

株式会社 体育社

◀ 卸売・小売業(スポーツ用品小売販売), 従業員 55 名, 広島市 ▶

【取組報告者(社内推進担当)】管理統括部 部長 村上 祐一

【主な取組成果】

- ✓ 取引先の理解を得ながら『商慣行の脱却』による業務の効率化や、店舗の定休日を増やす等の『めりはり』のある働き方に見直していくことで、大幅な長時間労働の削減・有給休暇取得の向上に成功
- ✓ 従業員一人ひとりが『自分ごと』として業務改善に取り組むことで、社員のモチベーションが向上
- ✓ 従業員の能力向上意欲を『自社の強み』とした、「プロフェッショナル人材」を育成

取組の方針	「価値観のベクトルを一にして、Life の充実を」 ～Life を充実して、社員の能力アップを実現する後押しをする ～業務効率化や従業員の働き方を見直し、長時間労働を削減し生産性向上を図る	
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, 従業員の定着促進, 業務改善	

取組前

- 〈外商部門〉取引先を画一的(同頻度・同時間)に訪問し、集金も現金回収
～ 時間管理・行動計画ができていないため、長時間労働が発生し、効果的な営業ができていない
- 〈店舗販売部門〉社員は能力向上に意欲的であるものの、会社の支援が曖昧
～ 有資格取得者が少なく、生産性向上の土台が整っていない
- 〈会社全体〉仕事の進め方が属人化しており、業務改善ができていない
～ 開店日は休めない・時間無制限という従業員意識も、長時間労働の発生や有給休暇を取得しない原因に

今回の取組

- 〈外商部門〉「めりはり」のある営業計画、商談以外の業務の効率化
～ 効果的な営業を行うために、営業計画を総合的に分析して見直し
～ 取引先へ説明し理解を得ながら、集金訪問を振込へ変更
- 〈店舗販売部門〉成功事例を蓄積しながらボトムアップによる業務改善活動を展開、メーカー講習会等への参加支援
～ 『なくそうゼロチェックリスト』を作成し、各店舗のナンバー2が検証しながら、全店舗・全員で実施
～ 従業員が資格取得(研修参加)しやすいよう、通常業務よりも優先事項とする社内方針の明確化
- 〈会社全体〉本社以外の店舗の定休日を増加、一定の有給休暇取得の義務化
～ 店舗スタッフが休みを取りやすいよう、店舗毎の曜日別売上実績を考慮した上で定休日を増加



【担当顧客数・営業計画の把握し表】

【表の内容】
担当顧客の営業計画を把握し、営業計画を総合的に分析して見直し、取引先へ説明し理解を得ながら、集金訪問を振込へ変更。

顧客名	訪問頻度	訪問時間	集金方法
顧客A	週1回	15分	振込
顧客B	週2回	20分	現金
顧客C	週3回	10分	振込
顧客D	週4回	15分	現金
顧客E	週5回	10分	振込
顧客F	週6回	15分	現金
顧客G	週7回	10分	振込
顧客H	週8回	15分	現金
顧客I	週9回	10分	振込
顧客J	週10回	15分	現金
顧客K	週11回	10分	振込
顧客L	週12回	15分	現金
顧客M	週13回	10分	振込
顧客N	週14回	15分	現金
顧客O	週15回	10分	振込
顧客P	週16回	15分	現金
顧客Q	週17回	10分	振込
顧客R	週18回	15分	現金
顧客S	週19回	10分	振込
顧客T	週20回	15分	現金



なくそうの「ゼロ」チェックリスト

項目	チェック項目
1	担当顧客の営業計画を把握し、営業計画を総合的に分析して見直し、取引先へ説明し理解を得ながら、集金訪問を振込へ変更。
2	成功事例を蓄積しながらボトムアップによる業務改善活動を展開、メーカー講習会等への参加支援。
3	『なくそうゼロチェックリスト』を作成し、各店舗のナンバー2が検証しながら、全店舗・全員で実施。
4	従業員が資格取得(研修参加)しやすいよう、通常業務よりも優先事項とする社内方針の明確化。
5	本社以外の店舗の定休日を増加、一定の有給休暇取得の義務化。
6	店舗スタッフが休みを取りやすいよう、店舗毎の曜日別売上実績を考慮した上で定休日を増加。

取組後(成果)

- 〈外商部門〉・効果的・効率的な訪問活動・集金業務により、**残業時間：約 16 時間/月削減**(対前年度比の一人当たり平均)
- 〈店舗販売部門〉・有資格者(4名)を輩出
- 〈会社全体〉・「全員が対象」の働き方の見直しにより、**残業時間：約 6 時間/月削減, 有給休暇取得：約 3.2%UP**(対前年度比の一人当たり平均)
- ・Life(仕事以外の生活)の充実満足者：全従業員の約 8 割
- ・仕事に対する誇り・モチベーションの向上者：全従業員の約 7 割



1 会社概要（H29.5 月現在）

基本情報	業種	卸売・小売業		設立年	1958 年 11 月
	所在地	広島市中区三川町 7-5			
	従業員数	従業員数：55 名 [内訳] 正社員：男性 21 名 女性 27 名 パート・アルバイト：女性 7 名			
	事業概要	・ スポーツ用品小売業として 4 店舗、ユニフォーム・運動用品等の外商。			
就業状況	平均所定外労働時間（H28）	（常用雇用者一人あたり）	22.4 h/月	（正社員一人あたり）	26.7 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）	7.8 %	（正社員一人あたり）	9.7 %
	総実労働時間（H28）	（常用雇用者一人あたり）	184.4 h/月	（正社員一人あたり）	198.2 h/月

