

働き方・ 休み方改革

2026年
3月
発行

取組事例集

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	1	2	3	4	5

働き方・ 休み方改革

取組事例集

目次

はじめに	1
 I 働き方・休み方改革に取り組む意義	2
1. 働き方・休み方の現状と課題	2
TOPIC：今の時代に求められる働き方・休み方改革の在り方とは	3
TOPIC：在宅勤務の今後の在り方を探る	7
2. 働き方・休み方改革に取り組む意義	10
 II 本事例集の活用方法	11
1. 自社における働き方・休み方の課題を把握	11
2. 働き方・休み方改革の目的タイプと、企業事例で紹介する取組の対応 ..	12
 III 働き方・休み方改革 企業事例	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柱とする「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」（働き方改革関連法）の施行から約7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、フレックスタイム制を活用した働き方や、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、「働く時間」や「働く場所」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、長時間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 人事本部 人事部長
- 小倉 一哉：早稲田大学 商学学院 教授
- 坂爪 洋美：法政大学 キャリアデザイン学部 教授
- 中 弘昭：東急株式会社 人材戦略室 人事企画グループ 統括部長
- 新田 香織：社会保険労務士法人グラス 代表 特定社会保険労務士

◎：検討委員会座長



働き方・休み方改革に取り組む意義

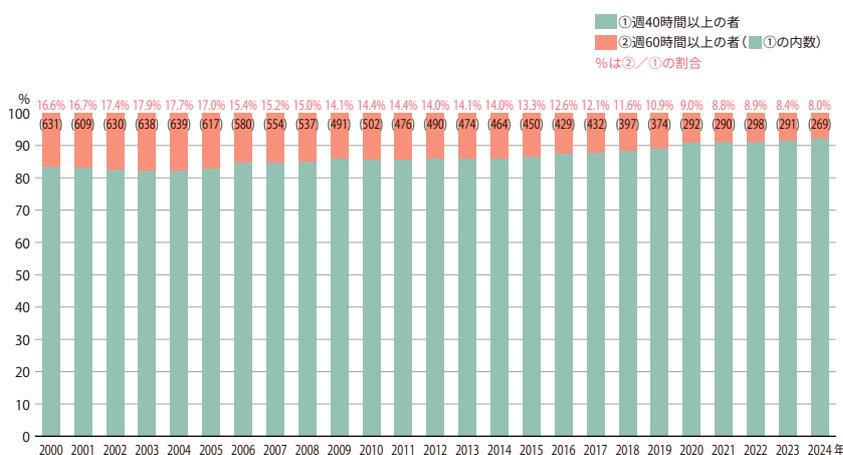
1 働き方・休み方の現状と課題

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6(2024)年8月2日閣議決定)において、令和10(2028)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、2024年は8.0%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

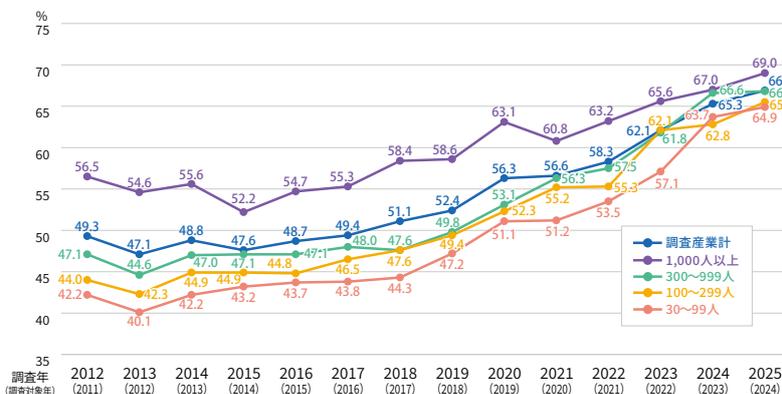
(注) 1 数値は、非農林業就業者のもの
2 括弧内の数字は雇用者数を表しており、単位は万人

年次有給休暇取得率の状況

年次有給休暇取得率は、2025年の調査(2024年の状況)では、66.9%となっており、引き続き上昇傾向にあります。政府目標の70%には達していません。

企業規模別にみると、「1,000人以上」は69.0%、「300～999人」は66.8%、「100～299人」は65.5%、「30～99人」は64.9%となっています。

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

TOPIC 今の時代に求められる働き方・休み方改革の在り方とは

働き方改革は、「働く方の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、働く方一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指」¹すものとされています。関連法の施行から約7年が経過し、今では多くの企業において取組が進んでいます。

それでは、働き方・休み方改革に取り組んできた企業は、どのような効果を感じているのでしょうか。また、今後の働き方・休み方改革では、どのようなことに目を向ける必要があるのでしょうか。あらためて振り返ってみましょう。

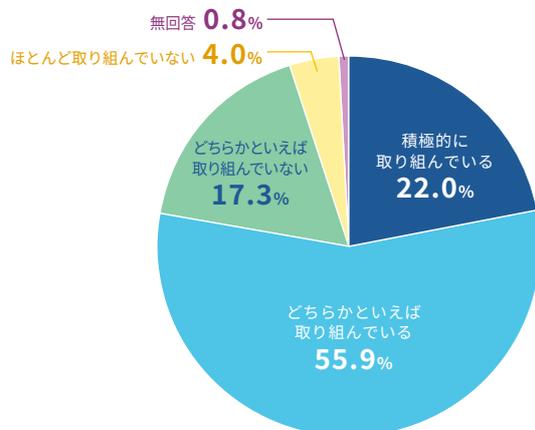
1. 働き方・休み方改革によって期待できる効果

まず、働き方・休み方改革に取り組む企業の状況を見てみましょう。

現在、働き方・休み方改革に取り組んでいる企業は約8割に達しています（「積極的に取り組んでいる」「どちらかといえば取り組んでいる」の合計）。各取組の実施状況をみると、特に「生産性を高める業務体制・仕事の進め方」「働き方改革に取り組む方針・目標の明確化」では、「働き方改革関連法の施行後に開始」した企業が増えており、改正法の施行を機に、働き方改革に取り組む方針を掲げ、残業削減や休暇の取得促進といった数値目標の追求だけでなく、生産性向上にも目を向けた企業が多いことがうかがえます。

一方、「長時間労働の抑制」や「年次有給休暇の取得促進」といった基本となる取組の実施率は約8割に達しているのに対し、「勤務時間の柔軟化」「勤務場所の柔軟化」など、柔軟な働き方を実現するための取組の実施率は約3割から4割程度にとどまり、未だなお取組状況には開きがみられます。

【働き方改革への取組状況】（企業調査：単数回答，n=2,984）

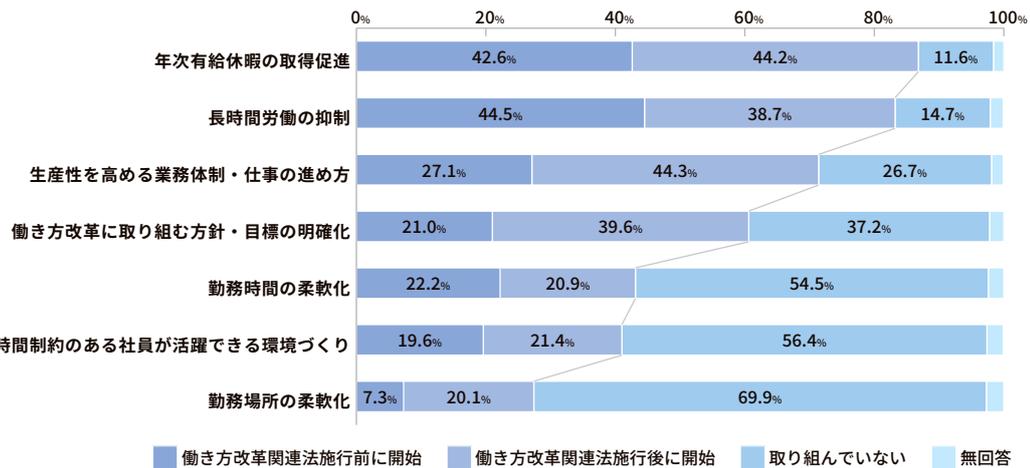


資料出所：厚生労働省「令和7年度『仕事と生活の調和』の実現及び特別な休暇制度の普及促進に関する意識調査（企業アンケート）」をもとに作成
資料出所：厚生労働省ホームページ<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html>（2025年12月24日閲覧）



働き方・休み方改革に取り組む意義

【働き方改革の取組状況・取組開始時期】(企業調査：単数回答, n=2,984)



資料出所：厚生労働省「令和7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(企業アンケート)」をもとに作成

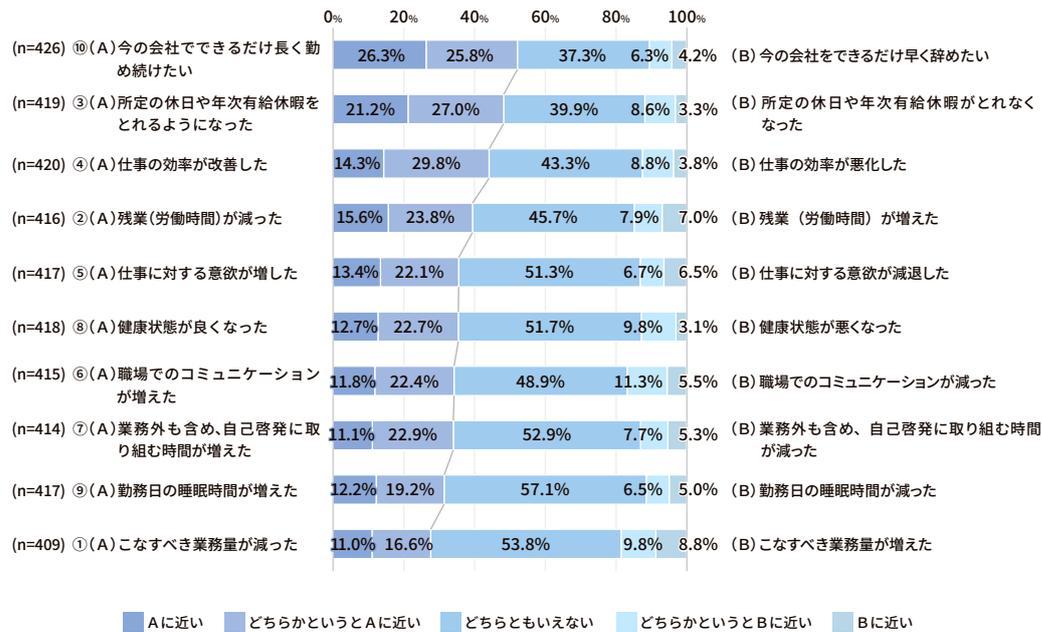
では、こうした取組によって、どのような効果が得られているかを働く人の目線でみてみましょう。

働く人々の間では、勤務先が働き方・休み方改革に取り組んだことによるポジティブな変化として、「今の会社でできるだけ長く勤め続けたい」「所定の休日や年次有給休暇をとれるようになった」「仕事の効率が改善した」「残業(労働時間)が減った」などの項目が上位に挙がっています。企業が働き方・休み方改革に取り組むことで、社員が働きやすいと感じられる職場づくりを実現できていると言えそうです。

特に、「今の会社でできるだけ長く勤め続けたい」の割合がもっとも高い点は注目に値します。人手不足に直面する企業が増える中、人材の定着を図ることは喫緊の課題となっていますが、働き方・休み方改革に取り組むことは、こうした課題を解決する一助になると考えられます。さらに、働く人々のライフスタイルやニーズが多様化していることを踏まえれば、新たな人材の獲得における効果も期待できるでしょう。

【事例1】でご紹介する株式会社浅野製版所では、慣習的に行っていた業務の見直しなどに取り組む、休暇が取りやすく・残業が少ない組織へと変化した結果、社員の定着やモチベーション向上につながりました。このように、働き方・休み方改革に取り組むことで人手不足対策にもなるという点は、あらためて知っておきたいポイントだと言えます。

【勤務先が働き方改革に取り組んだことによる変化】(労働者調査：単数回答)



注)勤務先の働き方改革について、「積極的に取り組んでいる」と回答した労働者を対象に、「わからない、いずれも該当しない」を除き集計を行っている。
資料出所：厚生労働省「令和7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)」をもとに作成

→事例の詳細は、P.18 参照

事例 1

株式会社浅野製版所(製造業/30~99人)

長時間労働が大きな課題となる中、根本的な要因を解決するために、少人数でも仕事を回せる仕組みづくりに取り組みました。具体的には、多忙な社員が担当している業務を他の社員で分担することや、日報、会議の廃止・見直し等の業務効率化を行っています。

様々な取組の結果、売上を維持しつつ、月平均残業時間は10年前と比べて大幅に減少しました。また、所定休日を105日から120日に増やしつつ、年次有給休暇取得率の向上も実現できています。そのほかにも、社員の勤続年数が延びたり、モチベーションが向上したりするといった変化もみられ、組織風土も大きく改善しました。



働き方・休み方改革に取り組む意義

2. 今後の働き方・休み方改革で目を向きたいポイント

それでは今後、働き方・休み方改革を進めていくにあたって、どのようなことに目を向ける必要があるのでしょうか。

働き方・休み方改革を進める際には、「労働時間に制約が生じることで、頑張りたくても十分な時間を取れなくなってしまう」「こだわりを持って仕事ができなくなってしまう」など、働きやすさを追求することで働きがい損なわれるのではないかと懸念する声があがることもあります。

個人が充実した仕事をし、働きやすさと働きがいを共に実現できるようにするためには、多様な人材が活躍できる職場を実現することを目指し、働き方改革の目的に立ち返ることが欠かせません。そこで、「労働時間を削減し、年次有給休暇の取得率を向上させる」という数値目標だけを追いかけていないか、勤務時間・場所の柔軟化に取り組んでいるかなどといった視点を持ち、会議の見直しやペーパーレス化など、業務そのものを見直すような取組に着手することが重要です。

もしもノー残業デーや強制消灯といった労働時間削減のための施策に留まっている場合には、まずは現状の業務を把握し、慣習的に実施しているだけで、目的が明確でない業務の洗い出し・見直しに取り組んでみてはいかがでしょうか。また、業務の見直しが一定程度進んだ企業では、DX化やAIの活用なども含めた既存業務の効率化に目を向けてもよいでしょう。

例えば【事例2】の富士水質管理株式会社では、業務管理のためのシステムを導入したことにより、見積作成や顧客提案など、より高度な業務に時間を割けるようになりました。そのほかの様々な取組の甲斐もあり、同社では年々労働時間を削減しつつ、業績を伸ばすことができました。

▶事例の詳細は、P.50 参照

事例 2

富士水質管理株式会社(建設業/30~99人)

同社は、給排水設備・浄化槽の点検管理(メンテナンス)を主たる事業としています。DX化を推進し、これまで紙やホワイトボードで管理していた点検・工事の進捗状況やスケジュールについてシステム上で一元管理するようになったところ、作業時間やミスが減るとともに、社員が高度な業務に注力できるようになりました。

アナログで管理していた情報をデータ化したり、社員への説明を重ねたりするなど、システム導入のためには一定の準備期間を要しましたが、導入したことによるメリットは大きく、同社の競争力を高めることにもつながりました。

こうした事例からは、限られた労働時間の中であったとしても、社員がより付加価値が高く、充実感を得られるような仕事に従事することは十分に可能だと分かります。前述したように、働き方・休み方改革によって充実した仕事ができなくなることを懸念する声もありますが、労働時間の削減だけでなく業務そのもの見直しにも目を向けることで、こうした懸念に応えることができるのではないのでしょうか。「働きやすさ」と「働きがい」は決して相反するものではなく、働く人々にとってより良い環境を実現するための両輪であることを意識し、働き方・休み方改革を推進するようにしましょう。

TOPIC 在宅勤務の今後の在り方を探る

新型コロナウイルス感染拡大を契機に、多くの企業で導入が進んだ在宅勤務。当初は感染症対策や緊急時の事業継続という目的が大きかったものの、次第にオフィスへの出社を前提とせずに働けることのメリットが認識され、働き方の一つの選択肢として定着してきたようにもみえます。

一方、在宅勤務が拡大してきたことに伴い、コミュニケーション面での課題や、仕事の成果への影響を懸念する声なども顕在化してきています。中には再び、出社を前提とした勤務を推奨する方針へと転換する企業もみられるようになってきました。

今後、自社の働き方において、「働く場所」をどのように考えるべきなのでしょう。ここでは、出社・在宅勤務の方針を検討するためのヒントとなる事例をご紹介します。

1. 多様な人材の活躍に資する在宅勤務

まず、在宅勤務の導入にどのような意義があるのかを振り返りましょう。

在宅勤務は労使双方にとって様々なメリットがありますが²、最も注目したいのは、多様な人材が活躍できる環境整備の一助になるという点です。例えば、保育園の送迎やビジネススクールに通うといった事由で時間制約がある人も、在宅勤務ができれば、仕事との両立がしやすくなるかもしれません。

