

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28年度 大阪版 好事例集

- ・ワークショップ参加企業の取り組みの中から、好事例をご紹介します。
- ・専門のコンサルタントから取り組みへのアドバイスも掲載。
- ・今後のワーク・ライフ・バランス推進に役に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 雇用環境・均等部 指導課



ひと、暮らし、みらいのために
厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

大阪労働局

はじめに			1
1. 専門のコンサルタントがアドバイス！！～働き方・休み方改善のポイント～			3～19
働き方・休み方改善(ワーク・ライフ・バランス)に取り組むメリット			3
働き方・休み方改善(ワーク・ライフ・バランス)に取り組むポイント			6
その1～経営トップが本気を示す！～【方針・目標の明確化】			6
その2～従業員が主役、全員参加の意識付けを！～【改善推進の体制づくり】			8
その3～業務の棚卸し・見直しから制度導入！～【改善推進の制度化】			10
その4～しっかり実践、休養で仕事パフォーマンス向上！～【改善促進のルール化】			11
その5～初心忘るべからず！コミュニケーションも大切に～【意識改善】			13
その6～みんな実践してる？見える化がポイント！～【情報提供・相談】			14
その7～業務の無駄や社員間の業務量の隔たりはないですか？～【仕事の進め方改善】			16
その8～現状を客観的に把握！常に検討し、新たな取り組みへ～【実態把握・管理】			18
2. 事例集			20～59
事例 1 積水ハウス株式会社 本社	有給休暇取得促進	年休が取得しやすい環境の整備「スマートホリデイ」の設置	21
事例 2 株式会社仁張工作所	時間外労働削減	社員1人1人が、「時間生産性」を意識し、ワーク・ライフ・バランスの取れた働き方を実践する	30
事例 3 株式会社クラフト	有給休暇取得促進	相談窓口を開設・活用する事により、業務に関する問題を解決！年次有給休暇取得率全員で100%を目指す	39
事例 4 三洋化学工業株式会社 (長期取り組み事例)	有給休暇取得促進	働き方改革によるワーク・ライフ・バランスの実現	47

はじめに



平成28年6月、「ニッポン一億総活躍プラン」が閣議決定されました。同プランでは男性も女性も、高齢者も若者も、障害者や難病のある方もあらゆる場で誰もが活躍できる「一億総活躍社会」の実現に取り組むこととされており、ますますワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)の推進に注目が集まっています。

長時間労働を抑制し、年次有給休暇を取得しやすい環境整備を行うことは、誰もがよりよい働き方・休み方(ワーク・ライフ・バランス)を実現できるのみならず、企業としても生産性の向上や効率的な経営、人手不足対策にもなり、企業の成長・発展につながる「明日への投資」ということができます。

逆に長時間労働や休暇が取れない状況が常態化すると、労働者の健康状態や精神状態だけでなく、仕事への意欲や効率の低下につながり、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。

まず、企業の経営者や人事労務管理者の皆様が働き方・休み方改善の重要性を理解し、自らが率先して、働き方・休み方改善に取り組んでいきましょう。

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」を開催しており、平成28年12月末までの間に50回開催、440社以上の企業にご参加いただきました。参加後、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）を作成いただき、実行・分析を行った上、改善レポート（取り組み状況の報告）の提出をひとつのステップとして、その後も取り組みを進めていただいています。この度、これらの取り組みの成果を各企業の上承を得て「大阪版 好事例集」として作成いたしました。この好事例集を活用して、改善に取り組むきっかけとしてご活用いただければと思います。

※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

労使の取り組みの流れ

ワークショップの様子



ワークショップ
働き方・休み方改善を
テーマに意見交換

アクションプラン
1ヶ月を目処に取り
組みプランを作成

改善レポート
3ヶ月を目処に取り
組み状況を中間総括
⇒その後も組み
みを継続



1. 専門のコンサルタントがアドバイス！！ ～働き方・休み方改善のポイント～



働き方・休み方改善コンサルタント
Dr.カイゼン©

働き方・休み方改善(ワーク・ライフ・バランス)に取り組むメリット

少子高齢化や人口減少が進み、世帯構造は核家族化し、共働き世代が増加する中、安定した労働力を確保するため、また従業員一人ひとりの価値観が多様化する中で人々は「自分の成長につながる仕事」、「育児・介護等の家庭と仕事の両立に対応した働き方」、「地域とのつながり」など多様な働き方を求めており、それに応えるために、今、働き方・休み方改善(ワーク・ライフ・バランス)に取り組む企業が増えています。

取り組みの効果

* 企業にとってのメリット

○従業員の満足度や仕事への意欲向上

仕事以外の生活を充実させることで、従業員の満足度や仕事への意欲が高まる。

○優秀な人材の確保

仕事と仕事以外の生活を両立できる環境にある会社は、若い世代のみならず、多くの世代にとっても魅力的であり、優秀な人材確保につながる。

○従業員の定着

結婚・出産等を理由で退職する女性や介護等による従業員の退職が減少し、経験や知識を豊富に持った従業員の定着につながる。

○コスト削減・生産性の向上

長時間労働抑制により残業代や光熱費等が削減でき、また、業務の見直しやムダを省くことで生産性が向上し、コスト削減につながる。

○企業のイメージが向上、PR効果につながる



* 従業員にとってのメリット

- 仕事の意欲・満足度が向上
- メリハリのある仕事でプライベートとのバランスがとれ、心身ともに健康に生活できる
- 育児・介護等の家庭と仕事の両立が可能
- 余暇時間の自己啓発、地域活動への参加など充実した生活の実現



コンサルタントからアドバイス！



就活中の学生の多くは、「長時間労働の有無」、「ブラック企業かどうか」、「有給休暇の取得しやすさ」を注視していますよね。少子高齢化により若い人材が減少する中、若い人材確保のためにも「仕事と休息のバランス」を意識した雇用環境の整備が必要です。

また、長時間労働による健康障害や過労死はもはや中高年従業員だけの問題ではありません。若い従業員も含め、長時間労働は、一つ間違えば重大な経営問題につながる、まさしく今そこにある危機と言えると思いますよ。



だから、**働き方・休み方改善(ワーク・ライフ・バランス)の取り組みが必要です！！**



また、取り組むことで、企業競争力・活力の向上も見込めます。

例えば、

- ・自社の状況をより明確に把握でき、経営課題がよりの確に捉えられます。

経営層、特に経営トップに都合の良い情報は伝わりにくいのが、組織体の通常の姿です。自社の実情をより明確に把握することにより、自社の経営課題がより深く見えてきます。その結果よりの確な経営課題に取り組むことができ、企業の成長につなげることができます。

- ・企業の社会的信用を高めます。

働き方・休み方改善に真剣に取り組んでいるとの「企業イメージ」はプラスになりこそすれ、マイナスになることはありません。従業員を消耗品のように扱っているという企業イメージは、社会的信用の失墜につながり、長期的に企業価値の毀損につながります。



従業員は経済的動機のみで組織体に帰属しているとは限りません。従業員が人として大事にされていると強く感じられるような改善活動を進めることが、従業員にとっても活力の向上につながります。

会社のメリットとして他に誇れることは積極的に外部に発信しましょう！
国や地方自治体、関係団体で実施している多様な表彰や、認定、宣言制度を利用し自社の取り組みを公表することで社内の肯定感が高まります。



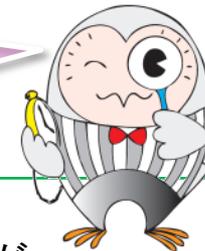
いま、その一步を踏み出すとき！あなたの決意が会社を変える！
「自分の会社が誇りだ」といえる社員の方。
そんな「使命感」のある社員の方がたくさんいる「素晴らしい会社」。
多様な働き方ができる安心で安全な職場環境。
皆様とご一緒に、その実現に向けて取り組みましょう！！



働き方・休み方改善(ワーク・ライフ・バランス)に取り組むポイント

ここでは働き方・休み方改善(ワーク・ライフ・バランス)に取り組むポイントを解説していきます。

その1～経営トップが本気を示す！～【方針・目標の明確化】



働き方・休み方改善コンサルタント
Dr. カイゼン©

ポイント

働き方・休み方を改善する各種の取り組みや仕組みの起点となるのが方針・目標の明確化としての「経営トップからのメッセージ」を社内に発信することです。働き方・休み方の改善を促す方針・目標を示すことで、それぞれの取り組み・仕組み・制度などが「ばらばらなもの」ではなく、「一貫したもの」として社員に認識されるようになり、相乗効果を発揮する上で重要です。



コンサルタントからアドバイス！

「働き方・休み方改善」の成否は「経営トップからのメッセージ」で決まるといっても過言ではありません！

そうそう、「経営トップ⇔管理職⇔従業員」が双方向の形で「経営トップからのメッセージ」を共有化することは極めて大切です。





そのために、管理職は、経営トップの考え方を熟知し、“管理職として何をなすべきか”を成案し、具体的に従業員に周知していかなければなりません。また、従業員は、「経営トップからのメッセージ」について、管理職から説明を聴き、具体的な行動を起こすことが必要です。

