

2021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 .....	2
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 .....	4
II. 本事例集の活用方法 .....	5
1. 自社における働き方・休み方の課題を把握 .....	5
2. 企業事例で紹介する「働き方・休み方改革の目的タイプ」の取組 .....	6
III. 働き方・休み方改革 企業事例 .....	8



## はじめに

2019年4月から順次施行された改正労働基準法により、全ての使用者に対して「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」が義務付けられました。従業員のワーク・ライフ・バランスの実現を目指してさまざまな取組を進めている企業もありますが、残業時間の多さや年次有給休暇取得率に偏りがある等、課題を抱えている企業も見られます。

また、今般の新型コロナウイルス感染症対策は、私たちの働き方に大きな変化をもたらしました。テレワークの導入や利用拡大は、通勤や移動に使っていた時間を効率的に使える等のメリットを実感した人々から好意的に受け止められる一方、仕事の管理や部下の評価が行いにくい等の理由から、出社勤務に戻す企業の動きも見られます。

育児、介護、治療等との両立だけでなく、災害や感染症のリスクへの対応など、働く人々を取り巻く環境が複雑化しています。このような状況の下、全ての人々が心身ともに健康に活躍できる職場をつくるには、労働者のさまざまな事情に応じた柔軟な働き方や、時間あたりの生産性を高める働き方に取り組むことが必要です。

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20社の企業事例を通じて紹介しています。また、新型コロナウイルス感染拡大防止や今後の事業展開を見据えた、新しい働き方を推進している企業事例についても掲載しています。

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の御協力をいただきました。

- ◎ 佐藤 博樹：中央大学大学院 戦略経営研究科 教授
- 小倉 一哉：早稲田大学 商学大学院 教授
- 坂爪 洋美：法政大学 キャリアデザイン学部 教授
- 下田 雄一郎：東急電鉄株式会社 CS・ES推進部 統括部長
- 中藤 崇芳：S C S K株式会社 人事・総務グループ ライフサポート推進部長

- ◎ 検討委員会座長

# I

# 働き方・休み方改革に取り組む意義

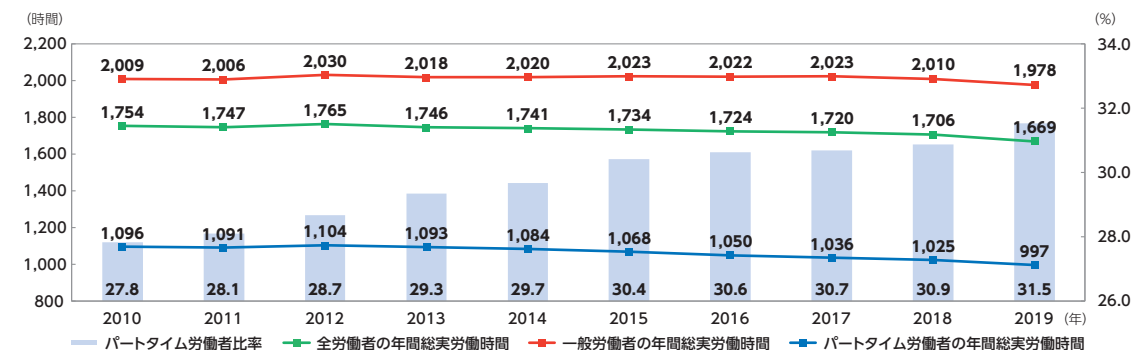
## 1. 働き方・休み方の現状と課題

### 総実労働時間の状況

労働者全体の年間総実労働時間は減少傾向にあります。これは主に、労働時間が比較的短いパートタイム労働者の比率が上昇したことによります。一般労働者の年間総実労働時間は、2018年から減少していますが、依然として高い水準にあります。

また、週60時間以上就業する労働者割合については、2019年が6.4%と低下傾向にあります。政府目標の5%には到達できていない状況です。また、男性については、まだ10%に近い状況にあります。

#### 就業形態別年間総労働時間とパートタイム労働者比率

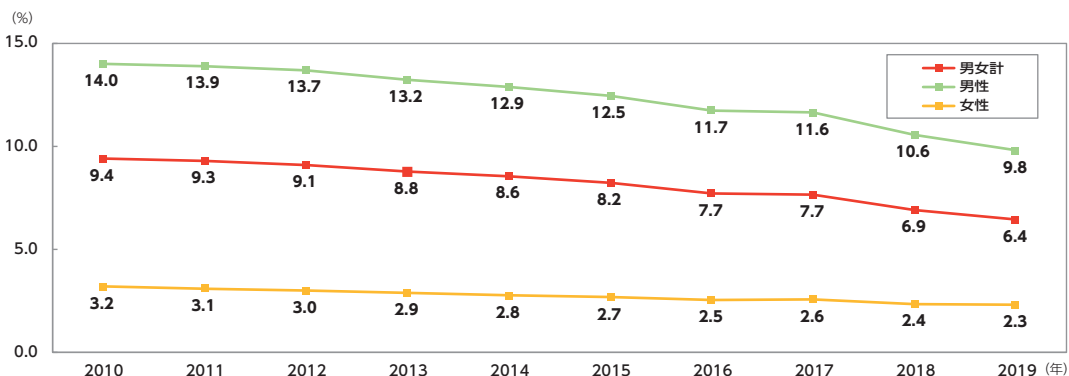


(出所) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」

(注) 1. 事業所規模5人以上、調査産業計 2. パートタイム労働者比率は小数第二位を四捨五入した数値

3. 就業形態別年間総実労働時間は、各年の月間平均値を12倍し、小数第一位を四捨五入した数値 4. 2010年、2011年の数値は、「時系列比較のための推計値」から求めた

#### 月末1週間の就業時間が60時間以上の雇用者の割合



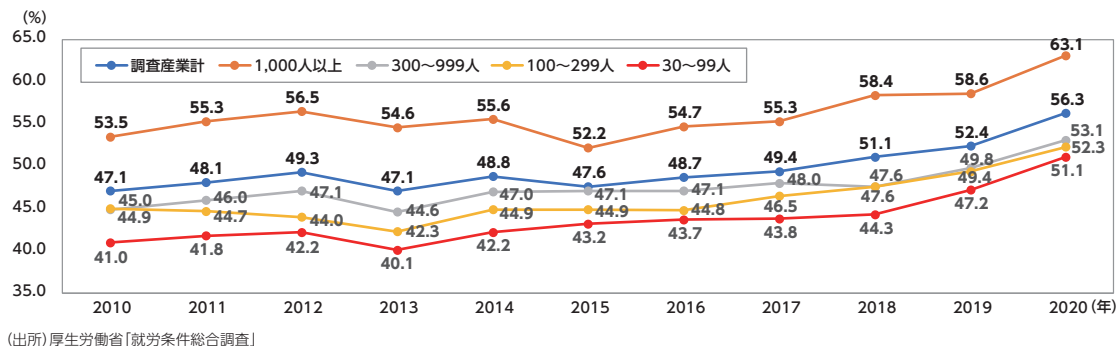
(出所) 総務省「労働力調査」

(注) 1. 非農林雇用者について作成したもの 2. 雇用者のうち休業者を除く

## 年次有給休暇取得率の状況

年次有給休暇の平均取得率は、2020年時点で56.3%であり、5年連続で増加傾向にあります。依然として政府目標の70%とは大きな乖離があります。企業規模別に見ると、従業員1,000人以上規模の63.1%に対して、300～999人規模で53.1%、100～299人規模で52.3%、30～99人規模で51.1%と、大企業に比べて中小企業の取得率が低い傾向にあります。

労働者1人平均年次有給休暇取得率（企業規模別）



## コロナ禍におけるテレワークの実施状況

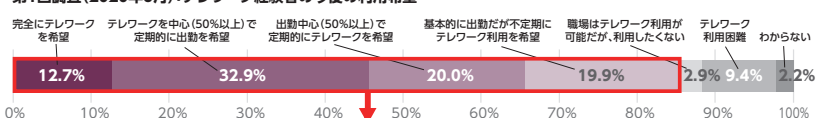
新型コロナウイルス感染症対策として、さまざまな企業でテレワークの利用が拡大しました。事前準備もなく開始されたテレワークに戸惑う人々もいましたが、通勤に要していた時間を有効活用できたり、支障なく仕事を進めることができたり、テレワークのメリットを体感した人々も少なくありません。内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（2020年6月21日）によると、緊急事態宣言下において、テレワークを実施した労働者のうち、継続希望者は8割を超えています。

しかし、2020年12月に実施された同調査によると、第1回調査のテレワーク継続実施希望者のうち、実際に、希望した頻度もしくはそれ以上に利用できたのは、4割にも満たない水準でした。また、テレワークを実施していない割合も4割を超えており、必ずしもテレワークが定着しているとはいえない様子がうかがえます。

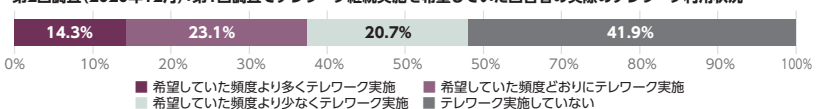
### テレワーク利用希望者の 実際の利用状況

出所) 内閣府「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」(2020年6月21日)  
内閣府「第2回新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」(2020年12月24日)

第1回調査(2020年6月): テレワーク経験者の今後の利用希望



第2回調査(2020年12月): 第1回調査でテレワーク継続実施を希望していた回答者の実際のテレワーク利用状況





## 2. 働き方・休み方改革に取り組む意義

働き方改革関連法が2019年より順次施行されたこと受け、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進等に取り組む企業が増えています。また、2020年には新型コロナウイルス感染症対策として、テレワーク等の柔軟な働き方が急速に普及するなど、働き方改革に対する社会的な関心が高まっています。

しかしながら、「法律で規制されているから」「感染症対策として必要だから」といった理由だけで働き方・休み方改革の取組を進めているとしたら、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規制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、感染症の流行が収まれば、柔軟な働き方に取り組む必要性がなくなるわけでもありません。

少子高齢化による労働人口の減少、育児・介護・治療等を理由とした働く時間に制約のある人々の増加等を背景として、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、誰しものが活躍できる職場づくりを行うこと」であるといえます。そのためには、特段の事情がなくても、企業は全員が働く時間に限りがあることを認識し、時間をかけて成果を求めるのではなく、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。

この「目的」を達成するための「手段」が、長時間労働の削減や、休暇の取得促進を進めること、あるいは、それらを通じた生産性向上であると言えます。もし、働き方・休み方改革で「時間外労働が減ったり休暇が増えたりしたが、その分、仕事の質も低下し、以前より仕事のやりがいを感じられなくなった」とか、「働き方・休み方改革に取り組むと、生産性が低下するのではないか」といった状況が生じているとすれば、その企業では、「手段」が「目的化」してしまっている可能性が高いといえるでしょう。

そうした企業こそ、いま一度「なぜ、働き方・休み方改革の取組が、自社に必要なのか?」をしっかりと理解し、求める「成果」を確認したうえで、取組を進めていくことが求められるといえるでしょう。

## 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4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、20社の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。

## 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		主な取組
目的タイプ① 適正な量の働き方・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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 長時間労働の抑制</li> <li>● 年次有給休暇の取得率向上</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務の繁閑に応じた働き方・休み方</li> <li>● 生産性を高める業務体制・仕事の進め方</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 勤務時間の柔軟化</li> <li>● 勤務場所の柔軟化</li> <li>● 働き方に関わらず成果や取組を公正に評価</li> </ul>
目的タイプ④ 新しい働き方の実現	新型コロナウイルス感染症対策を機に、従業員の安全性確保や事業環境の変化に対応するため、自社の事業特性に応じた新しい働き方を実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>● テレワークの利用拡充</li> <li>● 時差出勤やフレックスタイム制の利用拡充</li> <li>● 顧客・取引先対応、採用や人材育成のリモート対応</li> </ul>

また、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。



## 2. 企業事例で紹介する 「働き方・休み方改革の目的タイプ」の取組

企業事例では、各企業の働き方・休み方改革に関する全ての取組の中から、「働き方・休み方改革の目的タイプの取組」に関連する項目を抜き出して紹介しています。各企業の全体的な取組内容については、「働き方・休み方改善ポータルサイト (<https://work-holiday.mhlw.go.jp/case/>)」に掲載しています(2021年3月時点において掲載準備中)。そちらも是非、参考にしてください。

