

# 働き方改革の好事例集

東京労働局内における、

- ・ 長時間労働の改善
  - ・ 年5日の年次有給休暇の取得
- 等対策についての取組事例集

## 疲労が蓄積しないように、労働日及び時間外労働を調整

( 製造業 / 20名 )

### 取組み前

- ▷ 長時間労働ではないものの、1か月45時間を超える時間外労働が発生していた。
- ▷ 代表者は労働者に長く勤めてもらいたいと考えており、肉体労働であることから疲労が蓄積しないように管理することの必要性を感じていた。

### 取組み内容

- ▷ 一年単位の変形労働時間制を採用し、各月の所定労働時間数が均等になるよう調整
- ▷ 労働者の疲労が残らないよう、時間外労働は1日2時間までと決定
- ▷ 工場内が暑くなる夏場はノー残業を励行

### 取組み結果

- ▷ 時間外労働は全体的に減少し、36協定の限度時間である1か月42時間以内に時間外労働が収まるようになった。

## 代表者自らが、作業スケジュールを作成

(製造業 / 6名)

### 取組み前

- ▶ 所定休日が確保出来ず、日々の時間外労働も重なっていたことから、36協定の限度時間を超過している状態が続いていた。
- ▶ 人材の入れ替わりも激しかったことから、代表者は職場環境の改善の必要性を感じていた。

### 取組み内容

- ▶ 代表者が全労働者にワーク・ライフ・バランスを重視することを明言  
作業スケジュールの作成者を現場のリーダーから代表者に変更  
現場のリーダーは、現場の指揮に集中  
代表者が労働者の所定休日を第一とした作業スケジュールの作成

### 取組み結果

- ▶ 所定休日を確実に取得できるようになり、1人当たりの月平均時間外労働時間が35時間から15時間に減少し、離職者が激減した。

## 経営陣主導による改革の実現

(建設業 / 規模不明)

### 取組み前

- ▶ 月100時間超におよぶ時間外・休日労働が複数名に認められた。

### 取組み内容

- ▶ **経営陣**から施工体制を整える事を骨子とした**働き方改革施策の展開を宣言**  
受注する契約内容から**体制の確保を優先した**
- ▶ 出退勤予定時刻と実際の出退勤時刻を記録し**予定時間を意識した業務遂行への意識づけ**を実施
- ▶ **半日年休を導入**し、柔軟な年次有給休暇の取得を可能とした

### 取組み結果

- ▶ 時間外休日労働月100時間以下への削減と年次有給休暇の取得率アップをともに達成

## 取引先への申し入れによる時間外労働の削減 及び年次有給休暇の取得促進

(運輸業 / 90名)

### < 取組み前 >

- ドライバーに長時間労働や休日出勤が認められた。
- 年次有給休暇を1年に1日も取得していない労働者が認められた。

### < 取組み内容 >

- **取引先に申し入れ、仕事量を減少させた。**
- **個別に年次有給休暇の取得を促すとともに、実際の取得状況を随時確認することとした。**

### < 取組み結果 >

- 1か月の最大の時間外・休日労働時間が最大で15時間以上削減された。
- 労働者の意識が向上し、年次有給休暇の年5日の確実な取得が徹底された。

# 労働時間削減対策と協力要請を明記した指導書をドライバーに交付

(運輸業 / 39名)

### 取組み前

- 代表者は安全に働ける職場環境を整備し、若手社員に定着してもらえる会社になりたいと考えていた。
- 拘束時間が長いルートを担当するドライバーがただだと残業を行う風潮があり、1か月の時間外労働が80時間を超過する者が発生していた。

### 取組み内容

- 時間外労働が45時間を超過したドライバーに対して、会社としての労働時間削減対策とドライバーへの協力要請を明記した指導書を交付
- 拘束時間の長いルートについては交代制にし、さらにルートを分割する等、こまかく配車

### 取組み結果

- ドライバーの時間外労働への意識が変わり、時間外労働が大幅に削減され、1か月の時間外労働が80時間を超過することもなくなった。

## 代表者主導でルート的大幅見直し

(運輸業 / 37名)

### 取組み前

- 特定のルートに業務が集中しており、恒常的に時間外労働時間が80時間程度となり、改善基準告示も守れていない状態が続いていた。

### 取組み内容

- 代表者主導で大幅にルートを見直し、荷主にも業務効率化に協力してもらい、各労働者の配送量を平準化

### 取組み結果

- 1人当たりの月平均時間外労働時間が20時間に減少し、改善基準告示も厳守出来るようになった。

# オフピーク出退勤制度の導入

( 運輸業 / 35名 )

