

はじめに

現在、日本全国で企業の人材確保が喫緊の課題となっており、働き方改革に取り組むことは、もはや経営戦略として欠かせないものとなっています。そこで、静岡市では、「働き方改革を実践すること」で企業の人材確保の課題に取り組むことといたしました。

企業による働き方改革の取組の実践に繋げていくためには、働き方改革の重要性を明らかにし、成果があることを実証する必要があります。そこで、専門家による支援を行い、制度等の充実を図り、市内企業のロールモデルの構築を行いました。今回は、特に取組の効果が顕著だった企業をロールモデル事例として4社、積極的に取組を行った企業を参考事例として6社をご紹介します。

また、他の自治体に先駆けて行っている「社会人インターンシップ（他社留学）」についても、本事業から派生した取組です。地域で人を育てる風土の醸成を目指し、令和元年度では、10社の企業へと広がりを見せています。今後は、地域の限られた人材を地域全体で、大切に育てていくことも、鍵となっていくと考えています。

この冊子が、市内企業の皆様の「働き方改革」に取り組むきっかけとなれば、幸いです。

目次

モデル事例 ①	変形労働時間制及び労働時間管理方法の見直し等による長時間労働の削減 中部ロードテック株式会社	03
モデル事例 ②	外国人労働者の雇用受入環境整備 ～多様な人材がもたらす生産性向上とその土台となる全体最適な仕組みづくり～ 株式会社第一不動産	05
モデル事例 ③	勤務体制変更（週5日稼働→週7日稼働）に伴う新たな生産体制の構築 株式会社プラポート	07
モデル事例 ④	新規採用者の入社時教育研修体制の整備 株式会社Otono	09
参考事例①	能力基準書の整備による業務分掌の明確化	11
参考事例②	女性が活躍できる職場環境づくり	11
参考事例③	業務の見える化による生産性の向上	12
参考事例④	高齢者雇用の促進	12
参考事例⑤	テレワークのトライアル導入による業務効率化の推進	13
参考事例⑥	生産性向上・長時間労働是正に向けた業務の標準化	14
	中小企業間の人事交流（他社留学）制度～社会人インターンシップ～の取組紹介	15
	働き方改革関連各種制度・窓口等のご案内	17

変形労働時間制及び労働時間管理方法の見直し等による長時間労働の削減



取組の契機・課題

公共工事を行っているという事業特性上、
・注文者や関連会社との関係で工事を進めざるを得ない（工期のコントロールが難しい）
・工事が一定の時期に集中してしまう（繁忙期が年度末に集中）
といった要因から、長時間労働が半ば常態化していることに課題を感じていた。
また、現場によっては移動にかかる時間の影響も否めず、現場への往復や帰社後の残務処理（業務日報や資

料の作成等）にかかる時間が、時間外労働増加の大きな要因となっていた。
このまま長時間労働に対して対策を講じなければ、将来的に人材の採用や定着が困難な状況に陥るであろうことへの危機感から、長時間労働の是正に向けて取り組めることから行動を起こすこととした。



改革のポイント

- ① 繁忙期に対応した弾力的な変形労働時間制の構築。
- ② 無駄な時間外労働が発生してしまう内的・外的要因を分析し、手を付けられるところから改善を図る。
- ③ スマートフォン導入などのIT活用により、業務の効率化を図る。



具体的取組内容

① 変形労働時間制の導入を検討

年間を通じて時間外労働削減に取り組むために、繁忙期に応じて柔軟に1日の所定労働時間を変動させる変形労働時間制の導入を視野に、具体的検証を進めていく。

【取組項目】

- 具体的労働時間管理方法の検討
- 労働基準法への適合チェック
- 就業規則・賃金制度の見直し
- 従業員への制度導入説明・コンセンサス など

② 時間外労働の発生要因の検証と対応策の実施

時間外労働に繋がる要因のうち、着手しやすい内的要因から原因の分析と対応策を講じ、改善を図る。
業務行程を洗い出し整理・分析した結果、従業員の能力向上により、作業時間の短縮が可能であることが明確となった。従業員の能力向上を促すことを第一の目的に、業務スキルの評価査定を効果的に活用するための内部

体制作りから取組を開始。まずは管理職（評価査定者）を対象に、働き方・人材育成に対する意識改革を促していくため、現行の査定表の運用を基本とした「査定者研修」を実施した。

また、「ノー残業デーの制定」「原則20時以降の残業禁止」「有給休暇取得促進のための管理の徹底」など、会社全体として、時間外労働削減に向けた機運を高めていく試みも開始した。

③ IT活用による業務効率化

現場からの帰社後に、書類作成のために発生していた時間外労働については、IT機器やテレワークの導入により、現場からの直接書類転送やデータを一括集中管理することで業務の省力化が図れないか、設備投資やシステムの導入を検討。

テレワーク導入トライアルを実施し、サテライトオフィスを使ったモバイルワークテスト（社内で行っていた従来業務を外で行う）を行うなど、テレワークを実際に体験することで、導入に向けた効果の確認や課題の抽出を行った。



成果 1

**時間外労働の発生要因の明確化で、
時間外労働前年比10.2%削減を達成**

時間外労働の発生要因を分析したことにより、取り組むべき優先課題が、従業員の能力向上による業務効率化にあることを明確にすることができた。時間外労働を発生させる内的要因とその対応策を一覧表に整理し、現場担当者に周知。業務の効率化を意識するようになったことで、時間外労働に対する各従業員の意識が変化し、結果として時間外労働前年比10.2%削減を達成することができた。

同時に、従業員の能力向上を促し業務の効率化につなげていくという観点から、能力査定の一環にもテコ入れを図った。従来から使用している「個人スキルシート」の活用方法を見直し、これまで、査定者の感覚的な判断による査定だったものを、点数制に変更して客観性を持たせるように変更を加えた。会社の求めるスキルを明確化し、従業員の能力開発のツールとしても活用できるようにしたことで、管理者（査定者）と従業員の対話が生まれ、スキルの向上や業務の効率化に対するモチベーションアップの効果を感じられるようになった。

アナログ的な処理業務	運動性が不足	ひとつの成果物を作成するまでのインプットからシステム導入により作業の効率化
	手打ち作業（紙からパソコン）	機器導入コスト、習熟するまでの時間的コストなど
かかえ込み	報告、連絡、相談の不足	組織体制の見直し、管理者研修、コミュニケーション
	フォローが足りない	
突貫工事	工期間際	・スケジュール管理は？
	日施工量のハードルが高い	・発注者・関係会社との連携は？
	一度に大量を消化しようとする	・外的要因との関係は？

