



働き方・休み方改革 取組事例集

2023年3月発行

remote
work



Hello!!



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

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 6

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 7
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 8
3. 企業事例のダイジェスト 10

III 働き方・休み方改革 企業事例 12

はじめに

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を内容とする改正労働基準法の施行から約4年が経過し、様々な企業で働き方・休み方改革の取組が進められてきました。

また、新型コロナウイルス感染症の流行は、私たちの働き方に大きな変化をもたらしました。テレワークについては、通勤や移動に使っていた時間を有効活用できる等のメリットから、感染症対策という一時的な利用ではなく、働き方の選択肢の一つとして継続的な利用を求める人も少なくありません。

さらに、育児、介護、治療と仕事の両立、学び直し、余暇の充実、地域貢献など、働く人々のワーク・ライフ・バランスを促進する施策として、「選択的週休3日制」等の新たな働き方にも注目が集まっています。

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、労働者の様々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企業事例を通じて紹介しています。また、テレワークの拡充や選択的週休3日制など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

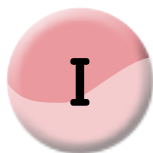
今井 崇敬：SCSK株式会社 人事・総務本部 労務部長

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

山下 有一：東急株式会社 人材戦略室労務企画グループ 統括部長

◎：検討委員会座長



I 働き方・休み方改革に取り組む意義

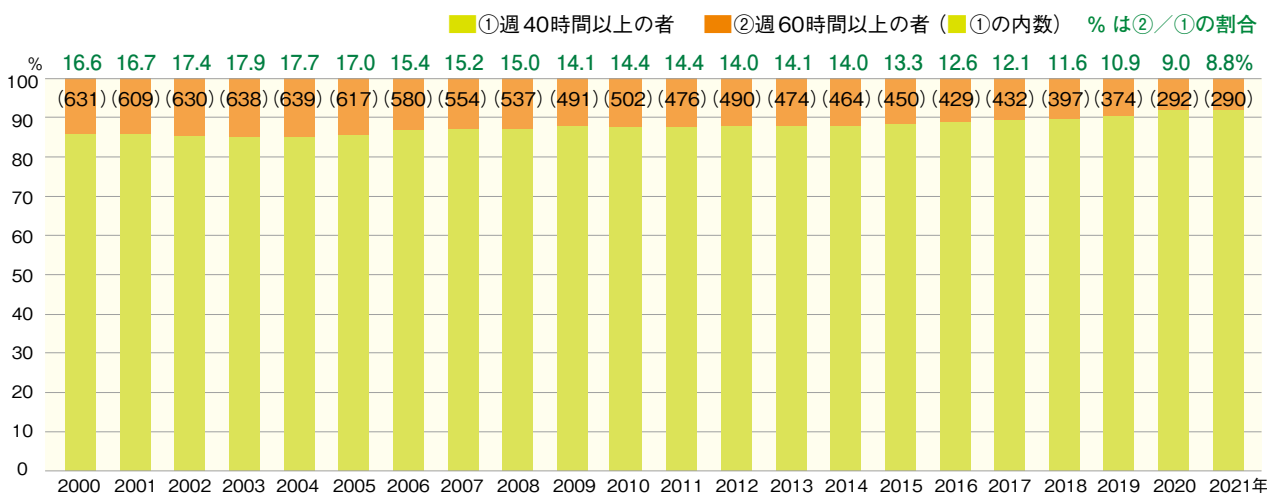
1. 働き方・休み方の現状と課題

週労働時間60時間以上の雇用者割合の状況

「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、近年は減少傾向を示しておりますが、2021年は8.8%と目標達成には至っていません。

月末1週間の就業時間が60時間以上の雇用者の割合
(週間就業時間40時間以上の雇用者に占める割合)と雇用者数



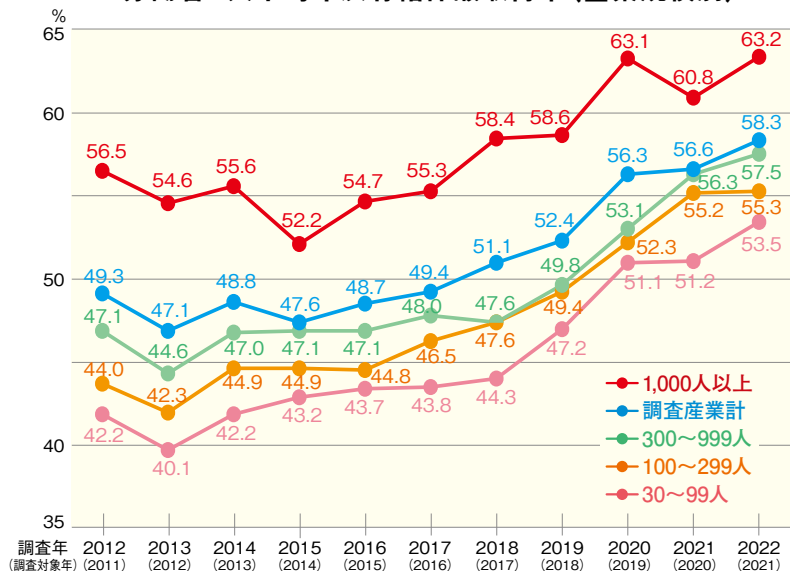
資料出所：総務省「労働力調査」(2011年は岩手県、宮城県及び福島県を除く)をもとに作成

- (注) 1 数値は、非農林業就業者のもの
- 2 就業時間不詳の者がいるため、計100%とならない
- 3 括弧内の数字は雇用者数を表しており、単位は万人

年次有給休暇取得率の状況

年次有給休暇取得率は、2022年の調査(2021年の状況)では、58.3%となっており、引き続き上昇傾向にあります。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、「1,000人以上」の63.2%に対して、「300~999人」で57.5%、「100~299人」で55.3%、「30~99人」で53.5%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。

労働者1人平均年次有給休暇取得率(企業規模別)



資料出所：厚生労働省「就労条件総合調査」をもとに作成

トピック：選択的週休3日制

「働く場所」や「働く時間」の柔軟化が進むいま、社員自身が週に働く日数を選べる「選択的週休3日制」は、働き方の柔軟性を高め、育児、介護、治療と仕事の両立、学び直し、余暇の充実、地域貢献など、働く人々のワーク・ライフ・バランスを促進する施策として期待されています。

「週休3日制」は1週間に3日の休日を設定することですが、本事例集では、社員自身が本人の希望に合わせて1週間に休日を3日とする働き方の制度のことを「選択的週休3日制」として紹介しています。

選択的週休3日制は、導入企業の実施状況を見ると、大まかに2つのタイプに分類されます。

	タイプ① 労働時間・給与を維持	タイプ② 労働時間・給与を削減
1日あたり労働時間	休日を増やす分、 1日あたり労働時間を増加	維持
週あたり労働時間	維持	休日を増やす分、 週あたり労働時間を削減
給与	維持	労働時間を減らす分、 給与を削減

タイプ①のように、労働時間・給与水準を維持したまま選択的週休3日制を導入する場合、1か月単位の変形労働時間制やコアタイムなしのフレックスタイム制等の導入が必要になります。※1

選択的週休3日制を導入する目的や制度の内容は、企業によって異なります。以下では、本事例集で掲載している企業の選択的週休3日制の導入目的、取組や工夫などをご紹介します。自社で導入を検討される際の参考にしてください。

※1 導入にあたっての留意点等は以下資料を参照ください。

「1か月単位の変形労働時間制」(<https://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/dl/140811-2.pdf>)

「フレックスタイム制のわかりやすい解説 & 導入の手引き」(<https://www.mhlw.go.jp/content/000476042.pdf>)

事例：株式会社ZOZO タイプ①

- ライフスタイルや時代に合わせた働き方を検討する中で、変形労働時間制を活用し、1日8時間×週5日働くパターンの他、1日10時間×週4日働くパターン（選択的週休3日）も選択可能な制度をカスタマーサポート部門で導入した。同部門の正社員が対象。
- 半年ごとに選択が可能で、対象者（100名程度）のうち、常時2～4割程度が利用している。
- 担当者が休日の日でも業務に支障がでないよう、業務の属人化の改善、会議時間の調整、業務引継ぎの工夫等を現場主導で実施した。
- 導入を機に、より効率的に働こうという意欲が高まり、残業時間が減少したほか、「休日が増えたので、自己学習や趣味などこれまでできなかったことに時間を使うことができた」「家族との時間が増えた」との声もあり、社員のモチベーションも向上している。

塩野義製薬株式会社 タイプ②

- 多様な働き方・柔軟な働き方を拡充していきたいという思いや、社外での学びを本業に活かしてもらいたいとの考えのもと、副業基準の見直しと併せて、2022年4月に選択週休制度（週休3日）を適用開始した。
- 年度単位での申請が可能で、利用する際の事由は問わない。利用対象者は入社3年未満とマネジャー以上を除く正社員としている。
- 労働時間の短縮に応じて給与を減額する方針をとり、選択週休制度を利用する場合、所定労働時間は5分の4、給与は原則80%相当となる。
- 適用を開始したところであるため、活用状況や効果については、今後把握していく。会社からは、社員に対して理解・浸透を図るため、制度導入の趣旨を積極的に発信している。

注) 上記は、各社が実施しているすべての取組を記載しているものではありません。また、各社の事例の詳細は、本事例集の企業事例でも紹介しています。

なお、週休2日制の勤務形態から給与水準を維持したまま休日を増やす(労働時間を減らす)「週休3日制」もあります。

タイプ③ 労働時間は削減・給与は維持	
1日あたり労働時間	維持
週あたり労働時間	休日を増やす分、週あたり労働時間を削減
給与	維持

このタイプ③は、働く人々のワーク・ライフ・バランスの確保に加え、時間単価で見た場合、賃金額が上昇しているということが出来ますが、企業においては、短い時間で、より多くの成果を出すという生産性の向上が求められます。

なお、以上、紹介しました「選択的週休3日制」および「週休3日制」を導入するために、一斉の休日とするのか、交替で休日をとるのか、業務の繁閑や取引先との調整など、自社の状況に鑑みて検討することが重要です。

トピック：テレワークの現状と今後の動向

内閣府の個人調査※2によると、2022年6月時点のテレワーク実施率は全国で約3割となっています。働く上で「テレワークやフレックスタイムなど柔軟な働き方ができること」を重視したいという人は、テレワーク経験者では約4割にのぼります。一方でテレワークの不便な点として、「社内での気軽な相談・報告が困難」「画面を通じた情報のみによるコミュニケーション不足やストレス」などの課題も挙げられています。こうした中、テレワークを自社の働き方において、どのように位置付けていけばよいのか悩んでいる企業も少なくないでしょう。

次ページでは本事業で調査を行った3社について、コロナ禍に直面した2020年度以降のテレワークに関する取組の変遷を整理しました。2020年度は、在宅勤務の日数や対象者を拡大してテレワークの浸透が図られており、転勤制度の見直しや単身赴任の解消に取り組んでいる企業もみられます。

しかし、2021年度以降は、引き続き週5日のテレワークを維持する企業もあれば、コミュニケーション促進のため、テレワークと対面を組み合わせたハイブリッドな働き方を模索したり、新入社員や役職者等について原則出社の方針を定めたりと、企業によって対応は様々です。

今後はオフィスに集まる意義を改めて問い直し、テレワークの課題を解消することはもちろん、柔軟な働き方がもたらす効果にも目を配りながら、社員とともに自社にとって最適な働き方を継続的に検討していくことが重要といえるでしょう。

※2 内閣府「第5回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」(2022年7月22日)

事例：テレワークに関する取組の変遷状況

企業名 年度	2020年度	2021年度	2022年度	出社率
サッポロビール株式会社	<ul style="list-style-type: none"> 事業継続上、出勤が必要とされる業務を除き原則在宅勤務。 「新しい生活様式」を踏まえ、部署毎に出勤者上限を設定（2021年度も継続）。 	<ul style="list-style-type: none"> 本社部門に限定して2021年11月～2022年1月の約3か月間、出社とテレワークを組み合わせた「ハイブリッド勤務」を試行実施。 	<ul style="list-style-type: none"> 2022年7月よりwithコロナの“対面・対話”を重視した働き方“Sapporo Workstyle”導入。新入社員は3か月以上、異動後の社員等は1か月以上、役職者は原則出社の方針を示す。 	70%程度 2022年7～12月平均・本社部門のみ
株式会社リコー	<ul style="list-style-type: none"> リモートワークの利用日数、利用者の制限を撤廃し、原則在宅勤務。 「どこでも勤務」によりワーケーションや単身赴任解消が可能に。 管理職向けマネジメントカレッジを開催。 フレックスタイムのコアタイムを廃止。 	<ul style="list-style-type: none"> チームワークを重視し、「創ろう！ My Normal」のスローガンを「創ろう！ Our Normal」へ。 リモートワークと対面のハイブリッドな働き方を模索するトライアル実施。 	<ul style="list-style-type: none"> 2021年度に実施したトライアルの継続について部署ごとに検討し、必要に応じて実施。 遠隔地居住のルールを制度化。 ワーケーション実施ガイドを作成。 	20～30%程度 2022年12月時点・首都圏のオフィス系拠点のみ
株式会社リーxml	<ul style="list-style-type: none"> 出社の判断基準となる全社共通のガイドラインを制定。 出社が必要な業務の社員は、マネージャーによる指名制で出社。 	<ul style="list-style-type: none"> 勤務形態を「在宅型」と「通勤型」に区分し、在宅型については固定の通勤手当を廃止し、在宅勤務補助手当を支給。 	<ul style="list-style-type: none"> 本社ビルを移転し、オフィスの役割を「従業員のコミュニケーションとコラボレーションの場」と再定義、コミュニケーションがとりやすいオフィス環境を整備。 管理職の転居を伴う異動については、これまで以上に本人意思を配慮する制度へ改定。 	7.3% 2023年1月時点・本社ビルのみ

注) 上記は、各社が実施しているすべての取組を記載しているものではありません。

また、各社の事例の詳細は、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/>)に掲載しています。

2. 働き方・休み方改革に取り組む意義

改正労働基準法の施行から約4年が経過する中、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きました。また、新型コロナウイルス感染症の流行を機に、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・休み方改革に取り組む必要がなくなるわけではないからです。また、感染症の流行が収まれば、柔軟な働き方に取り組む必要性がなくなるわけでもありません。

労働力人口の減少が進み、男女ともに、仕事と育児・介護・治療などの両立を抱える可能性が高まるなど、働く時間に制約のある人々が増えてきたことを背景として、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、誰しもうまく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、年次有給休暇の取得促進を図ること、あるいは、それらを通じた生産性向上であるといえます。もし、働き方・休み方改革で「時間外労働が減ったり年次有給休暇の取得が増えたりしたが、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」とか、「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？」をしつかり理解し、取組を通じて求める「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3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、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。

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。

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
目的タイプ① 適正な働き方・休み方の実現	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	<ul style="list-style-type: none">● 長時間労働の抑制● 年次有給休暇の取得率向上
目的タイプ② メリハリある働き方や仕事のやりがい・休み方の実現	業務のカバー体制や標準化などの取組を実施し、業務の繁忙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	<ul style="list-style-type: none">● 業務の繁忙に応じた働き方・休み方● 生産性を高める業務体制・仕事の進め方
目的タイプ③ 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	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	<ul style="list-style-type: none">● 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等)● 勤務日数の柔軟化 (選択的週休3日制等)● 勤務場所の柔軟化 (テレワークの利用拡充等)● 働き方に関わらず成果や取組を公正に評価

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」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働き方・休み方改革の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。

働き方・休み方改革の目的タイプ取組一覧 (五十音順)

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.12	株式会社アジャイルウェア	大阪府	30～99人	情報通信業	●	
P.14	株式会社イシマル	長崎県	100～299人	卸売業, 小売業	●	●
P.16	株式会社ウィズテクノロジー	大阪府	29人以下	情報通信業	●	
P.18	株式会社エクシオジャパン	神奈川県	100～299人	医療, 福祉	●	
P.20	MSD株式会社	東京都	1,000人以上	製造業		●
P.22	株式会社ODKソリューションズ	大阪府	100～299人	情報通信業	●	
P.24	九州環境建設株式会社	福岡県	29人以下	建設業	●	●
P.26	株式会社建新	神奈川県	100～299人	建設業	●	●
P.28	山陽環境開発株式会社	岡山県	30～99人	サービス業 (他に分類されないもの)	●	●
P.30	塩野義製薬株式会社	大阪府	1,000人以上	製造業	●	
P.32	株式会社セラビ	北海道	30～99人	卸売業, 小売業	●	●
P.34	株式会社ZOZO	千葉県	1,000人以上	卸売業, 小売業	●	
P.36	株式会社タマディック	東京都	1,000人以上	サービス業 (他に分類されないもの)	●	●
P.38	株式会社ツインズ	千葉県	30～99人	卸売業, 小売業		●
P.40	東洋電装株式会社	広島県	30～99人	製造業	●	
P.42	社会福祉法人南風会	福岡県	30～99人	医療, 福祉	●	●
P.44	株式会社西山ケミックス	京都府	30～99人	製造業	●	●
P.46	株式会社USEN-NEXT HOLDINGS	東京都	1,000人以上	情報通信業	●	
P.48	株式会社綿善	京都府	29人以下	宿泊業, 飲食サービス業	●	●

※ ○印：企業事例で紹介する働き方・休み方改革の目的タイプに関連する取組項目

※ 目的タイプは、本事例集で紹介している取組内容に沿うものを記載しています。各社が実施しているすべての取組を記載しているものではありません。

目的タイプ② メリハリある働き方や 仕事のやりがい・休み方の実現		目的タイプ③ 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			
業務の繁忙に 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 (時差出勤やフレックス タイム制の利用拡充等)	勤務日数の 柔軟化 (選択的週休3日制等)	勤務場所の 柔軟化 (テレワークの利用 拡充等)	働き方に関わらず 成果や取組を 公正に評価
●	●	●		●	
	●			●	
	●			●	
	●	●	●		
●	●	●		●	●
●	●	●		●	●
●	●			●	
	●				●
●	●				
	●	●	●	●	
	●				
	●		●		
	●			●	
	●			●	
	●	●		●	●
	●			●	●
	●	●	●	●	
●	●				

3. 企業事例のダイジェスト

各企業の事例概要を一覧にまとめました。自社の働き方・休み方の課題に関連ある事例がありましたら、掲載頁から事例の詳細をご覧ください。

(五十音順)

