

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	G社 (2015年度)
業種／事業概要	不動産業、物品賃貸業
従業員規模	約 500 名 (2015年3月31日現在) (男性 85%、女性 15%)
本社所在地	東京都
労働時間制度	フレックスタイム制 (コアタイム 11:00～16:00) 【全員】。 標準始業終業時間 9:30～18:00、休憩 1 時間 (1 日の所定労働時間 7.5 時間)

(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>フレックスタイム、ノー残業デーなどの制度はあるが、部門によって利用や実施状況についてバラツキがある。</p> <p>1年に最低7日(そのうち5日は連続休暇)の休暇取得を推奨する「コミットメント休暇制度」を設けており、一昨年と比較して、昨年の取得率は増加している。</p> <p>トップが「働きやすい環境づくり」に取組むことを掲げており、無駄な会議や習慣がないかどうかについて、ラインスタッフ等に対しヒアリング調査を実施中。</p> <p>また、多様な働き方の施策の1つとして、テレワークについて検討中である。</p> <p>年に一回ストレスチェックを実施しており、その際に社員の働き方についての意識調査も行い、結果については組織ごとの分析も行っている。</p>
<p>2) 「働き方・休み方改善指標」活用のきっかけ</p> <p>繁忙期は必ずあるが、メリハリをつけた働き方を社員に浸透させるための具体的な施策(他社の成功事例を含め)を教えて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>少人数で業務を行っているため、一人当たりの仕事量が多い上、人事異動等で引き継ぎが発生すると負荷が大きくなり、残業が長引く要因となっている。</p> <p>残業削減や業務の効率化について、具体的な対応策に苦慮している。</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>組織の形態は、ユニット→本部→部(各部10数名)→グループ(各グループ5名前後)で構成されている。ラインの役職はユニット長、本部長、部長、グループリーダー(課長相当、平均40歳)となっている。</p> <p>② 働き方</p>

【仕事の内容と社員の意識】

大規模な不動産開発は他の同業種の企業でもなかなか経験できないことである。

一人当たりの業務量は多く労働時間は長い、ストレスチェックを行うとストレス反応が大きくは出ていない。これは、仕事内容の裁量性が高く、不動産開発を希望して働いているのでやりがいを社員は感じていることによると考えている。また、人的サポートにより組織の中でケアされるとも考えられる。

業務量が多いほかに、社内の根回し、手続き、無駄な会議が多いことで必要以上の残業が発生しており、この点に関して、経営企画部において、各部門でどのような会議が開催され、権限規定、意思決定プロセスがどうなっているかの洗い出しを行い、ムリ・ムダの見直しの現状調査を行っている。

【制度面を中心に】

現状では、在宅勤務制度やテレビ会議など柔軟な働き方を促進する仕組みは充実していない。その背景に、関連会社の社員を含めて、関係者と直接顔を合わせて仕事をするのが効果的であると考えていることがある。

管理職の1か月の所定外労働時間数は平均20時間程度であり、全社としてはさほど問題視していないが、一部の忙しい部署の管理職の所定外労働時間は長い傾向がある。

ノー残業デーは、無理に帰ることで他の日の残業につながってしまうことから、利用が限られている。

旧来の組織運営が一部残っており、決裁等に手間をかけすぎる部分があると考えている。

※以下、職種別の働き方の状況を記載する。

【営業】

業務量が多いものの、販売計画やスケジュールが定められているため、比較的業務量の調整がしやすい。

【一般管理】

決算業務は、自社に加えて関連会社分も実施することとなっており、業務量が増えている。

【財務・経理】

財務・経理は超繁忙月とそれ以外の月で労働時間のバランスを取り、四半期毎の3か月で労働時間をならすように工夫している。

【開発】

プロジェクトを抱えながら同時に新規プロジェクトの検討（マーケットリサーチ、ボリューム設計、プロジェクト収支検討等）も行っている。5～6つのプロジェクトに同時に入ることもあり、それぞれに山場が異なる。