## 取組み前

- 長時間労働ではないものの、1か月45時間を超える時間外労働が発生していた。

## 取組み内容

- **オフピーク出退勤制度の導入** ( 始業時間及び終業時間に拘らず、上司に申告したうえで遅く出社したり、早く退社出来るようにし、賃金も減額しないもの。 )
- 各営業所長に対し、**長時間労働削減の必要性及び年次有給休暇の取得促進について研修**

## 取組み結果

- 事務職員に対しては**オフピーク出退勤制度が十分に浸透し、1人当たりの月平均時間外労働時間が5時間に減少した。**
- ドライバーについても配送が早く終了した際には**オフピーク出退勤制度を利用する者が増えたことにより、時間外労働削減の意識も高まり、1人当たりの月平均時間外労働時間が45時間から35時間に減少した。**

## 長時間労働削減の好事例

# 労働時間の日次管理等による時間外労働の削減

( 貨物取扱業 / 25名 )

### 取組み前

- 毎年、次期事業年度の売上計画を策定する際に時間外・休日労働が増加する傾向にあり、監督実施時、最長で約80時間の時間外・休日労働が見られた。

### 取組み内容

- 月毎の集計のみでなく、**日次で各労働者の労働時間を把握し、即時に注意喚起。**
- 定例会議において、**時間外・休日労働の発生要因を分析し、具体的な対策を立案。**
- 継続的・積極的な**採用活動で人員増を図り、一人あたりの業務負荷を軽減。**

### 取組み結果

- 上記の取組により、時間外・休日労働が最長で月約25時間 ( - 70% ) に減少。

# 長時間労働削減の好事例

## 作業報告書の精緻な記載により労働時間が短縮

(運輸業 / 規模不明)

### 取組み前

作業日報のあちこちに記載抜けがあり、特に休憩時間等重要な記載がないことから、月末に労働時間を取りまとめると多くの労働者が長時間労働を行っていた。

### 取組み後

作業日報をもれなく記載することにより、従業員の意識が変化するとともに、このデータをPC入力することでリアルタイムに各人の労働時間が把握できるようになり、労働時間が短縮した。

### 取組み内容

- 作業日報に正確な時間をもれなく記載させ、日々データ入力を行う。
- 作業日報をベースに時間を管理し、結果を給与明細で労働者にも周知。
- 作業日報の記載により労働時間が管理されることを、労働者に意識づけ。

作業報告書 平成31年3月1日(金) 天候(曇)						
日	地名	積み降ろし場所	積割数	降割数	発着時刻	走行メーター
○	松並	車庫			8:40	134000
○	埼玉	熊谷	10	2	8:40 20:55	134122
○	松並	車庫			5:25	134250

作業報告書 平成31年2月22日(日) 天候(曇)						
日	地名	積み降ろし場所	積割数	降割数	発着時刻	走行メーター
○	松並	車庫			8:40	195463
○	茨城	東日本クラフト	175		20:35 22:45	195624
○	八王子	八王子	10	4	22:40 04:15	195567
○	埼玉	熊谷	10	4	04:45 7:15	195581
○	埼玉	川口	10	4	7:05 9:45	195610
○	埼玉	川口	10	4	7:10 9:45	195622
○	埼玉	熊谷	10	4	9:45 12:15	195651
○	松並	車庫			5:10	195713

## 労働者・使用者ともに長時間労働削減の意識改革

(卸売業 / 189名)

### 取組み前

- 全労働者の約1割（19名）が、月80時間を超える時間外・休日労働があった。

### 取組み内容

労使ともに長時間労働削減への意識が低かったことから、

- 社内掲示板により、社長から従業員宛の時間外労働削減のメッセージの掲示及びメールでの周知
- 管理監督者が1日2時間超の残業がある所属労働者に対し、ヒアリングを実施
- 毎週ごとに会議において、残業の多い労働者についての確認し、管理の徹底

### 取組み結果

- 取組から3か月後、全労働者の時間外労働時間が月45時間以内となった。

# 働き方改革推進支援センターを利用し、改善に取り組んだ。

(小売業 / 100名)

