

令和3年度

**働き方改革対応支援事業
専門家派遣事例集**

令和3年度 名古屋市働き方改革対応支援事業について

事業の概要

名古屋市内における中小企業等を対象に、働き方改革関連法への対応やテレワークなどの多様な働き方の導入に関するセミナーを開催するとともに、生産性の向上に向けた課題整理や助言等を行う専門家を派遣し、企業競争力及び人材確保力の向上を図るものです。

本事例集について

令和3年度の専門家派遣事業において、専門家が行った取り組みのポイント及びご参加いただいた10社の取り組み事例を取りまとめています。

働き方改革や生産性の向上に向けて取り組まれる際の参考としていただけますと幸いです。

事業の進め方



本事業に申込をいただいた中小企業の皆様10社に対し、多様な働き方の実現や生産性の向上に関する課題や悩みについて、ヒアリングを実施しました。

お伺いした課題に合わせて、労務リスク管理や組織改革の専門家が訪問し、各社の皆様と問題点の整理やゴールイメージを共有し、活動スケジュールを設定した上で、活動を開始しました。

専門家は、各社の皆様が主役となって課題解決の取り組みを進めることができるよう、進め方やデータ整理・分析、ツールの導入などについて助言し、伴走的に活動を支援しました。

6回目となる最後のミーティングでは、各社で働き方改革の取り組みを継続して進めていくため、今後に向けた課題や進め方を協議し、更なる取り組みに向けたプランをつくりました。

目次

はじめに

中小企業の働き方改革推進上のポイント	5
--------------------	---

1. テレワークのルール整備

テレワークのルール整備のポイント	8	
株式会社ネスター	テレワーク勤務に関するルール整備	10
エンプロ株式会社	派遣社員のテレワーク勤務体制の整備	12
税理士法人 日比野会計事務所	テレワーク勤務時の勤怠管理・セキュリティの強化	14
株式会社M&A DX	テレワーク勤務 & Webツールマニュアルの整備	16

2. Webツール・アプリケーション導入に伴う環境整備

Webツール・アプリケーション導入に伴う環境整備のポイント	20	
サガス株式会社	バックヤードの働き方改革に向けたツール導入の検討	22
タケウチテクノ株式会社	働き方改革に向けた経理業務の見える化・改善方針の検討	24
株式会社中京メディカル	働き方改革・医療改革に向けたシステム導入構想の検討	26
クロスアロー株式会社	働き方改革に向けた管理指標の検討	28

3. ペーパーレスの推進

ペーパーレス推進のポイント	32	
株式会社大同ITソリューションズ	働き方改革・生産性向上実現に向けたペーパーレス化の推進	34

4. 人事制度の見直し

人事制度見直しのポイント	38	
トビラシステムズ株式会社	働き方改革の定着・推進に向けた人事制度改革	40

はじめに

中小企業の働き方改革推進上のポイント

以下では、働き方改革やテレワーク等の導入を進める企業で、問題となりやすい点と、解決に向けたヒントを記載します。



プロジェクトで生じやすい問題点

人手が足りない

- テレワークやITの導入等を進めようと思っても、少人数で仕事を回しているため、現状の業務で手一杯となり、プロジェクト業務まで手が回らない。

社内の協力が得られない

- 働き方改革の推進には、現業部門を含めた業務改善が必須となるが、現業メンバーは、目の前の業務で忙しく、プロジェクトに協力的でないケースがある。

大きなコストが、かけられない

- 働き方改革の推進・定着には、制度構築やIT投資など、大きなコストがかかるケースがある。
- 一方、中小企業では、大きな投資が難しいことに加え、仮にIT等にコストをかけられても、十分に使いこなせないケースが散見される。

成果（生産性等）があがらない

- 働き方改革を行うために、様々なルール整備やIT投資を行っても、なかなか制度が運用されなかったり、生産性の向上や財務的な効果につながらないケースがある。



解決に向けたヒント

やめる業務の洗い出し

- どんな会社でも、目的・必要性が不明確な業務を、なんとなく続けていることがある。
- 新たなことを始める前に、まずは必要性に疑問のある業務を洗い出し、思い切って、その業務をやめることで、組織に余裕を作ることが必要。

関係者のメリットの明確化

- 社内の協力を得るためには、以下の2点が必須となるため、事前に内容を詰めて、合意を得ることが重要。
経営層の理解・施策を後押しする情報発信
関係者視点でのメリットの明確化

要件整理と取り組みの優先順位づけ

- 制度構築やITへの投資にあたっては、事前に「目的」と「業務や要件の整理」を行い、費用対効果を見極めておくことが必要となる。
- 現実には全ての要件を求めるとコストが大きくなるため、取り組みの優先順位づけが必要となる。

管理指標の明確化 / 真因の追及

- 働き方改革では、財務的な指標以外に、プロセス指標（作業時間・ミスの数等）を目標として設定することで、取り組みが息切れしてしまうことを防止することが重要。
- プロセス指標が目標に届かない場合は、その真因をしっかりと追求し、改善を図ることが重要。

1 . テレワークのルール整備

はじめに

中小企業の働き方改革推進上のポイント	5
--------------------	---

1. テレワークのルール整備

テレワークのルール整備のポイント	8	
株式会社ネスター	テレワーク勤務に関するルール整備	10
エンプロ株式会社	派遣社員のテレワーク勤務体制の整備	12
税理士法人 日比野会計事務所	テレワーク勤務時の勤怠管理・セキュリティの強化	14
株式会社M&A DX	テレワーク勤務&Webツールマニュアルの整備	16

2. Webツール・アプリケーション導入に伴う環境整備

Webツール・アプリケーション導入に伴う環境整備のポイント	20	
サガス株式会社	バックヤードの働き方改革に向けたツール導入の検討	22
タケウチテクノ株式会社	働き方改革に向けた経理業務の見える化・改善方針の検討	24
株式会社中京メディカル	働き方改革・医療改革に向けたシステム導入構想の検討	26
クロスアロー株式会社	働き方改革に向けた管理指標の検討	28

3. ペーパーレスの推進

ペーパーレス推進のポイント	32	
株式会社大同ITソリューションズ	働き方改革・生産性向上実現に向けたペーパーレス化の推進	34

4. 人事制度の見直し

人事制度見直しのポイント	38	
トビラシステムズ株式会社	働き方改革の定着・推進に向けた人事制度改革	40

テレワークのルール整備のポイント



対応における着眼点

テレワークのルール整備にあたっては、以下の着眼点を念頭に検討を進めていく必要があります。就業規則等で明示されている、通常勤務時のルールと比較しながら、検討を進めていくことがポイントとなります。



対象者、対象業務

テレワークは、誰が、どんな業務で行うのか
正規社員、非正規社員、派遣社員等
企画開発・調達・生産・物流・営業販売・管理等



適用時期、回数

テレワークの適用時期・回数等に制限はあるか
適用時期（いつでも、会社指定、上司相談等）
適用制限（月〇回、連続〇日間まで等）



労働時間管理

テレワーク時の就業ルールをどのように設定するか
始業・終業時間、時間外勤務、休憩時間等
時差出勤、フレックス、短時間勤務等



手当、コスト負担

手当・コスト負担ルールは実態・ニーズとあっているか
通勤手当・在宅勤務手当
通信費・光熱費・消耗品等のコスト負担のあり方



就業場所

就業場所は、どの範囲で認めるか
自宅以外の選択肢（ホテル、カフェ、公共スペース等）
国内、海外（安全管理・連絡手段の確保が必要）



セキュリティ、機密管理の在り方

多様な働き方を想定したリスク管理ができているか
PC・携帯等の使用ルール、顧客・個人情報の管理
文書管理、保管場所の安全性等



管理ツール

どのようなツールで、就業時間や業務を管理するか
就業管理システム、モバイル端末の準備
Webツール、電話、メール／会議・報告等の頻度等



問題発生時の対応

緊急事態発生時の対応方法は明確か
労災対応、トラブル対応等
天災時の安否確認、出勤・出社ルール等

テレワークのルール整備のポイント



プロジェクトの進め方（例）

テレワークのルール整備は、以下のプロセスを進めることが想定されます。最終成果物（規程類）や社内説明を見据え、問題になりそうな所は、ルール設計時から丁寧な検討を行うことが重要です。

