

働き方改革の すゝめ

金沢版

職場を**変**える新しい働き方

HOW TO CHANGE
A WAY OF WORKING

2020年1月

金沢市



目次

はじめに	2
「働き方改革のすゝめ」発行にあたって	3
金沢市の現状	4
金沢版働き方改革推進プランについて	5
企業の取組事例	
① 多様な人材の活躍促進(加賀建設株式会社)	6
② 労働生産性の向上(社会福祉法人末広保育園)	7
③ 働きやすい環境づくり(株式会社日本海コンサルタント)	8
コラム～イクボスのススメ～	9
働き方改革 実践へのステップ	10
関連情報	11

はじめに

本市では、ワーク・ライフ・バランスや働き方改革を推進するため、「金沢市はたらく人にやさしい事業所」表彰制度を創設し、先進的な企業の取組を情報発信するとともに、市内企業の有志で構成する金沢イクボス企業同盟と連携して、各種セミナーやフォーラムを開催するなど、働き方改革の普及啓発に努めてきました。

また、平成31(2019)年2月に、「金沢版働き方改革推進プラン」を策定し、生涯にわたり働きやすい金沢の実現を目指し、各種施策を進めているところです。

一方で、4割近い企業が働き方改革に取り組めていない現状にあります。(平成30(2018)年度本市企業アンケート調査より)

業種や事業規模等によって、企業の抱える課題はさまざまであり、画一的な正解はなく、どこから手をつけて良いのかわからない経営者や担当者は多いと考えます。また、取り組みつつも、なかなか成果をあげることができず、「壁」を感じている企業もいることでしょう。

そこで、本書では、実際に働き方改革に取り組んでいる市内事業所の事例を取りあげ、成果だけでなく、悩みや「壁」をどのように乗り越えたか、その工夫や改善策についても紹介します。

また、巻末に本市の主な支援情報も掲載しています。

本書が、働き方改革に取り組む企業の皆さまの一助となれば幸いです。

「働き方改革のすゝめ」 発行にあたって



野水 克也 氏

サイボウズ株式会社
社長室 フェロー

2017年度 フォーラム講師

2019年度 サマーセミナー講師

地球市民という人々がいます。世界の片隅の小さな都市で生活していながら、人工衛星から地球を見るような広い視点で考え、行動する人々です。

インターネットが発達し、世界中のことを私達は知ることができます。その情報に接するうちに視点が広がり、アメリカにいながらアフリカの伝染病対策への行動を起こしたりする人々です。

彼らの視点はもちろん遥かに高いですが、それ以上に未来から今を見えています。バックキャストिंगです。2030年から今を見る視点、それがSDGsを考えることです。アフリカまで目が届かなくても、11年後の金沢から今を見ることは想像力を膨らませれば誰にでも可能です。

金沢市の人口はほぼ横ばいが続いていますが、正確には年間で約1.5万人の流入と約1.5万人の流出があり、流入の約3割は県内の他市町からとなっています。県内全体の人口減少が続いており、今後、金沢に引っ越してくれる人そのものが大きく減少することも危惧されます。

また、子どもの視点に立ってみたらどうでしょう？ 今15歳の子どもたちは、26歳になります。そのときの金沢は、たぶん約3人に1人が高齢者で、15歳未満の若者より80歳以上の人が多くなっている可能性が高いです。

