

2022年3月発行

# 働き方・休み方改革 取組事例集



## 目 次

はじめに .....	1
I. 働き方・休み方改革に取り組む意義 .....	2
1. 働き方・休み方の現状と課題 .....	2
2. 働き方・休み方改革に取り組む意義 .....	4
II. 本事例集の活用方法 .....	5
1. 自社における働き方・休み方の課題を把握 .....	5
2. 企業事例で紹介する「働き方・休み方改革の目的タイプ」の取組 .....	6
III. 働き方・休み方改革 企業事例 .....	8
(巻末資料) .....	48

## はじめに

2019年4月から順次施行された改正労働基準法により、全ての使用者に対して「時間外労働の上限規制」や「年5日の年次有給休暇の確実な取得」が義務付けられました。従業員のワーク・ライフ・バランスの実現を目指してさまざまな取組を進めている企業もありますが、残業時間の多さや年次有給休暇取得率に偏りがある等、課題を抱えている企業も見られます。

また、「経済財政運営と改革の基本方針 2021 ～日本の未来を拓く4つの原動力～(令和3年6月18日)」が閣議決定され、労働時間削減等を行ってきた働き方改革のフェーズIに続き、従業員のやりがいを高めていくことなどを目指すフェーズIIの働き方改革を推進することとしています。

働き方改革は、労働時間の削減に主眼を置いた「働き方改革フェーズI」から、付加価値の高い働き方に見直していく「働き方改革フェーズII」に深化させていくことが求められています。フェーズIIは、企業によって、取組の有無を含めて濃淡、差異が生じることが想定され、自主的な取組促進を軸として多様な働き方の実現を図ることが期待されます。

こうした取組の例として、フェーズIIの働き方改革のキーワードの1つとして示されている選択的週休3日制についても、今回の事例集に掲載しています。

育児、介護、治療等との両立だけでなく、災害や感染症のリスクへの対応など、働く人々を取り巻く環境が複雑化しています。このような状況の下、全ての人々が心身ともに健康に活躍できる職場をつくるには、労働者のさまざまな事情に応じた柔軟な働き方や、時間あたりの生産性を高める働き方に取り組むことが必要です。本事例集では、働き方・休み方改革を推進する目的に焦点を置き、それぞれの目的に応じた取組を20社の企業事例を通じて紹介しています。また、新型コロナウイルス感染拡大防止や今後の事業展開を見据えた、新しい働き方を推進している企業事例についても掲載しています。

是非、自社の働き方・休み方の課題解決に向けて、本事例集をご活用ください。

### 検討委員会

本事例集の作成にあたっては、以下の学識経験者、企業人事労務担当者の御協力をいただきました。

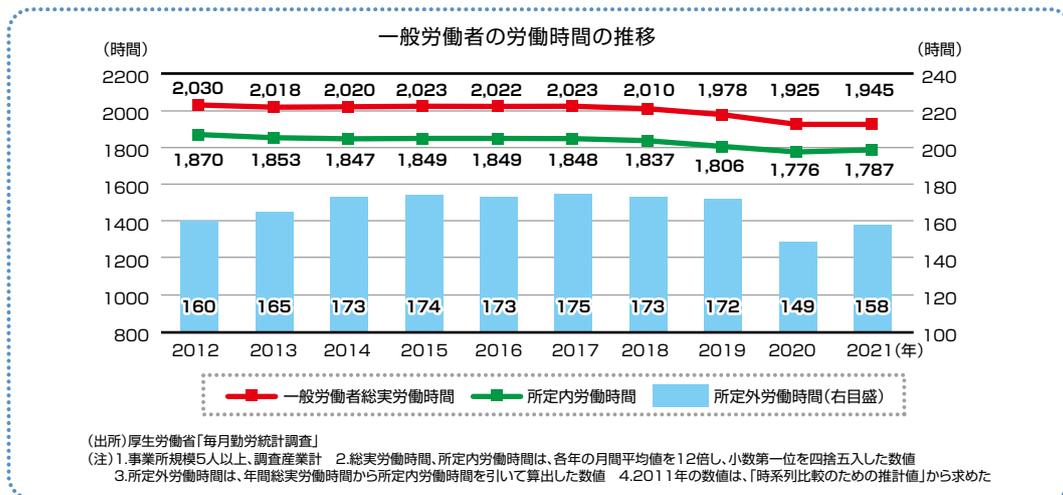
- ◎ 佐藤 博樹：中央大学大学院 戦略経営研究科 教授
- 小倉 一哉：早稲田大学 商学大学院 教授
- 坂爪 洋美：法政大学 キャリアデザイン学部 教授
- 今井 崇敬：SCSK株式会社 人事・総務本部 労務部長
- 下田 雄一郎：東急電鉄株式会社 CS・ES推進部 統括部長

- ◎ 検討委員会座長

## 1.働き方・休み方の現状と課題

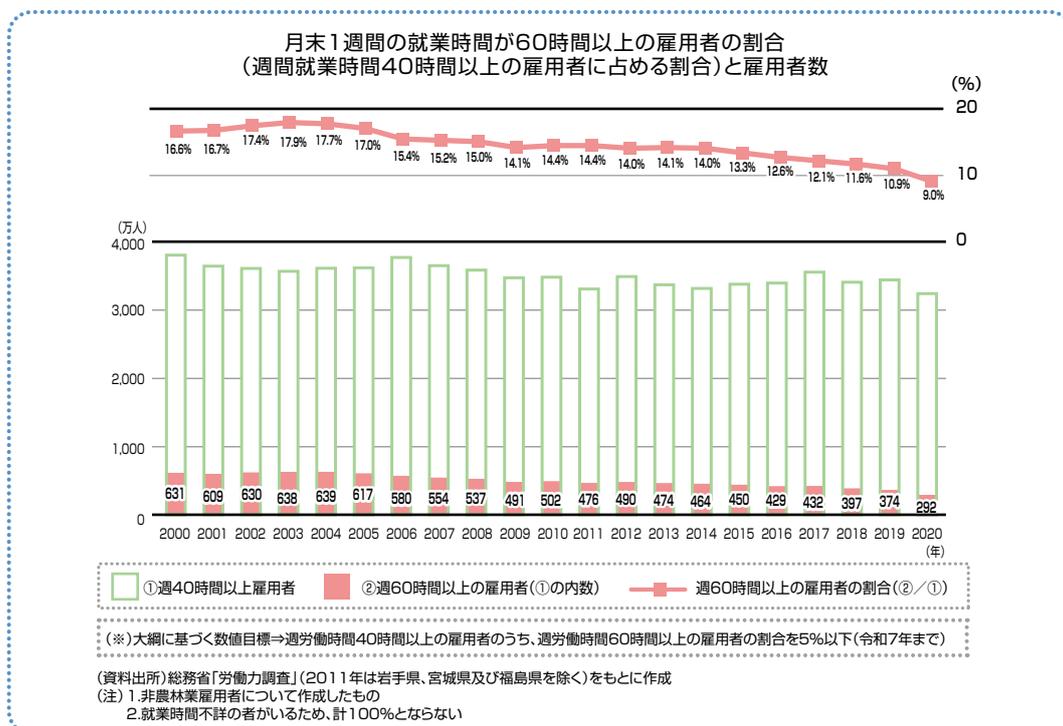
## 総実労働時間の状況

パートタイム勤務を除くフルタイムの一般労働者の総実労働時間は、2017年以降減少傾向を示しており、2021年は1,945時間となりました。また、所定内労働時間は1,787時間、所定外労働時間は158時間となっています。



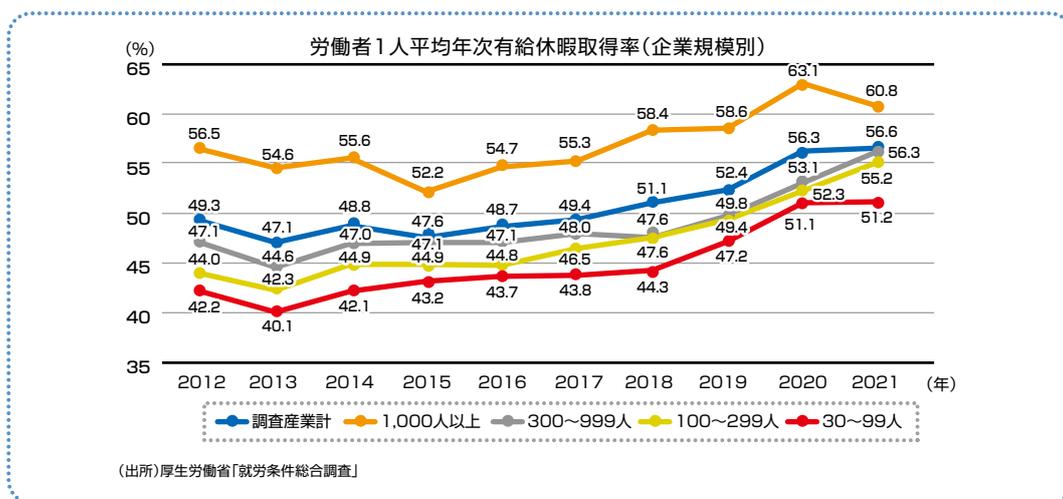
また、「過労死等の防止のための対策に関する大綱」(令和3(2021)年7月30日閣議決定)において、令和7(2025)年までに、月末1週間の就業時間が週労働時間40時間以上の雇用者のうち、週労働時間60時間以上の雇用者の割合を5%以下とすることを目標としています。

数値目標の対象とされている月末1週間の就業時間が40時間以上である雇用者のうち、その就業時間が60時間以上である者の割合をみると、2003年をピークとして緩やかな減少傾向を示しており、2020年は9.0%と初めて10%を下回りました。



## 年次有給休暇取得率の状況

年次有給休暇の平均取得率は、2021年で56.6%であり、6年連続で増加傾向にあります。依然として政府目標の70%とは大きな乖離があります。企業規模別に見ると、大企業に比べて中小企業の取得率が低い傾向にあります。



## トピック

### 選択的週休3日制の事例

選択的週休3日制が、育児や介護などのライフイベントに応じた働き方の支援や人材確保などの観点から企業に着目されています。

「経済財政運営と改革の基本方針2021」では、「育児・介護・ボランティアでの活用、地方兼業での活用などが考えられることから、好事例の収集・提供等により企業における導入を促し、普及を図る」とされており、本人の希望に合わせて柔軟な働き方ができるよう、事例の検証も踏まえて普及促進を図ることが期待されています。

本事例集において、いくつかの事例を取り上げて取組の内容や特徴を紹介しています。

<通常勤務に比べ、週当たりの勤務時間を短く設定し時間比例で給与を支給する例>

- SMBC日興証券株式会社
  - ・ライフステージに応じた柔軟な働き方の選択肢提供とともに自律的なキャリア形成支援のため、週3日勤務、週4日勤務制度を導入
- 社会福祉法人合掌苑
  - ・多様な人材の確保・活用に向け、限定正職員という雇用形態を設けて週5日勤務や週4日勤務などを選択可能

- SOMPOひまわり生命保険株式会社
  - ・仕事と育児・介護の両立を支援する環境を整え、介護・育児離職を防ぐことを目的に週4日勤務制度を導入
- 株式会社東邦銀行
  - ・ライフステージに応じた多様な働き方ができるよう、短時間勤務制度に加え週4日勤務を導入

<休日が増えても週当たりの勤務時間を通常勤務と同様に設定する例>

- エンカレッジ・テクノロジー株式会社
  - ・出勤日と労働時間を調整することで、週休3日や、半日勤務を組み合わせた週6日勤務など、柔軟な勤務形態が選択可能

## 2.働き方・休み方改革に取り組む意義

働き方改革関連法が2019年より順次施行されたことを受け、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進等に取り組む企業が増えています。また、新型コロナウイルス感染症対策として、テレワーク等の柔軟な働き方が急速に普及するなど、働き方改革に対する社会的な関心が高まっています。

しかしながら、「法律で規制されているから」「感染症対策として必要だから」といった理由だけで働き方・休み方改革の取組を進めているとしたら、その認識だけでは不十分です。

なぜなら、法律が定めている時間外労働の上限規制以内の労働時間にさえ収まっていれば、あるいは年次有給休暇の最低取得日数さえ満たしていれば、働き方・休み方改革の目的が達成されるわけではなく、働く人々の生活の充実や仕事のやりがいにつながって初めてその目的が達成されることとなります。

少子高齢化による労働人口の減少、育児・介護・治療等を理由とした働く時間に制約のある人々の増加等を背景として、働き方・休み方改革の取組を通じて企業に求められることは、「働く時間の制約の有無にかかわらず、誰もが活躍できる職場づくりを行うこと」であるといえます。そのためには、特段の事情がなくても、企業は全員が働く時間に限りがあることを認識し、時間をかけて成果を求めるのではなく、時間あたりの生産性を高める働き方・休み方に改めなくてはなりません。

この「目的」を達成するための「手段」が、長時間労働の削減や、休暇の取得促進を進めること、あるいは、それらを通じた生産性向上であると言えます。もし、働き方・休み方改革で「時間外労働が減ったり休暇が増えたりしたが、その分、仕事の質も低下し、以前より仕事のやりがいを感じられなくなった」、「働き方・休み方改革に取り組むと、生産性が低下するのではないか」といった状況が生じているとすれば、その企業では、「手段」が「目的化」してしまっている可能性が高いといえるでしょう。

そうした企業こそ、いま一度「なぜ、働き方・休み方改革の取組が、自社に必要なのか？」をしっかりと理解し、求める「成果」を確認したうえで、取組を進めていくことが求められるといえるでしょう。

## II

# 本事例集の活用方法

## 1. 自社における働き方・休み方の課題を把握

本事例集では、働き方・休み方改革を推進する目的を4つのタイプに分け、各目的タイプに関連する取組について、20社の企業事例を通じて具体的に紹介しています。働き方・休み方改革の推進にあたり、まずは、自社における働き方・休み方の実態や課題を把握することから始めてください。年次有給休暇の取得状況や労働時間の実態把握、社員に対するアンケート調査やヒアリング調査を通じて、働き方・休み方に関する課題や社員の要望を把握するようにしましょう。

### 自社の働き方・休み方の課題

自社の実状に合わせて、  
参照する目的タイプと取組を選択

### 働き方・休み方改革の目的タイプと主な取組

目的	主な取組
<b>目的タイプ①</b> <b>適正な量の働き方・休み方の実現</b>	全社的に、時間外労働削減による労働時間の適正化や一定の年次有給休暇の取得率を実現
<b>目的タイプ②</b> <b>メリハリある働き方や仕事のやりがい・休み方の実現</b>	業務のカバー体制や標準化などの取組を実施し、業務の繁閑に対応しながら連続休暇を取得するなど、メリハリある働き方をしつつ休暇の質の向上を実現
<b>目的タイプ③</b> <b>仕事の特性やライフスタイルに応じた柔軟な働き方の実現</b>	勤務時間や勤務場所の柔軟化や、長時間働くことよりも生産性高く働くことを評価することで、仕事の特性やライフスタイルに応じた働き方を実現
<b>目的タイプ④</b> <b>新しい働き方の実現</b>	新型コロナウイルス感染症対策を機に、従業員の安全性確保や事業環境の変化に対応するため、自社の事業特性に応じた新しい働き方を実現

また、厚生労働省「働き方・休み方改善ポータルサイト(<https://work-holiday.mhlw.go.jp/>)」では、「働き方・休み方改善指標」に基づく診断ができます。実態把握や課題分析をより具体的に実施されたい場合は、是非ご活用ください。

## 2.企業事例で紹介する「働き方・休み方改革の目的タイプ」の取組

### 働き方・休み方改革の目的タイプ取組一覧

下表、「働き方・休み方改革の目的タイプ取組一覧」において、各企業事例で紹介する「働き方・休み方改革の目的タイプの取組」に「○印」をつけています。自社の働き方・休み方の課題に応じた「目的タイプに関する取組」と、該当する企業事例をご参照ください。

掲載頁	企業名	本社所在地	社員数	業種	目的タイプ①	
					適正な量の働き方・休み方の実現	
					長時間労働の抑制	年次有給休暇の取得率向上
p.8	SMB C日興証券株式会社	東京都	1,000人以上	金融業、保険業		
p.10	エンカレッジ・テクノロジー株式会社	東京都	100~299人	情報通信業		
p.12	社会福祉法人合掌苑	東京都	300~999人	医療、福祉	○	○
p.14	SOMPOひまわり生命保険株式会社	東京都	1,000人以上	金融業、保険業		
p.16	株式会社東邦銀行	福島県	1,000人以上	金融業、保険業	○	
p.18	株式会社アイエスエフネット	東京都	1,000人以上	情報通信業	○	
p.20	社会福祉法人青谷学園	京都府	100~299人	医療、福祉	○	○
p.22	アサヒテクノフォート株式会社	福井県	30~99人	建設業	○	
p.24	有木株式会社	広島県	30~99人	製造業	○	○
p.26	株式会社一ノ蔵	宮城県	100~299人	製造業	○	○
p.28	株式会社茨城新聞社	茨城県	100~299人	情報通信業	○	
p.30	株式会社カワサキコーポレーション	山口県	30~99人	建設業	○	
p.32	株式会社クリエイティブヨーコ	長野県	100~299人	卸売業、小売業		
p.34	株式会社弘新機工	新潟県	29人以下	学術研究、専門・技術サービス業	○	
p.36	社会福祉法人康和会（オレンジガーデン）	千葉県	30~99人	医療、福祉	○	
p.38	株式会社三洋堂ホールディングス	愛知県	100~299人	卸売業、小売業	○	
p.40	株式会社TOKAIホールディングス	静岡県	1,000人以上	卸売業、小売業		○
p.42	株式会社丸合	鳥取県	1,000人以上	卸売業、小売業	○	
p.44	株式会社リクルート	東京都	1,000人以上	複合サービス業		
p.46	六花亭製菓株式会社	北海道	1,000人以上	製造業	○	○

企業事例では、各企業の働き方・休み方改革に関する全ての取組の中から、「働き方・休み方改革の目的タイプの取組」に関連する項目を抜き出して紹介しています。各企業の全体的な取組内容については、「働き方・休み方改善ポータルサイト(<https://work-holiday.mhlw.go.jp/case/>)」に掲載しています(2022年3月時点において掲載準備中)。そちらも是非、参考にしてください。

また、目的タイプ①「適正な量の働き方・休み方の実現」については、企業規模や業種問わず、自社に課題がないか確認いただきたい項目です。他の目的タイプに関連する取組を検討する場合でも、労働時間や年次有給休暇の取得率に課題がある場合は、目的タイプ①「適正な量の働き方・休み方の実現」に関連する事例と合わせて、検討することをお勧めします。

働き方・休み方改革の目的タイプ

目的タイプ②		目的タイプ③				目的タイプ④		
メリハリある働き方や仕事のやりがい・休み方の実現		仕事の特性やライフスタイルに応じた柔軟な働き方の実現				新しい働き方の実現		
業務の繁閑に応じた働き方・休み方	生産性を高める業務体制・仕事の進め方	勤務時間の柔軟化	勤務日数の柔軟化	勤務場所の柔軟化	働き方に関わらず成果や取組を公正に評価	テレワークの利用拡充	時差出勤やフレックスタイム制の利用拡充	顧客・取引先対応、採用や人材育成のリモート対応
	○	○	○					
		○	○		○			
		○	○					
		○	○			○		
		○	○					
	○	○		○		○		
	○							○
	○	○						
						○	○	
	○							
				○		○		○
○	○							
	○	○					○	
		○		○		○	○	
○								
			○	○		○		
	○				○			

