

ワーク・ライフ・バランス推進に向けたワークショップ

# 平成27年度 大阪版 7つの好事例集！

- ▶ ワークショップ参加企業様の取組の中から、好事例として7社の取組をご紹介します。
- ▶ 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。



働き方・休み方改善コンサルタント  
Dr. カイゼン©

大阪労働局

検索

大阪労働局 労働基準部 労働時間課

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組			2
●事例1	時間外労働削減	悪循環を好循環へ転換！ 労働環境の改善・長く健康に働ける職場づくりを目指す。	有限会社ルカ	獣医業	3
●事例2	時間外労働削減	『残業時間管理グラフ』の活用による 時間外労働の削減	A株式会社	自動車 小売業	7
●事例3	年次有給休暇の 取得促進	ワーク・ライフ・バランスを意識した 働きやすい職場を作り、年次有給休暇 の取得率向上に努める！	株式会社ヒガシ21	物流業	11
●事例4	年次有給休暇の 取得促進	年次有給休暇を年間平均10日取得の 必達(目標：15日)を維持しつつ、更に 偏りのない取得日数増を図っていく！	B株式会社	製造業	15
●事例5	ワーク・ライフ・ バランス	働きやすい環境づくりを目指し、目標 値を設定。意欲的に様々な取組を実施！	株式会社日立システムズ 関西支社	情報 サービス業	19
●事例6	ワーク・ライフ・ バランス	アットホームな雰囲気・働きやすい環 境づくりでワーク・ライフ・バランスを 推進	株式会社LOOP	訪問介護業	23
●事例7	ワーク・ライフ・ バランス	年次有給休暇の取得率向上と時間外労 働の削減によりワーク・ライフ・ balan スを推進する！	C株式会社	情報処理・提 供サービス業	27

# はじめに

「ワーク・ライフ・バランス(WLB:仕事と生活の調和)」と聞くと、仕事と育児の両立や女性の活躍推進をイメージされる方も多いと思います。女性や育児中の社員に限らず、適切な労働時間で働き、休暇を取得することは、仕事に対する社員のモチベーションを高めるとともに、業務効率の向上にプラスの効果が期待されます。社員の能力がより発揮されやすい環境を整備することは、企業全体としての生産性を向上させ、収益の拡大ひいては企業の成長・発展につなげることができます。

他方、長時間労働や休暇が取れない生活が常態化すれば、メンタルヘルスに影響を及ぼす可能性が高く、生産性の低下、離職リスクの上昇や、企業イメージの低下など、さまざまな問題を生じさせることとなります。ワーク・ライフ・バランスの推進は企業における最大の経営資源である「人材」の能力や経験を引き出す、企業にとっても大きなメリットとなる取組です。

まず、企業の経営者や人事労務管理者の皆様からワーク・ライフ・バランスの重要性を理解し、自らが率先して、働き方・休み方の改善に取り組んでいきましょう。

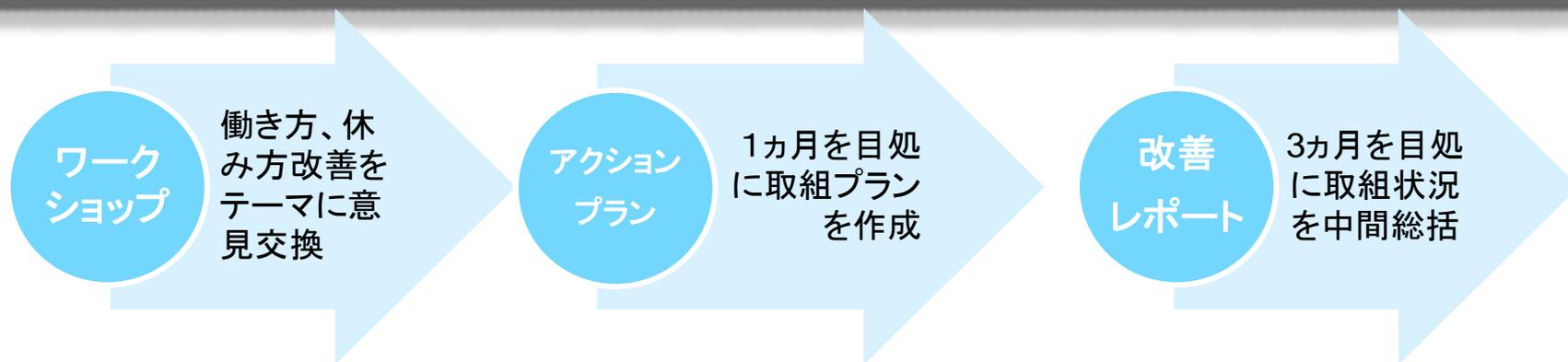
※ワークショップ(WS)とは？:参加者自身が議論に加わるなど双方向的な手法により知識等を習得する参加・体験型の研修。労働時間等の設定の改善においては、参加者が取組事例を研究・発表し、問題解決の方法について班別討議に参加する等の態様が考えられる。他の参加者の状況を把握することにより意識改革が期待できるなどのメリットがある。

# 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。平成27年10月までの4年半の間に32回開催し、275社にご参加いただきました。

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（取組プラン）を作成し、実行・分析したのち、改善レポート（取組状況の報告）の提出を一つのステップとして取組を進めていただいています。この度、各企業の了承を得て、これらの取組の成果を「大阪版 好事例集」として作成しました。この好事例集をワーク・ライフ・バランス推進に取り組むきっかけとして、企業の皆様に参考にしていただければ幸いです。

## 労使の取組の流れ



# 事例1 有限会社ルカ

悪循環を好循環へ転換！

労働環境の改善・長く健康に働ける職場づくりを目指す。

事業内容

• 獣医業

従業員数

• 20人(うち獣医師8名)

主な取組テーマ

• 時間外労働削減

## 【会社概要】

「予防医療」から、最新の知識と技術を駆使した「高度動物医療」までを、幅広く提供する動物医療センター。

動物たちの身体に優しい「内視鏡手術」において、全国一の実績を誇る。

## 【取組の柱】

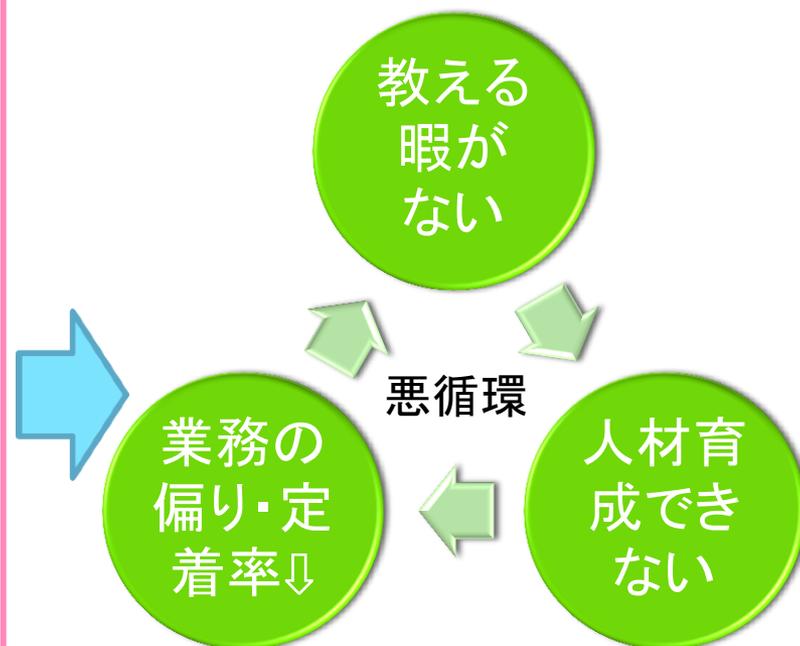
看護師のスキルアップを図ることにより、獣医師の負担を大幅に軽減し、獣医師が専門的業務に専念できる環境をつくる。

