

働き方・休み方改革 取組事例集

2025年3月発行



働き方・休み方改革 取組事例集

目 次

はじめに	1
I. 働き方・休み方改革に取り組む意義	
1. 働き方・休み方の現状と課題	2
2. 働き方・休み方改革に取り組む意義	10
II. 本事例集の活用方法	
1. 自社における働き方・休み方の課題を把握	11
2. 働き方・休み方改革の目的タイプと、企業事例で紹介する取組の対応	12
III. 働き方・休み方改革 企業事例	14

はじめに

時間外労働の上限規制や、年5日の年次有給休暇の確実な取得を内容とする改正労働基準法の施行から約6年が経過し、これまでに多くの企業が長時間労働の抑制や年次有給休暇取得促進に取り組んできました。

また、フレックスタイム制を活用した働き方や、テレワークとオフィス勤務を組み合わせた働き方など、自社や社員にとって最適な働き方を模索している企業もみられます。さらに、「働く時間」や「働く場所」の柔軟化を進めるだけでなく、「選択的週休3日制」など、勤務日数の柔軟化を図る企業も出てきています。

働く人々のライフスタイルや仕事・生活へのニーズが多様化する中、企業には、「仕事と仕事以外の生活を両立しながら誰もが活躍できる職場づくり」が求められています。そのためには、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得率向上といった適正な働き方・休み方の実現を進め、限られた時間の中で効率的に働き、しっかりと休めるような環境を整えるとともに、仕事の特性やライフスタイルに応じた柔軟な働き方も実現していく必要があります。

本事例集では働き方・休み方改革を推進する目的に焦点を置き、それぞれの目的に応じた取組を、企業事例を通じて紹介しています。是非、自社の働き方・休み方の課題解決に向けて、本事例集をご活用ください。

【検討委員会】

本事例集の作成にあたっては、以下の学識経験者、企業人事労務担当者等の御協力をいただきました。

- ◎ 佐藤 博樹：東京大学 名誉教授
- 石井 忠夫：東急株式会社 人材戦略室 人事企画グループ 統括部長
- 井出 和孝：SCSK株式会社 人事本部 DEIB・Well-Being推進部長
- 小倉 一哉：早稲田大学 商学学術院 教授
- 坂爪 洋美：法政大学 キャリアデザイン学部 教授
- 新田 香織：社会保険労務士法人グラス 代表 特定社会保険労務士

◎：検討委員会座長

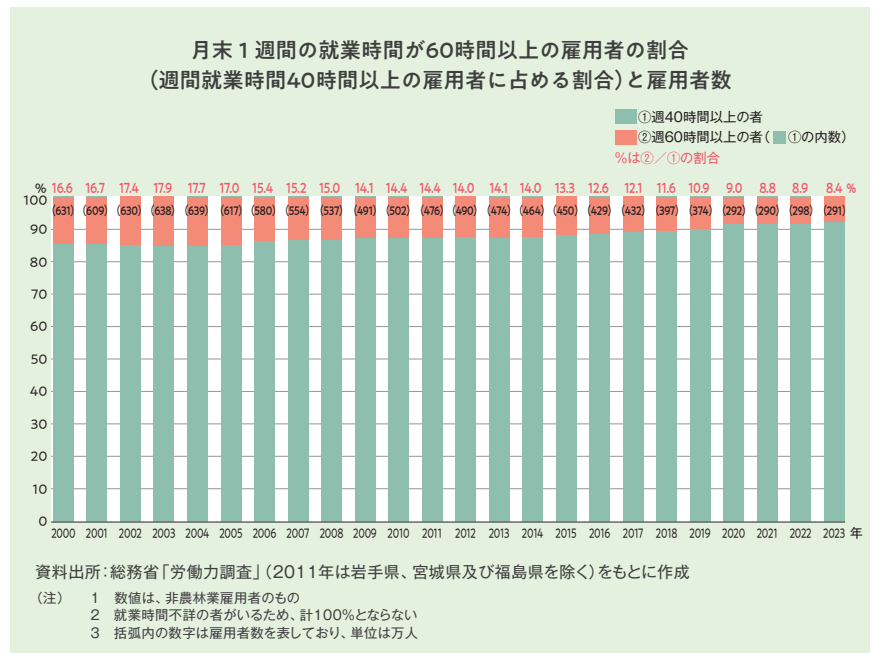
働き方・休み方改革に取り組む意義

1 働き方・休み方の現状と課題

週労働時間60時間以上の雇用者割合の状況

「過労死等の防止のための対策に関する大綱」(令和6(2024)年8月2日閣議決定)において、令和10(2028)年までに週労働時間40時間以上の雇用者のうち、週労働時間60時間以上の雇用者の割合を5%以下とすることを目標としています。

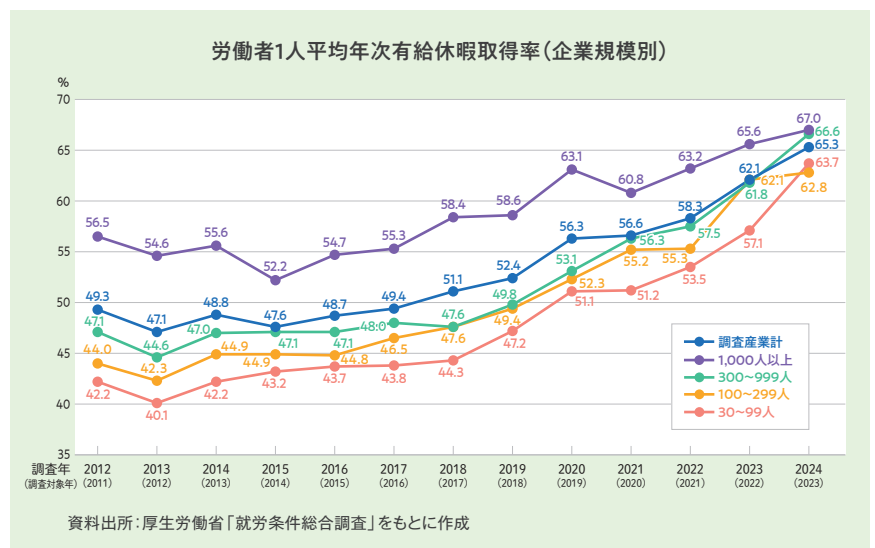
数値目標の対象とされている月末1週間の就業時間が40時間以上である雇用者のうち、その就業時間が60時間以上である者の割合をみると、近年は減少傾向を示していますが、2023年は8.4%と目標達成には至っていません。



年次有給休暇取得率の状況

年次有給休暇取得率は、2024年の調査(2023年の状況)では、65.3%となっており、引き続き上昇傾向にありますが、政府目標の70%には達していません。

企業規模別にみると、「1,000人以上」は67.0%、「300~999人」は66.6%、「100~299人」は62.8%、「30~99人」は63.7%となっています。



TOPIC 選択的週休3日制

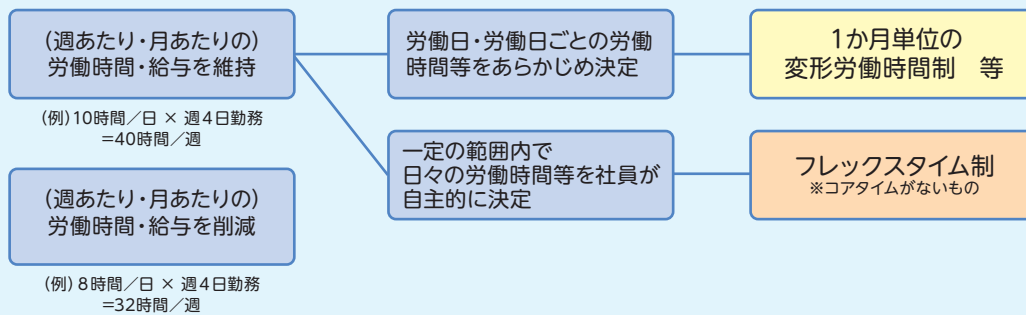


「働く場所」や「働く時間」の柔軟化が進むいま、「働く日数」を柔軟化する選択的週休3日制が注目されています。

選択的週休3日制とは

ここでは、社員が本人の希望によって週休3日の働き方を選択できる制度を「選択的週休3日制」としています。¹

選択的週休3日制には、以下のようなタイプがあります。



なお、週休2日制の勤務形態から給与水準を維持したまま休日を増やす（労働時間を減らす）「週休3日制」もあります。

選択的週休3日制の効果

選択的週休3日制は、次のような効果が期待されています。



働く人

多様な働き方を望む人の働き方の選択肢を増やし、ワーク・ライフ・バランスの実現などにつながる事が期待できる



企業

社員のワーク・ライフ・バランスの実現や人材確保、離職防止、満足度向上、スキルアップなどにつながる事が期待できる

選択的週休3日制 検討・導入のステップ

導入目的の整理

選択的週休3日制によって企業が実現したいことや、社員の働き方のニーズを踏まえ、選択的週休3日制の導入目的を整理しましょう。

選択的週休3日制が効果を生むためには、残業を前提にした働き方の見直しや、休みを取得しやすい風土・体制づくりなど、基本的な働き方改革の取組ができていたことが重要になります。これを機に、自社の現状と課題を整理するようにしましょう。

¹ 本人の希望によって週休2日の働き方に戻る選択もできることも前提としているため、あらかじめ週休3日を前提として雇用契約を結ぶものは、ここでは「選択的週休3日制」に含めていません。

働き方・休み方改革に取り組む意義

I

働き方・休み方改革に取り組む意義

制度内容の検討

選択的週休3日制の制度内容の検討にあたっては、以下のような検討事項があります。制度の導入目的等も踏まえて、検討を進めましょう。

項目	検討のポイント
制度のタイプ	導入するタイプを検討 ● 労働時間・給与を維持するタイプ ▷ 1か月単位の変形労働時間制等 ▷ フレックスタイム制 ● 労働時間・給与を削減するタイプ ※ 労働時間・給与を維持するタイプと、労働時間・給与を削減するタイプの両方を導入することも可能
対象事由	対象事由の限定なしとするか、子育て、介護、治療、自己啓発、ボランティア活動等に事由を限定するか検討
対象者の範囲	対象者の限定なしとするか、部門・年次等を限定するか検討
休日とする日、1日あたりの労働時間	休日とする日、1日あたりの労働時間を検討 ※ 一律で設定するか、社員が選択可能とするかについては、1か月単位の変形労働時間制、フレックスタイム制等の労働時間制度も踏まえて検討
(労働時間・給与を削減するタイプの場合) 役割・処遇 (報酬・評価等)	社内で導入している短時間勤務制度の取り扱いも踏まえて、役割・処遇を検討
制度の適用期間	1か月単位の変形労働時間制の対象期間、フレックスタイム制の清算期間なども踏まえて適用期間を検討
申請・承認ルール	申請時期、申請方法、承認者、制度適用の取消に係る要件などを検討
その他関連する制度	副業・兼業ルールの整備・周知、年次有給休暇の付与日数への影響など、関連する制度を確認

制度運用の検討

制度運用においては、不在となるメンバーがいる場合でもチームとして円滑に業務を遂行するための体制の構築や、業務分担の見直し、業務運営上の工夫が必要になります。選択的週休3日制の利用者だけでなく、職場全体のメンバーが働きやすく、休みやすい環境を目指して、体制や業務を見直しましょう。

就業規則変更・労使協定締結等の対応

就業規則の変更や労使協定の締結等、必要な対応を確認しましょう。以下資料もご参照ください。

厚生労働省「1か月単位の変形労働時間制」

<https://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/dl/140811-2.pdf>

厚生労働省「フレックスタイム制のわかりやすい解説&導入の手引き」

<https://www.mhlw.go.jp/content/001140964.pdf>

厚生労働省「短時間正社員制度」導入・運用支援マニュアル

https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/tayou/tanjikan/download/pdf/sogo_manual_r02.pdf

制度の周知

制度導入の際には、選択的週休3日制を導入する目的をしっかりと伝えるようにしましょう。また、制度内容、申請・利用方法、留意点等についても十分に説明し、利用しやすい制度になるように努めましょう。

選択的週休3日制の検討事例

厚生労働省の本事業で「選択的週休3日制無料コンサルティング」を行った事例より、検討の背景や、検討経緯、議論のポイントを紹介します。

事例 1

株式会社ニット（サービス業（他に分類されないもの）、30～99人）

選択的週休3日制の検討と併せて、柔軟な働き方の効果を最大化するための取組を実施

同社は、場所や時間にとらわれずに仕事することをコンセプトに創業しており、フルリモートの働き方を実践してきました。社員の多様なニーズに対応するため、働き方の選択肢をさらに増やせないかと考え、選択的週休3日制に関心を持ちました。

検討の中で、まずは自社の働き方の現状・課題を整理し、リモートワークやフレックスタイム制などの柔軟な働き方が効果をあげるためには、その趣旨・狙いや運用時の留意点について改めて周知することが必要だと考えました。そこで、会社のバリュー・行動指針の刷新とあわせて、目指す集団像を掲げ、会社が求める働き方について言語化し、共有しました。また、労働時間・健康管理やコミュニケーション、育成面での課題についても取組を検討し、メンター制度の導入や、フレキシブルタイムの時間帯には会議設定をしないよう配慮する呼びかけを行いました。

こうした取組を行いつつ、選択的週休3日制については、育児・介護・その他会社が認める個別事情がある人を対象として、フレックスタイム制を活用して労働時間・給与を維持するタイプと、労働時間・給与を削減するタイプの両方を視野に入れて検討を進めています。また、平日に気兼ねなく休める体制・風土がなければ、制度を設けても効果が限定的になるのではないかと考え、年次有給休暇の取得促進やカバー体制構築の検討も始めています。

事例 2

医療法人財団朔望会（医療、福祉、1,000人以上）

選択的週休3日制の検討をきっかけとして、働き方改革や組織風土改善の取組を推進

同法人は、人材の確保・定着に課題意識があり、選択的週休3日制を導入することで採用における魅力向上につながるのではないかと考えました。

検討にあたり、課題意識や取組の目的を整理したところ、採用を増やすことも重要であるものの、まずは定着率を高める取組が重要であるという議論になりました。そのためには、まずは「職員を大切にする」＝「人財に投資をする」という考え方を基本におき、働き方改革の推進や「ずっと働き続けたいと思える職場環境作り」の組織風土の改善が必要でないかと考え、トップから働き方改革の推進についての動画メッセージを発信し、職員の意識変容を促しました。さらに、心理的安全性、部下との関係構築、生産性向上に関する管理職研修も企画・実施しています。

また、働き方改革に関する社内アンケートを実施した結果、労働時間の削減だけではなく、休日の増加を望む声が多いことも分かりました。そのため、今後は年間休日の増加も目指し、これを実現するため、生産性向上の取組を強化していくことにしています。選択的週休3日制については、働き方改革や組織風土の改善に成果が現れた後に、改めて検討したいと考えています。

選択的週休3日制の導入はいったん見送りとなりましたが、検討をきっかけとして、現状と課題を整理し、「人が財産」という考え方を改めて法人内で共有することができました。

TOPIC 管理職の働き方改革

働き方改革を進めるためには、経営層や人事担当部門等が主導する全社的な取組はもちろんのこと、各職場における管理職を中心に、社員の意識改革・業務の見直し等に取り組むことが欠かせません。日々の業務だけではなく働き方改革においても、管理職に期待される役割は増す一方と言えます。

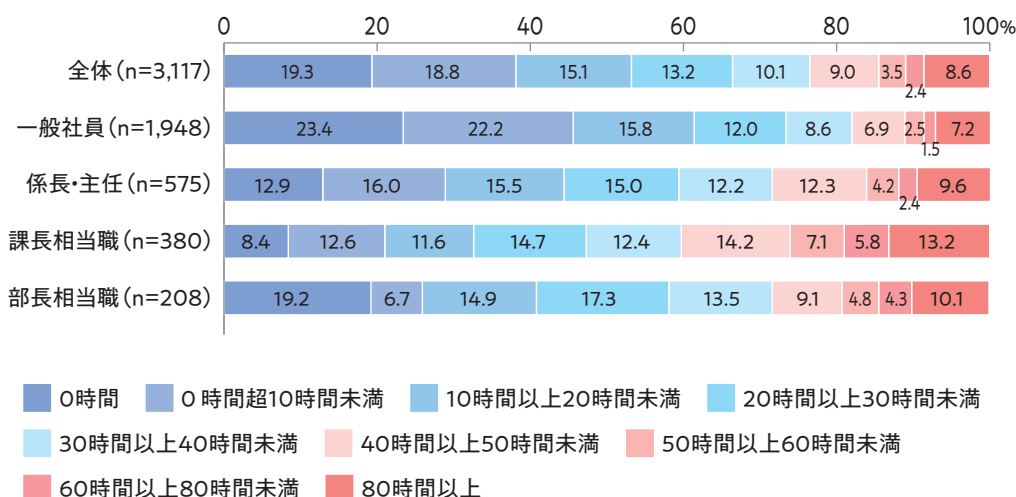
一方で、長時間労働の抑制や年次有給休暇取得促進といった目標を達成するために、部下の仕事を引き取ったりすることで管理職が過重労働になっているとすれば、たとえ残業時間や年次有給休暇の取得率といった指標に問題がなかったとしても、「働き方改革に成功している」とは言えません。働き方改革の取組が広まった今だからこそ、管理職が置かれた現状を知り、管理職も含めて誰もが働きやすい職場づくりに取り組みましょう。

1. 管理職の働き方に関する実態

管理職の働き方を見てみましょう。役職別の所定外労働時間をみると、「一般社員」に比べて「係長・主任」「課長相当職」「部長相当職」では所定外労働時間が長い傾向がみられます。とりわけ「課長相当職」では、月の所定外労働時間が40時間以上に上る割合が約4割となっています。

管理職が多忙化する背景として、マネジメント業務の高度化や、プレイング業務の負担の増加などが考えられます。特に近年はマネジメント業務においても、部下のキャリアビジョンを踏まえた育成（1 on 1の実施など）やリスク・コンプライアンス対応、多様な人材のマネジメントなど、管理職はより多くの役割を担っています。マネジメント業務・プレイング業務いずれの面でも中心的な役割を期待される管理職が、これまで以上に多忙化しているのは必然だと考えられます。

役職別の所定外労働時間(2024年7月)