論点整理

まずはプロジェクトメンバー間で、テレワークのルールを整備するにあたって議論すべき主要論点（例えば前頁に記載の項目など）を共有し、自社で特に問題になりそうな点、検討にあたって留意が必要な点等について確認します。

ルール検討

上記で整理した論点を中心に、テレワークのルールを検討します。ルール策定にあたっては、従業員を適切に管理するという視点と、制度の運用促進に向け、運用のし易さという2つの視点を加味することが重要です。

規程類の整備

ルールの内容が決まったら、その内容を定める規程類を作成します。必要な事項を漏れなく定めるためには、厚生労働省が公表しているテレワーク勤務規程例などを参考にすると良いでしょう。

社内説明

規程類の準備ができたなら、その内容について必要な決定手続きを行うと共に、社内説明を行い、制度の周知を図ります。社内周知にあたっては、ルールを設定した背景（他社動向、参考とした統計データ等）も併せて説明することで、客観的で納得度が高い説明を心がけましょう。

運用

実際の運用にあたっては、まずはルールが確実に浸透するよう、問い合わせ等には真摯に対応しましょう。また、運用開始後も、弊害があればルールを柔軟に変更したり、明確に決まっていなかったグレーゾーンについて都度検討したりと、運用しながら改善していくことも必要です。

■ Company Profile

業種：外食産業用合理化機器の製造・販売
 住所：（本社） 愛知県大府市北崎町大清水4-1
 （名古屋）愛知県名古屋市中区金山一丁目
 9番19号 ミズビル9階
 電話：0562-46-8400
 従業員数：109名、資本金：1億5,250万円
 HP：http://nestor.jp/



テレワーク勤務に関するルール整備



抱えていた課題

感染症対策として、ルールが不十分な状態でのテレワーク開始

- ✓ 株式会社ネスターは、創業から50年以上にわたり、外食産業用合理化機器の製造・販売を行ってきました。
- ✓ 当社では、感染症の拡大防止のため、急遽テレワーク対応を行いました。メーカーという業種の特性上、テレワークにあまり馴染みがない組織であったため、十分なルール作りができていない状況でした。



問題の所在

部署間での業務内容の相違

- ✓ 当社には、製造・開発・営業・管理等の部署がありますが、部署ごとに業務内容が大きく異なり、テレワークが導入しやすい部署と、導入しづらい部署があるため、全社統一のルール作りが難しいと感じていました。

テレワーク勤務ができない部署への配慮

- ✓ 工場など、通常業務では、テレワーク勤務ができない部署の従業員が不公平感を感じないように、誰が見ても納得感のあるルールを整備することが重要でした。

テレワーク勤務に積極的でない組織風土

- ✓ テレワークに馴染みがない組織であるため、テレワーク時に必要となるWeb会議システム等への苦手意識や、セキュリティへの警戒心が強く、社内にテレワーク自体に後ろ向きな風土がありました。



改善プロセス

STEP 1

主要論点、問題点の認識合わせ

まずはプロジェクトメンバー間で、テレワークのルール整備にあたっての主要論点を共有し、当社で特に問題になりそうな点、検討にあたって留意が必要な点等を議論し、関係者間で意識合わせを行いました。

テレワーク勤務ルール 整備時の参考資料

- 厚生労働省 テレワークモデル就業規則
- 厚生労働省 テレワークの労務管理等の実態調査 (2021年3月)
- 国税庁 在宅勤務に係る費用負担等に関するFAQ (2021年1月)
- 労政時報 テレワークの最新実態 等

STEP 2

社内説明を見据えたルール検討

社内で混乱を招かないように、テレワーク勤務の対象者・テレワーク勤務の条件の定義を重視しました。

(例) テレワークの対象となる部署、対象者

テレワーク勤務の事前申請方法、就業可能場所、出退勤の管理方法 など

更に、部署間で不公平感が出ないように、コスト負担は「労政時報」等の他社事例をもとに設定しました。

(例) テレワーク時の交通費、諸経費 (通信費・光熱費) の取扱い など

STEP 3

「テレワーク規程」や「セキュリティチェックリスト」の作成

上記のルールをテレワーク規程等に整理する際には、客観的な内容とするため、厚生労働省のテレワークモデル規程をベースとして、加除修正を行いました。当社の従業員が苦手とするIT面については、セキュリティチェックリストを作成し、最低限どこまでの備えが必要かを明確化することで、従業員がテレワーク実施時に必要以上の不安感を抱くことのないよう、配慮しました。



達成した成果

- ✓ テレワーク勤務規程の整備
- ✓ テレワーク勤務時のセキュリティチェックリストの整備
- ✓ 社内説明に向けた、他社事例等の整理



参加企業の声

- ✓ 感染症対策としてスタートし、明確にルール化できていなかったテレワーク勤務の内容について、整理することができました。
- ✓ 当社では、まだまだテレワーク勤務が浸透しているとは言えませんが、今回の取り組みを土台に、意識を変え、業務効率を改善し、少しでも従業員が働きやすい職場づくりを目指していきたいと思えます。



■ Company Profile

業種：人材派遣・人材紹介事業・アウトソーシング事業

住所：名古屋市中区丸の内2-19-25 MS桜通6F

従業員数：20名

資本金：1,000万円

電話：052-203-4510

HP：https://www.enpro.co.jp



派遣社員のテレワーク勤務体制の整備



抱えていた課題

派遣従業員にもテレワーク勤務できる環境を

- ✓ エンプロ株式会社は、名古屋を中心に、主婦層・シニア層を中心とした人材サービスを展開する会社です。
- ✓ 当社では、子育て中の女性など、勤務時間に制約のある人材を多く派遣していることから、派遣従業員にもテレワーク勤務を導入することで、多様なニーズを叶える働き方を実現できると感じていました。
- ✓ 一方で、テレワーク勤務を適切に管理するという点に課題があり、広く推進するには至っていない状況でした。



問題の所在

派遣先ごとの就業ルールへの配慮

- ✓ 派遣先が多様であり、基本的には派遣先の就業ルールに従うという人材派遣の特性から、柔軟性と適正管理の双方を備えた勤務ルールが求められました。

派遣先にとっての安心感の確保

- ✓ 実際に派遣従業員を管理・監督する派遣先が、テレワークでも安心して派遣社員に仕事を任せられるようなルールとする必要がありました。

派遣従業員のテレワーク勤務への不慣れさ

- ✓ 派遣従業員の中には勤務期間が短く、テレワークに不慣れなメンバーも想定されるため、ルールの浸透には手厚いフォローを行う必要がありました。



改善プロセス

STEP
1

派遣従業員のテレワーク勤務導入に向けた論点整理

まずはプロジェクトメンバー間で、派遣従業員にテレワーク勤務を導入するにあたって、何を整備する必要があるか（ゴールは何か）を共有し、当社で特に問題になりそうな点、検討にあたって留意が必要な点等を議論しました。

STEP
2

派遣従業員のテレワーク勤務の体制整備

派遣先に派遣社員のテレワークを安心して受け入れていただけるよう、派遣先と当社の双方が派遣従業員の勤務状況を確認・管理できる仕組みを導入し、またテレワーク中のセキュリティ対策・ルールを整備しました。