# 取組の背景

# BEFORE

月間平均時間外労働時間	60～70時間
最も労働時間が長い人	100時間
年次有給休暇取得率	90%(1名を除き100%)

- 獣医師が慢性的に長時間労働。経験の豊富な特定の獣医師に患者が集中し、負担がかなり大きくなっていった。
- 獣医師は、治療以外に医療技術の研究、経営課題の取組なども抱え、プライベートの時間を確保するのが難しい状況となっていた。
- 獣医師が長期休暇を取得する事がかなり難しい状況であった。
- 体調管理がうまくできず、体調を崩すスタッフがいた。



# WS後の会社の状況

## 課題

- 適正な時間管理の徹底、業務の現状把握  
⇒業務分担・人員配置の見直しが必要
- スキルアップが必要  
⇒知識習得・自己啓発の為の制度導入を検討

## 組織・仕組

- スキルマップ作成(スキル熟成度の見える化)
- 多面評価(上司・同僚・本人)による適正なスキル診断
- 残業撲滅委員会の発足(残業時間とその理由を分析)

## 取組

- 医療現場で看護師の申し送りがどのように行われているか、実際に医療機関(人間相手の病院)を見学し、ツールを作成
- 「コンシェルジュ」の創設(業務の交通整理・適材適所の人材配置)
- 看護師のスキルアップ・業務範囲の拡大により、獣医師の業務負担を軽減
- 長期休暇(7日間以上)の取得を、院長から獣医師に通達

# 課題解決・ゴール達成に向けた取組計画

## 短期的

- 獣医師・看護師の労働時間の実態把握・分析
- キャリア形成の体系を策定し、自分なりのステップアッププランを立て、日常業務とキャリア形成の両立を意識づける
- プロジェクトチームの発足
- 月間目標を立て、毎月の全体ミーティングで振り返りと分析を行った

## 中期的

- 教育体系の整備により、獣医師の早期戦力化・定着化
- 専門診療を充実、予約診療を増やすことにより、業務量の平準化を図る

## 長期的

- 経営を担える立場として、獣医師兼マネージャーを育成
- チーム医療体制の実現

# 取組内容

		新人業務チェック(4月～)													
		クリーン					事務					接客			
		各所掃除・消毒		カルテ整理			物品補充		外注検査依頼			電話対応			
○×	花子	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△
△○	太郎	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△

業務ができていることを確認できたら  
VT3人、獣医師2人が各項目に  
それぞれハンコサインをしてください。  
※仕事を頑むときの目安にしてください。

		BT											
		CBC		生化学		生化学(手動)		凝固		抗原		mf	FIV/FeLV
○×	△子	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△
△○	×郎	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△

		保定①					保定②						
		爪切り		おしり絞り			頸静脈		外側伏在静脈		内設大腿静脈		梗側皮静脈
○×	△子	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△
△○	×郎	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△

		保定③					点滴準備			染色	
		レントゲン胸腹部		腹部エコー			皮下点滴		静脈点滴	ディフクイック	ライトギムザ
○×	△子	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△
△○	×郎	○	△	○	△	○	△	○	△	○	△

多面評価による  
スキルマップ

従業員の各種業務習熟度を、同僚・上司の計5名が確認。業務を任せられると判断したら印鑑を押す。

新人の教育計画や担当業務の割り振りに使用できる。相互評価を行うことや業務熟練度が可視化されていることからモチベーションアップにもつながっている。

残業・早朝出勤報告書	
平成 ○×年 ○月 ○日	
氏名	○山 △子
下記の通り (時間外勤務 早朝出勤) を報告します。	
月日	平成 ○×年 ○月 △日 (水曜日)
実績時間	19時 45分 ~ 20時 15分 (時間 30分)
業務内容	保定・検査・処置・入院看護・受付・調剤・会計・ホテル・緊急対応・手術助手 麻酔・往診・集計・診察延長・日中検査補助・ホテル頭数過多・入院頭数過多 手術(夜オペ含む)・往診・他(△山 タマちゃんS・C保定など) 複数選択可
長時間残業理由(1時間以上の残業をした場合、記入)	
承認者名(手書きでサインしてください)	
山× □子	