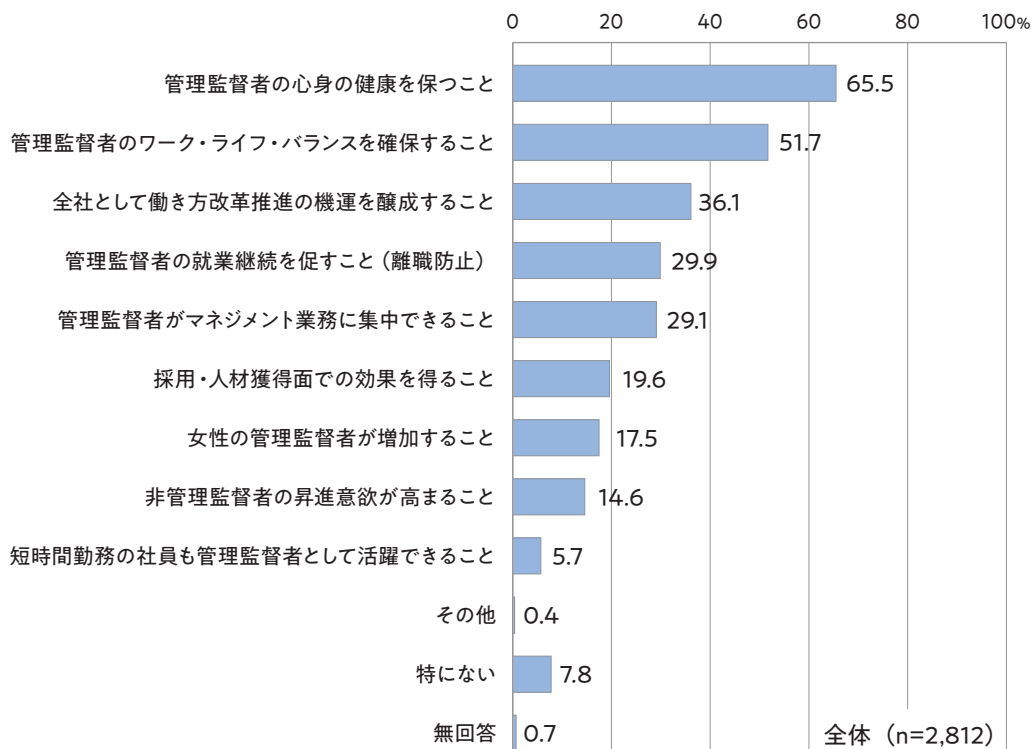
資料出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「令和6年度「仕事と生活の調和」の実現及び特別な休暇制度の普及促進に関する意識調査」(厚生労働省委託事業)労働者調査結果をもとに作成

2. 管理職の働き方改革に取り組む意義

管理職の働き方改革に取り組むことで、こういった効果を期待できるのでしょうか。管理職の働き方改革に取り組む企業が、取組を通じて期待する効果をみると、「管理監督者の心身の健康を保つこと」「管理監督者のワーク・ライフ・バランスを確保すること」等が上位に挙がっています。

一人の労働者である管理職自身が、仕事と生活の調和を図り、イキイキと健康的に働ける環境を整えることが欠かせないことは言うまでもありません。管理職の働き方が適正化されている職場環境は、管理職本人のみならず、部下にとっても働きやすい環境であると考えられるでしょう。また、管理職が適正な労働時間で働き、働きがいを感じながら能力を発揮できるようになると、その姿を見た部下たちが「管理職を目指してみよう」と前向きな気持ちを持つようになり、時間制約がある社員なども含め、多様な社員が管理職として活躍できるようになると期待されます。したがって、管理職の働き方改革に取り組むことは、管理職個人にとっても組織全体にとっても大きな意義があると考えられます。

管理監督者を対象にした働き方改革に期待している効果



資料出所：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社「令和6年度「仕事と生活の調和」の実現及び特別な休暇制度の普及促進に関する意識調査」（厚生労働省委託事業）企業調査結果をもとに作成

働き方・休み方改革に取り組む意義

I

働き方・休み方改革に取り組む意義

3. 管理職の働き方改革に関する取組事例

管理職の働き方改革として、どのような取組が考えられるのでしょうか。

大前提として、管理職の労働時間や休暇の取得状況を適正に把握し、一般社員と比べて過重労働になっていないかを確認することは欠かせません。そのうえで、他社の働き方改革の取組を参考に、具体的な施策を検討しましょう。ここでは、管理職の働き方改革に関する取組として3つの事例を紹介します。

【事例1】の株式会社丸井グループでは、管理職の働き方の実態を管理職自身に認識してもらい、具体的な取組事例を共有する機会を設けています。管理職に働き方を変える必要性を認識してもらったうえで、管理職同士が対話する機会を設けたことで、業務負担を軽減するための工夫を共有したり、新たな取組のアイデアを創出したりすることができています。

組織として管理職の働き方改革に取り組む方針を示し、課題感を共有したうえで、一人ひとりの管理職が持っているノウハウを集約していくことは、取組を推進する第一歩となるのではないのでしょうか。

事例 1

株式会社丸井グループ

同社では、管理職を対象とした共有会を開催し、管理職の働き方の実態や求められる役割について対話する機会を設けました。

共有会の中では、管理職を目指したいと考える一般社員が少ないという調査結果や、管理職の残業時間やテレワーク率、休暇の取得状況などのデータを紹介し、「管理職が働き方を変えていかなければならない」というメッセージを伝えました。

そのうえで管理職同士が対話する機会を設けたところ、マネジメント業務以外の業務を他の社員と分業する、管理職の年次有給休暇の取得目標を設定するといった取組事例が共有されました。また、出席する会議の数を調整したり、決裁権限を拡大したりしてはどうかといった意見も出るなど、「できることからやってみよう」という機運が醸成されました。



また、具体的な取組としては、【事例2】で紹介する積水ハウス株式会社のように、マネジメント業務を分担する方法が考えられます。次期管理職候補に対して管理職業務の一部を移管するといった方法は、管理職の業務負担軽減だけでなく、次期管理職候補の育成を同時に進められるというメリットもある取組と言えるでしょう。

さらに、業務分担だけではなく、組織や業務の体制そのものに目を向けることも考えられます。【事例3】で紹介するシスメックス株式会社のように、スパン・オブ・コントロールの考え方を取り入れ、一人の管理職がマネジメントをする部下の人数を適正化していくことも、管理職の業務負担を軽減することにつながります。

事例 2 積水ハウス株式会社

同社では、次期管理職候補の育成を目的に管理職である支店長や店長の下に副店長というサブリーダーポジションを新設し、店長が担う業務の一部を権限委譲しています。例えば店長は方針決定などを中心に担当し、副店長は労務管理の一次チェック、業務の進捗管理を担うといった体制が敷かれています。

これにより店長の業務負担を軽減し、より高度なマネジメント業務に注力しつつ、しっかりと休暇を取得できる環境を整えられています。

事例 3 シスメックス株式会社

同社では、チームで行う業務を定義するミッションディスクリプションにおいて、業務のみならずチームの適正人数の目安も記載しています。原則1人のリーダーに対してメンバーは5人までを目安とし、リーダーがマネジメントする部下の人数を制限することで、マネジメント業務による負担を調整しています。

管理職の働き方改革は、このほかにも様々な方法が考えられます。重要なのは、「管理職も含めて」働き方改革に取り組むという姿勢です。既に働き方改革に取り組んでいる企業においても、管理職が対象から取り残されていないかを確認し、今ある取組を管理職も対象としたものへと拡充したり、新たな取組に着手したりするようにしましょう。

管理職の働き方改革については、以下でも解説しています。こちらも併せてご覧ください。

<https://work-holiday.mhlw.go.jp/shisaku-shiensaku/article/02.pdf>

2 働き方・休み方改革に取り組む意義

平成30年に「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」が成立し、働き方・休み方改革は多くの企業にとって必須の課題となりました。また、新型コロナウイルス感染症の流行を機に、柔軟な働き方も大きく広がりました。

しかしながら、「法律で規制されているから」という理由だけで働き方・休み方改革に取り組んでいるとしたら、その認識だけでは不十分です。

なぜなら、法律が定めている時間外労働の上限以内の労働時間にさえ収まっていれば、あるいは年次有給休暇の最低取得日数さえ満たしていれば、働き方・休み方改革に取り組む必要がなくなるわけではないからです。また、長時間労働の抑制や年次有給休暇取得促進を実現できていたとしても、柔軟な働き方の実現に取り組む必要性がなくなるわけでもありません。

労働人口が減少する一方、育児・介護・治療等と仕事の両立に直面する場合や、仕事以外に組みたい・組み込まなければならないことがある場合など、働く人々のライフスタイルやニーズは多様化しています。仕事だけに注力することが当たり前ではなくなってきている中で、働き方・休み方改革の取組を通じて企業に求められることは、「働く時間の制約の有無にかかわらず、誰もが活躍できる職場づくりを行うこと」であると言えます。

この「目的」を達成するための「手段」のひとつが、長時間労働の抑制や、年次有給休暇の取得促進を図ること、あるいは、それらを通じた生産性向上であるといえます。企業は時間が有限であることを認識し、限られた時間で質の高い仕事をして、時間あたりの生産性を高める働き方・休み方に改めなくてはなりません。

もしも「仕事の性質や顧客との関係上、働き方・休み方改革に取り組むことは難しい」「長時間労働の抑制までは取り組んだが、柔軟な働き方には向かないので、これ以上は取り組まなくてよいだろう」などと考えている場合は、他社の取組事例を参照し、自社でも取り入れられる余地がないかを確認することが重要です。

働き方・休み方改革を通じて、「多様な人材が活躍できる職場を実現する」という目的を達成することを意識しながら、自社の働き方・休み方の課題を解決できるように取組を進めていきましょう。

働き方・休み方改革に取り組む意義については、以下でも解説しています。こちらも併せてご覧ください。

<https://work-holiday.mhlw.go.jp/shisaku-shiensaku/article/01.pdf>



II 本事例集の活用方法

1 自社における働き方・休み方の課題を把握

本事例集では、働き方・休み方改革を推進する目的を3つのタイプに分け、各目的タイプに関連する取組について、企業事例を通じて具体的に紹介しています。

働き方・休み方改革の推進にあたり、まずは、自社における働き方・休み方の実態や課題を把握することから始めてください。年次有給休暇の取得状況や労働時間の実態把握、社員に対するアンケート調査やヒアリング調査を通じて、働き方・休み方に関する課題や社員の要望を把握するようにしましょう。

厚生労働省「働き方・休み方改善ポータルサイト (<https://work-holiday.mhlw.go.jp>)」では、「働き方・休み方改善指標」に基づく診断ができます。実態把握や課題分析をより具体的に実施されたい場合は、是非ご活用ください。

自社の働き方・休み方の課題

自社の実状に合わせて、参照する目的タイプと取組を選択

働き方・休み方改革の目的タイプと主な取組

目的タイプ 1

適正な 働き方・休み方の実現

全社的に、時間外労働削減による労働時間の適正化や一定の年次有給休暇の取得率を実現

主な取組

- 長時間労働の抑制
- 年次有給休暇の取得率向上

目的タイプ 2

メリハリある 働き方・休み方の実現

業務のカバー体制や標準化などの取組を実施し、業務の繁閑に対応しながら連続休暇を取得するなど、メリハリある働き方をしつつ休暇の質の向上を実現

主な取組

- 業務の繁閑に応じた働き方・休み方
- 生産性を高める業務体制・仕事の進め方

目的タイプ 3

仕事の特性や ライフスタイルに応じた 柔軟な働き方の実現

勤務時間や勤務場所の柔軟化や、長時間働くことよりも生産性高く働くことを評価することで、仕事の特性やライフスタイルに応じた働き方を実現

主な取組

- 勤務時間の柔軟化
(時差出勤やフレックスタイム制の利用 拡充 等)
- 勤務日数の柔軟化
(選択的週休3日制 等)
- 勤務場所の柔軟化
(テレワークの利用拡充 等)
- 働き方に関わらず成果や取組を公正に評価

2 働き方・休み方改革の目的タイプと、企業事例で紹介する取組の対応

「働き方・休み方改革の目的タイプに応じた取組一覧」では、働き方・休み方改革の目的タイプと、各企業事例で紹介する取組を整理しています。自社の働き方・休み方の課題に応じた目的タイプを踏まえ、該当する取組を紹介している企業事例をご参照ください。

働き方・休み方改革の目的タイプに応じた取組一覧

掲載頁	企業名 (五十音順)	本社 所在地	社員数	業種	目的タイプ① 適正な働き方・休み方の実現	
					長時間労働の抑制	年次有給休暇の 取得率向上
P14	アフラック生命保険株式会社	東京都	1,000人以上	金融業、保険業	●	●
P18	コスモスケア株式会社	宮城県	300~999人	医療、福祉	●	●
P22	シスメックス株式会社	兵庫県	1,000人以上	製造業	●	●
P26	積水ハウス株式会社	大阪府	1,000人以上	不動産業、 物品賃貸業	●	●
P30	株式会社デジス	宮城県	29人以下	情報通信業	●	●
P34	株式会社中尾清月堂	富山県	30~99人	製造業	●	
P38	株式会社フジワラテクノアート	岡山県	100~299人	製造業	●	●
P42	株式会社ペンシル	福岡県	100~299人	情報通信業	●	
P46	株式会社山本製作所	岐阜県	30~99人	製造業	●	●
P50	社会福祉法人山ゆり会	茨城県	100~299人	医療、福祉	●	●

※●印：企業事例で紹介する働き方・休み方改革の目的タイプに関連する取組項目
 ※目的タイプは、本事例集で紹介している取組内容に沿うものを記載しています。
 各社が実施しているすべての取組を記載しているものではありません。

目的タイプ② メリハリある働き方・休み方の実現		目的タイプ③ 仕事の特性やライフスタイルに応じた柔軟な働き方の実現			
業務の繁閑に応じた働き方・休み方	生産性を高める業務体制・仕事の進め方	勤務時間の柔軟化 (時差出勤やフレックスタイム制の利用拡充 等)	勤務日数の柔軟化 (選択的週休3日制 等)	勤務場所の柔軟化 (テレワークの利用拡充 等)	働き方に関わらず成果や取組を公正に評価
	●	●		●	●
	●		●		
	●	●		●	
			●	●	●
	●			●	
●	●	●	●	●	●
	●				●
	●	●		●	●
	●				
	●				●

働き方・休み方改革 企業事例

企業名 アフラック生命保険株式会社

主な取組

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

勤務時間の柔軟化

勤務場所の柔軟化

働き方に関わらず成果や取組を公正に評価

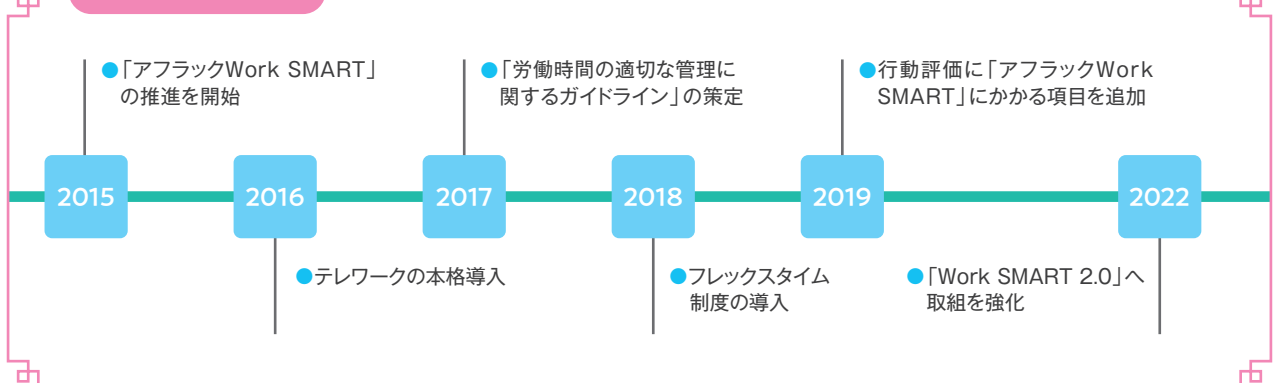
所在地	東京都
業種	金融業、保険業
事業内容	生命保険業
社員数	1,000人以上（時点：2024年3月31日）

Point

ポイント

- テレワークとフレックスタイム制度を導入。「組織としてのパフォーマンスの最大化」を目指し、「時間」と「場所」にとらわれない働き方を推進
- 仕事の進め方の基本指針「Work SMART5原則」を定め、その中には「時間を意識する」という項目を設定。「アフラックWork SMARTの実践」を人事評価の項目の一つとし、「Work SMART5原則」を含め、組織としてのパフォーマンスの最大化に向けた行動を社員に要求
- 「アフラック Work SMART」が社内に浸透。社員が主体的に、働き方の見直しや生産性向上に取り組むように変化

取組の変遷



◆ 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い ◆

当社は、創業以来、パーパス（存在意義）であるコアバリューに基づき独自の資源や専門性を活かして、当社が向き合うべき社会的課題を解決するとともに経済的価値も創出するCSV（Creating Shared Value）経営を実践してきた。現在の超VUCAと呼ばれる予測困難な時代において、CSV経営を通じてお客様に新たな価値を提供するためには、多様な人財が既存の概念にとらわれず変化を先取りして新たな価値を創造する、イノベーション企業文化を醸成することが必要であると考えている。

このような背景のもと、イノベーション企業文化を醸成していくため、ダイバーシティ&インクルージョンの推進と、働き方改革の取組として、「アフラックWork SMART」の推進を行っている。「アフラックWork SMART」とは、仕事の進め方の基本指針「Work SMART5原則*」を定め、社員一人ひとりが仕事の進め方を見直すとともに、「時間」と「場所」にとらわれない働き方の実現に向けた制度・インフラの整備を通じて、社員のワークライフ・マネジメントを支援し、組織としてのパフォーマンスを最大化させることを目指した取組である。

「アフラックWork SMART」の推進においては、社長をはじめとする経営陣のコミットメントを得て、組織成果の最大化や個人の働きがいの向上、ワークライフ・マネジメントの実現を経営のメッセージとして社内に発信してきた。

「アフラックWork SMART」の具体的な取組の一つとして、テレワークの推進やフレックスタイム制度の導入、それらの適切な運用に向け、労務管理や情報管理に関するガイドラインを作成した。また、オンライン特有のコミュニケーションの方法や、ハラスメントの留意点などを伝える「テレワークマネジメント研修」も全管理職を対象に実施した。

* Work SMART5原則…仕事の進め方の基本指針（S:視野を広く持つ（See the big picture）、M:目的を考える（Maintain focus）、A:自分から動く（Act with initiative）、R:対話を重ねる（Respect dialogue）、T:時間を意識する（Think time-value））

◆ 主な取組内容 ◆

テレワークによる働く場所の柔軟化と、ハイブリッドワークの方針策定

2015年のパイロット運用を経て、2016年にテレワークを正式導入した。導入した当初はペーパーレス化も進んでおらず、スムーズな普及とはいかなかったものの、「できない理由を丁寧に取り除き、『できない』を『できる』に」という考えのもと、一歩ずつテレワークを推進した。テレワークの利用環境整備のため、当社の社員はもちろん、派遣社員にもテレワークに必要な機器（シンククライアント方式のノートPC、タブレット端末、スマートフォンなど）を貸与し、テレワークの導入と並行して、全社業務のペーパーレス化プロジェクトを遂行した。

これにより、現在、派遣社員も含めた全社員がテレワークを利用でき、実際に多くの社員が日々の業務の中で活用している。その他、「在宅勤務業務ガイドブック」を作成して適切な労務管理・情報管理を実施するための基準を明確にし、2020年からはテレワークに必要な環境整備のための手当（在宅勤務環境整備手当、在宅勤務環境維持手当）も支給するなど、更なる環境整備を進めている。

