

労働時間削減への取り組み

<キヤノン株式会社>

狩野尚徳・人事本部人事部人事第二課長



いかに向上させるかが重点だと考えています。それ抜きで永続的な成長はありません。生産性向上によって、過度な長時間労働がなくなることで、社員の人生も豊かで充実したものになっていくのではないかと考えています。

短時間で効率よく働く風土の定着

当社は古くから労働時間削減の取り組みを行ってきました。今から半世紀以上前の一九五九年には、勤務時間中は効率的に働き、終業時間になったらすぐ帰宅するよう奨励した「GHQ (Go Home Quickly) 運動」をすでに行っていました。それが今でも「短時間で効率よく働く風土」として受け継がれてきています。

今日は、キヤノンの労働時間削減の取り組みについてお話をさせていただきます。

キヤノンの従業員数（二〇一〇年末日時点）は単独で約二万六〇〇〇人で、男女比は男性が八割、女性が二割です。また、職種別では、生産部門も含め、技術職が全体の約七割を占める、まさに技術系の会社です。

キヤノンでは、二〇〇八年七月以降、長時間労働削減に向けた取り組みを積極的に進めています。

当社では、効率よく仕事をする事によって、ホワイトカラーの生産性を

その後も、一九六七年の完全週休二日制の導入、リフレッシュ休暇制度（一九八八年）、フリーバカンス制度（二〇〇〇年）など休日・休暇制度を充実させています。同時に時短の推進にも取り組んでおり、一九九六年には年間所定労働時間一八〇〇時間となりました。時間外労働の削減もあり、二〇一〇年の総実労働時間は一七九八・七時間となつています。

時短の促進とともに重視してきたの

が、有給休暇の取得促進です。先ほど出てきたフリーバカンス制度は年末年始や夏期の長期連休とは別に、連続した五日間の年次慰労休暇を取得できる制度です。中には「とりづらい」という声もあるため、人事本部が主導となり、しっかりと取得するよう指導しています。

社員の意識改革が重要

制度を充実させるとともに大切なのが、「働き方を見直すことで、できる限り効率的に働き、期待される成果を出しながら、長時間労働をなくしていく」という意識をどうやって社員に持つてもらうかということです。二〇〇八年の七月には厚生労働省が実施する「仕事と生活の調和推進モデル事業」に参画しており、社員に意識づけを行ういい機会になったと考えています。

「ノー残業デー」の徹底も行っています。実はこの制度は九〇年代から存在していましたが、徹底されていない状況でした。「水曜日は完全実施するノー残業デーで、金曜日はできれば実施するノー残業デー」という運用がされていた程です。

そこで「まずは、決められたノー残業デーを徹底しましょう」ということになりました。ポスターを会社のあらゆる職場だけでなく、お客様が見えるところにまで掲示しました。さらに社内広報誌による啓発活動や、ノー残業デー実施日の定時後の消灯と空調停止の徹底も行いました。こうした取り組みの結果、ノー残業デーは、かなり徹底されています。

ノー残業デーの一律実施に対して、



否定的な社員もいましたが、一方で若い社員を中心に肯定的な意見も聞かれています。

こうした取り組みと同時に労働組合とも協議し、ワーク・ライフ・バランス推進委員会を設置しました。労働組合とも連携して取り組みを進めていることにより、徐々にではありますが、取り組みが定着してきている気がします。

管理職への教育を重視

全社員の意識改革同様に大事なのが、管理職に対する教育です。新任管理職研修に対して、職場の労務管理というテーマの研修を一日かけて行っていますが、労働時間管理の重要性については「法令順守」「業務進捗管理」「安全・健康」「報酬・コスト」「ワーク・ライフ・

バランス」の五つの視点からグループ
 デイスクッションなども交えて研修し
 ています。中でも、「安全・健康」は
 最重要項目としています。

また、現場の管理職の中には労働基
 準法は人事部門や総務部門が知ってい
 ればいいと認識している人が多いよう
 です。よって、この研修では労働基準
 法は部下をマネジメントする現場の管
 理職にとつても重要な法律であること
 から、重要条文の読み合わせも行うと
 ともに、職場管理の基本である就業規
 則についても再確認しています。

