

きっとできる!

# 東京のワーク・ライフ・バランス

**Part 1** 東京・仕事と生活の調和推進プログラム  
ーワーク・ライフ・バランス社会の実現に向けてー

**Part 2** 中小企業を中心とした取組事例による  
ワーク・ライフ・バランス推進のヒント集

東京・仕事と生活の調和推進会議  
東京労働局



# 東京・仕事と生活の調和 推進プログラム

—ワーク・ライフ・バランス社会の実現に向けて—

東京・仕事と生活の調和推進会議  
平成20年12月



## 趣 旨

(1) わが国の社会経済環境は、経済のグローバル化による企業間競争の激化、IT化による技術革新の進展などで大きく変わりつつあります。このような中で、わが国は少子・高齢化というきわめて深刻な問題をかかえています。

労働時間の状況は、年間総実労働時間は、労働時間の短縮の促進に関する臨時措置法(時短促進法)が掲げた1,800時間という初期の目標を概ね達成できたものの、その内実をみると、全労働者平均の労働時間が短縮した原因は、主に、労働時間の短い者の割合が増加した結果であり、いわゆる正社員等については、依然として労働時間は短縮していません。また、労働時間の短い者の割合が増加する一方で、週の労働時間が60時間を超える者の割合は依然として多く、労働時間分布の長短二極化の状況にあります。さらに、年次有給休暇の取得状況は、年々低下し、平成13年以降、50%を下回る状況で推移しています。こうした中で、長時間労働に起因した脳・心臓疾患や精神障害等の労災認定件数は高水準で推移し、過重労働による健康障害が社会問題化しています。

また、仕事と育児の両立が困難という理由から、妊娠・出産等を契機に退職する女性が未だみられるとともに、男性の家事や育児に関わる時間は、長時間労働などから短いものとなっています。

(2) このような背景のもと、平成18年4月1日「労働時間等の設定の改善に関する特別措置法」が施行されました。この法律は、労働時間や休日、休暇のあり方などを労働者の健康と生活に配慮するとともに、多様な働き方に対応し、労働者一人ひとりの仕事と生活の調和を図ることなどを目的としたものです。また、平成19年12月18日、ワーク・ライフ・バランス推進官民トップ会議において、「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」及び「仕事と生活の調和推進のための行動指針」が策定され、平成20年3月24日、労使の自主的取組を進めるうえで参考となる事項を定めた「労働時間等見直しガイドライン(労働時間等設定改善指針)」が改正されました。

労働時間等の設定改善の促進や次世代育成支援などを通じて仕事と生活の調和を推進するためには、単に職場の労働条件の問題としてだけでなく、人々の生活スタイルに密接に関わる問題として取り組むことが必要で、生活に密着したそれぞれの地域における理解と協力が欠かせず、地域の産業、生活習慣等の特性を踏まえた合意の形成が重要です。

(3) このため、平成18年度及び19年度に関東甲信越の10都県を一つのブロックとして、「東

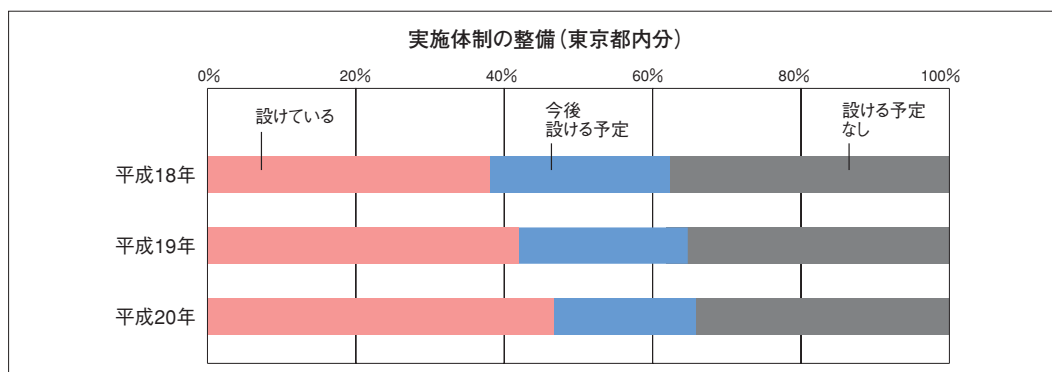
京(関東甲信越ブロック)仕事と生活の調和推進会議を開催し、全業種対象の「仕事と生活の調和推進プログラム」並びに「同推進プログラム・ホワイトカラー編」及び「同推進プログラム・建設業編」を策定しました。

さらに、平成20年度には、関東甲信越ブロックの推進会議が発展的に解消され、各労働局に推進会議が設置されました。「東京・仕事と生活の調和推進会議」(以下「東京推進会議」という。)では、上記「推進プログラム」に次世代育成、好事例、各種支援・援助制度の紹介などを盛り込み、新たに東京版の「仕事と生活の調和推進プログラム」を策定しました。



## 仕事と生活の調和に関する意識調査結果について

平成20年に厚生労働省労働基準局勤労者生活部で実施した「仕事と生活の調和に関する企業及び労働者の意識調査」(東京都内分)の企業集計の概要によれば、企業の95.6%が仕事と生活の調和のとれた働き方の実現の必要性について、「必要」と回答しています。「実施体制が整備されている(労使の話合いの機会を設けている)」と回答した企業は46.2%と平成18年(38.2%)に比べ8.0ポイント改善されています。また、「今後設ける予定」または「設ける予定なし」と回答した企業は、52.6%と18年(61.8%)に比べ、9.2ポイントの改善がみられますが、依然、「実施体制未整備」が過半数を占めており、一層の取組が求められます。

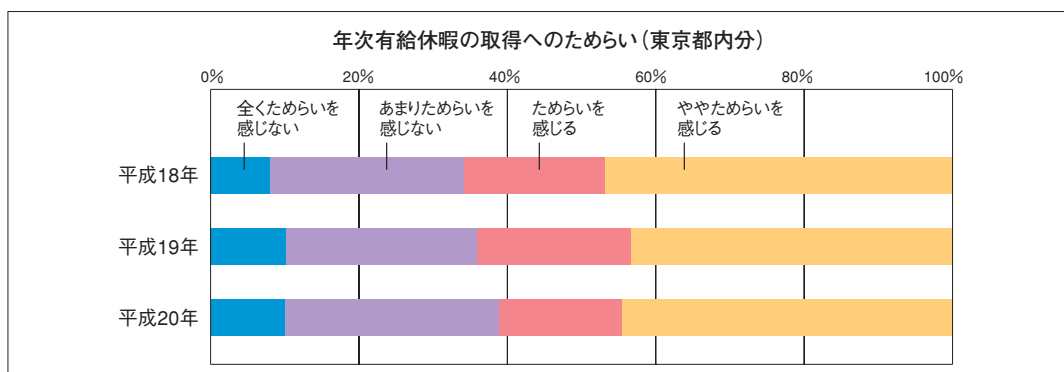


また、同調査の労働時間等設定改善法について「知らない」及び「知っているが詳細は知らない」と回答した企業は、74.4%と18年(77.1%)に比べ2.7ポイント改善していますが、いまだ同法の周知度が低い状況が認められます。

同調査の労働者集計概要では、年次有給休暇、休日、所定外労働の状況について、「不満(不満及びどちらかといえば不満)」と回答した労働者は、年次有給休暇については18.1%(18年24.9%)、所定外労働については14.9%(18年19.2%)、休日については11.5%(18年17.7%)とそれぞれ改善がみられます。年次有給休暇取得に当たって「ためらいを感じるか」という問に対しては、「ためらいを感じる」及び「ややためらいを感じる」と回答した労働者は61.5%と18年(66.0%)に比べ改善がみられるものの高い比率を占めています。ためらいを感じる理由として、「みんなに迷惑がかかる」と回答した労働者が63.7%、ついで、「後で多忙



になるから」(47.1%)「職場の雰囲気取得しづらい」(34.0%)の順に多くなっています。



## 仕事と生活の調和推進の取組

スローガン

「働き方を見直そう！」

—仕事も生活も大切に、充実した人生を!—

### I …… 労使の取組目標・手法

「東京推進会議」は、都内の企業において、仕事と生活の調和の取れた働き方を推進するため、労使が取り組むべき重点目標として次の項目を掲げます。

取組にあたって、労使は、職場の中で十分な話し合いが行われる基盤の整備に努めましょう。併せて、本推進プログラムに掲載した好事例及び各種支援・援助制度を有効に活用するとともに、他社との交流、業界団体からの情報などを通して好事例を収集し、改善を議論することが大切です。また、仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章と行動指針が策定され、①週労働時間60時間以上の雇用者の割合を5年後には現状の2割減、10年後には半減する、②年次有給休暇の取得率を5年後には60%、10年後には完全取得する、③男性の育児休業取得率を5年後には5%、10年後には10%とするなど、仕事と生活の調和した社会の実現に向けた社会全体の数値目標が設定されたことを念頭に置き、個々の企業の実情に応じて、経営トップは長期目標が達成できるように毎年の短期数値目標を設定して取り組み、働き方を積極的に改善する管理職を評価するなど、従来の職場風土を改革し仕事と生活の調和のとれた職場環境を作りましょう。

### 1 年次有給休暇の取得促進を進める

#### 1 取組目標

東京推進会議は、年次有給休暇の取得率が低下していること、平成20年の労働者の意識調査結果において、年次有給休暇の取得にためらいを感じる労働者の割合

が高い比率(61.5%)を占めている現状に鑑み、企業の労使が、仕事と生活の調和のとれた働き方を推進するため、年休取得予定表の整備や計画年休の積極的活用等により年次有給休暇の取得促進に取り組むことを提言します。

## 2 スローガン

### 「しっかり働き、ゆっくり休む！」

—有給休暇を長短、柔軟に取得しよう—

## 3 手法・効果

#### ○年次有給休暇取得予定表の整備

年度始めに労働者各人が年間の休暇計画を定め、全従業員が年休をすべて取得するという前提に立った要員計画(人員の数や配置)をリンクさせることが効果的です。職場内において、年休を取得しやすい環境をつくるため、社内部課ごとに、「年次有給休暇取得予定表」等を整備し、これを毎月定期的に回覧記入し、掲示する(見える化)などして、取得予定を立てるよう社内システムを整備しましょう。

#### ○管理者の役割

管理者(マネージャー)は、部下の労働時間や休暇の管理が重要な責務であることを認識し、取得予定のない労働者には、取得勧奨を行い、また、自らも積極的に年休を取得する等取得促進に努めましょう。計画どおり年休が取得できなかった場合、毎月など定期的に改善管理(その原因の究明と対策)をしましょう。

