

平成29年度 働き方・休み方改善のためのワークショップ 開催いたしました！（平成29年9月13日）

主催：兵庫労働局
日時：平成29年9月13日（水）
場所：兵庫労働局（神戸クリスタルタワー15階）
対象事業者：全業種
参加者数：38名

上記内容で、ワークショップを開催しました。
テーマは事前アンケートにより

- ①労働時間について
- ②採用・人材確保について
- ③無期転換ルールについて
- ④その他

に絞って、参加者の方々から忌憚のないご意見や取組事例を発表いただきました。



様々な業種の事業者様に
多数ご参加いただき、和
やかな雰囲気の中で活発
な話し合いを進めること
ができました！

兵庫労働局 第一共用会議室（15階）

※班ごとのアクションプランは、別途
（後ろに）添付しています

各班の発表の様子



A班
継続可能な働き方改革に取り
組んでいこう！！

B班
職員が働き続けたいと思える
職場環境の実現を。





C班
働き方改革とは意識改革で
あり仕事改革である！

D班
働きやすい環境づくりを目指
し意欲的に様々な取り組みを
実施！

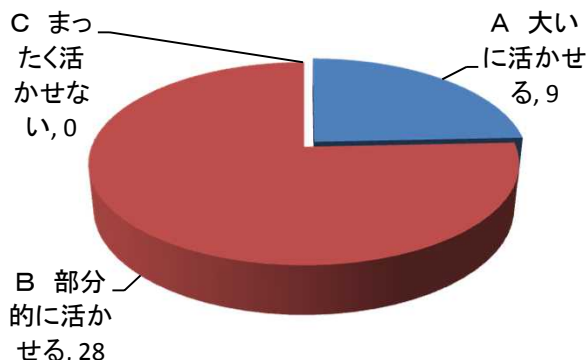


E班
人間関係の良い
働きやすい環境が大切！

F班
労働者を大切にしているよ！
というメッセージを会社が送り、
また実践していこう



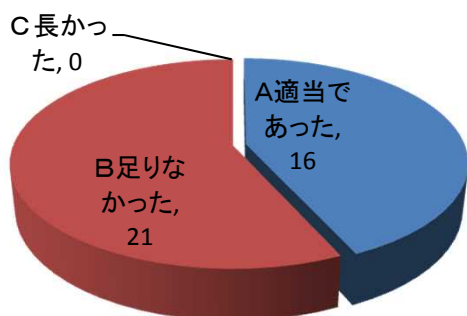
問1 今後の課題解決への取組み活かしていただけますか？



〈主な回答内容〉

- ・管理職への再教育に生かしていきたい。
- ・人材確保のための対応策が参考になった。
- ・メンター制度の導入や無期転換ルールへの対応策を今後検討していきたい。
- ・事業所側は労働者が働きやすい職場環境を整え、労働者自身も労働時間に関する意識をもつことが大切だと思った。

問2 今回のワークショップの時間配分について（班別討議70分）



〈主な回答内容〉

- ・参加者との意見交換がある程度できた。
- ・人数が多かったので発言の機会が少なかった。もう少し時間があるとよかった。
- ・参加者同志で質疑し合える時間があるとよかった
- ・他のテーマについても話し合える時間があるとよかった。

アクションプラン記入シート

事業場名 [A班]

