
- ✓ また、育成対象となる工程を絞ることで、3年という短期間で一人前を目指すプロフェッショナルな育成システムによるキャリアパスを確立。

**女性躍進の取り組み**

- ✓ 女性職人が妊娠中に建設現場以外で働けるペイントショップ（店舗&通販）での業務を用意。
- ✓ 育児・介護のための短時間勤務を導入し、柔軟な勤務体制を可能とした。
- ✓ 夫婦同席での面接を行い、家庭と仕事の両立の理解を深めた。
- ✓ 電動アシスト付き台車の導入により、身体的負担を軽減。

- ノウハウを持つ高齢者の活用とその技能継承が課題だった。
- 「対話制度」等の導入により、経験豊富な高齢者の働きやすい職場を構築したことで、技能継承を促進。

(きつかけ)  
取り組み前

### 高齢者活用、および技能継承のための人材不足が課題

- ✓ 仕事内容が単純作業でなく、ノウハウが必要技能継承が課題。
- ✓ また、作業と教育との切り分けができず、技能の伝承や知識教育が不十分だった。

### 高齢者を活用するための環境整備が不十分

- ✓ 作業手順書はA4 サイズで作成されており、文字が小さく見にくかったため、ミスが多発していた。
- ✓ また、高齢従業員の健康管理対策が不十分であった。

取り組み後(効果)

### 力量を持った高齢者を戦力化

- ✓ 定年後、希望者全員パートタイム待遇で原則70歳まで再雇用したことで、高齢従業員の働く意欲が高まり、今では、年齢の上限なく再雇用を実施している(最高齢は80歳)。
- ✓ 高齢者がこれまでの豊富な経験を活かし、若年社員のよきアドバイザー的存在となり、指導者として活躍することで、技能継承を促進しており、若年層と高齢層のコミュニケーションが良好に。



同社HPより

### 取り組み内容や仕組み

#### 対話制度を活用した能力の活用、モチベーションの維持

- ✓ 再雇用年齢を原則70歳までとし、定年を迎える3年前から「対話制度」による、定年後のライフプランや継続雇用の意思確認、再雇用後の期待役割や将来の仕事内容を整合。

#### 能力開発制度を充実

- ✓ 専用のテクニカルトレーニングルームを作り、知識や技術・技能の習得、伝承に必要なツールを整備、作業とは区別して教育訓練を実施。

#### 作業手順書の改善

- ✓ 紙ベースの手順書をタブレットによる電子化に置き換え、文字を大きくしたり、作業手順書を確認しやすくすることで、疲労を軽減し作業ミスを防止。
- ✓ それ以外にも、力の必要な作業を機械化で削減し、高齢従業員の負荷を軽減。

#### 健康管理の強化

- ✓ 面談や現場巡回にて本人の健康状態を把握し、仕事内容を検討。さらに、産業医との連携を通じた高齢者の健康に配慮した検診項目を検討。



- 新事業着手に伴い、既存の女性社員の能力向上が課題となった。そのため、教育体制の構築と、女性が働きやすい環境づくりに取り組んだ。
- 女性が働きやすい企業との評判が立ち、人材の採用、定着を図るうえで効果があった。

## 取り組み前（きっかけ）

**親会社の海外移転をきっかけに新事業に着手**

- ✓ 親会社から海外進出を打診されるも、国内生産にこだわり製品構成を転換、新たに制御盤の設計・製造に取り組む。

**既存の女性社員の能力向上が課題に**

- ✓ それまで主力製品であったコイルは、工程の大半が細かい手作業であったため女性の適性が高く女性従業員が多数存在。
- ✓ しかし、新たに着手した制御盤の設計には電気の専門知識が不可欠。女性従業員から雇用不安が芽生えた。

## 取り組み後（効果）

**女性社員が働きやすい職場に**

- ✓ 女性が働くのが当たり前という社風が形成され、多くの女性社員が男性と同様に働くことで、社内の雰囲気良好に。
- ✓ 教育体制と人事制度の整備により、4名の女性従業員が管理職に昇格。
- ✓ 教育体制を構築したことによって、日々の積み重ねが重要となるものづくりの現場において、職場により長く定着することが可能に。
- ✓ 人材の採用、定着を図るうえで、女性が働きやすい職場との評判が広がったことが効果を発揮。

