

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	D社 (2015年度)
業種／事業概要	卸売・小売業／電機機器関連等の設計・製造・販売
従業員規模	4000名程度 総合職と基幹職があり、 基幹職は全体で500名程度。
本社所在地	東京都
労働時間制度	<p>【本社】 始業終業時間 8:50～17:30 (1日の所定労働時間 7.75時間) 休憩 11:50 から 12:45 (55分) フレックスタイム制度 (コアタイム 10:50～15:30) ※適用者は入社3か月以内の社員を除く全社員</p> <p>【工場】 始業終業時間 8:30～17:00 (1日の所定労働時間 7.75時間) 休憩 12:00 から 12:45 (45分) 年間の所定休日は、本社・工場ともに125日 (2015年度)</p>

(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>2015年に「働き方・休み方改革推進プロジェクト」を始動。2014年の月平均所定外労働時間数が30.5時間、年次有給休暇平均取得日数が14.6日であったものを、月平均所定外労働時間数及び、年次有給休暇取得日数に社内内で目標を定め、部署ごとで働き方改革に取り組む。また、同プロジェクトの周知用ポスターを作成して、全フロアに掲出。</p> <p>資料1枚で1時間の会議にすることなど仕事の進め方を改善するための取組を推進。</p> <p>2) 「働き方・休み方改善指標」活用のきっかけ</p> <p>現在、取組中である「働き方・休み方改革推進プロジェクト」の取組を加速させるため、第三者の知見をいただきたいと考えた。</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>働き方・休み方改善推進に対する管理職の意識が低い。 生産性の高い働き方を推進するための、現状把握や課題の分析を行う手段・手法がない。</p> <p>※以下は本社の社員を対象として記載。</p> <p>2) 仕事特性と働き方・休み方の現状</p>

① 組織体制

主な職種は、「コーポレート（本社の管理機能）」、「営業」、「設計・製造」の3つで、本社は主にコーポレートと営業で構成される。

社員の平均年齢は40歳代であり、ボリュームゾーンは40代後半である。また、男女比率は男性8：女性2程度である。

職位は、「本部長」、「部長」、「課長・統括主任技師・主任技師」、「主任・技師」、「一般」で、課長以上が管理監督者である。

管理監督者に占める女性割合は3%程度である（目標は社内で定めた時期までに5%を達成すること。また、女性役員を輩出したいと考えている）。

働き方・休み方改革の推進体制の中心は、人事部内の特別チームが担っている。

② 働き方

週1回のノー残業デー（水曜）は、工場では機械の運転と連動しているため一斉の運用ができていないが、そもそも社員の所定外労働時間等の削減・改善に関する意識は高くなく、また本社では定刻に定時退社を促す社内放送が流れる程度であり、それ以上の定時退社を促す施策が実施されていないため、実効性が高くない。

職種別の概要は以下の通り。

【設計職】

設計の納期は9月と年度末の3月であり、その期間の直前が繁忙期に当たる。

専門性の高い技術を有する設計業務が中心だが事務的な作業もある。

能力の高い社員に業務が集中しやすい。

設計業務に従事しながらマネジメントを行う「プレイングマネージャー」も存在する。

【事務職】

特に会社の業績、予算に絡む部署では、四半期決算であるため3ヶ月ごとに繁忙になる。また、本決算の3月末も繁忙期である。さらに、予算編成が年2回あり、頻繁に繁忙期が訪れる。

国際会計基準への対応で平成27年度はこれまでの期と比べても忙しい。切り替え自体は完了しているが、旧会計基準でも会計関連資料を作成しており、2倍の手間がかかっている。

【営業職】

製品の設置などのため夜間・週末の作業現場への立会や時差のある海外対応が主な残業理由である。

③ 休み方

所定休日は、土曜、日曜、祝祭日であり、特別休暇が2日（毎年組合と協議して、飛び石休日などの間の平日に設定して連休にする）。夏期休暇として、年次有給休暇の計画的付与制度を活用し、本社は3日間、工場は5日間付与している。工場はライン業務であり一斉に休業しやすい。

