

## 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	
社名	N社 (2015年度)
業種／事業概要	サービス業 (他に分類されないもの) / システムやソフトウェアの開発・運用・保守
従業員規模	200人程度
本社所在地	大阪府
労働時間制度	始業終業時間 9:00～17:30 (所定労働時間 7.5時間) 休憩 12:00～13:00 (60分) 一か月単位の変形労働時間制 (社内で業務を行う一部の社員に適用)、コアタイムなしのフレックス制 (一部の常駐先で勤務する社員に適用)、専門業務型裁量労働制 (一部の対象社員に適用)

## (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

### 1) これまでの取組

全社員対象に3日間(有給)のリフレッシュ休暇を設けている。リフレッシュ休暇は、取得の時期を問わず利用できる。

### 2) 「働き方・休み方改善指標」活用のきっかけ

外部の見識を活用して働き方・休み方改善の取組を推進したい。慢性的な長時間労働の改善がメンタルヘルスケアにも繋がると考えており、今回のコンサルティングによって長時間労働改善等の取組を加速したい。

## (3) 働き方・休み方の現状・背景

### 1) 人事部の課題認識

SEは、繁忙期が顧客の事情に左右され、繁忙期の特定がしづらいため、長時間労働が常態化している。

年次有給休暇の取得率は全社で50%未満である。また、SEの1/3が、年の取得日数が5日以下に留まっている。

SEは、休日出勤に対する振替休日の取得すら業務に追われてできておらず、このことについてトップが問題視している。

### 2) 仕事特性と働き方・休み方の現状

#### ① 組織体制

拠点として、大阪本社の他、東京と福岡に事業所を構える。事業の柱である「SE」の客先への常駐は常駐先により常駐形態が異なり、人員だけが配置されている場合や、部署ごと客先に設置されている場合もある。

### 【職位】

事業部長→課長→マネージャー/エキスパート→リーダー→一般

SE の職位は、E3/E2→E1→S2→S1

事業部長は本社で勤務する場合が多い。部長には SE 経験者が多い。

### 【その他の人事労務に関する情報】

社員の年代別構成比は、20 代 23%・30 代 35%・40 代 26%・50 代 18%・60 代 3%である（男女比：男性 76%：女性 24%）。

会社に労働組合はない。

社員は、技術者が 3/4 以上である。

### 【主事業の動向等】

システム産業全体は好調だが、生産費用も上がっている。また、以前は顧客のシステムは同じ技術で対応できていたが、現在は顧客にあわせてシステム構成が必要であるため、以前に比べると作業の効率化が難しい。

流動性の高い業界であり、社員の定着率は高くない印象がある。

プロジェクトで使用するプログラム言語によっては、仕事が無い状態の社員も発生することがあるが、社員の技術やプロジェクトの使用言語の問題もあり、必ずしも他の現場等への配置換えがスムーズにできるとは限らない。

## ② 働き方

### 【SE】

殆どの SE は顧客先に常駐して勤務している。繁忙期は顧客先によって異なる。

SE 業務は、単純に仕事量が多い。また、使用する言語やスキルのレベルに個人差があるために、特定の社員にしか業務が遂行できないことがあり、長時間労働に繋がりやすい傾向にある。

出荷したプログラムの修正依頼も多く、常に作業量の変動している。技術革新のスピードに産業の成熟速度が追い付いていないこともあり、作業を事前に定量化することが難しい。

能力が高い社員ほど、一つの案件がひと段落するとすぐに次の案件に配置される。

### 【管理部門】

管理部門では、期末（経理系）や採用スタート時期（人事系）等に忙しくなり、月に所定外労働が 80 時間近くに達する社員もいる。業務の精査やスケジュール管理を行うことで、作業量の見直しを行い、固定業務については、作業の標準化や教育によって集中する負担を減らせるのではないかと考えている。

## ③ 休み方

所定休日は、土曜・日曜・祝日、休暇は年末年始休暇、リフレッシュ休暇（年 3 日）である。

リフレッシュ休暇は年 3 日の特別有給休暇であり、1 日単位で取得できる。年次有給休暇より心理的に取得しやすいためか取得率は高い。また、リフレッシュ休暇をゴールデンウィーク、シル

