

働き方・休み方 改善ハンドブック



製造業(電機・電子・情報通信業編)

多様な人材が企業価値と生産性を高める
職場づくりをめざして



厚生労働省

Ministry of Health, Labour and Welfare



目次

はじめに	1
電機・電子・情報通信業界を取り巻く環境と課題	2
働き方・休み方の改善がなかなか進まないのはなぜか?	4
改善のための「4つの体系」と「8つの取組項目」	4
〔取組ポイントの紹介〕	
その1. 方針・目標の明確化	6
その2. 改善推進の体制づくり	8
その3. 改善促進の制度化	10
その4. 改善促進のルール化	13
その5. 意識改善	15
その6. 情報提供・相談	17
その7. 仕事の進め方改善	19
その8. 実態把握・管理	21
〔企業事例〕	
シャープ株式会社	23
日本アイ・ビー・エム株式会社	26
キヤノン株式会社	28

はじめに

この「働き方・休み方改善ハンドブック 製造業（電機・電子・情報通信業編）」は、電機・電子・情報通信業界の企業において、長時間労働を抑制し、年次有給休暇を積極的に取得することにより、社員一人ひとりがワーク・ライフ・バランスのとれた、よりよい働き方・休み方を実現し、生産性の向上や効率的な経営につなげることを目的に作成されたものです。

電機・電子・情報通信業界の企業の多くは激変するグローバルな競争環境の中に置かれています。海外企業を含む他社との差別化を図りつつ、新たな商品やサービスを生み出し、企業が成長を続けるためには、社員の能力を最大限に発揮することが不可欠です。とくに新興国を巻き込んださらなるグローバル化の進展や企業の合併・買収による業界再編、他業種からの参入等による環境変化が生じてきており、このような中で競争力を高めるためには、人的資本の有効活用が強く求められています。

社員が最大限に能力を発揮できる環境を整えつつ、生産性を向上させることなどにより、長時間労働の抑制と年次有給休暇の取得促進を図っている企業があります。

このハンドブックでは、自社での取組を考えるに当たってのヒントとなる先進的な企業における取組事例をお示ししています。

働き方・休み方の改善は、電機・電子・情報通信業界の企業にとって最大の経営資源である「人材」の能力や経験を引き出す、企業にとっても大きなメリットとなる取組です。

まずは、企業の経営者や人事労務管理者の皆様が働き方・休み方改善の重要性を理解し、自らが率先して、働き方・休み方改善の見直しに取り組んでいきましょう。

また、社員の方にも本ハンドブックを手にとりいただき、自らの働き方・休み方について、何かしらの気づきを得ていただく機会としましょう。

電機・電子・情報通信業界を 取り巻く環境と課題

ますますグローバル化し激変する経済・社会環境

本業界は他業界と比べてグローバル化の進展が見られることから、海外企業との競争環境の中で自社のプレゼンス（存在感）を維持するためには、経済・社会環境への変化に的確に対応を図りつつ、製品の開発・製造・販売における高付加価値化や、関連サービスの開発・提供における差別化などを常に行い続けることが、ますます重要となってきています。

また、新製品の開発期間のサイクルが短くなっており、変化への迅速な対応も求められるようになっていきます。

重視される創造的な働き方

市場の変化が緩慢な時代には、企業の経営戦略の変化が少なく、社員は組織の中で与えられた業務を適切に遂行することが重視されました。

一方、今日のように市場の変化が激しく、かつ変化の方向性が不透明な時代には、より創造的な業務の重要性が高まります。

また、一般化ないし均一化した製品やサービスでは競争力を維持することは難しいため、新規性のある高付加価値の製品やサービスを提供することが強く求められるようになります。定型的な業務の場合には労働時間や作業量の多さが意味を持ちますが、新たなアイデアを生み出すことは必ずしも労働時間に依存しません。むしろ、創造的な仕事をするためにはオフの時間も大切であり、適切に休みを取るなど、意識的に「仕事」から離れる時間を作り出すための仕組みや職場環境を整える必要があります。

多様性推進の観点から求められるワーク・ライフ・バランス

一方、企業の活力をさらに高めるためには、女性や海外の高度人材の活用促進を図ることも大切な視点です。国内の労働力人口は減少を続けており、新規卒者の採用による労働力の確保もますます難しくなっていくものと予想されます。このような中でも優秀な人材を確保するためには、女性や外国人など多様な人材の活躍できる職場環境づくりが重要です。

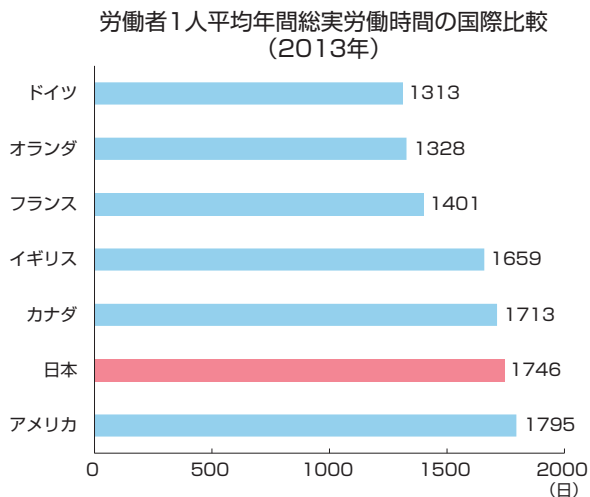
たとえば、女性の活躍促進を行おうとしても、家庭と仕事の両立を図りにくい職場であれば女性の定着率を高めたり、女性の管理職を増やすことは難しいでしょう。「イクメン」や「ケアメン」という言葉がありますが、近年は男性も育児や介護を担うようになっており、家庭との両立は女性だけの問題ではなくなっています。

また、理工系の大学院を卒業する外国人など、海外の人材を活用する上では、事前協議、根回しなど日本独特のコミュニケーションや、職務の範囲が明確でなく長時間労働が評価される傾向の強い日本的な職場風土を改善することが大切です。国際的にみて我が国は労働時間が長く、休暇の取得日数も少ない状況にあります。グローバル人材の確保という観点からも、長時間労働を是正し、休暇取得を促進することは重要といえます。

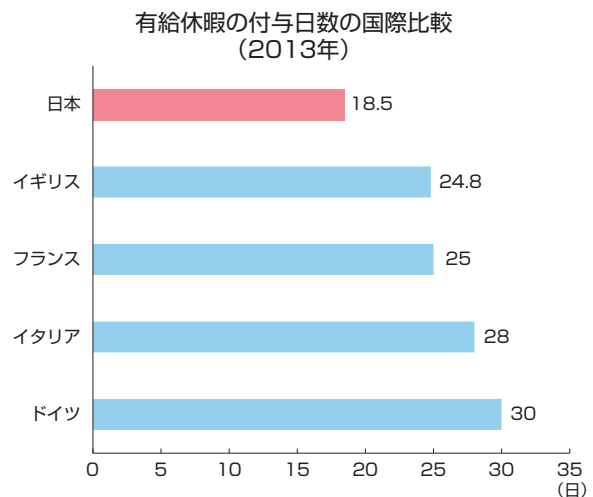


さらに、社員の高齢化が進行しており、家族の介護と仕事の両立を迫られる社員は管理職を含め、今後増えてくるでしょう。男性社員を含めた育児期間中の社員や共働きの社員ばかりでなく、家族の介護をしながら仕事を行うなど、時間的制約を有する社員の増加が予想される中で、企業としてそうした時間的制約のある社員が継続して働き続けられる環境を整えていくことが求められます。

ワーク・ライフ・バランスを維持しうる働き方・休み方を実現することで、多様な人材の確保が可能となり、職場の活力が高まることが期待されます。



出典：OECD Database (<http://stats.oecd.org>)
 "Average annual hours actually worked per worker
 [Dependent employment]" 2014年9月現在



出典：厚生労働省「就労条件総合調査」及びEIRO
 Developments in collectively agreed
 working time 2013

- (注) 1. 日本は年次有給休暇の平均付与日数。
 2. 日本以外の国は、労使協定で合意した年次有給休暇の平均付与日数。
 3. フランスは、2010年の値。
 4. イタリアは、2011年の値。
 5. アメリカにおいては、年次有給休暇が連邦法上規定されていない。

就労継続や昇進意欲の減退を生じさせないようにする 人事労務管理上の工夫

本業界では技術系職種 of 社員割合が高いという特徴があります。工場に勤務する技能労務系職種の社員と比べると技術職や研究職は労働時間が長く、休みにくい傾向が見られますが、その中でも「基礎研究」よりも「応用研究」、あるいは顧客向けの業務を行っている社員の方が時間の融通がききづらく、労働時間の長時間化や年次有給休暇を取得しにくい状況にあります。若いうちであれば無理がきいたとしても、高齢になると体力が低下し、長時間労働などを続けるのは難しくなります。社員の年齢構成が高まる中、いつまでも働き続けられる職場を実現するためには、働き方・休み方の改善がきわめて重要です。

また、管理職による部下のマネジメントの巧拙が、部下の労働時間に影響を与える側面があるため、部下の就労意欲を維持・向上させるためにも、業務の効率性を高める上司のマネジメント能力が問われています。一方、部下のみならず、管理職自身が「プレイングマネージャー」となっているために、労働時間が長時間化している状況も一部では見られます。管理職がハードワークをしていると、若手社員の昇進意欲をそぐという問題もあります。一般社員のみならず、管理職においてもメリハリのある働き方・休み方を実現することが組織の維持・発展には重要と考えられます。

このようなことから、本業界では今、働き方・休み方の改善が大きな経営上及び人事管理上の課題となっています。

働き方・休み方の改善が なかなか進まないのは なぜか？

自社で働き方・休み方を改善しようと取組を進めていても、なかなか長時間労働がなくならなかったり、休みがとりにくい状況が変わらなかったりするとしたら、どうしたらよいでしょうか。

改善の効果が出にくい原因には3つあります。

1つ目は現状の把握が十分に行えていないケースです。例えば、会社全体の年次有給休暇取得率は高い水準にあるにもかかわらず、特定の部署に限って取得率が低いとしたら、その部署における仕事の進め方やマネジメントの仕方に問題があるのかもしれませんが、また、一般社員は労働時間に大きな問題はなく、管理職とくにプレイングマネージャーとなっている中間管理職層において長時間労働が常態化しているのだとしたら、この管理職層をターゲットとした取組を行うのが効果的です。まずは、**自社の働き方と休み方の実態を的確に把握**することが大切であり、その際、「週労働時間60時間以上の雇用者の割合」や「年次有給休暇取得率」といった数値を計測することにより、客観的に実態を把握したり、他社や業界全体と比較したりしやすくなります。

