

# 働き方改革 取組マニュアル・事例集

(増補第2版)

**【取組アイデア編】**

令和2年2月

広島県 働き方改革推進・働く女性応援課

# はじめに

働き方改革は「自社では難しい?」「具体的に何を?」「取組の言葉自体は聞いたことがあるが・・・正直よく分からない」といったことはないでしょうか?

本書では、そのようなときにヒントになる身近な県内中小企業の皆様が実践して効果があった『取組アイデア』について、実践された企業やその支援を行った働き方改革の専門コンサルタントによる全面協力のもと、手順やポイント等を紹介しています。これから働き方改革に取り組みようと考えている方や悩んでいる方、既に取り組んでいる方は、是非、本書をご活用ください。

## 目次(取組アイデア一覧)

取組アイデア名	ページ	取り組みたいテーマ						
		削減	長時間労働の	促進・休職の	年休取得の	多様な働き方	時間・場所等の	活躍
1. 多能工（マルチスキル）化	P 2～3	●		●				
2. チームの底上げ（能力開発）	P 4	●						
3. 職場の連携強化	P 5	●						
4. 会議運営の見直し	P 6	●						
5. 組織全体での業務改善	P 7	●		●				
6. 減らす業務の見える化	P 8～9	●		●				
7. 業務分析による効率化	P 10～11	●		●				
8. 仕組み化（標準化）	P 12～13	●		●				
9. 商慣行の見直し	P 14	●						
10. ノー残業デーの見直し	P 15～16	●						
11. 勤務間インターバル制度	P 17～18	●						
12. 深夜残業の抑制と早朝勤務の奨励	P 19	●						
13. 残業削減分の還元	P 20	●						
14. 残業申請手続き（残業管理）の見直し	P 21	●						
15. 働き方に関する個別面談の実施	P 22	●		●				
16. 年休取得の意識付け（取得促進）	P 23～24				●			
17. 半日・時間単位年休の導入	P 25				●			
18. 計画年休の導入	P 26				●			
19. 特別休暇の導入	P 27				●			
20. 年間休日数を増やす取組	P 28				●			
21. 多様な働き方の推進	P 29～30					●		
22. 職場のフリーアドレス化	P 31					●		
23. モバイルワークの導入	P 32					●		
24. 在宅勤務（テレワーク）の導入	P 33					●		
25. フレックスタイム制の導入	P 34～35					●		
26. 若手の活躍推進	P 36							●
27. 女性の活躍推進	P 37							●
28. 高齢者の活躍推進	P 38							●
29. 介護や治療との両立支援	P 39							●
30. コミュニケーションの活性化	P 40～41							●

# 本書の見方・活用ガイド

## (1) 取組アイデア名

## (2) 取組テーマ

☞ 取組アイデアごとに、前ページの目次（取組アイデア一覧）に掲げる4つの「取り組みたいテーマ」で対象となる項目を着色しています。

## (3) 取組アイデアの概要

☞ 簡潔に当該取組アイデアの語句説明、県内で実践した企業での主な成果等を記載しています。

## (4) 「このような企業にオススメ！」

☞ 当該取組アイデアを実践した企業等で得られた成果を記載しています（自社のニーズと照らし合わせてみてください）。

## (5) 標準手順等

☞ 当該取組アイデアを実践する上でのステップやその具体的な内容、ポイントを記載しています。  
☞ 具体的な取組イメージが掴めるよう、図表を用いて補足説明しています。

## (6) 実践された企業名等

☞ 当該取組アイデアを実践された企業（県内の中小企業）の企業概要（企業名・業種・従業員規模・所在地）を記載しています。

【注】 会社概要の内容は、当該取組の着手時点です。  
また、後段の「取組前」「取組内容」「取組後」の内容は、働き方改革関連法施行前（平成31年3月以前）時点です。

## (7) 取組前

☞ 実践された企業において、当該取組アイデアを行うきっかけ、抱えていた課題を記載しています。

## (8) 取組内容

☞ 実践された企業において、当該取組アイデアの具体的な実践内容や仕掛け等を記載しています。

## (9) 取組後

☞ 実践された企業において、当該取組アイデアによって得られた成果や効果等を記載しています。

## (10) 「専門コンサルタントのここがポイント！」

☞ 当該取組アイデアを掲載企業が実践された際にその助言等を行った、働き方改革の専門コンサルタントによるワンポイントアドバイスを記載しています。  
☞ 本書の最終ページに、働き方改革の専門コンサルタントによる「あとがき」も掲載していますので、合わせてご覧ください。

The screenshot displays a detailed guide for multi-skilling (多能工) implementation. It includes several key sections:

- 1. 多能工(マルチスキル)化**: Introduction to multi-skilling and its benefits.
- 標準手順**: Standard procedures for multi-skilling, including:
  - 【ステップ1】業務の細分化と課題の「見える化」**: Task breakdown and visualization.
  - 【ステップ2】スキルマップによる作業習熟度の定量化**: Quantification of skill acquisition using a skill map.
  - 【ステップ3】多能工の推進計画を立案・実行**: Formulation and execution of a multi-skilling promotion plan.
- 企業実践事例2**: Case study of Nishimura Kasei Co., Ltd. (二村自動車株式会社), detailing the challenges of a shortage of staff and the implementation of multi-skilling training.
- 専門コンサルタントのここがポイント!**: Key points from the consultant, such as identifying specific tasks and setting small, achievable goals.

The image also shows various tables like '業務細目表' (Task Detail Table), 'スキルマップ' (Skill Map), and '多能工の推進計画書(星取表)' (Multi-skilling Promotion Plan/Star Chart).

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

# 1. 多能工（マルチスキル）化

1人で複数の業務や工程を遂行する技術を身につけた従業員のことを「多能工（マルチスキル）」と呼び、そうした人材を教育・訓練する仕組みを「多能工（マルチスキル）化」と呼びます。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・業務が集中する特定のスタッフの負担軽減や残業抑制ができたほか、チームワーク向上で、誰もが休みを取りやすい職場になった。
- ・新たなスキル・知識の習得による、従業員の育成やモチベーションアップにつながった。

このような企業に  
オススメ！

☑ 一部の従業員に偏った負担を軽減したい

☑ 従業員の育成とモチベーションアップを図りたい

☑ 変化に強い組織を作りたい（リスクヘッジ）

## ■ 標準手順 ■ 多能工化の具体的な手順

### 【ステップ1】業務の棚卸しと課題の「見える化」

- 各部門で「業務棚卸表」を作成し、現在の業務内容をすべて洗い出します。（図1参照）
- 部門の全業務を「大分類」として書き出し、それをさらに個々の作業単位に分けた「小分類」を作成します。
- 業務棚卸表をもとに、実際の作業時間を集計し、人手が不足しがちな作業項目（例：予想よりも多くの作業時間を要している業務）を明らかにします。

**【ポイント】**各作業について「標準時間（1回に必要な時間）」「発生頻度」「緊急度と重要度」「難易度」などを整理することも、課題の整理に有効です。

**【ポイント】**実際の作業時間集計は、業務分析ツールなどを活用して正確に行いましょう。作業時間の集計が困難な場合は、現場のヒアリングを行い、従業員が忙しいと感じている時間帯における負荷の高い作業の特定を行います。

### 【ステップ2】スキルマップによる作業習熟度の定量化

- 業務棚卸表の小分類を参考に「スキルマップ」を作成し、各人の作業習熟度を洗い出します。（図2参照）
- 属人化している作業（例えば「標準的な時間と品質で作業できる人材」が、一人しかいない作業など）を洗い出し、改善が必要か検証します。

**【ポイント】**必ずしもすべての属人化が問題とは限りません。しかし作業が属人化することで、「ミスや不正を見逃しやすい」「有給取得率の低下」「休職や退職でノウハウが失われる」といった様々なリスクが高くなる点は、考慮する必要があります。

### 【ステップ3】多能工化の推進計画を立案・実行

スキルマップをもとに、一定の期間で目指すべき計画を一覧化した星取表を作成して実行します。（図3参照）

- 「従業員のスキルアップ」のための多能工化の場合  
「一人二役以上」を目標に、本人の希望に配慮しつつ、新たな業務へのチャレンジを促しましょう。
- 「人手が不足しがちな作業」を補強するための多能工化の場合  
部内に限らず、他部門からの受け入れも検討します。
- 「属人化」を解消するための多能工化の場合  
サブ担当をつくり仕事をシェアする等、マルチ担当制（一つの仕事を複数人で担当）を構築しましょう。

### 業務棚卸表

業務区分		作業時間 (分/1回)	業務頻度	重要度 (高) 5-1 (低)	緊急度
No.	大分類	小分類			
1	支払処理	支払依頼書作成	5	不定期	5 3
		接待交際費申請書作成	5	不定期	5 3
2	支払・請求処理	請求書作成	5	不定期	5 3
		請求書会社印調印	10	不定期	5 3
		請求書発送	5	不定期	5 3
		支払依頼書作成	5	不定期	5 3
3	会議対応	会議資料集約	10	週次	4 3
		資料印刷・配布	30	週次	4 4
		会場設営	15	週次	4 4
		会議出席（事務局）	60	週次	4 5
		会場片付け	15	週次	4 3
		議事録作成	60	週次	3 4

図1：業務棚卸表の例

### スキルマップ

業務区分		作業時間 (分/1回)	業務頻度	重要度 (高) 5-1 (低)	社員名					
No.	大分類	小分類			Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	
1	支払処理	支払依頼書作成	5	不定期	5	3			★	○
		接待交際費申請書作成	5	不定期	5	3			★	
2	支払・請求処理	請求書作成	5	不定期	5	3			★	◎
		請求書会社印調印	10	不定期	5	3			★	◎
		請求書発送	5	不定期	5	3			★	◎
		支払依頼書作成	5	不定期	5	3			★	○
3	会議対応	会議資料集約	10	週次	4	3	★			
		資料印刷・配布	30	週次	4	4	★		○	
		会場設営	15	週次	4	4	★	◎	△	
		会議出席（事務局）	60	週次	4	5	★			
		会場片付け	15	週次	4	3	★	○	△	
		議事録作成	60	週次	3	4				

図2：スキルマップの例

#### 作業習熟度の表記方法（例）

- ★：業務を一人で実践でき、指導できる
- ◎：標準的な時間・品質で、作業できる
- ：他者のサポートのもとで、作業できる
- △：業務知識の概要は理解できている
- 無印：知識がない、または経験がない
- 網掛け：現在の担当範囲外の作業

### 多能工化の推進計画書（星取表）

業務区分		作業時間 (分/1回)	業務頻度	重要度 (高) 5-1 (低)	社員名					
No.	大分類	小分類			Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	
1	支払処理	支払依頼書作成	5	不定期	5	3	○		★	★
		接待交際費申請書作成	5	不定期	5	3	○		★	★
		請求書作成	5	不定期	5	3			★	◎

図3：推進計画表（「従業員のスキルアップ」の例）

多能工化すべき業務において、一定の作業習熟度を有する者を2名以上に育成計画を作成

■ 企業実践事例 1 ■ 株式会社ユニバーサルポスト（製造業／従業員 150 名／広島市）

取組前

- 従業員は 1 人 1 台の印刷機械・作業工程に専従し、担当者が病気や都合で急遽不在になった際は、機械や作業が止まるといった問題があった。
- 短納期や多種少量生産などの顧客ニーズに応えるためには、様々な機械を操作できる人材を育成し、柔軟な生産体制を築くことが課題であった。



取組内容

■「各従業員が複数の機械を対応」（一人二役以上）でき、「各作業の代替人員を確保」（一役二人以上）できるよう計画的に訓練を実施。

取組① 業務の棚卸し

- ・ 生産ライン毎に業務フローや業務内容、作業手順、機械操作を含めた業務の洗い出しを実施。

取組② 現状整理

- ・ 棚卸した業務の難易度を明らかにし、その業務を行える従業員は誰であるかといった各従業員の現状の技術レベル(=スキル度)を見える化。

取組③ 育成計画の作成

- ・ 現状の技術レベルを基に、各工程において「標準的な作業が可能」な人材が 2 名以上になるよう育成計画を立て、計画的に技術の習得訓練を実施。

取組後(成果)

- 各従業員がどのようなスキルレベルにあるのか見える化できた。
- 多能工化により担当以外の仕事も経験することで、各担当者の仕事の進め方を見直すことができた。
- 担当以外の業務に携わり、新たなスキル・知識の習得につながったことで、従業員自身が成長を感じることができ、やりがい向上にもつながった。
- チームで協力して作業できるようになり、休みを取りやすい体制になった。

【ポイント】

多能工化推進計画表の目標設定は、現場リーダーと部下で話し合った上で行います。

■ 企業実践事例 2 ■ 二村自動車株式会社（卸売・小売業／従業員 111 名／広島市）

取組前

- 社内の人手不足から、副店長（整備責任者）の業務負担が過大に。
- 整備部門の作業が属人化しており、効率的な業務ができていない状況。
- 顧客への迅速な対応にも支障をきたしており、副店長は事務仕事にも追われ長時間労働が恒常化していた。



取組内容

■ 従業員のスキルアップ（技術教育）と、責任者など一部の従業員に偏っていた業務の再分配を同時に実施。

取組① 業務内容の棚卸し

- ・ 副店長（整備責任者）の整備系の業務と事務系の業務を棚卸し。また、整備部門全体の業務棚卸し表を作成した。

取組② 現状整理

- ・ 副店長が部下と面談し各整備担当者のスキルレベルを把握した上で、スキルマップを作成。部門内のスキルと課題を「見える化」した。

取組③ 多能工化の実施

- ・ スキルマップをもとに整備部門の技術教育を OJT で実施。
- ・ 副店長業務だった事務の一部を事務部門が処理できるよう教育。

取組後(成果)

- 副店長の業務負担が緩和され、管理業務や顧客への対応が可能になった。
- スキルマップの★印(他者に教えられるスキルレベル)を増やすことが従業員のモチベーションアップにつながった。
- 業務の偏りが改善され、店舗全体の残業時間の削減につながった。

技術項目	整備・作業系				事務・フロント系			
	オイル交換	タイヤ交換	12ヶ月点検	タイヤ調整	車検整備	事務代行	お出迎え	お見送り
拠点名	★	★	★	★	★	★	★	★
従業員名	★	★	○	○	★	★	★	★
	★	★	★	★	★	★	★	★
	★	★	★	★	★	★	★	★

※一部抜粋・省略



専門コンサルタントの  
ここがポイント！

目的と範囲を明確にし、評価の仕組みとセットで取り組む！

- 属人化しているものや偏りのある業務、時期により量が多くなる業務など、チームや会社にとって多能工化すべき事柄（優先的に解決すべきもの）を話し合い、整理しましょう。多能工化に取り組む**範囲と目的を明確にすることがポイント**です。
- 多能工化は、仕事量や担当の業務範囲が増えることでもあるため、負担が増えてしまうというマイナスの印象を持ってしまいがちです。「多能工化はスキルアップである」というような**“やりがい”を感じられる仕組みや評価制度とセットで取り組むと効果的**です。また毎月確実にクリアできるような**小さな目標を立てることも重要**です。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 2. チームの底上げ(能力開発)

チームで仕事をする場合、特定のスキルや知識を持った人に仕事の負担が掛かり、長時間労働に陥るケースがあります。このような問題に対処するためには、個人単位のキャリアプランや段階的なOJT研修による能力開発だけでなく、チーム単位で求められている能力や知識を明らかにし、チーム全体の能力と生産性の底上げを行うことが重要です。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ チームや個人にとって、習得すべきスキルの優先順位が明確になったことで、短期間でチーム内での技術力の底上げにつながった。

このような企業に  
オススメ!

✓ チームメンバー間での残業時間の偏りを改善したい

✓ お互いがサポートし合える職場にしたい

✓ チームに必要なスキルや能力を明らかにしたい

### ■ 標準手順 ■ 効率的なチーム能力開発のための具体的手順

チームの能力開発のポイントは、スキルマップ [⇒別ページ『多能工化』参照] による「見える化」です。能力・スキルを「Will (本人が習得したいもの)」「Can (習得済みのもの)」「Must (チームで求められているもの)」の3種類 (図1参照) に分類することで、効率的な能力開発が行えます。

#### ■ スキルマップで、チームスキルを戦略的に向上させる

- チームで**スキルマップ**を作成し、各メンバーの「Will 項目 (新たに習得したい、または今以上に高めたいスキル)」に印をつけます。初回作成時は、他人の申告内容に影響されないように、個別ヒアリングを行いましょう。
- リーダーは現在のチームに必要なスキルを明らかにし、メンバーの希望 (Will) にも配慮しつつ、各人に Must 項目を割り当てます。
- 各メンバーの「Will-Can-Must スキル」を記載した「**個人スキルカルテ**」を作成し、メンバーへの指導内容を記録・共有することも有効です。



図1: Will-Can-Must フレームワーク

**【ポイント】** 各メンバーの「Will 項目」と「Must 項目」がなるべく多く重なるようにスキルアップ計画を立案し、チームメンバーの取組意欲を高めましょう。

**【ポイント】** チームの力量をスキルマップで「見える化」することで、メンバー入替時の引継ぎや戦力化がスムーズに行えるメリットがあります。

### ■ 企業実践事例 ■ テクノス三原株式会社 (専門サービス業/従業員 118名/三原市)

取組前

- 多忙で若手従業員への技術教育の時間がない。若手従業員は主体性を持たず、技術力の向上が不十分。
- スキルアップが個人任せになっており、チーム全体で不足する技術と個人のスキルアップ目標との間にズレが発生。

取組内容

#### ■ スキルアップを個人任せにせず、チーム全体で時間を生み出し、必要な技術等を見極めて最短教育を実施。

##### 取組① 業務の洗い出し

- ・ 業務が集中して長時間労働が恒常化しているメンバーと、そうでないメンバーの業務内容を整理。
- ・ 属人化している業務の技術・資格を洗い出す。

##### 取組② 現状整理、時間の捻出

- ・ 従業員ごとに細分化されたスキルマップを作成。
- ・ 業務が集中するメンバーをチーム全体でフォローし、教育に充てることのできる時間を生み出す。

##### 取組③ 計画的教育の実施

- ・ 取組②で生み出した時間を活用し、優先度の高い技術(Must項目)から教育を実施。
- ・ 「技術コンテスト」を開催し、技術習得への意欲を高めた。

**【ポイント】** 取組で捻出できた時間は、単に時短するのではなく根本課題を解決するための時間に充てるのが重要です。

取組後  
(成果)

- チームにとって本当に必要な技術が明確になり、技術力の底上げにつながった。
- チームメンバー間での残業時間の偏りが改善され、チーム内の協力体制が強化された。



専門コンサルタントの  
ここがポイント!

隙間時間でできる教育プランを組み立て、忙しい日常でもコツコツ育成

- 職場で特定の人が残業過多になっている場合は、チーム内で必要とされている技術・知識が不足していると考えられます。業務が集中しているメンバーの技術・知識に焦点を当て、「**日々の小さな育成 = 隙間時間でできる細分化した教育**」を組み立てましょう。忙しくて仕事の引継ぎや研修に時間を割くことができない等の職場には効果的です。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 3. 職場の連携強化

職場連携が強い組織は、生産性を高め、会社の付加価値や強みを引き上げます。連携強化のポイントは、連携を妨げている壁（原因）を明確にすると同時に、連携を図るための小さな改善運動を積み重ねることです。お互いが協力しながら業務改善に取り組むことでチームワークが芽生え、組織が活性化していきます。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 現場の従業員は他部門との接点が少ないため、社内インターンシップを実施して相互理解を促した結果、部門間での業務連携が始まった。

このような企業に  
オススメ！

✓ お互いがサポートし合える  
職場にしたい

✓ チームの問題解決能力  
を向上させたい

✓ チームの生産性を高め  
たい

### ■ 標準手順 ■ 職場の連携を強化する様々な方法



#### ■ 連携業務の見直し

- 作業開始前に、目的・成果物のイメージ、作業手順を確認する。
- 大幅な手戻り仕事を防ぐために中間チェックを実施する。
- ノウハウや問題点は、都度記録し、共有する。



#### ■ 割込み業務への対応を見直す

- 割込み管理簿を作成して、割込みの発生状況を「見える化」する。
- 割込みへの対応記録を残し、職場内で共有する。
- 割込みの傾向と対策について、定期的に協議する。



#### ■ 職場コミュニケーションを見直す

- 様々な面談（ランチ面談、別部門管理者との面談、社長と若手従業員の座談会など）の実施。
- 社内インターンシップ（他部門の1日仕事体験）の実施。
- 助け合い表彰の実施。

### ■ 企業実践事例 ■ 株式会社ポップジャパン（製造業／従業員 64 名／広島市）

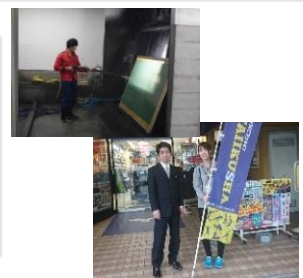
取組前

- 営業部門と生産部門が隣接しているにもかかわらず、その強みを商品提案や開発に活かすできていなかった。
- 両者には見えない壁があり、部門を越えた連携やコミュニケーションが不足していた。

取組  
内容

#### ■ 社内インターンシップを実施。他部門の仕事内容を体験し連携を強化。

- [取組①] 製造部 2 名が営業部門担当者で顧客先へ同行訪問。  
・ 午前/お客様窓口の業務説明 ・ 午後/スーツ着用で顧客先を訪問
- [取組②] 営業部の 2 名が生産作業を体験（転写・捺染機の操作や製版・調色）。  
・ 午前/製造工程全般の業務説明 午後/作業着に着替えて作業開始
- [取組③] インターンシップ報告書を作成し、学んだことや気づきを本来業務に活かす。



取組後  
(成果)

- 他部門をリスペクトする気持ちが芽生え、部門を越えて改善提案をしたり、他部門に意見を求めるようになった。
- 営業部門と生産部門合同で商品開発のプロジェクトが始まる等、会社の強みを活かした取組が始動。



専門コンサルタントの  
ここがポイント！

職場連携の見直しは、「分かりやすく」「簡単に実施できる」ことが重要！

- 職場の中の「小さな歪」に焦点を当て改善していく取組です。例えば「忙しくても人に頼めない」のは他のチームメンバーの「今の状態」が見えにくいことが要因のひとつで、お互いの状況が「見える化」されるだけでも連携強化につながります。退社時間の書いたカードを配付して、各自が席やパソコンの上に掲示するなど、**メンバーそれぞれの状態や負荷を分かりやすく「見える化」しましょう。**
- 連携強化には「情報共有」も有効な手立てです。この情報には、「メンバーのスケジュール」「担当職務毎の作業」「業務マニュアル」や「議事録」なども含まれます。いずれの情報も「作業のムダを省く」ことを意図しながら必要な情報を共有するようにします。企業実践事例の社内インターンシップは比較的簡単に実行できる情報共有のひとつです。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 4. 会議運営の見直し

会議は「意思決定」「アイデア出し」「情報交換」など様々な目的で日常的に行われていますが、運営方法を間違えると、時間の浪費やモチベーションの低下につながり兼ねません。このため、より効率的で有意義な会議にするためには、それぞれの会議の趣旨・目的に合わせて、運営方法を見直す必要があります。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ これまで発言がなかったメンバーからも活発に意見が出され、新たな視点での改善アイデアが出された。

このような企業に  
オススメ!

