

大阪版 7つの好事例集！

- ▶ 平成25年度ワークショップ参加企業様の取り組みの中から、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		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			2
●事例1	時間外労働削減	業務体制改善による時間外労働の抑制	大阪富士工業株式会社 関西支店	製造業	3
●事例2	時間外労働削減	残業過多の根本的な要因を排除して、快適な職場環境を作る！	A株式会社	情報処理・提供サービス業	7
●事例3	時間外労働削減	経営理念の達成は、『働きやすい環境』整備がポイント！	B株式会社	家電量販店	11
●事例4	年休の取得促進	全社員が年次有給休暇50%以上取得を目指す。	関西不二サッシ株式会社	製造業	15
●事例5	年休の取得促進	WLBを推進し、平成28年までに、年次有給休暇の取得率「70%」を目指す！	ヤマトロジスティクス株式会社 関西販売物流主管支店	物流業	19
●事例6	健康障害・メンタルヘルス対策	長時間労働者に対する健康障害予防・メンタルヘルスマネジメントの推進	C株式会社	情報処理サービス・人材派遣業	23
●事例7	メンタルヘルス対策	社員が生き生きと働く会社に！	株式会社日阪製作所	製造業	27
おわりに		平成25年度好事例から見えるもの			31

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、女性の活躍推進等が注目されており、企業に対しては仕事と子育ての両立を支援する取り組みが求められています。また、景気回復の兆しから人材不足も一部では深刻化し、ますますワーク・ライフ・バランス（WLB：仕事と生活の調和）の推進が必須となってきています。優良な人材を確保し、ワーク・ライフ・バランスの推進によって、社員の満足度・定着率を上げることにより、生産性の向上が実現できれば、長時間労働の抑制にもつながり、労使にとって良い相乗効果を生み出すことになるでしょう。そのための取り組みのお手伝いができれば幸いです。
- 大阪労働局ではワーク・ライフ・バランス推進は、個々の労使が自主的に取り組むことが大切であると考え、労使によるワークショップ参加を促しています。

※ワークショップ（WS）とは？：参加者自身が議論に加わるなど双方向的な手法により知識等を習得する参加・体験型の研修。労働時間等の設定の改善においては、参加者が取り組み事例を研究・発表し、問題解決の方法について班別討議に参加する等の態様が考えられる。他の参加者の状況を把握する事による意識改革が期待できるなどのメリットがある。

好事例集を活用するにあたって

大阪労働局では、平成25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、78社に労使で活発に討議をしていただきました。その後、各企業において社内で話し合いを重ねアクションプラン（取り組みプラン）を作成し、実行・分析、改善レポート（取り組み状況の報告）の提出を一つのステップとして取り組みを進めていただいています。

このたび、各企業の上承を得て、これらの取り組みの成果を「大阪版 7つの好事例集」として作成しました。この好事例集を各社の取り組みの第一歩として、幅広く活用していただければと思います。

労使の取り組みの流れ



事例1 大阪富士工業株式会社 関西支店

業務体制改善による時間外労働の抑制

事業内容

- ・ 大手鉄鋼メーカーのアウトソーシング業務
- ・ パイプ製造作業の請負
- ・ シリコン剤の加工作業

従業員数

- ・ 277人(関西支店)

主な取り組みテーマ

- ・ 時間外労働の抑制

【会社概要】

鋳型修理からスタートし大手鉄鋼メーカーのパートナーとして成長。独自技術の創出で時代とともに成長を続けている。

【取り組みの柱】

人材のマルチスキル化によって、業務量の変動に対応しうる柔軟な組織を作り、時間外労働の抑制を目指す。

BEFORE

最も労働時間が長い人	時間外労働96時間45分／月
年次有給休暇取得率	45%

人・職場によって
残業時間に差がある

業務分担と人員配置を
適宜適切に見直したい

従業員の多能工化
を一層推進したい

従業員の時間管理への
意識を高めたい



ワークショップ後の取り組み

意識の変化

- ワークショップを契機に、多能工化を基にした時間外労働の抑制の取り組みをスタート
- 【取り組みのポイント】 人材のマルチスキル化によって、業務量の変動に対応しうる柔軟な組織を作り、時間外労働の抑制を目指す

組織・仕組み

- 職場と人事管理担当課が協力して、現状分析等に取り組む
- 時間外労働削減会議による進捗状況のフォローを行う

手順

- 職場毎の業務量と時間外労働の現状分析
- 多能工化に向けた一人ひとりの「作業安全技能評価表(多能工化マップ)」の作成

メリット

- 現状分析する活動を通じて、多能工化推進の目標が大きく前進
- 「多能工化マップ」により、職場間に競争意識と刺激が生まれた

多能工化マップ(作業安全技能評価表)

		バンドソー			NC旋盤					汎用旋盤・研磨機					〇〇処理					
		No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
		作業項目	設備の操作	素材の管理	材料の手配	設備の操作 (〇号機)	設備の操作 (△号機)	プログラム (〇号機)の修正	プログラム (〇号機)の作成	プログラム (△号機)の修正	プログラム (△号機)の作成	A A加工	B B加工	C C検査	D D検査	E E修正作業	F F作業	G G作業	H H作業	I I処理
氏名	配属年月日																			
〇〇 〇〇	SXX. XX. XX		●	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
△△ △△	HXX. XX. XX		●	●	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
□□ □□	HXX. XX. XX		●	○	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
●● ●●	HXX. XX. XX		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
▲▲ ▲▲	HXX. XX. XX		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
■ ■	HXX. XX. XX		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
▽▽ ▽▽	HXX. XX. XX		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
評価方法	習得度 100%	●	全て自分で可			設備をフルに活用できる					すべての加工が可能であり トラブルも処理できる					理論がわかり スポットに対応できる				
	習得度 75%	○				判断、指示ができる					図面通りの加工、製作が 自分でできる					すべて段取りから 操作できる				
	習得度 50%	○	通常作業は可			通常作業ができる					通常作業ができる					通常作業は処理できる				
	習得度 25%	○	設備の各機能が わかる			設備の各機能がわかり 指示すればできる					設備の各機能がわかり 簡単な加工ができる					設備の各機能がわかり 指示すればできる				
	習得度 0%	○	できない			できない					できない					できない				

AFTER

多能工化マップにより
業務内容と各人の
スキルとの関係が
一目で確認できる
ようになった

必要資格等の
取得のための研修等を
計画的に実施できる
ようになった

ベテランから若手へ
ノウハウを伝承する
計画づくりが
容易になった

多能工化推進に向け
職場間の競争意識と
刺激が生まれた

時間外労働抑制の
取り組みに対する
意識が向上



具体的な取り組みの流れと今後の方向

WS後
3ヶ月

- ・ 業務量と時間外労働の職場毎の分析
- ・ 多能工化に向けた職場毎の分析

中期
(1~3年)

- ・ 多能工化の制度化と運用を推進し
時間外労働削減に結び付ける

長期
(3~5年)