- （例）業務状況報告（派遣先から別途指示がない限り、1日2回報告する仕組み）
- 勤務時間の打刻方法（派遣先・派遣元双方が確認できるweb勤怠管理システムを採用）
- PC・情報の取扱いルールの整備（強力なパスワード設定、自宅Wi-Fiのセキュリティレベル遵守等）
- 簡単にセルフチェックができるセキュリティチェックリスト作成（テレワーク開始時に派遣元へ提出）

STEP
3

派遣従業員向けのテレワーク勤務マニュアルの整備

ルールの内容が固まったら、その内容を、テレワーク勤務が初めての派遣従業員でも正確に理解・実践できるようにするため、図や例示を交えたわかりやすいマニュアルを整備しました。

- （例）使用するパソコン等の機器に関するルール
- テレワーク勤務時の出退勤の記録方法、業務報告方法
- テレワーク勤務時に発生する費用の取扱い



達成した成果

- ✓ テレワーク勤務規程の整備（正社員用、契約社員用、派遣社員用）
- ✓ テレワーク勤務時の体制の整備による派遣先の安心感の醸成
- ✓ 派遣従業員向けのテレワークマニュアルの整備



参加企業の声

- ✓ 今回のプロジェクトでは、テレワーク勤務の運用ルール等について知見をいただきながら、規程とマニュアルの整備まで進めることができました。
- ✓ 派遣従業員がテレワークを活用できるようになれば、また新たな働き方の選択肢が増え、より多くの方に働く機会を提供できるようになるのではないかと感じています。



■ Company Profile

業種：税理士法人
 住所：名古屋市名東区藤が丘141番地
 藤が丘駅前ビル2階
 従業員数：12名、資本金：1,000千円
 電話：052-760-0291
 HP：https://www.hibino-kaikai.com/



テレワーク勤務時の勤怠管理・セキュリティの強化



抱えていた課題

「暗黙の了解」の下でのテレワーク

- ✓ 日比野会計事務所は、名古屋に拠点を置く税理士法人です。
- ✓ 当事務所では、コロナ禍を経て、従業員が税理士法に則ったテレワーク勤務を行う機会が増えましたが、コロナ禍への急遽の対応であったこともあり、従業員がテレワーク勤務する際の明確なルールが定まっておらず、「暗黙の了解」の下、都度、臨機応変に対応している状況でした。



問題の所在

規模拡大を見据えた、テレワークルール明確化の必要性

- ✓ 当事務所は各従業員の納期遵守と情報管理に対する意識が高いため、これまでは明確なルールがなくても、テレワーク勤務によって業務の遅延が生じたり、情報漏洩等の問題が起きたりすることはありませんでした。
- ✓ 但し、今後様々な従業員が入所することを想定すると、事務所として確たるルールを定め、従業員を適切に管理できるルールを策定し、リスクの未然防止を図ることが必要とされました。

機密情報管理の重要性

- ✓ 当事務所では、クライアントの機密情報を扱うため、テレワーク勤務下においても、より高いセキュリティレベルを維持して、業務を遂行する必要がありました。

ペーパーレス化の必要性

- ✓ テレワークの推進、セキュリティの強化、コスト削減、業務効率化等に加え、税理士法人として、電子帳簿保存法への対応の観点からも、ペーパーレス化を推進していく必要がありました。



改善プロセス

STEP
1

現状確認、主要課題の認識合わせ

まずはプロジェクトメンバー間で、テレワーク勤務のルール整備にあたっての主要論点を共有すると共に、現状の運用実態を一つ一つ確認しました。その上で、改善が必要な点や、新たに決定すべき点等を議論しました。

対象者、対象業務

労働時間管理

就業場所

処遇、コスト負担

就業時間、休暇

セキュリティ

適用時期、回数

問題発生時の対応

STEP
2

テレワーク勤務時の勤怠管理方法の見直し

上司が従業員の勤務実態を適切に把握し、業務を管理・監督できるように、テレワーク勤務下での勤怠管理ルール・施策を検討しました。検討にあたっては、極力Webツールを使用することで、継続して運用できるルールとすることを心掛けました。

(例) Webツールのスケジューラーを活用し、勤務地・勤務場所等を明確化
Webツールを活用した日報の提出、業務終了時間の管理
テレワーク時の残業実施のルール化による長時間労働の防止

STEP
3

テレワーク勤務時のセキュリティの強化

PC・情報の取扱いルールを遵守できているかを、簡潔にセルフチェックできるセキュリティチェックリストを整備すると共に、ペーパーレスを推進することで、紙資料による紛失リスク等を未然に防ぐようにしました。

(例) 公共Wi-Fiの使用禁止、自宅Wi-Fiのセキュリティレベルの明文化
フィッシングメール等への対応策の明文化
重要情報の取扱いの厳格化(ペーパーレスの推進)



達成した成果

- ✓ テレワーク勤務規程の整備
- ✓ テレワーク勤務時のセキュリティチェックリストの整備
- ✓ セキュリティ/ペーパーレスに関するメンバーの意識向上



参加企業の声

- ✓ 当事務所のメンバーは仕事柄、クライアントの機密情報に触れる機会が多い他、正しい処理を指導する立場にあるため、テレワーク下においても、セキュリティやコンプライアンスには十二分に留意が必要となります。
- ✓ 今回の取り組みでは、「暗黙の了解」や「曖昧になっていた部分」を明確化できて、良い機会になりました。



■ Company Profile

業種：コンサルティング業

住所：（本社） 東京都港区浜松町二丁目4番1号
世界貿易センタービル南館17階
（名古屋） 愛知県名古屋市中区
錦一丁目7番15号 50KT中駒ビル6F

従業員数：28名、資本金：5,000千円

電話：052-212-5567

HP：https://madx.co.jp



テレワーク勤務 & Webツールマニュアルの整備



抱えていた課題

事業拡大やコロナ化を契機にテレワーク勤務の活用機会が拡大

- ✓ 株式会社M&A DXは、M&A・相続・事業承継等に関するコンサルティングサービスを提供している会社です。
- ✓ 当社は、2021年に本社を名古屋から東京に移転し、事業拡大を図っていますが、コロナ禍も相まって、最近ではテレワーク勤務やWeb会議をする機会が増えていました。
- ✓ そこで、テレワーク下でも適切な管理が行えるようなルールを整備すると共に、全社員がWebツールを使いこなし、生産性をあげていく必要があると感じていました。



問題の所在

ルール明確化の必要性

- ✓ テレワーク勤務について、現状の運用で特段問題は生じていないものの、事業の拡大に伴い、今後従業員が増加することを勘案すると、イレギュラー時の対応を含め、ルールを明確に定義する必要性がありました。

機密情報管理の重要性

- ✓ 当社では、M&A情報等、クライアントの機密情報を扱うため、テレワーク勤務下においても、より高いセキュリティレベルを維持して、業務を遂行することが必要と認識されていました。

Webツールのマニュアル整備

- ✓ 活用機会が増えていたWeb会議について、全社員のITリテラシーの底上げを図るため、使用方法等に関する教育ツールが必要と考えていました。



改善プロセス

STEP
1

現状の運用確認、ルール化にあたっての主要論点の認識合わせ

まずは、現状、テレワーク勤務を行う場合にどのように運用がなされているかを一つ一つ確認しました。また、その現状の運用を踏まえて、テレワークのルール整備にあたっての主要論点（対象者、就業場所、セキュリティ、コスト負担等）を共有し、ルール整備にあたって検討が必要な点等を議論しました。

