



働き方・休み方改善指標 活用事例集



目 次

はじめに

I. 「働き方・休み方改善指標」について	2
II. 本事例集の活用方法について	3
III. 診断結果をふまえた対応方策の例	4
1. 「方針・目標の明確化」に関する取組事例	4
2. 「改善推進の体制づくり」に関する取組事例	6
3. 「改善促進の制度化」に関する取組事例	8
4. 「改善促進のルール化」に関する取組事例	13
5. 「意識改善」に関する取組事例	15
6. 「情報提供・相談」に関する取組事例	18
7. 「仕事の進め方改善」に関する取組事例	20
8. 「実態把握・管理」に関する取組事例	26

はじめに

適切な労働時間で働き、ほどよく休暇を取得することは、仕事に対する社員の意識やモチベーションを高めるとともに、業務効率の向上にプラスの効果が期待されます。社員の能力がより発揮されやすい環境を整備することは、企業全体としての生産性を向上させ、収益の拡大ひいては企業の成長・発展につなげることができます。

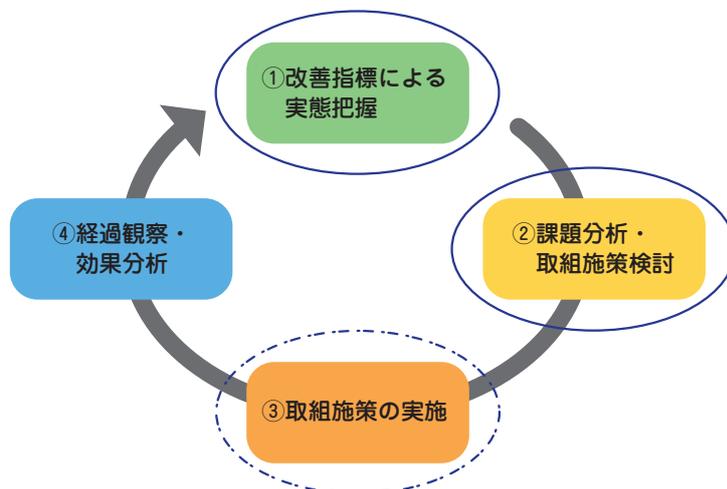
他方、長時間労働や休暇が取れない生活が常態化すれば、メンタルヘルスに影響を及ぼす可能性が高くなり、生産性は低下します。また、離職リスクの上昇や、企業イメージの低下など、さまざまな問題を生じさせることとなります。社員のために、そして企業経営の観点からも、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進が求められているのです。

まずは、企業の皆様が社員の働き方・休み方の見直し及び改善に向けた検討を行う際にご活用いただくツールとして開発された「働き方・休み方改善指標」を用いて診断を行ってみてください。

自社の労働時間や休暇取得の実態は問題がある水準なのか、あるいは適切な水準なのか、また改善が求められているとしたらどのような仕組みや制度が足りないのかということ把握することができます。そして、自社における課題の対応方策について検討してみましょう。

本事例集では、働き方・休み方改善指標による診断結果をふまえ、企業に対し実際に提案した「対応方策の例」についてお示ししています。対応方策検討の際のご参考にぜひご活用ください。

※本パンフレットにおいて「働き方・休み方の改善」とは長時間労働等（特に週の労働時間が60時間以上である雇用者）の労働時間の改善や年次有給休暇の取得促進を言います。



I. 「働き方・休み方改善指標」について

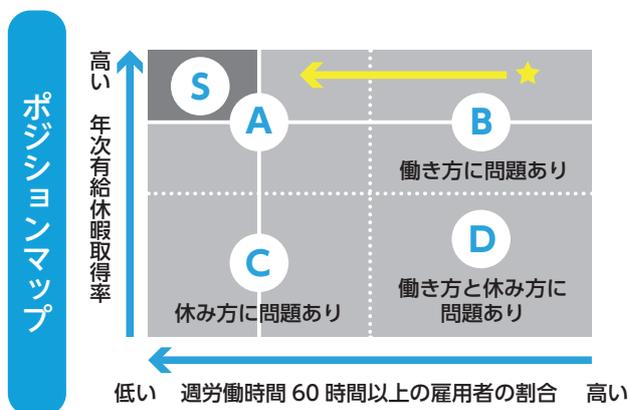


働き方・休み方改善指標とは、企業の人事労務担当者が労働時間や休暇取得の実態や、これに関連する自社の取組や制度を再確認するための指標であり、今後の対策を検討する際に活用することを目的としたものです。

この指標は「ポジションマップ」と「レーダーチャート」の2つで構成されています。多角的な視点で設定された指標によって、自社における取組を体系的かつ構造的に捉え、企業の制度及び実態の両面に焦点をあてて、その実態から明らかとなる指標の数値を分析・検証することで、長時間労働や年次有給休暇が取りにくい状況になっていないか、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進につながる仕組みになっているかどうかの判断・評価の材料にすることができます。

指標を使うことで、次の3つが可能になります。

その1) 働き方や休み方に関する問題の有無がわかります。



【ポジションマップで分かること】

働き方と休み方のどちらに問題があるのか(ないのか)を視覚的に把握できます。

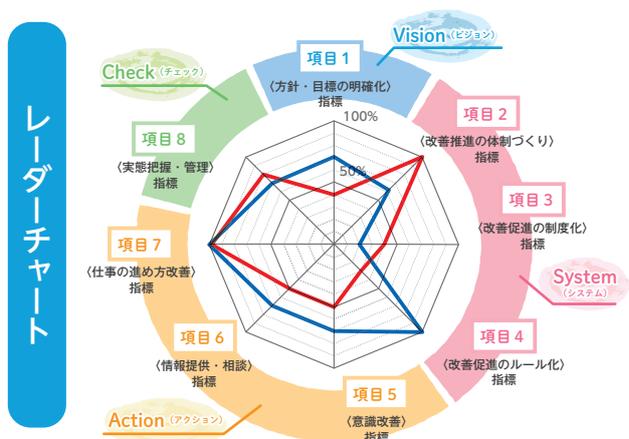
「週労働時間60時間以上の雇用の割合」と「年次有給休暇取得率」を、平均値や目標値と比較することにより、自社の働き方や休み方の改善の方向性を確認することができます。

たとえば、自社がBに位置している場合…

長時間労働の雇用の割合が高く、働き方に問題があります。

そこで、B⇒A、つまり、残業や休日出勤を減らし、長時間労働者の労働時間を少なくする必要があります。

その2) 企業の人事労務担当者が自社の状況をチェックすることで、働き方や休み方に関する実態や課題を分析できます。



【レーダーチャートでできること】

「レーダーチャート」は8つの指標を体系化したものです。これを用いて、自社の仕組みや取組の状況を把握できます。

たとえば、働き方は「方針・目標の明確化」指標、休み方は「改善促進の制度化」指標の得点が低い場合…

・働き方の改善に取り組むことについて、方針や目標を明確化しているかどうかを把握する必要があります。

・多様な休み方を行える制度が十分に整っているかどうかを把握する必要があります。

その3) 企業が自社の働き方や休み方の改善に向けて、対策を検討するためのヒントが得られます。

下記、URLの「働き方・休み方改善ポータルサイト」で指標による診断ができます。まずはあなたの企業について診断してみましょう。詳しくは28ページをご覧ください。

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

Ⅱ. 本事例集の活用方法について



働き方・休み方改善指標では、下図の4つの体系、8つの項目により、企業が行っている働き方や休み方に関する取組や導入している制度、人事管理の仕組みなどの実施状況や整備状況を数値化し、「働き方や休み方の実態」を体系的に把握します。

Step 1

働き方・休み方改善ポータルサイトの診断ページを参照の上、自社の「ポジションマップ」を作成し、働き方と休み方のどちらに問題があるのか（ないのか）を視覚的に把握してみましょう。そして、「レーダーチャート」を作成、自社の状況をチェックしましょう。



Step 2

自社における問題の有無、及び自社のレーダーチャートのうち数値が低い指標をふまえ、『働き方・休み方改善指標パンフレット』のⅣ 2) ④「改善指標を活用した対策の検討 (p.19~25)」と合わせて、本事例集で示す実際の「企業の診断結果」に対し提案した「対応方策の例」を参考にしながら、自社における具体的な対策について検討しましょう。

本事例集は、指標の8項目で整理されています。自社と類似した業種または規模の企業の対応方策の例や、自社における数値が低い指標の項目、取組を検討したいとお考えの項目の対応方策の例を参考としてご活用ください。

働き方や休み方の仕組みや取組に関する指標体系

1. Vision (ビジョン)

項目1 〈方針・目標の明確化〉指標 ▶ p. 4

働き方や休み方の改善に取り組む意思を、「会社や部署の方針」として社員に対し明確に示すことが大切です。また、その際に目標を設定することが有効です。

2. System (システム)

項目2 〈改善推進の体制づくり〉指標 ▶ p. 6

項目3 〈改善促進の制度化〉指標 ▶ p. 8

項目4 〈改善促進のルール化〉指標 ▶ p.13

方針・目標に沿って実効ある取組を進めるために、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進を推進するための体制や制度、ルールを整える必要があります。

4. Check (チェック)

項目8 〈実態把握・管理〉指標 ▶ p.26

個々の社員の労働時間や年次有給休暇の取得状況を「見える化」し、社員本人やその上司、会社が把握することで、より一層の改善の取組を進めやすくなります。

3. Action (アクション)

項目5 〈意識改善〉指標 ▶ p.15

項目6 〈情報提供・相談〉指標 ▶ p.18

項目7 〈仕事の進め方改善〉指標 ▶ p.20

社員の働き方や休み方に関する行動を変えるには、情報提供や研修などにより、社員自身及びその上司の仕事に対する考え方や休暇に関する意識の変革を促すとともに、取引先との関係を含め、仕事の進め方を見直すことが重要です。

Ⅲ. 診断結果をふまえた対応方策の例



働き方・休み方改善指標による診断を行った結果をふまえ、指標の8つの項目に沿って、企業に対し実際に提案した「対応方策の例」を背景・課題と合わせてお示しします。

なお、4つの体系8つの項目のそれぞれに適合する「対応方策の例」のみ記載しています。それぞれの企業に関する「対応方策の例」の全体をご覧になりたい場合は「働き方・休み方改善ポータルサイト」を参照してください。