成果 2

**IT機器（スマートフォン）の導入で、
現場業務の省力化、作業時間短縮を実現！**



テレワークのトライアル導入を実施した結果、IT機器の活用で業務の効率化に一定の効果が認められたため、従業員のほぼ全員にスマートフォンを導入。これまで、帰社後に行っていた日報作成やデータ加工などを、現場から直接データ送信することで省力化し、帰社後の資料作成にかかっていた作業時間の短縮に効果をあげている。IT機器の活用は、さらに時間外労働の削減に貢献する

と考えられることから、今後は現在の利用にとどまらない活用方法を検討したり、操作方法の習熟を図ったりすることで、確実に業務の効率化につなげていきたい。
【今後の施策】
・IT機器の活用や操作方法に関する研修の実施
・必要とする、もしくはあったら便利だと思われる機能に関して情報を収集

今後の展望・課題

時間外労働に対する各従業員の意識に変化がみられるようになったが、営業職については従来通りの仕事のやり方をしているため、依然として時間外労働が多く、改善の余地がある。今後は、営業職においても働き方の意識を変えていくために、売り上げに対する生産性という観点で適正な評価を行い、業務改善を促していく仕組み作りに取り組んでいく。
また、繁忙期に対応した変形労働時間制の導入については、近年、公共事業の発注の平準化が進み、時間外労働発生の大きな外的要因が変化していることから、今後の発注の動きを考慮し当面の運用開始を見合わせるようになった。引き続き、変化する内的・外的要因を見極めながら、時間外労働削減の取組を推進していく。



中部ロードテック株式会社

業 種：建設業
業 内 容：道路標識・標示・看板等の企画、設計、施工
所 在 地：静岡県駿河区中島1380-1
従 業 員 数：29人（男性25人・女性4人）



外国人労働者の雇用受入環境整備

～多様な人材がもたらす生産性向上とその土台となる全体最適な仕組みづくり～



取組の契機・課題

近年、静岡市の人口は減少する一方、外国人労働者の数は増加の一途をたどり、不動産業を営む当社では、外国人に対する賃貸の案件が増加している。こうした不動産・労働市場の変化への対応として、社長自らが先頭に立って外国人労働者の採用を促進。2018年には外国人に特化して採用募集をかけ、8人の応募があったが全員採用には至らず。これまでインターシップで外国人を受入れた実績はあるが、未だ本採用はなく、外国人の採用が喫緊の課題となっていた。

- 外国人の採用に至らなかった要因として、
- ・応募者の人脈不足（集客能力が低い）
 - ・優秀な外国人を採用したい
 - ・外国人従業員を育成する仕組みがない
 - ・指揮命令系統や職務分掌が不明確

など、外国人求職者に対する要求水準が高めに設定されていたことや、受入れの体制が整っていないことなどが考えられたため、まずは外国人の採用基準の見直し、雇用受入れのための組織体系・職場環境の整備に取り組むことにした。



改革のポイント

- 「外国人労働者を採用して何を実現したいのか？」「なぜ外国人でなければならないのか？」会社として到達すべきビジョンを明確にし、現状とのギャップを認識する。
- 明確化したビジョンに近づくためのアクションプランと実施計画の策定（SWOT分析、強みと弱みの再確認、ポジショニング・ターゲットの整理）
- 外国人労働者を受け入れるための組織体系・職場環境の整備、改善を図り、会社の業績向上を同時に実現させる持続可能な仕組みを検証する。



具体的取組内容

①外国人採用の目的と採用したい人材像の明確化
まず初めに、外国人採用にあたり、会社として到達すべきビジョンを明確にし、それをかなえるための「採用したい人材像（ペルソナ）」を抽出する作業から実施。

【外国人採用の目的（ビジョン）】
多様な人脈をつかって売上・業績を向上させる
○多国語・多国籍の紹介件数をUPする
○人脈を利用して紹介件数をUPする

【採用したい人材像（ペルソナ）の設定】
明確にしたビジョンを達成するために、どういった人材を採用したいのか、会社が求める人材像を設定。採用後の配属を具体的に想定し、配属後の業務に必要なスキルや能力も含めて項目を整理した。

＜営業部門におけるペルソナ設定の例＞
◆年齢：20-30歳代 ◆性別：不問
◆スキル：Excel、WordができればOK
◆容姿など：国籍、肌の色、体格などすべて不問だが、接客は必須であるため要清潔感。

②組織体系の問題点の洗い出し（ビジョンと現状とのギャップの認識）

①で明確にした人材を、雇用・配属した場合を想定し、各部署においてどんな問題が発生しそうであるかを分析。ビジョンと現状とのギャップを認識し、そのギャップを埋めるための具体的な取組内容の検討を行った。

【明らかとなった問題の例】

- 職務権限が明確でない
- 仕事の進め方・役割が明確でない
- 指揮命令系統が明確でない
- 評価基準（給与規定）が一切ない
- 会社作成の業務マニュアルがない など





成果 1

採用したい人材像（ペルソナ）を整理し、外国人の採用基準を明確化

過去の採用活動において、外国人求職者からの応募は8件あったが、実際に面接までこぎつけたのは1名のみであった（その他は、選考の過程で連絡が取れなくなったり、面接以前に辞退の申し出があったりした）。これは、求職者側の問題もさることながら、会社として「採用基準」が明確になっていなかったこと、「求める人材像」が曖昧であったことに大きな要因があり、面接した最後の1名についても、日本での運転免許が無いことが、採用に踏み切れなかった原因であった。

今回「採用したい人材像」を整理したことで、外国人の採用基準を明確にすることができた。これにより、今後の採用活動においては、採用基準に照らし合わせた選考が可能となったほか、採用者の在留資格の選定作業など、その後の雇用に係る関連業務の効率化が期待できるようになった。

採用基準に則った選考



所属部署・必要在留資格の選定
月額報酬・人件費の試算
同一労働同一賃金への対応

成果 2

業務一覧表の作成・職務分掌の共有により、外国人雇用受入体制の整備を開始

②の取組で洗い出した『外国人を雇用・配属した時に問題になるであろう組織体系の問題点』の検証・改善を実施するため、業務の棚卸しを行い一覧表に整理。これにより、これまで曖昧であった職務分掌を共有することができた他、外国人採用にあたり、新たに整備が必要となる業務やその担当部門の可視化が可能となった。職務分掌の明確化は、会社としての生産性向上に直結するポイントであるため、『多様な人脈をつかって売上・業績を向上させる』というビジョンの実現に一步近づくことができた。

