

# 『Change for Value Creation』への挑戦

～トピー実業の働き方改革への取り組みと解決すべき課題～

講 師 トピー実業株式会社 常務取締役  
山 崎 達 也 氏



2019年11月8日（金） ホテルグランミラージュ

## はじめに

私は入社以来約30年、人事畑におります。今回のテーマである働き方改革は、まさに人事部門がどういう知恵とアイデアを出して乗り切っていくか、30年目にして最も大きなミッションと位置づけております。



働き方改革に関するテーマは、恐らく企業の数だけ働き方があり、その会社に長年根づいた慣習や風土、あるいは関連業界、お取引先の業界慣習や、トップの考え方、従業員のメンタリティなど、100社あれば恐らく100通りの課題がある中で、どう取り組んでいけばいいのかというところでございます。

これから私どもの会社の取り組みを紹介させていただきますが、中堅企業がどんな形で働き方改革に臨んでいるのかという事例をご紹介します、課題をぜひ皆様に共有していただいて、トピー実業はこんなふうに行っていると認識いただき、もし1つでも参考になる点があれば、皆様の企業でちょっと取り組んでみようとご活用いただければ何よりも幸甚でございます。

本日お話しする内容は、まず私どもトピー実業のご紹介をさせていただきます。そして、働き方改革の弊社の位置づけが、2019年4月からスタートした3年間の中期経営計画、さらにその先と密接に絡み合っていることもあるので、その中計のポイント、何を目指しているのかをご紹介します上で、働き方改革の推進施策についてご披露させていただきます。

働き方改革についてはご承知の通り、本年4月から大企業においては労働時間の上限規制が早速スタートしています。中小企業についても来年の4月1日からスタートということで、その上限の時間も非常にシビアなハードルが課せられているというところから、まずこの法令にどう対応していくのか、法令違反を犯さないためにどのような管理方法をとっていかなければいけないのかというあたりを確認した上で、これが時短ハラスメント（以下、ジタハラ）になっては元も子もありませんので、それを実現するために就労環境をどう整備していくか、あるいは業務改善・業務効率化などをどのように進めていくのかということをセットで考えていかないと、結局しわ寄せが来るのは従業員になってしまうと考えますので、この方面からのお話もさせていただきますと思います。

### 本日お話しする内容

#### 一 トピー実業株式会社のご紹介

#### 二 中期経営計画の骨子

#### 三 働き方改革の推進

##### I. 働き方改革推進のねらい

##### II. 法令改正への対応

##### III. 就労環境の整備

##### IV. 業務改善・効率化の推進

# 一 トピー実業株式会社のご紹介

## I 会社概要

本題に入る前に、トピー実業の会社についてご紹介します。私どもはトピー工業という東証一部に上場している総合金属加工メーカーの100%子会社になります。100%子会社ではありますが、私も含めほとんどの社員がトピー実業にプロパーとして採用されて今日まで来ているので、社員の気概はかなり独立志向が強い社風かと思えます。また、親会社からの出向社員もほとんどいなくて、経営陣も取締役9名のうち親会社出身が1名ですので、そういう面では、いわゆる100%子会社のイメージとは若干異なるところもあると思います。

設立が戦後の1947年(昭和22年)で、70年以上経過しています。売上げは概ね1,100億円～1,200億円ぐらいなのですが、ただ、卸売業であるため売上げは非常に大きいものの、利益率は低いです。さらに売上高も、鉄のスクラップやH型鋼といった鋼材は市況相場によって価格が上下動するところがあるので、社内では売上高はあまり重要視されなくて、むしろ営業利益の方を重視しております。

取扱商品を大きく分けると、金属スクラップや、合金鉄といった製鋼のための副原料を取り扱うマテリアル事業部。そして、鋼材や、建設工事・工場の機械設備を納品しているプロジェクト部門。あるいは、ブルドーザーの足回り、履帯、履板と呼ばれている部分を扱う部門。そして、自動車部品は、乗用車用のホイール(鉄やアルミ)、トラックやバス用のホイール(鉄やアルミ)、こういったホイールに特化したものを扱っています。

連・単売上高推移は、今申し上げましたように、スクラップや鋼材の相場によって上下動するため、2015年、2016年あたりは売上高が少し落ち込みました。また、連結と単独の差がわずかしかなかったりませんが、基本的には子会社は現在5社だけで、ほとんどが私ども単独の売上げや利益が大きく影響するといったような状況です。

全従業員は約310名。ほか派遣スタッフの方が20名程おりますので、330名ぐらいの規模の会社です。本社は東京の品川区にありますが、この330名が北は札幌から南は福岡まで、全国19カ所の支店、営業所に分散していて、1つ1つの事業所の規模は小さいです。本社で120名程、大きな支店で50名、小さい営業所では

### 会社概要

- 設立 : 昭和22年3月31日
- 資本金 : 4億8千万円
- 売上高 : 1154億円(単独・2019年3月期)
- 経常利益 : 13億6千万円(同上)
- 事業内容 : 商社(各種商品卸売)
  - ★マテリアル..鉄・非鉄スクラップ、製鋼副原料等
  - ★プロジェクト..鋼材、機械設備、建設工事、建機部品等
  - ★自動車部品..ホイール、タイヤチェーン、工業用ファスナー等
  - ★その他..情報通信機器、ビジュアルサイン等

Copyright © 2019 TOPY ENTERPRISES, LTD. All Rights Reserved.

### 労務構成(単独)

【2019年9月末現在】

|         | 男子   | 女子   | 非正規  | 合計   |
|---------|------|------|------|------|
| 人数(人)   | 203  | 67   | 39   | 309  |
| 平均年齢(才) | 42.5 | 42.0 | 56.0 | 44.2 |
| 平均勤続(年) | 15.5 | 16.4 | 18.9 | 16.1 |

Copyright © 2019 TOPY ENTERPRISES, LTD. All Rights Reserved.

3～4名で運営している事業所もございます。

平均年齢は、昔は男性と女性の差がかなりありましたが、近年は40歳過ぎぐらいで男女ほぼ拮抗しているところです。非正規社員の平均年齢が高いのは、弊社は定年後の再雇用制度を導入しており、定年後の再雇用の方が増えてきています。

## Ⅱ 取扱商品



取扱商品については、上図の左上はホイールの製造ライン設備です。この納品先が親会社のトピー工業となります。その隣は一番分かりやすいホイールです。右上は遮音壁、高速道路などでよく防音壁がありますが、その支柱を加工して納めています。

左下はキャタピラー部分の履板と履帯。その隣の写真は渋谷のスクランブル交差点で、「サロンパス」と書かれたビルの下の方の広告とUCカードの隣の広告、ここの広告の販売権を私どもが持っており、さらに渋谷駅の壁面の広告スペースの権利も持っていて、広告代理店さんと組んでクライアントさんに半月単位で広告権を販売するビジネスも展開しています。ちょっとこれは変わり種のビジネスです。

今申し上げた通り、例えば左上の商品であればお客様は親会社で、ホイールですとタイヤメーカー系のタイヤディーラーさんやカーディーラーさんなどがお得意先になりますし、右上は建設会社さん、左下のキャタピラー部分は建機メーカーさん、右下の広告スペースについては主にお付き合いするのが電通、博報堂といった広告代理店さん。したがって、小さな会社ですが、実に様々な業界とお取引をさせていただいています。冒頭に少し申し上げた業界慣習や商慣習がかなり業界ごとに異なるというのは、まさに私どもも身を持って日々実感しているところです。



### Ⅲ 経営の特徴・課題

まとめますと、弊社の特徴は、小規模なストラテジック・ビジネス・ユニットの集合体で、部門によっては20～30名で運営しているところもあります。そして、中間流通主体の事業構造で、昔は口銭などの言葉があり、商品を購入して販売する、間に入って口の銭、利益をいただくというビジネスが主体でしたけれども、最近はなかなか

