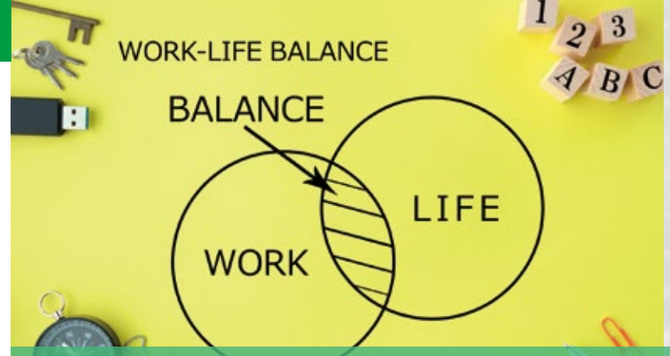
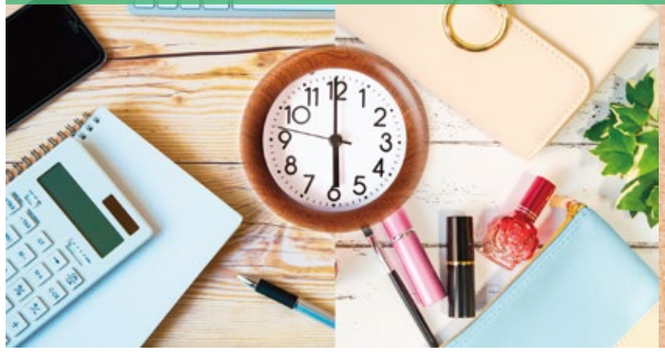
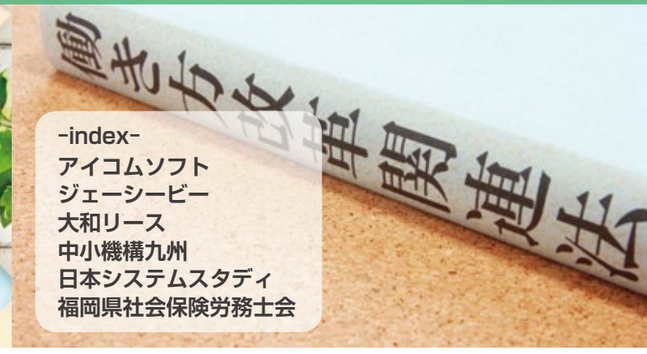


脱・人手不足　働き方改革の特効薬





-index-
アイコムソフト
ジェーシービー
大和リース
中小機構九州
日本システムスタディ
福岡県社会保険労務士会

「働き方改革関連法」が今年4月1日に施行された。年次有給休暇の確実な取得、フレックスタイム制の拡充などが課せられたほか、来年4月には中小企業の時間外労働の上限規制の導入（大企業は今年4月1日から）が迫っている。本特集では県内企業の課題や、働き方改革関連法施行に先駆けて労働環境を改善した企業の実例を紹介。そのほか、働き方改革を推進する企業の特効薬となりうるサービスも紹介する。

古賀　薫
福岡労働局
労働基準部監督課課長

「大企業では、以前から労働環境の改善に取り組む会社が多かったが、中小企業経営者や小規模事業者の意識も高まり、問い合わせ件数が増えた」と話すのは、古賀薫福岡労働局労働基準部監督課課長。県内企業の働き方改革への取り組みが着実に進む中、今年4月に施行された「年次有給休暇の確実な取得」についての問い合わせが多いという。使用者は10日以上の年次有給休暇が付与される労働者に年5日を確実に取得させなければならない。相談内容の多くは「盆や正月など各社の所定休日と年次有給の兼ね合い、パートやアルバイトなどの非正規雇用者や、部長や課長など管理職にも適用されるのか」という。これについては「労働条件の不利益な変更にならないように対処することと、非正規雇用者、役職者も労働者であることを認識してほしい」と答える一方で、「まだ中小企業に基本的な認識が出来ていないように思うので、同関連法に関する周知を進めなければならない」と意気込む。

また、働き方改革を進める企業が増える中で、人員の少ない中小企業では、売り上げに占める一人一人の割合が高いため、「売り上げ水準を保てるか」という悩みを抱える経営者も多い。そんな中、福岡労働局が委託する「福岡働き方改革推進支援センター」では、専門家の無料派遣を実施。社会保険労務士などの専門家が事業所を5回まで訪問し、課題解決のための改善提案を行っているほか、セミナーなどに講師を派遣している。そして、働き方改革にかかる費用面についても、出退勤管理ソフトウェア導入、更新費用に関する「時間外労働等改善助成金」や、生産性向上に資する設備・機器の導入や事業場内最低賃金引上げを支援する「業務改善助成金」など各種助成金制度が揃っている。