21	来客集計入力	0.5H	課長	総務
22	業務スケジュール確認	0.5H	課長	総務
1	勤怠管理用マスタ資料作成	1H	課長	総務
1	勤怠ルール確認	0.5H	課長	総務
4	求人受付	0.5H	課長	総務
4	採用面接(1人あたり)	1H	課長	総務
4	応募者の採用可否を調査・検討			総務
4	採用面接者の採用可否を社長と相談	1H	課長	総務
4	採用者入職書類の取扱い	0.5H	課長	総務
4	入職者の入社前打合せ	0.5H	課長	総務
7	就業規則変更・条項確認	1H	課長	総務
8	経済センサス基本調査	1H	課長	総務
9	役員との打合せ・報連相	1H	課長	総務
13	担当金支払い指示	0.5H	課長	総務
14	退職金の算定	0.5H	課長	総務

今後の展望・課題

「指揮命令系統の確立とチームビルディング」

どのような組織・会社においても、営業が得意で口が上手い社員もいれば、手が遅くても飽きずにコツコツと継続してやり続けることが得意な社員もいるように、それらの様々な特性を持った方々に、それぞれ活躍する場があるというのが、多様性を享受して成果を出し、生産性の向上に結び付けることができる組織である。組織活性化のための更なる環境整備を今後も継続して実施していく。



株式会社第一不動産

業 種：不動産業
業 内 容：不動産売買・賃貸の媒介、管理
所 在 地：静岡県葵区田町5丁目10番地の1
従 業 員 数：60人（男性23人・女性37人）



勤務体制変更（週5日稼働→週7日稼働）に伴う 新たな生産体制の構築



取組の契機・課題

■ 大手競合の参入・顧客ニーズの多様化

大手競合の参入による市場競争の激化、顧客ニーズの多様化に伴い、今後更なる受注の増加・納期の短縮が見込まれる。こうした市場の変化に迅速に対応していくために、生産能力増強とそのため体制構築が緊急課題であった。

現在の平日勤務体制（週5日稼働）から、土日勤務を含めた平日休日勤務体制（週7日稼働）へ移行することで、生産能力の増強を通じた売上拡大を目指す。

■ 就業時間の多様化

従業員の平均年齢が35歳と低く、以前から、就業時間や休暇の取得方法に対し、柔軟性を求める要望が出されていた。

勤務体制の変更により交代制を導入することで、時間の使い方の自由度を高め、働き方の多様化を通じた従業員のモチベーション向上と組織活性化を図る。



改革のポイント

- **モデル工程を決めて、週5日稼働→週7日稼働の勤務体制移行に向けた取組を開始。経過を観察・検証・改善しながら順次他部門・全社への水平展開を図る。**
- **目的達成に向けた重点取組項目を3つに絞り、具体的改善案を策定。**
【目的】勤務体制の変更による「生産能力の増強」と「就業時間の多様化」の実現
【重点取組項目】①生産効率UP ②不稼働時間の削減 ③シフト体制の構築
- **5M（人：Man 機械：Machine 材料：Materials 方法：Method 管理：Management）の視点から業務の「ムダ・ムラ」を洗い出し。**



具体的取組内容

第一ステップとして、機械加工工程（マシニングセンター23台及びルーター4台）のマシニング部門を導入モデルに設定し、派遣社員増員を前提に土日出勤体制の導入に向けた取組を開始。重点取組項目毎に、対象工程における改善案を一覧表（右図）に整理し、具体的対策を実施した。

【改善実施項目】

- ① **生産効率UP**
 - ・出来高数値算出方法の見直し
 - ・受注増に伴う生産能力増強の目標値の設定 など
- ② **不稼働時間の削減**
 - ・作業手順／要員配置の見直し
 - ・リードタイムの見直し
 - ・機械の多能工化 など
- ③ **シフト体制の構築**
 - ・平日勤務社員の削減→土日勤務社員の増員
 - ・水すまし社員の採用→段取り社員の負荷低減
 - ・残業減や有休取得のし易さ等を実現する
ローテーション方法の検討 など

■ 勤務体制変更に伴う新たな生産体制の構築へ向けて

分類	項目	現状(問題点)	改善案(実施計画)	ツール	実施スケジュール	効果予測
受注増に伴う生産能力の増強	要員					
	材料					
	機械設備					
	作業方法					
就業時間の多様化						

②における作業手順等の見直しに際しては、5Mの視点から徹底的に業務のムダ・ムラの洗い出しを実施。作業工程におけるムダ・ムラ＝付加価値を生まない業務時間の把握共有が進み、ムダ・ムラの排除＝付加価値を生む時間の捻出は可能であることに気付けたことで、より効果的な改善策の実施や、業務効率化への意識醸成にもつながった。

【5Mの視点から洗い出された対象工程のムダ・ムラ】

人：作業効率のムラ 移動のムダ
 機械：作業環境にムラ プログラムのムダ
 材料：材料を探すムダ
 方法：工具交換のムダ 見積り時間のムラ
 管理：状況がつかめない シフト管理が必要

■作業環境の改善の例



工具管理の共有化



材料棚の設置



工具管理の共有化



材料棚の設置

■刃物交換の簡略化



シフト管理ソフトの導入



成果

平日休日勤務体制（週7日稼働）移行準備が完了
マシニング部門において先行実施→他部門に展開へ！

●生産性向上による生産能力の増強

平日休日勤務(週7日稼働)体制移行に向けての生産体制の再構築が完了。最終的には全社展開を前提に、マシニング部門（機械加工工程）について、派遣社員増員を前提に土日出勤体制を先行導入する（2020年度実施予定）。

これにより、マシニング部門では、土日稼働スタートによる生産性の向上により、売上・総費用・利益において約20%増（概算）の経済効果を狙う。

●組織活性化に向けた就業時間体系多様化

従業員のモチベーション向上と組織活性化を目的に、生産性向上の施策を講じた上で交代制を導入。就業時間体系の多様化により、柔軟な働き方を推進していく。

業務分担の見直し・現場の改善を通じたムダ取り

▼
現状の業務負荷を増やさず
土日稼働により生産性・利益向上

▼
残業削減・給与UP・休日取得増・柔軟な働き方の実現



今後の展望・課題

週7日稼働体制への移行は、当面はマシニング部門のみとなるが、生産工程の一部のみ土日生産をスタートさせる場合でも、前後の工程も能力UPの追従が必要となる。前後工程および営業部門においても、段階を踏んでの土日稼働を検討していく。

- ・材料用意（カット部門）→データ作成（技術部門）→機械加工（マシニング部門）→面取り（仕上げ部門）
- ・土日稼働分の仕事量確保（営業部門）

また、出勤体制の多様化に伴い業務担当のフレキシブル化が求められることから、「多能工化」に向けた従業員教育が必要になる。専門職については、「技師」という役割の社員の配置も検討。

引き続き、業務のムダ取り、工具や資材の定位置管理の徹底、スキル向上に合わせた人員の適正配置の見直し等を続けることで、生産性を上げ、生産能力の増強と柔軟な働き方の実現を目標に活動を推進していく。