1. 「方針・目標の明確化」に関連する取組事例

「方針・目標の明確化」とは…

働き方や休み方の改善に取り組むことを「企業からのメッセージ」として社員に伝えたり、目標を掲げたりするなど、方針や目標を明確化する取組のことです。

方針・目標の
明確化

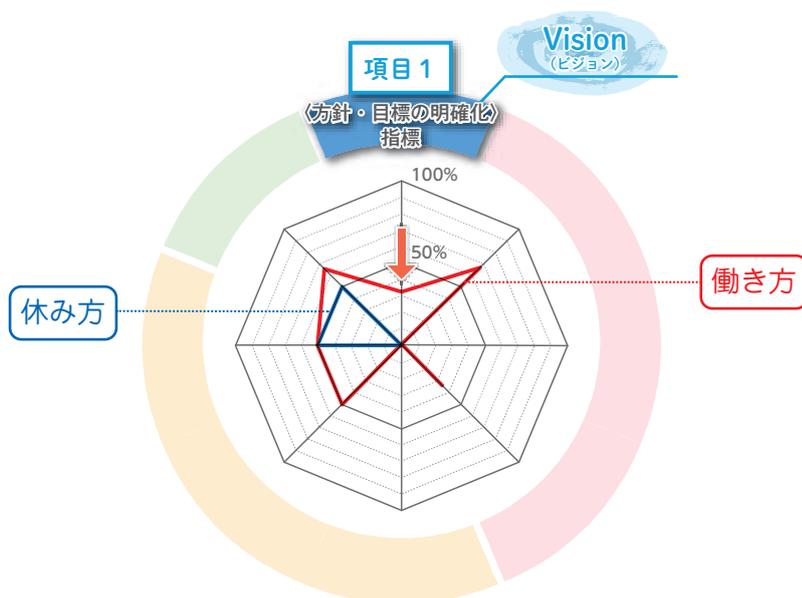
「方針・目標の明確化」について課題がある企業に関する「対応方策の例」は次のとおりです。

事例：働き方のイメージ向上により人手不足の解消を目指す

【業種】卸売業・小売業／水産卸売事業 【規模】社員数 100人～999人

背景・課題

- 水産加工品はいわゆる「日販品」が多く、日次発注量の変動があることから、長時間労働になる傾向にあり、休暇の取得も難しい状態となっているが、改善に向けた**トップメッセージは発信されていない**。
- 社員の高齢化が進む一方で若年層の採用不調による慢性的な人手不足**により、連続休暇等の年次有給休暇の計画的な付与等は不可能な状況にある。
- 仲卸を担う部門で社員の負荷が増大しており、仲卸部門の人材確保が大きな課題である。
- いわゆる「3K」に近い印象をもたれやすいことから、働き方や就労環境の面で求職者から敬遠されている可能性がある。



対応方策の例【方針・目標の明確化】

①年次有給休暇取得に係る方針・取組についてトップがメッセージを発信

組織として年次有給休暇取得に取り組むために、事業運営上の課題の一つとして、年次有給休暇取得促進に向けた取組について、トップがメッセージを発信する。

②働きがいのある職場について対外的にアピール

一般的な求人媒体や企業説明会だけではなく、自社の「しごと」を魅力的に伝える工夫が必要。卸売り事業部の商社機能のPR（大企業に勝る「目利き」の力）を行う。また、採用ターゲットを中途・経験者主体から若年層（例：関連の専門高等学校長協会加盟校への採用活動等）にも広げてPRを実施しつつ、若年層、未経験者に対する指導体制の確立を行う。

③家族・求職者向けイベントの企画・仕事内容のアピール

家族・求職者参加型の社員イベント、職場見学会や取引先協力の下でのフードチェーン見学等を通じて、社員の家族や求職者へ同社業務の理解を促すとともに、社員にさらに「誇り」を感じてもらえるよう工夫する。

ピックアップ事例

●【トップメッセージ】（東京海上日動火災保険株式会社） 関連する取組事例

「時間は有限」であることを改めて認識した上で、「働き方の変革（＝生産性高い働き方を追求し、多様な働き方を認め合うこと）」を定義し、次期中期計画において全社一丸となって取り組むことを宣言している。

●【トップメッセージ】（カシオ計算機株式会社） 関連する取組事例

仕事は定時で終わらずことで、仕事の仕方を見直し仕事の質を高め、会社の組織を強くし、社員一人ひとりの成長を促す。

●【トップメッセージ】（三井物産株式会社） 関連する取組事例

「良い仕事」を生み出すには、その担い手である社員一人ひとりが、仕事と生活をバランスよく両立させ、生き生きと安心して働くことができ、且つ仕事を通じて充実感を感じることのできる職場づくりが大切であると考えています。

社員とその家族・家庭には、それぞれのライフステージや取り巻く環境に伴い、社会人、家庭人として欠かせない役割があります。仕事と役割を両立しつつも、自らの持てる力を最大限発揮できる、働きがいのある職場づくりに向けて、ワーク・ライフ・バランスに配慮した制度整備と、制度利用の実効性を高めるための制度説明会や、イントラネット・社内報などを通じた情報提供などを継続的に行っています。（2014年CSRレポートより）

●【ちばぎんキッズ探検隊】（株式会社千葉銀行） 関連する取組事例

夏季に、職員の子ども・家族が参加する職場見学会。家族が参加している社員についてはイベント後、午後の半日休暇を取得して家族と一緒に帰ることを推奨している。

2. 「改善推進の体制づくり」に関する取組事例



「改善推進の体制づくり」とは…

長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進を図るための体制を構築する取組のことです。

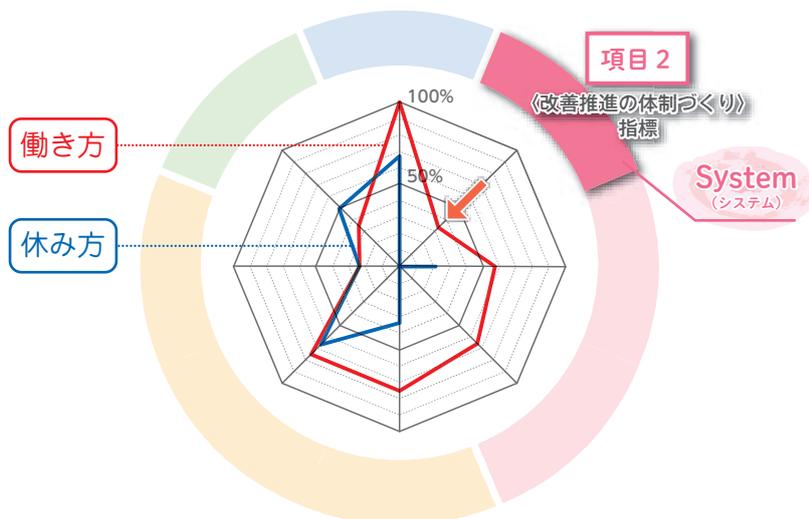
「改善推進の体制づくり」について課題がある企業に関する「対応方策の例」は次のとおりです。

事例① 管理者の役割の明確化・権限の付与

【業種】 製造業／水産事業、食品事業等 【規模】 社員数 1,000 人以上

背景・課題

- 全社的にワーク・ライフ・バランスを進める中で鍵となる現場の管理職層の意識向上及び商品ライフサイクルが短くなり常に多忙な開発部署や一部生産工場など長時間労働が常態化した部署の意識改革が課題。
- 組織的な課題として、各部署の課長のうち1人が残業や休日管理を行う人事労務管理責任者として指名されているが、役割が明確となっていない。



対応方策の例【改善推進の体制づくり】

①各部署の人事担当課長の役割の明確化・権限の付与

人事労務管理を兼任している課長に権限を付与し、役割を明確にすることで、各部における労務状況を改善する。人事部からの方針・対策等を伝えるだけでなく、部内各メンバーの状況を把握し、例えば長時間労働が何か月か続いている、休日出勤が続いている等の部のメンバーについては、メンバーの所属している課の課長と対策について検討等を行う。権限を明確化するため、場合によっては課長より上位の次長クラスなどへの格付けも検討する。

ピックアップ事例

●【業務標準化委員会による業務改善】(株式会社良品計画) 参考となる取組事例

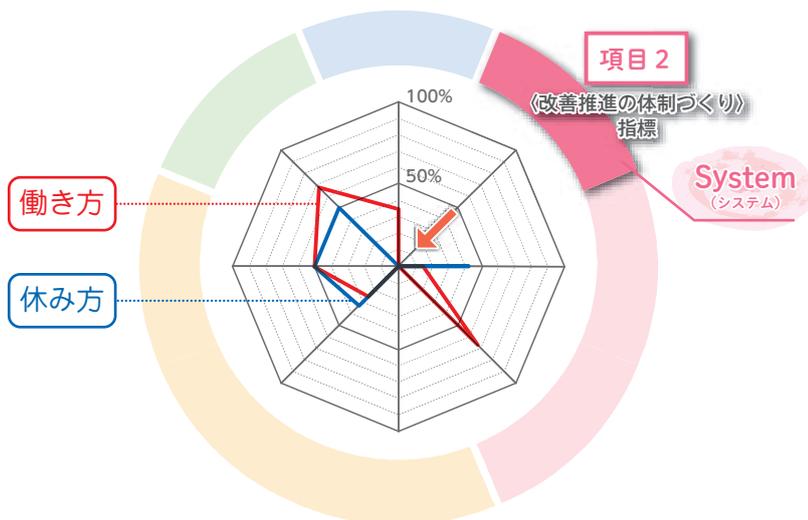
会長、人事総務部長、監査室長などから構成される業務標準化委員会を毎週開催して残業率（終業時刻以降に残業する社員数）の報告を行い、残業の減らせていない部署があれば、その部門長を呼んで、どの業務を減らして残業を減らすかヒアリングされ、検討することになっている。

事例② 管理責任の明確化および労使での話し合い

【業種】 医療、福祉／居宅介護支援事業 【規模】 社員数 30 人～ 99 人

背景・課題

- 施設（センター）ごとに異なるサービス体系を有していることから働き方・休み方が一様ではない。
- 長時間労働を是とする意識が労使に残っている。
- 組織的な課題として、各職場を統括する管理職のマネジメントスキルが標準化されておらず、十分な現場管理がなされていない。また、働き方・休み方に関して、労使で話し合う機会が設定されていない。



対応方策の例【改善推進の体制づくり】

① センター長の管理責任の明確化

センターで働く社員の労働時間及び年次有給休暇の取得状況の管理はセンター長が行う責務があることを明確にするとともに、管理者として必要な研修を行う。研修等によって適切な管理能力を備えた管理職を配置することにより、各職場の適切な労働環境管理や社員の帰属意識・サービスの質の向上なども期待される。

② 労使で話し合う機会の設定

衛生委員会などを活用し、センター別の労働時間や年次有給休暇の取得率などの他、社員意識調査の結果なども参考に、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進について話し合う機会を定期的に設ける。



ピックアップ事例

● 【業務効率化の促進】（株式会社千葉銀行） 関連する取組事例

「業務効率化及び早帰り推進委員会」を昨年9月に頭取の発案で立ち上げ、活動。本部、営業店問わず 20 代～ 50 代までの幅広い層から公募で業務効率化案を選出し、仕事の見直し、IT 化の推進、事務の本部への集約等に取り組んでいる。

