

# 平成24年度

## ワーク・ライフ・バランス推進に向けたワークショップ

大阪版

# 7つの好事例集！

- ▶ ワーク・ライフ・バランス推進で生産性をあげ、会社も労働者もハッピーに！
- ▶ 大阪でのワークショップの取り組みから、各社の労使が本気で取り組みました。アクションプラン、改善レポートを作成していただいた中から、好事例として7社の取り組みをご紹介します。
- ▶ 今後のワーク・ライフ・バランス推進に役立てていただければ幸いです。

はじめに		WLB推進に向けた大阪労働局の取り組み			1
●事例1	有休取得促進	連続休暇取得により年次有給休暇の取得率向上	三洋化学工業株式会社	製造業	2
●事例2	時間外労働削減	トップのコミットメントによる業務見直し、労働時間平準化	株式会社A社	サービス業	6
●事例3	ワークライフバランス	WLBを意識した健康で明るい職場を目指して	コスモ警備保障株式会社	警備業	10
●事例4	時間外労働削減	定時退場とリフレッシュウィークで月平均残業時間を10%削減	B株式会社	情報サービス業	14
●事例5	メンタルヘルス対策	3年以内にメンタルヘルス休職者ゼロに！	コンピューターマネージメント株式会社	情報サービス業	18
●事例6	時間外労働削減	残業時間を削減し、業務効率化技術力アップを目指す	株式会社C社	情報サービス業	22
●事例7	有休取得促進	繰越ゼロへ！年休取得を推進する	富士通関西中部ネットテック株式会社	情報サービス業	26
終わりに		平成24年度ワークショップ総括			30

# はじめに

## ワーク・ライフ・バランス推進に向けた大阪労働局の取り組み

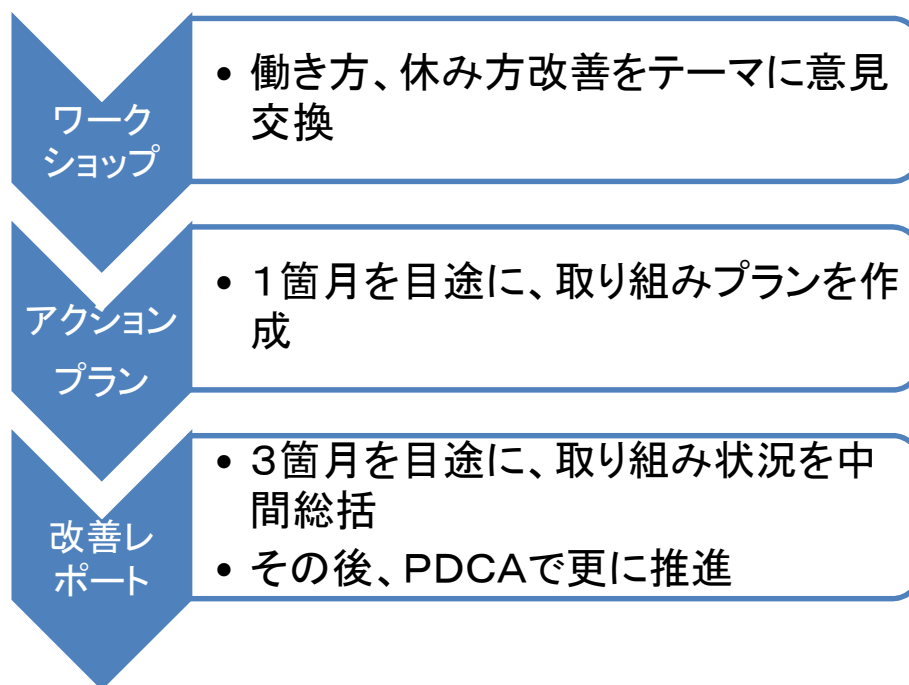
- 近年、少子高齢化が急速に進む中、企業においては仕事と生活への調和（ワーク ライフ バランス＝WLB）への配慮が求められています。また長時間労働による過労死や過労自殺、健康障害の弊害、若者の使い捨てといった事例も指摘されています。
- こうしたことを受けて、大阪労働局では各企業が自主的に労働時間の抑制、年次有給休暇の取得促進に取り組む活動を支援するため、平成23年度より「ワークライフバランス推進に向けたワークショップ」を開催しています。
- 職場におけるワークライフバランス推進の取り組みは、「労使共通の取り組みテーマ」であることから、このワークショップも「労使」による取り組みを基本としています。
- 大阪労働局では、労使双方からの参加を得て、平成24年度「ワークライフバランス推進に向けたワークショップ」を8回開催し、66社にご参加いただきました。各企業ではその後、アクションプランや改善レポートを作成し、それに従って各社の労使で独自の取り組みを進めていただきました。

- このたび、これらの取り組みの成果を「7つの好事例集！＜大阪版＞」として作成することといたしました。この好事例集は、大阪におけるワークライフバランス推進事例として、大阪労働局のホームページに掲載・共有化し、各種研修等における“活きた教材”として幅広く活用いただくことにしています。

- この好事例集は各ワークショップを担当した働き方・休み方改善コンサルタントが編集させていただきましたが、今回の好事例集編集に当たっては、7つの事業場の関係者の皆様に多くのご支援・ご協力を賜りました。

衷心より感謝申し上げます。

## 労使の取り組みの流れ



## 連続休暇取得により 年次有給休暇の取得率向上を図る

三洋化学工業株式会社

### 概要

- プラスチック製品製造業

### 労働時間等

- 8:45~17:30(休憩45分)

### 企業規模

- 従業員数64人(平成25年4月1日現在)

プラスチック容器(化粧品容器・食品容器等)の企画・設計・製造・販売を行なう。

『連続休暇の取得で家族との交流を深める』ことに重きを置く社長の考え方のもと、連続休暇を実現できるように、年休を取得しやすい環境の整備に取り組んでいる。



CSセンターの自動倉庫棟。  
製品を宝物に見立て、宝箱をイメージ。

# 取り組みの背景

BEFORE

■平成22年度の平均年休取得率は、47.7%。

■平成22年度に従業員満足度調査を実施した。

年休取得については、管理職・パート社員の満足度は総じて高かったが、一般職に関しては取得率、満足度とも低かった。一般職には独身者が多くライフイベントが少ないことから、年休を取得しにくいと考える従業員がいることも分かった。

⇒「職場意識改善計画」に**年休の計画的付与制度**を盛り込むことによって、**年休を取得しにくい雰囲気**を打破することが効果的であると考えた。

# 取組み内容と効果①

(平成23・24年度)

AFTER

## ■取組み内容

- 年休取得促進のための措置を含む「職場意識改善計画」を策定し、社長自ら会議の場で説明し、協力を呼びかけた。
- 労使懇談会を年4回実施し、「職場意識改善計画」の進捗状況の確認等を行なった。
- 年休の計画的付与制度を導入した。