### 働き方・休み方改革の目的タイプ取組一覧(五十音順)

※ ○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

掲載頁	企業名	本社所在地	社員数	業種	目的タイプ①	
					適正な量の 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
p.8	旭建設株式会社	宮崎県	30～99人	建設業	○	○
p.10	アシザワ・ファインテック株式会社	千葉県	100～299人	製造業	○	
P.12	株式会社エーピーシー	愛知県	30～99人	製造業	○	
p.14	オイシックス・ラ・大地株式会社	東京都	1,000人以上	卸売業、小売業		
p.16	株式会社オーザック	広島県	30～99人	製造業	○	
p.18	株式会社グリフィン	東京都	100～299人	情報通信業	○	○
p.20	株式会社米五	福井県	29人以下	製造業	○	○
p.22	サッポロビール株式会社	東京都	1,000人以上	製造業		
p.24	株式会社サニックス	山形県	30～99人	製造業		
p.26	シーシーアイホールディングス株式会社	岐阜県	300～999人	製造業		○
p.28	株式会社ズコーシャ	北海道	100～299人	学術研究、専門・技術サービス業	○	
p.30	TIS株式会社	東京都	1,000人以上	情報通信業	○	○
p.32	株式会社鳥取銀行	鳥取県	300～999人	金融業、保険業	○	○
p.34	凸版印刷株式会社	東京都	1,000人以上	製造業		
p.36	株式会社トレンディ茨城	茨城県	30～99人	運輸業、郵便業		○
p.38	富士通株式会社	東京都	1,000人以上	製造業		
p.40	ライオンパワー株式会社	石川県	100～299人	製造業	○	
p.42	株式会社LIXIL	東京都	1,000人以上	製造業		
p.44	株式会社リコー	東京都	1,000人以上	製造業		
p.46	株式会社WORK SMILE LABO	岡山県	29人以下	卸売業、小売業	○	



下表、「働き方・休み方改革の目的タイプ取組一覧」において、各企業事例で紹介する「働き方・休み方改革の目的タイプの取組」に「○印」をつけています。自社の働き方・休み方の課題に応じた「目的タイプに関する取組」と、該当する企業事例をご参照ください。

また、目的タイプ①「適正な量の働き方・休み方の実現」については、企業規模や業種問わず、自社に課題がないか確認いただきたい項目です。他の目的タイプに関連する取組を検討する場合でも、労働時間や年次有給休暇の取得率に課題がある場合は、目的タイプ①「適正な量の働き方・休み方の実現」に関連する事例と合わせて、検討することをお勧めします。

働き方・休み方改革の目的タイプ

目的タイプ②		目的タイプ③			目的タイプ④		
メリハリある働き方・休み方の実現		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			新しい働き方の実現		
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	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	テレワークの利用拡充	時差出勤やフレックスタイム制の利用拡充	顧客・取引先対応、採用や人材育成のリモート対応
	○						
	○		○				
	○						
					○	○	
	○						
	○						
	○						
		○	○		○	○	
	○						
		○	○				
	○	○			○		
	○						
					○	○	○
	○						
		○	○	○	○	○	
○							
		○	○		○	○	○
		○			○		○
	○		○	○			

## Ⅲ 働き方・休み方改革 企業事例

● 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

### 旭建設株式会社

本社所在地：宮崎県

社 員 数：30～99人

業 種：建設業

事業内容：土木工事業、とび・土木工事業、石工事業、  
鋼構造物工事業、舗装工事業、しゅんせつ工事業、塗装工  
事業、水道施設工事業



- ▶ 一日の業務計画作成や整理整頓を徹底し、無駄な業務を排除
- ▶ ICT化を積極的に進め、効率化を促進
- ▶ 年次有給休暇取得者を表彰することで、休みを取りやすい風土に

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景

働き方改革の取組を始める以前は、就業時間を守る意識が低く、だらだらと仕事をしている状況だった。そうした中、建設業界全体に対するネガティブなイメージ（給与が安い、休みが取れない等）が浸透し、若手の採用が非常に厳しい状況が続いていた。また、せっかく採用した社員が2年連続で辞めてしまうという事態が起きた。こうしたことから、職場の働き方を見直さなければ、若手が確保できなくなるという危機感が強まり、2005年頃より、社長主導で働き方改革の取組を進めることとなった。

### ● 主な取組内容

#### ① 一日の業務計画の作成

各社員が朝にその日の業務計画を立て、定時である17時には必ず仕事を終わらせることを徹底した。片付けも含め17時30分までには必ず退社するよう本社から各事務所に電話をかけ促すなど、残業ゼロに対する徹底を行った。特に、ゴールから逆算して一日の仕事の進め方を考えるという習慣が社員全体に身についたことで、時間の区切りをつけられるようになり、仕事の効率が上がった。

#### ② 整理整頓の徹底

社内の整理整頓ができておらず、書類を探すために無駄な時間がかかっていたため、社長自ら先頭に立ち「旭建設5S会」を立ち上げ、業務効率化を図るため徹底的に整理整頓を行った。具体的には、書類を置く場所をすべて決め、背表紙にも番号をつけた。また、現場事務所の備品については、共有場所に写真を貼り、置き場所をわかりやすく示した。

### ③ ICT導入による効率化

現場管理へのICT技術推進として、ドローンによる空撮三次元測量、スマートグラスを活用した遠隔臨場、電子野帳による書類のデジタル化、本社とのリモート会議など、大幅な時間短縮につながっている。また、他社でシステムの仕事をしていた社員を採用し、経理などの事務処理のICT化を進めている。これまでは経理処理は紙で行っており、本社から現場に郵送する時間がかかっていたが、電子請求書のシステムを今年導入したことで、効率化が進んだ。



【現場における電子野帳活用の様子】

### ④ 年次有給休暇の取得促進

年次有給休暇を取得しづらいという雰囲気があったため、どんどん休んでもよい、ということを経理から積極的に発信した。また、毎月年次有給休暇を4日以上取得した者を表彰することとした。さらに、家族の記念日での年次有給休暇取得を奨励したことで、子どもの誕生日等でも休みが取りやすくなった。どうしても現場が忙しく、年次有給休暇がとれない社員については、現場が終わった後、まとめて休暇をとってもよいということにしており、10日程度連続して休暇を取得しているケースもある。

## ● 取組の成果

### ① 所定外労働時間の削減・年次有給休暇取得日数の増加

上記の取組を進めることで、月平均の所定外労働時間が80時間（2005年）からほぼ0時間（2019年）まで減少した。また、年次有給休暇の取得日数も取組前はほぼ0日（2005年）だったところ、約15～16日（2019年）にまで増加した。

### ② 多様な人材の活躍

取組を始める以前は、男性中心の画一的な職場で、若手社員も定着しなかったが、現在は、20代の社員や女性社員が増えている。

## ● 今後の展望

若手社員が増える中で、人材育成が課題となってきたことから、ベテラン社員の技術を継承するため、4年前にエイジレス就労制度を設け、定年を撤廃した。また、今後は男女とも子育てや介護に関わりながら働き続けられる職場にしていきたい。

● 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

● 勤務場所の柔軟化

## アシザワ・ファインテック株式会社

本社所在地：千葉県

社 員 数：100～299人

業 種：製造業

事業内容：微粒子を開発・生産・利用する企業の技術サポート  
産業用粉体機器の開発・製作・メンテナンス  
粉碎機・分散機による受託加工



- ▶ 時間外労働の多い部門へは他部署からの応援や異動、新規採用などで対応
- ▶ ジョブローテーションを積極的に実施し多能工化を促進
- ▶ 製造部門を含めた全社員が在宅勤務の対象

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景

将来ビジョンは「感動レベルの“技術サービス業”」。機械の性能や品質はもとより、お客様への細やかな技術サポートやおもてなし、社会や地球環境への貢献など、さまざまな分野での最高レベルのもののづくりを実現するべく改革や挑戦を続けている。これらの活動を担っている社員こそが会社の最も重要な財産であり、社員の成長や幸福の実現が会社の発展につながるとの信念で、2003年より働き方・休み方改革に取り組んでいる。

### ● 主な取組内容

#### ① 部署を超えた応援体制の構築

システム化や長期の事業構想に基づいた業務の見直しにより長時間労働の削減に取り組んでいる。時間外労働の実績は毎月経営層に報告される。時間外労働が多い場合、新たに人を採用したり、他部署からの応援や異動などで対応している。また、3か月先までの部署別の業務負荷を把握し、経営会議で対策を検討する仕組みとなっている。

さらに、部下が1週間単位で残業の予定をあらかじめシステムで申告するとともに、終礼時刻を早めることで、上司が残業の見込みを把握し所定内で業務が終わるよう調整している。

#### ② ジョブローテーションを積極的に実施し多能工化を促進

入社後3か月で全ての部署で研修を受け学ぶ機会がある。ジョブローテーションを積極的に実施しており、多能工化を進めている。10年で3部署程度経験することで、他部署へ応援できる人材を育成している。例えば、メンテナンス課の出張に帯同する人が不足した場合、製造課が帯同することで、出張の負荷を平準化している。

### ③ 製造部門も対象に在宅勤務の環境を整備

在宅勤務は全社員が対象となっている。中でも、営業や開発は導入が進んでおり、現在はほとんど出社していない。製造部門やメンテナンス部門の在宅勤務は難しい面もあるが、自宅でする手順書づくりや事務作業ができるよう環境整備を進めている。

BCP(事業継続計画)の一環として、週1回は在宅勤務をすることを推奨するとともに在宅勤務の訓練として、全社研修を自宅で受講してもらう取組も実施した。全社員が在宅勤務にいつでも切り替えられるよう慣らし運転をしている。

### ● 取組の成果

現在は、社員の2～3割程度(20～30人)が常に在宅勤務を活用している状況。年次有給休暇の取得率は92.6%。年次有給休暇が取得しやすい背景として、占有業務としないようにすることで、休暇を取得しても代替要員を確保できることが挙げられる。スキルや個人の事情の把握は、日頃のコミュニケーションで実施している。組織風土として、社内のコミュニケーションの良さがある。また男性社員の育児休業については、初の取得者が1か月取得したことを機に、取得者が増えている。

### ● 今後の展望

繁忙期の残業抑制、部署間の繁閑の平準化が課題。例えば、古い機械のメンテナンスは、年長者しか対応できないものがあるため、一部の部署に仕事が偏ってしまうことがある。マイスター研修を推進し、技術を継承することで解決していきたい。また、設計部門は多能工化が難しい業務の一つ。多能工化できない部分については、在宅勤務の環境を整えること等でさらに生産性の向上に取り組んでいきたい。効率化やIT化により5年間で長時間労働の抑制効果を確認できているので、今後も継続して取り組みたい。



- 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

## 株式会社エーピーシー

本社所在地：愛知県

社 員 数：30～99人

業 種：製造業

事 業 内 容：自動車用プラスチック製外装部品の製造

**APC**  
Automotive Plastic Company

- ▶ 多能工化の推進でバックアップ要員を確保し、生産性向上や残業削減を実現
- ▶ 3か月先までの「生産予報」で残業の発生を予測し、計画的な生産を推進
- ▶ 申請手続の簡素化により、年次有給休暇を気軽に取得できる風土を醸成

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景

現社長が2016年に取締役役に就任した際、職場の課題を認識したことをきっかけに、取組についての検討をはじめた。取組開始以前は、家庭を持つ女性社員が多く、平日に残業ができない分、ほとんどの土曜日にフルタイムで休日出勤するという状況であった。平日の残業時間は1日に1時間30分程度であったが、土曜日のフルタイム出勤を合わせて、総じて労働時間が長いことが最大の課題であった。このような働き方が前提になっていたため、休みづらさもあった。

土曜日出勤が当たり前なことや労働時間が多いことで離職が増え、生産性が低下するという負のループができていた。そこで、品質劣化や生産性低下を防ぐための取組の一環として、働き方改革に着手した。

人手不足の解消には、採用力と定着性を高めることが必要で、魅力ある会社にする必要がある。金銭的なインセンティブ以外にも方法を考える中で見えてきたのが、「女性社員にとって働きやすい会社」というコンセプトであった。

現在は、事業計画におけるビジョンとして「女性社員が働きやすい魅力のある会社」を盛り込んでおり、PDCAを実施している。



## ● 主な取組内容

### ① 多能工化の推進でバックアップ要員を確保

多能工化の推進によって社内でのバックアップ要員を確保し、計画的な生産を行っている。特に、高度なスキルとノウハウが求められる検査員は代替要員でカバーすることが難しく、休暇を取得しにくい工程の1つであったため、優先的に多能工化を進めた。検査員のうち、1人が休暇を取得する場合に、別の工程の人員がカバーに入ることもあれば、同じ加工工程の中で、例えば検査工程が1～3まであれば、その中でローテーションを組む場合もある。ローテーションにすることで、どの工程の検査にも対応できるスキルが全員に身に付く。

