

自動車整備における 生産性向上に係る取組み事例

平成 28 年 4 月に、「自動車整備人材の確保育成に関する検討会」において公表された報告書で、人材確保、育成のための課題等が取りまとめられ、女性の活躍促進に向けた環境整備及び労働環境・待遇を改善していくための生産性向上も必要であるとした。

これらを踏まえ日整連では、平成 28 年に「労働環境・待遇改善に対する先進的な取組み事例調査」(以下、「事例調査」)を実施し、生産性の向上により待遇改善等が図られている事例を調査するとともに、特に生産性向上に参考となる好事例について、協力の得られた 6 事業者についてヒアリング調査を実施した。

以下に、事例調査集計結果概要とヒアリング調査 6 事業場を次号以降にわたってお知らせする。

労働環境・待遇改善に対する先進的な取組み事例調査 集計結果概要

○協力事業者数：173事業者

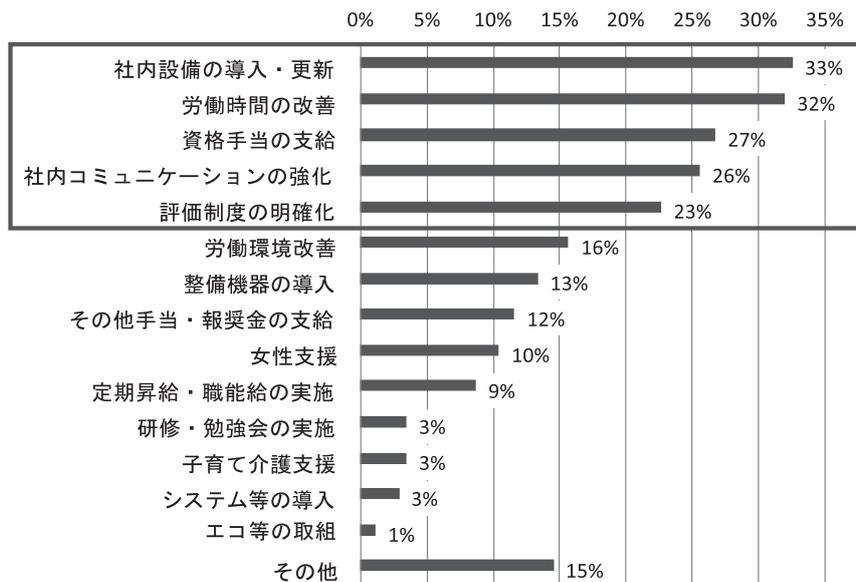
(内訳) 専業：125事業者 (認証：23、指定：102)

ディーラー：48事業者 (全て指定事業者)

おおむね以下の15項目に分類されたことから、この15項目で集計を行った。

- ・評価制度の明確化
- ・社内コミュニケーションの強化
- ・定期昇給・職能給の実施
- ・エコ等の取組み
- ・資格手当の支給
- ・子育て介護支援
- ・その他手当・報奨金の支給
- ・女性支援
- ・研修・勉強会の実施
- ・整備機器の導入 (作業効率の向上)
- ・労働時間の改善
- ・システム等の導入
- ・社内設備の導入・更新
- ・その他
- ・労働環境改善

先進的な取組み事例



集計結果をみると、「社内設備の導入・更新」、「労働時間の改善」が最も多く、次いで「資格手当の支給」「社内コミュニケーションの強化」や「評価制度の明確化」が挙げられた。

主な回答としては、「社内設備の導入・更新」については、スポットクーラーの導入や収納設備の導入など、比較的簡易な取組や、休憩室の設置、女子トイレの増設、女性の職場環境改善に向けた取組も挙げられた。

「労働時間の改善」については、NO 残業デー、シフト制の導入など、休暇をとりやすい環境整備が挙げられた。

「資格手当」については、資格手当支給によるモチベーションの向上、本人の目標設定によるプロセスまでの評価制度の明確化などが挙げられた。

「社内コミュニケーションの強化」については、定期的なミーティングや面談、懇親会の開催など、フリーな雰囲気の中で意見交換を出来る環境づくりをしている取組みが挙げられた。