本人記入⇒承認者⇒事務

## 残業報告書

「事前申請」ではなく、「事後報告」の形式。

残業となり得る業務があらかじめ記載されている。行った業務に○をつけることで記入の時間を大幅に短縮可能。残業時間と原因の分析も容易にできる。

# 職場の反応と取組の様子

## 取組

従前はダラダラ残業、つきあい残業が多くみられた。取組開始により賛同を得られなかった労働者が一部退職したが、その後、風通しの良い職場環境になった。

## 前後の エピソード

多面評価により、確実なスキル把握が可能となり、習得のスピードも速くなった。若い世代が多く、柔軟性があり対応力も高い。

チームで企画する取組を増やすことで、コミュニケーションがスムーズになった。



院内ミーティングの様子

毎月、月間目標の設定・振り返り・分析を行っている。個人・チーム全体のスキルやコミュニケーション向上につながっている。



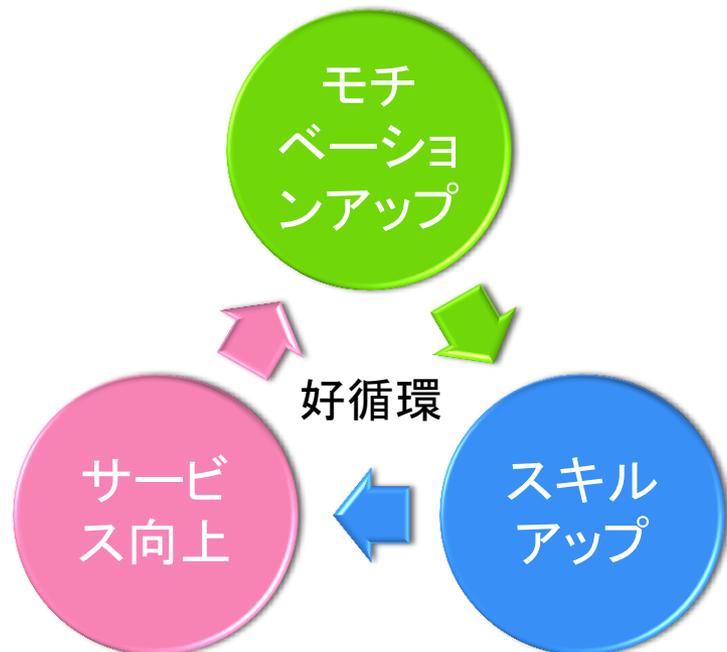
# 取組後

# AFTER

月間平均時間外労働時間	8時間
最も労働時間が長い人	10時間
年次有給休暇取得率	90%

- 飼い主の不安を取り除き、他院との差別化を図るため「コンシェルジュ」を創設。しつけ相談・事前問診など看護師が対応しきれない部分を補ってもらうことで、サービス・業務効率・モチベーションのすべてが向上した。
- 看護師のスキルが向上した事により、獣医師の業務補助をできる範囲が広がり、獣医師の業務効率もかなり向上した。
- 獣医師の業務効率が上がったことで、研究など獣医にしかできない業務をする時間が増えた。今後は海外研修などを実施したいと考えている。
- 各人のスキルが向上したことにより、獣医師の長期休暇取得も可能となった。今期14日連続休暇取得の実績。

収益に影響なく、時間外労働を削減。  
さらに、専門知識も向上。



# 担当者より

## 担当者の思い・苦労

雰囲気の変化	残業が多い時代は、何か問題が発生しても注意しにくい雰囲気があり、風通しが悪いように感じていたが、取組を始めたことで大きく改善された。
悪循環を断絶	帰宅時間が遅いので生活サイクルが乱れ、体調を崩したり気分にもムラがある社員が多く、お互いに気を遣いすぎてコミュニケーションも悪いという負のスパイラルに悩まされた。取組により、活気ある病院へと生まれ変わった。

## 社員の声

制度化による意識改革	入社当時、残業を管理する仕組みがなく、職種によっては手取り額の半分くらいが残業手当になることもあったと聞いていた。仕組みを作ってもらうことにより、短時間で優先順位を判断して実行・反省する意識が生まれ、自主性につながったと思う。また、残業を報告制にすることで、承認する側にも残業の必要性を問い直すことができた。人件費の圧縮にもつながったようで、全スタッフが業績賞与をいただくことができた。
------------	---

# コンサルタントより

## 取組のポイント

トップの思い	経営者が信念と柔軟性を持ち取組を行ったことが、結果として表れている。小規模の企業だからこそ人材を大事にする必要性を経営者が理解し、「従業員のため」の改革をすすめたことが社員のモチベーションにつながっている。
スキルアップによる効率化	看護師のスキルアップが獣医師の業務効率向上につながったように、全体の底上げが専門的技術者の業務改善につながる点を、ぜひ参考にしていきたい。

# 事例2 A社

## 意識改革によるワーク・ライフ・バランスの推進

事業内容

• 自動車小売業

従業員数

• 405人

主な取組テーマ

• 時間外労働削減

トラック・バス等各種自動車の大阪地区担当販売会社。  
時間外労働削減のほか、メンター制度を導入して新入社員の離職率の改善を実現する等、働きやすい環境作りに取り組んでいる。

## 取組の背景

# BEFORE

平均所定外労働時間数	30.8時間／月
所定外労働が月45時間を超えた回数(1人当たり)	3.35回

### ■所定外労働が発生する理由:

- ・取引先との関係で、相手に時間を合わせる必要がある。
- ・作業が終わっても、同僚が残っているとすぐには帰れない。
- ・商用車の車検や修理の業務が、週末に集中する。

# 『残業時間管理グラフ』の活用による意識改革 その1

## ～取組のスケジュール～

短期的

- 管理者による残業時間・理由の把握を徹底する。

中期的

- 管理職が、『残業時間管理グラフ』を活用して、残業削減の意識付けに努める。

長期的

- 全従業員が、『自分のための残業削減』という意識を持つ。

# 『残業時間管理グラフ』の活用による意識改革 その2

## ～取組の内容と職場の反応～

### 本社

勤怠システムから時間外労働に関するデータを抽出して、各拠点の責任者にメールで送る。(給与締切日の10日前からは毎日送信)



### 各支店

各人毎の**時間外労働の状況をグラフ化して掲示**する。また、このデータを活用して、朝礼や夕礼時、あるいは個別に指導を行う。



### 職場の反応

各人が「**自分自身の残業を減らそう**」という意識を持つようになった。

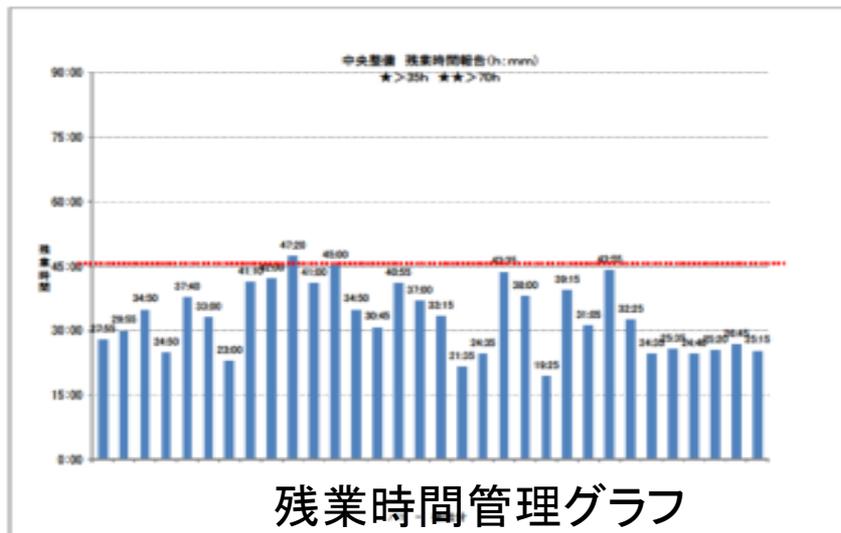
拠点名	合計 残業時間	45:00 超まであと	60:00 超まであと	80:00 超まであと	前月 時間	前月 回数	前月までの45h超 年6回に対し
支店A	27:55	17:05	32:05	52:05	44	2	あと4回まで
支店B	29:55	15:05	30:05	50:05	45	0	
支店C	34:50	10:10	25:10	45:10	41	0	
支店D	24:50	20:10	35:10	55:10	44	6	0回限度超過
支店E	37:40	7:20	22:20	42:20	45	3	あと3回まで
支店F	33:00	12:00	27:00	47:00	43	4	あと2回まで
支店G	23:00	22:00	37:00	57:00	69	4	あと2回まで
支店H	41:10	3:50	18:50	38:50	44	3	あと3回まで
支店I	42:00	3:00	18:00	38:00	80	3	あと3回まで
支店J	47:20		12:40	32:40	78	3	あと3回まで
支店K	41:00	4:00	19:00	39:00	75	2	あと4回まで
支店L	45:00	0:00	15:00	35:00	45	3	あと3回まで
支店M	34:50	10:10	25:10	45:10	44	2	あと4回まで
支店N	30:45	14:15	29:15	49:15	73	4	あと2回まで
支店O	40:55	4:05	19:05	39:05	45	3	あと3回まで
支店P	37:00	8:00	23:00	43:00	69	2	あと4回まで
支店Q	33:15	11:45	26:45	46:45	69	2	あと4回まで
支店R	21:35	23:25	32:25	52:25	68	4	あと2回まで

