

働き方・休み方改善 取組事例集

働き方・休み方改善指標活用事例集



見える化

実態把握



経営トップの
判断

実践



働き方
休み方

改善



目 次

はじめに	1
I. 本事例集の活用方法について	2
II. 課題と対応方策	
～意識に問題あり～	4
トップの意識	4
管理職の意識	7
組織・職場の風土	8
一般社員の意識	11
～マネジメントに問題あり～	14
体制・組織・仕組み	14
管理職の部下マネジメント	17
～仕事特性、仕事のやり方に難あり～	20
仕事の進め方	20
仕事量の偏り	29
顧客都合の業務が多く、調整が難しい	37
人材不足	39
～働き方・休み方の実態把握に問題あり～	41
働き方・休み方の実態・課題の把握	41
社員の意識の把握	43
III. 「働き方・休み方改善指標」について	45

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。

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。

「働き方・休み方改善指標」について、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ものであり、Ⅲ.で紹介しておりますので、こちら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を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。

※本事例集は、平成27年度に厚生労働省が発行した「働き方・休み方改善指標 活用事例集 Part2」の増補版です。診断・コンサルティングを実施した企業を20社程度追加し、対応方策の例をさらに充実しました。

注：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。

【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、WEBサイトの専門家の協力をいただきました。

- | | |
|----------|-----------------------------------|
| ○佐藤 博樹 氏 | 中央大学大学院 戦略経営研究科 教授 |
| 油谷百百子 氏 | パシフィックコンサルタンツ株式会社 戦略企画統括部 広報室長 |
| 小倉 一哉 氏 | 早稲田大学商学大学院 教授 |
| 小林 千恵 氏 | 日産自動車株式会社 ダイバーシティディベロップメントオフィス 室長 |
| 前川 純一 氏 | 株式会社情報通信総合研究所 ICT創造研究部 主任研究員 |
| 松原 光代 氏 | 学習院大学 経済学部 特別客員教授 |

※○：委員長

I. 本事例集の活用方法について



本取組事例集の作成に当たり、約60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「意識」「マネジメント」「仕事特性」「実態把握」に分類・整理しています。また、P.4以降に、診断等で確認された実際の課題と提案された対応方策をお示ししています（課題と対応方策の一覧についてはP.48を参照ください）。

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.4
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.10
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.11
	<input type="checkbox"/> 長時間労働をいとわない	p.11
	<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.12
	<input type="checkbox"/> 仕事が趣味になってしまっている	p.12



～マネジメントに問題あり～

体制・組織・仕組み	<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.14
	<input type="checkbox"/> 社内のマネジメントの事例が分析、共有されていない	p.15
	<input type="checkbox"/> ノー残業デーを設けているが、機能していない	p.16
	<input type="checkbox"/> 働き方・休み方の見直しに即した規定（人件費・36協定等）になっていない	p.16
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.17




～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.20
	<input type="checkbox"/> 業務（時間）の無駄、重複が多い	p.20
	<input type="checkbox"/> アウトプットの品質を過剰に追求する	p.23
	<input type="checkbox"/> 必要ではないメール、会議が多い、会議が効果的に行われていない	p.24
	<input type="checkbox"/> 優先的な業務の仕分けができていない	p.26
	<input type="checkbox"/> シフト制のため一日単位の休みが取りづらい	p.26
	<input type="checkbox"/> 営業目標の設定期間が短い	p.26
	<input type="checkbox"/> IT化（効率化）に対する忌避感がある	p.27
	<input type="checkbox"/> 事業の進め方が非効率で、働き方に影響を及ぼしている	p.27
仕事量の偏り （部署、時期）	<input type="checkbox"/> 特定の部署・社員に仕事が集中している	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.33
	<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.34
	<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.36
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.37
人材不足	<input type="checkbox"/> 全社的に社員が少なく、一人あたりの業務量が多い	p.39
	<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.40



～働き方・休み方に関する実態把握に問題あり～

働き方・休み方の 実態・課題の把握	<input type="checkbox"/> 働き方の実態が把握できていない	p.41
	<input type="checkbox"/> 働き方・休み方に関するデータと業績の関係が不明確	p.43
社員の意識の把握	<input type="checkbox"/> 社員がどのような働き方を望んでいるか把握できていない	p.43

※診断・コンサルティングを受けた約60社とは別に、平成27年および平成28年に開催された「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。

II. 課題の対応方策



～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

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、従業員の意識が変わらず、社内にも浸透していない。

対策その1

業務効率化や、ワークスタイル変革推進（所定外労働削減、年次有給休暇取得促進を含む）を経営課題と認識してもらうため、経営計画に盛り込んだうえで、計画策定時と計画期間中にトップから随時メッセージを発信

方針・目標の明確化

全社で所定外労働削減、年次有給休暇取得促進の取組を行うためには、これらを経営課題の一つとして位置づけ、その取組の方針について、経営トップによる全社に向けたメッセージの発信が不可欠である。例えば、中期経営計画など全社の経営計画策定時に、会社の将来に向けた体制強化の一環として、業務効率化、ワークスタイル変革等も経営計画に明確に盛り込み、一貫した方針の下で取り組むことが効果的である。また、計画の進捗状況に応じて、追加でトップメッセージを発信することによって社内隅々まで方針や進捗が浸透する。

対策その2

経営計画やトップメッセージに具体的な目標数値を掲げる。目標の設定には、安全衛生委員会等、労使による協議の場を活用

方針・目標の明確化

経営計画やトップメッセージに具体的な数値目標を示して、所定外労働時間、年次有給休暇に向けた取組や決意を明言する。具体的な目標数値の設定には、安全衛生委員会等、労使による協議の場の活用が有効である。

※現場の業務量が明らかに過多である状況で、トップが闇雲に過大な数値目標を設定して、声を発するだけでは、現場のモチベーションを逆に下げってしまう恐れもあるので、注意が必要。また、「業務の棚卸」等の仕事の効率化と併せて行うことが望ましい。

対策その3

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

策定した所定外労働削減・年次有給休暇の取得促進の方針を、社内のみでなく、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など）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。

課題その3

本部、部署等によって事業が異なり、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しづらい。

対策

トップダウンによるメッセージ発信と、本部、部署ごとの数値目標の設定をリンクさせる

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場合には、数値目標をトップのメッセージに加えることで、さらなる取組推進が可能である。全社統一的な数値目標の設定が困難な場合は、業務の繁閑、仕事の進め方など、それぞれの事情を踏まえ、部署ごとに目標設定を行う方法も考えられる。

参考となる取組事例

トップメッセージの発信（Happy8活動）（日産自動車株式会社）

日産自動車 働き方改革“Happy8”

**集中8時間！
ライフも充実、カラダも元気、Happy8**

Happy8活動とは… 1日8時間勤務を意識し、働き方を見直すことで8つの項目の100%を目指して活動します。

① 仕事への意欲
② チームへの貢献意識
③ 時間あたり生産性
④ 業務の透明性
⑤ 協業の風土
⑥ IT、ファシリティ、制度の活用
⑦ 心身の健康
⑧ 管理職自身のワークライフマネジメント

NISSAN MOTOR CORPORATION

出典：働き方・休み方改革シンポジウム（平成28年）日産自動車株式会社講演資料

参考となる取組事例

トップからのメッセージ発信および経営層の写真を活用したノー残業デーポスター（パシフィックコンサルタンツ株式会社）

※WLB888プロジェクト（8 for work, 8 for yourself and your family, 8 for your health）

パシフィックコンサルタンツ WLB888プロジェクトの目的

➤ 激変する市場環境の中でのグループ最大化

➤ 社員の意識と働き方の劇的な変革によるモチベーションの向上とそれによる労働生産性の向上

→ 長時間労働の削減

経営戦略のひとつに位置づける

メリハリのきいた生活、活力溢れる会社

帰れ

全社一斉NO残業デー
2012.9/5・12・19・26

※ 達成できなかった部門は公表します。

出典：働き方・休み方改革シンポジウム（平成28年）パシフィックコンサルタンツ株式会社講演資料

参考となる取組事例

社員満足主義を経営方針として掲げ、年次有給休暇100%消化、ノー残業を実践（拓新産業株式会社）

事業内容：建設用機材、事務用備品・電気製品、OA機器のレンタル及びリース

社員数：約80人

【きっかけ】

※ 28年前に初めて新卒採用に取り組んだ合同企業説明会でブースに学生が来なかった。建設分野において人材を確保するには、職場環境の改善が必要と考えた。

【取組と工夫】

● 企業の経営方針【社員満足主義】を社員に浸透させる

『一流の中小企業』を目指しており、社員満足主義を経営方針として掲げ、社内にトップからのメッセージを浸透させている。企業の成長よりも、社員の満足を優先し、成長をある程度抑えている（利益率は上昇傾向）。中小企業はトップ自らが実践して周知することが重要であり、本意を示さないと職場環境は変わらない。

