



## 企業名 キヤノン株式会社

### 主な取組

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

### 企業概要

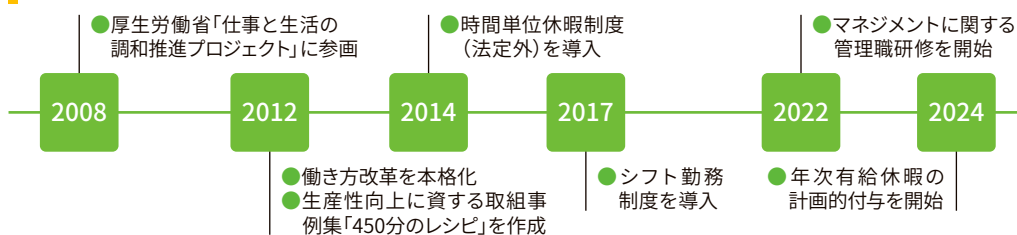
所在地	東京都
業種(業種大分類)	製造業
事業内容	精密機器・電気機器の研究・開発・生産・サービス
社員数	1,000人以上(時点:2025年12月31日)



### ポイント

- 労使による働き方改革推進委員会を設置し、各地区と連携しながら働き方改革に関する実態把握・施策検討に取り組む
- 各職場の働き方・休み方への課題に応じた解決策の検討や取組の浸透を図る生産性向上のための取組事例集「450分のレシピ」の展開、ワーク・ライフ・バランス推進期間の設定等により生産性高くメリハリをつけた働き方を推奨
- 業務の属人化を解消し、チームプレーを重視する組織風土を醸成することで休暇が取得しやすい職場環境を実現

### 取組の変遷





## 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

当社は創業以来「健康第一主義」を行動指針に掲げており、社員の健康増進のための取組を推進してきている。その一環として働き方にも目を向け、2008年に厚生労働省主催の「仕事と生活の調和推進プロジェクト」に参画するなど、社会で働き方改革の気運が高まる以前からワーク・ライフ・バランスを重視した働き方を実践できるように取り組んできた。

働き方改革の取組が加速したのは、2011年の東日本大震災以降である。当時は震災の影響による計画停電などを始め、経営環境に大きな変化が生じる中、それまで以上に効率的に働く必要性が高まった。また、生産性高く働くことを推奨する組織風土は存在しつつも、一部では残業が常態化している傾向もみられたことも、取組を本格化する一因となった。

2013年度には、経営層から「社員全員が仕事の生産性を再度見直し、所定労働時間内で効率よく終われるよう、働き方を見直して欲しい。終業後には、家族との団らん、自分をさらに磨くための勉強、あるいは趣味を楽しむなど、人間らしい生活を過ごしてほしい」というメッセージが発信され、働き方改革に取り組む方針があらためて示された。これを踏まえ、人事部門と各事業本部、労働組合が連携しながら、各職場で創意工夫しつつ着実に取組を進めていった。



## 主な取組内容

### 労使による働き方改革推進委員会を設置し、地区ごとに情報を共有して取組を浸透

働き方改革を組織的に推進するために、労使で構成される働き方改革推進委員会を設置している。同委員会では、会社全体の総実労働時間や年次有給休暇取得率等の働き方・休み方に係る実態把握、各種働き方改革の施策の検討を行っている。また、全社レベルの委員会に加えて各地区単位でも委員会を設置しており、地区委員会では各地区の職場の課題に応じ、具体的な業務改善の方法等について議論している。

また、加えて直近ではRPAによる定型業務の自動化や生成AIの活用等の好事例を働き方改革推進委員会の中でも紹介し、各部署でどのように生成AIを活用し、生産性を高めているのかといった情報を社内でも共有した。