このような中、私たちは何をしたらいいんでしょう？

今、押し寄せる働き方改革の波で金沢の会社は大変かもしれません。でも実はそれすらもかなりぬるい話だと私は思っています。

採用ができないとかできるとか言う前に、街として必要なニーズが変わっています。私達はもう他の地域から人を呼んで働いてもらうという選択肢さえなくしつつあります。

もちろん海外の資源をバンバン浪費することもできないでしょう。その頃、地球の人口は85億人にもなって、インドも中国も今の日本並みの生活をしているのですから。

2030年に私達も子どもたちも幸せに暮らしていくためにできることをする。ビジネスも、生活も、おもてなしも。

金沢は伝統を礎に素晴らしい文化と人を有する街です。国内からも海外からもたくさんの人が来て、たくさんの体験をして感動を持ち帰ってくれます。

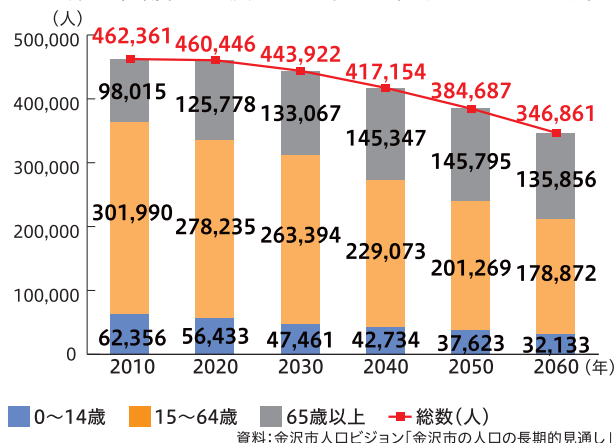
人口でも経済力でも一番にはなれないかもしれませんが、もし2030年にみんなが幸せに暮らせる街になっていたら、それは一番尊敬される街として、文字通り日本列島の真ん中になれている気がします。

その行動が起こせる地球市民たる金沢市民が一人でも増えることを願っています。

金沢市の現状

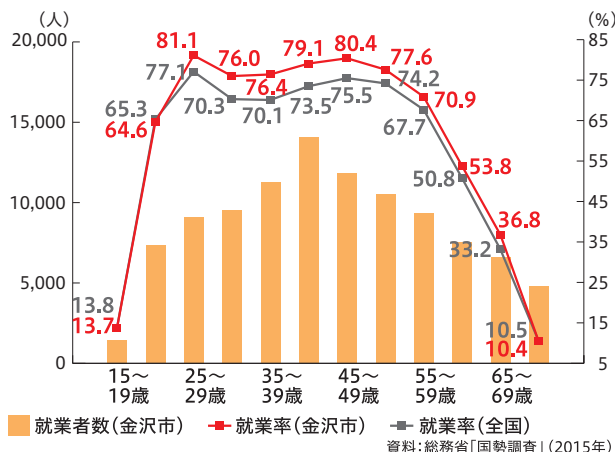
人口減少が続く見込み

金沢市における2060年の総人口(国立社会保障・人口問題研究所推計準拠)は、2010年比で約11万6千人が減少すると推計されており、少子高齢化の進展による労働力の低下が懸念されます。