3. 「改善促進の制度化」に関する取組事例

改善促進の
制度化

「改善促進の制度化」とは…

柔軟な働き方を行ったり、労働時間の適正化を促したり、多様な休み方を行えたりする制度を導入する取組のことです。

「改善促進の制度化」について課題がある企業に関する「対応方策の例」は次の通りです。

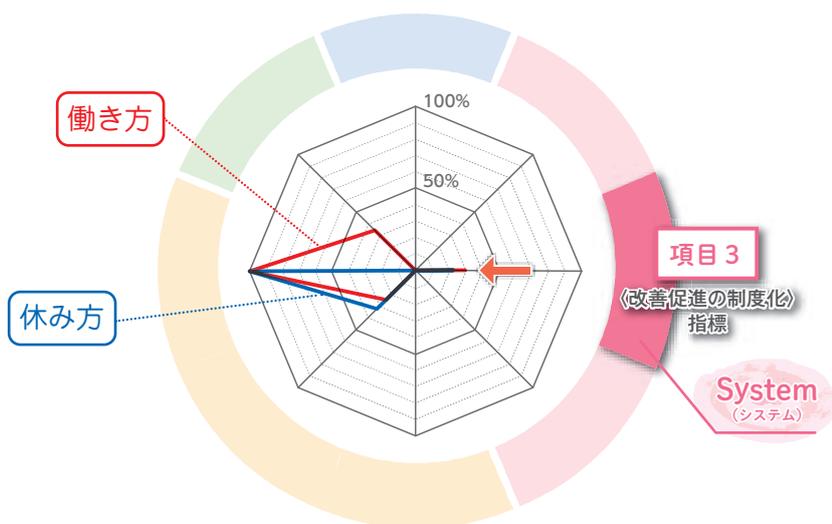
事例① 繁忙期と閑散期にメリハリをつけた就労環境づくり

【業種】卸売業／スポーツ用品等の輸入販売

【規模】社員数 100 人～ 999 人

背景・課題

- 業務の特性上、繁忙期が1シーズンに集中しており、繁忙期はほとんど土日も就業し、休みが取得しにくい状況。
- 若い社員の多い会社であったが、平均年齢が上昇してきており、子どもを持つ社員が多くなっていく中、子育てと仕事を両立できる働き方に変えていくことが課題となっている。
- 繁忙期ではない時期に、業務に比較的余裕があることを認識するも、年次有給休暇の取得促進の取組等がなされていない。
- セールスは週末勤務があり、労働時間が増える傾向にある。



対応方策の例【改善促進の制度化】

① 1年単位の変形労働時間制度の導入

1年単位の変形労働時間制度の導入により、繁忙期とそれ以外の時期の休日の調整を行う。

② シフト制の勤務を取り入れる

週末が忙しいことが分かっているのであれば、平日に所定の休日を取得できるように、シフト勤務を取り入れる。

③ 就業規則に定めた所定の休日に柔軟性を持たせる

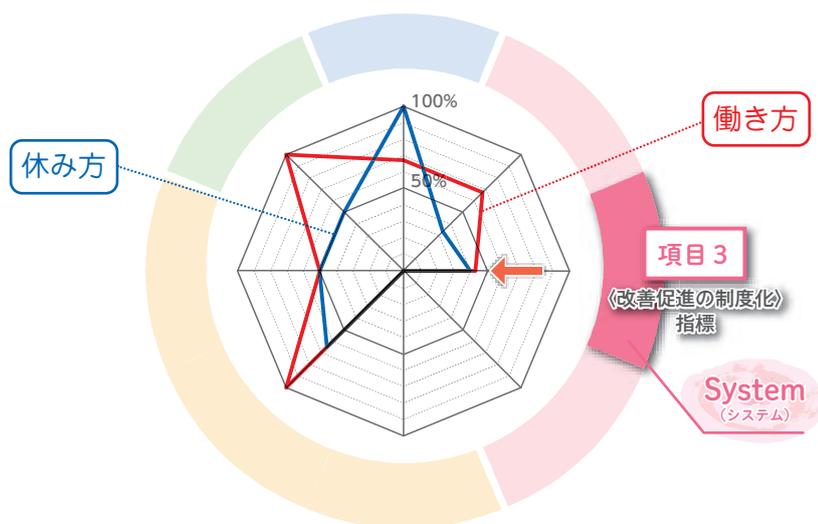
例えば所定の休日を、4月から9月までは土日祝日、10月から3月までは月・火曜日及び祝日の翌日にするなど、就業規則等に定める休日を部署ごとの繁閑に合わせて定める。

事例② 朝型勤務や在宅勤務により弾力的な働き方を実現

【業種】 製造業／電機・電子機械、一般機械の製造 【規模】 社員数 1,000 人以上

背景・課題

- 業務の効率化を図るとともに、時間と場所の弾力的な働き方を実現してワーク・ライフ・バランスを実現し、モチベーションアップや成長につなげたい。
- 出産や育児、介護などによって、時間制約がある社員が活躍することができる仕組みが必要。
- フレックスタイム制のため、夜遅くまで勤務し、コアタイムの 10：30 ぎりぎりに出社する社員も見られ、夜型にシフトしがちである。



対応方策の例【改善促進の制度化】

①在宅勤務制度の導入

当面は出産や育児、介護といった事態に対応した制度として在宅勤務制度を導入し、利用状況を見つつ必要な手直しをするなどして、一般的に誰でも使える制度に広げていく。

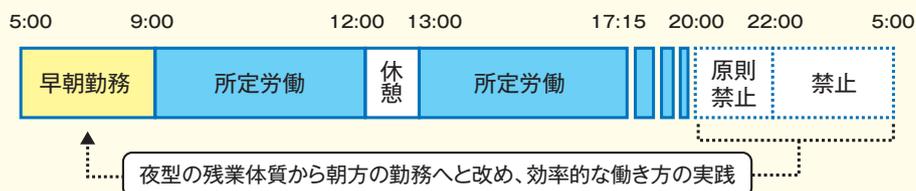
②朝型勤務を奨励

朝型勤務を奨励し、現状よりも 30 分の前倒し出社および退社を促す。

ピックアップ事例

●【朝型の働き方】（伊藤忠商事株式会社） 関連する取組事例

- 深夜勤務（22：00～5：00）の「禁止」、20：00～22：00における勤務の「原則禁止」。（ただし、やむを得ず 20：00 以降に勤務が必要な場合は事前申請の上、認める。）
- 20：00 以降の勤務が必要な場合は、翌朝 9：00 前に出社して効率的に業務を推進。
- インセンティブとして、早朝勤務時間（5：00～8：00）は、深夜勤務と同様の割増賃金（一般社員：150%、管理監督者など：25%）を支給。また、健康管理の観点から 8：00 前始業社員に対し、軽食を無料配布。
- 7：50 以前始業の場合、5：00～8：00 の割増率を 8：00～9：00 の時間帯にも適用。

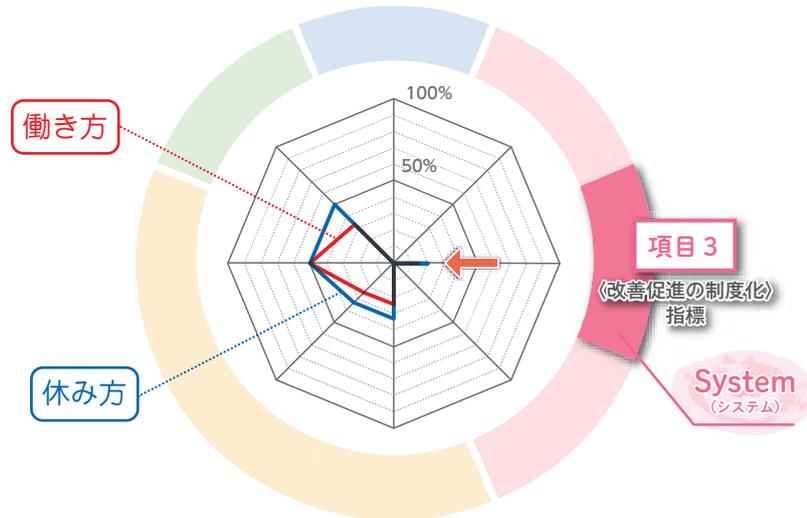


事例③ 年次有給休暇の計画的付与による休暇の取得促進

【業種】 建設業／自治体の上下水道施設維持管理・ビルメンテナンス 【規模】 社員数 100 人～ 999 人

背景・課題

- 入札時期～期末・期初にかけての繁忙期に時間外労働が集中して長時間労働になる。また、大雨・台風等の影響により緊急の勤務が発生する。
- 24 時間 365 日稼働の現場が多く、余裕のある人員配置が難しいため、休暇取得者がいると代務による時間外労働が発生する。
- 年次有給休暇を取得できている社員とできていない社員が二極化しており、年次有給休暇を取得しやすくするための休暇制度がない。



対応方策の例【改善促進の制度化】

①年次有給休暇の計画的付与を導入（部署・班単位、個人単位等で設けることも検討）

- 休暇日の特定しやすい社員の誕生日に 1 日休暇を設け、当日を年次有給休暇の計画的付与日に設定する。上長は、年度初めにあらかじめ各社員にヒアリングを行い、休暇日を設定する。基本的に予定した当日がやむを得ない理由により出勤しなければならない場合、翌日に休みを取得する。
- 夏季休暇を設け、当該期間を年次有給休暇の計画的付与日に設定する。24 時間 365 日運用体制の現場などでも取得の促進ができるように、夏季休暇の取得可能期間を 6 月～ 10 月までに、連続 4 日（もしくは分割で 4 日※日数は任意）等幅広に設け、上長が年度初めにあらかじめ各社員にヒアリングを行い、休暇日を設定する。

ピックアップ事例

●【計画的付与制度の活用】（カシオ計算機株式会社） 関連する取組事例

年次有給休暇の計画的付与制度を導入し、夏季休暇として 5 日を一斉付与し、土日を含めて 9 連休としている。

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から 5 日を除いた残りの日数については、労使協定を結べば、計画的に休暇取得日を割り振ることができる制度。年次有給休暇が取りやすくなります。

例1 年次有給休暇の付与日数が 10 日の従業員



例2 年次有給休暇の付与日数が 20 日の従業員



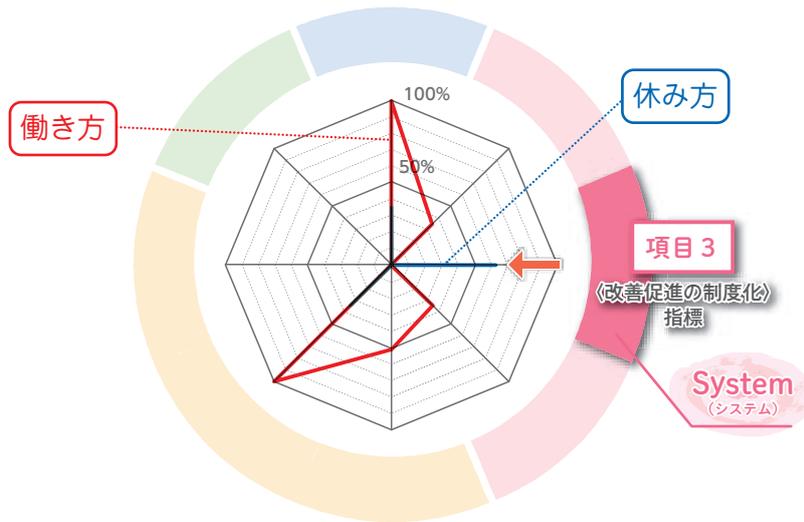
◎前年度取得されずに次年度に繰り越された日数がある場合には、繰り越し分を含めた付与日数から 5 日を引いた日数を計画的付与の対象とすることができます。

