

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	H社 (2015 年度)
業種／事業概要	卸売・小売業／複合的事業
従業員規模	全体 1500 名程度 総合職 300 名程度 (男性 9 : 女性 1) 一般職 100 名程度 (男性 2 : 女性 1) 非正規 (パート・アルバイト等) 1000 名程度
本社所在地	茨城県
労働時間制度	始業終業時間 9:30～18:15 (所定労働時間 7 時間 45 分) 休憩 12:00～13:00 (60 分)

(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> <p>夏季に連続 5 日間の特別有給休暇を付与している。</p> <p>年次有給休暇の取得率を毎月 1 回確認し、取得が低調な社員に対しては、職場を訪問し理由の把握等を行っている。</p> <p>2) 「働き方・休み方改善指標」活用のきっかけ</p> <p>第三者の指摘・アドバイスにより取組むべき課題の優先順位を再確認し、組織一体で取組を推進していきたい。</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>女性社員の管理職への登用状況について、最も高い職位で課長職であり、それ以上の職位は全て男性が配置されているなど、登用状況は低調である。上層部は女性社員の管理職登用を重視しているが、女性社員に管理職への昇進を断られる状態が続いている。人事部では、管理職は長時間労働前提のイメージが強いことが女性社員に管理職登用を断られる理由の一つであると考えている。女性社員の管理職登用を推進するためには、働き方・休み方の抜本的な改革が必要だと考えている。</p> <p>営業を行う現場の所定外労働が多く、年次有給休暇の取得も低い傾向にある。係長職以上の負担は大きく、その中でも係長職の負担が大きい。</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>業務内容は、大きく分けて「本部業務 (コーポレート)」、「商品営業の現場業務」である。社員は、総合職、一般職、パート・アルバイト等で構成される。</p> <p>【職位】</p> <p>部長→次長→課長→係長→一般職員である。</p>

管理監督者は、上記のうち課長以上の者である。

総合職は男性の比率が高く、50歳代が最も多い。また、総合職は茨城県内及び関東圏を範囲として転勤がある。

【事業の状況】

売上は上昇傾向にある。

経営状況が安定しているが、個人の購入単価は減少している状況にある。

以下では、特に働き方・休み方に課題が顕著で、社員数も多い商品営業を行う現場事業所を中心に、課題の把握と対策の検討を行っている。

② 働き方

【全社員】

顧客が増えており、求人の募集は行っているが、応募が少ない為にスタッフの増員が思うようにできていない状況にある。その結果、正規・非正規を問わず、現場担当者の一人あたりの業務量が増加している。

現場担当者（社員・パート等）の業務は、下記の係長職以上に比べれば所定外労働は少ない。

全社的に所定外労働の削減の意識は低く、仕事を終えた一部の社員の「付き合い残業」が常態化している。

繁忙期は年末である。

【係長職の働き方】

係長職は部下の労務管理及び業務管理（勤怠及びシフト管理、現場作業管理等）を行う。部下だけでは対応できない現場作業があった場合は、上司の係長職クラスも現場作業を行う。係長が現場作業を行う頻度は、週の所定労働時間のうち半日程度である。併せて、部下が年次有給休暇を取得している場合は、上司の係長が代わりに現場作業を担当する。代理で現場作業を遂行する頻度は高く、週の所定労働時間の半分以上を費やしている。

そのため係長職は、係長としての管理業務を所定労働時間内に遂行することが難しい。

電話による顧客管理を係長職以上が交代で担当しているため、夜間まで職場に残ることも多い。そこで、長時間労働の抑制を図るため、多くの事業所で、係長職以上の社員が交代制で、出勤時間を遅らせて出勤する遅番担当を設けて運用している（一部、それ以外の社員で遅番担当を設けている事業所があるが運用ベースである）。

以上のとおり、係長職の業務が多岐にわたることが長時間労働の原因となっている。

女性社員の係長職への登用を推進するため、女性社員に係長職へのキャリアアップの打診を行っても、所定外労働が多い実態等を理由として断られるため、女性社員の係長職への登用が進まない。