#### ○年休を取得しやすい環境作り

職場内において、「みんなに迷惑がかかるから」、「上司・同僚がとらないから」、取得しにくいといった雰囲気をつくすため、労働者全員が年休の有用性について共通の認識を持ち、お互いがコミュニケーションをとり、協力して、業務の調整を行うなどして、年休を取得しやすい環境作りを行いましょう。

#### ○計画年休の積極的活用

労働基準法第39条第5項の年次有給休暇の計画的付与制度(計画年休)を活用し、祝休日と年休を組み合わせる等して、年間を通じて都合よい時季に、連続休暇を取得しましょう。春季はゴールデンウィーク、夏季はお盆休み、冬季は年末年始に連続して取得することが多くの事業場で定着していますが、秋季にも連続休暇を取得することを提案します。また、一定のプロジェクトや建設工事の完了時、繁忙期の終了時等にまとまった休暇を取得することを提案します。

#### ○半日単位で柔軟に取得

日々の育児や家事のために利用したいという人は、業務と調整しながら、半日単位も含め柔軟に取得しましょう。

#### ○年休取得の効用

社内で全員が、柔軟に、融通性をもって、年休を取得することが定着すれば、過重労働を防止し、心身ともにリフレッシュして働く意欲が高まることとなり、企業活動の活性化につながります。また、労働者の意識やニーズが多様化している中で、労働者が必要とする時期に計画的に年休を取得することにより仕事と生活の調和を図ることができます。

## ② 所定外労働の削減

### 1 取組目標

東京推進会議は、一般労働者の所定外労働時間が増加し、週に60時間以上働く者の比率が依然高い状況にあること、過重労働による健康障害の発症も減少していないことから、毎週〇曜日を「定時退社デー」とする等、企業の労使が所定外労働時間の削減を図ることを提言します。

### 2 スローガン

#### 「定時退社デーを作ろう!」

—定時退社で、自分の時間も大切に!—

### 3 手法・効果

#### ○時間外労働に関する労使の意識の改革

仕事にムダやムラが生じるような業務体制の思い切った見直しや効率の良い動きのできるような教育・訓練等をとおして、職場において長時間労働が行われていることをあまり問題としない職場風土を改め、安易な時間外労働や休日労働をさせない(しない)よう労使の意識改革をしましょう。

#### ○時間外労働に関する協定の遵守

時間外労働に関する協定の延長時間を遵守しましょう。また、労使で、業務や時間外労働の実態を把握・検討したうえで、延長時間の見直し(短縮)を行いましょう。

毎年、時間外労働に関する協定について管理職に説明し、時間外労働の削減に努めるよう指導することも効果的です。特に新任管理職に対する教育は重要です。

#### ○職場管理者による適正な労働時間管理

経営幹部や各職場管理者による実態の把握と日々の労働時間の適正管理を徹底しましょう。また、労働者1人ひとりも、上司・同僚とコミュニケーションをよくとって、業務を効率的に行うよう努めましょう。必要に応じて、要員の確保、特に正社員の採用を検討することも行いましょう。

#### ○「定時退社デー」

毎週〇曜日を「定時退社デー」(または「ノー残業デー」)と決めて、会社全体又は部署ごとに定時退社するというルールを決めましょう。導入にあたっては、週の業務の状況等を検討し、他の曜日にしわ寄せがかからないよう、業務の見直し調整を行って、実施しましょう。可能であれば複数日を設定しましょう。さらに、月間の業務の状況により、一定の週を「定時退社ウィーク」(または「ノー残業ウィーク」)とすることも検討しましょう。

#### ○ポスターや社内報周知

実施が決まったら、ポスターや社内報等で社内に十分に周知し、全社であるいは、オフィス、工場、現場、店舗ごとに実施し、実効あるものとしましょう。

#### ○個人別定時退社

サービス業などで、勤務時間や休日が、労働者によって異なる場合などは、個人別に定時退社日を決めるなどして実施しましょう。

#### ○定時退社の効用(労働者にとって)

毎週決まった曜日に、定時退社することで、所定外労働が削減され、過重労働に



よる健康障害の防止やメンタルヘルスの維持につながります。また、育児や介護やその他家事の時間を確保することができます。さらに、自分の時間を確保することで、自分の趣味や運動や自己啓発等の時間を持つなど、仕事と生活の調和のとれた働き方を進めることができます。

#### ○定時退社の効用(企業にとって)

企業にとっては、「定時退社デー」を確実に実施することにより、より効率的な働き方をするなど労働者のモラルが向上し、業務効率や生産性の向上にもつながることとなります。

#### ○やむを得ず長時間労働を行う場合の取扱い

時間外・休日労働時間が月45時間を超えて長くなるほど、業務と脳・心臓疾患の発症との関係が強まると考えられています。このことを周知することが重要です。現に長時間労働を行っている労働者に対しては、医師による面談を行い、長時間労働は、個人にとっても、会社にとっても良くないことであるとの認識を広げましょう。労働者50人未満の中小企業では、長時間労働を行っている労働者に、各地区産業保健センターの無料の産業医による面談指導を受けさせましょう。

### ③ 次世代育成支援の取組促進

#### 1 取組目標

東京推進会議は、東京の男性労働者の育児休業取得率は7.8%と低く、一方、女性労働者が妊娠・出産等を契機に退職している現状を踏まえ、父親・母親が共に働きながら子どもを安心して生み育てることができる環境を整備し、仕事と生活の調和のとれた働き方を実現するため、男性労働者の育児休業の取得促進や企業における次世代育成支援のための一般事業主行動計画の策定・届出及び認定の取得促進に取り組むことを提言します。

#### 2 スローガン

「お父さんも育児休業!」

—子育てパパを職場も支援!—

#### 3 手法・効果

##### ○育児・介護休業規定の整備・周知

育児・介護休業を取得しやすくするための基本です。自社の育児休業等各種制度について規定し、管理職の理解を促すとともに、男女労働者に周知しましょう。併せて、経験者の声や妊娠・出産、育児・介護休業制度についてまとめた資料を作成・配布することが効果的です。

##### ○男性が育児休業を取得しやすい環境作り

男性労働者が育児休業を取得するために一番重要なのは周囲の理解です。代替要員の確保や業務の見直し等により、お父さんも育児休業が取れるようにしましょう。学校行事や地域の子供会への参加等家族のための新たな休暇を制度化する等、男性が気がねなく育児に参加しやすい環境作りも併せて進めましょう。また、育児休業を取得した場合、会社向けの各種助成制度や労働者には育児休業のための給付金が支払われる場合があります。各種制度を有効に利用しましょう。

### ○会社に適した行動計画の策定

義務、努力義務に関わらず、次代を担う子どもの健全育成のため、会社で働く労働者等のために、行動計画を策定し、取組宣言をするとともに計画的に実行していきましょう。策定に当たっては現状を分析し、実行可能な取組について、労使で話し合うことが大切です。また、策定した計画は必ず社員に周知し、労使一体となって取り組みましょう。



### ○認定の取得

行動計画の目標等を達成し、認定を取得しましょう。認定マーク「くるみん」は社内だけではなく、次世代育成に取り組む企業としてアピールでき対外的にも有効です。東京でも取得企業が増えています。是非、認定を目指しましょう。

## 4 企業におけるその他の取組事項

東京推進会議は、都内の企業において、仕事と生活の調和のとれた働き方を推進するため、次の事項を実施するよう提言します。

### (1) 企業における実施体制の整備

- ①経営トップ自らが、仕事と生活の調和のとれた働き方を推進することを表明しましょう。  
表明にあたっては、労働時間等設定改善指針及び厚生労働省「男性が育児参加できるワーク・ライフ・バランス推進協議会」の提言を参考として下さい。
- ②時間外労働の状況、年次有給休暇の取得状況について実態の把握を行いましょう。
- ③社内に労使の話合いの機会（「労働時間等設定改善委員会」等）を設けましょう。

### (2) 労働時間等の設定の改善に取り組む

- ①労働者の抱える多様な事情及び業務の態様に対応した労働時間等の設定改善を図りましょう。  
変形労働時間制、フレックスタイム制、裁量労働制の活用等。
- ②年次有給休暇を取得しやすい環境の整備を図りましょう。  
上記①
- ③所定外労働の削減に取り組みましょう。  
上記②

### (3) 特に配慮を要する労働者に対する措置に取り組む

- ①特に健康の保持に努める必要がある労働者に対し、労働時間の短縮や深夜業の回数の削減等の措置を講じましょう。
- ②育児や家族の介護を行う労働者に対する法を上回る短時間勤務制度や、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ措置の導入、年次有給休暇の取得促進及び所定外労働の削減等により、育児・介護に必要な時間の確保を図りましょう。これらの取組は、次世代育成支援対策推進法に定める一般事業主行動計画の取組に当たります。
- ③産前産後の女性労働者に休業を取得させるとともに、妊娠中及び出産後の女性労働者に対する保健指導や健康診査の時間の確保及び健康診査の指導事項遵守のための勤務時間の短



縮、休業等の措置を講じましょう。

- ④単身赴任者に対する休日の前日の終業時刻の繰上げ、休日の翌日の始業時間の繰下げを行います。
- ⑤自発的な職業能力開発を図る労働者に対する教育訓練休暇の付与や始業・終業時刻の変更を行います。
- ⑥地域活動、ボランティア活動へ参加する労働者に対する特別休暇の付与などを行います。

#### (4) 他の事業主との取引上配慮すべき事項

取引先企業が講ずる労働時間等の設定改善措置の実施を阻害しないよう、納期の適正化、発注の標準化、発注内容の明確化、発注内容の頻繁な変更の抑制等について配慮しましょう。

## Ⅱ …… 東京労働局の取組み

### ① キャンペーンの提言

仕事と生活の調和に関する意識調査の結果、仕事と生活の調和のとれた働き方の実現について、その取組が進んでいない状況が窺えます。したがって、今後ますます仕事と生活の調和のとれた働き方の実現を推進するためには、企業や事業主団体及び労働者に対し仕事と生活の調和のとれた働き方の推進について、強力に周知啓発を実施し、労使の意識改革を進め、地域における気運の醸成を図っていく必要があります。

このため、東京推進会議は、年間を通じて、「仕事と生活の調和の取れた働き方」を推進するため、東京労働局が周知啓発を行い、労使の取組を促進することを提言します。また、11月を「ワーク・ライフ・バランス推進月間」として、月間中に、集中的・効果的に周知啓発キャンペーンを実施することを提言します。

