

## 取組事例 1

# 約20年かけて残業ゼロへ ～売上7年で倍増 社員全員年収600万円～

株式会社吉原精工 会長 吉原 博 氏



### Q1. 残業ゼロの取組のきっかけはどのようなものでしたか？

バブル期に、若者に来てもらう会社にしようと考えたのがきっかけです。当初の残業時間は月90時間前後でした。リーマンショックの際に社員から「金がないなら時間をくれ」と言われたことが印象に残っています。

### Q2. 具体的にはどのように取組を進めてこられましたか？



生産性を落とさぬよう、まず、どうやって全ての機械を効率的に稼働させるかを考えました。そこで、週4日、22時までの稼働に対応するため、社員を2グループに分けてシフト制にし、あわせて突発的な受注に対応するための夜間専門社員を置きました。残業代はあらかじめ月給に組み込み、残業が減っても給料額が変わらないようにしました。残業をしなくても同等の成果が得られるという見立てです。残業時間は徐々に減らし2009年にゼロとなりました。週休2日制と年3回の8連休はバブル時から取り入れ現在は10連休まで拡大しました。

### Q3. 業務の効率化を進めるにあたり、どのような工夫がありましたか？



現場で見ていると無駄な待機時間などの改善点が多くありました。経営者は仕事量に対する作業時間を的確に把握しなくてはなりません。その上で、5分でできる仕事は5分で終わらせるよう、自らやって見せました。また、特定の社員が持っていたノウハウを皆で共有し、社員全員がプロになることを目指しました。

### Q4. ボーナス一律100万円と伺いましたが、どのような仕組みですか？

ボーナスは社員の貢献へのお返しと考え、その期の利益の半分を皆で均等に割り、手取り100万円支給を目指しています。また、社員に見えるところに、毎月の売上、利益、負債額等を記した経営情報を掲示しており、今期のボーナスがおおよそわかるようになっています。これは社員のやる気アップにつながっていますし、もし、支給額が下がるようなことがあっても、その理由は一目瞭然となっています。

### Q5. これまでの取組によりどのような成果が生まれていますか？



まず、業務効率化により、「コスト削減→競争力アップ→売上額、利益率アップ」という良い循環が生まれました。結果、この7年で売上額が倍増しています。

社員の働き方の面では、社員自らが効率よく作業する習慣が身に付き、ミスも減少しました。新人を育てる風潮が生まれ、若手の定着率が上がっています。また、定時で帰ることで生活面の充実も図られていると思います。営業戦略の面でも、付加価値の高い仕事を探す、という習慣が身に付きました。これらのことが若者の応募増加につながっており、優秀な人材に来てもらうことを期待しているところです。

### Q6. これから取り組む方へお伝えしたいアドバイスはありますか？

**「まずはやってみる。やってダメなら元に戻す」を繰り返す** ことをおすすめします。

残業ゼロへの取組は、残業代を給料へ組み込むなど給料の変動を抑え、**20分程度から徐々に残業を減らしていく** とよいと思います。経営改革にあたっては、社員が満足して働けるかどうか、という**「社員目線」からの再構築** を図りながら取り組んできました。残業ゼロや業務効率化という工夫をしながら楽しんで働くことが社員の満足度アップにつながり、ひいては利益も向上すると考えています。

#### DATABASE 会社概要

社名：株式会社吉原精工  
代表者：吉原 順二  
所在地：神奈川県綾瀬市上土棚北4-11-5  
業種：製造業（ワイヤーカット加工）

従業員数：7名（正社員）  
資本金：10,000千円  
創立：1980年  
ホームページ：<http://www.w-cut.com/index.html>

## 取組事例 2

### 多様な働き方を認め、健康的な企業活動を図る制度づくり ～7年連続新卒社員採用、若い活気のある会社～

株式会社ダッドウェイ 管理本部長 福島 崇行 氏



#### Q1.働き方を見直すきっかけは何でしたか？

売上増に伴い社員数が増加したことがきっかけです。これまで大きく増加した時期が2008年、2013年と2度あり、2008年には残業時間の増大、2013年には働き方を属人的に運用していた面が不公平感となって社内全体に広がった、という経営課題に直面したことから働き方を見直しました。