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

勤務日数の柔軟化（選択的週休3日制）

勤務時間の柔軟化

## SMBC日興証券株式会社

本社所在地：東京都

社員数：1,000人以上

業種：金融業、保険業

事業内容：資産運用ニーズに応じたコンサルティングや金融商品・サービス提供  
投資銀行ビジネス、金融商品ビジネス、リサーチサービス

- ▶ ライフステージに応じた柔軟な働き方の選択肢提供とともに自律的なキャリア形成支援のため、週3日勤務、週4日勤務制度を導入  
 <通常勤務に比べ、週当たりの勤務時間を短く設定し時間比例で給与を支給>
- ▶ 社会の持続可能な発展に寄与し、社員教育の場としても位置づけるプロボノワーク制度を導入

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

SMBCグループでは、すべての従業員がモチベーション高く「働きがい」を感じられる職場環境を整え、組織全体の生産性を向上させるために、グループ各社で「働き方改革」に積極的に取り組んでいる。定期的に各社の労働条件についてモニタリングを実施し、グループを挙げて法令遵守、労働環境、労働時間の改善に努めている。2019年4月に施行された働き方改革関連法にも、各社で対応している。また、働き方改革の取組を着実なものにするため、有給休暇取得率の数値目標を設定している。（有給休暇取得率85%以上／達成目標時期は2025年度）

SMBC日興証券では、2018年7月に公布された「働き方改革関連法」（働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律）への対応など、ワーク・ライフ・バランスや働き方改革の実現に向けた人事諸制度の見直しを進めている。社員の年代ステージごとの意識変化やライフイベントに応じた各種制度を整備することで、社員のエンゲージメントを高め、自律的なキャリア形成を支援するような多様な働き方の選択肢の提供が必要との課題認識のもと、週3日・週4日勤務制度などの導入を検討した。

同社では、「経営理念の実践を通じた社会課題の解決によるSDGs達成への貢献」を経営戦略の柱に位置づけ、アイデアや想いがあるものの不安定な経営基盤や人材不足といった課題を抱えるNPO法人の支援に取り組んでいる。そして、多様な価値観を持ち、多様な働き方をする社員が活躍できる組織をめざし、社会貢献活動への社員の参加も積極的に支援している。このような取組の一環として、社員が業務時間において、証券会社ならではの知識・スキルや、社会人として培った経験に基づく支援を行える「プロボノワーク制度」を導入した。

### ● 主な取組内容

#### ① 週3日・週4日勤務制度

①社員の自律的なキャリア形成支援、②年代ごとに顕在化する育児・介護ニーズや自身の健康状態などに対応できる柔軟な働き方の選択肢の提供を目的に、「週3日・週4日勤務制度」を2020年4月に導入した。その後、2022年1月により利用しやすい制度とするため、年齢要件の引き下げなどの改正を実施した。

週3日勤務の対象者は、①欠勤・休職中でない60歳以上の社員、②介護理由のある40歳以上の社員となる。60歳以上の社員に対しては特段の条件を設けておらず、副業・余暇活動に時間を充てることも可能である。40歳以上の社員については介護理由を条件に設けている。

週4日勤務の対象者は、①欠勤・休職中でない40歳以上の社員、②育児・介護理由のある入社4年目以降の社員となる。40歳以上のベテラン層社員は、セカンドライフを見据えた自律的なキャリア形成に時間を割けるようにする狙いがある。また、育児・介

護理理由で週4日勤務を希望する社員もいると考え、入社4年目から選択できるようにした。

基本給は、通常勤務者との公平を期すため、週3日勤務者は通常勤務時の60%の給与を、週4日勤務者は通常勤務時の80%の給与を支給する。

賞与や評価は、通常勤務者と同様の取り扱いとしている。週3日・週4日勤務者も通常勤務者と同じベースで目標が設定され、成果が評価される。

## ② プロボノワーク制度

リーダーシップや社会課題の解決力を養うために、社会貢献活動への参画を後押しする「プロボノワーク制度」（プロボノとは、業務などで培った専門的知識やスキルを無償提供する社会貢献活動のこと）を2020年3月に導入した。経営理念を実現し、当社を取り巻く社会課題を解決することで持続可能な社会の実現に取り組むサステナビリティ戦略、社員教育・意識改革の場の提供、多様な働き方の実現を狙いに、社員が業務時間にチームを組んで同社が選定するNPO法人などを支援できるようにした。半年間を1サイクルとし、年2回活動を実施する。社内公募により募集し、業務時間の中で取り組むプロボノワーカーと業務時間外に参加するサポーターがある。プロボノワーカーは業務時間の20%（週7.5時間）を上限にプロボノワークに従事する。

同社が専門性を発揮して支援可能なテーマを対象に、これまでに、自立支援のため貧困や生活困窮の状態にある方々に少額融資を行うマイクロファイナンス機関に対する融資事業の推進支援やコーポレート機能強化、児童養護施設出身者にキャリア教育などを行う団体に対するウェブサイトの記事作成支援などに取り組んでいる。

## ● 取組の成果

週3日・週4日勤務制度利用者からは、「体力的・精神的な余裕からメリハリのある仕事ができるようになった」「理解を示し協力してくれる同僚・会社に感謝している」といった声が寄せられ、自律的なキャリア形成のニーズに応える体制構築だけでなく、育児・介護等の理由で通常勤務継続が困難な社員に対するセーフティネットの役割も果たしていると考えている。

プロボノワーク制度は、これまでに10プロジェクトを支援、88名が参加した。参加社員からは、「リーダーシップやスキル習得面で評価され、業務へのモチベーションやエンゲージメント向上につながった」といった声が寄せられた。

## ● 今後の展望

週3日・週4日勤務制度は、引き続き制度を運用する中で課題等を整理し、必要に応じて改善を図る。

制度導入から約2年が経過し、プロボノワークの社内定着が進んでいる実感を得ている。今後も、支援団体や参加社員のすそ野を広げ、社会課題解決への貢献を加速させていきたいと考えている。

勤務時間の柔軟化

働き方に関わらず成果や取組を公正に評価

勤務日数の柔軟化（選択的週休3日制）

## エンカレッジ・テクノロジー株式会社

本社所在地：東京都

社員数：100～299人

業種：情報通信業

事業内容：コンピュータシステムソフトウェアの開発、保守ならびに販売  
 コンピュータ運用管理に関するコンサルティング  
 コンピュータ運用管理に関するBPOサービス



- ▶ 個人の希望に応じて多様なパターンの勤務形態を選択できる変形労働時間制を導入
- ▶ 勤務スタイルの変化に対応してより公平な評価を行うために、ジョブディスクリプションを用いた新たな人事評価の仕組みを導入

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

コロナ禍において、出勤機会を減らして社員の安全を確保しながらも、業務を滞りなく継続させるための全体の総労働時間は減らすことなく確保する目的で、出勤日を減らす代わりに1日当たりの労働時間を増やすなど、社員個々に勤務形態を選択できる変形労働時間制を導入した。

変形労働時間制の導入以前にも、育児や介護、私傷病等を抱える社員の働きやすさ改善を目的とした在宅勤務制度や、東京オリンピック期間中の交通混雑対策をきっかけとした時差出勤制度といった、勤務形態に柔軟性を持たせる制度がすでに導入されており、それらに加えて変形労働時間制が導入された形となった。

当初はフレックスタイム制も検討相上に挙げたが、社内に中途採用者が多く、前職経験等によりそれぞれで「フレックス」の認識が異なり、新制度に対する意識共有が困難であることや、金融機関やシステム管理運用者等を顧客とする業務の性質上、各社員の就業時間帯が偏り過ぎないように一定の管理をせざるを得ないといった事情から、採用が難しいと判断して見送られた。

新制度導入にあたっては、勤務形態の仕組みだけではなく、在宅勤務の増加など新しい業務環境に対応して人事評価制度を再整備し、公平性の向上を図った。

### ● 主な取組内容

#### ① 変形労働時間制を採用し、社員個々の希望に応じた多様な勤務形態を実現

社員個々の希望に応じて、出勤日と労働時間を調整することで、週休3日や、半日勤務を組み合わせた週6日勤務など、柔軟な勤務形態が選択可能となっている。

勤務予定は月単位で作成するシフト表で管理しており、毎月、社員個々が、月単位の所定労働時間を満たすようにして翌月の勤務予定希望を提出し、部門ごとの上長が調整する。調整は部門ごとに行われ、1名の管理者につき最大で10名程度の勤務予定を管理する。

社員個々が作成する勤務予定希望は、独自に開発した専用のツール上で、予め定められた業務時間および日数のパターンを組み合わせることで作成できる。

所定労働時間は、制度導入以前から変わっておらず、37.5時間/週が目安となる。また、制度導入による給与の不利益はない。

変形労働時間制の対象者は、2021年4月からの新入社員を除く全社員とした。制度導入前は、入社3年以内の重点育成期間に該当する社員は、適切な業務計画を立てるための経験がまだ十分ではないという理由から、変形労働制の適用を見送る方針であったが、制度導入に先行してコロナ禍で在宅勤務を経験することになったことから、新たに導入された変形労働制についても、上長が承認すれば適用できることにした。

## 「週4日勤務、半日勤務を可能とする月単位変形労働時間制」のイメージ

		月 平日	火 平日	水 平日	木 平日	金 平日	土 休日	日 休日	給与事例（月額） ～新卒入社5年目相当～
週休2日	現行制度	← 週37.5h (平日37.5+休日0.0) →							300,000円
		7.5h	7.5h	7.5h	7.5h	7.5h			
就労4日	週4日勤務 (週休3日)	← 週37.5h (平日37.5+休日0.0) →							300,000円
		9.375h	9.375h	9.375h	9.375h				
	週5日勤務 (週休2日)	← 週37.5h (平日37.5+休日0.0) →							300,000円
		7.5h	7.5h	7.5h	7.5h	7.5h			
	週6日勤務 (週休1日)	← 週37.5h (平日37.5+休日0.0) →							300,000円
		6.25h	6.25h	6.25h	6.25h	6.25h	6.25h		

### ② 新たな勤務形態に対応した公平な評価制度の整備

在宅勤務の増加や勤務時間の柔軟化によって、上司から部下の業務プロセスが見えづらくなったことを背景に、勤務形態によらない公平な評価と適正な賃金配分を実現することを目的として、「ジョブディスクリプション（職務記述書）」を新たに導入し、社員の役割や成果への期待値を明確にした。

従来は全資格とも同じ評価軸で評価していたが、ジョブディスクリプション導入によって資格別に求められる役割が明確になったことにとまない、資格別に個別の評価軸を新たに定めた。また、資格の階層自体についても細分化する形で再整理し、スキルや経験に基づいたより適切な評価を行えるようにした。資格と賃金の関係性も見直し、向上心ある社員のモチベーションが高まるように昇格が賃金増につながりやすい仕組みにした。

### ● 取組の成果

変形労働時間制は新たに全社的に導入した制度となるが、制度導入以前から、部門ごとにメンバー間で話し合いながら部門全体としての業務予定を計画して管理する慣習があったため、それを下地として、新制度はスムーズに浸透した。

部門ごとに、月ごとの業務予定を調整する仕組みを導入したことで、計画的に働くことの意識が高まった。

育児世帯では、決まった時間に子どもの送迎が必要な場合や、学校行事の都合に応じて、変形労働時間制を活用することで、給与の控除なく、就業時間を調整しながら働くことができるようになったという声が聞かれる。

2021年度上期時点で、20～30名が従前の週5日勤務と異なる勤務形態を活用しており、活用者数の変動は今後もモニタリングしていきたい。

また、ジョブディスクリプションの整備により、会社がどんな役割、成果を求め期待しているか、どう評価するかを明確にし、社員と会社の認識の共通化を図ることができ、勤務形態の差によらない公平な評価につながっている。

### ● 今後の展望

変形労働時間制が導入されて勤務形態が変化した結果、全社的に残業時間は減少、特定の社員に業務が集中するという状況にも改善がみられたが、まだ不十分である。また、事前に業務予定を立てるうえで、余裕なく仕事を詰め込んだ予定を組んでしまうといったケースもみられ、仕事の再分配が会社としての検討課題となっている。

2021年度上期に、制度改善のための従業員アンケートを実施したところ、働き方の選択肢が増えることについては全体的に賛同が得られた。一方で、要望としては、選択できる時間や日数のパターンを増やしたり、パターン制自体を廃止して自由に希望を作成させてほしいといった意見がみられたことを受けて、在宅勤務での時差出勤など、より柔軟な形態を選択できるような仕組みを検討している。

また、部門ごとの上長が、従業員の業務予定管理、評価のための負荷を軽減する方法も、検討課題となっている。

長時間労働の抑制

勤務時間の柔軟化

年次有給休暇の取得率向上

勤務日数の柔軟化（選択的週休3日制）

## 社会福祉法人合掌苑

本社所在地：東京都

社員数：300～999人

業種：医療、福祉

事業内容：特別養護老人ホーム、養護老人ホーム、通所介護、訪問介護、  
有料老人ホーム、高齢者支援センター、障がい者支援センター  
等の施設運営



- ▶ 限定正職員の導入や夜勤専従スタッフの配置などの取組で、多様な働き方を実現
- ▶ 「アメーバ経営」で取組を一体化して、現場力強化と生産性向上へ継続的に取り組む
- ▶ 多様な人材の確保・活用に向け、週5日勤務や週4日勤務などを選択可能  
 <週4日勤務では、通常勤務に比べ、週当たりの勤務時間を短く設定し時間比例で給与を支給>

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

同法人は、「人は尊厳を持ち、権利として生きる」という創業者理念を大切に守りながら、「入居者様が本当に幸せになること」を目標に施設運営をしてきている。理念を貫くためには、それに共感する人材確保が肝になり、そして「施設の入居者が幸せになるためには、世話する職員が幸せでなければならない」との考えのもとに、「職員満足度(ES)を上げることこそ顧客満足度(CS)の向上に繋がる」と位置付け、数々の取組を行ってきた。

このような数々の取組を行っている中で、公益財団法人日本生産性本部が提唱する「経営品質は、“顧客本位”、“独自能力”、“社員重視”、“社会との調和”の4つの要素を基本理念とする経営改革プログラム」という経営品質の基本理念に共感して、2012年頃に経営品質への取組を始めた。経営品質への取組により、今迄バラバラとしていた取組が一体化した。

そして、職員に数字の意識を高めることを目的として「全職員が経営にかかわる」というアメーバ経営を2015年に導入し、現場力の強化と生産性向上に取り組んでいる。アメーバ経営の基本は「時間当たり採算制」で、時間当たり採算制を高めるためにサービスの質は低下させず、労働時間を減らすことに力を入れることを基本としている。時間当たり採算制の計算では、分子が上がるより分母が減るほうが効果が大きくなるので、年次有給休暇取得率100%を目指し、その取得も奨励している。

取組で注目すべき点は、制度それぞれが職員の状況に合わせて使いやすいように重きを置いていることである。同法人の職員構成比を見ると、マネージャーや管理部門も含め、約8割を女性職員が占めており、まずは女性も働きやすい職場づくりで職員満足度の向上を目指して、これまで様々な仕組みを導入してきた。

### ● 主な取組内容

#### ① 出産・子育て支援

産前休業は法令では出産予定日の6週間前からとなっているが、同法人では8週間前から取得できるようになっている。職員への聞き取り調査を通して、出産前よりもつわりの時期のほうが身体的に辛いことが浮き彫りになったことから、法令を上回る2週間分については、妊娠初期のつわり時などにも充てられるようにした。同法人ではこの産前休業に限らず、職員の状況に応じた制度の導入・運営を原則としている。

子ども1人目から年間10日、小学校6年生まで、時間単位で取得できる看護休暇制度も、現実的な状況に配慮した仕組みの一つで、復職後に子どもの急な発熱などで病院に連れていく時間を看護休暇に充てられるようにしている。

#### ② 限定正職員の導入などで多様な人材を活用

アルバイトやパートといった非正規職員ではなく、正規職員という雇用形態の1つとして、限定正職員を設けている。小さなお子さんを抱えたお母さんなども働きやすいように、土日出勤は免除し、週32時間以上の勤務時間で1日7時間で週5日、1日8時間で週4日といった、職

員一人ひとりの状況に合わせた働き方ができる制度であり、正職員なので各種手当など福利厚生面の支援も受けられる。正職員は自身のライフスタイルに合わせて限定正職員に変更したり、その後正職員に再び戻ったりすることも可能である。現在、50名が限定正職員を選択している。

採用基準でも、多くの社会福祉法人では介護の資格を取得している人材を採用するが、同法人では資格のない人でも採用する。その背景には、ひとり親家庭など経済的弱者に陥りがちな人たちも受け入れて、経済的な自立を図ってもらうことで、各自のモチベーションが上がるという考え方に基づいている。

就業機会を得ることが難しい人々を積極的に採用する方針を掲げ、一般的に就労が難しいとされる方の雇用に向けて、父子家庭・母子家庭の方や生活保護者などを積極的に採用する「10大採用」、三大疾病のある方などを雇用対象にした「25大雇用」を掲げ、ひとり親家庭や外国人の受入れ態勢の充実などで多様な人材確保を図り、働きやすさを実践する様々な取組が行われている。

### 25大雇用への取組

- |                                |                      |
|--------------------------------|----------------------|
| 1. マザーズ（子育て中の方、シングルマザー）        | 11. ニート・フリーター        |
| 2. 障がい者                        | 12. 引きこもり            |
| 3. 難病                          | 13. DV被害者            |
| 4. うつ                          | 14. ホームレス            |
| 5. てんかん                        | 15. 小児がん経験者          |
| 6. 介護離職中の方                     | 16. 感染症の方            |
| 7. 生活保護・ワーキングプア                | 17. 麻薬・アルコール等中毒経験者の方 |
| 8. ボーダーライン（軽度な障がい障がい者手帳を所持の方）  | 18. LGBT（性的少数者）      |
| 9. シニア                         | 19. 養護施設等出身の方        |
| 10. 就労国の言語ができない、かつ、専門スキルがない外国人 | 20. 犯罪歴のある方          |
|                                | 21. 三大疾病             |
|                                | 22. 内臓疾患             |
|                                | 23. 児童虐待の被害者         |
|                                | 24. 破産者              |
|                                | 25. 不妊治療中の方          |

### 10大採用

### ③ 定年制や継続雇用制度の廃止

高齢職員が安心して働き続けられる環境を整えることを目的に2017年には定年制、および継続雇用制度（再雇用制度「シニアスタッフ制度」）を廃止した。2017年3月までの同法人の定年制度は「60歳定年、65歳までの継続雇用（再雇用制度）」としていたが、非正規職員である高齢の準職員が希望すれば65歳以降も継続雇用しており、実態に即した制度に変更した。

また、定年制廃止に併せて、それまでの準職員の位置づけを見直し、より正職員に近づけるとともに、正職員の柔軟な働き方を可能にするために短時間、短日勤務が可能な前述した限定正職員とした。50名の限定正職員の1割が高齢社員である。

### ④ 夜勤専従スタッフの配置

小さな子どもがいるなど、夜勤ができないスタッフが夜勤をしなくてもよいように、また高齢職員が長く勤められるように負担軽減を図るため、夜勤専従スタッフを配置している。夜勤専従スタッフは、夜9時から翌朝7時迄の10時間勤務（休憩1時間含む）で、1週目は3日休暇で2週目は4日休暇を繰り返して勤務するパターンで労働時間を短縮している。また、5年以上の夜勤経験者を夜勤専従スタッフとして有期雇用で採用し、日勤と夜勤を分けた勤務体制にしている。現在、夜勤専従スタッフは20名である。

