

# 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）

## 資料編

厚生労働省



# 目次

沖電気工業株式会社.....	1
オムロン株式会社.....	3
キヤノン株式会社.....	7
シャープ株式会社.....	10
株式会社東芝.....	13
日本アイ・ビー・エム株式会社.....	16
日本電気株式会社.....	18
パナソニック株式会社.....	21
株式会社日立製作所.....	23
富士通株式会社.....	25
富士電機株式会社.....	27
三菱電機株式会社.....	29
A社.....	31
K社.....	33
N社.....	35

項目	取組名	ページ数
その1. 方針や目標の明確化	トップからの全社的目標の発信（沖電気工業株式会社）	1
	『働き方改革』の推進（キヤノン株式会社）	7
	会社を変える『カエル運動』を開始（シャープ株式会社）	10
	「行動変革宣言」の制定・浸透（シャープ株式会社）	12
	『帰りにくさ、休みにくさ』の無い組織文化（日本アイ・ビー・エム株式会社）	17
	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（株式会社日立製作所）	23
その2. 改善推進の体制づくり	時短委員会の開催（沖電気工業株式会社）	1
	働き方改革労使委員会の設置（シャープ株式会社）	11
	年次有給休暇取得を労使共同で推進（日本電気株式会社）	19
	事業部門ごとの取組促進（株式会社日立製作所）	24
	事業所毎の取組（富士通株式会社）	25
	労使検討委員会を立ち上げて取組（富士電機株式会社）	27
	労働時間委員会の設置（三菱電機株式会社）	29
年次有給休暇取得促進に向けた労働組合との共同の取組（N社）	35	
その3. 改善促進の制度化	“時間単位”の目的別休暇制度の導入（沖電気工業株式会社）	2
	個人別連続取得休暇制度（5日間）の導入（オムロン株式会社）	3
	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（オムロン株式会社）	4
	管理職を対象とした長期リフレッシュ休暇制度（オムロン株式会社）	5
	ワーク・ライフ・バランス推進期間の継続的な実施（キヤノン株式会社）	8
	ノー残業デーの拡大（時間外労働の原則禁止）（キヤノン株式会社）	8
	育児・介護中の社員に対する充実した勤務時間制度（キヤノン株式会社）	8
	休暇制度の充実（シャープ株式会社）	12
	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（株式会社東芝）	13
	定時退社日の徹底（株式会社東芝）	15
	20時消灯の励行（株式会社東芝）	15
	時間と場所を選ばない働き方の推進（日本アイ・ビー・エム株式会社）	16
	情報通信機器の有効な利用によるモバイルワーク（日本アイ・ビー・エム株式会社）	16
社員の健康確保を目的とした勤務間インターバル制度（日本電気株式会社）	19	

項目	取組名	ページ数
その3. 改善促進の制度化	場所を選ばないより柔軟な働き方（日本電気株式会社）	20
	在宅勤務制度（e-Work@Home）の導入（パナソニック株式会社）	21
	スポットオフィスの設置（パナソニック株式会社）	21
	時間や場所に捉われない働き方（タイム＆ロケーションフリーワーク）の推進（株式会社日立製作所）	24
	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（富士通株式会社）	26
	全社員を対象とした5連続休暇取得促進（富士電機株式会社）	28
	有給休暇積立制度の運用（富士電機株式会社）	28
	マイカレンダー休暇制度による年次有給休暇の計画的取得促進（三菱電機株式会社）	29
	利用目的が多様な短時間勤務制度（三菱電機株式会社）	29
	セルフサポート休暇制度の制定（三菱電機株式会社）	29
	年次有給休暇の個人別計画的付与制度の導入（A社）	31
	時間年休制度の導入（A社）	31
	事業所の状況に合わせて計画的に休暇を取得（K社）	34
	次世代育成の観点を踏まえた特別休暇制度の実施（K社）	34
	復活有給休暇制度の導入・実施（K社）	34
年次有給休暇計画取得制度の導入、定着に向けた取得督促（N社）	35	
リフレッシュ休暇の取得促進（N社）	35	
その4. 改善促進のルール化	残業する部下について上司が申請（沖電気工業株式会社）	2
	労働時間管理のマネジメントシステムの導入（沖電気工業株式会社）	2
	社員それぞれの職務・責任が明確な人事制度（日本アイ・ビー・エム株式会社）	16
	「本人と上司をセットで管理する」という点を重視（日本電気株式会社）	18
	当事者の意識向上と健康確保措置（日本電気株式会社）	19
	労使での過重労働防止の取組（日本電気株式会社）	19
その5. 意識改善	労働時間制度等の周知（オムロン株式会社）	5
	ワーク・スタイルに関するハンドブックの作成・提供（株式会社東芝）	14
	効率的な働き方についてe-learningを実施（株式会社東芝）	14
	取組のフォローアップと事例展開（株式会社日立製作所）	23
	WLB-up!月間（Work Life Balance向上月間）（株式会社日立製作所）	24
	マネジメント研修における労働時間管理の徹底（富士通株式会社）	26
	ワーク・ライフ・バランスに関する講演会開催（富士電機株式会社）	28

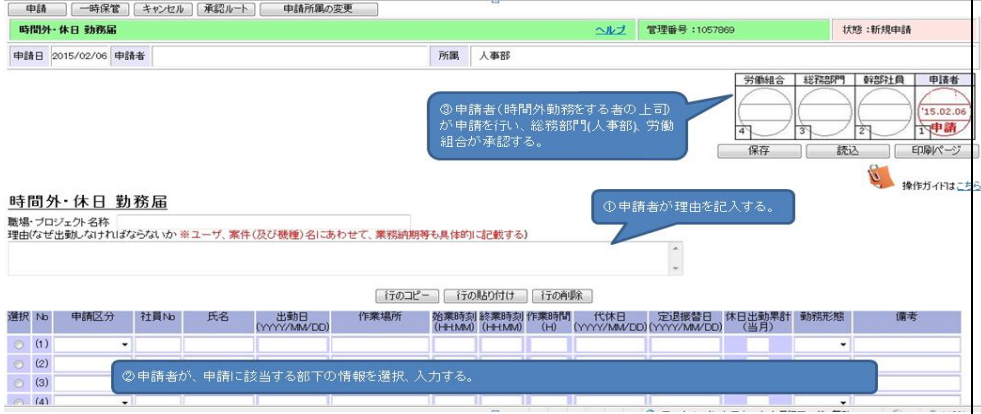
項目	取組名	ページ数
その6. 情報提供・相談	勤務時間の適切な把握と情報提供（株式会社東芝）	13
	勤務実績状況のメール配信（株式会社東芝）	14
	労働時間の把握にPCのON/OFFデータを利用（株式会社日立製作所）	23
	時間外労働のアラートメールの送信（富士通株式会社）	25
	産業医との密な連携による社員の健康管理（三菱電機株式会社）	30
その7. 仕事の進め方改善	仕事と生活の高次元セルフコントロール（日本アイ・ビー・エム株式会社）	17
	生産効率向上に資する社内情報検索システム（日本アイ・ビー・エム株式会社）	17
	長時間労働の抑制を目的とした受注段階・遂行段階での管理の徹底（日本電気株式会社）	19
	業務の繁閑による働き方・休み方のメリハリ（富士通株式会社）	26
	業務効率化を推進（富士電機株式会社）	28
その8. 実態把握・管理	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（オムロン株式会社）	6
	従業員意識調査を各部門の改善施策の立案・実行に活用（株式会社東芝）	15
	労働時間目標の設定と対応（パナソニック株式会社）	21
	労働時間の把握にPCのON/OFFデータを利用（A社）	32