事例④ インターバル制度導入による勤務環境向上

【業種】 建設業／冷凍・空調装置の販売、施工、メンテナンス 【規模】 社員数 30 人～ 99 人

背景・課題

- 技術職社員（全社員の 2/3 以上）は、日中、顧客先に行き、夕刻から事務作業を行うため、時間外労働が発生する。
- 過重労働による問題が発生していることから、残業時間削減は喫緊の課題となっている。安全面及び健康管理面を重視し、確実に休むことができる仕組みを作ることが必要。
- 繁忙期に多く発生する休日出勤の代休が繁忙期を抜けた時期でないととれず、年間を通して業務が入ることから、必ずしも代休をとることができない。



対応方策の例【改善促進の制度化】

① 勤務間インターバル制度の導入

毎日確実に休んで休養をとり、翌日の勤務ではリフレッシュして積極的かつ効率的に働くことができるよう、前日の勤務終了時から翌日の勤務開始時間の間に十分な休養がとれるための時間として 11～14 時間のインターバルを制度的に設定する。顧客との納期やスケジュール等の交渉も必要となることが想定されるが、それも含めて、この設定した勤務間インターバル時間の制約の範囲で仕事を遂行して、仕事が納期内に終わるよう仕事の進め方などの改革を行う。顧客との折衝にあたっては、事故を起こさないなど長期的な信頼関係を築くことの重要性を重視して、トップ中心に組織的に働きかける。

② 部署単位での年間休日カレンダー

部署単位で繁閑に応じた年間休日カレンダーを期初に設定するなどして、顧客に理解を求める。顧客との交渉にあたっては、事故を起こさないなど長期的な信頼関係を築くことの重要性を重視して、トップ中心に組織的に働きかける。

4. 「改善促進のルール化」に関する取組事例



「改善促進のルール化」とは…

長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進につながる人事管理・評価の仕組みを導入する取組のことです。

「改善促進のルール化」について課題がある企業に関する「対応方策の例」は次のとおりです。

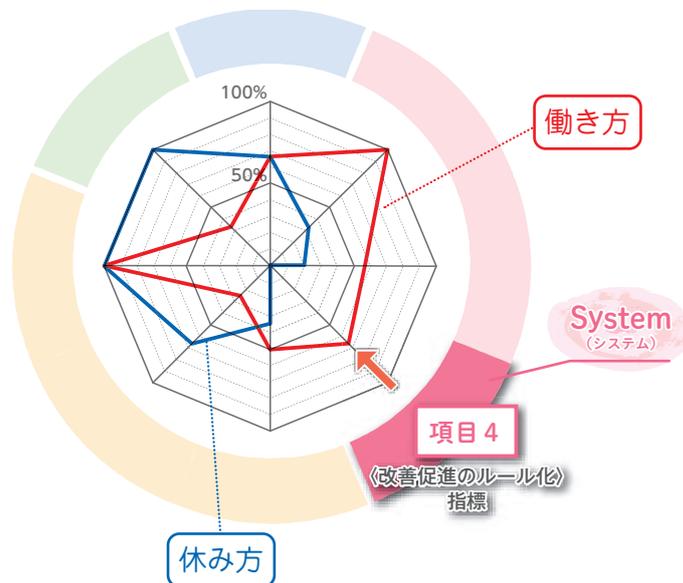
事例① 36 協定を活用した改善促進

【業種】 情報通信業／ネットワーク設計・構築・運営等

【規模】 社員数 1,000 人以上

背景・課題

- ICT（情報通信技術）エンジニアとして教育し客先に派遣するというビジネスモデルのため社員の約 7 割が客先に常駐している。
- 客先に派遣している社員は、客先の社員が残っていると帰りづらく、常駐先企業の文化、慣例に自らの働き方・休み方が大きく左右される。なお、客先での労働時間が 36 協定（時間外・休日労働に関する協定届）の上限を超える場合は、客先への申し入れを行っている。



対応方策の例【改善促進のルール化】

① 36 協定における延長することができる時間の上限を 5 時間減らす

36 協定における延長することができる時間の上限を現行より引き下げて締結する。月 5 時間の短縮でも、一定時間内で同じ成果を出すためには生産性を考えて行動する意識は大きく働き、また、本人の意思とは関係ない居残り残業について、36 協定における延長することができる時間の上限を理由に、現場でも退社を促すことが可能となる。

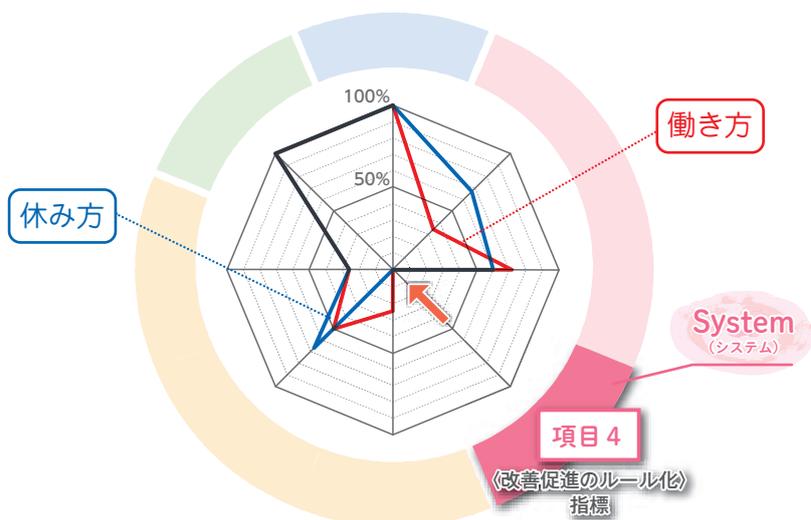
事例② 適正な人事評価ルールの設定

【業種】 情報通信業／システム、ネットワーク構築・運營業務等

【規模】 社員数 1,000 人以上の企業の一部署（約 60 名）

背景・課題

- 管理職の人事評価に部下の働き方・休み方のマネジメント項目がないことから、部下が長時間労働であっても成果が高ければ評価は高くなっている。また、仕事の効率性が評価される仕組みがない。
- 残業の承認を必要とする時間を 20 時以降に設定している。



対応方策の例【改善促進のルール化】

①人事評価項目に部下の労働時間・年次有給休暇取得状況の項目を組み込む

管理職の人事考課における評価項目に部下の労働時間、年次有給休暇取得率を組み込む。また、評価は、評価項目に沿って行われて初めて透明性が高く納得性を得られる。そこで、貢献度と投入時間を分析し、所定労働時間内で効率よく職務を遂行できている社員に対して、正当な評価がなされるような仕組みを作り、評価に対する社員の納得性を高める。

②残業の事前申請・承認を要するルールを設定

上司は部下の残業承認にあたって、20 時までの時間外労働が、部下の業務量・業務の性質から、本当に当日必要な業務か、明日遂行すれば良い業務かを判断することにより、帰宅を促し労働時間の削減に繋げる。所定労働時間以降の残業は、事前申請・承認を要するルールを設定し、終業時刻の前に、①業務量と残業する理由、②残業終了時間の 2 点を申請して、上司は①と②を総合的に検討し、必要であると判断した時間についてのみ残業を承認する。



ピックアップ事例

●【管理職の評価項目に含める】（オエノンホールディングス株式会社） 関連する取組事例

社員のワーク・ライフ・バランスを推進する中で、管理職の評価制度でも、年次有給休暇の取得促進と時間外労働の圧縮・削減等を評価項目に含めている。

●【所定外労働時間削減の取組】（株式会社良品計画） 関連する取組事例

終業時刻 18 時以降に残業する社員数（残留率）を部署ごとに 10% 以内におさめることにした。また、残業をする場合は 17 時 45 分までに上司の承認を得て、部単位で総務課に申請し、18 時 30 分に総務が実際にフロアを巡回して事前申請なしに残業している人がいる場合、翌日所属長に報告することにした。

現在は、残留率の目標を 7% 以内にするるとともに、フロア巡回も 18 時に前倒しするなど取組を強化している。

5. 「意識改善」に関する取組事例



「意識改善」とは…

長時間労働や年次有給休暇について社員や管理職の意識を高める取組のことです。

「意識改善」について課題がある企業に関する「対応方策の例」は次のとおりです。

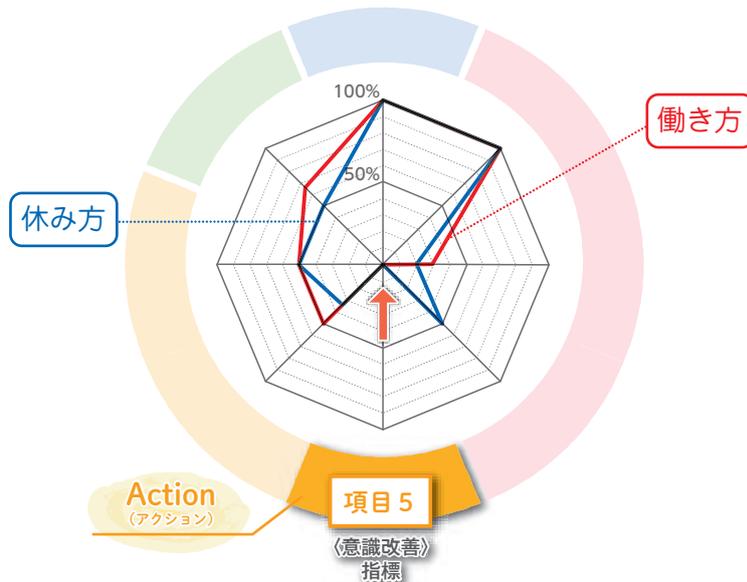
事例① 研修による意識改善

【業種】 製造業／プラスチック容器等の製造・販売

【規模】 社員数 30 人～ 99 人

背景・課題

- 年次有給休暇の取得状況・所定外労働時間の多寡について、業務や部門による偏りが見られる。
- 長時間労働の抑制・年次有給休暇の取得促進に関する社員の意識を高める「意識付け」が行われていない。
- 管理職のマネジメントが統一されておらず、一部の管理職が、長時間労働をプラスに評価している。また、評価する側の研修が行われていない。



対応方策の例【意識改善】

① 全社員向けの仕事意識改革のための教育・研修を行う

長時間労働等がもたらす健康障害リスクや仕事以外の時間の確保による能力開発の可能性などについて全社員に研修を行い、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進の意識を醸成する。