夏期以外にも、計画的付与を活用した年次有給休暇の一斉付与への要望もある。

管理職は総じて年次有給休暇取得率が低い。

誕生日・記念日に年次有給休暇の取得を促すなどの休暇の取得を促進するような制度はない。

④ マネジメント

労働時間管理は、上司が部下の出退勤時間の自己申告と PC のログの両方を確認できるシステムが整っており、自己申告と PC ログの乖離のチェックを行っている。勤怠システムでは、全社員が自身の労働時間・所定外労働時間を把握できる。

月 80 時間以上または、2 か月連続 60 時間以上の所定外労働が生じた場合、月末に産業医面談のアラートが直属の上司の PC に表示される。

社長をトップとする、「ダイバーシティ特別チーム」を設け、人事部と、地域事業所のメンバーが参加して、月に 1 回、ダイバーシティ推進・働き方の改善等の就労環境に関する報告などを行っている。

【働き方・休み方改革推進プロジェクト】

2015 年から、働き方改革に取り組むための「働き方・休み方改革推進プロジェクト」を開始した。これは、昨年度の働き方・休み方の実績値である、「月平均所定外労働時間が 30.5 時間」、「年次有給休暇取得日数が年間 14.6 日」に対し、その数値をさらに上回る目標値の達成を推進するプロジェクトである。働き方・休み方改善に対するトップの意識は高く、本プロジェクトもトップダウンで進めており、同プロジェクトの周知用ポスターを作成して、役員室と全フロアに掲示するなどの取組により働き方・休み方改善に対する社員の意識の変革を図っている。

また、現在、同プロジェクトの数値目標を 2017 年までに達成するため、先進モデルチームを、「営業」、「コーポレート」、「設計」各部門に一つずつ設置し、年次有給休暇の事前登録の推進、会議の進め方改革（ペーパーレス、厳格な時間管理）などの取組を行っている。なお、もう一段の施策の検討及び実施が課題である。

【管理職による部下マネジメント】

日々の残業が事後承認になる場合があり管理職下命が徹底されない。休日出勤は管理職に対する事前申請・許可が必要である。

部下の長時間労働の抑制や年次有給休暇取得促進などのマネジメントは課長層の社員が行っている。

人事総務本部においては、管理職が率先して定時退勤及び年次有給休暇の取得を積極的に実施しており、部下に対する率先垂範ができています。また、働き方・休み方改善を先導する人事総務本部が率先垂範することにより、他部門上長等への働き方・休み方改善の取組に対する発信に説得力を持たせています。

【意識】

管理職本人及び部下のタイムマネジメントに対する意識は、管理職一人ひとりで異なる。

管理職の給与より、残業の多い一般社員の給与が高くなることもあり、それが原因で管理職への昇進意欲を持たない社員もいる。

社員の意識調査を行い、その結果は、個別の事案に対する検討を行うためではなく、全体の傾向を把握して今後の人事労務上の取組強化の検討に利用している。実施結果で把握した課題として、社員間で業務量の偏りを指摘する等があった。

【評価・評価制度】

残業した社員を評価する風土が残っており、同じパフォーマンスの社員を2人並べた場合に、長く働いている社員の方が、上司の印象が良い傾向があり、長時間労働を促す一因になっている可能性がある。

管理職及び一般社員の人事評価に、本人・部下の長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進を評価する項目はない。

【教育・研修】

新任管理職研修で、部下を含めた労働時間の管理や考課者研修を実施しており、部下の目標管理の設定確認及び適切な指導を行うスキル等を習得させている。ただし新任研修後に労働時間管理について研修を行う機会は部長職昇格時までない。

一般社員に対して、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進を意識づける研修は行われていないが、メールマガジンやイントラネットなどで情報提供を行っており、社員自身が任意で情報を収集・確認できるツールはある。