### ⑤ 安全管理と健康管理

同法人では、労働災害の防止及び職員の健康の維持・増進を図ることを目的として、安全衛生に関する方針を定めている。環境チームを中心とした「5S活動」を通じて、職員が職場内における労働安全衛生上の課題と改善策を出し合い、日々安全な職場環境づくりを進めている。

健康管理について、全職員に健康診断を実施しているほか、40歳未満の職員に対しても希望者に対しては法定外の血液検査を実施している。また介護業務でみられる腰痛対策として体操を行うほか、中腰姿勢の維持や重量物の持ち上げによる身体への疲労と負担を軽減させ腰痛等の疾病リスクを予防するスマートスーツを購入している。

### ● 取組の成果

定年制廃止によって、50代を中心に経験者（ケアマネージャー、看護師等）の応募が増加して、経験者が入職したことにより現場力が向上した。当法人の正職員1か月当たり平均残業時間は2020年度で約6時間、法人全体の全職員の年次有給休暇取得率は2020年度で87.1%である。

そして、経営品質への取組を通して、2018年に「日本でいちばん大切にしたい会社大賞（人を大切に作る経営学会）」実行委員会特別賞、「日本経営品質賞（経営品質協議会）」経営革新推進賞を受賞した。

### ● 今後の展望

今後の課題として、60歳以降も正職員として働き続けていくために、肉体的負担の大きい介護現場の仕事内容を見直していくことを挙げている。また、2023年に向けて、経営品質賞の本賞受賞を目指して、経営品質の向上に継続的に取り組んでいく。

勤務時間の柔軟化

テレワークの利用拡充

勤務日数の柔軟化（選択的週休3日制）

## SOMPOひまわり生命保険株式会社

本社所在地：東京都

社員数：1,000人以上

業種：金融業、保険業

事業内容：保険の販売、保険を基盤とする関連事業



SOMPO  
ひまわり生命  
あなたが健康だと、  
だれかがうれしい。

- ▶ 仕事と育児・介護の両立を支援する環境を整え、介護・育児離職を防ぐことを目的に週4日勤務制度を導入  
 <通常勤務に比べ、週当たりの勤務時間を短く設定し時間比例で給与を支給>
- ▶ 「健康応援企業」になることを宣言。社員が長く健康で働き続けることのできる環境づくりと、生産性向上に向けた働き方改革を推進

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

2016年度からスタートした中期経営計画において、「健康応援企業」になることを社外に宣言。

「健康応援企業」の実現に向け、まず社員自らが健康でなければならぬと考えており、社員が長く健康で働き続けることのできる環境づくりと、生産性向上に取り組むために「働き方改革」を推進している。

グループ全体として「安心・安全・健康のテーマパーク」をスローガンとして掲げ、事業に取り組んでいる。これまでは生命保険に加入いただいた後、お客様が病気になったとき、不幸があった時など、ネガティブな場面でお客様とつながることが多かった。病気になることなく、長く健康に生き続けられるようなサービスを提供できないか、ということを考え、健康応援企業として、お客様に健康になっていただくためにできるサービスの検討にグループの中でも早期に着手した。

お客様が健康であるためには社員も健康に働いていなくてはならないとの理念に基づき、健康に資するような働き方の制度・取組の検討にも、2016年から少しずつ取り組んできた。

週4勤務制度は、働き方の選択肢を増やすことで、仕事と育児・介護の両立を支援する環境を整え、介護・育児離職を防ぐこと、シニア社員の多様な働き方を支援し、多様な働き方を認めることを目的に制度を導入した。

### ● 主な取組内容

#### ① 週4勤務制度

「妊娠および育児・介護にかかる週4勤務制度」を2017年9月に、「再雇用社員(61歳以上)週4勤務制度」を2018年7月に導入した。

対象者は、①妊娠中の社員（配偶者が妊娠中の社員も対象）、②育児中の社員（子が小学校3年生学年末までの期間）、③介護中の社員（介護終了まで）、④再雇用社員（取得事由は問わない）となっており、職種・部署・役職に関わらず利用できる。

対象者から制度利用の申し出があれば利用可能な仕組みとし、1か月単位で利用が可能となっている。

就業時間は9～17時が基本となっており、週5勤務では週35時間、週4勤務では週28時間となる。

基本給は、勤務時間に応じ、週5日勤務の4/5に、賞与は、週4勤務制度の適用のある月については、週5日勤務の4/5としている。

週4勤務と育児介護にかかる短時間・シフト勤務の併用が可能であることから、15パターンから自身にあった働き方を選択することができる。

## 週4勤務制度の概要

	妊娠および育児・介護にかかる週4勤務制度	再雇用社員 週4勤務制度
導入時期	2017年9月	2018年7月
対象者	妊娠(※)・育児・介護をする社員 ※配偶者が妊娠中も対象	再雇用社員であれば事由を問わない
定休日	月曜～金曜までの本人の希望した曜日を毎週休日(特定休日)とする。	同左
勤務時間	9:00から17:00まで ※短時間勤務およびシフト勤務との併用が可	9:00から17:00まで
適用期間	最短1か月から(1か月単位)	同左
給与	1/5控除	同左
賞与	本制度の適用のある月について1/5控除	同左
有給休暇	付与日数の削減なし(週5勤務者と同様)	—

## 育児介護のシフト・短時間勤務制度

パターン	所定労働時間	パターン	所定労働時間	パターン	所定労働時間
【シ】 8:00～16:00	7時間	【短】 10:00～17:00	6時間	【シ短】 10:00～16:00	5時間
【シ】 8:30～16:30	7時間	【短】 13:00～17:00	4時間	【シ短】 10:00～15:00	4時間
【シ】 9:30～17:30	7時間	【シ短】 8:00～15:00	6時間	【シ短】 13:00～18:00	5時間
【シ】 10:00～18:00	7時間	【シ短】 8:30～15:30	6時間		
【短】 9:00～16:00	6時間	【シ短】 9:30～16:30	6時間		
【短】 9:00～15:00	5時間	【シ短】 9:30～15:30	5時間		

【シ】：シフト勤務  
【短】：短時間勤務  
【シ短】：シフト勤務かつ短時間勤務

## ② テレワーク制度

「時間」をベースとした働き方から、社員一人ひとりの日々の働き方の質を高めることを目的とする「質、工夫」をベースとした働き方に変革するための働き方改革の施策としてテレワーク勤務制度を導入した。コロナ禍では出社率を3割以下にすることを掲げ、コロナ禍をきっかけに利用が普及した。

緊急事態宣言の解除を受け、3割の目標は取り下げ、仕事の生産性を高める手段の一つであるとの原点に立ち戻った運用に舵をきっている。

## ③ 生産性評価制度

「全ての社員が生産性を強く意識して働く」意識改革を進め、2020年度から生産性評価制度を導入した。

仕事目標に『生産性目標』を新設(全社員対象)し、「定量要素:労働時間目標」と「定性要素:取組目標」をそれぞれ設定し、達成度とプロセスを評価している。生産性を向上させるために、労働時間を削減するとともに、削減した時間を自己の成長(能力、スキルアップ)や価値創造業務(お客様本位の業務運営、組織目標の達成)の時間にあて、成果、パフォーマンスの向上を図っている。

## ● 取組の成果

週4勤務制度は、これまでに延べ23名が利用し、21名が妊娠・育児を目的とする女性の利用、2名が再雇用男性社員の利用であった(2022年1月時点)。

家事、育児を理由にキャリアを諦めてしまうことなく、一時的に週4日勤務制度を利用することにより仕事を続けることができ、将来、子どもが大きくなった時にフルタイムで活躍できる選択肢が確保された。

## ● 今後の展望

リカレント教育(学びなおし)が注目されつつあり、キャリア構築に向け学校に通い勉強したいといったニーズがあるなど、より一人ひとりの働き方にマッチした働き方を実現する選択肢として、事由を問わない週4勤務について、今後、検討したいと考えている。

また、健康応援企業としての取組推進の観点から、がん等の病気の治療との両立支援のための週4勤務も検討していきたいと考えている。

長時間労働の抑制

勤務日数の柔軟化（選択的週休3日制）

勤務時間の柔軟化

## 株式会社東邦銀行

本社所在地：福島県

社員数：1,000人以上

業種：金融業、保険業

事業内容：預金・貸出・為替・コンサルティング業務などの金融サービスを提供



- ▶ 短時間勤務制度、朝型勤務など、働き方を柔軟に選択できる勤務制度を導入。制度を運用しながら継続的に見直しと拡充を行っている
- ▶ ライフステージに応じた多様な働き方ができるよう、短時間勤務制度に加え週4日勤務を導入〈通常勤務に比べ、週当たりの勤務時間を短く設定し時間比例で給与を支給〉
- ▶ 多様な人材の活躍を目的として、復職者・休職者を対象とした支援制度を創設

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

短時間勤務制度導入当初は、子育てや介護の事情を持つ従業員を支援するための制度として、勤務時間を4時間、5時間、6時間を選択肢として運用していた。その後、2017年10月、新たな働き方の選択肢として選択的週休3日制（週4日勤務）が追加された。その後も制度の見直しは継続的に行われ、2021年4月には、さらに7時間勤務の形態も追加された。これらの制度整備の目的は、主には従業員の働き方の支援と雇用安定化であり、具体的には、家庭生活と会社生活との両立、働き方の多様性への対応、従業員のモチベーションの向上、優れた人材の定着といったことが挙げられる。

### ● 主な取組内容

#### ① 短時間勤務制度（短時間勤務および選択的週休3日制）を拡充しながら運用

2021年4月時点で、週5日で、1日に4時間、5時間、6時間、7時間いずれかの短時間勤務、または週4日で1日に8時間勤務というパターンから選択できる仕組みとなっている。

6時間勤務を選択した場合、ほとんどの従業員が16時前の退社となり、お客さま応対等の時間調整が難しい場合もあるが、直近で追加された7時間勤務であればその点は解消され、さらに夕方の保育園の迎えや通院も可能な時間帯のため、利用者の事情にマッチしており好評が得られている。また、勤務時間により給与等にかかる乗率が変わるため、7時間勤務の導入以後、6時間から7時間に変更の申し出もあり、利用者が増加している。

利用希望者は、利用開始1か月前に申出書を所属長へ提出し申請。週4日勤務の場合、勤務する曜日は固定しておらず、所属部署で管理・運用。週4日勤務は、家族の介護や育児のため3名が利用、4～7時間勤務は、育児休業から復職した女性の約半数が、1カ月～2年程度の期間で利用している。

制度の周知には、行内イントラ内にて示達等の発信を行っている。また、育休明けの従業員を対象とした「復職支援セミナー」や介護について学ぶ「介護セミナー」等、各セミナーにおいても周知している。

勤務日数、時間の設定に応じて、各々定例給与乗率が定められている。また、住宅手当等の定例外給与や賞与に対しても、定例給与乗率が影響する。

## ② 長時間労働の是正を目的とした朝型勤務の導入

業務効率上がる「朝型」へシフトするため、2014年4月、通常の業務開始時間よりも1時間早い7:30から業務開始を可能とし、まずは本部を対象に導入した後、2014年10月に全営業店へ展開。その後、2015年4月には再度開始時刻を繰り上げ、現在は6:30業務開始可能となった。希望者は事前に部店長に申請、許可後に利用可能となっている。

2020年下期の朝型勤務実施者数は、2015年上期比2.9倍となったことにより、19時以降の勤務実施者数は68%減少した。

その他に、原則毎週水曜日を、「とうほうEvery week・Premium Wednesday !!」と称して、早めの時間での退社を推奨している。水曜日を基本的としているが、各職場の繁閑状況等に合わせ、週に1日は「早帰りデー」を設定する等、柔軟に実施。毎週水曜日は16時に事業所内において、早帰りを促進するアナウンスを流す等、意識醸成を図っており、多くの従業員が定時には退社している。

## ③ 復職支援や休職制度など、多様な人材の活躍を支援する制度

短日勤務制度は、介護・育児休業中の従業員が、本格的に復職する前に短日数・短時間で働きはじめることができる制度で、月に10日以内、1日6時間以内の範囲で働きながら、職場復帰への不安解消や業務への順応のための期間とすることができる。

キャリアサポート休職制度は、配偶者の転勤への同行を事由とした一時的な休職に対応するために既存の休職制度を拡充する形で創設されたものであり、資格取得や留学、妊活、その他のライフイベントを事由とした休職にも対応する制度としている。

また、積立特別休暇制度では、未消化分の有給休暇を積立てすることができ、年間で120日を限度に特別休暇として取得することができる。他にも特別休暇制度として、孫の育児のための「イクまご休暇」や、町内会などの地域活動参加をするための「地域貢献休暇」等を創設している。中でも、介護、妊活、子供の通院等を理由とした「家族あんしん休暇」は利用者が多く、従業員および家族の健康面に寄り添った休暇制度である。

## ④ 人材育成体系「とうほうユニバーシティ」

独自の人材育成体系である「とうほうユニバーシティ」を設立している。基礎から専門分野まで100以上用意されている講座の中から、各自職務や階層に応じてカリキュラムを選択して受講することができる。講座は、希望者による募集講座と、各講座の主管部にて人選する指名講座があり、受講の促進を図っている。

研修は、主に模擬店舗などの設備を備えた研修専用施設で実施している。コロナ禍以前は宿泊を伴う研修を実施しており、特に新入行員においては、4~6週間を研修期間として育成強化を図っていた。現在は、感染防止対策を図っているものの、長期間での実施は控えており、テレビ会議システムを併用しながら2日間程度で実施している。

## ● 取組の成果

短時間勤務および選択的週休3日制(週4日勤務)によって、従業員の事情に合わせ柔軟な勤務が可能となることから、キャリアを諦めることなく勤務を継続することができる。企業の立場からも、離職防止、優秀な人材の確保が可能となる。

働き方改革に関する取り組み全体の成果として、2020年下期の時間外休日勤務時間数は、ピークであった2015年度上期比51%減少した。

また、時間外労働の減少により余力が生まれたことで、従業員の育成や福利厚生の充実化も進んだ。福利厚生の面では、2018年に事業所内保育施設「とうほう・みんなのキッズらんど」の3か所目がオープンし、女性の就業継続、復職時期の早期化にも寄与している。保育施設は外部委託で運営しており、従業員の子供や孫などを預けることが可能となっている。

## ● 今後の展望

今後も、働きやすい環境の中で、女性やシニア、ハンディキャップを持つ職員等が活躍し、持続的成長を支える組織風土の醸成に、継続して取り組む。

長時間労働の抑制

勤務場所の柔軟化

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

テレワークの利用拡充

勤務時間の柔軟化

## 株式会社アイエスエフネット

本社所在地：東京都

社員数：1,000人以上

業種：情報通信業

事業内容：ITエンジニアの育成・派遣サービス、ネットワーク構築・運用サービス、ITコンサルティングなど

- ▶ 社員が子育て・結婚・介護などのライフイベントによってキャリアが断絶することなく、長く働きやすい環境作りに取り組む
- ▶ 働く社員のより健康でより充実した私生活を送ることを応援することがワーク・ライフ・バランスの充実につながり、社内での活躍につながる

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

子育て・結婚・介護などのライフイベントによるキャリアの断絶はあってはならないという経営トップの考えのもと、必要なときに利用できる制度作りに取り組んだ。業種的に女性が少ないことも取組の要因になっている。そして、社員が長く働きやすい環境作りに取り組んできており、ワーク・ライフ・バランスの充実や人事評価、キャリア支援など、様々な制度を時代に合わせて改善を続け、企業に求められる多様な働き方に応え続けることをグループ全体で目指している。

### ● 主な取組内容

#### ① 社員一人ひとりの希望通りの職種や働き方ができる環境の提供を優先

同社グループでは、社員一人ひとりの希望通りの職種や働き方ができる環境の提供を優先している。例えば、短時間勤務や在宅勤務の制度導入、育児中の短時間勤務の女性エンジニアが活躍できる案件やプロジェクトの獲得、ノー残業デーを推進するなどである。社員一人ひとりの生活を充実していくことでより多くの社員に働くことの喜びを感じてもらい、生きがいを見出してもらえると考えており、そのためには心身ともに健康であることも重要である。働く社員のより健康でより充実した私生活を送ることを応援することが、ワーク・ライフ・バランスの充実につながり、社内での活躍につながると考えている。

また、ショート正社員（正社員の待遇のまま、勤務時間の短縮や出勤日数を減らせる）、在宅勤務、地域限定社員、再雇用制度など、安心して働ける柔軟な勤務形態を整備している。

#### ② 女性のための相談窓口「ウィメンズカウンスル」やワーク・ライフ・バランスに関する相談窓口を設ける

2006年2月から女性が安心して、やりがいを持って働ける環境を整備・創造し、将来的には全社員の50%が女性社員であることを目指している。そのために、女性のための相談窓口「ウィメンズカウンスル」を2006年2月に設置した。この相談窓口では、女性が働く上での問題点の収集や新制度の企画、次世代育成法企業行動計画対応等の活動を行っている。また、育児休業取得者の休業前～復帰まで手厚くサポートしている。

そして、2010年にダイバーシティ室を設置して、現在ではダイバーシティ部となり、ダイバーシティ部がワーク・ライフ・バランスに関する相談窓口を設けている。また、「ワーク・ライフ・バランス アンケート」を毎年実施して、少しでも多くの現場の声を吸い上げるための取組も行っている。さらに、2021年からは女性活躍推進委員会やダイバーイン雇用委員会等の19の委員会を設置して、課題解決や新たな施策の立案・推進のための委員会活動を推進してきている。

#### ③ 「30大雇用」を掲げ、「働き方改革」につながる多様な働き方を実現する取組や制度を拡充

同社グループでは、2006年より掲げてきた「5大採用」の目標を2010年に達成した。さらに、2011年3月からは「10大雇用」、同年11月に「20

大雇用」、2015年1月からは「25大雇用」へと改め、一般的に就労が困難とされる方の雇用の創造に取り組んできました。そして、2016年1月、「記憶障がい」や「介護中の方」など更に5類型を追加した「30大雇用」を新たに掲げ、同社グループの大義である雇用創造への更なる挑戦を開始した。一般的に就労しづらいと言われる方の雇用の推進の中で、「働き方改革」につながる多様な働き方を実現する取組や制度を拡充してきている。

また、2021年5月には、「30大雇用」から多種多様な人が互いの考え方の違いや個性を受け入れながら共に成長することを願い、ダイバーシティ（多様性を認め）とインクルージョン（個々を活かす）を合わせた「ダイバーイン雇用」（ITで働くをつくるダイバーイン雇用）に名称を改め、これまでの30項目に限定せず雇用創造を図り、より幅広い雇用の実現を目指している。そして、単に多様な人材を集めるだけでなく、たくさんの人に可能性を与え、共存共栄し、多種多様な人が互いの考え方の違いや個性を受け入れながら、ともに成長していくための取組として、同社グループの雇用創造への更なる挑戦に向けて、働き方改革につながる多様な働き方を実現する更なる取組や制度の拡充を目指そうとしている。

#### ④ 長時間労働の削減

働き方改革での長時間労働の削減では、例えば内勤のある管理部門では、月末月初の繁忙期はシフト制を組んで対応したりするなど現場からの提案を受けて柔軟に対応している。残業時間が月35時間を目安に社員への注意喚起を行って、長時間労働の抑制に取り組んでいる。

### ● 取組の成果

同社は、育児に携わる従業員の雇用促進のため、仕事と子育てを両立させ、少子化の流れを変えるための次世代育成支援対策に取り組んでいる。これらの実現のために、次世代育成支援行動計画を策定・実行し、2007年以降、4回にわたって「子育てサポート企業」の証である「くるみん」を取得した。