2 今回の取組（事業参加）の背景等

- 社長としては、“社員の幸福・健康を願い、家族を大切にすること、仕事を楽しくすることなど、個人の未来と会社の未来をよりよくするためのワークライフバランスを追求していかないと会社は経営危機に陥ってしまうという強い危機感を抱いている。

（「過去の延長線上に未来はない」「売上は下がってもよいので残業はするな」「社員の満足がないと会社は発展しない」が社長の考えである。）

- 一方で、社内では、旧態依然とした非効率な業務の進め方の中で、従業員の待遇面での不満等が表面化し、出産等を機とした退職者も生じているため、平成 28 年度から次のような取組を実施した。

【平成 28 年度まで（事業参加前）の取組】

- ・ 勤怠管理システム導入による退社時間の正確な把握
- ・ 年間 105 日の休日確保の厳守
- ・ 『サービス残業禁止』社内周知・徹底
- ・ 各部署の責任者を主体とした強制的な定時退社の促進 等

- こうした取組を会社主導で強制的に実行しているものの、従業員からは「時間が足りない」「いきなりの変化は困る」といった不満の声が上がり、従業員の労働時間短縮に関する意識の低さの課題が改めて浮き彫りになった。
- このため、このたびの事業参加（取組期間）を契機として、従業員が自分達の発想力・行動力をもって更なる改革を実行したい。

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

✓ 基本的には「実行プラン」に沿って取り組んだが、その取組項目だけでは課題解決できないことが明らかになった場合には、事業期間（今期）終了を待たずに、直ぐに改善に向けた取組を追加して対応した。

（追加取組の例）

- ・ 取組当初に立ち上げた「推進体制」だけでは、社員の本音を十分に把握できず、労使が一体となった推進力が弱いため、「労使間の連絡会議」を新たに立ち上げた。
- ・ 取組当初に実行した全社集会での従業員向け研修では、従業員が自発的に考えていくきっかけづくりになったものの、意識や理解度の差から、違った方向に向いている従業員もいたため、経営方針発表会の場で方針や対応策を改めて示していった。

- 初期（3か月）は、従業員意識調査等で抽出した課題について、「しくみ」をつくることを重視
- 中期～後期（7か月）は、初期の取組の成果（課題把握，実行プラン）を活かした「行動」を重視
- なお、後期（2か月）は、今後のステップアップに向けて（P D C Aを回しながら継続的に取組を進化させるため）、今期の取組成果を検証し、今後の取組方針も整理

段階	項目	内容	スケジュール				備考 (記載頁)	
			5～7月	8～10月	11～1月	2～3月		
準備 [STEP1]	① 現状把握 (経営者層・従業員へのアンケート・ヒアリング調査，課題分析・抽出)	経営層の考え方・現状認識を把握 従業員を意識を捉え、課題を確認 経営層と従業員の意識差等から課題分析	→				P 66	
	② 方針の明確化	経営層・担当で取組の方向性の整理	→				P 67	
	③ 推進体制の整備	推進グループメンバー決定	→				P 68	
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 68 ～P69	
	② トップからのメッセージ発信 (キックオフセミナー)	全社集会で社長自ら、方針と今期の取組目標を社内で宣言	→				P 69	
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	→				《再掲》 P 69	
	① 全体的な取組支援	各部門長による現場リーダー等への指導		→	→	→	P 70	
	② 職場環境の見直し	人事企画課の新設 休日増加の取組	→	→	→	→	P 70 P 71	
	③ 業務改善等	専門部会の取組 (ボトムアップ)	《営業G》商慣行の見直し(集金の振込化) 効率的な営業計画の実現		→	→	→	P 71 ～P72
			《販売G》業務の洗い出しによる多能工化 「なくそうゼロチェックリスト」作成		→	→	→	P 72 ～P73
		《女性G》育休マニュアル作成		→	→	→	P 73 ～P74	
		I Tツール導入	外商部門へのノートPC支給による業務効率化		→	→	→	P 74
	プロフェッショナル人材の育成	店舗部門での勉強会，資格取得支援		→	→	→	P 74 ～P75	
点検・見直し [STEP4]	① 人時生産性の導入	労働削減のための人時生産性指標の導入		→	→	→	P 75	
	② 経営方針発表会	従業員への方針の更なる浸透に向けて、全員参加での来期の経営方針発表会を開催			→	→	P 75 ～P76	
	③ 労使間の連絡会議の設置	従業員の意見把握向上のため会議を設置				→	P 76	
	- 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 76 ～P77	

(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
- ✓ 意識調査で確認できた問題点は、なぜそうした問題が生じているのか、経営者だけでなく、各部門の責任者も集まって、その問題点の要因を追求した。
- ✓ 課題のみでなく自社の強みも把握した。

【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

- 1)経営者層は営利面だけでなく、社員一人一人の働きがい向上もめざしている 【従業員側の評価が低い】
- 2)人事評価や処遇に対する考え方は、公平かつ透明性が保たれている 【従業員側の評価が低い】
- 3)配転を決める際に従業員の生活面を配慮する 【従業員側の評価が低い】
- 4)従業員は長時間労働の是正や有給休暇の取得の促進に前向きに取り組んでいる 【経営者層側の評価が低い】

● 経営者層 と 従業員 の両者とも評価が低い項目

- 1)多様な人材が活躍することに対し、前向きな考えをもっている
- 2)従業員の期待や不満を面談や意識調査などで吸い上げ誠実に対応する
- 3)女性が出産後に働きやすい職場だと思うか
- 4)育児をしながら仕事を続けることが可能か
- 5)介護と仕事の両立は可能か
- 6)従業員がキャリアステップについて考えられるように情報提供を行っている