バーウィークと組み合わせて長期休暇を取得する社員もいる。

年末年始休暇に繋げて年次有給休暇取得奨励日を設定することもあり、連続休暇が取得しやすくなるように工夫している。

管理部の認識として、年次有給休暇は、取得が低調な社員が多く全社取得率が低いと感じている。ただし、それ以前に休日出勤後の振替休日を取得できていない社員がいる。休日出勤に伴う休日の振替は、前もって振替日を設定して休日出勤申請を行うことを基本とするが、振替日の指定なしに休日出勤の申請が行われることも多い。一つの案件で振替休日が20日程度貯まる社員もいるため、管理部門から積極的に振替休日の取得を促している。

SEの1/3は、年次有給休暇の取得日数が年5日以下である。年次有給休暇の取得が低調な理由としては、上記のとおり、仕事量が多いことと本人にしか業務が遂行できないことが原因と考えられる。

#### ④ マネジメント

##### 【労働時間に関する制度・管理・取組】

36協定は、最大延長時間を月45時間、年360時間、特別条項で月80時間、年360時間で締結している。

フレックスタイム制度等は、顧客が求める勤務体系に合わせて社員ごとに適用している。

専門業務型裁量労働制は、勤続3年以上の社員のうち制度対象者としてふさわしい業務を行う社員を対象に適用している。

労働時間管理は、本社・現場では、管理方法が異なっており、SEの場合は、社員各自による始業終業時間の自己申告を基に行っている。申告後もPCは利用可能であるため、不適正な申告を防ぐため、自己申告の時間とPCログの時間の乖離チェックを不定期に行っている。乖離が認められた場合は、本人に対して是正の注意喚起を行っている。本社は、IDカードによる記録される出勤退勤時間を基に管理している。

管理職に対する、部下及び本人の長時間労働の抑制の推進に繋がるような研修は行っていない。

一般社員に対する、長時間労働の抑制の推進に繋がるような研修は行っていない。

トップから、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進に繋がるようなメッセージは発信されていない。

衛生委員会で労働時間を議題にしており、長時間労働の抑制に向けた改善策の検討を行っている。検討の結果実施された対策の一つとして、長時間労働者に対するストレスチェック等を法令の施行に先駆けて行っており、その結果、長時間労働の社員の職務満足度が総じて低いことが判明している。

ノー残業デーは設定していない。

##### 【休暇等の取組】

誕生日や記念日などを年次有給休暇とするような休暇の取得促進制度は取り入れていない。

管理職に対する、部下及び本人の年次有給休暇の取得促進に繋がるような研修は行っていない。

一般社員に対する、年次有給休暇の取得促進に繋がるような研修は行っていない。

年次有給休暇の取得の低調な社員に対して、積極的な取得の奨励や情報提供は行われていない。

### 【評価】

部下や管理職本人の労働時間・年次有給休暇の管理と管理職の評価は、関連付けされていない。  
社員の労働時間・年次有給休暇の管理と自身の評価は、関連付けされていない。

### 【育成等】

新卒は、入社後 2 ヶ月の研修、4 ヶ月間の仮配属で育成する。新人が配属される時期は、OJTでもプログラミングを指導することが多い（現場社員の負荷は高まる）。基本的に入社後半年で一人前に育つ。

上記の入社後半年間の研修等の後は、基本的に現場で業務経験・技術を積む。スキルアップのために IT 系資格の取得を促しており、資格取得にインセンティブ（技術資格取得奨励金）を設けている。また、イントラネット上で今月の資格取得者を紹介している。しかし、どのように業務に役立っているかを含め、取得者の声等は情報提供されていない。

### 【昇進・昇格・展望】

課長、部長への昇進意欲は高くない。現場での職務を好む社員が多く、部下の管理業務が苦手と考えている社員も多い。

顧客に求められる IT 技術の変化が速く、最新技術へのキャッチアップの必要性を感じている社員は多いようである。

技術を磨きたいと考える社員はいるが、現在備えている技術で活躍していきたいと考える社員もいる。会社としては、どんどん新しい技術を吸収して、多様なフィールドで活躍できる社員に成長してもらいたいと考えている。