また、育児等の時間制約がある人の活躍の幅が広がるだけでなく、通勤時間が短縮されることで、心身の負担軽減や仕事以外の時間の充実につながるなど、時間制約のない人にとっての効果も期待できます。

日本の生産年齢人口は、1995年の8,716万人をピークに減少傾向にあり、2024年には7,373万人となりました³。今後も減少傾向が続き、人手不足の課題がますます深刻化すると見込まれる中では、誰もが活躍できる環境を整えることは喫緊の課題です。したがって、一部の社員のみに向けた福利厚生策としてではなく、会社全体で働き方を見直し、多様な人材が活躍できるようにする施策として在宅勤務をとらえることが求められていると言えます。

2. 出社と在宅勤務のバランスをどのように考えるか

在宅勤務に様々なメリットが期待できる一方、自社の特性によって、出社との最適なバランスを検討する必要があるのも確かです。各社では出社と在宅勤務について、どのような方針を掲げているのでしょうか。

²厚生労働省「テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン」では、働く人々にとってのメリットとして、「通勤時間の短縮及びこれに伴う心身の負担の軽減」「仕事に集中できる環境での業務の実施による業務効率化につながり、それに伴う時間外労働の削減」「育児や介護と仕事の両立の一助となる」等、仕事と生活の調和を図ることが可能になることを挙げています。また、企業にとってのメリットとして、「業務効率化による生産性の向上」「育児や介護等を理由とした労働者の離職の防止」「遠隔地の優秀な人材の確保」等を挙げています。

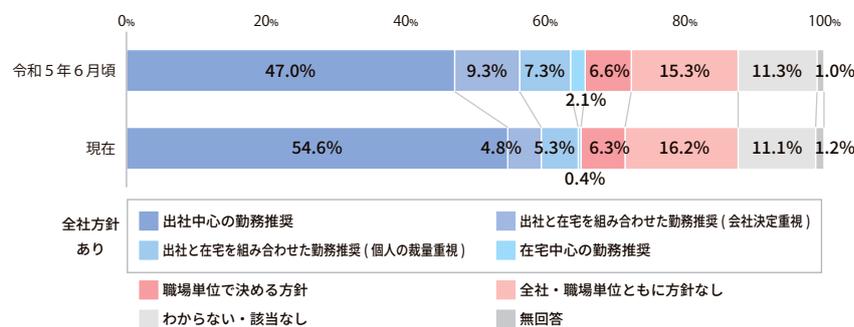
³内閣府「令和7年版高齢社会白書」



働き方・休み方改革に取り組む意義

新型コロナウイルス感染症が5類に移行した令和5年6月時点と現在(令和7年4月時点)を比較すると、「出社中心の勤務推奨」の企業が増え、「出社と在宅を組み合わせた勤務推奨」の企業は減少しています。コロナ禍で利用が進んだテレワークですが、再びオフィスへの出社を前提とした勤務へと回帰する動きがあるとうかがえます。

【出社・在宅勤務の方針】(企業調査：単数回答, n=2,984)



なお、業種別にみると、「学術研究、専門・技術サービス業」「金融業、保険業」などでは、「出社と在宅を組み合わせた勤務推奨」の企業の割合に大きな変化はみられず、「情報通信業」では、むしろこうした企業が増加傾向にあります。こうした結果から、一部の業種では、コロナ禍を機に在宅勤務の活用方法が確立された様子がうかがえます。

【業種別：出社・在宅勤務の方針】(企業調査：単数回答)

		出社と在宅を組み合わせた勤務推奨 (計)	全社方針あり					職場単位で決める方針	全社・職場単位ともに方針なし
			出社中心の勤務推奨	出社と在宅を組み合わせた勤務推奨 (会社決定重視)	出社と在宅を組み合わせた勤務推奨 (個人の裁量重視)	在宅中心の勤務推奨	無回答		
全体 (n=2,984)	①令和5年6月頃	16.6	47.0	9.3	7.3	2.1	6.6	15.3	
	②現在	10.1	54.6	4.8	5.3	0.4	6.3	16.2	
情報通信業 (n=92)	①令和5年6月頃	40.2	19.6	20.7	19.6	16.3	13.0	8.7	
	②現在	48.9	25.0	26.1	22.8	1.1	14.1	8.7	
学術研究、専門・技術サービス業 (n=44)	①令和5年6月頃	45.5	29.5	11.4	34.1	4.5	6.8	11.4	
	②現在	43.2	36.4	11.4	31.8	0.0	6.8	11.4	
金融業、保険業 (n=34)	①令和5年6月頃	26.5	47.1	17.6	8.8	0.0	5.9	8.8	
	②現在	20.6	52.9	11.8	8.8	0.0	5.9	8.8	
卸売業、小売業 (n=404)	①令和5年6月頃	24.5	43.1	14.9	9.7	2.2	7.7	14.1	
	②現在	14.1	55.2	6.2	7.9	0.2	7.7	15.3	
サービス業 (n=317)	①令和5年6月頃	22.4	42.6	9.8	12.6	3.2	5.7	14.5	
	②現在	14.2	51.7	5.7	8.5	0.6	6.0	16.4	
建設業 (n=229)	①令和5年6月頃	20.1	45.9	10.5	9.6	1.7	4.8	17.5	
	②現在	8.3	58.1	3.9	4.4	1.3	3.9	18.3	
製造業 (n=512)	①令和5年6月頃	17.2	47.7	10.2	7.0	1.6	8.0	16.0	
	②現在	10.4	55.1	4.9	5.5	0.2	7.2	16.6	

注) サンプルサイズが30未満の業種を除き、「①令和5年6月頃」の「出社と在宅勤務を組み合わせた勤務推奨」の割合が、「全体」の割合(16.6%)よりも高い業種(したがって、令和5年6月頃において、全業種に比べて出社と在宅勤務を組み合わせた勤務を推奨していた業種)を表示している。また、「わからない・該当なし」「無回答」は表示を省略している。

注) 「出社中心の勤務推奨」には、在宅勤務が認められていない場合も含む。

(出所) 厚生労働省「令和7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(企業アンケート)」をもとに作成

働き方改革の目的や、在宅勤務が多様な人材の活躍に資することを踏まえれば、働く人々が個々の事情に応じて出社・在宅勤務を選択できるような環境を整えることと、そして、その中で成果を上げることの両方を実現できるよう、最適なバランスを探ることが求められているのではないのでしょうか。

そのためには、自社の業態や、出社・在宅勤務という働き方の特徴などを踏まえ、自社としてどういったバランスで出社・在宅勤務を組み合わせることができるのか、また、運用方法や課題への対応策などを検討することが欠かせません。

【事例3】の損害保険ジャパン株式会社では、コロナ禍以降にテレワークの在り方をあらためて整理し、業務の状況に応じて出社・テレワークのどちらが望ましいかを考えるよう、社員に求めることとしました。これは、社員の働き方について選択肢を維持しつつ、顧客に対して適切なサービスを提供するという企業としての成果を両立している事例と言えます。

また、株式会社ICJ（【事例4】）は、新型コロナウイルスの感染拡大が落ち着いた時期に出社回数を増やすことを検討しましたが、社員の間でテレワークへのニーズが高いことを踏まえ、出社・テレワークを組み合わせた勤務を維持するという判断に至りました。そして、個々の社員の働く場所が異なることによる課題を解消するため、様々なコミュニケーション促進のための施策を実施しています。このように、自社としての方針を検討し、課題解決のための取組とセットで対応することも求められます。

→事例の詳細は、働き方・休み方改善ポータルサイトを参照

事例 3

損害保険ジャパン株式会社（金融業、保険業／1,000人以上）

コロナ禍を契機として、テレワークでも仕事が回るような仕組み作りを強化し、テレワークが一つの働き方として根付いてきました。一方、社員間での不公平感や、テレワークの利用目的について社員間の認識が統一されていないといった課題も顕在化しました。

そこで、2025年に社内向けの指針として、「SOMPOの働き方・働く場所の原則」を公表しました。出社とテレワークの利点を生かし、「組織の価値創造の最大化」と「社員の高いパフォーマンス・成長・働きがい」を両立することを目的に掲げ、社員一人ひとりに対し、状況に応じて最も適切な働く場所を考えるように促しています。

→事例の詳細は、P.26 参照

事例 4

株式会社ICJ（情報通信業／30～99人）

同社では、テレワークと出社を社員が主体的に選択できる「ハイブリッドワーク体制」を確立しています。コロナ禍の収束後、働き方の再検討を行いました。社員の希望や業務への影響等を総合的に判断し、現在の体制を維持することに決めました。

一方で、組織の拡大や働き方の多様化等により、コミュニケーション不足を懸念する声もあがりました。これを受け、社内イベントや対話集会の開催、社内ポータル拡充、自己紹介タイムの導入等を実施しました。こうした取組により、課題は着実に解消へと向かっています。



働き方・休み方改革に取り組む意義

出社・在宅勤務のバランスをどのように設定するかは、各社の置かれた状況によって異なるため、どのような企業にも当てはまる一律の正解はありません。業態や部門によっては、在宅勤務の日数に制限を設けないと、業務に支障が出てしまう場合もあるでしょう。そうした場合には、例えば週1日、あるいは特定の業務を行う日に限って在宅勤務を認めるなど、部分的な導入の余地を探ることが考えられます。

肝心なのは、初めから自社には在宅勤務が難しいと決めつけず、こういった活用の余地があるかを探ることだと言えます。少しでも在宅勤務を活用することができれば、これまで勤務場所の制約を受けていた社員がよりいっそう活躍できるようになったり、自身のワーク・ライフ・バランスを充実できるようになった社員が、「今の会社で長く働き続けたい」と考えるようになったりするかもしれません。多様な人材の活躍に資する在宅勤務を有効活用する道筋を探ることが、いま、企業に求められていることと言えます。

2 働き方・休み方改革に取り組む意義

2019年4月に働き方改革関連法が施行され、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」という理由だけで働き方・休み方改革に取り組んでいるとしたら、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、長時間労働の抑制や年次有給休暇取得促進を実現できていたとしても、柔軟な働き方の実現に取り組む必要性がなくなるわけでもありません。

生産年齢人口が減少する一方、育児・介護・治療等と仕事の両立に直面する場合や、仕事以外に取り組みたい・取り組まなければならないことがある場合など、働く人々のライフスタイルやニーズは多様化してきています。仕事だけに注力することが当たり前ではなくなってきている中で、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」であると言えます。

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。

もしも「仕事の性質や顧客との関係上、働き方・休み方改革に取り組むことは難しい」「長時間労働の抑制までは取り組んだが、柔軟な働き方には向かないので、これ以上は取り組まなくてよいだろう」などと考えている場合は、他社の取組事例を参照し、自社でも取り入れられる余地がないかを確認することが重要です。

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」という目的を達成することを意識しながら、自社の働き方・休み方の課題を解決できるように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>





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

主な取組

- 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

主な取組

- 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 働き方・休み方改革の目的タイプと、企業事例で紹介する取組の対応

「働き方・休み方改革の目的タイプに応じた取組一覧」では、働き方・休み方改革の目的タイプと、各企業事例で紹介する取組を整理しています。自社の働き方・休み方の課題に応じた目的タイプを踏まえ、該当する取組を紹介してい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に応じた取組一覧

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	株式会社アースデザインコンサル タンツ	岩手県	30～99人	学術研究、専門・ 技術サービス業	●	●
P18	株式会社浅野製版所	東京都	30～99人	製造業	●	
P22	株式会社イトーキ	東京都	1,000人以上	製造業	●	●
P26	株式会社ICJ	東京都	30～99人	情報通信業		
P30	キヤノン株式会社	東京都	1,000人以上	製造業	●	●
P34	株式会社クレスコ・ジェイキューブ	東京都	100～299人	情報通信業	●	●
P38	株式会社チャーム・ケア・コーポレーション	大阪府	1,000人以上	医療、福祉	●	
P42	トラスコ中山株式会社	東京都	1,000人以上	卸売業、小売業		
P46	株式会社ふくや	福岡県	300～999人	卸売業、小売業		
P50	富士水質管理株式会社	東京都	30～99人	建設業	●	

※●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・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 (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
●	●				
●	●	●			
	●	●		●	
	●	●		●	
	●				
	●	●		●	●
	●	●			
●	●	●	●		
		●	●	●	
	●				



企業名 ▶ 株式会社アースデザインコンサルタンツ

主な取組

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

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

企業概要

所在地	岩手県
業種 (業種大分類)	学術研究、専門・技術サービス業
事業内容	総合建設コンサルタント(道路、河川、砂防、港湾、漁港、敷地造成、橋梁等構造物等の測量、地質調査、設計、用地補償業務、UAVによる空中撮影・解析)
社員数	30~99人(時点:2025年7月1日)



ポイント

- 部署ごとに働き方の改善に向けた課題・施策検討、取組の進捗確認を行う会議を月1回実施。働き方改革発表大会を全社で年1回開催し、取組を共有
- 全社横断的な課題に対しては、部署を越えたプロジェクトチームを組成し、システムによる業務効率化等の取組を推進。繁忙期の部署を越えた応援体制の構築等にも取り組む
- 部署ごとに、若手からベテラン層まで全員参加型で課題・施策についての議論を進めたことで、働きやすい職場を自らの手で作るという意識が社員に浸透し、成果につながった

取組の変遷





働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

東日本大震災からの早期復旧を目指し、建設業界全体で膨大な復興業務が続いた結果、当社でも長時間労働が恒常化していた。その結果、社員の疲労が蓄積し、このままでは限界を迎えるとの危機感から、働き方改革に着手した。2014年からノー残業デーを設ける等の取組を進めていたが、更なる残業削減に向けてどのように取り組めばよいかと悩んでいた中で、2018年に「いわて働き方改革推進運動」に参加したことがきっかけとなり、働き方改革が加速した。



主な取組内容

部署ごとに働き方の改善に向けた課題・施策検討、取組の進捗確認を行う会議を月1回実施。若手からベテラン層まで全社員が参加

2018年より開始した社内の働き方改革は、現在アドバイザー（役付者を任命）6名、事務局（総務課）1名が旗振り役となって推進している。各部署でリーダー、サブリーダーを配置し、月1回の会議開催を基本として全員参加型で実施しており、部署ごとに自分たちの働き方の問題点や課題を抽出し、施策の検討から実施して、進捗の確認を行っている。

働き方改革では、社員自らが考え行動に移すことを大切にしている。例えば、総務課では、窓口対応等で業務に集中できないという問題提起があった。これに対し、集中タイムの導入や周囲の社員によるサポート等の解決策が挙げられ、働き方の見直しにつながった。また、日々の業務において会議時間が長いことが議論になり、会議の方法をテーマに取り組んだこともある。他部署の会議を見学し、得られた知見を持ち帰って自部署で検討を重ね、議題や会議資料の事前共有を行うなど、会議の方法を改善した。

取組内容は、必ずしも残業削減等を目的にするのではなく、「ありがとうを言おう」「明るい声で話そう」といった、働きやすい職場づくりに資するものを含めて幅広く取りあげている。こうした取組を通じ、社内の雰囲気改善することも重要だと考えている。

前述のとおり、取組の検討にあたっては、入社直後の社員からベテランの社員まで、全社員が参加するようにしている。そのため、相手の意見を否定しないこと等をルール化し、年齢や役職に関係なく意見を言い合えるようにしている。若手だからこそ、ベテランだからこそ出る意見もあり、互いの話に耳を傾け理解を示すといった様子もみられる。それぞれの意見や気持ちを部署全員で確認できるという意味で、月1回の会議を設けることのよさがある。

会議を踏まえて取り組んだ内容については、3か月ごとに報告書にとりまとめ、活動の振り返りを行っている。さらに、社内の働き方改革発表大会を年1回開催して全社で取組の成果を共有し、更なる改善につなげている。



働き方改革発表大会の様子【同社提供資料より】



その時々状況に応じて必要なプロジェクトチームを組成し、全社的な取組も推進

こうした部署ごとの取組に加えて、プロジェクトチームによる全社的な取組も進めている。2018年には、「ICTプロジェクトチーム」を社内の技術部門のメンバーで発足し、ICTやデジタル技術を幅広く導入・活用し、業務の効率化を目指した。その後、更に生産性向上や成果品の質向上に積極的に取り組むことを掲げ、2022年に「DXプロジェクトチーム」に名称を改めた。併せて、全部署のリーダーおよびサブリーダーも構成員に加わり、合計で15人程度がメンバーとなった。



プロジェクトチームでの活動の様子
【同社提供資料より】

また、2020年には定型業務のRPA(ロボティックプロセスオートメーション)化やデジタル化に取り組むため、総務課・営業課の中からメンバーを選出し、「RPAプロジェクトチーム」を発足した。総務課では、タイムカードの打刻と勤怠の登録内容に齟齬が無いかを目視で確認したりする等、手作業の負荷が大きかったが、タイムカードを電子化したことで業務の効率化につながった。また、営業課では、入札公告の情報をダウンロードして整理する業務が日々必要であり、RPAの活用により自動化したことで、業務が飛躍的に効率化した。その後、RPA化に限らずデジタル化を進めることで業務効率化を目指すことから、2024年には「社内デジタル戦略チーム」に名称を改めた。