【抽出課題等】

- ・ 従業員側の働き方への要望として、人事制度の改善、育休復帰後の支援・労働時間削減と休日促進・業務改善・スキルアップを望んでおり、経営者層側もほぼ一致した認識である。
- ・ 育児支援は双方重要と回答しているが、育児支援に対する法律や制度等の知識が希薄なため、前に進めない状況にある。
- ・ 経営者層側としては、長時間労働削減に向けて従業員側に業務改善を要求しているが、経営者層側自身も改善の方向性を具体的に示すことができていない。
- ・ 部門の目標設定が明確でないことが、業務効率化の足を引っ張る 1 つの要因にもなっている。
- ・ ほぼ全員の従業員が能力開発に取り組みたいと考えており、この取組意欲は自社の強みである

② 方針の明確化

具体的な取組の工夫

- ✓ 経営者だけでなく、各部門の責任者も集まって、「働き方改革を通じて何を達成したいのか」議論することで、経営者層で目指すべきゴールのイメージを共有できた。
- ✓ 従業員意識調査アンケート等で把握できた課題（問題点の要因）は多様であるため、「経営ビジョン」に照らし合わせ、「目指すべきゴール」とのギャップは何かを議論することで、今後の方向性（改善のポイント）や取組方針を整理した。

- 「社員の幸せなくして顧客の満足なし、顧客の満足なくして会社の発展なし」という経営目的に照らし合わせ、労働時間削減やスキルの向上などにより社員の LIFE を充実させるとともに、楽しい働き方を実現するために自律的社員の育成を図ることを方針とした。

【経営ビジョン】

- ・ 社員の幸せなくして顧客の満足なし、顧客の満足なくして会社の発展なし

【働き方改革を通じて何を達成したいか】

- ・ 社員と家族の幸福と健康。楽しい仕事の提供。そして企業の適正利益
- ・ 自身のスポーツ経験を活かせる楽しい職場を提供していきたい
- ・ 楽しく仕事ができる職場づくりが地域 1 番店になっていくような会社を目指したい
- ・ 楽しく仕事ができる会社を目指したい。そのためにイノベーションが必要

【今後の方向性（改善のポイント）】

- 労働条件等の改善ニーズについては、労使ともに一致しており、取組課題はほぼ特定
- 課題の中でも、社員の半数を占める女性社員は結婚すると退職してしまうことが多いため、育児関連の制度や仕組みを設けることが喫緊の課題
- 業務改善は、社員の意識改革をはじめ業務管理ツールの活用しながら、改善テーマを特定し、労使一体 となって解決を図っていく取組が必要

今後の取組の方向性（改善のポイント）

- ・ 従業員の期待や不満を面談や意識調査などで吸い上げて対応
- ・ 各部門の目標設定の明確化と目標意識の徹底
- ・ 育児休業制度の運用支援
- ・ 能力開発への取り組み
- ・ 長時間労働の削減
- ・ 業務プロセス改善の取り組み
- ・ 業務の効率化を支援する具体的な仕組整備(IT 化)
- ・ 人事制度と処遇制度の見直し

【働き方改革の取組方針】

「価値観のベクトルを一にして、Life の充実を」

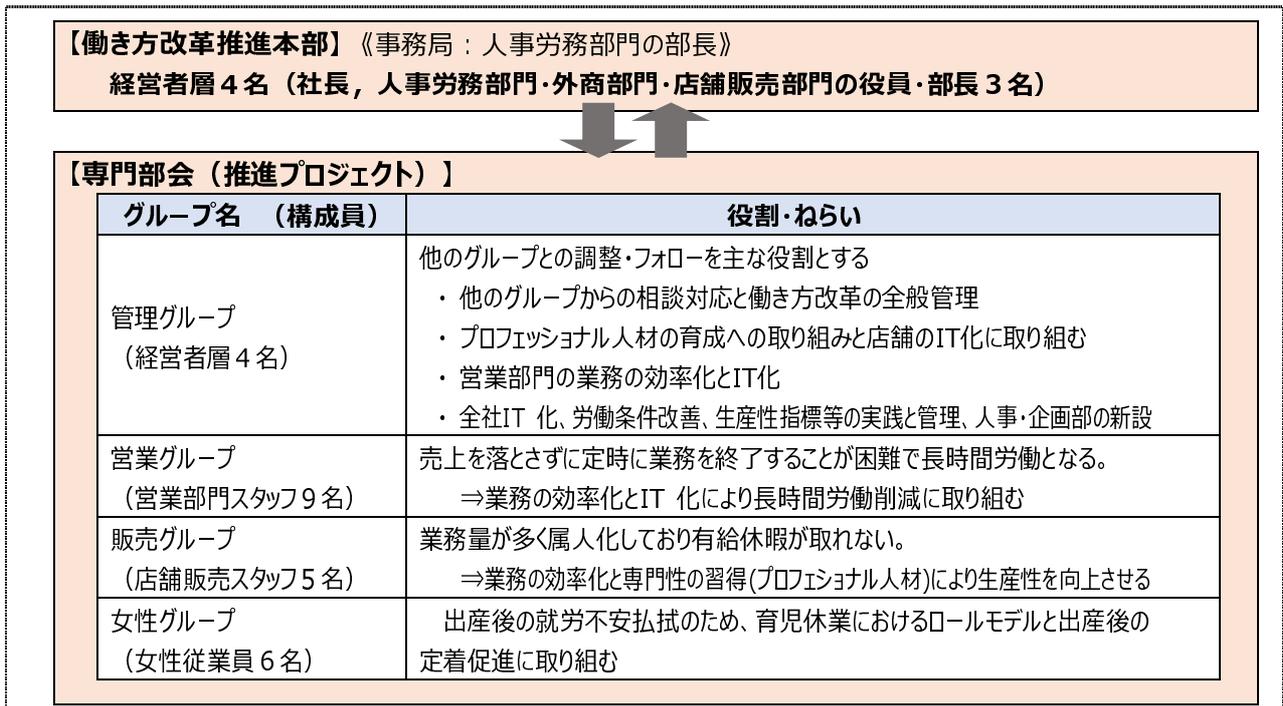
- ～ Life を充実して、社員の能力アップを実現する後押しをする
- ～ 業務効率化や従業員の働き方を見直し、長時間労働を削減して生産性向上を図る