株式会社プラポート

業 業 種：精密機械加工業（樹脂）
事 業 内 容：樹脂精密機械加工・溶接・曲げ
所 在 地：静岡県清水区半左衛門新田135-1
従 業 員 数：105人（男性70人・女性35人）



新規採用者の入社時教育研修体制の整備



取組の契機・課題

近年、副業やテレワークといった多様な働き方への注目が高まる中、「**専業禁止・副業必須**」を人材理念に掲げ、事業に関わる全てのメンバーが2つ以上の仕事を持つ当社では、副業を志す学生や社会人からのインターンシップに関する問合せや、プロジェクト参画への応募が急増している。

しかし、そうした副業人材の受入れに際し、新規採用者向けの教育体制が整備されていないことで、役員3名が都度対面で事業説明を実施するなど、生産性の低さ、

業務の非効率性の面で大きな課題を抱えていた。新規採用者向けの教育体制・ツールを整備することで、企業ビジョンの理解や共に働く上での基準やルールの一貫を図り、業務の効率化と副業人材の受入れ体制づくりを目指す。

【課題】

○副業人材や学生など当社に参画する人材に向けて、各自に同様の説明をする手間がかかり、共有情報にばらつきがある。

○参画した人材が当社の文化や働くルールを十分に理解できていないことで求める成果にずれが起きてしまう。



改革のポイント

● **企業の概要・ビジョン・働き方をまとめたルールブックを作成し、新規参画メンバーが確実に一定の理解を持ったうえで安心して当社で働ける体制をつくる。**

● **副業等、多様な働き方を受け入れる地盤を固める。**



具体的取組内容

①ルールブックのコンテンツ策定

企業概要・ビジョン・Otonoでの働き方とルールなど、入社時教育ツール（ルールブック）に掲載すべき情報の洗い出しと整理を行い、コンテンツを策定。

【ルールブックのコンテンツ】

- (1) 事業概要
- (2) ビジョンと拡がり
- (3) 私たちの働き方 [テレワーク/副業]
- (4) コミュニケーションツールの活用術 [slack/google drive/zoom]
- (5) 働く心構え、ルールとマナー、NG行動etc.
- (6) 入社前確認シート

※(1)～(3)は動画で作成し、WEB上で確認。

※(6)のシートで(1)～(5)学習後の理解度をチェック。

②モニタリングの実施

ルールブック作成後、客観的な分かりやすさ、疑問点の解消を目的に、実際のインターン生など、学生・社会人・就職支援の専門家らへモニタリングを実施。モニタリングで出された意見を収集し、ルールブックの内容を改善。

【モニタリングで明らかとなった改善項目】

- ・ 事業紹介として、実際に提供するサービス（音声ガイド）をリアルにイメージ、体験できるものがあつた方がよい。
- ・ 実績や企業の収支を見せることも検討しては？→新規参画者にとって、業績好調であることは安心材料に繋がるのでは？
- ・ 基本的にプロジェクトベースでの参画となるため、時間給でなく、業務委託による成果報酬であることを明確にする。
- ・ 業務に携わるまでの流れをフローチャートにして理解しやすくする。
- ・ セキュリティーへの理解度チェックをどうするか？

③入社時説明資料としてテスト導入

②のモニタリングの結果、明らかとなった改善項目について社内で再検討。ルールブックへの追加・修正を加えた後、実際に新規採用者に対し、入社時教育研修ツールとしてテスト導入を開始。必要に応じて随時修正を加えていく。

■事業概要（例）

Otonoの手掛ける事業：音声事業

観光地劇場化音声アトラクション「Otono(オトノ)」

アプリのインストール不要、多言語対応。
スマホで簡単に楽しめるストーリーオーディオガイド！

観光地を歩きながら音声コンテンツの音声を聴きながら楽しむ。そのほか「音声ガイド」や「音声ガイド」を収録した音声コンテンツの制作も手がける。また、観光地の音声コンテンツの制作も手がける。また、観光地の音声コンテンツの制作も手がける。

Otonoは、音声で新たな観光体験をつくります

静岡での嵐がり2 交通インフラへの展開(事例:タクシーバス)

「バスツアーはほとんど「ほぼおトノ」で対応可能に」

音声案内 GPS連携

インバウンド客を対象に、タクシーツアーやバスツアーを組織し、サービス利用に応じた「現金モデル」を提供

■私たちの働き方（例）

私たちの働き方

Otonoに關わるすべてのメンバーは2つ以上の仕事をしています。それぞれに異なる視点で、多様な価値観を磨くことで、スピードな事業成長を実現します

地域×起業家＝ローカルプレーナ
地域をより良く、よりエモーショナルにするための精神として、自らが新たな挑戦を続ける「ローカルプレーナシップ」を育む

■コミュニケーションツールの活用術（例）

副業推進のために欠かせない、ITツールたち

Google Drive

slack

場所や時間にとらわれず働ける仕組み作りのためITツールを積極的活用しています

使い方

①チャンネルを選択

②必要に応じて呼びかけ

③読んで、はスタンプでリアクションを

■入社前確認シート（web上フォーム）

Otono入社前確認シート

入社前確認シートを提出して頂きありがとうございます。お申し込みいただいたメールアドレス宛に、以下のチェックシートに記入をお願いします。（全て「記入」した上で送信してください）

- 名前*
- メールアドレス*
- slackのワークスペースに入りましたか？
1つだけマークしてください
 はい (既入)
 いいえ
- slackのワークスペースに入れた方は、「オトノ」チャンネルに自己紹介をお願いします（記入内容は「入力していいね」をシェアしてください）



成果

入社時教育ツールの作成により、業務効率UP!!
目指すべきビジョンの統一と共有を実現。

入社時教育ツール（ルールブック）の作成により、新規採用者の入社時教育にかかっていた労力の軽減、業務効率UPが図られ、当社でも働く人材との目指すべきビジョンの統一と共有をかなえることが可能となった。経営側が伝えたいことと新規参画側が知りたいこと、双方において曖昧になっていたことが明確になったことで、今後はプロジェクト発足当初から同じビジョンを共有し、メンバー全員が自身のミッションを自覚してプロジェクトに参画できる効果が期待される。

また、当社の働き方「専業禁止・副業必須」のスタイルに適した入社時教育研修体制とするために、ルールブックの閲覧やコミュニケーションツールの共有、入社前確認シートへの記入など、すべての作業をWEB上で完結できるように設計。これにより、これまで都度対面で行っていた業務を、時間や場所にとらわれずリモートで行えるようになり、副業をはじめとする多様な働き方の受入体制づくりについても、一歩前進させることができた。



今後の展望・課題

今後は事業セグメントの変換とともに、今回整備した入社時教育ツールを、担当プロジェクトやスキル・経験別にカスタマイズしていくことも求められる。また、入社前確認シートによる理解度が不十分である場合は、原因を探り、教育内容の見直しや平準化など必要に応じて随時アップデートを加え、理解度の深化を図っていくことが重要となる。



