

2019 年度関西地域製造業振興のための
働き方改革の現状に関する調査

報告書

2020年3月

一般社団法人 日本機械工業連合会
一般財団法人 機械振興協会

はじめに

わが国は、2017年3月に策定された「働き方改革実行計画」の中で、「働く人の視点に立った働き方改革」を推進するため、国を挙げて働き方改革に取り組み、「成長と分配の好循環」が構築されることにより「働く方一人ひとりが、より良い将来の展望を持ち得るようにする」ことが大きな目的の一つとして掲げられています。

同計画では、日本の労働制度と働き方にある課題として、「正規、非正規の不合理な処遇の差」、「長時間労働」、「単線型の日本のキャリアパス」の3つが挙げられており、とりわけ「長時間労働」は、一般労働者の総実労働時間が長期にわたって横ばいで推移していることもあり、2019年4月から順次施行されている「働き方改革関連法」でも、時間外労働の上限規制が導入されるとともに、5日間の年次有給休暇が義務付けられており、多くの企業にとって長時間労働の是正は、喫緊の対応が迫られている大きな課題の1つとなっています。

また、同計画では、働き方改革は「労働生産性を改善するための最良の手段」であり、「生産性の向上」の成果が分配されることで、計画の目的である「働く方一人ひとりが、より良い将来の展望を持ち得るようにする」状態が実現されと考えられています。

こうした中、(一社)日本機械工業連合会では、(一財)機械振興協会との共同事業として、(一社)日本機械工業連合会大阪事務所を事務局に、関西地域の機械産業を中心に製造業における働き方改革の取組のあり方や支援策等の検討の一助とするため、2019年7月に「関西地域製造業振興のための働き方改革の現状に関する調査専門部会」(部会長：兵庫県立大学政策科学研究所 三崎秀央 教授)を設置し本調査を行いました。

本調査では、同計画に挙げられた3つの課題のうち、特に多くの企業及びその従業員に共通するテーマであり、法令遵守の面からも喫緊の対応が必要となっている「長時間労働の是正」及び「多様な働き方の推進」を中心に、「生産性の向上」にも着目し、製造業における非現業部門(いわゆる「ホワイトカラー」職種の従業員が所属する部門)を対象として、全国的な傾向や企業の取組の現状把握、課題抽出、分析等を行い、働き方改革を効果的に進めるためのキーファクターについての考察を試みました。

本調査が、機械産業をはじめとした製造業における働き方改革推進の一助となり、我が国製造業の振興につながれば幸甚です。

最後に、本報告書を取りまとめるにあたり、ご指導を賜った調査専門部会の三崎秀央部会長及び委員の皆様、アンケート調査やヒアリング調査にご協力いただいた企業や団体の皆様、ホワイトカラーの生産性と売上の分析等新たな視点からの分析に取り組んだ調査受託先の三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社に厚く御礼を申し上げます。

2020年3月

一般社団法人 日本機械工業連合会
会 長 大宮 英明
(関西事業活力研究委員会)
委員長 岡田 博文
一般財団法人 機械振興協会
会 長 釜 和明

《 目 次 》

I. 調査の概要	1
1. 調査の背景.....	1
2. 調査の目的.....	2
3. 調査項目	2
4. 調査の概要.....	3
5. 調査専門部会開催概要.....	5
II. 働き方改革に関する現状の把握	7
1. 労働時間に関する現状.....	7
2. 労働時間の削減に関する現状	11
3. 休暇取得に関する現状.....	13
4. 柔軟な働き方への対応に関する現状	18
(1) 仕事と育児の両立にかかる現状	18
(2) 仕事と介護の両立にかかる現状	23
(3) 仕事と治療の両立にかかる現状	31
III. 働き方改革関連の取組に関する企業アンケート	37
1. アンケートの概要	37
(1) 調査概要及び集計方法	37
(2) 調査結果の概要	38
2. 集計結果	42
(1) 回答企業の概要	42
(2) 働き方改革に対する考え方や推進体制	45
(3) 正社員の時間外労働時間削減に関する取組の状況.....	50
(4) 正社員の休暇取得推進に関する取組の状況	61
(5) 正社員の柔軟な働き方の推進に関する取組の状況.....	68
(6) 働き方改革に関する取組の効果と今後の課題.....	86
(7) 「時間外労働の削減」と「生産性の向上」に着目した分析	93
(8) アンケートのまとめ.....	96
IV. 働き方改革関連の取組に関する企業ヒアリング	99
1. 調査の概要.....	99
(1) 調査の目的	99
(2) 調査の対象	99
(3) 調査期間・調査方法.....	99
(4) 質問項目	99
2. 調査結果の概要	100
(1) オリnpas株式会社.....	100

(2) 三菱電機株式会社 関西支社	103
(3) 株式会社クボタ	105
(4) A社	108
(5) 三ツ星ベルト株式会社	111
(6) B社	114
(7) サントリーホールディングス株式会社	117
(8) 株式会社N T T ドコモ 関西支社	120
3. ヒアリング調査のまとめ	122
(1) 働き方改革の目的と社内での位置づけについて	122
(2) 取組の推進体制の構築について	122
(3) 取組に関する外部への相談の状況について	122
(4) 具体的な取組内容について	122
(5) 生産性の向上に係る事項について	123
V. 調査結果のとりまとめ	124
1. 働き方改革を効果的に進めるためのキーファクターについての考察	124
(1) 「生産性の向上」という視点を持つ	124
(2) 取組の目的を明確に提示し、全社的に推進する	124
(3) ホワイトカラーの生産性の把握を試みる	125
(4) 他社の事例に学び、外部の支援を活用する	125
2. 働き方改革における次のステップとして検討が求められる取組	126

【資料編】

資料1.個別企業における取組の事例（ダイジェスト版）

資料2.アンケート調査票

I. 調査の概要

1. 調査の背景

2017年3月に策定された「働き方改革実行計画」（以下「計画」とする。）の中で、国は「働く人の視点に立った働き方改革」を打ち出しており、国を挙げて働き方改革に取り組む目的を、「成長と分配の好循環」が構築されることにより、「働く方一人ひとりが、より良い将来の展望を持ち得るようにする」（より具体的には、「中間層が厚みを増し、消費を押し上げ、より多くの方が心豊かな家庭を持てるようになる」）こととしている。

計画では、日本の労働制度と働き方にある課題として、「正規、非正規の不合理な処遇の差」、「長時間労働」、「単線型の日本のキャリアパス」の3つが挙げられている。

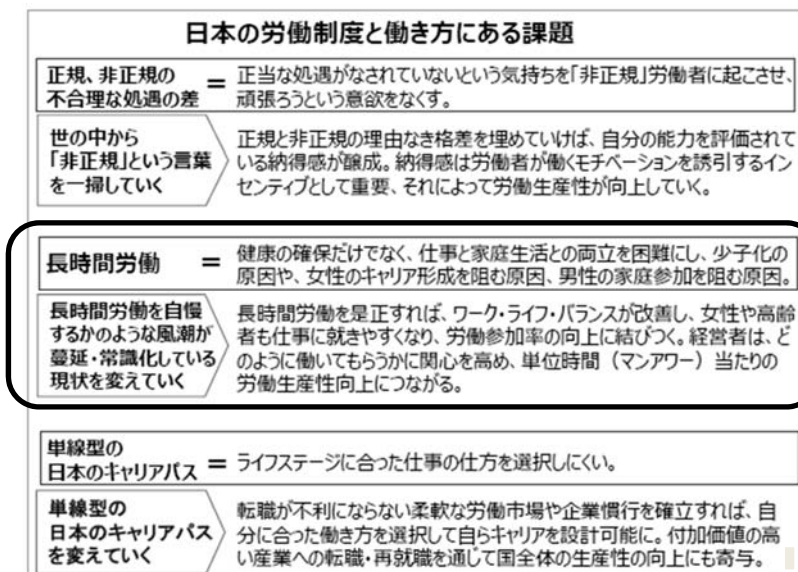
このうち、「正規、非正規の不合理な処遇の差」と「単線の日本のキャリアパス」の2つは、人事制度や給与体系など、企業ごとの方針や状況の違いが比較的大きい制度に関係するが、「長時間労働」に関しては、一般労働者の総実労働時間の値が長期にわたって横ばいで推移していることなどから、企業の多くに共通する課題であることが推察され、また共通であるがゆえに、改善のためのアプローチも共有しやすい課題であると考えられる。

そのような中、2019年4月から順次施行されている「働き方改革関連法」でも、時間外労働の上限規制が導入されるとともに、5日間の年次有給休暇が義務付けられることとなり、多くの企業にとって、長時間労働の是正は、喫緊の対応が迫られている大きな課題になっていると言える。

同時に、計画において働き方改革は「労働生産性を改善するための最良の手段」とも説明されており、「生産性の向上」の成果（＝利益）が分配されることで、計画の目的である「働く方一人ひとりが、より良い将来の展望を持ち得るようにする」状態が実現される。

つまり、成果を分配する主体である企業の生産性向上は、計画の最終的な目的を実現するに至るまでの中間的なステップであるとも考えられる。

図表 I-1 日本の労働制度と働き方にある課題



（出所）働き方改革実行会議「働き方改革実行計画（概要版）」

2. 調査の目的

上記の背景を踏まえ、本調査では、計画に挙げられた3つの課題のうち、特に多くの企業及びその従業員に共通するテーマとして、法令遵守の面からも喫緊の対応が必要となっている「長時間労働の是正」、並びに関連して言及されている「多様な働き方の推進」を中心に扱いながら、「生産性の向上」にも着目する。

そして、全国的な傾向や企業の取組状況を把握し、課題を抽出するとともに、個別企業における具体的な取組事例の分析を通じて、働き方改革を効果的に進めるためのキーファクターについての考察を行うことを目的とする。

なお、製造業においても、現業部門では、業務改善による効率化が従前からかなり進んでいると考えられることから、本調査では、非現業部門（いわゆる「ホワイトカラー」職種の従業員が所属する部門）を対象とした。

3. 調査項目

上記の目的を達成するため、本調査では以下の(1)～(4)を実施した。

- (1) 働き方改革に関する現状の把握
- (2) 働き方改革関連の取組に関する企業アンケート
- (3) 働き方改革関連の取組に関する企業ヒアリング
- (4) 調査結果のとりまとめ

4. 調査の概要

I. 調査の概要

1. 調査の背景

- ・「働き方改革実行計画」の策定や、「働き方改革関連法」の施行に伴う対応が必要。
- ・特に、「長時間労働の是正」は多くの企業に共通し、かつ喫緊の課題。
- ・働き方改革の最終的な目的として掲げられているのは、生産性の向上によって得られた成果(＝利益)の分配。

2. 調査の目的

- ・背景を踏まえて、「長時間労働の是正」と、関連する「多様な働き方の推進」を中心的に取り扱いながら、「生産性の向上」にも着目した調査を実施。
- ・調査対象は大企業の非現業部門(いわゆるホワイトカラー部門)。

II. 働き方改革に関する現状の把握 (文献調査)

1. 労働時間に関する現状

- ・正社員の年間総実労働時間は横ばいで推移。
- ・正社員の年間実労働時間は、従業員規模が小さいほど長く、週労働時間 60 時間以上の雇用者割合は 30～40 歳代男性で高い。

2. 労働時間の削減に関する現状

- ・長時間労働の原因は、「経営層の意識」よりも「管理職」や「現場」であると考えられている。
- ・労働時間の削減に向けて、残業禁止や残業時間削減目標の設定等の取組実施率が高いが、業務見直し等の根本的な対策の実施率は低い。

3. 休暇取得に関する現状

- ・有休取得率は上昇傾向で、特に大企業で顕著。
- ・有休取得をためらう理由は「みんなに迷惑がかかるから」「後で多忙になるから」。取り残す理由は「病気や急用のために残しておく必要があるから」。

4. 休暇取得に関する現状

- ・男性育休取得率低迷の背景は「職場の人手不足」に加えて「育児休暇を取得しづらい雰囲気」。
- ・介護離職の主な理由は「仕事と介護の両立が難しい職場だったから」。
- ・仕事と(がん)治療の両立における困難は、「経済的な心配ごと」と「柔軟な働き方ができないこと」。

III. 働き方改革関連の取組に関する企業アンケート

1. 調査対象・調査方法

- ・全国の製造業のうち、従業員数 300 人以上の企業(3,225 件)を対象に、郵送により調査票を配布・回収(Web サイトでの回答を併用)。
- ・調査期間は 2019 年 7 月 25 日～9 月 10 日。有効回答率 6.0%(有効回答件数 195 件)。

2. 調査結果の概要

【働き方改革の目的・推進体制】

- ・主な取組の目的は、「時間外労働の削減」「生産性向上」「従業員の心身の健康」「人材の定着」。
- ・働き方改革の取組を全社方針として明示している企業は約半数。
- ・経営トップ自ら取組を積極的に推進している企業は4割にとどまり、推進体制を定めていない企業も3割。
- ・取組について外部専門家に相談している割合も比較的低く、企業によって取組のレベルに差異があることが推測される。

【具体的な取組内容】

- ・残業の禁止や手続きの厳格化、削減目標の設定など、強制力を持ち、かつ短期的に効果が表れやすい取組の実施率は高いが、インフラ整備や調整が必要になる、業務そのものの見直しに関する取組の実施率は低い。
- ・男性の育休促進が進んでおらず、取得促進の取組も半数の企業が実施していない。介護離職の実態把握に着手している企業も少ない。仕事と治療の両立に関しては、年休以外に使える休暇がない企業が約半数。
- ・取組の目的を「生産性の向上」とする企業が多い一方で、効果として「生産性が向上した」とする割合は低い。また、生産性の評価基準の設定の困難さもうかがえる。
- ・目的として「生産性の向上」を選択している企業では、売上高が増加した企業の割合が高く、生産性向上を目的とするか否かが業績に影響することがうかがえる。

IV. 働き方改革関連の取組に関する企業ヒアリング

1. 調査対象・調査方法

- ・主にホワイトカラー従業員を対象とした働き方改革に関する先進的な取組や、他社の参考となる取組を実施している企業(8社)を対象に、訪問によるヒアリング調査を実施。
- ・調査期間は 2019 年 10 月～11 月。

2. 調査結果の概要

【働き方改革の目的等】

- ・目的は様々だが、いずれの企業でも、働き方改革に関する取組を通じて最終的にめざす姿を明確にしておき、それらが全社方針に紐づけられている。
- ・トップダウンとボトムアップの両方による取組が多いが、「トップが決断すると浸透がスムーズ」という企業もあった。
- ・業界団体や同規模同業の企業のほか、異業種との交流を通じて、意見交換や情報収集をしている企業もある。

【具体的な取組内容】

- ・不要不急の残業削減の意識付けを行うための取組実施は多い。
- ・時間外労働のさらなる削減のため、業務量と業務プロセスの見直し、RPAの導入、会議の効率化等が行われている。
- ・業務特性に応じて部署ごとに取組を進めているケースが多いが、ポータルサイトや表彰を通じて好事例を横展開する事例もみられた。
- ・必然的に休暇取得が進むような制度、休暇の柔軟な取得が進む制度を設置している企業が多い。

【生産性の向上に係る事項】

- ・ホワイトカラーの生産性把握が難しいと考える企業は多いが、ほとんどが何らかの指標を設定している(または設定の必要性を感じている)。
- ・基本的な考え方の例として、業務を「コア/ノンコア」「定型/非定型」に分け「コア・非定型」の比率を高めること、業務をより少ない人数や時間で行うことなどが示された。
- ・取組による中間アウトカムと、売上高等の最終アウトカムの両方を睨みながら進捗確認を行う必要性を感じている企業もある。
- ・「時間当たりの給料が上がる」など、社員の目から見た生産性向上を同時に意識する必要性についても言及があった。

V. 調査結果のとりまとめ

1. 働き方改革を効果的に進めるためのキーファクターについての考察

(1) 「生産性の向上」という視点を持つ

- ・「時間外労働の削減」を、働き方改革の第一歩として掲げることは重要。
- ・加えて、「生産性の向上」という視点を持つことで、業績面でのプラス効果がより大きくなることが期待できる。

(2) 取組の目的を明確に提示し、全社的に推進する

- ・トップが目的や全社的な方向性をしっかり発信して周知し、全社方針として明確に位置付けることが重要。
- ・それにより、個々の社員が取組の重要性を理解し、行動が促進される。

(3) ホワイトカラーの生産性の把握を試みる

- ・ホワイトカラーの生産性の定義は難しいが、何らかの指標を設定し、取組の効果を把握することが重要。
- ・指標は必ずしも客観的なデータである必要はなく、満足度等の主観的なデータでもよい。
- ・進捗管理に活用するデータの定量/定性を問わず、PDCAの視点をもってホワイトカラーの生産性を把握することが重要。

(4) 他社の事例に学び、外部の支援を活用する

- ・様々な企業で実施されている具体的な取組の事例を収集し、好事例を自社で取り入れるなどの取組も有効。
- ・情報収集には、業界団体をはじめとする同業他社との交流や、異業種交流会等の機会が活用できる。
- ・外部の専門人財や公的機関の相談窓口のノウハウや事例のストック、各種支援制度等を活用することも有効。

2. 働き方改革における次のステップとして検討が求められる取組

- ・国が掲げる働き方改革の最終的な目標は、成果(＝利益)の分配。
- ・上記のキーファクターを踏まえた働き方改革で業績向上につなげ、次のステップとして、成果を人的資源や設備への投資、社員への還元することが必要。
- ・それにより、業務効率化や社員満足度向上が実現され、企業の持続可能性維持にもつながる。

5. 調査専門部会開催概要

令和元年度 関西地域製造業振興のための働き方改革等の現状に関する調査専門部会
開催概要

※委員名簿は次ページに記載

○第1回専門部会 2019年7月10日 開催

議事内容

- (1) 調査全体の実施概要・スケジュールについて
- (2) 働き方改革に関する現状について
- (3) 働き方改革関連の取組に関する企業アンケートについて
(調査方法、調査票の検討)

○第2回専門部会 2019年12月11日 開催

議事内容

- (1) 企業アンケート結果について
- (2) 企業ヒアリング結果について
- (3) アンケート・ヒアリング結果から見る課題及び求められる方策について

○第3回専門部会 2020年2月13日 開催

議事内容

- (1) 調査報告書のとりまとめに向けた意見交換

2019 年度 関西地域製造業振興のための働き方改革等の現状に関する調査専門部会

委員名簿

(順不同・敬称略)

部会長 三崎 秀央 兵庫県立大学 政策科学研究所 教授

委 員	市村 茂幸	株式会社 IHI 関西支社 総合営業推進グループ 総務担当課長
〃	宗林 正成	株式会社栗本鐵工所 人事部 人事グループ長
〃	増田 嘉信	ダイキン工業株式会社 人事本部 人事・労政・労務グループ 担当課長
〃	大崎 貴史	株式会社椿本チエイン 人事部 人事課 課長
〃	富田 宏仁	株式会社西島製作所 人事部 働き方改革推進チーム チーム長
〃	井川 和彦	パナソニック株式会社 A Better Workstyle 編集局 兼 人事労政部 主幹 (第1回)
〃	前川 督之	パナソニック株式会社 A Better Workstyle 編集局 局長 (第2回・第3回)
〃	三原 裕	三菱重工業株式会社 関西支社 総務担当部長
〃	腕野 康史	ヤンマーホールディングス株式会社 人事部 働き方推進グループ 課長 (第1回)
〃	神原 清孝	ヤンマー株式会社 人事労政部 副部長 (第2回・第3回)
〃	安藤 慎二	近畿経済産業局 産業部 中小企業課課長補佐
〃	柴橋 静華	一般社団法人未来教育推進機構 UMEDIA プロジェクトマネージャー

事務局

山本 陽一	一般社団法人日本機械工業連合会 常務理事・大阪事務所長
久松 加代子	一般社団法人日本機械工業連合会 大阪事務所 課長

調査委託先

美濃地 研一	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
	研究開発第2部 産業振興グループ長・主任研究員
山下 八重子	〃 地域政策研究グループ 副主任研究員
渡辺 愛喜	〃 地域政策研究グループ 研究員

II. 働き方改革に関する現状の把握

1. 労働時間に関する現状

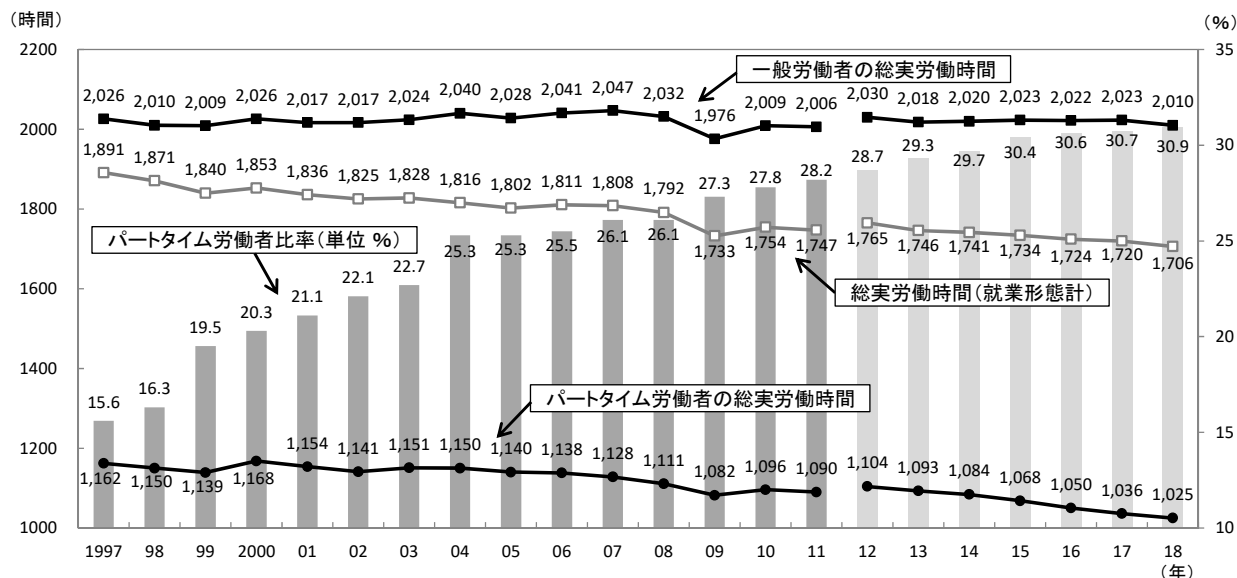
■ポイント

- ・正社員の年間総実労働時間は横ばいで推移。
- ・従業員規模別の年間実労働時間（正社員）は、従業員規模が小さいほど長い。
- ・週労働時間 60 時間以上の雇用者割合は低下傾向にあるものの、男性の割合は女性を大幅に上回る水準が続き、特に中堅～管理職に相当する 30～40 歳代男性で割合が高い。
- ・製造業における週労働時間 60 時間以上の雇用者割合は、全業種平均を下回る水準。

年間の総実労働時間の推移をみると、「就業形態計」（一般労働者とパートタイム労働者を合わせた値）では減少傾向にある。

しかし、雇用形態別の内訳をみると、パートタイム労働者の労働時間が一貫して減少傾向にあるのに対し、一般労働者では、2009 年に大きく減少しているものの、その後の減少傾向はパートタイム労働者に比べて緩やか（ほぼ横ばい）である。

図表 II-1 年間総実労働時間の推移



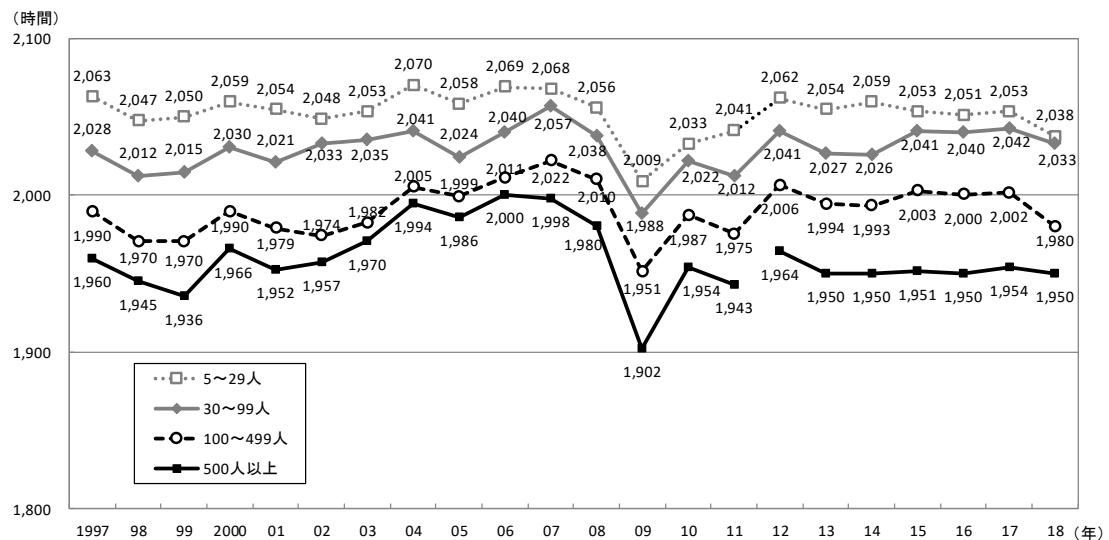
(注 1) 事業所規模 5 人以上

(注 2) 2012 年以降は再集計されており、2011 年以前とは接続しない

(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」

正社員の年間総実労働時間の推移を事業所の従業員規模別にみると、従業員規模が小さいほど労働時間が長い傾向が長らく続いており、2018 年では、従業員数 5～29 人の事業所と、従業員数 500 人以上の事業所との差が約 88 時間である。