2つ目は、取組内容に偏りがあるケースです。たとえば、休暇取得を促進する制度を導入しているものの、なかなか利用されないといった場合、運用に何らかの問題があると考えられます。休みを適切に取ることで生産性が高まる、といった意識づけを行うメッセージを経営層から発信するなど、別の角度からの**取組を組み合わせることによって、実効性が高まります**。

3つ目は、取組内容そのものに改善が求められるケースです。たとえば、働き方の柔軟性を高めることが重要と考え在宅勤務を可能にする取組を導入したら、逆に長時間働く社員が増えてしまったとします。この場合、朝型の勤務制度やフレックスタイム制度の導入など別の取組の方がよいのかもしれません。取組を行ってそのままにするのではなく、1つ目で述べたような数値を継続的に計測したり、社員に対する意識調査を行ったりすることにより、取組効果を判断し、**必要に応じて内容の見直しを行う**ことが重要です。

改善のための 「4つの体系」と 「8つの取組項目」

働き方・休み方を改善する取組を大きく分類すると、Vision (ビジョン)、System (システム)、Action (アクション)、Check (チェック) の4つの体系があります。また、これらはさらに8つの項目に細分化できます。これらの項目に対応する取組を行っているかどうかを確認し、行っていない項目があれば導入・実施を検討しましょう。

Vision ビジョン

第1段階は「Vision (ビジョン)」に関わるものです。長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得を促進する上で、働き方・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。この段階に当てはまる仕組みないし取組には「方針・目標の明確化」があります。

その1. 方針・目標の明確化

「方針・目標の明確化」とは、働き方・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。 ⇒P6 へ



System システム

第2段階は「System (システム)」に関わるものです。会社や部署の方針や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。この段階に当てはまる仕組みないし取組には「改善推進の体制づくり」「改善促進の制度化」「改善促進のルール化」の3つがあります。

その2. 改善推進の体制づくり

「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。 ⇒P8へ

その3. 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。 ⇒P10へ

その4. 改善促進のルール化

「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。 ⇒P13へ

Action アクション

第3段階は「Action (アクション)」に関わるものです。社員の働き方・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、社員自身およ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。この段階に当てはまる仕組みないし取組には「意識改善」「情報提供・相談」「仕事の進め方改善」の3つがあります。

その5. 意識改善

「意識改善」とは、長時間労働や年次有給休暇に関する社員や管理職向けの研修を実施したり、ポスターを掲示するなどにより、社員や管理職の意識を高める取組のことです。 ⇒P15へ

その6. 情報提供・相談

「情報提供・相談」とは、本人の残業時間や年次有給休暇残日数を通知したり、カウンセリングの機会を提供するなど、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。 ⇒P17へ

その7. 仕事の進め方改善

「仕事の進め方改善」とは、業務プロセスの見直しや取引先との調整などを通じて、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進につなげる取組のことです。 ⇒P19へ

Check チェック

最後の段階は「Check (チェック)」に関わるものです。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。この段階に当てはまる仕組みないし取組には「実態把握・管理」があります。

その8. 実態把握・管理

「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のことです。 ⇒P21へ

これを指標体系にした「働き方・休み方改善指標」をホームページでご紹介しています。詳しくは下記をご覧ください。

働き方・休み方改善ポータルサイト <http://work-holiday.mhlw.go.jp/>

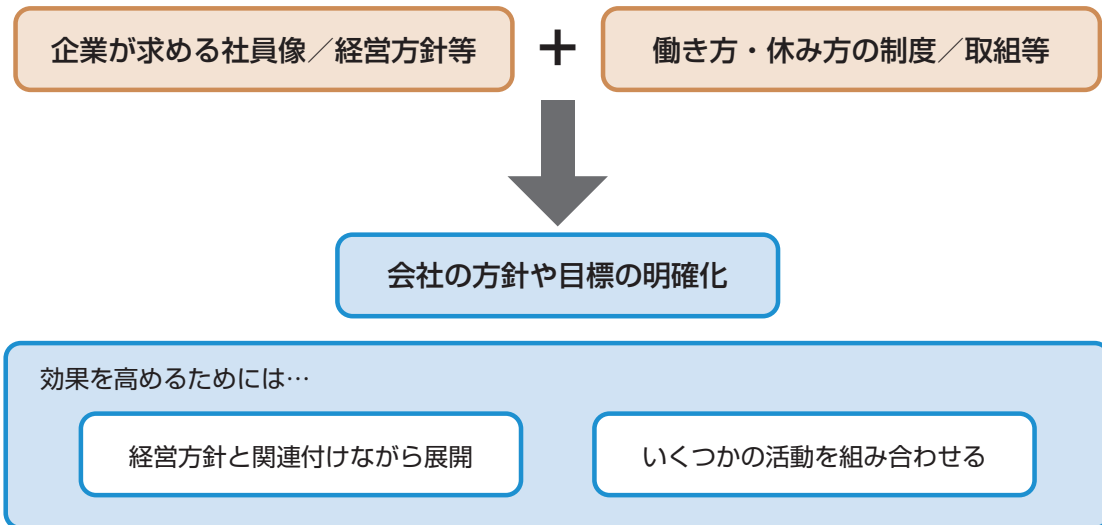
取組ポイントの紹介

ポイント その1. 方針・目標の明確化

働き方・休み方を改善する各種の取組や仕組みの起点となるのが「方針・目標の明確化」です。企業のメッセージとして働き方・休み方の改善を促す方針・目標を発信することで、それぞれの取組・仕組み・制度などが「ばらばらなもの」ではなく、「一貫したもの」として社員に認識されるようになり、相乗効果を発揮する上で重要です。

また、働き方・休み方の改善を促す方針・目標は、単独で打ち出されるというよりは、企業が求める社員像や経営方針、企業文化などと関連付けながら展開させる方が社員への浸透度が高まります。また、運動、宣言、キャラクター活用など、さまざまな仕掛けを組み合わせることで、効果を高めている企業もあります。

整合性・一貫性が求められる



取組例

○経営方針と関連付けながら展開

トップからの全社的目標の発信（沖電気）

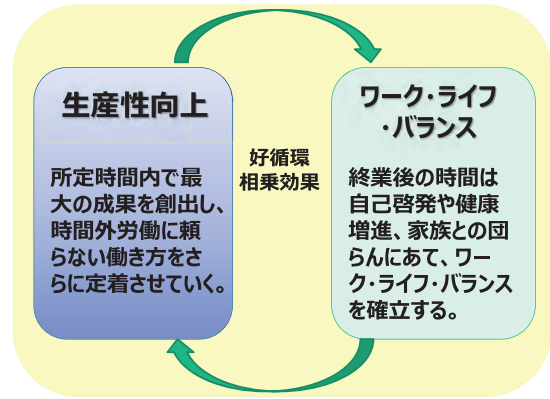
労使による目標設定は、長時間労働の抑制については「1か月の時間外労働60時間超過者をゼロにする」、休暇の活用については「1年間の年次有給休暇取得日数6日未満者をゼロにする」を掲げています。イントラネットでは、この目標を掲載すると共に、トップメッセージとして社長および労働組合委員長のメッセージを発信しています。さらに、半期ごとの経営方針説明会（社内）において、社長から「ワーク・ライフ・バランス」の重要性について、経営方針と共に発信しています。



『働き方改革』の推進 (キャノン)

「働き方改革」は、生産性向上とワーク・ライフ・バランスの推進を目的として2012年に本格的に開始した施策です。経営環境が激変する中においても企業が成長していくためには、生産性の向上とワーク・ライフ・バランスの好循環・相乗効果によって、所定労働時間内で最大の成果を出し、終業後には私生活の充実を図ることが大切であると考えて推奨しています。

2013年には経営層から以下のメッセージが発信されています。



「社員全員が仕事の生産性を再度見直し、所定労働時間内で効率よく終われるよう、働き方を見直して欲しい。終業後には、家族との団らん、自分をさらに磨くための勉強、あるいは趣味を楽しむなど、人間らしい生活を過ごしてほしい」

「働き方改革」において、具体的な方針や取組内容は各部門で創意工夫して取り組んでいます。また、部門を超えて好事例を水平展開する「生産性ハンドブック」の発行（全管理職に配信）や、働き方改革ホームページの開設、全社横断ワーキンググループの発足等も実施しています。

社長メッセージの発信と事業所キャラバンを通じた現場への徹底 (日立製作所)

長時間労働の更なる縮減に向けて、2008年より全社で数値目標を設定し取組を推進。取組開始にあたり、全社員向けにワーク・ライフ・バランスの実現に向けた社長メッセージを発信しました。

また、労務担当役員と労政担当部長が直接事業所を訪問し、各事業部門の経営会議等で長時間労働縮減の取組徹底を依頼し、また事業所幹部との意見交換を行う「事業所キャラバン」を実施しました。

○いくつかの活動を組み合わせる

『カエル運動』の展開 (シャープ)

2013年5月から、会社を変える運動として「カエル運動」をスタートさせました。

- コミュニケーションをカエル取組としては、役職・世代間の距離を縮めて自由闊達なコミュニケーションを促す「さん付け運動」
- 仕事のやり方をカエル取組としては、メタボ（ムダ）仕事を取り除いて効率をあげる「脱！仕事メタボ運動（詳細はP24）」の他、「会議」や「メールマナー」改革としてそれぞれ10カ条を定めて見直しを図っています。

はじめは本社主導でスタートしましたが、その後各事業本部や関係会社、部門などでも、それぞれ自主的に目標を決め、独自の取組を推進しています。

また、運動の機運を高めるため、社内Webサイトに掲示板（かわらねばん）を常設し、社長直筆の応援メッセージや各現場での取組の好事例などを順次紹介しています。あわせて、この運動のシンボルとして、ゆるキャラ風の「カエルん♪」も誕生させ、押しつけ感のない運動となるよう工夫しています。

