

令和2年度高知県働き方改革推進事業



働き方改革 取組ガイド



様々な業種・業態で
すぐに実践できる
アイデアが
盛りだくさん！



「小さな成功体験」を積み重ねて
働き方改革の成果を実感！

生産性の向上
につながる
働き方改革の取組を
レベルごとに解説



目 次

第1章 課題認識編

1. 「高知県労働環境等実態調査」から見えてきた3つの課題…………… P.1
2. 働き方改革による人事戦略の見直し～働きやすさと働きがいの2視点～…………… P.2
3. 経営戦略としての働き方改革～変化対応の要は「ヒト」～…………… P.2
4. 働き方改革の4テーマと取組ストーリーづくり…………… P.3

第2章 改革準備編

1. 働き方改革推進体制の整備…………… P.4
2. 働き方改革のPDCAサイクルによる継続的な業務改善…………… P.4
3. まずは「小さな成功体験」を積み重ねて、働き方改革の成果を実感！…………… P.5

第3章 実践手順編

No.	取組 難易度	取組タイトル	取組テーマ				頁
			 WLB	 生産性向上	 新たな働き方	 人材活躍	
1	初級	働き方改革によるWLB推進	◎			○	P.7～8
2	初級	長時間労働の是正(①労働時間の適正な管理)	◎				P.9
3	中級	長時間労働の是正(②ノー残業デーの取組)	◎				P.10
4	上級	長時間労働の是正(③勤務間インターバル制度)	◎				P.11
5	中級	休暇等の取得促進(①半日・時間単位年休)	◎				P.12
6	上級	休暇等の取得促進(②特別休暇)	◎			○	P.13
7	中級	仕事と生活の両立支援	◎			○	P.14～15
8	初級	多様化時代のコミュニケーション改革		◎		○	P.16
9	初級	「見える化」によるマネジメント改革		◎			P.17
10	中級	少子化時代の能力改革(多能工化)		◎		○	P.18
11	初級	業務改革(①チーム単位の業務改善)		◎			P.19
12	中級	業務改革(②チーム課題の解決手法)		◎			P.20～21
13	上級	業務改革(③商慣行の見直し)		◎			P.22
14	上級	業務改革(④組織全体の業務改善)		◎			P.23
15	中級	柔軟な働き方の整備(①働く場所)	○		◎		P.24～25
16	中級	柔軟な働き方の整備(②働く時間)			◎		P.26～27
17	上級	柔軟な働き方の整備(③働く組織)			◎	○	P.28
18	中級	自律的なキャリア開発				◎	P.29
19	中級	ダイバーシティ・マネジメント				◎	P.30～31
20	上級	経営理念の見直し	○	○	○	◎	P.32

◎:主テーマ、○:関連テーマ

第4章 企業事例編

- 井上石灰工業 株式会社…………… P.34～35
- 株式会社 岡村文具…………… P.36～37

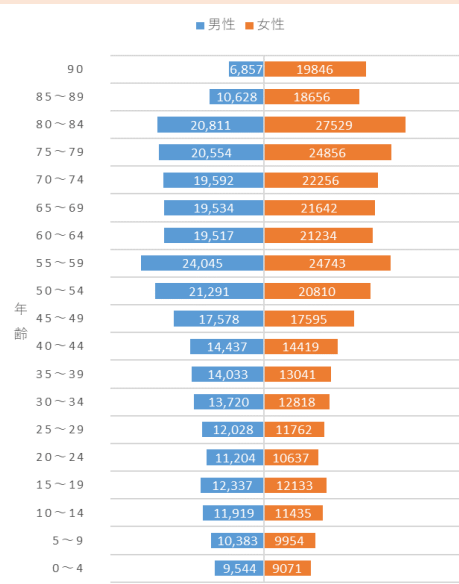
はじめに 冊子作成に当たって

2020年初頭から世界中に感染を拡げている新型コロナウイルスは宿泊・飲食・観光業を中心に、高知県の経済にも大きな影響を与えています。

一方でコロナ禍による生活様式やビジネス環境の急激な変化は、進まなかったリモートワーク導入の引き金にもなっています。特に高知県では、全国に先行して少子高齢化・人口減少が進んでおり、10年後の2030年には人口が60万人まで減少するという予想もあります(右図)。このような社会的に変化の激しい時代では、現状に甘んじること自体が経営リスクとなります。人口減少のカーブを緩やかにしつつ、新しい産業や働き手の拡大による経済拡大を実現することは喫緊の課題であり、そのために県内企業の働き方改革を「生産性向上やイノベーション創出」といった本質的な取組に引き上げることが重要なテーマになっています。

高知県のこうした状況を踏まえ、中小企業の皆様が職場の働き方改革に取り組む際にご活用いただく実践の手引書として本冊子は作成されています。本冊子が働き方改革の実践にお役に立つことを願っています。

2030年 高知県の人口構成(予測)



国立社会保障・人口問題研究所
「日本の地域別将来推計人口(平成30(2018)年推計)」を基に作成

第1章 課題認識編

1. 「高知県労働環境等実態調査」から見えてきた3つの課題

令和元年6月実施「高知県労働環境等実態調査」から、中小企業の働き方改革における3つの課題が見えてきました。

課題1. 働き方改革に対する誤解や理解不足

- ✓ 「働き方改革の取り組み予定がない企業」では、そのほとんどが「現状で特に問題がない(66.5%)」と回答しています。働き方改革が単なる早帰り運動や福利厚生の一環として受け止められ「当社では必要ない、意義を感じない」と判断されているように見受けられます。

課題2. 中小企業向けの実践ノウハウ不足

- ✓ 「既に取り組んでいる企業」では、「企業内の推進体制がない(72.3%)」や「目標や方針が定められていない(60.5%)」と回答しており、働き方改革を推進する際の準備や具体的なノウハウが不足している企業が多く見受けられます。

課題3. 「働きやすさ改革」への偏重

- ✓ 「労働時間削減に向けた取組」では、「手続きの見直し(36.1%)」や「業務繁閑に応じた営業時間設定(20.1%)」、「ノー残業デー(15.2%)」といった制度の導入にとどまり、生産性向上の視点が不足しているようです。
- ✓ また「働き方改革に取り組むときに重視する項目」でも、「労働者の健康(60.6%)」や「人材の確保と定着(60.1%)」、「モチベーション向上(60%)」などが高く、従業員の「働きやすさ」の改善に取組が偏る傾向が見えます。

本冊子は、このような高知県内の中小企業が抱える働き方改革に対する「理解不足(課題1)」や「ノウハウ不足(課題2)」の解決を図るものであり、また「働きやすさ改革(課題3)」に偏重しがちな県内企業の取組を、生産性向上やイノベーション創出といった本質的な取組へと引き上げるため、働き方改革の取組テーマを「①人事戦略(多様な人材のプロフェッショナル化戦略)」と「②経営戦略(組織の持続的発展のための変化適応戦略)」の2軸で整理し、企業戦略の観点から働き方改革の全体像をしっかりと把握できる構成になっています。

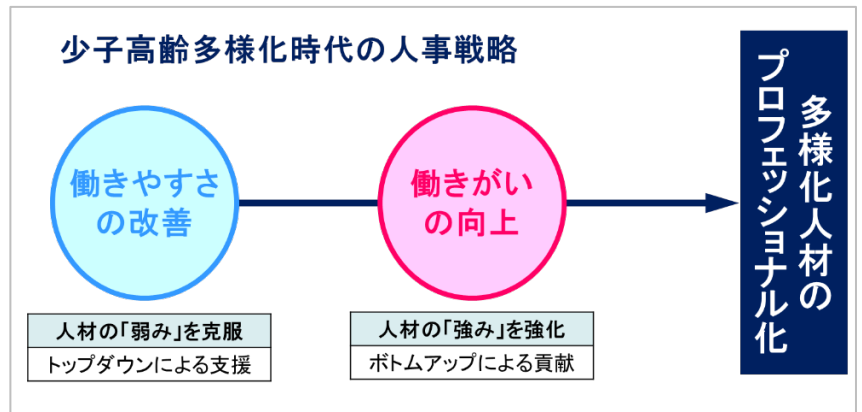
2. 働き方改革による人事戦略の見直し ～働きやすさと働きがいの2視点～

人事管理の目的は、多様化した従業員一人ひとりのモチベーション（労働意欲）を高め、パフォーマンスを最大化することです。そのためには土台となる「働きやすさ」を確保したうえで、さらに「働きがい」を高め、自立的に働くことのできる「人材のプロフェッショナル化」を促進することが重要です。

なぜ、「働きやすさ」が土台かと言えば、安心・安全に働ける環境、つまり「働きやすさ」の土

台が整わなければ、仕事を通じての改善やチャレンジ、組織貢献などは生まれにくいからです。従業員に不満が募れば離職の原因にもなります。少子高齢化に伴う深刻な人手不足を解消するためには、働き方改革によって多様な人材（女性や若手、高齢者など）が安心・安全に働ける労働環境の確保・創出（働きやすさの改善）が極めて重要になります。

一方で、「働きやすさ」だけを高めても、従業員の労働意欲が高まるわけではありません。よりよい条件を求める優秀な人材が、さらなる働きやすさや、希望する仕事を求めて、大都市や大企業へ流出することも防ぐことができないでしょう。大切なのは、「働きやすさの改善」に加え、「働きがいの向上」にも取り組むことです。働き方改革によって「①仕事に対する誇り（働くことの意味づけ）」や「②職場の連帯感（助け合い、切削琢磨しあう職場風土）」、「③組織に対する信頼感（公正な処遇、個人として尊重される社風など）」を高める人事改革に着手し、多様な人材がそれぞれの役割の中でプロ意識を持って仕事に向き合い、「この会社でずっと働き続けたい」と思える組織を目指しましょう。



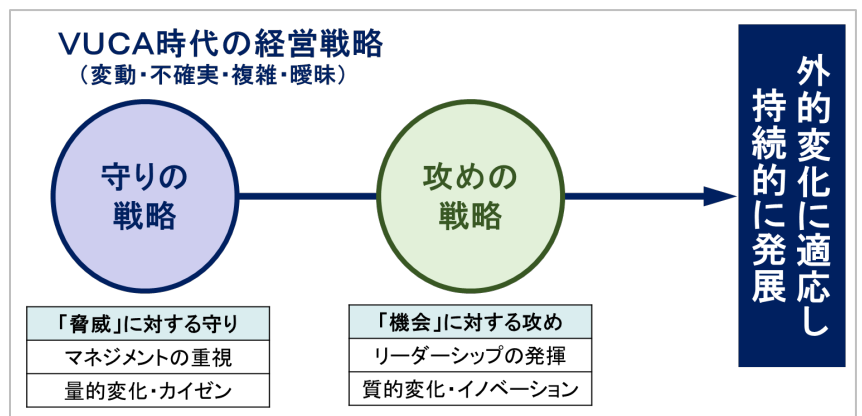
3. 経営戦略としての働き方改革 ～変化対応の要は「ヒト」～

企業を取り巻く状況の変化は「少子高齢化による人材不足」にとどまりません。急速な技術革新は新たな市場・サービス・価値観を生み、国や産業を超えたイノベーションによって様々な格差を生じさせています。さらに、自然災害や感染症といった環境問題・社会問題もこれまで経験したことの無いようなレベルへと深刻さが増す一方です。加速度的に状況が変化し、「これまでどおり」が通用しない「VUCA（変

動 Volatility・不確実 Uncertainty・複雑 Complexity・曖昧 Ambiguity）時代」と呼ばれる現代において、企業の内向き志向を改め、外的変化（脅威または機会）に機敏に対応する「守りと攻めの経営戦略」を持つことは企業存続の必須条件です。

- **守りの戦略**：外的リスク（脅威）に適応し、現行業務を維持・改善する守りのマネジメント
- **攻めの戦略**：外的チャンス（機会）を活かし、新たな付加価値創造へとチャレンジする攻めのリーダーシップ

こうした変化対応の要（かなめ）として「ヒト・モノ・カネ・情報」といった経営資源の中で、特に「ヒト（人材）」にしっかりと着目する取組が「働き方改革」であると言えるでしょう。**ヒト（人材）こそ企業競争力の源泉である**と認識し、それぞれの従業員の「働きやすさ」や「働きがい」を高めつつ、変化対応力のあるプロフェッショナル人材として育成することで、持続的発展が可能な組織づくりを目指しましょう。



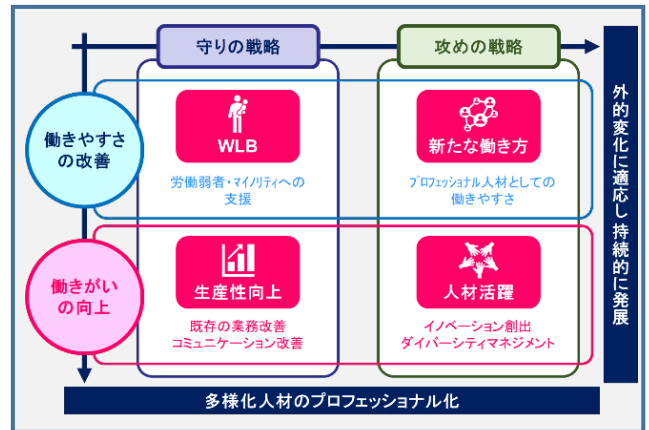
4. 働き方改革の4テーマと取組ストーリーづくり

【働き方改革の4テーマ】 働き方改革は時代の変化に対応するための経営戦略そのものであり、従業員の「働きやすさ」や「働きがい」といった人事視点を加えた取組であることを示してきました。本冊子では、働き方改革の取組テーマを、「守り」と「攻め」の経営戦略、「働きやすさ」と「働きがい」の人事戦略の4つの組合せで整理します。

守りの戦略	WLB (働きやすさ)	長時間労働などの過酷な労働環境の是正や、育児・介護、病気の治療といった様々な課題から従業員を守り、WLB（ワークライフバランス）を推進することで、いつまでも健やかに働き続けられる職場環境づくりを目指します。
	生産性向上 (働きがい)	従業員一人ひとりがプロ意識を持って仕事に向き合い、チームワークを発揮して、刻々と変化するビジネス環境に素早く適応する組織を目指します。多能工化や標準化、自動化、業務プロセス改善などを通じて、既存業務の生産性向上を図ります。
攻めの戦略	新たな働き方 (働きやすさ)	コロナ禍以降のニューノーマル（新たな日常）と言われる現在、激変する社会環境の中でも、新たな働き方にいち早く適応し、事業の継続・発展を目指します（テレワークやワークシェアリング、副業・兼業など柔軟な働き方が可能な組織づくり）。
	人材活躍 (働きがい)	従業員が、お互いの性別や年代、立場、価値観などの違いを受け入れて助け合い、共通のゴールに向けて、それぞれの強みを活かせる組織づくりを目指します。従業員による自発的な能力開発を支援し、新たな付加価値（イノベーション）の創出を促します。

【働き方改革の取組ストーリー作り】

上記のテーマに沿って自社の働き方改革を進める際は、一度に全てのテーマに取り組むのではなく、「働きやすさから働きがいへ」また「守りから攻めの戦略へ」と段階的にステップアップするのがポイントです。長期にわたる改革取組を円滑に進めるためには、自社が目指しているビジョン（目標）を明らかにし、ビジョン達成に至るための、段階的な取組ストーリー（ロードマップ）を描いて、それを全員で共有することが重要です。



取組ストーリーの例

フェーズ1 土台の整備

まずは、人材確保と離職防止のために、土台となる「WLB 施策」で、従業員の「働きやすさ」を改善する取組からスタートします。例えば、労働法の改正に併わせて「長時間労働の是正」や「休暇取得促進」といったコンプライアンス遵守に取り組みます。

フェーズ2 既存業務の効率化と新たな働き方

次に、業務改善（多能工化や業務の標準化、会議運営の見直しなど）や、報酬制度の見直し、社内コミュニケーション改善など一人ひとりの労働生産性を高める取組に着手します。また、新型コロナウイルス対応としてのモバイルワークや在宅勤務といった「新たな働き方」の取組にも段階的に着手します。

フェーズ3 人材活躍によるイノベーションの創出

「WLB」や「新たな働き方」、「生産性向上」といった組織としての土台が整ってきたら、さらに高い取組レベルへとステップアップします。多様な人材が活躍し、外的変化をもチャンスとして捉え、新たな付加価値（イノベーション）を生み出せる組織を目指した、キャリア開発などに取り組みます。

従業員が「こうなりたい！」とワクワクするようなストーリーを描きましょう



第2章 改革準備編

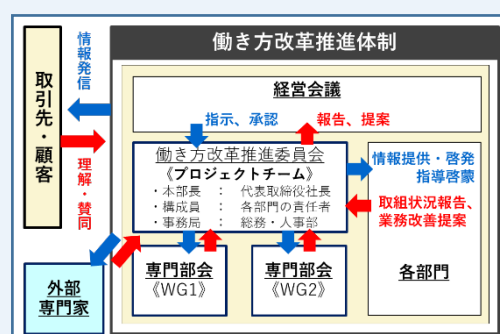
1. 働き方改革推進体制の整備

価値観が多様化し「正解のない時代」ともいわれる現代において、働き方改革の取組は**一部の人の考えを押しつけることではなく、多様な従業員が納得できる答え（納得解）を見つけること**と言えるでしょう。例えば、WLB 施策を一つ取り上げても、「支援対象者」や「周囲の協力者」、「上司（管理者）」、「経営者」など、立場によって「これが正解」という思いは異なります。多様な価値観（それぞれの正解）がある中で、皆が納得できる答えを見つけ出す力が働き方改革を推し進めるうえで必要です。また、生産性向上の取組（働き方の見直し）では、現場レベルの様々な課題にも直面しなければなりません。こうした様々な反発や課題がある中、たった一人で改革を前進させることは困難です。

次々と見つかる課題を乗り越える「調整力」や「リーダーシップ」を持ったメンバーを中心として推進体制を構築し、**チームワークを発揮**して課題に取り組みましょう。改革提案が現場から真剣に受け止めてもらえるような信頼感と、改革への熱意を持った人材を、推進体制に加えることが働き方改革を成功させるためのカギとなります。

働き方改革推進体制の例

- プロジェクトチームは、人事労務の管理者と各部門の責任者に加え、経営者自身がチームの統括責任者となります。
- 取組課題に応じた専門部会（ワーキンググループ）を発足させ、現場リーダーや主要なメンバーを巻き込んで取組を進めます。
- 取組課題に応じて外部専門家（社会保険労務士やコンサルタントなど）を推進チームのメンバーに加えることも検討します。



2. 働き方改革のPDCAサイクルによる継続的な業務改善

働き方改革は「一度、取り組めばそれで終わり」ではありません。変化の激しいVUCA時代においては、一度はよいと思えた働き方やルール・制度なども、いずれ見直しが必要になります。働き方改革の**PDCAサイクル**（Plan⇒Do⇒Check⇒Act）を定期的に回し続ける体制を整え、常に「**働き方のあるべき姿**」を目指して取組を継続させましょう。

A（対策検討フェーズ）

- ① 情報収集（関連法規、支援制度、事例）
- ② 現状把握（制度利用実績、アンケート等）
- ③ 推進テーマと目標の明確化
- ④ 推進体制の構築

P（計画導入フェーズ）

- ① 改革実行プラン策定
- ② 働き方改革宣言（社内周知・HP掲載等）
- ③ キックオフ研修（目的理解・意識改革）
- ④ 働き方・制度・ルール・環境等の見直し

C（検証定着フェーズ）

- ① 取組成果・課題の検証（制度利用実績等）
- ② 推進テーマと推進体制の見直し
- ③ 次年度計画の策定（予算編成など）
- ④ 従業員への成果報告と次年度計画の周知