STEP
2

テレワーク勤務規程の整備

手続が煩雑になりすぎない範囲で、適切な管理を行えるルールを作成し、規程化しました。

- （例）事前手続の明確化（事前承認制だが、申請方法はメール・電話・スケジュール入力等の任意制）
- 緊急時の対応フローの明確化（緊急連絡先等）
- PC・情報の取扱いルールに関するセキュリティチェックリストの整備
- （端末本体に重要情報を保存しないこと、原則公共Wi-Fiを使用しないこと等）

STEP
3

Zoom・Teamsの操作マニュアルの整備

今更人に聞きづらい操作や、普段困っているとの声が多い操作を解説したマニュアルを作成しました。従業員に、「簡潔でありながら、かゆい所に手が届くマニュアル」として認知されるよう、今後もブラッシュアップしていくことを想定しています。

- （例）ミーティングの即時開催、スケジューリング方法の説明
- 各種操作ボタンの内容、資料共有時の操作方法の説明
- ブレイクアウトルームの使い方の説明



達成した成果

- ✓ テレワーク勤務規程の整備
- ✓ テレワーク勤務時のセキュリティチェックリストの整備
- ✓ Zoom・Teamsの操作マニュアルの整備



参加企業の声

- ✓ 当社では、本社移転とコロナ禍が相まって、テレワーク勤務やWeb会議システムを活用する場面が多い状況が続いていますが、この機会に改めて社内の運用を確認し、明確なルールとして整備できたことはとても有益でした。
- ✓ これを元に、適切な運用を維持できるように努めていければと思います。



2 . Webツール・アプリケーション 導入に伴う環境整備

はじめに

中小企業の働き方改革推進上のポイント	5
--------------------	---

1. テレワークのルール整備

テレワークのルール整備のポイント	8	
株式会社ネスター	テレワーク勤務に関するルール整備	10
エンプロ株式会社	派遣社員のテレワーク勤務体制の整備	12
税理士法人 日比野会計事務所	テレワーク勤務時の勤怠管理・セキュリティの強化	14
株式会社M&A DX	テレワーク勤務 & Webツールマニュアルの整備	16

2. Webツール・アプリケーション導入に伴う環境整備

Webツール・アプリケーション導入に伴う環境整備のポイント	20	
サガス株式会社	バックヤードの働き方改革に向けたツール導入の検討	22
タケウチテクノ株式会社	働き方改革に向けた経理業務の見える化・改善方針の検討	24
株式会社中京メディカル	働き方改革・医療改革に向けたシステム導入構想の検討	26
クロスアロー株式会社	働き方改革に向けた管理指標の検討	28

3. ペーパーレスの推進

ペーパーレス推進のポイント	32	
株式会社大同ITソリューションズ	働き方改革・生産性向上実現に向けたペーパーレス化の推進	34

4. 人事制度の見直し

人事制度見直しのポイント	38	
トビラシステムズ株式会社	働き方改革の定着・推進に向けた人事制度改革	40

Webツール・アプリケーション導入に伴う環境整備のポイント

対応における着眼点

働き方改革やテレワークを推進するにあたっては、WebツールやITシステム等を活用することが不可欠です。但し、やみくもにWebツールやITシステムを入れても「宝の持ち腐れ」になってしまう可能性があるため、以下の点に留意しながら検討を進めていくことがポイントです。



「あるべき姿」の構想

実現したい状態・状況はどのようなものか
現状の業務の課題や問題点、ボトルネック等
事業目標の実現に向けた管理指標の設定等



要件整理

あるべき姿の実現に必要な条件は何か
Webツール等の機能、利用環境、使用端末等
必要な情報・データや協力依頼先・関係部署等



複数製品の比較検討

あるべき姿の実現に向け、フィットする製品はどれか
各要件とのFIT&GAPや導入コスト・期間等の分析
製品トライアルを通じた運用課題の特定・比較等



費用対効果

導入にかかる費用は適切か
使用人数、頻度・期間、効果の大きさ、影響度等
導入コスト/ランニングコスト、導入に係る社内工数等



ITベンダーの信頼性

Webツール等の提供元の信頼性に懸念はないか
会社規模・資本金、財政状況、利用者実績等
セキュリティレベル、サポート体制・保証内容等



他システムとの親和性

関連業務を行う他システムと連携可能か
接続形態（システム間またはデータ書出・受入等）
業務フロー上の前後関係、実施時期・関係者等



経営者の理解

あるべき姿の実現への共通理解が得られているか
問題の所在と解決策としてのWebツール等への理解
導入に係るコスト及び時間、業務への影響等



他部署の協力

関係部署からの理解・協力は得られるか
各関係者の目線に沿ったメリット・デメリットの明確化
導入による変更点や影響度・依頼事項等の説明

Webツール・アプリケーション導入に伴う環境整備のポイント

プロジェクトの進め方（例）

Webツール・アプリケーションの導入は、以下のプロセスで進めることが想定されます。導入するツールの選定のみならず、業務の組み立て方や社内説明等を見据え、ボトルネックとなりそうな所は、要件の整理時から、様々な状態を想定しながら、検討を行う必要があります。

あるべき姿の検討

最初からWebツール・アプリケーション等の導入ありきで対応を進めるのではなく、まずは現状の課題を多面的に分析し、本来理想とすべき状態や、実現したい内容を明確化します。

 **検討・議論が行き詰った際は、「あるべき姿」に立ち返る！**

要件整理

「あるべき姿」をブレイクダウン（具体化）し、どんな環境で、誰が、いつ、どのように、何をするために、Webツール等を利用するのかをイメージしながら、「あるべき姿」の実現のために必要な条件を洗い出し、要件としてリストアップしていきます。

ベンダー・ツールの選定

整理した要件を満たすツールを複数選び出し、整理した要件との適合度、金額等の条件の比較や、製品のトライアル等を通じて、利用するツールを選定していきます。また、ツール自体だけでなく、提供するベンダーに関する情報にも目を配りながら検討します。

導入準備

Webツール等の利用開始に向け、必要な情報の入力・整理や、テスト運用の実施等を行います。また、Webツール等の導入によって、業務の方法が変わることになるため、説明会等の開催を通じて、当該業務の担当者はもちろん、業務フローに関連する部署・担当者からの理解を得る必要があります。

運用

実際にWebツール等を利用し、業務マニュアル等の作成・更新を行ったり、各関係者の協力を得たりしながら、業務の円滑な遂行を目指します。また、Webツール等の導入によって、実際に得られた効果を検証し、業務の改善点を特定したり、場合によってはWebツール等の増強・交換等を検討します。

■ Company Profile

業種：建設コンサルタント業・人材派遣業
住所：名古屋市中村区名駅南1-23-14
ISE名古屋ビル905号
電話：052-446-5531
従業員数：80名、資本金：6,000千円
HP：https://k.sagasu.jp/



バックヤードの働き方改革に向けた ツール導入の検討



抱えていた課題

管理業務の効率化

- ✓ サガス株式会社は、土木や建築・設備・測量等のエキスパートを抱え、顧客の建設現場を支援している企業です。
- ✓ これまで技術社員を増やすことで売上を増やしてきましたが、一方で、現場を支える管理部門では、各現場から日々集められる各種資料・データ等を少人数で処理している状態であり、今後テレワーク等の働き方改革を推進していくにあたり、業務の効率化を推進することが必要になっていました。



問題の所在

業務の属人化

- ✓ 顧客情報管理・売上管理・請求管理等の業務が、基本的にアナログ管理となっている他、業務が担当者に属人化している状況でした。

情報の集約化・体系的な管理

- ✓ 人事情報や給与情報は、社労士事務所が提供するシステム等で管理されている一方、現場で必要となる各従業員の資格情報（更新時期等）等は別管理されており、情報が体系的に繋がっていない状況でした。

