

# 働き方・休み方改革 企業事例

## 企業名 積水ハウス株式会社

主な取組

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

勤務日数の柔軟化

勤務場所の柔軟化

働き方に関わらず成果や取組を公正に評価

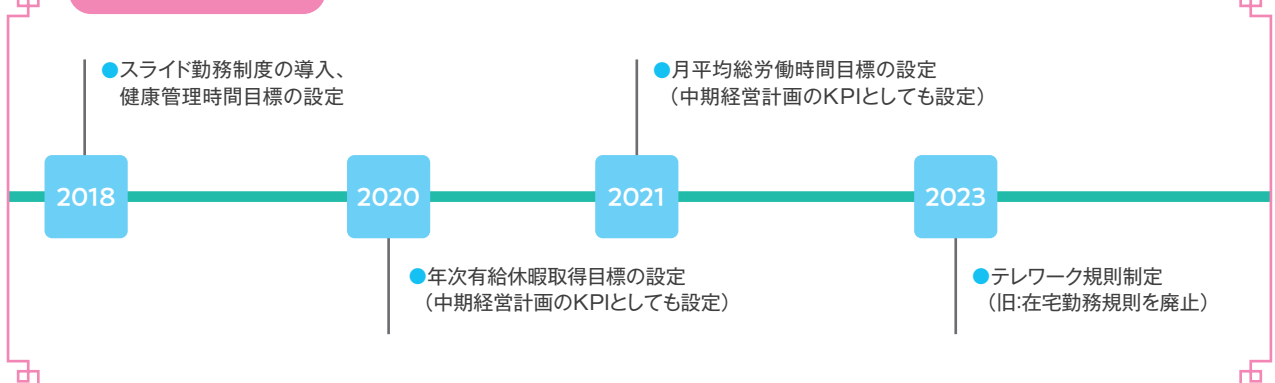
所在地	大阪府
業種	不動産業、物品賃貸業
事業内容	建設工事の請負及び施工等
社員数	1,000人以上（時点：2024年1月31日）

Point

## ポイント

- 管理職も含めた目標設定や、業務の見える化と進捗管理ミーティングによる調整、休暇取得をしやすい風土醸成により、総労働時間や年次有給休暇取得率を大幅に改善
- 次期管理職候補の育成を目的に管理職の下にサブリーダーポジションを新設し、権限委譲を行ったことで、管理職の負荷軽減や休暇取得にもつながった
- テレワークや、がん・不妊治療・疾病や障がいを持つ子の看護などのために利用できる週休3日制も導入。公平で公正な評価やキャリア自律の実現に資する取組も進めている

## 取組の変遷



## ◆ 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い ◆

仕事と生活を両立させ、多様な働き方を可能とする職場環境整備に取り組むことが企業の社会的な義務の一つとなる中で、社員と企業がサステナブルな（持続可能な）成長を遂げられる環境をつくり、社会に対して貢献し続ける企業であることを目指し、2006年に「人材サステナビリティ」を宣言した。

住宅を販売する会社として『『わが家』を世界一幸せな場所にする』というグローバルビジョンを掲げており、まずは社員の幸せを追求することが大切だと考えている。2020年からは毎年、全社員を対象とした「幸せ度調査」を実施しており、仕事やプライベートを含む人生全般の状態を見える化している。

女性をはじめ、多様な人材が生き生きと働けるようになることが会社の成長にもつながると考え、ダイバーシティ推進施策などを進めている。

ベクトルを共有し、一丸となって邁進する風土があるため、課題や特徴を踏まえて働き方改革を進めている。

## ◆ 主な取組内容 ◆

### 管理職も含めた目標を設定し、全社的な働き方改革を加速

2020年からは年次有給休暇の取得目標、2021年からは月平均総労働時間の目標を設定し、中期経営計画のKPIにも組み込むことで、役員も巻き込みながら全社的な働き方改革を加速させた。これらの目標には管理職も含めている。当時は男性の育児参画や女性のキャリア形成推進に関する取組も始めたところであり、ワーク・ライフ・バランスの実現のために長時間労働を是正しようと全社で改革を進めた。目標の設定を機に、達成に向けてできることを一つずつ確認しながら真剣に取り組んでいった。

