



長時間労働の
抑制

業務の繁忙に
応じた
働き方・休み方

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

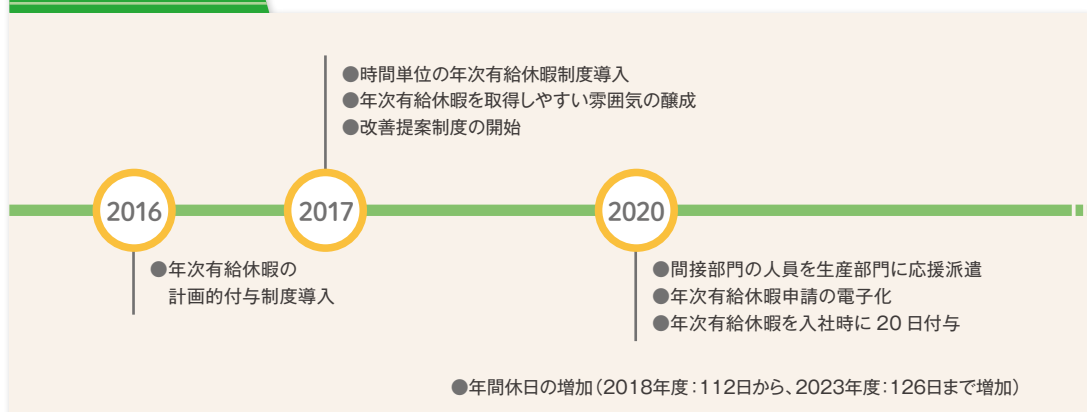
株式会社東陽理化学研究所

所在地	新潟県
業種	製造業
事業内容	金属製品製造及び表面処理
社員数	100~299人 (時点:2023年7月)※契約社員含む



- 社員の QOL (Quality of Life) 向上を目指して働き方改革を推進。部門を超えた応援や、年次有給休暇を取得しやすい環境づくりなどを実践
- 年間休日の増加など、生産性の向上による利益の増加をさまざまな形で社員に還元することで働き方改革の好循環を実現
- 年次有給休暇取得率は大幅に向上。働き方改革を続けることで、ユースエール認定企業にも継続認定され、採用面での効果も実感

取組の変遷



働き方・休み方改革 に取り組んだ背景 と狙い

働き方改革に本格的に取り組み始めたのは2017年頃であった。2016年に就任した前社長が働き方改革に積極的であり、「社員が良い仕事をするためにはQOL（Quality of Life）の向上が不可欠である」という考え方を全社に共有し、働き方改革に取り組んでいった。

働き方改革に取り組む前も、一人当たりの月平均残業時間は10～15時間程度であったが、人によるばらつきがあり課題として捉えていた。また、働き方改革に取り組む前の年次有給休暇の平均取得日数は一人当たり年7日程度で、業務が属人化しており休暇が取りやすい雰囲気ではなかったことが課題であった。

社員のQOLを上げたいという思いのもと、人事部で働き方改革の施策を検討し、役員会に諮りながら進めていった。

主な取組内容

◆部門を超えた応援により受注増に対応。新人教育の質向上や部門間の相互理解も実現

働き方改革を進める際に大きな課題となっていたのが業務の属人化であった。そのため、誰もが業務をできる状態をつくることを心掛けることにした。特に生産部門は工程が多いため、定期的に工程間を異動するようにしている。開発部門や品質保証部門も含めたローテーションも行っており、他部門の経験は社員の学びにもなっている。

2020年からは受注の増加を背景に、生産部門の負担を平準化するため、開発部門や間接部門の人員を生産部門に応援派遣する仕組みも取り入れた。毎月生産部門が受注状況によって月単位で予定を組み、必要な応援人員数を開発部門や間接部門に提示し、応援人員を調整している。

応援人員の派遣は、2020年から受注が落ち着いた2023年6月頃まで継続して実施した。結果として、全体の残業時間を大幅に増やすことなく受注増に対応することができ、売上も増やすことができた。応援の仕組みを開始した当初は、応援に行く間接部門の人員の中には、自分の仕事がある中でさらに応援で業務が増えることを歓迎しない人もいた。こうした体制をとることで売上を増やせた分を、賞与や年間休日を増やして社員に還元したことで、働き方改革の成果を社員が実感し、前向きに捉えられるようになっていった。