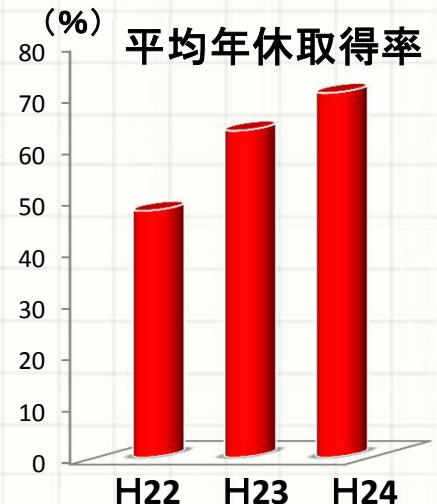
## ■効果

- 平均年休取得率が、以下の通り向上した。

平成22年度47.7%

⇒23年度:63.2%⇒24年度:70.5%

- 年休の計画的付与制度導入に伴い、年休の取得時期が平準化されるようになったことで、より頻繁にミーティングを実施できるようになる等、業務計画の推進力が向上した。



# 取組み内容と効果②

(平成25年度)

AFTER

## ■取組み内容

「**連続休暇の取得で家族との交流を深める**」ことに重きを置く社長の考え方のもと、**GWや夏季に連続休暇**を実現できるように年休を取得しやすい環境の整備に取り組んだ。

具体的には、8月12日(月)と19日(月)の2日間を年休取得奨励日として設定し、**10日間の連続休暇取得**を奨励した。

## ■効果

- 年休を取得しにくい雰囲気を取払う効果が高まった。
- 仕事をより計画的に進めようという意識**が生まれた。
- 海外旅行に出かける等、**リフレッシュの実現**に寄与した。



# 年休取得促進のポイント！

=“年休取得の見える化”

当社では、社内グループウェア上で個人スケジュールを公開することにより、どの部署の誰がいつ年休を取得するのかを全員が把握できるようにしている。このことにより、部門を超えた協力体制が出来つつあり、計画的かつ効率的な業務運営に繋がっている。

加えて、毎月実施される経営会議を通じて、全員の年休取得状況を共有し、計画の進捗状況を確認できるようにしている。

このような取組みにより、年休の取得を推進している。





「ワーク・ライフ・バランス推進のための職場意識改善セミナー」にて、経営企画部部長が講師を務める。



平成24年度第1回労使懇談会。現在では労働者代表も3代目となり、毎月開催されている。



職場意識改善セミナー。他社・他業界の事例を交えつつ、労働環境の変化に対する認識を深める。  
(講師は、働き方・休み方改善コンサルタント)



ワークショップ開催。テーマは、「目指すべき労使関係」「過重労働対策」について。社長を含めた全管理職と労働者代表が参加。

社員の声	<p>週休2日制となったのは現社長が就任した7年前からで、「仕事＝拘束時間ではなく、付加価値である」という社長方針があったものの、掛け声倒れになりかけていた。そこで、今回のような助成金受給を目標に設定したことで、年休が取りやすい環境になった。</p>
	<p>担当者の突然の休暇や欠勤などにも対応するための訓練の場になった。</p>
	<p>計画年休がなければ、年休を消化するという意識は生まれなかった。</p>
	<p>元々年休をとりやすかったが、更にとりやすい環境になった。</p>
家族の反応等	<p>(平日に運動会を開催する小学校もあり)平日の運動会や授業参観へ出席できたことで、奥さんやお子さんが喜んだという声があった。</p>

# 担当者より

担当者の 思い・苦労	<ul style="list-style-type: none"><li>● 社歴が長い社員は休むことをネガティブに考えがちであったが、社長発信での声掛けがあったこと、「目標達成→助成金受給→福利厚生の実充実」という前向きなイメージに置き換わったことにより、年休取得に弾みがついたと思われる。</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● 正社員50名程度ながら、社内告知の方法には苦心した。</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>● また、「職場意識改善計画」実施直前(平成22)年度の年休取得ゼロという社員が2名おり、「趣味の時間に充当してはどうか」「旅行や学校行事などの家族イベントに充当してはどうか」といった具体的な提案をしたところ、2名とも計画初年度で5日間の年休を取得した。</li></ul>

# コンサルタントより

「職場意識改善計画」に基づく取組みで大きな成果を挙げられた後も、自社独自でワークショップを開催するなど、更に高い目標の達成に向けて日々取組んでいる。

# トップのコミットメントによる 業務見直し 時間の平準化

株式会社A社

概要	• 公園・遊園地
労働時間等	• 9:30~18:30(繰上、繰下あり)
企業規模	• 152人(うちパート労働者92人)

レジャー施設の運営会社。

**「お客様に笑顔になってもらうのが仕事。  
そのため、まずスタッフが笑顔に」**

トップのコミットメントで、各部署のマネジメントを徹底。

# 取り組みの背景

BEFORE

最も時間外労働が長い人	週 37.5時間 月 119 時間 年 693.5時間
年次有給休暇取得率	65%

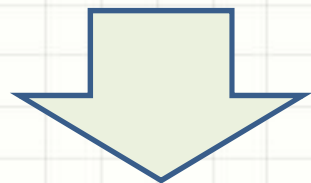
- ・業務繁忙期に一部のメンバーに負荷がかかりがち
- ・一部のメンバーに年休取得が極端に少ないものがある
- ・一部のセクションに、効率性の低い業務の進め方が存在
- ・若手メンバーで、業務になれておらず時間を要する



結果として...  
時間外労働  
年休とれない

# WS後の改善点

大阪労働局主催のWSに、社長が自ら参加



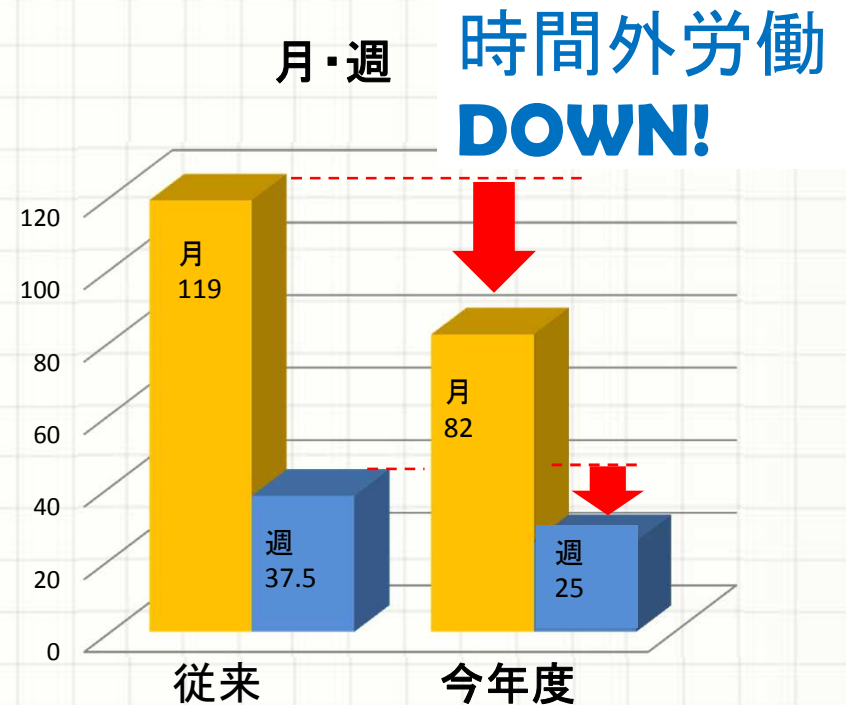
平成25年3月  
管理職会議において、**トップから管理職へ、WLBの重要性**を認識し、各部署の**業務内容や職員の労務管理を見直すよう**に、強いメッセージ。

