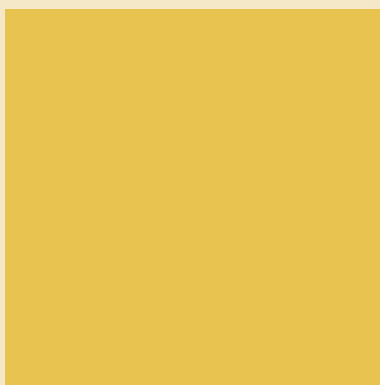


# 働き方・休み方改革 取組事例集

2024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
<b>I. 働き方・休み方改革に取り組む意義</b>	
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	10
<b>II. 本事例集の活用方法</b>	
1. 自社における働き方・休み方の課題を把握	11
2. 企業事例で紹介する働き方・休み方の目的タイプの取組	12
<b>III. 働き方・休み方改革 企業事例</b>	14

## 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5年が経過し、これまでに多くの企業が長時間労働の抑制や年次有給休暇取得促進に取り組んできました。

また、新型コロナウイルス感染症の流行は、私たちの働き方にも大きな変化をもたらし、特にテレワークの拡大には目を見張るものがありました。新型コロナウイルス感染症が5類感染症に移行してからも、テレワークとオフィス勤務を組み合わせた働き方など、自社や社員にとって最適な働き方を模索している企業もみられます。さらに、「働く場所」や「働く時間」の柔軟化を進めるだけでなく、「選択的週休3日制」など、勤務日数の柔軟化を図る企業も出てきています。

働く人々のライフスタイルや仕事・生活へのニーズが多様化する中、企業には、「仕事と仕事以外の生活を両立しながら誰もが活躍できる職場づくり」が求められています。そのためには、時間外労働の抑制や年次有給休暇の取得率向上といった適正な働き方・休み方の実現を進め、限られた時間の中で効率的に働き、しっかりと休めるような環境を整えるとともに、仕事の特性やライフスタイルに応じた柔軟な働き方も実現していくことが必要です。

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。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：東京大学 名誉教授
- 井出 和孝：SCSK株式会社 人事・総務本部 D&I・Well-Being推進部 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

# 働き方・休み方改革に取り組む意義

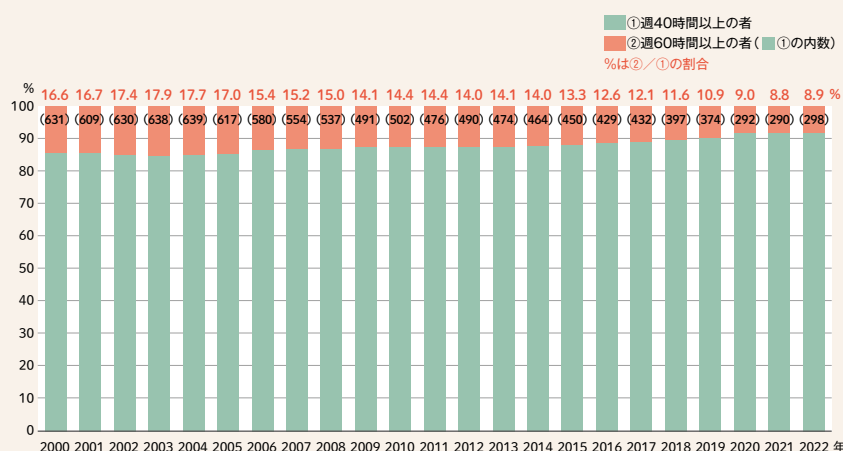
## 1 働き方・休み方の現状と課題

### 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いますが、2022年は8.9%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



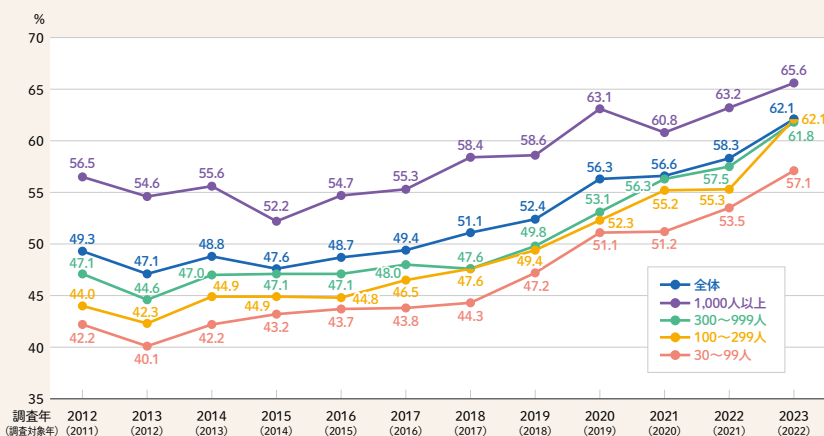
資料出所:総務省「労働力調査」(2011年は岩手県、宮城県及び福島県を除く)をもとに作成

(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、2023年の調査(2022年の状況)では、62.1%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65.6%に対して、「300~999人」で61.8%、「100~299人」で62.1%、「30~99人」で57.1%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

## 年次有給休暇の計画的付与制度の活用 ～年次有給休暇の取得率向上に向けて～

年次有給休暇の取得がなかなか進まない場合、その背景には様々な理由があることが考えられます。令和5年度に実施した『仕事と生活の調和の実現』及び特別な休暇制度の普及促進に関する意識調査（労働者アンケート調査）によると、年次有給休暇を取得する際に、4割弱の人が「ためらいを感じる」「ややためらいを感じる」と回答し、ためらいを感じる理由としては、「周囲に迷惑がかかると感じるから」「後で多忙になるから」「休むための仕事の調整が手間だけ

ら」などに加えて、「職場に取得しづらい雰囲気があるから」「上司がよい顔をしないから」などがあげられていました\*1。

年次有給休暇は、誰もがためらいなく、希望する時期に取得できることが理想ですが、年次有給休暇の取得が進まない背景に本人のためらいや、取得しにくい職場風土などがある場合や、業務の閑散期に年次有給休暇の取得を促したい場合などは、「年次有給休暇の計画的付与制度」を導入することも一案です。

### 年次有給休暇の計画的付与制度とは？

年次有給休暇の付与日数のうち5日を除いた残りの日数について、労使協定の締結により、計画的に休暇取得日を割り振ることができる制度です。

#### メリット

#### 労働者



事前に休暇取得日を割り振るため、ためらいを感じずに年次有給休暇を取得できます

#### 会社



事前に休暇取得日を定めることで、計画的な業務運営ができます

#### 活用例

- 夏季、年末年始に年次有給休暇を計画的に付与し、大型連休とする
  - 暦の関係で休日が飛び石となっている場合に、その合間に年次有給休暇を計画的に付与し、連休とする（ブリッジホリデー）
  - 閑散期に年次有給休暇の計画的付与日を設け、年次有給休暇の取得を促進する
  - 本人の誕生日などを「アニバーサリー休暇」とし、計画的付与の対象日とする  
※個人別付与方式で実施
- 等

\*1 厚生労働省 「令和5年度『仕事と生活の調和』の実現及び特別な休暇制度の普及促進に関する意識調査」（労働者アンケート調査）

### 年次有給休暇の計画的付与制度の導入のステップ

#### ステップ1：自社の実態把握と導入目的の整理

年次有給休暇に関する自社の課題、労働者のニーズ、取得が進んでいない要因を把握し、自社の実態に応じて、事前に休暇取得日を割り振った方が年次有給休暇の取得を推進できそうな場合には、年次有給休暇の計画的付与制度の導入を検討しましょう。

## ステップ2: 制度内容の検討

業種特性やステップ1で把握した自社の課題や労働者のニーズに適した方法を検討しましょう。

**日数** 年次有給休暇の付与日数から5日を除いた残りの日数を計画的付与の対象にできます。

**例1** 年次有給休暇の付与日数が10日の労働者

5日	5日
事業主が計画的に付与できる	労働者が自由に取得できる

**例2** 年次有給休暇の付与日数が20日の労働者

15日	5日
事業主が計画的に付与できる	労働者が自由に取得できる

●前年度取得されずに次年度に繰り越された日数がある場合には、繰り越し分を含めた付与日数から5日を引いた日数を計画的付与の対象とすることができます。

**付与方式** 企業、事業場の実態に合わせた様々な付与の方法があります。

方式	年次有給休暇の付与の方法	適した事業場、活用事例
一斉付与方式	全従業員に対して同一の日に付与	製造部門など、操業を止めて全従業員を休ませることのできる事業場などで活用
交替制付与方式	班・グループ別に交替で付与	流通・サービス業など、定休日を増やすことが難しい企業、事業場などで活用
個人別付与方式	個人別に付与	年次有給休暇付与計画表により各人の年次有給休暇を指定

労使協定の締結にあたって検討しておくべき項目は次のとおりです。

### ●計画的付与の対象者

計画的付与の時期に育児休業や産前産後の休業に入ることが分かっている者や、定年などあらかじめ退職することが分かっている者については、労使協定で計画的付与の対象から外しておきます。

### ●対象となる年次有給休暇の日数

年次有給休暇のうち、少なくとも5日は労働者の自由な取得を保障しなければなりません。したがって、5日を超える日数について、労使協定に基づき計画的に付与することになります。

### ●計画的付与の具体的な方法

- ・事業場全体の休業による一斉付与の場合には、具体的な年次有給休暇の付与日を定めます。
- ・班、グループ別の交替制付与の場合には、班、グループ別の具体的な年次有給休暇の付与日を定めます。
- ・年次有給休暇付与計画表等による個人別付与の場合には、計画表を作成する時期とその手続き等について定めます。

### ●年次有給休暇の付与日数が少ない者の扱い

事業場全体の休業による一斉付与の場合には、新規採用者などで5日を超える年次有給休暇がない者に対しても、次のいずれかの措置をとります。

- ・一斉の休業日について、有給の特別休暇とする
- ・一斉の休業日について、休業手当として平均賃金の60%以上を支払う

### ●計画的付与日の変更

あらかじめ計画的付与日を変更することが予想される場合には、労使協定で計画的付与日を変更する場合の手続きについて定めておきます。

## ステップ3: 就業規則による規定、労使協定の締結

年次有給休暇の計画的付与制度の導入には、就業規則による規定と労使協定の締結が必要になります。就業規則の規定例や、労使協定の例は、以下を参照ください。

▶働き方・休み方改善ポータルサイト「年次有給休暇の計画的付与制度とは」

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

## ステップ4: 制度の周知

制度を導入した狙いなどを労働者に説明し、ためらいなく年次有給休暇が取得できる環境づくりにつなげるようにしましょう。<sup>※2</sup>

※2 本ページの制度部分の解説は、以下資料等をもとに作成しています。年次有給休暇の計画的付与制度について、詳細は以下資料もご参照ください。

厚生労働省「年次有給休暇の計画的付与制度」[https://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kinrou/dl/101216\\_01e.pdf](https://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kinrou/dl/101216_01e.pdf)

厚生労働省「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>

働き方・休み方改善ポータルサイト「年次有給休暇の計画的付与制度とは」<https://work-holiday.mhlw.go.jp/planned-granting/>

## 計画的付与制度：企業の導入事例

### 東亜合成株式会社（製造業 1,000人以上）

ステップ1 自社の実態把握と導入目的の整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「他の人が働いている中、年次有給休暇を取得することに抵抗がある」「スケジュール調整が難しく年次有給休暇の取得日を決められない」と感じる社員がおり、年次有給休暇を取得しやすい社風への転換が求められていた ⇒夏休みや年末年始に長期で休めるようにすることを目的に、2012年に年次有給休暇の計画的付与を導入一斉に休みにすることで全員が休みやすくなるようにしたいという意図もあった</li> </ul>
ステップ2 制度内容の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 【日数】その年のカレンダーに応じて3~4日設定</li> <li>● 【付与方式】夏季・年末年始の休日と組み合わせ、連休とする一斉付与方式 (例: 2023年度は、8/16~8/18と12/29を計画的付与の対象日で設定)</li> <li>● 【対象者】交替制勤務者を除く全社員</li> </ul>
ステップ3 就業規則による規定、労使協定の締結	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 制度導入時には就業規則への記載や労働組合（過半数組合）と労使協定の締結を実施 ・労使協定は毎年更新・締結</li> </ul>
ステップ4 制度の周知	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 計画的付与日を含む夏季や年末年始のスケジュールを毎年イントラネットで掲示して周知</li> </ul>
効果等	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 導入を検討した当時は、自由に取得できる年次有給休暇の数が減るため、計画的付与の対象日数をあまり多くしないでほしいとの意見もあった</li> <li>● 一方で、計画的付与日とすることで、仕事の調整やスケジュール管理など、社内での調整もスムーズになるというメリットもあり、計画的付与制度を継続している。計画的付与の対象日数を減らしてほしいとの声は今では聞かれない</li> <li>● 2022年度の年次有給休暇取得率は9割強であり、高い水準を維持している。2023年度には会社休日とあわせて10日間連続の夏季休暇を実現した</li> </ul>

### メルコアドバンスデバイス株式会社（製造業 300~999人）

ステップ1 自社の実態把握と導入目的の整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以前より導入されていた年次有給休暇の計画的付与制度について、日数や対象者の拡大を段階的に実施 ・対象日数は、個人で自由に取得できる日数とのバランスを意識しつつ、2011年度: 1日⇒2014年度: 2日⇒2015年度: 3日⇒2020年度~: 4日に段階的に拡大</li> <li>・交替制勤務の現場ではシフト制で休みを決めていることから、当初交替制勤務者は計画的付与の対象外としていたが、変則シフトの中で仕事と生活の調和を図るにあたり、年末年始・夏季は家族と過ごせるようにすることも大事だと考え、2019年に交替制勤務者も年次有給休暇の計画的付与の対象とした</li> </ul>
ステップ2 制度内容の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 【日数】4日(2020年度~)</li> <li>● 【付与方式】夏季・年末年始の休日と組み合わせ、連休とする一斉付与方式</li> <li>● 【対象者】全社員(2019年に拡大)</li> </ul>
ステップ3 就業規則による規定、労使協定の締結	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以前より導入されていた制度であり、就業規則には既に記載されていた ・毎年度のカレンダーを策定する際に、過半数代表者と意見を交わし、労使協定を締結</li> </ul>
ステップ4 制度の周知	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 会社カレンダーは、毎年イントラネットやメール配信等で周知</li> </ul>
効果等	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2022年度の年次有給休暇取得率は9割弱であり、高い水準となっているが、年5日の年次有給休暇の確実な取得を実現していくためにも、計画的付与制度を続けている</li> <li>● 交替制勤務者も対象としたことで、長期休暇の一部の期間については、全社が一斉に休むことを実現できている</li> </ul>

### 堅田電機株式会社（製造業 100~299人）

ステップ1 自社の実態把握と導入目的の整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 子どもの休みにより多く一緒に過ごせるようにすることを目的として、以前より導入されていた計画的付与制度について、日数の拡大を段階的に実施 ・導入当時は子どもの夏休みに合わせて休むことができるよう、夏季に3日間の計画的付与日を設定 ・夏季のほか、GWも大型連休とするため、対象日数は、導入当時: 3日⇒2020年度: 4日⇒2021年度~: 5日に段階的に増やしていった ・計画的付与の日数が増えたことも勘案し、年次有給休暇のうち7日分は入社時に付与することとしている</li> </ul>
ステップ2 制度内容の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 【日数】5日(2021年度~)</li> <li>● 【付与方式】GW・夏季の休日と組み合わせ、連休とする一斉付与方式 (例: 2023年度は、5/2と8/14~8/17を計画的付与の対象日で設定)</li> <li>● 【対象者】全社員</li> </ul>
ステップ3 就業規則による規定、労使協定の締結	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以前より導入されていた制度であり、就業規則には既に記載されていた ・日数の見直しを行った際に、過半数代表者と改めて労使協定を締結</li> </ul>
ステップ4 制度の周知	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 計画的付与日も明示した会社のカレンダー(4月~3月)を毎年度設定し、前年度の1月頃に社内へ共有</li> </ul>
効果等	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 導入以前は年次有給休暇の取得に人によるばらつきもあったが、計画的付与の付与日数を5日としたことで、全社員の取得日数の底上げにつながった。年次有給休暇の年5日取得義務の進捗管理も容易になっている</li> <li>● 2022年度の年次有給休暇取得率は9割弱であり、2013年度に7割弱だった頃より大きく伸びている。また、長期休暇の実現が社員の生活の質の向上にもつながっている</li> </ul>



## 時間単位の年次有給休暇制度の活用

～柔軟な休み方の実現に向けて～

年次有給休暇は、働く人々の心身のリフレッシュを図ることを目的としているものであり、原則1日単位で取得するものです。

一方で、治療のための通院や、子どもの学校行事への参加、家族の介護など、労働者が様々な事情を抱えている場合には、時間単位で年次有給休暇を取得できることが助けになることもあります。