② 管理職に対するマネジメント研修を実施

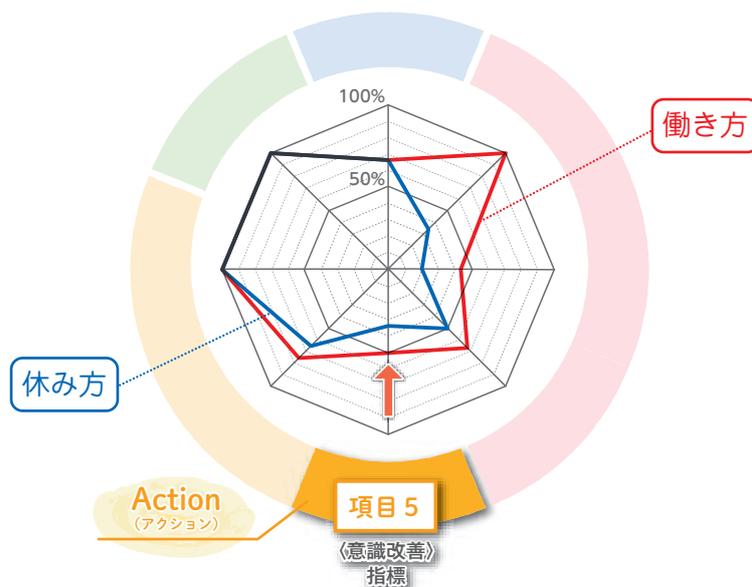
管理職のマネジメントのレベルを合わせるため管理職研修を実施する。研修内容に、管理職に期待される役割の一つとしてワーク・ライフ・バランスに関する項目や、効率的な業務を進めるためのマネジメントの技術に関する項目を含める。

事例② マネジメント研修の充実による業務効率化の促進

【業種】金融業、保険業／総合金融事業 【規模】社員数 1,000 人以上

背景・課題

- コンプライアンスに則り 36 協定の限度をしっかりと意識し時間管理を行っているものの、業務課題や仕事が多々発生する中、結果的に、36 協定に定められた上限時間まで社員を働かせることになっている場合が散見される。
- 上司・同僚が働いていると、自分も働かなければならないという雰囲気が見られ、長時間働く人の下で働くと、そのような価値観になる。



対応方策の例【意識改善】

① マネジメント層の研修と意識改革（座学とグループワーク等の組み合わせ）

タイムマネジメント研修が実施されているが、より業務の効率化に向けた研修を行い、定時に仕事を終えることを前提とした仕事の割り振り・時間管理を行う。そのために、仕事遂行に必要な要素と部下の能力等を勘案して、社員の業務の効率化と仕事の割り振りを行い、必要に応じて適切に助言するなど、適正化を図るためのマネジメント力を高める研修を実施する。内容としては、事例研究、社内における課題と対策の討議など、座学に加えてグループワークなどによる実際に即した対策を考え、職場内で実践できる研修を行う。研修後、実践結果を検証するフォローアップ研修を実施することにより、意識を定着させる。

② 一般社員向け研修

36 協定に定められた上限時間いっぱい働くことを前提とするのではなく、効率的に仕事を遂行して早く退社し、家族と過ごす時間を大事にし、自己啓発や休養、趣味なども含めて、人間性を高めるために使うよう、教育や情報提供を行うことで浸透を図る。



ピックアップ事例

● 【タウンホールミーティング】（カルビー株式会社） 関連する取組事例

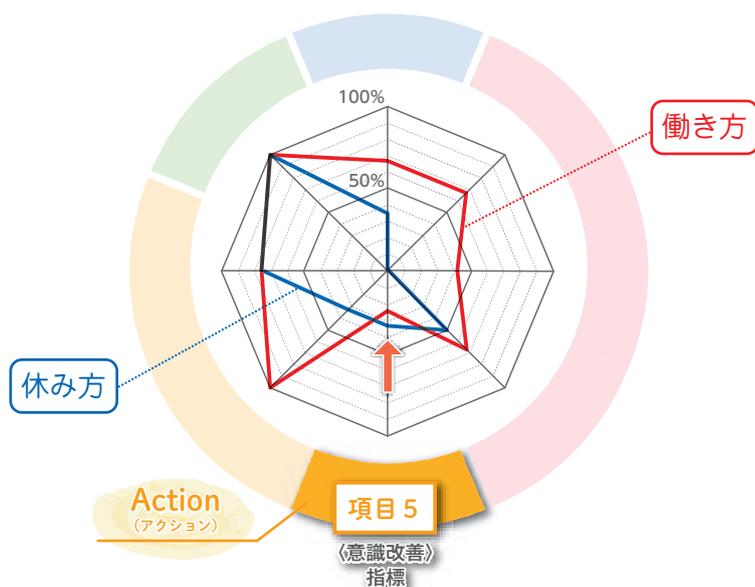
経営者が会社の方針を全社員に伝える場であるタウンホールミーティングを年に 1 回開催している。全国の事業所を回り、社員に直にメッセージを発して社員に考え方を浸透させ、社員から直接声を聞いている。

事例③ 研修による客先との折衝力の向上

【業種】 学術研究、専門・技術サービス業／ソフトウェア設計等 【規模】 社員数 1,000 人以上

背景・課題

- 受注業務量が増加傾向にあり、社員一人当たりの業務が多くなっている。全国から採用する取組も行っているが、採用ターゲットの技術者が不足しているため、思うように人材が確保できていない。
- 特に能力の高い社員に仕事が集中する傾向が見られる。
- 「課」単位で労働時間管理を行っており、課長の役割として、「受注業務の納期を守ること」と「36協定を守ること」の両立が求められており、**課長のマネジメントが残業削減のカギとなっている**。
- 業務量を調整する手段の一つとして、協力会社を上手く活用して残業を削減している課長もあり、課長のマネジメント能力に個人差が見られる。



対応方策の例【意識改善】

① 課長職に対するマネジメント力向上の研修（座学とグループワーク等の組み合わせ）

受注時点でメンバーの業務負荷を勘案して、受注量や受注タイミングを顧客と調整する折衝力を身に付けるとともに、協力会社と自社の役割分担の適正化を図り、社員の業務の効率化と適正化を図るためのマネジメント力を高める研修を実施する。内容としては、事例研究、社内における課題と対策の討議など、座学に加えてグループワークなどによる実際に即した対策を考えて実施できるような研修を行う。

ピックアップ事例

● 【年休取得促進の啓もう】（コニカミノルタ株式会社） 参考となる取組事例

年休取得促進の啓もうを目的とし、労組からは機関誌の発行、会社からは管理職向けニュースの発信など、労使一丸となって施策を実施。さらに 10 月末時点の取得状況が低調な社員の上司に対し、個別にヒアリングを行い、年休取得に向けた働きかけを実施。

6. 「情報提供・相談」に関する取組事例



「情報提供・相談」とは…

長時間労働や年次有給休暇にかかる情報提供や相談を行う取組のことです。

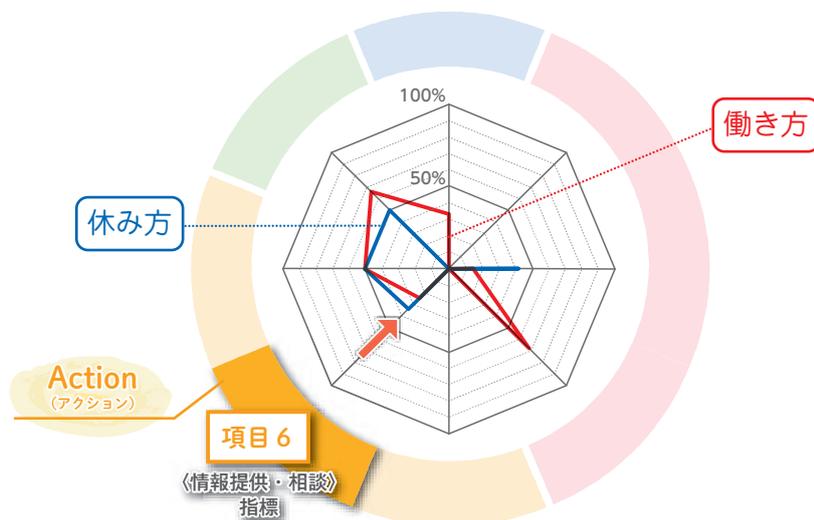
「情報提供・相談」について課題がある企業に関する「対応方策の例」は次のとおりです。

事例：情報提供・共有による休暇の取得促進

【業種】医療、福祉／居宅介護支援事業 【規模】社員数 30 人～ 99 人

背景・課題

- 年次有給休暇の取得状況は施設によってばらつきがあり、センター長が休暇を取得する施設は、部下も取得しやすい状況にある。
- 長労働時間の抑制及び年次有給休暇の取得促進を図るための 情報が職場内で共有されておらず、「残業＝頑張っている」という風潮が社内にある。
- 年次有給休暇の取得率の低い社員に対して、積極的な取得促進や 情報提供が行われていない。



対応方策の例【情報提供・相談】

①センター別の労働時間の共有

センター別の社員の労働時間、年次有給休暇の取得状況及び好事例を共有する。

②働き方改善の方針の情報提供

長時間労働と個人の評価は関係がない旨説明し、長時間働くことが評価に繋がるとの認識を払拭する。

③センター長から年次有休取得率の情報を提供

年次有給休暇取得率の低い社員に対して、平均取得率を伝えるとともに、取得促進に向けた具体的なアドバイスを行う。

● **【社員への周知】（NECネットエスアイ株式会社）** 関連する取組事例

休暇の取得を社員ポータルサイト、安全衛生委員会を通じて呼びかけるとともに、休日 / 祝日 / 特別休日 / 年次有給休暇取得促進期間（夏季休暇 / あじさい・もみじ休暇）が掲載されたポケットカレンダーを配布。

● **【社員ネットワーク】（野村證券株式会社）** 参考となる取組事例

ライフ&ファミリーネットワーク：社員の有志により運営されており、すべての社員がいきいきと活躍できるようなライフとワークの充実を追求することを目的に、専門家を招いた講演会や、社員同士の交流会などのイベントを年5回程度開催し、社員のワーク・ライフ・バランスの意識を高めている。

 **コーヒーブレイク**

休み方の改善につながる情報提供の方法の1つとして
給与明細書を活用することが考えられます。

◎ 給与明細書モデル例

■ 給与明細書

年 月 分

社員番号	氏 名	所 属

◎今年の目標…年次有給休暇の完全取得 ※1
◎今月の目標…年次有給休暇の計画的取得

支 給					控 除						
基本給	役職手当	残業手当	深夜手当	休日出勤手当	健康保険	厚生年金	雇用保険	介護保険		社会保険料計	
住居手当	通勤手当	特別手当	その他		所得 税	住民 税	財形貯蓄	その他			
				給与支給総額					控除総額	支給額	