取り組みの一環として、部門に対す
 る労働時間実績レポートも配布してい
 ます。部門における労働時間を「見え
 る化」することで、各職場で主体的な
 時間管理を推進することが目的です。

昨年四月の労働基準法改正の際には、
 全ラインの管理職を集め、労働基準法
 改正の趣旨を説明するとともに、キャ
 ノンの対応方針やこれに基づく適正な
 労働時間管理の方法について説明会を
 実施しました。適正な労働時間管理を
 行った上で、こうした教育を地道に積
 み重ねることが重要だと思えます。

また、部門独自の取り組みとし
 ては、キャンオンではCKI (Canon
 Knowledge Intensive Staff Innovation
 Plan) という活動を続けています。こ
 の活動は、管理職が中心となり、チー
 ム内で、各テーマ別、担当別の進捗状
 況、負荷状況を「見える化」すること
 で、情報を共有し、問題解決につなげ
 ていくことが目的です。

当社の職種別の人員比率をみると研
 究開発やこれに関連する仕事をする社
 員が多数を占めます。彼らの残業時間

をいかに減らしていくかが今後の課題
 です。

最後に、ホワイトカラーの働き方を
 考える上では、制度の整備、意識改革、
 風土醸成など、まだまだ課題がたくさ
 んあります。また、より短時間で高い
 成果を出した人が正しく評価されるた
 めの人事評価や処遇の仕組みづくりも
 悩ましい課題です。なぜなら、一般的
 に仕事のできる人に仕事が集まる傾向
 にあるからです。

これまで行ってきた活動とともに、
 これらの解決に向けたあらたな取り組
 みや検討を、今後も進めていきます。

事例 2

ワーク・ライフ・バランスへの取り組み

<住友商事株式会社>

本山ふじか・人事厚生部課長労務チームサブリーダー

住友商事の場合、ワーク・ライフ・
 バランスの観点から残業の縮減に取り
 組んでいますので、今日はその事例を
 中心にお話させていただきたいと思
 います。

当社の従業員数は二〇一〇年三月現
 在、単体で五一〇〇人です。うち男性
 社員が四〇一六人、女性社員は一〇
 八四人と二割を占めます。連結ベース
 でみると工場や現場も抱えています
 が、単体ベースでは大半がホワイトカ
 ラーなので社員の働き方イコールホ
 ewartカラーの働き方とご理解下さい。

進 トップダウンで取り組み推

当社ではトップダウンで、ワーク・
 ライフ・バランスの取り組みを進めて
 きました。その背景には二〇〇三年以
 降、業績が右肩上がりでも拡大したこと
 に伴い、残業時間が相当増えてきたこ
 とがあります。社員のモチベーション
 は高いものの、社外のアドバイザーか
 らは「社員に疲弊感があるのではない
 か」と指摘され、社員自身も「このま
 ま今の働き方を続けられるのだろうか
 か」という漠然とした危機意識を感じ
 ていました。会社としての問題意識が
 あったことに加え、時代の流れでワー

ク・ライフ・バランスへの対応要請が
 高まっていたことから、経営会議にお
 いてワーク・ライフ・バランスを重要
 な人材マネジメント施策の一つとして
 位置付けました。

私が住友商事に入社した頃は残業し
 た時間をそのまま申請しない社員が少
 なくありませんでした。社内に食堂が
 あり、喫茶店があり、コンビニエンス
 ストアなどがある環境で厳しい時間管
 理はされないかわりに、四六時中仕事
 のことを考えて会社にいるという社員
 も多く存在しました。

最近入社してくる若い社員はだいた
 い意識が変わってきていますが、基本的
 には仕事が好きで残業もいとわな
 いという社員が多い中、彼らをいかに納
 得させ、残業を縮減していくかは大き
 な課題でした。そのため、トップが強
 いメッセージを発信し、取り組みを推
 進してきた経緯があります。

その一例として、二〇〇五年七月に
 は社長が「当社の残業問題は『待った
 なし』とするメッセージを各部長宛
 に発信しています。部下の仕事の申し
 にも一歩踏み込んで、その内容をきち
 んと把握すべきことも記載されていま
 す。

二〇〇六年七月に配信されたメッ
 セージでは、有給休暇の取得促進や残
 業縮減を推進することは社員一人ひと
 りの能力の存分な発揮につながり、ひ
 いてはより大きな成果につながるとし
 て、ワーク・ライフ・バランスの必要
 性を明確にしました。