#### Q2.具体的にはどのように取組を進めてこられましたか？

2008年は「よこはまグッドバランス賞」受賞を目標とし、業務のマニュアル化、ノー残業デー、朝夕のメールによる業務内容把握を開始しました。市から派遣された社会保険労務士の「30分の残業が経営に与えるインパクトは？」の一言が業務改善の意識へとつながりました。また、社員の働き方についても雇用形態、担当業務、労働条件等により整理しました。

2013年には、社員の現状やニーズを探り、育児や介護などにより時間的制約が生じる場合の多様な働き方を認め、ライフステージに合わせた長期的視点で支援のできる制度を構築しました。制約により働けない時間分に対してはノーワークを認めたくらうでノーペイとし、オープンでフェアな制度を設計したのです。

人事制度において正社員を総合職、専門職、限定正社員の3コースに分けています。限定正社員とは、総合職、専門職の正社員が育児、介護、傷病等の事情により、時間的、地域的な制約が生じた際に選択できるもので、制約がなくなれば本人の意思を尊重しながらですが、元のコースに復帰できます。ノーワーク・ノーペイの原則が適用されますが、復帰する際に処遇が下がることはありません。

労務制度においては、時間的・経済的・場所の3つの視点から支援を行っています。時間的支援については、1時間単位で取得できる有給休暇や、有給休暇がなくなったときに育児、介護のために取得できるファミリーサポート休暇を導入しました。場所の支援としては、テレワークなどの自宅勤務を認めています。

#### Q3.取組にあたっての工夫はありますか？

当社では導入した労務・人事制度を実際に使うことのできる社風を持っていると感じます。会社の風通しをよくするため、社長・副社長と社員が直接接する「対話サロン」や、違う部署の社員と昼食をとる「コラボランチ」などのさまざまな工夫が互いの理解を深め、そのような文化を育てているのではないかと思います。

#### Q4.これまでの取組によりどのような成果が生まれていますか？

有給休暇取得率は、2013年に時間単位取得可能としたことで、2012年56%→2017年63.1%と向上しました。休みやすく、互いにフォローする姿勢が仕事の属人化を防いでいます。

月平均時間外労働時間は12.5時間(2017年)、産休・育休からの復帰は100%です。7年連続で新卒社員を採用し、2018年4月まで21名、新卒離職者は1名のみでした。

事業も順調に拡大し、売上は2005年とリーマン・ショック直後の2010年を除いて増収を続けています。

#### Q5.今後、御社が目指しているものは何ですか？

今後は、「社員が幸せに楽しく健康に働くことができる」という健康経営の視点で制度を組み立てていくことを目指しています。そして、その制度についても、上からのやらされ感ではなく、社員自身が自発的に組み立てていけるような仕掛けを作っていきたい。自発的に取り組むことが楽しさを生み、楽しく仕事をすることが生産性を高めると考えています。

#### DATABASE 会社概要

社名：株式会社ダッドウェイ

代表者：白鳥公彦

所在地：神奈川県横浜市港北区新横浜2-15-12

業種：卸売業・小売業(ペビー用品、ペット用品等の企画・輸入・販売)

従業員数：293名(男性63名、女性230名、うち正社員104名)

資本金：3,000万円

創立：1992年

ホームページ：<https://www.dadway.com/>

# Hint

## 取組のヒント

働き方改革とは、社員が働きやすく働きがいのある職場環境を整備することで労働生産性を高め、企業の業績アップを図るための全社的な取組のことで、労働生産性アップのヒントを紹介します。

### その1 全社/部門ごとの不要な業務の見極めと効果的な人員配置

生産性の向上のためには、これまで以上に主たる業務に時間をかけることができるか、主たる業務からどのように成果を上げていくかが鍵となります。そこで主要な業務と不要な業務の見極めが不可欠となります。