現在は、組織成果の最大化と人財エンゲージメント（所属する組織と自身の仕事に熱意を持って、自律的に貢献しようとする人財の意欲）の強化を実現するために、「部門型人財マネジメント*」における戦略的ハイブリッドワーク」のプリンスプルを策定し、部門型人財マネジメントのもと、業務や部門の特性を踏まえながら、オフィスワークとテレワークを最適に組み合わせた「アフラック流の戦略的なハイブリッドワーク」を実践している。オフィスの位置付けを「単に仕事をする場所」から「多様な人財が交流し、人財エンゲージメントを強化し、組織パフォーマンスを最大化する場」へと進化させ、オフィスワークの4つの価値をエンゲージメント／コラボレーション／ネットワーキング／ラーニングと定義し、ファシリティマネジメント戦略に活かしている。また、テレワークの4つの価値を集中作業（フォーカス）／情報共有／ワークライフ・マネジメント／事業継続と定義し、効果的・効率的な業務の実践による生産性の向上や人財エンゲージメントの強化につなげている。

* 部門型人財マネジメント…変化の激しい時代に柔軟に対応するため、統括担当役員に人財マネジメントに関する権限を委譲し、柔軟かつ機動的な人財マネジメントを行う「部門型人財マネジメント」を2021年1月より開始している。

フレックスタイム制度による働く時間の柔軟化

2017年のパイロット運用を経て、2018年に全社員を対象として、フレックスタイム制度を導入した。現在では、ほぼ全ての社員がフレックスタイム制度を活用している。

2018年に導入した当初は、コアタイムの有無や時間帯を各部門で設定していたが、現在は全社一律でスーパーフレックス（コアタイムの無いフレックスタイム制度）となっている。前述のテレワークとあわせて各社員が「時間」と「場所」とにとらわれない柔軟な働き方をしているが、組織成果を最大化するための効果的なコミュニケーションを図るため、チーム内で出社日や出社時間を合わせることも多い。

フレックスタイム制度の導入時から、「フレックスタイム制度ガイドライン」を作成し、全社員に対し、遵守すべき事項やフレックスタイム制度を利用する上での留意点を明確に示すことで、管理職がマネジメントしやすい環境を整えた。

働く時間や場所の柔軟化に対応した労務管理やマネジメント

働く時間や場所が多様化する中、テレワークにより、仕事とプライベートの切れ目が曖昧になるといった課題を防ぐことや、管理職の労務管理が複雑化することへの対応が必要となった。

そこで、テレワーク実施時に所属長が所属員の状況を直接把握できない場合でも、労働時間を適切に管理できるよう、PCログオン・ログオフ時刻が勤怠管理システムに記録、表示される仕組みを構築している。社員が申請する勤怠実績（始業/終業）とPCログオン・ログオフ時刻に一定の乖離（60分以上の差など）がある場合はアラートが表示され、乖離理由を記載することを必須としている。

また、テレワークでも適切なマネジメントができるように、オンライン特有の所属員とのコミュニケーションの工夫などについて「テレワークマネジメント研修」を実施した。また、「労働時間の適切な管理に関するガイドライン」を作成し、労働時間に関する取り扱いやルール等を明確に示している。

その他にも、メンタルヘルスの不調を未然に防ぐために、仕事のストレスや心身の悩み、テレワークなどによる業務上のコミュニケーションの悩みに関する相談を、気軽に行うための専門窓口を社内外に設置し、社内イントラネットを通じ、周知している。

成果に基づき評価する人事評価制度

社員の評価は、業績貢献評価（年間目標の達成状況で評価し、結果を短期業績賞与に反映）と行動評価（社員に期待する行動の実践度で評価し、結果を給与改定に反映）の2種類で構成され、いずれも、短時間勤務やテレワークといった働き方に関わらず、真にパフォーマンス志向で活躍する人財を評価している。

行動評価の評価項目は全グレード共通であり、グレードごとに達成期待レベルを定めている。2019年からは「アフラックWork SMART」に係る項目を設定し、「Work SMART5原則」を含め、組織としてのパフォーマンスの最大化に向けた行動を社員に求めている。

また、ほぼ全ての社員がテレワークやフレックスタイム制度を活用している中、柔軟な働き方をする社員の状況を適切に把握し、成果を評価できるよう、所属員との定期的な1on1を実施するようにしている。実行・実効性のある1on1を実施できるよう、管理職向けに1on1の重要性の理解や、スキル向上のための研修を実施している。

管理職の働き方改革

管理職のワークライフ・マネジメントを実現するために、一般社員同様に管理職自身の年次有給休暇の取得実績や所定外労働時間をモニタリングしており、その結果を四半期に一度、社長を委員長とし、各部門を統括する統括担当役員により構成される「人財マネジメント政策委員会」で協議している。

昨今、管理職に求められる業務の幅は広がり、多岐にわたることから、マネジメントに関わる負担を少しでも軽減するため、所属員の所定外労働時間の状況や年次有給休暇の取得実績などを簡単に確認できるダッシュボードを利用できるようにしている。また、管理職自身が不在となる場合、上位職や代理者がカバーすることが組織内で自然に行われており、管理職も休暇が取得しやすい職場環境となっている。

◆ 取組の成果・展望 ◆

取組を通じて、法定外労働時間は16.3時間(2016年度)から12.5時間(2023年度)へ減少し、年次有給休暇取得率は65.0%(2015年度)から84.5%(2023年度)へ増加した。

取組を開始して10年目となるが、アフラック流の働き方改革である「アフラックWork SMART」が社内に十分に浸透し、社員から自然と「Work SMARTを意識して取り組もう」という言葉が出るようになった。取組を開始した当時は「会社の方針だから取り組む」という受け身の姿勢も見られたが、現在では「どうしたら組織の成果や効率化につながるのか」という視点で声があがるようになった。働き方改革の目的として所定外労働時間削減ではなく、組織成果の最大化を掲げてきたことに加え、社長をはじめとする経営陣が取組にコミットし、一貫性を持って推進してきたことも、ここまで継続できた要因の一つであると考えている。

「時間」と「場所」ととらわれない働き方の実現を進めてきたことで、社員は生活時間全体を見直せるようになり、家族の送り迎えや自己研鑽などに時間が生まれ、個々の事情に合わせたワークライフ・マネジメントを実践できるようになった。

テレワークとフレックスタイム制度の導入により、育児を理由とした短時間勤務者の数が減少するなど、仕事と育児を両立している社員のキャリア形成につながるといった効果もあった。制度導入当初は、所属員の勤務状況、成果への影響などに対する不安の声もあったが、「社員を信じ、できることからやってみること」が重要である。

2022年からは「Work SMART2.0」を掲げており、所定外労働時間削減や年次有給休暇取得率の増加だけでなく、時間当たりの付加価値向上やアウトプットの最大化に向けた実践に取り組み、社員の力が最大限発揮できるような環境整備を進めている。「アフラックWork SMART」は、今後も更なる組織成果の最大化を目指し、取組を強化していく予定である。

企業名 コスモスケア株式会社

主な取組

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

勤務日数の柔軟化

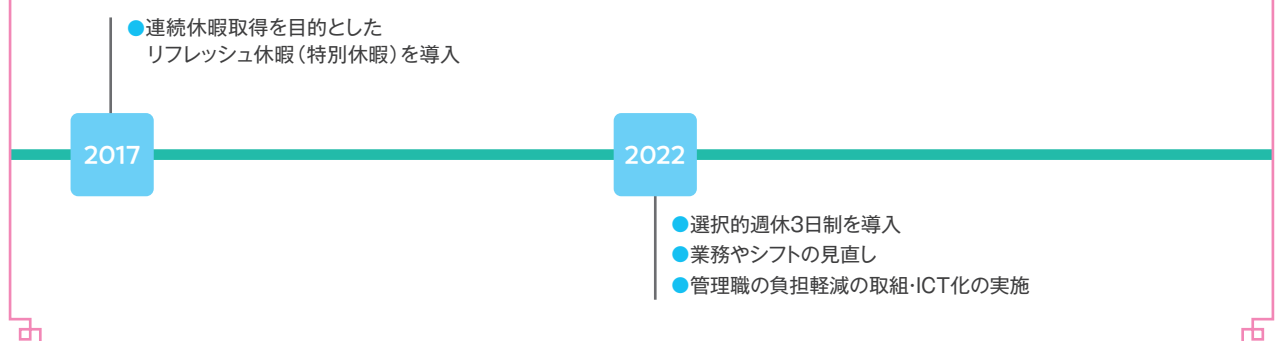
所在地	宮城県
業種	医療、福祉
事業内容	介護保険・障害福祉サービス
社員数	300～999人（時点：2024年11月1日）

Point

ポイント

- 職員のワーク・ライフ・バランスの実現を図り、人材の確保・定着につなげるため、選択的週休3日制を導入
- 制度導入に当たっては職員に対して丁寧に説明を行い、懸念を払しょく。同時に業務内容やシフトを見直し、同じ職場で週休2日と週休3日の職員が働けるように準備
- 求人への応募増加や、離職率の低下に効果を発揮。人材の定着が進んだことで、利用者に対してより良いケアを提供できるように

取組の変遷



◆ 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い ◆

介護業界は24時間365日の対応が求められるため、連続休暇を取得しづらく、夜勤なども含めて長時間労働になりやすい傾向がある。こうした働き方の特性もあって介護職員一人ひとりの負荷は高く、業界全体として人手不足が大きな課題となっている。

当社では、人手不足に対応するためには職員の働きやすさに配慮することが不可欠であると考え、2017年頃から働き方改革に取り組んできた。特に、介護職員の身体的負荷が大きく、連続休暇を取得できなければ単に身体を休めるだけで休日が終わってしまいがちである点に着目し、職員が生活を充実させるために休みを取れるよう、連続休暇の取得推進から着手した。

具体的な取組として、まず、年に1日取得できる有給の特別休暇（リフレッシュ休暇）を導入した。年次有給休暇を2日以上連続で取得することを要件としており、少なくとも3連休、所定休日と合わせれば5連休を取得しやすくなった。

その後、さらなる取組のために宮城県の「介護職働き方改革応援宣言プロジェクト事業」を活用し、2022年に選択的週休3日制を導入した。

◆ 主な取組内容 ◆

総労働時間・給与を維持する形で選択的週休3日制を導入。週休2日と週休3日の変更は、職員の希望に応じて随時対応

当社の選択的週休3日制は、1日の所定労働時間を8時間から10時間へと延ばし、総労働時間・給与を維持する制度としている。運営する30か所の介護保険サービス事業所・障害福祉サービス事業所のうち、夜勤がある10事業所で利用でき、当該事業所に勤める約8割の職員が週休3日で働いている。週休3日で働く場合は1日当たりの労働時間が長くなるが、年間の休日数は108日から154日へと大幅に増加するため、この点が職員にとって大きな魅力になっていると考えられる。

週休3日と週休2日のどちらを選ぶかは、職員の希望を随時受け付けており、変更の希望があった場合はおおむね翌月のシフトで対応できる。変更が発生するたびに、労働条件変更通知を作成するなどの手続きも発生するが、ワーク・ライフ・バランスを維持できないと離職や会社への不満につながるため、職員が自らの生活を大事にできるような環境を整えることが重要と考えている。

なお、制度を導入してから一定の期間が経過し、各職員の働き方もおおむね定まってきたようである。そのため、週休3日と週休2日の変更は頻繁には発生していない。ただし、新卒採用の職員が週休2日からスタートし、その後、自身の家庭での役割などに応じて週休3日に変更する場合などはある。

同じ職場で週休2日と週休3日の職員が働く環境に備え、業務やシフトの見直しを実施

総労働時間が変わらないことから、選択的週休3日制の導入に当たって経営上の大きな課題はなかった。一方、週休2日の職員と週休3日の職員が同じ職場で働くことになるため、これまでの働き方や1日の業務内容を見直すことは欠かせなかった。

また、介護保険サービス事業所・障害福祉サービス事業所では職員の配置基準が定められていることから、時間帯ごとに適切な人数の職員を配置できるよう留意する必要もある。これまでは全員が週休2日で働いていたが、同じ職場に週休3日で働く職員も現れるため、配置基準を満たせるようなシフトを組みつつ、これまでと同等以上のケアを提供できるような体制を整えることが必要となった。

そこで、まずは職員が集まって、1日のスケジュールに沿う形で各時間帯での業務を洗い出していく。複数の職員が集まったことで、お互いに働き方の見直しに対する目線を揃えつつ、異なる視点からの気づきを得ることができ、効率化できる業務を見つけたり、各時間帯で優先して行うべき業務を整理したりすることにつながった。

働き方・休み方改革 企業事例

III

働き方・休み方改革 企業事例

その結果を踏まえ、あらためて1日のスケジュールや、各時間帯での業務を整理した。特に、忙しい時間帯に業務を詰め込みすぎず、空き時間や隙間時間に業務を行うように見直した点が大きな変化である。また、週休3日の職員の勤務時間が10時間になることで、週休2日の職員とシフトの時間帯が重なって職員配置が厚い時間帯が生まれるため、そこで朝・昼・夕に発生するコアな業務を行うようにした。

さらに、時間帯ごとの業務の見直しと並行して、シフトの検討も行った。このために、選択的週休3日制の導入決定から導入開始までの半年間にわたって1か月に2回程度、管理者やリーダー職などシフト編成に関わる職員によりシフト組みをシミュレーションする場を設けた。

前述のとおり、提供するサービスの性質上、シフト組みに当たっては職員の配置基準を考慮する必要がある。そのため、シフトがうまくみ合わず隙間時間が生じそうな場合には、パート職員を配置したり、シフトを30分単位にして細分化したりすることで対応した。こうしたシフト組みの工夫は、「介護職働き方改革応援宣言プロジェクト事業」での助言を生かしつつ、事業所ごとに試行錯誤しながら進めていった。また、ある事業所でうまくいった方法については、他事業所にも横展開するなど、複数の事業所を運営している強みも生かした。

	導入前	導入後
早番	7:00～16:00	→ 7:00～18:00
A日勤	8:00～17:00	→ 廃止
日勤	11:00～20:00	→ 9:00～20:00
遅番	14:00～23:00	→ 11:00～22:00
夜勤	23:00～9:00	→ 22:00～9:00
5交代から4交代へ変更		

週休3日の場合のシフト見直し(例)【同社提供資料より作成】

制度導入にあたっては、制度内容やメリット・デメリットを丁寧に説明

選択的週休3日制の導入当初は、週休3日を「選択できる」ということが、必ずしもすべての職員に理解されていなかった。また、上述のとおり業務やシフトの見直しが発生し、働き方への変化も生じた。そのため、職員の中には選択的週休3日制に対して懸念を抱く者も少なくなかったが、約3か月と時間をかけて業務内容の見直しに取り組んだり、制度のメリット・デメリットを伝えたりすることで、徐々に職員からの理解を得ていった。また、職員とコミュニケーションの機会を設けることも意識し、各事業所の管理者と職員の間で話合いの機会を設けるように徹底した。

また、職員に対しては、一度だけではなく、繰り返し説明するという点を意識した。初めに導入の狙いなどの方針を説明しただけでなく、その後も定例会議などの機会を活用し、できる限り職員の懸念を払しょくするように努めた。当時は選択的週休3日制が社会的に広まっておらず、情報も少なかったため、休日が増えるというメリットだけではなく1日当たりの労働時間が長くなるというデメリットを伝えることや、「あくまでも選択制であり、会社として週休3日と週休2日のどちらか一方を推奨する意図はない」といった点を強調することを意識した。

その他にも、管理職の負担軽減やICT化の推進などを推進

選択的週休3日制の導入と並行して、管理職の負担軽減にも取り組んだ。以前から管理職の負担が大きいという認識はありつつも、具体的な要因や課題は整理できていなかったことから、まずは管理職が担っていた業務の棚卸を進め、管理職が行わなくてもよい業務を明らかにした。こうした業務は管理職以外の職員に担当させることで、仕事を任された職員のモチベーションを高め、人材育成の機会とした。

さらに、ICT化にも取り組み、手書き書類の廃止や見守り機器の導入などを進めていった。当初はICT機器に苦手意識を持つ職員もいたが、実際に使ってみると業務が楽になるという実感が湧き、理解が進んでいった。また、職員の負荷軽減だけではなく、テキストに加えて写真や動画による利用者の情報も共有できるようになり、ケアの質向上につながるといった効果もあった。

◆ 取組の成果・展望 ◆

選択的週休3日制の導入から約2年が経過し、職員の間で制度が定着してきた。週休3日で働く職員からは「働きやすくて、週休2日には戻れない」という声があがったり、他の職員が週休3日で働いているのを見て自身も週休3日に変えた職員がいたりするなど、積極的に活用されている。職員の様子からすると、1日の労働時間が延びても生活は無理なく調整できるようで、むしろ休みが増える分、家族と過ごす時間を割けるというメリットの方が大きいようである。

休みやすい環境が整い、旅行や趣味など生活のために時間を費やすことができるようになったことで、職員の精神的な満足が高まり、そのことが仕事を頑張ろうというモチベーションを高めていると思われる。また、週休3日で働く職員自身にとってのメリットだけではなく、各職員がしっかりと休むようになったことで、休みやすい職場風土づくりにもつながった。

さらに、選択的週休3日制や働き方の見直しにより、以前よりも働きやすい環境を整えられたことで、採用や人材の定着にも効果が得られている。採用面では、「年間休日154日」というインパクトのあるキーワードで募集をかけられることの効果が非常に大きく、応募者は増加傾向にある。また、選択的週休3日制を導入している事業所では毎年6人程度いた離職者が0人になるなど、職員の定着の面でも大きな変化がみられている。もしも離職者が発生すると、新規採用などに大きなコストをかける必要が生じるため、選択的週休3日制の導入や定着までに多少の苦労があっても、長期的なメリットは大きいと考えられる。また、職員が定着して経験が蓄積されることで、安定的に質の高いケアを提供できるため、当社が目指す「利用者様主体のケア」の実現にも資することとなる。

新たに取り組を進めるうえで、「まずはやってみよう」「失敗したら元に戻せばいい」と柔軟に考えたことは大きなポイントだった。また、選択的週休3日制の導入にあたり、トップが導入の背景や経緯、目的などを文書で説明したことも、職員への浸透につながったと思われる。その中では、制度導入を通じて職員のワーク・ライフ・バランスを改善するという内容だけではなく、介護職としてのキャリア形成にもつなげるといった将来像にも触れられており、コンセプトや目指す姿が明確化されたことは、取組への理解を醸成するうえでの後押しとなった。

今後も職員の働きやすさを高めるため、介護ロボットの導入などを通じた業務の生産性向上や、現在も進めているペーパーレス化に継続的に取り組んでいきたい。また、当社では、各種専門職や海外からの技能実習生、障害を持つ職員など、多様な人材が働いているため、どのような人材でも働きやすい施設運営に力を入れていきたいと考えている。