ミッション(宣言)	継続可能な働き方の改善を図ろう！
ビジョン(将来像)	みんなが活躍でき、安心して働くことができる会社にする。

現状分析	<p>【労働時間】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・36協定の限度時間を超える時がある ・部署や人によって残業時間数に差がある ・「働き方改革」の流れを受け、本社から労働時間を削減するよう指示が来ている ・外国人技能実習生の労働時間が長くなっている <p>【採用・人材確保】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・求人応募者数が非常に少なく、また中途採用者がなかなか集まらない ・慢性的に人手不足。派遣に頼ろうと考えるが、派遣会社も人手が不足しており、派遣してあげることがある(結局外国人実習生に頼らざるを得ない) <p>【無期転換ルール】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・無期転換制度が本格稼働する平成30年4月1日を目前に控えている。有期契約労働者を多数抱えており、何かしらの準備が必要であることは確認している <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年次有給休暇について、正社員の取得率がなかなか向上しない
課題	<p>【労働時間】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・36協定の限度時間を超過することが慢性化し、とうとう労働基準監督署に指導される状況にまでなってきた。近々に改善が必要だ ・労働者毎の労働時間の平準化が必要。外国人労働者に労働時間が偏っている状況も問題 ・労働時間の削減は、本社のみならず各支店も含めた全社的な課題となっている <p>【採用・人材確保】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外国人技能実習生制度が大きく変わり、現在のように使い勝手が良い制度ではなくなる。外国人頼みではなく、日本人を含めた業務内容及び労働時間の平準化が必要だ ・現在は売り手市場であり、人材確保に関して他社との差別化がより必要となる ・間口を広く募集したいが、方法が見つからない <p>【無期転換ルール】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在就業規則の変更などの準備を進めているが、会社としての方針が定まっていない(対象者への周知方法・時期など) ・無期転換後、正社員的な雇用とするのか、期間のみ無期とするのか決めかねている <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年次有給休暇の取得率向上に工夫が必要



ゴール (年度目標・到達点)	<p>労働基準監督署から指摘されるなど長時間労働が顕著となっている状況をまず改善する必要がある。</p> <p>さらに、その改善は、小手先の内容ではなく継続可能な方法とする必要がある。</p> <p>具体的には月間の時間外労働時間数を月間45時間以内とする。年次有給休暇の取得率を年間70%以上とする。その改善内容を全面に打ち出し、さらには女性の活躍を推進するなどして働き方改革に取組、それをアピールして人材確保につなげていく。</p>
-------------------	--

課題解決・ゴール達成に向けた取組計画

スケジュール	課題解決に向けた取組
長期的な取組(3～5年)	<ul style="list-style-type: none"> ・多能工化により複数業務がこなせる職員をリーダーとして登用し、その経験を部下の教育等に活かしていく ・棚卸作業の結果を評価し、その結果に基づいて業務の再配分を行う ・オンライン(スカイプ等)を活用した採用活動を実施する(場所を選ぶことなく採用活動が可能)
中期的な取組(1～3年)	<ul style="list-style-type: none"> ・労働時間の把握・記録内容を分析し、またノー残業デーやその他労働時間短縮の施策の効果を検証する ・業務の棚卸作業を実施する ・研修等を実施し、多能工化を図る ・改善を図った内容を会社のHPIで紹介する
当面(3か月程度)の取組	<ul style="list-style-type: none"> ・経営トップが労働時間削減などについてトップメッセージを労働者に発信 ・定時退行日(ノー残業デー)を設定する。管理職が率先して早く帰るようにする ・パソコンのログイン・ログアウトの記録と勤務時間入力データとの差異を確認し、乖離があればその場で本人に確認する ・ある一定の時間(午後7時など)で終業すると決める。場合によっては時間が来たらパソコンにロックをかけるなどの方法を取る ・採用に関して、インターネットを有効活用する(例:ホームページ、SNS等による発信をわかり易く、頻繁に実施する。外国語で発信することで、有能な社員が集まる可能性が広がる) ・平成30年4月以降、有期契約労働者について通算労働契約が5年を超える者がいないか確認する ・無期転換権後の労働条件等(正社員で雇用するのか、「無期転換社員」の条件を改めて整備するのか、期間以外の労働条件は引き継ぐのかなど)を確定しておく ・無期転換権行使された場合に備え、就業規則を作成・変更する ・無期転換権が発生する対象者に対して、無期転換ルールについて周知する ・年休の計画的付与制度を導入する

アクションプラン記入シート

事業場名 [_____ B班 _____]

