

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	ANA セールス株式会社
業種／事業概要	サービス業／旅行業
従業員規模	約 1,500 人
本社所在地	東京都
労働時間制度	9:00～18:00 (昼休み 12:00～13:00) フレックスタイム制度 10:30～15:30 コアタイム (2017 年 4 月 1 日よりコアタイム廃止) 時短勤務者はコアタイムなし。育児・介護を理由とする。

(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>以下の取り組みを実施している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2015 年度より労使一体となって、ワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んでいる。経営トップと労働組合が共同で宣言し、発信している。 ・上記の共同声明を事業場に掲出している。 ・部署ごとに自分たちの働き方に合わせて「ノー残業デー」や「有休取得促進」などの目標を設定し、総実労働時間短縮につなげるべく取り組んでいる。 <p>2) 「働き方・休み方改善指標」活用のきっかけ</p> <p>社員に、今以上に「自分の時間」を持ってもらい、その時間で自己実現、自己成長につながる活動をしてもらうことで、「自身の豊かな生活」を実現させ、さらに会社の成長にもつなげたい。</p> <p>総実労働時間短縮において最も重要な業務の棚卸（やらなくても大きな影響を及ぼさない業務を見極め、捨てていくこと）を進めるのは容易ではないが、これを実現の上、時間外労働をさらに削減していきたい。特定の部署や特定の管理職が長時間労働となっている傾向もあり、その偏りの是正も含めて課題解決のためのヒントを得たい。</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>これまでの取り組みもあり、社員の意識は少しずつ変わってきている部分もあるが、まだ、長く働く（遅い時間まで頑張る、休まずに働く）ことを良しとする傾向が社内に残っており、この意識や風土を変えていく必要があると認識している。また、総実労働時間短縮の前提となる業務の棚卸、業務改善の取組については、部署の特性もあり、画一的な促進には難しさを感じている。業務の棚卸（やらなくても大きな影響を及ぼさない業務を見極め、捨てていくこと）、業務改善（その上で、さらに効率的な仕事の進め方を実現すること）をそれぞれの部署の特性にあわせ、確実に進めていきたい。</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>社員数は正社員 1287 名（男性 673、女性 614 名）に加え、グループ会社からの出向約 200 名を受け入れている。他に派遣社員も 140 名程度在籍している。</p> <p>職制は、全国 8 地域（北海道、東北、東京、中部、関西、中四国、九州、沖縄）の支社長が取締役もしくは執行役員として地域別の活動を統括する。副支社長や管下の支店長、及び本社・本部の部室長は経営管理職として担当地域や担当事業の責任者としての役割を担う。その下に組織管理職として課を管理・統率する課長、実務遂行の責任者となるマネージャー（主席部員）がお</p>

り、組織を支えている。

事業としては、セールス事業と旅行事業に分かれ、これら 2 つの事業でグループの日本地区における営業収入責任を担う。セールス事業は、ANA グループの航空運送事業における「販売・営業」を担う事業で、より多くのお客様に ANA をご利用頂くため、旅行会社・法人・個人のお客様を対象に様々な営業活動を行っている。また、旅行事業は基本的には ANA の国内、国際線の航空座席を使って旅行商品を企画・販売する。

②働き方

主たる業務は、旅行会社・法人・個人のお客様に対してあらゆるセールス活動を実施することである。旅行会社に対しては、その会社の旅行商品に組み込んでもらうために座席を卸売する。法人に対しては、業務出張時に座席を利用いただくための契約締結や関連する宣伝販促、ご利用後のアフターケアなどを実施する

支店においては、地域における業務の差はそれほどなく、本部で立てられた販売計画のサイクルを実践する形の旅行会社向けセールス活動がメインであり、ANA としての地域代表機能も有する。突発的に発生する業務としては、悪天候や機材トラブルなどによる運航キャンセル等の際の振替対応、お客様フォロー等がある。

支社においては、上記セールス活動に加え、管轄エリアの販売計画を立案、実施していく機能を有する。上期（4～9 月）下期（10～3 月）における販売目標達成のための戦略、施策の立案を社内外関係先と調整の上で行うため、上下期末時期は繁忙期となり、長時間勤務となる傾向が強い。