- ・ 多能工化の取り組みを基に自律的な
時間外労働抑制の取り組みを定着させる

PDCAで継続的に取り組みを発展
従業員満足は、会社の成長、お客さまの「ものづくり」を支える！

担当者より

担当者の思い・苦労

- 労働時間の実態把握や個人別のスキル把握によって、業務体制改善に向けての方向性がはっきりしてきた。今後とも継続的な取り組みを推進するとともに、具体的な時間外抑制に結び付けることが必要である。

社員の声

- 個人の技能向上に向けて意識が変わった。
- 仕事を早く終わらせて、家族と過ごす時間や自己啓発の時間の確保に向けて取り組みたい。

家族の声

- 家族との時間が増えることを期待している。

コンサルタントより

取り組みの評価

- 従業員の方が可能な限り広い業務を担っていただけるよう能力の向上に取り組むことが、業務を平準化し、時間外労働を削減するカギとなる。

さらに頑張りたい点

- 「多能工化マップ」の作成がエンジンとなって、さらに新しいステージに進みつつある。計画的な教育やローテーションなどと相まって自律的な活動として定着することを期待する。

普遍化すべきこと

- 「多能工化マップ」の作成は、業務の効率アップによる時間外労働削減の進め方に参考になると思われる。

事例2 A株式会社

残業過多の根本的な要因を排除して、
快適な職場環境を作る！

事業内容

- ・ 情報処理・提供サービス業

従業員数

- ・ 約500人

主な取り組みテーマ

- ・ 時間外労働削減

中堅のソフトウェア開発企業で、大手企業や公共向けの情報システムの開発・ソリューションの提供並びに商品化と販売を事業内容とする。

平成27年度末までに、1ヶ月あたりの最大時間外労働を80時間以下にすることを目標に取り組んでいる。

取り組みの背景

BEFORE

最も時間外労働が長い人
(平成25年度)

108.5時間／月

- ① ノー残業デーを週1回設定しているが、あまり効果が出ていない。
- ② 部署・プロジェクト・個人毎に時間外労働に大きな差異がある。
 - 月末・月初などに特定の社員に仕事が集中する傾向がある。
 - 突然、短納期の仕事を依頼された場合、残業前提で受けざるを得ない。
 - 計画通りの成果物の品質を確保するために、残業をせざるを得ない場合がある。
- ③ 遅くまで残業している人の方が、しっかりと仕事をしていると受け止められる風潮がある。
 - 管理職が遅くまで残る職場は、メンバーは帰りづらくなる。

取り組み後

AFTER

最も時間外労働が長い人
(平成26年度7月末日現在)

92時間／月

- ① ノー残業デーに時間外労働をする場合、事前申請(毎週水曜日の午前中にプロジェクトリーダーが部長経由で業務管理部署へ)を提出するようにした。
- ② 毎月月初に労働時間過多メンバーの前月分の時間外労働実績を集計し、管理職と業務管理部署で改善策の検討を行った。
- ③ 新任マネージャー研修において、管理職教育(残業抑制)を実施した。

ワークショップ後の会社の状況

意識の変化

ワークショップの参加を機に時間外労働削減について、意識が高まった。

課題

- ① ノー残業デーの運用を徹底させるような仕組み作りが必要である。
- ② 作業時間に偏りがあるグループ・個人については、組織的に改善策を検討する必要がある。
 - I. 業務依頼のタイミングについて、顧客の協力を得る必要がある。
 - II. 特定の人だけ作業が集中しないように、各人のスキルアップが必要である。
 - III. 品質問題も時間外労働の大きな要因の一つであり、これも改善する必要がある。
- ③ 管理職自ら率先して、早く帰宅するような職場風土を作る必要がある。

取り組みの具体的内容

短期的

- ノー残業デーに時間外労働をする場合、事前に申請書を提出する運用を導入する。
- グループの管理職に対して毎月実績通知を行い、プロジェクトリーダー・管理職との打ち合わせを実施し、労働時間過多に対して具体的な改善対策を協議する。
- 時間外労働抑制の意識醸成を目的とした管理職教育を実施する。

中期的

- プロジェクトメンバーの力量的向上を目的に、プロジェクト管理教育や技術教育を充実させ、生産性の向上を目指す。
- 各プロジェクトにおいて、管理職からリーダー・社員に対して、品質に関する指導、教育を強化していく。

長期的

- 平成27年度末までに“1ヶ月あたりの最大時間外労働80時間以下”を実現する体制・仕組みづくり・意識醸成を行う。



社内研修風景(残業抑制)



朝礼でノー残業デーを案内する

★管理職研修(人事労務関連)

計 90分

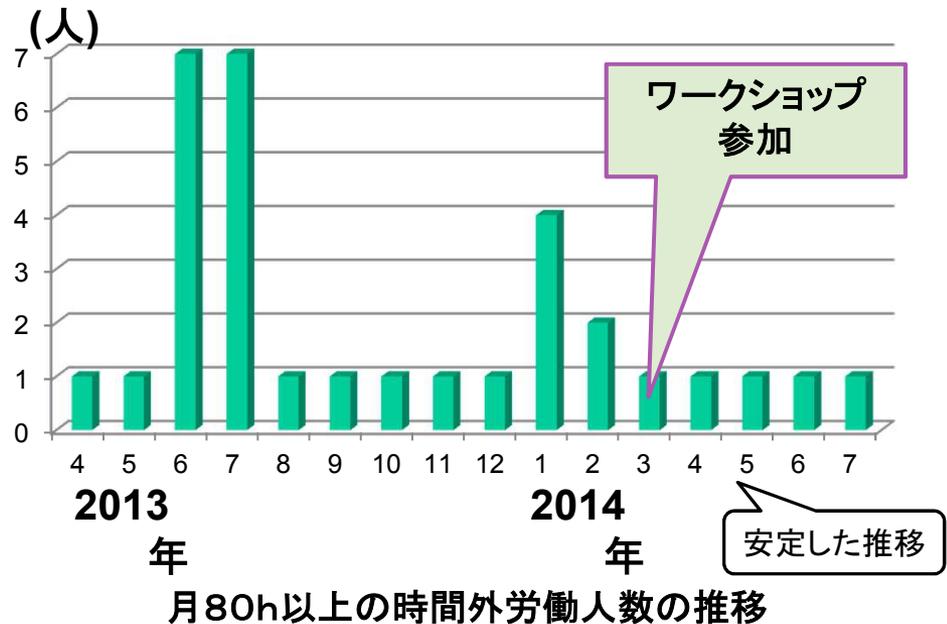
(1)労働時間管理(50分)

- ①労働時間とは(基礎).....10分
- ②時間外労働の範囲.....10分
- ③年休、振休、代休の考え方.....5分
- ④当社における事例紹介.....25分

(2)メンタルヘルス(35分)

- ①メンタルヘルスとは(基礎).....10分
- ②当社の取組.....5分
- ③当社における事例紹介.....20分

管理職研修のアジェンダ



担当者より

担当者の思い・苦労

- 形骸化していた残業管理の認識を新たにしてもらうために、ワークショップを機に新しい運用を導入するきっかけが出来た。
- 厳しい現場の作業環境を少しずつでも改善していき、みんなが快適に働きやすい職場を作りたい。