あと、メッセージを共有化するための手段として、「社内イントラネット」「社内ホームページ」「社内報」「課内・部内会議」「労使会議」「朝礼時での唱和」等の各種媒体・諸機会をフルに活用し、従業員一人ひとりが“思いをひとつ”にして、行動を起こすことが大切です。

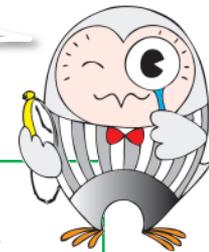


但し、抽象的な取り組みとならないよう、全従業員が推進できる「数値目標の設定(例:午後8時以降の残業禁止、残業への支払い原資は労働諸条件の改定並びに福利厚生改善等に充当するか...)」を明示することも一考ですね。

せっかくですから、全社を挙げての取り組みをホームページ等で「社外発信」することは、企業イメージの向上につながり、優秀な人材の確保や従業員の定着を高めていくことに寄与していくと考えます。



その2～従業員が主役、全員参加の意識付けを！～【改善推進の体制づくり】



ポイント

働き方・休み方を改善する運動や活動を持続させるため、また、新たに導入する制度や仕組みを効果的に運用するために、企業内の組織や体制を整備することも重要です。取り組み内容の検討についても、社内横断的な委員会等で協議を実施して企画を立てていくほか、広く従業員から意見を募るなど従業員参加型で取り組みを進めていく方法も有効です。

さらに活動が進むと、情報共有や計画づくりにとどまらず、有効に取り組みが行われたかどうかをチェックしたり、改善を促す役割も期待されます。体制としては、人事部内に設けるもの、労使共同で設けるものや、横断的な組織として設けるものなどが想定されます。その設置目的や企業の状況に合わせた体制を整備することが望まれます。



コンサルタントからアドバイス！

事例から その①

夏季休暇を7～9月で数日設けていたが、特定の部署では夏季(7、8月)に業務が集中し休暇が取得しづらい状況にあった。そのため、夏季休暇の取得期間を7～10月までにしたところ、特定部署では繁忙期をずらした9、10月に、他の部署では7、8月に心がけて取得するようになり取得率がアップした。



夏季休暇取得期間を設けているが、制度が上手く運用されていないケースがありますよね。

事例のように、実態に馴染むように各部門で自由に時季を予定できる承認体制を構築することができ、成果が上がったということですね。



事例から その②

長時間労働等について、幹部会議での報告は以前からあったが、トップダウンになりやすい状況にあり改善に至らなかった。ボトムアップを図るため、幹部だけではなく従業員と「労使懇談会」と称した定期的な話し合いの場を設けた結果、従業員の意見を聞くことができ改善すべき点などが明確化した。



長時間労働等について、幹部会議での報告は以前からあったが、トップダウンになりやすい状況にあり、改善に至らないケースがありました。

そこで、ボトムアップを図り、管理職だけの意見ではなく他の従業員の意見も取り上げるため、「労使懇談会」と称する話し合いの機会を設けた例が今回の事例ですね。



結果、管理職からの報告では分からなかった従業員の意見を定期的に聞くという体制ができ、改善すべき点などが明確化したとのことでしたよね。

事例から その③

管理職が残業をするため、部下が定時退社しづらい雰囲気があったので、定時退社日を設け管理職に対してメール等で定時退社を促した。また毎月の会議で報告を求めた。



改善対策として、定時退社日を設け管理職に対し「かえるコール」担当を決め、メール等で定時退社を促して、毎月の会議で管理職の定時退社状況を報告させた結果、残業時間が削減されたという事例です。

定時退社日を設けるだけでは制度が形骸化する可能性があるため、報告を求める等、もう一歩踏み込んだ取り組みを行っていました。





その3～業務の棚卸し・見直しから制度導入！～【改善推進の制度化】

ポイント

企業全体あるいは特定の部署において、長時間労働が続くような状況、なかなか休みの取りにくい状況が生じている場合は、業務の棚卸し・見直し等からこれらを改善する必要があります。改善の効果を高め、かつ、維持する上で会社として制度を導入し、実施可能とすることが効果的です。まず全社的に同一の条件で適用される制度や仕組みを構築（目標を設定したり、あるべき姿を示す）しつつ、各現場の裁量で目標の実現方法を工夫していただくことも必要です。

具体的な取り組み内容として、働き方に関するものでは、「ノー残業デーの設定」、「朝型勤務の奨励」、「変形労働時間制（フレックスタイム制）の導入」、「勤務間インターバル規制の導入」、「テレワークの推進」など、休み方に関するものでは、「休暇種別の多様化（多様な目的での休暇取得促進）」、「年次有給休暇の計画的な取得」、「年休の時間単位取得」、「連続休暇制度の導入」など実に多様です。

それぞれの企業の業務の内容や顧客の特性などに合った制度を導入し、運用することが大切です。



コンサルタントからアドバイス！

ある会社にて・・・

業務の棚卸しで改善点も把握！次は制度を導入ですね！ところで、どんな制度があるの？

「ノー残業デー」、「フレックスタイム制」、「勤務間インターバル制」、「テレワーク制」などなどあるようですよ！部長どうしましょう？

よし、全部導入しよう！！いっぱいやってる方が、「頑張ってる感」が出るからな～

さすが部長！

部長、ちょっと待って下さい！無茶ですよ～当社の状況を検討して導入しないと・・・

例えば、「ノー残業デー」の導入でも、みんな帰ったら、取引先からクレームが来ますよ！！

それはマズいなあ・・・

借り物の制度を現場に押し付けるのが「推進体制」の役割ではありませんよ。現場に合った制度を検討することが大切です。例えば、「ノー残業デー」の導入では、全従業員一斉に定時退社することが難しければ、従業員個人毎にノー残業デーを設定することを検討するなど工夫が必要です！



その4～しっかり実践、休養で仕事パフォーマンス向上！～ 【改善促進のルール化】

ポイント

「従業員の働き方・休み方の実態」とその企業の「人事管理の仕組みや人事評価制度」は深く関係しています。そのため、現状の人事管理の仕組みや人事評価制度を見直すことで、従業員の働き方・休み方を大きく改善できる可能性があります。また、個々の人事評価に結びつけない場合でも、働き方・休み方の改善に対して部署等で対応し、成果を上げた場合には部署単位で表彰する、報奨金(賞与等)による評価を行うなど、各自、各部署の努力を評価に結び付けていくことは可能です。

また、これらの部署間の差を優劣の問題として捉えるのではなく、互いにアイデアを共有し、切磋琢磨する姿勢で管理・評価を行うことも重要です。



コンサルタントからアドバイス！

企業訪問編 ～人事評価・賃金制度見直し～



企業担当者

時間外労働の削減をすれば、人件費削減となり、収益が上がりますよね？

今の人事評価・賃金制度のままであればその通りです。でも...従業員はどうでしょう？時間が短くなる分ほどほどの成果でいいのでしょうか？



企業担当者

収益の問題があるので、成果を下げてもらう事は出来ません。

従業員は同じ業務量をこなしても賃金下がるとモチベーションに影響がでるのでは？時間あたりの仕事量は多くなっていますし...



コンサルタント



コンサルタント



企業担当者

時間給ではなく、成果を中心とした人事評価・賃金制度の見直しが同時に必要となるでしょう。



コンサルタント

人事評価・賃金制度の見直しはすぐには厳しいなあ



企業担当者

確かに、人事評価・賃金制度の見直しは簡単に短期間では難しい部分がありますね。少なくとも労働時間が短縮になっても仕事の無駄を省き、時間単位の生産性を上げ、これまでと同等の業務量に対応するのであれば、今と変わらない賃金が保証される見通しを示すことが重要です！
当面の間、賞与・調整給などで時間外の差額分を支給する等の方法もありますよ。



コンサルタント

賞与・調整給であれば、短期間で対応出来ると思います。

企業訪問編 ～仕組みづくり～



企業担当者

いろいろと取り組みをやってはいるけれど成果が上がらないんだよ。

制度がきちんと浸透するためにルール作りが大切です。ノー残業デーであれば帰りやすいように朝礼・夕刻時にアナウンスする・帰れなかった従業員には代替日を設ける・個別のノー残業デーであれば、机にプレートでノー残業デーをアピールする等の工夫が必要です。
制度を導入した事を伝えただけでは一瞬で形骸化してしまいますよ。



コンサルタント



企業担当者

なるほど！！

何かを変えるにはエネルギー・工夫が必要なんですよ。定着すれば、ノー残業デーによって培った効率の良い仕事の進め方が、会社全体の生産性を上げることにつながり、業績も向上すると思われれます。