### ② キャンペーンの実施方法

東京推進会議は、東京労働局が本推進プログラムの周知啓発にあたり下記の施策を実施するのが効果的であると考えます。

- ①労働時間等の設定改善を担当する部門と、育児・介護休業及び企業の次世代育成支援の取組を担当する雇用均等部門が緊密に連携し、ホームページ等の活用による本推進プログラムの周知のほか、取組事例等の積極的な収集と発信に努めること。
- ②管下の労働基準監督署やハローワークの協力も得て、ブロック内の企業、事業主団体、労働組合等に対し、「仕事と生活の調和のとれた働き方」の実現に向けて、自ら取組を行うよう、年間を通じ、ポスター・パンフレット等の配布や各種媒体を利用した広報、及び説明会・講習会を実施する等して、本推進プログラムが浸透するよう努めること。
- ③11月の「ワーク・ライフ・バランス推進月間」中には、関係行政機関や自治体及び関係団体の協力（協賛、後援、広報、参加等）を得て、「仕事と生活の調和シンポジウム」等を実施し、講演や取組事例の紹介を実施するなどして、企業の労使をはじめ、広く一般社会に対しても、集中的、効果的に周知啓発を行うよう努めること。なお、この場合、企業間取引における納期等発注方法の適正化や一般消費者に対するサービスのあり方等についても問題提起するなど、仕事と生活の調和のとれた働き方の実現に向けた社会的気運の醸成がなされるよう努めること。

# 好 事 例

## 目 次

### 1 株式会社ショコラティエ・エリカ（食料品製造業、44名）

チョコレート販売はクリスマスやバレンタインデーがある冬季が繁忙期、夏季は閑散期。  
1年単位変形労働時間制で8月に休日を集中し、年休の計画的取得で長期休暇を実現。

### 2 新栄工業株式会社（印刷業、20名）

恒常化している残業の解消のため、定例会議で業務の進め方を見直し、標準化を図った。  
また、社員教育で「残業は臨時かつ緊急の時だけ行う」という意識付け。

### 3 株式会社ケープリント（印刷業、69名）

最新の印刷設備の導入を機に2組2交代制勤務を採用し、業務の効率化で残業を削減。  
営業職についても、残業は申請書に残業理由を明記し、上司の承認を得ることが必要。

### 4 株式会社フォーネット社（製本業、28名）

「社員の笑顔が見え幸せを感じられる会社」を目指し、各種休暇制度を整備。利用例では、  
自己啓発休暇1カ月で米国大学院の研修受講、長期休暇10日間で地域ボランティアなど。

### 5 株式会社サイトウ製作所（機械器具製造業、59名）

機械の無人運転など業務の効率化で「原則ノー残業」の業務体制づくり。また、アニバー  
サリー休暇「奥さまバースデー休暇」の導入や、5月、9月、年末年始の連続休暇設定も。

### 6 北原脳神経外科病院（病院、174名）

助成金を活用し、病院隣接の看護師寮1階に24時間対応の保育所を設置。子育てしながら、  
安心して職務に専念。夜間、休日の急な残業にも保育対応するので、人員不足が解消。

### 7 バンビ保育園（保育園、11名）

7:00から20:00までの開園時間（延長保育を含む）のため、勤務時間を4段階に設定し、  
職員毎の家庭事情を考慮した勤務シフトを編成。予備要員を置きシフト変更にも対応。

## 8 株式会社シルバーアシスト（老人福祉・介護事業、81名）

社員アンケートに基づき、年休の取得促進のため、半日年休の導入、給与明細への残日数記載、業務の見直しなどを実施。特に年休取得が低調な看護師業務については、業務を見直し、代替可能な業務は振り分け、年休取得を促進。

## 9 有限会社大千（おおぞら介護サービス）（老人福祉・介護事業、54名）

職員の出産・育児休業の申出を契機に両立支援に取り組み、育児・介護短時間勤務制度の導入や年休の取得促進。職場の仲間の負担増は「お互いさま」の気持と業務効率化で対応。

## 10 株式会社ヒューマンシステム（ソフトウェア業、113名）

個人的事情で制約があっても各自の能力を活かす仕事環境の提供のため、多様かつ柔軟な勤務形態を導入。育児・介護者の時間短縮勤務、フレックスタイム制など。

## 11 株式会社グッドクロス（情報サービス業、60名）

「毎日がノー残業デー」を原則に、月例ミーティングで残業の原因を探り、削減できる業務のチェック。また、テニス・卓球のサークル活動も支援し、健康増進を図る。

## 12 株式会社東邦（専門・技術サービス業、48名）

ひとつずつ改善をすることによって残業を低減。また、年休は、月初の部門ごとのミーティングで取得予定を報告するなど、段階的な申請で取得促進。

## 13 株式会社インデックス（事務請負業、22名）

育児・介護支援では従業員が安心して休業できる、持続可能な制度の構築に配慮。例えば、育児休業復職時の「ダブルありがとう金」は全従業員に給付され、職場全体で復職者を受け入れる雰囲気となり、復職者にも安心感を与えるもの。

## 14 万有 製薬 株式会社（医薬品製造業、約3,000名）

裁量労働制適用者を対象に社用パソコンを自宅に持ち帰って仕事をする在宅勤務制度を導入。通勤時間ゼロ、自宅でリラックスしながら仕事に集中。



# 株式会社 ショコラティエ・エリカ

## 変形制と計画年休でメリハリつけて長期の夏休み



事業内容 食料品製造業（チョコレート）  
設 立 昭和57（1982）年  
従業員数 44名  
所 在 地 東京都港区白金台4-6-43

### 取組のきっかけ

同社はチョコレート製品の製造販売を行っているが、現社長が平成17年に就任した際にクリスマスやバレンタインデーを含んだ冬季に残業が多いことを実感し、従業員からも労働時間短縮の声が強かったため、取組を開始したとのことである。

### 取組内容

#### ● 弾力的な労働時間制度の導入

はじめに、労働時間の短縮とともに法令を遵守するために規則・規定類の整備からスタートした。就業規則を変更、労使協定の締結により**1年単位の変形労働時間制を導入**するとともに、時間外労働・休日労働協定の見直しを行った。

そして、変形労働時間制の導入により、メリハリのある労働時間の設定を行って、残業の削減を図ることとした。具体的には、チョコレート販売の閑散期である夏季の8月に休日を集中させることとした。

#### 繁忙期（2、3月）

2月

| 日  | 月  | 火  | 水  | 木  | 金  | 土  |
|----|----|----|----|----|----|----|
|    | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  |
| 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 |
| 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 |
| 28 |    |    |    |    |    |    |

3月

| 日  | 月  | 火  | 水  | 木  | 金  | 土  |
|----|----|----|----|----|----|----|
|    | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  |
| 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 |
| 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 |
| 28 | 29 | 30 | 31 |    |    |    |

#### 閑散期（8月）

8月

| 日  | 月  | 火  | 水  | 木  | 金  | 土  |
|----|----|----|----|----|----|----|
| 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 1  |
| 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  |
| 9  | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |
| 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 |
| 30 | 31 |    |    |    |    |    |

■ 休日

#### ● 労働時間把握の適正化

労働時間の把握を適正に行うため、タイムレコーダーを導入し、従来は30分単位としていた労働時間の算定を5分単位に変更した。

なお、現在は分単位で把握している。

#### ● アウトソーシング等による省力化

その後に以下の取組を行ったが、①と②は労働時間の短縮につながったが、③については目に見える効果は出なかったとのこと。

- ① **派遣労働者の導入**—業務繁忙期である冬季に派遣労働者を約15名採用し、その後も継続。
- ② **事業所建物の改築**—1000万円単位の費用をかけ、製造現場の見直しによる作業時間の短縮を図った。
- ③ **一部業務の外注化**—包装用箱の組み立て作業を外注化した。

#### ● 年次有給休暇の計画的取得制度

- ① 業務閑散期である夏季に5日間の計画的な年休の取得
- ② ボーナス支給後の6月から7月にかけて、連続取得の奨励

#### ● 特別休暇の付与

業務繁忙期である2月には勤務が連続するため、疲労回復の観点から管理職と従業員との相談の上で、2日ないし3日の有給の特別休暇を付与している。

#### 取組の成果

残業は、1か月18時間（年間平均）と大幅に減少（2005年は37時間）してきたが、部署、時期によってはまだ80時間に達する者もいる。一方、年休の取得率は計画的取得制度の導入等によりほぼ100%近い率に達している。

#### 今後の課題

- ① 繁忙期においても残業を1か月60時間に抑える。
- ② 会社の近くに従業員寮を建設し、通勤時間を短縮する。
- ③ 短時間正社員制度を導入する。

（労働時間設定改善コンサルタント 平塚 義夫）

# 新栄工業株式会社

## 業務の「見える化」で残業を削減して定着率アップ

2



事業内容 印刷業（スクリーン印刷、工業製品、光学製品・通信用製品及び車載用フィルムアンテナ等の印刷）  
設 立 昭和45（1970）年  
従業員数 20名  
所 在 地 東京都板橋区上板橋2-17-6

### 取組の背景

同社は、残業もしくは居残り残業等が恒常化していて仕事が終わっても定時に帰れないこともあり、従業員の定着率が低く、従業員のうち勤続3年以上の者の占める割合は4割程度という状況が続いていた。

### きっかけは社長の介護体験

取組が開始されたのは平成19（2007）年、きっかけは社長の決断であった。これは、社長が家族を介護しなければならなくなったことを契機として、家族の介護にも対応できるよう働き方を見直そうということになった。

### まず2年計画で取り組む

そして、会社全体の行動計画を定めることとなり、まず、第1期目の行動計画を2007年7月1日から2009年6月30日までの2年間とし、4つの目標を定め、その目標の第一に「**ノー残業デーの導入、所定外時間の削減のための措置の実施**」として以下のスケジュールで実施することとした。

- 2007年6月～ 毎月第一金曜日に生産性、効率化等ムダを省く手段・方法についての教育を開始した。
- 11月～ 社員の具体的なニーズ調査のためのアンケートの実施
- 2008年4月～ 定例会（幹部会）でノー残業デー実施プランの作成
- 2008年6月～ ノー残業デーの実施（第2月曜日）  
「提案箱」の設置
- 2009年7月～ ノー残業デーを月2日実施（第2、第3月曜日）