## 全社目標の浸透による働き方・休み方の改善

### 沖電気工業株式会社

(1) 企業の概要	
事業概要	<p>創立は1881年。社員数は3,888名（グループ連結：21,121名）。「ソリューション&amp;サービス事業」、「通信システム事業」、「社会システム事業」、「システム機器事業」、「EMS事業」、「プリンタ事業」の6つの事業において、ビジネスを展開しています。複数の国内の事業所・研究所、海外拠点を有しており、各拠点でシステムエンジニア（SE）職、ソフト・ハード開発職、営業職等、様々な職種の社員が働いています。</p>
労働時間制度について	<p>勤務形態は、一般勤務（8時30分から17時15分（休憩1時間））、フレックスタイム勤務（コアタイム10時から16時、主にSEや開発系の社員に適用）、裁量労働勤務（企画業務型・専門業務型）の3種類があり、一般勤務の適用者が最も多くなっています。裁量労働勤務については、実労働時間をみて、一定期間に一定時間以上働いている社員の裁量労働勤務の適用を解除する制度を導入しています。工場では、交替勤務の適用を一部行なっています。</p>
経営上・労務管理上の特徴	<p>企業理念として、『OKIは「進取の精神」をもって、情報社会の発展に寄与する商品を提供し、世界の人々の快適で豊かな生活の実現に貢献する』ことを掲げています。また、企業行動憲章においては、「働きやすい職場環境：OKIグループは、すべての社員にとって安全で働きやすい職場環境の確保・維持に取り組みます。」 「社員の尊重：OKIグループは、社員一人ひとりの個性を尊重し、目標に向かって果敢にチャレンジし続ける風土醸成に取り組みます。」と定めており、この憲章に基づき、各種人事制度を設計しています。</p>
取組のきっかけ	<p>2008年から社員一人ひとりが仕事と生活の調和を実現できるように、労使で構成する「ワーク・ライフ・バランス推進委員会」を設置しています。まずは、労使で「長時間労働の抑制」と「休暇の活用」に関する目標を立て、イントラネットや様々な会議の場で社員に周知することから始まりました。</p>

(2) 主な取組の内容	
「トップからの全社的目標の発信」	<p>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。</p> <p>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。</p>
「時短委員会の開催」	<p>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。</p> <p>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。</p>

<p>「残業する部下について上司が申請」</p>	<p>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。</p> <p>【申請イメージ】</p> 
<p>「“時間単位”の目的別休暇制度の導入」</p>	<p>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）。</p> <p>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。</p> <p>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、半日よりも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。</p>
<p>「労働時間管理のマネジメントシステムの導入」</p>	<p>上司が部下の労働時間をより的確に把握し、マネジメントに活用するためのシステムを2012年度に導入しました。このシステムを導入することにより、上司が部下の労働時間について一覧できるようになり、上司の労働時間マネジメントがしやすくなりました。また、このシステムは、一定時間を越えると、上司と部下にアラームメールを自動配信される仕組みも持っており、早期に上司と部下に気づきを与えることができます。そして、2014年度には、より労働時間マネジメントの徹底をするために新たなシステムを導入いたしました。2012年度よりも、詳細かつ簡単に労働時間や休暇について把握することができるようになっており、労働時間や休暇の見える化を推進しています。人事としても、このシステムの情報を基に労働時間や休暇の傾向等を分析し、職場へ発信するなど、様々な働きかけを行なっています。</p>
<p>取組の評価および効果</p>	<p>労働時間管理のマネジメントシステムの導入により、社員の総労働時間や年次有給休暇の取得状況が社員本人、上司、人事にとって見える化でき、効果的な労働時間マネジメントの定着を図っています。また、各地区の様々な会議において定期的に労使目標を発信することで、徐々に目標が浸透してきています。結果として、2013年度は、前年度と比較して、1か月の時間外労働60時間超過者の割合が減少しており、年次有給年休取得6日未満者についても、半減しています。引き続き目標達成に向けて取り組んでいきたいと考えています。</p>



## 連続休暇取得による効率的でメリハリのあるワークスタイルの強化・変革 オムロン株式会社

(1) 企業の概要	
事業概要	<p>創業は1933年。社員数は単独で約4,500人（出向者を除くと約4,300人）（いずれも平成26年11月）。「制御機器・FAシステム事業」、「電子部品事業」、「車載電装部品事業」、「社会システム事業」、「健康医療機器・サービス事業」、「無停電電源装置・組込みシステム事業」、「環境関連機器・ソリューション」の7つの事業があります。</p> <p>総合職、担任職（地域と職種変更がない）に区分されており、職種は生産、研究、開発設計、営業の4職種があります。</p>
労働時間制度について	<p>所定労働時間は7時間45分でフレックスタイム制度を導入（7時から22時まで）し、コアタイムを10時半から15時15分に設定。4,500人のうち3,900人が時間管理の対象で、そのうちフレックスタイム制度の対象者は3,000人強。約900名は生産ライン、工場、製造間接部門等において通常勤務、交替制勤務等。</p>
経営上・労務管理上の特徴	<p>当社は、働き方の改善・改革を行うことによる業務生産性の向上を目指し、構造改革加速本部の1プロジェクトとして、2010年より「働き方プロジェクト」を実行しています。今後、新興国を含めたグローバル市場で勝ち残るためにはより強固な収益構造体質づくりが不可欠であり、グループ全体として、生産性向上を目指した取組を行っています。目標達成のために、業務の共通化・標準化・プラットフォーム化やCMO化（Common-Module-Option、何をプラットフォームにし、どこまで共通化できるか、そして何をオプションとして特徴づけていくべきかを徹底的に追求することにより全体の効率を向上すること）をはじめとした業務生産性向上活動を、職制を通じて全社一丸となって行うこととしています。</p>
取組のきっかけ	<p>リーマンショックの際に、超過勤務の抑制を行いました。その際に単に抑制するだけでなく、働き方そのものを変えるための取組を2008年以降行っています。その後、業績が回復し、最高益を出す中でも、長時間労働を抑制できています。また、生産性の向上という継続的な課題に対しての取組を続けています。</p>

