

## 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	I 社 (2015 年度)
業種／事業概要	分類不能／持株会社
従業員規模	約 300 名 男女比 7:3 程度
本社所在地	非公表
労働時間制度	サマータイム制を導入している 所定労働時間は、原則 10 月～翌年 5 月は 8:30～17:15 (1 時間休憩。1 日の所定労働時間 7 時間 45 分)。サマータイム制を導入している 6 月～9 月は 8:00～16:45 (同上)。 人事部門の給与計算担当を対象として、平成 26 年から 1 ヶ月単位の変形労働時間制を導入。

## (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

過去に所定外労働時間が月 100 時間を超える者が発生し、長時間労働問題が顕在化した。所定外労働の管理を徹底するため、本人が所定外労働命令書に理由と予定時間数を記入し、マネージャーが精査の上必要な場合に所定外労働を命ずる仕組みを導入した。

「マイライフデー (ノー残業デー)」を設定し、原則所定外労働を禁止。少しずつ実施頻度を増やし、現在では毎週金曜日となっている。

終業 5 分前に退社を呼びかける館内一斉放送を実施している。

担当ごとに終礼を実施し、所定外労働の有無及び実施理由を担当内で共有。

月 45 時間以上の所定外労働が生じた場合は、その部のマネージャーなどに該当者の長時間労働の原因について分析のうえ対策を策定させ、その結果を安全衛生委員会に提出している。安全衛生委員会は提出を受けた報告書に基づき対策の実施状況と労働時間の推移を確認し、改善指導を行っている。

45 時間以上の所定外労働が 2 月連続となった場合は、マネージャーなどが本人と面談を行い、長時間労働の原因を突き止め、翌月も月 45 時間以上の所定外労働とならないための対策を策定させ、その結果を安全衛生委員会に報告書として提出している。安全衛生委員会は提出を受けた報告書に基づき改善計画の実施状況を確認し、改善指導を行っている。

月の所定外労働が 100 時間以上に達した場合は産業医との面談が必須であり、80 時間以上の場合は、事前にチェックリストに記入し、産業医の判断もしくは本人の希望により面談を実施している。

予算策定時に各部署にヒアリングし、要員計画を立て、業務に対して必要な人員を配置できるよう配慮している。

社長は社員のワーク・ライフ・バランスを重視しており、働き方改革に前向きである。社長名でワーク・ライフ・バランスのとれた働き方を促す文書を発信するなど、長時間労働抑制の意識醸成に努めている。

## 2) 「働き方・休み方改善指標」活用のきっかけ

長時間労働抑制のための取組を一通り実施してきたこともあり、全社的には効果も出ており、長時間労働解消に対する意識も浸透してきている。一方で、特定の部署で長時間労働が改善しないため、外部の方の客観的かつ専門的なアドバイスをいただくことにより、さらに取り組みを進めるうえでのヒントになればと応募することとした。

## (3) 働き方・休み方の現状・背景

### 1) 課題認識

長時間労働については、主に人事部門、経理部門で長時間労働が常態化しており改善が進んでいない。特に他の部門と比較すると事務処理量が多く、正確性とスピード性が求められており、長時間労働に対する意識が希薄となっている。特に業務繁忙期になると残業ありきのスケジュール設定となり、さらに生産性が低下するという悪循環が発生している。

例えば「ノー残業デー（マイライフデー）」における残業は、許可制と言いつつ実質的には届け出制（運用上は後日提出も可）となっており、形骸化している。

### 2) 仕事特性と働き方・休み方の現状

#### ① 組織体制

複数のグループを管理する会社で、グループの事業計画立案などに加え、グループ主要各社の経理業務や人事業務を受託し、事業の高度化と効率化を図っている。

社員全体の男女比は7：3程度であるが、人事部門と経理部門は女性の割合がやや高め。

「部」や「室」の下には組織的な単位は特に設けていないが、業務には担当制を引いており、業務の所掌ごとに担当ラインが分かれている。

職制は、部長又は室長→マネジャー→アシスタントマネジャー→プロジェクトリーダー→スタッフとなっている。

※以下は、特に課題の見られる人事部門、経理部門に関する内容を中心に記述する。

#### ② 働き方

##### 【共通】

所定外労働時間の管理を徹底するため、社員が所定外労働命令書に事由と予定時間数を記入し、管理職が精査の上指示した場合に所定外労働を実施する仕組みを導入しているが、実際には管理職の精査は機能しておらず、事後申請も認めているなど制度が形骸化している面がある。

