

## 第5章

# よくある課題と すぐに効果の出やすい解決策

### 効果的な施策を公開

これまでカエル会議を行ってきた組織で、働き方を変えるうえで広く効果が見られた施策をご紹介します。P40～P49には、長崎県の「令和3年度働き方改革モデル取組事例創出事業」で株式会社ワーク・ライフバランスの伴走型支援を受け、働き方改革の取り組みを行った企業の事例を掲載します。ぜひ参考にしてみてください。

# 1

## 【効果的な施策】書類やデータを整理する

課題：書類やデータを探すのに時間がかかる

- 00\_クライアントデータ
- 01\_発注管理
- 02\_WLBプロジェクト
- 99\_要整理整理
- 01\_朝夜メール
- 02\_アクションシート
- 03\_議事録\_カエル会議
- 04\_議事録\_定例会
- 99\_その他提出資料
- 【Aさん】朝夜メールデータ\_2012年01月版
- 【Bさん】朝夜メールデータ\_2012年01月版
- 【Cさん】朝夜メールデータ\_2012年01月版
- 【Dさん】朝夜メールデータ\_2012年01月版

「全員で一斉に」「定期開催」

フォルダ・ファイル名にルール

脳の処理速度向上にも効果あり

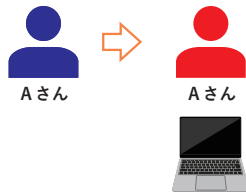
「片づけ」「整理整頓」は時間の意識と同等の**仕事の基本**

# 2

## 【効果的な施策】マニュアルを整備して休暇を取得

課題：代理対応できない・マニュアルが古くて使えない

マニュアル休暇制度



「長期休暇予定」を決定

「誰でもできる化」業務を決定

引き継ぐ側がマニュアル更新・作成

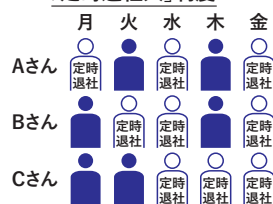
代理対応・休暇促進のどちらもまとめて解決できる

# 3

## 【効果的な施策】思い切って定時退社日を決める

課題：早く帰るといふ雰囲気がない

「定時退社人」制度



※週に3回定時退社の曜日をチーム内で決める  
※全社的なノーマル残業デーは全員一斉に退社する

各自定時退社する日を決める

“安易な例外”を容認しない

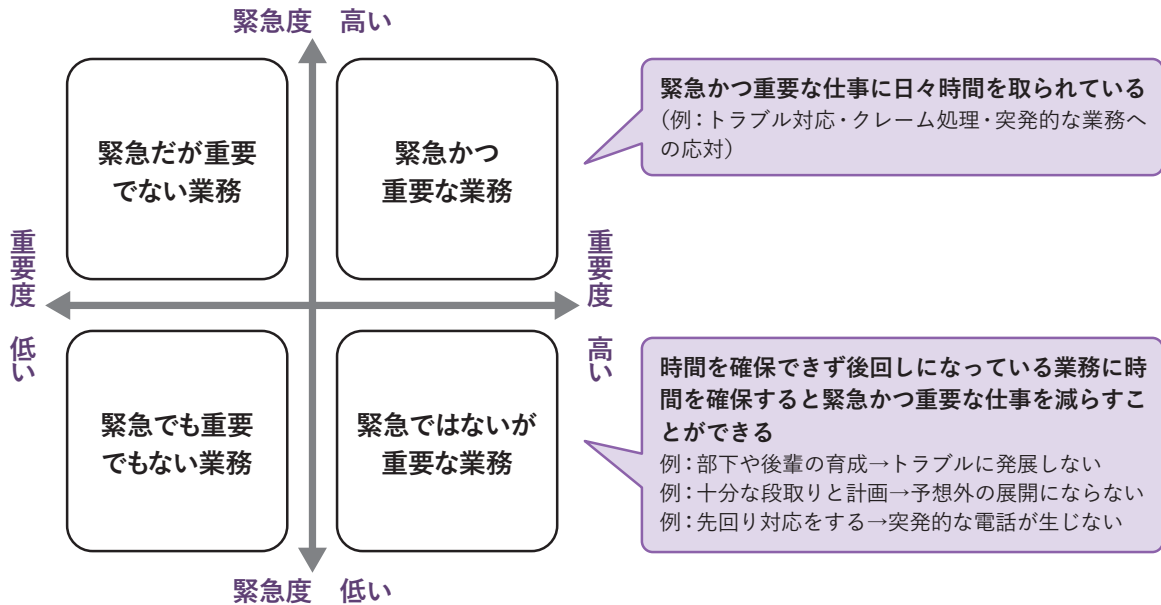
他のメンバーと協力し合う

業務の共有化が促進される

「これを実行したらどんな問題が生じるか」をシミュレーションする議論(カエル会議)も有効

# 4

## 【効果的な施策】仕事に追われる状況から抜け出す



「緊急ではないが重要」な業務に時間を確保できると「緊急かつ重要」な仕事の発生を抑制できる

# 5

## 【効果的な施策】仕事に追われる状況から抜け出す

集中して業務をすすめたい時に利用できる、集中していることがわかる目印や集中できる場所をつくります。

