

全ての人が活躍できる 働き方の推進に向けた 取組事例集



内閣府

仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）を実現するためには、働くことを希望する全ての人が、仕事と子育て・介護・社会活動等を含む生活との二者択一を迫られることなく、その能力を十分に発揮することができるよう、ライフステージや個別の事情等に対応した多様で柔軟な働き方の実現を図る必要があります。

企業においては、短時間勤務制度等の両立支援の整備が進められていますが、育児・介護を目的とした利用が前提となっている場合が多いという実情があり、全ての人のワーク・ライフ・バランス推進のためには、各種制度を利用しやすい環境整備や、柔軟な働き方に合わせた仕事の評価の仕方の工夫などを行っていくことが重要です。

この事例集では、企業における「働き方」や「仕事時間」に関わる先進的な取組を行っている15社の事例について、企業へのヒアリング調査等を踏まえ、9つの観点で分類しています。取組を進める上での課題や大変な点、それらの乗り越え方や工夫のほか、結果として得られた主な成果・効果についても取りまとめています。

本事例集が、全ての人が活躍できる働き方の実現に向けた取組の一助となれば幸いです。

内閣府 仕事と生活の調和推進室

目次

全ての人が活躍できる働き方の実現に向けたポイント	2
こんな声が聞こえてきました	2
働き方と仕事時間に関する「制度・取組」「成果・効果」一覧	3

<各企業の取組事例>

株式会社建新	5
株式会社富士薬品	7
ブラザー工業株式会社	9
中原建設株式会社	11
株式会社野村総合研究所	13
株式会社 JVC ケンウッド・エンジニアリング	15
積水ハウス株式会社	17
株式会社島津総合サービス	19
えびの電子工業株式会社	21
さくらインターネット株式会社	23
京都中央信用金庫	25
株式会社幸	27
中国水工株式会社	29
株式会社日本カストディ銀行	31
セントワークス株式会社	33

※企業名は、企業へのヒアリング調査等を踏まえ、本事例集内で分類した9つの観点のうち、企業ごとに特に着目した項目順に掲載。同じ項目の場合には五十音順に掲載。

全ての人が活躍できる働き方の実現に向けたポイント

ポイント
1

「タテ」と「ヨコ」の連携で制度を使いやすい組織風土を醸成！

- 働き方や仕事時間に関する各種制度は、利用しやすい職場の雰囲気や組織風土が醸成されて初めて、その活用が進みます。
- 経営トップや各部署の責任者といった「タテ」の関係性でメッセージを発信することで、「制度を利用することが普通」という意識を社内全体に根付かせましょう！
- 日頃からチーム内の社員同士で対話し、「ヨコ」のコミュニケーションを図ることも重要です。お互いの状況をあらかじめ知っておくことで、制度利用者に対する理解もよりスムーズになります。

ポイント
2

人員不足の解消にはITツールの活用がカギ！

- 「業務の効率化が進んでいないこと」や「人員が不足していること」を課題と感じている企業が多く、これらの課題には「ITツールの導入」が効果的であったとする例も多くみられます。
- システム上で一元管理することにより作業効率が上がり、結果として労働時間の削減につながっている例もあります。
- 最初から高度なシステムを導入するといった方法のみでなく、まずは既存のツールを活用し、「ハードル」と「コスト」を下げてスタートすることも検討してみましょう。

ポイント
3

チャレンジ！ブラッシュアップ！継続！

- どのような制度や取組も最初から全てが上手くいくとは限りません。働き方を変えるには、まずは勇気を出して「チャレンジ」してみる事が重要です。
- 新たな取組を始めたら、やりながら「ブラッシュアップ」を図りましょう。トライアルとして何度か試行錯誤を繰り返すことで、自社にあった形が見えてくることもあります。
- 取組が軌道に乗ったら、とにかく「継続」することが大切です！地道な積み重ねが、真に働きやすい職場づくりにつながります。

ヒアリングから

＼こんな声が聞こえてきました／

制度利用が進まない 原因・課題

現場の社員は在宅勤務やフレックス勤務ができなくて不公平感があります。

育児や介護を担う人への配慮が進んでいますが、「それ以外の人」に負担が集中しているように感じます。

実際のところ、男性の育休は1週間程度が多くて十分な期間は取得できていません。

管理職の抱える悩み

育休者を送り出してあげたい気持ちはあるのですが、直前に申し出があると、現実的には業務を回していくことが難しいです。

管理職は責任が重いの、休みも十分に取れないのでなりたくありません。。。

その他の声

中途採用や人材派遣の市場も厳しくなっていて、人員不足が深刻だと感じます。

人事担当者として様々な施策を行っていますが、いまいち効果があるかわかりません。うまくいっている企業がどのようなことをしているのか知りたいです。

課題の解消のヒントになる工夫等を各企業ページ内で

「乗り越えポイント」

等として掲載していますのでぜひご覧ください。

働き方と仕事時間に関する「制度・取組」「成果・効果」一覧

ページ	企業名 (業種、本社所在地、従業員数)	働き方や仕事時間等に関する制度・取組 (◎：本事例集内で特に着目した項目)						
		独自制度	制度以外の取組	育児休業・休暇取得	介護休業・休暇取得	評価制度 (育児・介護目的)	評価制度 (育児・介護目的以外)	制度利用者の 周囲への 支援制度
5	株式会社建新 (不動産業・建設業、神奈川県、149名)	◎	○	○	○	○	○	
7	株式会社富士薬品 (卸売・小売業、埼玉県、10,909名)	◎	○	○	○			
9	ブラザー工業株式会社 (製造業、愛知県、3,890名)	◎	○	○	○			
11	中原建設株式会社 (建設業、埼玉県、117名)		◎	○	○			
13	株式会社野村総合研究所 (情報通信業、東京都、7,207名)		◎	○	○	○	○	
15	株式会社JVCケンウッド・エンジニアリング (設計・開発事業、神奈川県、212名)	○	○	◎	○			○
17	積水ハウス株式会社 (建設業、大阪府、16,929名)	○	○	◎	○	○	○	○
19	株式会社島津総合サービス (その他のサービス業、京都府、225名)	○	○	○	◎			
21	えびの電子工業株式会社 (製造業、宮城県、654名)	○	○	○	○	◎	○	
23	さくらインターネット株式会社 (情報通信業、大阪府、604名)	○	○	○	○	◎	○	
25	京都中央信用金庫 (金融・保険業、京都府、2,697名)	○	○	○	○	○	◎	
27	株式会社幸 (医療・福祉、高知県、55名)	○	○	○	○	○	◎	○
29	中国水工株式会社 (学術研究、専門・技術サービス業、山口県、76名)		○	○				◎
31	株式会社日本カストディ銀行 (金融業、東京都、2,036名)	○	○	○	○			◎
33	セントワークス株式会社 (複合サービス事業、東京都、56名)	○	○	○	○			

※企業名は、企業へのヒアリング調査等を踏まえ、本事例集内で分類した9つの観点のうち、企業ごとに特に着目した項目順に掲載。同じ項目の場合には五十音順に掲載。

		制度・取組による成果・効果								
短時間勤務制度を利用している管理職	女性登用に資する制度・取組	業績の向上	労働時間の削減	離職率の低下	採用活動へのプラス効果	従業員満足度の向上	従業員エンゲージメントスコアの向上	社員一人当たりの生産性の向上	業務効率化	経費削減
	○	○	○	○	○	○		○	○	○
	○							○	○	
	○		○	○	○	○		○	○	
		○	○	○	○	○	○	○	○	○
○	○		○			○	○	○	○	
	○	○		○	○	○	○	○	○	
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	○		○	○	○			○	○	○
	○		○	○	○	○	○	○	○	○
	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	◎	○		○	○	○				
○	○	○	○	○	○	○			○	○
									○	
					○	○	○			
◎	◎		○	○	○	○		○	○	○

株式会社建新

～月1回週休3日制、現場管理システム導入、タイムマネジメント研修で3年連続業績向上！～

本社所在地：神奈川県横須賀市

設立：1999年

事業内容：不動産業、建設業

従業員数：149名（男性98名、女性51名）

ココがポイント

- 月1回週休3日制を実施するとともに現場管理システムも導入
- 全階層別の自社オリジナル人材研修でタイムマネジメントに関する不安を解消
- 企業理念「All-Win」の浸透と「チャレンジ」し続ける文化の醸成が成功の鍵

取組のきっかけ・経緯

スピード感をもって挑戦！まずはトライアルから

建新は神奈川県をメインに新築一戸建て・建売・分譲住宅等の販売や建築を行う会社です。

企業理念として「All-Win」を掲げています。そこにはお客様や協力会社だけではなく、そのお友達、家づくりに携わった人たち、社員など、**関わる全ての人が幸せになってほしいという思い**が込められています。また『**神奈川ーチャレンジする会社**』をスローガンとし、日々チャレンジすることが会社のバリューとして根付き、研修等の成長環境が整えられています。

そうした中、**会社として今後持続的に成長していくためには、社員が働きやすい職場環境を実現し、仕事のやりがいを感じられる仕組みが大切だ**という考えに至りました。元々、建設業界は残業時間が長く、深夜残業も多いため、週休2日制がないことは珍しくなく、当社も以前は制度としてはありませんでした。

そこで、2020年より「週休2日制」を導入し、働きやすい環境を実現したところ、中途入社希望者が40%増加する等の一定の効果が 있었습니다。その後、「新勤怠システム」や「現場管理システム」といったITツールの導入、「マネジメントプログラム研修」の実施等、働きやすさ、働きがいにつながる施策をスピード感をもって次々と実現してきました。

こうした背景もあり、**更なる働きやすい職場を目指して、2021年4月に経営陣からの提案を受け、「週休3日制」の検討を開始しました**。建設業界のみならず、他業界でも異例のこの制度ですが、**スピード感をもって進めるべく、まずはトライアルからスタート**しました。

取組の内容

社員の意見を反映しつつ、ソフト面・ハード面から制度を推進



月1回週休3日制

週休3日制のトライアルは、経営陣から提案があったその月の内には、早速、人事人財開発本部での検討が行われ、トライアルを実施することは**社員全員が参加する全体総会で発表されました**。経営陣の考えや制度導入の目的も伝えられ、**全社一丸となってワンチームで行う取組であることを共有**しました。

実施前には、毎週行う責任者会議を通じて各部門へ、トライアル参加候補者を選んでもらうよう協力を仰ぎました。

トライアルは、2021年5月に13名から開始し、1年間で累計約50名が参加しました。隔月で実施とフィードバックを繰り返し、以下のとおり改善を行い、制度もブラッシュアップされました。

【トライアルの流れ（計3回）】

- ①1回目：8時間の労働時間を別の4日に2時間ずつ振り分ける
- ②2回目：1回目と同じ形式
→参加者ほぼ全員から「精神的にも体力的にきつい」「疲れをとるのに休暇を費やしてしまう」という意見
- ③3回目：他の日に労働時間を振り分けず、月1日休暇を増やす
→問題点が改善され、本格導入

2022年4月にはトライアルから本格実施となり、現在は、全社員対象に月に1回の週休3日制を導入しています。これにより、**業界では非常に珍しく、年間休日120日から132日**となりました。

乗り越えポイント

業界の慣習から、夕食を一度食べてからまた働くなど長時間労働が恒常的であったため、**当初は作業時間が減ることに対し消極的な意見もありました。そのため、社員一人一人に、制度導入の目的は「社員の仕事、私生活、双方の充実を図るため」であることを丁寧に伝え**るとともに、研修を行うことで、少しずつ社員の意識が変わっていきました。

また、ハード面でも「完全閉館」等の取組をおこない、ソフトとハードの両面からアプローチしました。



19時30分完全閉館・現場管理システム導入

ハード面では20時完全閉館（現在は19時30分完全閉館）やITツールの導入も進めました。**完全閉館は、残業抑止と労働時間の短縮化を進める具体的な対策として導入しましたが、結果として従業員の仕事以外の時間の充実推進・健康経営の促進・仕事のやり方の見直しにもつながりました。**

現場管理システムでの効率化も重要でした。**現場監督は事務作業を会社で行うため現場と会社の往復の時間が発生していましたが、クラウド上で工程管理を確認できるようにしたことで移動時間を削減できました。**



マネジメントプログラム研修

階層別に実施している研修の中で、業務の優先課題を見極める能力などについて学び、**タスクマネジメント、タイムマネジメントスキルを身に着け、自律的、効率的に業務を行えるようになることで、労働時間削減による不安の解消に努めています。**

役職別、年代別、部門別等の階層別、スポット研修があり、**全てオリジナルのため、自社の課題にフィットする点が強みです。**



▲マネジメントプログラム研修の様子

取組の主な成果・効果

業績の向上

労働時間の削減

採用活動へのプラス効果

ブランドイメージも向上、採用活動にもプラス！

1人当たりの平均残業時間は、2019年度に月40時間、2020年度には月30時間であったものが、現在は月20時間以下まで減少しています。

ITツールの導入や社員の意識改革やスキルアップなども同時に進めてきた結果、**業績も3年連続前年比130%達成**を実現しています。

また、その業績を支える社員の満足度調査でも高い水準を維持し、ワーク面だけではなく、ライフ面でも良い結果が出ているのが特徴です。

そうした実績を重ねてきたことが、結果として企業の**ブランドイメージの向上につながり、採用応募者数も増加**しています。

採用時に企業理念や取組を理解している学生が働くようになることで、企業風土の醸成や強い組織づくりにもつながっていると感じています。

今後の展望

「喜ばれる企業」を目指して常に進化

建新では2030年に3000戸を供給することを目標にしています。その実現のためには、「喜ばれる企業になる」ことが必要です。今の従業員の満足やその家族の満足を大事にするということは維持しながら、**会社は進化が必要です。**ワーク・ライフ・バランスの面では、完全週休3日制を実現したいと考えています。今後も**時代の変化に応じて変えなければならないところは変え、スピード感を持ってチャレンジ**をしていこうと思っています。