管理者ベースで部下の所定外労働の状況は、労働時間管理システムを活用して「見える化」することはできるが、そのデータを経営会議で共有することは行っていない。

全般的にマネジャーやアシスタントマネジャーに長時間労働が発生しているが、各人の業務の遂行方法や業務効率により、労働時間の実績には個人差がある。また、一般社員の労働時間は上司のマネジメントに影響を受けており、特定の上司の部下に長時間労働が発生している傾向がある。

在宅勤務は、業務内容によっては導入が可能と考えられるが、労務管理リスクや情報管理リスク

があるため、導入していない。

#### 【経理部門】

経理部門は、個人差はあるものの全体的に長時間労働の傾向にある。

繁忙期は、3月～4月の決算期のほか、四半期決算業務のため、1月、4月、7月、10月の四半期ごとに定期的に訪れる。経理部門全体で「決算期は長時間労働が発生してもやむを得ない」という意識が働く傾向にある。

キャリアを積むためには、いろいろな担当を経験させる必要があることから、必要な担当替えを行うが、一方で不慣れな業務を実施するため、効率性を低下させている可能性がある。

周囲が残業していると、やや帰りにくいと感じる職場風土がある。

#### 【人事部門】

人事部門は業務が属人的であるため、社員によって所定外労働時間に大きな差がある。そのため、職場風土として、周りが忙しくても自分の仕事が終われば帰ることができる職場風土がある。

### ③ 休み方

所定休日は週休2日間及び国民の休日。休暇については、年次有給休暇と2日間の夏季休暇（有給）を付与している。毎年7月頃に連続休暇定着に向けて、休暇取得を促す文書を人事部門から発信している。

休暇の取得状況は、全社的にみても個人差があるが、部署毎にも若干特徴がみられ、経営戦略部門などで繁忙になっており、やや取得率が低い。経理部門は繁忙期が特定の時期であるため、閑散期において長期の連続休暇が取得しやすく、取得率は高めである。

### ④ マネジメント

人事部門、経理部門以外の部署の労働時間縮減が進んだ一方で、人事部門や経理部門の長時間労働がなかなか改善されないのは、川下の部署であることにも起因していると考えられる。各部署のデータ（勤怠・給与の支払い処理、異動申請、評価など）の提出を待って、取りまとめる業務を行うが、そのデータの処理に確実な期限が決まっているため、自律的に業務調整を行うことが難しいという業務特性がある。

36協定は、最大延長時間を月45時間、年360時間、特別条項として月100時間、年870時間で締結している。

労働時間管理は、「社員証」によって入退室時に始業終業時刻を記録し管理している。所定外労働を実施する場合は、本人が所定外労働命令書に事由、予定時間数を記入し、管理職が精査の上残業を指示することとしている。

管理職層は、部下の個人別の日々の労働時間数を常時把握することができる。ただし、管理職層が部下の労働時間の状況に応じた業務調整等を実施する所定外労働時間数の水準等は特段定められていないため、どの時点で業務調整を実施するか判断は管理職に委ねられている。

人事部独自の取組として、人事部門所属の社員は人事部門内の各社員の労働時間を把握できるよう、社員ごとの月間総労働時間数が分かる一覧表を作成し、長時間労働抑制の意識醸成を図っている。

人事評価は目標管理と能力評価の2本立てで行っている。能力評価項目に「マネジメントスキル」が含まれるが、ワーク・ライフ・バランスの項目は入っていない。

#### (4) 働き方・休み方に関する課題

##### 1) 働き方

人事部門や経理部門は長時間労働が常態化しており改善が進んでいない。

長時間労働者の「見える化」、本人や直属の上司への改善の働きかけなどは、全社で共通の方法では特に行われていない。このような取組を行うためには、管理職の労働時間の増加をもたらすため、人事部から働きかけを行いつらい。

社員が所定外労働命令書に事由と予定時間数を記入し、上司が精査の上指示した場合に所定外労働を実施する仕組みを導入しているが、実際には管理職の精査は機能しておらず、事後申請も認めているなど制度が形骸化している面がある。

全般的にマネジャーやアシスタントマネジャーで長時間労働が発生しているが、各人の業務の遂行方法や業務効率により、労働時間の実績には個人差がある。また、一般社員の労働時間は上司のマネジメントに影響を受けており、特定の上司の部下に長時間労働が発生している傾向がある。

キャリアを積むためには、いろいろな担当を経験させる必要があることから、必要な担当替えを行うが、一方で不慣れな業務を実施するため、効率性を低下させている可能性がある。