株式会社Otono

業 種：サービス業（観光関連）
 業 内 容：観光地を劇場化する音声アトラクションOtonoの企画・開発
 所 在 地：静岡県葵区七間町7-8 セブンセンタービル2F
 従 業 員 数：副業メンバー4人（男性2人・女性2人）



●取組の契機・課題

ボイラーや配管等の断熱工事、ダクト空調工事を専門に手がける当社では、施工管理者の業務の属人化が長年の習慣となっており、新人の教育や技術の継承が進まないという課題を抱えていた。また、各々がどのような仕事をしているかわからず業務分掌が不明確であり、業務の偏りや長時間労働が生じているといった問題も散見された。

●取組のポイント・内容

- ①業務の棚卸しを行い、業務の可視化を図る。
- ②業務の見直しを図るための能力基準書を作成する。

属人化している業務を可視化するために、まずは営業施工管理を担う一般従業員の業務の棚卸しから次の手順で実施。

毎日の業務を時系列に書き出し、
週・月・半年・年単位と続け、
洗い出した業務を種類ごとにまとめる

業務の種類ごと、具体的仕事内容・評価基準・
求められる能力水準と併せて能力基準書として整理

始業から終業までの時系列

【総務職】		【総務職】	
記号	毎日の仕事	記号	週単位の仕事
A	①郵便物の管理	A	①備品管理(文具注文、備品、常備)
A	②来客対応	A	②社用車の管理
B	③売掛金確認、集金	B	③帳簿管理
B	④締処理	B	④与信
B	⑤支払業務		
B	⑥小切手、手形扱い		

同種類の業務を分類

仕事の種類	No	具体的仕事	評価基準	求められる能力水準		
				1等級	2等級	3等級
工程調整		工程表での段取り	工程遂行に支障がないように前もって工程表を入手するなどし、材料の搬入日や材料置き場、自社技能スタッフや協力会社の入場日、工期、段取り等を客先と相互確認できる			
		完成を意識した工程	客先の工事完成希望日までに工事を完成できるよう、工程を調整できる			
		天候対応した工程	天候等の悪条件につねに気を配り、早くから工程の変更を考慮して調整を考え、客先と相談できる			
		着工前工程折衝	着工前に協力会社や自社の稼働予定を考慮して工程等の折衝をしてい			

●成果・今後の取組について

能力基準書の作成を通して業務の見直しや可視化が進み、業務マニュアルのベースとなるものを整備することができた。また、業務分掌が明確となったことで、人材育成体系の構築や繁忙期における他部門へのサポートが可能となるなど、今後は能力の向上や業務の効率化、長時間労働の削減といった取組の推進も期待される。

●取組の契機・課題

女性のパート従業員が多く働く当社では、女性活躍推進は業績に直結する非常に重要な項目ながら、業務の属人化による負荷が高いこと、社内コミュニケーションの不足で円滑な人間関係の構築が困難…といった要因から、離職率が高く、また女性のキャリアアップがうまく図れないという課題を抱えていた。

●取組のポイント・内容

①現場従業員を対象に、ES(従業員満足度)調査を実施【ヒアリング項目は、処遇・評価・社風・人間関係・教育体制・仕事のやりがい等】。

②管理職に対し、調査結果をフィードバック。改善に向けた今後の具体的な取組について検討し、取り組めるものから随時改善策を実施。

【検討項目】

- ・職務基準書の作成による業務の見直しと属人化の解消。
- ・業務管理チェック表の作成による管理職のマネジメント能力の向上、教育体制の見直し。
- ・ランチミーティングの開催による社内コミュニケーションの活性化。
- ・管理職を対象とした働き方改革に関するセミナーの実施。

③女性役員を囲んで定期的なランチミーティングの開催。

④管理職、現場リーダーを対象に、ハラスメント防止とコミュニケーションに関するセミナーを実施。

●成果・今後の取組について

改善策をできることから即実行に移していったことで、従業員の「自分たちの意見が職場環境改善に反映されている」という実感につながり、モチベーションアップを図ることができた。また、ランチミーティングの定着化により、社内コミュニケーションの活性化と、現場の意見の吸い上げが促され、課題の把握→改善策の実施→効果検証→更なる改善という、PDCAサイクルの良い流れができつつある。



■ランチミーティングの様子

管理職においては、研修実施後、ハラスメント防止に対する意識と現場での対応に変化がみられるようになり、現場の円滑な人間関係の構築に効果が感じられる。今後は、業務の見直しと属人化解消による業務の効率化・負荷低減を目指し、職務基準書の作成などの取組を推進していく。

● 取組の契機・課題

製造現場の人員配置について、各業務の適正人員の把握が正確ではない等の課題を抱えていた。また、木材加工事業は成長産業とは言えないことから、新規事業の開発に取り組んでいく必要があるが、当該人員を確保するため、生産性を向上させる必要があった。

● 取組のポイント・内容

これまで熟練工が経験値で行っていた人員配置や作業体制を「業務の見える化」によって整理し、最適化。生産性の向上と若手リーダーの育成を図り、新規事業に振り向ける人材の確保を目指す。

①業務フロー、スキルマップ、作業標準（作業手順・標準時間等）を策定する。



②①を踏まえて、業務改善による生産性向上および最適な人員配置や作業体制を構築する。



③若手リーダーを育成し、将来的には若手リーダーを新規事業の開発に関与させる。

【取組①の内容】

現場の若手リーダー3名との1対1面談による現状把握。

- i 業務内容、現状、問題点のヒアリング
- ii 作業工程、標準時間、設備、ヒトの洗い出しと問題点の明確化
- iii 作業標準のブラッシュアップ

工程	作業	原材料		設備				人																	
		原板	割材	DF	シク	刃物	タ	タ	タ	ラ	台	車	治具	リフト	H	T	N	S	S	O	NM	YM	T	O	
01 原板入荷	1-1																								
	1-2																								
02 生産使用原板用意	02																								
03 小割材の生産	3-1																								
	3-2																								
04 生産小割材の定板積み並べ	4-1																								
	4-2																								

業務フロー・スキルマップ対応表

● 成果・今後の取組について

今回の取組を通じて、リーダー3名が業務フローやスキルマップ、作業標準の策定手法を習得することができた。取組開始当初は、自分たちは言われたことを実施していればそれで良いといった意識が強かったが、取組終盤には問題意識や改善意識が芽生るといった効果が見られた。今後は、