来年4月からは、中小企業でも月45時間、年360時間を原則とする時間外労働の上限規制が導入されるほか、2023年4月には月60時間超の残業に対する割増賃金率が50％に引き上げられる。それを前に中小企業・小規模事業者には、さらなる労働環境の改善が求められている。

魅力ある職場づくりが人材確保、業績向上に繋がる

今回の法案は、長時間労働の是正が目的で、「働き方改革」は労働者が、子育てや介護などの個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を、自分で選択できるようにするための改革だ。そのためには日本の雇用の7割を担う中小企業、小規模事業者が着実に実施することが、真の働き方の改善に繋がるだろう。古賀監督課課長は「ビジネスは相手があるものなので、各社単体で働き方改革を進めるのは難しい。全事業者が相互協力して進めてほしい」と企業規模や業界の枠組みを超えた取り組むを促す。

現在国内では、「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」、「労働者のニーズの多様化」などのさまざまな課題に直面している。その中で中小企業に求められるのは、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる魅力ある職場作り。それが人材の確保、業績の向上につながり、利益増になる好循環を生む理想形の構築となるように、働き方改革に取り組んで欲しい。

働き方改革実践企業
～労働環境改善で業績アップ！～

左から間嶋力彦社長、社員の相川香織さん、寺岡優花さん、吉川友康さん

富士通グループとして九州を基盤に無線通信機器の開発・製造・保守をワンストップで手掛ける㈱九州テン。前期売上高は過去最高の184億円を突破するなど成長路線を歩む同社は、創立50周年を迎えた2017年から働き方改革に取り組んでいる。「2010年に売り上げ100億円を達成し中小企業から中堅企業の仲間入りを果たしたが、依然として人事評価制度や給与体系は長年に渡り旧制度のままだった。50周年を迎え、今後の事業拡大を見据えて本格着手に至った」と振り返る間嶋社長。

まず取り組んだのは、人事制度と賃金制度の改革だ。2017年に採用面の強化を理由に佐世保市から福岡市に本社移転した同社は、佐世保の給与水準から福岡の水準まで賃金の引き上げを実施。人事制度では階級をより明確化し、若手社員も成果次第で早く昇進できる仕組みを構築した。新制度の導入時には、間嶋社長は自ら全拠点へ足を運び、直接社員へ制度を説明したという。「社員が『会社が賃金コストを抑えるため

今年4月に完成した社員向けの運動場

に取り組むのか』と感じてしまうのではないか不安視していたが、そうしたことは比較的なく、納得した上で制度を受け入れてくれた」と話す。その背景には、単に社員の業務効率化や残業削減を促すのではなく、会社全体で業務効率化に取り組み、個々の負担軽減に取り組む企業としての姿勢がある。実際に工場の生産管理システムを最新化するなど、積極的な設備投資を通じて効率化を進めている。制度改革と業務効率化に同時に着手することで社員の理解を得た同社の業績は、過去最高売上高を6期連続更新中だ。

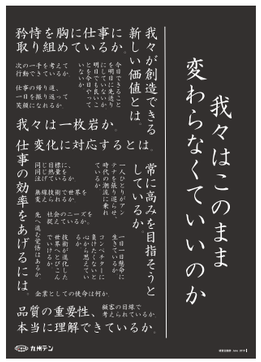
カムバック制度やリファラル採用なども検討

このほかに毎週水曜日の「ノー残業デー」や、業態に応じた勤務形態の適用、定年引上げによるシニア層の活用など柔軟な働き方も推進する九州テン。今後は育児・介護・配偶者の転勤などを理由に退職した社員を再度就労する「カムバック制度」や、社員が人材を紹介・推薦する「リファラル採用」の導入も検討しており、引き続き労働環境の改善に取り組んでいく方針を掲げる。健康経営の点では、4月に佐世保本店敷地内に社員向けの運動場が完成を迎え、社員の健康やサークル活動を通じた組織横断的な交流もサポートしている。