現在、社員意識調査は実施していない（社員が労働時間に対してどのような意識を持っているのかを把握し、「見える化」できると、働き方改善の風土醸成につながる可能性はある。）

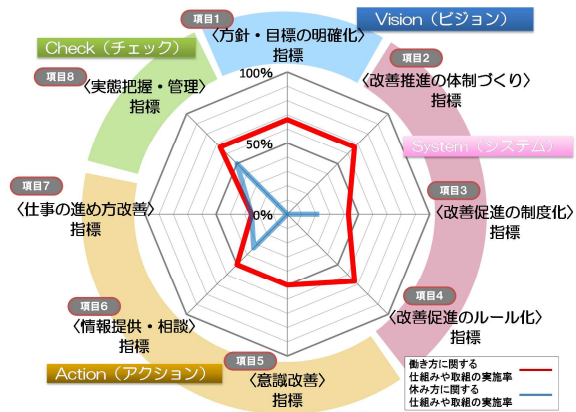
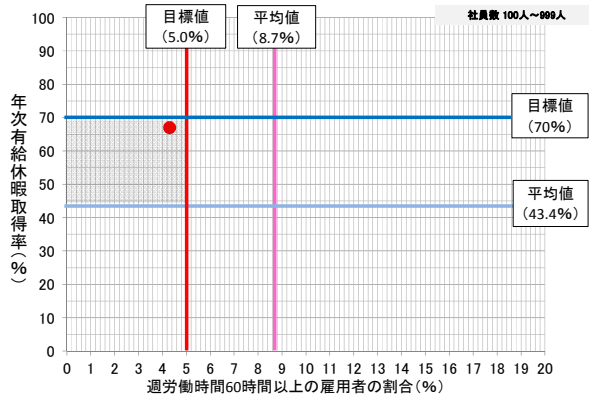
人事部門や経理部門の長時間労働がなかなか改善されないのは、川下の部署であることにも起因していると考えられる。各部署が集計したデータ（勤怠・給与の支払い処理、異動申請、評価など）が提出されるのを待って、取りまとめる業務を行って、そのデータの処理に確実な期限が決まっていることから、自律的に業務調整を行うことが難しい業務特性がある。

##### 2) 休み方

休暇の取得状況は全般的には個人によって差が見られる。

(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 4.3% 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 24.9%※2 いる。)

(注1) 繁忙月

【年次有給休暇取得率】

年次有給休暇取得率は全社員平均 67.0% であった。  
 →主要産業の平均値である 40.1% (社員規模 100 人～999 人のカテゴリ) はクリアしているものの、国の定める目標値 70.0% にわずかに達していない。

貴社の有給休暇取得率は国の定める目標値をわずかに下回っており、また、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状況についても、国の目標値を下回っていることから、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			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	10点	15点	66.7%	0点	15点	0.0%
	項目2 <改善推進の体制づくり>指標	10点	15点	66.7%	0点	15点	0.0%
System (システム)	項目3 <改善促進の制度化>指標	15点	35点	42.9%	5点	25点	20.0%
	項目4 <改善促進のルール化>指標	10点	15点	66.7%	0点	10点	0.0%
Action (アクション)	項目5 <意識改善>指標	10点	20点	50.0%	0点	15点	0.0%
	項目6 <情報提供・相談>指標	10点	20点	50.0%	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%	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%	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>		
項目1 方針・目標の 明確化	長時間労働者の「見える化」、本人や直属の上司への改善の働きかけなどは、全社で共通の方法では特に行われていない。このような取組を行うためには、管理職の労働時間の増加をもたらすため、人事部から働きかけを行いづらい。	<p><b><u>トップによる所定外労働削減・年次有給休暇取得促進の方針を発信</u></b></p> <p>組織として全社で所定外労働削減、年次有給休暇取得促進の取組を行うためには、これらを経営課題の一つとして位置づけ、その取組の方針について、経営トップの全社に向けた発信が不可欠である。</p> <p>ワーク・ライフ・バランスを重視して、長時間労働の抑制及び年次有給休暇の取得促進を行っていくトップからのメッセージは既に発信されて一定の効果を挙げているが、さらに社内隅々まで徹底するため、次項項目2「所定外労働削減・年次有給休暇取得促進モデル・プロジェクトの立ち上げ」の推進にあわせた適切な節目において、改めてトップメッセージを発信し、浸透を図る。</p> <p>併せて、項目2「所定外労働削減・有給休暇取得促進モデル・プロジェクト(経理部門、人事部門対象)立ち上げ」を会社の方針として位置付けるため、プロジェクトの意義、期待する成果についても発信する。</p>
<b>System (システム)</b>		
項目2 <改善推進の 体制づくり>	長時間労働者の「見える化」、本人や直属の上司への改善の働きかけなどは、全社で共通の方法では特に行われていない。このような取組を行うためには、管理職の労働時間の増加をもたらすため、人事部から働きかけを行いづらい。(再掲)	<p><b><u>所定外労働削減・年次有給休暇取得促進モデル・プロジェクトの立ち上げ</u></b></p> <p>所定外労働時間の多い人事部門と経理部門を対象として、所定外労働削減・年次有給休暇取得促進モデル・プロジェクトを実施する。</p> <p>実施に当たっては、例えば人事担当役員をプロジェクト責任者として、各部長、マネジャーなどで構成される推進担当部署を設け、以下の取組を行う。その効果を他の部署に横展開する。</p> <p>項目5「マネジャー及びアシスタントマネジャーに対する実習型研修」</p> <p>項目5「一般社員向け研修」</p> <p>項目7「キャリア形成目的の担当替えによる業務負荷の識別・軽減とその後の業務負荷軽減」</p> <p>また、プロジェクトで効果の見られた取組については、他部署への横展開も実施する。</p>