期末にはプロジェクトチームごとに当期の振り返りを行い、来期の目標について話し合っている。こうしたプロジェクトチームはその時々状況に応じて新規発足・名称変更・再編を行っており、流動的に、最適な体制を組めるようにしている。

更なる改善のため、ツールの導入や応援体制の構築、休日出勤の指示方法の見直しを実施

部署ごとの取組や全社横断的なプロジェクトで個別の課題に一つずつ対応していくことに加えて、更なる残業削減や休暇の取得促進に向けたツールの導入も進めている。

2019年には社内グループウェアを活用し、年次有給休暇の管理簿や残業集計表を作成することにより、実態の見える化に取り組んだ。時間外労働や休暇取得の状況について会社も社員自身も確認しやすくなったことで、社員への声掛けも進み、残業削減や年次有給休暇の取得促進につながっている。

一方で、事業の特性上、年度末は繁忙となる。繁忙期でも業務量は部署によって差があることから、2020年に、比較的業務が落ち着いている部署の社員が他部署を手伝いに行く社内出向制度を新設した。このような業務の応援体制を構築することにより、部署間での業務量の平準化を図ることを目指している。

また、以前は業務が立て込んでいるときに、社員が各自の判断で休日勤務を行うといった状況があった。部課長からもこうした状況については問題意識が挙げられていたが、時間外労働や休日勤務は本来、上司の指示によって行うものである。そこで、こうした前提に立ち返り、「休日勤務の要否については個人で判断せず、必要な場合に上司が指示を出す」ことを仕組みとして整備するために、2024年に休日勤務指示書を導入した。併せて、休日勤務を行った場合は、振替休日の取得を原則とすることも徹底している。

繁忙に合わせた長期休暇の設定や業務の属人性解消のための取組も実施

1年単位の変形労働時間制を導入しており、休日のタイミングを年間で調整していたが、社員のプライベートの充実を図るため、2022年からは繁忙に合わせて年に3回(ゴールデンウィーク、夏季、年末年始)、長期休暇を設定している。

様々な取組の結果、年次有給休暇も当たり前を取得できるようになり、業務調整を行いながら、基本的には希望する日に取得することができている。休暇取得時のカバー体制については、進捗確認等を適宜行っているため、体調不良等で急に休むことになった場合も互いにフォローすることができている。また、管理職レベルでも、部課長会議や管理者会議等で定期的に、各部署の情報共有や部署間の業務調整に定期的に取り組んでいる。

一方で、業務の属人性がまだ残っている部分もあるため、属人化の解消に向けた取組も進めている。各部署でスキル向上を目的に、外部研修受講者によるフィードバック研修を行っているほか、勉強会を開催して互いの業務内容を共有したり、スキルマップを活用して業務を洗い出し、属人化している業務の引継ぎを進めている。



取組の成果・展望

取組を進めるためには、これまでの業務の進め方等を覆すような改革が必要であった。「そこまでして働き方改革に取り組まなくてもよいのではないか」といった反発もあり、長年続けてきたやり方を改善するのは難しかった。そのような中でも、部署ごとの会議を毎月続けるうちに意識の変化が見られるようになり、社員自らも「このようなことを改善したい」といった思いが出てくるようになった。こうした意識のもとで改善に向けた取組を進めるうちに、残業削減や部署間での業務量の平準化といった成果が少しずつ現れるようになり、自分達の手で働きやすい職場を作っていくことについて、社員が前向きに捉えるようになってきた。

こうして働き方改革に取り組んだ結果、月当たりの残業時間は平均12.5時間(2024年度)に減少した。繁忙期に業務量が増加する部署はあるものの、以前に比べると、特定の部署で極端に残業が多くなるという状況は解消されてきている。また、年次有給休暇の取得率は2024年度には61.7%にまで増加している。取得率は上昇傾向にあるものの、目標は70%であるため、引き続き取得促進に取り組みたいと考えている。

取組がこうした成果につながった背景には、部署ごとの活動を基盤に取組を進めたこともあるのではないかと考えている。部署によって課題が異なるため、全ての部署にとって同じやり方が有効であるとも限らない。各部署内で課題や施策を話し合いながら進め、全社で取組の成果を共有したことが効果的だったのではないかと考えている。

業界全体で若手技術者の不足が深刻な問題となる中、特に属人化の解消や業務の継承については引き続き取り組む必要がある。当社には、会社を盛り上げていこうという思いで若手社員が立ち上げた「若手の会」があり、社内の勉強会や他社との交流等を通じて、若手同士で切磋琢磨しながら技術力の向上に長年にわたって励んでいる。今後もこうした若手の活動や思いを積極的に取り入れ、より働きやすい職場を実現したいと考えている。

取組を面倒だと感じている社員もいるかもしれないが、性別や年齢を問わず、入社後に安心して働ける環境づくりを今後も進め、「働きやすくなった」と思えるような職場にしていきたい。



企業名 株式会社浅野製版所

主な取組

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

企業概要

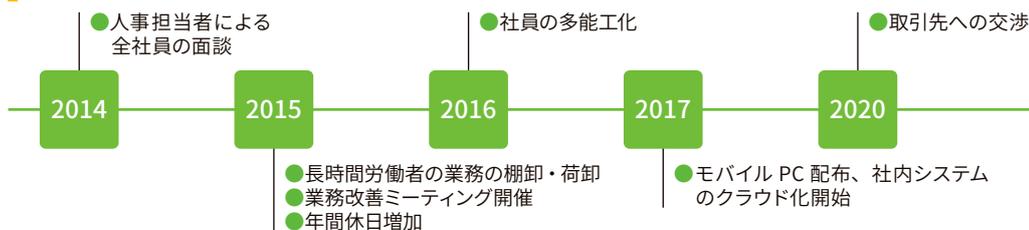
所在地	東京都
業種(業種大分類)	製造業
事業内容	広告・印刷関連事業
社員数	30～99人(時点：2025年7月)



ポイント

- 少人数でも仕事を回せる仕組みづくりのため、部署ごとに業務の洗い出しと振り分けを実施。慣習で続けていた業務の見直しやシステムの活用、シフト制により業務負担を軽減
- 顧客との交渉により稼働時間を短縮。直接受注を増やし、無理のないスケジュールを組めるようになったことも働き方改革に寄与
- 社員とコミュニケーションをとりながら進めたことで、働き方改革が成功し、組織風土が変化。社員の満足度・意欲の向上にもつながっている

取組の変遷





働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

働き方改革を開始する前の2010年頃は、長時間労働が常態化していた。当時は広告代理店の下請け業務も多く、夜間の突発的な依頼にも急いで対応しなければならないことがあった。また、自分の仕事を他人に委ねられない状況に陥っている社員もいた。こうした状況の中で、「このような長時間のハードな働き方を40代まで続けられない」「定年までこの会社で働くイメージが湧かない」という理由から、30代までに退職する社員が多く、一時は離職率が20%を超えていた。長時間労働が退職者の続出による人手不足を招き、そのことが更なる長時間労働につながるという悪循環に陥っていた。

また、人手不足は業務の質の低下にもつながっていた。離職によって生じた欠員の補充のために採用を行っても、人手不足のため十分な教育ができなかったことや、社員教育が体系的に整理されておらず先輩社員の背中を見て覚えるという方法をとっていたため、業務のノウハウが社内で共有・継承されていなかったことが大きな要因であった。

さらに、マネジメントにも課題が多かった。マネジメント層の人手不足から、実務担当として入社した社員もマネジメントの知識や経験がないままに管理職にならざるを得ない状況となり、部下にも負担をかけることになった。その結果、社員のメンタルヘルスが損なわれたり、若手社員の離職につながったりすることもあった。

このような状況は、会社の売上にも大きな悪影響を及ぼした。当時は業務量が特定の社員に偏っており、売上が個人の能力に依存していたため、売上に貢献していた社員が長時間労働に疲弊して離職する度に人材の質・量の課題が深刻化し、売上額の低下に直結していた。

売上額の低下や人材育成の課題で、経営者と管理部門がそれぞれ危機感を覚え、2013年頃より、人事担当者が中心となって働き方改革を進める決意をした。



主な取組内容

長時間労働の要因を解決しないままに、年次有給休暇の取得推進や残業の管理を徹底したところ、状況が悪化

働き方改革の取組として、まずは2014年に人事担当者が全社員と面談を実施した。面談を開始した当初、まずは社員の声に思っていることをすべて吐き出してもらった。社員からは現状の働き方・休み方に対してネガティブな声が多く寄せられ、精神的にも体力的にも長く働き続けることが難しい労働環境であることが分かった。

2015年には、面談の結果を踏まえ、「しっかり休んで、しっかり働く」をキャッチコピーに掲げ、年間休日の増加や年次有給休暇の取得推進、残業時間の徹底的な管理などを実施した。しかし、「管理的で制限された働き方では成長できない」と考えていた社員が立て続けに退職してしまったため、残された社員の負担が増加して体調不良者が続出する状況になり、さらにカバーする社員にもしわ寄せが生じたことから、退職者の増加につながるといった悪循環が深刻化するなど、取組は奏功しなかった。当時のことを振り返ると、長時間労働の根本的な要因を解決しないままに、大企業の施策の真似だけをしてしまったことが失敗につながった一因と捉えている。

そこで、少人数でも仕事を回せる仕組みづくりに着目し、社員の声を聞きながら組織全体の業務の見直しを進めていった。

どういった業務にどの程度時間がかかっているのかを洗い出しを行い、業務を振り分け

少人数でも仕事を回せる仕組みづくりとして、部署ごとにどういった業務にどの程度時間がかかっているのかの洗い出しを行った。



まず、最もハードな働き方をしている社員に、1日、1週間、1か月、1年の時間の過ごし方を細かく聞き取り、それを5つのレベルに分け、本人でないと遂行できない仕事かどうかを検討した。その結果、取引先に納品物を持参するといった、本人でなくてもできる仕事が多くあることや、日中の多くの時間を客先と当社との移動に割いていることが判明した。

そこで、本人でなくても担当できる仕事は、管理職の判断で若手などの他の社員に割り振るようにした。本人には、人事担当者から「その仕事は他の人でもできる仕事だと思うので、他の人に任せないか」と提案した。その後、他の社員への業務の振り分けを通じて自身の業務量が減り、早い時刻で帰宅できる生活を経験した結果、長時間残業をしていた頃の生活には戻れないと感じたようで、徐々に残業が減っていった。

また、業務の振り分けは、若手社員の成長を促すことにもつながった。かつては若手社員に業務を振り分けることが少なく、新規に採用しても十分な教育を施せないまま長期間が経過してしまい、人手不足という根本的な課題を解消できずにいた。しかし、「若手社員でもできることは、どんどん経験してもらおう」という考えの下、若手社員にも多くの業務を割り振るようにした結果、教育機会を確保することにつながった。

各自の判断で行っていた業務や慣習で続けていた業務を標準化・簡略化

以前は、受注してから納品までのフローが整理されておらず、ルールも明確でないまま属人的に仕事が進められていた。そこで、業務のフローを整理し、作業の工程を見直していった。洗い出しにあたっては、社内の状況を知るための業務改善ミーティングを開催した。業務改善ミーティングは、各部署（制作、営業、経営企画）から現場をよく知っている2～3人の社員を集め、10人程度で組成した。そして、担当者や取引先、業務内容により異なっていた受注から納品までのフローを整理し、共通のフォーマットを作成した。



業務改善ミーティングの様子
【同社提供資料より】

また、誰も活用することがないにもかかわらず慣習で続いていた業務については、

思い切って廃止することとした。例えば、日記形式の日報を廃止し、数字データとして活用できる顧客対応の記録のみを残した。

さらに、会議の見直しも行った。以前は管理者会議の資料に数量データを記載することが慣習化していた。しかし、慣習的に記載していたデータに根拠や意味が欠けていたこと、資料作成に時間がかかることで残業をする管理職が多かったことから、手間をかけずに会議資料のデータを抽出できるよう社内システムの改修を行い、簡略化を行った。

そのほかにも、会議活性化や不要な会議の見直しを図った。具体的には、以前は会議での発言が少なく、議論が活性化していなかったことから、「会議にいるのに何も言わないのは出席していないのと同じだ」と呼びかけながら発言を促し、会議の目的を議論に絞った。また、慣習で続けていただけの経営会議や小さなチーム単位での会議は廃止した。

業務の標準化と並行して、クラウドシステム化を推進

前述の業務の標準化により、各段階で確認すべき事項や必要な情報が洗い出された。こうしたベースを活かし、国の助成金を活用してクラウドシステムを構築し、社員が別々に保管していたデータを集約し、受注から納品までのフローをクラウド上で行えるようにした。

また、会議資料を印刷せずクラウドシステム上に保存したり、以前は全て紙で出力し、押印して社内でも閲覧していた作業伝票を電子化したりした。その後は労務管理においても、年次有給休暇の紙媒体での申請を廃止して電子化するなどしている。

シフト制により会社の稼働時間を確保しつつ個人の過重労働を防止

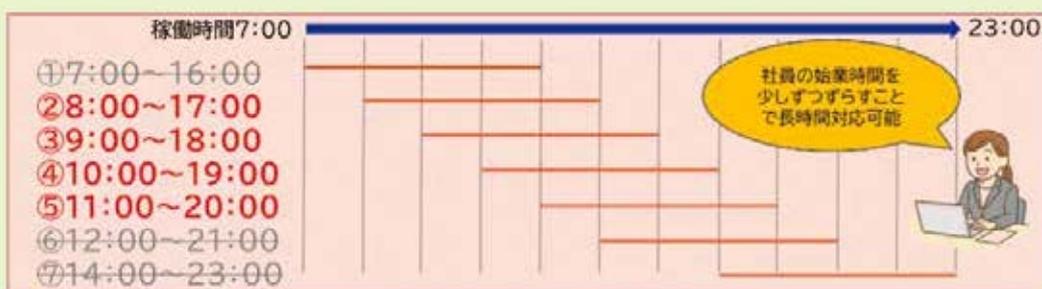
当社は印刷業務を行っており、機械の稼働のため早朝の対応などが必要となるが、担当者が一人で対応しようとするとう過重労働につながってしまう。そこで、会社としての稼働時間は確保しつつ、個人の過重労働を防ぐためにシ

フトを細かく設定し、各業務時間を必要最少人数で対応して余剰人員が出ないように調整した。

シフト制をとることで、1日の中でも、朝早く出勤して午後の早い時間に帰宅する社員から、昼頃に出勤して夜まで働く社員に業務が引き継ぐことが前提となり、業務が属人化しにくくなった。さらに、短時間勤務制度を利用している社員の勤務時間を柔軟に調整しやすくなった。

顧客との交渉により稼働時間を短縮。直接受注する案件を増やしたことも働き方改革に寄与

シフト制の導入後は、午前7時から午後11時までを7パターンのシフトでカバーするようにはしていたが、2024年より稼働時間を午前8時から午後8時までに短縮し、4パターンのシフトでカバーするようになった。稼働時間を短縮できた背景には、会社から顧客への交渉を通じて、夜間対応や短時間での対応をなくしてもらったことがある。また、自社の収益構造を見直し、代理店を介さずに自社で直接受注する仕事を増やしたことで、受注から納品まで無理のないスケジュールを設定できる案件が増えたことも寄与した。



※取引先に調整をお願いし、2024年6月から稼働時間①と⑥と⑦を廃止。

シフトパターンの見直し【同社提供資料より】

III

働き方・休み方改革企業事例



取組の成果・展望

月平均残業時間は、取組開始前の2013年には全社員平均で37時間、正社員に限ると56時間に達していたが、2024年には全社員平均で4時間にまで減少した。また、年次有給休暇取得率も2024年には78.4%に達した。さらに、所定休日は年間105日から120日に増やしている。

残業時間や年次有給休暇取得率だけではなく、心理的安全性、やりがい、社員満足度、就業継続意向等の数値も改善し続けており、勤続年数も伸びている。かつては既存の業務に追われ、新規事業に取り組もうとしても乗り気でない社員が多かったが、今では「面白いことがあれば一緒にやりたい」と言ってくれる意欲的な社員も増えた。「中小企業で当社よりも居心地が良い会社はないかもしれない」との認識が、会社に対して何か報いたいという社員のモチベーションにもつながっている。

働き方改革を始めた当初は会社の存続すら危うい状況であり、顧客を説得してでも働き方を変えなければいけなかった。当初は失敗することもあったが、最終的に様々な成果を上げられたのは、社員の声を聞き、社員が何を求めているのかを踏まえて、コミュニケーションをとりながら進めてきたことにあると考えている。