また、一部支社は、旅行商品に関する予約センターを有しており、旅行会社、個人のお客様の各種窓口としてセールス活動を補完する機能を担っている。ここでの業務はシフト勤務で遂行されている。

本社・本店においては、旅行事業を担う各部署と、日本地区販売の本部ならびに、法人セールスの本部機能も有し、また、経営企画、経理、CS 推進、総務・人事といった間接部門が配置されている。

販売計画、法人セールスは、それぞれ期末の戦略方針策定や企業契約締結前が繁忙期となり、長時間勤務の発生頻度は高い。また、旅行事業においては、パンフレット作成等の商品制作時（大きくは年 2 回）に長時間勤務が発生しやすい。

部署・人による残業時間の偏りが見受けられることを問題視している。管理職を含めた観点でも現状よりも改善していくことを目指し、対応を検討していきたい。

旅行事業本部は本社で一括化しており、国内、海外すべての商品の企画、仕入れ、手配を行っており、各方面に分かれた組織体制の中、関連業務も多く、ピーク時には残業の山も、とりわけ高くなる傾向にある。対応として、企画関連資料のテンプレート化や手順の統一等で効率化を進めているが、完全に画一化することが難しい部分もあり、解決は容易ではない。

③休み方

予約センター以外は暦日通りの休日となっている。年次有給休暇取得率は低くはない。取得 5 日未満の社員も一定程度はいるが、多数ではなく、個人の意識レベルによる差異が大きい部分もある（休むこと＝良いことではない、という潜在意識）。

相対的には、管理職の方が休みにくい環境にある。

経営層も「休暇を取得して、自分で旅行に行き、知識経験の蓄積につなげてほしい」と勧奨するなど、休暇取得には積極的である。以前は全社で取得奨励日を設定していたが、部署や業務によって繁忙時期が異なるため、全社での勧奨は中止し、現在は最低月 1 日程度の取得を目指し部署ごとに推進している。長期休暇としてリフレッシュ休暇を付与（4 営業日）しており、これに有休を 1 日加えて全体で 9 連休にするケースも多い。

④マネジメント

労働時間管理としては、出退勤はシステム上の自己入力で管理している。フレックスタイム制を採用しており、業務上の情報共有のため、日々の出社予定時間について、前月中に翌月分を管理職に提出する。出社予定時間の変更は可能である。残業については、事前申請（確認）制であり、一日の予定労働時間よりも長く勤務する場合には、当日の 17 時までには上長に申請する。所定労働時間と所定外労働時間の精算は一月単位で実施する。残業については、管理職が目視で現状確認する体制をとっているため、一般職が夜の執務室に一人で残る、という状態は基本的に発生しない。

採用については、新卒 2016 年度 34 名入社。一時期は人件費コストの観点から、採用を絞っていた時期があった。

人事評価については、年間の行動評価と半期ごとに目標達成を測る MBO 評価の 2 つの仕組みを用いている。資格昇格後に階層別研修を実施しており、役職就任時に集合研修を受講する必要がある。管理職の評価項目に部下の長時間労働や有給休暇取得を設定するなどのレベルまでは踏み込めていないが、長時間勤務の状況や休暇取得状況は所属長に伝達（部長・課長）し、個人へのフィードバックは組織長、管理職の判断、運用に任されている。

社内資料は以前に比べると簡略化しているが、会議自体は多い。一方で、会議の効率化については社員の意識は高まっている。

⑤その他

年一回 ES 調査を実施しているが、社員の働き方や労働時間、年次有給休暇取得に関する意識や意向の把握まではできていない。

マネージャークラスの残業が多く、プレイングマネージャー化している。

イクボス企業同盟への加盟、退社時間宣言プレートの導入は実施済みで、テレワーク制度のトライアル、新しい働き方コンテストについて検討中。コンテストは目標とアクションプランをセットにして実施予定。イクボス企業同盟内、各企業の事例を自社に合う形にアレンジして取り入れていきたい。