D（施策実行フェーズ）

- ① 改革プランの実行
- ② 制度認知向上・利用促進
- ③ 進捗管理・KPIモニタリング
- ④ 情報収集（顧客満足度、支援制度等）



初回はA（対策検討フェーズ）からスタートします。しっかりと現状を把握・分析し、働き方改革の取組テーマや目的、取組ストーリーを明確化しましょう。また、働き方改革に熱心に取り組んでいた推進担当者が異動することで、改革が立ち消えになるケースも見られます。働き方改革の取組自体が「属人化」しないように粘り強く何度もPDCAを回し続け、組織文化として定着させましょう！

3. まずは「小さな成功体験」を積み重ねて、働き方改革の成果を実感！

働き方改革の初期は、取組に対して懐疑的な従業員や、しばらくは様子見をする従業員が多くいます。現状の自社レベルやニーズに合わない取組は社内の反発を招きやすく、失敗や形骸化の原因となります。まずは、**小さな取組から始めて「働き方改革をやってよかった」という成功体験を積み重ねましょう。**働き方改革には効果があるという声が増えれば、より自発的に取り組む気運が高まり、さらにレベルの高い取組に着手することも可能になります。「小さな成功体験」を積み重ねることで、従業員からの理解と納得を得つつ少しずつ賛同者を増やし、徐々に取組を深化させましょう。本冊子第3章では、取組レベルを「初級」、「中級」、「上級」に分けて解説しています。下記の**簡易診断シート**なども活用し、従業員の意見もヒアリングしたうえで自社にあった取組から始めてみましょう！

それでは簡易診断を行いましょう。以下の項目の中から自社の現状に該当するものに✓マークをしてください。対応する取組手法のページを確認し、自社での取組ストーリー（ロードマップ）と照らし合わせながら、できることからスタートしましょう！



【働き方改革 簡易診断シート】

WLB		新たな働き方	
<input type="checkbox"/> 従業員のWLBをもっと大切にしたい	P.7	<input type="checkbox"/> 職場の省コスト・省スペース化に取り組みたい	P.24
<input type="checkbox"/> 社内の有給休暇取得率をあげたい	P.7	<input type="checkbox"/> 業務に応じて働く場所を選べるようにしたい	P.24
<input type="checkbox"/> 残業削減は、収入減を懸念する声があがる	P.9	<input type="checkbox"/> 通勤や移動時間等のムダを減らしたい	P.24
<input type="checkbox"/> ノー残業デーの翌日に業務のしわ寄せがくる	P.10	<input type="checkbox"/> 育児や介護中でも自宅で働ける環境を整えたい	P.24
<input type="checkbox"/> 慢性的な長時間労働に歯止めをかけたい	P.11	<input type="checkbox"/> 災害等に備えてテレワークを導入したい	P.24
<input type="checkbox"/> 短時間の私用に対応した年休制度がほしい	P.12	<input type="checkbox"/> 業務の繁閑に対応した柔軟な働き方にしたい	P.26
<input type="checkbox"/> 忙しすぎて休めないという声が多い	P.12	<input type="checkbox"/> フレックスタイム制を導入したい	P.26
<input type="checkbox"/> 積極的に休暇を取得する意識を醸成したい	P.13	<input type="checkbox"/> パート従業員に短時間正社員を適用したい	P.26
<input type="checkbox"/> 育児や介護の理由による退職を防ぎたい	P.14	<input type="checkbox"/> 副業・兼業について詳しく知りたい	P.28
<input type="checkbox"/> 男性の育児休暇の取得を促したい	P.14	<input type="checkbox"/> 自社にない能力を持った人材を受け入れたい	P.28
生産性向上		人材活躍	
<input type="checkbox"/> 何でも気軽に話して解決できる職場にしたい	P.16	<input type="checkbox"/> 従業員の自発的なキャリアアップを促したい	P.29
<input type="checkbox"/> 時間を意識して作業して欲しい	P.17	<input type="checkbox"/> 従業員の受け身な働き方を改善したい	P.29
<input type="checkbox"/> ムダな時間を洗い出して削減したい	P.17	<input type="checkbox"/> 全従業員にプロ意識を持って活躍してほしい	P.29
<input type="checkbox"/> 一部の従業員に偏った負担を軽減したい	P.18	<input type="checkbox"/> 若手の育成や定着が課題になっている	P.30
<input type="checkbox"/> いつも割込みが多くて作業が中断する	P.19	<input type="checkbox"/> 管理職を目指す女性が少ない	P.30
<input type="checkbox"/> 効率的な会議運営について知りたい	P.19	<input type="checkbox"/> 組織内の技能伝承が進んでいない	P.30
<input type="checkbox"/> チームの業務改善方法を知りたい	P.20	<input type="checkbox"/> 働き方改革で目指すべきゴールを明確にしたい	P.32
<input type="checkbox"/> 長年の仕事のやり方を見直したい	P.22	<input type="checkbox"/> 将来不安を理由にした離職を防ぎたい	P.32
<input type="checkbox"/> 部門間の業務連携を改善したい	P.23	<input type="checkbox"/> 従業員がワクワクするような目標を定めたい	P.32

第3章 実践手順編

本章では、働き方改革の具体的な取組手順をご紹介します。

- WLB
- 生産性向上
- 新たな働き方
- 人材活躍



1 働き方改革による WLB 推進



こんな課題や疑問はありませんか？

CHECK!

- ✓ 働き方改革って単なる残業カットでしょう
- ✓ 従業員の WLB をもっと大切にしたい
- ✓ 社内の有給休暇取得率をあげたい

「WLB（ワークライフバランス）の推進」と言えば、子育てや介護を抱えた特定の従業員のための取組と受け止められる傾向にあります。実際には働く全ての人を対象とした取組です。仕事と生活の両立を実現するため、全ての人が「時間」という原資を必要としています。人材の多様化とは「働く時間」の多様化でもあります。ここでは働き方改革による WLB 推進の考え方と実践手順についてご紹介します。

実践手順

制度（ハード）・運用（ソフト）・意識（ハート）の3点から WLB を推進！

ワークライフバランスの促進と働き方改革関連法

「働き方改革関連法」による労働時間の見直し

政府の働き方改革実現会議（現 働き方改革フォローアップ会合）では、多くの働く人たちが抱える課題意識として、以下の5つを挙げています。

- ① 仕事ぶりや能力の評価に納得して、意欲を持って働きたい。
- ② ワークライフバランスを確保して、健康に、柔軟に働きたい。
- ③ 病気治療、子育て、介護などと仕事を、無理なく両立したい。
- ④ ライフスタイルやライフステージの変化に合わせて、多様な仕事を選択したい。
- ⑤ 家庭の経済事情に関わらず、希望する教育を受けたい。

こうした課題認識のもと、9つの検討テーマ（図1）で労働制度を抜本的に見直し、企業文化や風土も含めて変えていく「働き方改革関連法」が2019年4月から順次施行されています。同法令は「労働時間法制の見直し（図2）」を重点的に進めていることから、単なる「残業規制法」と受け止められがちですが、その背景には「働く一人ひとりの WLB を確保し、よりよい将来展望を持ちうる社会を実現する」という目的があります。

ではなぜ「労働時間」に着目し、長時間労働を規制することが WLB 実現に不可欠なのでしょう。この点を「労働価値観の変化」という視点で見いきましょう。

労働価値観の変化 … 会社人間から社会人間へ

かつての高度経済成長期は「終身雇用」や「年功序列」といった日本型雇用システムによって支えられてきました。その中で、「労働＝時間の提供」という考え方が定着し、社会通念として休まず長時間働くことが美德とされました。また、「男性は仕事、女性は家庭」という考え方も広く浸透し、「会社人間」と呼ばれるような生活時間の全てを仕事に注ぎ込む働き方がごく一般的に行われていた時代です。

しかし、バブルの崩壊を機に、これまでの日本型雇用システムは徐々に崩れてきました。共働き世帯が増加し、会社に「出張・転勤・フルタイム対応 OK」と言える人材はますます減少しています。仕事中心の「会社人間」とは別の価値観を持つ人が増え、特に若年者層を中心に「仕事(Work)は生活(Life)の構成要素の1つ」という価値観が浸透しています（図3：「会社」人間から「社会」人間へと労働価値観が変化）。このように近年では、仕事だけではなく家庭や社会生活にも時間をしっかり注ぐことを希望する人材が非常に増えているのです。

こうした働く人の変化（多様化）に、多くの企業ではまだ十分対応できていないのが現状です。そこで、「働き方改革関連法」では、企業による無制限な時間外労働に歯止めをかけ、従来型の仕事中心の企業文化を変えることで多様な人材による WLB 実現を目指そうとしています。



今回の労働時間法制の見直しは、「ここまで働かせても良い」というお墨付きではなく、あくまで過剰労働などの行き過ぎを防ぐため、国が最低ラインを示したということですね。本来の目的である「従業員の WLB 実現」を見失わないように心がけたいと思います。

1	非正規雇用の処遇改善
2	賃金上げと労働生産性向上
3	長時間労働の是正
4	柔軟な働き方がしやすい環境整備
5	病気の治療、子育て、介護などと仕事の両立、障害者就労の推進
6	外国人材の受け入れ
7	女性・若者が活躍しやすい環境整備
8	雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の充実
9	高齢者の就業促進

図1：働き方改革の9つの検討テーマ
(働き方改革実行計画 平成29年3月28日)

1	残業時間の上限規制 (初の罰則つき労働時間規制を導入)	義務
2	1人あたり年間5日間の年次有給休暇取得義務化 (10日以上有給休暇が付与される全ての労働者が対象)	
3	中小企業の月60時間を超える時間外労働に対する 割増賃金率引き上げ (2023年4月から25%⇒50%以上)	
4	労働時間の状況を客観的に把握する義務づけ (管理職・裁量労働制適用者も対象)	
5	フレックスタイム制の拡充 (清算期間を3か月まで延長)	任意
6	高度プロフェッショナル制度の新設導入 (専門的な職業の方の自律的な創造的な働き方)	
7	勤務間インターバル制度の努力義務化	

図2：労働時間法制の見直し

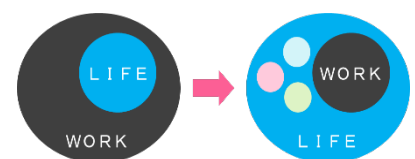


図3：労働価値観の変化
(仕事は生活を構成する様々な要素の1つへ)

① 「年次有給休暇取得促進」の具体的な取組手法

では「年5日の年次有給休暇の取得義務化」を例に、具体的な取組手法を紹介します。WLB推進は「制度・設備等の整備（ハード面）」や「運用の見直し（ソフト面）」、「意識改革（ハート面）」の3つの視点で取り組みましょう。

【制度の整備】計画年休の導入

ハード

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、計画的な業務運営と年休取得率の向上に効果があります。従業員も、会社から指定されることで気兼ねなく休める点がメリットです。計画年休を導入する場合は、就業規則に明記し、労使協定を結ぶ必要があります。

●付与方式の決定

「一斉付与方式」や「交代制付与方式」、「個人別付与方式」（図4）の中から企業や事業場の実態に応じた付与方式を選択します。例えば、製造業では操業をストップして全員が休む「一斉付与方式」、定休日を増やしていくサービス業では「交代制付与方式」、従業員の誕生日や結婚記念日といった個人ニーズを大切にしたい企業では「個人別付与方式」が選ばれています。

●付与日数等の決定

計画付与日数を定めます。年次有給休暇の日数のうち少なくとも5日は従業員自身が自由に取得できる日として残す必要があります（年10日以上年次有給休暇が付与されている場合）。この他に、「付与対象者」や「付与日数の少ない者の扱い」、「付与日の変更手続き」などを定めて労使協定を書面で締結します。

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する方式です。

交代制付与方式：チーム別に交代で付与する方式です。

個人別付与方式：「年次有給休暇付与計画表（図5）」を作成し、従業員ごとに付与日を設定する方式です。

図4：計画年休の付与方式

【運用の見直し】年次有給休暇の取得促進

ソフト

●「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、年間5日の年次有給休暇取得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の取得促進手法です。

●「年次有給休暇取得計画表」で状況を「見える化」する

年次有給休暇取得計画表（図5）を作成し、部門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、職場内の取得時季の調整がしやすくなります。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	
				前	後	前	後	前	後	前	後
営業部	A	20	11			○3		○		△	
	B	18	13	△	○		△2		○2		
	C	10	8	○			○2				
製造部	D	20	14							○4	
	E	20	12			○3		○			○
	F	16	10				○2				
管理部	G	20	11		○		△	○		△	○
	H	16	12			○2			○2		
	I	14	ε								
総務部	J	18	ε								
	K	16	ε								
	L	15	ε								

○：年休（数字は取得予定日数）
△：半日年休
■：繁忙期（網掛け部分）

図5：年次有給休暇取得計画表

【意識改革】姿勢の明確化、個別面談の実施

ハート

●企業として年休取得促進に取り組む姿勢の明確化

休みやすい職場風土を醸成するため、まずは会社として年休取得促進に取り組む姿勢を明確に宣言しましょう。社内通達や企業のホームページ、社内ポスターなどで周知します。年休取得の促進が企業としての意向であることを全従業員にしっかりと浸透させましょう。

●個別面談の実施

年休取得率の低い従業員を対象に、個別面談を実施します。年休の取得ができない理由をヒアリングし、組織としての解決策を検討しましょう。個別面談の際には、上司によって指導内容に差異が生じないように、社内で統一した方針のもと対応することが重要です。想定されるケースについて、会社としてどのような働き方や休み方を従業員に期待しているのか、整理しておきましょう。

制度（ハード面）や運用（ソフト面）の見直しが中心となり、肝心の当事者（労働者自身）のケア（ハート面）がおざなりになるケースが多く見られます。休みが取れない原因は一人ひとり様々ですから、本人の声にしっかり耳を傾け、チームで一緒に解決していく姿勢で個別面談に臨むことが大切です。



専門家のアドバイス



「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む

- 年休取得率が低い「チーム」や「部門」などを洗い出していくと組織の問題点が見えてきます。組織の状況に適した年休取得促進のため、一斉付与または交代制付与などの制度を導入するだけでなく、業務の属人化など個人レベルで解決できない課題にも対処しましょう。
- 「介護など特別な事情がないので仕事を優先させたい」といった「休む理由がない」という考えもあるでしょう。企業として「休むことの意味や目的」を示すことも重要です。

2 長時間労働の是正 (①労働時間の適正な管理)



こんな課題や疑問はありませんか？

CHECK!

- ✓ 残業申請の手続きが形骸化している
- ✓ 時短に取り組むと給与が下がるので困る
- ✓ 社内に残業は減らせないという認識がある

長時間労働の是正に向けた PDCA サイクルを回すため、まずは労働時間が適正に管理されているか確認しましょう。労働時間が正しく把握されていないければ継続的な改善は見込めません。残業時間に対する社内の認識を統一し、適切な管理を実践しましょう。また、従業員にとって労働時間の削減は、残業代などの収入減への不安と表裏一体です。こうした不安を払拭するための工夫についても紹介していきます。

実践手順

まずは労働時間についての考え方・認識を社内で統一しよう！

【意識改革】労働時間に対する認識の統一

ハート♥

- 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、残業時間の管理も正しく行われません。図1にある4つの作業のうちの、枠で囲まれた3つが基本の労働時間として整理されます。特に、「今の業務に必要な作業だが上司からの指示がない作業（A）」と、「今の業務に必要な作業だが上司から指示された作業（C）」については、チーム内でしっかり認識合わせを行うことが望ましいでしょう。
- 部門やチームのメンバーを集め、グループワーク形式で具体的な作業をすべて洗い出し、図1の4つに作業を分類して労働時間に対する認識合わせを行うことも効果的な方法です。

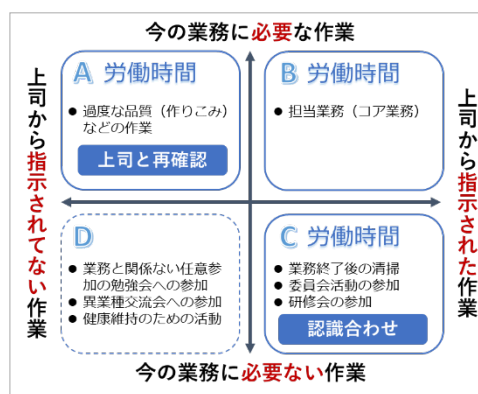


図1：労働時間の整理

【運用の見直し】残業申請・管理の見直し

ソフト🛠️

- 運用の見直しでは、「申請フォーマット」や「申請ルート」、「指導のタイミング」といった残業申請・管理を見直します(図2)。
- 単に「何時間残業したか」という数値把握にとどまらず、何が原因で残業が発生しているかを「見える化」し、今後の労働時間の短縮(時短)につながる有益なフィードバックが得られるように工夫しましょう。

【制度の整備】残業削減分の還元ルールを設定

ハード🔧

「残業削減分の還元」の取組は、残業手当が減ってしまうという従業員の不安や不満を軽減しながら、時短に対するモチベーションを高めるための重要な取組です。従業員が意欲的に業務改善(時短)に取り組めるように、早めに還元ルールを設定し、周知しましょう。

- 生産性を高め、残業削減をした成果について、従業員への具体的な還元ルールを設計しましょう。
例)「基準値より生産量を落とさずに労働時間の削減をした場合、削減された残業代は全て従業員に還元する」など。
- 還元は個人単位ではなく、部門やチームや部門単位で行うケースも多く見られます。チームや部門単位で還元するメリットは、仕事の押しつけや個人プレーを防げることで、チーム内の助け合いによる生産性向上の効果が見込めます。

● 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、上司が残業原因を把握できるようにする。

● 申請ルート(承認者)の見直し

残業の抑止効果につながるよう申請ルートや承認者を見直す。(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活用)

手遅れになる前に長時間労働者やその上司に対する是正指導が行えるように、リアルタイムに把握できるようにする。

図2：残業申請・管理の見直し

あらかじめ残業削減による残業代分をチームや部門全員に還元することがルール化されていれば、気持ち的にも助け合いやすくなりますね！



専門家のアドバイス



残業管理は「意識改革」と「運用管理」の2つの側面から見直す

- 勤怠システムを導入し、勤務時間を「正しく測る」ことだけでなく、「測り方」の認識を合わせることもより重要です。測り方が人により曖昧だと組織課題も見えてきません。
- 残業申請・管理では、まず管理の目的や意図、従業員側に立ったメリットを丁寧に説明します。その後の運用では、申請管理が形骸化しないように、手続方法・フォーマット・ルート・タイミングなどを随時見直すことがポイントです。

3 長時間労働の是正 (②ノー残業デーの取組)



- こんな課題や疑問はありませんか？ **CHECK!**
- ✓ 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のしわ寄せがくる
 - ✓ 「ダラダラ残業」の社内風土を改善したい

どのような取組も、まずは小さな成功体験を積むことが大切です。目標が「残業ゼロ」の場合も、まずは週1回の「ノー残業デー」からスタートしてみましょう。既に、多くの企業で取り組まれている「ノー残業デー」ですが、取組意識が浸透せずに形骸化し、効果的に運用されていないケースも多く見られます。改めて、ノー残業デーに対する正しい取組意識を浸透させ、効果的な運用を実践してみましょう！

実践手順 定時退社（ノー残業）に向けて業務改善に取り組もう！

【意識改革】 残業カットから時短(業務改善)へ ハート♥

ノー残業デーのポイントは、従業員の取組意識が「残業カット（残りの仕事を明日に持越）」から「業務改善による時短」に切り替えることです。仕事の進め方を見直し、「皆で協力すれば早く終わる」という職場の意識改革を行いましょう！

- #### ノー残業デーの効果
- 日常業務に締め切りを設けることで、優先度や業務プロセスの見直しにより効率化が促される。特に、仕事が集中して長時間労働になりやすいメンバーの分担見直しや属人化解消に、チームで取り組むきっかけとなる（チームワーク改善効果）。
 - 「残業が当たり前」という職場の意識を変え、積極的な早帰りを促す効果があり、従業員満足度（ES）の向上につながる。
 - ノー残業デーの取組をきっかけに、時短のための様々な業務改善（従業員からのボトムアップ改善）につながりやすい。

- #### ノー残業デーの課題
- 業務改善を伴わない場合は、仕事が翌日以降に持ち越されるだけのいわゆる「残業カットの取組」になりやすい（仕事に遅れが生じ、リカバリーのため別の日に残業する）。
 - 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は、仕事のしわ寄せが行きやすい。
 - 急な仕事を残業で対応できずに仕事の遅れが生じることがある（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）。

「残業カットではなく生産性向上が目的」という意図を従業員にしっかり説明せず制度だけを導入すると、様々な混乱をきたしてしまいます。残業しないことが大切なのではなく、なぜ残業が発生しているのかをよく考えて改善することが重要です。「ノー残業デー」の取組を個人の努力に任せるのではなく、チーム全体で時短に取り組ましましょう。また取引先にも、会社方針としてノー残業デーを始めたことを伝えて理解と協力を得るようにしましょう。



【運用の見直し】 ローターション式ノー残業デー ソフト🧠

一般的な「ノー残業デー」では、水曜日など特定の曜日を決めて、会社または部門全体で足並みをそろえて実施します。一方、「ローテーション式ノー残業デー」では、チーム単位で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、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（図1）。

- #### ローテーション方式の効果
- 都度業務の引継を繰り返すことで、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る（属人化の解消）。
 - 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。
 - 「困った時はお互い様」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（お互い様意識の醸成）。
 - チーム内で仕事を引き取れる体制が整い、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（多能工化の促進）。

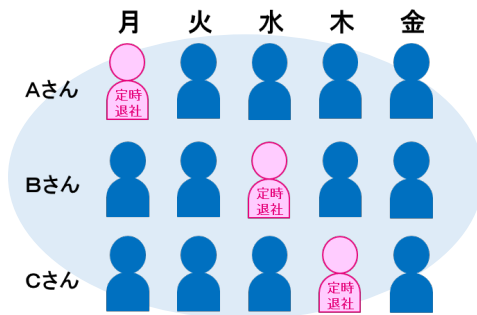


図1：3人チームでのローテーションの例

「残業カット」ではなく「時短（業務改善）」がポイント！



- ノー残業デーの導入にあたっては、組織風土（退社しにくい雰囲気はないか）と残業管理の実態（正確に管理できているか）をチェックすることで運用上工夫する点が見えてきます。
- ノー残業デーは「仕事を切り上げる」ことが目的ではありません。定時内に業務を完了させるための「効率化、業務改善」とセットで取り組み、時短の成果がノー残業に結びつくことが理想です。時間を区切ることで工夫が生まれるという考え方で進めるとよいでしょう。

4 長時間労働の是正 (③勤務間インターバル制度)



こんな課題や疑問はありませんか？

CHECK!

