

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  
成果が出ない

従業員の  
働きがいを高める  
ノウハウを  
学びたい

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



令和5年度  
愛媛県働き方最適化  
支援事業

# 働き方改革 取組ガイド・ 事例集

「小さな成功体験」を積み重ねて  
働き方改革の成果を実感！



愛媛県  
イメージアップキャラクター  
みきゃん

人材不足解消に！  
従業員満足度の向上に！  
生産性向上に！

働き方改革に着手するための  
実践的手引書



作成

愛媛県経済労働部産業雇用局労政雇用課

〒790-8570 松山市一番町 4-4-2

TEL 089-912-2502 / FAX 089-912-2508  [rouseikoyou@pref.ehime.lg.jp](mailto:rouseikoyou@pref.ehime.lg.jp)

株式会社 ワーキンエージェント

〒732-0825 広島市南区金屋町 3-13 タミヤビル 6F

TEL 082-264-8755 / FAX 082-577-0090  [info-consul@workin-agent.co.jp](mailto:info-consul@workin-agent.co.jp)

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！

人材不足解消に！従業員満足度の向上に！生産性向上に！

# 目次

はじめに 本冊子作成にあたって ..... P.1

## 第1章 課題認識編

1. 「仕事と家庭の両立支援に関する雇用環境調査」から見てきた2つの課題 ..... P.2
2. 多様な人材のプロフェッショナル化戦略<内的変化への対応> ..... P.2
3. 組織の持続発展のための変化適応戦略<外的変化への対応> ..... P.3
4. 働き方改革の4テーマと取組ストーリーづくり ..... P.3~4

## 第2章 改革準備編

1. 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
2. 働き方改革推進体制の整備 ..... P.5~6
3. 働き方改革のPDCAサイクル ..... P.6

## 第3章 実践手順編

- |        |                                       |
|--------|---------------------------------------|
| WLB    | 1. 長時間労働の是正(ノー残業デーの取組) ..... P.7      |
|        | 2. 勤務間インターバル制度 ..... P.8              |
|        | 3. 休暇等の取得促進(計画年休・半日・時間単位年休) ..... P.9 |
|        | 4. 仕事と育児の両立支援 ..... P.10              |
|        | 5. 男性の育休取得促進 ..... P.11               |
| 生産性向上  | 6. 仕事と介護・病気治療との両立支援 ..... P.12        |
|        | 7. 多様化時代のコミュニケーション改革 ..... P.13       |
|        | 8. 「見える化」によるマネジメント改革 ..... P.14       |
|        | 9. 業務改革(チーム課題の解決手法) ..... P.15        |
|        | 10. 業務改革(組織全体の生産性向上) ..... P.16       |
| 柔軟な働き方 | 11. 能力改革(多能工化) ..... P.17             |
|        | 12. 柔軟な働き方の整備(①テレワーク) ..... P.18      |
|        | 13. 柔軟な働き方の整備(②時差出勤) ..... P.19       |
|        | 14. 柔軟な働き方の整備(③フレックスタイム) ..... P.20   |
|        | 15. 柔軟な働き方の整備(④副業・兼業) ..... P.21      |
| 人材活躍   | 16. 柔軟な働き方の整備(⑤多様な正社員) ..... P.22     |
|        | 17. ダイバーシティ・マネジメント ..... P.23         |
|        | 18. 自律的なキャリア開発 ..... P.24             |

## 第4章 企業事例編

1. 働き方改革取組企業事例(8社) ..... P.26~41
2. テーマ別事例(テレワーク・男性育休・その他) ..... P.42~51

お知らせ 愛媛県からのお知らせ(働ナビえひめ・ひめボス宣言事業所認証制度) ..... P.52~53

## はじめに 本冊子作成にあたって

全国的な少子高齢化の流れの中、愛媛県においても出生数減少や首都圏への流出などによる人口減少に拍車がかかっています。国立社会保障・人口問題研究所の予測(右図)では、愛媛県の総人口は2050年に94万人、生産年齢人口(15歳~64歳)は45万人まで減少することが予想されています。今後、ますます労働力の減少と高齢化が進み、愛媛県の経済成長にも大きなマイナス影響を与えることが懸念される中、若者・女性・高齢者・障がいのある人など、働く意欲と能力を持つすべての人の活躍を支援・推進するための「働き方改革」の必要性はますます高まっています。

さらに2018年の西日本豪雨や、2020年から世界中で猛威を振るった新型コロナウイルス感染症は、私たちの暮らしだけでなく、産業・経済にも大きな影響を与え、ICT利活用による新たなビジネスの展開や、テレワーク等による分散自律型の働き方への切り替えなど、各分野における様々なチャレンジがスタートしています。

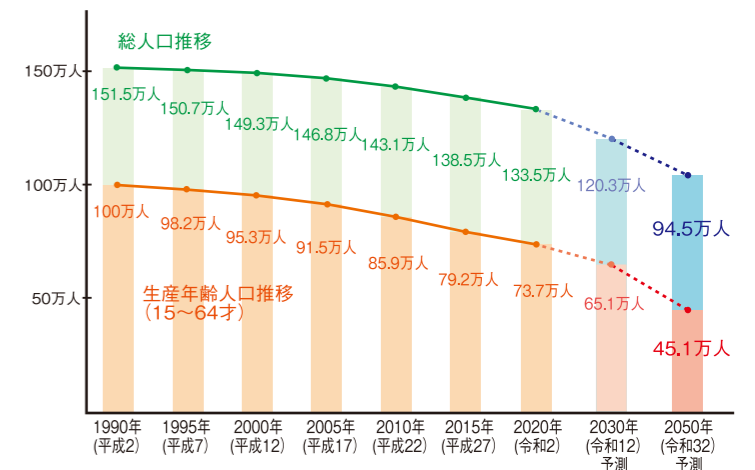
このように企業活動を取り巻くあらゆる環境要素(政治・経済・社会・技術・自然)が目まぐるしく変動する時代においては、変化を恐れて現状維持に甘んじること自体が経営リスクだと言えるでしょう。本来「働き方改革」は、こうした様々なビジネス環境の変化に応じて働き方そのものを見つめ直し、「生産性向上」や「イノベーション創出」といった新たな飛躍を生み出す原動力として、各企業が戦略的に取り組むべき経営テーマなのですが、「単なる残業規制」や「法改正への対応」と認識されている県内企業もいらっしゃるかもしれません。

こうした状況を踏まえ、県内中小企業の皆様が、本質的な働き方改革(働き方の最適化)に着手するための実践の手引書として本冊子は作成されました。

「第1章 課題認識編」では愛媛県における働き方改革の取組状況とこれからのテーマを、「第2章 改革準備編」では改革導入時のポイントを、「第3章 実践手順編」では具体的な施策取組の手順を、「第4章 企業事例編」では実際の取組事例を、それぞれ解説しています。

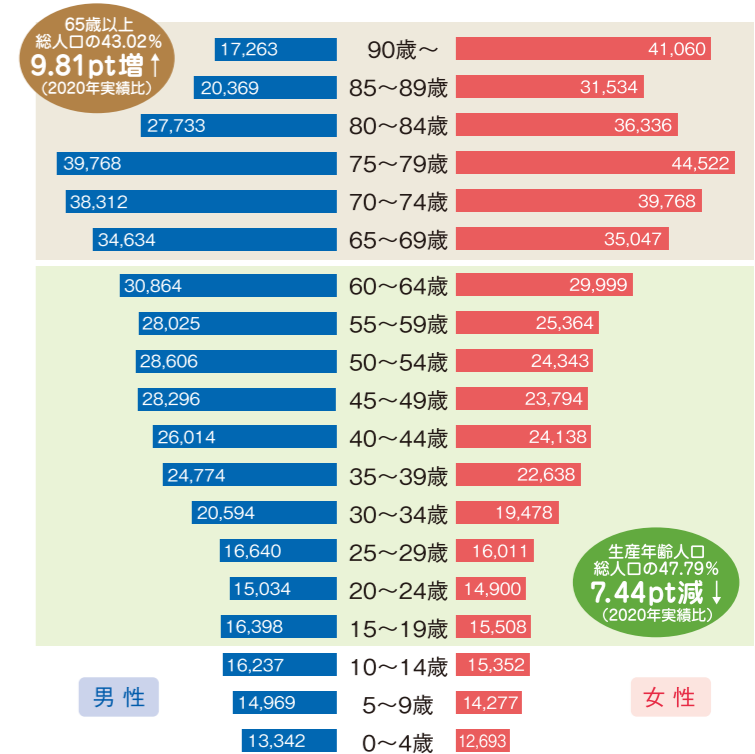
本冊子が働き方改革の実践にお役に立つことを願っています。

■愛媛県の人口推移



2030年(令和12年)および2050年(令和32年)の予測については、国立社会保障・人口問題研究所「都道府県別統計」「都道府県別15歳~64歳(生産年齢)人口」を基に作成  
1990年(平成2年)から2020年(令和2年)の実績値については、総務省「国勢調査」を基に作成

■2050年 愛媛県の人口構成予測



	男性	女性	総人口予測
全年齢	457,872	486,762	944,634
内15~64歳 生産年齢人口	235,245	216,173	451,418

2020年実績比 29.23% 減少 ↓  
2020年実績比 38.77% 減少 ↓

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(令和5(2023)年推計)」「都道府県別統計」「都道府県別15歳~64歳(生産年齢)人口の割合」「都道府県別65歳以上(老年)人口の割合」を基に作成

## 第1章 課題認識編

冒頭で述べたように、本来「働き方改革」は、多様な働き方の導入や、多様な人材の活躍等を通じ企業の成長に繋げるため、各企業が戦略的に取り組むべきテーマです。効果的な改革を実現するにあたり、各企業において現状分析や課題を認識することから始めましょう。

### 1.「仕事と家庭の両立支援に関する雇用環境調査」から見えてきた2つの課題

令和5年度に県が実施した「仕事と家庭の両立支援に関する雇用環境調査(以下「同調査」と記載)」から、県内企業の働き方改革に関する2つの課題が見えてきました。

#### 課題1. 人材の多様化(企業の内的変化)への対応不足

少子高齢化に伴う人材不足により、これまで働いていなかった女性、高齢者などの労働市場参加が増加し、職場の人材の多様化が進んでいます。こうした働く人材の変化(企業の内的変化)に応じ、様々な人材が長く活躍できるよう、働きやすい職場環境づくりを推進することが重要となっています。同調査によると、働き方改革の取組状況として、例えば「年次有給休暇の取得促進」は既に78.5%の企業が取り組んでいるのに対し、人材多様化に対する取組は、「高齢人材の活用」が45.5%、「女性活躍促進」が43.8%、「障がい者雇用の促進」が26.0%に留まっています。多くの中小企業で、人材活躍の必要性を感じつつも十分に組み立てていない状況が見受けられます。また、家庭の事情や体調管理など様々な制約を抱える従業員が安心して活躍できるように職場の助け合いも欠かせません。急な休みや早帰りが発生しても、互いにサポートできるように、まずは慢性的な長時間労働を是正し、休めない働き方を見直す事によって、職場全体で時間的余裕を生み出す工夫も必要です。しかしこの点においても同調査の結果、「所定外労働時間の短縮」の取組が42.1%に留まるなど、十分とは言えない状況です。

#### 課題2. ビジネス環境変化(企業の外的変化)への対応不足

少子高齢化と人口減少、グローバル化の進展、災害などによって社会環境が変化中、DX(デジタル・トランスフォーメーション)の推進は、仕事効率化だけでなく、時間や場所の制約を克服など、様々な課題解決や新たな価値創造を促すことで、地域社会と経済を一層豊かで魅力あるものへと変革する起爆剤として期待されています。テレワークに取り組んでいる企業は令和元年度と同調査ではわずか4.1%でしたが、令和5年度には12.1%となり、新型コロナウイルス感染症の流行に伴うデジタルシフトの加速化を背景に県内企業においても着実に導入が進んでいます。その一方で、働き方改革の本質とも言える「仕事の進め方の見直し」(業務改善、AI・IoTの導入など)については、取組のある企業がわずか17.9%に過ぎず、多くの中小企業にとって、働き方改革については法改正への対応で精いっぱいという状況であることが窺えます。ビジネス環境の変化(企業の外的変化)に応じ、従来業務の見直し(生産性向上)や、次代を担うDX人材の育成、イノベーションの創出といった「本質的な働き方改革」に取り組んでいる企業は未だ少数です。

このような県内中小企業が抱える「内的・外的変化への対応不足」を解消するには、働き方改革を

- ① 内的変化に応じた人事戦略(多様な人材のプロフェッショナル化戦略)
- ② 外的変化に応じた経営戦略(組織の持続発展のための変化適応戦略)

の2軸で整理し、改革の全体像をしっかりと把握した上で、自社の企業戦略に組み入れることが重要です。

### 2.多様な人材のプロフェッショナル化戦略 <内的変化への対応>

#### 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つの視点~

人事管理の目的は、多様な人材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」を確保した上で「働きがい」を高め、自律的に働くことのできる「人材のプロフェッショナル化」を推進することが重要です。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、女性や若手、高齢者など多様な人材が安心・安全に働ける労働環境を整備すること(働きやすさの改善)が基本となります。

#### ■少子高齢多様化時代の人事戦略

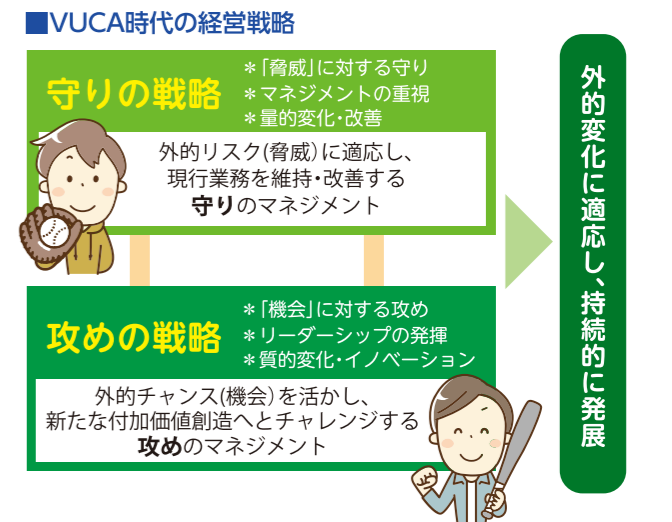


一方で、労働環境を整備するだけでは、従業員のモチベーションやパフォーマンスを十分に高めることはできません。働き方改革によって、「働きやすさの改善」だけでなく「働きがいの向上」にも取り組む必要があります。具体的には「①仕事に対する誇り(働くことの意味づけ)や②職場の連帯感(助け合い、切磋琢磨しあう職場風土)」、「③組織に対する信頼感(公正な処遇、個人として尊重される社風など)」を高める人事改革に着手することです。多様な人材がそれぞれの役割の中で、自らの仕事に責任と誇りを持つプロフェッショナルとして活躍し、「この会社でずっと働きたい」と思える組織を目指しましょう。

### 3.組織の持続発展のための変化適応戦略 <外的変化への対応> 経営戦略としての働き方改革 ~変化対応の要は「ヒト」~

今日の企業をとりまくあらゆる環境要素(政治・経済・社会・技術・自然)は加速的に変化しており、「これまでどおり」が通用しない「VUCA=Volatility(変化)・Uncertainty(不確実)・Complexity(複雑)・Ambiguity(曖昧)」の時代と呼ばれています。

こうした不確実な時代においては、外的変化によってもたらされるリスク(脅威)とチャンス(機会)に機敏に対応するための「守りと攻めの経営戦略」を持つことが企業存続のカギとなります。そしてこの変化対応の要(かなめ)として、経営資源の「ヒト・モノ・カネ・情報」の中でも、特に「ヒト(人材)」に着目して取り組むことが、「経営戦略としての働き方改革」です。イノベーションもデジタルシフトも、企業の変革を推進する主体は、機械(AI)ではなく現場で働く従業員です。ヒト(人材)こそ企業競争力の源泉であると認識し、従業員の働き方を最適化することによって、持続的に付加価値を生み出し、発展する組織を目指しましょう。



**POINT** 働き方改革は、「就労環境の整備(働きやすさ)」と「従業員のモチベーション向上(働きがい)」を通じて従業員一人ひとりがプロフェッショナルとして活躍する組織にしていくとともに、激変するビジネス環境の中で、リスク(脅威)とチャンス(機会)に機敏に対応した人事戦略を立てていくための取組といえます。

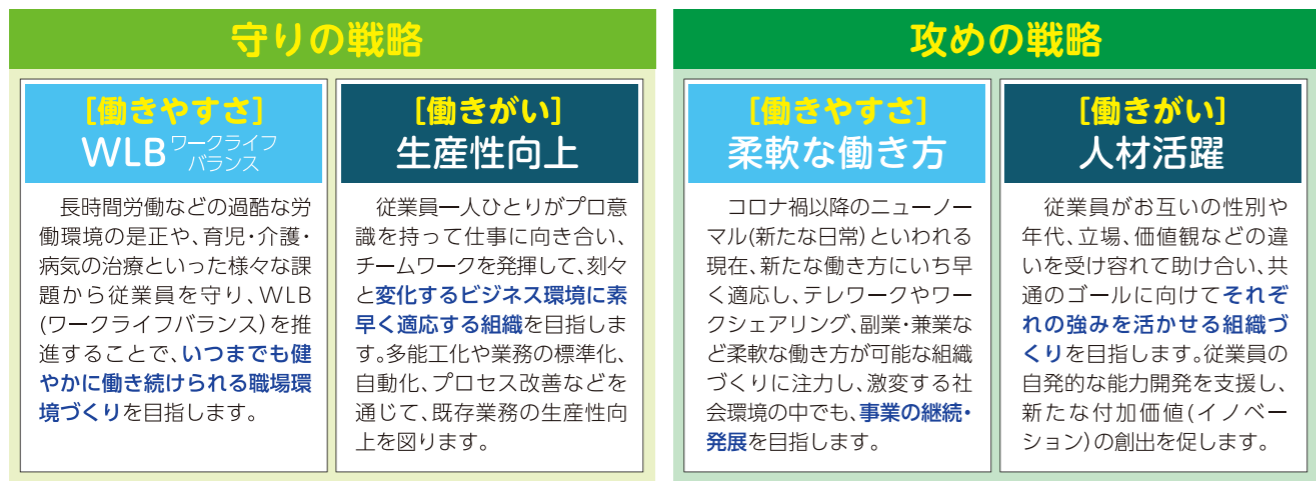
### 4.働き方改革の4テーマと取組ストーリーづくり

#### 働き方改革の4テーマ

ここまで「働き方改革」とは、人事戦略の観点からは、内的変化(人材の多様化)に応じ、人材の弱みを克服するための「働きやすさの改善」と、人材の強みを強化するための「働きがいの向上」であり、経営戦略の観点からは、外的変化によってもたらされた脅威を乗り越えるための「守りの戦略」と、チャンスを獲得するための「攻めの戦略」であることを提示してきました。ここからは、働き方改革の取組テーマを、右図の通り人事視点と経営視点の掛け合わせによって4つに分類して解説します。



※取組テーマの位置付けは一例であり、それぞれの企業における具体的な取組の内容や、その取組の経営戦略上の考え方によって変わり得るものです。



**働き方改革の取組ストーリーづくり**

上記の4つのテーマに沿って働き方改革を進める際には、一度に全てのテーマに取り組むのではなく、テーマや具体的な取組内容(「テレワークを推進しよう」「決めた時間に退社できるようにしよう」など)を絞り、明確にした上で、できるところから進めていくことが重要です。その上で、例えば「働きやすさから働きがいへ」、また「守りから攻めの戦略へ」と段階的に実行していくこともポイントです。特に、中長期にわたる改革取組を円滑に進めるにあたっては、自社が目指しているビジョン(目標)を明確に掲げ、ビジョン達成に至る為の、段階的な取組ストーリー(ロードマップ)を描き、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、労働関係法令の改正に合わせて「長時間労働の是正」「休暇取得促進」といったコンプライアンス遵守に取り組めます。

**フェーズ2 既存業務の効率化と柔軟な働き方**

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向上する取組に着手します。また、テレワーク等の「柔軟な働き方」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「柔軟な働き方」、「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て、キャリア開発などに取り組めます。

**POINT** 働き方改革を進めるには、テーマや取組内容を絞り、まずはできることから進めていくことが重要です。特に中長期にわたる改革は、ビジョン(あるべき姿)とストーリーを明確化した上で全員と共有し、全社的に取り組むことで成果も向上します。従業員が「こうなりたい」とワクワクするようなビジョンを描きましょう！

**第2章 改革準備編**

**1.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だったり、しばらく様子を見たりする従業員が多くいることが予想されます。現状の社内のレベルやニーズにそぐ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「働き方改革をやったよかった」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機運が高まり、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。

**POINT** 改革を継続させ、軌道に乗せるには、取り組みやすいことから始め、成功体験を積み重ねていくことが重要です！

**2.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」ともいわれる中、働き方改革の成否は、いかに多くの従業員が納得できる答え(納得解)を提示できるかにかかっています。例えば両立支援の取組一つをとっても、「支援対象の従業員」や「周囲の同僚」、「上司(管理職)」、「経営層」など、立場によって「これが正解」という思いは異なります。多様な価値観があり、それぞれの正解がある中で、明確なメッセージを発出し、全社的な取組を牽引していくことが企業のトップには求められます。ワクワクするようなビジョンとストーリーを描いて、**企業のトップ自らが本気で改革に取り組む決意をし、社内横断的な推進体制のもと、改革の意識を従業員に丁寧に伝え続ける**ことが何より重要です。

**<働き方改革推進体制の例>**

**働き方改革推進体制**

経営会議 (指示、承認 / 報告、提案)

働き方改革推進委員会 (プロジェクトチーム)

- 本部長……代表取締役社長
- 構成員……各部門の責任者
- 事務局……総務・人事部

POINT! 調整力やリーダーシップを持つメンバーを中心に構成。チームワークを発揮して課題に取り組むため、ある程度の協調性も必要。

取引先・顧客 (情報発信 / 理解・賛同)

外部専門家

各部門 (情報提供・啓発指導啓蒙 / 取組状況報告、業務改善提案)

専門部会 (ワーキンググループ① / ワーキンググループ②)

- 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(「コミュニケーション改革チーム」「休暇取得促進チーム」などの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。
- 取組課題によっては、社会保険労務士やコンサルタントなどの外部専門家に専門的知見を求めたり、推進チームのメンバーに加わっていただくことも検討します。

また、例えば生産性向上のための取組(働き方の見直し)の過程では、現場レベルの様々な課題やこれまでのやり方を改めることに伴う現場からの反発に直面することも予想されます。

こうした様々な課題を解決するにあたり、企業のトップが孤立奮闘するだけでは、改革を実りあるものとするには困難です。改革ビジョンの実現に向け、次々と見つかる現場の課題を理解し、それを乗り越える「調整力」や「リーダーシップ」を有するメンバーを巻き込んで、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。

### 3.働き方改革のPDCAサイクル

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。常に内的・外的変化に応じた見直しが必要です。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。



次ページからの第3章では、取組レベルを「基礎」と「発展」に分けて、それぞれのテーマ・項目ごとに解説しています。従業員の意見やアイデアもヒアリングしたうえで、自社に合った取組から始めていきましょう！

#### 従業員ヒアリングの例

テーマ	項目	質問例
WLB	・仕事ストレスチェック ・家庭生活との両立のしやすさ	あなたのストレスレベルはどの程度ですか 育児や介護などと両立はできていますか
生産性向上	・業務マネジメント ・改善提案	効率よく業務が進められていると思いますか 業務上の改善すべき点トップ3を教えてください
柔軟な働き方	・希望する働き方 ・テレワークの利用実態	どんな働き方をしたいですか(時間・場所・兼業等) テレワークをしていますか。効率よく仕事できていますか
人材活躍	・やりがい ・能力開発 ・ダイバーシティ&インクルージョン	働いていて何がやりがいになっていますか スキルアップなどで悩むことがありますか 性別・年齢・国籍などが「壁」になることはありますか

## 第3章 実践手順編

WLB

### 1.長時間労働の是正(ノー残業デーの取組)

第3章は、まず「WLB(ワークライフバランス)の推進」というテーマから、実践手順をご紹介します。WLBといえば、子育て支援や介護支援といった、具体的な両立支援策を思い浮かべる方も多いと思いますが、まず最初に取り組むべき課題は「長時間労働の是正」です。どんなにWLB支援制度を整えても、慢性的に長時間労働が続く職場では、WLBの実現は困難です。働く人が、望み通りの「ライフ(育児、介護、病気の治療、自己啓発等)」を実現するため、何より必要とするのが「時間」。長時間労働の是正は、職場のWLB推進のため、避けて通れない課題です。ここでは長時間労働を是正するための「ノー残業デーの取組」についてをご紹介します。

形だけの制度導入を解消したい

ノー残業を守るために仕事を持ち越すことになるのも困る...