✓ 無駄な会議をなくし、  
会議時間を短縮したい

✓ 課題解決など、実効力  
のある会議をしたい

✓ 全員参加型の会議を  
したい

### ■ 標準手順 ■ 効率的な会議運営のチェックポイント

【ステップ1】事前の準備 ……会議をスムーズに進行するために準備します

- **会議の目的を明確にする**  
会議の目的（ゴール）が、例えば「課題解決」「情報共有」「合意形成（承認）」のいずれなのかを明確にします。
- **会議のアジェンダや資料を予め配布する**  
会議の目的、議題、タイムテーブル、事前に目を通す必要のある資料などを予め配布します。

【ステップ2】運営の効率化 ……会議のムダを取り除きます

- **1/8 会議の実現**  
会議のムダを省くことで「開催頻度 1/2」「参加人数 1/2」「資料ボリューム 1/2」を削減する取組にもチャレンジしてみましょう。
- **「時間＝コスト」の意識を持つ**  
会議の進行役を決め、時間配分を管理するためにタイマーを有効活用します。  
議論が脱線しやすい場合は、話し合いの目的（ゴール）をホワイトボードなどに書くこと（見える化）が有効です。
- **議事録は、スピード感を持って共有する**  
会議後速やかに議事録を共有できるよう工夫します。（例）議事録をプロジェクターに表示しながら、その場で入力する。

【ステップ3】実行 ……会議で決めたことを、チーム全員で実践します

- **合意内容は、必ず記録・公開する（議事録）**  
「結論」「次のアクション」「保留事項（課題）」は必ず議事録に残し、認識のズレを防ぎます。
- **決めたことは、確実に実行する**  
「話しただけで満足」しないように注意しましょう。必要ならば次の会議で、進捗状況をフォローアップします。

### ■ 企業実践事例 ■ 広合化学株式会社（製造業／従業員 47 名／大竹市）

課題解決を目的とする会議の場合は、付箋を用いて各自が意見を書き出すことも有効です。

取組前

- 社内の特定の人の意見ばかり反映されやすく、会議の決定事項が偏りがちだった。
- 会議が形骸的なものになりやすく、新しいアイデアや改善策がなかなか出ない状態だった。

取組  
内容

- **業務改善の検討会議に付箋を活用。**  
・手順：①各自が付箋に課題を書きだす⇒②付箋をグルーピングしながら共有⇒③取り上げる課題の選定（優先順位を決める）⇒④課題の発生要因とその対策を意見出し

【ポイント】アイデア出し会議では事前に「人の意見を否定しない」「役職を意識せず全員参加」のルールを設けましょう。



取組後  
(成果)

- これまで発言がなかったメンバーからも活発に意見が出され、新たな視点での改善アイデアが出た。
- 意見が整理され、決定事項に対して参加者の納得性が増し、従業員自らが自発的に考えていく機会となった。



専門コンサルタントの  
ここがポイント!

意思決定者の参加と、議論が脱線しないルール作りで「決める会議」を実践

- 会議の効率化は決定（決裁）までの流れで決まります。チームで協議したことを上長に報告し決裁する等の**プロセス全体を見直すことも効率化のポイント**です。成果の見込めない会議を避けるために、プロジェクトや議題に関連した「意思決定者（決裁者）」に参加してもらうようにしましょう。
- 事前準備も重要ですが、**会議の進め方（運営）の質を高めなければ成果は見込めません**。ポイントは、①議題から脱線した意見は保留情報として扱い、すぐに本題へ戻す ②会議終了前の数分間はまとめの時間であることを全員が意識し、決定事項の確認、次のアクションを決めることです。



長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 5. 組織全体での業務改善

仕事は部署間の連携で成り立っており、業務改善において大切な視点が「全体最適」の考え方です。組織全体の流れを止めているボトルネックとなる業務や部署を探し出し、そこに必要な手を打つことで、全体最適化を図ります。これにより作業待ちの待機時間が減り、時短や生産性の向上につながります。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 横串委員会で部署を超えた業務上の問題を見える化し、工程や役割分担等を改善することで、受注から納品までの流れがスムーズになった。

このような企業に  
オススメ!

✓ 組織全体で効率化に  
取り組みたい

✓ お互いがサポートし合え  
る組織にしたい

✓ 部署間の問題を明らか  
にしたい

### ■ 標準手順 ■ 組織全体で全体最適化に取り組む

#### 《全体最適化のポイントは、ボトルネックの解消》

- 全体の生産性を高める（全体最適化）ポイントは、全部署で一様に業務改善に取り組むことではありません。ボトルネックを特定し、その解消に集中的に取り組む、人員などの資源も集中させることにあります。

#### 【ステップ1】横串チームで組織の垣根を取り除き、ボトルネックを「見える化」する

- 横串チームとは、部署横断型（様々な部署の代表者が参加）の人員で構成されるチームのことです。多くの企業では部署別の会議は頻繁に行われていますが、全社的な課題は見つけにくい状況にあります。そこで、このような横断型のチームを作り、定期的に互いの状況や要望を「見える化」し、組織全体のボトルネックを話し合い、課題を見える化します。

#### 【ステップ2】ボトルネックを特定したら、その課題を解消する

- 例えば図1の場合、「設計（max=15）」がボトルネックに該当します。この場合、設計のボトルネック解消につながらない業務改善は、全体売上には貢献しません。
- 設計が本来業務に集中できるように他部署の協力体制を整えるなど組織全体で集中的に取り組むことで、設計部署の生産性（max=15）を高めます。

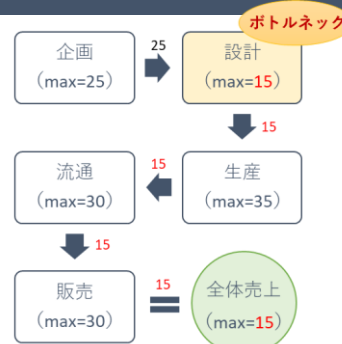


図1：A製品の生産ライン  
（数値が各部署の限界値）

【ポイント】生産性の限界値測定が困難な場合は、前工程からのアウトプット待ち状況を各部署に確認し、ボトルネックを推定します。

### ■ 企業実践事例 ■ テクノス三原株式会社（専門サービス業／従業員 118名／三原市）

取組前

- それぞれの部署の作業が専門化・高度化しており、お互いの作業が見えづらい状況。
- 部署間の情報共有が不足しており、部署を越えた問題が発生すると解決に時間が掛かっていた。

取組  
内容

#### ■ 部署横断型の改善委員会を立ち上げ、情報を共有し、部署間の連携に関する課題を解決。

##### 取組① 改善委員会の立ち上げ

- ・ 各部署より1名ずつメンバーを選出。
- ・ 委員会の主なミッションとして、部署内ではなく部署間の課題を中心に取り上げることにした。

##### 取組② 定例会の開催と情報共有

- ・ 月1回の定例会を開催し、現状の課題や要望を丁寧に確認。
- ・ 委員会の協議内容を各部署に持ち帰り、周知や意見集約した。

##### 取組③ 業務プロセスの見直し

- ・ 委員会で部署連携の工程を見直し、非効率な作業を改善。
- ・ 繁忙期の適正人員の把握により部署を越えた人員の再配置も実施。

取組後  
(成果)

- 委員会立ち上げ当初は、社内ルールや書類不備に関する意見が多かったが、次第に業務上の連携や調整の場となり、部署を越えた業務の流れがスムーズになった。
- 当期の会社方針（時間あたりの生産性 10%向上）を達成。
- 会社全体で、総労働時間：約 10%削減・年休取得率：約 20%増。



専門コンサルタントの  
ここがポイント!

各部署の「生産力＝処理能力」のばらつきを整え、全体最適化に取り組む

- 多くの企業では業務の分業と専門化が進み、他部門の状況が見えづらくなっています。その結果、業務改善の取組は部署内だけの視点（部分最適）に限られることが多く、全社的な視点（全体最適）が不足しがちです。部署横断型（横串委員会）などの取組によって、常に全社的な業務の見える化に取り組むことが重要です。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 6. 減らす業務の見える化

単に残業時間を制限するだけでは、重要業務に充てる時間まで削減されてしまいがちです。本質的な業務改善を伴わないノー残業デー等の取組は、短期的に成果が出たとしても、長期的には形骸化する場合があります。ここでは、業務時間を可視化することで、「無駄な時間」や「確保すべき時間」を整理する手法を紹介します。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 予定と実績時間で大きな乖離がある業務の可視化を契機に、個人やチームが日々の効率的な仕事プロセスを考える習慣づけができた。

このような企業に  
オススメ!

✓ 各自で効率的な時間の  
使い方を意識させたい

✓ チームが抱えている非効  
率な業務を発見したい

✓ 「多忙で時短できない」  
との声に対処したい

### ■ 標準手順 ■ 業務単位で要した時間を可視化するための具体的な手順

どのような業務にどの程度時間が費やされているか個人やチーム単位で測定し、「減らす」・「維持」・「増やす」業務を見定めます。

#### 【ステップ1】 日報やグループウェアを用いて 業務時間を「見える化」する

- 分析対象の業務棚卸表 [⇒別ページ『多能工化』参照] を作成し、小分類の各業務をラベリングします。(図1参照)
- 日報やグループウェアに、一日の業務の作業時間を記録します。作業ラベル毎に、何時間かかったか分かるように記録しましょう。(図2参照)
- 記録データの収集期間は、業務サイクルに応じて設定します。例えば、毎日同じ業務が繰り返される場合は1週間程度、月単位で定例業務が発生する場合は1~2か月程度を目安に、データを収集します。

分類	大項目	ラベル名
共通 (共通ラベル)	会議	社内会議
		社外会議
	社内業務	タスク管理
		社内報告
		打ち合わせ・調整
	その他の活動	移動
		研修
営業 (職種別ラベル)	企画	企画資料作成
		情報収集
		提案
	現場	現場立会い
		引渡し
	調査	定期訪問
		展示会

データ収集

時間	内容	ラベル付け
8:00	出社 9:00	
9:00	メール・スケジュール確認	タスク管理 1時間
10:00	A事業 提案資料作成	企画資料作成 2時間
11:00		
12:00	休憩(昼食)	
13:00	営業会議	社内会議 1時間
14:00	休憩	
15:00	A事業 提案資料作成	企画資料作成 1時間
16:00	移動	移動 30分
17:00	B案件 現場立会い	現場立会い 1.5時間
18:00	移動	移動 30分
19:00	B案件 報告書作成	社内報告 1.5時間
20:00	帰宅 19:45	

図1：業務棚卸表による分類ラベル例

図2：作業時間の記録例

【ポイント】業務の分類分けは、現場のリーダーが中心となって、個人の意識やチーム内での連携で「減らす業務」はないか等の仮設を立てた上で行いましょう。また、チーム単位で集計して業務仕分けができるよう、できるだけチーム共通のラベル名を用いるなど、過度に複雑化せず、丁寧にラベリングしましょう。

#### 【ステップ2】ラベル単位で改善計画を作成

ラベル単位の時間を集計し、労働時間改善計画を作成します。

例) 営業チーム(10名)の場合(図3参照)

- ① 今月の営業チームの実績値を集計する。(2239.1h)
- ② 「社内・社外会議」の効率化を図り [⇒別ページ『会議運営の見直し』参照]、時間を減らす。
- ③ 業績の良いメンバーの時間の使い方を参考に、無駄な「情報収集」の時間を減らし、一方「現場立会い」の時間は増やすことで、現場対応の品質向上を目指す。  
⇒ ②③の方針で、今月比▲6%の時短(▲140.1h)を来月の目標値に設定する。

【ポイント】全ての作業時間を一律削減するのではなく、「時間を減らす業務」「時間を増やす業務」「現状維持する業務」に仕分けすることが重要です。

チーム内の高業績者など、模範となるメンバーの時間配分を参考に、メリハリのある改善計画を立てましょう。

今月実績値			来月計画値 ▲140.1h				
	時間	%		時間	%		
社内会議	141.2 h	6.3%	↓	110.0 h	4.9%	減らす	会議運営の効率化により、時間短縮する
社外会議	117.4 h	5.2%	↓	110.0 h	4.9%	減らす	会議運営の効率化により、時間短縮する
タスク管理	227.1 h	10.1%	→	227.0 h	10.1%	維持	より丁寧なマネジメントが必要になるため維持
社内報告	60.1 h	2.7%	→	60.0 h	2.7%	維持	より丁寧なマネジメントが必要になるため維持
移動	213.5 h	9.5%	→	214.0 h	9.6%	維持	ひとまず現状維持
企画資料作成	495.1 h	22.1%	→	495.0 h	22.1%	維持	ひとまず現状維持
情報収集	659.5 h	29.5%	↓	400.0 h	17.9%	減らす	チーム内で収集ノウハウを共有し、時間削減する
提案	283.0 h	12.6%	→	283.0 h	12.6%	維持	ひとまず現状維持
現場立会い	42.2 h	1.9%	↑	200.0 h	8.9%	増やす	高業績者を見習い、現場対応の品質を高める
	2239.1 h	100%		2099.0 h	94%		

図3：営業チームの労働時間改善計画(サンプル)

■ 企業実践事例 1 ■ 株式会社ユニバーサルポスト（製造業／従業員 150 名／広島市）

取組前

- 営業担当者はそれぞれ個人のやり方で業務を進めており、担当が個々の業務を抱え込んでいた。
- 管理者は、各担当者からの進捗報告のもとに指導しているため個別管理が中心で、チーム全体の課題が見えにくい状況。

取組内容

■ 営業部門の業務分析により、個人やチーム全体の課題が見える化し、営業業務を効率化。

取組① 活動のデータ化と検証

- ・ 担当者は毎日活動計画を組み立て、予定と実績を業務管理ツールに入力。
- ・ どの活動や業務において計画と実績に差異が生じているか検証。

取組② 要因と対策の意見出し

- ・ チーム全体で各活動における平均値を出し、個人やチーム全体の課題（顧客先への移動時間や情報伝達方法等）と対策を検討。

取組③ 課題解決に向けた取組

- ・ 担当顧客の見直しによる移動時間の短縮や非効率な事務業務の廃止、部内報告や情報伝達手段の改善に取り組んだ。

取組後（成果）

- メンバー各自が時間の使い方、優先順位を考える習慣づけができるようになった。
- チーム全体として、充実すべき業務（今以上に時間をかけて取り組むべき業務）と減らすべき業務が明確になり、改善しやすくなった。
- これまで感覚で捉えてきたメンバー各自の状況を、管理者やチームメンバー間で情報共有できるようになった。

【ポイント】 業務管理ツールへの実績入力が形骸化しないように、管理者は担当者の入力内容を適宜確認し、定期的にアドバイスやフィードバックを続けましょう。単に時間を入力することに終始せず、業務上のコミュニケーション改善ツールとしても活用しましょう。

業務内容		予定(時間)	実績(時間)
営業	営業(顧客打合せ)	12.0	12.5
	顧客用資料作成	6.0	6.0
	営業事後対応	5.0	5.5
	移動時間	3.0	8.0
会議	社内会議参加	2.0	2.0
	会議資料準備	2.0	6.0
社内業務	メールチェック	6.0	5.0
	事後処理	3.0	4.0
	ミーティング	3.0	3.0
合計		42.0	52.0

【図】一部抜粋（数値はイメージ）

■ 企業実践事例 2 ■ 株式会社マエダハウジング（建設業／従業員 57 名／安芸郡府中町）

取組前

- 営業活動や現場対応、見積作成といった業務の時間の使い方、その進め方が担当者に任せられ、担当者によって作業時間にバラつきがあった。
- 顧客満足や高品質なサービス提供が最優先され、生産性や時間管理に対する意識が低い傾向にあった。



取組内容

■ 業務管理ツールで、各従業員 1 日の活動が見える化し、改善策や解決方法を管理者が明示。

取組① 業務項目の整理とデータ化

- ・ 現場リーダーが事前整理した業務項目に応じて、担当者は毎日「業務計画」と「業務結果」をツールへ入力。

取組② 非効率な業務の抽出

- ・ 入力結果に基づいて、各自・職場毎の非効率な業務内容を抽出。

取組③ 課題解決に向けた取組

- ・ 抽出した非効率な業務内容を職場のメンバーで認識共有し、原因確認と改善策を実行。

【ポイント】 業務管理ツールへの入力・集計作業自体が目的化しないように、管理者に「取組のねらい」や「想定される従業員からの相談等」を事前説明し、企業としての方針を共有した上で改善活動を展開しましょう。また集計結果分析を全員参加型のワークショップ形式で行う方法も有効です。

取組後（成果）

- 従業員の時間管理意識が高まり、限られた時間の中で業務の優先順位づけや最適なプロセスを考える習慣が定着した。
- 管理者が部下の「業務計画」を基に、仕事の優先順位や進め方について具体的なアドバイスをしやすくなった。



専門コンサルタントの  
ここがポイント！

個々の仕事の取り組み方を「費やした時間」で確認し、最適化する。

- 時短や効率化のためにはまずは個々の力量や仕事の取り組み方を明らかにしましょう。「仕事を見積もる力 = 作業時間の正確な予測」と「仕事の優先順位づけ」が正しく行われているか、効率的に働いている人（残業の少ない成績優秀者）と残業が多い人との間で、段取りや時間のかけ方に差がないかを確認することで問題を発見しやすくなります。
- 「仕事の抜け漏れ」や「品質 = 仕上がり具合」は周りからも見え易いのですが、「どのように取り組んだのか」「ひとつひとつの作業時間」は個人任せで見えにくいものです。長時間労働は個人の仕事のクセや習慣が要因のひとつになっているため、時間で測ることは重要です。また、チーム全体として適した時間配分になっているかも確認しましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 7. 業務分析による効率化

見直しが必要な業務の実態を客観的に把握し、業務改善につなげる手法のことを「業務分析」と言います。ここでは、業務タスクの洗い出し・偏りの分析から時間の使い方を戦略的に見直す「重要度・緊急度のマトリクス分析」と、課題の根本原因を絞り込む「要因分析」の解説、取引先のランク付けから訪問内容を見直す「A B C 分析」の実践事例を紹介します。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 営業活動の優先順位を明確化して訪問計画を見直すことで、重要顧客との商談時間を多く確保できるようになった。

このような企業に  
オススメ!

✓ 業務が習慣化し、問題  
点が掴めない

✓ 業務改善したいが、具  
体的方法が分からない

✓ 課題が大きすぎて、すぐ  
に対策できない

### ■ 標準手順 ■ ①重要度・緊急度のマトリクス分析の具体的な手順

個人やチーム全体が現在抱えている業務タスクを「緊急度」と「重要度」の2つの軸を使って仕分けして「見える化」します。タスクの偏り方を分析することで、タスクに対する改善の方向性も見えてきます。

#### 【ステップ1】業務タスクの洗い出し

- 主要メンバーで集まり、現在の全ての業務タスクを、1枚の付箋に1つずつ書き出します。(メンバーと協力しなるべく細かく書き出しましょう)
- 書き出した付箋を「緊急度」「重要性」の4ブロックで分類し、模造紙などに貼り付けます。(図1参照)

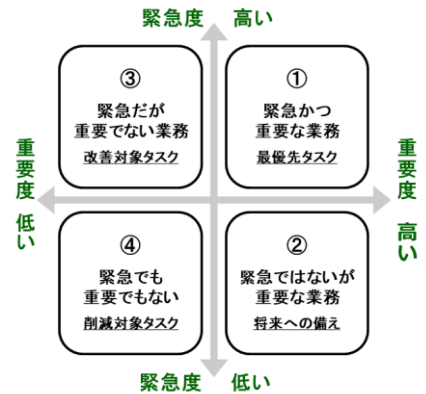
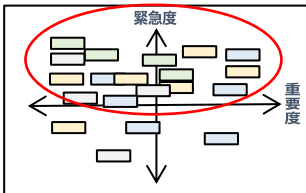


図1：重要度・緊急度のマトリクス

#### 【ステップ2】重要度・緊急度マトリクスの分析

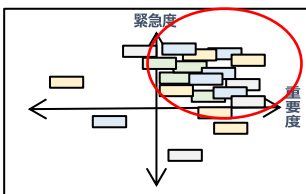
- チーム全員で、現在のタスク状況を共有しましょう。
- 緊急度の高いタスクが、一部のメンバーに偏っていないかチェックします。偏りがある場合は、作業分担やサポート体制の見直しを検討します。
- 特定のエリアにタスクが偏っていないかチェックします。  
⇒ まずは、削減対象タスク(図1の左下側ブロック④)を廃止や簡略化しましょう。  
⇒ また、偏りが見られる場合には次のパターンを参考に対処しましょう。



(1) 緊急度高のタスクばかり

#### 【パターン1】マトリクス上側（緊急度高）にタスクが集中している

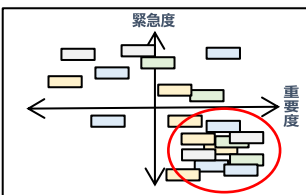
- 【原因】タスクの期日が迫り、緊急度が高まるまで放置されている。
- 【対策】人手不足の場合は体制を見直します。また個々のタスクのスケジュール管理を徹底し、期日前に段取りよく処理できるように改善します。



(2) 高優先度のタスクばかり

#### 【パターン2】マトリクス右上（緊急かつ重要）にタスクが集中している

- 【原因】タスク優先度の判断基準が不明瞭。(すべての業務が優先とみなされている)
- 【対策】右上側ブロック①の業務を対象に、もう一度「重要度と緊急度」のマトリクスを作成し、ブロック内の優先度付けを明らかにします。



(3) 多くの重要なタスクが放置

#### 【パターン3】マトリクス右下（緊急ではないが重要）に多くのタスクが残っている

- 【原因】緊急度の高いタスクの処理に追われ、重要なタスクが放置されている。
- 【対策】緊急度が低くても重要なタスクについては、意図的に作業時間を確保するようにします。タスクのスケジュール管理や段取りを見直して余裕を持って作業を終えられるようにします。

【ポイント】 上司と部下で、タスクの重要度に対する認識が異なる場合は、注意が必要です。仕事を依頼する際に、目的や優先度が正しく伝わっているか確認しましょう。また定期的にチーム全体のタスクを「重要度と緊急度マトリクス」に整理して、情報共有しましょう。

■ 標準手順 ■ ② 要因分析の手法

要因分析は、業務課題を、漏れなくダブリなく（MECE）より小さな要因に分解して解決する手法です。一人で要因分析する事も可能ですが、メンバー全員が集まってプレスト形式で行えば、さらに多くの解決策や気づきが得られ、チーム全体の改善方針が見えてきます。



**【ポイント】** チームで要因分析を行う場合は、まず各自のアイデアや意見を付箋に書きだす時間を与え、順番に模造紙などに貼り付けながら説明します。普段発言が少ないメンバーの意見を引き出し、全員が議論に参加しやすくなります。

**【ケース 1】**  
大きな課題を、解決可能な粒度にまで分解する

- 解決策が見つかりにくいような大きな課題について、より小さな要因に分解して、対策を立てます。
- 課題を前に、チーム全体が思考停止している場合などに有効です。（図 2 参照）



図 2：課題の細分化

**【ケース 2】**  
構造的課題の根本原因を絞り込む（事象の絞込み）

- さまざまな要素が絡み合う構造的な問題の場合、1 つ 1 つの要因を検証し、取捨選択することで、根本原因となっている事象の絞込みを行います。
- 長時間労働の問題など、複雑に入り組んだ課題を解決する場合に有効です。（図 3 参照）

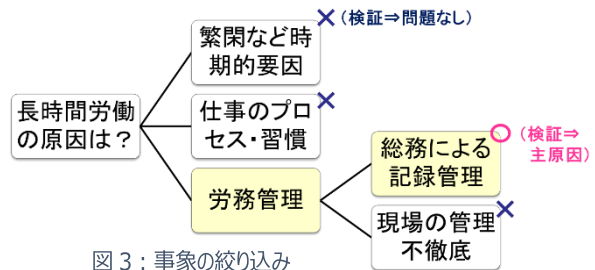


図 3：事象の絞込み

■ 企業実践事例 ■ 株式会社体育社（卸売・小売業／従業員 55 名／広島市）

取組前

- 営業担当者は全ての取引先をほぼ同じ頻度で訪問していた。
- 営業担当者は営業活動だけでなく、取引先の様々な問合せ対応、納品前の仕分け作業、追加注文や見積修正等にも対応しており、常に時間に追われ「時間がない」という意識が強かった。

取組内容

■ ABC 分析による効率的な顧客訪問活動実現に向けた取組実施。

**取組① 各取引先のランク分け**

- ・ 各取引先を取引総額や実績に応じて、S・A・B・C にランク付け。

**取組② 顧客訪問計画の見直し**

- ・ ランク付けに応じて担当顧客数や定期訪問回数を見直し。

**取組③ 訪問計画の実行**

- ・ 訪問計画に沿った商談ができるよう各担当者が時間管理を徹底。

取組後 (成果)

- 各営業担当者の時間管理意識が高まった。
- 移動時間を含めた業務時間：約 20% 減少。残業時間：16 時間/月削減。
- 重要顧客への対応や商談の時間を増やすことができたようになった。
- 従来時間に追われながらの定期的ルート営業から、顧客の潜在ニーズを引き出して提案する「インサイト営業」も取り入れた営業スタイルにチャレンジできるようになった。



**【ポイント】** 事例企業が ABC 分析を行った目的は、単なる時短ではなく、営業業務にメリハリをつける点にあります。取引先の見直しを行うことで、従来の定期訪問型営業に加えて、案件型営業の商談時間を確保することが可能になり、より質の高い営業活動を実現しています。

👉 専門コンサルタントのここがポイント！

何のために業務分析をするのか、目的をはっきりさせて取り組む！

- 業務分析が、仕事を分解しただけの「棚卸し」にならないように、目的を明確にする必要があります。例えば、「優先順位付け」「段取りの見直し」「無駄な業務の洗い出し」「仕組み化・マニュアル化できる業務の整理」などで、**職場の課題を意識しながら最適な分析手法を用いる**ようにしましょう。
- 業務分析の成果は「分析した結果を実行できるかどうか」で決まります。改善策を実行して初めて分析の成果が得られるわけですから、常に**実行可能なレベルまで落とし込むことを意識**しましょう。
- 業務分析の前に、まずは「やめる業務を決める会議」で無駄な業務を整理しておくことも効果的です。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 8. 仕組み化(標準化)

いつ、どこで、誰がやっても同じ成果が出せるような手法やプロセスを構築することが「仕組み化」のポイントです。定型業務を誰でもできるようにしておくこと（標準化）は、コスト削減につながるだけでなく、急な従業員の退職や取引量の増減にも対応できるため、事業を安定的に行う上でも必要不可欠な施策です。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 顧客ニーズの高いリフォーム内容のパッケージ化で、標準提案レベルが均一化され、経験の浅い従業員でも高品質なリフォーム提案が可能になった。
- ・ 生産工程での作業マニュアル作成等による標準化で、一部の従業員に偏っていた負担が軽減され、安定した生産供給体制が図れた。

このような企業に  
オススメ!