このようにトップが本気だという姿
 勢を見せたことで、社員にもしつかり
 受けとめてもらえたと感じています。



中長期計画にWLB盛り込む

二〇〇七年四月に策定された中長期経営計画の目標にはワーク・ライフ・バランスの推進が盛り込まれました。また、二〇〇八年四月には厚生労働省の「仕事と生活の調和推進プロジェクト」に先ほどご報告があったキヤノンさんなどとともにモデル企業として参画しました

残業を縮減するための特効薬はありませんが、会議の回数を減らしたり、就業時間内に終わらせる、上司宛報告の階層を減らすなど地道な取り組みを

図1 WLBの戦略的位置付け

〈持続的成長に向けた人材戦略〉

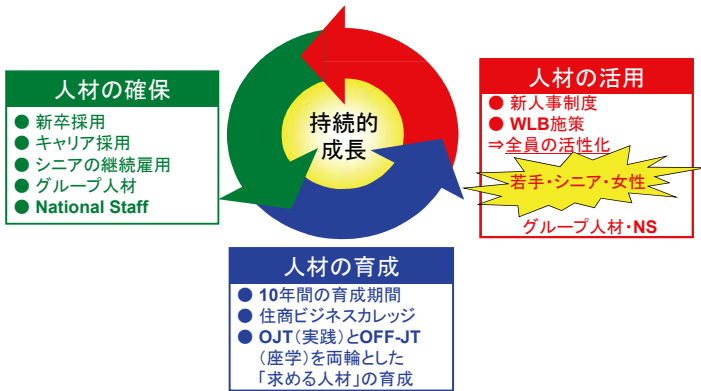


図2 WLB推進体制

住友商事 ワーク・ライフ・バランス ポリシー

◆基本理念
当社は、社員一人ひとりの仕事を含めた生活全体の充実が、活力を生み、新たな価値創造の原動力になると考えます。個々人の充実した生活の実現と更なる事業の発展に繋げるために、多様な価値観・ライフスタイルを尊重するワーク・ライフ・バランス施策を推進し、豊かさや夢の実現に寄与します。

◆活動体制
全社横断組織「ワーク・ライフ・バランス推進プロジェクトチーム」を中心に、従業員と会社が継続的に施策の検討・整備・推進に協同で取り組みます。

◆活動指針
(1) 就業環境の整備
就業の妨げとなり得る諸問題への配慮・サポートを通じて、生き生きと安心して働くことの出来る環境整備を推進します。
・ゆとりの創出／持続可能な働き方への変革(時間外勤務縮減／有給休暇取得促進等)
・個別事情を有する従業員を支援(柔軟な勤務形態の検討／育児・介護休職制度の充実等)
(2) 意識改革
ワーク・ライフ・バランスの意識向上、実践を図るため、広報・研修等を通じた意識改革(啓発活動)を推進します。

ワーク・ライフ・バランス推進プロジェクトチーム

人事厚生部長をPT長とし、各部門(各営業事業部門及びコーポレート部門)の代表者で構成される。

～過去議論されたテーマ～
「時間外勤務縮減」、「有給休暇取得促進」、「テレワーク」、「次世代法に基づく行動計画」、「各部門等での取組み事例共有」等

次世代法に基づく認定マーク「ぐるみん」を取得しました

各職場で工夫して行っています。当社の場合、社員の九五%以上にフレックス勤務制が導入されているのですが、早く帰れるときはコアタイム終了後に帰らせることも推奨しています。図1は人材戦略におけるワーク・ライフ・バランスの戦略的位置付けです。

人材を活用し、会社の持続的成長につなげていくためには、社員一人ひとりの健康やモチベーションを持続することが必要です。社員を活性化するためには、長時間残業を削減し、ワーク・ライフ・バランスを実現することが重要だと位置付けています。