基礎

#### 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!

①ノー残業(定時退社)の効果と課題をスタッフ全員で理解し、自分たちの会社に照らし合わせながら、業務改善とセットでできることから始めていきましょう。



**POINT** 従業員の取組意識を「残業カット(残りの仕事を明日に持ち越し)から**業務改善による時短**」に切り替えよう!

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」の目的は、残業や残業代のカットではなく、業務の効率化による生産性の向上という意図を従業員にしっかり説明しないまま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」ではなく、なぜ残業が発生しているかを考え、**時短に向け改善することが重要です**。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。また、「ノー残業デー」の取組は、個人の努力に任せるのではなく、**チーム全体で取り組むものです**。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、残業の実態(勤務時間を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くるはず。取引先にも、会社方針としてノー残業を始めたことを伝え、理解と協力を得るようにしましょう。

#### 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の解消に、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、リカバリーのために別の日に残業をする)。
- 課長・店長など一部の従業員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。
- 取引先や顧客、社内の他部門に対しノー残業デーについての周知や理解がないと、急な仕事が入った場合、残業で対応できず仕事に遅れが生じることがある

②ノー残業デーが「単なる残業カット」や「仕事のしわ寄せ」といった課題につながらないように、以下のようなローテーション式ノー残業デーを実践するなど工夫してみましょう。

#### ローテーション式ノー残業デーの導入検討

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。



#### ローテーション式の効果

- 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など様々な改善が生まれ、「属人化の解消」につながる。
- 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。
- チーム内で仕事を引き取る体制が整い、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)。



**POINT** 残業手当に対する不安を軽減し、時短に対するモチベーションを高めていくためにも、残業削減による生産性向上の成果については、従業員への報酬に適切に反映していくことが望ましいでしょう。

長時間労働に歯止めをかけ、従業員の健康維持を促す制度として注目を集める「勤務間インターバル制度」をご紹介します。勤務間インターバル制度とは、1日の勤務終了後から翌日の出社までの間に、一定時間以上の休息時間(インターバル)を設けることを義務づける制度です。労働者の十分な休息と生活時間を確保することはWLBの促進につながるだけでなく、日々のリフレッシュによって仕事の効率化にもつながる取り組みです。「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。

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



## 実践手順:実態を踏まえた休息時間(インターバル)を設定し、従業員の健康維持を図ろう!

### ①勤務間インターバル制度とは?

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、「勤務間インターバル制度」では、一定の休息時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。

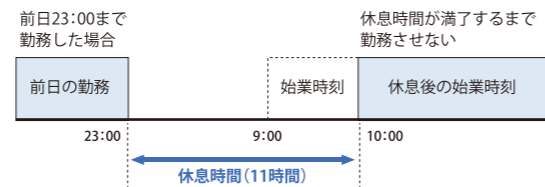


図1:勤務間インターバル制度

### ②勤務間インターバル制度の導入

#### ●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)。

#### ●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時間単位の年次有給休暇を導入し、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)



**POINT** 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。

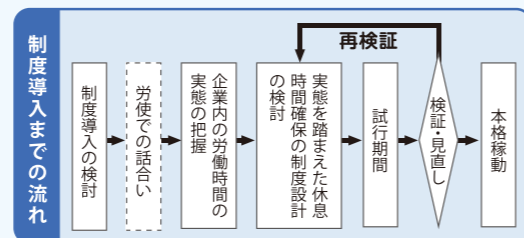


図2:制度導入までの流れ



図3: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

企業事例はP.48  
ご参照ください



**POINT** 勤務間インターバル制度の運用にあたっては、始業時間の適正化が重要です。業務連携に支障が出ないよう、組織全体で最も効率の良い時間帯を見極めましょう。また、一般職の夜型勤務には、隠れ残業にならないよう、管理者のサポート体制をしっかりと整えることがカギとなります。本格稼働後も、実態に合わせて一定期間ごとに見直しを行えるように、予め労使間で合意しておくことが重要です。

働き方改革関連法では、10日以上有給休暇(年休)が付与されている労働者に対し、1人あたり年間5日間の年休取得が義務づけられています。本来年休は、労働者の心身の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(午前・午後の単位)や時間単位で付与することも可能となっています。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。

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あれば...

忙しい時期でも半日なら休めるけど...



## 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

### ①まずは年休取得率UPに向け計画年休等の制度を検討・導入し、年休取得促進について企業姿勢を明確化しましょう。



**POINT** 休みを「個人の問題」ではなく「組織の課題」として捉え、取り組もう

休みが取れない原因は様々。中には「休む理由がない」という場合もあるでしょう。一人ひとりの声にしっかり耳を傾け、チームで一緒に解決していきましょう。

日本の年休取得率は世界的に見ても低く、「なんとなく休みづらい」などの理由で、従業員の自発的な年休取得はなかなか進んでいません。こうした中、年休取得率を上げる手段の一つとして、計画年休(年休の計画的付与制度)の導入が注目されています。

計画年休は、企業が労働者の年休の取得日をあらかじめ指定できる制度です。年休の付与日数から5日間を除いた休暇取得日を従業員に割り振るもので、企業にとっては従業員の不在を見越した業務計画を立てられる点が、労働者にとっては会社から指定されることで「会社や他の労働者に迷惑がかかるかもしれない」といった遠慮をすることなく休める点がメリットとなります。このように計画年休をうまく活用することは、年休取得率の向上に資するのみならず、**従業員のWLBを促進し、従業員満足度の向上や離職率低減といった効果(経営メリット)も期待できます。**

年休の付与にあたっては企業の実態に応じた方式を選択しましょう。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」が、定休日を増やしにくいサービス業では「交代制付与方式」が選ばれています。また、会社として年休取得促進に取り組む姿勢を明確にし、休みやすい職場風土を醸成することも重要です。年休取得促進が企業の意向であることを、ホームページやポスター等で周知しましょう。

### ②ヒアリングやアンケートなどで従業員調査を行い、「半日」「時間単位」など、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

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。

- \* 時間単位の年休に比べて制度の導入が簡単
- \* 従業員側も「忙しい時期でも半日なら休める」気軽さ
- \* 年5回の年休取得としてカウントできる

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、1日単位での年休取得を妨げない範囲で付与することが認められている制度。1回の半日休みで0.5日分、2回で1日分の年休を消化したとみなされる。
- 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時間の場合は前半・後半の4時間ずつ) のいずれか。ただし②の場合、所定労働時間の途中、いわゆる「中抜け」での時間指定及び使用は認められない。
- 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。

#### 時間単位の年次有給休暇

短時間の所用にも対応可能な、時間単位で年休が取得できる制度。

- \* 1日、半日単位に比べてより柔軟に活用できる
- \* 「診察で2時間外出したい」など、中抜けでの使用も可
- \* 年5回の年休取得としてカウントできない

制度概要

- 従業員のWLB推進の観点から、より柔軟に年休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日改正)に定められた制度。
- 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。
- 導入にあたっては、法律で定められた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。

	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

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内「時間単位の年次有給休暇制度促進リーフレット」をご覧ください。



二次元コードからも読み取りOK ↑↑↑

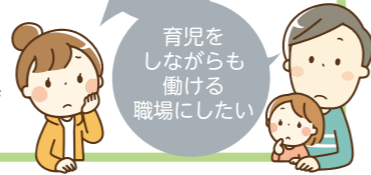


**POINT** 例えば1日単位での年休取得希望者に、管理者が「忙しいから」と半日・時間単位で休暇を取るよう指示することはできません。現場が混乱しないよう、制度ができる・できない事例を社内で共有することが必要です。半休・時間休の具体的な利用事例をより多く紹介し、制度に対する理解度を高めましょう!

### 4.仕事と育児の両立支援

現在、出産・育児を機に就業中の女性の約30%が退職すると言われており、そうした方の多くが「仕事を続けたかったが両立が困難だった」と訴えています。また、初産婦の約25%が、育児が原因でうつ症状を発症するとも言われており、仕事と育児の両立を抱える従業員への支援は、単にその時間的制約へ配慮するだけでなく、個々の事情に応じた適切なマネジメントが求められます。

企業にとって、従業員が仕事と育児を両立して働き続けることができる職場環境を整備することは、生産年齢人口の減少に伴う人手不足が深刻化する中で、自社で育成した人材を維持するとともに、若者や優秀な人材の確保を図る上で必要不可欠な取組であるといえます。



#### 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！[育児編]

##### ①両立支援が多様な働き方を実現するための「明日への投資」であることを理解しましょう。

現在、「仕事に追われ、心身の疲労から健康を害しかねない」、「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ている人が多くみられます。政府は、「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」が必要であるとし、各企業に求める具体的な行動指針を4点掲げています(右図)。

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「慢性的な人材不足解消の切り札」となるはず。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」であるといえるでしょう。

##### ②育児との両立の具体的な取組内容 ~育児との両立支援~

企業事例は P.48 参照ください



従業員が職場でいきいきと輝けるように、以下のような両立支援に取り組んでいきましょう。

1.スムーズな職場復帰の実現など
2.柔軟な働き方の整備など
3.業務連携の見直しなど
●スムーズな職場復帰の実現
●柔軟な働き方の整備
●教育・経済面の支援
●メンタルケア
●不合理な処遇差の解消
●業務連携の見直し
●「お互い様」意識の醸成

POINT 仕事と育児の両立支援は、制度だけでなく職場の働き方の見直しとセットで行うことが重要です。出産した女性の就業継続を前提としない働き方(長時間労働、転勤、属人化した働き方など)を改善し、女性自らが働き方やキャリアを選択できる道筋を合わせて整えましょう。

### 5.男性の育休取得促進

北欧のように男性の育休取得率が8割を超える国がある一方で、日本では男性の育休取得率が未だに2割弱に留まっており、取得した場合もその大半が1か月未満の短期間しか取得できていません。男性の育休取得が低迷する背景には「育休休業は女性(母親)が取るもの」「育休取得者は仕事へのコミットが弱い」といった職場意識も大きく影響しています。こうした中で令和3年に育児・介護休業法が改正され「男性の育休取得促進」に対する社会的機運が高まってきました。

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「男性が休まない・休めない働き方」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。



#### 実践手順:男性育休を促進し、男女問わずWLBのとれた働き方を実現しよう！

##### ①育児・介護休業法改正のポイント解説

少子高齢化で労働人口が減少する中、出産・育児による労働者の離職を防ぎ、希望に応じて男女ともに仕事と育児を両立できる社会の実現は急務となっています。しかし現状の育児休業取得率は、女性が80%を超える一方、男性はわずか17.13%(令和4年現在)と低水準に留まり、育児休業取得を希望しつつも取得できていない男性の割合も4割に達すると言われています。

こうした中で男性が育休取得しない(できない)理由として挙げられているのが「業務の都合や、職場の雰囲気」です。今回の法改正では、こうした男性育休取得に対するニーズに対応するため「①柔軟な育休制度の創設」や「②育休の取得を申しやすい職場環境等の整備」が盛り込まれています。

また、非正規雇用労働者にとっても育休を取得しやすくなるよう、「③取得要件の緩和」が図られるほか、男性育休取得に向けた社会的機運を醸成するため、「④育休の取得状況の公表」が従業員1,000人超の企業に義務付けられています。

※なお、育児・介護休業法については、令和6年にも改正が予定されています。(令和6年2月末時点情報)

Table with 2 columns: Point number and Content. Points include: 1. Male childcare leave promotion... 2. Childcare leave division... 3. Easing of childcare leave requirements... 4. Disclosure of childcare leave status...

法改正のメリット

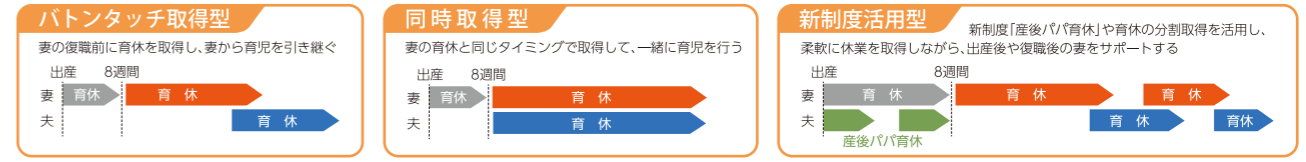
- 「妻の出生直後の心身回復期に側について支えたい」、「仕事と調整しながら柔軟に育児に最初から関わりたい」といった男性側ニーズに応えられる。
●育児休業を夫婦が分割取得することで、夫婦交替でまとまった期間の休業取得が可能になる。
●企業自ら積極的に育休取得率アップに取り組む姿勢を見せることで、企業イメージの向上につながる。
●ワークライフバランスを重視する若者世代を中心に、ES(従業員満足度)向上や採用力強化につながる。

##### ②男性育休の進め方(具体的な改定内容と進め方のポイント)

ここでは新設の「産後パパ育休」や「育児休業の分割取得」について、旧制度と比較しながら具体的な改定内容を紹介。新制度の内容をよく理解し、対象となる従業員が希望どおりの期間、育休を取得できるように「社内研修の実施」や「相談窓口の設置」といった配慮を行いましょ。

Table comparing old and new systems for childcare leave. Columns: Item, Old System (before Sept 2022), New System (from Oct 2022). Rows include: Eligibility for division, Male leave after childbirth, Extension of 1-year period, Easing of requirements for part-time workers.

従業員の個別ニーズに応じた、いくつかの育休取得パターンをご紹介します。



【参考資料】厚生労働省イクメンプロジェクト父親の仕事と育児両立読本〜ワーク・ライフ・バランスガイド(令和5年度版)P.39を基に作成

職場における男性育休取得が進まない理由として「仕事が忙しい」「同僚や上司の目が気になる」「キャリアに悪影響が出そう」「収入が減るのは困る」「誰も男性育休を取っていない」といった意見がよく聞かれます。単に制度を整備するだけでなく、会社として男性の育休取得促進にコミットすることを宣言し、職場の業務改善(長時間労働の是正や属人化解消など)にも着手することが重要です。

POINT 男性の育休取得促進は、配偶者を含めた男女双方のワークライフバランス改善につながる取組であり、出産・育児を機に約3割の女性が退職するとも言われる両立課題を解消し、働く女性の雇用継続にも資する取組として注目を集めています。

# 6.仕事と介護・病気治療との両立支援

発展

近親者の介護や自分自身の病気といった悩みを抱えながら仕事と両立する従業員への支援も、育児との両立と同様に個々の事情に応じた適切なマネジメントが求められます。

少子高齢化により、高齢人材の活用を始めとする人材の多様化が進む職場において、介護や病気治療を理由とした労働者の離職を防ぐためにも、両立支援は最も重要な取組課題の1つといえるでしょう。



## 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！【介護・病気編】

### ①介護との両立の具体的な取組内容 ～介護との両立支援～

介護と仕事の両立支援は、次のような方向性で取り組みます。

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

#### 1.会社方針の明示

- 会社方針の明示
  - 就業規則に介護休業制度や取得手続を明記
  - 代表者による両立支援メッセージの発信、会社ホームページ上における公開

#### 3.柔軟な働き方の整備など

- 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
  - 時差出勤制度
  - 休業中の経済的支援 など
  - 介護休暇・休業制度

#### 2.両立支援に関する情報提供など

- 両立に関する情報提供
  - 本人・上司・人事による三者面談(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)
  - 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

### ②治療との両立の具体的な取組内容 ～病気の治療との両立支援～

育児・介護とは異なり、病気治療は従業員自身に起こるもので、個々の病状や症状も様々です。また不慮の事故等も含め、前触れなく、突如健康状態が損なわれることもあります。治療と仕事の両立支援は、次のような方向性で取り組みます。

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

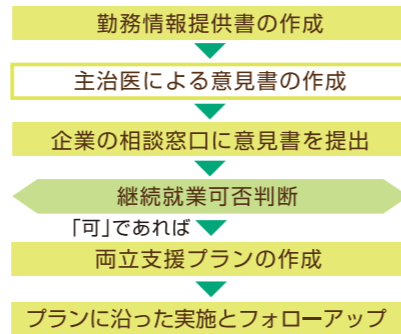
以下の「具体的な両立支援の進め方」を参考に、社内ルールを定め、周知することで、従業員一人ひとりが安心して勤務できる態勢を整えましょう。

#### 具体的な両立支援の進め方

- 1.治療との両立支援は、従業員本人の申し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」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とフォローアップを行います。



支援プラン作成例(出典:厚生労働省)



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「治療と仕事の両立ナビ」をご覧ください。



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聴き取りましょう。「制度の見直し(強化)で対処できるもの」「優先的に導入を検討すること」を決めると無理なく進められます。また、両立支援の利用頻度を定期的に確認し、利用しやすいかチェックします。「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。

生産性向上

# 7.多様化時代のコミュニケーション改革

基礎

ここからは、生産性向上につなげる取組についてご紹介します。従来の日本の企業では、同じような価値観や考え方の従業員同士が「あうんの呼吸」で働いている状態が多く見られました。しかし現在は多様な人材の起用や働き方が進む中で、年齢・性別・価値観の異なる人々が一緒に働いています。仕事への向き合い方も「プライベートを重視する」「キャリアを重視する」など、働く人のライフステージによっても変化します。こうした多様な人材がその能力を活かして活躍できるようにするためには、従来からの「以心伝心のコミュニケーション」に委ねるのではなく、お互いの相違を尊重しながら、より明確に、より積極的に意思を伝え合うコミュニケーションが求められています。



## 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！

### ①職場には様々な価値観をもつ人が働いていることを理解し、従来型のコミュニケーションの取り方ではなく、多様性を尊重した「意識的なコミュニケーション」の場を増やしましょう。

“風通しが良い”と言われる会社の多くは、経営者・管理者・従業員が自由闊達な意見を交わすことができる職場風土が醸成されています。「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とも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**。しかしこうした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。現在のように、多様な価値観の人材が働く職場では、「関係の質」を高めるための意識的なマネジメントが必要です。「多くを言わなくてもわかっているはず」ではなく、**互いの意思を積極的に発信し、受容しあう**ことで、職場の「関係の質」を高めましょう。そのことが職場の助け合いや新たなチャレンジといった好循環をもたらす、最終的には仕事の「結果の質」を高めることにもつながるのです。



お互いを知って職場内の信頼関係を築くのが、**コミュニケーション活性化**の目的ですから、強制するのは本末転倒！まずは小さな取組からスタートして自然と活性化していくような「仕掛け」づくりに取り組もう！

### ②相互理解を促進するために様々な角度からコミュニケーションを改善していきましょう。

職場での個々の関係性に応じた「縦」「横」「クロス」の3つの方向から、取組の目的やポイントをまとめました。以下を参考に、コミュニケーションの一層の活性化に取り組んでいきましょう。

企業事例はP.49  
ご参照ください

#### 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です。**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。**部下の考えをきちんと把握するためには、時間をかけた丁寧な対応が重要です。トップダウンの指示命令だけでなく、相互理解を深める機会を設けましょう。

**取組アイデア例**

- 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、今後のキャリアなどについて話し合い、課題を丁寧に取り除き、部下の成長を促します。

その他 ●イクボス宣言 ●メンター制度 ●マネジメント研修 等

#### 横 方向のコミュニケーション

職場の同僚など、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、**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良いコミュニケーションを図り、相互の信頼関係を築きましょう。

**取組アイデア例**

- いいね・ありがとうカード

相手の良い点を見つけたら「いいね」カードを投稿します。日頃見失いがちな互いの良い点や行動に焦点を当て、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。

その他 ●社内SNSツールの活用 ●社員の食事会等の費用補助 ●共有スペース・カフェの設置 等

#### クロス 方向のコミュニケーション

日常の業務だけでは関わら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限定され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」を生む原因にもなります。**部門を超えた交流や異動によって縦割りの壁を取り除き、お互いの顔が見える組織風土を作り上げましょう。

**取組アイデア例**

- 社内インターンシップ

部門内の壁を取り除くための取組の一例で、お互いの業務を数日かけて体験します。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。

その他 ●社内報の発行 ●社内FA制度(希望部署への異動) ●社内イベントや部活動 等



多様化した職場におけるコミュニケーションは掛け声だけではなく活性化されません。自然とコミュニケーションが促されるような「しかけ」や「場」の演出を、企業側が意図的に行うことが大切です。他社の事例やアイデアも参考に、自社に適したコミュニケーションの形づくりに取り組んでみましょう。



# 8.「見える化」によるマネジメント改革

ノ一残業を設けたり、有給休暇を取得しやすい環境を整えたりしても、単に時間を削減するだけでは重要な業務に充てる時間も削ってしまうことがあります。

現状に応じて適切に業務改善を行うには業務の可視化、「見える化」を行うことが肝心です。「見える化」を行うことで現状を把握でき、事実を元にした確かな判断が行われるようになり、現場の課題解決能力(マネジメント力)を高めることが期待できます。



## 実践手順: まずは全ての業務を洗い出し、状況を「見える化」しましょう。

### ①「見える化」を進める上で、「見える化」のメリットや注意すべき点を知りましょう。

業務改善にあたり不可欠な取り組みである「見える化」は、現場の誰もが業務の状況を把握し、適切な判断が行われるようにすることが目的です。ますます業務が高度かつ複雑化し続ける現代は、放っておけばすぐに業務が属人化し、状況や問題点が把握できない状態(ブラックボックス状態)になります。

意識的に問題点を「見える化」することで、問題解決に対する当事者意識を高め、チーム全員で問題解決に向き合って「現場の課題解決能力」を高めましょう。見える化の対象としては、「問題の見える化」(例:不良品やクレーム等の発生状況や、原因究明に必要な内部データ、改善後の効果測定結果など)だけでなく、「業務の見える化」(例:標準時間・業務状況・プロジェクトの進捗など)、「ノウハウの見える化」(例:成功・失敗事例など)など様々な取り組みが行われています。

なお、「見える化」を推進する上でのポイントは、組織風土づくりにあります。問題を指摘・報告した人が責任を負わされたり、懲罰を受けるような職場では、「ミスや問題点などの弱みは見せられない」という心理が働き、「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「見える化」の前提です。まずは、なぜ「見える化」に取り組むのか、その意図と重要性をしっかりと説明し、リーダー自らが率先して実践しましょう。

POINT マネジメント改善にあたっては、非効率な業務の把握が重要！ 慣例的に行っている優先順位の低い業務や過度に多くの人が関わっている業務がないか確認してみましょう。

### ②具体的に「標準時間」を例に、「見える化」にチャレンジしてみましょう。

- 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)。
●作業分類ごとに毎日何時間作業したのか記録しましょう。記録データの収集は業務サイクルに応じて設定します。
●収集したデータを作業分類ごとに集計します。
●標準時間を参考に「時間を短縮する業務」「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)。

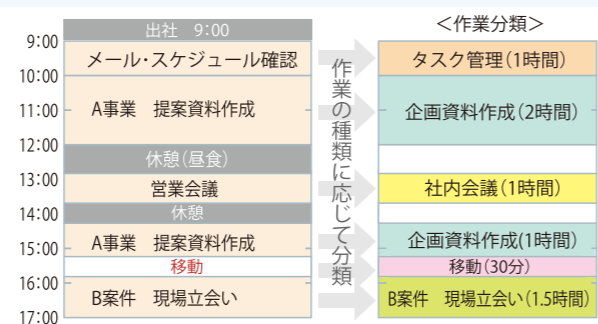


図1 作業時間の記録例

Table with 4 columns: 作業項目, 今月実績値 (時間, 割合(%)), 来月計画値 (時間, 割合(%)). Rows include 社内会議, 社外会議, タスク管理, etc.

図2 労働時間改善計画例

### 【ケース解説】

図2は、作業項目ごとに今月の実績値を集計したうえで、適切な時間を検討・判断し、翌月の計画を立てたものです。この事例では「情報収集や社内会議等」に費やす時間を減らし、「現場立ち合い」に時間をかける方が、業務の最適化が図れると判断しています。このように企業で検討を重ね、同様のサイクルを繰り返すことで、業務の改善につながっていきます。

POINT 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に削減するのではなく、「減らすことができる無駄な業務」「増やすべきコア業務」「現状維持でよい業務」に分類して、生産性向上につなげましょう。

# 9.業務改革(チーム課題の解決手法)

働き方改革によって長時間労働を是正し、WLBを促進する上で欠かせないのが職場の業務改善です。コミュニケーションを改善し、職場の見える化が進むにつれ、より本質的な課題に直面するようになります。そうした課題は、長年に渡ってさまざまな要素が絡み合い、複雑で一筋縄では解決できない状態に陥っているケースも少なくありません。こうしたケースでは、個々の担当者やリーダーの頑張りだけでは解決できないことが多く、チーム全体が足並みをそろえて取り組まなければ、解決できません。ここでは、そうした課題に直面した際に、チーム全員で分析し、問題の根本原因を探るための具体的な解決手法についてご紹介します。



## 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！

### ①「要因分析」で業務課題を、漏れなくダブリなく整理し、チームの思考を「交通整理」しましょう。

「要因分析」は、業務課題をより小さな要因に「漏れなくダブリなく(MECE)」分解することで、論理的に課題を解決するための分析手法です。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(※プレストの際には他人のアイデアを否定しないように注意しましょう)。

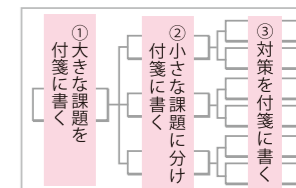


図1: 課題分析ワーク

#### CASE 1 課題分析ワーク

●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1)。

#### CASE 2 構造的課題の根本原因の絞り込み

●さまざまな要素が絡み合う構造的な問題の場合、1つ1つの要因を検証し、取捨選択することで、根本原因となっている事象の絞り込みを行います。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2)。

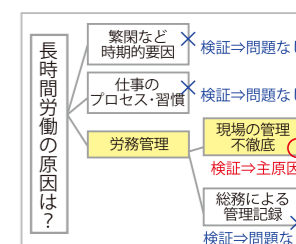


図2: 事象の絞り込み

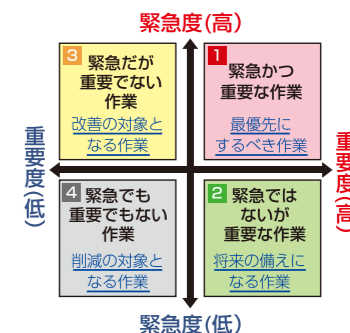
POINT 業務分析の成果は「分析した課題に対応する解決策まで実行できるかどうか」で決まります。業務分析が仕事を分解しただけの「棚卸し」にならないように、常に実行可能なレベルにまで分析結果を落とし込むことを意識しましょう。

### ②「重要度・緊急度のマトリクス分析」で、チーム内の認識のずれを解消しましょう。

「重要度・緊急度のマトリクス分析」は、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。

#### 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。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。

#### STEP 3 偏りに応じた対処の実施

- 「緊急度の高い作業」が多い場合は、スケジュール管理に問題がないかチェックしてみましょう。
●すべての作業が「緊急かつ重要な作業」に分類されている場合は、チームとしての判断基準が不明瞭になっていないかチェックしましょう。
●「緊急ではないが重要な作業」が多い場合は、緊急の作業に追われて、重要な作業が後回しにされている可能性があります。重要な作業が計画的に行われるように、スケジュール管理や作業の段取りの見直しを行いましょう。
●「緊急でも重要でもない作業」については、本当に必要な作業か検討し、中止または簡略化の判断を行いましょう。
●緊急度や重要度の高い作業が、一部のメンバーに偏っている場合は、作業分担の見直しを検討しましょう。1つの仕事を2人以上で担当するマルチ担当制(P.17 多能工化)の検討も有効です。



重要度・緊急度のマトリクス

POINT 定期的にチーム全体で抱えている作業を洗い出すことで、チーム内の「ムリ・ムダ・ムラ」を解消しましょう！ 続けていくうちにチームメンバーの特性(得手不得手)もよく理解できるようになり、効果的な協業が行えるようになります。

# 10.業務改革(組織全体の生産性向上)

業務改革の最終ステップとして、組織全体の生産性向上に取り組みましょう。働き方改革でよく陥りがちなミスが「皆で頑張ろう!」の掛け声のもと、各部門・各チームでバラバラに、小集団活動などのカイゼンに取り組むことです。多くの組織において「生産は強いが設計が弱い」といった「ボトルネック」が存在し、これを無視して全社的な生産性向上は望めません。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!