✓ 急な人員減にも対応できる組織を構築したい

✓ 一部の従業員に偏った負担を軽減したい

✓ 単純作業のミスを無くしたい

### ■ 標準手順 ■ 仕組み化の具体的な手順

ここでは「どんな業務を標準化するべきか」と、「どのように標準化するか」の手順について解説します。

#### 【ステップ1】何を標準化するべきか？

- まず業務を「定型業務」と「非定型業務」に分けて考えます。「**定型業務**」とは、電話対応や見積作成といった、ある一定の手順やパターンが定められている業務を指し、「**非定型業務**」とは、企画検討や経営戦略といったパターン化できない業務を指します。(図1参照)
- 企業の競争力を高めるための基本戦略は「定型業務のローコスト化」と「非定型業務による差別化」の2つに分類されます。(図2参照)
  - 「**定型業務**」のローコスト化戦略  
「定型業務」のプロセスを標準化し、IT やロボット技術 (RPA) を導入することでより高い生産性・品質を、低コストに実現する。
  - 「**非定型業務**」による差別化戦略  
「非定型業務」に関わる人材のプロフェッショナル化を推し進め、会社の強みを伸ばすことやイノベーションを創出することで、競合他社より優れた付加価値を顧客に提供する。
- 業務の「**標準化**」は、企業競争力を高めるための基本戦略の一環です。さまざまな定型業務を対象に「いつでも・誰でも・何度やっても」効率的に正しく業務が実施できることを目的として取り組みます。

【ポイント】「定型業務のローコスト化」によって生じた時間や資金といった余剰リソースを、「非定型業務の差別化」に投資することが、企業競争力を高めることにつながります。



図1：定型業務・非定型業務

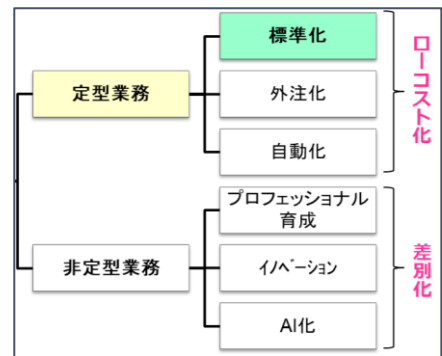


図2：作業時間の記録例

#### 【ステップ2】どのように標準化するのか？

- **定型業務の作業プロセスを「見える化」**  
標準化する定型業務の内容を、1つ1つの作業プロセスに分解します。工程が複数に分岐する場合は、フローチャートで表現しましょう。(図3参照)
- **作業マニュアルの作成**  
各プロセスの、具体的な作業内容を記述した「作業マニュアル」を作成します。マニュアルには各工程であらかじめ準備しておくべき物のリストや、チェックポイント等を記載し、スムーズにミスなく作業できる工夫を加えます。

##### 【事前準備物のリスト】

作業を始める前に、あらかじめ用意しておくべき「情報」「資材」「道具」「能力」「作業条件」などをリストアップすることで、作業がスムーズに行えます。

##### 【チェックポイントのリスト】

各作業が正しく行われているかの判断基準（チェックポイント）を明確にしておきます。問題を早期発見し、誰でもミスなく作業が行えるようにします。

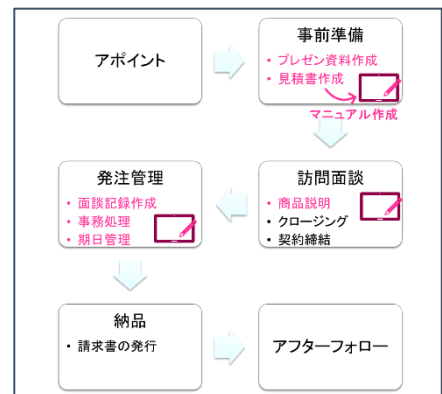


図3：作業プロセス図と作業マニュアルの作成

【ポイント】全てのプロセスのマニュアル化を一気に進める必要はありません。必要に応じて、品質にばらつきが出やすい工程から順にマニュアル化します。

## ■ 企業実践事例 1 ■ 株式会社マエダハウジング（建設業／従業員 57 名／安芸郡府中町）

### 取組前

- インテリアコーディネーターや設計部門は、顧客ごとにフルオーダーメイドでそれぞれの要望に応じてオリジナルプランを作成し、高い顧客満足と品質を実現してきたが、作業時間は増大化して長時間労働が常態化。担当者の経験や知識によって、提案レベルに差も出ていた。
- 顧客打合せは複数の担当者（リフォームアドバイザー、プランナー、不動産担当）を交えて行うため、その日程調整に時間をとられ、長時間労働の要因となっていた。

### 取組内容

- 顧客への提案プランを標準化し、品質を維持しつつ、時短と顧客満足度を高める取組を同時に実施。

#### 取組① 提案プランのパッケージ化

- ・ 長年社内で蓄積してきたノウハウを活かし、高品質なリフォーム提案プランを開発。従来の完全フルオーダーメイド提案から、人気の高い 5 つのパッケージ型セミオーダーメイドプラン（定額制 + α）に変更。

#### 取組② モデルルームの導入 & 経験の浅い従業員の業務能力向上の教育実施

- ・ 5 つの提案プランをモデルルーム化し、施工完成イメージを体験できる場を開設。
- ・ 従来の訪問（分散型）から来店（集合型）での顧客対応が増えた機会を活用し、先輩が経験の浅い従業員に対して、OJT で接客や提案力向上の教育を実施。



### 取組後（成果）

- 標準提案レベルが均一化され、経験の浅い従業員でも高品質なリフォーム提案が可能になった。
- 施工プランニングや見積りなどの作業時間が縮減できた。また、モデルルームでは 1 名体制で顧客との打合せが可能になるなど、従来の提案の質を維持したままで、担当・顧客の双方の時間短縮につながった。
- パッケージ化やモデルルームの活用（型づくり）で、顧客とのイメージ合わせが容易になった。また、そこから顧客要望に応じたカスタマイズ（型破り）することで、従来よりも短期間で付加価値を加えた提案も可能になった。

【ポイント】 提案サービスをパッケージ化するという仕組みづくり（標準化）の導入目的は、単に時短を図るだけでなく、顧客サービスや満足度も高めていくことを視野に入れています。このように、仕組みづくりを契機として、その先の事業改革につながる取組イメージまで描くと、改革の効果が高まります。

## ■ 企業実践事例 2 ■ 株式会社ポップジャパン（製造業／従業員 64 名／広島市）

### 取組前

- 製造部門の捺染工程では、日々安定した生産に苦心し、安定供給のため残業で生産計画をカバーすることも多かった。
- 担当者によって製品の出来にバラつきが生じ、作業員の身体的負担も多かった。



### 取組内容

- 設備の改善と作業マニュアルに沿った取組検証の徹底により、安定した生産の実現と業務の偏りを改善。

#### 取組① 設備の改修（投資）

- ・ 主力機を作業しやすい仕様に改修。安定した生産に向け、部品パーツ変更し、コンピュータ制御工程を増やした。

#### 取組② 作業マニュアル作成

- ・ 全ての工程で作業マニュアルを作成。未経験者でも作業できるようにし、マニュアルによる訓練を実施。

#### 取組③ 取組検証・定着

- ・ マニュアルに沿った行動ができていないか、ビデオ撮影による定点観測を実施。取組の定着を図った。

### 取組後（成果）

- 一部のメンバーに偏っていた業務や作業時間が減り、製造部門全体での残業時間：約 6 割削減。
- 大型製品の印刷時間：3/4 削減。ロス発生率：6 割削減。作業コスト：約 3 万円／回削減。（捺染工程の人時生産性：8.6%増）

【ポイント】 従来の作業工程の見直しも行いながら「小さな改善（成功体験）」を積み重ねることが重要です。取組の効果（作業負担の軽減）が実感できるとチームのモチベーションも上がり、より安全・安定した製造ラインを目指してチームが連携するようになって、大幅な生産性向上が実現できます。



### 専門コンサルタントの ここがポイント！

チェックシートの作成等、簡単にできることからステップアップして「仕組み化」！

- 仕組み化と聞くと「マニュアル作成」や「システム化」等、時間を要することやコストを意識してしまうため躊躇してしまいがちです。まずは、**すぐに取り組める「業務ごとのチェックリスト」を作成することから取り組んでも良いでしょう。**チェックリストは、時系列で作業手順を書き出し、ミスが起こりやすい作業の留意点等を付け加えることで、簡単に作成できます。
- 何を仕組み化するか対象を絞り込むことも重要で、「**ミスが多い作業**」や「**時間の差が大きい作業**」等が考えられます。例えば、「メール文」も人により作成時間が異なりますのでフォーマット化することも「仕組み化」のひとつです。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 9. 商慣行の見直し

商慣行は、取引当事者間の長年の取引経緯や先例によって形成されるものです。かつては効率が良く有効であったこと、公平で妥当であったことも、時代や社会の変化に応じて見直すべきものも少なくありません。単に慣例を廃止し、ムダを無くすことだけを目的とするのではなく、取引先や顧客との関係構築・強化の観点から、従来の方法を見直してみることが重要です。

《県内の実践企業での主な成果》

- これまで「当たり前」であった訪問の営業スタイルを変えること（常時対面の発想転換）で、業務の効率化と迅速な顧客対応が可能になった。

このような企業に  
オススメ！

✓ 社内だけの効率化の取組に限界を感じている

✓ 長年の仕事のやり方を見直したい

✓ 取引先や顧客と適正な関係を築きたい

### ■ 標準手順 ■ 商慣行の見直しポイント

#### 1. 情報収集（長時間労働につながる取引慣行の見直しの社会動向）

- 労働時間等設定改善法の改正（2019年4月1日施行）により、長時間労働につながる取引慣行の見直しが努力義務化されました。
- 自動車運送事業や建設業、IT産業の業界では、国のホームページで、「取引条件改善など業種ごとの取組」が紹介されています。  
【厚生労働省ホームページ】 [https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322\\_00013.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322_00013.html)

#### 2. 具体的な進め方

- 【ステップ1】取引先に関係する全ての業務の中から見直しが必要と思われる業務を選び出します。
  - ① 長時間労働につながるもの
  - ② 業務上のデメリットや資源のムダが生じているもの。
  - ③ 不適切な力関係が生じ、地位の濫用が起きているもの。
- 【ステップ2】改善すべき事項について、社内で十分に協議します。
  - ① 過去：いつから、どういった経緯で続けられているものか。
  - ② 現在：このまま続ける「メリット」と「デメリット」は何か。
  - ③ 将来：今後、どういった状況が予想されるか。
  - ④ 商慣行を見直す場合の、取引先への影響、必要なフォローアップ。
- 【ステップ3】取引先と話し合います。  
まずは取引先担当者に「これは必ず必要なことですか？」と打診してみましょう。必要に応じて上長（責任者）も同行し、丁寧な話し合いの場を設けて、取引先からの理解を得ましょう。

← 例えばこんな見直しがあります

- \* 無料サービスや販促活動の見直し
- \* 契約書面、通知書等のペーパーレス化
- \* 定休日（一斉定休日）の新たな設定
- \* 出荷・納品の期限の見直し（例：週末発注や週初納入、終業後の発注や翌朝納入等の短納期発注を抑制して納期の適正化を図る）
- \* 発注の平準化（例：年未年始や年度末に集中しがちな発注を分散させる）
- \* 発注方法の改善（例：発注内容の明確化、内容の頻繁な変更を行わない）
- \* 商品の配送方法の変更（例：商品の配達を店頭受取に変更する）

【ポイント】取引先（発注者）との関係維持のため、見直し提案を伝えにくいという場合は、「今後の事故を防ぐために、曖昧になっている取引上のルールについて明文化し相互で確認したい」といった流れで取り組みます。

### ■ 企業実践事例 ■ 株式会社体育社（卸売・小売業／従業員 55 名／広島市）

取組前

- 営業担当者に“顧客先との常時対面”の意識が根強く、集金や見積書の受渡のみの訪問も多かったため、時間に追われ商談や提案交渉の時間が確保できていなかった。

取組内容

- 主要取引先へ協力を仰ぎ、従来の訪問による集金業務を振込対応へ移行。

取組後  
(成果)

- 主要取引先において、全体（106件）の約8割が現地訪問による集金から、振込方式に変更。
- 商談スタイルもFAX、メール、郵送等で早期提案・回答した上で、訪問商談するスタイルに変更し、業務の効率化とより迅速な顧客対応が可能になった。
- どうせ実現しないという固定概念を払拭し、チーム全員で本取組を成し遂げたことで従業員の自信につながった。



専門コンサルタントの  
ここがポイント！

見直しにより得られる「お互いのメリット」を丁寧に説明する。

- 商慣行には、取引先等との関係づくりや信頼関係維持のため、長らく続けられてきたものもあります。慣行の見直しや廃止する場合は、こうした「メリット」の部分を中心に補うかも知れず検討しましょう。「変えられない」「これが当たり前」という思い込みに注意し、取引先等を巻き込み理解を得ながら、関係の見直しに取り組んでいきましょう。



長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 10. ノー残業デーの見直し

ノー残業デーは、1日の業務手順の見直しや、ワーク・ライフ・バランス確保の効果的な施策ですが、取組が浸透せずに形骸化したり、業務が単に翌日に繰り越されるだけなど、効果的な活用ができていないケースも多く見受けられます。ここでは、ノー残業デーを運用する上でのポイントと、チームで協力しながら取り組む事例を紹介します。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ノー残業デーに合わせて、チーム全員が外出せずに業務改善会議に参画して、会議終了後の定時退社と業務改善の進展を同時に実現。
- ・総務部門と各事業部門との連携により、ノー残業デーに定時退社を促す仕組みづくりを積み重ねることで、従業員の時間管理意識が向上。

このような企業に  
オススメ!

☑ ノー残業デーの制度が形骸化している

☑ ノー残業デーの翌日に業務が集中してしまう

☑ 「ダラダラ残業」の社内風土を改善したい

### ■ 標準手順 ■ ノー残業デーを運用するための見直しの具体的手順

働き方改革の一環として、既に多くの企業で取り組まれている「ノー残業デー」。ここではそのメリットとデメリットを確認し、効果的に運用するためのポイントを紹介します。

#### ■ 導入のメリット

- 日常業務に締め切りを設けることで、優先度の見直しによる、業務効率化を促す。
- 「残業が当たり前」という職場の意識を変え、ダラダラ残業を減らして、積極的な早帰りを促す。
- 従業員のワーク・ライフ・バランス実現を促し、従業員の満足度（ES）向上につながる。
- 人材採用で企業のアピールポイントになる。

#### ■ 導入によるデメリット

- 生産性向上を伴わない場合は、仕事が翌日以降に繰り越されるだけで、労働時間の短縮につながらない。（仕事に遅れが生じ、別の日に残業が発生する）
- 急な仕事を残業で対応できずに遅れが生じる。（あらかじめ、取引先や顧客、社内の他部門にノー残業デーについて周知・調整する必要がある）
- 一部の従業員（課長や店長等）にノー残業デーを適用しない場合、仕事のしわ寄せが行きやすい。

【ポイント】 事前にしつかりとした説明と準備を行わずに制度を導入すると、様々な混乱をきたしてしまいます。時短の取組を個人の頑張り任せではなく、チーム全体で業務効率化を検討し、制度導入に備えることが大切です。また取引先等の外部にも会社の方針としてノー残業デーを始めたことをしっかりと理解してもらい、協力を得られるようにしましょう。

一般的な「ノー残業デー」では、水曜日など特定の日を決めて、会社または部署全体で足並みをそろえて実施しますが、次に紹介する「ローテーション方式」では、メンバーの一人一人が別々の日を定時退社日に定めて運用します。

#### ■ 「ローテーション式ノー残業デー」とは

- チームメンバーが順に定時退社するようローテーションを組みます。（図1参照）
- 定時退社する人の仕事を、周りが引き継いでサポートします。都度業務の引継ぎを繰り返すことで、チーム内の情報共有や作業効率化など様々な改善が生まれます。

#### ■ 「ローテーション式ノー残業デー」のメリット

- 通常のノー残業デーに比べ、チームの業務を止めず定時退社が可能。
- 「困った時はお互いさま」の意識が生まれ、チーム内で助け合いの風土が醸成される。
- チーム内で仕事を引き取れる体制が整うため、病気やケガなどで突発的な欠員が発生した場合も対応しやすい。
- 気兼ねなく確実に定時退社できるようになる。終業後の予定が入れやすくなり、メンバーのワーク・ライフ・バランスの改善につながる。

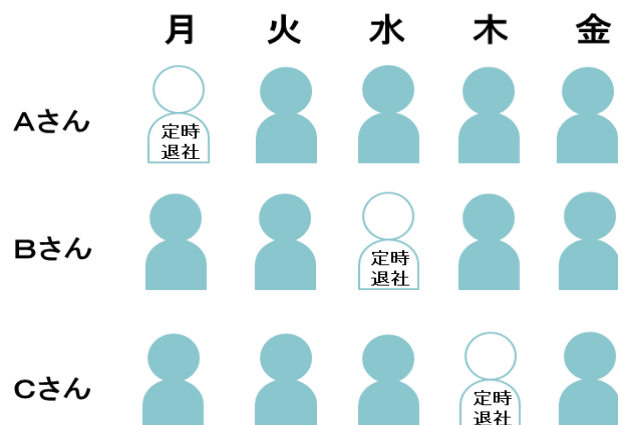


図1：3人チームのローテーション例

【ポイント】 ノー残業デーは、緊急対応が続いたり、繁忙期などの理由からいつの間にか形骸化してしまいがちです。まずはポスターや定期的なアナウンスなどで繰り返して発信することが大切で、制度の認知度と理解度を高めていきましょう。繁忙期のみノー残業デーを実施しないといった段階的な取組も有効で、取組状況を評価項目に加え、優れた成果を挙げた部署・チームを表彰することも効果的です。

## ■ 企業実践事例 1 ■ 平和建設株式会社（建設業／従業員 31 名／福山市）

### 取組前

- 月末にノー残業デーを設けていたが、工務部のメンバーはそれぞれが建設・土木の現場を持っており、社内にいる時間が少ないので、チーム全員で定時退社しようとする職場風土ではなかった。
- 工事の進捗が優先され、工事記録などの事務処理は現場での活動が終了した後に社内に戻って行うことが通例となっていたため、定時退社が難しい状況にあった。

### 取組内容

- **ノー残業デーに合わせて、工務部で全員参加の定例会議を開催し、チーム全体で定時退社の仕組みを作った。**  
**《定例会議（工務部会）開催の工夫》**
  - ① 部会をノー残業デー実施日の夕方早めに開催。特別な事情がない限り全員参加とした。
  - ② 部会終了後は、社内で事務作業等行わず、速やかに定時退社するようルール化。
  - ③ 会議ではそれぞれの現場での進捗共有や報告、効率化等についても話し合い、業務改善による時短をチーム全体で推進。

### 取組後（成果）

- これまで徹底が難しかったノー残業デー（定時退社）を実効性のあるものにできた。
- 定例会議は業務改善による時短を話し合う場としたことで、現場で事務作業の一部が可能となる IT ツール（専用タブレット端末）の導入が実現し、効率化が進展。また、繁忙期には他部門による事務作業のサポートも一部で開始。
- ノー残業デーの見直しから始まった業務改善の取組により、現場技術者（本社）全体での残業時間：10時間/月削減。



**【ポイント】**「ノー残業デーの制度」と「生産性向上の取組」は車の両輪です。仕組み（本社に集合し、部会が終了した後に退社）によって定時退社を徹底させるとともに、部会で作業の効率化や工事の進捗について話し合い、チームや個人の働き方を見直すことが、ノー残業デーの実現には欠かせません。

## ■ 企業実践事例 2 ■ テクノス三原株式会社（専門サービス業／従業員 118 名／三原市）

### 取組前

- 毎週水曜日をノー残業デーと定めていたが、基本的に残業は個人任せとなっており、定時退社日の設定が残業抑制の歯止めになっていなかった。
- 管理者自身も多忙で部下の残業管理ができておらず、改善のための支援やアドバイスの機会が持てていなかった。



### 取組内容

- **総務部門と各部門の連携で、形骸化されていたノー残業デーを様々な手法で定着させて、実効性を高めた。**  
**《ノー残業デー定着の工夫》**
  - 取組① 社内ポスター掲示による啓発。
  - 取組② 毎水曜日の定時 15 分前に従業員の各パソコン画面に定時退社を促すポップアップを表示。
  - 取組③ 会社として、各グループ長へノー残業デー当日の部下への声掛けを要請。声掛け後にグループ長は率先して定時退社するよう徹底。
  - 取組④ 残業は、総務部門への事後報告から各部門長への事前申請・承認する流れに変更。
  - 取組⑤ 月間残業時間の累積管理表で一定の水準を超えた従業員が出た場合は、総務部門から各部門長へ残業削減指示書を配付。部門長は従業員への個別面談で業務状況の確認や改善アドバイス等を実施。

### 取組後（成果）

- 従来の個人任せで退社しづらい雰囲気なくなり、毎週水曜日の定時退社が社内に定着した。
- 従業員の時間管理の意識づけのきっかけとなった。
- 各部門の業務の進め方や人員配置などの見直しにつながった。