#### 不要な業務の見極め(課単位、部単位で実施)

その業務に投入している人員、時間からコストを割り出し、投入コストから得られる効果を検証します。費用対効果の低い業務を中止し、その業務にかけていた人員と時間を費用対効果の高い業務に割り当て、さらに成果を高めます。

施策	詳細
顧客の見極め・絞り込み	営業戦略を見直し、保有顧客(見込み顧客・既存顧客)から訪問先を絞り込み、効率的な営業活動を実施
業務の見直し・負荷分散	多忙なプロジェクトへの人員投入(他部署からの異動や応援等)、組織統合による業務の集約、合理化、業務のアウトソーシング

その業務を行う場合	行わない場合
売上 XXX円	売上高 0円
費用 XXX円	費用 0円
利益 -XX円	利益 0円

廃止することで  
利益率が逆に  
向上!



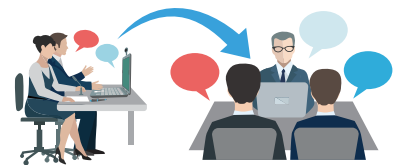
店舗の24時間営業を見直す企業が増えてきました。営業時間を短くし、深夜に配置していた人員を昼の時間帯のシフトに異動させることにより、単価の高いメニューを開発したり、接客の時間をこれまでより長くとることができます。これにより、お客様の要望を踏まえた、追加メニューの受注やより単価の高いメニューのオーダーに繋げ、売上を伸ばす企業もあります。

### その2 管理職の労働時間管理マネジメント力をアップする

2018年6月29日に成立した働き方改革関連法、労働基準法の改正(P4参照)では労働時間に上限が設定され、これに違反した場合には罰則が科されます。2019年4月1日以降は一定日数以上の有給休暇を取得させなければなりません。法令を遵守し、安全配慮義務を果たす観点から、管理職がこれまで以上に部下の労働時間を管理する必要性が高まります。

#### 1. 残業を削減すると売上が減少すると考えていませんか?

成果が期待できる残業や、どうしても今日中にやらなければならない業務であれば、残業する意味がありますが、成果につながらない業務や、優先順位の低い業務のための残業には意味がありません。現場の管理職自身がその点を理解し、不要不急の残業は認めない姿勢が求められます。



#### 2. 管理職の役割の再認識、その他残業を減らす仕組みづくり

- ① 部下の目標の設定や仕事の割り振りを明確にし、主たる業務に集中して取り組むよう指導します。
- ② 定期的な労働時間管理を行います。  
週次・月次で残業状況を確認→月次部内会議や安全衛生委員会などで対策を検討

その他、自社にあった取組を実施し、具体的に検証することが不可欠です。

##### 日次(朝礼・終礼)/週礼での確認

- ・業務の明確化(優先順位/無駄の見極め)
- ・プロジェクト単位の朝礼・終礼で当日の業務を確認

##### 時間外労働の自己申告・承認制の導入

承認する際に、不要な残業については禁止し、いつまでにその仕事を行えば良いのかを部下と共有する

##### 残業の見える化

机上(ディスプレイの上など見えやすい場所)に申請残業時間に応じて違う色の札を掲げることで「なんとなく残業」を抑制

### その3

## 働き方改革 フロー時間の削減から始めよう!

フロー時間とは、主たる業務ではないものの業務遂行上、やむを得ず消費する時間のことで、会議、移動、経費精算、メール対応、調べ物等があります。このフロー時間を削減することで社内の働き方改革にはずみがつき、その後の取組を進めやすくなります。まず、どの企業でも削減したいと考えている会議時間の削減策から始めましょう。

