働き方改革の取組事例

ちばの魅力ある職場づくり公労使会議

H31.3

目　次

＜製造業＞

取組事例①（労働者数50名未満）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3

取組事例②（労働者数50名未満）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4

取組事例③（労働者数100名以上500名未満）・・・・・・・・・・・・・・・・5

取組事例④（労働者数1,000名以上）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・6

取組事例⑤（労働者数100名以上500名未満）・・・・・・・・・・・・・・・・8

取組事例⑥（労働者数50名未満）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・9

＜電気・ガス・熱供給・水道業＞

取組事例⑦（労働者数500名以上1,000名未満）・・・・・・・・・・・・・・・10

＜運輸業、郵便業＞

取組事例⑧（労働者数1,000名以上）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・11

取組事例⑨（労働者数50名以上100名未満）・・・・・・・・・・・・・・・・12

取組事例⑩（労働者数500名以上1,000名未満）・・・・・・・・・・・・・・・13

＜卸売業、小売業＞

取組事例⑪（労働者数50名未満）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・14

取組事例⑫（労働者数100名以上500名未満）・・・・・・・・・・・・・・・・15

＜金融業、保険業＞

取組事例⑬（労働者数1,000名以上）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・16

取組事例⑭（労働者数1,000名以上）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・17

取組事例⑮（労働者数50名以上100名未満）・・・・・・・・・・・・・・・・18

＜不動産業、物品賃貸業＞

取組事例⑯（労働者数50名以上100名未満）・・・・・・・・・・・・・・・・19

＜医療、福祉＞

取組事例⑰（労働者数50名以上100名未満）・・・・・・・・・・・・・・・・20

取組事例①

＜製造業／労働者数50名未満＞

【課題】

1. 勤怠規定と賃金支給基準の見直しと適正な運用等
2. 離職抑制と新規採用等による人材の確保
3. 社員のモチベーションの維持向上

【取組の概要】

●社員待遇改善の取組

- 正社員・パートの賃金の支給基準を明確するなど賃金規程を見直した。
- 年休の取得率が低調であったため、「目標：年休の消化率40%」を社内に広くアナウンスし、全員が取得しやすいよう輪番休暇とし、ホワイトボードにその日誰が休むかなどの「見える化」を図った。また、計画年休の導入を検討した。
- 募集しても女性社員が少ない状況にあることから、女性社員にも働きやすい環境づくりを行うとともに、育児休業や産前産後休業の規定整備、子供手当等の導入を検討した。

●評価制度の導入

- 社員のモチベーション向上のため、評価制度の導入を検討した。
- 公正で客観的な評価が行いうるようスキルマップの導入を検討した。

●社員の教育

- 適正な評価を実施するため、幹部社員に対して教育研修を実施した。

【取組の効果】

- 評価制度は賃金と連動していないものの、個々社員のスキルや業務に対する貢献度を評価することにより、社員の働き方に主体性がみられるようになった。
- 来期に、賃金規程や年休取得促進などの制度改定内容を発表する予定であり、一層の働きやすい職場に向けて全社員で取り組むこととしている。

取組事例②

＜製造業／労働者数50名未満＞

【課題】

1. 人材確保が困難であるため、顧客満足度も上げつつ、生産性を向上させること
2. 健康診断の有所見者数を減少させ、健康増進を図ること
3. 年次有給休暇の取得促進により、社員のモチベーションを高めること

【取組の概要】

●年次有給休暇の取得促進

（１）年次有給休暇の取得計画を作成
（２）年次有給休暇の取得目標日数を6日以上に設定
（３）年休の取得状況が一目でわかるように、各課で年次有給休暇取得一覧表を作成「見える化」を図る
（４）６日間の年次有給休暇が取得出来ていない社員に対して、各課において業務サポートを促すなど、ワークシェアリングを推進