**【ポイント】** 職場の意識・風土を変えるには時間がかかります。ノー残業デーの取組が会社の重要な方針であること（導入する目的やメリット）を管理職や従業員に丁寧に説明して共感を促しましょう。また、経営者層や管理職自らも率先して行動で示して、取組が定着するまで、根気よく続けていきましょう。



### 専門コンサルタントの ここがポイント！

### ノー残業デーの定着は管理と運用の見直しがかギ！

- ノー残業デーが定着しない主な理由は、①組織風土（退社しにくい雰囲気）②管理の不備（会社や管理者の管理方法の曖昧さ）③運用上の問題（一律の定時退社、定着に向けた工夫不足）などが考えられます。定時退社日を決める（導入する）だけでなく、**自社に適した管理と運用のルールを決めることが重要**です。
- ノー残業デーの本来の姿は、イキイキと効率的に働いた結果、定時に仕事が終わることです。働く時間に制約を設けることで、仕事の段取りの工夫・チーム連携強化・補完体制の整備などの成果が得られた事例も多く見られます。**残業管理のみに注力するのではなく、イキイキ働くための工夫や改善活動をより前面に打ち出すと良い**でしょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

# 11. 勤務間インターバル制度

勤務間インターバル制度は「前日の終業時刻と翌日の始業時刻の間に一定時間の休息を確保」するものです。この制度は、単に従業員の労働時間短縮を目的としているのではなく、従業員の働きすぎと疲労の蓄積を防止する手段として有効であり、勤務時間中の集中力を高め、ミスの防止にもつながります。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・「勤務間インターバル制度」・「早朝勤務制度」・「退社促進制度」を3点セットにして取り組むことで、長時間労働を大幅に削減。

このような企業に  
オススメ！

☑ 長時間労働に歯止めを  
かけたい

☑ 従業員の健康維持を  
図りたい

☑ 勤務時間の集中力を  
高めたい

## ■ 標準手順 ■ 勤務間インターバル制度の具体的なポイント

### ■「勤務間インターバル制度」とは

勤務終了後から翌日の始業時刻の間に一定時間以上の「休息時間」を設ける制度です。（図1参照）

労働時間等設定改善法の改正（2019年4月1日施行）により、勤務間インターバルの実施が、事業主の努力義務として規定されました。

慢性的な長時間勤務に陥っている会社や不規則な勤務体系を改善したいという業界を中心として、注目を浴びている制度です。

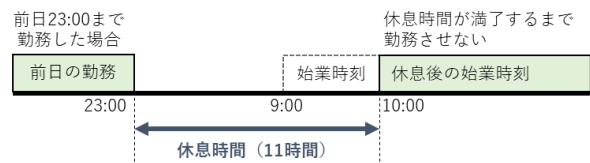


図1：勤務間インターバルのイメージ

### 勤務間インターバル制度の導入メリット

- 従業員の健康維持を図り、ワーク・ライフ・バランスを確保できる。
- 従業員の満足度が高まることで、離職防止につながる。
- 会社のイメージアップにより、新たな人材の確保につながる。

### 【ポイント1】勤務間インターバル制度導入の流れ

- 「なぜ今、勤務間インターバル制度を導入すべきか？」を明確にしましょう。現状を把握して制度導入の必要性を確認し、導入によってもたらされるメリットを整理します。（導入目的の明確化）
- 実態を踏まえた制度設計を行い、試行期間を設けます。制度を本格稼働する前に、従業員の意見をヒアリングし、課題に応じた見直しを行いましょう。

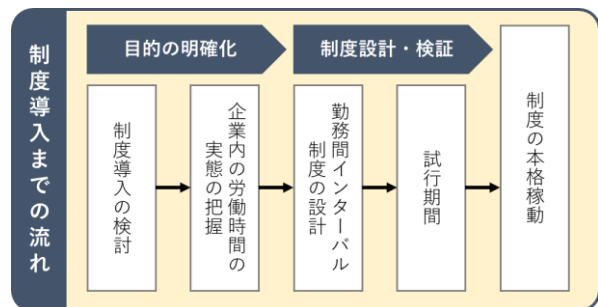


図2：制度導入までの流れ

**【ポイント】** 従業員の中には勤務間インターバル制度導入に対し、「繁忙期に業務が回らなくなるのではないか？」「急な案件への対応が遅れてお客様に迷惑をかけるのではないか？」など、さまざまな不安を感じる人が少なくありません。労使間の話し合いの場を設けて、導入の各段階において、目的や現在の状況について、しっかりと協議することが重要です。

### 【ポイント2】勤務間インターバル制度の設計

「対象者」「休息時間数」「休息時間が次の勤務時間に及ぶ場合の勤務時間の扱い」等について、業務実態を踏まえて制度設計を行います。

#### 対象者

- 「全従業員」「管理職を除く全従業員」「交替制勤務を行っている従業員のみ」といった適用が考えられます。

#### 休息時間数（インターバル時間数）

- 労働時間等設定改善法に基づく国指針（労働時間等見直しガイドライン）では、「労働者の通勤時間、交替制勤務等の勤務形態や勤務実態等を十分に考慮し、仕事と生活の両立が可能な実効性ある休息が確保されるよう配慮すること。」とされています。既に導入している企業の事例も参考に、自社に合った時間数を設定しましょう。
- なお、令和元年度の国助成金（時間外労働等改善助成金：勤務間インターバル導入コース）の対象となる時間数は、「9時間」以上となっています。

#### 休息時間が次の勤務時間に及ぶ場合の勤務時間の取り扱い

- 【ケースA】休息時間が翌日の始業時刻にまで及ぶケースの取り扱いとして、始業・終業時刻を繰り下げる（後ろ倒しする）方法があります（図3参照）。ただし、この方法では、次第に始業・終業時刻のずれが蓄積する恐れがあることに留意してください。（同じペースで長時間勤務した場合、始業時間が9時⇒11時⇒13時と際限なくずれる可能性がある）

- **【ケースB】**始業時刻のずれを防ぐ方法としては、「始業時刻から休息明けの出勤時間」を、
  - ① 給与支払い対象として取り扱い、労働したものとみなす（図4参照）
  - ② 時間単位の年次有給休暇制度を導入（取得単位を柔軟に）した上で、従業員が休暇取得しやすくするなどの方法が考えられます。

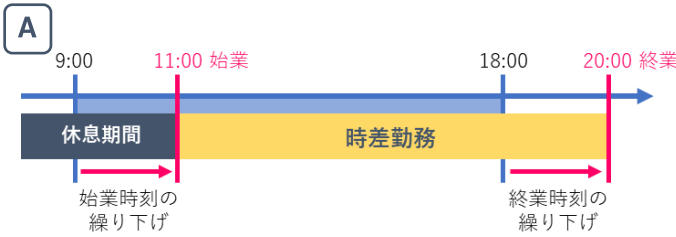


図3：始業時刻を繰り下げる方法、及び就業規則例

**【ケースA】始業時刻を繰り下げる場合の就業規則例**

第〇条 いかなる場合も、労働者ごとに1日の勤務終了後、次の勤務の開始までに少なくとも、〇時間の継続した休息時間を与える。  
 2 前項の休息時間の満了時刻が、次の勤務の所定始業時刻以降に及ぶ場合、翌日の始業時刻は、前項の休息時間の満了時刻まで繰り下げる。

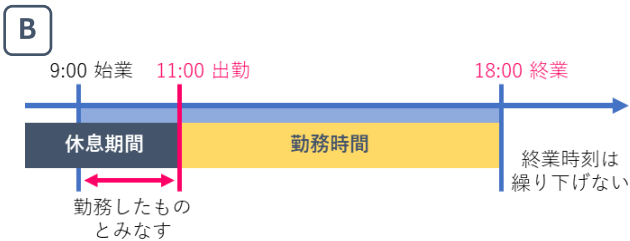


図4：労働したものとみなす方法、及び就業規則例

**【ケースB①】重複部分を労働したものとみなす場合の就業規則例**

第〇条 いかなる場合も、労働者ごとに1日の勤務終了後、次の勤務の開始までに少なくとも、〇時間の継続した休息時間を与える。  
 2 前項の休息時間の満了時刻が、次の勤務の所定始業時刻以降に及ぶ場合、当該始業時刻から満了時刻までの時間は労働したものとみなす。

※参考文献：厚生労働省『「勤務間インターバル制度普及促進のための有識者検討会」報告書』(2018年12月)

■ 企業実践事例 ■ 東洋電装株式会社（製造業／従業員 57 名／広島市）

取組前

- 所定の労働時間内に業務が完了せず、長時間残業している従業員が多かった。
- 事前に実施された従業員意識調査で「生活時間の確保」に対するニーズが高かった。
- 一部従業員に過度の負担が集中しており、会社として、従業員の健康管理（長時間労働への歯止め）と組織に活力を生み出すための制度づくりの必要性を感じていた。

取組内容

■ 長時間労働の習慣を見直すための制度（長時間労働の歯止め策）を複数導入。

制度名	対象	目的	内容
勤務間インターバル制度	全従業員	従業員の心と体の健康のため、従業員に徹底	従業員ごとに1日の勤務終了後、次の勤務時間開始日までに、少なくとも10時間の継続した休息時間を取らなくてはならない

※ 早朝勤務制度（朝勤務の奨励） 1920 制度（退社促進制度）も同時に導入  
 [⇒別ページ「深夜残業の抑制と早朝勤務の奨励」参照]

取組後（成果）

- 長時間労働に歯止めをかけることができた。
- 休息が取れることにより、勤務時間内の集中力が高まった。
- 従業員の時間管理や業務効率に対する意識が高まった。



👉 専門コンサルタントのここがポイント！

長時間労働の歯止めに効果的！課題は夜型勤務を助長してしまうこと

- 勤務間インターバル制度の導入により、始業開始が後ろ倒しになることで、職場関係者の作業時間に影響を及ぼしてしまうことも考えられます。会社全体として業務遂行に適した時間帯があるのであれば、始業時間（定時）そのものを見直すことも検討したうえで、インターバル勤務の有効性を検討しましょう。
- 導入にあたり、まずは職種や職位別に分け、勤務時間の実態（現状）を確認します。インターバル勤務では、管理者や処理に必要な決裁者が不在の中で勤務するケースも考えられます。インターバル勤務が隠れ残業とならないように管理体制も含めて検討しましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 12. 深夜残業の抑制と早朝勤務の奨励

勤務が深夜に及ぶと疲労も大きくなりがちで効率的な働き方の妨げにもなります。人によっては、心身がすっきりした早朝の時間帯は、夜の残業に比べて、より集中力が高まり効率的な業務遂行が期待できます。ここでは夜型から朝型勤務に切り替えるためのポイントとその成功事例を紹介します。

《県内の実践企業での主な成果》

・「勤務間インターバル制度」・「早朝勤務制度」・「退社促進制度」を3点セットにして取り組むことで、長時間労働を大幅に削減。

このような企業に  
オススメ!

✓ 従業員の仕事に対する  
集中力を高めたい

✓ 従業員が健康的に働ける  
職場を作りたい

✓ 「ダラダラ残業」の社内風  
土を改善したい

### ■ 標準手順 ■ 夜型から朝型に切り替えるためのポイント

#### 1. 深夜残業の実態把握

- 深夜残業の状況確認。
- 深夜残業の理由確認。
- 自社における深夜勤務のメリットとデメリットを整理する。

#### 2. 早朝勤務推奨について検討

- どうすれば深夜勤務を減らせるかを検討する。(業務改善)
- 早朝勤務のメリット・デメリットを整理し、早朝勤務への切り替えを検討する。

#### 3. 切り替え準備

- 深夜勤務の実態を上司が定期的に把握し、行き過ぎがあれば面談を実施する。
- 早朝勤務日の勤務終了ルールを決めて、勤務時間が延びることを防ぐ。
- 早朝勤務したくなる仕掛けをつくる。(例：深夜割増手当相当額の残業代を支給)

#### 深夜勤務のメリット・デメリット

##### ○ 他人に気兼ねなく作業できる

- ・ 割り込み業務が少なく、自身の作業に集中しやすい。
- ・ 残業代対象外の管理職も深夜割増手当は支給される。

##### × 集中力が低下し、体調を壊しやすい

- ・ 集中力が低下し、ミスやダラダラ作業が起こりやすい。
- ・ 生活リズムが崩れ、心身の不調をきたしやすい。
- ・ 家族や友人、プライベートの時間が確保しづらい。

#### 早朝勤務のメリット・デメリット

##### ○ 個人やチームの仕事効率が上がる

- ・ 朝の方が集中力を発揮する人も多い。
- ・ 一日の準備や段取りを整える余裕が生まれる。
- ・ 退社時間が早くなり、プライベート等の時間が増える。

##### × 人によっては早朝勤務に合わせるのが困難

- ・ 家庭の事情(育児・介護等)で早朝出勤できない。
- ・ 早朝の公共交通手段がなく、出社できない場合あり。

【ポイント】 全ての人が早朝勤務に対応できるわけではありません。従業員の多様なライフスタイルを認め、早朝出勤を評価の対象項目にしないように注意しましょう。

### ■ 企業実践事例 ■ 東洋電装株式会社 (製造業 / 従業員 57 名 / 広島市)

取組前

- 所定内労働時間で業務が完了せず、長時間残業している従業員が多かった。
- 従業員の健康管理(長時間労働への歯止め)と組織に活力を生み出す制度づくりの必要性を感じていた。

取組  
内容

#### ■ 長時間労働の習慣を見直すための制度(長時間労働の歯止め策)を複数導入。

制度名	対象	目的	内容
早朝勤務制度 (朝勤務の奨励)	時間給者	朝型勤務に切り替えることで業務の持ち帰りをさせない	早朝の5時から7時45分までに勤務した場合は、時間外手当を150%増しで支給
1920制度 (退社促進制度)	全従業員	定時後の留守電設定で、業務を抱え込ませない	管理部門の従業員は19時、事業部門の従業員は原則20時までに退社しなくてはならない

※同社では勤務間インターバル制度も同時に導入 [⇒別ページ『勤務間インターバル制度』参照]

取組後  
(成果)

- 長時間労働の歯止めをかけることができ、各自やチームで効率的な仕事の進め方を考えるきっかけになった。



専門コンサルタントの  
ここがポイント!

深夜残業の抑制は、仕事の段取りを見直すことから取り組む!

- 深夜残業は大幅な時間超過となっている表れです。まずは1日の仕事の段取りを見直すことから取り組むべきでしょう。深夜残業を抑制するルール(厳密な事前申請を必要とする等)を設けると同時に、**管理者が仕事の進め方を支援したり、関わるような取り決めも検討しましょう。**なぜ長時間労働になってしまうのか、管理者が正確に状況を確認し対処しましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 13. 残業削減分の還元

従業員にとって時短の取組は、生活時間や休息時間を確保できる一方で、残業手当の収入が減ってしまうという不安や不満もあります。「残業削減分の還元」の取組は、こうした従業員の不安や不満を軽減でき、時短に対するモチベーションを高めたり、チーム全体で成果を出す働き方への意識付けに有効な手立てです。

《県内の実践企業での主な成果》

- 取組初期に“残業削減分は全従業員（個人でなく全員）一律に還元”を社長宣言することで、従業員の取組意欲（チーム貢献意識）が向上。

このような企業に  
オススメ！

✓ 残業代が減るとい従業員の不満を解消したい

✓ 従業員の時短に対する取組意欲を高めたい

✓ 個人でなくチームで成果を出す働き方に転換したい

### ■ 標準手順 ■ 残業削減の成果を公平に手当として還元するポイント

#### 【ポイント1】生産性を見る化し、基準値を設定する

- 業務改善の成果を正しく評価・還元するために、まず現在の生産性を測定し、基準値を設定します。  
（間接部門のように、アウトプットが明確に定まらない業務については、担当の業務量や業務範囲などを指標として用います。）

$$\text{生産性}(\%) = \frac{\text{アウトプット (生産量)}}{\text{インプット (コスト・労働時間など)}}$$

#### 【ポイント2】還元ルールを定め、事前に従業員に周知する

- 生産性を高め、残業削減した成果に対する具体的な還元ルールを設計。  
例「基準値より生産量を落とさずに時間削減した場合、削減された残業代は全て従業員に還元する」など（図1参照）
- 時短の取組前に還元ルールを設計し、従業員に周知することが重要です。  
（生産性向上のメリットを理解してもらい、積極的な取組を促します）

#### 【ポイント3】還元方法を工夫する

- 還元方法としては手当、賞与やベースアップによる方法が一般的ですが、福利厚生充実などの金銭的報酬以外の方法もあります。

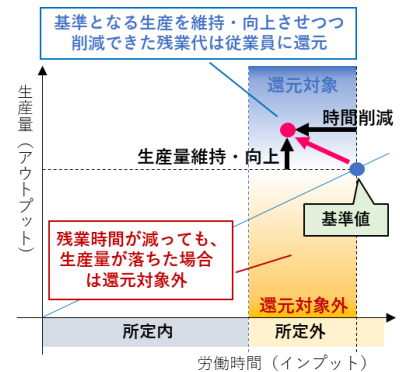


図1：残業削減成果の還元事例

【ポイント】個人単位ではなくチーム単位の生産性を評価し、チーム単位で還元する方法もあります。個人プレーや仕事の押し付け合いを無くし、チーム内の助け合いを促すことを目的とした還元制度です。

### ■ 企業実践事例 ■ テクノス三原株式会社（専門サービス業／従業員 118名／三原市）

取組前

- 担当業務の違いや業務の属人化などにより、部内でも担当者により残業時間の偏りが生じていた。
- 「時短＝労働生産性の向上」に会社として取り組んでいるものの、残業削減による収入減の不満の声もあり、時短と生産性向上に向けた取組は思うように進んでいなかった。

取組  
内容

- 時短の成果を特別手当や賞与で還元する制度を創設（取組初期に社長宣言）。各部門で、業務の偏りや属人化の解消に力を入れ、チーム全員でカバーし合うことで、全体の残業時間の削減を推し進めた。
- 《時短還元の支給要件》
- 残業が月45時間未満の従業員対象 [規定の残業代 + 時短還元(時間当たりの生産性を評価)]
  - 原則として、昨年度の月ごとの全体の残業時間と比較し、削減できている該当月を支給対象とする
  - 削減時間により設定した総支給額を還元対象の人数で割り、均等に支給（全員の取組成果として還元）

取組後  
(成果)

- 誰かに任せろのではなく、従業員各自が主体的に時短に取り組もうとする機運や行動が生まれた。
- 従業員は、残業時間の長さより、全体での時間当たりの生産性に意識が向くようになった。  
（制度運用開始の平成30年7月～翌年3月末の期間中に9回の還元があり、賞与加算も実施。）



専門コンサルタントの  
ここがポイント！

残業代の還元は、業績の維持や範囲など一定の条件を加える工夫が必要

- 残業削減の取組は、従業員にとっては「収入減」の不安があり、経営者には「売上減」の懸念を生じさせます。そのため、**労使が安心して取り組める残業代還元のルール作りが必要**です。各自の実績に応じた個人還元にとわらず、チーム単位の成果に応じて全員還元等の条件や範囲を決め、段階的に還元率を高めていく等、自社に合った制度設計をしましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 14. 残業申請手続き(残業管理)の見直し

残業の事前申請は適切な労働時間の把握のために必要なことですが、「手続きが面倒だ」など従業員からの指摘もよく聞かれます。そのため申請の目的や意図などの認識を合わせ、「残業時間の把握」にとどまらせない工夫も必要です。ここでは、労働時間の再定義や申請フォーマット、管理運用の見直しの方法を紹介します。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 残業の事前申請時に『チェックシート』を活用し、従業員が日々の仕事の進め方を見つめ直す機会をつくることで、残業の大幅削減につながった。

このような企業に  
オススメ!

✓ 残業事前申請の形骸化を改善したい

✓ 無駄な残業に歯止めをかけたい

✓ 残業の発生原因を把握したい

### ■ 標準手順 ■ 残業管理の見直しのポイント

#### 【ポイント1】意識改革(認識の統一)

- 従業員の「労働時間(残業時間)に対する認識」にずれがあると、残業申請手続きも正しく行われません。
- まずは右の図1のように、「上司(会社)から指示されていない」かつ「今の業務に必要な作業」は労働時間にあたらない可能性があります。
- 部署やチームで集まって、具体的な作業を棚卸し、図1のマトリクスを用いて、作業分類するワークを行い、認識合わせを行いましょう。

【参考】厚生労働省のホームページでは、『研修・教育訓練』等が労働時間に該当するか否か』について、実際の相談事例をもとに解説したリーフレットを掲載していますのでご覧ください。  
<https://www.mhlw.go.jp/content/000556972.pdf>

#### 【ポイント2】残業申請管理の見直し

- **申請フォーマットの見直し**  
申請フォーマットに「残業理由」欄を設け、残業原因を上位者が把握することで、改善できるようにします。
- **申請ルート(承認者)の見直し**  
残業の抑止効果のない閲覧だけの書類とにならないように、申請ルートや承認者を見直しましょう。(例:最終承認者を社長にする等)
- **指導タイミングの見直し**  
IT等を活用することで残業時間をリアルタイムで把握し、長時間労働者とその上司に対する是正指導のタイミングを逃さないようにしましょう。



図1: 労働時間(残業時間)の分類マトリクス

【ポイント】残業申請管理では、「何時間残業したか」という数値チェックにとどまらないよう注意しましょう。何が原因で残業が発生しているかを「見える化」できる仕組みを作り、改善に向けたアクションにつながるよう運用しましょう。

### ■ 企業実践事例 ■ 株式会社マエダハウジング(建設業/従業員57名/安芸郡府中町)

取組前

- 従業員一人ひとりが、今までの自分の働き方に疑問を持つことなく、残業することが「当たり前」になっていた。
- 経営者は、顧客の満足とともに、従業員が生産性を意識して働くことの必要性を感じていた。

取組内容

『時間外削減チェックシート』を用いて、残業に対する従業員の意識改革や行動変容を促す取組を実施。

- 【取組①】 従来からある残業事前申請様式に当該チェックシートを追加
- 【取組②】 申請時に上長と申請理由や業務の進捗確認を必須とし、従業員の意識改革・行動変容を促した。
- 【取組③】 承認後に申請書を社長・総務部門にも回覧し、社長・管理職・従業員との間のコミュニケーションツールとして活用。企業の価値観共有を図った。

『時間外削減チェックシート』(一部抜粋)

- その残業は定時までには終わることができませんか?
- その残業はお客様満足やお客様のご縁づくりに貢献しましたか?
- 一日を振り返って非生産的な時間はありませんでしたか?
- 仕事の棚卸しや整理整頓はできていますか?
- 昨日までよりP D C Aを回して今日は改善できましたか?

取組後  
(成果)

- 従業員が日々の仕事の進め方を見つめ直すきっかけとなり、他取組との相乗効果で、残業時間: 約40%削減。



専門コンサルタントの  
ここがポイント!

残業管理は「意識改革」と「運用管理」の2つの側面から見直しましょう

- 従業員は、「仕事の責任を果たしたい」、「自分のペースで仕事したい」といった意識から、「なぜ事前申請が必要なのか」と疑問を感じる方も多いようです。残業申請の意図、導入する目的、**従業員側に立ったメリットを丁寧に説明**し、申請管理が形骸化しないために、**手続方法・フォーマット・申請のタイミング、申請先**などを随時見直しましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 15. 働き方に関する個別面談の実施

ライフスタイルや価値観の多様化に伴い、従業員の働き方に対するニーズも変化しており、従業員それぞれの置かれた状況等に応じた個別支援が求められています。それは単に長時間労働を是正するだけでなく、「若手」や「女性」、「育児・介護等との両立者」といった個々の状況等に応じた「個のマネジメント」への切替えを意味しています。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 個別面談により、残業の発生要因が把握できたことで、チーム内での協力体制の改善や計画的な教育を行いやすくなった。

このような企業に  
オススメ!

