

## 働き方・休み方改善指標を使った診断・取組事例

(1) 企業概要	
会社名	Q社 (2016 年度)
業種／事業概要	金融業
従業員規模	100 人～1,000 人未満
本社所在地	広島県
労働時間制度	始業終業時間 8:40 ～17:30 の7時間 50 分 (休憩時間 60 分) フレックスタイム勤務 (コアタイムなし)。 一部の店舗では、1ヶ月単位の変形労働時間制を導入している。

(2) 働き方・休み方改善に関するこれまでの取組と指標活用のきっかけ
<p>1) これまでの取組</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 時間外労働の削減を目的として、毎週水曜日の早帰り DAY の設定、パソコンの使用時間制限の設定、各セクションでの朝礼・終礼による業務管理 (残業の必要性の有無等の確認を含め) を実施。</li><li>・ 年次有給休暇の取得促進を目的として、人事よりその取得を励行する文書の発信、年次有給休暇の計画的付与を就業規則に盛り込む (ただし労使協定までは現段階では締結せず状況をみて締結し計画的付与を実施することを検討) 措置を実施。</li></ul> <p>2) 「働き方・休み方改善指標」活用のきっかけ</p> <p>女性活躍推進法に基づく行動計画を策定し、女性社員のみならず、男性社員にとっても働き甲斐のある職場づくりを目指している。その一環として、専門委員会を立ち上げ、働き方改革をスタートした。しかしながら、日常業務のある中での委員会の開催や、情報収集の機会が限られている。</p> <p>そこで、専門的な目線によるアドバイスをいただきながら、委員会活動をより実りのあるもの にしたいと考えている。</p>

(3) 働き方・休み方の現状・背景
<p>1) 人事部の課題認識</p> <p>女性の育児休業の取得率は高く、結婚・妊娠・出産を経ても女性が働き続けることができる環境は整いつつあるが、一方で時間外労働や年次有給休暇の取得に関しては社員間でばらつきがある状況が続いている。</p> <p>2) 仕事特性と働き方・休み方の現状</p> <p>①組織体制</p> <p>コースは総合職を含む 2 コースであり、コースによって登用される最上位の役職が異なる。コース転換は可能である。また、パートから正社員への転換も可能である。</p> <p>総合職は男性が多い。</p> <p>1 店舗当たり 3 人から 20 人程度が勤務している。1 店舗当たりのパートは 1 人程度である。役割等級制度を導入しており、等級が上がれば役職が上がる。</p> <p>複数店舗を束ねる役割を担う社員がいる店舗もある。</p> <p>②働き方</p> <p>フレックスタイムは営業職を中心に利用されている (制度上全社員利用できる)。</p> <p>36 協定に特別条項はない。</p> <p>能力の高い社員に仕事が集中しており、個別の業務量にばらつきがある。</p>

窓口対応社員の所定外労働時間は、月 10 時間以下であり、社員が少ない店舗では 20 時間程度である。

窓口関連業務は 4 月・5 月、12 月が最も忙しい。

渉外係は、四半期である 6・9・12・3 月の末日に業績確認を行うため数字に追われ残業が増える。

### ③休み方

休日出勤は少ない。

店舗によって休暇の取りやすさには差がある。

店舗では、渉外が最も休暇が取得できない。目標を達成しても常に次の仕事（目標）に向けて業務を進める等、営業社員特有の働き方により、休暇取得意識が高くない。その為もあり、支店長に休暇取得を推奨されても取得しない社員が多い。

本部も、休暇取得にはばらつきがある。年次有給休暇の月 1 回以上取得を人事から推奨しても、業務スタイルに大きな変化が見られない。取得状況も部署によってまちまちである。役職が上がるほど休暇の取得ができていない。業務が個別の社員に依存している。