また、より高い水準の取組を行っている企業に対して与えられる「プラチナくるみん」も2018年10月に取得している。女性の育児休業取得率は100%であり、最近では男性の育児休業取得者も増加傾向にある。コロナ禍においてはテレワークも推奨しており、様々な事情がある従業員でも働きやすい環境創りに取り組んでいる。

毎年実施しているワーク・ライフ・バランス アンケートの結果では、社員満足度も年々向上してきている。そして2021年には、女性の雇用比率が27.2%、社員の外国籍比率が8.6%で、2020年6月時点での障がい者実雇用状況は2.45%となっている。

### ● 今後の展望

行動計画期間が2021年4月1日～2024年3月31日の次世代育成支援行動計画では、

目標1：年間1人あたりの所定外労働時間を継続して100時間以下まで削減

（所定外労働時間は現状で月平均7.14時間）

目標2：育児休業等の両立支援の制度利用や休暇を取得しやすい環境作りのため、管理職の研修を行う

目標3：男性の育児休業取得率向上のため、子どもの出生時における育児休業の取得を促進する

を掲げて取り組んでいる。

これからの課題は、顧客先で活躍しているエンジニア職の働き方である。会社でさまざまな働き方に対応する制度を作ったとしても、顧客先にいるエンジニアがそれを活用することが難しいケースがある。そのためにも、エンジニアの要望をしっかりとキャッチしながら、最適なプロジェクトで活躍してもらえるような体制作りもスタートしている。また、多くの社員が場所や時間に捉われないよりフレックスな働き方が可能な環境作りも推進している。

### ダイバーイン雇用の軌跡

ダイバーイン雇用は、2006年に雇用対象から不公平に除外されている方々を積極的に採用することを目標とし、5大採用を掲げ、後に対象を順次拡大

1. ニート・フリーター
2. FDメンバー(Future Dream Member※)
3. ワーキングプア
4. 引きこもり
5. シニア  
(※アイエスエフネットグループでは、障がいのある方を「未来の夢を実現するメンバー」として、FDメンバーと呼称)

#### 10大雇用へ(2010年)

6. ボーダーライン  
(軽度な障がいや障がい者手帳を所持の方)
7. DV被害者
8. 難民
9. ホームレス
10. 小児がん経験者

#### 20大雇用へ(2013年)

11. ユニークフェイス (見た目がユニークな方)
12. 感染症の方
13. 麻薬・アルコール等中毒経験者の方
14. LGBTQ (性的少数者)
15. 養護施設等出身の方
16. 犯罪歴のある方
17. 三大疾病
18. 若年性認知症
19. 内臓疾患
20. 難病

#### 25大雇用へ(2015年)

21. 失語症
22. 生活保護
23. 無戸籍
24. 児童虐待の被害者
25. 破産者

#### 30大雇用へ(2016年)

26. 父子家庭・母子家庭
27. 記憶障がい
28. 就労国の言語が出来ない 且つ専門スキルがない外国人
29. 不妊治療中の方
30. その他就労困難な方 (介護中の方)

### ダイバーイン雇用へ (2021年)



#### ダイバーシティ

多様な個性、背景を持つ人材を積極的に採用し、組織にさまざまな人材が存在している状態。

#### インクルージョン

多種多様な人々が互いに個性を認め、受け入れ合い、一体感を持って働いている状態。

#### ダイバーイン雇用

たくさんの人への可能性を与え、共存共栄し、多種多様な人が互いの考え方の違いや個性を受け入れながら、ともに成長していく新たな雇用形態。

©2022 ISF NET, Inc.

長時間労働の抑制

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

年次有給休暇の取得率向上

## 社会福祉法人青谷学園

本社所在地：京都府

社員数：100～299人

業種：医療、福祉

事業内容：障害者支援施設、障害福祉サービス事業（特定相談支援事業含む）の運営



- ▶ 定時退勤の徹底、週休3日制の導入などによりワークライフバランス向上に取り組む
- ▶ 全職員が毎年「いきいき宣言」をして、生活の充実と健康維持の意識づけに取り組み、健康経営を推進

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

少子化による生産年齢人口の減少、経済情勢や他の業種の動向などにより、福祉人材の確保等は、ますます困難な状況となっている。障害者支援施設を運営している青谷学園は、2017年に「全ての職員が健康で長く働き続けられる職場環境づくりに取り組む」という健康宣言を公表し、女性職員の出産休業や育児休業の取得が自然なこととなり、次の段階として、男性職員も育児に積極的に関わることのできる環境を整えようという思いから、「イクメンのすすめ」を目標に掲げて、さらなる職場環境の改善に取り組んでいる。子育てサポート企業としての「くるみんマーク」を2011年に取得するなど、育休を取りやすい風土づくりに取り組んできているが、2017年から働き方改革を新たに始めた。

### ● 主な取組内容

#### ① ワークライフバランスへの取組

2017年から始めた働き方改革では、最初に週休3日制を導入した。1日10時間労働とすることで給与は維持され、同時に1日の労働時間が伸びたことから定時退勤（終業時刻後15分以内に退社）を奨励し、残業を減らす取組も行い、2020年度の月平均残業時間は15分となった。

週休3日制を導入して年間労働時間を1920時間とし、年間休日は122日から173日になった（障害者支援施設DO（DOは施設名称）は週休2日）。年次有給休暇の取得率は正規職員が85%以上あり、合わせると1年の半分以上は休日となっている。1年の半分が休日となることで、副業を認め、副業先の制限もなく、多くの職員が休日を有効に使うことで副業や資格取得などで自己研鑽に励んでいる。

中学校を卒業するまでの子を養育している職員は、労働時間を1週間について40時間、1日について8時間にすることができるなど、職員の事情を勘案して柔軟な対応が可能な制度としている。

また、2019年度から定時退勤を奨励しており、管理職も含めて残業はほとんどない。年次有給休暇は時間単位で取得することができ、状況に応じた休み方ができるようになっている。働き方改革で生じた休日は、家族との時間を大切にしたり、自己研鑽に充てたり、使い方は様々である。

#### ② 子育て支援施策

2019年度から管理職のイクボスによる育児休業取得支援を開始した。また、育児休業を取った場合の賞与の計算方法を見直し、1か月間休んでも減額は生じないようにした。これらにより、男性職員の育児休業も取りやすい環境が整った。

また、台風や大雨で急に学校や保育所が休みになった場合には、子供を連れて出勤しても良いことにしており、新型コロナウイルスによる一斉休校の際には、休日の職員がボランティアで子どもの勉強や遊びに付き合ってくれたりした。このようなことで、予定通りの仕事ができると職員には大変好評で、法人としても代替え職員を手配しなくてもよくなった。

子の看護休暇の日数は法定通りであるが、そのうち1日の所定労働時間分は有給休暇としており、時間単位で取得することもできるので、仕事への影響を最小限にした看護ができるようになっている。

### ③ 健康経営への取組

職員の健康保持・増進に積極的に取り組んでおり、毎年継続的に全職員が「いきいき宣言」をし、生活の充実と健康維持の意識づけに取り組んでいる。

7年程前に、腰痛の労災が立て続けに発生したことを契機に、衛生委員会で対策を検討し、2015年4月に腰痛予防対策チームを結成した。対策チームは、まず始業時に腰痛予防体操をすることを始めた。また、腰痛を起こさない介護方法の実技講習会も開催した。そして、職員には腰痛ベルトを配布し、着用を義務付けた。腰痛健康診断は年2回実施し、少しでも不調がある者は産業医と面談することとしている。

最近では、治療と仕事の両立支援に重点的に取り組み、2020年6月に「がん対策推進企業アクション推進パートナー企業」に登録した。がん治療のための特別休暇を新設したり、小冊子「がん検診のススメ」の配布と朗読放送、がん対策推進本部制作のYouTube動画の視聴、女性の子宮頸がん検診と乳がん検診の費用の法人負担化、乳がん触診モデルを使った触診体験をしたりしている。2人に1人はがんになる時代であり、がんについて正しく知り、がん検診を受けることが何よりも大切である。2021年7月には、Working RIBBON宣言をし、就労世代の女性に多い乳がん、子宮頸がん対策を重点に予防と早期発見、就労支援に取り組んでいる。治療と仕事の両立支援に全力を挙げて取り組み、がんになっても働き続けられる職場環境とすることを目指している。

### ④ ICTを活用した業務の効率化

インカム（インターコミュニケーションシステム）を使用した職員間のコミュニケーション、業務関係情報の掲示や連絡などをSNSにより職員間で情報共有、様々な業務データや利用者情報・介護記録情報等のクラウド化などで、ICTによる生産性の向上と効率化も進めている。

## ● 取組の成果

2020年度の年次有給休暇取得率は、正規職員で86.5%となっている。正規職員の離職率は、直近3年平均で12.9%となっている。

職員の健康保持・増進を経営的な視点でとらえて積極的に取り組み、2021年3月には「健康経営優良法人2021（大規模法人部門）」の認定を受けた。また、「きょうと健康づくり実践企業」の認証を受けており、2019年11月には特別賞を受賞、さらに2020年6月には最優秀賞を受賞した。健康経営の実践で、2012年に建物内禁煙を開始してから、職員が徐々に「禁煙宣言」を職員休憩室に張り出すことを通して、2018年には全職員の禁煙に成功している。

## ● 今後の展望

今後、男性職員の育児休業取得率を上げていくためには、サポートする側の職員に負担が大きかからないようにする必要がある。2021年3月に定めた中長期計画では、日頃から3~4人のチームで業務を担当する方針を打ち出し、週休3日制と年次有給休暇を組み合わせて、1か月の休暇を取得するといった活用方法もさらに周知してきている。

安定した福祉サービスの継続と地域共生社会の実現という社会福祉法人の使命は、SDGsの理念に共通している。そして、SDGsの目標3「すべての人に健康と福祉を」の取組を続けるためには、その源泉となる人材が不可欠である。職員が長く元気で生き活きと働き続けられることは、職員にとっての幸福であり、それが施設の利用者に笑顔で接することにつながる。職員のQOL（クオリティ・オブ・ライフ）を上げることでエンゲージメントをさらに高め、共に成長していくことを目指している。また、今後も「健康 de 笑顔 大作戦!」をスローガンに掲げ、健康で笑顔あふれる職場を目指している。

長時間労働の抑制

顧客・取引先対応、採用や人材育成のリモート対応

## アサヒテクノフォート株式会社

本社所在地：福井県

社員数：30～99人

業種：建設業

事業内容：機械エンジニア、環境事業、その他



- ▶ 健全な労働環境確保のため深夜作業の翌日を休みとする仕組みを導入
- ▶ 安定的に運用するための交代要員の配置と育成

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

アサヒテクノフォート株式会社は、従業員が顧客企業に常駐し、工場のメンテナンスを行っている。工場メンテナンスの業務において、会社全体で年に数回程度ではあるが、事故・火災への緊急対応のような突発的な作業が発生し、日を跨ぐ長時間の残業が必要となることがある。そういった際に、以前は、深夜残業後の作業員を、短時間のインターバルで翌日朝からの業務に従事させるか、もしくは翌日は休ませるかといった判断に明確な基準がなく、現場監督が都度決定していたため、十分とは言えないインターバルで業務に従事してもらったことがあった。

十分な休息時間を設けずに勤務することについて、作業員の健康と安全の観点から改善課題と考えており、また、改善によって離職の抑制や企業イメージ向上に向けた対策ともなることから、社労士からの提案をきっかけに勤務間インターバルをテーマとした研修に参加し、対応方策の検討を進めた。

また、働き方改革関連法の制定を受け、残業時間の縮減や、有給休暇の取得向上に、トップダウンで取り組んできた。

### ● 主な取組内容

#### ① 日をまたいで深夜作業発生時の翌日を休みとするルールを導入

インターバル時間を決めるのではなく、日勤の勤務者が日を跨いで（午前0時以降）仕事をした場合は、交代の作業員を手配して、翌日は休みにするという方法を採用した。従業員（特に突発作業にあたる者）に意見を聴取したところ、翌日は休みにしてほしい、勤務時間が短くなるのであれば給与も少なくなるのでわざわざ出勤したくない、という意見が大勢を占めたので、思い切って休み（有給休暇も選択可能）とすることとした。

必要な資格を所有する交代要員が手配できないなどの理由により、ルールを適用できない事態も想定され、そういった場合には、上長が作業員の負担に配慮するように、総務や各部署の部長からの注意喚起を行っている。ただし、2021年現在、ルール通りに適用できなかったケースは発生していない。

2018年から、まずは運用ベースで取組を開始した。現場監督に対して指導を行い、現場ごとに実行していった。その後、徐々に顧客に対して方針の説明を進め、2021年5月にすべての顧客から承認を得た段階で、全社的なルールとして定めて全社にアナウンスした。

ルールを現場に適用していくにあたっては、各顧客企業に対して個別に説明を行った。その中では、顧客企業が先行してインターバル制度を導入しており、それに合わせる形で適用した現場もあった。一方で、作業員が日によって変わる可能性があることについて、なかなか承諾が得られない顧客企業もあったが、現場レベルでの説明に加えて、社長、専務、部長からも説明を重ねるなど、理解を得るために努めた。顧客企業にも安全意識が高まり始め、顧客企業の要請で行った突発作業の翌日について作業員を減員

することを少しずつ認めていただけるようになっていった。

## ② ルールを安定的に運用するための交代要員の配置と育成

交代要員が手配できないと適切な運用の確保が困難となってしまうため、様々な業務に対応できる多能工者を交代要員として配置する体制を作っている。

その手段の一つとして、交代要員となる多能工の社員が、安全管理パトロールのような他の業務に移行しやすい業務を担当するようにして、突発的に交代要員が必要となった現場に即座に入れる体制にしている。また、そのためには、自社社員のシフトに余裕を持たせることが必要となるため、外注を増やした。

また、社員の資格取得は、ルールを安定的に運用するために必要な交代要員の育成につながるため、会社として推奨しており、チームごとに資格取得を目指してメンバー間で教え合う社内研修会を実施している。資格の受験費用、交通費、テキスト代等の経費は会社が負担する。社員が取得する資格は、必須の資格を除いては、会社からは定めることなく個人の希望に対応して取得を支援している。社員には、所有資格に応じて手当が発生するため、社員は資格取得には意欲的で、担当業務の必要資格とは異なる種類の資格にも積極的にチャレンジしている。

## ③ 年次有給休暇の時間単位での取得

従業員から、所用での短時間の外出や通院への対処を図ってほしいとの声があり、会社にとっても繁忙期における他の従業員への負荷を軽減できるなどのメリットがあることから、年次有給休暇の時間単位の付与を2016年に制度化した。

2021年では、従業員54人のうち、時間単位の年次有給休暇を取得した者は28人であり、51%程度の者が利用している。取得の理由は 1位: 通院 2位: 子供(授業参観、病院付き添い) 3位: 家族(病院付き添いなど) 4位: 公的手続となっている。

## ④ テレビ会議システムの導入と活用

社内会議や顧客との打ち合わせのために使えるテレビ会議システムを導入している。タイにある子会社との連絡用に、2013年に試験的に導入した。その後、試行錯誤を繰り返しつつ、2016年に国内での社内システムとして構築した。各拠点から集まって実施していた会議に遠隔参加できるようになるなど、社員に好評で、業務の効率化にもつながった。

## ● 取組の成果

残業時間の削減や有給休暇の取得促進を全社的に進めるため、上記のような取組を進めるとともに、社員1人1人の勤務状況を総務部で毎月モニタリングし、残業規定を上回る懸念がある場合などは、管理者に対応を依頼して法規制の遵守を徹底している。

残業時間は2017年の1人当たり年平均で257.2時間から2021年には210.4時間となった(現場に従事する者)。年次有給休暇の取得率は、2017年の平均で18.5% から、2021年には45.0% となった。

## ● 今後の展望

日を跨いで深夜作業発生時の対応は、2022年の5月までを目途に詳細を整理して就業規則に記載する予定で検討を進めている。社労士からは、特に想定される例外を明示するように指導を受けている。

今後、ルールを外注先の個人事業主等にも適用して、健全な労働環境を確保することで、外注先の人材流失も防ぎたいと考えている。外注先に対して独自の規定を受け入れてもらうことへの理解促進や、深夜残業後の翌日を休みにするにあたっての休業補償に関する検討が課題となるが、長時間労働の翌日は事故が起こりやすい傾向にあるとされている中で、作業員の安全に配慮することは元請の責務と考えている。

長時間労働の抑制

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

年次有給休暇の取得率向上

勤務時間の柔軟化

## 有木株式会社

本社所在地：広島県

社員数：30～99人

業種：製造業

事業内容：ファッションパンツ製造販売



- ▶ グループウェア導入によって社員の動向が可視化されたことで連携力が強化された
- ▶ 従業員の事情に応じ勤務時間や曜日を柔軟に選択できる短時間勤務制度を導入

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

有木株式会社は、ボトムス専門メーカーとして、全ての製造工程を国内で行い、従業員の半数以上を女性が占めている。子育て中の女性も働きやすいように、15年以上前からいち早く半日単位の有給休暇制度を導入するなど働きやすい環境整備に努めてきた。2015年に社長の息女が総務部門のメンバーに加わり、他企業での勤務経験も活かして職場環境の改善について改めて検討することとした。

全従業員へのアンケート、個別面談を実施し、コミュニケーションの不足が社員の満足度低下の一因と考え、コミュニケーション充実をキーワードに業務効率化や見える化に取り組むこととした。

業務効率化の面での課題として、従業員の間で、自身の所属と異なる部署の業務内容に対する認知や関心が低かったり、互いの出勤や在席の状況も把握できていないといった問題があり、業務上の連携改善の観点から、基本的な社内コミュニケーション方法の改革が求められる状況であった。

### ● 主な取組内容

#### ① グループウェアの導入

2017年に業務の効率化を図るために、グループウェアを導入した。導入当初、従業員の間では心理的な抵抗感による反対の声が大きかったが、従業員同士で互いの動向が把握できることの便さを説いて説得を続けた。また、導入段階では「出かけるときに行先を共有すること」というシンプルな機能の利用から促すことで、まずはグループウェアの機能に慣れてもらうことに専念した。

グループウェアの機能で、属人化している業務の進行状況や、従業員の出勤・在席状況などが可視化され、社員同士がお互いの動きを把握することによって連携がとりやすくなった。

各種社内アナウンスにおいても、全社員に一台ずつ専用のPCがあるわけではないことから、メールによるアナウンスでは見落とされることが多く、グループウェアで全体共有できることがメリットとなっている。また、その他にも様々な形で情報共有に活用しており、一例としては、棚卸し業務に関する「精度向上プロジェクト」のロードマップなどの業務計画もグループウェアに掲載している。

アカウントは社員単位ではなく、部署ごとや建物ごとに作成している。部署内のメンバーでアカウントを共有する形の方がスケジュール管理や情報共有がしやすい。

## ② 育児・介護中の従業員や高齢者も働きやすい短時間勤務制度の導入

勤務時間と勤務日を、希望にあわせ柔軟に決められる変形労働制を採用している。もともとは育児・介護などの家庭環境の変化によりフルタイムで働くことが難しくなった従業員向けに、1日あたり6時間の労働を下限とした短時間勤務制度を導入したが、2018年に、育児・介護の事由以外にも適用する短時間勤務制度として拡充した。また、特定の曜日に休暇を取ることで家庭と仕事の両立が可能となり継続して就労できるという従業員の状況に配慮し、勤務時間帯だけでなく出勤日も柔軟に変形して働ける形を取り入れた。