コンサルタント



その5～初心忘るべからず！コミュニケーションも大切に～【意識改善】

ポイント

長時間労働や休みが取れない状況が常態化している場合、長時間労働を「当たり前の状態」とってしまう職場風土が形成されている恐れがあります。このようなときは管理職をはじめ従業員一人ひとりの意識を変えることが重要です。そのため、まずは、管理職に対して重点的に働き方・休み方改善の研修や会議でのディスカッション等を実施するなどにより、働き方・休み方改善の重要性の理解を促進し、職場で適切な業務管理、従業員管理などを実践する必要があります。従業員に対しては、管理職自らが業務の無駄を省き、不要不急な残業をしない、年次有給休暇や特別休暇についても積極的に取得すると共に周囲へ取得を促す等、管理職自らが効率的に働くことで、従業員が働き方・休み方改善の取り組みに対して抵抗感のない環境をつくり意識を変えることができます。

また、職場の従業員一人ひとりのプライベートな事情や抱えている業務の状況などについて、職場内で積極的にコミュニケーションを図ることで、互いの事情に配慮したり、協力体制を構築することができ、風通しの良い職場風土の形成の一助にもなります。



コンサルタントからアドバイス！



従業員が働き方・休み方改善の重要性を理解することで、企業の人的資産価値を高め、「人材競争力」が向上します。

方策としては、モデルとなるような講師の招聘や当該講演会への参加等による「教育」やボランティア等を通じての「社会経験」等が考えられます。

働く人が多様化（若者、高齢者、男性、女性、健常者、障害者、外国人等）し、働く目的も多様化（生活のため、自己実現のため、社会奉仕のため等）し、海外での活動も活発化していく時代を迎えています。

この「多様化」の時代の流れを的確に把握し、働き方・休み方改善活動を進めることが企業を強靱化することにつながります。



その6～みんな実践してる？見える化がポイント！～ 【情報提供・相談】



ポイント

従業員は、自分がどのような働き方・休み方をしているか、他の従業員と比べて問題のある働き方をしているのかなどについて適切に把握できていない場合が多く、改善が必要であっても自覚するのは難しいものです。また、仮に改善を図りたいと思っても、気軽に相談できる仕組みや体制、窓口などがなければ行動に結びつけるのは容易ではありません。働き方・休み方に関する社内制度について企業側は十分に周知していると思っても、従業員側から見たとき必ずしも伝わっていない場合もあります。そこで、情報提供や気軽に相談できる仕組みや体制、窓口などを設け、取り組むことが重要です。

情報提供の方法については、ハンドブックやイントラネットなどを使った周知のほか、部署単位の労働時間、年次有給休暇取得状況をフィードバックすることにより、従業員のモチベーション維持が行え、また、牽引役である経営トップや管理職も各取り組みの進捗状況を把握することができます。



コンサルタントからアドバイス！



残業時間の通知について、もう一步踏み込んで36協定上限時間と共に年間累計残業時間、休日出勤時間を通知しませんか。それは従業員が自身の働き方を検討する機会となります。

あと、情報提供とともに意識改善の取り組みも必要ですね！

従業員や管理職研修を行い、長時間働くのではなく「単位時間当たり生産性」向上を目指そうとか、人が少ないからこそ限られた時間で成果を出そうという職場風土の醸成を同時に行うことが効果的です。





普段から残業時間の多い傾向のある人は「もっと効率的に働いて残業時間を減らしましょう。それが会社と自分のためである」と自然に思える職場にしましょう。

次に年次有給休暇について、
年次有給休暇取得は皆さんの心と体の明日への投資です。計画的な年休取得のために年間取得予定表を張り出しましょう。



各人の予定と実績を知ることで、不在時のサポート体制を作ることができます。また、年次有給休暇の取得について、誰もが気兼ねなく申請できる職場の雰囲気を作るために、管理職自らが、率先して年次有給休暇を取得することも重要です。

必要な時に年次有給休暇を取得できる職場とするため、各人の取得状況を「見える化」した上で、「何日以上取得しましょう」との会社の意思を発信することが大切です。



残業の多いときの健康相談や、効果的な時間の使い方など、年次有給休暇を効果的に使う例などの情報提供や相談体制を作り、企業文化として定着を図りましょう。



その7～業務の無駄や社員間の業務量の隔たりはないですか？～ 【仕事の進め方改善】



働き方・休み方改善コンサルタント
Dr. カイゼン©

ポイント

そもそも企業の現状として、業務量が多く従業員が少ない場合、一人ひとりの業務の負担は大きく、長時間労働や休みが取りづらい状況が生じます。従業員の人数を増やすか、業務の総量を減らせば問題は解決しますが、人材不足により十分な対策が打てない場合もあります。さらに、厳しさを増す競争環境の中で、いたずらに従業員を増やすことは必要以上に人件費を増加させることになりかねません。そこで、日々の業務の棚卸しを行って、無駄や改善点はないか検討し、仕事の進め方を見直して行うことや従業員間の業務量の偏りを是正する取り組みが重要となります。従業員一人ひとりが企業として高水準な成果・成長を両立させるために生産性の高い仕事の進め方の意義を理解し、実践することが必要であり、管理職の手腕が問われるところです。



コンサルタントからアドバイス！

ここでは、業務の無駄や社員間の業務の隔たりについて、いくつかポイントを紹介します。



では、私から、、、
○モノを片付けるとは、心を整えること！

一人ひとりの取り組みの観点では、書類の整理整頓は即効性抜群。キャビネットやデスクの整理整頓を行えば、書類を探すための時間も削減し、業務の効率化につながります。また、身の回りが片付くと、余裕ができて、気持ちが集中し、いいアイデアも浮かびます。壁にぶつかったら、整理整頓しましょう！手軽にできる効率化のお手本です。



○ヒトは壁を乗り越えることによって成長する！

長く同じ仕事をやっていると、難しい仕事も自然とこなれてくるものです。しかし、「慣れ」は「進歩」を止める弊害でもあります。定期的に人事ローテーションを行って、新しい仕事に挑戦させ、心身を活性化することは、業務の効率化や多能工化にもなり、企業基盤の強化につながります。また、不正防止などコンプライアンスにも寄与します。人材開発計画の重要な柱にしたいものです。



○人手不足を理由に年次有給休暇を抑制していませんか？

従業員から指定される時季に休暇を与えることが事業の正常な運営を妨げる場合には、使用者に時季変更権が認められます。しかし、人手不足だけではその理由にはなりません。できる限り従業員が指定した時季に休暇を取得することができるように、状況に応じた配慮をすることが要請されています。

○管理職の意識改革とレベルアップを図りましょう！

管理職の方は、企業の最前線で活躍するキーパーソンです。しかし、最近ではプレイングマネージャーの方が多くなり、マネジメントだけをする管理職の方が少なくなっています。管理職自身に余裕がないと、部下の働き方改革も進まないことが多いようです。管理職の方の意識改革、能力向上研修などに注力したいものです。



○働き方改革に関する労使の話合いの機会を設けましょう！

働き方改革は、労使で組織的に取り組みましょう。また、部署・階層横断的に、多面的に問題に取り組めば、必ずブレイクスルーできるポイントが見つかります。

その8～現状を客観的に把握！常に検討し、新たな取り組みへ～ 【実態把握・管理】



ポイント

働き方・休み方を改善するには、まず現状を客観的に把握する必要があります。また、何らかの取り組みを始めたり、新制度を導入した場合には、一定期間の後、その効果を把握することが大切です。

従業員が自分の働き方・休み方をどのように感じているかを知ることは、課題を把握したり、新たな取り組みを行う場合の基礎的な情報になるため、労働時間や年次有給休暇の取得状況などの定量的な実態把握とともに、なぜそのような状況になるのか、その背景や原因に対する実態を的確に把握し企業として管理を行うことが重要です。

定期的に社員意識調査等で得た情報は、更なる働き方・休み方改善に活かすため、十分に分析し、その結果を現場にフィードバックしたり、労使で情報を共有化し、今後の改善策の検討機会の設定を行い、引き続き改善や新たな取り組みを行いましょ。



コンサルタントからアドバイス！

企業訪問編 ～実態把握～

労働時間や年休取得状況などの実態把握は、定期的に行っている企業が多いですが、働き方、休み方に対して従業員各自がどう考えているのか？いわゆる従業員意識の方の情報収集はできていないことが多いですね。



コンサルタント



企業担当者

うちは、働き方改革に取り組んで、残業時間の削減がかなり進んでいます。どうして、従業員意識の情報収集が必要なのですか？

数字だけでは、従業員にとって無理な取り組みとなっていないか、また実際に会社の方針と社員の考え方にズレが生じていないかチェックできないからです。
また、数字だけで評価すると、限られた時間で成果を出す事へのチャレンジをしているのに、数字としての結果を出せていない従業員を見落とすことになるかもしれません。



コンサルタント



企業担当者

具体的にどうやって従業員意識の情報収集をすればいいのでしょうか？

自身の労働時間や帰りやすさ、休みの取り方、取りやすさなどの項目、従業員の休暇の取得に関する意識の項目、取り入れた制度について、従業員がどう感じているか？何が良くなって、今後どうありたいか？といった項目を従業員意識調査などの形で定期的に収集すると良いと思います。