図表 II-2 従業員規模別年間総実労働時間の推移(正社員)



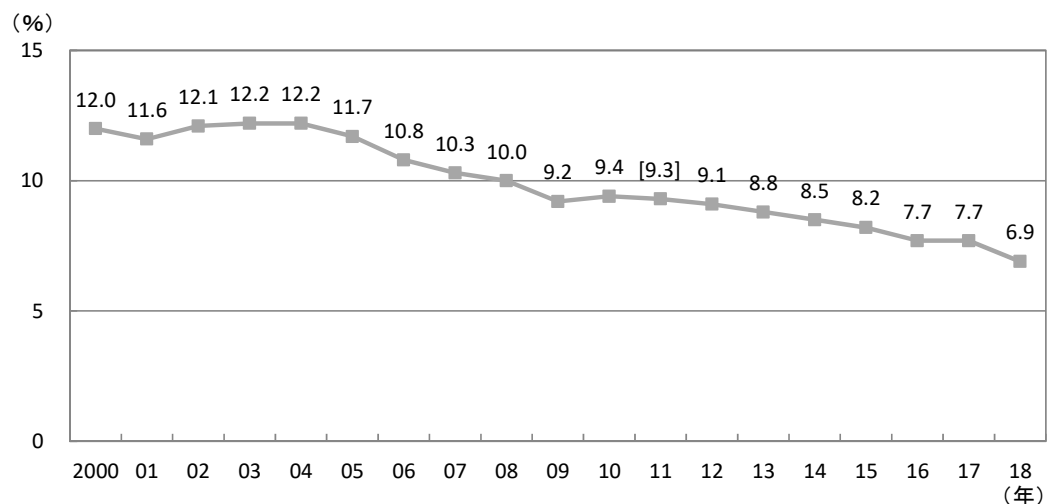
(注 1) 事業所規模 5 人以上

(注 2) 2012 年以降は再集計されており、2011 年以前とは接続しない

(資料) 厚生労働省「毎月勤労統計調査」

週労働時間 60 時間以上の雇用者の割合は、低下が続いているものの、男女別に比較すると、依然男性の割合が高い傾向にある。

図表 II-3 週労働時間 60 時間以上の雇用者の割合の推移



(備考)

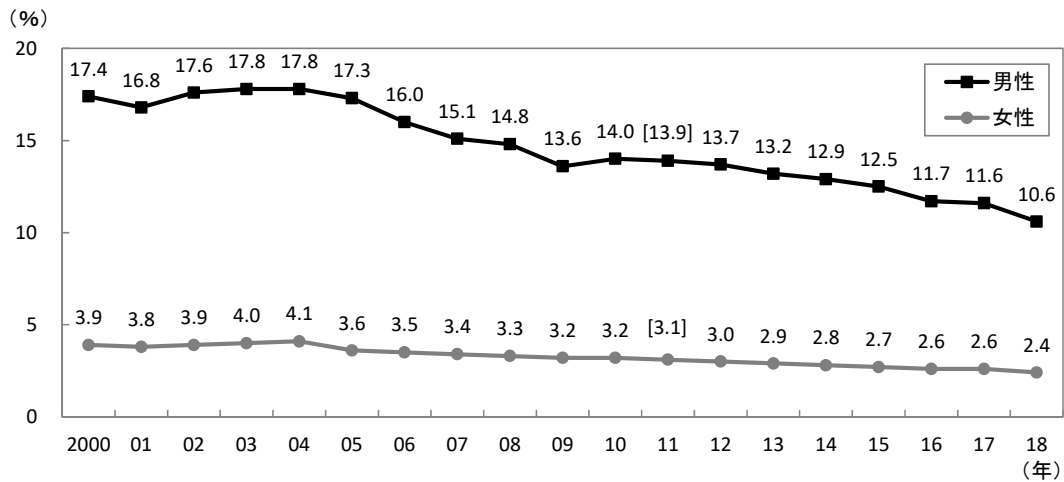
1. 総務省「労働力調査(基本集計)」より作成。

2. 数値は、非農林業雇用者(休業者を除く)総数に占める割合。

3. 2011 年の値([]表示)は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

(資料) 仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート 2018」(2019 年 3 月)より作成。

図表 II-4 週労働時間 60 時間以上の雇用者の割合(男女別)



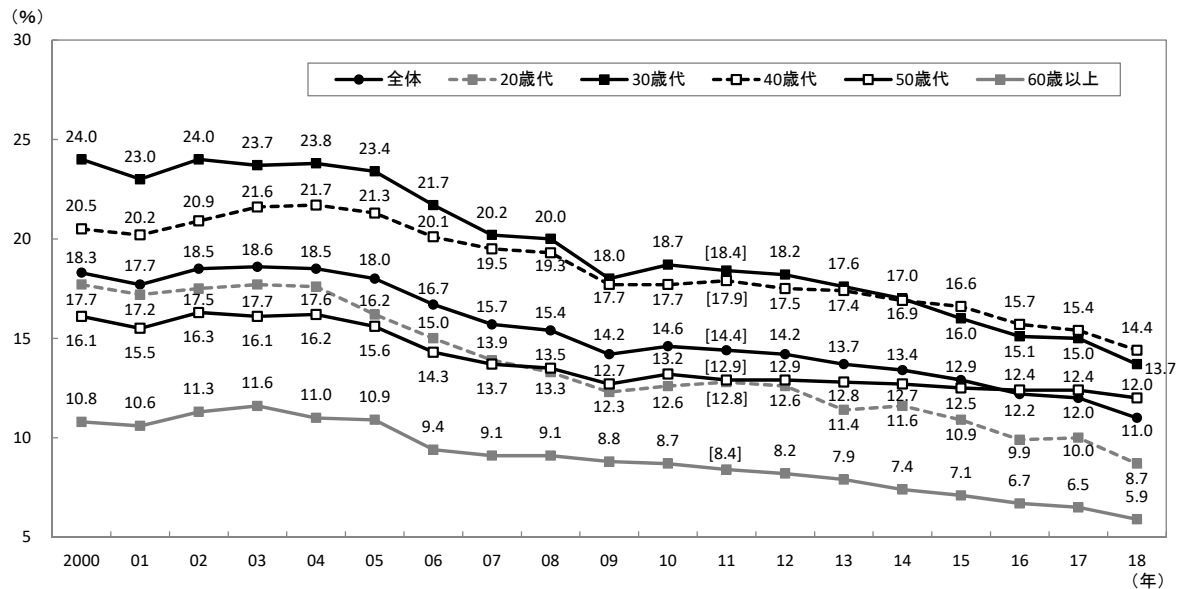
(備考)

1. 総務省「労働力調査(基本集計)」より作成。
2. 数値は、非農林業雇用者(休業者を除く)総数に占める割合。
3. 2011 年の値([]表示)は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

(資料) 仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート2018」(2019 年 3 月)より作成。

また、男性のみを取り出して年齢階級別にみると、中堅世代から管理職世代に相当すると思われる 30 歳代及び 40 歳代で割合が高く、また 2014 年までは、40 歳代よりも 30 歳代の割合が高かったが、2015 年以降は逆転し、40 歳代が 30 歳代を上回っている。

図表 II-5 週労働時間 60 時間以上の就業者の割合(男性・年齢別)



(備考)

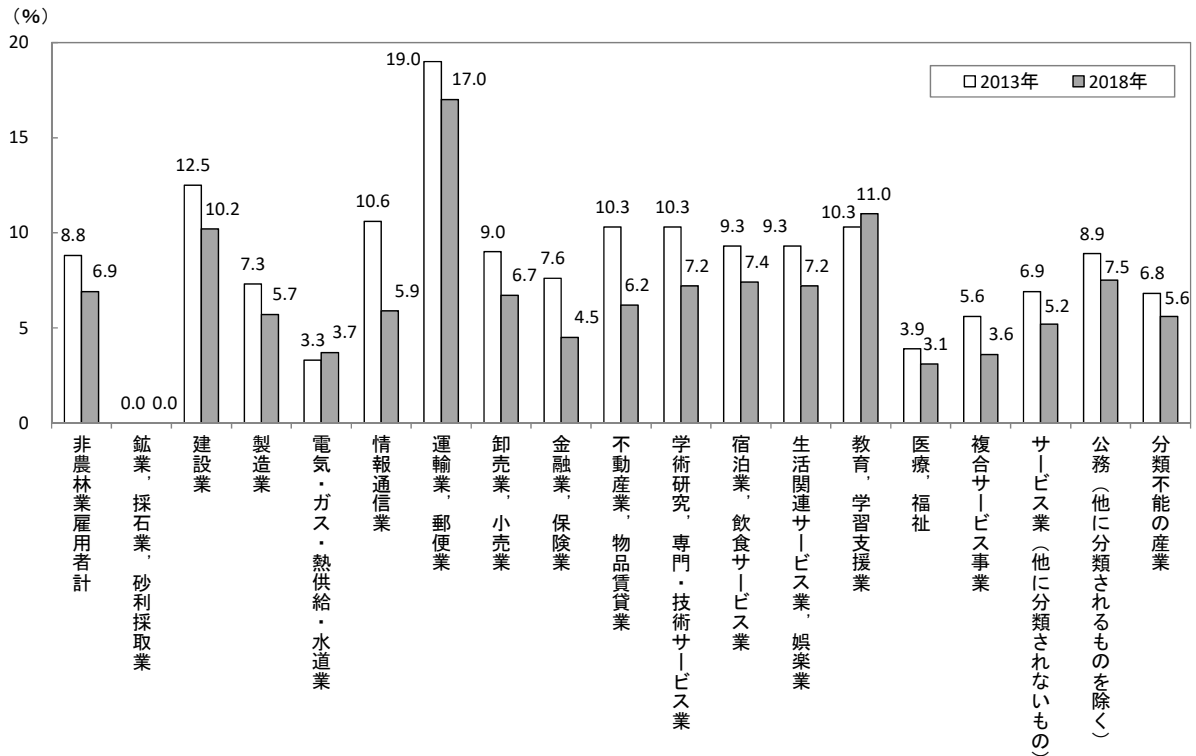
1. 総務省「労働力調査(基本集計)」より作成。
2. 数値は、非農林業雇用者(休業者を除く)総数に占める割合。
3. 2011 年の値([]表示)は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

(資料) 仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート2018」(2019 年 3 月)より作成。

2018 年における週労働時間 60 時間以上の雇用者の割合を業種別にみると、運輸業、郵便業が突出しているほか、建設業と教育、学習支援業でそれぞれ 10%を超えているが、製造業は、全業種の中でも、比較的割合が低い。

また、2013 年と 2018 年の比較では、ほとんどの業種で割合が低下しており、特に低下が大きいのは情報通信業である。

図表 II-6 業種別の週労働時間 60 時間以上の雇用者の割合の推移



（備考）

1. 総務省「労働力調査（基本集計）」より作成。
2. 雇用者のうち休業者を除いた者の総数に占める割合。

（資料）仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）レポート 2018」（2019 年 3 月）より作成。

2. 労働時間の削減に関する現状

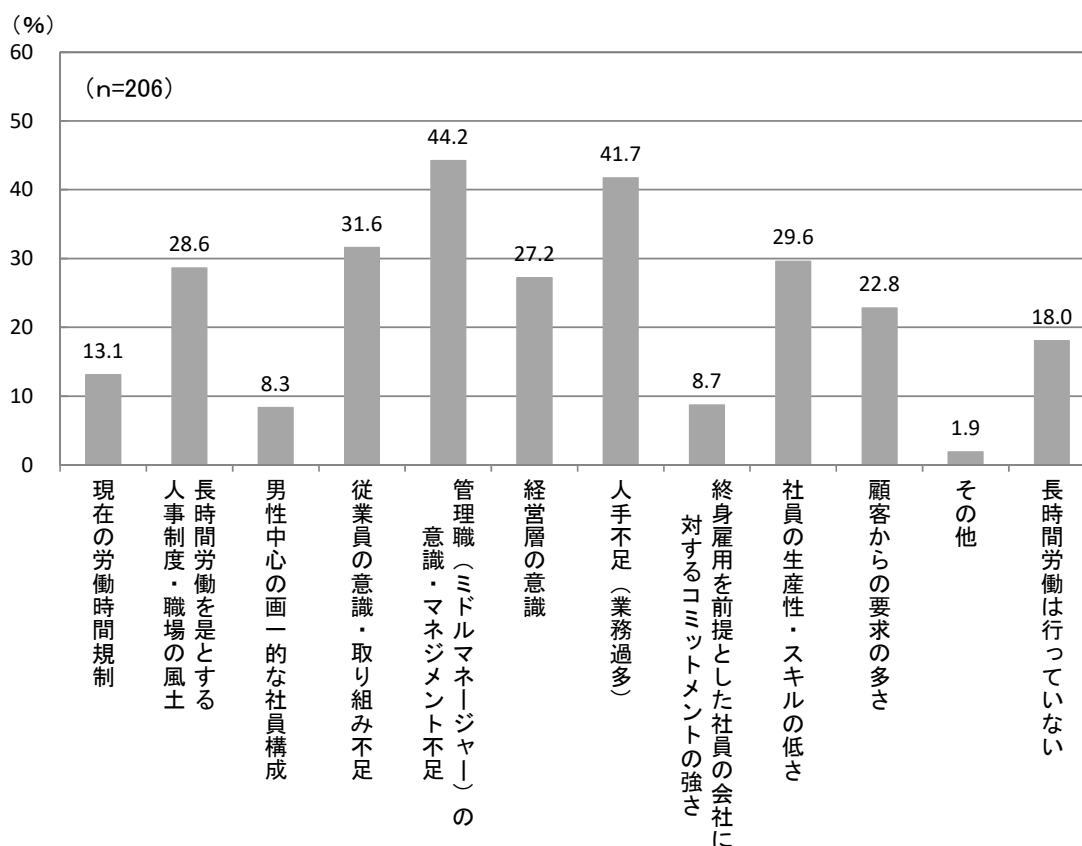
■ポイント

- ・長時間労働の原因は「管理職」や「現場」にあると考えている企業の割合が高い一方で、「経営層の意識」とする企業の割合は相対的に低い。
- ・労働時間の削減に向けて、残業規制等「残業時間そのものに焦点を当てた取組」の実施率は比較的高いが、業務の見直し等「根本的な残業削減につながる取組」の実施率は相対的に低い。

自社の長時間労働の原因を企業に尋ねたアンケートでは、「管理職（ミドルマネージャー）の意識・マネジメント不足」（44.2％）の割合が最も高く、次に「人手不足（業務過多）」（41.7％）、「従業員の意識・取り組み不足」（31.6％）、「社員の生産性・スキルの低さ」（29.6％）、「長時間労働を是とする人事制度・職場の風土」（28.6％）が続くなど、現場に原因があるとする回答の割合が比較的高い。

一方、「経営層の意識」（27.2％）を原因と考える企業の割合は、相対的にみると、それほど高くはない。

図表 II-7 自社の長時間労働の原因に対する考え（複数回答）

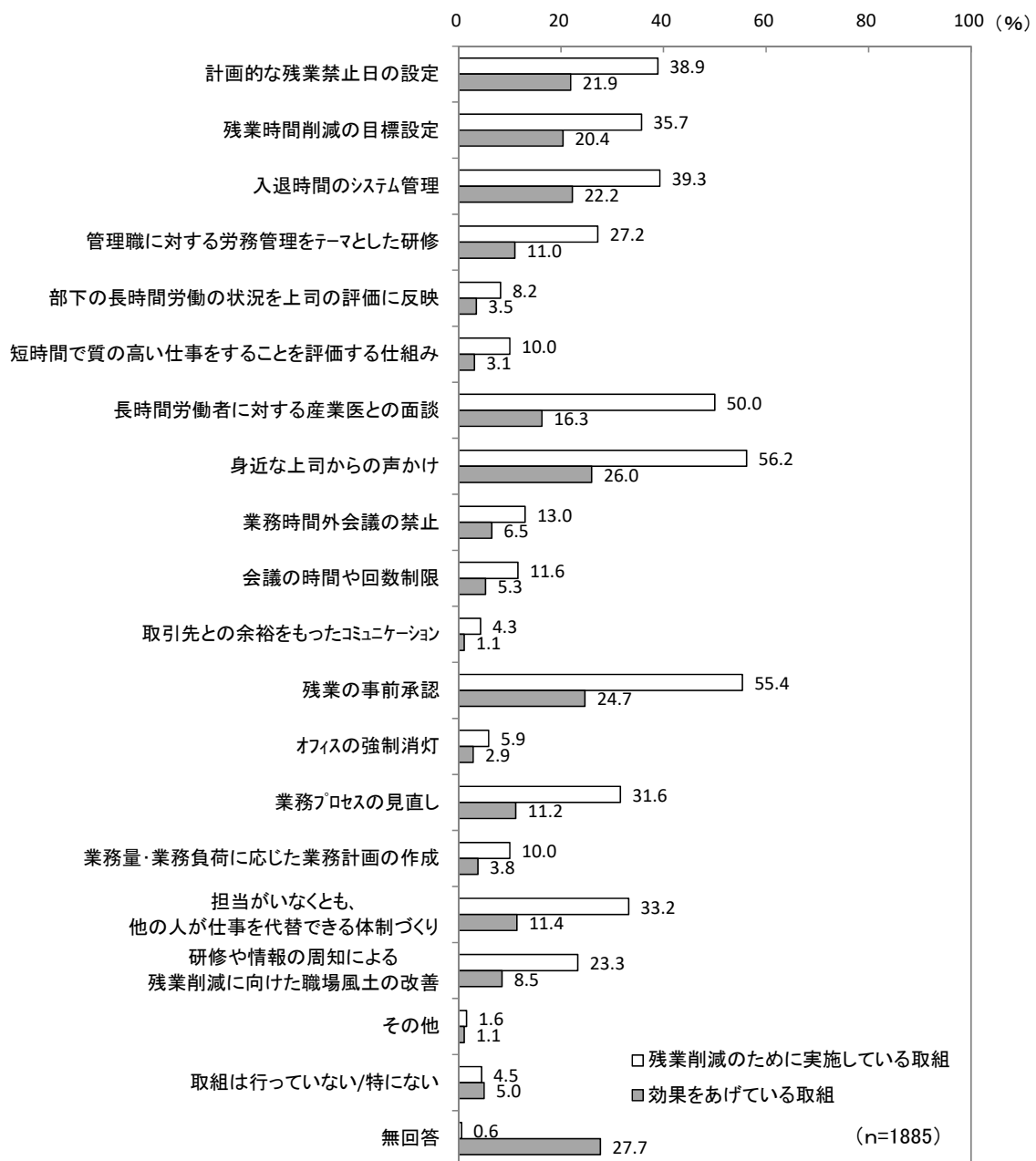


（資料）経済産業省「平成 28 年度産業経済研究委託事業（働き方改革に関する企業の実態調査）報告書」（平成 29 年 3 月）より作成。

企業が残業削減のために実施している取組のうち、最も割合が高いグループは、「身近な上司からの声かけ」(56.2%)、「残業の事前承認」(55.4%)、「長時間労働者に対する産業医との面談」(50.0%)、次に割合が高いグループは、「入退時間のシステム管理」(39.3%)、「計画的な残業禁止日の設定」(38.9%)、「残業時間削減の目標設定」(35.7%)であり、「産業医との面談」を除くと、それぞれの取組で約2割が「効果があがっている」と回答しているなど、残業時間そのものに焦点を当てた取組の実施率は、比較的高い。

一方で、「業務プロセスの見直し」(31.6%)や「業務量・業務負荷に応じた業務計画の作成」(10.0%)、「担当がいなくとも、他の人が仕事を代替できる体制づくり」(33.2%)等、根本的な残業削減につながる取組の実施割合は、相対的に低い。

図表 II-8 残業削減のために実施している取組・効果をあげている取組(複数回答)



(資料)内閣府「企業等における仕事と生活の調和に関する調査研究報告書」(平成31年3月)より作成。

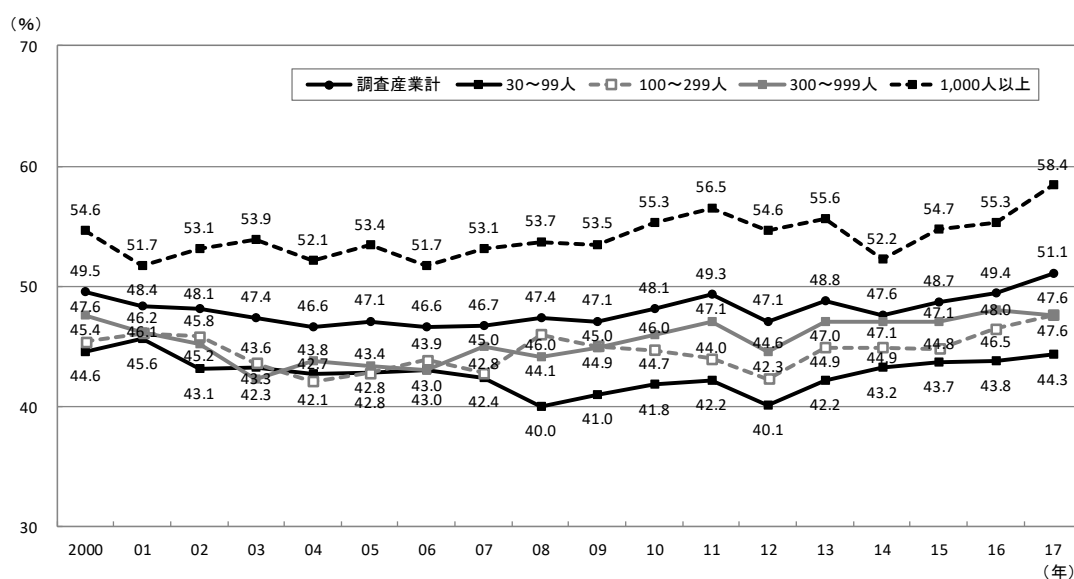
3. 休暇取得に関する現状

■ポイント

- ・ 年次有給休暇の取得率は上昇傾向。特に大企業での取得率が大きく上昇。
- ・ 業種別にみても上昇傾向にあるが、水準は業種によって大きく異なる。
- ・ 製造業の年次有給休暇取得率は、全業種平均をやや上回る水準。一方、建設業、卸・小売業、対個人サービス業では取得率が平均を大きく下回る。
- ・ 年次有給休暇の取得にためらいを感じる従業員は約6割。ためらいを感じる理由は、「職場の雰囲気」よりも、「みんなに迷惑がかかるから」と「後で多忙になるから」。
- ・ 年次有給休暇を取り残す理由は、まず「病気や急な用事のために残しておく必要があるから」。その次は、「他の人の迷惑になる」「仕事量が多くて休めない」「休みの間仕事を引き継いでくれる人がいない」など、仕事の量や分担に関するもの。

年次有給休暇の取得率は、2014 年以降、全体的に上昇傾向にある。従業員規模別にみると、特に 1,000 人以上の企業における取得率が大きく上昇している。

図表 II-9 企業規模別の年次有給休暇取得率



(備考)

1. 厚生労働省「就労条件総合調査」より作成。
2. 調査対象が変わっているため、時系列比較には注意を要する。
2006 年以前の調査対象:「本社の常用労働者が 30 人以上の会社組織の民間企業」
2007 ～ 2013 年の調査対象:「常用労働者が 30 人以上の会社組織の民間企業」
2014 年以降の調査対象:「常用労働者が 30 人以上の民間企業」(複合サービス事業、会社組織以外の法人(医療法人、社会福祉法人、各種の協同組合等)含む)
3. 2011 年、2013 年値の調査対象:東日本大震災による企業活動への影響等を考慮し、被災地域(※)から抽出された企業を調査対象から除外し、被災地域以外の地域に所在する同一の産業・規模に属する企業を再抽出し代替。
※ 国土地理院「津波による浸水範囲の面積(概略値)」について(第5報)」(2011 年4月 18 日公表)により、津波の浸水を受けた地域並びに東京電力福島第一原子力発電所において発生した事故に関し設定された警戒区域等(市区町村単位)。
4. 2014 年は 2014 年4月、2015 年は 2015 年9月、2016 年は 2016 年7月にそれぞれ設定されている避難指示区域(帰還困難区域、居住制限区域及び避難指示解除準備区域)を含む市町村に所在する企業を調査対象から除外。