③ 推進体制の整備

具体的な取組の工夫

- ✓ 従業員のボトムアップによる業務改革を、経営者層自身も「管理グループ」として支援しながら、働き方改革の土台作りを実行することができる体制を構築した。
- ✓ 現場スタッフのボトムアップの取組を促すため、「営業グループ」・「販売グループ」では、各部門長はオブザーバーの参画にとどめた（各部門長は「本部」「管理グループ」の構成員とした）。

- 経営者層 4 名を「本部」とし、その下部組織として、前述の「今後の方向性」を踏まえた上で、4 つの専門部会（推進プロジェクト）を立ち上げた。



（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

具体的な取組の工夫

- ✓ 役割分担について、現場レベルでの業務改善については、従業員の自律性を養うために、専門部会の取組（ボトムアップ）を基本とした。
- ✓ ただし、現場に丸投げ（ボトムアップの取組に特化）するのではなく、経営者層（管理グループ）自身が率先して現状把握できた課題に対して抜本的な取組を検討・実施することにした。

- 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	・総実労働時間の削減 (常用雇用者一人あたり)	184.4 時間/月	170 時間/月 以下
従業員の定着促進	・従業員の定着対策として 18 時退社できる部署(人事企画課)を設置する		
業務改善	・営業部門における業務の棚卸と IT ツールの活用 ・プロフェッショナル人材の育成		

【実行プラン】

■平成 29 年度の重点実施項目

項目	内容	担当 G	時期・目標
1 働き方改革宣言	基本方針と目的の策定	管理 G	H29.7 月末
	目的の設定、周知		
2 啓蒙・意識改革	働き方教育・研修の実施	管理 G	H29.7 月末 H29.9~10 月
	マネジメント研修		
3 職場環境の 見直し	人事企画課の新設	管理 G	H29 上期 ~H30.2 月 (H30 上期) (H30 下期)
	休日増加の取組 (人事制度見直し検討)		
	(有給休暇年 5 日消化ルール導入)		
4 業務改善等	専門部会の取組 (ボトムアップ)	営業 G 販売 G 女性 G	H29.7 月~
	業務効率化のための IT ツール導入	管理 G	~H30.2 月
	プロフェッショナル人材の育成	営業 G 販売 G	H29 下期

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 月末, 3 時間
対象者	全従業員
内容	«前半» ・社長挨拶「働き方改革の目標等について」 (社長自らが働き方改革の方針や取組目標を発表) ・働き方改革専門コンサルタントによる講義 «後半» グループ討議「理想の体育社とは」のテーマで討議・発表



(4) 【STEP 3】「行動」フェーズ

① 全社的な取組支援

具体的な取組の工夫

- ✓ いきなり従業員に対して、自ら改善策を考えて実行するように求めても、各自が違う方向に向かって進んでしまい、現場が混乱するのではないかとという危惧があった。
- ✓ このため、会社として具体的にどのような取組の方向性を求めているのか見える化（工程表を作成）した。各部門長は、従業員の自律性を阻害しないよう（任せるところは任せよう）留意しつつ、専門部会のリーダー等から適宜取組状況の報告を受けて、相談に応じ、助言していくように進めた。

- 管理グループ（各部門長）において取組の進捗状況を把握しながら、現場リーダー等への指導（進捗状況把握による取組フォロー）を行った。
- 特に、業務の効率化については、従業員の自律性を養うためにもボトムアップを基本とするものの、各々の取組を確実にするため会社全体での改革の工程表（取組の方向性案、スケジュールの目安）を作成し、各専門部会での議論の基礎資料として活用してもらった。
- 専門部会では、各リーダーが会社側の提示した工程表で問題ないか各従業員の意見を吸い上げながら、具体策を検討・実行していった。

【工程表】(H29.7時点)

	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
店舗業務の効率化	作業内容の改善・実行 ITシステムPJC結成 現行システム再調査		書類・仕入作業改善 システム業者決定	ITシステム勉強会 販促・発注管理 テスト導入		ITシステム開始		
プロフェッショナル人材の育成	幾校グループ第1回 ミーティング (中長期プラン)	メーカー 工場研修	幾校グループ 第2回ミ ーティング	野球加工 技術研修 取得(エキ スパート)	幾校グループ第3回 ミーティング	個人資格 取得		
人材定着(人事・企画課業務内容)	①会社案内企画・作成		②大学ガイダンス開催後、業種別決定		③新人研修指導チーム編成		ガイダンス等使用 資料作成、実施	
①新会社案内作成 ②大学ガイダンス実施 ③新入社員研修							資料の企画・立案	
外販部の業務効率化とITツールの活用	イノベーション プラン		IT導入移行準備		営業活動の大幅見直し			
能力開発研修	管理職 研修	係長研修						
育児休業における対応	産休前手続		休業中支援					
人時生産性 ・店舗・外販	各月ごとの目標値と実績値の提示							