働き方改革は、組織改革のファーストステップだと感じている。働き方改革に取り組んで10年が経ち、ついに組織風土が変わり、売上も維持している。一方で、何かができたと感じた途端に次の課題が見えてくるものであることから、現状に油断せず、働き方を改善できる点を探っている。



企業名 ▶ 株式会社イトーキ

主な取組

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

勤務時間の柔軟化

勤務場所の柔軟化

企業概要

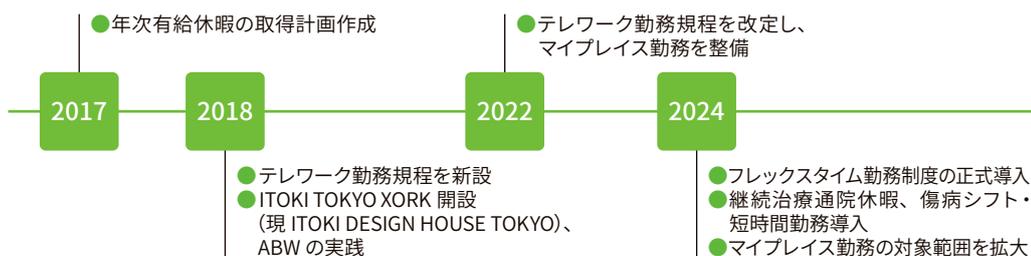
所在地	東京都
業種(業種大分類)	製造業
事業内容	ワークプレイス事業、設備機器・パブリック事業
社員数	1,000人以上(時点:2025年12月31日)



ポイント

- 2016年に自社の実態把握を開始し、働き方改革の指標として社員のエンゲージメントも重視。年次有給休暇の取得計画を作成するなど、全社的に取組を開始
- 2018年の新オフィス開設を機に、ABWを実践。パフォーマンスの最大化につながる働き方について、社員が自律的に考えられるように工夫を凝らす
- マイプレイス勤務やフレックスタイム勤務制度等も導入し、多様な働き方が可能に。生産性が高まり、法定外労働時間の削減や年次有給休暇の取得率向上を実現

取組の変遷





働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

当社はオフィス空間を作る企業として、ワークプレイス事業や設備機器・パブリック事業を展開している。顧客が稼働していない時間帯に納品が必要な場合がある等の事業特性によって、働き方改革に取り組む以前は、長時間労働になりやすい・休暇を取得しづらいといった状況があった。また、職種による働き方の違いもあり、営業職は顧客対応等、デザイナー等のクリエイティブ職は仕事の完成度の追及等により長時間労働になるといった傾向もあった。

こうした中、働き方改革関連法の施行等の流れを受け、働き方改革の取組を推進してきた。特に大きな転換点となったのは、2018年にオフィス移転・改修を行い、ABW（※）の推進に舵を切ったことである。当社は「明日の「働く」を、デザインする。」というミッションステートメントを掲げており、「心と身体の健康を維持し、高い生産性を実現しながら、力強い創造性を発揮し、そして価値あるイノベーションを生み出していく、そういった、人びとの「働く」という活動を支援」している。そのため、まずは自社でこうした働き方を実践することが重要との考えからオフィスの改修に至り、働き方改革と併せて生産性の向上も加速させることとなった。



オフィスの様子【同社提供資料より】

※Activity Based Workingの略称。業務内容を「活動」として整理し、その活動に応じて、働く人自らが自律的に働く場所（ワークプレイス）を使い分ける働き方。



主な取組内容

労働環境や休暇取得の状況、社員の健康等に関する実態を把握し、働きやすさや働きがいの向上につなげる

当社では、多様な人材による多様な働き方を支援し、社員が「明日の「働く」を、デザインする。」を実現できるように、「ワークライフマネジメント」として働き方や休み方への取組を進めている。そこで、取組の推進にあたって、まずは社員の实態把握を進めることとし、2016年からES調査（社員満足度調査）を始めた。調査では、労働環境や働き方・休暇取得の状況、健康関連の項目について聴取することに加え、働き方改革の指標として当社が重視しているエンゲージメントについても把握している。中でも「会社に対する誇り」という項目を包括的な指標として捉えており、経年的な変化を確認している。

また、働きやすさと併せて働きがいの向上にも取り組んでおり、例えば営業職等に比べて成果が見えづらいバックオフィス部門については、働き方や業務の改善などについて発表、投票、表彰する機会を設けており、取組推進のモチベーション向上を図っている。

年次有給休暇の取得計画を作成し、生産性やエンゲージメントの向上に向けて休暇取得を推進

上記のような働き方への取組と併せて、誰もが生産性とエンゲージメントを高めながら働けるよう、休暇の取得推進にも注力している。年次有給休暇については年5日まで時間単位での取得も可能としており、育児や通院等の様々な事由のために、多くの社員が利用している。

また、2017年からは年次有給休暇の取得計画を毎年作成するようしており、取得目標率（例：2022年度は



6割)に応じた日数の計画的な取得を推進している。当社では、年次有給休暇について法定を上回る日数(最大で年25日)を付与しているが、全社員が年初に取得計画を立て、スケジュール上で公開することで、チームや社内全体で協力しながら休暇を取得することを推進している。なお、計画どおりに取得できなかった場合でも別日での取得を可能とするなど、柔軟に調整できるようにしている。

オフィス改修を機に、生産性向上につながる働き方の検討が加速。「マイプレイス勤務」を整備し、社員自身が働く場所を選択できるように

このほかにも、2013年から営業職を対象にモバイルワークをトライアルで実施したり、一部の部署ではオフィスにおいてフリーアドレスを認めたりする等、働き方の改善に資する取組を着実に進めてきた。こうした中、2018年のオフィス移転・改修に向けて、「XORK Style (ゾーク・スタイル)」というフレーズを掲げ、働き方改革を加速させた。

XORK Styleとは、これまでの働き方である「WORK」を進化させるという思いの下、アルファベットで「W」の次にあたる「X」と「WORK」を掛け合わせて造った言葉である。新オフィスとしてITOKI TOKYO XORK (現ITOKI DESIGN HOUSE TOKYO)を開設するにあたり、パフォーマンスの向上につながる働き方を実現するという会社の姿勢を明確化するために新たなフレーズを打ち出した。具体的な取組として、勤務場所や勤務時間の柔軟化など制度面の充実を図るとともに、後述するABWの推進などに取り組んだ。

制度面の充実のため、まず、これまでトライアルで実施していたモバイルワークを正式に制度化し、2018年にテレワーク勤務規程を新設した。その後、2022年には働き方のオプションを増やすことを目指して規程の改定を行い、マイプレイス勤務を整備した。これにより、事前承認の下でワーケーションや実家からの勤務等、自宅以外からも社員が選択した場所でテレワークすることが可能となった。さらに、2024年にはマイプレイス勤務の適用範囲を拡大し、海外でのワーケーション等も可能にする等、働き方の柔軟化を更に進めている。

なお、テレワークの対象職種は限定しておらず、生産部門も在宅勤務が可能である。ただし、業務の性質上テレワークをするのが難しい部分もあることから、柔軟な働き方の導入以外の観点で、現場の声に基づき工場環境改善にも取り組んでいる。2024年には、生産部門にES・CS (従業員・顧客満足度)推進課を新設し、レイアウトや内装のアイデアを募って自分たちの手で事務所や休憩室を改修したほか、専門性の向上に向けた「部門間教育」を導入し、現場の達成感やモチベーションの向上につながっている。

フレックスタイム勤務制度の導入により、働く時間も柔軟化。初めから無理だと決めつけず、まずは取り組んでみることの重要性を実感

働く場所の柔軟化に加え、働く時間の柔軟化も進めている。これまで製造部門では1年単位の変形労働時間制、その他の部門では通常の労働時間制度を導入していたが、以前からトライアルで導入していたフレックスタイム勤務制度を策定した。

なお、フレックスタイム勤務制度を適用するかどうかについては、各部署で期ごとに決めることができる。そのため、それぞれの部署で労働時間制度を設定することにより、業務の特性に適した働き方が可能となっている。また、人事部門が「この部署でフレックスタイム勤務制度を導入するのは難しいのではないか」と思うような部署で導入したところ、結果としてうまくいった事例もあったことから、初めから「無理だろう」と思い込まず、まずは取り組んでみるのが重要だと実感している。

ABW を実践し、生産性の向上に資する働き方を社員自身が考えられるように工夫

働く場所や時間のオプションを単に増やすだけでなく、パフォーマンスを最大限発揮できる働き方を社員自身が考え、自律的に選択することを促すために、様々な工夫も凝らしている。2018年の新オフィス開設以来、業務の種類

に応じた適切なワークプレイスを設け、ABWを実践している。さらに、出社した際に座る場所が固定化しないように予約システムを工夫したり、オフィスの滞在率を発信したりすることにより、その時々業務に適した最適な場所を社員自身が考えるように働きかけている。また、年1回以上の頻度でワークプレイスの見直しを行っており、調査の結果を踏まえて、高集中、対話などの各業務区分のワークプレイスをどのような比率で割り当てるかを検討している。



※「10の活動」はオランダのワークスタイル変革コンサルティング企業 Veldhoen + Company の研究により作られた考え方です。イトーキは同企業とABW (Activity Based Working) のビジネス展開について業務提携を結んでいます。

© Veldhoen + Company All Rights Reserved.

ABW の考え方に基づく「10の活動」【同社提供資料より】

併せて、社員への意識啓発にも取り組んでいる。一人ひとりが業務内容に応じて最適な場所を選んで働けるように、入社後や異動後間もない社員に対して説明を行っているほか、大幅なリニューアルの際にはセミナーを開催し、なぜそのような見直しを図ったのかについても趣旨を伝えている。

こうしたABWの実践によって「出社したくなる」オフィスづくりに取り組むことで、社員自らもオフィスを利用しながら、オフィス空間づくりを手掛ける会社の社員として、よりよいオフィスの在り方を模索していくことが重要だと考えている。一方で、働き方の選択肢を用意することも重要であるとの考えから、上述のとおりテレワーク勤務をより利用しやすくするために、引き続き規程の見直し等も行っている。出社日数の目安や、在宅勤務の利用日数の上限等に関する全社としてのルールも特に定めておらず、あくまでも社員一人ひとりが自律的に働き方を選択できるようにしている。



取組の成果・展望

制度の整備や拡充によって働く場所や時間のオプションを増やすとともに、社員の意識啓発を図りながら働き方改革に取り組んできた結果、法定外労働時間の月平均は、2023年度の18.4時間から2024年度には16.2時間に減少した。加えて、年次有給休暇の取得計画作成により、全社的に休暇取得促進に取り組んだことで、年次有給休暇取得率は2016年度の37.9%から2024年度の60.0%までに上昇している。また、働き方や休み方の見直しに加え、オフィスへの投資等も行ったことで、社員のエンゲージメント向上といった形でも成果が得られている。

今後はITやDX推進による働き方改革を主としたオフィス3.0をよりよい方向に進め、働き方や休み方の更なる改善につなげていきたい。特に、今後は休みやすい環境づくりの取組も強化したいと考えており、2024年には継続治療通院休暇の導入や、傷病シフト勤務や傷病短時間勤務を導入したところである。

ABWに関しては、全社的に導入するのか、部署ごとに導入するのか等、企業の方針や課題によって異なるが、単にオフィスを作って終わるのではなく、その後も社員の働き方やパフォーマンスの状況を継続的に把握することが重要であると考えている。当社でもPerformance Trail等を用いて定点観測を行っており、ABWに限らず、出社と在宅勤務を組み合わせる場合も含め、働く場所とパフォーマンスの関係を把握することを今後も重視していきたい。



企業名 ▶ 株式会社 ICJ

主な取組

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

企業概要

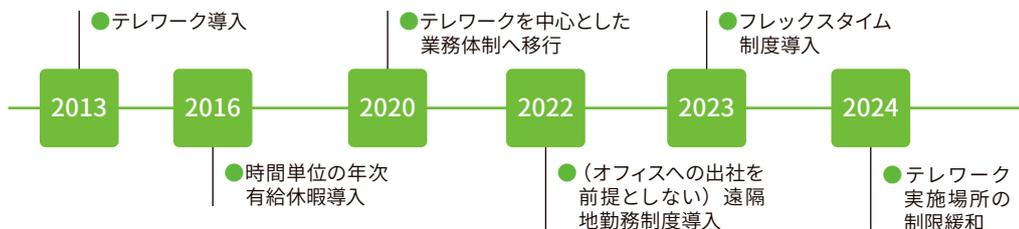
所在地	東京都
業種(業種大分類)	情報通信業
事業内容	「議決権電子行使プラットフォーム」の運営
社員数	30～99人(時点:2025年6月)



ポイント

- 社員がテレワークと出社を主体的に選択できるハイブリッドワークを推進
- テレワーク中心の働き方で見えてきたコミュニケーションの活性化といった課題に対して、様々な取組を実施
- 「働きやすさ」を拡充する取組等により、8割強の社員が「会社に満足している」「長く働き続けたい」と社員アンケートで回答

取組の変遷





働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

2011年に東日本大震災が発生し、事業の継続リスクが改めて認識されたことをきっかけに、それまで一部の社員が海外の会社と夜間にやりとりをする際に利用していたテレワーク（在宅勤務）について、日中の勤務時間帯においても全社員が利用できるように2013年に制度化し導入した。しかし、当時は出社が中心の業務体制であり、テレワークはBCP（事業継続計画）としての側面が強く、社員に対して月に1回程度テレワークの利用を推奨するにとどまっていた。その後、2020年に新型コロナウイルスの感染拡大により出社して業務を行うことが困難となった際、元々導入していたテレワークを全社員が日常的に活用するようになり、本格的なテレワークによる業務体制を開始した。

また、2015年以降、特に2021年から2023年頃にかけて、当社の運営する株主総会での「議決権電子行使プラットフォーム」を利用する企業数が増加し、その業務拡大に伴い社員数を増やす必要性が生じた。会社の知名度が高くない中で採用を増やすにはどうしたらよいか、また、既存の社員が離職しないために何をすべきかなどを検討した結果、まずは社員が働くにあたって直面する問題を解決しないと離職しようとする社員を引き留めることは難しく、働きやすい環境を整備しないと新たに人材を採用することもできないという考えに至った。社員の定着や新規採用を強化し会社の規模を拡大することを目指し、コロナ禍を機に整備したテレワーク体制を有効に活用しながら、社員の働きやすい環境を追求していくこととした。



主な取組内容

社員がテレワークと出社を主体的に選択するハイブリッドワーク体制を確立

2020年にテレワークを中心とした業務体制へ移行するにあたっては、押印や契約締結手続き等の電子化も進め、出社を伴う業務を減らしていった。現在では、オフィスに出社する社員数は日によって全く異なり、全社員約70人のうち40人程度が出社する日もあれば、出社が数人という日もあり、悪天候のときなどには全員がテレワークという日もある。対面でのミーティングや顧客訪問の準備のために数時間だけ出社し、その他の時間はテレワークを行うといった社員も多い。

オフィスは座席を固定しないフリーアドレスで全社員分の座席がないこともあり、社員がテレワークと出社を日々選択するにあたっては、社内ポータルに掲載する「オフィス出勤予定表」によって社員の出社状況を一覧化し、出社人数が集中しすぎないようにする工夫を行っている。

また、社員の業務状況の把握については、パソコンのカレンダー機能を利用して、各社員に出勤・退勤時刻や1日の業務スケジュールを入力して公開してもらい、テレワークでお互いの顔が見えない中でも、何時から何時まで働き、何の業務を行っているか、空き時間はいつかなどを可視化している。そして、各部・グループにおいては、日次又は週次でミーティングを行い、各社員の業務の進捗状況等を確認しており、さらに、毎月オフィスに出社する日を決めて対面で打合せする時間を設けることで、社員が抱える課題の共有やそれに対する上司のフォローがしやすいようにしている。

こうした体制は、テレワークを本格稼働した当初からできていたわけではない。新型コロナウイルスの感染拡大が落ち着く中で引き続きその体制を維持するのか又は見直すのかは、全社員を対象とする年次アンケートの回答結果等を参考にして進めてきたところである。このアンケートでは、社員の約9割がワークライフバランスのとりやすさや通勤による



オフィスでの打合せの様子【同社提供資料より】



負担の軽減等からテレワークを中心とする業務体制について賛成していたが、一方で、テレワークが多くなることで、社員間のコミュニケーション、上司のマネジメント、業務のキャッチアップ等について問題点を指摘する声も多くあった。また、社員の中には出社を好む者や業務の内容によっては直接顔を合わせながら進めたいという者もいた。これらの状況を総合的に勘案し現体制を構築しているが、社内の状況や社員の声を踏まえPDCAを通じて、当社にとって最適な業務体制を探索していくことが重要だと考えている。