③ 休み方

全社の平均年次有給取得日数は8.1日。

年次有給休暇の取得を促進するため、1年に最低7日（そのうち5日は連続休暇）の休暇取得を

推奨する「コミットメント休暇」制度を導入。毎年6月にグループ内で調整の上、各自の取得予定日を申請することとしており、夏季に夏休みとして取得する社員が多い。

ストレスチェック時に把握している意識調査の結果によれば、年次有給休暇をもっと取得したいと考えている社員は多く、また職場の風土として年次有給休暇を取得しにくいということもないが、突発的な業務が入ることが多い業務特性のため、予定していた年次有給休暇を取得できなかったという社員も多い。

グループ内での助け合いが難しいことが休暇取得の抑制につながっている可能性があるが、プロジェクトを進める上での考え方や背景、人間関係、調整プロセスをふまえて業務を進行させる必要があるという業務特性があり、人に代わってもらうことが難しい。

業務量が多いと、所定休日である土・日曜日に出勤し、所定労働日に振替休暇を取得するため年次有給休暇を取得しないという社員もいる。

年次有給休暇の取得予定については、部署内の休暇スケジュール表に各自が入力することとなっているが、適切に活用されておらず、休暇予定が入っているにも関わらず同僚などが後で仕事の予定を入れ、その結果休暇を取得できない場合もある。

※以下、課題の見られる職種の休み方の状況を記載する。

【営業】

一部の業務については休日出勤があり、上記のとおり年次有給取得日数は低い傾向にある。

【一般管理】

取得日数ゼロの社員がいるが、代休取得を優先しているためと考えられる。

④ マネジメント

36協定は、最大延長時間を月45時間、年間360時間、特別条項により月79時間、年間540時間で締結している。

グループリーダーのマネジメントの均一化、標準化のために、人事部主催でコーチングの研修を行っており、労務管理に関する内容も含まれている。

一般社員の労働時間管理は、各人の始業・終業時間の自己申告により実施している。残業の事前申請制度はない。一般社員に対しては日々自己申告を行うように、管理職に対しては日々部下の申告状況を確認するように指導しているが、外勤等を理由に徹底されていない。管理職の労働時間管理については、PCの稼働時間を基に把握している。

労働時間を入力管理するシステムにおいて、所定外労働時間が一定時間を超過すると、本人に対してアラートが表示される機能があるが、日々の自己申告を徹底しない社員に対しては有効ではない。

業務の調整については、グループ単位で動きはとれなくても部署内では調整できるのではないかと考え、所定外労働時間のデータは部長及びグループリーダーに送っているが、行動にどう反映しているかは把握していない。

働き方・休み方に関する意識の高い管理職のいる部門では、グループメンバー各人で順番に平均的な終業時間で帰る日を決めるといった自発的な取り組みを行っている例もあるが、これらの取組を

全社的に展開する仕組みは設けられていない。

現状は、全社的にハードワークのインセンティブが高く、プロジェクト遂行を優先するという意識は強いいため、一般社員層も管理職層も労働時間の削減や年次有給休暇の取得促進に対する具体的な配慮に欠けている。

正社員の評価軸には、成果以外にも、行動特性に関する項目があり、チームワークができているかどうかを上長が評価している。また、評価とは別に全社員面談（隔年）を行っており、キャリアの志向や、業務に関する不満等についてヒアリングしている。この面談結果は、部長クラスを選抜していく上での重要な参考情報にもなっている。

（４）働き方・休み方に関する課題

1) 働き方

少人数で業務を行っているため、一人当たりの仕事量が多い上、人事異動等で引き継ぎが発生すると負荷が大きくなり、残業が長引く要因となっている。

残業削減や業務の効率化について、具体的な対応策に苦慮している。

業務量が多いほかに、社内の根回し、手続き、無駄な会議が多いことで必要以上の残業が発生していると感じている。

残業の事前申請制度はない。一般社員に対しては日々自己申告を行うように、管理職に対しては日々部下の申告状況を確認するように指導しているが、外勤等を理由に徹底されていない。

現状は全社的にハードワークのインセンティブが高く、プロジェクト遂行を優先するという意識は強いいため、一般社員層も管理職層も労働時間の削減や年次有給休暇の取得促進に対する具体的な配慮に欠けている。