### ② 「生産予報」で計画的な生産を推進し、残業抑制・休暇取得を促進

残業が必要な場合は平日に対応し、休日はきちんと休暇を取れる環境を整えるため、各ラインの3か月先までの残業を予測し、現場に公表する「生産予報」（いわゆる「稼働計画」に相当）を作成し、計画的な作業を促すとともに、バックアップや増員計画の検討を行っている。バックアップ要員を確保することで、休暇を気軽に取得しやすくした。

さらに、年次有給休暇の申請手続きについては、記入済みの申請書をポストに入れて勤怠表を塗りつぶすのみとする手順に見直し、簡素化を図った。

## ● 取組の成果

取組により、フルタイムの休日出勤を必要としない稼働ができるようになった。総労働時間も減り、開始前の残業時間（役員を除き、管理職、派遣社員を含む）は、月平均50時間程度であったと思われるが、29.49時間（2019年度）まで減少している。

多能工化の促進や休みやすさの向上、能力開発によって、「休める会社がいい」という人に対するインセンティブが向上した。その結果として採用力も向上し、定着が進んで能力開発ができる、という上昇スパイラルができた。

業績面でも、取引先からのクレームが、競合他社では9か月で5～6件であったのに対し、当社は0件であり、競合他社に対する優位性を確保できた。

## ● 今後の展望

現状の取組（年休申請手続きの簡素化、多能工化、生産予報の公表）に関しては、既に対応可能な範囲のベストであると考えている。

今後実施する人事制度改革では、評価項目を明確化するとともに、「従業員のありたい姿」として、「効率的に働き、プライベートを楽しむ」「ルールを守って仕事をして顧客に愛され信頼される」「スキルや能力の幅が広いオールラウンド人材」の3つを設定している。



● テレワークの利用拡充

● 時差出勤やフレックスタイム制の利用拡充

## オイシックス・ラ・大地株式会社

本社所在地：東京都

社 員 数：1,000人以上

業 種：卸売業、小売業

事 業 内 容：ウェブサイトやカタログによる一般消費者への有機野菜、特別栽培農産物、無添加加工食品等、安全性に配慮した食品・食材の販売

*Oisix ra daichi*

- ▶ 新型コロナウイルス感染拡大の中でも、社員が安心して働き続けられるよう、柔軟な働き方を支援する制度を開始
- ▶ スーパー時差通勤や細切れリモートワークの制度は社員からも好評で、「育児中であっても安心して働ける会社」というメッセージにもなっている

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景

社員の多くが子育て世代であり、顧客にも子育て世代が多い。食品宅配事業を展開しているため、顧客の食生活を支えるために事業継続する必要性は高く、2020年4～5月の緊急事態宣言中でも子どもがいる社員が安心して勤務できる状況を整える必要があった。

各種制度は社員の目標達成をサポートし、会社が掲げるものに近づくための手段であると考えており、新たなルールや制度を導入するときには導入の目的を説明して、社員の理解を促すよう留意している。人事制度はともすれば手段が目的化しがちだが、常にこのことを頭において検討しており、新型コロナウイルスが感染拡大している中でも、社員が安心して働き目標を達成できるようにするにはどのようなサポートが必要かという視点で新しい働き方の制度を検討した。

### ● 主な取組内容

育児中の社員も安心して働き続けることができるよう、2020年3月に①お子さまお預けサポート、②スーパー時差通勤、③細切れリモートワークの3つの制度を開始した。制度を開始するにあたって、代表からほぼ毎週ビデオメッセージを通して制度の目的を伝え、社員の理解を促した。

#### ① お子さまお預けサポート（一斉休校・休園期間中のみ実施）

一斉休校・休園に対応するため、2020年4月から5月頃まで、実家や知人宅等に子どもを預けて出勤する場合、交通費を会社が負担した。さらに、実家等、子どもの預け先が遠距離の場合は、サテライトオフィスの利用を認めた。また、会社子どもを連れてくることも、緊急対応として容認した。

## ② スーパー時差通勤

従来から存在した時差通勤の制度を柔軟化し、上司の承認を得られれば、何時に出社してもよいこととした。出勤状況は、チャットツールやスケジューラーで確認し、適宜調整するようにしている。

## ③ 細切れリモートワーク

従来のリモートワークを柔軟化し、1日の中で柔軟に中抜け休憩を取得できるようにした。スーパー時差通勤と組み合わせ、午前中は家で働き、午後は出社して働くこともできるようになった。これによって、子どもの送り迎え等にも対応しつつ、柔軟に勤務することも可能になり、より安心して働けるようになった。

リモートワークを推進するうえで、自宅の通信環境や、新人育成、社員間のコミュニケーションについては課題もあった。対応として、通信環境については、機器を貸し出しする等の支援を行った。新人育成については、新人は週2～3日出社をルールにする等の形で対応を図り、研修のオンライン化も推進した。その他、社員同士のコミュニケーションを促すため、オンライン飲み会等の交流の場を設けた場合に会社が費用負担を行う等の工夫をしている。

## ● 取組の成果

育児中の社員にも安心して働いてもらうことができたため、事業を継続することができた。既存の時差通勤やリモートワークを柔軟化する取組であるため、とりわけ以前から時差通勤やリモートワークを積極活用していた部署では、制度が開始されてから早い段階で新しい働き方に慣れることができた。

スーパー時差通勤や細切れリモートワークの制度は緊急時対応として実施した取組であるが、社員からは今後も継続してほしいという声があがっており、社員の満足度向上につながっている。また、新しい働き方に取り組んだことは、育児中であっても安心して働ける会社であるという対外的なメッセージにもなり、求職者からの志望度向上にもつながっている。

## ● 今後の展望

介護をしている社員も増えてきており、介護をしながらでも働きやすい環境を整備していきたいと考えている。

● 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

## 株式会社オーザック

本社所在地：広島県

社 員 数：30～99人

業 種：製造業

事 業 内 容：ワイヤロープ用ロープ端末金具、調整及び  
連結金具、産業機械用吊り具等の設計及び製造販売



- ▶ 数字で見える化された経営計画を社員と共有し、取組を推進
- ▶ 労働時間短縮に向けた生産性向上計画を、社員自身が策定
- ▶ 機械の習得計画を毎年作成し、多能工化を推進

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景

両立が難しいという理由で女性が結婚・出産を機に辞めていたが、せっかく積み上げたキャリアが無駄になると考え、平成3～5年頃より、仕事と家庭の両立支援の検討を開始。中小企業のグループで両立支援に関する勉強を続け、3年かけて経営陣を説得し、結果、「全社員の幸せと自己規範の育成」という経営理念に立ち戻り、取組を開始した。取組の推進は、社員と経営計画を共有することから始めた。

### ● 主な取組内容

#### ① 経営計画を社員と共有

15年前の当社60周年の際、ある社員が会議の場で、会社の将来が見えないと発言したことがあった。そこで全員で同じ方向を目指すことができるよう、経営計画をもとに、各部署ごとの計画、個人の計画を作成した。中期経営計画では5年後の平均年収もわかるなど、数字が見えることがポイントとなり、働き方・休み方改革の取組が推進された。

取組の推進にあたり、社内で職場改善委員会を立ち上げ、自分たちで考える体制を進めた。職場改善委員会は毎年メンバーが変わり、社員が考えた時間削減や経費削減のアイデアについて毎月委員会で対策を考えている。提案の多かった社員の表彰も行っている。

## ② 社員による生産性向上計画の策定

大きなターニングポイントは、週休2日制を導入したときである。週休2日制の導入により、業務時間の減少を補うためには生産性を上げる努力が必要だが、と口で言うだけでは取組が進まない。そこで、1年間だけ週休2日制を試行、稼働率が前年対比下がった場合には元に戻すという方針を社長が示した。試行の結果、稼働率は目標未達に終わり、当初の予定通り元の労働時間に戻すことを社長が示唆したが、このことが社員の奮起を促した。社員自ら稼働率向上に向けた計画を考え、社長を説得し、再度試行することとなった。1年後、目標をはるかに上回る結果となった。社員自らが考えた計画であったことが行動を促し、目標達成につながった。

## ③ 社員立案による多能工化の推進

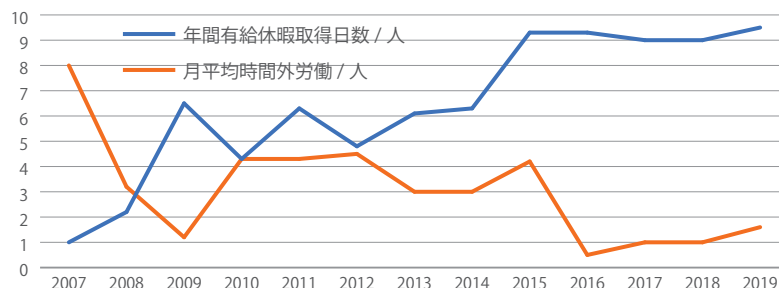
稼働率向上には、特に多能工化を進めたことが有効であった。多能工化は社員が自主的に進めている。各部署で、OJTにより、毎年の機械の習得計画などを考えて進めている。OJTも上から言うのとやらされ感があるが、自分たちが考えた計画の場合、社員もしっかり取り組んでおり、現在、1人で2種類以上の機械を扱える従業員は11名ほどとなった。また、5年ほど前に24時間稼働の機械を導入し、従業員の無駄な作業を減らして効率化を図っている。3年ほど前には生産管理システムを新しいものに変更し、繁忙状況を見える化できたことで、社員がお互いに助け合えることもできるようになった。

## ● 取組の成果

所定外労働時間は、取組前の2007年には月平均8時間であったが、取組後の2019年には月平均1.6時間まで短縮した。

また年次有給休暇の平均取得日数は、取組前の2007年は平均1日だったが、取組後の2019年には9.5日まで増加している。加えて、お互いに気持ちよく休暇を取得できるような風土をつくり、連休が取得しやすくなっている。

所定外労働時間及び年次有給休暇取得日数の推移



## ● 今後の展望

今後も生産性の向上に向けて、機械化やシステム化をさらに進めていきたいと考えている。また2020年11月から本格的に在宅勤務のトライアルを行っており、今後はトライアルを行う部門を拡大していきたい。

● 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

## 株式会社グリフィン

本社所在地：東京都

社 員 数：100～299人

業 種：情報通信業

事 業 内 容：システムコンサルティング・ソフトウェアの受託開発 等



- ▶ 有志の社員が集まって、社内の声を聞きながら一歩ずつ取組を推進
- ▶ 年次有給休暇の取得日数は1年で倍増。今では取得しやすい雰囲気定着
- ▶ 離職率も大幅に低下し、社員のモチベーション・社風への好影響もみられる

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景

休暇を取得しづらいと感じている社員がおり、特に顧客先に常駐している社員は休暇取得にあたって顧客先との調整が難しいことがあった。また、残業が続くことでより休みづらい雰囲気になることもあり、会社としても改善したいという思いを持っていた。

### ● 主な取組内容

2011年に「自分たちが働く環境をよりよくしたい」という思いを持った有志の社員が集まり、環境改善委員会を発足した。経営層も以前から職場環境の改善に取り組む必要性を感じていたため、環境改善委員会が経営層と現場社員の橋渡し役となって、社員が働きやすい会社にするための取組を始めた。環境改善委員会のメンバーは、若手や中堅・リーダー層まで幅広く、所属グループの偏りなく集結している。これにより、グループの垣根を超えたそれぞれの立場で横断的な意見交換をしながら取組を進めることができた。

初めに、社内アンケート結果を踏まえ、年次有給休暇の取得促進に向けた取組を行った。年次有給休暇の取得率の目標値設定や取得促進の声かけ、時間単位の年次有給休暇制度の導入等に加え、顧客先常駐の場合も休暇を取得しやすくするため、複数名体制をとることにした。複数名体制はパフォーマンスや対応スピードの向上にもつながるため、営業活動においても会社のスタンスとして必ず2名以上の複数名で参画させてもらえるよう交渉のうえ受注するようにしている。結果として継続的な案件獲得、案件拡大によるメンバー増員、新規受注につながっていることも多い。



年次有給休暇取得促進の取組により、休みやすい雰囲気が醸成され、社員も休暇を取得するために生産性を意識して働くようになった。これらの取組を残業削減の取組にもつなげて、2017年頃より残業時間の見える化や、長時間労働者に対する産業医面談の対象範囲の拡大、フレックスタイム制の活用促進等の取組も実施している。