なお、行動計画の目標の第二は「定年年齢引き上げ措置」、第三は「子供が生まれる際の父親の休暇取得の促進」、第四は「若年者に対するインターンシップ等の就業体験機会の提供」というものであった。

併せて、「七ヶ条」という社訓の中に「業務時間の短縮」という項目を立て、社員の守るべき重点事項とした。

### 取組はアンケートと定例会議による業務の見直しの徹底から

しかし、トップダウンで開始を決定したものの、ボトム

アップで進めないと浸透しない。このため、社員に対しアンケートを実施して意向を聴取しつつ計画を進めることとした。その中で、社員の中から「**残業を選けるために、前日の仕事がタイトになるので好ましくない。**」との苦情も出てきた。

このため、管理職による第1、3、5金曜日の定例会議の中で、従来の業務の進め方を見直し社員が計画的に実施できるよう、以下の事項について徹底することし、また、社員に対しても毎月2回、45分間の教育を実施することとした。

- ・仕事を標準化することによる業務の「見える化」
- ・社内掲示による情報共有化
- ・「**残業は、臨時かつ緊急の時だけ例外的に行うもの**」という意識付け

これらの取組により、計画どおり2008年6月から毎月第2月曜日をノー残業デーとしてスタートし、軌道に乗せることができた。そして、第1期目が終了した2009年7月から拡大し、さらに第3月曜日も実施することになった。

### 取組の結果、残業時間が約6分の1に減少し、定着率も向上

その結果、2007年には年間の1人平均残業時間が約76時間であったものが、景気動向の要素もあるが、2008年には**約6分の1の12時間程度**となった。もちろん会社にとっては経費削減につながったが、一方で、社員に対しては定年年齢の引き上げや男性社員の配偶者の出産時給休暇の新設など他の労働条件を向上させることもできた。

また、他の成果として、社員の定着率がアップしたことがあげられる。以前、同社では勤続年数の少ない者の退職が少なからずあり、例えば2004年度には3年以上の在籍者は40%弱だったが、2009年度には100%となっている。

### 今後の課題

今後は、残業削減に止まらず、**所定労働時間を30分短縮すること**、また、育児・介護休業を行う社員に対する両立支援制度を充実させる予定である。

（労働時間設定改善コンサルタント 山崎 早苗）



最新鋭の8色印刷機

|      |                               |
|------|-------------------------------|
| 事業内容 | 印刷業（モノクロ・カラー・オンデマンド・バリアブル印刷等） |
| 設立   | 昭和57（1982）年                   |
| 従業員数 | 69名                           |
| 所在地  | 東京都江東区東砂8-5-1                 |

### 取組のきっかけ

本格的な取組を開始したのは、平成20年に現社長が就任して以降であるが、すでに前社長の頃から年休の取得率向上に取り組んではいた。新社長の下で、「連続休暇」の実現等の年休取得率向上を目指すとともに、最新機械導入とその効率的利用による残業の削減を進めることで、さらにレベルアップを図り、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」に取り組むこととした。

### 取組内容

重点的に取り組んだのは、**仕事の意識改革、業務の効率化による残業の削減、年休の取得促進**であった。

#### ● スローガンの設定による意識改革への取組

意識改革の意味で、『残業はしないようにしましょう！』というスローガンを定め、掲示して周知させることとした。また、営業職については、従来は残業申請という手続きはなかったが、平成19年5月より、20：00を超える残業については「なぜ、残業をする必要があるのか」という理由を明確にするため申請書に記載させ、上司の承認を得るようにし、残業削減の意識付けを行わせるようにした。

#### ● 業務の効率化による所定時間外の削減

平成19年に最新の印刷機械（8色印刷）を導入した時点では、早番（7：00～16：00）、遅番（13：00～22：00）の時差勤務制度であったが、その時点から1週間交替の「2組2交替制」（日勤9：00～18：00、夜勤21：00～6：00、実働8時間、休憩1時間、1組は3人2組で計6人）を導入して業務の効率化を図った。

これにより、8色印刷ラインについては従来1か月30～40時間あった残業がほとんどゼロとなった。

#### ● 9連続休暇の実現

従来は冬季及び夏季に休業期間を設定していたが、平成21年には夏季の休業（6日間）に3日の計画的年休の付与を行うことで、9日連続の休業を実現した（なお、冬季の休業にも同様の設定を行う予定としている。）。

### 取組の結果・効果

「2組2交替制」で残業の削減が実現されたが、これが年休の取得促進にもつながり（具体的には、昼勤務の方は実質的には2名のオペレーターで済むところを3人を配置することで、交代で年休を取得しやすくなった。）、年休の取得率が夏季の計画的年休の付与の効果も含めると、3割から5割程度にアップした。

### 今後の課題

「仕事の意識改革」は今後も課題として推進していくことであり、今度は4色印刷ラインについて、印刷機械オペレーターの年末2か月（11、12月）の繁忙期の長時間労働を解消するために「**1年単位の変形労働時間制**」を検討しており、これにより、業務のメリハリがつくことで、閑散期に連続休暇をより取得しやすい体制を整備することを検討している。

また、夜間遅くまで顧客対応に追われている営業担当者について、「時差勤務」を検討中であり、さらに、一斉実施が困難であることから実施を見送っていた「ノー残業デー」を、職場ごと、部門ごとに実施することを検討しているとのこと。

（労働時間設定改善コンサルタント 牧 精一）



# 株式会社 フォーネット社

## 多彩な休暇制度で社員の連帯感が高まり会社が一体化

4



一体感を高める社内運動会の開催

|      |                            |
|------|----------------------------|
| 事業内容 | 製本業                        |
| 設立   | 平成14（2002）年                |
| 従業員数 | 28名                        |
| 所在地  | 東京都文京区音羽2-4-2<br>ノーブル音羽301 |

### 取組のきっかけ

同社は、別々の会社4社が合併して成立した経緯から、「企業として一体化を図るためには、いかにすべきか」という現実的な問題がそもそもの発端であった。さらに、社長の方針として「会社に利益が上がるといだけでなく、『社員の笑顔が見える、幸せを感じられる会社』を目指す。」ためには育児休業等の両立支援、休暇制度の整備・取得促進などのWLBが効果的と考えたことをきっかけに平成19年から取組を開始した。

### 取組内容

育児介護休業等のための「短時間勤務」、年休の計画的付与及び自己啓発休暇、長期休暇をはじめとする休暇制度の充実を図ることとした。

トップの方針の下、総務部が主体となって、職場の要望を聴取しながら、WEBや社内報等を通じて、会社はもちろんグループ会社全体に、WLBの普及と仕事に対する意識変革の醸成を行った。そして、総務部で従業員一人ひとりに面接を行い、WLBの取組みとともに業務効率化への意識付け等を行った上で、具体的には以下の事項を実施した。

#### ① 「短時間勤務制度」の導入

育児休業から職場復帰した場合に、本人の申し出により「短時間勤務（10：00～16：00）」を取得できる制度。

#### ② 年次有給休暇の計画的付与等の実施

夏季、年末年始の各期間ごとに職場単位で一斉に労使協定により計画年休を取得するもの。

なお、上記以外に、職場では従業員個人ごとの「年休取得予定表」も導入して、個人が計画的に年休を取得しやすいような措置も講じている。

#### ③ 各種休暇制度の整備（有給です）

##### ● 「自己啓発休暇」

本人の申し出により、最高1か月まで取得が可能である（レポート提出要）。実績として、1か月間この休暇を利用し、米国の大学院での研修を受講した従業員がいる。

#### ● 「長期休暇」

本人の申し出により、最大10日間の取得が可能である。実績として、夏季にボランティアとして地域の小学生を引率してモンゴルに10日間旅行した従業員がいる。

- その他、「新婚休暇」（最大14日間取得可能）、「リフレッシュ休暇」（勤務年数10～20年で3～7日）、「アニバーサリー休暇」（誕生日、結婚記念日等）の制度を設けている。

### 問題点とその克服

育児休業後の「短時間勤務」の導入については、当初、職場の他の従業員への負担が増加するおそれがあったが、適用従業員への意識付けと詳細なスケジュールを提供することにより、職場の同僚の理解と協力が進んだ。

長期休暇についても、日常の上司との密接な接触を前提に、業務の効率化に努め、休暇期間中の上司に休暇取得者の業務をフォローしてもらうなどによりさほどの支障は発生しなかった。

### 取組の結果・効果

WLBへの取組によって、従業員の帰属意識や連帯感が高まったことにより、当初の目的としていた「会社としての一体化」を進めることができたとのこと。

### 事業場及び労働者の感想・受け取り方

短時間勤務制度（10:00～16:00）が適用されている女性従業員（営業事務職）によれば、育児休業から職場復帰してから、この制度により保育園への送迎や家庭もうまくいき感謝しているとのこと。

なお、業務への影響を防ぐために、詳細なスケジュールと経過報告を行っているとのことである。

### 今後の課題

グループ会社（別会社）の現業部門（交替制）を中心に労働時間の削減等のWLBを拡大していくことが今後の課題となっている。

（労働時間設定改善コンサルタント 牧 精一）



本社

|      |                 |
|------|-----------------|
| 事業内容 | 機械器具製造業（超硬切削工具） |
| 設立   | 昭和9（1934）年      |
| 従業員数 | 59名             |
| 所在地  | 東京都板橋区蓮沼町8-6    |

### 取組のきっかけ

同社は「人間の質を高めることが、ワーク・ライフ・バランスである」との経営理念（注）に基づいて、ワーク・ライフ・バランスが進められてきている。同社にとって労働時間短縮の取組は古く、そもそもは、週休2日制導入の取組がきっかけであった。そして、余暇時間・ゆとりを創り出すには、1分当たりの生産量の業績を伸ばす必要があることから、30年前から社内に経営トップが参加する「時短委員会」を創設し、従業員からの意見を吸収しながら、業務の効率化（デジタル化）を進めると共に、労働時間を1日5分延長することで年間3日の土曜日を設けることから始め、約10年をかけて完全週休2日制の実現に取組んできた歴史がある。

### 取組内容

上記の「時短委員会」による週休2日制導入及び労働時間短縮の長年の取組みを基盤として、昭和60年頃から、さらに、残業の削減及び業務の効率化を図り、その結果として「原則ノー残業」の業務体制づくり、従業員の意識づくり及びアニバーサリー特別休暇としての「奥さまバースディ休暇」の実施をはじめ、5月、9月の5連休、年末の8連休などの連続休日の設定を図っていった。