時間外労働データ



朝礼の風景

# 改善のためのツール



## 【残業時間管理グラフ】

本社から送られるデータをもとに、各人毎の時間外労働の状況をグラフ化して掲示している。

## 【提案申請書】

業務上気付いたことについて、その都度会社に改善の提案をするための申請書。

内容によっては、半期毎に行われる社員表彰の対象にもなる。

提案申請書		※事務局記入受付 No.
提案件名: 残業時間管理	提案日: 年 月 日	拠点名: <input type="radio"/> X <input checked="" type="radio"/> 5
	記入者: <input type="radio"/> 田 <input checked="" type="radio"/> 部	
1. 背景・狙い		
1年間の残業予定を出ることで、36名定に定められた時間を守るよう仕事の振り分け、負担がある		
2. 改善前（現状の問題点）		
前年での時間外労働をするため、1年の後半で残業が止まる(今)仕事は定時か定時前		
3. 改善後（対策案の概要） ※図、写真等詳細説明は次頁へ		
忙しい時期は中心におき、他の月に平均して発生できるように、1年を通し平均化した余裕ができれば、他の月に繰越しをした。		
◆実施時期: 2026年 / 月 日		提案申請書

## 取組後

# AFTER

平均所定外労働時間数	26.9時間／月 (12.7%減)
所定外労働が月45時間を超えた回数(1人当たり)	2.15回 (1.2回減)

### ■取組の成果:

- ①仕事の進め方が改善された(残業時間は削減したが、売上は伸びている)。
- ②仕事のスピードアップが実現した。
- ③就業時間中の集中力が高まり、“ヒヤリ・ハット”が減少した。
- ④プライベートの充実
  - ・家族と一緒に過ごす時間が増えた 等。
- ⑤余暇の時間を自己啓発に利用
  - ・資格取得支援制度の利用者が増加(大型自動車、フォークリフト、危険物取扱者 ほか)。

# その他の取組(メンター制度の導入)

## ■取組の内容

○整備職の新入社員に対して、**入社4~5年目の先輩社員がメンター**となり、会社生活全般について相談に乗る等、サポートを行う。

## ■工夫したポイント

- ①直属の先輩ではなく、**別の班の先輩がメンター**になる。
- ②**終業後の時間をペアで共有することを推奨**する。(食事やボーリング等の費用を会社が負担する等)



## ■取組の効果

①以前は整備職の新入社員の3割程度が1年以内に離職していた。ところが、昨年度は、6月に**制度を導入後、離職者が出なかった。**

離職率 約30% ⇒ **0% !**

②**メンターである先輩社員にも意識の変化**がみられるようになった。(責任感が増して、仕事ぶりを見ながら適切にアドバイスできるようになる等)

# 担当者より

## 担当者の声

- 一人一人の意識が変わったことにより、各部署で各自が自主的に時間外労働削減に取り組むようになった。
- 時間外労働削減に関して本社から各拠点に連絡する頻度が少なくなった。

## 社員の声

- 家族との食事の時間や子供と一緒に遊ぶ時間が増えた。
- 疲れが翌日に残らなくなった。

# コンサルタントより

## 取組のポイント

- “残業時間管理グラフ”の取組から、情報を目に見える形で伝えることの効果の大きさを改めて感じた。
- 昨年度、メンター制度導入後は離職者が0であったという実績については、定着率向上に取り組む企業に参考にしていただきたい。

# 事例3 株式会社ヒガシ21

ワーク・ライフ・バランスを意識した働きやすい職場を作り、  
年次有給休暇の取得率向上に努める！

事業内容

・ 物流業

従業員数

・ 約600人

主な取組テーマ

・ 年次有給休暇の取得促進

## 【会社概要】

物流を中心に多岐にわたる事業を展開。昭和19年に設立後、輸送事業、事務所移転引越し事業、倉庫保管事業を基幹事業として、幅広いサービスを提供。

社員の意識改革を促し、年次有給休暇の取得率向上に取り組む。

# 取組の背景

# BEFORE

年次有給休暇取得率  
(平成24年度)

19.5%

- ・所属部署により5%以下～65%と取得率に大きな開きがある。
- ・管理職と非管理職を比較すると、管理職の取得率が低い。
- ・管理職の取得率が低いため、部下が取得しにくい雰囲気がある。
- ・物流現場では、休むと他の人に迷惑がかかり負担をかける。
- ・病気など特別な事情がないと年次有給休暇を取得しづらい雰囲気がある。



# WS後の会社の状況

## 意識の変化

- ・ 年次有給休暇の取得率について、所属部署によって偏ることなく全員が取得率向上に努める。

## 組織・仕組

- ・ 役員会でこれまで報告してきた残業時間のデータに加え、所属部署別に年次有給休暇取得状況を毎月報告。
- ・ 年次有給休暇取得促進の必要性を説明し、幹部クラスの意識改革を図る。

## 手順

- ・ 年次有給休暇を取得しやすい組織づくり。
- ・ 毎月の役員会での年次有給休暇取得率の報告。
- ・ 職場毎・個人毎の年次有給休暇の取得率の現状把握及び分析。

## コスト・メリット

- ・ 年次有給休暇を取得することにより、業務の効率化やモチベーションの向上などの効果があった。

# 取組の具体的内容と職場の反応

## 短期的

- 役員会にてこれまで報告してきた、残業時間のデータに加え、所属別の年次有給休暇取得状況を毎月報告。
- 年次有給休暇促進の必要性について幹部クラスの意識改革を図る。

## 中期的

- 組織全体の年次有給休暇の取得状況を把握し、現場単位での取得率向上に努めるため組織の再編を図る。

## 長期的

- ダイバーシティ及びワーク・ライフ・バランス重視の企業風土作り。
- 競争力のある事業領域の伸長。



## 取組後

# AFTER

年次有給休暇取得率	19.5%
(平成26年度実績)	36.2%
(最終目標)	50%

- 夏季休暇取得期間を1か月間延長し、夏季に繁忙期を迎える部署の休暇取得率が向上した。
- 採用を増やし、人員の確保に努めたことで、時間外労働の抑制・年次有給休暇取得の促進につながった。
- 定例会議後の報告書の提出期限を延ばすことにより、時間外労働の抑制につながり、また年次有給休暇取得の促進につながった。