- ✓ 慢性的な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

長時間労働に歯止めをかける制度として「勤務間インターバル制度」をご紹介します。一言で言えば「翌日の出勤まで所定時間（例えば11時間）の休息期間を義務づける」制度です。労働者に十分な休息と生活時間を確保し、WLBを促進するための重要な取組として、政府も積極的に導入を進めています。「ノー残業デー」などで時短の成果が現れてきたら、さらなるステップアップとして取り組んでみましょう。

実践手順

休息期間の義務化で、行き過ぎた長時間労働を予防しよう！

勤務間インターバル制度は、勤務終了後に一定時間以上の「休息時間」を設けることで、従業員の生活時間や睡眠時間を確保する制度です（図1）。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。前頁の「ノー残業デー」では、翌日以降に仕事を持ち越して、別の日に残業することで、結果的に長時間労働の是正につながらない可能性があります。一方、この「勤務間インターバル制度」では、一定の休息期間を義務づけることにより、行き過ぎた長時間労働に対する高い是正効果が見込めます。

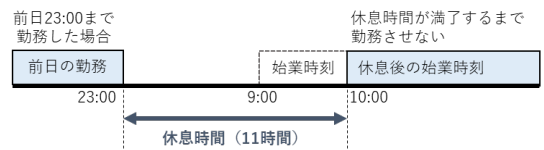


図1：勤務間インターバル制度

【制度の整備】勤務間インターバル制度の導入

ハード

●制度導入までの流れ

労働時間の実態調査や、労使間の話し合いなどにより、制度導入が職場の働き方にどのような影響（メリット・デメリット）をもたらすかを十分に協議し、試行期間（試験的な運用で制度設計をブラッシュアップする期間）を経て、本格的な稼働に移行します（図2）。

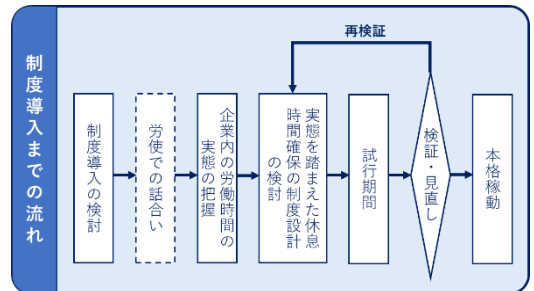


図2：制度導入までの流れ

●制度設計のポイント

項目	内容
対象者	「全従業員」や「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)	従業員の通勤時間、交替制勤務などの勤務形態や勤務実態などを十分に考慮し、仕事と生活の両立が可能な休息が確保できるように設定しましょう。特に、現在の標準的な労働時間とかけ離れた時間設定は、形骸化の原因となりますので、自社の実態に合った時間設定を行いましょう。
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	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、以下のような方法があります。 ① 始業・終業時刻を繰り下げる（後ろ倒しする）方法（図3a） （この方法では、次第に始業・終業時刻のずれが蓄積するおそれがあることに留意してください。） ② 「始業時刻から休息明けの出社時間」を労働したものとみなす（給与支払い対象とする）方法（図3b） ③ 時間単位の年休暇制度を導入し、従業員が休息明けまで時間単位で休暇取得しやすくする方法

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」（2018.12.21）

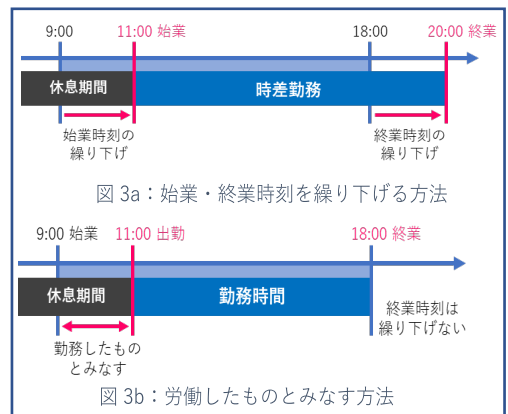


図3a：始業・終業時刻を繰り下げる方法

図3b：労働したものとみなす方法

勤務間インターバル制度の導入は始業・終業時間などの変更を伴うため、**就業規則の改定**が必要になります。



専門家のアドバイス



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

- 本制度の導入により、始業開始が後ろ倒しになり、社内の作業連携に支障をきたさない取り扱いは必要です。組織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）そのものの見直しも検討したうえで、インターバル勤務の有効性を検討しましょう。
- 一般職のインターバル勤務では、管理者が不在の中で勤務するケース（夜型勤務）も考えられ、実態として「隠れ残業」となってしまうこともあり、管理体制の工夫がポイントです。

5 休暇等の取得促進 (①半日・時間単位年休)



- こんな課題や疑問はありませんか？ **CHECK!**
- ✓ 社内の年休取得率を高めたい
 - ✓ 短時間の私用に対応した年休制度がほしい
 - ✓ 忙しい時期でも半日なら休めるのに…

本来、年次有給休暇（年休）は、労働者の心身リフレッシュを目的とし、一日単位で休むことが原則ですが、WLB 推進の観点から、半日単位や時間単位で年休付与することも可能となっています。半日単位年休は午前・午後の単位、時間単位年休は時間単位で年休を付与する制度です。個々の状況に応じ、柔軟な年休取得を促進することで、従業員の働きやすさを高めましょう。

実践手順 従業員のニーズを把握し、柔軟な年休制度を整備しよう！

ヒアリングやアンケートなどで従業員調査を行い、従業員のニーズに応じた制度を導入しましょう。

半日単位の年次有給休暇 **ハード**

一日を「午前」「午後」などに分けて半日単位で年休が取得できる制度です。法令による具体的な規定はなく、あくまで従業員からのニーズに応じて企業側が任意で導入するか判断する制度です。この制度は、「時間単位の年休」に比べて制度の導入や運用管理が簡単で、従業員側にとっても「忙しい時期でも半日なら休める」といったメリットがあります。

【制度概要】

- 会社に付与義務はないが、従業員が希望し会社が同意すれば、日単位での年休取得を妨げない範囲で与えることが認められている制度。1回の半日休で0.5日分、2回で1日分の年休を消化したと見なす。
- 1日の分け方は、「①午前・午後」、「②所定労働時間を2で割る（8時間の場合は4時間ずつ）」のいずれかの方法で行う。②のケースでは、所定労働時間内の途中の時間を指定する「中抜け」での使用は認められていない（例：9時～12時、16時～17時の計4時間を勤務時間とし、12時～16時の4時間を半休とする運用は不可）。
- あらかじめ「1日の分け方」や「取得可能な上限回数」、「上司による取得許可の有無」といった具体的な運用ルールを定めて、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の対象としてカウントでき、計画年休に半日年休を指定することも可能である（図1）。

時間単位の年次有給休暇 **ハード**

時間単位で年休が取得できる制度です。「半日単位の年休」と比べ「1時間だけ早く退社したい」といった短時間の所用にも対応できるほか、「診察のため2時間ほど外出したい」などの中抜けでの使用も可能で、より柔軟な年休活用が行えるのが特徴です。

【制度概要】

- 従業員の WLB 推進の観点から、より柔軟に年次有給休暇を活用することを目的に、労働基準法第39条（平成22年4月1日改定）に定められた制度。
- 時間単位とは、1時間や2時間といった時間単位での付与を意味し、分単位での付与は行えない。また、1年間に付与できる時間の合計は5日まで（所定労働時間が8時間の場合は40時間まで）に制限される。
- 導入時にあたっては、法律で定められた以下の項目について労使協定を結び、就業規則にも記載する必要がある。

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（所定労働時間以上）
4. 取得単位（1時間、2時間といった付与単位）

- 時間単位での年休管理は運用手続きが煩雑になりやすく、専用の勤怠システムを導入するケースが多い。
- 年5日の年休取得義務化の対象としてカウントできず、計画年休に時間年休を指定することも不可である（図1）。

	年5日間の年休取得義務対象	計画年休付与の対象	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」と「時間単位年休」の比較

時間単位年休制度の詳細については、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**」をご覧ください。

リーフレットは上記キーワードを検索またはこちらのQRコードをご活用ください→



半休・時間休の具体的な利用事例を紹介し、理解を促そう！

■半日・時間単位年休は従業員の様々な事情に応じた柔軟な休暇取得につながる制度ですが、正しい運用のためにはルールの周知が重要です。例えば1日単位での年休取得希望者に対し、管理者が「忙しいから」と半日・時間単位で休暇をとるように指示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共有することが必要です。管理者や従業員に様々なケース事例をより多く紹介し、制度に対する理解度を高めましょう。

6 休暇等の取得促進 (②特別休暇)



こんな課題や疑問はありませんか？

CHECK!

- ✓ 会社独自の取組で従業員満足度を上げたい
- ✓ 積極的に休暇を取得する意識を醸成したい
- ✓ 企業のイメージアップを図りたい

本来休暇は労働者の権利であるとともに、しっかり休んで次の仕事に備えることは義務でもあります。しかし日本人特有の勤勉さと同調性の高さは長時間働くことを「まじめ」と評価する一方で、忙しい中で休むことを「迷惑をかける」ととらえる職場意識を生んでいます。ここではこうした休暇取得に対するネガティブな印象を取り除いて、積極的な意味合いを持たせるための「特別休暇」をご紹介します。

実践手順

「休み方」に積極的な意味を込めて、従業員満足度アップ！

目的に合わせた「企業独自の休暇」を設定できる**特別休暇制度**には、以下のように様々な種類があり、それぞれ「心身をリフレッシュしてほしい」や「家族やライフイベントを大切にしてほしい」、「新たなチャレンジをしてほしい」といった会社から従業員へのメッセージ（期待する休み方）が込められています。

心身をリフレッシュしてほしい！

① リフレッシュ休暇

長く勤めてくれた従業員に、これまでの感謝の想いと、さらなる活躍を期待して付与する休暇。

② 病気休暇

風邪や季節性インフルエンザなどの療養を目的に付与する休暇。

③ からだメンテナンス休暇

従業員の健康維持を目的に、心と体を「メンテナンス」するために付与する休暇。

家族やライフイベントを大切に！

① アニバーサリー休暇

家族と一緒に記念日（誕生日や結婚記念日）を過ごすために付与する休暇。記念日が近づいたら会社から本人や上司にメッセージを送り、積極的な休暇取得を促すケースも。

② 慶弔休暇

本人や親族に慶事・弔事があった際に付与する休暇。従業員が人生の重大事にしっかり向き合えるように、多くの企業で導入されている。

新たなチャレンジを！

① 自己啓発休暇

自己啓発や学びなおしの期間として数週間から数か月程度の長期休暇を付与する休暇。

② ボランティア休暇

地域のボランティアや震災復興支援等の社会貢献活動のために付与する休暇。従業員が新たな見地と人とのつながりを持ち、よりよい社会の実現に取り組むことを支援する。

特別休暇は法定外休暇で、年次有給休暇にカウントすることはできない点に注意してください。（「年5日の年休取得義務化」や「計画年休」の対象日として指定することはできません。）年5日の年休取得が定着したら、+αの取組として特別休暇制度の導入も検討してみましょう！



特別休暇の導入手順

ハード

特別休暇は、その企業の特徴が見えて面白いですね！

1. 現状の把握

現状の「従業員の働き方」や「休暇の取り方」、「休暇に対する要望」などをアンケートやヒアリングで調査します。

2. メッセージの明確化

現状の「働き方・休み方」を会社として望む「働き方・休み方（あるべき姿）」と比較し、どのような特別休暇の導入が有効かを検討します（仮説⇒現場ヒアリングの繰り返し）。特別休暇に込めるメッセージも明確化します。

3. 休暇制度の設計と検証

「取得対象者」や「1回の取得日数」、「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やルールの見直しなどを行いましょ（特別休暇に関するルールは就業規則に明記します。）。

4. 導入後の周知と定着

社内報やポスターなどで制度周知します。取得者の協力を得て、「取得してみて感じたメリット」や「取得のしやすさ」などを発信して、制度利用の促進・定着を図ります。

専門家のアドバイス



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、生き方をしてほしいのか？」というメッセージを伝えることがポイントです。例えば、スポーツ用品店がスポーツ観戦休暇を設けるなど、社業に関連づけることで知識アップにつながり独自性も明確にすることができます。
- 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て、取得事由を細かく決めましょう。

7 仕事と生活の両立支援



こんな課題や疑問はありませんか？

CHECK!

- ✓ 育休明けの職場復帰が不安
- ✓ 男性の育児休暇の取得を促したい
- ✓ 親の介護による離職を避けたい

ここまで WLB 推進のための「労働時間の是正」に着目した取組を紹介しました。本頁では育児・介護・治療といった仕事との両立を抱える従業員への支援について紹介します。両立者への支援は単にその時間的制約への配慮だけでなく、個々の事情に応じた適切な個別管理（個のマネジメント）が求められます。少子高齢化に伴い人材の多様化が進む職場において、両立支援は避けて通れない重要なテーマです。

実践手順

多様な人材が働き続けられる職場環境を整備しましょう！

両立支援は多様な働き方を実現するための「明日への投資」

ワークライフバランス憲章に示された、これからの社会の「あるべき姿」

現在、「仕事に追われ、心身の疲労から健康を害しかねない」や「仕事と子育てや老親の介護との両立に悩んでいる」などといった、仕事と生活の間で問題を抱える人が多く見られます。政府では、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章（平成 19 年）」において、こうした仕事と生活の両立問題に対して、「多様な働き方・生き方が選択できる社会の実現」が必要であると、各企業に求める具体的な行動指針を 4 点掲げています（図 1）。

これは、従来の仕事と生活を切り分けた働き方や考え方、役割分担などを見直して、ライフステージに応じた多様な働き方を選択できる「仕事も生活もあきらめない社会・職場づくり」を目指す取組です。

企業にとっては、“両立”という問題を抱えた人材への支援は短期的に「コスト」と映るかもしれませんが、しかし、両立支援の取組を契機とした業務の見直しは生産性向上につながり、多様性を活かせる職場環境づくりは慢性的な人材不足を解消する切り札となります。中小企業にとって、両立支援の取組は大きなメリットをもたらす「明日への投資」なのです。

① 状況に応じた柔軟な働き方の促進
育児・介護休業、短時間勤務、短時間正社員制度、テレワーク、在宅就業など個人の置かれた状況に応じた柔軟な働き方を支える制度の整備、それらを利用しやすい職場風土づくりを進める。
② 男性の育児参画促進
男性の子育てへの関わりを支援、推進するため、男性の育児休業等の取得促進に向けた環境整備等に努める。
③ 女性や高齢者への就業機会提供
女性や高齢者などが再就職や継続就業できる機会を提供する。
④ 公平な処遇と積極的な能力開発
就業形態にかかわらず公正な処遇や積極的な能力開発を行う。

図 1：多様な働き方のための 4 つの行動指針
(仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章 平成 19 年)

① 育児・介護・治療との両立の具体的な取組内容

育児との両立支援

育児両立に関する課題

1. 出産・育児に伴う仕事（キャリア）の中断
2. (本人・家族の) 家事・育児負担の増加
3. (周囲の社員の) 業務フォローの負荷増加

両立支援の方向性

1. スムーズな職場復帰の実現、不合理な処遇差の解消
2. 柔軟な働き方の整備、経済面の支援
3. 業務連携の見直し、お互い様意識の醸成

支援制度の整備

●柔軟な働き方の整備

- ・在宅勤務制度（テレワーク）
- ・短時間勤務制度
- ・半日・時間単位年休制度
- ・子どもの介護休暇制度
- ・社内託児所の設置 など

●教育・経済面の支援

- ・休業中に eラーニング などを提供
- ・子育て中の経済的支援

運用の見直し

●スムーズな職場復帰の実現

- ・休業前後の個別面談の実施
- ・休業中の情報提供（新人紹介・異動・退職・昇進などの人事情報）
- ・復職直後の配置配慮（助走期間として負荷の低い部門への配置など）

●メンタルケア

- ・自社または他社の育児両立実践者（ロールモデル）との情報交換会
- ・育児両立支援セミナーへの参加

意識改革

●男性の育児休暇取得の促進

- ・いまだ「育児に関する負担は女性側が担う」という役割分担の意識は強く、女性のキャリア形成を妨げる主な原因にもなっています。「男性の育児取得」を促進しましょう。
- ・育児のために男性も休暇を取り、子育ての役割は夫婦で分担するという意識が根づくとき、もっと女性が活躍しやすい社会が実現します。

ハード

ソフト

ハード



男性の育休取得促進は、家族関係を良好にし、仕事に対する本人のモチベーションを高める効果があるだけでなく、職場においても「男性が休ま(め)ない働き方」を見直すことで業務改善につながります。共働き世帯が増えた現代の「新たな常識」として積極的な取組が期待されます。



介護との両立支援

介護両立に関する課題

1. 突然の介護で、誰にも相談できずに抱え込む人が多い
2. 個々に事情が異なり、介護の期間も長期化しやすい
3. 働き盛りの40~50代が介護者となることが多く、業務上の影響が大きい