☑ 行き過ぎた残業に歯止め  
をかけたい

☑ 従業員のワーク・ライフ  
バランスを大切にしたい

☑ 働き方の会社方針を従  
業員に浸透させたい

### ■ 標準手順 ■ 個別面談実施時のポイント

働き方改革関連法（2019年4月施行）では、残業の上限を規制しており、労働時間の状況を客観的に把握するよう企業に求めています。ここでは、こうした労働時間の把握状況を活用しながら、会社として、従業員の行き過ぎた残業に歯止めをかけて、従業員のワーク・ライフ・バランス支援や、業務改善につなげていく「働き方に関する個別面談」を紹介します。

#### 【ステップ1】 対象者への伝え方・指導内容について、会社全体の方針を協議し決定

- まずは、面談の内容が面談者によって差異がでないよう、社内で統一した方針を事前に取りまとめましょう。

《会社全体の方針の例》

自身の成長のため、もっと働きたい若手長時間労働者⇒

従業員の健康・安全配慮は企業の義務。体調を崩す働き方は長期的な成長が見込めない。チームでの活動や効率化に向けた取組を会社として評価することを伝える。

長年の業務の進め方・働き方を守りたいベテラン労働者⇒

休日出勤や残業時間の超過は労基法の時間外労働の上限規制に抵触する可能性あり。会社として、若手の模範になることを期待していることを伝える。

家庭と仕事を両立したい労働者（持ち帰り残業あり）⇒

業務時間内に仕事を行うことが前提。翌日に業務を調整する、または業務量の調整を検討。当該従業員の中長期的なキャリアビジョンについても、共有・記録する。

#### 【ステップ2】 誰を個別面談の対象とするか決定

- ①会社基準をオーバーした長時間労働者
- ②会社基準を下回る低有給休暇取得率の者
- ③両立者（育児・介護・治療）等

#### 【ステップ3】 面談の実施

- 面談は単に時間管理を指導するだけではありません。加えて、会社方針【ステップ1】や見直しの意義を従業員に丁寧に伝えましょう。また、従業員のモチベーションを削がないように仕事の取組を評価するといった「承認」も忘れずに行いましょう。

【ポイント】 長時間労働の常態化や、有給休暇の未消化が発生する原因は様々です。対象者本人の意識や仕事の進め方が問題なのか、本人のスキルや管理者のマネジメント、配置人員に問題があるのか、原因の解決には対象者本人の話にしっかり耳を傾け（傾聴）、まずは現状を把握することが大切です。

### ■ 企業実践事例 ■ テクノス三原株式会社（専門サービス業／従業員 118名／三原市）

取組前

- 定時退社の声掛けや残業事前申請制度を導入したものの、人により残業時間に偏りがある（残業が常態化のまま）。
- 管理者も多忙で、改善のための支援やアドバイスの機会が十分に持てていない。

取組  
内容

- 月間の残業時間が会社基準を超えた従業員が出た際は、総務から部門長へ残業削減指示書を配布。部門長は、面談で状況確認して業務調整や配置替え等を検討し、面談内容や対処したことを総務へ報告書を提出。（管理者面談を義務化）

取組後  
(成果)

- 何が残業の要因なのか実態把握が進んだ結果、チーム内で必要とされている技術等が明確になり、チーム内での協力体制の改善や計画的な教育を行いやすくなった。
- 他取組（⇒別ページ「チームの底上げ」「組織全体での業務改善」等）との相乗効果で、残業時間：約3.5%削減。



専門コンサルタントの  
ここがポイント!

従業員の「どのような状況を面談の対象とするか」会社指針を決めること

- 「月間 30 時間を超えた場合は上長面談を設ける」などをルール化することは比較的簡単ですが、**面談が単なる仕事の進捗・段取り確認になってしまい、「残業申請管理」と変わらなくなってしまわないように注意しましょう。** 残業申請は「業務量や段取り、健康管理の確認」が主ですが、個別面談では「働き方に関する会社の統一方針」も伝えることができる貴重な場であることを意図しましょう。



長時間労働削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

# 16. 年休取得の意識付け(取得促進)

「今、休まれては困る」という会社・上司の思いや、「休んだら周りに迷惑をかける」といった従業員自身の思いから、休みにくい職場風土が形成されています。従業員が休んでいない状態が続くことは、従業員の健康悪化や、急な欠勤の際にカバーできずに業務停止するリスクが高まります。このようなリスク回避のためには、年休取得を促進し、休みやすい職場風土形成に向けた意識付けを行うことが重要です。

【県内の実践企業での主な成果】

- 各従業員に「有給休暇チケット」を配付して、「使わないと損」という雰囲気や醸成したことで、「休めない・休まない」という社内風土を改善できた。

このような企業に  
オススメ!

✓ 年休を取得しにくい雰囲気がある

✓ 「休めない」という声に対処したい

✓ 従業員のワーク・ライフ・バランスを大切にしたい

## ■ 標準手順 ■ 年休取得の意識付けの具体的なポイント

### 従業員側から見た、年休取得促進のメリット

- 心身の疲労を回復させ、健康を維持する。
- ワーク・ライフ・バランスの確保につながる。
- 余暇、自己啓発、趣味等の時間が持てる。

### 企業側から見た、年休取得促進のメリット

- 従業員満足度（ES）向上による人材の確保・定着。
- 休むことを前提とした体制作りによるチーム力向上。
- 職場の生産性が上がり、活性化につながる。

### 【ステップ1】 企業スタンスの明確化（年休取得促進宣言・周知・啓発）

会社として年休取得促進に取り組むことを宣言し、ポスター等で周知します。（会社としての姿勢を明確にすることが重要です。）

### 【ステップ2】 年休取得を促す取組を実行

#### 【施策①】 「2か月に1回の年休取得」の取組

チームごとに2か月単位で各々が必ず1日は休暇を取得できるよう工夫しましょう。チーム全員が2か月に1度休めば、年間で6回の休暇取得となり、働き方改革関連法で義務づけられた年5日の年休の時季指定義務もクリアできます。シンプルで誰もが分かりやすい休暇取得促進手法です。（図1）

取得状況の振り返りと計画を2か月ごとに実施

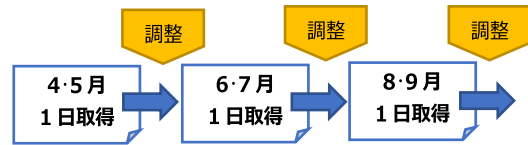


図1：「2ヶ月に1回の年休取得」イメージ

#### 【施策②】 年次有給休暇取得計画表の作成

- 年次有給休暇取得計画表（図2）を作成し、部署ごとの繁忙期や各従業員の取得予定日を「見える化」することで、従業員はためらいなく休暇取得でき、会社は労務管理しやすく計画的な業務運営ができます。
- 従業員が年間を通じて計画的に取得できるように、計画表は年休付与日（基準日）に作成しましょう。

所属	氏名	年間年休付与日数	取得予定日数	4月		5月		6月		7月		8月		9月	
				前	後	前	後	前	後	前	後	前	後		
営業部	A	20	8			○3									
	B	18	10		○							○2			
	C	10	8			○2						○			
製造部	D	20	12						○4				○3		
	E	20	4				○								
	F	16	5			○2									
管理部	G	20	10		○							○3			
	H	16	10						○						
	I	14	6			○	△							△	
総務部	J	18	10.5				△			△		△		△	
	K	16	8			○2				○2					
	L	15	8						○						

図2：年次有給休暇取得計画表（年間計画）

- ：年休（数字は取得予定日数）
- △：半日年休
- ：繁忙期（網掛け部分）

【ポイント】 会社や部署の繁忙期をあらかじめ示すことで、職場内の取得時季の調整を行いやすくなります。

【ポイント】 年休付与日数や取得予定日数の列を用意し、予定取得率を「見える化」しましょう。

【ポイント】 年間計画に加えて、四半期や月別の計画表も作成することで、予定の変更や業務都合に応じた調整が可能になります。

#### 【施策③】 取得（予定）率の低い従業員に対し、個別面談の実施

- 取得（予定）率の低い従業員に対して個別面談を実施します。年休取得できない理由をヒアリングして、組織として解決策を検討します。[⇒別ページ「働き方に関する個別面談の実施」参照]

【注】 働き方改革関連法（2019年4月施行）では、従業員ごとに年次有給休暇管理簿を作成し、3年間保管するように義務づけられています。なお、会社側が前もって計画的に休暇取得日を割り振る「計画年休」を導入する場合には、就業規則による規定と労使協定の締結が必要になります。⇒ 詳しくは、厚生労働省ホームページに掲載されているパンフレット「年5日の年次有給休暇の確実な取得 わかりやすい解説」をご覧ください。  
<https://www.mhlw.go.jp/content/000463186.pdf> ~就業規則や労使協定のモデルも掲載されています~

【ステップ3】 組織風土として定着させるための取組を実行

- ステップ1～2の取組に加えて、年休取得意識を組織風土として定着させるための取組にも着手しましょう。
- まず「年休取得率（全従業員・部署単位）」「各種休暇制度の取得状況」といった定量的なデータを確認し、自社の年休取得状況の偏りや問題点を把握しましょう。
- 次に、年休取得を阻害する原因について従業員アンケートやヒアリングで調査し、解決策を検討します。基本的には、年休取得の阻害要因は「職場の働き方」に関する問題と「年休制度の運用・管理」の問題の2種類が考えられます。

①「職場の働き方」の問題

原因	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 休むと担当業務に支障が出る</li> <li>● 年休をとりにくい雰囲気がある</li> <li>● 休むと同僚や上司に迷惑をかけてしまう</li> <li>● 休むことに罪悪感がある</li> </ul>	対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 職場の業務改善（多能工化、情報共有、標準化等）</li> <li>● お互い様意識の醸成（チームで仕事を行い、フォローし合う）</li> <li>● 年休取得をプラス（職場活性化）につなげる工夫 ⇒休むことによる周囲へのマイナス影響を最小化させ、能力開発や貢献意欲向上といったプラス要因に結びつける</li> </ul>
----	--	----	---

②「年休制度運用・管理」の問題

原因	<ul style="list-style-type: none"> <li>● どのような年休制度があるのかわからない</li> <li>● 制度の使い方やルールが分かりにくい</li> <li>● 自分の年休付与日数を把握していない</li> <li>● 休むと欠勤と見なされ、評価が下がる</li> </ul>	対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年休取得状況の「見える化」 ⇒給与明細に年休残日数を記載 等 ⇒毎月の年休取得率を経営者にも報告（KPI 管理）</li> <li>● 社内報やポスターで、年休制度を周知</li> <li>● 年休取得者に対する不合理な処遇の解消</li> </ul>
----	--	----	---

■ 企業実践事例 ■ 平和建設株式会社（建設業／従業員 31 名／福山市）

取組前

- 工期を守ることが最優先事項となり、「休めない、休まない」という考えが従業員に根付いていた。
- 作業が遅れた場合、自らの労働時間で穴埋めしようとする考えが、各従業員（現場監督者）に定着していた。
- 会社として従業員の健康管理の観点からも休暇取得率を向上させたいとの思いがあった。

取組内容

■ 社内でオリジナルの『有給休暇チケット』を作成し、各従業員に配付。

《取組の工夫》

- ・ 前年度の年休取得率が低調であることから、まず 5 日分のチケットを配付し、従業員の意識改革と年休取得の動機付けとした（「使わないと損」という雰囲気醸成した）。
- ・ 年休取得率の低い従業員に対しては、年休取得できない状況を個別面談で聞き取り、会社として解決にあたった。

※工務部で全員参加の定例会議（業務改善による時短）も同時に実施

【⇒別ページ『ノーマル残業デーの見直し』参照】

有給休暇チケット【見本】（一部抜粋・省略）

平和建設(株)2018年度 有給チケット					平和建設(株)2018年度 有給チケット No.⑤				
本人控え	〇	〇	〇	チケット数	5枚	使用者	〇	〇	申請日
予定日①	10/20	予定日②	11/17	予定日③	1/4	取得予定日	⑤	2019年1月19日	
取得日①		取得日②		取得日③		取得日	⑤	承認印	
切り離して所属長に提出する事。									
平和建設(株)2018年度 有給チケット No.③					平和建設(株)2018年度 有給チケット No.④				
使用者	〇	〇	〇	申請日	使用者	〇	〇	〇	申請日
取得予定日 ③					取得予定日 ④				
2019年1月4日					2019年1月5日				
取得日 ③					取得日 ④				
承認印					承認印				
切り離して所属長に提出する事。							切り離して所属長に提出する事。		
平和建設(株)2018年度 有給チケット No.①					平和建設(株)2018年度 有給チケット No.②				
使用者	〇	〇	〇	申請日	使用者	〇	〇	〇	申請日
取得予定日 ①					取得予定日 ②				

取組後 (成果)

- 年休取得率が低い従業員の年休取得意識が高まった。
- 「休めない・休まない」という社内風土が改善できた。
- 会社主導の休暇取得促進策により、従業員の心身リフレッシュや健康維持につながった。



専門コンサルタントの  
ここがポイント！

「休むこと」を個人の問題ではなく組織の課題として取り組みましょう

- 年休取得を従業員個別に促しても、休みにくい状態や意識があると取得促進につながりません。休むことは「個人」の問題ですが、**部署で「休み方改革」のチームを設けるなど連携して取り組む**と業務調整やお互い様の意識も高まります。年休取得の意識付け＝個人の意識の問題だけではないことを改めて明確にしましょう。
- 年休取得に関して、会社の方針を決める「経営者」、部下の業務を統括している「管理者」、個別で異なった状況に置かれている「一般従業員」の3つの層で**それぞれが年休取得に向けて果たせる役割を考え、方針や目標、具体策を話し合う**ことにも取り組みましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 17. 半日・時間単位年休の導入

年次有給休暇は1日まるまる休むというのが原則ですが、従業員が有効に活用できるようにするため、条件等を満たせば半日または時間単位でとってもらうこともできます。従業員のニーズを確認しながら、半日・時間単位の柔軟で機能的な休暇制度を導入することで、年休取得率が高まり、従業員の満足度向上につながります。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ バリエーションを増やして個々の状況に応じた休暇取得が可能になったことで、年休取得率が高まり、従業員から好評価を得ることができた。

このような企業に  
オススメ!

☑ 年休取得率を高めたい

☑ 従業員の短時間の私用  
に対処したい

☑ 従業員のワーク・ライフ・  
バランスを大切にしたい

### ■ 標準手順 ■ 半日・時間単位年休制度の導入ポイント

#### 【ステップ1】それぞれの制度のメリットや制約事項を確認します

半日単位の年次有給休暇（1日単位の取得が進まない場合は、半日も！）
一日を「午前」「午後」などに分けて半日単位の有給取得を可能とする制度。 ● 「時間単位」に比べ、導入や運用管理が簡単。「半日なら休める」といった従業員にとって利便性のよい制度。 ● 年5日の年休取得義務化の対象としてカウントできる。（表1参照） ● 会社はこれを与える義務はないが、従業員が希望し、会社が同意すれば、日単位での取得を阻害しない範囲で与えることが認められている。 ● 事前に「取得回数の上限」や「上司による許可の有無」といったルールを決め、公平に制度が運用されるように注意が必要。
時間単位の年次有給休暇（ちょっとした生活ニーズにも柔軟に対応可能！）
時間単位での年休取得を可能とする制度。最大5日分まで付与可能。 ● 「半日単位」に比べ、管理方法は複雑になるが、「診察のため2時間ほど外出したい」「子供の行事のため1時間だけ早く退社したい」といったニーズにも柔軟に適用できるため、従業員は使いやすくメリットの大きい制度。 ● 年5日の年休取得義務化の対象としてカウントできない。（図1参照） ● 時間単位年休を導入する場合は、法律で定められた項目（図2参照）について労使協定を結び、就業規則に記載する必要がある。

	年5日の年休 取得義務化対象	計画年休付与 との関係	労使協定の 締結
半日単位 年休	○（対象）	○（対象）	—
時間単位 年休	×（対象外）	×（対象外）	○（必要）

図1：半日単位年休は、「年5日の年休取得義務化（時季指定）」の対象日数としてカウントできます。また計画年休に、半日年休を指定することも可能です。一方、時間単位年休は、このいずれも対象とはなりません。

- ① 時間単位年休の対象者
- ② 時間単位年休の日数（年5日の範囲内）
- ③ 時間単位年休1日の時間数
- ④ 1時間以外の時間を単位として与える場合の時間数

図2：時間単位年休に関する労使協定の規定項目

※ 国では、時間単位年休の導入に向けたポイントをリーフレットにまとめています。詳しくは、厚生労働省ホームページに掲載されている「[時間単位の年次有給休暇制度導入促進リーフレット](https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/jikan/sokushin/pdf/jikantani.pdf)」をご覧ください。～就業規則や労使協定のモデルも掲載されています～  
[https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/roudoukijun/jikan/sokushin/pdf/jikantani.pdf](https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/jikan/sokushin/pdf/jikantani.pdf)

#### 【ステップ2】社内ニーズを確認して制度を導入し、周知します

アンケートや直接ヒアリングで従業員のニーズを確認し、適した制度を導入しましょう。

### ■ 企業実践事例 ■ 株式会社マイティネット（情報通信業／従業員290名／広島市）

取組前

■ 従業員アンケート等で、両立支援や柔軟な勤務ができる制度やルールの見直しを求める声があがっていた。  
**従業員の声** ・子どもの学校参観日に出席するために1日の休暇は必要なく半日で良い。残りの半日は出社して仕事の遅れを取り戻したい。

取組  
内容

■ 取組年度の上期：半日単位で休暇取得できるよう制度を改定。  
 ■ 取組年度の下期：各部門の年休取得状況の定期的なモニタリングを実施（幹部会議で社長もチェック）。

取組後  
(成果)

■ 年休取得率：高水準である約7割に到達（約20%増）  
**従業員の声** ・休暇の取り方にバリエーションが増え、個人それぞれの生活に合わせて働ける部分が増えて良かった。



専門コンサルタントの  
ここがポイント!

制度を適用できるか「ケース事例」をより多く示し、周知しましょう

■ 半日・時間単位年休の導入はルール設定が重要です。従業員は日単位での取得を希望しているのに、管理者が「忙しいから」として半日・時間単位で休暇をとるように強制することはできません。現場が混乱しないよう、**制度が適用できる・できない事例を社内でも共有することが必要**です。管理者や従業員と一緒に、様々なケース事例を検討してみましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 18. 計画年休の導入

年次有給休暇の計画的付与制度（計画年休）は、前もって休暇取得日を従業員に割り振るもので、年休取得率の向上に直結するほか、労務管理がしやすく計画的な業務運営が行えるメリットがあります。一方で、従業員も、会社から時季を指定されることで気兼ねなく休むことができるメリットがあります。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 従業員が気兼ねなく年末年始に長期休暇を取得することが可能になったことで、従業員の心身リフレッシュや健康維持につながった。

このような企業に  
オススメ！

☑ 年 5 日の年休取得義務化に対処したい

☑ 「休めない」という声に対処したい

☑ 業務の閑散期に年休取得を促したい

### ■ 標準手順 ■ 年次有給休暇の計画的付与制度（計画年休）の導入ポイント

#### 従業員から見た、計画年休のメリット

- 会社側から事前に日程を割り当てられるため、気兼ねなく年休を取得できる。

#### 企業側から見た、計画年休のメリット

- 労務管理がしやすく計画的な業務運営が行える。
- 「年 5 日の年休取得義務化」の日数としてもカウントできる。

#### 【ステップ 1】付与方式の決定

一斉付与方式	全社や事業所単位で休業する日を決めて一斉付与します。製造業のように操業をストップし、全員を休ませることのできる職場に適しています。新規採用者など、付与日数が足りない者には特別有給休暇を与える等の措置をとります。
交替制付与方式	チーム別に交替で付与する方式です。定休日を増やせない流通・サービス業などの職場に適しています。
個人別付与方式	従業員ごとに付与日を設定する方式です。夏季、年末年始、GWの他に、アニバーサリー休暇として個人的な記念日に計画付与することも可能です。

#### 【ステップ 2】対象日数等を決定

- 付与日数から 5 日を除いた残りの日数を計画的付与の対象にできます。従業員が自由に取得できる「5 日」を除いて対象日数を決めます。（図 1 参照）
- この他に「付与対象者」「付与日数の少ない者の扱い」「付与日の変更手続き」等を定めて労使協定を書面で締結します。

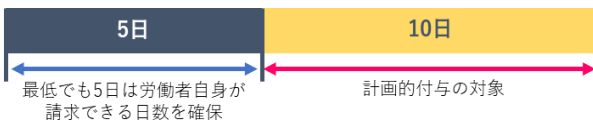


図 1：計画的付与の対象日数  
（年休付与日数 15 日の場合）

【ポイント】まずは計画年休の付与日を、定休日や土日祝日と組み合わせて連休にする「**ブラスワン休暇**」に取り組んでみましょう。

【注】会社側が前もって計画的に休暇取得日を割り振る「計画年休」を導入する場合には、就業規則による規定と労使協定の締結が必要になります。  
⇒ 詳しくは、厚生労働省ホームページに掲載されているパンフレット「**年 5 日の年次有給休暇の確実な取得 わかりやすい解説**」をご覧ください。  
<https://www.mhlw.go.jp/content/000463186.pdf> ～就業規則や労使協定のモデルも掲載されています～

### ■ 企業実践事例 ■ 平和建設株式会社（建設業／従業員 31 名／福山市）

取組前

- 工期を守ることが最優先事項となり、「休めない、休まない」という考えが従業員に根付いていた。
- 「現場を任されている」各自の考えを尊重し、勤務調整を任せられた結果、年休取得率が 25%と低調だった。

取組内容

- 比較的業務調整しやすい、**年末年始の期間に、通常の休日に加えて、その前後の日**に**休暇取得を奨励**した。個人によっては最大 10 日連休が可能となった。
- ※『有給休暇チケット』発行による取得促進も同時に実施 [⇒別ページ「年休取得の意識付け」参照]



取組後  
(成果)

- 他取組との相乗効果で、会社全体で、年休取得率：約 20%増（25%→44%）。
- 「休めない・休まない」という社内風土が改善でき、従業員の心身リフレッシュや健康維持につながった。



専門コンサルタントの  
ここがポイント！

「自由に取得できる年休がなくなると困る」という不安を解消する

- 計画年休は、現状として年休取得率が低く、そのことを具体的に解消する対策であるということを丁寧に説明することが求められますが、「**突発的な出来事の際に休めなくなる**」という**不安を解消する必要があります**。特別な事情により計画していた取得日を変更するケースに備え、労使協定にその手続きを記載し、従業員の不安を解消しましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 19. 特別休暇の導入

特別休暇とは、法定休暇（年次有給休暇等）以外に、任意に設定している法定外休暇を指します。自社独自の制度である特別休暇を導入することで、その目的に沿った休暇を促して、従業員の満足度を高めることが期待できるだけでなく、企業のイメージ向上につながります。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 仕事と育児・介護・治療の両立を支援する方針を示して、それに沿った特別休暇を導入したことで、従業員から働き方改革の取組に対する共感を得られた。

このような企業に  
オススメ！

☑ 休暇取得（休み方）に  
意義を持たせたい

☑ 会社独自の取組で従業  
員満足度を上げたい

☑ 従業員に健康で充実した  
生活を送ってもらいたい

### ■ 標準手順 ■ 特別休暇の導入ポイント

#### 特別休暇導入のメリットとデメリット

- ・ **メリット**： 休暇目的を明確に設定できるため、心身リフレッシュや自己啓発等を効果的に促すことが可能  
従業員満足度を向上させ、人材確保と定着につながる
- ・ **デメリット**： 従業員の多様なニーズに全て応える制度設計が難しい  
従業員によって制度の利用率にバラツキが出やすい  
休暇中の代替人員確保