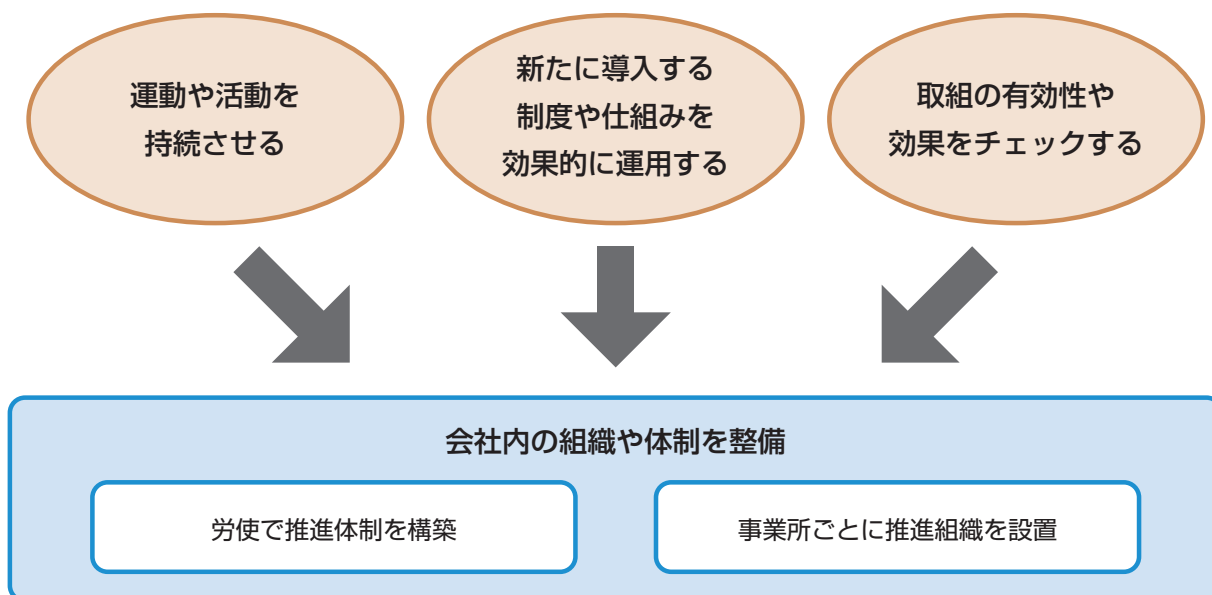


ポイント その2. 改善推進の体制づくり

一般社員の働き方・休み方を改善する運動や活動を持続させるために、また、新たに導入する制度や仕組みを効果的に運用するために、企業内の組織や体制を整備することが重要です。

また、情報共有や計画づくりにとどまらず、有効に取組が行われたかどうかをチェックしたり、改善を促す役割も期待されます。

体制としては労使で推進体制を構築している場合や本社全体だけでなく事業所ごとに設置する例が見られます。この他、人事部内に設けるものや、横断的な組織として設けるものなども想定されます。その設置目的や企業の状況に合わせた体制を整備することが望まれます。





取組例

○労使で推進体制を構築

年次有給休暇取得を労使共同で推進 (NEC)

年次有給休暇については、取得日数5日未満の低取得者をゼロにすることを主眼に労使共同で取り組んでいます。具体的には、低取得者本人には労働組合から、低取得者の上司には会社から、休暇取得計画の要請を行っています。上司、部下双方に働きかけることで、職場が休暇取得計画についてコミュニケーションを取りやすくなる風土を作りあげることができました。

また、事業部門ごとに、毎月、労使委員会を開催し、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進に関する協議、情報交換を継続的に実施しています。

労使検討委員会を立ち上げて取組 (富士電機)

労使検討委員会において、長時間労働の縮減に関して、特に月80時間以上の時間外労働極小化に向けた取組を推進することとしました。

また、2014年春季交渉においては、長時間労働の縮減と共に、年次有給休暇の取得促進等によりワーク・ライフ・バランスの実現を図るべく、「労使の協議の場」を定期的に設け、取組状況のフォローを行うこととしました。

多様な人材が働きやすく、能力を最大限発揮できる職場環境づくりを目指し、「働く時は働き、休む時はしっかり休む」というメリハリのある働き方を目指す「働き方改革」と「仕事と仕事以外の生活の両立支援」を重点課題に掲げ、労使で状況を共有しながら制度や社内風土の改善に取り組んでいます。

○事業所ごとに推進組織を設置

労働時間委員会の設置 (三菱電機)

労働時間の状況を労使で話し合う「労働時間委員会」を事業所ごとに年2回行うようにしており、その話し合いをもとに、各事業の実情に応じた施策(一斉定時退社、深夜就業パトロール、休日労働管理の徹底など)が行われています。

時短委員会の開催 (沖電気)

各地区において、労使で労働時間や休暇の取得状況等について協議する「時短委員会」(名称は地区によって異なる)を月に1度設けています。

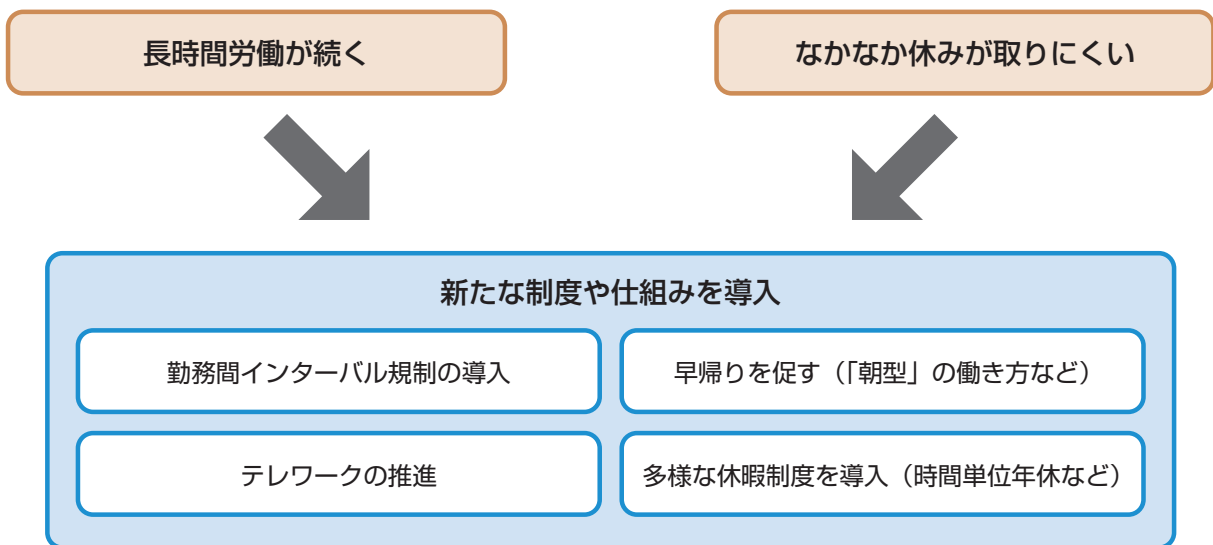
具体的には、36協定の上限時間(1か月、3か月、1年)を超える可能性がある社員について、上司へ長時間労働となっている理由や今後の見通しをヒアリングし、組合に報告しています。

ポイント その3. 改善促進の制度化

企業全体あるいは特定の部署において、長時間労働が続くような状況、なかなか休みの取りにくい状況が生じている場合はこれを改善する必要があります。改善の効果を高め、かつ、維持する上では会社として制度を導入し、実施可能とすることが効果的です。労働時間を短くする、働く場所や働く時間を柔軟にする、取得しやすい日に年次有給休暇日を設定する、まとまった休みを取りやすくするなどにより、メリハリのある仕事の仕方を促し、心身の健康を保ち、社員の能力を発揮し生産性の高い仕事を行えるようにすることが望まれます。

具体的な取組の内容としては、長時間労働の後にはしっかりと休養をとれるようにする、朝は早めに出勤し、夕方に帰宅する「朝型」の働き方を促す、テレワークの導入により終日在宅勤務の機会を設ける、休みを時間単位で取得できるようにする、長時間労働となりがちな管理職を対象とした休暇制度を導入するなど、実に多様です。

それぞれの企業の業務の内容や顧客の特性などに合った制度を導入し、運用することが大切です。



取組例

○勤務間インターバル規制の導入

社員の健康確保を目的とした勤務間インターバル制度（NEC）

社員の健康確保を目的として、勤務間インターバル制度を導入しています。深夜勤務者の救済措置であり、積極的に利用されるべき制度ではありませんが、一定の休息時間を確保すべく、翌日の始業時間を繰り下げることができる制度です。

23:30～24:29に退社した場合は9：30に、24：30以降に退社した場合は10：30に始業時間を変更することができます。



○早帰りを促す(「朝型」の働き方など)

ワーク・ライフ・バランス推進期間の継続的な実施 (キャノン)

東日本大震災時の電力供給量低下に伴い実施した就業時間帯の前倒しを、現在も継続して行っています。「働き方改革」の一環として、7月～9月をワーク・ライフ・バランス推進期間として、始業時刻を30分早め(本社8時)、昼休憩を15分短縮(休憩時間45分)することで、終業時刻を45分早くしています(本社16時15分)。

終業後の時間には、会社として語学や資格取得、健康などのセミナー・イベントを開催するなど、社員に有効に活用してもらえるようにサポートしています。

もちろん、時短勤務制度の適用者等の勤務時間帯を変更することが難しい社員については個別に勤務時間を調整しています。

定時退社日の徹底 (東芝)

事業場毎に毎週1日を「定時退社日」に設定し、時間外勤務を行わずに定時に退社するよう、館内放送等で呼びかけを行っています。

特に定時退社日の中でも毎月1日以上を「特別強化日」として、時間外勤務をせざるを得ない場合は上長から事前に個別申請させ、当日終業時刻に労使がチームを組んで各職場を巡回し、未申請で勤務を継続している社員がいないか確認しています。

○テレワークの推進

在宅勤務制度(e-Work@Home)の導入 (パナソニック)

会社の設ける要件に合致する約4万人の社員を対象としてe-Work@Homeという在宅勤務制度を導入しています。e-Work@Homeを用いて勤務する社員に対してPC貸与による在宅勤務を認める仕組みです。労働時間管理は通常通り実施しますが、各部門で工夫して対応を行うことを前提とした運用としています。

多様な働き方を目指した在宅勤務・モバイルワーク制度の利用推進 (富士通)

現在、在宅勤務は、育児及び介護を理由として週2回の利用が可能で、約100人の社員が利用し、育児・介護を行いながら企業に貢献していただいております。ライフイベントと仕事の両立に大きく役立っています。

