

# 働き方・休み方改善指標 活用事例集

Part 2  
平成27年度



実態把握

+



実践

=



改善



# 目 次

---

はじめに	1
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. 課題別の対応方策	4
～意識に問題あり～	6
～マネジメントに問題あり～	18
～仕事特性、仕事のやり方に難あり～	23
IV. 個別事例の改善取組	40

# はじめに

適切な労働時間で働き、きちんと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。

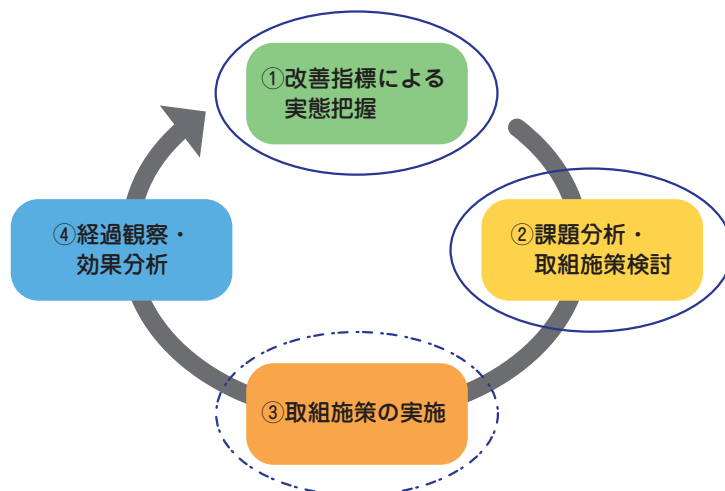
他方、長時間労働や休暇が取れない生活が常態化すれば、メンタルヘルスに影響を及ぼす可能性が高くなり、生産性は低下します。また、離職リスクの上昇や、企業イメージの低下など、さまざまな問題を生じさせることとなります。社員のために、そして企業経営の観点からも、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進が求められているのです。

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

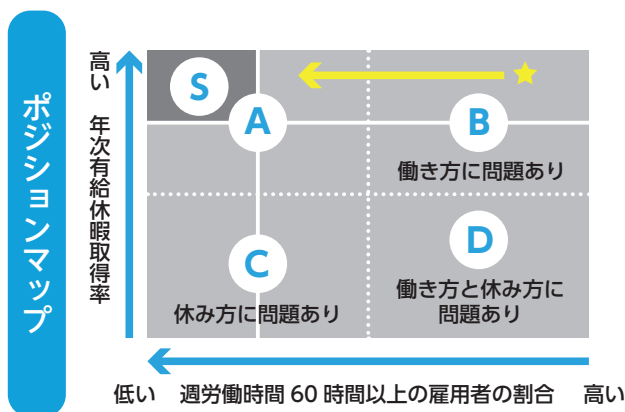


働き方・休み方改善指標とは、企業の人事労務担当者が労働時間や休暇取得の実態や、これに関連する自社の取組や制度を再確認するための指標であり、今後の対策を検討する際に活用することを目的としたものです。

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。

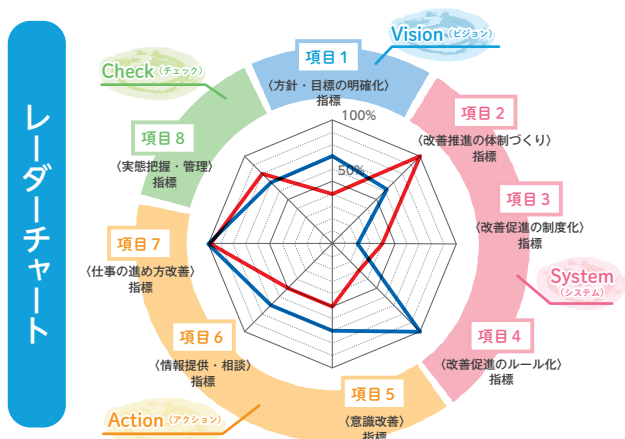
「週労働時間60時間以上の雇用の割合」と「年次有給休暇取得率」を、平均値や目標値と比較することにより、自社の働き方や休み方の改善の方向性を確認することができます。

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44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

本事例集は、働き方・休み方を改善したいと取り組んでいる企業の「課題」とそれに対する「対応方策の例」が、Ⅲ. 課題別の対応方策（p.4~5）で示されている課題の体系で整理されています。自社が抱えている働き方・休み方に関する課題と類似した課題について、その対応方策の例を参考としてご活用ください。

※Ⅲ. で示している対応方策の例は、働き方・休み方の改善に取り組みたいと考えている企業（40社程度）に対して、指標による診断およびヒアリングを実施し、提案を行った対応方策の例をお示ししております。

### 働き方・休み方の改善を図る際のポイント

#### ▶▶ 働き方・休み方の改善に取り組む際には、Vison、System、Action、Checkについて、パッケージとして取り組むようにしましょう！（レーダーチャートがバランスよく広がるように取り組みましょう）

例：例えばVison（トップメッセージの発信等）は示されているがSystem（体制、制度、ルール）がない。またはActionは行われているが、Check（実態把握）がされていないために、Systemの見直しができているなど。

※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Ⅳ2) ④「改善指標を活用した対策の検討（p.19~25）」とあわせて、自社における具体的な対策について検討しましょう。

#### ▶▶ PDCAサイクルを回して改善し続けましょう！

Plan（計画）、Do（実施）、Check（評価）、Action（改善）のサイクルを繰り返すことにより、Vison、System、Action、Checkについて継続的に改善していきましょう。

#### ▶▶ 取組の主体が誰かということ意識しましょう！

トップ層、人事労務担当部署、管理職、非管理職の社員各自がすべきこと（できること）が何かを意識して取り組みましょう。

#### 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

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

###### 項目3 〈改善促進の制度化〉指標

###### 項目4 〈改善促進のルール化〉指標

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

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

###### 項目6 〈情報提供・相談〉指標

###### 項目7 〈仕事の進め方改善〉指標

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. 課題別の対応方策



本事例集の作成に当たり、約40社に対して働き方・休み方改善指標を用いた診断・コンサルティングを実施し、診断等の結果確認された各社の働き方・休み方に関する課題について、以下のように「意識」「マネジメント」「仕事特性」に分類・整理しています。また、P.6以降に、診断等で確認された実際の課題と提案された対策をお示ししています。

下表で、自社の課題に近い課題がありましたら、提案された対策をご覧になり、対策検討の参考としてください。



### ～意識に問題あり～

トップの意識	<input type="checkbox"/> トップの長時間労働の削減や休暇の取得に関する意識が低い	p.6
管理職の意識	<input type="checkbox"/> 管理職の、自身及び部下に対する長時間労働の削減や休暇の取得に関する意識が低い	p.7
組織・職場の風土	<input type="checkbox"/> 顧客・先輩等と一緒に仕事をしているため、先に帰りにくい、休みを取りにくい	p.8
	<input type="checkbox"/> 長時間労働が評価される組織風土がある（あるいはあると感じている）	p.9
	<input type="checkbox"/> 働き方改革に取り組んできたが、社員の考え方が変わるまでに至っていない	p.12
一般社員の意識	<input type="checkbox"/> 休んでもやることがない、早く帰ってもやることがない	p.13
	<input type="checkbox"/> 長時間労働をいとわない	p.13
	<input type="checkbox"/> 年次有給休暇前・休暇明けに仕事の負荷が重くなることを嫌がる	p.13
	<input type="checkbox"/> 仕事が趣味	p.14
社員の意識の把握	<input type="checkbox"/> 社員がどんな働き方を望んでいるか把握できていない	p.16




### ～マネジメントに問題あり～

体制・組織	<input type="checkbox"/> 責任をもって働き方改革を推進する人・組織がない	p.18
	<input type="checkbox"/> 働き方・休み方の改善に有益な情報を共有する体制がない	p.18
	<input type="checkbox"/> ノー残業デーを設けているが、機能していない	p.19
管理職の部下マネジメント	<input type="checkbox"/> マネジメントが標準化されていない（属人的な組織運営）	p.20
	<input type="checkbox"/> マネジメントの必要性を認識していない	p.20



## ～仕事特性、仕事のやり方に難あり～

仕事の進め方	<input type="checkbox"/> 業務が標準化されていない	p.23
	<input type="checkbox"/> 業務（時間）の無駄、重複が多い	p.23
	<input type="checkbox"/> アウトプットの品質を過剰に追求する	p.24
	<input type="checkbox"/> 必要ではないメール、会議が行われている	p.26
	<input type="checkbox"/> 優先的な業務の仕分けができていない	p.29
仕事量の偏り (部署、時期)	<input type="checkbox"/> 特定の部署・社員に仕事集中している	p.29
	<input type="checkbox"/> 周囲の社員が業務を代替しにくい	p.31
	<input type="checkbox"/> 部署により繁忙期が異なる	p.32
	<input type="checkbox"/> 業務の繁閑に対応した労働時間制度を導入していない	p.33
	<input type="checkbox"/> 中間管理職が「プレイングマネージャー」になっている	p.35
顧客都合の業務が多く、 調整が難しい	<input type="checkbox"/> 顧客の要求に即時に対応する必要があり、業務量をコントロールするのが難しい	p.36
人材不足	<input type="checkbox"/> 離職者が多いため、一人あたりの業務量が多い	p.38
	<input type="checkbox"/> 一部の部署・店舗の社員が少なく、一人あたりの業務量が多い	p.39

※診断・コンサルティングを受けた約40社とは別に、平成27年10月から12月にかけて開催された「働き方・休み方改革シンポジウム」に登壇いただいた企業の先進事例等を、 参考となる取組事例として紹介しています。



## ～意識に問題あり～

### トップの意識が低い？

#### トップの長時間労働の削減や休暇の取得に関する意識が低い

##### 課題その1

長時間労働の削減や休暇の取得促進について、企業としての方針が明確に示されていないため、働き方・休み方改善のための取組が進めづらい

##### 対策

トップが所定外労働削減・年次有給休暇取得促進を徹底する方針について発信

方針・目標の明確化

全社で一元的な所定外労働削減、年次有給休暇取得促進の取組を進めるためには、これらを経営課題の一つとして位置づけ、会社の経営方針の実現に重要であるという認識及び改善に向けた取組の方針について、経営トップの全社に向けた発信が不可欠である。

発信の媒体は社内イントラネットや社内報など様々な媒体を活用し、全社員に届くよう工夫する。

##### 課題その2

全社・部署・個人等で所定外労働時間や年次有給休暇の取得日数などの数値目標が設定されていない。

##### 対策

トップダウンによるメッセージ発信と数値目標の設定をリンクさせる

方針・目標の明確化

社員の健康配慮等に対するトップの意識が高く、長時間労働抑制・年次有給休暇の取得促進についても一定のメッセージ発信がなされており、トップダウンが有効に機能している。そこで数値目標をトップのメッセージに加えることでもう一段の取組推進が可能である。全社的な数値目標の設定が困難な場合は、部署ごとに目標設定を行う方法も考えられる。

##### 課題その3

トップがワーク・ライフ・バランスに向けたメッセージを発信しているが、役員の意識が変わらないため、社内にも浸透していない。

##### 対策

所定外労働削減・年次有給休暇の取得促進の方針を社外にも発信

方針・目標の明確化

トップが所定外労働削減・年次有給休暇の取得促進の方針を全社員及び社外に向けて公式に発信する。その際、所定外労働削減・年次有給休暇の取得促進の企業経営上のメリット（例えば人材確保や人材育成上、モラルなどのメリット）を明示する。

