



株式会社玉井歯科商店

【事業内容】歯科用器材卸売業

【従業員数】216名 [内訳] 男性 132名、女性 84名 (R4.4.7現在)

【企業HP】<https://www.tamadent.com/> (所在地:松山市)



取組のポイント

- 時差出勤導入により、営業部員は通常定時勤務と比べ1日あたり2~3時間の時短を実現
- 営業部員の「間接業務」を切り出し、1人あたり月12時間の作業時間の削減が可能となり本来業務へ集中
- 業務職で負荷の高い作業を洗い出し、プロセス点検をする過程で改善策を見つけ出し効率化した
- 男性育児休業の取得促進に向け、社内周知と独自制度の組み合わせで取得希望者を増やす



1. 課題分析

今回の取組(事業参加)の背景等

若手社員も増え、組織全体として多様な人材が揃う会社に成長したが、営業スタイルや業務管理の見直しはあまり進んでいない。取扱い商材は約15万点あり商品の管理が煩雑となっている。取引先の歯科医院からの要望は多岐にわたるようになり、経営視点に立ったコンサルティングも必要で、衛生用品などはタイムリーな納品対応が求められる。このような背景から、営業部員の一部で残業が発生し、商品管理を担当する業務職で作業負荷が高くなっている。新たな販売システムの導入も予定しているが、まずは属人化の解消や業務全体のプロセスを見直し、効率化していく必要がある。また、新卒入社半数は女性の営業職で、より一層の「両立支援の整備」が必要となっており、今回のモデル事業に参加することにした。

従業員アンケート調査結果

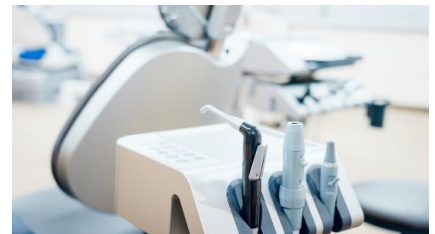
評価が低い主な項目

- 1)スキルアップ・能力開発が個人任せになっている・・・81%<そう思う・ややそう思う>
- 2)慢性的に仕事量が多い(人手不足)・・・63%<そう思う・ややそう思う>
- 3)一部の従業員に負担が集中しがちだ(属人化している)・・・80%<そう思う・ややそう思う>
- 4)業務が効率よく行われていない(ムリ・ムダ・ムラ)がある・・・66%<そう思う・ややそう思う>
- 5)職場の課題や改善アイデア等について自由に話し合える場が必要・・・64%<そう思う・ややそう思う>
- 6)仕事の状況に応じて勤務時間を柔軟に決められる・・・58%<そう思わない・ややそう思わない>



経営者の課題意識

- 人材獲得の競争激化や法規制への対応など外部環境が変化する中で「働き方改革」への対応は、避けて通れない課題。
- 創業90周年を超える企業であり、その間順調に企業規模を拡大してきた為、今までの成功体験が足かせとなり、自社単独で改革を推し進めていく事に限界を感じている。
- 取組を通じて、従業員の視野や発想力が広がることで人材育成を推進していきたい。



担当コンサルタントによる診断結果

- 支店の責任者や職場リーダーの仕事に対する責任感は強く、従業員は仕事の意義を感じているが、日々の業務処理に追われ、問題意識はあるものの改善の取組が先送りされている。
- 販売管理システムの更新(入替)を予定しており、今回の改善活動と結びつける必要がある。更新前に全体の業務プロセスを再点検し、より効果的な活用となるよう準備が必要。



2. 取組方針・推進体制

取組方針の明確化

- 働き方改革の機運を全社に浸透させていくために、今期は管理者層をターゲットに意識改革を推し進めていくことにした。
- 働き方改革実行のファーストステップとしてまずは改革実行のモデルとなる部署・チームを決め、成功体験作りに取り組む。