## ③ 勤務間インターバル制度の導入

半年に一度、棚卸しの準備として在庫確認やシステム整備が行われ、1、2名の担当者に業務負荷が集中することから、特にピークとなる棚卸し前日などにはまれに0時に及ぶような長時間の残業が発生していた。頻度は低いものの長時間労働が発生した際の対応方法の整備が必要と考え、業務の進め方の改善と並行して、インターバル制度の導入を検討し始めた。勤務間インターバル制度の導入は2018年で、勤怠管理の義務化に関するセミナーを受講した際に、インターバル制度についても情報を得たことがきっかけとなり、検討を始めた。

インターバル制度は全従業員を対象とし、インターバル時間は9時間に設定して運用している。業務の流れの整理やデータ入力作業を行う社員の育成を進め、特に繁忙する棚卸し前日でも長時間の残業が発生しないような業務運営を実施している。

## ● 取組の成果

グループウェア導入以前、従業員は、自身の所属部署以外の業務の内容や進行状況はほとんど把握できていない状況であったが、各部署の業務状況や業績が社員間で共有されるようになったことにより、興味を持って積極的に様々な情報（例えば、営業がアプローチしている取引先や、販売会の売上状況など）を収集する人もあらわれるなど、良い刺激となっている。

また、自社商品のテレビショッピング放送日をスケジュール登録したり、取引先で自社商品がどのように取り上げられているか掲載サイト URL を共有することで、社員が簡単に確認できるようになり、モチベーションや業務への理解度UPに繋がっている。また、年次有給休暇や外出などの各種届出をグループウェアに登録するという運用を徹底していくことで、前もってスケジュールを社員同士が簡単に確認できるようになり、業務の調整もしやすくなっている。

グループウェアの導入によって従業員間で休暇取得状況が分かりやすく共有されるようになり、その結果として休暇を取ることに遠慮があった社員も休みやすくなった。直近3年間における平均残業時間は月1.3時間、年次有給休暇の取得日数は年平均8.7日となっている。グループウェア上で毎年4月から1年間の有給休暇取得日数を従業員ごとに数字で入力し、更に半年経過時点で有給休暇の取得日数が少ない従業員には給与明細の配布時に個別で年次有給休暇の取得を促す案内を同封することで、これまで取得できていなかった従業員の年次有給休暇取得が進み、休暇取得の促進につながった。

## ● 今後の展望

今後も人手不足の状況は続くことが予想され、また、休暇取得者の業務を社内でカバーし合える環境の構築も求められる中で、多能工化が課題となっている。現状、新入社員研修の中で様々な部署での業務を経験できるようにしているが、今後は、入社後の社員研修においても担当業務以外の仕事へ挑戦できる機会をつくることによって、意欲次第で業務範囲を広げられるようになっていくことを考えている。完全な別分野の業務というよりは、まずは工場内で業務によって異なる多様なスキルを身につけることなどが目標となる。

社員個々が自己評価や目標設定を行い、それをもとに会社とコミュニケーションをとりながら、キャリア形成や評価に反映させていくための仕組みを模索している。これまでは社員自身が自己評価や目標を表明する機会を設けてはおらず、そういった経験が不足しているため、まずは導入として、社員が無理なく参加できる形としてどのような方法があるかを検討したい。

縫製工場は高齢化が進んでおり、3割近い社員が60歳以上のため、繁忙期に残業が続くと身体的な負担が大きい。流れ作業のパーツ縫製で生産するには縫製工場の社員全員で残業しなければならず、当社の従業員の4割弱が縫製工場勤務のため、必然的に会社全体の総残業時間や残業する人数も多くなってしまふ。一方で縫製工場とそれ以外の事業所とでは繁忙期・閑散期にどうしてもズレが生じる。

そこで、縫製工場とそれ以外の事業所で、それぞれの繁忙期・閑散期に合わせて土曜日の会社休日を変えることで、どの程度残業時間に影響するかを検証する。

これまでの繁忙期における毎月の残業時間から逆算し、縫製工場の繁忙期の4か月間は土曜日の出勤日を毎月1日増やし、閑散期の4か月間は土曜全て休みとすることで残業時間をほぼ無くすることができるのではないかと想定している。

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

## 株式会社 一ノ蔵

本社所在地：宮城県

社員数：100～299人

業種：製造業

事業内容：清酒製造業



- ▶ 「早く帰るのが当たり前」の意識を社内に浸透
- ▶ 育児休暇を一部有給化して、男性の育児休暇取得を促進

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

2000年問題の対策として商品販売に関するシステムの更新作業を行った際に、社員数名に負担が集中した結果、残業が通常と比べて大幅に増えてしまったことが、過度な長時間労働の抑制に取り組むきっかけとなった。社内では長時間労働をしっかりと管理しながら業務にあたる意識が高まったものの、一方で、営業・事務系など特定の部署に偏った残業時間の多さや、社内に依然として残る、残業せずに早く帰ることへの精神的な抵抗感の解消などが改善課題となっていた。

新卒採用試験時のグループワークの中で、女子学生から厚生労働省の「くるみんマーク」などの認証を重要視しているという声が上がったことから気づきを得て、社内の労働環境に関するデータを把握することからはじめ、2016年には厚生労働省の「ユースエール認定企業」を県内で初めて受けた。その後も、「みやぎ働き方改革支援制度」の認証、「くるみんマーク」取得など、働き方・休み方の改善に継続的に取り組んでいる。

優秀な学生ほど就職する会社を選択できるので、選ばれる選択肢に残るためには会社の長をどうやって学生に伝えるのが効果的かを考えていた。どこの会社でも働きやすさはアピールするので、学生にも分かりやすいアイコンが必要だと感じ、様々な認定を取得することにした。

### ● 主な取組内容

#### ① 時間外労働抑制の意識づけ

「早く帰るのが当たり前」の風土を定着させる目的で、当時の社長の発案により、退社時のあいさつとして「お先に失礼します。」を禁止し、代わりに「おつかれさまでした。」と言う社内ルールを設けた。

意識づけを行うことで、一般社員の残業は減ってきたが、一方で、販売や営業関連部署の管理職では残業が目立つケースがあり、対策として、各部門の管理職に対して、現状のデータを示して現状認識と、改善への理解を促しながら、36協定の規定内容に従うようお願いしている。

労働時間の適用除外であることを建前とした、管理職の長時間労働が社会問題となっており、同社でもその傾向が見られたことから、ワークライフバランスの充実のため管理職にも長時間労働を見直してもらうために36協定の時間を一つの目安に、自身の労働時間にも注意を払ってもらっている。

#### ② 育児休業の一部有給化

男性の育児休業取得率を高めるために、最大の阻害要因となっていた、育児休業取得によって収入が減少することへの抵抗感を減らす目的で、男女ともに育児休業取得から最初の5日間を有給化した。社員に男性の育児休業取得促進を狙ったの制度である

旨を告知し、積極的に活用を推奨している。

1日2回、1回30分認められる「育児時間」が無給扱いだったものを子育て環境の充実の目的で2019年に有給化した。

### ③ ジョブローテーションによる職務の属人化の防止

部署内での定期的なジョブローテーションを行い、各メンバーが技能を習得できるようにすることで、誰かが休暇を取った場合でも業務が回るような環境を目指している。以前は、特に事務職の人員が固定されがちで、属人化した業務がみられたため、定期的に作業担当者を入れ替えるようにした。

なお、ジョブローテーションは部門内での異動を促すこととしているため、各セクションで数年ずつ在籍することになる場合もある。その結果として部署内にいる期間は長くなるため、部門を横断しての異動が少なくなりがちな点は改善の余地がある。

### ④ 環境改善提案への表彰制度

部署または業務セクションごとに、業務環境改善に取り組んだ結果を任意で提出し、それを管理職、役員が評価して表彰する。表彰対象にならなかった場合でも、提案ごとに報奨金が支給される。表彰は年間で2回（2月、9月）行われ、各回、概ね30件程度の提案がある。

作業改善に関しては、以前は、取組にかかるコストと、発生する金額メリットを算出したうえで提案する必要があったが、現在は、社員の身体負担や安全、商品の品質等に寄与する数値化しにくい提案についても広く受け付けている。

提案により、作業を効率化して時間を短縮したり、マニュアルの作成や作業の簡略化でジョブローテーションを推進したりすることによって、休みを取りやすい環境整備につながった。事務所電話の転送設定により在宅勤務を可能とした部門もある。

### ⑤ 社員ヒアリングによる積極的な業務環境改善

業務環境に関して、都度テーマを設定しながら、継続的に社員に対してヒアリングを実施して意見を汲み上げている。また、必要性が高く、実現できそうな改善案は積極的に役員会に提案される。

一例として、2020年には、毎年行っているストレスチェックで、以前と比較してストレス度合いが高まっている部署が発生したことから、その要因を探るために、主に若手社員を対象に業務環境におけるストレスの要因を探るためのグループヒアリングを実施した。また、2021年にも、対象を子育て中の社員や中間管理職などのミドルレンジに変えて、聴き取りを継続する予定である。

社員の意見を積極的に組み上げて労働環境改善に活かす風土があり、直近の例では、若手社員へのグループヒアリングの結果から、若手とベテランのコミュニケーション円滑化が課題として見出されたことから、管理職向けのコミュニケーション方法に関する研修が実施されたり、2021年度の新社員を対象にメンター制度が試験的に導入されるなど、対策が行われた。

## ● 取組の成果

残業をしない意識が浸透し、無駄に会社に残ることなく、効率的な仕事の進め方を考えるようになった。総実労働時間は、2015年に1人当たり年間2,251時間であったが、2020年に同1,947時間となり、13.5%減少した（残業削減が課題であった事務・企画部門の社員の平均）。また、平均年次有給取得日数は、ユースエール認定の要件でもある年間10日以上が維持され、年次有給休暇取得率は、2012年は36.6%であったが、2018年には71.2%に向上した。さらに、育児休業については、一部有給化した結果、初の男性の育児休業取得者が現れるなど、計画的に休暇をとる慣習も浸透している。

また、ジョブローテーションによって、社員が繁忙者の業務をサポートできるようになったことも、時間外労働の抑制、年次有給休暇や育児休業の取得率の向上につながっている。

## ● 今後の展望

2022年4月から労働者101人以上の企業も女性活躍推進法に基づく行動計画の提出が義務化されることも踏まえ、女性管理職比率の改善や、男性の育児休業のさらなる促進など、女性が不利にならないような環境整備を進めたい。

長時間労働の抑制

時差出勤やフレックスタイム制の利用拡充

テレワークの利用拡充

## 株式会社茨城新聞社

本社所在地：茨城県

社員数：100～299人

業種：情報通信業

事業内容：日刊新聞発行、書籍出版、各種イベントの実施など



- ▶ 社員の年齢構成、男女比率の偏りを是正するために働き方改革に取り組む
- ▶ 勤怠管理システムやリフレッシュデーの導入、テレワークの導入で、労働環境を改善しようという意識が高まって働き方改革を促進

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

長時間で不規則な働き方の新聞業界の中で、働き方改革を目的として、2014年8月に人事部長の主導の元にワークライフバランス推進委員会を設置した。各部署から1名ずつ1年任期のワークライフバランス推進委員を任命して、働く環境の見直し、問題の抽出・改善案の提言等を行っており、ワークライフバランス推進委員会が働き方改革を主導してきている。

同社では、2015年頃までは女性の採用のみならず、定期採用自体が少なく、従業員中に占める女性の割合はわずか11%であった。男女比だけでなく年齢構成にも偏りがあり、会社の将来を考えるとこの偏りを是正する必要があった。そこで、定期的な採用を実施し、積極的に女性を採用するよう方針転換を行った。応募者は男女ほぼ同数であったが、優秀な女性が多く、女性の採用がここ数年は多くなっている。

また、新型コロナウイルス感染症の感染防止のため、仕事中の過密状態を避けるために、2020年4月にテレワークを導入した。

### ● 主な取組内容

取組を進めるにあたっての工夫・苦労としては、「改革は無理」という強い先入観を根気強く払拭することにあった。新聞社という業界自体、長時間労働が当たり前との意識が強く、ノー残業デーや、休日出勤の禁止、テレワークなどの取組に対し「絶対に不可能」という強い反応をする人がほとんどであった。このような意識を変え、学生に選ばれる職場になるためには、長時間労働の是正が不可欠であることや、長時間労働による心身への悪影響などを地道に説くことが必要であった。

業界的に深夜業務がある、休日が取りづらいという事情はあるが、「だから無理」ではなく、「必ず解決できる」と信じて工夫していくことが大切である。テレワークが良い事例で、コロナという不測の事態により、強い反発がありながらも導入して実際にやってみたことで、テレワークでもできる仕事、できない仕事、むしろテレワークのほうが向いている仕事明らかになり、普及の可能性が見えてきた。

ワークライフバランス推進委員会が主導して実施してきた働き方改革の主な事項としては、時差出勤制度、長時間労働の是正、リフレッシュデーの設定、テレワークの導入などがある。主な実施事項の内容は以下の通り。

#### ① 時差出勤を選択できる制度

産休や育児・介護休業のほか、復帰後、子どもが3歳までは、法定の短時間勤務以外に時差出勤を選択できる制度を設けた。

#### ② 正社員登用制度の設置

同社には、嘱託社員として長く働く女性が少なくない。そこで2019年から、登用試験に合格した者は正社員になれる正社員登用制度を設置した。これにより初年度には7名が正社員に登用された。

### ③ 勤怠管理システムの導入で長時間労働の是正

勤怠管理システムを導入し、2019年4月から本稼働させて、部署ごとの労働時間を見える化した。そして、時間外労働が一定基準(月当たり45時間)を超えるとアラートが出るように設定した。

### ④ リフレッシュデーの設定

週1回のノー残業デー(水曜日)を「リフレッシュデー」とし、長時間労働是正の解決法の一つとして実施した。帰りづらい雰囲気や負担を払拭するため、ポスターなども制作し全社に周知徹底を図った。

### ⑤ テレワークの導入

2020年よりセキュリティ対策などを講じた上でテレワーク(在宅勤務と移動先で業務が可能なモバイルワーク)を導入した。当初は「新聞社の業務には合わない」と強い反発があったが、実際にやってみると業務によっては、「テレワークも可能」「むしろテレワークのほうが効率的な場合もある」という声が多くあがっている。

裁量労働制対象の取材記者、編集局報道デスクおよび新聞制作部門以外の全社員を対象に、日数の上限など制限を設けておらず、リモートシステム、勤怠管理システム、オンライン会議システムを活用している。新型コロナウイルスにより急速に普及したが、コロナ後もある程度定着するのではと予測している。

## ● 取組の成果

取組を進めたことによる効果として、労働環境を改善しようという意識が高まったことがあげられる。同社では、残業や休日出勤が当たり前の風潮があったが、勤怠管理システムやリフレッシュデーの導入により、少しずつ「長時間労働はよくない」という意識が広がってきた。そして、年次有給休暇の取得が中々難しい環境ながら、現在では年次有給休暇の取得率も40%以上になるなど職場環境も変化してきている。

正社員の女性比率は、女性の採用がここ数年は多くなってきたことや正社員登用制度により、2015年の11%から2021年では26%と増え、一方、嘱託社員の女性比率は、正社員登用制度により2019年の48%から2021年で37%となっている。さらに、新たに入職した新入社員への研修等を通しての働き方改革の説明を継続的に毎年実施してきたことの積み重ねも、職場環境の変化につながっている。

## ● 今後の展望

えるぼし認定されたことで2017年より女性の応募者が増え、女性が増えれば女性が働きやすい環境づくりに真剣に取り組まざるを得なくなり、女性社員が増えてきてから両立支援の施策が広がった。それまでは対象者がほとんどいないため、その必要性が論じられることすらなかった。女性が働きやすい環境は男性にとっても働きやすいはずで、女性の数が増えることで改革に弾みがつくのではと期待している。また、育児支援についてはある程度成果が出てきたが、介護に関する取組が遅れているので、働きながら安心して介護もできる環境を整えていく。

男性の育児休業はかつては取得しないのが当たり前の文化があり、「取りたくても言いづらい」という状況だった。しかし2015年にワークライフバランス推進委員会で育児休業制度の説明や手続き内容をまとめた「子育て応援ハンドブック」を作り、全社員に配布するとともに、子どもが生まれた社員に育児休業取得についての声掛けをするなどしてきた結果、2021年度には男性の育児休業取得者が3名となった。今後はさらに男性の育児参加が当たり前という職場にしていく。

女性管理職の登用については、まだまだこれからである。さらに、業務が夜型になりがち、取材先の都合によって休日出勤を避けられないなど、新聞社という業種柄避けられない問題についても、あきらめずに考えていかなければ、子育てや介護と両立しやすい環境は実現できない。課題は山積であるが、一步一步前進していこうとしている。

長時間労働の抑制

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

## 株式会社カワサキコーポレーション

本社所在地：山口県

社員数：30～99人

業種：建設業

事業内容：電気設備工事設計施工、冷暖房設備工事設計施工、  
電気計装設備工事設計施工、電気通信工事設計施工、  
消防設備工事設計施工



- ▶ 社員間の相互理解や協働意識の醸成をベースとして働き方改革を推進
- ▶ 情報共有を重視した業務体制を構築し、生産性向上を実現
- ▶ 直近6年間、60歳以下の離職者0人を達成し、採用活動の活性化にもつながっている

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

電気工事業を営み、社員は各現場事務所に出勤するため、社内で顔を合わせる機会が限定されていることから、会社の営業会議も軽視され、施工技術も属人的という状況であった。また、若手の辞職者が多く、育成が滞っていることも課題となっていた。

そのような課題を背景として、社内コミュニケーションの改善と協働のための意識改革、そして、それらに続く幹部教育やメンター教育の強化に継続して取り組んでおり、直近の十数年で、新たな教育理念も制定して浸透に注力している。

取組を進め組織風土を醸成してきた中で、国から「働き方改革」の打ち出しがあったことが取組の追い風となり、さらに推進していくための良い機会としてとらえることができた。現在は作業効率化による労働時間短縮に注力しており、2024年度までに「週休2日制」を実現することを目標としている。

### ● 主な取組内容

#### ① 「社内勉強会」による双方向コミュニケーション力の向上と組織風土醸成

2008年、課題となっていた社員間での双方向コミュニケーション力向上や協働姿勢の養成を目的として、部門を超えた社員が経営誌(理念と経営)を読み、月に1回、その内容について意見交換を行う社内勉強会を導入し、13年間継続している。

普段の業務の中では見られないような、個々の考えを発信する場となったことで、社員の相互理解や思いやりを大切にする組織風土を醸成していくことができ、以後の会社全体としての組織力の底上げとともに、働き方改革に関する取組のベースになった。

参加社員の発言力、問題発見力に向上が見られ、自発的に学ぶ意識も養われたことが幹部教育にもつながり、結果的に様々な波及的成果につながる取組となった。

#### ② 情報共有の仕組みづくり

半期ごとの期首に、全社員が出席する「方針発表会」を実施し、その年度の事業計画、各部門方針(4部門)として、売上利益、安全、人材育成、組織活性化の4本の柱についてそれぞれの部門が発表し、共有している。当初はシンプルな資料で発表するのが主であったが、近年は若手が自主的にプレゼンテーション動画を作成するなど、楽しみながら参加するようになっている。