社外にも発信することを通じて、所定外労働削減・年次有給休暇の取得促進の方針の役員以下全社員への定着を図る。また、役員の意識改善に向けて、役員自身の休暇取得促進をあわせて実施する。





出典：働き方・休み方改革シンポジウム（平成27年）日産自動車株式会社講演資料

## 管理職の意識が低い？

管理職の、自身及び部下に対する長時間労働の削減や休暇の取得に関する意識が低い

### 課題その1

管理職の人事評価にワーク・ライフ・バランスや部下の人材育成についての項目がない。

### 対策

人事評価項目にワーク・ライフ・バランスや人材育成の項目を組み込む

改善促進のルール化

組織としての長期的視点から人材確保・人材育成も重要であるため、マネジメント層を中心に、人事評価項目にワーク・ライフ・バランスや人材育成についての項目を組み込む。

### 課題その2

管理職の人事評価に部下の長時間労働抑制・年次有給休暇取得促進が盛り込まれていない。

### 対策

管理職の人事評価項目にワーク・ライフ・バランス管理に関する項目を設定する

改善促進のルール化

適正な労働時間の管理、年次有給休暇の取得促進は、社員の労働生産性を高め、質の向上、優秀な人材の確保その他さまざまな効果が期待できる。また、社員のワーク・ライフ・バランスの実現には、上司のマネジメント能力によるところが大きい。

このため、管理職の人事評価に管理職本人及び部下のワーク・ライフ・バランス管理についての項目を組み込み、上位層になるにつれ、ワーク・ライフ・バランス管理への評価の重要度を高める。例えば、働き方については部下の労働時間、休み方については部署内の年次有給休暇の取得目標値の達成度等を評価項目に組み込む。

実施に当たっては、労働時間及び年次有給休暇の取得について、管理職本人及び組織や部下一人ひとりの数値目標を設定することで、目標が明確となり遂行しやすくなる。

## 課題その3

管理職層の年次有給休暇の取得率は総じて低い、その原因として、世代的に年次有給休暇の取得促進に対する意識が低いことが考えられる。

## 対策

トップのメッセージを全職員に発信

方針・目標の明確化

管理職層の「現状の労働環境（労働時間が長い）のままでの女性職員の活躍」という意識を変えるため、トップから、女性職員の活躍推進にはワーク・ライフ・バランスの実現が不可欠であることを明確にしたメッセージを発信する。また、メッセージに所定外労働時間や年次有給休暇取得日数に関する数値目標を含むことも検討する。

## 組織・職場の風土が悪い？

顧客・先輩等と一緒に仕事をしているため、先に帰りにくい、休みを取りにくい

## 課題その1

客先に派遣している社員は、客先の社員が休みをあまり取得していない中で、休みを取りたいと言いつらい。



## 対策

年次有給休暇取得促進を目的とした取引先との関係見直し

改善促進の制度化

一定期間ごとに年次有給休暇の取得計画を作成し、取引先（派遣先）に対して自社の年次有給休暇取得促進に向けた取組を説明し、配慮と理解を求める。

## 課題その2

管理職が長時間労働の場合、部下も長時間労働となる傾向にある。

## 対策

管理職の長時間労働を解消する仕組みの導入

改善促進の制度化

管理職に対して（会社の）定時退社を促す仕組みを検討する（管理職を対象とした定時退社推奨日、定時退社推奨月間等の設定等）。

## 課題その3

所定外労働の実施が社員各人の判断に任されており、その結果「付き合い残業」が常態化している。

## 対策

管理職による所定外労働の事前承認制を設ける

改善促進の制度化

所定外労働を行う場合は、管理職への事前申請・承認を要することとし、部下は、終業時刻前に、①業務量と残業する理由、②残業予定時間を上司に申請するルールを設ける。

管理職は部下からの所定外労働の申請に基づいて、本当に当日実施することが必要な業務か否かを判断し、必要と判断した時間についてのみ承認することで、部下の長時間労働の抑制に繋げる。

ルールの適用に当たっては、申請やチェックに手間がかかると考えるのではなく、長時間労働の抑制のためには、必要でない所定外労働を無くするための手続きが必要であることを伝える。

※導入に当たっては、試験的に、一部の部署や事業所または特定の曜日のみで取組を開始し、長時間労働の抑制に効果が見られた事例を元に運用ルールを整備し、対象の部署や事業所、曜日を拡大する。

#### 課題その4

半期に一回、年次有給休暇の取得促進をポスター掲出により周知しているが、それ以上の取組はなく、年次有給休暇取得促進の実効性は乏しい。

#### 対策

実効性を高めるポスターの掲示

意識改善

年次有給休暇の取得促進に向けた啓発ポスターを掲出しているものの、取得率が低調であることから、取得促進に向けた意識醸成に結びついていないおそれがある。

そこで、ポスターに、トップやそれぞれの部署や事業所で定めた年次有給休暇の取得率に関する目標値を記入するなど、目標値が設定されていることを啓発するようなデザインに改修し、目標値達成に向けた意識の醸成を図る。

#### 参考となる取組事例

##### 各職場の目標入りのポスター掲示（日本特殊陶業株式会社）

トップメッセージ 「真のワークライフバランスを実現」  
総実労働時間の削減啓発ポスターを各職場での目標を記載して掲示



出典：働き方・休み方改革シンポジウム（平成27年） 日本特殊陶業株式会社講演資料

#### 長時間労働が評価される組織風土がある（あるいはあると感じている）

#### 課題その1

「成果を出すためには長時間労働も仕方がない」、「長時間労働が評価されるはずである」と考えている社員がおり、その結果として、長時間労働が発生している可能性がある。

#### 対策

効率指標としての「時間当たり成果」を人事評価項目に加える

改善促進のルール化

「時間当たり成果」を人事評価項目に加え、「時間」ではなく「効率性」で評価するようにすることで、社員の行動パターンの変化を促す。

## 課題その2

長時間働くことを評価する意識が残っている部署・個人が存在し、効率よく仕事を行うことがあまり得意ではない社員が一部存在する。

## 対策

現場の仕事の進め方の改革、効率的な業務遂行に向けたインセンティブの付与

改善促進のルール化

組織業績の評価項目として、売り上げに対する人件費を含むコストを削減して付加価値を高める、又は時間あたり売上高を高めるといった指標を組み込むことで部署としての効率的な業務遂行を評価する仕組みを導入し、部署全体での長時間労働削減の動機付けを行う。

※評価に当たっては、部署メンバーへの賞与へ反映することにより、所定外労働の削減により処遇に影響が及ばない仕組みとすることも有効である。

## 課題その3

フレックスタイム制のため、夜遅くまで勤務する社員も見られ、その結果長時間労働となっている。

## 対策

朝型勤務を奨励

改善促進の制度化

業務遂行の効率化等の観点から、残業ありきの働き方を見直し、所定労働時間内の勤務を基本とした上で、夜型の勤務から朝型の勤務を推奨し、長時間労働の改善を図る。

このため、コアタイムの時間帯を一定時間（例：1時間）前倒しし、朝の時間帯に集中して業務を行い、早期の退社を促す。



### ☕ コーヒーブレイク 時間をかけた働き方を評価する職場風土を変える

#### ✕ 費やす時間に仕事の質は比例する

- 時間をかけても質が向上しない仕事内容に
- 短時間に質の高い仕事をするのが大事に

#### ✕ 長時間労働は頑張っている証拠だ

- 仕事の評価ではかけた時間を考慮すべき
- 生産性 = (仕事の質 × 量) ÷ 労働時間

#### ✕ 早く仕事を覚えたいなら、寝る時間も惜しんで苦勞すべきだ

- 時間をかけることが、自動的に能力開発に結びつくわけではない
- 能力開発に結びつくような仕事の経験の仕方・させ方が重要

#### ✕ 長時間にわたり職場空間を共有すればチームワークが高まる

- 時間共有以外の方法で情報共有が可能な時代に

出典：働き方・休み方改革シンポジウム（平成27年） 佐藤博樹教授講演資料

## 参考となる取組事例

### 朝型勤務制度 (伊藤忠商事株式会社)

#### 【取組概要】

- 深夜勤務 (22:00-5:00) は、「禁止」として完全消灯。

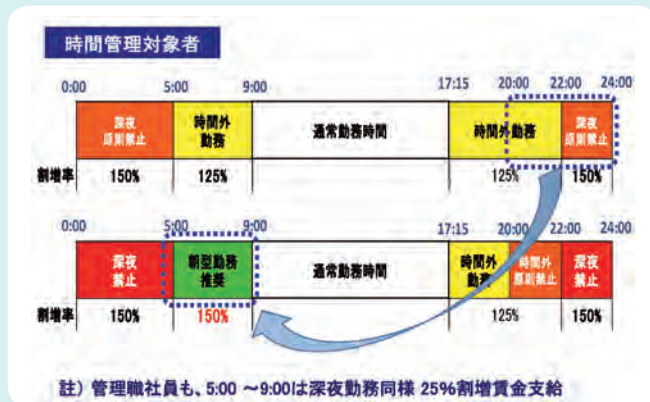
20:00~22:00の勤務は「原則」禁止とし、残業が必要な場合は「翌日朝勤務」へシフト。

\* 欧州等時差のある地域との取引や突発的な対応等を行う為やむを得ず20:00以降勤務を行う場合は、上司への事前申請の上認めている。

- 翌日朝勤務 (5:00~8:00) に対するインセンティブ

深夜勤務と同様の割増賃金支給 (時間管理対象者: 150%/時間管理対象外: 25%)。

8:00前始業社員に軽食無料配布。



#### 【取組効果】



#### 朝型勤務シフトにあたっての成否の鍵

- 経営トップのリーダーシップ
  - ✓ 会社の「本気度」を示す最大且つ最強のパロメーター
- 組織長への腹落ち
  - ✓ 組織運営上のKey Personへの徹底した啓発
- コストカットと思わせない逆転の発想
  - ✓ 社員一人ひとりに「やってみようか」と思わせる仕組み作り
- 業務合理化を合わせて実施
  - ✓ 資料削減・会議厳選等各現場で実態に合わせた業務効率化を実施

働き方改革は「意識改革」と「業務改革」であり、徹底した対応が成否の鍵

出典：働き方・休み方改革シンポジウム (平成27年) 伊藤忠商事株式会社講演資料  
取組効果は伊藤忠商事株式会社資料 (平成28年1月)

## 働き方改革に取り組んできたが、社員の考え方が変わるまでに至っていない

## 課題その1

これまで、社内でたびたび働き方改革を行い、様々な施策を打ってきたが、一過性の結果にしかならず、「働き方」「休み方」の基本的な考え方を変えるまでには至っていない（特に管理職層の年次有給休暇取得率は低調）。

## 対策

意識改善のための【管理職層に対するマネジメント力向上等を目的とした実習型研修】の実施

意識改善

年次有給休暇の取得促進のためには、管理職本人の意識改革を行うことが必須である。そこで、管理職本人の休み方改善を推進するための研修を行う。また、働き方・休み方に課題のある部下の長時間労働の抑制及び年次有給休暇取得を促進するため、部下の働き方・休み方マネジメント教育・研修を行う。