働き方・休み方改革 企業事例

企業名 シスメックス株式会社

主な取組

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

勤務時間の柔軟化

勤務場所の柔軟化

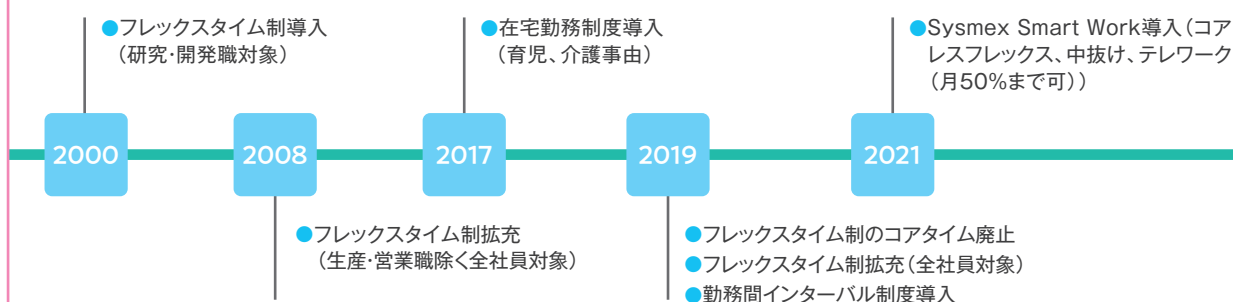
所在地	兵庫県
業種	製造業
事業内容	臨床検査機器、検査用試薬ならびに関連ソフトウェアなどの開発・製造・販売・輸出入
社員数	1,000人以上（時点：2024年3月31日）※嘱託・パートタイマーなどを含む

Point

ポイント

- 働く時間と場所を柔軟に選択できるSysmex Smart Workの導入により、生産性とワーク・ライフ・バランスの向上を推進
- 働く時間と場所の柔軟化を図りつつ、勤務間インターバル制度の導入等により、長時間労働の防止にも配慮。週1回の出社を定め、対面コミュニケーションの機会も確保
- 社員のニーズに合わせた働き方の選択が可能になり、アンケートによると、生産性を維持・向上した社員が9割に上った。連続休暇の取得促進にも取り組んでいる

取組の変遷



◆ 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い ◆

2019年以前は、育児・介護の事由がある社員を主な対象として柔軟な働き方に関する取組を進めてきた。しかし、新型コロナウイルスの感染拡大を契機として働き方や事業環境が変化する中で、全社員が生産性高く業務に携われる環境を整備することが企業の持続的成長につながると考え、事由に関わらず全社員が使える制度を創設することを目指し、徐々に働き方改革に取り組むようになった。

多様な人材が安心して能力を発揮できる職場づくりのためには、生産性とワーク・ライフ・バランスの向上が必要であり、どちらも並行して取組を進めることが重要だと考えている。これを踏まえ、業務内容や個人の生活スタイルに応じて働く時間や場所を選択できるSysmex Smart Workを導入した。社員個人の生活スタイルに適した働き方ができる環境を整備することで、効果的なコミュニケーションをとりながら成果を出せる組織へと変えていくとともに、社員のエンゲージメントの向上にもつながると考えている。残業削減についても同じ考えで取組を進めている。また、年次有給休暇の取得推進は、生産性向上の視点だけでなく、心身のリフレッシュや働き方にメリハリを付けられるようにすることも狙いとしている。

新しい制度を導入する際には労働組合に説明する機会を設けているほか、社員を対象とするアンケートを行っている。また、社員のキャリア志向を聞き取ることを目的とした年1回のアンケートで、働き方の希望や働きがい、人事制度への意見などを確認するとともに、企業風土調査やパルスサーベイを通じて、会社や職場に関する率直な想い、仕事への向き合い方などを収集、様々な角度から分析のうえ、施策展開に活かしている。

◆ 主な取組内容 ◆

働く時間と場所の柔軟化により生産性とワーク・ライフ・バランスの向上を目指す

フレックスタイム制は2000年に研究・開発職に限定して導入し、在宅勤務制度は2017年に育児・介護等の事由がある社員に限定して導入していた。全社員がこれらの制度を組み合わせる利用することが可能になったという点で大きな転換を迎えたのが、2021年に導入したSysmex Smart Workである。Sysmex Smart Workは、複数の制度を組み合わせることで働く時間と場所を柔軟に選択できる制度であり、働く時間についてはコアタイムなしのフレックスタイム制や中抜け、働く場所についてはテレワークを利用することができる。Smart Workは「賢く働く」ことを意味し、生産性とワーク・ライフ・バランスの向上を目的としている。

社員各々が自身の予定に合わせて働く時間や場所を調整しているため、スケジュールはチームメンバーへの連絡やグループウェアのカレンダー機能により共有している。特に日中の対応が必要な製造、営業、コールセンター等の部門では、働く時間や出社日をメンバー間で調整している。

コアタイムなしのフレックスタイム制により働く時間を柔軟化。勤務間インターバル制度の導入等により、長時間労働の防止にも配慮

2000年に研究・開発職を対象としてフレックスタイム制を導入し、2008年に生産・営業職を除く全社員に対象拡大。時間管理の強化を目的に、営業職に適用していた事業場外労働のみなし労働時間制の撤廃と、柔軟な働き方の促進として、2019年にはコアタイム廃止と全社員への対象拡大を行った。

なお、働く時間と場所が柔軟になることで、仕事と私生活の境界が曖昧になり、長時間労働になるのではないかと懸念もあったことから、勤怠管理システムとPCログの照合による労働時間の確認や、月の労働時間が多い場合にアラート表示等で可視化するといった方法を通じ、長時間労働の防止を図っている。また、勤務間インターバル制度も導入しており、インターバルが取れていない社員には通知が届く。さらに、フレックスタイム制であっても5時から22時の時間帯での勤務を基本とし、深夜勤務や休日勤務は部門長からの指示に基づくものとする一方で、仕事と私生活の境界管理を促している。

テレワークを導入しつつ、週1回の出勤もルール化。テレワーク・対面それぞれの利点を生かす形で運用

2017年より育児・介護を事由とする在宅勤務は認めていたが、コロナ禍を経て、2021年にSysmex Smart Workの一環として全社員を対象にテレワークを導入した。従来の在宅勤務制度では、働く場所が自宅に限られていたが、テレワークでは、サテライトオフィスや所属事業所以外の事業所、外出先などでも働くことができる。2024年現在、利用者は全社員の5割程度、実施率(日数)は全社平均で15%に上る。

テレワークの環境整備として、全社員にPCとスマートフォンを貸与し、社内インフラにどこからでもアクセスできるようにしている。そのため、社員はその日の業務内容に応じて働く場所を選択することができる。テレワーク利用時のルールとして、①月50%までの利用とし、超える場合は連絡すること、②週1回はコミュニケーション活性化のために事業所に出社することを定めている。対面で話すことによる社内外とのコミュニケーション強化と、自宅等での勤務によるワーク・ライフ・バランスの向上というそれぞれの利点を組み合わせることで、生産性を確保しながらも柔軟に働くことができる制度になっている。

連続休暇取得時のレクリエーション費用補助により、年次有給休暇の連続取得を促進

年次有給休暇について、社員からは連続で取得することをためらうという声があった。そこで、意識改革のためにカレンダー上で取得推進日を設定し、2023年度には福利厚生制度であるカフェテリアプランの一環として、スーパーリフレッシュ補助を追加した。

カフェテリアプランは、社員に1年700ポイント(2024年度より1,000ポイント)を付与し、1ポイントあたり100円~300円の単価で補助をする仕組みである。医療費・健康支援補助や自己啓発補助など、内容によっていくつかの項目に分かれており、ワーク・ライフ・バランスの向上や健康増進等の目的のある項目についてはポイント単価を高く設定している。

こうした補助項目の一つとして、上述のとおり2023年度にスーパーリフレッシュ補助を追加した。スーパーリフレッシュ補助は、連続5日以上 of 年次有給休暇を取得し、レクリエーション(旅行・レジャー・カルチャースクールの利用など)をした際の費用を補助する仕組みである。それ以前から、レクリエーションに対して費用補助を行うリフレッシュ補助という項目も設けていたが、新設したスーパーリフレッシュ補助では連続5日以上 of 年次有給休暇取得を要件とし、かつポイント単価を高く設定することで、年次有給休暇の取得を促している。

少人数のチーム編成により、管理職の負担を軽減

非管理職の業務をフォローしていることなどが一因となり、管理職が長時間労働になりやすい傾向がみられる。対策のため、管理職に対して時間管理や健康に関する教育を実施するほか、仕事の取捨選択、メリハリをつけた業務運営の実践について繰り返し声掛けしたところ、管理職の間で労働時間に関する意識改革が進み、以前よりも改善がみられてきた。また、非管理職と同様、管理職に対しても労働時間のモニタリングを行っており、労働時間が長い場合は産業医との面談や業務の見直し等を実施している。年次有給休暇取得推進の取組についても非管理職と管理職で分けることなく全社員に対して進めている。

管理職の負担の軽減につながる施策として、スパン・オブ・コントロールの考え方も取り入れている。チームで行う業務を定義するミッションディスクリプションにチームの適正人数の目安も記載し、それをもとにチームを組成している。原則は1人のリーダーが直接マネジメントを行う社員は5人までを目安とすることで、チームの管理に関する業務の負担を抑えている。

◆ 取組の成果・展望 ◆

所定外労働時間は、2023年度には月平均22.0時間であった。年次有給休暇取得率については、取得促進の声掛けやカフェテリアプランにおける補助の実施、コロナ禍が明けて外出しやすくなったことにより、2020年度の年間平均57.5%から、2023年度には73.1%へ増加した。また、社内アンケートでSysmex Smart Work導入による生産性の変化を聞いたところ、「向上した」「変わらない」が全体の9割を占め、生産性の維持・向上につながっている。

さらに、Sysmex Smart Workにおいて中抜けを可能としたことで、ワーク・ライフ・バランスが改善したという声も聞かれる。例えば、深夜や早朝に海外との会議を行う場合、出退勤や食事を挟んで会議に参加することができる。また、介護をしている社員は、介護のために中抜けを活用しながら、仕事との両立を実現している。制度の見直しを継続的に行い、個人の働き方に合わせて様々な制度を利用することができる環境を整えてきたため、育児休業からの復帰率は100%になっている。

残業時間の削減に関しては、2024年度は年間総労働時間2,000時間以内にするという目標を設定している。この目標を達成するうえでは、管理職も含めた総労働時間の低減に取り組むことを予定しており、立場に関わらず働きやすい環境づくりを推進していきたい。すでに地道な声掛けや労働組合との連携は進めているが、今後は負荷が大きい部署に人事部門が助言する等、さらなる改善策を検討している。

前述のとおり、柔軟な働き方の制度としてSysmex Smart Workを導入したが、それだけに留まらず、今後も社員の声に耳を傾けつつ、生産性向上に資する働き方を継続的に模索していくつもりである。特に近年は介護と仕事の両立についての声が高まっており、終わりの見えない介護と仕事のバランスをとりながら働ける環境づくりにも重要になると考えている。

働き方・休み方改革 企業事例

企業名 積水ハウス株式会社

主な取組

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

勤務日数の柔軟化

勤務場所の柔軟化

働き方に関わらず成果や取組を公正に評価

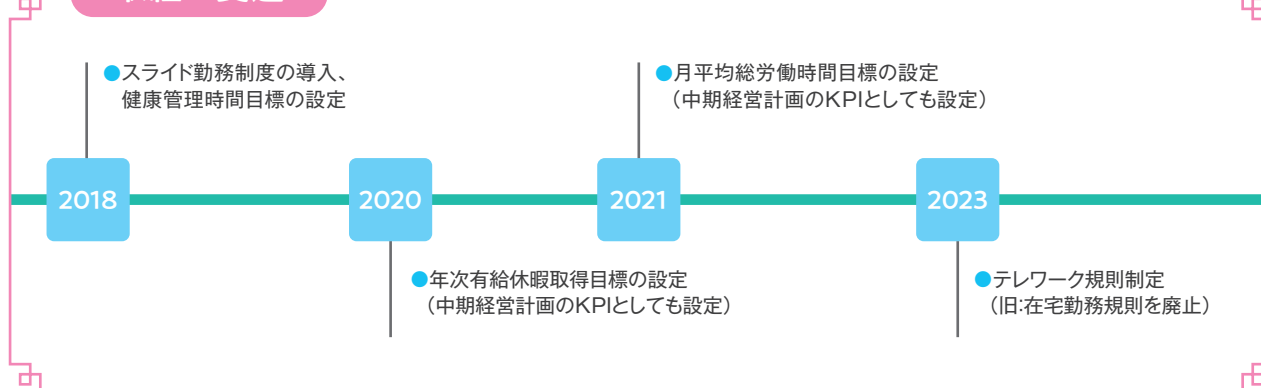
所在地	大阪府
業種	不動産業、物品賃貸業
事業内容	建設工事の請負及び施工等
社員数	1,000人以上（時点：2024年1月31日）

Point

ポイント

- 管理職も含めた目標設定や、業務の見える化と進捗管理ミーティングによる調整、休暇取得をしやすい風土醸成により、総労働時間や年次有給休暇取得率を大幅に改善
- 次期管理職候補の育成を目的に管理職の下にサブリーダーポジションを新設し、権限委譲を行ったことで、管理職の負荷軽減や休暇取得にもつながった
- テレワークや、がん・不妊治療・疾病や障がいを持つ子の看護などのために利用できる週休3日制も導入。公平で公正な評価やキャリア自律の実現に資する取組も進めている

取組の変遷



◆ 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い ◆

仕事と生活を両立させ、多様な働き方を可能とする職場環境整備に取り組むことが企業の社会的な義務の一つとなる中で、社員と企業がサステナブルな（持続可能な）成長を遂げられる環境をつくり、社会に対して貢献し続ける企業であることを目指し、2006年に「人材サステナビリティ」を宣言した。

住宅を販売する会社として「『わが家』を世界一幸せな場所にする」というグローバルビジョンを掲げており、まずは社員の幸せを追求することが大切だと考えている。2020年からは毎年、全社員を対象とした「幸せ度調査」を実施しており、仕事やプライベートを含む人生全般の状態を見える化している。

女性をはじめ、多様な人材が生き生きと働けるようになることが会社の成長にもつながると考え、ダイバーシティ推進施策などを進めている。

ベクトルを共有し、一丸となって邁進する風土があるため、課題や特徴を踏まえて働き方改革を進めている。

◆ 主な取組内容 ◆

管理職も含めた目標を設定し、全社的な働き方改革を加速

2020年からは年次有給休暇の取得目標、2021年からは月平均総労働時間の目標を設定し、中期経営計画のKPIにも組み込むことで、役員も巻き込みながら全社的な働き方改革を加速させた。これらの目標には管理職も含めている。当時は男性の育児参画や女性のキャリア形成推進に関する取組も始めたところであり、ワーク・ライフ・バランスの実現のために長時間労働を是正しようと全社で改革を進めた。目標の設定を機に、達成に向けてできることを一つずつ確認しながら真剣に取り組んでいった。

なお、総労働時間の集計に管理職も含めることで、全社の状況を見えるようにしている。年次有給休暇・総労働時間いずれも管理職を含めた目標としたことで、管理職も自身の働き方について考える契機となった。その結果、自身が担っている業務をどのように能率よく遂行するかを考えなくてはいけないという意識が生まれた。業務の配分・取捨選択は各自の裁量に任せているが、管理職同士でもミーティングを実施しており、グループを越えた業務の調整などについて話し合うこともある。

業務や作業予定の見える化と進捗管理ミーティング

個人のスケジュール表に会議予定や作業予定を記入してメンバーに共有することで、労働時間や業務の偏りを見える化し、業務の調整をやすくしている。また、グループ内で進捗管理のミーティングを実施し、今後の業務量の見込みや納期などについて話し合っている。

何にどれくらいの時間がかかっているかを見える化することで、想定よりも作業時間がかかっている場合、原因は何かといった会話が生まれるきっかけにもなる。また、どのような業務に取り組んでいるかが分かるため、本人のスキルアップに向けたコミュニケーションにもつながる。さらに、在宅勤務中であっても業務状況を共有しやすくなるというメリットもある。

休暇取得に対する心理的なハードルを下げることで年次有給休暇の取得を促進

以前は年次有給休暇を取りづらい雰囲気があったが、目標設定に伴い上司からも取得を勧奨するようにしたことで、社員の心理的ハードルが下がり、休みを取得してもよいのだという感覚が少しずつ根付いていった。計画的な取得の奨励や、スケジューラーへの休暇予定の入力も風土醸成の一助となった。

男性の育児休業も積極的に推進しており、取得期間中の業務のフォローについて周囲のメンバーも真剣に考えるようになった。また、病気や家族都合などで1週間程度休む必要があるような場合の対応も、ノウハウとして蓄積されるようになってきている。

働き方・休み方改革 企業事例

III

働き方・休み方改革 企業事例

管理職の下にポジションを新設。一部業務を分担することで、管理職の負荷を軽減

管理職になっても働き続けられる環境かどうかは長時間労働の問題と切り離せない。管理職になることを望まない若者が増えているとの調査もある中、原因を一つずつ解消していくことで、誰にとっても働きやすい環境や健康的な働き方の実現を目指している。

そのための施策の一つとして、管理職である支店長や店長の下に副店長というサブリーダーポジションを新設し、移管できる業務は移すようにした。次期管理職の候補となる人財を副店長として配置し、一段上の視点で管理職業務の経験を積んでもらうことにより、育成を図るという目的もある。副店長を2~3人置くことも可能としており、業務の分担によって店長をサポートしている。労務管理の一次チェック、業務の進捗管理などは副店長に移管し、店長は方針の決定などの管理職業務に注力できるような体制を構築している。

このような体制とすることで、管理職の休暇取得のしやすさにもつながっている。管理職が休まなければ部署全体が休みづらい雰囲気になってしまうため、管理職には率先して休むように伝えている。

多様な働き方を実現できるよう、テレワーク規則等も整備

「自律」をキーワードに、社員が働き方やキャリア形成を主体的に選択できるように変革を進めている。例えば在宅勤務は、以前から対象者を限定して導入していたが、コロナ禍では緊急対応として、可能な部署において実施した。しかし、既存の在宅勤務規則の内容と実態が整合していなかったため、全社員が事由を問わずに利用できるよう、2023年にテレワーク規則を制定した。併せて、在宅勤務以外にもモバイルワークやサテライトオフィスでの勤務も認めた。職種や業務内容によっては利用できない場合もあるが、テレワークの親和性が高い部署では利用率が9割程度の場合もある。また、WEB会議の活用により、業務の効率化や生産性の向上といった効果も見られる。そのほかにも、スライド勤務制度を導入して時差出勤を認めるなど、社員の多様な働き方を支援している。

がんや不妊治療、疾病や障がいを持つ子の看護などのために利用できる週休3日制の導入

がんや不妊治療、透析治療、持病、疾病や障がいを持つ子の看護、介護等の事由がある場合には、週休3日の勤務が可能である。週休3日とする場合は、1日当たりの所定労働時間は変えずに休みを1日増やすことで週当たりの労働時間を減らし、業務量や給与は労働時間に比例して減らすこととなる。休む曜日は社員自身が選択することができるため、火曜日と水曜日が定休日の支店で勤務している者が、放課後等デイサービスの休みに合わせて日曜日を休みとしている場合もある。