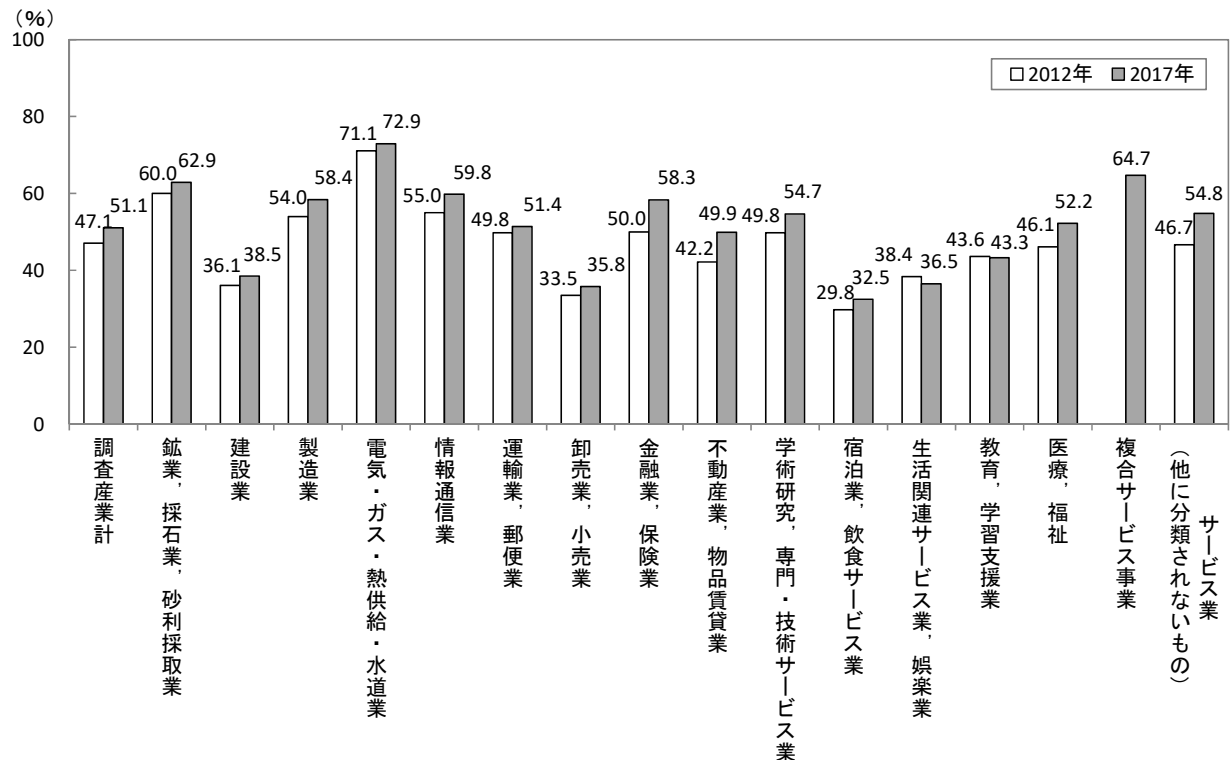
(資料)仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート2018」(2019 年 3 月)より作成。

業種別にみると、2012 年と 2017 年の比較では、ほとんどの業種で取得率が上昇しているが、水準には業種によって大きな差がみられる。

2017 年における年次有給休暇の取得率を業種別にみると、「電気・ガス・熱供給・水道業」では突出して割合が高いが、建設業、卸売業、小売業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業のように、調査産業計（平均）を大きく下回る業種もある。

製造業は、平均をやや上回る水準である。

図表 II-10 業種別の有給休暇取得率

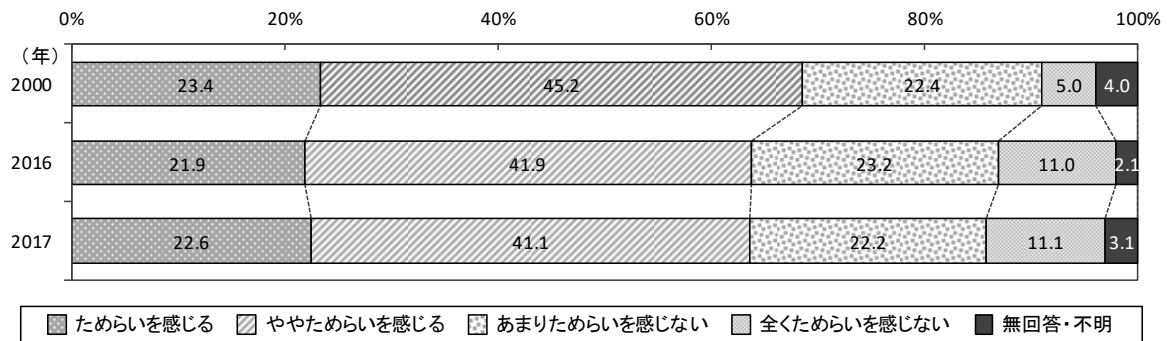


（備考）

1. 厚生労働省「就労条件総合調査」より作成。
 2. 2012 年と 2017 年では調査対象が異なるため、時系列比較には注意を要する。
2012 年の調査対象：「常用労働者が 30 人以上の会社組織の民間企業」
2017 年の調査対象：「常用労働者が 30 人以上の民間企業」（複合サービス事業、会社組織以外の法人（医療法人、社会福祉法人、各種の協同組合等）含む）
 3. 2012 年調査では複合サービス事業は調査対象外のため、値がない。
- （資料）仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）レポート 2018」（2019 年 3 月）より作成。

ここ 15 年余りの間に、年次有給休暇の取得に対して「全くためらいを感じない」従業員の割合は上昇している一方で、「ためらいを感じる」の割合は大きく変化せず、「ややためらいを感じる」と合わせると、6 割を超える従業員が、年次有給休暇の取得にためらいを感じていることがわかる。

図表 II-11 年次有給休暇の取得に対するためらい



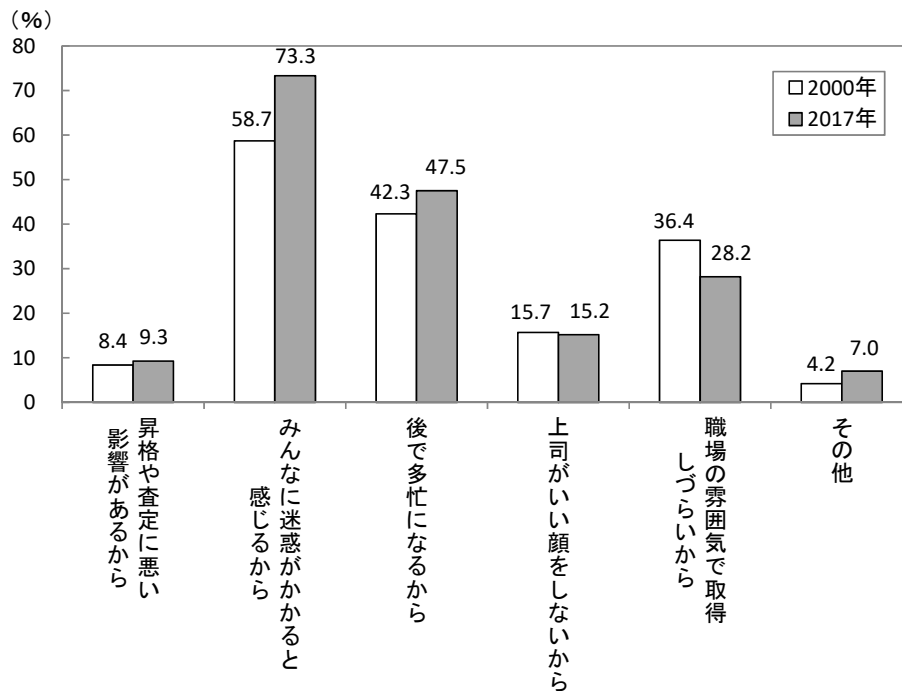
(備考)

2000 年は厚生労働省「労働時間等の設定の改善の促進を通じた仕事と生活の調和に関する意識調査」、2016 年以降は厚生労働省「「仕事と生活の調和」の実現及び特別な休暇制度の普及促進に関する意識調査」より作成。

(資料) 仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート2018」(2019 年 3 月)より作成。

2017年の調査で把握された、年次有給休暇の取得に対してためらいを感じる理由では、「みんなに迷惑がかかると感じるから」(73.3%)の割合が突出しており、次いで「後で多忙になるから」(47.5%)の割合が高い。一方、「職場の雰囲気取得しづらいから」(28.2%)の割合は相対的に低く、2000年の調査と比較しても割合が低下している。

図表 II-12 年次有給休暇の取得に対するためらいを感じる理由



(備考)

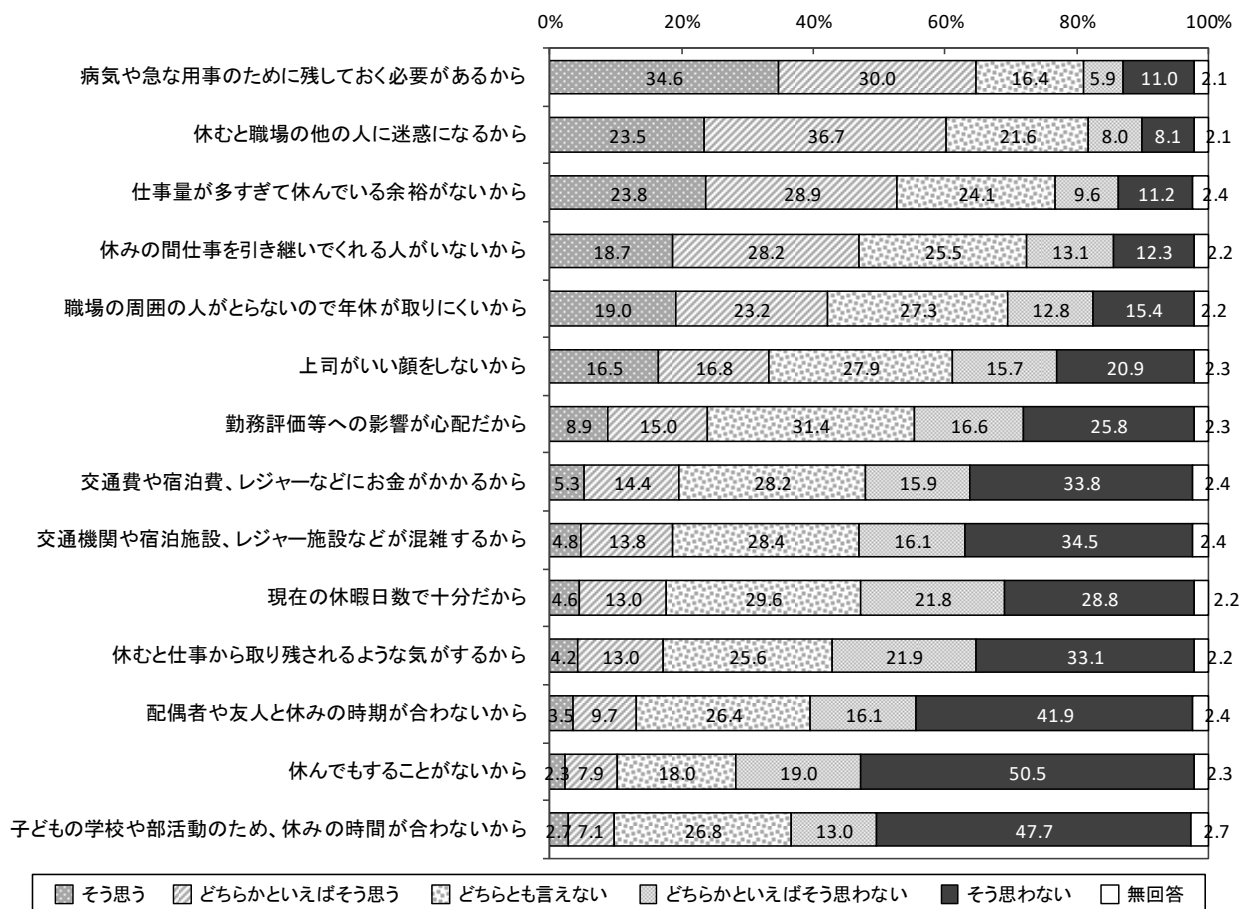
1. 2000 年は厚生労働省「労働時間等の設定の改善の促進を通じた仕事と生活の調和に関する意識調査」、2017 年は厚生労働省「「仕事と生活の調和」の実現及び特別な休暇制度の普及促進に関する意識調査」より作成。
2. 対象は、図表 3-3-23-①で「ためらいを感じる」又は「ややためらいを感じる」と回答した者。
3. 複数回答。

(資料) 仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート2018」(2019年3月)より作成。

また、年次有給休暇を取り残す理由も、「職場の周囲の人がとらないので年休が取りにくいから」の割合（「そう思う」＋「どちらかといえばそう思う」の合計で 42.2%）は相対的に低く、最も割合が高いのは「病気や急な用事のために残しておく必要があるから」（同 64.6%）である。

また、次に割合が高いのは、「休むと職場の他の人に迷惑になるから」（同 60.2%）、「仕事量が多すぎて休んでいる余裕がないから」（同 52.7%）、「休みの間仕事を引き継いでくれる人がいないから」（同 46.9%）など、仕事の分担や量に関係する項目が続く。

図表 II-13 年次有給休暇を取り残す理由（正社員調査）



（備考）労働政策研究・研修機構「年次有給休暇の取得に関する調査」（2011 年）より作成。

（資料）仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）レポート 2018」（2019 年 3 月）より作成。

4. 柔軟な働き方への対応に関する現状

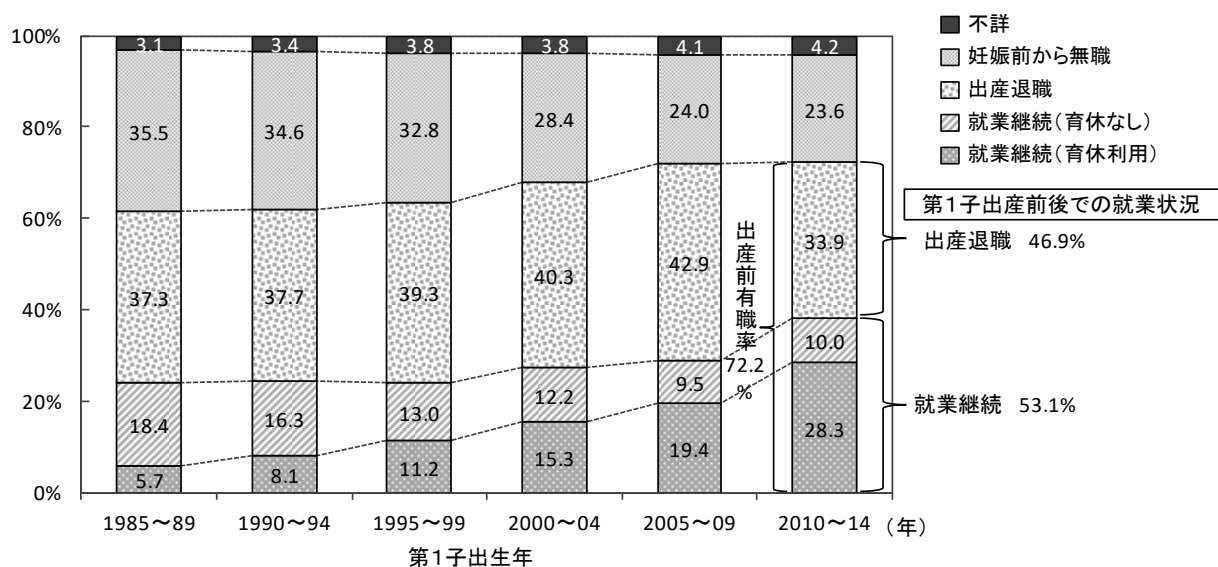
(1) 仕事と育児の両立にかかる現状

■ポイント

- ・第1子を妊娠した女性の約半数は、出産を機に退職している。
- ・正社員女性の妊娠・出産に伴う退職の理由は、自発的な理由のほか、「仕事と育児の両立が難しかった」こと。
- ・就業継続のために必要なことは、保育所等のインフラ整備のほかに、「職場における両立支援制度」と「職場の理解」。
- ・男性の育児休暇取得は進んでいない。
- ・男性が育児休暇を取得しない理由は、「職場の人手不足」に加えて、「育児休暇を取得しづらい雰囲気」。

女性の第1子出産前後での就業状況をみると、第1子出産前に職に就いていた女性のうち、第1子出産後も就業を継続している割合は53.1%であり、徐々に割合は上昇しているものの、未だ約半数は、出産を機に退職している。

図表 II-14 出産前有職者に係る第1子出産前後での就業状況



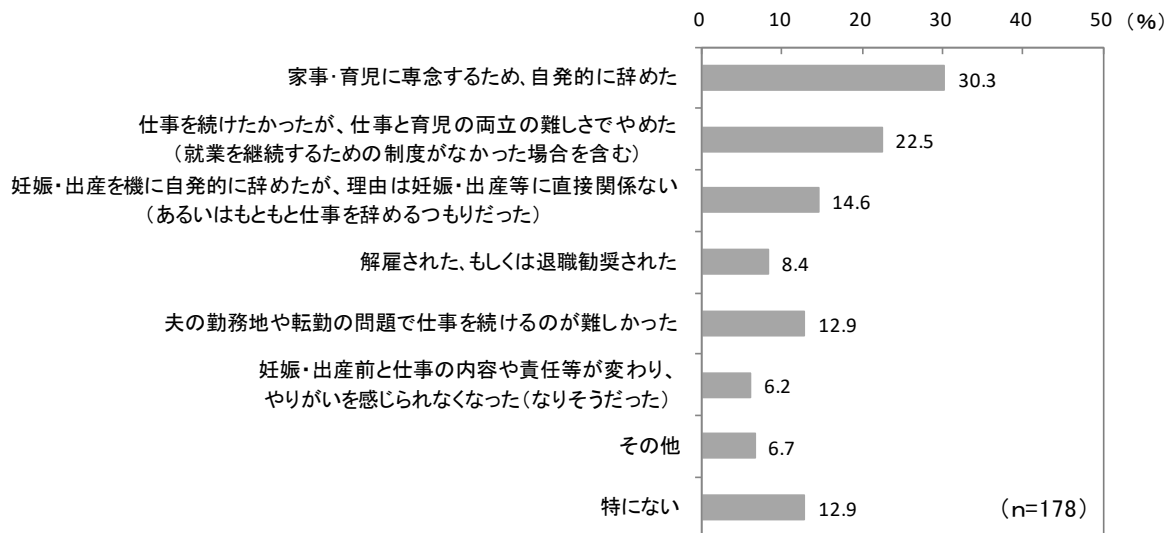
(備考)

1. 国立社会保障・人口問題研究所「第15回出生動向基本調査(夫婦調査)」(2016年)より作成。
2. 第1子が1歳以上15歳未満の子を持つ初婚どうし夫婦について集計。
3. 出産前後の就業経歴
 就業継続(育休利用) — 妊娠判明時就業～育児休業取得～子ども1歳時就業
 就業継続(育休なし) — 妊娠判明時就業～育児休業取得なし～子ども1歳時就業
 出産退職 — 妊娠判明時就業～子ども1歳時無職
 妊娠前から無職 — 妊娠判明時無職～子ども1歳時無職

(資料) 仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート2018」(2019年3月)より作成。

また、正社員の女性が末子を妊娠・出産した時の退職理由として、最も割合が高いのは「家事・育児に専念するため、自発的に辞めた」（30.3％）だが、次に割合が高いのは「仕事を続けたかったが、仕事と育児の両立の難しさでやめた（就業を継続するための制度がなかった場合を含む）」（22.5％）である。

図表 II-15 末子妊娠・出産時の退職理由（正社員・複数回答）

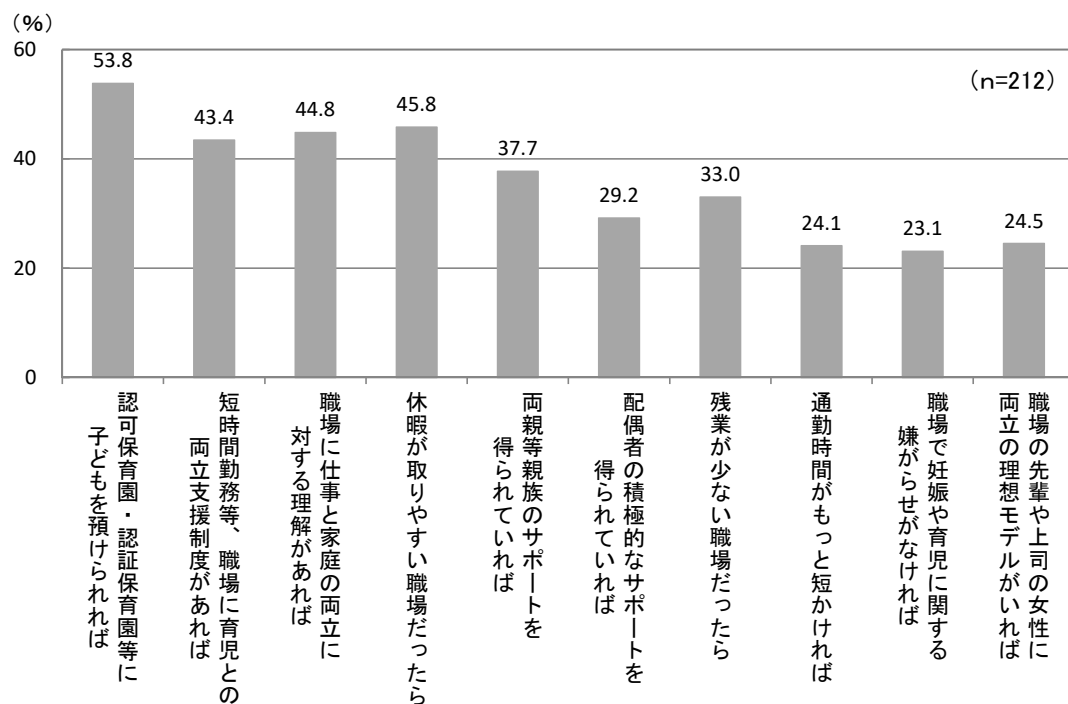


（備考）厚生労働省委託事業「平成 28 年度 仕事と家庭の両立に関する実態把握のための調査研究事業 報告書 労働者アンケート調査」（三菱 UFI リサーチ&コンサルティング株式会社）より作成。

（資料）仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）レポート 2018」（2019 年 3 月）から作成。

就業継続に必要であったと考えられていることで最も割合が高いのは、「認可保育園・認証保育園等に子どもを預けられれば」(53.8%)だが、一方で、「休暇が取りやすい職場だったら」(45.8%)、「職場に仕事と家庭の両立に対する理解があれば」(44.8%)、「短時間勤務等、職場に育児との両立支援制度があれば」(43.4%)など、職場環境の改善でカバーできる項目の割合も高い。

図表 II-16 就業継続に必要だったと思うこと(正社員)
(第1子出産後も就業の継続を希望していたが継続しなかった女性)

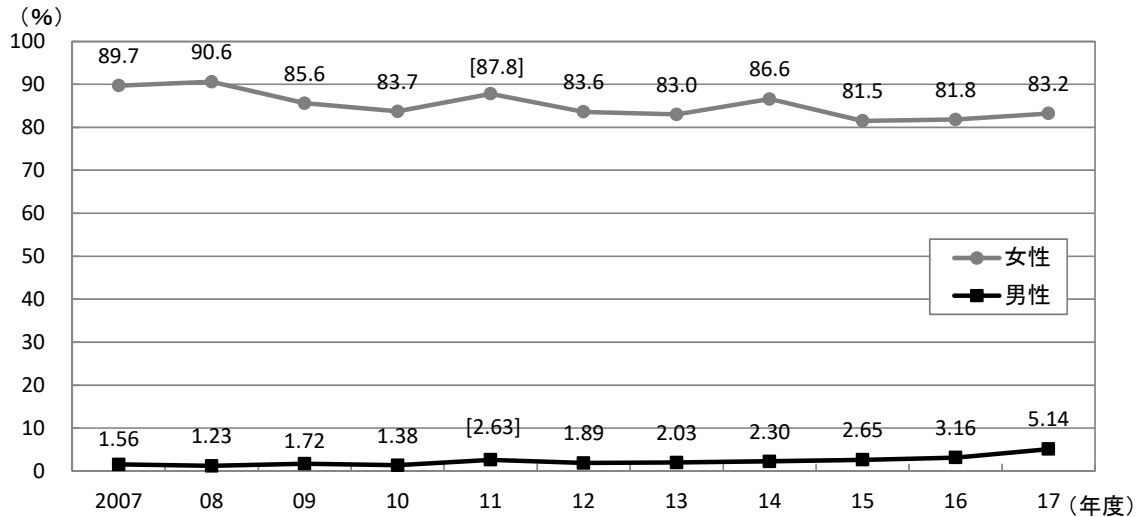


(備考)