システム投資に割ける予算上の制約

- ✓ 各拠点の事業規模・従業員数や、メンバーのITリテラシーを踏まえると、システムへの多額の投資は難しく、費用対効果を重視して業務効率化の施策を考えることが必要な状況でした。

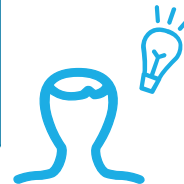
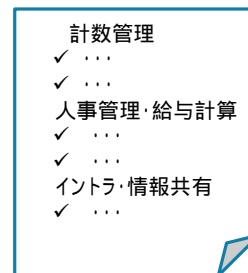


改善プロセス

STEP
1

現状の業務プロセスの困り事をヒアリング

まずは現状の業務の内容についてヒアリングを行い、現状の業務フローや管理方法において課題に感じていることや、困っていることについて詳しく話を伺うことで、導入したいITツールに必要な機能や要件、作業環境等を整理しました。



STEP
2

必要なツール・アプリケーションの要件を整理

ヒアリングの内容をもとに、業務改善ツール、ならびに人事情報・給与計算アプリをターゲットに定め、必要な条件を整理しました。

- (例) ・ 一定レベルのセキュリティを保持したクラウド環境で、データを一元管理できる
- ・ 月額使用料を一定以下に抑えられ、かつ、途中解約可能である
 - ・ 業務遂行上必要となる、資格の保有・更新管理ができる
 - ・ 多くの従業員が、情報をタイムリーに共有できる環境が構築できる 等

STEP
3

ツールのトライアルを実施

上記のヒアリング・要件整理で明らかになった情報をもとに、いくつかのツール・アプリケーションを抽出し、当社業務にフィットしそうなツールを選定し、トライアル運用を行うことで、使用感を確認するとともに、運用上さらに必要となる条件や想定すべき状況等を整理しました。

- (例) 業務改善ツール：Kintone、商蔵奉行クラウド、Misoca（弥生オンライン）、楽々販売、等
人事給与ツール：ジョブカン、やよいの給与明細オンライン、フリーウェイ、円簿給与、等



達成した成果

- ✓ 業務改善ツールの要件の整理・抽出
- ✓ 人事情報・給与計算アプリの要件の整理・抽出
- ✓ アプリの試行運用による仮説の検証・ブラッシュアップ



参加企業の声

- ✓ ツールの要件整理・選定を始め、折に触れて感じていた業務課題を改めて認識し、取り組むためのきっかけとなりました。
- ✓ 働き方改革に向け、様々なITツールを紹介いただいた他、人事評価の視点や、採用強化に向けた対策等、幅広い相談に乗っていただくことができました。



■ Company Profile

業種：洗車機及び周辺機器の開発製造

住所：名古屋市港区木場町2番地

電話：052-691-5151

従業員数：130名

資本金：67,500千円

HP：https://www.takeuchi-techno.co.jp/



働き方改革に向けた経理業務の改善

抱えていた課題

経理業務の複雑化・アナログ化

- ✓ タケウチテクノ株式会社は、1963年に世界で初めての移動式ブラシ付門型自動洗車機を開発して以来、50年以上にわたり、洗車に関する新技術の開発・製造を行っている企業です。
- ✓ 現状、多様な部品の発注・仕入がある他、基幹システムの運用にも問題があるため、経理業務が複雑かつアナログ的になっており、担当者に負荷がかかっていた他、コロナ禍でもテレワークの実施が難しい状況でした。

問題の所在

業務の属人化・ブラックボックス化

- ✓ 経理業務が属人化しており、担当者しか具体的な業務内容・手順が分からず、「問題の原因」や「効率化の手法」を検討したくても、担当者以外手が出せない状況でした。

現状システムの活用不足

- ✓ 過去に多額の投資を行い、システム構築したものの、ユーザー部門がシステムの機能を十分活用できておらず、システム運用のメリットが最大化できていませんでした。

情報連携の不足

- ✓ 現場で、基幹システムに入力されていない情報があるため、システムを通じてアウトプットできる情報が限定されており、管理部門が手作業で情報を集計する必要があり、負荷がかかっている状況でした。



改善プロセス

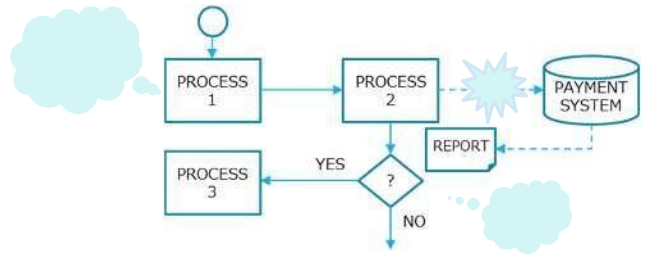
STEP
1

現状の業務プロセスの洗い出し

まずは現状の業務内容・使用帳票を整理し、業務フローの見える化を図ることで、関係者間で現状の業務プロセスについて認識合わせを行い、各自が考える問題点・改善点を議論・共有しました。



改善の土台づくり!



STEP
2

基幹系システム・管理系システムの機能・問題点を把握

問題の根本にある、基幹システムと管理系システムの円滑な連携を推進することを目的として、現システムが持つ機能と、その機能を活用するための問題点を調査しました。

(例) 会計システムを利用した「買掛金管理」

各種システムへの二重登録の廃止 など

STEP
3

優先課題の設定・着手、対応方針の整理

上記の洗い出し・調査で明らかになった課題を整理し、システムや問題の発生部署等を加味して課題の優先順位付けを行うと共に、できる所から早期に改善を進めることで、業務改革を促進しました。

(例) 新勤怠管理システムを整備し、「工場の勤怠管理」と「現場の工数把握」を一元化することで、財務諸表作成（原価計算）に必要なデータを効率的に入手できるよう、業務改善を図った



達成した成果

- ✓ 経理業務の現状業務フロー、業務内容の整理（改善の土台づくり）
- ✓ 当面の改善箇所・対応方針の明確化、メンバーの改善意識の醸成
- ✓ 新勤怠管理システムの整備によるデータの効率的入手ルートの確立



参加企業の声

- ✓ 今回のプロジェクトを通じて、かねてから課題認識を持っていた経理業務フローの内容が明らかになり、使われていないシステムの機能や、業務プロセス上の問題など、様々な課題を整理することができました。
- ✓ 検討した優先順位・対応方針に沿って、引き続き社内で働き方改革に向けた取り組みを実行していきたいと思います。



■ Company Profile

業種：高度管理医療機器等販売・貸与、労働者派遣
住所：名古屋市熱田区三本松町12-23 中京ビル6F
電話：052-884-7976
従業員数：31名
資本金：22,250千円
HP： <https://chukyomedical.co.jp/>



働き方改革・医療改革に向けた システム導入構想の検討

抱えていた課題

本社業務のアナログ化・負荷の増大

- ✓ 株式会社中京メディカルは、中京グループから、眼科手術のサポート・眼科コンサルティング等を行うために、眼科施設に派遣される医療スタッフのサポートを行っている企業です。
- ✓ 現在、これらの事業を支える当社スタッフ部門では、アナログ的な方法で業務が行われている他、作業量の増加により、労働時間が長くなっている他、コロナ禍でもテレワークが行えない等の問題が生じていました。

問題の所在

データの専門性

- ✓ 当社では、従来より、各医療施設から手書きの報告書等を紙媒体で入手しているため、当社スタッフは医療の専門用語・略語等を正確に読み取り、システムに手入力することが必要な状況になっており、経験の浅いメンバーには難しい作業となっていました。

システム間の連携不足

- ✓ 当社では、いくつかの情報システムを使用していますが、システム間で連携が取れていないため、類似の情報を各システムに何度も入力して、入力結果を確認する等の、非効率な業務が生じていました。