【課長職以上の働き方】

課長職以上は、各事業所全体の管理業務を遂行する。また、週に2・3日は係長以下職位の現場作業も行っている。

管理職クラスの社員は、「残業」という概念はないが、長時間労働の抑制等についての意識が低く、「付き合い居残り」も多いため、他の社員の「付き合い残業」を引き起こしているのではないかと考えられる。

③ 休み方

現場の所定休日は、週に2日（シフト制）である。年末年始については、12月30日・31日は所定労働日、1月1日・2日・3日は所定休日である。

正社員の半数は年次有給休暇の取得が年5日以下であり、取得が進んでいる社員と全く取得していない社員で、二極化が進んでいる。一方、非正規の取得率は高い。

現場には子育て世代のパートも多いため、突発的な年次有給休暇の取得が頻繁に発生する。その場合、休暇を取得した者の当日の作業は正社員が行うため、正社員の年次有給休暇取得申請の抑制に繋がっている可能性がある。

本部の社員は、年次有給休暇を取得しても問題なく職務を遂行できると考えるが、取得の進まない社員が一定数存在する。管理職世代は総じて年次有給休暇の取得率が低い。世代的に、年次有給休暇の取得促進に対する意識が低いことが原因と考えられる。

④ マネジメント

【労働時間についての制度・ルール等】

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60時間、年390時間で締結している。

労働時間管理は、全ての社員について、タイムカードにより管理されている。

月の所定外労働時間の上限を30時間に設定しており、月の所定外労働が30時間を超えた社員は、超過した理由を記載した文書の提出を求め、同一社員が2ヶ月連続で30時間を超えた場合には、人事部から社員の上長に対して改善指示を行う。なお、繁忙期以外では、月の所定外労働時間が30時間を超える社員はおよそ70名程度、30時間超が2ヶ月連続する社員がおよそ7～8名程度いる。

ノー残業デーを四半期に一回実施しており、ほとんどの社員がおおむね所定終業時間に退勤している。

新任管理職の任用時研修では、部下の労働時間の適正な管理に関する内容も行っているが、それ以降所定外労働の抑制等に資するような、労働環境管理をテーマにする研修は実施されていない。

一般社員に対する、長時間労働の抑制に繋がるような研修は行っていない。また、年次有給休暇の取得促進に繋がるような研修も行っていない。

所定外労働について、事前に申請するなどのルールがない。

【休暇についての制度・ルール等】

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。

半期に一回、年次有給休暇の取得促進をポスター掲出により周知しているが、それ以上の取組はなく年次有給休暇取得促進の実効性は乏しい。

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。

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。

【採用・定着等】

新卒採用（総合職）は毎年大卒4～5名、高卒3名程度であり、離職はあまり無い。

採用を拡大するため、転居を伴う転勤のない正社員として「一般職」を新設し、募集を行っている。また、現場の若手社員を増やすため、有期雇用のパートを一般職正社員に転換する登用制度を創設した。本人の希望・直属の上司からの推薦等により、登用試験を受け適格と判断された場合、正社員に転換される。

一般職の創設により若年層の応募は増加した一方で、定着に課題がある。総合職と雇用条件を比較すると、月給の水準が低いことや退職金の水準の違い等処遇面で格差が大きいことも理由の一つと考えられ、一般職の処遇改善が課題となっている。

【評価・人事考課】

目標設定は年に2度あり、昇給・賞与等の短期的な評価に関係する数字の目標等の達成度などを確認する。また年に1度、3年 - 5年後の中期的な目標を設定する。この目標設定では、将来どのような職務を経験したいか、どのような社員になるか等をヒアリングし、将来像に基づいた目標を設定する。