（４）働き方・休み方に関する課題

1) 働き方

長く働く（遅い時間まで頑張る、休まずに働く）ことを良しとする傾向がまだ少し社内に残っており、この意識や風土を変えていく必要があると認識している。

一般的な比較においては、残業時間の数値が極端にひどい状況ではない認識でもあり、残業時間そのものよりも、部署・人による残業時間の偏りが見受けられることを問題視している。管理職含めた観点でも現状よりも改善していくことを目指し、対応を検討していきたい。

総実労働時間短縮の前提となる業務の棚卸、業務改善の取り組みについては、部署の特性もあり、画一的な促進には難しさを感じている。業務の棚卸（やらなくても大きな影響を及ぼさない業務を見極め、捨てていくこと）、業務改善（その上で、さらに効率的な仕事の進め方を実現すること）をそれぞれの部署の特性にあわせ、確実に進めていきたい。

2) 休み方

年次有給休暇取得率は低くはない。取得 5 日未満の社員も一定程度はいるが、多数ではなく、個人の意識レベルによる差異が大きい部分もある（休むこと＝良いことではない、という潜在意識）。相対的には、管理職の方が休みにくい環境にある。

3) その他

管理職の評価項目に部下の長時間労働や有給休暇取得を設定するなどのレベルまでは踏み込めていないが、長時間勤務の状況や休暇取得状況は所属長に伝達（部長・課長）し、個人へのフィードバックは組織長、管理職の判断、運用に任されている。

旅行事業本部は本社で一括化しており、国内、海外すべての商品の企画、仕入れ、手配を行っており、各方面に分かれた組織体制の中、関連業務も多く、ピーク時には残業の山もとりわけ高くなる傾向にある。対応として、企画関連資料のテンプレート化や手順の統一等で効率化を進めているが、完全に画一化することが難しい部分もあり、解決は容易ではない。

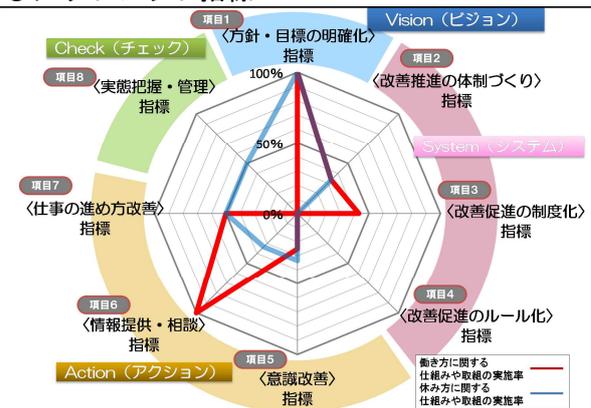
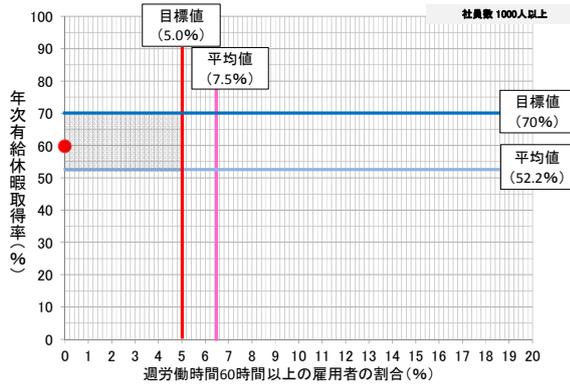
社内資料は以前に比べると簡略化している。会議自体は多い。一方で、会議の効率化については社員の意識は高まっている。

年一回 ES 調査を実施している。しかし直接的には社員の働き方や労働時間、年次有給休暇取得に関する意識や意向の把握まではできていない。

新しい働き方コンテストについて検討中。コンテストは目標とアクションプランをセットにして実施予定。イクボス企業同盟内、各企業の事例を集めて、自社に合う形にアレンジして取り入れていきたい。