1. 内閣府「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」(2013年度)より作成。
 2. 6歳未満の子(第1子)と同居中で、妊娠判明時、従業員数が30人以上の企業(業種は不問。)に雇用されていた20歳以上の女性(当時、正社員及び週の労働時間が30時間以上の非正規社員。)が調査対象。
 3. 上位10項目を抽出している。
 4. 複数回答。
- (資料)仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート2018」(2019年3月)から作成。

女性の育児休業取得率は、近年若干の低下傾向にあったものの、概ね横ばいで推移している。一方、男性の育児休業取得率は、直近で5%を超えるなど、徐々に上昇しているが、水準としては低い状態にとどまっている。

図表 II-17 男女別の育児休業取得率

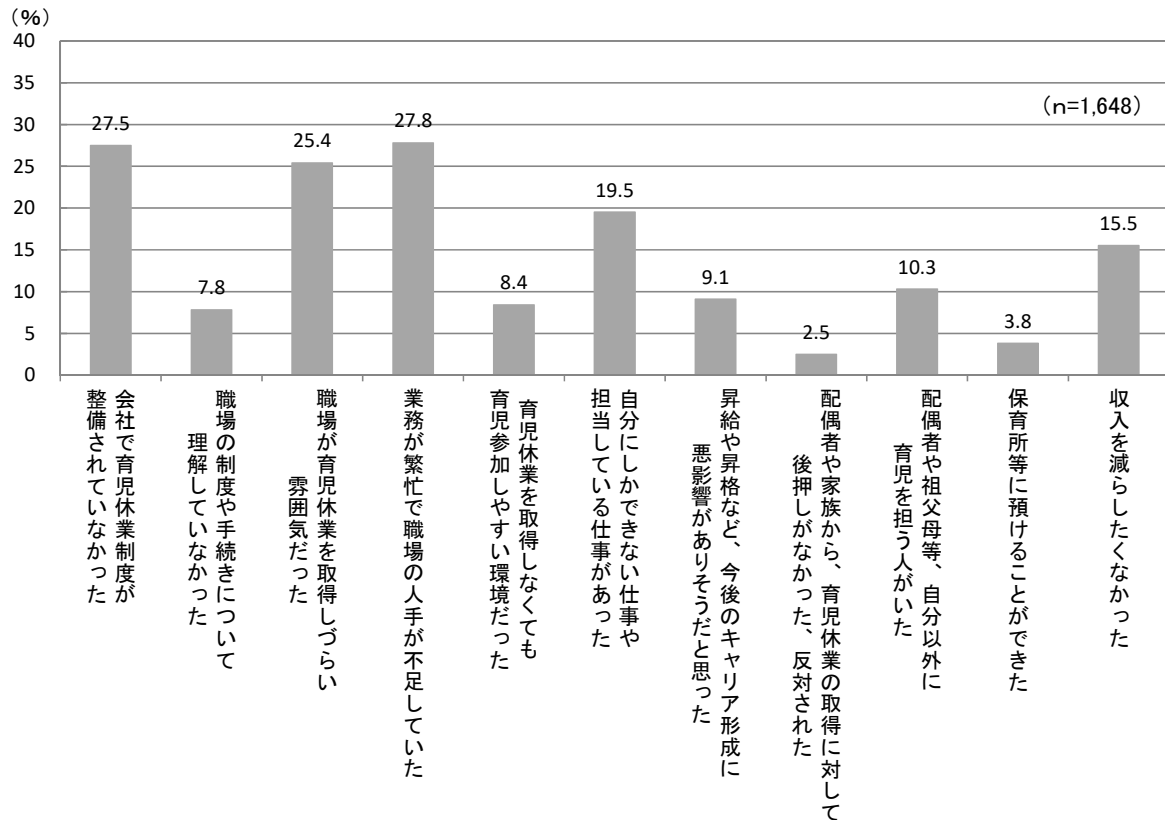


(備考)

1. 厚生労働省「雇用均等基本調査」より作成。
 2. 数値は、調査前年度1年間(2011年度以降調査においては、調査開始前々年10月1日から翌年9月30日までの1年間)に出産した者(または配偶者が出産した者)のうち、調査年10月1日までに育児休業を開始した者(開始予定の申出をしている者を含む。)の割合。
 3. 2011年度の値([]表示)は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。
- (資料)仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート2018」(2019年3月)から作成。

「会社で育児休業制度が整備されていなかった」を除き、男性正社員が育児休業を取得しなかった理由で割合が最も高いのは、「業務が繁忙で職場の人手が不足していた」(27.8%)だが、次に割合が高いのは、「職場が育児休業を取得しづらい雰囲気だった」(25.4%)である。また、「収入を減らしたくなかった」(15.5%)の割合も比較的高い。

図表 II-18 男性正社員が育児休業を取得しなかった理由



(注) 就業形態(男性正社員)は、末子妊娠判明時のもの。

(資料) 厚生労働省委託調査「平成 29 年度仕事と育児の両立に関する実態把握のための調査研究事業報告書 労働者アンケート調査結果」(平成 30 年1月)(三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング)から作成。

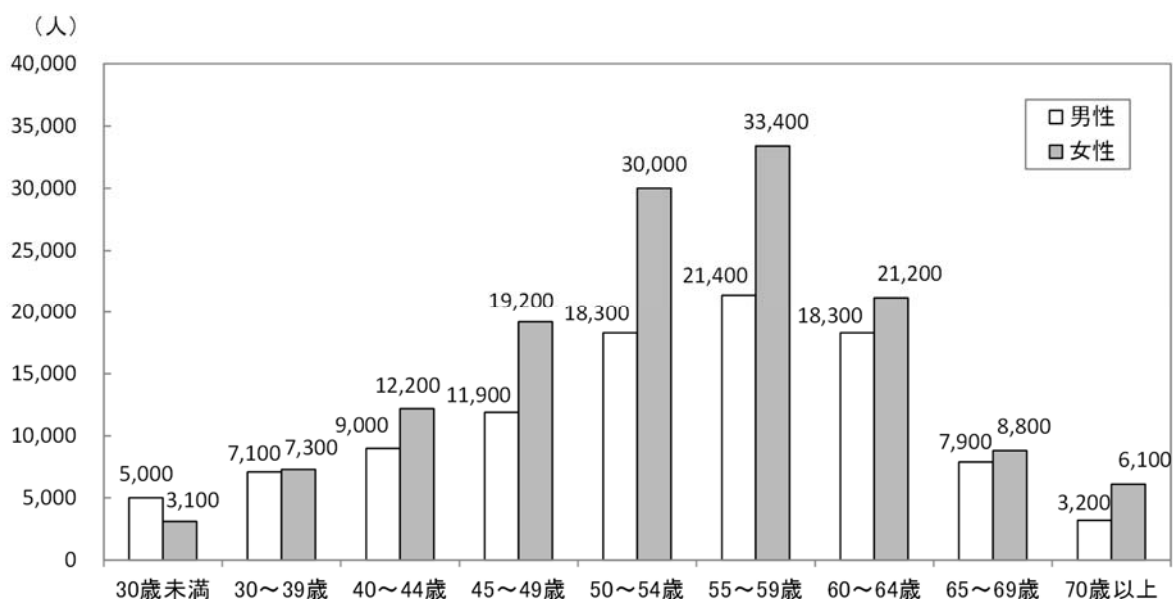
(2) 仕事と介護の両立にかかる現状

■ポイント

- ・介護休業制度の利用者は、50歳代が多く、特に50歳代後半で増加。
- ・介護離職者の男女別割合は、圧倒的に女性が高い。
- ・介護離職の主な理由は「仕事と介護の両立が難しい職場だったから」。
- ・企業は、仕事と介護の両立支援に関するニーズ把握から制度整備、情報提供という網羅的な支援が必要と考えているが、実施割合はそれほど高くはなく、またアウトリーチ型のアプローチの実施割合も低い。
- ・従業員側の不安は、大きく「仕事のこと」（自身の代わりがいない、収入が減る）、「制度のこと」（サービスの利用方法がわからない、両立支援制度がない）に分かれる。
- ・従業員が必要と考える企業の取組は、「柔軟な働き方ができる制度」と「経済的支援」。

介護休業等制度の利用者数は、約24万3千人にのぼり、男女ともに50歳代が多いが、50歳代前半では男性18,300人に対して女性30,000人、50歳代後半では男性21,400人に対して女性33,400人と、女性が男性の約1.6倍になっている。

図表 II-19 介護休業等制度の利用者数(男女別)



(備考)

1. 総務省「平成29年就業構造基本調査」より作成。

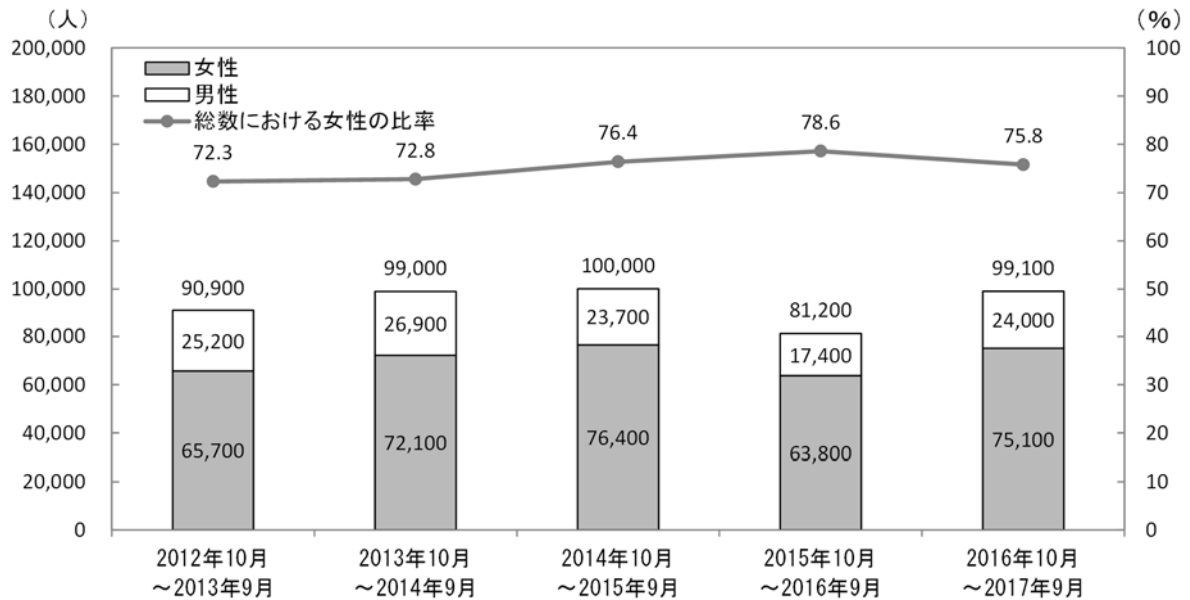
2. 会社などの役員を除く雇用者。

3. 調査実施(2017年10月1日)までの1年間の状況についての回答。

(資料) 仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート2018」(2019年3月)より作成。

また、介護・看護を理由に離職・転職した者は、直近で約 10 万人にのぼり、その約 8 割が女性である。介護・看護を理由に離職・転職した者の人数には変動があるが、女性の比率は横ばいで推移している。

図表 II-20 介護・看護を理由に離職・転職した者



(備考)

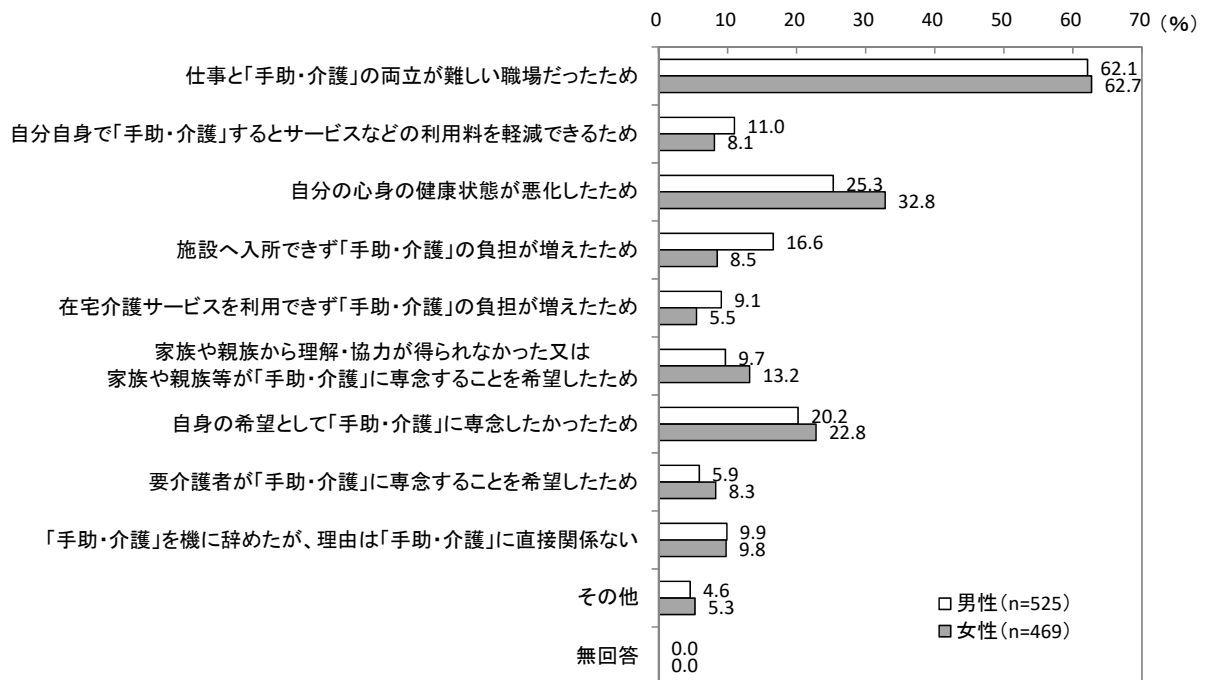
1. 総務省「平成 29 年就業構造基本調査」より作成。

2. 複数回離職・転職した者については、前職についてのみ回答しているため、前職以前の離職・転職については数値に反映されていない。

(資料) 仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート 2018」(2019 年 3 月)より作成。

介護等を機に離職した理由で、男女ともに「仕事と「手助・介護」の両立が難しい職場だったため」（男性 62.1%、女性 62.7%）の割合が突出している。

図表 II-21 手助・介護を機に仕事を辞めた理由



(備考)

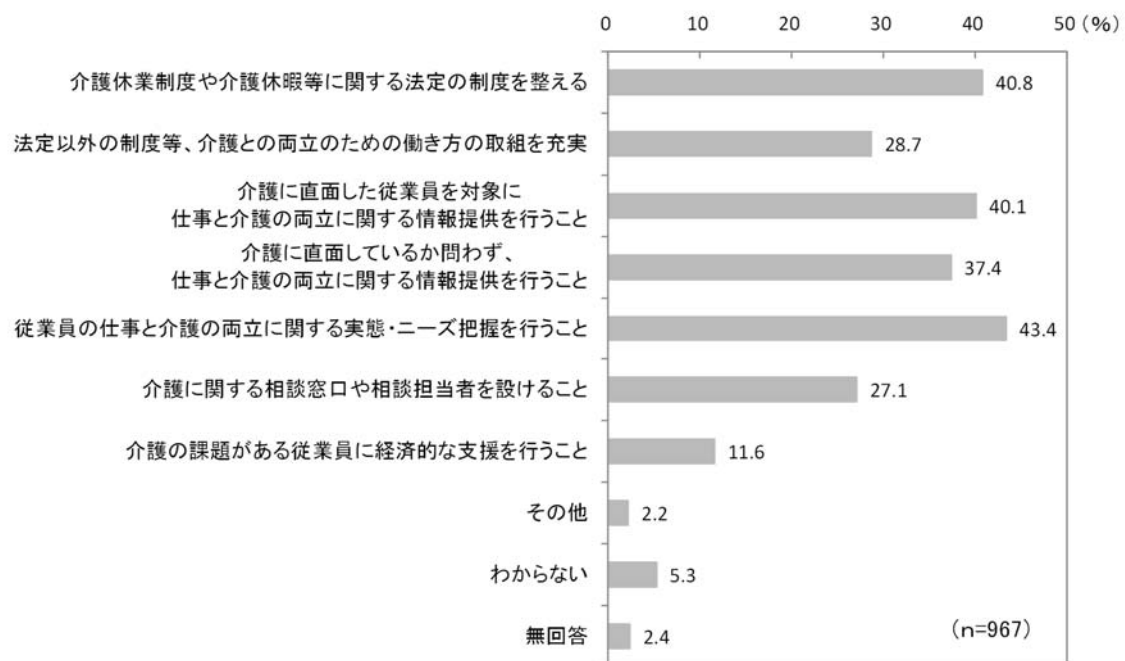
1. 厚生労働省委託事業「平成 24 年度仕事と介護の両立に関する実態把握のための調査研究事業報告書」(2013 年 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社)より作成。
2. 調査対象は、40 歳代～50 歳代の正社員及び介護離職者(離職前は正社員)。
3. 「手助」とは、定期的な声かけ(見守り)、食事のしたくや掃除、洗濯などの家事、ちょっとした買い物やゴミ出し、通院の送迎や外出の手助け、入退院の手続や金銭の管理等。
4. 複数回答。

(資料) 仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート 2018」(2019 年 3 月)より作成。

企業が、仕事と介護の両立支援のために重要と考えるものは、「従業員の仕事と介護の両立に関する実態・ニーズ把握を行うこと」(43.4%)、「介護休業制度や介護休暇等に関する法定の制度を整える」(40.8%)、「介護に直面した従業員を対象に仕事と介護の両立に関する情報提供を行うこと」(40.1%)など、ニーズ把握から制度整備、情報提供という網羅的な支援が行える体制が想定されていることが推察される。

一方で、実際の実施割合をみると、「介護休業制度や介護休暇等に関する法定の制度を整える」(87.2%)を除いて、実施割合はそれほど高くはない。

図表 II-22 企業における仕事と介護の両立支援として重要と考えられるもの(企業調査)

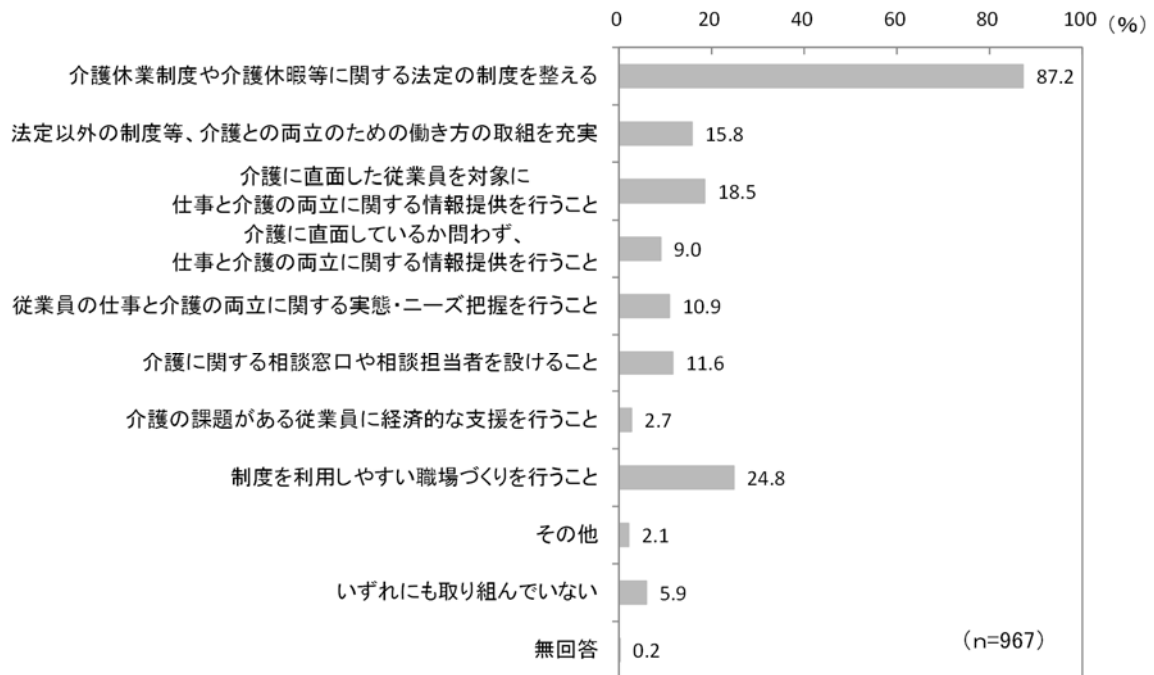


(備考)

1. 厚生労働省委託事業「平成 24 年度両立支援ベストプラクティス普及事業＜企業アンケート調査結果＞」(2012 年 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社)より作成。
2. 調査対象は、従業員 101 人以上の農林水産業、鉱業、公務を除く全業種。
3. 複数回答。

(資料)仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート2018」(2019 年 3 月)より作成。

図表 II-23 仕事と介護の両立支援を目的として現在取り組んでいること(企業調査)



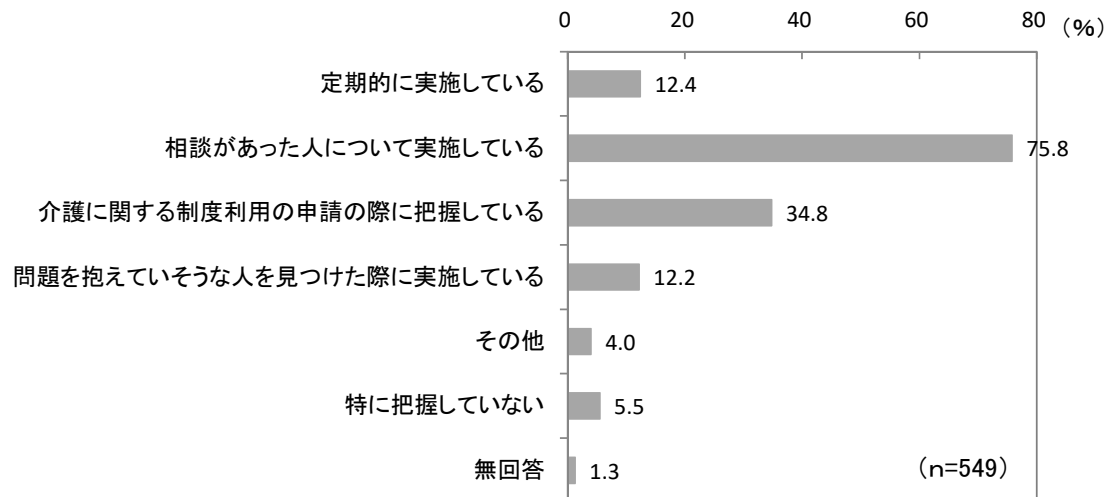
(備考)

1. 厚生労働省委託事業「平成 24 年度両立支援ベストプラクティス普及事業＜企業アンケート調査結果＞」(2012 年 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社)より作成。
2. 調査対象は、従業員 101 人以上の農林水産業、鉱業、公務を除く全業種。
3. 複数回答。

(資料)仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート2018」(2019 年 3 月)より作成。

介護ニーズの把握方法で、最も割合が高いのは、「相談があった人について実施している」(75.8%)、次いで「介護に関する制度利用の申請の際に把握している」(34.8%)であり、「定期的に実施している」(12.4%)や「問題を抱えていそうな人をみつけた際に実施している」(12.2%)など、いわゆるアウトリーチ型のアプローチの実施割合は低い。

図表 II-24 介護ニーズの把握方法(企業調査)



(備考)

1. 厚生労働省委託事業「平成 24 年度両立支援ベストプラクティス普及事業<企業アンケート調査結果>」(2012 年 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社)より作成。
2. 調査対象は、従業員 101 人以上の農林水産業、鉱業、公務を除く全業種。
3. 複数回答。