それは通用しなくなってくる。利益の幅が狭まったり、場合によっては商流からはじき出されるという厳しい状況に置かれています。

グループ内の取引が約半分で、残り半分はグループ外で販売しています。

海外取引は車のホイール、特に乗用車用のアルミホイールはほぼ全量が中国で生産し、それを日本国内に持ち込んで販売しています。スクラップ関係は、特に北米、東南アジア、中国、韓国、この辺を中心に輸出入、あるいは三国間貿易を行っており、この割合が全体の5分の1ぐらいです。

トレーディングビジネスの行き詰まりというのは、先程申し上げた口銭のビジネスだけではなかなかこの先伸びていかないだろうということ。それから、与信リスクとの戦いとありますが、弊社はかつて20年以上前に貸し倒れ損失を頻発させたことがあり、その教訓からかなり厳しい与信管理をとっております。したがって、営業がぜひこの商売を扱いたいのでここに売りたいと言っても、なかなか与信が下りないといった問題が現実にあります。

P/L重視の風土というのは、日本企業はほとんど共通する部分があるかと思いますが、結局は最終的に利益がどうなるんだというところは、株主をはじめ、常にプレッシャーを受けるところで、ゴーイングコンサーンということを考えても、まずは一定の利益を出さないことには話にならないというところはあります。

さらに社内の管理会計制度がかなり細かい利益まで算出するような仕組みになっていて、それを若い頃から徹底的に教え込むものですから、若い社員についても利益の水準あるいは率の感度はかなり強いと言えるかと思います。

連結経営による制約というと親会社に怒られてしまいますが、親会社が一部上場企業ということで、最近では特に金商法の「J-SOX」（内部統制報告制度）、内部統制の実態という仕組み、この辺を強く要求されており、かなり細かいこともやらなければいけません。この後の働き方改革にもつながってくるのですが、ペーパードキュメントを取り揃えなければいけないなど、内部統制の面から事務作業がかなり増えてきているところがあります。

さらに、株主への説明責任の問題もあるのですが、何かの投資を行って新しい事業にチャレンジしようといったとき、社内の役員会、取締役会の決裁だけでなく、親会社の経営会議、取締役会の決議を経なければいけないということで、その辺を称して「制約」という言葉遣いをとっていますが、かなり意思決定までに時間がかかるころはあるかと思います。

#### 経営の特徴・課題

- 小規模SBUの集合体
- 中間流通主体の事業構造
- グループ内取引が約50%
- 海外取引が全体の5分の1
- トレーディングビジネスの行き詰まり
- 与信リスクとの戦い
- P/L重視の風土
- 連結経営による制約

## 二 中期経営計画の骨子

中期経営計画は、親会社と同じく3年ごとに組んでいます。2019年4月に始まる中計の骨子は、営業利益は現在13億円弱のところ、中計最終年度には16億円に伸ばす。数値目標としてはあまり大きくありませんが、今回の中計はその先10年後は20億円以上を目指しています。

3年間の中計を組んで、そこで帳尻合わせを毎年やっても仕方がないだろうということで、10年先を想定して、果たしてトピー実業は生き残れるのかということを中心に議論しました。内部の収益構造の分析ももちろんして、外部から弊社の客観的な評価もいただきました。そして、主要なマーケットの今後の動向等々を全部織り込んでいくと、何もしない場合はかなり厳しい…。

2018年度は経常利益13億円強ほどですが、そのうち約半分はホイールビジネスで上げています。ところが日本は人口減少に向かいます。車の販売台数も恐らくこれから縮んでいくだろう。弊社の場合、いわゆる新車取り付けのOEMではなくて、市販市場でホイールを販売させていただいているので、人口が減っていく、車の台数が減っていく、加えてドライバーの平均年齢が上がっていくなかで、私どもが扱う乗用車のアルミホイールといった嗜好品が今後、中高年齢者の方々が新車を買った後に買い替えという購買行動をとってくださるのかということも大きな悩みで、このようなところから自動車のホイールビジネスはなかなか厳しいものがあると考えています。

日本国内に留まっているとじり貧となるので、海外展開するところも当然出てまいりますし、さらに建設部門では、ちょうどこの中計を組んでいるときは東京オリンピックの建設需要がかなり旺盛な時期で、なかなか受注を受け切れない、これはサプライサイドの供給制約があり、受けてもなかなか供給できないという問題があったので、感覚的には躍っているような、熱が上がっているような感じだったのですが、冷静になって考えると、この先の建設需要もそれほど伸びる要素はないことを部門ごとにトータルで考え、やはり10年後に向けては今の飯の種を変えていかないと生き残れないとなりました。

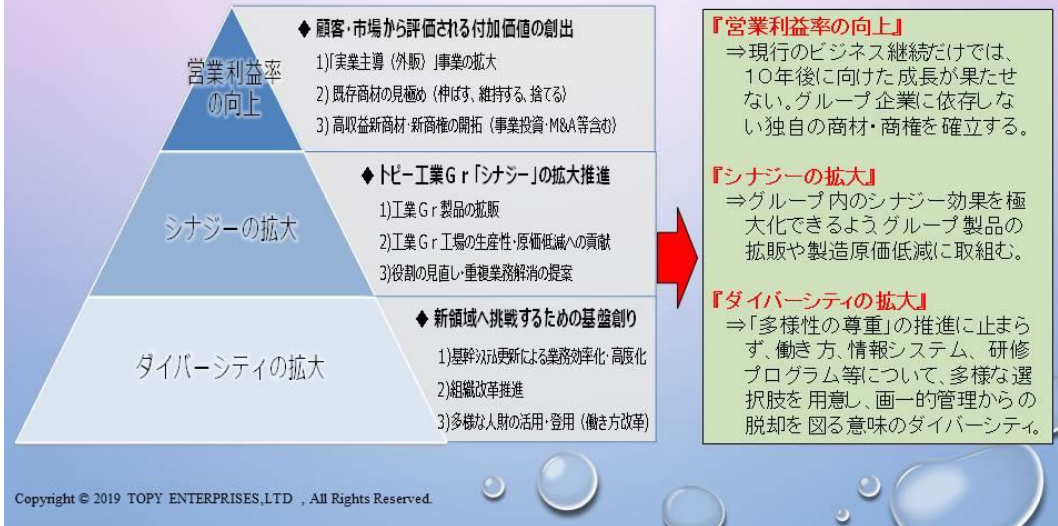
では、その飯の種を変えていくにはどうしたらいいんだと考え、弊社は商社ですので経営のリソースは人的リソースしかありません。社員が意識を転換して価値を見出すような行動をとれる舞台を作っていないと、10年後の20億円以上という目標は絵に描いた餅になってしまうことから、単に法令改正があって働き方改革をするということだけではなくて、弊社の将来も考え、従業員に価値をうまく創造してもらえよう会社、そのステージを作っていこうというところでこの図を載せました。

これは弊社のホームページに掲載していて、今申し上げたように「営業利益率の向上」がピラミッドの一番上にあり、これが新しい事業を生み出して将来の飯の種を作っていこうというところ。その基盤には、ピラミッドの一番下「ダイバーシティの拡大」と書いてありますが、色々な面で多様性を容認していこう。ダイバーシティというと、単に高齢者、女性、障がい者といったくくりで語られることが多いですが、働き方の価値であるとか、事業にチャレンジするときの社員の意見具申に対する対応の多様性であるとか、色々な意味で新領域に挑戦するた

# 中期経営計画の骨子

## 『CHANGE FOR VALUE CREATION 2021 -TOWARD 2028』

～グループシナジー最大化と共に、独自事業の成長を成し遂げる～



めの風土を作るような多様性をベースに兼ね備えようと、こういった図にしました。

実際には、まず骨子としては、営業マンが営業の業務をなるべくこなせるような貢献をしよう。事務処理に時間がかかって、営業に専念できないといった問題は解決していこうと。