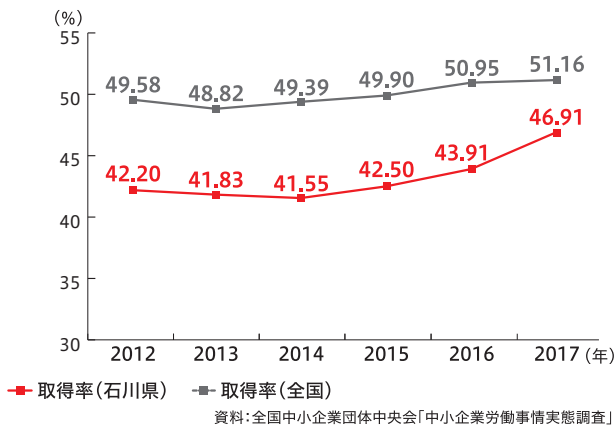
女性の就業率の高さは全国トップクラス

金沢市における女性の就業率は全国より高く、特に30代・40代の子育て世代で大きく上回っています。



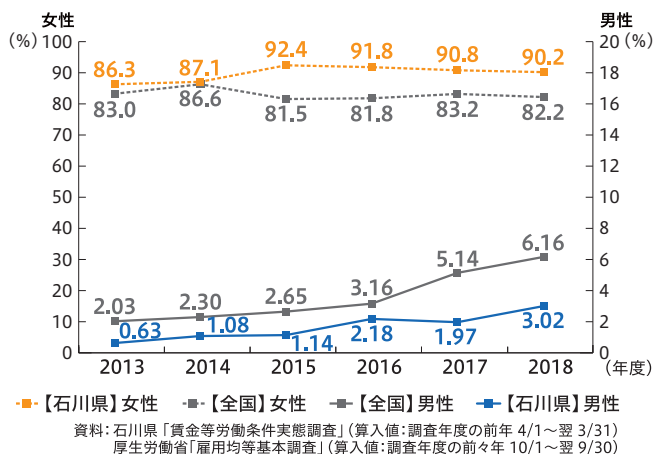
年休の取得率は全国に比べて低い

石川県における年次有給休暇取得率は、微増傾向にあります。全国と比較すると低い数値で推移しています。



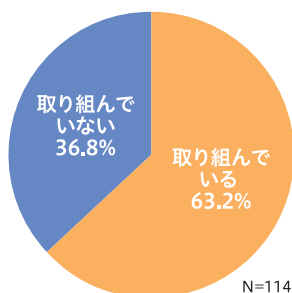
男性の育休取得率は低い

石川県における育児休業取得率は、女性是全国より高い傾向にありますが、男性は下回って推移しています。



働き方改革にまだ取り組んでいない企業は約4割

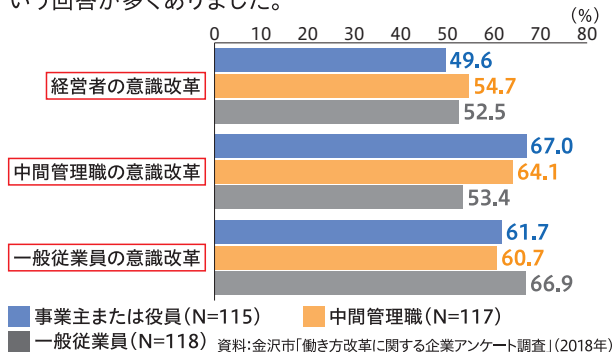
市内企業を対象としたアンケート調査の結果、働き方改革にまだ取り組んでいないと回答した企業は約4割あります。



資料:金沢市「働き方改革に関する企業アンケート調査」(2018年)

意識改革が重要

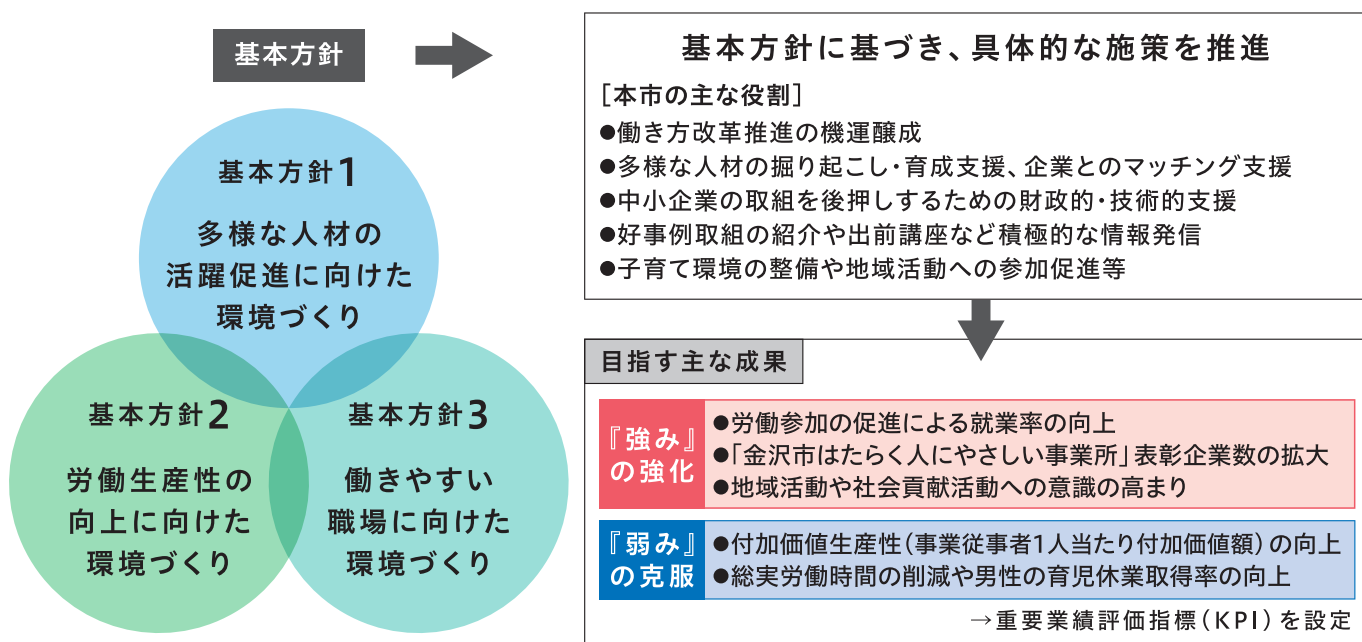
市内企業を対象としたアンケート調査では、重点的に取り組む必要があるものとして、どの役職においても「意識改革」という回答が多くありました。



