

働

働き方改革事例集

PROMOTE
WORK STYLE
REFORM

働き方改革
CHALLENGE2017



刊行にあたって



経団連では、2016年度を「働き方改革集中取り組み年」と位置付け、昨年7月に「経営トップによる働き方改革宣言」を公表するなど、従業員一人ひとりの健康を確保し、生産性を高め、創造性の発揮を促すために、長時間労働の是正や、年休取得の促進に取り組んで参りました。他方、政府は本年3月に「働き方改革実行計画」を取りまとめており、今後、長時間労働の是正等にかかる法改正に向けた動きが本格化いたします。

そこで、経団連では本年7月に「働き方改革 CHALLENGE 2017」を採択し、昨年度に引き続き取り組みを強化していく所存です。この一環として、今般、「働き方改革事例集」を取りまとめました。会員企業による、長時間労働の是正、有給休暇取得促進、仕事と育児・介護の両立支援、仕事と健康の両立、テレワークなどの柔軟な働き方に関する先進的な事例を具体的に紹介しておりますので、各社における取り組みを推進するに当たり、参考として頂ければ幸いです。

2017年9月

会長 榊原定征

働き方改革事例集
PROMOTE WORK STYLE REFORM

INDEX

事例	1	日本生命保険相互会社	P3
事例	2	大成建設株式会社	P8
事例	3	大和ハウス工業株式会社	P12
事例	4	株式会社東邦銀行	P16
事例	5	株式会社ベネッセコーポレーション	P20
事例	6	株式会社岩田屋三越（三越伊勢丹グループ）	P24
事例	7	三井不動産株式会社	P28
事例	8	株式会社サタケ	P32
事例	9	株式会社高島屋	P36
事例	10	株式会社クレディセゾン	P40
事例	11	本田技研工業株式会社	P44
事例	12	マツダ株式会社	P48
事例	13	NEC ネットエスアイ株式会社	P52
事例	14	サントリーホールディングス株式会社	P58
事例	15	株式会社常陽銀行	P64

- 長時間労働の是正・休暇取得促進
- 仕事と育児・介護の両立支援
- テレワーク等の柔軟な働き方

働き方改革事例集

PROMOTE WORK STYLE REFORM



日本生命保険相互会社

創立	1889年
本社所在地	大阪府大阪市
事業内容	生命保険業
従業員数	70651人

- ▶ トップが「人財価値向上プロジェクト」を主導。
- ▶ ブラッシュアップデー休暇運営 による有給休暇取得推進。
- ▶ 男性の育児休業取得率、4年連続100%。
- ▶ 「介護に向き合う全員行動」で介護との両立支援。

point

1

トップが自ら 「人財価値向上プロジェクト」を主導

『SIMPLIFICATION』…日本生命社長の筒井義信がワークスタイル変革向け策定した、自身の行動指針である。

日本生命では、全ての礎は「人財」であるとの考えのもと、2015年に「人財価値向上プロジェクト」を立ち上げ、「ワークスタイル変

革」、「人財育成」、「ダイバーシティ推進」を3つの柱として、さまざまな取組みを推進している。この「人財価値向上プロジェクト」の特徴は、社長自ら座長を務め、トップ主導で会社全体の取組みを推進していることだ。

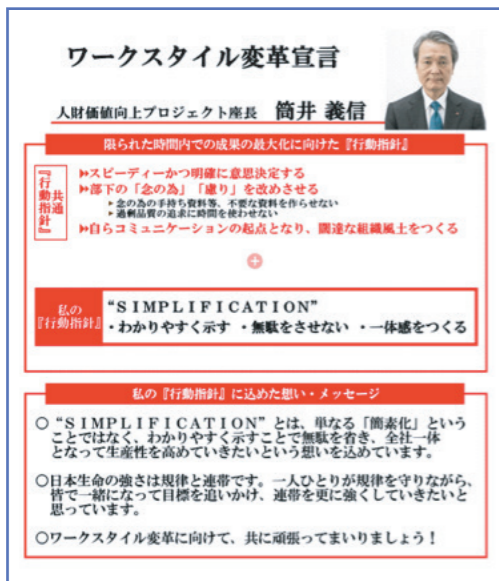
中でも、「ワークスタイル変革」に向けては、

まず座長自らが行動指針を策定している。そして、全従業員へ発信するだけでなく、月1回のペースで若手従業員と少人数のランチミーティングを開催し、丁寧にコミュニケーションを図りながら直接自らの想いを伝える場を設けている。会に参加した若手従業員が、自所属に帰って座長の想いや感じたことを伝播する効果もあり、じわりじわりと座長の想いが広がっているようだ。

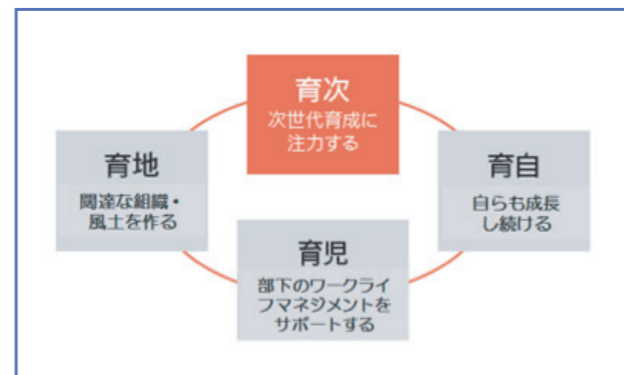
座長に続いて、役員・部課長層については、全社発信した自身の行動指針を執務室内に貼り出し、日常業務の中で実践していくため、所属内で宣言内容の共有化を行っている。とりわけ課長層については、当プロジェクトに

おけるキーパーソンとしてニッセイ版“イクボス”と位置付けており、「育次（次世代育成）」「育自（自己成長）」「育児（ワークライフマネジメント）」「育地（風土作り）」といった4つの“イクジ”への取組みにも力を入れている。

この4つのイクジの中で日本生命が掲げている「ワークライフマネジメント」とは、単に「ワーク」と「ライフ」の調和を図るということではなく、「ワークにおける前進」と「ライフの更なる充実」を互いに好循環させることによって、どちらも一層充実させていく、という想いが込められている。こうした想いを受け、部下層についても自身の「ワークライフマネジメントの実現」へ向けた具体行動を「策定」し、日々「実践」することによって、全層が一丸となって「ワークスタイル変革」に取り組んでいる。



社長によるワークスタイル変革宣言



ニッセイ版“イクボス”4つの“イクジ”

す』という価値観へと変革を図ろう」というメッセージを発信している。このメッセージに応えるべく、とりわけ部課長層が率先して「本当に必要な業務は何か」、「効率化できる業務は無いのか」といった視点で生産性向上に資する業務削減を検討し、リスクと効率のバランスを踏まえたマネジメントを行っており、従業員一人ひとりがこれまでの慣習に捉われない「働き方の変革」を意識しながら、日々の業務に取り組んでいる。

具体的には、平日は20時絶対退出としつつ、水曜日は「フレッシュアップデー（ノー残業デー）」として、18時退出を徹底し、退出時刻に合わせて一斉消灯をする等、早帰り推進に向けた取組みを行っている。仮に退出時刻以降の残業が必要になった場合は、所属長から人事部宛に残業申請を出す仕組

みとなっており、業務の繁忙等で一定の残業時間が発生した場合は、産業医による面接を行うことで、従業員の健康確保に向けた対応も併せて行っている。

こうした労働時間の圧縮に向けた取組みを行う一方、業務終了後の時間を有効活用して自己成長を促す観点から、資格取得や健康増進を目的とした能力開発支援プログラム「ニッセイアフタースクール」を展開し、自身の能力伸長や視野拡大に意欲的に取り組む従業員を後押ししている。この取組みは、内務職員を対象に2017年度に開始したばかりであるが、これまでに、約1200名が受講している。

このような取組みによって、効率的な業務運営や労働時間の圧縮を目指すとともに、自己研鑽等に対する意識醸成も図っている。

(2) 有給休暇取得促進

～ブラッシュアップデー休暇取得の推進～

メリハリをつけた業務運営を推進するため、そして何よりも従業員の健康増進に向けて、今年度、有給休暇取得促進に向けた取組みの見直しを行っている。具体的には、2015年度から1年間に2日、週末に休暇を追加することで連休取得を推奨する「プラスワン・フライデー」運営を実施してきたが、これを見直し、1カ月間に1回、自身の成長に繋げる時間や

家族と過ごす時間の捻出を目的とした「ブラッシュアップデー休暇」運営(=ニッセイ版プレミアムフライデー)へと進化させることで、ワークライフマネジメントの実現に向けた有給休暇の取得を推進している。また、このような有給休暇の取得状況をフォローするため、それぞれが所属長と相談して決めた年間の休暇取得予定日を年度始に人事部宛に報告し、人事部が毎月の休暇取得状況を定期的に所属長宛にリスト提供する運営を行っている。

(3) 多様で柔軟な働き方に向けて

① 育児との両立～男性の育児休業取得率 100%～

日本生命は、従業員の約9割が女性であ

り、会社が持続的に成長するためには女性活躍推進が不可欠である。これまで、両立支援制度の充実やキャリアアップに向けたさ

point 2

ワークライフマネジメントの実現に向けて

(1) 長時間労働の圧縮

～働き方を変革し、ニッセイアフタースクールで自己成長を促す～

長時間労働の圧縮に向けた取組みについ

ては、トップである社長自らが、経営層をはじめ、全従業員に向けて「『どれだけ時間をかけてでも大きな成果を出す』という価値観から、『限られた時間の中で最大の成果を出

まざまな取組みを実施してきたが、男性が育児・家事へ積極的に参画することで、女性の働き方を理解し、男性の意識や職場の風土を変えることが必要と考え、2013年度より「男性の育児休業取得率100%」を目標に掲げ取り組んでいる。取組みの推進にあたっては、経営層からの継続的なメッセージ発信、人事

部による取得計画の徹底フォロー、育児休業取得を後押しする情報提供を行っている。

その結果、対象となる男性の育児休業取得率は4年連続100%を達成、累計取得者数は1200名を超えた。これは男性従業員の約16%にあたり、働き方に対する意識や風土も変わりつつある。

②介護との両立～介護に向き合う全員行動～

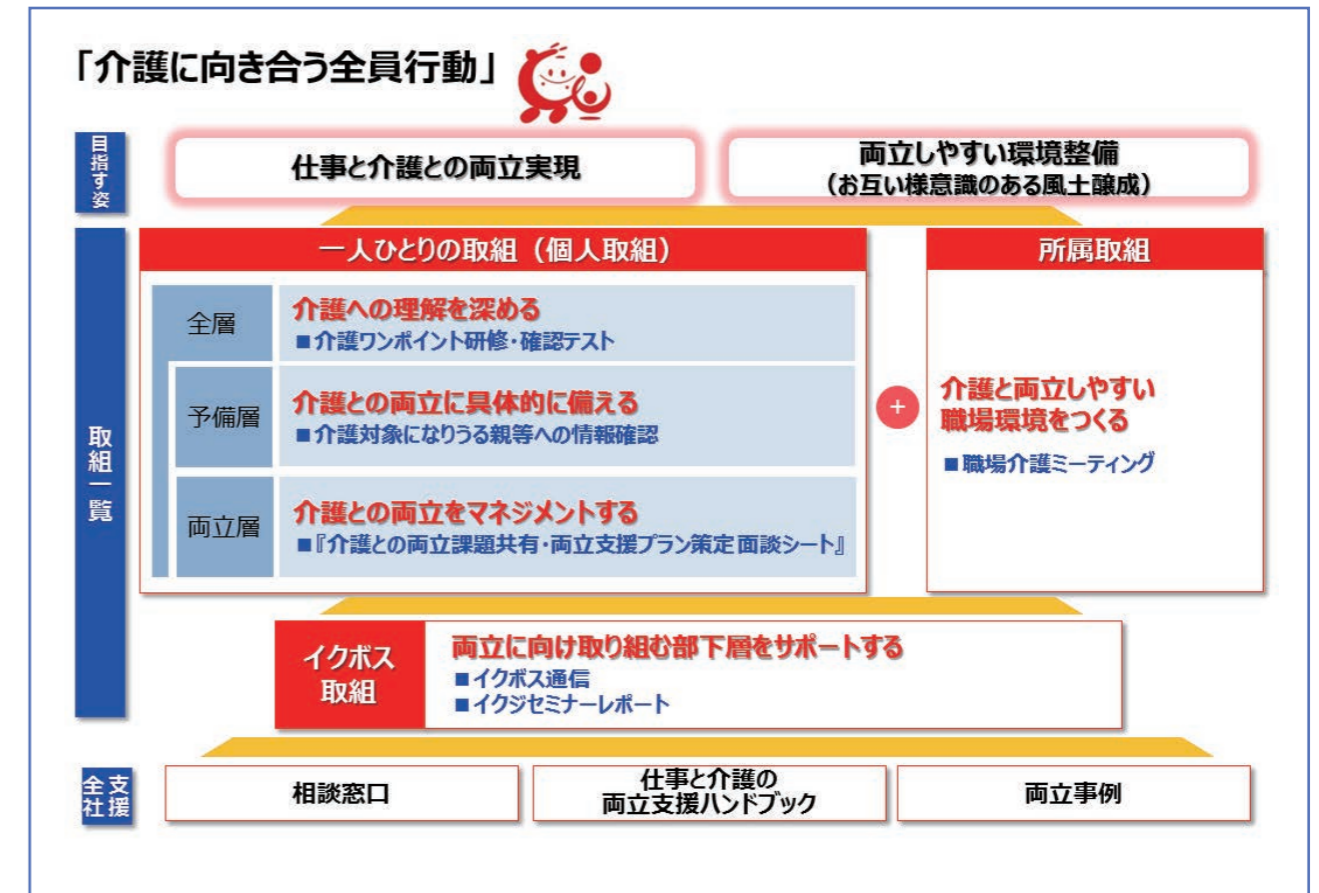
日本生命は、介護保険やサービスをお客様に提供する会社としての立場から、従業員の「仕事と介護の両立」に対しても、従来から制度面での対応を図ってきた。しかし、「介護離職」が社会問題化している風潮を受け、更に一歩踏み込んだ対策が必要と考え、2016年度から「介護に向き合う全員行動」を実施している。

この取組みを行う前には、従業員の介護に関する情報が殆どなかったため、まずは現状を把握することとした。2015年度末に従業員に対し「介護実態調査」を行い、データを収集・分析したところ、50代の従業員の2割弱が現在介護に関わっていること、30代～50代の6割以上が5年以内に関わる可能性があることが明らかになった。また、従業員の9割強が介護に対する不安を抱えていることなどもわかった。こうした実態や不安の声に応えるため、まず、全従業員を対象に、介護に向き合う取組を進めることとし、「介護体験セミナー」や「介護ボランティア」に7000名を超える従業員が参加した。こうして、介護への理解を深め、知識を習得することで、漠然とした不安の払拭につながっている。

また、実際に介護経験を持つ従業員の声を

聞いたところ、「会社の制度の具体的な活用の仕方がわからなかった」、「介護を現実問題として捉えられておらず事前準備が不足していた」、「業務が忙しく職場で言い出しにくかった」などの意見が多かった。そのため、既に介護を行っている両立層向けには、介護短時間フレックスタイム制を導入するなど、柔軟に働くことができるような制度改正を行い、その具体的な制度活用イメージを伝えるほか、個別相談会なども実施し、制度の周知に努めている。一方、これから介護に関わる可能性のある予備層向けには、事前に家族と対話するための資料を提供し、具体的な備えを促している。こうした対話を、従業員の家族間だけでなく、職場内にも広げるように、職場で介護に関する話合いを行う機会を設けるなど、相談しやすい雰囲気づくり、「お互い様意識」の醸成につなげている。

このように、介護に関する従業員からのさまざまな意見やデータに基づいて、「介護に向き合う全員行動」を始めてから1年余りが経過した。まだ途半ばであるものの、前述の育児休業と同様、会社の隅々まで徹底するとの方針のもと取組みを進めているため、社内で仕事と介護の両立に対する意識は明らかに変わってきている。



③多様で柔軟な働き方に向けた取組み

～企業主導型保育所、テレワーク～

多様で柔軟な働き方を推進する、そして、従業員の仕事と育児等の両立を支援する観点から、2017年4月より株式会社ニチイ学館と共同で企業主導型保育所の全国展開を進めている。この企業主導型保育所は現時点で約50ヶ所に開所済みで、2018年度までには約100ヶ所を開所する予定としており、従業員への支援のみならず、地域住民や他企業に開放することで待機児童問題という社会問題の解決にも貢献している。

また、育児・介護等を理由に時間制約のある従業員の通勤時間を節約する観点から、2016年5月以降、京都にサテライトオフィスを開設し、仕事と育児・介護の両立

を目指した働き方の実証実験を行っている。この実証実験の一環として、今年7月24日の総務省による「テレワーク・デイ国民運動」にも参画し、実験的に首都圏で、育児・介護等の理由を問わず約130名が参加するなど、将来的な働き方の検討を進めている。

こうしたIT技術を活用しサテライト等で勤務するテレワークは、仕事と育児・介護との両立をはじめ、柔軟な働き方の推進に繋がると考えられるが、一方で、顧客の個人情報等を多数取り扱う同社にとって、情報管理の徹底は最重要事項の一つであるため、テレワークに適した業務内容やインフラ設備等を含め、課題解決に向けた従来の概念にとらわれない取組みを試行していくことが必要であるといえよう。

🕒 長時間労働の是正・休暇取得促進

👶 仕事と育児・介護の両立支援



大成建設株式会社

設立 1917年
本社所在地 東京都新宿区
事業内容 建設、都市開発、エンジニアリング
従業員数 8415人

- ▶ **社長メッセージと目標の全社員周知**による意識変革。
- ▶ 「**時短委員会**」を通じ、労使協働で長時間労働の是正等に取り組む。
- ▶ 法定基準を超える **育児支援・介護支援の制度**。

point 1 働き方改革に向けた継続的な取り組み

大成建設では、2003年6月に「作業所における社員の繁忙度の軽減」、近年では2015年に「長時間労働の是正」、2016年には「男性の育児休業取得の推進」について社長メッセージを全社員に配信することで会社の基本姿勢を示し、意識変革を促してきた。また、2005年から、社員組合と会社との協議機関である「時短委員会」を年4回定期的に開催し、休暇取得促進のキャンペーン、休暇制