年次有給休暇の取得促進を目的として、人事から取得励行の文書を発信し、さらに年次有給休暇の計画的付与を就業規則に盛り込んだ。しかし、労使協定をまだ結んでいない。

### ④マネジメント

勤怠管理は静脈認証により行う。

PC は、上司への申請と承認がない場合 18 時に使えなくなる（電源が OFF となる。以前は 19 時であった）。上司に申請した上で PC 時間を延長できるように厳格化したことで全体の退社時間が早くなった。

毎週のノー残業デーを特定の曜日に設定しているものの、推奨レベルに留まる。

ストレスチェック実施後の産業医面談は社員に任せている。

本人が設定した目標に対して年に 2 回評価し、その結果は賞与に反映される。目標及び結果は、数字が優先される傾向にある。一般社員は、自己啓発や必須である業務や知識の習得にどれだけ取り組んだか、習得できたか等も評価される。

残業の多い部下を持つ管理職への指導や改善推進に向けた、研修等の動機づけが不足している。

役付き・管理職向けの研修において、労働基準法関連の知識について伝えたことがない。

管理職・一般社員ともに、働き方・休み方に関する研修は行っていない。

### ⑤その他

転勤を伴うような異動は基本的にない（最も遠い店舗で本店から 1 時間半程度である）。

社員の満足度調査は実施していない。

## （４）働き方・休み方に関する課題

### 1) 働き方

36 協定に特別条項はない。

### 2) 休み方

目標を達成しても常に次の仕事（目標）に向けて業務を進める等、営業社員特有の働き方により、休暇取得意識が高くない。年次有給休暇の月 1 回以上取得を人事から推奨しても、業務スタイルに大きな変化が見られない。取得状況も部署によってまちまちである。

業務が個別の社員に依存している。

年次有給休暇の計画的付与を就業規則に盛り込んだ。しかし、労使協定をまだ結んでいない。

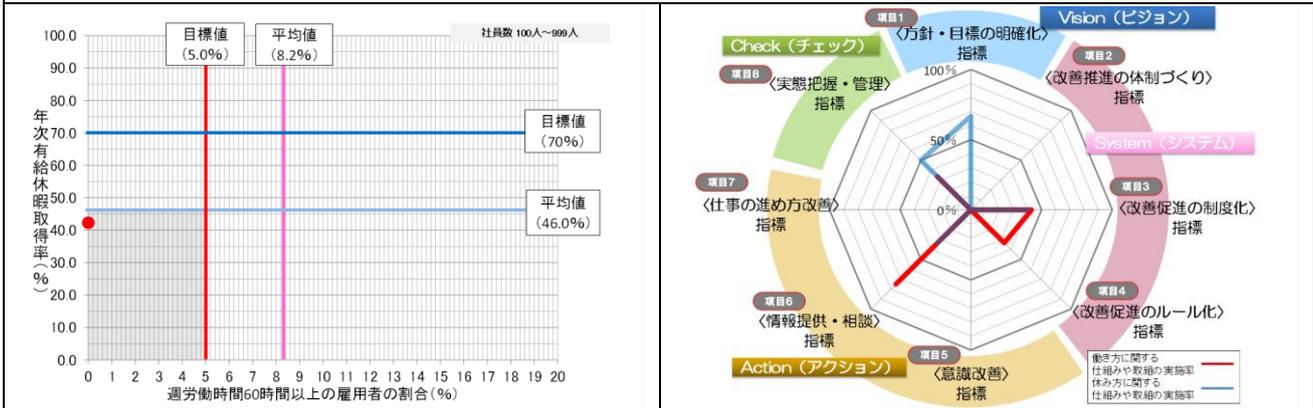
### 3) 働き方・休み方共通

役付き・管理職向けの研修において、労働基準法関連の知識について伝えたことがない。  
残業の多い部下を持つ管理職への指導や改善推進に向けた、研修等の動機づけが不足している。