<p><b>項目3 改善促進の制 度化</b></p>	<p>社員が所定外労働命令書に事由と予定時間数を記入し、上司が精査の上指示した場合に所定外労働を実施する仕組みを導入しているが、実際には管理職の精査は機能しておらず、事後申請も認めているなど制度が形骸化している面がある。</p>	<p><b><u>所定外労働事前指示ルールの徹底</u></b></p> <p>所定外労働の事前指示ルールの徹底のため、事後申請になってしまった場合の理由を報告させ、また、報告内容の分析及び再発防止対策の実施を部署の長に義務付ける。</p>
<p><b>項目4 改善促進のル ール化</b></p>	<p>長時間労働者の「見える化」、本人や直属の上司への改善の働きかけなどは、全社で共通の方法では特に行われていない。このような取組を行うためには、管理職の労働時間の増加をもたらすため、人事部から働きかけを行いづらい。(再掲)</p> <p>一般社員の労働時間は上司のマネジメントに影響を受けており、特定の上司の部下に長時間労働が発生している傾向がある。</p>	<p><b><u>長時間労働者の「見える化」及び改善に向けた主体的な取組の動機付け</u></b></p> <p>長時間労働の部署別の状況を社内に公表し、改善を競わせる環境を整えるとともに、改善が図られた部署の改善結果とその取組を把握し、好事例として社内に発信し、取組が積極的ではない部署に取組の実施を促す。</p> <p><b><u>管理職の人事評価項目に人材育成及び部下の労働時間管理の項目を組み込む</u></b></p> <p>企業としての長期的視点から人材確保・人材育成が重要であるため、管理職層を中心に、人事評価項目に業務の成果に加えて人材育成と部下の労働時間を組み込み、評価を行うことで、管理職層に対し意識付けを行う。</p>
<p>Action (アクション)</p>		
<p><b>項目5 意識改善</b></p>	<p>全般的にマネジャーやアシスタントマネジャーで長時間労働が発生しているが、各人の業務の遂行方法や業務効率により、労働時間の実績には個人差がある。</p> <p>また、一般社員の労働時間は上司のマネジメントに影響を受けており、特定の上司の部下に長時間労働が発生している傾向がある。(再掲)</p>	<p><b><u>管理職層に対するマネジメント力向上等を目的とした実習型研修</u></b></p> <p>マネジャーに対して、所定外労働削減の取組、自身及び部下のワーク・ライフ・バランス、創造的な業務遂行の意義などについて講義を行う。</p> <p>次に、研修を通じて、部下の労働時間管理は業務遂行と共にマネジメントの基本的な要素であることの認識を深める。併せて、業務の効率化に向けた研修を行い、定時に仕事を終えることを前提とした仕事の割り振り・時間管理について習得させ、マネジメント力の向上を図る。</p> <p>その後、具体的な職場における所定外労働削減に向けての取組について、グループワークなどによる実際に即した対策を討議し、取組内容を策定する実習型の研修を行う。</p>