● 顧客を小口分散へ切り替え

特定の顧客に依存すると無理な要求を聞くことにつながりやすいため、大口の上得意を作るのではなく、小口分散の方針に切り替えた。

● 顧客への「残業しない・休日は働かない」方針の説明

「残業はしない・休日は働かない」と取引先に繰り返し粘り強く説明し、お願いした。営業が板挟みにならないように、顧客への説明は、営業以外の者が、顧客の現場を訪ね、「当社は残業しないから早めに連絡を下さい」等の守ってほしい事項を伝え、依頼する。

● ゆとりのある社員数の確保とジョブローテーション

ゆとりある社員数を確保することで、労働の質が上がり、会社に対する不満がある社員が多い会社と比べて生産性が上がる。また、特定の社員にしかできない仕事は、数年かけてその仕事ができる社員を増やし、誰かが休んでも交替できるようにした。

● 年次有給休暇取得に継続して取り組む

有休消化100%に向けた取組として、1年目に朝礼で3か月おきに、社員に有給休暇を消化するように呼びかけ、2年目から3か月ごとに社員毎の有休消化率を掲示し、取得率の低い社員の名前を読み上げて声かけを行った。それから20年以上たった今も4か月ごとに消化率を掲示し、継続的に取得促進を行っている。

【取組の効果】

- 会社説明会には、毎年、学生が多数参加。
- 就業時間内に終えるように、自発的に改善工夫、業務の簡素化を考えるようになる。
- 人件費が抑えられる（割増賃金等が発生しない）。
- 経営者が職場改善へ取り組む経営姿勢を示すことで、社員は理解し、信頼してくれる。

出典：働き方・休み方改革シンポジウム（平成28年）拓新産業株式会社講演資料より作成

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

部下の働き方・休み方に関するマネジメントに対する管理職の意識、モチベーションが低く、働き方・休み方の改善が各職場に浸透しない。

対策その1

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

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。

対策その2

トップからのメッセージと合わせて、中間管理職を巻き込んだ推進体制の構築

改善促進のルール化

トップによるメッセージの発信と合わせて、経営会議や取締役会の下部組織として中間管理職などから構成される委員会又はワーキングなどを設置する。その場で、より一層働きやすく魅力ある会社にするため、会社として業務の効率化、長時間労働の削減、年次有給休暇取得促進に取り組むことの必要性、問題点、具体的な対策の検討を行う。取りまとめた対策は経営会議や取締役会などに報告し、対策推進の検討を経て各職場で実施し、その達成状況も報告する。また、中間管理職層が主体的に改善に取り組む意識付けを行う。

課題その2

管理職層の年次有給休暇の取得率が総じて低く、女性管理職比率が上がらない。

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

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原因の一つとして考えられ、管理職層の「現状の労働環境（労働時間が長い）のままで女性職員の活躍」という意識を変えるためにも、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。

参考となる取組事例

管理職全員と労働者代表が参加する「職場意識改善セミナー」の開催等の職場意識改善の取組（三洋化学工業株式会社）

労使懇談会



「職場意識改善セミナー」



ワークショップ



出典：働き方・休み方改革シンポジウム（平成28年）三洋化学工業株式会社講演資料

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 管理職が長時間労働の傾向がある場合、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、管理職に対して定時退社を促す仕組みを検討する。

課題その2 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業務内容と残業する理由、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ための手続きが必要であることを伝える。

課題その3 取引先に派遣されている社員は、取引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（派遣先）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4 半期に一回、年次有給休暇の取得促進をポスター掲示により周知しているが、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示しているものの、取得率が低調である場合、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取得率の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。

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」で評価するように制度設計することで、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を嫌う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、部署メンバーの賞与へ反映させることなどで、所定外労働の削減により賃金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を導入しているが、一部で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、退社時間を早めることを促す。



コーヒープレイク 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労すべきだ
 - 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28年) 佐藤博樹教授講演資料

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、社内で度々働き方改革を行い、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、管理職層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実習型の研修を行う。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で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

トップメッセージの周知が、イントラネットによる情報発信のみでは、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」の掲示や、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。

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示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、早く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。

対策その1 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。

対策その2 オフの時間確保とそれによる社外の様々な活動への参加推奨

意識改善

定時退社や、年次有給休暇を取得することにより、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、自分の仕事を見つめ直すことを推奨する。必要に応じて、それら活動の情報提供を行う。併せて、そのオフの活動の際の社員のいきいきした姿、その活動によって得られるものなどの情報について社内報などを通じて提供する。

課題その2

ワーク・ライフ・バランスに対する意識が低く、自分の働き方を改善しようというモチベーションがなかなか働かない。

対策

一般社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、自身のワーク・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、仕事の量、質、裁量度を考慮した上で所定外労働時間や年次有給休暇に関する個人目標値を設定し、達成度合いを人事評価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、年次有給休暇の取得計画を踏まえ、計画的に業務を遂行するよう意識付けを行う。

仕事が趣味になってしまっている

課題その1

社員の意識が休暇取得よりも仕事に向いており、年次有給休暇を取得する意識が低い。

対策その1

「記念日休暇」、「誕生月休暇」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」、「誕生月休暇」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、誕生月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。

対策その2

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。



コーヒープレイク 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

5日	5日
事業主が計画的に付与できる	従業員が自由に取得できる

例2 年次有給休暇の付与日数が20日の従業員

15日	5日
事業主が計画的に付与できる	従業員が自由に取得できる

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

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。

対策その1

年次有給休暇取得率の低い管理職自身及び取得率の低い部下を持つ管理職に対して、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)

年次有給休暇取得促進に向けての意識を高めるため、経営層から管理職に向けての長時間労働に対する改善促進メールに加えて、休暇の取得日数が一定水準（目標）を下回る者（管理職も含む）に取得促進メールを送信する。

(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、管理職自身や部下が目標を下回っている場合、管理職に対し、トップの代理として、人事から定期的にメール等で注意喚起を行うことを検討する。

※部単位で有給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。

対策その2

全社員の働き方・休み方の状況と自身の状況を比較し、気づかせるルールを運用する

改善促進のルール化

社内または部署内の年次有給休暇取得日数の下位50人をリストアップする。本人及び上司に対してその事実を知らせ、改善の必要性を認識してもらう。併せて、部署毎の状況について社内に公表する。その上で、管理職に対して部下の指導など対策を求める。



コーヒーブレイク 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、社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。

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28年） シスコシステムズ合同会社講演資料



～マネジメントに問題あり～

体制・組織・仕組みに問題あり

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く、各部署での取組が共有されていない。

対策

働き方・休み方改善の推進に向けた社内体制を構築し、労使協調による話し合い体制や情報共有の体制を整える

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暇取得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。

特に、複数の部門・店舗がある企業では、好業績を継続し、かつ労働時間や休暇取得状況が優れている部門・店舗の働き方・休み方の実態を抽出し、その結果について、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検討するための社内体制を整備する。その推進体制として安全衛生委員会等を活用した場合、労使一体となった検討を行うことで、より効果的な取組とすることができる。

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。

課題その2

労働組合がなく、現場の意見を吸い上げる体制がない。

対策

働き方・休み方改革に向けて従業員代表等との協力推進体制の整備

改善促進の体制づくり

長時間労働の抑制及び年次有給休暇取得促進に関して、それらの課題について従業員代表など現場の社員と定期的な意見交換の場を設けて、取組推進の体制を構築する。例としては、既存の安全衛生委員会におけるテーマのひとつとして議論する他、働き方・休み方に特化して協議する場として労働時間等設定改善委員会を設置するなど、今後の方針、改善を進めるフローの検討等具体的な話し合いを労使で進める場を設ける。

社内のマネジメントの事例が分析、共有されていない

課題その1

組織的に顧客を管理している等、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社内で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社内で共有し、さらに、組織的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