※人事評価に長時間労働の抑制及び年次有給休暇取得を組み込むこととセットで行うことがより有効である。

## 課題その2

ワーク・ライフ・バランスについて、トップメッセージをウェブ社内報に掲載しているものの、働き方改善への意識の変化が感じられない。

## 対策

メッセージの発信方法・発信頻度及び内容を改善

方針・目標の明確化

トップメッセージであるにもかかわらず、イントラネットのみによる情報発信では、他の「任意確認」情報に埋もれてしまい、社員に届いていない可能性がある。

そこで、例えば「働き方・休み方改善推進」ポスターの掲出や、別冊社内報として冊子にするなど、社員に確実にメッセージが届く方法に変更する。引き続きウェブを活用する場合は、掲載サイトへのアクセスと内容の確認を促す工夫を行う。

また、メッセージの内容についても、定量的な目標を掲げる方がメッセージの効果が高いことから、例えば、トップ自ら所定外労働時間や年次有給休暇の取得日数についての全社的な数値目標を設定し、その目標値をポスターにして掲出を行う等の対策を実施する。さらに、定量的な目標や取組の進捗等について定期的にトップメッセージを発信することで浸透を図る。

## 一般社員の意識が低い？

休んでもやることがない、帰ってもやることがない  
長時間労働をいとわない

### 課題その1

仕事にやりがいを感じており、また退社して特段やりたいことがあるわけでもないため、長時間労働や休暇を取得しないことに対して問題意識を持っていない。

### 対策

社員向けの教育・研修を行う

意識改善

長時間労働は仕事効率の低下を生み、健康障害リスクをも潜在させる。そこで、長時間労働と健康・仕事効率の関係、仕事以外の時間の重要性などを社員に認知してもらうため、全社員の受講を義務とする教育・研修を行う。

### 課題その2

一般社員の人事評価に、本人の働き方の管理に関する項目がなく、ワーク・ライフ・バランスに対する意識が低い。

### 対策

一般職員の人事評価項目にワーク・ライフ・バランス管理に関する項目を設定する

改善促進のルール化

一般社員の人事評価の一部に、ワーク・ライフ・バランス管理に関する項目を組み込む。本人のモチベーション等にも配慮した上で、労働時間や年次有給休暇に関する個人目標値を設定し、達成度合いを人事考課にも反映させることで、社員全体のワーク・ライフ・バランスに関する意識を高める。

また、業務を効率的に遂行することができるように意識づけ、その行動を評価項目として評価することを検討する。

年次有給休暇取得前・休暇明けに仕事の負荷が重くなることを嫌がる

### 課題その1

休暇前・休暇明けに仕事の負荷が重くなることを嫌がり、年次有給休暇取得が進まない。

### 対策

年次有給休暇の計画的付与制度の導入

改善促進の制度化

年次有給休暇の計画的付与制度を導入し、例えば、アニバーサリー（メモリアル）休暇を個人別付与の対象、夏季休暇を部署別等の一斉付与（7月から10月までに5日程度の連続する休暇等）の対象とし、年次有給休暇の取得促進を図る。

また、社員に対して、休暇の付与日が事前に定まっていることを踏まえ、計画的に業務を遂行するよう意識付けを行う。

## 仕事が趣味

### 課題その1

社員の意識が休暇取得よりも仕事のため研究をすることに向いており、年次有給休暇を取得する意識が低い。



### 対策

「記念日休暇」、「誕生日休暇」等のアニバーサリー（メモリアル）休暇を設ける

改善促進の制度化

就業規則に、「記念日休暇」、「誕生日休暇」等のアニバーサリー（メモリアル）休暇を規定し、制度化する。制度の運用に当たっては、記念日の対象となる社員をきちんと把握したうえで、該当者に希望日をヒアリングし必ず反映する、誕生日が繁忙である場合などは、前後の月への休暇の振替を前もって行うことにより業務への影響を最小限に抑えるなど、休暇の利用促進するための柔軟なルールを定め、実行する。

### 対策

年次有給休暇の計画的付与制度の導入

改善促進の制度化

就業規則を改定し、年次有給休暇の計画的付与を実施する。実施にあたっては、仕事の切れ目などを勘案し、部署ごとに各個人の希望も考慮する。状況に応じて、交代での休暇取得も検討する。

繁閑のある職場においては、閑散期を対象とした年次有給休暇の計画的付与日を設定し、年次有給休暇の取得促進を図ることで、取得が進まない社員についても計画的に取得ができる環境をつくる。

### 課題その2

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。

### 対策

年次有給休暇取得率の低い上司自身及び取得率の低い部下を持つ上司に対して、一定期間ごとにメール配信を行う

情報提供・相談

#### (ケース1)

現在行われている副社長から管理職に対する長時間労働に対する改善促進メールを拡大し、年次有給休暇取得促進に向けての意識も高めるため、休暇の取得日数が一定水準（目標）を下回る者を、改善促進メールの対象とする。

#### (ケース2)

現状でも、年次有給休暇取得促進の一環として、取得率の定期把握、現場に対する現状確認を行っているが、それにもかかわらず全体の取得率は50%を下回っている。

そこで、事業の年度初めに、トップが年次有給休暇の取得率や取得日数の目標値を定め、上司自身や部下が目標を下回っている場合、管理職に対し、人事からトップの代理として、定期的にメール等で注意喚起を行うことを検討する。

※部下の取得現状を把握した上司は、休暇のメリット等を部下に情報共有することにより休暇取得の意識醸成を図るなど、積極的に年次有給休暇の取得を促すようにする。



## 参考となる取組事例

## バースデーホリデーキャンペーン (シスコシステムズ合同会社)



### Birthday Holiday Campaign

#### 「誕生日は家族と、恋人と過ごそう」

- 有給休暇(PTO)とは別に、誕生日前10日間以内で1日の有給休暇を取得する事が可能

出典：働き方・休み方改革シンポジウム（平成27年） シスコシステムズ合同会社講演資料

### コーヒープレイク アニバーサリー（メモリアル）休暇とは

休暇の取得に対する職場の理解を得やすくするため、従業員本人の誕生日や結婚記念日、子供の誕生日などを「アニバーサリー（メモリアル）休暇」とし、年次有給休暇の取得を促進することができます。こうした誕生日や記念日はあらかじめ日にちが確定しているので、年次有給休暇の計画的付与を実施しやすくなっています。

この方法は年次有給休暇付与計画表による個人別付与方式に活用されています。

カレンダーの例

9月		Aさんの誕生日5日を含む連続3日間をアニバーサリー休暇として設定						
日	月	火	水	木	金	土	日	
							1	
2	3	4	5	6	7	8	9	
16	17	18	19	20	21	22	23	
23	24	25	26	27	28	29	30	
30								

● は所定休日 ● は年次有給休暇の計画的付与

## 社員の意識を把握できていない？

### 社員がどんな働き方を望んでいるか把握できていない

**課題その1** 労働時間・年次有給休暇の取得状況について、全社員の意識を把握する機会がない。

**対策** 社員意識調査の実施

実態把握・管理

既に行われている社員意識調査に、自身の労働時間や帰りやすさ、休みの取り方・取りやすさなどについての調査項目を追加し、社員が現在の働き方・休み方にどのような意識を持っているかを把握する。

**課題その2** 休暇の取得についての意識や意向の把握は行っていない。

**対策** 社員意識調査による休暇に対する意識の収集

実態把握・管理

既に行われている社員意識調査に、社員の休暇の取得に関する意識の項目を追加して実施し、結果を分析する。取得が進んでいない一部の社員の取得が進まない理由などの情報を参考に、取得日数の底上げを図るための対策を講じる。

**課題その3** 過去にイベント的に社員意識調査を行って以来、社員意識調査が行われていない。

**対策** 定期的に社員意識調査を行う

実態把握・管理

意識の変化は、同様の調査を定期的に行うことで把握が可能となることから、前回と同様又は簡素化した方法により、社員意識調査を定期的に行う。調査結果については、前回の結果との比較を行ったうえで、トップへの報告や人事労務担当部門が改善施策を検討する際の参考とする等に活用する。



コーヒープレイク 社員意識調査の項目案

カテゴリー	No.	項目名 (総合指標)
基本情報 ※回答者の属性に関する情報で分析に用います	1	性別
	2	年齢 (階級)
	3	所属部門
	4	資格等級
	5	役職
	6	その他 (必要に応じて家族状況等)
問1 仕事・自分に関する意識	1	会社の目指す姿、方針への共感
	2	ミッションの明確さ
	3	仕事の有意義さ
	4	仕事での創意工夫
	5	仕事を通じた自己成長
	6	会社での自分の将来性
	7	能力に見合った仕事の負荷
	8	仕事のやりがい
	9	CSのESへの連鎖意識
	10	顧客ニーズ把握への取り組み
	11	専門知識、業務スキル、経験深化の取り組み
	12	役職認識と遂行
	13	新しいことへのチャレンジ
	14	チームワークへの積極性
	15	部署を超えた連携・協働
	16	ネットワークづくりの積極性
	17	社外での活躍自信
	18	自主的・自律的な取り組み
問2 職場 *「職場」定義 →最も小さな組織単位、最初級管理職が管理する組織単位	1	職場での自由活発な話し合い
	2	職場での情報共有
	3	職場メンバーでの役割認識と遂行
	4	職場でのあるべき姿議論
	5	職場でのチャレンジ雰囲気
	6	職場メンバー間の相互承認
	7	職場での自発的な助け合い
	8	職場の相互啓発の雰囲気
	9	職場の人材育成の雰囲気
	10	職場での目標とする人物の存在
	11	部署を超えた連携
	12	仕事に役立つ情報の整理・利用
	13	職場の活気
問3 上司	1	上司による会社・職場ビジョン明示
	2	上司の業務マネジメント
	3	上司の指示・指導
	4	上司の日頃の活動への関心
	5	上司の負荷調整
	6	上司の報連相対応
	7	上司の奨励・褒め
	8	上司の手助け
	9	上司の適切な意思決定
	10	上司の知識・技能・経験の豊富さ
	11	上司のキャリア開発支援
	12	上司の役割認識と遂行
	13	上司マネジメントの信頼度

カテゴリー	No.	項目名 (総合指標)
問4 人事	1	評価の納得感
	2	チャレンジに対する評価
	3	働きに見合った賃金
	4	昇進・昇級の適切さ
	5	キャリアプランへの役立ち
	6	役割の明確さ
	7	上司と十分な話し合いによる目標
	8	面談時の上司指導
	9	育成ローテーション
	10	外部研修派遣
	11	人事制度満足度
問5 コンプライアンス	1	遵守意識 (本人)
	2	遵守意識 (同僚、部下、上司)
	3	コンプライアンス違反・懸念の報告
	4	相談に対する組織的対応
	5	セクハラ・パワハラ
	6	情報セキュリティ管理
	7	知的財産権管理
	8	上司/顧客指示への従属
	9	前例踏襲
	10	都合の悪い事実の報告しやすさ
	11	職場内の相互チェック
問6 全体に対する 全体的な気持ち	1	職場環境改善取り組みの上司による情報共有
	2	職場環境改善取り組みの会社による情報共有
	3	職場環境改善の必要性
	4	職場環境改善への取り組み
	5	部門間連携の仕組み
	6	全社横断の風通しの良さ
	7	ワークスタイルの多様化
	8	ワークライフバランスの推進
	9	仕事と生活の両立
	10	社員としての「誇り」
	11	継続勤務意向
	12	会社勤務満足度
	13	やる気

