

茨城県プロフェッショナル人材戦略拠点事業  
(ワーク・ライフ・バランス先進企業育成モデル事業)

# ワーク・ライフ・バランス取り組み 事例集

平成29年11月29日(水)  
茨城県開発公社ビル 4階大会議室  
ワーク・ライフ・バランス取り組み事例成果発表

## 【目次】

# 導入コンサルティング取り組み事例のご紹介

## 1. カブトプラテック株式会社 ～従業員の教育・業務効率化～

【所在地/本社】茨城県東茨城郡茨城町  
【従業員数】64名  
【事業概要】樹脂精密機器加工等

特定部門の生産効率を上げるべく、運用工程の見直しを図る。リーダーの役割である「社員管理」と「作業管理」体制を構築し、従業員との面談や教育に費やす時間を定期的に設ける取り組みを実施。

P.2～3



## 2. 株式会社旭製作所 ～現場リーダー育成による生産性向上～

【所在地/本社】茨城県日立市  
【従業員数】52名  
【事業概要】産業機械用溶接構造物の製造

現場リーダー向けの研修を実施、マネジメント力強化、ISOの取り組みと結びつけてPDCAサイクルの精度向上等を通じ、生産性向上を図る取り組みを実施。

P.4～5



## 3. 株式会社高正建設 ～従業員の意識改革～

【所在地/本社】茨城県鹿嶋市  
【従業員数】12名  
【事業概要】建築・土木等建設工事の請負

会社として様々な取り組みを行っているが、従業員へ浸透していないのが課題。勤務実態の記録を2週間程度実施した上で、若手社員を中心にタイムマネジメント研修を実施。取り組みや制度の浸透を図り、残業や休日出勤を抑制し、生産性向上に繋げる。

P.6～7



## 4. 株式会社鈴木良工務店

～人事評価制度見直しとワーク・ライフ・バランスとの連動～

【所在地/本社】茨城県水戸市  
【従業員数】27名  
【事業概要】建築物の設計及び施工

人事評価制度（等級制度・昇格制度）の見直しの一環で、評価軸の一つとして時間管理や部下の労務管理等も盛り込み、ワーク・ライフ・バランスの取れた社内環境の整備に繋げる取り組みを実施。

P.8～9



# 1. カブトプラテック株式会社

製造業

従業員の育成・業務効率化

企業理念である「物・技・心の豊かさの追求」を軸とし、更なる企業拡大に向け第一歩を執行役員制度導入からの改革スタートを図った

## 会社概要

- 設立：1970年
- 本社所在地：茨城県茨城町
- 主たる事業：精密機器加工・曲げ・接着・溶接
- 従業員数：64名（2017年9月 現在）

Kp エンブラスーパーエンブラ加工を小ロット・短納期でご提供  
カブトプラテック株式会社



## 働き方改革取り組みへのきっかけ・抱える課題

現場のリーダークラス（以下、グループ長）と役職者同士の意見交換の場がなく、組織的な行動よりも個人プレー化が定着しており、会社全体の事を考える人材と場がなかった。

そのため、情報の共有化ができず、他部門の作業状況への理解が乏しかった。

同時に最終工程での残業が継続する状況の中で、離職を考える従業員もおり、作業効率改善と勤怠の見直しが急務だった。

## 取り組み内容

### ●グループ長会議の実施

毎月1回実施する中で、社長及び役職者の前で各グループ長に交替で「不良対策への取り組みについて」の発表を任せることに。

各グループ長への意識改革も含め、社長や役職者との意見交換の場を設けた。

また、リーダー研修を実施し、グループ長のマネジメントスキルの向上を図る。

### ●従業員の特性を活かした配置転換

従業員それぞれの作業スピードや正確性を調査。当人との面談も行い、より能力を発揮出来るポジションへの転換を実施。場合によっては何度も繰り返し行う事で最適な職場環境を提供し、残業時間の抑制に繋げる。