●健康経営制度の導入

（１）年２回の健康増進教育を実施
（２）就業時間内に医師・保健師による個別保健指導を実施
全国印刷工業保険組合協力による健康指導・特定保健指導を対象者全員に実施

【取組の効果】

●年次有給休暇の取得率向上

2016年度52.37%　2017年度44.9%　2018年度52.79%

●健康診断結果の改善

従業員全体の大幅な健康改善が認められる
（全国印刷工業健康保険組合・保健師評価）

●健康優良企業　銀の認定

2017年 健康保険組合連合会東京連合会発行　健康優良企業継続認定中

取組事例③

＜製造業／労働者数100名以上500名未満＞

【課題】

1. 鋼板加工に要求される高度技能者を養成し、生産性の向上を図っていくこと
2. 熟練者の高齢化に対応した技能伝承が必要であること

【取組の概要】

- 技能伝承のための体制づくりを行う
- 全社で保有する技能を棚卸しする
- 伝承すべき技能を選定する
- 技能伝承の方法を決定する
- 技能伝承の実施

【取組の効果】

- 技能伝承のための体制が構築された。
- 技能の文書化（見える化）を進め、技能の伝承を押し進めている。（業務の平準化につながっている。）

取組事例④

＜製造業／労働者数1,000名以上＞

【課題】

1．これからの人材確保の在り方を見据えて、多様な人材の活用や柔軟な働き方に対応できるよう人事制度や労務管理の運用を見直し、生産性を改善していくこと
2．人事労務管理の見直しに向けて、企業内外の影響度に配慮しつつ、戦略的かつ着実に実行していくこと

【取組の概要】

●これまでの主な取組事項
（１）柔軟な働き方がしやすい環境整備
・キャリアチェンジ支援制度制定による両立支援制度導入（２０１５年）
・コアタイム無しのフレックスタイム制導入（２０１７年）
・通勤緩和策の導入および社宅入居基準改正（２０１７年）
（２）外国人材の受入れ
・技能実習生の就業規則制定（２０１７年）と受入れ開始（２０１７年～）
（３）高齢者の就業促進
・シニア契約社員就業規則制定と直接雇用開始（２０１７年）
・５０代向けキャリアプランサポート研修を開始（２０１８年）
（４）非正規雇用の処遇改善
・契約社員の就業規則整備および資格制度改正（２０１８年）

●法改正を見据えた事前取組と今後の取組予定
（１）時間外労働の上限規制への対応

	法令等	取組
以前	基準：延長時間の限度は月４５時間・年間３６０時間まで、ただし要件を満たせば限度を超えた特別条項が締結可能（上限基準無し）	２０１８年４月から、３６協定の特別条項上限を、月１００時間未満（休日労働含まず）、年間７２０時間までとしていた ２０１８年７月から、長時間労働者への注意喚起メールシステムを稼働
現行	法令：延長時間の限度は月４５時間・年間３６０時間まで、なお要件を満たして特別条項を締結しても月１００時間未満（休日労働含む）、年間７２０時間まで	２０１９年４月から、３６協定の特別条項上限を、月１００時間未満（休日労働含む）、年間７２０時間までとした

次頁に続く

前頁から続く

（２）長時間労働者への医師による面接指導

	法令等	取組
以前	休日労働を含み月１００時間超、又は３か月連続８０時間超で、希望者に医師面談を実施	すでに休日労働を含み月１００時間超、又は３か月連続８０時間超で、超過者全員に医師面談を実施している
現行	休日労働を含み月８０時間超で、希望者に医師面談を実施（研究開発業務従事者は月１００時間超の場合に面談義務）	２０１９／４から、休日労働を含み月８０時間超で、超過者全員を面談対象とする

（３）労働時間の客観的な把握方法の実施

以前（事前取組）

・ ２０１８年７月から入退出データを活用して、入退場時刻を勤怠システムに参考表示している

現行

・ ２０１９年４月から勤怠システムに入退場時刻を直接表示する
・ ２０１９年度中にパソコン使用者はパソコンのオン・オフ時刻を勤怠システムに直接表示する

（４）年次有給休暇の５日時季指定

以前（事前取組）

・ 一斉年休行使制度を導入しており、２０１８年度は計５日間実施している

現行

・ ２０１９年度以降も継続して一斉年休行使を計５日実施する

【取組の効果】

●多様な人材活用ができ、柔軟な働き方が実感できている。
●企業内外への影響度に配慮しつつ先手を打って、取り組んだため、急激な変化によるハードランディングを避けられ、スムーズに着実な働き方改革が実行できている。

取組事例⑤

＜製造業／労働者数100名以上500名未満＞

【課題】

1. 従業員の人事評価基準を明確にしていないため、公正性・客観性のある評価を行うこと
2. 評価制度の見直しにより、従業員のモチベーションを向上させ、生産性を向上させること

【取組の概要】

●人事評価方法の見直し
・評価項目の設定
・複数役職者による評価

●適正な人事評価方法の確立
・評価者に対する教育の実施

●人事評価システムの運用方法
・人事評価システムの運用基準を策定し、同基準に基づく運用

【取組の効果】

●人事評価が適正となり、正しい従業員の評価が出来るようになった。
●適正な人事評価を実施することにより、従業員の満足度が上がり、生産性が向上した。

取組事例⑥

＜製造業／労働者数50名未満＞

【課題】

社内の作業手順書や作業日報等の帳票が手書き文書だったために、探すための時間がかかり、本来やるべき仕事の前段階で発生していた「探す時間」など「ムダな時間」を解消すること