今後は、育児や介護を理由とした在宅勤務に限らず、多様な働き方をさらに拡充したモバイルワークのトライアルを予定しています。

○多様な休暇制度を導入(時間単位年休など)

“時間単位”の目的別休暇制度の導入 (沖電気)

年次有給休暇とは別に、傷病治療や、家族介護・看護、ボランティア活動、子の学校行事などに利用できる“目的別休暇”を毎年5日付与しています。年次有給休暇の失効分も年5日を限度に目的別休暇に積み立てられます(最大で50日間積立可能)。

目的別休暇は、家族の看護、子どもの学校行事などに多く利用されています。

また、年次有給休暇の半日取得制度は以前から導入していますが、半日より時間単位で柔軟に休暇を取得したいという社員のニーズがあったことから2014年度に目的別休暇の時間単位取得制度を導入しました。取得事由は、家族介護及び子の学校行事に限定していますが、現在のところ、授業参観や小学校の旗振り当番など数時間程度で終わるものなどに利用されています。

セルフサポート休暇制度の制定 (三菱電機)

取得できなかった場合の年次有給休暇は「セルフサポート休暇」として、30日間を上限として積み立てることができます。病気や怪我の療養や人間ドック受診、ボランティア・家族行事など、様々な目的において使用が可能です。

管理職を対象とした長期リフレッシュ休暇制度 (オムロン)

「長期リフレッシュ休暇」は、1988年に特別休暇として導入した、最前線の最も多忙な管理職に普段できない方法で心と身体をリフレッシュしてもらう制度です。管理職昇格後6年目に1か月から最大3か月もの休暇を取得でき、原則として満53歳まで延期が可能です。

制度導入から20年以上が経過し、これまでに1,180人（対象者の約8割）が取得しています。本制度を利用することで、見知らぬ国に行って生活してみる、地域のボランティア活動に参加してみるといった様々なテーマ、新しい体験をして、自分なりの新たな価値観を持つ社員が多く見受けられます。

また、その間部下も仕事を任せられ、成長する機会となっています。なお、制度の導入時には、取得促進のために、休暇取得者の休暇の過ごし方の体験記等の情報提供、融資制度の活用促進等を実施しました。

生涯設計プログラムに基づく長期休暇のバリエーションの充実 (オムロン)

社会の信頼に応える企業づくりには、担い手となる社員の存在が欠かせないと考え、社員一人ひとりが生きがい、働きがいを持てるように、さまざまな支援制度で成長をサポートしています。その一環として、ヒューマンルネッサンス構想に「生涯設計プログラム」を設けており、人生の節目で立ち止まって自分や社会を見つめ直すことで、新たな「気づき」があり、自律へのきっかけづくりとなることを期待しています。

長期休暇として満35歳以上を対象とした「マイチャージプラン（最長2週間）」、満45歳以上を対象とした「マイビジョンプラン（最長4週間）」、満53歳を対象とした「マイライフプラン（最長2週間）」を設定しており、生涯設計プログラムに位置付けています。対象者には特別休暇としてマイプラン休暇（マイチャージ使用時：5日、マイビジョン使用時：10日、マイライフ使用時：5日）を付与するとともに、各人の年次有給休暇および積立年次有給休暇（失効する年次有給休暇を積み立てる制度）を充当することにより長期休暇の取得が可能となっています。

プログラム	対象者	ねらい	休暇期間
マイチャージ	35歳	自己実現に向けた人生設計を考える	2週間
長期リフレッシュ	管理職6年目	心・技・体のリフレッシュと新しい視野づくり	1-3か月
マイビジョン	45歳	自己の強みを踏まえた人生設計を考える	4週間
マイライフ	53歳(役員除く)	キャリアの棚卸しと人生設計のリニューアル	2週間

フリーエントリー休暇制度を活用した計画的な有休取得の促進 (東芝)

社員が年次有給休暇を計画的に取得するための施策として、「フリーエントリー休暇制度」を実施しています。

この制度は、当年度の年次有給休暇が付与される際に、そのうち5日間を、予め「フリーエントリー休暇」として取得予定日を登録しておくものです。

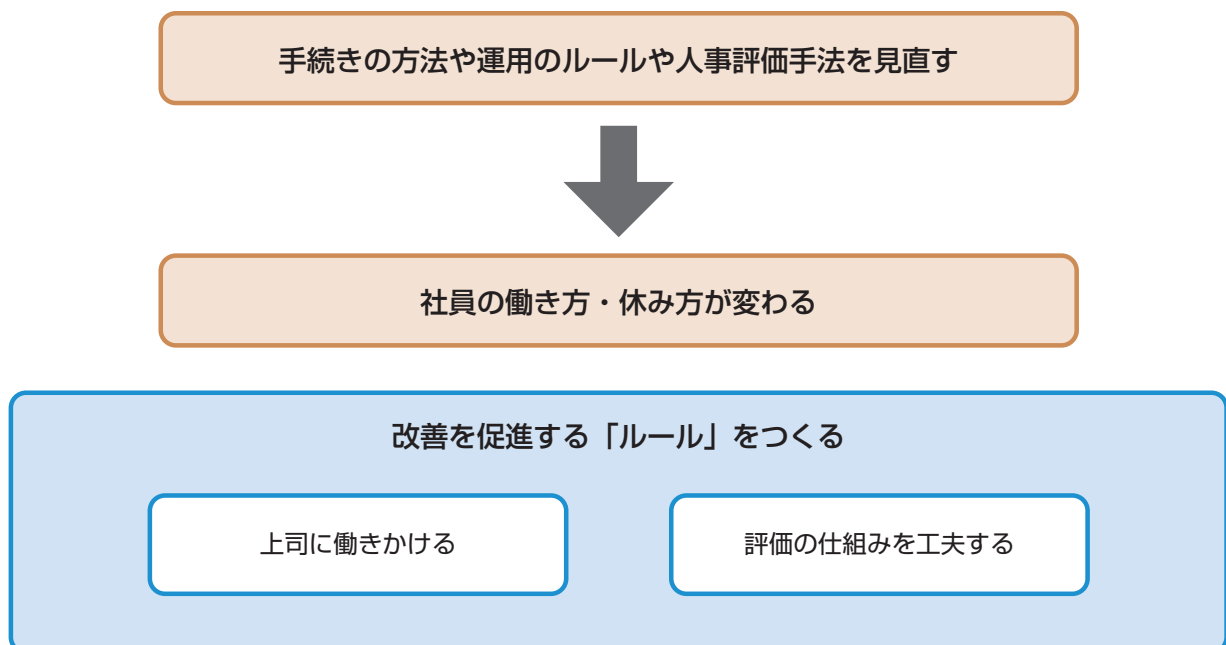
上長は、当年度の事業計画を踏まえ部下の業務の繁閑を事前に調整することができるため、社員の計画的な休暇取得を推進できる仕組みとなっています。



ポイント その4. 改善促進のルール化

「社員の働き方・休み方の実態」とその企業の「人事管理のあり方」は深く関係しています。そのため、人事管理に関する手続きの方法や運用のルール、人事評価の手法などを見直すことで、社員の働き方・休み方を変えられる場合があります。

たとえば、部下が長時間労働を行っている場合、実効性のある改善がなされるよう上司に具体的な改善策を提案させている企業や、残業する当事者ではなく、その上司が残業申請を行う仕組みを取り入れている企業、あるいは、労働時間の長さで昇進・昇格の評価がなされることのないよう職務等級制度を導入している企業もあります。



取組例

○上司に働きかける

残業する部下について上司が申請 (沖電気)

深夜残業や休日出勤を行う際の手続きは、上司がシステム上で人事および組合に深夜残業や休日出勤する部下を事前に申請する仕組みとなっています。システムの申請の流れとしては、上司が深夜残業、休日出勤する部下の名前、時間、場所、理由等を入力・申請し、人事部および組合の承認を得ます。このようなステップをふむことで、上司が部下の状況を把握するだけでなく、上司と部下のコミュニケーションが促進され、不必要な残業抑制につながります。

【申請イメージ】

③申請者（時間外勤務をする者の上司）が申請を行い、総務部門（人事部）、労働組合が承認する。

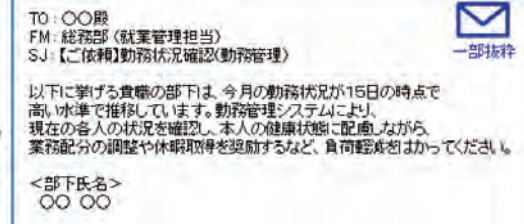
①申請者が理由を記入する。

②申請者が、申請に該当する部下の情報を選択、入力する。

選択	No.	申請区分	社員No.	氏名	出勤日 (YYYY/MM/DD)	作業場所	始業時刻 (HH:MM)	終業時刻 (HH:MM)	作業時間 (H)	代休日 (YYYY/MM/DD)	定退調整日 (YYYY/MM/DD)	休日出勤累計 (当月)	勤務形態	備考
	(1)													
	(2)													
	(3)													
	(4)													

『本人と上司をセットで管理する』という点を重視 (NEC)

基本方針として「時間外労働ゼロ」を目標として掲げ、全社的に各種の取組を実施しています。時間外労働が多い傾向の社員に対しては月の途中でアラート発信を行い、当事者に意識づけを図っています。同時に、当事者の上司に、部下が高負荷状態になりつつあるアラート発信を行い、部下への業務アサインの見直し、業務量の調整を促しています。



○評価の仕組みを工夫する

社員それぞれの職務・責任が明確な人事制度 (日本IBM)