店舗ごとの売り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

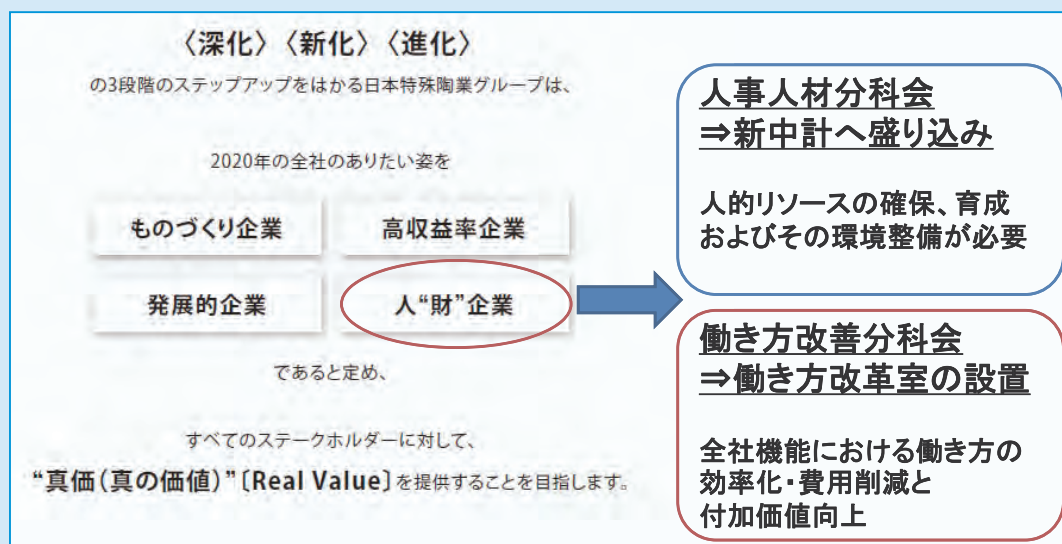
店舗ごとの働き方・休み方などの実態把握及び取組の情報共有

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。

参考となる取組事例

「人“財”企業」の実現に向けた取組体制（日本特殊陶業株式会社）



出典：働き方・休み方改革シンポジウム（平成28年）日本特殊陶業株式会社講演資料

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

ノー残業デー実施日に、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に加えて、あえてノー残業デーに必ず遂行すべき内容かを精査し、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、上司にとっても、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。

働き方・休み方の見直しに即した規定（人件費・36協定等）になっていない

課題その1

年次有給休暇の取得を想定した単価設定になっていない。

対策

年次有給休暇の取得をふまえた受託業務の単価設定

改善促進のルール化

受託費用を積算する際の人件費単価について、年次有給休暇取得の目標値に対応した時間数から計算した単価を基に積算することとし、価格交渉時に顧客の理解を得る努力をする。

課題その2

労使で協定している法定外労働時間の上限時間の数値が高い。

対策

設定された労使協議の場において、36協定の上限数値の引き下げの検討

改善促進のルール化

36協定で定める法定外労働の上限が高めに設定されている場合、トップによるメッセージ等の取組効果が弱まってしまう可能性があるため、引き下げに向けた検討を行う。所定外労働の根本原因の分析結果が非常に有用な情報となるため、それを活用し、所定外労働の削減方法の協議、そしてそれをもとにして、36協定の内容の見直しを行う。

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いないため、十分なマネジメントがされず、上長の考え方やワークスタイルなどにより、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、管理職自身の働き方・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、管理職層の意識改革を図る。

また、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態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く、各職場を統括する管理職のマネジメントに対する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

部下の労働時間及び年次有給休暇取得状況の管理は管理職の責務であることを明確にするとともに、管理者に対する意識づけや管理能力の向上を図るため、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。

課題その3

管理職の研修は座学のみで、実際に管理職の仕事を現場で見る機会がない。

対策

管理職研修の仕上げとして、現場のベテラン管理職の業務を1日見学する

意識改善

見学するにふさわしいベテラン管理職の現場のマネジメントを見学し、その日の終わりに、管理職に質問をして、回答をもらう。その後数日中に、座学の研修内容と共に管理職見学の報告書をまとめ、上長に提出する。内容が管理職を任せるにふさわしい報告になっているか、座学の研修の内容は知識として備わっているか等をチェックして、最終的に管理職として任命するなど、マネジメントレベルが一定のラインを超えるためのハードルを設ける。

課題その4

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。





参考となる取組事例

管理職のマネジメント意識改善のための取組 (三洋化学工業株式会社)

「プレイング・マネジャーとして多忙だから・・・」
「勤怠・就業管理は総務課の仕事なのに・・・」



勤怠管理ソフトの導入



管理職に対して、配下メンバーについて
勤務状況の「毎日管理」を義務づけ

職務権限・責任の明確化

現在進行中

- 「安全管理」意識の向上(「働く人がその日の仕事について
身体の状態のままその日の仕事を終える」)
- 評価者・責任者として人事評価を運用(部下の手本に)



出典：働き方・休み方改革シンポジウム（平成28年）三洋化学工業株式会社講演資料



参考となる取組事例

マネジメントポータルサイトの整備 (シスコシステムズ合同会社)

～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、リコグニションの状況
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



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マネジメント能力
- (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



～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

繁忙期に外部人材を雇用しても業務内容の説明に労力がかかり、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。

課題その2

他の社員が業務を代替しにくく、休暇中に他の社員が顧客等をフォローできる体制が構築されていない。

対策

作業手順のマニュアル化・形式知化およびメンター制度の導入

仕事の進め方改善

棚卸によって業務量の調整を図り、次にマニュアル化の推進によってスキルやノウハウの平準化・作業の標準化を図る。また、責任感のある社員・能力の高い社員をメンターとするメンター制度を設け、その社員には管理職候補としてメンターに必要な能力をはじめ、マネジメントのための能力の伸長も図る。また、他の社員にとっては、壁にぶつかった時に相談できる先輩がいることで、日ごろの悩み相談や、業務上における壁を越える為のアドバイスを得やすく、能力の伸長も図りやすい。

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

現在の組織運営のあり方を再度検討し、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簡素化を図り、業務の効率化につなげる。

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、負荷がかかることが残業の増加要因の一つとなっている。

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、業務の引継ぎが行われているが、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等を明示する。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。



営業職

対策その1

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改善点など盛り込んだ上で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労働時間の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。

対策その2

事務処理の締切の設定の見直し

改善促進のルール化

営業の事務処理について、営業担当者が顧客先から会社に戻った後にデータ入力の業務が発生することが、所定外労働の発生要因となっている。所定外労働にならないようにするためには、データ入力の要否を検討し、データ入力が必要である場合は、入力処理を翌日朝に持ち越すことも含めて検討する必要がある。ただし、翌日の営業活動を始める際の検討に必要な情報である場合には、多様な労働時間の仕組みを活用して、朝の出勤時間を遅くしたシフトを採用することなどにより、所定外労働が発生しないように工夫する。この場合には労働組合又は労働者代表との間で十分意見交換を行った上で導入する。

課題その4

工事系業務に従事している社員は、日中は現場、夕方から事務処理を行うため、特に長時間労働が常態化している。



現場職

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。



こだわる業務改革

- ◆ 伝票の簡素化 (喪失手続書類 (1枚に集約)、両替手数料、借入申込書 (廃止))
- ◆ 普通預金の印鑑レス出金
- ◆ 営業店業務の本部集中例 (相続相談業務、融資実行業務、債権書類、金庫レス)

Web会議システムを活用し、お客さまの顔を拝見しながらの相談受付



相続相談業務

年間処理件数が3,500件増加 (前年度比較)



融資実行業務

Before

金庫レス

After



出典：働き方・休み方改革シンポジウム (平成28年) 株式会社西京銀行講演資料

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

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評価指標として設定し、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。例えば、売上に対する人件費を含むコストの削減率、時間あたり売上高等とする。

課題その2

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

必要最小限の業務時間で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3

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

社内資料の内容について再検討を行い、資料内容の簡素化及び枚数上限設定

仕事の進め方改善

社内資料の内容について、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、各部署から構成される社内横断的な委員会を作り、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、担当役員も含め、各資料の関係者との調整を行う。関係者の了解を得るため、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、会議が多い、会議が効果的に行われていない