それから、卸売業ということもあるのかもしれないのですが、スキルや知識や技能、あるいは人脈などが、どうしても属人的スキルに留まっていてなかなか共有化できない。したがって、これらを持った方がリタイアしてしまうと、それが後輩たちに残っていかないということで、ナレッジを何とか蓄積して共有化していくことを実現するために何をしていけばいいのか。

投資については良いアイデアであればどんどん取り上げて、場合によっては実行していこう。自分たちでできないのであれば、買収等を通じて事業の裾野を広げていこう。このようなことを中計の骨子の中に盛り込みました。

少し細かいですが、中計を達成するために具体的に何をするのかということ、例えば今の弊社の情報システムが非常に古いので、これを刷新するとか、営業支援のための新しいICT技術は積極的に取り入れるなどという個別のテーマが、中計の資料には2ページにわたって書かれています。この中で、ワーク・ライフ・バランスへの対応、ワーク・モチベーションの向上、組織活性化の推進、あるいはナレッジ・マネジメントの推進といった、これからお話しする働き方改革につながるようなテーマも具体的に挙げています。

### 三 働き方改革の推進

#### I 働き方改革推進のねらい

##### I-1 中期経営計画の達成と新たな価値創造基盤の形成

本題に入ります。働き方改革の推進のねらいは、先程申し上げた中期経営計画の達成のためにどういう働き方改革を進めていこうかということ。冒頭で「Change for Value Creation」とスローガンが書かれていましたが、「Change」― 変わろうよ、「Value Creation」― 新しい価値を創造するために、変わっていこうというのが今回の中計のスローガンになっています。

その価値を生み出すためにどのような取り組みをしていけばいいのかというと、(1)労働生産性の向上によって社員に「余力」を生み出さなければいけない、(2)ICTの活用による業務効率の向上、(3)社員の「ワーク・モチベーション」の向上にねらいを定めています。

#### I. 働き方改革推進のねらい

##### 1. 中期経営計画の達成と新たな価値創造基盤の形成

(1)労働生産性の向上による「余力」の捻出

(2)ICTの活用による業務効率の向上

(3)社員の「ワーク・モチベーション」の向上

この中で、(3)「ワーク・モチベーション」に関しては、2013年から取り組んでいます。ハーツバーグという方の「二要因理論」というのがあり、業務の達成感・責任感などの「動機づけ要因」と給与・対人関係・作業条件などの「衛生要因」があります。人間がやる気を出すためには「動機づけ要因」をまず高めなければならない。合わせて、社員がやる気を出すために阻害要因となる「衛生要因」のマイナスファクターは除去していかなければならないというものです。

「動機づけ要因」をうまく整理すれば社員のやる気につながる施策ということで、例えば社員の職業キャリアについては、今までは会社側の一方的な命令によって人事異動が発令されていたわけですが、従業員サイドからの能動的な異動希望を極力実際の異動に反映させる方法、こういった取り組みを2013年頃からやっています。

一方、「衛生要因」の除去に関しましては、1つは労働時間が非常に長いこと。これも後で紹介しますが、残業や休日出勤が常軌を逸するレベルで発生している部門があったので、せめて世間並みに抑えないといけない。それが不満要因となりやる気どころではなくなってしまう。

そして、支払い能力との兼ね合いもありますが、可能な限りベースアップや成果分配、これは夏冬の賞与に加え、3月末に決算賞与を出していますが、利益が上がった場合には3月の賞与で従業員にきちんとお返しをする。そのような取り組みを複合的に2013年から行っています。

ちょうどワーク・モチベーションが話題になった2013年、2014年までは、世間では離職者が多いことが悩みという話がかかなり出てきましたけれども、幸運なことにその当時の弊社はほと



んど自己都合退職者が出ませんでした。何が良くてそうだったのかはいまだに分かりませんが、良い回転をしていたということなのですが、実は2016年頃から20代後半から30代前半の若手から中堅の入り口に当たる社員の離職がかなり高まってきて、これは現在進行形です。非常に悩ましい問題で、何が原因なのかというところは色々と個別の退職者にヒアリングをし、もし直せる悪さがあるのであれば早急に直していきたいのですが、なかなかそれが見つからないといった問題を現に抱えています。

したがって、ワーク・モチベーションの向上は、これまでの延長線上ではなくて、新しい取り組みをせざるを得なくなってきていると認識しています。

## I-2 ワーク・ライフ・バランスの実現

### (1) 労働時間に対する意識の転換

「意識の転換」は、従業員サイドはもちろんですが、我々経営者サイドが意識を変えていかない。これからの法改正は非常に厳しいハードルになってきますので、最終的にはジタハラで終わってしまうことから、

後程ご紹介いたしますが、繰り返し繰り返し経営会議で労働時間問題を取り上げて、残業の多い部門の担当役員に解決策を出させるような取り組みをずっと続けてきました。

ただ、私もそうですけれども、若い頃から残業したり休日出勤をしたりして長時間働き、それが自分の成長の糧になってきている。しかも、今の世の中の仕事の進め方というものは、そんなに短時間で効率的に片づけられるほど甘いものではない。自分自身を成長させるためにも、やはりある程度労働時間と比例した能力の伸長度合いがあるのではないかという潜在的な意識を払拭することが非常に難しい問題で、私自身も本当に長時間労働を全面否定しますかというところ、正直なかなか難しいというところはあります。

ただ、それを口に出してしまうと、経営陣の本気度が従業員に伝わらないこともあるので、この意識の転換は、従業員のみならず、経営陣も働き方改革をうまく推進していく上で、非常に重要なポイントであると位置づけています。

### (2) 多様な働き方の推進による自律的・創造的な就業環境の実現

今日ご参加の皆様方の会社では既にもう導入されているかとは思いますが、いわゆるテレワーク。ICTをうまく使い、特に場所の制限をせずに、社員が働きやすい状況で最大限の労働力を投入してもらえるような就業環境が実現できるようにする。これまでは管理職の管理負荷が非常に増えるということではなかなか導入に至らなかったのですが、ここに来て在宅勤務などを進めていこうと方向転換しています。