※2

勤 怠	所定労働日数	出勤日数	休日出勤日数	年次有給休暇取得日数	年次有給休暇残日数	超過勤務	早出時間	残業時間	深夜時間	休日出勤時間

※1 今年や今月の目標に年次有給休暇の完全取得などの目標を掲げ、すべての社員に周知しましょう。

※2 年次有給休暇の残日数を毎月の給与明細に記入するなどにより、社員一人一人が把握できるようにしましょう。

7. 「仕事の進め方改善」に関する取組事例



「仕事の進め方改善」とは…

長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進につながる業務改善を行う取組のことです。

「仕事の進め方改善」について課題がある企業に関する「対応方策の例」は次のとおりです。

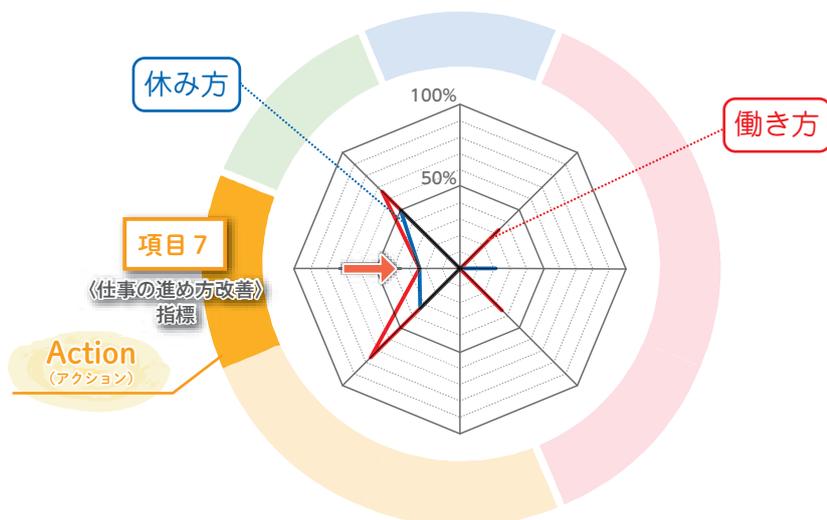
事例① 生産性の見える化による業務負荷の軽減

【業種】 学術研究、専門・技術サービス業／試験検査業務、開発研究機関

【規模】 社員数 100 人～ 999 人

背景・課題

- 利益のことは考えずに好きな研究をするという研究者意識を持っているものが多数おり、研究者の知識・スキルの向上と効率的な業務遂行・収益事業の拡大とのバランスをとるのが難しい。
- どのようなプロジェクトが残業を発生させやすい傾向にあるか、採算が良いか、どの研究者がどの程度の時間を投入したかなど**生産性がプロジェクト別に把握できていない**。
- **特定の研究員に業務が集中**しているが、負荷の調整機能がない。



対応方策の例【仕事の進め方改善】

①プロジェクト視点の導入

プロジェクト単位で「事業費÷投入時間」を算出し、また、当該プロジェクトに参画しているメンバーの一覧をセットにして生産性を「見える化」する。

②特定の研究員への業務の集中の是正

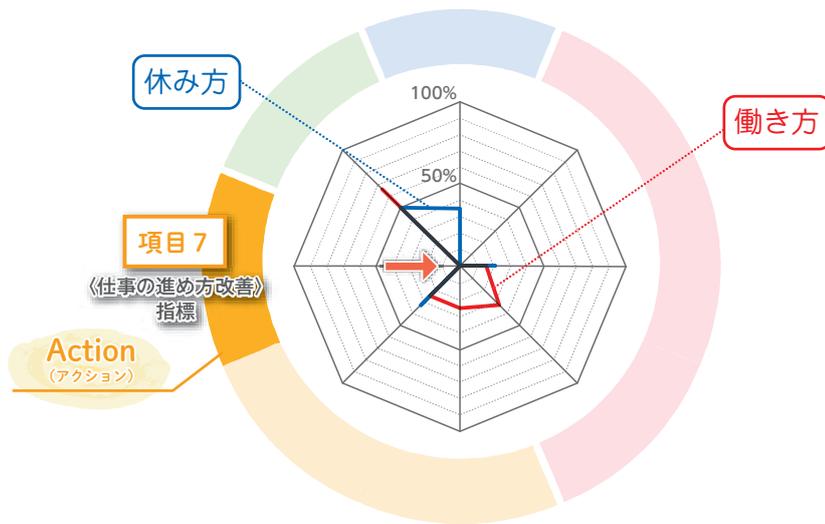
各研究員の専門分野への「タコツボ化」を是正し、専門性を深めつつも、その周辺の専門分野の業務も行えるよう、各研究員の業務領域の幅を広げるような研修を行う。その際、研究員の業務領域の幅を広げることのメリットを確認して共有することが必要。

事例② 組織的な顧客管理を通じた業務分担の見直し

【業種】 金融業、保険業／保険代理店 【規模】 社員数 1,000 人以上

背景・課題

- 管理職層（ブロック長、店長等）のワーク・ライフ・バランスに関する意識・認識にばらつきが見られ、また、社員個々に顧客がつく傾向などから、店舗においては年次有給休暇を取得する意識が根付いていない。
- 年次有給休暇を取得しつつ、優秀な営業成績を挙げられるマネジメントを行っている店舗や管理職の事例など、全社的なロールモデルとなるような事例の情報が共有されていない。
- 組織的に顧客を管理する店舗の業績が良い傾向にあることが情報共有されていない。



対応方策の例【仕事の進め方改善】

① 店舗としての組織的対応を評価する仕組みを導入

組織的な顧客管理を行うことが高業績に繋がっていることを情報として共有し、さらに組織的な対応による顧客マネジメントを、店長の評価に組み込むなどの工夫により、仕事の進め方を改善する。

ピックアップ事例

● チーム制で個人の作業負担を軽減（株式会社東急ハンズ） 関連する取組事例

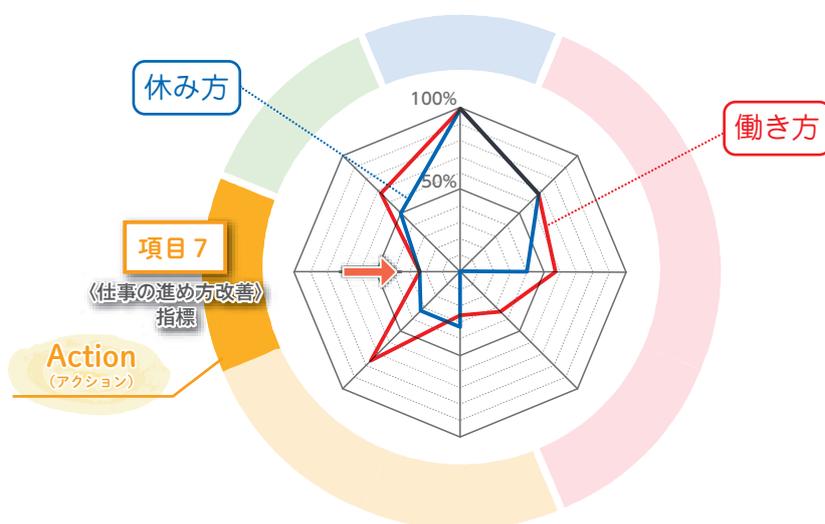
以前は商品毎に担当者が決まっており、仕入れや陳列を1人で担当し閉店まで残る雰囲気であった。複数の社員がチームとして対応するチーム制の採用により、1人あたりの作業負担を減らすように取り組んでいる。

事例③ 相互フォロー可能な業務遂行体制の構築による働き方の改善

【業種】 サービス業／資材調達 【規模】 社員数 100 人～ 999 人の企業

背景・課題

- 仕事は「残業が当たり前」という考え方を持った者が未だに多く、働き方の改善に関心のある者が少ない。
- 事業所あるいは人によって残業時間の長さに顕著な偏りがある。その原因が仕事内容や職場環境によるものなのか、人材能力の問題なのか検証が困難である。
- 企画業務に関しては、ゴールがはっきりしていない仕事もあるので、残業を増やす要因となっている。
- 担当ごとに扱う品目が決まっており、その人がいないとわからない。システムのにも担当している人のコードでシステムに入らないと処理できない仕組みになっている。
- 効率化のため、伝票処理等の業務を一部アウトソーシング等行っているが、かえって不便になっている等の声がある。



対応方策の例【仕事の進め方改善】

①仕事の完成・成果の基準の明確化

どこが仕事のゴールか判断が難しい面もあると思われるが、仕事の完成・成果の基準の明確化を示すことが必要不可欠である。

②システム上の処理にあたり、代理者を設定して処理できる仕組みを導入し、協力体制を構築する

業務処理にあたって、システム上、当該担当者しか処理できない仕組みとなっているが、休暇などの際に代理者を設定して、その代理者が処理できる仕組みを導入して、休暇時などの協力体制を構築する。

③相互フォロー可能な業務遂行体制の構築と他の担当者の知識・ノウハウの共有

担当ごとの扱い品目の範囲を少し広げて、他の社員の担当と重なり合うよう設定し、相互フォローが可能な体制を作る。このために、他の担当の持つ知識・ノウハウなどを共有する。

④業務の効率化に向けて、現場メンバーからの提案検討を行う（グループ）

業務効率化のためにアウトソーシングしたことが、かえって不便になっている原因と改善策について、現場のメンバーからなる検討グループを設けて検討し、改善に向けた取組を行う。



ピックアップ事例

●【所定外労働時間短縮の取組】（富士ゼロックス株式会社） 関連する取組事例

会議資料の削減、会議時間を30分で切り上げる、トップは簡素な資料で意思決定をすることを徹底している。チーム単位で業務の簡素化・効率化に向けて何ができるか検討する等、各部門で生産性向上に向けた取組を実践している。

●【Limit15】（本田技研工業株式会社） 関連する取組事例

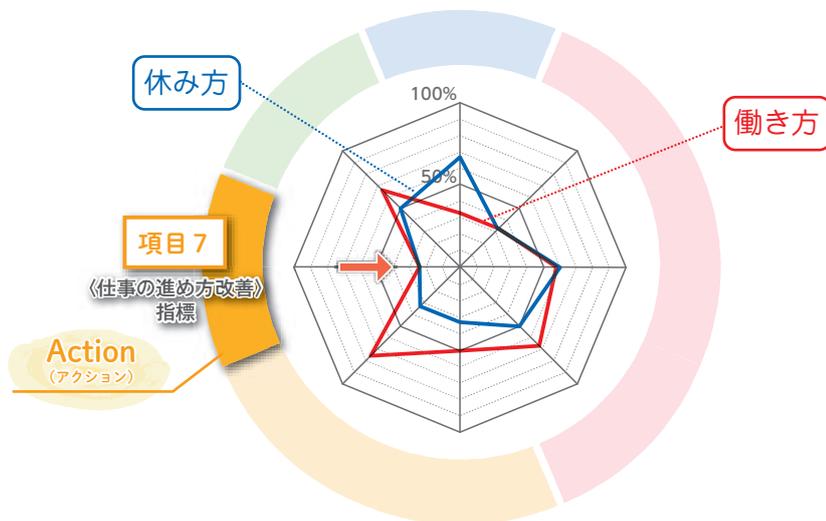
報告業務縮小のため、資料15枚、報告15分、決裁15分の「Limit15」の実施。