### 生産性向上の意識付けとノウハウの共有を目的とした取組事例集「450分のレシピ」を作成

当社では、前述の経営層からのメッセージのとおり、高いパフォーマンスを発揮し、所定労働時間内で業務を終えられるようにすること、そうした意識を全社員で共有することが重要と考えている。そこで、生産性向上のための具体的なノウハウを共有するとともに、組織全体での意識づけを図ることを目的として、各部門における好事例を集め、「450分のレシピ」という取組事例集として情報共有を図っている。「450分のレシピ」という名称は、当社の1日の所定労働時間が7.5時間（450分）であることから、「所定労働時間内で成果を出すことを前提にする」という働き方改革の方向性をイメージできるようにする狙いがある。

「450分のレシピ」は、人事本部で発足したプロジェクトチームが中心となって制作している。労働組合から寄せられた好事例などを参考に、各部門で生産性向上に資する取組を実践している事例について、ヒアリングを行った上で情報を取りまとめている。数年に1度の頻度で作成しており、作成後は社内のイントラネットで共有の上、全社員が確認できるようにしている。



# 働き方・休み方改革 企業事例

取組を開始した2012年当時は、業務プロセスの見直しに関する事例が中心であり、会議の開催方法や承認プロセスの見直し、日々の業務の改善方法等、細かいビジネステクニックのような話が多く紹介された。

## ワーク・ライフ・バランス推進期間を設定し、メリハリをつけた働き方を推奨

毎年7～9月の3か月間をワーク・ライフ・バランス推進期間と定め、始業と終業を30分前倒ししている。この取組を通じて、社員にメリハリをつけた働き方を推奨し、終業後の時間を有意義に使うように意識づけを図っている。

また、ワーク・ライフ・バランス推進期間中には、各職場で生産性向上について意見交換を行う職場ミーティングを開催するように促している。職場ミーティングは課単位などで実施しており、「450分のレシピ」等を参照しつつ、前年の取組を振り返りながらその年度にチームとしてどのように生産性向上を図るのかを検討している。どのような取組を行うかは各職場によって様々であり、開発部門で業務改善を行うチームもあれば、個人単位の生産性向上の目標を設定するチームもある。

さらに、職場単位の取組に留めず、取組の横展開を図っていくという観点から、過去には職場ミーティングの検討結果を事業本部単位で取りまとめ、一部の好事例について人事部門がヒアリングを実施し、全社共有を図ったこともある。

また、2014年には生産性向上を目的に30分単位の時間単位休暇(法定外)を導入し、2017年には業務内容に併せて始終業時間を変更するシフト勤務を導入し海外との定時後の打ち合わせで発生する時間外労働なども削減し、社員の働き方の選択肢を増やすとともにさらなる生産性向上を図っている。

## 各職場が創意工夫し生産性向上のための取組を推進。ボトムアップの業務改善により社員の視座が高まる効果も

そのほかにも、生産性を高めるため、各職場で創意工夫しながら取組を推進している。ある職場では、「集中タイム」という時間を設け、特定の業務に一定の時間集中して取り組むことを周囲に表明し、その時間に限っては周囲から話しかけられないようにするといった取組を行っている。また、業務状況に応じてテレワークを認めている職場もあり、一日中作業に集中したい日などに活用されている。

各職場では社員から業務改善の提案を受け、ボトムアップで業務の見直しを図ることもある。その際には、業務の見直し・削減だけに主眼を置くのではなく、その業務の必要性にも目を向けるようにしている。既存の業務の中には、多少手間がかかるが重要なものや、トラブルが生じた際に社員の身を守ることに繋がっているものもあることから、効率化のみを目標としないように留意している。ただし、結果として業務の削減・見直しにつながらなかった場合でも、社員がその業務の重要性や意味合いに気づいたことで、以前よりも視座が高まり、目的を意識した業務遂行ができるようになったという効果もみられることから、社員の提案を契機として業務見直しを図る意義は大きい。