データの利活用不足

- ✓ 当社には、各医療施設の手術実績等の貴重な医療情報が集まっていますが、現状では、当該情報が体系的に集約・管理されておらず、利活用できる範囲が限定されており、現場に還元できていない状況でした。



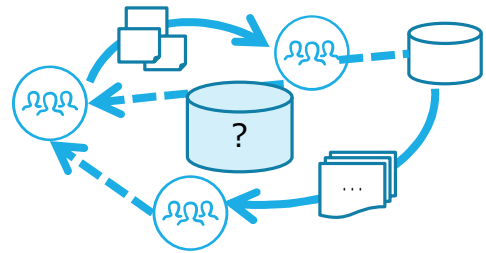
改善プロセス

STEP 1

新システムの全体像の構想

まずは普段、経営層が感じている、現状の業務フローやデータ・システムの利活用状況の問題点を元に、従来から社内で導入を考えていた、新システムの全体像をトップダウンで検討しました。

具体的には、各施設の情報・データを、本社及び医療現場で効率的かつ効果的に処理・活用するための、あるべき情報・データの流れ・活用方法を検討しました。



STEP 2

導入によるメリット・デメリットと対策オプションの検討

新システム導入による、各部署のメリット・デメリットを整理し、導入が難しいと想定される部署・関係者への対策・説明方法を検討しました。

(例) 各施設へのIT機器の設置が必要

現場でのIT機器へのデータ入力が必要

現場でのデータ入力につき、選択式の箇所を増やすことで、専門用語の誤記入・誤読を防止可能
紙媒体の情報を減らすことで、テレワークが行いやすい環境を構築 など



新しい物事へのチャレンジでは、特にメリットを見える化することが重要

STEP 3

経営トップの理解・協力

新システムの導入には、一定の投資が必要となる他、各部署・各施設を巻き込んだ取り組みが必要となるため、経営トップの後押しが必要不可欠となります。今回のプロジェクトでは、新システムの導入が本社の業務改善にとどまらず、医療現場へ有用な情報を還元できることを、丁寧に説明・共有することで、経営トップの理解を得て、プロジェクトを推進し易い環境を構築しました。



達成した成果

- ✓ 新システムの全体構想の策定
- ✓ 導入・検討に向けたメリット・デメリット及び対策の整理
- ✓ 導入に向けた経営トップの理解、社内意識の醸成



参加企業の声

- ✓ 外部専門家と新システムの構想を描き、導入によるメリット等を明確化することで、経営トップの理解を得ることができました。
- ✓ 経営トップからは、新システムの更なる高付加価値化を図ることで、働き方改革はもとより、医療改革につなげることを期待されていますので、今後も継続して、取り組みを推進していきたいと思っております。



■ Company Profile

業種：アウトソーシング業

住所：名古屋市中区丸の内1-15-20

丸の内ビルディング2階

電話：052-228-7276

従業員数：50名 資本金：10,000千円

HP：https://cross-arrow.co.jp/



働き方改革に向けた管理指標の検討

抱えていた課題

生産性の向上・働き方改革の推進

- ✓ クロスアロー株式会社は、会計・給与のアウトソーシング業として、豊富な経験と高い対応力を有するプロフェッショナルメンバーが、幅広い業種にサービス提供を行っている企業です。
- ✓ 近年メンバーの残業が増加傾向にあり、生産性について課題を感じている他、優秀な人材の採用・確保に向け、働き方改革に関する取り組みを進めようとしていました。

問題の所在

定量データを活用した分析の必要性

- ✓ 従来より、コアメンバーが中心となり、生産性向上に関する検討が行われていましたが、担当者の能力や経験不足といった定性的な側面での議論が中心となっており、明確な対応策が判断しづらい状況にありました。

情報の集約管理の必要性

- ✓ 従来より、業績管理上、必要な数値は収集・管理されていましたが、各々の情報が、異なったシステムやExcelで分散して管理されていたため、課題が見えづらく、有効な対策が打ちづらい状態となっていました。

対策の検討・実施に割けるリソースの制限

- ✓ 上記の課題を認識していた一方で、社内の問題に対して避ける時間や工数に余裕がなく、なかなかアクションを起こすことができない状況でした。



改善プロセス

STEP
1

情報の集約化による、定量分析の強化

システムやExcel等で分散して管理されていた、「財務諸表の情報」や「個人別の売上・人件費・担当クライアント数」及び、「クライアント別の作業工数・利益率」等の情報を集約化し、時系列的に一覧化することで、感覚的に把握していた問題点を、定量的に見える化しました。



情報を集約分析し、正しい情報を掴むことが重要

STEP
2

管理すべき指標を設定

上記の定量分析と定性分析（作業工数の増加原因等）の結果をもとに、現状生産性が低下している原因を整理し、今後、必要となる打ち手や、管理すべき指標を選定することで、生産性向上に向けた対策を検討しました。

- （例）間接業務を細分化した上での採算性
- ・クライアントに請求すべき間接業務
 - ・社内業務



STEP
3

管理指標の運用方法の検討

管理指標を継続的に運用していくための、情報収集手段・管理帳票・対策検討会議の参加者/内容等を整理し、生産性向上に向けた今後の取り組み内容を具体化しました。



いつ・誰が・何をするのかを明確化し、継続できる取り組みに！



達成した成果

- ✓ 生産性に関する定量的な分析手法の整理・実施
- ✓ 生産性を測定・向上させていくための管理指標・打ち手の方向付け
- ✓ 管理指標の運用方法の策定



参加企業の声

- ✓ 本格的に着手しきれずにいた働き方改革に向けた課題対応について、今回の事業で検討を進めた結果、対応すべき問題点や管理すべき指標を具体化することができました。
- ✓ 今後は継続的な運用を行い、生産性の向上に繋げていく他、より効果的・効率的な管理ができるよう、更なるレベルアップを図っていきたいと思います。



3 . ペーパーレスの推進

はじめに

中小企業の働き方改革推進上のポイント	5
--------------------	---

1. テレワークのルール整備

テレワークのルール整備のポイント	8	
株式会社ネスター	テレワーク勤務に関するルール整備	10
エンプロ株式会社	派遣社員のテレワーク勤務体制の整備	12
税理士法人 日比野会計事務所	テレワーク勤務時の勤怠管理・セキュリティの強化	14
株式会社M&A DX	テレワーク勤務 & Webツールマニュアルの整備	16

2. Webツール・アプリケーション導入に伴う環境整備

Webツール・アプリケーション導入に伴う環境整備のポイント	20	
サガス株式会社	バックヤードの働き方改革に向けたツール導入の検討	22
タケウチテクノ株式会社	働き方改革に向けた経理業務の見える化・改善方針の検討	24
株式会社中京メディカル	働き方改革・医療改革に向けたシステム導入構想の検討	26
クロスアロー株式会社	働き方改革に向けた管理指標の検討	28

3. ペーパーレスの推進

ペーパーレス推進のポイント	32	
株式会社大同ITソリューションズ	働き方改革・生産性向上実現に向けたペーパーレス化の推進	34

4. 人事制度の見直し

人事制度見直しのポイント	38	
トピラシステムズ株式会社	働き方改革の定着・推進に向けた人事制度改革	40

ペーパーレス推進のポイント

対応における着眼点

ペーパーレスの推進は、これまでの業務の進め方を大きく変える可能性があるため、その推進にあたっては、目的や目標を明確に定め、経営層の理解を得ながら、トップダウンで進めることが重要です。影響範囲も広がることが想定されるため、以下のポイントに留意しながら丁寧に検討していく必要があります。