### 【顧客との関係】

契約更新に当たっては、継続を希望する顧客に対して、業務内容・マンパワー・予算等について協議しているが、顧客からの納期や予算の条件が厳しく、社員の過重労働に繋がってしまった現場が発生した場合は、次の更新を行わない等の対応も行っている。

### 【その他】

女性 SE の中には、育児休業から復帰し短時間勤務を行う社員もいるが、産休前の職場に配置することにより、スムーズに職場復帰できている社員が多い。同僚の社員から、短時間勤務であることに対する不満等は聞かれない。

メンタルヘルス不調の原因は、業務過多よりも、同僚・上司・顧客等との人間関係を原因とすることが多いと感じている。人間関係が原因の場合、部署の異動・配置換えも検討するが、タイミングよく他部署・他事業所に本人に適する「空き」がない場合は実施できないことも多い。

社員に対する働き方・休み方の現状に関するヒアリングを行った際、「上司が帰らないから帰りにくい・休まないから休みにくい」との意見があった。また、「誕生日休暇を設定してほしい」等の意見があったが、働き方・休み方改善のための対策の実施につながっていない。

社員意識調査を実施しているが、定期的に実施されていない。

#### (4) 働き方・休み方に関する課題

##### 1) 働き方

管理職に対する、部下及び本人の長時間労働の抑制の推進に繋がるような研修は行っていない。  
一般社員に対する、長時間労働の抑制の推進に繋がるような研修は行っていない。  
ノー残業デーは設定していない。

##### 2) 休み方

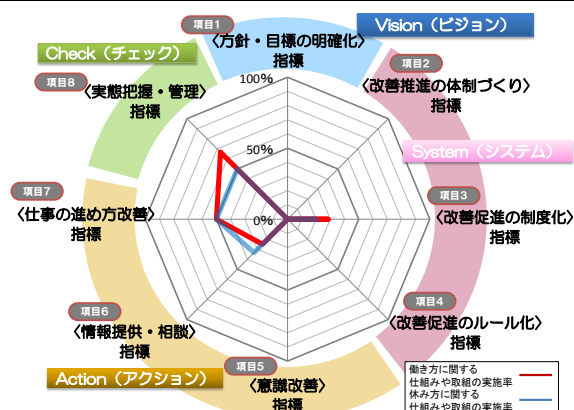
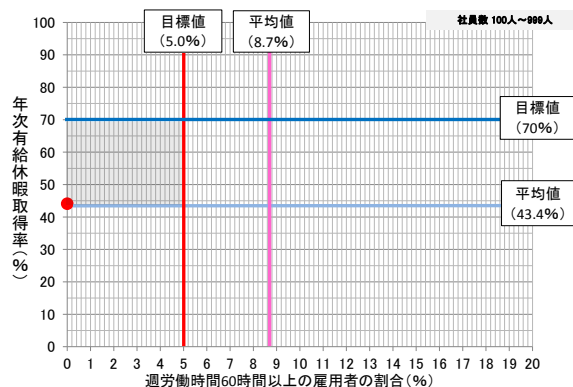
休日出勤後の振替休日を取得できていない。  
誕生日や記念日などを年次有給休暇とするような休暇の取得促進制度は取り入れている。  
管理職に対する、部下及び本人の年次有給休暇の取得促進に繋がるような研修は行っていない。  
一般社員に対する、年次有給休暇の取得促進に繋がるような研修は行っていない。  
年次有給休暇の取得の低調な社員に対して、積極的な取得の奨励や情報提供は行われていない。  
社員から、「誕生日休暇を設定してほしい」との意見があった。