## 取り組み内容や仕組み

**教育体制の構築**

- ✓ 新事業の業務知識習得のために、一日に一つずつ専門知識を身につける「ワンポイントレッスン」を実施し、業務上のノウハウ習得、スキル向上を促進する体制を構築。

**女性が仕事を継続しやすい人事制度の整備**

- ✓ 妊娠中の配置転換も含めた配慮、育児休業期間中の代替要員の確保、育児休業中の社員への情報提供、短時間勤務制度を整備。
- ✓ その他にも、フレックスタイム、半日休暇、誕生日休暇制度、ノー残業デー、年次有給休暇の取得促進等、女性が仕事を継続しやすい人事制度を整備。

**機械化・省力化の推進、仕事の担当範囲の切り分け**

- ✓ 力仕事が必要な分野（圧着やねじ締め等）を改善し、治具化、機械化、省力化を推進。
- ✓ エキスパート（熟練者）とサブプレーヤー（未熟練者）を組み合わせたり、作業の細分化等で、女性が従事しやすい作業工程を構築。



# 株式会社カシワバラ・コーポレーション

所在地: 山口県岩国市山手町一丁目5番16号 創業: 1949年  
 資本金: 2億5,010万円 従業員数: 752人 事業概要: 建設業

- 住宅への感心が高い女性視点の営業活動を行うため建設業ながら女性の採用が課題であり強化。
- 両立支援制度や社内報による意識啓発等によって子育て主婦層の離職を防止し、「女性社員の仕事ぶり」や「働くママの日常生活」について積極的に取り上げ、発信を続けている。

取り組み前(きっかけ)

## 住宅リフォーム事業に適した女性採用を強化

- ✓ 不況下で住宅リフォームがブームとなるなかで、住宅への関心が高く、また家庭内の消費の決定権を握ることが多い女性をターゲットとしてサービスを展開するために、女性の採用を強化した。

## 女性の早期退職が深刻化

- ✓ 採用を拡大したが、2004年～06年入社的女性社員全13人のうち、10人が早期に退職している。組織が縦割りで、人事管理上の問題がオープンになりにくかった背景がある。

取り組み後(効果)

## 女性の離職率の大幅低下を実現

- ✓ 2007年以降入社した女性社員12人のうち、早期に退職した者は3名と、女性の離職率は大幅に減少した。
- ✓ 出産後もほぼ100%が復帰しており、独身の社員も結婚や出産後に仕事を継続することへの意欲が強くなっている。

## 女性活躍によりサービスの多様化を実現

- ✓ 住宅リフォーム分野など女性視点が必要な分野は建築業界にも多い。会長自ら、女性の活躍推進へのバックアップを表明し「女性社員は、自分の考え、意見、わがままだと思うことも言いなさい」と発信。

## 取り組み内容や仕組み

### 「自己申告書制度」の活用

- ✓ 全社員が社長親展で年に1回提出できる「自己申告書制度」により、社長自らが問題解決にあたった。異動希望が通らない社員もおり、能力の高い女性社員を抜擢し、事業部門や営業所をまたいだ適材適所の実現をした。

### 職域変更・勤務地変更制度など

- ✓ 主婦等の時間的な制約などを考慮し、現場から、現場経験を活かした営業や企画などの後方支援の部署へと配置換えを行なった。
- ✓ 業務内容は変えずに勤務地を変更することで、通勤時間の負担を軽減し、あわせて長時間の会議への出席を免除した。

### 社内報による意識醸成

- ✓ 育児をしながら働くこと進んでいく社員の「仕事ぶり」や「働く生活」について発信を続けている。



日本経済団体連合会(2016)  
「ダイバーシティ促進に向けた取組み事例集」p.5

- 人材確保に苦戦していたが、柔軟な勤務制度の導入により、従業員の定着率などが向上。女性の技術者や管理者が活躍する職場となったことで、業績向上にもつながった。

（きつかけ）  
取り組み前

### 求職者の減少により、人材確保が常に課題

- ✓ 建設業＝3K職場のイメージがあり、建設技術者志望の新卒者の確保に苦戦していた。
- ✓ 妊娠出産、育児、介護などにより、十分な知識を有している女性社員が退職し、補充者への教育の必要性、費用、クレームなどが発生し、困っていた。
- ✓ 米軍軍事基地の工事受注対応の通訳スタッフが必要だった。