### ●リーダークラスの役割分担

役職者が、グループ長の得意分野と不得意分野を把握し、まずは得意部分をリンクさせることにより、グループ長の育成を行った。

大多数のグループ長の得意分野である「作業管理」はグループ長に重点的に任せ、不得意分野であることの多い「人の管理」については役職者がフォローした。

それにより部門全体の労働時間をフラットに出来るよう調整を図る。

## コンサルティング実施後の成果

### ◆グループ長会議の実施

当初は社長以外誰も口を開かない一方通行の時間になっていたが、次回までの宿題や発言権を与えることにより、発言が増えるように。回を重ねる毎に他部門リーダーとの意見交換や、個人個人が抱えている悩みも積極的に伝えられるようになるまでに成長。

それを元に、アドバイスや改善案を互いが言い合うことにより、刺激と改革意識を付けられるまでに成長。まだ走り出しではあるが、結果としてマネジメント部分の意識向上に繋がった。



### ◆従業員の特性を活かした配置転換

高齢者雇用で新規採用した人材も、他の従業員と同等の仕事任せることにより差別化を無くし、本人のモチベーションUPへつなげた。従業員一人ひとりの勤怠状況をリーダーが把握し、配置転換に活かすことで残業時間の縮小に繋がった。

### ◆リーダークラスの役割分担



作業管理を中心にグループ長へ改善案を考えるように指示を出し、工程の見直しを常に図ることが出来るようになった。グループ従業員の面談を役職者側を中心に実施し、グループ長へのフィードバックも行うことで「作業管理」と「人の管理」がスムーズになった。

## 今後取り組む企業へのメッセージ

今回の取り組みで、グループ長のマネジメント部分の意識が向上し、真剣に作業効率の改善を考えるようになりました。

現段階では更なる問題点を抽出し、いくつかの対策を考え、実行段階に入るところです。当初は「働き方改革」という切り口から、フレックス制度やノー残業デーなどで残業時間を減らすことがワーク・ライフ・バランスへの取り組みだと思っていました。

ですが、コンサルティングを受け、自社の問題にクローズアップし、リーダーの育成と業務の効率化を図ったことにより、結果として残業時間の縮小や従業員のモチベーションアップに繋がったと思います。

今後もこの活動を会社全体に広めていきます。



## 2. 株式会社旭製作所

製造業

現場リーダー育成による生産性向上

現場のマネジメント力向上により生産性を向上させ、ワーク・ライフ・バランスの充実を図る取り組みを実施

### 会社概要

- 創 業：昭和25年
- 本社所在地：茨城県日立市
- 主たる事業：産業機械用溶接構造物の製造
- 従業員数：52名

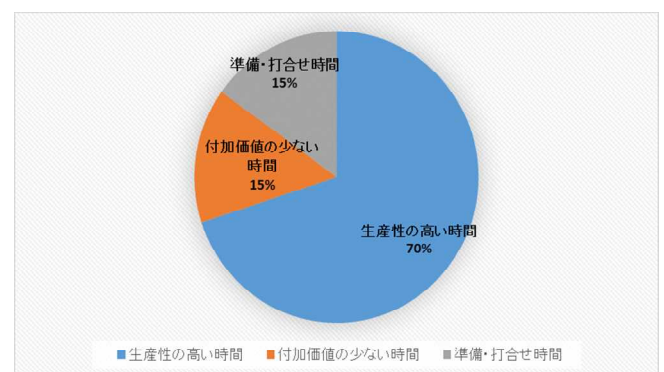
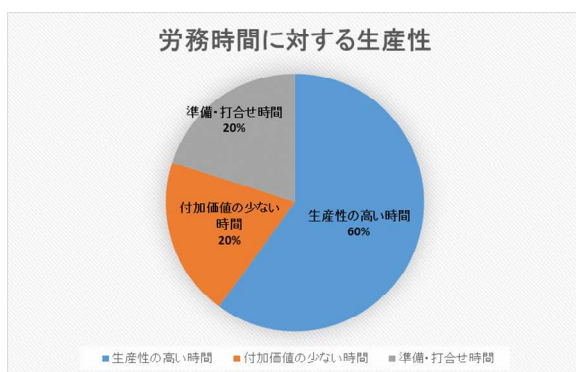