社員の声

制度利用者の声

週休3日制のトライアルの段階で参加しましたが、当初は毎月8時間の労働時間が減るという点で不安を感じていました。またトライアルが始まった少し前の時期に転職してきたこともあり、通常業務に慣れる必要もあったため、ダブルで不安を抱えていました。

不安を払拭できたきっかけとして、月に1回の全体総会で経営陣の声を聞ける機会があったことは大きいです。この総会を通じて経営陣がきちんと社員のことを考えていることや、社員の間でも「All-Win」という企業理念が浸透していることを実感し安心できました。

制度が導入されてメリハリを持って働けるようになり、業績成果もアップしました。少なくなった労働時間の中でどうすれば成果を上げられるのか真剣に考え、計画を立てることや業務を細分化したり、整理したりすることを学びました。

研修などの支援制度もあり、同業他社と比較しても、**思考力や行動力といった自走力を持った社員が周りに増えた**と思います。その結果が会社の業績向上にもつながっていると感じています。

ちなみに、私は増えた休日には勉強をしたり、水曜日だと映画を観に出かけたりしています。

（人事人財開発本部 Aさん）

株式会社富士薬品

～「軽減勤務制度」の導入で治療と仕事の両立をサポート～

本社所在地：埼玉県さいたま市

設立：1954年

事業内容：卸売・小売業（配置薬販売事業等）

従業員数：10,909名（男性 4,856名、女性 6,053名）

ココがポイント

- 復職に対する不安の軽減につながる「軽減勤務制度」の導入
- 制度導入を円滑に進めるため、人事部と現場で丁寧にすり合わせ
- 制度利用者に対しては、利用前～利用後に人事部と上司の両方で細やかにケア

取組のきっかけ・経緯

健康経営を含むダイバーシティ&インクルージョン推進の一環で職場環境改善も

富士薬品は、配置薬販売事業に加えて、ドラッグストア・調剤薬局事業、医薬品製造事業、医薬品研究開発事業、医療用医薬品販売事業を展開する複合型医薬品企業です。職場には、研究開発職から店舗従業員、営業職といった、多様な働き方や働く場所、様々な年代の従業員が勤務しています。

当社では、以前より、グループ各社を挙げて健康経営に取り組んでいます。2024年には、グループのうち当社を含む10社が「健康経営優良法人2024」（大規模法人部2社、中小規模法人部門8社）に認定されました。

また、グループのスローガン「とどけ、元気。つづけ、元気。」を実現できる企業で在り続けるために、健康経営も含むダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

多様なバックグラウンドをもつ全ての人が、イキイキと幸せに力が発揮し続けられる状態を目指しています。

そうした活動の一環として、「多様な人財の理解促進・活躍支援」「職場環境改善」の枠組みで様々な取組を行っています。



▲富士薬品グループのダイバーシティ&インクルージョン推進の目指す姿

富士薬品の「職場環境改善」

【目的】

- ・生産性の向上
- ・多様なバックグラウンドとの両立を支援

【取組】

- ・フレックスタイム制の導入
- ・テレワーク（在宅勤務）の導入
- ・時間有休の導入（一部部門）
- ・軽減勤務制度の導入
- ・法定以上の休暇制度（育児短時間勤務最長小学6年生まで、育児休暇延長最長3歳まで）
- ・定期的な従業員調査の実施（年2回）
- ・コミュニケーション促進施策（イベントの開催、各種アプリの活用など）
- ・ITの活用（業務管理ツール、RPAの導入など）

▲職場環境改善の一環として「軽減勤務制度」が位置付けられている

取組の内容

制度利用前から利用後まできめ細やかな支援

治療と仕事を両立する「軽減勤務制度」を導入

2019年より、治療と仕事の両立を目指し、「軽減勤務制度」を導入しました。**傷病休職者が復職する際に、必要に応じて利用が認められる制度**です。2023年上期の利用実績は11名となっています。

以前は休復者に対して、特に復職時のルールが明確化されていなかったため、現場の判断で働き方を調整して、フォロー等の対応はせずそのまま、というケースが散見されていました。

そこで**本人の復職時の診断書・体調の状況に応じて、スムーズに復職し活躍できる（元の労務を提供できる）状態になるよう、軽減勤務期間中も産業医面談を重ねながらフォローをしていく制度を正式に導入**しました。

制度を担当する人事が中心となり、社内提案や実態把握、専門家（弁護士・社労士）との相談を行いました。**およそ半年間の準備期間後、組合との協議も行い、役員の承認を経て制度改定に至りました。**

制度利用前には、人事担当者および産業医が、制度利用者の就業開始に向け、**就業に対する本人の体調や意向をヒアリング**します。産業医からのフィードバックを受け、現場の上司は制度利用者の責任範囲を含めた**担当業務の検討**を行います。さらに**上長に対して、今後の対応スケジュールを含めた就業内容に関するコンセンサス**を取っておきます。

制度利用期間中は、人事担当者と利用者は短時間勤務解除に向け、継続的に産業医面談を重ねて就業・体調の状況確認を行います。また、**上司は利用者に短時間勤務に対する不安要素等の聞き取りに加えて、今後の業務内容や役割の変化に関する意向を確認**します。

制度利用後には、**利用者から、時短解除後の業務量を始め、メンバーや仕事上の相手先とのコミュニケーションといった課題等のヒアリング**を行っています。

社員の声

人事担当者の声

そもそもの休復職の制度について従業員の理解が浅い状況だったため**各事業本部の人事関連業務担当に、時間をとって説明**を行いました。

導入前にはルールが無く、個別の判断で軽減勤務をし、改善が見込まれない状況が続いていた方に、現状を確認し、現状に合わせて労務条件を変えるのか、元の労務提供に戻るのか、産業医とも連携をしながら、説明と確認を行った点は苦労したところです。（人事部 ダイバーシティ推進課 Aさん）

乗り越えポイント

当社は、多事業展開をしており、働く場所や時間・職種が事業本部ごとに大きく異なるため、考慮すべきポイントや懸念される点がそれぞれ異なります。

そのため、日ごろから各事業本部にヒアリングしておくことが非常に重要なポイントです。制度をスムーズに導入するためには、導入前に、**人事部が現場を良く知る各事業本部の本部担当とすり合わせを行うことが重要**だと思います。

さらに、制度導入後には、軽減勤務ありきで復職を焦ってしまった従業員が、結果的に休復職を繰り返してしまうというケースがいくつかありました。このようなケースに対しては、**復職の基準を明確にし、軽減勤務は「復職ができる程度に回復をしている」人に活用をしてもらう制度である**ということを明確に打ち出すように改善しました。

取組の主な成果・効果

社員一人当たりの
生産性の向上

安心して復職できる職場でパフォーマンスもアップ

制度導入後、すぐに活用が進みました。復職後すぐにフルタイムでの勤務ができる従業員もいますが、段階的に勤務できることにより、**復職に対する不安の軽減に繋がっている**ようです。

個人の役割や責任範囲も重要ですが、**各メンバーがこの制度に協力的に関与してもらうことで、チーム全体のパフォーマンスもアップ**しました。

今後の展望

一人一人の生産性を上げて、 組織の生産性向上を目指す

今後も、この制度の周知に加え、活用推進を継続していきたいと考えています。

働き方と仕事時間の観点では、**従業員一人一人の生産性や、組織の生産性を高めていく方針**です。そのためにもIT化やマニュアル化、教育への取組を進め、別部署で類似業務を行っている等、重複業務の取捨選択を行っていく予定です。

上司・管理職の声

業務上の優先順位と難易度を総合的に判断し、本人の体調および意思も踏まえ、新たな役割と責任を再設定する部分に関しては、慎重に事を進めました。一方、メンバーの協力もあり混乱をきたすことは防げたと思います。

短時間勤務を本人が遠慮なく活用してもらうためにも、**チームとしての補完体制の強化や、専門スキル習得の拡充がより一層必要**であると感じました。

（部長 Bさん）

ブラザー工業株式会社

～トップからの業務効率化に向けた発信と、
各種制度の充実で社員が主体的に仕事に取り組める環境を実現～

本社所在地：愛知県名古屋市

設立：1908年

事業内容：製造業（プリンター・複合機等の製造等）

従業員数：3,890名（男性 3,084名、女性 806名）

ココがポイント

- 「経営層からのメッセージ」や、「社長と語る会」等で定期的に経営層から業務効率化に向けた思いを発信
- 業務効率化ツールの詳細とその成果をプレゼンするコンテストを開催し、全社的に業務改善の意識を高める風土づくりを実施
- フレックスタイム制度のコアタイム廃止や、中抜けの明示など、働きやすさの面で社員をサポート

取組の内容

制度で働く時間の柔軟化を実現！



フレックスタイム制の拡充（2023年4月）

当社では、1995年からフレックス制度を導入し、多様な働き方の基盤となる環境整備に取り組んできました。2023年度には制度の改善を図り、これまで**9時半から14時まで設けていたコアタイムを廃止**しました。また、私用での中抜けが可能であることを明文化しました。これらにより育児・介護のほか、通院など各自の事情に合わせて、より柔軟に勤務時間を調整できるようになりました。

取組のきっかけ・経緯

経営層の思いを定期的に発信することで、 業務効率化を促進

ブラザー工業は、主にプリンター・複合機、産業機器、家庭用・工業用マシンなどを開発・製造・販売する電機メーカーです。

当社では、2016年7月に、20時以降の残業は申請制、22時以降の残業は原則禁止にすることで長時間労働の削減に取り組んできました。さらに2018年度からは、「業務効率化プロジェクト」が始動し、業務プロセスの見直しとデジタルツールの活用などの取組が進んでいます。

当社では、社長をはじめ、**経営層の業務効率化に対する関心が高く**、従業員が基礎的なITリテラシーを身に着けることで業務を効率的に行い、削減できた時間で新しいもの・ことを生み出そうと、**日ごろから「経営層からのメッセージ」や「社長と語る会」等のあらゆるタイミングではたらきかけてきました。**



乗り越え ポイント

新たな制度を導入するにあたっては、**業務特性上すべての社員に制度を適用できないことがあります**。そうした場合、社員からの声に対しては、**聞き流すのではなく一つ一つ意見を聞くことや、イントラネット等で運用のガイドラインを示すことが大切だ**と思っています。

自身の仕事について考える機会を！

業務効率化に向けた研修・コンテストの導入

経営層の強い想いがあり、会社全体で、**IT知識向上を図る研修や、社内コンテストを実施し、業務改善の風土を築くこと**で業務効率化の向上に努めています。

数年前から**DXやRPA※に関する内容の「オンデマンド研修」や「AI研修」を実施**しました。

また、2020年から年に一度実施している「**業務効率化ツールコンテスト**」では、**社内を活用しているツールを全社的に紹介する機会を設け、横展開**しています。しかし、横展開だけが目的ではなく、**業務改善について社員一人一人が、自身やチーム・組織単位の業務スタイルに疑問を持ち、見直す機会を与える場**でもありと考えています。

※Robotic Process Automation の略。
普段人が行う定型的なパソコン操作をソフトウェアのロボットが代替して自動化するもの

取組の主な成果・効果

労働時間の削減

業務効率化

業務効率化を通して個人の主体性と労働時間削減を両立！

2022年度の「業務効率化ツールコンテスト」には、海外拠点を含めた43組がコンテストに出展しました。出展した社員からは、「今後も誰かの役に立てるような業務効率化ツールを作りたい。」「自動化する側になりたい。」「自動化をしたら、自分が成長できると感じた。」という感想がありました。このことから、**社員の業務効率化に対する意識やスキルの向上のきっかけ**になると考えます。

そのほかにも、過去に社員の開発した「業務報告ツール」では**2022年度に約59,500時間の労働削減を実現**しました。このツールは、従来メールで行っていた「業務を開始します」「業務を終了します」「本日は〇〇を行いました」といった業務報告を、ボタン1つで簡単にチャットツールに送信、関係者へ報告できるものです。在宅勤務の普及により業務報告の機会が増える中、このツールを導入し**業務効率化を図ったことで、新たな時間の創出以外に、業務時間の削減にも役立っています**。

また、フレックスタイム制度のコアタイム廃止や、中抜けを可能とすることの明示により、社員の働き方の柔軟性を高めました。社員個人の主体性やモチベーションの向上を目指していきたいです。

▼社内で開催されたコンテストのサイトページ



▼コンテストの様子



今後の展望

柔軟な働き方を目指して

フレックスタイム制度のコアタイム廃止は始まったばかりのため、今後成果をみていく必要があると考えています。**こうした制度は、形だけがあっても利用されなければ意味がないので、定着を丁寧に図っていきながら、一律の制度では対応できない案件については、実態を確認しながら運用していく方針です。**

また、性別・職種を問わず、今の役割からさらなるキャリアアップに向けて、社員をフォローしていく必要があると考えています。例えば、管理職になる意欲の確認を行った上で育成するなど、今後検討していきたいです。



社員の声

人事担当者の声

社員一人一人の状況は様々で、中には育児や介護、治療などと仕事を両立している方もいらっしゃいます。

弊社では**誰もがパフォーマンスを発揮できる組織を目指し、柔軟な働き方を支援する制度の整備・浸透、業務改善など**今後も引き続き取り組んでまいります。

中原建設株式会社

～地域建設業界のリーディングカンパニーとして
「2024年問題」とワーク・ライフ・バランス向上に取り組む～

本社所在地：埼玉県川口市

設立：1941年

事業内容：建設業（公共工事の土木建設事業等）

従業員数：117名（男性98名、女性19名）

ココがポイント

- 2024年4月からの時間外労働時間の上限規制制度の周知
- 長時間労働是正について管理職を通しての意識づけ、社内デジタルサイネージでの周知・啓発
- 厚生労働省の「労働者向けハラスメントオンライン研修」や啓発ポスターの掲示により、制度利用者へのハラスメントを防止
- 賃上げや保育園・幼稚園費用の全額補助等による社員のワーク・ライフ・バランス向上と負担軽減