### 【集中タイム】



所属内で事前に、下記のような点についてよく話し合う

「利用人数」「利用時間」をどうするか

(同時に2人まで、1日2時間を限度とする など)

「来客」「入電」があった場合どうするか

(「会議中」と同じ取り扱いとする など)

### 【集中ルーム】



集中タイム実施に当たっては、

「何をするか」「何時までか」を周囲に宣言する

自席で行う場合は、周囲にわかるようにする

空いている会議室・スペースを活用する

# 株式会社丸野

創立：1926年  
業種：運輸業  
事業内容：貨物自動車運送事業、営業倉庫業、  
労働者派遣事業  
従業員数：555名  
所在地：長崎市田中町 655-1

## お互いに助け合える関係作りに成功。 休みも取りやすい雰囲気



働き方改革では特に注目される業界の1つである運輸業。難しい環境において、粘り強くカエル会議に取り組んでいただきました。実際にカエル会議を実践した総務経理部チームのリーダーである鋤塚英妙様と、事務局のお二人にこれまでを振り返っていただきました。

(左から) コンサルタント松久晃士、雇用労働政策課職員、松永浩二さん、入江亜矢さん、中村浩介さん、鋤塚英妙さん、永川遥菜さん、中川麗さん、松浦あゆみさん、岩本理香さん、コンサルタント桜田陽子、コンサルタント園田博美

### あきらめずに継続したことで メンバーの意識が変わった！

活動を開始した当初は、社内的に大がかりなDX化に取り組んでいたタイミングでもあり、通常業務を回しながらすべてを進めていくことに難しさがありました。カエル会議も最初は時間が合わずに全員が集まれないこともありましたが、とにかく発言が出てこない状況が続きました。

そこで、宿題形式にして発言を促したり、少し前向きに参加しているメンバーに「みんなを引っ張ってほしい」「周りの人に声を掛けてみてね」とお願いしたりしながら進めてきました。最低でも2人参加すればカエル会議はできます。参加可能な人だけでも集まり、とにかく週1の会議を継続しました。

カエル会議を続けたことで、みんなの

中に「自分たちのために改革している」という自覚が芽生えてきたように思います。仕事の割り振りについて議論をして、お互いが抱えている業務を共有したことで、「この仕事を手伝ってほしい」「この仕事は私がしましょうか」という声を自然に掛け合えるようになっていきました。その後、コロナの影響でお互いの仕事をフォローせざるを得ない状況に直面したことで、整備していたマニュアルが役に立ちましたし、休みを取りやすい雰囲気も定着しました。

### ●若手社員が積極的になった

今では若い後輩たちから積極的に「この仕事をやってみたい」とアピールしてくれるようになったので、私自身も「教えたい」「引き継ぎたい」というモチベーションが高まっています。カエル会議は、