管理職・一般社員ともに、働き方・休み方に関する研修は行っていない。  
社員の満足度調査は実施していない。

(5) 「働き方・休み方改善指標」診断結果

働き方・休み方に関するアウトプット指標



「働き方・休み方改善指標」による診断結果は以下のとおり。

【労働時間】

週労働時間 60 時間以上の雇用者の割合は 0.0% であった。  
 → 貴社の週労働時間 60 時間以上の雇用者の割合は、全国の雇用者の平均値である 8.2%（従業員規模 100 人～999 人のカテゴリ）及び、国の定める目標値 5.0% とともにクリアしている。  
 （36 協定で定める労働時間の延長の限度基準である 1 ヶ月 45 時間を超える従業員もいない（注 1）。）  
 （注 1）繁忙月

【年次有給休暇取得率】

年次有給休暇取得率は全従業員平均 42.3% であった。  
 → 主要産業の平均値である 46.0%（従業員規模 100 人～999 人のカテゴリ）にも達していない。

貴社の長時間労働の社員の割合は目標値以上であり、36 協定の延長の限度時間も 0 人であるが、管理方法等が適正とは言い難いため、適正な労働時間の管理を行うとともに、働き方の改善が必要である。一方、年次有給休暇の取得率は主要産業の平均値にも達していないことから、休み方の改善が強く求められる。

※「1 ヶ月あたりの残業時間が 80 時間を超える従業員の割合」を「週労働時間 60 時間以上の雇用者の割合」と見なした。

		働き方			休み方		
		得点	満点 (B)	割合	得点	満点 (B)	割合
		合計 (A)		(A ÷ B × %)	合計 (A)		(A ÷ B × %)
Vision (ビジョン)	項目1 <方針・目標の明確化>指標	0	15	0.0%	10	15	66.7%
	項目2 <改善推進の体制づくり>指標	0	15	0.0%	0	15	0.0%
System (システム)	項目3 <改善促進の制度化>指標	15	35	42.9%	10	25	40.0%
	項目4 <改善促進のルール化>指標	5	15	33.3%	0	10	0.0%
Action (アクション)	項目5 <意識改善>指標	0	20	0.0%	0	15	0.0%
	項目6 <情報提供・相談>指標	15	20	75.0%	5	15	33.3%
	項目7 <仕事の進め方改善>指標	0	20	0.0%	0	20	0.0%
Check (チェック)	項目8 <実態把握・管理>指標	5	15	33.3%	5	10	50.0%

**(6) 課題の整理と改善提案**

働き方・休み方に関する課題の整理と改善提案は以下のとおり。

指標項目	現状と課題	対策案
<b>Vision (ビジョン)</b>		
<b>System (システム)</b>		
<b>項目2 ＜改善推進の 体制づくり＞</b>	<p>36 協定に特別条項はない。</p> <p>年次有給休暇の計画的付与を就業規則に盛り込んだ。しかし、労使協定をまだ結んでいない。</p>	<p><b>働き方・休み方改革に向けた協力推進体制の整備</b></p> <p>年次有給休暇の計画的な付与を、折角就業規則に盛り込んでいるものの、労使協定が無い場合、運用ができない。</p> <p>働き方改善・改革を推進するために、適切な労使の委員会を設け、時間外労働の現状に対する議論や、年次有給休暇の計画的付与に関する労使協定の内容を議論するなど、これから働き方の改善・改革を会社の命題として据え、労使ともに、推進していくことへの強い意識を持つようにする。</p> <p>労使協定は、現在設置されている専門委員会の意見も聞きつつ、多様な社員の意見を参考にして、議論したうえで交わすことが望ましい。</p>
<b>Action (アクション)</b>		
<b>項目5 意識改善</b>	<p>目標を達成しても常に次の仕事（目標）に向けて業務を進める等、営業社員特有の働き方により、休暇取得意識が高くない。その為もあり、支店長に休暇取得を推奨されても取得しない社員が多い。</p> <p>役付き・管理職向けの研修において、労働基準法関連の知識について伝えたことがない。</p> <p>残業の多い部下を持つ管理職への指導や改善推進に向けた、研修等の動機づけが不足している。</p> <p>管理職・一般社員ともに、働き方・休み方に関する研修・周知啓</p>	<p><b>役付き・管理職に対するマネジメント力向上等を目的とした実習型研修</b></p> <p>管理職に対して、所定外労働削減や年次有給休暇取得促進に向けた取組の推進、自身及び部下のワーク・ライフ・バランス、創造的な業務遂行の意義などについて講義を行い、特に部下の休暇取得促進に対する必要性和配慮すべき点について理解を深める。</p> <p>次に、研修を通じて、部下の労働時間管理は業務遂行と共にマネジメントの基本的な要素であることの認識を深めさせる。併せて、業務の効率化に向けた研修を行い、定時に仕事を終えることを前提とした仕事の割り振り・時間管理、休暇取得時の業務の遂行管理について習得させ、マネジメント力の向上を図る。(マネジメントの手法自体には個性があるものの、その目指すべきところについては一つで、その目的に寄与できるようマネジメント力の向上を図る。)</p> <p>その後、具体的な職場における所定外労働削減、年次有給休暇取得促進に向けての取組について、グループワークなどによる実際に即した対策を討議し、知恵を出し合っ取組内容を策定する実習型の研修を行う。</p> <p>また、その中で、管理職として労働基準法の知識が必須</p>