【ノー残業デーの啓発用ポスター】

## ● 取組の成果

年次有給休暇の取得日数は、取組前の2011年度以前は6日程度であったものが、取組を開始してから1年で倍増し、2019年度は12.6日（取得率：76.3%）となった。なお、特別休暇として夏期休暇3日（取得率95%）、アニバーサリー休暇1日（取得率70%）があるが、これらは年次有給休暇取得日数には含んでいない。年次有給休暇の取得率は、その後も高い水準を維持しており、今では休暇を取得しやすい風土が定着した。

残業時間も取組前の2016年には月平均で約19時間であったのが、取組後の2019年には約8時間と大幅に減り、長時間働くことではなく成果で評価される社風になってきた。残業時間が長い場合にはチーム体制の見直しも含めて検討し、組織的に対応にあたっている。

働き方改革に取り組んだことで、採用・定着面への効果等もあった。働きやすさを掲げるようになってから、離職率が大幅に低下（新卒3年目までの離職率：取組前20～25%程度→6%（新卒者49人中3人）に減少）した。働き方改革によって働きやすい職場環境になっただけでなく、職場の風通しが良くなり、自分の希望するプロジェクトを伝えやすくなったこと等も関係していると考えられる。また、プラチナくるみんを取得したことで、女性の応募者も増加した。

加えて、複数名体制をとる以前は、「顧客先にいると、会社に所属している感じがしない」という声もあったが、複数名体制にしてからは業務状況の共有等のコミュニケーションを図りながら仕事を進められるようになり、人間関係の強化や社員の帰属意識・モチベーションの向上につながった。環境改善委員会や投稿フォームの設置等、社員が意見を言って自分たちで働く環境を変えていける場をつくったことで、「自分の意見を言える。言ったら会社に検討してもらえる」という雰囲気が浸透したことも働き方改革の成果である。

## ● 今後の展望

働き方・休み方の面では時季や人による偏りの解消や休暇の質向上に引き続き取り組む意向である。また、今後は女性活躍推進や多様な働き方の推進も目指していきたいと考えている。新型コロナウイルスの感染拡大を機に適用範囲の拡大等を行い、より柔軟な制度となった在宅勤務の定着もテーマである。

● 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

## 株式会社米五

本社所在地：福井県

社 員 数：29人以下

業 種：製造業

事 業 内 容：味噌の製造販売、  
味噌関連商品・醤油・米・塩・その他調味料の販売



- ▶ 残業時間と年次有給休暇取得の状況をグラフで見える化し、社員に周知
- ▶ 効率よく働くことを評価し、ダラダラ残業を抑制
- ▶ 多能工化を進め、誰もが年次有給休暇を取得できる体制を整備

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景

元々、残業時間は多くなかったが、2年前に飲食業を開始した際、本業が製造業のため不慣れなこともあり、作業がうまくいかず残業が多くなってしまった。また飲食・サービス部門の終業時間が遅いため、釣られるように事務所の社員も会社に残り、残業してしまうようになった。また働き方改革という世の中の流れを受けて、働き方・休み方改革に取り組む必要があると感じていた。そこで社長と人事関係の社員を中心に働き方・休み方改革に取り組んだ。

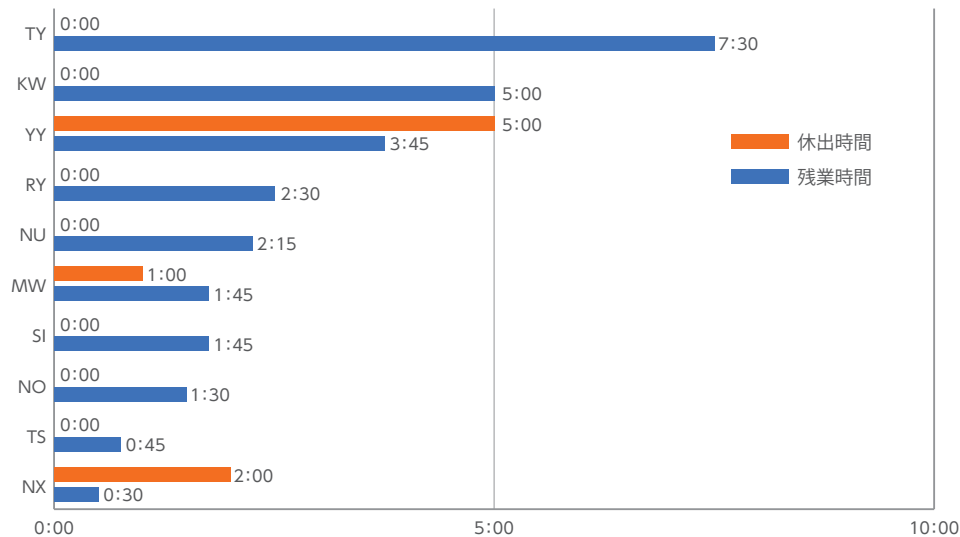
### ● 主な取組内容

社員が自身の残業時間を認識していないことがあった。残業時間を見える化しないといけなくと考え、10日ごとに残業時間をタイムカードから集計してグラフを作成し、社員全員が参加する毎月の社内会議で公表するようにした。また一部の社員の残業が多くなった時期があったが、業務のやり方を見直したり、必要があればパートを補充したりした。

年次有給休暇取得については、年に5日の取得に向けて、年に数日の一斉休暇日を設け、お盆休みに付けたり、正月休みに付けることで、休暇取得を促進した。また残業時間と同じく、年次有給休暇取得状況も見える化を図ったり、年末までに失効となる日数も周知した。また、ある仕事特定の社員しかできないと休めなくなってしまうため、複数の仕事をできるように多能工化を進めている。入社後、配属までの間に経験した他の業務に習熟させることを目指しており、主に類似の部門内の若手社員を対象として、1週間に1度、仕事を交換する方法をとっている。現在は、飲食・サービス部門では店舗販売担当者とカフェ調理の担当者間で、製造部門ではみその仕込み担当者と商品梱包担当者間で仕事を交換している。互いに業務を補完できるようになるまで、継続的に取組を進めている。



### 残業時間を見える化したグラフ



### ● 取組の成果

残業時間については、社員が業務に慣れたこともあり、月の残業時間は4分の1ほどに減った。また年次有給休暇の取得については、これまで社員はあまり休暇を取得しておらず、休み方改革に取り組む以前の平均の年次有給休暇取得日数は年に3、4日程度であったが、現在の年次有給休暇取得日数は平均で10日程度となった。

残業時間の削減によって残業代が減ることに対して、社員から不満の声などは特にあがらなかった。将来どのように成長していくのか、ということを示していくことが大切と考えており、そうした会社の姿勢もあって、社員も目先の残業代にこだわらなかったのではないかと。

### ● 今後の展望

製造業であり、職人肌の気質があった。若い社員が増えてきたが、ベテラン社員の背中を見せても育たず、背中の見方から教えなければならない。社員が成長できるように、キャリア教育に取り組んでおり、常に学び続けることを推奨している。

また現在、定年は65歳で、継続雇用で本人が望めば70歳まで働くことができるが、今後は定年を自分で決められる制度も検討したい。最大3年の範囲で当社に戻ってくることを保証して、一旦会社を辞め、学んだり、他社で経験を積んだりできるようにすることも検討したい。旧態依然とした働き方を変えていきたい。

● 勤務時間の柔軟化

● 勤務場所の柔軟化

● テレワークの利用拡充

● 時差出勤やフレックスタイム制の利用拡充

## サッポロビール株式会社

本社所在地：東京都

社 員 数：1,000人以上

業 種：製造業

事 業 内 容：酒類の製造・販売



- ▶ 「仕事の生産性向上」「生活の充実」「心身の健康」を掲げ、働き方改革を推進
- ▶ スーパーフレックス制度、勤務間インターバル、テレワーク等により多様な働き方を実現
- ▶ 新しい働き方へ移行後、社員のストレスチェックの数値・健康診断の有所見率は改善傾向

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景

食品製造業のため、社員に対しても常々、社員の健康・安全が第一と伝えている。2017年から中期経営計画と連動する形で、「仕事の生産性向上」「生活の充実」「心身の健康」を掲げて「働き方改革2020」をスタートし、テレワーク制度をはじめとした柔軟な働き方の導入を進めてきた。

### ● 主な取組内容

社員が働きやすい環境の整備として、2017～2018年にかけて、テレワーク制度、スーパーフレックス制度、時間有休制度、勤務間インターバル制度等、柔軟な働き方を順次導入した。こうした制度をほぼ同時に導入した理由は、さまざまな方策を用意したうえで、社員が自身の業務内容や繁忙状況をふまえて、多様な選択肢の中から自分に合った働き方を選ぶように考えたためである。

#### ① テレワーク制度の導入（在宅勤務制度を改定）

従来の在宅勤務制度を改定し、利用できる部門や対象者を限定せず、派遣社員も利用可能とした。申請は「1ヵ月前から」であったところ、「当日申請」を可能に、事後の業務報告は不要、自宅以外でも機密が守れる場所であれば実施を認めるなど条件を緩和し、利用の拡充を図った。

#### ② スーパーフレックス制度の導入

コアタイムを設定しないフレックスタイム制度を導入。フレキシブルタイムは5:00～22:00までと設定。短時間勤務制度の適用対象者も制度の対象とした。

### ③ 勤務間インターバルの導入

営業部門の社員は、営業先との情報交換や懇親などのため、勤務時間が深夜に及ぶことも多かった。そこで、社員の健康確保・生活の充実を図るため、終業時間から次の日の始業時間までに最低10時間を確保する勤務間インターバル制度を導入した。

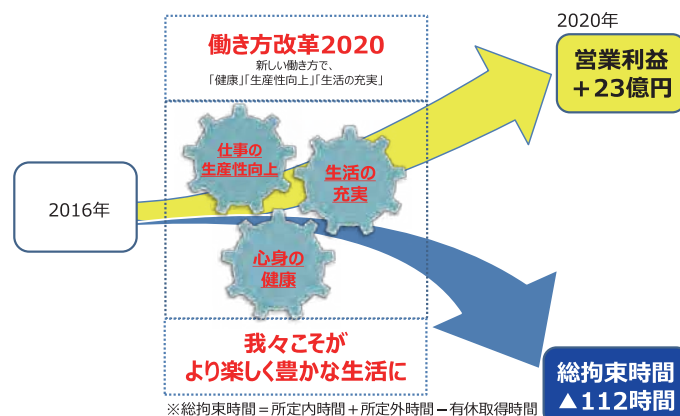
### ● 取組の成果

年間労働時間は、取組開始直前の2016年と比べて、2019年には減少傾向にある。年次有給休暇の取得率も上昇傾向にあり、69.7%（2016年）から80.7%（2019年）へと向上した。また、2017～2018年にかけて、メディア等で柔軟な働き方の導入を取り上げられたことで、採用時に応募してくる学生の増加にも一定の効果がみられた。

さらに、従前より働く時間や働く場所を柔軟にするための取組を進め、テレワークができる環境が整っていたことは、新型コロナウイルスの感染拡大を受けて新しい働き方を進めるうえで非常に大きかった。例えば、テレワーク中に家事・用事を行う必要がある場合、スーパーフレックス制度や時間有休制度を導入しているため中抜けで対応するなど、柔軟性を活かして働くことができています。

新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、家庭用市場が好調な反面、業務用市場には大きな打撃がある状況である。ただ、夜間の営業活動が減って、社員の健康面にはよい影響があった。新しい働き方に移行後、社員のストレスチェック値や健康診断の有所見率は、ともに若干改善傾向にある。

#### 働き方改革2020の取組前後での比較



### ● 今後の展望

当社としては、新しい働き方として、テレワークが必ずしもベストと考えているわけではなく、あくまでも社員が効果的、効率的に働くことに寄与するのであれば利用してもらうというスタンスである。社員同士が対面のコミュニケーションを図ることも重視したい。

社員の健康や生活等の重視を掲げた「働き方改革2020」は2020年末で終了。次年度からは「自律・コミュニケーション・ワークライフバランス」をキーワードとして、社員の「働きがい」と「働きやすい」環境の実現に取り組んでいく。

## ● 生産性を高める業務体制・仕事の進め方

### 株式会社サニックス

本社所在地：山形県

社 員 数：30～99人

業 種：製造業

事業内容：総合自動車サービス業（大型・小型自動車の車体製作、  
钣金塗装、車両整備、特装整備、車両販売、保険代理店）

くるまと人で未来をひらく

**SANICS**

- ▶ 外部専門家やシステムを活用した生産性の向上
- ▶ 年次有給休暇の半日単位や計画的な取得による取得率の向上

## ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景

2012年に2代目社長が就任した際に、新たな経営方針が発表された。その経営指針の中に「人が輝く会社になる」や「100年企業になる」という内容が盛り込まれた。当時は新卒採用ができておらず、「100年企業になる」という目標を達成するためには、若い社員の採用と人材育成が課題として挙げられた。より学生に魅力を感じてもらえる会社を目指した「働き方・休み方改革の取組」がスタートした。