##### 3) 共通

能力が高い人ほど、一つの案件がひと段落するとすぐに、次の案件に配置される。  
トップから、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進に繋がるようなメッセージは発信されていない。  
仕事量が多いこと・本人にしか業務が遂行できないことが原因で、長時間労働及び休暇取得ができない状態に繋がりやすい傾向にある。  
部下や管理職本人の労働時間・年次有給休暇の管理と管理職の評価は、関連付けされていない。  
社員の労働時間・年次有給休暇の管理と自身の評価は、関連付けされていない。  
イントラネット上で今月の資格取得者を紹介している。しかし、どのように業務に役立っているかを含め、取得者の声等は情報提供されていない。  
社員に対する働き方・休み方の現状に関するヒアリングを行った際、「上司が帰らないから帰りにくい・休まないから休みにくい」との意見があった。  
社員意識調査を実施しているが、毎年ではなく昨年度・今年度は実施していない。

## (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 2.6% 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 8.7% (社員規模 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 か月 45 時間を超える社員は 10.2% (注1) いる。)

(注1) 繁忙期の特定が困難なため年平均の値

#### 【年次有給休暇取得率】

年次有給休暇取得率は全社員平均 44.1% であった。

→主要産業の平均値である 43.4% (社員規模 100 人～999 人のカテゴリ) をクリアするが、国の定める目標値 70% を下回っている。



貴社の長時間労働の社員の割合は目標値以上だが、36 協定で定める労働時間の延長に関する国の限度基準である 1 ヶ月 45 時間を超える社員が存在しているため、働き方の改善が求められる。また、年次有給休暇の取得率は目標値に達していないことから、休み方の改善が求められる。

※「1 ヶ月あたりの残業時間が 80 時間を超える社員の割合」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		
		得点	満点 (B)	割合
		合計 (A)		(A ÷ B × %)
Vision (ビジョン)	項目1 <方針・目標の明確化>指標	0点	15点	0.0%
	項目2 <改善推進の体制づくり>指標	0点	15点	0.0%
System (システム)	項目3 <改善促進の制度化>指標	10点	35点	28.6%
	項目4 <改善促進のルール化>指標	0点	15点	0.0%
Action (アクション)	項目5 <意識改善>指標	0点	20点	0.0%
	項目6 <情報提供・相談>指標	5点	20点	25.0%
	項目7 <仕事の進め方改善>指標	10点	20点	50.0%
Check (チェック)	項目8 <実態把握・管理>指標	10点	15点	66.7%

		休み方		
		得点	満点 (B)	割合
		合計 (A)		(A ÷ B × %)
Vision (ビジョン)	項目1 <方針・目標の明確化>指標	0点	15点	0.0%
	項目2 <改善推進の体制づくり>指標	0点	15点	0.0%
System (システム)	項目3 <改善促進の制度化>指標	5点	25点	20.0%
	項目4 <改善促進のルール化>指標	0点	10点	0.0%
Action (アクション)	項目5 <意識改善>指標	0点	15点	0.0%
	項目6 <情報提供・相談>指標	5点	15点	33.3%
	項目7 <仕事の進め方改善>指標	10点	20点	50.0%
Check (チェック)	項目8 <実態把握・管理>指標	5点	10点	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>項目1 方針・目標の 明確化</b>	<p>トップから、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進に繋がるようなメッセージは発信されていない。</p> <p>休日出勤後の振替休日を取得できていない。</p>	<p><b><u>トップのメッセージを全社員に発信</u></b></p> <p>働き方・休み方改革に向けてトップメッセージを発信する。具体的には、長時間労働抑制の数値目標の設定、年次有給休暇の取得日数の目標値の設定を各部門長に促す。また、振替休日を取得できていない社員について、管理部はトップへの報告義務を設け、トップは自ら該当社員及び上司に振替休日の取得の注意喚起を行うようにする（「項目4」ルール化にも関連する）。</p>
<b>System (システム)</b>		
<b>項目3 改善促進の制 度化</b>	<p>誕生日や記念日などを年次有給休暇とするような休暇の取得促進制度は取り入れていない。</p> <p>社員から、「誕生日休暇を設定してほしい」との意見があった。</p>	<p><b><u>「誕生日・誕生月休暇」等のメモリアル休暇の設定</u></b></p> <p>誕生日・誕生月等に年次有給休暇の取得を促すメモリアル休暇制度を設ける。</p>
	<p>ノー残業デーは設定していない。</p>	<p><b><u>ノー残業デーの設定</u></b></p> <p>決められた時間に退社する意識、必要な仕事を決まった時間までに終わらせる等の時間管理意識を醸成する為、ノー残業デーを設定する。</p>
<b>項目4 改善促進のル ール化</b>	<p>部下や管理職本人の労働時間・年次有給休暇の管理と管理職の評価は、関連付けされていない。</p>	<p><b><u>管理職の人事評価項目にワーク・ライフ・バランス管理に関する項目を設定する</u></b></p> <p>適正な労働時間の管理、年次有給休暇の取得促進は、社員の労働生産性を高め、質の向上、優秀な人材の確保その他さまざまな効果が期待できる。このため、管理職の人事評価に部下のワーク・ライフ・バランス管理についての項目を組み込み、上位層になるにつれ、ワーク・ライフ・バランス評価の重要度を高める。</p>