② 職場環境の見直し

《取組項目 1》 人事企画課の新設

【取組前（課題等）】

- ・ 全社員の半数を占める女性社員が、退社時間が遅いという理由から結婚後や出産後に退職してしまうことが以前からの課題であった。

【取組内容】

- ・ 結婚後や出産後の定着対策のため、18時退社可能な人事企画課を本社に設置することで定着促進を図ることとした。(11:00~20:00の就業時間を9:00~18:00に変更)
- ・ 現在は経理・総務の2名が兼任し、次年度の大卒内定者に内定式の企画から懇親会の運営まで実施。
- ・ H30は出産後の女性社員1名が人事企画課へ異動する予定である。

【取組後（実績・成果等）】

従業員の声 ※取組実施後の従業員アンケート調査結果による

- 9時出勤 18時退社の部署をつくってもらって働き続けやすい環境になった
- 今まで結婚・妊娠したら仕事を続けられないという考えから、新部署設置により働き続けることができるという考えが変わった

《取組項目 2》 休日増加の取組

【取組前（課題等）】

- ・店舗社員と営業社員との間で休日取得日数に隔たりがあり、店舗社員が満足に取得できない状態

【取組内容】

- ・全社員一律 105 日の休日取得および有給休暇（3 日程度）の取得を義務化し、不公平感を解消
- ・平成 30 年 2 月より、店舗の定休日を増やし休日を取りやすくした。
（店舗毎の曜日別売上実績を踏まえ、本店以外の 3 店舗の定休日を隔週から毎週に増加させた）

【取組後（実績・成果等）】

- 有給休暇取得率の向上（H28：7.8% ⇒H29：39.6%に大幅増）

③業務改善等

《取組項目 3》 専門部会の取組（ボトムアップ）

《営業グループ》

- 外商部営業従事者 9 名で構成し、月に一回の定例会開催。
- 取組内容は、顧客への効果的な提案交渉および職場内業務量の多さから IT 化を含めた業務効率化。
- 効率化・時短の方法は、「効率的な訪問計画」と「ムダの排除」に注力。
営業社員とサポート社員との業務細分化の見直し。
- 改善テーマや方法を自分たちで考え行動することができるようになったことが大きな収穫になっている。



👉 具体的な取組の工夫

- ✓ 従業員は昔ながらの定期訪問をすることが仕事であると勘違いしていた部分があった。
- ✓ 取引先の環境も変化している中、無意味に定期訪問するスタイルでは決められた勤務時間をオーバーすると従業員に問いかけ続け、凝り固まった考えを解きほぐすことからスタートした。
- ✓ 従業員に“常時対面”の発想を転換させることで、業務量の削減と労働時間の削減への知恵が出やすくなった。

（営業 G の主な取組①） 商慣行の見直し（集金業務を現地訪問から振込へ）

【取組前（課題等）】

- ・労働時間削減の取組として、外商部では計画性のない行動をしていた。
- ・そのため、“自社の通常勤務（定時退社）”の範囲内で計画することで効率化を目指した。

【取組内容】

- ・その中でも、主要取引先においては過去からの商慣行として集金業務のための訪問があり、効率的な時間確保が行えない要因の一つであった。

- ・そこで各営業マンの交渉と取引先の理解により、集金業務訪問を大幅に減少することができた。
- ・どうせ実現できないであろうといった固定概念を払拭するための良い機会ともなった。全員で行動したボトムアップの成功体験として自信にもつながっている。
- ・また過去の慣習に伴い、取引先に各書類を持参して商談をすることが殆どであるが、今後は時間を効率化するために、まずは先方に許可を得た上で、FAX、Mail、郵送等で早期対応し、その後訪問して商談をする体制づくりもできてきた。

【取組後（実績・成果等）】

- 主要取引先において 106 件中 8 割を現地訪問から振込に変更し効率化

（営業 G の主な取組②） 取引先の総合的な分析による効率的な営業計画の実現

【取組前（課題等）】

- ・営業担当者は全ての取引先をほぼ同じように回っていた。

【取組内容】

- ・改革目標の 1 つである 170H/月の時間内で業務を終えることを目標に、取引先を総合的に分析し、日々の行動計画を明確に絞込んだ。
- ・さらに 2 月より営業マン一人にパソコン一台配布することで、場所や時間にとられない活動ができるようになった。
- ・移動時間・商談時間・社内時間を見える化した上で各自管理をすることで、課題であった移動時間も減り商談時間が確保できるようになってきている。

【担当顧客数・営業計画の見直し表】

【わらい】

- ・従来の定期的訪問営業のみのスタイルから、案件型インサイト営業との複合を目指す。
- ・分析と見直しを行うことと案件型との複合を行うことで、取引先への商談や効率的な質の高い商談時間を増やし生産性を伸ばす。

（改善前）

（前期）	9人	I	II	III	IV	総数	所要時間
b市 (1)		2	5	4	2	13	〇〇
a市 (2)		7	7		3	17	〇〇
a市 (3)		2	10			12	〇〇
b市 (9)		2	6		22	30	〇〇
総数		◎	◎	◎	◎	◎	〇〇

（改善後）

（今期）	8人	I	II	III	IV	総数	所要時間
a市 (1)		3	3	3	2	11	〇〇
b・c市 (2)		1	1	5	11	18	〇〇
a市 (3)		1		7	3	11	〇〇
b・c市 (8)			3	11		14	〇〇
総数		◎	◎	◎	◎	◎	〇〇