さらに、がん・不妊治療等の場合は週休3日制と短時間勤務を併用できるため、例えば土曜日と日曜日が定休日の支店で勤務している者が通院日の水曜日に休み、それ以外の曜日は1時間短縮する（1日7時間勤務とする）といった働き方も可能である。

週休3日制は年間10件程度の申請がある。介護の事由は少なく、治療が多い印象である。

多様な働き方を支える公平で公正な評価制度と「キャリア自律」

短時間勤務などの制度利用の有無にかかわらず、評価項目に従った公平で公正な評価を行っている。また、人によって評価に偏りが生じないように、評価者になったタイミングで研修の受講を必須としている。

さらに、上司（評価者）と部下が密にコミュニケーションを取れるよう、「キャリア面談」を導入し、面談の頻度を増やしたほか、面談シートを活用して面談の記録を残し、上司や本人の異動があっても、本人のキャリアの資産として引き継がれるような工夫もしている。

近年は早くステップアップして管理職になりたい人や、ゆっくりキャリアアップしたい人、ライフステージで一旦立ち止まりたい人等、様々なキャリア観が出てきている。社員の自律性も尊重し、2003年に「キャリア自律コース」を導入した。それぞれの価値観に基づいたキャリアが可能な制度にしている。

社員の誰もが参加できる表彰制度により、社員の声も取組に反映

2021年度から、「SHIP」（正式名称は「Sekisui House Innovation & Performance Awards」）と呼ばれる社員参画型の表彰制度を開始した。未来のアイデアを提案する「イノベーション部門」と、これまでの優れた業績を称える「パフォーマンス部門」の2部門がある。イノベーション部門では、社員から働き方に関する新しいアイデアが提案されることもあり、社員の声も取組に反映させている。

◆ 取組の成果・展望 ◆

総労働時間や年次有給休暇の取得率をKPIとして設定したことで、月平均の総労働時間は2020年度の176.7時間から、2023年度には169.58時間にまで減少し、年次有給休暇の取得率は2018年度の37.0%から、2023年度には80.5%にまで上昇した。

DXの推進によって手作業や移動などの時間が削減されたことで、生産性や業務効率も大きく向上した。一方で、研修などはオンライン開催とすると効果が下がってしまう場合もあるため、オンラインとリアルのどちらか一方だけが良いということではなく、業務の性質との兼ね合いを考慮しながら検討していきたい。また、DXにより業務量が減少した部署もあれば、以前とそれほど変化が無い部署もあるため、そのような実態を踏まえた人員配置も改めて検討する必要があると考えている。

取組を通じて、年次有給休暇の取得や、長い休みを取ることにに対する抵抗感が無くなったことも成果の一つである。男性の育児休業取得も当たり前になっている中で、長期間休む際にも互いにフォローすることが自然とできるような雰囲気が醸成されてきている。採用面でも、ライフイベントと両立しながら働き続けられる会社であることは、性別を問わず重要である。育児経験のある男性が増えたことで、育児短時間勤務を利用している女性に対する理解や残業削減の意識もさらに高まることも期待している。

一方で、労働時間や年次有給休暇の取得に関する数値目標だけが独り歩きし、目標設定の背景や目的がきちんと理解されていないような状況もみられる。目標設定の趣旨について理解を深めてもらえるように啓発していく必要がある。

自己啓発の促進やキャリア自律に関しても、少しずつ制度が整ってきている。「SHIP」の提案から高度学習支援制度が整備され、海外留学の費用サポート等が実現した。在職中には自身がやりたい仕事の方向性が変わったりと、専門性を高めるために資格取得や大学院に通いたいといった考えが湧く可能性もある。ビジネススキルの向上に関するこのような社員の希望を後押しする制度を今後も整備していきたい。

さらに、働き方の柔軟性もいっそう高めていくために他の制度導入の検討も進めていきたい。

働き方・休み方改革 企業事例

企業名 株式会社デジス

主な取組

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

勤務場所の柔軟化

所在地	宮城県
業種	情報通信業
事業内容	システム開発
社員数	29人以下（時点：2024年7月12日）

Point

ポイント

- システム業界の働き方に疑問を感じたことがきっかけで創業。働きやすい環境を実現できるよう、質の良い案件の獲得やチームでの案件対応、必要な残業の精査などを実践
- 若手も含めたプロジェクトチームで、採用や育成、働き方改革の推進等を行い、管理職の業務を分担。マネジメント業務の負荷軽減とメンバーの当事者意識の醸成にもつながっている
- ニアショア開発案件をきっかけにリモートワークの環境を整備。効果や課題を踏まえ、最適なリモートワークの運用を検討し、県外在住者の正社員採用にもつながっている

取組の変遷



◆ 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い ◆

残業が常態化していたシステム業界の働き方に疑問を感じたことがきっかけで創業した。創業当初は、時間管理が厳密に行われていない面もあったため、まずは勤務時間を正確に把握・管理することを重視して勤怠管理ツールを導入し、分単位で正確に確認できるようにした。また2017年以前は、エンジニアは客先に常駐して業務に取り組んでおり、常駐先の働き方に影響されることが多かったが、2017年頃からシステム開発業務を客先常駐型から社内型へと順次移行させていった。それに伴い、自分たちの働き方にもより目を向けるようになり、就業規則の見直しも進めた。

創業以来、エンジニアや社員にとって居心地の良い環境を作ることを目指し、働き方改革の取組を毎年見直し、日々改善をはかっている。

◆ 主な取組内容 ◆

働きやすい環境作りのために質の良い案件の獲得を重視

働きやすい環境作りは、顧客の働き方改革に関する意識や仕事の進め方にも左右される。営業職はならず、案件獲得は社長が自ら行っているため、顧客の働き方改革に関する認識が自社とあわない場合、受注をやめる判断をすることもある。社員には質の良い案件とはどのようなものか、考え方を共有するようにしている。

受注を見直した例として、保守・運用工程だけの案件がある。システムの開発工程の後に保守・運用工程があるが、自分たちが開発に携わっていないプログラムの保守・運用業務のみを請け負うと、時間と労力が多大にかかることもある。そこで、働きやすい環境作りのために保守・運用工程だけの案件は受注しないようにした。プログラムの設計段階から携わり、自分たちでしっかりとプログラムを作りこむことで、保守・運用工程で問題が生じないようにしている。

案件にはチーム体制で対応。休みやすい環境作りのほか、リスク管理・育成にも寄与

案件に取り組む際、エンジニア一人だけで取り組むことがないよう、3~10人程度のチームで対応している。複数のメンバーを必ず配置し、膨大な業務量になっていないか、残業が長くなっていないか、顧客対応で苦慮しているところがないか等の点について、他のメンバーの目が行き届くようにしている。

チームで案件に取り組むことで、属人的な作業にならず、他のメンバーに業務を引き継げるようになり、休暇を取得しやすくなった。また、先輩エンジニアは後輩エンジニアによる案件の遅れなどをカバーしつつ、後輩エンジニアに自身の業務をフォローしてもらうようにすることで、人材育成にもつながっている。

以前は「仕事を最後まで一人でやり切りたい」という考えを持ったエンジニアもあり、他のエンジニアに業務を渡せないこともあった。しかし、チームで案件に取り組むことを徹底することで、徐々に仕事はチームであるものという意識を浸透させていった。

また、顧客にはチームで取り組むことを前提とした金額での提案を行っている。経験が豊富なエンジニアと若手エンジニアで混成したチームにすることで、チーム単位で見たときにコストのバランスが取れた提案となっている。

日々の業務状況等を共有し、必要な残業を精査。細やかなコミュニケーションでそれぞれの状況に応じた調整を実施

勤怠管理ツールを活用することで、管理職が時間をかけずに、日次で社員の残業時間を確認できるようにしている。これにより、著しく残業が多い社員を一目で把握できるようにしている。加えて、管理職には残業時間のほか、残業により発生したコストと売上を共有している。残業のコストを意識し、残業したことに見合う成果を生み出すことができているかの視点を持ってもらうことが狙いである。

働き方・休み方改革 企業事例

III

働き方・休み方改革 企業事例

また、管理職を含む社員が残業する場合には、周囲のメンバーに対して、17時頃の時点で残業する理由と自身の状況を共有することになっている。例えば、案件に問題が発生している、管理職業務や社内業務で残業するなど、残業する理由を明らかにすることで、残業が必要以上に長引いてしまうことを防ぎ、他の社員からフォローを受けられるようにしている。

さらに、朝会も実施しており、社員には今日の気分などを話してもらっている。そこで体調が優れないといったことや、プライベートの事情などが共有された場合、管理職や先輩社員が気にかけて、業務を調整したりするきっかけにもなる。こうした細やかなコミュニケーションで社員それぞれの状況に応じた調整を行っている。

年次有給休暇は取得するうえでのハードルをなくすことを重視

年次有給休暇については、取得するうえでのハードルがなく、取得にあたって融通が利くことが重要だと考えている。年次有給休暇の取得目標設定とその共有、計画的付与、取得奨励日の設定など、取得率向上の取組をしているほか、業務上休みやすいタイミングを見計らって年次有給休暇の取得を促したり、体調を崩しがちな季節などにおいては、自分自身の判断で休暇を織りまぜながら業務を進めることを促したりしている。2023年には、時間単位の年次有給休暇制度も導入し、社員の個別の事情に応じて柔軟に休めるようにした。

年次有給休暇の取得にあたっては、電話で連絡する方法に代えて、チャットツールから申請・承認できるワークフローを作成した。スマートフォンからも申請できるようにしている。

若手も含めたプロジェクトチームで採用や育成、働き方改革の推進等の管理職の業務を分担。

管理職によるマネジメント業務の抱え込みを防止し、メンバーの当事者意識も醸成

以前は、働き方改革の推進を担当していた役員が、働き方改革に関連する業務を抱え込んでしまうことがあった。働き方改革を推進する立場の者がそれにより残業が膨れ上がっている状態は良くないと気づき、同僚や後輩にも知識を共有し、一緒に取組を進めることにした。現在では、取組ごとにチームを組成し、進行を委ねるようにしている。働き方改革の取組も、職場のリーダー層が集まって話し合い、改善を重ねながら推進している。こうしたことで、社員全員で働き方改革に取り組む風土も醸成された。

また、管理職の育成・教育活動、採用、営業活動などのマネジメント業務は、若手社員も含めたプロジェクトチームで分担している。管理職による業務の抱え込みを防止するだけでなく、役職の有無にかかわらず役割を持って取り組むことで、会社の経営にとっても重要なこうした業務について、メンバーの当事者意識が醸成された。

ニアショア開発案件に取り組んだことをきっかけにリモートワークの環境を整備

リモートワークに取り組んだきっかけは、2018年頃にニアショア開発を開始し、仙台を拠点としながら東京の顧客の案件に取り組むようになったことであった。当時は東京の顧客先で週3日、仙台で残りの週2日業務をするというスケジュールであり、リモートワークを取り入れても客先常駐と遜色ない仕事ができるように工夫しながら進めていった。当時はまだリモートワークが一般的でなく、セキュリティに関する懸念もあったが、情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)の資格や品質マネジメントシステム(QMS)の資格を取得したほか、端末やアカウントの情報を管理するためのツールを導入して懸念を払拭した。

さらに、リモートワーク下でも対面と遜色ない密なコミュニケーションをとれるようにするため、チャットツールを導入した。チャットツールの活用により、短文で頻繁にやり取りすることができるため、コミュニケーションの量を維持しながら業務を進めることができている。

また、業務のプロセスではなく、完成したプログラムの出来栄から業務を評価しているため、リモートワークであっても評価の面で大きな支障はない。プログラムが正常に動作できていない場合や、業務を問題なく進められているか不安に思われる場合にはコミュニケーション頻度を増やすなど、状況に応じて対処している。

リモートワークの効果や課題を踏まえて最適な運用を検討

システム開発業務の特性を踏まえると、リモートワークで生産性を向上させることの難しさもある。例えば、作

成したプログラムを共有する際、プログラミング言語を文章で説明することが難しく、特に新人とのやり取りはうまくいかないことがある。対面で同じ画面を見ながら共有するのであれば、画面を指差ししながらプログラムの修正をすることができ、互いの表情を見ながら説明した内容が伝わっているか確かめることができる。

こうした面も踏まえ、2021年より、出社を原則としつつ、県外在住で通勤に長時間かかる社員などは在宅勤務ができるようにしている。また、会社の近くに居住していても、週1回程度であれば申請不要で在宅勤務ができるようにしており、状況に応じて柔軟に働くことも可能である。

一方で、社員が労働時間や休日に関する基礎知識を持っていないと、特に在宅勤務ではメリハリなく働き続けてしまうことにもなりかねない。労働時間や残業、割増賃金の考え方などを社員一人ひとりに理解してもらうことが大事だと考え、入社したタイミングに加えて、残業時間が長い社員などには入社後も根気強く説明し、理解を促している。

◆ 取組の成果・展望 ◆

年次有給休暇取得率は76%まで向上し、社員が自分のタイミングで年次有給休暇を取得できるようになった。また、働き方改革を進める前は、休めない・休まっていない雰囲気があったが、明るく働けるような雰囲気へと変わった。

客先常駐して業務に取り組んでいた当時は、社員の会社への帰属意識が低く、会社としても社員の働くモチベーションまで考慮することができていなかった。客先常駐型から社内型へと移行し、チーム体制を構築したことで、社員それぞれが自身のスキルアップやチームへの貢献を意識しながら考えて行動するようになるなど、良い影響が見られている。

また、リモートワークの環境整備を行ったことで、遠方で通勤に長時間かかる社員であっても採用することができ、人材確保や就業継続にもつながっている。

コロナ禍を経て、世の中にリモートワークが普及し、働き方改革も多くの企業で浸透した。その結果、自社の働き方改革を進めるだけでなく、取引先となる当社にも働きやすい環境作りに取り組むことを求める顧客が増えた。こうした社会情勢の変化も踏まえ、今後も働き方改革の取組を日々前進させていく。さらに、働きやすい環境作りとあわせて、ダイバーシティ推進や多様な人材の活躍にも目を向けていきたい。具体的には、LGBTQも含むすべての人材が働きやすい環境作りや、高齢人材、海外人材など多様な人材の採用活動に取り組んでいきたいと考えている。

働き方・休み方改革 企業事例

企業名 株式会社中尾清月堂

主な取組

長時間労働の抑制

業務の繁閑に応じた働き方・休み方

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

勤務時間の柔軟化

勤務日数の柔軟化

働き方に関わらず成果や取組を公正に評価

勤務場所の柔軟化

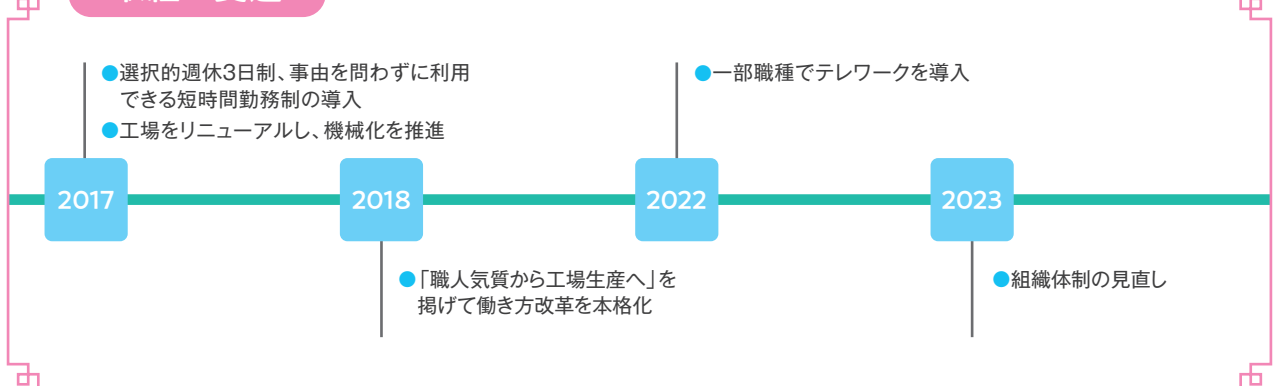
所在地	富山県
業種	製造業
事業内容	和洋菓子の製造販売
社員数	30～99人（時点：2024年6月）

Point

ポイント

- 職人氣質の製造手法を見直し、標準化を推進。属人的な菓子づくりの工程を、データを活用しながら可視化し、チームで分担できるように変革
- 事由を問わずに利用できる選択的週休3日制や短時間勤務制を導入し、ライフイベントに応じた働き方を支援
- 一人ひとりの幸せの価値に寄り添い、「心の生産性向上」を図ることが企業の成長にもつながると信じて取組を推進

取組の変遷



◆ 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い ◆

明治2年に創業してから、地域の和菓子屋として代を重ねてきた。昨今では、コンビニエンスストアやスーパーでも和菓子の販売が当たり前になっており、市場環境の変化への対応がこれまで以上に求められている。また、菓子職人は働く店を変えながら、その店の技術を「見て覚え」、経験を積んでいくことが多い。しかし、働き手の不足が深刻化する中で、いつまでも同じ方法で職人を育成・確保することには限界を感じていた。そこで、工場のリニューアルに合わせて、2017年頃から働き方改革に着手した。

2018年からは「職人氣質から工場生産へ」を旗に掲げ、制度と意識の両面から働き方改革を進めてきた。特に、これまでとは違うことを始めたり、改革を進めたりするときには、社員とその必要性を共有し、同じ方向を向いて取り組んでいくことが必要である。そのため、まずは社員が感じている課題を解決できる施策を優先し、その効果を実感してもらえるようにした。よい効果が得られれば、変化を肯定的に受け入れてもらうことができ、さらなる改善につながる好循環ができるためである。また、施策を検討するときには、社員の長所をうまく生かすことを意識している。個々の力を引き出して施策の実装を助けてもらうことで、社員を巻き込みながら、働き方改革を進めている。

◆ 主な取組内容 ◆

ライフイベントに応じた働き方を支援するために選択的週休3日制を導入

以前は、結婚と同時に退社してしまう女性社員が多かった。そのため、技術を持ち中核を担う社員が、ライフイベントを経ても働き続けられるように、制度の整備を進めてきた。女性社員が就業継続できる環境が徐々に整ってきた中、多様化する個々の社員の事情に対応し、より一人ひとりの幸せに寄り添えるような働き方の実現を目指すようになった。そこで、2017年から選択的週休3日制と事由を問わずに利用できる短時間勤務制を導入した。

選択的週休3日制は、勤務日の労働時間は変えずに週当たりの労働時間を減らして、その分給与を削減する形で運用している。年間での繁閑に応じた働き方とするため1年単位の変形労働時間制としており、繁忙期を除いて水曜日と日曜日を休みとしているため、選択的週休3日制を利用する際にはそれ以外の曜日を1日選んで休日とする。なお、生産体制を安定させるために、休む曜日は固定としている。対象者の制限はなく、育児や介護などの事由がない場合でも利用できる。

週休3日から週休2日に戻すことも可能で、ライフイベントに応じて柔軟に働き方を選ぶことができる。働き方の相談は年間通じて受け付けており、変更する場合には、労働条件通知書を交付している。また、評価の方法も業務の内容で行うようにしており、働く時間が短いことで不利益を被ることがないように、留意している。