また、個人単位でも、半期ごとに部門の方針に則って年間個人目標に落とし込んだ「成長シート」を作成しており、その成果が評価され報酬にも反映される。目標は、「成果」、「成果を作るための重要業務」、「重要業務の遂行を支える知識や資格」、「すべてのベースとなる勤務態度」と、成果から勤務態度まで一貫通貫した項目で構成される。会社や上長からの押し付けではなく、自身の思いが反映される内容であることがモチベーション向上につながっている。

メンター制度を導入し、熟練者と若手のチームで工事開始前の「kickoff ミーティング」や、「進捗ミーティング」、「終了ミーティ

ング」と各ステップで情報共有を密にして、各現場の情報を共有し、熟練者が技術的な指導・アドバイス、全社的な援助を行える体制を整備している。さらに、担当者(熟練者と若手のチーム)のみで業務計画を管理していたが、2019年頃から社長、部門長といった担当以外のメンバーも含めてミーティングを行うように変更したことで、各現場に勤務する社員を孤独にさせないための取組としても、有効に機能している。

もともとは、顧客満足度の向上を図るためには、工事成績アップが課題になると考え、あらかじめ計画を確認した上で業務を開始する方法として「kickoff ミーティング」を総務から発案したことが、メンター制度を始め、従業員一人ひとりを会社としてバックアップする仕組みづくりのきっかけとなった。

各種システム導入によるIT化も随時推進している。本社と長崎事業所との距離感を埋める目的でコミュニケーション・情報共有ツールを導入し、朝のミーティングに活用しており、現在では事業所間の距離感の問題が解消されていると感じられる。また、遠隔コミュニケーション手段の整備は、現場勤務の社員の孤独化対策としても有効で、特に、現場には一人で入ることも多いことから、何かあった際に助けを求めやすい環境は重要である。

作業効率を改善して時間短縮を図ることを目的としてグループウェアによるスケジュール管理システムを導入しており、各社員が作成する年間計画(業務や休暇計画等のアクションプラン)の可視化や、各種申請手続きの簡略化に活用されている。また、業務管理システムも別途導入しており、ログ管理機能により、社員の業務時間の把握に加えて、アプリケーションの使用状況から業務の内容や進め方を分析することも可能となっており、仕事の再分配を検証する際などの資料になっている。

### ③ 社員から業務改善の提案を募る「3行改善提案」

「3行改善提案」は、社員による業務改善提案の仕組みで、書きやすさを重視し、「現状・改善・評価」の3行のみを記入して提案できる。提案されている内容は、業務効率や安全確保に関わることなど様々で、提案の多くは採用され、2018年度は45件、2020年度は163件の改善が実行された。グループウェア導入や「kickoff ミーティング」の仕組みは、本制度の提案により実現した。業務改善や安全確保の実現だけでなく、自分の思いが実現することへの喜びと組織への参画意識向上にもつながっている。

## ● 取組の成果

2021年10月時点で、60歳以下の離職者が丸6年間で0人となった。社員を孤独にさせない取組として、メンター制度によるOJT、改善提案、本社による支援体制構築などに継続的に取り組んだことが離職者0人に貢献している。直近3年程度で企業風土の改革が進み、社員が離職しない組織となった結果、採用活動の中でも、「業務環境が良い企業である」という口コミや評判をもとにした応募がみられるようになったり、会社説明会に参加する度に2~3人の応募があるなど、改革の成果の一つとして実感できるようになってきている。

加えて、年次有給休暇5日以上取得が義務化された際に、部門ごとのアクションプランにおける「組織活性化」の項目に、年次有給休暇の取得についても打ち出すことになり、それによって年次有給休暇取得率が大きく改善した(2015年度43.1%⇒2020年度72.0%)。全員が50%以上取得することを目標に、50%以上取得者率を注視しており、当該指標も改善した(2015年度45.5%⇒2020年度86.7%)。また、「3行改善提案」の成果でもあるグループウェアによるスケジュール管理システム導入により、申請手続きのしやすさが改善されたことも年次有給休暇申請増加に寄与した。

## ● 今後の展望

1年単位の変形労働時間制を導入し、1日7.5時間勤務(8時~17時(休憩90分))、年間休日92日(基本は日曜日が休日)としている。週休2日制の導入を検討しており、まずは2022年の年間休日を110日とするなど段階的な実現を目指している。実現するための課題として、残業時間の増加につながらないかどうかを精査することが求められる。そこで、残業時間30%削減への挑戦を新たに目標に掲げ、これまでの取組を検証しつつ、事務作業のIT化や適切な業務分担による効率化などを検討する。

勤務場所の柔軟化

顧客・取引先対応、採用や人材育成のリモート対応

テレワークの利用拡充

## 株式会社クリエイティブヨーコ

本社所在地：長野県

社員数：100～299人

業種：卸売業、小売業

事業内容：雑貨・ペット用品の企画販売  
オリジナルキャラクターのライセンス展開



- ▶ ストレスフリーな働き方を目指して「ワークライフイノベーション」の実現に向けた取組を推進
- ▶ 社員の意見を積極的に取り入れ、テレワークの充実など環境整備を段階的に実施

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

SDGsの観点から社員が望むストレスフリーな働き方を目指すため、ワークライフイノベーションに取り組んでおり、長野県SDGs推進企業登録制度に登録している。2021年には全社員を対象に働き方に関する意識調査を行い、その中で聴取した要望に対応して、テレワークの拡大や時差出勤といった新たな勤務形態についても前向きに検討を進めている。

世の中ではワークライフバランスという言葉が一般的だが、あえてワークライフイノベーションと謳っている。バランスという言葉は相反する2つのモノの対比のように捉えられるが、ワークもライフも両方充実させる方法はないだろうかと考え、2018年の会社テーマ「ワークアズライフ」に着想を得、イノベーションのような変革も必要という意味も込めて「ワークライフイノベーション」をSDGs重点目標に掲げた。

2018年、自宅での病気療養が必要となった社員からの希望に対応して、その社員のみを対象にテレワーク勤務を認めた。それ以前に会社としてテレワークを認めた経験はなく、初めてのケースであった。その後、2019年には、配偶者の転勤で転居することとなった社員からの要望をきっかけとして、テレワークに関する規定を策定し、全社的な制度として導入した。

### ● 主な取組内容

#### ① テレワーク制度の導入

2019年に規定を策定し、制度として導入した。以前は、社員個々の事情に対して特例的に適用するなど単発的な対応であったが、社員間での要望の高まりに応じて制度化していたことで、コロナ禍において円滑にテレワークを活用することができた。

2020年の緊急事態宣言発令時には、東京オフィスに勤務する社員は全員在宅勤務とし、次いで東京以外のエリアでも、主に子育て中の社員などを中心として、希望者に広く認めるなど、適用を拡大した。

テレワーク実施者数は、コロナのピーク時が最も多く40名程度に上った。その後は減少傾向にあるが、希望者に対しては引き続き、コロナ要因に限ることなく、事情に応じてテレワークを認めている。

業務の内容によっては対面でのコミュニケーションが重要なケースもあり、テレワークと出勤を柔軟に選択できるような環境整備が課題となっている。

一方、店舗勤務者は、制度の対象外で、テレワーク制度を利用することができない。コロナ禍においては、完全休業や時短営業での勤務となる社員が発生したが、休業手当等を適応し雇用を継続した。

## ② 完全週休2日制に移行

ワークライフイノベーションの一環として年間休日を増やす試みも実施している。2021年度からは、本社社員は完全週休2日制に移行し、土日の所定出勤日を無くして年間休日を120日から124日に変更した。店舗勤務者は年間休日日数を本社社員と同数にした。なお、休日の増加に伴う給与額の変更はない。

所定総労働時間は減ったが残業自体は以前と変わらず月平均残業時間は10時間程度となっている。

## ③ 子育て支援の取組

育児短時間勤務の他、時差出勤制度を導入している。育児短時間勤務は、社員の要望を踏まえ、原則午前8時30分～午後3時30分（休憩1時間）を原則午前8時～午後3時（休憩1時間）に2022年3月に変更した。また、育児の事情に応じて時間の変更が出来るようにしている。

時差出勤制度は、2021年3月に対象を小学校3年生までから小学校6年生までに拡大した。2022年3月には、短時間勤務に合わせて、繰り上げや繰り下げの時間を午前8時からできることとした。

## ● 取組の成果

2020年に、テレワーク経験者を対象にアンケートを実施した結果、テレワークを実施して良かった点として、社員の安心安全、通勤時間の有効活用、子供や家族との時間確保、ネットリテラシー向上、コスト（出張経費や時間）削減、生産性アップなどが挙げられた。

また採用活動に関してはWebによるインターンシップや面接の実施で遠隔地からの参加者や応募者も増加した。

新しい制度の導入そのものが会社にとって変革でありプラスではあるがそれ以上に社員の意識の変化、社員の声を取り入れたことが各々のモチベーションアップにもつながっていると感じている。フットワークの軽い中小企業だからこそ、社員一人ひとりの意見や要望を聴きながら制度を作ったり、新しい働き方を認めることができた。

今後もクリエイティブヨーコらしい、新しい挑戦をし、社員一人ひとりが生き生きと働き、充実したワークライフを送ることができると目指していきたい。

## ● 今後の展望

2021年に社員を対象に実施した働き方に関するアンケートで、要望として挙げた意見を受けて、希望者全員のテレワーク制、副業に関する規則の策定などについて検討を進めている。

今後は、より多くの社員に影響する事項から優先して検討を進める意向である。また、働き方に関して、様々な情報をキャッチしながら、先んじて取り組んでいくことで、会社の先進的なイメージを醸成したいと考えている。

長時間労働の抑制

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

## 株式会社弘新機工

本社所在地：新潟県

社員数：29人以下

業種：学術研究、専門・技術サービス業（自動車整備業）

事業内容：車両の整備・点検・架装、部品販売、レンタカー事業



- ▶ 「失敗報告書」制度により、積極的に新業務に取り組む風土を醸成
- ▶ みなし残業制度を導入し、過度な残業抑制と、20ヵ月連続月次決算黒字化を達成
- ▶ ブラザーシスター制度導入や、ICT活用など、コミュニケーションの円滑化に注力

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

主に大型車両の整備を行い、改革に取り組む以前は、オーバーワークが常態化していた。取組を牽引してきた社長は、労働集約型の業務の特性として、労働時間と利益額が連動することが当然であると考えていたが、若手社員とのコミュニケーションの中で長時間労働により疲弊している様子に気付いたことがきっかけとなり、長時間残業の抑制について考え始めた。並行して生産性向上についても見つけ直し、過度な長時間労働の抑制と生産性向上を両立させるための方策を検討し始めた。

取組を始めた当初は、作業効率を高めることによって社員の残業時間を減らすことができると考えていたが、実情としては、作業時間を短縮できた分だけ、さらに新たな仕事を詰め込んでしまい、会社の利益は増えるものの社員の残業時間は減っていないという状況に陥ったために、作業効率向上のみを考えても仕組みとしてはうまく機能しないことが分かった。

また、取組開始前の2004年当時、社員ごとの担当業務が硬直化しており、新しい業務への挑戦に対しては失敗への恐れから消極的な傾向にあり、社員間での業務の繁閑が生じていた。しかし、会社としては、業務の種類を問わず依頼された仕事をこなしていくことが必要であるため、社員が持つ失敗への抵抗感を減らしてチャレンジを促すための仕組みが求められていた。

### ● 主な取組内容

#### ① 「失敗報告書」による業務への抵抗感をなくす意識改革

2004年、社員が自身の本来の担当業務に限らず、必要に応じて新たな業務にも抵抗感なく取り組みやすい環境をつくるために、失敗を咎めるのではなく学ぶ機会として前向きにとらえる方針のもと、「失敗報告書」の制度を導入した。失敗報告書の導入によって、未経験業務にも挑戦しやすい風土がつけられた結果、多能工が進み、発生した業務への円滑な対応が可能となるとともに、社員個々の価値を高めることにもつながった。

社員は、業務中に発生した失敗を「失敗報告書」として記録して提出することで、1件につき100円が支給される。

失敗報告書は社内でも共有されており自由に閲覧できるが、失敗事例を社員間でより積極的に共有して、会社全体での学びを促進するための仕組みとして、毎月、提出された失敗報告書を対象とした社員による投票制度があり、月間の1位に選出された失敗報告に対しては、3,000円が支給される。さらに、1年に一度選出される「大失敗大賞」では50,000円が支給される。投票制度の賞金は、制度の発案者でもある社長のポケットマネーから捻出されている。

社員投票で選ぶ月間の1位は、失敗を次につなげる視点から、「結果として良い対策ができたもの」、「新たに気づきがあったもの」、「みんなで周知できたらいいなと思うこと」といった基準で選定され、大失敗大賞は、社長の判断で、「今回の失敗から新たな気づきにつながると思われるもの」、「対策が真因に迫っていると思われるもの」を選定している。直近の大賞は、右手用に製造されている回転機器を左利きの社員が用いたところ、鉄粉が自分に跳ね返ってきてしまう事故を報告した新入社員に与えられた。

## ② 過度な残業の抑制や生産性向上に関する多様な取組

作業効率を高めるための手段として、社員の日報の形式を変更し、単なる当日の業務記録ではなく、計画的に業務を進めるためのツールとして、明日の仕事の段取と、昨日の計画に対する反省を行う形式にした。日報の内容はチームのリーダーが本人と協議しながら振り返り、計画の立て方の改善などに活用する。

過度な長時間労働を抑制しながらも利益をあげるための方策として、みなし残業制度を導入した。みなし残業制度は、月次決算が黒字となる月は、残業時間が30時間に満たない場合であっても、みなし残業として30時間分の残業手当を支払う制度で、社員には過度な残業を抑えようという気持ちが生まれる。また、「黒字化」という一つのラインが設定されたことによって、無暗に休むことなく働くのではなく、「ここまでやる」という計画性を社員が意識するようになり、年次有給休暇の取得促進にもつながっている。

さらに、利益のうちの一定額は賞与として従業員に還元されるため、社員にとって、ただ黒字にするだけではなく、利益をより増やしていく気持ちが高まる仕組みとなっている。

日次決算は社員に公開されており、毎月15～20日頃にはその月の黒字化に向けた業務計画の目途が立つことから、社員間で活発に意見交換しながら計画を立てて業務を進めることができている。

業務環境をより良くしていくために、社内コミュニケーションの改善にも力を入れ、社員が思っていることを発信できる場面を意識的に作るようにしている。その一環として毎月ランチ時に2時間程度の個人面談を実施している。意見を出しやすいようにリラックスした雰囲気の中で行い、出された意見は極力取り入れるようにしている。コロナ禍での代替手段としてSNSによる会話の機会も作っており、アプリケーションの機能を利用して毎月アンケートも実施している。

また、新入社員が、繁忙期などに先輩社員とのコミュニケーションがとりにくく、孤立感から離職してしまうといったケースを解消するために、ブラザーシスター制度を開始した。取組の結果、若手社員のコミュニケーションの問題が改善されたことに加え、先輩側の社員にも、それまで経験していなかった教える側に立つことによって成長がみられた。

出産・育児休業取得に対応するための、事務所職員(現状4名)の増員にあたって、油圧部品の販売とレンタカー事業を事務所の担当事業として開始し、必要な利益の確保を図っている。これらの事業については、現場業務とは分けて、事務所担当業務として設定することで、事務所でも責任をもって利益を上げているという認識を社内で共有し、事務職員増員に対する現場職員からの不満を緩和する意図がある。

## ● 取組の成果

継続した取組により、残業時間は2017年11月には1人当たり29.7時間であったが、2018年11月に1人当たり11.6時間、2020年11月には1人当たり3.1時間まで減少し、年次有給休暇の取得率は2016年に12.9%であったが2020年には33.5%に向上した。

失敗報告書の取組では、もともとは、失敗を前提とする意識付けによって、失敗への抵抗感をなくし、多様な業務に積極的に取り組んでもらうことが目的であったが、それに加えて、失敗事例を共有することで、会社全体での失敗の数も減らしていくことができることに分かった。1か月に10枚以上提出する社員もいるなど、報告の心理的なハードルは下がっており、会社としては失敗経験の共有により、全社で成長していく機会となるため、望ましくとらえている。

みなし残業制度を導入したことで、社員が「黒字化」という目標を意識しながら自発的に工夫を凝らして仕事に取り組むようになり、2021年12月現在で20ヵ月連続の月次決算黒字化を達成した。効率よく働くことで過度な残業を抑制するとともに、黒字化しても残業代が減ってしまうことがないような仕組みとした。

会社として業務や社員に対する姿勢をみつめ直す中で導入された、失敗報告書やみなし残業制度といった制度は、会社、社員の両者にとってメリットがあり、且つ社員の意識改革を促す仕組みでもあったことから、積極的な業務取組姿勢の浸透、業務上のミスの減少、収益増加など、多様な成果を生み出す好結果につながった。

## ● 今後の展望

介護や定年等の事情に対応して、スキルのある社員の働き方の選択肢を増やすために、短日数勤務者でも計画的に対応しやすい内容の業務を拡大するなどの対策により、週に2～3日の勤務形態の導入に取り組んでいく。

また、人材確保を目的として、業界内高水準の休日数の確保にも継続して取り組んでいく。休日を増やすためには利益の確保が必要という発想のもと、事業内容を拡大し、その収益を前提として休日数を増やすことを構想している。

長時間労働の抑制

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

業務の繁閑に応じた働き方・休み方

## 社会福祉法人 康和会 オレンジガーデン

本社所在地：千葉県

社員数：30～99人

業種：医療、福祉

事業内容：総合援助福祉施設の運営



- ▶ 離職の悪循環を止めるための働き方改革に取り組む
- ▶ 業務のマニュアル化とICTの導入で業務を効率化

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

社会的に少子高齢化が進み、学生が減少してきている中、厳しいイメージのある介護業界には、なかなか人が入らず、また離職率が平均15%ほどで、入社しても概ね3年周期で辞めていくという状況では、良い人材が育たないことが危惧されていた。

なぜ3年で辞めてしまうのかという理由を考えている中で、ワークライフバランスのとれた働き方ができれば離職者が減り、人手不足が解消するのではないかと、そうすれば良いサービスが提供できて、経営が安定して良い人材が採用できるのではないかとという結論に至り、2013年4月からワークライフバランスへ向けた取組を開始した。

事務長を筆頭にワークライフバランスに取り組むことになり、上司による嚙砕いた説明と会議を重ねていくことで徐々に理解が深まって、ワークライフバランスの意図が現場に浸透していき、そして少しずつ成果が出始めると、施設全体が働き方を変えようとする風土になっていった。

### ● 主な取組内容

#### ① 属人的な作業をなくし業務内容をマニュアル化

まず、各部署のリーダー層とワークライフバランスについての話し合いを重ねた。そして、社員が日々やりたいように仕事できていない状況を理事長に伝え、具体的な取組を開始した。最初に、属人的な業務を徹底的になくすようにした。それぞれの社員でやり方が違うため、担当者が休みのときにやるべきことがわからず、休暇中の担当者に電話で確認することが多かった。誰か1人しか知らないようなことが多いと大変非効率である。少しずつ他の人でも同じ業務ができるようにマニュアル化を行った。

#### ② ICTを導入してデスクワークの時間を削減

それから「朝夜シート」として、自分がその日にやるべきこと(例えば、利用者の〇〇さんと10分話すなど)を書き出して貼り出し、自分の備忘のため、そしてスタッフ全員に共有することにした。但し、やるべきことをやるために、デスクワークの時間を減らしてサービスの時間を多くするための対策として、ICT(情報通信技術)を導入するということに行きついた。

業務のICT機器化では、労務業務のICT機器化、介護記録のパソコン入力への移行、介護請求やケア記録等の介護業務を支援するシステムの導入等を行った。システムを上手く活用するためにカエル会議(「意識をカエル」、「早くカエル」、「業務をカエル」の意味を含めた会議)を開催して課題を抽出し、解決できた項目を見える化し共有を図った。