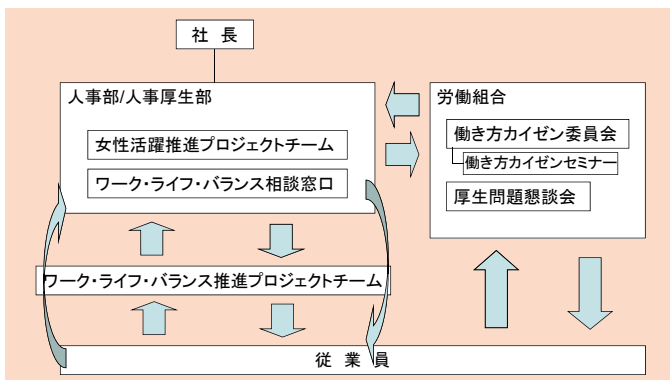
図2は当社のワーク・ライフ・バランスのポリシーです。活動指針の一番目として、「就業環境」の整備があります。

「就業環境」の整備がありますが、ここでは時間外勤務縮減と有給休暇の取得促進が掲げられています。

WLB推進PTを設置

商社の営業部門はそれぞれ業界も商慣習も異なり、トップや人事が時間外縮減などを叫んでも、それだけでは実効性が伴わない可能性があるため、社内横断組織として「ワーク・ライフ・バランス推進プロジェクトチーム」を設置しました。これは、人事厚生部長をトップに各部門の代表者で構成さ

図3 WLB推進体制



れており、現在は三カ月に一回のペーjsで会合を開いています。図3はワーク・ライフ・バランスの推進体制を表したものです。労働組合で潜在的な残業が行われていないかのチェックも含め、各部署にヒアリングを行っています。ヒアリングの結果、問題があれば会社のほうからも管理職層にヒアリングが行われます。こうした地道な取り組みの結果、徐々にではありますが、労働時間が適切に把握されるようになり縮減されてきました。労使双方で「働き方カイゼン委員会」を年三回程度開催しています。委員会は一九七三年に「時間外小委員会」としてスタートし、残業問題の改善に向けた取り組みを行ってきましたが、二〇〇七年度からは名称を変更し、三六

協定の範囲内での定量的な残業時間縮減だけではなく、健康面への配慮、社員一人ひとりのワーク・ライフ・バランスを実現するための働き方について検討することになりました。

社員のこころの健康を確保する観点から、当社では二〇〇五年四月にカウンセリングセンターを設置しており、守秘義務が厳守されているとの安心感から、相談者数は毎年二〇〇人を超えています。相談内容をみると、若い人では恋愛問題だったり、三〇代、四〇代、五〇代の働き盛りの男性ではお子さんの不登校、配偶者のうつ病など家族の問題などが見られます。こうしたストレスは仕事にも影響を与えていると思われるので、そうしたプライベートも含め、気軽に相談できる場所として社員に利用してもらっています。

管理職にマネジメント研修も

ワーク・ライフ・バランス推進のための取り組みの一つとして、国内勤務の管理職全員を対象にタイムマネジメント研修を実施しました。二〇〇七年からは介護や健康など幅広いテーマでワーク・ライフ・バランスセミナーを開催し、意識改革を進めています。

さらに全社員に対し、「ワーク・ライフ・バランス推進パンフレット」という小冊子の配布も行っています。冊子では仕事をバリバリこなしながらも一方でうまく時間を使ってプライベートも充実させている役員一〇数人を取り上げ紹介しています。

有給休暇取得を中心に

当社の場合、昔から風土として、休暇を取ることでもリフレッシュして、さらに良い仕事をしましょうという意識が根付いており、総実労働時間縮減の観点からも残業縮減以上に「有給休暇をもっと取りましょう」と言ったほうが、より納得性を持って受け止めてもらえる傾向にあります。有給休暇取得促進に当たっては、いつ誰が休暇を取得するのかといった情報や各社員の休暇の取得目標がわかるようなツールを作成し、イントラネットに掲載しています。

厚生労働省の「仕事と生活の調和推進プロジェクト」に参画する中で、「上社の重点実施事項の一つとして、「上司も部下も夏休み一〇〇%取得宣言、まずは上司がお手本を！」を掲げました。具体的な取り組みとして、当社では夏季一斉休暇という制度はないのですが、七月から一〇月までの間、有給休暇を五日間、できれば連続で取りましょうというキャンペーンを行いました。その結果、夏以外の期間も含めて年間を通じた有給休暇取得日数がかなり増えました。