①趣旨・目的の周知	<ul style="list-style-type: none"><li>● 社内の各種会議やミーティングにおいて、36協定の趣旨内容をあらためて説明するとともに、WLBの必要性について説明</li><li>● 時間外労働が多い個人については面談を行って、趣旨目的、取組の必要性を理解させるよう働きかけ。</li></ul>
②体制整備	時間外労働の多いセクションについて、当該セクションのベテランチーフクラスの人員を配置し、時間外労働の多い若手社員の統率と効率的な業務の進め方を指導する体制の確立・徹底。
③36協定の見直し	特別条項の最大時間をできる限り減らしていくことなど、内容を見直し。各セクション・担当者を含め検討。

# その結果...

最も時間外労働 が長い人	週 25時間 月 82時間 年 653時間
年次有給休暇取 得率	65%

**AFTER**



## 成果の要因

社長の指示を受け

- 業務の分析
- 管理職(マネージャー)クラスの意識改革、現場指導

**会社の方針として、徹底して実行！**



# 具体的な取り組みは

たとえば...

- 事務所と離れた現場でも事務処理ができるよう、スペースを確保し、業務を効率化
- スタッフによる業務水準のバラツキをなくすよう、標準となる業務品質や時間を設定し、指導を徹底
- 繁忙期には、忙しい部署を他部署から応援できるように、業務体制を見直し、人員配置

特別、難しいことをしているわけではない。  
ただ、目的意識を持って、徹底してやることが成果に繋がっている。

# 取り組みの流れと今後の方向

WS後3月

- **トップ自ら、WLBの取り組み宣言**
- 会議やミーティングを通じて意識付け
- **残業多いセクションの業務のやり方を見直し、指導徹底**

中期  
(1~3年)

- 36協定残業時間減(→85時間/月)
- 年休取得ゼロの社員をなくす
- 残業の事前申請(命令)の原則運用を行う

長期  
(3~5年)

- WLBを意識した働きやすい職場！
- **「お客様の笑顔は、従業員の笑顔から」**

PDCAで継続的に取り組みを発展  
従業員満足は、会社の存続、発展につながる！

## 担当者の思い・苦労

- 意識の変化  
「早く帰るのも仕事のうち」と理解してもらうのには時間もかかりましたが、今では浸透しています。
- 担当業務の変更  
業務負担の軽減のため、担当業務の変更を数名にお願いし、中には渋々といった反応もありましたが、最終的には理解してもらえ、業務負担の均等化が図れました。

## 社員の声

- 仕事内容の変化  
ある程度の残業は今でもありますが、ルーチン業務は極力所定時間内に終わらせ、残業は企画業務等に当てているため、残業の時間をコントロールできるようになりました。
- メリハリをつける  
大切さ  
「ここぞ」と思う時は残業し、休めるときはしっかり早く帰ることで、仕事とプライベートの両方がしやすくなりました。

## 家族の声

- 子供との時間  
ナイター勤務など、帰りが遅くなるのが確定しているときは、午後からの出勤に切り替えたため、午前中子供と遊ぶ時間ができ、喜んでいました。
- 心配がなくなりました  
連日、帰りが遅いのでは身体が心配ですが、家でしっかり休めている様子なので、朝送り出す際も気持ちよく「行ってらっしゃい」が言えます。

## 取り組みの評価

ワークライフバランスの推進には、**経営トップのコミットメント**が重要です。社長自らがワークライフバランスの必要性を認識し、時間外労働の抑制は、ライフ（生活の質）の充実につながり、ひいては仕事のスキルアップにつながると宣言し、取組を進めておられます。

## さらに頑張っ欲しい点

**部署間の応援体制**をつくるという工夫もされています。特定の人や部署に業務が集中しないように各従業員に多くの種類の仕事をこなせる能力を身につけさせること（**多能化**）も業務の効率化のうえでは重要です。各従業員が多くの仕事を習得することになるので、人材育成や全体としてのレベルアップにつながります。今後は年次有給休暇の取得促進にも取り組んでいただきたいと思います。

## 普遍化すべきこと

**管理職（マネージャー）層**がワークライフバランス推進の取組の意義について**トップと共通認識**を深めて、現場のマネジメントにあたっていただきたいと思います。

# 「ワークライフバランスを意識した 健康で明るい職場を目指して」

コスモ警備保障株式会社

## 概要

- 警備業

## 勤務 形態等

- 常駐警備（施設・イベント）、機  
械警備、ビル総合管理など

## 企業規模

- 従業員数 約500人

## 取り組みの背景

BEFORE

月平均残業45時間超えの人数	270人(平成24年度)
一人当たり年次有給休暇取得日数・取得率	取得日数 14.8日 取得率 77.9% (平成24年度)

- ・ 新規事業所開設に伴う配置人員の増加、特別警備の増加、勤務形態の多様化等により、残業がここ数年増加している。
- ・ 配置要員に見合う採用の拡充が必要となっている。
- ・ 自主健康管理意識の向上が必要となっている。

# ワークショップ後の改善点

## 【意識の変化】

ワークライフバランスの意義、重要性に関する啓発活動に努めるとともに、一層の理解を深めるため、会社独自に「長時間勤務者に対する健康管理対策体系図」を作成するなど、徹底を図りつつある。

## 【組織・仕組み】

労使参加の「安全衛生委員会」において「長時間勤務抑制と健康管理体制の強化」を平成25年度の重点課題に設定、労使一体となって取り組みを開始した。

## 改善点

AFTER

- ・ワークライフバランスの啓発活動の実施
- ・36協定の周知と運用実態の把握・検証・対策
- ・事業・事業所配置人員の適正配置基準の作成
- ・採用活動の強化、新人研修等の改善、育成強化
- ・長時間勤務に関する体系的な健康管理体制の構築



# 取り組みの具体的内容

## 短期的

- ・安全衛生委員会の年度重点課題に設定
- ・ワークライフバランスの重要性等の啓発活動
- ・36協定の内容の周知
- ・残業実態の把握・検証・対策の構築・運用
- ・適正配置人員の見直しと採用活動の強化推進
- ・採用時教育・職場教育の拡充
- ・警備社員健康管理規程の制定
- ・長時間勤務者に対する衛生管理者の面接指導等  
(定期健康診断結果のフォロー活動)
- ・安全衛生委員会(労使参加)による取組の推進