意識に問題あり



## ～マネジメントに問題あり～

### 体制・組織に問題あり

責任をもって働き方改革を推進する人・組織がない

**課題その1** 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社内体制が明確でない。

**対策** 労使協調による話し合い体制を整える

改善促進の体制づくり

労働時間等設定改善委員会など労働時間や休みの取り方に特化して協議する委員会を設置する。あるいは安全衛生委員会等の既存の委員会において、「働き方・休み方」の改善を安全衛生の向上に資する内容として検討事項に盛り込み、改善の推進を図る。

働き方・休み方についての有益な情報を共有する体制がない

**課題その1** 店舗間の情報共有に関するルールがないため、働き方・休み方についての有益な情報が横展開できていない。



**対策** 働き方・休み方改善の推進に向けた社内体制の構築

改善促進の体制づくり

好業績を継続する店舗を把握し、その中から労働時間や休暇取得状況が優れている店舗の働き方・休み方の実態を抽出し、安全衛生委員会等でも情報共有を行い、全社的に展開するための方策検討を協議事項とするなど、働き方・休み方の改善推進について労使で検討するための社内体制を整備する。

上述の好事例について、管理職層が出席する会議等の機会に、当該店舗の長自らが、自店舗の働き方・休み方について紹介する時間を設ける。

また、働き方・休み方改善の相談先として、相談窓口となる担当者を配置し、社員に対して積極的な利用を促す。社内の窓口の他、社外の専門家（例えば社会保険労務士）の活用なども検討する。

～マネージメントポータル～  
マネージャが社員情報をリアルタイムに把握可能

- ・ コミットメント、フィードバック、ディベロプメント、リログニションの状況の把握、情報の共有、および管理
- ・ 組織の勤務状況、休暇取得状況の確認



出典:働き方・休み方改革シンポジウム(平成27年) シスコシステムズ合同会社講演資料

ノー残業デーを設けているが、機能していない

課題その1

ノー残業デーを設けているが、運用を現場に任せているため、機能していない部署・事業所もある。

対策

ノー残業デー対象日から、所定外労働の事前申告・承認制度を試験的に導入する

改善促進のルール化

所定外労働を行う際に、部下から上司に対し、事前に「業務内容」及び「所要時間数」の予定を申告させ、上司が承認を行う制度を、現行のノー残業デー実施日に試験導入する。

上司は、部下からの申告内容が適正かどうか、加えてあえてノー残業デーに必ず遂行すべき内容を精査し、申告の承認を行う。部下には、「ノー残業デー」であることを改めて意識させる機会となり、管理職にとっても、部下の現在の業務の状況を定期的に把握する機会となる。

さらに、上記の取組が定着し、改善の効果が認められれば、対象を全所定労働日に拡大し、所定外労働の常態化の抑制に繋げる。

※上記のルールを徹底するため、事後申請が行われた場合には、上司に対し、その理由の分析及び再発防止対策を実施させることも検討する。

※フレックスタイム制の対象者の場合は、当日の勤務開始時から標準の1日所定労働時間が経過した時間を終業時間として、当日はそれを越えた時点で所定外労働とみなし、事前許可申請の対象とすることも検討する。

## 管理職による部下のマネジメントに問題あり

### マネジメントが標準化されていない（属人的な組織運営）

#### 課題その1

組織運営のあり方の標準化がなされておらず、上長の考え方やワークスタイルなどにより、十分なマネジメントがされず、部下の働き方や休み方が左右される。

#### 対策

管理職層のマネジメント力向上を図るための研修

意識改善

管理職のマネジメントレベルの平準化を図るため管理職研修を実施する。研修の内容は、人材育成、管理職本人の働き方・休み方改善の推進、部下の働き方・休み方マネジメントなどとし、管理職本人の意識改革を図る。

また、各社員の業務負荷を勘案して、関係部署、関係会社等と部署内の社員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。

実施方法については、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。

#### 課題その2

中途採用の社員が多いため、各職場を統括する管理職のマネジメントに対する管理責任の意識が統一されておらず、マネジメントの状況が部署によって異なる。

#### 対策

管理職の管理責任の明確化

意識改善

部署の労働時間及び年次有給休暇の取得状況の管理は管理職が行う責務があることを明確にするとともに、管理者に対する意識付けや管理能力の付与を図るため、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。

### マネジメントの必要性を認識していない

#### 課題その1

組織的に顧客を管理する等業務運営を工夫している部署・事業所の業績が良い傾向にあることが情報共有されていない。

#### 対策

組織的対応を評価する仕組みを導入

改善促進のルール化

組織的な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等業務運営の工夫を行っていることを管理職の評価に組み込むなど、マネジメントの向上を促すための工夫をし、仕事の進め方を改善する。

## 課題その2

店舗ごとの売上げは把握できているが、営業成績の優れた店舗について、成功要因や働き方・休み方の状況等について把握できていない。



### 対策

店舗における働き方などの実態把握及び情報共有

情報提供・相談

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・休み方の実態、両立できている要因を店長から聞き取るなどして把握・整理するとともに、店舗マネジメントの好事例として社内報・イントラネットなどで情報共有を行い、企業全体として働き方・休み方の改善を推進する。



## コーヒーブレイク 管理職向け研修の項目案

### 1. 中間管理職の役割

- (1) 上下のつなぎ役としての役割について
- (2) トップマネジメントにコミットする「戦略志向型のマネージャー」としての役割

### 2. 業績評価の視点

- (1) 良い仕事とは
- (2) 会社のビジョン、バリューとの調和
- (3) 顧客満足に寄与する行動
- (4) 本人の動機・特性との整合性
- (5) 結果だけを見るのか、プロセスも評価をするかープロセスを評価する際の留意点
- (6) 成果指向型"組織風土づくり
- (7) 企業の強みは協働力・組織力

### 3. ワーク・ライフ・バランス

- (1) 労働時間と有給休暇取得の実態
- (2) ワーク・ライフ・バランスの企業経営上の意義
- (3) 働き方に関する法制度
- (4) 働く環境とワーク・ライフ・バランスー働き方の改革
- (5) 多様な働き方選択のメニュー

### 4. マネジメントのあるべき姿

(チームメンバーの能力の洗い出しと仕事の入り具合の把握を踏まえた仕事の配分、進捗管理の徹底が重要)

- (1) マネージャーに求められる役割と能力
  - ①役割と能力、②必要とされるマネジメントスキル
- (2) マネジメント能力：演習グループワークなど
  - ①業務の棚卸と配分、②タイムマネジメント、③問題解決力の向上、④マネジメントの進め方
- (3) チームの活性化：演習グループワークなど
  - ①チーム活性化のためのコミュニケーション、②部下のやる気をアップさせ、チームを活性化する方法、③自社（自部門）の業務分担の見直し計画の立案



## コーヒーブレイク イクボス十か条 (NPO法人ファザーリング・ジャパン)

- ① **理 解** : 部下の「大切にしている私生活」と、部下の「将来のキャリア」を、理解し応援していること。
- ② **多 様 性** : 時間制約のある部下を差別せず、重要な会議は日中にやるなど、ダイバーシティ経営をしていること。
- ③ **知 識** : 社内制度（育休制度など）や法律（労基法など）を、理解していること。
- ④ **組織浸透** : 私生活を軽視せず積極的に時間を割くよう、管轄している組織（部など）全体に推奨し、広めていること。
- ⑤ **配 慮** : 転勤や単身赴任など、部下の私生活に大きく影響を及ぼす人事については、最大限の配慮をしていること。
- ⑥ **業務改善** : 育休・介休取得者などが出ても業務が滞らないよう、情報共有やチームワーク醸成の手段を講じていること。
- ⑦ **時間捻出** : 会議・書類・メールの削減、やらなくていいことを決める、意思決定の迅速化などで、時間を捻出していること。
- ⑧ **提 言** : ボスの上司や人事部などに対し、社員の私生活に配慮した経営をするよう、提言していること。
- ⑨ **自らWLB** : ボス自ら、仕事×私生活×社会活動など、ワークライフバランスな生活を満喫していること。
- ⑩ **業績達成** : 組織の長として、職責を全うし、計画や目標の達成とコミットメントに、強くこだわっていること。

出典：働き方・休み方改革シンポジウム（平成27年） 三井物産ロジスティクス・パートナーズ株式会社講演資料





## ～仕事特性、仕事のやり方に難あり～

### 仕事の進め方

#### 業務が標準化されていない

課題その1 業務手順書等がないため、繁忙期に外部人材を雇用してもうまく活用できない。

対策 仕事の棚卸及び手順書の作成等の業務の標準化

仕事の進め方改善

業務の棚卸を行い、さらに業務手順書を作成する。  
また、作成した業務手順書については、繁忙期等における新規人材の教育に活用し、働き方・休み方の改善促進に役立てる。

#### 業務（時間）の無駄、重複が多い

課題その1 決裁等に手間をかけすぎる部分がある。

対策 組織運営・決裁権限の見直し

仕事の進め方改善

現在の組織運営の在り方を再度検討し、特に決裁権限について企業経営上の観点、リスク対策、事業運営の効率性の観点などから見直すなど効率化を行い、業務の効率化に繋げる。

課題その2 退職や人事異動、育児休暇取得時など、業務の引継ぎに時間をとられ、負荷が増大することも残業の増加要因となっている。

対策 人事異動や退職、育児休暇等に伴う業務引継ぎの効率化

仕事の進め方改善

異動や退職、育児休暇等の際に、引継書を作成して上司が承認し、業務の引継が行われているが、さらなる効率化に向けて、実施方法の改善を図る。

引継書は、業務全体が俯瞰できるものとし、業務の流れ、社内外の関係者とのつながり、資料を明示する。資料については資料一覧と格納先をリストアップし整理しておく。

引継書の作成については、過去に作成したものをベースに、半期や四半期、プロジェクトの節目などに、引継書の改訂を行っておくことにより、引継ぎ時の負担軽減を図る。

**課題その3** 日中は社外で業務を行い、事務処理等のために会社に戻る必要がある。

**対策** 在宅勤務制度の導入

改善促進の制度化

在宅勤務制度は、働き方の選択肢を増やすことにつながり、効率的な業務遂行にも資するものであることから、積極的に導入を推進する。

まずは試行的に実施し、その結果を踏まえて正式な制度として導入する。

また、導入に当たり、自宅や外出先等からでも自己申告を可能とすることで、労働時間の適正な把握を実施する。

**課題その4** 工事系業務に従事している社員は、日中に現場、夕方から事務処理を行っているため、特に長時間労働が常態化している。



**対策** 事務処理業務の効率化

仕事の進め方改善

現場業務の終了後に実施する事務処理業務について、文書作成の内容を必要最小限に絞ることや、チェックリスト方式を採用するなど業務時間の削減につながる手法の導入を検討する。

その上で、帰社後の事務処理時間を、例えば1時間以内に終えるなどのルールを設定し徹底することで、所定外労働の抑制に向けた工夫を行う。

## アウトプットの品質を過剰に追求する

**課題その1** 職人気質で効率よく仕事を行うことがあまり得意ではなく、時間効率性の意識の低い社員が多い。

**対策** 現場の仕事の進め方の改革、効率的な業務遂行に向けたインセンティブ付与

改善促進の制度化

前年に比べて、売り上げに対する人件費を含むコストを削減して付加価値を高める、又は時間あたり売上高を高める、といった指標を設定して、部署としての効率的な業務遂行を評価する仕組みを組織業績として設定し、部署メンバーへの一時金（ボーナス）などに反映することにより、部署全体での長時間労働抑制の動機付けを行う。