働く時間の柔軟化のため、事由を問わずに利用できる短時間勤務制を活用

選択的週休3日制の導入と合わせて、2017年に事由を問わずに利用できる短時間勤務制も導入した。短時間勤務制は、社員から「保育園に子どもを送ると始業時間に間に合わなくなってしまう」と相談を受けたことをきっかけに導入を決めた。

多くの社員は7時半に始業し、16時頃まで勤務するが、短時間勤務制では、8時半から9時半の間で時差出勤を可能としている。1日の就業時間が短くなるため、その分の給与は減額となる。対象者は選択的週休3日制と同様に制限しておらず、育児や介護といった事由がない場合でも利用できる。

職人氣質の製造手法を抜本的に見直して、チーム体制に移行したことで属人化を改善

以前は、個々の職人の技術に依存した製造手法で、職人の感性と経験に頼って菓子づくりを行っていた。また手作業の工程も多く、一人で一つの菓子を作り上げることを基本としていたため、経験とスキルがなければ担えない業務が多かったり、質にばらつきがみられたりした。さらに、生産管理も職人の判断に任されていたため、

働き方・休み方改革 企業事例

III

働き方・休み方改革 企業事例

業務量を管理することが難しく、人員体制にも効率化できる余地が残っていた。そこで、これまでの生産体制を抜本的に見直すこととした。

まずは、これまで明示的でなかった職人の勤をデータで可視化し、科学的根拠に基づいて製造手法やレシピを確立することから始めた。これには現場から反発する声もあったが、職人も経験に裏打ちされた理論を持っている。そのため、その理論を十分踏まえうえでデータ化していくことで、徐々に方針を受け入れてもらえるようになった。

また、工場に機械を導入して、手作業で行う工程を削減することで業務効率化を図るとともに、チームで1種類の菓子を作る体制とした。チーム内に各工程を担える社員が2~3人はいるため、誰かが休んでも、複数人の社員でカバーできるようになり、困ったときにはチームで助け合う風土ができた。全社で生産計画を立てて、それに応じて現場の体制を調整することで生産管理に取り組んでいる。

さらに、「見て覚える」ことを前提とした育成の在り方も見直しをはかった。菓子の種類別に、分担工程の難易度を整理している。入社後は難易度の低いものから順番に覚えていき、着実にステップアップできるようにしている。

柔軟な働き方をしながらマネジメント役割を担えるように工夫

チームで製造を担うためには、部下のちょっとした変化や、チームへの貢献によく気が付いて、組織をうまく運営することも必要である。マネジメント職は、部下の短期、中期、長期の目標策定を工場長と共に支援し、その達成のために、定期的に1on1やミーティングを行ってサポートしている。

女性社員のロールモデルを育成することも重視しており、選択的週休3日制を利用していた女性社員をマネジメント職に登用した例もある。マネジメント職が休みの日に、緊急の対応が必要になった場合には、上位職の副工場長か工場長が対応することにしており、カバー体制も整えている。また、部下とこまめにコミュニケーションをとることで、休んでいた間の職場や業務の様子を把握するように工夫している。

子育てなどで選択的週休3日制を使っていたり、柔軟な働き方をしている人でもマネジメント役割を担うことができるように示したりすることで、若手社員もキャリアを前向きに考えることができるようになり、モチベーションの向上につながる。こうした考えから、マネジメント職が抱える事情には柔軟に対応して、ワーク・ライフ・バランスを保てるように配慮している。

1週間の業務内容は全社の生産計画に基づいてあらかじめ定められており、マネジメント職が日々業務を指示する必要はないようにしている。また、菓子の製造に要する時間自体を以前より短縮して5~6時間とし、製造工程にゆとりを持たせている。そのため、残業が発生しにくいスケジュールになっており、マネジメント職も早く業務を終えることができる。上司が職場に残っていると他の社員も帰りにくいため、マネジメント職は残業をせず、率先して帰るようにしている。

育児と仕事の両立を支援するため、一部の職種でテレワークを導入。働く場所の柔軟性も向上

2022年から、デザインや企画、事務を担う部署ではテレワークを可能としている。2020年から新たに採用したデザイナーが、育児と仕事を両立できるようにすることを目的に導入した。製造部門の社員はテレワークを行うことが難しく、部署により利用の可否に違いがあるが、会社として個別の事情に柔軟に対応する風土があるため、特に課題は生じていない。

◆ 取組の成果・展望 ◆

生産管理を一元化し、製造時間を見直したり、働き方の柔軟性を高めたりしたことで、残業削減につながっているほか、女性社員が定着するなど、人材確保にも効果がみられている。また、ワーク・ライフ・バランスを重視していることが、採用時に企業の魅力となっている。

おいしい菓子を作るためには、菓子づくりに関わる人が幸せに働けることが重要である。その基盤となる、家族との時間やプライベートを充実させることで、仕事にも良い影響があると考えている。一人ひとりの幸せの価値に寄り添い、「心の生産性向上」を図ることがおいしい菓子の製造、ひいては企業の成長にもつながると信じて取組を推進している。働き方の柔軟性が高まることで、生産計画の検討が複雑になるという側面はあるが、社員からはありがたいとの声も聞いており、今後も継続していきたい。

人手不足が深刻化する中では、働く人の多様なニーズに対応できなければ、経営を続けていくことも難しくなる。地域に愛される和洋菓子屋として、事業を継続するためにも、昔からの慣行や意識を見直して、さらに働き方改革を進めていきたい。



菓子製造の様子【同社提供資料より】



菓子製造の様子【同社提供資料より】



働く人の声

育児休業からの復帰後、選択的週休3日制を活用しながらマネジメント役割を担っていました。実際に子育てが本格化すると、週末は子どもの世話で付きっきりになるので、平日に自分のためだけの休みをとれるのはとてもありがたかったです。

働き方の面では、他の人よりも休みが多い分、休んだ日の業務状況などについてギャップが生じないようにする必要があるため、これまで以上にコミュニケーションをとるようになりました。私の場合はマネジメント役割も担っているため、特に意識するようになっています。

当社では、あらかじめ生産計画を立てて菓子づくりを行っています。そのため、週5日勤務で働く短時間勤務制を利用するよりも、選択的週休3日制を利用して、週4日間フルタイムで働く方が、仕事や生活のリズムを作りやすいように感じています。柔軟に働くことができてとても助かったと感じているので、他の子育て中の社員に対しても、選択的週休3日制を利用した感想などを積極的に伝えるようにしています。

企業名 株式会社フジワラテクノアート

主な取組

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

働き方に関わらず成果や取組を公正に評価

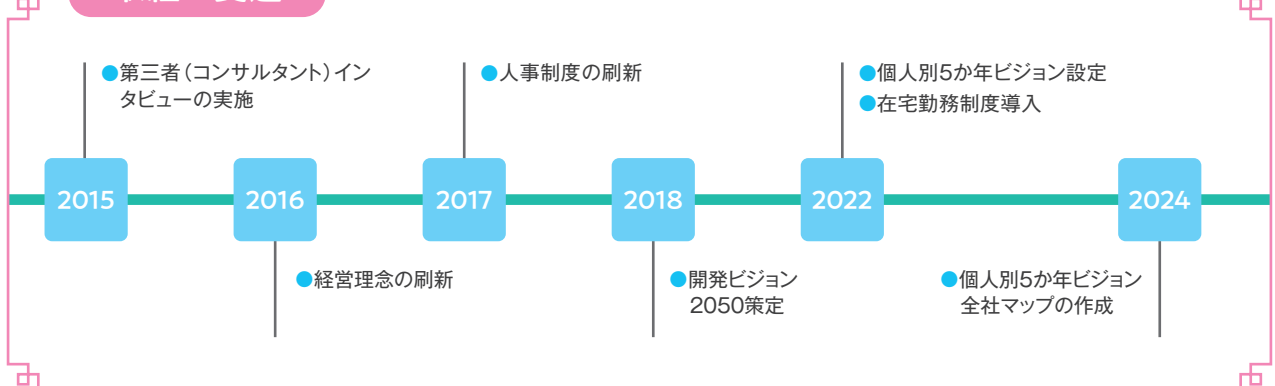
所在地	岡山県
業種	製造業
事業内容	醸造機械・食品機械・バイオ関連機器の開発、設計、製造、据付、販売およびプラントエンジニアリング
社員数	100～299人（時点：2024年6月21日）※全て正社員

Point

ポイント

- インタビューを通じて可視化した課題を踏まえ、経営理念と人事制度を刷新。働いた時間ではなく、仕事の質で評価する制度へ
- 個人別5か年ビジョンを設定し、個々人が専門性を高めていく領域を設定。同じ領域で専門性向上を目指す社員を見える化し、チームとして働く体制も確立
- 女性活躍推進からダイバーシティ推進へと取組を拡充し、心理的安全性の高い組織風土へ。採用における効果も実感

取組の変遷



◆ 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い ◆

専業主婦から転身した現在の社長が、厳しい環境にありながらも社員教育や働きやすい環境づくりに取り組み、自ら顧客の元へ赴き、着実に信頼を積み重ねていったことで、麹製造機械におけるシェアが80%まで上昇した。一方で、次の世代においてシェアを維持・拡大していくためには、現状に慢心してはいけないという危機感があり、経営理念刷新や人事制度の見直しなどの具体的な取組に着手した。

取組を開始する2015年までは、専門的なスキルを持つ社員が個別に業務を進める個人商店的な働き方だったが、社員数が増加し、大型案件も増加する中で、組織として業務を進めるように改革する必要があった。副社長が「本質的な課題を見出し更に良い会社になりたい」という志を持ち、外部コンサルタントを通じて社員ヘイнтаビューを行ったところ、顧客に真摯に向き合い、充実感をもって仕事ができているという強みが明らかになった一方で、人事制度に対する不満がよく聞かれた。具体的には、仕事の質ではなく量で評価していたことにより長時間働く社員が評価される傾向にあったこと、資格が多く複雑であったこと、評価方法が評価者によって異なることといった課題が浮き彫りになった。さらに昇格よりも現場の仕事や顧客からの評価にやりがいを感じる社員が多く、管理職の志望者が少ないという課題もあった。

また、時間制約のある社員への理解が十分浸透しておらず、女性社員の離職につながるケースもあった。働き方改革についてはノー残業デーなどの取組を行っていたものの、育児中の女性も能力を發揮できる職場づくりのためには、土台となる意識改革が重要であると考えられるようになった。

◆ 主な取組内容 ◆

経営理念の見直しと開発ビジョン2050の策定

上述の課題を受け、まずは経営理念の見直しに着手した。人事制度改革に向け、まずはその背景となる経営理念を見直すことが必須だと考えたためである。創業1933年と歴史ある企業だが、創業以来の歴史を踏まえて守るべき価値観と、今後の成長のために変えていくべきことを整理し、組織の結束と新しい価値創造への挑戦を経営理念に位置付けた。

その後、新たな経営理念を踏まえて2017年に人事制度を刷新した。会社の戦略と各社員の成長が結びつく制度を作ることと、制度に対する納得感を醸成することを目的とし、副社長、役員、人事総務担当、外部コンサルタントで検討して、資格・評価・報酬の面から改定を行った。複雑であった資格は整理し、求められるレベルの定義を明確化した。評価の面でも、資格定義に応じた仕事の質で評価する制度となった。労働組合にも人事制度改革の意図を説明し、組合側の意見も取り入れたことで、社員にとっても納得のいく制度にすることができた。

人事制度は職種を問わず一貫している。顧客の細かいニーズを聞き取り、フルオーダーメイドで機械を製造するという非定型業務に対応するためには、自律的に判断して柔軟に対応できる姿勢や、それに見合う技術レベルが必要である。設計・開発・製造のいずれの職種でも、多様な案件をチームでこなしていくため、全員が作業員ではなく技術者であるととらえ、共通の人事制度のもとで評価を行っている。人事制度の改定後、最初の数年は適切に制度を運用することに時間を要したが、社員の成長や管理職のマネジメント力の向上が感じられている。

さらに、新経営理念に基づいてより具体的な方針を策定するため、自社が持つ技術のうち将来に残していきたいものを整理したところ、ものづくりとバイオプロセス(醸造工学・微生物培養)の技術を組み合わせ「微生物を高度に利用するものづくり」が強みだと分析できた。そこで、2018年に開発ビジョン2050として、醸造分野にとどまらず飼料やエネルギー等、新たな市場に展開していき「醸造を原点に、世界で微生物インダストリーを共創」という方針を策定した。ビジョンの推進のために部門横断の委員会を設置し、各部門がビジョンの下であるべき姿を明確化している。

働き方・休み方改革 企業事例

III

働き方・休み方改革 企業事例

個人別5か年ビジョンの設定によりチームで働きやすくなり、モチベーションも向上

開発ビジョン2050を策定したものの、エンゲージメント調査の結果から、委員会メンバー以外の社員には十分に浸透していない状況が明らかになった。また、働きやすさが重視され、ワーク・ライフ・バランスの「ライフ」の比重が高まる中で、社員の間で「ワーク」へのモチベーションが低下しているという課題意識もあった。

そこで、2022年に社員一人ひとりの目標を描く個人別5か年ビジョンを設定した。個人別5か年ビジョンでは、社員が5年後に向けて高めていきたい専門性と、そこに至るまでの成長計画を記入してもらい、それに基づいて資格取得をしたり、実務経験を積んだりできるようにした。社員は自らの希望に応じて専門性を磨いていくが、マーケティングのスペシャリスト、経営戦略のスペシャリスト、プラント施工スペシャリストなど、同じ目標を持って専門性向上を目指す社員が複数人いるため、取組前の課題であった「専門性は高いが個人商店化してしまう」という事態は無くなり、チームとして動けるようになった。各社員がどのような専門性向上を目指しているかは、マップの形で整理し、相互に参照できるようにしている。

個人別5か年ビジョンは、5年ごとの中期経営計画に合わせて更新する。マーケティングの専門性を高めた社員が新たに経営戦略の専門性を高める等、5年間で高めた専門性とは異なる専門性の向上に努めることも可能である。社員自身が挑戦したいことに挑戦でき、それによって得られた成果が顧客や他の社員に喜ばれ、社員のモチベーション向上にもつながるという好循環を生み出すことで、短時間でも成果を出すことができる環境実現に向けて取り組んでいる。



ミーティングの様子【同社提供資料より】

心理的安全性の確保や時間単位年次有給休暇の導入により、時間制約のある社員の働きやすさを実現

時間制約のある社員が能力を発揮できる職場の実現に向けて、社員の意識改革を進めてきた。「活躍の場があれば能力が発揮できる」という前提に立ち、仕事の質で評価する制度への改定や研修の実施といった取組を通じて意識変容が進むことで、心理的安全性の高い風土が醸成された。女性社員からは、時間制約がない社員からも時間制約への理解がある、性別にかかわらず対等に話せるという声があがっている。社員同士のリスペクトが生まれることで、育児により時間制約のある社員であっても果たすべきミッションは出産前と変わらず、短い時間でも成果を出すために効率的に働くという意識を各々が持てるようになった。実際に、残業をせずとも成果を出している管理職の女性や、育児中に論文を執筆した女性社員がいる。このように、社員の意識改革を通じて自由に意見を出せるような職場環境になり、個々の社員の仕事に対する意欲が高まることで、更なる活躍を目指すという好循環が生まれている。心理的安全性が高いため、遠慮せずに意見を言うことや協力を頼むことができ、組織内の意思決定も速くなるという効果もあった。

また、社員からワーク・ライフ・バランスに関する制度についても意見があがるようになった。2020年には女性社員からの発案により、時間単位年次有給休暇を導入した。当初想定していた育児中の社員だけでなく、通院や介護等、性別や年代に関わらず様々な社員が利用している。育児中の女性という、特定の対象者を意識した取組から出発したが、男性や介護中の社員、高齢者、障がい者など、多様な人材が活躍できる組織づくりに向けて、ダイバーシティ推進の観点から制度の見直しや個別対応を進めている。夫婦で勤務している社員も、男性が短時間勤務を行うなど、性差にとらわれない働き方を選択している。

マネジメント方法の明文化により、体系的な育成へと変革し、若手社員の成長速度も向上

社員の多様化や若手社員の増加を受けて、時代に合わせた意識改革を進める必要性から、エンゲージメントを高めるマネジメント方法を、研修やワークショップにて議論した。そこで挙げた内容をマネジメントウェイとして明文化し、冊子化してマネジメント職に配布した。マネジメントウェイが徐々に浸透してきた結果、ベテラン社員から「部下の成長を見ることができ、40年働いた中で今が一番楽しい」という声なども聞かれるようになった。また、「背中を見て学ぶ」という製造業に特有の風土から転換し、一から説明する教え方を実践してきたことや、も

のづくりに関する体系的知識を若手社員に教えるフジワラものづくり塾を実施してきた。時代に合わせた指導方法にシフトしたことで、若手社員の成長が速くなっている。

資格制度の刷新により管理職層の業務を分担

人事制度の改定に伴い、資格制度を整理した。現在、一般職の中にプロフェッショナル1~4とアシスタント2・3、管理職の中にマネジメント5・6、スペシャリスト5・6として資格を設けている。

このうちマネジメント職は、部下にいわゆるプレイング業務（個別案件）を任せ、管理職としてのマネジメント業務に専念することとした。取組前にはほとんどの管理職がプレイング業務を担っていたが、資格制度を見直したことで、マネジメント職はマネジメント業務に徐々に専念できるようになってきた。

◆ 取組の成果・展望 ◆

時間制約のある社員も働きやすい風土の醸成や評価制度の改定等の取組により、2012年度には月平均40時間程度であった法定外労働時間数は、2023年度には15.7時間まで減少した。年次有給休暇取得率は、65.9%（2012年度）から、77.9%（2023年度）まで増加している。

さらに、採用においても取組の効果が表れている。BtoBの事業であることなどから、取組以前には企業の認知度が高くなかった。しかし、地域の中でも早くから女性活躍に向けた取組を開始したことで、メディアに取り上げられる機会が増え、女性が働きやすい会社というイメージが広まった。それにより、男女問わず理系出身者の採用が増え、組織としての専門性向上にもつながった。また、学生や求職者の間では、女性活躍推進やダイバーシティ推進の取組に対する関心が高いと感じており、会社見学に来た学生からも会社の雰囲気がよいと感じてもらえている。

現在まで実施してきた取組で満足せず、アンケート等で悩みを聞き取り、課題を解決するための制度を作るという取組は継続して行いたい。今後は働きやすさに加えて働きがいも重要になると考えており、社員が今以上に仕事を楽しいと思える状況を作っていききたい。



働く人の声

プロセス開発部の課長として、微生物活用について研究開発を行っています。

約20年前に入社した当時、残業は必須という考え方が強く、自身も残業を行っていました。今振り返ると、一部では周りに合わせて残業する風土もあったと思います。その後、働き方改革の取組が進むにつれ、徐々に定時に帰る風土ができ、退社後に同僚と食事に行ったり、プライベートの時間を確保したりすることができるようになりました。