取組のきっかけ・経緯

「2024年問題」にいち早く対応！

中原建設は、道路や橋など社会資本の整備を目的とする公共工事を中心に建設事業を請け負う会社です。建設業界においては、少子高齢化など、労働力人口の減少に伴う人材不足により、長時間労働が常態化しています。

2019年4月に「働き方改革を推進するための関連法律の整備に関する法律案（働き方改革関連法）」が施行され、建設業においては2024年4月から時間外労働時間について上限規制が設けられることとなっています。

このような状況の中、埼玉県における建設業界のリーディングカンパニーの一つとして、法律が適用される2024年4月に先駆け、労働時間の短縮や社員のワーク・ライフ・バランス向上に取り組むこととしました。

労働時間短縮のためにどのような施策が有効か、経営陣や総務人事部における検討が行われ、2022年9月より、「長時間労働の実態把握」の調査を行うとともに「働き方改革関連法の制度概要」について管理職への周知や、社内報等を通して全社員に情報提供を実施することとなりました。

取組の内容

現場の仕事内容により沿って 社員の意識改革を推進



労働時間の実態把握

長時間労働の是正を進めるためには、まず第一に労働時間の実態を把握し、社員にも情報提供することが重要であると考えています。一方で、業種の特性上、建設現場で働く社員が多数存在するため、社員の仕事内容と労働時間の関連について実態把握が難しい状況でした。

そのため手始めに、人事評価面談等を活用し管理職から社員に対して、仕事内容と労働時間の関連について聞き取りを実施しました。

さらに、労務管理アプリを導入し、建設現場等でも管理職が部下の労働時間を把握でき、社員が自身の労働時間の確認ができるようにしています。



長時間労働是正のための意識改革

さらに、「2024年問題」に対しては社員一人一人の理解や、長時間労働に対する意識改革が重要と考えました。

そこで、社内メールや人事評価面談等を通じて管理職から社員に対し、「2024年問題」の概要を伝え、長時間労働是正の重要性を伝えるようにしています。また、社内を設置してあるデジタルサイネージ（デジタル技術を活用した情報媒体）や社内報でも周知を図っています。

このほか、書類の電子化など、業務の効率を上げることで労働時間短縮を進めています。

【社内デジタルサイネージ掲載文】

建設業の 2024年問題

「働き方改革関連法」が2019年より順次施行されています。しかし建設業界は、環境改善に時間がかかることから、5年間の猶予が与えられ、2024年の施行と先延ばしされました。

労働時間の上限規制

原則 月45時間かつ年360時間

特別条項でも年720時間以内（休日労働を含まない）

災害の復旧・復興の事業は除く

そのため中原建設は、2024年までに様々な改善のためにアクションを取らなくてはなりません。皆さんで知恵を絞り、今から「建設業の2024年問題」を解決しましょう。



取組の主な成果・効果

業績の向上

労働時間の削減

採用活動へのプラス効果

労働時間の削減により安定的な採用を実現！

2022年9月から、労働時間短縮に取り組んだことにより、**45時間/月以上の時間外労働を行った社員は2022年の12か月で延べ192名に対し、2023年は105名と前年実績から約45%減少しました。**

また、最近の学生はワーク・ライフ・バランスやウェルビーイングも重視しているので、これらの取組を率先して行うことで、労働者不足が当たり前となっている建設業界において、**安定的な新入社員の採用が実現**できています。

さらに公共事業等において、総合評価落札方式が採用されている場合は、**ワーク・ライフ・バランスに資する取組により、入札の際に加点評価されるため、工事受注の獲得に繋がりがやすくなっています。**

今後の展望

法適用にあたり改めて全社員への周知と意識付けを強化

いよいよ、2024年4月から実際に働き方改革関連法の適用が始まることから、改めて全社員に対して制度を周知し、自社の労働時間の現状を共有するとともに、長時間労働是正に関する意識付けを図っていきます。現場の仕事量によって労働時間にも差が出るため、実態を把握し、増員や効率化によって、**現場や部署間の労働時間の偏りをなくしていきたいです。**

また、当社は男性の若い現場監督が多く、新卒の採用も毎年行っているため、そうした**若い社員が「安心して家庭をもって働ける」職場づくりをしたい**と考えています。

乗り越えポイント

労働時間が減ることで「残業代の分、給与が減ってしまう」ことを不安に感じる社員や、これまでの働き方をなかなか変えられず残業を続けてしまう社員もいました。こうした不安を払拭し、意識を変えてもらうために多面から施策を行っています。

例えば、**残業時間削減で得た原資でベースアップを行い、賃上げし、社員に還元することで、残業をしなくても良いように**しています。

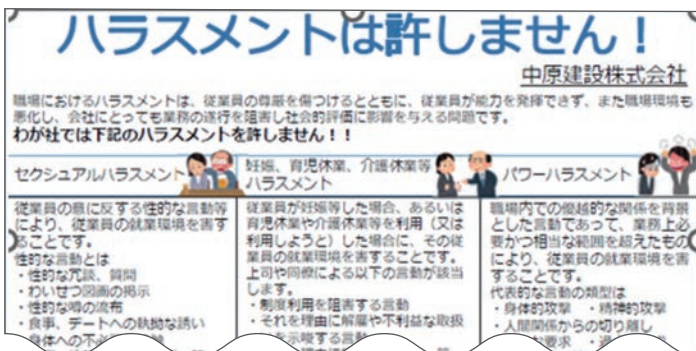
このほか、**保育園・幼稚園費用を全額会社が負担する制度を導入し、育児により勤務時間が短くなる社員の負担を軽減**するなど、社員が働きやすい環境の醸成に努めています。

また、制度の利用にあたっての不安については、育児休業や介護休業を取得する社員の精神的ハードルを下げるため、これらの**制度を利用する社員に対する「ハラスメントの禁止」を制度化**しました。

パワハラやセクハラを含めたハラスメント禁止の啓発や相談窓口連絡先等を掲載したポスターを、しっかりと見てもらえるトイレ内に掲示しているほか、セミナーや階層別の社内外研修を定期的に実施しています。

さらに、厚生労働省が提供する「労働者向けハラスメントオンライン研修」を活用し、**全社員を対象としたハラスメント知識・理解テストを実施**しています。

▼ハラスメント禁止啓発ポスター（部分掲載）



社員の声

取組に対する社員の声 (長時間労働の是正)

ベテラン社員の中には、書類作成でも必要以上に高い完成度を求めるあまり、長時間労働に繋がっている面もありましたが、会社側の呼びかけにより、**時代の変化に対応した意識に変わってきている**と感じます。

(工事グループ本部長 Aさん)

会社全体が長時間労働の是正に取り組んでいる中、**自分のこれまでの仕事のあり方を見直し、効率的な作業の進め方について、現場サイドから現場監督へ提案**することが多くなりました。

(オペレーター担当 Bさん)

制度利用者の声 (男性育児休業取得経験者)

6か月間の育休を取得したことで、子どもの成長をつぶさに見守ることができました。また、**自分が不在の期間中、後輩が仕事の経験を積み、成長してくれたことがうれしく、生産性の向上にもつながった**と思います。

(工事グループ Cさん)

株式会社野村総合研究所

～全社的に裁量労働制を採用！管理職の積極的なコミットメントを推進～

本社所在地：東京都千代田区

設立：1966年

事業内容：情報通信業（コンサルティング等）

従業員数：7,207名（男性 5,553名、女性 1,654名）

ココがポイント

- 「裁量労働制」を採用し、成果を重視した働き方を実現
- 労働時間に一定の上限を設定し、管理職には意識改革と積極的な関与を促す
- 男女ともに育児との両立を支援するため、育児中にプロジェクトマネージャーを務めたロールモデル社員を招いた座談会等を実施

取組のきっかけ・経緯

「成果」を大事にする企業風土

野村総合研究所は、「コンサルティング」「金融ITソリューション」「産業ITソリューション」「IT基盤サービス」の4つの事業を中心としたソリューション・サービスを提供する会社です。

当社では、**年功序列でもなく、時間でもなく、「成果」で働く、という考えが会社のDNAとしてあり、1994年から裁量労働制を採用しています。**制度の導入以降、仕事の質や成果、革新性等を評価する企業風土が培われてきました。

評価制度においても「質的な成果」「量的な成果」「業務革新」「組織貢献」等の軸で評価を行っています。

一方で、**業種の特性上、稼働が上がる時期があるのですが、社員の健康管理やワーク・ライフ・バランス、法令遵守の観点から、社員の労働時間の実態にも配慮する必要が生じていると考え、労働時間削減に関する取組に着手し始めました。**

取組の内容

管理職を巻き込んだ労働時間の削減！



労働時間の上限規制と管理職への働きかけ

労働時間を抑制する取組として、裁量労働制と並行して、**労働時間に一定の上限を設けています。**具体的には、月間や6か月間の平均時間外勤務に一定の上限を設けています。



労働時間に上限を設けたことにより、限られた時間の中で対応することが難しいという状況が多々ありました。そうした場合には、**組織レベルでの業務調整やリソースの適性配置等を行っています。**また、労働時間増加の要因を突き詰めていくと、**プロジェクト計画（体制、スケジュール、予算等）に起因して長時間労働が発生している場合があります。**そのような場合には、**プロジェクト運営の是正に努めています。**

さらに、**管理職に対しては、「ダイバーシティ研修」等の研修を受講してもらったり、労務管理の規程を見直した際には丁寧に周知したりすることで、長時間労働の是正に対して積極的にコミットしてもらえるよう意識改革を図っています。**



社内システムによる労務情報分析と共有化

当社では、**自社開発の様々なオリジナルツールを長時間労働の是正に活用しています。**

例えば、遅い時間まで働いている社員や、労働時間の上限を超えそうな社員が何人いるかなどを管理し、グラフで可視化できるようにしています。

そのほか、「深夜勤務比率」「テレワーク率」等の数値も集計し、**時間外勤務の部署間比較や経年変化、健康管理状況をビジュアル化することで管理職が状況を把握できるようになっています。**社員にもフィードバックすることで、**時間外労働等に係る実態の共有化を図っています。**

株式会社JVCケンウッド・エンジニアリング

～出産休暇・育児休業の整備で事情に合わせた取得が可能に～

本社所在地：神奈川県横浜市
設立：1988年

事業内容：設計・開発事業（ドライブレコーダー・カーオーディオ等製造）
従業員数：212名（男性188名、女性24名）

ココがポイント

- 男性従業員対象の有給扱いである「出産休暇制度」を3日間から20日間に延長
- 育休取得予定者の抱える不安に細やかに対応できる相談窓口を設置
- 開発部門はチームで業務に取り組むため、休業中は皆で仕事を分担しフォロー

取組のきっかけ・経緯

従業員の生の声を吸い上げながら 最適な職場づくりに取り組む

当社は、JVCケンウッドグループ内で、開発・設計を担い、ドライブレコーダー・カーナビゲーション・業務用無線端末・放送局用機器・PCアプリケーションソフトウェア等を手がけています。グループ全体で多様な働き方の支援を推進しており、当社では「社員が自らの可能性を最大限に引き出せる仕組み作り、場作りをする」ことを経営方針の一つとし、従業員が働きやすい職場の環境づくりに注力しています。

育児・介護休業法制定初期の90年代前半から女性従業員の育児休業取得実績があるほか、2011年当時100人に満たない当社は、届出義務対象外である一般事業主行動計画を策定し、届出を行っていました。同年の東京都「とうきょう次世代育成サポート企業（現：家庭と仕事の両立支援推進企業）制度」登録と「東京ワークライフバランス（現：東京ライフ・ワーク・バランス）認定企業制度」において認定を取得し、早くから家庭と仕事の両立支援を推進してきました。当社では、**認定の取得を目的としていたのではなく、経営方針に沿って制度の整備をしてきた結果、こうした成果がついてきた**と考えています。男性の育児休業については、2022年4月の「育児・介護休業法」改正の際に、親会社の株式会社JVCケンウッドと当社人事部門で連携しながら規程改定を行いました。

当社では、従業員代表者が各拠点の従業員の声を吸い上げ、月に1回、会社側と従業員代表者で話し合いをしています。その場で労務関連の施策、各種制度についても検討が行われています。

このように、親会社の方針に沿いながらも、**従業員の生の声を元に最適化し、従業員一人ひとりが快適に働くことのできる環境づくりに取り組んでいます。**

取組の内容

「育児休業制度」「出産休暇制度」ともに 制度変更で取得を推進

当社の、育児休業制度は「2歳到達月の末日に達するまでの子を養育するための休業制度」と位置付けています。また、**男性従業員が対象の「出産休暇制度」は、配偶者の出産または育児の目的に限り、通算20日間を1日または半日単位で取得できる制度で、有給扱い**です。以前は男性従業員の場合、出産休暇は3日間だったのですが、2022年4月の法改正に合わせ、2022年10月から期間を延長し、より取得しやすい制度となっています。

育児休業取得に関する個別の周知や、本人への意向確認などの対応は、**社内ポータルサイト上の育児休業申請書に個別周知・意向確認書を掲載し、個別に対応と確認を行っています。**意向確認書は、厚生労働省のHPに掲載されているフォーマットを当社向けに修正するなどして、一から作成する手間を省いています。また、**法令の改正内容については、全ての幹部と一般社員の希望者への動画研修を実施し、広く周知しました。**

▲厚生労働省HP掲載の意向確認書
(当社に合わせた内容に修正して使用)