(2) 主な取組の内容	
「個人別連続取得休暇制度（5日間）の導入」	<p>個別に連続5日間の年次有給休暇を取得する制度を導入しています。この制度は、毎年4月初旬までに、各職場において年間の業務スケジュールをもとに各人の調整を行った後、各人が所属長に5日間の連続休暇の取得時期を申し出、休暇申請を行うことで取得予定日を確定するものです。マネジメント主導による業務運営の見直し、ワークスタイルの改善・改革、全社的な意識改革に基づき、業務の選択と集中を加速させるマネジメントや、効率的でメリハリのあるワークスタイルの強化・変革に向けた各職場レベルでの取組を促進する目的で、2008</p>

	<p>年に労使協議会において導入が決まりました。「連続5日間」というまとまった休暇を職場のメンバー全員が取得するためには、各職場での相応の調整が必要であるため、期初のタイミングで組織内の全員が同時期に総合のスケジュールを確認、調整することが必要です。また、上司や同僚との情報や進捗の共有、情報の整理など、組織と個人の両面で業務の見直しが必要となります。業務内容を整理し、共有したり、職場内での連携のあり方について考えるきっかけとして、休暇を取得しやすい職場風土づくりにつなげています。</p>																				
<p>「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」</p>	<p>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、ヒューマンリソース構想に「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。</p> <p>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。</p> <table border="1" data-bbox="582 1301 1426 1933"> <thead> <tr> <th>プログラム</th> <th>対象者</th> <th>ねらい</th> <th>休暇期間</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>マイチャージプラン</td> <td>35歳</td> <td>自己実現に向けた人生設計を考える</td> <td>最長2週間 (内マイプラン休暇5日)</td> </tr> <tr> <td>マイビジョンプラン</td> <td>45歳</td> <td>自己の強みを踏まえた人生設計を考える</td> <td>最長4週間 (内マイプラン休暇10日)</td> </tr> <tr> <td>マイライフプラン</td> <td>53歳(役員除く)</td> <td>キャリアの棚卸しと人生設計のリニューアル</td> <td>最長2週間 (内マイプラン休暇5日)</td> </tr> <tr> <td>長期リフレッシュプラン</td> <td>管理職6年目</td> <td>心・技・体のリフレッシュと新しい視野づくり</td> <td>1~3か月</td> </tr> </tbody> </table>	プログラム	対象者	ねらい	休暇期間	マイチャージプラン	35歳	自己実現に向けた人生設計を考える	最長2週間 (内マイプラン休暇5日)	マイビジョンプラン	45歳	自己の強みを踏まえた人生設計を考える	最長4週間 (内マイプラン休暇10日)	マイライフプラン	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	最長2週間 (内マイプラン休暇5日)	長期リフレッシュプラン	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
プログラム	対象者	ねらい	休暇期間																		
マイチャージプラン	35歳	自己実現に向けた人生設計を考える	最長2週間 (内マイプラン休暇5日)																		
マイビジョンプラン	45歳	自己の強みを踏まえた人生設計を考える	最長4週間 (内マイプラン休暇10日)																		
マイライフプラン	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	最長2週間 (内マイプラン休暇5日)																		
長期リフレッシュプラン	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																		

<p>「管理職を対象とした長期リフレッシュ休暇制度」</p>	<p>「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。</p> <p>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。</p> <p>また、その間部下も仕事を任せ、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。</p>
<p>「労働時間制度等の周知」</p>	<p>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月に掲示板に通告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。</p> <div data-bbox="608 1077 1401 1476" data-label="Image"> </div>
<p>「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」</p>	<p>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。</p> <p>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。</p>
<p>取組の評価および効果</p>	<p>現在、定時退社日については、週単位でメリハリをつけた働き方を</p>

	<p>意識するための方策として各職場で定着しつつあります。また、個人別連続取得休暇制度（5日間）については、申請率が2014年7月末時点で9割を超えており、計画的な休暇取得によるワークスタイルの見直しと個々人の余暇生活の充実に向けた一つのきっかけとなっています。</p> <p>意識調査によると、個人別5日間連続取得休暇制度の活用により、個人の働き方、組織（職場）の働き方の見直しにつながる（「そう思う」または「どちらかというと思う」）と回答した社員はいずれも約73%でした。</p> <p>年次有給休暇の取得率については、グループの主な関連市場の需要回復などもあった中で、組織内での業務の負荷調整や業務の効率化などの取組が継続して進められており、7割前後で推移しています。</p>
--	---

**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  
キヤノン株式会社**

(1) 企業の概要	
事業概要	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）
労働時間制度について	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	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。
取組のきっかけ	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。

(2) 主な取組の内容	
『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。

	<p>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。</p> <p>「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」</p> <p>「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。</p>
<p>「ワーク・ライフ・バランス推進期間の継続的な実施」</p>	<p>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）。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
<p>「ノー残業デーの拡大（時間外労働の原則禁止）」</p>	<p>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。</p>
<p>「育児・介護中の社員に対する充実した勤務時間制度」</p>	<p>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</p>

	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。
取組の評価および効果	<p>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。</p>

**社内文化の刷新・再構築に向けた取り組みの一環として  
働き方・休み方改善を自律的に推進  
シャープ株式会社**

(1) 企業の概要	
事業概要	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。
労働時間制度について	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	<p>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。</p> <p>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。</p>
取組のきっかけ	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。

(2) 主な取組の内容	
「会社を変える『カエル運動』を開始」	<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○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」</li> <li>○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</li> </ul>



	<p>て見直しを図っています。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <div style="border: 2px dashed blue; border-radius: 20px; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p><b>&lt;脱！仕事メタボ運動&gt;の具体的実施内容</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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）</li> <li>・自部門の課題の範疇を超える事項については「メタボボックス(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。</li> </ul> </div>
<p>「働き方改革労使委員会の設置」</p>	<p>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。</p> <p>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</p>

	<p>策事項を継続協議しています。</p> <p>(職場へのフィードバックでPDCAサイクルを回す)</p>
<p>「行動変革宣言」の制定・浸透</p>	<p>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。</p> <p>「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。</p>
<p>「休暇制度の充実」</p>	<p>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。</p> <p>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司に対して取得案内のメールを自動配信するなど、男性社員も育児休業が取得しやすい環境づくりに努めています。</p> <p>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。</p>
<p>取組の評価および効果</p>	<p>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。</p> <p>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。</p>