掲載頁 / 企業名	ダイジェスト (事例概要)
P.12 株式会社 アジャイルウェア	<ul style="list-style-type: none"> 創業以来、社員を大切にしているウェルビーイング経営を実践。開発手法として「アジャイル開発」を実践し、本当の「働きやすい」を追求 フルフレックスやリモートワークを導入しているほか、2022年には給料を下げずに隔週水曜日を一齐に休みとする隔週週休3日制をトライアル導入 各種取組を通じて中期的にみた離職率は低下し、求人への応募は増加。隔週週休3日制も好評で、アンケートでは95%の社員がウェルビーイングの向上につながったと回答
P.14 株式会社イシマル	<ul style="list-style-type: none"> 本業でもあるオフィスデザインの全面リニューアルにより働きやすさを大幅に向上 RPAの積極的な導入により各部門でのDXを図り、「人間にしかできない仕事」や「考える時間」に十分な時間を割けるようにすることで、業務の高度化を推進 残業時間の削減や年間所定休日の増加、年次有給休暇の取得率向上を実現し、「残業しないことが当たり前」と考える社内の風土醸成にも寄与
P.16 株式会社 ウィズテクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> 育児中の社員が働きやすい環境を整えるためにリモートワークを導入。新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い利用を拡大し、現在は社員の希望に応じて利用可能 紙ベースの業務や出退勤の管理等をクラウド管理に変更しつつ、残業は計画的に行うものという意識付けとスケジュール管理を徹底 希望する働き方ができることで高い社員満足度を実現。家族の介護でリモートワークを希望している人を採用でき、人材確保面での効果も実感
P.18 株式会社 エクシオジャパン	<ul style="list-style-type: none"> 変形労働時間制を活用し、1日あたりの労働時間を長くする代わりに給与を据え置く形で選択的週休3日制を導入。保育施設では1か月ごとに制度利用を選択可能 週4日勤務と週5日勤務の社員間で業務の偏りが発生しないよう、ICT導入や、壁面装飾をリユースするなどの業務効率化を実施 社員の通勤負担軽減や私生活の充実につながるとともに、求人への応募理由として選択的週休3日制が挙げられるなど、保育士の確保にも貢献
P.20 MSD株式会社	<ul style="list-style-type: none"> テレワーク制度の日数上限・勤務場所の制限を順次撤廃し、働く場所の柔軟化を実現。コロナ禍を経て対面コミュニケーションの価値を見直し、職場ごとにオフィス勤務とテレワークの最適な組み合わせを検討 テレワーク制度の対象者を全社員とし、工場勤務者も自らテレワークできる方法を模索 柔軟な働き方を基盤として社員の生産性向上を図るとともに、副業・ボランティア等により社外で学びや経験を得る機会を促進
P.22 株式会社 ODKソリューションズ	<ul style="list-style-type: none"> 2017年10月より1年単位の変形労働時間制を導入し、年間の業務の繁閑に応じたメリハリある働き方を実現 全社の時間外勤務手当が前年より削減された場合、削減額を健康診断のオプション検査のための補助金や賞与等で社員へ還元 生産性高く働くことに対する社員のモチベーションを高め、取組前後で労働時間が大きく減少するとともに、年次有給休暇の取得日数も増加
P.24 九州環境建設 株式会社	<ul style="list-style-type: none"> 工事工程の工夫や、現場を2班体制にするなどの企業努力により、「4週8休」を徹底的に推進し、年間休日を85日から105日に増加 業務改善グループウェアの導入により、各種連絡・申請・承認を電子化。さらに、リモートワーク・リモート検査も導入し、働き方の柔軟化や業務効率化を実現 年間休日を増やしながらかも売上高が増加したため、賞与アップも達成
P.26 株式会社建新	<ul style="list-style-type: none"> 残業時間の削減と将来的な完全週休3日制への移行を目標に掲げ、社員に効率よく働くことへの意識づけを図るとともに、現場業務のデジタル化を推進 月1度の週休3日制を導入。正式導入に向けたトライアル期間中は、休日が増えることの影響を確認しつつ、社員一人ひとりも限られた時間で業務を終える方法を模索 残業時間を1か月あたり約20時間削減、年間所定休日を10日以上増加させつつも、営業利益の200%増を達成。新卒採用への応募は1年間で約9倍に増加
P.28 山陽環境開発 株式会社	<ul style="list-style-type: none"> 社員や時季による業務の繁閑差を解消するため、ジョブローテーションを通じた多能工化や、顧客との調整を推進 取組推進にあたっては若手社員からの意見も積極的に採用し、形骸化していた業務の発見にもつなげる 残業時間の平準化と年次有給休暇の取得率向上を達成しつつ、スムーズなサービス提供による顧客満足度の向上や、継続的な採用も実現

掲載頁 / 企業名	ダイジェスト (事例概要)
P.30 塩野義製薬株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ●社員一人ひとりが自律的に能力を磨いて成長していくために、スーパーフレックスタイム制度・在宅勤務制度の導入や所定労働時間の見直しを通じ、柔軟な働き方が可能な環境を整備 ●社外での学びを業務に還元することを期待し、選択週休制度（週休3日）の導入と副業基準の見直しを実施 ●選択週休制度は年度単位で利用可能とし、所定労働時間に応じた給与を支給。事由を問わずに利用できる制度とし、社員のチャレンジをサポート
P.32 株式会社セラビ	<ul style="list-style-type: none"> ●業績拡大と健康的な組織の実現を両立するため、常に仕事の目的を意識し、所定労働時間内で仕事を終わらせることを徹底 ●営業ノルマはあえて課さず、相談できる環境を整備することで仕事の密度を高め、創業以来27期連続で売上増を達成 ●年次有給休暇の平均取得率は約9割を超えており、特別休暇として傷病休暇も年5日付与
P.34 株式会社ZOZO	<ul style="list-style-type: none"> ●変形労働時間制を活用し、ホスピタリティ本部において総労働時間・給与を維持し、1日あたりの勤務時間を長くする選択的週休3日制を導入 ●半年に一度、基本となる1日8時間×週5日勤務か、1日10時間×週4日勤務を選択可能。利用者はホスピタリティ本部全体の2～4割に上る ●スケジュール共有や、業務の属人化の解消、会議の時間帯調整等の業務改善を併せて実施。モチベーションの向上や残業時間の削減等にも寄与
P.36 株式会社 タマディック	<ul style="list-style-type: none"> ●36協定の上限規制の適用除外であったエンジニア職（新技術・新商品等の研究開発業務）に対し、管理部門の社員と同様の上限を適用するため、残業削減について社内外の理解を醸成 ●コロナ禍を機に、全社的に在宅勤務の利用を推進し、設備投資も積極化 ●事業構造の転換に伴い、残業削減を進めやすく、希望する時期に休暇を取得しやすい状況へと変化
P.38 株式会社ツインズ	<ul style="list-style-type: none"> ●新型コロナウイルス感染症対策を契機にテレワークを導入。部門横断的な推進体制を整備し、全社的に取組を推進 ●各社員が業務の棚卸を行い、テレワークに適した業務と適さない業務を整理するとともに、テレワークの課題や改善策を検討 ●社員満足度の向上や移動時間の削減、顧客との商談の充実など複数の成果を実感
P.40 東洋電装株式会社	<ul style="list-style-type: none"> ●広島県の事業を活用し、コンサルタントの協力を得ながら働き方改革を推進 ●退社時間を間接部門は19時、事業部門は20時とする「1920制度」を導入し、働きたい人には働ける環境を残しつつ、ゆるやかな意識改革を推進 ●社内アンケートでは社員の7割が「働き方が充実している」「生活が充実している」とするなど、ワーク・ライフ・バランスが向上
P.42 社会福祉法人南風会	<ul style="list-style-type: none"> ●業務の洗い出しと所要時間の設定を行うことで、業務の見える化を推進。日ごとや時間帯ごとの所要時間を算出し、残業を前提としない勤務シフトを作成する仕組みを構築 ●業務が標準化されたことで、客観的な人事評価や人材育成の標準化を実現 ●過去には60%に達した離職率が現在では7～8%まで下がるなど、職場環境の改善を通じて職員の定着を達成
P.44 株式会社 西山ケミックス	<ul style="list-style-type: none"> ●事業計画において残業ゼロを目標に掲げ、人事評価では短時間で成果を上げているかどうかで評価することを社長が明言 ●部門責任者による労務管理や多能工化の推進により、部署ごとの繁閑の差や長時間労働を解消し、残業時間ゼロを達成 ●多能工化の推進によるカバー体制が整い、休みやすい職場に。年次有給休暇の取得率が約7割から約9割へと向上し、男性社員が初めて育児休業を取得
P.46 株式会社 USEN-NEXT HOLDINGS	<ul style="list-style-type: none"> ●社員が時間・場所にとらわれずに働き、成果を発揮できる環境を目指し、「Work Style Innovation」を推進。スーパーフレックスタイム制度とリモートワーク制度を導入 ●「働き方改革＝マネジメント改革」と掲げ、マネジメントの工夫を促すとともに、社員から生産性向上の提案を受け付ける「3R Program」を併せて実施し、トップダウン・ボトムアップ双方の取組を推進 ●就業環境整備を通じ生産性や業務効率が向上。勤務時間内に効率よく働き、パフォーマンスを出し切るという意識と行動が浸透
P.48 株式会社綿善	<ul style="list-style-type: none"> ●業務効率化やマルチタスク化、ICT活用等の様々な取組を通じて、働きやすい職場環境を実現 ●年間休日を83日から105日へ増加させるとともに、公休とあわせて最大14日の連続休暇も取得可能に ●業界全体では人手不足が深刻であるにもかかわらず、求人に対して安定した応募があり、離職率も低下。持続可能な働き方により好循環を達成

III 働き方・休み方改革 企業事例

長時間労働の抑制

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

勤務場所の柔軟化

株式会社アジャイルウェア

所在地 大阪府

社員数 30～99人（時点：2022年12月1日）

業種 情報通信業

事業内容 プロジェクト管理ツールの提供、社員の運動&交流を促す福利厚生サービスの提供、受託開発



- 創業以来、社員を大切にしているウェルビーイング経営を実践。開発手法として「アジャイル開発」を実践し、本当の「働きやすい」を追求
- フルフレックスやリモートワークを導入しているほか、2022年には給料を下げずに隔週水曜日を一齐に休みとする隔週週休3日制をトライアル導入
- 各種取組を通じて中期的にみた離職率は低下し、求人への応募は増加。隔週週休3日制も好評で、アンケートでは95%の社員がウェルビーイングの向上につながったと回答

● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

創業前にソフトウェア開発エンジニアとして働いた経験のある代表取締役 CEO（以下、CEO）は、IT業界の過酷な労働環境に疑問を抱き、IT業界の働き方を変える鍵は開発手法にもあるのではないかと考え、「アジャイル開発」を実践していた。「アジャイル開発」とは、短期リリースを繰り返しながら仕様の変更に柔軟に対応していく開発手法である。クライアントの要望をより反映しやすいこの手法は、軌道修正や不具合への対応が迅速に行えるため工数を抑えることができ、開発現場でありがちな納期間際に無理な働き方することを防ぐことが可能になる。

創業にあたり、素早く価値を提供することと残業させない働き方の両方が「アジャイル開発」によって実現できると考え、顧客満足度・開発者の満足度を両立させつつ、IT業界を良くしていきたいという思いも込めて、社名を「アジャイルウェア」にした。また、創業以来ウェルビーイング経営を追求しており、「人を大切に」の思いのもと、急成長をあえてしないことや、性善説に基づいた自由な働き方をすること、社員の心理的安全性を高めていくことなどに取り組みつつ、社員の対話の中で「Feel Good な明日をつくる」仕組みを計画し、実践している。

● 主な取組内容

人を大切にする経営を実践し、本当の「働きやすい」を追求

本当の「働きやすい」を追求しており、一例として、柔軟にトライ&エラーできる環境づくりをするために、チームごとに月1回程度の振り返りを実施し、自分たちの現状や課題をチームとして包括的に把握し、改善する機会を設けている。また、実際のオフィス環境と、バーチャルオフィス環境の両方を整えているほか、後述する取組により自由な働き方を実現している。加えて、スキルアップ支援の制度を設けたり、副業を認めたりしている。

無理をしてまで仕事をしないというポリシーを徹底しており、CEOからも「できなかつたら仕方がない、諦めて休みを取ろう」と伝えている。案件の進行上、納期が厳しく顧客との調整が必要な場面には、CEOが自ら調整することもある。

こうした働き方の方針があることで、2021年度の残業時間はエンジニア職では月10時間、全体では月20時間程度と一定の水準に抑えられ、年次有給休暇取得率は83.2%と非常に高くなっている。

一人ひとりのライフスタイルに合わせた自由な働き方を実現

一人ひとりがライフスタイルに合わせて、働きやすい時間、働きやすい場所を選べるようにするために、フルフレックスとリモートワークを導入している。

フルフレックスは創業当時から導入している。性善説に基づいて運用しており、例えば午前中に美容院に行ってリフレッシュしたり、夕方離席して子どもの迎えに行ったりすることも柔軟にできるが、そうした際には理由の報告や上司の承認を得なくてもよいとしている。

リモートワークは、新型コロナウイルス感染症拡大前から実施できる環境を整えていたが、あまり利用されてはいなかった。新型コロナウイルス感染症拡大をきっかけとして、2020年2月～2022年9月までは原則フルリモートワークとなった。

フルリモートワークを開始した2020年には、リモート環境のサポートとして、リモートワーク光熱費手当や、リモート環境改善手当、サブディスプレイの支給を行ったほか、在宅勤務時間内のお菓子・飲み物代の補助等、様々なwithコロナサポートを行った。自宅・オフィス以外での勤務も認め、カフェやコワーキングスペースで仕事をした場合の費用を会社が負担したり、「運動不足、一緒に解消がんばろう手当」(現在は運動促進福利厚生アプリで運用)を支給して社員の健康増進を図ったりしている。

また、リモートワーク下で課題に直面したときや、仕事が進まないときなどに一人で悩まないように、デイリーミーティングとして、短時間でもお互いの状況を確認する機会を設け、チームで助け合う文化を絶やさないと意識している。

2022年10月からは、業務外での雑談も含めて交流できる機会も大切という考えから、月1回～数回程度の部分出社制とし、週1回程度の出社を推奨している。

隔週週休3日制をトライアル導入

CEOは、以前より長時間働けば働くほど成果が上がるわけではないと考えており、週何時間の労働が成果を上げるのに最も適しているか、週休3日にして週32時間労働の方が成果は上がるかどうかを模索し、証明したいとの思いを持っていた。そこで、2022年にCEOより、給料を下げずに週休3日制を導入することを発表した。しかし、チームへの影響や顧客への影響を懸念した社員から、導入は待ってほしいとの声があがった。そこで、有志による検討委員会(2525会)が発足し、課題や懸念事項、実施ルール、継続・中止の判断基準を検討した。結果、将来的には完全に週休3日にすることを見据えながらも、まずは隔週で週休3日を試行したうえで、アンケートなどを通じて社員の反応を確認し、その後の展開を検討することとし、2022年8月から隔週週休3日制のトライアルを始めた。

トライアル期間中は、給料は据え置きつつ、第2・第4水曜日を全社として休みにする仕組みとした。水曜日を休みとしたのは、土日と水曜日を休みにすることで、他の日(月・火・木・金)が必ず休み後か休み前になり、リフレッシュできるのではないかと考えたためである。また、職種毎で休む日を変えると、他の職種から休みの日に連絡が来たりする可能性も考えられたため、きちんと休めるようにするため全社一律で第2・第4水曜日を休みとした。

隔週週休3日制の導入にあたっては、取引先を招待して実施した10周年記念パーティの際に施策の発表を行い、理解を求めた。顧客はこのような働き方を理解・応援してくれており、顧客離れにはつながっていない。

2022年12月に実施した社員アンケートでは、95%の社員がウェルビーイングの向上につながったと回答し、「他の日の生産性を上げる意識につながった」「副業やスキルアップの勉強がしやすくなった」「平日に自分のことができるので、土日に子どもと過ごす時間が増えた」「自分の時間が増えるだけでストレスが和らぐことがわかった」「自身のモチベーションは高くなった」等の声があった。

隔週週休3日制のトライアルは2023年3月まで実施する予定である。その結果を踏まえて、どのような働き方がよりウェルビーイング向上につながるのか、そのために週休3日制を含めてどのような制度があるとよいのかを、今後検討していく予定である。

●取組の成果・展望

もともと自由な働き方を魅力に感じて求人に応募してくれる人は多かったが、様々な取組や人事担当者の努力によって、中期的にみた離職率は低下し、求人への応募数も増加している。ワークエンゲージメントのスコアも全体的に上昇傾向にある。隔週週休3日制のトライアルをしていることで、自由な働き方ができるという魅力はさらに高まるのではないかと考えている。

今後も、ウェルビーイング経営のために、何が社員の幸せにつながるかを起点に働き方・経営を考え、人と人の交流・コミュニケーションも大事にしつつ、自由な働き方、心理的安全性の高い組織づくりを続けていきたいと考えている。ウェルビーイングのあり方は人それぞれであるため、社員の率直な声を聴きながら、それぞれの社員が「いいな」と思える会社にしていきたいと考えている。また、ダイバーシティ、価値観の多様性も大切だと考えており、障がい者雇用やLGBTQの方々が働きやすい環境づくりもしていく予定である。

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

勤務場所の柔軟化

株式会社イシマル

所在地 長崎県

社員数 100～299人 (時点：2022年7月31日)

業種 卸売業、小売業

事業内容 事務用品・OA 機器・オフィス家具等の販売



- 本業でもあるオフィスデザインの全面リニューアルにより働きやすさを大幅に向上
- RPAの積極的な導入により各部門でのDXを図り、「人間にしかできない仕事」や「考える時間」に十分な時間を割けるようにすることで、業務の高度化を推進
- 残業時間の削減や年間所定休日の増加、年次有給休暇の取得率向上を実現し、「残業しないことが当たり前」と考える社内の風土醸成にも寄与

● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

オフィスの総合商社として、法人向けのオフィス用品（オフィスサプライ、オフィス家具及び施工管理、事務機器、ICT、システム開発）を扱っており、オフィスレイアウトの提案等を通じて、世の中に新しい働き方を提供している。あらゆる業界で働き方改革が進む中、顧客の生産性向上を支援する立場として、自社が働き方改革に取り組み、その結果を発信したいという思いで働き方の見直しを進めてきた。

取組開始前は、主にシステム開発部門や現場を持つ部門（オフィスの工事や施工管理などを担うSC〔スペースクリエイティブ〕事業部）などで、残業が多い、年次有給休暇を取得しにくいなどの課題があった。また、全社的には休暇を取得しやすい雰囲気があったものの、部門によってはそうした雰囲気が醸成されておらず、休暇取得が進まないこともあった。

約10年前に働き方改革の取組を始めてからは、労使双方が参画する衛生委員会で、そのような状況の解消を図ってきた。また、新型コロナウイルス感染拡大以降は、テレワークをはじめ働き方の多様化が進んだことを受け、取組をさらに拡大させた。2021年には、長崎県の「働き方改革実践モデル企業」に応募し、専門家による支援を受けながら、約半年にわたってモデル企業として取組を行った。残業削減が主なテーマではあったが、オフィスデザインや工事を行うSC事業部をモデル部署として位置付け、より事業内容に関連付けた取組を進めてきた。「西日本でオフィスづくりと言えば株式会社イシマル」をスローガンに掲げ、外部からもそう思ってもらえるよう、現在も取組を続けている。

● 主な取組内容

働きやすさを追求したオフィスの全面リニューアル

働き方を変えていこうという方針の下、年数を経たオフィスから順に全面リニューアルを進めている。2021年7月には長崎本社を全面リニューアルし、「働き方研究所」と命名した。

リニューアル後のオフィスでは、ABW (Activity Based Working) という考えの下、フリーアドレスを導入している。効率よく仕事をする環境づくりとして、集中ブースも設けており、オンライン面接など様々な目的で活用されている。一方、フリーアドレス化により、「誰がどこに座っているのかわからない」という状況も発生したため、特定の曜日に同部署の社員が近くの席に集まって座る、各座席のQRコードを読み取ることでWeb上のレイアウトマップに自

身の居場所を表示できるようにするなどの工夫も行っている。

また、座りっぱなしで仕事をしていると健康に悪いとされているため、立って仕事をするとという観点を盛り込み、電動昇降デスクを導入するなど、健康づくりの面にも配慮しオフィスデザインの見直しを行った。



オフィスの様子【左】リニューアル前【右】リニューアル後（同社提供資料より）

本社リニューアルにあたっては、2019年に、若手社員を中心としてオフィスデザインについ

でのアイデアを出し合う「はたけんプロジェクト」を発足した。この中では、オフィスデザインにとどまらず、働き方改革全般に係る意見交換も行われた。また、現在もオフィスの各所にQRコードによる「ご意見箱」を設置し、気軽にアイデアを投稿できるようにしている。

テレワークの推進・グループウェアの活用

テレワークができる環境は以前から構築していたが、新型コロナウイルス感染拡大以降、特に営業部門で顧客訪問ができなくなり、電話やメール、オンライン会議を活用することが増えた。そのため、それまで使用していたタブレットに代えて、原則として全社員にノートPCを支給することにし、従前から支給していた業務用スマホも含めて、テレワーク環境が拡充された。フリーアドレスを導入したオフィスでは、各座席にディスプレイを設置し、ノートPCでも仕事がしやすいようにしている。

オンラインでのコミュニケーションや情報共有には、グループウェアを活用している。グループウェアそのものは、約20年前から使用しているが、オフィスや働き方のあり方の変化に伴い、より積極的に活用されるようになった。また、グループウェアの活用により、会議の回数や時間が大幅に削減された。

RPAの導入・積極的な活用による業務効率化や、衛生委員会を中心とした休暇取得促進

システム上で定型作業を自動化するRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）を販売しているため、自社でも導入のうえ自ら積極的に活用することで、有用性を顧客に提案できるようにしている。社内で20以上のRPAが稼働しており、それを人間の労働時間に換算すると、年間で1,500時間程度の削減になっている。

社内の様々な部分でDX（デジタル・トランスフォーメーション：デジタル技術の活用によるビジネスの変革）を進めている段階にあるが、RPAの活用によって削減できた時間は、「人間にしかできない仕事」や「考える時間」に充てるという考え方で、コミュニケーションはもちろんのこと、仕事の内容をより高度なものにすることを目指している。