事例④ 仕事の棚卸等による業務負荷の軽減

【業種】 製造業／農林業機器等の製造、販売 【規模】 社員数100人～999人

背景・課題

- 土日週休2日制でありながら、外回りの営業部門はピークシーズンに土日の展示会イベントが多く、代休取得を優先する為、年次有給休暇の取得率が低調となっている。
- ゴールが明確でない会議や生活残業が目立つため、タイムマネジメントに根差した業務の進め方の改善が求められる。業務の負荷・効率性の見える化を実施したいが、社員個別の業務負荷がはっきりしない等の課題がある。



対応方策の例【仕事の進め方改善】

①仕事の棚卸を行う

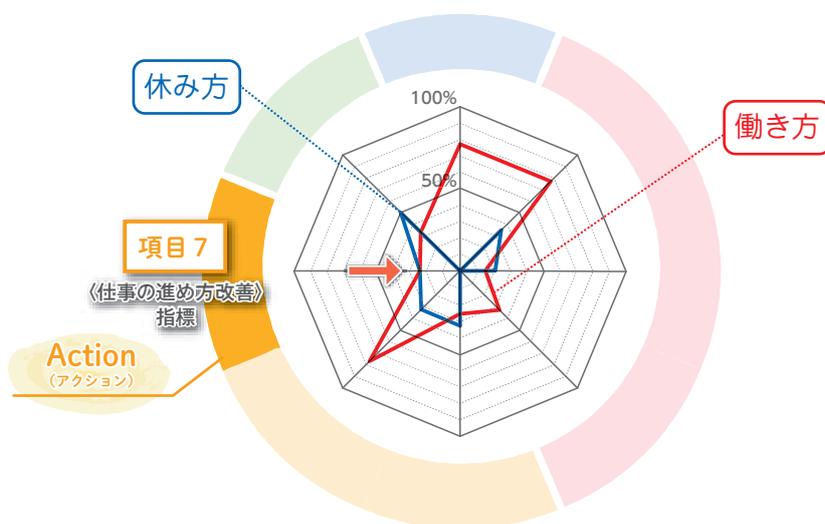
仕事の棚卸により各人の業務負荷が見える化し、長時間労働に繋がるような重負荷業務については調整を行い業務を平準化する。負荷調整はメンタルヘルスにも有効に作用し、また、仕事が棚卸できれば、職務価値の分析、職務評価にも利用できる。また、会社への貢献度を基準とした評価を行うための基礎ともなる。

事例⑤ 選別受注や人材育成による生産性向上

【業種】情報通信業／システム受託開発 【規模】社員数 1,000 人以上

背景・課題

- システムエンジニア(SE)が社員の9割以上を占める。常駐先は200社以上あり、常駐先の数だけ、働き方・休み方がある。現場(顧客)の就業時間に準じて就業しており、顧客が長時間労働である場合、それに引きずられ長時間労働となることがある。
- SEの稼働率が高く、業務と業務の切れ目があまりないため、社員は常に多忙である。
- 仕事の進め方について、業務を受注する段階で、厳密な採算性の確保と受注判断を行っているものの充分ではないため、より付加価値の高い業務に人的資源の投入を集中させることができていない。
- 能力の高い社員に業務が集中する傾向にあり、2,000人近くの非管理職層の社員の業務能力向上が課題である。



対応方策の例【仕事の進め方改善】

①受託する仕事の採算性や業務特性による選別受注

業務について、その採算性、長時間労働につながりやすいか、など特性を把握し、一定の基準の下に選別受注を行う。これによって、採算性及び長時間労働の抑制につなげる。

具体的には、業務に係る人件費の原価計算の際に、残業なし、かつ、年次有給休暇を完全に取得した場合の人件費単価を計算しておき、それで見積もった場合との見積額とのギャップを一つの判断材料とする。

②非管理職に対する人材育成計画とOJTの充実

特定の社員への業務集中を避けるとともに、社員全体の生産性向上を図ることを目的に、社員全体の能力向上を目指した人材育成計画とOJTの仕組みの充実を図る。



ピックアップ事例

●【週休2日制の確保、休日出勤なし】(拓新産業株式会社) 関連する取組事例

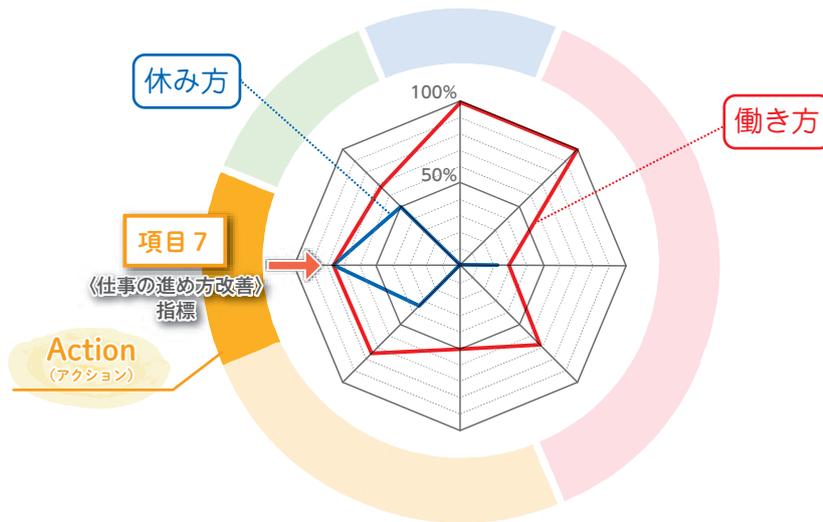
工期を優先する業界事情から、休日増については営業担当等反対があったが、平成2年より交替制により土曜休日を導入し、5年間で現在の「日曜、祝日、第2土曜全社休業(他の土曜日は交替制により営業(土曜出勤者は水曜等に休日))」を確立した。その後2年間取引先へ「協力をお願い」を繰り返し、定着を図った。HP等によるお知らせや、顧客との打ち合わせ徹底による営業日の入出庫の働きかけは現在も継続している。

事例⑥ 受託業務の条件改善交渉を更に推進

【業種】 運輸業／一般貨物自動車運送事業 【規模】 社員数 100～999 人の企業の約 70 名の支店

背景・課題

- 長距離トラック運転手が不足しており、運転手に負荷がかかり、休日出勤が増えている。
- 65 歳定年後の高齢者の再雇用を行う等人員不足や高齢化等への対処はしているものの、いずれは運転手の人員確保が難しいことが予想されることから、多様な人材が条件面も含めて働くことができるようにする必要がある。



対応方策の例【仕事の進め方改善】

① 働き方・休み方改善推進につなげるための受託業務の条件改善交渉

所長が運行管理上問題となるような受託条件を要求する顧客からの業務について 2 年かけて業務を減らしてきた。これによって当座は収支には影響したものの、従業員の健康管理を優先し、残業時間の削減につながった。これを更に進めて働き方・休み方改善促進に支障を来すような受託業務について、顧客と交渉して輸送条件の改善を進める。

さらに、一層の働き方・休み方改善に向けて、運賃体系について、輸送効率を向上させるもの、輸送サービスの内容や条件に応じたものなど運賃体系の一層の工夫の余地がないか検討する。さらに、拠点整備も含めた一括物流サービスの提供といった形での、優良顧客との代替のきかないパートナーとなることによって優位性を高める工夫の余地がないか検討する。

8. 「実態把握・管理」に関する取組事例



「実態把握・管理」とは…

労働時間や年次有給休暇の取得状況を定期的または常時チェックする取組です。

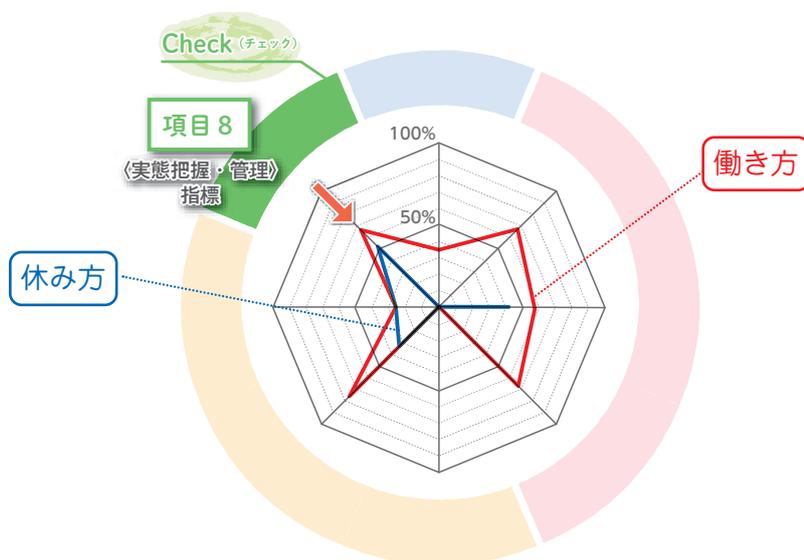
「実態把握・管理」について課題がある企業に関する「対応方策の例」は次のとおりです。

事例：働き方・休み方の実態把握をふまえた業務改善

【業種】生活関連サービス業／生活関連用品の製造・販売 【規模】社員数 1,000 人以上

背景・課題

- 店舗では、人手不足や営業ノルマが要因で休日出勤に繋がる事がある。また、売上優先となり、年次有給休暇の取得が進んでいない。
- 店舗ごとの売上げは把握できているが、その成功要因や、店舗ごとの働き方・休み方等について把握できていない。



対応方策の例【実態把握・管理】

①店舗における働き方などの実態把握

ワーク・ライフ・バランスと営業成績を両立している店舗（＝ロールモデル）の働き方の実態、両立できている要因を店長などから聞き取るなどして把握・整理する。そして、店舗マネジメントのグッド・プラクティスとして社内報・イントラネットなどで情報共有を行う。

②社員意識調査の実施

「社員意識調査」を、定期的実施することで社員のモラル、働き方、評価、処遇について社員の意識を把握し、企業としての必要な施策の検討に活用する（PDCA サイクルを実施する）。

●【年次有給休暇の取得の取組】（住友生命保険相互会社） 関連する取組事例

年5回程度、休暇取得や所定外労働時間の状況が良好な部署にヒアリングを行い、好事例を社内周知している。

●【アンケートの実施】（株式会社三菱東京UFJ銀行） 関連する取組事例

従業員満足度調査、スタッフ満足度調査として、原則年1回全従業員を対象に、企業文化の醸成を目的とした無記名アンケートを実施している。

●【有給カットゼロ運動】（本田技研工業株式会社） 参考となる取組事例

次年度への年次有給休暇の繰越し限度日数は20日であり、21日以上有給休暇残日数は消滅する（カットされる）。このカットされる年次有給休暇をなくそうとカットゼロを前提に年間で計画的に年次有給休暇を取得するように各部門で推進する。具体的には、年次有給休暇の取得計画を策定し、年次有給休暇取得分の要員不足に対応する欠補数を予め算出し、要員補充を行う。その後も年次有給休暇取得実績の進捗管理を徹底。

