



平成 31 年 3 月

各団体ご担当者 様

厚生労働省雇用環境・均等局職業生活両立課

「働き方・休み方改善指標の活用方法」及び「休み方改善取組事例集」の送付について

平素より雇用環境・均等行政の推進につきまして、格別のご理解とご協力を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、厚生労働省では、働き方・休み方改革を推進し、長時間労働の抑制、年次有給休暇の取得促進を図るため、「平成 30 年度働き方・休み方改革推進に係る広報事業」を三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社に委託し、実施しています。

今般、本事業において、働き方・休み方改善指標を見直し（働き方・休み方改善ポータルサイトへの掲載は、2019 年 8 月頃を予定）、「働き方・休み方改善指標の活用方法」としてまとめるとともに、年次有給休暇の取得促進に向けて「休み方改善取組事例集」を作成しました。

つきましては、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進に向けて、これらをご活用いただき、貴団体傘下の企業（団体）への周知についてご協力のほどお願いいたします。

なお、本冊子は、働き方・休み方改善ポータルサイトに今後掲載する予定です。

<参考> 厚生労働省 「働き方・休み方改善ポータルサイト」

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

《本件に関するお問い合わせ》

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

（厚生労働省委託事業実施機関）

共生社会部：塚田聡、尾島有美、天野さやか、  
野田鈴子、服部保志

住所：〒105-8501 東京都港区虎ノ門 5-11-2

オランダヒルズ森タワー

電話：03-6733-1024

e-mail：satoshi.tsukada@murc.jp

# 働き方・休み方改善指標 活用事例集

平成30年3月発行

実態把握



実践



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 診断結果を踏まえた働き方・休み方改革の推進方法	5
(1) 推進の仕組みづくり	6
(2) 働き方・休み方改革の取組内容の検討	12
(3) 働き方・休み方改革の実践	17
(4) 取組の効果検証	26
III 個別事例の改善取組	29
IV 「働き方・休み方改善指標」について	37
V 働き方・休み方の課題と対応方策	40



# はじめに

適切な労働時間で働き、きちんと休暇を取得することは、仕事に対する社員の意識やモチベーションを高めるとともに、業務効率の向上にプラスの効果が期待されます。社員の能力がより発揮されやすい環境を整備することは、企業全体としての生産性を向上させ、収益の拡大ひいては企業の成長・発展につなげることができます。

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

本事例集では、働き方・休み方改革の推進方法をご紹介します中で、「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」や、短期的に取り組む実践し効果を実感した事例をお示ししています。働き方・休み方改革を推進する際のご参考にぜひご活用ください。なお、働き方・休み方における各課題に対する対応方策の内容を検討する際には、厚生労働省が発行した平成28年度「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」を参照してください。

「働き方・休み方改善指標」は、企業の皆様が社員の働き方・休み方の見直し及び改善に向けた検討を行う際にご活用いただくツールとして開発されたものであり、「IV「働き方・休み方改善指標」について」（P.37）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。

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時間以上である労働者）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の協力をいただきました。

- ◎佐藤 博樹：中央大学大学院 戦略経営研究科 教授
- 江木 忍：カルビー株式会社 執行役員 人事総務本部 本部長
- 小倉 一哉：早稲田大学 商学大学院 教授
- 坂爪 洋美：法政大学 キャリアデザイン学部 教授
- 本 昌子：株式会社NTTドコモ 人事部 ダイバーシティ推進室 室長

◎：検討委員会座長

# I 本事例集の活用方法について



本事例集では、働き方・休み方改革の推進方法をステップ別に紹介しています。「II 診断結果を踏まえた働き方・休み方改革の推進方法」(P.5)では、各ステップの取組方法や、働き方・休み方改善指標を活用した診断・コンサルティングを平成29年度に受けた企業における取組事例を掲載しています。

なお、各ステップで直面する「よくある課題」に対する対応方策を検討する際には、厚生労働省が発行した平成28年度「働き方・休み方改善 取組事例集 (平成29年3月発行)」を参照してください。

また、働き方・休み方の各課題の対応方策を検討する際には、「V 働き方・休み方の課題と対応方策」(P.40)のうち、自社の課題に近い課題を選択し、提案された対応方策を参考としてください。具体的な対策内容は、「働き方・休み方改善取組事例集 (平成29年3月発行)」を参照してください。

## 本事例集の活用方法

### 推進方法の検討

#### II 診断結果を踏まえた働き方・休み方改革の推進方法 (P.5)

- 働き方・休み方改革の取組ステップを参考にして、自社の働き方・休み方改革の推進方法を検討します



本事例集



### 課題の抽出

#### V 働き方・休み方の課題と対応方策 (P.40)

- 掲載されている働き方・休み方の各課題のうち、自社の課題に近い課題を選択します



本事例集



### 対応方策の検討

- 選択した課題に対する対策を参考に、働き方・休み方の各課題について対応方策を検討します

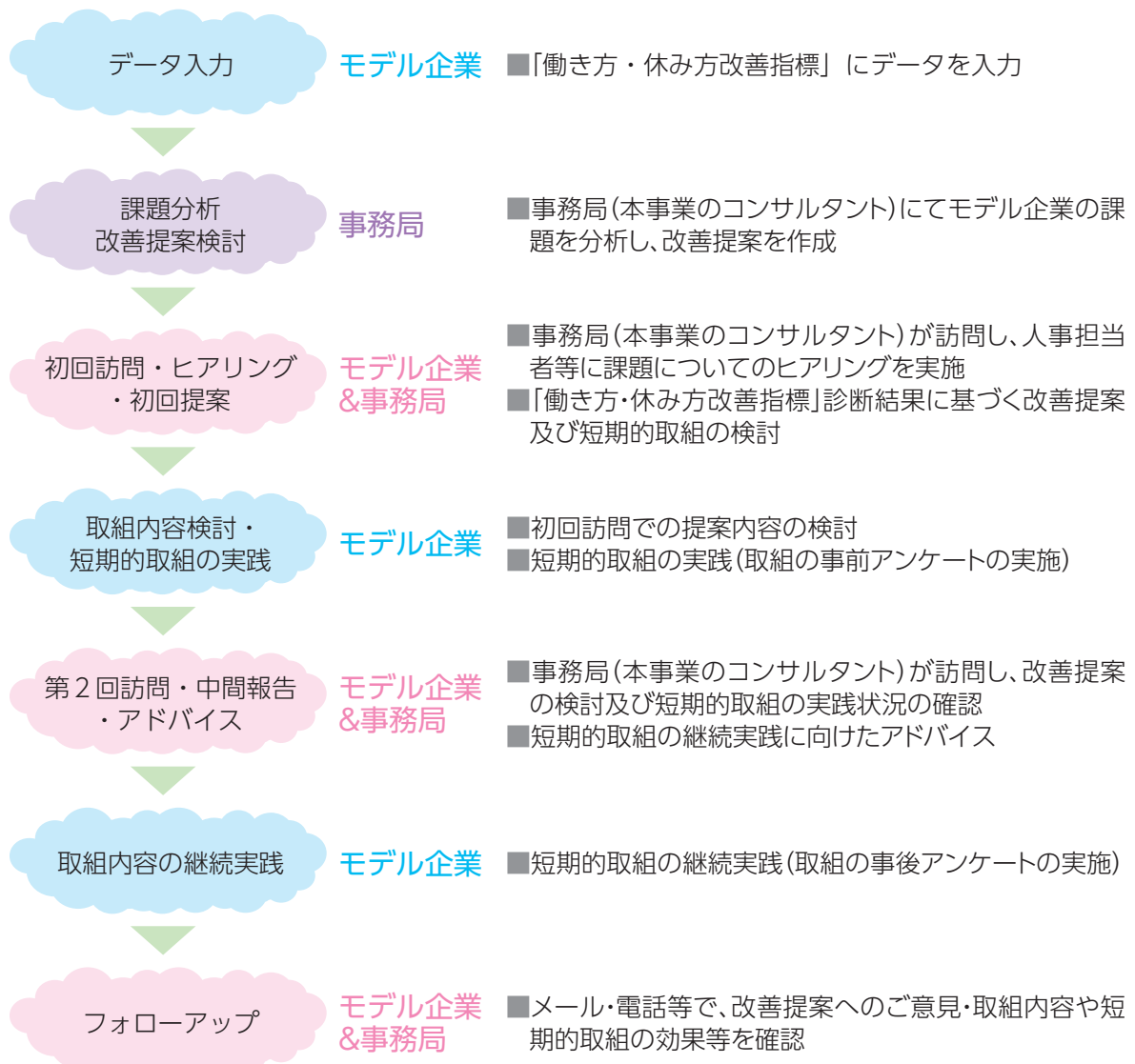


「働き方・休み方改善取組事例集 (平成29年3月発行)」

## 平成29年度「働き方・休み方改善指標」を活用した診断・コンサルティングの内容

本事例集の作成にあたり、18社のモデル企業に対して「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ました。診断・コンサルティングの内容は以下のとおりです。平成29年度は、「働き方・休み方改善指標」診断結果に基づく改善提案に加え、働き方・休み方改善に向けて短期間でも取り組むことのできる取組内容を提案し、一部のモデル企業が短期的取組を実践しました。提案した短期的取組の内容は「短期的取組の例 平成29年度の「働き方・休み方改善指標」を活用した診断・コンサルティングで提案した取組内容」(P.18)をご覧ください。

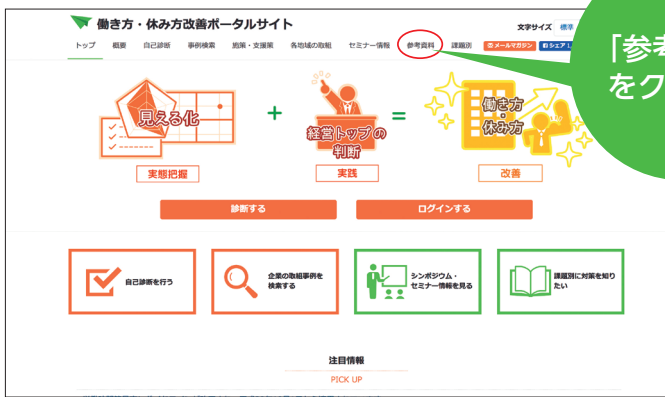
### 診断・コンサルティングの内容



# 働き方・休み方改善ポータルサイトを活用しましょう

下記、URLの「働き方・休み方改善ポータルサイト」でこれまでに発行された事例集を見ることができます。働き方・休み方における各課題に対する対応方策の内容を検討する際には、厚生労働省が発行した平成28年度「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」を参照してください。