## 課題その2

若手・中堅社員の育成過程において、必要以上に労働時間が長くなりがちである。



### 対策

育成時間の明確化

仕事の進め方改善

管理職は部下に対して育成のために必要な労働時間と他の労働時間とを識別して必要な業務を明確にする。

## 課題その3

企画業務に関しては、成果物の質の水準が明確でないものもあり、残業を増やす要因となっている。



### 対策

仕事の完成・成果の基準の明確化

仕事の進め方改善

必要最小限の業務の投入により一定の品質を達成するためには、仕事の完成・成果の基準を明確に示すことが必要不可欠である。

## 課題その4

社内向け説明資料について、必要以上に質の高い資料を作成するために、手間がかかっている。

### 対策

資料内容の簡素化及び枚数上限設定

仕事の進め方改善

資料の内容に関する必要性の再検討を行い、簡素化・標準化や資料枚数の上限の設定について検討する。検討にあたっては、社内横断的に各部署から構成される委員会を作り、各部署から資料の簡素化等に対する意見を収集し、案を取りまとめる。

さらに、取りまとめた案をもとに、各書類の担当役員をはじめとした提出先との調整を行う。提出先の了解を得るため、必要に応じて従来通りの資料作成にかかるコストと簡素化を行った場合の資料作成コストを計算し、費用対効果の数値を提示して理解を求める。

## 必要ではないメール、会議が行われている

### 課題その1

長時間働くことを良しとする文化はないが、ミーティングやメールが多い（減らない）ことがネックとなっている。

### 対策 会議の効率化

仕事の進め方改善

会議の効率化に関しては、既に経営陣の発信による「出席している会議に完全に集中（メールや電話は禁止等）」、「貴重な時間を最大限有効に活用するように会議を実施（明確な意思決定、会議に必要な人のみが出席等）」等の取組を行っているが、この徹底を促進する。これに加えて、決められた会議時間内に決定をする、会議に提出する資料枚数の上限を定める等具体的なルールを設定する。

なお、会議の開催が定時以降になる場合は、担当役員の承認を得ることとし、会議により所定外労働が発生することを防ぐ。

### 対策 会議を開かないという選択肢の検討

仕事の進め方改善

これまで会議を行ってきた議事事項について、決定権限を委譲することにより、会議の開催を省略することが可能かどうかを検討する。

### 対策 メールにかかわる時間の削減・効率化とメールそのものの削減

仕事の進め方改善

メールの受信・送信を削減するため、例えば、メールの転送に当たっては、転送先を必要最小限とするよう検討することや、メールの送信に当たっては、TOはメールへの返信をしてほしい相手、CCはそのやり取りがあったことを知っておくべき相手を入れることを改めて理解させ、宛先を必要最小限すること等のメールの利用ルールを設定し、徹底を図る。

## 参考となる取組事例

### ダメ会議10のチェック (三井物産ロジスティクス・パートナーズ株式会社)

あなたの会議<sup>(\*)</sup>は、何個当てはまりますか？

ダメ会議 10の チェック	結論が出ない、何も決まらない、先送りばかり	(*) 何かを決めることが目的の会議の場合
	出席者が多すぎる、発言者は少ない	
	時間が長い、一人ひとりの発言が長い	
	報告会のような、メールで十分、資料説明が多い	
	他人の意見に否定的コメントが多い、発言しづらい	
	空気がドンヨリ、つまらない、眠い、内職者が多い	
	御前会議のような、席の序列厳格、特定者だけ発言	
	最後にドンデン返し(今までの議論は無意味)	
	始めから結論が決まっていることが多い	
	会議の目的がわからない、何のためか不明	

出典：働き方・休み方改革シンポジウム(平成27年)  
三井物産ロジスティクス・パートナーズ株式会社講演資料

## 参考となる取組事例

### ともに勝つためのマニフェスト (Winning Together) (ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社)

#### マニフェスト

1. 不必要なプロジェクトと仕事を排除することにより、作業負担を軽減します。JLTとラインマネジャーは仕事により良い優先順位をつけ、全社で合理化を行います。
2. 会議をする際は、出席している会議に完全に集中します。  
メールや電話は禁止。時間通りに開始・終了します。会議中にメールをする場合には、その会議に出席する必要はありません。
3. 皆さんの貴重な時間を最大限有効に活用するように会議を進めます。  
簡潔な事前資料、とても短く明確なプレゼンテーション、明確な意思決定、会議に必要な人のみが出席。
4. 海外との電話会議以外は18:00以降に始まる会議を設定しません。  
すべての会議は19:00までに終了します。また、JLTメンバーに承認された場合以外、社員は21:00までにオフィスを出ます。
5. 水曜日は全社員が18:30までにオフィスを出なければなりません。  
例外は稀でその際はJLTメンバーの事前の承認が必要です。
6. すべての社員は、2013年4月1日から2014年3月31日の期間に有給休暇を18日取得することが奨励され、それに対する積極的な取り組みを期待します(付与日数が18日に満たない場合は、全付与日数を消化)。より多くの時間を家族や友人と過ごせるように「マイデー」休暇を取ることを奨励します。

ともに勝つためのマニフェスト

**WINNING  
TOGETHER**

**WINNING  
TOGETHER**  
Simplicity &  
Efficiency

出典：働き方・休み方改革シンポジウム(平成27年)  
ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社講演資料

## 参考となる取組事例

### 在宅勤務を導入した働き方（シスコシステムズ合同会社）

在宅勤務の導入により、生産性の向上が図られた（在宅勤務の頻度増加（89%）、社内インフラへのアクセス性の向上（73%））。また、在宅勤務導入前に比べて社員満足度が高まっている（仕事を続けるうえで在宅勤務は必須である（100%）、在宅勤務で通勤時間を別のことに充てられる（69%））。※社員意識調査より



#### 在宅オフィス仮想環境ツール

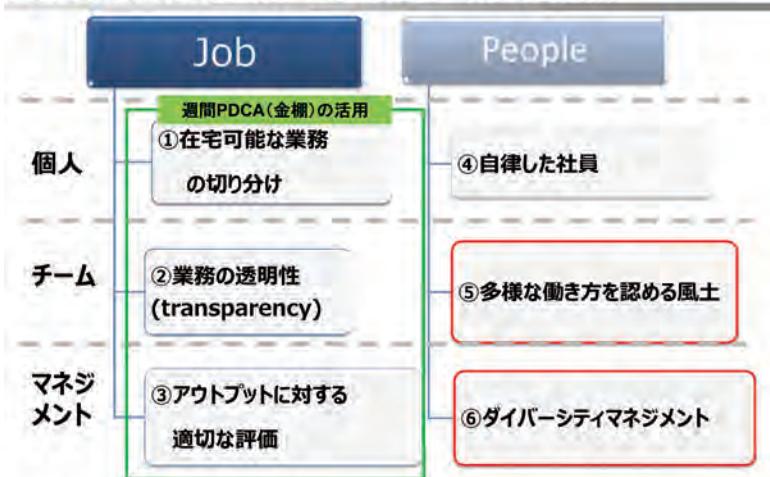
希望する社員に自社製ルーターとビデオIP電話機、ビデオ会議システムを貸し出し、自宅からも同じ環境で業務を可能にする。  
グローバルのどの地域の社員ともウェブ会議が可能。  
ビデオ共有、資料の共有や修正も双方向に可能。

出典：働き方・休み方改革シンポジウム（平成27年） シスコシステムズ合同会社講演資料

## 参考となる取組事例

### 成果を出す在宅勤務が可能な職場環境の6要素（日産自動車株式会社）

#### 成果を出す在宅勤務が可能な職場環境の6要素



出典：働き方・休み方改革シンポジウム（平成27年） 日産自動車株式会社講演資料

## 優先的な業務の仕分けができていない

### 課題その1

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投入を集中させることができていない。

### 対策

受託する業務の採算性や特性による選別受注

仕事の進め方改善

発注される業務について、採算性、納期は十分確保されているか、などの特性を把握し、一定の基準の下に選別受注を行う。これにより、採算性の低い短期業務の受注に伴う所定外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、所定外労働を行わず、かつ、年次有給休暇を完全に取得した場合の人件費や納期を計算し、それらを基に見積りを行い、見積りと発注条件とのギャップを一つの判断材料とする。

## 仕事量の偏り（部署、時期）

### 特定の部署・社員に仕事が集中している

### 課題その1

特定部門において、年間を通じて業務多忙となっている。

### 対策

部門間の業務の平準化と多能工化の促進

仕事の進め方改善

各部門・職種において必要とされるスキル等は異なることから、部門間・職種間で人材を融通しあえる仕組み作りのため、業務の平準化、簡素化を行い、基本スキル共有化のための研修、部署間ローテーション等の実施を検討する。

### 課題その2

特定の研究員に業務が集中している。

### 対策

業務領域の拡充を通じた業務集中の是正

仕事の進め方改善

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ための研修を行う。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理解させることに配慮する。

### 課題その3 社員各人の業務負荷が把握できていない。



#### 対策 仕事の棚卸を行う

仕事の進め方改善

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、業務分担の調整を行い、業務を平準化する。

負荷の軽減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。さらに、棚卸の結果については、会社への貢献度を基準とした評価を行うための基礎として活用することも期待できる。

### 課題その4 月の所定外労働60時間以上の社員の上司は、長時間労働是正のための改善報告書を作成・提出させ、役員までの確認を要するルールを設けているが、その後の改善状況に関するフォローはなく、60時間以上の社員のリストは常連化している。

#### 対策 把握した実態・改善提案の経過観察を進め改善を推進する

改善促進のルール化

改善報告書等は、報告させるだけではなく、報告後の経過の観察、フォローまで行うことで実効性が確保される。

まず、改善報告書等については、報告の内容の精査が必要であり、具体的には、①原因が適格に分析されているか、②改善対策は分析した原因に対応したものとなっているか、③改善対策は実現可能なものであるか、④改善目標の達成期日は設定されているか、設定された期日に無理はないか、等の点について審査を行う。

次に、報告した所属長をリーダーとして改善報告書に記載した改善取組内容を承認・実施へ移す。

取組実施後のフォローについて、報告書の実施期限経過後、取組の結果の報告を受けて、効果を挙げていない取組についてはその原因を分析して対策を講じる。例えば、該当部署だけで推進することが難しい取組については、企業全体で対策を推進するための体制の整備について検討する。

最終承認者である役員は、部署単独で行われた取組、企業全体で推進すべき取組のどちらも、責任をもって管理・観察し、報告書に記載した取組の結果が未達成であった場合には説明を求めなどにより、「報告書の作成までが自らの責務」といった所属長の意識も改革していく。

### 課題その5 店舗において、責任者であるリーダーの業務が多岐にわたることが長時間労働を招いている。このようなリーダー業務の現状から、女性社員がリーダーへの登用を拒むようになっており、女性社員の登用が進まない。

#### 対策 リーダー業務の棚卸・他職位への作業分配を行う

仕事の進め方改善

リーダーの業務は、現場スタッフの管理、配達コース管理を含め、自らも配達業務を担うなど、管理業務とスタッフ業務の両方に幅広く従事し、さらに、夜間の電話受付対応も行っているために、他の職位に比べて所定外労働が多い。