#### 【ステップ1】 現状把握

- 従業員がどのような働き方・休み方をしているのかをヒアリングやアンケート等で調査します。（現在の労働時間や休暇の取得状況、休みに対する要望や不満等）

#### 【ステップ2】 目的と方針の明確化

- 目的明確化： 従業員にどのような働き方や休み方をしたいか？
- 方針明確化： ゴール実現のためにどのような制度が有効か？（仮説設定⇒現場ヒアリングを繰り返します）

#### 【ステップ3】 制度の設計と検証

- 「取得対象者」「1回の日数」「取得時季」「休暇中の賃金（有給か無給か）」「取得上限回数」「翌年度への繰越有無」「申請方法と時期」といった基本的なルールを設計します。
- 試行期間を設定し、従業員の意見をもとに運用方法の見直し等を行います。

#### 【ステップ4】 導入後の周知と定着

- 社内報やポスター等で制度周知します。
- 取得者の協力を得て、取得してみて感じたメリットや取得のし易さ等を社内発信して、制度利用の促進・定着を図ります。

#### ① アニバーサリー休暇

家族と一緒に記念日を過ごすための休暇。（例：バースデー休暇）

#### ② からだメンテナンス休暇

職場の機械だけでなく、従業員自らのからだもメンテナンスする休暇。

#### ③ チャレンジ休暇

人生をより豊かにするための休暇。

#### ④ 病気休暇

病気になった場合、年休とは別に取得できる休暇。

#### ⑤ リフレッシュ休暇

#### ⑥ ボランティア休暇

#### ⑦ 結婚休暇

#### ⑧ 自己啓発休暇

#### ⑨ バーゲンセール休暇

#### ⑩ スポーツ観戦休暇

#### ⑪ 読書休暇 など

図1：特別休暇の例

### ■ 企業実践事例 ■ 株式会社ユニバーサルポスト（製造業／従業員 150名／広島市）

取組前

- 従業員の高齢化も進みつつあり、健康維持や仕事と治療の両立が大きな課題となる懸念があった。
- 従業員アンケートを実施した結果、「仕事と治療の両立を支援する制度」に対する従業員のニーズがあることが明らかになった。

取組  
内容

#### ■ 法定上2年で時効消滅する年休を積立保存できる独自の休暇制度を創設。

《制度の概要》

- ・ 積立保存は年間最大5日、累計50日とし、年休を付与された全ての従業員に適用。
- ・ 保存された有給の休暇は、療養休業や治療通院、介護休業時に活用可能。
- ・ 使用は1日又は半日を単位。所定勤務時間6時間未満のパート従業員は1日単位。



取組後  
(成果)

#### ■ 働き方改革に関する会社の取組の共感度：従業員の7割が共感

【従業員の声】 ・ 今後もこの会社で働き続ける上で、家族の介護や自分自身の病気の不安が軽減された。



専門コンサルタントの  
ここがポイント！

特別休暇は会社から従業員へのメッセージ！

- 特別休暇は、従業員に「どのような過ごし方、生き方をしたいのか？」というメッセージを踏まえることが大切です。また、スポーツ用品販売店がスポーツ観戦休暇を設けるなど、社業に関連付けることも有効な手段です。休暇取得を促すためには「有給扱い」とすることが望ましく、制度の目的を明確にし、取得事由を細かく決めましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 20. 年間休日数を増やす取組

年間休日数を増やしていくことは、従業員のプライベートの時間が充実して心身のリフレッシュができ、仕事に対するモチベーションや集中力の向上も期待できます。また、人手不足の中で、従業員の確保・定着につながります。なお、見直しによって、休日出勤が増えてしまう事態が起きないように注意が必要です。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・従業員ニーズをもとに年間休日総数を増やした結果、業績に悪影響が出ることはなく、求人での応募者の質も向上した。

このような企業に  
オススメ!

✓ 従業員満足度を向上  
したい

✓ 求人を出しても応募者  
が少ない (少ない)

✓ 年間休日数が他社平均  
と比べ少ない

### ■ 標準手順 ■ 休日を見直すための様々な方法

#### 方法1. 客観データでの他社比較による見直し

- 国が発表している統計データ(図1参照)を活用し、年間休日総数の全国平均値と比較して、冷静に自社の現状を把握した上で見直す。

#### 方法2. 休日カレンダーの見直し

- 休日出勤が多い場合、事業所や工場毎に、現状の実態に合った休日設定に見直す。

例：全社同一による休日カレンダー設定の見直し

#### 方法3. 所定労働時間の見直し

- 労使の話し合いによって、所定労働時間も見直して、休日数を増やす。

例：見直し前：7時間45分/日

⇒ 見直し後：8時間/日(法定労働時間の限度まで)  
により、年間休日を約8日増やす(図2参照)

【ポイント】 所定労働時間を増やすことで従業員に不利益が生じないよう、労使双方がよく話し合い、十分な理解と協力の下に、行う必要があります。

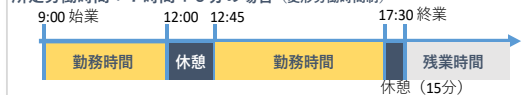
※ 「年間休日総数」の業界平均値は、厚生労働省ホームページ(「就労条件総合調査」の「結果の概要」)で確認できます。  
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/11-23c.html>

企業規模	1企業平均	労働者1人平均
1,000人以上	115.5日	119.1日
300~999人	113.7日	115.7日
100~299人	111.1日	112.5日
30~99人	107.5日	109.0日
平成31年調査計	108.9日	114.7日

【出典】厚生労働省：「平成31年就労条件総合調査」の「年間休日総数」

図1：国が発表している「年間休日総数」の統計データ

所定労働時間：7時間45分の場合(変形労働時間制)



所定労働時間：8時間の場合



図2：所定労働時間の見直し

### ■ 企業実践事例 ■ 東洋電装株式会社(製造業/従業員57名/広島市)

取組前

- ・「ライフ時間」を増やしたいという従業員からの高いニーズあり。(育児や介護中の従業員に配慮した短時間勤務制度は導入済)
- ・一方で、所定内労働時間(7時間45分)内では業務が完了せず、残業している従業員が多い。

取組  
内容

- ・従業員の意見を聴いた上で、所定内労働時間の見直し分(1.5分増/日~見直し前：7時間45分⇒見直し後：8時間)も原資として、年間休日を大幅に11日増やした(H29カレンダー：104日⇒H30カレンダー：115日)。

取組後  
(成果)

- 働き方改革に関する会社の考え方の理解度：従業員の8割が共感
  - 取組を社外に情報発信した結果、求人での応募者の質も向上しており、働き方改革が人材採用活動時のアドバンテージになっている。
- 社長の声・休日を増やしても、業績に悪影響が出ることはなかった。



👉 専門コンサルタントの  
ここがポイント!

年間や月・週での繁閑を精査し、「休日」や「休暇」を増やすか検討

- 「休日」を増やす方法以外にも、別ページ掲載の「休暇」を促進する方法もあります。まずは、年間や月・週単位での事業所や店舗別での業務の繁閑とその勤務体制を精査していくことから取り組みましょう。
- 「休みを増やしても業績に悪影響はない」といった実践企業の声も多く聞かれます。労働市場は完全な「売手市場」の中で、新卒者等は企業選択する際に「年間休日総数」にも注目しています。「求人を出しても人がこない」場合には、自社の年間休日総数が適当であるか見直してみましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 21. 多様な働き方の推進

従業員が「時間」や「場所」といった従来の枠組みにとらわれることなく、個々の状況やライフスタイルに応じて自ら働き方を選択できる『多様な働き方』を推進している企業では、従業員のワーク・ライフ・バランス確保とともに、人材の確保・定着、従業員のモチベーションや労働生産性の向上といった効果が生じています。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・勤務シフトで従業員自らが「夜勤専任型」「従来型」「ワーク重視型」を選択できる制度を導入したことで、従業員の満足度が高まった。

このような企業に  
オススメ!

✓ 従業員のワーク・ライフ・  
バランスを大切にしたい

✓ 働き続けてもらえる職場  
づくりに取り組みたい

✓ 多様な人材が活躍でき  
る強い組織をつくりたい

### ■ 標準手順 ■ 多様な働き方を推進するための具体的なポイント

#### 1. 従業員側・会社側から見たメリット

##### 従業員側から見た、多様な働き方のメリット

- 働く場所や時間の面で制約のある従業員は働きやすくなる。
- 仕事とプライベートのバランスがとりやすくなる。
- 自らに適した働き方を選択できる。
- 自律的・自主的な仕事の進め方ができる。

##### 企業側から見た、多様な働き方のメリット

- 従業員満足度（ES）の向上による人材の定着。
- 働く場所や時間の面で制約のある優秀な人材を採用できる。
- 多様な人材が組織に存在することで、新たな取組に結び付く。
- 労働時間を効率的に配分でき、労働生産性が上がる。

#### 2. 取組例

対象	主な取組例
働く時間	<ul style="list-style-type: none"> <li>● フレックスタイム制（一定の取り決めのもと、従業員が自ら始業・終業時間を決めて働く制度） <span style="color: red;">【⇒別ページの『フレックスタイム制の導入』参照】</span></li> <li>● 時差出勤制度（始業または終業の時刻を繰り上げ又は繰り下げる制度）</li> <li>● 短時間勤務・短時間正社員（フルタイム正社員よりも所定労働時間が短い勤務形態や正社員）</li> <li>● ワーク重視/ライフ重視の勤務シフト選択（従業員自らがライフステージ等の状況に応じて選択） <span style="color: red;">【⇒後述（企業実践事例）参照】</span></li> </ul>
働く場所	<ul style="list-style-type: none"> <li>● フリーアドレス（職場に固定席を持たず、自由な席で働くこと） <span style="color: red;">【⇒別ページの『職場のフリーアドレス化』参照】</span></li> <li>● モバイルワーク（モバイル端末を用いて、顧客先や移動中などでも働くこと） <span style="color: red;">【⇒別ページの『モバイルワークの導入』参照】</span></li> <li>● 在宅勤務（オフィス出勤せず自宅で働くこと） <span style="color: red;">【⇒別ページの『在宅勤務（テレワーク）の導入』参照】</span></li> <li>● サテライトオフィス（通勤や移動の負担軽減などのために設置された施設利用型のテレワーク）</li> <li>● 地域限定勤務（勤務地が限定され転居を伴う転勤のない勤務）</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 複業、副業・兼業の許可（例：首都圏に住み働く副業人材で、自社の経営課題解決に必要なスキルを持つ者を採用）</li> </ul>

#### 3. 導入目的の明確化

- 制度導入を検討する際に重要なのは、何のために「多様な働き方」を導入するのかを明確にすることです。
- まずは自社における「働き方のあるべき姿（理想像）」を明らかにした上で、その実現手段としてどのような「多様な働き方」の制度が適切か検討しましょう。（図1参照）

**【ポイント】** 必ずしも、全てのケースにおいて「多様な働き方」の導入が合致しているとは限りません。「多様な働き方」の導入自体が目的化しないようにしましょう。

働き方の現状
・通勤や移動に時間が費やされている
・育児や介護を機に離職する人が多い
・従業員が「やらされ感」で働いている

働き方のあるべき姿
・本来の業務に時間を充てることができる
・育児や介護と仕事が両立できることが可能
・従業員が自己実現できる自律的な働き方

図1：自社の働き方のあるべき姿（例）

#### 4. 推進に向けた留意点

これまで会社や上司から指示・管理されていた事柄が、従業員自身の裁量に委ねられるようになります。

このことは、①公私の切り替えが難しい、②行き過ぎた長時間労働に対する歯止めがかかりにくい、③上司や同僚と円滑に業務を進めるための工夫が必要、④従業員間に不公平感が生まれやすい、といった問題が生じやすくなります。

従来よりも積極的なコミュニケーションやセルフマネジメントが、個々の従業員に求められます。企業としても、多様な働き方を支援するための設備投資（IT ツール導入等）や、従来にない働き方を適切に管理・評価するためのマネジメントの見直しに取り組む必要があります。

### ■ マネジメント見直しのポイント

「多様な働き方」に対応するためには、マネジメントの見直しも欠かせません。段階的なトライアル等を通じて、自社にとって最適な運用方法を検討しましょう。

- ① **ゴールの明確化**：「多様な働き方」では、上司に代わって従業員自らが働き方を選択します。いつ、どこで、どのように働くことが最適かを従業員自らが判断できるように、仕事の意味や目的を明確化し、チーム内で共有することが重要です。
- ② **信頼関係の構築**：働く場所や組織の多様化に対応するためには、「目の前にいなくてもきちんと働いている」という信頼関係を築くことが何より重要です。業務内容の「見える化」を促進するとともに、職場内のコミュニケーションも充実させましょう。テレワークや副業といった働き方は、従業員の孤立や帰属意識の薄れといった問題も発生しやすくなります。業務以外の事柄でも、気軽にコミュニケーションが取れるように工夫しましょう。
- ③ **公平な評価**：働きぶりではなく、働いた結果や成果によって、公平に評価する仕組みが必要です。
- ④ **労働者の安全確保**：目の届かない場所にいる従業員を、過労や労災などから、どのように守るか検討します。
- ⑤ **情報セキュリティ対策**：情報漏洩などに対するセキュリティ対策が必要です。システム面の整備だけでなく、従業員に対しても情報セキュリティ教育を定期的実施し、セキュリティ意識を向上する必要があります。

**【ポイント】**「多様な働き方」が失敗しやすい原因の一つが、マネジメントの見直しを管理者に全て押し付けてしまう点にあります。マネジメントの見直しに伴う各種手続きや管理などの負担が、管理者に過度に掛からないように組織全体で取り組みましょう。

## ■ 企業実践事例 ■ 医療法人社団明和会（医療・福祉／従業員 197 名／廿日市市）

### 取組前

- 従業員へのアンケート調査結果では、仕事に対する誇り・やりがい・同僚との連帯感が強いことが、組織の強みである一方で、業務内容や仕事の割当て、作業量の管理などに不満が出ていた。また、ライフステージに合わせた仕事量の調整を多くの従業員が求めていることが分かった。

### 取組内容

- **多様な働き方のニーズに応え、常勤職員の働き方の選択肢を増設。**
  - ・制度対象の従業員は、「従来型(4週10休)」・「ワーク重視型(4週8休)」・「夜勤専任型」の働き方のいずれを希望するかを自己申告。
  - ・従業員の働き方の選択をもとに各部門が必要な人員体制を協議し、適正な人員配置（マッチング）を実施。

**【目的】** 従業員のライフステージやニーズに応じて、働き方の選択ができる制度を設けることで、従業員の自己実現や家庭との両立を支援し、多様な従業員の活躍と定着、優秀な人材の確保を目指す。

### 取組後 (成果)

- 「夜勤専任型」を選択する従業員が出てきたことで、これまで夜勤が負担となっていた従業員の夜勤対応が減り、より満足度の高い働き方ができるようになった。
- 組織の働き方改革に対する取組について理解度が上がった。



### 専門コンサルタントの ここがポイント！

多様な働き方の実現で「何を達成し、解決するのか」検討します

- 多様な働き方で「人材不足を解消する」ことも目的のひとつですが、人材不足は大きく①**人員量の不足** ②**スキルの不足**（例：特定の作業ができる人材） ③**タイミングの不足**（例：夜勤や休日対応できる人）の3つに分かれていることに注意が必要です。「人員量」だけでなく、「スキル」や「タイミング」の課題にも着目し、どの制度が適しているか検討しましょう。
- **多様な働き方は「時短」や「両立」のみを指すものではありません。**より長く働きたい、やりがいを持って働きたいといった従業員の声に応える制度としても活用できますので、「自社の従業員がどのような働き方を求めているのか」しっかりと聞き取った上で検討しましょう。
- 個人の裁量が増えていくと、空中分解しないよう「会社で働く求心力」が求められます。その際に重要な役割を果たすが、**会社と従業員を結び付けるミッションやビジョン**です。会社の「軸」として機能し、従業員各自の「道標」になります。



長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 22. 職場のフリーアドレス化

職場内に従業員一人ひとりの固定席を作らず、働く席を自由に選ぶことができる仕組みを「フリーアドレス」と呼びます。プロジェクトや作業内容に応じて席を変更できることから、これまで席の離れていた関係者と容易にコミュニケーションがとれるようになるため、「頭」でなく「会話」の中から新たなアイデアの創出やコラボレーションの促進が期待されています。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 営業部門で社内 2 拠点でのフリーアドレス化を導入したことで、顧客先への移動の短縮や、別拠点の生産部門との調整が容易になった。

このような企業に  
オススメ!

☑ 部署を超えたコミュニケーションを活性化したい

☑ 仕事のマンネリを防ぎ、集中力を高めてもらいたい

☑ 職場の省コスト、省スペース化に取り組みたい

### ■ 標準手順 ■ 職場のフリーアドレス化のための具体的手順

#### 【ステップ1】各個人のペーパーレス化（資料の整理）

- フリーアドレスに向けた取組の第一歩は、個人資料のペーパーレス化です。単に書類を減らしたり、書類の印刷自体を控えたりするだけではなく、関係者全員が社内ネットワーク上で資料や情報を共有できる仕組みを作ることが重要です。たまに見ることがない重要な資料は電子化するなど、個人の荷物を整理することから始めましょう。

#### 【ステップ2】目的とルールの周知

- 導入によるメリットを最大限に発揮するために、フリーアドレス導入の目的を明確にし、従業員に周知しましょう。  
（例：他部署とのコミュニケーション促進、柔軟な組織体制づくり）
- また最低限必要と思われる運用ルールを定めましょう。  
（例：「業務終了後は席に荷物を残さない」「前日とは別の席に座る」）

#### 【ステップ3】環境整備

- 自由に席を移動でき、効率的な作業や活発なミーティングができるようレイアウトを工夫しましょう。文房具・備品の共有や作業スペース設置は、省コスト化・省スペース化以外に、コミュニケーションの活性化に効果があります。

#### 【ステップ4】トライアル運用

- 一部の部署やチームから試験導入するなど、段階的なトライアルを通じて、自社にとって最適な運用を決定しましょう。
- 「従業員の所在が分かりづらく、電話を取次ぎにくい」「一部の人が毎回同じ席に座り、席を自由にできない」などの課題をリストアップし、適切な対応を検討します。なお、様々な課題が生じた場合には、関係者が集まり、要因分析の手法【⇒別ページの『業務分析による効率化』参照】を用いて対策を立ててみましょう。

【ポイント】 オープンな空間は、他人の集中を阻害してしまう場合もあります。集中できるクローズなスペースも確保する必要があるが、併せて検討してみましょう。

### ■ 企業実践事例 ■ 株式会社ユニバーサルポスト（製造業／従業員 150 名／広島市）

取組前

- 約 10 km 離れた場所にある（印刷設備が異なる）各工場の建物内にそれぞれ営業拠点（2 拠点）があり、営業部のメンバーは所属拠点を起点に営業活動していたが、顧客先や他拠点（他工場の生産部門との打合せ）への移動時間が非効率になっていた。
- 営業部内全体でのコミュニケーションが取りにくく、情報の伝達・周知が難しいという問題があった。

取組内容

- 「営業担当エリアの見直し」と「営業チームの統合」を実施。その際に、営業部（職場）内をフリーアドレス化して、業務（受注の印刷規格等）に合わせて勤務場所を 2 拠点間で調整可能（サテライトオフィス化）にした。

目的 ・ 営業活動の効率化 ・ 活発な部内の意見交流 ・ コミュニケーション活性化による若手の育成

取組後  
（成果）

- 移動時間が短縮され、生産部門との打合せや営業活動の効率が上がった。
- 部内の時間管理に対する意識が高まり、情報交換やコミュニケーションが活発になった。



専門コンサルタントの  
ここがポイント!

対象や場所を限定したフリーアドレスから始めてみましょう

- フリーアドレス化では「気の合う従業員でまとまってしまう」、「自分の席がなくなることで落ち着かず集中できない」といった問題が発生することも予想されます。そのため、完全なフリーアドレスではなく、チーム単位で場所（エリア）を決めるなどの小さな割当てから段階的に進めていく方法もあります。トライアルを繰り返し、課題を徐々に解決していきましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 23. モバイルワークの導入

移動中（交通機関の車内など）や顧客先、出張先等を就業場所とする働き方を「モバイルワーク」と呼びます。施設に依存せず、“いつでも・どこでも”仕事が可能な状態になるため、営業部門といった、所属オフィス外での業務が多い従業員にとっては特に有用です。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 工務部でのモバイルワーク導入により、退社後に行っていた事務作業の一部を現場で行えるようになり、業務効率が高まった。

このような企業に  
オススメ！

☑ 外出中での業務効率を  
高めたい

☑ 帰社する移動時間の  
無駄を減らしたい

☑ 従業員のワーク・ライフ・  
バランスを大切にしたい

### ■ 標準手順 ■ モバイルワーク導入のための具体的手順

#### 【ステップ1】対象者の選定・対象業務の整理

- 対象者は、効果検証がしやすいよう、職種や業務内容を踏まえて選定しましょう。
- 業務整理は、モバイルワークが実施しやすい業務と実施しにくい業務に分けてみましょう。モバイルワークに適している業務を特定することで、対象者の選定も明確になります。

#### 【ステップ2】目的とルールへの周知

- 制度導入の目的や必要性を、従業員に周知します。
- 労務管理に関するルールも必要です。モバイルワーク中も労働基準関係法令が適用されますので、勤務命令、作業時間や通信費等の負担について適切なルールを定め、就業規則等に明記します。

#### 【ステップ3】ICT環境の構築

- 従業員がモバイルワークで利用する端末や、ネットワーク、サーバ等を情報システム担当者と一緒に確認し、社外から社内システムへの安全なアクセス手段を構築します。

#### 【ステップ4】セキュリティ対策

- 業務情報の取扱いに関するセキュリティガイドラインを定め、安全に情報を取り扱うための研修を実施します。
- 万一の紛失等に備え、錠錠や情報暗号化などのセキュリティ処置を徹底します。

#### 【ステップ5】トライアル運用

- 導入にあたっては、ICTの取扱いに不慣れな従業員にも十分に配慮し、支援しましょう。
- トライアル運用でノウハウを蓄積しながら、徐々にモバイルワークの対象範囲を広げていく方法も有効です。

※ 国では、モバイルワークの導入・運用に向けたポイントや労務管理等の解説をリーフレットにまとめています。詳しくは、厚生労働省の『働き方・休み方改善ポータルサイト』に掲載されている「テレワークではじめる働き方改革」・「テレワーク導入のための労務管理等 Q & A 集」をご覧ください。  
<https://work-holiday.mhlw.go.jp/material/>

### ■ 企業実践事例 ■ 平和建設株式会社（建設業／従業員 31 名／福山市）

取組前

- 工務部では、現場での作業を終えた後に帰社し、その日の進捗報告・記録のための現場写真の整理や台帳管理を行っており、残業の要因となっていた。

取組  
内容

- 工事記録専用タブレット端末と工事写真管理ソフトの導入により、工務部でモバイルワークを実現
  - ・ 工事の進捗管理や台帳作成等、これまで帰社後に行っていた事務作業の一部を現場で行えるようにした。
  - ・ IT機器の扱いが苦手な従業員に対しては、部門定例会等の場で活用のメリットや操作の説明を繰り返した。

取組後  
(成果)

- 工事現場でのモバイルワークにより、隙間時間を有効活用でき、残業削減につながった。また、急遽必要となった情報も直ぐに確認できるようになった（現場に持ち込む書類の量が減った）。



専門コンサルタントの  
ここがポイント！

まずは情報共有やコミュニケーション強化などの簡易的な仕組みから取り組む

- 業務の基幹システムを整え、モバイルワークに取り組む流れもありますが、まずはITツールに慣れることを目的に、既存のサービスやアプリを活用する方法もあります。例えば「ファイル共有サービス」を用いた「在庫確認＝社内への照会確認」や「SNSアプリ」で「業務の進捗報告や相談・指導＝チーム連絡」を行うことも初期の取組として有効です。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 24. 在宅勤務(テレワーク)の導入

「在宅勤務」は所属するオフィスに出勤せずに自宅で働く就業形態のことであり、テレワークの一形態でもあります。従業員の育児や介護との両立を支援するといった目的以外に、近年では、人手不足の中で「優秀な人材を採用したい」「辞めてもらいたくない」といった事情や、災害時の事業継続やリスク分散を目的として導入する企業もいます。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 長時間労働に陥りやすい現場リーダー等を対象に、在宅勤務制度を導入することで、通勤に伴う肉体的負担を軽減できた。

このような企業に  
オススメ!

