

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	J社(2016年度)
業種／事業概要	情報通信業(情報・通信における総合システムインテグレーター)
従業員規模	約580人(平成28年8月1日現在、含む有期雇用)
本社所在地	非公表
労働時間制度	始業終業時間 9:00-17:45(昼休憩1時間/所定労働時間7時間45分) 社員全員を対象として、コアタイムのないフレックス制度を導入。7:00から18:00の間に最低2時間勤務すれば良い。

(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	<ul style="list-style-type: none"> ・フレックスタイム制度見直し(コアタイムなし、フルフレックス化) 2016年4月実施 ・テレワーク制度導入 2015年4月トライアル、2015年10月本制度化 ・朝型勤務(8つと帰ろう運動) 2015年10月～2016年3月トライアル(トライアル後未導入) ・有給休暇取得率の公開(毎月1回の役員報告で部署別の有給取得率データを提出) ・夏季休暇、リフレッシュ休暇等の利用促進 ・リセット休暇新設(定年再雇用者が対象、再雇用後に14日) ・ノー残業デーの設置と促進
2) 「働き方・休み方改善指標」活用のきっかけ	<p>これまで様々な制度見直しや仕組みの改善に取り組んでおり、一定の効果は見られるようになってきた(残業時間削減、休暇取得、テレワーク利用率など)が、今後さらに推進する上での啓発ポイントや世間水準と比較した場合の当社の取組みの評価などを専門家の視点でご意見いただきたい。</p> <p>働き方を社員が主体的に改善するためにどんなアプローチが有効なのか効果的な方法についても事例紹介をお願いしたい。</p>

(3) 働き方・休み方の現状・背景	
1) 人事部の課題認識	<p>会社としては、フレックスタイム制度やテレワーク制度、有給休暇取得促進など様々な制度の導入や見直しを実施して環境を整え、社内への周知・活用の促進等を行っているが、昔ながらの働き方から意識を変えることができていない社員が多く、制度が有効活用されていない。</p> <p>また、制度を業務効率化や生産性向上の為に利用するという考え方の理解促進を図っているが、まだ時間がかかる見込みである。</p>
2) 仕事特性と働き方・休み方の現状	<p>①組織体制</p> <p>一つの会社ではあるが、領域とミッションが異なる二つの事業本部に分かれている。</p> <p>一つ目の事業本部は、主要顧客向けにソフト・ハードの販売、サービスを提供する事業部で、売り上げ重視の組織である。この事業本部では、ソフト開発が4割。外販があり、営業が圧倒的に多い。競合が多い。</p> <p>一方、二つ目の事業本部は、親会社の機能子会社的な役割を担っており、親会社に安定した安く・質の高いサービスを提供することがミッションである。親会社向けのシステム開発や、</p>

システムの維持運用、サーバ提供も行っている。この事業本部は、SEが多く、電算子会社のイメージに近い。親会社向けの業務のため、競合相手との競争は少ない。

【従業員構成】

- ・ハード・ソフト販売、サービス提供を行う事業本部約 220 人、親会社向けのシステム開発・システムの維持運用を行う事業本部約 280 人、コーポレート本部等 60 人。
- ・嘱託は、有期雇用の社員。定年後の再雇用と、専門職の者がいる。
- ・正社員の男女比は、女性が約 2 割（約 100 人）。
- ・職種については、総合職と一般職に分かれている。SE、営業が多く、それ以外はコーポレートの人事、総務等がいる。
- ・職位については、本部長（役員）一部長－グループリーダー（課長クラス）－専属プロジェクトを持っているプロジェクトリーダー（課長クラスおよび部長クラス）。
- ・グループリーダーの人数は約 40 人。