### 働き方改革取り組みへのきっかけ・抱える課題

2002年には品質マネジメントシステムの国際規格「**ISO9001**」の認証を取得し、ISOを経営の柱として、生産管理システム、品質管理システムを確立して参りました。また、昨年度からは、人材育成プログラムを導入し、従業員向け研修にも本格的に着手し生産性向上の成果が出てきたところでありますが、急速に進むIT化や労働市場の変化へ対応する為には、マネジメント力向上を図る取り組みの必要性を感じていた為。

### 取り組み内容

- ワーク・ライフ・バランス実践への取り組み
  - ・スタンダードタイム（ST）を把握、設定をした上で改善を図る取り組みを継続実施
  - ・商材毎の製造フローを明確に図式化することによる業務の平準化の促進
  - ・人材育成プログラムの導入





### コンサルティング実施内容と成果

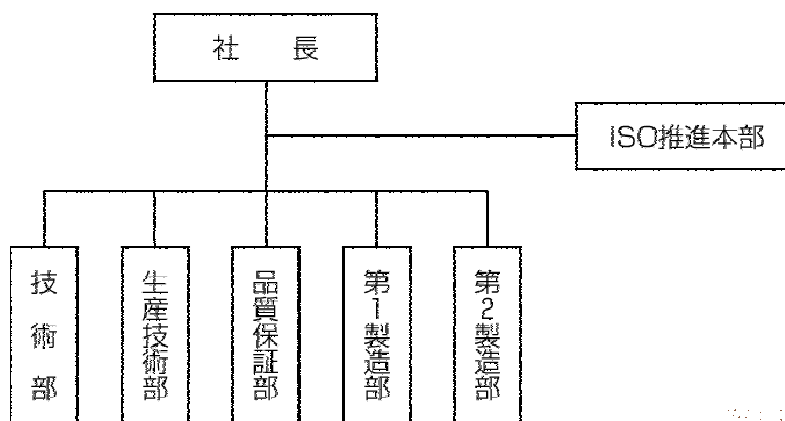
これまで行ってきた取り組みをベースにその運用を強化すべく、現場リーダー向けの研修を実施。マネジメント力強化、ISOの取り組みと結びつけてPDCAサイクルの精度向上等を通じ、生産性向上を図る取り組みを実施する為に、必要な研修内容の立案をサポート。

#### ◆研修制度のコンサルティング実施

ISO本部本部長に職長教育プログラム立案のコンサルを実施した事により、現状課題の抽出、ゴールイメージの明確化に繋がった。

##### 【実施による成果】

- ・研修目的の明確化
- ・過去の研修プログラムとの整合性の確認
- ・現状の課題抽出
- ・研修プログラムの作成



#### ◆現場の職長教育の実施（予定）

現場の職長クラスに研修を実施し経営的な理解促進を進め現場のマネジメント力向上を目指す取り組みを実施予定。

現場の労務管理の強化も図り、ワーク・ライフ・バランスの取り組みにも繋げる予定。



### 今後取り組む企業へのメッセージ

働き方改革とは、一人ひとりの仕事を減らすという事ではなく、どう生産性を上げていくのがポイントと考えています。それは働く側もある意味では今まで以上に大変になるという事でもあろうかと思えます。日本の製造業の現場はかなり効率化が図られており、今後は人材育成（マネージメントの向上）と管理部門の強化が必要になってくるのではないのでしょうか。

# 3. 株式会社高正建設

建設業

従業員の意識改革

会社の将来を見据え、経営層と社員のワーク・ライフ・バランスへの取り組みに対する意識のギャップを埋め、取り組みの実行力を高める

## 会社概要

- 設立：1970年
- 本社所在地：茨城県鹿嶋市
- 主たる事業：建築・土木等建設工事請負
- 従業員数：12名



## 働き方改革取り組みへのきっかけ・抱える課題

様々な取り組みを実施してきたが、社員への意識浸透が進んでいないのが課題であると考えている。業界的には残業や休日出勤が当たり前になっており、古株の社員からするとそれが当たり前で、生活給になっている部分もあり、残業や休日出勤が減ることで給与が下がることに抵抗感がある社員も多い。会社としては、残業や休日出勤が減っても現状の水準以上の給与になるように給与規定、人事制度の改定も含めて取り組むつもりである。