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



「参考資料」  
をクリック



「関係法令等に関する  
パンフレットなど」  
をクリック



## 関係法令等に関するパンフレットなど

関係法令等に関するパンフレットやリーフレット、ハンドブック、事例集などの広範媒体を掲載しています。ご自由に印刷して頂き、社内等でご利用ください。

### 労働時間等の設定改善関係





## Ⅱ 診断結果を踏まえた働き方・休み方改革の推進方法



働き方・休み方改革を推進し、実際に効果をあげるためには、以下の点を押さえた取り組み方を実践することが重要です。

- ▶ 働き方・休み方改革に取り組む目的・狙いの明確化
  - ➔ トップダウンによる方針の表明
- ▶ 各部門が、業務特性に応じて働き方・休み方改革に取り組むこと
  - ➔ 職場を巻き込んだボトムアップの取組
- ▶ 中長期的な取組の推進
  - ➔ PDCAサイクルの確立

以下に、働き方・休み方改革の推進ステップ例をお示しします。各ステップの解説を参考にしながら、自社にふさわしい働き方・休み方改革の推進方法を検討してください。

### 推進のステップ例

#### (1) 推進の仕組みづくり (P.6)

- 各職場を巻き込みながら継続的に働き方・休み方改革の取組を推進するため、自社の状況に応じた仕組みづくりを行います



#### (2) 働き方・休み方改革の取組内容の検討 (P.12)

- 「働き方・休み方改善指標」の結果を踏まえ、自社の課題を分析し、事例集を参考にしながら対応方策を検討します



#### (3) 働き方・休み方改革の実践 (P.17)

- 優先順位付けを行うなど、取組内容に応じた具体的な進め方を検討し、働き方・休み方改革を実践します



#### (4) 取組の効果検証 (P.26)

- 働き方・休み方改革に取り組んだ結果、得られた効果や今後の課題を把握するために、効果検証を行います



## (1) 推進の仕組みづくり

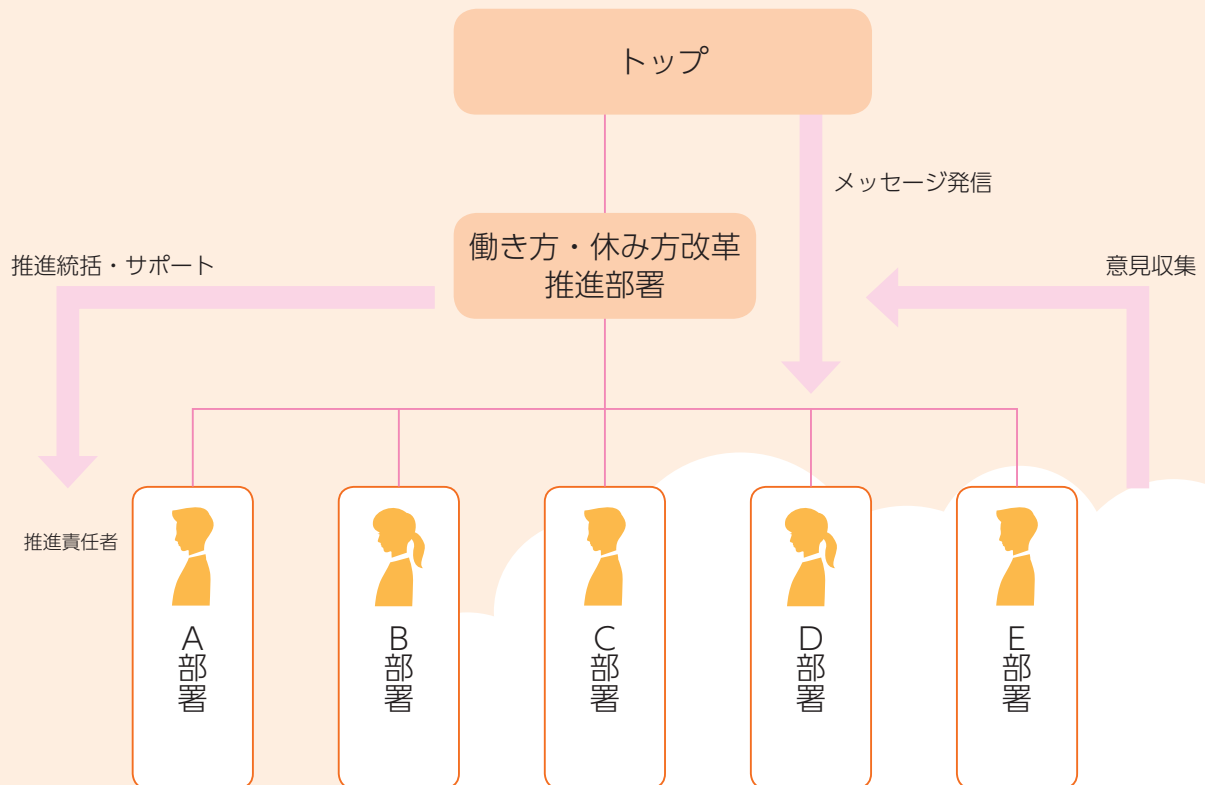
働き方・休み方改革を推進する際には、推進の仕組みづくりを行うことが大切です。推進体制は自社の状況に応じて整備しましょう。以下では、仕組みづくりの例を紹介します。

### ①大企業などで全社的に働き方・休み方改革を推進する場合

トップが働き方・休み方改革に取り組む目的を発信するとともに、働き方・休み方改革を推進する専門部署を設置し、働き方・休み方改革の取組に対する企業の本気度を社員に示すことで、全社を挙げて継続的な取組を推進することができます。また、職場を巻き込んだボトムアップの取組とするため、各部門の推進責任者を選定するとよいでしょう。

働き方・休み方改革の推進は、全社として設定する目標や全社共通の取組については専門部署が統括する一方、各部署ごとの課題に対応するための取組は職場単位で実施することで、職場の当事者意識を高めることにつながります。その際、各部署の好事例を情報発信するなど、専門部署は各部署の働き方・休み方改革推進のサポートを行いましょう。

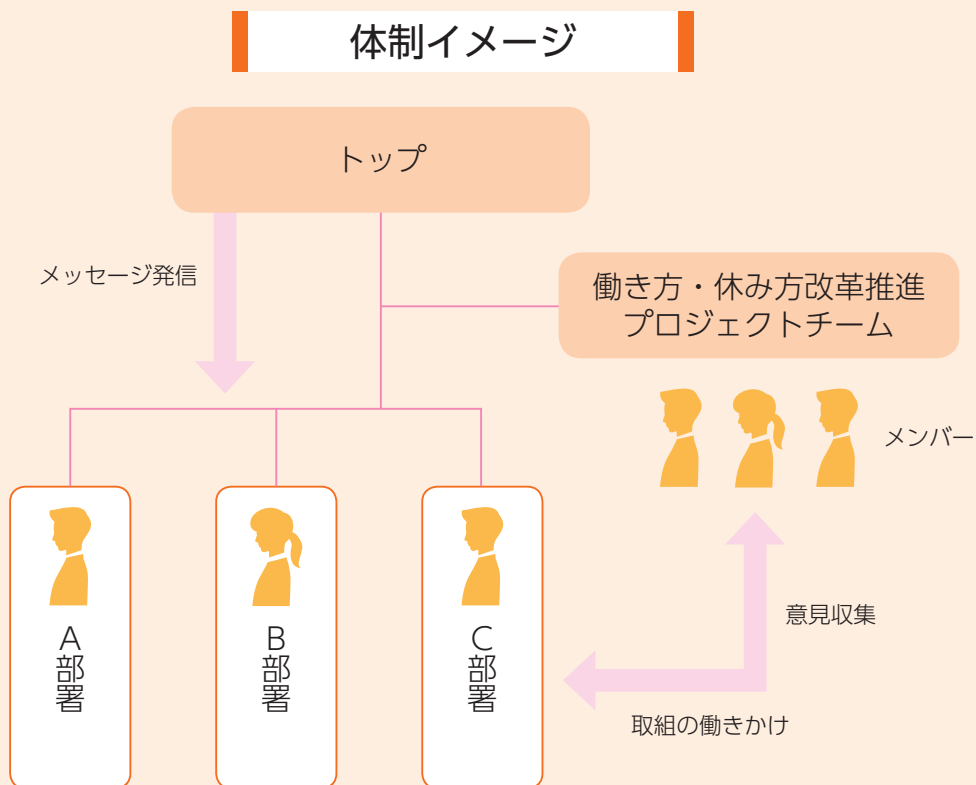
#### 体制イメージ



## ②中小企業などで働き方・休み方改革を推進する場合

働き方・休み方改革を推進する専門部署を設けることが難しい場合、トップをリーダーとし、複数の社員をメンバーとするプロジェクト・チームなどを立ち上げる方法もあります。プロジェクト・チームのメンバーには、性別や年齢、所属部署など、様々な社員を任命することで、多様な意見を収集することができます。メンバーを指名制とするか、働き方・休み方改革への関心の高い社員による公募制とするかは、自社の状況に応じて決定しましょう。

なお、プロジェクト・チームでの活動を公式な業務と認めることで、各メンバーの上司に対して、プロジェクト・チームのメンバーの業務負荷を調整するよう働きかけることも重要です。