とにかく少人数でも継続することが大切です。継続することで、発言やひらめきが生まれるので、あきらめずに続けていきたいですね。（総務経理部 課長 鎌塚英妙さん）



鎌塚英妙さん

## 次のチャレンジは会社全体に 取り組みを広げること

会社全体でも社員の意識が変化しており、最近ではドライバーの男性社員から「半年の育休を取りたい」という相談を受ける機会がありました。初の事例であり、一昔前の「男性育休を取るのは難しい」という空気感を考えると、隔世の感があります。

育休を取ったことでモチベーションが上がり、新たな気持ちで仕事に取り組めるのであれば大賛成です。これから育休を経て復帰した社員が、どのようなプラスの影響をもたらすのか、それを他の男性社員がどう受け止め、ポジティブに育休を取得するようになるのか。人事部としてもサポートしながら温かい目で見守りたいと思います。

●カエル会議を起点に会社を変えていく  
今後、働き方の取り組みをいかに会社

全体に広げていくかは、人事部にとって大きな課題となっています。当社は営業所ごとに業務形態や勤務時間、人数規模などが異なっており、男性が多い職場もあれば女性が多い職場もあります。画一的な取り組みを当てはめようとしても無理がありますし、営業所間や営業所と本部との物理的・心理的距離もあります。

そういった中で、カエル会議のようなコミュニケーションの場を生かしつつ、率直に意見を交換しながら、支社の取り組み、ドライバーや倉庫といった現場の取り組みに広げていく予定です。あれもこれもと欲張らず、できるところからみんなでチャレンジしていければと考えています。（人事部 課長 松永浩二さん、主任 入江亜矢さん）



松永浩二さん



入江亜矢さん

## 企業事例②

# 株式会社 KPG HOTEL&RESORT i+Land nagasaki

業種：宿泊業  
事業内容：ホテルの運営  
従業員数：●名  
所在地：長崎市伊王島町1丁目 3277-7

## チーム内のコミュニケーションが密に。 同じベクトルで課題解決を目指す



チームリーダーである蛭子博規さんと事務局として関わった久保伴紀さん。対面で会えなくても、ウェブ会議やツールの活用を通じて意見を集め、議論を前に進めてられました。その試行錯誤の模様をお話いただきました。

スタッフの皆様（左から4番目 蛭子博規ゲストリレーションマネージャー、右から5番目 久保伴紀 総務・人事 副総支配人）

### チームが同じベクトルを 向くようになった

当社では、宿泊部門のスタッフと役職者がモデルチームとして参加しました。全員が現場に入っており、同じ部署のメンバーは交代で休みを取っているため、全員が集まる機会を調整することに最も苦慮しました。そこで、ジャムボード（オンラインのホワイトボード）を活用しつつ、欠席したメンバーへの情報共有を心掛けました。

ジャムボードに意見を書き込むことで、みんなが考えていることも可視化されましたし、直接言いにくい意見も出しやすくなったと感じています。また、参加できなかったメンバーにも個別に声を掛け、方向性を確認したり意見を求めたりしました。

意見を出していく中で、意外とみんなが同じような想いをもち、目標を共有していたという事実気づかされ、チームで同じベクトルを向くようになりました。それ以前は、みんながどう考えているのかがわからず、探り探り進めていた感がありましたが、今ではみんなですべて即決して即行動できるようになりました。

### ●安心して仕事ができる環境に

今回の取り組みを経験して、役職者同士の横のつながりが生まれたことも大きかったと思います。それまでは人によって部下への指導の仕方・教え方にブレが生じていましたが、今ではおおよそ統一されてきました。若い人たちにとって以前より安心して仕事ができる環境になったのではないのでしょうか。



宮崎順子 ゲストリレーション マネージャー

こうした背景もあり、繁忙期には経験の浅い2年目、3年目のスタッフに思い切って仕事を任せました。簡単な業務フローを作成し、慣れているスタッフがサポートしつつ取り組んでもらったのですが、現在では1人でもできる仕事が増えている状況です。次は彼らが中堅社員・先輩社員の意識を持ち、新しく入ってくるスタッフにスキルを伝えてほしいと願っています。(ゲストリレーション マネージャー 蛭子博規さん)