### 社員の定着促進

- ✓ 育児休業取得者が2人、長期休暇後に復職した社員が5名と、社員の定着が促進。
- ✓ 現場監督や営業課長などで女性活躍。また、顧客の、特に「奥様」からの信頼を得られることが、会社の業績向上につながっている。
- ✓ 学生の採用にも好影響があった。

### グローバル化の取り組みの成果

- ✓ 英語を使った仕事ができる会社と認知され、応募者が増加した。
- ✓ 従業員の有志により「英語部」が発足。



同社より写真提供

### 取り組み内容や仕組み

#### 働きやすい各種制度の導入

- ✓ 休職中の職員への職場復帰の心的負担を軽減するために、タブレット端末を貸出。テレワーク導入を休職者だけでなく、「つわり」の女性社員も制度を利用可能にした。
- ✓ また、短時間勤務制度を導入し、時短勤務や在宅勤務を可能にした。
- ✓ 家族とコミュニケーションをとるための休暇制度として、入学式・参観日・家族旅行やデートなどの休暇取得を促進。

#### 学生目線で採用に取り組む

- ✓ 女性の採用担当者を強化し、女性技術者や女性管理者などを積極的に採用活動に従事させた。
- ✓ 学生に興味を持ってもらえるよう、会社説明会や内定式など、近い年代の社員に担当させ積極的に意見を取り入れた。

#### グローバルな仕事であることをPR

- ✓ 外国人や英語ができる学生に興味を持ってもらえるよう、インターンシップで英語を使った業務体験を行った。
- ✓ また、TOEICの受験支援も実施。



同社より写真提供

# 株式会社日本レーザー

所在地:東京都新宿区西早稲田2-14-1 創業:1968年  
 資本金:3,000万円 従業員数:48人 事業概要:輸入商社(レーザー専門)

- 経営悪化状態で大量退職が発端となり、女性、高齢者、外国人など求人像の幅を広げ人員を補強。
- 在宅勤務制度、70才まで働ける雇用制度、国籍・学歴。年齢・性別にとらわれない評価制度の導入。離職率ほぼゼロを達成し、23年連続黒字を達成。

取り組み前  
(きっかけ)

## 経営破綻から再建に向けた対応

- ✓ 債務超過で経営破綻寸前まで陥り、主力となっていた社員も商権も失ったため、再建のために新規顧客開拓による売上拡大が経営課題であった。
- ✓ そのため、現社員の雇用を守るだけでなく、社員を補充する必要性が発生。大手民間就職支援サービスを利用できる資金がなく、公的職業紹介所に依頼。結果、リストラされた中高年、結婚退職女性、海外からの帰国組、外国人、障がい者など、従来多くの日本企業では就労機会が限られていた人からの応募が多く、彼らを採用。

取り組み後(効果)

## 制約があっても能力を活かし、伸ばせる会社

- ✓ 就業規則を柔軟に見直すなど雇用を守るための環境整備及び属性に関係ない能力評価を導入し、社員の努力に報いる仕組みを構築。結果、社員が自身の能力を開発し、高い語学力や技術力を活かした社員が活躍することで、同業他社にはない競争力がつき、23年連続の黒字を達成。
- ✓ パート社員を含めて女性は全社員の3分の1、女性の管理職は30%以上となり、働く女性のロールモデルとなっている。

## 離職率ゼロを実現

- ✓ 10年以上離職率はほぼゼロであり、第一子妊娠の女性社員、新卒新入社員の3年以内の離職率もゼロである。



同社HPより

## 取り組み内容や仕組み

### 多様な人材が働き続けられる処遇体系・人事制度を徹底

- ✓ 能力主義、成果・貢献度主義により、女性、高齢者、外国人等これまで就労を続けにくかった層にもフェアな処遇を施すことで、モチベーションの向上、定着率向上を図る。
- ✓ 介護や育児、病気療養が必要な社員のために、短時間勤務制度や在宅勤務制度も導入。また、心身が健康で業績に貢献できる限り、誰でも70歳まで働ける雇用制度を導入。
- ✓ 従業員の急な休みに備え、1人が複数の業務をこなす「マルチタスク化」や1つの業務を二人で担当する「ダブルアサイン化」などを実施。
- ✓ 社員が自分のライフスタイルに応じた雇用契約を選び、どんな雇用契約でもキャリアアップを目指す制度を実現。