ミッション(宣言)	人材不足を解消する
ビジョン(将来像)	職員が働き続けたい職場環境の実現

現状分析	<ul style="list-style-type: none"> ・実労働時間とタイムカードとの乖離 ・有資格者の長期雇用が困難 ・看護師同士の間関係が困難で長続きしない ・育休復帰後のポストを作っても戻ってこない ・出産育児者の短時間勤務による夜勤労働者の人材確保が困難 ・非常勤の人材確保が困難 ・教職員のキャリアプランの策定が困難 ・現職員と無期転換職員との間の労働条件の均衡の問題 ・教職の振替休日の計画的取得が困難
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職に対するマネジメント ・人材確保のための管理職、一般社員向け研修の機会を設ける ・相談窓口の設置 ・評価制度の確立 ・60歳以上の中途採用有期労働者のルール策定



ゴール (年度目標・到達点)	人材確保に困らない魅力ある職場をつくる
-------------------	---------------------

課題解決・ゴール達成に向けた取組計画

スケジュール	課題解決に向けた取組
長期的な取組(3~5年)	<ul style="list-style-type: none"> ・職種別の適正な人事評価制度の確立 ・育児介護、人間関係トラブルによる離職者ゼロをめざす ・社員が安心して働き続けることができる職場環境の改善
中期的な取組(1~3年)	<ul style="list-style-type: none"> ・相談窓口担当者の研修参加 ・同業他社の交流を積極的に行い任意の勉強会、好事例の共有をする ・リーダー的人材育成のための研修等の機会を作る ・外部機関によるヒアリング・アンケート調査の利用 ・長時間労働削減のための研修教育の実施
当面(3か月程度)の取組	<ul style="list-style-type: none"> ・残業の多い職員の業務内容の洗い出し ・相談窓口設置 ・無期転換ルールについての職種別細則の策定検討及び職員向け説明会実施 ・実労働時間の実態調査・把握

アクションプラン記入シート

事業場名 [C班]

ミッション(宣言)	働き方改革とは、意識改革であり、仕事改革である！
ビジョン(将来像)	中長期的に長時間労働の削減、業務簡素化に取り組み、職場環境の改善を目指す。

現状分析	<p>[労働時間]</p> <ul style="list-style-type: none"> 労働基準監督署から労働時間で指導を受けた。 職務内容によって異なり、その人しかできない専門的な仕事はどうしても長時間労働となってしまう。 生活のために残業代が欲しい人もおり、休日労働をしたい人も中にはいるので、調整が必要である。 週によって繁閑の差が激しく標準化することが難しい。 <p>[採用・人材確保]</p> <ul style="list-style-type: none"> とにかく人が採用できない。 ハローワークに求人を出しても全く来ない。求人媒体に求人を出しても以前のように応募者が少ない。 事業所の交通の便が悪かったり、深夜勤務があると更に応募者が少ない。 内定を出しても、半数は断られる。 採用実績にある大学のゼミに依頼すると、同じような傾向の人ばかりが集まってしまう。 <p>[無期転換ルール]</p> <ul style="list-style-type: none"> これからどう対応すべきか検討中。 期間雇用者の全員を無期にすることは難しい。 定年後の再雇用の場合どうしたらよいのか。 有期特措法についてよくわかっていない。
課題	<p>[労働時間]</p> <ul style="list-style-type: none"> 残業を減らすようにいうと、隠れて残業をしたり、サービス残業となっている。 ノー残業ディなどを作っても、意識が変わらないと改善されない。働く環境を変えないと変わらない。 <p>[採用・人材確保]</p> <ul style="list-style-type: none"> 縁故採用しても、軽い気持ちで来て、すぐに辞めてしまう。 景気が良くなると人を採用できないが、不景気になると、あっという間に人が余る。 採用できないので、離職しないように努力するが限界がある。 <p>[無期転換ルール]</p> <ul style="list-style-type: none"> 就業規則の見直しが必要だが、できていない。 高齢者を再雇用した後の無期転換や処遇について悩む。



ゴール (年度目標・到達点)	<ul style="list-style-type: none"> 離職率を引き下げ、採用したい人がより集まる職場環境とする。 利益率の低い仕事は打ち切ったり、報告書や会議を廃止するなど、思い切った業務簡素化を行う。 仕事に対する意識を改革する。年休を計画的に取得し、残業をしないのが普通の職場環境とする。
-------------------	---