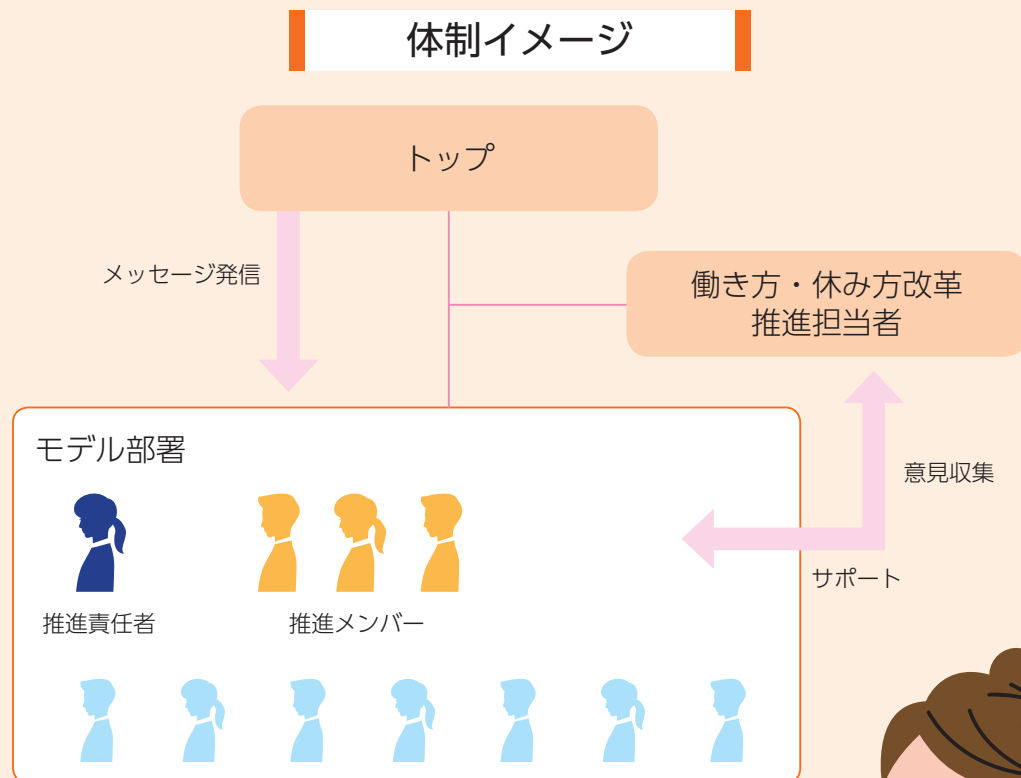


### ③一部の部署でモデル事例をつくり、その後に全社に水平展開する場合

働き方・休み方改革に関心の低い部署が多い場合や、テレワークなどの従来とは異なる働き方を推進する際には、一部の部署で試行期間を設け、働き方・休み方改革のモデル取組を試行する方法もあります。試行を通じて運用面での支障の有無や効果を検証した後に、全社に水平展開しましょう。モデル部署を選定する際には、現在の働き方・休み方に課題を感じている部署や、新しい働き方に積極的にチャレンジする意向のある部署を選定するとよいでしょう。

モデル部署では推進責任者と推進メンバーを決めます。推進メンバーは職場の意見を収集したり、アイデア出しを行い、モデル取組の推進役を担います。推進メンバーには、性別や年齢、職位など、様々な社員を任命するとよいでしょう。

なお、モデル部署での取組は、短期間かつ比較的取り組みやすい内容とすることで、モデル部署の参加意欲を高め、小さくても確実な成果を出すことがポイントです。また、モデル事例をきっかけとして、全社への水平展開や働き方・休み方改革の継続的な推進につなげることが重要です。



## よくある課題

推進の仕組みづくりにあたり、以下のような課題がある場合には、「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」を参照してください。

### ■ 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

- ✓ 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
- ✓ 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
- ✓ 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

⇒ 「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」P.4

### ■ 責任をもって働き方改革を 推進する人・組織がない

- ✓ 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
- ✓ 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

⇒ 「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」P.14

## 参考となる取組事例

本事例集の作成にあたり、18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た事例の中から、推進の仕組みづくりの事例を紹介します。

### 取組事例 ① 働き方・休み方改革を推進する専門部署を設置 帝人株式会社／製造業／社員数1,000人以上

#### 【推進の仕組みづくり】

- 働き方改革はもともと、テーマに応じて人事内の各部署が対応していたが、対応すべきボリュームの大きさやITなど関連するものの幅の広さに対応するために専任チームが必要だと考え、2017年8月にワークスタイル変革推進チームを設立した。
- 同チームは、トップのメッセージの発信、改革の全体像の企画のほか、各事業部との連携・各地域事業所との連携が役割となっており、取り組むテーマによって連携方法を組み合わせることを想定している。労働組合とも連携している。
- チーム発足以降、社長や人事役員からのトップメッセージの発信をしているものの、社員全体に届いているとは言い難く、表面的ではない、社員の心に響く風土改革を企画・推進する意向である。また、労働時間に関しては、早く帰るように促すだけでなく、職場のムダ・ムラ・ムリをなくすための具体的な施策を、各事業部・職場で主体的に進めていく方針。

### 取組事例 ② トップを含めたワーキング・グループを発足 協和設計株式会社／学術研究、専門・技術サービス業／社員数100～999人

#### 【推進の仕組みづくり】

- 今期の基本方針に「きょうわ働き方改革」を掲げ、執行役員管理本部長をリーダー、社長を副リーダーとしたワーキング・グループを発足。メンバーは安全衛生委員会のメンバーと兼務で、若手から管理職までと幅広い。
- 「きょうわ働き方改革宣言」では、働き方の改善として「長時間労働の削減（36協定遵守、年間残業時間5%ダウン）」「毎月ノー残業デー達成率80%」、休み方の改善として「有給休暇取得率50%」を全社的な目標としている。また、部署ごとにも働き方と休み方に関する目標を掲げ、取組を進めている。
- スケジューラーは以前から導入していたが、会議や打合せの予定を入力するだけでなく、タスクや残業時間を管理するための入力ルールを新設。ワーキング・グループで新ルールでの入力を1か月試行し、意見を収集した。その後、全社会議で取組の内容を説明し、全社への展開を図っている。

## モデル部署を設定したトライアル

株式会社シー・レップ／サービス業（他に分類されないもの）／社員数30～99人

## 【推進の仕組みづくり】

- トップは、働き方改革を重要な取組として捉えており、幹部を中心とした委員会である「働き方改革プロジェクト」を立ち上げ、先導している。
- 残業時間の削減については、全社共通の目標を設定している。また、各部門でも、現状把握による課題の抽出を通じて、それぞれの業務特性に応じた対策を検討するとともに、推進計画の策定を行っている。これらの内容は、「働き方改革プロジェクト」とも共有しており、全社的に改善を推進していくこととしている。
- テレワークは、1つのモデル部署でテスト的に導入しており、利用率や利便性についての検証を行ったうえで、他事業部への展開を検討する。
- スケジューラーは導入済みであったが、今回のトライアルでは、「タスクの時間管理」を主目的としたスケジュールの可視化に取り組んでいる。実施にあたっては、モデル部署を設定し、効果検証を行うこととしている。

## モデル部署を設定したトライアル

向洋電機株式会社／卸売業、小売業／社員数100～999人

## 【推進の仕組みづくり】

- 今期の社長方針では、「健康経営」を掲げており、次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画において、時間外労働の削減・有給休暇の取得推進に関する取組の方向性や目標を定めている。また、一般事業主行動計画は、全社員に発信し、安全衛生委員会で進捗状況を報告している。
- 取組を全社的に浸透させるため、人事担当部署が、推進主体として事務局的な役割を担うとともに、各部の部長をコアメンバーとして、取組を推進している。
- スケジューラーは全員に導入済みであったが、今回の取組では、4部署をモデル部署とし、スケジューラーを活用した退社時間計画トライアルを1か月間実施。効果測定の結果により、全社的な取組への拡大を検討することとしている。

## (2) 働き方・休み方改革の取組内容の検討

働き方・休み方改革の取組内容を検討する際には、まず最初に「Ⅳ (1) 働き方・休み方改善指標 (企業向け)」(P.37) を活用し、労働時間や休暇取得の実態、これに関連する自社の取組・制度を再確認しましょう。「働き方・休み方改善指標 (企業向け)」の結果を踏まえ、働き方・休み方に関する各課題の対策を検討する際には、「Ⅴ 働き方・休み方の課題と対応方策」(P.40) のうち、自社の課題に近い課題を選択し、対応方策を参考にしましょう。具体的な対策内容は、「働き方・休み方改善取組事例集 (平成29年3月発行)」を参照してください。

また、人事労務データを分析し、現在の働き方・休み方の実態を把握しましょう。「働き方・休み方改善指標」では、働き方・休み方の全社的な傾向を捉えることができますが、人事労務データを分析することで、部署や社員による業務負荷の偏りや、時季による繁閑差といった課題を把握することができます。

さらに、社員の声を収集することで、対策を実効性の高い内容とするとともに、社員の納得度を高めることで対策を実践につなげやすくすることができます。社員の意見収集には、社員アンケートやヒアリングを実施する方法があります。「Ⅳ (2) 働き方・休み方改善指標 (個人向け)」(P.38) も活用できます。

以下では、「(1) 推進の仕組みづくり」(P. 6) で紹介したタイプ別に、取組内容の検討の進め方をお示しします。

### ①大企業などで全社的に働き方・休み方改革を推進する場合 (専門部署設置タイプ)

働き方・休み方改革推進部署が中心となって、「Ⅳ (1) 働き方・休み方改善指標 (企業向け)」(P.37) を活用し、労働時間や休暇取得の実態、これに関連する自社の取組・制度を再確認しましょう。また、人事労務データを分析し、部署や社員による業務負荷の偏りや、時季による繁閑差といった課題を把握します。

上記の結果を踏まえ、「Ⅴ 働き方・休み方の課題と対応方策」(P.40) のうち、自社の課題に近い課題を選択し、対応方策を参考にしましょう。具体的な対策内容は、「働き方・休み方改善取組事例集 (平成29年3月発行)」を参照してください。

上記課題のうち、全社的な課題については、働き方・休み方改革推進部署が中心となって取組内容を検討します。特定の部署における課題や、「Ⅴ 働き方・休み方の課題と対応方策」(P.40) で示された課題のうち、「仕事特性、仕事のやり方に難あり」の課題は、各部署単位で具体的な取組内容を検討するとよいでしょう。その際、働き方・休み方改革推進部署は、各部署の好事例を情報発信するなど、各部署での検討をサポートしましょう。

## ②中小企業などで働き方・休み方改革を推進する場合（プロジェクト・チーム立ち上げタイプ）

働き方・休み方改革プロジェクト・チームが中心となって、トップや人事労務担当部署と協力しながら、「Ⅳ（1）働き方・休み方改善指標（企業向け）」（P.37）を活用し、労働時間や休暇取得の実態、これに関連する自社の取組・制度を再確認しましょう。また、人事労務データを分析し、部署や社員による業務負荷の偏りや、時季による繁閑差といった課題を把握します。

上記の結果を踏まえ、「Ⅴ 働き方・休み方の課題と対応方策」（P.40）のうち、自社の課題に近い課題を選択し、対応方策を参考にしましょう。具体的な対策内容は、「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」を参照してください。