コンサルタント



企業担当者

定期的に収集することも大事なんですね。

はい。意識の変化は、同様の調査を定期的に行うことで把握が可能となりますから、調査結果を前回の結果と比較し、評価分析したうえで、次の取り組みにつなげていくことが大切です。



コンサルタント

○目標は、結果としての数字でなく、従業員の意識の変化にある

長時間労働の抑制や年次有給休暇取得の目標数字を追い求めるだけでは、取り組みが従業員に受け入れられているのか、会社の方針・目標と社員の考え方にズレが生じていないか、見極めることができません。数字だけの把握ではなく、従業員意識の変化も把握することが必要です。定期的な従業員意識調査等により、真の取り組みの効果を把握したうえで、新たな取り組みにつなげましょう。



2. 事例集

- | | | | | |
|----|---|--------------------------|----|------------|
| 事例 | 1 | 積水ハウス株式会社 | 本社 | 【有給休暇取得促進】 |
| 事例 | 2 | 株式会社仁張工作所 | | 【時間外労働削減】 |
| 事例 | 3 | 株式会社クラフト | | 【有給休暇取得促進】 |
| 事例 | 4 | 三洋化学工業株式会社
(長期取り組み事例) | | 【有給休暇取得促進】 |



年休が取得しやすい環境の整備 「スマートホリデイ」の設置

事業内容

- 戸建住宅・集合住宅等の各種建築物の設計施工など
- 工場における生産システム・設備等の管理・開発など

企業規模(本社単体)

- 864人

主な取り組みテーマ

- 年次有給休暇の取得促進

【会社概要】

「快適な暮らしの実現」と「環境への負荷が少ない住まいの提供」の実現に向けて先進技術でこたえる業界のリーディングカンパニー

【取組みの柱】

年次有給休暇の取得率向上を目的に、「子ども休暇」「孫休暇」等7つの「スマートホリデイ」の取得者率8割を目指して、年休を取得しやすい環境整備に取り組む

before

平成26年度
年次有給休暇取得率

49.9%

時間単位年休制度の導入
に加え、「前年年休取得
日数プラス1」活動に取組中

部署や世代によって年休
の取得率に隔たりがある

年休の取得状況を随時
確認できる体制にしたい

より一層年休の取得がしやすい
環境を整備したい

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、平成26年度における本社事業場の年次有給休暇取得率 49.9%の一層の向上を図る取組をスタート。
- 【取組のポイント】 部署や世代によって年次有給休暇の取得率に隔たりがある。全従業員あまねく取得しやすい仕組みの導入を検討することになった。

組織・仕組み

- 各事業場と人事管理部門が協力して、まず職場の意識改革に取り組む。
- 人事部長名で全 部長等経由して各人宛に通知。全国営業会議で主旨説明。

手順

- 電子勤態システムで「スマートホリデイ」を申告できるようにして利用を推奨。
- 「ダイバーシティの推進」及び「働き方改革」の一環として明確に発信。

メリット

- 最終目標のスマートホリデイ取得者率80%に向けて大きく前進。
- 職場のコミュニケーションがよくなった。

ゆっくり休んで
下さい。お互い
様です。

久しぶりに親孝行休暇をとって家族
一緒に里帰り。田舎で両親とのんびり
過ごす時間を持ちたいです！
お土産何にしようかな。

スマートホリデイ

(年次有給休暇に名称を付ける事で取得促進を行う。)



OK!

もう1日年休を
プラスしましょう



アニバーサリー休暇・子ども休暇・孫休暇・親孝行休暇
自分磨き休暇・ヘルスケア休暇・ボランティア休暇

プラス



GOOD!

個人も会社も成長する。
仕事と生活の調和が大切。

メリハリつけてリフレッシュ!

かしこく休んでいきいき仕事!

パパ・ママ
共同で
家事・育児

スマートホリデイ

年次有給休暇



アニバーサリー休暇	結婚記念日、自分・家族の誕生日など
子ども休暇	子どもの世話やイベント
孫休暇	孫の世話やイベント
親孝行休暇	尊属（親など）の世話やイベント
自分磨き休暇	自己の趣味、旅行、自己啓発、地域活動など
ヘルスケア休暇	健康・体力増進（人間ドック、スポーツなど）
ボランティア休暇	ボランティア活動など

※ 上記以外の理由でも年次有給休暇は取得できます。（理由の申告も不要）

ハローパパ休暇

勤態システムで入力!

男性の育児休暇



ママをリラックスさせてあげたい日に

子どもの3歳の誕生日までに 計4日間!

※ 配偶者が出陣した場合、対象となる子が3歳に達するまで4日間を最大2回に分けて取得することができます。

6月・7月はダイバーシティ月間 積水ハウスグループ全社で推進しましょう!



毎年6, 7月を「ダイバーシティ月間」と定め、事業場ごとに「スマートホリデイ」取得に向けたアクションプランを策定

After

平成27年度
年次有給休暇取得率

54.4%

「孫休暇」取得を
宣言した際、家族の
話で盛り上がった。

電子勤態システム上で
「スマートホリデイ」の
申告に対応！
さらに取得状況も確認
できるようになった。

同僚が親孝行休暇を
取得したと聞き、
自らも両親と食事
に行くことにした。

今後も継続して
「スマートホリデイ」
の取得促進、年次有
給休暇取得率の
向上に努めたい。

職場内コミュニケーション
向上のきっかけとなっ
ている。



具体的な取り組みの流れと今後の方向

WS後3月

- 「スマートホリデイ」を全従業員へ周知。
- 電子勤態システム上の操作環境の整備。
- 職責者、リーダー向け会議での周知。

中期
(1~3年)

- 「スマートホリデイ」の取得が芳しくない部署に対しフォローを実施。
- 「スマートホリデイ」を全従業員の8割が取得している状態を目指す。

長期
(3~5年)

- 年次有給休暇取得促進のPDCAの定着。
- 年休の計画的付与制度の導入を検討。

担当者より

担当者の思い・苦労

ネーミングが功を奏し、スタートは順調です。年次有給休暇取得促進を通じて、大切な家族のきずなを深め、リフレッシュして、いきいき仕事していただくことを期待しています。今後とも継続的な取り組みを推進するとともに、具体的な時間外労働の抑制に結び付けることが重要と考えています。

社員の声

- ・年休が取り易くなりました。同僚の理解もあって大変ありがたいです。
- ・職場のコミュニケーションもよくなりました。

家族の声

子育て世代も、シニア世代にも年休が取り易くなって、家族や親と過ごす時間が増えることがありがたいです。

コンサルタントより

取組みの評価

グループ全体の「ダイバーシティ推進」および「働き方改革」の一環として取り組まれたことがキーポイントと思います。

さらに頑張っ欲しい点

年次有給休暇の取得率向上の取組が新しいステージに入りました。部署・世代に関わりなく年休取得率がさらに高まるよう、モニタリングなどフォローアップをお願いしたいです。

普遍化すべきこと

「スマートホリデイ」における「孫休暇」「子ども休暇」など世代共通のネーミングが絶妙。コミュニケーションのきっかけになり、年休取得促進にぴったりです。

社員1人1人が、「時間生産性」を意識し、ワーク・ライフ・バランスの取れた働き方を実践する

事業内容

- 製造業（金属製品・精密板金加工）

従業員数

- 105人

主な取り組みテーマ

- 正味時間生産性改善で残業削減

【会社概要】

別注スチール・ステンレス家具・什器、
精密板金部品などの製造・販売

【取り組みの柱】

- ① 月平均残業時間を42時間以下にする
- ② 月残業80時間超え社員数を前年比半減させる
- ③ 「有給休暇取得率70%以上」を定着させる



取り組みの背景（平成27年実績）

BEFORE

月残業80時間超え社員数	104人（年間延べ）
月平均残業時間	51時間
年次有給休暇取得率	69%

- ・平成23年以降は工場の生産能力を上回る受注額を確保している
- ・平成24年以降売上は20億円台となったが、経常利益は改善余地がある
- ・36協定特別条項上限時間（80時間）を超える月がある
- ・有給休暇取得率は69%（平成27年）と高いが、まったく取らない社員もいる
- ・社員一人ひとりに「残業削減・有休取得」メッセージの意図を理解させ、浸透させることができていない

課題



- ① 「仕事量が多い、納期厳守のため残業せざるを得ない」という考え方を、**生産性を高めることへの意識改革**が必要
- ② 個人のスキル不足、各工程での相互のコミュニケーションが少ない

現状とめざす姿

社員一人ひとりが、「時間生産性」を意識し、ワーク・ライフ・バランスの取れた働き方を実践する

アクション

- ① 残業の実態把握と長時間残業社員の面談実施（1月）
- ② 人事異動で、より適材適所配置（4月）
- ③ 社員の理解を得て36協定80時間を改定し適法化（5月）
- ④ 有休取得強化月間実施（6～7月）
- ⑤ 出勤時間シフトで残業削減（10月）