「評価制度の明確化」については、昇給基準等が明示化されており、自己評価シートによる面談等を通じて改善のための具体的な内容を共有している取組みが挙げられた。

〈各項目における、主な取組み内容〉

◆人事評価・手当等の支給（評価制度の明確化、定期昇給・職能給の実施、資格手当の支給、その他手当・報奨金の支給）

〈専業〉

- ・資格取得、作業内容による手当の支給（指定事業者）
- ・評価制度（自己評価、上司評価）採用（指定事業者）
- ・賞与支給の6割を能力評価している。（査定項目A. 指導力、B. 技術力、C. 能率性、D. 勤怠性、E. 積極性、F. 協調性、G. 規律の遵守）（指定事業者）
- ・昇給は、社員の勤務成績など5段階の明確な基準に基づき実施。また、評価決定後に面談を実施し、具体的に長所や改善点を共有している。（指定事業者）
- ・社内及び個人の売上高に応じた昇給、ボーナスの支給（認証事業者）
- ・在庫誘導、粗利目標による報奨金制度（認証事業者）

〈ディーラー〉

- ・月目標の達成度合いにより残業をしなくとも報奨金が出る。（業務効率を向上させて生産性が上がれば会社の利益になるが、その分残業がなくなり、従業員の手取り（残業代）がなくなる。その不満を解消するために報奨金制度ができた。）
- ・年2回の上長による職能評価を実施（本人個別面談あり）
- ・評価制度（自己評価、他者評価、従業員から上司の評価）の採用
- ・資格に応じた手当の支給、評価制度（自己評価、面談）
- ・賃金体系は職能給（評価制度）を取り入れ、各職種、各資格による評価を行い面接により自分の評価、今後の頑張りどころが明確になっている。資格によるチャレンジ制度もあり、自身が目標を設定し、その達成度合い、目標度合い、目標までのプロセスに応じ評価される。
- ・給与体系の見直しを図り、本人の自己評価シートによる申告も考慮して、能力に応じた魅力ある給与体系とした。

◆研修・勉強会

〈専業〉

- ・社内外研修制度（指定事業者）

〈ディーラー〉

- ・年1回の全社員集合勉強会の開催

◆労働時間の改善

〈専業〉

- ・有給休暇を取得しやすい環境づくり（認証事業者）
- ・交代制週休2日制度（認証事業者）
- ・外部コンサルタントによる、現場改善プロジェクト及びIT改善プロジェクトの実施（例：ワークサンプリングによる実績把握からの改善（勤務時間短縮など）（指定事業者）
- ・年中無休のため、事前申請によりシフトを調整、年間休日は105日。所定内時間は2,080時間の設定がある。概ね週休2日の休日であり、他部署とのバランスを考慮している。（指定事業者）

〈ディーラー〉

- ・時差勤務、20時30分閉店で長時間労働の削減、リフレッシュ休暇

◆整備機器の導入（作業効率の向上）

〈専業〉

- ・作業しやすさ、安全面を考慮し最新工具及び道具、設備の導入（指定事業者）
- ・新工場建設の際に作業員の労務の軽減、作業効率の向上を目指し、工具の配置と数量を増やし、作業動線の短縮を図るレイアウトの改善をした。（指定事業者）
- ・最新のタイヤチェンジャー（レバーレス）を導入し、省力化と簡繁化の促進。積極的に新しい技術に対応した工具や機械類の導入（認証事業者）
- ・仕事のスピードアップのため仕事に適した特殊工具の導入、最新のスキャンツールを導入した。（認証事業者）
- ・扁平タイヤが多くなってきており、タイヤ（ホイール）が重くなってきているため、腰痛防止などでタイヤ脱着が出来るシステム台車（ホイールドーリ付台車）を導入（指定事業者）