上記課題のうち、全社的な課題については、働き方・休み方改革プロジェクト・チームが中心となってアイデア出しを行い、トップや人事労務担当部署と協力しながら取組内容を検討します。特定の部署における課題や、「Ⅴ 働き方・休み方の課題と対応方策」（P.40）で示された課題のうち、「仕事特性、仕事のやり方に難あり」の課題は、各部署単位で具体的な取組内容を検討するとよいでしょう。その際、働き方・休み方改革プロジェクト・チームはトップや人事労務担当部署と協力しながら、各部署の好事例を情報発信するなど、各部署での検討をサポートしましょう。

## ③一部の部署でモデル事例をつくり、その後に全社に水平展開する場合（モデル部署選定タイプ）

モデル部署の推進責任者・推進メンバーが中心となって、働き方・休み方改革推進担当者のサポートを受けながら、「Ⅳ（1）働き方・休み方改善指標（企業向け）」（P.37）を活用し、労働時間や休暇取得の実態、これに関連する自社の取組・制度を再確認しましょう。また、人事労務データを分析し、社員間の業務負荷の偏りや、時季による繁閑差といった課題を把握します。

上記の結果を踏まえ、「Ⅴ 働き方・休み方の課題と対応方策」（P.40）のうち、自部署の課題に近い課題を選択し、対応方策を参考にしましょう。具体的な対策内容は、「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」を参照してください。

モデル部署の推進責任者・推進メンバーは、職場のメンバーの意見も収集しながらアイデア出しを行い、働き方・休み方改革推進担当者のサポートを受けながら取組内容を検討します。なお、モデル事例づくりに向けて、短期間かつ比較的取り組みやすい内容としましょう。





## よくある課題

働き方・休み方改革の取組内容を検討する際に、以下のような課題がある場合には、「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」を参照してください。

### 働き方の実態が把握できていない

- ✓ 適切に労働時間を把握するためのシステムの導入
- ✓ 職員相談窓口の設置（人事労務部門、または外部の活用）
- ✓ 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
- ✓ 所定外労働時間数や年次有給取得率の部門平均の社内等への公表
- ✓ 社内の好事例、問題事例の要因分析
- ✓ 労働組合との協力体制推進
- ✓ 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）

⇒ 「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」P.41

### 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

- ✓ 社員意識調査の実施
- ✓ 社員意識調査による休暇に対する意識の収集
- ✓ 定期的に社員意識調査を行う

⇒ 「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」P.43

## II

診断結果を踏まえた働き方・休み方改革の推進方法

## 参考となる取組事例

本事例集の作成にあたり、18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た事例の中から、働き方・休み方改革の取組内容検討の事例を紹介します。

取組事例

5

### 社員アンケートとヒアリングを通じた実態・課題把握 鈴与シンワート株式会社／情報通信業／社員数100～999人

#### 【働き方・休み方改革の取組内容の検討】

- 自社内で設立した「ワーク・ライフ・イノベーション委員会」を中心に、来年度以降働き方・休み方改革の取組を具体化していく方向である。
- 自社の特徴として、システム開発のプロジェクトで顧客先等に常駐している技術者も多く、これらの社員の勤務状況が把握しにくいことがある。働き方改革の取組内容を検討するにあたり、まずは社員の日々の働き方・休み方の実態や課題、プロジェクトでの業務状況等を把握することになった。
- 把握の方法として、社外常駐者も含めた全社員を対象としたアンケートと、一部の若手社員を対象としたヒアリングの両方を実施することにした。
- アンケートは、働き方の状況（労働時間・休日の取得状況等）、仕事の進め方、ワーク・ライフ・バランスにおける課題等を聞く形で構成し、全社員を対象にWebベースで実施する。
- ヒアリングは、事業部ごとに若手社員から人選をし、業務において時間や負担がかかっていることや、働き方・休み方改革で力を入れて取り組みたい施策、効率化ができると感じている業務について具体的に聞く予定にしている。併せて、プロジェクトのアサイン・進行や育成に関する意見も聞いていく。
- 今後、アンケートとヒアリングの結果をまとめ、実態把握や取組内容検討の参考とする予定。

Ⅱ  
診断結果を踏まえた働き方・  
休み方改革の推進方法

## 【働き方・休み方改革の取組内容の検討】

- 全社的な働き方改革に取り組むにあたり、自社の課題把握が必要と感じていた。また、中堅層の女性社員が少なく、若手の女性社員が将来の働き方やキャリアをイメージし難い面があるのではないかと懸念があった。
- まずは、本事業のコンサルタントにより女性社員を対象にヒアリングを実施し、働き方の課題や今後の取組アイデアを聞いた。
- ヒアリングの内容も踏まえ、部署によって働き方に対する意識が異なる可能性もあるため、決めた時間に帰る取組等を通じて全社的に残業に対する意識を向上させていくことをコンサルタントから提案された。
- また、女性社員については、今後の働き方やキャリアのイメージを描きやすくするため、キャリア面談を実施してキャリアプランを管理職と話す機会を持つことや、女性社員同士の交流機会を設定することをコンサルタントから提案された。
- これらの提案も参考とし、2018年度に実施するプロジェクト内で、具体的な取組施策を検討していく予定。

## II

## (3) 働き方・休み方改革の実践

働き方・休み方改革の対策を実践する方法には、対策の内容や企業の特徴により、取組の範囲別に、全社で一律に行う／各部署ごとに行う／一部の部署で行う方法があります。また、取組の実践期間別に、短期的に取り組むケース／中長期的な取組が必要な対策があります。多くの対策が挙げられた場合、全社実施・部署ごとの実施や、短期的・中長期的取組など、対策の優先順位付けとあわせ、最適な実践方法の検討を行いましょう。

### ①全社での実施・部署ごとの実施

「V 働き方・休み方の課題と対応方策」(P.40) で示された課題のうち、「意識に問題あり」「マネジメントに問題あり」「実態把握に問題あり」の課題の多くは、全社で取り組むべき対策です。働き方・休み方改革推進部署などが中心となって、全社的な取組として対策を検討しましょう。ただし、これらの課題が特定の部署においてのみ生じている場合には、働き方・休み方改革推進部署が該当部署の責任者に対策を講じるよう働きかけを行いましょう。

「仕事特性、仕事のやり方に難あり」の課題は、部署ごとに具体的な対策内容は異なります。働き方・休み方改革推進部署が旗振り役となり、具体的な対策を各部署に検討・実践してもらう方法がよいでしょう。

### ②短期的取組の実施・中長期的な取組の実施

各部署の本来業務や、部門横断的な業務に関する対策、経営上の意思決定が必要な対策には、取組のための準備や検討期間といった一定の期間を要することが少なくありません。「V 働き方・休み方の課題と対応方策」(P.40) で示された課題のうち、「仕事特性、仕事のやり方に難あり」の課題の多くは、取組に一定の期間を必要とします。中長期的な取組は、責任者や担当者を明確にし、最終期限とスケジュールを決め、定期的に進捗を確認するなど、PDCAサイクルを整備します。

一方で、会議や資料作成、社員自身によるスケジュール管理など、各部署の付随・間接業務や、部署を問わず行われている業務については、短期的に改善を図ることが可能です。「仕事特性、仕事のやり方に難あり」の課題のうち、「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」は代表的な例となります。働き方・休み方改革の短期的な取組として、期間を限定して全社員で(大企業では一部のモデル部署で)取り組むなど、社員が効果を実感できる取組から実践する方法もあります。これらの取組は、短期間でも効果を出しやすく、業種・規模を問わず取り組める内容であり、働き方・休み方改革の取組の成果を早めに社員に見せることで、働き方・休み方改革の機運を醸成しましょう。

## 平成29年度の「働き方・休み方改善指標」を活用した 診断・コンサルティングで提案した取組内容

### 取組例 会議効率化トライアル

会議にかかる時間やコストの削減をきっかけとして、業務の効率を高めるための短期的取組です。取組の手順例は以下のとおりです。

### 取組の手順例

#### 1) 会議運用ルールを決める

- 会議に関する課題を整理する。社員の声を収集したり、社員へのアンケートを行うことで、会議に関する課題をひろい、会議効率化に向けた期待を確認する。
- 社員全員が遵守しなければならない会議の運用ルールを決める。
- ルールは3～5つ程度におさめ、シンプルで遵守が容易な内容とする。

#### ★会議運用ルールの例

- ◆ 議題は事前に共有する
- ◆ 会議の時間は1時間以内とする
- ◆ 開始・終了時間を厳守する
- ◆ 会議のゴールを明確にする
- ◆ 議事録は会議内で作成する

#### 2) コア会議を設定する

- これまでの会議のあり方が変わったとメンバーが実感できることを目的に、毎月開催などの定例会議を「コア会議」として1つ設定し、会議運用ルールの遵守に加えて、会議の無駄を減らす／会議の質を向上することにチャレンジする。
- 効果検証のために、現在の開催状況（会議所要時間、参加人数など）を確認する。

#### 3) ルールを共有する

- 社員全員が集まる機会やメール連絡などにより、社員全員にルールを周知する。
- ルールの説明は一度だけでなく、会議室にポスターを貼ったり、ポータルサイトや社内報で周知するなど、様々な周知方法を活用する。

#### 4) 期間を限定してルールを遵守する

- 1～3か月程度の期間を限定し、決めたルールを社員全員で徹底する。
- 実施期間の途中で、ルールの遵守状況や、会議効率化の効果などを確認し、必要に応じてルールの遵守を再度徹底する。

#### 5) 効果を測定する

- 会議開催数や会議所要時間、参加人数の状況を把握する。効果をより実感できるように、人件費換算する方法もある。
- コア会議については、これまでの開催状況と今回の取組での状況を比較することで、定量的な効果を確認する。
- 社員の声を収集したり、社員へのアンケートを行うことで、社員が会議効率化の効果を実感できているかどうかをあわせて検証する。
- 結果を社員にアピールするとともに、好事例を社内に展開する。
- 新たに発見した課題への対策を検討、取組を継続し、効率的な会議の進め方の定着を図る。

### 取組例 在宅勤務トライアル

場所にとらわれない働き方を促進し、働き方の柔軟性を高めるための短期的取組です。取組の手順例は以下のとおりです。

## 取組の手順例

#### 1) 在宅勤務へのニーズや課題を把握する

- 在宅勤務に関するニーズや課題を整理する。性別、年齢、役職別など、幅広い社員のニーズを把握したり、社員へのアンケートを行うことで、在宅勤務に関するニーズや課題をひろい、在宅勤務への期待を確認する。

