

# 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。 ⇒P68



## 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/>