また、こうした応援を受けるにあたって、生産部門でも、様々な工夫を行った。不慣れな社員でもスムーズに製造ラインの業務を覚えられるよう、動画の教材を作成し、分かりやすく手順を説明できるようにした。結果として、応援人員の業務の質が向上しただけでなく、新人教育の質の向上にもつながった。さらに、それまで話す機会の少なかった別の部門の社員とのコミュニケーションができたことで、互いの業務に対する理解も深まり、間接部門、生産部門の垣根を越えて、社内でサポートしあう体制ができた。間接部門の社員にとっても、日頃体感しづらい生産部門の苦労や現場の課題を発見する機会となり、生産現場に飲料水の配備を増やす施策などにもつながった。

◆継続的な業務改善や残業削減の取組で、残業をしない働き方が定着

残業の削減も含めた業務の改善のため、2017年に社員から改善策を募る改善提案制度を開始した。改善策を提案したことに対しても報酬を用意し、その提案が評価され二次提案まで進むと、さらに報酬が出る仕組みにしている。これまで生産部門でのコスト削減に関わる提案などがあつた。新入社員の提案が評価されて二次提案に進んだこともある。

残業時間については、以前はノー残業デーも実施していたが、生産状況は時期によって異なり、また「ノー残業デー以外は残業をしてもよい」という認識につながるのも望ましくないと考え、2019年頃に廃止した。ノー残業デーは、残業をしない意識を持つきっかけとしては有効であるが、社員の中で残業をしない働き方が定着したことで、不要になったと判断した。実際にノー残業デーを廃止しても残業時間が増えることは

なかった。現在では、残業時間は週に1回、人事部が各チームのリーダーと、現在の状況と予測値を共有し、特に残業時間が多い社員については月40時間を超えないように注意喚起をするようにしている。

◆多能工化や管理職の積極的な取得により、年次有給休暇を取得しやすい雰囲気醸成

年次有給休暇の取得促進にあたり、あえて数値目標は設定しなかった。多能工化や業務の平準化を進めたり、管理職が自ら積極的に休暇を取得したことで、休みやすい雰囲気が醸成され、年次有給休暇の取得が自然と進んでいった。人数が少ない部署や、営業などの顧客都合などにより休みにくいと思われる職種も、サポート体制などを適宜調整して休暇を取得できている。管理部門でも、業務をいつでも引き継げる体制をとっており、同僚に業務を任せられることができるため、安心して休暇の取得ができている。2020年からは、年次有給休暇の申請を電子化しており、より申請しやすくなったという声も聞く。

◆年次有給休暇の計画的付与制度により、年次有給休暇の取得率を底上げ

年次有給休暇の計画的付与制度は、本格的に働き方改革を実施する前の2016年から導入した。背景として、当時、年次有給休暇をなかなか取得しない社員がいるなど、全体の年次有給休暇の取得率が上がらないことに課題を感じていたことがあった。

そこで、まずは個人の意識を変えることを重視し、ゴールデンウィークとお盆の期間に休日が飛び石となっていた部分を埋めて連休にするために、3日間を一齐付与する形で導入した。制度導入時には就業規則への記載も行い、全社の年間カレンダーに入れ込む形で毎年付与日数や付与日を検討し、過半数代表者と労使協定を締結している。これまでに、年5日を計画的付与制度で付与した年もある。

また、制度を運用する中で、新入社員など年次有給休暇の付与日数が少ない者にとっては、計画的付与の日数があることで、自身が自由に使える休暇が半分程度になってしまうことに課題を感じ、2020年には新入社員にも年20日の年次有給休暇を付与するように見直した。

年次有給休暇の計画的付与制度には、社員が自由に使える年次有給休暇の日数が減ってしまうという側面はあるものの、年次有給休暇を取得するきっかけづくりにはなる。結果、なかなか年次有給休暇を取得しなかった社員の年次有給休暇取得率は上昇した。全体の年次有給休暇の取得率も向上してきたため、社員が休みたい時に休めるようにすることに重きを置き、2023年度は計画的付与の日数を4日間にしている。

◆社員の要望に応える形で時間単位の年次有給休暇制度も導入

社員から「半日もかからない短時間の用事がある時のために、時間単位の休暇がほしい」といった声があったことをきっかけに、2017年に時間単位の年次有給休暇制度を導入した。

こうした制度を検討する際には、部門間の公平性に配慮し、全社で共通の制度を設けるようにしている。数時間程度の用事などに対応するためには、フレックスタイム制で対応するということもあり得るが、生産部門がメインである当社では、フレックスタイム制は導入のハードルが高い。そこで、時間単位の年次有給休暇制度を導入する方向で検討した。