この時も社長メッセージとして、全員が心身共に、元気に活躍できるように「特に上司の方が率先して休むこと」と「不在時のバックアップ体制を整備する等、部下が休暇を取得しやすい環境」を整備するよう部長宛にメッセージが出されました。休暇中に予定がない管理職にも部下のために、と休んでもらうことで、休暇が取得しやすい雰囲気づくりや、部署内のバックアップ

体制が自然とできあがりました。厚生労働省が男性の育児参加を促す目的で実施している「イクメンプロジェクト」に対して、二〇一〇年一月にサポーター宣言を行いました。一昔前は男性が育児を行うことに対する理解は低かったのですが、ワーク・ライフ・バランス施策を推進してきたことにより、社内でも理解を持って受け入れられたと思っています。

管理職の取得率が増加

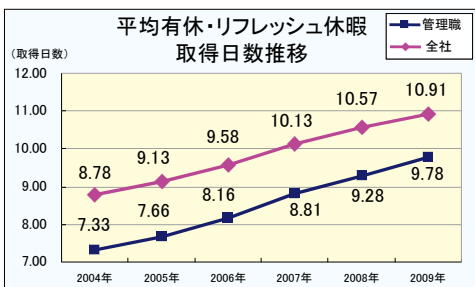
図4、図5はワーク・ライフ・バランス推進の成果です。左側のグラフをみると、年次有給休暇と、勤続一五年目、二五年目に取得できるリフレッシュ休暇の取得合計日数が年々増加しています。とくにこれまで取得率の低かった管理職層の増加率が高くなっています。三年前の従業員意識調査では「上司が休まない自分も休みにくい」という声が強かったのですが、随分改善していると思われまます。

右側は時間外勤務実績の推移です。ワーク・ライフ・バランスの取り組みを始める前の二〇〇四年度に比べると、二〇〇九年度で一六・五%削減されています。

当社では配偶者が出産した際、五日間の有給休暇を取得できる「配偶者出産休暇制度」を設けていますが、配偶者が出産された男性社員の約六割が取得しています。育児に伴う短時間勤務

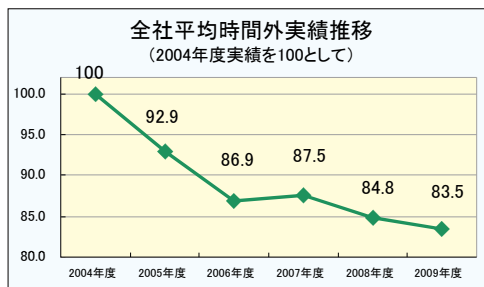
図4 WLBの成果
持続可能な働き方への変革

有休取得促進



◆有休取得率の低かった管理職層でも増加(2004年比+2.45日)

時間外勤務縮減



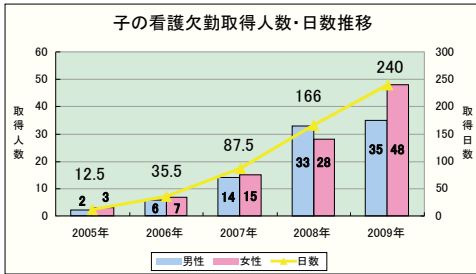
◆2009年度は実績は2004年度比16.5%削減

制度の利用者は二〇〇九年度は四五人ですが、二〇一〇年度はおそらく六〇人に達するのではないかと見込んでいます。男性の育児休業取得者は二〇一〇年度は三人でした。皆さん長期で取得されており、一番長い方で約一年半取得予定です。