### 取組み前

- 45時間超の労働者が多い状況であった（80時間超は1名である）。

### 取組み内容

- **働き方改革推進支援センター**を利用し、2回個別訪問を受けて改善に取り組んだ。
- **日、週、月ごとに現場の責任者が労働時間の管理を徹底**して行い、原則1日2時間、警告機能を有する**労働時間ソフトの導入**。次年度から各労働者の**誕生月に4日連続休暇の導入**。

### 取組み結果

- **事業場としての労働時間短縮の意識が向上**し、45時間以内の定着化（改善取り組み継続中）

## トップ主導による全社的な業務効率化

(小売業 / 85名)

### 取組み前

- 長時間に及ぶミーティング、だらだらと残業を行う環境が原因で、時間外労働が増加傾向にあった。

### 取組み内容

- 会社トップから業務スピードの重要性及び業務効率化のメッセージを発信
- 部署毎に業務効率化対策を実施させ、好事例については全社的に水平展開  
(担当業務の平準化、ミーティング時間を30分以内厳守、管理者が所定終業時刻に全キャビネットの施錠 etc.)

### 取組み結果

- 社員の業務効率化の意識が向上し、1人当たりの月平均時間外労働時間が28.81時間から10.75時間に減少

## 幹部会メンバーの意識向上により長時間労働を撲滅

(卸売業 / 45名)

### 取組み前

- 繁忙期には、1か月の時間外労働が80時間を超過する者を数名発生させており、問題意識は持っていたが、なかなか対策を講じることが出来ずにいた。

### 取組み内容

- **幹部会**で長時間労働の弊害、業務効率化の重要性、36協定の特別条項の趣旨及び労使間手続き手法の説明について研修。
- **毎月の幹部会**で、各部署の**時間外労働の実施状況を報告**し、時間外労働が増加傾向の場合は所属長に対策を求めた。

### 取組み結果

- 幹部職員を中心に**業務効率化の意識が向上**し、1人当たりの**月平均時間外労働時間が27時間から20時間に減少**するとともに、直近2年間では**時間外労働が80時間を超過した者は0**となった。

# トップ主導による業務効率化の促進

(金融業 / 70名)

## 取組み前

- 部署間で業務の偏りがあり、特定の部署において違法な長時間労働を発生させていた。

## 取組み内容

- 経営会議において、経営トップから不要な業務の洗い出し及び業務効率化を指示。
- 部署毎に業務効率化対策を実施させ、人員不足の部署においては積極的に増員を行った。
- 労働時間管理を徹底するため、1ヶ月の時間外・休日労働が20時間を超過した時点で、所属部長及び労働者本人にアラートが発出されるように管理システムを変更した。

## 取組み結果

- 業務内容や業務分担の見直しにより業務効率化が促進するとともに、全社的に長時間労働抑制の意識も高まり、違法な長時間労働が改善された。

# 勤怠管理システムの導入による労働時間の適正把握

### 取組み前

(社会福祉施設 / 220名)

- 勤怠管理は出勤簿への押印のみで労働時間を把握していない部署があった。
- 時間外労働は事前に申請する制度であったが、実態どおり申請できず、最大でも月10時間程度にとどまっていた。
- タイムカードで労働時間を把握する部署では、時間外・休日労働が増加傾向であった。
- タイムカードの打刻時刻とパソコンの使用時刻の記録との間にかい離があり、賃金不払残業が発生していた。

### 取組み内容

- **勤怠管理システムを導入**し、実際の労働時間を把握する仕組みを整備した。
- 全労働者に対し、労働時間の適正な把握の必要性を説明し、**適正な申告を指示**した。

### 取組み結果

- 時間外労働を適正に把握し、賃金不払残業を解消した。
- 1か月の最大の時間外・休日労働時間が約58時間から約33時間に減少した。

# 臨時に発生した業務に対応するためにやむを得ずに行っていた時間外労働の解消

(社会福祉施設 / 92名)

### 取組み前

- 臨時に発生した業務を行うため、時間外労働を行わざるを得ない場合があった。

### 取組み内容

- シフトの勤務パターンを細分化し、勤務の交代を一斉に行わず、時間をずらして行うようにし、所定終業時刻まで時間のある労働者が臨時に発生した業務を行うことにした。

### 取組み結果

- 臨時に発生した業務を所定労働時間内に行えるようになり、月の時間外労働時間が約10%減少した。

# 本社及び店舗間をまたいだ応援体制の確立

(飲食業 / 10名)