(さらに)

- 平成27年度から部下の年次有給休暇取得状況を管理職の人事評価(賞与査定)に反映させている。
- H26年4月より所定労働時間を171→164時間/月に削減した。

# 担当者より

## 担当者の思い・苦労

社内の上層部が積極的に年次有給休暇を取得したことにより、社内に取得しやすい雰囲気になったように思う。今後も良い雰囲気が定着するよう頑張っていきたい。

## 社員の声

上司が率先して取得することにより、遠慮なく取得できるようになった。

## 家族の声

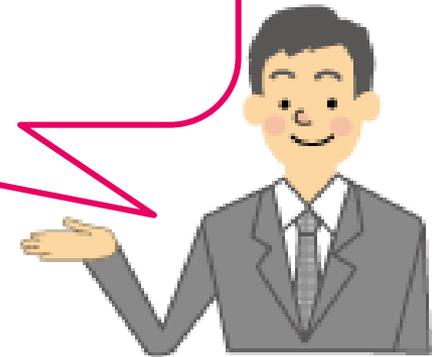
休みを取りやすくなり、家族との時間が多く持てるようになり嬉しい。また、時短制度が拡充されたことにより、子育てを手伝ってもらい助かっている。

# コンサルタントより

## 取組のポイント

会社の年次有給休暇取得に関する上層部の意識改革により、年次有給休暇を取得しやすい風通しの良い職場になったと思われる。

年次有給休暇を取得するにあたり、取得しやすい職場の雰囲気作りのため管理職を含む社員のさらなる意識改革が重要です。最終目標である年次有給休暇取得率50%を達成していただき、さらに高い取得率を目標に取り組まれることを期待しています。



# 事例4 B社

年次有給休暇年間平均10日取得の必達(目標:15日)を維持しつつ、更に偏りのない取得日数増を図っていく！

事業内容

・ 製造業

従業員数

・ 約1,300人

主な取組テーマ

・ 年次有給休暇の取得促進

## 【会社概要】

鉄道車両品・自動車製品・産業機械品の部品製造

## 【取組の柱】

年次有給休暇の取得状況の「見える化」と、各職場・各個人ごとのきめ細かいフォローの実施によって、継続的な取組を図る。

## 取組の背景

# BEFORE

年次有給休暇取得日数（平成16年度実績）	4.3日
（平成25年度実績）	12.1日
（平成26年度必達目標）	10日
（最終目標）	15日

- 事業所として、労使協定による指定年次有給休暇日（4日）、個人別年次有給休暇取得計画等の取組を実施。一定の成果は出ているとの認識はあり、必達目標は達成する見込みである。
- 一方で、取得状況は職場・個人毎のばらつきが大きい。

### 課題

- ①事業所全体として年次有給休暇を取得しやすい雰囲気醸成
- ②職場・個人毎の取得状況についてのきめ細かいフォロー

# WS後の会社の状況

## 意識の変化

- 事業所の平成26年度年次有給休暇の取得目標について、個人毎に偏ることなく、全員が取得することを目標として、更なる努力を継続していくことを確認した。

## 組織・仕組

- 平成27年1月から毎月定例のライン長参加会議にて、職場毎の年次有給休暇取得状況を説明。
- 個別に低取得者の直属上司に対し働きかけ。

## 手順

- 職場別年次有給休暇取得状況の「見える化」と事業所内の共有化
- 労使間での緻密な情報の共有と対策等の協議
- 更なる施策の考案・実施（NO会議デーの設定、全体の技能向上のための教育実施など）

## メリット

- 年次有給休暇を取得しやすい風通しの良い職場づくりの推進

# 課題解決・ゴール達成に向けた取組計画

## 短期的

- 職場別年次有給休暇の取得状況の「見える化」と事業所内の共有化
- 労使間での緻密な情報共有と対策協議

## 中期的

- 上記取組の更なる深化に向けた施策の検討・実行

## 長期的

- 年次有給休暇の取得目標を個人毎に偏りなく、全員が取得する職場の実現

# 年次有給休暇取得計画 & 実績フォロー表

部	室・工場	年間目標	4月 実績	5月 実績	6月 実績	…	1月 見込	2月 見込	3月 見込	年度 累計
●●部	* * 室	15日	*	*	*					*
	* * 室	15日	*	*	*					*
	* * 室	15日	*	*	*					*
	* * 室	15日	*	*	*					*
●●部	* * 室	15日	*	*	*					*
	* * 室	15日	*	*	*					*
	* * 室	15日	*	*	*					*
	* * 室	15日	*	*	*					*
●●部	* * 室	15日	*	*	*					*
	* * 室	15日	*	*	*					*
	* * 室	15日	*	*	*					*
	* * 室	15日	*	*	*					*
…										
事業所合計	* * 室	15日	1.0	0.8	0.9					2.7

- 所属別の取得実績の『見える化』を行い取得状況についてタイムリーに把握
- 事業所内での共有化を実施  
⇒各職場にて目標日数取得に向けた努力を継続

## 取組後

# AFTER

年次有給休暇取得日数(必達目標)	10.0日
(最終目標)	15.0日
(平成26年度実績)	13.4日

- 平成26年度の年次有給休暇実績は事業所全体で13.4日となり、25年度を上回った。
- 個人・職場共に休暇取得に対する意識が向上した。
- 今後とも、事業所全体として、年次有給休暇取得に向けた取組を推進していくことを再確認した。

# 担当者より

## 担当者の思い・苦勞

年次有給休暇取得推進は従来より重要課題と認識していたが、今回の取組を通じ、より年次有給休暇取得の意識が浸透してきた。今後も事業所全体での取組が定着するよう頑張っていきたい。

## 社員の声

年次有給休暇取得が少ない場合には上司から取得を奨励され、休暇が取得しやすくなった。職場の雰囲気も以前よりさらに風通しがよくなった気がする。

## 家族の声

休みが取りやすくなって、家族と一緒にいる時間も多くなり、喜んでいる。

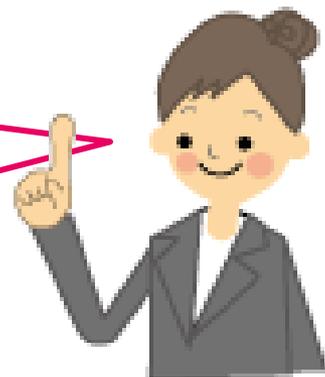
## 取組のポイント

年次有給休暇の取得日数は、もともと一定の水準に達していたが、取得状況に偏りがある点について、更なる改善に取り組まれたものである。特に、ビジョンを明確にし、目標を設定して、労使が一体となってチャレンジされたことが成果につながったと思われます。今後も取組を継続していただきたいと思っています。