度の見直し、業務の改善・削減等に取り組んできた。

社長メッセージ【抜粋】

2015年11月

- 長時間労働の是正や休暇取得の推進は、…何よりも役職員の健康を守る為にも超えなくてはならない重要な経営課題であると考えます。
- もはや社会的要請であるといっても過言ではないこの問題に、私自身、本気で取り組む覚悟です。

2016年7月

- 誰もがワークもライフも大切にできる、いきいきと働ける職場環境をめざし、男性社員の育児取得率向上を「働き方改革」の一つと認識し、会社全体で取り組んでいきましょう。

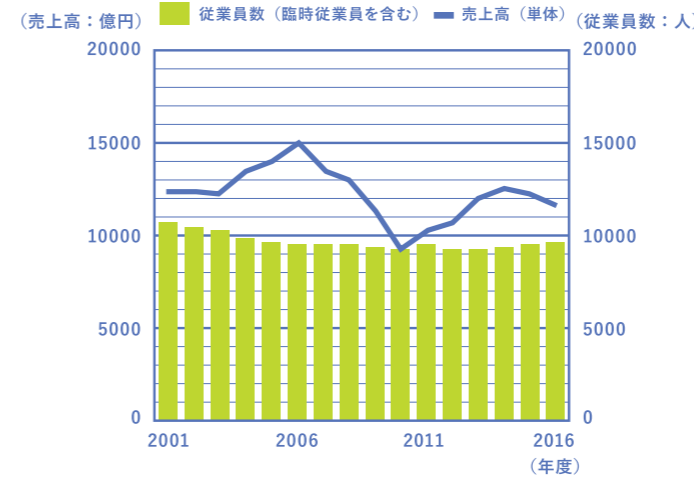
point 2

建設業特有の事情や慣習への切込みがポイント

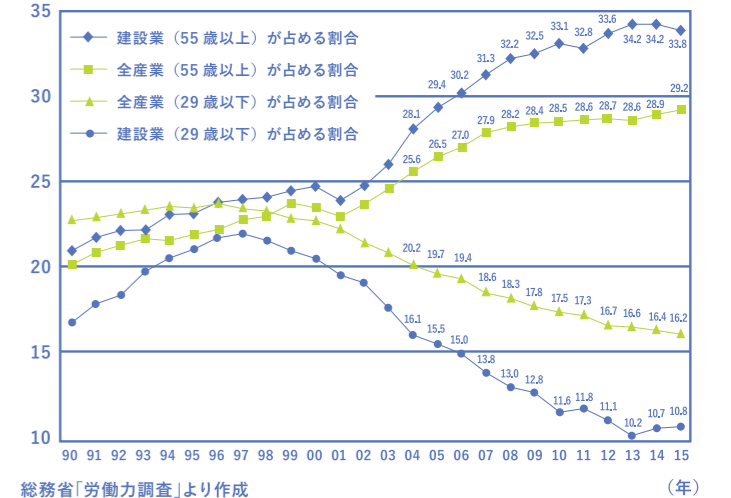
建設業の現場では、予測の難しい自然環境下で契約工期内に現地生産を行うこと、また、仕様変更や工期短縮の要請にも安全・品質を損なわずに対応することが顧客の満足や信頼に繋がること等から、休日出勤や早出残業をいとわない気風が残っている。また、技術者の養成には時間がかかり、技能労働者の新規入職も限られるため、事業量（売上高）の変動

に応じた要員調整が難しい【グラフ参照】。このため、働き方改革にあたっては、「いかに生産現場の慣習を変えていくか」、「いかに生産性を高めて労働時間の短縮や仕事と家庭の両立に反映させていくか」がポイントとなる。併せて、発注者に長時間労働に向けた取組みを理解して頂くと共に、法規制等の要請に真摯に対応していくことも極めて重要であると考えている。

大成建設の売上高・従業員数の推移



(%) 建設業就労者の高齢化と若年層割合の低下



point 3

意識・慣習を変える

以上を踏まえ、下記の取組みを継続した結果、2014年度と2016年度を比較すると、年間休日休

暇日数（社員平均）は113日から120日に増え、月100時間以上残業した社員の人数は半減した。

(1) 数値目標設定と全社員への周知

時短委員会から「目標は数値で示すこと。施策は具体的であること」との要請を受けて、2015年から「トリプル100」すなわち①全員が年間100日

以上の休日休暇取得、②月100時間を超える残業の社員を0とする、③外勤社員の100%が工事節目休暇を取得するという目標を掲げ、期首に部署ごとの目標数値とアクションプランを定め、配属社員

全員に周知する取組みを開始した。目標未達でもペナルティは科さず、原因を分析してチャレンジを繰り返す取組みとした。また、勤務報告シ

テムで、当月の残業時間、ノー残業実施日数、年間の休日休暇累計等を各自のトップ画面に表示し、情報の「見える化」を図った。

(2) 過重労働の事前報告制度

2014年から、管理職社員に対し、自部門で長時間残業が見込まれる場合には事前・事後の対応策と併せて支店長・本部長に報告す

ることを求めた。また、2017年からは、部下の多い管理職社員には「勤務実態を現認できる者」を代理管理者として指名させ、過重労働を見逃さない体制を強化している。

(3) 休暇取得の促進策

2005年以降、時短委員会を中心として粘り強く休暇取得の促進策を継続している。

- ① 毎年5月連休と夏季に計画年休を設定（2017年度は4日）。加えて、年末年始と5月連休には作業所閉所奨励日を設定。
- ② 年休取得促進のため、半日有休（2006年）、

時間有休（2010年）を導入。

- ③ 工事節目休暇（年間5日の特別休暇）の分割取得を認める。
- ④ 勤続10年、20年の特別休暇に加えて、15年目の連続有休（5日）推奨制度を導入。
- ⑤ 外勤社員が平日休暇を取得して保養所利用する場合は、食事付き1泊2000円の特別割引。

point 4 生産性を高める

(1) ICTの活用による業務効率向上やロボット化による施工技術革新

モバイルデバイスを社員に配布し、ICTやクラウドを活用した施工システム・施工管理ツールを展開（具体例としては、図面・写真・書式の電子

化）したり、新たな施工機械や新工法を開発したりすること、また、発注者・設計者・協力会社と連携してICTを活用した建設情報の共有化・標準化（BIM・CIM）を進めること等により生産性の向上を図っている。

(2) 業務改善・業務廃止

社員組合と連携して、生産現場での「無理・無駄、非効率、不合理」を廃止する取組みを継続している。①業務標準のデータベース化、②重複する提出書類の集約、③社内情報の共有化、④会議・パトロールの統合、

⑤工事管理ソフトや事務手続ソフトの機能改善、⑥研修・教育方法の見直し等多岐に渡り、「聖域なき改革の断行」を実践している。内勤部門による生産現場への業務支援や、内勤社員の生産現場への有期異動により、業務量の偏り・非効率を是正する対策も講じている。

point 5 多様な働き方に向けて

(1) 法定基準を上回る人事制度の整備

ワーク・ライフ・バランス推進の観点から、仕事と介護の両立支援制度を拡充している。介護休業制度については180日（分割・半日単位での取得可）、介護休暇については要介護者1名につき10日（有給、

時間単位での取得可）であり、いずれも法定基準を上回る内容である。このほか、勤務時間短縮措置、リバイバル休暇（消滅した年休を定期的な介護のために利用できる制度）、ジョブリターン（復職を希望する介護離職者を再雇用する制度）等も実施している。

具体的取組み ～両立支援制度（介護）～

制度名	内容
介護休業制度	93 → 180日（分割・半日単位での取得可）
介護休暇制度	要介護者1名につき10日、時間単位での取得可（有給）
勤務時間短縮措置	7・6・5・4時間の4パターン 勤務時間繰上げ下げと併用可 措置開始から3年間で何度でも可
時間有休制度	年5日 時間単位で取得可
勤務時間繰上げ下げ	1日の労働時間を変えずに運用
リバイバル休暇	繰越期間満了により消滅する有給休暇 → 定期的な介護に利用（半日単位での利用可）
勤務地変更制度	勤務地限定社員 → 希望勤務地への異動が可能
ジョブリターン制度	介護を理由に退職 → 雇用希望 → 再雇用

※下線は法定を上回る制度内容

(2) 在宅勤務・テレワークの試行

2017年7月からテレワークを試験的に実施している。在宅勤務をはじめ、最寄りの拠点事業所や研修施設をサテライトオフィスとして利用できるように環境を整備し、全社的に参加者を公

募した。様々な職場において試行しており、今後どのような仕事がテレワークを利用した効率的な働き方にマッチするのかを検証し、次年度以降の本格的な導入につなげていく。

(3) 情報提供・風土の醸成

仕事と介護の両立支援制度について情報提供すべく、2014年から全支店でセミナーを実施、延べ参加者は1000人を超えている。セミナーの様子は動画での視聴も可能にし、Webを利用した相談も受け付けている。「会社が支援している」という安心感を醸成し、制度を利

用しやすい雰囲気をつくること、また、「介護をしながらでも働き続けられる」「誰にでも起こること」という意識を共有することが重要と考えている。これらの取組みの結果、介護休暇は年々取得者が増加し、特に男性社員の取得者が増え、2015年度からは女性取得者数を上回る状況となった。

長時間労働の是正・休暇取得促進



大和ハウス工業株式会社

創立 1955年
本社所在地 大阪府大阪市
事業内容 建設業
従業員数 14994人(39770人 連結) ※2017年3月現在

- ▶ トップが主導し、2003年より長時間労働の防止に取り組む。
- ▶ 長時間労働の事業所を賞与減額の対象とする
社内基準「ブラック事業所認定制度」。
- ▶ 現場の声を取り入れ、従業員一人ひとりが「腹落ち」する制度運営。

point 1 長時間労働の防止をトップが主導

大和ハウス工業は、工業化住宅（プレハブ住宅）の原点となる商品を世に送り出すなど、創業以来、戸建住宅・賃貸住宅事業を中心に成長してきた。

近年、建設業界での長時間労働の是正が課題となっている中、同社は2003年に「長

時間労働の抜本的な是正に取り組む」という社長通達を発したことを皮切りに、現在に至るまで経営トップ主導の下で改革を実施している。

具体的には、終業時刻以降は事務所を閉鎖する「ロックアウト制度」や、有給取得促

進制度としての「ホームホリデー制度」、社内基準を超える長時間労働を実施した事業所に是正指導やペナルティーを課す「ブラック事業所認定制度」等、多くの施策を打ち出すこ

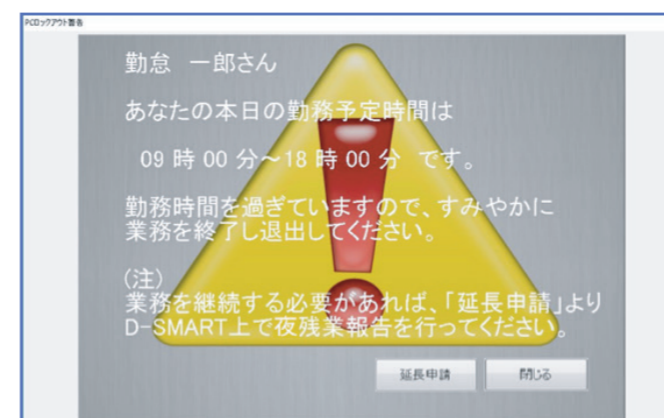
とで、成果のためには時間を省みない仕組みから、効率的に成果をあげることを評価する仕組みへと転換し、働きやすい職場環境実現に向けた取組みを継続している。

point 2 長時間労働をロックアウト

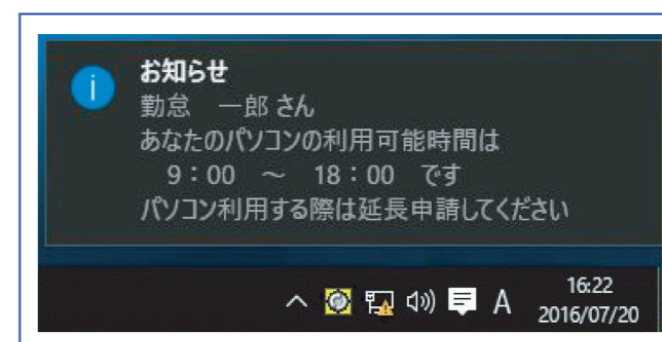
同社ではまず2004年に22時で一斉に事業所を閉鎖する「ロックアウト制度」（現在は21時閉鎖に変更）を導入した。本制度の下、始業時刻についても制限（朝7：30以前の入社を原則禁止）しており、警備会社のセキュリティ記録等によりロックアウトが実施できているか毎日チェックすると共に、人事部が抜き打ちで事業所に電話を行う「サプライズコール」により実施状況をチェックし、実効性の高い取組みとなるよう工夫している。

2012年には、労働時間の適正な把握を徹底するために「PCロックアウトシステム」を導入した。入社・退社時に勤怠システム上での出退社登録を義務付け、従業員が残

業申請をせず就業時刻以降にパソコンを使用し続けた場合、警告画面が表示され、最終的にはパソコンを強制シャットダウンする仕組みである。事後のチェック機能も有しており、申請した残業時間とパソコンのログオン・ログオフ時間との比較で差異が大きい場合には本人に対して残業の有無を確認し、実労働時間に合わせた適正な時間管理を徹底している。



PCロックアウト制度で表示される画像イメージ



point 3

社内基準「ブラック事業所認定」により 賞与を減額

また、同社では、事業所・管理職の業績評価に関しても長時間労働を防止する制度を導入しており、その代表例が社内基準にもとづく「ブラック事業所認定制度」である。時間外労働について、独自の社内基準を設け、基準に抵触する事業所には是正指導やペナルティーを設けることで長時間労働削減に対する意識付けを行っている。「ブラック事業所」と認定された場合、当該事業所全体の賞与額が減額されることから、非常に高い効力を有している。

労働時間削減に対する従業員のインセンティブとして、事業所の業績評価についても、2014年から「時間効率」、「業務平準化」の項目を加えると共に、「ホームホリデー取得率」を特別加算項目として業績評価に計上しており、2016年下期からは更に「時間効率」の評価ウェートを引き上げている。また、ライン管理職、プレイングマネージャーの評価項目に関しても、「時間管理と生産性向上の両立」、「効率化につながる提案の有無」を加えている。

point 4

「ホームホリデー制度」等で 年次有給休暇取得促進



労働時間の削減のみならず、従業員がメリハリのある生活を実現し、ワーク・ライフ・バランスを実現できる環境を整備するために、年次有給休暇の取得促進にも取り組んでいる。具体的には、2007年にスタートした「ホームホリデー制度」の下、年4日の年次有給休暇の計画取得を従業員に義務付けているほか、連続休暇取得を目的として事前に休暇取得計画を提出する「計画年休」の導入、さらには休暇取得目標の設定などに取り組んでいる。また、経営トップからのメッセージ発信等を行うことで、休暇がとりやすい職場環境を形成すべく積極的な働きかけを行っている。

今年開始された「プレミアム・フライデー」

についても、建設業界の中でいち早く実施を決定し、各事業所・従業員の業務状況も考慮の上、柔軟な対応を取っている。具体的には、原則偶数月の最終金曜日午後に半日休暇を取得することを推奨しており、業務の繋がりにより当該日の休暇取得が難しい従業員についても、振替取得を行えるように社内ルールを設定している。

さらにグループ会社である大和リビングマネジメント（株）では、オリジナルの制度として「プレミアムデー」を導入している。本制度は、事業所の定休日等に合わせて休暇を取得しやすい日時を指定し、当該日の15時退社もしくは時間単位有給の取得を推奨

するものである。別途、地域ボランティア等への参加を奨励するべく「スーパープレミアムデー」を導入し、指定日に有給休暇

を取得した者に対し、特別手当（1日あたり1万円）を支給している。

point 5

現場社員の意見の取り入れ、 好事例を共有

以上の取組みが奏功し、社員一人あたりの平均残業時間は、2016年に2014年比で10%以上の削減を実現。有休取得率も取り組み前の2006年と比較して、2016年には2.8倍程度上昇している。

しかし、こうした成果に至るまでは試行錯誤の連続であった。取組み当初は、社員の理解が充分得られず、管理職に申告せずに隠れ残業を行ってしまう問題も発生した。

このような状況を改善するために、新たな施策を導入する際は、社員からの意見・要望を十分にヒアリングし、社員が「腹落ち」するような制度内容・運用とすべく適宜見直すことで、長時間労働の削減・年次有給休暇の取得促進を実現している。

具体的には、四半期毎に労働時間実態調査を行い、各施策の効果を検証しているほか、4年に一度全ての社員に対して大規模なアンケート調査を実施している。アンケートでは、現行制度の問題点や会社への要望等の項目に至るまでヒアリングを行うことで、現行制度が従業員に充分理解・同意されている制度となっているか、改善点はないか等を意見集約している。各事業所が独自に導入・取組みをした好事例・マニュアルについて人事部の

ホームページで公開し、全国の支社・支店・工場等に水平展開し、共有を図っている。

個々の社員の事情・問題点についても、長時間労働者に対して担当役員・部長が面接指導を行うことで、実態把握を徹底している。また、「タイムマネジメント・ガイドブック」を作成し、全職員が閲覧可能な社内イントラネットで公開している。労働時間に関するQ&Aや、始業準備から休日のゴルフコンペ等の参加に至るまで、どの範囲までが業務・残業とみなされるかという定義づけ等がまとめられており、従業員一人ひとりが労働時間管理の意識を持って業務を行えるように促している。



長時間労働の是正・休暇取得促進



すべてを地域のために

株式会社東邦銀行

創立 1941年
本社所在地 福島県福島市
事業内容 銀行業
従業員数 2006人(単体)、2196人(連結)