この実績を踏まえ、残業を前提とする仕事の進め方の意識を変えたとともに、多大な設備投資により生産性向上（無人運転による機械稼働時間増等）に努めてきた結果、「ノー残業」の全社的な意識づくり及び定着の実現を図ることとした。この結果、当初1か月平均20時間程度であった残業が平成21年9月の時点で5時間程度まで減少してきているとのこと。さらに、職場での自然な話し合いの中から、家庭生活の充実及び若手従業員の結婚を促進するという意味合いもあって、従業員の配偶者の誕生日に有給の特別休暇を与えるという「奥さまバースディ休暇」制度を昭和60年頃から導入した。

### 取組の結果・効果

当初は、「ノー残業」で早く帰ってもやることがないという声も一部にあったものの、今では定着してきており、特に従業員の家族からは好評である。

「原則ノー残業」には、当初管理者を含め抵抗感もあったが（業務への対応の必要性、残業代による生活補填の問題等）、「1日をどうやって使うか」を従業員一人ひとりが意識していくことによって定着が進んでいったと思われるとのこと。

また、「奥さまバースディ休暇」制度も好評で、アニバーサリー休暇のメニューを増やしてほしいとの若手従業員の声も出てきている。

結果として、従業員の定着率が高まり、経営理念に掲げられている従業員の能力向上（余人をもっては代えがたいスキルの獲得）につながっているとのこと。

### 今後の課題

業務のデジタル化が進む反面、企業も家族もヒトとヒトとを結ぶ存在として、携帯電話やPCメールでは直接できない「互いに顔を合わせ、コミュニケーションを図る」ことを大切にしていきたいとのことであり、今後も、家族を含めたワーク・ライフ・バランスを検討していくとのこと。

（注）同社の経営理念の詳細は、「メーカーにとって、技術力が生命である。その技術力の土台は「ヒト」であり、ヒトは、メーカーにとって、まさに「人財」である。メーカーの技術力の維持・向上はヒトの教育の支えなしでは成り立たず、その教育は企業内の教育だけでなく、家庭生活や日常生活等の「ライフの充実」によりなされるものである。」とのこと。

（労働時間設定改善コンサルタント 牧 精一）

# 北原脳神経外科病院

## 24時間対応の保育所を設置し子育てをバックアップ

6



|      |                                      |
|------|--------------------------------------|
| 事業内容 | 病院（脳神経外科、循環器内科、神経内科、リハビリテーション科、精神科等） |
| 設立   | 平成7（1995）年                           |
| 従業員数 | 174名                                 |
| 所在地  | 東京都八王子市大和田町<br>1-7-23                |

### 取組の背景

病院事業という性格上、勤務が不規則であるため、経験豊富で優秀な職員が出産・育児を理由として退職するケースも多く、医療環境を充実するためには、職員の定着を図り、夜間・休日における人員確保を図る必要があった。

### 取組のきっかけ

以前より認可外託児所を併設していたが、「育児・介護雇用安定助成金（両立レベルアップ助成金）」（21世紀職業財団）の受給申請を契機に24時間対応の保育所の新設に着手した。

### 取組内容

名称は「さくらんぼ保育園」とし、平成17年4月に開設した。

設置場所は病院内の看護師寮の1階（面積298.8㎡）で、保育士は常勤7名、非常勤1名、全員が有資格者である。

保育園を利用できるのは病院の全職員であり、家に育児をすることができる配偶者の有無にかかわらず、希望に応じて入園が可能となっている。

利用料は、1か月園児1名20,000円～3名45,000円が基本で、0～2歳の場合は10,000～5,000円が加算される仕組みとなっており、一時預かりも可能である。

園児の対象年齢は0歳～小学校就学前であり、現在の園児は30名。なお就学後の児童であっても学校帰りに職員の親が終業するまでは預けることができる体制となっている。

### 取組の成果

- 職員が子育てをしながら働ける環境を作ったことにより、安心して職務に専念することが可能となり、患者に対する対応にも反映することとなる。

- 24時間対応のため、子育て中の職員の夜間、休日における対応が可能となり、人員不足が解消された。
- 出産・育児を理由とする人材の流出に歯止めがかかり、定着率が向上し、また、保育園があることが動機で、求人に応募する者が増加した。



### 職員の声

職員からは、「24時間体制で子供を預かってくれるので、保育園の迎え時間も気にせず仕事に取り組める。」「急な残業でも、保育時間を延長して預かってくれるので、心おきなく対応できる。」、独身者や将来出産を考えている既婚者からは「子供ができて安心して今の仕事が続けられる。」との声が寄せられており、好評である。

### 今後の課題

年次有給休暇の取得率が30～40%にとどまっているため、今後は取得促進の取り組みを進める予定としているとのこと。

（労働時間設定改善コンサルタント 石川 光子）



# 7

## バンビ保育園

### 多様な勤務パターンで家庭的事情を考慮したシフト編成



|      |                 |
|------|-----------------|
| 事業内容 | 保育園             |
| 設立   | 平成11（1999）年     |
| 従業員数 | 11名             |
| 所在地  | 東京都足立区梅田5-28-14 |

#### 取組の背景

保育園の園児や保護者は、慣れた保母さん（保育士）と過ごすことで安心感を得られる環境となり一人一人がのびのびと生活できるので、保育士の定着率向上は重要な課題であるが、一方で保育士も自身が子育て中であるので、固定した労働時間制度では家庭生活の状況を考える必要があった。

#### 取組のきっかけ

平成13年頃、採用面接の際に応募者から「子供がいて、普段の日は14時までしか働けない。子供の休みの関係で、夏休みと冬休みも長期間とりたいが、それでもよければ働きたい。」という申し出があり、園長としては、子育てしている労働者が働きやすい勤務環境に改めて、子育て経験者を採用して保育業務に携わることは、園児達にも良い環境になると思い、発想を転換して柔軟な勤務形態に変更したとのことである。

#### 働く人の家族に合わせた勤務形態に

開園時間は7：00～19：00で、従来はこの12時間の開園時間の中で法定労働時間の範囲内で勤務時間を割り振っていた。認証保育所としては7：00～20：00までの13時間の保育になったので、特に子育て中の女性には勤務しにくい環境であった。

そこで、まず、職員のそれぞれの家庭的事情を考慮した勤務体制を組むことにし、勤務シフトを、

- ① 7：00～16：00
- ② 8：00～17：00
- ③ 9：00～18：00

のほかに、延長保育に対応できるように

- ④ 14：00～20：00

というシフトを設定した。

そして、1か月前に職員同士で話し合い、それぞれがどのシフトで次の月を勤務するかを決定することとした。例えば、朝は職員の配偶者が子供を送って行き、夕方は18時までには職員が子供を迎えに行く必要がある場合であれば、①か②の勤務を選択することになる。もとより、各勤務帯に必要最小限の人員を配置しなければならない以上、全員が希望どおりの勤務になることは不可能としても、常勤7名のほかに、予備要員を置くなど職員数に若干の余裕を持たせているため、調整はしやすい。

また、突発的な事由が生じて、やむを得ず遅刻、早退、欠勤しなければならないような場合には、上記のシフトでは対応できないが、その場合は予備勤務の保育士を呼ぶことも可能となっているので、勤務変更を使用者に報告して、以前は遅刻、早退や欠勤としていたものを休暇として処理するようにした。

#### 取組の成果

今回の勤務制度の変更に、人員増加とシフト制の導入により、以前は週8時間程度あった残業がほぼなくなった。

職員の声も「以前は残業する人がいると帰りづらかったが、自分のシフトが終わると手を振って帰れるようになった。」「シフト制によって、午前中は家事に専念できるようになった。」等と好評であり、定着率はアップしそうである。

#### 今後の課題

年休については取得を奨励しているものの、取得率が60%程度にとどまっているため、今後は計画的付与の導入も検討すること。

（労働時間設定改善コンサルタント 高塚 俊行）

# 株式会社シルバーアシスト

## アンケートで社員のこころを知りWLBを推進

8

環境改善などについてのアンケート

所属 \_\_\_\_\_  
氏名 \_\_\_\_\_

仕事と家庭の両立や健康上の問題その他働きやすい職場環境を作るための取組みについて、以下の内容について感じたこと、ご意見、ご要望、ご提案等自由にご記入願います。

1. 実施話し合い体制の整備について  
具体的な実施について労使の話し合いの場や意見、苦情などの相談窓口について  
ご意見、ご要望、ご提案など

2. 職場意識改善のための措置について  
従業員に対する職場意識改善の周知や研修会の実施について  
ご意見、ご要望、ご提案など

3. 所定外労働（残業）の削減のための措置の実施  
健康管理や仕事と家庭の両立のため計画的な業務とやむを得ず残業となる場合は事前申請による所属長の承認とすることについて  
ご意見、ご要望、ご提案など

4. 年次有給休暇の取得の促進のための措置の実施  
年次有給休暇については、年度ごと各人ごとの取得・残日数を通知することにより有給休暇を積極的に取得できるよう徹底することについて  
ご意見、ご要望、ご提案など

5. 育児・介護を行っている従業員への対応について  
本人との話し合いにより始業、終業時刻を繰り上げまたは繰り下げるなど働きやすい環境を整えることについて  
ご意見、ご要望、ご提案など

事業内容 老人福祉・介護事業  
設 立 昭和63（1988）年  
従業員数 81名  
所 在 地 東京都多摩市落合3-9-1

- ⑤ 年休の取得促進  
半日休の導入、給与明細に残日数を印刷して周知、取得の少ない社員への声掛けないし業務の見直し。
- ⑥ 産前産後の短時間勤務制度の導入
- ⑦ 育児・介護休業制度の導入（現在2人目が利用中）

### 取組の効果

- ① 残業の全社員平均は年間153時間で、前年から86時間減少し、約3分の2に削減した。
- ② 年休の取得率については、以前は49.0%と50%を下回っていたが、取組の結果、全社員の平均取得日数11.9日、取得率77.3%と大幅に向上した。給与明細に年休残日数を記載しているため、社員が日数をよく把握していることや意識改善研修会で取り上げることが多く、取得するのが当たり前という意識が定着してきたものと考えられるとのこと。  
また、半日休の導入により、育児中の社員の年休取得が進んでいるとのこと。

### 問題点とその克服

看護師の業務は代替が難しく、年休の取得率がなかなか改善されなかったが、業務を見直し、看護師以外の社員が代替可能な業務については声掛けを行って代替できるようにし、年休を取得できるようにした。このため、今までは業務の代替希望の申出がなかなか出なかったものが、社内のコミュニケーションが増すにつれて、たびたび出てくるようになった。