#### 2) 在宅勤務運用ルールを決める

- 活用可能なITツールや制度・ルール上の制約を踏まえた上で、今回の試行における在宅勤務運用ルールを決める。
- 在宅勤務の必要性を感じていない社員や管理職を含め、試行期間中に全員一度は在宅勤務を体験してもらう。

#### ★在宅勤務運用ルールの例

- ◆在宅勤務前日までに利用申請を行う
- ◆在宅勤務で行う業務内容を上司に報告する
- ◆在宅勤務当日は、勤務開始・終了の際に上司に連絡をする
- ◆在宅勤務終了後は、行った業務内容を上司に報告する

### 3) ルールを共有する

- 社員全員が集まる機会やメール連絡などにより、社員全員にルールを周知する。
- 在宅勤務で活用可能なITツールの説明を行う。

### 4) 期間を限定して試行を行う

- 1～3か月程度の期間を限定し、決めたルールを社員全員で徹底する。
- 実施期間の途中で、在宅勤務の試行状況や、在宅勤務の運用上の課題などを確認し、必要に応じてルールの遵守を再度徹底する。

### 5) 効果を検証する

- 在宅勤務の利用状況(利用回数、利用方法(終日利用、半日利用など))を把握する。
- 社員の声を収集したり、社員へのアンケートを行うことで、実際に在宅勤務を利用した後の、社員の在宅勤務へのニーズを確認する。
- また、新たに発見した課題を含め、本格的な導入について検討する。

## 取組例 退社時間計画トライアル

社員の時間意識を高め、ライフスタイルに合わせて働く時間を柔軟にできるような風土をつくるための短期的取組です。取組の手順例は以下のとおりです。

### 取組の手順例

#### 1) 退社時間計画トライアルのルールを決める

- 目標とする退社時間を職場単位あるいは個人単位で設定する。設定した時間での退社を行う日を、週3～5日の範囲で設定する。
- 設定した時間での退社を目標として各自がタイム・マネジメントを行うのにあわせ、スケジューラーを活用する。

## II

- スケジューラーは社員間で公開するとともに、入力ルールを設定する。

★スケジュール入力ルールの例

- ◆ 目標とする退社時間を入力する
- ◆ 前週のうちに翌週のスケジュールを入力する
- ◆ 会議・外出だけでなく、自分の作業スケジュールも入力する
- ◆ 集中タイムを表示する

## 2) ルールを共有する

- 社員全員が集まる機会やメール連絡などにより、社員全員にルールを周知する。
- ルールの説明は一度だけでなく、ポスターを貼ったり、ポータルサイトや社内報で周知するなど、様々な周知方法を活用する。

## 3) 期間を限定してルールを遵守する

- 1～3か月程度の期間を限定し、決めたルールを社員全員で徹底する。
- 実施期間の途中で、ルールの遵守状況や、設定した時間での退社を行うための職場や社員の工夫などを確認し、必要に応じてルール遵守の再徹底や好事例の共有を行う。

## 4) 効果を測定する

- 設定した時間での退社状況を把握する。結果として労働時間の短縮につながっているかどうか確認する。
- 社員の声を収集したり、社員へのアンケートを行うことで、社員が退社時間計画トライアルの効果を実感できているかどうかあわせて検証する。
- 結果を社員にアピールするとともに、好事例を社内に展開する。





## よくある課題

働き方・休み方改革の実践にあたり、以下のような課題がある場合には、「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」を参照してください。

### 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

- ✓ 管理職の長時間労働を解消する仕組みの導入
- ✓ 管理職による所定外労働の事前承認制を設ける
- ✓ 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
- ✓ 実効性を高めるポスターの掲示

⇒「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」P. 8

### 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

- ✓ 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
- ✓ メッセージの発信方法・発信頻度及び内容を改善

⇒「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」P.10

### 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

- ✓ 社員向けの教育・研修を行う
- ✓ 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
- ✓ 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

⇒「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」P.11

### ノー残業デーを設けているが、機能していない

- ✓ 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

⇒「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」P.16

## II

診断結果を踏まえた働き方・休み方改革の推進方法

## 参考となる取組事例

本事例集の作成にあたり、18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た事例の中から、働き方・休み方改革の実践の事例を紹介します。

取組事例 ⑦

### 会議効率化トライアルの実践 株式会社ヒキフネ／製造業／社員数30～99人

#### 【働き方・休み方改革の実践】

- 会議効率化に向けて、まず最初に会議グランド・ルールを以下のとおり設定した。
  1. 開始終了時刻を守る。
  2. 事前または冒頭に前回のアウトプットを確認してから会議を進める。
  3. 5W1Hを記録して終了。
- その上で、定例の安全衛生委員会をコア会議として設定し、トライアルを行った。
- まず安全衛生委員会について、生産を優先するために18時開始であったものを、16時半開始に変更した。定時は17時半であり、これまでは終業時刻後に会議を実施していた。
- 会議の参加人数も減らした。会議開始時間の16時半は工場業務を行っているため、これまで一部署から2名出てもらっていたところを1名にし、会議の内容は朝礼で伝達してもらうようにした。
- 会議のやり方として、今までは前回の進捗確認に10～15分ほど時間を要していたが、会議開始前に前回の議事録の中に実施状況を書き込んでもらうようにしたところ、1～2分で終わられるようになった。
- また、会議の最後に決定事項を記入する5W1Hの表を作成するようになった。それによって、取組事項が明確になり、実施状況の確認も容易になった。今は、その表を全社に公開している。
- 他の会議でも同様の取組を実施している。会議の効率化への意識は全社的に出てきている。参加者からも、時間内に効率的に意見を出して終わらせようという意識が醸成された。
- 以前は、生産が最優先で、会議等は業務外でやるのが当たり前という意識があった。そうした考え方を変えることができた。日中でも会議の開催が事前に分かっていたら、現場の業務も工夫して対応できるということが確認できた。

## 【働き方・休み方改革の実践】

- 働き方・休み方に関する社長の意識が高く、これまでも年次有給休暇は100%取得するようしてきた。
- チョコレートを製造・販売する会社のため、季節毎の繁閑差が大きく、12月～2月の繁忙期には非常に忙しくなる。今回、特に「2月のバレンタインに向けた繁忙期の仕事の進め方改善」について、検討を実施することになった。
- 取組内容の検討にあたっては、社長と各部門（製造/販売（店舗販売）/販売（電話・インターネット販売）/包装）の代表メンバーで集まり、改善アイデアを出し合った。
- 製造部門では、新たな機械を投入し、効率的に活用できる方法の検討を進めた。機械の投入にあたり、投資は必要だったが、生産の効率が上がった。パート社員を増やしたこともあり、よりスムーズに商品を供給できるようになった。今後、機械の稼働時間も踏まえてどのように人を配置すれば全体の効率が上がるかも検討し、効果の最大化を図っていく。
- 販売部門では、納品書をペーパーレス化し、商品に同梱・郵送せずにWeb上で印刷することにした。これにより、作業時間が減っただけでなく、作業スペースの問題が解消され、作業ミスも減った。発送までの作業がスムーズに実施できるようになった。
- 今後社内でアンケートを実施し、効果や負担軽減のためにできること等を把握していく予定。アンケートでは、平時の働き方についての課題や改善案についても聞き、来年度以降の検討の参考とする。
- 今後実施するアンケートの結果や、今回実施した「2月のバレンタインに向けた繁忙期の仕事の進め方改善」の効果・課題等も踏まえ、プロジェクトメンバーで集まって改善アイデアを出し合いながら具体的な取組を検討していく予定。

## II

## 【働き方・休み方改革の実践】

- 今後、働き方・休み方改革を具体化していくことに先立ち、まずは短期的な取組として「年末年始の連続休暇取得の呼びかけ」を実践することにした。
- 具体的な取組内容としては、2017年の年末最終出勤日に年次有給休暇を取得するように呼びかけ、所定休日とあわせて7連休の取得を推奨した。呼びかけの実施にあたっては、経営にも事前に了解を取り、年末最終出勤日にイベント等を実施しないように配慮した。
- 結果、年末年始に年次有給休暇を取得する社員が増え、1/3程度の社員が取得した。また、会社全体で連続休暇の取得を奨励したことにより、年末年始に「長めに休める」という雰囲気広まり、社内のムードが明るくなった。
- これを受けて、来年度はゴールデンウィーク・お盆・年末年始等で所定休日の間にある平日を有給休暇奨励日として設定し、連続休暇取得の呼びかけを実施していくことにした。早めに予定を組めるよう、来年度の予定について2月に全社的なアナウンスを実施した。
- 今回の短期的な取組の効果・課題については、アンケートでも詳しく把握する予定。アンケートでは、年末年始の連続休暇取得実績のほか、会社より呼びかけがあったことを知っていたか、上司や所属部署から年次有給休暇取得促進の声掛けがあったかを聞き、職場における取組の浸透度を把握できるようにしている。また、取得できなかった場合の理由等も聞き、来年度の取組の参考とする予定。

## (4) 取組の効果検証

働き方・休み方改革に取り組んだ結果、どのような効果を得られたのか、検証を行います。効果検証は、「Ⅳ 働き方・休み方改善指標（企業向け）」(P.37)を再度確認し、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・制度を再確認しましょう。改善された事項や残る課題を把握することができます。

また、人事労務データを分析し、働き方・休み方の改善状況を確認しましょう。人事労務データを分析することで、部署や社員間の業務の平準化や、時季による繁閑差の平準化が図られたかどうか把握することができます。

さらに、社員の声を収集することで、働き方・休み方改革の効果を検証することも重要です。働き方・休み方改革の取組により、働き方・休み方の改善が図られ、人事労務データに結果として現れるまでには、一定の期間を要することが少なくありません。働き方・休み方改革には継続的な取組が大切です。そのため、働き方・休み方改革の取組の効果を社員が実感できているか、今後も継続することで働き方・休み方が改善されるとの期待につながっているか、確認しましょう。特に短期的な取組は、社員が働き方・休み方改革の取組の効果を実感しやすい取組です。取り組む前と後で社員アンケートを実施することで効果を検証、アンケート結果を社員に周知し、働き方・休み方改革の効果の実感や今後の継続的な取組につなげましょう。なお、「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」には、社員アンケートに活用できる「社員意識調査の項目案」(P.44)が掲載されていますので、参照してください。