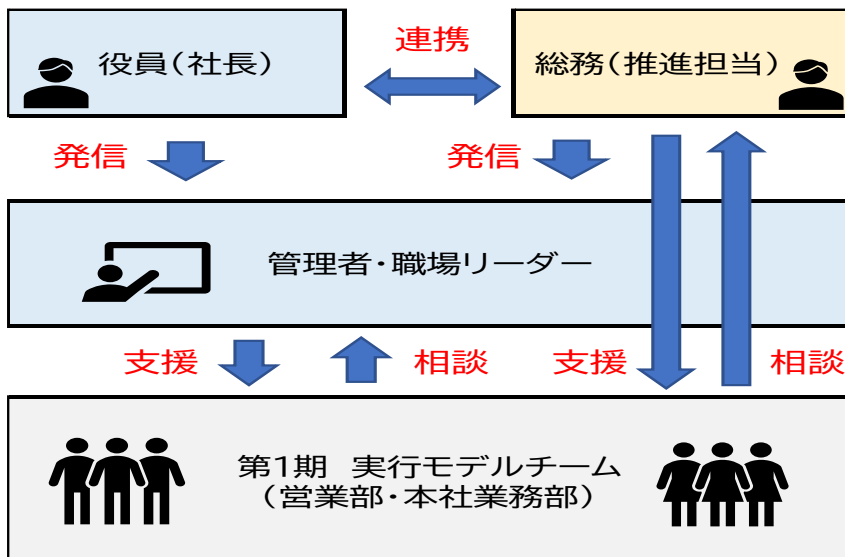
取組目標・実行プランの設定

- 全社的な目標、会社の目指すべき姿(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	実行プラン	主担当	時期
管理者層の意識改革	働き方改革の理解、意識改革を目的とした集合研修 ・事前に「EQI検査」を実施 ・働き方改革の理解とグループワークを交え自分ごと化できる研修内容とする ・全支店の管理者・リーダーを対象とする	役員 推進担当(2名) コンサルタント	R4.11月実施
<営業職> 労働時間(拘束時間)の改善	モデルチームによるトライアル実行 ・営業モデルチーム(チーム制営業の見直し) ・制度づくり(時差出勤制度の導入)	推進担当(2名) 営業リーダー	R4.11月～
<業務職> 業務の再点検、見直し	業務の棚卸とプロセス改善 ・本社モデルチームで業務の棚卸し表を作成 ・課題点を抽出し、プロセス作成による点検と改善 ・新システム導入に向けた準備	推進担当(2名) 業務リーダー	R4.11月～
働きやすい職場づくり	男性育児休業の取得促進 ・新制度(法改正)の周知 ・希望者などへ独自制度を案内 ・管理者へサポート依頼	総務責任者 総務チーム	R4.10月～

推進体制の整備

- 働き方改革の第一期として、本社(総務部)を推進メンバーの中心とし、役員との協力を得ながら各施策を実行した。



担当コンサルのポイント解説

- 長年の働き方のスタイル(習慣)を変えるためには、ハード(制度づくり)、ソフト(マネジメントの見直し)、ハート(意識改革)の3つの視点からそれぞれ取り組む必要がある。
- 本格的な働き方改革の実施ははじめてであり、まずは成功体験づくりが必要。今期はモデル部署で成果を出し、次年度以降の改革活動の機運醸成としたい。

3. 具体的な取組内容

取組① 管理者・職場リーダーの意識改革(集合研修)

【取組内容】

- ①全店の責任者と職場リーダーを対象に思考特性や行動特性を分析する EQI 検査を実施。
- ②責任者と職場リーダー、経営層により合同研修会を開催し、専門家による(1)働き方改革の目的や意義の解説 (2)事前に実施したEQI 検査の診断結果を配布し、改革実践に必要な「突破力」「部下との関わり方」などの点検 (3)グループに分かれ業務課題について解決策を話し合う要因分析ワークを実施した。

【取組経緯】

支店の責任者は業務の使命感が高く、働き方改革について総論賛成、各論反対といった状況。部員の働きやすさは重要であると認識しているものの、お客様からの期待や目標達成のために業務調整の方法やマネジメントのあり方で悩んでいるため、集合研修が必要と判断した。

【改善実施】

社長から働き方改革に取組む決意、方針を伝えることで改革実践に向けた機運を高めた。



成果

- 会社の方針として働き方改革に取組むことが管理者・リーダーに周知された
- 研修で働き方改革の意義や必要性について再認識し、意識を変えることができた
- ワークショップで得た手法(要因分析)を職場での実践に繋げることができた

<事後アンケート及び聞き取りの声>

- ・ 今まで問題だということをぼんやり分かっていただけだった。研修会を通して問題を可視化し、自分事と捉えられるようになった事は大きな成果。
- ・ 研修で習った重要度・緊急度マトリクス分析を支店で実施した。全てを本部任せにするのではなく、まず支店で出来る事は何か考えるようになった。

取組② 営業職の労働時間の改善

【取組内容】

- ①時差出勤導入(制度改革)による営業活動の効率化
- ②チームフォロー体制の強化(得意先訪問の2人制、ローテーション式ノー残業)