テレワーク中心の働き方で見えてきたコミュニケーションの活性化といった課題に対して、様々な取組を実施

ハイブリッドワーク体制によりテレワークが中心となり、また、新入社員が増加し会社の規模が大きくなる一方で、社員同士が実際に話したことがない、顔と名前が一致しないなどの状況が増えるようになった。年次の社内アンケートの中では、「社員同士のコミュニケーションが十分でない」という声が多数あり、そうした中では、「他部署が何をやっているのか分からない」「他部署との連携をとりづらい」「会社全体ではなく自分の所属する部署のことを優先して業務を進める傾向がある」等の指摘もあった。こうした状況を踏まえ、社内のコミュニケーションの促進を図るため以下のような施策を実施した。

①社内イベントの開催

会社主導で懇親会やボーリング大会を開催したり、社長が率先して、カヌーの体験ができるキャンプの企画や誕生日の社員を集めたランチ会の開催を行ったりして、社員が業務を離れ、気軽に会話できる機会を増やした。

②社内ポータルの拡充

元々社内規則等を掲示していた社内ポータルに、各社員が自分で作成した自己紹介スライドを掲示するサイトや、業務だけではなく業務外のことも掲載できる掲示板を新設した。社員同士が話すきっかけの糸口になったり、社内のサークル活動のメンバー募集等に利用されたりしている。

その他、各部の業務状況を週次でアップし、また、部内の研修・調査資料等も掲載し、各部署の状況を社内でも共有できるようにした。

③社員の自己紹介時間の新設

当社では毎月1回、全社員がオンラインで参加する「全体会」を開催し、各部の業務状況の報告を行っていた。その中で、誕生日の社員に自己紹介スライドの内容や近況等を紹介してもらう時間を設け、人となりを感じてもらえるようにした。

④異なる部署の社員が集まる機会の創出

これまで部長職においては週次で業務状況等を共有するミーティングを行っていたが、それを課長職やその他の役職の社員にも広げ、役職別のミーティングを定期的に行うようにした。また、異なる部署の社員が集まって、意見交換等をするを通じて、互いの考え方を共有し会社全体のことを考えるきっかけとなるように、(a) 中期経営計画を作成する際に部署横断的なプロジェクトを設置、(b) 役職と部署を混ぜて4～5人程度のグループに分け、社内の状況等について意見交換を行う対話集会の開催、(c) 元々当社は中途入社が中心で「同期」意識は希薄であったが少しでもそうしたつながりが生まれるように、入社1～2年目が経過した社員を対象とした集合研修の実施等を行った。

このような一連の取組により、社内アンケートでは社内のコミュニケーションの不十分さを指摘する声は以前よりも少なくなってきた。テレワークにより日頃対面で接する機会が少ない環境であっても、社員間のコミュニケーションが深まるように引き続き様々な工夫を続けていく予定である。



カヌーの体験の様子【同社提供資料より】



「全体会」の様子【同社提供資料より】

テレワークの利用を拡充し、働く場所のさらなる柔軟化を進める

テレワークが浸透してきたことを踏まえて、それをさらに進めオフィスへの出社を前提としない、つまり、社員の居住地

所に制限を設けない働き方も実現できるのではないかと考え、2022年に「遠隔地勤務制度」を導入した。この制度は、配偶者が転勤することとなった社員から、「東京圏を離れて生活することになるため出社が全くできなくなり退職せざるを得ないのだろうが、ICJはよい会社なのでどんな形でもよいので働き続けたい。」といった相談を受けたことをきっかけに検討したものであった。この制度の導入により、当該社員は引き続き働き続けることができたほか、関西圏に居住する者を採用することなどもでき、これまで3人の社員が利用している。

また、居住場所を移さないまでも、出産や介護等により実家から一定期間テレワークを行いたいという要望を受け、2024年にはテレワークの実施場所の制限を緩和し、自宅の他に自身又は配偶者の実家でのテレワークも可能とした。

働く時間の柔軟化のため、フレックスタイム制度を導入、時間単位の年次有給休暇も活用可能

働く場所だけでなく働く時間の柔軟化を進めるため、2023年にフレックスタイム制度を導入した。コアタイムは10時30分～15時30分に設定している。当社は以前から時差出勤制度を導入していたが、日によって勤務時間を長したり短くしたりして業務時間を調整したいとの社員の声を反映して導入したものである。

なお、社員の中には、顧客企業の勤務時間と合わせて働きたいためフレックスタイム制度の利用を希望しないという者もあり、フレックスタイム制度は全社員に対して一律に適用するのではなく、業務状況等に応じて適用又は非適用を選択できるようにしている。フレックスタイム制度を適用しない場合でも時差出勤制度を利用できるため、勤務時間に関して一定の調整はできるようになっている。

また、当社は2016年から、年次有給休暇を年5日分まで時間単位で取得できるようにしているが、フレックスタイム制度導入後は、通院や学校行事がある場合等、コアタイム中に短時間離席する際に利用されることが多くなっている。

こうした制度の利用により、社員は業務の繁閑や自身の状況に合わせて、出退勤や日々の勤務時間を調整し、柔軟に働くことが可能になっている。



取組の成果・展望

テレワークと出社のハイブリッドワークでの勤務やフレックスタイム制度等により、社員の働く場所と時間の柔軟性は大幅に高まり、育児や介護等と仕事を両立する社員の活躍に寄与している。また、テレワークが当たり前の状況においては、出社とテレワークのギャップはなくなり、業務の電子化やBCP体制の拡充にも効果が出てきている。こうした状況は、当社の魅力を高めることにもつながっていると考えられ、この5年間で社員数は約40名から約70名に増えた。また、業務が急拡大する中でも、社員の残業時間や年次有給休暇の取得率は以前と変わらない水準で維持ができています。

当社は、働きやすい環境を整備するために様々な取組を行ってきたところであるが、新しい取組を始める際には社内では是非々の意見は出てくる。例えば、遠隔地勤務制度やフレックスタイム制度の導入の際は、利用できる社員とできない社員との間で不公平が生じるのではないのか、社員の勤務状況が見えにくくなるのではないのか、などの声もあった。そうした中でも、まずはやってみて、その後の状況を社内アンケート等を通じてモニタリングし、課題があればその都度改善していくといったトライアンドエラーを繰り返して現状に至っている。当社は小規模な会社でフラットな企業文化であるために、会社全体としてこうしたことが受け入れられやすいのも様々な取組を実施できた要因の一つであると考えている。

社員アンケートによると、「会社に満足している」「長く働き続けたい」との回答が8割を超え、ストレスチェックの結果も良好である。こうした結果から社員は当社の働きやすさの環境に満足していると評価しているが、引き続き働きやすい職場環境整備の拡充に努めていきたい。そして、今後はさらにそれを一歩進め、社員が「働きがい」を感じてもらえるような取組も推進し、当社の成長や安定的な事業運営につなげていきたいと考えている。



企業名 キヤノン株式会社

主な取組

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

企業概要

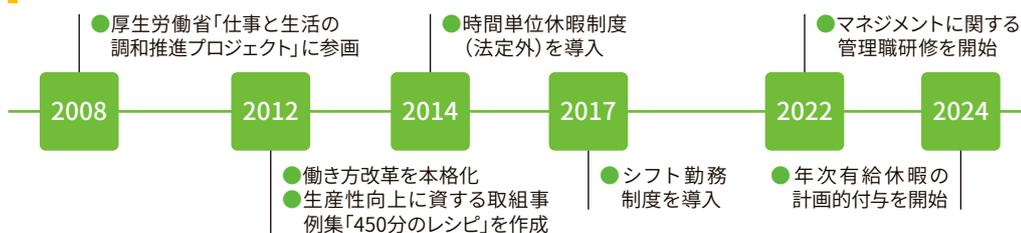
所在地	東京都
業種(業種大分類)	製造業
事業内容	精密機器・電気機器の研究・開発・生産・サービス
社員数	1,000人以上(時点:2025年12月31日)



ポイント

- 労使による働き方改革推進委員会を設置し、各地区と連携しながら働き方改革に関する実態把握・施策検討に取り組む
- 各職場の働き方・休み方への課題に応じた解決策の検討や取組の浸透を図る生産性向上のための取組事例集「450分のレシピ」の展開、ワーク・ライフ・バランス推進期間の設定等により生産性高くメリハリをつけた働き方を推奨
- 業務の属人化を解消し、チームプレーを重視する組織風土を醸成することで休暇が取得しやすい職場環境を実現

取組の変遷





働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

当社は創業以来「健康第一主義」を行動指針に掲げており、社員の健康増進のための取組を推進してきている。その一環として働き方にも目を向け、2008年に厚生労働省主催の「仕事と生活の調和推進プロジェクト」に参画するなど、社会で働き方改革の気運が高まる以前からワーク・ライフ・バランスを重視した働き方を実践できるように取り組んできた。

働き方改革の取組が加速したのは、2011年の東日本大震災以降である。当時は震災の影響による計画停電などを始め、経営環境に大きな変化が生じる中、それまで以上に効率的に働く必要性が高まった。また、生産性高く働くことを推奨する組織風土は存在しつつも、一部では残業が常態化している傾向もみられたことも、取組を本格化する一因となった。

2013年度には、経営層から「社員全員が仕事の生産性を再度見直し、所定労働時間内で効率よく終われるよう、働き方を見直して欲しい。終業後には、家族との団らん、自分をさらに磨くための勉強、あるいは趣味を楽しむなど、人間らしい生活を過ごしてほしい」というメッセージが発信され、働き方改革に取り組む方針があらためて示された。これを踏まえ、人事部門と各事業本部、労働組合が連携しながら、各職場で創意工夫しつつ着実に取組を進めていった。



主な取組内容

労使による働き方改革推進委員会を設置し、地区ごとに情報を共有して取組を浸透

働き方改革を組織的に推進するために、労使で構成される働き方改革推進委員会を設置している。同委員会では、会社全体の総実労働時間や年次有給休暇取得率等の働き方・休み方に係る実態把握、各種働き方改革の施策の検討を行っている。また、全社レベルの委員会に加えて各地区単位でも委員会を設置しており、地区委員会では各地区の職場の課題に応じ、具体的な業務改善の方法等について議論している。

また、加えて直近ではRPAによる定型業務の自動化や生成AIの活用等の好事例を働き方改革推進委員会の中でも紹介し、各部署でどのように生成AIを活用し、生産性を高めているのかといった情報を社内でも共有した。

生産性向上の意識付けとノウハウの共有を目的とした取組事例集「450分のレシピ」を作成

当社では、前述の経営層からのメッセージのとおり、高いパフォーマンスを発揮し、所定労働時間内で業務を終えられるようにすること、そうした意識を全社員で共有することが重要と考えている。そこで、生産性向上のための具体的なノウハウを共有するとともに、組織全体での意識づけを図ることを目的として、各部門における好事例を集め、「450分のレシピ」という取組事例集として情報共有を図っている。「450分のレシピ」という名称は、当社の1日の所定労働時間が7.5時間（450分）であることから、「所定労働時間内で成果を出すことを前提にする」という働き方改革の方向性をイメージできるようにする狙いがある。

「450分のレシピ」は、人事本部で発足したプロジェクトチームが中心となって制作している。労働組合から寄せられた好事例などを参考に、各部門で生産性向上に資する取組を実践している事例について、ヒアリングを行った上で情報を取りまとめている。数年に1度の頻度で作成しており、作成後は社内のイントラネットで共有の上、全社員が確認できるようにしている。



取組を開始した2012年当時は、業務プロセスの見直しに関する事例が中心であり、会議の開催方法や承認プロセスの見直し、日々の業務の改善方法等、細かいビジネステクニックのような話が多く紹介された。

ワーク・ライフ・バランス推進期間を設定し、メリハリをつけた働き方を推奨

毎年7～9月の3か月間をワーク・ライフ・バランス推進期間と定め、始業と終業を30分前倒ししている。この取組を通じて、社員にメリハリをつけた働き方を推奨し、終業後の時間を有意義に使うように意識づけを図っている。

また、ワーク・ライフ・バランス推進期間中には、各職場で生産性向上について意見交換を行う職場ミーティングを開催するように促している。職場ミーティングは課単位などで実施しており、「450分のレシピ」等を参照しつつ、前年の取組を振り返りながらその年度にチームとしてどのように生産性向上を図るのかを検討している。どのような取組を行うかは各職場によって様々であり、開発部門で業務改善を行うチームもあれば、個人単位の生産性向上の目標を設定するチームもある。

さらに、職場単位の取組に留めず、取組の横展開を図っていくという観点から、過去には職場ミーティングの検討結果を事業本部単位で取りまとめ、一部の好事例について人事部門がヒアリングを実施し、全社共有を図ったこともある。

また、2014年には生産性向上を目的に30分単位の時間単位休暇(法定外)を導入し、2017年には業務内容に併せて始終業時間を変更するシフト勤務を導入し海外との定時後の打ち合わせで発生する時間外労働なども削減し、社員の働き方の選択肢を増やすとともにさらなる生産性向上を図っている。

各職場が創意工夫し生産性向上のための取組を推進。ボトムアップの業務改善により社員の視座が高まる効果も

そのほかにも、生産性を高めるため、各職場で創意工夫しながら取組を推進している。ある職場では、「集中タイム」という時間を設け、特定の業務に一定の時間集中して取り組むことを周囲に表明し、その時間に限っては周囲から話しかけられないようにするといった取組を行っている。また、業務状況に応じてテレワークを認めている職場もあり、一日中作業に集中したい日などに活用されている。

各職場では社員から業務改善の提案を受け、ボトムアップで業務の見直しを図ることもある。その際には、業務の見直し・削減だけに主眼を置くのではなく、その業務の必要性にも目を向けるようにしている。既存の業務の中には、多少手間がかかるが重要なものや、トラブルが生じた際に社員の身を守ることに繋がっているものもあることから、効率化のみを目標としないように留意している。ただし、結果として業務の削減・見直しにつながらなかった場合でも、社員がその業務の重要性や意味合いに気づいたことで、以前よりも視座が高まり、目的を意識した業務遂行ができるようになったという効果もみられることから、社員の提案を契機として業務見直しを図る意義は大きい。

人材育成にも目を向け、社員のスキルアップやキャリア形成を後押しする取組を充実させる

生産性向上を図る一方で、人材育成にも目を向けている。過去には、働き方改革を通じて生産性高く働く風土が醸成されることで、「業務と直接関係のない分野の知識の習得に取り組む機会がない」「人材育成に費やす時間が限られる」等の声もあった。そこで、人材育成の取組を強化するため、社員のリスクリングのための研修施設を設立し、新たにITスキル等を身につける機会を提供したり、階層別研修を充実させたりした。また、社内ですべて新しい仕事にチャレンジできる研修型キャリアマッチングという社内公募制度を導入し、社員による積極的なキャリア形成の後押しもしている。

また2020年頃から、DXなどデジタル技術の活用強化を目的に、全社向けのDX研修を導入した。現在ではDXリテラシー研修を皮切りに、AIやノーコード・ローコードの実践型研修など、幅広い社内研修を提供し、社員のスキルアップを通じて生産性向上を支援している。

さらに、2022年からは管理職向けのマネジメント研修を開始した。従業員エンゲージメントの向上、部下のキャリア支援、多様な人材の活躍を促すマネジメントの教育に加え、部門ごとに生産性向上について管理職同士で議論をし、その結果を職場マネジメントに活用している。

生産性向上を図るためには、限られた時間の中で成果を上げられるよう、個人の知識やスキルの向上に取り組むことも欠かせない。そのため、個々の社員のスキルアップやキャリア形成を支援することは、働き方改革によって生じる課題を解消しつつ、生産性向上を図るという両面の効果を生んでいる。

業務の属人化をなくしチームプレーを重視する組織風土を醸成することで休暇が取得しやすい組織へ

休暇の取得状況に関して、当社の年次有給休暇取得率は約9割であり、休暇を取得しやすい環境が整っていると言える。その要因として、チームプレーを重視する職場風土が全社に根付いていることが挙げられる。例えば開発部門では、特定の社員でなければ対応できないような業務が生じないよう、それぞれの開発業務の見える化に努めており、あらゆる業務において属人化の解消を図っている。完全に属人化を解消できるとまでは言えないが、日頃の会議から「この業務は属人化していないか」「属人化しないためにこのような連携が必要ではないか」といった問題提起がされており、お互いにカバーできるような体制を作り上げる意識が醸成されている。チームプレーを重視する文化が根付いた背景には、かねてより労使で取り組んでいる時間外労働の削減をはじめとする厳格な労働時間管理もさることながら、労使一体となって研修等を通じて心理的安全性に関する理解と行動を促進してきたことや、日頃から各職場で助け合いを重んじる風土づくりに注力してきたことも寄与している。

また、連続休暇の取得促進にも取り組んでいる。フリーバカンス制度は、年次有給休暇のうち5日間を連続取得することを推奨する制度であり、特に土日とあわせて9連休を取得することを促している。「取れるときに取る」という考え方では取得しづらいことから、確実に連続休暇を取得できるよう、年初の時点で管理職も含め、5日間の休暇を誰が・いつ取得するかを確認し、見える化するようにしている。チームプレーの組織風土が土壌にあり、かつ年初に管理職も含めて計画的に取得できる仕組みとすることで、声がけだけで終わらずに実際の取得につながっている。