## よくある課題

取組の効果検証に関して、以下のような課題がある場合には、「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」を参照してください。

### 社内のマネジメントの事例が分析、共有されていない

- ✓ 組織的対応を評価する仕組みを導入
- ✓ 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

⇒「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」P.15

### 働き方の実態が把握できていない

- ✓ 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
- ✓ 社内の好事例、問題事例の要因分析
- ✓ 労働組合との協力体制推進

⇒「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」P.41

### 働き方・休み方に関するデータと業績の関係が不明確

- ✓ 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

⇒「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」P.43

### 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

- ✓ 社員意識調査の実施
- ✓ 社員意識調査による休暇に対する意識の収集
- ✓ 定期的に社員意識調査を行う

⇒「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」P.43

## 参考となる取組事例

本事例集の作成にあたり、18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た事例の中から、取組の効果検証の事例を紹介します。

### 取組事例 10 効果検証のための取組事前・事後アンケートの実施 岩崎通信機株式会社／製造業／社員数100～999人

#### 【取組の効果検証】

- 2018年度より、全社的な働き方改革の具体的な検討を進めることに先立ち、まずは決めた時間の中で効率的に働く意識を向上させるため、「退社時間計画トライアル」を短期的に総務人財部内（14名）で実施し、効果や課題を検証することにした。
- 「退社時間計画トライアル」は2017年12月中旬～2018年1月末にかけて実施した。
- トライアルの実施にあたり、ルールを設定した。「毎週、火曜日および木曜日の予定退社時間を遅くとも前日までに入力する。残業する場合、目標退社時間は19時30分までとする。」「毎週、月曜日・水曜日・金曜日は原則として定時退社日とする。」等の退社時間に関するルールのほか、作業スケジュールを入力することや、必要な場合は上長が部下にアドバイス・指導をすること等もルールとして設定した。また、トライアルの実施にあたっては、効果や課題をより詳細に検証するため、「事前アンケート」と「事後アンケート」も実施した。
- 「退社時間計画トライアル」により、退社時間を意識して働く雰囲気により醸成された。また、他のメンバーの予定を意識して働くようになり、より連携を意識しながら働くようになった。他のチームで残業が続くような状況があれば、声を掛けあって手伝い合う雰囲気も生まれ、チームワークの向上にもつながった。
- 事後アンケートでも、退社時間計画を今後も「進めたい」「やや進めたい」とした回答が9割以上を占めた。また、今回の取組においての効果として、「職場の残業時間が少なくなり、早く帰りやすい雰囲気になった」と回答した者が6割近くいた。「残業を行う日でも目標退社時刻を決めることはメリハリがついて良い」との声もあった。
- 一方で、週3日を定時退社とし、残りの2日の目標退社時間は19時30分までとするルールは、繁忙期に実施するにはやや難しいとの意見も聞かれた。アンケートでは、「いかにこの取組の必要性を多くの社員に認識してもらうかがポイントだと思う」といった声もあった。
- 今後、全社においてルールを展開する際には、定時退社日を増やすことだけを目標とするのではなく、業務を効率的に組み立てて決めた時間に帰ることや、他のメンバーやチームの働き方を意識し合いながら働くことを強調する形で展開することも検討している。

## Ⅲ 個別事例の改善取組



働き方・休み方改善指標を活用した診断・コンサルティングを平成29年度に受けた企業の診断結果、提案された対策や、検討結果、短期的取組の結果についてご紹介します。

### 改善取組事例①

株式会社荏原電産／建設業／社員数191名  
※2017年9月末時点

#### 【企業概要】

上下水道・揚排水機場の電気・計装・監視制御設備、ダム・水管理施設の監視制御設備などの社会インフラシステム及び太陽光発電・マイクロ水力発電などのエネルギーシステムにおいて、各種製品供給及び工事設計・施工・アフターサービスまでワンストップで提供している。

#### 【診断結果】

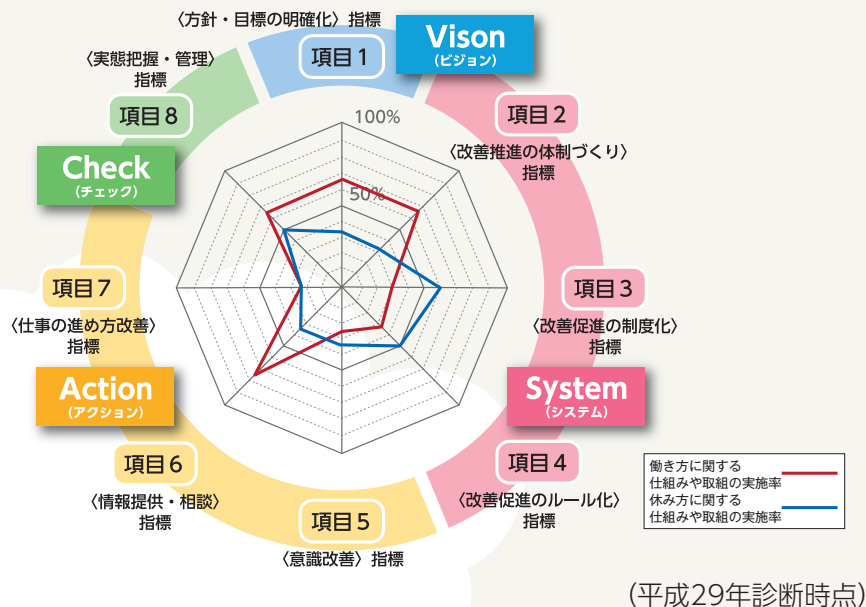
##### 1) 働き方

2017年9月における週60時間以上の労働者の割合は0%であり、時間外労働が突出的に多い社員はこの時点ではほぼいないものと考えられる。また、2016年4月～2017年3月の月間平均総労働時間は172時間程度であり、長時間労働が常態化している様子は見受けられない。しかし、時期による繁閑差がある業態であり、繁忙期の1月～3月には総労働時間が200時間近くに及ぶ。このため、業務の繁閑に応じた労働時間や就労場所を柔軟にする制度の検討や、通常業務をより効率的に進めるための工夫をする余地があるものと考えられる。また、8つの指標においても、意識改善の指標や、仕事の進め方改善の指標は低めに出ており、意識面・業務面での改善を検討する余地がある。

##### 2) 休み方

年次有給休暇取得率は高く、大きな課題は見受けられない。しかし、8つの指標においては、Visionに関する<方針・目標の明確化>指標や、Actionに関する<仕事の進め方改善>指標が低めに出ており、働き方と併せた休み方の目標の設定や、繁閑に応じた休み方等について、検討の余地がある。





### 【主な課題】

#### 1) 働き方・休み方【共通】

- 社員に対し、生産性向上および年次有給休暇取得推進の啓蒙を実施する必要がある。
- 長時間労働の抑制や、年次有給休暇などの取得しやすさにつながる業務改善を引き続き実施する必要がある。

#### 2) 働き方

- 効率的かつ効果的な働き方を行う仕組みの整備に工夫の余地がある。
- 長時間労働を抑制することにインセンティブが働く仕組みが十分でない。

#### 3) 休み方

- 年次有給休暇の取得推進策として、連続有給休暇(最長5日間の連続休暇)を実施しているが、より促進するための意識付けが必要である。
- 社内の制度(短時間勤務制度、時差出勤制度、時間単位有給休暇、育児休業制度等)を周知し、柔軟な働き方を推進する必要がある。

### 【主な提案内容】

- 全社・部署・個人等での年次有給休暇取得日数、取得率等に関する数値目標の設定
- 年次有給休暇の取得促進に向けた社内体制の明確化
- 残業の多い部下を持つ管理職への指導、改善促進
- 部下の長時間労働の抑制を管理職の人事考課に盛り込む

- 長時間労働の抑制や、年次有給休暇取得促進に関する社員向けの教育・研修
- 年次有給休暇の取得率の低い（残日数の多い）社員に対する個別の休暇取得奨励
- 休暇・休業時の業務フォローアップ体制の構築（顧客・取引先情報の共有等）
- 長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進を目的とした業務プロセスの見直し

### 【検討結果】

2017年6月に「働き方改革検討プロジェクト（以下、「検討プロジェクト」という。）」を発足し、諸施策の検討を実施。検討プロジェクトの体制は、取締役を推進リーダーに置き、各職種の管理職・若手をメンバーとして配置した。検討プロジェクトは、「労働の質」を高め生産性向上を図ることを目的とし、定量的目標は、一人あたりの労働時間を年間120時間削減し、2019年度に1,950時間/年/人とする事とした。推進体制として新たに「働き方改革実施プロジェクト（以下、「実施プロジェクト」という。）」を立ち上げ、これまで検討した施策を推進する予定。実施プロジェクトのメンバーには、女性も加え、多様な視点で推進していくことにしている。

中長期的取組については、2018度より、管理職のMBO評価の目標として、労働時間削減目標を必須化。部下人数・昨年度の労働時間をベースに具体的な数値目標を立て、目標に対してどのように施策を実施するのかを具体的に記載する形とする予定。また、具体的な業務の効率化については、実施プロジェクトの中で検討を引き続き進めていく方向。さらに、働き方改革に関する取組内容を社内イントラ等で従業員に周知することを検討することとなった。その他、検討プロジェクトで検討した対策内容は以下のとおり。順次実施に着手しているところである。

No.	取組テーマ	対 策	期待される効果
1	ノー残業デーの徹底	水曜日の定時退社徹底（全社一律）	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務効率向上</li> <li>計画的な業務遂行</li> </ul>
2	社内IT管理及び推進部門の配置	推進部門で、営業・サービス&サポート部門等で使用するデータ検索システムを構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>データ検索時間の削減</li> </ul>
3	若手社員の意識改革、職場環境改革	①上司、先輩社員とのコミュニケーション強化 ②若手社員の主担当への登用とバックアップ体制強化 ③多様な経験を積ませる	<ul style="list-style-type: none"> <li>問題の早期解決、業務効率向上</li> <li>上司と本人が若手育成方針を共有することによるモチベーション向上</li> <li>積極的にチャンスを与える企業風土醸成</li> </ul>
4	設計業務の効率化	①試運転の効率化 ②予算書作成の効率化 ③完成図書作成人員確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>対応可能物件件数の増加</li> <li>作業の効率化</li> <li>設計業務に集中できる</li> </ul>
5	フォーカスタイム	課毎に運用ルールを明文化し、フォーカスタイムを実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>作業効率化</li> <li>業務のミス低減</li> </ul>
6	有給休暇取得推進	連続有給休暇の最低取得日数を2日から3日にする	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワークライフバランス向上</li> <li>計画的な業務遂行</li> </ul>
7	会議の効率化	①会議目的の明確化 ②議題・資料の事前送付徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>会議時間の削減</li> </ul>
8	現在の制度の周知	育児・介護等、ワークライフバランス関連の制度をイントラ掲載	<ul style="list-style-type: none"> <li>勤務時間の柔軟化</li> <li>ワークライフバランス向上</li> </ul>
9	勤務時間の柔軟化	在宅勤務制度の導入検討	