### 会議にかかるコストを費用対効果の観点から見直す

下記の図は、会議にかかる時間と人件費を試算したものです。部門の規模は10人程度、部課長が1名ずつ、課員が8名として月次の定例会議、朝礼、部内会議にかかる時間とコストを示しています。会議だけで年間約460万円のコストがかかっています。資料作成等の準備時間を含めると概ね470万～670万円のコストが発生しています。

【A社の場合】部門の規模は10人程度で部長1人(月給50万円)、課長1人(月給40万円)、課員8人(月給25万円)

会議名称	コスト・時間(月あたり)*	総コスト
定例会議	・月次の全体会議 延べ15時間(10人×1.5時間/1日) ・コスト <b>27,188円</b> (時間給合計×1.5時間/1日)	<b>会議だけで年間460万円</b> (延べ2,580時間)  資料作成などの会議の準備や議事録作成の工数も別途発生するため、概ね年間470万～670万円程度のコストが発生していると想定
朝礼	・毎朝の会議 延べ100時間(10人×0.5時間/1日)×20日 ・コスト <b>181,250円</b> (時間給合計×0.5時間×20日)	
課内会議	・情報共有等 延べ100時間(課長+課員4人)×1時間×20日 ・コスト <b>175,000円</b> (時間給合計×1時間×20日)	

\*1日8時間、週40時間で仮置きした上で、時間給を部長・課長・課員ごとに算出して試算

これらのコストをかけてもそれを上回る成果を上げているのであれば、継続する価値がありますが、成果を上げていないと判断する場合、会議を中止または廃止、会議の時間を短縮する、参加人員を減らすなどを検討し、今までのやり方を変える必要があります。

#### 【改善ポイント】

会議時間を短縮する



参加人員を減らす



資料作成の時間を減らす



議題の事前周知と会議中に議事録作成・配布



### その4

## テレワークの導入

詳しくはこちら▶ [テレワーク ガイドライン](#)

テレワーク※とは情報通信技術を活用した場所や時間にとらわれない柔軟な働き方のことです。通勤時間の削減、育児や介護、病気の治療と仕事との両立、業務効率化、時間外労働の削減、生産性の向上などのメリットがあります。働き方改革の実現に向けての有効な手段となりますので、導入について検討しましょう。

※雇用型テレワーク:企業と社員が雇用契約を結ぶ形態のテレワークを前提としています。

### 1.テレワークの活用方法

#### (1) 移動・通勤時間の直接削減

施策	詳細
電話会議・テレビ会議の活用	・会議のためだけに外出先からオフィスに戻ることをやめて、社内の会議室に電話会議装置を設置。複数の支店や事業所を結んで三者間やそれ以上での同時通話が可能な環境を整備する。 ・出張者にパソコンや携帯での参加を促進する。
地方出張・海外出張の回数見直し	極力、テレビ会議、WEB会議で済ませるようにする。
施設利用型テレワーク	サテライトオフィス、コ・ワーキングスペース等社外で仕事を行うことのできる場を確保し、移動時間を活用する。
自宅利用型テレワーク	自宅で仕事を行うことのできる環境を整備し、通勤時間を活用する。

#### (2) 移動時間の有効活用

施策	詳細
移動時間中のメール・パソコンチェック(モバイルワーク)	スマートフォン、モバイルパソコンを活用し、直行、直帰による勤務時間の短縮や、移動中・待機時間を有効活用。情報セキュリティポリシーの見直しが必要。



### 2.テレワークの導入手順

1. 導入目的・基本方針の策定
2. 在宅勤務導入による影響の現状把握
3. 導入スケジュール策定・社内ルールの整備
4. 試行導入・試行導入後の評価
5. 本格導入・本格導入後のヒアリング





私たち一人ひとりの行動が、  
未来につながる。

SDGs 未来都市 神奈川県



神奈川県働き方改革推進支援センター ☒ [hatarakikata@chuokai-kanagawa.or.jp](mailto:hatarakikata@chuokai-kanagawa.or.jp)