また、衛生委員会で個人の残業時間と年次有給休暇の取得率を共有し、特定の社員に負担が偏っていないかを確認している。休暇取得が進まない社員に対しては、上司を通じて計画的な取得を促す場合もある。

●取組の成果・展望

業務効率化や休暇取得促進の取組を行いつつ、生産性を維持することができたため、2020年度には年間所定休日を110日から120日に増やすことができた。また、2021年度の残業時間は月平均で約10時間、年次有給休暇の取得率は目標の50%を上回り、67%に達している。

現在、毎週水曜日をノー残業デーにしているが、当日だけではなく、一般的に残業時間が減少している。「残業しないことが当たり前」という考え方が浸透し、その時間を資格取得に向けた勉強やクラブ活動などに活用するケースも増えている。働きやすい環境を整備することで、社員の定着率も高くなっている。

リニューアル後のオフィスである「働き方研究所」では、オフィスのデザインや使い勝手が大幅に向上するとともに、社員が楽しく働ける雰囲気や醸成され、業務効率化や社員の満足度向上に寄与している。また、ショールームを兼ねており、100社以上が視察に訪れている。採用活動の面でも、学生から「こんなきれいなオフィスで仕事をしたい」という反応もあり、会社のイメージアップにつながっている。

これまで様々な働き方改革を実践しながら、社長が社員に向けてメッセージを発信してきたことが、働き方改革を進めるうえで大きなポイントとなった。今後は、「社員に喜ばれ、社員が誇りとし、社員が家族に感謝される会社を目指す」という社長の方針の下、DXを進めながら多様な働き方ができる環境を整えていく。また、取得率100%を達成している男性の育児休業を、より長期間取得できるように取り組むなど、現状をさらに良くするための取組も継続していく。

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

勤務場所の柔軟化

株式会社ウィズテクノロジー

所在地 大阪府

社員数 29人以下 (時点：2022年8月現在)

業種 情報通信業

事業内容 ソフトウェア開発、スマホアプリ開発



- 育児中の社員が働きやすい環境を整えるためにリモートワークを導入。新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い利用を拡大し、現在は社員の希望に応じて利用可能
- 紙ベースの業務や出退勤の管理等をクラウド管理に変更しつつ、残業は計画的に行うものという意識付けとスケジュール管理を徹底
- 希望する働き方ができることで高い社員満足度を実現。家族の介護でリモートワークを希望している人を採用でき、人材確保面での効果も実感

● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

ソフトウェア開発等を主な事業としており、納期前とそれ以外の時期の繁忙差が激しいため、働き方改革には7～8年前から取り組んできた。

2016年には、女性社員が子どもの病気で出社が難しい状況が続いた時に、他の社員から「本人が希望するなら、家でできることをしてもらえたらよいのではないか」という発言があった。そこで、子どもが回復してきてから、仕事を切り出してリモートワークを試行したところ、時短勤務よりも勤務時間を若干長く確保できただけでなく、リモートでも可能な業務の洗い出しにつながったり、効率よく業務を進めるために工夫したりするといった効果も得られた。

その経験から、リモートワークができれば、貴重な人材が子育てをしながらでも仕事を続けられるのではないかと考え、リモートワークしやすい環境を整えるようになった。

その後、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、初回の緊急事態宣言が発出された2020年4月には全社員がリモートワークとなり、様々な仕組みを整えながらリモートワークの課題を解消する工夫を重ねるようになった。

● 主な取組内容

新型コロナウイルス感染拡大をきっかけにリモートワークを拡大

リモートワークを拡大しようとした当初は、コミュニケーションが取りづらくなることを懸念して、実際に利用する者は少なかったが、2020年4月に緊急事態宣言が発出された際は全社員がリモートワークとなった。その際の感想をアンケートで聞いたところ、通勤時間が減ってストレスが減少したという声や、自分のライフスタイルに合った働き方ができるという声があがっていた。一方、デメリットとして、コミュニケーションが難しくなることや、執務環境が整わないこと、運動不足になること、仕事とプライベートの区別がつきづらいこと等があげられていた。

コミュニケーションが取りづらいことについては、新たなチャットツールに切り替え、より情報共有をしやすくなるように工夫した。雑談のフックになるよう、各個人が好きなことを書けるチャンネルを用意したり、リアクション用のスタンプを用意したりもしている。

さらに、月1回、社長が「社内ラジオ」として社員に向けて語り掛ける取組をしている。チャットのやり取りは文字だけであり、社長が自らの考えを伝えづらいという部分があったため開始した。ラジオのように音楽を流したり、チャッ

トで社員からペンネームを使って質問を投稿してもらったりしながら話している。話す内容は、印象深かった仕事の話から、日常生活で感じていることなど様々である。お題を募集したこともある。その他、月に1回、オンラインでの全社会議の後、飲食費を一部会社で負担してオンライン飲み会を開催したり、オンラインパーティーを実施したりして、コミュニケーションの促進を図っている。

執務環境については、モニターを会社から支給し、毎月リモートワーク手当を月3,000円支給している。ただし、手当金額については新型コロナウイルスへの感染対策の費用も含んでいるため、将来的には金額が変わるかもしれない旨を社員に伝えている。また、多くの社員がリモートワークとなったことをきっかけに、本社テナントを解約し、多拠点型のサテライトオフィスと契約をした。社員は自宅近くのサテライトオフィスで勤務しても良いことにしている。

新入社員研修はリモートワークだとなかなか先輩に質問づらいという悩みがあり、毎年試行錯誤しているところである。研修期間中は毎日質問タイムを設け、最後に夕会を行っている。2022年には全員一斉入社日を設けて対面する機会を設ける取組や、新入社員同士でランチをすることで横の繋がりをつくる取組も行った。

なお、2022年現在は、オフィス出社人数の上限を設け、その範囲内であれば出社して良い形として、出社するかどうかは社員の選択に委ねるようにしている。

リモートワークに伴う業務の効率化

リモートワークをきっかけとして、これまで紙ベースで行っていた業務をクラウド上で完結できるようにする取組も行っている。出退勤の管理をオンラインの打刻に変え、各種申請もクラウドで管理するようにしている。また、業務の進捗は日報で管理しているが、新入社員研修の中で日報のシステム改善を実施したことで、利便性が高まった。

マネジメントの面では、業務の進捗をクラウド上で把握することになったという手法の変化はあったものの、従来から働いた時間ではなく、「スケジュール通りに業務を進め、高い品質のものができているか」という成果で評価していたため、社員の間で特に戸惑いは生じなかった。

残業削減の工夫

残業時間は2021年度には12.75時間であった。かつての残業が多かった頃と比べると減少しているが、その大きな要因は、残業に対する考え方を変えてもらったことである。以前は残業するかどうかを社員自身が決めており、何時までも自分の都合で働いていたが、2019年頃から「それは本当に今日やらないといけないのか」という観点を持ってほしいと伝えるようにした。また、残業しないと間に合わない状況であれば、リスケジューリングを優先に考えてほしいということを会社からプロジェクトリーダーにも呼びかけ、残業に対する意識を変えていった。2020年からは、クラウドで勤務時間の管理システムを導入し、残業をする場合には上司の承認を求めるという方法に切り替えたことも、残業の削減に寄与している。

また、チームごとに朝会を実施しており、その際に各自の残業予定を確認しながら、突発的な事態を除き残業は計画的に行うものという意識づけと、スケジュール管理を図っている。

●取組の成果・展望

現在、採用の際には居住地を限定せず、全国どこからでも応募できるようにしている。リモートワークを推進することにより、採用面での効果も実感しており、家族の介護を理由にリモートワークを希望している人を採用することもできた。また、リモートワークは社内の風土面にも効果があり、リモートワークになってから、社員から積極的にアイデアが出たり、一緒に進めたりという機会が増えてきた。何か課題があったときに、「自分がやりますよ」と手をあげてくれる社員も増えた。リモートワークでは、上司が全てを事細かに指示するわけにはいかず、自分自身で考える必要がある。「自律的な組織」であることがリモートワークを推進するうえでは重要であるため、これを目指した取組も実施している。

リモートワークを導入して数年が経過し、社員も働き方に慣れてきたため、それぞれのライフスタイルに応じた働き方ができている。2021年6月に実施したアンケートで希望する働き方を聞いたところ、リモートワークとオフィス勤務が選べることを希望する者が6割程度、原則リモートワークを希望する者が3割程度であり、リモートワークの満足度は10点満点で8.2点であった。今後も出社とリモートワークを選択できるスタイルを続けていく考えである。社員のライフステージに応じて重視するものも異なるため、それぞれが希望する働き方・生き方をしてほしいと考えており、社員からの希望があればワーケーション等の働き方についても積極的に検討していく。

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

勤務時間の柔軟化

勤務日数の柔軟化

株式会社エクシオジャパン

所在地 神奈川県

社員数 100～299人 (時点：2022年6月30日)
※正社員のみ的人数

業種 医療, 福祉

事業内容 保育園の運営 / 管理



- 変形労働時間制を活用し、1日あたりの労働時間を長くする代わりに給与を据え置く形で選択的週休3日制を導入。保育施設では1か月ごとに制度利用を選択可能
- 週4日勤務と週5日勤務の社員間で業務の偏りが発生しないよう、ICT導入や、壁面装飾をリユースするなどの業務効率化を実施
- 社員の通勤負担軽減や私生活の充実につながるとともに、求人への応募理由として選択的週休3日制が挙げられるなど、保育士の確保にも貢献

● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

当社は、小規模保育施設、認可保育所、認可外保育所などの保育施設を全国で42園運営している。特に定員19名程度の小規模保育事業が多くを占める。

3年ほど前までは固定的な労働時間制度であったが、現在はいずれの事業においても1か月単位の変形労働時間制を適用している。特に保育事業では変形労働時間制により、各保育施設におけるパート職員のシフトと正社員の勤務時間を調整しやすくしている。制度の導入にあたっては、固定労働時間の場合、早く帰れる日があっても8時間労働をしなくてはならないことが非効率だという意見もあった。

また、5年ほど前までは職場に長くいることが評価されるような雰囲気があったが、働き方改革を進めており、不要な業務の廃止や業務カレンダーによる進捗の共有などを実施している。

働き方改革を進めるうえでは、保育施設の施設長に対するアンケートを毎年度実施し、職場環境の改善に関する意見を確認している。あるとき、保育施設で働く現場社員から、通勤時間が長く負担が大きいため、1日あたりの労働時間を長くし、その分出勤回数を減らしたいという意見が聞かれたことから、職場環境の改善策の一つとして選択的週休3日制の導入を検討することとした。

● 主な取組内容

トライアル実施を経てからの正式導入

2021年7月から3か月間のトライアルを実施した。トライアルは保育施設1園から計5名が参加した。もともと保育施設での勤務は変形労働時間制を導入しており、シフト調整のため労働時間が固定的ではなかったことなどから、働き方を変えるための一つ的手段として、選択的週休3日制は着手しやすかった。トライアルの結果が好評であったことから、2022年4月より正式に導入することとした。

変形労働時間制を活かして、選択的週休3日制を実現

1日の労働時間を長くして週4日勤務にすることで、週休3日を可能にしている。1日の勤務時間は最大で10時間にするができるが、実態としては、週休3日を選択している場合、いずれの社員も1日の勤務時間を10時間としている。週の総労働時間は40時間となり、週5日勤務の場合と変わらないため、給与は据え置きとしている。

社員の希望に応じて、保育施設ごとや事業部ごとに導入を決定している。保育施設では1か月ごとにシフトを組んでいることから、選択的週休3日制を利用するかどうかは各社員が1か月ごとに選択することができる。

制度を利用する社員は正社員を想定している。規則上、パート社員を除いているわけではないが、実態としてパート社員で週40時間程度働くことを希望する社員はいない。

選択的週休3日制の導入については、労働時間管理や残業時間の計算が煩雑だという意見もあると聞かすが、もともと変形労働時間制を導入しており、固定的ではない勤務形態を前提とした労働時間管理を行っていたため、選択的週休3日制を導入したからといって、制度適用者の労働時間管理を個別に行う必要がなく、労務管理上の煩雑さはない。

選択的週休3日制を運用するための業務の効率化・平準化

選択的週休3日制の導入により、週4日勤務の社員と週5日勤務の社員間で、業務負担の偏りが生じることが懸念された。そこで、業務の効率化・平準化のために、保育施設へのICT導入を徐々に進めた。選択的週休3日制の導入をきっかけとして、ICTの導入が進んだといえる。特に、選択的週休3日制の導入と同時またはそれ以降に開設した保育施設においては、選択的週休3日制の運用とICTの推進に並行して取り組んできた。

●取組の成果・展望

2022年7月現在、保育施設6園で選択的週休3日制を導入しており、利用者は10人程度(いずれも保育士)である。どの制度利用者も1日10時間の週4日勤務にて働いている。1回の出勤に対し、通勤時間の長さが負担であるという声か制度導入の検討に至った経緯であるが、実際に選択的週休3日制を導入している保育施設は、自動車での通勤時間が比較的長い(高速道路を使って30分~1時間程度かかる)地方に多い。

一般的に保育現場は体力を使う仕事で、長時間の労働は劳われる風土がある。そうした風土のため、選択的週休3日制の利用者が1日10時間働いた後では、定時で退勤することにためらいを感じにくいようである。加えて、定時で退勤する社員が増えることで、選択的週休3日制を利用していない人もためらいなく退勤しやすくなり、職場全体として、不要な残業が少なくなってきた。

選択的週休3日制の検討当初は、必ずしもワーク・ライフ・バランスの改善を狙ったわけではないが、上記のとおり、結果的に残業時間の削減につながっている。保育事業部における2021年度の残業時間は月平均9時間であったが、2022年度は月平均で6時間(期中予測)となっており、選択的週休3日制による影響も一定程度あるのではないかと考えている。年次有給休暇の取得率は2021年度実績で82%であったが、2022年度には95%程度になる見込みである。

また、検討当初は制度の導入により保育士の採用を増やせるのではないかとという考えもあり、実際に、選択的週休3日制を希望して求人に応募する人も出てきている。

社員からは、通勤時間の減少について満足する声だけでなく、平日の休みが増えたことで子どものクラブ活動に関わることができたといった声も聞いている。

現在のところ、選択的週休3日制の利用者は限られており、入社して2~3年の若い職員が多い。今後、制度の定着が進むと、他の年代の社員の利用者も増えてくるのではないかと考えている。ただし、選択的週休3日制を積極的に推し進め、利用者を増やしていきたいという考えはなく、働きやすさに寄与する限りにおいて、あくまで社員自身の選択のもとで活用がされればよいと考えている。

年次有給休暇の取得率向上

業務の繁忙に応じた働き方・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

MSD株式会社

所在地 東京都

社員数 1,000人以上 (時点：2022年4月1日現在)

業種 製造業

事業内容 医療用医薬品、ワクチンの
開発・輸入・製造・販売

- テレワーク制度の日数上限・勤務場所の制限を順次撤廃し、働く場所の柔軟化を実現。コロナ禍を経て対面コミュニケーションの価値を見直し、職場ごとにオフィス勤務とテレワークの最適な組み合わせを検討
- テレワーク制度の対象者を全社員とし、工場勤務者も自らテレワークできる方法を模索
- 柔軟な働き方を基盤として社員の生産性向上を図るとともに、副業・ボランティア等により社外で学びや経験を得る機会を促進

●働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

「最先端のサイエンスを駆使して、世界中の人々の生命を救い、生活を改善すること」をパーパスとして掲げ、その実現に向けて、「MSDダイバーシティ&インクルージョン宣言」を行っている。高い競争力を持って革新的な製品やサービスを提供し続けていくため、社員が持つあらゆる違いを強みの源泉と捉え、多様な背景や価値観を持つ人材で構成されるチームづくりに取り組むことに加えて、社員一人ひとりが自分らしく力を発揮できるよう時間や場所にとらわれない多様な柔軟な働き方を推進している。

会社として試行錯誤することを推奨しており、人事制度の導入を始めとする各種取組についても、変化に対応しながら素早く見直しを図っていく風土が根付いている。事前にどんなに綿密な計画を立てても、社会の環境が変化することも予想されるため、懸念される点や実現できない理由ばかりに目を向けるのではなく、まずは実際の行動に移してみて、その結果を受けて改善を図っていくことが様々な場面で行われている。

働き方改革についてもそうした考えの下で取り組んでおり、テレワーク制度(当時「在宅勤務制度」)についても、試行導入期間を経て、正式導入・制度の柔軟化を段階的に進めてきた。導入のきっかけとして、以前は社員が家事や育児・介護等で短時間の対応が必要な場合であっても、休暇取得が必要なことが課題となっていた。そこで、「自宅で仕事をしていれば、育児・介護等に数時間だけ対応し、それ以外の時間に仕事をすることが可能になる。生産性高く働けるのであれば、オフィス勤務でも在宅勤務でも問題ないのではないか」という発想から、まずはテレワーク制度を試行し、徐々に制度の見直しを図っていくことで社員の働き方の柔軟性を高めてきた。

●主な取組内容

在宅勤務制度の導入後、利用日数・勤務場所の制限を撤廃し、制度を拡充

在宅勤務制度は2007年に試行導入し、2009年に正式に制度化した。その後、2016年に日数制限を撤廃するとともに対象を全社員に拡大、2019年には勤務場所の制限も撤廃し制度名も「テレワーク制度」と改称した。

導入当初は、裁量労働制の適用対象者と管理職を対象として週1日の自宅での勤務を認めていたほか、けが等により通勤が困難な場合、災害時や感染症流行時等の会社が必要と判断する場合に限って、必要日数の在宅勤務の利用を認めていた。しかし、2009年の正式導入後、制度を運用していく中で、社員から「週2日以上在宅勤務をしたい」等の要望が寄せられた。テレワークはあくまでもパフォーマンスや生産性を高めるための手段であること、また、日数制限があることで管理上の手間が生じることなども踏まえ、オフィスで勤務する場合と比べて同等のパフォーマンスを発揮できると上長が認めた場合は必要日数在宅勤務を認める制度に変更した。さらに、情報セキュリティ上の懸

念から、テレワークの場所を自宅のみに限っていたが、実態として出張・外勤時にテレワークが行われている状況や社員研修等を通じて情報管理意識の強化を図ることで、2019年には勤務場所の制限も撤廃することとした。

制度の導入や柔軟化にあたっては、管理職から、時間管理・業務管理等のマネジメントに対して不安の声があがることもあった。しかし、オフィスで勤務していても部下の行動を常時把握しているわけではないため、テレワークではマネジメントができないというのは管理職の“思い込み”ではないかと提起し、社員に発想の転換を促した。以前から働いた時間ではなく成果で評価する制度が導入されており、裁量労働制やフレックスタイム制など柔軟な労働時間制度も導入されていたことや、1on1ミーティングを実施していたことも、管理職が比較的早い段階でテレワーク下でのマネジメントに適応していくことに寄与した。また、テレワーク中は業務状況を逐次モニタリングするのではなく、仕事の進め方は部下の裁量に任せ、もしテレワークでパフォーマンスが落ちた場合は利用を認めなければよい、という社員を信頼した運用としたことも、制度の利用促進につながった。

工場勤務者もテレワークの活用を検討し、業務の効率化を実現

テレワーク制度の対象者は前述のとおり全社員であり、工場勤務者も対象となっている。工場の事務職などは、各自の業務状況に応じてテレワークを活用している。また、利用頻度は低いが、工場の製造ライン従事者がテレワークを行うこともある。

工場勤務者も「テレワークができない・自分には関係ない」と思い込むことなく、自らテレワークの方法を模索している。具体例として、オンライン会議を通じた工場内ミーティングが挙げられる。工場内の無菌エリアにあるパソコンから作業着のままオンライン会議に参加するようにしたことで、無菌エリア外との出入りに伴う着替えが不要となり、会議1回あたり約30分の短縮につながった。現場発案の取組であり、働き方に関して各部門・個人の裁量性が高く、社員が自らの働き方をデザインするという考え方が根付いていることの表れといえる。

コロナ後を見据えて、出社（対面での勤務）とテレワークの最適なバランスを模索

新型コロナウイルス感染症の流行以前は、テレワークの利用率は内勤者の約半数であり、利用者の月当たりの平均利用日数は3.0日であった。感染拡大後は急速に利用が進み、内勤者の全員がほぼ毎日利用することとなった。コロナ禍以前は会社としてテレワーク実施率等の目標は特に掲げておらず、利用状況は社員により様々であったが、コロナ禍で本人の希望に関わらず利用せざるを得ない状況になったことで「テレワークでも業務ができる」という実感が得られ、テレワークに肯定的な考えを持つ社員が増えたと感じている。