旧来の組織運営が一部残っており、決裁等に手間をかけすぎる部分があると考えている。

2) 休み方

突発的な業務が入ることが多い業務特性のため、予定していた年次有給休暇が取得できなかったという社員も多い。

グループ内での助け合いが難しいことが休暇取得の抑制につながっている可能性がある。

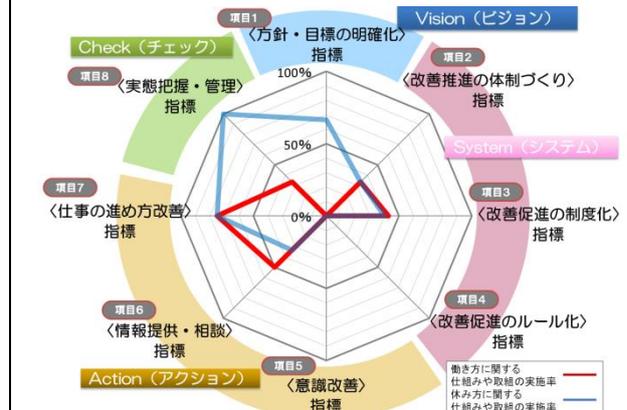
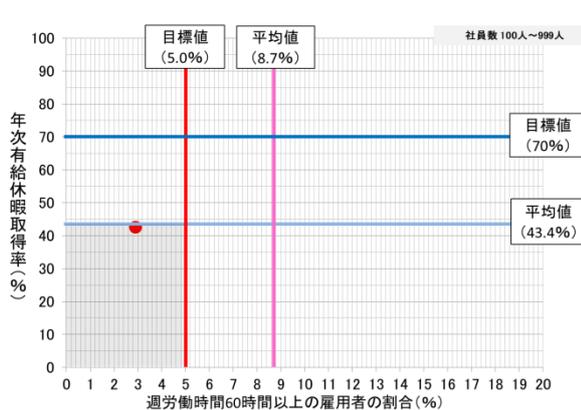
プロジェクトを進める上での考え方や背景、人間関係、調整プロセスをふまえて業務を進行させる必要があるという業務特性があり、人に代わってもらうことが難しい。

業務量が多いと、所定休日である土・日曜日に出勤し、所定労働日に振替休暇を取得するため年次有給休暇を取得しないという社員もいる。

働き方・休み方に関する意識の高い管理職のいる部門では、グループメンバー各人で順番に平均的な終業時間で帰る日を決めるといった自発的な取組みを行っている例もあるが、これらの取組を全社的に展開する仕組みは設けられていない。

(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 2.9%※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 8.7% (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 21.7%^{注1}いる。)

注1 繁忙月における値。

【年次有給休暇取得率】

年次有給休暇取得率は全社員平均 42.6%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) 及び、国の定める目標値 70.0%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			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	0点	15点	0.0%	10点	15点	66.7%
	項目2 <改善推進の体制づくり>指標	5点	15点	33.3%	5点	15点	33.3%
System (システム)	項目3 <改善促進の制度化>指標	15点	35点	42.9%	10点	25点	40.0%
	項目4 <改善促進のルール化>指標	0点	15点	0.0%	0点	10点	0.0%
Action (アクション)	項目5 <意識改善>指標	0点	20点	0.0%	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	15点	20点	75.0%	15点	20点	75.0%
Check (チェック)	項目8 <実態把握・管理>指標	5点	15点	33.3%	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	残業削減や業務の効率化について、具体的な対応策に苦慮している。	<p>経営トップによる長時間労働抑制及び年次有給休暇取得促進及び業務効率化に関するメッセージを定期的に発信</p> <p>組織として全社で一元的な所定外労働削減、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>内容としては、限られた人員で如何に生産性を上げるか、そのための仕事進め方の改革が必要であること、所定外労働削減、年次有給休暇取得促進が社員皆の「生活と仕事」の質の向上につながることを示すものとする。</p> <p>発信の媒体は社内イントラネットや社内報など様々な媒体を活用し、全社員に届くよう工夫する。</p>
System (システム)		
項目 3 改善促進の制 度化	残業の事前申請制度はない。	<p>ノー残業デーを対象に所定外労働の事前許可申請ルールを実施</p> <p>計画的に業務を遂行する習慣を定着させるためノー残業デーに所定外労働*を行う際には、上司への事前許可申請を義務づけ、所定外労働の予定時間及び理由を明らかにして申請を行うルールを設ける。</p> <p>上司は所定外労働の予定時間及び理由を精査し、部下の所定外労働の発生を必要最小限にとどめる。</p> <p>上記のルールを徹底するため、事後申請が行われた場合には、部署長に対し、その理由の分析及び再発防止対策を実施させる。</p> <p>*フレックスタイム制の対象者の場合は、当日の勤務開始時から標準の 1 日所定労働時間が経過した時間を終業時間として、当日はそれを越えた時点で所定外とみなし、事前許可申請の対象とすることも検討する。</p> <p>上記の取組が一定程度定着した時点で、効果が認められた場合は、対象をノー残業デーから全所定労働日に拡大する。</p>