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（明確な意思決定を行う、会議に必要な人のみが出席等）」等の取組を行っており、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等により、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 メールに関わる時間の削減・効率化とメール数の削減

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、宛先を必要最小限にすること等のメールの利用ルールを設定し、徹底を図る。

課題その2

会議で意見が出ず、会議の機能を果たしていない。

対策 会議の活性化

仕事の進め方改善

会議・ミーティングの本質的な意義は、人が集まって議論することによって、新たな発想を生み出したり、必要な意思決定を行うところにある。その目的を達成するためには、会議の前に、その会議の目的、議題、決めるべきことなどを明確にして会議参加者に伝える。また、参加者は、問題意識を持って会議に参加する。



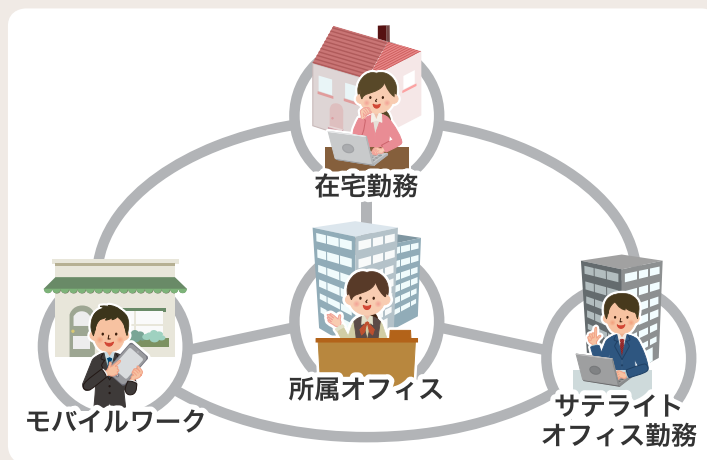
コーヒーブレイク テレワークについて

テレワークとは、「ICT（情報通信技術）を活用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方」です。

インターネットなどのICTを利用することで、本来勤務する場所から離れ、自宅などで仕事を行うことができます。さまざまな場所での柔軟な働き方は、「従業員の育児や介護による離職を防ぐことができる」「遠隔地の優秀な人材を雇用することができる」「災害時に事業が継続できる」など、多くのメリットをもたらします。

テレワークは、育児・介護等を行う一部の従業員のみに対する福利厚生策ではなく、会社全体の働き方を改革するための施策の1つとして期待されています。

テレワークは、「在宅勤務」「モバイルワーク」「サテライトオフィス勤務（施設利用型勤務）」の3つのテレワークの形態の総称です。いずれの場合も、テレワークは、所属するオフィスから離れて仕事を行うため、始業・終業時刻など労働時間の管理方法などについて、適正なルールづくりをすることが重要です。

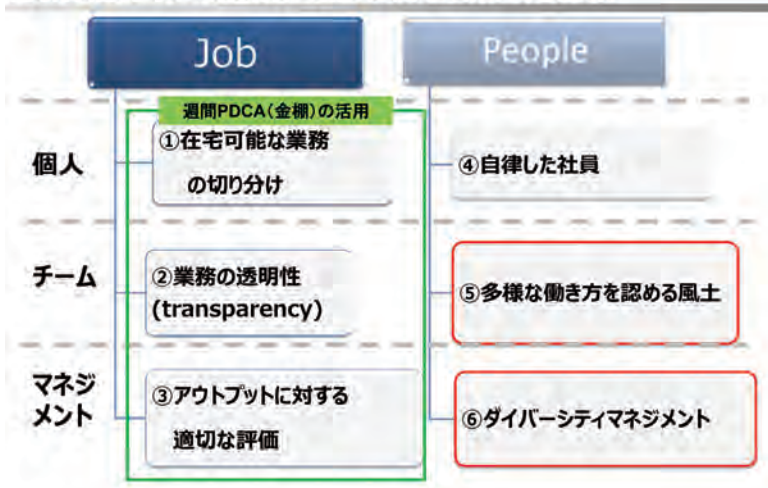


仕事特性、仕事のやり方に難あり

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28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、十分ではないため、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、採算性や納期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。

シフト制のため一日単位の休みが取りづらい

課題その1

製造現場においてはチームでシフトを組んで稼働しているため、(一日単位の) 年次有給休暇が取りづらい。



対策

時間単位の年次有給休暇の導入

仕事の進め方改善

年次有給休暇を取得しにくい状況を改善するため、時間単位での年次有給休暇の付与制度を設け、1日フルに休めなくても、必要な時間だけ年次有給休暇取得を可能にする。なお、時間単位の年次有給休暇取得制度導入にあたっては、使用者と労働組合（労働組合がない場合は過半数代表者）との間で労使協定を結ぶ必要がある。

※この協定では、次の事項を定めることが必要。

〔①対象労働者の範囲、②取得可能な時間単位年休の日数（年5日以内。前年度からの繰り越し分がある場合は、繰り越し分を含めて5日以内）、③取得可能な時間単位年休1日の時間数（1日の年次有給休暇が何時間分の時間単位年休に相当するか。1時間に満たない端数は1時間単位に繰り上げる）、④1時間以外の時間を単位とする場合はその時間数（2時間単位、4時間単位等の整数の時間単位で。ただし、1日の所定労働時間数と同じ、又はこれを上回ることはできない）〕

営業目標の設定期間が短い

課題その1

営業目標の設定期間（個人×日単位、週単位）が短いため、休みが取りづらい。



対策

営業目標設定方法の変更（月間目標に変更）

仕事の進め方改善

営業目標の設定が週単位、日単位まで落とされており、弾力的な働き方・休み方の実現を妨げている。最終的には月末で締めて前月1カ月間の成約件数等に応じて当該月の給与の業績部分が決まるため、月間目標を明確に公式の目標と位置づけ、週単位の目標は無くし、日単位の目標は、あくまで目安として運用する。また、月間の目標に関しても、繁忙期と閑散期で差を付けて設定する。

IT化（効率化）に対する忌避感がある

課題その1

業務効率化のためにIT機器を導入したいが、IT機器に対する忌避感が強い社員が多く導入が難しい。



対策

IT機器に対する忌避感がある社員向けに、通常のマニュアルとは別の簡易マニュアルを作成

仕事の進め方改善

一般的にマニュアルは、全ての機能について網羅する必要があるため、作成が難しい。現場で日々使用する機能に特化したマニュアル（図付き）を作成し、手順通り行えば紙によるレポート等作成と変わらず、時間場所を選ばず報告ができるメリット等も伝えつつ、IT機器に対する忌避感がある社員にも導入を図る。研修機会も設けられると良い。

事業の進め方が非効率で、働き方に影響を及ぼしている

課題その1

店舗の営業時間について、ニーズに関係なく、従前からの慣行で、長く設定している。



対策

店舗における営業時間の見直し

仕事の進め方改善

顧客のニーズを調査し、ニーズが高くない場合には、例えば、営業時間外の業務を予約制にするなど、現在の業務の量や質などを分析した上で営業方針を検討する。運用にあたっては、猶予期間を設けて、ポスターの掲示や窓口での口頭でのアナウンスなどにより、顧客への周知を図り、また、運用開始後も、通常営業時間に周知を継続するなどにより、顧客への丁寧な対応を行う。

課題その2

拡大中の事業（店舗数拡大や営業日増・営業時間の延長）において、社員は本来の担当業務以外の業務も対応せねばならず、多忙となる。

対策

業務の棚卸し・要員計画・店舗展開計画等の見直し

仕事の進め方改善

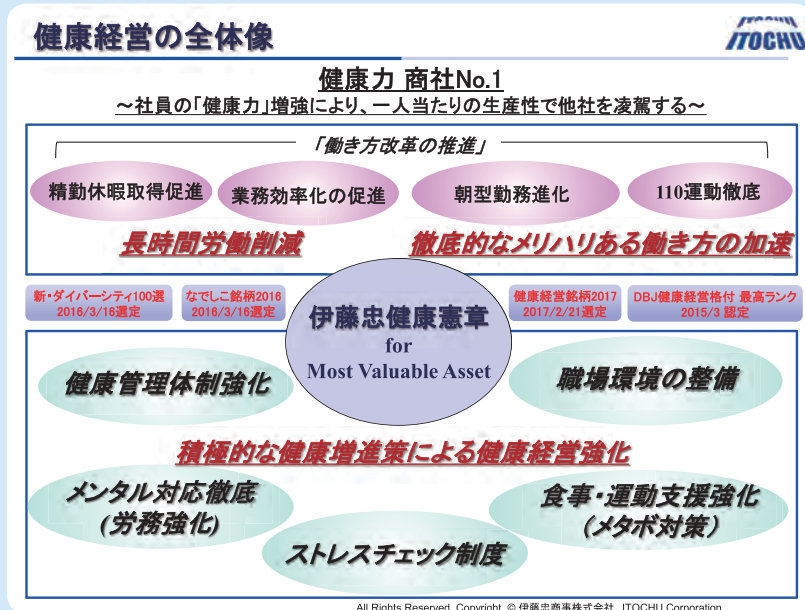
業務の棚卸しを行い、その結果を分析する。必要に応じて社員・アルバイト従業員等の要員計画や業務分担を見直すなど、社員間の業務平準化に向けた施策を検討する。棚卸しによって、正社員が行うことが必須ではない業務が見つかった場合、その業務の専属のアルバイトを新たに雇用することも有効である。また、単純作業は、外注などを利用することでコスト削減につながる場合もある。

