

株式会社 マエダハウジング

《建設業(住宅リフォーム・新築の設計・施工・管理), 従業員 57 名, 安芸郡府中町》

【取組報告者(社内推進担当)】 総務経理室 高野 由美子

【主な取組成果】

- ✓ 顧客ニーズの高いリフォーム内容をパッケージ化(業務の標準化)して“型”をつくり、“型破り”の付加価値を組み合わせた仕事の進め方をすることで、効率的な働き方と顧客サービス向上を同時に実現
- ✓ トップダウンで制度・ルールを導入し、ミドル層主導による改善活動を展開しながら、社長・管理職・従業員の三者間のコミュニケーション活性化を図ることで、大幅な長時間労働の削減や休暇取得の向上に成功

取組の方針	<p>付加価値を高め、「お客様から選ばれる企業」への変革 ～ 経営目的である「関わる人たちが幸せになるお手伝いをする」を、より具現化するために、関わる社員が幸せに満ち溢れ、やりがいを持ち、イキイキと働くことを目的とし、働き方改革に取り組む。 今まで主体性を重視していた姿勢を大切にしながら、個人の裁量のもと、なされていた業務を標準化し、ワーク・ライフバランスの実現により付加価値の高い商品・サービスを提供し、お客様から選ばれる企業をめざしていく。</p>	
事業(取組)期間	平成 29 年 5 月末 ～ 平成 30 年 3 月末	
主な取組項目	長時間労働の削減, 休暇取得の促進, 業務改善	

取組前	<ul style="list-style-type: none"> ■ 複数名体制による顧客への個別打合せが、顧客への迅速な提案の障害に ～ 複数名(アドバイザー, プランナー, 不動産担当)が、お互いに顧客との商談状況を確認し合い、個別に日程調整するため、残業時間発生の原因にも ■ 多くの従業員は残業することを「当たり前」としており、有給休暇を取得しようとする意欲も低い ～ やりがいを感じて仕事に没頭することや、顧客に迷惑をかけてはいけないと思う従業員が多いゆえに、過剰なサービスを追求して残業時間発生の原因になり、有給休暇を取得しない状況
------------	--

今回の取組	<ul style="list-style-type: none"> ■ 誰もが高品質のパッケージ商品を効率的に顧客提案できるよう、業務の標準化(中古マンションリフォームのパッケージ化) ～ リノベーションの『セミオーダー型』や『モデルルーム』導入 (長年培ってきたノウハウを見える化し、顧客ニーズの高い基本型(5タイプ)をパッケージ化) ■ トップダウンで制度・ルールを導入し、ミドル層主導による業務改善活動を展開 ～ 従業員に気づきを促す「時間外削減チェックシート」と合わせた「残業事前申請書」の導入 ～ 「有給休暇票」や「申請チケット」を従業員に個別配布して、積極的に有給休暇取得を勧奨 ～ 大型案件の対応方法・体制ルールの見直し、部署を超えたフォロー体制の構築といった業務改革を实行 ■ 社長・管理職・従業員の三者間でのコミュニケーションの活性化を図る ～ 「時間外削減チェックシート」等のツール活用により、「問い」を共有化した上で声かけを動機付け ■ 従業員の意識変化が確認できた段階で、トップダウン・ミドル層主導からボトムアップ主導の取組に移行 ～ 店舗・部門横断の従業員で構成する「働き方改革プロジェクトチーム」主導の改善活動を開始 	
--------------	--	---

取組後(成果)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 効率的な働き方と顧客サービス向上を同時に実現 <ul style="list-style-type: none"> ・ 1 名体制で顧客との打合せが可能に ～ 業務の効率化が進み、早く退社できるだけでなく、顧客との時間に注力 ・ よりスピーディで明確な「定額制」+α(付加価値)を実現 ～ 顧客対応や見積作業に時間がかからず、担当・顧客の双方の時間短縮に ～ 顧客とのイメージ合わせが容易になり、顧客の多様なニーズを実現可能に ■ コミュニケーションをとりながら、社長力・幹部力・現場力を発揮していくことで <ul style="list-style-type: none"> ・ 取組への共感度：全従業員の約 9 割 ・ 残業時間：約 40%削減, 有給休暇取得：約 30%UP (対前年度比の正社員一人当たり月平均) 	
----------------	--	---

1 会社概要 (H29.5 月現在)

基本情報	業種	建設業	設立年	平成 5 年 1 月
	所在地	安芸郡府中町鶴江 1 - 2 2 - 6		
	従業員数	従業員数：57名 [内訳] 正社員：41名 パート・アルバイト：16名		
	事業概要	住宅リフォーム・新築の設計・施工・管理		
就業状況	平均所定外労働時間 (H28)	(常用雇用者一人あたり)	29.7 h/月	
	年次有給休暇の平均取得率 (H28)	(常用雇用者一人あたり)	17.4 %	
	総実労働時間 (H28)	(常用雇用者一人あたり)	180.4 h/月	

2 今回の取組 (事業参加) の背景等

- 「私たちは住宅事業を通し、お客様の満足、社員の幸福、地域への貢献を同時に実現します」という経営理念に基づき、「どうすれば、社員がやりがいと誇りを持てる会社になるか」「どうすれば、働きやすい環境ができるか」という経営者の想いのもと、ワーク・ライフバランスを推進している。

【平成 28 年度まで (事業参加前) の取組】

- ・ 「イクボス同盟ひろしま」加盟 (社長が社内外にイクボス宣言)
- ・ 女性従業員の就業継続に対する制度整備
- ・ 男性従業員の育児休業取得の勧奨

- 一方で従業員は、お客様の満足を追求するがゆえに、顧客との打ち合わせを綿密に複数人で行い、見積り等も詳細に出すなど時間をかけたサービスの提供により残業が恒常化している。
- 「めりほりのある働き方」を目指したいが、実際は、現場ありきの仕事が多いこともあり、個人の能力が長けていても、仕事のプロセスにおいて、前段階が進まないと出来ない業務も多く、結果として労働生産性の低下につながっている。
- 従業員の仕事のやりがいを高め、生産性を向上し、プライベートも充実していくために、今までの働き方・考え方を変えていく必要がある。
- 従来の高いCS (お客様満足度) を維持しつつ、慢性的な長時間労働等を解決し、ES (従業員満足度) を高め、これらを両立させることを実現したい。