両立支援の方向性

1. 仕事と介護の両立支援に関する会社方針の明示
2. 両立に関する情報提供(地域の相談窓口や社内制度等)
3. 柔軟な働き方の整備と、助け合う風土の醸成

支援制度の整備

●柔軟な働き方の整備

- ・在宅勤務制度(テレワーク)
- ・短時間勤務制度
- ・短日数勤務制度
- ・時差出勤制度
- ・半日・時間単位年休制度
- ・介護休暇・休業制度
- ・休業中の経済的支援など

ハード

運用の見直し

●個別面談と介護支援プランの策定

- ・本人・上司・人事による三者面談を実施します(当面の働き方、自社の支援制度の紹介、地域相談窓口の紹介などを協議します)。
- ・ケアプラン内容と調整しながら、三者面談を重ね、今後の「**介護支援プラン**(今後どのように仕事と介護を両立するかについて、これからの働き方、ケアプラン、利用する支援制度などを整理したもの)」を策定し、両立に臨みます。

ソフト

意識改革

●両立意識の醸成

- ・介護に直面しても慌てず両立するためには、事前の備えが大切です。従業員には、両親が介護保険被保険者になる65歳をきっかけに、ご家族で話し合うように促しましょう。
- ・「介護両立セミナー」や「介護両立ガイドブック」の作成・配付などで、介護両立に対する誤解や不安を積極的に解消しましょう。

ハード

いつから始めて、いつまで続くか予測しにくい「介護」って、とても不安でしたが、会社の上司や地域のケアマネージャーとよく相談することで、仕事と介護の両立が可能であることが分かり、少し安心しました。一人で抱え込まず、日ごろからなんでも相談できる風通しの良い職場の人間関係を築くことも大切ですね。



病気の治療との両立支援

治療両立に関する課題

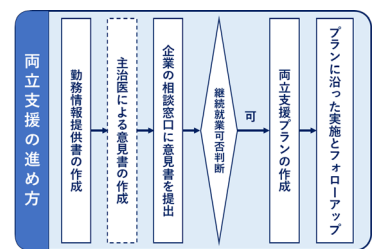
1. 本人や周囲の理解不足から離職するケースが多い
2. 医療機関との連携が難しい(復職可否の判断など)
3. 体調(病状)に応じた個別柔軟な業務調整が困難

両立支援の方向性

1. 支援の基本方針を周知し、両立に関する意識啓発を行う
2. 医療機関を含む組織的な支援体制を構築する
3. 柔軟な働き方の整備と、具体的な両立プランの策定

具体的な両立支援の進め方

1. 治療との両立支援は、従業員本人からの申出からスタートします。まずは勤務状況をまとめた「**勤務情報提供書**(様式は事業者が用意)」を作成し、主治医に提出します。
2. 主治医は勤務状況を確認し、職場で配慮すべき事項などを記載した「**意見書**」を作成して本人(患者)に渡します。
3. 作成された意見書を企業の相談窓口などに提出し、事業者側の判断を待ちます。
4. 事業者は主治医の意見や産業医の意見を参考に、継続就業の可否を判断します。就業可能と判断した場合は、就業上の措置や治療への配慮などをまとめた「**両立支援プラン**」を作成し、プランに沿って支援(およびフォローアップ)を行います(右図)。



病気の治療との両立に関するより詳しい情報は、厚生労働省の専用サイト「**治療と仕事の両立支援ナビ**」をご覧ください。企業向けのガイドラインやマニュアル、様式などが無料公開されています。



「治療と仕事の両立支援ナビ」で検索するか、こちらのQRコードをご活用ください→

専門家のアドバイス



実態調査で両立支援の取組みを意味のあるものに！

- どのような両立支援が求められているか、まずは従業員の実態調査、現制度の満足度やニーズを丁寧に聞き取りましょう。既にある制度を見直す(強化する)ことで対処できるもの、優先的に新たに導入を検討することを決めていくとムリなく進めることができます。
- 両立支援の利用頻度を定期的に確認し、利用しやすい運用になっているかチェックします。「対象範囲の拡大」や「申請の簡素化」などの見直しが必要となる場合もあるでしょう。

8 多様化時代のコミュニケーション改革



こんな課題や疑問はありませんか？

CHECK!

- ✓ 何でも気軽に話して解決できる職場にしたい
- ✓ 職場に頼み事や質問しにくい雰囲気がある
- ✓ 他部門の人がどんな仕事をしているか知らない

現在は職場の人材多様化が進み、年齢・性別・価値観の異なる人々が一緒に働いています。出産・子育てや介護、病気の治療と個々の事情も様々で、仕事への向き合い方も「プライベート重視」や「キャリア重視」と働く人のライフステージに応じて変化します。人材の同質性を前提とした「あうんの呼吸」による従来型コミュニケーションから、多様性を尊重する意識的なコミュニケーションへの切替が必要です。

実践手順

様々な角度から「小さなコミュニケーション活性化」に着手しよう！

- 「自らの考え方や個性が尊重され、努力が正当に評価される職場」や「困っている同僚がいれば互いに助け合う職場」、「信頼できる上司や同僚と共に切磋琢磨して働ける職場」、こうした連帯感のある職場は、従業員の「働きがい」につながり、職場の生産性向上に大きな影響を与えます。しかし、連帯感のある職場風土は、自然発生的に生まれるものではありません。人材が多様化し、お互いを理解しにくくなった職場では、**意識的にコミュニケーションをとるための「場」や「仕掛け」を整える必要があります。**
- ここでは、職場のコミュニケーションを3つの方向（縦・横・クロス）に分類し、それぞれの目的と活性化する際のポイントをまとめてご紹介します。



縦方向のコミュニケーション

上司と部下、経営者と管理者といった、組織内の上下関係におけるコミュニケーションを活性化します。従業員の多様性を、組織の競争力として活かすためには、部下の意見に耳を傾け、その主体性を認めて、仕事を任せる風土づくりが欠かせません。トップダウンの指示命令だけでなく、双方向性のある対話型コミュニケーションの機会を設けましょう。

【例】1on1ミーティング

上司が部下の声をしっかり聴く場です。仕事と職場の状況・問題点、今後のキャリア、プライベートの悩みなどについて話し合います。課題を1つ1つ丁寧に取り除き、部下の成長を促します。

横方向のコミュニケーション

職場の同僚など、同じ職務や立場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、互いに協力して働く関係ですが、足の引っ張り合いや横並び意識などで、本来の業務遂行が妨げられるケースもあります。考え方や価値観の違いを尊重しつつも、同じゴールを目指す仲間として風通しのよいコミュニケーションを図り、相互への信頼関係を築きましょう。

【例】いいね・ありがとうカード

日ごろ見失いがちな、互いの良い点や行動に焦点を当てる取組です。相手の良い点を見つけたら「いいね」カードを投稿しましょう。新たなコミュニケーションや肯定的な雰囲気を生むことが狙いです。

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門や他チームとのコミュニケーションです。自らの部門やチームだけに閉じた働き方やコミュニケーションは、仕事に対する視野を狭くし、部門間の協力を阻む「部分最適化」を生む原因になります。部門を越えた交流や異動によって縦割りのカベを取り除き、お互いの顔が見える組織風土を作り上げましょう。

【例】社内インターンシップ

部門間のカベを取り除くための取組の一例として、お互いの業務を数日かけて体験する「社内インターンシップ」があります。他部門の立場で働くことで、新たな視点で業務を把握できるようになります。

お互いを知って職場内の信頼関係を築くのが目的ですから、コミュニケーションを強制しては本末転倒です。ここでも自社にあった小さな取組（スモールステップ）からスタートすることがポイントです。他社事例なども参考に、社内のコミュニケーションが自然と活性化するような「仕掛け」づくりに取り組んでみましょう！



専門家のアドバイス



対象や目的に応じてアプローチをかえる！

- 上司と部下などの縦方向の対話は「1on1 ミーティング」、部門内などの横方向の対話は「社内 SNS ツール」、部門を越えての対話は「社内イベント」や「社内インターンシップ」など、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するとよいでしょう。
- 言葉だけでなく、図に表す・体験するなどの見える対話が効果的です。

9 「見える化」によるマネジメント改革



こんな課題や疑問はありませんか？

CHECK!

- ✓ 人によって作業時間にばらつきがある
- ✓ 時間を意識して作業していない
- ✓ 仕事が増えすぎて、時間内に終わらない

刻々と変化するビジネス環境において、素早く現状を把握し、適切な業務改善を行うためには業務の「見える化」が欠かせません。放っておけば時間の経過とともに業務は属人化し、状況や課題が把握困難な「ブラックボックス」になりがちです。IT ツールなどを有効活用し、意識的に業務を「見える化」して、悪い情報でもオープンに話し合い、チームワークを発揮して解決する職場環境を整えましょう。

実践手順

まずは、全ての業務を棚卸しして、状況を「見える化」しよう！

CASE 1 業務時間の「見える化」

- 分析対象となる業務を棚卸しし、作業の種類に応じて分類します(図1)。
- 作業分類毎に毎日何時間作業したのか記録しましょう。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。毎日同じ作業が繰り返される場合は1週間程度、月単位のサイクルで定例業務が発生する場合は1~2か月程度を目安に時間データを収集します。
- 収集したデータを作業分類毎に集計します。各作業分類について、ロールモデルとなるメンバー(高業績者など)の時間の使い方を参考に、基準となる**標準時間**を設定します。標準時間を参考に「時間を短縮する業務」や「現状維持する業務」、「より時間をかけて行う業務」に分類し、メリハリのついた改善計画を作成しましょう(図2)。

時間	業務内容	作業分類
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)

図1：作業時間の記録例

CASE 2 業務状況の「見える化」

- まずは、従業員の「総労働時間」や「残業時間」、「有給休暇取得状況(付与日数、残日数)」などを「見える化」しましょう。市販のITツールを活用し、従業員自身や上司がいつでも正確な状況を確認できるインフラ環境を整備しましょう。また、定期的にストレスチェックや満足度調査(ES)などのツールを利用し、従業員意識を「見える化」することも、全社的な課題発見には有効です。
- 他にも「営業プロセスの見える化」や「混雑状況の見える化」など、見えていないことが原因で、不正確な判断が行われているものを洗い出し、一つ一つ丁寧に「見える化」に取り組んでみましょう。

	今月実績値		来月計画値	
	時間	%	時間	%
社内会議	141.2 h	6.3%	110.0 h	4.9%
社外会議	117.4 h	5.2%	110.0 h	4.9%
タスク管理	227.1 h	10.1%	227.0 h	10.1%
社内報告	60.1 h	2.7%	60.0 h	2.7%
移動	213.5 h	9.5%	214.0 h	9.6%
企画資料作成	495.1 h	22.1%	495.0 h	22.1%
情報収集	659.5 h	29.5%	400.0 h	17.9%
提案	283.0 h	12.6%	283.0 h	12.6%
現場立会い	42.2 h	1.9%	200.0 h	8.9%
	2239.1 h	100%	2099.0 h	94%

図2：労働時間改善計画例

- 問題を指摘または報告した人がその責任を負わされたり、懲罰を受けたりするような職場では「見える化」は進みません。職場の中に「問題が明らかになっても大丈夫」という信頼関係があることが、正しく「見える化」するための前提条件です。
- まずは、なぜ「見える化」に取り組むことにしたのか、その意図を関係者にしっかりと説明しましょう。そして、「情報を隠さず報告するのは個人の責任。それを解決するのはチーム全体の責任。」といった明確な判断基準をリーダーが示し、実践することが大切です。
- 職場から「(ミスや問題点といった)弱みは見せられない」という心理を取り除き、悪い情報もオープンに議論して、チーム全体で改善に取り組める組織風土を整えましょう！



専門家のアドバイス

メリハリのある改善計画を立てる！増やす業務も時に重要です

- 業務を時間で把握することで、個人の仕事のクセや習慣が見えてきます。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。
- 全ての作業時間を一律削減するのではなく、「減らすべきムダな業務」、「増やすべきコア業務」、「現状維持でよい業務」に分類して、メリハリをつけた改善活動で生産性向上につなげます。



10 少子化時代の能力改革（多能工化）



こんな課題や疑問はありませんか？

CHECK!

- ✓ 一部の従業員に偏った負担を軽減したい
- ✓ 属人化した業務があり、休みを取りづらい
- ✓ 急な休みや変化にも強い組織を作りたい

多くの企業において人材不足は深刻な問題です。人材不足には「①量の問題（労働集約型産業で人手が不足）」や「②質の問題（特定業務を担える人材が不足）」、「③タイミングの問題（繁忙期など特定期間に人手が不足）」といった3つの側面が考えられます。少子高齢化による量的な人手不足が続く中、質的・タイミング的な不足を解消する有効な手段として「多能工化」による能力改革が注目されています。

実践手順

多能工（マルチスキル）化によるムダの無い少数精鋭の体制づくり！

- 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「多能工化」と呼びます。
- 多能工化を推進することで、業務の属人化が解消され、特定従業員への過剰な負荷を解消できます。また、業務繁忙や従業員の休暇取得に応じて柔軟に人員配置が可能となり、従業員のWLB促進にもつながります。
- その他に「能力アップによるやりがい向上」や「仕事に対する視野の広がり」、「助け合いの風土の醸成」などの働きがいを高める効果も見込めます。

STEP 1 業務棚卸表による「人手不足の見える化」

- 各部門で「業務棚卸表」を作成し、現在の業務内容を全て洗い出します。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」を作成しましょう（図1）。
- 小分類毎に実際の作業時間を集計し、人手不足になりがちな業務（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。

STEP 2 スキルマップによる「作業習熟度の定量化」

- 次に、「スキルマップ」を作成します。業務棚卸表の大分類・小分類を参考に、各従業員の作業習熟度を棚卸ししましょう（図2）。
- 属人化している業務（例えば「標準的な時間と品質で作業できる人材」が、一人しかいない業務など）を洗い出します。

STEP 3 多能工化の推進計画書を立案・実行

目的に応じて、業務棚卸表とスキルマップから計画立案します。

✓ 目的1 「ピーク時の人手不足」を補強するため

部内に限らず、他部門からも人材を受け入れて育成することも検討します（例：ピーク時は営業からも製造ラインをサポートできるように、営業メンバーの多能工化に取り組む）。

✓ 目的2 「属人化」を解消するため

「一役二人以上」を目安に、マルチ担当制（一つの仕事を複数人で担当）に向けての育成計画を作成し、多能工化に取り組みましょう（図3）。

✓ 目的3 「能力やモチベーションアップ」のため

「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。

業務区分		作業時間 (分/日)	業務種別 (要/不要)	重要度 (高/中/低)	緊急度 (高/中/低)
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
	請求書会社印刷	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
	会議設置	15	週次	4	4
	会議出席(事務局)	60	週次	4	5
	会議片付け	15	週次	4	3
	議事録作成	60	週次	3	4

図1：業務棚卸表の例

No.	大分類	小分類	作業時間 (分/日)	業務種別 (要/不要)	重要度 (高/中/低)	業務担当者					
						山本	佐藤	鈴木	田村	佐々木	
1	支払処理	支払依頼書作成	5	不定期	5						
		接待交際費申請書作成	5	不定期	5						
2	支払・請求処理	請求書作成	5	不定期	5						
		請求書会社印刷	10	不定期	5						
		請求書発送	5	不定期	5						
		支払依頼書作成	5	不定期	5						
3	会議対応	会議資料集約	10	週次	4	*					
		資料印刷・配布	30	週次	4						
		会議設置	15	週次	4	*					
		会議出席(事務局)	60	週次	4	*					
		会議片付け	15	週次	4	*					
		議事録作成	60	週次	3	*					

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)

No.	大分類	小分類	作業時間 (分/日)	業務種別 (要/不要)	重要度 (高/中/低)	担当員					
						山本	佐藤	鈴木	田村	佐々木	
1	支払処理	支払依頼書作成	5	不定期	5			○		★	★
		接待交際費申請書作成	5	不定期	5			○		★	★
		請求書作成	5	不定期	5					★	○

図3：推進計画書の例

属人化解消のため、一定の作業習熟度を有する者を2名以上にする育成計画を作成

専門家のアドバイス



取組メリットを共有し、評価制度とセットで取り組む！

- 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」の取組には、スキルアップによる“やりがい”を感じられる仕組みの導入や、評価制度と連動させることなどが効果的です。また、頑張ればクリアできるような目標を毎月立てることも重要です。

11 業務改革 (①チーム単位の業務改善)



こんな課題や疑問はありませんか？

CHECK!

- ✓ いつも割込みが多くて作業が中断する
- ✓ チーム内の作業にムダがある
- ✓ 効率的な会議運営について知りたい！

組織に属して働く人には、必ず上司や同僚といった「共に働く人(チーム)」がいます。ほとんどの業務は個人ではなく、チーム単位で行われています。働き方改革による業務改善とは、この組織の最小単位である「チーム単位」の働き方を見直すことにほかなりません。職場の連携を強化し、チーム全体のパフォーマンスをいかにして向上させるかが、業務改善の基本方針になります。

実践手順

個人プレーからチームプレーへ！ 職場の連携を見直そう！

POINT 1 職場連携の見直し

●ゴールイメージの共有

作業を開始する前に、目的や成果物のイメージ、作業プロセスについて認識合わせを行います。作業を終えてから「想定イメージと違う」と言われないう、プロトタイプ(試作)などで早めに中間チェックを行い、認識のズレを解消しておきましょう。

●割込業務への対応

割込業務とは顧客問合せや他部門からの照会など「予定外」に発生する業務です。頻繁に割込みが発生する場合は、個人ではなくチームで対応する仕組みを整えましょう。**割込管理簿**(図1)で割込みの発生状況と対応内容を「見える化」し、チーム内で情報共有します。定期的に割込みの傾向分析を行い、今後の対応方針についてチーム内で協議しましょう。割込業務が「予定外」から「予定内」になるよう工夫します。

No	タイトル	種別	発生日	対応期限	優先度	ステータス	対応履歴	所要時間
1	イベントお知らせをDMで一斉発送して欲しい	要請	9/9	9/22	低	対応中		
2	過去のイベント参加者のリストを作成して欲しい	要請	9/1	9/7	中	済	***	2時間
3	顧客情報を誤った宛先に送付した問題	トラブル	9/10	至急	高	対応中	***	
4	注文した資料が届かない	クレーム	9/11	9/14	中	済	***	1時間
5	Webサイトから申込が行えない	クレーム	9/1	9/7	中	済	***	10時間

図1：割込管理簿の例

POINT 2 会議運営の見直し

- 会議はあらゆる組織で日常的に行われる一方、“ダラダラ会議”や“決まらない会議”のように、参加者の時間とモチベーションを浪費させているだけのケースが少なくありません。適切な会議運営が実践できているか以下のポイントで見直してみましょう。

1. 会議の目的を明確化しているか？

まず、会議の目的(ゴール)を明確にしましょう。会議で得られる結果が「課題解決」なのか、「情報共有」なのか、「合意形成(承認)」なのかを明らかにします。

2. 議題と資料は事前に配付しているか？

会議の目的、議題、タイムテーブルなどを事前に周知します。参加者が目を通しておくべき資料や、あらかじめ考えておくべき内容があれば、それも事前に配付しましょう。

3. 1/8 会議にトライ！

会議の「開催頻度」を1/2や「参加人数」を1/2、「資料ボリューム」を1/2に削減することで全体の時間と労力を1/8に削減する“1/8 会議”にもチャレンジしてみましょう。

4. 時間=コストの意識を持っているか？

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。

5. 話し合っただけで満足していないか？

会議後、速やかに議事録を共有します。「結論」や「次のアクション」、「保留事項(課題)」は必ず議事録に残し、“言った/言わない”の認識のズレを防ぐことが基本です。会議で決めたことが確実に実行されるように、進捗状況をフォローアップする仕組みも用意します。



事前に会議の目的や資料を確認する習慣がつけば、短時間でも活発な議論が出来そうです！



専門家のアドバイス



決裁者の参加と議論が脱線しないルールづくりで「決める会議」に

■見直しのカギは、会議の進め方(運営)の質を高め、会議のゴール地点まで確実に到達することです。「合意形成(承認)」が必要な会議には、プロジェクトや議題に関連した「意思決定者(決裁者)」に参加してもらいましょう。

■また、会議中は参加者全員で「議題から脱線した意見は保留にし、本題へすぐ戻る」ことや「会議終了前はまとめ時間を設ける」ことを意識づけましょう。

12 業務改革 (②チーム課題の解決手法)



こんな課題や疑問はありませんか？

CHECK!