このため、リーダー業務の棚卸を行い、「業務の再配置」を検討する（例えば、夜の電話番は、リーダークラスが行うことが必要な仕事なのか、他の職員やアルバイトによる「シフト制」で対応ができないのか等）。



業務量の調整が実施され、所定外労働が削減できれば、女性職員のリーダー職に対する「長時間労働」の印象も変わり、女性リーダーの育成・登用に繋がる。

### 課題その6

部署・事業所によって、所定外労働時間数や年次有給休暇の取得状況に差が見られる。

### 対策

働き方・休み方優良事例の共有

情報提供・相談

部署・事業所ごとの働き方・休み方の実態把握を行い、働き方・休み方の好事例を全社で共有する仕組みをつくる。これにより、各部署・事業所での働き方・休み方の改善に向けた組織的対応の標準化が自律的に行われていくことが期待される。

## 周囲の社員が業務を代替しにくい

### 課題その1

知識やスキルの違いから、職場内で特定社員の仕事を分担できない状況が発生し、仕事が属人化している。

### 対策

周辺領域も含めた広めの専門性の育成と業務の標準化

仕事の進め方改善

「任せられる人がその人しかいない」といった状況は、特定の社員の長時間労働や休暇が取得しにくい状況が発生させるとともに、企業にとっても組織運営上のリスクに繋がることから、周辺領域を含めた広めの専門性の育成を行う。

また、標準化できる業務については、マニュアル等を作成し、業務の平準化を図る。相互フォローが可能な体制を作ることにより、休暇取得時の業務フォローアップも可能となり、休暇の取得促進の効果も期待される。

### 課題その2

担当者ごとに取扱う品目が決まっており、担当者がいないと業務が進まない。作業に使用するシステムについても、担当者のコードでシステムに入らないと作業処理できない仕組みになっている。

### 対策

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

仕事の進め方改善

システム上に、休暇などの際に担当の代理者を設定し、その代理者が処理できる仕組みを導入して、担当者不在時にも業務を行うことのできる体制を構築する。

### 対策

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

仕事の進め方改善

担当者ごとに取扱う品目の範囲を広げて、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。また、他の担当に関する知識・ノウハウなどを共有することで、自身が主担当の業務処理の向上につながることも期待される。

### 課題その3

担当者と顧客の関係が長期にわたっているため、担当者独自の対応方法が形成されており、別の社員がフォローすることが難しい。



#### 対策

モバイル等の活用と在宅勤務制度の導入

改善促進の制度化

会社のイントラネットに接続できるモバイルPCなどを社員に支給し、事務所不在時であっても顧客対応ができる環境を整備し、効率よく働けるよう働き方の改善を行う。

あわせて、在宅勤務の制度を導入することを検討する。

### 課題その4

全社的に「自分の持っている業務を他人に頼む」という考えが根付いておらず、個人で抱え込みがちであるため、部署や会社全体で効率的に業務を進める体制になっていない。



#### 対策

業務の組織的遂行体制の構築

仕事の進め方改善

業務を社員一人で抱え込む状況は、その社員が不在になれば担当業務が停滞するなど、会社組織としてリスクを含んでおり、また、業務の抱え込みそのものが働き方・休み方の改善に向けた課題とも考えられる。

そのため、業務を組織的に遂行する体制を整備する。

例えば、営業における顧客対応を主担当、副担当等複数で担当することとし、主担当が不在の場合は副担当がバックアップする等組織的に対応する体制を構築する。

あわせて、人事評価において、組織的な業績を評価の対象とするよう検討する。

### 課題その5

店長が金銭管理に伴う事業所の施設管理を行うため、部下が全員退社するまで退社できず、長時間労働となっている。



#### 対策

店長業務代理責任者の配置を広く展開する

改善促進のルール化

例えば、同じ店舗内にいる他の一般社員を代理責任者として配置し、代理責任者に店長業務を分担させることで、店長の長時間労働の偏りを改善する。

## 部署により繁忙期が異なる

### 課題その1

「A課」と「B課」では繁忙期がずれている。

#### 対策

繁忙期における部署間の応援体制

仕事の進め方改善

それぞれの課における専門性も踏まえたうえで、それぞれの部署の社員の多能工化を図り、相互に繁忙期には応援体制を組むことにより、所定外労働や休日出勤を削減することが期待される。

## 業務の繁閑に対応した労働時間制度を導入していない

### 課題その1

休日出勤の代休が繁忙期を抜けた時期でないと取得できない。しかし、閑散期に代休を取得すると、取得した月の賃金が減少するため、代休を取得しない傾向が見られる。



### 対策

代休取得にこだわらない年次有給休暇取得促進

意識改善

確実に休んで休養をとり、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にすることが重要と考えられることから、休日出勤の際の代休取得とあわせ、年次有給休暇の取得を推進する。

### 課題その2

繁忙期にイベント等により、所定休日である土・日曜日の出勤が発生するが、代休の取得が十分でない。また、閑散期が部署ごとに存在するが、その時期に休みを取得しやすくするための実効性の高い取組はなく、労働時間の削減が図れない。

### 対策

1年単位の変形労働時間制度の導入

改善促進の制度化

1年単位の変形労働時間制度の導入により、繁忙期と閑散期で所定休日の日数に差を設け、閑散期における所定休日を十分に確保し、年間総労働時間の削減を図る。

### 課題その3

夏季や年末年始等の特別休暇がない。

### 対策

年次有給休暇の計画的付与による  
夏季・年末年始休暇の付与

改善促進の制度化

繁忙期が春先に特定されていることから、閑散期である夏季・年末年始等に年次有給休暇の計画的付与を実施する。

夏季休暇は、取得対象期間を長めに設定して、全部または一部を年次有給休暇の計画的付与により設定する。

年末年始休暇は、交代で休暇が取得できるような店舗運営を行った上で休暇を付与する。例えば、12月31日、1月1日は、年次有給休暇の計画的付与による全社員が一斉に取得する休暇とし、その前後も、交代で休暇を設け、少なくとも計画的付与によって全社員が3連休を取得できるようにする。



## コーヒーブレイク 変形労働時間制度とは？

### ① 1か月単位の変形労働時間制

1か月単位の変形労働時間制は、1か月以内の期間を平均して1週間当たりの労働時間が40時間（一部の事業場は44時間）を超えない範囲で、特定の日の所定労働時間を8時間、特定の週の所定労働時間を40（44）時間を超えて労働させることが可能となる制度です。（労働基準法第32条の2）。

### ② 1年単位の変形労働時間制

1年単位の変形労働時間制は、1か月を超え1年以内の期間を平均して1週間当たりの労働時間が40時間を超えない範囲で、特定の日の所定労働時間を8時間、特定の週の所定労働時間を40時間を超えて労働させることが可能となる制度です（労働基準法第32条の4）。

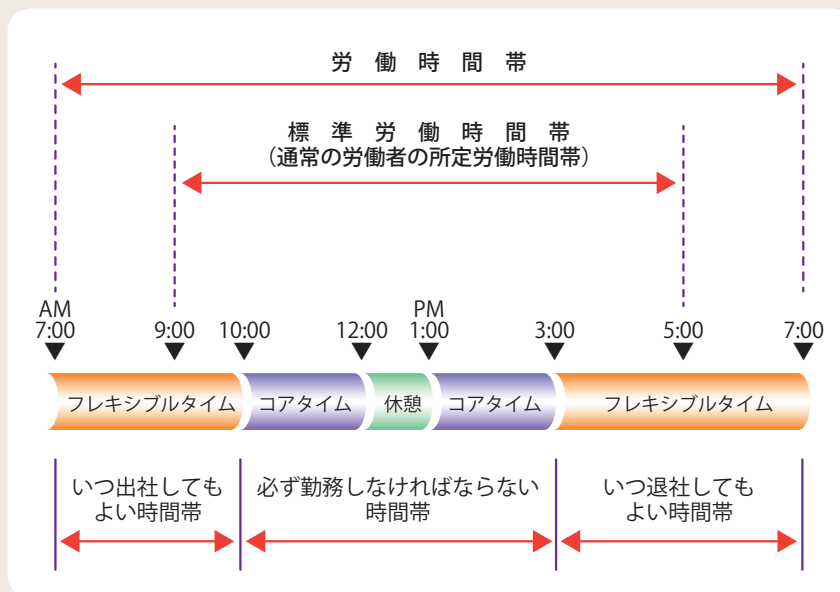


## コーヒーブレイク フレックスタイム制とは？

フレックスタイム制とは、1か月以内の一定期間（清算期間）における総労働時間をあらかじめ定めておき、労働者はその枠内で各日の始業及び終業の時刻を自主的に決定し働く制度です。

フレックスタイム制は、全ての時間を労働者の決定に委ねるほか、1日の労働時間帯を、必ず勤務すべき時間帯（コアタイム）と、その時間帯の中であればいつ出社または退社してもよい時間帯（フレキシブルタイム）とに分け、出社、退社の時刻を労働者の決定に委ねることも可能です。

### モデル例



## 中間管理職が「プレイングマネージャー」になっている

### 課題その1

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、その結果、課長がプレイングマネージャー（部下が残業しないよう、仕事を引き受ける）になっており、「生産性向上」を考える十分な時間が取れない。



### 対策

上長職による課長職の支援および上長職の人事評価項目にワーク・ライフ・バランスの項目を盛り込む

改善促進のルール化

一般社員の労働時間管理の適正化や休暇取得の促進は、プレイングマネージャーの側面を持つ課長職ではなく、その上位職である者が責任を持つことが望まれる。そのため、例えば、課長の顧客に対する折衝に上長が立ち会うなど、無理な働き方の防止や、計画的な業務遂行が可能となるよう、課長職を支援する。

あわせて、上長職の人事評価項目にワーク・ライフ・バランスについての項目を盛り込み、上長職本人及び課長職を含む部下の長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得を促進させる。

### 対策

業務の棚卸による課長級の業務負荷の軽減

仕事の進め方改善

プレイングマネージャーとなっている課長職が担っている業務の棚卸を行い、必要な業務か不要な業務かの選別を行い、不要な業務を廃止することで、業務負荷の軽減を図る。

上記で足りない場合は、必要な業務のうち課長職が行うべき業務を選別し、一部の業務を上司や部下に振り分けることで、課長職の業務負荷軽減を図り、部下の労務管理を実施できる体制を整備する。

## 顧客都合の業務が多く、調整が難しい

顧客の要求に即時に対応する必要があり、業務量をコントロールするのが難しい

### 課題その1

自社も取引先も、これまで年次有給休暇の取得を考慮しながら職務を遂行するような組織風土がなく、年次有給休暇の取得を考慮した業務の進め方ができていない。

### 対策

年次有給休暇取得促進を目的とした取引先との関係見直し

仕事の進め方改善

仕事効率を高めること等を目的として、自社が社員の心身両面の改善等に向けた働き方・休み方改革を推進することについて、取引先企業に説明を行い、自社の年次有給休暇取得促進に向けた取組を説明したうえで、一定期間ごとに自社の年次有給休暇の取得計画を作成し提供するなどにより、取引先に対して配慮と理解を求める。

### 課題その2

事前の予想が難しい急な発注対応によって過重労働が発生しており、安全面及び健康管理面の観点から、確実に休むことができる仕組みを作ることが必要と考えられる。

### 対策

勤務間インターバル制度の導入

改善促進の制度化

毎日十分な休養をとり、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一定時間（例えば11時間等）を設定する制度（勤務間インターバル制度）を導入する。