②働き方

【コーポレート】

繁忙期には残業時間の 45 時間以上の割合が高くなる。決算や採用の時期、年度末の組織変更、システム変更等への対応が生じる。

【ハード・ソフト販売、サービス提供を行う事業本部の客先常駐者】

ハード・ソフト販売、サービス提供を行う事業本部では、主要顧客が 1 社に集中しており、主要顧客はベンダーを抱えて一緒に検討し、発注している。内製支援の仕事は、基本的に業務委託であり、主要顧客に常駐している（現在 50 人程度が常駐）。また、PC 販売やサービス使用料が売り上げとなる（サービスは、セキュリティ、ヘルプデスクのサービス等）。仕事の進み方に問題がなければ、顧客の働き方に影響されることはあまりない。タスクを割り振りの中で行っていれば、働きづらいことはない。ただ、納期の関係で退社時間が遅くなることはある。

ハード・ソフト販売、サービス提供を行う事業本部において、プロジェクトタイプの仕事もあるが、主流ではない。責任者経由で仕事を受けている。

【ハード・ソフト販売、サービス提供を行う事業本部の営業】

ハード・ソフト販売、サービス提供を行う事業本部は利益重視で、仕事を取りに行く文化のため、営業は忙しい。パソコンを売る、サービスを売る、システムを受けるというあらゆる案件において、営業がお客様先に出向く。営業の中でも忙しい人は案件を多く抱えているため、その分労働時間も長くなる傾向にある。

【親会社向けのシステム開発・システムの維持運用を行う事業本部のSE】

ハード・ソフト販売、サービス提供を行う事業本部と比較して残業はそれほど多くないが、年次有給休暇の取得が少ない傾向がある。日々何らかの仕事があって、休みづらい状況である。プロジェクトメンバーは、システム保守のメンバーと比較して、休みが少ない傾向にある。システム保守は軽微なシステム変更や修正が発生することがあり、問い合わせが多い。システムのプロジェクトは予定通りうまくいかないことが多く、また、納期に近づくと残業が増える傾向がある。

【繁忙期】

ハード・ソフト販売、サービス提供を行う事業本部も親会社向けのシステム開発・システムの維持運用を行う事業本部も繁忙期は 2 月、3 月。繁忙期に関わらず、残業時間の全体値を下げたいと考えている。

【取組の現状】

ア) トップからの発信

望ましい働き方について、人事が何か制度を導入したいと考えている際には社員の意見を聞いた上でトップに提案をおこなっている。

人事からは社員に対して、いろいろと情報を発信しているが、本部の役員、トップから発信した方が効果的であると考えている。トップには業績向上につながることを説明する必要がある。現状の社員数で、業績を上げるにはワークスタイル変革が必要であり、また、良い人材の確保も重要である。

イ) 業務効率化

全社的な業務標準化に向けた活動は進んでおらず、業務改善への強いメッセージは発信していない。庶務業務を部門がお互いカバーできるように工夫しているところはある。

会議は、社内外ともに多い。親会社向けのシステム開発・システムの維持運用事業本部は、特に会議が多い。小さいチームがたくさん存在し、システムが多いこともあり、会議が多いが、それに加え定例ミーティングも行っている。会議の整理は少しずつ進めているものの、十分成果をあげてはいない。

ウ) テレワーク

テレワークの対象者は全員で、週 2 回が上限となっている。自分時間の活用についての情報を社内で掲示（社内のポータル）し、周知を図っている。テレワークは、育児・介護対象者は積極的に活用している。しかし、自分の時間をつくるためのテレワーク利用はなかなか進んでおらず、もっと進めたいと考えている。

掲示を見て、利用した人はいるので、周知の効果はあると考えている。家族との時間が増えた、骨折した人が仕事を続けられたという事例もある。

テレワークでの会議参加も可能となっているが、使いこなせている人は一部であるため、実態としては、会議のない日にテレワークすることが多い。

テレワークを浸透させ、ワークスタイルを変革したい。業務を効率化して残業減らすことを目的の一つとして制度を入れているが、十分に活用されていなくて効果が出ていない。社員の制度活用を図るためには経営層から社員へのメッセージの発信が必要と考えており、そのために経営層への働きかけが必要と考えている。