なお、総労働時間の集計に管理職も含めることで、全社の状況を見えるようにしている。年次有給休暇・総労働時間いずれも管理職を含めた目標としたことで、管理職も自身の働き方について考える契機となった。その結果、自身が担っている業務をどのように能率よく遂行するかを考えなくてはいけないという意識が生まれた。業務の配分・取捨選択は各自の裁量に任せているが、管理職同士でもミーティングを実施しており、グループを越えた業務の調整などについて話し合うこともある。

### 業務や作業予定の見える化と進捗管理ミーティング

個人のスケジュール表に会議予定や作業予定を記入してメンバーに共有することで、労働時間や業務の偏りを見える化し、業務の調整をやすくしている。また、グループ内で進捗管理のミーティングを実施し、今後の業務量の見込みや納期などについて話し合っている。

何にどれくらいの時間がかかっているかを見える化することで、想定よりも作業時間がかかっている場合、原因は何かといった会話が生まれるきっかけにもなる。また、どのような業務に取り組んでいるかが分かるため、本人のスキルアップに向けたコミュニケーションにもつながる。さらに、在宅勤務中であっても業務状況を共有しやすくなるというメリットもある。

### 休暇取得に対する心理的なハードルを下げることで年次有給休暇の取得を促進

以前は年次有給休暇を取りづらい雰囲気があったが、目標設定に伴い上司からも取得を勧奨するようになったことで、社員の心理的ハードルが下がり、休みを取得してもよいのだという感覚が少しずつ根付いていった。計画的な取得の奨励や、スケジューラーへの休暇予定の入力も風土醸成の一助となった。

男性の育児休業も積極的に推進しており、取得期間中の業務のフォローについて周囲のメンバーも真剣に考えるようになった。また、病気や家族都合などで1週間程度休む必要があるような場合の対応も、ノウハウとして蓄積されるようになってきている。

# 働き方・休み方改革 企業事例

## 管理職の下にポジションを新設。一部業務を分担することで、管理職の負荷を軽減

管理職になっても働き続けられる環境かどうかは長時間労働の問題と切り離せない。管理職になることを望まない若者が増えているとの調査もある中、原因を一つずつ解消していくことで、誰にとっても働きやすい環境や健康的な働き方の実現を目指している。

そのための施策の一つとして、管理職である支店長や店長の下に副店長というサブリーダーポジションを新設し、移管できる業務は移すようにした。次期管理職の候補となる人財を副店長として配置し、一段上の視点で管理職業務の経験を積んでもらうことにより、育成を図るという目的もある。副店長を2~3人置くことも可能としており、業務の分担によって店長をサポートしている。労務管理の一次チェック、業務の進捗管理などは副店長に移管し、店長は方針の決定などの管理職業務に注力できるような体制を構築している。

このような体制とすることで、管理職の休暇取得のしやすさにもつながっている。管理職が休まなければ部署全体が休みづらい雰囲気になってしまうため、管理職には率先して休むように伝えている。

## 多様な働き方を実現できるよう、テレワーク規則等も整備

「自律」をキーワードに、社員が働き方やキャリア形成を主体的に選択できるように変革を進めている。例えば在宅勤務は、以前から対象者を限定して導入していたが、コロナ禍では緊急対応として、可能な部署において実施した。しかし、既存の在宅勤務規則の内容と実態が整合していなかったため、全社員が事由を問わずに利用できるよう、2023年にテレワーク規則を制定した。併せて、在宅勤務以外にもモバイルワークやサテライトオフィスでの勤務も認めた。職種や業務内容によっては利用できない場合もあるが、テレワークの親和性が高い部署では利用率が9割程度の場合もある。また、WEB会議の活用により、業務の効率化や生産性の向上といった効果も見られる。そのほかにも、スライド勤務制度を導入して時差出勤を認めるなど、社員の多様な働き方を支援している。