既卒はもちろん、新卒採用についても職種別での採用を行っており、入社1年目のトレーニング終了後すぐに職務等級制度による人事管理を行います。

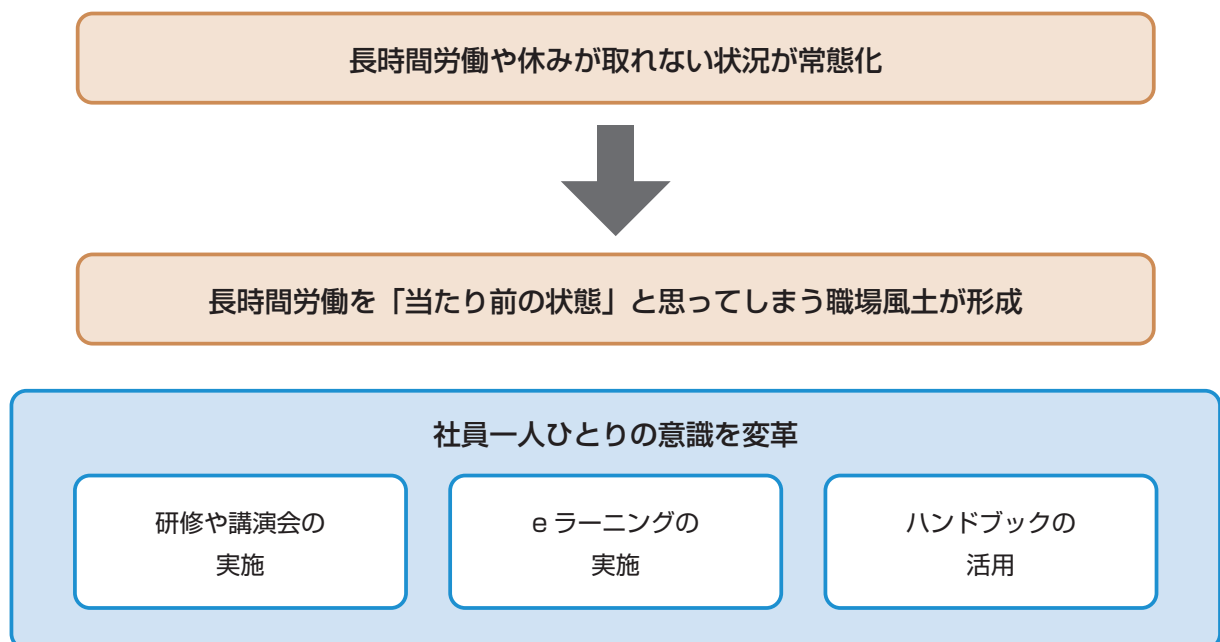
また、そのスキームを支えるのは、納得性の高い評価制度と目標管理制度です。職種（職務）は自身のキャリア意識等により入社後に変更も可能です。また、部門を超えた異動は、本人が直接希望する部門・職種のマネージャーと交渉して異動を実現することもできます。仕事の成果は、プロジェクトや実務に対する貢献度で測られ、たとえば労働時間の長さ、残業を多くしているから等の理由のみによる偏った評価は行われません。



ポイント その5. 意識改善

長時間労働や休みが取れない状況が常態化している場合、長時間労働を「当たり前の状態」と思ってしまふ職場風土が形成されている恐れがあります。このようなときは管理職をはじめ社員一人ひとりの意識を変えることが重要です。

そのための最も代表的な取組は「研修の実施」です。単なる情報提供型の研修ではなく、演習形式や双方型の研修など、その方法を工夫することで効果を高めることが望まれます。また、eラーニングを実施している企業やハンドブックなどの冊子を全社員に配布している企業もあります。



取組例

○研修や講演会の実施

マネジメント研修における労働時間管理の徹底 (富士通)

管理職に対するマネジメント研修を定期的に行い、労働時間管理の徹底を図っています。特に時間外労働については、サービス残業をしない・させないことを最優先とし、その上で長時間労働を縮減するための教育を徹底しています。

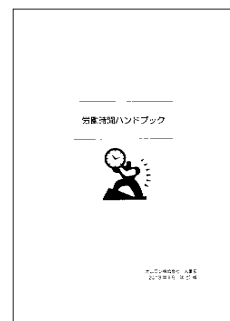
ワーク・ライフ・バランスに関する講演会開催 (富士電機)

ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、会社内の文化醸成を図ることを目的として、外部講師によるワーク・ライフ・バランスに関する講演会を実施するなど、その重要性・必要性に対する社員の理解を深める取組を展開しています。また、新任の管理職向け研修において労働時間管理を含めたワーク・ライフ・バランスに関する講義を行うなど、管理者層に対する啓発も行っています。

○eラーニングの実施

労働時間制度等の周知（オムロン）

労働時間制度等についてハンドブックやイントラネット上で情報提供を行っていますが、きっかけがないと社員が確認する機会は少ないため、全社員（管理職向けと非管理職向け）に対して年に1回、働き方・休み方に関する制度について確認する機会を設けています（10問程度のe-learning）。また、休暇制度についても、毎年3月に掲示板に通達を出して年次有給休暇の取得日数を確認するようなきっかけをつくっています。



効率的な働き方についてe-learningを実施（東芝）

社員一人ひとりが仕事に取り組む意識と仕事のやり方を変え、生産性を高め、効率的な働き方を実現するために、2014年度から社員全員を対象にe-learningを実施しています。生産性を向上することの必要性を理解した上で、仕事の仕方や意識・コミュニケーションのあり方を学ぶとともに、メールやユニファイド・コミュニケーション（様々な通信手段を組み合わせたコミュニケーション）等のITツールの活用方法についても解説を行っています。



○ハンドブックの活用

ワーク・スタイルに関するハンドブックの作成・提供（東芝）

当社では、会社での業務において集中度を高め、「効率的でメリハリのある仕事」をすることにより、「リフレッシュ」する時間を確保することで「幅広い教養と経験」を積み重ね、「付加価値の高い仕事」に結びつけ、これをさらなる「効率的でメリハリのある仕事」につなげるという正の循環を実践することを「ワーク・スタイル・イノベーション」と呼んでいます。

チームとして効率的でメリハリある仕事を実現するための管理者・社員一人ひとりのマネジメントのノウハウ、チーム・マネジメントの基礎知識として勤務制度の知識を広く周知し、社内の各部門における取組事例についても共有するため、社内HPで紹介するとともに、ハンドブックを作成し、社員全員に配布しています。



取組のフォローアップと事例展開（日立製作所）

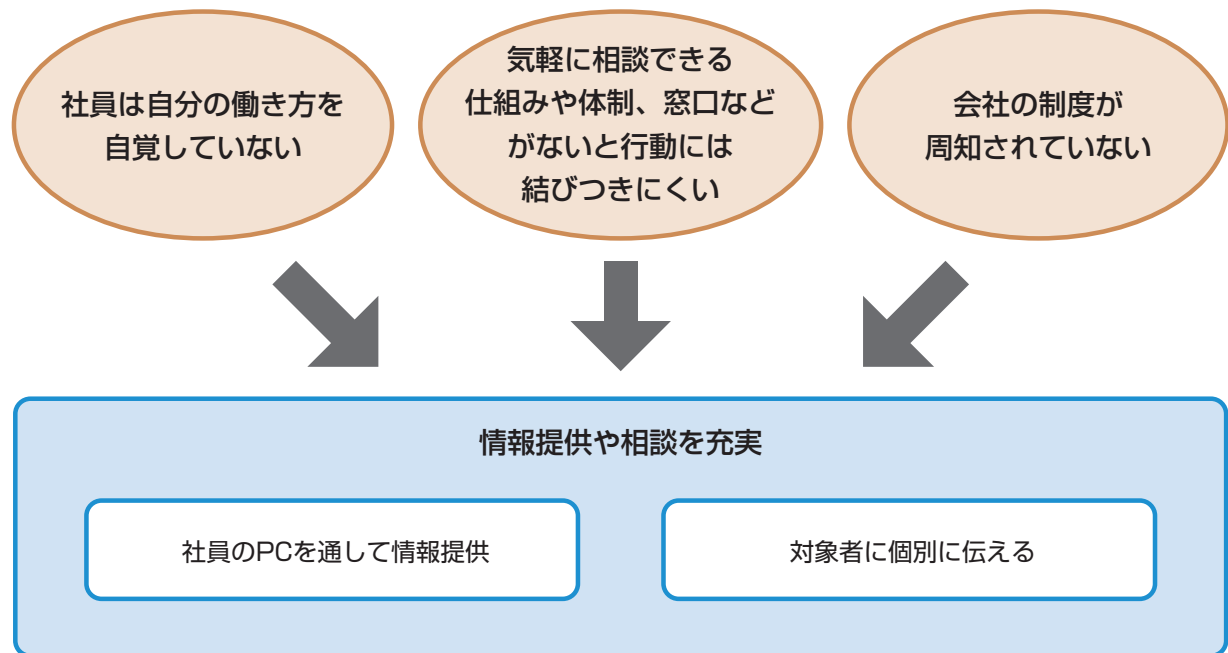
長時間労働の縮減に向けた施策の定着化に向けて、時間外労働の状況や有給休暇取得状況を、本社経営会議や各事業部門の総務部長が出席する会議等において定期的に報告を行い、数値目標の達成状況のフォローアップを実施。また、各事業部門の長時間労働の縮減に向けた取組を本社でまとめ、好事例については全事業部門に展開しています。



ポイント その6. 情報提供・相談

社員は、自分がどのような働き方・休み方をしているのか、他の社員と比べて問題のある働き方をしているのかなどを適切に把握できていない場合が多く、改善を図らねばならない状況にあったとしても自覚するのは難しいものです。また、仮に改善を図りたいと思っても、気軽に相談できる仕組みや体制、窓口などがなければ行動に結びつけることは容易ではありません。働き方・休み方に関する社内の制度についても、企業側は十分に周知していると思っても、社員から見たとき必ずしも伝わっていないという場合があります。そこで、情報提供や相談の仕組みを設け、取り組むことが重要です。

情報提供については、社員が個別に利用しているPCを通して情報提供を行っているケースが多く見られますが、対象者に個別に伝えているケースもあります。また、改善が求められる社員に対して面談の機会を提供している企業もあります。



取組例

○社員のPCを通して情報提供

勤務時間の適切な把握と情報提供 (東芝)

当社はPCのオン・オフ時刻を自動的に勤務実績に連動する「PC ON/OFF時刻把握ツール」を開発し、全社員のPCに導入しています。勤務実績については、毎週月曜日にPCを起動した際、前週までの勤務実績がポップアップで表示され、自らの勤務状況が把握できる仕組みになっています。

勤務実績状況				
項目	2014/07/22 現在	2014/07/21 現在	2014/07/20 現在	2014/07/19 現在
勤務時間	999:99	999:99	999:99	999:99
休憩時間	999:99	999:99	999:99	999:99
残業時間	999:99	999:99	999:99	999:99
平均勤務時間	999:99	999:99	999:99	999:99
平均休憩時間	999:99	999:99	999:99	999:99
平均残業時間	999:99	999:99	999:99	999:99
平均勤務時間差	± 999:99	± 999:99	± 999:99	± 999:99
平均休憩時間差	± 999:99	± 999:99	± 999:99	± 999:99
平均残業時間差	± 999:99	± 999:99	± 999:99	± 999:99