	社員の労働時間・年次有給休暇の管理と自身の評価は、関連付けされていない。	<u>一般社員の人事評価項目にワーク・ライフ・バランス管理に関する項目を設定する</u> 所定外労働時間、年次有給休暇の取得実績を、本人のモチベーション等にも配慮した上で、人事考課にも反映させることで、社員全体のワーク・ライフ・バランスに対する意識を高める。
<b>Action (アクション)</b>		
項目5 意識改善	一般社員に対する、長時間労働の抑制の推進に繋がるような研修は行っていない。  一般社員に対する、年次有給休暇の取得促進に繋がるような研修は行っていない。	<u>一般社員向けの働き方・休み方についての教育・研修を行う</u> 長時間労働は仕事効率の低下を生み、健康障害リスクをも潜在させる。そこで、長時間労働と健康・仕事効率の関係、仕事以外の時間の重要性などを、社員に認知してもらうため、全社員の受講を義務とする教育・研修を行う。働き方・休み方への改善取組に対する適切な理解のもとで「項目4」の評価に関連付けることで、社員の意識をより高める。
	管理職に対する、部下及び本人の長時間労働の抑制の推進に繋がるような研修は行っていない。  管理職に対する、部下及び本人の年次有給休暇の取得促進に繋がるような研修は行っていない。  社員に対する働き方・休み方の現状に関するヒアリングを行った際、「上司が帰らないから帰りにくい・休まないから休みにくい」との意見があった。	<u>管理職向け「働き方・休み方教育・研修」による意識の醸成を行う</u> 年次有給休暇の取得促進のためには、管理職本人の意識改革を行うことが必須である。そこで、管理職本人の働き方・休み方改善を推進するための研修を行う。 また、働き方・休み方に課題のある部下の長時間労働の抑制及び年次有給休暇取得を促進するため、部下の働き方・休み方マネジメント教育・研修を行う。 社員からの「上司が帰らないから、休まないから」との意見については、上司の働き方・休み方に関する意識改善が部下の働き方・休み方の改善に資すると考えられる。
項目6 情報提供・相談	イントラネット上で今月の資格取得者を紹介している。しかし、どのように業務に役立つ	<u>資格取得情報の充実</u> 社員が「どのような資格を取得したのか」の情報にとどまらず、例えば、数か月前等に取得した社員の「その後の活躍」や、「なぜその資格を取得しようと思ったのか」、「取得して