- ・全ての製品の作業標準を作成する
- ・業務フローや作業標準をIT化して生産性を向上させる
- ・最適な人員配置や作業体制を構築する

など、次のフェーズに展開していく。

● 取組の契機・課題

介護・福祉関連業における人材不足は年々深刻化、当社も例外ではなく、高い離職率、人材が定着しにくいといった課題を常に抱えていた。また、近年の売り手市場による採用難も人材不足に拍車をかけ、募集をかけてもなかなか応募が来ない状況が続いていた。

● 取組のポイント・内容

人材不足の解消を図るため、比較的雇用を確保しやすい高齢者に目を向け、仕事内容の洗い出しや円滑な人間関係の構築に向けた取組など、高齢者の働きやすい職場環境づくりを通して、高齢者の生きがいと労働力確保を図る。

①業務一覧表の作成

高齢者向け業務（高齢者にとって負担とならないような業務）と、それ以外の業務（働き盛りの層が担当する業務）の仕分けを行うために、現在の業務の洗い出しを行い一覧表に整理。

②高齢者向け求人票とインターンシップ募集チラシの作成

高齢者が安心して働ける環境が実際に体験してもらう

事で、雇用のミスマッチを防ぎ確実な労働力の確保につながるため、高齢者のインターンシップを実施する。その手始めに、①で洗い出した高齢者向け業務を基に、高齢者向け求人票とインターンシップ募集チラシを作成。

③働き方デザインセミナーの開催

高齢者雇用の促進していくために、受入れ側である現従業員向けに「働き方デザインセミナー」を実施。少子高齢化が進む日本の現状、無定年時代の到来、高齢者の方との接し方やコミュニケーションの取り方について講義を行った。

仕事の項目	50～55	55～60	60～65	65～70	
1 室内清掃・外清掃・ごみ出し	自己実行計画	指示書あり・月間	指示書あり・月間	指示書あり・当日	指*
2 買い物（指定したもの）	自己実行計画	指示書あり・月間	指示書あり・当日・指示説明あり	指示書あり・当日・指示説明あり	指*
3 調理・片づけ・準備・洗濯・干し	自己実行計画	指示書あり・当日・指示説明あり	指示書あり・当日・指示説明あり	指示書あり・当日・指示説明あり	指*
4 デイサービス介護	介護(身体介護)				

業務の洗い出し→一覧表に整理

● 成果・今後の取組について

業務の洗い出しを行い、高齢者向けとそれ以外の業務に細分化した一覧表を作成したことにより、高齢者向け業務の見える化につながった。今後はこれを基に、実際に高齢者の採用やインターンシップの実施を進めていく。

●取組の契機・課題

県内各地に支店や営業拠点を置く当社では、各拠点における業務の属人化を避けるために、毎月本社での定例会議を実施して情報共有を図ってきたが、

- ・情報共有、ベクトル合わせのための会議は必須。
- ・会議に参加するためだけに、時間と経費をかけて移動しなければならない。
- ・突発的な会議が必要な場合に調整が難しい。(スピーディーな対応が出来ない)

といった課題を抱えていた。

●取組のポイント・内容

テレワークの導入を通じ、離れた拠点に居ても会議への参加を可能とすることで、時間とお金のムダを省き、業務の効率化を推進。まずはトライアルで実施し、効果測定の後本格導入を検討する。

【テレワークでクリアできること】

○場所にこだわらない働き方の実現

- 家で仕事をする
- 出張先で(自分のデスク以外)仕事をする
- いつもの場所で仕事をする

【取組項目】

○Office365を活用したWeb会議の実施

○ひとつの事業をピックアップし、テレワークのトライアル導入を実施(関連人員：18人 拠点数：11拠点)

【導入手順】

- ①期間を決めて、その間は集まった会議を禁止
- ②導入前に、Web会議のレクチャーを実施
- ③Web会議の開催
(今までの会議日程以外にも回数を多くして実施)

■Office365を活用したWeb会議イメージ

11:10 那 緊急ですが、「イベント確認WEBミーティング」を開きます。
← 返信

11:11 那 編集済み
16:00～ 掛川に参加する方。16:30～伊東に参加する方は、ここで呼びかけますので、参加してください。回答は「いいね」で、不参加は返信をお願いします。

すべて折りたたむ

11:12 橋 16:30から伊東、了解しました。

11:14 永 沼津の永島です。16時から支援企業を訪問しており、参加は難しいと思いま

11:15 那 承知しました。

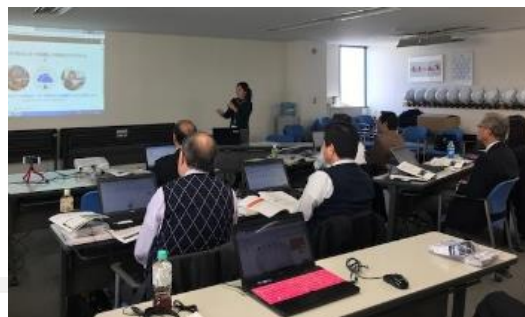
●成果・今後の取組について

1回の会議をWebにすることで、移動時間にして20時間、移動にかかる交通費6万円をカットすることができた。また、1回あたりの会議時間の短縮(会議終了時間)や、情報共有が「簡単・即時・随時」に出来るようになったという効果も見られた。

今回のトライアル導入で、テレワークは業務の効率化に大きな効果があることが認められたため、今後は自宅勤務(在宅ワーク)での活用も視野に、テレワークの本格導入に向けた社内制度や規則の見直しを図っていく。

拠点	人数	移動時間 (静岡開催)	移動費 (公共機関)
東京	1人	2時間	11,660
名古屋	1人	2時間	12,300
下田	1人	5時間	10,660
伊東	1人	2時間20分	6,780
沼津	2人	2時間	3,880
富士	1人	1時間20分	1,160
静岡	6人	-	0
藤枝	1人	40分	820
掛川	1人	1時間40分	1,680
磐田	1人	2時間	2,280
浜松	2人	1時間	9,200
11拠点	18人	20時間	60,420

■Web会議導入前のレクチャーの様子



会議開催
の呼びかけ



生産性向上・長時間労働是正に向けた 業務の標準化

教育・学習支援業 従業員数：11名

● 取組の契機・課題

年中無休のシフト勤務体制をとっていることから、業務の属人化が長年の慣習となっており、

- ・業務の内容や進捗状況、優先度などが不明確
- ・担当者が休んだ場合は業務が止まる恐れがある

といった問題を恒常的に抱えていた。

また、業務の配分も適正でないため長時間労働になりがちで、有休取得率や従業員の定着率の低さも課題となっていた。

● 取組のポイント・内容

① 仕事の棚卸し→業務の標準化（マニュアル化）

将来的な業務の標準化（マニュアル化）を視野に、第一ステップとして、現在属人化している業務の棚卸しと分析を実施。「職務分析表」の作成を通して、各部門ごとに業務の棚卸しを行い、その過程で洗い出された課題や問題点の分析・検証を進め、業務分掌の明確化、作業効率の改善につなげる。まずは総務部門から着手。