3 取組内容の概要

(1) 全体の取組過程

具体的な取組の工夫

- ✓ お客様や会社のために長時間労働で頑張っている従業員に対して、これまでの働き方の見直しを問いかけるようになるため、そうした従業員から不満や非協力的な反応が生まれないう、働き方改革の目的と意義を理解してもらう (従業員の考え方を変えていくこと) を重視した。
- ✓ 具体的には、まず明確な方針を掲げて、繰り返し社長から全従業員に語りかけてもらった。【STEP1~2】
- ✓ 次に、会社として、社長や管理職が従業員個人の残業時間や年次有給休暇の取得状況を日々把握できるルールを整えた (時間外削減のためのチェックシートの導入等)。【STEP2~3】
- ✓ このルールを活用して、非効率な働き方に陥っている従業員には、そのタイミングで管理職 (時には社長) から対話してもらうことで、社長・管理職・従業員の間でお互いの心が通じ合う取組となるよう心掛けた。【STEP3】
- ✓ さらに、従前からの業務改善プロジェクト活動について、その目的は今回掲げた方針の一環であることを従業員と意識統一した上で、管理職主導で会社や部署での業務改善を加速していき、最終的には従業員主導の改善活動につなげた。【STEP3~4】

段階	項目	内容	スケジュール				備考 (記載頁)	
			5~6月	7~9月	10~12月	1~3月		
準備 STEP1	① 現状把握 (従業員へのアンケート・ヒアリング調査等)	・従業員の意識を捉え、課題を確認 ・経営者と従業員の意識差等から課題分析	→				P 3	
	② 方針の明確化	・経営者と取組の方向性の整理	→				P 3~4	
	③ 推進体制の整備	・推進担当者の決定 ・従業員の主体的取組の広がりを図るため、店舗・部門横断の推進体制(プロジェクトチーム)立ち上げ	→			→	P 4~5	
仕組みづくり STEP2	① 取組目標・実行プラン策定	・今期の取組目標・実行プランを策定		→			P 5	
	② トップからのメッセージ発信	・全社集会で社長自ら、取組方針を社内宣言(キックオフセミナーの場を活用)		→			P 6	
	③ 制度導入	・時間単位での有給休暇制度の導入 ・短時間勤務制度の対象範囲の拡大(同居する子が6歳まで)		→		→	P 6	
行動 STEP3	- キックオフセミナー《再掲》	・従業員の意識改革のため全社集会で研修実施		→			P 6《再掲》	
	① 制度利用等を促すためのルール導入	・従業員への「時間外削減のチェックシート」記入と合わせた「残業事前申請書」の導入 ・従業員への個人単位での「有給休暇票」・「時間有給休暇申請チケット」の配布		→			P 6~7 P 7	
	② 社長と管理職・従業員との活発な意見交換・コミュニケーション	・月初報告会や勉強会の場を活用した、全員参加による意見交換の実施 ・残業時間が多い等の従業員への社長自らの声掛け(「残業事前申請書」等を活用した従業員個人のワークライフバランス状況の把握)				→	P 8	
	③ 管理職のマネジメント力向上	・管理職によるイクボス宣言(自ら率先して改革実行するよう意識付け・行動促進) ・各種制度の利用状況が低い部下を持つ管理職への個別指導 ・残業時間が多い等の従業員への上長からのヒアリング実施(「時間外削減のチェックシート」等を活用した上司と部下の対話促進)			→		P 8	
	④ 取組の周知・啓発活動	社長メッセージ付きの社内報発行による従業員向けの周知・啓発				→	P 9	
	⑤ ミッドレベル現場スタッフの行動分析等)	部署単位での非効率な業務の改善活動(業務管理ツールを活用した現場スタッフの行動分析等)	(個人単位) 毎日の計画と結果の所要時間記入による時間管理意識醸成 (組織単位) 個人別の記入内容を集計した上で、組織としての非効率な業務内容等の確認・改善				→	P 9~10
		業務の標準化(高品質パッケージ商品の開発)	・中古マンションリフォームのパッケージ化による現場業務(提案~契約)の一元化				→	P 10
		業務の属人化の見直し(大型案件の対応方法・体制のルール化)	・個人でバラつきのある大型案件の業務の進め方の見直し				→	P 11
	業務改善	業務分担の見直し(部署を超えたフォロー体制の構築)	・残業が多い営業スタッフの業務負担を軽減するため、他部門の従業員の多能化による間接業務のフォロー体制構築				→	P 11
	点検・見直し STEP4	○ 従業員への更なる浸透	・今後の「働き方改革に関する方針」を定め、働き方改革プロジェクトチームによる改善活動を開始 ・休み方改革セミナーの開催				→	P 11~13
- 進捗管理・改善		・担当者が把握した各種制度の利用状況等について、即時に経営者・管理職に報告して対策協議				→	-	
○ 実績・成果、今後の取組方針の整理		・従業員意識アンケート調査(事後) ・今期の取組成果を統括、今後の取組方針確認				→	P 13~14	

(2) 【STEP 1】「準備」フェーズ

① 現状把握 (アンケート・ヒアリング調査結果)

具体的な取組の工夫

- ✓ 現状把握は、憶測に頼らず、従業員へのアンケートやヒアリングを実施した。
【主な着眼点】①経営者層と従業員の間で、意識やニーズ等にギャップがある項目は何か
②経営者層と従業員の両者とも評価が低い項目は何か
- ✓ 課題のみでなく、自社の強み（従業員の評価が高い項目は何か）を把握した。

【アンケート調査結果】

● 経営者層 と 従業員 の間での認識差が見られる項目

※基本的には大きな認識差がある点はない

● 経営者層 と 従業員 の両者とも評価が低い項目

- ・長時間労働の削減や、有給休暇の取得促進の現況
- ・業務改善の現況（職場の業務管理、個人の時間管理等）

○ 従業員 の評価が高い項目《自社の強み》

- ・会社・職場内は連帯感（助け合いやお互い様意識）があると感じており、経営者層・管理職への信頼度が高い値である
- ・仕事へのモチベーションや満足度が高い値である
- ・育児と仕事の両立が可能な職場であるとの評価が多い