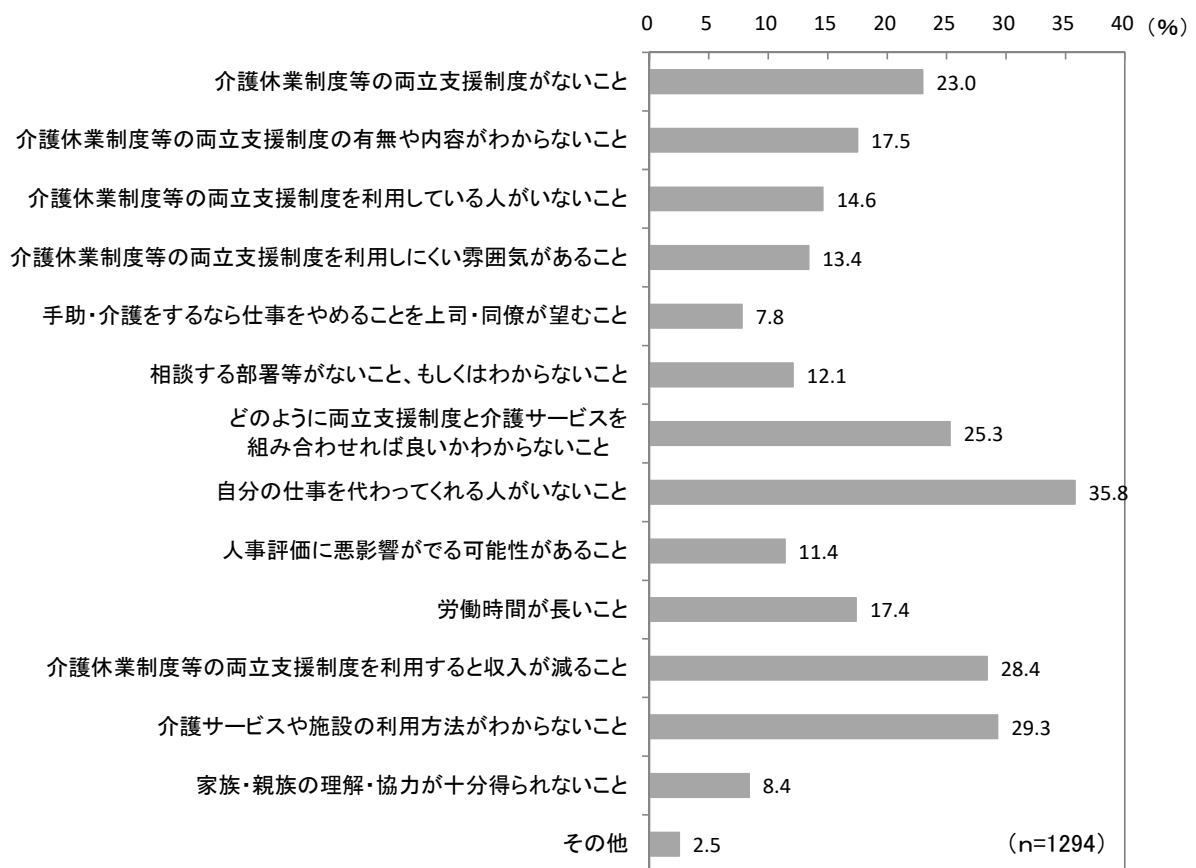
(資料)仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート 2018」(2019 年 3 月)より作成。

従業員側が持つ仕事と介護等の不安感の具体的な内容は、大きく「仕事に関すること」と「制度の有無や知識に関すること」の2つに分かれる。

仕事に関する不安感で割合が高いのは、「自分の仕事を代わってくれる人がいないこと」（35.8%、全ての項目の中で最も割合が高い）、次いで「介護休業制度等の両立支援制度を利用すると収入が減ること」（28.4%）である。

また、制度の有無や知識に関することでは、「介護サービスや施設の利用方法がわからないこと」（29.3%）、「どのように両立支援制度と介護サービスを組み合わせれば良いかわからないこと」（25.3%）、「介護休業制度等の両立支援制度がないこと」（23.0%）である。

図表 II-25 仕事と手助・介護の不安感の具体的な内容(就労者)

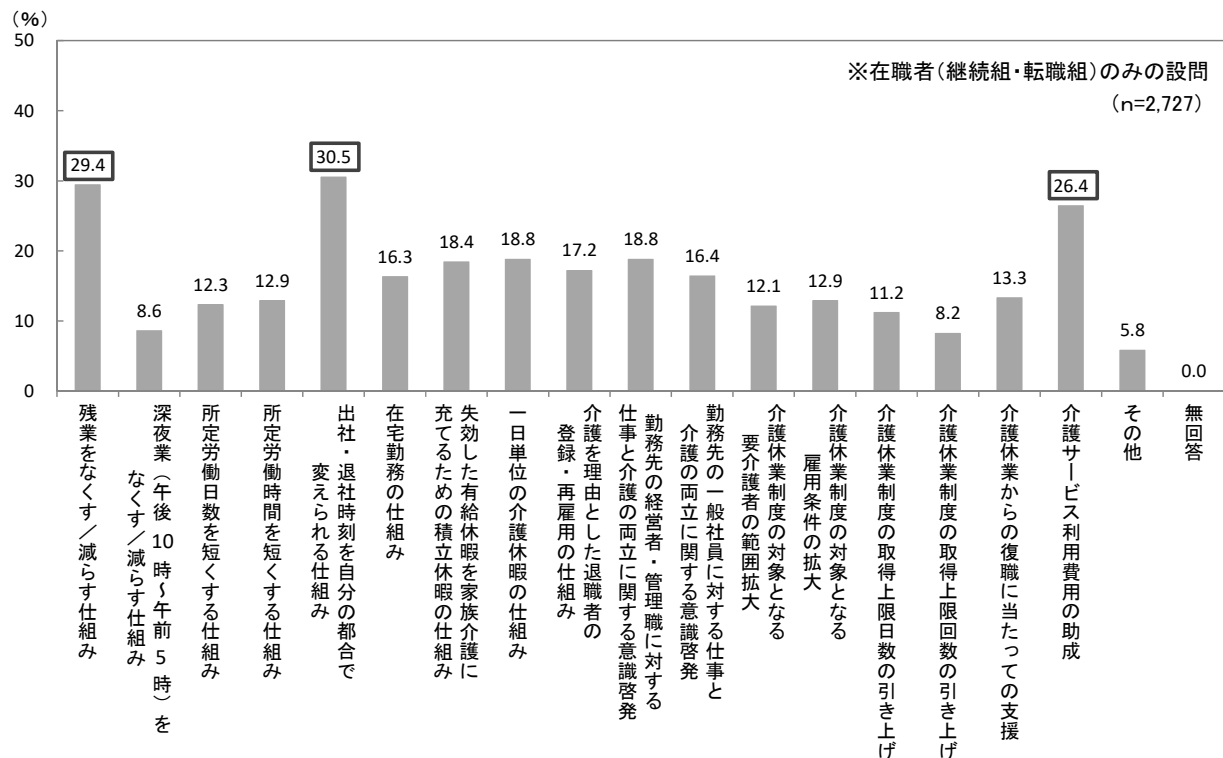


(備考)

1. 厚生労働省委託事業「平成 24 年度仕事と介護の両立に関する実態把握のための調査研究事業報告書」(2013 年 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社)より作成。
 2. 集計対象は就労者(40 歳代～50 歳代の正社員)1,294 名。
 3. 「手助」とは、定期的な声かけ(見守り)、食事のしたくや掃除、洗濯などの家事、ちょっとした買い物やゴミ出し、通院の送迎や外出の手助け、入退院の手続や金銭の管理等。
- (資料)仕事と生活の調和連携推進・評価部会「仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート2018」(2019 年 3 月)より作成。

従業員が考える、仕事と介護の両立促進のために必要な支援は、「出勤・退社時刻を自分の都合で変えられる仕組み」(30.5%)、「残業をなくす／減らす仕組み」(29.4%)、「介護サービス利用費用の助成」(26.4%)の割合が高い。

図表 II-26 仕事と介護の両立促進のために必要な勤務先による支援



(備考)

- 厚生労働省委託事業「仕事と介護の両立に関する実態把握のための調査研究」(2010年)(みずほ情報総研株式会社)より作成。
 - 調査対象は、以下の3条件を全て満たした者。
 - 全国の30歳～64歳までの男性・女性
 - 本人または配偶者の家族に65歳以上の何らかの介護が必要な家族がいる(居住地は問わない)
 - 本人がその家族の介護を行っている(自らが「介護を行っている」と考えていればよい)
 - 本調査では対象者(n=3,676)を以下の3グループに分類している。
 - 当該家族の介護を始めて以降、仕事を辞めたことがない者:「在職者グループ(継続組)」(n=1,803)
 - 当該家族の介護をきっかけとしておおむね過去5年以内に仕事を辞め、現在は仕事に就いている者:「在職者グループ(転職組)」(n=924)
 - 当該家族の介護をきっかけとしておおむね過去5年以内に仕事を辞め、現在は仕事に就いていない者:「離職者グループ」(n=949)
 - 複数回答。
- (資料)仕事と生活の調和連携推進・評価部会 仕事と生活の調和関係省庁連携推進会議「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)レポート2018」(2019年3月)より作成。

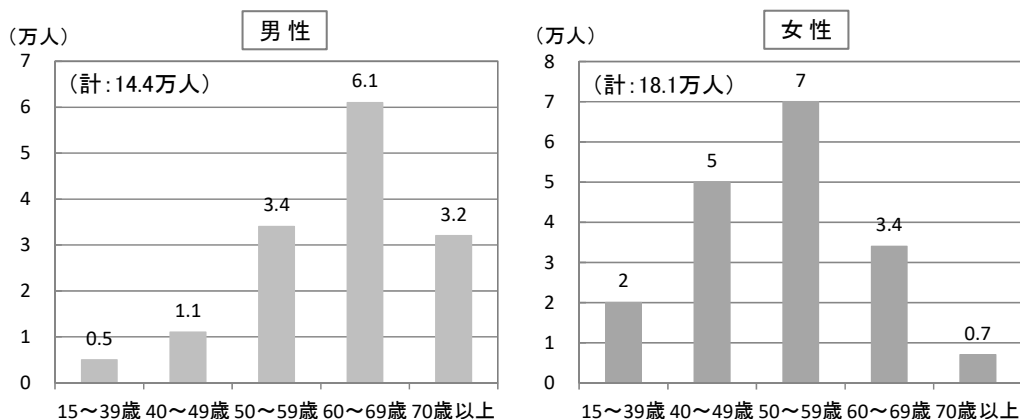
(3) 仕事と治療の両立にかかる現状

■ポイント

- ・仕事を持ちながら、がんで通院している人の人数は、30 万人以上と推計されている。
- ・私傷病時に休暇制度の利用が可能な割合は高いが、短時間勤務制度や退職後の再雇用制度が私傷病時にも利用できる割合は低い。
- ・産業保健スタッフが私傷病の従業員への面談や上司への助言は実施している割合は高いが、定期的な面談や医療機関との連携等、一歩踏み込んだサポートの実施割合は低い。
- ・がん治療や療養のために 1 か月以上の連続休暇を取得する場合は、有給休暇や金銭的補償を伴う休暇が利用されている。
- ・がん患者による仕事と治療の両立における困難は、「経済的な心配ごと」（治療費が高い、収入が減少する）と、「柔軟な働き方ができないこと」。
- ・がん患者の約 8 割が就労継続を希望しており、主な理由は経済的な懸念（生計維持、治療費確保）である。一方で、「働くことが生きがい」の割合も高い。

仕事と治療の両立に関して、近年話題の中心になっているのは、がん患者の就業継続である。厚生労働省の推計によると、仕事を持ちながら、がんで通院している者の数は男性 14.4 万人、女性 18.1 万人（合計 32.5 万人）で、男性では 60 歳代、女性では 50 歳代が最も多い。

図表 II-27 仕事を持ちながらがんで通院している者



(注1)「仕事を持っている」とは、調査月に収入を伴う仕事を少しでもしたことを行い、被雇用者のほか、自営業主、家族従事者等を含む。

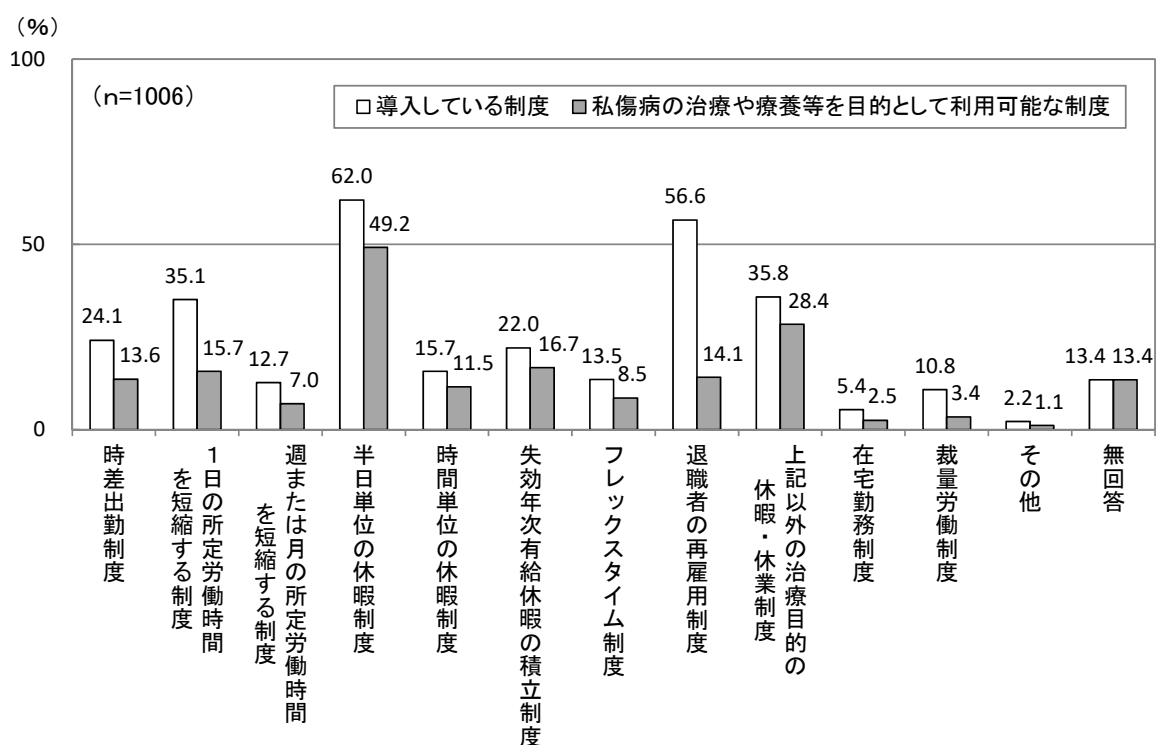
(注2) 厚生労働省「平成 22 年国民生活基礎調査」を基に同省健康局にて特別集計したもの

(資料) 厚生労働省「事業場における治療と職業生活の両立支援のためのガイドライン」(平成 28 年 2 月)より作成。

柔軟な働き方を支援する制度の導入割合と、私傷病時にも利用可能な割合をみると、導入割合と私傷病時に利用可能な割合の両方が高いのは「半日単位の休暇制度」(導入 62.0%、私傷病時利用 49.2%)と、「上記以外の治療目的の休暇・休業制度」(同 35.8%、28.4%)である。

一方、導入割合が比較的高いものの、私傷病時にも利用可能な割合が低いのは、「1日の所定労働時間を短縮する制度」(同 35.1%、15.7%)、「退職者の再雇用制度」(56.6%、14.1%)である。

図表 II-28 柔軟な働き方を支援する制度の導入割合と私傷病時にも利用可能な割合(複数回答)

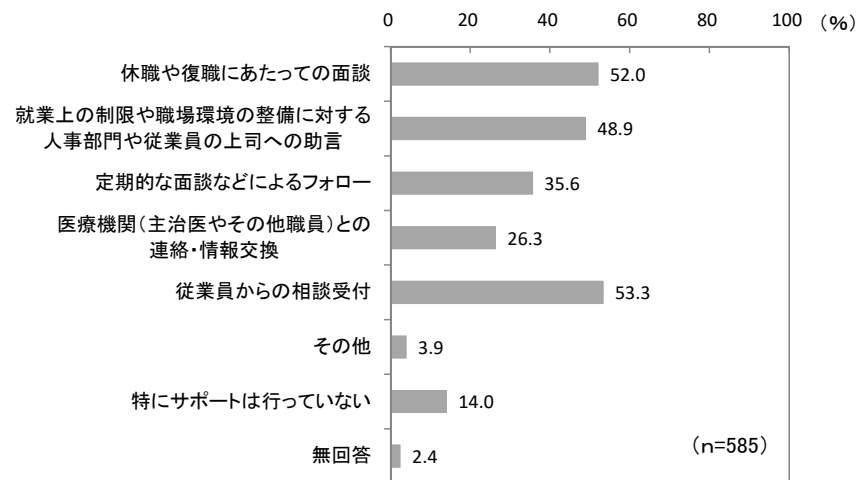


(資料)東京都「がん患者の就労等に関する実態調査 報告書」(平成 26 年 5 月)より作成。

私傷病の従業員に対する産業保健スタッフによるサポートでは、「従業員からの相談受付」(53.3%)、「休職や復職にあたっての面談」(52.0%)、「就業上の制限や職場環境の整備に対する人事部門や従業員の上司への助言」(48.9%)の割合が高い。

一方、「定期的な面談などによるフォロー」(35.6%)や「医療機関(主治医やその他職員)との連絡・情報交換」(26.3%)など、さらに一歩踏み込んだサポートの実施割合はやや低い。

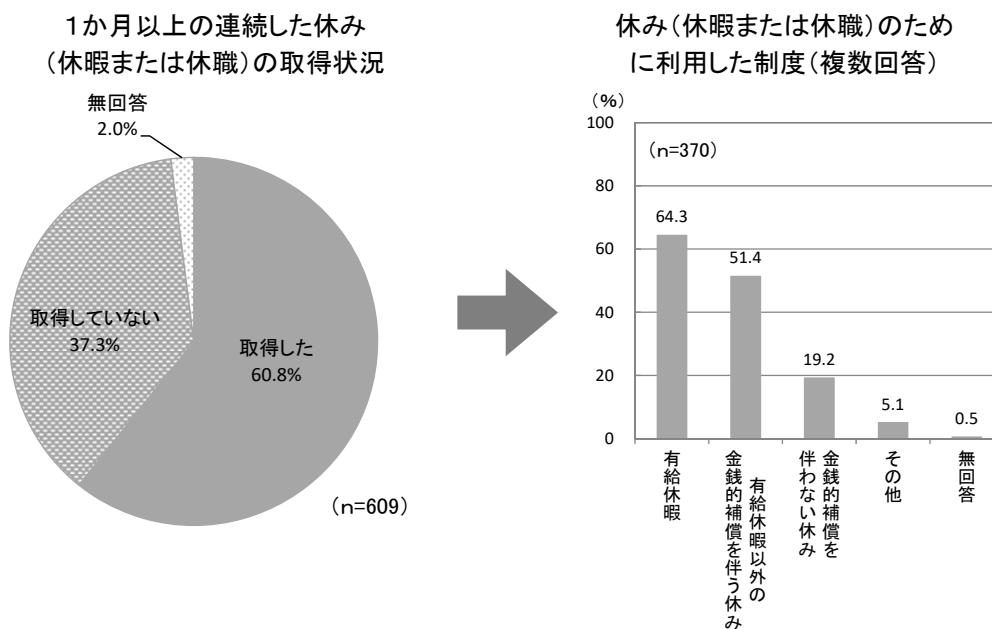
図表 II-29 産業保健スタッフによる私傷病の従業員に対するサポート(複数回答)



(資料)東京都「がん患者の就労等に関する実態調査 報告書」(平成 26 年 5 月)より作成。

がん治療や療養のために 1 か月以上の連続した休みを取得した調査対象者の割合は約 6 割であり、休むために利用した制度は、通常の有給休暇 (64.3%) または有給休暇以外の金銭的補償を伴う休み (51.4%) である。

図表 II-30 がん治療・療養のための1か月以上の連続した休みの有無等



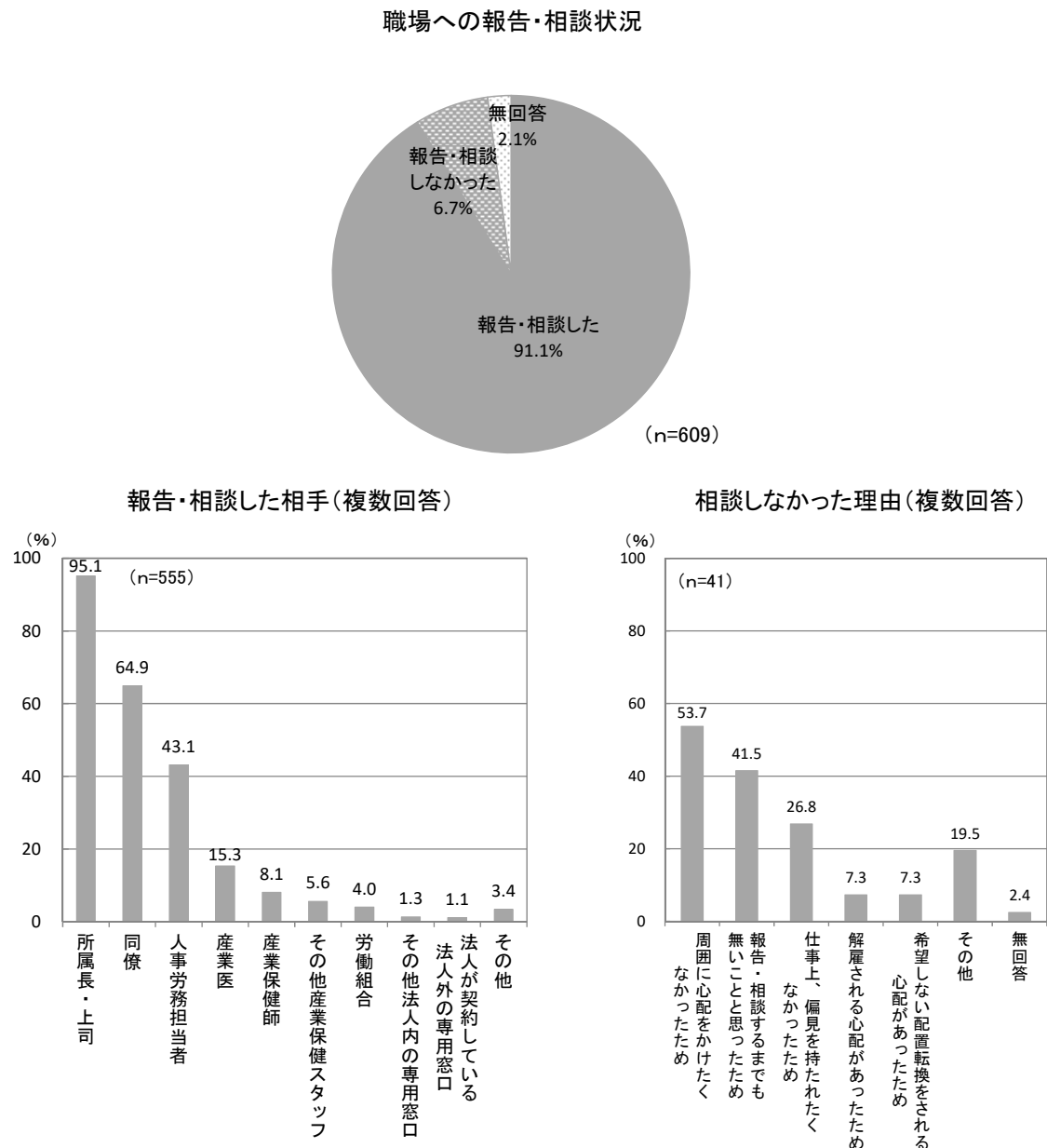
(注)「有給休暇以外の金銭的補償を」とは、賃金、傷病手当金、互助組合・共済会からの見舞金等。

(資料)東京都「がん患者の就労等に関する実態調査 報告書」(平成 26 年 5 月)より作成。

仕事とがん治療を両立している調査対象者のうち、約9割が職場に報告・相談しており、その相手は「所属長・上司」(95.1%)、「同僚」(64.9%)、「人事労務担当者」(43.1%)の順に多いが、「産業医」(15.3%)への報告・相談の割合は低い。

また、報告・相談しなかった場合の理由は、「周囲に心配をかけたくなかったため」(53.7%)と「報告・相談するまでも無いことと思ったため」(41.5%)の割合が高いが、「仕事上、偏見を持たれたくなかったため」(26.8%)の割合も約3割にのぼる。