【取組後（実績・成果等）】

- 移動時間を含めた業務時間は 20%程度減少した結果、残業も大幅に削減（▲16 時間/月）

「販売グループ」

- 店舗販売従事者 5 名で構成し、月に一回の定例会開催。
- 取組内容は、業務量が多く有給休暇も取得できないことが常態化しているため、IT 化の推進で本社・各店舗とのシステムの共有化を図ると同時に各自の業務の効率化。
- 効率化・時短の方法は主に「個人の能力向上」と「ムダの排除」。能力向上は長期的な取組みであり、短期的に成果の出せる「ムダの排除・工程の見直し」に取り組むことにした。



具体的な取組の工夫

- ✓ 何から手をつけてよいか分からない状態であったため、大きな改革というよりも、成果の出やすい部分から実行した。
- ✓ その結果、比較的やりやすいことや小さな改善ではあるが、何とか実行に結びつけることができた。また、参加者は、会議でテーマを決め、PDCA を回して成果を得ることの楽しさを感じるようになり、働き方改革をきっかけに、自ら考え判断し行動する“自律の人間”への成長が感じとれた。

（販売 G の主な取組①） 業務の洗い出しによる多能工化

【取組内容】

- ・ ムダの排除・工程の見直しといっても何から手をつけてよいか分からない状態であった。
- ・ まずは具体的に何に取り組むのかアイデア出しから始めた。その中で、多能工化（修理・接客等を誰でもできるようにする）という取組に絞っていった。
- ・ 多能工化については、業務内容を抽出した結果、その中で「レジ業務」が着手しやすいと判断し、優先的に取り組むことにした。

【取組後（実績・成果等）】

- 新入社員へのレジ訓練で多能工化を図ることで、他のスタッフは用品修理などに充当する時間が増加した。

（販売 G の主な取組②） 「なくそうゼロチェックリスト」作成による業務改善

【取組内容】

- ・ 生産性向上のため、ロスやムダを削減する内容をリスト化。月 2 回チェックを行う。
 «ねらい»
 - ロス・ムダの要因究明とその対策について、実際の店舗で実施検証し、成功事例を蓄積していく。
 - また、改善は部下に挑戦させて、人材育成に結びつける。

【取組後（実績・成果等）】

- 全員が店内を意識して見るようになっている。



なくそう10の「ゼロ」チェックリスト

チェック日 | 11月30日 | フロア |

項目	チェック項目	チェック
1	売り逃しゼロ(ご来店のお客様に購入もしくは提案が出来る商品構成か)	△
2	笑顔がないスタッフゼロ	○
3	ほこり・汚れ・不要なパッキンゼロ	△
4	商品陳列の空白ゼロ(商品が売れた後も売場に手が加わっているか)	△
5	レジ周りにモノゼロ	△
6	不良在庫ゼロ	△
7	お断りの回答ゼロ(常に提案できる接客)	△
8	納期督促件数ゼロ	×
9	お客様「から」声をかけられることゼロ(先手の声かけ)	○
10	期限切れの展示物ゼロ(賞味期限、キャンペーンの期間など...)	○

《出来なかった時の状況と今後の対策》

1	以前に比べ、代わりになる商品を提案し、売り逃さなかったことが増えた。まだまだ、やれば上昇すると思う。そのためにも商品知識も蓄えなければならない。今後は商品知識を増やし改善できるよう取り組む。
3	レジ周りはお金が入り出す場でもあるので、きれいにほこり汚れを取ることを心掛け実行。商品棚のほこり・ケースに入った商品のほこり取りをする。不要なものは捨てる。
4	展示品が売れたらすぐ出すようにはしたが、POPが付いていない所がまだある。基本のPOPをつけプラスでできPOPを貼る。
5	カタログをなるべくすぐに片づける。出したらあったところに戻す。
7	プロテイン系で説明が不十分過ぎてお客様の求めている商品を提案できないことがあった。結局、お客様自身が選び購入して下さったが、フーズに弱い分お客様を満足させることが出来ない。知識をつけ、会話になるよう基本から学び直す。
8	まだ督促がある原因は、入荷連絡や状況連絡が不十分な点にある。どれだけお客様が多くて、自分のすべきことがあっても優先順位を比較し、入荷が重要な場合連絡をすぐ行う。受領した人が責任をもって最後の入荷連絡までする。

《女性グループ》

- 女性従業員 5 名で構成し、月に一回の定例会開催。
- 全社員の半数以上を占める女性社員が出産後に退職してしまうことが以前からの課題であった。
- そこで出産後の女性の定着対策のため、育児休業における制度を整備しマニュアルを作成することとした。また、結婚後や出産後の短時間勤務希望者のために、前述した人事企画課への異動や役割についても検討。

具体的取組の工夫

- ✓ マニュアルの精度を上げるために、10月から育児に入る女性社員にロールモデルとなるよう依頼して承諾をもらった。
- ✓ 反面、会社で初のロールモデル的立場になることに、責任感や使命感などの負担を感じていたのも事実であった。育児者の退職予防と定着が目的のため、あまりプレッシャーをかけないよう、出産経験のあるベテラン社員に相談・取次役窓口になってもらった。

【女性 G の主な取組】 育休マニュアルの作成

【取組内容】

- ・ 育児休業については最終的にマニュアル化することを目標とした（12月オリジナルの育休マニュアル完成）。
- ・ マニュアルの作成方法として、育休前・育休中・復帰後の3つの会社対応についてロジックツリーを活用して作成。
- ・ 育児休業中の社員に対し、会社から送る情報内容として、新入社員の採用情報や異動・退職情報、昇進昇格情報など、主として人事関連の情報は不可欠とした。