金沢版働き方改革推進プランについて




平成31(2019)年2月に、誰もが生きがいや働きがいを持って働ける「生涯にわたり働きやすいまち金沢」を目指し、『金沢版働き方改革推進プラン』を策定しました。(詳細は「金沢市はたらくサイト」に掲載)

基本理念 生涯にわたり働きやすいまち金沢



「金沢版働き方改革推進プラン」の3つの基本方針に沿って、実際に働き方改革を行った企業の取組事例を課題や工夫点も含めて紹介します。

〈取組の概要〉

目的	1 多様な人材の活躍促進	2 労働生産性の向上	3 働きやすい環境づくり
取組内容	加賀建設株式会社  企業データ 業種: 総合建設業 従業員数: 63名(男性41名、女性22名) 所在地: 金沢市金石西1丁目2番10号	社会福祉法人末広保育園  企業データ 業種: 保育園 従業員数: 33名 所在地: 金沢市三口新町3丁目19番10号	株式会社日本海コンサルタント  企業データ 業種: 専門技術サービス(建設コンサルタント) 従業員数: 222名 所在地: 金沢市泉本町2丁目126番地
	新たな評価制度/ ICTの活用	ICT化の推進/ 有給休暇の取得推進	男性社員の 育児休業取得推進

企業の取組事例

1

多様な人材の活躍促進

—新たな評価制度/ICTの活用—

加賀建設株式会社

▼取組内容はこちらをご覧ください

<https://kanazawa-hataraku.jp/workstyle/cases/47/>

概要

- 会社が求める理想像に見える化し、男女平等の人事評価制度の制定
- グループウェア『POWER EGG』導入による情報の共有化

目的

『人事評価制度』の改善

男性優位との考え方が根強い建設業界で、女性も同じく能力を発揮しながら、誰もが活躍できる働きやすい労働環境をつくっていくために評価制度の見直しを行いました。

『ICTの活用』

完全週休2日制を導入したことにより、一人一人の業務効率化及び生産性向上は必要不可欠であり、同時に社内におけるペーパーレス化を推進していくためにグループウェアを導入しました。

成果

『人事評価制度』

社内における評価基準をオープンにすることで評価ポイントが明確になり、誰もが管理職を目指せる環境が整備されてきました。

評価制度を整え、女性の特性・能力を発揮できる環境を整備することで、令和元年度に社内で初めて女性営業職や、業界未経験者の女性現場監督の採用に繋がりました。

『グループウェアの導入』

業務負担を分析するために、全社員による業務改善会議の結果、書類作成に多くの時間を費やしている事が判明しました。同時に、社内におけるペーパーレス化に向け、案件申請をすべてグループウェア上で行うこととし、本社に戻らなくても稟議作成が可能となったため、結果的に移動時間・残業時間の削減に繋がりました。



取組に関して悩んだこと、「壁」となったこと

加賀建設は、代表が強いリーダーシップを発揮し、明確なビジョンを示すことで成長してきたトップダウン企業であり、評価についても代表の匙加減となっていました。今回の人事評価制度を導入・浸透させるため、何をすれば評価されるのかということを明文化した事で、長く勤めている社員からは多少の戸惑いや反発がありました。しかし、これからの会社は一人一人が自分の成長と同じように会社の成長を考える事で働きがいのある労働環境が作られていくと確信し、改革を進めていきました。