一方で、在宅勤務の普及に伴い、通勤が不要になった分だけ働く時間が長くなったり、オンオフの切り替えがうまくできない、会議や打ち合わせが増えたりするといった課題も生じた。また、偶発的な雑談が失われるデメリットや、新入社員や中途社員、異動直後の社員の受け入れ（オン・ボーディング）に際して、対面ではないため上司・同僚とのコミュニケーションの取りづらさが生じ、職場や仕事に慣れ即戦力として活躍できるようになるまでのサポートに困難が生じている。そこで、これまでの方針を一部転換し、現在はハイブリッド・ワーキング・モデルと称し、テレワークとオフィス勤務の最適なバランスや、業務に応じた使い分け方を模索するよう、各部門や社員に呼び掛けている。各部門で、対面の会議とオンライン会議の棲み分けをしたり、部署ごとに全員出社日を設けたりするなどの取組を行った結果、1人あたりの在宅勤務の利用頻度はピーク時に比べるとやや減少傾向となっている。

営業員については、元々外勤時のテレワークが主体であったが、コロナ禍を機に顧客に対するアプローチを電話やオンライン会議に切り替えた。その後、現在では内勤者同様にテレワークと対面の最適な使い分けを模索している。

●取組の成果・展望

2016年度から2021年度にかけて、労働時間は1か月あたり約20時間減少した。直近の実労働時間は月平均160時間程度であり、長時間労働を抑制することができている。

また、年次有給休暇の休暇取得計画表の作成や、飛び石連休時の休暇取得奨励にも取り組んでおり、年次有給休暇の取得率は約4割（2016年度）から約6割（2021年度）まで向上している。夏季特別休暇やディスカバリー休暇（サバティカル休暇）、ボランティア休暇等の各種特別休暇制度の取得日数を含めると、年間の有給休暇取得日数は平均約18日にのぼる。

また、裁量労働制にテレワークが加わり、働く時間と場所の柔軟性が高まったことで、社員が副業やボランティア、大学院への進学、プライベートでの活動等に取り組みやすくなった。社員が社外での学びや経験を得ることは、ひいては会社の成長にも資するため、今後も推奨していく。

新型コロナウイルス感染症の流行下では全社的にフルリモートとなっていたが、対面だからこそ成果を発揮しやすい業務もあると考えられる。テレワークはあくまでも、社員が成果を発揮できるようにするための手段であり、個々人の生産性だけではなくチームとしての生産性を最大化することが必要であるため、引き続き対面での勤務とテレワークの最適な組み合わせを模索していく。

長時間労働の抑制

業務の繁忙に応じた働き方・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

株式会社ODKソリューションズ

所在地 大阪府

社員数 100～299人 (時点：2022年9月30日)

業種 情報通信業

事業内容 情報処理サービス



- 2017年10月より1年単位の変形労働時間制を導入し、年間の業務の繁忙に応じたメリハリある働き方を実現
- 全社の時間外勤務手当が前年より削減された場合、削減額を健康診断のオプション検査のための補助金や賞与等で社員へ還元
- 生産性高く働くことに対する社員のモチベーションを高め、取組前後で労働時間が大きく減少するとともに、年次有給休暇の取得日数も増加

● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

教育関連サービス、金融関連サービス、医療関連サービスを柱として情報サービス事業を展開しており、事業収益のうち約6割を教育部門が占めている。教育部門は大学入試等のアウトソーシング事業を行っており、業界特性としても入試シーズンは長時間労働が常態化しやすい一方、年度前半は比較的業務が少なく、年間の繁忙差が大きいという特徴がある。

経営基本方針に「働く喜び・生きがいを感じられる、魅力ある会社生活を実現する」を掲げていることから、社員の長時間労働を解消し、健康的な働き方を実現するため、経営陣が中心となり2017年から働き方改革の取組を開始した。

● 主な取組内容

残業削減を図りつつ、削減された分の時間外勤務手当を社員に還元

2017年10月より1年単位の変形労働時間制を導入するとともに、勤怠管理システムを刷新し、社員の残業時間を日次で集計して幹部会で共有するとともに、各部署のマネージャーへ還元することとした。1年単位の変形労働時間制は、時季によって繁忙の差が明確な部門(教育部門等)で導入しており、年間の業務の繁忙に応じて、労働日と休日を変更できる制度である。これにより、例えば入試シーズンは土曜日や祝日も出勤するが、閑散期は平日の労働日を休日とするなど、あらかじめ業務都合を考慮したカレンダーを作成し、メリハリをつけて効率よく稼働することが可能となった。

さらに、社員が残業削減のメリットを感じられるよう、前年の労働時間を集計し、全社員の残業時間の合計が前年より減少した場合、その分の時間外勤務手当分を社員に還元することとした。具体的な仕組みについては、社内の制度設計チームでアイデアを出し合い、自社独自の制度として導入した。

社員への還元方法には、間接還元と直接還元があり、前年よりも削減された時間外勤務手当の30%が間接還元、70%が直接還元と定めている。間接還元については、会社が社員の能力開発のための制度拡充に取り組む際のコスト等に充てている。また、直接還元については、さらに2通りの還元方法があり、一つが健康還元制度、もう一つが賞与還元制度となっている。

健康還元制度は毎年の定期健康診断において、社員一人当たり上限5千円までオプション検査を会社負担で追加

受診できるというものである。時間外勤務手当が前年より1円でも削減されていれば、その削減額が健康還元制度の原資に満たなくても差額を会社が負担するため、全員上限5千円まで活用することができる。一方、賞与還元制度は、健康還元制度で全社員が5千円のオプションを利用したと仮定し、その原資を除いた額が生じる場合に、賞与として社員に一律還元するというものである。

なお、還元額は個人や部署の残業時間の削減分に応じて決まるわけではなく、全社の平均を全社員に一律還元している。個人単位や部署単位でも残業時間を集計しているため、システム上は各人・各部署の削減分は把握しているが、全社平均としているのは、業務の内容や部署によって繁閑差があり社員が不公平感を抱かないようにするためである。

新たな価値提供に資する業務の見える化など生産性向上の取組

社員が勤怠管理システムに日々登録する工数（業務時間）は、プロジェクトや、チーム内の会議、研修等のコードに分かれている。それらのコードを、各部門のマネージャーが「生産性向上や新しい価値提供に資する業務」と「ルーティン業務」に振り分け、集計することで、各自が生産性向上等につながる業務をどのぐらい担えているか見える化を図っている。

また、人材育成に力を入れており、以前は社内のOJTがメインだったが、教育制度を体系化してOFF-JTの研修を整備している。その一環として、社員一人ひとりが生産性向上を意識できるように、タイムマネジメントに関する研修も開催している。

テレワークの導入

コロナ禍以前からテレワーク導入に向けて制度設計を進めており、当初は育児や介護事由のある社員を対象として導入を検討していた。しかし、2020年の新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて、急遽、対象者を全社員に拡大して導入した。テレワークの頻度について、就業規則等での上限日数は特に設けていない。

テレワークの活用しやすさは部署によって差があり、経営企画部門やサービス企画部門、システム開発部門では、積極的に活用されている。コロナ禍でオンラインミーティングが普及し、顧客との打ち合わせや各種イベントをオンラインで実施できるようになったことも大きく、以前と比べて出張や移動時間が大幅に節約できるようになった。

また、テレワークの普及とあわせて、部下の評価が適正に行われるよう、管理職向けの「マネジメントガイド」において、従来とは異なるマネジメントのあり方の指針を提示している。例えば、テレワーク下においては、部下が“放置”状態にならないよう、定期的な報告機会を設け、部下の業務進捗の把握に努めなければならないこと等が記載されている。

一方、教育部門においては、秋口～春先までの時期は入試関連で答案や紙の書類（願書や受験票等）を扱うことが多いため、依然としてテレワークが難しい状況にある。例えば、回答されたマークシートの読み取りや、答案のデータ化を行う業務はセキュリティの問題もあり、外部へ持ち出しができない。また、納期が短い場合、個々の社員の裁量が高い状態で業務にあたるよりも、ある程度、業務をコントロールした方が効率的な場合もあるという事情もある。

●取組の成果・展望

これまで取り組んだ働き方改革のうち、効果が大きかったものとしては、1年単位の变形労働時間制の導入、時間外勤務手当の還元、テレワーク等が挙げられる。

1年単位の变形労働時間制の導入については、取組開始前2016年10月～2017年9月の、時間外勤務時間合計はひと月当たり平均2,331時間であったが、取組開始後の2017年10月～2018年9月は、同1,929時間へ大きく減少した（一人当たりで換算するとひと月当たり約4時間の減少）。また、同期間において、年次有給休暇の一人当たり年平均取得日数は7.1日から10.4日へ増加した。

また、時間外勤務手当を社員へ還元する取組は、他社にはみられない独自の制度であり、社員の満足度向上への影響は大きかった。もともと新卒採用後3年間の離職率は低かったが、現在も新卒採用者入社3年以内の離職率はほぼゼロ%を維持している。

テレワークについては、コロナ禍以前から導入に向けた準備を進めていたことで新型コロナウイルス感染症拡大時にも比較的スムーズに移行でき、社員の満足度やエンゲージメント向上につながった。30代～40代の子育て中の男性社員からは、保育所に子どもを送ってから業務を始められるようになった、といった声も聞かれる。

過去5年間にわたり働き方改革の取組を続けており、「残業していることが頑張っている証拠」という組織風土は大きく変わったが、社員の意識変革に取り組む余地はまだあると感じている。今後も、長時間労働削減の呼びかけや、積極的な休暇取得に対する意識変革等に取り組んでいきたいと考えている。

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

業務の繁忙に応じた働き方・休み方

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

勤務場所の柔軟化

九州環境建設株式会社

所在地 福岡県

社員数 29人以下 (時点：2022年7月19日)

業種 建設業

事業内容 土木工事業



- 工事工程の工夫や、現場を2班体制にするなどの企業努力により、「4週8休」を徹底的に推進し、年間休日を85日から105日に増加
- 業務改善グループウェアの導入により、各種連絡・申請・承認を電子化。さらに、リモートワーク・リモート検査も導入し、働き方の柔軟化や業務効率化を実現
- 年間休日を増やしながらかも売上高が増加したため、賞与アップも達成

● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

働き方改革の取組を始めたのは、2018年である。当社の主な業務は公共工事だが、工事現場では、日曜日は休みでも、土曜日には出勤するのが当たり前という状況であった。「発注者を含む他の業界では土曜日が休みでも仕事が回っているのに、工事現場が休めないのはなぜか」という発想が、取組のきっかけになった。

また、国土交通省が建設業の4週8休（週休2日）を啓発しており、「週休2日での工事の実施実績」が入札時の加点項目になったため、対応せざるを得ない状況になったことも取組の背景の一つであり、「必要な取組なら徹底的に推進する」という姿勢で臨んでいる。

さらに、数年前、建設業界全体が人手不足で、休日が100日を超えていなければ求職者から見向きもされないなど、採用活動がかなり厳しい状況に陥ったことがあった。そのため、働き方改革に取り組まなければ、業界で生き残れないという危機感もあった。

● 主な取組内容

4週8休を徹底的に推進し、年間休日を増加

小規模な現場では工事工程の工夫、工程上の工夫が難しい現場では2班体制による対応で、休日を確保するなどの企業努力により、4週8休を徹底的に推進し、結果的に年間休日を増やすことができた。

4週8休の推進は建設業界全体の潮流でもある。発注者側でも工期を柔軟に設定する制度（余裕期間制度）等の取組が進んでおり、発注者があらかじめ設定した工期の内で、受注者が工事の始期と終期を決定するフレックス方式等により、4週8休を実現しやすくなっている。

年次有給休暇推奨日の設定や連続休暇の取得勧奨により年次有給休暇の取得も促進

年間の休日カレンダーをあらかじめ決めて、休暇取得計画を立てている。また、連休の谷間の平日等に年次有給休暇の取得推奨日を設定し、カレンダーに示して連続休暇の取得を促進しているほか、現場の竣工後にも、連続休暇の取得を推奨している。

現場よりも総務の方が休みやすい傾向があり、総務には年次有給休暇を100%取得する者もいる。現場では個人差があり、特に真面目で業務の進捗が気になるタイプの者は取得が進まないことがあるため、会社が本人に声をかけて取得を促している。

年次有給休暇は半日単位でも取得が可能であり、通院や子どもの授業参観等に活用されている。制度の導入までは、用事が半日しかなくても1日休暇を取得しなけりばならなかつたため、半日単位で利用できる年次有給休暇は好評である。

年次有給休暇以外の休暇制度としては、子育て応援休暇と介護応援休暇があり、いずれも有給である。子育て応援休暇は、子どもの病気や学校行事だけではなく、子どもと一緒に遊びに行く時にも利用できるため、取得率が比較的高い。

業務改善グループウェアの導入等のデジタル活用により業務効率化・残業削減を実現

2019年には、デジタルの活用による生産性向上を目的として、「デジタル推進室」を設置した。現場をよく知る技術系の社員がデジタルにも詳しくなつたため、当社の業務に適したグループウェアを探してもらった。

グループウェアでは、休日出勤や休暇等、勤怠関連の申請や、現場の報告書の作成を行えるようにしている。また、現場の安全パトロールや検査の実施状況等も、グループウェア内のフローで共有・把握できる。報告書等のペーパーレス化も進み、報告書をオフィスに持参し、押印を受けて現場に持ち帰るという動きが不要になつた。また、ファインリングやラベリング等の付帯作業が削減されたことで、残業時間の削減にもつながつた。

現場とは回覧機能で情報共有できるようになり、情報発信や既読確認の手間も大きく減少した。また、測量機械等、業務に必要な機器に関する情報も、グループウェア上で管理している。

デジタルツールの使い方の習得にかかるスピードは、便利だと思つて活用する社員では早いですが、面倒だと思つる社員では遅い。ツールを使える社員と使えない社員の格差ができるため、格差を是正するために、時間をかけて説明をしたり、デジタル推進室の担当者がわかりやすい資料を作つたりと、様々な工夫をしている。

コロナ禍をきっかけにリモートワーク・リモート検査も導入

デジタル推進室の設置以降、デジタルを通じた業務効率化を推進していたが、コロナ禍を契機に、リモートワークも導入した。リモートワークの導入に伴い仕事の仕方を変えていったため、業務への影響は出ていない。当社の業務では書類を作成することも多いが、例えば、現場監督が新型コロナウイルスの濃厚接触者になり現場に出られない時には、1人が現場で対応し、濃厚接触者になつたもう1人は自宅で書類作成をする等の役割分担が可能である。

また、現場の担当者が検査箇所をカメラで写し、それを遠隔で確認する「リモート検査」も導入している。建設業界全体でも、比較的簡単な検査はリモートで実施することが増えている。

現場監督を2人体制にすることで業務量を分散

現場監督1人あたりの業務量が過剰になる傾向があつたことから、可能な限り2人体制で現場監督を行っている。採用活動が順調に進み、余裕のある人員配置ができるようになった。

現場監督が1人であつた時は、膨大な書類作成作業や打合せに忙殺されることがあつたが、2人体制で業務を分担することにより、1人あたりの負担が減つた。また、1人体制の現場監督が病気等で急遽不在になると、現場をはじめとする周囲にしわ寄せが来ることも考えられる。コストは多少増加しても、トータルで見ると余裕ができることで生産性が向上し、工事の完成度も向上していると考えている。

●取組の成果・展望

4週8休の徹底が実現できたことを踏まえて、年間休日を85日から105日(約24%増)にした。年間休日が増加しても業務にはほぼ影響がなかつたので、次のステップとして、土日祝を全て休みにすることも可能ではないかと考えている。

年間休日が増えたことで、新卒採用活動時にもアピールしやすくなつた。2022年4月には新卒を1名、その前にも2名採用している。また、働き方改革が進み、子どもがいる女性技術者2名を始め、多様な社員が活躍できている。

年間休日を増やしても売上高は増加しており、それに伴って賞与もアップした。入札時に加点される賃上げ宣言も実施している。また、デジタルツールやリモート検査の活用による業務削減、それに伴う経費削減(人件費、移動交通費、印刷費等)も実現した。残業時間も2019年度に月平均40時間であつたところが、2021年度には月平均24時間となり、減少傾向にある。

今後も4週8休の徹底と生産性の向上を推進するにあたり、当社の働き方改革が及ぼす協力会社への影響を考慮する必要がある。協力会社には日給月給のところが多いため、当社が4週8休を徹底することで、協力会社で働く人にしわ寄せがいつてしまう可能性がある。現状は、協力会社側の賃金が減らないような手当をしているが、この点が、今後さらに休日を増やしていくにあつた課題である。

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

働き方に関わらず成果や取組を公正に評価

株式会社建新

所在地 神奈川県

社員数 100～299人 (時点：2022年8月末)

業種 建設業

事業内容 戸建住宅の分譲販売



- 残業時間の削減と将来的な完全週休3日制への移行を目標に掲げ、社員に効率よく働くことへの意識づけを図るとともに、現場業務のデジタル化を推進
- 月1度の週休3日制を導入。正式導入に向けたトライアル期間中は、休日が増えることの影響を確認しつつ、社員一人ひとりも限られた時間で業務を終える方法を模索
- 残業時間を1か月あたり約20時間削減、年間所定休日を10日以上増加させつつも、営業利益の200%増を達成。新卒採用への応募は1年間で約9倍に増加

● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

企業理念として「All-Win」を掲げ、お客様とその家族だけではなく、協力会社、社員やその家族・友人など、会社が出会ったすべての人を幸せにすることを使命としている。建設業は他業種と比べて労働時間が長く、工期を守るためには週休2日とすることが困難な場合も少なくないが、代表はこうした建設業の働き方を当たり前と捉えず、会社の成長にあわせ、クリーンな職場環境の実現を目指してきた。

働き方改革の取組を加速させたのは2020年6月からである。社員が家族と過ごす時間やプライベートを充実させられることを目指し、1人あたりの月平均残業時間を40時間未満にすることを具体目標として設定するとともに、将来的に週休3日制に移行することも目標に掲げた。年末年始などに所定休日を増やすのではなく、年間を通して満遍なく休日を増やすことで、社員が平日ならではの様々な経験・家族との時間を得られるようにする狙いがあった。

こうした目標は代表からのメッセージとして期首に発信するとともに、会社全体でのミーティングの機会等を活用し、継続的に社員に伝えるようにした。また、社外に対しても、無理な工期は品質の低下や事故にもつながることから、お客様との間で工期に関する調整を進めた。

● 主な取組内容

残業削減の取組と評価制度の見直しを通じ、生産性向上に向けて社員の意識を改革

社員一人ひとりが自身の働き方を見直し、効率的な働き方への意識転換を図ることを目指して、2020年6月よりPCシャットダウン制を導入し、始業5分前にPCの電源をオン・終業5分後にはオフになるように制御を行った。残業をする場合は前日までに上司への申請を求め、労働時間も日次または週次単位でモニタリングすることにより、必要な残業であるかを確認し、ダラダラと残業をする習慣を見直し、決められた時間の中で働く意識付けを図っている。

また、現場管理ツールのデジタル化を進め、現場にいながら最新の工程や図面を確認できるようにした。現場監督が図面を持ち歩く必要がなくなり、現場での業務終了後に帰社して業務を行うことが少なくなったほか、工程や図面に変更があった場合は現場でリアルタイムに確認できるようになったことで、指示の手戻りが減った。こうした業務効率化は、自社だけではなく、協力会社にも好影響を及ぼしている。さらに、2021年9月からは19時半に会社を完全閉館することとし、さらに残業削減の取組を進めていった。

人事制度においては、働いた時間ではなく、成果で評価することとしている。また、残業が多い社員は、自身の目標設定の際に残業削減を目標（評価項目）として設定することもある。当初は働き方改革により残業代が減ることを心配する声もあったが、残業時間が社員間でも平準化されてきていることや、残業が減っても業績が上がり、賞与で還元されることを社員が実感したことで、働き方改革に対する社員の受け止め方も前向きなものに変化した。また、管理職が率先垂範で残業時間の削減を行っており、効率的に働く風土醸成に寄与している。