【取組の概要】

- 手書文書から電子記録への変更

  社員全員にiPadを支給して、作業手順書や作業日報を手書きからiPad入力に変更した。

- 電子記録の保存

  社内サーバーを設置して、全ての帳票を保存できるようにした。

【取組の効果】

- ペーパーレス化が進み、作業手順書や作業日報等の帳票類を一元管理することができた。
- これにより、情報の２Ｓ（整理・整頓）運動を推し進め、「文書を探す時間」を大幅に縮減することができた。
- iPadの掲示版を使って、全社員への通知や告知なども行うとともに、各部署の朝礼においてiPadを片手に打合せを進めるなど、効率的な情報共有化を図ることができた。

取組事例⑦

＜電気・ガス・熱供給・水道業／労働者数500名以上1,000名未満＞

【課題】

1. 長時間労働の抑制、ワーク・ライフ・バランスの向上
2. 多様な働き方への対応
3. 健康経営の推進による生産性の向上

【取組の概要】

●長時間労働の抑制、ワーク・ライフ・バランスの向上に向けた取組
・ノー残業デーの設定
（毎週水曜日。当日の残業が不可避な場合は、事前に申請が必要。）
・連続3日休暇取得促進
（取得率（2018年実績）管理職：71%、一般：54%）
＜今後の取り組み予定＞
・勤務間インターバルの設定
・労務管理システムの改修（時間外上限、年次有給休暇取得台帳等への対応）

●多様な働き方への対応
・フレックスタイム制の導入（2018年12月～）
・職務限定勤務の導入（2017年7月～）

●健康経営の推進
・運動、食事、喫煙、飲酒を軸とした健康増進施策の推進による従業員の生産性の向上（ヘルスアップチャレンジ、禁煙デー・禁煙タイムの設定、飲酒に関する情報発信等）

【取組の効果】

●時間外労働の削減、年次有給休暇取得率の向上

●フレックスタイム制導入による育児・介護中の従業員の生産性向上

●従業員の健康増進意識の向上

取組事例⑧

＜運輸業、郵便業／労働者数1,000名以上＞

【課題】

社員のワーク・ライフ・バランスの充実のため、時間外労働の削減と育児と仕事の両立支援の拡充を行うこと

【取組の概要】

●時間外労働削減に向けた取組（本社）

・毎週水曜日のノー残業デーの徹底
（18:30完全消灯、完全退社）

・毎日22:00完全消灯・完全退社

・「長時間労働抑制に向けた指針」を発信

●両立支援制度の拡充（現業部門）

・育児短時間勤務を適用する職場を拡大

【取組の効果】

●時間外労働が前年比で約4,700時間削減された。

取組事例⑨

＜運輸業、郵便業／労働者数50名以上100名未満＞

【課題】

1. ドライバーの労働時間の適正な把握
2. 残業時間に対する適正な割増賃金の支払い

【取組の概要】

千葉働き方改革推進支援センターの専門家による支援を受けて、以下事項に取り組んだ。

●労働時間の適正な把握
・労働者ごとに拘束時間管理表を作成

●残業時間に対する適正な割増賃金の支払い
・拘束時間管理表で把握した時間数と適法な時間単価から割増賃金を計算し支給

●その他
・賃金支払い制度（賃金の一部が歩合給制）を抜本的に見直して、適法な割増賃金が支給できるよう定額残業制を導入
・60時間超の割増賃金率引上げの適用（2023年）に向け、荷待ち時間を削減するなど業務の効率化