## 2. ワーク・ライフ・バランスの実現

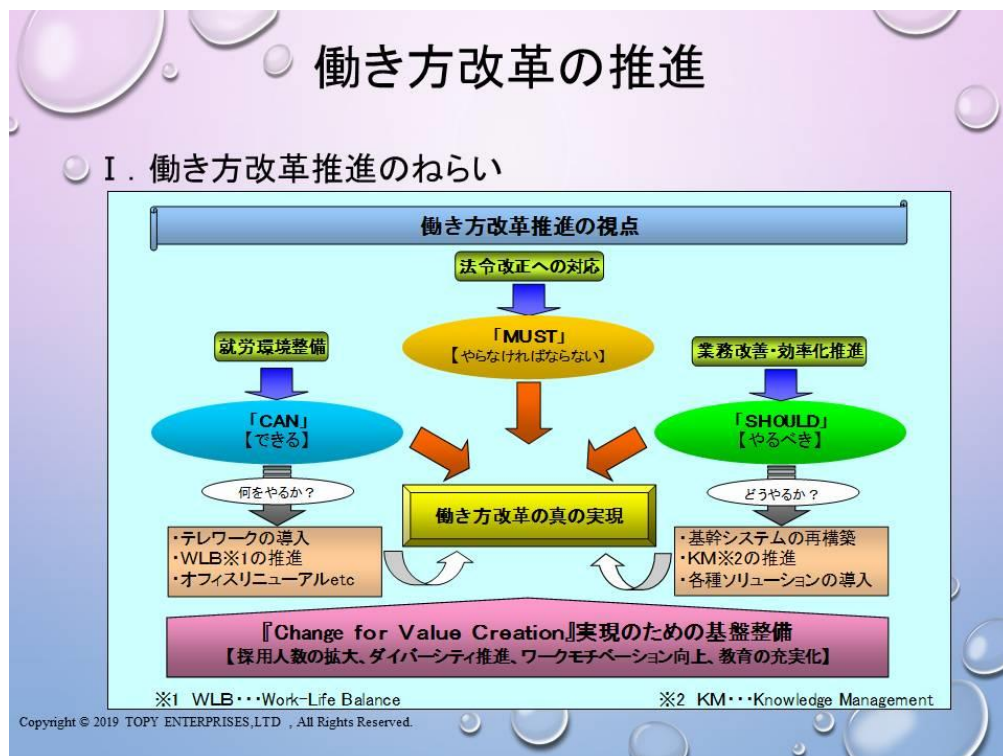
### (1) 労働時間に対する意識の転換

### (2) 多様な働き方の推進による自律的・創造的な就業環境の実現

### (3) 社員の健康確保のための産業保健機能の強化

### (3) 社員の健康確保のための産業保健機能の強化

安衛法では従業員の申し出に基づき、特に時間外労働が100時間以上超えると、医師による面接が義務づけられましたが、弊社の場合は随分前から、1カ月80時間を超える残業を行った社員に対しては、必ず産業医に面接をすることとしています。こういった取り組みを通して、長時間労働による心身の破壊を何とか食いとめるような産業保健機能を、これまで以上に強化していかなければいけないだろうと考えています。



図式化しますと、まずベースとして一番下のピンク色の部分について、先程申し上げた若手退職者が出てしまうということで、各事業部門にとっては事業を運営する上での人員数が不足している、適正なリソースが配備されていない中で結果を求められる、こういう状況を放置するのは働き方改革以前の問題になるので、今は通年で採用活動を行っています。そして、必要なリソースを投入して、事業を進める上での大前提をちゃんと作ってあげる。さらに、先程申し上げたワーク・モチベーションを向上させたり、社員教育のメニューを増やして充実化し、基盤を整備する。働き方改革を推進していく上での法令改正については「MUST」で、当然対応しなければならない。

そして、就業環境整備、テレワークやサテライトオフィスなどについては会社がその気になればすぐにでもできるということで「CAN（できる）」としています。

業務改善・効率化については当然やるべきですが、これは技術的な難しさが伴うので、弊社では「SHOULD（やるべき）」とし、入り口に立ったところという進捗度合いです。

この3点から、今日は弊社の取り組みについてお話をさせていただきます。

## Ⅱ 法令改正への対応

### Ⅱ－１ 時間外労働削減の取組み

#### (1) 時間外労働の実態

法令改正への対応について、弊社の時間外労働の実態を10年前にさかのぼって調べてみました。特に赤く着色したところが、今の基準で言えばお話にならないレベル。2008年度は、一番残業している人間の月平均は70時間を超え、一番長い月で

| 年度      | 全社員の月平均<br>時間外労働 | 最長者の月平均<br>時間外労働 | 最長者の月最大<br>時間外労働 | コメント                          |
|---------|------------------|------------------|------------------|-------------------------------|
| 2007年度  | 15.10            | 81.92            | 99.00            | 特定の組織において、健康障害を引き起こすレベルの残業が発生 |
| 2008年度  | 12.04            | 71.42            | 246.50           |                               |
| 2009年度  | 4.65             | 72.00            | 119.00           | 各種過重労働防止施策実施                  |
| 2010年度  | 4.97             | 54.96            | 66.50            |                               |
| 2011年度  | 4.16             | 29.92            | 54.00            |                               |
| 2012年度  | 4.63             | 33.83            | 76.00            |                               |
| 2013年度  | 7.18             | 38.19            | 90.50            |                               |
| 2014年度  | 8.73             | 49.44            | 147.25           | PCログによる時間管理試行                 |
| 2015年度  | 8.39             | 42.79            | 69.50            |                               |
| 2016年度  | 8.64             | 44.96            | 77.50            |                               |
| 2017年度  | 8.77             | 42.94            | 80.00            |                               |
| 2018年度  | 11.30            | 54.96            | 129.50           | PCログによる時間管理導入                 |
| 2019年度※ | 8.48             | 38.79            | 66.50            | 改正法施行                         |

※2019年度は4月度～9月度の実績

が壊れるレベルです。よく家族から苦情が来なかったと思えるようなひどい状況でございます。

これは機械設備を納入する部門に勤務する社員で、難しいことですが、お客様が親会社ということで、親会社から言われるとどうしても全てを受けなければいけない。枕元に携帯電話を置いて寝て、先方は3交代体制で24時間動いているので、夜中に電話が来る。きちんとそれに対応して、場合によっては会社に行くとか、常軌を逸する長時間労働が放置されていたということがありました。

幸いなことに、臨検監督で指導を受けたなどということではなかったのですが、やはりこういう実態を調べるにつれ、何らかの労働時間の抑制措置をとらないと大変なことになってしまうということで、2009年度末に、最初の働き方改革といいますか、労働時間に関する規制を社内導入しました。

導入したところ、翌2010年から赤く着色したものがなくなりました。しかし、これは事態が好転したのかというと、あながちそうとも言えず、実は隠れ残業といいますか、従業員が残業を申告しない、場合によっては上長がプレッシャーをかけたりすることがもしかしたらあったのかもしれない。勤怠申請で出てくる数字はそんなに異常な数字ではありませんでしたが、どうも実態を見ると、かなり隠れ残業があったのかなということで、それ以来、役員会で毎月従業員の時間外実績について報告をして、担当役員に解消策を求めたり、そういう取り組みを2012年度ぐらいからずっと続けてきました。

そのうちに、2014年度にPCログによる時間管理試行とありますが、この前後に、多くの大手企業ではパソコンのログを始業終業時刻として勤怠管理を進める動きがかなり増えてきたため、弊社もPCのログがどうなっているのかと時間管理の試行を始めました。

パソコンのログをとるのはいいのですが、適切なERP（基幹システム）を導入していなかったため、それを人事スタッフが手集計をするという膨大な作業が伴い、なかなか全員はでき



ず、特に労働時間が長そうな人間をピックアップして、そのパソコンのログと申告された残業時間との乖離がどういう状況にあるのかということ調べ、乖離が大きい人間については、その理由を聞いて是正をするという取り組みをずっと続けてきました。

そうこうしているうちに、今回の改正労働基準法の施行となったため、昨年度に新しいERPのソフトを導入し、PCログで始業終業時刻を把握できるような環境を整えました。ただ、パソコンのログオン、ログオフをそのまま始業終業時刻にはまだしていません。勤怠申告上は申告をさせていますが、パソコンのログと残業申告の間に30分以上の差異があった場合は、必ずその理由を説明しなければいけない。その理由が不適切な理由である場合は、残業実績をパソコンログに合わせるということを今はやっています。しかし、労働時間を定量的に把握する手段としてはPCのログぐらいしかないということで、例えば営業マンが直行したり、お客様のところから直帰したり、事業場外で労働した場合はなかなかその実態が把握できないため、引き続いての課題かと認識しています。

## (2) 法改正以前の取組み

今申し上げた2009年に取り組んだことは、①残業する場合の「事前申請制度導入」。イントラネットのワークフロー機能があり、本日こういう理由で何時から何時まで残業したいということをワークフローで申請すると、それが上長に飛び、上長が承認をした上で残業してもらう、こういうことを始めました。

②「休日労働、深夜労働は原則禁止」。やむを得ず休日出勤した場合は、振替休日を必ずとってもらう。③「毎週水曜日をノー残業デー」と決めました。

### (2)法改正以前の取組み

- ①時間外労働の事前申請制度導入【2009年】
- ②休日・深夜労働の原則禁止(振替休日の取得義務付け)【2009年】
- ③ノー残業デーの設定【2009年】
- ④PCログによる労働時間把握の試行【2014年】