○対象者に個別に伝える

勤務実績状況のメール配信（東芝）

「所定労働時間を超える勤務時間」の「当月実績値」が40時間、または60時間を超過した場合、社員本人とその上司に翌朝「お知らせ」メールを自動送信しています。

また毎月10日に、前月と前々月の「所定労働時間を超える勤務時間」を集計した「月間勤務実績レポート」を上司にメールで自動送信しています。

上記の「PC ON/OFF時刻把握ツール」とあわせ、勤務状況について上司と社員が都度意識を向け、より効率的な働き方を促すとともに、健康管理の観点から長時間労働への注意喚起を行い、改善を図っています。

時間外超過メールの例（上司）

Subject: (重要)「2015年01月度の時間外実績に関する件(上長用)」(1/1)

東芝 一郎様

01月25日時点にて、2015年01月度の「所定労働時間を超える勤務時間」に関する規定値を超えた従業員を以下のとおり連絡します。

【0A0100/□企画（組織コード/名称）】 |
<80H超過> | 名
0001 00-00 東芝 太郎 61:37

現在、当社グループで取り組んでいるワーク・スタイル・イノベーション（WSI）を推進していくためにも、より一層効率的に業務遂行するよう指導願います。
特に、60時間超過者が脳・心臓疾患を発症すると、長時間労働による発症と認められることもありますので、健康管理という観点からも指導を徹底願います。
なお、過去の時間外実績等を確認される場合は、下記URL（メニュー）をご活用ください。

時間外超過メールの例（本人）

東芝 太郎 様

現在、東芝グループ全体で『生産性向上』の実現に向けて取り組んでいます。

従業員の皆さん一人ひとりが、仕事の生産性を高めることを意識して業務の効率化に取り組み、ワーク・スタイル・イノベーションを実現しましょう。

※1月25日時点において、あなたの2015年1月度の「所定労働時間を超える勤務時間」が以下のとおりとなりましたのでお知らせします。

【所定労働時間を超える勤務時間】 61:37 H

■「ワーク・スタイル・イノベーション」とは？
集中度を上げ「効率的でメリハリのある仕事」をし「リフレッシュ」する時間を確保することで「幅広い教養と経験」を積み重ねることにより「付加価値の高い仕事」に結びつけ、これをさらなる「効率的でメリハリのある仕事」につなげるという正の循環を実現することです。

本メールは、当月の「所定労働時間を超える勤務時間」が、40時間または60時間を超過した時点で送信しております。

時間外労働のアラートメールの送信（富士通）

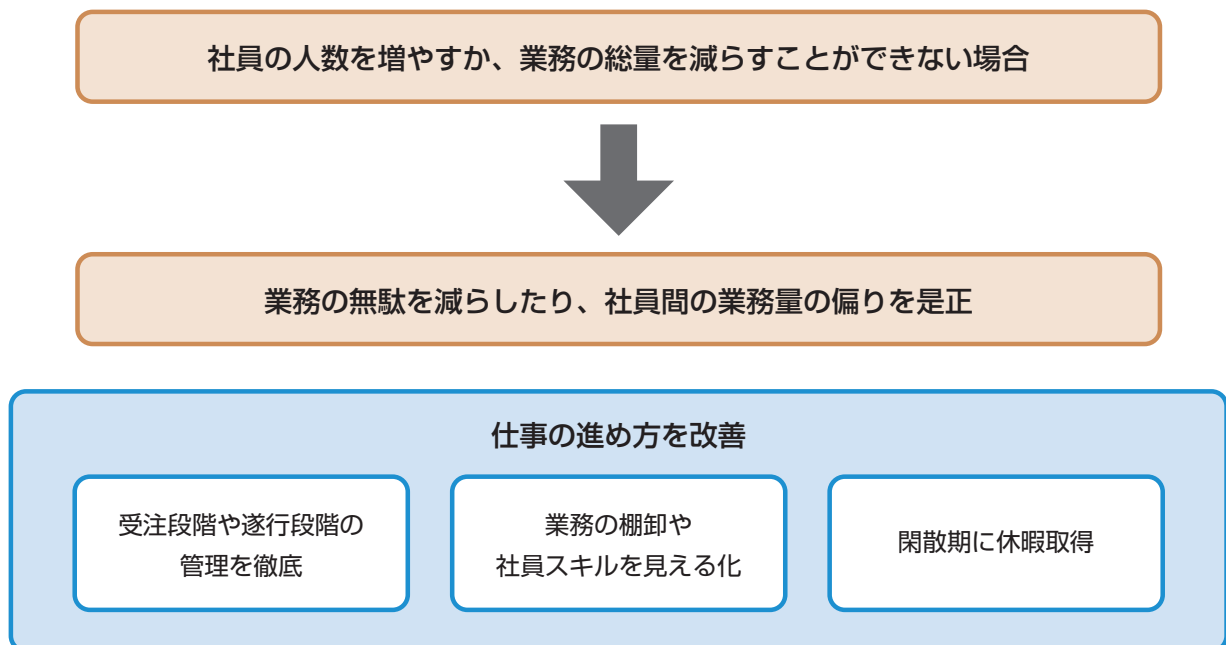
労働組合と時間外協議会を毎月開催し、時間外労働の実態を把握するとともに、長時間労働の抑制に取り組んでいます。また、月度末の結果のみで管理するのではなく、月の途中で「労働時間が長くなるおそれあり」とシステム上判断された場合、アラームが本人およびその所属長に自動的に送信される仕組みを導入しています。また、当月100時間を超える、または月平均80時間を超える状態が続いているなどの社員について産業医による面談を行うほか、前月の時間外労働が40時間を超えた社員は全員に問診票提出を義務づけるといった健康管理施策を設けており、その通知についても、本人とその所属長の両方に送信しています。



ポイント その7. 仕事の進め方改善

そもそも業務量が多く社員が少ない場合、一人ひとりの業務の負荷は大きく、休みも取りづらい状況が生じます。社員の人数を増やすか、業務の総量を減らせば問題は解決しますが、このような手を講じられない場合もあります。そこで、業務の無駄を減らしたり、社員間の業務量の偏りを是正する取組が重要となります。

受注段階や遂行段階の管理を徹底したり、業務の棚卸を行う、社員の知識や能力を効率的に活用するために社員情報検索システムを導入する、繁忙期と閑散期の差が激しい企業や部署の場合に閑散期の休暇取得に力を入れるなどの取組が見られます。



取組例

○受注段階や遂行段階の管理を徹底

長時間労働の抑制を目的とした受注段階・遂行段階での管理の徹底 (NEC)

プロジェクト事前審査を厳格化、契約内容の精査により、無理な計画で受注しないよう徹底しています。また、予期せぬトラブルにより高負荷になった場合でも、上司だけでなくスタッフ部門による時間管理等で健康確保措置を実施しています。

○業務の棚卸や社員スキルを見える化

業務効率化を推進 (富士電機)

中期経営計画の達成に向けて、Pro-7活動（一層の収益力強化に向け、事業活動に伴うあらゆるコストをゼロベースで見直す全員参加の活動）を通じて経営方針にある「チームによる総合力を発揮」により収益体質をより強固なものにすべく、働き方改革、業務品質向上に向けた業務効率化を推進しています。具体的には業務の棚卸や業務プロセスの見える化などにより業務品質向上に向けた職場単位の活動を行っています。

生産効率向上に資する社内情報検索システム (日本IBM)

専門性の高い情報については、社内検索システムから専門知識・スキル、ベストプラクティスなどを保有する社員をグローバル規模で検索できます。情報をうまく活用できる社員・コミュニケーション能力の高い社員は効率的に生産性高く働くことが可能です。

○閑散期に休暇取得

業務の繁忙による働き方・休み方のメリハリ (富士通)

社会的に大きな影響をもつプロジェクト（公共インフラのシステム等）でトラブルがあった場合等は、時間外労働が一時的に長くなってしまう場合もあります。そのような場合には、比較的仕事の落ち着いた時期などに早く帰宅する、連続した年次有給休暇を取得してリフレッシュできるようにする等、メリハリのある働き方を目指しています。また、繁忙なプロジェクトにおいては、シニアのスタッフによる繁忙な社員の面談を行い、健康管理上の問題が生じていないかを確認したり、年次有給休暇の取得を促す等の取組も行っています。

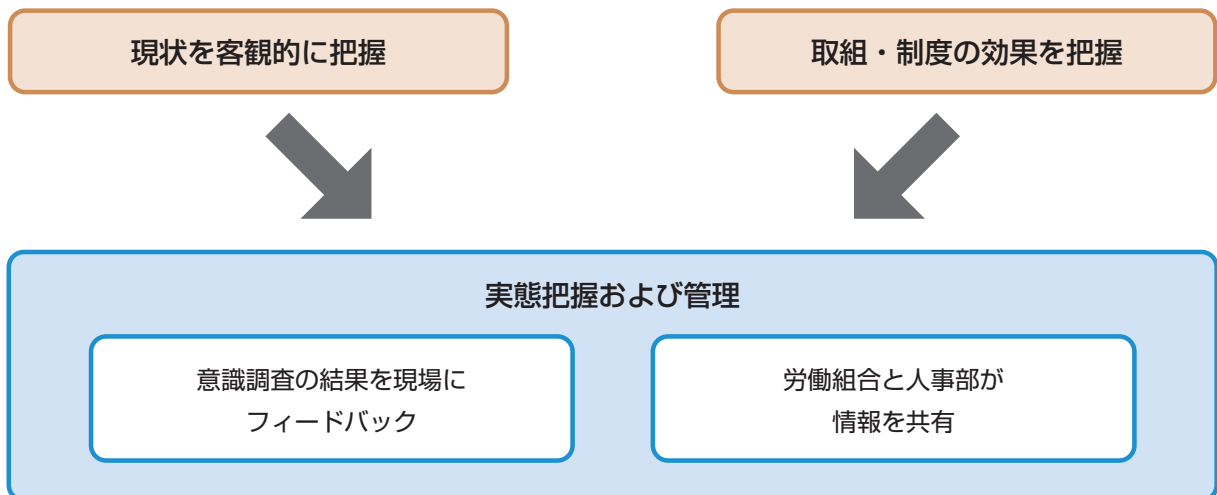


ポイント その8. 実態把握・管理

働き方・休み方を改善するには、まず現状を客観的に把握する必要があります。また、何らかの取組を始めたり、新制度を導入した場合には、一定期間の後、その効果を把握することが大切です。