【取組経緯】

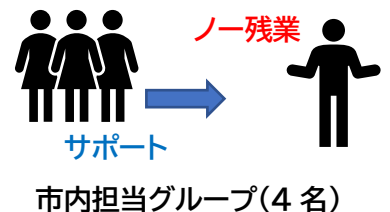
事業所から遠隔地(郡部エリア)の得意先も訪問しており、通常勤務の始業開始後から出発すると到着するまでに時間がかかり、既に訪問先の歯科医院は診察開始している。また、一人ひとりの専属顧客を管理する体制であるため、仕事内容やサービスが属人化。

【改善実施】

- ①6:30 から 12:30 までの間で始業開始時間を複数設定し、営業活動に合わせ選べるようにした
- ②(A)得意先訪問を2名でフォローする体制(主担当:ベテラン、副担当:新人・若手)を一部導入し
同行時には商談の進め方や器機修理などの指導・助言も行い、育成や技術伝承を図った。
(B)市内担当の営業グループで毎日一人ずつ、ローテーションでノー残業を実施。突発的な対応を要する仕事が発生した際も他のメンバーがフォローすることでノー残業を確実に実施した。

推進担当者の工夫ポイント

- 時差出勤は 1 日単位で利用でき、原則 3 日前までの申請とした。
- 責任者会議などの場で時差出勤の活用事例を共有し広めた。



成果

- 時差出勤の活用で、通常定時勤務と比べ 1 日あたり 2~3 時間の短縮が可能に
- 2人制営業により、若手社員のスキルが高まり新規の取引先を獲得するなどの成果
- これまでは月に1回のノー残業であったが、月に3回のノー残業が実施できるよう

<事後アンケート及び聞き取りの声>

- ・ 診察終了後(夕方)からの商談の際にも遅出勤務を活用することで時短できた。
- ・ 2人制により、座学で学べない実務のコツなど実践的な学びの時間が増えた。



取組③ 業務職(商品管理部)の業務改善

【取組内容】

- ①担当業務の棚卸しと作業手順の見直し
- ②新システムの導入(入替)に合わせ、全体の業務プロセスを再点検

【取組の経緯】

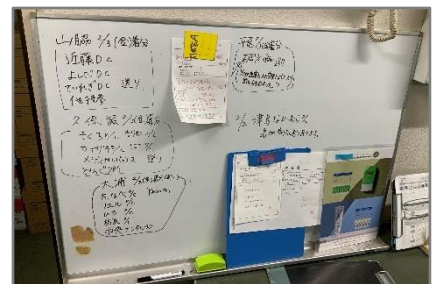
事業領域や提供サービスの拡大により取扱商品は増え続け約2万点の商材を抱えるようになり、担当部署の仕事は煩雑に。そのため、出荷ミスなどの事例も発生し2重3重の検品チェックをするなかで負荷の高い業務が生まれてしまう悪循環となっていた。また、業務職の負荷を軽減するため商品の出荷作業を担当営業が補助する流れが定着していた。

【改善実施】

- ①担当部門の業務をすべて書き出し、棚卸表を作成。課題点を探り改善ターゲットを選定。
- ②見直し対象の業務の作業プロセスを丁寧に分解し、改善策を協議し実行。
様々な改善策を実行し削減できた時間と、新たに導入した販売管理システムを活用することで、営業職が担当していた「商品の出荷補助作業」を業務部ですべて処理することにした。

推進担当者の工夫ポイント

- 営業職の残業が課題となっていたため、営業職の間接業務と商品管理部の仕事との相性(適合性)を考慮しながら改善策を検討した。



成果

- 出荷作業と検品作業の二重三重の繰り返し業務を見直し効率化
 - 人により判断が異なっていた運送会社への依頼方法を標準化した
 - 営業職の「間接業務＝出荷補助作業」を引き受け、1人あたり月12時間の削減効果
- <事後アンケート及び聞き取りの声>
- ・ 事前の業務再点検と改善実行で、新システムへの移行がスムーズにできた。
 - ・ システムではカバーできない煩雑な仕事を情報共有することができるようになった。
 - ・ 営業職の間接業務が大幅に減り、本来業務へ集中できるようになった。
(結果として、残業時間の削減に繋がる)

取組④ 働きやすい職場づくり(男性育児休業の取得促進)