〈ディーラー〉

- ・筋力が弱いスタッフでも作業しやすい装置、器具の設置

◆システム等の導入

〈専業〉

- ・作業状況を確認するための管理板の作成と実施（指定事業者）
- ・事務作業軽減のための新規ソフトの導入による効率化（指定事業者）

◆設備の導入・更新

〈専業〉

- ・整備専用ルームやミーティングルームを作ることにより、高難度整備に対応するとともに、技術研修やクレーム再整備等が発生した場合の緊急対応等に使用する。（指定事業者）

〈ディーラー〉

- ・工場照明のハイルクス化、設備機器の更新に加え、築後30年超店舗の建て替えなどを順次実施
- ・本店（本社）建て替えにともない、社員でプロジェクトチームを作り、建物のコンセプトから構造、レイアウトまで考え、要素を取入れた社屋を建てた。コンセプトは「オープン（開かれた場所）」

◆労働環境改善

〈専業〉

- ・社員満足度向上プロジェクト活動（指定事業者）
- ・休憩所のエアコン設置（認証事業者）
- ・女子更衣室、休憩室環境の充実（指定事業者）

〈ディーラー〉

- ・工場設置のエンジニア向けトイレの洋式化、休憩室のリフォーム
- ・トイレの改装、休憩室の設置

◆コミュニケーション

〈専業〉

- ・社長とマネージャー職のランチミーティング実施（指定事業者）
- ・4半期ごとの事業分析社内会議を開いて意見を出し合い、その後懇親会を実施している。1～2年ごと1回の社員旅行。（認証事業者）
- ・職場毎に、従業員の代表と経営者によるミーティングの場の設置（指定事業者）

〈ディーラー〉

- ・エリア別（営業部別、店舗別）のコミュニケーションミーティングの毎月開催、労働組合と連携した職場懇談会

◆エコ等の取組

〈専業〉

- ・環境にやさしい整備工場を取得し、工場、事務所の美化に努めている。（指定事業者）
- ・品質マネジメントシステムISO9001取得。環境、社員教育、労務管理、お客様対応などを改善に役立てている。（指定事業者）

〈ディーラー〉

- ・エコアクション21を取得

◆子育て介護支援

〈ディーラー〉

- ・アジャストタイム制（時差出勤・退社）の導入、連休確保の推進。ローテーション、女性職員の子育て時短労働の実施

◆女性支援

〈専業〉

- ・男女均一賃金を実施（指定事業者）

〈ディーラー〉

- ・女性職員の子育て時短労働の実施
- ・女性用更衣室、休憩室、シャワー室の充実

◆その他

〈専業〉

- ・部品商に指示し発注した部品を発注した整備士に直接届けることにした。整備士の移動が少なくなり間違いも減りスピードが上がった。（指定事業者）
- ・リスクアセスメントに対する取組み（認証事業者）

生産性の向上に係る取組ヒアリング調査結果

株式会社甲信マツダ

1. 従業員目線での社屋のレイアウト設計 (従業員満足度の向上)

事例：株式会社甲信マツダ 長野本店

所在地：長野県長野市

従業員数:27名（うち整備要員数:14名）

①施策の内容について

1) 目的、きっかけ（背景）

- ・会社の風土改革の中で、トップダウンではなく、社員が企画段階から参画することがモチベーションにつながり、自ら考えることが社員の育成になると考えた。
- ・社内だけでなく、業界関係者、地域の方々など、同社との関わりを通じて笑顔でつながることを目指した。

2) 取組みの詳細

- ・本社建替えに伴い、社員でプロジェクトチームを作り、建物のコンセプトから構造、レイアウトまで考えた社屋を建てた。
- ・プロジェクト名：想就（そうじゅ）
- ・コンセプト：開かれた場所、地域とつながる場所。
- ・敷地面積1,900坪、延床面積1,100坪、整備工場は480坪。ショールームは新世代店舗、縦列で6台展示できるほどのスペースがある。
- ・来店いただいた顧客にマツダブランドを感じてもらえるよう、新車のコンセプト等の紹介をス