【ヒアリング調査結果】

- ・顧客満足度を上げるために、丁寧に時間をかける対応が浸透しており、それが会社の成長に繋がってきたが、労働生産性を下げる要因ともなっている
- ・創造的な業務が多く、時間をかけることに対してゴールが見えにくいいため、どこで折り合いをつけるかが課題となっている
- ・子育て中の女性従業員からは、育児と仕事の両立に向けて、短時間勤務の条件緩和など更なる支援拡充を求めている

【抽出課題等】

- 従業員の仕事に対するプライドも高く、モチベーションも維持されている。お客様のために質の高い商品、サービスを提供したいという従業員の思いは強い。
- その反面、高品質の商品、サービスを追求し過ぎるあまり生じている長時間労働となっている。また、仕事に没頭することや、お客様に迷惑をかけてはいけないと思う従業員が多いがゆえ、有給休暇を取得しない状況にある。この状態を、会社や部署、個人での業務改善等によって労働生産性を高めることで、改革していく必要がある。
- 引き続き、私生活の充実が図れるよう、従業員が働きやすい環境を進めていく必要がある。

② 方針の明確化

具体的な取組の工夫

- ✓ 自社の経営理念と、働き方改革に取り組む目的を結びつけることで、取組に対する従業員の理解や共感を得やすくなるよう工夫した。
- ✓ 現状把握での抽出課題である、長時間労働の削減や休暇取得の促進・業務改善等について、その働き方改革に取り組むこと自体が目的化されないよう、取り組んだ先にある会社の目指すべき姿が方針となるよう心掛けた。

【経営理念】

- ・ 私たちは住宅事業を通し、お客様の満足、社員の幸福、地域への貢献を同時に実現します

【働き方改革を通じて何を達成したいか】

- ・ 仕事にやりがいを感じている従業員も多いゆえ、仕事に没頭し過ぎて、私生活の時間を十分に持てない背景がある。
- ・ 「お客様の満足」を実現するためにも、「社員の幸福」が実現できていることが必要。
- ・ 「社員の幸福」の基本は心身共に健康であること。
- ・ 顧客サービス向上を図りつつ、効率的な働き方を実現したい。
- ・ 私生活の時間に得るものが、仕事に活かされるワーク・ライフシナジー効果を生み出したい。

【今後の方向性】

- 現状把握で確認できた、経営者層・従業員とも一致している課題について取り組む。
(経営者層・従業員とも一致している課題認識)
 - ・ 残業時間の削減や、有給休暇の取得促進の状況
 - ・ 業務改善の状況 (職場の業務管理, 個人の時間管理等)
- ただし、残業時間の削減、有給休暇取得率を上げることを数値目標に掲げるが、数値を達成するための目的や意義を浸透させることを大切にする。
- 従業員にとって、「顧客満足」が大切な価値観であるという共通認識がある。数値達成により、顧客満足は下がるのではなく、上がる姿をめざす。
- 一方で、時間に対して「自由度」を感じている従業員も多いことから、「制約」に対する抵抗感を払拭しながら進めて行く。

【働き方改革の取組方針】

『付加価値を高め、「お客様から選ばれる企業」への変革』

～ 経営目的である「関わる人たちが幸せになるお手伝いをする」を、より具現化するために、関わる社員が幸せに満ち溢れ、やりがいを持ち、イキイキと働くことを目的とし、働き方改革に取り組む。

今まで主体性を重視していた姿勢を大切にしながら、個人の裁量のもと、なされていた業務を標準化し、ワーク・ライフバランスの実現により付加価値の高い商品・サービスを提供し、お客様から選ばれる企業をめざしていく。

③ 推進体制の整備

具体的な取組の工夫

- ✓ 取組が軌道に乗るまでの段階（初期～中期）はトップダウン型の体制で推進したが、取組が軌道に乗った（従業員の意識が変わってきていると感じた）後期には、社長や管理職主導で推進している社内の雰囲気を変えるため、従業員主導のボトムアップ型の推進体制に再構築した。

【トップダウン型（取組初期～中期）】

- 社長自らトップダウンで方針や数値目標を決め、本社総務経理室の社員を推進担当者に任命（1名）。

推進担当者の役割

社長と一緒に仕組みづくりを実行。また、数値目標（残業時間や有給休暇の取得状況）等を進捗管理し、即時に社長・管理職に報告。状況が芳しくない場合には対策協議。さらに、取組内容を管理職や従業員に分かり易く伝えるとともに、取組期間中における現場の声や反応を汲み取っていく役割を担った。

その他（従前からの取組との連携）

業務改善の取組は、元々社内プロジェクトが立ち上がりおり責任者（各支店長の総括責任者である幹部）がいたため、その幹部が全体を管理し、各プロジェクトリーダーと連携をとりながら、しくみの改善を主導

【ボトムアップ型（取組後期）】

- 従業員主導のボトムアップによる改革を推進するため、各支店の現場リーダー及び入社歴が最も短い者、働き方改革推進担当で構成する「働き方改革プロジェクトチーム」を立ち上げた。
- 社長は、プロジェクトチームには参画せず、会議での検討状況の報告を受け、提案内容を承認するか判断する役割に変更

働き方改革プロジェクトチーム

設置目的	『経営理念を判断基準とする社員を育て、ワーク・ライフバランスの取れた企業文化を構築するため』
方針	『社員一人一人の経営参画意識向上と生産性のアップ』
目標	1) 働き方改革に関するロールモデルの構築 2) 営業利益アップと残業時間削減の両立 3) シクミ化
メンバー人員	1 2 名
メンバー選定方法	店舗・部門横断での従業員主導のボトムアップ改革となるよう、主に各支店でナンバー 2 にあたる者 1 名、及び入社歴が最も短い者 1 名を選定（働き方改革の推進担当者も参加）
その他	トップ層ではなく入社 10 年目の次世代リーダーをプロジェクトチームリーダーに任命

（3）【STEP 2】「仕組みづくり」フェーズ

① 取組目標設定・実行プラン策定

- 自社の目指すべき姿（働き方改革）を達成するために、取組目標・実行プランを定めた。

【取組目標】

項目	内容	現状値 (H28 年度)	目標値 (H29 年度)
長時間労働の削減	1日の残業平均時間の削減 (正社員一人あたり)	1.7 時間/日	1.3 時間/日
休暇取得の促進	年次有給休暇の平均取得率の向上 (常用雇用者一人あたり)	17.4%	30%以上
業務改善	業務の標準化・マニュアル作成、属人化している業務の分業化 等		