## ● 主な取組内容

### ① 外部専門家の活用

県が実施する「専門家派遣事業」や山形大学が提供する「山形大学シニアインストラクター」の派遣を活用し、専門家のアドバイスの下、社内のIT化や工場の生産性向上のための方法を一緒に検討し、業務の効率化と生産性の向上に向けた取組に着手した。

### ② 大学生インターンシップの受入

新卒採用に向け、大学生のインターンシップを受け入れた。「サニックス（中小企業）の魅力を伝えられるようになること」「大学生に中小企業を知ってもらうこと」を目的に山形大学と連携し「低学年プレインターンシップ」という独自のプログラムを確立した。また、大学生の意見を取り入れることで、職場環境の改善が進んだ。

### ③ 労働時間の把握方法の改善

従来は、いつの間にか残業をしてしまっている、という状況が散見された。総務部門の残業集計方法が手書きであったため、アナログな管理となり、月末でしか残業時間を知るタイミングがない

ことが原因のひとつとして考えられた。そこで、残業の事前申請制の運用の徹底と、残業は所属長の命令のもと実施するものであるとの意識改革を図った。加えて、所属長が部下のリアルタイムの残業時間を把握できるように、「職場意識改善助成金」（「働き方改革推進支援助成金」に改称）を活用し勤怠管理システムを導入した。

#### ④ 半日単位の年次有給休暇の取得や計画的な年次有給休暇の取得

関連する法整備と歩調を合わせ、育児や介護のため半日単位での年次有給休暇を取得できるようにした。また、計画的な年次有給休暇を取得できる環境整備の一環として、全社休業日を年4日に設定した。取引先には、その日は休業日であることを周知した。

### ● 取組の成果

#### ① 生産性の高い働き方を考えられる社員の育成

外部専門家のアドバイスにより、業務効率化が図られた。また、「管理職はマネジメント業務を優先させる」、「部下に作業を任せる」との方針を徹底したことにより、部下は考える力が身につく、無駄な仕事を省き、効率化する方法を考えて仕事ができるようになった。

#### ② インターンシップ導入による相乗効果

学生インターンシップを受け入れた結果、新卒採用で若い社員の採用につながり、社内の受け入れ担当者にとっても、「仕事理解」「自己理解」「企業理解」が深まり、自身のキャリアについて内省することで、改めて「働く意味」や「仕事に対するやりがい」を見出すことが出来た。

#### ③ 所定外労働時間の削減・年次有給休暇取得率の向上

上記の取組を進めた結果、月平均の所定外労働時間が20時間程度（2016年）から、現在は月に15時間程度までに改善した。また、年次有給休暇の取得率も16.8%（2016年）から51.2%（2018年）に上昇した。

### ● 今後の展望

働き方改革の取組を進めてきた現在、新卒採用を行い、新入社員として迎えることができるようになった。次の課題は、人材育成に向けた体制の整備と部門間・社員間の業務量の平準化であると考えている。

● 年次有給休暇の取得率向上

● 勤務時間の柔軟化

● 勤務場所の柔軟化

## シーシーアイホールディングス株式会社

本社所在地：岐阜県

社 員 数：300～999人

業 種：製造業

事業内容：カーケミカル、カーケア用品、  
樹脂・ゴム製品、防音材、制振材等の開発・製造・販売



- ▶ 管理職の労働時間管理も行い、一般社員・管理職とも残業時間が減少
- ▶ 年次有給休暇取得目標日数を掲げることで、平均取得日数が増加
- ▶ 働き方・休み方改革に取り組んだ結果、社員の満足度が向上

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景

長時間労働が常態化していたわけではなかったが、残業が全くないわけではなく、働き方改革に対する社会的機運が盛り上がる中で、当社でも残業時間の削減や、柔軟な働き方の推進に取り組む必要性を感じた。また、働き方改革に取り組む以前は、全社的に年次有給休暇の取得日数がかなり少なく、その背景には、休暇を取得しづらい職場の雰囲気も一因であったと思われる。

そのような中、2004年にコアタイムなしのフレックスタイム制を導入し、その後2013年にノー残業デーを開始、2017年に年次有給休暇の時間単位取得を可能とした。さらに、2018年の社長交代時には、経営基本方針の中に「働き方を変える」というメッセージが掲げられ、以降、さまざまな施策に本格的に着手し始めた。

### ● 主な取組内容

2019年11月、管理職の労働時間の管理を開始した。それまでは、管理職の労働時間管理は個々に任せていたが、一般社員の残業削減に取り組んだ結果、部下の仕事を引き受ける管理職の労働時間が延びた面もあり、管理職の労働時間も管理することとした。

また、一般社員の年次有給休暇は年間12日を目標としているが、2020年4月には、それまで取得目標を設定していなかった役員および部長クラスの年次有給休暇についても、年間15日の取得を目標とした。KPI(重要業績評価指標)の一つとして、総務部門で取得状況を集計して毎月トップへ報告したり、定期的に役員にも共有し、必要に応じて取得日数の少ない社員へ声がけを行うなど、会社全体で取得を推奨している。

また、働き方の柔軟化に関しては、2019年4月に、育児休業明けなどの短時間勤務者を対象と



したフレックスタイム制を導入した。子どもが熱を出した時や行事の時など、出退勤の時間をずらし柔軟に働くことが可能であり、対象者全員が利用している。

テレワークは、新型コロナウイルス感染症の感染拡大をきっかけに、当初の予定を前倒しし、2020年2月に導入した。利用回数の上限は設けておらず、また、育児・介護事由に限らず、誰でも利用することができる。

### ● 取組の成果

労働時間の推移を、管理職の労働時間管理を開始した2019年と2020年で比較すると、全体の労働時間は新型コロナウイルス感染症の拡大前から減少傾向にあったが、コロナでさらに減少した。また、一般社員のみならず、管理職の労働時間も減少傾向にあり、一般社員と管理職の一人当たり労働時間の差も縮小傾向にある。

また、2015年に0.6日であった年次有給休暇の年間平均取得日数は、2019年には8.7日に増加しており、上司が休暇を取得することで、部下も休暇を取得しやすくなったと考えられる。

さらに、上記以外にもさまざまな働き方改革・休み方改革の取組を実施することで、従業員満足度調査の「総合的な満足度」は、2015年に「満足」38.2%、「不満」30.2%であったところ、2019年には「満足」が60.3%と大幅に上昇し、「不満」は13.6%に低下した。満足度の向上が、社員の定着にもつながっていると思われる。

### ● 今後の展望

年次有給休暇の取得目標を設定しているものの、直近の実績では取得日数がまだ少ない。また、テレワークのさらなる推進のためには、ペーパーレス化の推進や業務の進め方の見直しも必要であると考えている。

今後は、現在の課題である年次有給休暇の取得促進や、テレワーク推進に向けたペーパーレス化・業務改善等をさらに進めていく。

【新オフィスはサテライトとしても活用】





● 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

● テレワークの利用拡充

## 株式会社ズコーシャ

本社所在地：北海道

社 員 数：100～299人

業 種：学術研究、専門・技術サービス業

事業内容：「農業・環境・まちづくり」に  
フォーカスした総合コンサルタント



- ▶ 試行導入期間を設け、段階的にフレックスタイム制を導入
- ▶ フレックスタイム制の対象者を限定せず、利用しやすい風土を醸成
- ▶ 社員の間で生産性高く働くことへの意識が向上。採用面に対する効果も

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景

土木分野を中心に、測量などの高い専門性を求められる業務が多く、業務の属人化が生じていた。また、繁忙期には月50～80時間程度の残業が発生する場合があります。長時間労働も課題となっていた。こうした中、育児や介護との両立が困難であることを理由に離職する社員もいたため、働き方・休み方改革に取り組んだ。

### ● 主な取組内容

当時の社長が旗振り役となって2016年3月に育児中の社員を対象とした懇談会を発足、仕事と育児を両立するうえでの会社に対する要望等について、意見の吸い上げを図った。同年5月にはプロジェクトチームを発足し、こうした意見を踏まえた両立支援策の制度化に取り組んだ。

代表的な取組として、全社一斉のフレックスタイム制導入が挙げられる。フレックスタイム制の導入にあたっては、①試行導入期間を経て、段階的に正式導入したこと、②対象者を限定しなかったことがポイントであった。

フレックスタイム制の導入を決めた直後は、管理職層を中心に、「労務管理に不安がある」という声が聞かれた。そこで、「試行的に導入してみて、運用上の課題があればこれまでの労働時間制度に戻す」という説明のもと、社内の合意形成を図った。2017年、2018年の試行導入期間を経たことで、社員もフレックスタイム制のメリットを感じることができ、2019年には正式導入に踏み切ることができた。

また、対象者を正社員に限定せず、非正規社員も対象としたことも、フレックスタイム制の利用を促進するうえでポイントとなった。フレックスタイム制の導入は両立支援の一環であったが、対

象者を育児や介護中の社員に限定してしまうと、周囲の不公平感、本人の遠慮につながり、利用が進まないと考えた。そのため、2017年、2018年の試行導入時点からフレックスタイム制の対象者を全社員とした。

フレックスタイム制の導入と並行して、子の看護休暇、介護休暇の有給化等、法定を上回る両立支援制度の整備や、スキルマップに基づき社員の専門性の幅を広げることにも取り組んでいる。毎年度、本人と上司の面談によって能力開発の目標を定め、その達成具合を評価に反映することで、人材開発を進めている。さらに、業務の複数体制化を進めることで、個々人の能力の向上・業務の体制の両面から、業務の属人化の解消を目指している。

### ● 取組の成果

所定外労働時間は、月平均で約30時間(2016年)から約20時間(2019年)まで減少した。全社として残業時間が減少傾向にあるだけでなく、2019年度は年間を通じて月80時間の残業があった社員は1名だけであり、特定の社員が多忙化するような状況も解消されてきている。

また、フレックスタイム制の導入によって、メリハリをつけて働く部署が増えた。社員の間でも、効率的に働き、その分は早く帰るという意識が浸透してきている。以前は残業を美徳とするような

風土があったが、社員の間でも生産性高く働くことへの意識が高まったのは、働き方改革に取り組んだ成果だと考えている。

こうした職場環境の変化により、当初課題となっていた社員の離職を防止することができた。また、北海道による働き方改革推進企業認定制度でも、最高位の認定・知事表彰を受け、对外発信にもつながっている。採用面では、働き方改革に取り組む以前と比べて求人への応募が1.5倍になり、求職者にアピールできている。

【知事表彰の様子】



### ● 今後の展望

育児・介護事由以外でも利用可能な短時間勤務制度の導入や、在宅勤務の拡充により、今後も育児や介護と両立しやすい職場づくりを進めていきたい。特に在宅勤務については、これまで育児や介護中の社員に対象を限定して、試験的に認めていたが、新型コロナウイルス感染拡大を受け、全社員を対象に範囲を拡大した。この経験を踏まえ、今後は新しい働き方として、在宅勤務を制度化することを検討したい。

● 長時間労働の抑制

● 年次有給休暇の取得率向上

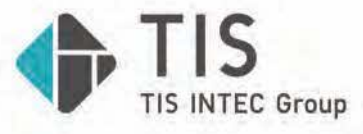
## TIS株式会社

本社所在地：東京都

社 員 数：1,000人以上

業 種：情報通信業

事 業 内 容：コンサルティング、ソフトウェア開発、  
アウトソーシング等のシステムインテグレーション事業



- ▶ 組織評価・個人評価に生産性に関する項目を追加し、取組促進
- ▶ リフレッシュ休暇の利用率を高める取組により連続休暇の取得を促す

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景

IT業界はもともと労働時間が長い傾向にあり、当社も時間外労働の削減に取り組んできた。特に、システムエンジニアであるITプロ職のいる職場ほど労働時間が長い傾向がみられた。そのため、2017年に策定された3カ年の中期経営計画（2018～2020年度）において、人口減少に伴う労働力確保という外部要因と、社員一人ひとりの働きがいを高めるという内部要因の両面から、会社として働き方改革に取り組む必要があるということを明確に位置づけた。

### ● 主な取組内容

#### ① 組織評価への反映

組織（部門や事業部といった部門や事業部といった実際の事業運営単位）の業績評価のKPIとして、時間外労働の削減状況や、一定時間以上残業している人の割合、年次有給休暇取得率を盛り込んでいる。組織の評価が高いと組織全体の賞与が増えるため、働き方改革に取り組むインセンティブとなっている。