お客様待合室

クリーンで放映している。

- ・整備作業がお客様から見えるようにする設計（大型シースルーウィンドウ）を取り入れた。
- ・その他、ソファ席のパノラマシートを設置したカスタマーラウンジ、整備工場内にグリーンゾーンの設置。
- ・社員発案で、本部オフィスの壁は全てシースルーとすることで閉鎖感を無くし気軽にコミュニケーションを行える環境作り。

3) 実施期間

- ・2015年

4) 対象者

- ・プロジェクトメンバーは職種に関係なく希望者を募った。（立候補）

②施策を実施した上での成果

1) メリット（相乗効果の有無など）

- ・小学生の工場見学、実習の受入れ、教育委員会からも見学先リスト掲載の問合せがあった。
- ・小学校会社見学会、専門学校生によるインターンシップの開催。
- ・本店工場においては整備の様子が見えることでお客様自身も楽しませながら、安心も提供できる。

2) デメリット

- ・外観のイメージが変わったことで、入店しにくいという声も少なからず寄せられる。

3) 工夫点

- ・店舗に面している道路は、住宅街からの通勤経路となっているが、降雪時には歩道が埋まってしまう、歩行者が車道を歩かなければならない危険な状況にあったため、社員の発意でセットバックし、歩行者が安全に歩けるよう、敷地の車道沿いを歩道として提供した。
- ・さらに50坪の憩いグリーン（芝生広場）を設置し、地区の人が休めるようなベンチを置いた。

4) 苦労した点

- ・シースルーウィンドウは、最初、作業が見られることに抵抗があったが、次第に見られている意識が作業に自信を持って取り組むことにつながっている。

5) 従業員の反応

- ・参画意識を持ちながら取組みを進めることができた。社員の発意を集約してくれているので、納得できる。



コミュニケーションスペース



オフィスの壁をシースルーにした



芝生広場

- ・周りから注目されているプレッシャーはあるが、ツナギ等が汚れたら積極的に着替えたり、工場内を整理整頓をするようになった。冬期はタイヤ交換で混雑してくるので煩雑になって大変だが、良い刺激になっている。【男性整備士】
- ・子どもたちに整備士という仕事の良さを伝えられる場ができたことが嬉しい。【男性整備士】

2. 残業時間の改善（作業効率改善）

事例：松本店（今後全店へ展開予定）

①施策の内容について

1) 目的、きっかけ（背景）

- ・残業時間が長く、効率が悪い状態が続いていた。

2) 取組みの詳細

- ・整備関連作業（フロント含む）の定点観測を実施し、各員の動きを分単位でデータ化した。

3) 実施期間

- ・2016年11月～（3ヶ月間）

4) 対象者

- ・松本店整備スタッフ

②施策を実施した上での成果（具体的に）

1) メリット（相乗効果の有無など）

- ・11月から3ヶ月でかなりの効果が見られた。一人当たりの月平均残業時間が、実施前は33時間であったが、実施後は10時間に減少した。収益面ではまだ大きな改善に至っていない。
- ・今までは効率改善に対する実感が乏しい中で取組みを行っていたため、継続実施が出来ず頓挫することが多かったが、サービス活動全体の問題点の共有と、実際に残業が少なくなっても今までと変わらない実績が上がるという実感を今回は各員が持てたので、社員からももう少し頑張ってみようという気持ちが出てきたことが良かった。
- ⇒現場にプロジェクトを投げると、実践したうえでの改善策まで提案してくる風土になった。自発を生んでいる。

2) デメリット

- ・特になし

3) 工夫点

- ・社員が成果を実感できるように、残業時間の減少や収益など、結果を数字で見せ、把握させる。

4) 苦労した点

- ・特になし

5) 従業員の反応

- ・これまで効率改善活動はしていたが、今までと同じ時間内で作業を完了させればよい、という感覚から離れられない意識があった。
- ・客観的な観測結果から、個人作業の効率だけでなく、自分の行っている作業が何の効率改善に役立っているのか理解できるようになった。
- ・成果が実感できたので、やればできるという気概が見え始め、次のステップに進める実感がもてた。
- ・定着のための継続的取組みが必要。