③休み方

年次有給休暇に関しては、取得できている人と取得できていない人に二分される。一般職と総合職と比較すると、総合職が取得できていない傾向にある。全社メッセージとしては月 1 回の取得を奨励している。それに対して、メッセージに従い、月に 1 回取得する社員がいる一方、取りたくても取れない社員もいて、悩みどころである。休みを取りやすい部署と取りづらい部署がある。

総合職は、顧客の要望等に応じて働いているため、自分がやらなくてはならないといった責任感から休暇取得の自由度が低くなってしまっている一面がある。直接顧客とやり取りすることが多く、携帯やメールに直接顧客から連絡がいく。休みのときに連絡が入っても、他の人をお願いできるようにはなっている。休みを返上して、ということはありません。他がサポートできている部署もある。一方、一般職は決まった仕事が多く、仕事のスケジュールが決めやすい。

平日にオンオフを切り替えるのはあまり上手でない社員が多い。

仕事が趣味な人、仕事が楽しい人は何割かおり、年次有給休暇取得日数 5 日以下の人の一部は休む意識が低い可能性がある。また、年長者はもともと休みを取る意識が低い可能性がある。

社員意識調査において、休み方等についての設問も入れており、これから結果が出る予定である。

夏季休暇は、7月から9月の期間に3日間取得できる（特別休暇）。

リフレッシュ休暇は、勤続10年目に5日（有給休暇5日）、20年目に10日（有給休暇5日と特別休暇5日）、30年目に15日（有給休暇10日と特別休暇5日）を取得できる。

④マネジメント

グループリーダーには5～15人程度の部下がいる。グループリーダーは、プレイングマネージャーのケースもある。グループリーダーは、忙しいメンバーの仕事の一部分を他にわたす等の割り振りを行うこともあるが、メンバーの年次有給休暇取得率については把握できていないこともある。グループで調整できない場合は、部で調整している。調整が難しい場合に管理職がその業務を担うことがあり、そのような対応もあって管理職の残業が多い可能性がある。

出退勤は、自己申告でシステムに入力する。退勤時に退勤ボタンを押す。勤務申請とのずれは見ているが、PCのログと入退室からは行っていない。

フレックスタイム制度を導入しているが、所定の7時間45分を超えて残業をする場合は事前に申請し、上長に承認してもらうように伝えている（勤怠システム上での申請）。

月一定時間以上の社員には、人事から本人、上司および本部長（役員）に対して、長時間残業になるアラートを発信している。アラートを受けて現場調整して対策をとることになっている。

年次有給休暇については、毎月1回の役員報告で部署別の有給取得率データを出している。少ないから取るようにとまでは指導していないが、役員に状況は伝えており、見える状況にはなっている。ただし、年次有給休暇取得率は部長、グループリーダーへ伝達はされていない。本部長には提供されているが、取得率についての議論はされていない状況である。

ノー残業デーは導入してから10年経過している。18時半に音楽が流れる（消灯していた時もあった）。スケジューラーに入れている部署もあるが、形骸化している印象がある。

評価については、一つの物差しで評価できない。例えば、ハード・ソフト販売、サービス提供を行う事業本部の中でも売り上げだけでは測れないため、複数目標に対してどうだったかという多角的な評価を行っている。部署によって、目標の優先度が異なり、部署の仕事内容に応じて上長と割合を設定している。

労働組合はない（36協定は従業員代表と設定）。全社的に役員クラスと社員の話し合いの場は特にない。

⑤その他

新卒、中途とも採用を行っている。今年是新卒の女性割合が3割以上（新卒10人程度、中途は今年なし）。採用者の半数は営業、半数がSE。

（4）働き方・休み方に関する課題

1) 働き方

テレワークを浸透させ、ワークスタイルを変革したい。業務を効率化して残業減らすことを目的の一つとして制度を入れているが、十分に活用されていなくて効果が出ていない。社員の制度活用を図るためには経営層から社員へのメッセージの発信が必要と考えており、そのために経営層への働きかけが必要と考えている。