### 問題意識を共有し、課題解決につなげる

今回、オンライン上でみんながコミュニケーションを取る機会を作ったことで、情報共有の重要性を改めて痛感しま



石田弘幸 フロント アシスタントマネージャー (左)、堀川潤二 リザーベーション マネージャー (右)

した。人事総務のセクションでは、現在でも毎日情報共有のミーティングを継続しています。それによって、意思疎通が図りやすくなったのを実感しています。

カエル会議では、進め方に固執するあまり、考えすぎてしまうことがありました。「レクチャーを受けた通りに進めなければならない」という思いが強すぎると、取り組みにブレーキが掛かりかねません。その点は鷹揚に考えることで、徐々にサイクルが回っていくのではないのでしょうか。

とにかく大切なのは、お互いに思っていることを出し合うことです。普段職場で顔を合わせていても、実は違うことを考えていたり、同じ問題意識を抱えていたりするものです。それを可視化することで、課題解決が進みやすくなり、目標達成にも近づきやすくなると思います。



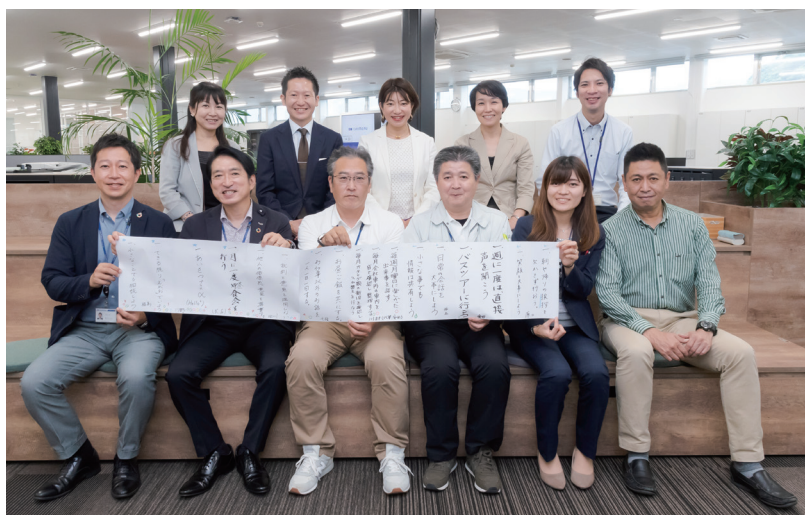
蛭子博規 ゲストリレーション マネージャー (左)、牛島竜一 ゲストリレーション マネージャー (右)

当社は、職種が17もあり業務の幅が非常に広い職場です。働き方改革は一気に取り組むのではなく、丁寧に取り組む必要があります。同時に、各セクションで抱えている課題を組み合わせることで、課題の解決や効率化につなげていけたらと考えています。(総務・人事担当 久保 伴紀さん)

# 株式会社イシマル

創立：1883年  
業種：小売・卸売業  
事業内容：OA機器やオフィス家具の販売、  
システム開発やネットワーク構築  
従業員数：187名  
所在地：長崎市田中町587-1

## カエル会議を通じてチームワークがさらによくなり、 職場の方向性が明確になった



今回働き方改革に取り組んでいただいたのは、SC推進課。オフィスの「プランニング・コンサルティング(移転計画・ファイリング)」等を行う課です。オフィス空間のスペシャリスト集団のメンバーの皆さんが企画・設計された素敵なオフィスで取り組みのリーダーの安田一昭様にお話を伺いました。

後列：(左から) コンサルタント園田博美、コンサルタント松久晃士、コンサルタント桜田陽子、コンサルタント吉岡和佳子、雇用労働政策課職員／前列：福島健一さん、安田一昭さん、川野隆さん、大石政孝さん、七條成生さん、田川大介さん