課題解決・ゴール達成に向けた取組計画

スケジュール	課題解決に向けた取組
長期的な取組(3～5年)	<ul style="list-style-type: none"> 職場環境改善の取組について、自社ホームページや厚生労働省の関連サイト、求人サイト等にUPし、対外的にアピールを行うことにより、採用の拡充を図る。 短時間正社員など柔軟な働き方を認める制度を検討する。
中期的な取組(1～3年)	<ul style="list-style-type: none"> 実態調査をもとに、労働時間の長い部署の原因を分析する。 業務内容を書き出し、業務簡素化を検討し、業務削減計画を作成する。 専門的職務の分業化、後任の育成等を図る。 働き方改革に関する社内研修を階層別実施する。 働き方改革推進のための社内チームを発足する。
当面(3か月程度)の取組	<ul style="list-style-type: none"> 経営者トップがトップメッセージを労働者に発信し、会社として労働時間を削減するもしくは年休取得率を向上する旨を伝達する。 実労働時間の把握、実態調査

アクションプラン記入シート

事業場名 [D班]

ミッション(宣言)	働きやすい環境づくりを目指し、意欲的に様々な取組を実施！
ビジョン(将来像)	多様な人材(制約社員)がイキイキと働ける会社を目指す。

現状分析	<p>[労働時間]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・個人の能力の差で残業が発生。 ・時間に対する意識が低い。 ・残業するのが当たり前、残業するのがえらい、早く帰れない、職場の雰囲気。 ・仕事が属人化している。 ・会議が多い。 ・そもそも一人当たりの業務量が多く、残業時間が増加。 ・客先の急な注文に答える必要がある。 ・新卒、派遣等の指導のため、自分の業務が出来ず、残業時間が増加。 ・残業の多さによるメンタルヘルス不調の発生。 <p>[採用・人材確保]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・求人にたいする応募が少ない。 ・定着率は一般的に非常に低く、また高齢化が進んでいる。
課題	<p>[労働時間]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・適正な時間管理の徹底、業務の現状把握。 ・事業所全員の働き方の見直し。 ・担当者任せにする体制を変更する工夫。 ・業務分担・人員配置の見直し。 ・残業事前申告制度が形骸化。 ・客先からの急な発注に対する生産体制の整備。 <p>[採用・人材確保]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・求人媒体等の採用費用の増加。 ・恒常的な人手不足。 ・早期離職対策



ゴール (年度目標・到達点)	<ul style="list-style-type: none"> ・時間外労働の削減。⇒「月間30時間以内」 ・新入社員の離職率の削減⇒「1年後の離職率0%」
-------------------	---

課題解決・ゴール達成に向けた取組計画

スケジュール	課題解決に向けた取組
長期的な取組(3~5年)	<ul style="list-style-type: none"> ・残業なしで成果を上げる人材の育成。 ・従業員がイキイキと働く会社になる。
中期的な取組(1~3年)	<ul style="list-style-type: none"> ・業務分担体制の見直し。 ・思い切ったローテーションの断行(管理職の配置転換)。 ・管理職の人事評価に、部下の時間管理・有給休暇取得を導入。
当面(3か月程度)の取組	<p>[労働時間]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・残業削減プロジェクトチームの発足 ・管理職の意識徹底(会議での残業時間等報告)。 ・定時退勤日の徹底化。 ・長時間労働実績のある職場へのフィードバック。 <p>[採用・人材確保]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リファラル採用(縁故採用の一種)の活用。 ・インターンシップ制度の活用。 ・メンター制度の導入。

アクションプラン記入シート

事業場名 [_____ E班 _____]

ミッション(宣言)	労働時間管理の適正化・若者の労働力確保！
ビジョン(将来像)	人間関係の良い働きやすい職場への変革

現状分析	労働時間 ・残業の慢性化 ・労働者が長時間職場に残る(会社指示ではない) ・部署により残業時間に違いがある 採用・人材確保 ・若者の労働力確保 ・産前産後・育休の代替がない ・求人を出しても応募自体がない ・離職率が高い ・メンタル不調
課題	・人間関係での離職率が高いため、相談窓口などを設ける。 ・メンター制度の導入を検討する。 ・職場の人間関係 ・職種の社会的イメージの払拭 ・職場のアピール活動 ・処遇改善(キャリアパス制度導入) ・ストレスチェック