こうした取組の背景には、社員に自身の働き方を見直してもらいたいという狙いがあった。長時間働いていたとしても、その時間中、常に生産性高く働いているとは限らない。一方、会社側が仕事の進め方を定型化し、社員に押し付けてしまうと、社員の自主性が損なわれてしまう。そこで、上述の取組を通じて時間が有限であることを社員に意識させ、その中で業務を終えるための方法を個人が考えるように促した。

月1度、週休3日の週を設け、年間所定休日数を増加

残業削減の取組を通じて社員の生産性が向上し、残業時間を減らしつつ営業利益を向上できたことを受け、2021年4月からは週休3日制をトライアル導入した。また、2022年4月からは本格導入し、毎月第1週を週休3日としている。もともと週休日は部門によって異なり、土日休みの部門以外にも、月ごとにシフトを組み、月によって週休日が異なる部門などがある。週休3日の週も、部門または同部門でもシフトによって、休みの曜日は異なる。

トライアル導入時は、内勤者・現場監督者を問わず全社員・全職種の希望者を対象とし、隔月で毎月第1週を週休3日とした。また、あわせて効果測定を行い、休日の前後の残業時間などを指標として、休みが増えることで他の日の業務状況がどのように変化したかを確認した。休日の前後の労働時間が増えた場合は、無駄な業務を行っているか、業務量の増加が原因なのか、組織的な問題なのか個人の問題なのか、といった点を社員へのヒアリングで確認し、日によって業務量に偏りが出ないように改善を図った。

トライアルに参加した社員は、4月は13人、6月は39人、8月は43人と増加していき、12月には55人まで達した。当初は社員から「休みが増えると、仕事が終わらないのではないかと」といった不安の声も寄せられたが、取組を継続する中で、休日の増加を肯定的に捉える社員が増えていった。週休3日を実際に経験し、休んでも業務に大きな支障が生じないことを実感したことが、社員の意識改革に大きく寄与したと考えられる。また、営業については支店長が全体を管理し、休み中の社員が対応している契約を他の社員でも対応できるようにするといった組織的対応も行い、2022年4月に週休3日制を正式導入するに至った。

月に1度、週休3日の週を設けたことで年間の所定休日数が増加したため、年次有給休暇の取得にも配慮している。期首に各社員が年次有給休暇の取得計画を立て、少なくとも5日は年内に取得するように促し、所定休日が増えたことによって年次有給休暇の取り控えが生じないように配慮している。各部門でも、休暇取得を意識して業務を進めるようになってきた。

●取組の成果・展望

残業時間は、2019年度には一人あたり月平均で約40時間であったが、2021年度には約20時間まで減少した。また、デジタル化により業務の効率化が進んだこともあり、営業利益は2020年度から2021年度で約200%上昇し、業績を大幅に伸ばすことができている。これは、「働けば働くほど売り上げが上がる」とされてきた建設業のビジネスモデルの常識を大きく覆す結果と言える。

また、週休3日により年間の所定休日数は120日から131日まで増加した。2021年度の新卒採用への応募は前年の約9倍（約900人）に上昇しており、求人にも大きな効果があった。

こうした各種指標だけではなく、社内の雰囲気もより良いものへと向かっている。PDCAのC（チェック）・A（アクション）に重点を置き、社員が自らの働き方を振り返り、改善するよう促してきたことで、社員同士が話し合い、協働で業務改善や問題解決に取り組むことが増えた。また、家族と過ごす時間やプライベートの充実は、社員が働く上での活力になっているとともに、家族の満足にもつながり、「All-Win」の理念を実現できている。

今後は、2030年を目標に、完全な週休3日制に移行することを目指す。完全な週休3日制に移行するためには、業務の見直しも含めて総合的に対応を進めていく必要があることから、まずは隔週で週休3日制を導入し、見直しを図りつつ徐々に制度を拡充する予定である。

これまで成果を上げられた要因は、週休3日制という大きな目標を掲げ、社員に対して働き方改革の目的を伝えながら、方針をぶらさずに着実な取組を進めてきたことにある。その過程の中で、社員自身も残業削減やデジタル化によるメリットを実感していくこととなった。働き方改革を開始して間もない時期は、働き方の変化に戸惑う社員もいるかもしれないが、多くのことは3か月継続すれば慣れていくものであるため、まずは行動に移し、そこから改善を重ねていくという姿勢こそが鍵になると考えている。

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

業務の繁忙に応じた働き方・休み方

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

山陽環境開発株式会社

所在地 岡山県

社員数 30～99人（時点：2022年9月時点） ※関連会社に
いみ清掃株式会社を含む。

業種 サービス業（他に分類されないもの）

事業内容 メンテナンス・清掃・廃棄物処理



- 社員や時季による業務の繁忙差を解消するため、ジョブローテーションを通じた多能工化や、顧客との調整を推進
- 取組推進にあたっては若手社員からの意見も積極的に採用し、形骸化していた業務の発見にもつなげる
- 残業時間の平準化と年次有給休暇の取得率向上を達成しつつ、スムーズなサービス提供による顧客満足度の向上や、継続的な採用も実現

● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

1972年の創業当時、1970年の大阪万博の廃棄物を統括処理していたが、事業拡大のために岡山県で法人化した。かつては廃棄物の埋め立て処理を専門としていたが、現在は廃棄物処理事業を継続しつつも、リサイクル、商業施設等の清掃や、地域の学校の環境教育など広く環境関連の領域に事業範囲を拡大している。

創業当時から社員を家族と思う経営方針であり、「様々なご縁で入社した社員を大事にしたい」という価値観が根底にある。現社長は、「そうした考えを大切にしつつも、社会・社員の考え方が多様化する中、家族的経営以外の視点からも社員が働きやすい環境を作っていきたい」と考え、2014年の入社時から前社長と協働して働き方の見直しを進め、2017年の社長就任後に取組を本格化させた。

自治体の処理施設が稼働している時間帯が決まっているため、働き方改革の取組以前から長時間労働は起こりづらかった。ただし、業務は属人化しており、スキルを持つ社員など特定の社員が休暇を取りづらい状況があった。

働き方改革の取組を進めるにあたっては、社長から目指すべき姿を発信しつつ、社員からも現場の感覚を踏まえた意見を受け、お互いの考えをすり合わせるようにしている。社員の中には変化を好まない人もいたため、取組推進への納得感の醸成は丁寧に行うようにした。前社長と社員の関係も活用しつつ、早期からコミュニケーションを取るようになる等、現在も必要に応じて説明を行うようにしている。

● 主な取組内容

顧客との調整を通じた業務量の平準化

顧客からは年末や年度末等、決算期に廃棄物処理を依頼されることが多く、繁忙の差が激しかった。そこで、顧客に対して依頼時期をずらしてもらうように働きかけ、年間を通して業務量の平準化を図った。顧客に対しては、「廃棄物処理の計画を立ててもらい、それを情報共有してもらえれば、当社側もスムーズに対応することができる」と説明し、顧客にとってのメリットを伝えながら協力を求めた。また、顧客に対する定期的な廃棄物処理の状況確認や、処理に関するアドバイスをするなど、サポート・フォローアップにも努めた。

ジョブローテーションを通じた多能工化の推進

人事評価制度を見直し、社員一人ひとりが能力開発目標を設定することで、業務の幅の拡大につなげている。併せて、職種特化型の育成方針からジョブローテーションによる多能工化推進へと育成方針を見直した。ジョブローテーションは、上司との面談を通じて社員の個性や強み、適性を把握しながら実施している。例えば、営業職の適性がありそうなドライバーを営業職に転換するという職種変更の実績がある。こうした取組は、社員の自発的な資格取得にもつながっており、モチベーションの向上に効果を発揮している。

また、会社側からも、資格取得にかかる費用を負担するなどのサポートを行い、社員の成長を支援している。会社として副業も認めており、収入を得ることではなく、他でノウハウを得ることを目的に副業している社員もいる。

若手を中心とした不要な業務の見直し

若手社員に対しても積極的に役職を付け、企画や業務改善など、特定の業務において中心的役割を任せている。特に形骸化した社内制度や業務・手続きは、若手社員が気づき、改善提案することが多い。若手社員から挙げた意見は、まずは現場に近いリーダー層につなげ、改善につなげている。具体的な改善の事例として、個人ごとで作成していた業務日報を廃止し、チーム日報へ変更したり、画一的であった勤務時間を業務内容に応じた複数の勤務時間パターンに変更したりした。また、中間管理職の役割を明確化し、決裁ルートやクレーム対応時の責任や権限を整理するといった対応も図った。このほか、ICT化などについてはプロジェクトを立て、旗振り役を定めたいうで取組を推進している。

ICT化を通じた業務効率化の推進

勤怠管理システムを導入し、勤怠やスケジュールの管理をオンラインでできるようにした。上司が部下の勤怠を把握しやすくなったため、シフトを組む段階で年次有給休暇の取得状況を確認し、必要に応じて取得を促すこともできるようになった。部下自身も、自らの勤怠を把握しやすくなり、年次有給休暇を積極的に取得するようになった。

さらに、営業、事務、現場という部門間の連携がスムーズになるように対応を図っている。勤怠管理システムの情報を配車業務の担当者が利用するシステムに連動させる等、労務管理だけでなく、業務調整にあたっても活用している。システム会社との間で個別に機能をカスタマイズする必要があるため、その調整の場には現場社員も参加し、実際の現場で活用しやすいシステムになるように意見を反映している。

●取組の成果・展望

残業は取組以前から少なかったものの、業務の属人化により社員による残業時間の差が大きかった。多能工化を始めとする取組を通じ、残業時間は平準化され、現在はおよそ月10時間未満となっている。ドライバーも営業の仕事ができる、事務もドライバーの仕事ができる等、社員の仕事の幅が広がり、部署を越えてお互いの業務を知り、応援し合える体制を構築することもできた。

年次有給休暇の取得率は2021年度に87%に達した。年次有給休暇の計画的付与は行っておらず、自ずと休みを取得する風土ができてきている。中には「休みを取るよりも仕事をしたい」と考える社員もいるが、よい仕事をするためには休暇を取得し、体調管理をすることも重要であると説明し、取得を促している。

社員からの反応は、意識調査を通じて定期的に把握している。直近では、健康に関するアンケートや会社の制度に関するアンケートなどを実施し、社員からも好意的な反応が得られている。働きやすい環境であることは、採用時のアピールにもつながっており、継続的な採用を実現できている。

さらに、社外においても、顧客満足度の向上を実現できた。社員はパートタイマーも含め無期雇用を基本としているため、繁忙期に臨時的に人を雇うことは想定しておらず、顧客からの依頼が集中してしまうとスムーズなサービス提供ができなくなる可能性がある。廃棄物処理は「来てほしい時に来てくれる」のがよいサービスであるため、廃棄物処理の時期をずらしてもらい、繁閑を調整することは、顧客に対する質の高いサービス提供にもつながった。

今後は週休3日制なども含め、性別、障害の有無、価値観などに関わらず多様な社員が活躍できるよう、働き方の選択肢を拡充することを検討している。また、社員が外部と接点を持つ機会を増やし、学びや発見を得られるようにすることを目指す。働き方改革に対する社員の意見も様々であるため、スピード感を持って取り組んでいくのか、あえてペースを落として取り組んでいくのか、社員の納得感にも目配りをしながら取組を推進していきたいと考えている。

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

勤務時間の柔軟化

勤務日数の柔軟化

勤務場所の柔軟化

塩野義製薬株式会社

所在地 大阪府

社員数 1,000人以上 (時点: 2022年3月31日)

業種 製造業

事業内容 医薬品、臨床検査薬・機器の研究、開発、製造、販売など



SHIONOGI

- 社員一人ひとりが自律的に能力を磨いて成長していくために、スーパーフレックスタイム制度・在宅勤務制度の導入や所定労働時間の見直しを通じ、柔軟な働き方が可能な環境を整備
- 社外での学びを業務に還元することを期待し、選択週休制度（週休3日）の導入と副業基準の見直しを実施
- 選択週休制度は年度単位で利用可能とし、所定労働時間に応じた給与を支給。事由を問わずに利用できる制度とし、社員のチャレンジをサポート

● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

中期経営計画で掲げた2030年Vision「新たなプラットフォームでヘルスケアの未来を創り出す」を実現するために、従業員が目指すべき人材像として「Shionogi Way：他者を惹きつける尖った強みを持ち、新しいことにチャレンジを続ける人」を策定した。社員一人ひとりがチャレンジし、自律的に能力を磨いて成長していくために、どのような働き方や制度が望ましいかを考え、働き方改革を進めてきた。

その一環として近年様々な制度の見直し・導入を行っており、高度プロフェッショナル制度の導入（2019年4月）、自己投資支援制度の導入（2019年10月）、スーパーフレックスタイム制度・在宅勤務制度の導入（2021年4月）を行ったほか、2021年10月には所定労働時間の見直し、裁量労働制・事業場外みなし労働の適用廃止、選択週休制度の導入、副業基準の見直し等を実施している。

● 主な取組内容

スーパーフレックスタイム制度・在宅勤務制度を導入。柔軟な働き方が可能に

2021年4月にスーパーフレックスタイム制度と在宅勤務制度を導入した。以前からフレックスタイム制は導入していたが、より柔軟にすべくコアタイムを廃止した形である。24時間フレキシブルタイムであるが、健康面に配慮し、原則5時～21時の範囲での勤務を推奨している。なお、海外との業務があるため、上司に事前申請のうえ深夜に勤務することも可能としている。また、1日最低3時間は勤務することを定めている。

在宅勤務制度については、研究職・製造職は業務上出社が必要になることが多く、主にスタッフ職が活用している。これらの制度導入にあたり、いっどこで働くかが把握しづらくなるため、あらかじめ時間も含めた業務予定を立てて共有する仕組みにしている。

2021年10月には、裁量労働制・事業場外労働のみなし労働時間制を廃止し、従来これらの制度を適用していた社員はスーパーフレックスタイム制度に移行した。働く時間を意識しつつ成果を出してほしいと考えたことが背景にある。特に、これまで事業場外労働のみなし労働時間制を適用していた営業の現場では、労働時間の捉え方がこ

れまでと大きく異なるため、人事部の担当社員が営業所を回って研修を行うなど制度理解・周知を図っている。

所定労働時間の見直しを実施。働き方の意識改革を促進

2021年10月に、1日の所定労働時間を7時間45分から7時間、1か月あたりの所定労働時間は155時間から140時間に短縮した。制度変更に伴い、短縮した1か月あたり15時間分は先払いの固定残業代として支給し、月例給与の水準は維持している。短縮した15時間分を使って新たなチャレンジ等をしてほしい、所定労働時間を短縮した分、働き方や業務効率を見直すといった意識変革につなげてほしいというメッセージを発信し、制度変更の狙いも伝えている。

1日あたり7時間で仕事をするという意識が働いたのか、制度導入直後には残業時間が減少する傾向がみられた。ただ、他の制度変更も含め、制度を導入するだけでは改革にはならないため、今後個々の社員が制度の理解をより深めていく必要があると考えている。

選択週休制度の導入と副業基準の見直しを併せて実施。社外での学びの還元を期待

多様な働き方・柔軟な働き方を目指していきたいという思いや、社外に目を向けてそこでの学びを本業に活かしてもらいたいとの考えから、約1年間の検討を経て2021年10月に選択週休制度を導入した。併せて、副業基準の見直しも行った。

選択週休制度の検討にあたっては、給与も働く時間に応じて削減するという方針を採ることにした。制度を利用する場合、所定労働時間は5分の4になり、給与は原則80%相当となる仕組みであり、「年度単位」で申請する形にしている。制度の対象者は、入社3年未満とマネジャー職以上を除く正社員であり、全社員の7割程度（約4,000人）にのぼる。「他者を惹きつける尖った強みを持ち、新しいことにチャレンジを続ける人」を育成するための施策のひとつとして導入しており、育児・介護等に限らず、事由を問わず利用可能としている。選択週休制度の利用を希望する場合、まずは上司に相談し、現場でよく話し合ってもらおうようにしている。制度を利用しやすくするため、利用申請にあたり利用事由は特に確認をしないことにしている。導入の際には、社内でのどの程度の利用希望があるかについても議論があり、特に製造職では製造ラインの確保やシフト勤務調整の関係から、希望する社員が多いと業務運営が難しくならないかという懸念もあったが、現状では問題なく運用できており、選択週休制度に対する不公平感等も特に聞かれていない。

副業については、他社で副業を経験することで人材の流出につながってしまわないか、という懸念もあったが、「外を知る」ことで当社の良さを知ることもあるだろうと考えた。一方で、労務管理が煩雑になるため、まずは雇用契約のない業務を認める形にしている。また、同業他社や、医薬品を取り扱う施設等での業務は承認しないことにしており、認められないケースを示して該当しないことを確認している。副業は、100人弱程度から申請が出てきており、コンサルティングや、教育・学習支援等、内容は様々である。

そのほか、2019年10月には自己投資支援制度を導入しており、年25万円を上限にセミナー受講等の学びのための費用を支給する制度も導入し、社外での学びを費用面からも支援している。

●取組の成果・展望

選択週休制度については、2022年4月から適用を開始したところであり、活用状況や効果は今後把握していく。会社からは制度導入のメッセージとして、学び直しや目指す人材像の実現に向けて活用してもらいたいといった点を積極的に発信しており、副業基準の見直しや自己投資支援制度と併せて、社外での学びを仕事に活かすことを期待している。

他の制度も含め、働き方改革に関わる大きな変更を行ったところであるため、社員への制度の浸透や、理解度を深めるための周知が当面の課題であると考えている。選択週休制度については、制度設計に様々な可能性・パターンがある。それぞれの会社にあった制度を検討していくことが重要と考えている。

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

株式会社セラビ

所在地 北海道

社員数 30～99人（時点：2022年12月）

業種 卸売業，小売業

事業内容 OA機器販売・データ消去等



- 業績拡大と健康的な組織の実現を両立するため、常に仕事の目的を意識し、所定労働時間内で仕事を終わらせることを徹底
- 営業ノルマはあえて課さず、相談できる環境を整備することで仕事の密度を高め、創業以来27期連続で売上増を達成
- 年次有給休暇の平均取得率は約9割を超えており、特別休暇として傷病休暇も年5日付与

● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

当社は創業27年目で、主にOA機器（PC、プリンタ等）等の環境商材のリサイクルトナーの販売を柱として成長してきた。創業当時から、所定労働時間内で仕事を終わらせるという方針を掲げており、残業をしない働き方を継続している。そのため、長時間労働が課題となって働き方改革に取り組んだというわけではない。所定労働時間は8時45分から17時半までで、定時になったら全員すぐに帰宅している。

現社長が当社に入社する前に勤務していた会社では、長時間労働が常態化していた。当時勤めていた会社で、「働き方改革」の機運の高まりを受けて18時に帰宅するようになった際、退社時間が早くなってもアウトプットにほとんど影響がないということ、社長が身をもって経験をした。そうしたこともあり、社長自身、「長時間働くことがよい」という考えはもっておらず、当社の経営においても、所定労働時間内で仕事を終わらせるという方針を引き継いでいる。所定労働時間の中で、集中して効率的に働く意識が職場の風土として根付いており、創業以来27期連続で売上増を達成している。

● 主な取組内容

仕事の目的を意識させ、常に業務改善を実施

業績の達成・拡大に向けて、日々業務を見直し、無駄な業務をなくすようにしている。どのような仕事であっても、業務改善は絶えず必要と考えている。より良いパフォーマンスを上げるための改善であり、「働き方改革」のために行っているのではない。

見直しのタイミングは仕事の性質によっても変わってくるが、月次単位や年次単位で定期的に仕事の目的を改めて見直し、改善できるものがないか検討する活動を継続している。本来達成すべき目的を意識して仕事に取り組む、ということ大切にしている。

こうした方針に基づき、年度当初に各自の目標を定め、その達成に向けて業務を行っている。営業のノルマ等を課すのではなく、どのようにすれば目標を達成できるかをチームで相談したり、マネージャーが部下と一緒に考えたりと、

相談できる環境を作っている。会社から強制されて働くのではなく自発的に成績を出してもらう方が健康的な組織であると考えている。その上で、結果を出した人が昇進や昇級できるようにして、個人のやる気を引き出せる方が会社にとって良いと考えている。日中の業務時間は、非常に密度が高いと感じている。

リスク回避のため、属人化防止とバックアップ体制を構築

社員には、業務の属人化は事業運営上リスクになると伝え、属人化を防ぐため、営業では担当エリアの見直しを定期的に行っている。担当を変えることによって、新たな顧客開拓につながったり、業務の改善点がみえたりすることもある。