- ▶ 「人を大事にする経営」として仕事と家庭の両立を推進。
- ▶ 地域金融機関としては全国に先駆けてフレックスタイム制を 営業店・本部全体を対象に導入。
- ▶ 働き方改革の実践状況を 表彰制度で評価。
- ▶ 柔軟な働き方で 生産性も向上。

point

1

人を大事にする経営

東邦銀行は福島県の指定金融機関を受託しており、県内トップシェアを誇る地方銀行である。

同行では「人を大事にする経営」を基本理念として打ち出し、多様な人材の活躍ならびに仕事と家庭の両立の推進を重要課題とし

て位置付け、「働き方改革」に取り組んできた。具体的な取組みとしては、従業員一人ひとりの自主性を尊重し、柔軟な働き方として導入したフレックスタイム制や効率的な業務遂行を可能にするための朝型勤務、長時間労働の是正に実効力をもたせるため「勤務時間短縮

等の表彰・評価制度」を導入している。

これらの施策を推進することで、柔軟かつ効率的な働き方の実現や、従業員の意識改

革を行い、全従業員が活躍できる職場環境の整備に努めている。

point

2

柔軟かつ効率的な働き方を実現

(1) 朝型勤務

2014年に朝型勤務を導入し、現在は営業店・本部全てを対象としている。業務を6時30分から開始可能とすることで、電話や顧客対応の必要がない時間帯に事務処理等を集中して行うことで業務効率を向上させるとともに、普段面談できない顧客とのアポイント等に利用することで業績向上にも寄与し

ている。本制度が労働時間を長期化させる事態を招かぬように、朝型勤務を行った場合は早期退行することを徹底しており、単に始業時間を早くする制度ではなく、働き方を朝型に「シフト」する制度であるという考えのもとで運用している。なお、同行は目標退行時刻を19時以内に設定することで、全従業員の早期退行を促している。

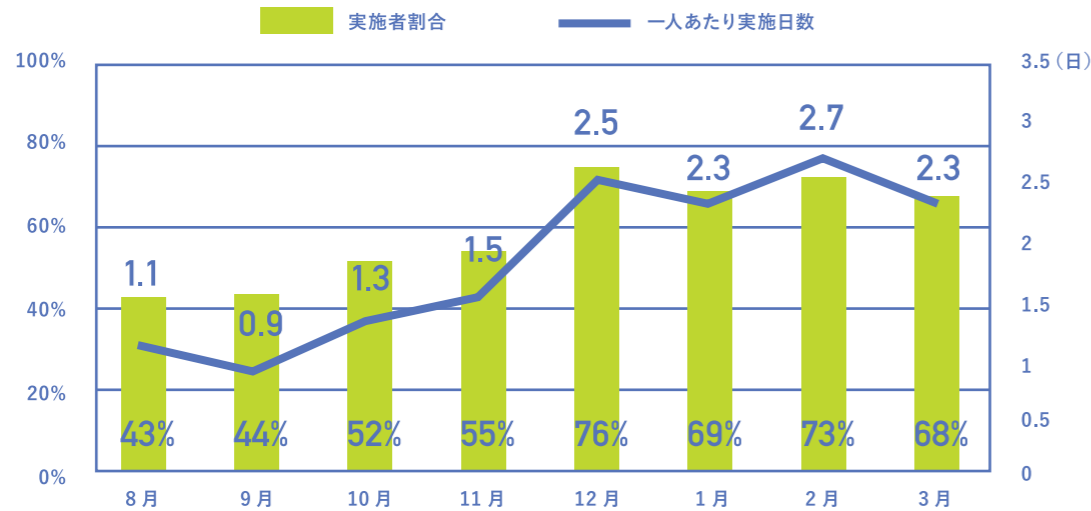
(2) フレックスタイム制

2016年にはフレックスタイム制を導入した。導入前は8時30分～17時30分を所定労働時間としていたが、フレックス導入後は、11時～16時をコアタイムとし、それ以外の時間帯については従業員個々人の業務の繋閉や育児介護等の事情にあわせて、労働時間を各自が決定している。前述の朝型勤務との組み合わせも可能であり、従業員の自主性に委ねた柔軟な勤務体制を実現している。同行のフレックスタイム制は、営業店・本部全体を対象（一部交代勤務従事者除く）としており、地域金融機関においては全国的にも先進的な取組みである。導入前検討段階において懸念された、営業店の窓口業務の支障はこれまで生じた例はなく、万が

一人員不足が発生した際には本部や近隣店舗から応援人員を充てるといった対応策を講じている。

営業店においては、取引企業や個人顧客の意向・面談可能時間等によってスケジュールが決定する業務も多く、業務の繋閉を主導的にコントロールできない部分があることから、日々のスケジュールに応じて、始業・終業時間を柔軟に変更できるフレックスタイム制は大いに活用されている。毎月、従業員全体で約7割、特に営業店においては約8割の利用率であり、従来の「定時」とは比べられない勤務を実践しており、従業員の働き方改革に大きく寄与している。

フレックスタイム制の活用状況



point 3 効率性とワーク・ライフ・バランス実践の評価へ

営業店の業績や個人実績に対する評価に、時間管理に関する指標を導入することで、時間外労働の短縮についての実効性を高めている。

営業店においては、従来から「平均時間外・休日勤務時間」と「前年同期比改善率」の2項目について評価を行っていたが、「早帰り日の活用等によるメリハリのある勤務の実施状況」や「業績評点を平均時間外数で除した時間当たりの生産性」といった効率的な業務運営に関する項目を追加している。その他にも、柔軟な働き方やワーク・ライフ・バランス支援の観点において特に優れた営業店については、業績表彰

とは別に頭取特別表彰を実施している。

個人の労働時間についても営業店評価に取り入れており、振替休日対応を除く休日勤務の禁止に加え、1ヶ月間に管理職で80時間超、非管理職で40時間超の時間外・休日労働を行った場合については業績表彰上の減点対象となる。個人評価に関しても個人目標設定時に時間外労働の短縮について盛り込むこととしている。

以上のように従業員の賞与に直結する業績表彰上の評価に組み込むことで施策・制度を活用して総労働時間を短縮させるインセンティブとしている。

point 4 金融機関の中でいち早くプレミアムフライデーを導入

ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、今年から開始されたプレミアムフライデーを金融機関の中でいち早く導入した。頭取自らがテレビ会議システムを利用して全店に向けて

発信し、フレックスタイム制の活用により、組織をあげて早期退行する事を推奨している。プレミアムフライデー実施による福島県全体の経済盛り上がりに対する期待も大きい



プレミアムフライデー（行員・家族とボルダリングを実施）

ことから、「家族交流」や「職場内でのコミュニケーション」をテーマとした、交流会を行うことを推奨することで、従業員の日常生活の充実に加え地域貢献にも努めている。

point 5 働き方改革により生産性も向上

以上の取組みが奏功し、従業員一人あたりの平均時間外・休日勤務時間は、朝型勤務を導入した2014年上期から2016年下期にかけて50%超の短縮を実現している。19時以降勤務実施率についても5%程度と低位であり、長時間労働是正について大きな効果をあげている。

柔軟な働き方を導入したことで、生産性向

上も誘引している。同行内で朝型勤務の実施率について業績表彰店舗と表彰外店舗での比較を行ったところ、業績表彰店舗の実施率10%に対し、表彰外店舗では5.9%と約2倍の差が出ており朝型勤務の活用が業務効率向上の要因につながっているものと分析している。

point 6 従業員の意識改革

以上の通り、これまで多くの施策に取り組んできているが、ここ数年で従業員の時間に対する意識が大きく変化してきた。

当初は従業員側に「定時」で働くという意識が強く、フレックスタイム等の働き方や、早帰りを積極的に行うことに戸惑いがあった。しかし、経営トップからの積極的なメッセージ発信や、支店長をはじめとする管理職からの働きかけを継続する中で、従業員が働き方として意識していた「定時」という概念がなくなり、長時間労働は「異例」という意識が根付いてきた。

今後も従業員の働き方改革を加速させるべく、従来の制度、習慣に囚われずに積極的に新たな取組みを導入していく方針である。

これまでの銀行で当たり前とされてきた考え方や常識を取り払い、従業員からの意見要望をヒアリングし、制度・運用の見直しを繰り返し行うことで、従業員が利用し易い、実態にあった制度を実現していく。



テレビ会議システムを利用し、頭取からメッセージを発信

長時間労働の是正・休暇取得促進



株式会社ベネッセコーポレーション

創立 1955年
本社所在地 岡山県岡山市
事業内容 教育・学習支援事業、生活支援事業
従業員数 2500人

- ▶ 「Value for Time」をキーマッセージとして
残業時間削減策を中心とする働き方改革を推進。
- ▶ 事業部門ごとに 事業特性に応じた残業時間削減目標を策定。
- ▶ 部門および従業員個人の主体性を尊重する形でノー残業デーや有給休暇取得促進を実施。

point

1

時間の価値を高める働き方改革 ～ Value for Time ～

ベネッセコーポレーションでは、1980年代から女性の活用を掲げて取り組んできた。当時から男女間に賃金・昇進の差はなく、出産・育児といった女性のライフステージに応じて働き続けられる制度を先進的に導入してきた。

全従業員のうち、毎年100人近くが育児休暇

に入り、同程度の人数が育児休暇から職場復帰している。また、時短勤務者は150人ほどいる。こうした状況が10年以上続いており、最近では第2子、第3子を出産する従業員も増えている。従業員の約3割がワーキングマザーという現状において、会社が成長し続けていくためには、育

児や介護など家庭の事情を抱えているかどうかにかかわらず、すべての従業員が限られた時間の中でより質の高い仕事をして、生産性を高め、残業を削減していくことが求められている。

「Value for Time」は、時間の価値を高める働き方を追求していくという会社の強い思いをこめたメッセージである。



point

2

事業部門ごとに残業削減、 有給休暇取得促進

(1) 月平均残業時間の目標設定

2015年までは「残業ゼロ」を掲げて取り組んでいたが、現実的な目標ではなかった。全社的に恒常的な長時間労働が生じている状況にはない。しかし、事業部門によっては、特定の時期に繁忙期を迎える。例えば、学校営業の担当は、毎年4月に商品・サービスのプロモーションのため、昼間に先生方と話し合っ、夜間に提案資料をまとめるなど、残業が増える傾向にある。そこで事業部門ごとに、前年度実績を勘案しつつ、各月の残業時間数目標を年度初めに策定し

ている。計画は人事が確認しているが、内容について修正を指示することはない。部門ごとに事業の特性や繁忙期が異なることから、現場を一番よく知っている各部門の部長・課長が残業削減責任者に選任され、目標達成を目指している。ある部門では、「1日1人9分削減」を目指した。「〇時間削減する」といったハードルの高い目標は現実的でないが、1人9分の削減は必ず達成可能であり、実際、全員が達成した。4月が繁忙期の学校営業担当も、学校が夏休みの8月には重点的に残業を減らすことができる。

(2) ノー残業デー

職場では、先輩や同僚が仕事をしていると帰りづらいということが残業につながる要因の一つとしてある。また、今日やらずとも明日やれば良い仕事もある。そこで意識を変える掛け声として、ノー残業デーを推進している。

ノー残業デーについても社内一律には運用せず、事業部門ごとに対応している。週2日実施しているところ

もあれば、週1日、月2日実施など様々である。同じ部門内でも、業務の違いに応じて、個々人がノー残業デーを申請し、上長が管理する部門もある。また、同様の業務を行なっている部門間では、「〇時～〇時は会議をしない」、「〇時以降は残業しない」といったルールを決めている。これにより、打合せや確認ができない時間が明確になるので、予め業務をどのように進めるべきかという計画を立てやすくなる。

(3) 有給休暇取得促進

有給休暇についても、事業部門ごとに有給取得奨励日を「年間〇日」という形で設定している。年間の日数にルールはないが、例えば、祝日と土日の間に平日がある場合、有給休暇を取得するよう奨励している。この奨励日については、会議を設定してはならないというルールが定められており、必然的に有給休暇を取得しやすくなる。

ノー残業デーの実施と有給休暇取得の促進は、残業時間削減計画の中に盛り込まれて

おり、残業削減責任者が全体を管理している。計画の達成状況については、四半期ごとに各部門で報告を取りまとめている。目標を達成できなかった場合は、その原因を確認し、必要に応じて、他の部署からの応援態勢や、業務の整理のあり方について部課長レベルで協議している。また、残業削減に向けた新しいアイデアを提案し、削減を達成した部門を報奨する制度を設けている(年1回実施)。こうした取組みにより、互いに工夫し合う企業風土を作っている。

point

3

在宅勤務制度

通勤時間をなくすことを目的に在宅勤務が制度化されている。同制度についても、実際に導入するか否かは各部門の判断に委ねられており、現在、約120名が利用している。在宅勤務中は、メールで仕事の開始・終了を連絡する。その間の業務の進捗状況は、従業員を信頼して特に確認は行っていない。基本的には所定労働時間を基準としており、残業はしないよう指示している。モバイル端末は貸与しているが、自宅での環境設定(照明やスペースの確保、通信機器の設置等)は、従業員自身が行っている。

在宅勤務制度の利用は一定のグレード以上の従業員を対象としており、新入社員など自分で仕事をコントロールできない従業員については対象外である。また、時短勤務者の持ち帰り残業も対象外である。

かつて、育児中の従業員4~5人を対象に実証実験を実施した。深夜に業務を行なった場合には、深夜残業をつける形としたが、実際には時間配分や仕事の進捗をコントロールすることが難しく、実証実験に参加した従業員からは、むしろ疲労が蓄積したとの意見があったため、社内全体で実施するのは難しいと判断した経緯がある。

point

4

取組みの評価と今後の課題

ベネッセホールディングスでは、労働関係法令を遵守し、残業を削減していく方針をグループ各社で共有している。社名の「ベネッセ〜よく生きる〜」のとおり、従業員がいきいきと働ける環境を実現するため、各社が事業形態に応じた施策を展開している。この方針を受けて、ベネッセコーポレーションでは、事業部門の個別性と従業員の主体性を尊重することを基本にワーク・ライフ・マネジメント施策を展開している。これまでの取組みにより、従業員の意識は大きく変化していると評

価している。例えば、ノー残業デーであれば、管理者がノー残業デーであることを発信し、当日、残業が必要な従業員は申請して別の日にノー残業デーを振り替えなければならない。そこまで求められると自身の仕事の仕方を考えざるを得なくなる。

今は、取組みの新鮮さがあるから良い。しかし、風土として定着した後、新たな課題が生じる可能性はある。仕事の密度が大切だということを常に意識するよう従業員に働きかけていく方針である。



長時間労働の是正・休暇取得促進

IWATAYA 

 MITSUKOSHI

株式会社岩田屋三越 (三越伊勢丹グループ)

創立 1935年
本社所在地 福岡県福岡市
事業内容 百貨店業
従業員数 1410人

- ▶ シフトで働く百貨店業の特殊性を踏まえ、各部門のシフトの固定化、インターバル休息时间ルール等の時間外労働削減策を実施。
- ▶ 年次有給休暇の取得促進を阻害している長年の慣習の解消に向けて、年次有給休暇に対する従業員の意識を変えていく取組みを推進。

point

1

従業員の意識改革を促進

岩田屋三越では、戦後間もない頃から女子再雇用制度（子育てのために退職した従業員を再雇用する仕組み）を導入するなど、女性が働きやすい仕組みを充実させてきた。現在は、時間外労働の削減と有給休暇の取得促進を通じて、すべての従業員の意識改革

を促し、家庭の事情の有無にかかわらず、等しく限られた時間の中で成果を競い合う企業文化をつくる取組みを進めている。

point

2

時間外労働の削減で成果

各店舗の営業時間は10:00~20:00（10時間）となっている。このため、シフト勤務体制を組み、従業員の所定労働時間（7時間55分、休憩90分）は営業時間よりも短い。

もともと一人1ヵ月あたり平均時間外労働時間数は長くなかったが、時間外労働の一層の削減を目指して以下の取組みを推進している。

(1) パソコン使用時間適正化システム (自動シャットダウンシステム)

パソコン使用時間適正化システムは、突出して早出勤務している従業員や、遅くまで勤務している従業員を上司が把握するためのシステムである。三越伊勢丹グループ全体で導入を進めており、岩田屋三越では2016年6月より運用を開始した。個人のパソコンの使用時間を8:30~21:30（13時間）に設定しており、使用時間終了30分前から警告が表示され、21:30になるとパソコン

が自動的にシャットダウンする。設定時間以降も業務をする必要がある場合には、継続を申請することによりパソコンを再起動することは可能だが、その際、時間を延長して業務を行っていることが上司に報告される。いつでもパソコンが使えるという環境をなくし、限られた時間を有効活用することで業務を進めるという意識づくりに効果をあげている。今後は、段階的に設定時間を短くし、将来的には所定労働時間と同じにしていく。

(2) シフトの固定化

岩田屋三越のシフト勤務は、早出（9:30~18:55）と遅出（10:45~20:10）がある。人事担当と労働組合が共同で職場を巡回していると、朝早く出社している従業員や、夜遅くまで残っている従業員が目立っていた。しかし、勤務時間の実態データを分析すると、本来、早出で早帰りすべきにもかかわらず閉店まで残っている従業員、遅出にもかかわらず早くから出勤している従業員が相当数いることがわかった。つまり、勤務時間と営業時間がほぼ同じになってしまっており、時間外労働の8割はこうした就労状況か

ら生じていた。

「勤務時間=営業時間」となりがちな状況を解消するため、2016年11月から、部門ごとに早出もしくは遅出のシフトを固定化し、シフトで決められた時間内に業務を行うことを徹底した。長時間労働になりやすいのは、営業部門の現場責任者であるセールス・マネージャーや仕入れを担当するバイヤーである。そこで営業部門では、早出担当を1人決めて、その他の従業員は遅出で固定した。早出担当は、育児期で早く帰ることを希望する従業員に任せるなどの工夫をしている。また、人事や経理、販売支援等のサポート部

門では、ほとんどが早出で固定している。各部門のシフトの固定状況は社内で共有しており、勤務時間外は、問い合わせをしないように周知している。緊急事態が発生した場合には、リスク管理を担当する役員・管理職に連絡が入るようになっている。

シフトの固定化は、三越伊勢丹グループの中でも先進的な取組みである。各部門がシフトで定められた勤務時間を徹底することにより、ほぼ一斉に出勤・退社することができている。早出で早帰りすべき従業員が帰りづらいということがなくなり、付き合い残業が減っている。実際に2016年度の時間外労働時間数は前年度から大きく減少し、非常に高い効果があった。