### 取組み前

- 人手不足により店舗所属の社員の時間外労働が増加傾向にあった。

### 取組み内容

- 一定エリア内の店舗に所属する社員のシフト管理をエリア責任者らが管理することにより、**店舗をまたいだ柔軟なシフト体制**を組むこととした。
- さらに、店舗の繁忙期をあらかじめ予測し、予測した期間の繁忙期のみ、本社所属社員からも**応援要員を派遣**できる体制を確立した。

### 取組み結果

- 店舗所属社員の時間外労働が、平均月45時間を超えていたものが、対策取り組み後、月45時間を大幅に下回った。

# トップ主導による全社的な業務効率化

(サービス業 / 13名)

## 取組み前

- 現場でつけた業務日報を月ごとに締めて本社に送付、管理していた。
- 長時間労働や休憩未取得が生じても、特段の対応を行っていなかった。

## 取組み内容

- 本社の担当管理者が月途中に現場に出向き、日報の確認や、人手不足の場合の業務サポートを行うこととした。
- 問題点があれば日報に付箋や書き込みで明示して現場に戻し、本人に注意喚起することとした。

## 取組み結果

- 最大一か月100時間超の時間外労働があったが、40時間程度まで減少した。
- 労働時間把握の適正化につながった。

# 人事部による定期的な年次有給休暇の取得励行

(製造業 / 65名)

### 取組み前

- 年次有給休暇の取得率は、全体で約60パーセントであった。
- 業務過多な部署に所属している者については、年次有給休暇の取得が低調であった。

### 取組み内容

- 幹部会において、労働基準法改正及び年次有給休暇取得について周知。
- 人事部が年5日の年次有給休暇を取得出来ていない者をピックアップし、6か月経過、9か月経過、10か月経過、11か月経過と、定期的に該当者及び所属長に年次有給休暇の取得励行を指示。

### 取組み結果

- 業務過多な部署に所属している者についても、年5日以上<sup>の</sup>年次有給休暇の確実な取得がなされた。
- 年次有給休暇の取得率が、全体で約70パーセントに上昇した。

# 「誕生日休暇」を義務化することで年休取得率UP

(製造業 / 38名)

### 取組み前

- 年次有給休暇を積極的に取得する企業風土がなく、付与日から1日も有給休暇を取得していない者が散見された。

### 取組み内容

- 労働者自身の誕生日や同居の親族（3親等以内に限る）の誕生日に、年次有給休暇を取得するよう、年次有給休暇の計画的付与を導入した。

### 取組み結果

- 達成できないと諦めていた全員、年5日以上の年次有給休暇の確実な取得の達成が確実視できるようになった。

# 全社員を対象とした研修による意識向上

(建設業 / 32名)

### 取組み前

- 年次有給休暇の取得率は、全体で約40パーセントであった。
- 業界の中では年次有給休暇を比較的取得しやすい社風であったが、まったく取得していない人も数人いる状況であった。

### 取組み内容

- 労働基準法改正及び年次有給休暇取得に関する研修を全社員に実施
- 現場作業員については、工事が途切れた期間の年次有給休暇の取得を励行
- 9か月を経過した時点から、総務部が年5日の年次有給休暇を取得出来ていない者を毎月ピックアップして取得励行

### 取組み結果

- 全社員を対象とした研修により、全社員の年次有給休暇取得に対する意識が向上し、年5日の年次有給休暇取得も容易に達成することが出来た。
- 年次有給休暇の取得率が、全体で約55パーセントに上昇した。

## 人員配置から調整し、マンスリー休暇制度を定着

(建設業 / 34名)

### 取組み前

- 年次有給休暇の取得励行については力を入れてはいなかった。

### 取組み内容

- マンスリー休暇制度を導入し、休暇取得状況により現場に入場するメンバーを柔軟に調整
- お盆及び正月時期に年次有給休暇を利用し、長期休暇の取得を励行

### 取組み結果

- 年次有給休暇の取得率が、全体で約65パーセントに上昇した。
- 年次有給休暇を自由に取得出来る会社であることが浸透し、労働者のモチベーションが向上した。

# 代表者自らが年次有給休暇の取得を直接呼びかけ

(運輸業 / 39名)