当社は労働組合がないため、導入の際には過半数代表者と協議のうえ制度を決定し、労使協定の締結と就業規則への記載を行った。時間単位の年次有給休暇の対象者は全社員とし、1年につき5日(1日あたり8時間×5日=40時間分)まで取得可能とした。制度導入の際には、月に1回全社員参加で実施している業績報告会で周知した。あわせて、全社メールでの周知や工場等の掲示板でも掲示し、すべての社員に伝えるように留意した。

導入する前には、時間単位で社員が抜けることへの心配の声もあったが、誰かが抜けても仕事が回る体制がとられているためか、導入後に現場からそうした課題を聞くことはなかった。休暇数の管理については、毎日の出勤状況を管理するシートがあるため、そこに残日数・時間数を記載するように変更し、確認できるようにした。特段管理に手間取っていることはない。

		所定時間外勤務									
		当日					当月				
		残業	残業	土祝出	日曜出	代休消化	有休取得	時有休取得	育目取得	婚休取得	当月計
平均								0.20			
社員平均								0.20			
派遣平均											
合計								2.00			

社員番号	名前	工程名	所定時間外勤務													
			当日					当月					残数			
			残業	残業	土祝出	日曜出	代休消化	有休取得	時有休取得	育目取得	婚休取得	当月計	代休計	有休残	時有休残	育目残
	Aさん	●●グループ						0.00							40.00	
	Bさん	●●グループ						1.00							15.00	
	Eさん	●●グループ						1.00							14.00	

(同社提供資料より一部抜粋) 出勤状況管理シートのイメージ

実際の活用例としては、子どもの急なお迎えなどの育児事由での取得や、役所に行くための取得、通院、リフレッシュなど様々である。社員からは、「時間単位の年次有給休暇制度があり、助かる」という声を聞いている。時間単位の年次有給休暇制度を導入することで、年次有給休暇の取得率への影響がどう出るかはやや懸念したが、導入後も年次有給休暇の取得率は上がり続けており、特に問題は生じていない。

◆働き方改革の成果の還元として、年間休日の増加も実現

働き方改革によって生産性が向上してきていることを受けて、こうした成果を社員に還元する方法のひとつとして、年間休日の増加にも取り組んでいる。2018年度に112日だった年間休日を、年々徐々に増やし、2023年度は126日の年間休日を実現した。社員の声を受けて、2019年には土曜日の営業もなくなっている。年間休日は今後も増やすことを検討しており、将来的には130日程度にすることを目指している。

取組の成果・展望

◆生産性の向上による利益の増加をさまざまな形で社員に還元することで働き方改革の好循環を実現

働き方改革によって生産性が向上して利益の増加につながった分は、社員に還元することにしており、賞与や年間休日の増加、人間ドックの無償化などの福利厚生の充実に充てている。これによって、働き方改革を始めた当初には半信半疑であった社員も、自分たちにとってもプラスになることを実感し、働き方改革を前向きに捉えられるようになってきている。

2023年度の法定外労働時間は月平均9.4時間、年次有給休暇取得率は85%であった。特に年次有給休暇取得率は、2019年度には66%であったところが、大きく伸びている。休暇を取りやすい風土が醸成されたことで、職場のサポート体制や、多能工化が推進され、さらに休みやすい環境が整ってきている。また、休みやすい環境・風土が醸成されていることで、男性の育児休業取得率の増加にもつながっている。2023年度の育児休業取得率は男女ともに100%を達成した。

◆働き方改革を続けることでユースエール認定企業にも継続認定。採用面での効果を実感

働き方改革を続けたことで、厚生労働省による「ユースエール認定制度」の認定基準のうち、働き方・休み方に関する項目を満たすこともできており、2018年度から継続して認定を受けている。社員に対して、働き方改革の成果を実感してもらうことに繋がっているほか、採用などの人材確保の場面でも、ユースエール認定が大きなアピールポイントとなっている。特に高卒などの若手の社員を採用するうえで、ユースエール認定があったことは非常に効果的であった。

働き方改革の成果の還元の一環として、人間ドックの費用無償化やインフルエンザワクチン接種の無償化などを行ったこともあり、2023年度には、「健康経営優良法人2023（中小規模法人部門）」の認定を受けることもできた。今後もこうした認定を積極的に取得していきたいと考えており、子育て支援や女性活躍推進の取組を進めて、くるみん(2024年1月現在申請中)や、えるぼしを取得することも目指している。