働き方改革を進めないと、仮に今は良くても5年後、10年後、20年後に、今以上に若手人材を確保出来なくなり、一企業としてだけではなく、業界にとっての危機だと強く感じている。

## 取り組み内容

- ワーク・ライフ・バランス実践への取り組み
  - ・ 今年の3月から内勤は土日祝休み、現場も日祝を完全に休みにした。現場について、元請の仕事に関しては、全土曜日にも休みにしたいが、下請業者から土曜日現場休みは難しいとの要望があり、徹底は難しいのが現状である。
  - ・ 4ヶ月前から残業を届け出制にした。早速残業抑止の効果は出てきているが、届け出を出不せずに残業している社員も年配社員を中心にいて、徹底しきれていない。
  - ・ 平日は17:00に会社正面の入り口を施錠、土日祝日も施錠し、鍵の管理を限られた社員に限定することにより、以前までは休日であっても会社に来て仕事をしていた社員もいたが、事前の許可無しでは出来ないようにした。
  - ・ 全従業員にスマートフォンを貸与し外出先からでも共有ファイルにアクセスできるように、業務の効率化を図っている。
  - ・ 毎月1日に全体会議、月中の夕方18:00～18:30に工事部会議を行い、会議の数を絞って実施。工事部会議は夕方に行い、現場から早く会社に戻らせる効果も狙っている。その後、会社負担にて食事会を実施、コミュニケーション効果も狙っている。

# 3. 株式会社高正建設

建設業

- 全員に一律に仕事を振るのではなく、キャパシティを考慮して、会社全体の生産性を上げる取り組みを実施。
- 年配者と若手に区分し、制度を変えて運用する必要性も感じている。60歳以上の社員はこれまでの業界の慣習もあるので急な変化は難しく、若手を中心に働き方改革を進めた方が良いとも感じている。

## コンサルティング実施内容と成果

既に多くの取り組みを実施してきていることから、まずはさらに新しい取り組みを実施するよりは、社員に対して今以上にワーク・ライフ・バランス実現へ向けての取り組みが浸透するようにサポートを実施。

### ◆勤務記録簿（業務区分日誌）の作成

1日の従事業務内容を、15分単位で記録し、

- どの仕事にどれぐらいの時間がかかっているのか
- いつ休憩を取っているのか
- 担当する人によって効率に差があるのか
- 会議に時間をどれぐらい費やしたのか
- 勤務時間中に移動時間がどれぐらい発生しているのか

などを可視化することで、現状の現場ごとの人時生産性を把握した。今後の業務改善の計画作りや改善状況の確認などにも活用する。

#### 【導入による成果】

- 自身の勤務実態の振り返りによる気付き
- 他の社員と自身の動きを比較することによる気付き
- 現場ごとの人時生産性等を計る資料としての活用
- 社員の時間管理意識に関する意識啓発効果
- 計画通りの作業間で進んでいるのかの進捗管理効果



※業務区分日誌振り返りの様子

### ◆タイム・マネジメント研修の実施（予定）

経営層と社員のワーク・ライフ・バランスへの取り組み意識のギャップを埋め、取り組みの実行力を高めるために、タイム・マネジメント研修を実施予定。



※イメージ

## 今後取り組む企業へのメッセージ

制度や仕組み、各企業での取り組み内容も重要ではありますが、最後はやはり、経営者・管理職・働く社員のそれぞれの意識の問題も大きいと考えております。制度だけ作っても上手くいくはずありませんので、取り組む目的の共有、経営者・管理職・社員のベクトルを同じ方向に向けることが成功の第一歩だと感じております。