### ①組織全体の生産性向上に不可欠なボトルネックの解消

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。多くの組織において、売上向上のために各部門・各チームなどの小集団がバラバラに改善に取り組むという「部分最適化のミス」に陥っています。部分最適化では、ボトルネックが解消されないだけでなく、改善リソースを無駄に消費することになりかねません。組織全体の「全体最適化」には、ボトルネックに焦点を当てた改善活動が不可欠なのです。

### ②全体最適化の取り組み方(改善リソースを集中させる)

全体最適化の取組は、一過性の問題解決ではなく、継続的な改善サイクルです。以下の4つのステップに沿って改善活動を行い、定期的に改善効果の評価しながら、段階的かつ持続的に1~4のステップを繰り返しましょう。

#### STEP 1 ボトルネックの特定

システム全体の生産性に制約をかけるボトルネックが何であるかを特定します。この例では設計部門がそのボトルネックです。



#### STEP 2 ボトルネックの最大活用

ボトルネック部門の持つ限られた能力を無駄なく最大限に活用するための工夫を行います。設計部門での作業手順の効率化や、無駄な作業の削減がここに含まれます。



#### STEP 3 他部門の協力

ボトルネック部門の生産性向上を、全社的に支援します。スムーズに設計作業に入れるように企画部門が情報整理したり、設計部門の待ち時間を削減するための工程改善などが含まれます。



#### STEP 4 ボトルネックの能力向上

最後に、ボトルネック部門そのものの能力向上に取り組めます。追加のリソース割り当て、新技術の導入、スキルアップのためのトレーニングなどが含まれます。



### 《解説》

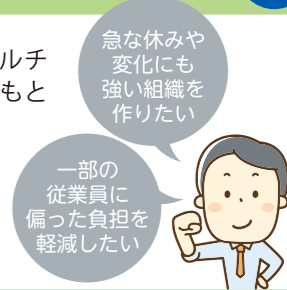
高い製造能力を持つ生産部門や、効率的な流通・販売部門を持っていても、設計部門の能力が乏しい(15)のために、会社全体の売上は15に制限されています。全体売上を伸ばすためには、全社的なリソース(ヒト・モノ・カネ)を集中させ、ボトルネックである**設計部門の生産性を高める**必要があります。

**POINT** 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。

**POINT** 業務の分業や専門化が進むにつれ他部門の状況が見えづらくなり、業務改善が部門内での取組に終始してしまい、全社的な視点が失われることでボトルネックが発生します。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。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。

# 11.能力改革(多能工化)

1人で複数の業務や工程を遂行する技術を身につけた従業員のことを「多能工(マルチスキル)」と呼び、そうした人材を教育・訓練する仕組みを「多能工化」と呼びます。もともとは製造業などで用いられてきた用語ですが、近年多くの企業において人材不足が深刻化する中で、製造業以外の業種でも「多能工化」の取組に注目が集まるようになりました。特定メンバーに業務負担が集中する状況を改善し、チーム全体の生産性を高めると共に、新たなスキルと知識の習得による従業員の育成やモチベーションアップにも効果が見込めます。



## 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多能工(マルチスキル)化の効果と課題をしっかりと把握して、取り組みましょう。

#### 多能工化の効果

- 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。代替要員が確保されることで、休暇取得しやすくなり、**従業員のWLB促進にもつながります**。
- 業務繁忙や従業員の勤務状況に応じて、最適な人員配置が可能となるため、組織全体の対応力アップにつながります。またノウハウや技能が共有されることで、**事業継続性を高める効果が見込めます**。
- 能力アップや仕事に対する視野の広がりを通じて「働きがい」を高める効果があります。また様々な業務経験を通じて従業員の自律性が高まることで、自然と助け合いの風土が醸成されます。

#### 多能工化の課題

- 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たれてしまいがちです。多能工の取組と評価制度の見直しを連動させ、「負担増ではなくスキルアップ」として従業員が前向きに受け止めるような工夫が欠かせません。
- 多能工化は、人材の汎用性を高める一方でコストのかかる取組です。育成・評価等のコスト増加に見合った効果が得られるか、しっかり見極めた上で導入しましょう。

**POINT** 何でも多能工化すれば良いというものではなく、多能工化に取り組む範囲と目的を明確にすることがポイントです。チームや会社にとって属人化リスクの高い業務(優先的に多能工化すべきもの)は何かを話し合った上で取り組みましょう。

### ②具体的な多能工化の取組ステップ解説

#### STEP 1 業務棚卸表による現状の見える化

- 各部門で「業務棚卸表」を作成します。部門が抱える全ての業務を「大分類」として網羅的に書き出し、それを個別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。

図1:業務棚卸表の例

#### 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ます(図2)。

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

#### STEP 3 多能工化の推進計画書を立案・実行

解決したい課題に応じた計画を立て、実行していきます。例えば、「属人化」を解消することを目的とするケースを考えてみましょう。スキルマップから、「標準的な時間・品質で作業できる人材」が不足している業務を洗い出し、そのレベルの人材が一つの業務につき二人以上になるようにする、などの目安を設けて育成に取り組めます(図3)。

その他、ピーク時の特定部門の人手不足解消が目的であれば、他部門人材の受入れや育成を検討し、能力アップやモチベーション向上が目的であれば、本人の希望を聞きながら新たな業務へのチャレンジ計画を立案するといった手法が考えられます。

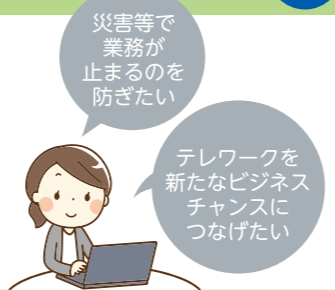
図3:推進計画書の例

属人化解消のため、標準的な時間・品質で、作業できる者(◎以上)を2名以上に育成計画を作成

**POINT** 多能工化の推進が、従業員に対する一方的な押し付けにならないように注意しましょう。従業員の貢献に見合った人事評価や報酬となるよう丁寧に制度設計を行い、従業員にとっても十分にメリットのある取組であることを伝えることで納得感を高めていくことが重要です。

## 12. 柔軟な働き方の整備(①テレワーク)

ここからはコロナ禍等を機に普及した「柔軟な働き方」を見ていきます。従来より働く場所・時間を従業員自身が選べる「柔軟な働き方の整備(テレワーク・フレックスタイム等)」は、**従業員のWLB促進や生産性の向上を主な目的**として取り組まれてきました。しかし近年では感染症予防や、自然災害発生時の事業継続性の観点からも注目を集めるようになってきました。特に「テレワーク」に関しては、働く場所の制約を取り除くことで、あらゆる地域から自社に必要な能力を持つ人材を採用したり、新たなビジネスチャンス獲得につなげるといった「**攻めの戦略**」としても取り組まれるケースが増えていきます。



### 実践手順:場所にとられないテレワークのメリットを最大限に活かそう!

#### ①テレワークの導入目的を明確にし、留意事項のポイントを押さえた上で取り組みましょう。

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。まずは何のためのテレワーク導入なのか、目的を明確化しましょう(右図)。テレワークの導入にあたっては、ICT環境の整備はさることながら、**企業・従業員双方の考え方を「職場にいる＝仕事をする」から「成果を出す＝仕事をする」に変換**していくことが求められます。このため、企業のトップが職場の目指す姿を示し、**リーダーシップを発揮する、従業員にしっかりと伝えることがポイント**です。また、管理職層にあっては、トップの考えを理解した上で、労務管理や人事評価の推進役を担うことも求められます。

働き方の現状	働き方のあるべき姿
<ul style="list-style-type: none"> <li>通勤や移動に時間が費やされている</li> <li>育児や介護を機に離職する人が多い</li> <li>働く場所や時間が決まっている硬直的な働き方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本来の業務に時間を充てることができている</li> <li>育児や介護と仕事を両立することが可能</li> <li>従業員が自己実現できる柔軟な働き方</li> </ul>

テレワーク導入目的の明確化

#### テレワーク導入にあたっての留意事項

- 【会社】見えない場所で働く従業員に対し、①どの程度の仕事を任せられるか(裁量度の判断)、②見えない働き方をどう評価するか(仕事をプロセスではなく成果で評価)、③従業員自身の健康等をどう確保するか(労務管理)、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)、といった様々な点に留意して、マネジメントを見直す必要があります。
- 【従業員】上司や同僚から離れた場所で働くことは、①公私の切り替えが難しい、②行き過ぎた長時間労働に対する歯止めがかかりにくい、③上司や同僚とコミュニケーションがとりにくい、④従業員間に不公平感が生まれやすい、といった問題が生じやすく従来よりも積極的なコミュニケーションやセルフマネジメント力が求められます。

#### ②段階的にテレワークの取組範囲(対象者と対象業務)を拡大していきましょう。



##### STEP 1 ペーパーレス化(物理的な制約を取り除く)

テレワーク導入でまず最初に問題になるのが「大量の紙資料」の存在です。導入前にまずはペーパーレス化(資料の電子化)を推進し、どこからでも業務情報にアクセスできるようにしましょう。また業務自体の棚卸も必要になります。

##### STEP 2 テレワーク対象の明確化(誰が・何を)

- 「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ます。
- 図1のように、テレワーク対象者として「都度許可」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、各自の裁量度に応じて、一般従業員(新入社員を含む)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、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。なお、テレワークの実施に馴染まないといわれる業種の方であっても、こうした対象業務の精査や、従業員一人単位で存在するテレワーク可能業務の集約化によって、実現が可能となることも期待できます。
  - 図1のように、対象者と対象業務の組み合わせ毎に、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。

対象者	従業員の裁量度		
	低	中	高
一般従業員	都度許可	条件つき裁量	導入可能(自己裁量)
育児中従業員	都度許可	条件つき裁量	導入可能(自己裁量)
管理職	都度許可	条件つき裁量	導入可能(自己裁量)

図1 テレワーク導入判断基準表

##### STEP 3 ガイドラインや勤怠ルールの整備

- 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、万が一の紛失などに備え、機器の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関係法令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。

##### STEP 4 まずはトライアル運用からスタート

- 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)を広げましょう。最初は週1日程度から実施範囲を絞った上でスタートすることで、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。
- トライアル運用の実施結果を検証することで課題を整理しつつ、段階的に実施日数や対象範囲を拡大し、本格実施に結び付けていきましょう。

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)」**をご覧ください。

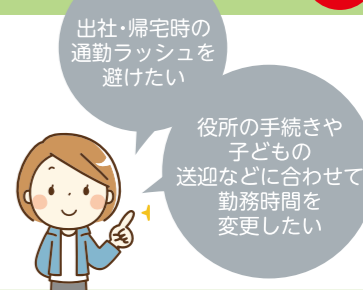
二次元コードからも読み取りOK→



テレワークは企業のトップのリーダーシップのもと、丁寧なステップを踏んで段階的に取り組みましょう。まずは取り組みやすい特定の部署や対象者に限定して試行的に実施してみたり、オフィス内に従業員ごとの固定デスクを設けないフリーアドレスで「社内のどこでも働ける状態」から取組をスタートし、慣れてきたらモバイルワークや在宅勤務へとステップアップすることも一つの方法です。

## 13. 柔軟な働き方の整備(②時差出勤)

時差出勤制度とは、業務の始業～終業時間を何パターンか用意し、選べるようにする制度です。元々は首都圏の通勤・通学ラッシュを緩和することを目的に拡がりましたが、出退勤の時間を変えることで交通機関の混雑や過密を避け、従業員のストレス軽減につながるほか、従業員のワークライフバランス促進の観点からも推進されるようになりました。次ページで紹介する「③フレックスタイム」に比べ、制度的に導入しやすいこともメリットの一つです。ウィズコロナ時代に求められる「柔軟な働き方」の第一歩として、時差出勤に積極的に取り組んでみましょう!



### 実践手順:実態に即した時差出勤を整備し、働く時間の選択肢を増やしましょう!

#### ①時差出勤制度とは? メリットと留意点を確認しましょう。

時差出勤制度とは、1日の所定労働時間は変えないまま、始業・終業時間を変更する制度です。例えば通常の勤務時間が、8:30始業～17:30終業の8時間の企業の場合、次のような労働時間枠を設けます。

(A) 8:00始業～17:00終業 (B) 9:00始業～18:00終業  
(C) 10:00始業～19:00終業 (右図)

対象は全従業員とする場合もあれば、育児や介護といった特定の条件を満たす従業員に限って導入される場合もあります。また始業時間を従業員自身が選べるケースでは、業務上の混乱を避けるために事前申告制にすることが一般的です。



- 通勤ラッシュを避けることで従業員の負担を軽減し、満員電車等による感染症の感染リスクを低減する効果も見込める。
- 通勤時間をシフトすることで「幼稚園等への送迎」等のニーズに対応し、従業員のワークライフバランス促進につながる。
- 早朝に勤務時間をシフトすることで、割り込みの少ない時間帯に集中して作業できたり、夏であれば涼しい時間から働くことで身体的負担を軽減する効果などがある。
- 遅い時間帯に仕事をする必要がある場合は、勤務時間を後ろにずらすことで、時間外勤務(残業)を削減することができる。

- 勤怠管理の複雑化(始業・終業時間や遅刻の有無などの個別把握が必要)。
- 朝礼やメンバー間の連携業務等が行いにくくなる。また本人不在の際に、周囲がサポートできるように、情報共有や協力体制の構築といった工夫が必要。
- 出社時間による不公平感が生じたり、早く出社しても周囲に遠慮して早く帰れず、結局ムダな残業が発生したりしないよう、公平な運用管理が必要。

#### ②時差出勤導入の流れ

##### STEP 1 基本方針の設計 < 導入目的と対象者の明確化、勤務パターンの設計 >

- 時差出勤の導入目的(解決したい課題等)と対象者を明確化し、「誰がどのような勤務パターンで働くか」を具体的に設計します(右図)。
- 導入目的に合わせて複数の勤務パターン(始業・終業時間)を定めます。勤務パターンを設計する際には、対象となる従業員のニーズをよく把握し、実態に即した勤務パターン設計を行います。例えば通勤ラッシュの回避を目的とする場合であれば、従業員の通勤状況等もよく調査して「始業時間をずらしても、相変わらずラッシュに巻き込まれる」という状況にならないように注意します。

##### STEP 2 制度の制定 < 勤怠管理の見直し、就業規則の改定 >

- 時差出勤の導入により、労働時間の個別把握が求められるようになります。例えば遅刻・早退の把握や、時間外労働割増賃金(残業代)の計算、夜22時～早朝5時までの深夜労働割増賃金の計算なども、従業員毎にきめ細かな管理が必要です。労務管理システム等を用いて事務処理を自動化し、管理業務の負担軽減を図りましょう。
- 時差出勤の導入により、労働基準法34条で定められた一斉休憩(1日の労働時間が6時間を超える場合なら45分、8時間を超える場合なら1時間の休憩時間を一斉付与すること)が困難になる場合があります。一斉休憩の適用を除外する場合、労使協定の締結が必要です。
- 時差出勤を導入する場合、就業規則の改訂が必要です。就業規則には「①対象者や対象業務」「②全ての勤務パターン(始業・終業時間)」「③対象期間」「④申請方法と書式」を記載します(右図)。

##### STEP 3 運用管理 < 事前の周知・職場の業務改善、運用スタート >

- せっかく制度を導入しても、時差出勤に対する職場の理解が伴わなければ混乱や制度の形骸化の原因になります。時差出勤制度の内容とその意図を社内に周知しましょう。特に現場の管理職を対象に、制度の導入目的をしっかりと説明し、一斉出社しないことが当たり前という認識でマネジメントするように教育します。
- あわせて情報共有方法の見直しやマニュアルの整備(属人化の解消)といった業務改善にも取り組み、始業時間がずれることによる混乱が生じないように工夫しましょう。

- 目的1. 通勤ラッシュの回避**  
車や交通機関等で通勤する人
- 目的2. 両立支援**  
両立支援を必要とする人(妊娠・出産・育児中の人、親の介護や病気の治療を行っている人など)
- 目的3. ワークライフバランスの促進**  
プライベートな時間を確保し、メリハリをつけて働きたい人(役所の手続きやPTA等の社会活動、趣味の充実など)

導入目的と対象者の明確化(例)

#### 第〇条

- 労働者(※対象範囲は会社が定める)は、「時差出勤申請書」を提出し、申し出ることにより、就業規則に定める始業及び終業の時刻について、1時間(※始業・終業時刻は別に定める)の範囲内で、始業及び終業の時刻を繰り上げ又は繰り下げの措置を受けることができる。ただし、会社は業務上の都合等により、時差出勤制度の申出を許可しない場合がある。
- 時差出勤の期間は毎月〇日を起算日とする1か月単位とする。申出をしようとする者は、時差出勤を開始しようとする日と終了しようとする日を明らかにし、原則として、開始予定日の1週間前までに、「時差出勤申請書」により所属長に申し出るものとする。

時差出勤制度の就業規程例(厚生労働省)



時差出勤の導入による個別管理を単なるマネジメントコスト増大として否定的に捉えるのではなく、多様な人材が安心して働ける職場環境の整備、すなわち「ダイバーシティマネジメント(P.23参照)」への第一歩として前向きに取り組んでいきましょう。

# 14.柔軟な働き方の整備(③フレックスタイム)

次に「フレックスタイム」について紹介します。フレックスタイムとは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す。仕事とプライベートの柔軟な時間調整を可能にすることで**従業員のWLBを促進し、従業員の生産性向上**や**ストレス軽減**といった効果が期待できます。また、通勤時のラッシュを避けるために導入する企業も増えてきました。様々なメリットが得られる同制度ですが、一方で労働時間の自己管理が難しくなるケースや、勤務時間のズレによるコミュニケーションロスが発生するケースもあり、導入にあたっては十分な事前検証が必要です。



## 実践手順: チームで工夫して、働く時間の柔軟性を高めよう!

### ①フレックスタイム制のメリットと留意点をしっかりと把握しましょう。

**フレックスタイム制**は、いつ入社・退社してもよい「フレキシブルタイム」と、必ず勤務しなければならない「コアタイム」で構成されます(図1)。コアタイムの設定は必須ではありませんが、ある程度勤務時間の足並みをそろえるために多くの企業で導入されています。フレックスタイムでは、あらかじめ一定期間内(1か月など)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ます(この一定期間を、**清算期間**と呼びます)。清算期間内に総労働時間を超えて働いた時間は、時間外労働となり残業代支払いの対象となります。2019年の法改正により、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っています。

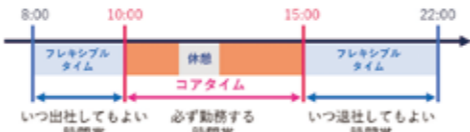


図1:フレックスタイムの例

### フレックスタイム制のメリット

- 「通勤ラッシュを避けたい」「保育園の送迎のため入社・帰社時間を調整したい」「資格取得のため月金は早帰りしたい」「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応じることが可能。
- 業務繁忙に応じた柔軟な勤務調整が可能になり、残業の抑制効果が見込める。
- 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。

### フレックスタイム制の留意事項

- 自己管理が苦手な従業員の場合、残業ありきの時間設定をし、メリハリのない働き方になりやすい。
- 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。

**POINT** フレックスタイム制の導入目的を明確にし、どういった働き方を期待しているのか、具体的なケース事例を交えて従業員に説明しましょう。メリハリのある働き方になるよう、制度の目的とルールを正しく理解してもらうことが大切です。

### ②スムーズなフレックスタイム導入のため、現行業務の見直しから着手しましょう。

企業事例は P.50  
ご参照ください

#### STEP 1 事前検証(現行業務の見直し)

フレックスタイムの導入にあたっては、まず現在の仕事の流れを確認することから始めます。「メンバーが集まる業務(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、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)。また、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。出勤時間や作業予定などをグループウェア等で「見える化」し、スムーズに協働作業が行えるように工夫しましょう。

#### 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(対象者、コアタイム、清算期間、清算期間における総労働時間など)を設計します。
- 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。

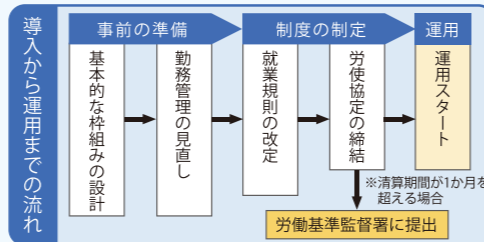


図2:フレックスタイム制導入から運用までの流れ



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。



二次元コードからも読み取りOK→

# 15.柔軟な働き方の整備(④副業・兼業)

収入を得るための本業以外の仕事を**副業**または**兼業**と言います。以前は従業員の労務管理が難しくなるなどの理由から副業・兼業を認めない企業が多かったですが、2020年の新型コロナウイルス感染拡大を機に状況は一変し、これを許可する流れが加速しています。背景にはコロナ禍による収入減や、将来のキャリアに対する不安、テレワークの普及による副業・兼業に対するハードルの低下といった従業員側の変化があり、こうした従業員の離職防止のために副業・兼業を許可する企業が増えているようです。

ここでは副業・兼業のこうした「守りの人事戦略」としての側面だけでなく、人材育成や組織の活性化につながる「攻めの人事戦略」としての側面にも着目してご紹介します。



## 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!

### ①副業・兼業の背景とその意義

以前より**副業・兼業**については、人材採用・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や、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を理由に、これを禁じる企業も多かったです。

他方、副業・兼業に関する法的規制は無いものの、様々な裁判において「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」とする判決が下されており、政府も「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て原則的にこれを認め、推進・普及させる方向性を示しています。

2018年には「モデル就業規則(厚生労働省)」が改訂され、副業・兼業に関するガイドラインが示されたことで、副業を許可する企業が増加し、「副業元年」とも呼ばれるようになりました。さらに2020年以降のコロナ禍を機に、労働者の副業・兼業に対する関心とニーズが一気に高まったことも後押しとなり、副業・兼業を許可する企業がこの数年で急増しています。

現状はまだ副業・兼業に対して「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」というイメージも強く、離職防止や人手不足の解消策として行う「守りの人事戦略」と捉えられがちです。

しかしますます不確実性を高める時代(VUCA時代)においては、①慢性的な人材不足問題を抱える中小企業が、必要な時に必要な能力を持つ人材を確保するための**人材シェアリング**の一環として、また②自社業務では得られないスキルや経験を獲得するための**人材育成(リスキリング)やキャリア自律促進**の機会として、更に③組織を越えた人の交流(知と経験のダイバーシティ&インクルージョン)による**組織活性化とイノベーションの源泉**として、自社の経営戦略と連動させながら副業・兼業を上手く活用していく「攻めの人事戦略」の必要性が、より高まっていくことでしょう。

### ②副業・兼業導入時のポイント

- 法律により、企業・労働者の双方は、労働契約上の主たる義務(使用者の賃金支払義務や、労働者の労務提供義務)だけでなく、様々な付随義務(右図)についても誠実に履行することが求められています(**信義誠実の原則**)。副業・兼業の導入にあたっては、これまで社内で当たり前のように守られてきたこれらの義務が、「副業・兼業」という組織の枠組みを越えた働き方においても誠実に遵守されるようなマネジメントが必要です。
- もし副業・兼業によって、義務の遵守が困難になる場合については、副業・兼業を禁止または制限できるように、予め就業規則等で定めておきましょう。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」、「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承認しているケースも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、モデル就業規則などの解説を公開していますので確認してください。

労働者のメリット
● 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j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。
労働者の留意事項
● 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。
● 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。
● 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。
企業のメリット
● 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・流出が防止でき、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。
企業の留意事項
● 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。

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

モデル就業規則第70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)

付随義務	内容
安全配慮義務	使用者が、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮を義務づけたもの。具体的には「長時間労働等の管理・是正」や「安全や健康に支障がないかの管理・是正」等。
秘密保持義務	労働者が、使用者の業務上の秘密を守る義務。
競業避止義務	労働者が、使用者と競合する業務を行わない義務。使用者が、他社の労働者を使用する場合には、当該労働者が当該会社に対して負う競業避止義務に違反しないよう確認や注意喚起を行うこと。
誠実義務	労働者は、使用者の名誉・信用を毀損しないなど誠実に行動する義務がある。