課長になってからは、妊娠・出産を経験しました。当時、仕事と並行して博士論文も執筆しており、仕事と育児、研究の両立が不安になることもありまし

た。そこで会社に相談したところ、在宅勤務を認めてもらえたため、仕事と育児をしながら博士号を取得することができました。

現在は短時間勤務制度を利用しています。朝晩30分ずつ勤務時間が短くなっていますが、生産性高く働こうという意識が高まり、限られた時間の中で、研究開発における専門性を磨くことと、課長職として後輩育成などの役割を担うことを両立できています。今後も社員の状況にあわせ、「キャリア形成と育児の両立」が可能な環境が維持されることを願っています。

働き方・休み方改革 企業事例

企業名 株式会社ペンシル

主な取組

長時間労働の抑制

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

勤務時間の柔軟化

勤務場所の柔軟化

働き方に関わらず成果や取組を公正に評価

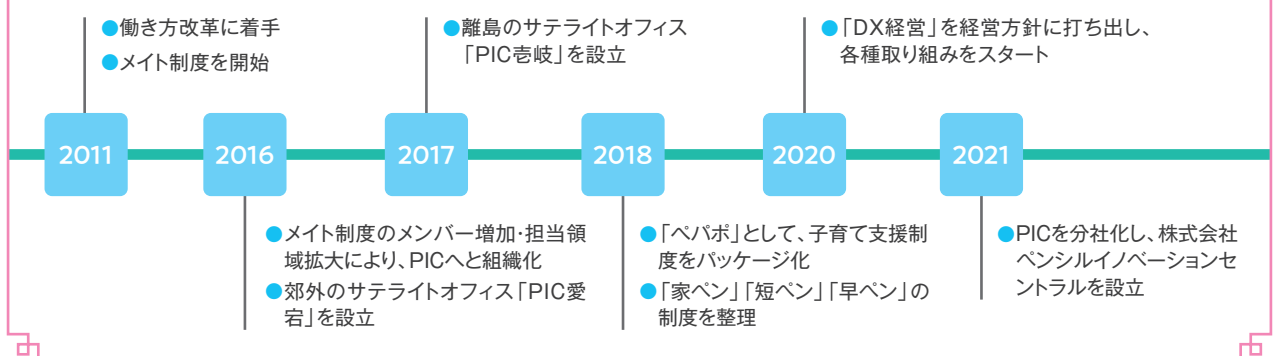
所在地	福岡県
業種	情報通信業
事業内容	ウェブコンサルティング、ウェブプロモーション、ウェブマーケティング、アクセス解析、越境EC支援(海外発送・輸出代行)
社員数	100～299人(時点:2024年12月)

Point

ポイント

- 長時間労働とそれによる離職により、人手不足の悪循環に陥っていることに危機感を覚え、2011年頃に働き方改革に着手
- 定型業務の分業化などにより、働き方改革のメリットを社員自身が実感したことで、働き方改革が進展。多様な働き方の制度の整備や、管理職の負担軽減も実施
- 働く時間を減らすだけでなく、幸福度の向上や働きがいの向上も意識して働き方改革を推進。結果、離職率は大幅に減少し、ワークエンゲージメントの数値も向上

取組の変遷



◆ 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い ◆

働き方改革に取り組む前は、事業が拡大し仕事が増えてくる中で、採用や育成が追いつかず、働く時間を増やして対応せざるを得ない状況にあった。そのような状況の中では、辞めてしまう人も多く、離職率は3割近くになっていた。いくら採用を増やしても離職する人が多く、人手不足が常態化し、悪循環に陥っていた。また、当時から女性社員は多かったものの、出産・育児などのライフイベントと両立できる状況ではなく、結婚などを機に退職する社員もいた。そうした状況に課題を感じ、2011年頃に働き方改革に着手した。

働き方改革に着手する前は、「残業をしない働き方をすることや休みを取ることは難しい」という考えが当たり前になっていた。ベンチャー企業では働き方改革が難しいという意見もあった。しかし、働き方改革によって仕事にとっても自身のQOL（Quality of Life）にとっても良い効果があることを社員自身が実感したことで、働き方改革が進んだ。マーケティング業界で働く者にとっては、雑誌やテレビなどで情報収集することも大事であり、こうした時間の確保やトレンドに気付ける心の余裕を持つことは重要である。ワークとライフを切り分けるのではなく、両方を高めていくことがモチベーションの向上につながると考えている。

また、出産・育児での離職については、その都度原因を考え、制度や働き方の改善につなげてきた。制度ありきで考えるのではなく、個々に応じた働き方を実現するために何が必要かを検討するようにしている。一方で、公平性にも留意し、多様な働き方をする社員にも活躍の場も与え、成果やパフォーマンスにつなげることも重視している。社員には「責任が伴った自由」であることを伝えている。

社員自身が社会の課題を捉え、それをデジタルでどのように解決していけるか、貢献していけるかを考えてほしいと社員には日々伝えている。その実現のために、働き方の柔軟性を持たせ、自分らしく働き続けられる環境を整えるようにしている。

◆ 主な取組内容 ◆

定型業務の分業により、社員の負担軽減と業務の属人化の解消を実現

長時間労働解消のために、2011年頃に最初に着手したのは、定期的に必要な定型レポートの作成や広告運用を新たに雇用したパートタイマーに分業する「メイト制度」であった。元々、コンサルタントは担当した業務について全て一人でこなす必要があり、業務が属人化しやすく、時間がいくらあっても足りない状況になっていた。業務の体系化や効率化を進めることで負担軽減を図りつつ、それぞれの業務を得意な人に任せることで、より会社の生産性が上がるのではないかと考えた。

メイト制度は、まずは一つの部署で導入し、そこで効果が確認できたため、他の部署にも展開した。結果、長時間労働の解消に大きな効果があった。また、分業を進めたことで、業務の属人化の解消にもつながった。

なお、メイト制度は、開始当初は育児や介護などによりフルタイムで働くのが難しい人材をパートタイマーとして雇用する制度であったが、メンバー増加・担当領域拡大によりPIC（PENCIL Innovation Central）に組織化し、2021年に分社化した。これまでに、パートタイマーから正社員転換した事例もある。

多様な働き方の制度を改めて整理。制度の意図やメッセージも併せて伝え活用しやすい制度に

2010年頃から勤務時間や場所を柔軟にする制度は導入していたが、制度としてあるだけでは活用につながらないことに課題意識があった。制度を活用してもらうためには、会社としての意図やメッセージを社員に伝えていくことが必要だと考え、2018年に制度を刷新した。

具体的には、性別に関わらず親になっても長く働くことができる環境づくりを目的に、「ペパポ」（「PEncil PArenting supPOrt」の略）として子育て支援の制度をパッケージ化した。ペパポの中には、勤務場所を柔軟にする「家ペン」、短時間勤務を指す「短ペン」、勤務時間を繰り上げる「早ペン」の制度があるほか、ファミリーデーやパートナーデーを設けて、家族やパートナーが職場を訪問してどのような働き方をしているかを知る機会を作る

取組もしている。「ペパポ」として制度をまとめるまでは、ベンチャー気質が強く、それぞれの事情に応じて個別対応することも多かったが、「ペパポ」を導入したことで、より制度を活用しやすくなった。子どもがいる人以外でも、介護をしている人や、アーティスト活動をしている人など、仕事以外に叶えたいことや優先したいことがある人も制度の対象としており、社員が大事にしていることを尊重し、希望に応じた働き方に柔軟に対応できるようになっている。



ペパポ ロゴ【同社提供資料より】

勤務場所を柔軟にする「家ペン」や勤務時間を柔軟にする「短ペン」「早ペン」の制度を整備。残業管理や公正な評価を実現するための工夫も実施

「家ペン」は、オフィスへ出社せずに働くことを認める制度である。半年ごとに、勤務形態を選択できる制度となっており、原則半年間は自身で決めた出社頻度を守りつつ「家ペン」を利用し、半年が経過したら、再び制度の活用方法を見直し、自分にあった働き方を検討する。「家ペン」の利用者は、遠方に住んでいる人や、子育てや家族の事情により在宅で働きたい場合など、様々である。また、「家ペン」の利用者として申請していなくても、2週間以内の短期のテレワークは、上司の承認のもと、適宜実施することができるようになっている。

在宅勤務を実施するうえでは、気づいたら長時間労働になっていたということがないよう、残業管理をしっかりとするように留意している。社員全員の月の残業時間が毎日計算され、10時間超え、20時間超えの到達アラートや、月末に残業時間が何時間になるかの予測が通知されるようにしており、仕事の分担を見直したり、調整を行ったりするようにしている。

「短ペン」は育児や介護などの事由でなくても希望があれば選択できる短時間勤務制度である。勤務時間は事情に応じて適宜設定しており、半年ごとに見直すことができる。給与は労働時間に比例して設定している。また、始業時間を早めて勤務時間帯をシフトすることができる「早ペン」の制度も導入している。

なお、組織としては、かけた時間でなく成果で評価をする考え方を基本としており、社員が設定した目標に対して、3か月に1回評価を行っている。また、直属の上司が評価するだけでなく、経営陣や他部署の管理職からのフィードバックも踏まえて評価を再考する機会も設けており、複数の者が評価に関わることで様々な視点からの公正な評価ができるようにしている。

管理職の役割を明確化。役職ごとに担当する人数の上限も定め、管理職の負担を軽減

管理職はプレイヤー業務も担いながらマネジメントを行っている。それぞれの負担が大きくなり過ぎないように、管理職のスキルセットを定義・整備し、役割の明確化、仕組みづくり、管理職業務のDX化を行っている。管理職の役割を明文化するだけでなく、面談の頻度や社員について把握しておいてほしいことを明確化し、マネジメントを定型化している。

また、役職ごとに担当する人数の上限（最大5人）を決めており、一人ひとりの社員をしっかりとサポートできるようにしている。さらに、目標設定も社員が自ら設定するようにするなど、社員が自身で考えることも大事にしており、管理職が全て決めなくてもよいようにもしている。さらに、スタッフ管理の省力化のために、チャットボットを活用して時間外労働が多い社員の通知が自動で共有されるようにしたり、目標設定等のスケジュールのリマインドがされるようにもしている。

以前は管理職業務が膨らんでしまい負担が重くなっていたが、管理職の役割・業務を整理したことや、一人の管理職が担当する人数を決めたこと、マネジメントを支援するツールを導入したことで、負担は大きく軽減した。管理職についても残業時間や年次有給休暇の取得状況を管理しており、これらの数値は一般社員と変わらない水準となっている。また、男性事業部長が育児休業を取得したことをきっかけに、一般の男性社員にも育児休業取得が広まった。上司が休むと部下も休みやすくなるため、管理職には年次有給休暇を積極的に取得してもらいたいと考えている。

さらに、管理職の一步手前の時期に、お試しで管理職業務にトライする機会も設けている。半年間、3人の部下を受け持って管理職業務を体験したうえで、管理職になることを希望するかどうかを本人と評価者で判断するようにしている。結果として管理職になることを希望しない場合でも、専門領域でスペシャリストを目指すキャリア選択も可能にしている。また、管理職の目線を体験することで、メンバーとしての動きが変わることもある。上司の支援やチームへの貢献について目を向けるきっかけにもなり、良い影響が出ている。

年次有給休暇の取得をポジティブに捉えられるような工夫も実施

年次有給休暇の取得奨励日を設定し、「インサイトブレイク」として、2日休む場合に1日は体を休め、1日は新しいインプットや体験に使うといった休み方を紹介している。年次有給休暇を「取らなければならないもの」と捉えるのではなく、休むことをポジティブに捉え、成長の機会にしたり、心身を緩める時間としたりして、休みの質を高めることにも着目してもらいたいと考えている。

社員とはこうした考え方を共有し、ポジティブな休暇取得につなげるようにしている。チームで仕事をしており、互いの状況も可視化されているため、休みやすい雰囲気は醸成されている。一方で、本人の仕事として尊重している部分もあり、社員がそれぞれ休暇の取得をコントロールすることも重要だと考えている。

◆ 取組の成果・展望 ◆

過去3割近くあった離職率は、10%程度まで減少し、長期にわたって働く人が増えた。社員の3割が10年以上、半分は5年以上働いている。IT業界は転職する人も多く、流動性が高い業界ではあるが、当社は人材の定着が進んでいる。社員の定着が進むと、ノウハウが蓄積され、会社にとってもメリットになる。また、新卒で入った社員が、出産・育児を経ても復職しやすいように、新たな制度の導入や活用されていない制度の見直しも行ってきた。その結果、出産・育児後の復帰率は100%になった。

一人ひとりを重視し、就業継続しやすくなったこともあってか、ワークエンゲージメント調査の数値も上がってきている。単純に労働時間を減らすだけでなく働きがいも大切にすることで、社員が自ずと、楽しく働くにはどうしたらよいかを模索するようになり、社員自身の幸福度やパフォーマンスの向上を実現できるのではないかと考えている。

以前は厳しい働き方をしていたが、経営陣が覚悟を持って働き方改革に取り組んできたことで、社員の意識も変わってきた。国の制度や社会の要請に応えるために働き方改革に取り組むのではなく、会社としての考えや方針をしっかりと伝えることが働き方改革のポイントだと考えている。様々な人が自分らしく働ける状態を目指して、今後も取組を進めていきたい。

企業名 株式会社山本製作所

主な取組

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

所在地	岐阜県
業種	製造業
事業内容	住宅設備機器の製造
社員数	30～99人（時点：2024年7月10日）

Point

ポイント

- 2019年度より働き方改革の取組を本格的に加速。勤怠データの見える化を行い、経営トップから働き方改革の方針を発信。様々な取組を継続し、社員の意識改革を実現
- 製造現場の多能工化の促進やカイゼン活動等の取組を通じて、チームで仕事を行う助け合いの風土を醸成。いつでも誰でも休暇を取得しやすい雰囲気が広がり、生産性への意識も向上
- 管理職も一般の社員と同様に労働時間管理を行い、育児や介護などの事情で時間制約のある管理職も活躍

取組の変遷

2019

- 勤怠管理システムを導入
- 多能工化促進
- カイゼン活動、勤務時間内での小集団活動の更なる促進
- 配偶者特別手当、子ども手当制定
- 5日間連続のリフレッシュ休日の導入

2023

- 配偶者特別手当、子ども手当増額
- BB（ビッグブラザー）制度の開始

◆ 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い ◆

働き方改革に取り組む以前は、特定の部門や社員に残業が多いという偏りがあり、多い社員で月の残業時間は40時間を超えていた。また、一部の社員は仕事が気になって休みを取りたがらない傾向があり、年次有給休暇の取得率にも社員による偏りがあった。2019年度より、勤怠管理システムを導入し、勤怠に関するデータ管理を行い見える化を図ったことをきっかけに様々な取組を本格的に展開し、働き方改革の推進を加速させた。

会社の方針として働き方改革に本格的に取り組むことは、経営トップから社員に周知した。しかし、当初は社員から「本当に残業を減らせるのか」という疑問もあった。また、当時は年次有給休暇を取得しやすい環境になっておらず、「人手が必要な部署も多く、休暇を取得した後が心配だ」という不安の声もあった。まずは残業時間の削減や年次有給休暇を取得しやすいような環境づくりに徹底して取り組む必要があった。

社員の理解を得るために、多能工化の促進、カイゼン活動、小集団活動等の様々な取組を通じて、まずはとにかく誰が休んでもフォローできる体制を整えようというメッセージを折に触れて発信した。また、年次有給休暇とは別に、5日間連続のリフレッシュ休日を導入し、社員全員が毎年必ず5日間の連続休日を取得できる体制を整えた。こうした取組に関して、社員全員にアンケートを実施して取組のメリットやデメリット、追加で取り組むべきことなどを聴取し、社員の声に耳を傾けながら改革を進めていった。

◆ 主な取組内容 ◆

多能工化の促進、3分間面談、BB制度等の取組により休暇を取得しやすい環境整備と助け合いの風土を醸成

製造部門は、機械加工がメインである第1製造部と、組立がメインである第2製造部に分かれている。従来はいずれの部門でも各社員が自身の担当業務だけに専念する体制だったが、社員が休暇を取得しやすくするためには、誰かが休暇を取得してもカバーし合える体制づくりが必要なため、多能工化を促進し、一人の社員が複数の業務を担うことができる体制を整えた。

具体的には、各部署でスキル表を作成し、それぞれの業務を習得した社員が未習得の社員を指導し、各社員が対応できる業務を増やすという取組を進めた。スキル表は、各製造部の部長などの管理職が作成した。最初から完璧なものを完成させようとするのではなく、まずは実際に取り組むことが重要という考えで、簡単な星取表のようなイメージで作成を始めた。そこから運用を通じて徐々にブラッシュアップすることとし、スキル表の内容や指導内容を見直していった。

取組の開始当初は、新しい業務を覚えることや他の社員に指導をすることなど、負担が増えた面もあるが、指導中の社員の業務を他の社員がカバーし、チームワークを発揮しながら取組を進めることができた。徐々に管理職の意識も高まり、管理職の間で自主的に「このような項目を加えた方が良い」という意見が出てくるようになり、製造現場が主体となってスキル表の見直しができるようになった。取組を重ねることで、「すべて自分たちが休みやすい体制づくりにつながることだ」という意識改革が進み、率先的に多能工化を進める社員も増えている。

また、2016年から、上司と部下が毎月3分間面談を行い、誰にどのようなフォローが必要か、誰がどのようなことを感じているか等を全員で共有している。また、2023年度からは、BB（ビッグブラザー）制度を開始し、さらなる社員間のコミュニケーションの拡大を図っている。BB制度とは、同じ部署の社員同士でペアとなり対話を行うものであり、3分間面談と合わせて機能している。これらの取組を通じて、社員同士のコミュニケーションを促し、助け合いの風土や誰かが休んでもチームでカバーできるような体制や風土が醸成されていった。

カイゼン活動、小集団活動の取組を通じて、チーム一丸となった効率的な生産活動を実践

より効率的なもののづくりを目指して、2009年からカイゼン活動、2011年から小集団活動を開始し、2019年からはより活発な活動になるように取り組んでいる。

働き方・休み方改革 企業事例

III

働き方・休み方改革 企業事例

カイゼン活動とは、社員一人ひとりが日常業務の中で、カイゼンが必要だと思われることについて対応をしていくという個人単位の取組である。「右に置いて作業をしていたものを、左に置いた方が実は作業がしやすくなる」というレベル感のものからスタートし、提案の件数は、2024年には1,000件超に上った。

カイゼン委員が各部署に一人ずつ配置されており、カイゼン提案を取りまとめ、全社員に事例を共有している。どんなに些細なことでも、より良い手法や行動があるのではないかとという視点で考える習慣が身についている。

小集団活動とは、5人ほどのチームを作り、それぞれのチームごとに自分たちで決めた「現場での困りごと」に関するテーマについて、より良くするためにはどうすべきかという議論を行うチーム単位の取組である。半年間の活動期間内で行い、活動終了後に全社員の前で発表することとしている。テーマは、カイゼン活動や個人では手に負えないこと、通常業務をしながらでは解決できないような課題を設定しており、活動はすべて月2回、30分から1時間という枠の中で、業務時間内に行っている。チームのメンバーは、管理職も一般社員も混ざって全員が参加しており、コミュニケーションの活性化にもつながっている。2011年の第1回目から既に20回を超える活動が行われて多くの取組が蓄積されており、チームで助け合いながら課題を解決していく経験にもなっている。例えば、整理整頓がテーマの小集団活動では、机の位置や書類の保管場所を変更し、社員の移動時間を削減することで業務時間を確保する議論を行った。結果として、共有スペースにある書類の保管場所を変更し、1日あたりの社内での移動歩数を削減できた。共有スペースに関する提案は一人ではなかなか手を出せないが、小集団活動だからこそ実現できた。