## 人材育成にも目を向け、社員のスキルアップやキャリア形成を後押しする取組を充実させる

生産性向上を図る一方で、人材育成にも目を向けている。過去には、働き方改革を通じて生産性高く働く風土が醸成されることで、「業務と直接関係のない分野の知識の習得に取り組む機会がない」「人材育成に費やす時間が限られる」等の声もあった。そこで、人材育成の取組を強化するため、社員のリスクリングのための研修施設を設立し、新たにITスキル等を身につける機会を提供したり、階層別研修を充実させたりした。また、社内ですべて新しい仕事にチャレンジできる研修型キャリアマッチングという社内公募制度を導入し、社員による積極的なキャリア形成の後押しも行っている。

また2020年頃から、DXなどデジタル技術の活用強化を目的に、全社向けのDX研修を導入した。現在ではDXリテラシー研修を皮切りに、AIやノーコード・ローコードの実践型研修など、幅広い社内研修を提供し、社員のスキルアップを通じて生産性向上を支援している。

さらに、2022年からは管理職向けのマネジメント研修を開始した。従業員エンゲージメントの向上、部下のキャリア支援、多様な人材の活躍を促すマネジメントの教育に加え、部門ごとに生産性向上について管理職同士で議論をし、その結果を職場マネジメントに活用している。

生産性向上を図るためには、限られた時間の中で成果を上げられるよう、個人の知識やスキルの向上に取り組むことも欠かせない。そのため、個々の社員のスキルアップやキャリア形成を支援することは、働き方改革によって生じる課題を解消しつつ、生産性向上を図るという両面の効果を生んでいる。

## 業務の属人化をなくしチームプレーを重視する組織風土を醸成することで休暇が取得しやすい組織へ

休暇の取得状況に関して、当社の年次有給休暇取得率は約9割であり、休暇を取得しやすい環境が整っていると言える。その要因として、チームプレーを重視する職場風土が全社に根付いていることが挙げられる。例えば開発部門では、特定の社員でなければ対応できないような業務が生じないよう、それぞれの開発業務の見える化に努めており、あらゆる業務において属人化の解消を図っている。完全に属人化を解消できるとまでは言えないが、日頃の会議から「この業務は属人化していないか」「属人化しないためにこのような連携が必要ではないか」といった問題提起がされており、お互いにカバーできるような体制を作り上げる意識が醸成されている。チームプレーを重視する文化が根付いた背景には、かねてより労使で取り組んでいる時間外労働の削減をはじめとする厳格な労働時間管理もさることながら、労使一体となって研修等を通じて心理的安全性に関する理解と行動を促進してきたことや、日頃から各職場で助け合いを重んじる風土づくりに注力してきたことも寄与している。

また、連続休暇の取得促進にも取り組んでいる。フリーバカンス制度は、年次有給休暇のうち5日間を連続取得することを推奨する制度であり、特に土日とあわせて9連休を取得することを促している。「取れるときに取る」という考え方では取得しづらいことから、確実に連続休暇を取得できるよう、年初の時点で管理職も含め、5日間の休暇を誰が・いつ取得するかを確認し、見える化するようにしている。チームプレーの組織風土が土壌にあり、かつ年初に管理職も含めて計画的に取得できる仕組みとすることで、声がけだけで終わらずに実際の取得につながっている。

そのほかにも、2024年度には新たに年次有給休暇の計画的付与を開始するなど、新たな取組も進めている。なお、計画的付与に関しては、前述の働き方改革推進委員会での議論を契機に導入した制度であり、労使の話し合いが施策に反映されている。



### 取組の成果・展望

働き方改革の取組を通じて、社員の総実労働時間は着実に短くなり、生産性向上に対する意識も高まってきている。また、チームプレーの組織風土もあることで、2024年度の社員1人あたりの年次有給休暇の取得率は88.0%に達している。そのほかにも、男性の育児休業の取得率が高く、取得期間が平均3か月程度と比較的長期である点も、当社の特徴である。

「健康第一主義」の行動指針のとおり、すべての社員が心身ともに健康で、チームプレーにより生産性高く働くことができる職場環境を作ることで、働きやすさと仕事のやりがいを高めていきたい。