企業・労働者に求められる付随義務  
(厚生労働省 副業・兼業の促進に関するガイドライン)

ガイドラインのダウンロードには、こちらの二次元コードもご利用ください



副業・兼業を行うことについて、企業と労働者が互いに納得して進められるように、十分にコミュニケーションをとりながら取り組みましょう。また副業・兼業を自社従業員に許可するだけでなく、他社からの副業者受入もセットで検討することが有効です。他社からの受入準備を進めることで、自社の従業員が副業・兼業をする際のルール作りや注意事項などのノウハウが得られます。

# 16.柔軟な働き方の整備(⑤多様な正社員)

一般的に正社員とは、①労働契約の期間の定めがなく、②所定労働時間が40時間(フルタイム)であり、③直接雇用である従業員を指します。多様な正社員とは、いわゆる通常の正社員と比べて、配置転換や転勤、仕事内容や勤務時間などの範囲が限定されている正社員のことを指します。

近年は、正社員と非正規雇用労働者とで働き方が二極化したことにより、転勤や長時間労働といった業務負担が正社員に集中していることや、非正規雇用労働者という不安定な雇用条件の中で十分にキャリア形成が図れないことが課題とされています。労働者のWLB推進や企業による優秀な人材確保・定着を図る上で、多様な働き方の実現が求められる中、そうした働き方の1つとして、勤務地・職務・労働時間を限定した正社員に注目が集まっています。



## 実践手順:多面的な働き方を通じて、個人のやりがいと組織の活性化を実現しよう!

### ①多様な正社員とは何か

厚生労働省は「多様な正社員」の類型として、主に次の3種類を挙げています。

#### ①勤務地限定正社員

転勤するエリアが限定されていたり、転居を伴う転勤がない正社員であり、営業職や販売スタッフなどへの活用が期待されます。

#### ②職務限定正社員

職務内容や仕事の範囲が他の業務と明確に区別され、限定されている正社員であり、金融ディーラーなどの特定職務のスペシャリストへの活用が期待されます。

#### ③勤務時間限定正社員

所定労働時間がフルタイムではない、残業が免除されている正社員(「短時間正社員」とも言う)であり、短時間勤務の事務職などへの活用が期待されます。

このほか、近年、育児・介護との両立や学び直しなどの推進に当たり「週休3日制」についても、注目が集まっています。

従業員にとっては、勤務地や残業時間をコントロールできるようになることでワークライフバランスを実現でき、安定した雇用による中長期的なキャリア形成や特定職務のスペシャリストとしての活躍も期待できます。

一方で企業側にとっては、育児・介護等の事情により通常の条件では勤務が難しい者の離職を防止するとともに、就業継続を希望する人材の確保・定着につながることで多様な人材を活用できる点や、有期雇用者の無期転換の際の受け皿になる点、さらにはそうした安定雇用のもとで人材育成やノウハウの蓄積が可能となり、生産現場における技能継承や地域のニーズに則したサービスの提供が実現できる点などがメリットとして挙げられています。

### ②多様な正社員を活用する際の留意事項

多様な正社員を円滑に導入・運用し、企業と労働者双方がメリットを得るための雇用管理上の留意事項をご紹介します。

#### ●多様な正社員への転換制度

多様な正社員への転換制度を設けることで、非正規雇用労働者に対しては処遇の改善やキャリアアップの機会を、正社員に対してはワークライフバランスの実現を図るための環境を提供することができます。実情に応じて、応募資格や転換要件、実施時期、回数制限などを就業規則等で制度化し、労働者に周知することが望ましいでしょう。転換は重要な労働条件の変更であり、必ず本人の同意を得ることが必要です。また、多様な正社員から通常の正社員へ再転換できるようにすることも、キャリア形成やモチベーションの向上の観点から重要です。(右図)

#### ●通常の正社員と多様な正社員間の均衡処遇(賃金・昇進・昇格)

通常の正社員と多様な正社員間の処遇(賃金・昇進・昇格)の均衡を図ることは、両者のモチベーションを維持する上で重要です。多様な正社員の勤務地や職務、勤務時間が通常の正社員と比較した際に、どの程度限定されているのかを考慮した上で、両者にとって納得できる処遇を実現しましょう。

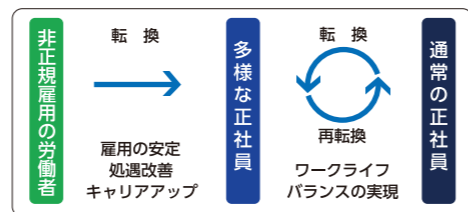
#### ●人材育成やキャリア形成に対するマネジメントの見直し

多様な正社員には、これまで以上に主体的な職業能力の習得が求められます。また転換制度によって、非正規雇用労働者から多様な正社員や通常の正社員にキャリアアップする際の基準や方法を明確化することも重要であり、適切な職業能力開発・配置・評価が行えるように、管理職に対するマネジメント研修も必要になります。

この他にも、厚生労働省では「多様な正社員」制度を円滑に導入・運用するためのポイントをパンフレットにまとめて公開していますので確認してみましょう。

課 題	多様な正社員の活用ケース	勤務地 限定	職務 限定	時間 限定
有能な非正規雇用の労働者が雇用の不安定さを理由に離職してしまう	転勤や長時間労働等が困難な各自の事情に合わせて、雇用の期間の定めがなく能力を活かせる働き方を用意する	●	●	●
勤続5年を超えた非正規雇用の労働者を無期転換する際の行き先(雇用区分)が決まらない	転勤やフルタイム勤務が困難な各自の事情に合わせて、既存あるいは新設した多様な正社員区分を、無期転換後の受け入れ先とする	●	●	●
非正規雇用の労働者が多く、技能の蓄積・継承が進まない	雇用の期間の定めがなく、地元定着型の就業を可能とし、技能の蓄積・継承が行える環境を整備する	●	●	
育児や介護を理由に離職する正社員がいる	転勤や長時間労働等が困難な各自の事情に合わせて、継続勤務できる働き方を用意する	●		●
職務の範囲が狭い一般職の育成が進まない	一般職よりも職務の幅を広げ、キャリア形成やキャリアアップの機会を設けた上で、転勤のない働き方を用意する	●	●	
高度な専門性を必要とする業務を担当する人材が少ない	職務を高度な専門分野に限定して、特定の業務を専門とするプロフェッショナル人材を雇用する		●	

「多様な正社員」で解決される人材活用上の課題例



多様な正社員への転換制度

**POINT** 「ジョブ型雇用」の官民の違い  
急速な技術革新や国際情勢の変化など不確実性の高い現代においては、終身雇用を前提とした年功序列的な日本型雇用システム(メンバーシップ型雇用)の制度疲労が指摘されており、大企業を中心に「ジョブ型雇用」へのシフトが進んでいます(P.24自律的なキャリア開発参照)。こうした民間主導の「ジョブ型雇用」が人材の高度自律性を主目的としている一方で、政府の推進する「多様な正社員(ジョブ型正社員)」は正社員と非正規雇用労働者の二極化を緩和し、雇用形態の多様化を促進することを主目的としています。似ている用語ですが、取組の方向性に違いがあることに留意しましょう。

パンフレットのダウンロードには、こちらの二次元コードもご活用ください



# 17.ダイバーシティ・マネジメント

ダイバーシティ・マネジメントとは「外見上の違いや内面的な違いに関わりなく、すべての人が持てる力を最大限に発揮し、組織貢献できるような環境を作ること」を目的とした取組です。これまでダイバーシティ・マネジメントと言えば、大企業など一部の企業の課題と受け止められがちでしたが、働く人の性別・年齢・特性・雇用形態・職歴・生活スタイル・価値観等が多様化した現在、多くの中小企業においても重要なテーマとなっています(女性、高齢者、障がい者等の活躍)。多様化した従業員一人ひとりの意見や価値観を尊重し、組織の強みとして活かすための人材マネジメント手法を学びましょう。



## 実践手順:人材多様化のメリットを理解し、誰もが活躍できる職場環境を整えよう!

### ①ダイバーシティ・マネジメントの必要性 ~守りのDMと攻めのDM~

ダイバーシティ・マネジメント(DM)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、外的変化に柔軟に対応できる組織を実現するための人材マネジメント手法です。

企業事例は P.51  
ご参照ください

#### ●「守りのダイバーシティ・マネジメント」

現在の職場では、女性、高齢者、障がい者、外国人といった属性面での多様化のみならず、雇用形態や働ける時間の違い、生活スタイルや価値観の違いといった意識面での多様化も進んでいます。かつてのような同質性の高い「会社人間(会社中心の価値観を持つ社員)」は減少し、若年層を中心に、仕事を生活の一部と考える「社会人間」と呼ばれる人材も非常に増えています。またハラスメント等の問題が社会的に注目され、コンプライアンスの観点からも従業員一人ひとりの人格や人権に対する組織的な対応が求められる時代になりました。従来のような「人材の同質性を前提とした集団的マネジメント」のあり方自体に限界が訪れ、「個人の多様性を前提としたマネジメント」への切替が求められているのです。

#### ●多様性がもたらすメリットを活かした「攻めのダイバーシティ・マネジメント」

「異なる知と知の組み合わせがイノベーションを生む」と言われるように、多様な人材が活躍する職場環境は、組織にイノベーション(新たな付加価値の創造)をもたらす大切な土壌です。ますます競争が激化する現代は、あらゆる業界・企業がイノベーションの必要に直面しています。「守りのDMから攻めのDMへ」単なる法令順守の枠組みを超え、経営戦略としてのダイバーシティ・マネジメントに積極的に取り組んでいきましょう。

**POINT** 近年はさらに「個人の内なる多様性(インtrapersonalダイバーシティ)」にも注目が集まっています。副業・兼業等により様々な経験をすることで幅広い知見や価値観が生まれ、イノベーション創出の契機が増えることが期待されます。

### ②ダイバーシティマネジメントの実践 ~職場の心理的安全性を高めよう~

#### STEP 1 働きやすさの確保

ダイバーシティ・マネジメントを実践するうえで、まず必要なのは、従業員一人ひとりの「働きやすさ」をしっかり確保することです。個々のWLBを尊重するとともに、柔軟な働き方の選択を準備することが重要であり、これを推進するための各種取組に着手しましょう(WLBの取組はP.7~P.12を、柔軟な働き方はP.18~P.22を参照)。

#### STEP 2 心理的安全性の確保(職場の関係の質を向上)

次に必要なのが、一人ひとりの「働きがい」を高める取組です。職場における「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「心理的安全性」です。「心理的安全性」とは、職場で同僚や上司から非難される不安を感じることなく安心して自身の意見を伝えることができる状態であり、そうした職場で働くことを通じて「ここなら頑張れる」「ここで働いてよかった」といった働きがい自然と高まります。「多様化時代のコミュニケーション改革(P.13)」でご紹介した職場の「関係の質」を高める取組が、職場の心理的安全性を高める上で有効です(図)。

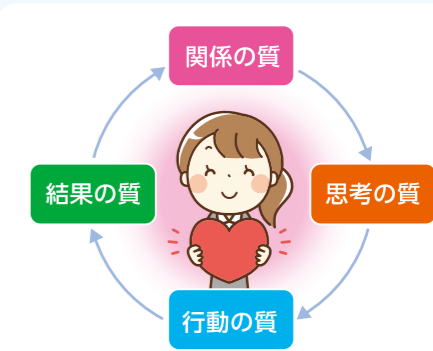


図:「関係の質」から始まる好循環

- ① 関係の質を高める:互いに尊重し、対話する
- ② 思考の質を高める:新たな気づきやアイデアが生まれる
- ③ 行動の質を高める:自発的なチャレンジ、助け合い
- ④ 結果の質が高まる:①~③により高い成果を達成
- ⑤ 関係の質が高まる:さらに信頼関係が高まる

**POINT** 多様な正社員の導入にあたっては、あらかじめ導入の理由と目的を明らかにすることが重要です。経営目標とのバランスも考慮した上で「なぜわが社には多様な正社員制度が必要なのか(理由)」「制度導入によりどのような働き方を実現したいのか(目的)」を検討し、組織が抱える課題を解決するためには、将来的にどのような人材ポートフォリオを目指すべきかを明確にした上で、導入に取り組みましょう。

**POINT** 女性・高齢者・障がい者など、多様な人材マネジメントのポイントは、それぞれの従業員の仕事に応じた丁寧な個別フィードバックです。これからの管理職には、メンバー一人ひとりの意見によく耳を傾ける「ファシリテーター」としての役割が求められます。

## 18. 自律的なキャリア開発

発展

昨今の急速な技術革新を背景に、企業のあり方自体も変化し続けており「企業寿命より働く人の労働寿命の方が長い」とも言われる時代です。しかし長年積み重ねられた技能も、限定的な分野でしか通用しない場合が多く、今後、社会の急速な発展から取り残される可能性があります。そのため、従業員一人ひとりが自らのキャリアに主体的に取り組む「自律的なキャリア開発」の重要性は、ますます高まっていると言えるでしょう。しかし慢性的な長時間労働や人手不足が続く職場においては、目の前の仕事をこなすことに精一杯で、自らのキャリアに向き合えない従業員も多くいます。自律的なキャリア開発を実践するには、会社側からの働きかけ（支援）が不可欠であり、こうした取組を通じて従業員の成長を促すことで、企業の持続的発展や戦力向上にもつながることが期待されます。



### 実践手順：職位だけでなく、働く意味・意義を高めるキャリア開発支援を実践しよう！

#### ①変化が激しく正解が見えにくい時代だからこそ、キャリア自律が求められます。

従来の日本型雇用システムは「新卒一括採用」「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」といった特徴を持ち、自社に特化した知識・技能・価値観を持つ人材を育成することで長期的に企業に囲い込む「メンバーシップ型の雇用」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は、この日本型雇用システムによる集団的マネジメントが、労働者に帰属意識や横並び意識を持たせ、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。

しかし現代の目まぐるしく変化するビジネス環境の中で、こうした長期雇用・育成を前提とする企業主導型マネジメントシステムは、従業員の主体性を損ない、「①先端技術への対応の遅れ」「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を引き起こすものとして制度疲労が指摘されています（図1）。

こうした中で、従業員が自らのキャリア形成に主体的に取り組む「**キャリア自律（自律的なキャリア開発）**」の取組が注目されるようになりました。まず人を採用し、さまざまな仕事を体験させて適性を見極めていく従来のメンバーシップ型人事から、始めからその職務・仕事内容・責任・役割に合った人材を採用する「**ジョブ型人事制度**」への変革もこうした動きの一例です。**変化が激しく正解が見えにくい時代だからこそ、企業の持続的発展とビジョン実現に向けて、従業員一人ひとりが問題意識を持って行動する「キャリア自律」の取組が必要なのです。**

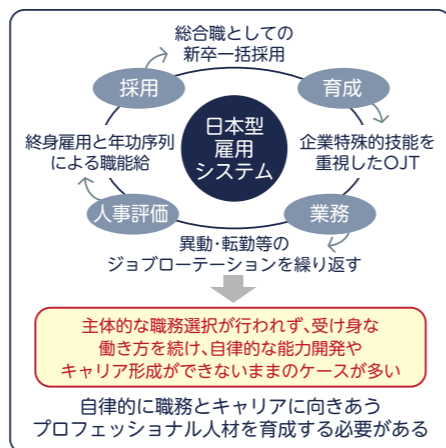


図1：日本型雇用システムの課題

**POINT** 従業員の自律性を育むためには、職場の働きやすさを整備し、組織と対等な関係を築くところからスタートすることが重要であり、そのためには、人材の在り方に対する**経営者の意識改革**がポイントになります。

#### ②キャリア自律の実践 ～「Will-Can-Must」フレームワークの活用

##### STEP 1 個人と組織でキャリアの方向性を合わせる

キャリア自律の基本は、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）を合わせることです。まずは一人ひとりの能力・スキルの棚卸から始めます。仕事と生活の両面から「Will（本人がやりたいこと）」、「Can（自らの強み・できること）」、「Must（周囲から求められていること）」の3種類について書き出します（図2）。Must項目については、組織やチームの目標やビジョンをもとに上司と一緒に考えます。

##### STEP 2 Will-Can-Mustの重なる部分がモチベーションの源泉

Will-Can-Mustの3つが重なる部分に、キャリア目標を設定しましょう。単に周りから求められている目標（Must）ではなく、本人の希望（Will）や強み（Can）と連動したキャリア目標を設定することで、従業員のモチベーションが向上し、目標達成に向けた自律的な取組につながります。

##### STEP 3 定期的なフィードバックと軌道修正

プロジェクト終了時などの節目ごとに、年に数回は上司と共にレビューを行いましょう。取組の状況を確認し、見つかった課題について話し合ったり、必要に応じて再度Will-Can-Mustフレームワークを用いた目標の見直しを行います。



図2：Will-Can-Mustフレームワーク

**POINT** 管理者は、従業員一人ひとりの Will-Can-Must の重なり部分が次第に広がるように関わっていくことがポイントとなります。1on1ミーティングなどで日ごろからキャリアについて話し合う機会を設け、本人の挑戦したいことや現在の能力を定期的に把握し、場合によっては人材の配置に活かすと良いでしょう。

## 第4章 企業事例 編



### 実践企業の事例紹介

令和3～5年度の働き方最適化支援事業において、働き方改革の専門コンサルタントによる、企業の個別の課題や取組進度に応じたサポートを実施しました。

約8カ月の伴走支援を受けながら働きやすさと働きがいの向上に向けて取り組み、現在も取組を進めている8社の事例をご紹介します。

- 01 ケアコンシェルジュ今井
- 02 株式会社小笠原工務所
- 03 株式会社パルソフトウェアサービス
- 04 株式会社玉井歯科商店
- 05 ジャスティン株式会社
- 06 ハイスピードコーポレーション株式会社
- 07 株式会社ジャックと豆の木園
- 08 株式会社アテックス



### テーマ別の事例紹介


働き方改革に取り組み、先進的な成果を出されている企業について、テーマ別に紹介します。

- 09 テレワーク事例 …… [ 株式会社日本エイジェント ]
- 10 男性育休取得促進事例 …… [ 南海放送株式会社 ]
- 11 男性育休取得促進事例 …… [ 株式会社三好鉄工所 ]
- 12 その他の企業事例(8事例)

**Case 01** ケアコンシェルジュ今井〈西条市〉

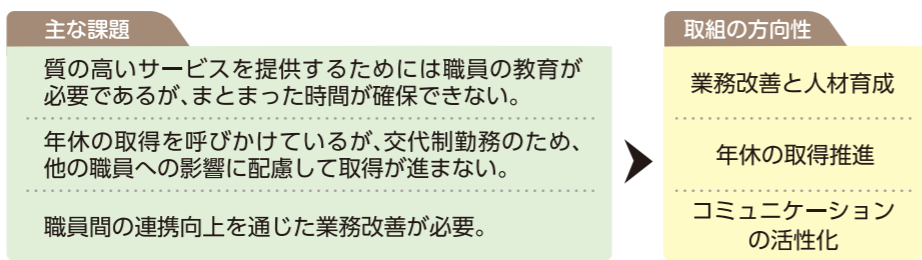
事業内容 介護事業  
 従業員数 44名 [内訳] 男性6名、女性38名 (R3.8現在)  
 企業HP http://care.imai-clinic.net/ (所在地:西条市)

- 取組のポイント**
- 年休を気兼ねなく取得できる雰囲気をつくるため、「年休チケット制」を導入。
  - 現場の職員が議論を重ね、既存のツールの見直しを進めるとともに、新たなツールを導入して業務効率化を実現。
  - 業務の隙間時間等を活用した座学研修(小さなプロフェッショナルづくり)を実施。
- 

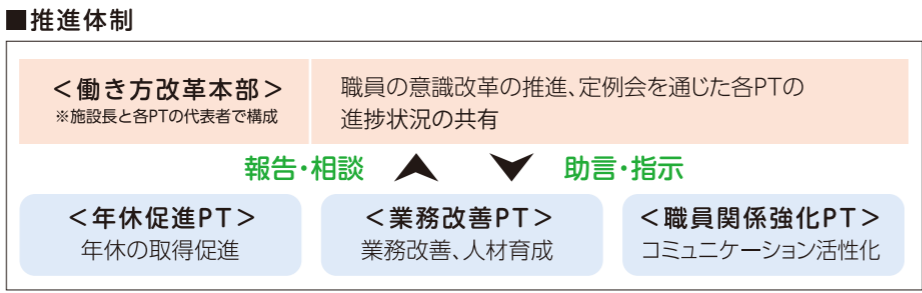
**取組の背景と取組の方向性**

本事業所は、地域の様々な介護ニーズに応えるため、デイケア、訪問介護、小規模多機能ホームなど複数のサービスを展開していますが、慢性的な人手不足の状況が続き、スキルや経験のある人を含めた人材の確保に苦労しており、部門間では年次有給休暇(年休)の取得率や業務量などに格差が生じていました。コロナ禍で業務量の増加が追い打ちをかける中、限られた人員で業務の効率化を図るとともに、職員の働きやすさやサービスの質を高めていくため、働き方改革に着手しました。



**推進体制**

施設長(トップ)のリーダーシップのもと、現場主導の改革を進めていくため、職員(7~8名)で構成されるプロジェクトチーム(PT)を課題ごとに計3チーム編成しました。なお、チームメンバーについては、複数のサービスを利用する利用者があることも踏まえ、相互の関係強化を図る観点から部門横断的な編成にしました。



**具体的な取組内容**

**1. 業務改善と人材育成(業務改善PT)**

- 業務伝達の仕組みの見直し**
- 従来からシートを活用して勤務交代時の申し送り事項を伝達していたが、それぞれの仕事のやり方や経験の違いにより伝えるべき内容に職員間で認識差が生じていたため、記載事項の標準化(見本)を示し改善しました。
  - 申し送り票を見るだけでは実施確認が曖昧になることもあり、ホワイトボードを職員が必ず目にする職場の入り口に設置。統一的な書き込み方法を整理し、申し送り事項の「優先度・緊急度」が一目で分かるように印を付け管理するようにしました。



**小さなプロフェッショナルづくり**

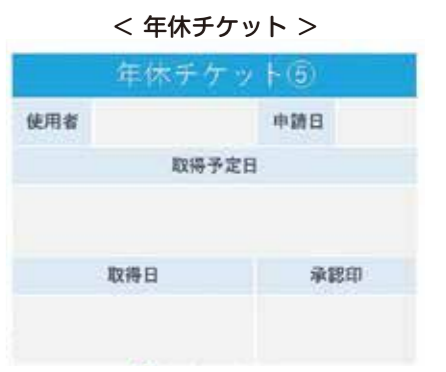
- 現場における教育指導のみならず、網羅的・均一的な教育の機会を確保するため、昼休憩、事務作業の隙間時間や終礼後の時間(10分程度)を活用して、日常ケアに関する座学研修を実施する「小さなプロフェッショナルづくり」の取組を繰り返し実施しました。
- 現場における教育指導についても、事業所内の業務で必要となる標準的な知識・技能を項目化し、実践指導の中で活用しています。



**2. 年休の取得促進(年休促進PT)**

**「年休チケット制」の導入**

- 年休取得に向けた意識付けを図り、気兼ねなく取得できる雰囲気をつくるため、「年休チケット」を作成し、職員共通の権利である年休を見える形にしました。
- 年休チケットは1日の取得につき1枚の利用とし、事業主に付与義務がある5日分を1セットにして職員に配布。職員側で予定・実績を把握できるよう、本人用の控えも用意しています。
- 年休チケットの導入と併せて、各職員の「入職日」と「誕生日」を年休取得の奨励日として設定し、さらなる推進を図っています。また職員の取得予定日や奨励日について、予定表として取りまとめ、各部門で管理・調整を行っています。



**3. コミュニケーションの活性化(職員関係強化PT)**

**ランチ会の開催**


- 事業所全体のコミュニケーションの場として「ランチ会」を開催。単なる親睦会ではなく、部門間の関心を高め、組織全体として連携を密にすることが狙いであることを明確に伝え、業務などの情報交換を行いました。

**目安箱の設置**

- 職場環境や労務上の問題に関する従業員の声を丁寧に汲み取るため、施設への提案や質問、要望などを投稿できる「目安箱」を新たに設置。見本例と併せて各部門に周知・声掛けを行いました。



**取組の効果**

- 年休の平均取得率が取組前の年度から大幅に上昇(45.6%→60%)。
  - 勤務交代時の伝達方法の精緻化を図ることで、ケアレスミスが減少し、業務時間が短縮。
  - 隙間時間等の活用をきっかけに、先送りにしてきた人材育成の取組が始動。今後はマニュアル整備に着手。
- 

**経営者の声**

施設長 戸田 正子さん

～働き方改革に取組む土台づくりとして「コミュニケーション強化」を軸に！～

質の高いサービスの提供を行うためには、現場スタッフ同士の信頼関係が重要です。ただ、日々の業務に追われているスタッフには情報交換できる場も時間も少ない現状がありました。そんな中での食事は束の間ではありますが、関係を深めお互いを理解するのに有意義な時間となったのではないのでしょうか。また、有給休暇の取得への取り組みにつきましても、年休チケットを配布し、各自の取得状況が全てのスタッフに見える化されたことで個人や他のスタッフの有給休暇についても考えるきっかけになったと感じています。そして、これまで漫然と行われていた業務の申し送りは、ボードを使うことでより確かな情報を文字で伝えることで、それぞれが主体的に情報の確認を行えるようになりました。まだまだ初歩的な改革の途中ではありますが、今回の課題分析や働き方改革を通してスタッフの意識付けができたと感じています。今後も組織の一員である自覚をしっかりと持って、心の通ったサービスが提供できるように共に精進していきたいものです。