社員が自分の働き方・休み方をどのように感じているのかを知ることは、課題を把握したり、新たな取組を行う場合の基礎的な情報になります。そこで、実態を的確に把握し企業として管理を行うことが重要です。

定期的に社員意識調査を実施し、その結果を現場にフィードバックしている企業や労使で情報を共有化しているケースなどが見られます。



取組例

○意識調査の結果を現場にフィードバック

社員意識調査を各部門の改善施策の立案・実行に活用 (東芝)

社員全員を対象に、無記名方式による「社員意識調査」を毎年実施しています。社員の職場・仕事・上司・会社に関する生の声、および会社施策に関する理解度を把握し、働き方や労働時間・休暇制度等を含めた会社諸施策への反映を行っています。

また調査結果は人事部門が管理するのではなく、それぞれの部門ごとに集計しフィードバックされます。各部門では、部門における課題を抽出し、部員全員で話し合い、改善施策を立案・実行しています。

この調査はこれまで国内のみで実施してきましたが、2015年度からはグローバルに展開していく予定です。

○労働組合と人事部が情報を共有

人事部と労働組合が密に情報共有し、ともに働き方に関するルールづくりを検討 (オムロン)

3か月ごとに労働組合と人事部がエリア別、事業別、職掌別等に詳細に分析した労働時間や休暇の取得状況等について時間外労働に関する労使協定に関する協議会で情報共有を行っています。具体的には、人財総務センターの下に人事部があり、エリア（事業所）長と組合で事業所単位に実施しています。この場で、連続休暇の取得状況やリフレッシュ休暇対象者およびその取得状況等についても情報を共有します。また、共有した各課題については、各種の労使検討委員会を設けていますが、そのうちの労働時間専門委員会を随時開催し検討を行っています。これまでも制度や運用ルールを人事部と組合が検討した上で作っています。



企業事例

シャープ株式会社

社内文化の刷新・再構築に向けた取組の一環として 働き方・休み方改善を自律的に推進

事業概要と労働時間制度について

1912(大正元)年、創業者が金属加工業を創業したことに始まる総合電機メーカーです。現在はプロダクトビジネス(デジタル情報家電、通信、健康・環境、エネルギーソリューション、ビジネスソリューション)、デバイスビジネス(液晶、電子デバイス)の製造・販売等を中心に、全世界に約5万人の社員(連結:2014年12月末)が働いています。

労働時間制度は「通常勤務」「時差勤務」「フレックスタイム制(E-TIME)」「変形労働時間制(1ヶ月単位・1年単位)」などが適用されます。通常勤務の就業時間帯は8:30~17:15です。E-TIMEのコアタイムは8:30~に設定しており、フレキシブルタイムはそれに先立つ5:00からの出勤を認めていることから、各自の状況が許せば事実上の朝型勤務も可能な仕組みとなっています。

【経営上・労務管理上の特徴と取組の経緯】

会社の経営理念の中にある「会社に働く人々の能力開発と生活福祉の向上に努め、会社の発展と一人一人の幸せとの一致をはかる」との一節を人事の基本理念として各種人事政策を進めています。会社経営の原動力は「ヒト」とであると捉え、2013年度から、「カエル運動」「はたらき方改革(労使委員会)」「経営幹部と管理職のマネジメント改革」「社内コミュニケーション改革」など、様々な風土改革に取り組んでいます。

また、「健康経営」の概念を導入し、「けんこうシャープ23」の呼称のもと、2022年度末までの達成目標の中に「長時間労働者ゼロ」を掲げ、マイルストーンを置いて取組を進めています。

厳しい経営環境を乗り越えるためには、全ての社員が謙虚な気持ちで原点に立ち戻り、会社の仕組みや社員の意識・行動を変える「企業風土改革」が必要と考え、2013年度から、社長の「けったいな文化を変える」との掛け声のもと、改革がスタートしました。

【主な取組】

「カエル運動」

2013年5月から、会社を変える運動として「カエル運動」をスタートさせました。

- コミュニケーションをカエル取組としては、役職・世代間の距離を縮めて自由闊達なコミュニケーションを促す「さん付け運動」
- 仕事のやり方をカエル取組としては、メタボ(ムダ)仕事を取り除いて効率をあげる「脱!仕事メタボ運動(詳細は下記)」の他、「会議」や「メールマナー」改革としてそれぞれ10カ条を定めて見



直しを図っています。

はじめは本社主導でスタートしましたが、その後各事業本部や関係会社、部門などでも、それぞれ自主的に目標を決め、独自の取組を推進しています。

また、運動の機運を高めるため、社内Webサイトに掲示板（かわらねばん）を常設し、社長直筆の応援メッセージや各現場での取組の好事例などを順次紹介しています。あわせて、この運動のシンボルとして、ゆるキャラ風の「カエるん♪」も誕生させ、押しつけ感のない運動となるよう工夫しています。

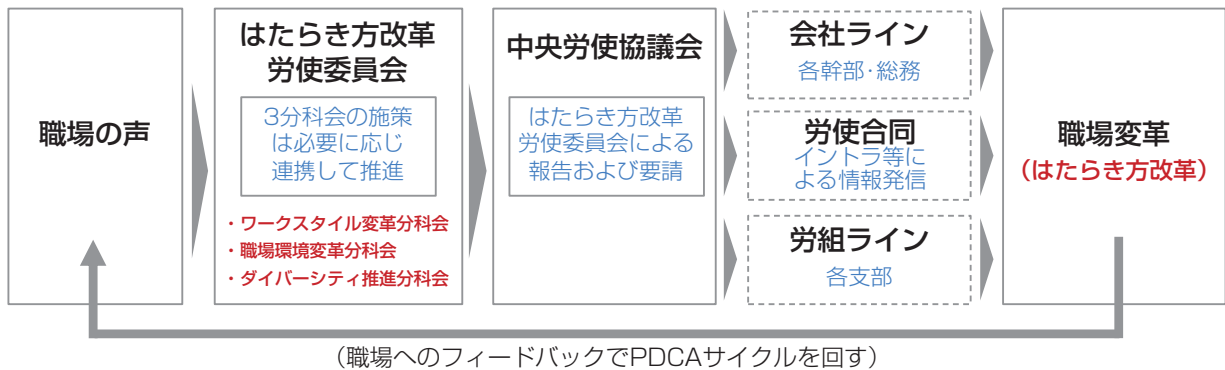
〈脱！仕事メタボ運動〉の具体的実施内容

- ・会議メタボ→資料メタボ→メールメタボ→出張メタボ→文書保管メタボの順に3ヶ月ごとにメインテーマを設定して取組を推進
- ・一人ひとりが仕事のダイエット宣言を行い、メールの署名欄に自身の改善テーマを簡潔に記載
- ・メタボを自覚するため、日常で起こりえる出来事を「自社流・サラリーマン川柳」にして、振り返りを促す（『倍速で やった結果が ペンディング』『上役の 気持ちを斟酌 しすぎたわ』など、46句を全社員に紹介）
- ・自部門の課題の範疇を超える事項については「メタボックス（半期毎に募集）」への投書により、人事部門が事務局として関連部門に連絡し改善を促すなど対応を行っています。メタボックスへの投書は記名、無記名ともに可能とし、面と向かっては言いにくいことなど、状況に応じた選択ができ、様々な課題を拾い上げるようにしています。

「はたらき方改革労使委員会」

2014年4月からは誰もが活躍できる職場の実現を狙いとした「はたらき方改革労使委員会」を発足し、長時間労働を前提とした会社風土を是正する「ワークスタイル変革」、コミュニケーション豊かないきいきとした職場づくりを実現する「職場環境変革」、及び「ダイバーシティ推進」の3つの分科会に分けて労使協働で取組を推進しています。

それらの取組の一環として、経営幹部による働き方改革についてのメッセージ発信や、全管理職を対象とした「労働時間に関する意識調査」の実施及び分析結果の全社員への紹介等の取組を行いました。また、当該分析結果の事業所ごとの特徴や詳細等の内容を各総務部門にフィードバックし、各事業所で開催される労使協議会等で具体的な対策事項を継続協議しています。





【行動変革宣言】の制定・浸透

このような意識・行動変革のための取組は一時的な運動だけで終わらせるべきではなく、地道に継続していくことが大切です。全員がベクトルの合った行動へと変革していくことを根付かせるため、その指針とするべき行動を定めた「行動変革宣言」を2014年1月に制定しました。

「行動変革宣言」を記載したカードを全役員・社員に配付するとともに、当該カードに行動変革に関する自らの宣言を手書きして携帯しています。各自の宣言内容は朝夕礼や職場懇談会などで紹介・情報共有することにより実践を促しています。また、経営幹部は自身の宣言をイントラネットで公開し、全社にメッセージを発信しています。



【休暇制度】

本人や家族の記念日、人間ドック受診、ボランティア活動、自己啓発など、一定の事由に該当する場合に取得できる「多目的休暇」を年間8日間付与しています。

また、育児休業制度について、連続3日以上取得した場合10日間を限度に有給扱いとするとともに、配偶者が出産した男性社員とその上長に対して取得案内のメールを自動配信するなど、男性社員も育児休職が取得しやすい環境づくりに努めています。

なお、年次有給休暇の取得率は2013年度実績で73.4%となっています。



【取組の効果と今後の展開】

様々な改革の取組を進めたことで、風土改革に関する認知度は高まっています。こうした取組に対しては好意的な反応を得ており、「社内の風通しが良くなったとの実感がある」、「働き方に関しても“言いにくかったこと”“おかしいと感じたこと”を言えるようになった」という声もあります。

しかし改革はまだまだ道半ばです。今後も「カエル運動」を継続推進するとともに、「はたらき方改革労使委員会」で進めている各労使協議会での協議結果に基づく具体的施策の展開を図り、より一層現場を巻き込んだ、自立的な活動へと繋げていきます。

「職務等級制度と納得性の高い人事評価制度及び場所・時間を選ばない働き方に資する施策とモバイルツールの活用」による働き方・休み方

事業概要と労働時間制度について

企業や公的機関などのお客様向けに「ハードウェア（システム&テクノロジー）」「ソフトウェア」「サービス」の3つを中心にビジネスを行っており、約43万人の社員が世界170カ国以上のお客様に製品やサービスを提供しています。また、10カ国12カ所の基礎研究所では、研究者が最先端の技術研究・開発に貢献しています。