	一般社員に対しては日々自己申告を行うように、管理職に対しては日々部下の申告状況を確認するように指導しているが、外勤等を理由に徹底されていない。	出退勤時間自己申告の日々申告の徹底 適正な労働時間管理を実施するため、日々の出退勤時間の申告・確認を徹底させる。このため、後述の項目7「在宅勤務制度の導入」に併せて、自宅や外出先等からでも自己申告を可能とするよう入力システムの整備を行った上で、の自己申告を徹底させる。
項目4 改善促進のルール化	現状は全社的にハードワークのインセンティブが高く、プロジェクト遂行を優先するという意識は強いいため、一般社員層も管理職層も労働時間の削減や年次有給休暇の取得促進に対する具体的な配慮に欠けている。	人事評価項目にワーク・ライフ・バランスに関する項目を盛り込む 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及び年次有給休暇取得率を組み込み、評価を行うことで、管理職層に対し意識付けを行う。 若手社員が社外でキャリアの土台となるネットワークをつくること等を重要と考えている傾向があることに対応して、幅広い視野を持ってキャリアを形成していくことができるような働き方の環境を整備できているかについても評価する。
Action (アクション)		
項目5 意識改善	現状は全社的にハードワークのインセンティブが高く、プロジェクト遂行を優先するという意識は強いいため、一般社員層も管理職層も労働時間の削減や年次有給休暇の取得促進に対する具体的な配慮に欠けている。(再掲)	一般社員向けの意識改善に向けた研修 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。研修はワーク・ライフ・バランスのとれた働き方は、仕事の質の向上につながることを実感できるようなものとし、その事例についても紹介する。

	<p>働き方・休み方に関する意識の高い管理職のいる部門では、グループメンバー各人で順番に平均的な終業時間で帰る日を決めるといった自発的な取組みを行っている例もあるが、これらの取組を全社的に展開する仕組みは設けられていない。</p>	<p>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</p> <p>管理職層に対して、所定外労働削減や年次有給休暇取得促進に向けた取組の推進、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>なお、自社の働き方の好事例についても、研修の中で参考事例として取りあげることも検討する。</p>
<p>項目7 仕事の進め方 改善</p>	<p>少人数で業務を行っているため、一人当たりの仕事量が多い上、人事異動等で引き継ぎが発生すると負荷が大きくなり、残業が長引く要因となっている。</p>	<p>人事異動等に伴う業務引継ぎの効率化</p> <p>業務引き継ぎの効率化に向けたルールを設定する。</p> <p>具体的には、引継書は、業務全体が俯瞰できるように作成し、関係資料については、資料一覧と格納先をリストアップし整理したものを作成することなどが考えられる。</p> <p>また、過去の引継書をベースとして、定期的に引継書の改訂を行っておくことなどにより、引継書の内容を充実したものとす。</p>
	<p>業務量が多いほかに、社内の根回し、手続き、無駄な会議が多いことで必要以上の残業が発生していると感じている。</p>	<p>仕事の棚卸を行う</p> <p>業務の棚卸を行い、必要な業務か不要な業務かの選別を行い、不要な業務を廃止することで、業務負荷の軽減を図る。</p> <p>既に経営企画部で、各部門でどのような会議が開催され、権限規定、意思決定プロセスがどうなっているかの洗い出しを行っており、ムリ・ムダの見直しの現状調査を行っていることから、その結果を踏まえて、対策を検討の上実施する。</p>
	<p>突発的な業務が入ることが多い業務特性のため、予定していた年次有給休暇が取得できなかったという社員も多い。</p> <p>グループ内での助け合いが難しいことが休暇取得の抑制につながっている可能性がある。</p> <p>プロジェクトを進める</p>	<p>業務の組織的遂行体制の構築</p> <p>業務を社員一人で抱え込む状況は、その社員が不在になれば担当業務が停滞するなど、会社組織としてリスクを含んでおり、また、業務の抱え込みそのものが働き方・休み方の改善に向けた課題とも考えられる。</p> <p>そのため、業務を組織的に遂行する体制を整備する。</p> <p>例えば、業務について主担当、副担当等複数で担当することとし、主担当が休んだ場合は副担当がバックアップする等組織的に対応する体制を構築する。</p>