## (3) 対応方針

このようなことを行って労働時間の削減策を推進してきたわけですが、これで十分ではありませんので、今後どのように対応していくかという方針については、やはり「成果のためには時間を顧みない」という、そのメンタルを何とか変えていかないと、なかなか負のスパイラルからは抜けられない、そういう部門もあるのかと思います。従いまして、「限られた時間の中で最大の成果をあげる」という価値観にどう転換していくのか、この辺がポイントになってこようかと思っています。

### (3)対応方針

「成果のためには時間は顧みない」という価値観から、「限られた時間の中で最大の成果をあげる」という価値観への転換を労使が共有した上で、法改正を肯定的に解釈し、時間外労働の削減や休暇の取得促進によって自律的・創造的な働き方を確立し、生産性の向上やワーク・ライフバランスの実現を果たすとともに、社員一人ひとりが当社の持続的な成長を支える担い手として能力を最大限に発揮できる環境を形成する。



今年、先程の中期経営計画を策定するのに合わせて、海外を含め全国の拠点を社長と私で回り、中計の説明と合わせて労働時間に関する会社側の方針を直接話しました。とにかく法改正を否定的に捉えるのではなく、自分たちの生産性を上げるためのいい起爆剤を作ってくれたということで、どうしたら短い時間で成果をきちんと上げられるのかということに真剣に取り組んでほしいと。そのために必要なリソースなどは会社としてもどんどん投入していきますと、各地で一生懸命説明し、全社的に労働時間、法遵守の意識をきちんと末端まで浸透させることにかなり腐心をしたところです。

今後は、収益構造を変えるという10年後の目標に対して、社員がその成長を支える担い手になってくるので、能力を最大限に発揮できるような環境を形成していきたいと考えています。

#### (4) 36協定の締結内容

法令改正への対応で、実務的に取り組んだことは、まず36協定です。弊社は大企業カテゴリーに入り、この4月から改正労基法の適用対象になっています。36協定については、事業所の特性に合わせて、右側の黄色く着色した通り、事業所によって上限時間が異なりますが、各事業所の実態に合わせて特別条項付きの36協定を締結しています。



#### (5) 法令遵守のために講じた対策

合わせて、①昨年から勤怠のERPを導入し、先程申し上げたように、②全国を回って意識の転換を促すためにトップのメッセージを発信しました。それから、③管理職のMBO（目標管理カード）の中に、部下の時間管理という項目を評価項目として今年度から織り込みました。これは、単純に前年比何%減といったような評価基準ではなく、管理者自らがどのような工夫を施して部下の労働時間を短縮させる取り組みをしますかということを目標として設定してもらい、期末にそれを評価するというのを、今年から取り入れています。

#### (5)法令遵守のために講じた対策

- ①勤怠管理ERPの導入 ⇒ PCログによる労働時間の把握
- ②意識の転換を促す ⇒ トップのメッセージ、全社員向けの教育
- ③管理職の人事評価 ⇒ 部下の労働時間管理を評価対象に加える

## Ⅱ－２ 年次有給休暇の取得促進

### （１）法改正以前の取組み

年次有給休暇についても、５日以上の取得義務づけが法施行されています。

弊社の場合、この問題については法改正以前から、例えば、①２年の消滅時効を迎えた年次有給休暇は、それまでずっと捨ててしまうことになっていましたが、それを最大120日まで積み立て可能としました。それを、例えば私傷病でどうしても休まざるを得ないときにのみ、この120日は使えるという失効年休積立保存休暇制度を2008年から導入しています。

②2014年からは、毎月１日というイメージですが、年12日以上の取得を奨励しました。加えて③2016年から年５日以上の取得を、これは法改正、法施行に先んじて弊社の中では義務づけているところです。

#### (1)法改正以前の取組み

- ①失効休暇の積み立て(最大120日) ⇒ 私傷病休職のみ使用可能【2008年】
- ②12日／年以上の取得奨励【2014年】
- ③5日／年以上の取得義務付け(年休計画表・アラートの運用開始)【2016年】

### （２）法改正後の取組み

法改正後は、①休暇年度の４分の３時点で、休暇年度は４月から３月までですので12月末で、有給休暇を５日とれていない社員には、時季を指定して強制的に休暇をとらせるような仕組みに変えています。また、②飛び石連休の中日を取得奨励日にする、③年次有給休暇の取得状況についても役員会で報告するなどの対策をとっています。

#### (2)法改正後の取組み

- ①休暇年度の4分の3経過時点で取得日数が5日未満の者に対し、時季を指定して休暇を強制的に取得させる。
- ②飛び石連休の中日を有給休暇取得奨励日に指定し、取得の促進を図る。
- ③時間外労働実績に加え、有給休暇取得状況について四半期毎に経営会議に報告する。

## Ⅱ－３ 労働時間管理のその他の施策

その他、今回の法改正に合わせて色々な縛りが出ています。まず、管理職の労働時間の把握という問題ですけれども、当然、時間外手当の対象にはなりません。これも実は2009年から管理職の労働時間については一般社員と同じように把握しています。去年からはPCログによって管理職の労働時間実態をきちんと把握するようになっていきます。

これで最近分かってきたことは、時間外労働手当の支給対象になる一般社員は確かに時間外労働は減っていますが、管理職の時間外労働が非常に増えてきている。管理職にかなりの負荷がかかっている状況になっているので、大きな課題として認識しています。

医師の面接はこれまで通り行いますし、フレックスタイムについては、かつて導入していた時期もありましたが、管理者の管理スパンが増えるということで一旦廃止をしています。ただ、今度の法改正で清算期間が３カ月まで許容されたので、これをうまく使おうと、再導入を検討しているところです。

また、勤務間インターバル制度も、導入の検討を開始したところでは。

いわゆる「高プロ」の法律の中身を見ますと、金融機関やコンサルティングファーム、あるいはメーカーで言えば研究職の方、こう

いった高度の専門性を要する職務は、弊社にはないので、ここは検討していません。

産業医、健康相談については法改正前から行っていますし、このほかにストレスチェックを年2回やっていますが、非常に負荷がかかっている組織があります。これは個別の社員ではなく、特定の組織の平均のストレス度合いを分析し、それと時間外労働の長さとの因果関係を分析しました。そうしますと、やはり長時間労働が常態化している組織については、概ね社員のストレスの度合いがかなり大きくなっているという因果関係がありました。この辺を分析した上で、その後の適切な対応、具体的には問題のある組織の課長レベルであるグループ長を集めた集合研修を行ったり、なるべく時間外労働を短縮できるような、あるいは健全な職場に向かわせるような仕掛けをしているところです。

### 3. 労働時間管理のその他の施策

| 法改正内容             | 対応 | 具体的な対応内容         |
|-------------------|----|------------------|
| 管理職の労働時間の把握       | ○  | PCログと申告時間の管理を実施中 |
| 長時間労働者に対する医師の面接指導 | ○  | 80時間／月超の社員に義務付け  |
| フレックスタイム制の拡充      | △  | 廃止済み。ただし再導入を検討中  |
| 勤務間インターバル制度の創設    | △  | 導入を検討中           |
| 「高プロ」制度の創設        | ×  | 該当者不在            |
| 産業医の活動環境の整備       | ○  | 産業医を安全衛生委員会委員に任命 |
| 健康相談の体制整備         | ○  | 1回／月産業医の健康相談を実施中 |
| 健康情報の適正な取扱い       | ○  |                  |

※上記のほか、ストレス・チェックの結果と時間外労働との相関関係を組織別に分析し、長時間労働に起因する健康リスクについて警告するなど、長時間労働の撲滅に向けて複合的な防止対策を講じている。

## II-4 同一労働同一賃金

### (1) 弊社の現状と課題

法令改正への対応について、実はこれが一番頭の痛い問題です。同一労働同一賃金は、大企業では来年4月、中小企業は2021年4月施行で、法の趣旨はよく理解できますし、不均衡な処遇や差別的な待遇は全て是正しなければいけないと重々承知した上で、では、具体的にどういう対応をとっていかなければいけないのかということ、を、細かく検討を開始したところです。