カイゼン活動や小集団活動を通じて、社員一人ひとりがより生産性高く働く意識が醸成されているとともに、チーム一丸となった生産活動の実践にもつながっている。



小集団活動の発表会の様子
【同社提供資料より】

年次有給休暇とは別に5日間の連続休日を導入。各種手当によりプライベートの充実を支援

2019年から、年次有給休暇とは別に年1回、連続5日間のリフレッシュ休日を設定し、管理職・パート社員を含む全社員が取得している。事前に全社員からリフレッシュ休日の取得を希望する第一希望日から第三希望日までを回答してもらい、同じ部署内での重複がないか等のバランスを考慮し、全社員のリフレッシュ休日の予定をスケジュール化した。2019年の導入以降、毎年実施している。

そのほかにも、配偶者の誕生月の前月に支給する配偶者特別手当や、子どもがいる社員に毎月支給する子ども手当も同じ年に導入し、2023年には配偶者特別手当を2万円から3万円に、子ども手当を子ども一人当たり1万円から第1子1万円、第2子2万円、第3子3万円への増額も行った。ただ休みを取ってもらうだけでなく、「会社としても、家族との過ごし方など社員のプライベートの充実を支援する」というメッセージを伝えたいという思いがある。社員からの反応も良好である。このような取組や上記の多能工化等の取組も含めて、社員の労働時間への意識や休暇取得への意欲も高まっている。

管理職も一般社員と同じく働きやすい職場環境を整備。育児や介護などで時間制約がある社員も管理職として活躍

管理職の中には育児や介護などで時間制約がある者もいる。そのような管理職と同世代で境遇が似ている社員も多く、以前からお互いに事情を理解しつつ自然にフォローするということができていた。そうした中で多能工化を促進したことで、さらにフォロー体制が強化された。課長職しかフォローできない業務は部長もしくは課長同士がフォローし、そのほかの業務については部下も含めて職場全体でフォローするという体制が定着してきたことにより、管理職も一般社員と同様に休暇を取得しやすい環境が整っている。

社員には少しでも長く勤務してもらいたいと考えている。いまは出産や育児を経ても復帰して働くことは一般化しているため、育児や介護などの事情がある場合でも活躍できる環境を整え、性別や役職に関わらず柔軟な働き方ができるようにする必要がある。そのため、管理職についても労働時間管理は一般社員と同様に行っており、

「残業をせずに働いてほしい」と伝えている。若い社員に管理職の仕事に対する魅力を感じてもらうためにも、会社全体で取組を進めることで、管理職自身が無理をせずに働き、年次有給休暇の取得や所定外労働をせずに働くことができるようにすることは重要である。

一方で、近年は社員の働き方が多様化しているため、管理職にとってはシフトを考えることや休暇取得者のフォローを考える負担は増えている。今後は、管理職の負担をさらに減らすためにも、DXあるいはAIの活用を進めたい。今まで人が担っていたことを機械に任せ、シフト編成などにAIを活用するなどの点も検討していきたいと考えている。

◆ 取組の成果・展望 ◆

様々な取組を行ってきたが、一連の取組は単発ではなく、誰が休んでもカバーできるような体制や助け合いの風土を醸成し、誰もが休暇を取得しやすく働きやすい環境を整えることを目指して取り組んできた。最初は半信半疑の社員もいたが、徐々に意識改革が進み、年次有給休暇取得率や所定外労働時間も取組前と比較して改善され、成果につながっている。

規模が小さい会社だからこそ、社会の流れを意識しなければならないと考えている。当社では昔から人は財産という考えのもと、人材ではなく人財という言葉を使っている。近年は少子化等の影響もあり、DXやAIの活用は避けて通れない。限られた人数で事業を効率的に運営し、発展させていくためにも働き方改革は重要な取組であるため、今後も積極的に取り組んでいきたい。

また、社員には会社のためではなく、自分のため、家庭のために仕事をしてほしいと考えている。当社は企業理念として「得意先・協力会社様にとって、当社と取引してよかったと思われる会社でありたい 従業員・スタッフにとって、当社で働いてよかったと思われる会社でありたい 地域社会・近隣住民にとって、当社があつてよかったと思われる会社でありたい」を掲げている。働き方改革を通じて、企業理念にさらに磨きをかけ、社員から、さらには、取引先・地域から愛される100年企業を目指していく。



働く人の声

私は製造部門で部長職をしています。働き方改革に関する様々な取組を通じて、働き方や休み方が大きく変わりました。私自身も残業時間が短くなり、家族と一緒に夕食を取ったり、休暇を取得して子どもの行事に参加したりしやすくなりました。働き方改革に取り組む以前は、仕事を残さないように夜遅くまで働くこともありましたが、今は時間内でどう仕事を終わらせるかを社員全員が意識して働くことができるようになったと感じています。

取組を始めた当初は、カイゼン活動や小集団活動に参加するより通常業務をしたいと考える社員も多く、働き方に対する世代間の考え方に違いもありました。社長や副社長から働き方改革を通じて会社が向かいたい方向性について繰り返しメッセージが発信され、様々な取組を継続してきたことで徐々に社員の理解が深まってきました。

そうした甲斐もあって、カイゼン活動の事例には、一つの作業に要する時間を4割程度短縮したというものもあります。小集団活動も、チームで課題解決に取り組むことでコミュニケーションの場にもなり、達成感を共有しながらさ

らなる改善を目指す好循環が生まれています。

各部門ではスキル表を活用して社員の技術の習得状況が見える化し、四半期ごとに社員の目標設定に落とし込んでいます。多能工化が進み業務のカバー体制が強化されることで、休暇を取得しやすい雰囲気にもつながりました。私が休暇を取得する際にも、管理職としての業務は他の管理職に引き継いでいます。休暇を取得する前に、判断基準を明確に示しておくことで、引き継いでくれた相手が判断に悩まない状況を作ることも徹底しています。

また、残業時間は短くなりましたが、突発的に忙しいときもあります。そのようなときであっても、問い合わせがあれば手元の作業を止めて談笑するなど、余裕のある姿を見せるようにしています。管理職である自分が忙しそうにして、部下に「相談しづらい」と思われてしまうと、業務にもマイナスであり結果として自身に跳ね返ってきます。そのため、少しでも部下が話しかけやすい雰囲気をつくることも意識しています。

企業名 社会福祉法人山ゆり会

主な取組

長時間労働の抑制

年次有給休暇の取得率向上

生産性を高める業務体制・仕事の進め方

働き方に関わらず成果や取組を公正に評価

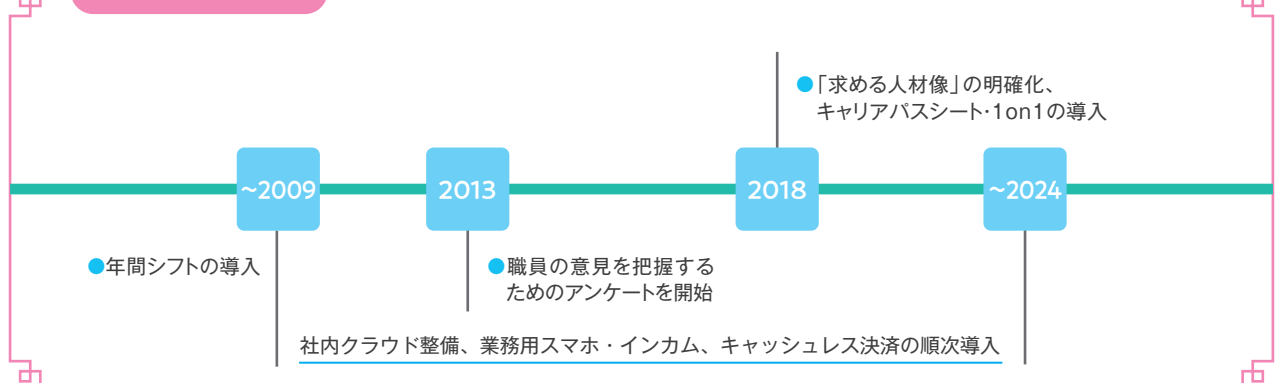
所在地	茨城県
業種	医療、福祉
事業内容	保育園の運営
社員数	100～299人（時点：2024年4月1日）

Point

ポイント

- 年間シフトの作成、手厚い人員配置等により、働きやすく休みやすい職場づくりを推進
- 「求める人材像」の明確化で採用時のミスマッチを回避するとともに、キャリアパスシートや1on1の導入による自律的なキャリア形成をサポート
- ICTの積極的な導入により業務効率化を推進

取組の変遷



◆ 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い ◆

現在の理事長は2代目で、東京で異業種の仕事をしていたが、法人が2009年に2園目を創設した際に、地元に戻って運営に参画することになった。当時は残業時間が長いなどの課題が多少はあったと思われるが、業界全体ではそれが当たり前であり、むしろ他園に比べるとまだ良い方だと言われていた。また、理事長の前職では社内サーバーが整備されており、パソコンが1人に1台支給されていたのに対し、当法人ではパソコンが全体で2、3台ほどしかなく、基本的には全て手書きのアナログな働き方が普通であった。

一方、保育内容は非常に優れていたため、地元では園の名称の一部である「まつやま」がブランド的に認知されており、待機児童問題が生じる以前から、多くの保護者に選ばれていた。保育士が結婚や出産を機に退職することもあったが、当時は新卒も含めて人材を十分に採用できていたため、困っていなかった。

ところがある時、「子どもを預けるのはまつやまがいいが、働くのは他の園がいい。ここは子育てしながら働き続けられる環境ではない」という発言を耳にすることがあり、大きなショックを受けた。そこで、職員向けのアンケートを毎年実施することにした。

最初の2、3年ぐらいの間は、一生懸命取り組んでいるにもかかわらず、「休みを取りにくい」、「人をもっと増やしてほしい」など、要望やクレームの記入が多いことが辛かったが、「子どもを預けるのはまつやまが良いが、働くのは他の園が良い」という言葉を聞いた以上、このままではいけないと思い、「職員の要望を全部叶えたらどうなるのだろう」と考えたことが、取組の始まりである。2013年頃から始め、2017年頃に親から経営を任せられるようになったタイミングで、同世代の園長たちと一緒に、本格的に取り組み始めた。

◆ 主な取組内容 ◆

年間シフトの作成・土曜日勤務の工夫と手厚い人員配置

シフトは、業界全体では月単位が多く、人手不足の園であれば週単位で組むケースもあるが、職員が予定を立てやすくするために、1年単位（4月1日～3月31日）で作成し、新年度が始まる前には翌年度全体の早番・遅番を明示している。土曜日のシフトも、「どうしてもここは休みたい」という日がないか事前に確認し、希望を考慮しながらシフトを組んでいる。育児休業などにより年度途中で抜ける人もいるが、離職率が低いため、予め決めたシフトが頻繁に変わることはない。

人員面では、園の規模によって多少異なるが、ある園では保育士が6人程度休んだ場合にも国の配置基準を満たせるようにしており、さらに人員を手厚くするためにフリーのスタッフを配置している。フリーのスタッフは、休んだ保育士の代わりを務めたり、保育士が子どもから離れて事務作業や昼食、休憩の時間をしっかりと確保できるようにしたりと、大活躍している。

休みやすい文化の醸成

人員体制の強化とともに、休みやすい文化も醸成した。現在の年次有給休暇取得率は、約9割である。育児のために休む人が多く、小さい子どもを持つ職員の中には年次有給休暇が足りなくなる人もいるほどである。

休暇を取得する際には、他の職員にカバーを依頼することになるが、子どもがいる職員もいない職員も心理的な負担なく休暇が取得できるよう、「自分もこれまでに支えてもらった」「いずれ自分も支えてもらう」というお互い様精神の文化が醸成されている。

求める人材の明確化とキャリアパスシートの導入

採用にあたり、「どんな人と一緒に働きたいか」を明文化したことで、採用の基準が明確になり、求める人材を採用できるようになった。当園の理念に共感する人や、当園のファンが応募してくれるようになり、結果として、園の文化になじまないというミスマッチが起こらなくなった。

働き方・休み方改革 企業事例

また、以前は管理職の主観で人事評価が実施されており、判断基準が分かりにくかった。そこで、キャリアパスシートを作成し、それぞれのステージにおいて求められるスキルを明文化することで、評価制度を改善した。併せて、年に3回、4か月ごとに、1on1を行うことにした。

1on1前には面談シートに記入してもらい、自己評価と上司による他者評価を見て、自分の強みや弱み、頑張ったことや課題を相互に確認している。これによって、自分ができていることやできていないことが明確になるため、過去4か月間の成長を共に喜び合うとともに、今後の課題や4か月後の目標設定、目標達成のために園側が整えるべき環境等についてもしっかり話し合えるようになり、職員の納得感が生まれている。

また、ミーティングでは、仕事上の要望に加えて、体調面や、プライベートな話も職員から気軽に話してくれるため、管理職も見通しが立てやすい。個人的なことも話せるような安心感が醸成できていると思われる。



職員同士のコミュニケーションが活発な職場環境
【同法人提供資料より】

ICTの積極的な導入による業務効率化

社内クラウドを整備し、パソコンでできる作業は全てパソコンで行っている。ただし、手書きが悪いというわけではなく、どちらが効率的かという基準で、手書きを選択している場合もある。

職員には1人に1台スマホを貸与しており、連絡帳はアプリで記入している。また、ビジネスチャットを活用し、申し送り事項もチャットで発信することで、スムーズに連携が取れている。読んでほしい記事やニュースの発信による情報共有や注意喚起にも役立っている。法人全体でつながることで、所属する園を越えた連帯感が醸成されている。

また、園長以下の全職員がインターコミュニケーションシステム（以下、「インカム」）を付けて働いているため、あらゆることを即時に共有・把握できる。散歩ルート上の不審者情報の共有のほか、「お電話ですよ」「子どもが

怪我をしたので見に来てください」「ランチの検食は問題ありませんでした」など、一言インカムで発信すれば、全員に伝わる。スピード感のある情報共有のみならず、組織の風通しの良さにも繋がっている。

さらに、以前は食事代や延長保育料等を現金で集金しており、授受が曖昧になったり、金額の不足や支払いの遅延が起こったりした場合は、全て担任を通してやりとりをする必要があった。そこで、キャッシュレス決済を導入し、全て事務方に対応するようにしたことで、集金事務が一気に効率化した。



保育の様子【同法人提供資料より】

◆ 取組の成果・展望 ◆

給与を維持したまま、年間休日を105日から116日まで増やした。休日の増加は職員から肯定的に受け止められており、実質的なベースアップも実現している。

以前は土曜日に出勤することで事務作業に1日使うことができたが、年間休日が増えるということは、その分平日の作業量が増えることを意味する。人員配置を手厚くすることで、保育士は子どもから離れて事務作業の時間を確保できるようになり、これまで土曜日にしていた仕事を平日にこなせるようになった。残業時間も、月平均8時間程度である。

また、休みやすい体制・文化の構築とともに、「ワンチーム」、すなわち全員で子どもたちを見ていくという文化を醸成した。その結果、職員も休む人が出たときには「仕方がないよね」と言うようになった。また、育児休業を取得し、復職することが当たり前になっている。「結婚や出産をしても、こんな風に働き続けられるのだ」と若手に背中を見せてくれた先輩職員たちの存在も大きく、自然とロールモデルが見える化されている。

もともと働いていた職員に子どもが生まれ、自分の園に預けるというパターンも多いが、子どもの入園を機に当園と接点ができ、「私も働きたい」と思うようになる保護者も非常に多い。保護者の中には保育士や栄養士も多く、子どもを預ける中で「働きやすそう」「先生たちも楽しそう」ということが伝わるのだろう。働きやすい環境であることが、子どもたちにも良い効果を生んでいると保護者も感じている。実際に、職員のうち約3割は、現役の保護者、あるいは元保護者である。先日他の企業で働いている保護者から、「妻が保育士の資格を取ろうと考えており、働くならまっやましかないと話している」と聞いた。

取組の成果がマスメディアに取り上げられる機会が増えたことも、保護者の安心感につながっている。不適切保育等のネガティブなニュースが多い中でも、当園では不安の声が聞こえてこない。職員が出産を機に休業を取得することもポジティブに捉えてもらっている。直近も2人の職員が休みに入ったが、クレームもなく、むしろ心配や応援の声が聞こえてくるなど、温かく見守ってもらえている。園に入ってきた時の空気感や、働いている人、子どもたちの様子によるものだろう。当法人の記事を読んで、転職を希望する人もいる。都心の方が手当は高いが、それでもここで働きたい、お金ではなく働きがいを得たいという人が、新卒も含めて多く応募してくれている。保育内容に対する共感や働きがい、働きやすさなど、お金ではない部分に価値を見出してくれた人は、長く働いてくれている。

これまで、出産や育児との両立に関しては取り組んできたが、職員の介護に関する課題にはまだ直面していない。そのため、時代背景の変化も踏まえながら、どのようなライフステージであっても安心して働き続けられる環境づくりに取り組んでいきたい。



働く人の声

入職10年超で、現在は幼児担当のサブリーダーを務めています。

連絡帳が手書きのノートからスマホ入力に変わった当初は、手書きのぬくもりが失われてしまうと感じましたが、手書きに比べると格段に速いスピードで記入できるようになりました。そのおかげで、子どもや保護者と接する時間をより多く確保できるようになり、より深い信頼関係を築くことができていると思います。また、インカムの導入前は、各部屋の内線電話を使う必要がありましたが、インカムなら、どこにいても、また大きな声を出さなくてもすぐに意思疎通ができるため、非常に便利になりました。今ではどちらも必要不可欠なものになっています。

休み方の面では、年間でシフトを組むため休暇の計画を立てやすく、ほぼ希望通りに取得しています。休暇はリフレッシュや自己研鑽に活用しており、ワーク・ライフ・バランスが十分に確保できています。

さらに、キャリアパスシートの導入によって、自身が目指すべき姿が明確になり、目標達成のためにどのような保育をするか、サブリーダーとして後輩をどう指導するかなどについて、以前よりももっと積極的・具体的に考えられるようになりました。自身の気持ちの上でもポジティブな変化を感じており、より良い仕事をする上でのモチベーション向上につながっています。

働き方・休み方改善ポータルサイト

働き方・休み方改善指標による診断ができます
「働き方・休み方改革」に取り組む企業の事例を紹介しています

<https://work-holiday.mhlw.go.jp>



厚生労働省委託事業

〈お問い合わせ先〉

厚生労働省

雇用環境・均等局

総務課 雇用環境政策室

TEL : 03-5253-1111

〈企画・制作〉

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

著作権について

「働き方・休み方改革取組事例集」の著作権は厚生労働省が有しています。
本事例集の無断転用・無断複製を禁じます。

免責事項

本誌の掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本誌の情報をを用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。