1人1ヵ月当たり平均時間外労働時間数

	社員	メイト社員 (契約社員)
2014年度	8.90時間	3.88時間
2015年度	9.30時間	3.55時間
2016年度	7.45時間	2.99時間

(3) インターバル休息时间ルール

シフトの割振りによっては、遅出の日の翌日に早出しなければならない場合がある。かつては、売り場のレイアウト変更等の理由で遅出の日に深夜まで残業すると、翌日の始業時間までに十分な休息時間を確保できないことがあった。

そこで、前日と翌日の勤務の関係で従業員に過大な負荷がかかることを防ぐ仕組みとして、2010年10月より、前日の終業時間から翌日の始業時間までに必ず一定時間空けるインターバル休息时间ルールを導入した。当初、インターバル時間数は10時間とされていたが、2017年4月より11時間に拡大した。11時間の根拠は、[睡眠7時間+通勤2時間(往復)+食事2時間(夕食・朝食)]の合計としている。同制度はすべての雇用区

分の従業員が対象となっている。

原則、絶対に11時間を確保しなければならないが、緊急の用件のためにインターバルを確保できない場合には、人事担当へ事前に連絡した上で、翌日の勤務では所定労働時間内の勤務を行い、時間外労働はしないよう努めることとしている。

翌日が早出の場合には、前日、早めに退社しなければ入社できない仕組みであり、催事が続くことが多い食品部門等で運用に苦労することはある。しかし、例えば作業的な業務を後方スタッフが行うなどの工夫により、要員を調整して業務を進めている。

point

3

年次有給休暇の取得促進に向けて

岩田屋三越の有給休暇取得率は、全国平均よりも低い状況にある(2016年度の正社員の取得率は36.7%)。この原因は、有給休暇に対する誤解がある。まず、有給休暇を心身のリフレッシュのために使うという意識があまりなく、病気など緊急時のために温存する傾向がある。次に休日のシフトの問題がある。現在、従業員の年間休日は114日であり、マネージャーが従業員の希望を聞いて割振りを調整する。週2日の休日がいろいろな曜日にシフトされることになるが、長年の慣習として、シフトの確定後に突発的な用事ができる

と、有給休暇を使わずにシフトされた休日を動かして対応することが根付いている。

こうした状況を改善するため、突発的な用事が発生した場合は、休日を振り替えることなく、有給休暇を使って追加的に休むよう促している。あわせて月に1日は有給休暇を取得することや、年4回の連続休暇に有給休暇を組み合わせることを促している。

引き続き一人ひとりの役割の明確にして業務を可視化することや職場内の業務改善を進め、従業員の意識を変えていくことによって取得率を高めていく。

point

4

業務改善が課題

長時間労働の是正、有給休暇の取得促進のいずれについても、役員と管理職が率先して取り組むよう経営トップから指示を出しており、各種の施策によって、従業員の時間管理に対する意識は非常に高まっている。さらに具体的な業務改善に結びつけていくため、労使が参加する安全衛生委員会において、「働く環境整備」をテーマに業務改善策のアイデアを提案してもらっている。改善された例としては、売り場の設営に関して、従来、事前の設置申請と終了後の撤去申請を別々に提出することになっていたが、事前の申請に撤去に関する事項も記載して一本化し

た。また、売り場の什器を運搬する専用機材を開発し、梱包にかかっていた時間を短縮した。

今後とも、労使間、部門間で連携して細かな改善を積み重ね、生産性の向上を図っていく。



仕事と育児・介護の両立支援



三井不動産株式会社

創立	1941年
本社所在地	東京都中央区
事業内容	不動産業
従業員数	1332人

- ▶ 働き方改革は「意識改革」「組織での業務改革」「インフラ整備」が三本柱。
- ▶ 仕事と介護の両立支援のための「インフラ整備」を充実化。
- ▶ 柔軟な働き方で、まずは、休まず仕事と介護を両立。

point 1 働き方改革で多様な人材がもてる力を最大限に発揮

顧客の価値観やライフスタイルが多様化する中、不動産業界には街づくりを通じたソリューションの提供が求められている。ビジネスモデルの革新による新たな需要・マーケット創出のためには、職場全体の働き方を改革することで、多様な人材がもてる力を最大限に発揮できる環境を整備する必要がある。三井不動産では、2015年度より働き方改革に取り組んで

いる。当初は、オフィスビル、商業施設等の商品部門・スタッフ部門の、それぞれ業務特性の異なるパイロット部門で取り組みを開始した。2016年4月にはそれまでの様々な取り組みを集約し、推進するために「働き方企画推進室」を設置。現在、同室を推進役として全社において「意識改革」、「組織単位での業務改革」、「インフラ整備」を三本柱として、一

体的に働き方改革を推進している。

「意識改革」については、働き方改革が労働時間の削減やワーク・ライフ・バランスの推進だけを目的としているのではなく、一人ひとりの人材が能力を発揮し、会社が持続的に成長していくための戦略であるという点を徹底することが何より重要である。経営トップより継続的に「働き方改革は経営戦略である」というメッセージを発信することにより、マネジメント層にはこのような意識が浸透している。

「組織単位での業務改革」については、パイロット部門における働き方改革の取り組みを通して、業務特性ごとの課題を抽出し、改善を積み

重ねてきた。働き方企画推進室では、社内広報誌・ポータルサイトを通じた好事例の紹介や、各部門の課題解決のサポートを実施している。

「インフラ整備」については、一連の働き方改革以前から重点的に取り組んでいる。企業の資産は人であり、個々の人材がその力を発揮できるインフラの整備、仕事と家庭の両立支援のための制度設計はとりわけ重要である。例えば、育児と仕事の両立支援については、法定を上回る育児休業、事業所内保育所の設置、フレックス型の育児時短勤務制度、育児費用の一部補助等が制度化されており、その結果、育児休業からの復帰率は100%を継続している。

point 2 仕事と介護の両立支援に向けたインフラ整備

仕事と家庭の両立支援のための「インフラ整備」の中でも、介護支援のための制度の充実、近年ニーズが高まっている。

(1) まずは、休まずに仕事と介護を両立

三井不動産では、年1回、人事部と全社員（地方や海外勤務者も含む）との個別面談を実施している。同面談は、キャリアや仕事と家庭の両立等について直接コミュニケーションできる場であり、介護の状況についても面談を通じて把握して、配慮すべき事項等があれば対応している。

何らかの形で介護に関わっている社員は一定程度いるが、全社員にフレックスを適用するなど、そもそも柔軟で働きやすい制度が整備されていることから、介護休業や短時間勤務等の利用に至らずとも仕事と介護を両立

できるケースも多い。まずは、休まずに仕事と介護の両立ができるように、個々のケースに応じた対応をアドバイスすると共に、精神面のサポートをすることが重要だと考えている。

精神面のサポートとしての取り組みの一つが介護セミナーの開催である。年2回、全従業員を対象に実施しており、幅広い年代層が参加している。介護に直面した際に慌てないように、会社制度の説明や介護に関する基礎知識をテーマに実施している。認知症サポーター養成講座をかねて実施することもあり、同講座を受講すれば、厚生労働省が推進する認知症サポーターの資格を得られる。また、実際に介護が発生した従業員に対しては介護コンサルティングを受けられる制度や、介護費用の一部補助等の制度を整えており、利用者も多い。

(2) 法定制度を上回る対応

仕事と介護の両立支援については、育児・介護休業法改正の動向に沿って、法定制度を上回る形で対応してきた。ベースとして全社員にフレックスタイム制度や半日単位の休暇制度によって勤務時間の柔軟性が認められているが、介護に携わる者は、フレックス型の介護時短勤務制度によって所定労働時間を2時間分短縮できる。介護休業に至った場合も、法定を上回る期間（通算1年、

分割取得可）の取得が可能である。

また、2017年4月からは、育児と介護事由による在宅勤務制度を導入した。終日在宅勤務だけでなく、半日出社・半日在宅というように、一日の一部のみ在宅勤務することも可能である。制度利用希望者には、まずは登録をしてもらい、実際に在宅勤務を利用するかどうかは本人に任せている。これらの制度を組み合わせることで、介護のために休まずとも、両立できる選択肢が広がったといえよう。

仕事と介護の両立支援制度（一部抜粋）	
介護コンサルティング制度	社員の介護に関するコンサルティングを実施
介護費用補助制度	介護サービス利用にかかわる費用の一部を補助
在宅勤務制度	1日の一部または終日の在宅勤務が可能。自宅に代えて当社で展開するシェアオフィス「WORKSTYLING」も利用可能
フレックス型の介護時短勤務制度	月の総労働時間の中で時間を調整し、日毎にメリハリをつけた勤務が可能な時短制度
介護休業	法定の規定を上回る通算1年間を上限とした分割取得が可能
介護セミナーの開催	全従業員を対象に介護に関するセミナー・認知症サポーター養成講座等を開催

介護セミナーの様



介護コンサルティング（イメージ）



仕事と育児・介護の両立支援

長時間労働の是正・休暇取得促進



株式会社サタケ

創立	1896年
本社所在地	広島県東広島市
事業内容	食品産業総合機械、 プラント設備及び食品の製造販売
従業員数	1032人(2700人連結)

- ▶ 社員と家族の幸せ が経営方針。
- ▶ ストック有給休暇 を活用したワーク・ライフ・バランスの実現。
- ▶ 自社製作ポスター で男性社員の育児休職取得を呼びかけ。
- ▶ 今夏、週休3日制 を試験的導入。

point

1

経営方針は「社員と家族の幸せ」

サタケでは、従来から経営方針に「会社を取り巻くすべての人々を幸せにする」を掲げてきた。これを一歩進め、顧客や事業関係者を幸せにするためには、まずは社員に幸せになってもらうべきとの認識の下、2011年、思い切って経営方針を「社員とその家族

を幸せにする」に変更した。社員からの要望を取り入れつつ、幅広い視点でワーク・ライフ・バランスの推進に取り組むことで、「社員が誇れる会社」の実現を目指している。

point

2

ストック有給休暇の有効活用

ワーク・ライフ・バランス実現の一環として、失効する年次有給休暇のうち、年10日を上限として、最大30日まで積み立てることができる「ストック有給休暇」を設けている。当初は、社員の私傷病による長期欠勤に利用することを想定して創設したが、現在は家族の看護や介護等にも利用できる。特に、介護休業に先立って、家族の介護のために有給で30日間休暇を取得できる点は社員の大きな安心感につながっている。このほか、社員の要望を反映し、現在、「ストック有給休暇」はボランティア（年5日）や不妊治療（年5日）など様々な目的で活用できる。

特筆すべきは、「ストック有給休暇」を最大で10日まで育児のために利用できるという点

である。2005年に次世代育成支援対策推進法が制定されたことを踏まえ、サタケでは次世代育成支援対策行動計画に「毎年1人以上の男性社員の育児休職取得」を目標の一つとして掲げた。2006年1月には初めての男性育児休職者が誕生し、その後、年次有給休暇と会社休日、ゴールデンウィーク、夏季休暇等を組みあわせて、育児のために休暇を取得する男性社員が続いた。こうした中、年次有給休暇等を利用して1ヵ月間、育児のために休暇を取得した男性社員から、「ストック有給休暇が育児のために利用できれば、より長く育児のための休暇が取れる」との意見があり、制度化した経緯である。

point

3

自社製作ポスターで男性社員の育児休職取得を呼びかけ

上記の男性社員の育児休職については、2005年から数年間、人事部長が社内を巡回し、子どもが誕生しそうだという社員がいることを知った場合には、本人に取得を呼びかけると共に、その上司にも取得できるような配慮を依頼することで浸透させていった。遠方の社員に対しては、営業所に出張した際の声がけ等を行った。

また、社内の啓発にあたり、育児休職促進に向けた書類を社内回覧やイントラネットの掲示板に掲載しても、あまり目にする機会はないだろうと

の考えから、ポスターを自社製作し、社員の出入りが多い食堂や事業所の出入口等、目につきやすい場所に掲示した。あまり長い期間同じ内容のポスターを掲示し続けると景色の一部となり、関心が寄せられにくくなることから、心に響くメッセージや視覚に訴える工夫を凝らし、これまで累計14種類製作した。

さらに、育児休職は女性しか取得できないと思っている男子学生が少なくないことから、毎年、学生向けの採用説明会で男子学生に男性

でも育児休職を取得できることを説明すると共に、新入社員研修では、男性社員に対して遠慮せずに育児休職を取得するよう啓発している。

そもそもサタケでは、営業部門の繁忙期には、生産部門や業務部門の社員が営業所に応援に行き、2週間程度職場を空けることが当たり前となっており、その時は周りの社員がその社員の業務をサポートしてきた。このような風土が

あり、育児休職中の業務についても、職場の上司や同僚がサポートする体制が整っている。かくして、10年以上が経過し、男性の育児休職者はのべ39人となった。現在では、彼らが管理職の世代となりつつあり、部下から取得したいと言われた際に、「自分も取得したが、あれは良い制度だ」と勧めることで、人事部から働きかけなくても、取得しやすい雰囲気がある。



育児休職取得促進ポスター

point 4

イクじい・イクばあ休暇を新設

上記の育児関連休暇として、3日間の配偶者出産休暇がある。従来から、子の誕生日から暦日3日を特別有給として付与していたが、誕生日が出張中、あるいは土日と重なると取得できない等の理由で利用しにくかったことから制度を見直し、2017年から、誕生日から10日以内に3日間取得できる制度とした。また、2016年4月、ワーク・ライフ・バランスや女性活躍

推進にあたっては、祖父母のサポートが重要であるとの考えにより「イクじい・イクばあ休暇」を新設した。配偶者出産休暇に準じて、孫の出生から10日以内に、暦日3日の特別有給を付与する。社員の長女の2人目の出産に際し、上の子の面倒を見るために取得したという事例がある。

point 5

将来は週休3日も

上記の育児支援もさることながら、ワーク・ライフ・バランスを実現するためには、会社全体で残業を極力減らすと共に、休暇取得を促進することが大前提である。

本社部門では、原則毎日ノー残業デーを実施している。2009年から取組みを始め、当初は水曜日だけをノー残業デーに指定していたが、2011年には金曜日も加えた。2014年からは、納期や顧客の都合等の特別な事情以外はすべての曜日について残業を認めていない。また、パソコンの持ち帰りも禁止している。取組み当初2年間は、残業を減らした場合には賞与を増額するといった施策に加え、毎日、終業時刻になると、すみやかに帰宅するように副社長と人事部長が各フロアに声をかけて回った。併せて、ポスターを作成して意識啓発を図るなどして、時間外労働の削減に取り組んだ。もっとも、営業部門においては、顧客の理解が進まないことには残業を削減す

ることが難しい。時間外や休日の対応を削減すべく、精米工場や炊飯工場等の大型施設の営業部門においては、24時間365日つながるコールセンターを設けた。コールセンターの創設により営業部門の残業がどのくらい削減できるか現在試行中である。

将来的には、週休3日制の導入を検討している。2017年については、7月～8月の間に試行した。土日に加え、5週のうち2週は祝日（海の日・山の日）があることから週休3日が可能となる。祝日がない3週については、2日を一斉有給休暇取得日とし、1日分は会社の休日とした。生産現場を持つグループ会社でも同様の取組みを行った。週休3日制が難しい一部の部門は、一斉有給休暇取得の対象外とし、休日を別の日に設定するという柔軟な対応をした。今後は、今夏の試験的導入のメリット、デメリットを検証した上で、週休3日制の本格導入を検討する予定である。



完全退社、残業削減を促すポスター



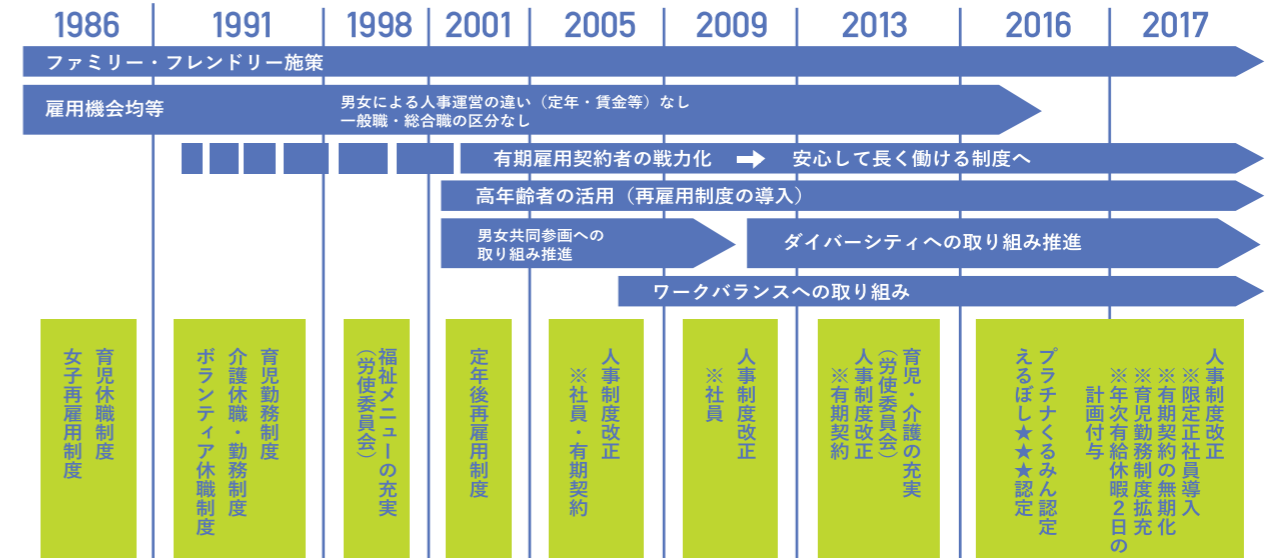
仕事と育児・介護の両立支援



株式会社高島屋

創業 1831年
本社所在地 大阪府大阪市
事業内容 百貨店事業、法人事業、通信販売事業
従業員数 9085人

取組みの変遷



point 2 育児休業・育児勤務制度でスムーズな職場復帰を支援

(1) 育児休業制度

育児休業は子が3歳になるまで取得できるが、実際は、保育園に入園できるタイミングで復帰する社員が多いという実情を踏まえ、柔軟に対応している。休業中でも自己啓発に

向けてeラーニングが受講できるほか、復帰の2ヶ月前には復職前面談を実施するなど、スムーズな職場復帰を支援している。また、男性の育児参画を促すべく、連続2週間の範囲内で取得する場合は有給扱いとする。

point 1 企業の将来は女性の活躍にかかっている

高島屋では、顧客の8割が女性であり、取り扱っている商品も女性にとって身近なものが多いことから、予てより女性社員が重要な戦力となっている。実際、社員の7割は女性であり、「企業の将来は女性の活躍にかかっている」という意識が強く根付いていることから、男女雇用機会均等法制定前から男女同一の人事制度を運用しているほか、1986年に