仕事と生活の両立などの観点から、労働者から時間単位の休暇取得を希望する声がある場合や、会社として労働者の様々な事情に対応できる制度を充実させたい場合などには、時間単位の年次有給休暇制度を導入することも考えられます。

### 時間単位の年次有給休暇制度とは？

労使協定の締結により、年5日の範囲内で、年次有給休暇を時間単位で取得することができる制度です。

#### メリット

#### 労働者



通院や、学校行事への参加など、短時間だけ休暇が必要ときなどに時間単位の年次有給休暇制度を活用して柔軟に対応できます

#### 会社



こうしたニーズに応えることで、多様な人材が活躍できる環境づくりにつながります

## 時間単位の年次有給休暇制度の導入のステップ

### ステップ1：自社の実態把握と導入目的の整理

労働者の声を聞き、柔軟な働き方・休み方のニーズや、時間単位の年次有給休暇制度に関するニーズがあるか、またニーズがある場合には、どのような場面での活用が想定されるかなどの活用イメージを確認しましょう。

労働者のニーズや活用イメージをもとに導入目的を整理し、時間単位の年次有給休暇制度の導入を検討しましょう。

### ステップ2：制度内容の検討

業種特性やステップ1で把握した自社の課題や労働者のニーズに適した方法を検討しましょう。

労使協定の締結にあたって検討しておくべき項目は次のとおりです。

- **時間単位年休の対象者の範囲** : 対象となる労働者の範囲を定めます。仮に、一部の者を対象外とする場合には、事業の正常な運営を妨げる場合に限られます。「育児を行う労働者」など、取得目的などによって対象範囲を定めることはできません。
- **時間単位年休の日数** : 1年につき5日以内の範囲で定めます。
- **時間単位年休1日分の時間数** : 1日分の年次有給休暇が何時間分の時間単位年休に相当するかを定めます。1時間に満たない端数がある場合は時間単位に切り上げてください。  
(例) 所定労働時間が1日7時間30分の場合は8時間となります
- **1時間以外の時間を単位として** : 2時間単位など1日の所定労働時間を上回らない整数の時間を単位として定めます。  
与える場合の時間数



## ■その他

時間単位の年次有給休暇制度を導入するにあたっては、申請・承認の方法や、勤怠管理、年次有給休暇の日数管理の方法などを検討することも必要となります。検討にあたっては、申請や管理が煩雑になりすぎないことを意識するようにしましょう。

### ステップ3：就業規則による規定、労使協定の締結

時間単位の年次有給休暇制度の導入には、就業規則による規定と労使協定の締結が必要になります。就業規則の規定例や、労使協定の例は、以下をご参照ください。

- ▶ 働き方・休み方改善ポータルサイト「時間単位の年次有給休暇制度とは」  
<https://work-holiday.mhlw.go.jp/holiday/time-unit.html>

### ステップ4：制度の周知

制度を導入した狙いなどを労働者に説明し、必要に応じて柔軟に年次有給休暇が取得できる環境づくりにつなげるようにしましょう。<sup>\*3</sup>

※3 本ページの制度部分の解説は、以下資料等をもとに作成しています。時間単位の年次有給休暇制度について、詳細は以下資料もご参照ください。  
厚生労働省「時間単位の年次有給休暇を導入しましょう!」<https://work-holiday.mhlw.go.jp/material/pdf/category1/0103001.pdf>  
働き方・休み方改善ポータルサイト「時間単位の年次有給休暇制度とは」<https://work-holiday.mhlw.go.jp/holiday/time-unit.html>

## 時間単位の年次有給休暇制度：企業の導入事例

### SCSK株式会社（情報通信業 1,000人以上）

ステップ1 自社の実態把握と 導入目的の整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員の働き方、休み方の選択肢を増やすために検討を開始</li> <li>● 時間単位の年次有給休暇は、自社では育児や介護を理由にして取得する社員が多いと想定。一方で、既に育児や介護等で利用できる自社独自の特別休暇等が設けられていたこともあり、日数はまずは3日に設定した ⇒まとまった休暇を取得することで心身のリフレッシュを図るということを大前提と考えたうえで、個別の事情に応じて柔軟に休暇を取得できるようにするため、2013年に時間単位の年次有給休暇を導入</li> </ul>
ステップ2 制度内容の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 【日数・時間数】1年につき3日（1日あたり8時間×3日＝24時間分）</li> <li>● 【その他】勤怠管理システムを改修。通常の年次有給休暇と同様に申請・管理</li> </ul>
ステップ3 就業規則による規定、 労使協定の締結	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 過半数代表者と労使協定を締結し、就業規則にも記載 ・労使協定は特段の申し入れがない場合は毎年自動更新している</li> </ul>
ステップ4 制度の周知	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 他の人事関連の規則類の改定と併せて周知</li> <li>● 毎年改定している勤怠マニュアルにも追加。勤怠マニュアルはイントラネットに掲載している</li> </ul>
効果等	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 時間単位の年次有給休暇について、2022年度の全社平均取得時間は約1.2時間、利用者数（1時間以上の取得者数）は1,411名、利用率は約17.0%（利用人数／全社員数）であった。コロナ禍でリモートワークが広がって以降、育児関連での取得が増えたと想定</li> <li>● 当初は3日で導入し、活用状況や要望等も確認しながら日数を増やすか検討する予定であったが、特別休暇やフレックスタイム制等の併用で社員の多様な働き方を実現できているため、特に日数は増やしていない</li> <li>● 裁量労働制の適用対象者の中にも、時間単位の年次有給休暇を活用している例がみられる。労働時間に裁量があっても、急ぎの仕事が発生した際は突発的に対応せざるを得ないこともあるが、時間単位の年次有給休暇を使えば労働が確実に免除されるため、「この時間は仕事ができない」という意思表示にもつながる</li> </ul>

## 株式会社GSユアサ（製造業 1,000人以上）

<b>ステップ1</b> 自社の実態把握と導入目的の整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>●働き方の多様化やワークライフバランス、健康確保等の観点から社員の労働時間や休暇関連制度への関心が高く、時間単位の年次有給休暇の取得を希望する声があったことから、2016年に労使で導入の検討を開始</li> <li>●当時、既にあった半日単位の年次有給休暇の取得率がさほど高くなく、年次有給休暇の目的には疲労回復も含まれることを踏まえると、時間単位年次有給休暇を導入することはどうかといった意見もあった ⇒一方で、個々人の多様な働き方のニーズに応えることも重要だという議論があったことや、育児や介護のため時間単位で年次有給休暇を取得することへのニーズを想定したことを受け、2017年に時間単位の年次有給休暇を導入</li> </ul>
<b>ステップ2</b> 制度内容の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>●【日数・時間数】 ・1年につき5日（1日あたり8時間×5日＝40時間分） ・導入当初は1年につき3日取得可能としていたが、労使で協議の上、1年につき5日に拡大</li> <li>●【その他】勤怠管理システムを改修。通常の年次有給休暇と同様に申請・管理</li> </ul>
<b>ステップ3</b> 就業規則による規定、労使協定の締結	<ul style="list-style-type: none"> <li>●就業規則の変更の際は、JAMジーエス・ユアサ労働組合（過半数組合）と労使協定の締結を実施</li> </ul>
<b>ステップ4</b> 制度の周知	<ul style="list-style-type: none"> <li>●管理職宛にメールで発信し、イントラネットの掲示板にも掲載</li> <li>●製造現場などでPCがない社員もいるため、管理職から課員に情報を展開している</li> </ul>
<b>効果等</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2022年度は、1,451名が利用し、平均の取得時間は年間4.7時間（分母は全社員）であった</li> <li>●導入後、年次有給休暇の取得が促進された。年次有給休暇取得率は導入時の2017年度は77.2%であったが、2022年度は84.3%と大きく上がっている</li> <li>●制度として定着しており、当たり前ものとして活用されている</li> </ul>

## 株式会社東陽理化学研究所（製造業 100～299人）

<b>ステップ1</b> 自社の実態把握と導入目的の整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社員から、「半日もかからない短時間の用事がある時のために、時間単位の休暇がほしい」という声があった</li> <li>●社員のニーズに応えるため、柔軟な働き方の制度としてフレックスタイム制の導入も検討したが、生産部門をメインとしており導入のハードルが高かった ⇒全部門共通で導入できる時間単位の年次有給休暇制度を2017年に導入</li> </ul>																																																																																																																																																												
<b>ステップ2</b> 制度内容の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>●【日数・時間数】1年につき5日（1日あたり8時間×5日＝40時間分）</li> <li>●【その他】 ・毎日の出勤状況を管理するシートに残日数・時間数を記載するように変更し、確認する運用とした</li> </ul> <div data-bbox="470 1388 1436 1590" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>出勤状況管理シートのイメージ (同社提供資料より一部省略・加工)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: small;"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="10">所要時間外勤務</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="10">毎月</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>休日</th> <th>残業</th> <th>本出社</th> <th>日曜出</th> <th>代休消化</th> <th>有休取得</th> <th>有休消化</th> <th>有休取得</th> <th>有休消化</th> <th>有休取得</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>平均</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>0.25</td> <td>0.00</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>社員平均</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>達成率</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>2.00</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>会社</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>   <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: small;"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="10">毎月</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>休日</th> <th>残業</th> <th>本出社</th> <th>日曜出</th> <th>代休消化</th> <th>有休取得</th> <th>有休消化</th> <th>有休取得</th> <th>有休消化</th> <th>有休取得</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>社員番号</td> <td>名前</td> <td>工程名</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>山田</td> <td>●●グループ</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>0.00</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>40.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>田中</td> <td>●●グループ</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1.00</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>19.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>佐藤</td> <td>●●グループ</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1.00</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>19.00</td> </tr> </tbody> </table> </div>			所要時間外勤務												毎月												休日	残業	本出社	日曜出	代休消化	有休取得	有休消化	有休取得	有休消化	有休取得	平均							0.25	0.00				社員平均							0.00	0.00				達成率							2.00					会社														毎月												休日	残業	本出社	日曜出	代休消化	有休取得	有休消化	有休取得	有休消化	有休取得	社員番号	名前	工程名											山田	●●グループ					0.00				40.00		田中	●●グループ					1.00				19.00		佐藤	●●グループ					1.00				19.00
		所要時間外勤務																																																																																																																																																											
		毎月																																																																																																																																																											
		休日	残業	本出社	日曜出	代休消化	有休取得	有休消化	有休取得	有休消化	有休取得																																																																																																																																																		
平均							0.25	0.00																																																																																																																																																					
社員平均							0.00	0.00																																																																																																																																																					
達成率							2.00																																																																																																																																																						
会社																																																																																																																																																													
		毎月																																																																																																																																																											
		休日	残業	本出社	日曜出	代休消化	有休取得	有休消化	有休取得	有休消化	有休取得																																																																																																																																																		
社員番号	名前	工程名																																																																																																																																																											
	山田	●●グループ					0.00				40.00																																																																																																																																																		
	田中	●●グループ					1.00				19.00																																																																																																																																																		
	佐藤	●●グループ					1.00				19.00																																																																																																																																																		
<b>ステップ3</b> 就業規則による規定、労使協定の締結	<ul style="list-style-type: none"> <li>●過半数代表者と労使協定を締結し、就業規則にも記載</li> </ul>																																																																																																																																																												
<b>ステップ4</b> 制度の周知	<ul style="list-style-type: none"> <li>●制度導入の際には、月に1回全社員参加で実施している業績報告会で周知した</li> <li>●あわせて、全社メールでの周知や工場等の掲示板でも掲示し、すべての社員に伝わるように留意した</li> </ul>																																																																																																																																																												
<b>効果等</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●導入前は、休暇取得により時間単位で社員が抜けることを心配する声もあったが、多能工化・平準化に取り組んでいたこともあり、導入後に課題になることはなかった</li> <li>●子どもの急なお迎えなどの育児事由での取得や、役所に行くため、通院、リフレッシュなど様々な事由で活用されている</li> <li>●社員からは、「時間単位の年次有給休暇制度があり、助かる」という声があがっている</li> </ul>																																																																																																																																																												



## 2 働き方・休み方改革に取り組む意義

平成30年に「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」が成立し、働き方・休み方改革は多くの企業にとって必須の課題となりました。また、新型コロナウイルス感染症の流行を機に、柔軟な働き方も大きく広がりました。

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。

労働人口の減少や人材の多様化が進む中で、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。

この「目的」を達成するための「手段」のひとつが、長時間労働の抑制や、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。企業は時間が有限であることを認識し、限られた時間で質の高い仕事をして、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。

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ものの、仕事の質や、仕事に対する社員の意欲が低下した」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、取組の目的を確認したうえで、取組を進めていくことが求められるといえるでしょう。

働き方・休み方改革を通じて、多様な人材が活躍できる職場を実現するという「目的」が達成できているかを意識しながら、働き方・休み方改革の取組を進めていきましょう。

働き方・休み方改革に取り組む意義については、以下でも解説しています。こちらも併せてご覧ください。

<https://work-holiday.mhlw.go.jp/shisaku-shiensaku/article/01.pdf>



# 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

主な取組

- 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・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

- 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

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

- 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・休み方の目的タイプの取組

### II

#### 働き方・休み方改革の目的タイプ取組一覧

掲載頁	企業名 (五十音順)	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
P14	株式会社アイダメカシステム	岡山県	29人以下	製造業	●	●
P18	株式会社あぶらや燈千	長野県	30~99人	宿泊業、 飲食サービス業	●	
P22	株式会社オロ	東京都	100~299人	情報通信業	●	
P26	株式会社片桐紙器	北海道	30~99人	製造業	●	●
P30	株式会社ジャルパック	東京都	300~999人	生活関連 サービス業、 娯楽業		●
P34	株式会社東陽理化学研究所	新潟県	100~299人	製造業	●	●
P38	株式会社プレスク	東京都	30~99人	情報通信業	●	
P42	平和建設株式会社	広島県	30~99人	建設業	●	●
P46	三井住友海上火災保険株式会社	東京都	1,000人以上	金融業、 保険業	●	
P50	メタウォーター株式会社	東京都	1,000人以上	電気・ガス・ 熱供給・水道業		



「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。

※●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・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
	●				
	●				
	●		●	●	●
●	●			●	
		●		●	
●	●				
	●			●	
●	●				
	●			●	
			●	●	

# 働き方・休み方改革 企業事例

## Ⅲ

働き方・休み方改革 企業事例

### 株式会社アイダメカシステム

株式会社 **アイダメカシステム**

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

所在地	岡山県
業種	製造業
事業内容	自動化機械装置の設計・製作
社員数	29人以下 (時点:2023年10月20日)※正社員のみ



- 面談やアンケートを通じ、社員の声を働き方改革に反映。会社の業績を示す試算表を開示し、生産性高く働くよう社員の意識が変化
- 社員が裁量を持って働くようになり、周りの状況をみながら自主的に助け合う風土が醸成され、定着率も向上
- 生産性向上により利益率も改善。増益分は社員に給与として還元し、働き方改革推進の意欲を高め、さらなる好循環へ

#### 取組の変遷



## 働き方・休み方改革 に取り組んだ背景 と狙い

若手社員が長時間労働や休日出勤の多さなどを理由に、1年足らずで退職してしまったことをきっかけとして、2015年頃より働き方改革の取組を本格化した。当時は、新しい事業に挑戦していたこともあり、業務効率も悪かったため、残業時間が長くなってしまっていた。また、納期に追われ、隔週で休みとしていた土曜日でも毎週出勤しなければならない状況であった。さらに、特に長く働いている社員の間で、「仕事は残業をしても頑張るべきだ」、「仕事を最優先すべきだ」といった考え方が浸透しており、それが社内全体の暗黙のルールになっていた。

こうした状況を少しでも改善するため、初めに社長と人事労務担当者を中心に、各社員との個人面談を実施した。年3回行い、会社への要望や、日々の業務連絡では言いにくい不満、職場の課題等を直接聞きとった。社員からは長時間労働を当たり前とする暗黙のルールへの疑問や、働きやすい職場とするための提案などが聞かれ、会社としてこうした声に応えるべく、取組を進めていくことにした。

また、社長が社外の勉強会や研修会に積極的に参加しており、働き方改革の取組や、業務ツールなどについて情報収集を行っている。社外の経営者や学識者と話す中で、働き方改革の重要性を改めて確認したり、他企業で実際に効果のあった取組について学んだりすることにつながり、社内の取組を進める原動力となっている。