【取組の効果】

●拘束時間管理表を作成することにより、個々ドライバーの就労実態や傾向が把握できるようになった。

取組事例⑩

＜運輸業、郵便業／労働者数500名以上1,000名未満＞

【課題】

～社員対象の「ワーク・ライフ・バランス（ＷＬＢ）にかかる意識調査」から～

1. 時間外労働の縮減
2. 年次有給休暇の取得促進

【取組の概要】

●**労働時間の適切な把握**
PCオン・オフデータと出勤簿情報の乖離について確認

●**「スイッチOFFデー」**
毎週水曜日及び毎月最終金曜日の全社一斉消灯による定時退社

●**「みんな de 時短チャレンジ」**
業務効率化による時間外労働の縮減

●**「休みます宣言」**
年次有給休暇取得目標の設定
上司の呼びかけ等取得しやすい 雰囲気づくりによる年次有給休暇取得促進

●**障害者の雇用促進**

【取組の効果】

●**時間外労働の縮減と年次有給休暇の取得促進**

→　過去3か年の平均時間及び平均取得日数から算出した目標値をそれぞれ達成した。

●**障がい者の雇用促進**

→　アルバイト社員として９名の障害者の新規雇用を行った。

取組事例⑪

＜卸売業、小売業／労働者数50名未満＞

【課題】

社員の高齢化が進む一方で、新規採用による人材確保も厳しいことから、安定的に働ける職場環境の整備が必要であること

【取組の概要】

千葉働き方改革推進支援センターの専門家による支援を受けて、社内の人員構成・年齢・経歴等のヒアリングを実施。この結果を踏まえて、以下事項に取り組んだ。

●定年延長

・ 定年を65歳とする制度に変更
・ 制度化に向けた社内説明会の開催

●助成金の活用

・「65歳超雇用推進助成金（高年齢者無期雇用転換コース）」の計画書の提出

【取組の効果】

●高齢者が安定的に働ける職場環境の整備が見込まれる。

取組事例⑫

＜卸売業、小売業／労働者数100名以上500名未満＞

【課題】

1. 長時間労働、時間外労働の削減
2. 人材の定着

【取組の概要】

●長時間労働、時間外労働削減に向けた取組

・取引先の協力を得て、店舗毎に1カ月に1日の定休日を新設。（2018年5月～）

・年末年始2日間の店舗休業。（2018年12月～）

・清掃専門のパートタイマーを新規雇用し、社員の出勤時間を遅くした。（2018年9月～）

・残業時間を社員自らがPC入力し、管理することにより月間進捗を部署内で共有。

●人材定着のための取組

・福利厚生制度の充実
[住宅手当（一人暮らし支援、持家支援）、資格手当の割増支給、社員旅行等]

・ワーク・ライフ・バランスへの取組み
[ライフプラン休暇・勤務時間短縮制度・キャリアアップ支援]

・定期的な店舗改装による時代にマッチした職場環境づくり

・新入社員研修の強化
[１カ月半の集合研修後、3カ月～1年のOJT研修]

【取組の効果】

●2018年度第3四半期における時間外労働は、対前年比で約1,500時間の削減（1カ月一人当たり4.5時間）

●離職者が2015年度20人、2016年度13人、2017年度14人、2018年度（12月末現在）10人と減少傾向にある。

取組事例⑬

＜金融業、保険業／労働者数1,000名以上＞

【課題】

1．結婚や育児といったライフイベントで退職する女性が多い
2．営業店では中堅層が少ないため、若手の早期育成が必要
3．多様な人材が、最大限に能力を発揮できる職場環境づくり

【取組の概要】

●ワーク・ライフ・バランス支援
【制度改定／新制度導入】
・男性も取得しやすいよう育児休業制度の改定（取得できる子の対象年齢の延長・一部有給化）
・介護離職を防ぐために介護休業制度の改定（柔軟な介護時短制度の導入）
・保育料補助制度導入
【時間外労働削減】
・定時退行日の設定
・管理職の人事考課に退行時間管理や有給休暇取得に関する項目を設定

●ダイバーシティ推進
【研修等意識改革】
・役員含む全管理職によるイクボス宣言、イクボスチェックリストの制定
・ダイバーシティマネジメント研修の実施
【高齢者の活躍推進】
・マイスター制度導入　（専門的な知識を持ち活躍している定年再雇用者をマイスターに任命し、他の職務コースよりも高い給与月額を設定）
・シニアスタッフ制度導入（豊富な経験を有する65歳以上の行員の人材活用）
・次世代育成　（経験豊富な定年再雇用者による渉外／融資担当者フォロー）

●生産性向上
・女性の職域拡大　（女性渉外の育成）
・タブレット端末導入（渉外担当者全員へ配布）
・次世代型店舗
（印鑑レスの実現・ペーパーレスによるお客様の記入負担／銀行側の事務の軽減）

【取組の効果】

●就業継続する女性の増加
（育児短時間勤務制度利用者の増加／2015年度 88名→2018年度 139名）
●融資における提案力向上（貸出金残高の年間増加率5.2%）
●有給休暇取得率上昇（３年前と比較して約7%上昇）
●定年退職者の定着（2017年度90%が定年後再雇用）

取組事例⑭

＜金融業、保険業／労働者数1,000名以上＞

【課題】

1　総労働時間の短縮（所定外労働ありきの業務取組み姿勢の是正）
2　多様な人材の活用（能力および意欲の高いパートタイム労働者の活用）

【取組の概要】

●総労働時間の短縮
※行内文書および社内イントラネットに掲載し周知を図った上で、以下を実施。

（１）所定外労働時間の短縮
・所定外労働時間削減を目的に、入館から退館までの時間数を評価し、半期毎に各営業店を表彰
・退行を促す目的で１９時に館内放送にて「蛍の光」を放送
・休日出勤（振休扱い）の決裁権限を従来の人事部長から所属長へ移譲し、振休取得を徹底