3. 他社・他業種の方との交流（他業種間連携）

①施策の内容について

1) 目的、きっかけ（背景）

- ・活動のヒントは人々を幸福にするという伊那食品工業への見学が活動のスタートになった。
- ・地域貢献や地域活性化を目的としている。

2) 取組みの詳細

- ・地域内の他業種（八十二銀行）と事例紹介などを行う研鑽会を実施した。
- ・他にも、経営品質向上セミナーを通じて、他業種業界に学ぶ機会の提供を得ている。
- ・信州大学経営大学院で4社交流会においては、同業他社の人材開発部などを交えて実施した。
- ・マツダ系の他販社とのつながりは、今後「ワンマツダ」として、他の販社でも同じサービスを受けられるような連携強化の取組みが広がりつつある。

3) 実施期間

- ・適宜。八十二銀行との研鑽会は2016年から行っている。

4) 対象者

- ・希望者

②施策を実施した上での成果（具体的に）

1) メリット（相乗効果の有無など）

- ・生産者たちの実際の現場を見てまわり、直接どのように作業をしているか聞いたり、お客様への伝え方を学んだりしている。
- ・従業員側も質の高い研修を求めるようになってきている。
- ・これまでは社内でも他店舗をライバル視するだけであったが、率先して他の店舗を視察している。

2) デメリット

- ・先行投資としての研修は重要だが、人材育成の促進と収益面確保の両立というジレンマはある。

3) 工夫点

- ・同じ業界内でやると独りよがりになってしまうので、積極的に他業種との交流を設けている。

4) 苦勞した点

- ・研修時間の捻出と現場の生産性の確保。

5) 従業員の反応

- ・様々な業種、役職の人たちと交流することで得られる様々な意見が、自社の取組みを見直すキッカケとなっている。

その他

①従業員からの要望収集方法

- ・全社員約500名、または本部社員、店舗幹部社員の計160人弱で、ミーティングを数回開催し、各部門や店舗間で色々な意見交換を実施した。
- ・社員同士でも、小集団での社内改善検討ミーティングの実施により、店舗間交流を生んでいる。

②新規技術、設備導入の検討方法

- ・上記ミーティングなどにより検討を実施した。

③新入社員の確保状況

- ・サービス15人、営業8名の計23名を確保している。来年の春は9名に内定を出している。毎年15名くらい採用をしている。

④労働環境の改善

- ・男性女性関係なく、時短勤務や、育児休暇を小学校卒業まで取得可能にするなど、柔軟に対応する働き方改革プロジェクトを実施している。
- ・本年度からは、地域や学校の活動に参画できるように、半日有給の導入。

⑤地域清掃活動

⑥工場内に社員教育専門の教育ルーム（TSS：テクニカルサービスセンター）を設置

三愛自動車工業株式会社

所在地：北海道札幌市

従業員数：男性82名、女性21人

整備要員数：男性45名

1. 現場改善プロジェクト

①施策の内容について

1) 目的、きっかけ（背景）

- ・残業が多く離職、社員の疲弊が危惧された。
- ・もともと労働時間を減らす文化があまりなかった。

2) 取組みの詳細

- ・経産省（中小企業庁）CIO育成事業（戦略的CIO育成支援事業※）を活用し、現場改善事業で1名、IT改善事業で1名の外部コンサルタントを招いた。

※比較的長期にわたって、専門家による経営戦略に基づくIT化に関するアドバイスを通じ、企業内CIO候補者（最高情報責任者）の育成を支援する事業

i) ワークサンプリングの実施

- ・車検整備の工場で、目視による5分間隔のワークサンプリングを実施し、人単位のばらつきが見える化した。場所の稼働率、設備が有効に使われていたかも合わせて把握し分析した。

ii) 負荷予定表を目標に標準作業時間表を作成

- ・標準作業時間を作成し、当日の整備要員数と経年の傾向データから作業時間を予測し、工場に終業時間を明確に示した。

3) 実施期間



- ・5年半実施した。CIO育成事業としては2年間（昨年6月で専門家派遣終了）実施した。
⇒中小企業基盤整備機構の訪問が半年に1回あり、成果報告会を継続的に実施している。