## 中期的

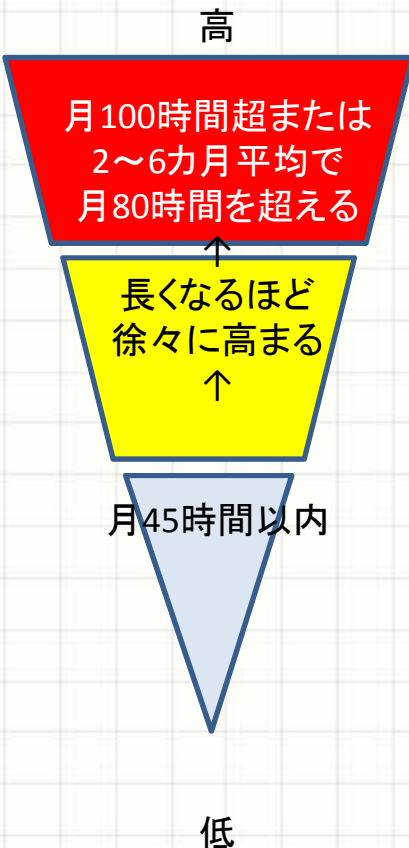
- ・適正な配置人員の確保、労使協定内労働時間の遵守
- ・ワークライフバランス意識の浸透

## 長期的

- ・長時間労働を削減し、健康で明るい職場の実現

# 長時間勤務者に対する健康管理対策体系図

## 健康障害のリスク



### 労働安全衛生法第66条の8 労働安全衛生規則第52条の2

1. 時間外、休日労働の削減
2. 健康管理体制の整備・健康診断の実施
3. 長時間労働者への面接指導

#### ◆法令による義務

##### 【医師による面接指導の対象労働者】

時間外・休日労働時間が1月当たり100時間を超え、かつ疲労の蓄積が認められる者（申出による）

#### ◆通達による努力義務

##### 【面接指導または面接指導に準ずる措置の対象労働者】

- ① 長時間労働(時間外・休日労働時間が1月当たり80時間超)により疲労の蓄積が認められ、または健康上の不安を有している者(申出による)
- ② 事業場において定められた基準に該当する者

#### ◆当社の努力基準

1月当たりの時間外労働時間が60時間を超え、疲労の蓄積が認められ、または健康上の不安を有している者(申出による)

## 当社の取り組み

労使共通の取組み課題であることを確認し、特別条項付労使協定時間内に超過勤務時間を収め、健康で明るく働ける職場環境を保持する。

本社	①時間外勤務の縮減・年休取得の推進、 ②雇入れ時健康診断、半年毎の定期健康診断の徹底、 ③健康診断結果による有所見者への再診指導、自己健康管理の啓発、 ④長時間勤務者の把握及び適正配置人員の確保
総括安全衛生管理者	産業医・健康面談相談員・衛生管理者等との綿密な連携
産業医	勤務状況、健康状態の確認・指導及び必要に応じた助言
衛生管理者	①定期健康診断結果の集約、各部責任者・各保健スタッフとの連携、 ②長時間勤務者への健康状態の聴取及び健康指導
事業所	①定期健康診断受診の推進、巡回健康面談の受入れ、 ②受診結果に基づく医師の指示の遵守、自己管理意識の向上、 ③健康状態に配慮した勤務の付与、 ④健康に異常のある者の早期発見と対処及び日常の健康管理
安全衛生委員会	①年間の重点課題として協議、検討議案を全社員に周知・啓発、 ②健康管理意識向上の啓発及び長時間労働抑制に基づく勤務状況の改善と提案

## 担当者の 思い・苦勞

- まず、ワークライフバランスによる意識改革に取り組み、併せて人員配置の適正化など、段階的にステップアップしてきた。引き続き着実に成果を出していきたい。

## 社員の声

- ワークライフバランスの考え方を知ることによって、仕事と家庭生活の両立を図ろうという思いが強くなった。また、自主的な健康管理の大切さも再認識した。

## 家族の声

- 家族と過ごす時間が増えることを望んでいる。

## ● 取り組みの評価

業務の繁閑や人材確保が難しい傾向があるが、ワークライフバランスの考え方をもとに、社内の意識改革、採用・研修の強化、適正人員の確保、健康管理面の措置など多面的な対策に取り組まれている。大いに成果が期待される。

## ● さらに頑張ってもらいたい点

今後とも労使一体となった継続的な取り組みが期待される。

## ● 普遍化すべきこと

トップダウンの取り組みによって、従業員一人一人の意識が高まるとともに、人員計画なども総合的に推進できると思われる。また、健康管理面の措置も大事なことである。

# 定時退場の定着とリフレッシュウィーク

(連続5日～9日間の休暇取得)の取得促進により平成28年までに一人あたりの**月平均残業時間**を平成24年度比で**10%削減**する

B株式会社

## 概要

- 情報サービス業

## 労働時間等

- 1日7時間45分、労働時間管理：自主申告制

## 企業規模

- 従業員330人

BEFORE

## 取り組みの背景

一人当たり平均残業時間 (所定外労働時間) 平成24年度	月 28.4時間
一人当たり年次有給休暇 日数 平成24年度	17.5日

- ・短納期に連続出荷が必要なプロジェクトが多い。



- ・定時退場日に定時退社できない社員が多い。

- ・リフレッシュウィーク(連続5日~9日間の休暇取得)の取得率が低い。

# ワークショップ後の改善点

## 【意識の変化】

定時退社の運用の定着とリフレッシュウィーク  
取得向上に向けたアクションプランの作成と運用開始

## 【組織・仕組み】

人事部門と労働組合が一体となった取組み

## 【手順】

職場巡視による定時退社の意識向上の取組み。  
並行してリフレッシュウィーク取得状況の把握と対策の検討を開始

# 改善点

**AFTER**

- ・労使にて原則として第一水曜日を職場巡視日と定め、定期的に巡視することにより、定時退場の運用が浸透してきた。
- ・お客様都合等により、定時退場日に退社が困難な部門については、独自に金曜日を部内の定時退場日として追加指定するなど、全体として定時退場に対する意識が向上した。