## 4. 株式会社鈴木良工務店

建設業

人事評価制度見直しとワーク・ライフ・バランスとの連動

働き方・個々の価値観が多様化する中で短期的な残業時間や有給休暇だけではなく、長いライフプランの中で、ワーク・ライフ・バランスの取れる企業の在り方を模索

### 会社概要

- 創業：1948年
- 本社所在地：茨城県水戸市
- 主たる事業：建築物設計及び施工業
- 従業員数：27名



### 働き方改革取り組みへのきっかけ・抱える課題

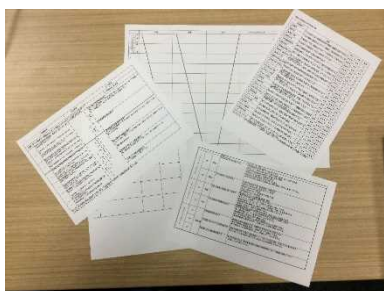
業界的に繁忙期と閑散期では業務量に大きく差がある環境にある。担当現場の仕事の区切りで長期休暇を希望する社員もいるなど、個々の働き方に対する価値観が多様化しており、それらに合わせての会社運営の必要性が高まってきた。残業時間や休暇日数だけではなく、長いライフプランの中で、ライフステージに応じたワーク・ライフ・バランスの取れる企業の在り方を模索したい。

現時点では従業員からすると評価基準が不明確との声もある等級制度・評価制度だが、今後は、ワーク・ライフ・バランスへの取り組みも評価軸の一つとして取り入れたいと考えており、時間管理や部下の労務管理等も盛り込んだワーク・ライフ・バランスの取れた社内環境の整備につなげる取り組みを検討中。

### 取り組み内容

#### ●新人事評価制度の設計スタート

- ・等級制度を導入し、取得する資格と連動する仕組みを検討
- ・等級規準ごとに対応役職・クレド規準の明確化を検討
- ・現在一番多い40代社員の今後の処遇も含めた制度設計を検討
- ・数字を作る力と人をまとめるマネジメント力のバランスをどう取るのか検討
- ・コンピテンシー評価の導入を検討
- ・定量、定性、WLB、資格それぞれの評価項目のウエイトをどうすべきか検討
- ・評価制度の中でワーク・ライフ・バランスの考え方をどう扱うべきか検討



### コンサルティング実施の成果

#### ◆人事評価制度の見直しを本格検討開始

コンサルタントが提案した叩き台の人事評価制度を元に、本格的な導入に向けての検討を開始。引き続き、当事業内で評価制度の検討のサポートを実施予定。

ワーク・ライフ・バランスへの取り組みの評価ウエイトをどうするか、評価基準はどのような項目にするのかなど引き続き検討課題は多いが、全員がキャリアアップしていくロードマップを描ける人事評価制度の導入を目指す。

#### ◆総務部内において

人事制度の見直しを開始した事により、社内制度・労務管理・タイムマネジメントに関する意識が向上し、取り組み始めたことによる好循環が生まれつつある。

#### ◆将来期待する効果

- ・人事評価規準の明確化
- ・全員がキャリアアップしていくロードマップを描く
- ・人事評価制度とワーク・ライフ・バランスとの連動
- ・管理職のマネージメントスキル向上
- ・上記を達成する事による
  - 業務効率化や生産性向上
  - 時間外勤務の削減
  - 有給休暇取得率向上
  - 従業員の定着率向上
  - 従業員の意欲向上

### 今後取り組む企業へのメッセージ

月々の残業時間の抑制や、適切な休暇制度ももちろん重要ですが、それらにきちんと対応した上で短期的な視点ではなく、従業員の方が長期間に渡ってやりがいを持って働く環境の構築こそが、真のワーク・ライフ・バランスの実現と考えております。

これからは65歳以上も働く時代が必ずきます。働き方も年齢により変わってきます。それらを考慮した制度設計こそ、これからの企業には重要だと考えております。そのためには、人材育成が重要だと考え、現在人事評価制度の見直しの検討を始めたというのが実際の段階です。まだまだ具体的な成果に結びついている訳ではございませんが、ワーク・ライフ・バランスというとノー残業デーや在宅制度等ばかりが注目されますが、それぞれの企業に合ったやり方で取組んでいけば良いのではないのでしょうか。