		<p><b>一般社員向けの意識改善を目的とした研修等</b></p> <p>仕事は所定内で終わるのが基本であり、効率的に仕事を遂行して早く退社し、家族と過ごす時間を大事にし、自己啓発や休養、趣味なども含めて、人間性を高めるために使うことを推奨する研修を実施し、社員の意識改善を図る。</p>
<p><b>項目7 仕事の進め方 改善</b></p>	<p>人事部門や経理部門の長時間労働がなかなか改善されないのは、川下の部署であることにも起因していると考えられる。各部署が集計したデータ（勤怠・給与の支払い処理、異動申請、評価など）が提出されるのを待って、取りまとめる業務を行って、そのデータの処理に確実な期限が決まっていることから、自律的に業務調整を行うことが難しい業務特性がある。</p>	<p><b>1ヶ月単位又は1年単位の変形労働時間の導入</b></p> <p>人事部の給与計算担当を対象として1ヶ月単位の変形労働時間制を導入しているが、これを広げて人事部全体に適用する。また、経理部門は四半期毎に繁忙となることから、1年単位の変形労働時間制を導入する。なお、1年単位の変形労働制の場合は、原則として1日の労働時間の限度が10時間、1週の労働時間の限度が52時間以内であることが必要。また、導入にあたっては、事業場において過半数の労働者を組織する労働組合がある場合にはその組合、ない場合には過半数の労働者を代表する者との労使協定を締結する必要がある。なお、変形労働時間制によっても所定外労働時間を削減できない場合は人員増も検討する。</p>
	<p>キャリアを積むためには、いろいろな担当を経験させる必要があるため、必要な担当替えを実施するが、不慣れな業務を行うこととなるため、組織の効率性を低下させている可能性がある。</p>	<p><b>キャリア形成目的の担当替えによる業務負荷の識別・軽減とその後の業務負荷軽減</b></p> <p>異動直後は必然的に業務負荷が高くなり、長時間労働の発生につながることから、異動の実施時期及び実施回数について検討を行い、キャリア形成との両立を図りつつ、異動の回数を必要最小限にとどめ、業務負荷を抑制する。</p> <p>また、引き継ぎを書面で確実にを行う等異動時の業務負荷抑制のための対策も併せて実施する。</p>
<p>Check (チェック)</p>		
<p><b>項目8 実態把握・管理</b></p>	<p>現在、社員意識調査は実施していない（社員が労働時間に対してどのような意識を持っているのかを把握し、「見える化」できると、働き方改善の風土醸成につながる可能性はある）。</p>	<p><b>社員意識調査の実施・分析</b></p> <p>モラル、働き方、休み方、評価、処遇について社員の意識を定期的に把握し、分析することで、働き方・休み方改善のための施策を検討する際の資料とする。</p> <p>上記の社員意識調査以外にも、長時間労働や年次有給休暇の取得が低調な部署、個人に対して、ヒアリング等の方法により実態を把握し、分析することで、改善の取組の実効性を高める。</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) トップによる所定外労働削減・年次有給休暇取得促進の方針を発信  
すでに複数回メッセージを発信しており、長時間労働も限定部署のためトップメッセージにこだわらず、情報発信を検討したい。
- 2) 所定外労働削減・年次有給休暇取得促進モデル・プロジェクトの立ち上げ  
モデル部署として人事部門でプロジェクトを立ち上げ、好事例を横展開したい。
- 3) 所定外労働事前許可申請ルールの徹底  
すでに所定外労働指示が事後になった場合には事由を報告することとなっているためプロジェクトを通じて再徹底を図る。
- 4) 長時間労働者の「見える化」及び改善に向けた主体的な取組の動機付け  
すでに長時間労働者数については部署別の状況を公表している。改善については他部署を模範とできるよう安全衛生委員会などで改善事例などを紹介し、各部署での取組実施を促す。
- 5) 管理職の人事評価項目に人材育成及び部下の労働時間管理の項目を組み込む  
何らかの形で労働時間管理の項目を組み込めるか検討する。
- 6) 管理職層に対するマネジメント力向上等を目的とした実習型研修  
人事部門でのプロジェクトで実施に向けて検討する。
- 7) 一般社員向けの意識改善を目的とした研修等  
人事部門でのプロジェクトで実施に向けて検討する。
- 8) 1ヶ月単位又は1年単位の変形労働時間の導入  
すぐに実施は難しいがその他の取り組みを実施した効果を検証しながら検討したい。
- 9) キャリア形成目的の担当替えによる業務負荷の識別・軽減とその後の業務負荷軽減  
実施時期や実施回数などをキャリア形成と両立できるよう検討する。
- 10) 社員意識調査の実施・分析  
社員の働き方やモチベーションについて意識調査を実施した。今後は調査結果を踏まえてより実効性のある取り組みを検討する。

(8)「働き方・休み方改善指標」活用の効果(結果)

(平成 27 年度事業)