# 取り組みの具体的内容と職場の反応

## 【短期的】

- 定時退場日の巡視スケジュール策定
- リフレッシュウィークの取得状況確認

## 【中期的】

- 労使による定時退場日の状況把握(繁忙部門の
- 特定および要因の分析)と改善策の検討

## 【長期的】

- 定着に向けたPDCAを導入して、目標を達成

## 【取り組み中のエピソード・特筆すべきこと】

職場では、労使一体となった取り組みが定時退社の運用に効果的であった。さらに、リフレッシュウィークの取得率向上に向けて取組み中。

# リフレッシュウィークの取得管理

## 【取得計画の入力】

WEB上で各自が取得計画を登録

## 【取得実績管理】

Excelで休暇計画／取得実績を一覧出力し、取得実績を把握

休暇計画入力					登録
所属	××	社員番号	9999	氏名	××
リフレッシュウィークとして休暇を取得する各日を設定してください。5日を基準とし3日以上です。					
①	2013年 8月	5日	○		
②	2013年 8月	6日	○	○	
③	2013年 8月	7日	○	○	
④	2013年 8月	8日		○	
⑤	2013年 8月	9日			

休暇計画／実績状況確認

2013年度					
組織名	社員コード	社員名	計 画	実 績	取得状況
××	9999	××	07/25. 07/26. 7/29. 7/30	07/25. 07/26. 7/29. 7/30	○
××	8888	××		06/24. 06/25. 06/26. 06/27. 06/28	○
××	7777	××	08/09. 08/12. 08/19	08/12. 08/19	×
××	6666	××			計画未
××	5555	××	01/20. 01/21. 01/22. 01/23. 01/24		—

担当者の思い・  
苦勞

定期巡視や定時退場日の設定により定時退社の意識は深まった。しかし、定時退場日の翌日に残業が増える傾向もある。引き続き、リフレッシュウィークの取得率向上と併せて取り組みを続ける。

社員の声

取引先との関係で定時退場が難しい面も残っているが、終業後の予定が立てやすくなり、時間の有効活用を工夫する機会が多くなった。

家族の声

帰宅時間が予測できるので、準備が楽になった。

- 取り組みの評価

顧客の要望を適時適切に反映することが求められる高度で難しい面のあるIT業務であるが、労使一体となった時間外労働削減等の取り組みが着実に浸透しつつある。

- さらに頑張ってもらいたい点

リフレッシュウィークの取得率向上の取組が効果を上げることが期待される。

- 普遍化すべきこと

定期巡視や定時退場日の設置は、多くの職場で効果的な対策と思われる。

# メンタルヘルス休職者をゼロに！

## コンピューターマネージメント株式会社

### 概要

- ソフトウェア業

### 労働時間等

- 9:00~17:45

### 企業規模

- 127人(会社全体=252人)



**「お客様にとって、なくてはならないパートナー」**に。  
それは社員が健康であってこそ！

昭和56年創業のソフトウェア開発企業。これまで「お客様にとってなくてはならないパートナーであり続けること」を目標に取り組んできたが、近年メンタル不調で休業する者が急増し、取り組みの必要に迫られた。

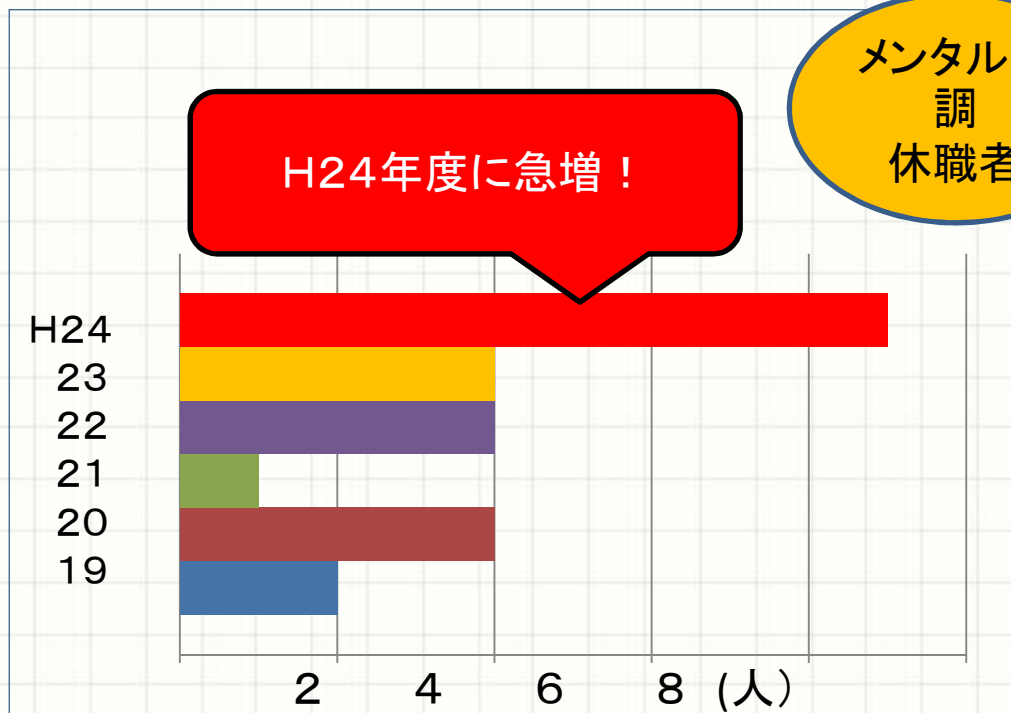
# 取り組みの背景

# BEFORE

最も時間外労働が長い人	月 120 時間 年 821.5 時間
年次有給休暇取得率	38.4%
メンタル休職者	9人(H24年度)

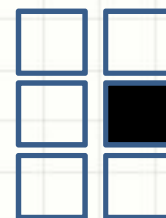
- 社風は「燃える集団」！  
社員はよく働く。また遊びにも一生懸命。  
そのメリハリが明るく、躍動感のある当社の社風になってきた。
- しかし平成24年度、メンタル不調者が急増。  
長時間労働だけが原因ではないと思われるが、労働局からワーク  
ショップの呼びかけがあったことも契機にトップが取り組みを指示。

# 現状



メンタル不調  
休職者

H24年度に急増！



COMPUTER  
MANAGEMENT

「なんとかしよう！」  
トップの強い意志

WSをふまえ...

- すべての過重労働該当者(月100時間超)に対し医師面談実施(受診を義務化)
- 健保組合「こころのコンシェルジュ」利用推進
- 社内相談窓口設置
- 上司・リーダーに対して、メンタルヘルスケアに関する教育実施予定
- 休職からの復職支援策実施