評価は職種・階層別に半期に一度行っている。一般社員等の一次評価者は係長であり、二次評価者は課長以上の管理職である。

部下の労働時間管理と管理職の評価が関連付けされていない。また、部下の年次有給休暇の取得状況と管理職の評価が関連付けされていない。

⑤ その他

2、3年に一度社員意識調査を実施している。また、労働組合が年1回勤務実態調査を実施している。その両方の調査において、自身の「未来の姿」に、悲観的な意見が多い（現状、管理職の職位は、昇進意欲があってもポスト不足であるため昇進が難しく、女性は残業量等を理由に係長にも魅力を感じていない等が主な理由である）。

今後、上記の調査を通じて明らかになった課題については、働き方・休み方の改善と共に取り組んでいく。

(4) 働き方・休み方に関する課題

1) 働き方

一部の社員の「付き合い残業」が常態化している。

係長の業務が多岐にわたることが長時間労働の原因となっている。

所定外労働が多い実態等を理由として、女性社員の係長職への登用が進まない。

所定外労働について、事前に申請するなどのルールがない。

新任管理職の任用時研修では、部下の労働時間の適正な管理に関する内容も行っているが、それ以降所定外労働の抑制等に資するような、労働環境管理をテーマにする研修は実施されていない。

部下の労働時間管理と管理職の評価が関連付けされていない。

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。

2) 休み方

正社員の半分は年次有給休暇の取得が年 5 日以下であり、取得が進んでいる社員と全く取得していない社員で、二極化が進んでいる。

本部の社員は、年次有給休暇を取得しても問題なく職務を遂行できると考えるが、取得の進まない社員が一定数存在する。

管理職世代は総じて年次有給休暇の取得率が低い。世代的に、年次有給休暇の取得促進に対する意識が低いことが原因と考えられる。

半期に一回、年次有給休暇の取得促進をポスター掲出により周知しているが、それ以上の取組はなく年次有給休暇取得促進の実効性は乏しい。

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。

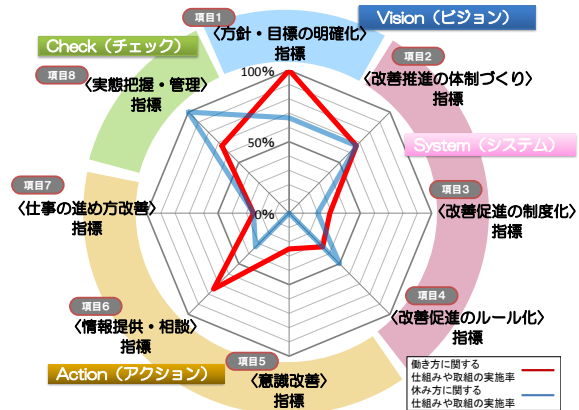
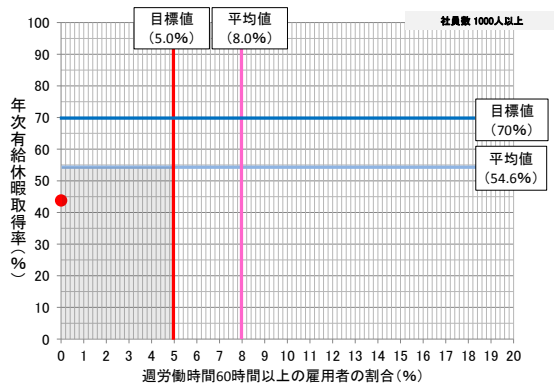
部下の年次有給休暇の取得状況と管理職の評価は関連付けされていない。

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。

(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%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 8.0% (社員規模 1,000 人以上のカテゴリ) 及び、国の定める目標値 5.0%を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 2% (注1) いる。
(注1) 繁忙期における値 (非正規職員含む値)