### メンバーの一言から 次の課題を見つけ出す

カエル会議のスタート時に意図していたのは、コミュニケーションを深めて人間関係を作ることです。また、「会議に参加しなくてもいい」と受け止められなくなかったので、会議の動画や議事録を共有するなど、一体感を高める工夫も行いました。

会議に取り組む以前は、「職場としてどういう方向を目指すか」という志の部分が欠けていたと思うのです。コミュニケーションを通じてそれを見いだせたのは非常に良かったのではないのでしょうか。

働き方改革で目指すべきは、1人ひとりが自律して考えて動くことです。「上司がいないから物事が進まない」ではなく、自分で判断して動けるようになって

いければと期待しています。

### ●ファシリテーションのポイント

カエル会議を継続していくうえで、リーダーにはファシリテーションの勉強が必要だと思います。ポイントは、1回1回の会議のゴールをきちんと明確にすることです。大きな1つのゴールがあるとすると、それを分解した小さなゴールを見つけていくということです。ゴールがないまま、同じような話し合いを続けていくだけでは、どうしてもメンバーは疲弊してしまいます。

1回ごとに結論を出し、「ここがちょっとわからなかったね」「ここをもっと深掘りしたほうがいいよね」といった課題を見つけ、次の会議に結び付けていく。小さなゴールを積み重ねてピラミッドを作り、最上部にある理想の姿に近づいていくの





安田一昭さん

が私のカエル会議のイメージです。

そのためにも、私は会議を俯瞰的に見つつ、次の課題を見つけることを心掛けていました。課題はメンバーのなんとなく腑に落ちていない表情や、何気なく発した一言の中に隠されているものです。それを丁寧に拾っていくことが重要です。

また、楽しさの要素を追求することも大切です。よりよい働き方について話し合うモードに切り替えるのはなかなか難しい状況があります。少しでも切り替えができるように、アイスブレイク<sup>※</sup>を行うことも効果的です。(SC 事業部 部長 安田一昭さん)

## 恐れずに意見を出すことが大切

働き方改革のモデル企業となり、1つひとつの取り組みを行うことで、会社が変わっていくのを実感しました。例えば SNS を開設し、理想の働き方を追求する試行錯誤を発信し始めたことや、日経ニューオフィス賞（先進的なオフィスづくりを審査・表彰する賞。一般社団法人ニューオフィス推進協会と日本経済新聞社が共同で主催）へのチャレンジは大きな出来事でした。幸いにも長崎本社オフィス『mo#Re OFFICE』が九州・沖縄ニューオフィス奨励賞を受賞でき、達成

<sup>※</sup>会議参加者の緊張をほぐし、場の空気を作るために会議の開始時に行う簡単なゲームや雑談

感も得られましたし、会社の知名度向上にもつながったと思います。

### ●自分の想いを理解してもらえた

カエル会議では、漫画作品の『ONE PIECE』を引き合いに出しながら自分の想いやチームのありたい姿を語りました。最初は作品を知らない年配の方に理解してもらえるだろうかという不安がありましたが、話していくうちに「へえ」とか「面白いね」といった声を聞くことができ、「わかってもらえた」という実感がありました。お互いを理解し合う時間を共有し、チームの仲間と一緒に頑張っていこうという気持ちも強くなりました。

自分の発言したアイデアが実現すれば大きな手応えを得られますし、それがもしかしたら会社を大きく変えるきっかけになるかもしれません。これから取り組まれる方には、恐れずに自分の意見を前に出して行くことをおすすめします。(SC 事業部 SC 推進課 七條成生さん)



七條成生さん（上）、カエル会議の様（下）

# 株式会社新長崎製作所

創立：1988年  
業種：製造業  
事業内容：各種機器の設計・製造・建設及び販売  
従業員数：135名  
所在地：諫早市貝津町2083番地11

## 「属人化解消」をテーマに掲げて実践。 目標の定時退社に大きく前進！



最初は不安を抱えながらのスタートでしたが、「属人的な仕事の進め方からの脱却」をテーマに経理勤務部でカエル会議に取り組んできました。実際に参加したメンバーから、どのような変化を感じとったのかをお聞きました。