※「職務分析表」は、基幹業務・デイリー業務・月次業務・突発業務を大分類とし、更に中分類・小分類と細分化しながら記述。

② 業務フローの作成→2人担当制の構築

①で作成した「職務分析表」を基に、次の手順に従って業務フローを整理。

- イ) 作業のタイミング（いつ行うか？）
- ロ) 作業完了としての成果や状態
- ハ) 作業を遂行する上でのツールや方法
- ニ) 作業上の留意点、問合せ先または相談先
- ホ) 検討課題

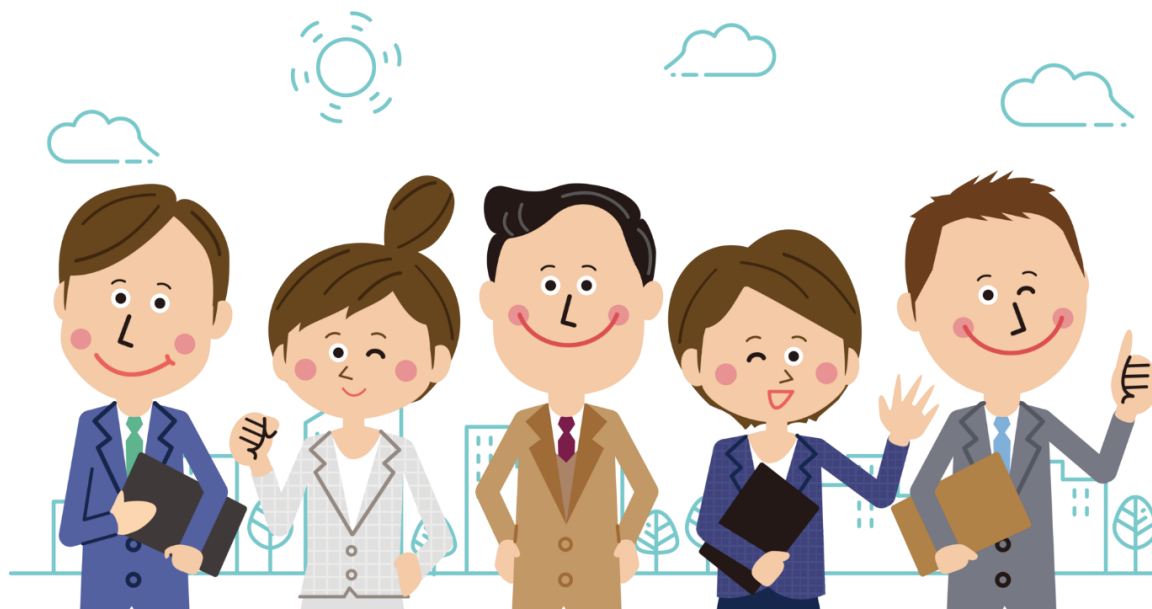
業務フローの作成で指示命令系統を明確にし、業務の2人体制（メイン・サブ）を構築し、業務を止めない・休みが取れる仕組みづくりを目指す。

③ 個別面談による担当者の生産性向上への意識付け

シフト勤務により全員が一堂に会することが難しい状況であるため、個別の面談を実施。個々の課題や業務改善に対する不安や想いをヒアリングし、①②の業務の棚卸しやフロー作成に反映。同時に、働き方改革の推進が、会社全体のガバナンスと課題解決のスキームの構築につながり、生産性向上・時間外労働の削減・休暇取得の促進などの効果を及ぼすことへの意識づけを行う。

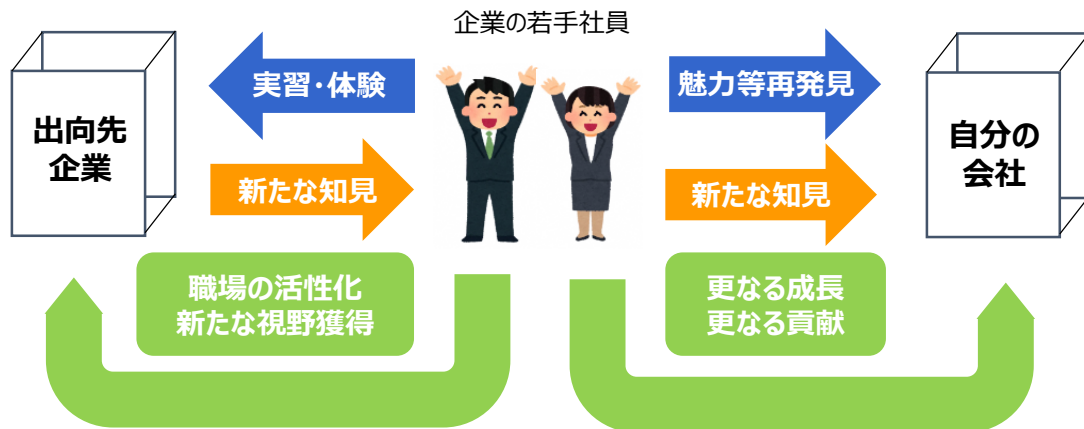
● 成果・今後の取組について

①の取組により、総務部門における業務内容の全体像の把握は進んだが、その他部門・階層を巻き込んだ業務改革には進展していないのが実情。今後は、①の取組を他部門にも水平展開するとともに、②③にも継続して取り組んでいく。



中小企業間の人事交流（他社留学）制度 ～社会人インターンシップ～の取組紹介

「社会人インターンシップ」とは、主に中小企業の若手社員を対象とした、一定期間の他社留学制度です。一定期間他社に出向し、異業種で業務を行うことで、新たな視点獲得や視野拡大に繋がるとともに、出向者自身や自社の振り返り・魅力の再発見を行うこと等を目的とした取組で、静岡市と静岡産業就労連携会とが連携し、平成30年度から実施しています。



この取組は、自社の業務のみではできない経験を通じて、視野拡大や新たな気づきを得ることで成長に繋がるだけでなく、出向者自身や自社の魅力再発見、企業同士の繋がり構築等々、様々な効果をもたらす新しく、また唯一の取組です！

●これまでの実施企業

企業名	業種	所在地
アオインネオン株式会社	製造業	静岡市葵区新伝馬一丁目
株式会社アルバイトタイムス	人材・広告サービス業	静岡市駿河区中原（静岡事業所）
インフィック株式会社	サービス業（介護、その他サービス）	静岡市駿河区南町
株式会社共立アイコム	広告・情報サービス業	藤枝市高柳一丁目
株式会社杏林堂薬局	小売業	浜松市中区板屋町
株式会社ショービ	小売業	浜松市東区上西町
東海電子株式会社	飲酒運転防止事業	富士市厚原
ナガハシ印刷株式会社	印刷・広告業	静岡市駿河区みずほ一丁目
村田ボーリング技研株式会社	金属加工業	静岡市駿河区北丸子一丁目
株式会社C S A不動産	不動産業	静岡市葵区御幸町