【実行プラン】平成 29 年度の重点実施項目（H29.7 時点）

項目	内容	主担当	時期・目標
1	所定外労働時間の削減、有給休暇取得向上	社長・推進担当者	～H29.9
2	意識改革	社長・推進担当者	H29.7
	・キックオフセミナー開催		～H30.3
	・月初報告会の場での従業員への説明・意見交換 ・社内報への掲載		
3	業務改善	幹部・各プロジェクトリーダーと連携して実施	～H30.3
	【新規検討分】業務分析ツールを活用した現場スタッフの行動分析と改善実行	推進担当者	～H30.3
4	進捗管理	推進担当者	～H30.3

② トップからのメッセージ発信（キックオフセミナー）

- トップからのメッセージ発信と従業員の意識改革（価値感の共有）を目的として、全従業員を対象とした研修会「働き方改革キックオフセミナー」を開催。

項目	内容
時期、時間	平成 29 年 7 月初旬、2 時間半
対象者	全従業員
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・社長によるトップの思い ・外部講師によるセミナーの実施（働き方改革の社会的背景、働き方改革の全体像・進め方） ・グループワーク（課題とあるべき姿、施策）・発表



③ 制度導入

- 前述の「現状把握」で確認できた従業員ニーズ等に基づき、次の制度を新たに導入

区分	内容	備考
時間単位での 年次有給休暇制度	従業員が有給休暇を取得し易いよう、事前申請した場合には時間単位でも取得可能 （後述の「有給休暇申請チケット」の制度利用促進ルールと同時に導入）	（変更前） 特段の事情があるとき （変更後） 制限なし（ただし事前申請）
育児短時間勤務制度の 対象範囲の拡大	育児と仕事の両立を更に支援するため、通常の所定労働時間よりも短い労働時間での勤務が可能である者に関する対象範囲の拡充	（変更前） 同居する子が 3 歳に達するまで （変更後） 同居する子が 6 歳に達するまで

（4）【STEP 3】「行動」フェーズ

① 制度利用等を促すためのルール導入

《取組項目 1》「時間外削減のチェックシート」記入と合わせた「残業事前申請書」

👉 具体的な取組の工夫

- ✓ 残業の事前申請様式は、勤務時間と勤務内容の項目以外に「時間外削減チェックシート」を追加。残業申請しようとする従業員には「定時までには終わることができないか？」「緊急かつ重要ではない仕事をしていないか？」といった質問にチェックしてもらい、上長承認だけでなく社長・総務部門まで回覧するルールにすることで、残業に対する従業員の意識改革・行動変容を促した。

- キックオフセミナーで全従業員に対して自社が働き方改革に取り組む目的を共有した後、その取組目標である長時間労働の削減の具体的な仕組み（ルール導入）を考えた。
- 導入に当たっては、残業する従業員にそのチェック項目に印をつけてもらうことで、本当に残業しないといけない内容であるか、残業しないためにどうすれば良いか、従業員への気づきを促すようにした。
- 「時間外削減チェックシート」は、総務部門まで回覧することで日々の状況を直ぐに把握。
また、社長まで回覧することで、後述の社長・管理職・従業員との間のコミュニケーションツールとしても活用)

時間外削減チェックシート

【社長メッセージ】
働き方改革を実践するためにも効率的・効果的に仕事をしていきましょう。そのためには今までの働き方を変え、考え方を変え、生産性の高い仕事をしていく必要があります。
今までの自分の仕事の仕方を見直し、非生産的な行動はできるだけ無くし、日々下記のことを注意しながら改善してください。そして、理念であるお客様の満足、自分と家族の幸せ、地域の貢献を同時に実現していきましょう。

【チェック項目】

- その残業は定時までに終わることができませんか？
- その残業はお客様満足やお客様のご縁づくりに貢献しましたか？
- 一日を振り返って非生産的な時間はありませんでしたか？
- 仕事の棚卸や整理整頓はできていますか？
- 昨日までよりP D C Aを回して今日は改善できましたか？
- 明日の仕事が効率的にスタートできる準備をしましたか？
- 一人あたりの生産性、一時間あたり生産性を意識して仕事をしていますか？
- 「緊急かつ重要でない」仕事をしていませんか？日々の重要な仕事を心掛けていますか？
- クレーム・失注・やり直しの無い仕事をしていますか？

《取組項目 2》 個人単位での「有給休暇票」・「時間有給休暇申請チケット」配布

👉 具体的な取組の工夫

- ✓ 有給休暇取得申請の様式は、各自年間1枚の中で何度も記入してもらう方法により、上長承認だけではなく社長・総務部門まで回覧するルールとした。（従業員各自への有給休暇票の配布）
このルールにより、各従業員の取得状況が見える化し、関係者間で取得状況を確認し合う機会を提供することで、積極的に有給休暇取得を勧奨した。
- ✓ 時間単位での年次有給休暇制度を導入する際、合わせて「時間有給休暇申請チケット」を従業員に配布し、「お得なチケットは使わないと損」という雰囲気醸成することで、導入した制度を単に周知するだけでなく、利用促進を図った。

- キックオフセミナーで全従業員に対して自社が働き方改革に取り組む目的を共有した後、その取組目標である休暇取得の促進の具体的な仕組みとして、上述のとおり、「有給休暇票」や「時間有給休暇申請チケット」を導入した。

時間有給休暇申請チケット

The image shows a grid of six identical forms for 'Time Off Request Tickets'. Each form is titled '有給休暇届' (Paid Leave Request) and includes fields for '社員名' (Employee Name), '部署' (Department), and '申請日' (Application Date). There are also fields for '承認' (Approval) and '申請' (Application) details. The forms are numbered 1/6 through 6/6.