#### (1)当社の現状と課題

| 区分         | 項目           | 雇用管理区分     |           |       |         |         |      |
|------------|--------------|------------|-----------|-------|---------|---------|------|
|            |              | 正社員        |           | 非正規社員 |         |         | 派遣社員 |
|            |              | 総合職        | 担当職       | 嘱託社員  | 準社員     | パートタイマー | —    |
|            |              | 無期         | 無期        | 1年    | 1年      | 1年      | —    |
|            |              | なし         | なし        | あり    | あり      | あり      | —    |
| 基本労働契約     | 雇用期間         | 無期         | 無期        | なし    | あり      | あり      | —    |
|            | 無期雇用への転換     | —          | —         | なし    | あり      | あり      | —    |
|            | 職務内容         | 基幹的・非定型的業務 | 補助的・定型的業務 | 特定業務  | 特定業務    | 定型業務    | 契約業務 |
|            | 職務変更         | ○          | ○         | ×     | ×       | ×       | ×    |
|            | 勤務地変更        | ○          | ×         | ×     | ×       | ×       | ×    |
| 人事・賃金・福利厚生 | 単身赴任         | ○          | ×         | ×     | ×       | ×       | ×    |
|            | 出向・転籍        | ○          | ×         | ×     | ×       | ×       | ×    |
|            | 等級制度         | 職能資格       | 職能資格      | なし    | なし      | なし      | なし   |
|            | 人事評価         | 行動・業績      | 行動・業績     | 業績    | 業績      | なし      | なし   |
|            | 賃金決定基準       | 等級+評価      | 等級+評価     | 職務+評価 | 職務+評価   | 職務      | 職務   |
|            | 基本賃金         | 職能給        | 職能給       | 総合給   | 総合給     | 時間給     | 時間給  |
|            | 住宅手当         | ○          | ○         | ×     | ×       | ×       | ×    |
|            | 家族手当         | ○          | ○         | ×     | ×       | ×       | ×    |
|            | 通勤手当         | ○          | ○         | ○     | ○       | ○       | ×    |
|            | 単身赴任手当       | ○          | ×         | ×     | ×       | ×       | ×    |
|            | 法定内時間外手当割増率  | 30%        | 30%       | 0%    | 0%      | 0%      | 0%   |
|            | 法定超時間外手当割増率  | 30%        | 30%       | 30%   | 30%     | 30%     | 25%  |
|            | 深夜手当割増率      | 25%        | 25%       | 25%   | 25%     | 25%     | 25%  |
|            | 法定休日出勤手当割増率  | 50%        | 50%       | 50%   | 50%     | 50%     | 35%  |
|            | 法定外休日出勤手当割増率 | 50%        | 50%       | 50%   | 50%     | 30%     | 25%  |
|            | 賞与(△は酒肴料)    | ○          | ○         | ×     | ○       | △       | ×    |
|            | 賞与決定基準       | 等級+評価      | 等級+評価     | —     | 正社員の60% | 勤続年数    | —    |
|            | 退職一時金(△は餞別金) | △          | △         | △     | △       | △       | ×    |
|            | 確定拠出年金       | ○          | ○         | ×     | ×       | ×       | ×    |
|            | 社宅貸与         | ○          | ×         | ×     | ×       | ×       | ×    |
|            | その他福利厚生      | ○          | ○         | ○     | ○       | ○       | ×    |

弊社の中でどういうところを直していかなければいけないのかについて、一番注意しなければいけない項目に赤く着色してあります。例えば、ベースになる職務内容は、正社員以外に対してはそれぞれの規定で、例えば特定の職務を担わせるであるとか、規定上は正社員とは明らかに異なる職務を与えるということがうたわれています。

ところが、Aさん、Bさんの実態を色々見聞きすると、その組織の環境や個人の能力にもよりますけれども、本来、特定の職務領域である特定の仕事だけするはずの労働契約であったものが、その方が仕事がよくできるがゆえに知らず知らずの間に仕事の幅が広がり、正社員との違いがなかなか明確に断言できないような業務を行っている非正規の方もいる。そういう方については、基本的には正社員に転換させるようにと話をしていますが、いまだに非正規の有期労働契約を繰り返し更新している。それが長くなると無期転換となり、無期転換の非正規社員の方もかなり最近増えてきました。そうなったときに、職務がこう違う、人材配置や責任の重さがこれだけ違うんだということをきちんとロジカルに組み立てていかないと、来年4月以降の同一労働同一賃金に引っかかってくるかなという懸念を持っています。その辺を踏まえて総合的な見直しが必要かと思っています。

個別の手当については、例えば住宅手当は社宅を貸与している、いわゆる転勤前提となる社員に対する均衡手当ということで、説明がしやすいのですが、家族手当となると、これは扶養家族を抱える者に対する手当ですので、正社員には払うけれど非正規社員に払わないと、これは不均衡な待遇ではないのかというと、明確な解が現段階ではまだ導き出せていません。金額をどうするかは別問題として、手当を支給する支給しないの問題もあるので、手当体系をもう一度原点に立ち返り、本当に今後も必要な手当として残すのかということまで含めて考えていかないといけないと考えています。

ここでは検討している項目の一部分を載せていますが、同一労働同一賃金施行までもう半年を切っているのですが、課題は多いです。

## **（２）均衡待遇と均等待遇・派遣社員**

均衡待遇、非正規の方は転勤を一切させない労働契約になっているので、正社員とは人材活用の仕組みが異なるという点ははっきりしています。その上で「同一労働同一賃金ガイドライン」に基づいた不合理な待遇差は改めていこうとしています。

均等待遇についても、労働契約と実際の職務内容の実態について、確認・検証が必要かと思っています。

弊社にいる20名程の派遣社員の方は、派遣会社から労使協定方式をとりたいという申し入れが徐々に出てきており、若干の派遣単価アップは想定せざるを得ないかと認識しています。



### Ⅲ 就労環境の整備

#### Ⅲ－１ 検討中の整備項目

就労環境の整備は皆様の中でも既に導入されていて、逆にこういう問題に悩んでいるという現実的な問題をお持ちの方多いんじゃないかと思いますが、トピー実業は現段階でこういうことをやろうと考えているということでお聞きいただければと思います。

| 時間や場所の制約を最小化した働き方                                                                     | 多様な就業ルール<br>の設定                                                                                                     | 明るく機能的な<br>オフィス                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>在宅勤務制度(テレワーク)の導入</li><li>サテライトオフィスの設置</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>フレックスタイム</li><li>時差出勤制度</li><li>時間単位の有給休暇制度</li><li>失効年休積立保存休暇制度の改正</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>ペーパーレス化の推進</li><li>独立型ワークブースの設置</li><li>喫煙ルームの撤去</li></ul> |

##### (1) 時間や場所の制約を最小化した働き方

###### ①在宅勤務制度

在宅勤務については、一斉に全社員をとるわけにはいかないところがあり、まずシンクライアント（必要な機能は全てサーバ側で実行し、管理する仕組み）を導入し、40名程を抽出しました。間もなく実証実験を開始するということで、実際どんな問題が出てくるのか、どういう効果があるのかというのは、この実証実験の中できちんと分析をしていかなければいけないと思います。特に本社勤務者、東京の場合は通勤というハードルがありますし、さらに今回は触れていませんが、育児休業や介護休業、そういった就労に影響が及ぶような環境の中で働かざるを得ない方にとって良い働き方になるのかどうかというのは、検証していかなければいけないと考えています。

###### ②サテライトオフィスの設置

サテライトオフィスについては、私どもの本社は東京の品川の隣の大崎にありますが、お客様の場所によっては、違うところでレンタルオフィス空間を借りて、そこで仕事ができるような環境を作ってみようかと、サテライトオフィスの設置も考えています。