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、勤務間インターバル制度で決められた範囲で業務を遂行し、仕事が納期限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、過重労働を原因とした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について理解が得られるよう、トップを中心として組織的に働きかける。

### 課題その3

客先常駐の社員に関して、不慮の不具合が発生した場合に残業となることが多く、その際に、顧客の社員が残業しているのに自社の社員だけ残業しないということもできない。また、顧客の仕様変更が少なくないこと、要求レベルが高いことが、業務負荷の要因となっている。

### 対策

経営トップによる顧客への働きかけ

仕事の進め方改善

顧客とは共存共栄の道を探る必要があり、一方に負荷がかかり疲弊することは、持続的な関係を阻害する要因となる。

このため、発注者と受注者という関係の下で、現場レベルでの交渉には一定の限界があることから、トップから顧客に対し、スケジュールを十分に確保し、過大な業務の発生を防止するよう、働きかけを行う。

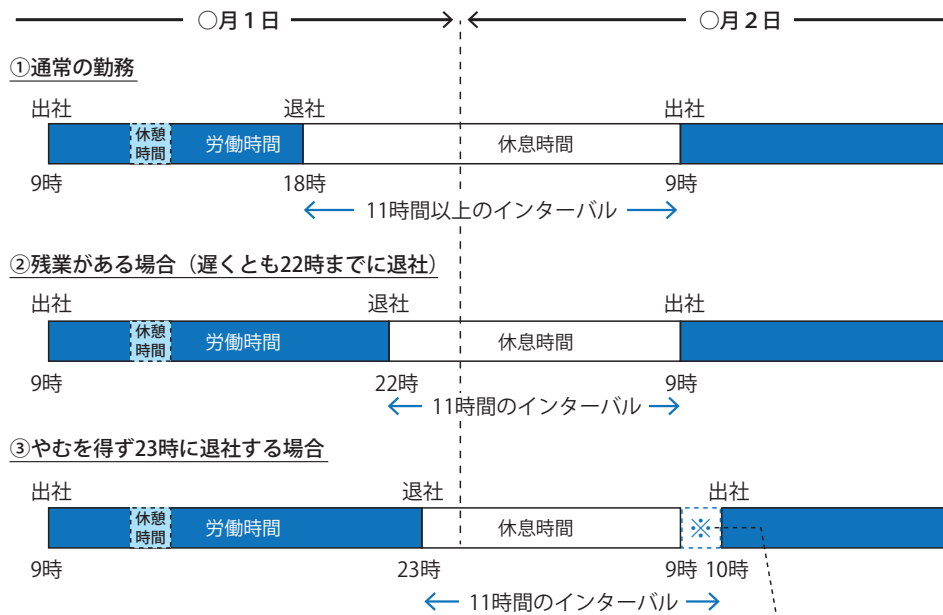


## コーヒーブレイク 勤務間インターバル制度とは？

「勤務間インターバル制度」とは、前日の終業時刻と翌日の始業時刻の間に一定時間の休息時間を確保する制度のことで、勤務と勤務の間の「休息時間（＝インターバル）」をしっかりと確保することです。十分な休息が確保されるとともに、長時間労働を未然に防ぎ、社員の健康維持や、ワーク・ライフ・バランスの向上を図ることを目的としたものです。

この制度は法律に基づくものではありませんが、一部の企業で働き方の見直しの一環として導入する動きが見られます。

### 「勤務間インターバル」の考え方（休息時間を11時間と設定した場合）



23時に退社した場合、この制度の下では翌日の勤務開始は10時以降になる。  
 （本来の勤務開始時間から出勤可能時間までの時間は、勤務したものとみなす、等。）

仕事  
のやり方に  
難あり  
仕事  
特性、

# 人材不足だから一人当たりの仕事が多い？

離職者が多いため、一人あたりの業務量が多い

## 課題その1

いわゆる「3K」に近い印象を持たれやすい職場であることから、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。

## 対策

家族・求職者向けイベントの企画・仕事内容のアピール

意識改善

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職場見学等を通じて、社員の家族や求職者へ同社業務の理解を促すとともに、社員にさらに自社への「誇り」を感じてもらえるよう工夫する。

## 課題その2

人員不足や社員高齢化等により、会社としての将来に不安を抱き、高齢者再雇用の上限年齢を延長する等対応しているが、いずれは運転手の人員確保が難しいことが予想される。

## 対策

多様な人材を活用することを目的とした労働条件改善方針の策定とトップによるメッセージ発信

方針・目標の明確化

運輸業界は人手不足状況にある中で、高齢者や女性の活躍が期待されていることから、人員確保のためには、多様な人材が働き続けることができる労働環境を整備することが必要である。

このため、具体的な労働環境改善の方針を明確化し、トップから方針について内外に発信することで、労働環境の改善を推進する。



## 一部の部署・店舗の社員が少なく、一人あたりの業務量が多い

### 課題その1

小型店舗では所属の社員数が少ないため、一人当たりの業務量が多くなり、所定外労働が発生する。

### 対策

業務の棚卸・業務の再分配を検討する・増員を検討する

仕事の進め方改善

社員が日々、長時間にわたり高いパフォーマンスを維持しながら職務を遂行することは、身体的・精神的に非常に負担がかかる。それが所定労働時間を超え長時間労働になればさらに疲労が蓄積する。

そこで、全社員の業務の棚卸しを行い、必要な業務か不要な業務かの選別を行い、不要な業務を廃止するとともに、必要な業務については業務量の平準化を行う。

あわせて、業務効率化を図りながら、社員の能力の底上げを行い、所定外労働の削減を図る。

上記の取組については、全社的な取組の前段としてモデル事業所を選定し、トライアルで仕事の棚卸と仕事の重要度の再確認、再分配を実施して、成功事例について水平展開することも検討する。

また、棚卸による仕事の効率化、再分配を実施してもなお効果がみられない場合は、増員（状況により正規・非正規社員・時間帯アルバイトを選定）も検討する。

## IV. 個別事例の改善取組

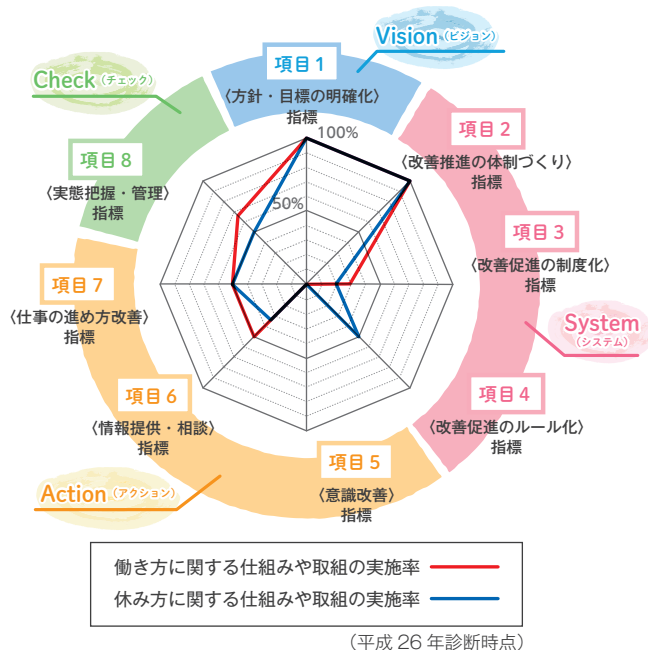


働き方・休み方改善指標を活用した診断・コンサルティングを平成26年度に受けた企業の診断結果、提案された対策、その後の取組状況についてご紹介します。

### 事例①：三洋化学工業株式会社

#### 【企業概要】

社員51名。製造業／プラスチック容器、キャップ、中栓等の開発設計、成形、製品管理、販売を手がける。2000年以降はプラスチック製化粧品容器のニーズが高まり業績拡大。製造業ではあるが、売上構成比で生産は5%程度であり、現在の事業は企画・デザインが主流になりつつある。



#### 【主な課題】

##### 1) 働き方・休み方【共通】

- ・「働き方・休み方」と「人事評価」が関連づけられていない。
- ・長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進に関する社員の意識を高めるための取組が行われていない。
- ・部下の評価方法が分からない、偏った評価を行う上司が存在する。
- ・社員意識調査が行われていない。

##### 2) 働き方

- ・業務の平準化がなされておらず、特定業務に従事する社員が長時間労働になっている。

##### 3) 休み方

- ・年次有給休暇の取得促進に繋がるような制度やルールがない。

#### 【主な対策（案）】

- ・ノー残業デーの設定
- ・誕生日（月）休暇の設定及び年次有給休暇の計画的付与制度の再導入
- ・管理職の人事評価項目に、部下の労働時間、休暇取得状況の管理に関する項目を追加
- ・全社員向けの仕事に対する意識改革のための教育・研修を実施
- ・管理職に対するマネジメント研修を実施
- ・年次有給休暇の取得目標を盛り込んだポスター等を掲示
- ・年次有給休暇取得率の低い社員に対する個別の奨励
- ・部門間の業務の平準化と多能工化の促進
- ・定期的に社員意識調査を実施

提案した対策のうち検討中・導入中の取組

取組（提案）	平成26年度モデル事業後の検討状況	平成27年12月（現在）の取組状況
誕生日（月）休暇の設定	イベント毎の休暇取得促進に向けた社員への働きかけ方を工夫検討し、計画的な休暇取得の実施を目指す。	全社的に一律で計画を策定するのではなく、各事業所の安全衛生推進者が主体となって、部門ごと、個人ごとに計画的な休暇の取得を促していった。特に取得が低調だった工場等の事業所では、業務調整を行い部門単位で休暇の取得を進めることで、取得率が向上した。
管理職の人事評価項目に部下の労働時間、休暇取得状況の管理に関する項目を追加	現状の人事評価項目の見直しを検討しているため、該当者へのヒアリングを実施し、その結果を基に、評価項目への組み込みを行っていききたい。	管理職層の意識に差があるため、人事評価項目に組み込む前に、評価者研修の実施を検討中。
全社員向けの仕事意識改革のための教育・研修を行う	全社員同時に実施することが望ましいと思われるので、年に1度開催している全体会議を活用して実施したい。	労働局の働き方改革宣言を全体会議で周知。研修までは実施できなかったが、働き方・休み方の改善に向けた意識を持ってもらうことはできた。
管理職に対するマネジメント研修を実施	人事考課とあわせて受講必須の研修として実施することを検討したい。	管理職研修を実施し、管理職の行動指針を作成・周知し、意識の統一を図った。次回は上記の評価者研修を実施する予定。
年次有給休暇の取得目標を盛り込んだポスター等の掲示	安全衛生委員会において、安全衛生の啓発ポスターを作成予定のため、あわせて作成、掲示していききたい	年次有給休暇取得推進月間（10月）にあわせて、取得推進のポスターを事業場毎に安全衛生推進者が作成し、掲示。各事業場の雰囲気に合わせて掲示で目を引き、取得推進につながったと思う。
年次有給休暇取得率の低い社員に対する個別の奨励	取得率の低い層の多くは管理職なので、マネジメント研修と合わせて実施していきたい。	管理職層については、各事業場の安全衛生推進者が取得推進を促し、計画的な取得を実施できている。
部門間の業務の平準化と多能工化の促進	製品部門（品質保証課とデザイン課）の間で、昨年から半年間の期限で、社員の部門出向を行っている。効果の検証は今年度末にヒアリング等を含め実施予定。	連携部門としての知識の共有ができることで、一時的な人員不足等の対応が可能となった。他部門間でも今後、実施していく予定。
定期的に社員意識調査を実施	アンケートについては既に準備を進めているので、今後は労使懇談会を創設して、実行に移していきたい。	労働者代表による働き方に対する意識調査は実施済みだが、労使懇談会までは進捗していない状況（年度内には懇談会を実施予定）。