取り組み

# 改善後

AFTER

メンタル不調休職者は、大きく減少！

4～5月はメンタル休職者ゼロ。

ただし、それほど単純なものではなく、人や条件によって状況は変化する可能性もあり。よってさらに

**継続し定着させることが大切**

平成25年4月以降

● **社長を先頭に「業務改善委員会」**

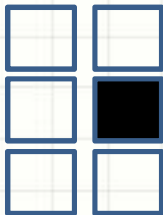
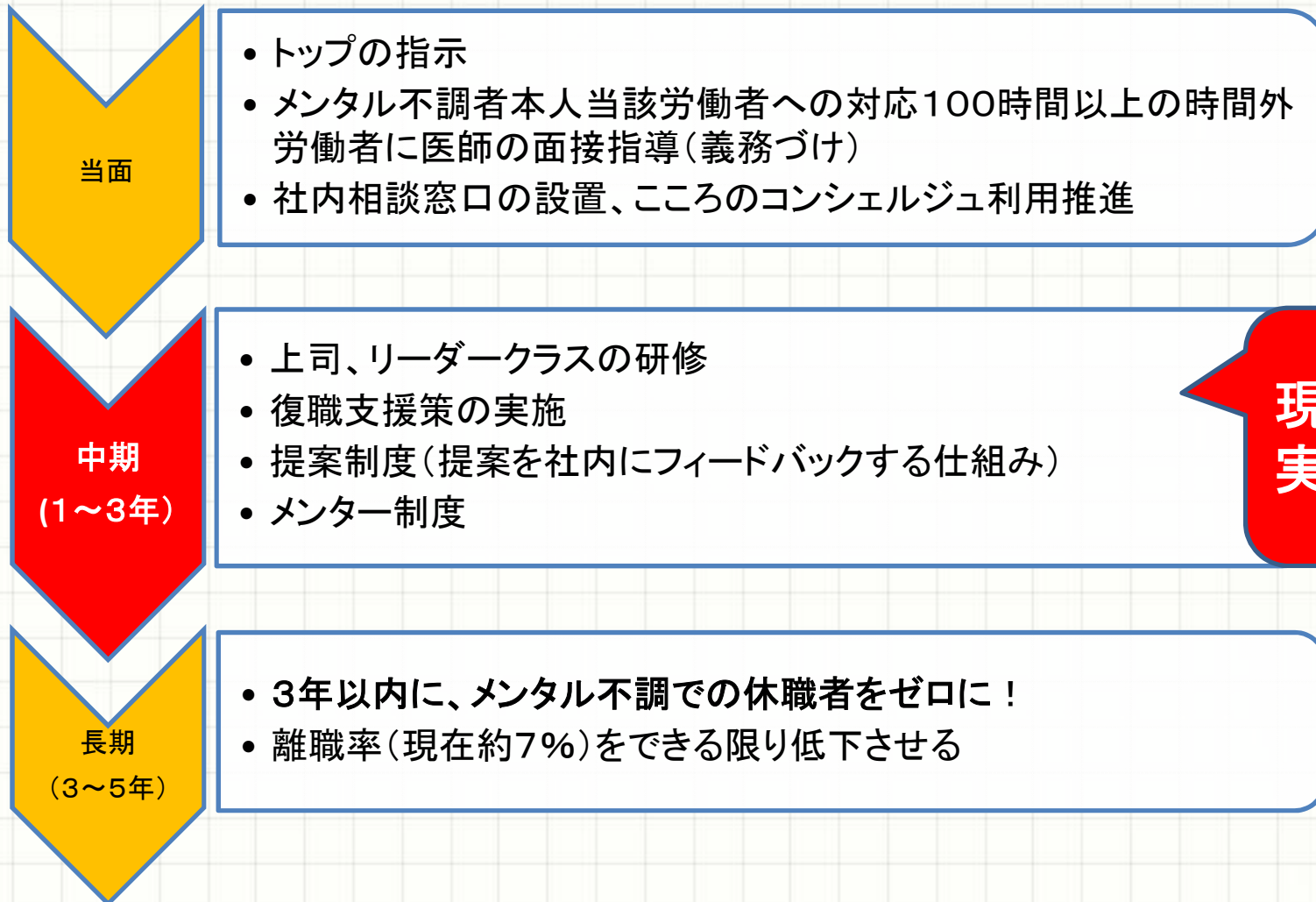
を設置し、改善提案を募集。各部署より毎月提案が出てくるようになった。

● **メンター制度導入**のため、現在調整中。

業界全体が抱える「離職率が高い」という問題にも対応。



# 取り組みのフロー、今後の見通し



**COMPUTER  
MANAGEMENT**

社風は  
「燃える集団」

若手社員を育  
てる！

会社の風景



業務改善委員会で、常  
に改善提案を！

みんな、働くことにも、遊ぶこ  
とにも一生懸命！

医師の面談の  
義務化



3年以内に  
メンタル休職者ゼロ  
に！



メンター制度で  
フォローも



# 担当者、社員の声

担当者の思い・苦労	
担当部長	超過勤務時間を圧縮しようと思うが、派遣等の客先常駐社員の比率が高く稼働を当社でコントロールするのが難しい。
	当社のウリであるモノづくり(ソフトウェアという見えないモノ)は、納期厳守が何よりも大切。納期が切迫すると、残業するなどは言えない。
社員の声	
一般社員Aさん	同業他社との価格競争が激しく、業務量に応じた人員配置ができていない。残業しないと与えられた業務量をこなせない。
一般社員Bさん	精神的にしんどくても、誰に相談して良いか分からない状態だったが、 <b>健康診断が徹底</b> されるようになるなど少し改善された。また今後、 <b>メンター制度</b> もできるとのことなので、期待している。
管理職Cさん	部下がメンタルヘルスを害しているようだが、対応の仕方が分からない。管理職がどう対応したらよいかも、 <b>研修等でスキル</b> を身につけたい。

<p>ここが素晴らしい！</p>	
<p>トップの姿勢</p>	<p>メンタル不調者の増加に危機感を持ち、<b>社長自ら</b>取り組みを指示。「業界の特性で仕方がない」とあきらめるのではなく、<b>自社から改革に取り組もうとする姿勢</b>が素晴らしい！</p>
<p>担当部長の取り組み</p>	<p>社長の指示を受け、<b>社会保険労務士の資格ももつ</b>管理部長のもと、具体的な取り組みを企画・立案。<b>メンタルヘルス対策</b>だけでなく、<b>社員からの改善提案</b>の制度化、<b>メンター制度</b>、<b>社内コミュニケーションの活性化</b>など、具体的な取組へと発展させている。</p>
<p>メンタルヘルス対策</p>	<p>長時間労働になりがちな社員に対する、医師の面談を義務化、<b>相談窓口の設置</b>や「<b>こころのコンシェルジュ</b>」の利用促進等、メンタル休職者を出さないための取組を徹底している。</p>
<p>さらに頑張って頂きたい点</p>	
<p>マネジメント層への徹底</p>	<p>さらに会社全体の意識として定着させるため、部下の管理をする<b>マネジメント層への浸透</b>が必要。</p>
<p>IT業界No1のWLB先進企業に</p>	<p><b>社員を大切に</b>する企業として、<b>業界のリーダー的存在</b>になっていただきたいと期待しております。</p>

# 残業時間を削減し、業務効率化、 技術力アップをめざす

株式会社 C社

概要	<ul style="list-style-type: none"><li>情報サービス業</li></ul>
労働時間等	<ul style="list-style-type: none"><li>9:30～18:00(休憩60分)</li><li>所定労働時間7.5時間</li></ul>
企業規模	<ul style="list-style-type: none"><li>従業員数 138人</li><li>(平成25年4月1日現在)</li></ul>