## 普遍化すべきこと

- ・年次有給休暇取得状況の「見える化」
- ・ライン、スタッフ一体となった取組
- ・低取得職場、低取得者に対する継続的なフォロー
- ・労使の丁寧な情報共有化

最終目標の年次有給休暇取得日数15日に向けて、働き方や休み方全般について改善施策を検討し、他社の模範事例を目指していただきたいと思っています。



# 事例5 株式会社日立システムズ 関西支社

働きやすい環境づくりを目指し、目標値を設定。  
意欲的に様々な取組を実施！

事業内容

・ 情報サービス業

従業員数

・ 385人

主な取組テーマ

・ ワーク・ライフ・バランス

## 取組の特徴

時間外労働の削減だけではなく、年間総労働時間の縮減および年間年次有給休暇取得日数の目標をそれぞれ設定。総務部門が主体となり、制度の導入だけでなく従業員の意識改革を促すことを目的とし、意欲的に様々な取組に着手した。

## 取組の背景

# BEFORE

月間平均時間外労働時間	27.1時間
時間外労働が月80時間を超える人数	56人(年間延べ人数)
年次有給休暇取得率	52%

- 1人当たりの業務量が多く、「残業が当たり前」「残業を前提とした業務分担」となっていた。
- 「残業をする人＝仕事熱心」という雰囲気があり、管理職もそれを評価していた。
- 担当者の在籍期間が長くなると、担当者にはわからない事が多くなり、業務が属人化し、担当者が多忙になるという悪循環に陥っていた。
- 人によって業務量に偏りがあり、残業時間・年次有給休暇取得率を平均すると良好な結果ではあるが、最長時間外労働時間数は月100時間を超えていた。

# WS後の会社の状況

## 意識の変化

- 「残業が当たり前」という企業風土の改革が必要だと実感。
- 数値目標の設定や現状の数値公開など、トップダウンにより方針を明確化しないと効果が上がらない。

## 目標の設定

- 年間年次有給休暇取得日数目標 17日／人
- 年間総労働時間数目標 2000時間／人(2015年目標)

部長会での  
情報公開  
+フィードバック

## 取組内容

- 完全定時退勤日の増設(月1回⇒月2回)+館内放送・職場巡回による徹底
- 時間外労働の事前申請制度導入。22時以降はさらに厳格化
- 毎月1日以上+夏季期間中5日間の年次有給休暇取得を目標に設定
- 部署毎に業務内容に応じた年次有給休暇取得促進の施策を設定
- 労務管理教育の実施・意識改革+部長職以上の配置ローテーション実行

# 課題解決・ゴール達成に向けた取組計画

## 短期的

- 管理職への意識徹底(会議での残業時間報告等)
- 定時退勤日の徹底化
- 長時間労働実績のある職場へのフィードバック

## 中期的

- 業務分担体制の見直し
- 思い切ったローテーションの断行  
(平成25年4月、関西拠点で10名の部長職以上の配置転換)

## 長期的

- 残業なしで成果を上げる人材の育成

## 特筆すべきこと等

定時退勤日に利用できる割引サービスを近隣の飲食店に交渉するなど、総務担当者が熱意をもって取り組んだ。

定時退勤日の社内巡視は総務部・労働組合・所属上長の三者で実施。幹部が参加することで徹底率向上を目指した。



# 取組後

# AFTER

月間平均時間外労働時間	24.0時間	3.1時間DOWN
時間外労働が月80時間を超える人数	43人(年間延べ人数)	13人DOWN
年次有給休暇取得率	58%	6%ポイントUP

- システムエンジニアの業務ではコスト意識を持つことが重要であり、時間外労働を抑える事もコスト管理のひとつという意識が芽生えた。
- 部長職以上の配置ローテーションを行うことで新たな視点で業務を見直すことにつながった。
- 1人当たりの時間外労働は減少したものの、偏りについてはまだ改善が必要。今後は更に取組を徹底していく。
- 長時間労働者にヒアリングを実施すると、しばらくは時間が削減されるが、その後徐々に増加する傾向があるので、継続した働きかけが必要。

# 担当者より

## 担当者の思い・苦労

On (仕事) と Off (生活) のメリハリをつけさせるために定時退勤日を設定。当初は取組が不十分な部署もあったが、幹部・労働組合・総務部の三者による見回りにより、徐々に定時退勤日が浸透してきた。

## 社員の声

定時退勤日の見回りにより、帰りやすくなった。

## 取組のポイント

### 総務担当者の熱意

掛け声だけではなく、「どうすればできるか」という視点で取組を行っており、その意識が徐々に浸透し結果につながっている。

定着した組織風土を改革するのは一朝一夕でできることではなく、担当者が変わった後も取組を継続し、さらなる発展を目指していただいています。

# コンサルタントより

## 今後の取組

ワーク・ライフ・バランスを実施することは労使双方にとってメリットがあることや、時間外労働削減はコスト面や健康面だけでなく、会社の健全な発展のために不可欠であることを労働者に意識づけていくことが重要です。

今回は、総務部が主体となって取組を進めていただきましたが、企業規模が大きくなるほど総務だけで改革を進めることは困難になります。現在、労働者・経営層を巻き込んだ改革に着手し、継続的に取り組んでいただいています。



# 事例6 株式会社LOOP

アットホームな雰囲気・働きやすい環境づくりで  
ワーク・ライフ・バランスを推進

事業内容

・ 訪問介護事業

従業員数

・ 13人

主な取組テーマ

・ ワーク・ライフ・バランス

## 【取組の概要】

離職率が高いと言われる介護事業において良い人材を確保し、さらに成長してもらうために、従業員一人一人の状況に応じた制度を整備した。従業員が家族のような関係となり、個々の事情をフォローすることでチームワークを強化。従業員にとって魅力のある企業への発展を目指す。

# 取組の背景

# BEFORE

月平均時間外労働時間 (平成23年度)	21.6時間/月
平均年次有給休暇取得率 (平成23年度)	25.6%

介護業界全体の問題として人材不足が恒常化しており、離職率も高い状況であった。人材を募集してもなかなか集まらず、社員一人あたりの業務量が多くなって離職に至るといった悪循環に陥っていた。



「職場意識改善助成金」の支給申請をきっかけに、時間外労働の抑制・年次有給休暇取得率向上に向けた取組を開始。

- 朝型勤務制度(後述)の導入などによりワークショップ参加時には時間外労働はほぼ発生していない状況。
- シフト制勤務のため年次有給休暇を取得した際の人員調整が難しく、管理職が応援に入ることに対応していた。

# WS後の会社の状況

## WS参加以前からの取組

### ①朝型勤務制度の導入

導入前 就業時間9:00～18:00で帰社後、引継ぎ会議や書類作成。

導入後 8:30～17:30に変更、翌日の朝に全員で朝食をとりながら会議を行う。

- 時間外労働が大幅に減少。
- 特に育児中の従業員にとって、夕方の時間は貴重であり、「ダラダラ会議がテキパキ会議に変わった」、「朝食をゆっくりとることができる」と好評。朝に会議をすることで当日の天候やスタッフの状況によりの確な指示が可能となった。モチベーションアップにも寄与。