調整が難しい場合に管理職がその業務を担うことがあり、そのような対応もあって管理職の残業が多い可能性がある。

月一定時間以上の社員には、人事から本人、上司および本部長（役員）に対して、長時間残業になるアラートを発信している。

2) 休み方

年次有給休暇に関しては、取得できている人と取得できていない人に二分される。一般職と総合職で比較すると、総合職が取得できていない傾向にある。

休みを取りやすい部署と取りづらい部署がある。

総合職は、顧客の要望等に応じて働いているため、自分がやらなくてはならないといった責任感から休暇取得の自由度が低くなってしまいう一面がある。直接顧客とやり取りすることが多く、携帯やメールに直接顧客から連絡がいく。

年次有給取得日数5日以下の人の一部は休む意識が低い可能性がある。また、年長者はもともと休みを取る意識が低い可能性がある。

年次有給休暇については、毎月1回の役員報告で有給取得率データを部署別に出している。

3) 働き方・休み方共通

昔ながらの働き方から意識を変えることができている社員が多く、制度が有効活用されていない。また、制度を業務効率化や生産性向上の為に利用するという考え方の理解促進を図っているが、まだ時間がかかる見込み。

人事からは社員に対して、いろいろと情報を発信しているが、本部の役員、トップから発信した方が効果的であると考えている。業績向上につながることを説明し、トップの理解を得る必要がある。現状の社員数で、業績を上げるにはワークスタイル変革が必要であり、また、良い人材の確保も重要である。

グループリーダーは、忙しいメンバーの仕事の一部分を他にわたす等の割り振りを行うこともあるが、メンバーの年次有給休暇取得率は把握できていないこともある。

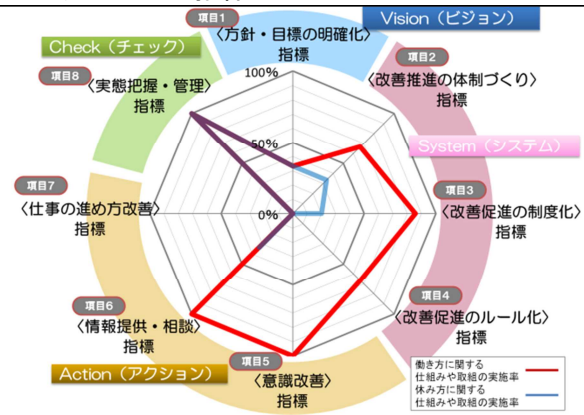
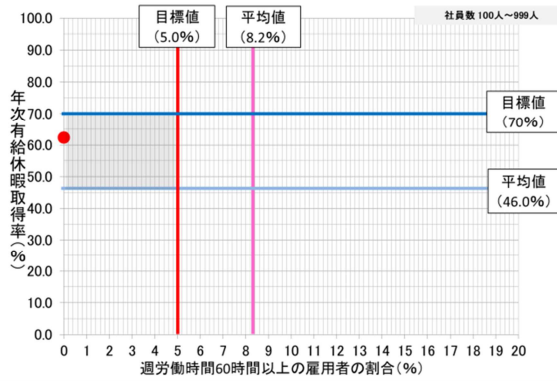
全社的な業務標準化に向けた活動は進んでおらず、業務改善への強いメッセージは発信していない。庶務業務を部門がお互いカバーできるように工夫しているところはある。

会議は、社内外ともに多い。小さいチームがたくさん存在し、システムが多いこともあり、会議が多いが、それに加え定例ミーティングも行っている。会議の整理は少しずつ進めているものの、十分成果をあげてはいない。