育児休業制度と女子再雇用制度を導入するなど、女性が活躍しやすい制度を整えてきた。こうした経緯もあり、社内全体にわたって「結婚や出産の経験は仕事においてもプラスの影響を与える。育児休業後も可能な限り復帰してほしい」という風潮がある。この点は、女性社員の平均継続勤務年数が男性社員を上回っていることにも現れている。

(2) 育児勤務制度

復帰後も、子が小学校3年生を修了するまで、育児勤務(短時間勤務を含む育児のための勤務体系)が制度化されており、現在456名(うち男性3名)が利用している。

本制度は1991年に導入された。当初は、1日5時間の短時間勤務である「パターンA」と、年間所定労働時間は通常の社員と同じであるが、休日を少なくすることで1日の勤務時間も6時間45分に短縮する「パターンB」でスタートした。その後、利用者のニーズを踏まえて徐々にパターンを増やし、1日6時間45分の

育児勤務(短時間勤務)のパターン

	育児勤務 A	育児勤務 B	育児勤務 C	育児勤務 D	育児勤務 E
導入	1991年1月	1991年1月	1994年9月	2003年1月	2003年1月
1日の労働時間	5時間	6時間45分	6時間45分	6時間	◇7時間35分 (早業認定・残業免除)
休日	◇122日	92日	◇122日	◇122日	◇122日
年間労働時間	1,215時間	◇1,841時間	1,640時間 15分	1,458時間	◇1,841時間
給与	実労働時間に応じて支給	◇	実労働時間に応じて支給	実労働時間に応じて支給	◇
	育児勤務 F-a		育児勤務 F-c	育児勤務 F-d	
導入	2013年9月		2013年9月	2013年9月	
1日の労働時間	5時間		6時間45分	6時間	
	※F-a、F-c、F-dは予定就業により7時間35分の勤務日を設定				
休日	◇122日		◇122日	◇122日	
給与	実労働時間に応じて支給		実労働時間に応じて支給	実労働時間に応じて支給	

◇は通常勤務者と同じ

短時間勤務である「パターンC」、1日6時間の短時間勤務である「パターンD」、フルタイムであるが残業なしの「パターンE」を導入し、直近では2013年に「パターンF」を導入した。これはパターンA、C、Dのいずれかを選択した上で、事前申請により、4週間で9回までを限度としてフルタイムで勤務できる制度である。例えば、日曜日にこれを利用すれば、本人は、夫に育児を任せてフルタイムで出勤できる。現場としても、最も売り場が混雑するときに人員を確保できるという相乗効果が期待できる。

これまでは育児休業と育児勤務を通算12年までとしていたが、第2子の歳が離れて生まれた場合などに、下の子がまだ小さい時にフルタイム復帰になることから、2017年1月から、希望者全員、子が小学校3年生を終了するまで取得できる制度に変更した。

このほか、小学生までの子または孫を有する社員が学校行事に参加する場合、年間2日を上限に年次有給休暇とは別に「スクールイベント

休暇」を取得できる。年次有給休暇は1日単位の取得としているが、この休暇については半日単位でも取得可能であり、2016年は1日取得、半日取得をあわせて延べ868人が利用した。

仕事と育児の両立支援制度（概要）

制度	導入年	内容
育児休業	1986年	男女問わず、生児が満3歳に達するまで（無給）
育児休業（短期）	2007年	1子につき、連続14日まで（有給）、勤続年数に加算
育児勤務	1991年	5時間～フルタイム（早番固定）勤務、計8パターン ※前ページ参照 子が小学校3年生を終えるまで取得可
妊婦勤務	1991年	30分または1時間の遅出勤務（無給）
育児時間勤務	1991年	1日2回30分または1日1回1時間の遅出または早帰り（有給） （1歳未満の子）
リザーブ休暇	1996年	失効した年次有給休暇を積み立て、用途限定で使用可（有給） 傷病（110日）、育児（40日）、不妊治療（40日）
看護休暇	2005年	2親等以内の親族 年間15日以内（無給）
スクールイベント休暇	2007年	年2日、半日単位取得可能（有給）
再雇用	1986年	離職期間10年以内、年齢45才以下、再雇用時の育児勤務可 退職時に資格認定、要員計画内で再び採用選考

その他、ベビーシッター・託児所の一時利用や育児用品代補助、認可外保育施設（月極）に関する補助等、経済的支援（福利厚生制度）あり。

が醸成されている。このような中、2015年から育児勤務者をマネジャー等の責任ある職務に登用しており、2017年8月現在で7名の育児勤務者が配置されている。従来から、女性管理職は少なくなかったが、育児勤務者の登用は大きな決断であった。育児勤務のマネジャーが退出した後は、職場全体で意識してフォローする。育児勤務者

のマネジャー登用は、職場のコミュニケーションの活性化や他の育児勤務者のモチ

ベーション向上など、職場に良い影響を与えている。

point

4

育児メンター制度でフルタイムへの復帰を支援



職場復帰後の不安を解消するために、育児メンター制度を2015年より開始した。育児勤務者の中から希望者を募り、メンター候補とマッチングさせ、約半年間、主にメールで相談する。メンターは育児勤務経験者で現在はフルタイムで勤務する者が担う。毎年10人前後が利用しており、育児勤務後、フルタイムに復帰した場合の仕事と家庭の両立等に関する相談が多い。

また、育児経験のあるフルタイム勤務者によるパネルディスカッションとワークショップを行っている。育児勤務者の中には、仕事と育児のバランスを取りながら働きたい人もいれば、キャリア志向の人もいる。そこで、ワークショップでは、事前に「他企業の育児勤務者の取材」といった課題を与え、意欲のある社員に主体的に参加してもらえるよう工夫している。

point

5

メリハリのある働き方の実現に取り組む

以上のように、仕事と育児の両立を支援していく上では、まず、会社全体として制度の整備や業務の効率化をはじめとする働き方改革を推進していくことが大前提であり、様々な取り組みを行っている。

その一つとして、後方部門を中心としたシフト勤務の多様化が挙げられる。所定労働時間7時間35分は一定として、前後1時間ずつずらすなど、職場の状況に応じてシフト勤務のパターンを柔軟に設定している。

また、変形労働時間制を導入し、長時間労働の是正に向けて職場特性や繁閑に応じた休日数の設定や、週の中でメリハリをつけて働く

ロング・ショート勤務制度を活用している。

必要に応じて、職場慣行も是正している。例えば、以前は売場内のレイアウト変更は営業時間終了後に行っていたが、現在では、営業時間終了後に行うことを前提とせず、長時間労働の削減に努めている。また、残業する場合は、上長と事前に仕事の段取りや優先順位を話し合ったうえで申請するなど、残業時間管理を徹底している。このほか、会議の削減・効率化、資料の削減等、仕事の進め方を変えるべく取り組んでいる。今秋にはテレワーク等の導入もすすめ、時間的制約のある従業員を中心に、働きやすい職場環境を整えていく。

point

3

育児勤務者をマネジャーに登用

育児勤務を利用している社員は、段取りよく仕事を組み立てることで限られた時間を有効活用しているので、概して効率的でパフォーマンスが高く、周囲の信頼も自ずと篤い。職場内で同僚や部下との信頼関係が構築されていると、育児勤務者が帰宅した後をフォローしようという気持ちが生まれ、職場に「任せる、フォローする」という風土

仕事と健康の両立



株式会社クレディセゾン

創立 1951年
本社所在地 東京都豊島区
事業内容 クレジットサービス、リース
ファイナンス、不動産関連ほか
従業員数 3895人 ※2017年7月現在

- ▶ 「お互い様」の企業風土。
- ▶ キャリア開発室・産業医・保健師がチームとして健康管理・キャリア形成に対応。
- ▶ 段階を踏んだキメ細かい復職プログラム。
- ▶ 時短勤務の多様化など、より柔軟な働き方を追求。

point 1 「お互い様」の企業風土

クレディセゾンでは、従来から「病気の治療と就労生活の両立支援」に力を入れており、その取組みはメディアを通じてたびたび紹介されている。同社では女性職員が8割を占めることから、女性が働き続けるための制度設計、例えば短時間勤務や産前・産後休職、

育児休職などについてはいち早く導入されていた。実際、現在、女性の約1割が短時間勤務で働いている。このような中、特別な勤務形態が必要な状況、言い換えれば、制約を持ちながら働く状況は誰にでも順番に起こりうることを社員全員が共有し、「お互い様」

が企業風土として根付いている。また、企業としても、「貴重な人材を失うことなく働き続けてもらう」という方針を堅持している。これらを背景に、傷病のある社員についても、

「働き続ける」ためには何が必要か、制度の枠内でどのように柔軟に対応できるのかを考え、就労支援を行っている。

point 2 人事部、産業医、保健師のチームで健康対策

傷病のある社員などの健康対策は、戦略人事部キャリア開発室、産業医、保健師というチームで対応している。「健康で会社に貢献できることがキャリアを形成する上での大前提」という考えに基づき、キャリア開発室は、長期的な視点から、社員の健康管理とキャリア形成を表裏一体で取り扱っている。傷病者の復職に際しては、産業医の意見を踏まえ、将来のキャリア形成を勘案した適切な部署に配置すべく調整に当たる。他方、

産業医は、専門的な観点から、必要に応じて傷病者の主治医と相談の上、復職の可否に関する考えをキャリア開発室に伝える役割を担う。職場環境を熟知した上でキャリア開発室に的確なアドバイスをすべく、定期的に職場を巡回するほか、社員研修の講師も担当する等、会社に近い存在である。保健師は、復職後の社員に寄り添いながら産業医との間の橋渡しを行う。

point 3 キメ細やかな復職プログラム

復職支援制度の整備は、2000年頃から増加した心身の不調に対応するために、メンタルヘルス対策を本格的に始めたのが契機となり、2008年に「復職支援プログ

ラム」を策定し、運用を開始した。心身の疾患や、治療などの事由で1ヶ月以上休職した社員を対象に、以下のプロセスで復職を支援している。

(ステップ 1) 本人からの復職希望を踏まえ、「復職の目安 14 項目」【資料参照】を

参考に、主治医が会社指定の様式で「復職可能診断書」を作成する。

(ステップ2) 復職希望者が自宅で通常の生活ができているかどうか、復職前2週間分の生活

記録を記入した「自宅課題及び実行記録」を「復職可能診断書」とあわせて会社に提出する。

(ステップ3) 復職希望者は、復職予定の5日～10日前を目安に産業医と面談。産業医は、復職の可否に関する考えならびに復職後の就業上の配慮事項をキャリア開発室に伝達する。その際、産業医は、主治医の診

断を勘案しつつも、職場環境に関する自らの知見を踏まえ、あくまでも当該復職希望者が配属予定の職場における業務に耐え得るかどうかという観点から、客観的に判断する。

(ステップ4) 復職後は、1ヶ月ごとに、産業医による面談や本人及び職場からの状況報告を踏まえて就業上の配慮事項を検討し、原則3ヶ月間フォローアップを行う。時短勤

務で復職するケースが多く、時短解除後も残業や業務制限を行うなど、体調を勘案して徐々に本格的に復職するプロセスを踏む。

point 4

より柔軟な働き方を求めて

傷病者の復職を含む社員の健康とキャリア形成の両立の観点から、同社では、テレワークやフレックスタイム制度など、より柔軟な働き方を追求している。

テレワークは、トライアルで展開中であるが、在宅勤務を用いて、通勤困難な障がい者雇用を実現するなど、さまざまな制約がある社員でも働き続けることが出来る環境に近づいている。また、これをさらに一歩進め、健康やキャリ

ア形成を主眼としつつも、特定の事由を問わず一定期間、短時間勤務を認める制度の導入を予定している。職場の運営に問題が生じないことを条件に、健康増進、自己研鑽等、将来のキャリア形成のために今必要であると考える活動のために時短勤務を認めるということである。このように同社では、柔軟な働き方の選択肢を提示することで、社員のエンゲージメントを高めていく。

復職の目安 14項目

- ✓ 1. 主治医の指示どおり、通院できている。
- ✓ 2. 主治医の指示どおり、服薬できている。
(自己判断で服薬をやめたり、量を減らしていない。)
- ✓ 3. 病状は十分に回復していると感じられる。
- ✓ 4. 不眠はない。(朝スッキリ起きられる。)
- ✓ 5. 働くことへの意欲は十分である。
- ✓ 6. 起床してから夜寝るまでの間の過ごし方は毎日規則正しい。
- ✓ 7. 昼間の眠気がない。
- ✓ 8. 本を読んだり、パソコンを操作しても集中力が続く。
- ✓ 9. 上記8.の後に、強い疲労を感じない。
- ✓ 10. 街中での買い物や電車利用が普通にできる。
- ✓ 11. 自宅で行うこと(読書やPC操作)はある程度できる。
- ✓ 12. 外出して人と会うことが普通にできる。
- ✓ 13. 家族や身近な方が、「病状は回復している」と言っている。
- ✓ 14. 通常業務をこなせるだけの体力がある。



仕事と健康の両立

長時間労働の是正・休暇取得促進



本田技研工業株式会社

創立 1948年
本社所在地 東京都港区
事業内容 二輪車、四輪車、パワープロダクツ
従業員数 21903人

- ▶ 人間尊重の基本理念の下、生き活きと働きやすい職場づくりに注力。
- ▶ 疾病管理のメンタルヘルスに加え、根本対策として従業員の健康度・活力度を向上させる取組みの強化。
- ▶ 深夜勤務時における休息時間確保や休暇取得促進などの取組みを通じて、時間を有効に利用する風土醸成を実現。

*「深夜勤務における休息時間確保」、「休暇取得促進」については、1970年代より取り組み、すでに根付いている内容である。

point 1 「人間尊重」の基本理念

本田技研工業では、「自立」、「平等」、「信頼」を要素とする「人間尊重」を基本理念に掲げ、これがすべての施策の礎となっている。この理念に基づき、従業員一人ひとりが持てる力を発揮できるよう、生き活きと働きやすい職場

環境づくりに注力している。とりわけ、従業員の心のケアに向けては、「オールHonda心の健康づくり」を策定し、①予防教育の徹底、②職場環境改善活動の推進、③ストレスチェックの実施、④相談対応体制の充実と医療機関との

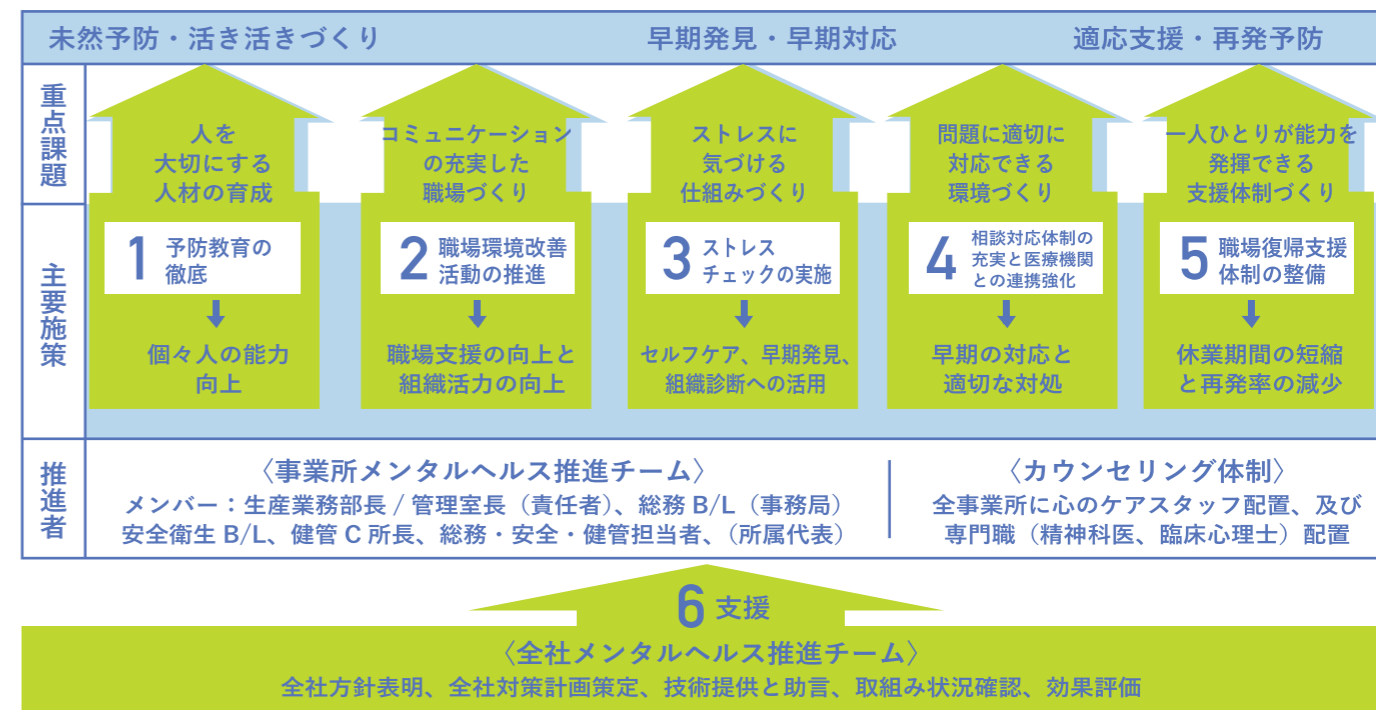
連携強化、⑤職場復帰支援体制の整備、の5本柱を立てている。このほか、1970年代から深夜勤務における翌日出社時間調整ルールや有給休暇カットゼロ運動を展開するなど、