### 経営者の経営理念の浸透、社員の意欲・能力の向上

- ✓ 「今週の気付き」として、毎週金曜日に一週間を振り返り、気付きを上司にメールで報告し(CCに社長)、上司がフィードバックする制度を導入。
- ✓ 基礎能力評価を行い、「英語力」、「PC・IT力」、「対人・態度能力」のそれぞれに月額の手当(最高ランクには月々2.5万円及び2万円など)を支給。
- ✓ 社長が講師を務める「社長塾」を毎週実施。

# 株式会社キャリア・ママ

復職女性の活躍を支援する事業を実施。従業員のワークライフバランスにも取り組む。  
 様々な経験・能力を持った人材の活用に成功。

## 取り組み前(きっかけ)

### 事業立ち上げの理念から

- ✓ 結婚や出産を機に離職した女性達が、ライフイベントが一段落した後に活躍できるよう、在宅ワークを提供するべく事業を開始した。
- ✓ 時間制約の大きい主婦が主体の事業であることから、従業員のワークライフバランスにも取り組むことは自然な流れだった。
- ✓ 少人数であるため、特に従業員1人当たりのパフォーマンスが業績に大きく影響するので、制約のある社員も定着し、しっかり働いてもらう必要があった。

## 取り組み後(効果)

### 従業員の能力を活かす

- ✓ 従業員のライフスタイルを重視する当社の取組をアピールすることで、大企業よりも当社を選び、活躍する人材も登場している。
- ✓ それぞれの従業員が、環境や時間にとらわれることなく働くことができるため、それぞれの経理経験・オフィスデザイン経験等、多様な能力・スキルを活用することができる。
- ✓ 女性の再就業支援という社会的意義のある事業運営や経営陣の身近さに魅力を感じて応募が来ることもある。

## 取り組み内容や仕組み

### ライフスタイルに合わせた柔軟な勤務形態

- ✓ 本人の希望により、ライフスタイルに合わせた勤務場所と勤務時間数を選択可能。配偶者の転勤や老親の介護等に直面しても、会社をやめることなく働くことが可能。
- ✓ 通常通り出勤する社員についても、フレックスタイムや1時間ごとに取得可能な有給休暇制度(年間5日分)も導入しており、柔軟な勤務が可能。女性特有の地域密着型のライフスタイルの中での自由度の高い働き方を考慮する。

### 柔軟な勤務形態を可能にする公正な評価制度

- ✓ 各人の働きやすい環境を用意することによりパフォーマンスを最大化するため、成果さえ担保できれば勤務する時間・場所は問わない。
- ✓ 例えば、短時間正社員の報酬についても、給与は時間に比例するが、成果に応じて賞与はほかの正社員と同じく支給。
- ✓ 期初に年間の目標を設定。四半期ごと、年間の目標の進捗度合やそれに関する評価のルールを上長と話す面談を設けている。また日報や週報といった報告書は、原則、社長に全員提出を行っている。



- 季節労働者・若手採用が課題。しかし、シニアを「短時間シフト勤務」で活用し、季節的な仕事量の増減に対応した。各自の作業が不安なく確実にこなせるように、その日の全作業を紙で配布するなど、シニア向けの工夫を行っている。

（きつかけ）  
取り組み前

### 正社員の若い人の採用に苦戦

- ✓ 長期で長時間働いてくれる「正社員の若い人」が採用しなかった。また、青果物＝メロンなどの重量物（キツイ仕事）のイメージがあり、応募者は全く集まらなかった。
- ✓ 農産物を扱うため、季節的に冬は仕事量が少なく、春～秋は多くなる。人材を確保したい時期に季節性があった。
- ✓ 北海道の冬は雪深いため、冬に自宅にいて春から夏に動けるシニアの活用に着目した。