【年次有給休暇取得率】

年次有給休暇取得率は全社員平均 43.8%であった。

→主要産業の平均値である 54.6% (社員規模 1,000 人以上のカテゴリ) 及び、国の定める目標値 70.0%をともに下回っている。



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 か月 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主要産業の平均値に到達しておらず、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	15点	15点	100.0%
System (システム)	項目2 <改善推進の体制づくり>指標	10点	15点	66.7%
	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	5点	15点	33.3%
	Action (アクション)	項目5 <意識改善>指標	5点	20点
Action (アクション)	項目6 <情報提供・相談>指標	15点	20点	75.0%
	項目7 <仕事の進め方改善>指標	5点	20点	25.0%
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	10点	15点	66.7%
System (システム)	項目2 <改善推進の体制づくり>指標	10点	15点	66.7%
	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	5点	10点	50.0%
	Action (アクション)	項目5 <意識改善>指標	0点	15点
Action (アクション)	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	5点	20点	25.0%
Check (チェック)	項目8 <実態把握・管理>指標	10点	10点	100.0%

(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
Vision (ビジョン)		
項目 1 方針・目標の 明確化	管理職世代は総じて年次有給休暇の取得率が低い。また、代々の、年次有給休暇の取得促進に対する意識が低いことが原因と考えられる。	<u>トップメッセージを全社員に発信</u> 管理職層の「現状の労働環境のままの女性社員の活躍」という意識を変えるため、トップから、女性社員の活躍推進にはワーク・ライフ・バランスの実現が不可欠であることを明確にしたメッセージを発信する。また、メッセージに所定外労働時間や年次有給休暇取得日数に関する数値目標を含むことも検討する。
System (システム)		
項目 3 改善促進の制 度化	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。 正社員の半分は年次有給休暇の取得が年 5 日以下であり、取得が進んでいる社員と全く取得していない社員で、二極化が進んでいる。	<u>「記念日休暇」、「誕生日休暇」等のメモリアル休暇の設定</u> 記念日や誕生日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>項目4 改善促進のルール化</p>	<p>部下の労働時間管理と管理職の評価が関連付けされていない。また、部下の年次有給休暇の取得状況と管理職の評価は関連付けされていない。</p> <p>一部の社員の「付き合い残業」が常態化している。</p> <p>正社員の半分は年次有給休暇の取得が年5日以下であり、取得が進んでいる社員と全く取得していない社員で、二極化が進んでいる（再掲）。</p> <p>本部の社員は、年次有給休暇を取得しても問題なく職務を遂行できると考えるが、取得の進まない社員が一定数存在する。</p>	<p><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></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>
	<p>所定外労働について、事前に申請するなどのルールがない。</p> <p>一部の社員の「付き合い</p>	<p><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></p> <p>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。</p>
	<p>所定外労働について、事前に申請するなどのルールがない。</p> <p>一部の社員の「付き合い</p>	<p><u>管理職による所定外労働の事前承認制を設ける</u></p> <p>所定外労働を行う際、管理職への事前申請・承認を要することとし、部下は、終業時刻前に、①業務量と残業する理由、②残業予定時間を上司に申請するルールを設ける。</p> <p>管理職は部下からの所定外労働の申請に基づいて、本当に当日実施することが必要な業務か否かを判断し、必要と判断</p>

	い残業」が常態化している（再掲）。	した時間についてのみ承認することで、部下の長時間労働の抑制に繋げる。【項目 5】の研修では、事前申請が形式だけにならないように教育を行う。
--	-------------------	-----------------------------------------------------------------------

Action (アクション)