(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 7.5%（従業員規模 1000 人以上のカテゴリ）及び、国の定める目標値 5.0%ともクリアしている。
 （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 時間を超える従業員も 0%（注）。）
 （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 59.8%であった。
 → 主要産業の平均値である 52.2%（従業員規模 1000 人以上のカテゴリ）を上回っているものの、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であり、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 時間もいないが、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、主に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	15点	15点	100.0%	15点	15点	100.0%
	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%	0点	25点	0.0%
	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	5点	20点	25.0%	5点	15点	33.3%
	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	10点	20点	50.0%	10点	20点	50.0%
Check (チェック)	項目8 <実態把握・管理>指標	0点	15点	0.0%	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
Vision (ビジョン)		
項目 1 方針・目標の 明確化	—	
System (システム)		
項目 2 ＜改善推進の 体制づくり＞	年一回 ES 調査を実施している。しかし直接的には社員の働き方や労働時間、年次有給休暇取得に関する意識や意向の把握まではできていない。	働き方・休み方改革に向けて労働組合との協力推進体制強化 既に昨年度より労使一体となって、ワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んでおり、経営トップと労働組合が共同で発信している。この取組は社内隅々まで様々な取組を浸透させる効果が大きいことから、これをさらに強化して、様々な取組の状況を労使双方で確認して進めていくとともに、あわせて、後述項目 8 実態把握・管理「社員意識調査の実施・分析」に挙げる、会社としての従業員意識調査等とは別に、労働組合としての従業員の意見の収集を期待し、意見交換の場での会社にも従業員にも望ましい働き方・休み方を検討し、その姿に向けて取組を労使共同で推進する。
項目 3 改善促進の制 度化	取得 5 日未満の社員も一定程度はいるが、多数ではなく、個人の意識レベルによる差異が大きい部分もある（休むこと＝良いことではない、という潜在意識）。	「記念日休暇」、「誕生日休暇」等のメモリアル休暇の設定 一部の年次有給休暇取得日数の少ない人たちがいる状況を改善し、年次有給休暇取得率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。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。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。誕生日が繁忙である場合などは、前後の月への休暇の振替を前もって行うルールを設けておく等柔軟な対応を行い、業務への影響を最小限に抑える。 なお、管理職が休みにくい状況は、その仕事内容や管理責任によるものと思われるが、その中で休めるようにするためには、休暇時には代理を立てるなど、その業務を一時的に替わって遂行する体制をとることも必要と考えられる。代理に部下を立てる場合は、そのことが次の管理職候補者を育てていく育成にもつながる。

	<p>残業時間そのものよりも、部署・人による残業時間の偏りが見受けられることを問題視している。</p>	<p><u>残業時間の長い人ランキングの本人への周知と部署毎の平均の社内等への公表</u></p> <p>部署によって残業時間が長いところがあることから、残業削減に向けた取組を強化するため、まず、その状況を客観的に認識することから始める。そこで、始めに残業時間の長い人上位 50 人程度をリストアップし、その本人及びその上司のマネージャーに対してその事実を知らせることとし、改善の必要性を認識してもらおう。あわせて、部署毎の平均の状況については社内に公表する。その上で、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、この残業時間の上位に特定部署のメンバーが集中している場合は、マネジメントや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「残業削減及び年次有給休暇取得促進の好事例に関する要因分析（残業及び年次有給休暇取得阻害事例との対比）」にも情報を活用する。</p>
<p>項目 4 改善促進のルール化</p>	<p>管理職の評価項目に部下の長時間労働や有給休暇取得を設定するなどのレベルまでは踏み込めていないが、長時間勤務の状況や休暇取得状況は所属長に伝達（部長・課長）し、個人へのフィードバックは組織長、管理職の判断、運用に任されている。</p>	<p><u>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</u></p> <p>企業の発展のためには、ワーク・ライフ・バランスにも配慮して人材確保・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、効率よく仕事を進め、リフレッシュして、自己啓発することが出来る働き方を重視し、それが可能となる働き方を実現できるマネジメントを評価する。このため、部下の労働時間及び年次有給休暇取得の状況、連続休暇としてのリフレッシュ休暇取得状況、メモリアル休暇（前項目 3 参照）取得状況などを項目に設定し、管理職の意識改善を促す。</p>