## 主な取組内容

### ◆会社の業績を示す試算表を開示し、社員が生産性高く働くことを目指すように

社員一人ひとりの意見や要望を把握するために、個人面談を継続して実施している。面談の中では、社員の声を聞くだけでなく、働き方改革を進めるために気を付けて欲しい点など、会社からのメッセージを伝える場にもなっている。技術職の社員には、働き方やワーク・ライフ・バランスなど、技術的な側面とは直接かわりのない話題について話すことに慣れていない人や、その必要性を感じていない人もいた。そのような社員にも面談の意義を理解してもらい、働き方に関する意見や課題を引き出せるように、人事労務担当者が産業心理カウンセラーやキャリアコンサルタントの資格を取得し、面談の機会を効果的に活用している。

2016年からは、面談時に試算表を開示し、会社の業績を社員と共有するようになった。もともと数字に強い社員が多いので、試算表で売上や人件費を見比べて、個人として「長時間働き、頑張っている」という実感があっても、必ずしも会社の利益に直結しているわけではないと理解してもらえた。これにより、社員が経営者に近い視点を持って仕事に向き合うようになり、働き方改革の意識づけにもつながった。今では、社員一人ひとりが、長時間働いて給与を上げようという意識ではなく、生産性高く働くことで会社の利益を上げていこうという考えを持って働いている。

### ◆社員アンケートを実施し土日祝日を休みに変更。年次有給休暇の取得推奨日も設定

2016年に、それまで隔週で休みとしていた土曜日を休日にして、完全週休2日制とした。それ以前から土曜日を休みにしてほしいという声はあったものの、日給月給制をとっていたため、出勤日が減ることで社員の給与も減ることが想定され、変更するべきか悩んでいた。そこで、社員にアンケートをとって、土曜日を休日にするか決めてもらうことにした。アンケートの結果、2016年は土日と祝日を休みにすることが決まった。

翌年以降も、会社が一方的に休日を決めることはせず、いくつかのパターンでカレンダーを作成し、それぞれの給与をシミュレーションした上で、社員アンケートを行っている。2016年は、候補となるカレンダーを印刷して、手書きで投票を行ったが、2017年に社内チャットツールを導入してからは、オンライン上でカレンダーを共有し、チャットで回答を送ってもらうことにしている。

2019年頃からは、この仕組みを使って、年次有給休暇の取得推奨日も定めている。投票用カレンダーの中に3日～5日程度候補日を書き込んでおき、希望が多かった時期に年次有給休暇の取得推奨日を設定することになっている。特に飛び石連休をまとまった休みにしたいという声がよく聞かれ、時期としては、ゴールデンウィークやシルバーウィーク、お盆に設定することが多い。年次有給休暇の取得推奨日を定めておくことで、ほぼ全員が休みを取るため、業務の進捗を気にしたり、他の社員への負担を心配する必要がなくなり、長期の休暇を取得しやすくなった。

#### ◆年次有給休暇は時間単位でも取得可能。社内チャットで申請・共有することで、カバー体制も円滑に構築

法改正により時間単位での年次有給休暇の取得が可能になったことを受け、早々に導入を検討することにした。地域の特性として移動に時間を要するため、子どもが学校や習い事に行くときに、親の送迎が必要なケースが多い。そのため、時間単位で使える年次有給休暇があることは社員にとっても便利であると考え、2013年に時間単位の年次有給休暇制度を導入した。社員数も多くないため、年次有給休暇の管理はワークシート上でやっている。また、給与明細に残りの年次有給休暇の日数と取得可能な時間数を記載することにしており、社員もそこで確認することができる。もともとニーズがあったので、利用率も高い。

年次有給休暇を取得する際は、社内チャットツールを利用して申請してもらうことにしている。社内チャットで申請を行うと、休暇情報の共有がその場でできるため、業務のカバー体制もすぐに相談でき、フォローもしやすくなっている。

#### ◆社員の自律性を尊重し、自分で工程を決めて進める体制を構築。指示を待たずに自ら考え、互いに助け合う風土を醸成

働き方改革が進み、生産性高く働くという意識が浸透してきたことを背景に、自律的に働くことが定着してきた。また、2020年から毎日の朝礼で前日の残業時間を公表するようにしたこと、他の社員の業務負荷を把握でき、必要に応じてフォローに入る体制ができてきた。

そうした状況の中で、社員から、個々の工程一つひとつで指示を受けるよりは、状況に応じて自ら工程を考えて作業する方が業務を進めやすいという声があがった。そこで、2020年頃から体制を見直し、社員は自分で工程を決めることとし、業務進捗については社内チャットツールを用いてチームに共有することにした。また、チャットの投稿は全員が確認できるようにしており、他チームの情報も含めてリアルタイムで状況把握ができる。これにより、上司からの指示を待つ姿勢の社員が少なくなり、個々人が周りの状況をみながら自分のすべきことを考えて、自主的に助け合う風土ができた。

また、協力しあう社員をきちんと評価したいという考えから、2021年には社員による多面評価を導入した。ただ社員が助け合うだけでなく、それを互いに評価する制度があることで、自然と周囲への関心も高まり、働きやすい環境を作る一助になっている。

### ◆オンライン目安箱で日々の気づきや課題を社員から収集し、着実に改善

毎月1週間、オンライン目安箱を設置することになっている。社員はオンライン上のフォームを利用し、日頃の業務の中で気がついたことや、改善すべき点、要望などを無記名で自由に投稿できる。投稿を見ることができるのは社長だけというルールにしており、安心して意見を言えるようにしている。毎月社員の声が届くため、現場の課題にいち早く気づいて施策を考えることができ、改善に繋がっている。また、時には、若手の残業を心配する意見がオンライン目安箱を通して届くこともあり、そのような場合には状況を確認して、チームで対応策を考えている。

## 取組の成果・展望

働き方改革を通じて社員一人ひとりの意識が変わったことで、自主性と協調性が高まった。自分で考えて動き、互いに必要なフォローをし合えることで、社員が生活しやすく、個々の事情に応じた働き方ができるようになってきている。働き方も大きく変化し、2014年には月平均38時間であった法定外労働時間数は、毎年改善し、2022年は7時間まで減少した。年次有給休暇取得率は、2014年の36%から、2022年には93%まで増加している。また、労働時間が短くなっただけでなく、社員が生産性を意識して業務を進めるようになったことで、利益率は大きく上昇した。社員の出した成果に対しては対価で報いたいという考えから、増益分については社員に還元することになっている。これにより、仕事への意欲が高まったり、さらなる業務効率化のモチベーションにも繋がり、好循環が生まれている。

働き方改革を進める上では、社員が生活の中で大切にしているものを犠牲にすることなく働き続けられることを大事にしてきた。そのため、協力体制を維持できる会社の規模を保ちつつ、受注量などは無理のない範囲で調整している。顧客には、業務状況に応じて納品時期を提示し、理解を得られれば受注することになっている。また、厳しいスケジュールの場合には取引を断ることもある。経営者自ら交渉することで、社員の働き方を守り、いざという時のサポートを行っている。

過疎地域に位置する、小規模な会社であり、取りうる施策にも限りがある。その中で、どのように働きやすさを実現するのか、また利益をあげていくのかを社員と一緒に考えながら取り組んできた。これにより、社員の定着が進んだとともに、健康経営優良法人としての認定や、2022年の「おかやま子育て応援宣言企業」岡山県知事賞などの受賞にもつながり、社内外から「選んでもらえる会社」になってきた。今後も、課題を一つひとつ改善し、社員が生活を大切にしながら働き続けられる職場づくりをセミオーダーで進めていく。



(同社提供資料より)





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

III

働き方・休み方改革 企業事例

株式会社あぶらや燈千

所在地	長野県
業種	宿泊業、飲食サービス業
事業内容	旅館 ブルワリー運営
社員数	30~99人 (時点:2023年11月2日)



- マルチタスク化による業務効率化に加えて、スキルマップによる社員のスキルレベルの可視化および人事評価制度の見直し、PDCA サイクルによる人材育成を実施
- 新たな市場開拓や宿泊客の満足度向上、いわゆる中抜け勤務の廃止を目的として日帰り観光複合施設をオープン
- 客室数ではなく稼働人員ベースによる予約数制御と閑散期の週2回の休館日設定による働き方改革を実現

取組の変遷





## 働き方・休み方改革 に取り組んだ背景 と狙い

2017年に生産性向上国民運動推進協議会が発足され、GDPの拡大に向けて、サービス業の生産性を向上する必要性が掲げられた。その流れを受け、関連省庁や宿泊業界へと動きが拡大し、研修会などが開かれるようになっていった。

当社ではそれ以前から、日々の気付きを踏まえて業務改善に少しずつ取り組んでいたが、政府方針や業界の動向をきっかけとして、生産性向上を明確に打ち出すこととした。また、コロナ禍では宿泊客が大幅に減り、大きな打撃を受けたが、宿泊客が少なく時間的余裕がある状況を活用して、生産性向上に向けて集中的に取り組を実施した。

## 主な取組内容

### ◆マルチタスク化の推進とスキルマップによる社員の業務スキルの可視化

生産性向上に向けた最初の取組として、2017年から、マルチタスク化を開始した。

それまでは部署ごとに縦割りで業務が進められていたため、最初はフロントとレストランの接客係の兼務から始めた。それがうまく進んだため、さらに内務部によるディッシュアップ(調理場からレストランに料理を運搬する役割。元々は接客部の担当)や調理の盛り付けの補助、調理人によるレストランでの接客の補助、経理によるチェックイン業務の補助等、徐々に範囲を拡大していった。

取組はトップダウンで進めたが、従前から業務改善に取り組んでおり、社員が変化に慣れていていたこと、また若手社員が多く、取組を柔軟に受け止めてくれたことが、スムーズなマルチタスク化の成功要因であると考えている。

また、マルチタスク化を行うにあたり、個々の社員のスキルを可視化するスキルマップを作成した。最初に作成したスキルマップは、縦軸を個人名、横軸を業務項目とした一覧表で、各業務項目におけるスキルのレベルを0~4の5段階で表し、社員一人ひとりの業務ごとのスキルレベルを整理した。以降もスキルマップの改良を重ねており、最新のものでは、スキルレベルの目標と達成時期の設定も行っている。

スキルマップの作成にあたっては、まず代表が業務改善に係るインストラクターの資格を取得し、その知見をもとに、必要な業務・不要な業務の整理を行った。その結果をたたき台に、各部署、さらに部署を超えて全体での議論を行い、他部署と連携できる業務や移管することが望ましい業務についても整理を行った。

なお、スキルマップは、全社員に公表し、相互に閲覧できるようにしている。また、月に1回進捗ミーティングを実施し、各人が今後身に付けるべきスキルや、そのために必要な取組を確認している。他の社員のスキルレベルを参照することで、自身の目標設定の参考にすることも可能になる。



全部署の業務フローの見直しの様子

横断No: B 6		(部署名: 仲 務) 人材スキルマップ 2021年度上半期		2021年 6月 時点	
業務項目	スキルレベル	担当社員	スキルレベル	達成時期	備考
フロント・接客・対応	3	田中	4	2021.06	
レストラン・調理	2	佐藤	3	2021.06	
内務部・ディッシュアップ	1	鈴木	2	2021.06	
経理部・チェックイン	0	山田	1	2021.06	
その他	0	高橋	1	2021.06	

スキルマップ

(同社提供資料より)

### ◆サービスの見直しと客単価向上のための工夫

以前は夕食の開始時間を17時30分とし、30分刻みで4枠設けていたが、仲居の休憩取得が難しいことや、特に焼き物など、都度発生する調理への対応の煩雑さが課題であったため、18時と19時の2枠に変更した。これにより、18時枠の食事の片づけを内務部スタッフが担当し、仲居は引き続き19時枠の接客に対応するという分業体制を確立し、残業時間を削減することができた。

また、コロナ禍前は、土曜日の満室を基準にしたシフトを組んでいた。すなわち、全部屋が1泊2食の予約で満室になった場合にも対応できるシフトを組んでいたが、現在は、1泊2食の予約は当日出勤する人員数ベースで受けられる室数に絞り、残りの客室については朝食のみで予約を受け付けることとしている。

ただし、土曜日を1泊2食予約で満室にしない場合は収益への影響が大きいため、社員の接客力向上や設備投資により宿泊客へのサービスの質を向上し、それに応じた宿泊料金を設定するようにしている。客室の稼働率を下げても単価を上げることが、旅館業が最も収益を上げられる方法であると考えており、上質なサービスの提供に向けた取組は、宿泊客に対してよりよいサービスを提供したいと考えている社員のモチベーション向上にもつながる。

2022年10月にオープンした、クラフトビール醸造所や完全個室の温泉等を備えた新たな日帰り観光複合施設は、近隣地域からの来訪者を含めた新たな市場の開拓による観光消費の増加や、連泊する宿泊客の満足度向上を狙いとしたものである。

さらに、いわゆる中抜け勤務（ここではチェックアウトから次のチェックインの間の時間帯に、数時間の休憩時間を設ける勤務形態を指す。以下同様）の廃止による働き方改革も、日帰り観光複合施設設置の狙いの一つとしている。これまでは、最初の出勤時間から最後の退勤時間までの拘束時間が長くと、社員のライフスタイル構築への負荷がかかることが課題になっていた。

中抜けの時間帯を清掃等の既存業務に充てると、すでに清掃担当がいる中で人員の余剰が発生してしまうが、間の時間を観光複合施設での仕事に充て、そのまま退勤してもらうことで、2交代制への移行に取り組んでいる。

なお、コロナ禍前にも中抜け勤務の廃止に取り組んだことがある。その際には派遣社員を活用し、人員を1.5～1.6倍にして2交代制としていたが、コロナ禍で売上が大きく減少したため、直接雇用の社員だけで体制を構築できるように中抜け勤務を復活させた。しかし、社員にとっても経営的にも非効率な働き方であるため、再び廃止したいと考えている。

### ◆休館日(週2日)の設定

2023年4月から、主に毎週水・木曜日の2日を休館日としており、合計で年間85日が休館日になる。休館日のうち、月に1日は全社員会議の開催日にしているが、残りの休館日は休日であり、シフトによる休日を加算すると、年間所定休日数は105日になる。

前述のとおり、コロナ禍前は、土曜日の満室を基準にしてシフトを組んでいたが、そのためには人員が多く必要になり、社員は休みにくく、人件費の面でも経営を圧迫する要因になっていた。また、毎日営業していると、宿泊日直前に予約が入ることもあり、人員の調整が難しい面もあった。休館日を設定することで、それらの課題が軽減されたことに加えて、固定された休日ができることで、社員もプライベートの予定を立てやすくなった。

休館日を利用した月に1回の全社員会議では、代表からのメッセージの発信に加えて、各部署におけるスキルマップの進捗状況の確認や、業務改善に関する議論を行っている。旅館業では他の業種と異なり、社員が普段から同じフロアで仕事をしているわけではない

め、全社員が一堂に会する機会を設けることで、代表の思いや考えを社員全員に伝えるとともに、部署間のつながりや社員間の横のつながりを維持し、関係を良好に保つことにもつながっている。

#### ◆人事評価制度の見直しとPDCAサイクルの導入

コロナ後の2021年に、人事評価制度についても見直しを行った。それまでは、職能に対する評価のウェイトが大きく、スキルマップに給与を対応させていたが、それではチームワークに課題があっても、個人としては高い評価になる可能性がある。旅館業ではチームワークが非常に重要であり、よりよいチームワークに貢献している社員も評価されるべきであるため、スキルに加えて、行動特性(コンピテンシー)を評価に反映することとした。

また、人材育成の観点で、PDCAサイクルを導入した。全社目標に加えて、部署別の目標、個人別の目標をそれぞれ定め、毎月の全社員会議で、個人レベルまで進捗状況を確認している。

#### ◆ITツールの導入による省力化

ITによる業務効率化が図れる作業については、積極的にツールの導入を進めている。

例えば、チェックインは、以前は宿泊客が手書きした内容をあらためて入力していたが、スマートチェックインの導入により、入力作業を削減した。また、レストランは、全室個室で、以前は都度オーダーを取りに行かなければならなかったが、POSオーダーシステムを導入し、各室からセルフオーダーができるようにしたことで、その手間が大きく削減された。

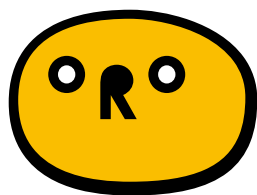
## 取組の成果・展望

企業理念として「社員の幸福実現」を掲げており、生産性向上と社員の満足度向上の両方が実現できるよう、日々業務の見直しを行っている。若手社員との個別面談でもポジティブなコメントをもらうことも多く、旅館業としてはかなり働きやすい環境を創出できていると考えている。