短期的取組については、実施プロジェクトのテーマにもなっている会議効率化について、まずは短期間実施して効果を検証するために、「会議効率化トライアル」を実施することとなった。

#### 【短期的な取組の内容及び結果（11月～12月）】

2017年11月に開催された経営会議において、社長より社内会議全てを90分以内にするよう指示。会議時間短縮にあたり、以下事項に取り組んだ。

- 事務局による議題および会議資料のデータ配信
- 会議出席者による資料の事前確認および議案の確認
- 事務局による会議時間内での議事録作成（議事録作成時間の短縮）

会議時間を短縮し、冒頭で終了時間のアナウンスをしたことや、持ち時間の中に終わらせるように徹底したことで、参加者が時間を意識し、まとめ方を考えて話すようになった。効果を測定した3つの会議で各0.5時間ずつの削減が図られ、会議参加者の人件費に換算すると、この期間で合計約15万円分相当、年間で約90万円程度のコスト削減効果があった。特に問題は無かったため、引き続き実施していく予定である。

また、予算委員会と部門長会議は2017年度から開催頻度を減らした。頻度を半分にしても、問題は生じなかった。

## 改善取組事例②

### 日本コムシス株式会社／建設業／社員数2,901名

#### 【企業概要】

1951年に、日本初の通信工事専門会社として発足。「通信設備工事」「ソフトウェア開発／情報システム構築」「ICTソリューション事業」をトータルに提供できる企業として事業を推進。現在は情報、電気、水道、ガス、再生可能エネルギーなど、すべての社会インフラを担う総合建設会社として展開している。

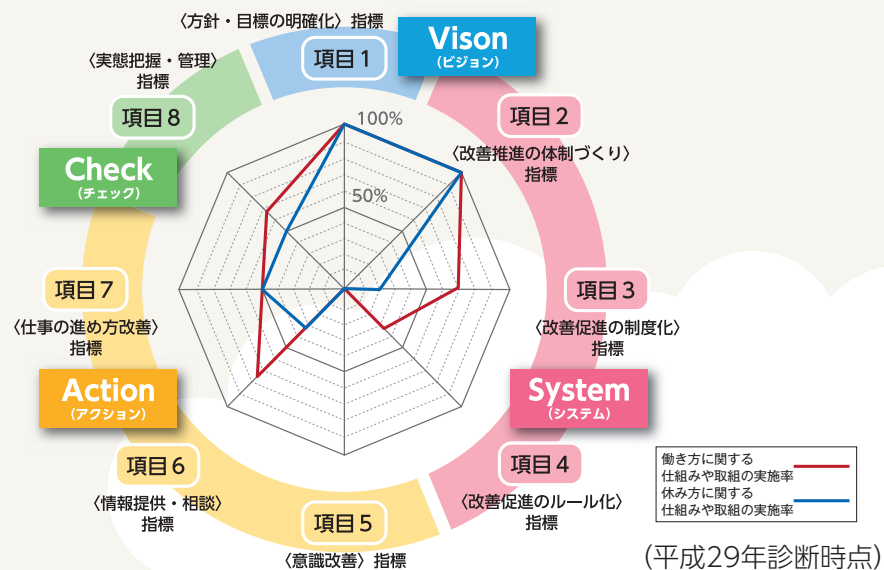
#### 【診断結果】

##### 1) 働き方

週60時間以上の労働者の割合は0.4%であり、全体としては労働時間が特に長いわけではないと考えられる。2016年度の平均労働時間は170時間程度であり、長時間労働が常態化している様子は見受けられない。一方で、＜改善推進のルール＞指標や＜意識改善＞指標、＜仕事の進め方改善＞指標が低く出ており、一部社員の長時間労働の改善の検討の余地があると見受けられる。

##### 2) 休み方

年次有給休暇取得率は47.3%であり、全国平均と比較して低く、課題があると見受けられる。＜改善促進の制度化＞指標や＜改善推進のルール＞指標、＜意識改善＞指標、＜情報提供・相談＞指標、＜仕事の進め方改善＞指標、＜実態把握・管理＞指標が低く出ており、制度面・意識面での改善を検討する余地がある。



**【主な課題】**

## 1) 働き方・休み方【共通】

- 長時間労働を抑制することにインセンティブが働く仕組みが十分でない
- 社員に対して長時間労働を抑制する意識を高める取組が十分実施できていない／年次有給休暇を適切に取得する意識を高める取組が十分実施できていない
- 職場において長時間労働の抑制につながる効率的な仕事の進め方が十分に実施できていない／職場において年次有給休暇などを取得しやすい業務改善が十分に実施できていない

## 2) 休み方

- 改善のための仕組みが十分整っていない
- 休み方の改善につながる情報提供や相談を十分実施できていない

**【提案内容】**

- 業務の繁閑に応じた休業日の設定
- 誕生日・記念日等の決まった日や申告した日を年次有給休暇とする等の休暇制度の設定
- ゴールデンウィークや夏季・冬季等、時季を捉えた年次有給休暇の計画的付与制度の導入
- 時間単位での年次有給休暇制度の導入
- 5営業日以上連続休暇制度の導入
- 部下の長時間労働の抑制を管理職の人事考課に盛り込む
- 残業を行う際の手続きを厳格化
- 部下の年次有給休暇取得状況を管理職の人事考課に盛り込む
- 管理職に部下の年次有給休暇の取得状況の把握・管理を義務づける
- 長時間労働の抑制に関する社員向けや管理職向けの教育・研修を実施
- 長時間労働抑制のための周知・啓発
- 年次有給休暇取得促進のための周知・啓発
- 各自の年次有給休暇残日数の社員への通知
- 制度の利用促進のための情報提供
- 個別の休暇取得奨励
- 長時間労働の抑制を目的とした業務プロセスの見直し
- 業務計画、要員計画、業務内容の見直し

- 長時間労働の抑制を目的とした取引先との関係見直し
- 短期的取組（在宅勤務トライアル、会議効率化トライアル、退社時間計画トライアル）

### 【検討結果】

経営課題を議論していくなかで働き方に関する課題が多く、取組を加速化させる必要があった。2016年4月に人材育成部を中心に女性活躍推進の取組をスタートして、2017年7月に全社的に「働き方改革」を推進するため、ワークスタイルイノベーション推進室を立ち上げた。専任3名のほか、各事業本部の総括担当等が推進室を兼務しており、計12名が参画している。2018年1月、全国の9支店にワークスタイルイノベーション部門を新設し支店内の取組を加速化させている。

提案内容を受け、中長期的取組については、推進者会議や委員会を設置し、各課題に関するワーキンググループを発足させて検討を行うこととした。

適正労働時間、同一労働同一賃金、労働力確保、多様な働き方の課題等について、短期・中期・長期的に検討を進めるスケジュールを設定した。

働き方については「JOBの再定義とIT武装化」をキーワードに仕事の棚卸し、プロセスの選別をワーキンググループで検討を進めることとした。

休み方については、休業日や祝日等を数日の営業日がまたぐ際に休暇を取得するブリッジ休暇の取得促進や、夏季休暇等に年次有給休暇を付加した長期休暇の取得促進を進めていくこととした。

また、長時間労働を抑制する意識を高めるため、短期的取組として「退社時間計画トライアル」を実施した。

### 【短期的な取組の内容及び結果】

1か月間にわたる、退社目標時間を決めて仕事をする「退社時間計画トライアル」は、各事業本部から1部署ずつ、計4つの部署をモデル部署として選定し、担当部所長を推進リーダーとして現場代理人（プロジェクトリーダー）を含む計111名が参加した。

トライアルにあたり、ワークスタイルイノベーション推進室が各部署に対して説明会を行い、トライアルの趣旨を説明した。トライアル実施前には、事前アンケートを実施し、トライアルの効果を測る準備を整えた。

トライアルの実施状況を把握するため、参加者には社内ポータルの同スケジュール機能を活用してもらった。

スケジューラーへの入力ルールは、「毎日の退社時間を個人ごとに設定する」「始業時には当日の帰宅予定時間が入力されている」「予定変更等に合わせて都度更新する」「プライベート及び時間外勤務の予定が見えているものについては事前に入力する」「終礼にて残務と業務分担や進め方を確認する」を基本ルールとし、その他に部署ごとの個別ルールを決めてもらった。トライアル中のスケジューラーの活用率は93.7%であった。

トライアルの中間時点で、意見収集を行ったところ、若手社員や50代以降の社員からは「帰りやすくなった」との意見が多かった。一方、社内システムの使いづらさなど課題を指摘する声も聞かれた。

トライアルの結果、約6割の社員が週3日以上、決めた時間に帰宅することができ、一般社員の約7割が目標達成率5割を達成した。

効果検証のための事前・事後アンケートの結果をみると、6割超の社員がトライアル前に「締め切りや納期内に業務が終わらない」と不安を感じていたが、トライアル後にそのような問題が生じたと回答した社員は3割未満であり、業務に対する意識の変化がみられた。

また、参加者の2割が「メンバー間でのコミュニケーションが増え、チームワークが向上した」と回答しており、組織として働き方改革に取り組む効果が見られた。

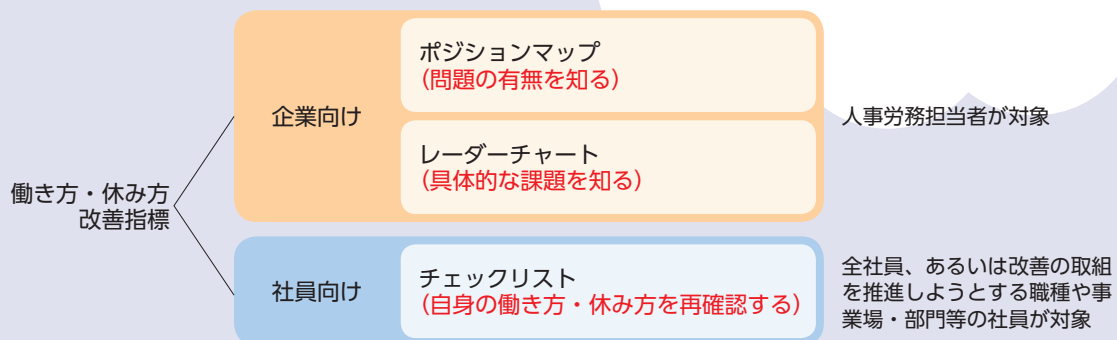
退社時間計画の手法は今後、他部署への展開を検討している。属人的に仕事が偏っている状況もあり、業務の進め方や役割分担の見直し、仕事の棚卸し等が今後の課題である。