また、新規業務を立ち上げる際には、ある程度軌道に乗ってきたらバックアップ体制を構築し、他の社員も同じ業務ができるようにするなど、標準化を心掛けている。会社としても複数の社員が業務を担当できる体制を敷いておく方が効率的で、万が一、離職者が出た際のリスク軽減が図れるため、長期的にもプラスになると考えている。

年次有給休暇の100%取得に向けた取組の推進

年次有給休暇はなるべく全て取得するよう社員に呼びかけている。取得日数が少ない社員については、人事が、休暇が取得しづらい状況になっていないかどうかを確認し、必要に応じて上長とも話をしている。あわせて、傷病休暇を特別休暇として年5日付与している。これは、年次有給休暇を病気のときに取得するのではなく、本来のリフレッシュ等の目的で活用してほしいとの思いからである。

また、営業は一名でエリアを担当しているが、休暇を取得する際は他のエリアの営業社員が業務をバックアップする体制となっている。誰が誰をカバーするか厳密には決めていないが、お互いに休暇を取得する際に、カバーし合うことが当たり前になっている。有給休暇取得による業務の停滞を防ぐため、休暇取得者のメールは上司に転送され内容を確認するなど、必要な対応をしている。これによって休暇明けに仕事が滞ることが減少し、長期の有給休暇を取得しやすくなった。

経験年数に加え、パフォーマンス・業績を人事評価に反映

人事評価は長時間労働したことではなく仕事の成果を評価するようにしている。経験年数に応じて給与が上がる仕組みを基本としつつ、高いパフォーマンスを上げることで給与が上がり、職務職位があがるという仕組みを取り入れている。社員・企業双方にメリットをもたらす循環を意図した人事評価・給与制度を目指し、毎年見直しをしている。

●取組の成果・展望

創業以来、残業のない働き方を継続しており、2021年度の一人当たり月平均残業時間は0.16時間である。残業がわずかに生じているのは、月末に1~2時間、経理担当者がどうしても残業で対応する業務があるためであり、それ以外の残業はない。中途入社した社員からは、「以前は長時間労働の職場に勤務しており、休息や仕事と生活の切り替えが十分でないまま翌日の仕事に向かうということもあったが、当社に転職後はそうしたことは一切なくなった。残業がないため、平日にランニングをする余裕が生まれ、生活の質と仕事の質の向上を実感している」と聞いている。

また、2021年度の年次有給休暇の取得率は9割を超えている。2019年度は8割弱(77.6%)であったが、「疲れた身体では、良い仕事はできない。私生活の充実も図ってほしい」という経営者の強い思いもあり基本的には全て取得してもらうように働きかけている。

採用面でも、業績を上げつつ働きやすい会社ということで応募者が増えた。ただ、残業がない働き方を継続しながら業績を上げるには、絶え間ない業務改善の取組や創意工夫が必要であり、非常に濃い働き方が前提となる。単に早く帰り緩く働きたい、という動機で入社されると、会社にとってプラスにならない。そこで、採用に際しては会社の働きやすさを前面に出すことはあえてしないようにしている。むしろ、小規模企業ながらきちんと業績も上げている企業であるという点をアピールするようにしている。今後もこれまでどおり、残業をしない働き方や休暇が取得できる職場環境づくりを継続しながら、業績を上げられるよう取り組んでいく。

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

勤務日数の柔軟化

株式会社 ZOZO

所在地 千葉県

社員数 1,000人以上 (時点: 2022年9月末時点) ※グループ全体

業種 卸売業, 小売業

事業内容 ファッションEC運営 他



- 変形労働時間制を活用し、ホスピタリティ本部において総労働時間・給与を維持し、1日あたりの勤務時間を長くする選択的週休3日制を導入
- 半年に一度、基本となる1日8時間×週5日勤務か、1日10時間×週4日勤務を選択可能。利用者はホスピタリティ本部全体の2～4割に上る
- スケジュール共有や、業務の属人化の解消、会議の時間帯調整等の業務改善を併せて実施。モチベーションの向上や残業時間の削減等にも寄与

● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

当社は、主にファッションのECサービスを提供している。カスタマーサポート・物流のほか、営業部門、エンジニア部門、マーケティング部門、デザイナー部門、総務や経理等のコーポレート部門が主である。

もともと会社全体として年次有給休暇の取得促進や、独自性のある働き方などを実施していた。近年、特に社内の部門や職種が多様化してきたことから、3年ほど前から、会社一律で働き方を定めるのではなく、各部門に適した働き方の検討を進めてきた。

こうした背景の下、カスタマーサポートを主業務とするホスピタリティ本部においては、顧客対応の品質向上につなげるため、ライフスタイルや時代に合わせた働き方を実現し、より社員の能力を發揮できるような制度の検討を行った。ホスピタリティ本部には正社員が約100名所属しており、メールやチャットによる顧客対応が主な業務である。テレワークも一部で導入しているが、顧客情報を扱う部署であるため、基本的には出社しての業務が中心となっている。その中で、個々人の働き方の希望を聞き取ると、毎日8時間働きたいというタイプの社員と、長時間集中して働き、その分休日を増やしたいというタイプの社員がいることが分かった。そこで、働き方の多様性を高めるため、選択的週休3日制を導入することとした。

導入にあたり、制度の具体的内容や社員へのアナウンス方法等を検討し、制度導入の半年前に社員へのアナウンスを行った。その後、各社員の希望を聴取し、2021年4月より制度をスタートした。

● 主な取組内容

変形労働時間制を活用した選択的週休3日制の導入

具体的な制度の内容としては、1日8時間×週5日勤務(週休2日)を基本としつつ、1日10時間×週4日勤務(週休3日)も選択できるようにしている。いずれも変形労働時間制を活用している。どちらを選択しても、総労働時間・

給与は変わらない。社員は、半年に1度、週休3日にするかどうか選択できる。

1日あたりの労働時間を延ばす方法をとったのは、通常の働き方（週休2日）と週休3日の働き方のどちらを選んでも、給与が変わらないようにした方が、その時々ライフスタイルに応じて最適な働き方を選びやすくなると考えたためである。総労働時間は変わらないため、評価等も変える必要はなく、制度の導入はスムーズであった。

社員の反応は総じて好評であり、前向きに受け止められた印象である。制度開始以降、常時ホスピタリティ本部の2~4割程度（20~40人程度）の社員が制度を利用している。これまでの延べ利用者数は約50名程度である。

利用者の傾向として、性別や婚姻状況等による偏りは特になく、各自のライフスタイルに応じて選択していた。ただし、小さい子どもがいる社員は、8時間勤務を選択している社員が多い。

週休3日を選択することによって増えた休日の使い方は、家族と過ごす時間としたり、自分の時間として趣味や勉強（セミナーへの出席や読書等）に使ったりと、社員によって様々である。会社として、制度利用の理由は確認していない。各自のライフスタイルに応じた働き方ができるようになることで、顧客対応の品質向上につながれば良いと考えている。

選択的週休3日制でのスムーズな業務実施に資する、業務改善の取組

運用上の工夫としては、制度導入により社員が不在となる日が増えるため、業務の属人化を解消する取組や、会議の時間帯の調整、業務引継ぎをスムーズにする取組等を実施した。ホスピタリティ本部内には業務に紐づいたブロックというチームがあり、基本的にはブロック単位で選択的週休3日制をうまく運用する方法についての検討を行った。ブロック長同士で取組内容を共有しながら、運用上の工夫を重ねていった。

制度の導入直後は、誰がいつ休むのかが共有できておらず、休みの社員に連絡が入ってしまうということも生じていたため、社内のコミュニケーションツールを活用し、スケジュール共有を徹底するといった工夫も行った。

労働時間の管理については、全社の勤怠システムで実施している。ほかの部署ではフレックスタイム制を導入するなど勤務時間の柔軟化は進んでいるため、選択的週休3日制の導入による労働時間管理上の難しさは生じていない。

●取組の成果・展望

制度を利用した社員からは、「休日が増えたので、これまでできなかったことに時間を使うことができた」「家族との時間が増えた」「実家が地方でなかなか帰省ができなかったが、月1度帰省ができるようになった」「平日に休みをとれることで公共の手続きがスムーズになった」などの声もあった。休日が増えたことで、心の余裕が生まれ、仕事の精度やモチベーションの向上にもつながった。

また、残業時間が制度導入前後で約63%減少した。週休3日で働くことで、時間管理の意識が高くなり、より効率的に働こうという意欲が高まった。制度利用者だけでなく、チーム全体として業務の進め方を見直したことで、全体的に業務効率が上がったことも影響している。

年次有給休暇についても、選択的週休3日制の導入により取得率が下がったということはなく、夏休みとして長期の休暇を取得している社員もいる。週休3日の中でうまく業務が回せるようになったことで、「休みやすい」風土・環境も醸成され、むしろ年次有給休暇も取得しやすくなっている。

その他、制度導入のデメリットは特段感じていない。当初は10時間働くことで集中力が下がってしまうのではないかと懸念もあったが、休憩時間の取り方を工夫するなどにより、そうした問題も生じなかった。

選択的週休3日制は正社員を対象にした制度であるが、契約社員等からも、週休3日を選ぶのであれば正社員登用にチャレンジしてみたい、という声も聞いている。利用者の評判は良く、引き続きこの制度を活用してもらいたいと考えている。一方、家庭の事情等で週休3日を選択できない社員もいるため、そうした社員も利用できる多様な働き方も今後検討していきたい。

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

勤務場所の柔軟化

株式会社タマディック

所在地 東京都

社員数 1,000人以上 (時点: 2022年4月1日現在)

業種 サービス業 (他に分類されないもの)

事業内容 自動車、航空・宇宙機器、FA・ロボット等トップ
メーカーの設計・開発・生産技術の分野において
技術サービスを提供する総合エンジニアリング企業

TAMADIC
創るチカラ、変えるチカラ

- 36協定の上限規制の適用除外であったエンジニア職（新技術・新商品等の研究開発業務）に対し、管理部門の社員と同様の上限を適用するため、残業削減について社内外の理解を醸成
- コロナ禍を機に、全社的に在宅勤務の利用を推進し、設備投資も積極化
- 事業構造の転換に伴い、残業削減を進めやすく、希望する時期に休暇を取得しやすい状況へと変化

● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

中期経営計画「第9次5か年計画」(2017～2021年度)の基本方針として、「社員と組織の成長を実現し、社員生活の向上と企業体力の強化を両立する」を掲げ、その達成に向けて働き方改革を推進してきた。現在の「第10次5か年計画」(2022年度～)の重点施策でも、働き方改革の推進(多様で柔軟な働き方の推進)や人材育成機能の強化、キャリアプランの作成と計画的なエンジニアの育成に向けた人事・教育機能の強化を掲げており、エンジニアの成長と希望、事業の成長と進化の両立を目指している。

また、「株式会社タマディック健康宣言」では、「お客さまに最高の技術サービスを提供し、社員生活を向上させるために、エンジニアの高い技術力とエンジニアの心身の健康が不可欠である」とし、「社員全員が安全かつ健康に働けることができる、働きがいのある職場の実現」を目指すこととし、中期計画と同様に社員生活の向上を目標に掲げている。社員がワーク・ライフ・バランスを取りつつ、働きがいを感じながら働ける職場を目指し、総務部門が中心となって働き方改革に取り組んでいる。

● 主な取組内容

エンジニア職の残業時間削減に向け、社内外の理解を醸成

36協定の上限規制の適用除外であるエンジニア職(新技術・新商品等の研究開発業務)について、当社もかつては残業時間の上限を月80時間、特別条項適用により月100時間までとしていた。2017年度より開始した働き方改革の取り組みの中で、残業時間の上限時間を段階的に引き下げ、2022年度からは36協定の上限規制の適用内(一般の協定)とし月45時間、特別条項適用後の上限時間を月55時間(年間6回まで)とした。

上限時間の引き下げにあたり、顧客に対しては、残業削減に理解を求める書面を提出した。社会的に働き方改革を推進する気運が高まっていたことも、理解を求める上で助けになった。

社内においては、業務形態が派遣のエンジニアの残業が減ることは、売上の減少に直結するため、現場からは売上目標が達成できず、社員の収入減につながるという反発の声も大きかった。そこで、残業削減と同時期に、エンジニアリング業界におけるエンジニアの待遇改善と地位向上を目指し、派遣が中心だった業務形態を、プロジェクト全体で請け負うビジネスモデルに移行する事業構造の転換を本格的に進めていたため、このことも根拠としつつ現場と継続的に話し合いを重ね理解を求めていった。

特に、社内報やイントラネットを活用したトップメッセージの発信は、会社方針の浸透に効果的であった。継続的に

社長から残業削減に関する目標を発信したことで、マネージャーだけではなく、一般社員にも会社が本気で取り組む姿勢が伝わった。

また、四半期ごとに生産性の向上等に取り組んだ社員・組織等を表彰する制度（クォータープライム報奨）を設け、報奨金を支給している。併せて、働き方改革の取り組みに協力しているかを人事評価の一項目にするなど、長時間労働の削減という会社方針を現場に伝えている。

こうした方針の下、現場においても、業務の効率化・平準化に取り組んでいる。例えば、古くからの慣習であった「人に仕事がついてくることによる属人化」を解消するため、個人依存からチーム化へと業務体制を見直したことが挙げられる。エンジニア部門における事例のひとつとしては、個人からの業務やプロセスを洗い出した後、1つの仕事に対し、スキルレベルに応じたチームメンバーがそれぞれのパートを担当することにより、仕事が見える化され、飛躍的に効率化・平準化が進んだ。取り組みの過程においては苦労も伴ったが、諦めずに進めてきて本当によかったと、部門担当者は手ごたえを感じている。このほか、繁忙期の部署に他部署が応援に入るなど、部門の垣根を越えて協力することにより、残業時間を平準化している。

連続休暇の取得促進

年次有給休暇の取得率は従来から高かったものの、客先の状況や社員の意向により、取得率に差があった。そのため、年次有給休暇の年5日取得が義務化される以前の2015年度から、年5日以上の有給休暇取得を推奨しており、年次有給休暇の取得計画を立てている。また、ゴールデンウィーク・夏休み・年末年始などの長期休暇の前後にプラスワン休暇の取得を促したり、飛び石連休の際に「ブリッジホリデー」と称して年次有給休暇の取得を推奨したりするなど、連続休暇の取得も促進している。

男性の育児休業の積極的な取得推進

2022年の育児・介護休業法の改正に伴い、育児休業のうち5日間を有給とする制度を新設した。男性の育児休業取得率100%を目指し、2022年度からは男性に向けても育児休業を取得するように声かけを行っている。

2022年度8月時点では、対象となる男性の取得率は84.6%に達した。2016年時点は1ケタ台、2021年度は50%程度であったため、増加傾向にある。2021年度から2022年度にかけての大幅な増加は、会社からの声かけに加え、「上司からの育児アドバイス」や「同期が取得しているから」など、身近に育児休業を取得している男性社員がいたことが契機になった場合も多かったようである。取得日数は2週間～1か月程度の場合が多いが、半年や1年に上る場合もあり、長期にわたって育児休業を取得する男性社員もみられる。

コロナ禍を契機とした在宅勤務の利用拡大

これまで在宅勤務は一部社員に限って認めていたが、2020年より新型コロナウイルス感染症対策の一環として、全社的な在宅勤務の体制構築に取り組んだ。コロナ禍が落ち着きつつある現在でも、会社方針として在宅勤務の実施を推進している。

今後、在宅勤務の実施率は業務形態が請負の社員で30%、業務形態が派遣の社員で10%とすることを目標としている。東京事業部（設計部門）では、新型コロナウイルス感染症の流行状況や通勤時間の長さにより、2022年10月現在で既に在宅勤務の実施率が高いため、今後は他拠点においても、在宅勤務の実施率を向上させていくことが目標である。リモート用PCの貸与やチャットツールの全社導入、在宅勤務手当の支給などの環境整備を順次行っており、業務効率や生産性向上、社員の生活の質向上に向け、まずは設備投資に着手している。

●取組の成果・展望

36協定の上限規制の適用除外であるエンジニア職について、2022年4月以降、他の業務に従事する社員と同様に45時間を上限とすることができた。これには、現場による業務効率化・平準化の取り組みによるところも大きい。

売上に占める派遣業務の割合は、2017年の約4割から2022年10月時点で約2割まで減少し、代わりに請負業務の割合が高まっている。前述のとおり、派遣業務は労働時間が売上に直結するため、残業削減が売上の減少・社員の収入減につながりかねない側面があったが、請負業務の割合が高まったことでよりいっそう残業削減を進めやすくなっており、今後も継続的に取り組んでいく予定である。

また、2022年度の年次有給休暇の平均取得率は約8割に達している。以前から休暇を取得する風土は根付いていたが、派遣業務の場合は、客先の休暇取得推進日にあわせて休暇を取得する必要があったが、請負業務のウェイトが増えたことで、「以前よりも自分の希望する時期に休みが取りやすくなった」という声もあった。

今後はニューノーマル（新常態）への適応に向け、働き方の変革を引き続き図っていく。在宅勤務の利用促進も、重点的な取り組み事項としている。一方、2021年11月に竣工した東海エリアにおける新社屋「タマディック名古屋ビル」には、社員誰もが利用できるフィンランド式サウナを設置し、さらなる社員の健康増進や、社員間のコミュニケーションやアイデア創発を促すなど、オフィス勤務と在宅勤務それぞれの良さを生かせる施策も検討していく。

年次有給休暇の取得率向上

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

勤務場所の柔軟化

株式会社ツインズ

所在地 千葉県

社員数 30～99人（時点：2022年10月末）

業種 卸売業、小売業

事業内容 スポーツ用品・健康雑貨・調理器具の卸・小売り



- 新型コロナウイルス感染症対策を契機にテレワークを導入。部門横断的な推進体制を整備し、全社的に取組を推進
- 各社員が業務の棚卸を行い、テレワークに適した業務と適さない業務を整理するとともに、テレワークの課題や改善策を検討
- 社員満足度の向上や移動時間の削減、顧客との商談の充実など複数の成果を実感

● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

「人と健康とのインターフェイス、世界中のすべての人の健康に寄与すること」をビジョンとして掲げ、スポーツ用品や健康用品などの製造・販売事業を営んでいる。他社製品の卸売・小売だけではなく、自社でも製品の企画開発・製造を行っており、千葉県船橋市の本社以外に、東京や大阪の営業所、新潟の工場、中国事務所など、複数の拠点を有している。

新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、社員の感染不安を軽減するため、テレワークを導入した。コロナ禍以前より、社員からは仕事と育児の両立のためにテレワークの利用を希望する声が寄せられており、会社としても在宅で可能な業務があることを把握していたが、リモートでの対応は拠点間でのビデオ会議に留まっており、コロナ禍がテレワークを本格化させる契機となった。取組を進めるにあたっては、代表と総務部門の社員を中心に、千葉県によるテレワークの導入支援事業を活用し、専門家の助言を受けた。

● 主な取組内容

代表と総務部門の社員を中心に、部門横断的な推進体制を整備

代表と総務部門の社員を中心にプロジェクトチームを発足し、テレワークの導入に向けた検討を進めた。総務部門のみでは各部門の業務内容や、テレワークに関するニーズや課題等を把握することが困難であったことから、本社在籍の各部門から数名でプロジェクトチームを立ち上げ、部門横断的な体制を整備した。個人制作や事務業務を主とする本社部門では社内連絡ツールやサーバー共有の課題で留まったが、テレワークに適さない物流・製造部門を有する事業所でのテレワーク導入には、公平性の観点から、テレワークができない部門への配慮が一番の課題になり苦労した。しかし、そうした部門でもテレワークのできる業務を考えてもらうきっかけにしたいという思いから、あえて全社的な体制とし、会社としてテレワークを推進するという姿勢を社員に周知した。

さらに、代表からは移動時間を削減し、効率よく業務を進めていくようにメッセージを発信した。こうしたメッセージはテレワーク導入以前から発していたが、「打ち合わせは対面の方が望ましい」といった考えの社員もいる中

で、社員の意識改革に向けて発信の頻度を高めていった。また、Web会議の活用が進み、対面でなくとも相手の表情を見ながらコミュニケーションを取れるという実感が伴うにつれ、テレワークを活用する意識が社内にも浸透していった。