取組の主な成果・効果

従業員満足度の向上

男性育休取得率が1年で約50%アップ！ 従業員満足度も向上

社内ポータルサイト上に掲載した「個別周知・意向確認書」には、社長からの「制度を活用して家庭と仕事の両立と充実を図ってほしい」というメッセージと、男女別の育休取得率の会社目標を明記しています。このような取組もあり、**男性社員の育休取得率は2021年度38%でしたが2022年度は85.7%に向上しました。**

取得期間も1か月から2か月半くらいが多いですが、中には**100日、180日と長期間取得した実績もあります。**取得期間については、個々人の都合や事情に合わせて判断してもらっています。

また、フレックスタイム制度や、在宅勤務制度も導入しているため、自身の業務都合や家庭の事情に合わせて比較的自由に働くことができます。これにより、休業取得後も、育児に関わることができる、配偶者のサポートができるとして、従業員満足度の向上にもつながっています。**グループ全体で定期的に実施している従業員満足度調査では、当社の職場・労働環境カテゴリのスコアが2018年度から、2022年度までの間に32.5%の上昇が見られました。**

今後の展望

周囲へのサポート強化と、 取得者同士の交流の場を設けたい

育休休業に限らず、各種制度利用者側だけではなく、**上司・同僚など周囲へのサポート制度も充実させていく必要がある**と考えています。また、コロナ禍を機に在宅勤務の活用も進んでいるため、従業員同士のコミュニケーションの活性化を図り、**男性の育休取得者同士が集まって気軽に相談できるような場を設けることができれば**と思います。

乗り越えポイント

男性従業員の育休休業取得にあたっては、**初期の段階では育休関連制度に対する理解が進まず、若手社員の中には、育休休業や出産休暇の取得日数が少なかったり、取得を見合わせるというケースも見受けられました。**

このようなケースに対して人事部門では、**制度内容の周知として個別周知・意向確認書を社内ポータルサイトに掲載したり、出産休暇であれば「通算20日間を1日または半日単位で取得可能であること」や、「有給扱いであること」等を丁寧に説明し、それぞれの事情に応じて、本人の負担がかからない形で、取得を勧めています。**

相談窓口とQ&Aで取得予定者をサポート

育休取得を検討している従業員向けに、人事部門で相談窓口を設けています。制度概要や申請方法、申請書などは社内ポータルサイトに掲載していますが、それを見るだけでは不安や不明点が多いという従業員からの質問には、個別対応をしています。

また、申請関連の情報を掲載している社内ポータルサイト上には、申請書によくある質問をQ&Aとして掲載。窓口へ届いた疑問とその回答を必要に応じて随時掲載しています。

チームや他部署等、周囲でサポート

開発設計部門においては、チームで取り組む業務が大半を占めていますので、**普段から互いにフォローしあえる環境が実現**できています。そのため、有給休暇も取得しやすい環境です。また、グループ全体でハラスメント教育を行っているため、社内にはマタハラ等に対する理解が進み、お互い様の土壌があります。

ただ、そうした中でもメンバーの誰かが休業期間中の場合、一時的に周囲へ負担が生じてしまいます。そこで、**休業取得が決定した時点で他部署からの応援を頼んだり、業務のローテーションを組んだりといった工夫をして、皆が必要なだけ制度を活用できる体制を整えています。**

社員の声

制度利用者の声

事前に出産直後の回復期が一番辛いと聞いていたので、少しでも妻に休息してもらいたいのと思い、出産休暇・育休休業制度を利用して、**約2か月間休業**しました。

妻の妊娠12週目くらいに育休休業を取得する旨を**部長や上司に伝え、後押ししていただけたのでホッと**しました。取得予定日まで約6～7か月の時間があつたので、**休業期間中にトラブルが発生しないよう、いつも以上に慎重に業務を進めながら、引き継ぎ資料の作成と引き継ぎを行いました。**

職場の皆さんは育休取得を後押ししてくださり、私以外にも取得経験者がいたので取得に当たってのめんどろいはありませんでした。ただ、**業務で忙しい時期も多く、納期に影響しないか不安**でした。

事前に、余裕を持って取得したい旨を伝えておいたことや、十分に準備期間を設けられたことで、スムーズに休業期間に入れたと感じています。また、出産後はすぐに妻のサポートができたので、妻の体調も安定し、妻から**感謝の言葉を**かけられて嬉しかったです。

(技術統括部門 Aさん)

積水ハウス株式会社

～社員の「幸せ」実現に向けた男性育休の完全取得推進～

本社所在地：大阪府大阪市

設立：1960年

事業内容：建設業（ハウスメーカー）

従業員数：16,929名（男性12,761名、女性4,168名）

ココがポイント

- 経営戦略の一環で「男性社員1か月以上の育児休業完全取得」を開始
- 社内全体の意識改革で理解浸透と利用促進
- 男性育休対象者だけでなく、多様な働き方を認め合える職場へ

取組のきっかけ・経緯

社長の発案からわずか2か月で実現！

日本を代表するハウスメーカーである積水ハウス。1960年の創業以来、革新的な技術力を強みに「安全・安心」で「快適性・環境配慮」に優れた住まいの提供に取り組んできました。当社では、2020年に「わが家」を世界一幸せな場所にする」というグローバルビジョンを発表。住まい手の「幸せ」づくりを支えることはもちろん、それを提供する従業員に対しても、多様な働き方を支えるあらゆる取組を推進し、「幸せ」づくりの実現を目指しています。

当社が掲げる「男性社員1か月以上の育児休業（育休）完全取得」もその取組の一つで、2018年9月に導入されました。代表取締役社長・仲井嘉浩氏がスウェーデンを視察中、昼間の公園でベビーカーを押している男性の多さに驚き、現地では男性でも3か月の育休取得が当たり前ということを知ったのが発案のきっかけでした。「社員の幸せのために、当社でも導入したい」という強い思いから、5月末の帰国後すぐ関係各部署に指示を出しました。全国の営業部門にも調査を行い、「1か月であれば実現できそう」ということで、男性育児休業制度導入を目指すこととなりました。また、当時は世間一般で男性の育休取得が進んでおらず、取得できたとしても、休業中の収入面や、昇進に影響するのではないかという懸念もあり、そうした不安感を取り除くための制度づくりが必要でした。

ダイバーシティ推進部・人事総務部・ITデザイン部の3部門が連携し、役割分担をしながら推進。元々営業部門の存在感が強い企業で、こうした新たな制度・取組については、目標に向けて皆が一丸となって取り組むという風土があったこともあり、発案か

ら実施まで2か月という短期間で実現することができました。社長の強い思いと、部署同士の連携が取れていたことが制度開始を早く実現できた要因だと感じています。

この結果、2018年7月には「男性社員1か月以上の育児休業完全取得」を宣言。同年9月より、男性育児休業制度がスタートしました。（グループ会社は2019年8月1日に導入開始）

取組の内容

制度導入で終わらず、利用促進に向けた様々な意識改革を実施

積水ハウスグループで推進する、男性育休の概要としては、取得対象者が3歳未満の子を持つ積水ハウスグループ社員で、その内容は①育児休業1ヶ月以上の完全取得、②最初の1か月は有給扱い（性別不問）、③最大で4回分割取得が可能、④配偶者の産後8週間以内は分割回数関係なく1日単位で取得可能といった特徴が挙げられます。

2018年9月の導入当初は、勤態システム等への連携までは進んでおらず、エクセルで作成した申請書を元に運用していました。制度導入後には男性育休システムと勤態システムとの連携、未取得者と管理者を対象とした取得促進アラートの自動発信なども整え、申請から取得まで円滑に進められるようになっています。

乗り越えポイント

制度導入当時は、一般的に男性の育休取得に対して「有休取得も難しいのに育休など取れるわけがない」「家のことは妻に任せておけばよい」といったネガティブなイメージもありました。

それを払拭し、実際に制度を利用してもらうため、ダイバーシティ推進部が主体となって、「男性社員1か月以上の育休完全取得」の実現に向けた意識改革や啓もう活動、ツールの整備なども並行して進めていきました。



フォーラムの開催（2018年10月）

経営戦略として、男性育休の完全取得を目指すことを、社長自らが登壇し説明する機会を設け、男性育休取得対象者本人とその上司の約1,900名が参加。有識者の講演や取得事例の共有などを通じて、男性の育休取得が突発的な休業、介護休業への準備などの将来のリスクヘッジになることなどを伝え、意識改革を図りました。

株式会社島津総合サービス

～業務効率化で介護目的の時短勤務など働き方の多様化を実現～

本社所在地：京都府京都市

設立：2013年

事業内容：その他のサービス業（警備、教育・技術開発支援、小売等）

従業員数：225名（男性139名、女性86名）

ココがポイント

- 時間単位で気軽に取れる介護のための「介護休暇」、これまで17名が取得
- 申請等は全てオンライン化、2021年に全社的にペーパーレス化も進め、業務効率化を図る
- 部門長の定例ミーティングを設け、労務関連の情報等を共有、全従業員がオンラインでアクセスできる環境を整備

取組のきっかけ・経緯

グループを支える縁の下での力持ちとして 様々な事業を展開し多様な働き方を実現

島津製作所グループの総合シェアードサービスを担う、島津総合サービス。施設警備・来客応対・社内メール等の管理業務や、保険業務、ドキュメント印刷、植栽管理、社員向け物資斡旋・住宅紹介等、あらゆる事業を展開し、グループの企業経営基盤を支えています。

そのため、従業員の働き方も、**固定時間制の場合は7.75時間、施設警備の場合は変形労働時間制で10時間、そして育児目的の時短勤務と様々です。また、産休や育休は男性の取得実績もある等、多様な働き方が実現していると言えます。**

こうした**多様な働き方をサポートする動きはグループ全体で進んでおり、すべての従業員が家庭と仕事を両立できることを目指して、各種制度の拡充および利用促進に取り組んでいます。**

当社は設立から10年あまりと比較的新しい企業ではありますが、設立当初から**従業員の働きやすさやワーク・ライフ・バランスを重視し、育児休業・介護休業制度を整備**していました。そうした取組が評価され、2017年には、京都市「真のワーク・ライフ・バランス」推進企業表彰で特別賞を受賞しています。

元々、グループ全体の福利厚生に関する業務を担っていることもあり、**当社の経営層においても、各種制度の活用は「当たり前のもの」という意識が染みついて**いることから、会社設立から比較的早い段階からワーク・ライフ・バランスを重視した経営、制度の導入につながっています。

取組の内容

時間単位の取得が可能となり 介護と仕事の両立ができるようになった

時間単位で気軽に取得できる「介護休暇」

介護休業制度は、**取得可能期間は対象家族一人につき3回まで、通算1年間**とし、法定の通算93日間に上乗せする形で設定しています。ただ、原則無給となってしまうため、取得のハードルが高く、取得実績がないのが現状です。

一方で、**活用が進んでいるのが「介護休暇」**です。2024年3月時点で、**これまで17名の取得実績**があり、数時間あるいは1日単位での取得等、**個人の家庭の事情や業務都合に合わせた取得が進んでいます**。2023年4月の法改正以降、**時間単位かつ有給での取得が可能となったことで、より気軽に申請しやすくなった面**もあります。

また、事業内容が非常に幅広い当社ですが、**取得者に男女や部署の偏りはなく、必要な人が必要なタイミングで取得できている**と感じています。

会社として必要に応じた情報発信は行っていますが、「介護休暇」の取得が進んでいるのはグループ全体の組織風土にあると考えています。グループ全体が多様な働き方を支援する姿勢であり、常日頃から有給休暇も取得しやすい環境であることも、こうした制度の活用が進んでいる要因だと考えています。

また、「介護休暇」をはじめとする「子の看護休暇」や男性の育児休暇等の取得が進むと、自然と社員間で休暇の話題が増え、口コミのように広まっていきます。取得を考えている人がそうした話を聞いて「自分も取得していいんだ」と、より申請しやすい環境になってきています。

取組の主な成果・効果

業務効率化

その他
(総務部総務Gの業務負担軽減)

オンライン申請とペーパーレス化で 業務効率アップ

各種申請をすべてオンライン化しているため、管理をしている総務部総務Gは、**従業員の休暇取得状況を把握しやすくなりました**。また、それまでは部門ごとに「なんとなく」の慣習で運用していたのですが、**全社的にルールが標準化されたことで、休暇取得の申請等における「曖昧さ」が解消されました**。

各種休暇の取得前に、希望者から問い合わせを受けることもありますが、丁寧に説明をすれば同じ問い合わせを受けることはなく、スムーズにオンライン申請しているケースがほとんどです。従業員自身で申請してもらえることで、**総務部総務Gとしても業務負担が減っています**。

また、休暇の申請のみならず、多くの**業務がオンライン化・ペーパーレス化されたことで、モノづくりを担う製造現場や事務処理作業でのマニュアル化も進み、業務の標準化と次世代への技術承継がスムーズに進められるようになりました**。人員確保が難しくなっている中でも、業務の効率化を図ることで、限られた人数でもできることを確実に増やすことができていると感じます。さらに、介護休暇を始め、休暇を取りやすい環境であることが、ワーク・ライフ・バランスの実現やモチベーションアップにもつながっているように感じます。

今後の展望

キーワードは「教育」と「コミュニケーション」

各種申請のオンライン化やペーパーレス化により、**業務効率が改善したことで、従業員の働きやすさも向上しています**。今後の方針としては、「教育」と「コミュニケーション」の二本柱を強化していきたいです。

現在、従業員の年齢層は20～70代と非常に幅広く、どうしても従業員間で世代間ギャップが生まれやすくなっています。しかし、**育児や介護休業、休暇の取得にあたっては、周囲の上司や同僚の協力が必要不可欠です。そのためには、従業員同士のコミュニケーションは重要だ**と思います。

今後は、従業員に向けたコミュニケーション力を高める教育を行うと同時に、従業員一人ひとりのスキルアップを進め、人員確保が難しい中でも皆が協力して業務を進められるようにしていきたいと考えています。