	<p>発は行っていない。</p>	<p>であることを理解し、一度全員に厚生労働省から電子デバイスで配布されている資料を読んでもらうなど、部下の働き方管理に必須となる、労働基準に関するベースの知識の標準化を進める。<b>※例：厚生労働省資料（労働基準法のあらまし）等</b></p> <p><b>一般社員向けの意識改善に向けた研修</b></p> <p>一般社員向けの研修内容については、仕事は所定内で終わるのが基本であり、効率的に仕事を遂行して早く退社し、又は年次有給休暇を有効に活用することを通じて、家族と過ごす時間を大事にし、自己啓発や休養、趣味なども含めて、人間性を高めるために使うことを推奨する研修を実施し、社員の意識改善を図る。</p> <p>その際、ライフサイクル上の様々な状況に応じた働き方を許容する必要性に対する理解を深めるため、例えば、将来に向けて勉強したいとか、さらには、誰でも親の介護に直面する可能性があり、休暇を取って親を病院や施設に連れて行く必要があることなど意識してもらい、ライフステージに応じた多様な働き方に関する理解を深める。</p> <p>また、研修の実施に当たっては、ワーク・ライフ・バランスのとれた働き方は、仕事の質の向上にもつながることを実感できるようなものとし、その実例についても紹介することを通じて、残業・年次有給休暇に対する意識の変革を図る。</p>
<p><b>項目6 情報提供・取得奨励</b></p>	<p>管理職・一般社員ともに、働き方・休み方に関する研修・周知啓発は行っていない。</p>	<p><b>ポスター等の掲出、定期的に職務完了後の帰宅・休暇の取得を促す</b></p> <p>意識改革のための研修により、長時間労働にならない働き方、休暇の取得について重要性を感じても、研修が終わってしばらくすると研修時の意識は薄れてくる。</p> <p>そこで定期的に、長時間労働の抑制・休暇取得によるワークとライフのバランス確保について、本部及び各支店の休憩スペース（顧客から見えないところ※あるいは見えるところ）に掲出できるポスターの作成や、本部であれば役員が直接現場をまわって声掛けを行うなどにより、長時間労働の削減・休暇の取得等の情報提供を行う。</p> <p>ポスターは、全社で掲げた数値目標に、例えばトップの写真の掲載があるなど、（いやでも）目が向く、意識してしまうような工夫を行うことがより効果的である。</p>