評価については、一つの物差しで評価できない。例えば、ハード・ソフト販売、サービス提供を行う事業本部の中でも売り上げだけでは測れないため、複数目標に対してどうだったかという多角的な評価を行っている。部署によって、目標の優先度が異なり、部署の仕事内容に応じて上長と割合を設定している。

(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 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 8.2%（従業員規模 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 ヶ月 45 時間を超える従業員は 25.7%（注1）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従業員平均 62.4%であった。
 →主要産業の平均値である 46.0%（従業員規模 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%には達していない。

↓
 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。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 時間を超える従業員の割合」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	5点	15点	33.3%	5点	15点	33.3%
	項目2 <改善推進の体制づくり>指標	10点	15点	66.7%	5点	15点	33.3%
System (システム)	項目3 <改善促進の制度化>指標	30点	35点	85.7%	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	20点	20点	100.0%	0点	15点	0.0%
	項目6 <情報提供・相談>指標	20点	20点	100.0%	5点	15点	33.3%
	項目7 <仕事の進め方改善>指標	0点	20点	0.0%	0点	20点	0.0%
Check (チェック)	項目8 <実態把握・管理>指標	15点	15点	100.0%	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)		
<p>項目1 方針・目標の 明確化</p>	<p>人事からは社員に対して、いろいろと情報を発信しているが、本部の役員、トップから発信した方が効果的であると考えている。業績向上につながることを説明し、トップの理解を得る必要がある。現状の社員数で、業績を上げるにはワークスタイル変革が必要であり、また、良い人材の確保も重要である。テレワークを浸透させ、ワークスタイルを変革したい。業務を効率化して残業減らすことを目的の一つとして制度を入れているが、十分に活用されていなくて効果が出ていない。社員の制度活用を図るためには経営層から社員へのメッセージの発信が必要と考えており、そのために経営層への働きかけが必要と考えている。</p>	<p><u>業務効率化・ワークスタイル変革推進（所定外労働削減・年次有給休暇取得促進を含む）を経営計画に織り込み、トップから計画策定時と進捗にあわせたメッセージを発信</u></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>特に、中期経営計画など全社の経営計画策定時に、会社の将来に向けた体制強化の一環として、業務効率化、ワークスタイル変革、優秀な人材確保・採用も経営計画に織り込み、一貫した方針の下に取り組むことが効果的と考えられる。計画に織り込むと共に、計画公表時に、経営トップからその趣旨についてメッセージを発信してもらい、また、その進捗の状況に応じて、折を見てトップメッセージを発信してもらうことによって社内隅々まで方針が浸透する。</p> <p>また、これらの方針策定時に、現状の働き方、業務の拡大状況、労働時間や年次有給休暇取得状況についても、経営会議などの場で議論してもらうことが有効かつ効果的な経営計画の策定につながると思われる。</p> <p>織り込む内容の方向性は、限られた時間で如何に効率よく仕事を進めるか、限られた人員で如何に生産性を上げるか、そのための業務の効率化、仕事の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に、優秀な人材の確保・採用と長期的な会社の発展に寄与するなどの方向性を示すものとし、個々人の工夫を会社として支援する姿勢・方向性を示すものとする。（なお、具体的な支援方法については、別途、項目7「仕事の進め方改善」の項目を踏まえて検討を行う。）</p> <p>発信の媒体は社内イントラネット、社内報など既に活用されている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)		