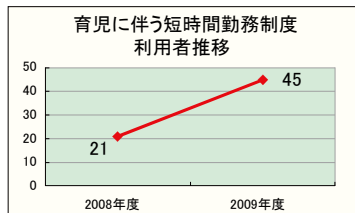
図5 WLBの成果
意識改革

<制度利用の状況>

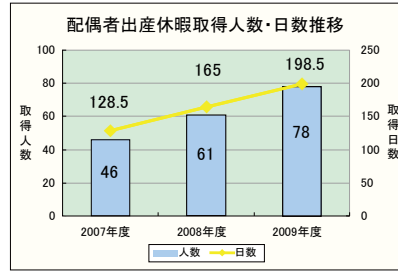
子の看護欠勤



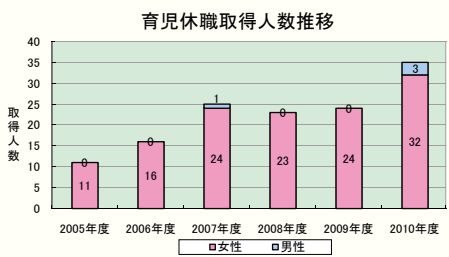
短時間勤務制度



配偶者出産休暇



育児休職



健康とモチベーション維持が目的
社員がワーク・ライフ・バランスをどう捉えているかを定期的に従業員意識調査で調べています。時間外縮減については、上の年代の評価が高く、フリーコメントをみると「残業は美德」という意識が払拭された」「仕事人間」ではなく、人間としてのバランス

の取れた人材が求められており、時代の要請に「管理職にしろ寄せが行くのではないか」「若い時期は仕事に没頭してもよいのではないか」といった意見も見られます。
時間外労働縮減や有給休暇の取得推進はそれ自体が目的ではなく、会社として従業員の健康を確保し、長い会社生活において高いモチベーションを維持しながら働いてもらうための一つの手段です。そのことをしっかり社員に伝えていくことが今後の課題です。また、短時間勤務者にもきちんと活躍していただけるための環境整備も重要です。

若い人たちの間には「短い時間で成果を上げることは格好いい」という意識が芽生え始めていますが、引き続きワーク・ライフ・バランスの意義をさまざまな施策を通じて伝えていきたいと思います。

私からは中小企業の事例として、当社での取り組みをご報告します。当社の場合、技術職や現場で働く者が多いので、それを踏まえてお聞きください。最初に当社のプロフィールを紹介させていただきます。当社は都市ガス事業を行っている会社です。都市ガスは供給区域が決められており、当社の場合、福生市を中心とする東京の西部、四市二町に供給しています。供給戸数は二〇一一年一月末現在、三万八七〇戸になります。従業員数は八七人です。関連会社として、都市ガスの導管が通っていない地域の約八二〇〇戸にL

サービス向上と残業時間削減の両立

<武陽ガス株式会社>

小澤修・総務部総務課長

事例 3

三つ目は営業部門によるお客様サービスに関する業務です。すでにガスをお使いいただいているお客様の受付窓口・ショールームのご案内や料理教室の開催などです。ガス料金の検針から請求、領収までの調定も業務の一つです。さらにガス機器の販売・修理・メンテナンス、リフォームのご提案も行っていきます。これらの業務を行う部門以外に技術開発部門や総務関連部門があります。

PGを供給する武陽液化ガスという会社があり、従業員数は一四人です。当社の業務内容を簡単に説明します。一つ目が当然都市ガスの供給です。そのために必要な導管の敷設や、ガス整圧器の設置のほか、供給設備の安全管理も行っています。都市ガスは夜中に使われることもあり、供給圧力の監視は二四時間体制になっています。火災、ガス漏れといった緊急時の保安対応も二四時間体制です。
二つ目が新たなお客様を獲得するための新規需要の開発です。新築、既設を問わず、都市ガスをご使用いただくお客さまを獲得するため、営業活動を行っています。ご契約いただいたお客さまにはガス設備の設計・施工を行って



少ない社員数の割に業務範囲が広い都市ガスの業務

都市ガス会社の業務の特徴は、ガスの供給からガス機器のメンテナンスまですべて一社で対応するため、社員が少ない割に業務範囲が広いということではないでしょうか。一四時間、三六五日、年中無休の業務体制を取っているということも特徴としてあげられると思います。社員一人で兼任する業務が多いことも特徴の一つです。限られた社員数のため、夜間の緊急対応や日曜・休日のお客様サービス業務は事務職も含む全部署の社員が当番制で対応する体制になっています。

それでは当社の取組事例の報告に入らせていただきます。当社が業務効率化を行う目的は生産性を向上し、ひいてはお客様満足度を向上させることにあります。いくら業務が効率化されてもお客様満足度が低下しては意味がありません。

もう一つの目的はワーク・ライフ・バランスの観点から従業員満足度を向上させることです。当社も昨年二月に「東京ワークライフバランス認定企業」に認定されています。

お客さまサービス向上と残業時間削減の両立

それでは一つ目の取組事例をご紹介します。業務効率化のため、営業部門では交代制シフト勤務を導入しています。従来、受付窓口やショールームの営業時間、電話対応の受付対応時間、お客様宅への訪問時間を一七時三〇分までとじていたのですが、お客様サー