Action (アクション)		
項目5 意識改善	<p>取得5日未満の社員も一定程度はいるが、多数ではなく、個人の意識レベルによる差異が大きい部分もある（休むこと＝良いことではない、という潜在意識）。（再掲）</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、後述項目6 情報提供・取得奨励の「成果を挙げつつ残業削減を始めとするワーク・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」における自社の働き方・休み方改善の優良事例を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>取得5日未満の社員も一定程度はいるが、多数ではなく、個人の意識レベルによる差異が大きい部分もある（休むこと＝良いことではない、という潜在意識）。（再掲）</p>	<p>一般社員向けの意識改善に向けた研修</p> <p>一般社員向けの研修内容については、仕事は所定内で終えるのが基本であり、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、特に旅行に携わる上では生活者として過ごすことが重要であること、それが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・年次有給休暇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>新しい働き方コンテストについて検討中。コンテストは目標とアクションプランをセットにして実施予定。イクボス企業同盟内、各企業の事例を集めて、自社に合う形にアレンジして取り入れていきたい。</p>	<p><u>成果を挙げつつ残業削減を始めとするワーク・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</u></p> <p>実施予定の新しい働き方コンテストの狙いに沿った好事例を集めて評価・表彰を行い、その内容を社内で共有する。予定している目標とアクションプランをセットにした評価に、実際にアクションプランを実施していく際に直面した課題とその解決法、推進する上での工夫、推進する上で苦労した点、成功した場合の要因など出来るだけ詳しく、他の部署でも参考になるよう事例の内容を記載して応募することとし、その内容を元に評価して優良事例を表彰する。</p> <p>その優良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>新しい働き方コンテストについて検討中。コンテストは目標とアクションプランをセットにして実施予定。イクボス企業同盟内、各企業の事例を集めて、自社に合う形にアレンジして取り入れていきたい。(再掲)</p>	<p><u>在宅勤務（テレワーク）の導入</u></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。トライアルとして試行的に実施し、その結果を踏まえて改善点など織り込んだ上で正式な制度として導入する。</p> <p>この導入によって残業など働き方の良好で、成果を挙げることが出来た具体的な事例についても、新しい働き方コンテストの対象に含める。</p>

	<p>社内資料は以前に比べると簡略化している。会議自体は多い。一方で、会議の効率化については社員の意識は高まっている。</p>	<p>社内報告資料内容の簡素化及び枚数上限設定</p> <p>社内資料の簡素化は進んできているとみられるが、さらにこれを進め、今一度、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>会議の効率化と必要性の検討</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。</p>
--	---	---

	<p>総実労働時間短縮の前提となる業務の棚卸、業務改善の取り組みについては、部署の特性もあり、画一的な促進には難しさを感じている。業務の棚卸（やらなくても大きな影響を及ぼさない業務を見極め、捨てていくこと）、業務改善（その上で、さらに効率的な仕事の進め方を実現すること）をそれぞれの部署の特性にあわせ、確実に進めていきたい。</p> <p>旅行事業本部は本社で一括化しており、国内、海外すべての商品の企画、仕入れ、手配を行っており、各方面に分かれた組織体制の中、関連業務も多く、ピーク時には残業の山もとりわけ高くなる傾向にある。対応として、企画関連資料のテンプレート化や手順の統一等で効率化を進めているが、完全に画一化することが難しい部分もあり、解決は容易ではない。</p>	<p>業務の効率化に向け業務の棚卸・遂行方法の見直しを行う</p> <p>業務の棚卸しがなかなか進まない状況は、それを行うメリットが実感できていないことによると思われる。手始めに、全社で共通に存在する業務のうち、役員会向け資料などのうちから省略や簡略化出来そうなものを一つ採り上げ、役員会の了承を得た上で実際に実施して効果を確認する。その上で各部署において業務の棚卸しを検討して行くこととする。その際、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決めることを通じて、残業を削減し、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>なお、業務の棚卸を行う場合、業務の効率化という目的に合わせて以下のような項目を集める必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務のフロー ・業務名称と内容 ・担当、人数、作業量(件、時間など) ・着手予定/終了期限、着手日付/終了日付 ・頻度（年、四半期、月、週、日、例外） ・品質、精度 <p>など</p> <p>正社員の確保・増員の検討</p> <p>業務棚卸し、作業の効率化、手順の統一などによる社員の業務負担軽減を行っても、なお業務負荷軽減が十分でない場合は、やはり人手が足りていないということから、正社員の確保・採用を検討する。</p>
Check（チェック）		
<p>項目8 実態把握・管理</p>	<p>年一回 ES 調査を実施している。しかし直接的には社員の働き方や労働時間、年次有給休暇取得に関する意識や意向の把握まではできていない。（再掲）</p>	<p>社員意識調査の実施・分析</p> <p>社員の働き方や労働時間に関する意識調査を実施する。モラル、働きがい、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>新しい働き方コンテストについて検討中。コンテストは目標とアクションプランをセットにして実施予定。イクボス企業同盟内、各企業の事例を集めて、自社に合う形にアレンジして取り入れていきたい。(再掲)</p>	<p>残業削減及び年次有給休暇取得促進の好事例に関する要因分析（残業及び年次有給休暇取得阻害事例との対比）</p> <p>項目6 情報提供・取得奨励の「成果を挙げつつ残業削減を始めとするワーク・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、実施予定の新しい働き方コンテストの狙いに沿った好事例を素収集することから、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> <p>※項目3 改善促進の制度化の「残業時間の長い人ランキングの本人への周知と部署毎の平均の社内等への公表」参照</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) 働き方・休み方改革に向けて労働組合との協力推進体制強化