##### (2) 多様な就業ルールの設定

###### ①フレックスタイム制の導入

多様な就業ルールの設定という点においては、まずフレックスタイム制の再導入です。管理職の負担増大という問題は相変わらず残ってはいますが、どういう再導入の仕方がいいのか、どういう就業規則の定めをしていけばいいのかということも含めて、これから本格的な検討を行う段階です。

###### ②時差出勤制度

時差出勤については、フレックスタイムを検討したけれど、やはり色々障害があって難しいとなった場合の代替措置として、時差出勤の制度の検討も必要があるかと捉えています。

###### ③時間単位の有給休暇制度

時間単位の有給休暇制度は、もちろん年5日相当分までという上限は設けますが、現在準備を進めているところです。これまでは時間を集計することがテクニカル的に非常にハードルが

高かったのですが、E R Pの導入でそれはたやすくできるようになりました。こういう技術的な障壁が取り除かれたことで、時間単位の有給休暇制度を導入する前提で準備を進めています。

#### ④失効年休積立保存休暇制度

失効年休積立保存休暇制度は、120日という積み立て上限は変えずに、これまで私傷病欠勤に限定していた利用制限を若干緩和し、家族の看護や介護にも利用できるように拡大する。法令の限度の介護休業の日数ではちょっと足りないというニーズも出ているので、この辺をうまく使ってもらうことを考えています。

### (3) オフィス環境の整備

#### ①ペーパーレス化の推進

オフィス環境の整備で、ペーパーレス化は随分前からお題目を掲げてやってきましたが、かけ声倒れになっていてなかなか進んでいません。これは業務の効率化とも関連してくるので、どんどんITの技術を活用してやっていきます。これまでいわゆるペーパーレス化が実現しているもの、給与や賞与の明細、人事考課の目標管理シートや自己申告書、こういったものはワークフローベースで上司とやりとりできるように変えました。喫緊の課題としては、役員会や経営会議が相変わらず膨大な紙の束が資料として出るので、これをタブレットにしよう、まず上から始めようと、経営会議の改善を図っているところです。

それから、様々なワークフロー機能を活用して、これは最近、色々問題になっていますが、契約書の管理が紙ベースで契約書の本書を一元的に把握している部署がない、法務部門が全てを把握し切れていないという、ちょっとお粗末な状況にあるので、契約書の管理はできればペーパーレス化を進めていきたい。もちろん電子契約が一番いいのですが、これは相手があるところですので、紙ベースの契約書も何らかの形で電子化をするなり工夫をしていきたいと思っています。

稟議書も今は紙の稟議書で回議をして、ハンコをペタペタ7人も押すというクラシカルなスタイルが続いていますので、稟議書も電子化をしていきたい。

それから、冒頭に与信リスクとの戦いと申し上げましたが、信用限度額申請書がかなり頻繁に上がってくる状況です。これを書くのは営業マンで、同じことを何度も書かなければいけないと、かなりクレームが出ており、この辺もペーパーレス化の対象として優先順位を上げて取り組んでいきたい。旅費や交通費といった経費の精算もペーパーレス化の対象として行っていきたいと考えています。

#### ②独立型ワークブースの設置、 ③喫煙ルームの撤去

先進的な企業では、オフィススペースの中にガラス張りの遮音性を有するワークスペースを設け、その中で集中して行わなければいけない仕事をできるようにしている会社もかなり増えてきているということを踏まえ、喫煙ルームの撤去と合わせて、今、弊社のオフィスの片隅に完全密閉されている喫煙ルームがあり、これを撤去する代わりにワークブースを設置していこうかなと考えています。

## IV 業務改善・効率化の推進

働き方改革の推進の最初の概念図（p. 10）で、「SHOULD（やるべき）」と表記しました。冒頭申し上げた、社員の意識を変えることや、ジタハラに陥らないように本当の意味で働き方改革を実現させていく上では、業務改善・効率化の推進の仕組みづくりは極めて重要であるという認識を持っています。

### IV-1 基幹システムの刷新

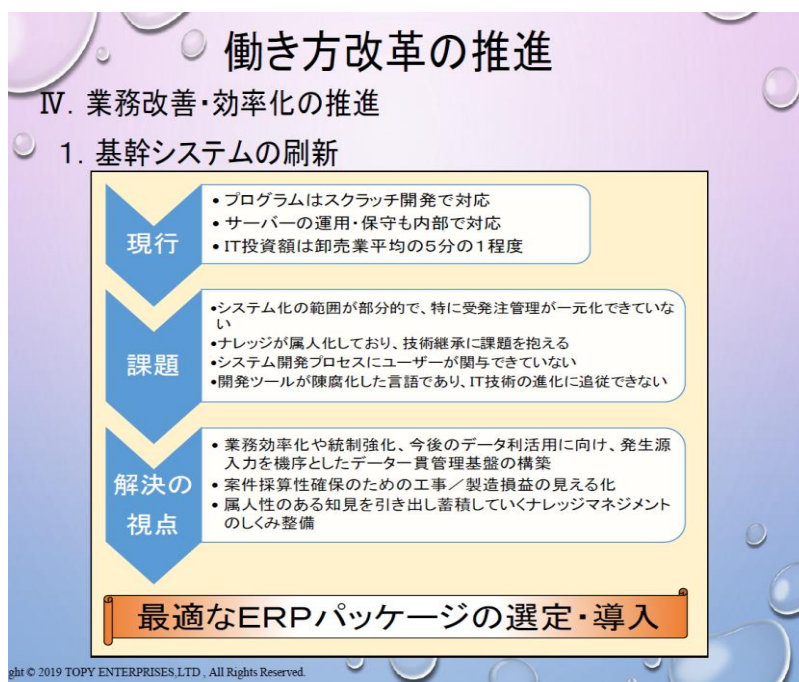
現状の弊社の情報システムは昭和 40 年代にホストコンピュータを導入し、それ以来、全て社内SEがプログラムを自社開発して、外部のベンダーにほとんど頼らずに自前でやってきたという歴史を持っています。私も入社して4年間は情報システム部で、COBOLというプログラム言語を使ってプログラムを開発していました。それが何十年も続いてきましたので、各部門での課題に対するシステ

マ的な対応は都度行ってきましたが、改めて全体の今後を見渡したときに、なかなか難しい状況に陥ってしまう。理由は幾つかありますが、例えば情報システムの知識を持った社員がなかなか確保できないであるとか、今使っているプログラム言語が陳腐化してしまったであるとか、先を見渡すと非常にお寒い状況ということになります。

また、合わせて現行のところに書いてある通り、ITに関連する投資額は、経産省の資料にある卸売業の平均値に対し、弊社の投資額が5分の1程度。ほとんどコンピューターにお金をかけてこなかったというところもあり、気がついてみたら先進的企業に比べてかなり遅れていたのかなという反省に基づき、今回、基幹システムを全面改定することにいたしました。