乗り越え ポイント

休暇や休業で職場に欠員が出た場合の人員面のカバーが最も苦勞するポイントです。これまでは派遣社員の雇用等でその都度カバーしていましたが、昨今の人材市場ではそういった対応も難しくなってきました。そこで現在は、**一時的に他のチームから人材配置をしたり、兼務にしたり**といった方法でハード面のフォローも行っています。

1～2年の長期間の休業となると、他チームからの支援だけでは対応が難しい場合もあります。このような時には、**改めて業務の優先順位を整理し、過去の習慣でやっていた業務や複数人の間で重複して取り組んでいた業務をやめたり、優先順位の低い業務を一時停止する**といった対応も行っています。こうした取組は結果として業務効率化につながっています。

オンライン化の推進

2021年から、各種休暇は、**就業管理システムを通じてオンラインで簡単に申請できるようになった**ため、申請書類を作成するといった手間も削減できています。

このほか、2015年からグループ全体で、「コミュニケーション基盤」の導入が進められ、業務のIT化が進められていました。そのため、コロナ禍においても大きな混乱はなく、**オンライン会議やチャットツール、スケジューラー等**を活用し、業務を進めることができました。

社内での情報共有

当社の社員数は200名規模であり、各部門には約40名が所属し、**各部門長は毎週1時間のミーティングを行っています**。そこで**各種規程の変更や労務関連の情報共有**を行っています。

さらに、そこで共有された内容は**社内イントラネット上にアップし、全従業員が確認できるようにしています**。売店等でも共用のPCを整備しているほか、全従業員にメールアカウントを付与し、オンライン会議やチャットツール、スケジューラー等を利用できる環境となっていることにより、所属部署に関係なく、**全従業員がオンラインで情報にアクセスし、必要に応じて休暇の申請ができます**。

全社的なお知らせはイントラネット上にアップされるため、従業員は日常的にチェックする習慣がついています。

えびの電子工業株式会社

～全員参加の加点式人材育成で「従業員」をブランド化！
基準を明確にした評価制度で管理職昇進の不安払拭を目指す～

本社所在地：宮崎県えびの市
設立：1975年

事業内容：製造業（自動車部品・電子部品等）
従業員数：654名（男性216名、女性438名）

ココがポイント

- 全社統一で誰もがわかりやすい基準の「加点方式」での育成型人事制度を導入、昇進に意欲を持つ女性や若者が増加
- 複数の作業をこなす「多能工化」で、いつでも気兼ねなく休める助け合いの精神が醸成
- 雇用形態変更の柔軟化により、仕事が続けやすい環境を整備

取組のきっかけ・経緯

人手不足の到来でピンチ！ 「人材のブランド化」で起死回生を目指す

えびの電子工業は、宮崎と鹿児島に6つの工場があり、主に大手メーカーの下請企業として、自動車部品・電子部品の製造を行っています。

当社が働き方改革への取組を始めたのは2019年です。2年前の2017年に、人手不足のため合同就職説明会に出展したのですが、ブースへの訪問者がゼロだったことがきっかけでした。下請けメーカーであるためアピールできる自社ブランドが無いから仕方ない側面があると考えつつも、それならば、今いる社員を大切に、優秀な人材が多いということを企業のブランドにしたいと、現社長が強く思ったことが始まりです。

同時に、社内のベテラン社員からは「若手が育たない」「残業するほうが楽に稼げる」という声があった一方で、若手社員からは「責任者になることは割に合わない」「出世したくない」という悩みの声があったことも、改革を後押ししました。2代目社長である現社長はホテルマン出身で、自社以外の環境も知っていました。だからこそ、当社へ入社した当時から、従業員の育成制度も評価制度も無いことが気になっていたと言います。

そこで、「分かりやすく育てやすい」育成制度をスタートさせるべく、社内の声をさらに集め、社長自ら中小企業大学校やテキストなどで他社の事例等を学び、わかりやすい育成の仕組みを構築したうえで、2019年に独自の評価制度を策定しました。

取組の内容

有休や残業時間の項目を評価制度に設定！ 誰にとっても“働きやすい”を意識した制度設計

「加点方式」の育成型人事制度

独自評価制度の要となる成長チェックは、全従業員用の「共通成長チェック」と責任者用の「職制成長チェック」の2種類があります。

「共通成長チェック」は年に2回実施され、技術職でも事務職でも誰もが当てはまる項目で構成され、段階的に基準を達成すると評価が上がる「加点方式」になっています。「仕事は正確にできたか」等の「個人の技能適性を計る項目」と、「規則や指示を守って組織に貢献しているか」といった「集団適性の項目」で評価されます。休みを犠牲にして職場に悪影響が出ると、会社としてもマイナスとなるため、周囲と助け合ったり複数部門で活躍できたりする協調性がなければ評価が伸びないことが明確にされています。

なお、採点重視の減点方式ではなく育成重視の加点方式としたこと、結果を本人にフィードバックする育成面談を導入し、人事考課ではなく「成長チェック」という位置づけにしています。上司との面談を通じて、一人一人の希望や目標設定に応じた行動を促すとともに、従業員が自分の現在の能力や周囲の仕事を可視化できるようにしていることが特徴です。

「職制成長チェック」は、責任者を対象に年に1回実施され、管理職を育成するための評価です。「何が出来ればどんな役職になれるのか」を一目で分かるようにし、各項目でバランスよく点数が取れないと昇進できないようになっています。「心と体の健康管理」という項目で、有休取得と残業時間の上限を満たしながら昇進する仕組みが取り入れられています。さらに、管理職のコースを、業務管理を中心に行う「技能専門職」と、経営管理や育成面談等も行う「総合管理職」の選択制とし、本人の適性や希望に沿って責任者育成を進めています。

乗り越えポイント

有休取得や残業時間の上限を評価として明確にし、上司でも休める体制を整えたことで「責任者は割に合わない」という意識を無くしました。

また、「基準を満たしているから昇進」「出世しても負担は増えない」ことを明示することで、謙虚で遠慮がちな性格の社員や女性、若手社員においても、成長や働く意欲を高めることに繋がっています。

▼職制成長チェックシート

[illegible]

 「多能工化」の推進

従業員の「多能工化」によって、**いつでも気兼ねなく休める助け合いの精神**が醸成されています。それまでは、多くの業務ごとに担当があり、締切日には担当者が休めない状況が発生していました。突発の受発注や家族の急な体調不良にも対応すべく、**個々が複数の作業をこなす「多能工化」**が進められています。6つの工場間でもフォローし合える体制を整えることで**ピンチに強い体制づくりを強化**し、育休などの長期の休業や景気変動による業務量の増減に対しても、柔軟に対応する力が向上しています。



パートと正社員の雇用形態変更の柔軟化

当社は、3分の2の従業員が女性で、**熟練工の女性が出産や育児など変化するライフスタイルの中でも仕事が続けやすい環境を整えるため、希望に応じてパートと正社員の間で双方向で雇用形態の変更を可能**としています。また、男性でも育児・介護等を担う必要のある場合には、**辞めるという選択ではなくパートとなつて両立することも可能**となっています。こうした働き方の変化は、誰でもいつでも急にやってくる可能性があるため、柔軟な仕組みを取り入れることで勤続しやすさを叶えています。

2021年には「パートの退職金制度」を制定。働く側にとっての選択肢がより広がっています。

 社員の声

制度利用者の声

私は元タパート従業員でしたが、正社員になると休日出勤や残業はある、有給休暇は取れない、という状況を目にしていたので、絶対に社員にはなりたくないと感じていました。ただ、子育てが一区切りしたタイミングで正社員登用の話が上がり、**社長の「多能工」という一言がすごく響きました。**今では誰でもいつでも休める環境が作れているので、有給休暇を100%取得できています。

取組の主な成果・効果

労働時間の削減

社員一人当たりの
生産性の向上

業務効率化

管理職への不安がなくなり女性管理職比率が向上！
働きやすさ向上により採用応募者数も増加

統一基準の多い分かりやすい評価制度を整備したことで、「昇進したら休めない」「業務量が増えるため割に合わない」「どうしたら昇進するのかわからない」といった不安の声が減少しました。昇進への安心感が広がったことで、**特に女性の管理職に対する苦手意識が弱まり、女性の管理職比率は2017年度の13.9%から、2022年度には28.6%に増加しています。**

有給休暇取得率は、男性が2017年度の26.4%から2022年度には99.5%、女性が同48.1%から同102%に増加、月平均の残業時間は男性が月29.4時間から月10.5時間、女性が月11.2時間から月5.2時間へと縮小しています。

さらには、働き方改革の取組が認められ数多くの表彰やメディア露出が叶ったことで、**求人への応募者が増加し、管理職の求人には遠方からも応募**が来るようになりました。また、有休が取りづらいたと敬遠されてきた正社員には、2021 年度には **42 名の方がパートや派遣の非正規から正社員**となつて、キャリアを継続しています。このように**平均勤続年数の増加に比例して熟練度も上がり、また多能工化も進んでいることで、生産性も向上**しています。

今後の展望

「技能手当」の整備等、評価制度を
ブラッシュアップ

現在、作業の「腕」を評価する「技能手当」の整備を2年かけて進めています。社長が作り上げてきた評価制度に追加し、6カ所の工場長が中心となって、現場で評価制度を整備するフェーズに入っています。

今後も「地元で 家族と 自分らしく」誰もが働きやすい職場づくりを続けることで、「地元と共に成長と発展を続ける100年企業」を目指しています。

また、成長チェックシートが導入されたことで、**目指すべき方向が明確になった**と感じています。**シンプルでわかりやすい指標によって、このステップまで行きたいという気持ちが出てくるようになりました**。「上司は自分をこんなに評価してくれていたんだ」、とすごうれしかったことを覚えています。現在は管理職として部下を評価する立場ですが、部下からアピールを受ける場があり、それが評価されることで**会社への愛着も増し、もっといろんなことをしたい、次はこれを頑張りたい、といった好循環が生まれているように感じます**。

(三股工場 製造事務 Aさん)

さくらインターネット株式会社

～個人のワークスタイル・スキルに沿った評価制度の導入で全ての人に平等なチャンスを実現～

本社所在地：大阪府大阪市

設立：1999年

事業内容：情報通信業（IoT サービス等）

従業員数：604名（男性 463名、女性 141名）

ココがポイント

- 個人のワークスタイル・スキルに沿った評価制度の導入で、全ての人に平等なチャンスを実現
- 「リモートワーク前提の働き方」「さぶりがこ制度」「最先端ITの導入」等の働きやすさの推進で、多様な人材が活躍できる会社へ

取組のきっかけ・経緯

会社成長を加速させる目的で新制度を策定

さくらインターネットは、クラウドコンピューティングサービスやIoTサービスを、自社運営の国内のデータセンターを生かし提供している会社です。

「高い熱量を持って挑戦する全ての人が、自分のやりたいことを叶えられるような社会をインターネットとともにつくる。」それが当社の目指す姿です。かねてより、IT業界としては非常に珍しく、残業の少ない会社ではありました。**2016年頃に会社の成長に、より一層のドライブを掛けたいという気運の高まりもあり、社内制度改革の取組を加速しました。**

「評価制度」改革についても、その取組の一環です。当社では、時代の変化に合わせ、常にアップデートを行っていましたが、当時の評価制度は、役職につかなければ給与が上がらない制度となっていました。また、中途採用も多く「できる社員・評価の高い社員」の基準も統一されていませんでした。

当社にとって「必要な人材」「優秀な人材」をきちんと評価する仕組みと、そういった人材が、自身の能力を最大限に発揮できる働きやすい環境づくりが必要とされていました。

新制度の策定にあたっては、**人事部と経理部が中心となり進めました。試行錯誤しながらも2020年10月より、現在の評価制度開始に至りました。全社員への制度開始に伴う周知は1年半前から行い、十分な移行期間を設けたうえで、制度への理解を求めました。**これを契機に、評価制度の刷新のみならず、働き方の多様性を尊重する様々な取組を本格化しています。

取組の内容

会社が「働きやすい」環境を提供、社員は「働きがい」を追求



「期待値」と「達成度」による評価制度

2020年10月より開始した「評価制度」の大きな特徴は、個人の異なるワークスタイル・スキルに沿いつつ、その頑張りを評価できるようになった点です。等級により、期待されるレンジに違いはありますが、**全ての社員が個別に「期待値」設定を行い、その「達成度」を評価します。**

【評価項目の軸】

業務期待値（どのようなことをやって欲しいか）

成長期待値（どの程度成長して欲しいか）

行動指針期待値（3つのバリュー※の遂行）

※①肯定ファースト②リード＆フォロー③伝わるまで話そう

上司とメンバー間では、毎月1回・30分以上の「1on1ミーティング」を必須にする等、メンバーの成長をサポートする機会を設けています。そのため、個人の目標設定については大きな懸念や問題はありませんでした。

乗り越えポイント

一方で、「**どんな人が高く評価されるのか？**」を**全ての社員に正しく伝えるには工夫が必要です。**

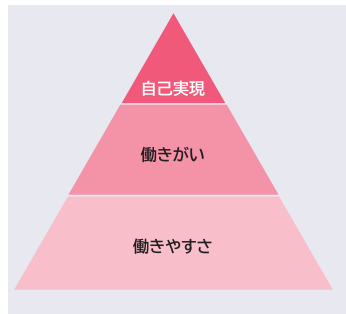
当社では、社長が参加する場として、年1回の全社会議、月1回のモーニングミーティング、週1回の「田中ラジオ（社長の談話配信）」を実施しています。これらの場を活用し、**折に触れてトップの考えを伝えていきます。**

また、職種・仕事内容も人により異なるため、画一的な数値基準を設定することに限界があり、**公平な評価を行うことが難しい**とも感じています。当社では、評価の公平性を保つために、**異なるレイヤーの3人の評価者による評価を行っています。**