- ✓ 仕事が定例化し、業務の問題点が掴めない
- ✓ 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

職場の業務改善が進むにつれ、さまざまな要因が絡み合い、一筋縄では解決できない本質的な課題に直面することがあります。こうしたケースでは、第2章冒頭に示した「一部の人の考えを押しつけることではなく、多様な従業員が納得できる答え（納得解）を見つける」ための手法が必要になります。ここではチームで課題分析を行い、問題の根本原因を探るための分析手法をご紹介します。

実践手順

チーム全員で納得し、改善に取り組むための分析手法に取り組もう！

分析手法①「重要度・緊急度のマトリクス分析」

個人やチーム全体が現在抱えている業務を作業（タスク）単位に洗い出し、「緊急度」と「重要度」の2つの軸で仕分け整理する分析手法です（図1）。ここでのポイントは、人によって「緊急性」や「重要性」の認識に差があることに気づき、なぜそのような認識上の祖語が生じるのかを正しく理解すること、また今後どのような改善が考えられるかについてじっくりと話し合うことで、全員がチーム特性をよく理解できるようになることです。

STEP 1 作業の洗い出し

- チームの主要メンバーを集め、グループワーク形式でテーブルに座ります。各自に大きめのブロック付箋とペンを用意します。
- 現在、自分が抱えている全作業について付箋に書き出していきます。1つの付箋に1作業だけ書くようにし、なるべく漏れがないように書き出しましょう。主担当者名も書きます。
- 書き出した付箋を「緊急度」と「重要度」の4ブロックに分類し、大きめの模造紙かホワイトボードなどに貼りつけます。

STEP 2 状況の認識合わせ

- チーム全員で、現在の作業状況を共有します。緊急度や重要度の認識に齟齬がないか確認しましょう。特に、上司と部下（または作業を依頼する側と依頼される側）で、重要度や緊急度の認識ズレが頻発する場合は要注意です。作業を依頼する際のやり取りに問題がないか、目的や期限などは正しく伝えているか確認しましょう。
- 「緊急でも重要でもない」作業（図1の左下側ブロック④）については、本当に必要な作業が検討しましょう。場合によっては、中止または簡略化の判断を行いましょう。

STEP 3 偏りに応じた対処の実施

- 緊急度または重要度の高い作業が、一部のメンバーに偏っていないでしょうか？ 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しょう。場合によっては、マルチ担当制（No.10 多能工化 参照）も検討します。
- 次に、特定エリアに作業が偏っていないかチェックします。以下を参考に、偏りのパターンに応じて対処しましょう。

《パターン1》

マトリクス上側（緊急度高）に作業が集中している

【原因】 作業の期日が迫り、緊急度が高まるまで放置されていた。

【対策】 人手不足の場合は体制を見直します。また、個々の作業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。

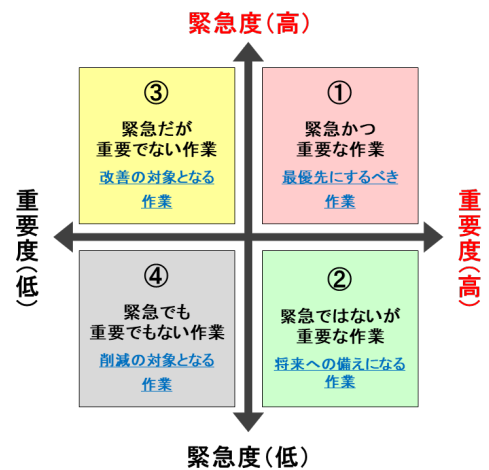
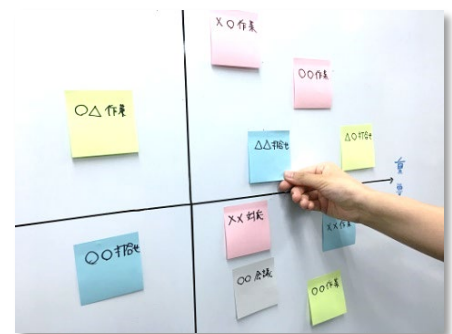
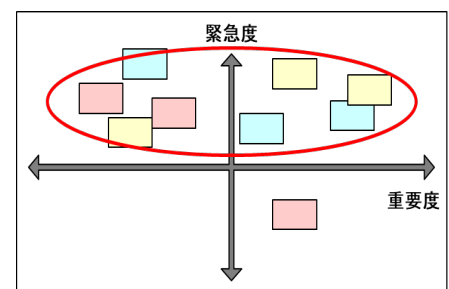


図1：重要度・緊急度のマトリクス



付箋ワークのイメージ

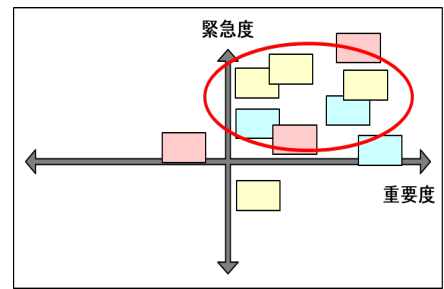


《パターン1》 緊急度高の作業ばかり

《パターン2》

マトリクス右上（緊急かつ重要）に作業が集中している

- 【原因】 作業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づけを明らかにします。

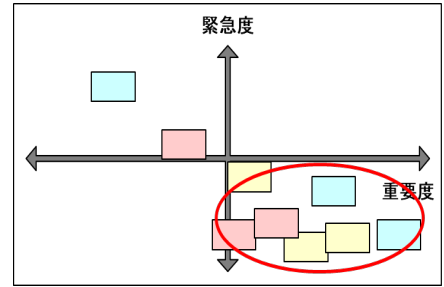


《パターン2》 最優先の作業ばかり

《パターン3》

マトリクス右下（緊急ではないが重要）に多くの作業が残っている

- 【原因】 緊急度の高い作業の処理に追われ、重要な作業が後回しにされていた。
- 【対策】 緊急度が低くても重要な作業については、意図的に作業時間を確保するようにします。作業のスケジュール管理や段取りを見直し余裕を持って作業を終えるようにします。



《パターン3》 多くの重要な作業が後回し

定期的にチーム全体の作業を洗い出し、「重要度」と「緊急度」のマトリクスで認識合わせを行いましょう。特に、最後のパターン3「緊急ではないが重要な作業が多く残っている」が繰り返されるケースでは、往々として業務の責任者（管理者）自身がプレイヤーとして仕事に追われていることが原因です。管理者が全体のマネジメント業務をしっかりと行えるように、抱えている仕事があれば部下に任せるなど、分担の見直しを行いましょう。



分析手法②「要因分析」

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分析手法です。こちらもチームメンバー全員がグループワーク形式で集まり、ブレインストーミング（集団思考）することで、多くの解決策や気づきが得られます。

CASE 1 課題分解ワーク

- 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。解決可能な粒度まで分解していきましょう。大きな課題を前に、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）。

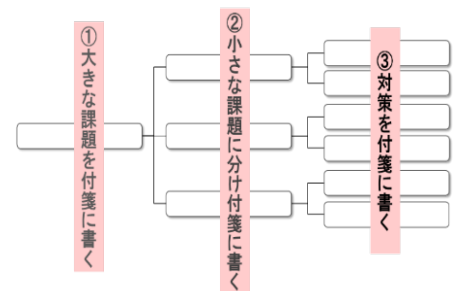


図2：課題分解ワーク

CASE 2 構造的課題の根本原因を絞込

- 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り込みを行います。長時間労働の原因分析など、複雑に入り組んだ課題を解決する場合に有効です（図3）。

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。

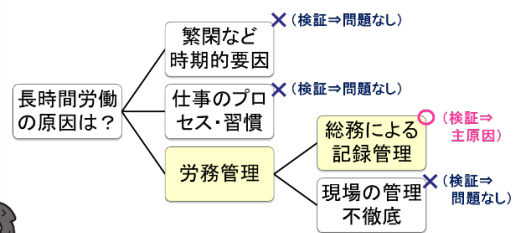


図3：事象の絞り込み

専門家のアドバイス



業務分析の成果は「分析した結果を実行できるかどうか」で決まる

- 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、「優先順位づけ」や「段取りの見直し」、「ムダな業務の洗い出し」、「仕組み化・マニュアル化できる業務の整理」など目的を明確にしましょう。
- 改善策を実行して初めて分析の成果が得られます。常に実行可能なレベルにまで分析結果を落とし込むことを意識しましょう。

13 業務改革 (③商慣行の見直し)



こんな課題や疑問はありませんか？

CHECK!

- ✓ 社内だけの効率化の取組に限界を感じる
- ✓ 長年の仕事のやり方を見直したい
- ✓ 取引先やお客様と適正な関係を築きたい

見直しが必要な業務は自社内だけとは限りません。取引先や顧客との業務に関しても同様の見直しが必要です。以前は効率がよかった取り決めや、公平で妥当だったルールも、時代の変化に応じて状況にそぐわなくなります。ここでは、単に古い慣例を廃止してムダをなくすだけではなく、取引先や顧客との関係を再構築し連携をさらに強化することを目的とした「商慣行の見直し」についてご紹介します。

実践手順

取引先とのより良い関係性の構築を目指して見直しに取り組もう！

STEP 1 対象となる業務の選定

- 取引先との業務で、以下の観点から見直しが必要なものを選定します。
 - 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

STEP 2 改善方針を社内で協議

- 見直しが必要な業務について、まずは社内で十分に協議しましょう。商慣行は、顧客との長年の取引経緯や先例によって形成されたものです。現状の自社状況だけに注目して検討するのではなく、過去の経緯や将来の見通し、取引先への影響などを包括的に話し合しましょう。
 - 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 影響：商慣行を見直す場合の取引先への影響と必要なフォローアップ
- 業務の「本来のあるべき状態」を明確にし、そのためにはどういった改善が必要かを検討し、自社の対応方針をまとめます。

STEP 3 取引先との話し合い・調整

- 自社の対応方針がまとまったら、改善事項について取引先と話し合います。取引先の担当者に「業務の改善内容」について打診してみます。必要に応じて上司（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。
- 一般顧客を対象とするサービスの見直しの場合（例えば営業時間の見直しなど）は猶予期間を設け、案内や掲示板などによる周知を図ります。また、運用開始後も継続して周知し、顧客への丁寧な説明対応を行いましょう。



これまでの経緯がありますから、自社の方針の押しつけにならないように注意しないといけませんね。取引先との関係悪化が懸念される場合は、私自身も話し合いに同席し「これは現在も必要な手続きでしょうか？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、相互で確認したいのですが。」などと伝えて、ご理解いただこうと思います。

商慣行の見直し例

- * 営業時間の短縮
- * 定休日(一斉定休日)の新たな設定
- * 無料サービスや販促活動の見直し
- * 契約書面、通知書などのペーパーレス化
- * 出荷・納品の期限の見直し（例：週末発注や週初納入、終業後の発注見直し）
- * 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、都度配送ではなく週一配送に変更など）
- * 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）

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ています。

厚生労働省のホームページ「**取引条件改善など業種ごとの取組**」で、具体的な取組事例が紹介されていますので確認しましょう。

↓こちらのQRコードも
ご利用ください。



専門家のアドバイス

見直しによる“お互い”のメリットを確保することがポイント



- 商慣行には取引先等との関係づくりや信頼関係の維持のため、長らく続けられてきたものもあります。単にムダを省くだけではなく、既存のメリットを補う方策も検討しましょう。
- 「新しい生活様式」が求められている今だからこそできることを、取引先などを巻き込み理解を得ながら、組織全体で検討してみましよう。

14 業務改革 (④組織全体の業務改善)



こんな課題や疑問はありませんか？ **CHECK!**

- ✓ 他部門に対する不満や連携不足を感じている
- ✓ 業務改善の取組は各部門任せになっている
- ✓ 会社の強みが活かさきれていないと感じる

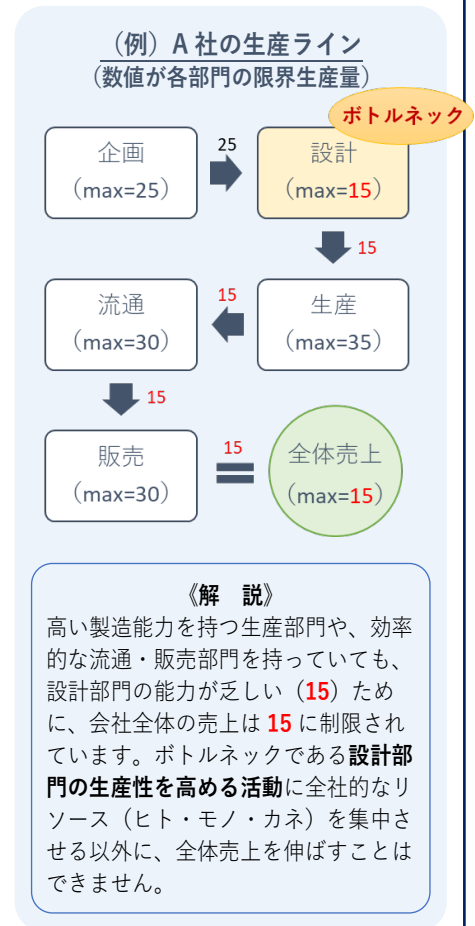
働き方改革が最終的に目指すべき業務改善は、組織全体の生産性を高めることです。しかし、ここでよく陥りがちなミスが「全社で頑張ろう！」の掛け声のもと、各部門が一律に改善に取り組むことです。多くの企業では「生産は強いが設計が弱い」といったアンバランスが組織内にあり、これらを無視して全社的な生産性向上は望みません。ここでは「全体最適化」の考え方による改善に取り組んでみましょう。

実践手順

組織のボトルネックを「見える化」して集中的に改善しよう！

STEP 1 全体最適化の考え方(改善リソースを集中させる)

- 右の図はA社の生産ラインを示したものです。各部門枠内の数値(max)が該当部門の限界生産量を示しています。この例では設計部門の生産量(max=15)が**ボトルネック(制約)**となり、全体売上(max=15)が制限されていることがわかります。
- ボトルネックが存在する状態では、それ以外の部門(企画や生産部門)がどれだけ闇雲に生産性を高めても、全体売上の向上につながりません。こうした全体目標(売上)に貢献しない部分的な改善活動を「**部分最適化**」と呼びます。多くの企業が、売上向上のために部門毎に改善に取り組み、部分最適化のミスに陥っています。「部分最適化」はボトルネックを解消しないだけでなく、改善リソースを無駄に消費する問題も引き起こします。
- ここで必要な取組は、ボトルネックの解消に全リソースを集中させる「**全体最適化**」の改善活動です。全体最適化のポイントは「①組織全体の生産性を制限している箇所(ボトルネック)を特定すること」と「②そのボトルネックの解消に、全ての改善リソースを集中させること」の2点です。
- 右図の場合であれば、ボトルネックである設計部門の生産性(max=15)を高めることをまずは最優先します。それ以外の部門も、設計部門が本来業務に集中できるように、設計部門との連携見直しや、周辺業務を引き受けるなどの支援活動に取り組みます。組織全体が「設計部門の生産性を高めること」に集中することが、全体最適化の実現につながります。



STEP 2 全社横断型改善チームの編成(横串チーム)

- 組織のボトルネック解消には、**横串チーム**が有効です。横串チームとは、各部門から選出したメンバーで構成される部門横断型の改善チームです。定期的に部門の垣根を越えて互いの状況や要望を話し合い、組織全体のボトルネックを特定し、その解決について議論を行います。

生産ラインが複数ある場合など、個々の生産量を正確に測定することが難しい場合は、シンプルに部門間の連携状況を、現場管理者にヒアリングしてみましょう。「生産が間に合わず入荷待ちだ」や「設計が仕上がらないと作れない」といった現場の声によく耳を傾ければ、ボトルネック部分が見えてきます。



専門家のアドバイス



部分最適(部門内の改善)から全体最適へ取組を深化させる

- 多くの企業では業務の分業と専門化が進んだことで他部門の状況が見えづらくなり、業務改善の取組は部門内の取組に終始し、全社的な視点が不足しがちです。
- 横串チームなどの部門の垣根を越えた業務改善の取組によって全体最適化に取り組み、各部門の「生産力=処理能力」のばらつきを整えることが重要です。

15 柔軟な働き方の整備 (①働く場所)



こんな課題や疑問はありませんか？

CHECK!