### ②計画的年次有給休暇の導入

【バースデー休暇】として本人の誕生日休暇に加え、子供の誕生日も記念日休暇として計画年次有給休暇を付与。記念品を贈呈。

- 家族の仕事への理解が深まった。
- 早い段階で日程を把握することができるので、シフト調整が容易にできるようになった。
- 誕生日は必ず年一度あるので、従業員全員が気兼ねなく年次有給休暇を取得することができるようになった。
- 記念品やケーキの贈呈により、親睦を深め、モチベーションもアップ。

年次有給休暇のさらなる取得率向上、ワーク・ライフ・バランス推進支援、教育訓練を取組目標に決定

# 課題解決・ゴール達成に向けた取組

## 年次有給休暇取得促進

- 上司のバックアップ体制整備（リーダーが月の半分フリー勤務となり、突発的ケースに対応）。
- 社員が自主的にハイキング等イベントを企画し年次有給休暇を取得。シフト調整のフォローは上長が行う。
- お互いにシフトを調整し合えるようコミュニケーションを活発に行い、風通しの良い職場を目指す。

## ワーク・ライフ・バランス両立支援

- 勤務時間が17:00を過ぎた場合、保育園の延長料金を会社が負担。
- 栄養バランスが良く、温かい昼食の提供。（取締役自らが調理）
- 家族同伴のパーティーやもちつきなど、親睦を深めたり子供が職場を見学できる機会をつくった。
- 子供が放課後に一人にならないように、事業所に保育できる環境を整備（お菓子やテレビ・DVD視聴、宿題ができる場所など。）

## 教育訓練

- 月に一度自主参加の勉強会を兼ねた夕食会を開催。
- 非効率的であっても、未経験者のOJTではベテラン社員とペアで行う。経験者のみ雇っていたのでは人材不足は避けられないので、教育訓練を手厚く行う。（助成金を活用）
- 自発的な資格取得の費用も援助。昇給につながる。取締役自らも介護福祉士の資格を取得し、現場の仕事内容の理解が深まった。その経験をもとに、従業員へのアドバイスや相談を行っている。
- 資格取得セミナーや勉強会などは平日開催が多いため、希望に応じて参加を促し、シフト調整なども行っている。

# 社内の風景



## 勉強会の様子

- 月に一度、業務関連の勉強会を開催。



手作りの温かい昼食を提供



子供が学校帰りなどに立ち寄って宿題やTV視聴などできるスペースを確保



## 取組後

# AFTER

月平均時間外労働時間 (平成26年度)	1.6時間
平均年次有給休暇取得率 (平成26年度)	28.8%

- 時間外労働をしないという風土が根付き、イレギュラーな場合以外はほとんど時間外労働は発生していない。
- 年次有給休暇の取得率は大きく変化しなかった。これは、従業員数が増えシフトにも余裕ができ、以前よりフレキシブルに非番日を確保できるようになったことが要因と思われる。
- 朝型勤務の好事例として、厚生労働省のポータルサイト等で数多く紹介された。その結果、取材を受けるなどの反響があり、従業員にとって「自慢できる企業」となった。

# 担当者より

## 担当者の思い・苦労

### 教育訓練の重要性

会社としては、できるだけ資格取得にチャレンジしてもらいレベルアップを図りたいが、なかなか全ヘルパーに行き届かない。資格取得によって本人の自信にもつながり、介護業界・福祉業界全体の底上げにもつながると思われる。

### 高年齢者の雇用

仕事以外のことを学べる点を重視し、70歳以上のヘルパーの雇用を実現。年齢が長所にも短所にもなり得るが、本人の意思があれば受け入れていきたいと考えている。

## 社員の声

### 柔軟な対応

できる限り長時間働きたいが、子供の成長とともに働く条件が変化している。  
その時々に対応した働き方を提案・対応していただいているので助かっている。

## 取組のポイント

### 家族への配慮

家族と一緒に参加できるイベントや子供の誕生日休暇等、家族ぐるみのつながりを持つことにより、従業員の両立支援に寄与している。  
少人数の企業だからこそ、従業員一人一人を大切にす  
る姿勢が従業員に伝わっていると思われる。

### 女性の活躍推進

保育料の補助など、育児中でも働きやすい環境を整えることで「働きたくても働けない」という事情を抱えた人材の雇用につながった。

### 管理者の率先取得

管理者が年次有給休暇を取得していないと部下が年次有給休暇を取りづらい場合もあるので、今後は管理者も年次有給休暇が取れるような業務体制作りへの着手も重要。

介護事業業界全体のためにも、業界イメージを変える牽引役になっていただきたいと思います。



# 事例7 C株式会社

年次有給休暇の取得率向上と時間外労働の削減により  
ワーク・ライフ・バランスを推進する！

事業内容

・ 情報処理・提供サービス業

従業員数

・ 約280人(関西支社)

主な取組テーマ

・ ワーク・ライフ・バランス

## 【会社概要】

業務改革を支援するコンサルティングをはじめ、各種業務システムの開発・構築、ネットワークインフラ環境の設計・構築やハードウェア・ソフトウェアの提供、保守サポートサービスなど、企業のIT環境の構築を一貫して支援している。

## 【取組内容】

ワーク・ライフ・バランスの推進に向けて、年次有給休暇取得率を平成27年度までに70%以上に、また、月50時間以上の時間外労働の雇用者割合を平成30年度までに6%未満にすることを目指して取り組んでいる。

# 取組の背景

# BEFORE

年次有給休暇取得率(平成24年度)	57.2%
月50時間以上の時間外労働の雇用者割合(平成24年度)	13.0%

## 現状

- 年次有給休暇取得率が、全社平均に比較し関西支社は2ポイント以上少ない。(平成24年度:全社平均59.3%、関西平均57.2%)
- 恒常的に年次有給休暇取得率が低い部門もあり、組織的な改善が必要である。
- 月により時間外労働時間が100時間を超える社員が存在する。

## 課題

- 年次有給休暇を取得すると逆に残業が増えるといったトレードオフの関係にならない仕組みが必要である。
- メンバー全員が年次有給休暇取得に対する意識を変える必要がある。
- 時間外労働時間数の適正化と、時間外労働時間の多い従業員へのフォローが必要である。

# WS後の取組の状況

## 体制づくり

- 部署別の年次有給休暇・労働時間の実績を本社支店長会議での報告事項とする。
- 1年間の年次有給休暇取得スケジュール及び月別時間外労働予定時間を作成し、毎月安全衛生委員会で進捗を報告する。
- 当初予定の年次有給休暇が未取得の者及び時間外労働が当初予定より増加している者に対して、所属部長が理由を聴き取り、対策を実施する。