社員の声

- 毎週、水曜日の朝礼でノー残業デーを宣言される度に、残業抑制の意識が高まる。
- 時間外労働が会社への貢献度を示すというような意識を変えて、計画通りに作業を完了させるという目標管理が重要である。

家族の声

- 本人は責任感から無理をすることがあるので、上司や回りの人にちょっとした体調面の変化を察して、早い目に手を打って欲しい。

コンサルタントより

取り組みの評価

- ワークショップ参加後、「ノー残業デー」を徹底させるために仕組み作りを工夫されていて、効果が出てきている。

素晴らしい点

- シンプルな制度ではあるが、徹底することにより、1つのステップをのぼることが出来たと思う。時間外労働が多いと言われる業界で、大きなステップになるのではないか。

さらに頑張っ欲しい点

- 納期、取引先との関係、従業員の意識など 時間外労働削減についての対策が難しいところもあるかと思うが、社員研修・取引先に協力を求める等よりよい職場環境を目指して、今後も取り組みをお願いしたい。

事例3 B株式会社

経営理念の達成は、
『働きやすい環境』整備がポイント！

概要

- ・ 家電量販店

企業規模

- ・ 1,690人

主な取り組みテーマ

- ・ 時間外労働の削減

会社概要

- ・ 関西2府4県と福井県に合わせて59店舗を展開する家電量販店。
- ・ 事業の中心に『人』を置き「従業員」「お取引先」「お客様」「株主様」から成る人の「わ」(和・輪)を大切に事業を展開。
- ・ 事業を発展させ、継続するためにも「従業員」のもつ能力を最大限に発揮することが重要。従業員を『人財』と位置づけ「働きやすい環境づくり」実現に向け取り組み中。

取り組みの背景

BEFORE

会社の想い...

- ・ 多種多様な商品の専門的知識が求められる職種のため、従業員の育成に努めると共に「働きやすい環境」整備に力を入れたい。
- ・ 事業の中心に『人』を置いている通り、従業員が安心して長く勤務できる企業とすることも、事業目標の1つ。
- ・ 従業員が能力を最大限に発揮できる職場環境とするため、セクハラ・パワハラなどのハラスメント対策にも積極的に取り組み中。

事業の特性・課題

- ・ 接客業のため商談時やお客様が多いときは残業せざるを得ない。
- ・ 店舗毎の市場・立地が異なるため時間外労働の長短に差がある。
- ・ 生産性と労働時間の長さが必ずしも一致しない。
- ・ ボーナス商戦やW杯・オリンピック等による特需、新製品の発売など外的要因により事業が左右される。
- ・ 管理監督者(店長・副店長)へ業務及び権限が集中するため管理監督者の残業が多くなってしまふ。

取り組み後

AFTER

- 管理職の残業時間削減を中心に取り組んだ結果、管理職の1ヶ月の平均残業時間が18時間に（前年度の25時間と比較して7時間の減少）。
- 一般社員を含めた平均残業時間は12時間



残業時間削減に向けた主な取り組み

- ・ 月2回、店舗毎の労働時間の管理表を店長へ通知することにより店長が労働時間を客観的に把握。
- ・ 毎月の労使委員会でも長時間労働を議案にして、労使共同で職場改善を推進。
- ・ 店長・副店長の次席である部門長にシフト作成や労務管理の権限の一部を委譲することにより店長・副店長の業務負荷の軽減。

ワークショップ後の会社の状況



店長・副店長からの働きかけ

- ・ 毎日、店長・副店長が接客の合間や休憩時間中に従業員一人ひとりに話しかけることにより健康状態を把握するとともに、相談しやすい職場に。コミュニケーション活性化に伴い業務効率が向上して時間外労働も短縮。
- ・ 従業員が接客に没頭し所定労働時間を超過しているときは接客後に店長・副店長・部門長のいずれかが声かけを行うことにより帰社しやすい雰囲気。

コスト・メリット

- ・ 職種(家電量販店)の特性として、従業員には多種多様な商品知識と高いコミュニケーションスキルが求められる。職場環境を整え(労働時間、セクハラ・パワハラへの対応)、育成に力を入れることにより、従業員のロイヤリティーが高まり、優秀な『人財』が定着して生産性が向上することのほか、採用費や育成費などのコストを押さえることを実現。

取り組みの具体的内容と職場の反応

短期目標

- ・ 店舗毎の現状を把握し長時間労働の店舗に対する指導
- ・ 本部(人事部・営業部)と店舗間の協力体制の構築
- ・ 店長会議等での研修

中期目標

- ・ 生産性向上委員会を立ち上げ、時間外労働と生産性の相関関係を検証
- ・ 平均残業時間10時間／月以内の実現

取り組み中のエピソード

- ・ 店長・副店長の労務管理の権限の一部を部門長へ委譲することにより、自然な形でマネージャー教育のOJTを行うことができた。
- ・ 反省点としては、「残業削減」を強調し過ぎたため、取り組み当初は店長・副店長からの反発が多々あった。

特筆すべきこと

- ・ 業務の繁閑に対応するため、出勤時間を1時間ずつスライドさせたり、長時間勤務日と短時間勤務日を設けるなど多彩な勤務体系を整備。1ヶ月前までにはシフト表が確定するため運動会や授業参観などの家族のイベントも参加可能に。

月々の取り組みと帳票イメージ



管理職への
WLB研修の様子



「働きやすい職場づくり」へ
向けての業務分析の様子



◆◆◆ 帳票イメージ ◆◆◆

店	前年度	6月			5月			管
		管	一	計	管	一	計	
●●店	28	24	7	9	41	19	25	33
▲▲店	17	14	6	8	38	14	19	29
○○店	32	47	15	18	49	12	15	28
◆◆店		15	6	8	36	8	17	30
			8	13	42	14	18	33
			8	12	34	9	11	29
			5	8	49	8	13	18
			14	18	42	12	18	47
			12	16	24	12		
			12	14	20			

- ・店舗毎の月別平均残業表を中間・月末の2回更新
- ・45時間／月以上は塗りつぶしで表示
- ・資料のポイントは、「作るのが簡単」「見やすさ」

“Simple is Best !!”

担当者より

担当者の思い・苦労

- 業績向上と労働時間の短縮は相反する面もあるため、店舗経営を任されている店長の意識改革を行うのに苦労したが、対話を繰り返すことにより店長が抱えている悩みや課題等を共有することができた。
- 19時以降は本部から店舗に対して指示・連絡を行わないなど、本部や間接部門も店舗の労働時間の短縮に協力し全社的な取り組みとすることができた。

社員の声

- 労働時間の短縮だけでなく、セクハラ・パワハラ等への取り組み等も含めて会社が職場環境の整備に努める姿勢がうかがえ、安心して働くことができる。
- シフトが1ヶ月前に固定されるため運動会や授業参観などのイベントなどに参加することができる。



取引先の声

- B社は休憩中に従業員同士でコミュニケーションを取っている社員が多く休憩室の雰囲気明るい(仮眠を取る従業員やスマホに没頭する社員が殆どいない)。

コンサルタントより

取り組みの評価

- 店長・副店長の次席の部門長に権限の一部を委譲することによりマネージャーのOJTを実施したことと店舗全体での取り組みとしたこと。
- 店長・副店長が1日1回全従業員と会話することによりコミュニケーションが活性化されたこと。