能力開発に関する教育研修は社内にはないが、スクール・通信教育などの授業料補助などを行って社員の能力開発を援助している。

【その他】

部署を超えた異動は少なく、同一部署内で昇進・昇格する。

管理職への昇進は、総合職のみである。

⑤ その他

設計職の一部の社員には、プロフェッショナルであり続けたいという意識から、「管理職への昇進＝マネジメント業務に仕事が変わる」事への抵抗感・不安もある。

社員直近3年の年間平均退職率は1.2%程度である。

(4) 働き方・休み方に関する課題

1) 働き方

管理職層の働き方改善に対する意識が高くない。また、一般層の改善に対する意識も高くない。

能力が高い社員に仕事が集中する傾向にあり、長時間労働に繋がっている可能性がある。一方で業務量過多ではないにもかかわらず、残業する社員もいる。

本社においてノー残業デーが徹底されていない。

職種別に繁忙期・残業理由等が把握できているが、長時間労働の抑制に効果が期待できる可能性のある労働時間管理制度が導入されていない。

一般社員について、働き方・休み方改善推進につながる研修等は行われていない。

日々の残業が事後承認になる場合があり、管理職下命が徹底されない。

2) 休み方

管理職層の休み方の改善に対する意識が高くない。

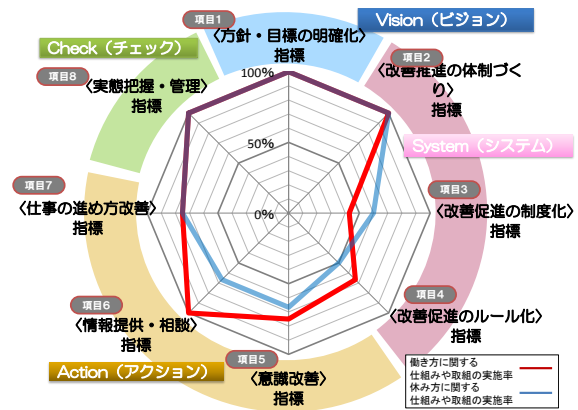
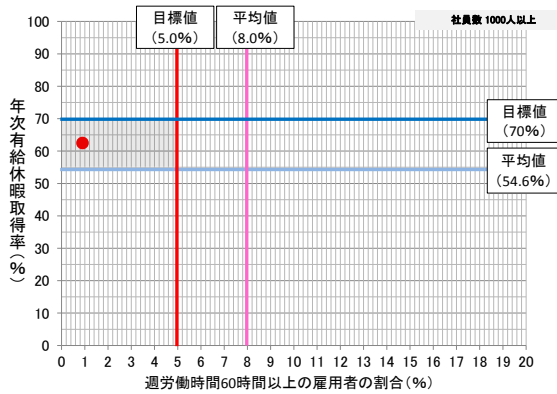
社員が休暇を取得しやすい環境づくりの一環として、記念日等に年次有給休暇の取得を促す制度がない。

3) その他

管理職の人事評価に、本人及び部下の働き方・休み方管理に関する項目はない。また、一般社員の人事評価にも本人の働き方・休み方管理に関する項目はない。

(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 0.9% 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% 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 22.1%^(注1)いる。)

(注1) 繁忙期における値

【年次有給休暇取得率】

年次有給休暇取得率は全社員平均 62.5%^{注2}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) はクリアできているものの、国の定める目標値 70.0% を下回っている。

注2 コンサルティング遂行時、直近の値 (H27 年 7 月)



貴社の長時間労働の社員の割合は目標値を下回っているが、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一定数存在しているため、働き方の改善が求められる。また、年次有給休暇の取得については、主要産業の平均値はクリアしているものの、国の定める