- ✓ 部門を越えたコミュニケーションを強化したい
- ✓ 仕事がマンネリ気味、集中力を高めたい
- ✓ 台風などで出勤できず、業務が止まってしまう

働く場所や時間を従業員自身が選択できる「柔軟な働き方の整備」は、これまで従業員の WLB を促進するものとして取り組まれてきました。近年では、あらゆる地域から自社に必要なスキルを持つ有能な人材を獲得する観点に加え、感染症対策や自然災害時の事業継続の施策としても注目度が高まっています。まずは、働く場所の柔軟性を高めるために、フリーアドレスやテレワークに取り組んでみましょう。

実践手順

まずフリーアドレス、次にテレワーク、段階的に取り組もう！

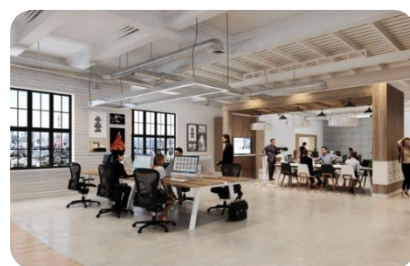
なぜ「柔軟な働き方（時間・場所）の整備」が必要か？

最初に「柔軟な働き方」の必要性について2つの視点から確認しましょう。

1つ目は、**従業員の WLB を確保し、災害等のリスクを回避する「守りの経営戦略」の視点**です。今や従業員が同じ時間・同じ場所に集まる固定化された働き方自体が「経営リスク」の1つとして考えられる状況になっています。多様化した従業員のために、個々の事情に応じて時間や場所を柔軟に選択できる環境を整備することは、深刻な人手不足の中で人材を確保するための必須条件です。また、昨今の新型コロナウイルス感染症や自然災害への対策といった防災面からも、時間や場所に制約されない柔軟な働き方の必要性は高まっています。

2つ目は、**人材のプロフェッショナル化に応じて働き方の裁量度も高める「攻めの経営戦略」の視点**です。労働時間の長さに応じて賃金が支払われてきた工場社会のビジネスモデルから、革新性や問題解決力といった仕事の成果に応じて評価される知識社会のビジネスモデルへと仕事の質が大きく変化した現在、変化に応じて自律的に働ける「**人材のプロフェッショナル化**」の必要性はますます高まっています（**第1章参照**）。こうした「働いた時間や場所」よりも「仕事の成果」が重視される従業員については、いつ・どこで・どのように働くべきかの判断を、組織の上司ではなく本人の裁量に委ねるほうが合理的と言えます。働く人の成熟度に合わせた「**新たな働き方**」として、柔軟な働き方が必要とされています。

では、次に「働く場所の柔軟性を高める取組」としてフリーアドレスとテレワークを例に、具体的な実践手順をご紹介します。



「柔軟な働き方」は従業員側に裁量を与えられると同時に責任も伴います。会社によるマネジメントからセルフマネジメントに切り替えても、自律して安全に働ける人材でなければ上手く機能しません。また会社としても今まで以上に従業員の健康面やセキュリティ面のリスク管理が求められます。



① フリーアドレス化 ～社内で席を固定しない働き方

STEP 1 ペーパーレス化(物理的制約を取り除く)

- **フリーアドレス**で「社内のどこでも働ける」を実践する際に、まず問題になるのが「大量の紙資料」の存在です。フリーアドレスの第一歩として**ペーパーレス化**が挙げられます。単に、ムダな書類を減らしたり、印刷数を控えたりするだけではなく、必要な資料にオンライン・アクセスできるようにデジタル環境整備を目指しましょう。

STEP 2 導入目的の周知(従業員の自律的な取組を促す)

- 次に、従業員にフリーアドレスの導入目的を周知します。「他部門とのコミュニケーション促進のため」や「柔軟なチーム体制づくりのため」、「オフィスの省スペース化のため」などシンプルなもので構いません。導入目的がはっきりすれば、その目的に合わせて従業員一人ひとりが工夫して取り組めるようになります。



STEP 3 オフィスレイアウトの工夫と運用ルールの設定

- 自由に席を移動し、効率的な作業や活発なミーティングが行えるように座席のレイアウトを工夫しましょう。備品や文房具の共有スペースや作業スペースを設置することは、省コスト・省スペース化以外に、コミュニケーション・スペースとして活用できるメリットにもつながります。
- 運用ルールは「業務終了後は席に荷物やゴミを残さず綺麗にして帰宅する」や「前日とは別の席に座る」といった最低限必要なものをまず定めておき、状況を見て適宜調整しましょう。

② テレワークの導入 ～社外（外出先や自宅等）で働く働き方

STEP 1 対象の整理 ～「誰が」「何を」の明確化

- **テレワーク**には、「在宅勤務」や「モバイルワーク（移動中や外出先での勤務）」、「サテライトオフィスワーク（施設利用勤務）」といった様々な種類があります。自宅や外出先といった上司や同僚から離れた場所で働く場合には、以下のような点が課題になります。

- ①どの程度の仕事を任せられるか？ 信頼できるか？（本人の裁量度）
- ②見えない働き方をどう評価するか？（仕事のプロセスではなく成果で評価）
- ③従業員自身の安全をどう確保するか？（労働基準関連法への準拠）
- ④セキュリティをどう確保するか？（情報漏洩リスク等への対処）

そのため、まずは、「誰が」、「何の業務を」対象にテレワークを行うか、明確な判断基準を定める必要があります。



- 図1のように、**テレワーク対象者**として「導入不可」から「導入可能（自己裁量）」までの基準を定めましょう。例えば、まだ自律的に働くことが難しい新入社員は「テレワーク導入不可」、一般従業員は「都度許可（毎回上司から許可を得て実施）」、育児中の従業員などは「条件つき裁量（両立期間中に限り在宅勤務の裁量を与える）」、管理職など高い裁量度を持つ従業員は「導入可能（判断を本人の裁量に委ねる）」といったように整理します。

- 同様に、**テレワーク対象業務**を、公正な評価の可否、労災等の安全面、セキュリティリスクなどの観点から精査して、「テレワーク不可」、「都度許可（上司の許可を得ればテレワーク可能）」、「テレワーク可能」に整理します。

- 「対象者（誰が）」と「対象業務（何を）」が整理できたら、図1のようにそれぞれの組合せパターンについて、テレワーク導入可否の判断基準を定め、従業員への説明を行います。

対象業務	高い裁量度			
	(例) 新入社員等	一般従業員	両立対象者	管理職
導入不可	×	×	×	△ (個別に判断)
都度許可	×	△ (上司の許可)	△ (上司の許可)	○
可能	×	△ (上司の許可)	○	○

図1：テレワーク導入判断基準表

STEP 2 ICT環境と勤怠ルール等の整備

- 従業員がテレ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ともに確認し、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。
- 業務情報の取扱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。また、万一の紛失などに備え、施錠や情報暗号化などのセキュリティ処置を徹底します。
- 業務や勤怠に関するルールの整備も必要です。テレワーク中も労働基準関係法が適用されますので、作業時間や作業環境、通信費などについて適切なルールを定め、就業規則に明記します。

テレワークを導入する際には「いかに従業員の労働時間を適切に把握するか」、また「どうすれば長時間労働を防げるか」といった労務管理上の工夫が必要になります。厚生労働省は、こうしたテレワーク実践上のポイントを「**テレワークにおける適切な労務管理のためのガイドライン**」として一般公開しています。併せてご確認ください。



STEP 3 トライアル運用から本格稼働へ

- トライアル運用でノウハウを蓄積しながら、徐々にテレワークの実施範囲（対象者と対象業務）を広げます。導入にあたっては、ICT（情報通信技術）の取り扱いに不慣れた従業員にも十分に配慮して支援しましょう。
- 最初は週1日程度であれば、これまでの働き方を大きく変えることなくテレワークが行えます。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。

テレワーク導入に関する詳しい情報は、厚生労働省の**テレワーク総合ポータルサイト「テレワークではじめる働き方改革（テレワークの導入・運用ガイドブック）」**に詳しく記載されていますので、併せてご覧ください。

各資料のダウンロードには、QRコードもご活用ください→



専門家のアドバイス



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

- フリーアドレスの導入初期は「自分の席がなくなり落ち着かない」といった声も予想されます。チーム単位で場所（エリア）を決めるなど段階的に広げていく方法もあります。
- 在宅勤務は自己管理能力が問われ、孤立感の解消や業務連携などの課題も発生します。在宅勤務者の困りごとはなにか、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も大切です。

16 柔軟な働き方の整備 (②働く時間)



こんな課題や疑問はありませんか？ **CHECK!**

- ✓ 業務の繁忙に対応した柔軟な働き方にしたい
- ✓ 従業員の個別事情に対応した勤務体制にしたい
- ✓ 「ダラダラ残業」をなくし集中度を高めさせたい

働く時間の柔軟性を高める取組として「フレックスタイム制」と「短時間正社員制度」をご紹介します。「フレックスタイム」は1日の始業・終業時間を従業員自身が自由に決められる制度であり、「短時間正社員制度」は短時間勤務ながらもフルタイムと同レベルの職務を担える人材のための制度です。意欲がありつつも様々な制約から活躍を諦めている人のために、時間にとらわれない働き方を整備しましょう。

実践手順

働く時間は異なっても、みんなが納得して働ける環境を整備しよう！

① 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1日の始業・終業時間を自由に決められる制度です(図1)。あらかじめ一定期間(1か月など)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。

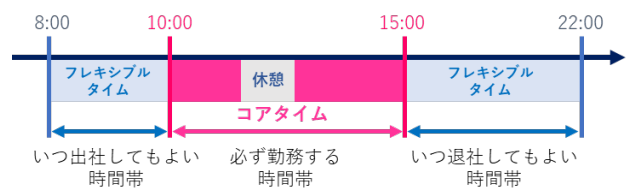


図1：フレックスタイムの例

STEP 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(会議など)」や「締め切り時間などが決められた業務」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(必ず勤務する時間帯)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など)。

STEP 2 導入から運用までの流れ(図2)

- フレックスタイム制の基本的な枠組みを設計し、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・更新など)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、労働基準監督署に労使協定の届出が必要です。

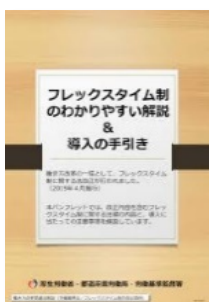
フレックスタイム制のメリットと留意点

【メリット】

- 「通勤ラッシュを避けたい」「保育園の送迎のため出社・帰社時間を調整したい」「資格取得のため月給金は早帰りしたい」「通院のため今日は早退したい」など、個々の従業員の就業時間に対する多様なニーズに柔軟に対応することが可能。
- 他の制度(短時間正社員や勤務間インターバル等)と組み合わせることで、業務繁忙に応じた柔軟な勤務調整が可能になる。また繁忙に合わせた時間調整により、残業代の削減効果が見込める。
- 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WLB促進につながり、従業員満足度を高め、定着や新規採用にもプラスの効果が見込める。

【留意点】

- 自己管理が苦手な従業員の場合、「遅く出社して遅く帰る」といった時間にルーズな働き方になりがち。
- コアタイム以外の時間帯に不在のケースが増えるため、チームで協力して行う業務や会議が多い場合の時間調整が難しくなる。
- 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。



フレックスタイム制のより詳しい情報は、厚生労働省の「**フレックスタイム制のわかりやすい解説&導入の手引き**」もご確認ください。



←「フレックスタイム制のわかりやすい解説&導入の手引き」で検索するか、こちらのQRコードもご活用ください。

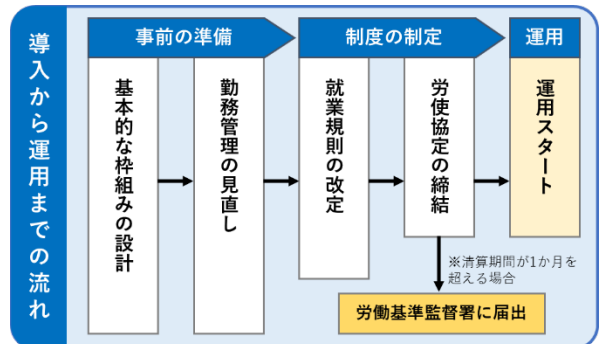


図2：フレックスタイム制導入から運用までの流れ



従業員が、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しょう。

② 短時間正社員制度の導入

短時間正社員とは、フルタイム勤務の正社員と比べ1週間の所定労働時間が短く設定され、以下の条件を満たす従業員を指します。

- ① 期間の定めのない労働契約（無期労働契約）を締結している
- ② 時間あたりの基本給および賞与・退職金等の算定方法などがフルタイム社員と同等である

短時間正社員の詳細な労働条件は図3のとおりです。労働時間は

- ① 1日の所定労働時間を短縮する「短時間勤務」（例：1日6時間勤務）
 - ② 1週間の所定労働日数を短縮する「短日勤務」（例：週3日勤務）
- の2通りがあり、業務に合わせて柔軟な設定が可能です。

類似制度として、育児・介護休業法（2009年改正）により定められている「短時間勤務制度」がありますが、同制度と比べより多様な人材活用上の問題（図4）を解決できる仕組みとして、厚生労働省によって推進されています。

制度の導入にあたっては、仕事の配分や人事評価等において、他の従業員（フルタイムやパートタイム労働者）との間に不合理な処遇差が生まれないように、丁寧な制度設計が必要です。

STEP 1 導入の理由・目的の明確化

- まず、制度を導入する理由と目的を明確にします。
「なぜわが社は、短時間正社員制度を導入するのか？（理由）」
「導入により、どのような働き方を実現したいのか？（目的）」
こうした疑問にしっかりとした答えを用意することが、公平で納得感のある制度設計の土台となります。
- 制度の導入により、対象となる従業員だけでなく、周囲の従業員や上司、顧客、取引先などからも納得してもらえよう働き方が実現できるか検討しましょう。制度に対する従業員自身の意見をヒアリングやアンケートで確認することも大切です。

STEP 2 短時間正社員に期待する仕事内容などの検討

- 次に、短時間正社員に期待する仕事内容と仕事量を検討します。短時間で働くため、仕事量自体は時間に比例して少なくする必要があります。一方、仕事内容（職務内容と責任の程度）はフルタイムの正社員と同等にすることが望ましいです。これは、周囲の社員との公平性を保つだけでなく、本人のキャリア形成の観点からも重要です。
- 「パートタイム・有期雇用労働法（大企業は2020年4月から、中小企業は2021年4月から施行）」により、フルタイム労働者とパートタイム労働者・有期雇用労働者の間に、**均等待遇・均衡待遇**（いわゆる同一労働・同一賃金）を確保することが義務づけられます。フルタイム正社員、短時間正社員、非正規雇用労働者の仕事内容を整理し、不合理な待遇差が生じていないか確認しておきましょう。

STEP 3 制度設計・導入・周知

- 短時間正社員制度の設計を行います。制度の「適用事由」や「適用期間」、「労働時間」、「処遇（賃金・人事評価・教育訓練）」、「フルタイムと短時間正社員間の転換・復帰」などについて詳細に設計します。
- 例えば、「制度の適用事由」としては、「子育てや介護との両立に適用」や「病気治療との両立に適用」、「高齢従業員への適用」など様々なケースが考えられます。従業員が個々の状況に応じて希望する形で制度を利用できるように、柔軟な制度設計を行いましょう。その他の制度設計・導入・周知に関する詳細は厚生労働省の「**短時間正社員制度導入支援ナビ**」を参考にしてください。公開中の「**短時間正社員制度導入・運用支援マニュアル**（右図）」に具体的な実践手順とポイントが詳しく紹介されています。

マニュアルのダウンロードには、こちらのQRコードもご活用ください⇒



雇用形態	正社員
労働契約	期間の定めのない労働契約
労働時間	フルタイム正社員と比べ、1週間の所定労働時間が短い（短時間 or 短日）
賃金などの処遇	同種のフルタイム正社員と同一の時間賃率、賞与、退職金などの算出方法
社会保険	適用される

図3：短時間正社員の労働条件

問題	短時間正社員制度による解決
子育てや介護等を理由に人材が離職する	育児介護休業法に沿った短時間勤務制度では希望に合わないケースについても、短時間正社員制度を活用することで育児や介護との両立を支援できる。
心身の健康不全で休職した従業員が職場復帰できず、そのまま離職	健康不全で休職した従業員が職場復帰する場合には、いきなりフルタイムで働くのではなく、助走期間として短時間正社員制度を適用することで、無理のないペースで職場復帰できる。
意欲や能力の高いパートタイム労働者のモチベーションを高めたい	高い意欲や能力があるものの、フルタイム勤務に対応できないという理由で正社員への転換を諦めている従業員に、新たなキャリアアップの道を提供できる。
高齢従業員のモチベーションを維持し、活躍の場を与えたい	経験豊富で、高い専門性を持つ高齢な従業員であっても、体力不足や社会活動を重視したいなどの理由からフルタイム勤務を希望しないケースは多いため、短時間正社員制度を適用することで活躍の場を提供できる。
従業員に自己啓発やボランティア活動に取り組む時間を与えたい	短時間正社員として働きながら大学院に通ったり、ボランティア活動に参加したりすることで、従業員の働き方やキャリアの幅を広げることができる。
改正労働契約法の「無期労働契約への転換」に対応したい	パートタイム労働者を無期労働契約に転換する場合、短時間正社員制度を導入しておくことが有益な選択肢となりえる。

図4：解決が見込める人材活用上の問題



専門家のアドバイス



「時間管理の意識が高い」従業員を育てる制度

- 制度導入を成功させるポイントは、従業員のタイムマネジメント力の引き上げです。自分で決めた時間の中で、他の従業員とも協力し、段取りよく業務が行えるよう業務ごとに“重要度”と“緊急度”を整理することから取り組むとよいでしょう（No.12 業務改革 参照）。
- 給与・賞与などの金銭的報酬だけでなく、時間（自分の時間が持てること）が個人にとって報酬となる考え方もあり、多様な価値観を認めることは人材確保にもつながります。

17 柔軟な働き方の整備 (③働く組織)



こんな課題や疑問はありませんか？ **CHECK!**

- ✓ 従業員に新しい仕事に挑戦する機会を与えたい
- ✓ 自社にない能力を持った人材を受け入れたい
- ✓ 人材交流でビジネスチャンスを広げたい

収入を得るための本業以外の仕事を副業または兼業といいます。従業員の労務管理が難しいなどの理由から副業を認めない企業が多い一方で、既に副業を導入した企業では「多様な人材の確保」や「自社では培えない経験や知識の取得」、「副業の経験が本業に還元」など、採用・育成・定着面において様々な効果が得られています。人材活躍を促す新たな働き方として「副業・兼業の導入」に取り組みましょう！

実践手順

副業・兼業で組織の枠組みを越えた人材の活用と育成を実践しよう！

副業・兼業に関しては、人材の採用・育成・定着に関する多くのメリットが報告される一方で、仕事の掛け持ちによる心身の負担増加が、本人の健康や本業に悪影響を与える可能性、労務管理の煩雑さ、機密情報や知的財産の漏洩リスクなどの理由から、いまだ多くの企業が実施に踏み込んでいません。

一方で、過去の複数の裁判例では、勤務以外の時間を労働者がどのように過ごすかは本人の自由であり、本業への著しい支障や会社の秩序を乱すような場合でなければ、原則として副業・兼業は認めるべきとされています。こうした流れに応じ、政府でも「働き方改革実行計画(2017年)」において副業・兼業が「①新たな技術の開発、②オープンイノベーション、③起業の手段、④第2の人生の準備」などに有効であるとし、**原則として副業・兼業を認め、推進・普及させる方向性**を示しています。

これまで、副業・兼業と言えば「本業の所得不足を補うためにパートやアルバイトをして副収入を得るもの」というイメージを持たれがちでしたが、これからは高いスキルや知識を活かして複数の本業を掛け持ちするケースや、組織を越えた人の交流をイノベーションの創出につなげるケースなど、発展的なモデル事例がますます増えていくでしょう。

慢性的な人材不足問題を抱える中小企業においては、必要な時に必要な能力を持つ人材を確保できる**人材シェアリング**の一環として、副業・兼業へのニーズはますます高まることが予想されます。取組のメリットと留意点(図1)をしっかりと把握し、早めに準備しましょう！

労働者	【メリット】 <ul style="list-style-type: none"> ● 離職せずとも別の仕事に就くことが可能となり、スキルや経験を得ることで、労働者が主体的にキャリアを形成することができる。 ● 本業の所得を活かして、自分がやりたいことに挑戦でき、自己実現を追求することができる。 ● 所得が増加する。 ● 本業を続けつつ、よりリスクの小さい形で将来の起業・転職に向けた準備・試行ができる。
	【留意点】 <ul style="list-style-type: none"> ● 就業時間が長くなる可能性があるため、労働者自身による就業時間や健康の管理も一定程度必要である。 ● 職務専念義務、秘密保持義務、競業避止義務を意識することが必要である。 ● 1週間の所定労働時間が短い業務を複数行う場合には、雇用保険等の適用がない場合があることに留意が必要である。
企業	【メリット】 <ul style="list-style-type: none"> ● 労働者が社内では得られない知識・スキルを獲得することができる。 ● 労働者の自律性・自主性を促すことができる。 ● 優秀な人材の獲得・流出の防止ができ、競争力が向上する。 ● 労働者が社外から新たな知識・情報や人脈を入れることで、事業機会の拡大につながる。
	【留意点】 <ul style="list-style-type: none"> ● 必要な就業時間の把握・管理や健康管理への対応、職務専念義務、秘密保持義務、競業避止義務をどう確保するかという懸念への対応が必要である。

図1：副業・兼業のメリットと留意点
(厚生労働省 副業・兼業の促進に関するガイドライン)

副業・兼業の導入時のポイント

- 副業・兼業では、これまで企業が担ってきた様々なリスク・安全管理を、組織の枠組みを越えた働き方においても担保できるかがポイントになります。
- 既に、副業・兼業を導入している企業では、「①副業勤務先の情報」や「②副業時の勤務形態」、「③業種・業務内容」、「④就労予定時間」、「⑤見込み収入額」などをあらかじめ本人から申告してもらい、内容を精査したうえで個別に承認しているケースが多く見受けられます。

厚生労働省では「**副業・兼業の促進に関するガイドライン**」として、副業・兼業に関する企業・従業員それぞれの対応方法や、モデル就業規則(図2)などの解説を公開していますので、ご確認ください。