## がんや不妊治療、疾病や障がいを持つ子の看護などのために利用できる週休3日制の導入

がんや不妊治療、透析治療、持病、疾病や障がいを持つ子の看護、介護等の事由がある場合には、週休3日の勤務が可能である。週休3日とする場合は、1日当たりの所定労働時間は変えずに休みを1日増やすことで週当たりの労働時間を減らし、業務量や給与は労働時間に比例して減らすこととなる。休む曜日は社員自身が選択することができるため、火曜日と水曜日が定休日の支店で勤務している者が、放課後等デイサービスの休みに合わせて日曜日を休みとしている場合もある。

さらに、がん・不妊治療等の場合は週休3日制と短時間勤務を併用できるため、例えば土曜日と日曜日が定休日の支店で勤務している者が通院日の水曜日に休み、それ以外の曜日は1時間短縮する(1日7時間勤務とする)といった働き方も可能である。

週休3日制は年間10件程度の申請がある。介護の事由は少なく、治療が多い印象である。

## 多様な働き方を支える公平で公正な評価制度と「キャリア自律」

短時間勤務などの制度利用の有無にかかわらず、評価項目に従った公平で公正な評価を行っている。また、人によって評価に偏りが生じないように、評価者になったタイミングで研修の受講を必須としている。

さらに、上司(評価者)と部下が密にコミュニケーションを取れるよう、「キャリア面談」を導入し、面談の頻度を増やしたほか、面談シートを活用して面談の記録を残し、上司や本人の異動があっても、本人のキャリアの資産として引き継がれるような工夫もしている。

近年は早くステップアップして管理職になりたい人や、ゆっくりキャリアアップしたい人、ライフステージで一旦立ち止まりたい人等、様々なキャリア観が出てきている。社員の自律性も尊重し、2003年に「キャリア自律コース」を導入した。それぞれの価値観に基づいたキャリアが可能な制度にしている。

## 社員の誰もが参加できる表彰制度により、社員の声も取組に反映

2021年度から、「SHIP」(正式名称は「Sekisui House Innovation & Performance Awards」)と呼ばれる社員参画型の表彰制度を開始した。未来のアイデアを提案する「イノベーション部門」と、これまでの優れた業績を称える「パフォーマンス部門」の2部門がある。イノベーション部門では、社員から働き方に関する新しいアイデアが提案されることもあり、社員の声も取組に反映させている。

## ◆ 取組の成果・展望 ◆

総労働時間や年次有給休暇の取得率をKPIとして設定したことで、月平均の総労働時間は2020年度の176.7時間から、2023年度には169.58時間にまで減少し、年次有給休暇の取得率は2018年度の37.0%から、2023年度には80.5%にまで上昇した。

DXの推進によって手作業や移動などの時間が削減されたことで、生産性や業務効率も大きく向上した。一方で、研修などはオンライン開催とすると効果が下がってしまう場合もあるため、オンラインとリアルのどちらか一方だけが良いということではなく、業務の性質との兼ね合いを考慮しながら検討していきたい。また、DXにより業務量が減少した部署もあれば、以前とそれほど変化が無い部署もあるため、そのような実態を踏まえた人員配置も改めて検討する必要があると考えている。

取組を通じて、年次有給休暇の取得や、長い休みを取ることにに対する抵抗感が無くなったことも成果の一つである。男性の育児休業取得も当たり前になっている中で、長期間休む際にも互いにフォローすることが自然とできるような雰囲気が醸成されてきている。採用面でも、ライフイベントと両立しながら働き続けられる会社であることは、性別を問わず重要である。育児経験のある男性が増えたことで、育児短時間勤務を利用している女性に対する理解や残業削減の意識もさらに高まることも期待している。

一方で、労働時間や年次有給休暇の取得に関する数値目標だけが独り歩きし、目標設定の背景や目的がきちんと理解されていないような状況もみられる。目標設定の趣旨について理解を深めてもらえるように啓発していく必要がある。

自己啓発の促進やキャリア自律に関しても、少しずつ制度が整ってきている。「SHIP」の提案から高度学習支援制度が整備され、海外留学の費用サポート等が実現した。在職中には自身がやりたい仕事の方向性が変わったりと、専門性を高めるために資格取得や大学院に通いたいといった考えが湧く可能性もある。ビジネススキルの向上に関するこのような社員の希望を後押しする制度を今後も整備していきたい。

さらに、働き方の柔軟性もいっそう高めていくために他の制度導入の検討も進めていきたい。