めざす姿 平成28年末までに

- ① 月平均残業時間42時間以下にする
- ② 「有給休暇取得率70%以上」定着させる
- ③ 1人当たり正味時間生産性を20%増加させる

現状（平成27年）

- ① 繁忙期は月100時間近く残業する社員がいる（月80時間超えは社員の20%）
- ② 長時間労働で納期を守っている
- ③ 人員増や外注委託で納期を守っている
- ④ 受注増大すると外注生産増大の構造
- ⑤ 有休取得率は69%あるが個人差が大

今できていない原因

- ① 受注量が社内生産量を超えている
- ② チームや工程のスキル不足・連携不足
- ③ 時間生産性に対する意識が低い
- ④ 月別で仕事が多くなる時期がある
- ⑤ 業務伝達コミュニケーション不足

どのレベルまで

いつまで(時間)

これまでの対策と **新たな対策**

働き方・休み方「改善指標」を基にして

実態把握・管理

部署別労働時間
集計表の全社公開

**残業の多い社員への
面談と情報収集**

仕事の進め方の改善

業務プロセス見直し
(改善提案・小集団活動)

3S活動
(整理・整頓・清掃)

情報提供・相談

残業の多い社員の
管理職への通知

社員向けに
「36協定順守」、「残業削減」
効率的な働き方メッセージ

方針・目標の明確化

100.0%

50.0%

0.0%

— 働き方 — 休み方

意識改善

**「残業は仕方がない」から
「残業しない働き方」へ
意識改善**



社長メッセージを強調

**適材適所の
人材配置**



改善推進の体制づくり

小集団活動、
業務の見える化

**有給休暇取得強化
月間の設定**

改善促進の制度化

1年単位の変形労働
制、
年間休日105日

**36協定内容の
見直し**

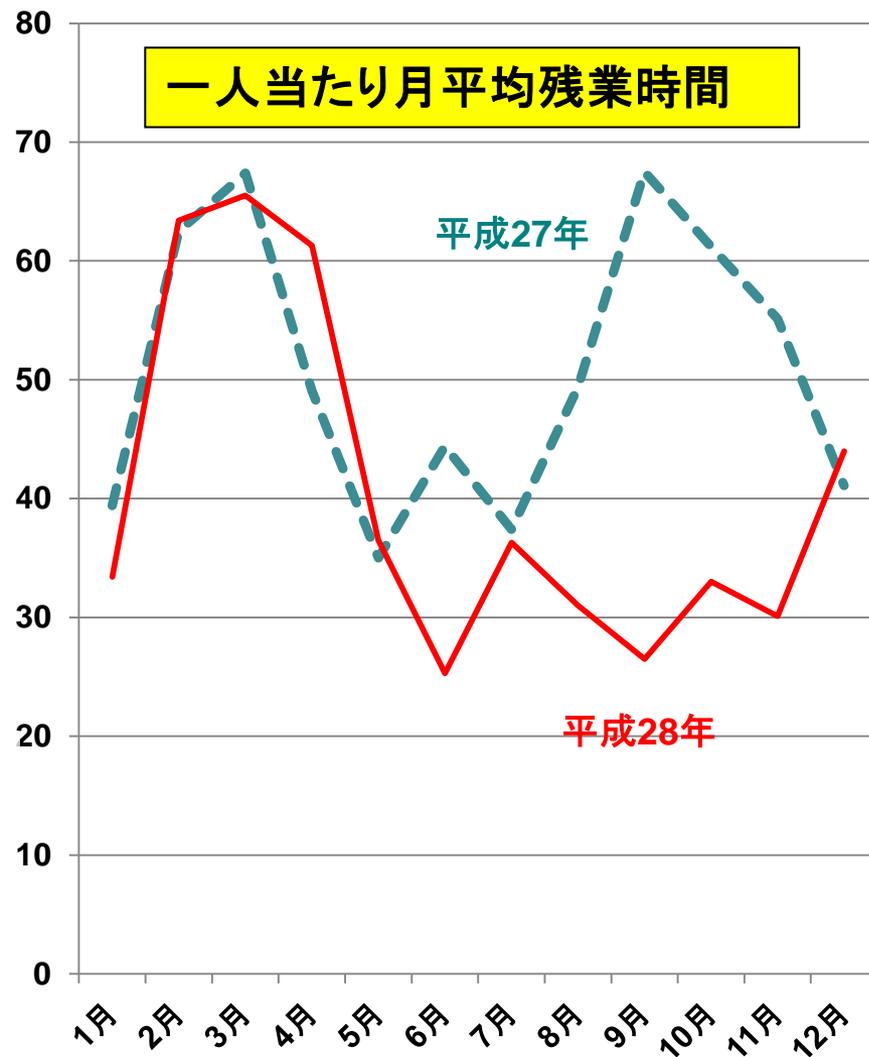
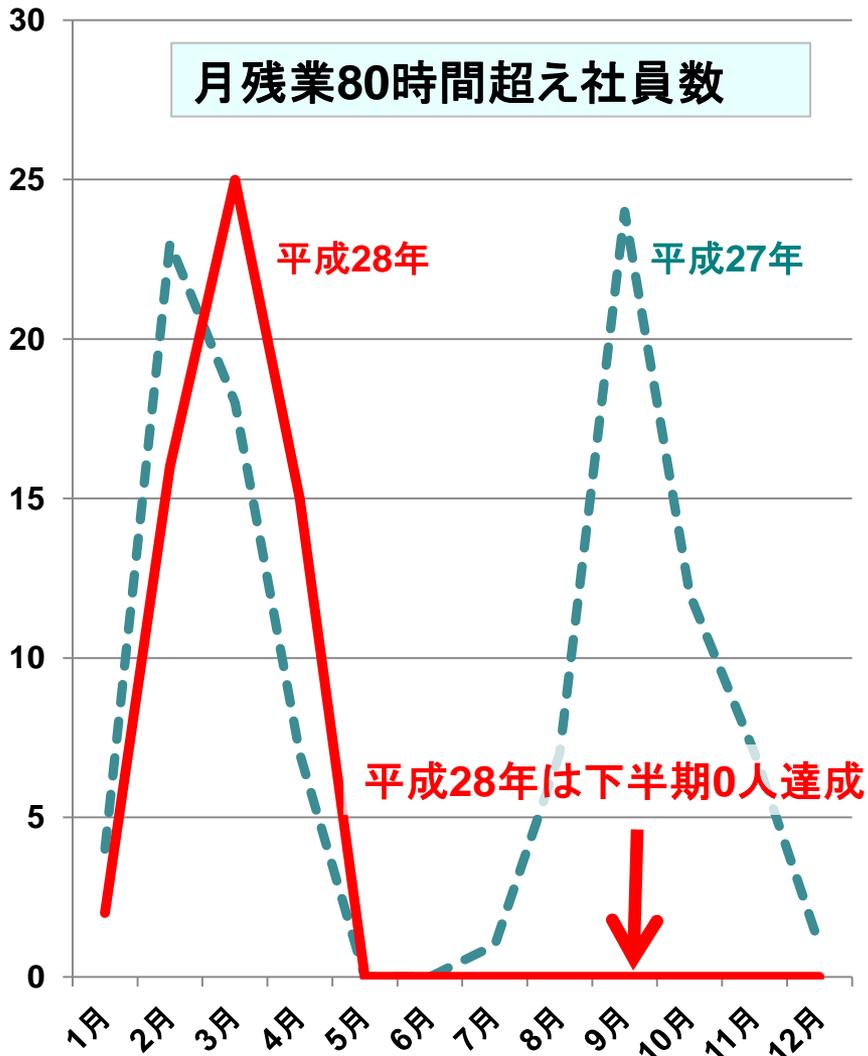
改善促進のルール化

シフト勤務

平成28年冬
賞与で、残業
少なく効率的
に働いた社員
に多く配分



平成27年-28年 月残業80時間超え社員数と平均残業時間推移



取り組み後



AFTER

月残業80時間超え社員数 (平成27年実績)	104人(年間延べ)
(平成28年実績) ※平成28年は下半期0人達成	54人(半減)
(最終目標)	0人
月平均残業時間 (平成27年実績)	51時間
(平成28年実績)	40.5時間
年次有給休暇取得率	69% ⇒ 63%

1人当たり正味時間生産性を20%増加させる目標も達成した！

今後の課題： 社員一人ひとりが、「時間生産性」を意識し、ワーク・ライフ・バランスの取れた働き方を実践し定着させる



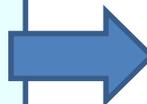
- ミッション：**
- ・平成30年12月末までに「有給休暇取得率80%以上」を定着させ「全社月平均残業時間42時間以下」を達成する
 - ・36協定特別条項上限時間を月60時間以下とする

ビジョン： 経営理念の実践・具体化

- ① 私たちは板金加工を通じて良い商品を社会に提供し 安全で快適な生活空間を創造します
- ② 私たちはお客様の満足を通じて仕事に誇りを持ち よりよい生活を実現し **働きがいのある会社づくり**に努力します
- ③ 私たちは常に新しい板金加工技術について積極的に学び 自分たちのものとし 共有化することによって技術レベルの高い**信頼される会社**を目指します