✓ 仕事と育児や介護等との  
両立を支援したい

✓ 優秀な人材を採用した  
い・離職防止したい

✓ 災害発生時のリスクに  
対処したい

### ■ 標準手順 ■ 在宅勤務(テレワーク)導入時のポイント

#### ■ 導入のための具体的な手順

テレワークの一形態である「モバイルワーク」とほぼ共通です。別ページの『**モバイルワークの導入**』をご覧ください。

導入の流れ

対象範囲の選定

目的とルール  
の周知

ICT 環境の構築

セキュリティ対策

トライアル運用

**【ポイント1】対象範囲の選定** 在宅勤務の対象者と対象業務を整理し、導入しやすいところから運用を開始します。

#### 対象者の選定

- 「職種(例:事務職・専門職)」や「ライフステージ(例:育児、介護、病気の治療)」といった視点から、対象者を選定します。

#### 対象業務の整理

- 各業務を「①所要時間」「②業務に必要な書類やデータ」「③使用するツールやシステム」「④セキュリティリスク」「⑤必要なコミュニケーション量」といった観点からチェックして、「今すぐ実施可能」「まだ実施できない」「実施不可」の3つに分類します。

#### 【ポイント2】トライアル運用

- 最初は週1日程度であれば、従来の働き方を大きく変えることなく在宅勤務を行うことができます。トライアル運用で、段階的に実施日数を拡大し、最終的には必要に応じていつでも実施できるようにしましょう。また、「まだ実施できない業務」やその他の従業員にも徐々に対象範囲を広げていくことも検討しましょう。

※ 国では、在宅勤務(テレワーク)の導入・運用に向けたポイントや労務管理等の解説をリーフレットにまとめています。詳しくは、厚生労働省の『働き方・休み方改善ポータルサイト』に掲載されている「**テレワークではじめる働き方改革**」・「**テレワーク導入のための労務管理等 Q&A 集**」をご覧ください。  
<https://work-holiday.mhlw.go.jp/material/>

### ■ 企業実践事例 ■ 東洋電装株式会社(製造業/従業員57名/広島市)

取組前

- 特に各部門のリーダー職以上に仕事の負担がかかっており、疲労してしまい健康に問題が起きる懸念があった。

取組  
内容

- **長時間労働の習慣を見直す制度(勤務間インターバル制度等)の導入とともに、固定給者(リーダー職以上)を対象に在宅勤務制度を導入。**
- ・ 就労規則に新たな条項を設け、運用方法や注意事項を記載。情報セキュリティ対策や労働時間についての正しい理解と認識を深める取組も同時に実施。



《制度の特徴》 ・制度利用は事前申請制。 ・常時、会社から連絡がとれる場所での勤務とした。 ・会社貸与のPC・端末を使用。 ・業務の範囲を企画書の作成、システムの分析・設計などに限定。 ・業務の進捗状況の報告義務を明記。

取組後  
(成果)

- 出社が難しい場合に柔軟に利用でき、長時間労働に陥りやすい従業員の健康管理支援にも役立った。

制度利用者の声 ・天候などの理由で出社が難しい場合は、在宅勤務を利用し、無理せず集中して仕事に取り組んでいる。



専門コンサルタントの  
ここがポイント!

在宅勤務には従業員の自己管理能力と意欲を高めるマネジメントが重要

- 多くのメリットがある在宅勤務ですが、今まで以上に従業員の自己管理能力が問われることになります。同時に、管理者側では、部下が目前にいなくなることからマネジメントやコミュニケーションへの不安が生じます。在宅勤務者の困りごととは何か、意欲を高めるためにはどんな仕掛けが有効か、**まずは管理者自らが在宅勤務を体験することが大切です。**

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 25. フレックスタイム制の導入

「フレックスタイム制」とは、従業員自身が一日の始業・終業時間を自由に決められる制度のことです。従業員自身が、仕事とプライベートの調整を図り、業務の状況に応じて労働時間を効率的に配分できることから、従業員満足度や業務効率の向上といった効果が期待できます。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ フレックスタイム制を半日単位の年休制度と併用することで、従業員それぞれが自身のライフスタイルに合せた勤務時間の選択が可能となった。

このような企業に  
オススメ!

✓ 業務の繁閑に対応した  
柔軟な働き方にしたい

✓ 従業員の勤務時間への  
多様なニーズに対応したい

✓ 「ダラダラ残業」を無くし  
集中度を高めさせたい

### ■ 標準手順 ■ フレックスタイム制導入の具体的なポイント

#### ■ 「フレックスタイム制」とは

フレックスタイム制とは、従業員自身が一日の始業・終業時間を自由に決められる制度です。(図1参照)

あらかじめ一定期間(1か月等)内の総労働時間を定め、その範囲内で従業員が日々の労働時間を自由に決めることができます。(この一定期間を、**清算期間**と呼びます。)

法改正(2019年4月施行)により、清算期間の上限が1か月から3か月に延長され、より柔軟な働き方の選択が可能になりました。

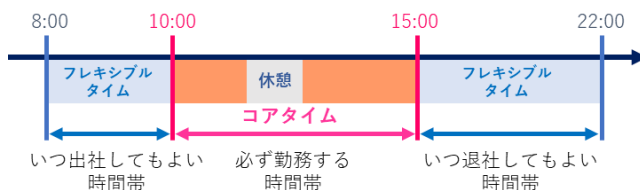


図1: フレックスタイムの例

#### 【ステップ1】 事前検討 (現行業務の見直し)

- これまで全員が同じ時間に出社する前提で働いてきた職場では、一人ひとりが自由に時間を決める働き方に慣れていません。フレックスタイム制の導入にあたり、まずは現在の仕事のやり方や流れの見直しを行いましょう。
- まず「メンバーが集合する業務(会議等)」や「締め切り時間等が決められた業務」を洗い出します。
- 次に、それらの協働業務をコアタイム時間内に収められるかを検討します。(例: 朝礼の時間を午後によらず、夕方の会議時間を昼のコアタイムに移動する等)

#### フレックスタイム制のメリット

- 個々の従業員の勤務時間に関する多様なニーズに対応できる。
- メリハリのついた働き方で時間あたりの生産性が向上する。
- 従業員の繁閑に合わせた時間調整で、残業代を削減できる。
- 従業員満足度を高め、採用や定着にプラスの効果が見込める。

#### フレックスタイム制の留意点

- 全員が揃うのはコアタイムに限られるため、チームで協力して行う業務や会議が多いと時間調整が難しい。
- 自己管理が苦手な従業員の場合、時間にルーズな働き方になりやすい。
- 清算期間内に労働者自らが時間を調整する必要があり、会社は複雑な勤務時間の管理が求められる。
- 18歳未満の者には適用できない。

#### 【ステップ2】 導入準備～運用 (図2参照)

- フレックスタイム制の**基本的な枠組み**(後述)を設計し、必要に応じて勤務時間管理方法の見直し(労務管理用ソフトウェアの導入・更新等)を行います。
- 就業規則等に、始業・終業時刻を労働者の自主的決定に委ねる旨を記載します。
- フレックスタイム制の基本的な枠組みについて労使協定を結びます。清算期間が1か月を超える場合は、労使協定を労働基準監督署に届け出る必要があります。(1か月以内の場合は届出不要)

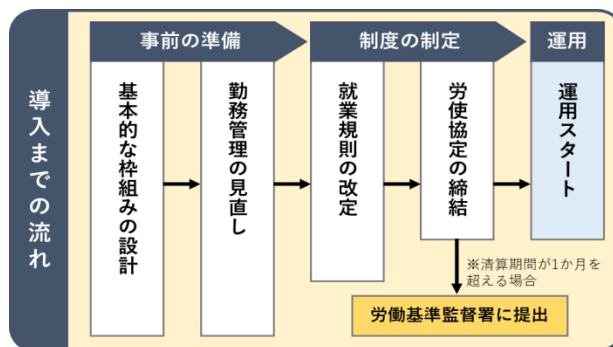


図2: フレックスタイム制導入の流れ

#### 《ポイント》 基本的な枠組み (労使協定の所定事項) の詳細設計

「①対象となる労働者」「②清算期間と総労働時間(所定労働時間)」「③標準となる1日の労働時間」「④コアタイムとフレキシブルタイム(任意)」といった制度の基本的な枠組みを設計します。

##### ① 対象となる労働者

- 「全従業員」「A部門とB部門」「XさんとYさん」のように対象者の設定は自由に行えます。労使間で十分に話し合い、協定で対象となる労働者の範囲を明確にしましょう。

## ②清算期間と総労働時間（所定労働時間）

- 清算期間とは、フレックスタイム制において労働者が労働すべき時間を定める期間のことです。これまで上限は「1 か月」でしたが、2019年4月の働き方改革関連法の施行による改正で、「3 か月」に延長されました。
- 清算期間における「総労働時間」は、「1 週間の法定労働時間（40 時間）」を、日割り計算して算出した「法定労働時間の総枠」の範囲内に設定します。例えば清算期間が31 日の場合は、「法定労働時間の総枠」は177.1 時間であるため、清算期間中の「総労働時間」（所定労働時間）は、原則177.1 時間以下に設定する必要があります。

$$\frac{\text{法定労働時間}}{\text{の総枠}} = \frac{1 \text{ 週間の法定労働時間 (40 時間)}}{7 \text{ 日}} \times 31 \text{ 日} = 177.1 \text{ 時間} \geq \text{総労働時間}$$

ただし、今回の法改正により、完全週休2日制の事業所において労使協定をすることによって、「清算期間内の所定労働日数 × 8 時間」を労働時間の限度とすることが可能となりました。

- 清算期間が1 か月を超える場合、上記の総労働時間の管理に加え、各月ごとの労働時間が週平均50 時間を超えていないか管理が必要です。

1. 各月で週平均50 時間を超えた労働時間は、時間外労働としてカウントし、割増賃金を支払います。
2. 清算期間を通じて、法定労働時間の総枠を超えて労働した場合は、時間外労働としてカウントし、1.の時間を控除して、割増賃金を支払います。

## ③標準となる1日の労働時間

- フレックスタイム制の勤務者が年次有給休暇を取得した場合に支払われる賃金の算定基準となる労働時間です。
- 清算期間中の総労働時間を、所定労働日数で割った時間を基準に定めます。以下の例であれば8 時間を標準時間とします。

$$1 \text{ 日の標準労働時間} = \frac{\text{総労働時間 (177.1 時間)}}{\text{所定労働日数 (22 日)}} \div 8 \text{ 時間}$$

## ④コアタイムとフレキシブルタイムの設定（任意）

- コアタイムは、1 日のうちで必ず働かなければならない時間帯です。
- フレキシブルタイムは、労働者自らが労働時間を決定できる時間帯です。ここでは勤務中の中抜けも可能です。
- コアタイム・フレキシブルタイムともに必須ではありませんが、設定する場合は開始・終了時刻を協定で定める必要があります。

**【ポイント】** 従業員（新卒や中途の採用者を含む）が、制度を正しく理解し運用できるように、定期的に制度の説明会を行います。

※ 国では、前述の「基本的な枠組み（労使協定の所定事項）」の詳細設計も含めて、フレックスタイム制より詳細に分かりやすく解説した冊子を発行しています。詳しくは、厚生労働省ホームページに掲載されている「[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/000476042.pdf)」をご覧ください。  
<https://www.mhlw.go.jp/content/000476042.pdf>

## ■企業実践事例■ 株式会社マイティネット（情報通信業／従業員290名／広島市）

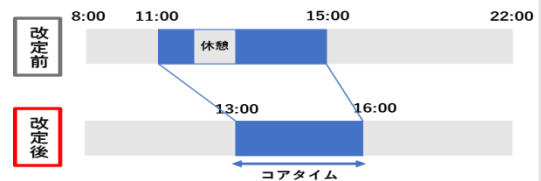
取組前

- 「健康で働きがいのある会社」を追求するため、従業員アンケート・ヒアリング調査を実施した結果、子育てしながら柔軟に働くことができる制度や、既に導入済みのフレックスタイム制のコアタイムの時間変更を求める声があがった。

取組内容

### ■より柔軟な勤務に向け、従業員から要望の多かったコアタイムの時間変更を実施

- ・ 勤務時間の範囲を企業営業日の8:00~22:00とし、標準となる1日の勤務時間は8時間とする。
  - ・ コアタイムを11:00~15:00（休憩1時間含む）から13:00~16:00へ変更。
  - ・ 但し、午前の半日休暇取得の際は、コアタイムを13:30~16:00とし、4時間勤務とする。
  - ・ フレキシブルタイムは8:00~13:00および16:00~22:00とする。
- ※半日単位の年休制度も同時に導入【⇒別ページ『半日・時間単位年休の導入』参照】



取組後（成果）

- 半日単位の年休制度との併用により、休暇や働き方のバリエーションを増やしたことで、従業員それぞれが自身のライフスタイルに合わせた勤務時間の選択が可能となった。（コアタイムの時間帯変更により、午前中に所用を済ませた後に出社することが可能になった。）



専門コンサルタントの  
ここがポイント！

フレックスタイムは「時間管理の意識が高い」従業員を育てる制度

- 仕事と生活の両立や多様な働き方を実現する方法としてフレックスタイム制を導入する事例が多いようですが、自分で決めた「時間」でどのように仕事をこなしていくか、社内連携も含めた段取りを考えて実践することに意義があります。まずは、従業員個々の時間管理意識を高め、その結果フレックスタイムが有効に機能するようにしましょう。
- まずは対象となる労働者（個人や部署）を絞り、1 か月以内の清算期間で導入する方法もあります。より生産性の高い働き方になっているか、生活との両立を実現できているかだけでなく、実態として「残業時間」は減少しているか必ず確認するようにしましょう。無理なく段階的に個人の時間管理の裁量を引き上げていきましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 26. 若手の活躍推進

労働力人口が減少する中で、企業が事業活動を維持し発展させるためには、若手従業員が企業に貢献できる人材に成長できるよう、「育成」して「定着」を図ることが重要です。「採用」だけでなく、その後の「育成」や「定着」についても一貫性を持った取組が不可欠であり、これにより人材が育ち、組織が活性化していきます。

（県内の実践企業での主な成果）

- ・メンター制度や社長との茶話会の開催で、若手従業員の悩みや不安を取り除いた結果、離職率が大幅に下がり、モチベーション向上につながった。

このような企業に  
オススメ！

☑ 若手従業員が活躍できる組織を作りたい

☑ 若手従業員の離職を防ぎたい

☑ 組織が活性化する取組をしたい

### ■ 標準手順 ■ 若手の活躍推進の具体的なポイント

若手従業員が早期離職している企業では、求める人材を「採用」した後に、「育成」できていない問題と、育成しても「定着」せずに辞めていく問題が生じています。ここではその問題を確認し、効果的に「育成」・「定着」を図るためのポイントを紹介します。

#### 「育成」に関する問題

- 慢性的に人手不足が続く職場では、上司自らも大量の業務を抱えており、若手の指導育成等のマネジメントが後回しにされがちです。
- また、人手不足とともに業務の自動化等によって、仕事内容が見えにくくなるケースもあり、従来の「仕事を見て覚える」OJT が機能しづらい職場が増えています。

#### 「定着」に関する問題

- 国の調査結果では、若者が会社を辞めた理由の上位は、労働時間や賃金の条件以外に、人間関係や仕事内容への不満となっています。
- こうした状況の中、キャリアパスを明確に提示して将来展望を示せない場合や、社内での自分の役割・貢献・価値を確認できるような処遇ができない場合には、若手従業員の早期離職につながっていきます。

#### 【ポイント1】 マネジメントの見直し

- 現場の管理職にとって、若手従業員の育成は「重要だが緊急ではない」として後回しにされがちな仕事です。育成の時間を意識的に確保するようにマネジメント業務を見直しましょう。[⇒別ページ「業務分析による効率化」参照]
- 併せて、業務の「見える化」で若手を含めたチーム全体のレベルアップを目指しましょう。[⇒別ページ「チームの底上げ（能力開発）参照」]

#### 【ポイント2】 主体的なキャリア開発支援

- 若手従業員には、単に業務知識や技能開発の研修を受けさせるだけでなく、本人が働き方で大切にしていることや企業から求められる役割や責任を確認し合い、自らのキャリア形成を支援する個別面談等の機会を設けて、自律した社会人へと成長を促すことが重要です。

【支援例】 ①これまでのキャリアを振り返り、自分自身に対する自己理解（気づき）を深める。  
②自分が「できること(can)」「やりたいこと(want)」「やるべきこと(must)」を明確にする。  
③上司やメンターとの相談・面談を通じて、今後のキャリア・ライフプランを立てる。

- 併せて、若手従業員の自律性を高めるため、ワーク・ライフ・バランスの実現をサポートしましょう。[⇒別ページ「多様な働き方の推進」参照]

【ポイント】 若手従業員は、「自分は会社から育てられている」「自分は成長している」と実感できることで、会社への信頼性や帰属意識が高まります。

### ■ 企業実践事例 ■ 二村自動車株式会社（卸売・小売業／従業員 111 名／広島市）

取組前

- 新卒採用の若年層において毎年退職者が出ており、若手従業員の定着が組織の課題となっていた。

取組  
内容

若手従業員の声に耳を傾け、悩みや不安を取り除く制度と心のケアで、会社への定着を後押し。

- <<取組①>> 若手従業員のフォローの一環としてメンター制度を導入。リクルーターとして採用活動に携わる3名をメンターに任命し、メンター研修を実施。メンターは若手従業員と順次面談し、彼らの悩みや相談ごとを丁寧にフォロー。
- <<取組②>> 定着促進と意見収集を目的に、入社4年未満の若手従業員と社長による懇談会（茶話会）を実施。

取組後  
(成果)

- 若手従業員の離職率が半減。
- 会社として、若手従業員の意見を積極的に聴き取る場を設けたことで、会社への愛着や帰属意識が高まり、若手従業員のモチベーションアップにもつながった。



専門コンサルタントの  
ここがポイント！

異なる価値観を持つ若手従業員を理解し、時代の変化に合わせた姿に

- 近年では、若い世代を中心に、プライベートをより重視する傾向が強くなっています。会社や経営者、上司等は、若手従業員の意見に素直に耳を傾け、異なる価値観にも理解を持つことが必要です。ただし、理解して受け止めるだけでなく、会社が大切にしていること（会社のビジョンやミッション等）を共感してもらえるよう、自らの言葉で具体的に伝えることも必要です。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 27. 女性の活躍推進

女性活躍推進の取組には、入り口段階の「採用」における男女の隔てのない優秀な人材の確保、出産や育児等のライフイベントに関わらず「就業継続」できる環境づくり、「能力開発・キャリアアップ」や「管理職登用」等の活躍できる仕組みの構築など、様々な角度からのアプローチが考えられます。ここでは一例として、広島県「働き方改革企業コンサルティング事業」で専門コンサルタントが支援した企業の実践事例（就業継続）を紹介します。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 育休マニュアル策定、育児等と両立しやすい新部署や相談窓口の設置により、女性従業員が出産後も働き続けることができる環境に改善できた。

このような企業に  
オススメ!

☑ 出産や育児等のライフイベント  
による退職を防ぎたい

☑ 女性がより意欲的に働ける  
環境づくりをしたい

☑ 上位職を目指す女性を増やしたい

### ■ 標準手順 ■ 女性の活躍推進のお役立ちツールの活用

#### 【女性の活躍推進先進事例ノウハウ導入ブック】

- 本県では、女性活躍に関し、業種や従業員規模を問わず、成功事例のノウハウを活用できるよう、「女性の活躍推進先進事例ノウハウ導入ブック」を発行しています。

《主な掲載内容》 ・女性活躍が必要とされている背景やメリット  
・ 社の課題分析方法（「広島県版 女性活躍診断ツール」の提供）  
・ 取組ポイントの解説 等

#### 【県内企業の女性活躍の優良事例】

- 本県「働き方改革・女性活躍 取組サポートサイト『H! ntひろしま』」において、この他にも県内企業の様々な女性活躍優良事例（取材記事）を掲載しています。

《取材記事の特徴》 様々な企業が高い意識で職場改善や女性の活躍推進に取り組む内容や、その結果どのような効果・成果があったのか、その次の展開をどう考えるのか等、個々の具体的な事例を知ることができる内容になっています。



※ 詳しくは、広島県「働き方改革・女性活躍 取組サポートサイト『H! ntひろしま』」をご覧ください。

（「女性の活躍推進先進事例ノウハウ導入ブック」も本サイトからダウンロードできます）  
<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/>

ヒントひろしま

検索

### ■ 企業実践事例 ■ 株式会社体育社（卸売・小売業／従業員 55 名／広島市）

取組前

- 全従業員の半数を占める女性従業員が、退社時間（店舗の営業時間に合わせた勤務終了時刻）が遅いという理由から、結婚や出産を契機に退職してしまうことが以前からの課題であった。

取組内容

#### ■ 女性従業員による対策チームを立ち上げ、女性が結婚・出産後も働き続けることができる仕組みを構築。

##### 取組① 対策チームによる定例会開催

- ・ 月1回女性メンバー（5名）による定例会を開催。育休マニュアルを作成。（育休前・育休中・復帰後の3つの視点で、育休制度の見える化や会社対応を整備）

##### 取組② 新たに人事企画課を設置

- ・ 18 時退社可能な人事企画課を本社に設置。（結婚や出産後の短時間勤務希望者の受け皿とし、対策チームでは課の役割や活動についても協議検討）

##### 取組③ 「相談役」の任命と取組周知

- ・ 出産経験のあるベテラン従業員を育休中の女性従業員の「相談役」に任命。
- ・ 育休マニュアルの完成を経営方針発表会で発表し、全従業員に周知。

取組後  
(成果)

- 女性従業員から「新部署設置により働き続けることができるという考え方に変わった」との高評価を得た。
- 育休マニュアルの活用によって、育休中も定期的な社内情報の提供や上司との面談等が実施され、よりスムーズに復職することが可能になった。



専門コンサルタントの  
ここがポイント!