●【所定外労働時間削減の取組】（双日株式会社） 参考となる取組事例

サービス残業がないよう、申告勤務時間とPCログとの突き合わせを行っている。



労働時間はどのように把握したらいいの？

使用者が始業・終業時刻を確認し、記録する方法としては、原則として次のいずれかの方法によることとされています。

①使用者が、自ら現認することにより確認し、記録する方法。

②タイムカード、ICカード等の客観的な記録を基礎として確認し、記録する方法。



①、②の方法によることなく自己申告制により行わざるを得ない場合は次の（ア）～（ウ）の措置を講ずる必要があります。

（ア） 自己申告制を導入する前に、その対象となる社員に対して、労働時間の実態を正しく記録し、適正に自己申告を行うことなどについて十分な説明を行ってください。

（イ） 自己申告により把握した労働時間が実際の労働時間と合致しているか否かについて、必要に応じて実態調査を実施してください。

（ウ） 社員の労働時間の適正な申告を阻害する目的で時間外労働時間数の上限を設定するなどの措置を講じてはいけません。

また、時間外労働時間の削減のための社内通達や時間外労働手当の定額払等労働時間に係る事業場の措置が、社員の労働時間の適正な申告を阻害する要因となっていないかについて確認するとともに、当該要因となっている場合においては、改善のための措置を講じてください。

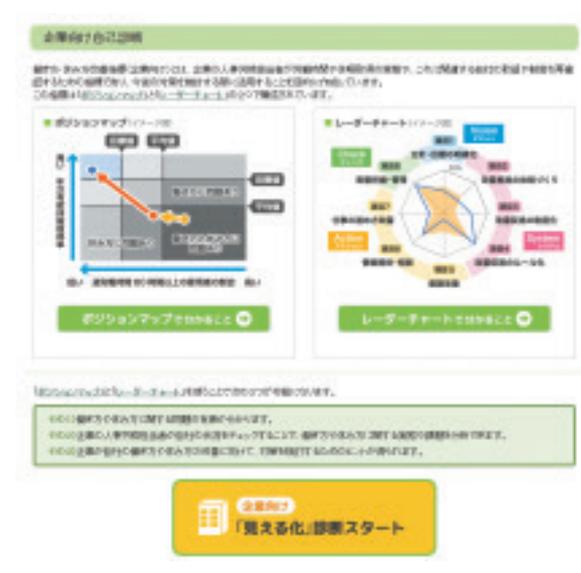
働き方・休み方改善ポータルサイトを使ってできること。

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

1 働き方・休み方の改善に役立つ情報を検索できます。



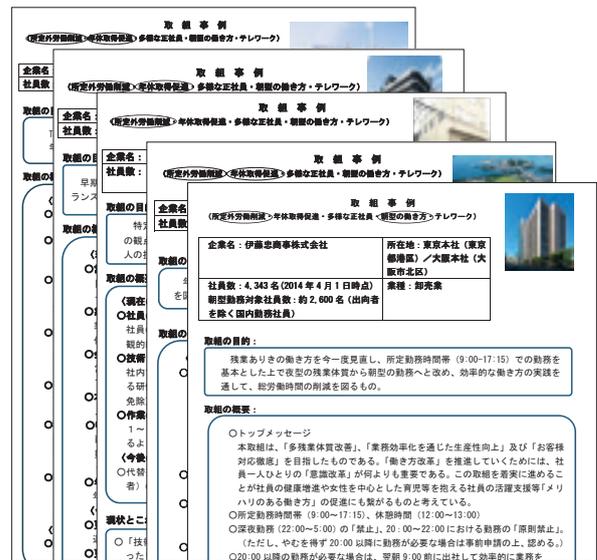
2 働き方・休み方改善指標による自己診断ができます。



3 診断結果に基づき対策の提案を受けられます。



4 関連した取組を実施している企業の事例を閲覧できます。



働き方・休み方改善ポータルサイトを活用して
働き方改革に取り組んでみませんか？

●労働時間等の設定の改善に関する相談等に応じるため、都道府県労働局に働き方・休み方改善コンサルタントが配置されています。労働時間、休暇・休日等の相談にご活用ください。相談は無料です。

都道府県労働局（労働基準部）所在地等一覧

労働局名	郵便番号	所在地	電話番号
北海道労働局	〒060-8566	札幌市北区北8条西2丁目1番1号 札幌第1合同庁舎	(代) 011-709-2311
青森労働局	〒030-8558	青森市新町2-4-25 青森合同庁舎	(直) 017-734-4112
岩手労働局	〒020-8522	盛岡市盛岡駅西通1丁目9番15号 盛岡第2合同庁舎	(直) 019-604-3006
宮城労働局	〒983-8585	仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎	(直) 022-299-8838
秋田労働局	〒010-0951	秋田市山王7丁目1番3号 秋田合同庁舎	(直) 018-862-6682
山形労働局	〒990-8567	山形市香澄町3丁目2番1号 山交ビル3階	(直) 023-624-8222
福島労働局	〒960-8021	福島市霞町1-46 福島合同庁舎5F	(直) 024-536-4602
茨城労働局	〒310-8511	水戸市宮町1丁目8-31 茨城労働総合庁舎	(直) 029-224-6214
栃木労働局	〒320-0845	宇都宮市明保野町1番4号 宇都宮第2地方合同庁舎	(直) 028-634-9115
群馬労働局	〒371-8567	前橋市大渡町1-10-7 群馬県公社総合ビル8F	(直) 027-210-5003
埼玉労働局	〒330-6016	さいたま市中央区新都心11番地2 ランド・アクシス・タワー15F	(直) 048-600-6204
千葉労働局	〒260-8612	千葉市中央区中央4丁目11番1号 千葉第2地方合同庁舎	(直) 043-221-2304
東京労働局	〒102-8306	千代田区九段南1丁目2番1号 九段第3合同庁舎13階	(直) 03-3512-1613
神奈川労働局	〒231-8434	横浜市中区北仲通5-57 横浜第2合同庁舎	(直) 045-211-7351
新潟労働局	〒950-8625	新潟市中央区美咲町1丁目2番1号 新潟美咲合同庁舎2号館3階	(直) 025-288-3503
富山労働局	〒930-8509	富山市神通本町1丁目5番5号 富山労働総合庁舎	(直) 076-432-2730
石川労働局	〒920-0024	金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎	(直) 076-265-4423
福井労働局	〒910-8559	福井市春山1丁目1番54号 福井春山合同庁舎9階	(直) 0776-22-2652
山梨労働局	〒400-8577	甲府市丸の内1丁目1番11号	(直) 055-225-2853
長野労働局	〒380-8572	長野市中御所1丁目22-1	(直) 026-223-0553
岐阜労働局	〒500-8723	岐阜市金竜町5丁目13番地 岐阜合同庁舎3階	(直) 058-245-8102
静岡労働局	〒420-8639	静岡市葵区追手町9番50号 静岡地方合同庁舎3階	(直) 054-254-6352
愛知労働局	〒460-8507	名古屋市中区三の丸2丁目5番1号 名古屋合同庁舎第2号館	(直) 052-972-0254
三重労働局	〒514-8524	津市島崎町327番2 津第2地方合同庁舎	(直) 059-226-2106
滋賀労働局	〒520-0057	大津市御幸町6番6号	(直) 077-522-6649
京都労働局	〒604-0846	京都市中京区両替町通御池上ル金吹町451	(直) 075-241-3214
大阪労働局	〒540-8527	大阪市中央区大手前4丁目1番67号 大阪合同庁舎第2号館9F	(直) 06-6949-6494
兵庫労働局	〒650-0044	神戸市中央区東川崎町1丁目1番3号 神戸クリスタルタワー16F	(直) 078-367-9151
奈良労働局	〒630-8570	奈良市法蓮町387 奈良第3地方合同庁舎	(直) 0742-32-0204
和歌山労働局	〒640-8581	和歌山市黒田2丁目3番3号 和歌山労働総合庁舎	(直) 073-488-1150
鳥取労働局	〒680-8522	鳥取市富安2丁目89-9	(直) 0857-29-1703
島根労働局	〒690-0841	松江市向島町134番10 松江地方合同庁舎	(直) 0852-31-1156
岡山労働局	〒700-8611	岡山市北区下石井1丁目4番1号 岡山第2合同庁舎	(直) 086-225-2015
広島労働局	〒730-8538	広島市中区上八丁堀6番30号 広島合同庁舎第2号館	(直) 082-221-9242
山口労働局	〒753-8510	山口市中河原町6番16号 山口地方合同庁舎2号館	(直) 083-995-0370
徳島労働局	〒770-0851	徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎	(直) 088-652-9163
香川労働局	〒760-0019	高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎3階	(直) 087-811-8918
愛媛労働局	〒790-8538	松山市若草町4番地3 松山若草合同庁舎5F	(直) 089-935-5203
高知労働局	〒780-8548	高知市南金田1番39号	(直) 088-885-6022
福岡労働局	〒812-0013	福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号 福岡合同庁舎新館4階	(直) 092-411-4862
佐賀労働局	〒840-0801	佐賀市駅前中央3丁目3番20号 佐賀第2合同庁舎	(直) 0952-32-7169
長崎労働局	〒850-0033	長崎市万才町7-1 住友生命長崎ビル	(直) 095-801-0030
熊本労働局	〒860-8514	熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎9階	(直) 096-355-3181
大分労働局	〒870-0037	大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル6階	(直) 097-536-3212
宮崎労働局	〒880-0805	宮崎市橋通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎	(直) 0985-38-8834
鹿児島労働局	〒892-8535	鹿児島市山下町13番21号 鹿児島合同庁舎	(直) 099-223-8277
沖縄労働局	〒900-0006	那覇市おもろまち2丁目1番1号 那覇第2地方合同庁舎1号館3階	(直) 098-868-4303

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
- 「働き方改革」に取り組む企業の事例を紹介しています

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



厚生労働省委託事業

お問合せ先

厚生労働省 労働基準局 労働条件政策課
TEL : 03-5253-1111 (内線5391)

企画・製作
株式会社三菱総合研究所

発行
2015年3月



厚生労働省では、企業の皆さまのお役に立てる人事労務に関する情報をメルマガで配信しています。登録はこちら
<http://merumaga.mhlw.go.jp/>

【著作権について】

働き方・休み方改善指標活用事例集についての著作権は厚生労働省が有しています。
本事例集の内容については、転載・複製を行うことができます。
転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め
厚生労働省 労働基準局 労働条件政策課(03-5253-1111(内線5391))までご相談ください。

【免責事項】

本紙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、利用者が本紙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。