目標値は下回っており、また、自社で掲げる働き方・休み方改革推進プロジェクトの目標値を達成するためにも、休み方の改善も求められる。

※「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					休み方		
		得点	満点(B)	割合			得点	満点(B)	割合
		合計(A)		(A÷B×%)	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%	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	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	15点	15点	100.0%
	項目3 <改善促進の制度化>指標	15点	35点	42.9%		項目3 <改善促進の制度化>指標	15点	25点	60.0%
	項目4 <改善促進のルール化>指標	10点	15点	66.7%		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	15点	20点	75.0%	Action (アクション)	項目5 <意識改善>指標	10点	15点	66.7%
	項目6 <情報提供・相談>指標	20点	20点	100.0%		項目6 <情報提供・相談>指標	10点	15点	66.7%
	項目7 <仕事の進め方改善>指標	15点	20点	75.0%		項目7 <仕事の進め方改善>指標	15点	20点	75.0%
Check (チェック)	項目8 <実態把握・管理>指標	15点	15点	100.0%	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
System (システム)		
項目3 改善促進の制度化	職種別に繁忙期・残業理由等が把握できているが、長時間労働の抑制に効果が期待できる可能性のある労働時間管理制度が導入されていない。	1年単位の变形労働時間制度の導入 1ヶ月単位における業務の繁忙は、フレックスタイム制度の活用によって対応できる余地はあるが、季節的に繁忙期がはっきりしている部署においては、1年単位の变形労働時間制度を導入し、閑散期の所定労働時間を短く、繁忙期の所定労働時間を長く設定することで、所定外労働時間の削減を図る。
	本社においてノー残業デーが徹底されていない。 日々の残業が事後承認になる場合があり、管理職下命が徹底されない。	ノー残業デー対象日から、所定外労働の事前申請徹底を試験的に導入する フレックスタイムの対象者以外の、日々の所定外労働の管理が必要とされる社員に対して、所定外労働の管理職下命が徹底されておらず、所定外労働の把握方法は社員からの事後申告によるため、なぜ残業が必要かを上司に対して申告する必要がなく、本当に必要な残業が行われているかどうかを検討されていない。 そこで、残業を行う際に、部下から上司に対し、事前に「残業内容」及び「所要時間数」を申告させ、上司が承認を行う制度を、現行のノー残業デー実施日に試験導入する。 上司は、部下からの申告内容が適正かどうか、加えてあえてノー残業デーに必ず遂行すべき内容かを精査し、申告の承認

		<p>を行う。 部下に対しては、「ノー残業デー」であることを意識させる機会となり、管理職にとっても、部下の現在の業務の状況を定期的に把握する機会となりうる。</p> <p>本制度が機能すれば、運用の対象を全所定労働日に拡大し、所定外労働の常態化の抑制に繋げる。</p>
	<p>社員が休暇を取得しやすい環境づくりの一環として、記念日等を休暇日にするような休暇制度がない。</p>	<p>「記念日休暇」、「誕生月休暇」等のメモリアル休暇の設定</p> <p>夏期以外にも、一斉年次有給休暇の取得日等、年次有給休暇の取得しやすい環境の整備を社員も望んでいることも踏まえ、記念日・誕生月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>
<p>項目4 改善促進のルール化</p>	<p>管理職の人事評価に、本人及び部下の働き方・休み方管理に関する項目はない。また、一般社員の人事評価にも本人の働き方・休み方管理に関する項目はない。</p> <p>業務量過多ではないにもかかわらず、残業する社員もいる。</p>	<p>管理職の人事評価項目に、部下のワーク・ライフ・バランス管理に関する項目を設定する</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本人及び部下のワーク・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>数値的な目標として「20-20 プロジェクト」、の数値目標の達成率を評価項目の一つとして組み込むこと等も検討する。</p>
		<p>一般従業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</p> <p>所定外労働、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、人事考課にも反映させることで、社員全体、特に、長時間労働に従事している（1か月の平均所定外労働時間数が45時間以上等）、又は年次有給休暇の年間取得状況が低調（取得日数が5日未満等）な社員のワーク・ライフ・バランスに対する意識を高める。</p> <p>また、業務量と作業時間のバランスを考慮して評価することにより、必要ではない残業をしている社員の意識を改善することもできる。</p>
<p>Action (アクション)</p>		
<p>項目5 意識改善</p>	<p>管理職層の働き方改善に対する意識が低い。また、一般層の改善に対する意識も低い。</p>	<p>一般社員向けの働き方・休み方改善のための教育・研修を行う</p> <p>現在、メールマガジンやイントラネットで情報提供は行われているが、社員に任意で情報収集を行わせることとしており、現状では十分に意識改善のために機能していないおそれがある。</p>