（２）年次有給休暇の取得促進
全従業員向けに制度休暇プラス１日の取得を奨励

●多様な人材の活用
職務内容および勤務地等を限定した限定正社員制度を創設

【取組の効果】

●総労働時間の短縮
・所定外労働の削減
年平均所定外労働時間を前年度比約５％削減。取組みを推進したことで従業員の所定外労働削減に対する意識醸成が図られた。
・年次有給休暇の取得促進
年次有給休暇の平均取得日数が前年度比約５％増加。

●多様な人材の活用
能力が高く、かつ意欲の高いパートタイム労働者20名が限定正社員へ転換し、第一線で活躍中。

取組事例⑮

＜金融業、保険業／労働者数50名以上100名未満＞

【課題】

1．今後、新入社員の採用が難しくなることを見据えて、在職労働者により長く働いてもらいたい。
2．これから定年を迎える社員の労働条件を見直し、高齢者が働きやすい職場にしたい。

【取組の概要】

千葉働き方改革推進支援センターの専門家による支援を受けて、下記事項に取り組んだ。

①就業規則の変更

・60歳から65歳に定年を延長
・労働時間を柔軟に選択できるよう弾力的な勤務時間制度の導入

②助成金の活用

・上記①の勤務時間制度導入により、「65歳超継続雇用促進助成金（65歳超継続雇用促進コース）」の申請

③第二種計画認定の提出

・60歳定年後の有期雇用に関して、 有期雇用特別措置法に基づく第二種計画認定の申請

【取組の効果】

●高齢者が長く働ける職場になり、さらに、柔軟な働き方が可能になった。
●また、第二種計画認定により、労使ともに余計な心配（会社側の5年を超えると無期雇用に転換させないといけないという不安、逆に高齢者もそれによる雇い止めの心配）がなくなり、長期にわたってお互いに安定的に働ける環境になった。
●高齢者のみならず、他の従業員も、自分の体力に応じて勤務時間を弾力的に選べるようになり、働きやすい職場になった。

取組事例⑯

＜不動産業、物品賃貸業／労働者数50名以上100名未満＞

【課題】

1. 残業時間の削減
2. 年次有給休暇、祝日休暇の取得
3. 従業員の時間管理

【取組の概要】

●残業削減対策
（１）責任者が率先して定時に退社
（２）残業する場合は、必要性について上司への申請が必須
（３）オフィスを最後に退社する人が毎日SNSで退社の報告（内勤）
（４）仕事を細分化し、分業化により作業効率を向上
（５）営業職は直行直帰可能（業務後に事務所に戻るなどの必要なし）

●休暇取得対策
（１）社員別の取得状況をウェブでレポート化して管理
（２）社員の年次有給休暇取得率を責任者の評価対象に追加（2019年4月以降実施予定）
（３）祝日休暇について、当月前後の3カ月の合計祝日数をまとめて消化可能

●従業員の時間管理
（１）一日のスケジュールが誰でも確認できるようにオンラインで管理
（２）終業時までに翌日のスケジュールを入力し、上長が確認
（３）SNSで社内報告を行い、リアルタイムで業務内容の把握（主に営業）

【取組の効果】

●残業削減
営業に関しては、みなし残業15時間を超える社員は0名
内勤の社員は、特定部署の数名を除き、残業はほぼ０
●休暇取得対策
昨年度の祝日休暇の取得率は100%
●時間管理
SNS導入により、責任者の確認作業が簡素化

取組事例⑰

＜医療、福祉
／労働者数50名以上100名未満＞

【課題】

1. 社員の生活に配慮した会社組織の構築
   （特にＵターン指向の強いプロフェッショナル人材の継続就労に応える）

2. 顧客サービスを強化した組織体制の構築

【取組の概要】

●地方にしごとをつくり安心して働けるようにする就業の場を提供

・ふるさとでの就労を可能とする組織体制の構築
　地方支社（営業所）の設置

・本社、地方支社（営業所）における分業体制の構築
　営業や管理機能は本社に集約、製作は本社併設の工房、地方支社（営業所）は設計に特化

・情報インフラの整備
　地方支社（営業所）の業務遂行状況や本社との情報共有のため、インターネットを活用した情報伝達、Skypeによるテレビ会議を活用

【取組の効果】

●熟練社員の退職が減少

●戦力維持強化による顧客サービスレベルの向上