ゴール (年度目標・到達点)	・若者の離職率低下により長期雇用、キャリアアップの達成 ・人間関係の良い職場の醸成 ・メリハリある働き方により長時間労働の削減
-------------------	---

課題解決・ゴール達成に向けた取組計画

スケジュール	課題解決に向けた取組
長期的な取組(3～5年)	・メンター制度の確立化 ・離職率低下により人材確保へとつながる。
中期的な取組(1～3年)	・ノー残業デーの実態調査 ・メンター制度の導入(メンター・メンティ選定基準の検討など) ・クラウド導入(例:保育ソフト) ・処遇改善制度導入
当面(3か月程度)の取組	・相談窓口を設ける(メンタル含む) ・実労働時間の把握、実態調査 ・ノー残業デーの試験的实施 ・労働者同士の交流をはかる場の検討 ・管理職からの声掛け(残業防止) ・労使の面談の場を設ける

アクションプラン記入シート

事業場名 [F班]

ミッション(宣言)	同じ会社に入った縁を大切に。そのため、労務管理等の適切化を図り、従業員が会社をより「好き」になれるようにする
ビジョン(将来像)	改善を図った上で、「社員を大切にしているよ！」というメッセージを発信し続ける言葉だけでは終わらせず、改善状況について分析を図り、メッセージに担保性を持たせ、従業員のモチベーションをあげる

現状分析	<p>[労働時間]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務の進め方が超勤ありきとなっている ・残業時間に個人差があってバランスが取れていない、管理職の管理が不足している ・管理職が有給休暇を取りにくくしている。 ・労働時間の公平性について、シフトによる変形労働が原因となり、一日当たりの労働時間が平均とならない。 <p>[採用・人材確保]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・女性が少ない職場であるため、「なでしこ求人」と称して特別に採用枠を設けているが、なかなか人材確保に繋がらない。(そのため有給取得も困難) ・新陳代謝が少ない会社である ・離職率が高い(それが採用をより困難としている) <p>[無期転換ルール]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・有期契約労働者に対する評価制度をどのようにしていのか検討中である <p>[その他]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・仕事の成果がわかりにくい。時間を費やすことで他者からの評価を得たいと考えている人もいる。
------	--

課題	<p>[労働時間]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・仕事の成果がわかりにくい。労働時間が長い人＝評価する体制を変える必要がある。これについては人事制度の改革で改善できると検討中 ・始業前残業の推奨について、繁忙期の業務量に対応する為には残業を無くすより減らす施策がよい、始業前は時間が固定されるため、計画しやすい効果がある。 ・労働時間の通算時間を定期的に確認することを検討中(2週間ごとなど)。 ・残業が30分単位だったが、1分単位にすることで逆に減った。 <p>[採用・人材確保]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・女性が活躍するための採用方法を考え、定着のための工夫をする ・学生のミスマッチを減らすこと。仕事の理解を高めてもらうため、採用後のインターンシップ等を活用する ・「叱らず怒らず心配する」ことを心がけて指導する <p>[無期転換ルール]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・無期転換制度が施行された平成25年からパート、アルバイト社員の評価制度を充実させた。 ・労働契約書の改善、平成28年までに変更を実施した。契約期間と処遇の分離。 <p>[その他]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・休職、復職にあたって、セカンドオピニオンをとる。 ・メンタルヘルスを壊した従業員への対応。
----	---



ゴール (年度目標・到達点)	<ul style="list-style-type: none"> ・長時間労働の解決のため、増員による対応や改装改築などの機会に有給休暇の取得を勧めるなど、小さな工夫を積み重ねる。No残業デー、マイカレンダー休暇、プレミアムフライデー導入などで工夫をしていく。 ・健康経営を目指して、スタイルを確立していく。健康経営認可法人の制度を作る。 人によっては、「体の健康」「心の健康」職場にあっては「環境」「コミュニケーション」
-------------------	--