**推進リーダーの声**

有給促進リーダー 米谷 直美さん

各部署の職員から構成されたプロジェクトメンバーにしたことで、他部署の理解が進み、施設利用者様の情報交換ができました。年休の取得促進では、職員それぞれの誕生日、入職日を一覧表にすることで、計画的に休みが取れ、平等に取得できることで公平感もあり、積極的に取得しようという意識づけができました。


**推進リーダーの声**

風土改善リーダー 渡邊 恵子さん

ランチ会の開催は「ケアコンシェルジュ今井」という一つのチームとしての顔の見える関係づくりの始まりとして、信頼関係を深めるいい機会になりました。介護職として欠かせない利用者様の情報交換だけでなく、職員のスキルアップに繋がる事も話し合えました。


Case 02 株式会社小笠原工務所〈松山市〉

事業内容 測量設計業  
従業員数 17名 [内訳] 男性15名、女性2名  
企業HP https://oga-cc.co.jp/ (R3.8現在) (所在地:松山市)

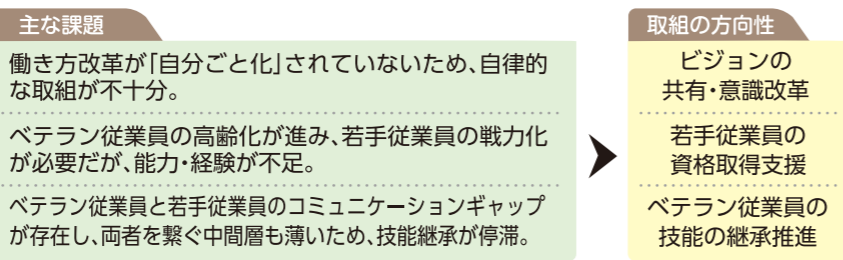
**取組のポイント**

- 働き方改革スローガンを策定し、ビジョン実現のためのロードマップを明確化。
- 若手の能力開発を図るため、スキルマップを見える化し、資格取得機運を高めた。
- ベテラン従業員の技術継承を推進するため、ベテラン側の意識改革を目的とした「勉強会」を実施。



### 取組の背景と取組の方向性

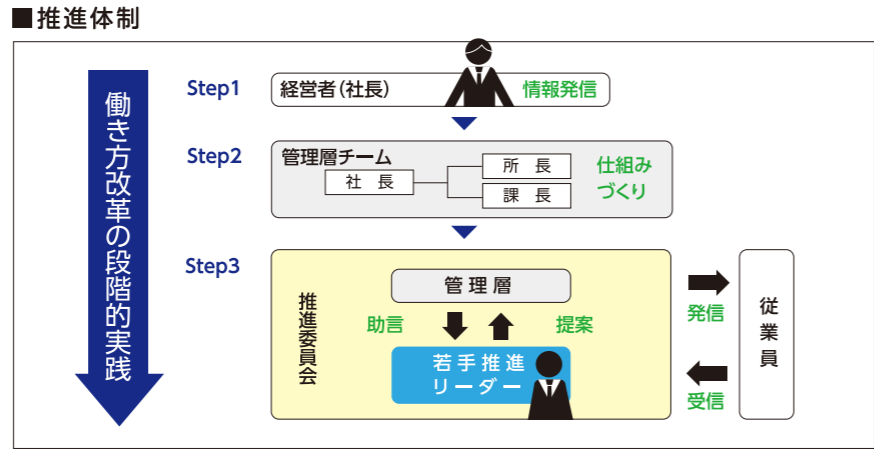
当社は愛媛県初の測量会社として、昭和22年の創業以来、一般土木・測量設計の分野において地元愛媛県の発展に貢献してきました。働き方改革の分野では、ノー残業デー等の実施による長時間労働の削減や、グループウェアの導入等による働きやすい環境づくりに取り組んできたものの、生産性の向上に課題がありました。生産性を高め、経営メリットに繋がるような働き方改革を実現するためには従業員一人ひとりが主体的に改革を実行(「自分ごと化」)することが重要ですが、先行き不透明なコロナ禍において、取組の方向性やビジョンを明確に示せていない点が課題でした。



### 推進体制

課題解決に向けて全社的対応を図るため、3つのステップに分けて推進体制を強化しました。

- 社長自らが働き方改革を推進するための情報を発信。
- 社長が、改革の趣旨を理解した管理職を巻き込んで、推進の仕組みづくりや従業員の巻き込み方を検討。
- 若手従業員をリーダーに任命した働き方改革推進委員会を立ち上げ、社内に情報を発受。



### 具体的な取組内容

#### 1. ビジョンの共有・意識改革

##### 働き方改革ビジョンとスローガンの策定

- 取組前の従業員アンケート調査によって、現状に対する満足度が高く、「なぜ働き方改革を推進するのか」を理解できていない人が多いことが全社的な改革志向の弱さの要因であると判明しました。
- そこで、働き方改革推進委員会を中心に、自社を取り巻く環境の変化や、現状の働き方の課題等をテーマに議論を重ね、働き方改革ビジョンとスローガン「技術を継承し、未来を切り開こう!」をまとめました。

##### 働き方改革ビジョンの実現に向けた基本方針の策定

- 改革ビジョンを「絵に描いた餅」にしないため、①若手の資格取得促進と多能工化、②ベテランの技術の若手への継承の2つを基本方針として策定し、両取組を後押しするための人事の見直しやコミュニケーションの改善に取り組むこととしました。

＜働き方改革ビジョン＞

- 企業の目指す姿  
愛媛県で最も歴史のある測量設計会社。歴史と伝統を未来にも繋げてゆこう。
- 求める人材像  
経験はなくても、能力を高めよう、スキルをアップしようと思える人材。
- 働き方のあるべき姿  
資格取得に励むことで日々成長する若手。技術を伝承することで誇りを持って働くシニア。皆がイキイキと働けるマネジメント。

### 2. 若手従業員の資格取得支援

#### 有資格者として活躍できる働き方

- 若手従業員が「自身の能力不足」を最大のストレスとして抱える中、企業としても、若手の資格取得を通じた成長が経営存続を左右する最重要課題であるにもかかわらず、「いつ・誰が・どのようなスキル(資格)を身に付けるべきか」という人材育成戦略が無く、個人の努力に任せきりの状態でした。
- そこで、まずは全員の資格取得状況をまとめた「スキルマップ(資格者一覧)」を整備・共有することで、「現在の能力の見える化」を行いました。併せて、標準的な「キャリアマップ」を示すことで、技術者として活躍するためには、いつまでに、どんな資格が必要になるかといったキャリアビジョン(将来設計)の共有も図りました。
- また、若手の資格取得を後押しするために、企業負担で外部講習の受講を可能とするほか、社内の資格取得者を講師として実施する「社内勉強会」も積極的に開催。「あの人のようになりたい」とモチベーションを高めるきっかけになっています。
- さらに、管理職に若手を抜擢。座学だけでなく、実際に責任ある立場で活躍できるように人事の見直しを行っています。

＜スキルマップをグループウェアで共有＞

＜キャリアマップ＞

	入社	3年	5年	10年	15年	20年	30年
測量		測量士補	測量士	地理空間情報技術者			
設計					RCCM		
		技術士補				技術士	

### 3. ベテラン従業員の技能の継承推進

#### 技術を継承する働き方

- 経営を支えてきた50代～60代のベテラン従業員の高齢化が進み、技術継承が急務である中、ベテランと若手とのコミュニケーションギャップが技術継承を阻む壁となっていました。
- そこで、ベテラン従業員向けに、若手従業員への接し方や技術指導の仕方に関する課題解決方法を模索するための勉強会を実施しました。当初は「ベテラン側の教え方よりも、若手側の学ぶ姿勢の方が大切」という意見が多数でしたが、皆で議論を重ねる中で「若手のやる気を引き出す指導こそ大切なのだ」という意見に変わりました。
- 「若手のやる気を引き出すための指導5か条(右図)」の策定をきっかけに、粘り強く指導に携わるベテラン従業員が増えています。こうしたベテラン従業員を「技術アドバイザー」に任命し、若手を上から指導するのではなく、一体となって技術を継承する体制を整えています。


＜若手のやる気を引き出す指導5か条＞

1. “やってみて、言って聞かせて、させてみて、褒めて育てる” (山本五十六の言葉)
2. 受容と共感の共有 (こちらから話しかけ、会話のキャッチボールができるようにする)
3. 自分の成長が会社の発展に貢献していることを実感させる会話をする。
4. 達成感、充実感の仕掛け (小さな業務から成果を実感し自信をつけてもらう仕掛け)
5. 成長を認め仕事を任せる(若手が意見を言える雰囲気を作り、話を聴く)

### 取組の効果

- 働き方改革ビジョン、スローガン等を全社的に共有することで、従業員に一体感が生まれた。
- スキルマップやキャリアマップの見える化で「現時点で自分が何をすべきかよく分かった」という意見が出るようになり、資格取得の機運が向上。
- ベテラン従業員の若手従業員に対する接し方が変化。若手側からも「叱られることを恐れずに、分からないことは積極的に質問するようになりたい」と前向きな意見も。

経営者の声

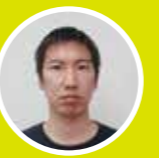


代表取締役社長 小笠原 公英さん

「技術を継承し、未来を築くための一歩が踏み出せた」

建設コンサルタント業は技術サービス業に該当し、長時間労働が常態化している業種です。当初は労働時間の抑制や有給休暇の取得率向上など、労働者側にとつての待遇改善ばかりで業績が悪化すれば元も子もないと思っていました。全員参加の初回キックオフミーティングに合わせて実施したアンケート結果で、社員の会社に対する満足度が思いのほか高かったのには驚きましたが同時に課題も明確になりました。会議を重ね、働き方改革のスローガンを「技術を継承し未来を切り開こう!」とし、社員の抱える問題に応えつつ事業の発展を目指す仕組みづくりが出来上がりました。今後はこの仕組みを活用し、社員一人ひとりがワークライフバランスの取れた豊かな人生を歩めるような企業を目指します。

推進担当者声



推進委員 末光 正明さん

最初は社内の制度改革がメインとと思っていましたが、社員一人ひとりが仕事への取り組み方を見直す機会と教えていただきました。ワーク等を通して会社のビジョン、課題解決の方法など、管理職と若手社員がそれぞれの意見を共有できて良かったと思います。将来へのビジョンを持つこともできました。今回の課題解決のプランを相互にコミュニケーションを取りながら進めていけたらと思っています。



# 株式会社パルソフトウェアサービス〈松山市〉

事業内容 ソフトウェア開発  
 従業員数 11名 [内訳] 男性9名、女性2名 (R3.8現在)  
 企業HP https://www.palsoft.co.jp/ (所在地: 松山市)



## 取組のポイント

- 働き方改革のテーマを設定し、会社として改革に取り組む決意を表明するとともに、1on1ミーティングを通じて会社と従業員の信頼関係を構築
- キャリア開発支援の取組として、勤務時間のうち1日30分程度、各従業員が自身の習得したいスキルを学ぶことができる「ウィル活」を実施
- ウィル活時間を捻出するため、各従業員がECRSの適用による業務改善に取り組むとともに、事例発表会を通じて共有化を図ることで協力・連携を推進



## 取組の背景と取組の方向性

当社は、これまで残業時間削減や有休消化率の向上に取り組み、ワークライフバランス推進のための制度や利用実績を整え、2015年には、「えひめ仕事と家庭の両立応援ゴールド企業」に認定されました。しかし最近では客先での常駐勤務やテレワークでの在宅勤務など、働く場所やスタイルが多様化しており、この状況はコロナ禍を機にますます加速しています。従業員の勤務場所や所属組織が多様化し、一律的なマネジメントが難しくなる中で、「多様性に価値を置き、能力ある個々のメンバーが1つになって活躍する組織づくり」が改革の中心テーマとなっていました。

### 主な課題

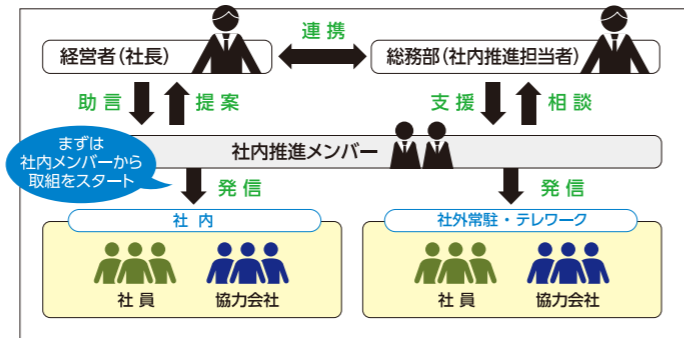
多様なプロ人材が働く中で、個々の専門性や向上心などをシェアできておらず、組織的なシナジー効果が働いていない。  
 メンバーのキャリア開発が各自の裁量に委ねられており、組織としての支援が行えておらず、各々の取組成果を共有する仕組みも不十分。  
 業務に習熟したベテランメンバーを中心に属人化が進んでおり、生産性の高さや品質面で信頼を得ている反面、代替メンバーがいないといった課題も発生している。

### 取組の方向性

経営ビジョンの浸透とコミュニケーション活性化  
 ウィル活 (キャリア開発支援)  
 業務改善と属人化の緩和・解消

## 推進体制

現場のニーズを把握している社内推進担当者(総務部)が推進メンバーに加わることで意思決定が迅速化され、また社長との連携もスムーズに行われることで改革取組の周知徹底にも効果的でした。また働き方改革の取組に、協力会社(社内や社外常駐先で、同じプロジェクトに従事しているグループ企業やフリーランス等の協力組織)を巻き込むことは、現場の一体感を高め、効果的に改革推進する上で有効でした。



## 具体的な取組内容

### 1. 経営ビジョンの浸透とコミュニケーション活性化

#### 経営ビジョンの浸透

- 以前より、経営ビジョンの中で仕事と家庭生活の両立やキャリア開発に触れてはいましたが、具体策は個人任せでした。働き方改革を、残業削減や年休取得にとどまらず、自身の課題ととらえてもらいたいという思いから、「働き方改革とキャリア開発」をテーマに働き方改革キックオフ勉強会を実施しました。
- キックオフ勉強会では、経営ビジョンに示された「会社目標と人生目標の共存」、「最適な職場環境の提供」に対する経営者の想いを伝えるとともに、会社として、従業員のキャリア開発支援を進めることを従業員に向けて宣言。ワーク・ライフ・シナジーの実現に向けて、全社一丸となって改革に取り組む決意を新たにしました。

#### コミュニケーション活性化の取組

- もともと従業員ごとに担当業務が異なることや、業務の専門性の高さなどから、従業員同士の情報共有は少ない職場でした。しかし、顧客ニーズの多様化や、個々のワーク・ライフ・シナジーの実現のためには、個人単位の努力と工夫では限界があり、従業員同士の協力・連携が不可欠になっていました。

#### ＜働き方改革キックオフ勉強会＞



#### ＜1on1ミーティング＞



意見共有の場として、従業員と社長(右)の1on1を頻繁に実施

- そこで、まずはコミュニケーションのきっかけとして、それぞれの従業員が、ECRS(後述)を適用して取り組んだ業務改善事例の共有を図るための発表会(年4回)を開催しました。また、社長自らが各従業員と定期的に話し合う「1on1ミーティング」(月1回・1人30分程度)を実施し、社長の持つ業界知識や今後の展望を従業員の興味に合わせて伝えるなど、信頼関係の構築に取り組みました。

## 2. ウィル活(キャリア開発支援)

### メンバーのやる気を引き出すウィル活

- 前述のキックオフ勉強会において、全員が自分の「仕事と生活」について気になることを書き出した上で「Will(やりたいこと)・Can(できること)・Must(やるべきこと)」に分類する棚卸を実施したところ、多くの従業員が「Will(やりたいこと)」として、「もっと勉強してスキルアップしたい」と考えていることが明らかになりました。
- そこで、各従業員が望んでいるスキルの習得を会社側としても支援するため、「ウィル活」と称した取組をスタート。ウィル活では、勤務時間のうち1日30分・月10時間程度、従業員自身が習得したいスキルを学ぶ時間として利用することを許可しました。また、従業員のウィル活での取組状況は社内SNSで発信するほか、社長との1on1ミーティングでも個別フィードバックを受けられるようにしました。
- 従業員自身が興味を持つテーマに取り組むことができる環境を整備することでモチベーションアップにつながるほか、社内SNSで取組内容を共有することでお互いに応援し合う雰囲気づくりにもつながりました。



ウィル活時間中は、BGMを流すようにし、活動しやすい雰囲気づくりを心掛けました

## 3. 業務改善と属人化の緩和・解消

### 業務内容を共有して属人化解消

- もともと残業の少ない職場であり、仕事の進め方も個人の裁量に委ねているため、自己流の非効率な働き方を続けたり、いざというときに周りがサポートできない属人的な働き方をしていることが問題でした。
- そこで、まずは「ウィル活」を機に、一人当たり一日30分の時間削減目標を立て、ECRS(イクルス)を用いた業務改善に取り組めました。ECRSとは「捨てる(Eliminate)・まとめる(Combine)・入れ替える(Rearrange)・簡素化する(Simplify)」の4つの枠組みからなる業務分析手法です。
- 各従業員の取組事例の発表会を定期的に開催することで、それぞれの業務内容や改善内容を共有することで、本人以外の視点からの業務改善や、応援体制を考えるきっかけとなり、自分一人では気づかない問題の解決に有効でした。

#### ＜実際の業務改善事例＞

1. 支店メンバーと業務をシェアすることにより、松山からの出張対応を減らす。
2. 協力会社を含めて情報共有ツールを統一し、連携の手間や伝達漏れを削減した。
3. タスク管理ツールを利用し、メンバーの進捗状況を見える化した。
4. 割込業務の管理を改善(顧客からの急な依頼について納期と優先順位の確認・交渉を徹底した)
5. メンバーのスキルや知識に応じた役割配分の適正化

## 取組の効果

- 「Will(やりたいこと)・Can(できること)・Must(やるべきこと)」の棚卸や事例発表会で出た従業員からの意見を基にボトムアップで取組を進めたことが、従業員の主体的な取組につながった。
- ウィル活の取組を通じて、目に見える形で社内の一体感が形成され、通常業務に支障をきたすことなく継続できている。メンバーの「Will(やりたいこと)」を共有することで、社長や従業員間の相互理解が図られた。
- 事例発表会を通じて他の従業員の業務への関心が高まり、助け合いの機運向上につながった。



#### 経営者の声

代表取締役社長  
大西 雅人さん



メンバーのキャリアアップが  
会社のバリューアップにつながる組織へ

たった1日30分のウィル活が、自ら変わるよいきっかけになりました。1on1を通して、それぞれのキャリア開発を応援するとともに、会社の方向性とメンバーのキャリア開発の方向性を近づけられると感じました。社員に限らず、関係するメンバーが、それぞれのポジション・強み・スキルを生かして、満足度の高い状態で、プロジェクトを遂行する、というのが理想的な在り方です。会社が目標を達成するとともに、お客様とのリレーションを深め、メンバーがキャリアアップできる環境を提供していきたいと考えています。

#### 推進担当者の声

総務部部長  
東瀬 真希さん



最近、勉強会やイベント等の業務以外のタスクを増やすと、効率化の妨げになると懸念して、消極的でした。今回は専門家による客観的な視点から、計画的にアプローチできました。他所属のメンバーを巻き込むというチャレンジもしました。多様化した組織では個々に置かれている状況が異なるため、一律に発信しても一人ひとりには届きません。自らが動いて情報収集し、課題を見つけ、解決することが求められていると感じます。公平に判断しつつも、それぞれに寄り添った支援を心がけていきたいです。

Case  
**04**  
卸売

## 株式会社玉井歯科商店〈松山市〉



事業内容 歯科用器材卸売業


従業員数 216名 [内訳] 男性132名、女性84名

企業HP <https://www.tamadent.com/>

(R4.4現在)

(所在地:松山市)



- ### 取組のポイント
- 時差出勤導入により、営業職は通常定時勤務と比べ1日あたり2~3時間の時短を実現。
  - 営業職が担当していた商品の出荷補助作業(間接業務)を商品管理部へ完全移行。1人あたり月12時間の削減が可能となり、提案書や見積作成など本来業務へ集中できる環境を整備。
  - 男性育休取得促進のために、独自制度を創設し、制度の周知を徹底することで取得予定者を増やした。
- 

### 取組の背景と取組の方向性

取扱い商材は約15万点あり商品の管理が煩雑化。さらに、取引先の歯科医院からの要望も増え、特に衛生用品などはタイムリーな納品対応が求められています。このような背景から、営業部員の一部で残業が発生するとともに、商品管理を担当する業務職で作業負荷が高くなっており、属人化の解消や業務全体のプロセスを見直し、効率化を図るために改革に着手しました。

**主な課題**

創業90周年を超え順調に企業規模を拡大してきたため、これまでの成功体験が足かせとなり、管理者の意識改革が進まない。

お客様の要望にタイムリーに応えることが優先で、業務改善や生産性向上の取組は後回しに。

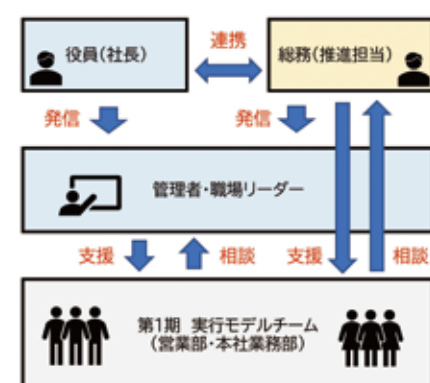
若手社員も増え、多様な価値観(私生活と仕事の両立)をもつ従業員集団となっており対策が必要。

**取組の方向性**

管理者の意識改革と労働時間の改善

業務の棚卸しとプロセス点検

働きやすい職場づくり(男性育休取得促進)



### 推進体制

総務部の推進担当者と役員との連携体制により意思決定を迅速化。中四国に複数の支店があるため、今回の働き方改革は「第1期」として、特定の部署・チームで取り組む体制にしました。また、管理者の意識改革を進めていくために、モデル部署の活動内容や成果を管理者会議などの場で総務部から発信し、成功事例の共有を積極的に行いました。

### 具体的な取組内容

#### 1. 管理者の意識改革と労働時間の改善

##### 管理者・職場リーダーの意識改革(集合研修)

- まず、全店の責任者と職場リーダー、経営層が参加する合同研修会を開催する前に、参加者を対象に思考特性や行動特性を分析するEQI検査を実施し、研修で自己点検(自分ごと化)できるように準備しました。
- 研修会では、専門家による(1)働き方改革の目的や意義の解説、(2)事前に行ったEQI検査の診断結果を配布し、改革実践に必要な「突破口」「部下との関わり方」などの点検、(3)グループに分かれて業務課題の解決策を話し合う要因分析ワークの3つを実施しました。

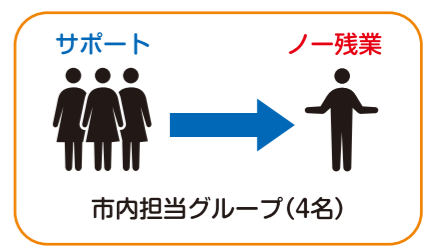


##### 営業職の労働時間(拘束時間)の改善とサポート体制の構築

- 6:30から12:30までの間で始業開始時間を複数設定し、予定している営業活動(訪問先)に合わせて選べる時差出勤制度を導入。事業所から遠隔地の得意先も訪問しており、通常の始業時間から出発すると到着するまでに時間がかかるため、既に診察を開始しているなどの課題の解決を図るとともに労働時間(拘束時間)を削減しました。



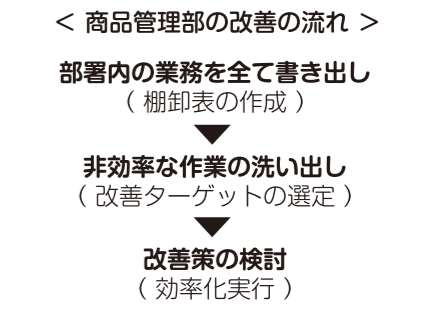
- チームによるフォローを強化するため、ベテラン社員と若手(新人)の2名で得意先をフォローする体制を敷き、重要案件がある際にスキル・技術の伝承を図りました。また、営業グループごとに毎日一人ずつ、ローテーションでノー残業を実施し、突発的な対応を要する仕事が発生した際も他のメンバーがフォローすることで確実に実施しました。



#### 2. 商品管理部の業務棚卸しと販売システムの導入

##### 改善作業の選定と業務の見直し

- 商品管理部の業務をすべて書き出し、棚卸表を作成。部署内のメンバーで課題点を探り改善ターゲットを選定しました。今回は、営業職がした上で、補助的に関わる商品の出荷作業に焦点を当て、検品チェックの無駄を排除しました。
- このような既存業務の改善で作業時間を圧縮した上で、新たな販売管理システムを導入することで「出荷作業」を商品管理部ですべて引き取ることができました。



#### 3. 働きやすい職場づくり(男性育休取得促進)

##### 制度の周知・啓発活動


- 社内報を活用し、改正された育児・介護休業法について案内。特に従業員の認識が低い、男性の育児休業について詳細を丁寧に解説しました。また、総務部担当者による個別のWEB面談も行い、従業員の疑問や不安感を解消するようにしました。



##### 独自制度の導入


- 育児や介護により休む場合、その休んだ月の月間の所定勤務日数の50%を満たせば給与を減額することなく、給付金とあわせ満額支給する独自制度を設け、全社アナウンスした結果、男性従業員から制度の問い合わせが増えました。

### 取組の効果

- 時差出勤導入とチーム営業体制で通常定時勤務と比べ1日あたり2~3時間の時短。
  - 営業部員が間接業務に充てていた時間を一人あたり月12時間削減し本来業務へ集中。
  - 男性育児休業の取得促進により取得希望者(予定者)を増やす事に成功。
- 