図表 II-31 職場への報告・相談状況等

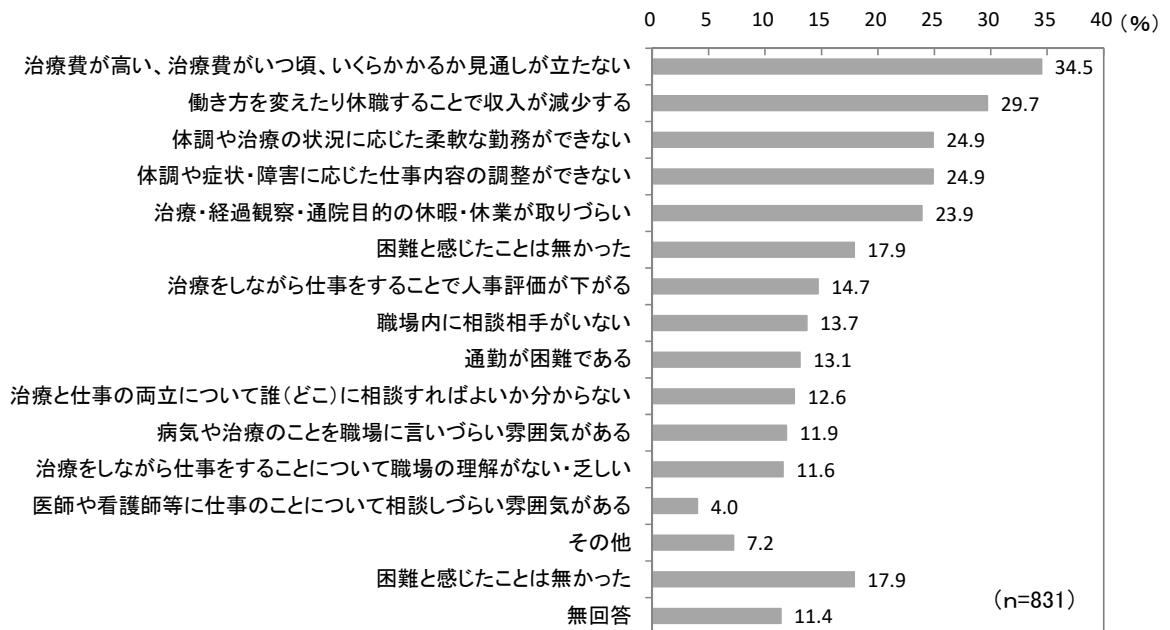


(資料)「がん患者の就労等に関する実態調査 報告書」(平成 26 年 5 月)より作成。

がん患者が仕事と治療を両立する上で感じた困難の上位は、「治療費が高い、治療費がいつ頃、いくらかかるか見通しが立たない」(34.5%)、「働き方を変えたり休職することで収入が減少する」(29.7%)など、経済的な心配ごとである。

次に割合が高いのは、「体調や治療の状況に応じた柔軟な勤務ができない」(24.9%)、「体調や症状・障害に応じた仕事内容の調整ができない」(24.9%)、「治療・経過観察・通院目的の休暇・休業が取りづらい」(23.9%)など、特に働き方に関する職場環境についての困難である。

図表 II-32 治療と仕事を両立する上で困難であったこと(複数回答)

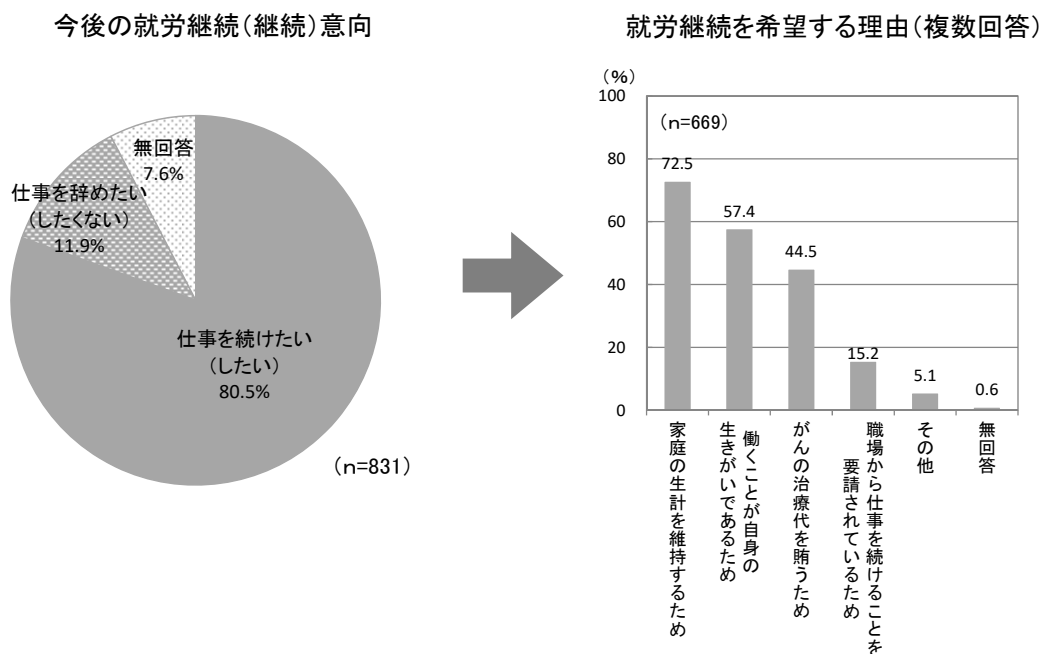


(資料)東京都「がん患者の就労等に関する実態調査 報告書」(平成 26 年 5 月)より作成。

がん患者の約 8 割が「仕事を続けたい（したい）」と回答しているが、就労継続を希望する理由として、「家庭の生計を維持するため」(72.5%)と「がんの治療代を補うため(44.5%)の割合が比較的高く、経済的な懸念が大きいことが推察される。

一方で、「働くことが自身の生きがいであるため」(57.4%) の割合も高い。

図表 II-33 今後の就労(継続)意向と就労継続を希望する理由



(資料)東京都「がん患者の就労等に関する実態調査 報告書」(平成 26 年 5 月)より作成。

III. 働き方改革関連の取組に関する企業アンケート

1. アンケートの概要

(1) 調査概要及び集計方法

① 調査の目的

働き方及び働き方改革に関する取組の実態を把握し、取組事例を収集する。

② 調査対象・調査方法

1) 調査対象等

調査対象 : 全国の製造業（日本標準産業分類 大分類）のうち、従業員数 300 人以上の企業（3,225 件）

調査方法 : 郵送による調査票の配布・回収
(調査票掲載のウェブサイト上での回答を含む)

有効回答率 : 6.0% (有効回答件数 195 件)

2) 調査期間

2019 年 7 月 25 日～2019 年 9 月 10 日

③ その他

■用語

本調査報告書における「時間外労働」は労働基準法の法定労働時間を超えた労働を指す。

■集計上の分類方法

本調査報告書においては、集計上の都合により、製造業に該当する業種（中分類）を「機械器具製造業」及び「機械器具製造業以外」に分類する。

大分類	中分類	本調査報告書における分類
製造業	はん用機械器具製造業	機械器具製造業
	生産用機械器具製造業	
	業務用機械器具製造業	
	電子部品・デバイス・電子回路製造業	
	電気機械器具製造業	
	情報通信機械器具製造業	
	輸送用機械器具製造業	
	上記業種を除く製造業に含まれる業種（中分類）	機械器具製造業以外

■クロス集計表の構成

クロス集計表は、上段が実数、下段が構成比（％）である。

網掛けをしたクロス集計表における網掛けのルールは、以下のとおりである。

- 「全体」の構成比と比べて、
- ・ 10 ポイント以上構成比が高い項目は **白抜字**
 - ・ 5 ポイント以上構成比が高い項目は **灰色塗りつぶし**
 - ・ 5 ポイント以上構成比が低い項目は **斜体字**
 - ・ 10 ポイント以上構成比が低い項目は **斜体字**

※集計結果の図表における値は、四捨五入の関係で、個別の選択肢の構成比の合計が 100%にならない場合がある。

(2) 調査結果の概要

① 回答者属性

- 有効回答件数は 195 件。愛知県、大阪府、東京都に本社を置く企業が多い。
- 輸送用機械器具製造業、生産用機械器具製造業、はん用機械器具製造業が多い。
- 正社員数「300 人以上 500 人未満」の企業と「500 人以上 1,000 人未満」の企業が多く、両者の合計が全体の約 7 割を占める。
- 女性社員数の少ない企業が多く、正社員数に占める女性社員数の割合が 20%未満である企業が約 7 割を占める。

② 働き方改革に対する考え方や推進体制

- 働き方改革の目的として、「時間外労働時間の削減」、「生産性の向上」、「従業員の心身の健康」を選択した企業が多い。
- 働き方改革に関する取組の推進を全社方針として既に明示している企業が全体の過半数であり、今後明示することを予定（検討）している企業も多い。
- 経営トップ自らが働き方改革を積極的に推進している、または、経営トップが働き方改革を積極的に推進している企業が多い。
- 働き方改革の推進について労使で協議する体制がある企業は半数をやや下回る。また、推進体制を特に定めていない企業も一定数存在する。
- 外部の専門家や窓口に相談している企業が約 6 割であり、そのなかでも社会保険労務士に相談している企業が多い。また、親会社に相談しているとする企業も複数ある。

③ 正社員の時間外労働時間削減に関する取組の概要

1) 労働時間の現状

- 所定労働時間が「7 時間 45 分以上 8 時間以下」の範囲内である企業が多い。
- 1 か月あたりの平均実労働時間及び時間外労働時間は、管理職・非管理職ともに、製造現場等の現業業務従事者が現業以外の業務従事者を上回っている。
- 直近 1 年間ににおける 1 か月の時間外労働の時間数（休日労働を含む）が 80 時間を超える社員の割合は、現業業務従事者、現業以外の業務従事者ともに 10%未満の企業が多い。
- 全社の傾向として、時間外労働時間が減少傾向にある企業が過半数である。一方で、増加傾向にある企業も一定数存在する。
- 機械器具製造業は機械器具製造業以外よりも、時間外労働時間が減少傾向にある企業の割合が大きい。

2) 時間外労働時間の削減に向けた課題・取組

- 主要な課題として、特定部署や社員の時間外労働時間が多いこと、業務量の偏在などを挙げる企業が多い。
- 大きな効果があった取組みとして、「残業時間削減の数値目標設定」、「ノー残業デーの

設定」、「残業を行う手続きの厳格化（事前届出制・許可制等）」、「深夜残業の禁止」等が挙げられている。

- 一方で「深夜残業の禁止」は「取り組んでいるが効果はない」としている企業の割合も大きい。
- 時間外労働時間が増加傾向にある企業の多くが、業務量に対する人員不足を課題としている。

④ 正社員の休暇取得推進に関する取組の状況

1) 年次有給休暇取得に関する現状

- 年次有給休暇取得率は、「取得率 60%以上 80%未満」の企業が多く、次いで「取得率 40%以上 60%未満」の企業が多い。
- 現業業務従事者は現業以外の業務従事者よりも年次有給休暇取得率が高い傾向にある。
- 年次有給休暇を 10 日以上付与されている正社員のうち取得日数が 10 日未満の社員の割合は、20%未満の企業が多い。
- 全社の傾向として、年次有給休暇取得率が上昇傾向である企業が多く、全体の 6 割以上を占める
- 機械器具製造業は機械器具製造業以外よりも、年次有給休暇取得率が上昇傾向にある企業の割合が大きい。
- 時間外労働時間が減少傾向にある企業は、年次有給休暇取得率が増加傾向にある割合も大きい。

2) 休暇取得促進に向けた課題・取組

- 課題として「特定の社員の取得率が低い」、「部署や職種によって取得率に差がある」を選択した企業が多い。
- 大きな効果があった取組みとして、「年次有給休暇の計画的取得」、「年次有給休暇取得率の数値目標設定」、「年次有給休暇取得促進のための周知・啓発」等が挙げられている。
- 会社独自の休暇制度の設定や、有給休暇取得推奨日の設定等の取組もみられる。

⑤ 正社員の柔軟な働き方に関する取組の状況

1) 柔軟な働き方を推奨する取組の現状

■柔軟な働き方を推奨する取組全般

- すべての正社員に利用できる制度として「半日単位の有給休暇取得」、「失効年次有給休暇の積立制度」等を設定している企業が多い。
- 「裁量労働制」、「テレワーク（在宅勤務、サテライトオフィス等）」、「地域限定正社員制度」の制度を設けている企業は少ない。
- 両立支援制度利用者等、時間制約のある社員の仕事量や内容を調整している企業は多い。

- 一方で、時間制約のある社員をフォローする周囲の社員に対して、人事考課における配慮を実施している企業は少ない。

■育児との両立

- 男性の育児休暇取得率が10%未満である企業が多い。
- 男性の育児休業取得促進、育児参加促進を目的とした取組を特に実施していない企業が過半数である。
- 育児と仕事の両立を支援する取組を実施している企業では、「配偶者出産休暇制度」、「配偶者が出産する男性への上司や人事部からの育児休業・休暇取得の推奨」等が挙げられている。

■介護との両立

- 過去3年間で介護が原因で離職した社員がいる企業は約2割である。また、そのような社員を把握していない企業も約2割である。
- 介護を事由として利用できる制度として、「半日単位の年次有給休暇の取得」、「1日の所定労働時間を短縮する制度」、「始業・就業時間の繰り上げまたは繰り下げ」等を設けている企業が多い。

■治療との両立

- 有給休暇以外で通院や短期の入院等に利用できる私傷病休暇制度を設けていない企業が半数に近い。制度を設けている企業では、1日単位（あるいは一定期間以上の場合）で取得できる休暇制度を設けている企業が多い。
- 有給休暇以外で連続して1か月以上、社員が私傷病時に利用できる休暇制度のある企業の割合は、制度のない企業の割合をやや下回る
- 私傷病による長期休職者の復帰の際の制度としては、「個別対応」としている企業が最も多い。次いで、「慣らし出勤制度等で段階的に復帰させる」、「完治後に復帰させる」企業が多い。
- 私傷病の従業員に対するサポートとして、面談等による従業員本人に対するフォローや、産業保健スタッフによる人事部や管理職への助言（業務上の制限や職場環境の整備等）が多くの企業で実施されている。

2) 柔軟な働き方を推奨する取組を推進するにあたっての課題

- 職種や部署によって制度の利用のしやすさに差が生じていることを課題とする企業が多い。
- その他、両立支援制度利用者の代替要員確保やサポート体制づくりも課題とされている。

⑥ 働き方改革に関する取組の効果と今後の課題

1) 働き方改革に関する取組の効果

- 取組の効果として、年次有給休暇取得率の上昇、時間外労働の削減、業務の効率化を挙げている企業が多い。

- 一方で、取組の効果が現時点ではわからない、または効果を検証していないと回答する企業も多くみられた。
- 働き方改革に関する取組の効果によって向上した「生産性」を測る指標として、「時間当たりの付加価値額」、「時間当たりの生産数量」「労働時間当たりの売上額」の量的な指標が挙げられている。

2) 働き方改革に関連する制度の導入状況

■収入の減少に対する補填

- 時間外労働削減による収入の減少に対する補填を実施している企業は少ない。
- 一部の企業において、「賞与による調整」、「基本給の見直し（上乘せ）」が実施されている。

■自己啓発への支援

- 時間外労働時間の削減によって生じた時間等を利用した能力開発等の自己啓発のための支援については、およそ4割の企業が実施していない。
- 一方で、「資格取得のための費用（講座受講料、受験料等）に対する補助」、「資格取得者への奨励金・資格手当の支給」、「資格取得以外の自己啓発のための講座受講料等の補助」等が実施されている。

3) 働き方改革推進に向けた今後の課題

- 今後の課題として、「業務量に対する適正要員の確保」を挙げている企業が多く、過半数を占めている。
- そのほか、「管理職の意識改革」、「部署や職種による状況の差異の平準化」を課題とする企業も多い。
- 働き方改革関連の取組に関する行政に対する要望として、「働き方改革に伴う労務管理の負担増への対応」、「待機児童の解消、病児育施設の充実」「助成金の拡充」等が挙げられている。

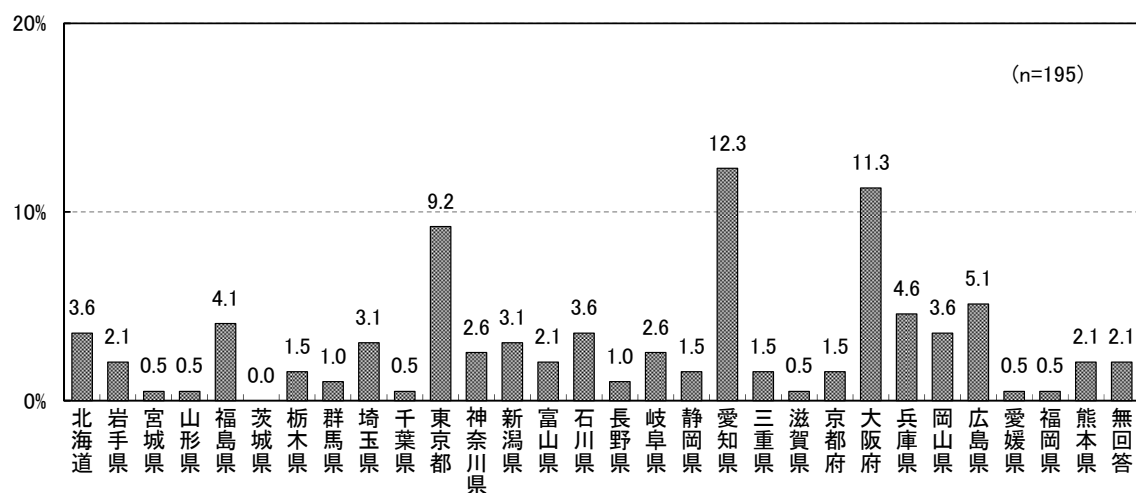
2. 集計結果

(1) 回答企業の概要

① 本社所在地

「愛知県」が 12.3%で最も多く、次いで「大阪府」が 11.3%、「東京都」が 9.2%となっている。

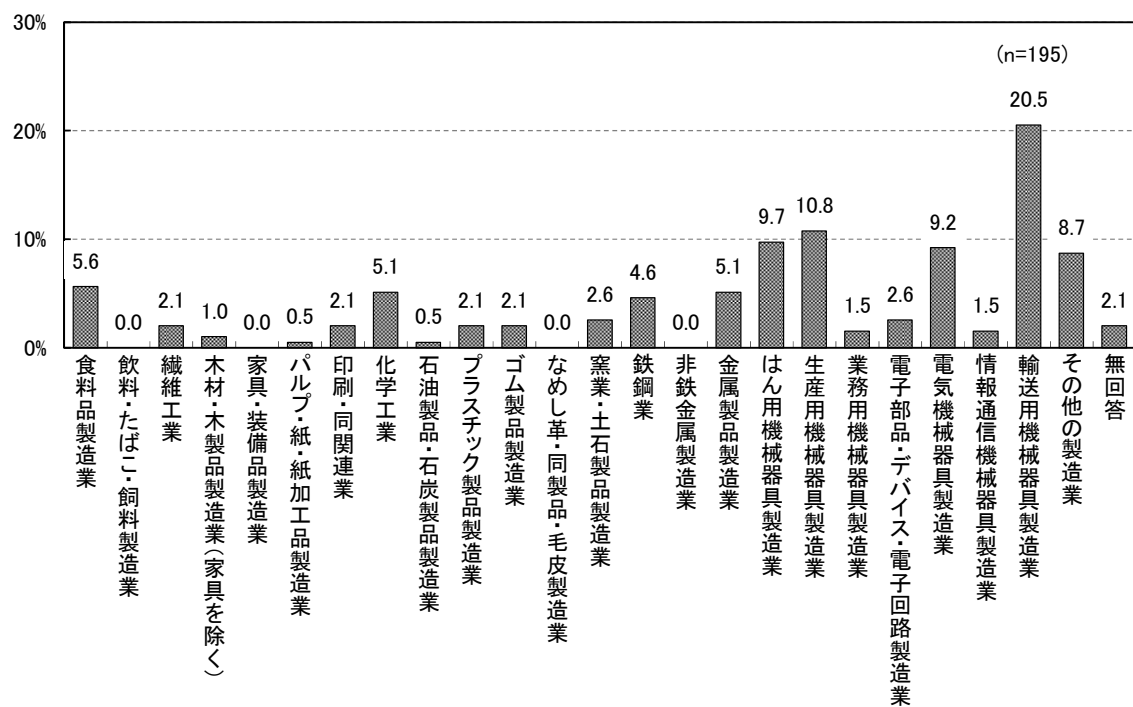
図表 III-1 本社所在地



② 業種

「輸送用機械器具製造業」が 20.5%で最も多く、次いで「生産用機械器具製造業」が 10.8%、「はん用機械器具製造業」が 9.7%となっている。

図表 III-2 業種



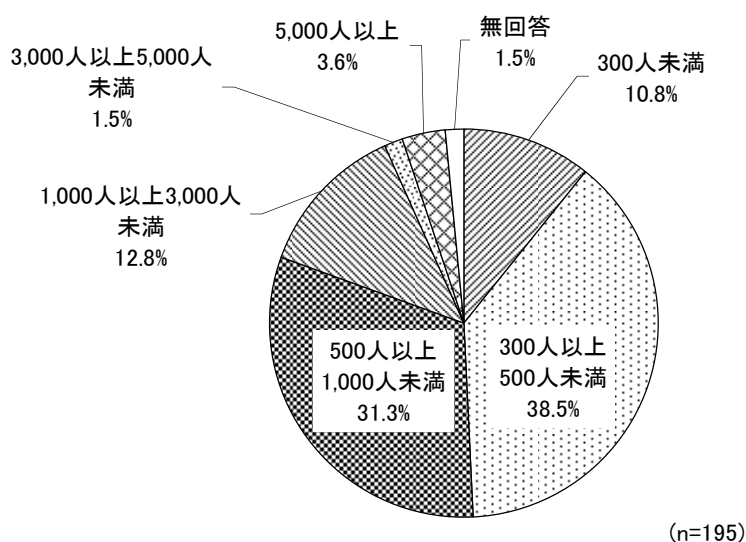
③ 正社員数、女性社員の割合

正社員数（2019年7月1日時点）は、「300人以上500人未満」が38.5%で最も多く、次いで「500人以上1,000人未満」が31.3%、「1,000人以上3,000人未満」が12.8%となっている。

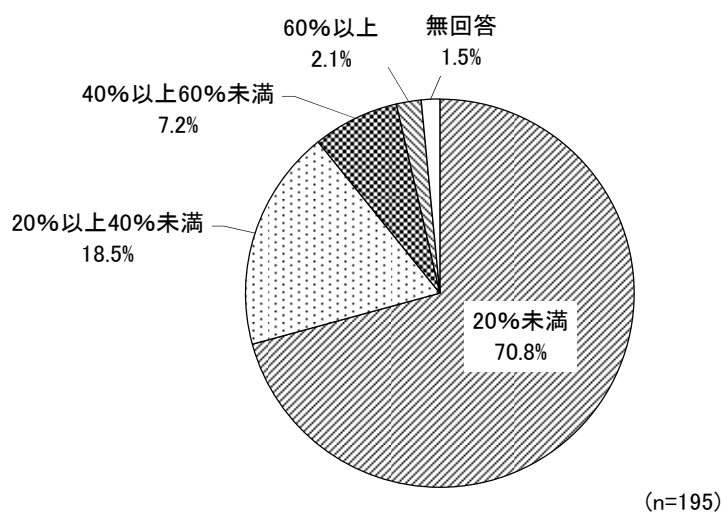
女性社員（2019年7月1日時点）の割合は、「20%未満」が70.8%で最も多く、次いで「20%以上40%未満」が18.5%、「40%以上60%未満」が7.2%となっている。

（連結子会社を含まず自社のみ的人数。役員除く。2019年7月1日時点。）

図表 III-3 正社員数(総数)



図表 III-4 女性社員の割合



④ 売上高と営業利益の変化

前会計年度の売上高及び営業利益を、その3期前と比較した際の変化は、以下の通りである。

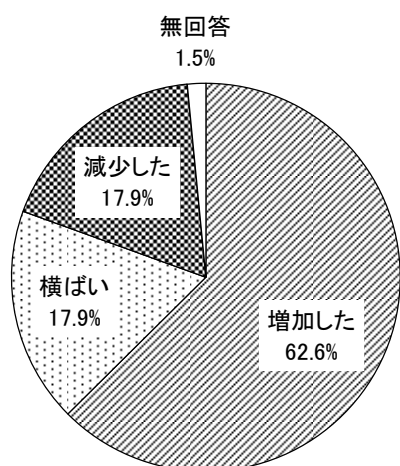
売上高は、「増加した」が62.6%で最も多く、次いで「横ばい」、「減少した」が17.9%となっている。

営業利益は、「増加した」が48.7%で最も多く、次いで「減少した」が29.2%、「横ばい」が20.0%となっている。

なお、売上高が増加した企業であっても、営業利益が横ばいの企業（11.5%）、または減少した企業（13.1%）もそれぞれ1割程度である。

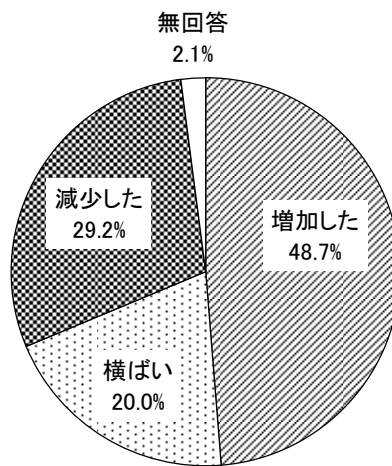
図表 III-5 売上高および営業利益の変化

【売上高】



(n=195)

【営業利益】



(n=195)