(左から) 岩永亮平さん、中村礼子さん、高原淳さん、副嶋一洋さん、コンサルタント松久晃士

### とにかく「やってみる」ことが 第一歩

モデル企業の取り組みを開始する以前は、属人化が強固なものになっており、お互いの業務が見えない状況が常態化していました。カエル会議を実施する中で、少しずつ業務の共有化にシフトしていったのは大きな成果でした。チーム内には、活気や楽しさがあふれてきたように感じています。これから取り組まれる方には、



高原淳さん

「まずやってみる」をおすすめします。一步を踏み出すことで良かった点・悪かった点を議論できるようになります。

私たちの最大の目標は「仲良く楽しく、仕事とプライベートの両立ができて、定時退社してずっと働きたくなると思える活気溢れる部署」です。これからも、この目標を目指してチャレンジしていきます。(部長 高原淳さん)

### ●チーム内での意思疎通が加速

ムードが変わったのは、属人化を解消しようという方向性が固まってからです。それぞれ抱えている業務も忙しい時期にもバラつきがあり、チームとしての一体感も乏しかったのですが、すべての業務を洗い出し、全体像を把握しました。それまで仕事に追われていたメンバーは、自分の業務内容を理解してもらえる



副嶋一洋さん

機会になったと思います。結果としてチーム内での意思疎通が図られるようになり、お互いの仕事をサポートできるようになりました。また、経営陣にも繁忙期の業務内容を理解していただき、過度に負担が集中しないように配慮が得られました。

1年間取り組んで感じていることは、ポジティブに関わることの大切さです。今までは「自分の仕事さえやっておけばいい」という認識に近かったのですが、一步踏み出すことで殻を破ることができ、視野が広がりました。業務を共有化したことで、知らない業務が発見されたのも成果の1つです。例えば、経営会議の資料もスリム化できることに気づき、実際に簡略化できました。当たり前すぎて見逃しているムダを探していけば、チームのテーマである定時退社に大きく近づけると思います。(次長 副嶋一洋さん)

### ●会社に貢献できるようになった

カエル会議に参加するまでは、まともにコミュニケーションする機会がなかったので、最初はぎこちない雰囲気を感じました。けれども、回を重ねていくうちに打ち解けた雰囲気になってきました。属人化解消などの成果が現れてくるにつれて、「悪い取り組みではない」と

いう認識を持てるようになりました。

今回の経験を経て、「自分ができること」が間違いなく広がりました。これまで周りのみなさんに甘えていた部分があったのですが、多少なりとも会社に貢献できるようになったと自負しています。働き方改革は、自分の成長にもつながることだとわかりました。(副主任 岩永亮平さん)



岩永亮平さん

### ●全体を俯瞰できるようになった

私は入社1年目で、誰が何の仕事をしているのかもわからず、周りのことを考える余裕もありませんでした。今回、みんなが業務が見える化したことで、全体を俯瞰する目を持てるようになったと思います。自分が思っているより、周りの人に頼ることができるとわかり、安心感が得られたのも嬉しかったですね。今後も業務の無駄を一緒に見つけ、相談しながら削っていければと考えています。(中村礼子さん)



中村礼子さん

# 株式会社長崎西部建設

創立：1964年  
業種：建設業  
事業内容：一般土木、維持工事、港湾工事、  
耐震補強など  
従業員数：48名  
所在地：長崎市玉園町2-37

## 「この会社に入って良かった」と思える 環境作りを推進



建設業における働き方改革の取り組みは、法改正を控えていることもあり、大きな注目が集まっています。その中で、現場を持つ工事グループで取り組んでいただきました。津田和典代表取締役とメンバーの皆さんにお聞きしました。

後列：(左から) 高田愛莉さん、平川雅也さん、山口仁さん、コンサルタント桜田陽子、コンサルタント園田博美、雇用労働政策課職員／前列：(左から) コンサルタント松久晃士、三浦愛希良さん