悩みや「壁」を乗り越えた工夫、改善策

新しく制度を導入する上で、トップがすべてを決めて、実施するのではなく、社内各部署から人選したメンバーで、男女混合のプロジェクトチームを立ち上げ、時間をかけて検討していきました。結果として、チームで動くことで全社員に対して、見える化を行うことができました。また、徐々に浸透していったため、長く勤めている社員と、新しく入った社員がコミュニケーションを取るきっかけにもなりました。

今後の展望

現在創業77年目ですが、100年継続する企業を見据えたときに、「ひと」に関わる課題が点在すると判断しています。社員の成長が企業の成長へ、そして企業の成長が社会への貢献に繋がると捉えて、まずは社内改善のための枠組みとしてSDGs（持続可能な開発目標）の価値観を企業活動に取り入れています。

具体的には、社内各部署においてSDGsにおける目標とアクションプランを設定し、定期的に取り組発表を行うことで、会社全体への浸透を図っています。

建設業は事業規模や社会的立場づけから社会に与える影響が大きい業種です。建設工事における影響をSDGsの文脈に沿って捉え直し、社会的便益はより大きく、環境への負荷はより小さくしていくこそが持続可能な社会には必要です。そのためには、社員一人一人が自分の頭で考え行動しなければならないと考えており、その行動を決める指針として、加賀建設は企業活動にSDGsを取り入れています。

2

労働生産性の向上

—ICT化の推進/有給休暇の取得推進—

社会福祉法人末広保育園

▼取組内容はこちらをご覧ください

<https://kanazawa-hataraku.jp/workstyle/cases/64/>

概要

- 平成18年度よりICT化を推進
- 保育教諭の事務的業務の軽減を図り、園児とふれあう時間を増加
- 職員の休暇を充実

目的

- 1 園児や保護者の適切な満足度の向上
- 2 職場環境の整備
- 3 積立金の増額

成果

- データから見る成果は、下記の通りです。

園児数	平成18年3月	59人	→	平成31年3月	135人
職員数	平成18年3月	12人	→	平成31年3月	33人
積立金	平成18年3月	▲3,944千円	→	平成31年3月	44,500千円 ^(単年度)

- ICTの活用により年間指導計画から月案週案への連動、さらなるデータ化により「誰からも見える化」を進めるとともに、過去のデータを活用しながら資料作成が行える環境を整え、業務軽減化が実現しました。

例えば、登降園の時間のデータ化により、延長料金請求システムへの連動、市への延長保育報告書への反映などができるようになりました。

- 職員の土曜日6週5休、ならびに1日/月以上の有給休暇の取得を進めました。
- 保育園利用者アンケートをみると、総合的満足度(とても満足・満足合計)が向上しています。

平成22年度 78.0% → 平成29年度 90.9%



取組に関して悩んだこと、「壁」となったこと

- ICT化することで職員が感じる「保育が冷たくなる」との印象をほぐすこと。
- ICT化により、これまでの保育教諭の業務内容を見直すこと
- PC操作の得手不得手からくる職員間の人間関係の悪化
- PCの台数不足から、入力作業がうまくできるかなどの、ハード面の心配

悩みや「壁」を乗り越えた工夫、改善策

- ICT化は片手間ではできないので、職員との徹底的な話し合いや、職員の協力と研修が必要と考え、土曜日に時間外手当を支給し、研修を1日かけて行いました。
- 人間関係の悪化を招くのは、職員間のコミュニケーションがうまくとれてない証拠ととらえ、黙々とPCに向かって作業するだけではなく、職員間で情報を交換しながら入力作業を進めることが大切だと考えました。また第三者が間に入ってPC入力方法を説明することも行いました。
- ノートPCだけではなく、タブレットも活用し、1人1台となるようハード面を整備しました。

今後の展望

保育環境のICT化により、土曜日休み、有給休暇取得の増加等、本来あるべき処遇について役員、職員等と話し合いながら可能なものから進めていく予定です。

3

働きやすい環境づくり

—男性社員の育児休業取得推進—

株式会社日本海コンサルタント

▼取組内容はこちらもご覧ください

<https://kanazawa-hataraku.jp/worker/articles/166/>
<https://kanazawa-hataraku.jp/workstyle/cases/27/>