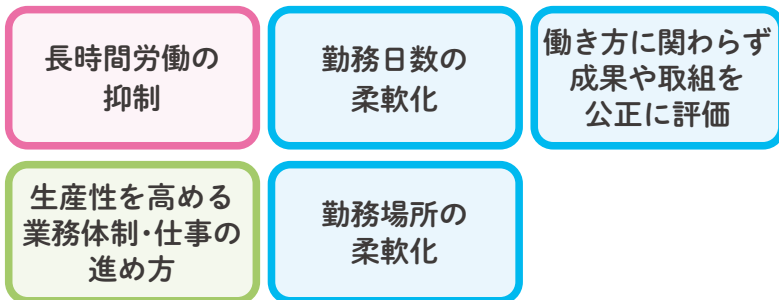
一方で、業界全体の課題として、旅館業はキャリアアップの道筋が見えにくいという面がある。人事評価制度については見直し、定着してきたところだが、次はキャリアアップのための制度を確立していきたいと考えている。

現状では「セクションリーダー」「経営企画」「支配人」「社内講師」等、全部で7つのキャリアコースを設けており、新卒入社の場合、入社3年目で自身の今後のキャリアの方向性を考える機会を設けている。担当できる仕事が増えると、やりたい仕事が変わってくることも考えられるため、その段階での本人の希望をキャッチし、それに沿った仕事ができる環境を提供することが、キャリアアップにも離職防止にも非常に重要であると考えている。

年間所定休日数は旅館業の中ではかなり多いほうだが、一方で年次有給休暇の取得率は向上の余地があると考えている。今後も残業削減に取り組み、年次有給休暇の取得日数を増やしていかなければ、観光業で働きたいと考える人がいなくなってしまう。人と接する仕事をしたくても、勤務時間が不規則で休みも取れないという理由で他業種に人材が流れてしまうのは、非常に残念なことであると考えているため、そのようなイメージを払拭するためにも、引き続き取組を進めていきたい。



# 株式会社オロ



所在地	東京都
業種	情報通信業
事業内容	クラウドソリューション事業 マーケティングコミュニケーション事業
社員数	100~299人 (時点:2022年12月31日時点、正社員のみ)



- 多様で柔軟な働き方を選択することで、各々が自己実現を達成できるよう、サンライフ(選択的週休3日制)を導入
- サンライフの円滑な運用に向け、制度を利用する際の留意点をまとめたガイドラインを策定
- 子育てとの両立を支援するため、小学校6年生以下の子がいる社員が働く場所を選択できるコアライフ(子育て支援勤務制度)を導入

## 取組の変遷



## 働き方・休み方改革 に取り組んだ背景 と狙い

働き方改革の取組が本格化したきっかけは、2017年の上場である。上場前の2015年時点では月間平均残業時間は40～50時間程度と多かったが、上場に向けてトップからも声掛けを行うとともに、36協定の見直しや人員の増員等、長時間労働の抑制に取り組んだ。2017年に上場した後は健康経営にも取り組み、健康経営優良法人の認定も取得している。外部の認定を取得することは目標としてわかりやすく、また他社との違いを打ち出すこともできる。長時間労働や健康経営の一環として、2020年7月には勤務間インターバル制度を導入した。

## 主な取組内容

### ◆サンライフ(選択的週休3日制)の導入

当社では、「より多くの人々(同僚・家族・取引先・株主・社会)に対してより多くの『幸せ・喜び』を提供する企業となる。そのための努力を通じて社員全員の自己実現を達成する。(一部抜粋)」という経営理念のもと、事業を展開している。社員一人ひとりが多様で柔軟な働き方を選択することで、各々が自己実現を達成できるよう、2023年1月に選択的週休3日制【サンライフ】および子育て支援勤務制度【コアライフ】(詳細は後述)を導入した。

サンライフは、もともと働き方改革の一環で、選択的週休3日制という柔軟な働き方について政府も含めて世間の注目が集まっていたところ、経営層より「当社でも導入できるのではないか」との意見があったことが導入のきっかけである。副業やスキルアップなどの勉強に活用してもらうことを念頭に、2023年1月に導入した。名称については、週休3日の“3”と、太陽のSUN、そして日の出のSUNRISEをイメージし、新しい働き方による新しい生活の幕開けや期待感等をポジティブに表現した。制度の対象者は希望する社員であるが、管理監督者はある程度裁量を持った働き方ができるため対象外としている。

サンライフには、1日8時間・週32時間働いて月給を4/5にする<8時間勤務型>と、1日10時間・週40時間働いて月給は据え置く<10時間勤務型>の2タイプがあり、社員はどちらか好きな方を選択することができる。<10時間勤務型>には1か月単位の変形労働時間制が適用される。選択的週休3日制を使いたいという場合、週の勤務時間に応じて給与が減っても構わないという人もいれば、給与はできるだけ維持したいという人もいると考え、多様なニーズに対応できるよう、当初から2タイプを導入することで検討を進めた。

		サンライフ	
		8時間勤務型	10時間勤務型
勤務パターン	8時間×5日 (週40時間)	8時間×4日 (週32時間)	10時間×4日 (週40時間)
給与比率 (対通常勤務)	100%	80%	100%

(同社提供資料より)

いずれのタイプでも、火・水・木のいずれかの曜日を休日として選択することとしている。休む曜日を月曜～金曜まで自由に選べるようにすることも検討したが、管理の煩雑さと、水曜日など特定の曜日に休む人が集中すると業務に支障が出かねないということとのバランスで3日のいずれかとした。ただ、実際には、水曜日を休みにする人が多い。



### ◆サンライフの利用状況

2023年7月時点のサンライフの利用者数は約30人。クラウドソリューション事業でシステム開発を行っている部署に利用者が多く、顧客対応の頻度が高い部署では顧客との関係でスケジュール等の調整が難しいためか、利用者は少ない傾向にある。利用者のうち、約9割が<10時間勤務型>、約1割が<8時間勤務型>を選択している。若い世代では<10時間勤務型>が多い。

導入後は、制度の周知を兼ねて社内報でサンライフとコアライフの特集を行った。その際、制度利用者を対象にアンケートを実施したところ、利用目的は「趣味・自分の時間をとるため」が3割程度、「セミナーや勉強のため」「休息のため」が各2割程度、「副業のため」が1割程度であった。そのほか家事や、平日に休んで混雑していない時に出かけたいという回答もあった。いずれも制度設計時に想定していた利用であり、社員にはオン・オフのメリハリをつけて働いてもらえればと考えている。

### ◆現場の運用実態にあわせて制度を柔軟に見直し

検討段階では毎月申込・適用を認めたいと考えていたが、月によって所定労働日数が異なるため、頻繁に制度の適用の有無を変えると、休暇や労働時間に偏りが生じ易くなることから、半年ごとに申請・適用を受け付けることに落ち着いた。

なお、当社では月20時間分の固定残業代を支払っており、実際の残業時間に依りて差額を支給しているが、<8時間勤務型>を選択する場合、固定残業代も16時間分(4/5)となる。

また、2023年1月に導入後、同年7月に2回目の募集を行ったが、その際にサンライフのガイドラインを作成・提示した。ガイドラインには、サンライフの活用を通じて残業削減や生産性向上を目指すという会社の方向性や、制度を導入した目的、活用するうえでの留意点、平日の休みを職場で共有する方法や、休み方のルール等を記載している。特に平日の休みについては、あらかじめ職場でのカバー体制等について利用者が上司と話し合いを行い、その話し合いが行われたことを確認のうえで、制度の利用を承認する形とした。

なお、所定勤務時間を短くする<8時間勤務型>の利用にあたっては、あらかじめ業務量を調整できるかを検討したうえで、可能な場合(調整がつく場合)は利用するよう社員に伝えている。基本的には職場内で調整をしてもらっており、利用する側と職場の両方の理解が必要であることをガイドラインにも記載している。

評価については、もともと時間当たり生産性の視点を踏まえて行うこととしており、「働く時間の長さ」や「仕事量」で決まるわけではない。サンライフの<8時間勤務型>を選択した場合、基本給は勤務時間の短縮分に応じて5分の4となるが、評価方法は通常勤務者と特段変わりはない。

### ◆コアライフ(子育て支援勤務制度)の導入

サンライフと同じく、2023年1月にコアライフ(子育て支援勤務制度)を導入した。同制度は家庭や子育てとの両立を支援することを目的として、10時~16時を出社して勤務する時間とし、それ以外の時間は働く場所(オフィスもしくは自宅)と時間を柔軟に選択できるというものである。例えば、8時半~16時まで出社して勤務し、帰宅後、20時~21時半までリモートワークといった働き方が可能となる。

コアライフという名称は、core(核)+koala(コアラ)+life(人生、生活)が語源となっており、10時~16時の出社を“生活”の軸(核)にしつつ、それ以外の時間は柔軟に働く働き方に、小さい子どもを袋に入れたり、おんぶしたりして子育てするコアラの姿を重ねている。制度



の対象者は株式会社オロ（およびグループ会社）で小学校6年生以下の子供がいる社員・契約社員で、管理監督者も対象となる。ただし、リモートワークが可能な職種に限られる。

リモートワークで働く時間帯について特段ルールはないが、9時間のインターバルを設けるようにしていることから、社員には、深夜帯などに勤務しないよう周知している。また、リモートワークで働く場所は自宅としている。

2023年8月現在、14人が活用しており、うち約半数が男性社員である。管理監督者の利用はない。導入当初は、コアラライフを活用することによってふだん時短勤務をしている社員がフルタイムで働けるようになることも期待していたが、実際には時短勤務者がコアラライフを活用する例がほとんどなく、フルタイム勤務者がコアラライフを使うケースが多くなっている。

## 取組の成果・展望

社内KPIとして「時間当たり生産性」を設定している。2023年1月の導入前後で、利用者の残業時間には特段変化はみられず、サンライフを利用したことによって、時間当たり生産性が下がることはなかった。当社としては、制度の導入によって生産性が下がらなければ良いと考えている。

ただ、今後はサンライフを適用したことで残業が増えてしまうケースも出てくるかもしれない。職種によっては業務の調整が難しいことも想定されるため、週休3日という働き方が合わなかった場合は、利用を見直してもらうことも必要と考えている。

コアラライフについては、制度を利用したことによって、家族と夕食を食べたりお風呂に入ったりできるようになったとの声が聞かれている。前述した利用者アンケートでは、「保育園のお迎えにゆとりをもって行けるようになった」「これまでは帰宅しても寝ている子にしか会えなかったが、子どもと触れ合う時間が増えた」といった声もみられた。

なお、サンライフやコアラライフの導入前に残業や年次有給休暇に関する課題はほぼ解消できており、残業は2023年時点では月20時間程度、年次有給休暇取得率も近年8～9割で推移している。加えて働き方の選択肢を広げることで、社員のキャリア形成や公私両方の充実など、自己実現の幅が広がった。一方で、多様な働き方の実現には社内体制づくりが欠かせない。働き方の違いによって待遇差が生じないようにする、業務システムの自動化等により労務・経理処理の負荷を軽減する、現場の業務調整に混乱が生じないようにするといった点について、今後も取り組んでいく。



自社で選択的週休3日制を導入すると聞いたときは、驚きました。そうした働き方に関心があったため、制度の説明会に参加して疑問点を解消し、2023年1月からサンライフ生活を始めて、水曜日を休日としています。週休3日になってから、4日間働く中での1日あたりの密度は上がり、メリハリがつくようになりました。自分が水曜日に働けないことを周囲が理解してくれており、その前提で調整するため、仕事上の支障は特に発生していません。どうしても避けられないタスクが水曜日に発生した場合は、他のメンバーにお願いしたりもしています。

休日の水曜日は、以前から自分が興味があったことに時間を使うことができています。週休3日で働く場合、1日当たり10時間勤務となるため、平日は仕事だけになってしまいがちなことや、体力的に厳しいことなどは課題ではありますが、自身が好きなことへの知識を身に付けることもでき、気分転換になるため、今後も続けていければと考えています。



未来の「形」を創造する

# 片桐紙器

長時間労働の抑制

業務の繁閑に応じた働き方・休み方

勤務場所の柔軟化

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

### Ⅲ

働き方・休み方改革 企業事例

## 株式会社片桐紙器

所在地	北海道
業種	製造業
事業内容	紙器・段ボール箱製造業
社員数	30~99人 (時点:2023年11月13日)



- 約20年をかけて生産ラインの徹底した機械化や多能工化に取り組み、残業時間を大幅に削減
- 年次有給休暇のさらなる取得促進のため、顧客と協議の上で生産時期を調整し、繁忙期の平準化を実現
- 時間外手当の減少や生産性向上により利益率も大幅に向上。利益は社員に賃金として還元し、好循環につなげる

### 取組の変遷



## 働き方・休み方改革 に取り組んだ背景 と狙い

主力製品として取り扱っている段ボールは、野菜や果物、水産物などの出荷時期などに需要が急増する傾向がある。働き方改革に取り組む以前は、繁忙期を迎えると、製造部門では交代制を取りながらもほぼ毎日残業が発生するような状態となっていた。また、会社を休まずに長時間働くことが評価される雰囲気があり、年次有給休暇も取得しづらい状況だった。

市場競争を勝ち抜いていくため、働きやすい職場環境を整え、社員が生産性高く働けるようにすることを目指し、2000年代前半から働き方改革に取り組んできた。ノー残業デーを導入するとともに、多額の設備投資を行い、生産設備の徹底的な機械化を進めた。また、外部講師を招聘して工場内の3S活動（整理・整頓・清掃）を実施し、多能工化にも取り組んできた。

こうした取り組みが功を奏し、2010年代後半にはほぼ残業はなくなった。ただ、年次有給休暇の取得についてはさらに改善の余地がある状況だったため、その後は計画的な取得などに取り組んできた。また、近年は、健康経営の観点からも取り組みを進めている。

働き方改革や健康経営を進めるにあたっては、社内に健康づくり委員会を設置し、年2回、社員の働き方等について議論している。メンバーは役職者に限らず、若手からベテランまで6～7名程度が参加し、幅広い立場から意見交換するようにしている。健康づくり委員会のメンバーから社内に向けて会社の方針を伝えてもらうことも狙いとしているため、他の社員に対して発信力のある社員に参加してもらうようにしている。

## 主な取組内容

### ◆多能工化の推進

工場には多様な生産設備があるため、一つの機械を一人の社員だけが操作できるという状況を解消し、社員一人ひとりが複数の機械を使いこなせるように多能工化に取り組んだ。同じライン内でも役割が異なるため、数か月単位で配置を変更するとともに、1年に1回程度は異なるラインへの配置転換も行ってきた。その結果、ある機械の責任者が休んだとしても、他の社員が代わりにフォローできる体制が構築され、年次有給休暇の取得促進につながった。

多能工化にあたって現場からの反発は特になかったが、生産効率は一時的に大幅に低下した。しかし、多能工化の必要性を踏まえ、一時的な生産効率の低下はやむを得ないものと判断して取り組みを進めてきた。管理職層を対象として会社から取組目的を説明し、納得感を醸成することにも留意した。

機械に対する習熟期間は社員によっても異なり、短期間で複数の機械を使いこなせるようになった社員もいれば、何年もかかった社員もいる。そのため、多能工化の成果が会社全体として発揮されるまでは長い時間がかかった。人によって得意・不得意とする機械も異なるため、各チームリーダーが月1回ミーティングを行い、人材育成の観点から各部下の習熟度合いを情報共有し、今後の育成方針について話し合ったり、配置の調整に当たっての参考としている。

### ◆年次有給休暇の取得計画作成

多能工化の取り組みにより、誰かが休んでもカバーできる体制が構築されたことをふまえ、さらなる取得促進のために、各部署で年次有給休暇の取得計画を作成し、計画的な取得を奨励している。月1回のチームリーダーの会議の際に、各部署の休暇取得計画を共有し、人員が不足しそうな場合は他部署からフォローしてもらえるように調整している。多能工化に取り組んできたことで、部署を超えたフォローをすることができるようになった。また、それにより管理職が休暇を取得する部下のフォローに当たる必要がなくなり、管理職も休暇を取得しやすくなった。

### ◆生産時期の繁忙調整

上述の取り組みを通じて、年次有給休暇を取りやすい体制は構築されてきたものの、段ボールは農作物や水産物の出荷を迎える時期（8～10月）に需要が急増するため、特定の時期に納期が集中するという状況がみられた。しかし、それによって年次有給休暇の取りにくい時期が生じてしまい、休暇取得が困難になるという悪循環に陥っていた。そこで、売上を維持しつつ繁忙状況を平準化するため、繁忙期だけでなく閑散期にも生産を進められるよう、顧客との調整を行った。