#### ② 個人評価への反映

個人評価の一つとして、「生産性を高める」という項目を設定している。具体的な目標や取組は各自に任せられており、生産性を高めるためにどのような取組を行うか、各自で設定し、振り返りを行うこととしている。評価の結果は、個人の賞与に反映される。

#### ③ 年次有給休暇取得奨励日の設定

連休の少ない月や年末年始などに、年次有給休暇取得奨励日を設定している。2020年は、年間6日を設定。社内研修や経営会議は奨励日に重ならないようにしている。実際に取得できるかは業務の状況によるものの、実績をみると奨励日に取得している社員が多いようである。

#### ④ リフレッシュ休暇による連続休暇の取得促進

年次有給休暇とは別に、年間4日、有給にて取得可能なリフレッシュ休暇を設定している。10日以上の連続休暇取得は1990年から推奨してきたが、取得要件として、土日を含めて4連休以上のケースにおいても、分割して取得できるように見直しを行った（4連休のうちリフレッシュ休暇として取得するのは1日でも可）。また、2020年度は、リフレッシュ休暇の取得率を、組織評価のKPIにも含めている。

### ● 取組の成果

#### ① 所定外労働時間の削減・年次有給休暇取得率の向上

上記の取組を進めることで、月平均の法定外労働時間が29.3時間（2015年）から16.7時間（2019年）まで減少した。また、年次有給休暇の取得率も66.6%（2015年）から80.9%（2019年）に上昇した。

#### ② 働きがいの向上

毎年実施している社員意識調査において、「働きがいがあるか」「休暇取得を奨励されているか」「バランス良く仕事をするを奨励されているか」といった質問を設けており、5段階評価のうち「満足している」「まずまず満足している」と回答する割合が年々上昇している。

### ● 今後の展望

Afterコロナの社会において、社員がいきいきと働ける環境をどのように作っていくべきか、オフィス環境や情報インフラも含めて検討している。特に、テレワークにおけるメリハリのある働き方や、健康を保ち続けるための施策を推進するとともに、今後は社員の成長を支援するため、社会貢献活動や兼業、学びを目的とした、労働時間短縮措置や一定期間、休職できる制度などの導入を予定している。

● 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

## 株式会社鳥取銀行

本社所在地：鳥取県

社 員 数：300～999人

業 種：金融業、保険業

事 業 内 容：預金・貸出、為替  
信託、証券、保険の販売



- ▶ ICT活用と継続的な生産性向上施策による長時間労働の削減
- ▶ 退行時間の改善を店舗表彰や賞与に反映
- ▶ 計画年休日数の増加と業務援助体制の構築で休暇取得を促進

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景

平成25年にスタートした女性行員による「女性活躍プロジェクト」で、女性が活躍するために何ができるのかを話し合い、銀行に提言をしたことがきっかけで取組が始まった。提言を受け、トップが時間外労働の削減を宣言し、それ以降継続的に取組を行っている。

### ● 主な取組内容

#### ① 継続的な取組と評価への反映

勘定系システムの改修や人事管理システムの利用範囲拡大、イントラネットでの稟議決裁システムの導入等、ICT活用の推進や非効率事務の改善を継続的にを行い、生産性向上に取り組んでいる。

生産性向上の取組の一つとして、各店舗の退行時間を全従業員が閲覧可能な掲示板に掲載し、各店舗の状況が随時見られるようにしている。加えて、事務の効率化などによる退行時間の改善を各店舗の表彰や賞与の評価に反映している。具体的には、前期の最終平均退行時間に対して改善できた時間を、ポイントで加算・減算する方法で行っている。

#### ② 計画年休日数の増加と応援体制の構築

休み方については、行員からの要望もあり、連続休暇5日（原則5営業日の年次有給休暇と土日をあわせて9連休）に加えて、計画休暇を2日から4日に増やし、制度休暇として取得しやすい環境作りに取り組んでいる。計画休暇の取得は必須ではないが、従業員組合とも協力し、四半期毎に年休計画表を作成し、各店舗で事前に調整することで休暇取得を促進している。加えて、業務援助体制を構築することで、更なる休暇取得の促進を目指している。



## ● 取組の成果

ICTの活用では、勘定系システムの改修により勘定の締め上げ時間が大幅に短縮され、業務量の削減が実現した。こうした取組の結果、2019年度の所定外労働時間は、月平均約10時間と、5年前と比較すると8時間以上短縮された。あわせて、全店平均退行時間は、定時の17時30分に対し18時32分と、5年前と比較すると54分短縮された。最近では、平均退行時間がほぼ定時という店舗もみられる状況にある。年次有給休暇の取得状況については、2019年は年間平均取得日数が11.8日と、5年前から2.7日増加している。

## ● 今後の展望

テレワーク実施に向けた環境整備を急いでいる。特に本部の業務は、環境が整えばテレワークで対応できる業務もあるため、行員からも制度導入を希望する声が挙がっている。預金、融資、渉外といった職種による業務量の差も今後は是正が必要な課題の一つととらえている。例えば、ローン受付の電子化やRPA(ロボットによる業務自動化)による業務量削減に向けた取組を現在進めている。

男性の育児休業については、制度案内や取得の啓蒙を積極的に行うとともに、今後は職場の体制や仕事の進め方をさらに改善することで取得を促進していきたい。

● テレワークの利用拡充

● 時差出勤やフレックスタイム制の利用拡充

● 顧客・取引先対応、採用や人材育成のリモート対応

## 凸版印刷株式会社

本社所在地：東京都

社 員 数：1,000人以上

業 種：製造業

事業内容：「印刷テクノロジー」をベースに「情報コミュニケーション事業分野」、「生活・産業事業分野」および「エレクトロニクス事業分野」の3分野にわたり幅広い事業活動を展開

**TOPPAN**

- ▶ 2019年よりテレワークのトライアルを実施。2020年4～5月の緊急事態宣言を受けた在宅勤務により、メリット・課題がより明確化
- ▶ 緊急事態宣言後の2020年6月に実施したアンケートの声も踏まえ、2020年10月に「ニューノーマルな働き方に向けた新たな勤務制度」を導入

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景

新型コロナウイルス感染症拡大前の2019年の夏頃からテレワークのトライアルを実施しており、テレワークの難しさ・課題を一定程度は理解できていた。2020年3月にもトライアルを実施する予定であったところ、新型コロナウイルス感染症拡大により、2020年4～5月に緊急的に在宅勤務を実施することになった。

### ● 主な取組内容

#### ① 2020年4～5月：緊急事態宣言下での働き方

2020年4～5月の緊急事態宣言を受け、会社が在宅勤務を命じた。90%以上が在宅勤務となり、2020年5月に緊急事態宣言が終わるまで在宅勤務を続けた。

在宅勤務時の工夫として、コミュニケーション面ではすでに導入していたWeb会議ツールを活用し、人材育成もWeb会議ツール等を用いてコミュニケーションを図りながら実施した。また、顔認証技術で勤務時間を見える化したり画面の覗き込み等を防止するツールを活用し、自己申告とあわせて労働時間を把握した。評価については、進捗や成果の把握をどうするかといった面で難しさもあった。

新入社員研修は新入社員全員にタブレット端末を配布したうえで、Web会議ツール等を活用して在宅で実施した。きめ細かい対応により研修内容の理解度は高かったが、人とのつながりの面では課題もあった。



## ② 2020年6月以降：緊急事態宣言後の働き方

緊急事態宣言後の2020年6月にアンケートを実施した。結果、75%程度がテレワークの制度化を希望した。週1～2回のテレワークを希望する人が半数、週3～4回のテレワークを希望する人が20%程度、月1～2回のみのお社を希望する人が20%程度であった。また、在宅勤務によって自身の生産性が向上したかどうかを聞いたところ、「生産性が向上した」との回答が40%程度、「生産性が下がった」との回答が35%程度であった。従来から柔軟な働き方をしていた部門では生産性が上がったが、柔軟な働き方に慣れていない部署では、急に在宅勤務になったことで仕事の仕方がうまく確立できず、生産性が下がった面もあるのではないかと考えられる。一方、短時間勤務者では、「生産性が向上した」との回答が多くあった。子どもが家にいる場合には仕事がしにくいという意見もあったが、柔軟に働けることで生産性が向上したと感じた人が多かったことが推察できる。そのほか、「押印等の出勤をしなければいけない業務を減らしてほしい」との声もみられた。

これらのアンケートの声も踏まえ、新しい働き方の制度検討・調整を進め、2020年10月に「ニューノーマルな働き方に向けた新たな勤務制度」を導入した。

具体的には、「リモートワーク制度」を導入し、在宅勤務やサテライトオフィスでの勤務、外出先でのモバイル勤務を可能にした。あわせて、在宅勤務時における業務の一時中断も、若年層を除いて認めることにした。今後感染症が再び拡大した時のために、会社命令で在宅勤務をする制度も制度としては保持している。

また、勤務時間の制度については、部門・職種や等級等によって、適用する労働時間の制度を整理し、既に運用されていたフレックスタイム制のコアタイムの廃止や、従来一部の営業・企画部門にのみ認められていた裁量労働制の適用範囲の拡大（DX推進部門、新規事業の開発・企画部門、研究開発部門等にも導入）を行った。また、稟議書のデジタル化や、住宅・家族情報の手続きについて上司の押印を廃止する対応も行った。

## ● 取組の成果

「リモートワーク制度」は近年導入しようと考えていたところであったが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響によって、会社命令で在宅勤務が進んだことで、さまざまなメリット・課題も明らかになり、検討から制度導入までのスピードが加速した。

## ● 今後の展望

2020年に10月に制度を導入したこともあり、今後課題や効果等を確認したうえで、次のアクションに進めたいと考えている。

● 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

## 株式会社トレンドィ茨城

本社所在地：茨城県

社 員 数：30～99人

業 種：運輸業、郵便業

事 業 内 容：乳製品・清涼飲料の配送、  
寝具や自販機のルート配送等



- ▶ 少人数のチームを編成し、風通しの良い職場の雰囲気づくりを推進
- ▶ 社員同士の話し合いの場を設け、社員が自ら考えて配送ルートを一本化
- ▶ 業務負担の偏りが解消し、年次有給休暇の取得率の大幅向上も実現

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景

社員同士のコミュニケーションや情報共有が不十分であり、業務が標準化されていなかった。また、労働時間に関する課題はなかったものの、休暇を取得しづらい雰囲気があり、年次有給休暇の取得率も低かった。そうした中で、2018年、県のモデル事業を機に働き方・休み方改革に取り組んだ。職場環境を改善すると共に、運輸業は長時間労働で休みが取りづらいという世間一般のイメージを払しょくし、職場環境の改善や人材確保における効果も得たいと考えた。

### ● 主な取組内容

#### ① チーム制の採用

社員間の情報共有を活発化するため、物流部門で、従来の部課長、一般社員等の組織体制は維持しつつ、業務目的に応じたチームを編成した。1チームは4名程度で構成され、車両管理、倉庫管理、育成管理、認証更新（Gマーク・グリーン経営等）を担っている。

また、チームにはリーダーを配置した。チームリーダーは、業務のマネジメントをするだけでなく、メンバーに年次有給休暇を取得するよう声を掛けたり、個人面談を担当し、メンバーの年次有給休暇の取得希望時期を聴取した。

## ② 業務の標準化、ICT化

配送ルートの動画マニュアルを作成した。動画マニュアルの作成にあたっては、物流部門の社員同士で議論の場を設け、どの配送ルートを採用するかを一本化してもらった。社員同士で業務について話し合う機会は初めてであったが、特別な働きかけはせずとも、自然と活発な議論が行われた。

並行して、業務のICT化のため、クラウド型のドライブレコーダーを導入した。使用方法については動画マニュアルを作成し、誰が見ても扱えるように体制を整えた。

【動画マニュアルのイメージ】



## ● 取組の成果

### ① 業務の標準化、業務の偏りの防止

配送ルートが標準化されたことで、ふだん担当していないルートでも配送を行えるようになるなど、社員が担える業務の幅が広がった。これまでは配送ルートごとに、特定の社員が担当するような状況であったが、業務の標準化が進んだことで、特定の社員に業務負担が集中することもなくなった。

### ② 人材育成

チームリーダーが個人面談を担当するようになったことで、従来の部課長が個人面談を担当していた時に比べ、一人ひとりに対する面談に十分な時間を取り、丁寧なフィードバックを行えるようになった。また、新人育成においては動画マニュアルも活用されている。新人育成の内容が標準化されたことで、新人が業務に習熟しやすくなったとともに、教える側の社員にとっても、負担軽減につながった。