さらに頑張っ欲しい点

- 従業員の希望を配慮し1ヶ月前に勤務表が作成されているため不満は少ないと思われるが、年次有給休暇の取得も促進していただきたい。

普遍化すべきこと

- 『人』を大切にする企業理念のもと、本部と店舗間の連携や労使委員会も機能的に働いているので今後も一丸となって職場改善に努めていただきたい。



事例4 関西不二サッシ株式会社

全社員が年次有給休暇**50%**以上取得を目指す。

事業内容

- 金属製建具製造

従業員数

- 210人

主な取り組みテーマ

- 年休の取得促進

サッシその他の金属製建具の製造。

昭和43年に不二サッシ工業株式会社 大阪工場として操業を開始し、平成12年に関西不二サッシ株式会社に社名変更して現在に至る。

年休取得推進チームを設けて、年休取得率のアップに取り組む。

取り組み前の状況と課題

取り組み前の状況

- 個人毎の年休取得率に差がある。
- 年休を取得できない理由としては、
 - 自分にしかできない仕事がある。(多能工化が進んでいない。)
 - チーム作業の為、自分が抜けると迷惑が掛かる。
 - 自分自身の余暇のための休暇が取りづらい。

課題

- 以下の課題が明らかになった。
 - 年休を取得しやすい職場環境作り。
 - 各個人毎の年休取得日数の調査及び低取得者へのフォロー。
 - 上長に部下の定期的年休取得の責任を持たせる。
 - 業務分担、人員配置により年休取得率の偏りをなくす。
 - 余暇のための年休取得率向上を目指し、リフレッシュできる環境を作る。

取り組みのポイント 1

■代表者の思い

- 企業が存続し続けるために**一番大切な資源は人だ**と考えています。**教育・研修**などで能力向上させることは勿論ですが、まずは**安全を確保し、一人ひとりが生き生きと**仕事をして欲しいと考えています。
- そのためにも**一人ひとりが健康であって欲しい**ので、健康診断も重視していますし、**年休も上手に利用して欲しい**ところです。事前計画して楽しみながら、そして周りに迷惑をかけないように事前段取りして年休を楽しんで欲しいと思います。
- **年休取得により、心身ともにリフレッシュしてまた一生懸命に仕事をしてくれればありがたい**ので、年休取得推進の取組を経営者としてサポートしていきます。

取り組みのポイント 2

■ 年休取得推進チーム

- ・ 年休取得を推進するため、**定例会議**を実施し、**年休取得状況の調査・分析、対応策の検討**等を行なっている。
- ・ 当初3名でスタートしたが、全職場の実状をよりの確に把握することと、より多くの意見を取り入れるために、**労組の職場委員6名をチームに加えた**。
- ・ これにより、社員からの**意見が出やすくなり**、ほぼ全ての職場の実態を掴めるようになった。
- ・ 調査の結果として、年休取得率が50%に満たない社員が7割近くいる事が確認された。



年休取得推進チーム 活動風景

取り組みのポイント 3

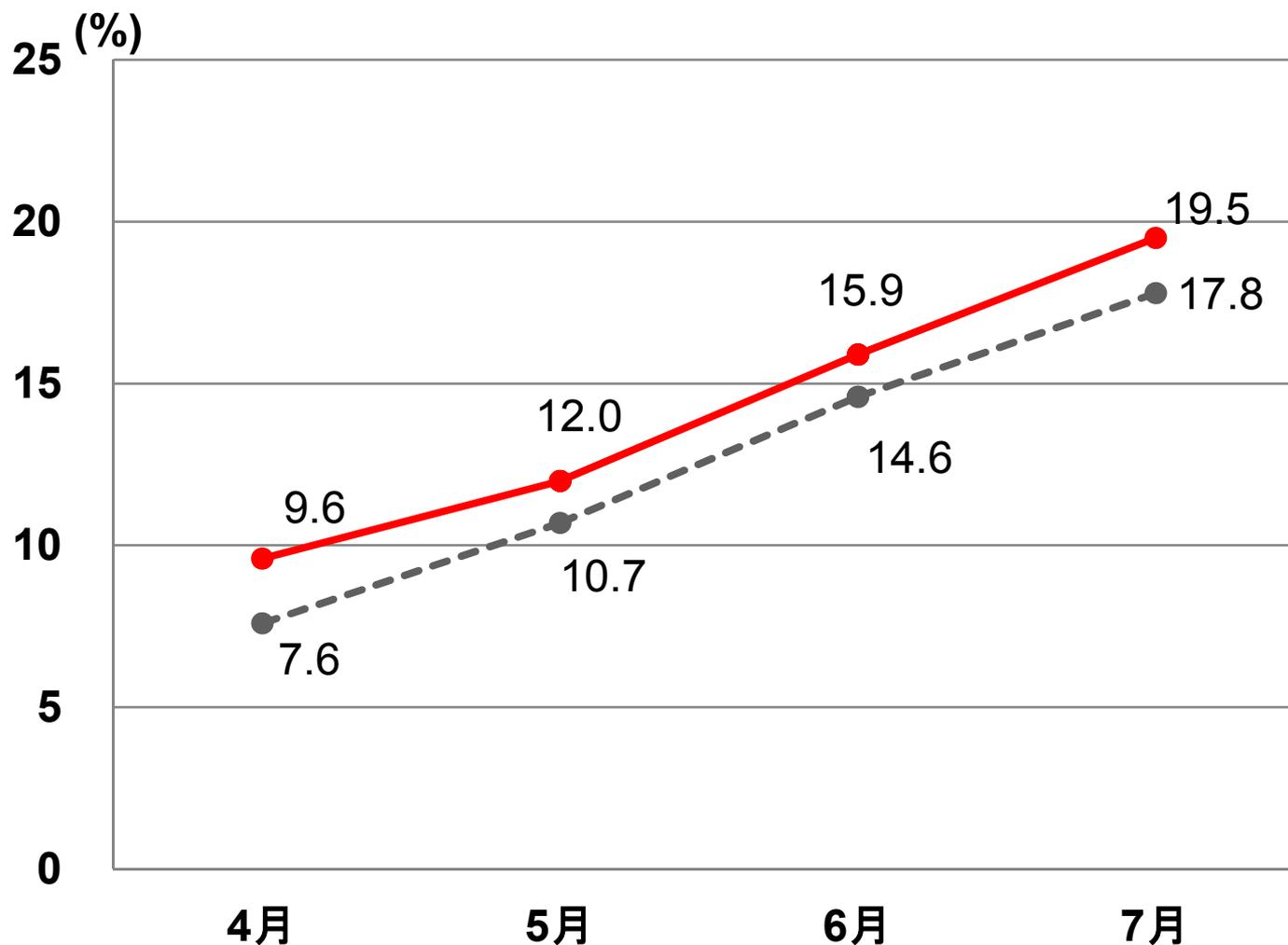
■フリー休暇制度（以前より継続）

- ・各自が**年度始めに年休取得日(2日)を自主的に決定**するという取り組み。誕生日や子供の学校行事、家族旅行等に活用している。確実に取得できるように**推進チームで本人と上長をフォロー**している。
- ・また、従業員が携帯するミニカレンダーに『フリー休暇日記入欄』を設けた。
- ・部署ごとに**フリー休暇日一覧表を掲示**することで、フリー休暇取得を従業員同士でサポートしている。