まずは自社の現状や課題がどのようなフェーズにあるのかを確認しましょう

- 冒頭で述べたように、女性活躍推進の取組には、「採用」・「就業継続」・「能力開発・キャリアアップ」・「管理職登用」といった様々な角度からのアプローチが考えられます。自社の現状や課題がどのようなフェーズにあるのか、前述の「お役立ちツール」を活用して確認しながら、自社でのアクションプランの検討に役立てましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 28. 高齢者の活躍推進

労働力人口の減少や人生100年時代の到来により、企業内においても高齢従業員が増えています。こうした中で、高齢従業員に力を発揮してもらうためには、単に雇用を確保するだけでなく、モチベーションを高めてもらい、これまで以上に戦力になってもらうことが必要です。

《県内の実践企業での主な成果》

・若手従業員の育成役を担うマイスター制度の導入で、高齢従業員が誇りを持って仕事に取り組めるようになり、組織全体の技術力向上につながった。

このような企業に  
オススメ！

✓ 高齢者がより意欲的に働ける環境づくりをしたい

✓ 高齢者の技術と技能を  
伝承したい

✓ 高齢者が不安なく働ける  
職場にしたい

### ■ 標準手順 ■ 高齢者の活躍推進の主なポイント

年金の支給開始年齢が段階的に65歳まで引き上げられており、高齢者の側にとっても、「働けなければいけない時代になってきている」と言われています。しかしながら、体力等の衰えから、それまで職場で担ってきた役割や責任を全うできず、処遇が低下してしまい、モチベーションを失うケースも見受けられます。ここでは、高齢従業員が意欲を持って活躍でき、職場活性化につなげるためのポイントを紹介いたします。

#### 【ポイント1】 高齢従業員の活躍の場を拡げる

- まずは社内で高齢の従業員が担当する仕事を検討し整理しましょう。年齢とともに気力・体力面への配慮は必要になりますが、長年培った経験や技術力を活かすことができる業務があります。  
《活躍の例》①若手育成（メンター）や技術伝承 ②年休取得者の代替要員としてのスポット支援 ③高齢者複数名で仕事を分け合い（ワークシェアリング）、負担を軽減しながら働く等
- 合わせて、再雇用や定年引上げ（時期、対象者等）も検討しましょう。
- 高齢者の働きぶりは、若手や中間層にも影響します。「この会社で、いつまでも働きたい」と思えるかどうか、従業員全体の労働意欲に影響することにも留意しましょう。



【ポイント】 高齢従業員が豊富な経験とノウハウを活かして、意欲的に働く姿は、現役世代にとって良いキャリアモデルになります。

#### 【ポイント2】 早めに定年後のキャリアへの備えを始める（再教育等）

- 定年後の働き方や期待する役割について積極的に情報提供を行い、従業員自らが早めを考えるようにします。ライフキャリアプラン研修などを行うことも有効です。
- 定年後のキャリアに対する思い（希望・不安）は様々です。個別に面談を行い、本人の思いに耳を傾ける機会を設け、共に考える姿勢を示すことが大切です。

※ 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、65歳以上への定年引上げ・65歳を超える継続雇用延長・定年廃止等に関して、制度を見直す手順や、業種別のワンポイントアドバイス等を掲載したマニュアルを発行しています。詳しくは、同機構のホームページをご覧ください。

【65歳超雇用推進マニュアル～高齢者の戦力化のすすめ～】 <http://www.jeed.or.jp/elderly/data/manual.html>

### ■ 企業実践事例 ■ 平和建設株式会社（建設業／従業員31名／福山市）

取組前

■ 企業の強みは職人集団による技術力の高さであったが、職人各々が現場経験を積み重ね、自身でスキルを身につける風土が根付いていたため、教育や育成に対する関心や意識が低く、組織の課題と感じていた。

取組内容

■ 組織の課題であった若手の育成、技術伝承に高齢技術者の知識やノウハウを活用（マイスター制度の導入）。  
《取組の概要》 ・技術力の高い高齢従業員を若手育成の指導員「マイスター」として任命。  
・マイスターからの提案で、月1回の教育研修会を実施。入社3年以内の従業員を対象とする。

取組後  
(成果)

■ 高齢従業員は、自社の働き方改革の取組に共感でき、従来の「背中を見て覚えてもらう」ことから「組織全体の仕組みで人を育てる」という意識に変わり始め、働きがいも高まった。  
■ 豊富な知識や経験に基づいたマイスターによる学びの場を若手従業員に提供できたことで、組織全体の技術力向上につながった。



専門コンサルタントの  
ここがポイント！

単なる雇用延長ではなく、会社が求める「スキル」に見合った場と報酬を調整

■ 高齢従業員は組織の大きな戦力（人員構成の一つ）だと再認識する必要があります。雇用延長等の際に給与等の処遇を一律的に見直すのではなく、それぞれの役割や貢献度に応じた処遇見直し（適正な評価）を行うようにしましょう。勤務面での配慮だけでなく、モチベーションも維持されることで会社への貢献度がさらに高まります。



長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 29. 介護や治療との両立支援

高齢化や医療技術が進む中で、従業員における仕事との両立は「育児」だけでなく「介護」や「治療」へと広がってきています。両立している従業員が活躍できるためには、勤務時間だけでなく、健康面や業務内容など様々な側面での本人への支援が必要です。また、本人への支援だけでなく、周囲の理解とサポート意識の醸成も必要です。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・柔軟な勤務を認める制度の導入と育成プログラムを組み合わせることで、対象となる従業員の技量が上がり、会社への貢献意欲も高まった。

このような企業に  
オススメ!

✓ 介護や治療に直面して  
いる従業員がいる

✓ 制約がある従業員も不安  
なく働ける職場にしたい

✓ 介護や治療などによる  
離職を防ぎたい

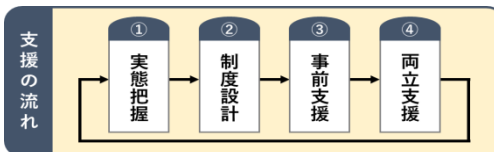
### ■ 標準手順 ■ 介護や治療との両立支援ポイント

#### 【企業リスクのポイント】

- 介護を理由に会社を辞めた「介護離職者」の20%超が課長以上であり、40～50代の働き盛り世代では今後5年で2人に1人は親の介護が必要またはその可能性があります。(※)
- 介護の長期化は心身の疲弊だけでなく、経済的な負担も大きくなります。**両立に対する不安を解消し**、意欲ある従業員が諦めずに働けるような「仕事と介護の両立支援」が求められています。
- 同時に、従業員自身の健康への配慮も重要なテーマです。1か月以上連続して休業している従業員がいる企業の割合は、メンタルヘルスが38%、がんが21%、脳血管疾患が12%に上ります。また、一般健康診断での有所見率は50%超に上ります。(※)
- 従業員の疾病はどんな企業でも起こり得る問題であり、既に治療中の従業員だけでなく、**発症予防の視点も加えた「仕事と治療の両立支援」**が求められています。(※)広島県「働き方改革取組マニュアル・事例集」本編の第1章の掲載データ参照

#### ■ 治療や介護との両立支援の流れ

- 【ステップ1】 社内の実態把握  
・実態把握調査や個人面談の実施
- 【ステップ2】 制度設計と見直し  
・両立支援制度の設計と見直し
- 【ステップ3】 従業員への事前支援  
・方針説明、サポート意識の醸成、等
- 【ステップ4】 両立中の従業員への支援  
・働き方の調整、支援ネットワークづくり 等



- ※ 国では、介護や治療との両立支援のための取組ガイド、実践マニュアルやお役立ちツールを作成しています。詳しくは、厚生労働省のホームページをご覧ください。  
 【企業のための仕事と介護の両立支援ガイド】 <https://www.mhlw.go.jp/content/000490099.pdf>  
 【事業場における治療と仕事の両立支援のためのガイドライン】 <https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/000490701.pdf>

### ■ 企業実践事例 ■ 株式会社ポップジャパン（製造業／従業員 64 名／広島市）

取組前

- 勤務に際して配慮が必要な従業員に対して、その都度、個別に業務内容や勤務時間を考慮し対応してきたが、様々な両立ケースに対するため、対症療法的な解決策では限界を感じていた。

取組  
内容

- 制度導入と育成プログラムを組み合わせ、対象者が意欲的に働ける仕組みを構築。

#### 取組① 柔軟な勤務制度の導入

- ・短時間勤務制度
- ・時差出勤制度（始業時刻 11 時）
- ・リハビリ勤務制度 等

#### 取組② 育成プログラムの作成

- ・対象者ごとにメンターを決め、メンターは個人ごとの特性やレベルに応じた育成工程を検討。スモールステップで着実なレベルアップを支援。

#### 取組③ 支援方法の見直し

- ・対象者の特性や長所を活かせるような業務分担を検討。コミュニケーションや指導方法を見直し、より効果的な指導・フォロー体制を目指した。

※同社では、多様な人材が意欲的に活躍できるための他制度（再雇用制度・定年後の再雇用制度・モバイルワーク制度等）も導入。

取組後  
(成果)

- 対象者の技量やモチベーションが上がり、会社への貢献意欲も高まった。（パートから正社員への転換にもつながった）



専門コンサルタントの  
ここがポイント!

当事者意識を高め、制度の見直しだけでなく風土づくりに取り組む

- 介護支援の場合、まず従業員対象の介護セミナーを行い「実情」について理解を深める必要があります。誰にでも起こりうる事として当事者意識を持つと、会社の支援制度への関心が高まるだけでなく、「チーム内での仕事の共有」「仕事の引継ぎルール」等の取組にも発展します。制度の見直しだけでなく、職場全体で支援体制を整えることを意識しましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

## 30. コミュニケーションの活性化

多様な人材の雇用や働き方が進む中で、企業内では、様々な事情や異なる価値観・考え方をを持った人材が集まっており、お互いのことを理解し合うことが以前よりも難しくなっています。こうした中、コミュニケーションの活性化は、単に業務を円滑に進めるためだけでなく、多様な人材がその能力を発揮できる環境づくりのために求められています。

### 《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 管理者層と従業員、部門間の距離を近づける仕掛けで、チームワークが好転し、付加価値事業への転換に向けた部署間連携の基盤ができた。
- ・ 駐在先勤務者等への訪問サポートや社内報の発行で、組織としての一体感を醸成でき、従業員から会社の方針・取組への共感が得られた。

このような企業に  
オススメ!

☑ 従業員の満足度向上と  
定着化を促進したい

☑ 部署間の連携を促進  
したい

☑ 会社のビジョンを従業員  
に浸透させたい

### ■ 標準手順 ■ コミュニケーション活性化の具体的ポイント

#### 【企業内のコミュニケーションの考え方】

- 従来の日本企業では、同質の人材（例えば、壮年期の健康な日本人の男性）を主軸に組織づくりが行われていたため、同じような価値観や考え方の従業員同士が「あうんの呼吸」で働いている状態が多く見られました。
- しかし今後は、多様な人材の雇用や働き方が進む中で、「プライベートをより重視する」「育児や介護をしながら働く」「治療のために通院しながら働く」といったように、組織内では、様々な事情や異なる価値観・考え方をを持った人材がますます集まるようになります。
- こうした多様な人材がその能力を活かして活躍できるためには、従来からの「以心伝心のコミュニケーション」に委ねるのではなく、お互いの相違を尊重しつつも、より明確かつ積極的に意思を伝え合えるようなコミュニケーションの活性化が求められています。
- 一方で、コミュニケーション活性化の施策を導入するに当たっては、自社の問題や目的に合わせる事が重要です。自社にとって良好なコミュニケーションとは何か（例：会社のビジョン共有、情報共有による業務効率化、助け合いの風土）といった点を忘れてしまうと「何となく行っている取組」に陥ってしまうので注意が必要です。



**【ポイント】** 多様化した職場におけるコミュニケーションは、掛け声だけではなかなか活性化されません。自然とコミュニケーションが促されるような「仕掛け」や「場」を演出することが大切です。他社の様々な取組やアイデアを参考に、自社に適したコミュニケーションの活性化に取り組んでみましょう。

#### ■ 様々な角度からコミュニケーションを改善する

自社内のコミュニケーションの問題を、縦方向・横方向・クロス方向に分類し、目的に合わせて各方向からの活性化に取り組んでみましょう。



#### “縦”方向のコミュニケーション

- ・ 上司と部下、経営者と管理者など、組織内の上下関係におけるコミュニケーションです。
- ・ 人材の多様性を、組織の競争力として活かすために、様々な立場の人が自らの考えや意見をきちんと述べられる組織風土づくりが重要です。
- ・ トップダウンによる指示命令から、双方向性のある対話型コミュニケーションへの切替えを目指しましょう。

##### 【取組アイデアの例】

- 1 on 1 ミーティング
- イクボス宣言
- メンター制度
- マネジメント研修 等



#### “横”方向のコミュニケーション

- ・ 職場の同僚、現場のリーダーや各部門の責任者の間など、同じ役職に立つ者同士のコミュニケーションです。
- ・ 組織の目標達成に向けて、協力して働く関係ですが、相手への無関心さや、ライバル意識などによって、円滑な業務遂行が妨げられている場合もあります。
- ・ お互いの違いを認め合い、一緒に目標達成に向けて協力し合える職場風土を作り上げましょう。

##### 【取組アイデアの例】

- 社内 SNS ツールの活用
- 社員の食事会等の費用補助
- 共有スペース・カフェの設置
- いいねカード・ありがとうカード 等



#### “クロス”方向のコミュニケーション

- ・ 日常の業務だけでは関わる機会のない他部署や他チームの上司や同僚、先輩とのコミュニケーションです。
- ・ 自らの部署やチームだけに閉じた働き方やコミュニケーションは、セクショナリズムを生み出し、組織の全体最適化を阻む壁になります。
- ・ 部署やチームを超えた交流や異動によって、縦割りの壁を取り除き、お互いの顔が見える組織風土を作り上げましょう。

##### 【取組アイデアの例】

- 社内報の発行
- 社内インターンシップ
- 社内 FA 制度
- 社内イベントや部活動 等

■ 企業実践事例 1 ■ 株式会社ポップジャパン（製造業／従業員 64 名／広島市）

取組前

■ 主力商品の「のぼり旗」は、ネット広告の広がりで見込が減り、価格競争も激化。事業継続のために受け身体質から脱却するには、社内の更なる連携強化や従業員の主体的行動を引き出していく必要性を痛感していた。

取組内容

■ 様々なコミュニケーション促進の仕掛けづくりと、イベント化した全員参加型のカイゼン運動を展開。

【取組①】 管理者層と従業員、営業と生産の部門等の距離を近づけるコミュニケーション改革を徹底

項目	① いいねカード 渡そう週間	② 5分間面談	③ イキキ集め	④ 宝探し開催	⑤ クロス面談	⑥ 社内 インターンシップ
主な視点	縦・横・クロス方向	縦方向	横・クロス方向	横・クロス方向	クロス方向	クロス方向
ねらい	・周りの人に関心を持ち、相手の良い所を見つける習慣を身につける	・管理者層と従業員の距離を近づけ、上司と部下の信頼関係を構築	・従業員のナイスショットを収集して、活気のある職場の雰囲気醸成	・話題づくり ・従業員同士の会話の接点を増やす	・管理者層の視野拡大 ・部署を超えた交流・連携の促進	・営業と生産の意思疎通で協業を広げ、営業力・商品開発力を強化
内容	言動・姿勢等で「いいね」と思ったら、役職を気にせずその人にカードを渡す。カードを多く渡した人、貰った人を表彰。	キャリア&ライフシートを活用し、仕事・生活・趣味・仕事の進め方について上司と部下で面談。	管理部が従業員の「笑顔」や「イキキした表情」を撮影。掲示板やホームページで紹介。	社内に隠された7つのキーワードを記した布を探し、キーワードで文章を完成させた人を表彰。	各管理者が別部署の担当者と面談。面談を通じて別部署の苦労や悩みを聴く。	製造メンバーは営業のクライアント訪問に同行。営業メンバーは製造現場を体験。【⇒別ページ『職場の連携強化』参照】

【取組②】 半年間、全従業員がチーム単位で業務改善に取り組み、最後に全員参加による成果発表会を開催。

9つの全部門（チーム）が一堂に会してカイゼン運動を競う『PJサミット』を企画し実行。9つのチームが方針を決め、カイゼン運動（イベント化して楽しく学び、変えていく）を開始。その成果をチームごとに全従業員の前で発表。これまで見てこなかった他部署の苦労や業務への工夫、改善に向けた取組に触れ、社内の一体感や取組への共感を高めた。



取組後  
(成果)

■ チームワークが好転し、付加価値事業への転換に向けた部署間連携の基盤づくりに成功。

■ 従業員一人ひとりが、試行錯誤を繰り返して成果を出した成功体験で、自ら考えて行動しようとする意識や姿勢が変わってきた。

■ 企業実践事例 2 ■ 株式会社マイティネット（情報通信業／従業員 290 名／広島市）

取組前

■ 従業員の約半数が社外の取引先に駐在しており、以前から職場状況に関する無記名アンケートや半期ごとの評価面談は存在していたものの、駐在先勤務者が日々の勤務やキャリア上での不安や意見を伝える場がなかった。  
■ 従業員への通達事項は社内システムの掲示板を活用していたが、自身の職場以外の動きや働き方改革への取組状況等の周知が難しく、会社全体の一体感の醸成が課題となっていた。

取組内容

■ 駐在先勤務者とのコミュニケーション向上に向けた取組を実施。

【取組①】 「働き方改革担当大臣」による駐在先勤務者の巡回面談を実施。（平成 29 年度実績：107 名）

これまでセキュリティや取扱個人情報保護を理由に、部外者の立ち入りが難しい駐在先も多くあったが、駐在先の理解を得ながら、巡回担当者（働き方改革担当大臣）による面談を実施。加えて、駐在先に対して時間管理や休暇取得に関する社内方針を丁寧に説明し、社内と駐在先で労働実態が乖離しないよう、調整役としての役割も担った。

【目的】 駐在先勤務者が抱える日々の業務やキャリアにおける不安を直接吸い上げることで、会社と従業員の距離を縮め、関係性の向上を目指す。

【取組②】 社内報の発行

（掲載内容） ・社内の各部門や新入・転籍社員の紹介 ・従業員の表彰や資格取得情報 ・クラブ、サークル紹介  
・福利厚生制度の紹介や活用事例 等

【目的】 帰属意識の向上・配属先変更の不安解消・キャリア計画の参考・一体感の醸成を念頭に、社内通達では伝わりづらい細やかな職場情報や活動の温度感を社内報で伝える。



取組後  
(成果)

■ 働き方改革に関する会社の方針・取組への共感度：従業員の 8 割が共感

【従業員の声】 ・仕事に対して一人で考えていたが、チーム（会社）に相談しやすくなった。



専門コンサルタントの  
ここがポイント！

対話を促したい対象者や目的に適した施策を導入することが重要

■ 企業内の意思疎通を活発にすることは、職場の活性化だけでなく、正しくタイムリーな情報伝達につながり、生産性の向上にも大きな役割を果たします。自社で無駄を削減する取組の一環として、会議やミーティングの見直しや削減を行う場合には対話の機会を失ってしまう場合もありますので、施策のバランスを考える必要があります。

■ 上司・部下等の縦方向は「1on1 ミーティング」、部署内等の横方向は「いいねカード」や「ありがとうカード」、部署を越えるクロス方向は「社内報の発行」や「社内インターンシップ」等、対象や目的に適したコミュニケーション促進の方法を選択しましょう。また、単に文字や言葉だけでなく、写真・図や体験するといった“見える”工夫が必要です。

**【あとがき】働き方改革の専門コンサルタントより**

～"スモールステップ（小さな成功）"を積み重ねた働き方改革で好循環を！～

自社では「働き方改革は無理」だと思われておられますか？確かに、「人が少なく忙いのに取り組む余裕なんか無い」といった現場からの反対等によって、最初から大きな改革を成し遂げることは難しい一面があります。実際、これまで私が支援してきた県内の中小企業では、現場の理解が進まない中で、スキルの高い従業員に仕事が集中して長時間労働に陥っていたり、「仕事が終わらなければ残業すれば良い」という従業員の意識が変わらないといった課題を抱えていました。

しかし、これらの企業では、初期の改革ターゲットを絞り込み、個人任せでなくチーム単位で「無駄を省いて時間を生み出す→従業員教育に充てる」取組を始めたことで、今では「スキルが上がり仕事が早く終わる→仕事のパフォーマンスも上がる」といった好循環が生まれています。

こうした好循環を生み出している企業に共通することは、「できない」ではなく「できそう」なことに目を向けて目的をしっかりと定め、課題に応じた"スモールステップ（小さな成功）"を積み重ねていることです。

このたび紹介した取組アイデアは、自社のニーズに合いそうなものがあればアレンジすることも有効です。ぜひ、本書を活用いただき、改革の第一歩を踏み出していただければ幸いです。



株式会社ワーキングエージェント  
働き方改革コンサルタント  
藤原 輝

【プロフィール】  
様々な業種での県内中小企業に対して、働き方改革コンサルティングを行っており、労働生産性向上の成果をあげるなど活躍中。

**おすすめサイト・冊子の紹介**

合わせてご覧ください

～ 企業経営者・人事労務責任者の方必見！ 働き方改革・女性活躍のノウハウ・事例満載！～

**広島県 働き方改革・女性活躍 取組サポートサイト 「Hint ひろしま」**

「働き方改革」「女性活躍」に関心のある方、これから取り組もうと考えている方や既に取り組んでいる方も、ぜひ一度ご覧ください。



≪ 主な記載内容 ≫

- ！ 県内企業の取組事例**  
様々な業種・規模の県内企業の取組内容や成果、取組が導入された背景や苦勞された点などを紹介。自社の取組のヒントとなる事例が満載！
- ！ 取組マニュアル**  
実際の取組体験から得られた、取組を成功に導くための4つのステップを紹介。取組の全体設計に関するヒントが満載！
- ！ 取組アイデア集**  
県内企業が実践し、効果があった取組アイデアを多数掲載。自社で具体的な取組を導入する際のヒントが満載！
- ！ 各種制度、研修・セミナー情報**  
自社をPRするうえで活用できる制度や、働き方改革・女性活躍に関するセミナー・研修等の情報が満載！

<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/>

ヒントひろしま

検索



※ 本マニュアル(本編、実践事例編、取組アイデア編)や、「広島県 働き方改革 従業員意識調査ツール」は こちらからダウンロードできます。

～ 働き方改革を成功に導く4つのステップ & モデル企業10社の実践内容・ノウハウ を公開～

## 広島県 働き方改革 取組マニュアル・事例集 「本編」 & 「実践事例編」

働き方改革の取組で成果をあげている企業に共通している「成功に導く4つのステップ」を解説した「**本編**」(取組マニュアル)や、この4つのステップに沿ってモデル企業10社が実践した具体的な内容や取組過程を見える化した「**実践事例編**」(身近なモデル実践事例)を発行しています。

また、本編では、推進担当者だけでなく企業経営者の方にも働き方改革の理解を深めていただけるよう、必要とされている背景や県内企業の実態等の内容も盛り込んでいます。

「働き方改革」に関して、理解を深めたい場合や、より詳細な施策検討や全体的な施策設計を進めたい場合には、ぜひ本書も活用ください。

### 【「本編」の特徴】 ～県内企業の実態や、働き方改革を成功に導く4つのステップを公開～

- ✓ 働き方改革の必要性や、**県内企業の実態(取組状況やその取組効果等)**を様々な客観的なデータを用いて紹介
- ✓ 働き方改革の取組で成果をあげている企業や、企業支援に携わった専門家による全面協力のもと、4つの取組ステップごとに、**具体的な取組イメージを掴めるよう、図表等を用いて実際の取組経験から得られた成功に導くための具体的な取組手法や勘どころを掲載**

### 【「実践事例編」の特徴】 ～モデル企業10社の実践内容・ノウハウ(身近なモデル実践事例)を公開～

- ✓ 多くの企業が共通する悩みや課題について、**モデル企業10社がどのように取り組み、その壁を乗り越えて取組を軌道に乗せることに成功したのか(具体的な取組過程や内容)を見える化**

※ モデル企業(身近なモデル実践事例)とは

広島県では、県内中小企業10社に対して、専門コンサルタントを派遣して取組を支援する「平成29・30年度働き方改革企業コンサルティング事業」を実施しました。この事業に参加された企業のご協力のもと、企業ごとに約1年間にわたる具体的な取組過程や内容(創意工夫した点、苦労した点、乗り越えた課題等)を『身近なモデル実践事例』として取りまとめています。

詳しくは 広島県 働き方改革・女性活躍 取組サポートサイト 「H!nt ひろしま」へアクセス！

<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/>

ヒントひろしま

検索

## 働き方改革 取組マニュアル・事例集(増補第2版) 【取組アイデア編】

令和2年2月発行(取組アイデア編)

発行／広島県 商工労働局 働き方改革推進・働く女性応援課

〒730-8511 広島県広島市中区基町 10 番 52 号

電話 082-513-3340

制作(広島県委託事業)／株式会社ワーキンエージェント

無断複写転載は固く禁じます。

本マニュアル・事例集の内容を利用する際には、必ず広島県働き方改革推進・働く女性応援課へご連絡ください。