以前は顧客からの発注を受けてから製造していたが、顧客と事前に協議のうえ、閑散期にあらかじめおおよその発注量を見込んで製造しておき、その後実際の発注内容を受けて追加製造などの調整をすることにした。実際に発注があるまで、製品は在庫として場所を取り、管理コストを要するという問題もあったが、顧客と相談しながら、場合によっては顧客の倉庫に保管してもらうなど、お互いに無理のない範囲で対応している。これにより、時期によらず休暇を取得しやすくなり、取得日数が増加した。

さらに繁忙を解消し、8月～10月の繁忙期であってもゆとりを持って働けるように、製品の保管場所や在庫発生時の費用といった問題については、引き続き改善に取り組むことを予定している。

### ◆テレワークの導入

コロナ禍では、営業部門の社員及び一部の内勤部門の社員は基本的にはテレワークとしていた。ただし、テレワークを実施するためのツールを導入する負担や、事業内容上、どうしても現物を見ながら作業をする必要があることから、全員が同時にテレワークを行うことは難しかった。そのため、交替でテレワークを行う日程を決めて対応することとしていた。

テレワークの対象者は、営業部門の社員及び一部の内勤部門の社員である。

コロナの収束後は、感染が疑われるような事例が無い限りは通常出勤としている。ただし、今後は子育てを事由に利用を認めることも検討している。また、体調に変化がある際はテレワークで対応してもらうなど、柔軟な働き方の手段の一つとしてテレワークを使うこともできる。

## 取組の成果・展望

働き方改革の取り組みを始める以前は、製造部門の残業時間は月平均50～60時間といった状況であったが、取り組みを進めた結果、約10年前から残業はほぼなくなった。営業部門で残業が発生することがあるものの、現在、全社の残業時間は月平均で約5時間半(2022年度)と低い水準になっている。長時間労働の削減による時間外手当の減少や、設備投資・機械化による生産性向上により、利益率も大幅に向上した。この利益は、賃金を上げることで社員に還元しており、働き方改革の好循環を生んでいる。

年次有給休暇については、2018年度の平均取得日数が7.7日であったところ、2022年度には10.9日まで増加した。以前は連続休暇を取得することは難しかったが、休暇を取得しやすい雰囲気や計画的な取得が進んだことにより、休日と年次有給休暇をつなげて利用する社員も増えてきている。年次有給休暇のほかにも、健康の維持・管理のために取得できる健康活動休日を年1日・有給で付与しており、体調不良時からスポーツ等の健康維持につながるような余暇活動まで、幅広い目的で利用されている。

離職率は低く、正規雇用の社員だけでなくパート社員も長く働いている方が多い。また、新卒採用をするにあたっては、労働時間の短さや休暇の取りやすさは大きなアピールポイントとなっている。若い世代では賃金だけでなく労働時間等への関心も高いため、人手不足の状況下では強みとなっている。ただし、拠点によっては、その地域の人口規模が小さく、当社に限らず地域全体として人材の獲得が難しいという課題が生じている。そのため、将来的には外国人人材の活用等も含めて検討していく予定である。

また、働き方改革を進める以前は女性社員が少なく、結婚して退職する者も多かったが、近年は出産後も女性が就業継続するようになってきている。管理職に昇進した女性もいて、いっそう活躍が進む見込みである。健康経営に取り組んでおり、女性社員が増えていく中、女性特有の健康課題についても検討していく必要があると考えている。ただ、個人の健康状態については話づらいテーマでもあり、なかなか課題が見えてこない。前述の健康づくり委員会に所属している女性社員を中心として、まずは現場の意見を吸い上げられるように取り組んでいく。

# JALPAK



年次有給休暇の  
取得率向上

勤務時間の  
柔軟化

勤務場所の  
柔軟化

### Ⅲ

働き方・休み方改革 企業事例

## 株式会社ジャルパック

所在地	東京都
業種	生活関連サービス業、娯楽業
事業内容	旅行業法に基づく旅行業（国内・海外パッケージツアーの企画・運営・販売・管理） および旅行会社の依頼による国内・海外手配代行業
社員数	300~999人（時点：2023年1月）



- フレックスタイム制やテレワークを導入し、業務の繁閑や個人の事情に応じた柔軟な勤務が可能に
- 現場の社員から構成される働き方改革についての推進組織（WHIP）を設置。現場の意見を吸い上げながら、オフィスレイアウトやフレックスタイム制の見直しを実施
- ワーケーションやブリージャーの利用を促すため、WHIPで制度の利用方法について虎の巻を作成・展開

### 取組の変遷





## 働き方・休み方改革 に取り組んだ背景 と狙い

当社では「クリエイティブかつイノベティブな生産活動の実現により、高収益体質への変革を目指す」「仕事場以外での学び・生活者としての気づきによる個人の成長」を目標に、2016年から本格的に働き方改革を進めてきた。

まずは勤務時間帯のパターンの拡大や1時間単位の年次有給休暇制度の導入、会議時間・退社時間の上限を設定するなどの取組を実施。その後、在宅勤務（自宅または実家での勤務）やテレワーク（図書館やカフェなどでの勤務）、ワーケーション（旅行先で休みの合間に業務を行うこと）を導入。2019年にはフレックスタイム制を本格導入した。

これらの取組開始以前は育児や介護との両立に悩む社員も少なくなかったが、働き方の柔軟性が大きく向上し、育児や介護を理由とした退職はなくなった。

働き方改革を進めるにあたっては、2018年より「WHIP（Work and Holiday Innovation Project）」というプロジェクトを立ち上げた。これは公募により各部署から選出された25名程度の社員と総務部（事務局）で構成され、マネジメントから社員に対する一方通行の“働かせ改革”を脱し、社員による自律的で働きがいのある職場作りを目的としている。その後、活動範囲は拡大し、働き方改革だけでなく健康経営、ダイバーシティ等のテーマにも広がっている。経営サイドでは気づかない点を社員が話し合い、ボトムアップで現場の声を伝えていく関係性となっており、実際にWHIPからの意見を受けて、オフィスレイアウトの見直しや勤務を開始できる時間の変更などが行われた。

またWHIPとは別に業務改革・調達プロジェクト（DBX）というグループ長と部長クラスからなる組織もあり、より具体的な業務改革に関する検討を行ってきた。WHIPから現場の声を吸い上げ、DBXで検討し、経営層に提案するという流れが生まれている。

## 主な取組内容

### ◆フレックスタイム制による勤務時間の柔軟化の推進

2018年に限定した部署でトライアルを実施し問題点をクリアにしたうえで、2019年より本格導入した。現在、コールセンター以外は役職や部署によらずすべての社員が利用可能である。

標準労働時間は1日8時間だが、1日の最低労働時間数は1時間とし、月間での総労働時間を見ながら勤務している。

また2016年には始業時刻は7時以降としたが、「子どもが寝ているうちに仕事をしたい」というWHIP社員の声を受け、2021年より5時に変更した。

労働時間の過不足の清算期間は部署により1か月間または3か月間としており、社員は専用の勤怠管理システム上で自身の稼働状況を確認し、働き方を調整することができる。就業時間の分割を認めており、半日休暇や時間単位の年次有給休暇も組み合わせることができるため、社員は業務の繁閑やプライベートの事情に応じて柔軟に働くことができる。

なお日々の勤務時間については、前日までに翌日の勤務予定時間を上長に申請することで管理している。

### ◆テレワークを通じた勤務場所の柔軟化

テレワークは2017年より導入している。コロナ禍以前は利用が少なかったが、あらかじめ制度を導入していたことで、コロナ禍で出社が難しくなってからもスムーズにテレワークへと移行できた。コロナ禍では出社率が20%程度で推移していたが、現在は40%程度まで上昇している。

書類のPDF化や捺印・契約書の署名の電子化、固定電話から携帯電話への自動着信転送サービス等も導入を進めており、業務のために出社が必要ということはほとんどない。

ただしコミュニケーション不足が課題であったため、現在は2日以上の出社を求めている。

テレワークについても、前日までに実施時間・実施場所を上長に申請することとなっている。

自宅以外に図書館やカフェ等でのテレワークも認めているが、社員には情報管理に関する同意書の提出と、PCののぞき見防止対策を行うことを求めている。

さらに取引先への訪問の合間での利用を前提として、サテライトオフィスとも契約をしている。

また当社は旅行業であることから、社員には「いろいろな地域に出向き、地域で交流してもらいたい」と考えている。そのためワーケーションとブリージャー（業務出張先で、出張前後にレジャーを楽しむこと）も認めている。ただしコロナ禍で出張や遠方への旅行自体が減少しており、ワーケーション・ブリージャーともに利用者は少ない。利用を促すためWHIPでワーケーション・ブリージャーの利用方法について虎の巻を作成し、社内掲示板で周知する取組なども行っている。

### ◆休暇の取得目標を立て、年次有給休暇の100%取得を目指す

年次有給休暇や季節休暇など、年間合計25日の休暇取得を必須目標とし各組織で進捗管理している。高い目標を掲げ、計画的な取得を進めていることで、年次有給休暇の取得率も向上している。フレックスタイム制やテレワークも浸透し、柔軟な働き方ができることで、いざというときのために休暇を残しておきたいといった声は特に聞かれていない。

また半日単位や時間単位の年次有給休暇も導入している。

### ◆業務プロセス改革や、フリーアドレス制による業務の見直しも実現

業務の属人化を防ぐために業務プロセスをすべて洗い出し、ツールの導入や部分的業務委託なども実施している。これまでは部門全体をその対象としてきたが、3か月程度の時間を要することから、近年は個別の課題についても対応を始めた。

また2018年からフリーアドレス制を導入している。WEB上の座席表を導入し、その日に誰がどこに座っているかを確認できる。座席表には在社時間も入力し、働き方を可視化することで、業務の引き継ぎや社員間のコミュニケーションも活性化した。

## 取組の成果・展望

取組を通じて所定外労働時間は16時間(2015年)から8時間(2022年)へ減少し、年次有給休暇取得率は76.5%(2015年)から85.7%(2022年)へ増加した。年次有給休暇の取得率は非常に高く、また勤務時間・場所ともに柔軟な働き方をすることができている。

採用競争力の向上にもつながっており、コロナ禍前の採用活動では、フレックスタイム制やテレワークに魅力を感じている学生は多い。

今後はワーケーションやブリージャーなど利用率が低調な制度について、制度の周知と利便性の向上に努めていきたい。これらの制度の活用で生産性向上につなげ、今後は人材育成を強化していきたいと考えている。



フリーアドレスオフィスでの会議の様子

(同社提供資料より)



## 働く人の声

2016年頃に働き方改革が始まった当初は、これまでのやり方を変えなければならないことも多く、正直なところ戸惑いがありました。日々の業務もある中で、新しいことに対応していかなければならないことへの負担を感じる部分もあったと思います。

例えば、2018年からトライアルが始まったフリーアドレスでは、それまで各自の席に大量の資料を置いていたところ、ロッカーに収まる程度の荷物にする必要が生じ、社員の間では不安感もありました。ただ、実際に整理してみると、長年保管していて読んでいない資料も多く、ロッカーの容量だけでも十分だということがわかりました。整理整頓ができたことで、すっきりとしたオフィス環境となり、仕事にも集中できるようになりました。

年次有給休暇の取得についても、以前から取得を促されてはいましたが、休み明けが忙しくなってしまうという思いから、後回しになりがちでした。ただ、取得目標が定められ、年間の休暇取得計画を立てるようになったことで、それにあわせて仕事を進めるようになり、業務の効率化にもつながりました。会社として、休暇取得を徹底するという方針が伝わってきたことで、休暇を取得しやすい雰囲気になったと感じます。

また、在宅勤務やフレックスタイム制も活用しています。これまでは近所の病院への通院でも1日休みをとらなければならなかったところ、数時間の中抜けで対応できるようになりました。さらに、働き方が柔軟になっているからこそ、自分自身の業務管理をよりしっかりとしなければならぬとの思いから、業務単位でどの程度の時間がかかるか、不要な業務はないかなど、業務効率化への意識が一層高まりました。

当社の働き方改革は順調に進んでいると思います。今後も社会の変化に柔軟に対応してほしいです。



長時間労働の抑制

業務の繁忙に応じた働き方・休み方

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

# 株式会社東陽理化学研究所

所在地	新潟県
業種	製造業
事業内容	金属製品製造及び表面処理
社員数	100~299人 (時点:2023年7月)※契約社員含む



- 社員の QOL (Quality of Life) 向上を目指して働き方改革を推進。部門を超えた応援や、年次有給休暇を取得しやすい環境づくりなどを実践
- 年間休日の増加など、生産性の向上による利益の増加をさまざまな形で社員に還元することで働き方改革の好循環を実現
- 年次有給休暇取得率は大幅に向上。働き方改革を続けることで、ユースエール認定企業にも継続認定され、採用面での効果も実感

## 取組の変遷





## 働き方・休み方改革 に取り組んだ背景 と狙い

働き方改革に本格的に取り組み始めたのは2017年頃であった。2016年に就任した前社長が働き方改革に積極的であり、「社員が良い仕事をするためにはQOL（Quality of Life）の向上が不可欠である」という考え方を全社に共有し、働き方改革に取り組んでいった。

働き方改革に取り組む前も、一人当たりの月平均残業時間は10～15時間程度であったが、人によるばらつきがあり課題として捉えていた。また、働き方改革に取り組む前の年次有給休暇の平均取得日数は一人当たり年7日程度で、業務が属人化しており休暇が取りやすい雰囲気ではなかったことが課題であった。

社員のQOLを上げたいという思いのもと、人事部で働き方改革の施策を検討し、役員会に諮りながら進めていった。

## 主な取組内容

### ◆部門を超えた応援により受注増に対応。新人教育の質向上や部門間の相互理解も実現

働き方改革を進める際に大きな課題となっていたのが業務の属人化であった。そのため、誰もが業務をできる状態をつくることを心掛けることにした。特に生産部門は工程が多いため、定期的に工程間を異動するようにしている。開発部門や品質保証部門も含めたローテーションも行っており、他部門の経験は社員の学びにもなっている。

2020年からは受注の増加を背景に、生産部門の負担を平準化するため、開発部門や間接部門の人員を生産部門に応援派遣する仕組みも取り入れた。毎月生産部門が受注状況によって月単位で予定を組み、必要な応援人員数を開発部門や間接部門に提示し、応援人員を調整している。

応援人員の派遣は、2020年から受注が落ち着いた2023年6月頃まで継続して実施した。結果として、全体の残業時間を大幅に増やすことなく受注増に対応することができ、売上も増やすことができた。応援の仕組みを開始した当初は、応援に行く間接部門の人員の中には、自分の仕事がある中でさらに応援で業務が増えることを歓迎しない人もいた。こうした体制をとることで売上を増やせた分を、賞与や年間休日を増やして社員に還元したことで、働き方改革の成果を社員が実感し、前向きに捉えられるようになっていった。

また、こうした応援を受けるにあたって、生産部門でも、様々な工夫を行った。不慣れな社員でもスムーズに製造ラインの業務を覚えられるよう、動画の教材を作成し、分かりやすく手順を説明できるようにした。結果として、応援人員の業務の質が向上しただけでなく、新人教育の質の向上にもつながった。さらに、それまで話す機会の少なかった別の部門の社員とのコミュニケーションができたことで、互いの業務に対する理解も深まり、間接部門、生産部門の垣根を越えて、社内でサポートしあう体制ができた。間接部門の社員にとっても、日頃体感しづらい生産部門の苦労や現場の課題を発見する機会となり、生産現場に飲料水の配備を増やす施策などにもつながった。

### ◆継続的な業務改善や残業削減の取組で、残業をしない働き方が定着

残業の削減も含めた業務の改善のため、2017年に社員から改善策を募る改善提案制度を開始した。改善策を提案したことに対しても報酬を用意し、その提案が評価され二次提案まで進むと、さらに報酬が出る仕組みにしている。これまで生産部門でのコスト削減に関わる提案などがあつた。新入社員の提案が評価されて二次提案に進んだこともある。

残業時間については、以前はノー残業デーも実施していたが、生産状況は時期によって異なり、また「ノー残業デー以外は残業をしてもよい」という認識につながるのも望ましくないと考え、2019年頃に廃止した。ノー残業デーは、残業をしない意識を持つきっかけとしては有効であるが、社員の中で残業をしない働き方が定着したことで、不要になったと判断した。実際にノー残業デーを廃止しても残業時間が増えることは

なかった。現在では、残業時間は週に1回、人事部が各チームのリーダーと、現在の状況と予測値を共有し、特に残業時間が多い社員については月40時間を超えないように注意喚起をするようにしている。