年休取得推進チーム 活動風景

平均年休取得率の推移



平均年休取得率(累計)の推移。

実線は平成26年度4~7月、点線は平成25年度4~7月の取得率。

推進チーム担当者より

取り組みの途中経過について(4ヶ月経過時点)

- 前頁のグラフ通り、前年と比較すると、取り組み開始の4月に取得率が上がったものの、その後は前年と変わらない取得率となっており、更なる普及活動が必要である。
- 余暇としての年休取得の意識はまだまだ低いので、取得しやすい環境作りを進めていく必要がある。

今後の取り組みについて

- 今後は多能工化を推進し、「自分しかできない仕事」という状況をどうなくしていくか。各職場で、順番に余暇の休みを取っていくシステムを構築したい。



コンサルタントより

取り組みの評価

- 社長自らワークショップに参加される等、社長が職場環境改善に非常に熱心に取り組んでおられると感じた。従業員の方々の安全や健康を最優先に考え、また、仕事だけでなくプライベートも生き生きと楽しんで欲しいという社長の思いが、ワーク・ライフ・バランス向上に繋がると考えられる。
- 年休取得推進チームの皆様が各職場の年休取得に関する実態の把握に努めておられることは、年休を取得しやすい環境作りへの大きな一歩になると考えられる。

さらに頑張っ欲しい点

- 前頁に記載のある“余暇としての休暇”取得促進に向けた環境作りや多能工化の推進。

WLBを推進し、平成28年までに、 年次有給休暇の取得率「70%」を目指す！

事業内容

・ 物流業

従業員数

・ 213人

主な取り組みテーマ

・ 年次有給休暇の取得促進

●事業内容

宅配事業で張り巡らしたラストワンマイル配送ネットワークをベースに、情報システム、決済システムを自在に組み合わせ、お客様の事業活動に最適なロジスティクスソリューションを提供。

●主な取り組みの内容

元気で魅力のある職場づくりを目的に各職場での計画年休5日の完全取得を推進し、現在と将来のために労働環境改善の取り組みを進める。

取り組みの背景

BEFORE

年次有給休暇の取得率が51.4%で全企業平均(47.1%:平成25年度)より上回るものの、部署や個人別での取得状況に差がある。

※大阪府の年次有給休暇の取得率は51.6%

【有給休暇取得に対するイメージ】

従業員側

- ・ 休むと仕事が溜まってしまう。
- ・ 有給休暇を取得してまですることがない。
- ・ 有給休暇を多く取得すると陰口を言われそう。
- ・ 周りが有給休暇を取得していないので取得しづらい。



会社の体制

- ・ WLB推進の教育・研修体制が浸透していなかった。
- ・ 残業時間や有給休暇取得率についての部署別・個人別の実態把握・分析及び指導ができていなかった。

取り組み後

AFTER

有給休暇の取得促進の取り組みを実施した結果、

有給休暇の取得率は **51.4%** (平成26年3月末現在) から
60.1% (平成26年9月末見通し) へと向上！

有給休暇取得促進に向けた主な取り組み



- ・ 管理職や新入社員を対象とした研修プログラムにワーク・ライフ・バランスを組み込み、有給休暇取得の啓発を図った。
- ・ 管理職が有給休暇を取得するようになったため、有給休暇を取得しやすい雰囲気になってきた。
- ・ 計画年休表を掲示し“見える化”することにより有給の取得促進が進んだ。
- ・ 有給休暇を取得するためには業務の調整や引継ぎが必要なため、情報の共有化やコミュニケーションの深度が深まった。

ワークショップ後の会社の状況

組織・仕組み

- ・ 関西販売物流主管支店の支店長を中心に安全衛生委員会において計画年休取得促進を共通テーマとした。
- ・ 管理職や新入社員の研修プログラムにワーク・ライフ・バランスを組み込み啓発を図った。

手順

- ・ 職場毎・個人毎の年次有給休暇の消化率の現状把握及び分析。
- ・ 毎月の業務改善会議での検証。
- ・ 計画年休取得表などの見える化の実施。
- ・ ポスターや啓発文章の作成。



メリット

- ・ 有給休暇を取得することにより、業務の効率化やリフレッシュによる能率及びモチベーションの向上などの効果があった。

取り組みの具体的内容と職場の反応

短期目標

- ・ 現状把握（有給休暇取得率・所定外労働時間）
- ・ 業務改善会議での改善策の検討
- ・ ポスター・啓発文書の作成



中期目標

- ・ 有給休暇取得率60%（平成27年3月末）

長期目標

- ・ 有給休暇取得率70%（平成28年3月末）

取り組み中のエピソード

- ・ 有給休暇の取得状況に注目することにより、部署毎の個性や社員1人ひとりの状態にも気づくように。職場でも旅先でのエピソードやスポーツ大会での名誉の負傷・珍プレーが話題となることも…。

特筆すべきこと等

- ・ 社員全体の取り組みとするため顔写真付きのポスターを掲示することにより各々の価値観を尊重。テーマは「あなたにとって大切な時間は何ですか？」

職場外の効果としては…

- ・ 全国各地のお菓子（おみやげ）をいただく回数が増えた？

担当者より



担当者の思い・苦労

- 研修や社内誌等を活用しWLBの意識が着実に高まってきており、更なるレベルアップを図りたい。
- WLBの推進により職場へのロイヤリティーの向上や離職率の低下、採用力の向上などの効果が見込めるが、効果を数値化し難いこと・WLB推進には時間を要すること。

社員の声

- 新入社員研修で新入社員に説明したWLBや計画年休が好評だった。
- 急な怪我で数日間休んだが他のメンバーがフォローしてくれ心強かった。

取り組みの評価

- 労使委員会で熱心に議論し小冊子、ポスターなどの作成・活用により一体化の推進を確立したこと
- 有給休暇の取得率向上が目的ではなく、業績向上やWLB推進のための手段としたこと
- 支店長を中心に安全衛生委員会など多くの社員を巻き込み参加型プロジェクトとしたこと

さらに頑張っ欲しい点

- 『年次有給休暇取得促進チーム』を是非発足して欲しいこと
- 計画年休だけでなく、年休取得状況の『見える化』の実現
- WLBの更なるブラッシュアップを期待



普遍化すべきこと

- 現在取り組んでいる活動内容及び仕掛などが従業員一人ひとりに浸透し、従業員からの声を吸収できる体制づくりの推進

事例6 C株式会社

長時間労働者に対する健康障害予防・メンタルヘルスマネジメントの推進

事業内容

- ・ 情報処理サービス・人材派遣業

従業員数

- ・ 200人

主な取り組みテーマ

- ・ 健康障害・メンタルヘルス対策

自社及び客先でのシステム開発・運用などを事業内容とする。

「お客様のニーズを的確にとらえたソリューションを展開」

企業の成長には労働者の健康が重要と捉え、長時間労働者に対する健康障害予防・メンタルヘルスマネジメントの推進に取り組んでいる。

取り組みの背景

BEFORE

長時間労働者の産業医面接指導受診率

・ 51.7%

- 社外で働くSEはお客様の都合により長時間労働になることが多く、月に100時間以上の時間外労働を行う社員もいる。
- 長時間労働者に対し医師面接を実施しているが、受診のタイミングが遅くなったり、多忙のために本人が受診を希望しない場合もあった。
- 定期健康診断で有所見と診断された労働者に対して、再検査の受診勧奨しか行っていなかった。
- 長時間労働を原因とするメンタルヘルス不調は現状はみられない。