<p>項目 5 意識改善</p>	<p>新任管理職の任用時研修では、部下の労働時間の適正な管理に関する内容も行っているが、それ以降所定外労働の抑制等に資するような、労働環境管理をテーマにする研修は実施されていない。</p> <p>本部の社員は、年次有給休暇を取得しても問題なく職務を遂行できると考えるが、取得の進まない社員が一定数存在する（再掲）。</p> <p>管理職世代は総じて年次有給休暇の取得率が低い、世代的に、年次有給休暇の取得促進に対する意識が低いことが原因と考えられる。（再掲）</p> <p>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。</p>	<p><u>管理職・係長職向け「働き方・休み方教育・研修」による意識の醸成を行う</u></p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>それぞれの研修は、集合研修に限らず、個別研修や e-ラーニング等でも可能であるが、本部作成の資料を、配達事業所にける回覧による閲覧を行うのみでは実効性に乏しいことから、効果的な方法を検討の上実施する。</p>
-----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>一般職員に対する、長時間労働の抑制の推進に繋がるような研修及び年次有給休暇の取得推進に繋がるような研修は行っていない。</p>	<p>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</p> <p>休養の重要性、長時間労働と健康・仕事効率の関係などを一般社員に認知してもらうため、受講を義務とする教育・研修を行う（集合研修に限らず、e-ラーニング等でも可能）。</p>
	<p>半期に一回、年次有給休暇の取得促進をポスター掲出により周知しているが、それ以上の取組はなく年次有給休暇取得促進の実効性は乏しい。</p>	<p>実効性を高めるポスターの掲出を行う</p> <p>年次有給休暇の取得促進に向けた啓発ポスターを掲出しているものの、取得率が低調であることから、取得促進に向けた意識醸成に結びついていないおそれがある。</p> <p>そこで、ポスターに、トップやそれぞれの事業所で定めた取得率に関する目標値を記入するなど、目標値が設定されていることを啓発するようなデザインに改修する。</p>
<p>項目7 仕事の進め方 改善</p>	<p>係長職の業務が多岐にわたることが長時間労働を招いている。</p> <p>所定外労働が多い実態等を理由として、女性社員の係長職への登用が進まない。</p>	<p>係長職業務の棚卸・他職位への作業分配を行う</p> <p>係長は、他の職位に比べて業務が多岐に亘るため所定外労働が多い。</p> <p>このため、係長業務の棚卸を行い、業務効率を高められるように「業務の再配置」を検討する（例えば、夜の電話番号は、係長職が行うことが必要な仕事なのか、他の社員やパートによる「シフト制」で対応ができないのか等検討。）。それでもなお長時間労働が発生する場合は、係長職の増員、社員の増員を検討する。</p> <p>業務量の調整が実施され、所定外労働が削減できれば、女性社員のリーダー職に対する「長時間労働」の印象もかわり、女性係長の育成・登用に繋がる。</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>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</p> <p>現状でも、年次有給休暇取得促進の一環として、取得率の提起把握、現場に対する現状確認を行っているが、それにもかかわらず全体の取得率は50%を下回っている。</p> <p>そこで、期初に、【項目4】を参考に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、人事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（【項目4】の評価にも関連）。</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）トップメッセージを全職員に発信

不定期開催であった、トップも出席する労働時間等適正化に関する推進協議会を、3月から毎月定

期開催とし、具体的な取組内容について論議し、進捗確認をしていく。

2) 「記念日休暇」、「誕生日休暇」等のメモリアル休暇の設定

今後、労働時間等適正化に関する推進協議会で、具体的取り組みに方法と内容について論議し、進捗確認をしていく。

3) 管理職による所定外労働の事前承認制を設ける

今後、労働時間等適正化に関する推進協議会で、具体的取り組みに方法と内容について論議し、進捗確認をしていく。

4) 実効性を高めるポスターの掲出を行う

今後、労働時間等適正化に関する推進協議会で、具体的取り組みに方法と内容について論議し、進捗確認をしていく。

(8) 「働き方・休み方改善指標」活用の効果 (結果)

1) トップメッセージを全職員に発信

発信したが、具体的対策を実施するまでには至らなかった。

2) 「記念日休暇」、「誕生日休暇」等のメモリアル休暇の設定

職員、または事業所の都合に合わせての休暇取得を優先させており未実施。

3) 管理職による所定外労働の事前承認制を設ける

事前承認することを本部より各事業所へ定期的に発信した。

4) 実効性を高めるポスターの掲出を行う

掲示物を各事業所へ定期的に送付した。

以上の結果、年次有給休暇の取得率がわずかながら改善されてきている。

(平成 27 年度事業)