【取組内容】

これまで実績の少ない「男性育児休業取得」を引き上げ働きやすい職場づくりを目指す

【取組の経緯】

仕事が属人化しており、営業職は特に休めない風土。企業の成長に合わせ若手社員も増えており、仕事と家庭の両立支援は重要な課題となっている。新卒入社半数は女性営業職で、今後は子育て支援を充実させていく必要がある。令和4年4月から段階的に新たな育児・介護休業法が施行されていることから、社内でも実績の殆どない男性社員の育児休業取得を促進することにした。

【改善実施】

- ①周知活動／社内報で「男性育児休業制度」について詳しく紹介し男性でも制度取得できる事を案内。
- ②独自制度／育児または介護により休む場合、月間の所定勤務日数の50%を満たせば給与を減額することなく、給付金とあわせ満額支給する独自制度も積極的に紹介。

推進担当者の工夫ポイント

- 制度を整備するだけでなく、総務担当によるWEB面談などのフォロー体制を構築。
- 周知と独自制度の組み合わせで取得希望者を増やすようにした。



成果

- 営業職の課長クラスを含む3名から育児休業について問い合わせがあり、今春に1人の取得予定が確定した。
 - 法定以上の独自の育児支援制度を整備することができた。
- <事後アンケート及び聞き取りの声>
- ・ 今後入社してくる若手社員の私生活の充実だけでなく、会社への満足度の向上、育児経験による意識の高まりなども期待できる。

4. 取組の成果

実績・成果

- サーバイを実施し現状の課題を可視化することで、従業員のワークライフバランスの充実を目指す必要性や意識を高めることができた。
- 今期の取組では営業職と業務職リーダーが改革の中心となり、さまざまな業務改善に取り組むことで、時短だけでなく職場の一体感や課題解決のためにチャレンジする機運も高まり今後の改善活動に繋がる。
- 営業職の間接業務を軽減させ、提案書作成や顧客面談などの本来業務に費やす時間を組織全体で生み出せたことはとても大きな成果であった。
- 両立支援など新たな制度は“周知する”ことが重要で、制度をよく理解するまでのフォローが必要だと理解できた。今後の新たな制度導入の際の教訓になった。

今後の課題

- 今回の改善活動を恒常的に実施し、互いに助け合える組織風土を醸成したい。
- 営業職の抜本的な働き方改革には管理職育成や公正な評価制度の導入など、長期的視野に立った施策が必要、経営層を巻き込んで社内改革を持続させたい。
- 業務改善の手順・手法の知識が不足しており、専門家の支援が必要。

担当コンサルからの評価コメント

- 制度見直し・導入、マネジメント点検、意識改革の3点を組み合わせ実行したことが成果に繋がった。
- 複数の事業所があり、従業員数も200名を超えているため、まずは管理者と職場リーダーを対象にした研修を実施したことでキックオフ(スタート)できた。
- 今後は管理者を集めた定期的な会議の場で、各店の進捗報告や好事例を共有すると良い。



代表取締役社長 玉井 誠一氏

働き方改革で強い組織に生まれ変わることを実感

ワークライフバランスを充実させることが、人材成長を促し最終的には独自の強みを持つ企業へと生まれ変わると確信した。制度の導入や業務の棚卸によって一定の効果を得ることができたが、引続き社員の心理的安全性を担保し改善提案を積極的に出し合える企業を目指していきたい。今回の取組で、「変わる」「よりよくなる」という自信を従業員自ら感じられるようになったことも大きな成果だった。組織課題も明確になったので、ひとつずつ確実にクリアしていきたい。

推進担当者の声

経営企画部
課長 玉井 佑樹氏



残業削減など目に見える成果を出せたことは今後に繋がる

営業・業務リーダーと働き方改革について考え、実行できたことは弊社初めての経験だった。制度導入と勤務時間の削減という一定の成果を得た一方、200人を超える社員の意識を変えていく困難にも直面した。まだ始まったばかりの取り組みであり、専門家と協力し、改革の動きを絶やさないう成長させていきたい。また、ITの活用も積極的に推し進めDXによる新たなサービスの開発にも目を向けていきたい。

推進メンバーの評価

総務部
次長 今井 紹氏



今回の小さな成功体験を全社で共有し活動を継続させる

営業のモデルチームでは、ノー残業で強制的に帰ったとしても、他の日の勤務時間が延びる事もなかったようで、その分、趣味の時間に充てることができたのではないかと。また、商品管理部の社員が営業職の間接業務を代替してくれることで、帰社後の事務作業時間を削減できたことも大きい。

総務チームでは今後も従業員からの困りごとに寄り添い、働きやすさに加え、働きがいのある職場づくりを目指し働き方改革の活動を継続していく。