取り組み後

AFTER



長時間労働者の産業医面接指導受診率

• 96.7%

- 80時間超労働者について、産業医による面接指導を義務化。
- 長時間労働者の医師面接指導受診率は約100%となった。
- 面接指導所要時間の時間短縮により、面接スケジュール調整が容易になり、また人件費の削減にもつながった。
- 1名の未受診者に対しては、上長へスケジュールを調整し迅速に受診指示するよう要請中。

ワークショップ後の会社の状況

現状把握・目標設定	社内で働く社員に対しては時間外労働の抑制はある程度可能であるが、客先常駐社員については顧客の事情により困難な場合が多い。そのため、労働者の健康障害予防を行うことを目的とした。
健康障害対策	社内会議の場において、社内全組織の組織長に対し、長時間労働者(80時間超/月)については産業医による面接指導を必ず受診するよう周知した。
	時間外労働が多い労働者の常駐先に対して、始業・終業の時間変更や人員増員を提案した。
メンタルヘルス対策	健保組合が行うメンタルヘルスサービスの利用促進。
	セルフケアができるように社員全員に健保組合発行の冊子を配付。
効果	産業医の面接で、上長との面接では出てこないような苦情が聞けることもあった。



取り組みの具体的内容と今後の見通し

当面
3ヶ月程度

- 各組織に長時間労働者全員に面接指導受診の義務化を周知
- 面接指導は産業医を訪問していたが、職場から近い場所で受診できるよう検討
- 定期健康診断の結果を受けて職場巡回を行い、個別指導を産業医に依頼検討

中期
(1~3年)

- 組織性を踏まえた時間外労働の削減に向けた取り組みの実施
- 東京事務所における産業医サポート体制の検討

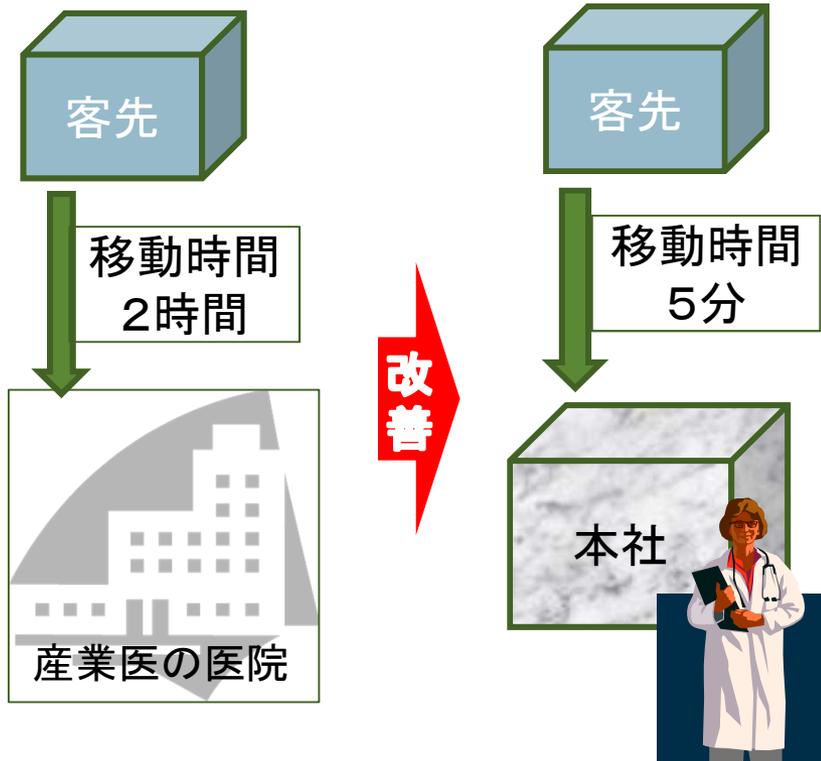
長期
(3~5年)

- 経過観察と更なる取り組みの検討

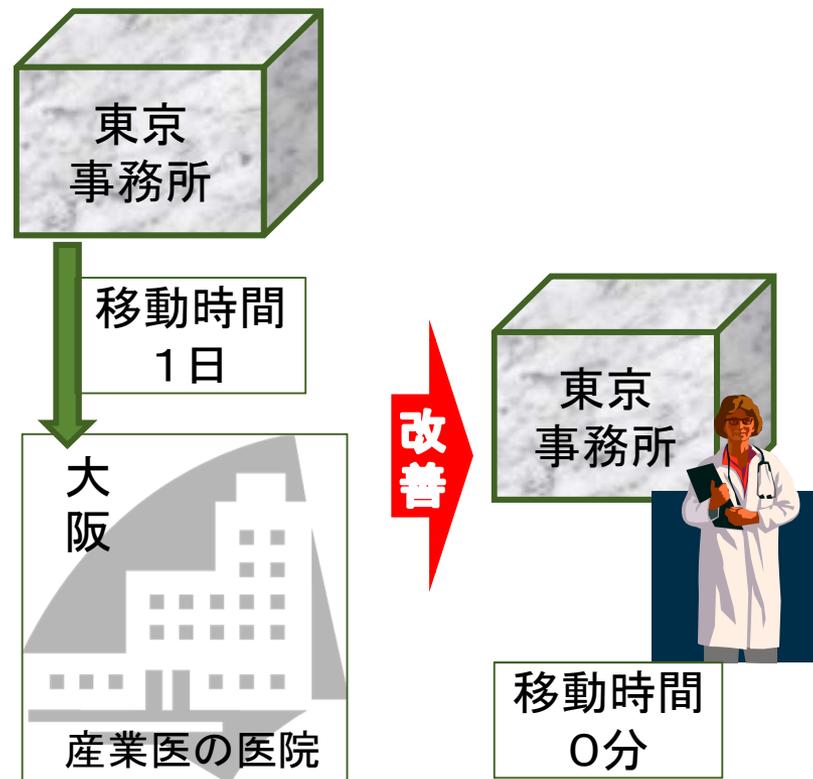
本年度より定期健康診断の結果を受け、産業医が対象者を選定した上で各事業場を巡回し、健康指導面談を実施した。

受診時間短縮への取り組み

<大阪・本社管轄>



<東京事務所>



- ・本社管轄では産業医の医院を訪問⇒本社に産業医が来訪して客先から本社に受診に帰社する方式に変更。
- ・東京事務所では受診のために大阪まで出張⇒東京で産業医の資格を有する医師と契約し、東京で受診できるように変更。