ガイドラインのダウンロードには、こちらのQRコードもご活用ください

1. 労働者は、勤務時間外において、他の会社等の業務に従事することができる。
2. 労働者は、前項の業務に従事するにあたっては、事前に、会社に所定の届出を行うものとする。
3. 第1項の業務に従事することにより、次の各号のいずれかに該当する場合には、会社は、これを禁止又は制限することができる。
 - ① 労務提供上の支障がある場合
 - ② 企業秘密が漏洩する場合
 - ③ 会社の名誉や信用を損なう行為や、信頼関係を破壊する行為がある場合
 - ④ 競業により、企業の利益を害する場合

図2：モデル就業規則第67条(副業・兼業)
(厚生労働省 副業・兼業の促進に関するガイドライン)

専門家のアドバイス



副業・兼業の解禁だけでなく「受入れ」もセットで検討

- テレワークや時短勤務は、大都市だけでなく地方都市にも徐々に広がりを見せており、副業や兼業を希望する人材が増えています。副業者の受入準備を進めることで、自社の従業員にも副業を解禁する手立てやルール作りも整理できます。
- 副業・兼業の導入は労災や機密漏洩などのリスク管理も重要になります。副業誓約書等を作成し、労働者自身による適正な管理が行われるよう制限をかけながら運用しましょう。

18 自律的なキャリア開発



こんな課題や疑問はありませんか？ **CHECK!**

- ✓ 従業員の自発的なキャリアアップを促したい
- ✓ チームに必要なスキルを持つ人材を育てたい
- ✓ 従業員の受け身な働き方を改善したい

企業で働く従業員には、会社から与えられた仕事をこなすことに精一杯で、自らのキャリアに主体的に向き合えないまま働き続けている方もいます。どこでも活躍できる人材は限られており、長年の経験も企業内でしか通用しないことが多く、雇用の流動性を下げる結果につながっています。変化の激しいVUCA時代においては、状況に応じて自らのキャリア開発にも主体的に取り組む自律した人材が必要です。

実践手順

「個」と「組織」のベクトルを合わせ、戦略的な人材育成プランを実行しよう！

日本型雇用システムの特徴である「新卒一括採用」や「OJT中心の育成」、「ジョブ・ローテーション」、「終身雇用と年功序列による評価」などは、自社に特化した働き方や知識、技能、価値観を持つ人材を育成し、長期的に企業に囲い込む「メンバーシップ型雇用」と呼ばれています。バブル崩壊以前のオペレーション業務を中心とした時代においては、この日本型雇用によって、労働者に帰属意識や横並び意識を持たせる「集团的マネジメント」が、均一な製品やサービスを大量生産するために極めて効果的に働いていました。

しかし、急速な技術革新やグローバル化といった変化の激しい現代においては、日本型雇用システムにおける企業主導型の長期雇用・育成では、自律的なキャリア形成が行われにくい点が問題視されています。すなわち、「①先端技術への対応の遅れ」や「②雇用流動性の低さ」、「③人件費の高騰」といった様々な課題が表面化しており、システム全体の抜本的な見直しが必要になっています(図1)。

このような課題認識のもと、各企業は懸命に「**従業員の自律性を高める方法**」を模索しており、「メンバーシップ型雇用」から即戦力起用の「ジョブ型雇用」への転換も、こうした動きの一例として注目を集めています。予測不能な変化が続くVUCA時代には、言われたとおりに動く他律的な働き方だけでなく、自ら判断して動く自律的な働き方をするプロフェッショナル人材が必要です。本頁では、自律的な人材開発の手法をご紹介します。

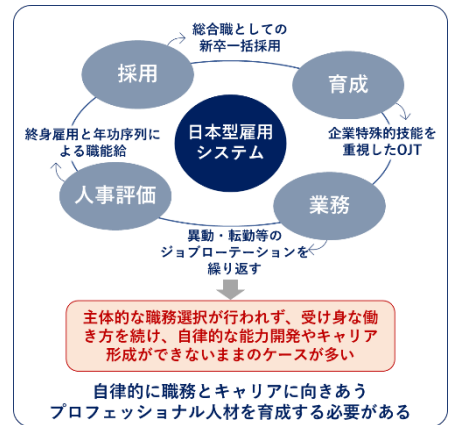


図1：日本型雇用システムの課題

Will-Can-Must フレームワークによる自律的なキャリア開発

- 個人が望む多様なキャリア形成と、組織が望むキャリア形成のベクトル(方向性)を一致させることがポイントになります。組織で求められる能力・スキルを「Will(本人が習得したいもの)」と「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2)に棚卸し、習得すべき能力・スキルの優先順位を明確にしましょう。
- 具体的には**スキルマップ(No.10 多能工化 参照)**などを用いて、チーム全体のスキルアップ計画を立案します(図3)。
 - ① まず、リーダーが、チーム全体のスキルマップを作成し、チームの必須スキル(Must項目)を明確にします。
 - ② 次に、各メンバーへのヒアリングを行い、習得済みのスキル(Can項目)と、新たに習得したいスキルや、今以上に高めたいスキル(Will項目)を整理します。
 - ③ チームの「Must項目」が、各メンバーの「Will項目」となるべく多く重なるようにスキルアップ計画を立案することで、メンバーの取組意欲を高めましょう。



図2：Will-Can-Must フレームワーク

No.	大分類	業務区分 小分類	チームメンバー名			
			Aさん	Bさん	Cさん	Dさん
1	要件定義	ヒアリング	Must ★	△		
		要件定義	Must ★	◎Will	△	
		見積り手法	Must ◎Will	○	△	
		契約	◎Will	△		
2	設計	UI設計	Must ★	◎Will	◎Will	
		機能設計	Must ★	★	○Will	
		運用設計	Must ★	◎	○	
3	プログラミング	Java	Must ★	★	◎Will	○
		HTML5	Must ◎	◎	◎Will	

図3：チームのスキルアップ計画のサンプル

専門家のアドバイス



職位を上げるための育成から、働く意味や意義を高める支援へ。

- 現在のチームや部門、組織にとらわれず、多能工化や社内インターン、副業・兼業など、既存の枠組みを越えたキャリア形成も視野に入れ、単に職位を上げる(課長⇒部長)ための支援だけでなく、環境変化に応じた多様な経験によるキャリア形成も注目されています。
- 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・共有し、定期的な面談評価で活用するとよいでしょう。

19 ダイバーシティ・マネジメント



こんな課題や疑問はありませんか？

CHECK!

- ✓ 若手の育成や定着が課題になっている
- ✓ 組織の中に上位職を目指す女性が少ない
- ✓ 組織内の技能伝承が進んでいない

「No.1 働き方改革による WLB 推進」で紹介したように、働く人の労働価値観は時代とともに変化し、それに伴って人材マネジメントも、「会社中心の価値観を持つ同質な社員」としての管理から、「個々それぞれに異なる価値観を持つ多様な個人」としての管理へと切替が必要とされています。本頁では、多様な価値観を持つ人材の活躍を促すための「ダイバーシティ・マネジメント」について考えてみましょう。

実践手順

選別から全体育成へ。個のマネジメントを実践しよう！

ダイバーシティ・マネジメントの必要性

ダイバーシティ・マネジメントとは、従業員一人ひとりの多様性を、組織競争力の源泉とし、外的変化にも柔軟に対応できる組織を実現するためのマネジメント手法です。人材の多様化が進んだ現在の職場では、かつてのように会社中心の価値観を持つ「会社人間（同質な社員）」は減少し、仕事を生活の一部と考える「社会人間（多様な個人）」の割合が増えています（No.1 労働価値観の変化 参照）。こうした変化の中、人材マネジメントのあり方も、同質性を前提とした「集団的マネジメント（社員としてのマネジメント）」から多様性を前提とした「ダイバーシティ・マネジメント（個としてのマネジメント）」へ切替が求められています。

ダイバーシティ・マネジメントを実践するうえで、まず必要なことは、従業員一人ひとりの「働きやすさ」をしっかりと確保することです。個々の WLB を尊重し、これを推進するための各種取組に着手しましょう（No.1~7 の WLB 推進 参照）。次に、必要なことは、一人ひとりの「働きがい」を高める取組です。「働きがい」には、様々な要素が関与しますが、中でも重要な要素が**相互信頼**です。「上司と部下」や「従業員同士」など、信頼できるチームに囲まれて働く中で、「ここなら頑張る意味がある」、「ここで働けてよかった」といった働きがいが自然と生まれてきます。

こうした双方向の信頼関係を構築するために欠かせないのが**公平性の確保**です。一部の従業員を優遇したり、優先的に育成したりといった不公平な処遇は、信頼関係を損みます。従来の一部の優秀な従業員を選別する「選別型」の人材育成から全ての従業員を自律した個として尊重して育成する「底上げ型」の人材育成へ基本的な人材育成方針の見直しを行いましょう（図 1）。

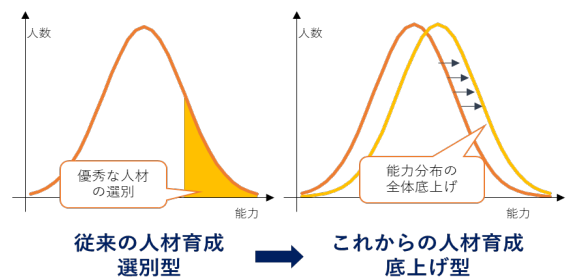


図 1：これからの人材育成

① 若手従業員の活躍支援

若手従業員が早期離職する企業では、求める人材を採用しても「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。

POINT 若手従業員の育成方針の見直し

- 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はなく、本人が働くうえで大切にしていることや、企業から求められている役割と責任について話し合い、自律的なキャリア形成を促すことが重要です。
- Will-Can-Must フレームワークを活用して、本人の希望にも配慮したスキルアップの道筋を示しましょう（No.18 Will-Can-Must フレームワーク 参照）。
- 1on1 やメンター制度などで定期的な個別面談を行い、仕事やプライベートのことを気兼ねなく相談できる場を設けましょう（No.8 縦方向のコミュニケーション 参照）。
- 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」もの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（No. 12 重要度・緊急度のマトリクス分析 参照）。

若手の活躍に関する課題

- 「平成 30 年 雇用動向調査結果の概要（厚生労働省）」によると、若者が会社を辞めた理由としては「労働時間の長さ」や「賃金への不満」が最も多く、続いて「人間関係の不満」、「仕事のミスマッチ」、「会社の将来に対する不安」などが挙げられています。現状の処遇への不満（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行われないケース）と、将来への不安（自身のキャリアパスや、企業としての将来展望が明確に示されていないケース）が、若手の従業員の早期離職につながっているようです。
- 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、若手の育成マネジメントが後回しにされがちです。最近では、業務が自動化され、仕事内容が見えにくくなり、「仕事を見て覚える」従来型 OJT が機能しづらい職場も増えています。

「自分は成長している」、「信頼できる仲間と一緒に働ける」、「WLB を尊重してもらっている」そんなふう実感できる会社なら、ずっと頑張りたいですね。



② 女性従業員の活躍支援

女性活躍のテーマとしては、「仕事と家庭生活の両立支援」や「能力開発・キャリアアップ支援」、「採用・職域拡大」など企業によって様々なものがあります（図2）。

POINT 女性従業員の育成方針の見直し

- まずは自社の現状把握から行いましょう。女性の能力開発やキャリアアップが継続的に進んでいる仕組みが整っているか確認します。自身のキャリアや職場環境などの考えや不安、悩みについて聴く場を設け、組織や女性が抱える問題を明らかにします。例えば、出産などを機に女性が辞めるケースが多い場合は、両立支援に取り組みます（No.7 仕事と生活の両立支援 参照）。
- 「責任あるポジションにつきたい、憧れない」といったキャリアアップ意識が低い意見が多い場合は、「なぜなりたくないのか？」の理由をヒアリングし、しっかり原因分析しましょう。対策としては、管理職以外にも多様なキャリアパスを用意したり、他社ロールモデルとの交流会（ネットワークづくり）を実施したりといった取組が考えられます。
- キャリアアップへの意欲があっても機会が少ないというケースもあります。主体的なキャリア形成が行える環境づくりに取り組みましょう。例えば、ジョブ・ローテーションや、自発的に手を挙げられる自己申告制度などの仕組みが挙げられます。また、女性向けのマネジメント研修やリーダーシップ研修などを実施することも効果的です。
- パート従業員という女性に多い雇用形態が、活躍を阻んでいないかも確認しましょう。パート従業員の正社員化制度や、キャリアアップ支援に取り組みましょう。
- 女性従業員数が少ないこと自体が、女性活躍を阻害する原因にもなります。女性向けインターンシップや、出産・介護等で退職した従業員の復職制度の設置、女性が少ない職種のロールモデル育成などで、女性の従業員比率を高める取組に積極的に着手しましょう。

女性活躍支援6つの視点

- ① 仕事と家庭の両立支援
- ② 能力開発・キャリアアップ支援
- ③ 採用・職域拡大
- ④ 再雇用や雇用形態の変更
- ⑤ 管理職への登用
- ⑥ 職場環境・風土の改善

図2：女性活躍の6視点

従業員のライフスタイルや価値観は様々です。子育て中の従業員向けに、両立支援制度などを導入する際には、他の従業員に業務のしわ寄せが集中したり、不公平感が生まれないようにしなければいけませんね。



③ 高齢従業員の活躍支援

年金の支給開始年齢が段階的に65歳まで引き上げられ、高齢になっても働く従業員は増えています。人生100年時代と言われ、「働けるうちはいつまでも働きたい」と願う高齢者が多い一方で、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ないまま処遇が低下し、モチベーションを失うケースが増えています。

POINT 1 高齢者活躍の場の確保

- 高齢の従業員に担当してもらう業務と役割を整理しましょう。年齢とともに体力、スピード、視力、聴力など様々な面で衰えが出るため、作業環境には十分な配慮が必要です。特に、労災防止の観点から危険な作業などは避けるようにし、しっかりと安全確保しましょう。長年培った豊富な経験や判断力、人望などを活かし、中堅従業員への技能伝承や、管理職のサポート役、若手従業員のメンター役など、活躍の場を設けましょう。
- 体力面などからフルタイムで働くことが難しい場合は、短時間正社員（No.16 短時間正社員制度の導入 参照）を適用したり、複数の高齢者で仕事を分け合う（ワークシェアリング）などにより、心身の負担を軽減して働けるように工夫します。

POINT 2 定年後のライフキャリアへの備え

- 定年後のキャリアに対する思い（希望・不安）は様々です。個別面談で、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しましょう。企業からも定年後の働き方や期待する役割について積極的な情報提供を行い、従業員自らが早めに考えられるようにすることが重要です。併せて再雇用や定年引上げも検討しましょう。

高齢者の方の働く姿が、他の従業員に与える影響は大きいです。豊富な経験を活かして、意欲的に働かれている姿は、若い世代にとってよいキャリアモデルになるでしょう。



独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構では「65歳超雇用推進マニュアル」、「65歳超雇用推進事例集」などを公開しています。高齢従業員の活躍に関する具体的な取組や事例が多数紹介されていますので、併せてご確認ください。

こちらのQRコードもご活用ください。→



専門家のアドバイス



多様性により、相乗効果が生まれる職場を目指しましょう。

- 多様な人材がそれぞれの場合（部門）で活躍することに加え、様々な経験や意見を出し合い、お互いを受入れる「インクルージョン=包括」ことで組織全体の成長を目指しましょう。
- 若手、女性、高齢従業員の活躍を支援するうえでの共通点は、個々が取り組んできた仕事を丁寧に振り返り、棚卸することです。若手や女性、高齢者について、それぞれの活躍の場を一緒に考え、自発的な取組を促すことが重要です。

20 経営理念の見直し



こんな課題や疑問はありませんか？ **CHECK!**

- ✓ 会社の将来不安を理由に離職する者がいる
- ✓ 皆が違った方向を目指して働いている
- ✓ 従業員がワクワクするような目標を定めたい

多様な人材が自律的にキャリアを形成し、活躍するためには、明確な目標の設定が不可欠です。企業自身が、将来の“あるべき姿（ビジョン）”を明確に示すことで、それぞれの従業員が「私はここで何を指すべきか？」と主体的に考え、判断することが可能になります。人材の多様化が進む中で、経営理念（ミッション・ビジョン・バリュー）も今の時代にふさわしい形へと見直してみましょう！

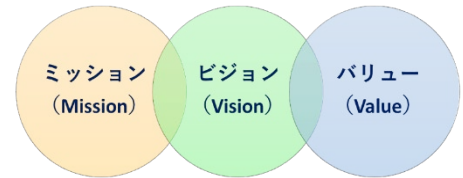
実践手順

経営理念を見直して、組織の“ブレない軸”を定めよう！

「No.18 自律的なキャリア開発」で、自律的に働く人材の必要性を説明しましたが、これは各自がバラバラに働くことを意味しているものではありません。多様な価値観を持つ人材を束ねるには、企業として“ブレない軸”が必要であり、それがなければ単なる個別最適化や、部門やチーム毎の縦割りを引き起こしてしまいます。従業員が自律的に働きながらも、組織全体が一丸となって動く状態は、各従業員が同じ目標を目指し、同じ基準（行動指針）に従って意思決定することで、はじめて可能となります。

「No.19 ダイバーシティ・マネジメント」に示したように、若者が離職する原因として「将来への不安」があります。従業員が多様化し、個々の自律性が高まるにつれ、「私がここで働き続ける理由は何か？」という問いは極めて重要なものになります。全従業員が共感できる「夢（ビジョン）」を示して、多様な価値観を統合し、組織としての求心力を高める必要があります。

人材多様化時代における、組織の“ブレない軸”として、**経営理念（ミッション・ビジョン・バリュー）**（図1）の見直しを行い、働き方改革の取組を加速させるための強力な追い風を吹かせましょう！



- **ミッション（Mission：使命）**
社会において企業が果たすべき役割。企業が存在する社会的な意義や目的。
- **ビジョン（Vision：将来像）**
ミッションを実行・実現するために、組織が目指すべき目標。将来の“あるべき姿”。
- **バリュー（Value：価値）**
ミッションを実行・実現するために、欠かすことのできない価値観や行動指針。

図1：経営理念（ミッション・ビジョン・バリュー）

POINT 働き方ビジョンの作成

- 業界動向などの「外的変化」と、自社の沿革や働き方の強みや弱みなどの特徴、社風といった「内的変化」を、「過去・現在・将来」の時系列で整理し、将来の“あるべき姿（ビジョン）”を検討しましょう。
- 図2は、経営の「ヒト・モノ・カネ・情報」の中で、特に「ヒト」にフォーカスをあてた「働き方ビジョン」の例です。5年・10年後の自社における働き方の“あるべき姿”がどのようなものか、時間をかけてじっくり検討してみましょう。

	過去 1970～1990年代：創業期	現在 2000～2010年代：成長期	将来 2020年～2040年頃
業界動向など	・オイルショック（73年） ・経済安定期（70～80年代） ・バブルの崩壊（91年）	・リーマンショック（08年） ・モノ離れ（サービス化）が加速 ・新型コロナウイルスの流行（20年）	・IoT、AI化の流れ
企業の歩み	・工場移転（80、85、92年） ・単一ラインのみ ・主要顧客A社	・工場移転（05年）複数ライン稼働 ・全国対応（九州・関西・関東） ・事業再編（6事業部）	・顧客数は現在の10社⇒50社へ ・ホールディングス化（25年頃）
働き方	【強み】 ・強みの小回り対応 ・強みの技術力（ハード・ソフト） 【関係性】 ・気心の知れた創業メンバー（正社員） ・一体感。いい意味でのゆるさ、自由度 【時間】 ・長時間労働、少ない休日 【求められる能力】 ・一人ひとりの技術力やスキルの高さ ・頑張り抜く力 【ツール】 ・アナログ機器	【弱み】 ・弱みの急成長（社員構成の歪み） 【関係性】 ・多様なメンバー（正社員、契約社員、パート、主婦、アルバイト） ・業務の偏り（特定の人に過度に集中） 【時間】 ・柔軟な働き方（短時間勤務） ・隔週休2日制、有給取得促進 【求められる能力】 ・チームワークを活かすための協調性 【ツール】 ・ICT活用、テレビ会議	<div style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> <p>働き方 ビジョン</p> <p>これから必要となる強み、克服すべき弱み、人の関係性、労働時間のあり方、求められる能力、ツールなどを明らかにします。</p> </div>