【取組後（実績・成果等）】

- 出産経験のあるベテラン女性社員は、育休中の社員に対する相談役となった。
- マニュアルの完成を経営方針発表会で全社員に周知することができた。

【体育社専用】

（女性社員向け）

妊娠報告

①直属の上層に報告

第一営業部長に報告

第一回目：面談

面談シート：①について

第二回目：面談

面談シート：②について

産休・育休

休業中の情報共有

人事課より人事発表についてはメールでお知らせ（新入社員・影響異動・退職者・休職者情報など）
ここで必要な情報があれば個別に対応する

第三回目：面談

面談シート：③について

《取組項目 4》 業務効率化のための IT ツール導入（外商部門）

【取組前（課題等）】

- ・ 顧客先に訪問の際、カタログ等を使った紙ベースでの交渉ではうまく顧客を説得できないことや、職場内でも紙ベースの申請が多く業務が効率化できていない

【取組内容】

- ・ 外商部の生産性を高めるため、営業マン 9 人にノートパソコンを支給して商談等の効率化を図ることとした。
- ・ 2 月に PC を支給したため効果や実績数値は今から検証することとなるが、確実に商談効率の向上と社内業務の削減は期待できる。
- ・ また移動時間・商談時間・社内時間を見える化し各自で時間管理をしているが、日報、ワークフロー、掲示板、見積り、発注など、場所や時間にとられない活動ができるようになったことで、移動時間も減りつつあり、商談時間も確保できるようになってきている。

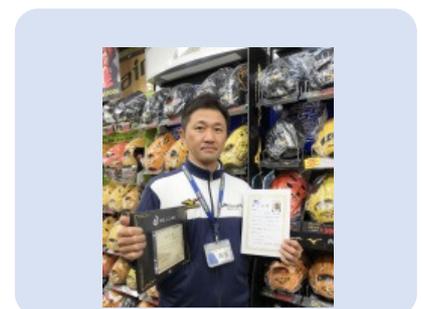
《取組項目 5》 プロフェッショナル人材の育成（店舗部門）

【取組前（課題等）】

- ・ 高度な有資格取得者がおらず、生産性向上の土台が整っていない
- ・ 能力開発によって社員の充実感を今以上に高めることと同時に顧客の満足感を追求することが育成の目的

【取組内容】

- ・ 店舗の社員に対して、野球、テニス、陸上、サッカー等のいずれかのグループに所属してもらい、その競技における勉強会を実施。
- ・ 勉強会の当面の目標は、用具の修理・加工ができるようになること、メーカーとのタイアップ講習会で研修ができるようになることとした。
⇒ プロフェッショナル人材を育成し、各店舗に配属することで生産性の向上を図る。
さらには外商部との情報共有で、相乗効果を狙う。



【取組後（実績・成果等）】

- 2 名がエキスパートリペア資格(野球加工技術)取得。
(自社調べでは中四国の一般専門店で初)
- 2 名がガット張り資格(張人資格)合格
(会社全体で合計 10 名に増加)



(3) 【STEP 4】「点検・見直し」フェーズ

① 人時生産性の導入

具体的な取組の工夫

✓ 指標に「総労働時間」だけでなく、「粗利益」も含めたことで、各社員は「時間意識」だけでなく、「利益意識」を維持して業務を推進するようにした。

- 今までは生産性の目標指標がなかったため、働き方改革をきっかけに人時生産性を KPI として導入。
- 「総労働時間」の削減と「粗利益」の確保の両者を達成することできなければ、働き方改革も成功とはいえないと捉えた。
- 人時生産性の当期全社年間通期目標 3,500 円を掲げ、各月の目標数値を店舗と外商部にも示した。

人時生産性 = 粗利益 / 総労働時間

※分母の「総労働時間」は時間意識を高めるため

※分子の「粗利益」は利益意識を維持するため

② 経営方針発表会 ※「トップからのメッセージ発信（キックオフセミナー）」（P 69）の進化した取組

具体的な取組の工夫

✓ 経営者や管理者は、キックオフセミナー等での従業員からの言葉をまずは率直に受け止め、ひとつひとつ検討し最終的に経営方針発表会の場で対応策や方針を示した。このように従業員の意見に向き合うことが成果に繋がった。

- 全員参加による来期（H30～H31）に向けての経営方針発表会を開催。
- 社員が楽しい顔をしていない、皆が違う方向を向いているなどの危機的状況を打ち破るための発表会であった。発表内容は体育社のミッション・ビジョン・バリュー、経営戦略、働き方改革および育児休業の説明など 4 テーマ。

項目	内容
時期, 時間	平成 30 年 1 月末, 1 時間 30 分
対象者	全従業員
内容	【女性 G】 専門部会の取組内容発表 (育児支援) 【社長】 来期の「ミッション・ビジョン・バリュー」発表 【常務】 来期の「経営戦略」 【部長】 来期の「働き方改革」の発表



- 経営方針発表会は初めての取り組みだったが、従業員から次のような良い評価を得た。

(従業員からの声)

- ・「方向性がはっきりし社員間に統一感が出た、経営層がどんな考えをもっているのかが理解できた」
- ・「働き方改革の取り組みがきっかけで方針発表会ができた」
- ・「今までは決めたことが実行できず上から下への伝達もできていなかったが、この発表会で末端まで伝わった成果は大きい」

- 活動スローガンである「価値観のベクトルを一にして LIFE の充実を」に確実に近づいている。当発表会は今後毎年実施することとした。

③ 労使間の連絡会議の設置 ※「推進体制の整備」(P68)の進化した取組

具体的な取組の工夫

- ✓ 様々な取組を実施したが、その改革の推進のポイントは労使が改革に向けて一丸となることである。
- ✓ しかしながら、取組を進める中で、労使間のコミュニケーション不足により互いに考えていることを把握できていない・互いに信頼関係が構築できていないといった課題が浮き彫りになっていたため、新たに労使が意見交換できる場を設置した。