平成28年度成果

- ① 1人当たり正味時間生産性は昨年比20%増
- ② 月残業80時間超え社員数は半減して54名(年間延べ)
- ③ 月平均残業時間は前年比80%の40時間
- ④ 年次有給休暇取得率は60%台を維持(63%)



「時間生産性」を意識する風土の定着 平成29年度施策

- ① 工場間で補完し合える設備・生産体制を構築しムダな残業をなくす
- ② ミドルアップ・ミドルダウン体制の構築
- ③ 社員教育・適材適所による効率アップ
- ④ 1年単位の変形労働時間制の有効活用

担当者より



担当者の思い・苦労(総務経理部)

残業は仕方ないという考え方を変えていくのは、やはり大変でした。しかし社員も好きで残業しているわけではなく、「なんとかしたい」と思っていた気持ちと、会社の取り組みが少しずつ同じ方向に向き出した頃から、結果が出てきたと感じました。

社員の声(製造部)

4月の配置換えから、担当がはっきりし業務が見える化されたことで、徐々にムダな動きがなくなり、バタバタしなくなった。焦りがなくなり余裕が生まれたことで、品質の安定につながり、クレームも残業も減り、心身ともに楽になった。

取り組みのポイント

社長はワーク・ライフ・バランスのワークショップに参加後、目標を掲げ、「残業が当たり前ではない」とのメッセージを発信しました。小集団活動も推進し、効率よく働く社風を構築しています。担当者もWLBワークショップに参加し、アクションプランに基づいて改善の底支えを行いました。次は「定着」と「社風化」を目指すそうです。

平成 28 年度厚生労働省委託事業
過重労働解消のためのセミナー

残業時間を減らして 業績をアップさせてみませんか？

通重労働
解消の取組み
事例を紹介！

全国47
都道府県
で開催！

～ワーク・ライフ・バランスで社員もイキイキ～

厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

厚生労働省委託事業

「残業時間を減らして業績を
アップさせてみませんか？」
にも成功事例として紹介されました



相談窓口を開設・活用する事により、業務に関する問題を解決！
年次有給休暇取得率全員で100%を目指す。

事業内容

- サイン、看板、ディスプレイの企画・設計・製作・施工

従業員数

- 10人

主な取り組みテーマ

- 相談窓口の開設と年次有給休暇取得率向上

【会社概要】

お客様のニーズに応じた看板を製作するため、多種多様なサイン・看板・ディスプレイの企画から施工までの一貫体制を強みとします。

「未来をどう生きるか」をモットーとし、誠実さを貫き通す信念で仕事に取り組みます。

内製化の推進と協力会社の多さ、レスポンスの良さにより、納期が間に合わず断られた案件や解決策が無くストップしてしまった案件などもクラフトならとお声掛けいただくこともあります。

また、コンプライアンス(法令遵守)を重視し、お客様と行政との懸け橋となり業務を遂行します。

取り組みの背景

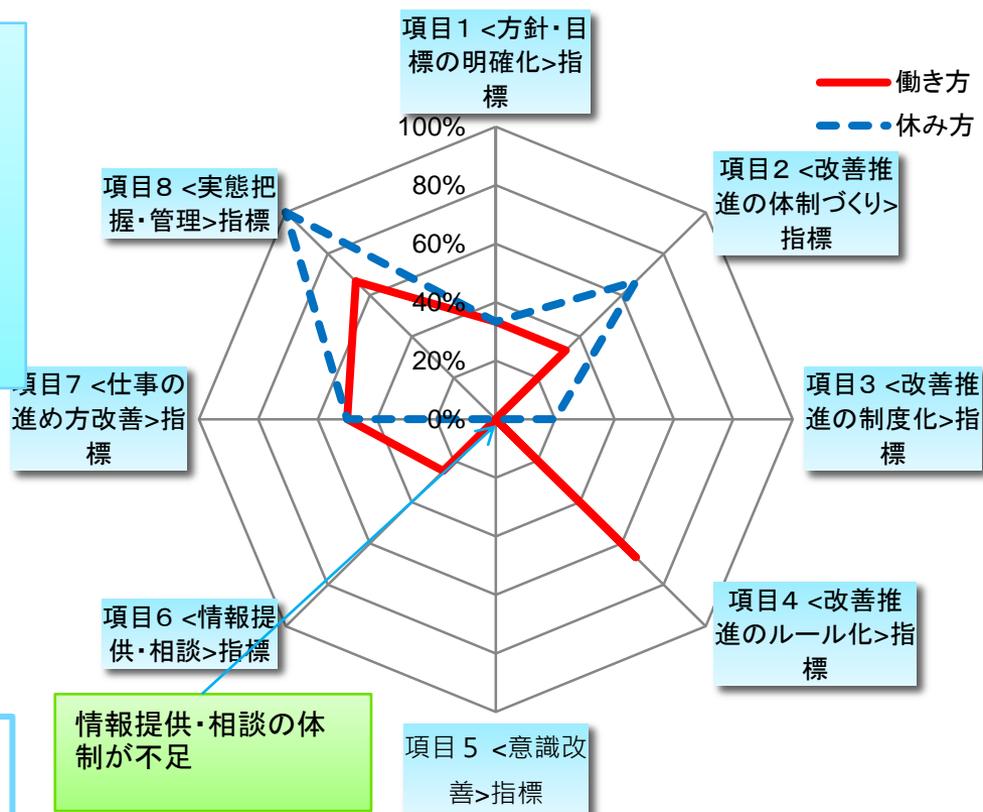
BEFORE

月間平均時間外労働時間	20時間13分
年次有給休暇取得率	60.19%

- コミュニケーション不足で効率化が悪く、業務内容の把握が出来ていない
- 時間外におよんでいる原因が分からない
- 業務内容・量が多く、1人で抱え込む
- 人に任せることが出来ない
- 人材育成が出来ていないため分業出来ない
- 休日出勤時の労働時間・休憩時間などまとめて申告されている
- 日々の管理が出来ていない

必須

- 業務内容の可視化
- コミュニケーションの強化



WS後の会社の状況

現状・分析

- 自分の仕事量・事情が見える化出来ていない
- 誰にどの様に任せたらよいのか分からない
- 無理だと思い込んでいる
- 具体的な手順そのものが分からない



課題

- 社長が自ら窓口担当者となり、相談し易いシステムの構築、工夫が必要
- 全社員で解決策を考える風通しの良い職場作りが必要
- 年次有給休暇取得率の低取得者に対するフォロー



課題解決・ゴール達成に向けた取り組み計画

短期的

- 年次有給休暇促進の周知と啓発に関する経営者による **トップメッセージ発信**
- 各自の年次有給休暇の **状況確認方法の明確化** (取得状況を掲示)
- 年次有給休暇の取得率向上のため全社員で考える機会を設ける (**全体会議**など)
- **時間単位年次有給休暇制度の導入**

中期的

- **相談窓口**の設置により他の社員の事情や仕事量を把握
- **業務分担の適正化**
- 低取得者の取得向上のための話し合いの場を設け、PDCAを繰り返す
- 年次有給休暇の取得状況の確認

長期的

- 人材の育成と適正な業務分担により効率化。業績の向上をめざす
- 各自の自由な取得で取得率を維持出来る体制づくり

WS後取り組み(★大阪労働局の関わり)

平成27年 5月22日	★大阪局主催のワークショップ参加
7月15日	★ワークショップ参加後のフォローアップ訪問 <ul style="list-style-type: none">・ レーダーチャートにより現状の確認(取り組み背景参照)・ 問題解決のお手伝いと今後の取り組みの方向性を検討する・ 計画的付与制度の導入に向けて調整
8月12日	★アクションプランの提出 <ul style="list-style-type: none">・ 課題解決・ゴール達成に向けた取り組み計画参照
8月26日	トップのメッセージ発信 <ul style="list-style-type: none">・ 会社全体会議にてトップのメッセージを発信、相談窓口の開設(意識の改善)
9月14日	★フォローアップ訪問 <ul style="list-style-type: none">・ 時間外労働事前申請制の導入、・ 年次有給休暇取得表を見える化(制度の導入)
10月1日	★働き方改革宣言掲載 時間単位年休制度導入
11月24日	★改善レポートの提出
平成28年5月4日	★フォローアップ訪問 年次有給休暇取得率向上・時間外労働削減を確認



働き方改革宣言

働き方を改革するため、当社はこうします！

宣言

年次有給休暇全員100%の取得を目指す

上記の宣言を実行するため、以下の取り組みを実施します。

具体的実施事項

- 1 相談窓口を開設・運用をシステム化し、業務の問題を把握。適正な業務の分担を図り改善に努める。
- 2 取得へのためらいを無くすため、年次有給休暇取得状況を「見える化」し、時効直前の年次有給休暇については個別に取得を促す。
- 3 さらに取得し易い環境を作るため、時間単位年休制度を導入する。