## ワーク・スタイルの変革による創造的成長の実現 株式会社東芝

(1) 企業の概要	
事業概要	<p>当社は、「電力・社会インフラ」「コミュニティ・ソリューション」「ヘルスケア」「電子デバイス」「ライフスタイル」の5つの分野（グループ）で事業を進め、さまざまな製品・サービスをグローバルに提供している複合的な電機メーカーです。</p> <p>社員数は単独で約 36,000 人、国内グループ約 10 万人、全世界で約 20 万人が働いています。</p> <p><b>【目指す姿】</b></p> <p>社員一人ひとりが輝き、躍動する東芝グループを目指し、創造的成長の実現に向け、価値創造、生産性向上に努め、またその基盤となる多様な人材の積極的育成を図っています。更に事業の課題に対応した採用・配置、人事制度の変革により、グローバル化、ソリューション、クラウド、BtoB などへ転換していく事業に即応できる人材強化と仕組みづくり、社員の専門性を高めるための施策を行っています。</p>
労働時間制度について	<p>当社は、業務の性質や社員の最適な働き方を実現するため、普通勤務、交替勤務の他、裁量労働制、フレックスタイム制度等の様々な勤務制度を導入しています。フレックスタイム制度には、コアタイムを設けない「フルフレックス制」もあり、営業、開発・設計、スタッフ部門で約 95%の社員が活用しています。</p> <p>裁量労働制とフルフレックス制は、働きがいを一層高め、業務効率を更に向上させることを狙いとして、「1日 30 分以上の勤務をすれば、1日勤務したものとみなす」仕組みとなっており、自主的・創造的な組織風土づくりを進め、業務効率の向上を図っています。</p>

(2) 主な取組の内容	
「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」	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>上司は、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。</p>
「勤務時間の適切な把握と情報提供」	<p>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</p>

	<p>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。</p>
<p>「勤務実績状況のメール配信」</p>	<p>「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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
<p>「ワーク・スタイルに関するハンドブックの作成・提供」</p>	<p>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。</p> <p>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。</p> <div data-bbox="1091 770 1385 1160" data-label="Image"> </div>
<p>「効率的な働き方について e-learning を実施」</p>	<p>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。</p> <div data-bbox="1040 1608 1423 1939" data-label="Image"> </div>
<p>「定時退社日の徹底」</p>	<p>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。</p>

	<p>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司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。また、国が定める 11 月の「家族の週間」の期間中は、社員が家族とともに過ごす時間を創出するために、週 2 日間以上の定時退社日を設定するなどの取組も実施しています。</p>
「20 時消灯の励行」	<p>本社事業場では、毎日 20 時に執務エリアの照明の消灯を行い、時間外勤務を前提としない働き方の定常化に向けた職場風土の醸成を図っています。</p>
「従業員意識調査を各部門の改善施策の立案・実行に活用」	<p>社員全員を対象に、無記名方式による「従業員意識調査」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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>
取組の評価および効果	—

**「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**

日本アイ・ビー・エム株式会社



(1) 企業の概要	
事業概要	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。
労働時間制度について	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	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。

(2) 主な取組の内容	
「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。
「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。
「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。


	<p>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。</p>
「仕事と生活の高次元セルフコントロール」	<p>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薦めます。</p> <p>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。</p>
「生産効率向上に資する社内情報検索システム」	<p>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。</p>
「『帰りにくさ、休みにくさ』の無い組織文化」	<p>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。</p> <p>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。</p>
取組の評価および効果	<p>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。</p>



## 労使統一の取組として労働時間の適正化を推進 日本電気株式会社

(1) 企業の概要	
事業概要	<p>創立は1899年(明治32年)。社員数は単独で24,237人、連結で100,914人(いずれも平成26年3月)。「パブリック事業」、「エンタープライズ事業」、「テレコムキャリア事業」、「システムプラットフォーム事業」の4事業を柱として、ICTを活用した社会ソリューション事業を展開しています。</p> <p>社員はシステムエンジニア(SE)、開発職、営業職、研究職、スタッフ職で構成されています。</p>
労働時間制度について	<p>事業場により異なりますが、主な就業時間は8:30~17:15、1日の所定労働時間は7時間45分です。8:30~15:00をコアタイムとして、7:00~21:30でフレックスタイム制度を導入しています。また、主任(係長)および一部管理職には裁量労働制を導入しています。</p>
経営上・労務管理上の特徴	<p>同社は、多様性に配慮した働きやすい職場づくり、グローバルに活躍できる人材育成、健康・安全管理を推進しています。イノベーションの創出のため、IT企業らしい働き方でのワーク・ライフ・バランス実現に取り組んでいます。</p>
取組のきっかけ	<p>過去から、電機・電子・情報通信業界の長時間労働を課題として認識していた当社では、早期から過重労働対策を実施してきました。さらに、労使で協力して年次有給休暇取得促進に取り組み、平均取得日数の向上、低取得者のフォローを行っています。継続的な取組により、労働時間の適正化・年次有給休暇の取得率向上の取組は、各事業場で労使統一の取組として定着しています。</p>

(2) 主な取組の内容	
「本人と上司をセットで管理する」という点を重視	<p>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。</p> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;">  <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px; width: 250px;"> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">TO: ○○殿 FM: 総務部(就業管理担当) SJ: 【ご依頼】勤務状況確認(勤務管理)</p> <p style="font-size: 0.7em; margin: 0;">以下に挙げる貴職の部下は、今月の勤務状況が15日の時点で高い水準で推移しています。勤務管理システムにより、現在の各人の状況を確認し、本人の健康状態に配慮しながら、業務配分の調整や休暇取得を奨励するなど、負荷軽減を 부탁드립니다。</p> <p style="font-size: 0.7em; margin: 0;">&lt;部下氏名&gt; ○○ ○○</p> </div> <div style="margin-left: 10px; text-align: right;">  一部抜粋         </div> </div>



<p>「当事者の意識向上と健康確保措置」</p>	<p>裁量労働制度適用者は、2か月連続で健康管理時間（事業場内にいた時間）が月80時間以上になる等、一定の基準を超過した場合、一時的に「裁量労働」から除外しています。負荷軽減が見込まれるまで時間管理を行うことで、裁量労働制適用者の労働時間の適正化、および健康確保を図っています。さらに、負荷軽減（裁量労働適用除外）基準を設けたことで、裁量労働制適用者がシステム上で自身の負荷状況を確認する意識が高まりました。</p> 
<p>「労使での過重労働防止の取組」</p>	<p>36協定での法定限度時間より低い水準で労使独自の基準（時間外労働時間が四半期180時間、あるいは年間700時間）を設け、超過が見込まれる場合には労使協議を行います。会社側からはプロジェクト進行やリソース管理の決定権を持つ事業責任者が出席することで、プロジェクトメンバーの負荷軽減をスムーズに行うことが可能です。</p>
<p>「年次有給休暇取得を労使共同で推進」</p>	<p>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。</p> <p>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。</p>
<p>「社員の健康確保を目的とした勤務間インターバル制度」</p>	<p>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。</p> <p>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。</p>
<p>「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」</p>	<p>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。</p>