さらに、**人事考課のフィードバックの直後に、評価結果に対する本人の満足度についてもサーベイを行ない、問題がないかチェックを行っています。**人事から配信するアンケートになっており、本人の率直な意見を反映できるようにしています。

当社では、**会社が「働きやすい」環境を提供し、その中で社員個人が「働きがい」を追求できることを理想として、働き方の多様性を実現する様々な取組を行っています。**

▼自己実現への3段階



(当社HPより)

リモート前提の働き方

場所にとらわれず、どこでも活躍できる環境づくりを推奨するために、リモートワーク前提の働き方を採用しています。2016年から既に制度として整えていましたが、当時は育児や介護等の事情がある社員のみが活用していました。コロナ禍を機に、**出社を前提にしない業務フローを再構築し、完全にリモート前提の働き方に切り替えました。**今ではオフィスから離れた地域に住む社員も増えています。

「さぶりこ」ワーク

さぶりこ(Sakura Business and Life Co-Creation)は「働きやすさ」を実現するため多様な働き方を支援する当社独自の制度です。2016年に、色々な働き方をパッケージにし、当社の働き方として定義しました。

【さぶりこメニュー（一部抜粋）】

- ショート30
業務を早く終わらせたら、定時30分前から退社OK
- フレックス
1日の勤務時間を10分単位でスライド調整
- タイムマネジメント
20時間分の残業手当を先払いで支給
- リフレッシュ休暇
 - ・ バカンス休暇（毎年3日）
 - ・ 記念日休暇（家族の誕生日、指定の記念日）
 - ・ 特別有給休暇（結婚・出産時）
 - ・ 永年勤続休暇（勤続10年毎に5日間の休暇）
 - ・ 連続有休手当（2日以上連続で有給休暇の取得で1日につき5,000円支給）
- ファミリータイム
子どもが小学校3年生まで取得できる時短制度
- 疾病介護積立有給休暇
疾病を抱える社員や介護を担う社員について、消滅する有給休暇を、1年間最大5日まで（トータル40日まで）積立可能。

業務効率化につながる最先端ITの導入

自動化による時間短縮を推進しています。自身の業務でも効率化ができる人材が高く評価される文化・風土ということもあり、業務効率の向上につながるITの導入も率先して行っています。

例えば、事務作業用PCであっても一般的なものより高スペックなものを貸与しているほか、ITパスポートの有資格登録者には人工知能を活用した外部のチャットサービスの利用を許可しています。これらの取組は業務時間のかなりの短縮につながっています。

取組の主な成果・効果

離職率の低下

採用活動へのプラス効果

業務効率化

各種制度利用者も増加！優秀な人材の確保も

「労働集約型の働き方」から「知識集約型の働き方」へ変革を行っていくことについて、社長が常にメッセージとして発信していることも後押しとなり、「**時間に依らない評価**」や**風土が定着し、好循環が生まれています。**

結果として、**リモートワーク実施率 89.9%、平均残業時間8時間 57分**（業界平均 15.7 時間）、**離職率 2.3%**（業界平均 6.4%）を達成しています。**更に男性の育児休業についても、取得率 63.6%、平均休業期間 192.3 日**になりました。働きやすさを実現していることで、多様性のある優秀な人材の採用にもつながっています。

※数字はいずれも 2022 年度

今後の展望

「働きやすさ」と「働きがい」の推進で 全ての社員が活躍できる会社へ

昨年、当社は「ガバメントクラウドサービス提供事業者」に2025年度末までに技術要件を全て満たすことを前提とした条件付きの認定をされました。政府のサービスを担うため、全社一丸となって注力する必要があります。そのような状況下であるからこそ、**社員が健康に、「働きやすさ」を損なうことなく、「働きがい」を得ることを、一層フォローしていく必要があると考えています。**

「働きやすさ」については、かなりのレベルまで到達できていると感じていますが、社会の変化や社員のニーズに合わせ、常にブラッシュアップを心がけています。**現在も、働き方の柔軟性をより高めていく制度として、フレックスタイム制に「中抜け時間」のトライアルを始めています。**今後は「働きがい」を得ていくための取組を充実させていく必要があると感じています。

京都中央信用金庫

～「働く環境の整備」と「人財育成」で企業価値向上を目指す～

本社所在地：京都府京都市

設立：1940年

事業内容：金融・保険業（信用金庫）

従業員数：2,697名（男性1,457名、女性1,240名）

ココがポイント

- 多面的な評価軸で、「時間」に依らない評価制度を構築
- 「企業内大学」を設立し、全ての職員の成長機会をサポート
- パネルディスカッションと座談会等を通して、女性のキャリアアップをサポート
- 育児休職者向けコミュニティで対象者をサポート

取組のきっかけ・経緯

創立80周年を機に企業価値の更なる向上に着手

京都中央信用金庫は、「ON YOUR SIDE」をメッセージに掲げる金融機関です。長年に亘り、地域経済の繁栄に貢献する存在として、「いつの時代にあってもお客さま本位の変わらぬ姿勢で、最高のお客さま満足を実現すること」を貫いています。

くしくも、コロナ禍となった2020年に、当庫は創立80周年を迎えました。そのことを機会と捉え、先行き不透明なこの時代にこそ、改めて**企業価値の更なる向上を目指すことを決意し、様々なプロジェクトを始動**させました。

金融機関の仕事は、メーカーのように、商品を扱う業種ではないため、職員一人一人の「知識」や「提案力」が何よりも重要な武器であり財産です。そのために**「働く環境の整備」と「人財育成」の2つを、プロジェクトの大きな柱に据えること**にしました。

取組の中には、特に人財育成や評価制度等、何十年も前から取り組んでいるものもありましたが、そうしたものも含め、改めて今の社会情勢に合わせた形に見直し、体系化や制度化を行ってきました。

プロジェクトの推進は、人事総務部が主管となり、本部各部署や営業店など様々な部門との連携を図り、外部のコンサル企業と連携を図りながら進めていきました。**企業として、職員に対して求める像を掲げるならば、職員がそこに近づくための、道筋のサポートを全力で行うこと、そのための評価（賃金水準・昇進含め）も正当に行う必要がある**と考えています。そのような考えから様々な取組を進めていきました。

取組の内容

「働く環境の整備」と「人財育成」の2つの柱で取組を推進



評価制度の刷新

2021年に、今までの「業績評価制度」から「役割遂行評価制度」へと評価制度の名称を変更し、業績にウェイトを置きすぎず、**個別の役割に応じてどれだけ成果を上げたのかを評価の軸**としました。個人の役職や等級により、評価項目やウェイトは異なりますが、**組織への貢献度を多面的に評価できる内容**になりました。

新しい制度では、**仕事時間の長短に依らない成果を評価**できることで、**公平性の観点**がより担保されるようになりました。

【評価項目（一部抜粋）】

- リーダーシップによる業績への貢献
- 個人の目標達成
- 事務処理能力
- コンサルティング力（情報収集プロセス）
- 自身の成長
- 部下育成
- 周囲へのサポート

新人事評価制度の導入にあたり、全職員への周知はもちろんのこと、評価者になる**支店長や各職員代表者に対しては、説明会の実施や動画配信等による周知**を行いました。また、評価対象者全員に研修を実施し、目的や運用のポイントを共有しています。

乗り越えポイント

いかに基準を作り、周知を行ったとしても、**評価者による「評価のばらつき」をゼロにすることは難しく、引き続きの課題**です。そのため、評価者による「評価のばらつき」を少しでもなくすため、**半期に1度の「すり合わせ会議」**を行っています。

会議は、各店長（約130店舗・20ブロック）と人事総務部が参加し、かなり細かいところまですり合わせを行います。労力を使う部分ではありますが、人財育成のための重要な責務と捉えて行っています。

企業内大学の設立

職員の自律的なキャリア形成を支援する**企業内大学「京都中信コーポレートユニバーシティ（KCCU）」**を2023年4月に設立しました。入職とともに全職員が入学し、退職まで**自律的に学習を続ける場**です。**オンライン学習のコンテンツが充実しており、個人の自由な時間で学ぶことが可能**となっています。

【特徴】

- ・ 経営戦略と連動した体系的な学びの場の提供（業務別・階層別にさまざまな研修を実施）
- ・ 動画学習コンテンツ（8,000本以上の動画）の充実

SGアワードの開始

2023年の4月、企業内大学の設立のタイミングで、**自身の成長を表彰する制度「SG（Special Growth）アワード」**を**新たに開始**しました。半期に一度、各年代別に表彰する制度です。

女性活躍推進プロジェクト

2020年頃から人事総務部を中心に「女性活躍推進」プロジェクトを進めています。**2023年9月には「女性職員向けフリーディスカッション」を開催**し、複数の登壇職員によるパネルディスカッションと、グループ形式の座談会を行いました。パネルディスカッションでは、**登壇職員が、どのような苦難を乗り越え、キャリアアップを実現してきたのかという経験談を話していただきました。あわせて、管理職や役席のロールモデルも紹介しました。**

グループ形式の座談会では、少人数のグループに分かれ、質問会を行いました。その際に、**今必要と感じる支援制度や研修等の意見交換**を行いました。



▲女性活躍推進プロジェクトにおける研修風景

「ちゅうしん子育てひろば」の設置

育児休職者が抱える「子育て」や「復職」に対する不安や悩みを軽減し、復職後、スムーズに従前のパフォーマンスを取り戻せるようにすることや、職員間の交流を活性化させるため、2020年12月から**育児休職者向けコミュニティ**を設置しています。**コミュニティの運営はアプリで行っており、育児休業者だけでなく、復職者も参加し交流していることで、スムーズな復職をサポート**できています。

各種休暇・リフレッシュ制度の整備

全ての職員が、ワーク・ライフ・バランスを実現できるように、各種制度を整えています。

【主な制度】

- ・ 連続休暇（5連休・3連休・2連休 有給休暇の計画的付与）
- ・ ライトダウンリフレッシュデー（月4回の定時退店の日を設定）
- ・ 家族休暇（1年間に2日間）

取組の主な成果・効果

採用活動へのプラス効果

その他
（女性管理職比率の向上）

その他
（認証・認定取得）

両面からのアプローチにより職員の意欲や言動の変化が顕著に！

「働く環境の整備」と「人財育成」の両面から推進したことで、職員の成長意欲の高まりが感じられるようになりました。企業内大学を活用した学習も進んでいます。また、**社内公募やプロジェクト等に以前よりも積極的に女性が参加するようになり、様々な意見が出て議論が活発になっています。女性管理職比率も現在12%と、徐々に向上しています。このような中で、男女とも育児休業取得率は100%を達成しています。**

各種の取組が評価された結果、「**プラチナくるみんプラス**」「**健康経営優良法人 2024**」の認証・認定等を受けています。認定等により、職員やお客様に対する信頼や安心を与えるだけでなく、**採用活動でもプラスの効果**につながっています。

今後の展望

人的資本経営の更なる高度化

昨年から**人的資本経営をより高度化する制度を整備**しています。その中では、「賃金制度」「定年制度」の見直しにも取り組んでいます。社会が変化していく中で、**引き続き、職員が安心して働ける環境の整備と、職員の成長をサポートしていく環境も整えていきます。**これらの取組を進めることで、**新たな価値をお客様に提供できる企業への成長につなげたい**と考えています。

株式会社 幸

～ライフに合わせ雇用形態を自由に選択できるよう、新たな評価制度の導入により、ワーク・ライフ・バランスの実現を目指す～

本社所在地：高知県高知市

設立：2009年

事業内容：医療・福祉（介護福祉サービス）

従業員数：55名（男性12名、女性43名）

ココがポイント

- ライフスタイルやライフステージに合わせ、キャリアや役職をそのままに「非常勤⇄常勤」を移動できるよう新たな評価制度を導入
- 新制度の浸透を後押しするための「フォロー体制」や、「希望休の見える化」「風通しのよい職場づくり」等の施策も同時に展開
- トップ自らが「働き方改革」「健康経営」に積極的に取り組んできたことで、ワーク・ライフ・バランスの意識が社内に浸透

取組のきっかけ・経緯

都度の個別対応をやめ、公平性のある新たな評価制度で不満を解消

幸は、2009年創業以来、介護福祉の企業として高知県内でデイサービス事業を展開しています。現在は障害福祉のサービスへも領域を広げ、4つの事業所を運営しています。

従業員の働き方と仕事時間については、利用者の要望に応じた時間帯でのサービス提供が必要とされるため、勤務時間は一律ではなく、人により異なるシフト勤務をしています。雇用形態も、正社員、常勤パート、非常勤パート、期間限定パートの4つに分かれています。これらのことから、ライフスタイルやライフステージに合わせ柔軟な働き方が選択できる土壌が、以前よりありました。

一方で、残業ができる従業員に負担がかかっていることや、雇用条件について個別に柔軟な対応ができるために、かえって公平性に対する不満の声も発生していました。

そのため、都度柔軟に対応していた雇用条件の運用方法をやめ、改めて制度として整理しました。社長は、全従業員が共通認識を持つことが重要だと考え、自らが率先して、2018年に新たな評価制度（全従業員共通の賃金テーブルと評価制度）の策定を行いました。新制度の推進にあたっては、スムーズに進められる職場環境づくりも大事だと考えました。

取組の内容

公平で柔軟な働き方が選択できる仕組みづくり

全従業員共通の賃金テーブルへの移行

新評価制度を定めるにあたり、軸になった考え方は、本人のライフスタイルやステージに合わせて柔軟な働き方が選択できるとともに、キャリアへの不利益をなくすという点でした。