図表 III-6 売上高と営業利益の関係

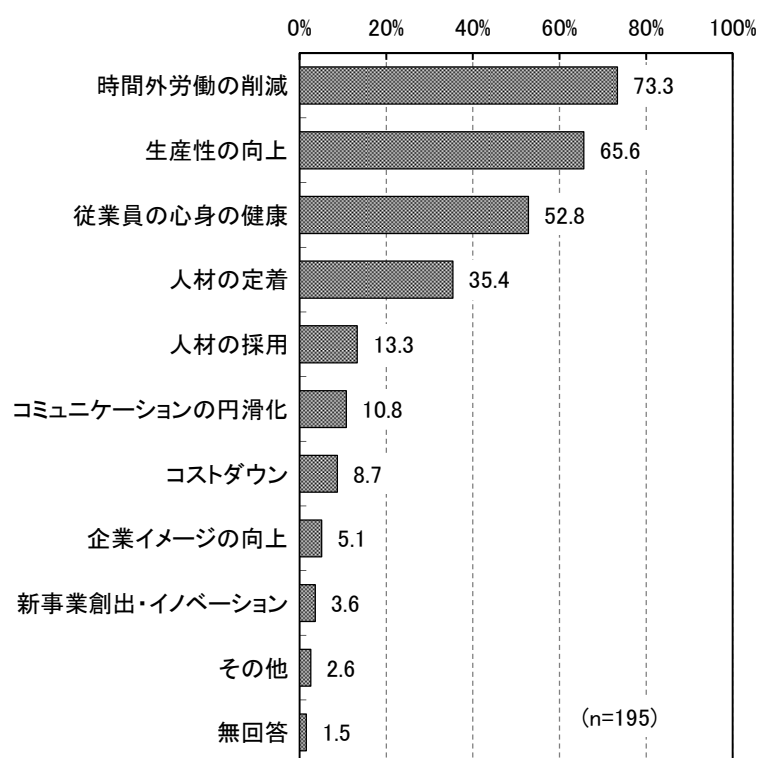
		サンプル数	営業利益			
			増加した	横ばい	減少した	無回答
全体		195	95	39	57	4
		100.0	48.7	20.0	29.2	2.1
売上高	増加した	122	91	14	16	1
		100.0	74.6	11.5	13.1	0.8
	横ばい	35	1	24	10	0
		100.0	2.9	68.6	28.6	0.0
	減少した	35	3	1	31	0
		100.0	8.6	2.9	88.6	0.0
	無回答	3	0	0	0	3
		100.0	0.0	0.0	0.0	100.0

(2) 働き方改革に対する考え方や推進体制

① 働き方改革の目的

「時間外労働の削減」が73.3%で最も多く、次いで「生産性の向上」が65.6%、「従業員の心身の健康」が52.8%となっている。

図表 III-7 働き方改革の目的(3つまで回答)



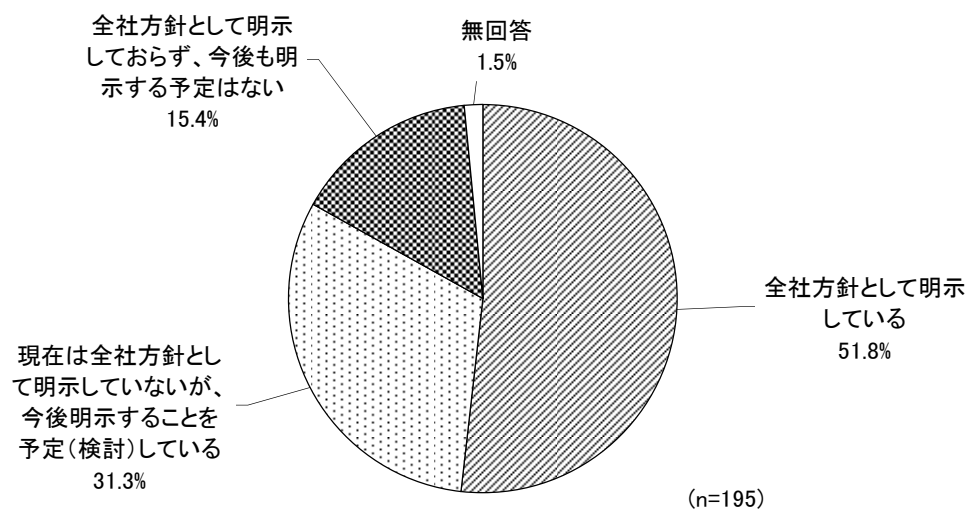
その他（主な回答）

- ・働きがいの向上
- ・人材の育成
- ・ワークライフバランス
- ・社員の成長

② 働き方改革に関する全社方針

「全社方針として明示している」が 51.8%で最も多く、次いで「現在は全社方針として明示していないが、今後明示することを予定（検討）している」が 31.3%、「全社方針として明示しておらず、今後も明示する予定はない」が 15.4%となっている。

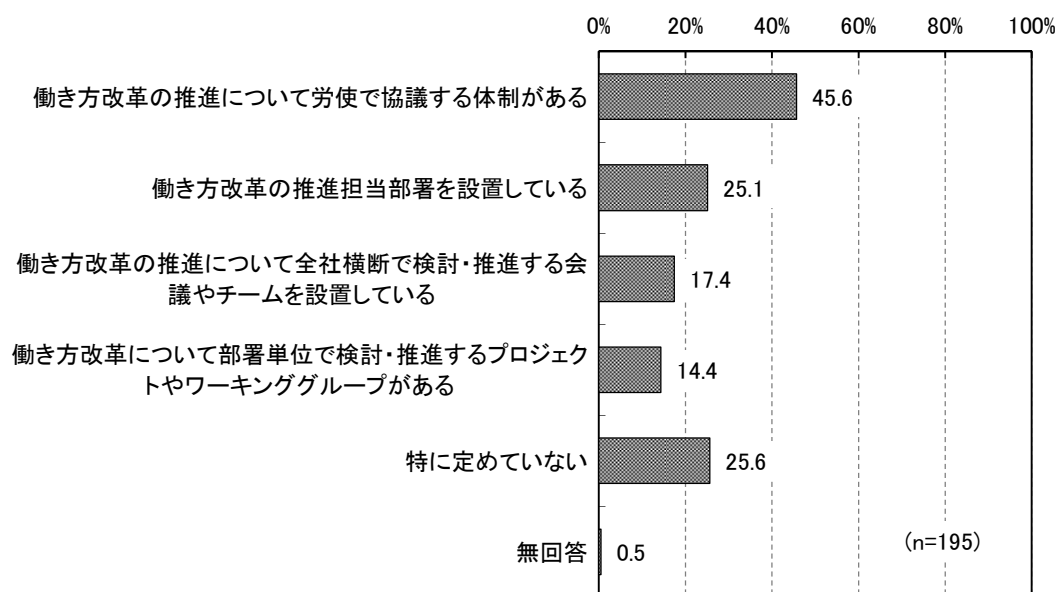
図表 III-8 働き方改革に関する全社方針



③ 働き方改革の推進体制

「働き方改革の推進について労使で協議する体制がある」が45.6%で最も多く、次いで「特に定めていない」が25.6%、「働き方改革の推進担当部署を設置している」が25.1%となっている。

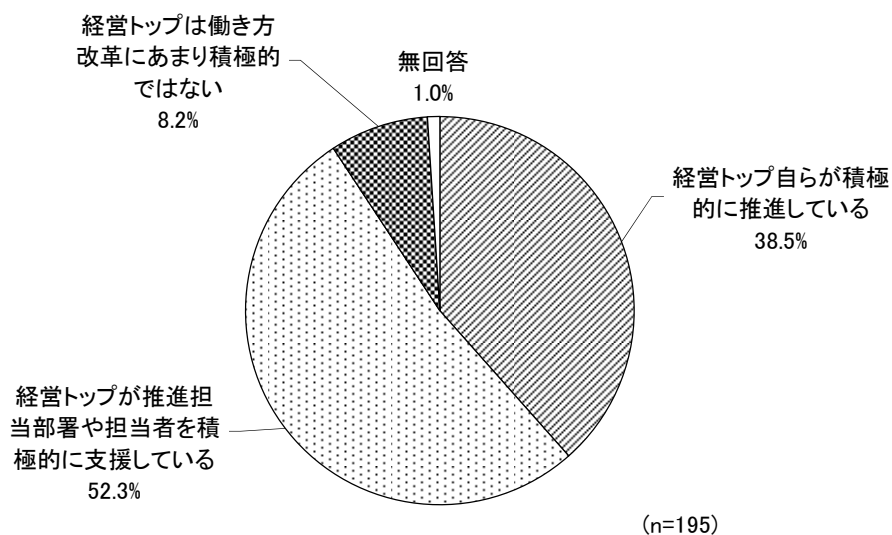
図表 III-9 働き方改革の推進体制(複数回答)



④ 経営トップの働き方改革への関与状況

「経営トップが推進担当部署や担当者を積極的に支援している」が 52.3%で最も多く、次いで「経営トップ自らが積極的に推進している」が 38.5%、「経営トップは働き方改革にあまり積極的ではない」が 8.2%となっている。

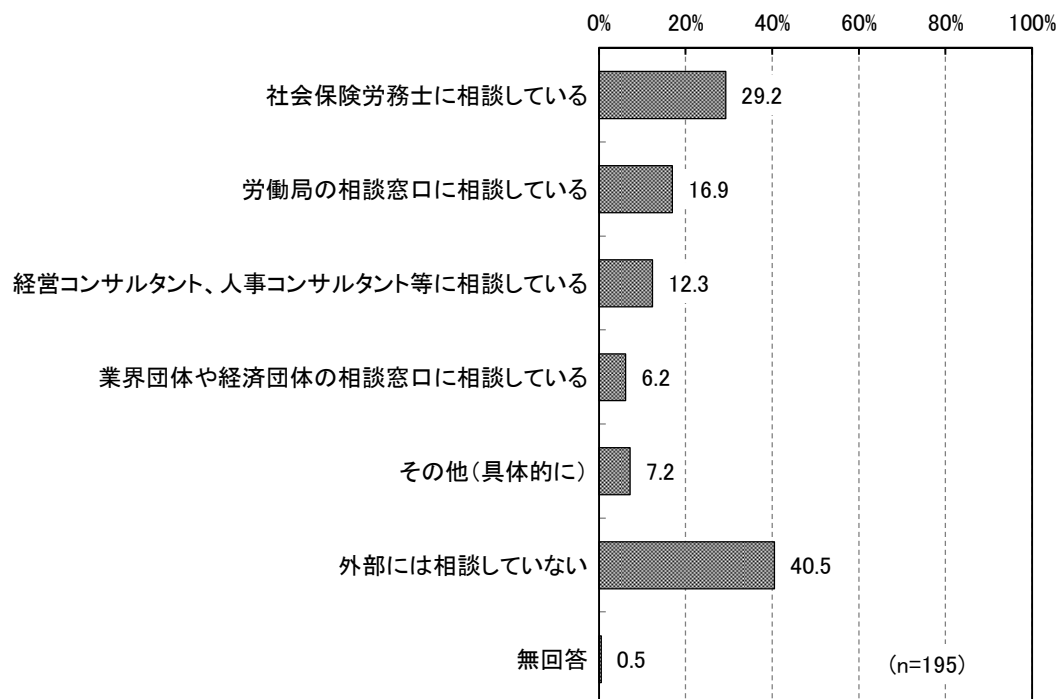
図表 III-10 経営トップの働き方改革に関する取組への関与状況



⑤ 外部の専門家や窓口への相談状況

「外部には相談していない」が40.5%で最も多く、次いで「社会保険労務士に相談している」が29.2%、「労働局の相談窓口相談している」が16.9%となっている。

図表 III-11 外部の専門家や窓口への相談状況(複数回答)



その他(主な回答)

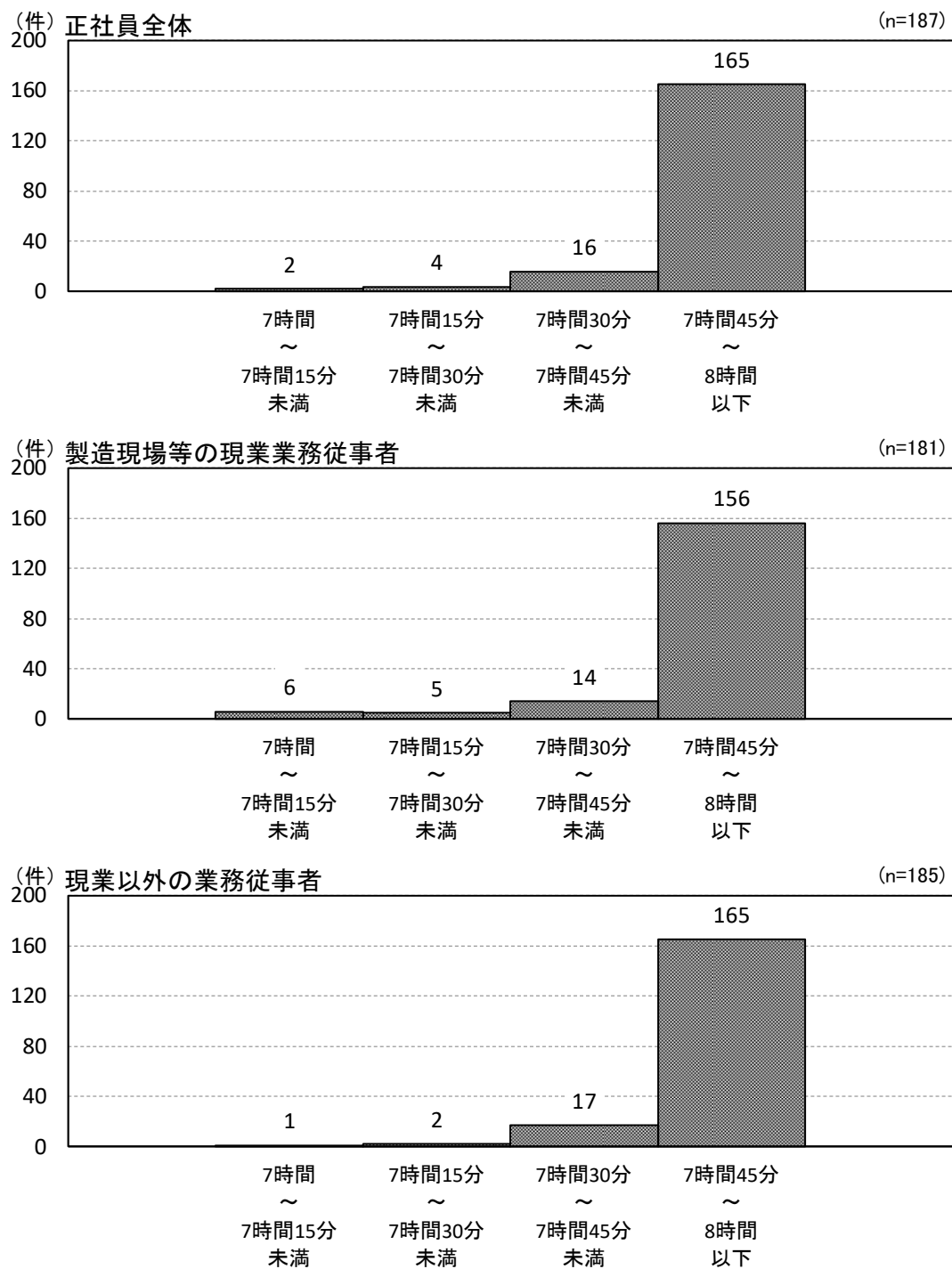
- ・親会社への相談(類似回答多数)
- ・他社へのヒアリング等
- ・企業研究会(働き方改革実践研究会)
- ・弁護士に相談している

(3) 正社員の時間外労働時間削減に関する取組の状況

① 1日の所定労働時間

「正社員全体」、「製造現場等の現業業務従事者」、「現業以外の業務従事者」のいずれにおいても、「7時間45分～8時間以下」が最も多い。

図表 III-12 1日の所定労働時間



(注1) 勤務形態の別等により、所定労働時間が複数ある場合は、主な所定労働時間の回答を求めた。

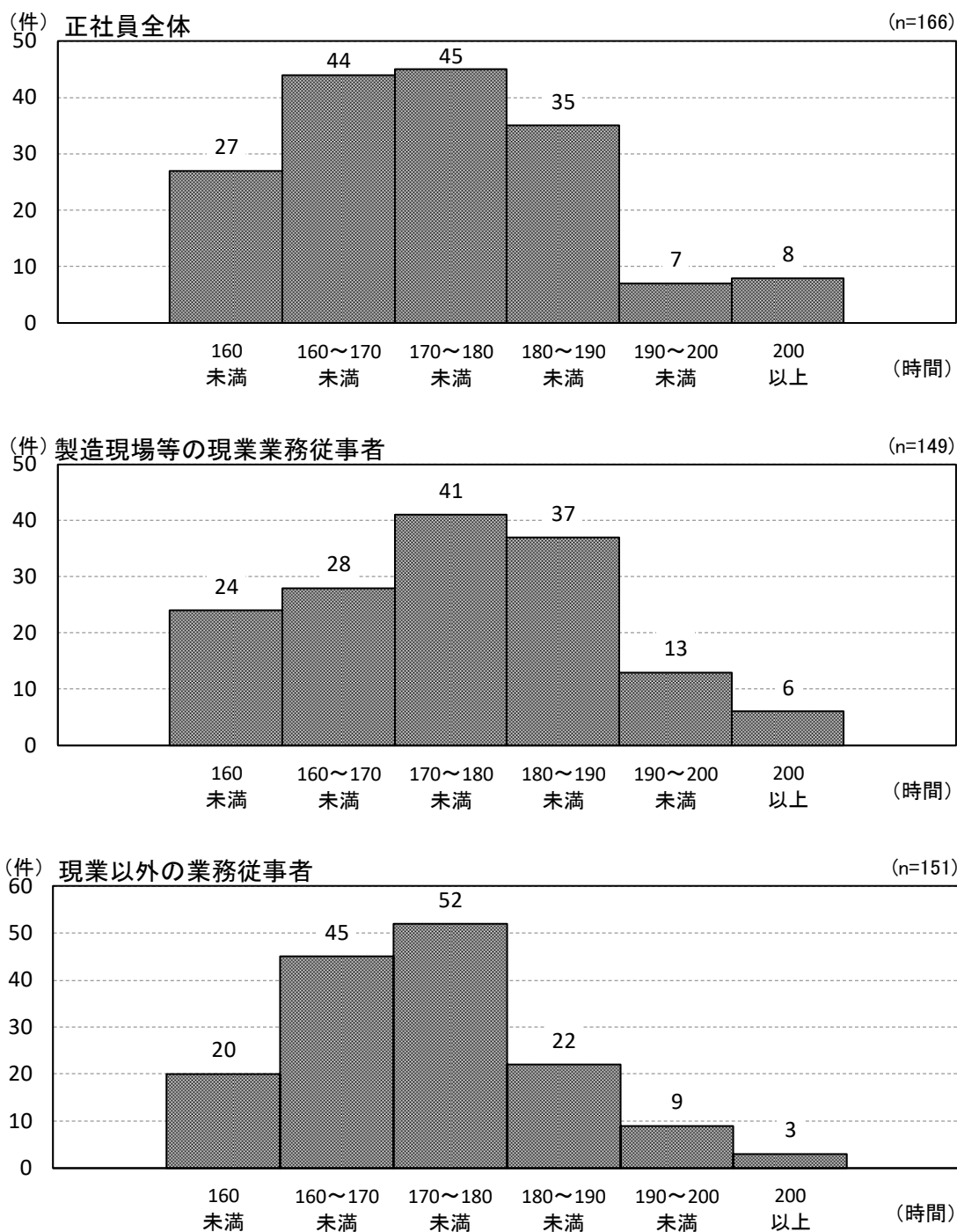
(注2) 無回答及び無効回答を除いて集計している。

② 1か月当たりの平均実労働時間、時間外労働の平均時間

1) 1か月当たりの平均実労働時間

「製造現場等の現業業務従事者」は、「現業以外の業務従事者」よりも、180時間以上の区分に該当する割合が大きい。

図表 III-13 1か月当たりの平均実労働時間(非管理職)

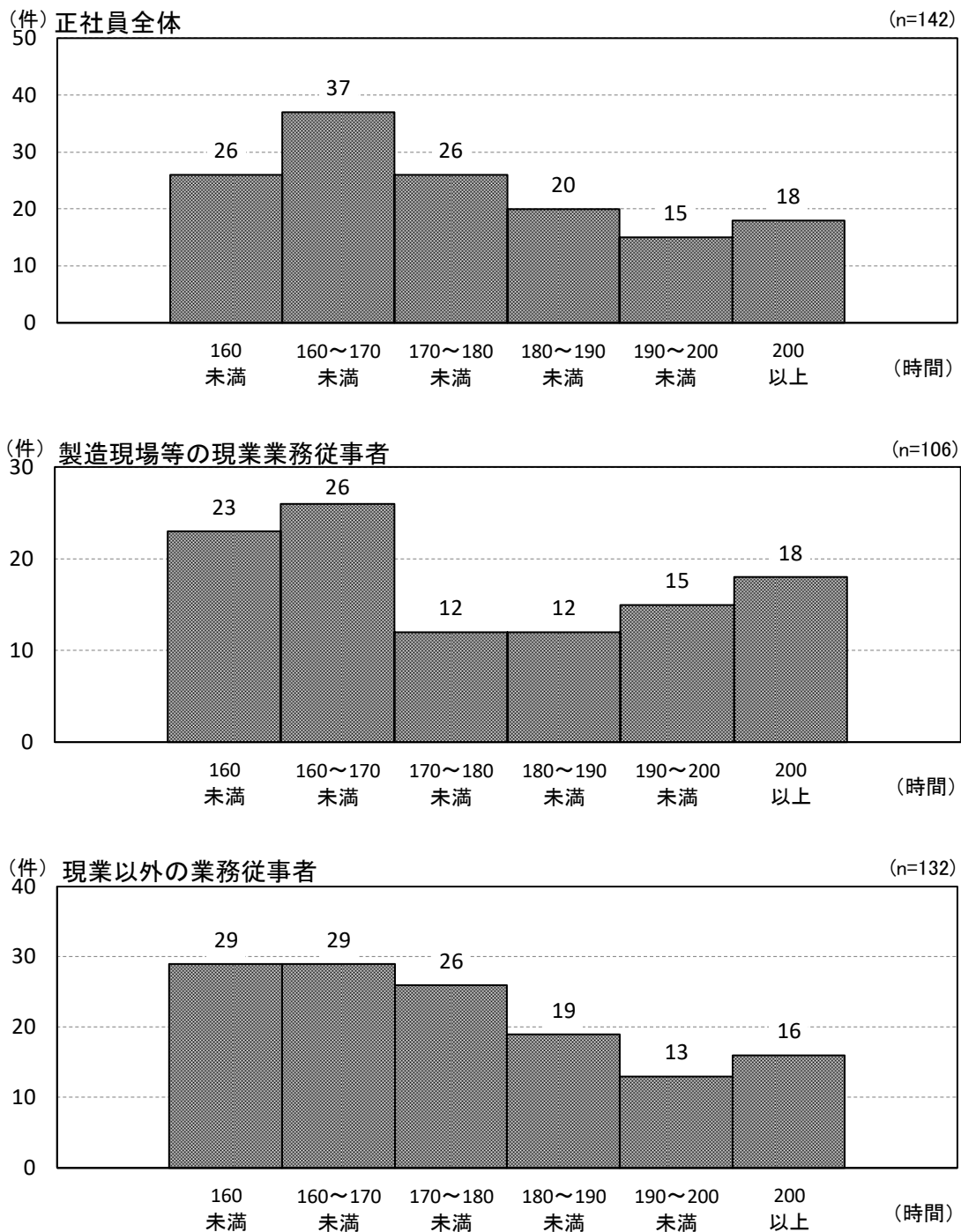


(注) 無回答及び無効回答を除いて集計している。

「製造現場等の現業業務従事者」、「現業以外の業務従事者」とともに、管理職の平均実労働時間は非管理職（前頁）を上回る傾向にある。

一方で、管理職についても、「製造現場等の現業業務従事者」の平均実労働時間は、「現業以外の業務従事者」をやや上回る傾向にある。

図表 III-14 1か月当たりの平均実労働時間(管理職)