対象範囲

電子化または廃止できる業務はどれか
法規制への対応の必要性、顧客・取引先からの要請
事業継続性/業務効率への影響度等



対象となる紙資料

電子化または廃止できる資料はどれだけあるか
決裁など保管が必要な資料、日常的に使用する資料
過去作成していた資料、今後作成する資料



IT環境の整備

紙資料を電子化するためのツールがあるか
PDF等電子ファイルへの変換ツール、OCR等
ワークフローシステム、電子契約システム等



保管の在り方

必要な資料を適切に管理・保管できるか
法令で定められた保管期限、業務上必要な期間
機密性等に応じた保管場所や廃棄方法の選定



内部統制の確保

電子化した場合も必要な統制が維持できているか
しかるべき時期・相手に承認を得る仕組みの構築
紙で回覧しないことによる、チェックレベルの低下防止等



セキュリティ、機密管理

機密性・継続性を担保できるか
保管場所へのアクセス可能者及びアクセス方法等
廃棄場所の制限、廃棄方法のルール等



経営層の理解

ペーパーレスに対する理解は得られているか
目的の理解（働き方改革、効率化、セキュリティ等）
現状の文書管理コスト、対応コスト、今後かかるコスト



全社の意識改革

設定したルール・運用を徹底する土壌を作れるか
目的・目標の周知、トップダウンの情報発信
定期的な規程・ルール・マニュアル等の見直し

ペーパーレス推進のポイント



プロジェクトの進め方（例）

ペーパーレスの推進は、以下のプロセスで進めることが想定されます。ワークフローや電子契約システム等の環境構築も重要ですが、ペーパーレスの取り組みを継続させるためには、その目的の周知徹底を図ることがポイントとなります。

基本方針 の設定

まずは現状の紙資料の棚卸を行い、一覧化した上で、ペーパーレス対応の基本方針（対象帳票、対応の方向性（電子化、廃止、紙継続）等）を策定します。また、この段階で、ペーパーレスの目的や目標を明確化し、経営層からの理解を得ておくことが重要です。

詳細検討

ペーパーレス化の基本方針に基づき、対応策の実現可能性、優先度、スケジュール調整等を行い、業務プロセスの変更内容、今後の保管方法、システム対応等の具体的な施策に落とし込んでいきます。



個別課題に引っ張られず、基本方針に沿って対応策を実行する！

ITツールの 選定

既存のシステム・ツールだけでは電子化に対応しきれない場合、新たなITツールの導入に向けて、要件を整理した上で、対象となるツールを複数選び出し、要件の適合度、費用、トライアル結果等の条件から、ふさわしいツールを選定します。

導入準備

ITツールの利用も含め、運用ルールを詳細化し、説明会等を行うことで、全社としての方針ならびにルールの周知・浸透を図ります。その上で、規程やルール・マニュアル等の見直しを行います。電子化により、セキュリティ対応など新たなリスクが発生する可能性もありますので、留意が必要です。

運用

設定したルールに沿って、実際にペーパーレス化を進めると共に、新たなルールでは対応しきれないことや、リスクがあると判断したこと等について、改善策を検討し、ルールをブラッシュアップしていきます。

■ Company Profile

業種：情報通信業

住所：名古屋市東区東桜一丁目1-10 アーバンネット名古屋ビル21階

電話：052-308-5801

従業員数：225名

資本金：45,000千円

HP： <https://www.daido-its.co.jp>



働き方改革・生産性向上実現に向けた ペーパーレス化の推進



抱えていた課題

「大量の紙資料」と「押印文化」からの脱却

- ✓ 株式会社大同ITソリューションズは、グループ企業や鉄鋼関連流通業のお客様に、様々なITサービスを提供している企業です。
- ✓ 現在当社では、「在宅勤務等の働き方改革」や「生産性向上・業務効率化」を推進していますが、その実現に向けた課題の一つとして、「大量の紙資料」と「押印文化」があげられており、目標実現に向けて、ペーパーレス化の取り組みが必要な状況でした。



問題の所在

保管資料の妥当性

- ✓ 当社では現状、文書管理ルール等に則り、紙媒体で資料が保管されていましたが、保管されている資料の内容・必要性を、社内で吟味したことがなく、毎年、保管資料・保管スペースが増えている状況にありました。

決裁プロセスの見直しの必要性

- ✓ 社内の決裁手段として、ワークフローシステムが導入されていますが、紙媒体での承認も一定数残っており、業務改善が必要な状況でした。

内部統制への意識継続の必要性

- ✓ 当社は従来より紙媒体で回覧・押印を行うことを前提に、内部統制を構築してきました。ペーパーレス化後は電子媒体で回覧しても、同水準の内部統制を維持できるよう意識して承認作業等を行う必要があります。



改善プロセス

STEP
1

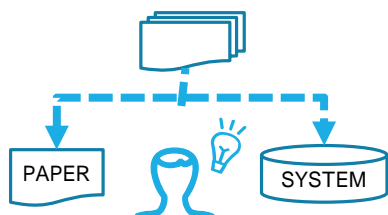
現状の紙資料の棚卸

まずは、紙資料で保管されている資料を、関係部署と連携して一覧化すると共に、現物確認を行うことで、保管の必要性・保管期間の妥当性を吟味しました。特に、保管期間が法令で定められていない資料について、必要以上に長期間の設定がされていないか、注意が必要でした。

STEP
2

ペーパーレス化の方針策定（各資料の対応方針策定）

上記で保管が必要と判断された資料につき、ペーパーレス化（電子化）の対象とするか否かを検討しました。ペーパーレス化の対象資料の選定にあたっては、「法規制の有無」、「契約関係の記載の有無」、「取引先の合意の必要性」、「システムの対応可否」等の視点で、検討を行いました。



印刷コスト削減

申請の効率化

契約コスト削減

情報共有促進

郵送コスト削減

検索機能強化

保管コスト削減

セキュリティ強化

STEP
3

今後の運用ルールの整備

今後のペーパーレス化の運用を見据えて、資料の取扱い方法ごとに、運用ルールを作成しました。

- ・紙保存を継続する資料：保管期間、保管場所
- ・電子化する資料：使用システム、保存期間、過去資料の取扱い
- ・保存をやめる資料：過去資料の取扱い（廃棄方法等）



達成した成果

- ✓ 現状の紙資料の棚卸・一覧化
- ✓ ペーパーレス化に向け、各資料の対応方針の明確化
- ✓ ペーパーレス化に向け、今後の進め方・運用ルールの明確化



参加企業の声

- ✓ なかなか着手できずにいたペーパーレス化の第一歩を踏み出すことができました。調査の過程で、保管理由が分からない資料や、必要以上に長い保管期間が設定されている資料が散見されましたので、今回設定したルールについても運用状況を見て、定期的に見直していきたいと思います。
- ✓ 今後は、ワークフローや電子契約システム等を活用することが多くなりますが、効率化と内部統制維持を両立できるよう、社内に働きかけていきたいと思っています。



4 . 人事制度の見直し

はじめに

中小企業の働き方改革推進上のポイント	5
--------------------	---

1. テレワークのルール整備

テレワークのルール整備のポイント	8	
株式会社ネスター	テレワーク勤務に関するルール整備	10
エンプロ株式会社	派遣社員のテレワーク勤務体制の整備	12
税理士法人 日比野会計事務所	テレワーク勤務時の勤怠管理・セキュリティの強化	14
株式会社M&A DX	テレワーク勤務 & Webツールマニュアルの整備	16

2. Webツール・アプリケーション導入に伴う環境整備

Webツール・アプリケーション導入に伴う環境整備のポイント	20	
サガス株式会社	バックヤードの働き方改革に向けたツール導入の検討	22
タケウチテクノ株式会社	働き方改革に向けた経理業務の見える化・改善方針の検討	24
株式会社中京メディカル	働き方改革・医療改革に向けたシステム導入構想の検討	26
クロスアロー株式会社	働き方改革に向けた管理指標の検討	28