取り組み内容

年次有給休暇の時効消滅を防止するため、付与日に**メールを送信**している。

年次有給休暇の取得状況を職場に貼り出し、**見える化**ためらいなく取得する・協力を促す効果があった。

株式会社

差出人:

送信日時:

2016年10月3日月曜日 17:11

宛先:

件名:

有給休暇付与のお知らせ

さん

お疲れ様です。

10月1日に勤続5年6か月となりましたので、新たに18日有給休暇が付与されました。

現在、合わせて残日数が27.5日と2時間(9.5日と2時間+18)です。このうち、9.5日と2時間が来年10月1日の消滅対象です。

計画的付与で5日間は自動的に消化されますが、残り4.5日と2時間を来年の10月までに消化ください。

有給休暇管理表

社員氏名	入社日	24年繰越日数	25年付与日数		1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	
[社員氏名]	20.04.01	23 (7+16)	付与日 25. 10. 01	取得日数	1			1(4/19)	2(5/22,31)	1(6/3)	1(7/19)	3		
			18	消滅日数										10/1
				残日数	22(6+16)	22(6+16)	22(6+16)	21(5+16)	19(3+16)	18(2+16)	17(1+16)	14	14	
[社員氏名]	20.12.21	15 (1+14)	付与日 25. 06. 21	取得日数	1		1(3/8)					1(8/9)+3		
			16	消滅日数					6/21 16日付与					
				残日数	14	14	13	13	13	29(13+16)	29(13+16)	25(9+16)	25(9+16)	
[社員氏名]	20.12.21	11	付与日 25. 06. 21	取得日数	1									
			16	消滅日数		2/20 退職								
				残日数	10									
[社員氏名]	21.04.01	19 (5+14)	付与日 25. 10. 01	取得日数	1							3	1(9/2)	
			16	消滅日数										10/1
				残日数	18(4+14)	18(4+14)	18(4+14)	18(4+14)	18(4+14)	18(4+14)	18(4+14)	18(4+14)	15(1+14)	14

取り組み後

AFTER

月間平均時間外労働時間	9時間54分 50%削減
年次有給休暇取得率	83.3% 40%up

BEFORE

20時間13分

60.19%

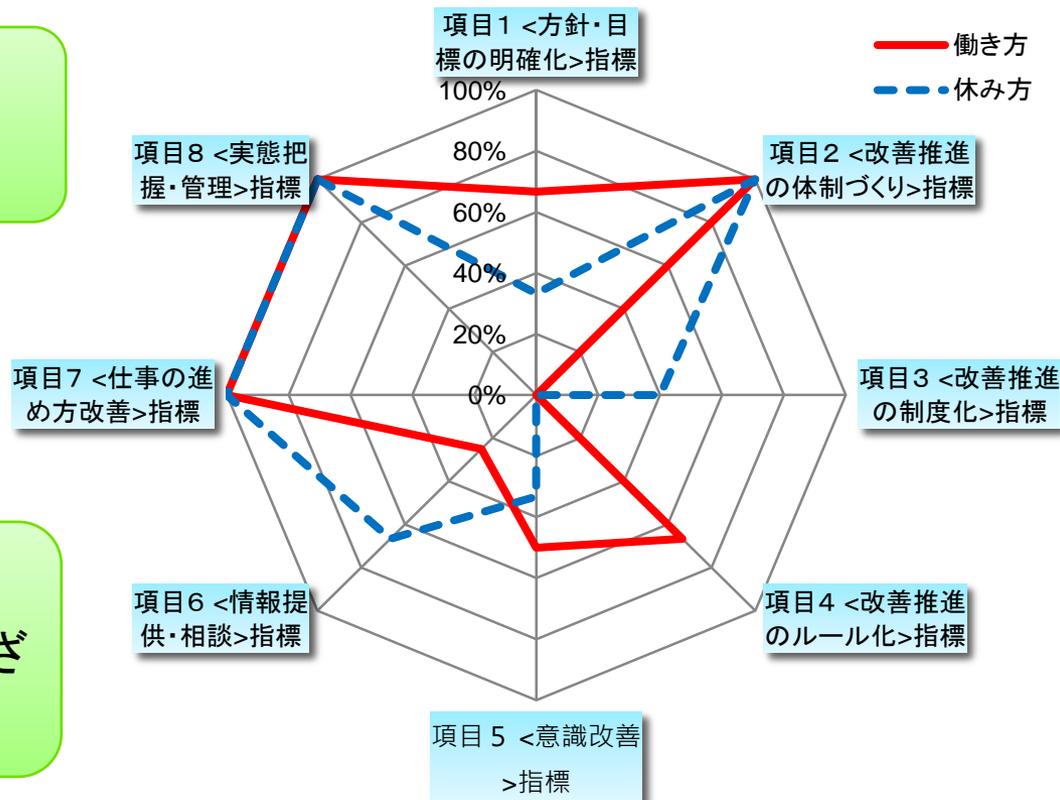
大阪労働局「働き方宣言」掲載！！
(平成27年度10月)



「未来をどう生きるか」の実現のために



年次有給休暇の取得率を向上させることが出来た。今後も取得率100%をめざし、取組を継続する。



担当者より

担当者の思い・苦労

雰囲気の変化

計画的付与の導入や残日数の通知などの取得促進のための取組により、全社員の年次有給休暇に対する意識が「取りにくく、気の遣うもの」から「有効活用すべきもの」へと変化したと感じる。

日々の業務日報による時間外労働事前承認制度を導入することで残業内容の把握と削減につながった。相談窓口により、1人で業務を抱え込むことなく、人員を投入する、外注に頼むなどの工夫もできるようになった。

社員の声

雰囲気の変化

上司の積極的な年次有給取得促進を促す声掛けにより、取得に対する罪悪感やマイナスイメージがなくなった。年次有給休暇の取得が増え、残業時間も減ったことで、プライベートの時間も確保できるようになりONとOFFの切り替えができていていると感じる。

コンサルタントより

取り組みのポイント

トップの思い

代表自ら窓口となり、業務内容の把握に努められた。風通しの良い職場環境を実現された。

取組の姿勢

年次有給休暇取得率向上が目標ではあったが、従業員の生産性を向上させることに重きを置かれた。従業員の自由に取得が出来る風土が確立をされた。

働き方改革による ワーク・ライフ・バランスの実現

事業内容

- プラスチック製品製造業

企業規模

- 従業員数58人（平成29年3月31日現在）

主な取り組みテーマ

- 年次有給休暇の取得促進

【会社概要】

「人と人、企業と企業、消費者と製品。全ては《間(あいだ)》に答えがある。」を経営理念に、思考力、統合力、提案力のある人材を育成。

「三洋化学工業らしい」企画力・提案力を前面に押し出した容器・キャップ（主に化粧品・食品用）を製造しています。

【取り組みの柱】

年次有給休暇取得率70%を目標に、働き方改革の実現に向けて取り組んでいます。



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。
中央のカギは社章にもなっており、
「社員一人ひとりをキーマンと位置付ける」というメッセージです。

BEFORE

取組の背景 平成22年度

- 平成21年に従業員満足度調査を実施したところ、年休取得については、管理職・パート社員の満足度は高かったものの、一般職の満足度は低く、取得率も低かった。
- 年次有給休暇取得率の意識に個人差・部門差があり、ほとんど消化している社員がいる反面、前年度の取得ゼロという社員が2名いた。



年次有給休暇取得率70%を目標に、働き方改革の実現に向けて取り組むこととした。



課題解決・ゴール達成に向けた取り組み①

平成23年度から平成24年度の取り組み

- 「**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。
- **年休の計画的付与制度**を導入した。
- **社内グループウェア**上で個人スケジュールを公開した。
- 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**や**ワークショップ**を開催した。
- **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った。





「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、経営企画部長が講師を務める。



第1回労使懇談会。現在では2ヶ月に1度開催されている。



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。

平成23年度から平成24年度の 取り組みの効果

- 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。
- どの部署の誰がいつ年休を取得するのか、全員が把握できるようにしたことから、**部門を超えた協力体制の推進**に繋がった。



Vision

方針目標の
明確化

職場意識改善計画を策定し、社長が説明した。職場意識改善助成金の申請に取り組んだ。

Check

実態把握・
管理

労使懇談会を年4回実施、取り組みの進捗状況の確認等を行う。

System

制度化、体制
づくり、ルー
ル化

年休の計画的付与制度導入。社内グループウェア上で個人スケジュールを公開。

Action

意識改善、
情報提供、
仕事の進め
方改善

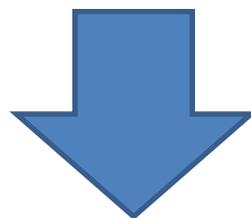
職場意識改善セミナーやワークショップを開催。



平成23・24年度の2年間、労働局の「職場意識改善助成金」申請に取り組み、初年度年休取得率63.2%、次年度は70.5%と目標を達成した！また、自社ホームページを立ち上げ、取り組みを広報したことで、新卒採用の拡大に大きく貢献した。