② 社長と管理職・従業員との活発な意見交換・コミュニケーション

- 社長自らが次のような取組を率先して行動し、社長と管理職・従業員の間でお互いの心が通じ合う取組となるよう進めた。

区分	内容
社長と管理職・従業員が顔を合わせる場を活用し、繰り返しトップメッセージ発信	○ 社内での価値観や意識の共有を図るため、前述の「働き方改革キックオフセミナー」の一度だけではなく、社長と管理職・従業員が顔を合わせる場（月初報告会や勉強会等）を活用して、社長自らが「なぜ働き方改革に取り組むのか」「働き方改革で何を達成したいのか」といったことを何度も繰り返し管理職や従業員に語りかけていった。
社長自らが管理職・従業員との積極的なコミュニケーションを図る	○ 社長自らが、前述の新たに導入したコミュニケーションツール（時間外削減のチェックシート、有給休暇票）を活用して、日頃から積極的に管理職や従業員への声掛けを行った。 また、声掛けによって管理職・従業員のライフイベントを「生」の情報として把握するなど、管理職や従業員との積極的なコミュニケーションを図った。

③ 管理職のマネジメント力向上

具体的な取組の工夫

- ✓ 「管理職のイクボス宣言」によって、職場単位での改革実行のカギを握っている管理職の間で意識共有を図り、管理職自らが各職場で率先して行動することを促した。

【取組前（課題等）】

- ・管理職の中で、改革実行への取組意欲に差が見受けられる
- ・女性の管理職・従業員と比較して、男性の管理職・従業員の方が「仕事と育児の両立」に関心が低い傾向にある

【取組内容】

○管理職のイクボス宣言

- ・取組中途の段階で、主に管理職を対象とした勉強会を開催。管理職同士で、自ら実践している内容を発表・意見交換してもらい、最後に参加者の前で自らが先頭に立って具体的に行動する内容を宣言する、「イクボス宣言」を実施。

○管理職への個別指導

- ・各種制度の利用状況が低い職場の管理職に対して、各従業員の状況を把握して取組を促進するよう、社長や推進担当者から個別に指導や助言等を実施

○管理職から従業員への対話促進

- ・残業時間が多い・休暇取得が少ない従業員等に対して、前述のコミュニケーションツール（時間外削減のチェックシート、有給休暇票）を活用して、管理職によるヒアリングを実施

【取組後（実績・成果等）】

- 社内での共通言語やルールが生まれたこと（社長メッセージの「問いかけ」内容を管理職・従業員で共有、コミュニケーションツールの活用）で、管理職自らが部下に対話するタイミングが取り易くなり、社内でのコミュニケーションが活性化された。
- 管理職自らが、定時での退社や積極的に休暇を取得するなど、部下に背中を見せていく行動が見受けられるようになった。
- 従業員同士が全員で定時退社しようと声掛けし合うなど、長時間労働が当たり前であった職場の風土が変わりつつある。

イクボス宣言

私は、部下の仕事と生活の両立を支援し、組織としての成果も出しつつ、自らも仕事と生活の両立に取り組む「イクボス」となり、先頭に立って以下の行動を実行していきます。

作業の効率化
情報共有から生活性向上
これから家庭を持つ部下がより休むやすい環境づくりに努めます！
有給取得数
社内 NO.1 のチーム



「イクボス」とは、職場で共に働く部下・スタッフのワークライフバランス（仕事と生活の両立）を考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司（経営者・管理職）のこと。
【「イクボス同盟ひろしま」HPより】

④ 取組の周知・啓発活動

- 毎月発行する社内報で、新たに導入した制度やルール等の内容を説明。特に、「社長コラム」欄の中で、導入した制度等の目的や取組の進捗状況を社長メッセージとして掲載することで、社内での価値観の共有を図った。（これまで掲載していた従業員の生活に関する情報に加えて、上記の内容掲載）



⑤ ミドル層主導の業務改善

《取組項目 1》 職場単位での非効率な業務の改善活動（現場スタッフの行動分析等）

具体的な取組の工夫

- ✓ 非効率な業務を把握してもらうため業務管理ツールを導入したが、その際に業務管理ツールに入力・集計すること自体が目的化しないよう、管理職に「取組のねらい」や「想定される従業員からの相談等」を事前説明して納得してもらった後に、改善活動を展開した。その結果、日々の効率的な仕事プロセスを考える習慣を定着させることができた。

【取組前（課題等）】

- ・ 営業活動や現場対応、見積作成といった業務の時間の使い方や、その進め方が属人化している

【取組内容】

○ 職場単位で非効率な業務の改善（業務管理ツール活用）

- 《手順 1》現場リーダーが事前整理した業務項目に応じて、各従業員は毎日、業務計画（朝）と業務結果（夕方）をシステムに入力
- 《手順 2》入力結果により、各自・職場毎の非効率な業務内容を抽出
- 《手順 3》①抽出した非効率な業務内容を職場のメンバーで認識共有 ⇒ ②原因確認 ⇒ ③改善策の実行

【取組後（実績・成果等）】

- 現場スタッフが日々の効率的な仕事プロセスを考える習慣を定着させることができた（現在も取組継続中）。

管理職の声

- ・ 従業員の時間管理意識が高まり、限られた時間の中で業務の優先付けを意識するようになった。
- ・ 部下が作成した業務計画をもとに、仕事の優先順位や進め方についてアドバイスし易いようになった。
- ・ 職場としての生産性を高めるための改善策を考え易くなった。（例：「資料作成」に時間を要し「営業活動」時間が不十分）

【取組のねらい】

1	業務計画（朝）どおりに業務結果（夕方）にならないのはなぜか考える癖をつける。
2	個人の働き方や癖や時間の使い方の特徴を把握し、改善のヒントを見つけ出す。
3	優先順位の誤りが明らかになる。上司から部下へ、指示の出し方を見直すきっかけにする。
4	所要時間の予測違いが明らかになる。予定の立て方・各自のスキルを見直すきっかけにする。
5	仕事を大まかにしか見ていないことが分かる。仕事を分解し、それぞれの所要時間を見積りする癖をつける。
6	人に任せられる仕事があることが分かる。仕事の抱え込みを発見し、再配分をするきっかけにする。
7	複数名で重複している業務があることが分かる。ワークフローの見直しのきっかけにする。
8	個人だけでなく職場で共通する課題を発見するきっかけにする。