4) 対象者

- ・社内全体（部門ごとに実施）を対象としている。
- ・一番時間をかけているのは板金部門である。

②施策を実施した上での成果（具体的に）

1) メリット（相乗効果の有無など）

- ・一人当たりの月平均残業時間は減少している。2011年には平均64時間／月であったが、2016年には平均34時間／月と減少している。
- ・試行錯誤しながらも、2ヶ月という短期間で予測と実績が合致するようになった。
- ・ワークサンプリングで得られた結果から、部品交換ランキングリストを作った。上位の部品は近くに置くなど、配置や導線の工夫をした。
- ・自主的に生産計画を立てるようになった。計画を作るには、場所人員の確保、調整が必要なため、社内コミュニケーションが活発化した。
- ・共有工具の置き場変更など社員からの発案による取組みも生まれ、意識改革につながっている。

2) デメリット

- ・特になし

3) 工夫点

- ・実績を把握して、本人に伝えることが重要である。「一生懸命やっている」、「人よりも早く、ちゃんとやっている」という意見の人は多いが、実績をとると明らかに個人差がある。
- ・本人自身も自分のレベルを客観的に理解することができ、向上心も生まれ、会社の取組みに対し、協力的になった。

4) 苦労した点

- ・職人の世界は改善する文化がないため、従業員の考え方を変えさせるのに一番時間がかかった。

5) 従業員の反応

- ・残業時間を減らすよう積極的に努力するようになった。自ら導線を工夫したり、作業分担が図られるようになったと実感している。【男性整備士、経験年数20年】

〈代表的な改善例：タイヤ交換〉

- ・タイヤ交換は1日80台、車検10数台、クイック整備を合わせて1日120台扱うこともある。
- ・冬場はタイヤ交換が集中し、他の整備も遅くなる。非常に残業が増えていて、昔は夜中の2時まで残業することもよくあった。
- ・そこで、タイヤ交換の脱着時間、組み換え時間、タイヤを倉庫から出す時間など、細かく項目を書き出し、その項目ごとに作業時間を記した。

(分析)

- ・メカニックに指示書がまわっても、車やタイヤが工場内のどこにあるのか、宝探し状態であった。
→最大30分、一日にすると2時間近く車を探していることが判明した。

(取組み)

- ・駐車場の管理システムの見直しをした。
- ・専任の駐車場管理スタッフを置き、駐車場にお客様が来たら、タイヤ交換かそうではないかを

判断して、案内し、車を施工順に並べる。

- ・駐車場スタッフは、短期バイトやOBを投入し、万全なタイムスケジュールを作成した。
- ・メカニックが作業に集中できるように、車の移動は他のスタッフが行うよう、作業を分担した。

(成果)

- ・今年の残業は遅くとも22時までであった。
- ・タイヤ交換の改善はこれだけで、月2,000時間の残業が減り、非常に効果があった。

2. IT改善プロジェクト

①施策の内容について

1) 目的、きっかけ (背景)

- ・オフィスコンピューターベースの古いシステムを利用しており、差し替えの時期にさしかかっていた。
- ・社内の色々な情報を統合し、事務側の作業を効率化した。(顧客情報が部門別に独立しており、顧客提案に遅れを生じさせていた。)

2) 取組みの詳細

- ・現場改善事業と同様に、経産省CIO育成事業(戦略的CIO育成支援事業)を活用し、1名の外部コンサルタントを招いた。
- ・DIC(新一等書記官シリーズ)整備ソフトをベースに、カスタマイズした。
- ・作業ごとに全てフローチャートに落としこみ、どこをIT化できるか考えることから始めた。