**経営者の声**

代表取締役社長  
玉井 誠一さん



働き方改革で強い組織に生まれ変わることを実感

ワークライフバランスを充実させることが、人材成長を促し最終的には独自の強みを持つ企業へと生まれ変わると確信した。制度の導入や業務の棚卸しによって一定の効果を得ることができたが、引続き社員の心理的安全性を担保し改善提案を積極的に出し合える企業を目指していきたい。今回の取組で、「変わる」「よりよくなる」という自信を従業員自ら感じられるようになったことも大きな成果だった。組織課題も明確になったので、ひとつずつ確実にクリアしていきたい。

**推進担当者の声**

経営企画部 課長  
玉井 佑樹さん

営業・業務リーダーと働き方改革について考え、実行できたことは弊社初めての経験だった。制度導入と勤務時間の削減という一定の成果を得た一方、200人を超える社員の意識を変えていく困難にも直面した。まだ始まったばかりの取り組みであり、専門家と協力し、改革の動きを絶やさないうち成長させていきたい。また、ITの活用も積極的に推し進めDXによる新たなサービスの開発にも目を向けていきたい。

**推進担当者の声**

総務部 次長  
今井 紹さん

営業のモデルチームでは、ノー残業で強制的に帰ったとしても、他の日の勤務時間が延びる事もなかったようで、その分、趣味の時間に充てることができたのではないかと。また、商品管理部の社員が営業職の間接業務を代替してくれることで、帰社後の事務作業時間を削減できたことも大きい。総務チームでは今後も従業員からの困りごとに寄り添い、働きやすさに加え、働きがいのある職場づくりを目指し働き方改革の活動を継続します。

Case 05

# ジャスティン株式会社〈四国中央市〉

事業内容 工業用品の設計、製造及び施工、販売  
 従業員数 101名 [内訳] 男性61名、女性40名 (R4.4現在)  
 企業HP https://justin.jp (所在地:四国中央市)



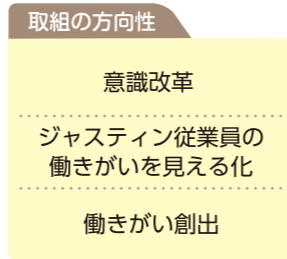
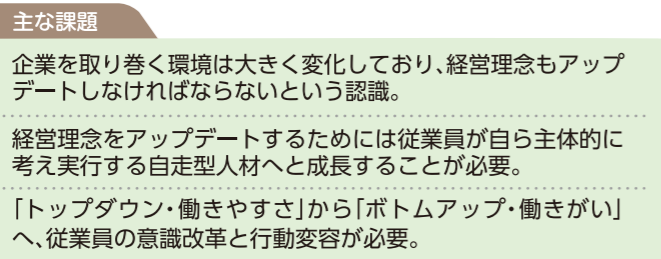
## 取組のポイント

- 働きがい創出のための取組「①意識改革」「②働きがいの見える化」「③働きがい創出」の3ステップで実行することで、仕事への誇りや職場の連帯感が高まった。(ミドルアップダウンの取組)
- 「ありがとうカード」を贈る取組と対話型マネジメント「1on1面談」との組み合わせでジャスティン流フィードバックの仕組みを構築。社内に良い風が吹き、職場の信頼関係が高まった。



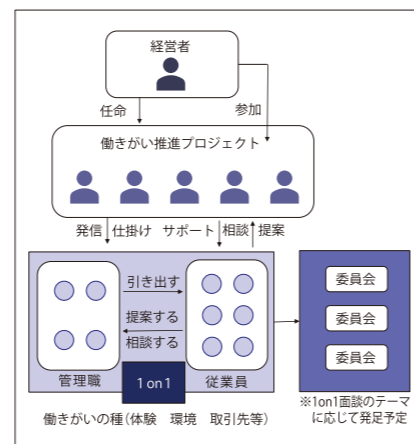
## 取組の背景と取組の方向性

年間休日を105日から120日に15日増加。男性育休推進、ノー残業デーの推進等働きやすい職場環境にするための制度改革をトップダウンで進めてきましたが、従業員のチャレンジ意欲は低く、働きがいは不十分との認識を持っていました。働きがいは心の中から湧き上がるものですので、ボトムアップの取組が重要になります。従業員がモチベーションを高めながら自分と周囲の幸せのために働くためには、全社一体となった働きがい向上の取組を推進することが求められていました。



## 推進体制

- 第1ステップ トップダウン** 愛媛県主催のセミナーに参加した経営層が最適な体制を熟慮しメンバーを任命。働きがい推進プロジェクトがスタート。
- 第2ステップ ミドルアップダウン** プロジェクトメンバーは対話と議論を重ね、スローガンを策定し働きがいを高めるための仕組みづくりや仕掛けに着手。
- 第3ステップ ボトムアップ** 日々のワークやライフ、取引先との関係で生じた働きがいの種を上司は部下との1on1面談で引き出し、部下は困りごとの相談や新しいチャレンジ案件を提案。従業員が主体となった体制になりました。



## 具体的な取組内容

### 1. 意識改革 (従業員の意識改革研修と管理職の行動変容)

#### 全従業員の意識改革研修 (集合研修)

- 事前に実施したアンケートでは働き方改革とは何かを理解できていない従業員が多かったため、全従業員対象の集合研修を改革の起点としました。
- 研修では、(1)社長による働きがい向上宣言 (2)仕事の意味付けワークショップの実施 (3)プロフェッショナル宣言 (仕事を通じてどんな価値を提供するか、従業員が宣言することで仕事の意味付けを変え、誇りを高めるワーク) (4)やりがいリフレクション (どんなときに働きがいを感じたかそのときの経験、気持ちを振り返りながら自分の価値観を明確にするワーク) を実施し、学びを自分事化することに注力しました。

#### 管理者研修と行動変容 (EQI自己開発)

- 働きがいは「指示命令」ではなく「対話」によって引き出すことが重要になるため、管理職対象の研修を実施し意識改革のためのEQI自己開発プログラムを導入しました。
- 管理職の意識改革は「研修」→「実践」→「習慣化」というプロセスを踏むことで「知る」、「できる」だけでなく「マインドセット」まで踏み込むことを狙いました (意識改革の3ステップ)。
- 管理職はEQI自己開発の行動計画を策定し、「共感的理解」(相手の話を途中でさえがらずに最後まで聴くこと)や「自己コントロール」(イライラや怒り等マイナス感情を表情や行動に出さない)等を高めることで1on1面談の質を高めています。

#### < 従業員向け集合研修 >



#### < プロフェッショナル宣言 >

**プロフェッショナル宣言 (アイデンティティの再定義)**

あなたは、仕事を通じてどんな価値を提供していますか?

私は 現場で必要とされる消耗品や資材の販売

何を お客様が安心して製造できる環境づくり

誰に 顧客

私は 問題解決のスペシャリスト です

## 2. ジャスティン従業員の働きがいを見える化

### ジャスティン従業員の働きがいの特徴とマネジメントのヒント

- 集合研修で提出された「リフレクションシート」をプロジェクトメンバーで分析し議論。働きがいの特徴を見える化しマネジメントのヒントにしています。
- (1) 製造の働きがい: 納期を守り抜くという責任感とやり遂げた時の達成感  
 マネジメントのヒント → メンタル強化、助け合い
- (2) 営業の働きがい: プロジェクトの成功、大型受注、人の成長  
 マネジメントのヒント → ぴったりの目標、機会を与える
- (3) 事務の働きがい: お客様や上司、仲間からの感謝の言葉  
 マネジメントのヒント → フィードバックの仕組みを創る
- (4) 全体的な働きがい: 困難を乗り越えた時、チームでやり遂げた時高まる  
 マネジメントのヒント → 励まし、勇気づけ、小集団活動の実施



#### 「リフレクションシート」とは

自己評価や自己分析、振り返りを行うためのワークシートです。主に個人の成長や学びのプロセスを促進する目的で使用されます。リフレクションシートには、自分自身や他者に対する行動や思考、感情などについて記入する欄があり、その内容を整理して振り返ることで、自己理解や改善点の発見につなげることができます。

## 3. 働きがい創出 (ジャスティン流フィードバックの仕組み構築)

### 「ありがとうカード」を贈る取組開始

- お客様や上司、仲間からの感謝の言葉がジャスティン従業員のモチベーションの源泉であることが「働きがいの見える化」によって明らかになりましたので、「ありがとうカード」を贈る取組を開始しました。 < 上司と部下との1on1面談 >
- 取組は以下のような流れで実施し、議論を重ねながら改善しています。



## 取組の効果

- 推進メンバーの発信と仕掛けによって、従業員の積極的な発言や主体的な取組が始まった
- 「ありがとうカード」を贈る取組と「1on1」を組み合わせたジャスティン流フィードバックの仕組みを構築。
- 任せることが推進メンバーの自立と成長を促し、スローガン:「変えたい思い」の共感が広がり始めた。



#### 経営者の声

代表取締役社長  
種田 宗司さん



経営理念「Just in Just」を多様化する  
グループの中でアップデート

会社の構成要素の最小単位は「人」。身体に例えたら、「人は細胞」細胞の活性化なくして体の活性化が無いように、「人」一人ひとりの充実した成長がなければ会社の発展はない。「人」一人ひとりの充実した成長がある職場とは「働きがいのある職場」である。そんな職場を創り出すのはジャスティンのメンバー全員と考えている。当初任せる難しさも感じていたが、任せることで主体的な発言や取組も見られるようになった。期待を込めて選抜したプロジェクトメンバー自身に大きな気づきと学びがあったものと確信している。

#### 推進担当者の声



営業部 部長  
阿部 真士さん

最初は何かから手をつければいいのかと判らないことだらけでしたが、メンバーと打合せを進めてゆくにつれ社内の様々な部署でいろいろな案が出ていること、皆が真剣に課題に向き合っていることを感じることができて、自分自身も何とかしたいと思うようになりました。まだまだスタートしたばかりですが、これからの小さなねりを大きな共感力に是非変えていきたいと考えております。

#### 推進担当者の声



工務部 課長  
石川 由紀さん

私自身『働き方改革?働きがい改革?』と聞いたときに???がいっぱいで、いろいろ悩みましたが、先生やプロジェクトメンバーの後押しもあり、前向きに考えることができるようになりました。プロジェクトを進めて行く中でこれまでは自分から発信することがなかったメンバーが、自分の意見が採用されると「目が輝き!」とどんどん意見を発信するという意外な一面を発見することもできました。

#### < リフレクションシート >

**やりがいを感じた仕事のリフレクション**

やりがいを感じた仕事はいつ頃ですか?

ゴムの改良の提案

それは、どんな経験でしたか?

商品改良提案と意見対面

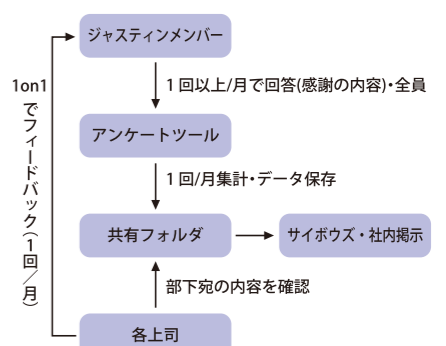
その時、どんな気持ちでしたか?どんな感情が湧き上がりましたか?

感謝の言葉をもらい、とても嬉しかった

そこから見えるべきであった内部にしている価値は何ですか?

関係への感謝と人の為になる

#### < 「ありがとうカード」運用フロー >



Case 06  
建設

## ハイスピードコーポレーション株式会社〈松山市〉

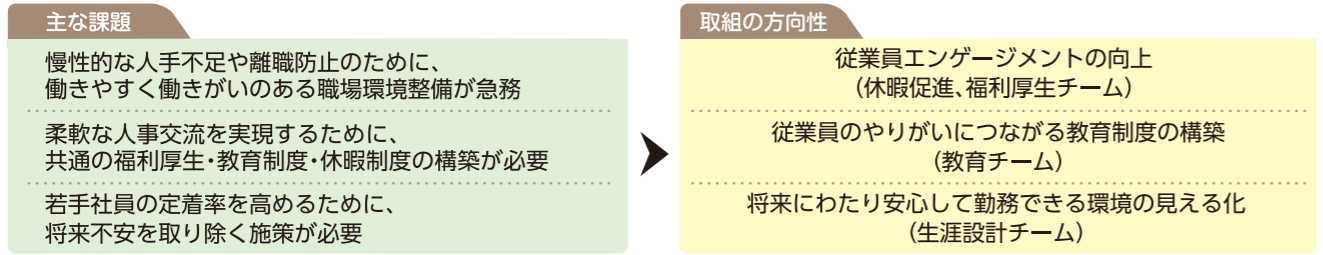
事業内容 建設業  
従業員数 47名 [内訳] 男性45名、女性2名 (R4.7現在)  
企業HP <https://www.hyspeed.co.jp/> (所在地:松山市)

### 取組のポイント

- 分社化による経営戦略と人事戦略の連動を図り、グループ会社全体の人的資本経営を推進
- グループ3社共通の福利厚生、休暇制度、教育制度を構築することで働きやすさや働きがいの推進を実現
- 若手従業員の定着や将来不安を払拭するため、生涯設計シミュレーションを構築

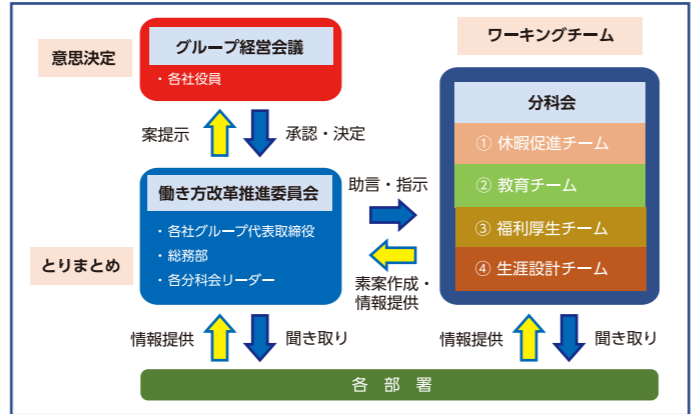
## 取組の背景と取組の方向性

2022年に分社化したグループ3社(ハイスピードコーポレーション、forch、コアスト)は、相互に関連事業を展開しているため、相互協力や一体感の形成が不可欠でした。また、人材確保が困難な状況が今後も予想され、事業の継続が懸念される中、グループ全体の生産性向上、柔軟なグループ間異動、働きやすく働きがいのある職場環境の整備による離職率の低下・人材確保が急務となっていました。このためグループ間の共通の福利厚生・教育制度・休暇制度の構築を中心に働き方改革に着手することにしました。



## 推進体制

グループ3社に共通の取組を推進するため、働き方推進委員会には各グループの代表取締役に参加してもらうとともに、同委員会にグループ混合のワーキングチームを設置しました。3社の代表が参加することで、迅速な意思決定や公平な取組が可能となりました。意見が分かれることもありましたが、活発な議論が行われた上で、最終的に、グループ経営会議で承認・決定されるため納得した取組を行うことができました。



## 具体的な取組内容

### 1. 従業員エンゲージメントの向上

#### 休日の満足度を上げていくための休暇制度

- 管理者による休日管理が徹底されていないことや、計画有休以外の有休が取得しにくい、休むと業務に支障が出るなどの理由で休日取得に対する抵抗感があったため、以下3つの改善に取り組みました。
  - ① 管理者による有休取得率の向上と記念日休暇の導入
  - ② 休暇制度について全従業員に説明会を実施し、従業員自身の意識改革を図る
  - ③ 管理者による休日管理の見える化
- 有休取得率を71.6%(前年65.1%)の目標とし、計画有休とは別に4日の記念日休暇(誕生日、結婚記念日、学校行事、ボランティアなど)を導入しました。休暇制度について管理者と従業員に説明会を実施するとともに、録画することで、いつでも確認ができるようにしました。さらに、休日に対する意識改革を図るために、社内システムの改修を行い管理者、従業員双方が確認できるよう見える化しています。こうした取組の成果として、休日制度についての理解が進み、生産性に対する意識改革が管理者を中心に進んでいます。



### 福利厚生制度の新設と見直し

- 福利厚生制度の充実を図ることでエンゲージメント向上と若手社員を呼び込む必要があったため、以下2つの改善に取り組みました。
  - ① 現状の福利厚生制度の見直し・新設
  - ② 離職率の低下を意識した福利厚生制度の導入
- 3つの福利厚生制度(右図)を新設し、影の活躍者や頑張っている新入社員などを表彰する年間社内報奨金制度の見直しを行いました。2022年末に年間社内報奨の表彰式を実施、10人の表彰で例年以上の盛り上がりを見せ、会社と従業員とのコミュニケーションの活性化につながりました。

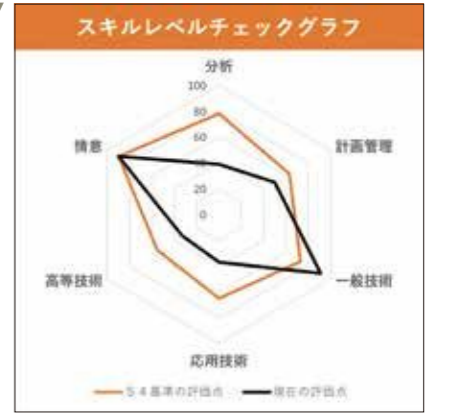
### ＜新設された3つの福利厚生制度＞

従業員の住宅購入時に会社から一時金を支給する住宅購入祝い金制度
会社が指定する資格について受験料を負担する資格取得推進手当制度
5年以上の勤続年数者を対象に勤続に報いるための勤続年数報奨金制度

## 2. 従業員のやりがいにつながる教育制度の構築

### スキルギャップを見える化して従業員と共に能力を向上

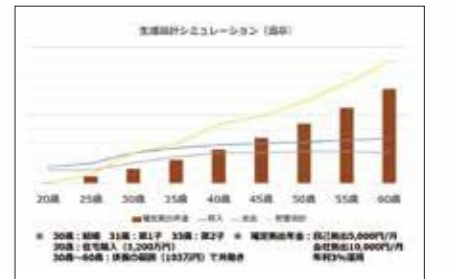
- 教育内容が確立しておらず、人事評価体系が分かりにくいことに加え、マニュアルが整備されていないため仕事が属人的になっているなどの課題があったため、まずは自己評価と会社の評価のギャップの見える化を行い、ギャップをどのように埋めるかを従業員とともに検討しました。
- 情報システム部がモデルとなり、スキルマップの作成や業務マニュアル作成に取り組んでいます。今後は、e-learningと対面型のハイブリット型のラーニングマネジメントシステムを導入し、人事評価制度への反映にも取り組む予定です。



## 3. 将来にわたり安心して勤務できる環境の見える化

### 将来にわたり安心して勤務できる生涯設計シミュレーションモデル

- 近年、多くの若手社員が将来の収入に不安を抱える傾向が強いため、昇給率を見える化した賃金モデルを作成するとともに、生活費やライフイベントなどのモデルから生涯設計シミュレーションモデルを明示することで将来不安を低減する取組を行いました。試算の結果、老後も安心して生活できる賃金モデルを構築可能ということを示しています。



## 取組の効果

- 休暇や福利厚生の充実で従業員に心の余裕が生まれモチベーションがアップ
- この取組で1日当たりの平均残業時間が1日当たり0.69時間から0.51時間に減少し、業務生産性が向上
- 働き方改革の推進によりグループ3社の一体感や連帯感がさらに高まった

#### 経営者の声

代表取締役社長  
中村 大介さん

### 働き方改革の実践で経営理念を体現

3社に分社化して以来、各社の自主性や創造性を発揮して事業展開する中で各社毎の疎遠化を懸念していたタイミングでの取り組みであったが、各社共通である休暇制度、研修・評価制度、福利厚生について従業員が主体的に意見交換をすることで、各社間や部署間を超え今まで以上の親密な関係性を構築できたと思う。また、従業員が主体となり検討した内容が制度化されたことで、経営理念にある『社員が希望と誇りを胸にカー一杯働ける企業』を目指す会社の姿勢を体現してもらえたと感じている。今後も従業員をもっと信頼のできるパートナーと考え、共に変化・成長できる会社を目指していきたい。

#### 推進担当者の声

総務部課長  
辻田 司さん

各分科会が1週間に1度1時間～2時間というスパンで会合を行っており、従業員が部署や事業という既存の枠を超えて、意見交換する機会が出来たことは有意義であったと思う。社会における価値観が多様化していく中で、自社も社会の中で変化が必要という視点から本事業を推進するという意識があったが、自社の強み(社員間の良好な相互関係)をどのように活かし、社会の価値観に沿いながらも独自性の発揮、差別化を推進することで特徴のある会社を作ることが必要と再認識した。

事業内容 認定こども園、小規模保育、企業主導型保育、放課後児童クラブ、発達支援 (R6.2現在)  
 従業員数 170名 [内訳] 男性16名、女性154名 (所在地:松山市)  
 企業HP https://jack.ed.jp



取組のポイント

- 園行事・運営業務の困りごと解決会議(要因分析)を行い、子どもたちと関わる時間を増やし保育の質を向上
- 園ごとで各職員の「小さな貢献・良い働き」に焦点を当て、賞賛する制度を導入しモチベーションアップ
- 子どもたちが輝き、円滑な実施に成功した園行事などを発見・共有する「いいこと会議」を行い教訓化
- 保育士それぞれの得意を伸ばす「スペシャリストコース」人事制度を新設しすべての保育士が輝く職場へ



取組の背景と取組の方向性

1977年の創業から子どもたちの命を守り、未来を育み、保護者支援にも取り組み続け、現在は認定こども園、学童、児童発達支援など8つの施設を運営し、若手からベテラン保育士、パート保育士、専門支援員、調理員、運転手、本部スタッフなどの多くの職員が働く園に成長。これまで職員の「働きやすさや仕事と家庭の両立」に取り組んできましたが、「保育の質向上」「保育ニーズへの対応」と「職員の働きやすさ」を両立することが依然課題となっており、職員が主体となり良い保育を目指すために、「働きがいの創出」を目標として取り組むことにしました。



主な課題

8つの施設で保育士や専門スタッフなど多くの職員が働く組織に成長し、職員の連携強化が課題となっている。

働きやすさの整備は一定の成果を得ることができたが、園(組織主導)に頼りがちな傾向が見られ、改革が停滞。

児童福祉の使命である「保育の質向上」「保育ニーズ」への対応には主体的に仕事に向き合う「働きがい向上」が必要。

取組の方向性

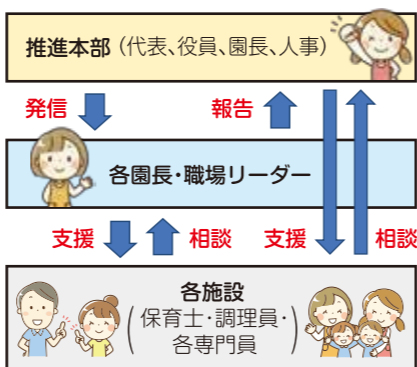
職員が主体となった取組で改革活動を活性化し、規模が大きくなりつつある組織の一体感を醸成する。

児童福祉事業の使命である「保育の質向上」を目指し、職員それぞれの「働きがい」を高める。

職場の困りごとを自分たちで解決する力を身につけ、前向きな意見が交わされる職場風土をつくる。

推進体制

代表役員を含めた推進本部で施策決定の迅速化を図り、施策ごとに対象となる園や職員への説明を役員や担当者が外向き丁寧に説明。人事担当者が進捗管理を行うなど、PDCAサイクルを確実にまわすために役割を明確にしました。また、毎月の定例会を設け、推進本部のメンバーが集まり、進捗状況を共有しながら取組を進めました。



具体的な取組内容

1. 職員の日々の活動を共有しフィードバックする仕組みの導入

リフレクション(仕事の振り返り)の投稿と共有

- 役員や園長などの管理者がすべての職員の日々の活動を観察しフィードバックすることが難しくなってきたため、園ごとでリフレクション専用の管理サイトを設け、(A) 今月の頑張っていた職員名とその内容、(B) 自身の振り返り、(C) 私生活でのちょっとした出来事や気づきの3点をメモのように気軽に投稿できるようにしました。
- 投稿内容は朝礼などの場で共有し、職員の良い行動や成果を褒め称えた結果、職員の自己効力感が高まり、前向きに仕事に取り組めるようになりました。また管理者は個々の職員の良い点や能力を再発見することができました。



2. 新たな人事制度「スペシャリストコース」の新設

職員の得意を伸ばし、スキルを高めていく目標(旗印)づくり

- これまでの主任、副園長、園長を目指すゼネラリストコースとは別に、様々な価値観や強みをもつ職員のキャリア形成を支援するために、音楽、絵画・工作など日常の保育活動をそのまま活用したスペシャリストコースを設定しました。
- 初年度はコースへのエントリーを促し、新たな人事制度への関心を高めてもらうことを目標にした結果、全職員から7分野で合計118ものエントリーがありました。

<スペシャリストコースの種類>

- 音楽(和太鼓・合奏・手遊び)
- 絵画・工作
- 言語(読み聞かせ・劇あそび)
- ICT(情報機器の業務活用)
- 運動遊び
- 発達支援(個別の発達課題対応)
- その他(保護者支援など)

3. 園業務の再点検と業務改善

園行事・運営業務の困りごと解決会議(要因分析)

- 比較的規模の大きい園をモデル実践園に選定し、それぞれが付箋に意見を書きながら全員参加型の課題解決会議(要因分析)を実施しました。
- 会議手法を変えたことで、一部のリーダーに頼るのではなく、全員で解決策を出し合うことができ、事務作業の負担が増えていることや時差出勤により情報伝達に漏れがあるといった様々な課題について短時間で対処方針を決めることができました。

4. 意欲を引き出す新たなミーティング手法の導入

好事例に焦点を当てた「いいこと会議」

- 全職員での対話がしやすい小規模園をモデル実践園に選定し、課題を話し合う会議ではなく、園行事や日々の保育業務、保護者対応などで「成功した・評価を受けた事例」を取り上げ、何が良かったのかを出し合う会議を行いました。
- これまでの会議では「受け身」だった若手職員からの発言も増え、前向きな姿勢を引き出すことができました。
- 良い成果には必ずポイントとなる要素があり、それを共有することは職員の教育にもなり、育成の面でも効果がありました。また、業務の意味づけができずきりしたという声も多く聞かれました。



<いいこと会議のポイント>

- ① 成果のあった行動を取り上げ
- ② なぜそうしたのか深掘り
- ③ 業務の意味づけをする

取組の効果

- これまでの「働きやすさ」の取組から「働きがい向上」の取組にステップアップできた。
- ベテラン中心の園運営から全員が主役となり保育業務にあたる芽が育ってきた。
- 職員の自己効力感が高まり、モチベーション向上につながった。



経営者の声

代表取締役(8施設統括)  
中根 美香さん



～「人を活かす」ために～  
得意を伸ばす「働き方改革」の成果を実感

保育士自身の「心と体」が健康でなければ子どもの明るい未来を育むことができません。行事や業務が多く休憩も取りづらい保育士の現状を変えるために、近年は、パート保育士や事務員の積極的な採用でフォロー体制を強化してきました。保育準備に専念するための「ノンコンタクトタイム」や「メンター制」を導入するなど、職員の「働きやすさ」に対する満足度は向上していました。今回はその土台を活かし、「保育の質向上」を目指し職員の「働きがい強化」に取り組みました。自分やお互いの良さに気づき、認め合い賞賛し合う取組を通して、主体的な話し合いや職員の輝く笑顔も増えました。園により多くの「愛」と「笑顔」があふれるよう、今後も継続していきます。

推進本部役員の声

執行役員 人事部長  
企業主導型保育所園長  
藤田 真寿美さん



執行役員 経理部長  
中矢 理英子さん



賞賛し、認め合うことで自信につながり、主体的に考え、高め合える組織になるように取り組んでいく

「職員の働きがい＝保育の質」の向上が、子どもたちの成長や笑顔の保証につながっていきと考えています。日頃何気なく行っていることに対して意識を向けたり違う焦点を当てる今回の取組を通して、今までとは異なる視点で物事を考えることができ、また職員が主体的に考えるようになったのは、大きな成果です。職員が保育者のプロとして、子どもたちや保護者・地域に寄り添い、それぞれの力を伸ばし伸ばしと発揮できる「働きがいのある職場づくり」を目指し、今後も人事として取り組んでいきます。

推進本部担当者の声

総務人事  
松岡 真紀さん



「働きやすさ」の充実と得意を活かした「働きがい」実感で、10年先をイメージできる定着支援で笑顔に!