### ③ 人事考課制度等の再構築

また、人事考課制度では、月1回の考課者調整会議、役職者を増やし、グループのアメーバ化(アメーバ経営で言われる「アメーバ」と呼ばれる小集団に分ける)、目標設定や評価結果の調整会議、年3回の職員面談等を再構築して実施し、昇給昇格に反映する考課制度とした。

その他の取組としては、メンター制度(先輩職員が後輩職員や新人職員に指導や支援を継続的に行う制度)の導入、介護シフトの自動システム化、子の看護休暇の有休化、年次有休休暇の計画的付与等を行った。

### ④ 職員のやりがい・モチベーション向上への取組

職員のモチベーションを上げるために、他のいくつかの社会福祉法人施設との共同での運動会や介護事例発表会などに積極的に参加しているほか、同法人独自の取組として、介護職員が一般業務に就かない「日勤フリー」と呼ぶ日を月に1回設けている。この日勤フリーでは、午前中は日頃たまったデスクワークや議事録を片付け、午後は施設利用者との外出や食事をしたり、スポーツ観戦に行くなど、利用者と一緒に過ごす時間にして、利用者の生きがいになる時間が職員のやりがいにもつながるようにと実施している。

## ● 取組の成果

誰がやってもできるように業務内容をマニュアル化したことで最低でも同じ業務に3人のスタッフが代わりを務められるようになった。代わりにできる人がいることで年次有給休暇が取りやすくなり、また休み中の社員に電話をする必要もなくなった。年次有給休暇の取得率は、2013年の63.4%から5年後には98.8%にまで向上している。

また、介護福祉業界はアナログなやり方に慣れた人がほとんどで、ICTの導入には反対する人も多かったが、自分たちの負担が減るというゴールを共有できたことで、協力してくれるようになった。例えば、パソコン作業でよく使う文章を定型化することで、デスクワークの時間を効率化することができた。そのようなことの積み重ねで、デイサービス関係業務、特養関係業務、請求関係業務、ケアマネ関係業務やその他業務を合わせた施設全体で月170時間分の稼働が削減できた。現在、各業務を合わせた施設全体の業務時間の削減目標に対する達成度は7割ほどであり、今後さらに短縮できると考えている。

さらに、2017年に厚生労働省のユースエール認定を受けることができ、このことを従業員が想像以上に喜んでくれ、働くことに誇りを持ってもらえたのが一番のメリットである。従業員の意識の中に「効率化」という言葉が生まれ、社内風土が変わった。2013年の正職員の年間離職率が18.6%であったが、5年後には6.6%に低下している。

成果が伴った取組を継続できた成功の要因は、年次有給休暇の取得率向上や残業の削減といった働き方改革に取り組む上で、業務の見直しを行い、生産性を上げるための業務改善を現場主導で取り組んだことがある。ICTの積極的な導入が職場の生産性向上を支えて、現場の職員が取組の成果を実感できることでワークライフバランス活動が加速し、継続可能となっている。

## ● 今後の展望

今後は「ノーリフティングケア」の取組を進めていく予定である。介護福祉業界では、職業柄、腰を痛める人が多く、それが退職の理由にもなっていた。デスクワークの時間を短縮できたことで、機械を使って利用者を移動させるゆとりができた。介護の業務を機械化することで、従業員の身体的なケアが図れる。今後はケアする側の年齢も上がっていくので、体のケアはより重要になってくる。

また、現状のコロナ禍においてはテレワークを導入・実施してきているが、業務に係るデータの電子化を広く進めて、テレワークの対象もケアマネジャーや事務職から介護職の現場業務を除く業務においても対象としていくことに取り組んでいる。

長時間労働の抑制

勤務時間の柔軟化

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

時差出勤やフレックスタイム制の利用拡充

## 株式会社三洋堂ホールディングス

本社所在地：愛知県

社員数：100～299人

業種：卸売業、小売業

事業内容：書籍、文具・雑貨、CD・DVD、ゲーム、トレーディングカード等の販売、レンタル  
フィットネス事業、教育事業



- ▶ 短時間勤務制度、半日単位の有給取得、リモートワークなど、従業員が働きやすい形態を選択できる環境の整備を推進
- ▶ 働き方改革によるワーク・ライフ・バランスの改善が安定した採用活動にも寄与

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

株式会社三洋堂ホールディングスは、「本とのであいのおてつだい」をコンセプトに、「学び、好奇心、知識、エンターテインメント、体験の場を提供することで、人間形成に寄与する」ことを基本理念として企業活動を行っている。新本と古本を併売するハイブリッド型書店を核として、DVD・CD・レンタルや文具・雑貨などの販売部門を展開するとともに、学びたい、健康でありたい、といったニーズにあわせてフィットネス、教室等を併設した店舗を「ブックバラエティストア」として愛知県や岐阜県、三重県を中心に70店舗以上もの店舗を展開している。

このような多様な事業を従業員が現場で円滑に担うことが出来るように、業務の効率化や研修体系の整備などに取り組むとともに、多様な人材が活躍できる環境整備に努めてきた。

従業員がそれぞれの事情に応じて柔軟に働き方を選べる環境づくりや、ワーク・ライフ・バランスの改善を主な目的として、勤務形態や職場環境の整備に関する様々な取組が進められた。また、採用活動における学生へのアプローチとして、企業イメージ醸成も目的の一つであった。

### ● 主な取組内容

#### ① 柔軟に勤務の仕方を選択できる短時間勤務や半日有給等の仕組み整備

従業員が個々の事情に応じて勤務の仕方を選ぶことができる仕組みづくりに積極的に取り組んでおり、従業員の意見をくみ取りながら、より利用しやすい制度とするべく継続的に整備を進めている。

短時間勤務制度は、従業員からの要望により、子どもが小学校に就学するまでの期間に変更した。短時間勤務の場合の勤務時間は6時間を基本として、希望により7時間も選択可能となっている。勤務開始時間は、8:00、8:30、9:00のいずれかで、勤務店の店長と話し合って決める。短時間勤務制度の利用実績としては、2016年から2018年は3名、2019年から2020年は5名となっている。

また、年次有給休暇取得の促進を目指す中で従業員の意見を聴取したところ、店舗勤務の場合、シフト編成の都合から、半日単位であれば取得しやすいという意見が挙がったため、半日単位の年次有給休暇の制度を取り入れた。

リモートワークは、当初は、事務職の社員を対象として開始した。適用例として、関東圏在住で、育児のための短時間勤務となった社員に対して、名古屋本社の経理業務を担当することとして、リモートワークを認めた。その後、コロナ禍への対応で、営業職でもリモートワークを行うようになったが、現状では、実験的な導入にとどまっている。

生産性を向上させて、時間外労働を抑制するための取組として、店舗にセルフレジや現金を自動計算する電動オートカウンターを導入することで店舗業務を効率化した。また、商品への付録付けや品出し作業といった店舗スタッフによる作業は、San-gram(作業手順書)で作業手順が平準化されている。

## ② 従業員の意向をくみ取りキャリア形成を支援

一年に一回、全社員対象に、キャリア設計や将来の希望部署などを聴取するアンケートを実施している。また、新規事業立ち上げ時には、アンケートの中で参画を希望する者がいれば積極的に登用している。

研修制度は、入社直後に行う研修のほか、店舗配属後に店舗で学んだ実務を復習する新入社員向けの集合研修、半年間でコーチングや店舗運営について学ぶ、店長候補向けの研修などがある。また、自己啓発を目的としたeラーニングは、従業員の参加意向がありそうな内容を積極的に取り入れている。

## ● 取組の成果

年次有給休暇取得率は2016年以降増加傾向にあり、2016年の46.9%から2020年には66.1%となっている。また、一人当たりの月平均残業時間は、2016年以降、安定して10時間未満で推移している。

従業員のワーク・ライフ・バランスに関する積極的な取組の結果、「あいち女性輝きカンパニー（愛知県）」や、「ワーク・ライフ・バランス推進企業認証制度（名古屋市）」といった公的な認定を受けている。

直近の採用活動に関して、一年間あたり平均5～10名を採用しており、安定して目標採用人数を達成している。学生等の求職者からは労働環境を不安視される面もある小売業ながら、適切な環境が整備された企業であることを認められた成果と推測できる。

## ● 今後の展望

現状、短時間労働制度等の適用実績は育児を理由としているケースが中心である。今後、要望に合わせて介護の事情にも適切な対応ができるような制度整備を構想している。また、さらなる休暇取得に向けて一層の業務効率化の推進や、従業員の適切な配置を進めていく。

リモートワークは、まずは育児介護の事情を抱えた従業員に対する職の提供を安定させることを主目的として、正式に規定として導入していく予定である。

年次有給休暇の取得率向上

テレワークの利用拡充

勤務時間の柔軟化

時差出勤やフレックスタイム制の利用拡充

勤務場所の柔軟化

## 株式会社TOKAIホールディングス

本社所在地：静岡県

社員数：1,000人以上

業種：卸売業、小売業

事業内容：エネルギー事業、情報通信事業等を行う子会社等の経営管理  
及びそれに付帯又は関連する業務等の運営

- ▶ グループ体での「女性活躍推進プロジェクト」の継続的活動で、女性活躍・働き方改革を推進
- ▶ 多様な人財の活躍の実現を目指して、健康経営に取り組む

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

同社グループは、ワーク・ライフ・バランスを実現させるために、育児・介護・治療と仕事の両立支援、年次有給休暇取得推進など様々な観点から「働き方改革」を推進している。また、ダイバーシティ・マネジメントを標榜し、性別・国籍・年齢・採用形態等に関わらず、多様な人財が活躍できる企業となることを目指している。特に女性の活躍推進については、各種人事制度の充実で誰もが働きやすい環境を整備することだけでなく、様々な職場で女性社員が能力を発揮できるよう取り組んでいる。

そして、ダイバーシティ・マネジメントの一環として、多様な人財の受け入れや施策を行ってきたが、2012年度からグループでの女性社員の活躍をより促進することを目的として、女性の活躍推進への取組を開始した。この取組は、女性活躍推進プロジェクト、キャリア支援研修、およびキャリアアップ促進教育プログラムの3つの柱で構成されている。

### ● 主な取組内容

#### ① グループ体での「女性活躍推進プロジェクト」活動

女性活躍推進プロジェクトは、メンバーが自薦と部署からの推薦で選出され、月に1回定例会を実施している。定例会では、職場状況の共有や同社グループ内の課題について話し合い、どんな施策があれば男女関係なく働きやすい会社になるのか考えている。定例会以外にも、各事業所に訪問し、現場の管理職や男性社員、女性社員へヒアリングを実施している。

女性活躍推進プロジェクトは、毎年、メンバーを入れ替えて約1年間に渡り活動を行い、活動の最後には社長への報告会を開催し、ヒアリング内容の報告や施策の提案を行っている。なかには、「ファミリーデー（職場見学会）の開催」「計画付与休暇の取得率を評価項目へ追加」等、実際に運用された施策もある。グループ内から様々な意見、アイデアを募りながら、育児休業などの制度利用を促進し、働きやすい環境にしていくことで、男女関係なくいきいきと活躍できる会社を目指している。

女性社員及び管理職を対象として、女性の更なる能力開発を促進することを目的とした研修・セミナーの開催と併せ、グループ体での「女性活躍推進プロジェクト」の継続的活動により、策定した行動計画に基づき、女性活躍推進に積極的に取り組んできている。主な取組としては、育児休業取得の推進、時差勤務・時短勤務・在宅勤務の制度化、フレックスタイム制度、年間7日間の有給休暇の取得を事前に申請できる計画付与休暇や、年間5日を限度に50日（介護の場合は100日）まで積み立てることができる保存休暇の制度化などである。

#### ● 育児休業取得の推進

ワーク・ライフ・バランスの充実への1つの施策として、育児休業の取得を推進している。女性社員に関しては取得率がほぼ100%となっており、グループをあげて男性の育児休業の取得（2020年で取得率48%）も促進している。

#### ● 時差勤務、時短勤務

育児や介護等と仕事の両立のため、所定労働時間の始業・終業時間を変更することができる時差勤務を導入している。育児に関しては子どもが小学校3年生を修了するまで利用することができ、始業時間は午前8時から10時の間で、15分単位で定めることができる。時短勤務は、育児や治療をしながら働く社員は、仕事と両立させるために短時間勤務が可能で、始業・終業時間は複数からの選択式となっている。育児に関しては法定基準を上回り、子どもが小学校3年生を修了するまで制度を利用することができる。

## ● 在宅勤務、フレックスタイム制度

社員が通勤時間削減やストレス削減を図るため、あるいは効率的に仕事と育児や介護を両立するため、自宅で業務ができる在宅勤務制度を導入し、事業ごとに様々な働き方を模索し、在宅勤務を推奨している。また、社員が就業時間を自由に設定できるフレックスタイム制度を導入して、ワーク・ライフ・バランスの向上と業務の効率化を促進している。

## ② 新卒女性社員研修・女性社員研修、そしてキャリアアップ促進教育プログラムを用意して組織の風土づくりを進める

女性活躍推進の社会背景を受け、同社グループでも女性社員の意欲促進やキャリア開発に関わる研修として、新卒女性社員研修と女性社員研修を用意し、組織の風土づくりを進めている。新卒女性社員研修は、2012年より大卒の新入女性社員へのフォローの一環として開催している。入社後3ヶ月経過後の時点と、年度末の2回実施し、自身の業務の振り返りを行い、1年後、3年後のありたい姿を明確にして目標設定をすることで、同社グループで活躍する人材となる足がかりとしている。

女性社員研修は、2013年から同社グループの女性社員を対象として実施し、女性社員が職掌に応じた、役割認識やキャリア形成について考える機会としている。グループ各社から異なる業種や年齢、経験を積んだ女性社員が交流することで各人の意識醸成を促し、これまでに1,000人を超える女性社員が参加している。

キャリアアップ促進教育プログラムは、将来の管理職、次世代の経営を担う女性社員を育成するため、2012年より毎年人数を限定し、約半年間にわたって管理職を担う立場としての意欲やマネジメント力の向上を目的としたプログラムを実施している。このプログラムでは、受講する女性社員の上司もプログラムに参加し、女性の特性を発揮させる育成に関するマネジメントを学び、女性社員と上司が課題を共有しキャリアアップを目指している。

## ③ 健康経営の推進

同社グループは柔軟な働き方による多様な人材の活躍の実現を目指しており、活躍の基盤は社員が健康で生き活きと仕事ができることと認識し、2015年から健康経営に取り組んでいる。自らの健康への意識を高く持つ社員をより増やすとともに、同社グループ社員の健康課題を解決するため、健康づくりの取組支援や健康情報の提供を継続的にこなしている。

健康経営の推進では、経営トップが最高健康責任者(CHO)に就任し、トップダウンで健康経営に取り組んでいる。健康経営を推進するため、グループ健康経営会議、グループ安全衛生責任者会議、グループ時短推進会議を設置し、グループ各社の委員会や事業所のヘルスケア・リーダーと連携し、グループ全体に健康経営に関する目標や施策の浸透を図っている。

## ● 取組の成果

同社グループでは2019年5月に「プラチナくるみん」を取得し、2020年12月に「えるぼし(3段階目)」を取得している。

また、健康経営の取組により従業員の健康リテラシーが向上している。従業員の健康リテラシー向上のため、運動、食事、睡眠、嗜好品、ストレス対応、健康診断対応を中心に取組を行っており、定期健康診断受診率および定期健康診断後の要受診者の受診率の向上や、喫煙率の低下が見られた。今後も健康リテラシー等の向上・改善を図っていく。

図表. 健康経営に関する取組結果

	2019年	2020年	2021年
定期健康診断受診率	99.8%	99.3%	100.0%
定期健康診断後の要再受診者（再検査、精密検査、要受診）受診率	60.1%	68.4%	86.6%
喫煙率	20.0%	15.1%	12.7%
ウォーキングイベント参加人数	1,016名	1,292名	1,341名
ストレスチェック実施率	94.0%	95.1%	97.6%
有給休暇取得率	60.8% (取得日数：10.7日)	63.3% (取得日数：11.1日)	61.5% (取得日数：10.7日)
自分の役割、仕事内容にやりがいを感じている従業員の割合	78.4%	79.0%	80.8%
家庭や職場、地域社会で豊かな人間関係がある	-	75.6%	76.2%

## ● 今後の展望

同社グループは、2021年4月より、テレワーク主体となる新しい働き方への取組「ワークスタイル改革」を導入した。「ワークスタイル改革」のコンセプトは、「会社は、より柔軟な働き方を積極的に支援し、社員1人ひとりが生き活きと輝いて能力を発揮できる環境を提供する。社員は、その環境において、自己変革に絶えず挑戦することができる」である。

新しい働き方は、モバイルPC、スマートフォン、オフィスのフリーアドレス化の3つを最大限に活用し、テレワーク主体である新しい働き方にシフトチェンジしていく。2022年度には、出社率50%を目指し、オフィスについても出社率を考慮して削減していくことにしている。今後も、より柔軟な働き方の実現を積極的に検討し、多様な人材の活躍を支援し、誰もが活躍できる職場環境を推進していくこととしている。

長時間労働の抑制

業務の繁閑に応じた働き方・休み方

## 株式会社丸合

本社所在地：鳥取県

社員数：1,000人以上

業種：卸売業、小売業

事業内容：スーパーマーケットの経営、および関連する事業



- ▶ インターバル制度を導入。試行しながら段階的に時間を延長も進める
- ▶ 社員が安心して働ける環境づくりのために様々な休暇制度を整備

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

山陰地域で25店舗のスーパーマーケットを運営している丸合は、地域に密着した満足度の高いサービスを提供するために、日々現場で運営している従業員の力が、店舗の力を総合的に決定づけると考えている。

持続的な成長を続け、「私たちは地域社会のよき一員として、事業活動を通じて、社会の幸福と繁栄に貢献する」とする経営理念を実現するためには、法改正など速度を増す時代の流れにスピーディーに取り組み、変化し、進化していくことが重要であると考え、多様な個性を持つ社員一人一人の能力を最大限に活かすダイバーシティの取組や人材育成、多様化する働き方に対応するワークライフバランスの向上を進めてきた。

2019年には、5カ年の『中期経営計画』と2030年を目安にした長期ビジョンを策定した。中長期的な取組を推進する上での核となるのが人であり、人を育てることが重要となる。そこで、2020年を人材創造元年として、中長期の成長を支える基礎のさらにその土台となる人事制度の改革に取り組んでいる。

人々の生活を支えるライフラインとしての役割を担う食品スーパーマーケットとして、平時はもとより、コロナ禍においても社員が店舗に出勤し、対面での顧客対応を含めて勤務に従事する必要がある。新型コロナウイルス感染症の拡大時や被災時などにおいても、社員の安全・安心を確保しつつ、スーパーマーケットの営業を継続するために、状況に応じた勤務可否を始めとする運用ルールを明確にし、客観的に判断できるようにした。

### ● 主な取組内容

#### ① 社員が安心して働けるための各種休暇制度

自然災害等休暇制度を2019年に導入し、社員の居住する家屋の被害や交通手段の途絶等により出退勤が困難な場合の処遇等を規定した。制度導入前は、災害時にどのような勤務体制にするかを判断する人がおらず、安心して働けるための制度として策定した。災害に関しては地域ごとに被災状況が異なるため、ブロック長が各地域の状況を収集して、販売部長、総務部長、人事部長と協議して判断する。個々の状況（例えば、大雨の場合、家が倒壊した場合、など）に応じた処遇として、最大20日間までの有給の特別休暇付与や、一定時間分のみなし出勤手当の支給などが定められている。2022年1月時点での実績としては、火事への対応時に特別休暇20日の付与などがある。