【想定される従業員からの相談等】

従業員からの相談等	対応方法
突発的な業務が割り込んで、計画どおりになかなか進められない。お客様が主体となる業務内容で自分で時間をコントロールすることはできない。	【原因】：自身の仕事の仕方が遠因となっている。他責思考に慣れてしまっている。 【対策】：本当に“突発”かどうかを見極めてもらう。自身の工夫や働きかけて解決する方法を探ってもらう。
業務に没頭してしまい、予定していたよりも時間がかかってしまった。その結果、あとの予定の業務がずれ込んだり、着手できなかつたりする。	【原因】：“過剰品質”となっている可能性がある。 【対策】：① 早めの期日で区切り、“たたき台”を見せてもらう。 【対策】：② 必要な内容（業務のゴールイメージ）を共有する。
やらなければならないことが多く、朝の業務計画の時点で夜遅くまでかかる見込み。どうすれば？	【原因】：業務の優先順位・標準時間が不明瞭、仕事の抱え込み過ぎ 【対策】：① 所定時間内の中で、優先順位づけや業務ごとの所要時間を見直す。 【対策】：② 見直しても所定時間内に収まらない場合には、残業を要する「緊急かつ重要である業務」であるか上司に相談する。
「いつも会議の予定ばかりで自分の業務をする時間がない。周りから「ちょっといいですか」と話しかけられ自分の業務時間は奪われてしまっている」	【原因】：周囲から「予定の空いている人」「都合のわからない人」と思われている 【対策】：職場のメンバーにスケジュールを共有する。集中した時間がある場合には周りに「集中タイム」を伝えておく。

【参考】業務管理ツール(時間管理による業務改善)とは？

- 各従業員が出勤時に 1 日の業務計画を立て、終業時に 1 日を振り返り、時間の使い方や業務進捗等を「見える化」するもの
⇒ 個人だけでなく職場単位で集計することで問題点（非効率な業務）を発見し、その要因を追求することで、改善策を検討しやすくなる

【見える化の内容 (イメージ図)】 (広島県作成「働き方改革 取組マニュアル・事例集」より抜粋)

■個人別の集計

業務内容		予定時間	実績時間	次週の目標時間
営業	営業 (顧客打合せ)	12.0 時間	12.5 時間	12.0 時間
	顧客用資料作成	6.0 時間	6.0 時間	
	営業事後対応	5.0 時間	5.5 時間	
会議	社内会議参加	2.0 時間	2.0 時間	
	社内会議資料準備	2.0 時間	6.0 時間	2.5 時間
社内業務	メールチェック	6.0 時間	5.0 時間	5.0 時間
	事務処理	3.0 時間	4.0 時間	3.0 時間
	上司報告資料作成	3.0 時間	8.0 時間	4.0 時間
	部署内ミーティング	3.0 時間	3.0 時間	2.5 時間
合計		42.0 時間	52.0 時間	42.0 時間

予定どおりに
進んでいない業務

■職場単位での集計 (単位：時間)

業務内容	予定(A)			実績(B)			差引(B-A)					
	内訳			内訳			内訳					
	Aさん	Bさん	Cさん	Aさん	Bさん	Cさん	Aさん	Bさん	Cさん			
顧客先	打合せ	110	101	102	292	111	100	81	▲ 21	▲ 1	▲ 21	
	納品	12	10	1	1	1	0	0	▲ 10	▲ 10	▲ 20	
	未収金対応	1	0	0	1	1	0	0	▲ 11	▲ 9	▲ 1	
	合計	93	21	51	21	173	46	81	46	80	25	30
社内会議	資料準備	60	10	40	10	80	15	50	15	20	5	10
	会議参加	30	10	10	10	90	20	30	30	60	20	20
	事後対応	3	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0
社外会議	資料準備	44	11						21	39	9	20
	会議	2	0						0	0	0	0
	事後対応	30	10						20	40	10	20
顧客用資料	情報収集	135	35	70	30	145	25	80	30			
	資料作成	80	20	40	20	100	20	60	20			
	合計	55	15	30	10	45	5	20	10			

Bさんは他の者よりも
本業務に時間をかけている

ほぼ全員が
本業務に時間をかけている

《取組項目 2》 業務の標準化 (高品質パッケージ商品の開発)

具体的な取組の工夫

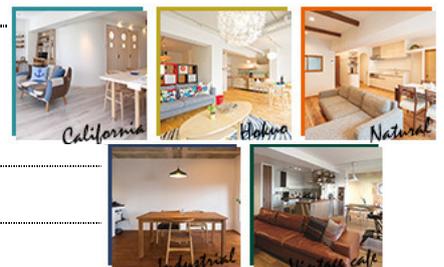
- ✓ 顧客ニーズの高いリフォーム内容をパッケージ化 (業務の標準化) して“型”をつくり、“型破り”の付加価値と組み合わせた仕事の進め方をすることで、効率的な働き方と顧客サービス向上を同時に実現できた。

【取組前 (課題等)】

- ・顧客との打合せは複数名体制 (リフォームアドバイザー、プランナー、不動産担当が個別対応)
～ 顧客との打合せの日程調整に時間をとられ、残業時間発生の原因になっている。また、顧客への迅速な提案の障害になっている。

【取組内容】

- 業務の標準化 (中古マンションのリフォームのパッケージ化)
～ リノベーションの『セミオーダー型』や『モデルルーム』導入
《手順 1》長年培ってきたノウハウを見える化
《手順 2》顧客ニーズの高い基本型 (5タイプ) をパッケージ化



【取組後 (実績・成果等)】

- モデルルームでは 1 名体制で顧客との打合せが可能
～業務の効率化が進み、早く退社できるだけでなく、顧客との時間に注力できるようになった。
- よりスピーディーで明確な「定額制」+ α (付加価値) を実現
～顧客対応や見積作業に時間がかからず、担当・顧客の双方の時間短縮に繋がった。
～顧客とのイメージ合わせが容易になり、顧客の多様なニーズを実現し易くなった

《取組項目 3》 業務の属人化の見直し（大型案件の対応方法・体制のルール化）

【取組前（課題等）】

- ・ 営業では、資料の作り込みが属人化されていたため、担当者によってばらつきが生じている。
- ・ 若手社員はベテラン社員よりも非効率な時間（経験不足による手直しの発生）を要し、長時間労働の原因になっている。