<p>「場所を選ばないより柔軟な働き方」</p>	<p>グローバル情報共有基盤（GISP）により、ビジネススピードアップのための情報共有、コミュニケーションのための環境を整備しています。全社員のスケジュールが共有できます。また、コミュニケーションツール（Lync）を利用し、遠隔地、さらに多拠点でも資料を共有しながらスムーズに会議を開催できる環境を提供しています。加えて、主任以上の社員には、部門と本人の同意の下、BYOD（Bring Your Own Device：私用品の業務利用）の利用を認めており、出張移動等の隙間時間の活用による労働時間効率化の効果が期待されています。</p> 
<p>取組の評価および効果</p>	<p>全社通知として「時間外労働時間ゼロ」を目標として取り組んできた結果、長時間労働の削減は年々進んでおり、既に平均時間外労働時間は月 20 時間を下回っています。休暇については労使共同の取組が大きな効果をもたらし、年次有給休暇取得 5 日未満の人もゼロに近づきつつあります。</p> <p>今後は多様な方が活躍できる、柔軟で生産性が高い働き方をめざし、これまで以上にワーク・ライフ・バランスを推進していきます。</p> 

**全社でのモニタリング・プラットフォーム整備による支援を通じた  
各事業部門での働き方・休み方改善推進  
パナソニック株式会社**

(1) 企業の概要	
事業概要	1918年（大正7年）、創業。現在では連結従業員数271,789人（2014年3月31日現在）。部品から家庭用電子機器、電化製品、FA機器、情報通信機器、および住宅関連機器等に至るまでの生産、販売、サービスを行う総合電機メーカーです。
労働時間制度について	適用される労働時間制度は所属するカンパニーや従事する業務、資格等によって異なります。フレックスタイム制の適用者については7:00からの出社が可能となっています。裁量労働制の適用者もいますが、全社的には時間管理対象者が大部分を占めます。
経営上・労務管理上の特徴	事業領域が多岐に及び、各事業部門はカンパニーとして独立して事業経営にあっているため、働き方・休み方についても具体的な取組は各カンパニー主導で検討・実施されています。  全社的な傾向としては技術系、特に製品開発を担当する部門で労働時間が長くなる傾向が見られます。労務管理に際しては前述のとおり各部門の裁量を認めつつ、労使協調型で対応しています。
取組のきっかけ	従来から目標を定める等、各種の取組を行ってききましたが、コスト管理の一環としての取組であることも多く、数値目標を達成すると取組が弱まる等、目的達成志向の弱点も認識されていました。数値を追うのではなく本質的な働き方の改善に向けた検討をしていきたいと考えています。

(2) 主な取組の内容	
（当社では各事業部で働き方・休み方改善につながる取組の実施を奨励しています。本事例集作成におけるヒアリングはグループ本社について実施したものであり、各事業部門で独自に実施されている取組の全てを聴取しているものではありません。）	
「在宅勤務制度（e-Work@Home）の導入」	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。
「スポットオフィスの設置」	出張先、移動先などでの業務支援のため、機器やネットワーク環境を整備したスポットオフィスを全社17拠点（日本16拠点）に設置しています。移動時間の削減やお客様対応の迅速化などの効果が実感されています。
「労働時間目標の設定と対応」	長時間労働の抑制に関しては法定水準以下の時間数となるよう目標値を設定し、モニタリングしています。特に健康面での影響については重視しており、本社では80時間/月の所定外労働が発生した場合に

	<p>本社の安全衛生担当者及び産業医による組織責任者への通達等の対応を行っています。</p>
<p>取組の評価および効果</p>	<p>取組の効果を明確に測定することは困難ですが、年次有給休暇の足下実績は25日/年の付与に対して約7割の消化率となっています。</p> <p>働き方・休み方の改善に関しては従来から現場の労使が協働し対策を講じておりますが、今後も本社からは各事業部での改善の取組をバックアップする形で働き方・休み方の改善を進めていくことを検討していきます。</p>

**多様な人財の活躍に向けた、長時間労働の縮減と  
柔軟な働き方を実現する環境整備の推進**  
株式会社日立製作所

(1) 企業の概要	
事業概要	情報・通信システム、電力システム、社会・産業システム等、多様な製品・サービスを提供しています。従業員数は単体で約3万人、グループ連結で約32万人となっています。
労働時間制度について	始業・就業時間は事業所により異なりますが、1日の所定労働時間は7時間45分(休憩45分)です。労働時間制度は、フレックスタイム制、企画業務型裁量労働制、専門業務型裁量労働制等を採用しており、様々な勤務制度を取り入れることで、多様な人財が柔軟に勤務できる環境整備をしています。
取組の経緯	経営基盤強化施策の推進テーマの一つとして「個人とチームの活力協創」を掲げ、イノベーション創出の源である人財力の更なる強化に向けた取組みを開始。①従業員の心身のヘルスケアの推進、②ワーク・ライフ・バランスの実現、③業務効率・生産性向上の実現に向けた施策として、一層の長時間労働縮減に向けて取組みを強化。一定時間を超える長時間労働者数の縮減や各種休暇の取得率等の数値目標を全社共通で設定し、取組みを推進しています。

(2) 主な取組の内容	
「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」	長時間労働の更なる縮減に向けて、全社で数値目標を設定し取組みを推進。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、労務担当役員と労務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。
「取組のフォローアップと事例展開」	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。
「労働時間の把握にPCのON/OFFデータを利用」	労働時間の客観的な把握にあたり、PCのON/OFFデータを利用。社員本人は、自らの労働時間の申告にあたり、PCのON/OFFデータを参考にすることができます。また、PCのON/OFFデータと本人が申告した労働時間との乖離が大きい場合には、個別に人事担当部門より確認を行うなどの対応をしています。