事業を拡大する際は、業務棚卸しの結果を適切に分析したうえで、要員計画も併せて検討することが重要である。

参考となる取組事例

健康経営の全体像と朝型勤務制度 (伊藤忠商事株式会社)

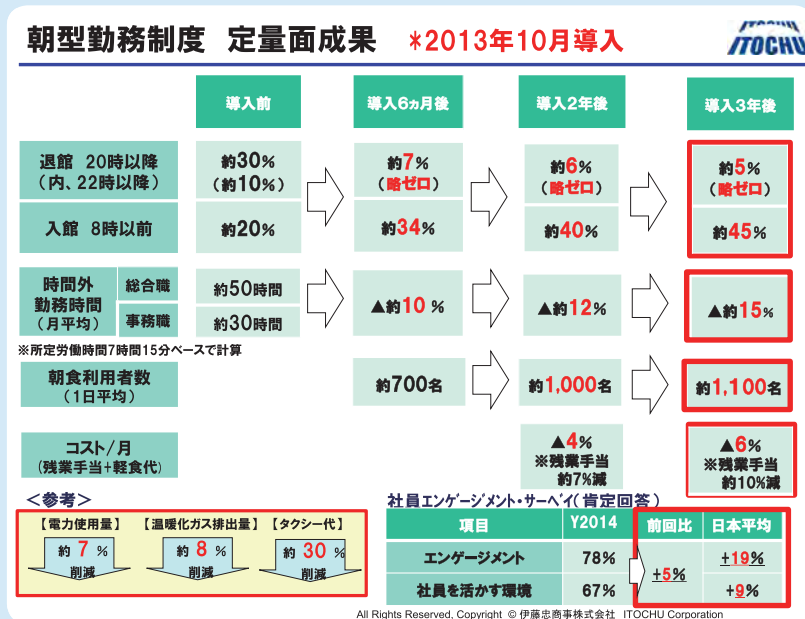
【健康経営の全体像】



【朝型勤務の取組概要】

- 20:00～22:00の勤務は「原則」禁止 深夜勤務 (22:00-5:00)：禁止
仕事が残っている場合は「翌日朝勤務」へシフト。
- 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。
- 2013年10月1日から導入。

【取組効果】



出典：働き方・休み方改革シンポジウム (平成28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29年)

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が、部門間・職種間で人材を融通しあえる仕組み作りを行うため、業務の平準化や簡素化を行い、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、各研究員の幅を広げるための研修を行う。その際、研究員に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、長時間労働につながる、負荷が重い業務については、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、会社への貢献度を評価する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に、長時間労働是正のための改善報告書を作成・提出させ、役員が確認するルールを設けているが、その後の改善状況のフォローはなく、60時間以上のリストに挙げられている社員は常連化している。

対策

把握した実態や、状況のフォローアップを進め、改善を推進する

改善促進のルール化

改善報告書は、報告させるだけでなく、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原因が的確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、等の点について確認する。

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は、達成期日後、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、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・観察する。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、役員が上司に説明を求めるなどにより、「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、他の社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、女性社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・登用につながる。

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・各事業所での働き方・休み方改善に向けた取組の見直しを組織ごとに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つながることから、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。

対策その1

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

システム上で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。

対策その2

相互フォロー可能な業務遂行体制の構築と、他の担当者との知識・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、外出などの際に、別の社員がフォローすることが難しい。



対策

モバイル機器等の活用

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。

なお、相互フォロー可能な遂行体制についても併せて検討する。

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。



対策その1 業務の組織的遂行体制の構築（ペア制など）

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（ペア制など）。併せて、人事評価において個人業績に加え、部門の業績を評価の対象とするよう検討する。

対策その2 複数業務を経験させることで多能工型の育成・業務経験を取得

仕事の進め方改善

個々人が専門家として業務を遂行し、他者が代わりに業務を遂行できない状況を変えるためには、ある程度複数業務を経験させ、多能工型の育成・業務経験の取得を進める。このような多能工型の複数業務が遂行できる育成を行い、併せて、業務範囲を他のメンバーと重複させるなど、協力し合う体制づくりを行う。

課題その5

業務日誌・営業日誌の作成ルールが存在せず、業務記録を作る社員はいるが、それらの情報は共有できていないため、他の社員の仕事を代替できない。

対策 情報共有を目的とした（簡易な）作業日報等の作成

改善促進のルール化

作業日報（業務日誌）のフォーマットを定め、全社で作業日報を作成することで、顧客の情報を部内で共有するルールを運用する。助け合いの精神で他の社員のお客様の対応などをフォローしあう組織風土ができれば、休暇が取得しやすい環境づくりにつながる。

作業内容などがある程度項目化できるようであれば、システム化することにより、社外からの報告を簡便にすることも可能である。

課題その6

店長が金銭管理に伴う事業所の施錠管理を行うため、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を配置する

改善促進のルール化

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部署」と「B部署」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の構築

仕事の進め方改善

それぞれの部署における専門性も踏まえ、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。

課題その2 職種、専門性等によって働き方が異なるが、一律で通常の労働時間制度を導入している。

対 策 事業場外みなし労働時間制度・裁量労働時間制度等の柔軟な労働時間制度の活用

仕事の進め方改善

営業職の社員等、事業場外で、使用者の具体的な指揮監督が及ばず労働時間の算定が困難な業務に従事している社員などは、事業場外みなし労働時間制度の適用（事業場内での労働が一定時間ある場合には、その時間を除いて算出）により、ある程度見込みの時間で労使協定を締結して、運用する方法もある。

また、本人の業務内容やその特性によっては、専門業務型裁量労働制や企画業務型裁量労働制を活用することで、柔軟な働き方につながる。適用にあたっては、業務内容等について、条件があるため留意が必要。

業務の繁忙に対応した労働時間制度を導入していない

課題その1

繁忙期中に休日出勤の代休を取得できない。閑散期に代休取得を促すが、取得した月の賃金が減少するため取得を嫌がり、疲労が蓄積してしまう。



対策

代休取得にこだわらない年次有給休暇の取得促進

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）。

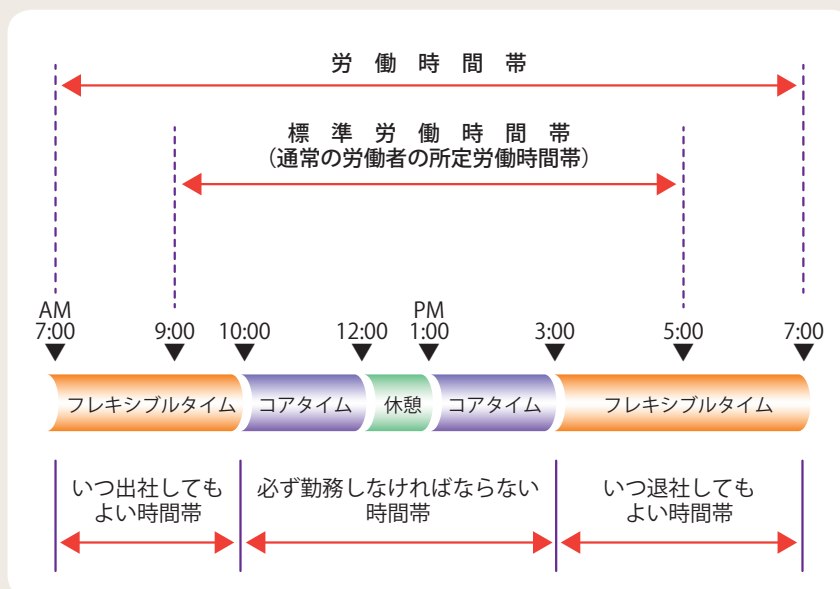


コーヒーブレイク フレックスタイム制とは？

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入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、入社、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