これまで、新入職員の不安を解消し成長をサポートする「メンター制度」や心身の健康維持や活力を生み出す「リフレッシュ休暇」の導入、また個々の家庭の事情に寄り添い、無理なく長く働き続けられる環境づくりなど、15年前から取組を実行してきました。今回の取組では、個々のスキルアップや貢献度を具体化し、また普段の保育を賞賛し合うことで、職員の輝く姿・顔が見られたことがとても印象に残っております。笑顔の見える環境をこれからも求めてまいります!

事業内容 草刈機、ラジコン草刈機、農業運搬車、電動車いす等の開発・製造、販売  
 従業員数 223名 [内訳] 男性202名、女性21名 (R6.1現在)  
 企業HP https://atexnet.co.jp/ (所在地:松山市)



取組のポイント

- 管理職を起点に「働きがい」向上に向けた取組みを推進
- 仕事の魅力を「アテックス流職務記述書」の作成で見える化し、コミュニケーションや人材採用のツールとして活用
- 総務部によるジョブクラフティング\*を契機に、人材の採用や育成プロジェクトが始動
- IT適性の高い社員を発掘し、DX推進のためのリスクリングの仕組みを構築

\*ジョブクラフティングとは仕事のやりがいを高めるために自分の働き方に工夫を加える手法のこと



取組の背景と取組の方向性

当社は2024年に創業90周年を迎える、完成品モノづくり企業として、高いシェアの製品を多数開発し、農業と福祉の未来に貢献している会社です。昨今では少子化やEV化、グローバル化等自社を取り巻く環境が大きく変化中、内定辞退や短期離職等が散見され、人材不足が課題となってきました。これまでは人材採用施策として年間休日を増加し、男性育休取得の制度など働きやすい環境を整えてきましたが、働きやすさの追求には限界がなく、多様な人材の採用・活躍のためには人材マネジメントのバージョンアップが必要と考え、働きがいの向上に挑戦することにしました。

主な課題

企業理念「豊かさと魅力の創造」実現のためにはグローバル人材やDX人材など多様な人材の採用と育成が急務。  
 多様な人材が活躍し、定着するためには人材マネジメントのバージョンアップや働き方の見直しが必要と判断。

「働きやすさ」の追求には限界がない。

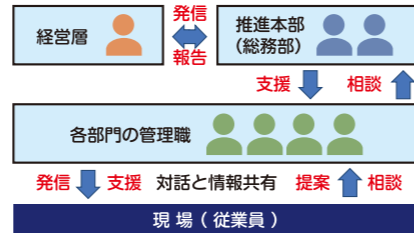
取組の方向性

ジョブ型人事への移行に向け3方向から改革を推進  
 ①ソフト改革(管理職改革やツールの有効活用)  
 ②ハート改革(アテックスらしい働き方の再定義と浸透)  
 ③ハード改革(人材採用と人材育成の仕組みを変える)

企業理念の浸透を通じて全社員の一体感を創り出し、「働きやすさ」だけでなく「働きがい」も高まる取組みを実施する。

推進体制

総務部内に担当者を置き、推進していた働き方改革の体制を経営層に直結した働き方改革推進本部に変更して、意思決定のスピードや実行力を高めました。また、推進本部直下に各部門の管理職を置くことで、定期的な情報交換が可能となり各職場の従業員との対話を通じて施策が浸透するように工夫しました。



具体的な取組内容

1. アテックス流職務記述書

働きがい向上の取組は管理職起点でスタート

- 管理職の多くは仕事に働きがいを持っていますが、環境や価値観の変化の中、部下への接し方などに不安を持つ方もいたため、将来の働き方を忌憚なく話し合う場が必要でした。
- 働き方改革の社内研修を開き、仕事の意義や社内各部門のスローガンを議論。「生産性×公平性×やりがい=ミライの推進力」などユニークな旗印が決まり、管理職の視野が高まりました。

<アテックス流職務記述書>

部署	品質保証部	職種	品質管理業務
職務概要	・市場問題の発生を防止するため、設計段階から品質確認を実施し、開発ステップに準じて設計品質確認が実施されているか管理する。 ・アテックス製品が品質規定通りに組立られ出荷検査に合格されているか管理する。 ・市場問題が発生した場合は、即座に対応し、原因究明と再発防止を実施する。		
人材要件	必要な経験 必要なスキル知識(テクニカルスキル)	設計(図面や構想図の見方)が分かれば好ましい。 製図知識、もの造りの知識、品質管理知識	必要な資格 必要コンピテンシー(ヒューマンスキル)
求められる人材像	・他人が嫌がる仕事でも進んで行なう積極性のある人材 ・物事を多角的な視点で考察出来る人材		
職種/レベル	ミッション(誰に、どんな価値を提供するか)	NO	ミッション実現のための行動内容
品質保証部	品質マネジメントレビューを通して、アテックスの品質状況の分析をし、今後の品質方針に繋げる。 アテックス品質の作り込み	1	品質方針管理の目標を立て、実行する。
		2	各部門の品質管理状況を管理し、品質方針目標を達成させる。
		3	購買取引先と品質保証について協議する。
		4	市場問題の原因調査・分析と処置の指示が出来る。
		5	新製品の出図承認を行う。
品質保証部	開発～生産～販売 までの品質管理を徹底し、販売店様、エンドユーザー様が感動する商品を提供するための責任を持つ。 品質方針を達成させる。	1	アテックスのISO文書を理解し、新人へISO教育の実施をする。
		2	JIS規格について理解する。
		3	社内DRに関する業務を実施する。
		4	OEM先からの品質不具合連絡の処理が出来る。
		5	品質方針管理を達成する。
品質保証部	品質問題となる事を早期に解消し、アテックス社員に対し安心して生産し、自信を持って販売してもらう製品を提供するために品質管理を実施する。 品質管理について学ぶ	1	アテックス製品の構造を理解する。
		2	アテックスの開発ステップを把握する。
		3	市場からの製品不具合処理方法について学ぶ。
		4	アテックス社内での部品不具合処理方法について学ぶ。
		5	研究開発部との製品耐久テストに参加する。
部署の働き方	品質第一にお客様に安心して頂ける製品作り(ものづくり)を心がけています。		

職務記述書を作成

- 「設計等スキルに関する知識」だけでなく「思考方法、ストレス耐性、リーダーシップなどのスキル」を明記するとともに、「ミッション(誰にどんな価値を提供するか)」をレベルごとに整理し、各職務の「働きがい」を言語化した職務記述書を作成。

職務記述書をコミュニケーションや採用活動ツールとして活用

- 職務記述書作成のプロセスで、管理職から職場のリーダーへ、さらに部下、従業員同士へと仕事の魅力についての対話が促進されました。採用活動でも活用し、ミスマッチ解消や応募数増加に手ごたえを感じています。

2. 仕事をクラフト(手作り)する「ジョブクラフティング」の実施

人材採用に向けた各種社内プロジェクトの始動

- ジョブクラフティングとは、仕事への認知や取組みを捉え直し、自分自身で仕事を意味深いものに変えていくことです。ジョブデザインと違い、各人の主体性を重視し、やらされ感を取り除くことがポイントになります。
- 総務部で人材採用や育成のジョブクラフティングを実施し、①仲間を採用する(採用活動での工場見学や座談会の実施、ホームページやSNSの充実)、②仲間になる(レクリエーション活動の企画・実行)、③仲間を目指す(どんな企業になることを目指すのかを皆で考える長期ビジョンの作成)に取り組みました。

<DX推進研修>



3. DX推進のためのリスクリングの仕組みを構築

IT適性の高い社員を抜擢し、研修を実施

- 以前はDX\*を推進しようとしてもITに関する苦手意識を持つ社員が多く、グローバル化・EV等に対応するため、リスクリングが必要でした。
- 今回は事前に全社員を対象にしたITリテラシーや能力開発に関するアンケートを実施し、基本的なITスキルを有し自己啓発に意欲のある社員を抜擢し研修を実施しました。
- 20名のIT適性の高い人材を発掘することができ、デジタルを前提にした新サービスやアイデアも生まれ、DX推進の土台(体制)ができました。

\*DXとはデジタル技術やITを活用してビジネスや企業風土を変革すること。

取組の効果

- 職務記述書作成のプロセスで上司と部下、同僚同士での対話が進みコミュニケーションが活性化。
- ジョブクラフティングを通じて担当者の主体性が高まるとともに、新たな気付きや学びをもたらし、人材採用や育成に向けた社内プロジェクトの始動につながった。
- DX研修やリスクリングによってITスキルの高い人材を発掘しデジタル化の基盤ができた。



経営者の声

代表取締役社長  
村田 雅弘さん



働き方について考え方や法律が大きく変わるターニングポイントの時だと感じています。時代の変化に気づき、変化に対応しなければ企業は成長できません。そのきっかけになればという思いで参加させていただきました。その中で、今回は管理職を中心に意識を変え、何が課題となっているのかを考える良い時間になったと思います。この気付きをもとにいくつかのプロジェクトが動き出しておりますので今後、社内がどのように変化し成長していくのか楽しみにしています。

推進本部役員の声

取締役 総務部長  
河野 正幸さん



社員間のコミュニケーションの向上と働きやすい制度設計を通じて人にやさしい職場づくりを実現したい

コロナ禍がようやく終わり、わかったことは社員間のコミュニケーションが激減していること、仕事以外で集まる場も話をする場もなく、ただ黙々と仕事をこなすだけでは社内コミュニティは生まれにくいことでした。また、少子化の影響による極度の採用難の時代、今までと同じことをしていても人は集まらないという事も痛感しています。人が集まり、長く働いてもらうために今、何をすべきかということを決めるのが今回の課題となりました。時代の変化に対応できる体制づくりを進めたいと考えています。

推進本部担当者的声

総務部 主査  
西本 大介さん



「働きやすさ」から「働きがい」へチャレンジ！  
 蒔いた種が芽になり、  
 花を咲かせるよう継続的な取組みにしたい

これまでの働きやすさの向上ではなく、働きがいに注目した取り組みによって、新しい気付きが多くありました。対話によって職務の魅力を広げる「職務記述書作成の取組」、DXを推進していくための「リスクリング」など、まだまだ始まったばかりのものも多く、改革の種まきのような段階ですが、今後小さな変化を繰り返しながらより良い会社になるよう日進月歩を続けられればと思います。

Case 09 柔軟な働き方 ◆ テレワーク事例 ◆

# 株式会社日本エイジェント〈松山市〉

事業内容 賃貸仲介業・不動産管理業  
 従業員数 166名 [内訳] 男性90名、女性76名 (R4.12現在)  
 企業HP https://www.nihon-agent.co.jp/ (所在地:松山市)




- ### 取組のポイント
- 経営メンバーがリーダーシップを発揮するとともに率先してテレワークを実践
  - 若手社員のチャレンジを促し、賃貸仲介事業の常識を覆す新たなビジネスモデルを構築
  - グループ別のテレワーク推進やローテーション体制等の工夫で、段階的に全社テレワーク化
  - 事前・事後申請などで仕事が見える化し、各自が生産性を意識するルールを整備

## 取組の背景と方向性

当社におけるテレワークはコロナ禍を機に本格始動しました。コロナ禍以前はテレワークを実施している社員は全150人中たった1人で、実家で親の介護をしながら働く社員だけでした。しかし2020年のコロナ禍以後は、対面営業が制限され、必然的にテレワークを進めざるを得ない状況になっていきました。こうした中、**アフターコロナの世界における働き方や業界の在り方**を真剣に考えた結果(右図)、これからの事業継続のためにもテレワークは必須と判断し、全社的な取組をスタートさせました。

テレワーク推進の際に、最初に問題になったのが「誰がリーダーシップを取るか」という問題です。「サボっていると思われたくない」という気持ちから、テレワークの必要性は理解できても取組に対して消極的な意見が多く、経営側のリーダーシップが必要な状況でした。そこで常務取締役がリーダーとなり、自ら率先してテレワークを実践するとともに事前・事後申請ルールの整備や、勤務時の連絡ツールの選定、一日の業務の流れなど具体的な運用方法を急ピッチで整備していきました。

	Beforeコロナ	Nowコロナ	After/withコロナ
賃貸仲介	来店誘導・対面営業	苦し紛れに非対面徹底	WEB・サテライト営業
不動産管理	アナログ	何もできず過ぎ去るのを待つ	不動産テックを活用
入居者対応	直接対応	恐る恐る対応	入居者アプリ
オーナー対応	訪問対応	ちょっと今は行けません	オーナーアプリ
デバイス	デスクトップ	社内のノートPCかき集め	1人1台ノートPC
経幹システム	オンプレ	リモートソフト	クラウド化
社内連絡	固定電話	携帯へ転送	チャットツール
社内会議	密室に密集して密着	WEB会議のためなぜか出社	WEB会議
業者間連絡	FAX・郵送	FAX・郵送物を確認のため出社	ペーパーレス化
テレワーク	やったことない	やってみた	社内ルールで実施

アフターコロナの世界

## 具体的な取組内容

### 1. テレワークから生まれた新しいビジネスモデル

#### ピンチをチャンスに～サテライト・リーシングチームの結成～

- 2020年、新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言が発令され、当社がテナント出店していた百貨店が臨時休業となりました。店舗営業が行えず、宣言解除の見通しも立たない状況が続く中で、テレワークを活用した非対面営業への切り替えを決断しました。
- 従来は、メールやホームページで問い合わせのあったお客様を店舗に誘導し、ご来店いただいた上で物件紹介や契約内容の説明を行う流れでしたが、**無店舗型賃貸仲介チーム(サテライト・リーシングチーム)**を結成し、これを全て非対面で行えるようにするためのプロジェクトをスタートさせました。立ち上げ当初はベテランメンバーを中心に非対面化を進めていましたが、「やはり店舗に来てもらわないとお部屋が決まらない」という意見も上がる中、「それなら、「非対面は無理」という先入観のない新人に任せてみよう」と新人3名をメンバーに抜擢し、彼らに全てを託す形でプロジェクトを継続しました。
- 新人3名は、いずれも入社1～2年目でしたが、業務を次々とオンライン化し完全な非対面営業を実現。その結果、従来の対面営業では、「問い合わせ」から「契約締結」までのリードタイムが2週間以上かかっていたところ、最短30分になるケースも出てきました。また、お客様一人当たりのリードタイムが短縮されたことで、接客数も従来の2倍近くまで増加し、新人にも関わらず、全店舗中売り上げトップを獲得するなど、目覚ましい活躍を見せました。現在、サテライト・リーシングチームの活動範囲はさらに拡大し、忙しい店舗や欠員の出た店舗をオンラインでサポートしており、当社になくてはならない存在になっています。



無店舗型賃貸仲介チーム「サテライト・リーシングチーム」



最短30分でお部屋探し完了するケースも

### 2. テレワークが教えてくれた業務改善の本質

#### 段階的な取組で全社テレワーク化を実現

- サテライト・リーシングチームによる営業の非対面化と並行して進めたのが全社のテレワークですが推進に当たって課題となったのは、「業務的にできる訳がないという思い込み」でした。

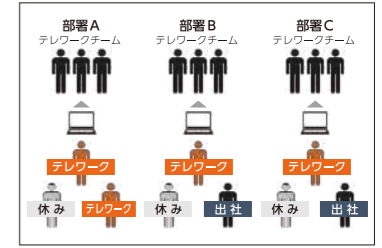
そこで、まずは業務分析を行い、組織内をテレワーク化の難易度別順に5つのグループに分類(右図)し、最も難易度の低い第1グループから順に段階的にテレワーク化を進める方針としました。その際、先行グループがテレワーク中に見つけた問題点は、毎日PDCAを回して改善しながら実施したところ、最初は「やれるわけがない」と否定的だった第5グループの部署も、「自分たちにもできるかもしれない」と次第に意識が変わり、積極的に取り組むようになりました。

Gr	部署	特徴	準備物
1	経営企画推進室他	ノートPCがあり、社内システムに依存しない	なし
2	WEBデータソリューション他	ノートPCがあり、社内システム利用が必須	VPN
3	AM課他	ノートPCがなく、社内システム利用が必須	
4	WEBファーストカスタマー他	+業務改革が必要	VPN ノートPC
5	総務課他	+意識改革が必要	

グループ分けして段階的に推進

- また、もう一つの課題が「デバイス不足」でした。これまで店舗スタッフはデスクトップPCを使用していたことや、コロナ禍でノートPCが品薄であったことから、全員分のノートPCを手配できませんでした。

そこで各部署のチーム単位でデバイスを支給し、「①自宅からテレワークする人」「②出社して働く人」「③休む人」と3つに役割分担してローテーションしながら働く体制を整備しました(右図)。結果的にこの体制が功を奏し、出社する人がデータ共有やペーパーレス化を推進し、テレワークメンバーをサポートするという業務改善の流れが生まれ、スムーズにテレワークへと移行できました。



各部署のチーム単位でデバイスを支給

#### テレワークをきっかけに業務改善の風土が定着

- 当社がテレワークの際に徹底しているのが、当日の仕事内容の事前申請と事後申請です。申請を通じて自分の仕事の内容と成果が「見える化」されるため、各自が生産性を意識して働くようになります。また、各部署で毎週テレワークの問題点の検証も実施しており、問題点をクリアすることでテレワーク可能日を1日→2日→3日と増やせる仕組みにしたところ、「もっとテレワークしたいから業務改善をする」といった好循環が生まれています。
- また、テレワーク化をきっかけにDX推進室を新設し、組織横断的な業務改善やIT化にも取り組んでいます。今では朝礼や会議もWEB形式で行われることで、無駄な移動時間が削減されるなど、当たり前のように業務改善を行う意識が社内に定着しました。これまではトップダウンの指示に従って作業することが多かった社員も、**テレワークによって自ら業務の進め方を考えるようになり、現場からボトムアップで業務改善の提案を行うケースも増えています。**

### 3. すべては「お客様の感動・満足」実現のために

- 当社は2020年7月にテレワークを社内制度化し、平時も週3日までテレワークが行えるようになりました(感染拡大時は日数制限なし)。また、テレワーク時の水道光熱費の一部を負担するなどテレワークを実施しやすい環境整備も進み、アフターコロナの働き方の一つとして、テレワーク「も」できる社内環境になっています。通勤に1時間かかっていた地域の社員からは「家族との時間が持てるようになった」といった声も上がっており、**テレワークが業務改善だけでなくワークライフバランス促進の面でも効果を挙げています。**採用面においても、当社の取組が「より自由な環境で働ける」というメッセージとして伝わり、より優秀な人材の応募が増えています。
- テレワークと言うと、どうしてもコロナ対策や業務改善といった内部に閉じた取組と受け取られがちです。しかし当社では、テレワークを企業理念「お客様の感動・満足」を実現するための手段と考えています。テレワークがお客様の利便性に与える影響についてもしっかりと話し合い、**オンラインとリアルの良いところを融合させることで、顧客満足度を最大化できるように積極的な取組を続けています。**




賃貸物件のオンライン見学の様子

## 取組の効果

- 革新的なビジネス・イノベーション(営業の非対面化によるリードタイムの大幅な短縮)
- 全社的な業務改善の風土醸成(テレワーク推進をきっかけに自律的に働き、提案する人材が増加)
- 働きやすさ向上による採用・リテンション効果(優秀な人材確保やワークライフバランスの促進など)

#### 経営者の声


常務取締役 樋口 孝幸さん



今回はコロナ禍という緊急事態の中で追求した非対面営業(サテライト・リーシング)でしたが、その本質は「スタッフもお客様も場所を選ばない」という点にあると考えています。「サテライト」という名前には場所には縛られないサービスを提供したいという想いを込めています。スタッフがどこにいても、またお客様がどこにいてもお部屋探しのサービスを受けられること、それがアフターコロナにおける賃貸仲介サービスの目指す姿ではないでしょうか。今後も、意欲ある若手の活躍を後押ししながら取組を進めていきたいと思っています。

#### 従業員の声

サテライト・リーシングチーム リーダー 竹内 遼さん



オンライン接客のはじめの頃は、お客様が「オンライン」と聞くと難しく考えてしまったり、認知度も低く接客を受けてもらえなかったりと苦労しました。しかしPDCAを繰り返すことで、最終的に成功につながることも多く、挑戦する大切さや楽しさを学びました。今後は、全店舗のスタッフがオンライン接客をできるような体制を作っていきたいです。

# 南海放送株式会社〈松山市〉

事業内容 放送業  
従業員数 114名 [内訳] 男性101名、女性13名  
企業HP <https://www.rnb.co.jp/>

(R4.2現在)  
(所在地:松山市)



## 取組のポイント

- 「育休取得率100%・男性は期間1カ月」というあて高い目標を全社的に掲げることで、「できない」という先入観を乗り越えて、職場の業務改革を実現！



## 取組の背景

当社は2023年に開局70年を迎える老舗の放送局です。女性アナウンサーが多いイメージがありますが、実際は女性社員が1割程度で、残る9割近くを男性社員が占める職場です。様々な新しいチャレンジをしている一方で、未だに「男性は仕事、女性は家庭」といった昭和的価値観も残る職場でした。男性育休促進に取り組むことで、こうした古い価値観を刷新したいという思いがまず一つありました。

当社が男性育休促進に取り組んだもう一つの理由が、2016年から取り組み始めた「働き方改革」です。これまでも属人化解消のための多能工化に取り組んでいましたが、社員はみな責任感が強く仕事を抱え込む傾向があるため、なかなか多能工化が進みませんでした。BCPの観点からも、今後の災害や病気などで社員の長期休業が発生した場合、現在の属人化した業務スタイルは経営リスクになります。そこで男性育休による長期休暇をきっかけに、職場の多能工化等を推進させたいという思いがありました。

## 具体的な取組内容

### 目標は高く！「男性育休取得率100%・取得期間は1カ月」

- 当社では、2022年春に「育休取得率100%、育休取得期間は女性1年、男性1カ月」を目標として掲げました。これまで女性が1年間の育児休暇を取る場合、産休代替者を採用することが通例でしたが、期間の短い男性育休の場合はそうはいきません。職場の大多数を占める男性社員が必ず育休を取得することに、当初は職場からも反発の声があがりましたが、会社として、現場任せにはせずしっかりコミットすることを伝え、職場管理職を中心に積極的な取組への機運を高めることができました。
- 従来から男性社員は1週間の特別有給休暇を取得し、それを育休とするケースが多かったのですが、1週間程度の休みでは、周りの社員にしわ寄せがいくだけで、本質的な業務改善は進みません。男性育休を1カ月とすることは、職場の業務改善(職場連携)を促す良いきっかけになったと思います。現状はまだ業務改善と言っても職場連携程度ですが、今後は多能工化等にも積極的に取り組みたいと考えています。

### 先入観を捨ててチャレンジ！「思い切って育休3カ月取りました」

- 今回男性育休を取得した制作部の乗松氏は、「当初は1カ月の男性育休を想定していましたが、上司から『どうせならもっと休んでみたら』と言われ、周囲からの後押しやサポートもあったので、3カ月取得に踏み切ることができた」という。「1カ月休むだけでも大変な部署で3カ月も取得できたことは、社内的に非常に良い前例になった」と人事部長 荻山氏は評価。「いずれ男性が育休をとることが当たり前になってほしい(荻山氏)」