<p>WLB-up! 月間 (Work Life Balance 向上月間)</p>	<p>毎年11月に、グループ全社の運動として「WLB-up!月間」(Work Life Balance 向上月間)を実施。仕事と家庭生活双方のクオリティを高めることをめざした「ワーク・ライフ・マネジメント」の啓発活動として、個々人のワーク・ライフ・マネジメント意識の向上、働き方の見直し、ワーク・ライフ・マネジメントを実践する上で必要な制度・ツールの理解促進を活動の目的としています。</p> <p>この活動では、トップメッセージの発信や、各職場の部長以上による「働き方見直し宣言」、月間周知ポスターの掲示、週1回の全従業員宛メールマガジンの発信など、グループ全体での取り組みに加え「WLB-up!ミーティング」の開催や働き方に関するアンケートの実施、年休見える化運動の実施など、各事業所独自の取り組みも積極的に行っています。</p> <div data-bbox="778 745 1203 965" data-label="Image"> </div> <p>「WLB-up!月間」キャラクター</p>
<p>時間や場所に捉われない働き方(タイム&amp;ロケーションフリーワーク)の推進</p>	<p>多様な人材がより効率的に成果を出せるよう、時間や場所に捉われない柔軟で多様な働き方を選択できる環境整備を推進。セキュリティPC(シンククライアント)の導入をはじめ、スマートフォン/タブレット等のモバイルツールの配布や、在宅勤務の運用・申請の簡素化、サテライト・オフィス設置等の取り組みを行っています。また、社内イントラネット上に、「タイム&amp;ロケーションフリーワーク」の専用ページを設置し、こうした制度やツールの活用・申請方法を従業員に情報発信しています。</p>

## 労使協調による多様な働き方を可能にする諸制度の運用 富士通株式会社

(1) 企業の概要	
事業概要	ICT 分野において、各種サービスを提供するとともに、これらを支える最先端、高性能かつ高品質のプロダクトおよび電子デバイスの開発、製造、販売から保守運用までを総合的に提供する、トータルソリューションビジネスを行っています。
労働時間制度について	<p>入社後数年でフレックスタイム制が適用できるようになります。また、その後数年で研究開発・システムエンジニア・ソリューション営業等に従事している担当者は専門業務型裁量労働制、マーケティング等の企画業務に従事している担当者は企画業務型裁量労働制が適用できるようになります。</p> <p>出退勤は、原則として社員 ID によるオンラインタイムレコーダで管理していますが、健康管理の観点からサーバーのログでのチェックも行っています。</p>
経営上・労務管理上の特徴	年間で 200 人を超える育児休業取得者や、500 人を超える短時間勤務者、そして一定数の介護休業取得者が存在します。また、育児や介護といったライフイベントとの両立のための労働時間の柔軟性確保の観点だけではなく、プライベートや自己啓発等、仕事以外の時間を有効に活用したいと考える社員が増えてきており、多様な働き方へのニーズは高まってきています。そのニーズに応え社員の人生がより豊かなものになるようにするとともに、日々のリフレッシュを通じて生産性の向上を図り、イノベーションを支える創造的な働き方を実現するため、働き方・休み方の改善を推進しています。
取組のきっかけ	特定の時期をきっかけに取組始めたというわけではなく、随時労働組合と協議の上、都度労使で相談し、制度の見直しや労働時間の縮減に向けた取組を行っています。

(2) 主な取組の内容	
「時間外労働のアラートメールの送信」	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。
「事業所毎の取組」	全社としての取組だけでなく、事業部門毎に、労働組合にも協力いただいた上で、労働時間縮減の取組を行っています。例えば、「所定労

	<p>働時間外に会議を設定しない」「年次休暇取得促進日を設ける」「週に1回定時退社を徹底する」「毎日1時間早く帰る」等、部門毎に様々な独自施策に取り組んでいます。</p>
「マネジメント研修における労働時間管理の徹底」	<p>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。</p>
「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」	<p>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。</p> <p>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。</p>
「業務の繁忙による働き方・休み方のメリハリ」	<p>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。</p>
取組の評価および効果	<p>様々な取組の相乗的な効果として、労働時間の削減意識が徹底されてきています。またその取組に付随して、労働時間削減のみならず、働き方そのものにつき、社員が自ら目標に向かって取り組む行動のきっかけになったことは、良い効果の一つであると考えます。</p>



## 労使で検討委員会を立ち上げて取り組み 富士電機株式会社

(1) 企業の概要	
事業概要	エネルギー関連事業を中核事業と位置づけ、電気・熱エネルギー技術をコアとして発電・社会インフラ、産業インフラ、パワーエレクトロニクス機器、電子デバイス、食品流通の5つの分野で事業を展開しています。なお、社員数は3万人弱となっています。
労働時間制度について	事業所により異なりますが、本社及び支社等営業拠点は9時始業、17時35分終業、休憩50分、工場地区は8時30分始業、17時終業、休憩45分が一般的で、所定労働時間は7時間45分です。フレックスタイム制を導入しており、多くの間接部門に適用しています。フレックスタイム制におけるコアタイムは、一日の所定労働時間の半分を上限として設定可能としており、事業所によりコアタイムを設定している場合があります。なお、月間所定労働時間は155時間です。
経営上・労務管理上の特徴	経営方針の一つの柱として、「多様な人材の意欲を尊重しチームによる総合力の発揮」を掲げ、ダイバーシティの取組を推進しています。なお、中期経営計画における重点人事施策の一つとしてダイバーシティの推進がありますが、ワーク・ライフ・バランスの実現は、ダイバーシティ施策の1つに位置づけています。
取組のきっかけ	<p>2008年にワーク・ライフ・バランスの実現に向けて労使の検討委員会を設置し、ワーク・ライフ・バランスに関する基本的な考え方、重点課題、取組の方向性を整理すると共に、具体的な管理指標を掲げて取組を進めています。</p> <p>また、「P r o - 7」と称する全体活動（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、経営方針にある「チームによる総合力を発揮」と共に「業務品質の向上」に向けた取組を展開し、働き方の改革・業務効率向上を進めています。</p>

(2) 主な取組の内容	
「労使検討委員会を立ち上げて取組」	<p>前述の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。</p> <p>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。</p> <p>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</p>

	の改善に取り組んでいます。
「業務効率化を推進」	中期経営計画の達成に向けて、P r o - 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し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。
「ワーク・ライフ・バランスに関する講演会開催」	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。
「全社員を対象とした5連続休暇取得促進」	心身の健康増進、メリハリのある働き方の浸透とチームとしての職場の業務効率向上を狙いとして、全社員を対象に「5連続休暇」（一部事業所においては3日）の取得促進を行っています。また、年初に当年度休暇付与日数（24日）の半数について取得計画を立てることであります。
「有給休暇積立制度の運用」	年次有給休暇の積立制度として、当年度支給（前年度からの繰越分含む）した年次有給休暇のうち、最高6日について年度末に積み立てることができる制度があり、最大累積30日の積立が可能です。積立休暇は、前年度末に積み立てた日数を除き使用目的を制限しており、傷病、介護、ボランティア、退職準備、配偶者の出産時などに利用できます。
取組の評価および効果	2009年より重点的な取組を進めていますが、2012年以降の売上拡大の中においても休暇取得が促進され、長時間残業と共に総実労働時間は減少傾向にあります。