### 「とりあえずやってみる」 からのスタート

入社した若手社員が「この会社に入って良かった」と誇りを持って働ける会社を目指したいとの思いがあり、そのためには働き方改革が必要不可欠であると感じていました。ただ、頭ごなしに「残業を減らせ」と言ってもうまくいきません。具体的にどう進めていくべきか頭を悩ませていたとき、「働き方改革実践モデル企業」の募集を知りました。建設業の働き方改革にも実績のある専門家に支援してもらえると聞き、エントリーしました。

選定したチームには、「とりあえずやってみるだけでいいから」と声を掛けました。

カエル会議を通じて、採用ホームページを作ったり育成計画を立てたりする提案が出てきて、実践までしてくれたのは

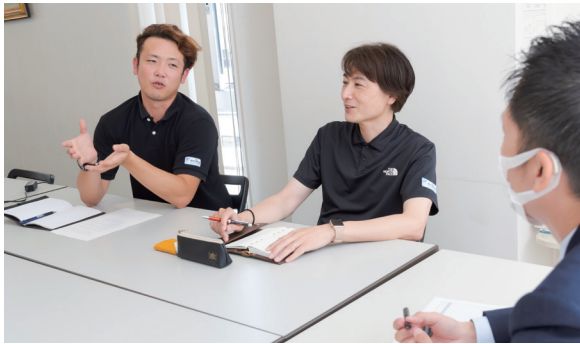
予想外の展開でした。

### ●やりがいのある職場作りのカギとは

建設業では、現場の所長となって仕事の面白さや醍醐味を感じられるまでに15年くらいの時間を要します。社員が会社に定着し、その15年を楽しくやりがいを持って働ける環境にすることが課題となっています。また、2024年4月1日から時間外労働の上限規制も適



津田和典代表取締役



三浦愛希良さん（右）、山口仁さん（左）

用されますから、残業削減をどうやっていくかも大きな課題です。

こういった課題を改善していくためには、若手が自分の現場の人だけでなく、いろいろな人とコミュニケーションを取り、相談できる環境を作っていく必要があります。その意味でカエル会議のようなコミュニケーションの場づくりには大いに期待しています。（代表取締役 津田和典さん）

## 仲間の存在を再発見

当初は「残業を減らす」「有給を取りやすい環境にする」という結論ありきでスタートしたのですが、議論をしていく中で、育成というテーマに取り組む意識が高まってきました。

会議ではメンバーの中に後ろ向きな発言をする人がいなかったのも良かったですね。1人ひとりの意見を否定せず、賛同する雰囲気があったので、物事が進みやすかったと感じています。

こういう機会がなければ、私自身もメンバーの声に耳を傾けられなかったかもしれません。今後も継続していきたいと考えています。（課長 三浦愛希良さん）

### ●カエル会議を行って味方が増えた！

コミュニケーションを深めていくにつ

れて、みんなでやっという気持ちがかんどん強くなり、チームの結束力が高まりました。カエル会議を行ったことで、会社のことも好きになれたし、メンバーも好きになれたし、味方も増えた実感しています。（主任 平川雅也さん）

### ●想像以上に有意義な取り組みだった

これまでは新入社員を計画的に育成していく制度がなかったのですが、今回それを作ることができ、新入社員にも私たちにとっても大きな意義がありました。今後も、このチームから若手を中心とする結束の輪を広げていけたらと考えています。（主任 山口仁さん）

### ●若い人が働きやすい環境へと変化

現場の人たちが大変な環境の中で働くのを見ていて、事務員の立場で何かサポートできればと思っていました。みなさんの考え方を知ることができ、自分自身の勉強にもなり、新入社員をサポートしやすくなったと感じています。少しずつみんなが働きやすい環境作りを進めていき、若い人たちが集まる会社になることを期待しています。（高田愛莉さん）



高田愛莉さん（右）、平川雅也さん（左）

MEMO



A large rectangular area enclosed by a purple border, containing numerous horizontal dashed lines for writing.