### ③ 年次有給休暇の取得率向上

年次有給休暇の取得率が16.4%（2017年）から80.4%（2019年）まで向上した。チームリーダーからの日常的な声掛けや、個人面談で取得希望時期を聴取したことに加え、チームの人数が少ないためにコミュニケーションを取りやすく、年次有給休暇の取得希望等も伝えやすくなったためである。

## ● 今後の展望

働き方の見直しや年次有給休暇の取得率向上に取り組んだことで、離職者も減少し、職場環境は大幅に改善した。現時点では目立った課題を感じていないが、職場環境をいっそう改善し、働きやすい会社とするため、年次有給休暇を使い切った社員に付与するための特別休暇を新設したり、連続休暇の取得を促したりしていきたい。

● 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

● テレワークの利用拡充

● 時差出勤やフレックスタイム制の利用拡充

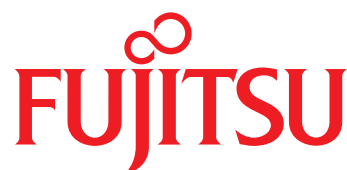
## 富士通株式会社

本社所在地：東京都

社 員 数：1,000人以上

業 種：製造業

事業内容：ICTプロダクト、サービス、ソリューションの提供



▶ 2020年7月にニューノーマルにおける新たな働き方「Work Life Shift」を発表

▶ 1on1ミーティングで上司・部下間のコミュニケーションを充実化

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景

ニューノーマルにおけるありたい姿として、「リアルとヴァーチャルの双方で常につながっている多様な人材が、イノベーションを創出し続ける状態をつくる」ということ、そして「働くということだけではなく、「仕事」と「生活」をトータルにシフトし、Well-Beingを実現する」ことを掲げ、新しい働き方を検討してきた。

新型コロナウイルス感染症対策を契機に、多くの企業がニューノーマルに対応したビジネスモデルや業務プロセス、働き方への変革を求められており、DX※企業への変革をさらに加速させ、生産性を高めながらイノベーションを創出し続けることを可能とする新しい働き方として、2020年7月から「Work Life Shift」の取組を開始した。

### ● 主な取組内容

#### ① Smart Working (最適な働き方の実現)

「Work Life Shift」では、仕事内容・目的・ライフスタイルに応じて働く時間・場所を自律的に使い分けることをコンセプトとし、コアタイムなしのフレックスタイム制勤務制度を展開。これにより、社員全体の約95%がコアタイムなしのフレックスとなった。また、テレワークや出張により従来通りの業務に対応できる社員については単身赴任状態を解消し、家族住居からの遠隔勤務への切り替えを実施した。

※DX(デジタルトランスフォーメーション)：企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること(経済産業省「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン」平成30年12月)

## ② Borderless Office (オフィスのあり方の見直し)

固定的なオフィスに縛られる従来の働き方の概念を変え、各々の業務内容に合わせて自宅やハブオフィス、サテライトオフィスなどから自由に働く場所を選択できる勤務形態としている。同時に、全席フリーアドレス化を実施することで、現状のオフィス規模を50%程度に最適化し快適で創造性のあるオフィス環境の整備を進めている。

## ③ Culture Change (社内カルチャーの変革)

従業員の高い自律性と信頼に基づいたマネジメントにより、チームとしての成果の最大化や生産性向上を目指し、2020年4月から幹部層を対象にジョブ型の人事制度を導入。職責に応じて処遇が決まり、それぞれのミッションがより明確になるため、結果的にはテレワークとの親和性が高い制度、評価の仕組みになっている。

また上司・部下間のコミュニケーションの充実に向けて、1on1ミーティングを全社で展開。従来より、評価の面談や、定期的に上司・部下が1対1で話し合う機会があったが、業務以外の話や、目先の業務だけではなくキャリアについてしっかり話してもらう機会として、現状、月1回を目安に実施することを推奨している。

## ● 取組の成果

社員アンケートで、「今後どのような場所で働くことが適しているか?」と聞いたところ、「自宅と事業所を切り替え・両立」が7割を占め、最も割合が高かった。また、以前よりも在宅中心の働き方でも生産性が維持・向上した人が増加した。

## ● 今後の展望

「Work Life Shift」という働き方において、新たに発生した課題や顕在化した課題を抽出する為、従業員向けサーベイを定期的を実施。今後も継続的に従業員の声を拾い上げ、クイックに施策へと反映していきたい。

「Work Life Shift」ではオフィスのあり方の見直しも同時に発表した。ディスカッションや意見交換など、対面の方が適している業務もあるため、イノベーションやコラボレーションが創出されるようなオフィスの仕掛け等、今後検討していきたい。

テレワークの利用は増えたが、マネジメント層に求められることが大きく変わったわけではない。部下のキャリア形成も含めて、管理職と部下がしっかりコミュニケーションをとることはオンラインでもオフラインでも、同じである。コロナ感染拡大前より、管理職に求められるものをより明確にしていくこと、意識付けの必要性等の課題を感じ、マネジメント層向けの施策も企画していたので、今後もさらに注力して実施していきたい。



● 長時間労働の抑制

● 業務の繁閑に応じた働き方・休み方

## ライオンパワー株式会社

本社所在地：石川県

社 員 数：100～299人

業 種：製造業

事業内容：エレクトロニクス応用機器、自動制御機器、  
科学分析機器、医療用電子制御機器、  
ソフトウェアの開発、配線作業の自動化システム



- ▶ 多能工化を推進し、製造現場の残業時間を削減
- ▶ 残業時間を賞与に反映することで、残業削減を促進
- ▶ 残業をした翌日には定時退社を目指す仕掛けを導入し、メリハリのある働き方を実現

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景

働き方改革の取組を始める前（2014年頃）は、年度末など仕事が集中する時期の労働時間が長くなる傾向がみられた。また、休日出勤も多く、休みが取りづらい雰囲気があった。その結果、働き方を理由とした若手社員の離職が続いた。労働時間の長さや十分に休みがとれないことが離職理由になっていたため、このままでは人材確保・定着ともに難しくなると考え、社長主導で働き方改革を進めることにした。まずは社長直轄の部署でモデル的に取組を開始し、実際に残業時間が減少したという効果を示すことで他の部署にも取組を広めていくこととした。

### ● 主な取組内容

#### ① 多能工化の推進

製造現場の残業を削減するため、多能工化に着手した。社長直轄の部門の中核社員1名に依頼し、その社員から他の社員に仕事を教えることで、一人ができる仕事の量を増やした。もともと、中核社員は多種の生産装置を操作できるが、他の3名は1人1機種の装置しか操作できなかったため、他の社員は手伝えることができず、中核社員のみ残業時間が多くなってしまった。そのため、この中核社員が扱っていた少し難しい装置の操作を、他の社員も少しずつ出来るようにしていき、この部署で使用している生産装置のほとんどを全員が操作できるようにした。

中核社員に対しては、いきなり2人分の仕事をできるようにするのではなく、1.4人分程度の仕事ができることを目指すよう伝えた。また、慣れない仕事を担当するためミスや顧客からのクレームも一時増加したが、そうした問題への対応はすべて社長が行い、社員に余計な負担をかけないようにした。



通常業務に加えて仕事を覚える時間が必要となるため、当初はなかなか労働時間の変化は出なかったが、操作方法の習得が進んだ下期から効果が出始め、残業時間が大きく減少した。1年間取り組んで効果が出たことを受けて、翌年からは他の部署も多能工化に取り組むようになった。


## ② 残業時間の賞与反映による残業削減促進

より労働時間の削減を進めるため、残業時間を点数化して賞与に反映する取組を開始した。具体的には、17時に退社すると10点とし、以降30分残業時間が増えるごとに点数が減るという仕組みを設けた。また、20時をすぎると3点ずつマイナスとなり、月の合計がマイナスになると賞与が20%カットになるため、遅くまで残業をした場合は、必ず翌日は17時までには帰宅する（前日ポイント-9と当日ポイント+10の合計が+1となりマイナス数値を回避することが出来る）というインセンティブが働くようになった。

ただし、残業削減賞与には組織業績も反映されるため、組織業績が悪い部署ではあまり取組が進まなかった。そのため、翌年からは個人の残業時間のみを残業削減賞与の査定対象とすることにした。これにより、取組が進まなかった部署でも残業が減ってきた。

### 【ポイント制の説明資料】

製造系・総務部門の賞与




プラスポイントはここから選択  
(部門長と社長)

マイナスポイントはここから選択  
(部門長と社長)

残業削減に色々と取り組み・残業が大きく減った 貢献度が高い	➡	+10%
残業削減に色々と取り組んだが、少し結果があった 進捗遅れが少しある	➡	+5%
残業削減活動が少しだけor貢献度が低い	➡	±0%
残業削減活動なしor生産性が低い	➡	-10%
残業削減に速く取り組み・残業も減ったが 仕事量が多かったためマイナスポイント	➡	+3%
残業削減活動が少しだけ、効果なし 仕事量多い。	➡	±0%
残業削減活動が少しだけ、効果なし 仕事量は普通。	➡	-15%
残業削減活動が低調	➡	-20%

設計開発系の賞与



プラスポイントはここから選択  
(部門長と社長)

マイナスポイントはここから選択  
(部門長と社長)

業務難易度High、比較的計画通りの進捗	➡	+10%
業務難易度High、進捗遅れ有り、	➡	+5%
業務難易度Normal、業務量普通	➡	±0%
残業削減の貢献度or努力度が低い	➡	-10%
業務難易度High、比較的計画通りの進捗	➡	+3%
業務難易度High、進捗遅れあり	➡	±0%
業務難易度Low 仕事量普通	➡	-15%
残業削減活動が低調	➡	-20%

## ● 取組の成果

### ① 所定外労働時間の削減・年次有給休暇取得日数の向上

多能工化や残業時間の賞与反映の取組を進めることで、月平均の所定外労働時間が約60時間（2014年）から約30時間（2019年）まで減少した。また、年次有給休暇の取得日数も約6日（2014年）から約10日（2019年）に増加した。一方で、部門や人による繁忙差は残っており、今後の課題となっている。

### ② 生産性の向上

働き方改革法の成立を背景に、従来のように深夜残業による対応はできなくなる、ということを取引先に伝えたところ、8割方は理解を示してくれた。売り上げはやや減少したものの、残業時間が減少した分残業代を減らすことができたので、結果的に利益は上がり賞与が増え、財務状況（特に資金繰り）が好転した。

### ③ 離職率の低下

取組開始以前は年間4～5名が離職していたが、現在は年間1名程度と大きく改善した。

## ● 今後の展望

今後は業務量の偏りの改善のために、人材育成を進めていきたいが、労働時間の制約の中でどうやって効果的に人材育成を行うかが課題となっている。

● 勤務時間の柔軟化

● 勤務場所の柔軟化

● テレワークの利用拡充

● 時差出勤やフレックスタイム制の利用拡充

● 顧客・取引先対応、採用や人材育成のリモート対応

## 株式会社LIXIL

本社所在地：東京都

社 員 数：1,000人以上

業 種：製造業

事業内容：住宅関連の建材・設備機器の製造・販売  
およびその関連サービス



- ▶ 国内外の事業統合を背景に、多様な人材が活躍できるよう働き方改革に着手
- ▶ フレックスタイム制、在宅勤務制度の導入後、段階的に制度を柔軟化
- ▶ 全社的な在宅勤務の実施を経て、働き方の見直しや丁寧な個人面談も可能に

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景

国内外を含め、多様なバックグラウンドを持つ社員がいるため、多様な人材が活躍できる職場環境を整備する必要がある。2016年に就任した現社長が、オープンでフラットな企業文化を醸成するとの方針を掲げたことを機に、働き方改革の取組を加速化した。

### ● 主な取組内容

主な取組として、①フレックスタイム制の導入 ②テレワーク制度の導入が挙げられる。

#### ① フレックスタイム制の導入

2017年から2018年にかけて、本社間接部門で試行的に導入後、営業部門に対象範囲を拡大した。当初は午前10時から午後2時をコアタイムとしていたが、2019年にコアタイムを柔軟化し1日のうち最低2時間勤務すればよいこととし、2020年にはスーパーフレックスタイム制を導入、コアタイム(1日の最低勤務時間)も撤廃した。