取り組み後（効果）

### 主婦・シニアの採用・定着に成功

- ✓ 主婦・シニア（最高68歳）10名の採用に成功。
- ✓ 他社で年齢を理由に不採用になってしまった人が多く、仕事に就けること自体を喜んでくれ、一生懸命働いてくれている。
- ✓ 口コミがもとになり、新聞等にシニアの活躍が掲載された。地域からの評判もよく、仕事の引き合いも増え仕事量も確保できている。
- ✓ シニアは、作業の区切りを「2時間単位」としたことが、とても体力や集中力などのバランスがよいようである。
- ✓ 作業内容を紙で配布したことにより、各自の作業が確実にこなせるようになりミスが減った。

### 取り組み内容や仕組み

#### 働きたい時間に着目し、「短時間シフト勤務」へ

- ✓ シニアは仕事以外の時間を大切にしている人が多いため、午前・午後、それぞれ4時間勤務の「短時間シフト勤務」で募集した。（作業2時間→15分休憩→作業2時間）
- ✓ 子育て中の女性従業員は、希望があれば9時～15時の時短勤務とし、急な休みの場合も柔軟に対応した。
- ✓ シニアや主婦の目に留まるよう、募集広告上では簡単な作業であることを明示した。

#### シニア向けに工夫した点

- ✓ その日の全部の作業の流れや内容を、口頭でなく、紙で配布することにした。
- ✓ グラム数や、詰める数量、作業方法などが変更になることもあり、また、シニアには記憶力に自信がなくなっている人もいるので、都度、紙を見て確認しながら作業を行ってもらえるようにした。
- ✓ 重量物は、作業台を変更し、身体の負担の少ない方法に変更した。（持ち上げるのではなく、高い所から低い所へ下すなど）

# 株式会社オハラ

所在地:石川県金沢市柳橋町甲14-1 創業:1959年  
 資本金:8,000万円 従業員数:80人 事業概要:食品製造業  
 (農産物加工品等)

- 工場の稼働時間を伸ばすために人手が必要だったが、早朝の短時間勤務制度を導入し、高齢者を活用することで対応。
- 労働意欲の高い高齢者は、若い社員の見本にもなり、社内が活性化。

（きっかけ）  
 取り組み前

### 需要拡大への対応が必要に

- ✓ さつま芋加工のような期間限定の仕事については、特に作業員を確保することが難しく困っていた。
- ✓ また、商品の需要拡大に伴い、工場の稼働時間を伸ばすことで増産を図りたかった。
- ✓ しかし、ハローワークや求人誌により求人を行っても、応募がなかった。

取り組み後（効果）

### 高齢者の活躍による効果

- ✓ 労働意欲の高い高齢者が集まり、工場稼働時間を延ばすことができ、増産を行う事ができた。
- ✓ 高齢者は早朝勤務を厭わず、遅刻・欠勤もない。
- ✓ 同社では社員が互いに感謝を伝え合うことを奨励しており、早朝から働く高齢者は、「達人」と呼ばれ、若い社員の模範にもなっている。



同社HPより

### 取り組み内容や仕組み

#### 高齢者に届く新聞チラシによる求人

- ✓ 早朝の工場稼働を新たに行う方針であったため、朝に強い高齢者に着目。
- ✓ 高齢者を活用している経営者の友人の助言により、高齢者が注目しやすい新聞チラシで求人を行った。
- ✓ 60歳以上限定という求人チラシを新聞に折り込んだところ、多数の応募があった。同時に、新聞にも取り組みの記事を書いてもらい相乗効果を狙った。

#### 朝の短時間勤務制度

- ✓ 午前5時から午前9時30分の朝の短時間勤務制度を導入。短時間であり、高齢者も勤務しやすい体制を構築。



同社HPより



物流業は労働集約型であり、労働力の確保が課題。

女性及び高齢者の積極採用・活用や働きやすい環境を整備することによって、社員の安定的確保を実現。

（きつかけ）  
取り組み前

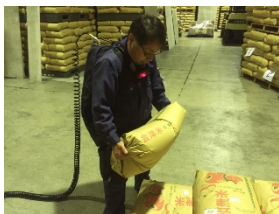
### 人的労働力の確保が必要であった

- ✓ 物流業は労働集約型であり、IT化機械化は進めてはいるものの、労働力の確保が必要であった。
- ✓ また、多くの人を指揮する、リーダーシップを持つ人材やトラックやフォークリフト等免許が必要なオペレーターの確保育成が必要であった。