概要

- 多様な働き方のモデルケースとして、男性の育児休業取得を推進するための体制を整備

目的

育児・介護休業規程は整備されていましたが、男性の利用者がいない状況でした。そこで、男性が育児休業を取得するための事前準備から、育児中の生活や職場復帰するまでの具体的なフローや手続き、それに伴う会社や関係者（上司・同僚など）のサポート体制など、体系的な制度の構築を目的としました。

成果

- 管理職によるワークライフバランス検討会の実施（年1回）
- 過去2年の育休取得状況は、下記のとおりです。
男性の育休取得者数は2名（期間は1ヶ月）

参考 女性の育休取得率は100%（H30：5名、R1：6名）



取組に関して悩んだこと、「壁」となったこと

育児休業取得の課題は、男性育休の事例が少ないことです。また男性が家計を支えている世帯が多いことから、育児取得に踏み切れないケースが見られました。

(1) 育休を取得する社員の課題

- 育休期間の収入面の不安
- 仕事を引き継ぐ社員への罪悪感（上司・同僚の負担が増えるため）
- 復帰後スムーズに仕事に戻れるか不安

(2) 会社・部署の課題

- 顧客の理解を得る必要がある（業務担当の変更等）
- 仕事を引き継ぐ社員の不満
- 代替要員対応が不可能な専門性の高い業務に対する顧客などへの対応

悩みや「壁」を乗り越えた工夫、改善策

男性の育児休業取得に特化した対応策を検討し、下記の対策を実施しました。

(1) 育児休業のスケジュールの確認

- 育休取得前の早い段階（概ね半年前）から本人と面談し、所属部長・人事担当と共に“育休スケジュール”を作成し、情報共有を行いました（仕事に支障が出ないように、部員および顧客にしっかりと説明しました）。
- 仕事を引き継ぐ社員の役割・範囲を決め、作業内容を明確にして負担軽減に努めました。

(2) 育休期間中の収入

- 育休期間の収入面に不安を感じるので、①支給される金額、②支給時期、③育児休業給付金の申請に必要な書類など、育休取得から復職までの流れ・手続きを1枚にまとめ、情報共有を行いました。

(3) 仕事とのつながり

- 育児休業中でも定期的にメール連絡をとるよう掛けました。
- テレワーク（在宅勤務）の就業環境を整備し、育児休業中でも空いた時間に専門性の高い業務の対応ができるよう配慮しました。

今後の展望

今回、新たに2名の男性社員が育休取得しましたが、子どもが生まれた男性社員は他にも数名おり、いずれも育児休業を希望しませんでした。会社としては男性育休経験者に協力を仰ぎ、育休制度の概要と支援体制を伝え、男性育休取得率の向上に努めていきたいと考えています。