そのほかにも、2024年度には新たに年次有給休暇の計画的付与を開始するなど、新たな取組も進めている。なお、計画的付与に関しては、前述の働き方改革推進委員会での議論を契機に導入した制度であり、労使の話し合いが施策に反映されている。



取組の成果・展望

働き方改革の取組を通じて、社員の総実労働時間は着実に短くなり、生産性向上に対する意識も高まってきている。また、チームプレーの組織風土もあることで、2024年度の社員1人あたりの年次有給休暇の取得率は88.0%に達している。そのほかにも、男性の育児休業の取得率が高く、取得期間が平均3か月程度と比較的長期である点も、当社の特徴である。

「健康第一主義」の行動指針のとおり、すべての社員が心身ともに健康で、チームプレーにより生産性高く働くことができる職場環境を作ることで、働きやすさと仕事のやりがいを高めていきたい。



企業名 株式会社クレスコ・ジェイキューブ

主な取組

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

企業概要

所在地	東京都
業種(業種大分類)	情報通信業
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> 各種コンピュータ・ソフトウェアの設計/開発 ビジネス用業務パッケージの開発/販売/導入 業務コンサルティング
社員数	100～299人(時点：2025年4月1日)



ポイント

- 「決められた時間内で生産性高く仕事をし、プライベートも充実させるべきである」との考え方を経営トップから徹底して発信
- 生産性が高い働き方を評価する考え方を明示し、メリハリのある働き方が浸透
- 企業は社員の自己実現のための伴走者と考え、個々のライフステージに寄り添い、社員の自律的な選択を尊重

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、前身のアルス株式会社から働き方改革に取り組んでいる。欧州での勤務経験があるアルス株式会社の創業者は、定時になればすぐに帰る欧州の働き方・休み方を目の当たりにし、1988年の創業当初から欧州のようなスマートな働き方・休み方の実現を目指してきた。しかし、バブル経済期にかけて仕事量が増え、当社も他の会社と同様に残業が増え、創業時の思いは容易には実現できなかった。そうした中、コンピュータやソフトウェアの技術が進歩し、情報通信業の業態変化が進んだことで生産性が向上していった。これを受け、働き方・休み方を見直す気運が高まり、業界に先駆けて2000年頃から働き方改革を開始した。充実したプライベート・ライフが仕事の充実につながるという確信のもと、「1か月の夏休みと2週間の冬休みがとれる会社」を掲げ、働き方改革を推進してきた。アルス株式会社・株式会社エヌシステム・株式会社ネクサスの三社が合併し、2022年7月に株式会社クレスコ・ジェイキューブが設立された後もこの方針は変えておらず、働き方・休み方に係る制度はアルス株式会社のを引き継いでいる。

働き方改革を推進する根底には、当社にとって社員こそが唯一無二の財産であるという考えがある。社員の健康増進はもとより、社員が働きがいを持って働くことで、会社の売上や利益が増え、会社の成長や価値向上にもつながると考えている。そのためには、社員自身が個々のライフステージに応じて働き方・休み方を自律的に選択できることが重要であり、常に社員が気持ちよく働き、成長できる職場づくりを目指している。



主な取組内容

経営トップからのメッセージ発信。社員の行動が自発的に変革

「人生を楽しもう」というメッセージを経営トップから発信し、プライベート・ライフを充実させることが仕事の充実や会社の成長につながることを伝え続けている。特に合併後は、合併前の各社における働き方の文化が様々で、一部には年次有給休暇を取得せず、残業して仕事をするのが美徳と考える社員もいたことから、決められた時間内で生産性高く仕事をし、プライベートも充実させるべきであるとの考え方を徹底して発信した。

具体的な発信手段として、経営トップと社員が対話する機会として社長セッションという場を設けた。社長セッションは、社員の世代別に複数回開催し、各世代の価値観にあわせて繰り返し対話を行うことで、徐々に生産性の高い働き方を浸透させていった。根気強く発信することで、若手の社員のみならず、従来の働き方に慣れてきた年配の社員も、「社長が言うなら」と方針に納得してくれた。また、定時までには仕事を終わらせてすぐに帰宅する社員を見て、今まで当たり前のように残業していた他の社員にも、早く仕事を終わらせて帰宅する雰囲気醸成された。このように、経営トップから丁寧に説明し、自社の目指す働き方・休み方の考えを浸透させつつ、社員同士がお互いに触発し合うことで、社員に強制することなく社員の行動を自発的に変化させることができた。

こうして全社的に働き方・休み方の見直しが進んだ一方で、顧客の仕事の進め方にあわせなければならず、残業が多くなる社員もいた。そのような社員の声にも経営トップとして耳を傾け、営業部門を通じて顧客交渉に力をいれ、顧客にも理解と協力を求めている。また、業務ひっ迫



リフレッシュエリア【同社提供資料より】



に伴う体調不良や生産性が上がらず悩んでいる社員には、スキリングファームという部署に所属してもらい、リスキル教育の機会を設けて能力開発を行い、配属部署の見直し等を行った上で業務に戻ってもらうようにしている。

また、子育てや介護などプライベートの事由に時間を割く社員もいれば、今は仕事に注力したいと考える社員もいる。社員一人ひとりでライフステージは異なるため、多様な働き方・休み方を尊重することが重要であることもメッセージとして伝えている。

生産性が高い働き方を評価する考え方を明示し、メリハリのある働き方が浸透

社員にはそれぞれ目標額があり、一人ひとりの貢献利益を基に評価をしている。残業もコストとして見ており、残業が多くなると、貢献利益がその分下がり、評価に影響する。

また、ラインを率いるマネージャーについては、ライン全体の貢献利益で評価しており、若手やベテランに仕事をうまく配分してプロジェクトを遂行することが求められる。また、ラインマネージャーはラインメンバーの残業を少なくすることもミッションの1つであるため、ラインメンバーの残業時間や年次有給休暇取得率も評価の対象としている。

このように、マネージャー層・非マネージャー層共に、生産性が高い働き方を評価する考え方としていることで、社員に働き方・休み方の方針が明確に伝わっている。また、社員には年2回目標管理シートを示し、年次有給休暇は上期下期それぞれで7日以上取得、残業時間は15時間以内などの目標項目を設定している。こうした取組により、残業せず、年次有給休暇をしっかりと取得し、メリハリをつけて働いた方がよいという意識が社員に浸透している。

時勢にあわせたテレワークの運用。ライフステージに応じて完全テレワークも可能

2014年にテレワークの勤務規定を制定し、テレワークを導入した。当時のオフィスは最寄り駅から徒歩15分程度と遠く、顧客先との打合せで外出した際、オフィスと顧客先との間の往復に体力も時間も削られていた。そこで、顧客先に出向く場合はオフィスに戻る必要はないと考え、テレワークの導入を決めた。

導入当初は自宅からテレワークすることは想定しておらず、顧客先近くの喫茶店などでテレワークすることを想定していた。しかし、顧客先から直帰して自宅で仕事を再開したり、子どもが熱を出したときに自宅から仕事をしたりすることも考えられたため、自宅も含めたテレワークのためのルール作りや必要な環境整備を行った。こうした環境整備を行った後も、オフィスで仕事をするを基本にしていたが、テレワークのための下地があったことで、コロナ禍ではスムーズに完全テレワークに移行することができた。

コロナ禍後は、それ以前と同様にオフィスで仕事をするを基本にしたいと考えており、少しずつ元の状態に戻している。現在、テレワークは原則週2回までとしており、テレワークの実施率(※)は約28%となっている。対面で仕事を進めた方が生産性は高いと考えており、特にソフトウェア開発の上流工程を担う場合、オフィスでコミュニケーションを取りながら仕事をした方が結果を出しやすい。また、例えば一人暮らしの若手社員などで、テレワークで1日中誰とも会話していない状況がみられており、テレワークが健康に及ぼす悪影響を懸念して現在の運用とした。他方で、子育てや介護などの事由から、完全テレワークが必要な社員には、勤務地職務限定制度を適用し、完全テレワークを認めている。

※勤務日のうちテレワークを実施した日の割合。半日出社・半日テレワークは0.5日として計算している。

法定を上回る水準の年次有給休暇を付与。休暇取得しやすい風土づくりの工夫

法定の年次有給休暇に加えて、会社独自の年次有給休暇をクレスコ・ジェイキューブ休暇(以下、CJC休暇)として付与している。創業者が欧州で勤務を経験した際に、日本の職場では休みが少なく、とりわけ長期の休みを取得する文化がないことを実感し、長期休暇を取得できる環境を整えたいと考えたことが制度を導入したきっかけである。

付与日数は勤続年数によって異なり、法定の年次有給休暇と合わせた付与日数は、勤続1年未満の場合は年15日、勤続2年未満の場合は年20日、勤続3年未満の場合は年25日、勤続3年以上の場合は年30日としている。「1か月の夏休みと2週間の冬休みがとれる会社」を打ち出しているように、1か月程度の長期休暇の取得も可能としている。

2023年からは夏季休暇、冬季休暇の予定表の記入を促し、休暇予定を全社員が見られるようにしている。最初に社長が2週間程度の休暇を記入するようしており、他の社員も休暇取得しやすい雰囲気を作るようにしている。



取組の成果・展望

取組を通じて、現在の法定外労働時間は月平均8.1時間となっている。また、年次有給休暇取得率は、CJC休暇を含めて61.9%となっており、法定休暇のみで算出すると80%程度となっている。

前身のアルス株式会社で始めた働き方改革は、2022年の合併後も引き継がれ、合併前の各社の社員、および2025年に当社に統合した株式会社高木システムの社員の働き方・休み方に大きな影響を及ぼした。合併前の各社は法定外労働時間が月平均で10～20時間と多かったが、合併後の翌年度には今の水準にまで減っており、現在の働き方・休み方は旧各社の社員からも好評である。

法定外労働時間や年次有給休暇の取得率以外にも、働き方改革によって、しっかりと休めるようになり、仕事にも集中できるようになったという効果を感じている。また、社員のプライベートが充実し、顧客や社員間のコミュニケーションが活発になり、豊かな関係性を築けるようになっている。

さらに、働き方改革の効果か定かではないが、当社は退職者が非常に少ない。クレスコグループの中で比較しても離職率は低く、1%未満である。採用においても、当社の働き方・休み方を魅力的に感じる学生が多く、これまで採用活動で困ったことはない。人手不足の解消に対して、働き方改革の効果を実感している。

自社が目指す働き方・休み方を実現するために、これまで会社として社員に命じたことはほとんどなく、働き方・休み方を社員自身が自律的に選択することを大切にしてきた。「人生を楽しもう」と発信してきたが、社員一人ひとりが自身のありたい姿に向けて行動してきた結果である。これからも社員の自己実現のための伴走者として、個々のライフステージに寄り添いながら社員を支援していくことを目指している。



企業名 ▶ 株式会社チャーム・ケア・コーポレーション

主な取組

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

企業概要

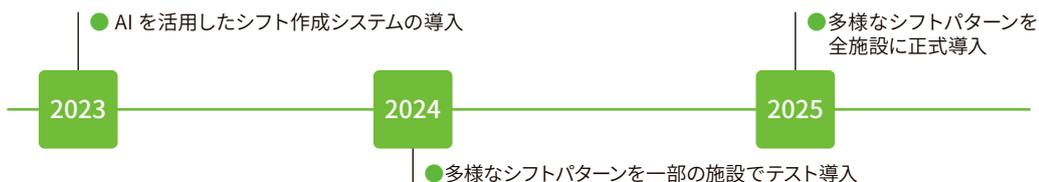
所在地	大阪府
業種(業種大分類)	医療、福祉
事業内容	有料老人ホーム等の運営
社員数	1,000人以上(時点:2025年10月1日)



ポイント

- 社員一人ひとりのライフステージに応じた多様な働き方を実現し、人材の確保につなげるため、1回の勤務時間を10時間にする多様なシフトパターンを新たに導入
- 全施設に導入する前に一部の施設でテスト導入し、運用方法を見直した上で正式導入。定着のために丁寧なコミュニケーションを心がける
- 新卒採用、中途採用が増加したほか、社員のプライベートの充実化につながり、ワークエンゲージメントが向上

取組の変遷





働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

人手不足が社会全体で深刻化し、人材獲得競争が激化する中、他の業界では賃上げが進められている。一方、介護業界は公定価格に基づいて介護サービスを提供することに加え、収入に限りがある高齢者を対象にする性質から、価格転嫁や賃上げを容易に実現できず、いかにして人材を確保するかが喫緊の課題となっている。こうした背景のもと、当社では働き手から選ばれる会社になるべく、働き方改革を推進してきた。

介護業界は企業間で事業内容に大きな違いはないため、同業他社と比較して魅力ある企業になるよう、当社は社員一人ひとりのライフステージに応じた多様な働き方を尊重し、柔軟で働きやすい環境づくりに注力している。また、ICT活用やDX化、AI活用などの検討も進め、業務負担を軽減させ、ワーク・ライフ・バランスの実現に取り組んできた。

一方で、当社が運営する有料老人ホームでは、介護職が早番、日勤、遅番（8時間勤務）と夜勤（16時間勤務）でシフトを組んで働く体制が基本になっており、夜勤の負担などの面で課題があった。そこで、より多様な働き方をできるようにすべく、介護職が働く時間を選択できるように、早番、日勤、遅番、夜勤の全てで1回の勤務時間を10時間勤務とする新たなシフトパターンを導入することにした。



主な取組内容

多様なシフトパターンを設定。社員の希望に応じてシフトパターンは随時変更可能

2025年1月から有料老人ホームで働く介護職（※）を対象に、①早番、日勤、遅番の8時間勤務と夜勤の16時間勤務によるシフトパターンと、②早番、日勤、遅番、夜勤の全てで10時間勤務のシフトパターンを選択できるようにした。シフトパターンを①から②に変更する場合、早番、日勤、遅番の勤務時間が2時間増加し、夜勤の勤務時間が6時間減少する特徴がある。

それぞれのシフトパターンで1か月の勤務時間がほぼ変わらないようにしており、シフトパターン①では、早番、日勤、遅番を月に11回、夜勤を月に5回で月168時間勤務としている一方で、シフトパターン②では、早番、日勤、遅番を月に12回、夜勤を月に5回で月170時間勤務としている。

	シフトパターン①		シフトパターン②	
早番	07:00～16:00	計月 11 回	07:00～18:00	計月 12 回
日勤	09:00～18:00		09:00～20:00	
遅番	11:00～20:00		11:00～22:00	
夜勤	16:30～09:30	月5回	22:00～09:00	月5回
勤務時間合計	月 168 時間		月 170 時間	

勤務時間の例（同社提供資料に基づいて作成）

それぞれのシフトパターンの選択事由は問わず、介護職は希望に応じて1か月ごとに自由に選択することができる。過去には3か月ごとに選択できるようにすることも検討したが、新たに導入したシフトパターンが少しでも利用しやすくなるように、1か月ごとに選択できる現在の運用にした。

シフトパターンを変更するにあたっては、毎月のシフト希望提出の期限（前月25日頃）までに、勤務先の有料老



人ホームのホーム長に申し出ることになっている。介護職からの申出を受けたホーム長は、本社の人事労務課に連絡し、人事労務課が勤怠管理システムの登録変更を行うことで、翌月からシフトパターンの変更が適用される。

※介護職のうち、正社員、勤務地限定正社員、週30時間以上勤務のパートタイマー社員を対象にしている。2026年1月1日時点で、全社員の4割強にあたる1,410人が対象となっている。

全施設に導入する前に一部の施設でテスト導入。課題を抽出し、運用方法を見直した上で正式導入

全施設に新たなシフトパターンを導入する前に、2024年5月に各ホームを対象としたアンケート調査を行い、新たなシフトパターンを実施してみたい社員が多かった3施設を対象として2024年7月にテスト導入した。

テスト導入の結果、これまでの日中の8時間勤務や夜勤の16時間勤務に慣れてきた介護職からは、勤務のリズムが変わることに抵抗があるとの意見が寄せられたほか、日中の8時間勤務が10時間勤務に増えることで負担が増すという意見もあった。一方で、休憩も含めると17時間の夜勤が11時間に減ることで負担が減るという意見や、生活リズムが整えやすくなるという意見もあがった。同業他社の類似事例なども参考にし、介護職全員が同じシフトパターンで働くのではなく、あくまでも本人の意志で自由に選択できるような運用方法を取ることにした。

また、テスト導入時点では、早番、日勤、遅番、夜勤のそれぞれの始業、終業の時間帯を定めた勤務区分を10通りほど用意していたが、各施設で時間帯別の業務内容や繁忙状況が異なり、また、社員のライフスタイルにあわない勤務区分も散見され、用意した勤務区分だけではシフト作成が困難であることも明らかになった。こうしたことから、現在においても勤務区分を少しずつ増やしており、各施設で柔軟に運用できるようにしている。