企業理念の「従業員の幸福追求」を外した理由

2023年までに売上高300億円を掲げる同社では、今年6月に社是・企業理念・行動憲章の見直しを行い、これら3つを「QTEN PRIDE」と総称している。社是はこれまで通りだが、今回の改定で企業理念の「顧客第一優先・感性型企業の確立・従業員の幸福追求」のうち「従業員の幸福追求」の文言をあえて外している。その理由として間嶋社長は「従業員の幸福を追求することは会社として当り前。『顧客第一優先』と『感性型企業の確立』に取り組むことができれば企業として成長していくことができるし、その結果従業員も幸福に導いていける。わざわざ理念のカテゴリーに入れることではなかった」と明かす。

また、新たに制定した行動憲章「7Actions」では、「Challenge」「Changeself」「Leading Myself」「Customer Focus」「Innovation」「Speed」「Unite」の7つを掲げており、今後は小冊子や社内ポスター、さらに動画メッセージで周知を広めていくという。「今の当社のポテンシャルでは300億円達成は不可能ではないが、決して簡単な道ではない。目標達成のためにも、全社員がベクトルを合わせて頑張っていきたい」と意気込みを語った。



社内ポスター

CASE2

社長自ら率先し労働環境を改善

創業以来、不動産仲介・管理をはじめ、「ホームメイト」のFC運営や民泊ホテル不動産の企画・運営など事業領域を広げてきたアルマデグループでは、15年から本田社長自らが主導となり、労働環境の改善に努めている。「以前の当社は属人的な会社で、離職率も高く個人プレイヤーが集まった会社だった。組織として未熟で社内の関係性も希薄だったこともあり、退職時にクライアントを持っていかれたり、幹部社員が次々と退社していった時期もあった」と当時を振り返る。社員の離職に思い悩んでいた中、知り合いの社長から言われた〝社長が楽しまないと会社は楽しくならない〟という言葉をきっかけに、本田社長は「楽しく仕事をする」という一心で組織改革に取り組み始めた。まず始めたのは、社内の信頼関係作りだ。積極的に社員との飲み会やミーティングを開き、コミュニケーションを図りながら働きやすい会社について何度も話し合いを重ねたという。

第1回経営方針発表会での集合写真

業務の分担制導入で年間休日数アップ

次に着手したのは、業務の横分けだ。これまで1人の社員が一貫して担当していた業務の流れを5～6人のチーム制へと変更することで、社員間の情報共有やコミュニケーションが不可欠な環境をつくりだした。「導入当時は分担制に適応できずに退職していった社員もいた」と話すが、この制度で社員の個々の負担は軽減され、結果的に隔週2日だった休みを完全週休2日まで増やすことに成功している。また、同時期に給与形態も歩合制から固定給へと変更しており、これについて本田社長は「インセンティブをモチベーションにする社員ではなく、当社のビジョンを一緒に実現したい人の集まりにしたかった」と思いを語る。

このほかに、朝礼時でのハイタッチや、グローバル人材が多く所属する同社ならではの4か国語あいさつなど、社員のアイデアを採用したユニークな朝礼も取り入れている。理念の浸透という点では、朝礼時にプライベートや仕事で理念にまつわるエピソードを社員が話す1分スピーチの時間を設けている。

就業不能時の制度や社員独立時の出資支援なども検討

「舞台のような街づくり」をビジョンに掲げる同社では、新風を社内に吹き込むべく昨年度から新卒採用を開始した。これに伴い、本田社長はさらなる労働環境の改善に向けた新制度も検討しているという。事故などで一時的に働けなくなった社員に一定額を出せるような就業不能保険制度や、独立時の出資制度、留学のための長期休暇、テレワークなどがその一例だ。「即戦力にはならないかもしれないが、それ以上に今いる社員に与える影響は多いと判断した。新卒を採用するということは、社会に一歩出る責任を当社が負うということでもあるので、引き続き組織体制を整えていきたい」と力強く語った。

2018年1月からは外部コンサルを招き、よりスピーディな組織造り・労働環境の改善に取り組む同社の今期の業績は、離職率がピークだった2015年と比べて約1・5倍となる2億2000万円を見込んでおり、過去最高業績を更新する勢いだ。驚くべきことは、2015年と現在も社員数は15人前後とほとんど変わっていないという点だ。事業領域の拡大などさまざまな要素があるとは言え、定着率の向上で社員一人ひとりの業務効率が着実に上がっている証拠と言えよう。