## 取組の効果

- 男性育休の3カ月取得という実績が生まれたことで、社内の意識改革や業務改善のための良いスタートが切れた
- 3カ月間しっかり育児に向き合えたことで、妻をサポートし子の成長を日々見守るといった大切な機会に恵まれた



### 推進リーダーの声



総合企画局(人事) 部長  
荻山 晃典さん

「男性育休100%取得、平均取得期間1カ月」の目標に、社内から前向きに受け止める声が多く、今回は当該部署の上長や同僚のサポートで3カ月間の育休が実現しました。しかし、現場の好意に甘えるだけではなく、人事部として全社でのサポート体制構築の必要性を強く感じています。

### 従業員の声

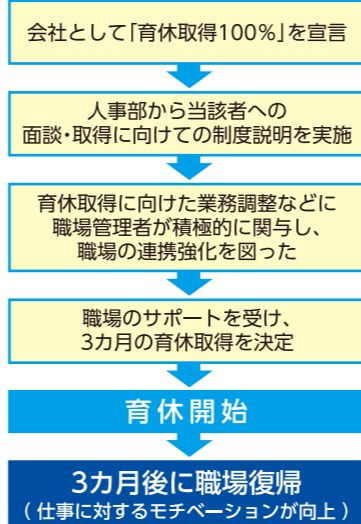


放送制作本部  
制作局 制作部  
乗松 凌太さん

男性が育児休業を3カ月も取得した例が社内になく、ためらいもありました。しかし、上司をはじめとする職場の人達が背中を押して送り出してくれたおかげで、取得に踏み切ることができました。将来、逆の立場になったときには、私が背中を押してあげられるようにしたいです。



< 育休取得から復帰までの流れ >



## 育休体験者にインタビュー

(「令和4年度 男性育休取得促進セミナー」より)



### Q1 育休を取得したきっかけや決め手は？

人事担当者から、育休制度の丁寧な説明があり会社が取得を奨励していることが分かり、安心感のようなものが少し高まりました。

最終的には、職場の上司から「育休の取得で不安な点があるならフォローする」という心強い声掛けがあり、「であれば・・・(笑)」という気持ちになりました。



「男性育休を奨励しているという会社の方針が明確であること、そして直属の上司からの積極的な声掛けが「育休は難しいかも」という考えを変えたようですね」

### Q2 育休の理解はあっても、実際には業務の引継ぎなどで難しい面もあったのでは？

それが・・・想像していたより上手く調整できました(笑)。職場のメンバーのスタンスは「育休応援団」のような雰囲気だったので、気難しさもありませんでした。

当初は1カ月の育休を予定していたのですが、「3カ月にしよう！」と人事担当者の方や職場の上長から勧められ、なんと3カ月に予定を変更され、嬉しさ半分、大丈夫なのか？という不安な気持ちも半分といった感じでした。



「1カ月の育休であれば、職場のメンバーが少しずつ業務を負担するイメージのようでしたが、3カ月となると、より踏み込んだ体制づくりや準備が必要となるので意味があると考えたようですね」



育休中の様子



「男性育休取得促進セミナー」での体験談発表

### Q3 育休中の生活はどうでしたか？

最初は「泣き止まない」など困りごとが本当に多くあり不安でしたが、おむつ交換、お風呂に入れるなど、今ではなんでも一人でできるという自信があります(笑)

また、妻と交互に「自分の時間を持つ」ことができたことも良い点でした。例えば妻が友人とのランチを楽しんでいるときは、私が家で育児を担当。妻も任せても大丈夫だという安心感はあったのでは？(笑) 今後の夫婦や家族のあり方を考える際にも良い経験でした。



「育児に自信が持てたという実感は、今後も続く子育てに大きな影響を与えそうですね。また育児中にお互いがリフレッシュの時間を持てたことは良かったですね」

### Q4 育休中に仕事が気になったりしませんでしたか？

それが・・・ほとんど気になることはありませんでした(笑)。職場の皆さんの理解があったので安心感がありました。

私の仕事は地域の身近な話題をテレビを通してお届けする仕事ですから、この育児経験は今後に活かせると感じています。



「育休の様々な経験は仕事にも役立てることができそうですね」

### Q5 職場復帰後の生活リズムはどうですか？

育児を経験したからこそ、早く帰らないといけないと業務を効率よくこなすようになりました。また、育児についての自信があるからこそ、家庭でも自分の役割を認識できているような感じです。

職場の皆さんに支えられたという気持ちも強いので、仕事も以前より前向きになれていますし、育休を奨励してくれた会社への感謝の気持ちもあります。



「育休は個人の幸せはもちろん、会社や職場との関係性を高める上でもよい経験だったようですね」





Case 11 建設・製造

WLB ◆ 男性育休取得促進事例 ◆

## 株式会社三好鉄工所〈新居浜市〉

事業内容 プラント建設工事、産業用機械器具の設計・製作・据付など  
 従業員数 251名 [内訳] 男性224名、女性27名 (R5.5現在)  
 企業HP <http://miyoshi.gr.jp/>

**取組のポイント**

● 取得対象者へ個別面談を実施し制度概要の説明に加え、「取得期間中の収入」と「仕事の引継ぎ」に関する2つの不安を解消するためのフォローを実施。



### 取組の背景

三好鉄工所は経営理念として“当社に関わるすべての人の幸せを通じて社会に貢献する”ことを掲げています。この「すべての人」には社員とその家族も含まれており、男性社員が多数を占める企業として男性育休の取得促進は取り組むべき事として捉えていましたが、取得が当たり前の組織風土には至っていませんでした。そのような中で、令和2年に男性社員の配偶者の方から取得についての問い合わせがあり、制度周知などの課題が浮き彫りになりました。ちょうど当時は新型コロナウイルスへの不安が広がっており、育児や出産への不安も大きいだろうと考え本格的に男性育休の取得促進に取り組むことになりました。

### 具体的な取組内容

#### まずは、周知徹底！取得対象者の個別面談により意識改革

- 人手不足で忙しく、前例のない男性育休には関心のない社員が殆どでしたので、個別面談で制度について丁寧に説明する機会を設けました。この面談では制度の説明だけでなく、①育休取得期間中の収入面(育児休業手当額、社会保険料の免除などの計算)を分かりやすく示し、②担当業務の状況により直属の上長にも同席してもらい引継ぎなどの確認も行い、取得に関する不安の解消に努めました。また、配偶者の方への案内も重要と考え、資料を配布し家族で相談していただき問い合わせにも随時対応することになりました。
- 担当業務の繁忙期と重なってしまう場合は、調整を行い、取得時期や期間について本人の意向を尊重し、またカバーする社員の負担も軽減を図ることで、本人も安心して休めるようになり育児に専念できる環境ができました。また職場が人手不足の中でも気持ちよく送り出せることで、今後の新たな取得者が遠慮せず休める雰囲気が高めることもできています。

#### 育児を自分のこととして捉える“育児計画書”の配布


- もっと育児を自分のこととして捉え、有意義な育休にすることが今後の取得者を増やすことに繋がると考え、取得前から取得期間中、職場復帰までの育児計画書や家事・育児の分担表を配布しました。育休について具体的に考えていなかった社員は出生届から検診なども含め育児に関する様々なことがイメージできるようになったようです。

### 取組の効果

- 令和5年度の取得実績は100%を達成し、1カ月以上の取得者も累計で14名となり男性育休が定着
- お互いに気づき合う風土が育ち、明るく活気のある職場は若手社員の定着にも繋がる




**推進リーダーの声**



総務部 主任技師  
岩崎 誉彦さん

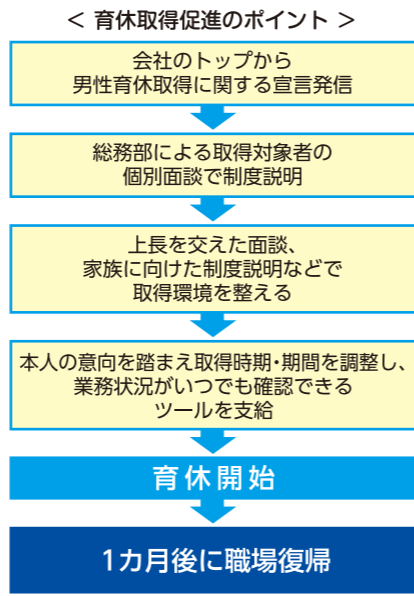
会社のトップが男性育休取得は会社として取り組むべきこととして発信していることは非常に大きく、収入や担当業務の不安を丁寧に解消することが成果に繋がりました。今後は「有意義な育休」となるように育児計画策定支援や取得事例を積極的に発信したいです。

**従業員の声**



第二工事部 工事監督  
幾島 佳則さん

配偶者からの後押しもあり育休を取得しました。監督という立場でしたが安心して休めるように会社が業務の進捗をいつでも自宅から確認できるよう環境を整えてくれました。実際には職場メンバーのフォローもあり育児に専念でき感謝しています。



## 育休体験者にインタビュー

(「令和5年度 男性育休取得促進セミナー」より)



**Q1 育休を取得したきっかけや決め手は？**

弊社の社長が、男性育休について新聞のインタビューで「男性の育休取得は会社としてはやらなければならない」と宣言していて、それを妻が見つけたのがきっかけです。

収入面や仕事について不安が多かったのですが、会社側から細かく丁寧に説明してくれて、「これなら取れる！」と思い取得を決意しました。

「トップからの宣言や、会社からの丁寧な説明で育休に関する不安が解消されたのが大きなポイントですね」

**Q2 仕事に関する不安はどのように解消されましたか？**

立場上私しか知らない業務もあり、どのように引き継ごうか会社側に相談したら、育休中でも緊急時に自宅で業務状況を確認できるように環境を整えてくれました。結果、出勤することはなく安心して育児に専念できました。

また、繁忙期を避けて育休を取らせてもらったので、それもよかったかなと思います。

「会社が本人の意思を尊重し、柔軟に対応してくれたことで安心して休めるようになったのですね」

**Q3 実際育休中に職場から相談ごとなどはありましたか？**

それが案外なくて…(笑)。結構スムーズに現場のほうを回してもらっていたみたいで、私がいなくても大丈夫でした(笑)。

私が抜けても他の人たちがカバーしてくれていて、職場に復帰してからすんなり業務が進んでいるなあと感じました。そのような雰囲気仲間たちが作ってくれたことに感謝しています。

「周りがしっかりサポートして育休に専念できるようにしていたのですね」

**Q4 育休中の生活はどうでしたか？**

妻が今まで一人でやってきたことの大変さをあらためて実感しました。育休中は子どもの世話だけでなく、家事全般も積極的に行いました。

そうした中で、子どもの成長を間近で見ることができて、より育児・育休の良さを感じました。初めてのつかり立ちを見ることができたのも嬉しかったです。

「子どもへの愛情が育休を経験してより深いものになり、子育てへの意識も必然的に高まったようです」

**Q5 職場復帰後の生活リズムはどうですか？**

育休前は結構残業していたのですが、育休後は早く家に帰ろうと時間を工夫するようになりました。ここで残業しなくても他の業務の間でしていけばいいじゃないかという気づきがありました。

また家庭では、育休中の経験のおかげで、妻と協力して子育てできています。

「育休を通じて自身の働き方を見直し、仕事と家庭の両立ができるようになり、家族にとってもプラスになったようですね」

4: 育休中の生活について

1: 育休中は育休前より担当する事を増やしました。

- ・食事 (食べさせる、離乳食作り、自分達の食事作り)
- ・お昼寝や夜の寝かしつけ
- ・着替えやおむつ交換、お風呂に入れる、洗濯

育休中の様子

「男性育休取得促進セミナー」での体験談発表

◆ 勤務間インターバル事例 ◆

製造業 [従業員57名]

取組前

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

取組内容

勤務間インターバル制度を軸として、長時間労働の習慣を見直すための制度を複数導入。

Table with 3 columns: 制度名, 目的, 内容. Rows include 勤務間インターバル制度, 退社促進制度, 早朝勤務推奨制度.

取組後

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



POINT 従業員の理想的な働き方(最適な勤務リズム)を検討し、それが促進されるように制度やインセンティブ等を組み合わせて設計することがポイントです。

◆ 多能工化の取組事例 ◆

製造業 [従業員150名]

取組前

- 従業員が1人1台の印刷機械・作業工程に専従しているため、代替要員を確保することが難しく、休みにくい雰囲気があった。
■ また担当者が病気などで急遽不在になった際は、印刷作業自体が止まるといった問題もあった。
■ 顧客ニーズが「短納期」や「少量多種生産」へと変化中、状況に応じて様々な機械を操作できる人材を育成し、柔軟な生産体制を構築することが課題であった。

取組内容

「一人二役、一役二人以上」をスローガンとして多能工化を推進

「各従業員が複数の機械に対応できること(一人二役以上)」と「全ての作業において代替人員を確保すること(一役二人以上)」となるように、計画的に多能工化の訓練を実施した。

スキルアップ計画書 (生産本部 多能工化) No. 1

Skills improvement plan table with columns for employee name, job name, and proficiency levels (1-5).

取組① 業務棚卸

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

取組② 現状整理

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

取組③ 育成計画の作成

現状の技術レベルを基に、各工程において「標準的な作業が可能」な人材が2名以上になるようスキルアップ計画(右図)を立て、計画的に技術の習得訓練を実施。

取組後

- \* 多能工化により担当以外の仕事も経験することで、各担当者の仕事の進め方を見直すことができた(知の共有)。
\* 担当以外の業務に携わることで、新たなスキルと知識の習得につながり、従業員のやりがい向上につながった。
\* チームで協力して作業できるようになり、誰かが休んでも「お互い様」と思える雰囲気生まれた。



POINT 多能工化は、本人がチャレンジしたいスキル(Will)と、会社として必要なスキル(Must)のすり合わせが重要です。

◆ 仕事と育児の両立支援事例 ◆

卸売・小売業 [従業員55名]

取組前

- 全従業員の半数を占める女性従業員が、退社時間(店舗の営業時間に合わせた勤務終了時刻)が遅いという理由から、結婚や出産を契機に退職してしまうことが多かった。
■ 「結婚後、先が見えなくて不安」という声もあり、結婚や育休復帰者向けの人事制度改革の必要性を感じていた。



取組内容

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

取組①

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

取組②

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

取組③

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

取組後

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



POINT 対策チームを結成して問題意識を共有し、ハード面(新部署の設置)とソフト面(相談役の任命)の両側面からバランスよく支援することがポイントです。

◆ コミュニケーション改革事例 ◆

製造業 [従業員64名]

取組前

- ネット広告が主流となる中、主力商品である「のぼり旗」の売り上げが減少。ネット通販による安価なのぼり旗商品が出回ることで価格競争も激化し、売上減に歯止めがかからない状況であった。事業継続のため「下請けからの脱却」をテーマに経営改革に着手。マーケティング部門を強化し「多品種・小ロット・短納期」の新商品開発による「攻めの提案営業」へと舵を切っていた。
■ 当初は、生産部門がこうした社内変革の流れに取り残される形となり、マーケティング部門と生産部門の担当者間で軋轢が生じるようになっていた。「攻めの提案営業」を実現するには、さらなる業務効率化と社内の連携強化が必要であり、そのために部門間コミュニケーションの改善は必須の課題となっていた。

取組内容

風通しの良い職場づくりに向け、各種イベントや新しい試みに挑戦。

「管理職層」と「従業員」、「営業」と「生産」の心の壁を取り払い、風通しの良い組織にすることを目的として①~⑥のイベントや企画を実施し、連携の強化や提案力・開発力の向上を図った。

Table with 6 columns: ①宝探し開催, ②いいねカード渡そう週間, ③イキイキ集め, ④5分間面談, ⑤クロス面談, ⑥社内インターンシップ. Each column contains a brief description of the activity.

取組後

- \* これまで見えてこなかった他部署の苦勞や業務への工夫、改善に向けた取組に触れることで、社内の一体感や共感を高めることができた。
\* 役職や部署を超えた関わりが増えることで、部署を超えた連携も増え、社内の風通しが良くなった。
\* コミュニケーション改革が基盤となり、様々な新規事業(コロナ禍におけるマスク生産など)が生まれることで、業績向上の兆しが見え始め、会社の将来に対する不安が解消されるようになった。
\* 単なるモノづくりではなく、布の可能性を最大限に活かすコトづくりメーカーへステップアップするための原動力となった。



POINT 単に会話機会を増やすだけでなく、より深いコミュニケーション(社内インターンシップ等)を目指して、段階的に取組レベルを高めていくことがポイントです。

### ◆ フレックスタイム導入事例 ◆

情報通信業  
[従業員200名]

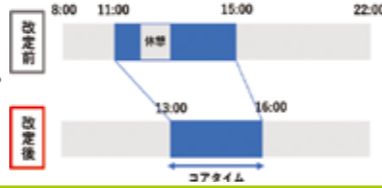
取組前

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

取組内容

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

- ・勤務時間の範囲を企業営業日の8:00~22:00とし、標準となる1日の勤務時間は8時間とする。
- ・コアタイムを11:00~15:00(休憩1時間含む)から13:00~16:00へ変更。  
(但し、午前の半日休暇取得の際は、コアタイムを13:30~16:00とし、4時間勤務とする)
- ・フレキシブルタイムは8:00~13:00および16:00~22:00とする。



#### 併せて「半日単位の年休制度」も導入し、より柔軟に働ける勤務制度を整えた。

取組後

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



- ・休暇の取り方にバリエーションが増え、個人がそれぞれの生活に合わせて働くことができる部分が増えてよかった。
- ・以前は休暇を取りにくい雰囲気があったが、休暇が取りやすくなったと思う。



制度を作って終わりではなく、定期的に従業員ニーズを調査することで、現状に即した制度へとブラッシュアップすることがポイントです。

### ◆ ダイバーシティマネジメント (高齢従業員の活躍) 事例 ◆

建設業  
[従業員31名]

取組前

- 企業の強みは職人集団による技術力の高さであったが、職人各々が現場経験を積み重ね、自身でスキルを身につける風土(いわゆる背中を見て覚える文化)が根付いていたため、教育や育成に対する関心や意識が低いことが課題となっていた。
- 若手の育成と技術伝承が課題になる一方で、定年を控えた高齢従業員(ベテラン技術者)に、やりがいや生きがいを感じてもらうために、活躍の場を提供したいという思いがあった。

取組内容

#### マイスター制度を導入し、若手育成と技術伝承に高齢技術者の知識やノウハウを有効活用

##### 取組① 月1回の教育研修会

マイスターからの提案で、入社3年目までの若手を対象に、月1回の定例教育研修会を実施。工程管理や安全管理に関する実務解説や、業務の全体像解説などにより、若手従業員が仕事内容をより深く理解し、未担当分野の業務についても把握できるようにした。

##### 取組② ノウハウの伝授

マイスター自身が体力的に無理のない範囲で、さまざまな現場を巡回し、現場で直接指導を行うようにした。また施工主(発注元)毎の独自ルールなども積極的に若手に伝えるようにした。

取組後

- \* 従来の「背中を見て覚えてもらう」ことから「組織全体の仕組みで人を育てる」という意識に変わり始めている。年配者が若手に気軽に声を掛ける新たな関係性も生まれ、社内の雰囲気も個業からチームプレイへと変化した。
- \* 育成や教育で活躍の場を与えられた高齢従業員の働きがい向上し、自社の働き方改革の取組に対しても共感できるようになった。
- \* 豊富な知識や経験に基づいたマイスターによる学びの場を若手従業員に提供したことで、組織全体の技術力向上につながった。



高齢従業員の豊富な経験と知識は、若手育成の貴重な資源です。組織文化を『見て覚える』から『共に学ぶ』へと進化させることで、高齢従業員の活躍の場を広げましょう。

### ◆ 働く時間の多様化事例 ◆

医療・福祉  
[従業員197名]

取組前

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

取組内容

- 一人ひとりのライフステージやニーズに応じて、柔軟に働き方を選択できる制度を設け、従業員の自己実現や、仕事と家庭の両立を支援し、優秀な人材の確保と定着を目指すことにした。
- 具体的には常勤職員の働き方として、従来の「標準型(4週10休)」に加え、「準ワーク重視型(4週9休)」・「ワーク重視型(4週8休)」・「夜勤専任型」の3つの働き方の選択肢を増設し、対象従業員にはこれら4つの中から希望する働き方を自己申告してもらう制度を整えた。

勤務タイプ	ワーク重視型	準ワーク重視型	夜勤専任型
対象従業員	主任、副主任、一般職員	主任、副主任、一般職員	一般職員
勤務日数 ※標準型122日/6か月	標準型より12日 勤務日数が多い。	標準型より 6日勤務日数が多い	夜勤48回以上 日勤月平均2回
設定期間	6か月単位で更新		



- 従業員の働き方の選択をもとに各部門が必要な人員体制を協議し、適正な人員配置(マッチング)を実施。

取組後

- \* 「ワーク重視型」を選択することで、他の従業員とのコミュニケーションに費やす時間の確保や、より多くの仕事を体験できるようになり利点を感じている。
- \* 「夜勤専任型」を選択する従業員が出てきたことで、これまで夜勤が負担となっていた従業員の夜勤対応が減り、より満足度の高い働き方ができるようになった。



「柔軟な働き方」の実現には、人材マネジメントの見直しも欠かせません。段階的なトライアル等を通じて、自社にとって最適な運用方法を検討しましょう。また管理者に過度な負担がかからないように、組織的にサポートすることも重要です。

### ◆ ダイバーシティマネジメント (若手従業員の活躍) 事例 ◆

卸売・小売業  
[従業員111名]

取組前

- 業界特有の働き方で、長時間労働が常態化し、年休取得が難しく、業務の属人化解消も進んでいない状況の中、特に新卒採用の若手層において毎年退職者が出ており、退職率も30%を超え、若手従業員の定着が組織の課題となっていた。
- 若手の定着率を向上させ、企業としての競争力を維持するためには、働き方改革を通じた「働きやすさの向上(ワークライフバランスと心理的安全性の確保)」が急務であった。



取組内容

#### 若手従業員の働きやすさと働きがいを高めて定着を後押し

##### 取組① メンター制度と社長懇談会の実施 (心理的安全性の確保)

採用活動に携わる経験豊富な3名の従業員をメンターに任命し、メンター研修を実施。これにより、若手従業員が職場での悩みやキャリアに関する相談を気軽にできる体制を構築した。また入社4年未満の若手従業員を対象とした社長との懇談会(茶話会)を定期的開催し、直接意見交換の場を設け、メンター制度との相乗効果も狙った。

##### 取組② 労働時間削減の取り組み (ワークライフバランスの確保)

社内での「20時以降のメール送信禁止」と「計画的な年休制度」を導入。社員がプライベートの時間を確保しやすい環境整備を進めた。この施策は特に慢性的な残業体質であった管理者の意識改革に効果的であった。

##### 取組③ 経営理念の浸透と実現 (働きがいの向上)

売上達成を目指す中で、形骸化しがちな経営理念(共に満足、共に幸せ)を日々の行動に落とし込むことを奨励。全社員が理念に基づく行動をレポートし、優れた取組を社長賞として表彰した。

取組後

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



最近、若い世代を中心にプライベートをより重視する傾向が強くなっています。経営者や管理者は、こうした若手従業員の意見に素直に耳を傾け、異なる価値観にも理解を示す必要があります。それと同時に、会社が大切にしていること(経営理念など)を自らの言葉で具体的に伝え、理解と共感を得ることも重要です。

# はた 働ナビえひめ を

## 利用してみませんか？

相談  
無料

企業からの働き方改革に関するさまざまな相談に  
**ワンストップ** に対応します！

### 男性の 育児休業

取得を促進するための  
ヒントが得られた  
(製造業)



### テレワーク 導入

上の  
留意点を丁寧に教えて  
もらえ、不安が和らいだ  
(情報通信業)



紹介してもらった  
**事例**を参考にして、  
年次有給休暇の  
取得管理簿を  
作成することができた  
(サービス業)



## 主な支援内容

来所、電話のほか、スタッフの訪問による相談も可能です！



働き方改革に関する窓口相談  
専門機関への取り次ぎ



取組みのアドバイス  
取組事例の紹介



県内中小企業に対する  
個別訪問支援

## 働ナビえひめのメリット

愛媛働き方改革推進支援センター(愛媛労働局委託事業)が同一フロア内に設置されており、長時間労働対策や非正規労働者の処遇改善等の取組に関する支援も無料で受けることができます。

お問い合わせは愛媛県働き方改革包括支援プラザ(働ナビえひめ)

TEL **089-915-3260** FAX 089-947-4251

【業務時間】9:00～17:00(※土日祝日、12月29日～1月3日を除きます)

〒790-0067 愛媛県松山市大手町2丁目5-7 別館 1F [Eメール m-sp3@csc-ehime.jp](mailto:m-sp3@csc-ehime.jp)

一般社団法人 愛媛県法人会連合会

愛媛県「ひめボス宣言事業所」認証制度



HIMEBOSS

# ひめボス

認証制度

奨励金支給

愛媛県は、男女ともに働きやすくやりがいをもって就業継続できる職場環境の整備を推進する企業の認証や、奨励金の支給を通して、県内企業の成長を後押しします。

申請、お問合せはWEBサイトで



ひめボス事務局(セキ株式会社内)

〒790-8686 愛媛県松山市湊町7丁目7番地1

[WEBサイト] <https://himeboss.jp/>

愛媛県 保健福祉部 生きがい推進局 男女参画・子育て支援課 男女参画グループ  
※本事業は、(株)エス・ピー・シー、セキ(株)が愛媛県の委託を受け、運営しています。

みんなが活躍できる職場へ、みんなに選ばれる企業へ。