【社会人インターンシップに関する問合せ】

取組の詳細を知りたい、自社でも取り組んでみたい等、社会人インターンシップに関するお問合せは

静岡市経済局商工部商業労政課 雇用労働政策係
☎054-354-2430 ✉shogyo@city.shizuoka.lg.jp

までお気軽にご連絡ください。担当者をご説明に伺います。

●実施内容

Step 1

効果的な出向に向け、意義の確認や目標設定を行う。



Step 2

実際に他企業へ出向し、異業種での業務を実施する。



Step 3

目標の達成度合いや気づき・変化の振り返りを行う。



Step 4

一定期間経過後にその後の変化や行動について振り返りを行う。



●効果や実施企業からの声

出向者にとっての主なメリット

- 新たな知見を得ることができる。視野が広がる。
- 自社の魅力を再発見できる。
- 社会人になってからの自己の成長度合いを図る等、自身を振り返る機会となる。

出向元企業としての主なメリット

- 若手社員の育成に繋がる。
- 出向社員が得た新たな知見を自社に反映できる。
- 出向者不在の期間に対応することで、属人化解消の一助となる（働き方改革の推進）

受入企業としての主なメリット

- 他社の社員から、新たな知見を得ることができる。
- 外の視点から自社を見てもらうことができ、振り返りや魅力の再発見ができる。
- 人材育成力向上に繋がる。

●実施企業からの声（抜粋）

普段関わることのない現場の業務に携わることができ、貴重な経験となった。今回の経験を通じて、これまであまり必要性を感じていなかった“コミュニケーション”の大切さに気付いたので、今後改善していきたい。
(出向社員の声)

受入れた他社の社員さんが、来て感じたことを色々フィードバックしてくれたので、自社の魅力や改善すべき点に気付くことができた。既存社員ではない、外の視点から見てもらったことはとても大きい。
(受入企業としての視点)

同年代の他社の社員さんが来たことで、受入部署の若手社員への刺激となった。情報交換や交流ができただけでなく、社外同期として競うように、若手が活性化したように感じた。
(受入企業としての視点)

出向した社員が、他社のいい取組を持ち帰ってきてくれた。自社での導入も進めていきたい。
(出向元企業としての視点)

この取組を通じて、企業同士の繋がりができた。実施後の現在も連絡を取り合っており、本業にも繋がっている。

自社での当たり前が、他社ではそうではない、ということに改めて気付かされた。当たり前慣れすぎず、改善の意識を持つことの大切さを改めて感じた。

働き方改革のお悩み、まずはご相談ください

困った時の駆け込み寺 無料窓口相談

B-nest

中小企業診断士で構成する

「B-nest経営応援団」があなたの悩みを解決！
起業・経営に係るちょっとした疑問でもお応えします！

新製品を開発したい！

ビジネスプランが不安

資金繰りを見直したい

販路を開拓したい！

相談日
時間

月曜日～土曜日（祝日を除く）
13：00～19：00（月～金曜日）
10：00～17：00（土曜日）

場 所

[月～金曜日] 静岡市産学交流センター 6F
[土曜日] 静岡市立御幸町図書館 5F

予 約

TEL：054-275-1655

事前予約を
おすすめします



多様な人材活躍のための アドバイザー派遣

静岡県

企業の実情に応じて、アドバイザーが社内の課題を整理し、社員の活躍を推進する効果的な取組の計画書を提案します。組織の活性化や成果アップに繋がります！

多様な人材の活躍って？

女性活躍に力を入れたい！

高齢者の採用をしたい！

外国人の採用をしたい！

費 用
派遣回数
担 当
問 合 せ

アドバイザー派遣料・交通費すべて無料
訪問2回（1回1時間）
静岡県経済産業部就業支援局労働雇用政策課
TEL：054-221-2817

実施内容は変更になる場合があります。
詳細は静岡県のホームページをご覧ください。



静岡働き方改革 推進支援センター

厚労省
静岡労働局
委託事業

働き方改革の実行に向け、中小企業・小規模事業者の皆さまを総合的に支援するため、労務面と経営面からワンストップで対応する無料相談窓口です！

長時間労働の是正

非正規雇用労働者の
待遇改善

賃金引上げ・労働生
産性向上

雇用管理改善

場 所

静岡市葵区追手町44番地の1
静岡県産業経済会館5階

問 合 せ
時 間

0800-2005451（フリーアクセス通話）
9：00～17：00（月～金曜日）

メー ル

work@siz-sba.or.jp

受託・運営 静岡県中小企業団体中央会



うち、もしかしたら、進んでるかも…？

静岡市では、頑張る企業の皆様を応援するため、その活動や、技術力、商品を市民の皆さんにも知っていただく機会として、3種類の企業表彰及びブランド認定を行っています。
ぜひ、ご応募ください！お問合せ先へご連絡いただければ、担当者が喜んで制度の説明をいたします！

多様な人材の活躍 応援事業所表彰



女性をはじめとした多様な人材が活躍できる環境づくりに積極的に取り組む事業所を表彰します！

【お問合せ】
商業労政課 雇用労働政策係
☎054-354-2430



中小企業技術表彰



新しい技術、独創的な技術を持ち、活躍している中小製造事業者を表彰します！

【お問合せ】
産業振興課 企業立地係
☎054-354-2407



CSRパートナー 企業表彰



CSR（企業の社会的責任）活動に取り組んでいる企業を表彰します！

【お問合せ】
産業政策課 新産業係
☎054-354-2313



しずおか女子きらっ☆ ブランド認定



女性が企画・開発に貢献した優れた商品・サービスを認定します！

【お問合せ】
男女参画・多文化共生課
(R2.4.1～男女共同参画課)
☎054-221-1349



静岡市の魅力的な企業はこちらでCHECK↓

ダイバーシティ企業応援サイト
しずおかいきいき
ワークスタイル通信



若者就活応援サイト
しずまっち



静岡市から“働き方”を変えよう！
静岡市の
プレミアムフライデー



令和2年2月 発行

静岡市経済局商工部 商業労政課

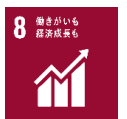
〒424-8701

静岡市清水区旭町6番8号 [清水庁舎]

TEL 054-354-2430



静岡市



静岡市はSDGsを推進しています。

企画・編集 株式会社東海道シグマ

※本書中の各制度の詳細につきましては各関係機関へお問合せください。掲載内容は2020年2月現在のものです。