多様なシフトパターンを実現するシフト作成はAI活用で効率化

シフトパターンが多様化することで、各施設にそれぞれのシフトパターンの社員が混在し、またシフト希望も考慮する必要があるため、各施設で行うシフト作成は複雑化する懸念があった。実際にテスト導入した施設からは、人の手ではシフト作成できないとの意見もあった。

こうした懸念はあったものの、かねてより業務効率化の一環としてシフト作成におけるAI活用に取り組んでいたことで、多様なシフトパターンを実現することができた。シフト作成に要する時間は、従来の手作業の約9時間から約0.5時間に短縮でき、労力をかけることなくシフト作成ができるようになっている。また、ホーム長は本来の業務である施設運営業務に注力できるようになった。

多様なシフトパターンを定着させるための丁寧なコミュニケーション

2025年1月に全施設で早番、日勤、遅番、夜勤の全てで10時間勤務となる新たなシフトパターンを導入した時点では、対象となる介護職の約半数程度が新たなシフトパターンを利用したが、その後は利用率が3割程度に落ち込むなど、想定していたように利用が進まないこともあった。また、ベテラン社員が周囲の社員に自身は利用したくない旨を話しており、それを聞いた周囲の社員が利用しにくくなるケースも散見された。

あくまでも介護職本人の希望を尊重することとしているものの、中途半端な利用状況では、かえって職場全体に対する負担が大きくなってしまい、せっかく導入したものの、そのままでは形骸化してしまう懸念があった。そこで、会社として利用を勧める声かけをしているほか、一方的にルールを押し付けるのではなく、現場の考え方や思いに寄り添って柔軟に運用することを大切にしている。実際に、多様なシフトパターンを定着させられている施設では、ホーム長から社員に対してきめ細かい調整と対話が行われている。新たに導入したシフトパターンの目的やメリット、デメリットをしっかりと伝えていき、ホーム長からも社員に対して浸透を図っていくことが重要であり、現在では対象となる介護職の約半数程度が新たなシフトパターンを選択している。

そのほかにも、業務効率化のためのICT活用やDX化を推進

多様な働き方を実現する取組以外にも、ICT活用やDX化を推進し、業務負担の軽減にも取り組んできました。例えば、インターコミュニケーションシステムを導入しており、施設の中で別々の場所においても、複数人で同時にコミュニケーションを取ることができる。また、シフト間の情報引き継ぎにおいても、録音機能で引き継ぎ内容を記録しており、紙に引き継ぎ内容を記入していた頃よりも時間をかけることなく、必要な情報を連携することができている。また、介護記録はタブレットやスマートフォンを使って効率的に記入できるようにしている。

また、ベッドには見守りセンサーを設置し、入居者の居室を訪れなくても、就寝状況や心拍数などを確認できるようにしている。これにより、夜勤業務の負担が軽減したほか、入居者の1日の行動パターンをデータとして蓄積し、例えばお手洗いに誘導する効果的なタイミングがわかるようになった。業務負担を軽減するだけでなく、ケアの質の向上にもつながっている。

全社的にICT活用やDX化を推進している一方で、ICT活用やDX化が浸透せず、こうしたICT機器の導入効果が十分に発揮されていない施設があることが課題になっている。そこで、介護DX推進室という独立した部門を立ち上げた。施設へのICT機器の導入支援や導入後の利用状況をモニタリングし、導入が進まない施設の支援も行っている。



入居者への介護の様子【同社提供資料より】



取組の成果・展望

新しいシフトパターンを導入し、多様なシフトパターンを設定したことで、新卒採用、中途採用ともに増やすことができた。会社が多様な働き方を認めており、社員一人ひとりのことを尊重していることに魅力を感じて入社する社員も多い。

現在では、対象となる介護職の約半数が新たなシフトパターンを選択している。利用率には地域差があり、近畿圏では約6割であるのに対し、日中の勤務時間が10時間で終業時間や帰宅時間が遅くなることから、通勤に時間のかかる首都圏では約5割の利用率となっている。

性・年代別の利用率をみると、40代以下の男性では利用率が約9割となっており、若い世代を中心に新しいシフトパターンが受け入れられている。女性については、40代以下では約3割、50～60代では約4割の利用率となっており、子育てが一段落したタイミングで利用しているといった声が寄せられており、ライフステージに応じた働き方の実現に貢献できている。

また、夜勤の体力的負担が軽減されたという声が多数あがっており、60代の社員からは「16時間勤務の夜勤は体力的に難しいが、10時間勤務であれば対応できる」との意見もあった。さらに、夜勤の体力的負担が軽減されたことで、夜勤前後の1日を活動的に過ごすことができるようになり、プライベートの時間が充実したという声もある。ある施設で社員にアンケート調査を行った結果、精神的健康状態の改善やワークエンゲージメントの向上も確かめられた。

今後はサービスの質を維持しつつ、さらなる業務効率化に取り組んでいきたい。介護付有料老人ホームの配置基準は、原則として介護職1人につき入居者（要介護者）3人の比率と定められているが、当社の多くの施設では介護職1人につき入居者2人程度の比率となっており、手厚い人員配置になっている。ICT活用やDX化の推進を強化することで、少ない人数でも高水準のサービスを提供できるようにしたり、専門職がこれまで以上に高度な業務に取り組めるようにしたりすることも視野に入れている。また、得られた成果は社員に還元し、社員の処遇をさらに改善することで、働き手から選ばれる会社になることを目指している。



企業名 トラスコ中山株式会社

主な取組

業務の繁閑に応じた働き方・休み方

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

勤務時間の柔軟化

勤務日数の柔軟化

企業概要

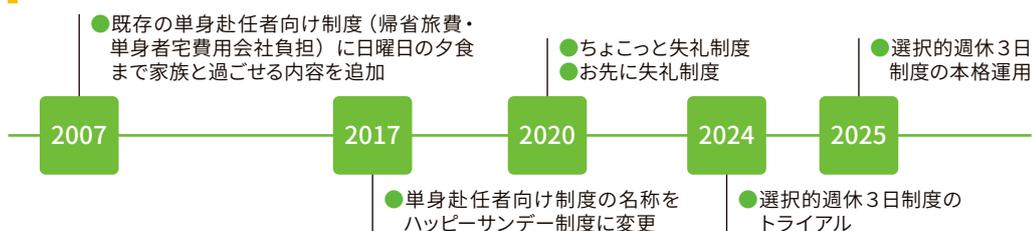
所在地	東京都
業種(業種大分類)	卸売業、小売業
事業内容	機械工具等の卸売業
社員数	1,000人以上(時点:2025年12月末)



ポイント

- 「企業には社員が安心して、安定して働ける職場を提供する義務がある」という考え方のもと、社員の仕事とプライベートのバランスを取りやすくする制度の一つとして、選択的週休3日制度を導入
- 利用時の事由は問わないが、個人の希望と会社の業務状況のバランスを確保するため、申請時に事業所長の承認を得ることとしている
- 本格導入前にトライアルを実施。この中で、多能工化による業務属人化の解消や、各人の業務の状況の共有など、フォロー体制構築の必要性があらためて認識され、本格導入後にも生かされた

取組の変遷





働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

人事制度に対する基本的な考え方として、「企業には社員が安心して、安定して働ける職場を提供する義務がある」を掲げている。同じ制度でも始めた時期によって「こころざし」の違いが現れると考えており、世の中の動向だけに則って取組を進めるのではなく、社員にとって必要な制度を継続的に導入・運用していくことを目指している。

また、売上や利益などの「数値目標」より、こうした能力を持った会社になりたいという「能力目標」を重要視しており、11の「ありたい姿」を掲げている。その中に、将来的に「1日24時間受注、1年365日出荷できる企業になりたい」という目標を掲げており、社員の仕事とプライベートのバランスを取りやすくしながら、業務繁忙に応じた労働量を確保できるようにするため、選択的週休3日制度を導入した。なお、現時点では24時間体制とはしていない。

当社では、社長が働き方改革に関する様々なアイデアを提案し、それを人事課が制度化することが多い。選択的週休3日制度も、企業理念に即した取組を検討する中で導入に至った。特に物流センターでは、稼働時間が長くなることから、選択的週休3日制度による労働量確保・業務効率化の効果を期待すると同時に、社員のワーク・ライフ・バランスを実現することも狙いとしていた。



2026年に稼働予定の物流拠点「プラネット愛知」
【同社提供資料より】



主な取組内容

1か月単位の変形労働時間制を適用し、月単位で週休3日を選択することが可能

当社では、全社員を対象に1か月単位の変形労働時間制を適用している。そのため、選択的週休3日制度についても変形労働時間制を活用し、総労働時間・給与を維持する形で導入している。勤務時間・休日の詳細は以下のとおりで、週休2日の場合と同様、時差出勤などの併用を認めている。

週休3日の休日は、法定休日である日曜日を除く2日を、本人の希望に応じて設定できるようにしており、所定休日の扱いとしている。

	週休2日	週休3日
勤務時間	9:00～17:30(7時間30分)	9:00～19:00(9時間)
休日	土・日・祝	日(※)

※一般社員対象(事業所長、入社1年未満、短時間・短日数勤務者は除く)
※①日曜日と②祝日含む月～土曜日の間で2日間選択し、計3日の休日を取得します。

制度の詳細【同社提供資料より】

週休3日で働くかどうかは、月ごとに決めることができる。前月15日までに、本人が希望休日と併せて申請し、前月下旬までの間に事業所長が承認する。週休3日とすることが確定すれば、事業所長がオンラインで労働条件の変更を申請し、本人に労働条件変更通知書を発行している。



基本的な勤務時間は9:00～17:30だが、一部の物流センターでは、業務の状況に応じて月単位で遅番や早番などを決定しており、翌月の勤務日・勤務時間は、本人の希望と業務の状況のバランスを見ながら決定している。そのため、選択的週休3日制度の利用希望があった場合でも、繁忙の状況や本人の状況（他部署からの異動直後など）によっては、事業所長から「別の月に／仕事に慣れてから週休3日にしてはどうか」などの提案をすることもある。したがって、申請したからといって必ずしも直ちに利用が認められるわけではなく、調整が必要になる場合はあるものの、社員からはおおむね好評である。

なお、管理監督者や短時間・短日勤務の社員は本制度の対象外として
いるほか、業務に慣れてもらうという観点から、入社1年目の社員は制度の対象外としている。



統合報告書における選択的週休3日制度の紹介
【同社提供資料より】

申請時に事業所長の承認を得ることで、個人の希望と会社の業務状況のバランスを確保

選択的週休3日制度の利用について、事由は制限しておらず、申請時に事由を尋ねることもない。特定の事由で利用できる制度は既に複数設けており、新たに選択的週休3日制度を導入するにあたっては、事由を限定する必要がなかったことが理由である。

また、事業所長の承認を得る仕組みにしたことは、制度設計におけるポイントの一つである。しっかりと事業所長と話し合って週休3日で働くかどうかを決めてもらい、個人の希望と会社の業務状況のバランスがとれるようなプロセスとした。ただし、事業所長による承認に関して、会社一律のルールや判断基準などは設けておらず、個別の業務状況によって柔軟に判断してもらっている。

変形労働時間制に関しては、就業規則・労使協定で定めている。選択的週休3日制度の導入にあたっては、規定を別途作成し、それを参照するように示す形で、就業規則を改定した。フレックスタイム制を用いることも考えられたが、業務の性質上、勤務時間を会社側で決められた方がよいとの判断から、変形労働時間制を活用することとした。

こうした制度の検討に際しては、元々当社が持っていたネットワークを活用して、同業種等で選択的週休3日制度を導入済みであった企業にヒアリングを行い、制度設計の参考にした。また、具体的な制度設計においては、社会保険労務士に相談しながら検討を重ねていった。

本格運用前に業務内容が異なる複数の拠点でトライアルを実施

制度を本格運用する前に、トライアルを実施した。具体的には、2024年2～4月の制度設計・現場ヒアリングを経て、5～9月に8拠点でトライアルを実施して検証、その結果を踏まえて制度を整え、10～12月に事業所長向けのオンライン説明会を開催し、2025年1月から本格運用を開始するというものであった。

トライアルを実施した8つの拠点は、営業現場・物流センター・ホームセンター向けの物流センター等とした。拠点の選定にあたっては、業務ごとのメリット・デメリットの違いを把握できるように業務内容が異なる拠点を幅広く対象とすること、万が一人手不足が発生したとしてもフォローが容易な、人数が多い拠点を対象とすることに留意した。

トライアル後のアンケートでは、業務面でよい効果があったとした参加者の割合は約4割、プライベート面でよい効果があったとした参加者の割合は約7割であり、「集中して業務に取り組むことができた」「残業時間が減った」という声や、「役所関係の手続き・通院・子どもの行事に参加することができた」という声があった。一方で、「疲れがたまりやすい」「日常的に業務をフォローしあう体制が必要」という声もあった。

トライアル中、一部の物流センターでは、フォロー体制を構築するため、多能工化に取り組んだところもあっ

た。具体的には、事務所や担当業務、さらにはリーダーなどの役職も含めて、固定せずにジョブローテーションを行うことで、業務の属人化の解消につなげている。また、制度を設計した人事課でもトライアルを実施し、フォロー体制の必要性をあらためて認識した。週休2日で働く人と週休3日で働く人が混在する職場では、入社時お互いが自身の仕事の状況を共有しておくことが非常に重要であり、選択的週休3日制度の導入を機に、こうした働き方の見直しにもつながった点はよかったと考えている。

前述のとおり、トライアル終了後は事業所長向けの説明会を実施したほか、本格運用開始時にも全社向けの周知を行った。具体的には、労働時間や休日、残業時間などについて、社内向けのポータルサイトで情報発信したほか、事業所長に対しても、各事業所で制度の周知をするよう依頼した。

本格運用後は社員が希望に応じて活用

現在はおおむね月3名程度の利用がある。トライアル導入の対象としていた拠点での利用が多く、物流センターの社員のほか、集中して業務をこなすために1日当たりの労働時間を長くしたいと考える本社部門の社員などに利用されている。また、トライアル導入時に利用していた社員だけではなく、その社員の働き方を見ていた周囲の社員からの利用申請もあった。

会社としては、積極的に利用を推奨しているわけではなく、必要な社員が必要な時に利用できることが重要であると考えている。

その他にも、社員のワーク・ライフ・バランス実現のために多様な制度を導入

選択的週休3日制度のほかにも、社員が効率的に働き、ワーク・ライフ・バランスを実現できるための各種制度を導入している。1996年に導入した単身赴任者を対象にした制度は、もともとは単身赴任者の帰省旅費や単身社宅費用を会社が負担するものであったが、2007年に、単身赴任からの帰省時に家族と日曜日の夕食まで楽しめるよう、月曜日の朝に帰省先から出勤するために入社時間を遅らせても遅刻扱いにしないという内容を追加した。そして、2017年には、日曜日にも家族とゆっくり過ごせることが際立つよう、現在のハッピーサンデー制度に名称を変更した。

また、2020年度に導入したちょこっと失礼制度では、休憩時間を最大1時間追加する代わりに、始終業時刻を調整することを認めている。さらに、同時に導入したお先に失礼制度により、所定労働時間内でも早く業務が終われば、週1回30分を上限に早く帰ることを認めている。

上述のとおり、社員にとって必要な制度を継続的に導入・運用していくことを目指しているため、こうした制度については随時導入・見直しを図り、社員がより柔軟に働けるような環境整備に取り組んでいる。



取組の成果・展望

選択的週休3日制度を導入したことで、業務改善や多能工化、情報共有の必要性等をあらためて認識することができた。また、求職者に対しても、当社での業務や働き方に対する理解を深めてもらうことを目的に、丁寧に情報提供するようにしている。

企業の成長には、様々な働き方を用意しながら、社員とともに、目標を追求していくことが重要である。様々なアプローチで社員の働き方を支援することで、仕事に対するモチベーションを向上させ、「気が付けば定年まで働いていた」という状態を実現することが当社の大きな目標である。今後も社員が自身の生活を大事にしながら、働きがいを持って長く働ける環境整備に取り組んでいきたい。



企業名 ▶ 株式会社ふくや

主な取組

勤務時間の柔軟化

勤務日数の柔軟化

勤務場所の柔軟化

企業概要

所在地	福岡県
業種(業種大分類)	卸売業、小売業
事業内容	明太子の製造・販売、食料品卸・小売
社員数	300～999人(時点:2025年10月1日)



ポイント

- 社員ができるだけ長く働き続けられるよう、育児・介護事由に限らず、柔軟な働き方ができる制度を導入
- 近年は週当たりの勤務日数の下限を3日とする制度を新設し、週3日勤務(週休4日)や週4日勤務(週休3日)など、勤務日数の柔軟化も実現
- 社員へのヒアリング結果に基づく制度設計により、離職防止につながっている