全ての従業員が仕事を誇りに感じ、熱心に取り組む、仕事から活力を得られるよう、人事総務、健康管理、安全衛生の各部門と職場が連携し、推進している。

「オール Honda 心の健康づくり」主要施策

基本姿勢

わたしたちは、人間尊重の理念に基づき、個々の多様性を認め、コミュニケーションを大切にすることを通じて、全ての従業員が仕事に誇りを感じ、熱心に取り組む、仕事から活力を得て生き活きと働ける状態を保つように最善の努力を行う。



point 2 高い復職率を維持する復職支援プログラム（疾病管理）

本田技研工業の特徴の一つに、復職成功率の高さがある。これは、5つのステップを踏まえた細やかな支援プログラムによるところが大きい。
第1ステップ：休業開始時に、連絡窓口を設定し、休業中、1ヶ月に1回程度経過報告を求める。復職には、本人の意欲と努力が大前提となるからである。
第2ステップ：本人の復職の意思を確認の上、主治医に復職可の診断書を受ける。それらを

踏まえ、復職後の業務プランを作成し復職予定先の職場環境を整備する。
第3ステップ：本人と面接を行い、必要に応じて試し出社を経て復職の可否を見極める。判断に際しては、産業医の医学的な知見が重視される。
第4ステップ：復職日を決定。
第5ステップ：復職後も定期的に産業医が面談を行い、フォローアップする。

point **3**

ストレスチェックの活用 (組織健康度・活力度の向上)

5本柱の一つ、ストレスチェックは、2010年に導入し、2014年に調査票を統一した。従業員の回答率は約90%と高く、個々の社員の健康ケアに際しての重要なデータとなっているのみならず、職場環境の改善のためにも有効活用されている。

高いレベルのストレス反応が生じている職場では、対人関係と過度な業務負荷、仕事の裁量の低さ等、明らかな原因があるケースが少なくない。そこで、高ストレス職場に

ついては、産業医をはじめとする健康管理部門が管理監督者（場合によっては所属員）に対しヒアリングを行い、問題点を抽出した上、当該管理監督者の課題認識と解決策を所属員に周知すべく取り組んでいる。また、高レベルのストレス反応が出た職場の環境改善ならびに、個々人のケアはもとより、特段問題がないと思われる職場についても、データを分析することで、さらに働きやすい職場にする方策を立案している。

point **4**

深夜勤務における 翌日出社時間調整ルール

他社に先駆けて独自の労働時間ルールの策定にも積極的に取り組んできた。その一例が、深夜勤務後、翌日の出社時間を調整するルールである。生産現場では、設備トラブル発生時に急遽、深夜時間帯に勤務する必要が生じ得る。こうした突発的な事態に対応した際、次の勤務までに十分な休息時間を確保するために、1970年代に本制度が導入されていた。深夜22時を超えて時間外勤務を行う場合（通常勤務から帰宅後にトラブル対応等で再出社した場合も含む）、翌日の出社時間を調整し休息時間を確保する。翌日の出勤時間、勤務間で確保すべき時間等の詳細は、業務特性を踏まえ、労使間で事業所ごとに決定している。本制度のメリットとしては、①深夜勤務の負担

軽減につながり、メリハリのある働き方や安定的な生活サイクルをつくることのできる、②労使で従業員の働き方を把握でき、キメ細やかなマネジメントが徹底できる点が挙げられよう。平均で毎月約50人に適用され、決算や研究開発の繁忙期は、1ヶ月あたり最大で約90人に適用されている。従業員適用率はごく僅かである。本制度は、長時間労働の抑制というよりも、突発的な事態に対応した際の十分な休息時間確保が趣旨であることから、常に翌日の出社まで一定の休息時間を確保する一般的なインターバル制度とは若干異なる。なお、長時間労働の抑制は、主に労使協定によるキメ細やかな時間管理ルールを設けることで対応している。

一般的なインターバル制度と Honda の翌日出社調整ルールの比較

一般的なインターバル制度	N 日	21:00	8:00	N+1 日		
例 1	勤務	休息 11H		勤務	○ 常に翌日出社まで一定の休息時間を確保	
例 2	勤務	休息 11H		勤務	○	
Honda の翌日出社調整ルール	可能労働時間 21:00	22:00 超過	23:00	10:00	N+1 日	
例 1	勤務	規定なし			勤務	○ 該当せず
例 2	勤務	休息 11H			勤務	○
例 3	勤務	帰宅	勤務	休息 11H	勤務	○

※トラブル発生による再出社

深夜22時を超えた勤務の場合、翌日出社まで休息時間を確保

point **5**

有休カットゼロ運動

新工場の立ち上げなど1960～70年代の多忙な時期に、長時間労働の防止を目的に、有給休暇の取得促進について議論をはじめた。創業者の精神である「よく働きよく遊べ」「人間尊重」が考え方の基盤にあり、有給休暇の取得は本人の意思が基本であるが、取得しやすい環境づくりに向け、有休カットゼロ運

動を開始した。次年度への有給休暇の繰越し限度日数は20日であり、これを超える残日数は消滅する。この消滅をなくすべく、カットゼロを前提に、年度初めに取得計画を立てられるよう各部門に推奨し、その結果、現在ではほぼ100%の有休取得率を達成している。

有休取得実績

	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
有休取得率	100.1%	102.1%	98.9%	106.1%	99.1%	98.9%	100.3%	100.2%	99.1%
有休発生日数	18.6日	18.7日	18.8日	18.8日	18.9日	19.4日	19.3日	19.3日	18.4日
有休取得日数	18.7日	19.1日	18.4日	20.0日	18.7日	19.2日	19.4日	19.4日	18.3日
全国平均	8.5日	8.5日	8.6日	9.0日	8.6日	9.0日	8.8日	8.8日	8.8日

仕事と健康の両立



マツダ株式会社

創立 1920年
本社所在地 広島県安芸郡
事業内容 乗用車・トラックの製造・販売
従業員数 22121人

- ▶ 「産業保健スタッフ」が中心となって全社体制でメンタルヘルスケアに取り組む。
- ▶ ポジティブ視点で進める「げんき診断」。
職場環境の改善につなげ、好事例を共有。
- ▶ コーポレートビジョン実現のために 安全・健康活動を位置づける。

point

1

全社で取り組むメンタルヘルス

マツダでは、会社のトップ自らが参加する全社総合安全衛生委員会を年1回開催し、メンタルヘルスを含む安全健康管理方針を決定する。そこで決まった全社方針を受け、産業医、保健師など産業保健スタッフで構成される「健康推進センター」がチームとして2万人を超える

組織のメンタルヘルス対策に取り組む。センター長を産業医が務める会社も多いが、マツダでは、産業医はチームの一員として医学的な意見を述べ、実際の対策や制度作りは保健師が中心となって行っている。活動の浸透には、保健師による部門担当制（駐在型）の健康相談

や職場訪問など、長い時間をかけた活動の積み重ねの結果、「健康問題は保健師さんに相談する」という文化がつけられてきたことがある。

point

2

ポジティブ視点で進める「げんき診断」

(1) ストレスチェック法制化以前から対応

社会的にメンタル不調者が増え、2000年8月に政府が「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」を発表したことを契機に、マツダの取組みもさらに体系化された。2003年に、社員の心の健康づくりにかかる「ハートフルプラン」を策定し、メンタル不調を訴える社員に対するサポートを展開している。他方、2007年には、労使合同のメンタルヘルス・プロジェクトを立ち上げ、一丸となり網羅的に対策を検討した。その活動の一環として、スト

レスチェックが労働安全衛生法で義務化される以前から「げんき診断」と称し、社員全員を対象とした「職業性ストレス簡易調査票」を活用したストレス診断を開始した。

また、「安全と健康はブランドそのものである」という認識の下、個別ケアに止まらず、全社で災害ゼロ、メンタル休職ゼロを目標に、「ワンマツダいきいき職場づくり運動」を展開。「いきいき職場」を実現すべく、ストレスチェックが法制化された現在も、調査票を「新職業ストレス簡易調査票」に変更し、継続実施している。

(2) 「げんき診断」を職場環境改善に活かす

「げんき診断」は、ストレスに関する質問票（選択回答）に社員が記入し、それを分析することで、個々の社員のストレス状態ならびに社員のストレスに伴う各職場のリスクを調べることを目的としている。マツダでは、「メンタルリスクの見える化」、「個人のセルフケア能力の向上」、「職場の自主改善活動の推進」を掲げており、診断結果は高ストレス者のケアのみならず、職場環境の改善にも活用している。具体的には、
① 診断結果を部長以上ならびに各本部のメンタルヘルス推進リーダーに公表する
② 全職場において、診断結果を踏まえた業務改善

のあり方を検討の上「安全衛生健康防火交通推進計画」に盛り込み、その実現に取り組む
③ 総合健康リスクもしくは職場リスクが高いと診断された職場については、上記計画に加え、リスクを低減するための計画を策定し、げんき診断事務局に提出、「健康推進センター」が参画する検討会で計画の実施方法等についてアドバイスすると共に、保健師による当該職場へのヒアリング等を通じて、定期的に改善状況をフォローする。
④ このようにPDCAを回すことで、次年度のげんき診断の結果向上につなげる。
上記改善への取組みは、各職場に主体性を持って実施してもらえよう、仕組みに落とし込んでいる。

(3) 全職場で対応、好事例を共有

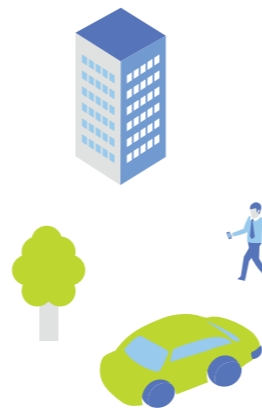
当初は、総合健康リスクや職場リスクが高い職場のみを改善の対象としていたが、この場合「ストレス対策がストレスになる」という状況に陥りかねない。また、問題のない場合は何もしなくても良いと安易に考えがちとなる。そこで、上記の通り、データの良し悪しに関わらず、「いきいき職場」を目指し、すべての職場が参加する形で改善に取り組むこととした経緯である。この過程では、高リスク職場の呼称を「要改善職場」から「改善支援対策職場」に変更し、欠点を振り返るのみならず、強みを伸ばす方策を検討するようにした。また、全ての職場において、幅広い視点で職場環境を確認し、できるところから改善していく全員参加型の職場環境改善とコミュニケーション活動である「職場ドック」を実施し、好事例を「健康推進センター」のウェブサイトや管理者通信で発信・配信している。また、好事例を共有し、活動の理解を深める場として、毎年10月に「いきいき職場づくり大会」を開催し、優良職場表彰や講演会の開催を健保共催で行うなど啓発を進めている。好事例としては、

①職場で「わいがやミーティング」を実施し、社員に現状を確認したところ、上司・同僚に相談できず、業務を抱えている状況が浮きぼりになった。そこで、チームの所帯を小さくすることで、リーダーの目が届きやすくなった。同時に、業務の方向性の摺り合わせのミーティングを週一回チームリーダーとマネージャーで行うことで方向性のずれが少なくなった。

②職場メンバーの若年化によりスキル不足が進行し、業務が特定の人に集中してしまう傾向があり、結果として同僚や上司のストレスが高くなっていた。そこで、チーム体制を業務別から技術別に変更し、サブリーダーを置いたところ、若年者が相談しやすくなった。また、チーム別業務状況を毎月確認するようにし、負荷の高いチームの業務サポートを指示できるようにした。

等が挙げられている。

以上のように、ストレスチェックの分析結果を、職場の活性化のために使用するというポジティブな目的で活用するスタンスは、ストレスチェックをげんき診断と呼称していることから伺える。



マツダにおけるメンタルヘルス対策

活動の変遷	1960	1970	1980	1990	2000	2005
姿勢表明					●03 マツダハートフル宣言 ●マツダハートフルプラン策定	●07 労使合同プロジェクト
復職	●68～	復職審査（外部精神科医師）				●07 休復職者支援拡充
相談体制	●68～	嘱託月2回	→	専門医専属・産業医による面接		
			●88～	保健師による職場巡回相談開始		
ラインケア			●88～	第1期ライン教育（基礎知識→積極的傾聴）		●08 本部メンタルヘルス推進リーダー体制
			●99～	第2期ライン教育（リスク管理、傾聴、事例対応、復職）		
セルフケア			●86～	自律訓練等	●01～ マツダヘルスナビ	●08～ 第3期ライン教育 ●10～ セルフケア研修
快適職場づくり			●85～	JMI調査等の実施（モデル職場）		●08 げんき診断 展開 ●15～ 職場ドック ●16～ ことばの花束活動
			●98～	ことばの花束活動		
			●01～	健康講演（年1回）		

- ・1960年代から疾病管理を中心としたメンタルヘルス活動を開始
- ・2007年 労使合同メンタルヘルスプロジェクトを立ち上げ、網羅的な活動に着手

point

3

安全・健康はコーポレートビジョン

社員の健康を守るためには、個別社員のケアをするだけでも、個別の対策をバラバラと立ち上げるだけでも不十分である。事業活動と安全・健康は表裏一体であると考え、社員が自立的に進められるようなツールを開発し、いかに仕組みづくりに落とし込めるかが重要な

ポイントである。「げんき診断」も活動のひとつであるが、全てではない。全社員が参加する形で組織を動かす仕組みをつくり続けることで、マツダのコーポレートビジョンそのものの中に安全・健康が位置づけられるに至っている。

テレワーク等の柔軟な働き方

NEC
NECネットエスアイ

NEC ネットエスアイ株式会社

創立 1953年
本社所在地 東京都文京区
事業内容 ネットワークソリューション事業
従業員数 7572人(連結)

- ▶ テレワークの基盤となる オフィス改革。
- ▶ ICTと働く環境を融合した テレワークの導入。
- ▶ IoTやAIの融合による 知の共有・共創の仕組みづくり。

point 1 ICTと働く環境の融合

NECネットエスアイは、通信工事会社として設立以来、通信システムをはじめ、国内・海外の幅広い通信インフラの構築・保守・運用を担い、現在は、ICT(情報通信技術)を活用した様々なシステム・サービスを提供している。同社では、全従業員を対象としたテレワークの導入など、ICTと働く環境を融合した場所や時間帯にとらわれない働き方改革により、労

働時間とパフォーマンスを確保した生産性向上とイノベーション創造に取り組んでいる。

わが国では、少子高齢化による労働力人口の減少や、育児・介護など働き手の環境変化により、労働力の確保が喫緊の課題となっている。NECネットエスアイでも同様の課題に直面しており、2025年度にかけて従業員は5%減少し、育児短時間勤務者は9%増加、さら

には、団塊世代の75歳到達を機に介護に携わる従業員の増加など、投入可能な総労働時間が大きく減少するリスクがあった。加えて、育児・介護離職によるスキル・経験を有する中核社員の喪失リスクも懸念された。そこで、同社では、自社の強みであるICTを活用し

たテレワークの導入を通じて、育児・介護による逸失労働時間を補い総労働時間を確保すると共に、業務プロセスの見直しをはじめとする効率化を進めるなど、よりパフォーマンスの高い働き方を追求した。

point 2

テレワークの基盤となるオフィス改革

2007年より、効率的・創造的に働くことを目的としてノーペーパーワークの推進やフリーアドレスの導入といったオフィス改革にいち早く取り組み、2010年の本社移転を機に、これらテレワークの基盤となるオフィス改革を全社展開し、取組みを加速させた。

- **どこでも紙なしで働く環境**
会議資料の紙配布をなくし、データでプレゼン。その場で修正し関係者に共有する。
紙を使わなくても仕事がしやすい **34%UP** 距離を意識せず働ける **33%UP**
- **すぐに集まりチームワークできる環境**
すぐに集まりディスプレイやプロジェクトで情報を共有しコラボレーションワークへ発展。
さまざまなメンバーでコラボワーク **45%UP**
- **セキュアにどこからでも業務ができるシンクライアント環境**
業務内容にあわせて、働く場所を選びやすい **57%UP**

NECネットエスアイのオフィス改革

point 3 在宅勤務をはじめとするテレワークの実証実験

働き方のニーズは、オフィス内から場所を越えた働き方へと広がっていった。まず、育児中の社員を対象としたアンケート結果を踏まえ、2015年1月よりテレワークの実証実験を開始した。逸失労働時間を補うこと、ワークライフバランスを実

現することを目的として、この実験で1日単位での在宅勤務を導入した。2016年11月からは、在宅勤務に加え、サテライトオフィスの活用などスマートワークの実現に取り組んだ。対象範囲も介護中の社員やフルタイム社員に拡大し、半日単

育児や介護の都合にあわせ、業務と生活の時間を柔軟に組める在宅勤務をサポート!