仕事特性、
仕事のやり方に難あり

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。



対策その1

上長職による課長職へ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年次有給休暇取得の促進は、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。

対策その2

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

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。また、プレイヤーとしての仕事とマネージャーとしての仕事の割合をある程度決めておく。

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業務を遂行する組織風土がなく、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う。例えば、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は、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。

参考となる取組事例

同業他社、発注者への働きかけ (パシフィックコンサルタンツ株式会社)

同業他社、発注者への働きかけ

「Work Dietリーフレット」の作成・配付
三社社長会、三社事務連絡会、同業17社事務連絡会
建設コンサルタンツ協会、土木学会 等で配付

2012年6月11日
国土交通省・佐藤技監との面談
('12.9国土省・事務次官に昇任、'13.8勇退)

★ノー残業デーの時間外電話自動アナウンス
2011年11月～、事前に発注者等へ周知

★ノー残業デーの業界への浸透

2012年9月	1社
2013年9月	14社
2014年6月	19社
2014年10月	建コン協会一斉

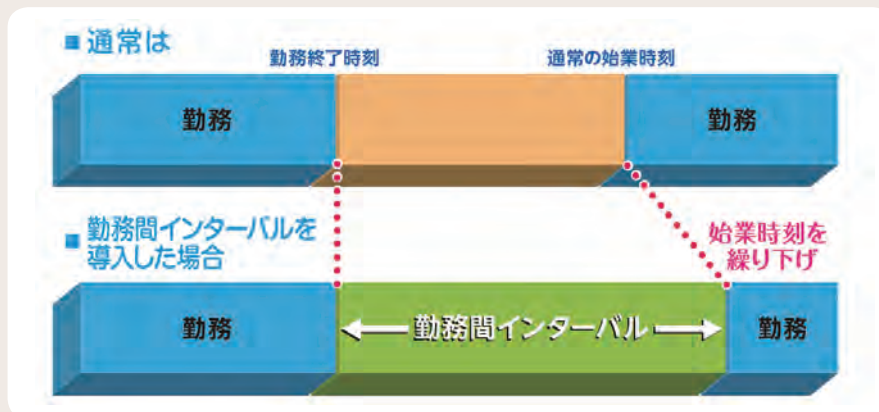
出典：働き方・休み方改革シンポジウム（平成28年）パシフィックコンサルタンツ株式会社講演資料



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」は、勤務終了後、一定時間以上の「休息期間」を設けることで、働く方の生活時間や睡眠時間を確保するものです。労働者が日々働くにあたり、必ず一定の休息時間を取れるようにするというこの考え方に関心が高まっています。

「勤務間インターバル」を導入した場合として、例えば下図のような働き方が考えられます。



この他、ある時刻以降の残業を禁止し、次の始業時刻以前の勤務を認めないこととするなどにより「休息期間」を確保する方法も考えられます。

このように、一定の休息時間を確保することで、労働者が十分な生活時間や睡眠時間を確保でき、ワーク・ライフ・バランスを保ちながら働き続けることができるようになると考えられています。

「勤務間インターバル」は、働き方の見直しのための他の取組とあわせて実施することで一層効果が上がると考えられ、健康やワーク・ライフ・バランスの確保策として今後の動向が注目されています。

人材不足だから一人あたりの仕事が多い？

全社的に社員が少なく、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、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環境改善方針の策定と、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、トップからその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。

課題その3

人が足りないため休みが取りづらく、プロジェクトが終わってもすぐに次のプロジェクトに投入される。

対策

プロジェクト節目休暇の導入

改善促進の制度化

プロジェクト進行中は休暇を取得しづらい状況にあることから、プロジェクト終了後に連続5日の休暇を取得するプロジェクト節目休暇を設ける。さらに、プロジェクトマネージャーや部長など責任者に対し、プロジェクトメンバー全員が必ずプロジェクト節目休暇を取得する前提で受注及び工程計画を作成するよう義務づけることで、プロジェクト節目休暇の取得促進を図る。

課題その4

公休（所定休日）は休めているが、年次有給休暇は主に急な病気休暇等でしか休めない。



対策

人員不足に対する応援体制ルールづくり及び連続休暇制度の導入

改善促進の制度化

人手不足により、年次有給休暇の取得が進まない場合には、制度として連続休暇制度の導入を検討する。現状の人員体制のまま連続休暇制度を導入するのが難しい場合は、配置や業務内容、役割の見直し、増員など、休暇取得を可能にする方策を検討する。連続休暇の対象としては、非正規労働者も含めるなど、正規・非正規労働者間に、不公平が無いような運用を行うことも検討する。

オペレーションが標準化されており店舗間で人員応援ができるのであれば、年次有給休暇の取得者の代替要員としての応援にも拡充することにより、年次有給休暇の取得促進に有効に活用できる。

仕事
のやり
方に
難
あり
仕事特性、

課題その5 現状、年初に立てた計画に基づく休暇以外の休暇は取得しにくい。

対策 年間計画に部門毎の閑散期の年次有給休暇取得促進計画を盛り込む
閑散期などを中心に年次有給休暇の計画的付与制度導入

改善促進の制度化

年間計画に沿った休暇以外の休暇取得が難しい場合、その年間計画に、部門毎の閑散期における休暇設定を行う。

閑散期を中心に、年次有給休暇の計画的付与制度を活用し、飛び石連休の間の出勤日を取得推奨日として連続休暇とする等、年次有給休暇の取得しやすい環境を作る。

課題その6 ノルマ達成に追われており、時間あたりの成約率を高めるための工夫がされていない。



対策 成約率を高める手法の検討・共有

仕事の進め方改善

成約率を高める手法を開発するため、顧客の選別の仕方を経験則ではなく、形式知として伝えていく。そのため、効率の良い営業活動を行っている事例を収集し、その要因を分析して社内でも共有する。

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

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、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分配を実施して、その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。



働き方・休み方に関する実態把握に問題あり～

働き方・休み方の実態・課題の把握

働き方の実態が把握できていない

課題その1

現場に直行直帰する社員が多いが、自己申告による時間管理を行っているため、正確な労働時間の実態把握ができていない。



現場職

対策

適切に労働時間を把握するためのシステムの導入

実態把握・管理

働き方・休み方改革を進める上では、労働時間の適切な管理は欠かせない。直接現場へ向かう社員、現場から直帰する社員などには、終業時間の電話報告やモバイル機器の活用等により、適切に労働時間を把握する。

なお、自己申告での労働時間の管理のみではなく、出勤時、退勤時にタイムカードによる打刻やPCのログチェック等による勤怠管理を行うことが望ましい。また、裁量労働制適用者についても、健康確保を図るため、労働時間の実態把握を適切に行う責務がある。

課題その2

社員に働き方・休み方に関する悩みがあっても相談する窓口がない。

対策

職員相談窓口の設置（人事労務部門、または外部の活用）

改善促進の体制づくり

社内に、働き方・休み方の悩み等に関する相談窓口となる担当者を設置する。そうすることで、社内アンケート等では拾う事の出来ない、現状や将来への不満・不安等を把握して職場環境の改善につなげることができる。人事労務部門、または、社外の専門家（例えば産業医・社会保険労務士）などを窓口とすることを検討する。相談した本人への対応に加え、把握した情報は、全社的な課題として共有し、必要に応じて今後の対応に活用する。

課題その3

長時間労働や年次有給休暇の取得が低調な部署、個人の原因がわかっていない。

対策その1

長時間労働や年次有給休暇の取得が低調な部署、個人に対して、ヒアリング等の方法により実態を把握する

実態把握・管理

初めに、実態を把握するため、プロジェクトマネージャー毎の部署の所定外労働時間数、年次有給休暇取得状況の一覧を整理する。そのうえで、要因を明らかにするため、ヒアリング等により、調査を行う。特に課題の見られる部署、及び業績を挙げつつ所定外労働が少なく、かつ年次有給休暇を取得できているといったモデル部署の、両者に対して人事部門で聞き取り調査を行う。調査事項としては、顧客及び業務の状況、所定外労働の多寡を規定する要因、年次有給休暇取得状況を規定する要因、実施している取組内容、問題点、工夫した点などとする。