	<p>管理職層の休み方の改善に対する意識が高くない。</p> <p>一般社員について、働き方・休み方改善推進につながる研修等は行われていない。</p>	<p>そこで、休養の重要性、長時間労働と健康・仕事効率の関係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（集合研修に限らず、e-ラーニング等でも可能）。その際、長時間労働がプラスに評価されることはないこと、年次有給休暇取得によって上司からの印象が悪くなることはないこと、会社として取得を奨励していることも伝える。</p> <p><u>定期的に管理職向けの働き方・休み方の改善に向けた教育・研修を行う</u></p> <p>新任管理職研修時以外でも、定期的に働き方・休み方の改善に関する研修を行い、管理職自身の働き方・休み方の改善に加えて部下の労働時間管理、部下の所定外労働や年次有給休暇取得の適正な管理について教育・研修を行い、日頃から部下の働き方・休み方に対するマネジメントが必要である事を意識付け、部下の働き方・休み方に対するマネジメントスタイルの標準化を図る。</p> <p>また、部下の人事考課に際しては、長時間労働のみをもって評価することを禁止し、労働時間と成果を踏まえた評価を行う。</p>
<p>項目7 仕事の進め方 改善</p>	<p>能力が高い社員に仕事が集中する傾向にあり、長時間労働に繋がっている可能性がある。</p>	<p><u>業務の棚卸・管理職による業務の再分配を行う</u></p> <p>能力が高い社員が日々、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一方で、日々与えられた仕事を遂行する社員の中には、現在の業務に不満を持ちもっと活躍したいと考える社員もおり、仕事の幅・量が少なければ、能力開発の機会が十分に与えられないおそれがある。</p> <p>そこで、業務を棚卸して再分配を行うことで、労働時間の平準化及び社員の能力の底上げを図る。</p> <p>実施に当たっては、働き方・休み方改革推進プロジェクトの先進モデルチームから開始し、好事例を展開したうえで他部署でも実施していくことを検討する。</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) 一般社員向けの働き方・休み方改善のための教育・研修を行う

11月～1月に「働き方改革」に向けたe-learning実施した。また、メルマガ発信やポスター掲示による意識改革を行った。併せて、全社員を対象に、自社の働き方改革の取組事例共有会を実施した。

2) 定期的に管理職向けの働き方・休み方の改善に向けた教育・研修を行う

1月～2月に部長・課長職を対象とした働き方・休み方の推進に関する研修を実施した。
今後も管理職を中心に意識改革を行う。さらに、現在役員に対する働き方・休み方についての研修を企画中である。

3) 業務の棚卸・管理職による業務の再分配を行う

各職場で業務棚卸・課題抽出・業務再配分を検討中である。

(8)「働き方・休み方改善指標」活用の効果(結果)

1) 一般社員向けの働き方・休み方改善のための教育・研修を行う

時間外は減少、年休取得実績は上昇している。

年休、時間外の実績は下記のとおり。

<年休：1人あたり年間取得日数>

(2014年度)14.6日⇒(2015年度)15.8日⇒(2016年度見通し)17.3日

<時間外：1人あたり月平均時間数>

(2014年度)30.5h⇒(2015年度)28.7h⇒(2016年度見通し)24.0h

2) 定期的に管理職向けの働き方・休み方の改善に向けた教育・研修を行う

意識改革は進んでいる。

年末年始の年休取得奨励のため、部門長からの呼びかけや納会・年始挨拶の中止などの変化が各部門で見られた。

3) 業務の棚卸・管理職による業務の再分配を行う

各職場で業務棚卸・課題抽出・業務再配分に取り組中。大きな効果を発揮する段階にはまだ至っていない。

4) その他

経営層(当社役員+グループ会社社長)へのコンサルテーション後に「腹落ちした」とのコメント多く、その後社内の雰囲気が変わった。(経営層から「本気度」が伝わるようになった。)

2016年11月から各部門にて部門長主催のランチ会を順次実施中(出席者は非管理職が中心)「取組状況や困っていることを部門長に知ってもらえるようになり取組の励みとなった」「働き方改革についてのトップダウンの方針がより明確に伝わるようになった」等、効果が見られた。

(平成27年度事業)