<p>9:00 17:00</p> <p>業務 プライベート</p> <p>9時-17時で縛られず、トータルで業務時間を管理する柔軟なワークスタイル</p> <p>トータルで8時間</p> <p>業務 プライベート 業務 プライベート 業務</p>	<p>育児中の社員の場合</p> <p>業務の合間に家事や育児ができるから、短時間勤務からフルタイムへ復帰できる。</p>	<p>介護中の社員の場合</p> <p>介護をしていると時間の融通が利かない。隙間時間で業務をこなせるから負担が減る!</p>
--	---	---

仕事と生活の時間を自律的に配置できる働き方

位や時間単位での取得など、柔軟な利用を認めた。その他、(育児・介護や行政手続といった)プライベート時間を挟んだ断続的な勤務を認め、仕事と生活の時間を自律的に配置できるフレキシブルなワークスタイルを推進した。サテライトオフィスの活用は、移動の効率化など時間の有効活用に加え、地震や災害時に事業継続を可能にするBCP対策としての効果も期待される。

実証実験後のアンケート評価では、利用者の82%が「ワークライフバランスの充実」を、77%が「通勤に関する負荷軽減」を実感し、上司の

約80%が「部下のモチベーション向上」を実感したと回答した。テレワークによる効率的な働き方は、ワークライフバランスの実現だけでなく、働く従業員のモチベーション向上にも寄与することがわかった。一方、労使一体となった課題の洗い出しでは、フィールド保守や現場工事など、業務の切り出しや物理的に現場以外での業務が困難な職種においては、テレワークの適用が困難なものの、営業やSE、内勤型スタッフ等の職種では、テレワークを活用することにより、より業務効率を高めることが確認された。

さらに、全従業員を対象とした説明会を40回も実施するなど、従業員の理解促進に努めた。

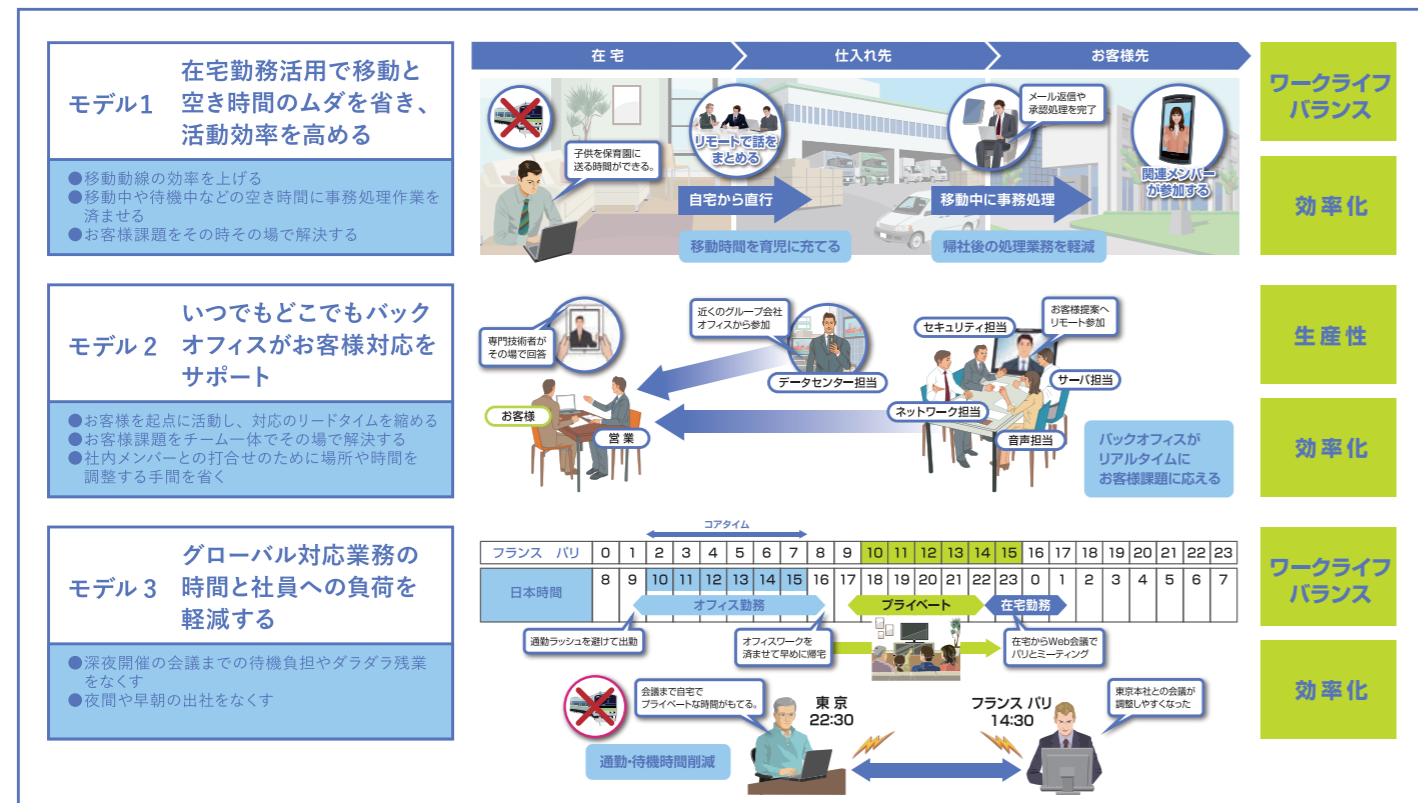
- ✓ 業務時間が分散しても、キメ細かく勤怠を取得できること
- ✓ 勤怠だけでなく、業務の進捗や成果を管理できること
- ✓ 業務計画を承認された者だけがテレワークできること
- ✓ オフィスワーカーとの連携を促すツールとの親和性が高いこと
- ✓ テレワーカー自身にもセルフマネジメントを求めること

勤怠管理の運用と仕組みの考え方

point 5 「TeleworkWatch」による業務時間の見える化

在宅勤務などをする社員の勤怠情報をキメ細かく把握できる管理ツールとして、「TeleworkWatch」を独自開発した。具体的には、Microsoft社の「Skype for Business」の在席(プレゼンス)情報に基づき、業務時間を見える化し、勤怠ログデータはEXCEL・PDF・CSV形式で出力・保存、従来システムへの入力やインポートなどの二次活用もできるように

なっている。その他、「Skype for Business」をはじめとしたコミュニケーションツールの活用を通じて、当初懸念された上司やチームメンバーとのコミュニケーションを円滑に実現することができた。これらシステムを活用した営業提案のバックアップにより、顧客対応スピードの向上や提案内容の質を高めることに繋げることができた。また、シंक

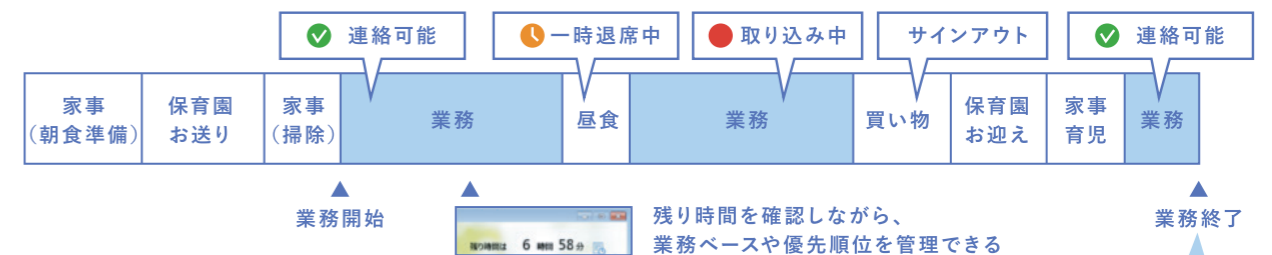


テレワークを活用した働き方改革の事例

point 4 さらなるテレワークの普及に向けて

一般的にテレワークが普及しない原因として、プロセスやチームワークを重視する日本型のワークスタイルが考えられる。「目が届くこと=マネジメント」という文化から、上司部下と

もに評価への不安やサービス残業に対する懸念があり、制度を利用する上での障害となっていた。これら課題を解消するため、労使一体となった課題の洗い出しやルール作りに取り組んだ。



The screenshot shows the Skype for Business presence interface with a legend for status: 連絡可能 (Green), 取り込み中 (Red), 応答不可 (Yellow), 一時退席中 (Yellow), 業務時間外 (Orange), 退席中表示 (Grey), オフライン表示 (Grey), 状態のリセット (Grey), サインアウト (White), 終了 (Grey).

Below the legend, it says: 「参照する在席プレゼンス情報の一覧。それぞれのステータスごとに、表示された時間を記録。」 (A list of presence information to be referred to. Record the displayed time for each status.)

The main interface shows a report titled 「確認として勤怠ログをデータで出力」 (Output attendance log as data for confirmation). It displays a date (2017年6月24日) and a table of presence status changes:

ステータス	就業時間1	就業時間2
連絡可能	06:25:21	08:00:00
取り込み中	01:34:39	02:10:17
応答不可	02:10:17	03:30:00
一時退席中	01:19:43	03:30:00

On the right, it indicates: 「ローカル HDD 勤怠データ出力、保存 (Excel, PDF)」 (Local HDD attendance data output, save (Excel, PDF)).

Skype for Business のプレゼンス機能と連動した勤怠の自動取得

クライアント端末（仮想デスクトップ環境）の活用により、オフィスにいる時と同様の環境でセキュリティリスクを最小限にしつつ業務を

行うことができるなど、場所の制約を受けない効率的な働き方を実現した。

point 6 全従業員を対象としたテレワークの本格運用

過去 10 年間にわたって取り組んできたオフィス改革や、2015年からのテレワーク実証実験等の成果をノウハウとして取りまとめ、2017年7月より、原則全従業員を対象としたテレワーク勤務の本格運用を開始した。利用頻度や利用時間の上限を設けず、自宅や実家、全国約100カ所のサテライトオフィス（現在は営業部門のみ）

での勤務を可能にした。さらに、1日の成果目標の事前設定・上司承認とテレワーク勤務後の成果報告を義務付け、各人の成果が明確に把握できる仕組みとした上で、オフィス勤務時と同一指標で評価することとした。

また、政府が推進する「テレワーク・デイ」では、当日朝開催した常務会において、社長を含む半

概要（種類）	●終日利用だけでなく、半日利用・時間利用の柔軟に活用が可能 ●在宅 / (サテライトオフィス利用) モバイルワーク / オフィス勤務の併用可
対象	全社員
利用制限	利用回数、利用時間の上限なし
就業時間	7:00~21:30 の間で 7.75H 就業（始業 / 就業は 8:30~17:15 を基本とする） ※育児・介護等の場合は 21:30 以降の就業も認める
就業場所	自宅、実家、自社拠点、契約サテライトオフィス（2017.5 末全国約 100 箇所）
勤務時間把握	テレワークウォッチ（独自開発）にて勤務時間把握 ※Skype for Business のプレゼンス履歴による客観データ+本人申告による定性データにて管理
目標設定・評価	オフィス勤務時と同一指標にて評価 ※事前に1日の成果目標、テレワーク勤務実施後に1日の成果報告を義務づけることで、デイリーにて個人の成果を把握

テレワークの制度内容



「テレワーク・デイ」に実施した常務会の様子

数以上の役員が臨場感のあるICTシステムを使い、自宅や別拠点から会議に参加する新たな試みにも取り組んでいる。経営トップ自らがICTと

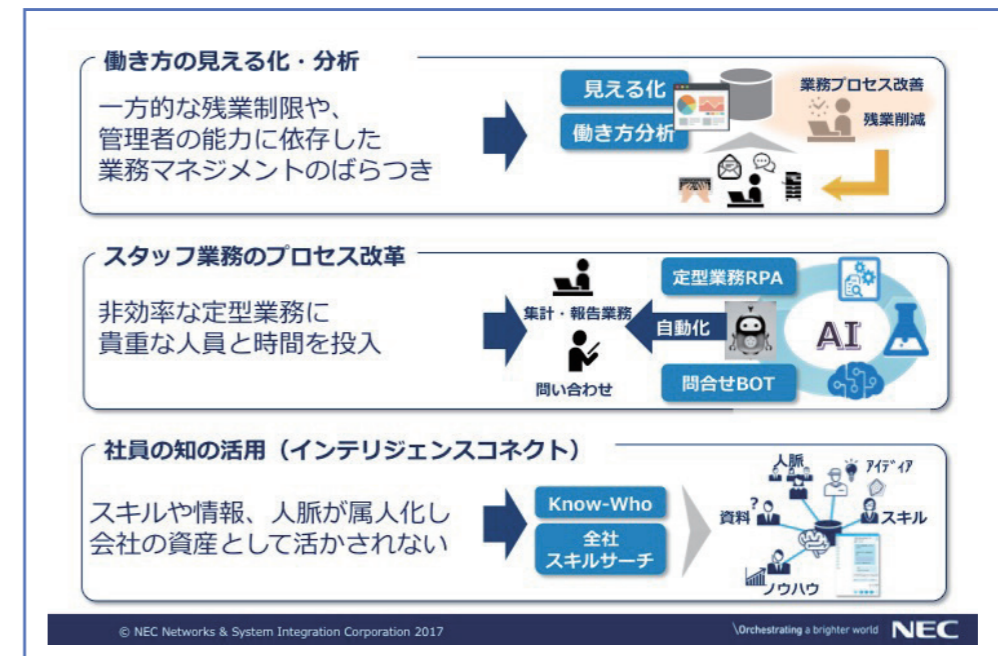
働く環境を融合した働き方改革の実践は、社内での制度利用を促進する効果も期待できる。

point 7 生産性の向上に向けて

目指すべき働き方改革は、チームや組織のマネジメントを通じた残業削減と生産性向上である。「生産性=労働時間 × 労働の質」であり、付加価値の低い業務や待機時間を発生させないマネジメントにより労働の質を高めていく必要がある。また、隠れ残業や持ち帰り残業とならないよう、定時退社促進やフロア消灯だけでなく、業務の集中やボトルネックを把握・解消していくことも求められる。これらを実現するため、同社では、2017年の働き方改革として3点の取組みを掲げている。

1点目は、働き方の見える化・分析である。会社の一方的な残業制限や管理職の能力に依存した業務マネジメントのばらつき

スの効率や生産性を阻害するボトルネックを分析し、生産性向上や長時間労働の是正を図る。2点目は、スタッフ業務のプロセス改革である。AIを活用した問い合わせの自動対応やRPA (Robotic Process Automation) を活用した定型業務の自動化により、人員と時間の有効活用を図る。3点目は、社員の知の活用 (インテリジェンスコネク) である。社員の持つスキルや情報など属人化している会社の資産を見える化し、品質向上や業務スピードの向上を図る。NEC ネットズエスアイでは、今後もIoTやAIを融合した知の共有や共創の仕組みづくりを通じて、生産性を高め、イノベーションを創発する新たな働き方にチャレンジしていく。



2017年の働き方改革の取組み内容

テレワーク等の柔軟な働き方

SUNTORY

サントリーホールディングス株式会社

創立 1899年
本社所在地 大阪府大阪市
事業内容 飲料・食品関連事業、健康食品・外食・サービス他関連事業、酒類関連事業
従業員数 38013人（連結）

- ▶ 時間と場所の制約を受けない **ワークスタイル革新「S流仕事術」**。
- ▶ **働き方改革推進リーダー** を中心とした主体的ボトムアップ活動。
- ▶ ノウハウが見える化した **働き方改革ナレッジサイト「変えてみなはれ」**。

point 1 | サントリーの働き方改革

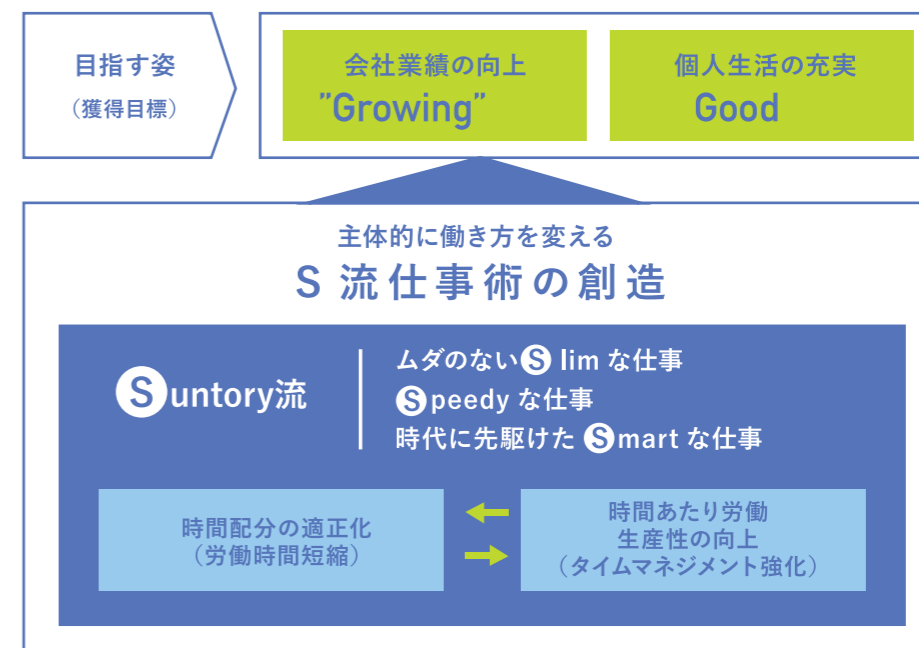
サントリーでは、事業のグローバル展開など取り巻く環境が大きく変化している。このような環境下において持続的成長を実現するためには、付加価値の創出による競争力強化が不可欠である。同社では、働き方改革を競争戦略と位置づけ、「メリハリ」、「濃く働く」、「ワークライフバランス」の実現に向けた取組みを推進している。

時間と場所の制約を受けないワークスタイル革新「S流仕事術」や、定量面だけでなく定性面に着目した「働き方ナカミ改革」など、社員一人ひとりが働き方改革に主体的に取り組む環境整備や風土醸成を行っている。

point 2 | ワークスタイル革新～S流仕事術～

主体的に働き方を変え、「時間配分の適正化」と「時間あたり労働生産性の向上」を好循環させることは、会社業績の向上と、それを支える社員の生活の充実に繋がるとの考えから、ワークスタイル革新「Suntory流（S流）仕事術」に取り組んだ。「ムダのないSlimな仕事」、「Speedyな仕事」、「時代に先駆けたSmartな仕事」である「S流

仕事術」の創造に向け、「制度構築」、「IT活用」、「風土醸成」の指針の下、時間と場所の制約を受けない働き方の実現に取り組み、社員一人ひとりが自らの働き方を主体的に考え、行動する自律的な風土を醸成した。制約を最小化することで年齢や性別、国やハンディキャップを超えた多様な人材の活躍推進にも繋がり、新たな価値創造も期待できる。



ワークスタイル革新「S流仕事術」

(1) 制度構築

～テレワークとフレックスタイムの見直し～

時間と場所の制約を最小化するため、既存制度を見直し新たな制度構築を行った。具体的には、自宅限定であった在宅勤務制度を、所属長の許可を受けた場所であればどこでも働けるテレワーク制度に拡張した。週1日だった上限回数も、週営業日の半分以上の出勤を条件に緩和し、取得単位も1日から10分に

細分化するなど、フレキシビリティを極限まで高めた。また、フレックスタイム制度も部署単位から個人単位とし、コアタイムの撤廃やフレキシブルタイムの拡大など、個人の都合に応じて時間を有効かつ効率的に活用できる仕組みとした。一方、単に制約を取り除くだけでなく、深夜時間帯（22：00～5：00）の勤務を禁止するなど、働き過ぎを防止する仕組みづくりも並行して進めてきた。