#### ◆多能工化や管理職の積極的な取得により、年次有給休暇を取得しやすい雰囲気醸成

年次有給休暇の取得促進にあたり、あえて数値目標は設定しなかった。多能工化や業務の平準化を進めたり、管理職が自ら積極的に休暇を取得したことで、休みやすい雰囲気が醸成され、年次有給休暇の取得が自然と進んでいった。人数が少ない部署や、営業などの顧客都合などにより休みにくいと思われる職種も、サポート体制などを適宜調整して休暇を取得できている。管理部門でも、業務をいつでも引き継げる体制をとっており、同僚に業務を任せられることができるため、安心して休暇の取得ができている。2020年からは、年次有給休暇の申請を電子化しており、より申請しやすくなったという声も聞く。

#### ◆年次有給休暇の計画的付与制度により、年次有給休暇の取得率を底上げ

年次有給休暇の計画的付与制度は、本格的に働き方改革を実施する前の2016年から導入した。背景として、当時、年次有給休暇をなかなか取得しない社員がいるなど、全体の年次有給休暇の取得率が上がらないことに課題を感じていたことがあった。

そこで、まずは個人の意識を変えることを重視し、ゴールデンウィークとお盆の期間に休日が飛び石となっていた部分を埋めて連休にするために、3日間を一斉付与する形で導入した。制度導入時には就業規則への記載も行い、全社の年間カレンダーに入れ込む形で毎年付与日数や付与日を検討し、過半数代表者と労使協定を締結している。これまでに、年5日を計画的付与制度で付与した年もある。

また、制度を運用する中で、新入社員など年次有給休暇の付与日数が少ない者にとっては、計画的付与の日数があることで、自身が自由に使える休暇が半分程度になってしまうことに課題を感じ、2020年には新入社員にも年20日の年次有給休暇を付与するように見直した。

年次有給休暇の計画的付与制度には、社員が自由に使える年次有給休暇の日数が減ってしまうという側面はあるものの、年次有給休暇を取得するきっかけづくりにはなる。結果、なかなか年次有給休暇を取得しなかった社員の年次有給休暇取得率は上昇した。全体の年次有給休暇の取得率も向上してきたため、社員が休みたい時に休めるようにすることに重きを置き、2023年度は計画的付与の日数を4日間にしている。

#### ◆社員の要望に応える形で時間単位の年次有給休暇制度も導入

社員から「半日もかからない短時間の用事がある時のために、時間単位の休暇がほしい」といった声があったことをきっかけに、2017年に時間単位の年次有給休暇制度を導入した。

こうした制度を検討する際には、部門間の公平性に配慮し、全社で共通の制度を設けるようにしている。数時間程度の用事などに対応するためには、フレックスタイム制で対応するということもあり得るが、生産部門がメインである当社では、フレックスタイム制は導入のハードルが高い。そこで、時間単位の年次有給休暇制度を導入する方向で検討した。

当社は労働組合がないため、導入の際には過半数代表者と協議のうえ制度を決定し、労使協定の締結と就業規則への記載を行った。時間単位の年次有給休暇の対象者は全社員とし、1年につき5日(1日あたり8時間×5日=40時間分)まで取得可能とした。制度導入の際には、月に1回全社員参加で実施している業績報告会で周知した。あわせて、全社メールでの周知や工場等の掲示板でも掲示し、すべての社員に伝えるように留意した。

導入する前には、時間単位で社員が抜けることへの心配の声もあったが、誰かが抜けても仕事が回る体制がとられているためか、導入後に現場からそうした課題を聞くことはなかった。休暇数の管理については、毎日の出勤状況を管理するシートがあるため、そこに残日数・時間数を記載するように変更し、確認できるようにした。特段管理に手間取っていることはない。



	所定時間外勤務									
	当日					当月				
	残業	残業	土祝出	日曜出	代休消化	有休取得	時有休取得	育目取得	婚休取得	当月計
平均							0.20			
社員平均							0.20			
派遣平均										
合計							2.00			

社員番号	名前	工程名
	Aさん	●●グループ
	Bさん	●●グループ
	Eさん	●●グループ

社員番号	名前	工程名	所定時間外勤務										残数			
			当日					当月					代休計	有休残	時有休残	育目残
			残業	残業	土祝出	日曜出	代休消化	有休取得	時有休取得	育目取得	婚休取得	当月計				
	Aさん	●●グループ							0.00						40.00	
	Bさん	●●グループ							1.00						15.00	
	Eさん	●●グループ							1.00						14.00	

(同社提供資料より一部抜粋) 出勤状況管理シートのイメージ

実際の活用例としては、子どもの急なお迎えなどの育児事由での取得や、役所に行くための取得、通院、リフレッシュなど様々である。社員からは、「時間単位の年次有給休暇制度があり、助かる」という声を聞いている。時間単位の年次有給休暇制度を導入することで、年次有給休暇の取得率への影響がどう出るかはやや懸念したが、導入後も年次有給休暇の取得率は上がり続けており、特に問題は生じていない。

### ◆働き方改革の成果の還元として、年間休日の増加も実現

働き方改革によって生産性が向上してきていることを受けて、こうした成果を社員に還元する方法のひとつとして、年間休日の増加にも取り組んでいる。2018年度に112日だった年間休日を、年々徐々に増やし、2023年度は126日の年間休日を實現した。社員の声を受けて、2019年には土曜日の営業もなくなっている。年間休日は今後も増やすことを検討しており、将来的には130日程度にすることを目指している。

## 取組の成果・展望

### ◆生産性の向上による利益の増加をさまざまな形で社員に還元することで働き方改革の好循環を実現

働き方改革によって生産性が向上して利益の増加につながった分は、社員に還元することにしており、賞与や年間休日の増加、人間ドックの無償化などの福利厚生の充実に充てている。これによって、働き方改革を始めた当初には半信半疑であった社員も、自分たちにとってもプラスになることを実感し、働き方改革を前向きに捉えられるようになってきている。

2023年度の法定外労働時間は月平均9.4時間、年次有給休暇取得率は85%であった。特に年次有給休暇取得率は、2019年度には66%であったところが、大きく伸びている。休暇を取りやすい風土が醸成されたことで、職場のサポート体制や、多能工化が推進され、さらに休みやすい環境が整ってきている。また、休みやすい環境・風土が醸成されていることで、男性の育児休業取得率の増加にもつながっている。2023年度の育児休業取得率は男女ともに100%を達成した。

### ◆働き方改革を続けることでユースエール認定企業にも継続認定。採用面での効果を実感

働き方改革を続けたことで、厚生労働省による「ユースエール認定制度」の認定基準のうち、働き方・休み方に関する項目を満たすこともできており、2018年度から継続して認定を受けている。社員に対して、働き方改革の成果を実感してもらうことに繋がっているほか、採用などの人材確保の場面でも、ユースエール認定が大きなアピールポイントとなっている。特に高卒などの若手の社員を採用するうえで、ユースエール認定があったことは非常に効果的であった。

働き方改革の成果の還元の一環として、人間ドックの費用無償化やインフルエンザワクチン接種の無償化などを行ったこともあり、2023年度には、「健康経営優良法人2023（中小規模法人部門）」の認定を受けることもできた。今後もこうした認定を積極的に取得していきたいと考えており、子育て支援や女性活躍推進の取組を進めて、くるみん(2024年1月現在申請中)や、えるぼしを取得することも目指している。



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

勤務場所の  
柔軟化

Ⅲ

働き方・休み方改革 企業事例

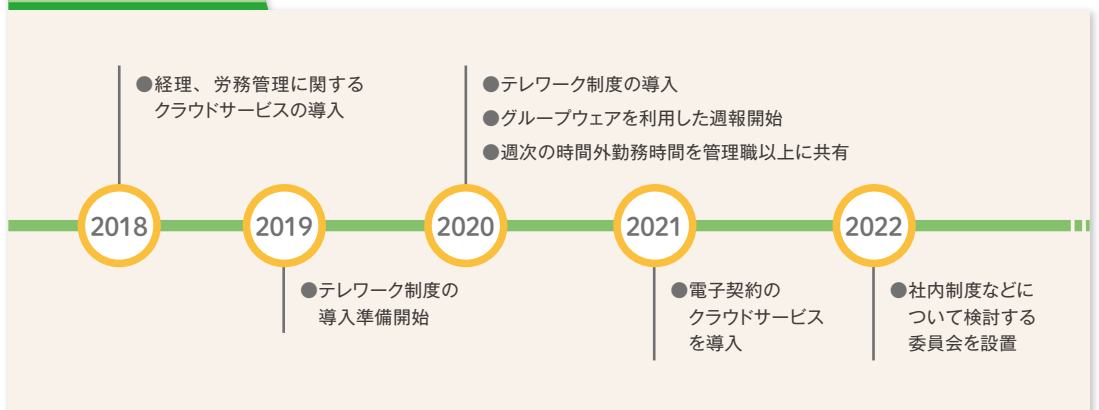
株式会社プレスク

所在地	東京都
業種	情報通信業
事業内容	IT コンサルテーション ソフトウェア開発・保守
社員数	30~99人 (時点:2023年9月)



- 週次での残業時間の確認と残業の要因分析で長時間労働を予防。顧客との交渉により常駐先での働きやすい環境整備や人件費単価の引き上げを実現
- 時間制約がある社員も働きやすいようテレワークを導入しルールブックを作成
- 各種取組により、固定残業手当を削減する代わりに基本給のアップを実現

取組の変遷



## 働き方・休み方改革 に取り組んだ背景 と狙い

10年以上前から取組を続けているため、すでに働き方改革が進んでおり、働きやすく休みやすい状態が定着している。しかし、そのような中でも、長時間労働になったり、特定の個人に残業が集中したりしないよう、週次で残業時間を確認するなど、常に「もう少しなんとかできないか」という思いで取り組んできた。

現場のトラブルに対応せざるを得なかったり、エンジニアの気質として会社が推奨していなくても働いてしまったりすることで、IT業界は残業が多くなりがちな面がある。実際に当社の社長も、以前の勤務先では泊まりで働くこともあったため、会社設立に当たっては、そうした働き方をしないことを目標とした。そのため、まずは社員の健康を維持し、法律を遵守するという観点で、残業削減の必要性を社員に啓発するところから取組を始めた。

社内で取組を進めるだけでなく、3か月に1回、一般社団法人東京都情報産業協会に加入している近隣の会社との間で、社長と総務担当者が集まる「バックオフィス会」を開催している(当社は2016年加入)。各社の困りごとを共有し、解決策についてアドバイスをし合うなど、同業種同士で働き方改革の進め方について話し合うなどの情報交換を行っており、新たな気づきにもつながっている。

## 主な取組内容

### ◆週次の労働時間管理・週報作成の義務付け

2018年に、クラウド上の勤怠管理システムを導入した。入力した勤怠はリアルタイムで確認できるようになっている。勤怠の入力漏れがある社員に対しては、労務担当の社員からアラートを発出している。

翌週に集計し、集計対象の週で残業時間が8時間を超えた場合には、上長にアラートを発出している。かつて固定残業代として30時間分を支給していたことから、月4週×8時間=32時間でほぼ同水準になるよう、週当たりの基準を8時間としている。

残業時間が8時間を超えた場合、現場トラブルがあった場合など、その週だけの問題なのか、人手不足などによる恒常的な問題なのか、本人へのヒアリングで原因を確認する。原因が後者の場合は、納期の延長や人員の追加配置を行っている。基本的には現場で業務調整を行うが、本人と上長の現場が異なる場合もあるため、上長と営業担当者が連携し、契約内容違反にならないよう、営業担当者が現場に介入する場合もある。

IT業界では、稼働時間に応じて金額が決まるビジネスモデルが基本だが、そもそも長時間労働をせず、必要な休暇を取得できることを前提とした条件で契約しているため、残業削減に取り組むことで、会社の目標に影響するといったことは想定していない。

また、2020年から週報の作成を義務付けている。それまでは、月1回の全体会議(社員全員が出席する会議)の中で、各自の状況を確認する程度であったが、社員数の増加や新型コロナウイルス感染拡大を背景に、社員の状況をより詳細に把握できるようにするために導入した。

週報はグループウェアを利用し、フォーマットは書きやすいように工夫している。例えば、週内の自身の頑張りを10段階で評価したり、業務の中で褒められたことを書いてもらったりするなど、状況の把握のみならず、コミュニケーションツールとしての役割も持たせている。

週報を確認するのは、直属の上長やユニットリーダーである。ユニットリーダーは自身の担当ユニット、課長は自身の担当課に加えて他課の週報も閲覧できる。

### ◆常駐先でも働きやすい環境を整備するための顧客との調整

社員が顧客先に常駐している現場では、月に1回定例会を開催し、顧客の要望の充足の度合いや社員の状況を確認している。その際に、当社の働き方改革に関する取組についても説明し、理解を深めてもらっている。

また、新規顧客については、契約前に、会社としての希望する条件(月に1回は常駐先から戻る、

常駐先でも残業が少なくなるよう配慮してもらう等)を提示し、理解を得てから契約している。先方が納得せず、契約をしなかったケースもあるが、社員を守ることが第一と考えている。

エンジニアの採用が難しくなっている中でも、社員が定着してスキルアップすれば、さらなる品質向上が期待できる。そのため、社員が働きやすい環境の整備は、顧客に対する品質管理にも関わる重要事項であると考えている。

#### ◆テレワーク導入とともに、テレワークにおける課題解決のためのメンター制度を導入

取締役の女性が管理職時代に育休を取得した経験があったことが契機となり、時間制約がある社員が効率的に働けることが望ましいという考え方のもと、東京都の「ワークスタイル変革コンサルティング」(現「テレワーク課題解決コンサルティング」)を活用してテレワークを導入した。

顧客先に常駐している社員がいるため、テレワークは難しいという先入観があったが、まずはトライアルから始めて、ルールブックを作成した。ルールブックが完成した段階でコロナ禍に直面し、緊急事態宣言が発出されたため、テレワークが一気に定着した。テレワークの準備をしていたことが役立ち、特に大きな混乱なくテレワークへと移行することができた。医療システムや銀行関係のシステムを扱っている現場の社員はテレワークができないが、該当する社員はごく少数であり、現在、多くの社員は完全テレワークである。

テレワークは信用の上に成り立つ制度であるため、勤務実態の把握には気を配った。ルールはそれぞれの現場で決めており、例えば、管理部門と営業部門では、グループウェア上にテレワークのチャンネルを作り、始業時刻、その日の業務予定、終業時刻、その日行ったことを報告している。

また、テレワークでは、ビジネスマンとしての基本動作の習得や気軽な相談が難しいことから、メンター制度を導入した。メンターは入社3年目以降の社員で、メンティは中途採用を含めた入社後半年までの社員としている。基本的にはオンラインで、チャット等で週1回連絡を取り合うほか、月に1回はオンラインまたは対面で面談している。また、月1回、メンター・メンティ双方に対するアンケートを実施し、質問やアドバイスの内容、それぞれが持つ課題等を把握している。

#### ◆社内制度などの改善策を検討する委員会の設置

働き方改革の取組は、本社メンバーが中心となって推進してきたが、2022年には社内制度などについて検討する「委員会」を設置した。委員会は月に1回開催しており、メンバーは階層と性別のバランスを考慮して、人事採用担当者(女性)、管理職(男性)、ユニットリーダー(男性)、一般社員(女性)としている。

委員会では、社内制度の中で活用頻度が低いものを確認して改善策を検討し、その結果を役員会に提示して役員とともに見直しの方向性を議論している。現在は、飲みケーションチケット(社員同士で食事を行う際の金額補助制度)、アクティビティサポート(社員同士で活動を行う際の金額補助制度)、エデュケーションサポート(社員が書籍や端末等を購入する場合の金額補助制度)の見直しを行っているところである(3つの制度の合計で、四半期で1人あたり4千円が補助される)。



(同社提供資料より)



## 取組の成果・展望

テレワークの導入等でもそうであったように、様々な改善策を実施する際には、たとえ1人の社員からの声がきっかけであっても、「特定の社員だけではなく、社員みんなが利用できる制度・仕組みにする」ことを重視している。

働き方改革やコミュニケーションの機会創出等の取組実施により、社員同士の横のつながりができ、補助制度の利用頻度も上がった。また、一部の社員だけではなく多くの社員が補助制度を利用し、年齢・性別を超えた交流が活発になった。

社員の交流が活発になることで、定着率が向上し、技術の習熟度が高まったことから、技術力の向上や資格取得等による人件費単価の引き上げを実現し、取引額の増加につながっている。その結果、2023年9月期から固定残業代を30時間分から20時間分に削減し、代わりに給与テーブルを数年ぶりに見直し、基本給をアップすることができた。最終的には、固定残業代を10時間分にまで削減し、さらに基本給を上げていきたいと考えている。

SNSで社員の雰囲気を含めた情報発信を行うことで、SNSを見たと思われる応募者が増えている。志望動機を見ると、業務の内容だけではなく、当社の働きやすさにも着目していることが分かり、当社が求める人材の確保にも寄与している。