【取組内容】

- 手直しが発生しやすい大型案件の対応方法・体制のルール化
 - ・ 営業の経験の長いベテラン社員が大型案件の 1 回目の打ち合わせを行う。
 - ・ そのあと、「大型案件チーム」（全社の中から任命した社員による営業バックアップ体制チーム）が情報収集し、資料作成した。

【取組後（実績・成果等）】

- 若手社員はベテラン社員の業務の進め方を具体的に理解でき、若手社員のスキル向上につながった。
- 業務の効率化だけではなく、誰が対応しても同じ品質のサービスを提供できる体制になった。

《取組項目 4》 業務分担の見直し（部署を超えたフォロー体制の構築）

【取組前（課題等）】

- ・ 各店舗の共通課題として、営業職は、資料作成のうち「積算ソフト、外壁シミュレーションソフト」のデータ入力に一定の時間を要している（営業活動に時間がとることができず、長時間労働の一要因にもなっている）。

【取組内容】

- 部署を超えたフォロー体制の構築 《営業職の間接業務の一部をショールームアドバイザー（パート勤務）も対応できるようにする》
 - （手順 1）各店舗に配置しているショールームアドバイザーの責任者を総括担当に任命
 - （手順 2）総括担当は、各店舗のショールームアドバイザーに対して「積算ソフト、外壁シミュレーションソフト」業務を研修
 - （手順 3）各店舗の営業職は、適宜、総括担当に上記の業務について対応依頼
 - （手順 4）総括担当は、適宜、フォローできる時間的余裕があるショールームアドバイザーに作業依頼

【取組後（実績・成果等）】

- 営業職の業務負担感を軽減できた。また、ショールームアドバイザーのスキルアップ（多能工化）につながった。

（5）【STEP 4】「点検・見直し」フェーズ

○ 従業員への更なる浸透（「働き方に関する方針」に基づくボトムアップ主導の取組着手）



具体的な取組の工夫

- ✓ 従業員の意識改革による行動変容（所定外労働時間の削減・年次有給休暇の取得率向上）が確認できた段階で、トップダウンやミドル層主導の取組から、ボトムアップ主導の取組（従業員で構成する「働き方改革プロジェクトチーム」の活動）に移行することで、着実に取組を進展できた。
- ✓ プロジェクトチームを立ち上げた際には、権限の範囲やルールを明確にし、その権限の範囲内・ルールの中で自由に検討してもらうようにした。

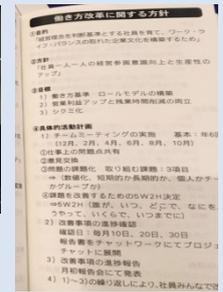
ボトムアップ主導の取組展開のための「働き方改革に関する方針」策定

- 前述のとおり、トップダウンやミドル層主導の取組から、ボトムアップ主導の取組に移行するため、店舗・部門横断による従業員で構成する「働き方改革プロジェクトチーム」を立ち上げた。
- その際に、今後はボトムアップ主導の取組にステップアップすることを全従業員と意識共有するため、次のとおり、今後の「働き方改革に関する方針」（権限の範囲等）を改めて定めた（取組当初に定めた働き方改革の取組方針をブラッシュアップした）上で、「働き方改革プロジェクトチーム」の活動を開始した。
- 「働き方改革に関する方針」は年始の経営報告会で全従業員に説明し、社員手帳にも明記した。

【年始の経営報告会】



【社員手帳】



【働き方改革に関する方針（「働き方改革プロジェクトチーム」の権限の範囲・ルールについて）】

目的	『経営理念を判断基準とする社員を育て、ワーク・ライフバランスの取れた企業文化を構築するため』	
方針	『社員一人一人の経営参画意識向上と生産性のアップ』	
目標	<ol style="list-style-type: none"> 1) 働き方改革についてのロールモデルの構築 2) 営業利益アップと残業時間削減の両立 3) シクミ化 	
具体的な活動計画	<ol style="list-style-type: none"> 1) チームミーティングの実施 基本：年6回（12月、2月、4月、6月、8月、10月） <ol style="list-style-type: none"> ① 仕事上の問題点共有 ② 意見交換 ③ 問題の課題化 取り組む課題：3項目 ⇒（数値化、短期的か長期的か、個人かチームかグループか） ④ 課題をカイゼンするための5W2H決定 ⇒5W2H（誰が、いつ、どこで、なにを、どうやって、いくらで、いつまでに） 2) カイゼン事項の進捗確認 確認日：毎月10日、20日、30日 報告書をチャットワークにてプロジェクトチャットに展開 3) カイゼン事項の進捗報告 月初報告会（月1回正社員全員が集まる場）にて発表 	 
	1) ~ 3) の繰り返しにより、社員みんなで改善	

休み方改革セミナーの開催

- プロジェクトチームのチームリーダーからの提案を受けて、有給休暇取得率の更なる向上に向けて、休み方改革セミナー(仕事と生活の相乗効果の理解促進)を開催した。

【現状認識（プロジェクトチーム）】

- ・ 今までは休むと業務が滞るのではないかと不安が強く休めなかった。今回思い切ってチャレンジしたことにより、効力感が職場全体に高まった。しっかり休むことで、休み明けの労働生産性が向上した感覚も持てるようになった。
- ・ 有給休暇取得率は向上したが、休暇時には家族との時間を持つこと以外に、どのように過ごすかを一人ひとりがプランニングできていない。

【取組内容】

○休み方改革セミナーの開催概要

方法	・外部講師による講義・ワーク形式 ～ テーマ「自分らしくイキイキと働くために」 ・プロジェクトチームメンバーは出席必須
ねらい	・現在の取組で、年次有給取得率が上がっている。この状態を維持するのではなく、更に向上させていくため、休暇の過ごし方（心身のメンテナンス時間、自己研鑽の時間に充てること）を従業員に浸透させる
内容 (工夫点)	・ワーク形式の時間を取り入れ、参加者（従業員）には、労働生産性を上げるために必要な「スキル・知識」を考えてもらい、そのための「自己研鑽」の時間を具体的にどう取り入れるか等、計画してもらった。 ・また、心身のメンテナンスの時間をとる方法を話し合ってもらった。