<p>項目2 ＜改善推進の体制づくり＞</p>	<p>—</p>	
<p>項目3 改善促進の制度化</p>	<p>年次有給休暇に関しては、取得できている人と取得できていない人に二分される。一般職と総合職で比較すると、総合職が取得できていない傾向にある。</p>	<p>「誕生日・誕生月休暇」等メモリアルの休暇の設定</p> <p>年次有給休暇に関して、取得できている人と取得できていない人に二分される中で、取得できていない人の底上げを図るため、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。誕生日休暇は、その性格上全ての社員に権利を提供できるため、他の休暇に先駆けてスムーズな導入がしやすい。年次有給休暇を取得しない人や休みづらい人でも年次有給休暇を取得しやすくする理由付け・動機付けとして効果的と考えられる。</p> <p>メモリアル休暇の設定にあたっては、誕生月が繁忙である場合も考慮し、前後の月にずらすことも出来るようにして、予定した日に可能な限り取得することとする。また、取得できなかった場合には代替の日を必ず設定して、休むように義務づける。</p>
<p>項目4 改善促進のルール化</p>	<p>評価については、一つの物差しで評価できない。例えば、ハード・ソフト販売、サービス提供を行う事業本部の中でも売り上げだけでは測れないため、複数目標に対してどうだったかという多角的な評価を行っている。部署によって、目標の優先度が異なり、部署の仕事内容に応じて上長と割合を設定している。</p>	<p>管理職の人事評価に部下の労働時間・年次有給休暇取得の状況を評価項目に入れる</p> <p>企業の発展のためには、人材確保・人材育成を長期的視点でとらえることが重要である。</p> <p>このため、部下の労働時間及び年次有給休暇取得の状況、年次有給休暇取得率などを項目に設定し、管理職の意識改善を促す。評価に組み込む際の割合は少なくとも良いので、マネジメントの結果としての効率的・効果的な業務遂行を見ていることを認識してもらうことが重要。</p>
<p>Action (アクション)</p>		
<p>項目5 意識改善</p>	<p>昔ながらの働き方から意識を変えることができていない社員が多く、制度が有効活用されていない。また、制度を業務効率化や生産性向上の為に利用するという考え方の理解促進を図っているが、まだ時間がかかる見込み。</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させる。併せて、業務の効率化に向けた研修を行い、定時</p>

		<p>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・休み方改善の好事例を事前に収集した上で、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>昔ながらの働き方から意識を変えることができている社員が多く、制度が有効活用されていない。また、制度を業務効率化や生産性向上の為に利用するという考え方の理解促進を図っているが、まだ時間がかかる見込み。(再掲)</p> <p>年次有給取得日数5日以下の人の一部は休む意識が低い可能性がある。また、年長者はもともと休みを取る意識が低い可能性がある。</p>	<p><u>一般社員向けの意識改善に向けた研修</u></p> <p>一般社員向けの研修内容については、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、又は年次有給休暇を有効に活用することを通じて、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。研修の実施に当たっては、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、その実例についても紹介することを通じて、残業に対する意識の変革を図る。</p>

<p>項目6 情報提供・取得奨励</p>	<p>月一定時間以上の社員には、人事から本人、上司および本部長（役員）に対して、長時間残業になるアラートを発信している。 年次有給休暇については、毎月1回の役員報告で有給取得率データを部署別に出している。</p>	<p>残業時間の長い人、年次有給休暇取得率の低い人ランキングの本人への周知と部門平均の社内等への公表</p> <p>既に月の残業時間が一定時間以上の人には人事部からアラートを出しているが、特に本人の意識の問題によるところが大きい場合には、自身の状況を客観的に見直すことが必要と思われる。そのため、毎月残業時間に関するアラート、年次有給休暇取得率のデータの提供について、社内ワースト10人、30人というようにワーストランキングを行い、その順位を含めて本人、上司、本部長に発信する。これにより、具体的にどの程度自分の残業時間が長いのか、年次有給休暇を取得していないかを認識でき、意識改善のきっかけにしてもらう。これとともに、部署毎の平均の状況を社内に公表する。併せて、管理監督職に対して部下の指導など対策を求める。</p> <p>なお、この上位に特定部署やプロジェクトのメンバーが集中している場合は、顧客又はマネジメント、仕事の特性など何らかの原因が存在すると思われるので、後述項目8実態把握・管理「残業及び年次有給休暇取得阻害に関する調査と要因分析」にも情報を活用する</p>
	<p>グループリーダーは、忙しいメンバーの仕事の一部分を他にわたす等の割り振りを行うこともあるが、メンバーの年次有給休暇取得率は把握できていないこともある。 調整が難しい場合に管理職がその業務を担うことがあり、そのような対応もあって管理職の残業が多い可能性がある。</p>	<p>成果を挙げつつワーク・ライフ・バランスを達成出来ている要因の分析とその優良事例の共有</p> <p>グループによってワーク・ライフ・バランスの取組を進めている組織、休みが取れていて営業成績の成果も出ている組織がある。これらは何らかのあるきっかけから取組が進み、その営業成績の成果とワーク・ライフ・バランスの進展が相互に効果を持ったと考えられることから、そのうまく行っている要因を分析し、明らかにする。</p> <p>その好事例を社内のイントラネットなどを通じて社内で共有する。あわせて項目5意識改善における「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」、「一般社員向けの意識改善に向けた研修」において教材として活用する。</p>