3) 実施期間

- ・5年半実施した。CIO育成事業としては2年間実施した。(昨年6月で専門家派遣終了)
⇒中小企業基盤整備機構の訪問が半年に1回あり、成果報告会を継続的に実施している。

4) 対象者

- ・社内全体(事務側)を対象としている。

②施策を実施した上での成果(具体的に)

1) メリット(相乗効果の有無など)

- ・誰が電話をとっても、自動でシステムが立ち上がり、顧客情報が一目で把握できるようになったため、顧客提案がスピードアップした。

2) デメリット

- ・特になし

3) 工夫点

- ・市販のパッケージ化されたものは、大企業(何万台も扱う)用に開発しているため、中小企業には適さない。
- ・当社がお願いして作ったソフトが他社にも販売されるようになった。

4) 苦労した点

- ・作業を全て細かく書き出すことに苦労した。

3. その他

①先進技術などに対応した検査・整備方法の工夫・改善策

- ・先進技術などへの対応は特化していないが、自動車関連の団体に所属し、他事業社との連携を図っている。

- ・研修については、外部研修や、講師を社内に呼んで、少人数で目的を明確にしたピンポイントな研修を積極的に実施した。

②従業員からの要望収集方法

- ・定着率の向上を目的に、公益財団法人日本生産性本部コンサルティングを活用し、従業員満足度調査を毎年実施している。（本年4回目）
- ・満足度調査は、計87問ある。
- ・手厳しい意見もあるが、クレーン部門で満足度が低かったとき、翌年大量退職が出た。社内のコミュニケーション不足だったと反省でき、改善策を講じられた。

③新規技術、設備導入の検討方法

- ・FAXの電子化や、稟議書など社内様式についてもIT化を検討中である。

④新入社員の確保状況

- ・人員不足を感じているため、次年度から新卒（高卒、専門卒、来年から大卒）採用する見込みである。
- ・近隣の自動車専門学校ごとに担当者を決め、情報発信や特別授業を実施している。
- ・会社説明会の募集をしたところ5名の申し込みがあり、板金体験を実施した。

4. 前項以外で、既に実施している取組み、または今後実施予定の取組み内容

1) 技術継承について行っている工夫

- ・職人の世界では、目指すべきは5段階評価でいうところの5であるため、1から2になっても、通常は褒めることはしないが、それを褒めようというシステムにした。褒めないことは指導を放棄しているのと同じという認識を徹底している。

2) 人事制度の入れ替え

- ・成長シートを用いた人事制度の導入を検討している。
- ・人時生産性を評価基準にしているので、より時間意識を持ってもらうため成長支援基準として期待している。（知識・技術→活動→成果）
- ・今までは、1人が努力しても個人的な評価にはつながらなかったが、成長支援制度で一番な重要業務は、それを人に教えているかが最大評価と考えている。社内でお互いに教えあう風土になれば、より成長が加速すると考えている。
- ・評価は5段階評価で行い、部門別に、成果をあげるために必要な項目を明確に提示した。（例：最終確認をしているか、正確に記録簿を書いているか、標準作業時間以内に作業をしているか、抜け・漏れがないか確認しているかなど）
- ・今の最高レベルのメカニックにも、今のレベルに応じて成長基準をそれぞれ作っている。
- ・一般職員は評価の30%は必ず勤務態度としている。
- ・評価方法は、まずは自己評価、そして上司による面談を実施している。
- ・今後は、これを新卒採用の武器にしたい。標準的に成長していけば、年収シミュレーションのできるので、評価基準を面接の段階で明示できるようになる。

3) 休憩室の設置

4) 整理整頓コンテスト

5) エルダー制度、社内交流イベントなど

6) お客様アンケートの実施と、原因分析及び改善策検討会議の実施（毎月1時間）など