<p>項目7 仕事の進め方 改善</p>	<p>業務が個別の社員に依存している。</p>	<p><b>業務の組織的遂行体制の構築</b></p> <p>業務が専門化して仕事が属人化する傾向があることは、残業の常態化や年次有給休暇取得の障害になるということと共に、組織として以下のリスクを含んでいる。例えば、ある社員がインフルエンザにかかり、1週間出社出来ない場合は1週間その社員の担当する業務が停滞することになる。これを回避するためには主担当、副担当など複数メンバーによる担当制やチームでの業務遂行体制を整備することも有効と考えられる。そのため、専門性についても、複数ないし広めに専門性を養う必要がある。それにより、一人きりで行っていた業務の分配ができ、残業の削減や年次有給休暇の取得促進にも繋がる。</p> <p>なお、定常的に存在する残業を削減するためには、次項以下の「業務の棚卸とパートタイマーや派遣社員など活用による社員の業務負荷軽減」「正社員の増員の検討」を検討する必要がある。</p> <hr/> <p><b>業務の棚卸とパートタイマーや派遣社員など活用による社員の業務負荷軽減</b></p> <p>業務の棚卸を実施し、時間的な余裕があるものか、社員が行わなければならないものか、パートタイマーや派遣社員に分担してもらえるか検討を行い、分担してもらえるものがある場合、必要に応じてパートタイマーや派遣社員を増員する。</p> <p>特に、棚卸の際には、業務のアウトプットを出さなければならないタイミング・緊急度と他の人に替わってもらえる代替性から仕分けを行うことにより前項「業務の組織的遂行体制の構築」と組みあわせて実施できるよう工夫する。</p> <hr/> <p><b>正社員の増員の検討</b></p> <p>業務の棚卸とパートタイマーや派遣社員増員による社員の負担軽減を行っても、なお業務負荷が軽減されにくいならば、やはり責任の度合いの高い職務を行う社員が不足している可能性が出てくる。その場合には、正社員の確保・採用を検討する。</p>
------------------------------	-------------------------	---

<p><b>項目 8</b> 実態把握・管理</p>	<p>社員の満足度調査は実施していない。</p>	<p><b>社員意識（満足度）調査実施</b></p> <p>働き方・休み方に関する社員意識調査を定期的を実施し、社員が自身の働き方・休み方にどのような意識・考えを持っているかについて、把握した情報を時系列化し変化を把握・分析する（正直な結果を求める為、無記名を推奨）。</p> <p>また、各回の分析結果は、働き方・休み方についての労使による委員会（例えば安全・衛生委員会）において検討のテーマに設定したり、労務管理の施策に反映することで、改善の取組を推進させる。</p> <p>また、例えば社員がどのような将来のキャリアビジョンを持つか併せて意識調査を行い、キャリアへのモチベーションを高めるための方策を分析・検討する材料とする。</p> <p>定期的な意識調査により、社員の満足・不満足を把握することは雇用管理改善に繋がり、有能な社員の流出の防止に寄与する。</p> <p>上記の社員意識調査以外にも、長時間労働や年次有給休暇の取得が低調な部署、個人に対して、ヒアリング等の方法により実態を把握・分析するなど、実態把握を丁寧に行うことにより、より具体的な改善計画・目標の設定を行い、働き方改善推進の実効性を高める。</p>
--------------------------------	--------------------------	--

**（7）改善提案の活用**

提案の活用、取組状況に関しては以下のとおり。

**1）働き方・休み方改革に向けた協力推進体制の整備**

平成 29 年度専門委員会の運営に関して、委員会活動への委員以外の社員参加を柔軟に受け入れ、多様な社員の意見を取り入れる体制を構築する。

**2）役付き・管理職に対するマネジメント力向上等を目的とした実習型研修**

平成 29 年度に於いても、役員・管理職向けのダイバーシティ推進に関するセミナーの実施を検討。イクボス推進の検討を行う。

**（8）「働き方・休み方改善指標」活用の効果（結果）**

（平成 28 年度事業）