<p>項目7 仕事の進め方 改善</p>	<p>会議は、社内外ともに多い。小さいチームがたくさん存在し、システムが多いこともあり、会議が多いが、それに加え定例ミーティングも行っている。会議の整理は少しずつ進めているものの、十分成果をあげてはいない。</p>	<p><u>会議の効率化と必要性の検討</u></p> <p>会議の効率化に関しては、出席している会議に完全に集中する（メールや電話は禁止等）、貴重な時間を最大限有効に活用するように会議を実施（明確な意思決定、会議に必要な人のみが出席等）等の取組を行う。また、会議の必要性に関しても検討し、連絡・周知の目的であれば他の手段に代替することなど検討する。これによって、会議を減らすことが出来れば、テレワークの活用にもつながる。</p> <p><u>社内報告資料内容の簡素化及び枚数上限設定</u></p> <p>社内報告のための資料などの内容について必要性の再検討を行い、簡素化・標準化を検討する。検討にあたっては、社内横断的に各部署から構成される委員会又は検討ワーキングなどを作り、各部署現場から資料の簡素化に対する意見を収集し、簡素化の案を取りまとめる。その際、資料枚数の上限を設定し、その範囲内で作成するルールを定める。</p>
	<p>全社的な業務標準化に向けた活動は進んでおらず、業務改善への強いメッセージは発信していない。庶務業務を部門がお互いカバーできるように工夫しているところはある。</p>	<p><u>業務の標準化・効率化に向け業務の棚卸・遂行方法の見直しを行う</u></p> <p>休むと仕事が停滞するという状況を回避するため、業務の標準化、棚卸・遂行方法の見直しが必要と考えられる。仕事の遂行のスペンが1日、1週間など長短様々あると思われ、また、重要度も様々であると想定されることから、重要度と時間的優先度の視点から改めて業務の棚卸を行い、重要かつ優先的に行うべき業務から廃止可能な業務まで整理を行い、不要な業務を廃止することで、業務負荷の軽減を図る。その上で、重要度と時期的優先度を考え合わせて、業務処理の優先度を定めることを通じて、年次有給休暇を取得しても仕事が停滞しない状況をつくる。</p>

	<p>総合職は、顧客の要望等に応じて働いているため、自分がやらなくてはならないといった責任感から休暇取得の自由度が低くなってしまっている一面がある。直接顧客とやり取りすることが多く、携帯やメールに直接顧客から連絡がいく。</p>	<p>業務の組織的遂行体制の構築</p> <p>総合職一人ひとりがそれぞれの顧客に対応しており、顧客との連絡の関係で休暇を取得しにくい状況にあると思われる。しかし、個々の顧客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える。</p> <p>そのため、業務を組織的に遂行する体制を整備する。例えば、営業先顧客について主担当、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>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>Check (チェック)</p>		
<p>項目 8 実態把握・管理</p>	<p>休みを取りやすい部署と取りづらい部署がある。</p>	<p>年次有給休暇を取得しやすい部署・取得しにくい部署の把握とその要因分析</p> <p>項目 6 情報提供・取得奨励の「成果を挙げつつワーク・ライフ・バランスを達成出来ている要因の分析とその優良事例の共有」に記載した通り、好事例を収集することから、好事例としてうまく行った要因について、課題を抱える事例との対比で分析し、他の部署でも参考になるよう整理し、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>