担当者より

担当者の思い・苦労

面接指導のスケジュール調整について

- 長時間労働が複数の組織において発生する場合、連続した時間帯で受診できるように調整することに苦労した。
- 現在は現場の管理者より協力を得られる体制となった。

社員の声

客先常駐社員より

- 長時間職場を離れることは難しかったが、移動時間が短縮されたことによりお客様に迷惑をかけることもなくなった。



取り組みの評価

- 客先常駐社員は、労働時間の抑制を提案しても顧客にすべて受け入れられるわけではない。そのため、C社では労働者の健康を守るために法定以上の条件で産業医の面接受診を推進している。
- 面接受診により、社員が自身の健康や働き方について振り返ることができたり、会社側も必要な対策を講じたりと、直接的ではなくても労働時間抑制につながり得る取り組みである。

さらに頑張っ欲しい点

- 面接対象となった長時間労働者に対し、次月以降に面接対象とならないような策を講じるなど、長時間労働が常態化しないような取り組みが必要。
- 客先との関係で時間外労働の抑制が難しい点も多いが、社員の健康は自社の仕事の質を高め、会社の成長に必要なであることを認識し、取り組んでいただきたい。



事例7 株式会社 日阪製作所

社員が生き生きと働く会社に！

事業内容

- ・ ステンレス製品製造・販売

従業員数

- ・ 500人

主な取り組みテーマ

- ・ エンゲージメント(※)の視点で、社員が生き生き働ける職場づくり

「誠心(まごころ)」を基本理念に、ステンレス、熱と圧力の加工技術でユニークな産業機械作りを行う会社。

「人間こそ最大の財産」として、人を大切にすることを基本に、「社員が生き生きと働ける会社づくり」に取り組んでいる。

※エンゲージメント:仕事に対する熱意、仕事熱意度

取り組みの背景(その1)

BEFORE

・日阪製作所では、「まごころ」を社訓とし、他にないユニークな製品作りを行ってきた。

・職場環境としてもアットホームで風通しの良い状態を整え、他社で言う「人事部」は、**人間部**と称して、「人と人の間に立って」、社員とその家族が、安心して働きがいある会社生活が送れるように取り組んできた。離職率は低く、社員のモチベーションも高いことが強みになってきた。

・しかし近年の経営環境の厳しさの中、ミスが許されない、という極度の緊張感や、株主満足を高めるため、常に高度な目標設定とそれを実現していく取り組みが求められるようになり、ストレスが高まった。全体として、「余裕がない」「余計なことはしない」という風潮になっており、メンタル不全を発症する者や、その予備軍となる者が出現。
ストレスチェックの結果では予備軍は、2割弱程度存在。



取り組みの背景(その2)

BEFORE

最も労働時間が長い人	短期的には、月80時間を超える人も (協定の範囲内だが、へとへと状態?)
年次有給休暇取得率	当年度分の年休取得率=63.3% 繰越分を含めた年休取得率=35.1%
メンタルヘルス	メンタル不全者3人、予備軍が多い

- ストレスチェックや産業医との面談など、体制面は整備済み
- メンタル不全発症後の事後対応等も、システムはできている。

- しかし、改善への有効なアクションがとれていない。
 - 自分のことで精一杯で、周りへ配慮する余裕がない。
 - 予防は個人任せになっている。
 - 「ストレス=悪」とは言えず、ストレスチェックの組織診断結果を踏まえた有効なアクションがとれていない。

ワークショップ後の取り組み

今回新たに
調査の
実施！

メンタリティ マネジメント

従来の取り組みに
エンゲージメント(仕
事に対する熱意)の
視点を加える必要！

エンゲ
ージメント

メンタリティマネジメントの
構成要素は二つ。

- ①メンタルヘルスケア＝高
ストレス者への対応や、社
員のメンタル不調の予防
- ②エンゲージメント(仕事に
対する熱意)＝組織の活性
化、生産性向上

メンタル
ヘルスケア

従来から
この部分に
は取り組ん
できた

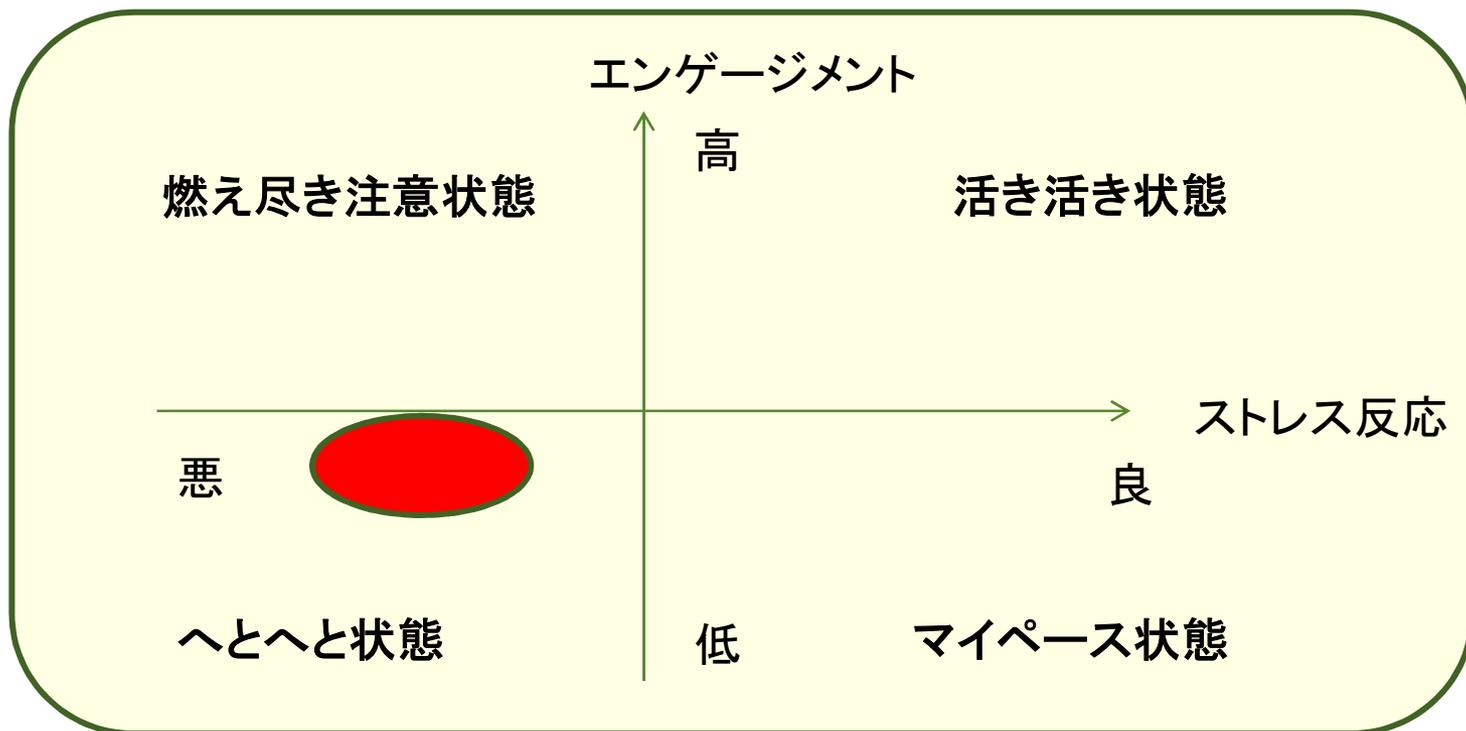
・高ストレス者＝メンタル不全者(予備軍)とは言えず、組織的に具体的対応を行うにはストレスチェックだけでは不十分。「**エンゲージメント(仕事に対する熱意)の視点が必要**」、との認識のもと、