4 実績・成果、今後の取組方針

(1) 実績・成果

- トップダウンで制度・ルールを導入し、ミドル層主導による業務改善活動を展開しながら、社長・管理職・従業員の三者間で積極的にコミュニケーションを図り、価値観を共有していくことで、従業員の意識に変化が見られるようになり大幅な長時間労働の削減や休暇取得の向上につながった。
- 従業員一人ひとりが、今まで自分の働き方に疑問を持つことなく残業することを「当たり前」と思って仕事をしていたが、今回の働き方改革で「働き方」そのものに関心を寄せるようになり、付加価値の高い仕事になっているかなど、自身のワークの捉え方が変化している。また、自身の私生活の時間の使い方や内容について真摯に向き合い始めている。

【数値の実績】

内容	①取組前 (H28 年度)	②取組中 (H29 年度)	差引②-① (H29 - H28)
・所定外労働（残業）時間の削減（常用雇用者一人あたり）	29.7 h/月	17.7 h/月	▲12.0 h/月
1日の残業平均時間の削減（正社員一人あたり）	1.7 h/日	1.1 h/日	▲0.6 h/日
・年次有給休暇の取得促進（常用雇用者一人あたり）	17.4 %	47.8 %	+30.4 %
・総実労働時間の削減（常用雇用者一人あたり）	180.4 h/月	161.8 h/月	▲18.6 h/月

※H29 年度は、11 か月間（H29.4～H30.2）での平均値

【事業終了後の従業員アンケート調査結果（H30.3 調査結果）】

	質問項目	回答結果	備考
良好な点	働き方改革に関する会社の考え方や方針の理解度	88 %	「理解できた」、「ある程度理解」の回答割合
	働き方改革に関する会社の取組の共感度	90 %	「共感できた」、「ある程度共感」の回答割合
	今後も働き方改革を続けていく必要性	98 %	「必要」、「どちらかという必要」の回答割合
改善が必要な点	〔自己評価〕仕事と生活のバランス（調和）がとれている	61 %	「そう思う」、「ややそう思う」の回答割合

【従業員の主な声】（○：良好な点，●改善が必要な点）

- 限られた時間内でいかに目標を達成するのか考える良い機会になった。残業ありきで業務に臨まないためにも生産性を上げていかなければならないと思った。
- 仕事と家庭の両立。自己啓発や地域のボランティアや活動にも積極的に参加して新たな人生の楽しみや経験を積んでいきたい。必ず休みを消化できるよう計画的にスケジュールを立てる。
- 仕事の内容が大きく変わった。パートに正社員の仕事が回ってきたことで、会社の仕組み・流れがわかり人との関わりが増えてよかった。
- 利益を生まない移動時間を減らすなどし、売上につながる時間帯を増やし生産性を高める働き方になった。
- お客様へわかりやすい商品説明をするために、商品知識を身につけ、他の方の接客をみて真似できる場所があればどんどん吸収したい。
- 部下の長時間労働の改善、こちらから退社の促進をするにあたり、生産性を上げるための方法や時間の使い方など話す機会ができた。
- 働き方改革の目的は、休みを増やす、労働時間を短縮すると言う表面的なことではなく、本来は業務の効率化を図り、同じ仕事が短時間で達成できるから業務時間を減らすことが出来るとならなければならない。効率化に向けての取組、労働生産性向上への取組が必須である。
- まだ始まったばかりであり、定期検診のように、根付くまで取組を続けていくが重要。
- 失注・クレーム・手直しをいかになくすか。資料作成・移動時間・現場時間を少なく。業務の見直しは、会社と個人とが改善しなくてはいけない、会社の取組だけでは改善できないことが多い。一人一人が、経営理念に照らし合わせながら検討していく意識が必要である。

（２）今後の取組方針（課題等）

1. 健康経営の推進（心身の健康度UP）

（コミュニケーションを密にとれる風通しのよい風土を生かし、チームで業務を進め効率化できるよう自分たちで考え顧客満足度の向上と効率化な働き方の実現を継続していく）

2. ボトムアップによる改善活動の展開

（事業終了後に実施したアンケート調査で把握した従業員意見をもとに、「働き方改革プロジェクトチーム」による従業員主導の改善活動を本格的に展開していく）

3. ミドル層主導による改善活動の継続

（中古マンションの標準化のノウハウを生かし、戸建てのリフォームの標準化を進めていく）

(3) 経営者・推進担当者からのコメント

<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">経営者から</p>	 <p>代表取締役 前田 政登己</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 住宅産業は労働集約型であり、生産性が非常に低い業界と言われているが、社会通念的概念にとらわれず、働き方改革を実現できると信じて取り組んできた。「働き方改革＝意識改革」であり、トップは今までのやり方をいかにイノベーションできるかにかかっていると考えている。男性社員の育休取得をきっかけに、男女問わず多様な働き方を推進していく会社になろうと考えを改めた。 ○ 社員の健康あってこそ会社は成長できると考え、子育てはもちろん、介護や個人の趣味とのワーク・ライフバランスを実現するために出来ることに取り組んだ。残業時間申告書や有給休暇票には、必ず目を通し、ライフイベントを把握し声かけをし、今までに増してより深い対話をした。 ○ もともと、経営方針発表会に向けてミドルクラスは1日かけて話し合い、中期目標を作り上げていた。経営者意識を持つ社長力、幹部力、現場力の3つの力を培ってきた。その力が今回の働き方改革においても発揮され、成果につながったと考える。 ○ お客様の満足と働きやすい職場づくりは同時に実現できるという社員の今回の気づきをさらに生かし、具体的に何をどう進めて行くかを今後も継続して考え実行していきたい。
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">推進担当者から</p>	 <p>総務経理室 高野 由美子</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 今まで意識していなかった就業時間を細かく管理することで社員の意識が変わった。 ○ 最初は、一人で推進する社内体制で大変だったが、後半、働き方改革プロジェクトが立ち上がったことで、具体化し加速化した。 ○ 有給休暇の残日数を各人が知ることで、計画的に取得しように変化し、それが計画的に働くことにつながった。 ○ アンケートの自由記述欄では、たくさんの意見が集まった。本部からの通達に従うというスタンスではなく、働き方を見直すことを自分ごととして、一人ひとりが考え動くようになったことは、大きな成果だと思う。