## 制度・ルール化

- 年次有給休暇行使促進日を設定する。
- 誕生日や結婚記念日をアニバーサリー年次有給休暇として推進する。
- 年次有給休暇取得予定日を年度初めに年間付与日数の70%以上指定する。
- 水曜日、給与支給日、賞与支給日を定時退社日とする。
- 定時退社日には夕礼を実施し、時間外申請がある場合は所属部長が必要性を判断する。
- 定時退社日の17時30分及び17時45分に、定時退社日であることを知らせる音楽を流す。
- 日曜日の出勤は原則禁止とする。
- 時間外労働が50時間を超える場合には、本部長面談をしなければならない。

# 課題解決・ゴール達成に向けた取組計画

## 短期的

- 部署毎の年次有給休暇取得日数・残業時間数・休日労働時間の調査及び調査結果の分析・対応策の検討
- 年次有給休暇取得促進方策の検討
- 定時退社日の状況把握と分析及び推進策の検討

## 中期的

- 年次有給休暇取得促進のための方策の導入  
(年次有給休暇行使促進日の活用、アニバーサリー年次有給休暇等)
- 月50時間以上の時間外労働者の本部長面談と代休取得の徹底
- 第2定時退社日の設定
- 日曜出勤の原則禁止

## 長期的

- 連続2日以上計画年休取得促進方策の導入(ローテーションによる年次有給休暇取得の促進等)
- 全社(事業部)同一プロジェクトでの要員及び作業量調整
- フレックスタイム制や変形労働時間制の導入を検討



# 実績表サンプル

## 残業・年休実績表(サンプル)

年休	項目	2015年							平均	合計
		4月	5月	6月	7月	8月	9月			
システム1 240	年休取得率 (付与日数に対して)	予定 率	11.5 4.8%	5.0 2.1%	12.0 5.0%	15.0 6.3%	42.0 17.5%	17.5 7.3%	14.0 5.8%	168.0 70.0%
	2015年目標取得率70% (関西全体)	実績 率	28.0 11.7%	26.0 10.8%	21.5 9.0%	17.0 7.1%	37.5 15.6%	0.0 0.0%	26.0 10.8%	130.0 54.2%
システム2 430	年休取得率 (付与日数に対して)	予定 率	23.0 5.3%	24.0 5.6%	20.0 4.7%	36.0 8.4%	69.0 16.0%	23.0 5.3%	28.4 6.6%	341.0 79.3%
	2015年目標取得率70% (関西全体)	実績 率	22.5 5.2%	13.0 3.0%	12.5 2.9%	14.0 3.3%	79.0 18.4%	0.0 0.0%	28.2 6.6%	141.0 32.8%
システム3 395	年休取得率 (付与日数に対して)	予定 率	14.0 3.5%	17.5 4.4%	18.5 4.7%	17.0 4.3%	100.0 25.3%	20.0 5.1%	23.1 5.8%	277.0 70.1%
	2015年目標取得率70% (関西全体)	実績 率	11.5 2.9%	5.0 1.3%	13.5 3.4%	10.5 2.7%	40.5 10.3%	0.0 0.0%	16.2 4.1%	81.0 20.5%
システム計 2,985	年休取得率 (付与日数に対して)	予定 率	105.0 3.5%	74.0 2.5%	98.5 3.2%	132.0 4.4%	404.0 13.5%	138.5 4.6%	174.1 5.8%	2089.5 70.0%
	2015年目標取得率70% (関西全体)	実績 率	145.0 48.5%	87.0 27.0%	100.5 31.0%	100.5 31.0%	130.0 40.5%	0.0 0.0%	101.0 31.0%	908.0 27.1%

## 残業・年休実績表(サンプル)

下段:総付与日数

残業	項目	2015年							平均
		4月	5月	6月	7月	8月	9月		
システム1 13名	残業時間計	予定	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
		実績	301.00	250.00	415.50	297.00	314.50	0.00	315.60
	50時間以上残業者数	予定 率	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
システム2 21名	2015年目標12% (関西全体)	実績 率	0 0.0%	0 0.0%	2 15.4%	3 23.1%	1 7.7%	0 0.0%	1 9.2%
	残業時間計	予定	335.00	335.00	335.00	335.00	335.00	335.00	335.00
		実績	263.50	227.50	372.50	439.00	484.50	0.00	357.40
システム3 20名	50時間以上残業者数	予定 率	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
	2015年目標12% (関西全体)	実績 率	0 0.0%	1 4.8%	0 0.0%	2 9.5%	2 9.5%	0 0.0%	1 4.8%
	残業時間計	予定	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	220.00	207.50
システム合計 152名		実績	286.00	418.50	443.00	538.00	451.50	0.00	427.40
	50時間以上残業者数	予定 率	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
	2015年目標12% (関西全体)	実績 率	0 0.0%	1 5.0%	0 0.0%	2 10.0%	1 5.0%	0 0.0%	1 4.0%
システム合計 152名	残業時間計	予定	1,842.00	1,857.00	1,875.00	1,875.00	1,875.00	1,865.00	1,917.42
		実績	3,559.00	3,828.00	3,732.50	3,462.50	3,158.00	0.00	3,548.00
	50時間以上残業者数	予定 率	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%
システム合計 152名	2015年目標12% (関西全体)	実績 率	11 7.2%	18 11.8%	16 10.5%	15 9.9%	11 7.2%	0 0.0%	14 9.3%

下段:人数

# 取組後

# AFTER

年次有給休暇取得率(平成26年度)	67.9%
年次有給休暇取得率(平成25年度)	66.5%
月50時間以上の時間外労働の雇用者割合(平成26年度)	9.6%
月50時間以上の時間外労働の雇用者割合(平成25年度)	5.7%

- 平成26年度の関西支社の年次有給休暇取得率平均が、全社平均より0.4ポイント多かった。
- 年次有給休暇の取得率の向上とともに、仕事のメリハリが付いてきた。
- 年次有給休暇の取得に対する意識が、「仕事を休む」から「休みを利用して何かをする」に変わった。
- 平成26年度は、作業量増加のため、前年度より月50時間以上の時間外労働の雇用者割合が増加した。
- 平成27年度より、年次有給休暇については入社時に15日、その後1年毎に20日付与することとした。また、時間外労働については毎日20時に音楽を流すことにより退勤を促して更なる削減を図っている。

## 担当者の思い・苦勞

ワーク・ライフ・バランスについて、理解が深まらない現場社員から、「お客様のため」、「会社のため」と反発されることがあった。

## 社員の声

年次有給休暇行使促進日が設定されたことにより、土・日を絡めて3連休が取り易くなった。

なるべく残業をしないようにと意識するようになり、仕事の効率が上がった。

定時退社日の懇親会が増えて社員同士のコミュニケーションが深まった。

## 家族の声

平日に休みを取って、安く家族旅行に行けるようになった。

見たい映画を平日にゆっくり見ることができるようになった。

## コンサルタントより

本年度より、年次有給休暇を入社時に15日、その後1年毎に20日付与されるとのこと。更なる取組に期待しています！