各部門で業務の棚卸を進め、テレワークに適した業務とそうでない業務を整理し、本格導入

テレワークの導入に向けた準備として、業務の棚卸を行い、テレワークに適した業務とそうでない業務を整理した。各部門では、プロジェクトチームに参加した社員が旗振り役となり、社員一人ひとりが自身の業務の棚卸を行うようにすることで、棚卸に漏れが生じないようにした。テレワークに適さない業務が多い物流・製造部門においても、本社での運用をきっかけにマニュアル作成や企画業務などの自宅でできる業務を整理することにつながった。

また、単に今ある業務を整理するだけでなく、ハード面や通信面、運用上の課題と、課題の解消方法も併せて検討することにより、テレワークでできない業務をできるようにするための業務改善にもつながった。例えば経理部門では、情報セキュリティが最大の課題となったが、リモートデスクトップシステムの活用によりテレワークでできる業務を拡大しつつ、それでもなお出社が必要な場合は輪番で対応するなどの対応を図った。

こうした事前準備期間を経て、テレワークを本格導入した。各社員が自らの業務の棚卸を進めていた結果、自宅でどのような業務を行うかを計画したうえで日々の業務を行うことができ、働き方の大きな変化であったにもかかわらずスムーズな移行を実現できた。なお、テレワークの対象者は全社員とし、利用日数の制限なども設けなかった。

既存の機器や無料のツールも活用した、メリハリのある設備投資

社外からでも会社番号での発信が可能で IP 電話を導入したほか、自宅から会社 PC を操作できる環境を整えたり、会計ソフトのクラウド化を図ったりする等、ハード面・通信面の見直しも進めた。社内で活用していなかった携帯電話、PC を貸与したり、無料ツールを利用したりすることで、ICT 化にあたってのコスト抑制を図った。一方で、顧客との打ち合わせや社内会議においてお互いの状況がよく分かるよう、Webカメラやマイク・スピーカーは高性能なものを導入するなど、自社にとって必要なものを見定め、メリハリのある設備投資を行った。

●取組の成果・展望

残業は以前からほとんどなく、テレワークの導入後もその水準を維持できている。テレワークによって移動時間が削減されたが、その分は仕事に充てるのではなく、自分自身のために使うよう社員に伝えている。

また、年次有給休暇の取得率は、2021 年度は約 6 割であった。以前に比べて半休の取得が進んできており、午前中はテレワーク、午後は半休などの組み合わせも多くみられる。業務の棚卸やテレワークの導入のほか、年次有給休暇の取得日数の少ない社員に対する声掛けなどを行い、本社において「自身のリフレッシュのために休んでよいのだ」という雰囲気が醸成されてきたことで、新潟の工場など、他拠点でも休暇を取得しやすい雰囲気が波及してきている。

テレワークの導入以前は、社員同士のコミュニケーションや部門間の情報共有・連携に支障が出ることを懸念していたが、実際に導入してみるとそうした問題は生じなかった。社員からは、移動時間が減ることにより負担が軽減され、生活に充てられる時間が増えたと満足する声も上がっている。また、顧客先への訪問に要する時間や費用が削減され、その分、各商談に今まで以上の時間をかけられる、商談回数を増やせるようになる等のメリットもあった。

ピーク時に比べるとテレワークの利用率は低下してきているが、コロナ禍への臨時対応として終わらせるのではなく、今後もテレワークを柔軟な働き方の一つとして活用していく方針である。社内に向けても、今後は感染症対策という目的を超えて、オフィス以外でも出勤時と同様に業務が遂行できるようにし、生産性やモチベーションの向上を目指すことを目的とする旨を発信しており、部門ごとに業務の見直しを進めていくように促している。一方、対面で話すことならではの良さもあると考えられることから、自社にとって最適なテレワークの活用方法を模索していくことを予定している。

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

勤務時間の柔軟化

勤務場所の柔軟化

東洋電装株式会社

所在地 広島県

社員数 30～99人（時点：2022年11月1日）

業種 製造業

事業内容 制御盤製造およびシステム開発



- 広島県の事業を活用し、コンサルタントの協力を得ながら働き方改革を推進
- 退社時間を間接部門は19時、事業部門は20時とする「1920制度」を導入し、働きたい人には働ける環境を残しつつ、ゆるやかな意識改革を推進
- 社内アンケートでは社員の7割が「働き方が充実している」「生活が充実している」とするなど、ワーク・ライフ・バランスが向上

●働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

制御盤製造、ソフトウェア開発、ネットワーク構築などを主な事業領域としている。

以前は残業が美德とされるような昔の中小企業的な体質であった。また、個々の社員のスキルによって業務量に偏りがあり、一部の社員に過大な負荷がかかることで、今では考えられないような残業時間になっていたこともあった。特に2014年ごろから、業績が急成長すると同時に、長時間労働の常態化や、一部社員への労働時間の偏りが起きるようになった。急激な売上の伸びや組織の拡大のために、社内制度や職場環境の整備が追いついておらず、社員の心身の疲弊が危惧された。また、社長が、働き方改革の流れに乗り遅れると会社の業績が停滞してしまうと感じていたため、経営課題として、先手を打って取組を進めなければならないという危機感を持っていた。

こうした危機意識を持っていたところ、広島県から「働き方改革企業コンサルティング事業」についての声掛けがあったことをきっかけに、2017年11月より働き方改革の取組を開始するに至った。同事業においては、県から派遣されたコンサルタントと一緒に、半年間のフェーズごとに取組を展開した。第1フェーズでは現状分析・課題整理、方針・目標の設定、推進体制の構築などを行い、ボトムアップによる組織改革を図った。第1フェーズの結果、ボトムアップによる改革は時期尚早という判断がされ、第2フェーズでは、数値目標の設定、勤務時間の見直しや勤務間インターバルなどの新制度の導入、トップダウンによる改革などが行われた。

●主な取組内容

「1920制度」の導入により、社員の意識を改革

社員の退社時間の目標を全社の方針として示すため、日々の退社時間を間接部門は19時、事業部門は20時とする「1920制度」を導入した。あくまで退社時間の目標設定であり、19時または20時以降の残業を禁止するというものではない。一律に残業を禁止するよりも、緩やかなルールを設けることで、早く帰宅すれば帰宅後にリラックスできるなどのメリットをじわじわと実感できることを狙いとしている。

「働き方改革企業コンサルティング事業」における取組として導入したもので、制度導入時にはコンサルタントの協力を得て、全社員向けに研修を実施した。

2016年までは、勤怠を経理総務部門が管理していたが、管理を各事業部の管理職に権限委譲し、事業部ごとの勤怠状況を現場が確認するようにした。なお、残業は申請制にはしておらず、残業ゼロを会社の目標ともしていない。申請制にしなくても残業が着実に減っており、とことん仕事をしたい場合にはそうできるような環境を残しておきたい

と考えているためである。

早朝勤務制度により深夜労働を防止

通常は8時30分から始業のところ、朝5時～7時45分に勤務する場合には時間外手当を50%増しで支給する「早朝勤務制度」を実施している。深夜労働をする社員が多くおり、深夜労働をして翌日体調不良で休む社員がいたこともあったため、朝型にシフトさせたい考えがあったほか、一般論として、22時や23時まで働くよりも、朝早く働いた方が生産性が高いという認識もあった。導入当初から早朝勤務をしている社員が4～5人いる。22時以降の労働時間は減少しており、早朝に仕事をすることで業務効率が向上している。

マネージャー層への研修を通じ、マネジメント業務に注力できる意識改革・業務改善を実現

当社は組織が急速に成長したこともあり、過去には社員全員のスキルの底上げが不十分で、マネージャーが部下に仕事を任せきりにできない時期があった。また、マネージャーに就いている社員のほとんどにマネジメント経験がない状態であった。こうした背景から、マネージャーの意識改革やマネジメント能力の向上に継続的に力を入れている。具体的には、マネジメントやチームビルディングに関する研修のほか、会社のあり方について考える研修等を実施している。また、マネージャーに仕事が集中してしまわないようにするために、いかにマネージャーが自分たちの仕事の負担を軽減し、部下・後進の育成をしていくかに関する研修を定期的の実施している。マネージャーの意識・業務改善がなされており、取組の効果を実感している。

コスト意識や業務効率化に対する意識の醸成

2019年ごろから各事業部で予算計画を策定し、それに基づいて業務を実行するという取組を行っている。その取組を通じて、各社員のコスト意識が高まっており、同時に労働時間がコストになることの認識も醸成されている。

新設した工場は「DX工場」(DX=デジタル・トランスフォーメーション:デジタル技術の活用によるビジネスの変革)と銘打ち、生産管理等のデジタル化を図ったほか、事務作業でのRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション:受発注データの伝票への転記など、システム上で行う定型作業の自動化)の導入、働きやすいオフィスデザインなどが進んでおり、業務効率化やコストに対する意識がさらに高まっている。

生産現場では、動線管理や案件の予実管理のデジタル化など、DXを推進している。動線管理により、30%程度歩く時間が削減された。また、ペーパーレス化が完了し、図面もタブレットで閲覧できるようになったため、その分の時間短縮も図れている。

テレワーク環境の整備

働き方改革の取組開始以前から、テレワーク導入の必要性を認識していた。新型コロナウイルス感染拡大以前は、営業職と管理職の社員が出先でテレワークを行うのみであったが、現在は、出社とテレワークのハイブリッドを推進している。東京拠点(営業とマーケティング)ではローテーションでテレワークを実施している。

テレワークを活用している社員には好評であるが、セキュリティ確保の問題、出勤している社員とテレワークをしている社員との間の不公平感の問題、必要なときに仕事を依頼できないなど実務上の課題などがあることは認識しており、今後の検討課題としている。

●取組の成果・展望

取組を開始する前の2016年度(2015年6月～2016年5月)の法定時間外労働は36.3時間であったが、2021年度(2020年6月～2021年5月)には19.6時間まで削減された。取組開始から4～5年が経った2020年に働き方に関する社内アンケート調査を実施したところ、働き方が充実していると感じる人が70%、生活が充実していると感じる人が68%と、働き方が改善され、ワーク・ライフ・バランスが図られている社員が多くいる様子が見えてきた。また、仕事に誇りを持っていると思う人の割合も取組前の61%から86%に改善し、働きがいも向上していた。一方で、もっと能力を伸ばして会社に貢献したいが、それをサポートする制度がないという課題や、仕事の属人化が依然として残っていることが分かったため、現在は、こうした課題を解消するための取組に着手している。

年次有給休暇取得率は、働き方改革に取り組む前から6割以上であり、以前から「休みたい時には休む」という風土が浸透している会社であった。また、一部の社員は代休の取得ができず、代休の残日数が積み上がる状況であったが、働き方の改善により、現在は解消している。

当社は中小企業で、取組を迅速に周知できることが利点であるため、すべてを制度化しているわけではないが、働き方改革に関するアイデアはどんどん取り入れており、いま現在も常に働き方を模索しているような状況である。

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

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

社会福祉法人南風会

所在地 福岡県

社員数 30～99人（時点：2022年10月11日）

業種 医療，福祉

事業内容 特別養護老人ホーム、ショートステイ、
デイサービス、居宅支援事業

- 業務の洗い出しと所要時間の設定を行うことで、業務の見える化を推進。日ごとや時間帯ごとの所要時間を算出し、残業を前提としない勤務シフトを作成する仕組みを構築
- 業務が標準化されたことで、客観的な人事評価や人材育成の標準化を実現
- 過去には60%に達した離職率が現在では7～8%まで下がるなど、職場環境の改善を通じて職員の定着を達成

● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

1993年に法人が設立された当時は寿退職の慣習が残っていた。また、結婚・妊娠・出産後に就業継続した職員も、介護現場における3交代制の中で働くことができず部署異動が必要になり、それまで培ってきた経験を発揮しづらい状況であった。2000年の介護保険制度の施行時期には離職率が最大で60%に達するなど、ますます人材の確保が課題となった。

こうした課題の解決に向けて、2006年頃から「働きやすさと働きがい」という方針を掲げ、働きやすい職場環境を整備し、最終的には福祉の専門職としての働きがいを持って仕事ができる職場を目指すこととした。方針を掲げてから、まずは「働きやすさ」の改善に着手した。

● 主な取組内容

職員間のコミュニケーションやモチベーション向上を促す取組を通じ、良好な人間関係を構築

職場環境改善のため、役員と職員の間で面談を行い、職場に対して意見がある場合には申し立てができる機会としている。実際に、面談では職場のちょっとした相談や悩みが寄せられることが多い。また、意見箱を設けて、職員からの些細な意見や改善提案を受けられるようにしている。こうした仕組みづくりだけでなく、日頃の業務のなかでも、役員が職員の話聞き、職員が働き方の面で困った点がないかなどを確認している。

また、職員間のコミュニケーションやモチベーション向上のため、トークンカード制度を導入した。トークンカード制度は、職員同士の感謝の気持ちを伝え合うインフォーマルな報奨制度であり、職員が感謝の気持ちを示すとき、相手の職員にトークンカードを渡す。トークンカードを多く集めた人から、さらに投票によって1人が選定され、会社から報奨が受けられる。

業務の見える化を徹底的に推進

業務改善・働き方の改善のため、介護士等が行う業務の棚卸しを行い、業務の見える化に取り組んでいる。利用者1人につき1日当たり約50件のサービス（食事の介助、排泄の介助、入浴の介助、口腔ケアなど）を提供しており、利用者ごとにサービスの提供方法や留意点も変わることから、例えば利用者が70人いる場合には、3,500件の業務が存在することになる。

介護サービスの提供にあたっては、洗い出した業務をもとに、利用者ごとに介護手順書を作成する。業務ごとに標準的な時間を定めているため、介護手順書をもとに、日ごとや時間帯ごとで事業所全体として必要な人員数を算出することができる。そして、職員の配置基準も踏まえつつ、必要な職員を充てられるよう勤務シフトを組んでいる。個々のサービス提供に要する業務時間が明確化されることで、残業が発生しないことを前提とした業務予定を組み立てることができ、また、業務が標準化されていることで、後続する職員に引き継ぎがしやすくなり、残業時間の削減につながっている。

標準化された業務をもとに人事評価や人材育成を実施

過去には人事評価の方法について、職員からの納得感を得られにくいこともあった。そこで、人事評価の標準化にも取り組んできた。前述のように業務の洗い出しを行い、職種ごとにできることが望ましい業務を定義し、その定義に沿い、職務ごとの時間給を定めている。各職種に求められる役割・業務が定められていることから、常勤・非常勤などの雇用形態に関わらず、一定の基準の下で評価を行うことができている。また、管理職（主任）の職員の評価基準には、業務分担の見直しをすることも含まれており、業務が予定通りに進まなかったり、人による偏りが生じたりしたときは、管理職が主体となって業務の調整を行うように促している。

業務を整理したことは人材の育成にも役立てられている。例えば、新しく採用した職員の試用期間中は、全体の6割ぐらいの業務を習得することを目標とした指導計画書を作成し、その間に習得すべき業務を定めている。指導計画書に定められた業務ができるかどうかを判断するため、評価者によらず、客観的な評価ができるようになっている。このように業務の見える化と評価の仕組みが結びついたことで、働きやすさの向上から働きがいの向上につながる道筋ができつつある。

ICT利活用の推進により、情報共有の円滑化と勤務場所の柔軟化を推進

介護職員も含め、2人に1台の割合でICT端末（スマートフォンやタブレット、PCなど）を保有している。また、全職員がインカムを持っており、施設内での情報連絡に活用している。

介護手順書やケアプランの作成にあたっては、スマートフォンやタブレット、PCから利用できる専用のシステムを導入している。各種記録作成時には、どのような場合にどのような内容を入力するかのルールを定め、職員のICTスキルに関わらず迷わずに入力できるようにしている。また、手入力を苦手とする職員に対して音声入力の方法を伝えるなど、職員のICTスキル向上にも取り組んでいる。どこからでも介護手順書やケアプランを作成・編集できるシステムであり、一部の職員がフリーアドレスで勤務したり、外出先からシステムにアクセスしたりすることができるため、ケアマネジャーや生活支援相談員が介護の現場に出やすくなっている。

さらに、職員間の情報共有や労働時間管理などに対応しているなど間接業務には、グループウェアを利用し、会議の予定や職員のスケジューラーの共有など、様々な周知に役立てている。

計画的な年次有給休暇の取得促進を実施

年間52週を4週で区切り、1年につき13個の勤務表を作成している。職員には一つの勤務表の中で、1日は年次有給休暇の取得予定日を設けるように促しており、自然と年次有給休暇を13日取得できるようにしている。勤務表ごとに設定する年次有給休暇の取得予定日は、勤務表作成の5日前までに希望を申請してもらっている。

●取組の成果・展望

2004年には離職率が6割を上回っていたが、これまでの取組により徐々に低下し、2021、2022年度は10%程度となっている。以前は結婚・出産・育児を理由とした退職が多かったが、現在は介護を理由とした離職が増えているため、職員の家族が当法人のサービスを利用する際は食事代のみの負担とするなど、仕事と介護の両立も支援している。

また、2021年度の残業時間は1人当たり年間で約11時間、年次有給休暇の取得率は64.7%と、働きやすい環境も整備されてきた。現在、法人の予算として残業代を含めておらず、所定労働時間内に業務を終えることを前提としているが、ほぼ達成できているといえる。

今後は年次有給休暇の取得率8割を目指し、取組を進めている。既に休暇を取得しやすい風土であり、職員も積極的に年次有給休暇を取得する意向があるため、休暇取得者が増えても問題ないよう、業務の役割分担に目を向けていきたい。また、「働きやすさと働きがい」の方針の下、介護が専門性の高い仕事であることを職員に改めて認識してもらい、職員が働きがいを感じられるように取組を進めていく。

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

働き方に関わらず成果や取組を公正に評価

株式会社西山ケミックス

所在地 京都府

社員数 30～99人（時点：2022年11月1日）

業種 製造業

事業内容 ゴム製品全般の設計・デザイン・試作・量産、
液晶保護フィルムの加工・販売

- 事業計画において残業ゼロを目標に掲げ、人事評価では短時間で成果を上げているかどうかで評価することを社長が明言
- 部門責任者による労務管理や多能工化の推進により、部署ごとの繁閑の差や長時間労働を解消し、残業時間ゼロを達成
- 多能工化の推進によるカバー体制が整い、休みやすい職場に。年次有給休暇の取得率が約7割から約9割へと向上し、男性社員が初めて育児休業を取得

● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

ゴム製品全般の設計・デザイン・試作・量産、液晶保護フィルムの加工・販売を主な事業領域としている。かつては年間を通じた繁閑の差が大きく、また、部署ごとの繁忙の偏りも大きかったため、特定の部署が忙しく、1人の社員が長時間残業する一方で、他の社員は定時に退社しているということがあった。また、男性社員の育児休業も、対象者が少ないという事情はあったが、取得しにくい職場環境で、取得者ゼロの状態が続いていた。

部署ごとの繁閑の差を小さくし、男性でも育児休業が取得できるなど、女性も男性も働きやすい・休みやすい環境を整えることを狙いとして、2019年10月ごろから、働き方改革の取組に着手した。取組内容は、総務部門で検討し、営業部門と製造部門の両方を統括する管理者（以下「統括管理者」と記載）に提案や働きかけを行っている。働き方改革の計画を策定するのではなく、着手できることから段階的に実施していった。また、働き方改革の取組と並行して、男性の育児休業の取得促進に向けた取組も展開した。

● 主な取組内容

残業ゼロを目標に掲げ、事業計画にも反映

トップが残業ゼロを目標に掲げており、期初に策定する事業計画にも盛り込まれている。

また、人事評価にあたっては、労働時間が長いことは全く評価せず、短時間で成果を上げているか否かで評価を行うことを社長が明言している。残業時間が削減されれば評価につながり、また、評価を得るために長く働く必要がないことが、働きやすさにつながっている。

残業を申請制にするとともに、残業時間を一括管理

長時間労働の抑制のため、統括管理者を労働時間や残業時間管理の責任者とし、それまで曖昧だった労務管理の責任の所在を明確にした。労務管理は現場の実情を知らないとできないことであり、また、業務のハンドリングとセットで行う必要があることから、総務担当ではなく、統括管理者が一括管理をすることになっている。そうすることで、どの部署の誰がどれぐらい残業をしているかを把握し、人による労働時間の偏りの有無を確認できるようになった。

また、残業の実施については、従来は明確なルールがなかったが、申請制に変更し、残業削減を徹底した。残業が発生しやすいのは、短納期で大量の注文が入った時だが、まず残業の要否の判断を部署のリーダーが行い、必要