これら制度構築により、例えば、育児・介護など時間制約のある社員が、保育園や介護施設への送迎前1時間を活用して自宅で仕事をしたり、夕方の家事・育児を済ませた後に企画書を作成するなど、日中の足りない就業時間を補う柔軟な働き方が可能になった。時間制約のある社員もフルタイムの就業が可能となり、成果をあげることができるため、キャリアの継続に

加え、社員のモチベーション向上や時間制約のある社員の活躍推進にも貢献している。また、時差のある海外法人との電話会議は夕食を済ませた後で自宅から参加する、外出時はサテライトオフィスの利用やモバイルワークにより、移動時間を削減するなど、働き方にメリハリをつけることで、社員個人のワークライフバランスの推進にも寄与している。

		ビフォー	アフター
フレックスタイム制度	適用単位	部署単位	個人単位
	コアタイム	11:00-14:50	なし
	フレキシブルタイム	8:00-20:00	5:00-22:00
在宅勤務制度	日数	週1日（上限2日）	1週間の営業日のうち半分以上出勤するばよい
	取得単位	1日	10分
	勤務場所	自宅	所属長に事前申告して承認を受けた場所

時間と場所の制約を最小化するための制度変更

2) IT活用～サービス残業や情報漏えいの防止～

テレワークの拡大やフレックスタイムの見直しにあたっては、社内からもサービス残業の温床や情報漏えいのリスクを懸念する声もあがった。同社では、ITを活用した環境整備によりこれら懸念を払拭した。例えば、パソコンへのアクセス時間を見える化し、客観データに基づく労働時間の把握を進めた。部下本人の自己申告と客観データに一定時間の乖

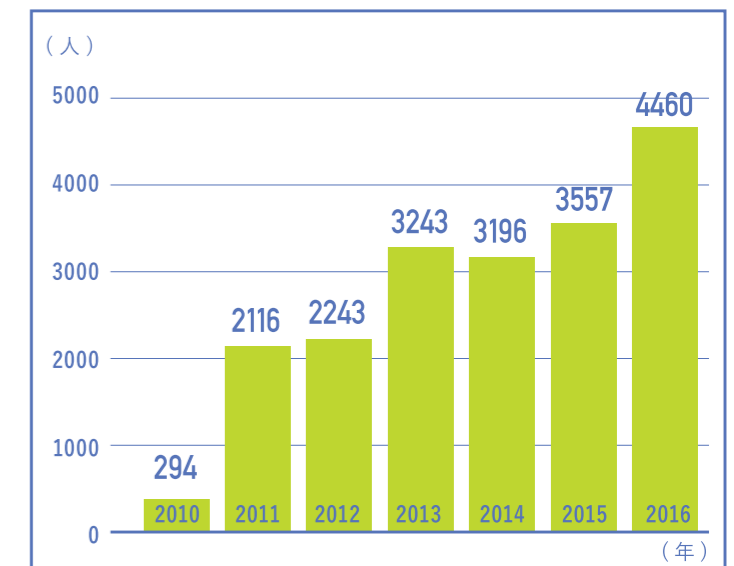
離があれば、上司・部下間で確認を行い、サービス残業を防止する。また、自宅等にて私有のパソコンを使用してテレワークを行う場合は、シンクライアントを採用し、パソコン本体に機密情報が残らない仕組みとすることで情報漏えいのリスクを低減した。その他、チャットやテレビ会議システムの導入など、機動的に働けるコミュニケーションツールも整備したことで円滑な業務遂行を実現した。

(3) 風土醸成～管理職の率先垂範～

2007年より育児・介護を対象とした在宅勤務制度を導入したが、当初の利用者数はごく僅かであった。制度を構築するだけでなく、社員の意識や職場風土を変えていく必要があった。

そこで、テレワーク制度の対象を全社員に拡大した上で、効率的な活用事例を示し、管理職に率先垂範を呼びかけた。管理職自らがテレワークを積極的に利用し、制度への理解を深めたことで職場全体に利用しやすい風土が醸成された。また、職場から離れたテレワークだからこそ、部下とのコミュニケーションのあり方や、従来のマネジメントスタイルを見直すきっかけにもなった。結果として、2010年は294名だった利用者数が16年には4460名まで増加し、今年7月24日の「テレワーク・デイ国民運動」の際にも、台場事業所勤務者の1000名超（8割超）の社員が、

テレワーク等を活用し8時～10時に出社しないなど、定着が図られている。また、テレワークの促進と並行し、電子化など紙媒体の削減にも取り組み、キャビネット等の省スペースも進めている。このように、S流仕事術の創造に向けた時間と場所の制約の最小化は、多様な人材が活躍できる環境を整備し、自律的に働き方を決める風土醸成を進展させた。



テレワーク利用者数の推移

point

3

定性面に着目した働き方ナカミ改革

S流仕事術以外にも、経営トップ自らのメッセージ発信や取り組みへのコミットメントに加え、部署毎の目標立案をはじめ、現場の具体的取り組みも推進した。また、施策の効果検証や組織の実態把握のため、社員意識調査や労使協議会等を通じて、チェック・アクション機能を強化し、PDCAの徹底を図った。社員意識調査では労働時間に関する項目はいずれも上昇しており、社員の受け止めはポジティブなものであ

った。さらに、2016年の総労働時間は対前年で51時間削減と、大幅な改善も見られている。

一方、定量面への意識が高まるが故に、年休取得といった数値目標の達成が目的化され、定性面（＝働き方のナカミ）の取り組みに課題があることも顕在化した。そこで、2017年を「働き方ナカミ改革元年」と位置付け、3点の重点活動の下、意識改革だけでは達成できない生産性向上に取り組んでいる。

(1) IT活用を軸としたBPRの更なる推進

「BPR」とは、「Business Process Re-engineering」の略であり、既存の業務内容や業務フローを見直し、生産性を向上させることを指す。サントリーでは、高性能 TV 会議システムを段階的に増やすことで、遠距離コミュニケーション

の変革に取り組んだ。Face to Face による会議と同等の環境が整備されれば、移動時間を解消し、創出された時間で新たな仕事をすることができる。2017年上期の出張費は国内分・海外分いずれも前年から改善しており、移動コストの削減にも繋がった。

(2) 働き方改革推進リーダー制の導入

「全ての部署で、主体的に、働き方ナカミ改革が推進されている状態」を実現するため、サントリーではグループ12社全部署を対象に「働き方改革推進リーダー制度」を導入し、約400名を選任した。その役割は、現場目線で課題を見つけ出し、解決に向けた対策を提言・実行することである。全国でのべ24回の説明会を開催し、制度への強いコミットメントを醸成してきた。各部署を巻き込むことで、社員一

人ひとりがやらされ感ではなく、当事者意識をもって主体的に取り組んでもらう狙いがある。リーダー要件は、部署全体に影響力を発揮できる人材とし、ボランティア活動ではなく、職場全体を変革する重要な業務と位置づけ、本人の業務計画書に記述する。次世代リーダーを育成する側面もあり、トップダウンに加え、これらボトムアップの取組みも推進することで、働き方ナカミ改革を加速させている。

■17年に実現したい職場の状態

全ての部署で、主体的に、働き方改革が推進されている状態

- > 部署方針・活動プランが全員で共有され、全員で実行している状態
- > 実施状況や進捗のPDCAサイクルがしっかり行われている状態

■リーダー要件

部署全体に影響力を発揮できる方（発揮を期待している方）

- > 目安として、CL・LR・TVI～G1
- > 10名に対して1名を目安に選出（課単位の選出も可）

■推進リーダーの役割

現場リーダーとして、働き方のナカミ改革を推進

- > 現場目線で課題を見つけ出し、解決に向けた対策を提言・実行する
- > 部署の全員が、部署全体が、当事者意識を持ち、取り組んでいる状況を作る

働き方改革推進リーダー制度概要

(3) 働き方改革ナレッジサイトによる ノウハウの見える化

働き方ナカミ改革を進めるためには、ノウハウの蓄積と展開が必要である。各部門で蓄積したノウハウを見える化し、会社全体で共有するため、働き方ナレッジサイト「変えてみなはれ」を開設した。各部門のノウハウを「ナレッジ」と称し、誰でも自由に「変えてみなはれ」に投稿することができる。また、「変えてみ

なはれ」に投稿されたナレッジから、半期に1回、「変えてみなはれ大賞」を選出し、新浪社長自ら表彰する。また、各部署で立案した目標も「変えてみなはれ」で全てオープンにするなど、透明性を高め各部署の取組みを促す工夫も行っている。この他、働き方改革に関連する社内外のニュースを発信することで、部門の働き方ナカミ改革をサポートし、付加価値創造による競争力強化に繋げている。



「変えてみなはれ」のイメージ



テレワーク等の柔軟な働き方



株式会社常陽銀行

創立 1935年
本社所在地 茨城県水戸市
事業内容 銀行業
従業員数 3281人（単体）

- ▶ 2017年1月より、育児短時間勤務制度を利用する従業員を対象に在宅勤務制度（テレワーク）を試行導入。
- ▶ タブレットの活用など、「紙文化」を改善することで業務効率化とサービス向上を実現。

point

1

人材確保と業務効率化を目的とした働き方改革

労働力人口の減少が見込まれる中、地域経済を活性化させるためには、意欲と能力のある人材が高いモチベーションを保ちつつ、長く働き続けることができる環境を整備していく必要がある。茨城県を中心に事業展開する常陽銀行では、仕事と家庭の両立などワー

クライフバランス推進の観点から、2017年1月より、育児短時間勤務制度を利用する従業員を対象に一部業務の在宅勤務制度（テレワーク）を試行導入した。

銀行は女性行員の働き手が多く、子育てを理由に離職するケースもある。在宅勤務な

ど柔軟な働き方を可能にすることで、経験豊かな行員の離職防止などにつなげていく狙いだ。常陽銀行では、従来から約700台の業務用タブレットを全店舗に導入し、業務の効率化を進めており、これらタブレットを有効活用することで在宅勤務を可能にした経緯がある。日数制限は設けず、必要に応じてその都度申請することで、子どもの急病時など、

機動的に対応できる仕組みとした。

このほか、短時間勤務ならびに在宅勤務だけでは就労継続が困難な場合も想定されるため、行員からパートタイマーへの転換制度も整備している。子育てが一段落すれば、再び行員として復帰することが可能であり、キャリアが途切れない環境づくりと同時に働き手のモチベーションを高める効果が期待されている。

point

2

在宅勤務で育児短時間勤務者に柔軟な働き方を提供

在宅勤務制度の対象者は、育児短時間勤務制度を利用している約50名の従業員のうち、資産運用など渉外活動を行う営業担当者としている。9:00-16:00の時短勤務者の場合、8:00-9:00と16:00-22:00が在宅勤務可能な時間帯であり、長時間労働防止の観点から、22:00以降の深夜時間帯の勤務は禁止している。労働時間は、タブレットへのログイン時間を用いた客観データで管理し、家事等で業務を行っていない時間帯は必ずログアウトするよう運用を徹底している。これらログ情報は月2回に分けて本人にフィードバックし、働き方の見える化と意識啓発を促している。また、銀行業務の

性質上、顧客情報等の取扱いには細心の注意を払う必要があるため、以下の運用ルールを徹底している。

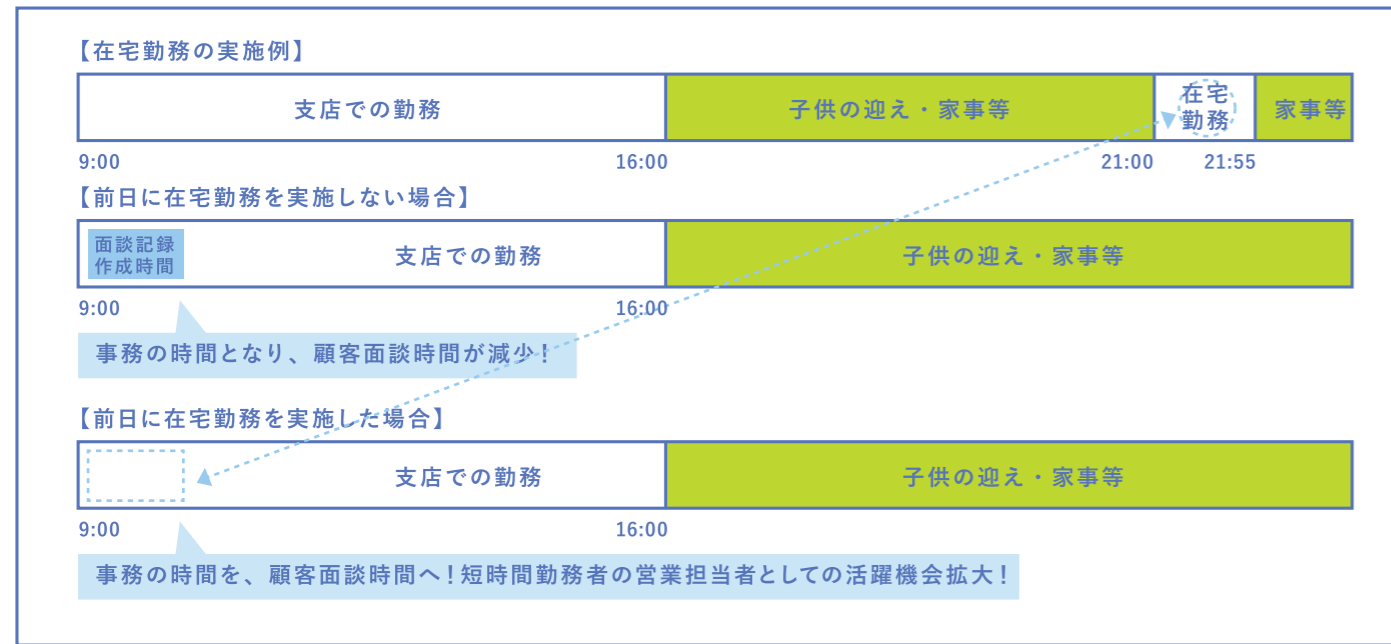
在宅勤務の運用ルール

- ✓ 1. 業務専用タブレット以外は使わない。
- ✓ 2. 勤務場所は自宅に限定し、外出先等での作業は認めない
- ✓ 3. 対象業務は顧客との面談記録や業務日報作成等に限定する。
- ✓ 4. 外出先から直接帰宅し、在宅勤務を行うことを認めつつも、顧客から書類等を預かった場合は、必ず職場に戻って保管する

同制度は、保育園に子供を迎えに行くため、16:00以降は勤務ができない行員がいたとしても、その日のうちにやるべき業務を止めることなく、自宅で処理することで円滑に業務を遂行することができるメリットがある。例えば、

これまで支店で作成していた面談記録や日報も、帰宅後の育児や家事の合間を使って作成すれば、翌朝、出勤と同時に顧客との面談等、自宅ではできない業務に取りかかることができ、生産性の高い働き方を実現できる。

【在宅勤務の運用モデル】



試行開始後、「自宅で集中して面談記録や計画策定に取り組めるため、面談記録1件あたりの処理時間が短縮できた」、「時間に追われることなく、落ち着いて面談計画を作成できるため、計画の質を高めることができた」といった利用者からの意見に代表されるように、効率的な働き方や生産性向上に繋がっている。

在宅勤務は一般的に、「職場にいないため、業務の進捗状況を把握できない」といった懸念の声が上がりやすいが、常陽銀行では、出勤を原則とし、当日の時短勤務の時間中に終えることができなかつた業務に限定しているため、管理職からマネジメントの難しさを指摘する声もなく、適切な運用が図られている。

point 3

タブレットを活用した業務改革の推進

タブレットの導入は在宅勤務のみならず、業務の効率化そのものにも貢献している。銀行の業務は従来「紙文化」であった。すなわち、顧客が用紙に記入した内容を行員が再度パソコンで打ち直す形の手続きを行ってきたが、顧客が店頭のタブレットで入力した内容をホストシステムに反映させることで、手続きを完結する方法に移行し、顧客の利便性向上や待ち時間の短縮、事務の省力化に繋がっている。

また、高齢顧客への資産運用商品の販売時には上席者の同席が必要となる場合がある。従来は、担当者が顧客を訪問し商品の説明等を行い、契約手続の段階で担当者の上席者の2名が再度訪問して面談するという手法をとっていた。タブレットを活用した業務改革により、契約手続の段階では担当者1名のみが顧客を訪問し、支店にいる上席者はTV電話を利用し顧客面談を実施することで

効率的な働き方を実現した。

このほか、同行では、部署間の電話による問い合わせを減らすことで時間を効率的に使うことも心掛けている。例えば、融資審査部ではイントラネット上にQ&Aのサイトを設け、質問事項はサイトへの書き込みで行うこととしている。午前中に書き込まれた質問に対して、その日の午後までに融資審査部が回答するこ

とで、各部門からの同じ質問をその都度電話で個別回答する手間が省けると同時に、問い合わせに関するデータを蓄積できるという効果も見られた。

このように、常陽銀行では、顧客の利便性を向上させると同時に、業務の効率化、すなわち、行員の利便性も向上させることで働き方改革を推進している。

point 4

今後の働き方改革

現在の在宅勤務制度は、育児短時間勤務者に限定した運用であるが、今後、介護を事由としたニーズがあった場合には対応を検討していく。その際、育児は比較的若年層の担当者に多いのに対し、介護は中高年層の管理職に多いことが想定されるため、タブレットによる面談計画や面談記録の作成等、現在認めている業務や働き方だけでは、管理職の業務に対応することはできない。他方、在宅勤務の対象者や対象業務の拡大に向けては、自宅において会社と同様のシステムを利用可能とする場合のセキュリティ管理上の問題等、検討しなければならない課題も少なくない。特に、機密性の高い情報を取り扱う銀行業務においては、効率化とセキュリティ管理の両者をバランスよくコントロールしながら、働き方改革を進めていくことが重要である。

その他、拙速な働き方改革の推進は行員の疲弊に繋がり、持続的な活動を進めることができないことから、まずは、現状における

非効率な業務を洗い出し、ネックとなる課題を見極めた上で最適な改善を進めていく。同時に、BPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)による事務改革や、業務の省力化、インフラ投資も進め、持続可能な働き方改革を実現していく。