# IV 「働き方・休み方改善指標」について



「働き方・休み方改善指標」を用いることで、長時間労働や年次有給休暇に関する状況を把握しやすくなります。この指標の構成は、次のとおりです。

## 「働き方・休み方改善指標」の構成



## (1) 「働き方・休み方改善指標（企業向け）」

「働き方・休み方改善指標（企業向け）」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。

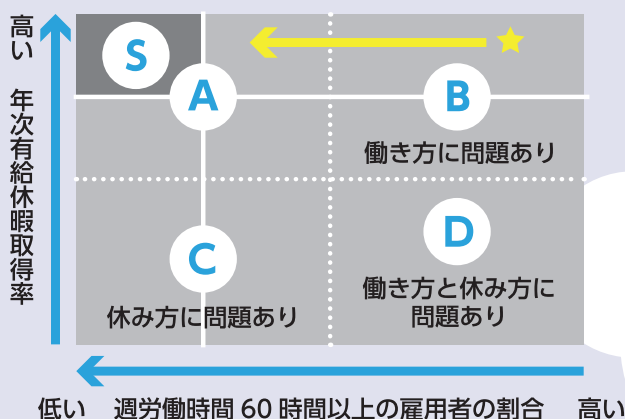
この指標は「ポジションマップ」と「レーダーチャート」の2つで構成されています。多角的な視点で設定された指標によって、自社における取組を体系的かつ構造的に捉え、企業の制度及び実態の両面に焦点をあてて、その実態から明らかとなる指標の数値を分析・検証することで、長時間労働や年次有給休暇が取りにくい状況になっていないか、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進につながる仕組みになっているかどうかの判断・評価の材料にすることができます。

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



### 【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時間以上の雇員の割合」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。

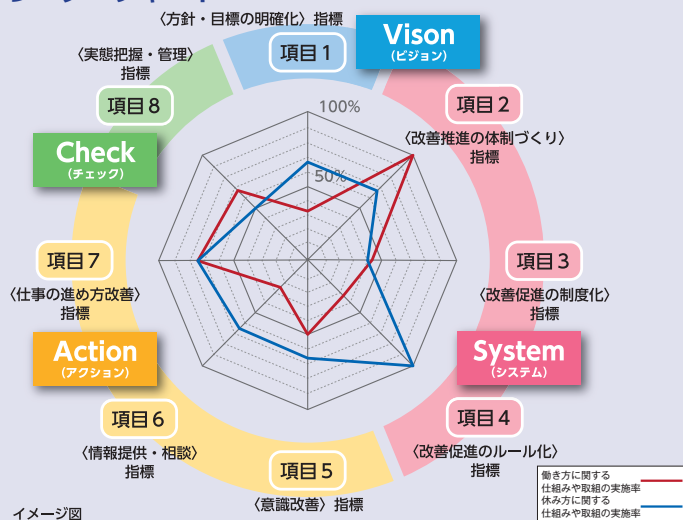
たとえば、自社がBに位置している場合…

長時間労働の雇員割合が高く、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



### 【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。

## (2) 「働き方・休み方改善指標 (個人向け)」

「働き方・休み方改善指標 (個人向け)」とは、社員が自身の働き方・休み方を確認し、また、職場の改善について考えるようにするきっかけとするための指標です。

診断を行うことで、次の2つが可能になります。

その1) 働き方・休み方に関する社員一人ひとりの仕事の進め方、仕事に関する考え方の振り返りを促します。

その2) 社員が感じる働き方・休み方に関連する社内の課題が把握できる可能性があります。



# 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（企業向け）」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・休み方改善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」で、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」で、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）が示されているが、System（体制、制度、ルール）がない。またはAction（意識改善、情報提供、仕事の進め方改善）は行われているが、Check（実態把握）がされていないために、Systemの見直しができいていないなど。

※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 改善を続けましょう！

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。

# V

## 働き方・休み方の課題と対応方策

平成29年3月発行の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、以下のように「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。下表で、自社の課題に近い課題がありましたら、「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」の各掲載ページをご覧ください。



### 意識に問題あり

	課題	対策	掲載ページ※
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	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	P 4
		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	P 4
		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	P 4
		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	P 5
		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	P 5
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	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	P 7
		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	P 7
		トップのメッセージを全職員に発信	P 7
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	管理職の長時間労働を解消する仕組みの導入	P 8
		管理職による所定外労働の事前承認制を設ける	P 8
		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	P 8

		実効性を高めるポスターの掲示	P 8
	□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)	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	P 9
		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	P 9
		朝型勤務を奨励	P 9
	□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	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	P 10
メッセージの発信方法・発信頻度及び内容を改善		P 10	
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	社員向けの教育・研修を行う	P 11
		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	P 11
		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	P 11
	□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	年次有給休暇の計画的付与制度の導入	P 12
	□仕事が趣味になってしまっている	「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	P 12
		年次有給休暇の計画的付与制度の導入	P 12
		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	P 13
		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	P 13

※「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」掲載ページ

## マネジメントに問題あり



	課題	対策	掲載ページ※
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	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の体制や情報共有の体制を整える	P 14
		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	P 14
	□社内のマネジメントの事例が分析、共有されていない	組織的対応を評価する仕組みを導入	P 15
		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	P 15
	□ノー残業デーを設けているが、機能していない	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	P 16
□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	年次有給休暇の取得をふまえた受託業務の単価設定	P 16	
	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	P 16	
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）	管理職層のマネジメント力向上を図るための研修	P 17
		管理職の管理責任の明確化	P 17
		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	P 17
		育成時間の明確化	P 17

※「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」掲載ページ

## 仕事特性、仕事のやり方に難あり



	課題	対策	掲載ページ※
仕事の進め方	□業務が標準化されていない	仕事の棚卸及び手順書の作成等の業務の標準化	P 20
		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	P 20
	□業務（時間）の無駄、重複が多い	組織運営・決裁権限の見直し	P 20
		人事異動や退職、育児休暇等に伴う業務引継ぎの効率化	P 21
		在宅勤務制度の導入	P 21
		事務処理の締切の設定の見直し	P 21
		事務処理業務の効率化	P 21
	□アウトプットの品質を過剰に追求する	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	P 23
		仕事の完成・成果の基準の明確化	P 23

		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	P 23
□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		会議の効率化	P 24
		会議を開かないという選択肢の検討	P 24
		メールに関わる時間の削減・効率化とメール数の削減	P 24
		会議の活性化	P 24
	□優先的な業務の仕分けができていない	受託する業務の採算性や特性による選別受注	P 26
	□シフト制のため一日単位の休みが取りづらい	時間単位の年次有給休暇の導入	P 26
	□営業目標の設定期間が短い	営業目標設定方法の変更（月間目標に変更）	P 26
	□IT化（効率化）に対する忌避感がある	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	P 27
□事業の進め方が非効率で、働き方に影響を及ぼしている		店舗における営業時間の見直し	P 27
		業務の棚卸し・要員計画・店舗展開計画等の見直し	P 27
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	部門間の業務の平準化と多能工化の促進	P 29
		業務領域の拡充を通じた業務集中の是正	P 29
		仕事の棚卸を行う	P 29
		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	P 30
		リーダー業務の棚卸・他職位への作業分配を行う	P 30
		働き方・休み方優良事例の共有	P 30
	□周囲の社員が業務を代替しにくい	周辺領域も含めた広めの専門性の育成と業務の標準化	P 31
		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、協働体制を構築する	P 31
		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	P 31
		モバイル機器等の活用	P 31
		業務の組織的遂行体制の構築（ペア制など）	P 32
		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	P 32
		情報共有を目的とした（簡易な）作業日報等の作成	P 32

		店長業務代理責任者を配置する	P 32
	□部署により繁忙期が異なる	繁忙期における部署間の応援体制の構築	P 33
		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	P 33
	□業務の繁閑に対応した労働時間制度を導入していない	代休取得にこだわらない年次有給休暇の取得促進	P 34
		1年単位の変形労働時間制度の導入	P 34
		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	P 34
	□中間管理職が「プレイングマネージャー」になっている	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	P 36
業務の棚卸による課長級の業務負荷の軽減		P 36	
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	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	P 37
		勤務間インターバル制度の導入	P 37
		経営トップによる顧客への働きかけ	P 37
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	家族・求職者向けイベントの企画・仕事内容のアピール	P 39
		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	P 39
		プロジェクト節目休暇の導入	P 39
		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	P 39
		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	P 40
		成約率を高める手法の検討・共有	P 40
	□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	業務の棚卸・業務の再分配を検討する・増員を検討する	P 40

※「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」掲載ページ

## 働き方・休み方に関する実態把握に問題あり



	課題	対策	掲載ページ※
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	適切に労働時間を把握するためのシステムの導入	P 41
		職員相談窓口の設置（人事労務部門または外部の活用）	P 41
		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	P 41
		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	P 41
		社内の好事例、問題事例の要因分析	P 42
		労働組合との協力体制推進	P 42
		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）	P 42
	□働き方・休み方に関するデータと業績の関係が不明確	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	P 43
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	社員意識調査の実施	P 43
		社員意識調査による休暇に対する意識の収集	P 43
		定期的に社員意識調査を行う	P 43

※「働き方・休み方改善取組事例集（平成29年3月発行）」掲載ページ



## 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・休み方改善」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

お問い合わせ先

厚生労働省 雇用環境・均等局 職業生活両立課  
働き方・休み方改善係  
TEL:03-5253-1111(内線7915)

企画・制作

三菱UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社

発行

2018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/)  
<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 雇用環境・均等局 職業生活両立課 働き方・休み方改善係(03-5253-1111(内線7915))までご相談ください。

#### 【免責事項】

本誌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、利用者が本誌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。