Aさん

私は約10年前に将来育児をしながら仕事を継続できる会社を求めて、当時から既にワーク・ライフ・バランスの実現に取り組んでいた当社に入社しました。産休・育休からの復帰後、顧客先での開発業務と管理職としての社内業務の両方を担うことになりましたが、仕事と育児の両立が難しい面もあったため、顧客先には出社、自社業務にはテレワークで対応する調整をしてもらい、それが全社的なテレワーク導入のきっかけにもなりました。

印象に残っているのは、復職時に社長・副社長と面談した際、子どものお迎えや就寝時間も含めた生活時間帯について尋ねられ、できるだけ私生活に支障が出ないように調整してもらえたことです。仕事のために生活を犠牲にするのではなく、まず生活があり、そこに仕事を寄り添わせるという発想で、社員を大事にするという会社の姿勢を強く感じました。社員一人ひとりが働きやすくと、管理職も働きやすくなることも実感しています。現在は、自身が社員の働き方について顧客と調整するポジションにいるため、当社が大事にしている考え方を顧客にもご理解いただけるよう、丁寧に説明しています。

Bさん

私は新卒採用で入社し、システムエンジニアとして顧客先に常駐しています。また、ユニットのリーダーとしてメンバーの状況把握や顧客先での課題解決にも対応しています。

入社した時点では、当社の働き方が当たり前だと思っていましたが、他社の友人に話を聞くと、かなり働きやすい環境が整っていることがわかりました。急な休みや長期休暇も気兼ねなく相談して取得できる雰囲気があります。顧客先との調整については営業担当者や管理職が間に入ってくれるので、とてもありがたいと感じます。

また、テレワークができることも働きやすさにつながっていますし、育児休業の取得も性別を問わず推奨されており、同世代の男性社員が取得しているのを見ると、将来自分が子どもを持った時にもちゃんと育児に関われるという安心感があります。日ごろから、「人を大事にする」という会社の方針の恩恵を大きく受けているという実感があります。

長時間労働の  
抑制

業務の繁閑に  
応じた  
働き方・休み方

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

所在地 広島県

業種 建設業

事業内容 土木・建築工事の企画・設計・施工管理

社員数 30~99人 (時点:2023年6月)

# 平和建設株式会社



- 「ビジョンを見える化した『働きがい改革』」を取組方針に掲げ、社内の一体感を醸成し、会社が目指している方向をより分かりやすく示すため、ビジョンの整理から着手
- プロジェクトチームを設置して具体的な取組を検討。週休2日「チャレンジ現場」の設定や、ITツールの導入、有給休暇チケットの導入など、様々な施策を実践
- 働き方改革の取組により、残業時間や年次有給休暇取得率が改善しただけでなく、個人事業主の集合的な風土から、皆で協力しあえる風土に変化

## 取組の変遷

- 社内アンケートやヒアリングによる課題把握
- 会社のビジョンを「Mission」「Vision」「Value」に整理
- 働き方改革に関するプロジェクトチームを設置
- 週休2日チャレンジ、ITツール導入などの業務改善、仕事の見える化
- 「有給休暇チケット」の配布

2018

2019

- 年次有給休暇取得奨励日の設定



## 働き方・休み方改革 に取り組んだ背景 と狙い

創業が1882年の建設会社であり、2023年で創業141年目にあたる。建設業界では、近年は資材価格の高騰や人手不足などの課題に直面している企業も多い。業界全体の人手不足の背景として、建築科・土木科の学生の減少や、職人の高齢化が進んでいることなどがある。当社は求人に力を入れてきたこともあり、足下で人手不足に直面している状況にはないが、年代構成をみると、30～40代の社員が不足しており、若手と50～60代のベテラン層で構成されていることに関する課題感はある。

200年続く企業を目指していきたいと考えており、そのためには働き方改革も不可欠であると考え、広島県の「平成30年度 働き方改革企業コンサルティング事業」に参加した。

働き方改革に取り組む以前の2017年頃は、残業時間が月30時間、年次有給休暇取得率が25%程度であった。残業時間、年次有給休暇取得率いずれも社員による差が大きく、一部の社員に仕事が集中している状態となっていた。以前も働き方改革に取り組んだことはあったものの、期待した効果が得られなかったこともあり、今回はしっかりと取組を浸透させていきたいと考えた。

また、働き方改革が始まった当時は、残業時間の削減と年次有給休暇の取得率向上に着目していたが、単に「早く帰ってほしい」「休んでほしい」と促しても、社員がやりがいを感じられないのではないかと考え、働き方・休み方の課題を解消するだけでなく、「働きがい」を高めることも意識して取り組むことにした。

## 主な取組内容

### ◆社員アンケートやヒアリングを実施し、課題を把握

働き方改革に取り組むにあたり、まずは社長から一般の社員まで幅広くアンケートを実施し、さらに「若手」「女性」「中堅・ベテラン」「管理者」のグループごとにヒアリングを行った。結果、現場に出たら「個人」で仕事をするという意識が強く、個人事業主の集まりのような風土があり、他の社員に頼りづらく、一体感を持って業務にあたれていない状況があることが分かった。独立型の仕事のスタイルであり、スキル向上や業務の完遂が個人の責任に依るところが大きくなってしまっているといった課題や、個人としての目標が描きにくく、会社からの評価も曖昧であるといった課題、またこうした課題が建設業界では当たり前という感覚が根強く、改革を進めようという意識が低いことなども見えてきた。

また、会社としての取組が継続的でないことや、会社の目指している方向が分からない、といった声も寄せられた。

### ◆「ビジョンが見える化した『働きがい改革』」を取組方針に掲げ、ビジョンの整理から着手

そこで、「ビジョンが見える化した『働きがい改革』」を取組方針に掲げ、休暇の取得や長時間労働の削減などの「働き方」だけではなく、会社が思い描くビジョンを明確にし、共通の目標と目的意識「働きがい」の改革に取り組むこととした。

まずは、社内の一体感を醸成し、会社が目指している方向をより分かりやすく示すため、経営理念、さらに行動指針としていたインテグリティ（誠実性）基準を整理し、「Mission」「Vision」「Value」を整理した。会社の目指す方向性や、個々人の価値観がある中で取るべき行動をベースとして示さないと、働き方改革を進めることが説明できず、社員からするとやられ感がでてきてしまう。そこで「Mission」として、「【お客様、福祉化社会に貢献する】」「社

員、家族の幸福を実現する】を掲げ、認識合わせや思いの共有に時間をかけて、取組を検討していった。

残業時間や年次有給休暇取得率の目標も設定したが、数字を達成するために取り組むのではなく、課題解消のために取り組むことで、数字での結果はついてくると考えていた。取組の開始にあたっては、社長から取組の目的などの発信も行き、協力して進めるように呼び掛けた。

働き方改革の推進にあたっては、プロジェクトチームを設置し、担当役員と総務責任者、中堅リーダーによる3人で構成した。会社全体の取組とするため、後に各部門の部門長も参画し、計11人で推進することとなった。

プロジェクトチームのメンバーで具体的な取組を検討し、制度の見える化、成長の見える化、仕事の見える化、情報見える化などに取り組んでいった。具体的には、「チャレンジ現場」を設定した週休2日へのチャレンジや、ITツールの導入などを進めた。

### ◆週休2日「チャレンジ現場」を設定し、週休2日にチャレンジ

近年、建設業界では週休2日を目指す流れがあり、国や地方自治体が発注する工事においても、週休2日に行っていることを評価する仕組みもある。当社においても、これまでの業界の常識にとらわれず、週休2日にチャレンジする「チャレンジ現場」を設定し、働き方の見直しなどを行った。週休2日にしつつ工期を延ばさないようにするため、現場を閉めるのではなく、代わりに仕事をできる人をつくり、交替で休みを取得することにした。定年退職後の嘱託社員は、これまで培ってきた経験により、担当現場でなくても1日程度は仕事を代わることができたため、カバーに入ってもらい機会も多かった。

公共工事と異なり、一般の工事においては、顧客によっては週休2日とすることが難しい状況もあるが、週休2日チャレンジの現場では「こうした意図で週休2日にチャレンジさせてほしい。その代わりに、生産性を向上して工期やコストには影響が出ないようにします」といったことを説明し、理解を得ていった。社員に対しても単に週休2日を命じるのではなく、今後育児や介護、病気などの事情が出てきたときに、お互いにカバーしあえるようにするためにも、こうしたチャレンジが必要であることを伝えながら進めていった。

### ◆ITツール導入などの業務改善も推進

業務改善のため、ITツールの導入や、無駄な書類の廃止などを図った。ITツールについては、現場の写真を撮影・管理するためのタブレットを導入した。以前は黒板に何の写真かを記載し、その写真を撮ることで管理していたが、タブレットを活用することで大幅に作業時間を削減することができた。また、社内書類の見直しを行い、業者の納品書を電子化するために設けていた入力用フォーマットなど、無駄な書類を廃止した。廃止する書類については、社員の声を吸い上げて検討し、同じ書類でも部署間で要否が異なる場合は調整を図った。

さらに、仕事の見える化のため、業務の棚卸も行った。棚卸は各部門長が主体で行い、業務をリスト・フロー化していった。どの程度具体化していくかは部門長によっても様々であったため、プロジェクトチームですり合わせを図っている。作業はまだ完全に終わってはいないが、今後は仕事が見える化されてきたことを受け、評価と連動させる必要があると考えている。そのほか、各部門において入社直後、どこまでの業務に対応できてほしいかなどを整理したスキルマップの作成などにも取り組んでいる。

### ◆「有給休暇チケット」などによる年次有給休暇取得促進

若手社員とベテラン社員で二極化する中、お互いの年次有給休暇に関する感覚も異なり、休暇取得を申請しづらい雰囲気があった。そこで、「特別なことがなくても年次有給休暇を取得できるような職場の雰囲気づくりに、楽しみながら取り組めないか」と考え、「有給休暇チケット」を配布することにした。各社員には5枚ずつ「有給休暇チケット」が配布され、それぞれが休みたい日を書いて、上司に提出する仕組みとしている。初年度はチケットの残数なども管理をしていたが、2018年に開始して1～2年程度で、年次有給休暇を気軽に取得しやすい雰囲気ができたため、2023年現在はチケットの配布は行っていない。

2019年以降は、年末年始やお盆の期間に年次有給休暇の取得奨励日を設けている。あわせて、取得奨励日に休みやすくするため、これまで1月5日に実施していた年始の朝礼を6日にずらし、5日を取得奨励日にする工夫なども行っている。結果、ほとんどの社員が取得奨励日に休んでおり、年次有給休暇の取得率向上につながっている。さらに、1つの現場が終わった時にまとまった休みが取得できるように、業務配分にも気を配り、上司にも、部下が休めるような配慮をするように伝えている。



(同社提供資料より)



(同社提供資料より)

## 取組の成果・展望

残業時間(法定外労働時間数)は、月平均30時間(2017年度)から11.4時間(2022年度)まで大きく減少している。取組によって組織風土が変わり、「仕事が終わったら帰ってもよい」という共通認識ができ、だらだらとした残業がなくなったことが大きい。また、年次有給休暇の取得率も約25%(2017年度)から約44%(2022年度)まで向上している。

働き方改革に取り組んだことで、会社の雰囲気も変わった。会社として何らかの取組を進める必要があるとき、皆で協力して取組を進めるようになった。これからも様々な変化や課題が出てくることもあるであろうが、そうした時にも、一人で考えるのではなく、他部署を巻き込みながら進められればクリアしていけるということ、社員が実感できるようになったことは大きい。個人事業主の集会的な雰囲気から、より柔軟性の高い会社になったことを実感している。

また、若手社員の就業継続にもつながっている。社内報を作る中で、メリハリのある働き方が、私生活の充実にもつながっているといった話を聞くこともある。さらに、ベテラン社員が若手社員に向けて勉強会を開催する、といった新たな取組も生まれてきている。また、2023年現在は、DXプロジェクトを進めており、社員にワークシート・アプリ作成の知識などを身に付けてもらいつつ、どこをデジタル化していくのが効率的なのかを模索している。

現時点では人手不足に大きな課題感はないが、より多様な人材を受け入れられる器の大きい会社であることを目指している。200年続く企業を目指す中で、持続的に事業を続けていくため、SDGsなどにも目を向け、社員と顧客が安心できる会社に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

勤務場所の柔軟化

Ⅲ

働き方・休み方改革 企業事例

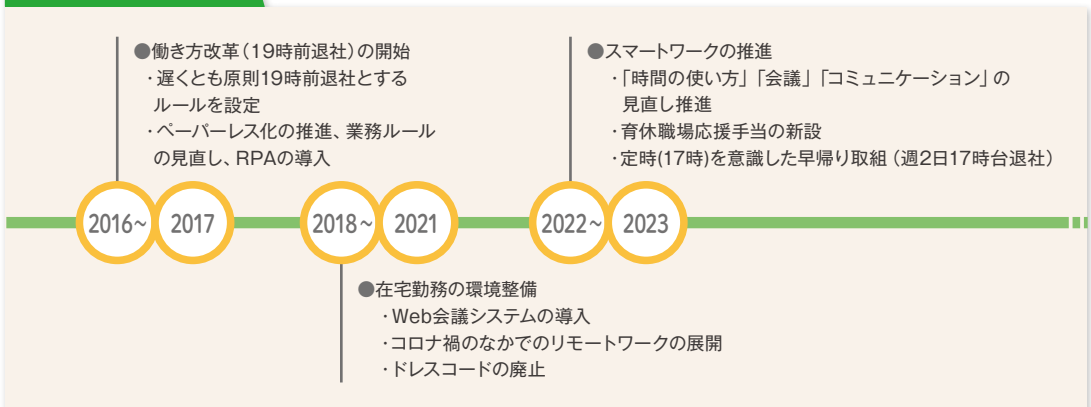
# 三井住友海上火災保険株式会社

所在地	東京都
業種	金融業、保険業
事業内容	1. 損害保険業 保険引受 / 資産の運用、2. 他の保険会社の保険業に係る業務の代理または事務の代行、3. 債務の保証、4. 確定拠出年金の運営管理業務、5. 自動車損害賠償保障事業委託業務
社員数	1,000人以上 (時点:2023年3月)



- 社員の健康と生産性向上のため、19時以降の残業を申請制に変更し、19時前退社が定着
- 次の段階として、働きがい・やりがいを持って能力を発揮できる職場づくりに向けた「スマートワーク」を推進
- リモートワーク・フリーアドレス・ドレスコードフリーによる働き方の裁量拡大と定時退社の推奨・育児休業を取得し易い環境整備等により、多様な社員が成長し活躍できる環境整備を推進

## 取組の変遷





## 働き方・休み方改革 に取り組んだ背景 と狙い

2016年10月に働き方改革を宣言し、同年11月から具体的な取組を開始した。それまでの長時間労働を解消するため、「原則19時前退社」を方針とした。

取組にあたっては、トップメッセージの発信や、本社各部横断の専門チーム(働き方改革推進チーム)の組成などにより、働き方改革の推進を図った。19時前退社を行うことにより、体調改善や効率アップなどの効果を社員自身が体感したことから、取組は比較的早期に浸透・定着した。

2018年度～2021年度は新型コロナウイルス感染症の流行を契機に時間・場所に捉われない自由な働き方を進めた。2022年度以降は、「スマートワーク」を掲げ、「時間の使い方」「会議」「コミュニケーション」の見直しを図り、残業時間のさらなる削減、定時(17時)退社を意識した取組を進めている。

## 主な取組内容

### ◆「遅くとも原則19時前退社」の取組(2016年度～)

働き方改革に取り組む2016年度以前は、残業が常態化している職場も少なくなかった。そこで、遅くとも19時前に退社することを会社方針とし、19時に全フロアを消灯、19時以降勤務が必要な場合には消灯を延長する申請等を必要とするルールを設定した。取組開始にあたってはトップメッセージも発信した。

同時期には、生産性向上のために、システム活用によるペーパーレスの推進や業務ルールの見直しによる業務プロセス改革を行った。具体的には、業務の定型化・システム化を進め、合わせて社内の様々な権限を見直し、申請業務の削減を図った。

取組の結果、社員が残業の必要性の有無をよく考えるようになる、19時までには仕事を終える意識が高まるなど、意識・行動に大きな変化があった。社員がこうした効果を体感した一方で、各職場における弊害はあまりなく19時前退社が会社全体として定着した。

### ◆時間と場所を問わない働き方の推進(2018年度～)

2018年までに働く場所の柔軟性を高めるために、リモートワークに必要な通信環境やPC等のハード面と社外勤務のルール等のソフト面の両面を整備した。ルール整備にあたっては、自宅以外での活用も想定し、情報漏洩を防ぐうえでのマナーなど留意事項を周知した。