	課題解決に向けた取組
長期的な取組(3～5年)	<ul style="list-style-type: none"> ・集積されたデータを分析し、その結果に基づき業務改善を図る。またそれに対する改善状況についてのデータを再集積・分析し、さらに業務改善を図っていくことを繰り返す(PDCAサイクルを導入)。
中期的な取組(1～3年)	<ul style="list-style-type: none"> ・採用が容易となる労働条件の整備をする(業務の洗い出しやそれに基づく再配分など) ・整備し直した内容について、どう改善されたかデータを集積する
当面(3か月程度)の取組	<p>[全般的なこと]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・女性が活躍しやすい職場環境の推進 ・No残業デーの推進、管理職の意識改革をしていく <p>[採用・人材確保等]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員の定着と採用しやすい状況という好循環を目指す <p>[無期転換ルール]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・無期転換権を得る有期契約労働者がどれくらいいるか確認をする ・どのような転換を図るか検討する ・就業規則や各自の労働条件通知書を整備する <p>[その他]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営のトップから、従業員に対し、「社員を大切にしているよ」という各種メッセージを発信し続ける。 ・時間外労働時間数が45時間を超過する労働者に対し、産業医による健康診断を実施する。 ・また安全衛生委員会などで毎月残業時間数のチェックを実施し、超過者について時間外労働が発生した原因などを確認する

アクションプラン記入シート

無期転換制度についての参考

ミッション(宣言)	高齢労働者の雇用の安定とスムーズな無期転換ルールの適用
ビジョン(将来像)	誰でも自分の能力に応じ業務が遂行できるまで、楽しく生き生きと働くことができる会社づくり

現状分析	<p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当社の定年年齢は60歳である。 ・定年後は継続雇用制度を採用し、1年間の有期契約で原則65歳まで雇用している。 ・また、他社を定年退職してから1年間の有期契約で入社する人がかなりある。 ・上記の他社からの転職者は半数以上が5年間を超えて契約更新している。 ・有期特措法の第2種認定は受けている。無期転換ルールを盛り込んだ就業規則の改正済。 ・職種は主にA、B、Cの職種がある。体力が一番必要なのがAで、Cが一番楽である。 ・賃金はAが高く、次にBで、Cが一番低い。 ・採用は職種ごとに行っており、職種間の異動はない。
課題	<ul style="list-style-type: none"> ・有期特措法の対象にならない有期契約労働者から無期転換の申出があった場合の対応(雇止めはできないのでいつまでも雇用し続けなければならないのか。) ・他社を定年後に入社してくる高齢者の場合は職種はBであるが、体力的に厳しくなった時にC職種へ配置転換できるか。また、退職してもらうにはどうすればいいのか。



ゴール (年度目標・到達点)	高齢者が自分の体力、気力、能力に応じて働くことができる会社づくり (体力、気力の限界を高齢者自ら感じて、自らの処遇を自らが考える会社風土づくり)
-------------------	---

課題解決・ゴール達成に向けた取組計画

スケジュール	課題解決に向けた取組
長期的な取組(3~5年)	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的に業務水準、評価基準の見直し、 ・定期的に研修会の開催 ・新入社員への説明会の開催
中期的な取組(1~3年)	<ul style="list-style-type: none"> ・各職種に求められる業務内容、業務水準、評価基準の統一 ・従業員に対して当該職種に求められる業務水準、各労働者の業務についての評価基準に関し説明会を開催し、意識の共有を図る ・評価担当者に対する研修 ・低評価者に対する配置転換等の方法の確立 ・新入社員への説明会の開催
当面(3か月程度)の取組	<ul style="list-style-type: none"> ・就業規則の見直し(配置転換、解雇等の項目について)と周知 ・無期転換について説明会の開催 ・職種ごとの業務水準の説明会の開催 ・業務水準に達しない人の処遇方法の検討、方針作成、周知