## 各事業の実態を踏まえた働き方・休み方の改善推進

### 三菱電機株式会社

(1) 企業の概要	
事業概要	三菱電機グループは、技術、サービス、創造力の向上を図り、活力とゆとりある社会の実現に貢献することを企業理念とし、重電システム、産業メカトロニクス、情報通信システム、電子デバイス、家庭電器などの製造・販売を事業目的としています。 社員数は2014年3月末時点で、単独31,797人、連結124,305人となっています。
労働時間制度について	始業や終業、休憩時間は事業所（本社、工場、R&D（研究開発拠点））毎に設定しています。 一部の部署・社員を対象に、企画業務型・専門業務型の裁量労働制、事業場外みなし労働時間制度、フレックスタイム制を導入しています。
経営上・労務管理上の特徴	全社の取組に加え、各事業所の実態を踏まえ、各事業所に適した働き方・休み方の改善推進を行っています。
取組のきっかけ	安全・健康管理を第一の使命として、労働時間が長いために健康を害することが無いようにという思い、また、グローバル競争が激化する中で効率的な働き方に対する注目が以前にも増して高まっていることなどが、取組推進のきっかけとなっています。

(2) 主な取組の内容	
「労働時間委員会の設置」	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。
「マイカレンダー休暇制度による年次有給休暇の計画的取得促進」	計画的な年次有給休暇取得による心身のリフレッシュを目的として、「マイカレンダー休暇制度」を導入しています。具体的には、年度初めに社員全員が個人ごとの休暇取得予定を指定し、計画的な休暇取得を行っています。 社員一人ひとりが計画的な業務遂行と休暇取得を意識することにつながると共に、取得計画を職場内で共有することで、職場としても計画的な休暇取得を支援・フォローすることができます。
「利用目的が多様な短時間勤務制度」	短時間勤務は、「育児（最長小学校6年生まで）」、「介護」、そして、「傷病後の復帰」について認めています。育児休業についても法定を超えた時期まで認めています。なお、育児・介護を行う社員が利用できる在宅勤務制度も導入しています。
「セルフサポート休暇制度の制定」	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。
「産業医との密な連携による社員の健康管理」	<p>時間外労働が 45 時間を超えた場合には、全ての社員について産業医に連絡をします。産業医はこれまでの健診結果や受診履歴などを確認して、面談を行うかどうかを決定します。</p> <p>月の残業時間が 80 時間を超えた社員や深夜就業回数が一定以上となった社員には、「問診票」を配布して現在の健康状態などを回答していただき、産業医による面談の必要性の検討や健康障害防止のための改善策の検討等に役立てます。</p>
取組の評価および効果	<p>休暇取得推進や労働時間管理の徹底を行うことで、生産性を意識して職務に取り組むようになっていきます。</p> <p>今後も様々な施策を通じ、引き続きメリハリをつけて働くことができる職場環境の形成を推進していきます。</p>

## 年次有給休暇の個人別計画的付与制度で有給休暇取得の促進定着 A 社

(1) 企業の概要	
事業概要	事業は工作機械などの製造および販売などで、国内では、本社のほか、複数の事業所と営業所があります。社員数は 600 人弱となっています。
労働時間制度について	本社は朝 8 時 15 分～17 時まで、昼休みが 12 時 15 分～13 時までの 45 分間で、1 日実働 8 時間勤務となっています。事業所によっては 8 時 45 分～17 時 30 分、8 時 40 分～17 時 25 分、9 時～17 時 45 分といった勤務時間がありますが、いずれも 1 日実働 8 時間となっています。
経営上・労務管理上の特徴	<p>技術力を活かしたニッチな分野を中心にグローバルで事業展開をしています。近年、多くの製品で競合メーカーの台頭などにより厳しい価格競争を迫られてきているため、常に他社を上回る高付加価値の製品および技術開発、また市場開拓やコストダウン活動などを進めています。</p> <p>人材の育成については、経営ニーズとして企業価値の向上、個人のニーズとして能力・知識の向上、キャリア開発、生涯学習に対応するため、主体的な意志をもった自立的集団の育成に向けて力を入れています。</p> <p>働きやすい職場環境づくりに向けては、育児・介護休業制度を設け、両立しやすい協力体制を整備しています。また、メンタルヘルスケアに関して、未然に防ぐため、社内に相談窓口を設けるとともに、外部カウンセリングサービスを導入しています。</p>

(2) 主な取組の内容	
「年次有給休暇の個人別計画的付与制度の導入」	<p>年次有給休暇のうち 6 日を組合と協定を結んで年末年始に一斉休暇とし、この 6 日についてはほぼ全社員休んでいます。これに加えて、最大 5 日間の年次有給休暇について、個人別の計画年休として期初に休暇取得申請をさせ、必ず休ませるようにしています。期初に申請した予定日の変更は、事前に変更申請を行うことができます。これらの制度はかなり前に導入され、定着しており、これだけで概ね 55%程度の取得率を達成しています。この他に適宜必要に応じて年次有給休暇を取得するため、近年では概ね 80%前後の取得率になっています。</p> <p>定着の過程では、年次有給休暇取得状況の実態把握を行って、部署ごとの取得状況をイントラネットで公開していましたが、定着した現時点では公開を取りやめています。</p>
「時間年休制度の導入」	時間単位の年次有給休暇取得を年間最大 40 時間（5 日）まで取得できる制度を導入しています。これ以外に半日単位の年次有給休暇取得も可能な制度となっています。

「労働時間の把握にPCのON/OFFデータを利用」	労働時間の客観的な把握のため、PCのON/OFFデータを利用し、申告時間との乖離チェックを行っています。また、乖離の大きい部署に対しては、個別に改善を促すなどの対策を図っています。
取組の評価および効果	組合と協定を結んでの年末年始の一斉休暇6日、個人別の計画年休5日という取組については、かなり前から取り組んで来たため、現在、ほぼ定着しており、概ね80%程度の年次有給休暇取得率で推移しています。年次有給休暇取得率の高さには、時間単位年休制度も寄与していると思われます。