### 社員の感想

同じルールで年休を取得できるようになり、自分だけ取れないという不公平感がなくなった。

年休をとるために仕事をお互いに調整しあうようになり、社内のコミュニケーションが増し、職場の風通しがよくなり雰囲気はよくなった。

半日休は子供の学校行事や、急な通院等に利用でき家庭生活と仕事を両立させるのに便利であるとのこと。

### 代表の意見

記名、匿名で折々にいろいろなアンケートをとりながら、社員の意識を把握するように努めている。最近では口頭でもいろいろな意見が聞けるようになり、社員とのコミュニケーションはよくなった。

これからは各拠点に勤務するアルバイトやパートタイマーともコミュニケーションを良くし、定着しやすい職場環境を作るため工夫したい。

### 今後の課題

残業を事後報告制から許可制にして不要な残業はかなり減ってきているが、本当に必要な残業をどう減らしていくかはこれからの検討課題である。

介護事業は社員の定着が悪いと言われており、求人や定着率の改善についてWLBの活用を工夫する必要があるとのこと。

（労働時間設定改善コンサルタント 新井 米子）

### 取組のきっかけ

同社は、24時間看護など専門的な知識を必要とする在宅看護・介護事業から始まり介護分野での業務を拡大してきた。同社の立地する多摩地域は高齢化が進んでおり、業務量は増加する傾向にあるにもかかわらず、社員の定着率が低い状況にあった。したがって、事業発展のためには、定着率を改善し、スキルのある人を育て、長期に働き続けてもらう取組が必要となってきていた。このため、平成19年1月に次世代育成支援対策推進法に基づいた行動計画を策定して、仕事と家庭の両立支援のため始業、終業時刻の繰り上げ、繰り下げ等のフレキシブルな勤務制度の採用を開始するとともに、平成20年5月には労働時間の設定改善のため職場意識改善計画を策定して東京労働局に職場意識改善助成金の認定申請を行った。

### 取組内容

同社では、従来から機会あるごとに社員に対してアンケートを実施して意向を把握しており、今回もアンケートを実施して、その結果に基づき以下の取組を決定した。

- ① 労働時間等設定改善委員会の設置（平成20年8月運営規程作成）  
構成：委員会は使用者側委員2名、労働者側委員2名  
開催回数：定例委員会は毎年4月、10月に開催  
審議事項：①労働時間等の設定の改善、②年間の総実労働時間の短縮、残業の削減、③業務の適正化、④労働時間の適正な管理、⑤休日の確保、年休の取得促進  
労働時間等に関する苦情・相談窓口の設置（平成20年7月）  
苦情相談担当者を定め、社員の労働時間に関する個別の要望、苦情に対応することにした。
- ③ 全員を対象とした意識改善研修会（平成20年8月～）  
労使間の話し合いの必要性、年休の積極活用、残業時間の削減について研修を行い、社員の意識の改善を図った。
- ④ 残業の削減のための許可制の導入

# 9

## 有限会社大千（あおぞら介護サービス）

「お互いさま」の気持ちで介護の現場でも年休取得率80%



和気あいあいの業務打合せ風景

|      |                                  |
|------|----------------------------------|
| 事業内容 | 老人福祉・介護事業（訪問介護・<br>デイサービス・居宅支援等） |
| 設立   | 平成15（2003）年                      |
| 職員数  | 54名                              |
| 所在地  | 東京都江戸川区船堀6-11-9                  |

### 取組のきっかけ

従来から、経営トップは、介護企業の性格上、「コンプライアンス」の立場で業務を展開してきたが、3年前に職員からの出産・育児休業の申し出があったことをきっかけに「みんなが長く働ける仕組みづくり」を目指して、ワーク・ライフ・バランス（両立支援）に取り組むこととなった。そして、育児休業制度（短時間勤務制度含む。）等の整備を進めていくことで、「くるみん」認定マークを取得し、さらにWLBへの取組を進めていった。

### 取組事項

職員の意見を聴きながら、経営トップと各部門長・責任者とが話し合っ、次のように取り組んだ。

- ① 年次有給休暇の取得促進  
年休取得等のため部門ごとに業務調整・日程調整を行うこととした。  
申請は事前で、休みが重ならないよう調整する。互いの仕事を理解し、カバーしあえる関係の構築が必要。
- ② 柔軟な働き方（育児・介護短時間勤務制度）の導入  
育児休業復帰後小学校入学前までの短時間勤務（9:00～16:00 休憩1h）を整備した。
- ③ 「個人計画表」に基づく「勤務制表」の作成  
時間外労働、休日出勤を減少させて効率的な働き方を実現するため、本人からの「個人計画表」に基づき、部門毎に業務調整・日程調整を行うこととした。毎月10日前までに、所属長へ申請し、調整してもらう。

### 問題点とその克服

当初、育児休業や短時間勤務制度の利用に際し、職場の仲間への「負担増」が懸念されたが、その際、会社から、「取得する職員も自覚を持つこと」、「職場の協力が不可欠であること」をよく取得者に説明するとともに、取得者の所属する職場には、「育休を取るヒトは必ず戻ってくる。」、そして「もうちょっとだから頑張ろう!」と説明することで、

「お互い様の意識」が生まれ、「負担増」に対応することができたとのこと。

### 取組の結果・効果

- ① 年休の平均取得率が80%（責任者クラスを除きパートタイマー含めてほぼ100%とのこと）の高水準に達するという実績をあげた。
- ② 柔軟な働き方への理解が浸透し、現実には男性職員の育児休業取得、介護休業を取得するという実績も出てきた。
- ③ 残業が1か月平均25～30時間程度あったものが17時間に減少した。
- ④ メリットとして職員（特に、優秀な人材）の定着に大きな効果があり、新規職員の採用にも効果が出てきたと考えられる。
- ⑤ さらに、職員間に、「お互い様」の気持ち・業務効率化の意識が生まれ、人材の育成にもつながってきた。

### 今後の課題

現状でも中小零細企業が国の介護休業制度に対応していくことは厳しいのが現実であるが、今後はさらに介護休業取得者が出ることが予想されるため制度の一層の整備を検討している。

### 事業場及び労働者の感想・受取り方

職員は年休がほぼ100%消化できるので満足しているとのことであり、さらに「育休や短時間勤務がなければ辞めていたと思う。」「仕事中心ではできないが、会社の制度により、家庭と仕事が両立できてよかった。」との社員の声がある。

なお、「くるみん」認定マーク取得をきっかけに両立支援の助成金を受給したとのこと。

（労働時間設定改善コンサルタント 牧 精一）



# 株式会社ヒューマンシステム

## それぞれが適材適所で得意を活かすチームワークの仕組みづくり

# 10



チームワークで取り組む若手社員

### 取組の背景

同社の経営理念は「顧客の満足と社員の幸せを両立すること」にあり、その実現には社員の「技術・おもいやり・豊かな人間性」が求められるとしている。

平成12年頃の同社の残業は多い方で1か月100時間にも達しており、経営理念を達成するためには、これを是正して仕事と生活の両立を図り、業務の効率化・仕事の共有化を進めつつ多様な働き方を認めて、それぞれが適材適所で得意なことを活かして働くことができるチームワークの仕組みづくりを目指すこととしたものである。

### プロジェクトマネジメントによる残業削減

●プロジェクトマネジメントとは、チームの目標を達成するために、人材・資金・設備・物資・時間などのリソースをバランスよく調整し、全体の進捗状況を管理する手法である。

●同社では、マネージャーに与えられた仕事（work）を詳細区分（breakdown）して階層構造（structure）化した図表「WBS（Work Breakdown Structures）」を作成し、仕事を見える化」「計画化」「マニュアル化」している。

●進捗・見積りの管理や、社員に正しい手法の教育ができ、不測の事態時でも代理や複数人の投入によりお互いに助け合える体制を整えることが可能になった。

●プロジェクトマネジメントは、社員のWLBのためだけでなく、顧客へ「安心のサービス」を提供するためにも必要なものとして認識されている。

●目標や作業範囲・仕事量を明確にして必要なリソースを無駄なく割り当て、個人に仕事が集中するのを避けることで、約30%程度の残業時間の削減が可能となった。

●導入時には、短期的にはコスト（人件費）アップとなるが、結果的にはプラス要因となった。

### 使用ツールの例

ヒューマンワークス（統合人材資源システム）：人事労務管理、プロジェクト管理 等

WBS（Work Breakdown Structures）：作業・成果物・リソース・コスト・リスク・進捗管理等

個人目標設定シート：年間目標管理（仕事だけでなく家族・地域・社会に対する目標も）

|      |                               |
|------|-------------------------------|
| 事業内容 | ソフトウェア業                       |
| 設立   | 平成4（1992）年                    |
| 従業員数 | 113名                          |
| 所在地  | 東京都港区芝4-5-10<br>カーニー・プレイス芝10F |

### 多様な勤務形態の導入

社是に基づき、個人的事情により制約があっても、各自の能力を活かして仕事ができるような環境を提供し、その成果に応じた評価を行うこととし、そのために多様な柔軟な勤務形態の導入を図った（なお、使用実績は平成21年現在）。

#### ①フレックスタイム制

コアタイム10：00～15：00とし、1日8時間相当の月次合計時間を満たせば、誰でも自由に自分の勤務時間を設定できる。

【開始時期】1992年 【実績】社員利用率100%

#### ②有給休暇の半日取得制度

【開始時期】1992年 【実績】2007年7月～2008年6月全社員で264回取得

#### ③時間短縮勤務（週3日、4日勤務）

育児・介護等の事情により選択可能な制度。回数は無制限で延長もできる。

【開始時期】1993年 【実績】5名利用

#### ④成果に応じたボーナス制度

【開始時期】2007年 【実績】業績給支給者：2007年79名、2008年75名

#### ⑤在宅勤務評価制度

【開始時期】1999年 【実績】過去3年間で1名利用  
在宅勤務分を成功報酬で評価

#### ⑥JOBチェンジができるようになるための教育研修

・育児休暇中の通信講座で資格取得

【開始時期】2004年 【実績】1名利用

・大学院への通学支援

【開始時期】2005年 【実績】4名利用

・専門学校の通信講座受講

【開始時期】2005年 【実績】1名利用

#### ⑦生産性向上教育研修

（短い時間で成果が上がるようになるための教育研修）

【開始時期】2005年

【実績】・毎年1～2回の全社員対象の全体研修：受講時間も勤務時間に換算

・プロジェクトリーダー対象の各種セミナー：受講料全額補助

・P2M学会、中小企業家同友会、トーマツイノベーション等の各種研修

### 取組の成果

同社では、取組の結果、同社の理念や仕事の仕方、顧客に対するサービスを理解した優秀な人材の定着率が高まり、社員の生産性を向上することができたと評価している。

（労働時間設定改善コンサルタント 森田 栄次）



休日のテニスサークル活動

|      |                                  |
|------|----------------------------------|
| 事業内容 | 情報サービス業（名刺製作、コールセンター業務、電子決済代行業務等 |
| 設立   | 平成13（2001）年                      |
| 従業員数 | 60名                              |
| 所在地  | 品川区西五反田8-3-16<br>ダヴィンチ西五反田8F     |