しかし

平成25年度、業績が一時期低迷し、これに追随するかのようにな休取得率も低下。計画前水準にもどってしまった。



ここであきらめてやめてしまうのではなく、新たな取り組みをはじめよう！



課題解決・ゴール達成に向けた取り組み②

新たな取り組み

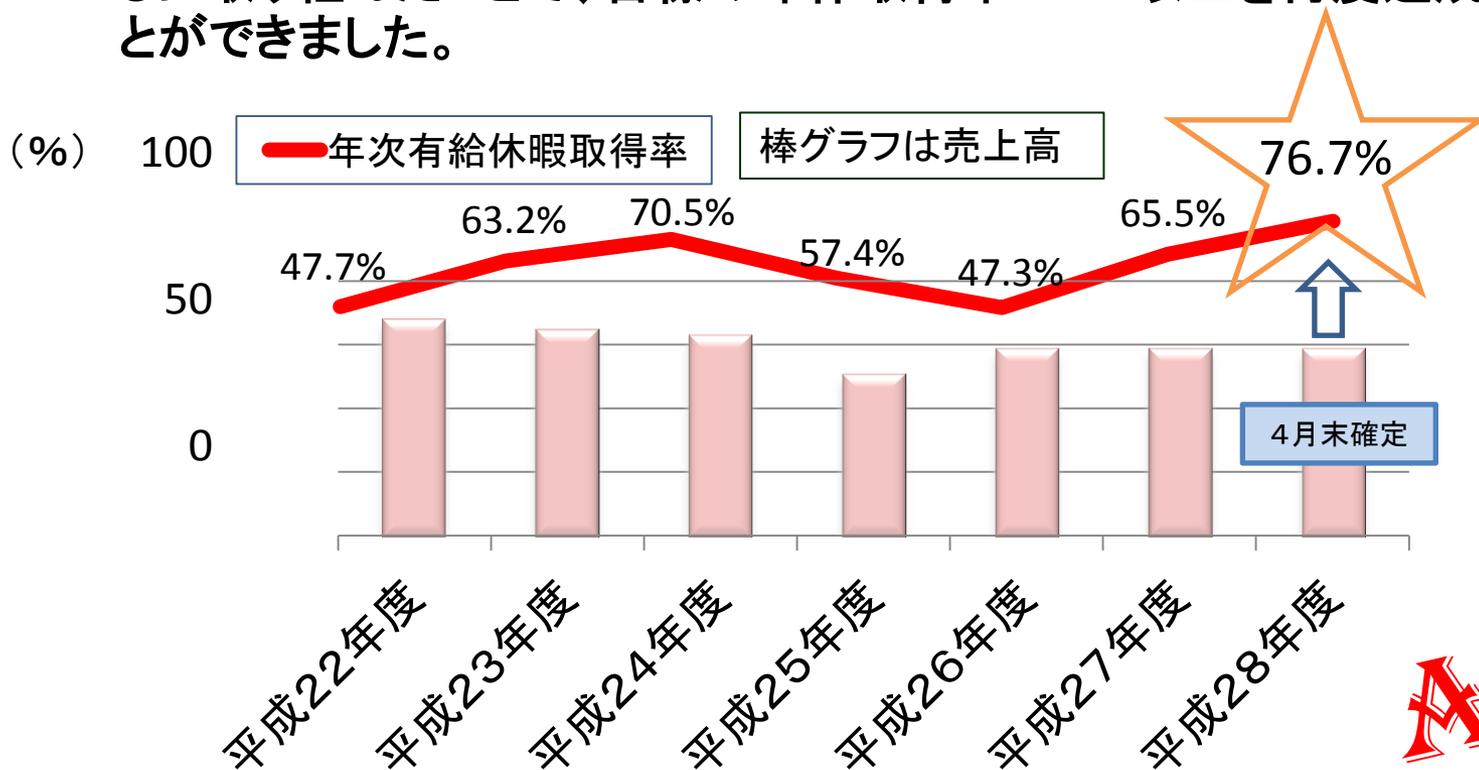
- 「社員だけでなくその家族も幸せになってほしい」という**経営トップの号令**。
- 人件費の公平な分配を期した**「給与制度」の整備**。
- 拘束時間＝評価と一律にみなさない**「人事評価制度」の整備**。
- 「休むこと」にこだわるあまり、企業としての対応力が低下してしまうことを避け、**「仕事＝拘束時間ではなく付加価値である。」**という意識の定着に努める。
- ワーク・ライフ・バランスについての**顧客側の理解**を得る努力をし続けた。

取り組み後には平成28年度年休取得率 76.7%達成！

突発的なクレーム処理や繁忙期の納期調整などを言い訳に「働き方改革」に充分に取り組めていなかったことが過去にありました。

それを反省しつつ、「休むこと」にこだわるあまり、企業としての対応力が低下してしまうことを避け、「仕事＝拘束時間ではなく付加価値である。」という意識の定着に努めました。

経営トップの号令のもと、全社一丸となって各自の「働き方」の見直しに取り組んだことで、目標の年休取得率70%以上を再度達成することができました。



10年間の取り組みと社内風土の変化(従業員の声)

『職場意識改善計画』実施によって有休取得率70%達成したものの、いったん落ち込み、平成28年度、再度目標達成したことについて、自分自身また職場にどんな変化がありましたか？



実施前より、「計画的に休む」ということに関して職場・同僚の理解が高まっている。

休みを事前に部署内で把握して業務調整することができる！と考えられるようになった。

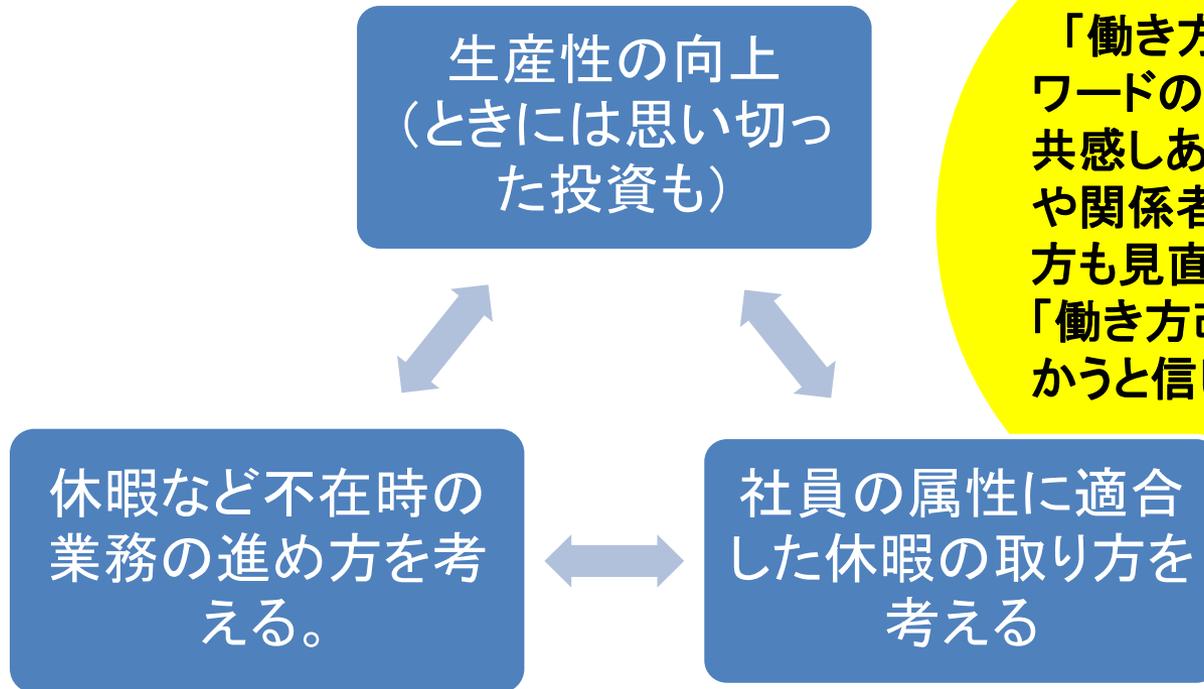
休みを取るために日頃の仕事のスケジュールを上手に組み立て、実行できるようになった。

周りの状況を見て休みづらいつと感じる人も、上司からの声かけで休みやすくなった。

弊社が取り組みの中で学び、「働き方改革」に取り組む皆様にお伝えできるポイントはこの3点です。

担当者より

「働き方改革」というキーワードのもと働く人同士が共感しあって、自分自身や関係者の仕事の進め方も見直しができるれば、「働き方改革」は成功に向かうと信じています。



コンサルタントより

会社の業績不振等と連動して、長時間労働の増加・有給休暇の取得率低下が顕在化しましたが、そこから何とか脱出するために、従業員が一丸となり、高率(76.7%)の有給休暇取得の実現には脱帽です。この取り組み実績が「ワーク・ライフ・バランスの実現」に繋がることを確信します。