3. ペーパーレスの推進

ペーパーレス推進のポイント	32	
株式会社大同ITソリューションズ	働き方改革・生産性向上実現に向けたペーパーレス化の推進	34

4. 人事制度の見直し

人事制度見直しのポイント	38	
トビラシステムズ株式会社	働き方改革の定着・推進に向けた人事制度改革	40

人事制度見直しのポイント

対応における着眼点

以下では、テレワーク下における人事制度の見直し・改善を進めるうえで、キーとなるポイントをまとめています。今まで「肌感覚」や「なんとなく」で伝わっていた（伝えていたつもりだった）情報が、テレワーク下では伝わりづらくなるため、本人への期待を明確化すると共に、様々なアプローチでコミュニケーションの充実を図る必要があります。



期待役割の明確化

各従業員に、どんな姿を体現してほしいか
職責、職務内容、期待される成果・行動
階層別、部署別、職種別



評価の納得性

評価により、目指す姿や次のステップを示せているか
評価内容の明確化、考課者間の目線合わせ
フィードバックの体制・頻度・充実度



転職防止に資する報酬設定

世間水準と比べて妥当な報酬の水準か
年収、基本給、諸手当、賞与
業種、企業規模、人数規模、地域別水準



コミュニケーションの充実

上司 部下間の信頼関係が築けているか
困った時に、すぐ共有しやすい関係性の醸成
対面、電話、チャット、メール、Web会議、1on1



外部研修での他流試合参加

外部の刺激に触れ、成長させる機会があるか
業界・団体等やグループ企業内の研修会・交流会
他部署との交流会や階層別研修



自己研鑽の促進

自らを成長させるための仕組みが整っているか
資格取得推奨制度（受講料支援、報奨金等）
社内表彰制度、留学制度、自己申告制度



経営層からの情報発信

人事方針や今後の目標等が語られているか
会社/組織/従業員のあるべき姿、実現したい目標
経営層からの定期情報発信、経営層と語る会等



管理職の意識改革

管理職が経営層の意図を伝え、実践できているか
組織体制・指揮命令系統の見直し
管理職研修、360度評価、部署内ディスカッション

人事制度見直しのポイント



プロジェクトの進め方（例）

人事制度の見直しは、以下のプロセスで進めることが想定されます。
人事制度は一度作って終わりではなく、ビジネスの変化・組織規模の拡大、求める人材像の変化、従業員の意識変化等に応じて、ブラッシュアップしていくことが重要です。

現状の課題整理

まず、現状の人事制度の課題を整理します。経営層や管理職等、各層からヒアリングを行い、複合的な視点から課題を洗い出し、対応すべきポイントを特定します。
従業員向けのアンケートや満足度調査等の定量観測も有効です。

目的・ポリシーの明確化

分析・特定した課題をもとに、今回の人事制度の見直しの目的及びポリシーを定めます。何のために、どうして人事制度を変える必要があるのか、今後どのような人材を作りたいか等、を予め明確化しておくことで、今後の制度設計や導入準備で行き詰ったときに、拠り所とすることができます。



目的・ポリシーは、制度検討を進めるうえでの合言葉！

制度設計

設定したポリシーをもとに、等級・報酬・評価制度における各要件を整理して、要件を具体化していきます。
将来の人員構成や人件費をシミュレーションしながら、中長期的な視点を持ちつつ検討を進めることが必要です。

導入準備

制度の移行に向けて、移行措置の検討、組合・従業員説明、就業規則等の各種規程の見直しを行います。
人事制度を変える際には、繰り返しの説明・コミュニケーションを行うことで、新制度の想いやポリシーの共有を図ることが重要です。

運用

新たな制度が導入されたら、新たなルールのもとで人材マネジメントを運用していきます。アンケートや満足度調査等を活用し、新制度への従業員の声を拾うことも重要です。その結果、ルールの変更が必要な点等は、適宜ブラッシュアップを図ることで、よりよい制度としていくことが重要です。

■ Company Profile

業種：電気通信事業

住所：名古屋市中区錦2-5-12

パシフィックスクエア名古屋錦7F

電話：050-3612-2677

従業員数：73名、資本金：315,740千円

HP：https://tobila.com/



働き方改革の定着・推進に向けた人事制度改革

抱えていた課題

より納得感のある人事制度へ

- ✓ トビラシステムズ株式会社は、テクノロジーを活用し、セキュリティ領域の社会課題の解決に挑戦する企業です。これまで当社では、優秀な人材の採用・定着を図るため、働き方改革を推進し、在宅勤務やフレックス制度等、働きやすい環境づくりを進めてきました。
- ✓ 但し、近年テレワーク等が進む中で、メンバーの育成・モチベーション向上を図るためには、人事制度をより納得感のあるものに改定することが必要、との問題認識がありました。

問題の所在

各職位に期待する役割・成果の明確化

- ✓ 現制度では、処遇決定の基礎として「職位」が設定されていますが、各職位に求められている役割・成果等が不明確であるため、メンバーのキャリアアップの道標となりづらい状況でした。

評価と処遇の結び付き

- ✓ 現状、一部の従業員から、「評価の内容・結果」と「処遇」の結び付きが分かりづらいとの声があがっており、両者の関係性をより明確化することで、従業員が自身の処遇に納得感が持てる制度づくりが必要でした。

継続的に優秀な人材を確保・育成できる制度へ

- ✓ 会社の成長・発展に向け、継続的に優秀な人材を確保するためには、世間水準と比較し妥当な報酬構成・水準及び資格取得の推進等、人材育成を促進できる仕掛けづくりが必要な状況でした。



改善プロセス

STEP 1

人事制度勉強会の実施

プロジェクト内で、専門家による一般的な人事制度の解説や、当社メンバーによる現行人事制度の説明等の勉強会を行い、制度構築・見直しを進める上でのポイントを共有し、新人事制度を検討する上での基礎知識（土台）を習得しました。
 （例）人事基本方針、キャリアパス、等級定義
 報酬の構成、評価の視点・考え方、
 退職金・年金制度の在り方、など

人事制度検討時の参考資料

- 国税庁 民間給与実態調査
- 人事院 民間給与実態調査
- 厚生労働省 賃金構造基本統計調査
- 各商工会議所のモデル賃金等調査結果
- 厚生労働省 職業能力評価基準 等

STEP 2

現状の課題整理

勉強会の内容や、世間の同規模・同業種企業の報酬水準と自社の制度を比較することで、現制度の課題認識や気になる点を整理しました。
 従来から課題に感じていた評価制度以外にも、期待役割の明確化や、各社員の成長・キャリアアップを後押しするためのフィードバックや施策等が課題としてあがりました。



「対応すべきポイント」や「実現したいイメージ」を明確化

STEP 3

等級定義や評価項目検討のシミュレーション

来期以降、現業部門メンバーを交えて、人事制度の詳細を検討していくにあたり、モデルとなる「管理部門の職位定義や評価項目」の素案等を検討しました。またテレワーク下で従業員同士の接点が少なくなる中、各自のキャリアアップを促進するため、資格取得に向けた補助の在り方等を検討しました。



達成した成果

- ✓ 人事制度に関するナレッジ・ノウハウの習得
- ✓ 報酬制度検討において参考となる指標・ベンチマークの分析
- ✓ 人事制度の改定に向けた課題の整理、方向性の検討



参加企業の声

- ✓ 今後の人事制度の見直しに向けて検討を始めることで、課題がよりクリアになると共に、対応すべき事項・今後の作業内容が具体的に見えてきました。
- ✓ テレワーク等の環境下でも、従業員が活き活きと働けて、会社全体のモチベーションや生産性が上がるような環境づくりに向けて、引き続き検討を進めていきたいと思えます。