対策その2

所定外労働時間や年次有給取得率の部門平均の社内等への公表

情報提供・相談

部署毎の所定外労働時間や年次有給取得率の平均の状況を社内に公表する。併せて、管理監督者に対して部下の指導など対策を求める。なお、上位に特定部署やプロジェクトのメンバーが集中している場合は、顧客又はマネジメント、仕事の特性など何らかの原因が存在する可能性がある。

働き方、休み方に関する
実態把握に問題あり

対策その3 社内の好事例、問題事例の要因分析

情報提供・相談

社内の好事例、問題事例を集めて原因分析等を行い、その内容を社内で共有する。好事例の要因について、課題を抱える事例との対比で分析し、他の部署でも参考になるよう整理し、働き方・休み方改善のための施策を検討する際の資料とする。事例等の情報は社内のイントラネットなどを通じて社内で共有する。また、その事例は、「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」「一般社員向けの意識改善に向けた研修」において教材として活用する。

対策その4 労働組合との協力体制推進

改善促進の体制づくり

労使一体となって、ワーク・ライフ・バランスの推進に取り組み、経営トップと労働組合が共同でメッセージを発信する。労使一体となった取組は、社内隅々まで浸透させる効果が大きいことから、その状況を労使双方で確認して進めていく。併せて、会社が行う社員意識調査とは別に、労働組合からも社員の意見を収集してもらい、それらをもとに労使共同で取組を検討し、推進する。

課題その4 システム上は、上長は部下の勤務状況を把握して、アラートを発信できるシステムになっているが、上長がシステムを閲覧しない。

対策 上長への部下の労働時間集計データの配信方法を工夫する
(早めのアラート発信)

情報提供・相談

毎月、部下の当月および前月の所定外労働時間について部毎に集計して配信している。これらの情報を部下の労働時間管理に効率的に使ってもらうため、月の半ばで集計した時間数について所定外労働が多い人、このペースで所定外労働が続いた場合に月間45時間を超えそうな人の情報など、すぐに解る形に集計してメール等で配信・提供し、それをもとに部下の労働時間管理等に有効に活用してもらう。

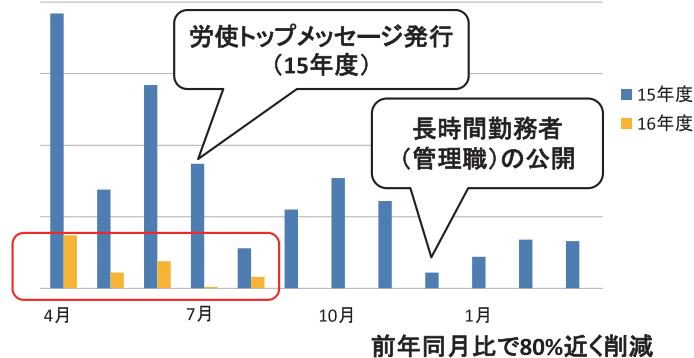
参考となる取組事例

長時間勤務者のデータを活用した施策効果の検証 (日本特殊陶業株式会社)

具体的な取組事例

課題となっていた管理職の長時間勤務(目安超過)状態の共有(社長~全管理職)活動を追加

長時間勤務目安超過者数の推移グラフ



出典：働き方・休み方改革シンポジウム (平成28年) 日本特殊陶業株式会社講演資料

働き方・休み方に関するデータと業績の関係が不明確

課題その1

働き方・休み方の取組を実施したいが、経営層に取組のメリットがない（業績ダウンにつながる）のではと指摘される。

対策

働き方・休み方に関するデータと業績の関係や、組織単位の生産性等について分析を行う

情報提供・相談

働き方・休み方に関するデータと組織単位の業績や生産性に関するデータとの関係について、分析を行う。業績を維持または向上させつつ、ワーク・ライフ・バランスの取組を進めている組織、年次有給休暇が取れている組織について、取組がうまく行っている要因を分析し、それを社内に共有する。

社員の意識を把握できていない？

社員がどのよう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関する、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

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

休暇取得についての社員の意識や意向がわからないため、どのような施策を打てば良いかわからない。

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

社員意識調査に、社員の休暇取得に関する意識の項目を追加し、結果を分析する。休暇の取得が進んでいない社員の理由等を参考に、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

過去に突発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ため、現在の意識、ニーズがわからない。

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に活用する。

※意識調査を行う際に、記名式で行っている場合は、社員の本音が聞き出せていない可能性があるため、個人が特定されない形での意識調査の実施についても検討する。



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組
	11	専門知識、業務スキル、経験深化の取組
	12	役割認識と遂行
	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・自律的な取組
問2 職場 *「職場」定義 →最も小さな組織単位	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	職場環境改善取組の上司による情報共有
	2	職場環境改善取組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組
	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

働き方、休み方に関する
実態把握に問題あり

Ⅲ. 「働き方・休み方改善指標」について

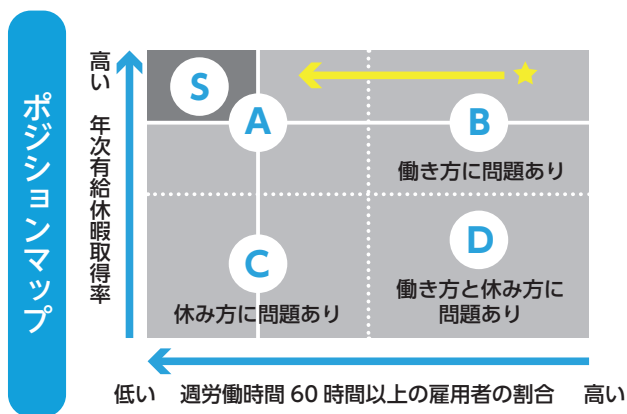


働き方・休み方改善指標とは、企業の人事労務担当者が労働時間や休暇取得の実態や、これに関連する自社の取組や制度を再確認するための指標であり、今後の対策を検討する際に活用することを目的としたものです。

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。



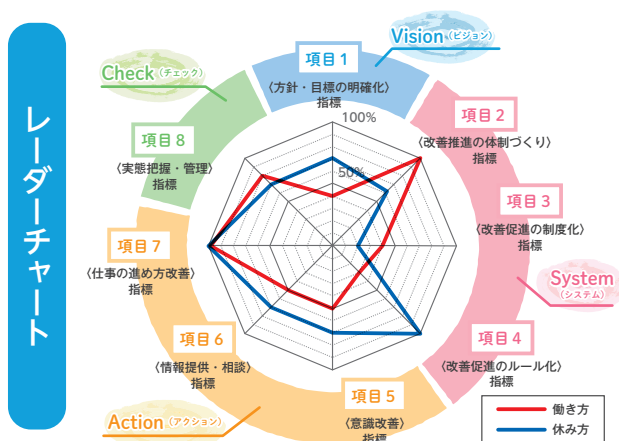
【ポジションマップで分かること】

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時間以上の雇用者の割合」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…
長時間労働の雇用者割合が高く、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。

働き方・休み方改善ポータルサイトにアクセスして 診断してみましょう

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。

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

働き方・休み方改善指標では、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。



Step 2

「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。

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、Vision、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Vision（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ないなど。
※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、ポータルサイトの診断結果で提示される対策を参考に、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、Vision、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。

働き方・休み方改善ポータルサイトを使ってできること。

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の新機能のお知らせ



その1. テレワークに関するページの新設

テレワークはICT（情報通信技術）を活用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方です。働き方・休み方改善の手法として注目されています。

その2. 特別な休暇制度に関するページの新設

特別な休暇制度は、休暇の目的や取得形態を労使による話し合いにおいて任意で設定できる法定外休暇です。

その3. シンポジウム概要ページの新設

2016年度に開催した働き方・休み方改善シンポジウムの概要を掲載するページを設けました。各会場の開催結果の概要をご覧になれます。

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・休み方の課題と対応方策 索引

意識に問題あり

トップの意識

- 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

対 策	掲載ページ
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	P4
業務効率化や、ワークスタイル変革推進（所定外労働削減、年次有給休暇取得促進を含む）を経営課題と認識してもらうため、経営計画に盛り込んだうえで、計画策定時と計画期間中にトップから随時メッセージを発信	P4
経営計画やトップメッセージに具体的な目標数値を掲げる。目標の設定には、安全衛生委員会等、労使による協議の場を活用	P4
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	P5
トップダウンによるメッセージ発信と本部、部署ごとの数値目標の設定をリンクさせる	P5