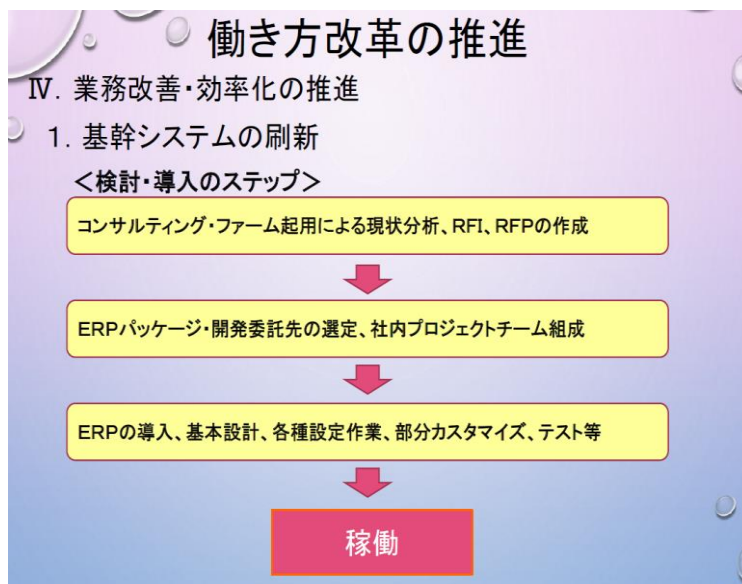
ただ、これは非常に難しい話で、色々と他社の事例を聞きますと、必ずしもうまくいっている事例はあまり聞くことがありません。特にプロジェクトマネージャーの働きぶりをきちんと重視して、その方にリーダーシップをとっていただいて進めていかないと、後になって色々な問題が起こるということも聞いていますので、今回はコンサルティングファームに依頼して、弊社のコンピューター処理の全てを分析してもらっています。その上で、新しいパッケージを導入する際にどういうパッケージがいいのかを取りまとめてもらい、その上で導入をしていこうと考えています。

導入するに当たっては、特に弊社は冒頭申し上げたように、さまざまな業界との取引がある



ので、それぞれ特徴が異なります。  
したがって、その最大公約数をとったパッケージを選定してしまうと、どの部門もあまり満足のいかない、不満が残る結果となる。では、各部門に合わせたプログラム、いわゆるカスタマイズを施していくと膨大な費用がかかってしまいます。非常に悩ましいところですが、いずれにしても、今の情報システム資産ではあまりにも弊害が大きいので、ここに一番力を入れてこれから取り

組んでいかなければいけないと考えています。来年の4月、5月にパッケージを選定し、そこから長い期間のプロジェクトを組んで導入を図っていく、こういう予定で進めています。

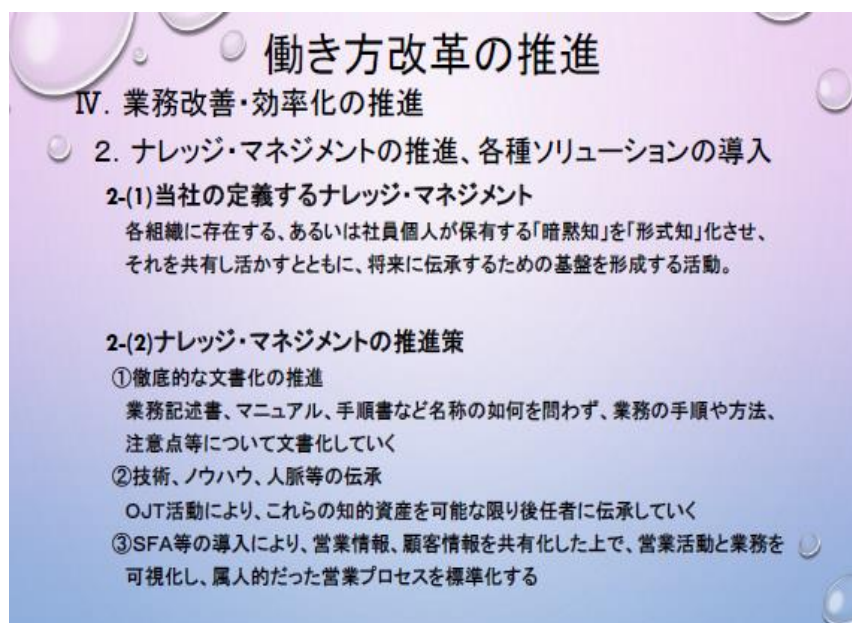


## IV-2 ナレッジ・マネジメントの推進、各種ソリューションの導入

### (1) 弊社の定義するナレッジ・マネジメント

これも実は非常に難しい話で、ナレッジとは？と伺うと、恐らく各人各様の答えが返ってくると思います。まずは学術的なアプローチではなく、社員にどういうものが共有化できたら自分の仕事を進める上でプラスになるか、さらにそれが何らかの形でドキュメンテーションされているものと、されていないものに区別をしてもらい、いわゆる組

織に眠る暗黙知を形式知に変えていくという地道な活動からスタートしようということをやっているところです。



### (2) ナレッジ・マネジメントの推進策

#### ① 徹底的な文書化の推進

方法としては真新しさはありませんが、とにかく徹底的な文書化の推進。これは内部統制のところでも業務記述書が非常に重要視されているので、この業務記述書がきちんと現状の業務に適合した、アップデートされた内容になっているのかというところ。それからマニュアルも、



作った本人が見て分かるマニュアルでは何の意味も持たないので、マニュアルをどういうふう  
に作っていったらいいのか、これもこれから考えていかなければいけないのかなと思っています  
す。業務の手順書も、どうしても属人化されてしまっているというところで、かなり息の長い  
仕事になってくるかと思いますが、どういう姿がいいのか社内で検討しながら進めていきます。

## ②技術、ノウハウ、人脈等の伝承

技術、ノウハウ、人脈等の伝承についても特効薬がなく、ここではOJT活動と書いていま  
すが、これでうまくいくなら苦勞しないというところで、どうしていったらいいのかは、これ  
からも社内で検討、研究していく必要があると考えています。

## ③SFA等の導入（営業力強化を実現するソリューション）

SFA等の導入を既に導入されている企業の方は、良い点、悪い点を実感されているところ  
かと思っています。弊社の場合はまだ入れていないので、これを1回使ってみようと思っています。  
本当に使えるものなのかどうかということをきちんと検証した上で、良いものであれば、また  
は、場面を特定して使えばそれなりの効果が上がるよ、ということであれば積極的に導入して  
いこうと考えています。

## ま と め

冒頭申し上げた通り、労働時間をどう短縮していくのか。ただ労働時間が短縮して成功とい  
うことではないと思います。事業活動に負の影響をあまり与えずに、どちらかといえば負の影響  
ではなくて正の改善効果をもたらすような働き方改革とは何なのか。ですから、まず利益水  
準を重視し、従業員が残業しなくなったことで実務上どんな障害が出ているのか、あるいは本  
当に利益が落ちてきているのか、商売の機会が減っているのか、この辺は弊社の担当役員が自  
分の傘下の各営業の組織の人間の動向をくまなく把握して、これを調べていくということ、  
地道にやっていく必要があるかと思っています。その上で、法遵守は大前提として、本当に従業員  
が生き生きと働けるような舞台を作ってあげることが、この働き方改革の究極の目標になるか  
と考えています。

そうしないと、最近の若い方の会社選択の基準などを見ると、例えば大学3年生に色々書い  
ていただくと、とにかく就労環境がきちんとしている、これが大前提という声が圧倒的に多い  
です。そんなんじゃ通用しないといくら会社側が言ったところで、これから働いていかれる方  
がそういう価値観を強く持っているということになると、会社はきちんとそれに合わせていか  
ないと人材の確保もままならないということになります。さらに、せっかく採用してもなかな  
か定着してくれない、離職してしまう、こういうリスクにもさらされるので、最大の採用面  
でのセールスポイントであり、リテンション政策の目玉というふうに働き方改革を捉えて、まだ  
まだ課題だらけではございますが、これからも社内で努力していくという弊社の内容をお話さ  
せていただきました。

お役に立てるお話だったかどうか分かりませんが、最後までお付き合いいただきまして、あ  
りがとうございました。

## 『Change for Value Creation』への挑戦

---

2019 年 12 月発行

編 著 富山県経営者協会

発行所 一般社団法人 富山県経営者協会

〒930-0856 富山市牛島新町 5 番 5 号

T E L (076) 441-9588

F A X (076) 441-9952

ホームページ <http://www.toyama-keikyo.jp/>

E メール [info@toyama-keikyo.jp](mailto:info@toyama-keikyo.jp)

---

無断複写禁止・転載不可