取り組み後（効果）

### 社員の安定的確保が可能となった

- ✓ 女性及び高齢者の積極採用や勤務条件柔軟化により、安定的に人材確保が可能となった。
- ✓ また、能力とやる気次第では男性以上の活躍と収入を得る事が出来るようにしたため、女性社員のモチベーションが向上。（現在、フォークリフトオペレーターが6名、所長・副所長がそれぞれ1名在籍）



同社より写真提供



### 取り組み内容や仕組み

#### 女性及び高齢者の積極的な採用

- ✓ 真面目にコツコツ作業を行える人材を求めており、女性及び高齢者の方を積極的に採用。
- ✓ また、女性及び高齢者でも作業しやすい様に、パワーアシストスーツや小運搬機器導入し、身体的負担の軽減を実施。
- ✓ 女性専用休憩スペースの確保や全てのトイレを洋式及びウォシュレット化する等、女性の働きやすい環境整備も実施。

#### 女性及び高齢者の積極的な活用

- ✓ 女性にも積極的にフォークリフトの運転を担当させるため、免許取得のサポートを実施。
- ✓ 能力とやる気のある女性には営業所の管理も任せた。
- ✓ 優秀な高齢者人材は定年退職年齢を超えても継続雇用できるよう、就業規則を変更した。



同社より写真提供



## HILLTOP株式会社

所在地: 京都府宇治市大久保町成手1-30 創業: 1980年  
 資本金: 3,600万円 従業員数: 90人 事業概要: 製造業(精密機械部品等の試作加工・製造・販売等)

多品種小ロット生産で利益をあげる体制にすることが課題。受注から部品製作・納品まで全てにおいてITを駆使。

多くのプロセスが自社開発ソフトでデジタル化され、多品種単品の24時間無人化稼働を実現。

（きつかけ）  
 取り組み前

### 脱量産・脱下請・脱肉体労働

- ✓ 先代の頃は典型的な「3K」の鉄工所であったが、鉄工所から脱却し、試作開発案件に代表される多品種小ロット生産で利益があがる体制を構築したかった。
- ✓ 現副社長が25歳のころ、量産仕事を一切やめることを先代に進言。売上の8割を占めていた自動車関係の下請けの単純量産の業務を一切やめ、借りていた機械設備一切を返却。
- ✓ 若手・新ビジネスモデル構築に携わる人材がほしかった。

取り組み後（効果）

### ルーチンワークは機械に、人は知的労働を

- ✓ アルミに特化した多品種小ロット生産、24時間無人加工を実現。
- ✓ オリジナル生産管理システムにより、大量生産のルーチンワークは機械で、人は人にしかできない知的労働に変えた。これらにより、下請けからの脱却を果たすと共に、若い人材を採用・定着させられる企業となっている。
- ✓ 試作開発や装置開発まで手がけるようになり、最適・最短の工程を構築し、高難度のものをスピーディに製作できるようになった。
- ✓ 熟練者のノウハウ（暗黙知）がデータベース化されており、個々の技量に関係なく、誰もが完成度の高い加工ができ、生産性が格段に安定した。

### 取り組み内容や仕組み

#### 設備投資

- ✓ 斬新な社屋を建築し、広く明るい空間で仕事ができるよう工夫。
- ✓ NC旋盤やマシニングセンターを早くから導入。

#### IT化

- ✓ アルミニウム加工品の生産で「職人のノウハウ」をデータベース化し加工技術の標準化に成功。
- ✓ 情報のデジタル化を通じ社内ネットワークによる情報の一元管理、進捗管理など高効率生産体制を実現した当社独自の生産モデル「HILLTOP System」を構築。

#### システムエンジニアの採用

- ✓ システムエンジニアを代々採用し、定期的に入れ替えるようにし、イノベーションを連鎖的に生み出す仕掛けとした。



同社HPより