ビス向上のため、これを一九時まで延長しました。営業時間が一時間半延びたことに対応するため、勤務体制を八時三〇分から一七時三〇分まで勤務するA班、一〇時から一九時まで勤務するB班の二班編成にしました。一日の中で忙しい時間帯は一〇時から一七時までですから、その時間帯はA班、B班全員が揃っている状況です。A班の業務が終業時間までに終わらない場合は、その部分をB班に引き継ぐことになっています。これにより、お客様サービスが向上し、残業時間も約二割削減されました。

二つ目の事例は変形労働時間制の導入です。これも営業部門を対象に行われたものです。秋口にセールがある関係で、当社では一〇月、十一月が繁忙期ですが、これらの月の休日の一部をその前後の月（八月九月または十二月翌年一月）でも取得できるようにしました。これにより、繁忙期間の土日、祝日でもお客様へのサービスに柔軟に対応できるようにしました。制度導入前は、休みを取れる社員でも部署全体が忙しいと休みづらいし、振替休日も取りづらいという雰囲気があったのですが、導入後は休暇が取れる体制になりました。

三つ目は「iモードを利用した作業管理システム」の開発です。当社ではNTTドコモと協力して、当社独自のシステムを開発しました。現在、サービス担当者が二人おり、お客様の自宅を一日平均一五件程度訪問しています。これまでは業務の進捗状況を紙の伝票で管理していたのですが、いったん会社を出てしまうと、進捗状況を

把握することができませんでした。そこでリアルタイムで進捗状況を一元管理できるシステムを導入しました。これにより、訪問時間が短縮され、手が比較的空いている担当者を別の業務に応援に行かせることができるようになりました。お客様からの突発的な依頼にも柔軟に対応できるようになりました。電話対応を行うオペレーターの受付業務や入金管理などサービス担当者の事務処理作業の負荷も軽減されました。

残業の削減目標を明確化

四つ目は目標の明確化です。全社員を対象に「残業は月二〇時間以内」という目標を設定しました。各課の労務管理責任者、当社の場合は課長ですが、残業時間が二〇時間以上の社員を毎月総務課で集計し、各課長へ報告しました。残業が常態化しないよう確認するのが目的です。

さらに勤怠を管理している総務課で、全社員の残業時間、その理由、休暇の取得状況といった労務データを各課長にメールで配信することで、情報を共有化しています。これは各課間の労務管理に差異が生じないようにするためです。よその部署でどのくらいの残業が行われているかが目瞭然になっているため、お互い気を遣いながら労務管理を行っています。

事例の五つ目も全社員が対象です。毎日の終礼時に残業の内容・時間を報告させています。これは特定の社員に仕事が集中しないよう、課長が部下の業務を調整することを促すとともに、残業をしている本人だけでなく、他の課員が協力して残業を減らしていくた

めの意識付けをする意味があります。半年に一回、個人面談を行い、その中で残業の実施状況や職場環境について聞いています。これ以外でも、残業が多い社員には課長が随時面談を実施しています。本人から話を聞きながら、原因や改善方法を一緒に考え、サポートしています。

六つ目は定期社員教育の実施です。外部研修を実施するほか、労務関連の広報資料などから最新の情報をピックアップし、毎月「労働安全衛生ニュース」という社内報で全社員に流しています。さらに年に一回、労働安全衛生に関する社員教育を総務主催で実施しています。この中では、長時間労働やメンタルヘルスの問題、都市ガス業界の労働災害事例の紹介、安全運転講習などを行っています。

以上ご報告してきたことをまとめます。重要なことの一点目は勤務体制や管理システムなど制度面の改善です。改善により、お客様サービスを向上し、社員自らの努力でワーク・ライフ・バランスを実現できる労働環境をつくるのが目標です。

人的サポートが最重要

二点目は面談や教育を通じた人的サポートの実施で、これがもっとも重要なことではないかと考えています。会社の方針や必要な情報を定期的に社員に伝えるとともに、問題があった場合は担当の課長や本人から直接話を聞くことで、原因を明確にし、改善につなげていきます。社員から常に話を聞く体制がとれているかどうかが大変なのではないでしょうか。