	<p>ているかを含め、取得者の声等は情報提供されていない。</p> <p>能力が高い人ほど、一つの案件がひと段落するとすぐに、次の案件に配置される。</p>	<p>何が変わったか」、「取得のための勉強法、時間の使い方」などを掲載することで、他の社員の資格取得へのモチベーションの向上を図る。</p> <p>また、イントラネットへの掲載の他、情報を印刷して、社内回覧を行うことも有効である。</p> <p>能力が高い社員に業務が集中するという課題も、社員全体のスキルの底上げが進めば、一人の社員に集中していた仕事を分散させることができる。</p>
<b>項目7 仕事の進め方 改善</b>	<p>休日出勤後の振替休日を取得できていない（再掲）。</p> <p>仕事量が多いこと・本人にしか業務が遂行できないことが原因で、長時間労働及び休暇取得ができない状態に繋がりがやすい傾向にある。</p> <p>能力が高い人ほど、一つの案件がひと段落するとすぐに、次の案件に配置される（再掲）。</p>	<p><b><u>業務の棚卸・管理職による業務の再分配を行う</u></b></p> <p>能力が高い従業員が日々、長時間にわたり高いパフォーマンスを維持しながら職務を遂行することは、身体的・精神的に非常に負担がかかる。所定労働時間を超え長時間労働になればさらに疲労が蓄積する。</p> <p>一方で、仕事の幅・量が少ない（活躍の場が限られている）社員は、能力開発の機会が十分に与えられない。その結果、仕事へのモチベーションが下がってしまうおそれがある。</p> <p>そこで、事業所（常駐先）全体の業務の棚卸を行い、事業所のトップが仕事の再振分を行う。これにより業務の効率化を図りながら、資格取得の更なる推奨等や資格以外の知識・ノウハウの標準化・平準化を進めることによって、社員の能力の底上げを行い、所定外労働の削減を図る。</p> <p>上記の取組については、全社的な取組の前段としてモデル事業所（常駐先）を選定し、トライアルで仕事の棚卸と再振分を実施して、成功事例を水平展開することも検討する。</p>
	<p>年次有給休暇の取得の低調な社員に対して、積極的な取得の奨励や情報提供は行われていない。</p>	<p><b><u>年次有給休暇取得率の低い上司自身及び取得率の低い部下を持つ上司に対して、一定期間ごとにメール配信を行う</u></b></p> <p>事業の年度初めに、「項目1」、「項目4」を参考にトップまたは事業所のトップが、年次有給休暇の取得率や取得日数の目標値を定め、目標を下回る場合、直属上司に対し、管理部から「トップの代理」として、定期的にメール等で注意喚起を行うことを検討する。</p>
<b>Check（チェック）</b>		
<b>項目8 実態把握・管理</b>	<p>社員意識調査を実施しているが、毎年ではなく昨年度・今年度は実施していない。</p>	<p><b><u>定期的に社員意識調査の実施する</u></b></p> <p>定期的に社員意識調査を実施し、社員の働き方・休み方に対する意識等を定期的に把握・分析するとともに、必要に応じて、当該分析結果を衛生委員会の議事として取り上げ、働き方・休み方改善に向けた対策について検討を行う。</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) トップのメッセージを全社員に発信

「働き方、休み方改革」の取り組みに関するトップメッセージを発信する予定としており、メッセージの内容についてトップとの協議を行う。

### 2) ノー残業デーの設定

週1日原則水曜日をノー残業デーに設定することとした。併せて、年間の所定外労働時間の削減や振替休日・年次有給休暇の取得日数などの目標を事業部ごとに定め、実現のための有効な施策を検討し、取り組むこととした。

### 3) 管理職の人事評価項目にワーク・ライフ・バランス管理に関する項目を設定する

現在、人事制度の刷新を行っており、新評価制度の考課項目として労務管理項目を新たに設ける方針であるが、項目の詳細については検討中である。

### 4) 一般社員の人事評価項目にワーク・ライフ・バランス管理に関する項目を設定する。

労務管理項目を一般社員へ設定するかどうかを含め検討中である。

### 5) 定期的に社員意識調査の実施する

2016年1月に社員意識調査を実施し、現在、調査結果の分析を行っている。

## (8) 「働き方・休み方改善指標」活用の効果(結果)

週1回の定時退社日の設定等のトップメッセージを配信し、毎水曜日に定時退社を促すメールをライン職に送信している。また、資格取得情報にプラスアルファとして、合格者インタビューを配信した(受験者が微増している)。

社員意識調査を実施し、課題抽出まで終えた。課題改善策として、まずはレイアウト変更を実施予定。

(平成27年度事業)