- 取組当初に立ち上げた前述の「推進体制」だけでは、社員の本音を十分に把握できず、労使が一体となった推進力が弱い状況にあった。
- このため労使間のコミュニケーションを活発にし、風通しのよい組織を創ることを目的に連絡会議を設置した。
- 労働時間や給与面、業務面などについて、年 3 回社員側代表 2 名とお互いの要望等を発言する会議を実施。2 名は幅広く部下と会社との橋渡し役を果たすことで経営意識も育まれていくものと期待。第 1 回は 2 月に実施。
- 働き方改革を行うに至った経緯や労働時間など 6 つの案件を話し合い、お互いの理解が得られ労使一体化に向けて良い感触を得た。

4 実績・成果, 今後の取組方針

(1) 実績・成果

- 働き方改革の方針をトップダウンで、そして実行はボトムアップでという構図がうまく回り始めている。自律性のある社員の育成を含め、労使の連絡会議でコミュニケーションを活発にすることで組織力につながっていけば良いと考えている。

【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)
・所定外労働時間の削減 (常用雇用者一人あたり)	22.4 時間/月	16.6 時間/月	▲5.8 時間/月
・年次有給休暇の取得促進 (常用雇用者一人あたり)	7.8 %	39.6 %	+31.8 %
・総実労働時間の削減 (常用雇用者一人あたり)	184.4 時間/月	175.4 時間/月	▲9 時間/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	96%	「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	92%	「共感できた」、「ある程度共感」の回答割合
	今期の働き方改革の取組の進捗度	94%	「大きく進展」、「やや進展」の回答割合
	今後も働き方改革を続けていく必要性	100%	「必要」、「どちらかというと必要」の回答割合
	【働きがい】職場の連帯感の改善度	65%	「大きく改善」、「やや改善」の回答割合
	【働きがい】仕事に対する誇り、モチベーションの改善度	61%	「大きく改善」、「やや改善」の回答割合
	【働き方】長時間労働の改善度	86%	「大きく改善」、「やや改善」の回答割合
	【働き方】職場の業務の進め方の改善度（生産性）	61%	「大きく改善」、「やや改善」の回答割合
	【働きやすさ】有給休暇取得の改善度	53%	「大きく改善」、「やや改善」の回答割合
改善が必要な点	【個人】Life（仕事以外の生活）の充実度	79%	「満足」、「やや満足」の回答割合
	【働きやすさ】ストレスの状況	67%	「あまり変化はない」の回答割合

【従業員の主な声】（○：良好な点，●改善が必要な点）

- わかりやすい変化として帰社時間が早くなった
- 出産育休までの流れをきちんと整理できてよかった
- 無駄なことは何か、どうしたら時短できるかという意識が高まった
- 今までの常識・考え・行動が一変したと言っても過言ではない改革だと思う
- 業務時間を時間内に収めていく改善がもっと必要である
- 勉強会やセミナーに参加し、もっと知識をつける時間を増やすことが必要である
- 人材も減ってばかりなので、これ以上減らないように給料や休みを改善してほしい
- 店舗の営業時間の見直しと休みの取り方が課題である

（２）今後の取組方針（課題等）

1. 納得感のある人事制度の構築

（評価指標の見える化することで、仕事のやりがいの向上させる）

2. 休暇制度の拡充

（育児休暇などの制度だけでなく、多面的な制度拡充で様々な従業員の働きやすさを向上させる）

3. 独自の能力開発システムの構築

（人材育成により生産性の向上と顧客サービスの向上を更に推し進める）

(3) 経営者・推進担当者からのコメント

<p style="writing-mode: vertical-rl;">経営者から</p>	 <p>代表取締役 大野 昌志</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ ボトムアップを基本として取組を実行したいため、どうしても時間がかかってしまう。待つ勇気をもつことが苦勞した点である。結果的に、イベントや部門会議も自分たちで考えるなど、How だけでなく What が考えられるようになり、成功体験も積んでいる。 ○ 時間無制限の考え方から、業務を効率化し労働時間を削減するために自分たちで考え進めてきた。結果的に、考える力もつき、やらされ感から自ら行動することへの考え方に変わりつつあることが収穫。 ○ ボトムアップの改善を実行するため、任せる覚悟・ぶれない覚悟、口うるさく言わない覚悟を通すことに苦勞をした。 ○ 精神論的な行動の仕方から、データに基づいた行動ができるようになった。データで業務の見える化を行い、改善ポイントを明確にして成果を追求したい。
<p style="writing-mode: vertical-rl;">推進担当者から</p>	 <p>管理統括部 部長 村上 祐一</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ キックオフセミナーでは従業員がグループに分かれ、会社や職場の課題を話し合うだけでなく、不安や要望なども含め発表する時間を設けた。経営者や管理者はこの従業員からの言葉をまずは率直に受け止め、ひとつひとつ検討し最終的に経営方針発表会の場で対応策や方針を示した。このように従業員の意見に向き合うことが成果に繋がった。 ○ 労働時間削減のため、H30 年 2 月より本店以外の店舗は毎週火曜日を定休日とした。現在、売上に対する影響はない。 ○ 女性からは退社時間が遅く、結婚後も先が見えなくて不安という意見もあったため、育休復帰者や結婚後に対して 18 時退社が可能な人事企画課の創設に着手した。労使が互いの要求を共有化することが課題である。 ○ 納得性の高い人事考課の充実を図ることが課題。これを各自の目標や育成、コミュニケーションに役立てたい。