<https://www.chuokai-kanagawa.or.jp/htk/>

働き方改革関連法に関する相談のほか、労務管理に関する課題、助成金の活用などについて、社会保険労務士・中小企業診断士等により、窓口、電話、メール相談のほか訪問相談や出張相談会、働き方改革セミナーにて相談に応じます。

[神奈川県働き方改革推進支援センター]

所在地:横浜市中区尾上町5-80 神奈川県中小企業センター9F

神奈川県中小企業団体中央会内 TEL:045-307-3775

開所時間:9時~17時(土・日・祝日・年末年始を除く)

[海老名出張所]

所在地:海老名市めぐみ町6-2 海老名商工会議所内

TEL:046-204-6111

開所時間:9時~17時(土・日・祝日・年末年始を除く)

### 神奈川県よろず支援拠点

[http://www.kipc.or.jp/faq/yorozu\\_top/](http://www.kipc.or.jp/faq/yorozu_top/)

生産性向上や人手不足への対応など経営上の課題について、専門家が解決のお手伝いをします。

所在地:横浜市中区尾上町5-80 神奈川県中小企業センタービル4階 TEL:045-633-5071

開所時間:8時30分~17時15分(土・日・祝日・年末年始を除く)

※このほか県内6か所(川崎、相模原、横須賀、藤沢、小田原、県央(海老名市))にサテライトがあります。

### ハローワーク(神奈川県)

<https://jsite.mhlw.go.jp/kanagawa-hellowork/>

働き方改革に取り組む企業の求職者への周知、求人充足に向けたコンサルティング、事業所見学会や就職面接会などを実施しています。

### 働き方改革アドバイザー派遣(神奈川県)

<http://www.pref.kanagawa.jp/docs/z4r/advisor/index.html>

個別の中小企業等に専門のアドバイザーを派遣し、その企業等の現状に応じた業務の効率化や社員の働きやすい環境整備に向けたアドバイス・研修等を実施します。

[テーマ例] 長時間労働削減のための業務改善、女性の活躍推進、仕事と育児の両立推進、仕事と介護の両立推進

神奈川県産業労働局労働部労政福祉課 両立支援グループ TEL:045-210-5746

### テレワーク導入支援アドバイザー派遣(神奈川県)

<http://www.pref.kanagawa.jp/docs/z4r/telework/donyusien.html>

テレワークを新たに導入しようとする個別の中小企業等に専門のアドバイザーを派遣し、コンサルティングやテレワークの試行等を実施します。

神奈川県産業労働局労働部労政福祉課 両立支援グループ TEL:045-210-5744

## 各取組項目の助成金問合せ先

取組項目	助成金の問合せ先	
01 長時間労働の是正	・時間外労働等改善助成金	B
02 多様な働き方の整備と非正規社員の待遇改善	・キャリアアップ助成金	A
03 女性の活躍推進	・両立支援等助成金	B
04 若者の雇用推進	・キャリアアップ助成金 ・人材開発支援助成金 ・トライアル雇用助成金 ・特定求職者雇用開発助成金	A
05 育児と仕事の両立支援	・両立支援等助成金	B
06 介護と仕事の両立支援	・両立支援等助成金	B
07 病気の治療と仕事の両立支援	・障害者雇用安定助成金	A
08 障がい者の雇用推進	・特定求職者雇用開発助成金 ・障害者雇用安定助成金	A
	・トライアル雇用助成金 ・人材開発支援助成金	
	・障害者雇用納付金制度に基づく助成金 ・神奈川県精神障害者職場指導員設置補助金	C D
09 高齢者の活躍推進	・65歳超雇用推進助成金	C
11 人材開発・キャリア支援	・人材確保等支援助成金	A

**A** 神奈川県労働局 職業対策課 神奈川県助成金センター

TEL:045-650-2801(代)

**B** 神奈川県労働局 雇用環境・均等部 企画課

TEL:045-211-7357

**C** 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 神奈川県支部

TEL:045-360-6010

**D** 神奈川県産業労働局 労働部 雇用対策課

TEL:045-210-5871