### 取組の背景

同社は、平成19年4月時点の総残業時間数が1,360時間であったが、人件費の抑制という理由もあって、2年間で従来の残業を半減する目標を立てた。代表者によれば、日頃から業務の棚卸を行って、ムリ・ムダ・ムラを省く努力を怠らず、スキルを高め効率的な業務を行うことにより達成することを目標としたとのことである。

### 取組内容

#### ●時間外労働の削減

- ① 月単位での管理
  - 部署ごとに業務の繁忙時期が異なるため、部署単位で残業限度の目安を設定するとともにその限度を超えないよう指導する。
  - 残業が多く発生した部署や担当者については、毎月のミーティングで議題として取り上げ、業務量や仕事の進め方などその原因を探り、削減可能な残業がなかったかチェックを行う。
- ② 日単位での管理
  - 「毎日がノー残業DAY」を原則とした。
  - 日々の業務において残業が発生しそうな場合は、終業時刻前に挙手や声かけにより、あらかじめ残業予定時間を申告させる。
  - 従来は残業申請書を提出させておらず、担当者の残業に対する意識も希薄だったが、実際に残業を行った後に正式な残業申請書に記載させて上司の最終確認を受けさせることにした。

この結果、平成21年4月の総残業時間数は600時間となっている。

#### ●年次有給休暇の取得促進

- 各従業員の年休の残日数等をパソコンで一元管理しており、消滅時効の1か月前に未消化の残日数を各部長に通知する。
- 通知を受けた部長は、業務の状況など各従業員と直接相談しながら年休が取得できるよう声かけを行う。

- 計画的に消化できるよう、毎月の給与明細書に年休の残日数と権利消滅の日を印刷している。
- 気がねなく休めるように、業務の標準化を図り、緊急事態が発生した場合は、他部署の者でも対応できるように工夫している。

この結果、年休の取得率は約60%となっている。

#### ●オフピーク出勤制度の導入

始業時刻を10:00とし、オフピーク出勤で出勤時のストレスを軽減している。

### 取組の成果

- 会社全体で約50%の残業削減を達成することができた。以前は、付き合い残業も多かったが、与えられた時間内に仕事を終わらせるのが、スキルある社員であるとの自負心を持つようになり、意識が変化してきたとのことである。
- 業務の標準化を徹底したことで生産性が向上し、急な退職者が出た場合でも新たな要員の補充に焦ることなく既存の要員で当面の対応をすることが可能となった。

### スポーツサークルを創設

社員の健康増進のために、テニスと卓球のサークルを創設した。テニスサークルは10名参加、卓球サークルは5名参加であるが、施設の利用費用（テニスコート使用料月額10,000円、卓球場使用料月額4,000円）は会社が負担している。

好きなサークル活動に参加することで、勤務時間中は仕事に専念し、残業をしないメカニズムが生まれた。また、チームワーク、お互い様意識も生まれた。

### 今後の課題

今後は業務の効率化をさらに高めて、時効で消滅する年休を皆無にしたいとのこと。

（労働時間設定改善コンサルタント 関山 明子）



|      |                                |
|------|--------------------------------|
| 事業内容 | 専門・技術サービス業<br>(取説編集、各国語翻訳、印刷等) |
| 設立   | 昭和44(1969)年                    |
| 従業員数 | 48名                            |
| 所在地  | 東京都大田区中央2-2-16                 |

### 取組の背景

当社は、突然の発注や短納期、顧客が要求するコスト削減、売上を維持するための無理な受注、薄利の受注等に対応するため、残業が多く、年休も取得しにくいという状況にあった。利益の管理をするためには、まず時間の管理から始めなければならなかった。

### 取組のきっかけ

平成19年5月より本格的な活動を開始。社長の骨太方針を掲げた時に、コストダウンを要求する顧客に応えるため、業務のスリム化を開始していたこと、印刷業界（東京グラフィックサービス工業会）の時短取り組みへの表明があり、当社が委員になったこと等が重なった。

### 取組の内容

年間カレンダーを社員・顧客に配布し、計画性を高めた。又、当社作成の**原価管理ソフト**を使い、個別に制作工程の無駄を指摘し、労働時間及び労働日数の徹底した管理を行い、残業の削減と年休の取得促進を図った。

勤務状況のデータ管理は、ISO9001をキックオフした平成13年より始まる。当時の記録は、時短に対処するものではなかったが、数字の推移を知ることができた。時短の年間計画は、平成19年5月より開始した。社員への周知方法は、朝礼や会議、スローガン・ポスター等を使用した。教育は利益を追求するための方法論の一つとして掲げた。各部門毎、各グループ毎に集積したデータを使用して、毎会議にマッチングする内容にした。

### ● 時間外労働の削減

#### ① 自社開発のソフトによる労働時間管理

対策を進めるに当たって、従業員が個々に作業進捗状況をパソコンに入力、上司が一目で部署全体の工程管理と労働時間を把握できるソフトを自社で開発した。

これにより、＜受注→制作指示書→工程表→作業→進捗状況確認＞の流れと、作業標準時間などの照合が可能となり、ボトルネック箇所やムダな作業はないかチェックし、見直しを行うこととした。

この業務は、制作直属の上司が、現場を見ながら業務の指示を出した。

#### ② その他の時間外労働対策

また、同時に残業の管理方法として、以下の流れを構築して実行した。

##### ・「早帰り日」の設定

毎週水曜日を「早帰り日」に設定し、当初は、当日のメールで「早帰り日」メッセージを社員全員に向けて一斉送信をし、社員の早帰りへの意識を促したが、現在は直属の上司の管理として継続している。

##### ・1か月の残業目安時間設定

現場直属の上司は、受注状況を勘案し、目安時間を設定。一定基準を超える場合には、その理由を聞き、残業削減への改善点を見出した。

##### ・各日の残業申請

毎日夕方頃に社員から残業の有無及び予定時間を口頭で申請させ、上司は事後に部下から提出された日報で実際の作業時間を確認するとともに、予定時間との誤差があるときは、その理由を聞き必要に応じて改善へ結び付けることとした。なお、残業申請に対する可否の検討は、予算の範囲内であることも意識して検討を行った。これにより、業務の工程管理による成果が顕著に現われた。

##### ・仕事の偏りの改善

一部の優秀社員への仕事の偏りによる残業時間の増加を解消すべく、社員の個別力量表を作成し、必要に応じて、個別教育を実施し、社員全体の能力アップを図ることによって仕事の分散化を実施した。教育プログラムとしては、新入社員教育として印刷用語テキスト、ISO講座、ワークライフバランス、pdfの使い方等当社作成のものがある。

##### ・会議による検証

作業の効率化・残業削減を目指し、受注がある都度（最低でも、月1回）各部署単位で会議を行うことで作業場の問題点や仕事の流れを検討する機会を設けた。また、残業時間の多い社員に対しても、その



理由を検証して改善につなげられるようにした。  
 なお、各部署での会議でとどめることなく、各部署での結果を踏まえて、管理者による全体改善会議に諮り全社的に取組むこととした。

#### ● その他の対策

会議は、前日までに会議資料を配布しておき、当日はいきなり本題から入れるようにし、あらかじめ会議終了の時間を設定し、ダラダラと無駄な時間を費やさないようにした。

#### ● 年次有給休暇の取得促進

年休促進については、会社の空気を一新するという意識変革を掲げ、同時に新事業を推進させ業務向上を計画した。それには、優秀な人材の採用、従来事業の品質重視のため、業務環境変化などは労働時間の使い方を変化させなければ成り立たない。

年休を取得しやすい状況を作り、かつ、業務に支障をきたさないため、申請を下記の流れに沿って段階的に行わせることとした。

- ① 月初、各部門ごとのミーティングで誰が、いつ頃年休を取得するかを報告を行う。これにより、上司以外の者にも年休取得の情報が行き渡る。
- ② 2週間～1週間前、年休取得予定日が決定した時点で、申請業務ソフトを使い「有給・欠勤届」を提出させる。PC上で上司が承認し、経理が確認する。
- ③ 前日、直属の上司、部門長、仕事上関係のある同僚に対して社内メールを送信し、翌日年休を取得する旨を改めて伝え、メールの返信を見てやり残している仕事があれば、仕事をやり終えるか、別のスタッフが業務を引き継ぐ。

#### 取組の成果

##### ● 時間外労働の削減

限られた労働時間内で働こうというコスト削減の意識が定着したことにより、全社員平均の残業は1か月20時間まで減少し、緊急受注を除いた残業は、ほぼ100%の削減を達成した。

##### ● 年次有給休暇の取得促進

- ① 年休の取得率が3年間で約20%から約60%にアップした。
- ② 上司も取得予定が把握でき、他の社員にヘルプを頼むことができるなど、仕事が停滞しないような状況となった。
- ③ 年初の年休取得予定表への記入が少ない社員に対し、その段階で上司による本人への声掛けをすることで、年休取得率のアップにつながった。
- ④ 年休の半日単位の取得制度を平成21年5月より実施した。免許の更新や通院に利用されている。

#### 今後の課題

制作原価はこれらの方式で単価が下がり、競争力もついたが、営業は顧客と接触する機会が少しではあるが減少した。こうした中で、顧客満足度をいかにして高めていくのかを考えなければならない。魅力あるサービスが絶対に必要となる。

(労働時間設定改善コンサルタント 石川光子)

# 株式会社 インデックス

## 助成金を活用し、全従業員向けの両立支援制度を創設



同社のワークライフバランス支援制度の一覧

### 取組の背景

同社の事業内容は、主として中小企業を対象とした管理系事務請負業であるが、従業員の6割以上が女性で未婚や結婚直後の従業員が多く、今後育児休業の増加が予想される状況にあった。一方、当社には法定どおりの「育児・介護休業規程」は定められていたが、労使ともに制度に対する理解が浸透しているといえず、実際に休業事由が発生した場合に使用者や職場の対応に不安があり、このため育児・介護休業制度を確立して従業員が安心して休業できる環境を整備する必要があった。