### 取組み前

- 若者には敬遠されがちな業種であり、若手社員の定着率が悪かった。
- 年配の労働者が多く、年次有給休暇をまったく取得しない労働者もいた。

### 取組み内容

- 代表者と労務責任者が年次有給休暇をまったく取得しない労働者に対し、年次有給休暇を取得するよう繰り返し声掛け
- 運行管理者が配車しやすいよう、早めの年次有給休暇の申請を励行
- 年次有給休暇の申請が重なった際には、派遣労働者を助手として手配

### 取組み結果

- 年次有給休暇を労働者全員が取得するようになり、年次有給休暇の取得率が、全体で約70パーセントに上昇した。
- 年次有給休暇をいつでも取得出来る環境を整備し、若手社員の定着につながった。

## 管理職自らが年次有給休暇の取得促進

(小売業 / 85名)

### 取組み前

- 年次有給休暇の取得率は、全体で約50パーセントであった。
- 忙しいことを理由に、年次有給休暇をまったく取得しない管理職が多くいた。

### 取組み内容

- 労働基準法改正及び年次有給休暇取得に関する管理職向けの研修を実施。
- 9か月を経過した時点から、総務部が年5日の年次有給休暇を取得出来ていない者を毎月ピックアップし、該当者が所属する管理職に取得励行を指示するよう示唆。

### 取組み結果

- 管理職が部下に取得励行を指示するようになったことから、管理職自らの年次有給休暇の取得状況が劇的に改善した。
- 年次有給休暇の取得率が、全体で約60パーセントに上昇した。

# お盆及び正月時期に長期休暇の取得励行

(卸売業 / 45名)

### 取組み前

- 年次有給休暇の取得率は、全体で約30パーセントと低調であった。
- 年次有給休暇を取得する人は取得しているが、まったく取得していない人も多く、二極化している状況であった。

### 取組み内容

- お盆及び正月時期に年次有給休暇を利用し、長期休暇の取得を積極的に励行
- 毎月の幹部会で、全職員の年次有給休暇の取得状況を報告
- 9か月を経過した時点から、総務部が年5日の年次有給休暇を取得出来ていない者をピックアップし、該当者に取得計画を作成させ、そのとおりに年次有給休暇を取得したか、毎月の確認を実施

### 取組み結果

- 年次有給休暇を取得していた者には長期休暇を励行し、年次有給休暇を取得していなかった者には、年5日の年次有給休暇取得を徹底させたことから、全職員の年次有給休暇取得に対する意識が向上した。
- 年次有給休暇の取得率が、全体で約55パーセントに大きく上昇した。

# 店舗毎の年次有給休暇取得計画表の作成

(小売業 / 40名)

### 取組み前

- 忙しいことを理由に、年次有給休暇を取得しない社員が多くいる環境であった。

### 取組み内容

- 店長が社員全員分の年間の年次有給休暇取得計画表をとりまとめ、本部に提出。
- 本部が年次有給休暇取得の取得状況を店長に確認し、未取得であった場合は取得計画の修正を店長に指示。

### 取組み結果

- 年次有給休暇取得計画表に基づき、年次有給休暇の取得が進み、年次有給休暇の年5日の確実な取得が徹底された。

# 年次有給休暇の取得督促により定着率が向上

(その他の事業 / 3名)

### 取組み前

- パートタイム労働者等の有期契約労働者に年次有給休暇を付与していなかった。

### 取組み内容

- 年次有給休暇が付与されることを対象労働者に説明した。
- 給与明細書に残日数を表示することで、積極的な取得を促した。
- 年次有給休暇管理簿を作成し、取得状況を都度、記録した。

### 取組み結果

- 年次有給休暇の年5日の確実な取得が徹底された。
- 労働者の意欲が高まり、定着率が向上した。

## 勤務時間帯のフレキシブル化

(ビルメンテナンス業 / 規模不明)

### 取組み前

- 1日の勤務時間及び勤務時間帯について、事業場サイドで一律に設定していた。

### 取組み内容

- フリーシフト制（一か月変形 + 労働者による労働時間数・時間帯の指定）の導入  
1か月単位の変形労働時間制を導入し、併せてシフトを決める際に労働者より始業・終業時刻を希望できるフリーシフト制を導入し、個々の労働者がそれぞれの事情に合わせた柔軟な働き方をできるようにした。

### 取組み結果

- 育児・介護等の家庭での責任を持つ労働者の仕事を続けるハードルを下げることができた。