図2：働き方ビジョンの例



働き方ビジョンを見直したら、併せて働き方改革の取組ストーリー（ロードマップ）（第1章参照）もブラッシュアップしましょう！

専門家のアドバイス



ワクワクするビジョンで改革前進！ まずは小さく始めよう！

■本来は、まず働き方ビジョンを作り、それに合わせて改革ロードマップを作成しますが、実際は上手くいかないものです。まずは、「とにかくよくしていこう！」といったシンプルな目標で、改革を進めてみましょう。取組が進めば、次第に“あるべき姿（ビジョン）”に関する議論が可能になります。時間をかけて、従業員全員が本当に実現したいと思えるビジョンを策定し、働き方改革をさらに加速させましょう！

第4章 企業事例編

本章では、働き方改革で優良な取組をされている
企業を2社ご紹介します。

- 井上石灰工業株式会社
- 株式会社岡村文具



井上石灰工業株式会社



- 所在地** 高知県南国市蛸が丘 2 - 3 - 5
- 事業内容** 無機農薬、高活性金属酸化物、高純度酸化カルシウムなどの製造・販売及び育種事業
- 従業員数** 92名（男性71名、女性21名）
- URL** <http://www.inoue-calcium.co.jp/>



“挑戦する風土”が創造と改革を生み出し、働き方改革の土台に！

組織の成長とともに、社内体制や制度を整備。

高知県で産出される良質な石灰石をもとに、農薬、ゴム・樹脂関連分野、医療分野などに事業の領域を広げ、また自社開発の新種トマトやワイン用ブドウの栽培等の育種事業も手掛け、“新たな価値”を創造し続けている。

「当社には“行動せにや、なんちゃあ変わらん！”という行動指針があります。昔ながらの石灰産業が衰退していく中、石灰を活用した付加価値の創造に向けて失敗を恐れず挑み続けた結果、事業領域を広げ、地域貢献に加え世界に向けて発信できる企業へ成長してきました。」と語るのは、執行役員兼管理本部長の石井浩士氏。

企業の成長・事業拡大に伴い、こ



の10年間で従業員が倍増。若い従業員が増え、社内制度の見直しに着手したことが『働き方改革』の取組のスタートだという。

「組織の成長に管理体制が追いついていないという事情がありました。以前は社内にそもそも育児休業の対象者がいなかった。また、現場作業員と管理部門の働き方の格差（労働時間数や休暇取得日数）是正や給与体系・人事評価制度の見直しの必要性など、多くの課題が出てきたため、社長のリーダーシップのもと、第二の創業期として組織の改革を進めてきました。」

従業員の声を丁寧に聞き、改革の土台作りに注力。

まず取り掛かったのは、従業員の困りごとの把握と部署や立場を越えた連携強化のための委員会の立ち上げだったという。部門を越えて若手従業員が集まる『なんでもこい会』では、各部署の困りごとや活動を共有し、横のつながりを強化。全社的なイベントの企画・



開催も担う。また定期的な社内勉強会（木鶏会）では、従業員同士の相互理解を深め、企業理念の共有や浸透を図り、事業所や部署を越えた連携強化に繋がっているという。また外部講師の研修も活用しながら、各部署単位でPDCAサイクルを回す改善活動も続けており、これらの取組が“チャレンジ精神”の風土を生かした改革の土台となった。



Point

①

働き方改革を従業員主体の活動にするために、各部署から集まる「なんでもこい会」を立ち上げ、組織の小さな歪を解決。



“労働時間格差”解消を 中期経営計画に盛り込む。

改革の取組テーマであった、『労働時間や休暇取得日数などの格差の是正』。部署によって、休みやすさや忙しさにも差があり、特に現場（工場）は、祝祭日も稼働することから、年間の総労働時間が長くなる傾向にあった。一方で、営業・事務部門は、土日祝日が基本的に休日であるため、平日さらに休暇を取得する意識づけが弱く、有給休暇取得率が低いという課題があった。

「待遇差の是正は急務でしたが、現場の稼働日を減らすことは難しく、現場の生産性を落とすこともできません。『やはり無理だ』という諦めを打ち破るため、中期経営計画に『労働時間の統一』を掲げ、会社の本気度を示しました。」

具体的な取組として、現場の1日の労働時間を短縮し、事務部門と製造部門の年間労働時間が均一になるよう調整。設備投資による現場作業の自動化も図り、生産目標



を維持できるよう取り組んだ。

「この10年間で売上は約130%に上昇しました。ここ数年の労務費は殆ど変化がないので、現場の自動化と多能工化、そして皆の改善活動の賜物です。ワイン造りの挑戦もそうですが、社長のチャレンジ精神と地域への貢献を大切にしている風土が共感を呼び、人が集まり、優秀な人材の獲得にもつながっており、好循環が生まれていると思います。」と石井氏は語る。

評価制度でやりがいを向上！ 両立支援で働きやすさも！



もう一つの課題であった『給与体系・人事評価制度の見直し』については従業員の意見を踏まえ、全社で取り組んだ。

「明確な評価基準を設けたことで従業員の賞与や昇給への納得感と仕事への達成感も高めることができました。従業員各自で目標設定をし、上司面談で評価をフィードバックする仕組みがあります。」と管理本部の中村美穂さん。

『働きやすい環境を整える取組』として、半日有給制度や男性従業員の育児休業取得も促進。各従業員の有給休暇の取得日数も毎月集計し、管理者へ通知する取組も実施中。現在、年次有給休暇の取得率も全社で70%を超えており、さらなる目標として『健康経営優良法人』の認定を目指し、改革を進めている。

“誇り”が感じられる会社で 公私ともに充実した毎日。

「自社の“挑戦”を多くのメディアに取り上げていただき、友人や恩師から『見たよ』と言われたり、初対面の方にも『ワイン造りにも挑戦している会社だね』と言ってもらえると、誇らしく思います。」と管理本部の岡村零奈さん。「自分の意見が言いやすく、風通しの良さが会社の魅力です。私も小さなことも一つずつ改善し、みんなが気持ちよく仕事ができる職場にしたいです。」と語る。



Point

②

改革のターゲット（事業所・部署による労働時間の格差解消）を明確に掲げることで、全従業員を巻き込んだ取組となるようにした。



株式会社岡村文具

所在地 高知市帯屋町2丁目2-22

事業内容 オフィス用品・家具・備品等の販売、オフィスのリフォーム・設計施工、地域ポータルサイトの運営

従業員数 21名（男性15名、女性6名）

URL <https://www.okamura-bungu.com/>



“小さな成功体験”の積み重ねが、働き方改革を推し進める秘訣！

“三方善”の経営理念を実現
すべく様々な事業展開。



1930年の創業から90年。えんぴつ1本を販売する小売店から、OA機器販売へと事業が発展し、現在ではオフィス空間の提案・施工からWEB会議システム、クラウドサービスなどのICTツールまでを扱う企業へ成長。「祖父である創業者の『事業を通じて地域社会に貢献する』という思いを受け継ぎ、“三方善”を経営理念に掲げ、地元企業の皆様に向けた、生産性向上のセミナーを開催したり、地域の魅力発信を目的としたポータル情報サイト“まいぷれ高知”の運営に携わり、地域社会の発展を基軸としたサービスを拡充しています。」と代表取締役社長の岡村憲男氏。

「私たちは快適なオフィス、活気ある街や人づくりをサポートする企業ですから、まずはお客様に提案する立場の従業員自身が身も心も健康であるべきと考え、健康経営優良法人の認定を目指すことにしました。残業時間の削減や、休暇取得の促進の他、フィットネスジムと法人契約し、従業員と共に健康増進に力をいれ、10kgのダイエットに成功した人もいました。今、振り返ると、これが当社の“働き方改革”の土台作りだったと思います。」と取締役の岡村康子氏。



“リアルオフィス”の開設が働き方改革実践の場！

働き方改革をさらに加速させるきっかけになったのが、高知県内の企業にも“新しいワークスタイル”



を身近に感じ、共感いただく体験型「リアルオフィス」の開設。これは、自社の従業員が働く空間や姿をそのまま見学いただけるスペースで、まさに働き方改革実践の場でもあった。以前のオフィスは山積みの書類、狭い作業スペースや閉鎖的なミーティング室、遠く離れた書庫など多くの課題があり、人を削減するしか新たなスペースを確保できないような状況だった。そこで、最初に取り組んだことが書類の整理とデータ化。わざわざ印刷してファイリングする必要のないことは理解していても、手元にある安心感や見やすさなどを優先してしまうという声に対処するため、ファイルサーバの保管をルール化し、2画面

Point

①

健康経営優良法人の認定という目標を掲げ、すべきこと（課題）を明確にしたことが、改革をスタートさせるきっかけとなった。



モニターを設置するなど、従業員主体で一つひとつの問題を解決。

「小さな達成の繰り返し“成功体験”が『やればできる』という自信になり、改革をステップアップさせていきました。」とオフィス環境事業部チーフの森本悟史さん。



改善取組に加え、環境を一変することで新たな発見も！

「これまでの働き方、作業手順など、固定化された考え、習慣が改革実行の一番の壁でした。従業員が意識を変えるには、小さな改善活動も必要ですが、個人の書庫を廃止するなど、強制的な方法により工夫が生まれたこともあります。このような様々な取組は、お客様の困りごとを解決するうえでも、貴重な経験となりました。リアルオフィスが完成した際は、テレビ局の取材もあり、放送日の翌日には、求人応募のエントリー数が大幅に増え、海外から在宅勤務を希望される方の問い合わせもあ



り、反響の大きさに驚きました。」

“コロナ感染症がきっかけとなり ICT 化も進展。

「以前から、複数のクラウドシステムは活用していましたので、あらゆる方法でのコミュニケーションや業務連携ができる土台はできていました。例えば、複合機の故障対応でも、チーム内でタイムリーに情報交換でき、迅速に対応できたり、チームメンバーの仕事の状況が共有され、適任者が業務を引き受けたり、仕事を振り分けることもできます。」と森本さん。これらの体制があったことで、コロナ禍のテレワーク導入も緊急時のための対応ではなく、効率化のための取組として継続している。



効率化のツール・仕組みを活かすのは、職場の連帯感。

ICT 化を進めるうえで、対面のコミュニケーションも重視。毎月の誕生日会と2年に1回の社員旅行



で人柄や考えをお互いが理解するからデジタルでの連携も図れると考え、一体感を高めている。

業務の平準化で、若手にも活躍の場が広がった。

「取扱商品やサービスレベルが多様化し、経験豊かなベテラン従業員が多くの基幹業務と主要顧客を担当せざる得ない状況でしたが、ICT化により業務の平準化が進み、若手にも活躍の場が広がっています。リアルオフィスも“ベテランや若手、中途入社の人など誰でも質の高い提案ができる”ように仕組み化でき、お客様としても偏りのない有益な情報を持ち帰っていただくことができます。」と代表の岡村氏。会社の業務で必要とされる電気工事士や施工管理技士などの資格は会社で受験費用を負担し、毎月の資格手当を支給。

「働き方改革で、働きやすい環境を整え、効率化を図り、働く時間を圧縮して従業員に自分の時間を持ってもらい、新しくできた時間の一部で自己研鑽に励んでもらう。組織力を向上させ続けていく取組が働き方改革です。」と岡村氏は締めくくった。

Point

②

一人ひとりの従業員が環境を整え、効率化で生まれた新たな時間を“人材育成”に費やすことで、組織力を向上させる。

「小さな成功体験」を積み重ね、社内に好循環を！

皆さんは、「自社に働き方改革はまだ早すぎる」と思われていませんか？

確かに、改革に対する現場の理解が進まない中、スキルの高い従業員に仕事が集中し、慢性的な長時間労働に陥る企業や、「仕事が終わらなければ残業すればよい」という職場の意識・風土に課題を抱える企業、「新型コロナウイルスへの対応もある今、とても取り組む状況ではない」といった反発にあい、改革自体が中止された企業など、企業体力のない中小企業にとって働き方改革を進めるハードルは高く、「大きな改革」を成し遂げるのは難しい一面もあります。

しかしその一方で、改革初期にあれもこれもと手を広げず、取組のターゲットを絞り込み、チーム単位でムダを省いて時間を捻出し、その時間を従業員教育に充てる取組を始めた企業では、従業員のスキルが上がって仕事が早く終わるようになったり、仕事の質が向上したりすることで、より幅広い取組に着手できるようになるといった好循環が生まれ、経営的にも成果を挙げています。こうした好循環を生み出している企業に共通しているのは、「できない」ではなく「できそう」なことに目を向け、一つひとつの課題に丁寧に向かい合うことで「**小さな成功体験**」を積み重ねている点です。

働き方改革とは「変化に対応するため働き方そのものを見直すこと」であり、その核となる考え方は「従業員は、単なる機械や駒（コマ）のような替えのきく存在ではなく、様々な可能性や強さを持つ一方で、弱さも抱えている一個人であり、その持てる能力（タレント）を最大限に活かせるように支援すべき存在」という人間観です。こうした人間観への意識変革（パラダイムシフト）は、制度やルールの改修で、一朝一夕に行えるものではなく、小さな成功体験を一步一步積み重ねることによって、はじめて全社的に実現できます。例えるなら、ケガをした人がリハビリを重ねることで、少しずつ回復していくように、企業も「小さな成功体験」を重ねることで、少しずつ意識・風土が変わり、より「大きな改革」を実践できる企業へと変化していきます。

この度の「新型コロナウイルス」の感染拡大は、改めて人間社会の持つ本質的な「弱さ・脆さ」を露呈させました。かつてのように「密を前提とした効率優先の働き方」ができなくなる中、リモートワーク中心の働き方への切替や、ビジネスモデルそのもの見直しなど、あらゆる業界・職種において、働き方の見直しを余儀なくされています。これからの「ウィズコロナ時代」は、従業員一人ひとりの「働きやすさ」や「働きがい」までしっかりとマネジメントできる企業だけが生き残る、厳しい時代なのかも知れません。

本書で紹介した実践手順には、そうした変化の激しい時代を生き抜くために、実際に様々な中小企業で行われている取組のノウハウとエッセンスが、ふんだんに盛り込まれています。是非、自社のニーズに合わせてアレンジしながら、本書をフルに活用し、**時代の変化を生き抜くための「働き方改革」**に、積極的に取り組まれることを願っています。

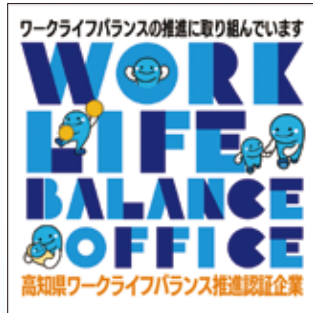


高知県ワークライフバランス推進企業認証制度のご紹介

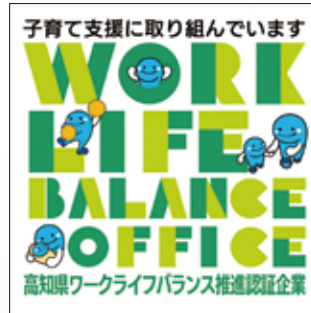
「高知県ワークライフバランス推進企業認証制度」は、誰もが働きやすく、働き続けられる職場環境づくりを目指して、「次世代育成支援」や「介護支援」、「年次有給休暇の取得促進」、「女性の活躍推進」、「健康経営」に積極的に取り組んでいる企業を、それぞれ部門別に県が認証する制度です。

認証は1部門から受けることができ、現在、344企業等が取得され、部門認証企業数では延べ419企業等に至っています（令和2年11月1日時点）。

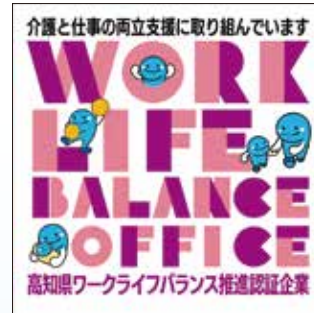
認証企業は、県から配付した認証ロゴマークのステッカーやピンバッジを活用した外部へのPRを行うことができます。また、5部門すべての認証を受けた企業を顕彰することとしています。



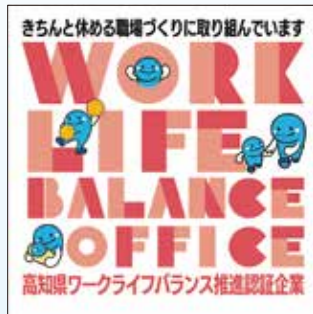
認証マーク



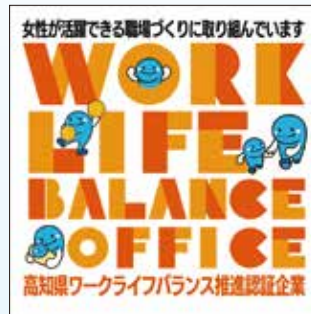
次世代育成支援部門



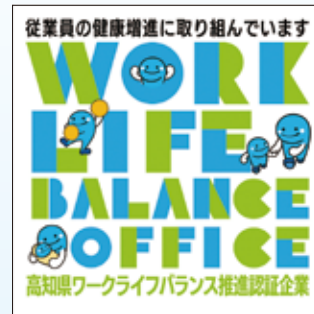
介護支援部門



年次有給休暇の取得促進部門



女性の活躍推進部門



健康経営部門

認証を取得する メリット

- 認証企業の取組を県がホームページなどで広く紹介していきますので、企業のイメージの向上と社会的評価の高まりが期待できます。
- 高知労働局が発行する企業情報誌『WANT(うおんと)』に掲載の場合には、認証企業であることが表示されます。
※『WANT(うおんと)』は、県内就職を考えている高校生向けに、年1回発行される企業情報誌です。
- ハローワークの求人票に「高知県ワークライフバランス推進認証企業」と表示し、PRすることができます。
※ハローワーク窓口でお申し出ください。文字数制限があり、優先して表示すべき内容があるなど、表示できない場合があります。
- 認証企業を対象とした、低利の県融資制度を設けています。
- 高知県建設工事競争入札参加資格審査において、地域点数が加点されます。
- 商工中金(高知支店)には、認証を受けた中小企業を対象とした融資制度があります。
- 四国銀行及び高知銀行には、認証企業の従業員を対象とした、金利優遇制度があります。

認証制度に関する詳細はホームページをご確認ください。

<https://www.pref.kochi.lg.jp/soshiki/151301/2020033000295.html>



このような企業の方にお薦めです！

- ☑ 働き方改革の取組が停滞し成果がでない
- ☑ 形骸化したルールや制度の見直しを図りたい
- ☑ 自社が取り組むべき課題を明確にしたい
- ☑ テレワーク等の多様な働き方を定着させたい
- ☑ 従業員の働きがいを高めるノウハウを学びたい



発行

高知県働き方改革推進会議

< 高知県商工労働部 雇用労働政策課 >

高知市丸ノ内1丁目2-20

TEL 088-823-9764 FAX 088-823-9277

Eメール 151301@ken.pref.kochi.lg.jp

企画・制作

株式会社 ワーキンエージェント

< 働き方改革支援チーム >

広島市南区金屋町3-13 タミヤビル6F

TEL 082-264-8755 FAX 082-577-0090

Eメール info-consul@workin-agent.co.jp