(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) **業務効率化・ワークスタイル変革推進（所定外労働削減・年次有給休暇取得促進を含む）を経営計画に織り込み、トップから計画策定時と進捗にあわせたメッセージを発信**
取り組み始めた。2016年4月の年度方針に「ダイバーシティ&インクルージョンの更なる推進」を掲げ、KPIの考え方（数値目標含む）を社員公開した。具体的項目は方針浸透度・有休取得率・残業時間削減など。2017年度継続実施予定。
- 2) **「誕生日・誕生月休暇」等メモリアルの休暇の設定**
すぐに実施は難しいが、今後検討したい。
- 3) **管理職の人事評価に部下の労働時間・年次有給休暇取得の状況を評価項目に入れる**
取り組み始めた。2016年度の役職者の目標設定にダイバーシティ&インクルージョンに関する項目を1つ以上設定することを義務化。達成度に見合った適正な評価がなされるかは今後の経過観察が必要。
- 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**
取り組み始めた。2015年度には、イクボスセミナー実施（川島高之氏）、女性部下を持つ上司向け研修実施。2016年度には、ダイバーシティ&インクルージョンフォーラム実施（ダイバーシティ&インクルージョンサーベイ結果に基づく研修）、女性部下を持つ上司向けイクボス研修実施。
- 5) **一般社員向けの意識改善に向けた研修**
取り組み始めた。2015年度には、ダイバーシティ&インクルージョンをテーマにした講演会実施（バク・スックチャ氏）、イクメンセミナー実施（川島高之氏）、2016年度には、ワーク・ライフ・バランスをテーマにした講演会実施（渥美由喜氏）。
- 6) **残業時間の長い人、年次有給休暇取得率の低い人ランキングの本人への周知と部門平均の社内等への公表**
実施に向けて検討。残業については、月間および年間のトップ20を個人・部署別に集計。年次有休取得率については、部署別に毎月集計。いずれも役員に毎月報告しているが、同資料を社員公開することを検討。
- 7) **成果を挙げつつワーク・ライフ・バランスを達成出来ている要因の分析とその優良事例の共有**
実施に向けて検討。テレワーク制度の活用事例を社内公開しているが、要因分析までの情報は発信できていない。成果発揮に繋がるような事例の創出が必要。
- 8) **会議の効率化と必要性の検討**
実施に向けて検討。2017年2月に社内アンケートを実施。会議の必要性、回数、時間等を数字から分析し効率化の為の施策を検討する。ペーパーレス会議システムを導入し、会議資料の事前準備の徹底、会議時間の削減、他拠点での参加実現を進める。
- 9) **社内報告資料内容の簡素化及び枚数上限設定**
実施に向けて検討。会議時間上限の設定と報告資料枚数の上限を検討。
- 10) **業務の標準化・効率化に向け業務の棚卸・遂行方法の見直しを行う**
すぐに実施は難しいが、今後検討したい。休暇取得やテレワーク制度推進のメッセージに合わ

せて業務の見直しを呼びかける。ペーパーレスシステム導入を検討。紙が無くて仕事ができる環境、働く場所が限定されない環境を用意し、社員が自ら標準化・効率化に取り組めるようにする。

11) 年次有給休暇を取得しやすい部署・取得しにくい部署の把握とその要因分析

すぐに実施は難しいが、今後検討したい。休暇取得率は個人の要因によるところもあるため数字だけで一概に判断できないが、まずは状況分析を行った上で施策を検討したい。

(8)「働き方・休み方改善指標」活用の効果(結果)

(平成 28 年度事業)