所定労働時間は、9時～17時36分（休憩60分）です。上司が常に部下を管理しているような働き方は少なく、裁量労働制（SE・コンサルタント・研究開発）、事業場外みなし労働時間制度（営業）、フレックスタイム制（管理部門）と、多様な労働時間制度を適用しています。

【経営上・労務管理上の特徴と取組の経緯】

IT業界は常に変化しており、競争相手となる企業もハードウェア・ソフトウェア会社からクラウドサービス会社まで多岐にわたります。そして、それに伴い必要となる専門性も刻々と変化するため、必要となる人材も常に変化します。

また、社員の働くことについての意識も変化していますので、ワーク・ライフ・インテグレーションを意識した労務管理を行っています。

【特徴的な働き方・休み方】

「時間と場所を選ばない働き方の推進」

柔軟な働き方の推進を阻害する2つの壁、「時間の制約」と「場所の制約」の問題を取り除く施策を充実させています。例えば時間の制約は、多様な労働時間制度、場所の制約については、e-ワーク制度（部分的在宅勤務制度）／ホームオフィス制度（全日的在宅勤務制度）やサテライトオフィスを利用することが可能です。

改善促進の
制度化

「情報通信機器の有効な利用によるモバイルワーク」

情報通信技術が発達した現在、各種のコミュニティー支援ツール、Email、ライブチャット、電話などを使って、社員間のコミュニケーション・情報交換は可能であり、場所を選びません。例えば、子供の送り迎え、介護その他の理由によって早く帰宅する必要がある場合でも、用事が済めば、モバイルPC等のツールを利用して職務を行うことが可能です。セキュリティも十分に確保されていますので、オフラインによる文書の作成等のみならず、サーバーへのアクセスやライブチャット等によって他の社員とのオンラインでの職務遂行が可能な環境を提供しています。

改善促進の
制度化



【社員それぞれの職務・責任が明確な人事制度】

既卒はもちろん、新卒採用についても職種別での採用を行っており、入社1年目のトレーニング終了後すぐに職務等級制度による人事管理を行います。

また、そのスキームを支えるのは、納得性の高い評価制度と目標管理制度です。職種（職務）は自身のキャリア意識等により入社後に変更も可能です。また、部門を超えた異動は、本人が直接希望する部門・職種のマネージャーと交渉して異動を実現することもできます。仕事の成果は、プロジェクトや実務に対する貢献度で測られ、たとえば労働時間の長さ、残業を多くしているから等の理由のみによる偏った評価は行われません。



【仕事と生活の高次元セルフコントロール】

所定外労働が月45時間を超えた場合は産業医面談の案内を出すため、労働時間の一つの目安でもあります。プロジェクト全体の労働時間の管理は、プロジェクトマネージャーの専門性（スキル）・仕事計画の質等が重要であり、マネージャーは部下に対し、部下自身で仕事をコントロールして計画的に休暇を取るよう勧めます。

また、単に休暇の取得を推奨するのではなく、あくまで部下本人が自身で仕事をコントロールできるような管理を行っています（年次有給休暇の付与日数は最高29日で、現在、平均取得日数は15日程度です）。データの観点から部下の長時間労働が続いているような場合には、人事からマネージャーに警告が発せられ、その後マネージャーが長時間労働者本人と共に改善策を提案し、実施可能性などを検討します。



【生産効率向上に資する社内情報検索システム】

専門性の高い情報については、社内検索システムから専門知識・スキル、ベストプラクティスなどを保有する社員をグローバル規模で検索できます。情報をうまく活用できる社員・コミュニケーション能力の高い社員は効率的に生産性高く働くことが可能です。



【『帰りにくさ、休みにくさ』の無い組織文化】

プロジェクトに対する各人の責任が全うされていることが重要であり、「上司が残っているから、他の社員が残っているから」等の理由によって、夜遅くまで退社できない等の組織風土・文化は全くありません。また、部下の仕事量の調整はマネージャーの重要な職務です。

仕事量についてはもちろんですが、その他自身のキャリアや研修参加の希望などについても部下は上司に対して自らの意見を述べ、上司は部下の意見に耳を傾ける文化があります。



【取組の効果と今後の展開】

年次有給休暇の取得率は現在、58%となっています。また、組織全体で、ワーク・ライフ・インテグレーションが実現できています。

トップ主導のもと『働き方改革』（「生産性向上」と「ワーク・ライフ・バランス」の好循環・相互効果）を実施

事業概要と労働時間制度について

1937年創立の精機光学研究所を前身とする電気機器メーカーです。現在は、「イメージングシステム（カメラなど）」、「オフィス（複合機、プリンターなど）」、「産業機器その他」の3分野で事業を展開しています。社員数は単体で26,114人、連結で194,151人（国内で69,825人、海外では124,326人）です。（平成25年12月31日）所定労働時間は、本社では8時30分～17時、工場では8時～16時30分です（いずれも休憩1時間）。

【経営上・労務管理上の特徴と取組の経緯】

当社では、創業時より行動指針の一つとして「健康第一主義」を掲げ、健康と明朗をモットーとし、人格の涵養につとめることとしています。初代社長御手洗毅氏のメッセージに「一週40時間の理想は貫くべきで、毎週、土曜、日曜はゆっくり休んで十分に鋭気を養って、明日の健康につなげよう」とあるように、古くから「効率を上げて働き、休む時には休む」という文化があります。1959年のGHQ（Go Home Quickly）運動（勤務時間中は効率的に働き、仕事を終えたらすぐに帰宅することを推奨）、1967年の完全週休2日制導入をはじめとして早い時期から労働時間の短縮や休日・休暇制度の充実に取り組んでいます。また、1996年には、年間所定労働時間を1,800時間としています。

一方で、事業の急拡大や製品数の増加、仕事の高度化・複雑化、残業や休日出勤に依存した体質、時間制約がない男性社員中心の働き方等の課題は存在しました。これに対して、制度の充実とともに、職場や各社員に対して「働き方の見直しによって効率的に働き、期待される成果を出しながら、時間外労働を減らしていく」意識づけを行うことが大切であると考え、2008年に厚生労働省主催の「仕事と生活の調和推進プロジェクト」に参画しました。「時間内に効率的に働くワークスタイルの確立」を目指し、ポスターの掲示、ノー残業デーの放送、消灯等の様々な取組を行いました。

【主な取組】

『働き方改革』の推進

「働き方改革」は、生産性向上とワーク・ライフ・バランスの推進を目的として2012年に本格的に開始した施策です。経営環境が激変する中においても企業が成長していくためには、生産性の向上とワーク・ライフ・バランスの好循環・相乗効果によって、所定労働時間内で最大の成果を出し、終業後には私生活の充実を図ることが大切であると考えて推奨しています。

方針・目標の
明確化



働き方改革ポスター



生産性向上ハンドブック





2013年には経営層から以下のメッセージが発信されています。

「社員全員が仕事の生産性を再度見直し、所定労働時間内で効率よく終われるよう、働き方を見直して欲しい。終業後には、家族との団らん、自分をさらに磨くための勉強、あるいは趣味を楽しむなど、人間らしい生活を過ごしてほしい」

「働き方改革」において、具体的な方針や取組内容は各部門で創意工夫して取り組んでいます。また、部門を超えて好事例を水平展開する「生産性ハンドブック」の発行（全管理職に配信）や、働き方改革ホームページの開設、全社横断ワーキンググループの発足等も実施しています。

【ワーク・ライフ・バランス推進期間の継続的な実施】

東日本大震災時の電力供給量低下に伴い実施した就業時間帯の前倒しを、現在も継続して行っています。「働き方改革」の一環として、7月～9月をワーク・ライフ・バランス推進期間として、始業時刻を30分早め（本社8時）、昼休憩を15分短縮（休憩時間45分）することで、終業時刻を45分早くしています（本社16時15分）。終業後の時間には、会社として語学や資格取得、健康などのセミナー・イベントを開催するなど、社員に有効に活用してもらえるようにサポートしています。もちろん、時短勤務制度の適用者等の勤務時間帯を変更することが難しい社員については個別に勤務時間を調整しています。

改善促進の
制度化

【ノー残業デーの拡大（時間外労働の原則禁止）】

1990年代から事業所や部門単位で「ノー残業デー」を実施していましたが、組織によっては必ずしも徹底されていない状況でした。2008年の「仕事と生活の調和推進プロジェクト」参画を契機に、決められたノー残業デーを徹底する取組を開始し、ポスターの職場内や受付・打ち合わせスペースへの掲示、社内広報誌による啓発活動、ノー残業デー実施日の終業時刻後の消灯・空調停止（自動設定）等を実施しました。その後、東日本大震災直後の残業全面禁止を経て、現在は時間外労働を原則として禁止しています。業務や事業の状況に応じて、時間外労働が必要となる場合には、各部門の本部長の事前承認を得てから実施するルールとなっています。役員クラスが個別社員の業務状況を把握して判断するわけではありませんが、このようなプロセスを踏むことで、不必要な時間外労働の抑制に効果があると考えています。

改善促進の
制度化



ノー残業デーの退門風景

【育児・介護中の社員に対する充実した勤務時間制度】

妊娠中・育児中の社員については、マタニティー短時間勤務（妊娠判明時から1日2時間まで勤務時間を短縮）、育児短時間勤務（小学校3年生修了まで、1日2時間まで勤務時間を短縮）、育児のための勤務時間帯変更（小学校3年生修了まで、勤務時間帯を変更）を可能としています。また、家族を介護している社員については、短時間勤務（1日2時間まで勤務時間を短縮）、勤務時間帯変更を可能としており、多くの制度利用者がそれぞれのニーズに合った働き方をしています。

改善促進の
制度化

【取組の効果と今後の展開】

様々な生産性向上に向けた取組により、2013年の時間外労働は、社員一人当たり平均で年間116.3時間となり、働き方改革を開始する前の2010年比で約28%減となっています。また、年次有給休暇の取得促進等の取組の効果もあって、年次有給休暇の取得率は2013年度実績で70%となっているとともに、2013年の一人当たりの総実労働時間は、約1,740時間となり、2010年比で約59時間削減となっています。今後も、目標としている「総実労働時間1,800時間以内」の継続に向け、取組を続けていきます。

●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

ハンドブックのダウンロードはこちらから

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



厚生労働省委託事業

企画・製作 株式会社三菱総合研究所
発行 2015年3月

【著作権について】働き方・休み方改善ハンドブックに関する著作権は厚生労働省が有しています。本ハンドブックの内容については、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5524））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。