事業内容=ソフトウェア開発・ハードウェア開発等

ミッション=平成27年度末までに目標残業45時間超の月を1人あたり年2回以下に抑える

## 取り組みの背景

# BEFORE

- ・派遣で客先に常駐している社員に残業が多い。
- ・取引先との関係で、相手に時間を合わせる必要がある。
- ・仕事の種類が多いため、特定の人しかできない業務がある。
- ・短納期の仕事だと時間外労働せざるを得ない。
- ・社員自身が自分の残業時間を把握できていない場合がある。

# ワークショップ後の変化

AFTER

- 各部署において、社員が毎月の残業計画を立てることで労働時間管理を行うようになった。
- 過重労働になっている社員に対して声かけ
- 派遣社員については営業担当者が派遣先に対して過重労働にならないようアプローチする。
- ノー残業デーのパトロール実施。

# 時間外労働の比較表

**AFTER**

社内勤務者 所定時間外労働

月平均 Before 18.51



After 17.02

Down!



# 取り組みのフロー

## 当面

- 社員、各部署毎の業務量、適正人員、労働時間管理の調査及び調査結果の分析・対応策の検討
- ノー残業デーのパトロール実施

## 中期

- 契約社員の研修制度の検討・実施
- 月2回の完全ノー残業デーの導入

## 長期

- 特定の人に業務が偏らないようにするための技術力、組織作りに取り組む

- ~ノー残業デーの導入により~
- 社員同士が飲み会に行く等、親睦を深める時間ができた。
- 不定期だが部署内で自主的な勉強会を実施している。

# 勉強会風景



研究テーマの発表



海外の新製品の  
デモンストレーション



# 担当者より

## 担当者の思い・苦労

- 水曜日はノー残業デーという意識が社員にも定着した。
- 今後の取り組みとしては業務を効率良くするために社員教育の充実、また、業務が偏らないような組織作りなど長期的なものとなるので、会社全体で意識を共有し、進めていくことが重要と感じた。

## ● 取り組みの評価

「ノー残業デー」を設定し、管理職自らがパトロールするなどの工夫が「ノー残業デー」の定着につながっている。また「ノー残業デー」当日は社員同士の親睦を深めたり、自主的な勉強会が開かれるなど有意義な時間が生まれている。

## ● さらに頑張ってもらいたい点

時間外労働の削減は管理部門だけでは達成できない問題であり、長時間労働が心身の健康面(メンタルヘルス)に及ぼす影響について、社員1人ひとりが自覚を高めていける具体的な行動パターンの提示が必要と考えている。

## ● 普遍化すべきこと

時間外労働削減が難しい理由として、取引先や顧客との関係で「急な受注に対応しなければならない、納期に余裕がない」などの事情がある。

相手先あつての業務であるが受注環境を見直すなど取引先等に理解と協力を求めていくことも重要であると考えられる。

～受注環境改善策例～

- ◆取引先に計画的な発注を求める。
- ◆短納期の受注はできるだけしない。
- ◆選別して受注する(採算、効率性等)

## 『年次有給休暇繰り越しゼロ』を目標に、 年休取得を推進する！

### 富士通関西中部ネットテック株式会社

#### 概要

- 情報サービス業

#### 労働時間等

- 8:40~17:30(休憩1時間)

#### 企業規模

- 従業員数:693人(本社417人)(平成25年4月1日現在)

情報通信システム開発、モバイル端末開発、  
ネットワークインテグレーション等を事業内容と  
する。

過去の年休取得状況の分析結果に基づき、  
計画的に年休を取得できる環境の整備に取り組  
んでいる。



本社のエントランス

# 取組みの背景

BEFORE

平成23年度の平均年休取得日数は、13.7日であった。  
ところが、取得理由別にみると、「計画的な年休（各自が予め個別に設定・取得する年休）」の取得が5日未満の従業員が、全体の4割を超えた。【課題が明らかになった】

平成24年度は、GW・夏季・年末年始の期間に年休取得推進期間を設定したことで、年間の平均年休取得日数が0.3日増加した。【本施策の効果が判明した】

平成25年度は、GW・夏季・年末年始の期間を利用し、より多くの従業員が「計画的な年休」を5日以上取得できるよう取り組む。

# ワークショップ後の改善点

## ■意識の変化

従来より年休取得の推進についての課題認識があり、取組みを行ってきた。しかし、ワークショップ参加をきっかけに、改めて年休取得状況を分析すると、**平均年休取得日数(13.7日)を大きく下回る取得日数(5日未満)の従業員の存在(102名:全体の約13%)**が明らかになり、課題を再認識することができた。

従来 of 年休取得推進活動よりも更に一步踏み込み、取得日数の少ない従業員の底上げを意識した取組みを行うよう変化した。



# 平成25年度の取組み

AFTER

## ■ GW期間を利用した年休取得推進

GW期間の平日を年休取得強化期間として設定した。また、併せて5月1日を選択休日とし、大型連休の取得を推進した。

## ■ 夏期特別休日に付随した年休取得推進

夏期特別休日(3日)と年休(2日)、前後の土日を合わせた9日間の長期休暇の取得を推奨した。

## ■ 取得実績のフィードバック

半年経過時点での年休取得実績から、計画的な年休取得日数が5日に満たない従業員をリストアップし、マネジメント層へ経営会議を通じて取得推進する。



# 平成25年度の取組みの効果

**AFTER**

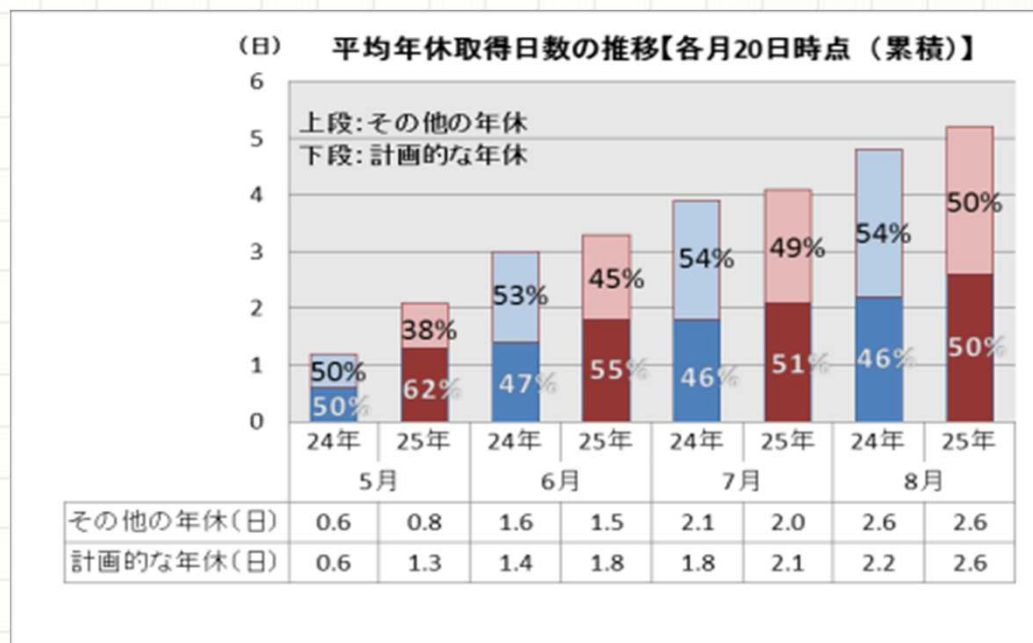
GW期間の取組みの効果として、5/20現在の平均年休取得日数が、前年度比で0.9日増加し、2.1日になった。(取得理由別にみると「計画的な年休」が、前年度比0.7日増加した。)