#### ② テレワーク制度の導入

2017年に、育児・介護事由のある正社員のみを対象に、テレワーク制度を導入した。2018年には、週1回、特段の事由が無くてもテレワーク勤務ができるように制度の柔軟化を進めた。また、テレワーク・デイズに参加し、全社員が2018年は2日、2019年は4日程度在宅勤務をするように推奨した。こうしたテレワーク制度の柔軟化、利用推奨を経て、2020年1月以降は有期契約の社員も含め、事由を問わず上司の許可のみで日数・場所の制限なくテレワークができるように対象

者の拡充を図った。(現在はコロナ感染防止のため在宅に限定)

2017年から徐々に、在宅勤務の対象者拡大や制度の柔軟化を進め、利用を促してきたため、新型コロナウイルスの流行によって全社的に在宅勤務を実施する必要に迫られた中でも、大きな混乱を来すことなく、工夫して対応にあたることができた。既存の制度をベースに、社内書類の捺印の見直しや、書類のペーパーレス化等、新型コロナウイルスへの対応として実施した取組も、在宅勤務の利用拡充を進めていたため、円滑に実施できたと考える。

## ● 取組の成果

年次有給休暇の取得率は、約30%(2011年)から約50%(2019年)まで向上した。顧客対応を伴う営業部門では、全社の中でも所定外労働時間が長く、年次有給休暇の取得率が低い傾向にあったが、そうした部門による偏りも改善されてきている。

勤務時間の柔軟化に関しては、2021年1月現在、フレックスタイム制適用者の70%が制度を活用しており、社内に一定程度浸透している。

また、感染症対策として全社的に在宅勤務、リモート対応を進めたことで、さまざまなメリットも感じられた。従来は本社間接部門での活用が中心だったが、外回りをする営業社員の働き方の見直しや社員研修などに広く展開している。

働き方の見直しとしては、外回り後の日報作成や、顧客営業をリモートで行うようになった。社員の間で、リモートでも対応できる業務が多いという気付きにつながっているほか、顧客にも徐々にリモートでの営業への理解を頂けるようになってきた。

人材育成の面では、リモート環境でコミュニケーションの重要性が増しているが、移動時間が無くなった分、社員一人ひとりとの面談の時間も確保しやすくなった。これまでよりも丁寧なフィードバック、人事考課を行えるようになっている。

新型コロナウイルスの影響で、こうした新しい働き方が進んだことは、社員がワーク・ライフ・バランスを意識して、人生・仕事を充実させることにつながっている。

## ● 今後の展望

新型コロナウイルスの感染拡大を経て、在宅勤務を中心とした勤務形態が今後も元に戻ることはなく定着していくと考えている。営業部門では、リモートによる営業と、訪問による営業を併用していく形になると思われる。オンライン会議では多くの社員が一度に参加でき、情報を共有しやすいというメリットもあるため、今後も積極的に活用していきたい。一方、アイデアの共有など、対面のコミュニケーションが有効な場面もあるため、オフィスの役割、活用方法についても見直しを進めていきたいと考えている。



【平日の執務フロアの風景】

● 勤務時間の柔軟化

● テレワークの利用拡充

● 顧客・取引先対応、採用や人材育成のリモート対応

## 株式会社リコー

本社所在地：東京都

社 員 数：1,000人以上

業 種：製造業

事 業 内 容：オフィスプリンティング、オフィスサービス  
商用印刷、産業印刷、サーマル、その他

**RICOH**

- ▶ 従来からのマネジャー向け研修や全社的なトライアルにより、緊急事態宣言中においても、リモートワークで円滑に業務遂行
- ▶ 2020年8月、リモートワークを新しい働き方として標準化し、社員一人ひとりの生活や業務に合わせた効率的な働き方を今後のニューノーマルとして推進

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景

2017年から社長直轄の全社横断プロジェクトにおいて、「働き方変革」に取り組んでいる。「一人ひとりがイキイキと働き、個人およびチームとして最大のパフォーマンスを発揮し、新たな価値を生み出し続けることができる働き方を実現する」ことを目指し、時間や場所を自ら選択できる働き方の制度を段階的に拡充してきた。

### ● 主な取組内容

#### ① 働く時間を選択する制度

働く時間を選択する制度として、エフェクティブ・ワーキングタイム制度やショートワーク制度を導入・運用している。

エフェクティブ・ワーキングタイム制度は、7時から20時をフレキシブルタイムとしたコアタイムなしのフレックスタイム制度である。制度の利用が難しい職種については、通常の労働時間制を適用している。

ショートワーク制度は、自己啓発、ボランティア、セカンドライフ準備、介護、育児、副業を事由として、短時間勤務（1日の勤務時間が6時間もしくは7時間）や短日勤務（週4日勤務）が利用できる制度であり、エフェクティブ・ワーキングタイム制度との併用も可能。

## ② リモートワーク制度

2016年に在宅勤務（現リモートワーク）を導入し、段階的に適用者や利用日数、業務場所の拡大を図ってきた。制度の整備と同時に、マネジャー向け研修においてリモートワークの考え方やマネジメント上の注意点などを解説し、意識・風土面のフォローも行ってきた。

2019年、オリンピック期間中の混雑緩和に対応するため、リモートワークのトライアルを1～2カ月に1回程度行い、課題の洗い出しや対策の検討を1年かけて実施した。リモートワークは、自宅、サテライトオフィス、移動先、公共スペースでの利用も可能としている。

2020年3月、新型コロナウイルス感染防止策として、リモートワークの適用対象や利用日数の上限を撤廃し、原則在宅勤務とした。ITツールに関する質問の増加に対して、チャットボットによる問い合わせサービスを強化した。自宅にインターネット環境がない社員に対してはWi-Fiルーターを貸与した。また、リモートワークに対するFAQを整備する等のフォローを行った。これまでの取組が功を奏し、決算業務、採用面接等も大きな混乱なく実施できた。緊急事態宣言後に実施した、社員アンケート調査では、生産性や生活面・健康面においてポジティブな回答をする割合が高かった。

2020年8月に、リモートワークを新しい働き方として標準化し、新しい働き方のガイドラインを発行した。職種毎に最適な出勤率を設定し、自律的に働く場所を選択して業務する体制としている。

2020年10月、リモートワークを基本とする働き方の社員には、電車・バス等の通勤定期代を廃止し、出勤したときに交通費を実費精算する方法に切り替えた。

2018年から開始した「1on1ミーティング」は、リモートワークの下でも継続している。週1回の実施が目標だが、難しい場合は少なくとも月1回は行うように周知している。新入社員については、上司の他、先輩社員との1on1も実施する部署もある。このような取組もあり「リモートワークでは人事評価が行いにくい」という相談はあまり発生していない。

## ● 取組の成果

リモートワークの利用者は、2018年度末時点で3,163人、2020年2月時点で6,328人、2021年1月時点では約6,000人が月の半分以上リモートワークする状態になっており、定着している。

また、時間と場所を選べる働き方により通勤など移動にかかる時間が節約され、「ワークライフ・マネジメント」を実現しやすい環境になった。時間外労働は減少傾向にあり、2019年度は月平均15.4時間、2020年度は月平均11時間程度で推移している。

## ● 今後の展望

オフィスありきの働き方ではなく、社員一人ひとりの生活や業務に合わせた効率的な働き方を今後のニューノーマルとして推進する。新しい働き方に適応したオフィススペースの変更や、アナログな業務プロセスをデジタル変換する等の環境整備により、生産性向上を図る。



● 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

## 株式会社WORK SMILE LABO

本社所在地：岡山県

社 員 数：29人以下

業 種：卸売業、小売業

事 業 内 容：中小企業に向けた働き方改革の支援  
事務用品・オフィス家具・OA機器の販売等



- ▶ 「『働く』に笑顔を！」の経営理念の元、社員の提案から働き方改革を実践
- ▶ テレワークの導入により、残業時間は半減、生産性も向上
- ▶ 時間当たりの生産性を重視する会社の姿勢を示し、社員の意識改革を実現

### ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景

リーマンショックによる経営危機に直面した際、従来の事務用品等の販売を中心としたビジネスモデルから転換を図る必要に迫られた。新たに「『働く』に笑顔を！」という経営理念を掲げたことを機に、まずは自社の働き方改革に取り組み、そこで有用だった取組・失敗した点も含め、自社の取組をモデルとして中小企業に対する提案を行うことを中心とした事業形態とした。

### ● 主な取組内容

自社で行う働き方改革は、「社員がいま困っていること」の解決のために行っている。月に1回、全社員が参加する会議の場を設け、社員から働き方改革の提案を受けている。ここで挙がる提案は、制度やツールの導入から日々の業務改善までさまざまだが、ひとつずつ実践し、自社での事例を蓄積している。

さまざまな取組の中でも、特に代表的な取組は、テレワークの導入である。これは「育児との両立が難しい」という社員の課題を解決するために実施した。

テレワークは、2016年に事務職の社員3名を対象に導入し、日替わりで1名がテレワークをするという勤務形態とした。また、2017年には営業職にもテレワークを拡大し、週2回の実施を義務付けた。ただし、その後は週2回のテレワーク実施義務を撤廃し、全社員が自身の仕事や生活の状況に応じてテレワークを活用できるようにしている。

テレワークをはじめとして、当社の働き方改革のポイントとなる考え方は、「生産性を重視すること」である。2017年に週2回のテレワーク実施を義務付けた際は、さまざまな社員がいる中で一律のルールとしたことで、かえって生産性が下がる社員も見られた。また、19時に一斉退社を



義務付けた際も、社員が仕事を持ち帰ってテレワークをしてしまう等の課題があった。

こうした経験を踏まえ、当社では評価制度において時間当たりの生産性を重視し、「生産性高く働くことが重要である」という会社の姿勢を社員に示している。会社としては、生産性高く働くことができれば、社員の働き方や働く場所は柔軟であってよいと考えているため、テレワークについても会社として一律に実施を義務付けることはせず、生産性を維持しながら働ける範囲で自由に活用してよいというルールにしている。

## ● 取組の成果

月当たりの残業時間（一人平均）は、1年間で40.3時間（2016年6月）から17.6時間（2017年6月）まで減少した。一方で利益は増加し、2016年から2017年にかけて、生産性が約8%向上した。

テレワークの導入を機に生産性が向上した要因としては、事務職の社員にテレワークを導入し、常に誰かがテレワークをしている状態としたことで、テレワークのできる仕事はその日テレワークをしている者が担当する等、業務の見直し・分業が進んだことが挙げられる。

また、時間当たりの生産性を重視する会社の姿勢を明確化したことで、社員の間でも「今日行わなければならない業務なのか」「本当に残業しなければいけなかったのか」等を見直し、自身の業務の質を高めようという意識が向上したことも挙げられる。

以上の成果に加え、求人への応募者数が約3倍に増加したり、新卒採用では学生の就職したい企業ランキングで上位にあがったりするなど、採用面への効果も得られている。応募数増加に伴い、当社のビジネスモデルを理解した優秀な人材を採用することができている。

【テレワークの導入による効果】

### 導入効果（仕事とプライベートの両立）

子供による急な休みに対応できるようになった



＋の効果

出退勤時間が無くなり、尚且つ仕事の合間の休憩時間に家事を行うことができ、生活にゆとりが生まれた

## ● 今後の展望

中小企業に働き方の提案を行うというビジネスモデルのため、今後も社員から挙げられる課題に対応しながら、積極的に働き方改革・休み方改革に取り組んでいく。とりわけ、ICTツールの活用を進め、他社の経営課題の解決につなげていきたい。また、テレワークに先進的に取り組む企業として、テレワークの運用次第で、生産性向上を実現できるというメッセージを発していきたいと考える。

## 時間外労働の上限規制と 年5日の年次有給休暇の確実な取得

労働基準法の改正により、全ての使用者に対して

- ・時間外労働の上限規制
- ・年次有給休暇が10日以上付与される労働者に対して、年5日の年次有給休暇については、使用者が時季を指定して取得させることが義務付けられました。

厚生労働省では、各種リーフレット等を作成し、法律の内容について分かりやすく解説していますのでご参照ください。

---

「働き方改革関連法のあらまし(改正労働基準法編)」

(<https://www.mhlw.go.jp/content/000611834.pdf>)



---

「時間外労働の上限規制 わかりやすい解説」

(<https://www.mhlw.go.jp/content/000463185.pdf>)



---

「年5日の年次有給休暇の確実な取得 わかりやすい解説」

(<https://www.mhlw.go.jp/content/000463186.pdf>)







## 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 職業生活両立課  
TEL:03-5253-1111 (内線7915)

企画・制作

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

発行

2021年3月

厚生労働省では、企業の皆さまのお役に立てる人事労務に関する情報をメルマガで配信しています。

登録は  
こちら

<https://merumaga.mhlw.go.jp/>



【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。