具体的には、「常勤から非常勤へ」「非常勤から常勤へ」といった雇用形態の変更を自由に行き来できるような制度を目指しました。

制度のポイントは、正社員（常勤者）の賃金テーブルを時給換算し直し、全従業員共通の賃金テーブルに移行させたことです（期間限定雇用者除く）。賃金テーブルの改定と同時に、昇進・昇給のための必要な能力や基準も明確にし、半年に一度の人事考課の査定により判断できるように整備を行いました。

一方で、事業の特性上、ピークタイムに働ける人や、利用者の送迎に必須な運転免許を持つ人の確保は重要度が高いため、対象となる従業員については、手当の追加をすることでバランスをとっています。

制度の策定については、社長と総務担当者2名が中心となり、社労士のアドバイスを受けつつ、短期間でスピーディに行いました。制度の周知は、開始の約3か月前から社内情報共有ツールを活用し、経営方針と共に掲載しました。さらに、人事考課のタイミングで個別説明を丁寧に行いました。

乗り越えポイント

新制度の移行に伴って、従業員から不満が出るかもしれない、と懸念していましたが、意外とそういった声はなく、スムーズに実施することができました。これまで従業員の不利益になる改定は行わなかったことにより信頼関係が築けていたのだと思います。また、一目瞭然の分かりやすさ、公平性の担保にも配慮し、更に、公平性を担保するために、手当等を半年ごとに細かく見直しています。

また、業界的な特徴として、報酬改定が多く、労働条件通知書の変更等の事務作業が負担になっていました。これらの負担を軽減するため、社内で自社アプリを作り、効率的に変更・出力できるように整えました。

フォロー体制の強化

新評価制度の導入にあたり、併せて「フォロー体制の強化」を推進しました。自由な雇用形態・勤務時間を選択することは従業員にとってのメリットですが、そのことで、利用者へのサービス提供が滞ることは避けなければなりません。同じ地域に4つの事業所を展開していますが、この事業所の垣根を超え、人材がフォローし合える仕組みを整えました。

全常勤者は4拠点（1拠点2週間）の現場を体験し、3分の1程度の従業員は2拠点の兼務としました。兼務者は覚えるべきお客様情報も多くなるため、事務仕事を軽減すると同時に、査定時にプラス評価を行っています。

「希望休」申請の見える化

ワーク・ライフ・バランスを推進する取組の一つとして、「希望休」申請の見える化を実施しています。休みたい時間帯が各事業所のピークタイムと重なる場合は「希望休」を申請することになっていますが、申請は社内システムで行う方法を導入しています。いつ、どの職種（役割）の人が希望休申請をしているのか、一目瞭然で分かる仕組みになっています。この仕組みを取り入れたことで、誰でも自由に休暇を申請できる風土づくりにつながっただけでなく、シフト調整作業の負担の軽減にもなっています。

風通しの良い職場づくり

会社からの情報は常にオープンにしていることに加え、社長をはじめ、管理部門のメンバーからコミュニケーションを積極的に取るようにしています。

また月に1回、お子様と一緒に参加できる全社の懇親会を開き、意図的に顔を合わせた「コミュニケーションをとれる機会」を作っています。結果として、お互いに助け合えたり、言いたいことを言える風通しの良さにつながっています。



▲毎月開催している全社懇親会の様子

社長が率先して働き方改革と健康経営を指揮

働きやすい職場作りを目指し、2015年頃より社長自らが働き方改革及び健康経営に積極的な取組を進めてきました。2018年に開始した評価制度もその一環です。2019年には、ワークライフバランスコンサルタント（※1）の資格も取得し、より一層の働きやすい職場環境づくりに取り組んでいます。

2019年には「男性育休100%宣言」、2021年には「勤務時間インターバル宣言」、2024年には「女性の再就職応援宣言」も行っています。

※1（株）ワークライフバランス認定資格

取組の主な成果・効果

離職率の低下

採用活動へのプラス効果

その他
（企業イメージの向上）

業界内でも働きやすい職場を実現！ 認定・表彰も数多く受賞

新たな評価制度の整備により、非常勤職員でも管理職への昇進を果たす人材が輩出されています。

ワーク・ライフ・バランスの実現に関する様々な取組により、「希望休取得率98%以上（※2）」、「有給取得率8年連続100%（※2）」、「直近3年間の平均離職率6%（医療福祉分野の22年度全国平均13.5%）」を達成しています。

また、「令和四年度介護労働安定センター支部賞」の表彰や、「高知県ワークライフバランス推進企業」の5部門で認証を受けました。「健康経営優良法人ブライツ500」は3年連続の受賞が決まりました（高知県では当社のみ）。

会社が表彰され、多くのメディアで取り上げられることは従業員のモチベーションアップや新規採用への好影響にもなっています。

※2 いずれも2023年9月30日時点

今後の展望

利用者様だけでなく従業員と家族も 輝ける仕組みづくりを！

直近の目標としては、業務の標準化・効率化を促進していきます。誰かが休業を取得しても他者の業務負担の増加を最小限に抑える仕組みの強化を目指します。

介護・福祉の業界で、全ての利用者様とご家族に希望のあるサービスの提供を行うとともに、それに携わる従業員が自分や家族の生活を守り、輝ける仕組みを確立していけるように、今後もDX等の最新技術の活用を行いながら取り組んでいきたいです。

乗り越えポイント

異動した社員が元いたチームは、人手が減ったことになるため、業務繁忙に陥る心配がありました。

該当のチームに対しては、部門長が常に業務状況を確認し、大変そうな時はフォローしました。あわせて、異動した社員自身に対してもケアを行い、心身ともに問題がないか、定期的に部門長が確認を行っていました。

また、休暇中の社員についても、業務についていけなくなる不安を抱えていると考え、月に1回来社する機会を設けています。また遠隔で社内ネットワークに入れるようなシステムを導入し、休暇中でも回覧文章の確認や会社の状況の確認がいつでもできるようになっています。

育児休業制度・短時間勤務制度の拡充

3歳から小学校3学年までの子を育てる社員を対象として、短時間勤務制度を2020年より整備しています。所定労働時間6時間は、9:00～16:00や8:30～15:30など、希望により就業時間の範囲内で設定が可能となっています。

また男性にも育児への積極的な参画を推奨しています。2021年には、男性が看護休暇を初めて取得しました。

2022年からは不妊治療休暇制度を整備し、治療を希望する社員の両立支援を行っています。

IT化の取組

環境部の分析業務では、バーコードで試料受付から報告書作成までデータ連携できる自社開発のシステムを構築し、試料廃棄の判断が容易にできるようになりました。試薬もバーコードで在庫管理できるようにしました。分析器をサーバ接続させさせることにより、分析結果の手書き作業を削減する取組を行っています。これらにより、業務の効率化につながりました。

社員の声

制度利用者の声

産休・育休に入る前にチームに欠員がでることがわかったとき、周囲の人が心配そうにしていたので、安心してもらうためにマニュアルを作りました。

まず業務をリスト化し、複雑な作業の場合には図や写真も使いながらExcelで作成しました。現在も子どもの病気などでお休みすることがありますが、それがあるので安心です。

復帰後も、チームメンバーと日ごろからコミュニケーションを取り、子どもに関する心配ごとなども共有しています。そうしたコミュニケーションにより、わたしが休むかもしれないという事前の心の準備につながっているように感じます。

時短制度以外にも、時間単位で取得できる（中抜けも可能）有給があり、通院や参観日のときなどに利用しています。

（環境部 Aさん）

上司・管理職の声

当時は、男性の育児休暇取得は会社として初めてだったこともあり、配偶者が出産することを聞いたのは直前でした。工程を組み替える等の工夫を行い、1週間取得してもらうことができましたが、本人の希望より遅い時期となりました。今後は、社員とコミュニケーションを積極的にとり、もっと男性でも休暇が取得しやすい環境を整えていきたいと考えています。

（環境部 部長 Bさん）

取組の主な成果・効果

業務効率化

欠員がでてもサポートできる体制で 休みやすい職場に

欠員が出る部署の人員補充を円滑に行うためには、事前の面談等で、いつから休みに入るのか、どのようなタイミングで引き継ぐのかを話し合うことが重要だと思います。事前の準備をすることが、「休みを取りやすい環境」にもつながっています。

派遣社員を採用したケースでは、マニュアルも活用し、2年～3年の契約期間終了後には正社員として活躍しています。業務の棚卸しと引き継ぎを行うことで、その後の人員の補充にもつながりました。

またこの時の経験から、人が抜けると周りも困るということがわかったため、普段から「誰が休んでも誰かがサポートできるように」と考えるのが社内でも当たり前になりつつあります。

今後の展望

今後は男性育休も迅速に 把握・対応できる職場づくりを

女性育休・短時間勤務については事前に情報を共有する意識が浸透していますが、今後は男性育休についても、事前の面談等で状況を把握していくことが必要だと感じています。

また、どのような業務でも、一人だけしかできない状況ではなく、複数人で担当できるような体制を作っていきたいと考えています。

株式会社日本カストディ銀行

～特別賞与の支給制度で「支える社員」をバックアップ！
「褒める」機会を増やして社員の相互理解を促進～

本社所在地：東京都中央区

設立：2000年

事業内容：金融業（有価証券・投資信託ファンド管理等）

従業員数：2,036名（男性877名、女性1,159名）

ココがポイント

- 育児休業や介護休業、短時間勤務制度を利用する社員を「支える社員」を対象に、1人上限1万円の特別賞与を支給
- パパ・ママ社員の1日のスケジュールをガイドブックで展開し、パートナーとの役割分担を推奨

取組のきっかけ・経緯

「支える側」への支援を求める社内の声を 受けて制度をスタート

日本カストディ銀行は有価証券や投資信託ファンド等の保管や管理業務等を行っている資産管理専門銀行です。女性社員が全体の半数以上を占めることや、社員に働きやすい職場環境を提供したいという思いから、設立当初より社員の育児休業取得を後押ししてきました。

外部環境としても、2021年6月にいわゆる「育児・介護休業法」が改正され、雇用環境整備や個別の周知・意向確認の措置の義務化や有期雇用労働者の育児・介護休業取得要件の緩和、育児休業の取得状況の公表の義務付け等が課せられるようになる等、育児休業、介護休業の取得推進が求められるようになっています。

こうした背景に加え、最近では社内での短時間勤務制度の利用者が増加傾向にあったこともあり、女性社員のみならず、全ての社員がワーク・ライフ・バランスを実現できるよう、両立支援の取組を積極的に進めていくべきと考えました。

特に、これまで注目されることの少なかった**育児休業や介護休業、短時間勤務の社員を「支える社員」たちへの支援**を求める社内の声を受け、今回の取組を実施することにしました。同時に、「**支える社員**」が評価される機会を設けることで、**制度利用者自身が気兼ねなく制度を利用できるようになる**と考えました。2020年に育児休業等の制度利用者を「支える社員」を評価の対象とする「特別賞与と制度」について、人事総務部内での協議がスタートし、人事担当役員及び経営会議の承認を経て、2021年6月に、第1回の特別賞与が支給されています。

取組の内容

支える社員、管理職、制度利用者と 対象者に合わせた施策でアプローチ



「支える社員」へ特別賞与を支給

育児休業や介護休業、短時間勤務制度のほか、子どもの急病等による突発的な休暇等を利用している社員が所属する部署に対し、制度利用人数×2万円を特別賞与として加算支給しています。支給のタイミングは年2回の賞与支給時です。

所属部署の部門長が「支える社員」として貢献したかどうか個別に評価し、対象となった場合には1千円～1万円の範囲で、一律に特別賞与が支給されます。支給時には上司が「支える社員」と面談し、どのような行動が評価されたのか具体的なポイントをフィードバックし、「褒める」機会を設けることで、社員のモチベーションアップも期待できると考えています。

施策実施前に、人事課が所属部署の部門長に対し、制度の主旨や目的を説明するとともに、「支える社員」に対する具体的な評価ポイント等も伝えています。このようにして、各部署からの理解と協力が得られるよう工夫しています。



制度開始後、「支える社員」とそれ以外の社員の不公平感を考慮したり、あえてこの制度を活用しなくても、通常の業績評価による賞与で十分ではと考えたりなど、3回ほど特別賞与の支給を見送ったこともありましたが、その後の**社員アンケートや現場社員の声等から、制度に対する不満はそれほどなく、むしろ好意的な意見が多い**ことがわかりました。そうした社員の意見を丁寧に拾い、支給を再開しました。



意向確認用のチェックリストで管理職の意識を改革

「支える社員」に対する特別賞与制度だけでなく、「管理職の意識改革」や「ガイドブックの作成」等により、男性の育児休業をはじめ、各種制度の利用推進を図っています。

具体的には、**妊娠・出産報告を受けた際の社員への対応をチェックリストにして管理職に配布したり、育児休業を取得した男性社員とその上司との意見交換会を実施**することで意識改革を促しています。



ガイドブックで家庭内で考える機会を提供

2022年10月に作成した「仕事と育児との両立支援ガイドブック」では、出産、育児等ライフイベントに応じた支援制度の情報提供のほか、先輩パパ・ママ社員の1日のタイムスケジュール等を掲載することで**パートナーとどのように役割分担し、家庭を築いていくか、考える機会を設けられるよう支援**しています。