	<p>上での考え方や背景、人間関係、調整プロセスをふまえて業務を進行させる必要があるという業務特性があり、人に代わってもらうことが難しい。</p>	<p>あわせて、人事評価において組織的な業績を評価の対象とするよう検討する。</p>
	<p>残業の事前申請制度はない。一般社員に対しては日々自己申告を行うように、管理職に対しては日々部下の申告状況を確認するように指導しているが、外勤等を理由に徹底されていない。(再掲)</p>	<p>テレワーク制度の導入</p> <p>テレワーク制度は、働き方の選択肢を増やすことにつながり、効率的な業務遂行にも資するものであることから、積極的に導入を推進する。</p> <p>現在検討中の在宅勤務制度はテレワークに拡張することなので、試行的に実施し、その結果を踏まえて正式な制度として導入する。</p> <p>また、導入に当たり、自宅や外出先等からでも自己申告を可能とすることで、労働時間の適正な把握を実施する。</p>
	<p>旧来の組織運営が一部残っており、決裁等に手間をかけすぎる部分があると考えている。</p>	<p>組織運営・決裁権限の見直し</p> <p>従来からの組織運営を再度検討し、特に決裁権限について企業経営上の観点、リスク対策、事業運営の効率性の観点などから見直して、場合によっては権限を下に降ろすなど効率化を行い、業務の効率化に繋げる。</p>
Check (チェック)		
<p>項目 8 実態把握・管理</p>	<p>働き方・休み方に関する意識の高い管理職のいる部門では、グループメンバー各人で順番に平均的な終業時間で帰る日を決めるといった自発的な取組みを行っている例もあるが、これらの取組を全社的に展開する仕組みは設けられていない。(再掲)</p>	<p>部下の長時間労働などへの注意喚起と働き方の好事例の提供</p> <p>所定外労働時間が一定時間を超過した場合に本人にアラートが表示される現在の取組を拡充し、上司に対してもアラートを表示するようにし、部下の長時間労働への注意喚起を図る。</p> <p>また、上司に対しては、自部署の働き方・休み方の状況の認識し、状況が低調な場合は対策の検討及び実施を義務づけることで、管理意識を高めることを狙う。</p> <p>上記の取組で得られた好事例のうち優れた取組内容について水平展開を行うなどにより、全社的な取組としての定着を図る。</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) 経営トップによる長時間労働抑制及び年次有給休暇取得促進及び業務効率化に関するメッセージを定期的に発信
社内報にて、「ワーク・ライフ・バランス」の推進に関するトップのメッセージを発信した。
- 2) ノー残業デーを対象に所定外労働の事前許可申請ルールを実施
来年度の組織改正に向け導入を検討中。
- 3) 一般社員向けの意識改善に向けた研修
新入社員研修にて実施を検討中。
- 4) 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
健康経営等、他の内容と共に実施を検討中。
- 5) 仕事の棚卸を行う
実施に向けて検討。
- 6) 業務の組織的遂行体制の構築
実施に向けて検討。
- 7) テレワーク制度の導入
テレワーク制度（モバイルワーク、在宅勤務）導入に向け、トライアルを実施中。
- 8) 組織運営・決裁権限の見直し
実施に向けて検討。
- 9) 部下の長時間労働などへの注意喚起と働き方の好事例の提供
実施に向けて検討。

(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)