取組の変遷

- 残業なし、短時間勤務、土日祝固定休を可能にする制度を順次整備

2000
頃まで

2020

2022

- 労働条件申請制度を導入

- コロナ禍をきっかけにテレワークを導入



働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

当社はバブル期に直営店の多店舗展開に力を入れていた。増員が必要なため、新卒採用の人数も増やそうとしていたが、売り手市場でなかなか採用が進まなかった。特に男性は関東・関西に出ていく人が多く、地元の福岡に残って働くニーズは女性のほうが大きかったので、当社への応募者も女性が圧倒的に多かった。その結果、女性社員が増え、多くが直営店で接客販売に従事し、経験を積んで活躍する社員も増えてきた。

しかし、店舗で中心的な役割を担う30歳前後になると、結婚・出産というライフイベントが到来し、退職するケースが増えてきた。会社としては貴重な戦力が失われていくことになり、さらに後を引き継ぐ後輩社員も女性ばかりという状況では、結婚・出産後も仕事を続けられるようにしなければ、会社としての成長が望めなくなる。そのため、当時の社長（現会長）が自ら社員に「辞めんでいいやないか」と声をかけ、育児をしながら働ける環境を整えよう、と考え始めたのが、様々な制度創設のきっかけである。社長がそこまで言うなら、と育児休業を取る社員が1人、2人と増えていき、復帰後の社員が働く上で苦労している、困っている点等を聞きながら制度を検討し、2000年頃までの間に、残業なし、労働時間の6時間までの短縮、土日祝固定休み等の制度を整えていった。

その後、勤務日数の柔軟化にも着目し、2022年には週3日勤務を可能にする働き方を制度化した。近年では社会全体で働き方の多様化が進み、新卒で就職してから定年まで同じ会社で勤め続けるという考え方を持たない人が増え、入社と同時に転職を考え始める人もいる。実際に当社でも若手社員の離職率が年々上昇しており、社員の定着が大きな課題になっていた。さらに、副業・兼業をする人も増えるなど、今後は一社で1日8時間、週40時間労働という働き方自体が主流ではなくなっていくかもしれない。こうした見通しも踏まえ、経営層から「もっと柔軟な働き方を」という声掛けがあったことや、社員からも同様の要望があったこと、2000年頃までに整備した前述の制度があり、その間口を広げるだけの施策であったことなどにより、検討開始から1か月という短期間で制度を導入することができた。



主な取組内容

育児による離職防止策の検討をきっかけに、事由を問わず柔軟な働き方ができる制度を導入

結婚・出産・育児による離職防止を主な目的に設けた制度は、「通常勤務」「残業可の土日祝休み」「残業不可の休日指定なし」「残業不可の土日祝休み」「短時間勤務で休日指定なし」「短時間勤務で土日祝休み」の6つで、育児休業を取得する社員が出てきた1997年頃から、試行錯誤しながら順次制度化し、2000年頃に現在の形に整った。短時間勤務は6時間を下限としている。また、この制度は、育児だけではなく、介護を事由とした利用も認めている。

制度設計にあたっては、まず育児休業の取得者を対象に、どのような制度があれば働きやすく、仕事を続けられるかについて、ヒアリングを行った。その結果、「保育園に子どもを預けることができる曜日」へのニーズが最も大きく、次に「保育園のお迎えの時間に間に合う勤務時間」へのニーズが大きかった。店舗の中には、営業時間を19時や20時までとしているところもあるが、保育園のお迎えのため、20時までには働けないという社員もいる。また、土日祝には保育園が子どもを預かってくれないので



工場での明太子生産風景【同社提供資料より】



働けないという社員もいた。そのような状況でも離職せずに働き続けられるようにするためには、早い時間帯の退社や、土日祝の固定休日化が必要と考えた。

短時間勤務については、6時間を下限とした。1日当たりの所定労働時間が8時間であり、短時間勤務の場合の労働時間は6時間、6.5時間、7時間、7.5時間と、30分単位で設定できるようにしている。なお、「土日祝休み」は、事由が育児の場合は、子が小学校3年生までを条件としている。

より柔軟な働き方の実現に向け、週当たりの勤務日数の下限を3日とする制度を新設

前述のとおり、2022年に週当たりの勤務日数の下限を3日とする制度（労働条件申請制度）を新設した。本制度は勤務日数の下限を定めるものであるため、週3日勤務（週休4日）だけではなく、週4日勤務（週休3日）も選択することができ、給与は、勤務時間に応じて削減することとなる。また、職種を問わず利用できることとしている。

勤務日数の下限を週3日としたのは、できるだけ柔軟に働ける制度にすることと、会社として週の半分以上の日数は勤務してほしいと考えたこととのバランスを考慮したためである。また、制度設計においては、1週間の所定労働時間が20時間未満となった場合は原則として雇用保険の資格を喪失することを踏まえて、20時間以上を満たす日数にすることも意識した。

制度の適用を希望する場合は、社員からいつでも申し出ることができる。社員からの申出後、人事担当者が、どのような事情で、どの程度の日数で働きたいかを社員にヒアリングする。給与を踏まえて決めたいという社員もいるため、その際には週3日勤務や週4日勤務の場合の給与についても説明している。

さらに、希望者の上司にも相談し、現在の部署で週3日勤務や週4日勤務が可能かどうかを確認している。社員が希望する働き方が難しいと判断される場合には、本人の働き方の希望を優先し、希望に沿った働き方ができる別の部署に異動になる可能性があることなどを本人に説明しつつ、調整を図っている。給与の変更や異動の可能性などについて本人の理解が得られれば、手続きを進め、実際に制度を適用している。

社員本人の申出から制度を適用するまでには、部署の異動がない場合でも、各種の手続きを経て、2か月程度を要することが多い。

また、適用期間は最大1年（申請した年度の年度末まで適用され、最小期間は定めていない）としていることから、延長を希望する場合は社員本人からの再申請が必要となる。基本的には、延長申請があれば書類のやりとりを経て承認している。

現在の利用者は十数人で、全社員の1割に満たない程度である。利用事由は育児が多いが、介護、副業（起業）、その他家庭の事情の場合もある。仮に本制度を100人が使い始めると、人手不足に陥ることも懸念されるが、現状では希望者は全員制度を利用できており、人員配置の面でもさほど不都合は生じていない。



お揃いのTシャツで地元の祭に参加【同社提供資料より】

テレワークの導入や自動化による業務効率化などにも積極的に取り組む

コロナ禍をきっかけとして2020年にテレワークを導入し、現在も継続している。工場や店舗勤務など、テレワークに適さない仕事をしている社員以外には利用を認めている。テレワークの場所は原則自宅としており、

実施する場合は、事前に上司への申請が必要である。日数制限は設けていない。

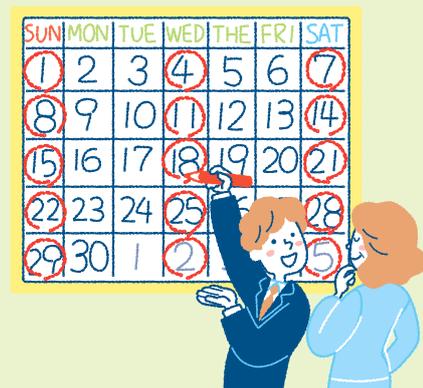
また、業務効率化のために、明太子製造後の計量を自動化したり、店舗での発送受付にその場でPC入力できるシステムを導入し、紙での作業を減らしたりするなど、対応できることから継続的に取組を進めている。



取組の成果・展望

「残業なし」「6時間を下限とする短時間勤務」「土日祝の固定休日化」や、週当たりの勤務日数の下限を3日とする制度を利用している社員からは、「このような制度があって助かっている」「まず相談してみてよかった」「最期に両親と過ごす時間を持つことができてよかった」という声を聞いている。

今後も、社員の声をしっかりと聞きながら、より柔軟な働き方の実現による採用・定着の促進と、業績の向上の両立を実現していきたい。





企業名 ▶ 富士水質管理株式会社

主な取組

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

企業概要

所在地	東京都
業種 (業種大分類)	建設業
事業内容	ビルメンテナンス (給排水設備保守)
社員数	30~99人 (時点: 2025年6月)



ポイント

- ビルメンテナンスに特化したシステムを全社で導入し、紙やホワイトボードで管理していた情報を一元化。単純作業の効率化が図られ、社員がより高度な業務を担えるように変化
- 業務のDX化により、業務の質も向上。これまで蓄積してきた情報の分析も可能になり、データの利活用が自社の競争力を高めることにもつながっている
- 「成果が出やすくて理不尽がない職場」づくりを目指し、女性技術者を中心とした人材育成の取組も推進。残業時間を減らしつつ業績を伸ばし、同業他社比で高い給与水準を実現

取組の変遷

- 業務のDX化を開始

2022

2023

- 水戸研修センターを開設
- 社内表彰制度を開始



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大きく前進したのは、現在の専務取締役が入社した2022年頃であった。当時から残業時間は長くなく、働きやすい環境整備が一定程度進んでいる状態であったが、人材の採用と定着には課題があった。人材獲得に向けてあらためて自社の状況を振り返ったところ、残業が少なく、いわゆるホワイトな企業であるにも関わらず、求職者に自社の魅力を十分に伝えられていない状況があったことから、働き方改革の取組を強化することで対外的なアピールにつなげていくことを目指した。

取組の推進にあたっては、「成果が出やすく理不尽がない職場」が働きやすい職場であると定義し、そうした職場を目指すという目的をぶらさないように留意している。働きやすさに関する定義は、過去に人事部門のトップに就任した社員が、公正な評価を追求し、評価の透明性を高めることに取り組んだことで醸成されたものであり、全社の共通認識として重視されている。

各種の取組は、専務取締役・総務担当者の2人が主体となり、「働き方改革を推進しなければ会社が淘汰される」という危機感を持ちながら実行に移している。現場社員は目の前の仕事で忙しいため、売上との関連性が見えづらくかつノウハウも蓄積されていない、働き方改革という取組を主導することは難しい面もある。そのため、他社での勤務経験を持ち、働き方改革の取組を目の当たりにしてきた専務取締役・総務担当者が主導し、現場社員の理解を得ながら取組を進めている。



主な取組内容

システムの全社導入が、単純作業の時短と業務の高度化をもたらす

当社は、給排水設備・浄化槽の点検管理（メンテナンス）を主たる事業としている。そこで、働き方改革にあたっては、点検管理のDX化から取り組んだ。

点検管理は、確認する項目が定められているうえ、工程について発注元の意向などもあることから、業務内容や進め方そのものを見直すことは難しい。そこで、業務の管理方法を見直すこととし、ビルメンテナンスに特化したシステムを導入して、紙やホワイトボードで管理していた情報のデータ化と一元管理を行うこととした。以前は年間30,000件にのぼる点検・工事の記録やスケジュールを紙やホワイトボードで管理していたため、一つ一つの作業にかかる時間が長く、ミスも発生しやすかった。しかし、システム導入後はスケジュール管理や請求書の発行といった業務を自動で行うことが可能になり、作業時間の削減やミスの低減につながった。

システム導入時には、元々アナログで管理していた情報をデータ化し、システムに登録していく作業にかなりの労力がかかり、準備に1年以上を要した。また、現場社員からは「以前の仕組みの方が良かった」などの声もあがったため、専務取締役・総務担当者が自ら全国の事業所に足を運んでシステムの利用方法を説明し、理解を得ていった。全社的なDX化の中で地道な努力が必要になる場面もあったが、現在では全社員がシステムを利用している。なお、システム導入や、全社員に配布するデジタルデバイスの導入にあたっては、DX化に関する自治体の補助金などを利用しつつ費用面での負担を軽減した。



点検管理システム【同社提供資料より】



独自の研修カリキュラムで、人材の定着とスキルアップを実現

人手不足の原因は、人材を採用できないことだけではなく、人材が定着せずに離職してしまうという状況にもあった。これは業界全体に共通した課題であり、当社でも採用した人材を十分に育成できなかった結果として離職に至り、人手不足が解消されないという悪循環が生じていた。

そこで、人材育成専門の組織を発足し、独自の研修カリキュラムを用意して、半年に1回の研修を行うこととした。

研修カリキュラムの大枠は専務取締役が作成し、個別の研修はベテラン社員が講師を務め、若手社員に教えるという方式をとっている。ベテラン社員の中には、知識はあるものの説明を苦手とする者もあり、若手のスキルアップが円滑に進まない一因にもなっていた。しかし、そのような社員も、自身の業務経験や成功体験を棚卸ししながら研修講師を務める中で、若手を育成する力を高めることができた。当初は若手社員の育成のために始めた取組が、ベテラン社員のスキルアップにも寄与したと言える。

研修は、オンライン会議が増えたことで使われなくなった会議室に、中古機器を搬入して設立した自社独自の研修センターで行っている。実際のプログラムは、中古機器を用いて点検対象となる設備のモデルを作り、わざと回路を断っておいて、装置のどこに問題が生じているかを考えさせるといった、リアリティのある内容も多い。上述のとおりカリキュラムを内製化し、中古機器などを活用することで、ほとんどコストをかけずに物理的に学べる場を設けた意義は大きかった。

社内表彰式を通じ、部門に関わらず、あらゆる社員のモチベーション向上を実現

その他の取組として、3か月に1回の頻度で社内表彰式を開催している。表彰項目は、売上額のような定量的なものから、コーポレート部門の取組のように定量的な成果として表れにくいものまで多岐にわたる。そのため、担当業務の内容に関わらず、全社員がモチベーションを高められる場となっている。

表彰された社員には、自身の受賞理由やノウハウを体系化・言語化し、社内に共有するように求めている。好事例を全社に展開することで、社員全体のスキル・ノウハウを向上させるとともに、受賞者本人が自身の強みを省察することにもつながっている。

思い込みをなくし、多様な人材が活躍できる組織づくりにも取り組む

人材確保においては思い込みに縛られないようにすることが重要という認識を持ち、多様な人材の活躍にも取り組んでいる。現在、技術社員の1割弱が女性であり、同業他社に比べても高い割合となっている。

これには、女性技術者座談会を開催して、性別関係なく活躍できるというロールモデルを身近に見せたことや、応募者に向けた現場見学会などに取り組んできたことなどが寄与している。

また、これまで「以前は女性社員やシニア社員には危険だ」という思い込みに基づき、男性など特定の社員にしか任せていなかった仕事について、データを基に改めて実態を検証し、女性社員やシニア社員であっても危険性がないことを確認するという取組も行ってきた。これにより、女性社員やシニア社員が担う業務が広がり、様々な経験を重ねられるようになったことで、これまで以上に一人ひとりの活躍の幅が広がってきている。



点検管理の様子【同社提供資料より】

労務管理もDX化を進め、休暇の取得状況の管理を容易に

働き方の見直しや人材育成の取組に加え、休暇を取得しやすい環境整備にも取り組んでいる。労務管理についてもDX化を進め、勤怠情報をデータで把握するようになったことで、各社員の年次有給休暇の取得状況に課題が生じていないかを確認しつつ、必要に応じて取得を促すことができるようになった。



取組の成果・展望

現在、月の残業時間は平均13時間程度であり、残業時間は以前に比べて減少傾向にあるものの、業績は順調に伸びているため、時間当たりの生産性は高まってきたと言える。業績では背伸びしすぎず、会社全体としての業務量をコントロールするという方針を掲げていながらも、こうした着実な成果を上げられており、同業他社に比べても1~2割程度高い給与水準を維持するなど、社員に対して成果を還元することもできている。

働き方改革の取組では、残業時間や年次有給休暇の取得率などへの好影響に加え、業務の質が向上するという成果も得られた。特にDX化を通じ、これまで手作業で行っていた作業を自動化した結果、ダブルチェックや清書・手計算、それに伴うミスが減ったことで生み出された時間を、見積作成や顧客提案などより高度な業務にあてられるようになっていく。

さらに、個々の社員の働き方だけではなく、事業全体への好影響も生じている。システム導入にあたっては、過去の顧客情報や点検時の記録等をデータ化したことで、これまで蓄積してきた情報を分析・確認することができた。また、水質管理業務への需要が高まる洪水の発生傾向や、社員の残業時間なども含めてデータを蓄積・分析できるようになったため、こうしたデータを活用して、さらなる業務改善を進め、付加価値を高めていくことも期待できる。そのほかにも、金融機関への説明用資料において適切な数値的根拠を示すことができるようになるなど、様々な面で効果が得られた。業界ではデータの利活用が必ずしも進んでいないことから、こうした取組は自社の競争力を高めることにもつながっている。

働き方改革においては、経営層がリーダーシップを発揮し、時間や場所、思い込み、年齢・性別などにとらわれず、自社でできる取組を実行に移していくことが重要である。その過程では、取り組んだものの自社に適さず、取りやめる施策もあると考えられるが、目的をぶらさずに取組を重ねることが成果につながる。当社では、今後も「成果が出やすく理不尽がない職場」づくりを目指し、マネジメントスキルや経営感覚を身につけられる研修カリキュラムを作成するなど、新たな取組を模索していく。

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。