▼仕事と育児との両立支援ガイドブック

パパ社員・ママ社員のタイムスケジュール

先輩パパ社員Aさんの「ある日」

≪Aさんの場合≫ O勤務時間：8：50～17：20（時間外免除）
Oお子さん：0才の女の子、3才の男の子



	パパ社員Aさん	Aさんの妻	子供	コメント
6：30	起床/朝食	起床/朝食	息子：起床～朝食	
7：00	保育園の準備	保育園の準備	息子：着替え 娘：起床～朝食	息子は着替えを嫌がるので、時間がかかる事が多いです
7：30			娘：着替え	
8：00	出社準備			
8：25	会社へ出発	保育園へ出発	保育園へ出発	
8：40	出社	保育園到着	保育園到着	
	～仕事中～			
9：00		帰宅/家事（洗濯、朝食の片付け）		
10：00		～仕事中～		
16：30		家事（買い物、洗濯物取り込み）		
17：20	退社			
17：40	帰宅/家事（風呂掃除など）	保育園へ出発		
18：10		帰宅/夕食準備	帰宅	
18：30			娘：夕食	妻の夕食準備中に、娘に離乳食を与えています
18：50	夕食	夕食	息子：夕食	
19：30	夕食片付け			
20：00	入浴		息子：入浴	
20：30		入浴	娘：入浴	
21：30	娘の寝かしつけ	息子の寝かしつけ	息子：寝室へ	
22：00	息子の寝かしつけ		娘：就寝	娘は、夜中に2～4回起きます
22：30	就寝	就寝	息子：就寝	

【Aさんからのメッセージ】

まだ子供達が小さく、子供達だけでできることが限られているため、保育園に行く前の準備、ご飯やお風呂の対応に時間がかかっています。家にいるときは、基本的に子供達の相手をしているため、一人で休める時間がないです。子供達が成長すれば、だんだん手がからなくなるはず、と思いつつ頑張っています。



社員の声

制度利用者の声

会社の制度として、支えてくれる課員の方たちに対する配慮があることで、**気持ち的にも制度が使いやすかった**です。

同僚（特別賞与を受ける側）の声

通常勤務者に負担がかかることは事実です。自分が今、通常勤務者であっても将来的には介護も含めた短時間勤務制度を利用する可能性はあり、**お互い様であることを通常勤務者・制度利用者ともに正しく理解し、お互いを尊重しあう職場であることが重要であると感じました。**

取組の主な成果・効果

従業員エンゲージメント
スコアの向上

その他
（心理的安全性の向上等）

「支えられる側」と「支える側」が入れ替わり、「お互いさま」の文化が醸成

賞与支給時に人事総務部長が社員に対してメッセージを発するほか、面談等を通じて、部門長が「支える社員」に対してねぎらいの言葉をかける等により、**社員のエンゲージメントスコアの向上**などにつながっています。

「支える社員」を支援することで、育児休業や介護休業をはじめとした制度利用に対する心理的ハードルが下がり、**社員全体の制度利用率の向上**につながっています。短時間勤務制度の利用者は2020年8月の160名から2023年8月には180名に増加しています。また、男性育休取得率も2022年度実績では72%になっています。

制度を利用する社員を「支える社員」がいることを明確化することにより、業務における助け合いの精神が定着するようになってきています。これにより、**社員の心理的安全性の向上**にも効果があると考えています。また、**支えている側も年次が上がった時に「次は自分の番」と思える**ようになっていて、良い循環が生まれていると感じています。

今後の展望

人員面のフォローも検討し、更なる拡充を！

特別賞与制度をはじめとした様々な取組を進めることで、育休取得率の向上等多くの成果があがっています。

今後は、「支える社員」をバックアップする特別賞与について一層の充実を図り、支給金額の増額等も検討していく方針です。

また、報酬面でのバックアップだけでなく、制度利用者の多い部署には人員の補充や、採用の強化を検討しています。また、時間外労働を削減する必要性を感じているため、社員の多能化を図り、人事ローテーションの最適化についても進めていく方針です。

上司・管理職の声

短時間勤務制度利用者の勤務時間に合わせ、部署全体の業務分担の見直しを行ったり、繁忙期や緊急時に業務量が増えた場合には、通常勤務者に交代で早帰りをしてもらったりするなどの工夫や、課員の理解・協力により、乗り越えることができました。支える社員への特別賞与については、丁寧に説明したこともあり、全員非常にポジティブな反応でした。「自分の賞与にこういった形で評価されて嬉しい」「このような特別賞与が貰えるとは驚いた」等の反応がありました。

セントワークス株式会社

～全従業員がすぐに始められる取組から業務効率化を実践！管理職の短時間勤務も実現～

本社所在地：東京都中央区

設立：2006年

事業内容：複合サービス事業（介護、福祉事業等）

従業員数：56名（男性33名、女性23名）

ココがポイント

- 「朝・夜メール」や「カエル会議」で全社員が主体的に業務効率化を実践
- 毎朝の朝礼で経営方針の共有と、従業員へのワーク・ライフバランスへの意識付けを実施
- 既存のビジネスチャットツール等を活用し、全従業員が実施可能なやり方で業務効率化も推進

取組のきっかけ・経緯

長時間労働に対する危機意識から、社長自らがワーク・ライフバランス向上を推進

セントワークスは、全国約600ヶ所以上の介護事業所を運営する総合福祉企業セントケア・グループの会社です。

2012年より、スタッフ一人ひとりの労働生産性向上と私生活の充実を図るため、ワーク・ライフバランス推進を進めてきました。

取組のきっかけとしては、**社長自身が長時間労働の課題解決を模索**する中、**ワーク・ライフバランスに関する講演会や講座に参加**したことでした。ワーク・ライフバランスが重要な経営戦略であることに感銘を受け、**責任者会議で共有**。経営目標の1つに**ワーク・ライフバランスの実現を明文化**し、2012年に**全社的なプロジェクトとして推進**を始めました。そして社長自ら講師となり、社員へワーク・ライフバランスについて発信しました。

▼ワーク・ライフバランス目標シート

スタッフWLB目標設定シート

部署・名前：●●● ●●●

目標
定時退社（残業はしない）

「目標の達成」がされると、最終的にどのような様子になりますか？（その中から3つの欄を選び、記載してください。）
【 時給、作業量、成果、コミュニケーション、仕事の効率、チームワーク、業務の質、自己成長、休暇取得、家族、健康、趣味 】

達成した点	達成した様子	現在の達成率	目標とする達成率
仕事の効率	非効率な業務を見直し、数年先においても適用する運用の構築 部署所からの問い合わせを減らすよう社内研修を有効活用	70%	3月までに90%
後輩の育成	業務のマニュアル化を行い、「自分の業務を継承化」する 数年先でも後継者が困らないような記録を残すことと、運用を行う。	70%	3月までに90%
休暇の取得	月に一度の有給取得を心がけ、有給消化を徹底する	70%	3月までに90%

達成したアクションを記載しなさい。
わたしは 3月31日までに
「業務の効率的な仕事のやり方を構築し、定時退社できるよう」な状態にします。

そのために毎日
これまでのやり方を見直し、業務についてこのやり方でいいのかわからないという疑問と意識を常にもち業務改善に取り組む。
※：ビジネスカードからの記録ではなく、他部署とも連携しやり取りを記録できるまで徹底できれば良いです。

取組の内容

コストをかけずに、全社員が無理なく始められる取組で業務効率化に貢献

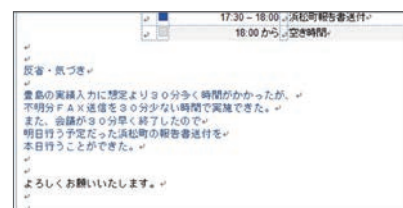
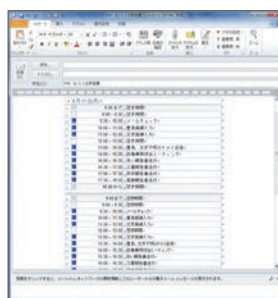


朝・夜メール

当社では、全社員への「ワーク・ライフバランス等に関する研修」、「リモートワーク」、「必達ノー残業デー」等の取組を実施しています。中でも特に効果があったのが、毎日の「朝・夜メール」と、毎月実施している「カエル会議」です。

「朝・夜メール」では、**朝に1日のスケジュールをチーム内で共有し、夜にはその日の「反省・気づき」等の一言を記入**しています。他の社員のスケジュールを知ること、**管理職のマネジメント能力向上**につながったり、**コミュニケーション促進**に効果があると考えています。

▼朝・夜メール



カエル会議

月に一度実施する「カエル会議」では、部署ごとに共有する連絡事項とともに、**社員一人ひとりが設定した自身のワーク・ライフバランス目標の進捗を共有**しています。目標の内容は個人にゆだねられていますが、いずれも**「ワーク・ライフバランス目標シート」を活用し、アクションプランを策定、PDCAサイクルを回すことを意識**しています。

「朝・夜メール」で見えてきた業務課題を「カエル会議」内で検討することや、改善を図ることも多く、取組間で循環が生まれています。全従業員に徹底している取組ですが、特に、**限られた時間で業務をこなす必要のある短時間勤務制度利用者も、自身の裁量でスケジュールや業務内容を調整するの**に役立っています。



毎日の朝礼で経営方針を共有

当社では、各部署で毎日朝礼を実施しています。朝礼では、経営方針を毎日確認し、**全ての従業員にワーク・ライフバランスの意識付けが進んでいきました。**また、**社長自身も働き方改革事務局となり、社員に向けたメッセージを日ごろから発信**しています。



既存のツールでスケジュール管理を円滑化

部署ごとに、**既存のビジネスチャットツールを利用し、時間単位で一日の業務スケジュールを管理・共有**しています。どの仕事にどのくらいの時間をかけているかを自分自身で把握することで、別の業務の管理にも応用することができます。マネジメントの観点からは、**部下の状況や業務量が把握しやすくなる**メリットもあります。

また、**スケジュールを開示**することで、上司や部下、同僚に話しかけるタイミングをつかみやすく、**コミュニケーションが取りやす**くなりました。

乗り越えポイント

当社の場合、**人事・給与の規定等は、ホールディングス会社で定められているため、ハード面での制度変更を行うことは難しいです。**

その中でもこの会社で起きている課題に目を向けて解決したいという思いから、メールや既存のビジネスチャットツール等を活用しながら、**できる限りコストをかけずに、会社独自で行える取組を徹底**しています。

身近なところから地道に実施してきたことが従業員のワーク・ライフバランス向上に役立ってきたと考えています。

取組の主な成果・効果

業務効率化

労働時間の削減

その他
(女性登用)

「短時間勤務制度の利用」と「女性役職者登用」が増加！

「朝・夜メール」や「カエル会議」は、特定の性別や家庭環境を対象にした取組ではなく、**全ての人が活用できる取組**です。

この取組の導入によって、従業員の**平均所定労働時間は2013年から年間で約100時間削減**することができました。

さらに、無駄な作業の削減や、業務の効率化による全従業員の労働時間削減は、**短時間勤務制度を利用したいと考えている社員の心理的な負担も軽減**できると考えています。取組開始前と比較すると、**短時間勤務制度を利用する社員数は性別・役職を超えて増加し、管理職も利用**しています。

また、**全ての人が働きやすい環境を整えることで、結果的に女性役職者の数も着実に増えて**います。誰かを特別扱いして過度なプレッシャーを与えるのではなく、皆が公平に働ける環境を整えた成果だと感じています。

今後の展望

今後も地道に取組の継続・定着を図る

現在の取組は10年以上前から続いているものも多く、**継続して取り組んだ結果**により今の会社があると感じています。

今後も、**現在の取組を一つ一つ着実に定着**させていくことで、**性別や家庭環境を問わず、皆が働きやすい環境を整えて**いけたらと思っています。



社員の声

上司・管理職の声 (短時間勤務制度を利用)

私は7～8年前から短時間勤務制度を利用しています。**男性で、なおかつマネジメント層という立場で短時間勤務制度を利用しているのだろうか、と迷いましたが、ワーク・ライフバランスを推進している社長から「もちろん取っていい!」と背中を押していただき、制度を利用することに決めました。**

短時間勤務制度では、特に、**限られた労働時間で効率的に仕事を回すことが求められるため、無駄な作業を削減し、目の前の業務に集中**することを意識しています。その中で、「朝・夜メール」や「カエル会議」は自身の業務スケジュールを整理

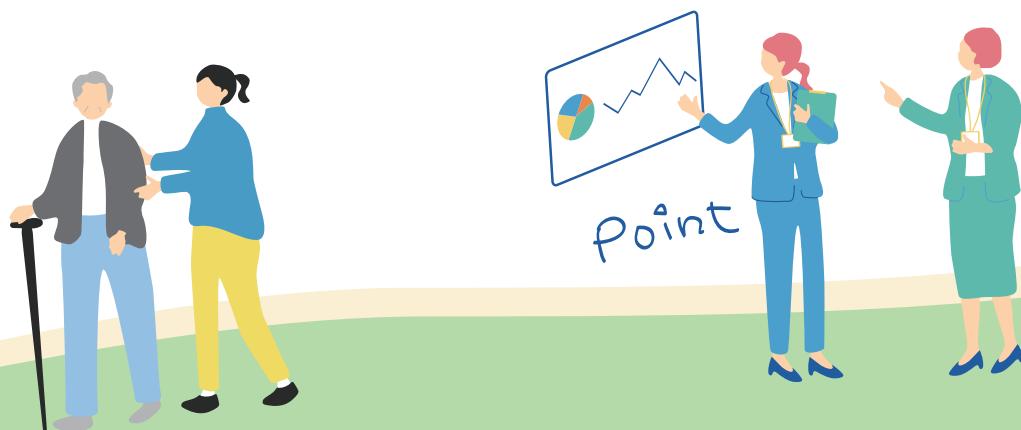
するのに大いに役立っており、私にとって欠かせない取組になっています。

役職や性別によっては、まだまだ短時間勤務制度を活用しにくいと感じる人も多いと思います。率先して制度を活用している身としては、今後、家庭の事情等で**制度を利用したいという社員が出てきた場合には、彼らを後押し**できるようなロールモデルでありたいです。今後もワーク・ライフバランスを大切にす

(営業部 管理職 Aさん)



調査結果の詳細はこちらをご覧ください
<https://www.cao.go.jp/wlb/research.html>



内閣府 仕事と生活の調和推進室

〒100-8914 東京都千代田区永田町1-6-1

電話番号 03-5253-2111(大代表)

2024.3