実施に向けて検討。労使共同で進めている「働き方改革（新しい働き方の推進）」の取組の中で、労組側でも意識調査、アンケートも実施する予定。

2) 「記念日休暇」、「誕生日休暇」等のメモリアル休暇の設定

すぐに実施は難しいが、今後検討したい。年次有給休暇取得の意識付けにつながるような新たな休暇制度の検討は行いたい。

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

実施に向けて検討。管理職のマネジメントの意識を高めること、また、その取組を定量的に測り、達成意欲を向上させることにつなげるべく、評価の仕組みに（評価項目として）プリセットすることを検討したい。

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

すぐに実施は難しいが、今後検討したい。実施の必要性は認識しているが、費用面含めて検討が必要。

5) 一般社員向けの意識改善に向けた研修

すぐに実施は難しいが、今後検討したい。実施の必要性は認識しているが、費用面含めて検討が必要。

6) 成果を挙げつつ残業削減を始めとするワーク・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。外部知としては、イクボス企業同盟加盟各社から、社内においては各部署の優良取り組み事例を共有すべく、アンケートやコンテストの取り組みを検討中。

7) 在宅勤務（テレワーク）の導入

実施に向けて検討。トライアルを終え、振り返りのアンケートを実施中。新年度からの正式運用、制度化に向けて、制度設計を進めていく予定。

8) 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。全社的な「ワークルール」を策定し、その中に含めることを考えており、ガイドライン的な位置付けで原則これに則った業務遂行をお願いする予定。

9) 会議の効率化と必要性の検討

実施に向けて検討。全社的な「ワークルール」を策定し、その中に含めることを考えており、ガイドライン的な位置付けで原則これに則った業務遂行をお願いする予定。

10) 業務の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。部署による業務特性があり、画一的な実施が難しい課題でもあるが、各部署の取り組みとして参考にできるものが見出せれば、好事例として水平展開につなげたい。

11) 正社員の確保・増員の検討

すぐに実施は難しいが、今後検討したい。余剰人員がある訳でなく、人件費を抑制する必要がある中에서도、本当に必要な場合の最終手段として検討する。

12) 社員意識調査の実施・分析

実施に向けて検討。取り組みの中間点検的な位置付けで、会社側、労組側双方でアンケートを実施し、社員の受け止めや考えを正確に把握したい。

13) 残業削減及び年次有給休暇取得促進の好事例に関する要因分析（残業及び年次有給休暇取得障害事例との対比）

実施に向けて検討。取り組みの中間点検的な位置付けでアンケートを実施し、その中で効果測定や要因分析を行いたい。

(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)