## 次世代育成の観点を盛り込み、多様な休暇制度を展開 K 社

(1) 企業の概要	
事業概要	<p>当社は戦前に設立された長い歴史を有する電気機器製造会社であり、特定の製品における製造・販売では世界的に高いシェアを有しています。</p> <p>社員数は海外拠点を含めると連結で約9万人、単体で約3,500人です。生産拠点はアジアに多く、その他には米国、欧州などにあります。主要な顧客はセットメーカー（最終製品の開発・販売を行なう企業）であり、中国に拠点を持つ企業が多くなっています。</p>
労働時間制度について	<p>ホワイトカラーの勤務時間は8:50～17:20で、昼休みは2部制（11:50～12:35と12:20～13:05）となっています。フレックスタイム制度を導入してはいたが、夜型のワークスタイルとならないよう、10年程前から運用を凍結しています。</p>
経営上・労務管理上の特徴	<p>ホワイトカラー系の職種は大きく3つに分かれ、営業職、スタッフ職、技術職があります。この他、製造現場に技能労務職が配置されています。ホワイトカラー職のうち、6割が技術職です。自動車部品やセンサー関連が「成長領域」であり、今後見込まれる需要の拡大に対応した積極的な事業展開と、さらなる生産性の向上が重点的な経営事項といえます。</p> <p>80年前はベンチャー企業でしたが、現在は穏やかな社風であり社内の競争環境は厳しくありません。しかし、今後は役割や成果に応じた処遇の重視、キャリア開発や人材育成の充実、対面による社内コミュニケーションの活発化などを行い、再び「創業の精神」をベースに飛躍を遂げることが求められています。このような認識の下で、社員の行動指針を2014年12月に策定しました。この指針では人事管理・評価制度の変革を掲げています。</p> <p>また、2015年度から始まる「中期計画」には、風土改革とともに人事管理・評価制度の見直しを盛り込む予定です。</p>
取組のきっかけ	<p>長時間労働などの問題は特段見られないため、労働時間に関わる特徴的な取組は実施していませんが、休暇取得については、2003年に公布された「次世代育成支援対策推進法」を契機に多様な取組を展開しています。</p>

(2) 主な取組の内容	
「事業所の状況に合わせて計画的に休暇を取得」	<p>年間の夏季休業日の期間は4～5日であり、事業所ごとに設定日を変えています。ほかには、年に1回のメモリアル休暇があり、年度初めに社員が取得予定日を設定します。年次有給休暇の計画的付与制度を導入しており、年間に7～10日（前年に年次有給休暇未取得日が30日以上あれば10日、29日以下なら7日）の休暇日を社員一人ひとりが事前に設定しています。</p>
「次世代育成の観点を踏まえた特別休暇制度の実施」	<p>次世代育成の観点を踏まえ、多様な特別休暇のメニューを用意しています。第一は「多目的特別有給休暇制度」です。年次有給休暇を全て取得した社員が、子どもの学校行事や同居家族（子どもではなく）の介護、不妊治療などの目的で取得することができます。第二は母性保護の観点から導入された「通院休暇制度」で、健康診査受診の際に利用する休暇制度です。妊娠した女性社員のほぼ全員が利用しています。第三は「妊娠障害休暇」です。妊娠してから子どもが生まれて1歳になるまでの女性社員は、妊娠悪阻（つわり）がひどいときなどに「14日以内」という条件で取得できます。</p>
「復活有給休暇制度の導入・実施」	<p>本人の病気、あるいは家族の介護の目的に限り、過去5年に失効した年次有給休暇を最大50日間、取得できる休暇制度を導入・運用しています。大きな手術のための長期入院、メンタルによる長期療養などに主に利用されています。</p>
取組の評価および効果	<p>月の平均残業時間は11～12時間とさほど多くないため、「働き方」に関する問題は大きくありません。残業時間が月間40時間を超えると労働組合と協議を行うことになっており、これが一定の歯止めとして作用しています。</p> <p>一方、「休み方」に関しても、年次有給休暇取得率は長期間、60%を維持しているとともに、近年はやや上昇しており、休みやすくなってきていると思われます。</p>



## 年次有給休暇の計画取得制度で取得の底上げ

### N 社

(1) 企業の概要	
事業概要	事業は電気機械器具、計測機械器具、光学機械器具、医療衛生機械器具、電子工業応用製品の製造および販売、金属工業製品、金属材料の製造および販売などで、本社のほか、複数の事業所と営業所があります。社員数は単体で2千人強、連結では3万6千人程度となっています。
労働時間制度について	所定労働時間は8時30分～17時20分で、休憩時間は昼40分、10時から10分、15時から10分で、実働7時間50分となっています。技術職のみフレックスタイムを適用しており、コアタイムは10時～15時となっています。
経営上・労務管理上の特徴	近年、電子部品は競争が厳しい状況にあり、スマートフォン市場向け部品を拡大しようとしてきました。しかし、変化が激しいため、ここ数年、自動車の電装部品に注力しています。また、光デバイスにも注力しています。 大手メーカーを顧客とする受注生産であり、担当者は基本的に一つのメーカーの一つの製品を担当します。納期は厳守を求められます。
取組のきっかけ	かつて、年次有給休暇取得率は低い状態でした。これに対して、労働組合から年間最低でも10日の年次有給休暇を取得できるように働きかけがあり、取組を始めました。

(2) 主な取組の内容	
「年次有給休暇計画取得制度の導入、定着に向けた取得督促」	労働組合から年間最低でも10日の年次有給休暇を取得できるよう働きかけがあり、計画取得制度を設けました。10日の内訳は、年末年始に4日を一斉休暇とし、残り6日について前期に3日、後期に3日各人自由に設定するというものです。この定着にあたっては、前年の年次有給休暇取得日数が10日を下回った人に対しては、次の年は必ず10日取得させるため、前期3日、後期3日の年次有給休暇の取得計画を提出させるとともに、計画した日に取得しなかった場合は、その理由を問うて、改めていつ年次有給休暇を取得するか職制を通して計画を提出させ、人事部から職制を通して取得督促を行います。計画した年次有給休暇を実際に取得するまで職制から本人に働きかけ続けるため、その対応の煩わしさもあり、定着が進んできました。
「年次有給休暇取得促進に向けた労働組合との共同の取組」	年次有給休暇の取得計画と取得状況は毎月、人事部と労働組合で協議して管理しています。未取得者に対しては、組合からも取得の働きかけを行っています。このほか、労働組合は年次有給休暇取得に関しての啓蒙活動を行っています。
「リフレッシュ休暇の取得促進」	勤続20年、30年の社員には連続3日のリフレッシュ休暇(特別休暇)を付与しています。取得にあたっては、人事部から事業部長と本人に

	休ませるよう働きかけを行っています。
取組の評価および効果	計画取得制度は概ね定着して来ています。今後は一部の取得日数未達の対象者をいかにして減らしていくかが課題となっています。