また、GW期間の年休取得強化期間(5日間)に、57.9%の従業員が、年休を取得した。(5日間の年休総取得日数は、678日)尚、平均年休取得日数は下のグラフの通り推移している。

グラフは、平成24年及び25年の5月～8月(各月20日時点)の平均年休取得日数の推移(累積)。

取得理由別内訳として、24年・25年とも、グラフの下段は『計画的な年休(各自が予め個別に設定・取得する年休)』の日数、グラフの上段は『その他の理由により取得する年休』の日数を表す。

尚、グラフ内のパーセント表示は、各時点における、全取得日数に対する各理由別取得日数の割合を表す(概数)。





労使協議会の様子。

担当者の思い・苦勞	<p>計画的な休暇取得によりリフレッシュし、仕事へのモチベーションを高め、一人ひとりの生産性向上につながることを意識して取り組んでいる。</p> <p>計画的な年休取得が定着し、従業員の健康維持や職場でのコミュニケーション活性化につながり、より働きやすい職場環境になることを期待する。</p>
取組みの波及効果	<p>年休取得推進をきっかけとして、職場内のコミュニケーション活性化や、個人ごとに働き方について考えるきっかけとなることを期待する。</p>
その後の取組みと課題	<p>現状、年休取得推進日の施策の効果は大きい一方、業務都合により、設定した推進期間での取得が難しい従業員が存在している。</p> <p>推進期間内に取得できなかった従業員に対して幹部社員を通じて代替取得を推進する。全従業員に向けて取得機会の提供を行うだけでなく、推進期間内に取得できなかった従業員も代替取得できるよう、幹部社員のマネジメントを推進していく。</p>

## 担当者より

### 社員の声

「年休取得推進日だから」という理由があると、心情的にも休暇を取得しやすい。

### これから実施されるみなさんへ ワンポイント アドバイス

今回、年休取得推進として取得機会の提供を行ってきたが、「推進日があると取得しやすい」との従業員の声から、逆にそれが無ければ年休を取得しづらい状況だと受け止めている。年休取得を通じた職場内のコミュニケーション活性化を働きかける取組みを行うことが、従業員一人ひとりがメリハリある働き方ができる職場環境を整えることにつながると考える。

## コンサルタントより

年休の取得理由別の分析に基づいて対策を講じられた点等、大変素晴らしい。また、従業員の方々の心身の健康を強く願っておられる担当者様の思いを感じる。

# 全体のまとめ

## 平成24年度好事例から見えるもの

参加企業

- 全8回のワークショップに66社が参加し、アクションプランにそって改善活動を行った

課題

- 参加 70%は時間外労働削減、40%が年休促進、20%がWLBを課題とした(複数回答)

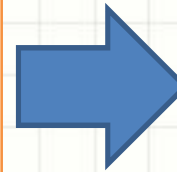
活動の原動力

- 「なんとかしよう」との**トップの強い意志**
- **労使**の定時退場日の巡回など協働
- **担当者の工夫**

# 1. 時間外労働時間削減

## 背景

1. 繁忙期や納期が短い場合残業が多い
2. 客先常駐社員の残業削減が困難
3. 特定社員に仕事が集中して残業増加
4. 周囲の目->帰りづらい
5. 管理職に36協定を守る意識が乏しい



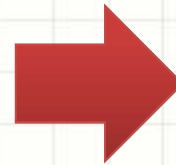
## 会社の工夫

1. 人事考課表の見直し
2. 残業が多い職場と労働者の業務分析
3. 人員配置を見直し残業時間X%削減
4. 全従業員の意識改革や教育研修でスキル向上
5. ノー残業デー推進と労使による巡回
6. 月40時間超えは対象者にアラームして負荷調整
7. 時間単位年休導入、休日出勤は事前申請及び代休取得確認

## 2. 年次有給休暇取得促進

### 背景

1. 休暇を取得しづらい職場の雰囲気がある。上司が休まないと部下は休みにくい
2. 社内の周囲へ気兼ねで取りにくい
3. 年休取ると残業が増える
4. 取得年休の6割は計画的付与2割は病気理由
5. 派遣先での年休は取りにくい(自社取り組みだけでは解決しない)



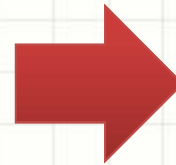
### 会社の工夫

1. トップダウンで有給取得に対する全労働者の意識改革と浸透
2. 組織の大括り化を含めた現場組織の再編
3. 教育研修でスキル向上と業務改善
4. 連続取得月間創設と取得状況見える化(GW平日計画付与、夏季休暇や推進月間)
5. 月1回年休促進、記念日年休、部門表彰等

# 3. ワークライフバランス (WLB)

## 背景

1. 残業が多い人は、たくさんの仕事をしているという考え方が存在
2. 時間の管理が客先による派遣者の時間管理困難
3. 特定者に業務がかたよる
4. メンタルヘルス傷病が原因の退職者多数発生



## 会社の工夫

1. ワークライフバランス推進の強化月間
2. 各部門の管理監督者に適正な労働時間管理の指導を徹底
3. ノー残業デー徹底
4. 年次有給休暇取得と長期休暇取得奨励
5. 3ヶ月連続して時間外労働時間45h超従業員にヒアリングを実施して業務負荷を調整
6. 産業医の役割の再説明



# まとめ 改善成功のカギ

## トップの主導



- 「なんとかしよう」とのトップの強い意志
- 連続休暇の取得で家族との交流を深めようとの社長の考え方を実践
- トップ自らWLB取り組み宣言
- ワークショップに社長自ら参加し、管理職にWLBの重要性を認識させ労務管理改善指示



## 担当者の工夫

- 年休計画付与で年休を取りにくい雰囲気打破
- 家族との交流を深める目標→GWや夏季連続休暇
- 業務平準化の為担当業務の変更を依頼
- 人事部門と労働組合一体の取り組み  
定時退社日の職場巡回
- 残業月100時間超え社員への産業医の面接を義務づけ、  
相談窓口設置
- 過重労働社員への声かけ等