当初、リモートワークの活用はオフィス外での打合せが多い営業職中心であったが、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、リモートワークの申請ルールを緩和したことで、リモートワークが全社的に普及した。

リモートワークの定着にあたっては、オンライン会議システムおよびチャットツールを導入し、特に在宅勤務の社員と出社勤務する社員間で円滑にコミュニケーションが図れるように体制を整えた。

### ◆スマートワークの推進(2022年度～)

さらなる業務の効率化を図るために、「スマートワーク」を推進している。所定労働時間外に上司からの指示や会議設定を行わない“時間の意識”、会議の参加者や開催時間を必要最小限とする“会議の見直し”、メール以外のチャットツールを活用する“社内コミュニケーション”の3つの切り口から時間の質を高める取組を展開している。

休暇を取得しやすい職場環境の整備に向けては、月に1日の年次有給休暇の取得や時間単位の休暇(「まめ休」と呼称)の取得を推奨している。

これまでの働き方改革に係る取組は、人事部が主体となり単独で企画・運営を行ってきたが、各職場の実態に合わない部分もあったことから、全国の各職場の社員(以下、参加社員)と人事部が共同でスマートワークの企画・実践・検証を行う「まじスマ(まじめに本気でスマートワーク)プロジェクト」を発足し、現場社員の声を反映した取組を開始した。参加社員は各職場のリーダーとなって、職場内でのスマートワークに関する意見を集め、あるいは職場内で企画を実践している。同プロジェクトで生まれた取組事例を全社に発信している。

「まじスマプロジェクト」を通じて、現場社員から「定時である17時に帰りにくい雰囲気がある」という意見が寄せられた。また、19時前退社の取組の副作用として19時まで残業をしてもよいという考えに陥ってしまい、一部では19時までの残業が常態化していた。こうした背景から、2023年度より、定時(17時)退社を意識した取組として「週2日17時台退社」を開始した。

### ◆育児・介護と両立しやすい環境整備

育児休業に関しては、2021年に男性の育児休業1か月取得推進を開始、2023年には男女問わず育児休業を取得した社員の同僚全員に祝い金を支給する「育休職場応援手当」を新設した。

育休職場応援手当は、社会課題である少子化対策として、職場全体で出産・育児を快く受け入れて支える企業風土を醸成していくことを目的に導入した。社員アンケートからは「職場全体で出産を祝い、業務をサポートしようと思う」といった声が聞かれている。



## 取組の成果・展望

### ◆19時前退社は定着。多様な社員が活躍できる環境整備に向けて定時退社を推進する

19時前退社は時期にもよるが9割近くの社員が実践できており、月平均の法定外労働時間は10時間程度(2022年度)となっている。また、年次有給休暇の取得率は87.4%(2022年度)と、年次有給休暇も取得しやすい職場となっている。

今後は、定時(17時)を前提とした働き方の定着を志向し、育児・介護と仕事を両立する社員の活躍やリスキリングの推進による全ての社員の成長を後押ししていく。「全員が定時退社できる組織運営」を上司の責任として明確化するとともに、社員が前向きに生産性向上に取り組み、定時以降の時間を有効活用するよう働きかけを行っている。

### ◆スマートワークの推進と働きがいの向上

スマートワーク推進の背景には、よい仕事のためには時間的・精神的余裕が必要であり、会社から押し付けられて時間管理をするのではなく、効率的な仕事の進め方を各職場や個人で進めていくことが重要という考え方がある。会社からスマートワーク推進のツールの提供は行うものの、基本的には、個人が自律的にやりがいのある働き方を追求していくことを目指している。

ワーク・ライフ・バランスの取り方やキャリアの築き方は100人いれば100通りある。これまでの19時前退社のルール設定や業務改革などの取組は、画一的にルールを縛るものが多かった。そうした取組を通じて働き方の効率化や平準化が進んだが、現在目指している「働きやすさと働きがいの両立」や「個人の自律を尊重すること」は、ルールで実現できるものではなく、柔軟性を持って試行錯誤をしていきたいと考えている。

# METAWATER

続ける。続けるために。

勤務日数の  
柔軟化

勤務場所の  
柔軟化

## III

働き方・休み方改革 企業事例

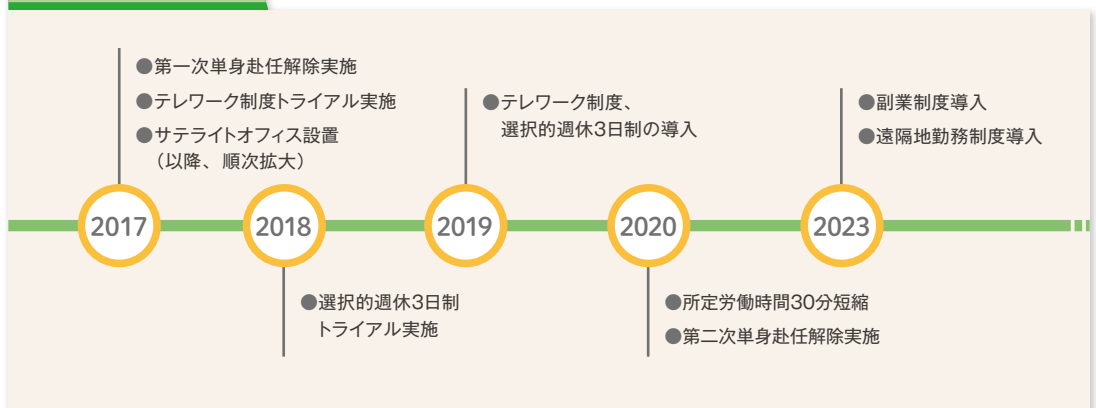
# メタウォーター株式会社

所在地	東京都
業種	電気・ガス・熱供給・水道業
事業内容	浄水場・下水処理場・ごみ処理施設向け設備などの設計・建設、 各種機器類の設計・製造・販売、補修工事、運転管理などの各種サービスの提供
社員数	1,000人以上（時点：2023年3月31日、連結）



- 様々な価値観をもった人材に魅力を感じてもらえるよう、ワークスタイルの変革に着手。働き方の柔軟性に着目して取組を推進
- フレックスタイム制を活用した選択的週休3日制を運用。働く場所の柔軟化にも取り組み、2023年には遠隔地勤務制度を導入。所定労働時間の短縮も実施
- 時間と場所にとらわれない多様な働き方を継続的に追求。こうした試みが採用や就業継続の一助となっている

## 取組の変遷



## 働き方・休み方改革 に取り組んだ背景 と狙い

市場競争の激化や労働力の減少、労働意識の変化等、会社を取り巻く環境の変化に対応し、会社と社員が共に成長しながら新たな付加価値を生み出していく取組として、2017年より様々な改革に着手した。

人々の価値観が多様化する中で、旧来の働き方を前提としていると、自社が求める人材の確保が困難になる。様々な価値観をもった人材に当社で働くことの魅力を感じてもらえるようにするために、ワークスタイルの変革が必要だと考え、働き方の柔軟性に着目して取組を進めることとした。

施策を検討するうえでは、①労働時間の削減を目的とした取組ではなく、「付加価値の向上」と「優秀人材の確保」に向けた取組とすることや、②個人の働き方に焦点を当て、会社が環境（選択肢）を用意し、社員一人ひとりが自身に合った働き方を選択していくこと、③多様な働き方を受け入れながら、社員一人ひとりの成長を後押しして、会社の成長へとつなげていくこと、④従来の管理統制型の考え方ではなく、社員と会社がWin-Winとなるのであれば、性善説に立って施策を前向きに導入することを方針とした。

## 主な取組内容

### ◆働き方の選択肢の一つとして、フレックスタイム制を活用した選択的週休3日制を運用

2018年に、価値観の多様化を尊重し、プライベート時間を創出していくための環境整備として、選択的週休3日制（社内の制度呼称は「週休3日制度」であるが、固定的な週休3日制と区別するため、選択的週休3日制と記載。以下同様）のトライアル実施をした。

当社における選択的週休3日制は、既に導入していたフレックスタイム制（コアタイムなし、清算期間が1ヵ月）を活用したもので、フレックスタイム制により、1日の所定労働時間にとらわれず、通常の稼働日より少ない日数で1ヵ月の所定労働時間分働くこととしている。不就労日は月単位、週単位など任意で設定可能とした。また、制度利用にあたっては、あらかじめ所属長と相談する運用とした。

トライアルの結果、対象者（2,000名程度）のうち約1割程度の社員が、様々な目的で選択的週休3日制を利用した。一方で、週休3日にする場合には、就労日の労働時間が増えることになることから、それが体力的に厳しいという声等もあった。

選択的週休3日制における就労日の負担軽減を図ることを1つの目的として、2020年に所定労働時間を30分短縮し7時間15分とした（詳細後述）。これによって、選択的週休3日制を活用して休日を増やす場合でも、他の日の労働時間を大幅に増やすことなく1ヵ月の所定労働時間を満たすことができるようになった（下図参照）。

また、時間単位の年次有給休暇の導入も行い、週休3日とした場合の他の日の労働時間の負担が軽減できるようにした。

週	月	火	水	木	金
第1週	9.00	不就労日	9.00	9.00	8.00
第2週	8.00	9.00	不就労日	8.00	9.00
第3週	8.00	8.00	9.00	不就労日	9.00
第4週	9.00	8.00	8.00	9.00	8.00

#### 選択的週休3日制の活用例

※上記は清算期間が1ヵ月（28日の場合）の1日の所定労働時間7時間15分×20日=1ヵ月の所定労働時間145時間の一例。

※同社の制度では、週休3日制度利用時の休日は固定的に定めないこととしており、週単位で週休3日にするかどうかを選択することが可能となっている。

トライアル後、2019年に選択的週休3日制の本格運用開始をアナウンスした。トライアル時と同様に、フレックスタイム制を活用して、必要に応じて休日を週3日にすることも可能な制度とし、対象は全社員（短時間・短日勤務を除くフルタイム勤務者）としている。本格運用の開始にあたって社内ガイドラインを策定し、制度の利用方法や勤怠の登録方法など、制度のポイントと留意点を周知した。

トライアル実施時も含めた制度の利用例として、育児・介護やボランティア参加、役所手続き、定期的な通院が必要な場合などに利用されているケースがあった。制度利用にあたっての社員の声としては、「家族と一緒にいる時間を確保できた」「業務の計画性や効率性の意識が高まった」「平日に休むことへの抵抗感が薄れた」というポジティブな声があった一方で、「全社一律でない」と休みづらい」「顧客や現場への理解が浸透しないと休みづらい」といった声もあった。

本格運用を開始した2019年以降、コロナ禍となり、テレワークが社内で急速に浸透したことで、通勤時間がなくなり、週3日の休みを取得せずともプライベートの時間が創出できるようになった。こうした背景もあり、2023年現在では利用者はごく一部となっている。一方で、価値観が多様化する中で、選択的週休3日制は働き方の選択肢として用意しておくことに意義があると考えている。選択肢としては用意しつつ、利用するかどうかは自由であるという方針であり、特段活用を推奨することはしていない。

#### ◆所定労働時間の短縮

更なるプライベート時間の創出に向けて、2020年に所定労働時間を7時間45分から7時間15分に短縮した。前述のとおり選択的週休3日制の使いやすさにつなげることも目的としており、まずは30分の短縮を図った。採用の視点でも、求職者からみると、7時間15分は魅力的に映るだろうと考えた。

所定労働時間の短縮にあたり、基本給は変えていない。残業代が増えることへの懸念はあったものの、結果としては所定労働時間内に効率的に働く意識が高まり、懸念した事態にはならなかった。

また、所定労働時間を減らして終業時間が早まったことで、時短勤務を選択しなくてもフルタイムで働くことが可能になったケースもあり、多様な社員の活躍にもつながっている。

#### ◆テレワーク制度はコロナ禍前に本格運用開始。サテライトオフィス等の設置と併せて、働く場所の柔軟な選択が可能

テレワーク制度は、2019年に本格運用を開始した。その後、コロナ禍に突入し、利用者が爆発的に増えた。2023年現在も、テレワークの日数等での制限は設けておらず、所属長への申請・承認のプロセスは設けているものの、基本的に働く場所は本人の意思に任せる形としている。2023年7月現在、2～3割の社員が常時テレワークをしている。

サテライトオフィスを全国で10箇所程度設けているほか、現在は民間のシェアオフィスとも契約しており、近年はシェアオフィスを利用する社員も多くなってきている。サテライトオフィスは利用率としては高くないが、社内と同様のネットワーク環境が整っているというメリットもあり、各拠点の3割程度が埋まっている。

#### ◆2017年から段階的に単身赴任を解除。2023年には遠隔地勤務制度を導入

2008年に合併により設立したため、元々拠点を置いていた名古屋から東京に単身赴任をしている社員がいた。これらの社員のうち、東京への赴任ではなく、名古屋から東京へ

の出張に代替しても差し支えない業務に従事する社員について、単身赴任の解除を行った（2017年に第一次の解除（対象者約300名のうち170名解除）、2020年に第二次の解除（対象者130名のうち40名解除））。

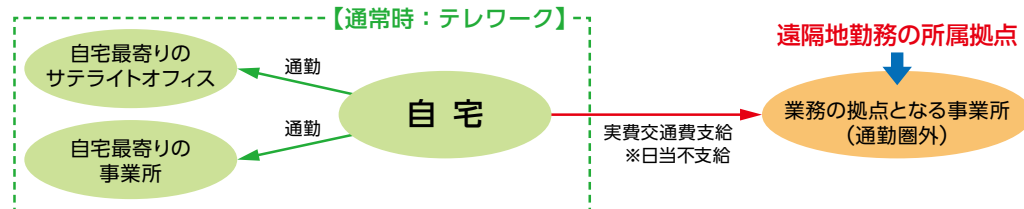
今後も、各職種の業務内容をもとに、リモートで対応できるかという視点で見直しを行い、単身赴任を解除することを検討している。一方、営業部門やサービス部門など、何かあればお客様のところに駆けつける必要がある職種では、単身赴任の解除は難しいと考えている。また、多様な部門を経験するための育成目的での単身赴任は今後も存続する予定である。

2023年4月からは、テレワーク主体で勤務をする遠隔地勤務制度も開始した。近年、採用の場面では、慣れ親しんだ地元から出たくないという希望を持つ学生も増えてきている。若者の価値観が変わってきている中で、住みたい場所から離れなくても入社できる環境を作りたいと考えた。また、介護のために実家に戻る必要から会社を辞めなければいけないというケースも出てきたため、月1回のみのお社出でよい働き方ができれば介護をしながら働き続けることが可能なのではないかと考えたことも、遠隔地勤務制度導入の背景にあった。

遠隔地勤務制度は、育児・介護・配偶者の転勤といった特有の理由がある人が、テレワークで成果を出せることを条件に利用できる制度としている。目安として入社4年目以降であることや、月1～2回程度出社できること、経済的合理性が一定程度保たれていること（遠隔地勤務後の交通費や宿泊費が大幅に増加しないこと）などの要件もある。申請は所定の申請書で所属長宛に申請し、月1～2回程度の出社分の交通費は会社が負担している。

2023年7月時点で、10名程度が利用している。介護事由で拠点が無い地域に引越し、介護しながらテレワークで働き続けることが可能になった社員もいる。

#### 遠隔地勤務制度のイメージ（同社提供資料より）



## 取組の成果・展望

こうした制度があることも一助となり、新卒採用は毎年確保できている。また、従来であれば就業継続が難しかった社員が、働き続けることも可能となっている。

働き手の価値観の多様化や今後のワークスタイルの柔軟化も見据え、フルタイムを当たり前とせず、週3日や4日勤務を前提とした採用条件で人材を確保するなど、多様な就業形態の整備も検討している。2023年4月には副業制度も導入しており、今後、副業をする場合に、選択的週休3日制を活用するケースも考えられる。

遠隔地勤務制度についても、まずは育児・介護や配偶者の転勤に事由を限定して導入したが、将来的には若い世代の価値観への対応をすべく、要件の緩和等を検討している。「誰しもがどこでも働くことができる会社」を目指して、今後も検討を進める予定である。

これまでの取組により、柔軟な働き方をするための選択肢を揃えられてきた。今後は、時間や場所にとらわれず柔軟に働いてもらうため、制度を気兼ねなく利用できる風土醸成も必要であると考えている。また、所定労働時間をさらに短くすることも検討している。

魅力ある会社になるためにも、継続的に取組を続けることが大事だと考えている。引き続き、働きたい会社ナンバーワンを目指し、時間と場所にとらわれない多様な働き方を追求していく。

## 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

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。