管理職の意識

- 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

対 策	掲載ページ
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。	P7
トップからのメッセージと合わせて、中間管理職を巻き込んだ推進体制の構築	P7
トップのメッセージを全職員に発信	P7

組織・職場の風土

- 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

対 策	掲載ページ
管理職の長時間労働を解消する仕組みの導入	P8
管理職による所定外労働の事前承認制を設ける	P8
年次有給休暇取得促進を目的とした取引先（派遣先）との関係見直し	P8
実効性を高めるポスターの掲示	P8

- 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）

対 策	掲載ページ
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	P9
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	P9
朝型勤務を奨励	P9

- 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

対 策	掲載ページ
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	P10
メッセージの発信方法・発信頻度及び内容を改善	P10

一般社員の意識

- 休んでもやることがない、早く帰ってもやることがない
長時間労働をいとわない

対 策	掲載ページ
社員向けの教育・研修を行う	P11
オフの時間確保とそれによる社外のような活動への参加推奨	P11
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	P11

- 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

対 策	掲載ページ
年次有給休暇の計画的付与制度の導入	P12

- 仕事が趣味になってしまっている

対 策	掲載ページ
「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	P12
年次有給休暇の計画的付与制度の導入	P12
年次有給休暇取得率の低い管理職自身及び取得率の低い部下を持つ管理職に対して、一定期間ごとにメール配信を行う	P13
全社員の働き方・休み方の状況と自身の状況と比較し、気づかせるルールを運用する	P13

マネジメントに問題あり

体制・組織・仕組み

- 責任をもって働き方改革を推進する人・組織がない

対 策	掲載ページ
働き方・休み方改善の推進に向けた社内体制を構築し、労使協調による話し合い体制や情報共有の体制を整える	P14
働き方・休み方改革に向けて従業員代表等との協力推進体制の整備	P14

- 社内のマネジメントの事例が分析、共有されていない

対 策	掲載ページ
組織的対応を評価する仕組みを導入	P15
店舗ごとの働き方・休み方などの実態把握及び取組の情報共有	P15

- ノー残業デーを設けているが、機能していない

対 策	掲載ページ
ノー残業デー実施日に、所定外労働の事前申告・承認制度を試験的に導入する	P16

- 働き方・休み方の見直しに即した規定（人件費・36協定等）になっていない

対 策	掲載ページ
年次有給休暇の取得をふまえた受託業務の単価設定	P16
設定された労使協議の場において、36協定の上限数値の引き下げの検討	P16

管理職の部下マネジメント

- マネジメントが標準化されていない（属人的な組織運営）

対 策	掲載ページ
管理職層のマネジメント力向上を図るための研修	P17
管理職の管理責任の明確化	P17
管理職研修の仕上げとして、現場のベテラン管理者の業務を1日見学する	P17
育成時間の明確化	P17

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

対 策	掲載ページ
仕事の棚卸及び手順書の作成等の業務の標準化	P20
作業手順のマニュアル化・形式知化およびメンター制度の導入	P20

●業務（時間）の無駄、重複が多い

対 策	掲載ページ
組織運営・決裁権限の見直し	P20
人事異動や退職、育児休暇等に伴う業務引継ぎの効率化	P21
在宅勤務制度の導入	P21
事務処理の締切の設定の見直し	P21
事務処理業務の効率化	P21

●アウトプットの品質を過剰に追求する

対 策	掲載ページ
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	P23
仕事の完成・成果の基準の明確化	P23
社内資料の内容について再検討を行い、資料内容の簡素化及び枚数上限設定	P23

●必要ではないメール、会議が多い、会議が効果的に行われていない

対 策	掲載ページ
会議の効率化	P24
会議を開かないという選択肢の検討	P24
メールに関わる時間の削減・効率化とメール数の削減	P24
会議の活性化	P24

●優先的な業務の仕分けができていない

対 策	掲載ページ
受託する業務の採算性や特性による選別受注	P26

●シフト制のため一日単位の休みが取りづらい

対 策	掲載ページ
時間単位の年次有給休暇の導入	P26

●営業目標の設定期間が短い

対 策	掲載ページ
営業目標設定方法の変更（月間目標に変更）	P26

●IT化（効率化）に対する忌避感がある

対 策	掲載ページ
IT機器に対する忌避感がある社員向けに、通常のマニュアルとは別の簡易マニュアルを作成	P27

●事業の進め方が非効率で、働き方に影響を及ぼしている

対 策	掲載ページ
店舗における営業時間の見直し	P27
業務の棚卸し・要員計画・店舗展開計画等の見直し	P27

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

対 策	掲載ページ
部門間の業務の平準化と多能工化の促進	P29
業務領域の拡充を通じた業務集中の是正	P29
仕事の棚卸を行う	P29
把握した実態や状況のフォローアップを進め、改善を推進する	P30
リーダー業務の棚卸・他職位への作業分配を行う	P30
働き方・休み方優良事例の共有	P30

●周囲の社員が業務を代替しにくい

対 策	掲載ページ
周辺領域も含めた広めの専門性の育成と業務の標準化	P31
システム上の処理に当たり、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	P31
相互フォロー可能な業務遂行体制の構築と、他の担当者との知識・ノウハウの共有	P31
モバイル機器等の活用	P31
業務の組織的遂行体制の構築（ペア制など）	P32
複数業務を経験させることで多能工型の育成・業務経験を取得	P32
情報共有を目的とした（簡易な）作業日報等の作成	P32
店長業務代理責任者を配置する	P32

●部署により繁忙期が異なる

対 策	掲載ページ
繁忙期における部署間の応援体制の構築	P33
事業場外みなし労働時間制度・裁量労働時間制度等の柔軟な労働時間制度の活用	P33

●業務の繁忙に対応した労働時間制度を導入していない

対 策	掲載ページ
代休取得にこだわらない年次有給休暇の取得促進	P34
1年単位の変形労働時間制度の導入	P34
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	P34

●中間管理職が「プレイングマネージャー」になっている

対 策	掲載ページ
上長職による課長職へ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	P36
業務の棚卸による課長級の業務負荷の軽減	P36

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

対 策	掲載ページ
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	P37
勤務間インターバル制度の導入	P37
経営トップによる顧客への働きかけ	P37

人材不足

●全社的に社員が少なく、一人あたりの業務量が多い

対 策	掲載ページ
家族・求職者向けイベントの企画・仕事内容のアピール	P39
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	P39
プロジェクト節日休暇の導入	P39
人員不足に対する応援体制ルールづくり及び連続休暇制度の導入	P39
年間計画に部門毎の閑散期の年次有給休暇取得促進計画を盛り込む	P40
閑散期などを中心に年次有給休暇の計画的付与と制度導入	P40
成約率を高める手法の検討・共有	P40

●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

対 策	掲載ページ
業務の棚卸・業務の再分配を検討する・増員を検討する	P40

働き方・休み方に関する実態把握に問題あり

働き方・休み方の実態・課題の把握

●働き方の実態が把握できていない

対 策	掲載ページ
適切に労働時間を把握するためのシステムの導入	P41
職員相談窓口の設置（人事労務部門、または外部の活用）	P41
長時間労働や年次有給休暇の取得が低調な部署、個人に対して、ヒアリング等の方法により実態を把握する	P41
所定外労働時間や年次有給取得率の部門平均の社内等への公表	P41
社内の好事例、問題事例の要因分析	P42
労働組合との協力体制推進	P42
上長への部下の労働時間集計データの配信方法を工夫する（早めのアラート発信）	P42

●働き方・休み方に関するデータと業績の関係が不明確

対 策	掲載ページ
働き方・休み方に関するデータと業績の関係や、組織単位の生産性等について分析を行う	P43

社員の意識の把握

●社員がどのような働き方を望んでいるか把握できていない

対 策	掲載ページ
社員意識調査の実施	P43
社員意識調査による休暇に対する意識の収集	P43
定期的に社員意識調査を行う	P43

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
2017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。