また、テレワークの活用により、顧客へのサービスを低下させることなく、社員の負担が軽減できたので、今後も積極的に活用していきたいと考えています。

コラム

COLUMN

～イクボスのススメ～



川島 高之 氏

NPO法人コデカラ・ニッポン 代表
NPO法人ファザーリング・ジャパン 理事

2018年度 サマーセミナー講師

私が三井物産の管理職時代と、上場企業の社長時代に心がけてきたことをまとめたのが、以下の「イクボスの定義」と「イクボス10カ条」です。

では、上司の心得として、「イクボス10カ条」を詳しくご紹介します。

イクボスの定義

- ①部下のキャリアと私生活を応援し、②自らもワークライフバランスを実践し、
③なおかつ組織の成果達成に強い責任感を持つ上司・管理職・経営者

イクボス10カ条

1. 理解 部下の大切にしている私生活を、理解し応援する
2. 多様性 働く場所や時間に制約のある部下を差別せず、多様な働き方を受容する
3. 知識 育休などの社内制度や労基法などの法律を、最低限でいいので知っている
4. 浸透 私生活充実の大切さと、権利主張の前に職責を果たそうという意識を、組織全体に浸透させる
5. 配慮 転勤や単身赴任など部下の私生活に大きく影響を及ぼす人事について、最大限の配慮をする
6. 業務 休暇や時短者が出て、成果を出し続けるために、情報共有、チームワーク醸成、IT化などに注力する
7. 時間捻出 会議・書類・メールの削減、やらない事を決める、迅速な意思決定などで、時間を捻出する
8. 育成 部下をコントロールするのではなく、個別に指導することで部下の成長をサポートする
9. 自ら実践 ボス自ら、仕事 × 私生活 × 社会活動などハイブリッドな生活を満喫している
10. 業績責任 組織の長として、職責にコミットし、計画や目標達成に強くこだわっている

イクボスをやってきたおかげでその会社では、社員の笑顔があふれ、私も私生活を満喫でき、3年間で利益は8割増、時価総額は2倍、残業時間は1/4に減少、社員満足度は過去最高を更新という、「三方よし」でした。

上司がイクボスである組織は、次の3つの効果により業績が好調です。

1、部下と上司の個人能力が向上

仕事以外の人々と接し様々な経験をすることで、視野や人脈が広がり、柔軟性やコミュニケーション能力が高まり、効率的で段取り上手になる。

2、組織力が高まる

優秀な社員が集まりやすくなり、会社の知名度も高まり、イノベーションな組織になる。

3、リスクが軽減

部下のメンタル不全や労災リスク、ブラック企業と言われるリスク、事故の発生率、離職率などが軽減。

私は長年、管理職や経営者を務めてきましたが、ワークライフバランスは福利厚生ではなく経営戦略としてやってきました。

さあ皆さんも、イクボスになりませんか！

働き方改革 実践へのステップ

ステップ 1

「何をしたら良いのかわからない」「他社の事例を知りたい」
セミナーに参加したり、専任アドバイザーに相談する



働き方改革は、自社内だけではなかなか解決できないことも多いです。

金沢市では、各種セミナーを通して、他社の事例を学べる場を用意しています。また、職場環境の改善や働き方改革への対応などについてアドバイスをする専任のアドバイザーの派遣を行っています。

ステップ 2

「取り組む仲間がほしい」「取組をステップUPさせたい」
取組の内容を宣言し、広く発信する



自社で取り組む働き方改革を「チャレンジ宣言」として公表します。

自社の取組を広く発信することや、「チャレンジ宣言」企業同士のつながりなどを通じて、効果的に働き方改革に取り組むことができます。

ステップ 3

「成果を形にしたい」「取組を企業PRに活かしたい」
表彰制度を活用し、取組の成果をPRする



働き方改革の取組が進み、自社で一定の成果が出ている企業には「はたらく人にやさしい事業所」の表彰制度があります。

自社の取組を対外的にPRするとともに、社員のモチベーション向上にも寄与します。

関連情報

■ 金沢市の情報を知りたい時は・・

金沢市はたらくサイト

<https://kanazawa-hataraku.jp/>

金沢子育てお役立ちウェブ「のびのび～ノ」

<http://www.kanazawa-kosodate.net/>

いしかわ中央子育てアプリ

https://www4.city.kanazawa.lg.jp/s/39026/katei_info_3_3_2.html

金沢市女性活躍応援ポータル

<http://kanazawa-kirakira-woman.com/>

■ 支援制度やしくみなどの情報を知りたい時は・・

いしかわの「働き方改革」(石川労働局)

https://jsite.mhlw.go.jp/ishikawa-roudoukyoku/news_topics/topics/_120733/_120736/_120827.html

いしかわ働き方改革支援ハンドブック(石川労働局)

https://jsite.mhlw.go.jp/ishikawa-roudoukyoku/news_topics/publicpaper/koyou_service_00016.html

働き方改革を知ろう！(政府広報)

<https://www.gov-online.go.jp/cam/hatarakikata/>

■ 市内企業の取組やセミナー情報などは・・

金沢イクボス企業同盟

<https://ikuboss-kanazawa.com/>

発行

金沢市経済局労働政策課

〒920-8577 金沢市広坂1丁目1番1号 TEL:076-220-2199 FAX:076-260-7191
Mail:roudou@city.kanazawa.lg.jp