ストレスチェック＋エンゲージメント調査(仕事熱意度調査)

を行った(平成26年6～7月)。調査結果から、モラールアップにつなげる方法を協議、検討。

調査の結果

- 調査は「メンタルヘルス」の要素と「エンゲージメント」の要素で、部署、年齢、性別などで分析した。
- その結果、全体としては「要対応」の者が17%程度いること、若干であるが「へとへと」状態の傾向にあることが浮き彫りになってきた。また、以前から課題と捉えてきた「自発的行動」で、やはり課題があることが可視化された。また「成功体験」の部分でも、課題があることがわかった。



組織体制の充実と人の質の強化で エンゲージメント向上を目指す

- ① 経営陣、管理職に対して調査結果の説明を行う。(2014.10~11)
- ② 数値は、部署毎にかなりばらつきもあるので、約30ある課ごとに人間部メンバーと監督職(作業長、職長、主任、係長クラス)との話し合いの場を持ち結果を共有しながら、対策を検討する。(2014.11~2015.2)
- ③ ②での検討結果から、会社レベルでの課題をまとめ、対応策を検討する。
(2015.3) 例:一人の役職者に対する部下の人数の制限を設ける
- ④ 管理・監督職には、ヒューマン・スキルをみがき、感受性を高めることと、視座をあげる訓練を行うなど、管理的立場にある者に対する教育訓練を強化する。
- ⑤ ストレスチェック&エンゲージメント調査は毎年行い、状況変化の原因等を推測し、次の取り組みにつなげる。



担当者より

担当者の思い・苦労

ストレスチェック対応

- 高ストレス者の面談を行っているが、面談を拒否する人がいる。
- 問題がなければ良いが、あきらめモードに入っていると思われる人に対してアプローチができていないのが、もどかしい。

社員の声

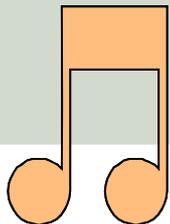
エンゲージメント調査

- 当社では初めての試みであり、社員に意図が十分に伝わっておらず、戸惑う声もあった。

家族の声

メンタル産業医の選任

- エンゲージメント調査の前から、メンタル専門の産業医を選任（平成25年7月）。それにより、会社と産業医、家族の情報の共有ができ、相談しやすくなった、との家族の声。



コンサルタントより

取り組みの評価

社員がモチベーションを高く働けるための仕組みづくり

- 社員が、自主的に目的意識を持って、生き生きと仕事に取り組める会社であれば、生産性が高く、社員のコミュニケーションも良好で、メンタルの問題は生じない。会社は本来、そういう場所であるべきで、日阪製作所は、根本に迫る取り組みをされている。
- 担当部署の方々が、非常に熱意をもって取り組んでおられるのが印象的であった。
- これから、調査結果の分析を踏まえ、具体的な取り組みを計画し、実施される、とのことなので、今後の展開に大いに期待している。

普遍化すべきこと

「人を大切にする」視点

- 人事部ではなく「人間部」として社員への対応を行っていることに象徴されるように、「人を大切にする」視点を徹底している。

メンタルヘルスマネジメントを「対策」に終わらせない

- メンタルダウンに対しては、当該者への対症療法と同時に、会社ぐるみで、体質改善を行わないと、根本解決にはならない、という視点で取り組んでいる。

おわりに

平成25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78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

- 60%が時間外労働削減を重点課題とし、
- 30%が年休取得促進に取り組み、
- 10%がWLBやメンタルヘルスを課題とした

活動の原動力

- こんな会社になりたいという経営者の意欲
- 職場環境を良くしたいという担当者の熱意
- やる気を支える組織や仕組み

1. 参加企業の現状と改善目標

健康・メンタルヘルス(各社目標)

- 予防の強化により休職者を減らす
- 月80時間超の残業3ヶ月継続の者には健康障害を発生させない対応

時間外労働削減(各社目標)

- H28年までに時間外労働40時間以下に！
- H30年までに時間外20時間以下にする
- H28年度までに時間外労働月42時間以下に
- 特別条項時間を90時間以下にする
- 月残業80時間超の社員を0人にする
- 残業80時間2ヶ月連続者をなくす

現状の問題点

- 年休は病気に備えて貯めておく
- 仕事量が多く休める余裕がない
- 業務量が多く通常の年休すら取りにくい
- 年休を取ると上司がいい顔しない
- 職場全体が残業なので帰る雰囲気でない
- シフト・時差出勤が機能してない

年休取得促進(各社目標)

- H30年までに年休取得率100%
- H32年度までに年休取得率70%
- H28年までに年休取得数10日以上
- H28年までに計画年休完全取得3日
- 長時間労働者に連続5日年休とらせる

2. どのような会社になりたいか 経営者の思い

従業員を『人財』
と位置づけ
「働きやすい
環境づくり」
実現

企業が存続し続ける
ために一番大切な
資源は人だ

安全を確保し、
一人ひとりが
生き生きと仕事を
して欲しい

人材のマルチスキル化
によって、業務量の
変動に対応しうる
柔軟な組織を作る

従業員が安心して
長く勤務できる
企業とする

社員が生き生き働ける
職場づくり

企業の成長には
労働者の健康
が重要

長時間労働者に対する
健康障害予防・
メンタルヘルス
マネジメントの推進



3. やる気は原動力、仕組みは維持力！

改善への期待

- 少しずつでも改善していき、みんなが快適に働きやすい職場を作りたい
- あきらめモードに入っていると思われる人に対してもアプローチしたい
- 遅くまで残業している人が評価される風潮はおかしい
- 一人ひとりが健康であって欲しいので、健康診断も重視、年休も上手に利用して欲しい
- WLBの推進により職場へのロイヤリティの向上や離職率の低下、採用力の向上などの効果がある
- 年休取得により、心身ともにリフレッシュして、一生懸命に仕事をしよう

- 職場毎の業務量と時間外労働の現状分析
- 多能工化に向けた多能工化マップの作成
- ノー残業デーの残業は事前申請
- 残業実績を管理職会議で公開し改善策立案
- 管理職研修で残業抑制の意識改革
- 業務の繁閑対応のため出勤時間スライド
- 長時間勤務日と短時間勤務日を設ける
- 19時以降は本部から店舗に指示・連絡しない
- 時間外労働が多い顧客に対して、始業・終業の時間変更や人員増員を提案
- 社員研修で有給休暇取得の啓発
- 管理職が有給休暇を取得する
- 計画年休表を掲示し“見える化”
- 80時間超労働者は産業医面接指導を義務化
- 安全衛生委員会で計画年休取得促進を共通テーマ化

改善の仕組み