と判断した場合は、部署の誰に残業をしてもらうかをリーダーが決め、本人に打診して承諾されれば、リーダーから統括管理者に残業を申請する。残業が多い部署に対しては、統括管理者が業務改善の余地がないか確認し、業務の効率化を促すようにしている。

さらに、2022年1月からは勤怠管理システムを導入した。出退勤の管理が簡単で、勤怠データも集約できるため、労働時間が把握しやすくなった。

多能工化の推進により、業務の偏りを軽減

これまでの業務の偏りの問題は、短納期の大量発注に特定の社員しか対応できないことが理由であった。そこで、部署ごとの繁閑の差を解消するため、多能工化を推進している。多能工化は、部署間の繁閑の平準化だけでなく、業務の効率化にも寄与すると捉えており、トップの指示で全社的に進め、推進の実務は生産現場がリーダーシップをとって進めている。

従来はフィルム加工の工程のうち、検査は特定の社員しかできなかった。そこで、1人でも多く検査業務に入れるように、手が空いている時間にその方法を教えて、対応できる人数を増やした。また、フィルム加工の仕事の手が空くときには、フィルム加工の社員がゴムの加工作業を教えてもらいに行くなど、現場主導で相互に仕事を教え合ってきた。さらに、空き時間を見つけて教え合うだけでなく、現在は年間計画を立てることで、計画的に多能工化を進めている。例えば、フィルム担当のパートタイマーをゴム加工部門に交代で2か月ずつ配置し、ヘルプに入れるように仕事を覚えてもらっている。特にゴム加工は、高い専門性が求められる業務がいくつかあり、かつてはできる人が限られていたが、現在では複数の社員がその作業に従事できるようになっている。

こうした多能工化の結果、特定の部署が忙しいときには、営業担当者も含めて、全員がヘルプに入れるような仕組みが整っている。例えば、ヘルプが必要な時は、統括管理者が一斉メールで、「本日何時から何時まで、フィルムのパッケージングの仕事に入れる人はいないか」と募集をかけ、全社からヘルプに来てもらうことができる。

年次有給休暇の取得促進

以前から年次有給休暇を取りにくいということは決してなかったが、会社として年次有給休暇の取得促進は行っておらず、年次有給休暇5日取得義務化前は、年次有給休暇を取得しない人はなかなか取得しないという状況であったため、まずは全員が年次有給休暇をしっかりと取得することを方針とした。年次有給休暇取得率の目標を事業計画に掲げているわけではないが、総務部門では取組にあたっての目標を設定している。

まずは、意識啓発を目的に、あまり取得しない社員には部署のリーダーや総務から声掛けをしたり、年次有給休暇取得を啓発するポスターを掲示したりするなどの働きかけを行った。

勤怠管理システムを導入したことで、年次有給休暇の取得申請がしやすくなった。システム導入前は、紙に記入してリーダーに直接提出する必要があり、多少のためらいがあったようだが、システム導入後は私用スマホからも申請できるため、申請のハードルが下がった。また、会社も本人も、残日数の管理がしやすくなった。

●取組の成果・展望

従来課題であった部門ごとの繁閑の差は解消され、長時間労働も是正された。働き方・休み方改革を行う以前の2019年度(2018年10月1日から2019年9月30日まで)の法定外労働時間は月平均で37時間であったが、2022年度(2021年10月1日から2022年9月30日まで)にはゼロ時間を達成した。

年次有給休暇の取得率も69%(2019年度)から87%(2022年度)に上昇した。背景には、リーダーや総務からの働きかけや勤怠管理システムの導入に加えて、多能工化をはじめとする働き方の工夫もある。多能工化により、「誰かが休むと仕事が止まる」という状況がなくなり、休みやすい環境が整った。また、会社全体の雰囲気として、多くの社員が年次有給休暇を積極的に取得するようになり、それにつられて、これまであまり取得に前向きではなかった人も年次有給休暇を取得するという状況が生まれている。特にリーダーが休暇を取得するようになった効果は非常に大きく、リーダーが休暇を取得すると、そのすぐ下の社員も休暇を取得するため、新入社員も休みやすくなっている。

製造部門のリーダーの男性に子どもが生まれた際には、本人が育児休業の取得を希望し、周囲も快く応援してくれたことから、男性も育児休業を取得するのが当たり前という雰囲気が醸成された。それができるようになったのも、多能工化や残業削減を推進し、誰かが休んでも大丈夫という職場環境が整えられたからだといえる。

働きやすさが向上しているという実感は大いにある。社員個々の意識も変わってきており、発言がしやすい環境にもなった。新入社員も、先輩と話しやすく働きやすい会社だと言っており、先輩後輩が仲良くいろいろな話をしているのを見ると、働き方改革に取り組んでよかったと思っている。

社員の平均年齢が32歳と若いため、介護をしている社員はまだいないが、今後は介護や自身の病気に直面することも考えられるため、その時に仕事との両立ができるような環境整備が必要であると考えている。

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

勤務時間の柔軟化

勤務日数の柔軟化

勤務場所の柔軟化

株式会社USEN-NEXT HOLDINGS (USEN-NEXT GROUP)

所在地 東京都

社員数 1,000人以上 (時点: 2022年8月31日) ※連結

業種 情報通信業

事業内容 店舗サービス事業／通信事業／
業務用システム事業／コンテンツ配信事業／
エネルギー事業

- 社員が時間・場所にとらわれずに働き、成果を発揮できる環境を目指し、「Work Style Innovation」を推進。スーパーフレックスタイム制度とリモートワーク制度を導入
- 「働き方改革＝マネジメント改革」と掲げ、マネジメントの工夫を促すとともに、社員から生産性向上の提案を受け付ける「3R Program」を併せて実施し、トップダウン・ボトムアップ双方の取組を推進
- 就業環境整備を通じ生産性や業務効率が向上。勤務時間内に効率よく働き、パフォーマンスを出し切るという意識と行動が浸透

● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

2017年の経営統合に伴いグループのビジョン・ミッションを策定。これを実現するために社員一人ひとりの働き方が本質的にどうあるべきかを考え、働き方改革に着手した。経営統合の際に、性善説に基づいたマネジメントをすることに考え方を転換した。「管理しなければ社員は働かない」という思考から脱却し、社員を信頼し自由を与えて自律的に働いてもらうことで、膨大な管理コストも削減ができたと考えた。

そこで、「働く人たちにとっての正しい自由」をテーマとし、「働く時間と場所からの解放」を検討した。「正しい自由」とはあくまで成果を出すための自由であり、自分がどう働いたら最大の成果を出せるのかを個々が考え、その成果が評価されることでキャリア形成ができるサイクルを回すことを重視し、2018年より「かっこよく、働こう。」をスローガンとして、新人事プロジェクトである「Work Style Innovation」を推進した。「① 既存概念にとらわれず、結果を出すための最適な方法を追求するため」「② 時間・場所の概念を捨て、効率と結果を追求するため」「③ イキイキとエネルギーに働けるコミュニティをつくるため」の3つを目的として、スーパーフレックスタイム制度、リモートワーク制度を2018年から導入し、併せて後述する「3R Program」により業務の効率化も図っていった。

働き方改革の推進にあたっては、「働き方改革＝マネジメント改革」と捉え、マネジメントが方針を理解し実行することが働き方改革であるとの考えの下、トップダウンでマネージャーを説得しながら進めていった。

● 主な取組内容

スーパーフレックスタイム制度による「時間」に縛られない働き方の推進

2018年には、グループ全体の社員を対象に、コアタイムを設けないスーパーフレックスタイム制度を導入した。社員がより柔軟に生産性を高めながら働くためには、各々が自律的に働く時間を決めることが最適であると考えた。

1か月の総時間数の枠の中で働く時間を調整し、成果を出すという考え方の下、「非稼働日」を設定することも可能にしており、結果的に週休を3日にすることもできる。週休3日にしている社員は多数派ではないが、仕事のペース配分や自身の生活スタイルを重視して、仕事の時間を調整している社員は多い。スケジュールはグループウェアのカレンダー機能で管理・共有している。

リモートワーク制度の導入による「場所」に縛られない働き方の推進

スーパーフレックスタイム制度と併せて、グループ全体の社員を対象に、リモートワーク制度も導入した。

現実問題として、リモートワーク中のアイドルタイムの増加は、誰にでも起こり得ることであると考えている。一方で、在席状況のモニタリングは、社員の自律性に委ねるといった本来の意義と相反するため、実施しないこととした。実際に、2020年4月の緊急事態宣言発出の際には、全社員がリモートワークに移行したが、コミュニケーションの機会減少に加えて、通信環境や家庭環境(小さい子どもがいるなど)の事情等により、生産性の向上に工夫が必要となった。

具体的には、デジタルツールやコミュニケーションツールの充実による生産性の向上を図った。PC、スマートフォンやチャットツールなど、これまでのオフラインでのコミュニケーションに代替する手段を効率的に活用することを重視し、全社員にノートPC・スマートフォンを支給するとともに、グループウェアを通じたコミュニケーションにより、どこにいても業務が進められるような環境を構築した。加えて、全ての部署を対象に、業務の見直しを指示し、無駄な業務を削減しつつ、必要な業務のクオリティは担保できる状態にした。

2020年11月には、希望する社員がリモートワークをより活用しやすくするため、「Workers Location 制度」を導入した。これは、原則週3日以上リモートワークをする社員を、会社が「Remote Worker」として認定する制度である。リモートワーク導入時、リモートワークができる仕事であるにもかかわらず、上司によって実施しやすさに差があるという課題があった。そこで、本人の希望により、リモートワークをする社員を会社が認定することで、上司の考え方を問わずリモートワークがしやすい環境を整えた。2022年8月現在、認定されている社員は約900人で、全体の18%にあたる。

「3R Program」による生産性の向上

費用削減(Cost Reduction)、業務削減(Work Reduction)、時間削減(Time Reduction)による生産性向上を図る「3R Program」を2019年から推進した。無駄だと思っている業務等の削減について、社員が上司を通さずに直接意見できるようにし、出された意見について経営陣が廃止・改善・継続等の仕分けを行い、トップダウンで各部門に指示をする形で取り組んでいる。「3R Program」のこれまでの応募総数は3年間で約280件にのぼる。過去2年はコンテスト形式で実施しており、受賞した際には賞金も用意している。

「3R Program」の提案内容は様々であり、電子化、ペーパーレス化の提案のほか、業務効率化のためのチームの立ち上げなど、推進体制に関わる提案もあった。メールの冒頭に「お疲れさまです」と書くのをやめようというものもあり、規模の大小を問わず様々な提案が出ている。大規模な取組については、会社で方針や詳細を決め、それを事業会社を下ろす形で進めている。

●取組の成果・展望

スーパーフレックスタイム制度の導入により、意識と行動が劇的に変わった社員が多い。効率的に働く、時間内にパフォーマンスを出し切るという意識と行動が浸透し、取組を続ける中で残業時間は減少した。また、スーパーフレックスタイム制度の導入前は、短時間勤務を選択するしかなかった社員も、16時に退社して保育園に子どもを迎えに行き、必要であれば育児をした後にリモートで働くことも可能になったため、フルタイムで勤務できるようになった。

また、急な病気や学校行事の際にも、勤務途中でリモートワークに切り替えることができるなど、ライフステージや生活環境に応じてリモートワークを選択できることに対する社員の満足度は非常に高い。顧客訪問後に事務所に戻らなくても仕事ができるようになったことから、営業職社員の満足度も向上している。

マネジメント層においては、スーパーフレックスタイム制度やリモートワーク制度の導入により、部下が目前にいない状況下でマネジメントを求められることになったため、当初は戸惑いも大きかった。しかし、社員の意識と行動が変わる中、マネジメント層も新たなマネジメントの在り方を模索するようになり、意識やマネジメントの変革を実現することができた。

これらの制度は採用活動におけるアピール効果も非常に高く、特に新卒の学生は、スーパーフレックスタイム制度やリモートワーク制度に対する関心が非常に高い。

このほか、業務効率化の一環で承認プロセスを極めて簡略化することで、業務の実施スピードが速くなったり、平均在席率が7割を下回っていることでオフィスコストが削減されたりする等、管理コストも大きく削減できている。

働く環境を整備することで、生産性や業務効率が向上したからこそ、現在も取組を継続している。会社には、やり切る意思と実行力が必要であり、それこそが働き方改革推進のポイントであると考えている。今後も、社員がどう考えるか、何を望むかを把握しつつ、望む選択肢に適合する制度を増やしていくことを構想している。正しい自由を社員が享受することで、会社全体の生産性が向上することも目指し、働き方の選択肢も多様化していきたいと考えている。

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

業務の繁忙に応じた働き方・休み方

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

株式会社綿善

所在地 京都府

社員数 29人以下（時点：2022年11月8日）

業種 宿泊業，飲食サービス業

事業内容 旅館



- 業務効率化やマルチタスク化、ICT活用等の様々な取組を通じて、働きやすい職場環境を実現
- 年間休日を83日から105日へ増加させるとともに、公休とあわせて最大14日の連続休暇も取得可能に
- 業界全体では人手不足が深刻であるにもかかわらず、求人に対して安定した応募があり、離職率も低下。持続可能な働き方により好循環を達成

● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

働き方改革を開始したのは、現在の女将が、それまで勤めていた銀行を退職して当社に入社した2011年からである。当時は年間休日が83日と、週に1.5日程度の休みしかとれない働き方が当たり前となっていた。他業界と比べて休日が少ないことに非常に驚き、まずは休日を増やす必要があると考えたことが取組のきっかけとなった。

ただ、職場環境を改善しようとしても、それまでの経営方針を急に大きく変えることは難しく、長い時間をかけて少しずつ取組を進めてきた。旅館業の生産性向上に向けたモデル事業の実施やスタッフのマルチタスク化、社内連絡用個人端末の導入等を通じて、職場環境の改善に取り組み、ようやく2019年4月より年間休日105日を実現することができた。

● 主な取組内容

モデル事業を通じた業務効率化の推進

2015年に現在の女将が若女将になった頃、日本旅館協会と観光庁等が連携し、旅館業の生産性向上に向けたモデル事業を実施することになった。当時から人手不足が深刻で、長時間労働の抑制や待遇改善により、人材の定着・生産性向上を図る必要があるという課題があった。そのための取組を行うモデル旅館の一つに、当社が選出された。

まずは、各部門から1~2人ずつメンバーが集まり、経営陣とともに業務効率の向上策について話し合った。そこで、各部門の業務を全て棚卸し、その業務は本当に必要か、意味があるものなのかについて、全スタッフにヒアリングを行った。その後、全員が参加する会議で意見を聞いて、全員が不要と納得した業務・サービスについては廃止することとした。

また、業務改善に取り組むにあたって5つの改善項目を設け、各項目にリーダーを任命して改善を積み重ねた。そうすることで小さな成功体験が喜びになり、働きやすい職場環境を作っていこうという風土醸成につながった。

スタッフのマルチタスク化

以前はフロント、客室、調理の3つの部門ごとに担当者が分かれており、各部門の業務は完全に縦割りで管理されていた。他部門の状況や立場を想像することが難しく、互いに不満を感じやすい状況にあったことや、業務負担の偏りを解消するため、2018年にスタッフのマルチタスク化に取り組んだ。全スタッフが入社時から各部門をローテーションで担当するようにしたことにより、各部門の業務内容を理解し、他部門が忙しいタイミングなどを想像できるようになった。求人の際も、旅館内の様々な業務に携わることから、接客以外の仕事も含む「サービススタッフ」と

いう名称を掲げるようにした。その結果、部門の垣根を越えて協力し合える関係が構築できるようになった。

ただ、旅館はやはり接客がしたくて働いている人が多く、客室係（いわゆる仲居さん）が夕食時には一部洗い場を担当するといったマルチタスク化に対して、当初は「自分は食器を洗うために入社したわけではない」と反発するスタッフもいた。しかし、「マルチタスク化に取り組まないなら、スタッフの休日はこれ以上増やせない」「これからは多能工化に対応できる人を会社として評価する」という姿勢で、会社の方針を具体的に説明しながら取組を進めた。

1人1台の社内連絡用の個人端末の導入

2017年に、館内の各フロアにタブレット端末を1台ずつ設置したが、スタッフが各フロアの客室の状況を確認するためには、一台しかない端末や電話まで戻ったり、実際にそのフロアを見に行ったりする必要があり、非常に煩雑であった。できるだけ費用をかけない効率化の方法を検討した結果、1人1台、社内連絡用の個人端末を導入することとした。

全スタッフが個人端末を手元に持つようになると、どこにいても即座に情報共有ができ、宿泊客が到着したら手際のスタッフが対応するなど、業務を効率的に進められるようになった。細かなマニュアルがなくても比較的スムーズに使うことができ、スタッフにも喜ばれた。

また、同時期に館内防犯カメラを導入し、スタッフの居場所やフロアごとの繁忙状況を一目でわかるようにした。全体を把握できるフロントでカメラの映像を確認し、各フロアの状況を踏まえて個人端末でヘルプを要請するなど、効率のよい人員配置を指示できるようになった。

年間休日の増加

年間休日の増加に向けては、各部署で全ての業務を一日の時系列で洗い出し、それを一覧表にして、その業務が具体的にどのようにお客様への価値に繋がっているのかを検証した。そうして無駄な業務は全て廃止した上で、部署ごとに忙しい時間とそうでない時間を見える化し、部署間で協力体制を組める仕組みづくりにも取り組んだ。

このほか、生産性向上に向けた業務改善やマルチタスク化、ICT活用等、働き方改革は着実に進めていたが、女将が2011年に入社した当時から課題と考えていた年間休日の増加を実現するためには、女将の父（前社長）をはじめ、当時の経営陣を説得する必要があった。年間休日を増やす方策検討のためのプロジェクトチームを設けたほか、業務改善によって人件費を抑えつつ、年間休日を増やした場合のシミュレーションを行って説得の材料とした。2018年に女将の夫（現社長）が銀行を退職して当社に入社し、強力な助っ人となったことも大きかった。

ただ、取組を進める過程ではスタッフと考え方の違いで対立するなど、苦勞も少なくなかった。最大の山場は、スタッフの約2割が改革に反発してほぼ一斉に退職した時である。働き方改革を進め、年間休日を増やすためには、スタッフに求められる役割やICTの活用等、従来の働き方を変えていかざるを得ない部分も少なからずあったが、そうした点に抵抗感があるスタッフがいたことも事実である。京都の観光客が大幅に増加していた中での一斉退職だったため、当時は先が見えない状況となった。残ったメンバーと危機を乗り越えたことで、今につながる働きやすい職場整備が進んだと考えている。

●取組の成果・展望

こうした取組の成果として、2019年4月より、年間休日を従前より22日（83日から105日）増やすことができた。また、スタッフの誰かが体調不良などで休んでも、業務が滞りなく行える体制が構築できるようになった。連続休暇についても、以前は3連休程度を複数回取得する形だったが、現在は年次有給休暇と公休を組み合わせると最長14連休を取得できるようになっている。あまり長く休み過ぎると仕事に戻りにくいという理由で、5連休を年に複数回取得する人もいる。

さらに、男性のスタッフで育児休業を約1か月取得した人もいる。支配人クラスの番頭だったため、宿泊業や管理職でも、長期の休業を取得できるという認識が広がった。女性スタッフは、以前は結婚・妊娠の時点で退職を考える風潮があったが、現在はライフイベントを経ても産休や育児休業をしっかりと取得し、職場に復帰している。今後は、家庭の事情によって必要な場合には休みが取れる環境を用意する一方で、周囲でカバーしてくれるスタッフに対しては、そのことをプラスに評価し、スタッフ間で不公平感が出ないようにすることにも取り組んでいきたい。

業界全体では人手不足が最大の課題だが、当社は正社員の応募が継続的にあり、人員に余裕がある状況である。離職率も低下し、持続可能な働き方への転換により好循環が生まれている。学生インターンシップも年間20~30人程度受け入れており、実績ができたことで、学校とのパイプもできた。また、外国人のスタッフは6人採用している。

少子化が進む中、将来に向けて子どもを産み育てやすい環境を整えることは不可欠と考える。当社の働き方改革の取組もまだまだ途上にあると思う。年間休日105日も決して多いとは思っておらず、今後も取り組むべきことはまだまだあると考えている。

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

働き方・休み方改善ポータルサイト

<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 総務課 雇用環境政策室

TEL:03-5253-1111

〈企画・制作〉

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

【著作権について】

「働き方・休み方改革取組事例集」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。