新型コロナウイルス感染症の拡大に対応し、勤務と休暇に関するガイドライン（コロナ禍での特別休暇）を2020年6月に策定した。企業として、新型コロナの感染拡大を防止するためのガイドラインで、感染が疑われる場合の対応等について、社員の症状や状況に応じたケース別の対応基準を定め、順次運用ルールの改善と充実を図ってきた。加えて、感染が疑われる社員の出勤を止めるにあたって、安心して仕事を休めるように、会社からの指示で休む場合には有給の特別休暇を付与することを定めた。

また、総実労働時間の短縮と労働時間の管理に関する対策の一環として、社員が活用しやすい形の休暇制度を設けるという考え方をもとに連続休暇制度を2019年に導入した。

もともとは全社的な休日である正月の2日間（1/1～1/2）を含める形で3日連続程度の休暇を作ることができないかと考えたのがきっかけであったが、スーパーマーケットの業態では困難であるため、年始以外の時期にでも連続休暇を作るための仕組みとして試行運用を重ねている。

## ② 働き方改革の一環としてインターバル制度を導入

労働組合と、所定労働時間の短縮なども含めた働き方改革に関する協議を進める中で、11時間のインターバルを設ける要望が示されたことがきっかけで制度化に向けた検討を開始。2018年、適切な休息時間の確保と仕事効率の向上を目的としてインターバル制度が導入された。

シフト制で、早番は8:00～17:00、遅番は13:30～22:30となっており、会計があわないなど、22:30を超えて勤務が必要なケースも発生していた。シフト上、遅番の翌日に早番となるケースがあり、前日の残業発生時に翌日の勤務時間繰り下げのルール化が求められていた。インターバルの時間は、2018年の導入当初はまずは8時間で設定し、以後、適切に運用できる仕組みをつくりながら、徐々に時間を延ばしていくこととした。2019年以降は9時間に延長して運用しており、今後、制度の見直しも行いながらさらに延長していく方針である。

稀にはあるが、機器の故障に対応するために突発的な事情で残業をした従業員が翌日もシフトが入っている場合などに、インターバルが守れないケースが発生している。是正のための施策として、一つには、シフトを組む際に、遅番の翌日は休日とするルール化を検討している。また、店舗の鍵開け時間を遅らせることで、シフトを後ろ倒しにしてインターバルを作るといった方法も検討している。その場合は、開店準備に使える時間が短くなるため、より効率的な作業方法への見直しが必要となる。

対策としては、前日に準備できるものをしておくことや、開店時点ですべての品ぞろえが済ませるのではなく、9時、10時、11時と各時間帯で品揃え基準を明確にし、11時までに揃うようにするやり方によって猶予を作り出すといったことが考えられる。

## ③ 女性活躍の取組の推進

仕事と家庭を両立しながらキャリアを形成していくことができるように、女性が活躍できる環境のさらなる充実を図っていく。エリア制度は、育児や介護などに対応して、勤務地を自宅から勤務しやすいエリアに限定する仕組みで、個々の事情に応じて運用している。今後、短時間勤務制度の期間の延長などとあわせて、制度化を検討していく。

短日数勤務に関しては、週3日しか出勤できないなどの個人の事情に応じて、運用ベースで対応しているが、今後制度化したいと考えている。

## ● 取組の成果

2020年度の全店合計での年次有給休暇取得率は71.9%で、2019年度の64.6%と比べて上昇した。

自然災害休暇制度について、従業員からは、「閉店時間が早くなることで交通状況等の心配が減った」、「仕事が休みになっても特別有給休暇の扱いになるため助かる」といった意見が聞かれており、従業員が安心して働けるための制度として機能している。

## ● 今後の展望

全従業員中70%が女性であり、新卒採用の正社員の60%以上を女性が占めており、女性の採用が進んでいる。しかしながら、女性管理職比率は12%強と他社に比べて低くなっている。今後、キャリアアップ支援や仕事と家庭の両立支援を充実し、エリア社員や短時間勤務制度の制度化とともに、こうした制度の利用が不利益にならない評価制度の構築を進めて、女性管理職比率の向上を図り、女性のマネジメントによる人材育成の好循環を図っていきたいと考えている。

インターバル時間の確保のために、開店準備の方法を工夫する案について、現在は、開店準備の作業も含め、各店舗でどのように仕事をしているかを把握して改善点を探るための調査を行っており、その後、全社的なガイドラインの策定を検討している。

連続休暇制度について、今後制度利用が増えた場合に、人員を適切にカバーできる体制の構築が課題となる。たとえばブロックごとにタイミングをずらしながら取得することで、休暇中のブロックの店舗に他ブロックから人員の支援ができる体制をとるなどの方法を予定している。

生産性向上の必要性を含め、「働き方改革」の考え方についての全従業員の理解を深めつつ、個々の能力を発揮して会社の使命を全うできるような風土づくりや制度の構築と運用を進めていく。

勤務日数の柔軟化

テレワークの利用拡充

勤務場所の柔軟化

## 株式会社リクルート

本社所在地：東京都

社員数：1,000人以上

業種：複合サービス業

事業内容：HR・販促事業及びグローバル斡旋・販促事業



- ▶ 多様な個人が能力を発揮するための機会・環境の提供を目的とし人事制度を改定
- ▶ 個人が自律的に働き方を選べる環境を整備
- ▶ 個人の裁量で休日を設定できる休日取得制度を導入し、年間休日を増加

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

2021年4月の国内のグループ7社統合を機に、年間休日の増加を含めた人事制度の改定を実施した。新たな人事制度においては、「個の尊重」という思想を中心に置き、働く場所・日・時間の柔軟性を高め、多様な個人が、一人ひとりに合った働き方を自律的に選ぶことができるようにし、その結果として、個人としても、チームとしても、創造性を最大限に発揮し、社会により大きな価値を還元することを目指している。

人事制度の改定の中で、会社と、会社に在籍する個人との関係性に関する考え方を掲げた人材マネジメントポリシーが刷新された。会社が継続的に社会に価値提供していくために、個人に対しては、自律・チーム・進化の3つを掲げ、一人ひとりが自律的に働くこと、そして個々の強みを集結させチームという集合知で個の限界を超えること、結果として個人もチームも常に進化を遂げていくことを求め、一方で会社としては、そのための機会・環境・仕組みを提供することが「3つのPROMISE（1.能力開発・チャレンジできる機会拡充、2.安心安全を前提により柔軟に、よりクリエイティビティ高く個々人の働き方を選択しやすい環境へ、3.Pay For Performance）」として宣言されている。

この人事制度の改定までには、もともと段階的に推進されていた働き方改革の変遷があった。働き方改革は、段階的に推進し、第1段階としてはダイバーシティの観点による多様な人材が働きやすい環境整備の推進（例として、制度面での仕事・育児の両立支援など）、第2段階としては時間創出のBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）観点による働く場所の柔軟化（リモートワークの推進、オフィス内のフリーアドレスの推進、サテライトオフィスの増加など）、第3段階としては社内外創発の加速（施策の一つとして、年間休日を増加し、個人が自由に取得できる休日を設けており、個々人が自律的に働く日や時間を選択でき、メリハリをつけて働く環境の実現を目指す）といった流れとなっている。

### ● 主な取組内容

#### ① 年間所定労働時間と給与は変えず年間休日を増加（年間平均で週休約3日）

メリハリのある働き方を目指し、暦上の休日や有給休暇とは別に、取得する日を自分で決められる休日を増やすこととした。

年間所定労働時間（1,800時間）は変えることなく、一日の所定労働時間を従来の7.5時間から8時間に変更した。そして、年間休日を従来の130日から145日（年間平均で週休2.8日）に増加した。本制度導入にあたり、給与の変更は行われていない。個人で決められる休日は、本来的には、すべて個人が自由に選択できる形態を目指しているが、導入初年度である2021年度は、制度に慣れるための方法として、およそ半分は会社が休日と定め、残り半分は個人で取得する形をとった。

## ② 一部の職種を除き理由・回数を問わないリモートワークを全社に導入

2021年4月の統合対象のグループ会社では、統合以前の2015年から、組織単位でリモートワークの導入をはじめており、組織によっては、理由・回数を問わないリモートワークを推進している。

全社導入に伴い、通勤交通費は日額上限5,000円の実費精算とし、定期券代の支給は停止。上限内であれば条件付きで特急券料金を支給し、働く場所をより柔軟に選択できるようにしている。

ただし、一部の職種（人材紹介事業、カウンター事業（店舗にて対面で相談できる形の事業）に関わる職種等）に従事する従業員については、リモートワークの対象外となるケースがある。

## ③ 特定の要件や属性に偏らない休暇・休職制度への変更

人材や働き方の多様性を重視し、特定の要件や属性に偏らない休暇・休職制度に変更した。

育児関連休暇は、各種休暇を包含し柔軟性を高める目的で、従業員の性別にかかわらず、妊娠中から子どもが12歳までの間で取得可能な出産・育児休暇（合計40日）を新設した。また、介護関連休暇・休職は、要介護認定などの法定要件を問わず、ペットも含めた家族のために利用できるケア休暇（5日）を新設した。

男性従業員も出産・育児休暇を活用し、子どもの保育園の行事に参加したりしている。転職前は子どもが体調を崩しがちだったため年次有給休暇が足りなくなることもあったが、リクルートに転職後は様々な休暇制度を利用することができるため、初めて年次有給休暇を翌年に持ち越せたとの声も寄せられた。

## ● 取組の成果

個人で選択できる休日の取得については、上期のモニタリング結果としては概ねの従業員が規定日数を取得できていた。リモートワーク環境の整備が進んでいることも促進要因となり、導入初年度ながらスムーズに活用されていると考えられる。

また、制度を利用した社員からは、「家庭の都合等での休日が取得しやすくなった」など、好評が得られている。

リモートワークの利用率は、2020年4月に発出された最初の緊急事態宣言下で95%に上った後、緊急事態宣言解除後にやや落ち着いたものの、引き続き7~8割程度で推移している（2021年10月時点で79%）。

## ● 今後の展望

継続的に人材マネジメントポリシーの実現を目指していく。

また、個人で選択できる休日の制度については、自分で選べる日数を増やすなど、引き続き本制度の推進に取り組む。

長時間労働の抑制

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

年次有給休暇の取得率向上

働き方に関わらず成果や取組を公正に評価

## 六花亭製菓株式会社

本社所在地：北海道

社員数：1,000人以上

業種：製造業

事業内容：和洋菓子製造販売・美術館運営



- ▶ 年間計画策定と毎月の取得状況チェックにより、100%の年次有給休暇取得を実現
- ▶ しっかり休んで、しっかり仕事をする「仕事も遊びも一生懸命」な職場環境の実現

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

同社の基本方針の最初に掲げているのが「おいしいお菓子を作ろう」である。菓子製造業としては当たり前のことであるが、これを実現するのは簡単なことではない。この方針を実践するためには「作り手が心身ともに健康でなければならない」という経営トップの考えがあり、従業員の心と体の健康づくりのために、平成元年に年次有給休暇取得率100%という目標を設定した。

そして、優秀な女性確保のための仕事と育児両立支援に向けた社内体制整備として、育児休業の取得推進と職場復帰支援のための社内託児施設設置と施設利用児童の増加を目標にして、平成元年4月より活動を開始した。

経営トップの号令のもとに活動を開始して、全社員の年次有給休暇の完全取得が33年継続しているが、開始当初では社員の反応も前向きではない面もあったので、正社員・パート社員などの採用拡大と作業効率化の見直しを併せて図っていった。作業で機械化できそうな所には積極的に設備投資を行い、少しずつ作業時間短縮につなげていった。このように年次有給休暇完全取得に関する方針を徹底していくうちに、効率的に仕事をする意識が高まり、今まで以上に時間を意識するなど、職場ごとに改善が進んでいった。社員の心身の健康や充実した人生をトータルでサポートするという社風が現場にも浸透しているからこそ、社員のチャレンジが社員自身の成長にも会社の発展にもつながり、好循環を生み出している。

### ● 主な取組内容

#### ① 年に1回、1週間以上の長期休暇を計画的に取得することを推奨

経営トップの号令のもと、各職場で協力して対応を進め、各人が年間計画を立てて取得日を決めたことで初年度から目標を達成し、以来33年連続で100%取得を継続している。年次有給休暇取得がうまく運んだ背景には、長期休暇の取得を推進したことも大きく影響している。年に1回、年次有給休暇を5日以上入れて1週間以上の長期休暇を計画的に取得することを推奨している。

#### ② 社内保育施設「ごろすけ保育園」の設立

同社では社員一人ひとりの持ち味を生かし、ワーク・ライフ・バランスを実現させるためのさまざまな取組が行われており、出産・育児休業復帰者が利用できる「社内保育施設」の設立もその一つである。社内保育施設「ごろすけ保育園」を2007年に設立した背景には、「結婚や出産を機に退職する女性社員を減らしたい」というトップの明確な方針があった。設立当初は、園児が10名に満たず「子どもの社会性が育てられないのではないか」と心配する声もあったが、社員がボランティアとして頻りに遊び相手になるという試みが功を奏した。

出産・育児休業復帰者は年々増加し、全体の7割が同社の保育園を利用している。会社と同じ敷地内にあり、送り迎えを社員自身が容易にできるメリットはもちろんのこと、社員によるボランティアを含め、会社全体で社員の子育てをバックアップしているとい

う安心感が、利用者の満足度向上につながっている。また、会社全体で社員の子育てをバックアップする社風により、保育園利用者を優先したシフトを組むことについて利用者以外からの理解も得やすくなっている。

### ③ 公休利用制度の設定

同社では、『働くひとが心身ともに健康でなくては、おいしいお菓子をつくれぬ』という経営トップの考えが浸透しており、社員が公私ともに充実した日々を送る後押しとして、公休利用制度が作られた。ライフとワークの充実が相乗効果を生みだす「ワークライフシナジー」を全社的に推進する「公休利用制度」も同社のユニークな施策の1つである。年に1回社内公募が行われ、書類選考により、2週間から最長2ヶ月間の公休が与えられ、会社外でのチャレンジができるという制度である。現在までに12人の社員の利用が認められた。

公休制度を利用して飲食店で働いた社員がその後、同社の運営するレストランの厨房スタッフとして活躍するケースや、焼物の窯で修行を積んだ社員が、社員向け施設の窯で作陶体験企画を実施し、実際にレストランで使用する器の制作に携わるというケースもある。また、保育士資格を取得した社員は、社内保育施設の立ち上げにも力を発揮するなど、公休利用制度を利用して培った経験が職場で活用されている。

公休利用制度の利用で精神的な健康が維持増進されて、社員1人1人が心身ともに健康でおいしいお菓子作りに取り組めるので、今後も積極的に休暇対策に取り組む姿勢を示している。

### ④ 社内表彰制度で個々の技術を奨励

同社では、「今月の顔」「月間MVP 職場表彰」といった社内表彰制度で、個人、職場の貢献度を評価し、また社内報を通して情報を共有している。今月の顔は、毎月各職場で推薦を受けた人の中から、最も活躍した数人を選び、社内厚生施設に招待するというものである。月間MVP 賞は、毎月各職場ごとに月間目標を揚げ、全員が一丸となってその達成に取り組んだ結果、特に優秀な成果を挙げた職場に与えられる。仕事ぶり、改善点、創意工夫などがほかの職場の見本になると同時に、職場同士の対抗意識も生まれ、社内の活性化剤となっている。

### ⑤ 「1人1日1情報」制度が社内コミュニケーションツールとして機能

また、同社には「1人1日1情報」制度があり、パート社員を含めた全社員がその日の出来事、仕事の改善提案、顧客からの注意、個人的な悩みなどを会社に伝えている。1日に集まる情報は350通ほどあるが、経営トップはそのすべてに目を通し、そのうちの70通ほどは写真つきで翌日の社内日刊新聞「六輪」に掲載される。メモリアルデー休暇やバースデー休暇を取得した社員から、休暇をどう過ごしたかについての報告が寄せられることもある。ところどころに経営トップのコメントが入るので、重要な社内コミュニケーションツールとして機能している。

## ● 取組の成果

子育て支援による両立支援体制を作ったことで、子供を保育園に預けて仕事をしている『お母さん従業員』の中から、月間の優秀社員である『今月の顔』の受賞者が何人も出ている。技術やノウハウを持っている優秀な『お母さん従業員』が辞めないで一生懸命仕事に取り組んでくれていることが、この保育園の存在意義を一層際立たせている。

そして、年次有給休暇100%取得が当たり前となり、休暇の質の向上の実現により、従業員の心身の健康維持につなげることができている。また、製造部門では生産性が高まる一方で商品品質の安定を実現し、販売部門では販売員接遇の質を維持向上するなど、高い利益率を継続するとともに、ブランド力の向上を継続的に図っている。

また、年次有給休暇100%取得を継続していることで、年次有給休暇は自分磨きに当てる『仕事も遊びも一生懸命』というメリハリを大切にす企業文化が醸成されている。

## ● 今後の展望

同社では、年次有給休暇100%取得の継続に向けて、今年度からは1ヶ月間の有給休暇の取得にも取り組んでいる。年度が始まる前の2~3月頃に職場で業務の調整等を図りながら、年次有給休暇と特別休暇、公休を組み合わせることで1ヶ月間の休暇を計画して、休暇取得出来るように取り組んでいる。

また、一般企業行動計画の第一項目に男性の育児休暇取得奨励を掲げて取り組んでいる。具体的には、社内報で活用例を周知するなど啓発を実施し、配偶者の出産時にはピンポイント情報として制度の説明を必要事項としている。この課題は、今後も継続して取り組んで行く。

## 時間外労働の上限規制と 年5日の年次有給休暇の確実な取得

労働基準法の改正により、全ての使用者に対して

- ・ 時間外労働の上限規制
- ・ 年次有給休暇が10日以上付与される労働者に対して、年5日の年次有給休暇については、使用者が時季を指定して取得させることが義務付けられました。

厚生労働省では、各種リーフレット等を作成し、法律の内容について分かりやすく解説していますのでご参照ください。

「働き方改革関連法のあらまし(改正労働基準法編)」

(<https://www.mhlw.go.jp/content/000611834.pdf>)



「時間外労働の上限規制 わかりやすい解説」

(<https://www.mhlw.go.jp/content/000463185.pdf>)



「年5日の年次有給休暇の確実な取得 わかりやすい解説」

(<https://www.mhlw.go.jp/content/000463186.pdf>)



# MEMO



A series of horizontal dashed lines for writing, spanning the width of the page.

## 働き方・休み方改善ポータルサイト

働き方・休み方改善指標による診断ができます  
「働き方・休み方改革」に取り組む企業の事例を紹介しています

<https://work-holiday.mhlw.go.jp/>



厚生労働省委託事業

お問い合わせ先

厚生労働省 雇用環境・均等局 職業生活両立課  
TEL:03-5253-1111(内線7915)

企画・制作

株式会社日本能率協会総合研究所

発行

2022年3月

厚生労働省では、企業の皆さまのお役に立てる人事労務に関する情報をメルマガで配信しています。

登録は  
こちら

<https://merumaga.mhlw.go.jp/>



【著作権について】

「働き方・休み方改善取組事例集」の著作権は厚生労働省が有しています。  
本事例集の無断転用・無断複製を禁じます。

【免責事項】

本誌の掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本誌の情報をを用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。