### 取組のきっかけ

平成20年に「東京都中小企業両立支援推進助成金」（東京都）、「中小企業子育て支援助成金」（21世紀職業財団）の受給申請を行うことになったが、この助成金の有効活用を検討する中で「両立支援に関する雇用環境整備」に活用しなければ意味がないという結論になった。

### 「みんなが関われる両立支援制度の構築」に向けた検討

制度設計に当たり従業員の声を反映させるため、役員2名、子育て経験者2名、労務担当者4名で構成する「両立支援ミーティング」を2回にわたり開催して検討を行い、結論として、会社の負担が大きくなる制度（例：時間外割増率の引き上げ等）は避け、**助成金の範囲で従業員が公平に利用できる持続可能な制度**を構築することとなった。

### 両立支援制度の内容

#### ● ダブルありがとう金（両立サポート支援金）

育児介護休業法に基づく育児・介護休業を取得した従業員が復帰した日から起算して6か月経過した日に記念品を支給

- 復帰した従業員へ、復帰への感謝として 5,000円相当
- 全従業員へ、受け入れの感謝として 1,000円相当
- 同一部署の従業員へ、フォローへの感謝として 3,000円相当

#### ● ふっかつ休暇（積立公休制度）

年休を消化できない管理職や男性従業員が介護による休業に直面した場合や法に基づく育児・介護休業や育児や介護を理由とする欠勤の場合に、**失効した年休を復活するもの（最大20日）**。

#### ● じっせん休暇（育児体験・配偶者サポート休暇制度）

配偶者が出産した男性従業員に対し、出産日の翌日から**連続3営業日の有給による休暇**の取得を義務づけるもの。

|      |                 |
|------|-----------------|
| 事業内容 | 事務請負業           |
| 設立   | 平成12（2000）年     |
| 従業員数 | 22名             |
| 所在地  | 東京都渋谷区神宮前6-18-3 |

育児の大変さを実感させることにより、豊かな心を育み両立支援の重要性を認識させる目的であり、義務化することにより安心して休暇を取ることが可能となる。

#### ● ハッピー休暇（孫誕生休暇制度）

従業員の子又は子の配偶者が出産した場合に、出産日から起算して1か月以内に**最大3営業日の特別有給休暇**を与えるもの。

#### ● 思いやりスペース（妊産婦用休憩エリア）の設置

横になれるソファとパーティションで囲いをした妊産婦が安心して休むことができるスペースを設けた。

#### ● パッと帰ろうデー（ノー残業デー）

毎日8日を**ノー残業デー**とし、終業後30分以内に全員が退社。

#### ● 年次有給休暇消化強化月間

毎年10月に年休の消化状況を集計し、8日未満の者に対し、11月～翌1月に3日分の消化を勧奨するもの。

### ワークライフバランス規程の制定

新たに創設した制度を公正に、かつ、利用しやすくさせるために、「ワークライフバランス規程」を制定し、厳正な運用と周知徹底を図るとともに、改廃のルールも明記し、定期的なメンテナンスを可能とした。

### 取組の効果

平成21年8月時点で2名の従業員が育児休業中で、2名は育児休業から復帰している。**ダブルありがとう金**は休業復帰者ばかりでなく、**全従業員対象**に支給されるため、職場全体で復帰者を喜んで受け入れという雰囲気生まれ復帰者にも安心感を与えることができ効果的であったとのこと。

また、育児休業には縁遠いと思われる世代の従業員を対象として、孫の誕生を祝うハッピー休暇制度を創設することにより、同社の両立支援制度を全従業員にあまねく利用可能とすることで、育児・介護休業制度に対する理解も深めることができた。

### 発生した問題点

入社してまもなく産休、育休に入った従業員がいたが、人員補充をしなかったため業務量が増加した同部署の従業員から反発が出た。周囲の理解を得るとともに、業務のフォロー体制がなければ、制度は定着しないことを認識させられた。

### 今後の課題

- ① 介護休暇制度への支援の充実
- ② ワークライフバランス（効率性）と人事評価の連動
- ③ 部署による偏りがないようにフォロー体制を整備（労働時間設定改善コンサルタント 石川 光子・山崎 早苗）



### 取組の背景

同社は、1950年代から米国のMerck & Co., Inc., Whitehouse Station, New Jersey, U.S.A.との販売提携などを経て平成6年に同社の完全子会社となるにいたった。経営トップの社長を始め経営幹部の多くはワーク・ライフ・バランス(=WLB)に対して深い理解を持っており、ワーキングアワーも定時勤務でなくフレキシブルにする裁量労働制度が整っている。社員を評価する際は、勤務した「時間」ではなく業務の「成果」で評価する、という考え方が根付いている。

社長は英国出身で、もっとも大切にしていることのひとつに「family」を掲げており、家族と過ごす時間を大切にしてほしいと社員に表明している。このような土壌の下で、今回、同社は、平成21年10月より週1回のテレワークによる在宅勤務制度の試行を開始したものである。経営幹部が積極的であったことがスムーズな導入につながった。

### 在宅勤務(テレワーク)導入の経緯

在宅勤務の導入については、平成19年から検討を開始した。しかし、当時は社外からアクセスすることを念頭においた場合のIT環境等の課題について検証を慎重に行う必要があったため、すぐには実現に至らなかった。その後、外勤職であるMR(医薬情報担当者・営業職)に対しモバイルワークシステムを導入し、社外から社内のネットワークシステムにアクセスする環境が整った。このノウハウを利用することにより、自宅から会社のシステムにアクセスするという今回の在宅勤務制度がスムーズに導入できることとなった。

### 制度の内容

- 名称……「Work@Home」(ワーク・アット・ホーム)
  - 回数……週1日以内
  - 方法……社員が日常社内で使用しているパソコンを自宅に持ち帰り、リモートで自宅から会社のシステムにアクセスする。会議にも電話と社内ネットワークを利用して容易に参加できる。
  - 対象となる社員……管理職、企画業務型又は専門業務型裁量労働制適用者、育児短時間勤務制度適用者
- 対象を管理職や裁量労働制適用者としたのは、時間や場所にとらわれずに効率よく業務を行うためのひとつの選択肢として在宅勤務を利用することが期待できるから、とのことである。
- したがって、既にモバイルワーク環境が整っているMR、定時勤務制の生産ラインや一部の内勤事務職は除いている。フレキシブルな働き方を行うための自己管理のベースがあったことは重要な鍵であった。
- 利用手続
- 在宅で行う業務内容を記載して前日までに上司にe

|      |                           |
|------|---------------------------|
| 事業内容 | 医薬品製造業                    |
| 設立   | 大正4(1915)年                |
| 従業員数 | 約3,000名                   |
| 所在地  | 千代田区九段北1-13-12<br>北の丸スクエア |

メールで申請し、上司が承認する。

### 勤務時間の管理

実施後の業務報告は特に求めている。在宅勤務日は、自宅から勤務の始めと終わりに上司や同僚にeメールで「これから始めます」、「終わりにします」と報告することを推奨し、裁量労働制適用者は所定労働時間を労働したことにする。

上司・部下の信頼関係に配慮し、積極的な利用を促すため、会社からの指示が細かくなりすぎないように心掛けていたとのこと。

### 通信費の負担

通信費やプロバイダ費用は本人負担。社員に対しては、「あくまでも『働き方の選択肢が増えた』と考え、自宅にある環境に応じて勤務を行っていただきたい。」と説明している。

### 社員の評価・利用状況

在宅で仕事をする場合、社員自身の自己管理能力も要求されるが、10月以降の利用状況や社員の反応を見ると、在宅勤務におけるコミュニケーションの問題、管理職の部下管理上の問題等、当初想定された問題は特に発生せず、良好なスタートとなっている。社員は全般的に在宅勤務制度を歓迎しており、多くの社員が在宅勤務を試している。



### 利用した社員の感想

- 通勤時間はゼロ、自宅の自室で服装等に気を使わずリラックスした気持ちで仕事ができる。周りに職場の人もいないので声をかけられて中断されることもなく、仕事に集中できる環境。
- ランチタイムを家族と一緒に過ごせるので、家族からも喜ばれ満足している。
- 中断されず集中できる一方で、業務用の携帯電話に直接連絡が入ることもあり、必要なコミュニケーションは随時行うことを心掛けている。

### 今後の課題

平成21年10月から6ヶ月間を試行期間とし、この間に社内外に広くPRを行う。課題のひとつはネットワーク環境(添付ファイル付きでのメール通信や社内LANへのアクセスに時間がかかる)で、社員の自宅におけるネットワーク環境の高速化は在宅勤務の普及を左右するポイントになると思われる。

今後は、利用状況と問題点の解消経過を見て、①対象労働者の拡大②日数の上限の拡大等を検討し、社員にとってさらに利便性の高い制度へと改定していく予定である。

(労働時間設定改善指導官 井口真弥子)



## 労働時間設定改善コンサルタント活用のご案内

「労働時間等設定改善法」に基づき、東京労働局労働時間課内に労働時間等の設定に関する相談の対応やアドバイスを行う労働時間設定改善コンサルタント（以下「コンサルタント」）が配置されています。

コンサルタントは、ご希望に応じて個別に事業場を訪問し、労働時間等の設定改善に向けたアドバイスや資料提供をしています（無料です）。

ぜひ、コンサルタントを活用して、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の推進に取り組んでいただきますようご案内申し上げます。

コンサルタントの個別訪問によるアドバイスや資料提供を希望される場合には、お手数ですが下記の個別訪問申込書をコピーの上、郵送・ファックスで労働時間課あてお申し込みください。

### 個別訪問申込書

平成 年 月 日

東京労働局労働時間課 御中

事業場

所在地

名称

担当者

電話

労働時間設定改善コンサルタントの個別訪問によるアドバイスや資料提供を申し込みます。  
訪問の希望日は下記のとおりです。

記

第1希望 平成 年 月 日 時ころ

第2希望 平成 年 月 日 時ころ

第3希望 平成 年 月 日 時ころ

（日程調整の都合上、希望日は、なるべく申込日後1週間以上あけてください。）

申込先：東京労働局労働時間課

FAX 03-3512-1557

郵送 〒102-8306 千代田区九段南1-2-1 九段第3合同庁舎13階