取組中の人事担当者のコメント：

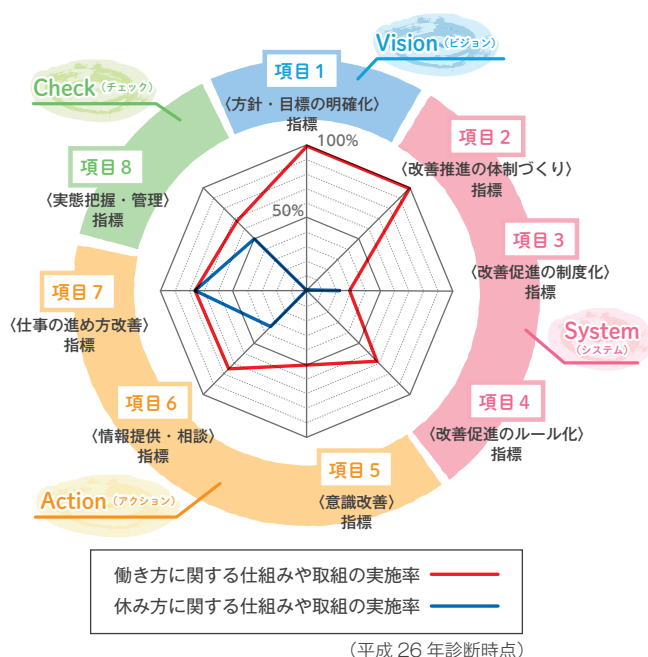
所定外労働はもともと多くないので、人員配置の工夫や教育訓練の実施がより効果が高いと考えている。いかに効率的に業務を進めることができるかを意識できるよう引き続き取組を推進する。

年次有給休暇の取得については、管理職層の理解も浸透しており、気兼ねなく休暇を取得できるようになってきている。休暇の取得が思うように進まない部門も一部あるが、これらの部門は、管理職層の意識が改善されてきてはいるものの、業務の繁忙を原因とするところが大きいので、今後は、人員配置等の措置及び部門連携等を実施して、改善を推進する。

## 事例②：東京三八五流通株式会社 久喜支店

### 【企業概要】

社員74名。(東京三八五流通株式会社：163名) 運輸業／一般貨物自動車運送事業(特別積合せ貨物運送)、一般貨物自動車運送事業、倉庫業[普通倉庫・定温倉庫・冷蔵倉庫]、利用運送事業[鉄道・航空・自動車]



### 【主な課題】

#### 1) 働き方

- ・長距離トラック運転手が不足しており、運転手一人当たりの業務負荷が高く、休日出勤が増えている。
- ・タイムカードで出勤、退勤を管理し、運転手に日報を作成させているが、働き方の状況の分析や問題点などの把握ができていない。

#### 2) 休み方

- ・長距離トラック運転手を中心に、休みはもらえない、収入を増やしたいという考えを持っている社員が多いなかで、いかに休みをとってもらうことが大事かという点を理解させることが必要と考えている。また、休むようにいってもなかなか休まない者が多い。
- ・年次有給休暇の取得促進をしているが、周囲が休まないので休みづらい傾向にある。

### 【主な対策 (案)】

- ・多様な人材を活用できるよう労働条件改善方針の策定とトップによるメッセージ発信
- ・年次有給休暇取得促進月間を設定
- ・「記念日休暇」、「誕生月休暇」等のメモリアル休暇を設定
- ・職場の安全にとって休養が重要であることを認識できる体験教育
- ・年次有給休暇取得日数の少ない社員に自身の取得状況を通知
- ・働き方・休み方改善推進につなげるための受託条件の改善交渉
- ・社員各人の働き方などの実態把握
- ・社員意識調査の実施

提案した対策のうち検討中・導入中の取組

取組（提案）	平成26年度モデル事業後の検討状況	平成27年12月（現在）の取組状況
多様な人材を活用できるように労働条件改善方針の策定	ポスターの掲示、店所長訓練でのトップからの具体的な指示	有能な人材が残ってくれた。 （事務職1名増、乗務員4名採用）。
年次有給休暇取得促進月間を設定	労使で相談しながら決定していきたい。	希望する休暇は最大限取得させるよう留意している。今後の年次有給休暇取得促進対策案として、夏季休暇における3～4日の付与を目指す。
「記念日休暇」、「誕生日休暇」等のメモリアル休暇を設定	記念日休暇等は、今までは週休という形の取得が主であったが、このような提案を受け、プラスαで休暇の取得を実施していきたい。	記念日休暇等は、効果が高いと考えており、導入に向けて検討していきたい。
職場の安全にとって休養が重要であることを認識できる体験教育	安全衛生委員会等で休養の重要性を周知してきたつもりではあるが、まだまだ理解が不足している。社員にとって最高の教育は何かを引続き考える必要がある。 休養が重要であることを再認識させ、管理者の意識改革を推進し、後継者を育成し、組織として持続可能な体制を整備する。	本店の安全管理専任者から、社員に対して、余暇の過ごし方及び睡眠の必要性等について講演。しかしながら、年次有給休暇は管理者・事務所側が積極的に取得していかなければ、その意識は乗務員にまで浸透していかないと考えている。 配車業務の簡素化、若手人材の育成が今後の課題。また、積極的に休暇取得を勧められる環境づくりに向け、人手不足の解消、乗務員の採用が急務となっている。
年次有給休暇取得日数の少ない社員に、自身の取得状況を知り通知	給料明細に取得状況を明示している。	社員が生活運営していく上で、年次有給休暇を何日取得しているかを把握することでできるので、生活の質の向上に貢献している。 明細への明示だけでなく、改めて個人への通知も必要と考える。
働き方・休み方改善推進につなげるための受託条件の改善交渉	荷待ち時間の短縮等、条件改善できない荷主からの輸送の撤退。引き続き条件改定を進める。	回転率・生産性の向上。長距離乗務員の事故の減少につながっている。 長時間の運転時間・拘束時間が見込まれる運行系統について、店所のみでなく東京三三五流通全体で改善の取り組みを進めている。
社員各人の働き方などの実態把握	長距離乗務員に関しては管理が非常に難しい面はあるが、今般クラウド型デジタコを順次導入していくことを決定。	新車より順次クラウド型デジタコを導入中。運行管理者より帰庫点呼時に記録内容について指導することで、乗務員の記憶が薄れる前に原因究明、改善指導ができています。また、運行管理者の配車、乗務員に対する指示・指導力が向上している。
社員意識調査の実施	メンタルヘルスチェックを実施。 さらに、別な視点での調査方法があれば実施してみたい。	年2回、正社員に対して、働き方、勤務希望地に関するアンケートを実施することで、会社に対する社員の意識が良くなる。健診内容と合わせて、今後の働き方休み方の指標としていきたい。

取組中の人事担当者のコメント：

- ・NASVA（自動車事故防止対策機構）の安全教育により、乗務員自らが事故防止に向けて積極的に活動している。
- ・乗務員より、翌月の勤務シフトの作成の際に、曜日を特定した所定休日の取得を望む声が多くあがっている。
- ・余暇の過ごし方の一環で、社内レクリエーション等社員交流の場を求める声があがっている。

# 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。



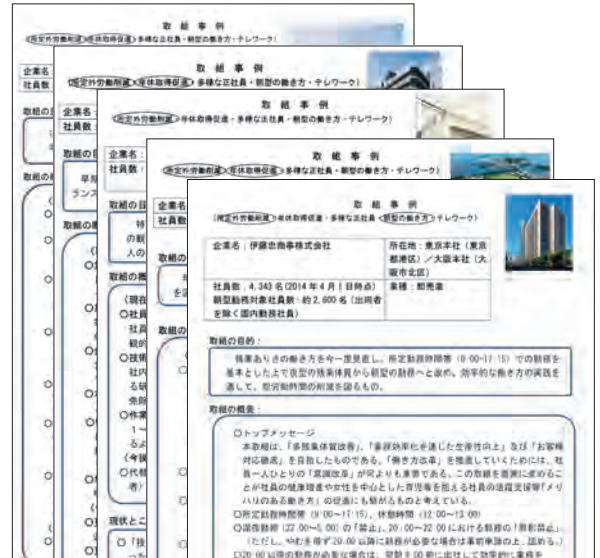
**2** 働き方・休み方改善指標による自己診断ができます。



**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？

## 働き方・休み方改善ポータルサイトの新機能のお知らせ

2016年4月より、働き方・休み方改善ポータルサイトに以下の新機能が追加されます。

### メールマガジン配信

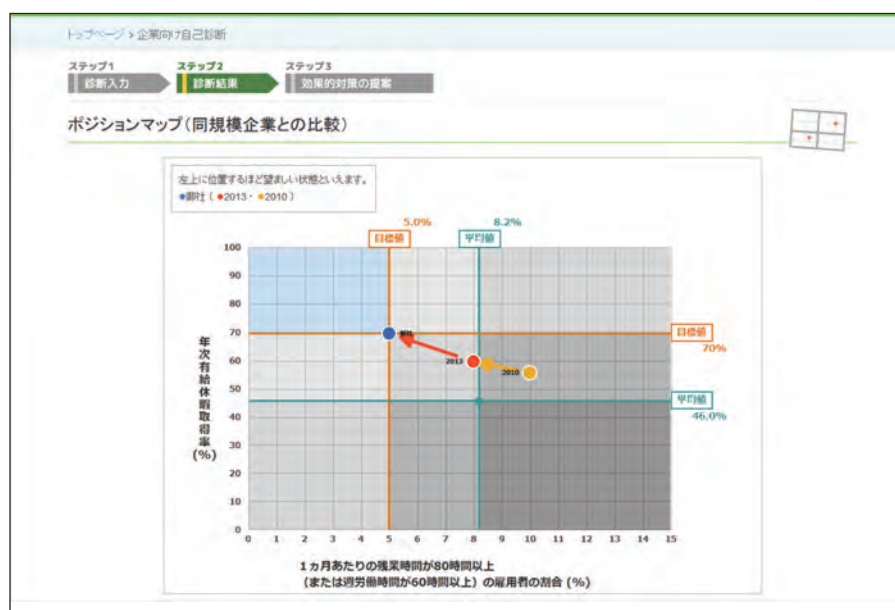
働き方・休み方の改善に役立つ情報についてメールマガジンを配信します。

メールマガジンでは、働き方・休み方改善に関する国や都道府県労働局の事業・イベント等のお知らせや、働き方・休み方の改善に取り組む企業の事例紹介などを行っています。ぜひご登録をお願いします。

### 過去の診断結果との比較・業種別比較

ID登録をしていただくと、過去の診断結果を保存することができ、新たに診断を行う際に過去の診断結果と比較することができます。

また、ポジションマップ、レーダーチャートでの診断結果を、業種別に比較することもできます。



### 事例の投稿

自社の働き方・休み方に関する取組について、事例投稿フォームにより投稿することができ、投稿された事例はサイト内で掲載します。

※投稿事例は、内容により、掲載を見送る場合があります。

# 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

企画・製作  
株式会社三菱総合研究所

発行  
2016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)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。