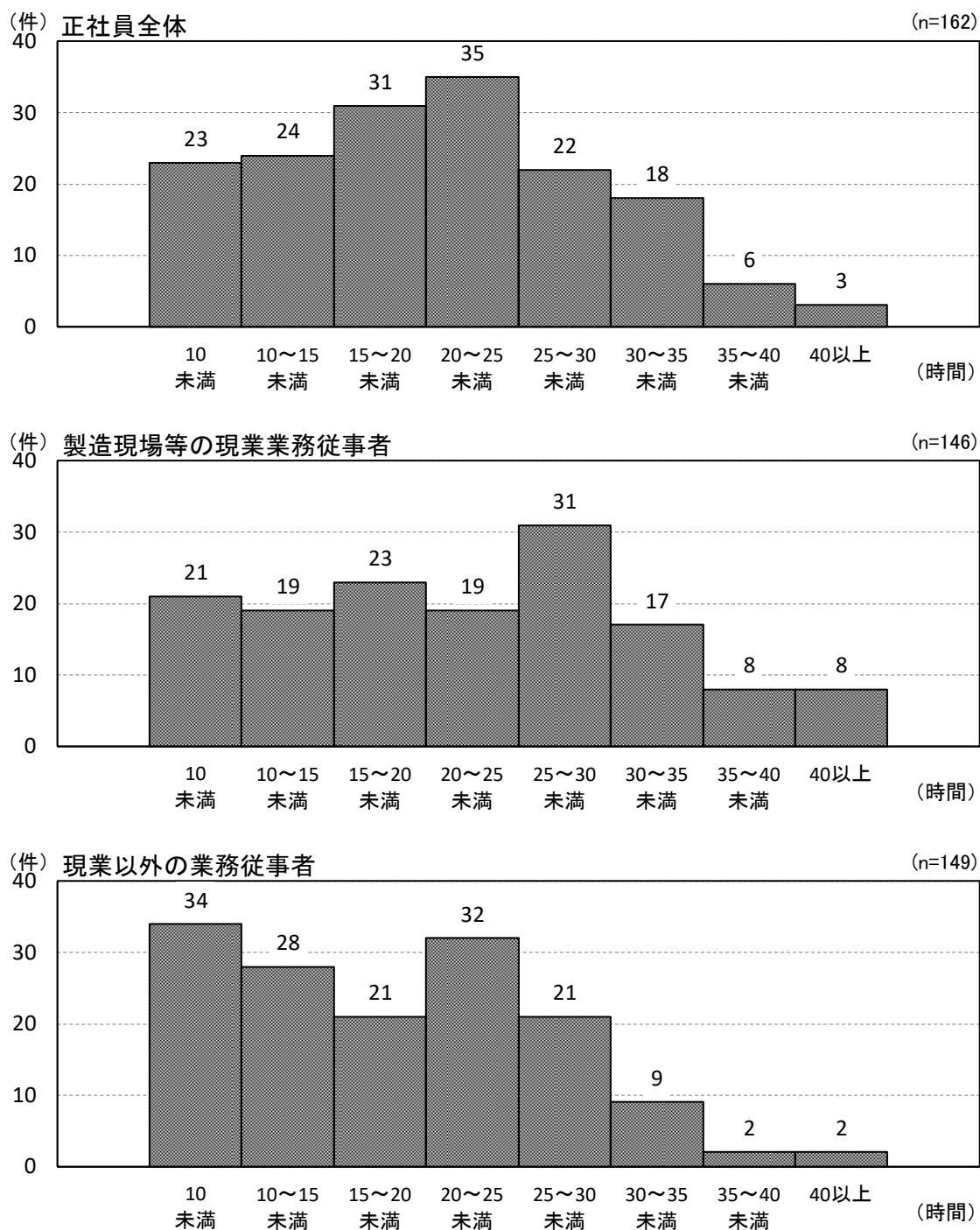
(注) 無回答及び無効回答を除いて集計している。

2) 1か月当たりの時間外労働の平均時間

全体的な傾向をみると、「製造現場等の現業業務従事者」の方が、「現業以外の業務従事者」よりも大きい。

「製造現場等の現業業務従事者」では、「25 時間以上 30 時間未満」が最も多いが、「現業以外の業務従事者」では、「10 時間未満」が最も多い。

図表 III-15 1か月当たりの時間外労働の平均時間(非管理職)

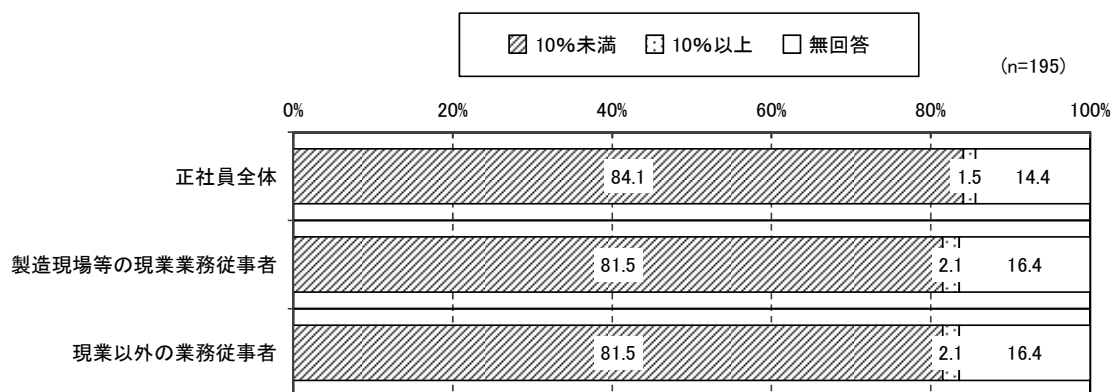


(注) 無回答及び無効回答を除いて集計している。

③ 1か月の時間外労働が80時間を超える社員の割合

直近1年間において、1か月の時間外労働（休日含む）の時間数が80時間を超える社員の割合は、いずれの職種についても「10%未満」が80%以上である。

図表 III-16 1か月の時間外労働の時間数が80時間を超える社員の割合

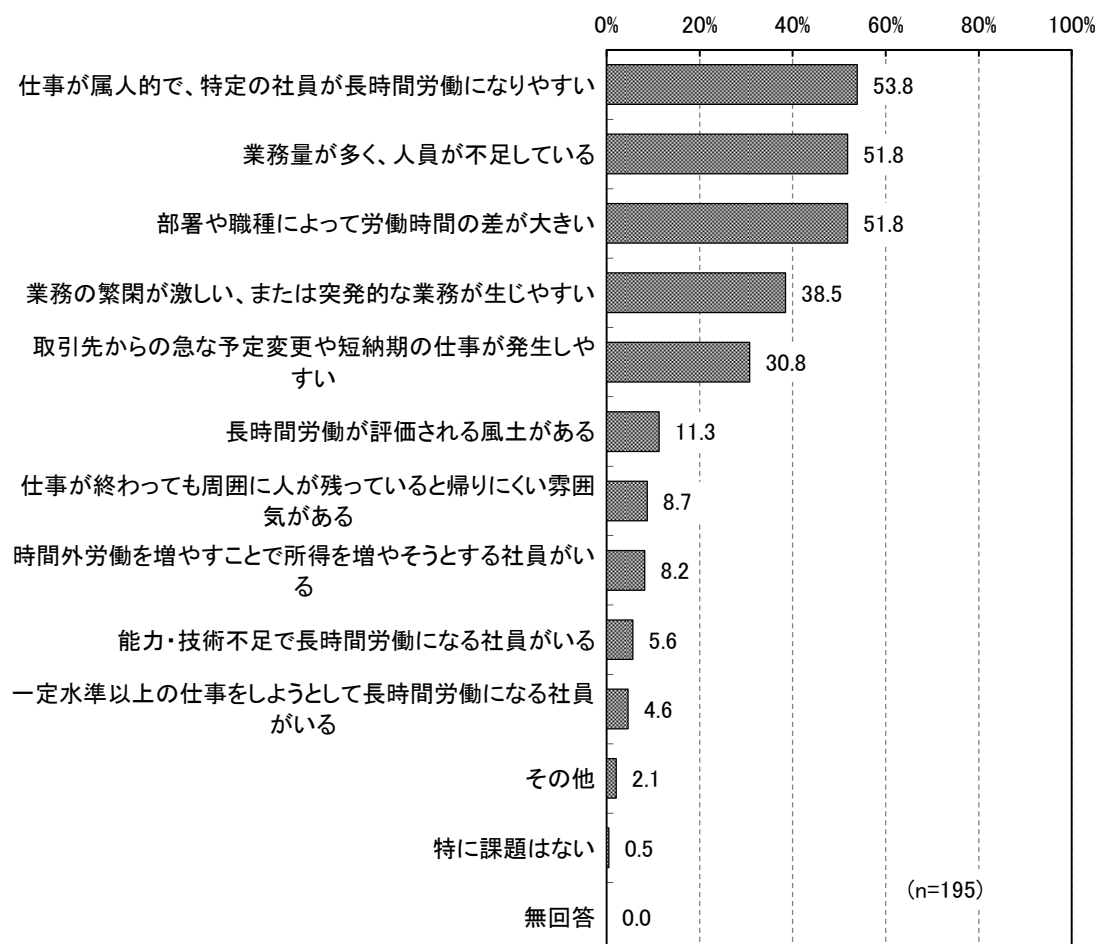


(注)「製造現場等の現業業務従事者」と「現業以外の業務従事者」における各項目の割合が全く同じ値になっているのは誤りではない。「正社員全体」と値が異なるのは、「正社員全体」欄だけに記入があり内訳の記入がない企業がみられたことが理由である。

④ 時間外労働時間の削減に関する主要な課題

「仕事が属人的で、特定の社員が長時間労働になりやすい」が53.8%で最も多く、次いで「業務量が多く、人員が不足している」、「部署や職種によって労働時間の差が大きい」が51.8%となっている。

図表 III-17 時間外労働時間の削減に関する主要な課題(3つまで回答)



その他（主な回答）

- ・ 時間管理ルールを守ろうとしない社員がいる
- ・ 業務プロセスの工程が複雑かつ多い
- ・ 管理職の労働時間の把握が曖昧
- ・ 休みが多く、人員不足

⑤ 時間外労働時間を削減するための取組と効果

時間外労働時間を削減するための取組の実施状況と、その効果について、集計結果からわかる特徴は以下のとおりである。

(図表は次頁に掲載)

■実施している企業において大きな効果があった取組

「残業時間削減の数値目標設定」、「ノー残業デーの設定」、「残業を行う手続きの厳格化（事前届出制・許可制等）」、「深夜残業の禁止」といった残業時間に関する目標設定や手続きの厳格化について、取組を実施し大きな効果があったとしている企業の割合が大きく、10%以上である。

また、上記の4つの項目のうち、「深夜残業の禁止」を除く3つの取組については、取組を実施し、かつ、効果を認識している企業が回答者全体の過半数となっている。

「深夜残業の禁止」は「取組を実施している回答者数」に占める「取り組んでいて大きな効果があった回答者数」の割合は38.2%と大きい。

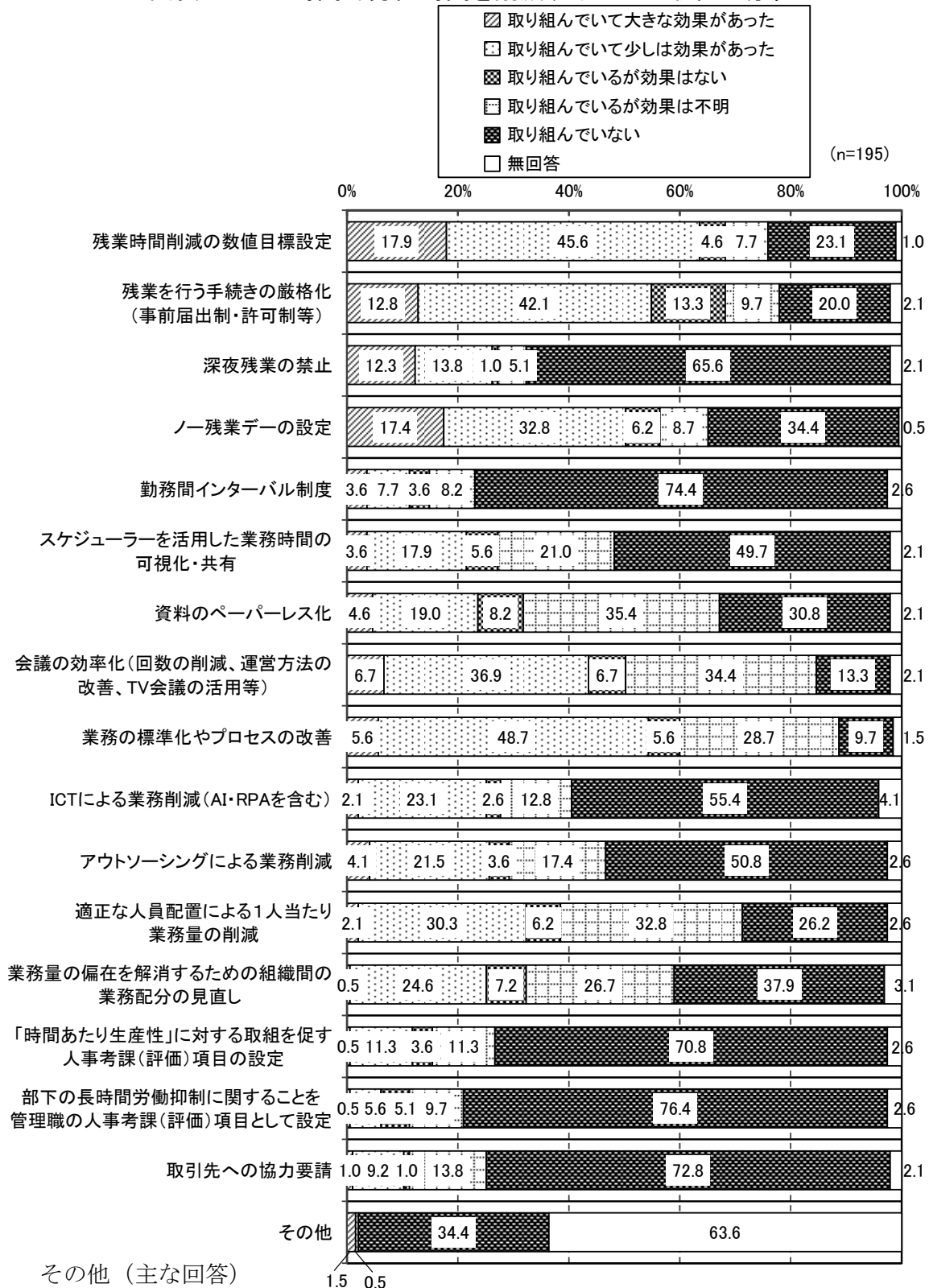
■実施している企業において効果検証ができていない取組

「業務時間の可視化・共有」、「資料のペーパーレス化」、「会議の効率化」といった業務時間の可視化や省力化に関する取組や、「業務の標準化やプロセスの改善」、「適正な人員配置による一人当たり業務量の削減」、「業務量の偏在を解消するための組織間の業務配分の見直し」といった業務量や人員配置の改善の取組について、「取り組んでいるが効果は不明」とする回答が20%を超えている。

■実施している企業の割合が小さい取組

「勤務間インターバル制度」や、「時間当たり生産性、部下の長時間労働抑制に関する人事考課項目の設定」、「取引先への協力要請」については、取組を実施している企業の割合が30%未満である。

図表 III-18 時間外労働時間を削減するための取組と効果



その他 (主な回答)

- ・ 時間管理の統計値を毎月集計し、全社へ開示
- ・ 業務の自動化
- ・ 部署間を超越した多能化
- ・ 部署ごとに残業時間の上限を決め、その部署で全員達成するとインセンティブを与える

⑥ 特に効果が大きかった取組、重視している取組等

「ノー残業デーの実施」、「残業申請の厳格化」などが多く挙げられている。

また、「業務内容の見直し」や「RPA 等導入による自動化」などによって、業務効率化を行ったとする企業も複数見られた。

図表 III-19 時間外労働時間の削減に関する取組のうち、特に効果が大きかったもの、重点的に実施しているもの、対外的にアピールしているもの等(自由回答)

主な回答

○労働時間に関する制限・目標値の設定

- ・休日出勤、深夜残業の原則禁止
- ・残業時の事前申請の義務化
- ・勤務時間インターバル制度の導入と徹底
- ・事前に労働時間の計画・承認を行う
- ・労使の年度目標として、時間外労働削減や年休取得などの数値目標を定めた

○勤怠管理システムの見直し

- ・勤怠管理システムの見直しによる、勤務時間見える化

○社内の雰囲気改善

- ・不要な残業をしない風土づくり
- ・管理職が率先して取り組む

○勤務時間に関する取組み

- ・フレックス制の導入
- ・朝型勤務へのシフト

○業務量の分散

- ・多能工化・適正な人員配置による、業務量の分散（現業従事者）
- ・業務の洗い出しにより、人によって偏った残業時間を平準化した
- ・ワークシェアリング
- ・部署間を超越した多能化

○業務の効率化

- ・ペーパーレスの推進、TV 会議システムやデュアルモニタの導入、RPA の試験導入等、ICT による業務効率化
- ・生産性目標をエリア毎に設定し、トップが隔週に実績をトレース

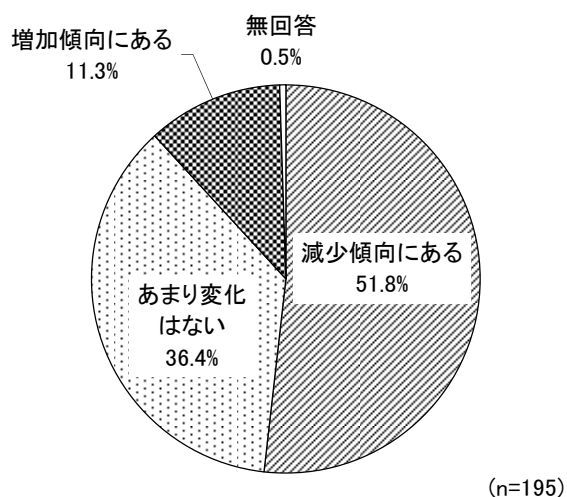
○その他

- ・経営コンサルタントによる働き方推進プログラムの実施
- ・労働過多者健診制度導入による、健康管理目線での労働時間削減
- ・役員を委員長とした、「働き方改革推進委員会」を設置し、経営へ提言を行った

⑦ 1か月当たりの時間外労働時間の変化

過去3年間における全社的な傾向として、時間外労働時間は、「減少傾向にある」が51.8%で最も多く、次いで「あまり変化はない」が36.4%、「増加傾向にある」が11.3%となっている。

図表 III-20 1か月当たりの時間外労働時間の変化



業種別（機械器具製造業／機械器具製造業以外）にみると、時間外労働時間が減少傾向にある企業の割合は、機械器具製造業では56.9%であり、機械器具製造業以外では45.1%となっており、機械器具製造業が11.8ポイント上回る。

図表 III-21 過去3年間における時間外労働時間の傾向

		サンプル数	過去3年間における時間外労働時間			
			あ 減 少 傾 向 に	はあ な ま い り 変 化	あ 増 加 傾 向 に	無 回 答
全体		191	99	70	21	1
		100.0	51.8	36.6	11.0	0.5
業 種	機械器具製造業	109	62	33	14	0
		100.0	56.9	30.3	12.8	0.0
	機械器具製造業以外	82	37	37	7	1
		100.0	45.1	45.1	8.5	1.2

過去3年間における1か月あたりの時間外労働時間の全社的な傾向と、時間外労働時間削減に関する主要な課題をクロス集計した（以下、時間外労働時間が増加傾向にある企業を「時間外増加企業」、減少傾向にある企業を「時間外減少企業」とする）。

「業務量が多く、人員が不足している」を選択している割合は、時間外増加企業では77.3%、時間外減少企業では45.5%となっており、時間外増加企業が、時間外減少企業を31.8ポイント上回る。

また、「仕事が属人的で、特定の社員が長時間労働になりやすい」を選択している割合は、時間外増加企業では59.1%、時間外減少企業では52.5%となっており、時間外増加企業が、時間外減少企業を6.6ポイント上回る。

一方で、「業務の繁閑が激しい、または突発的な業務が生じやすい」を選択している割合は、時間外増加企業では18.2%、時間外減少企業では38.6%となっており、時間外減少企業が、時間外増加企業を20.4ポイント上回る。

図表 III-22 時間外労働時間の傾向と時間外労働時間削減に関する課題

		サンプル数	時間外労働時間削減に関する課題																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
			くい人が仕事が終わると帰りに 雲囲気がある	仕土時労働が評価される	長時労働が評価される	足業務量が多く、人員が不	業務の 突発的な業務が生じま	業務の 突発的な業務が生じま	更や短納期の仕事が発生	取引先からの急な予定変	時間差が大きい	部署や職種によって労働	なうとして長時間労働を	一定水準以上の仕事をし	労働になる社員がいる	能力・技術不足で長時間	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること	社員が長時間労働をすること

(4) 正社員の休暇取得推進に関する取組の状況

① 年次有給休暇の取得状況

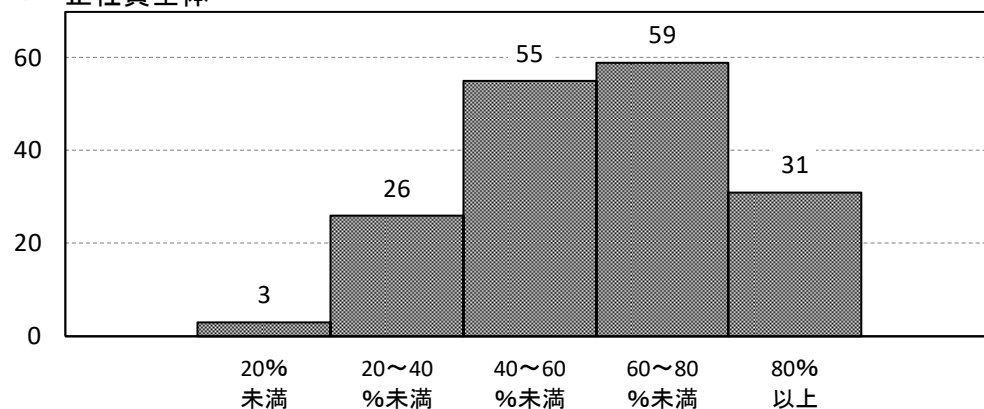
1) 年次有給休暇の取得率

正社員全体では、「40%以上 60%未満」及び「60%以上 80%未満」の割合が大きい。

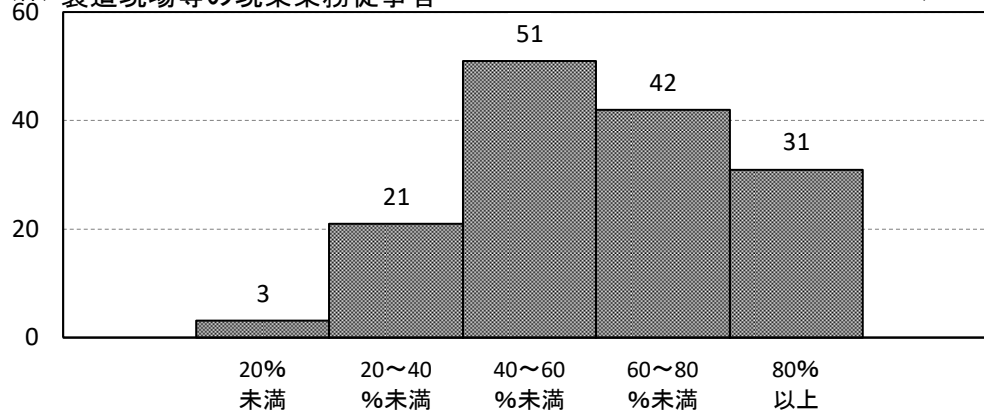
「製造現場等の現業業務従事者」は、「現業以外の業務従事者」よりも、「80%以上」の割合が大きい。

図表 III-23 年次有給休暇の取得率

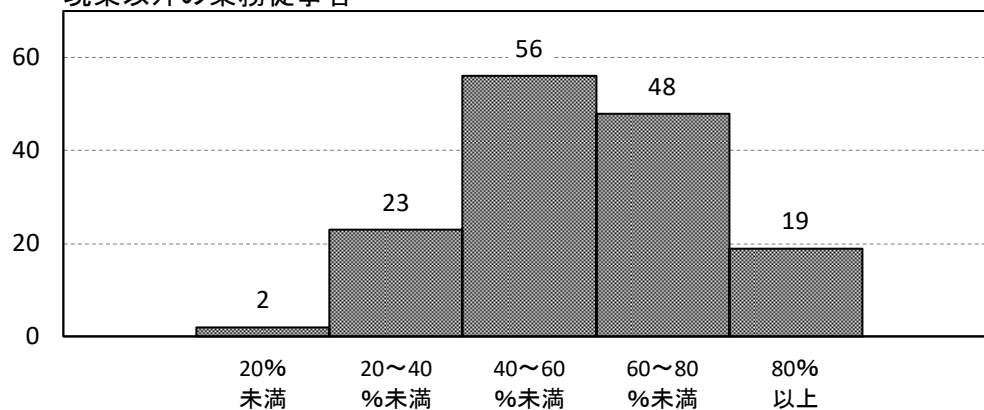
(件) 正社員全体 (n=174)



(件) 製造現場等の現業業務従事者 (n=148)



(件) 現業以外の業務従事者 (n=148)



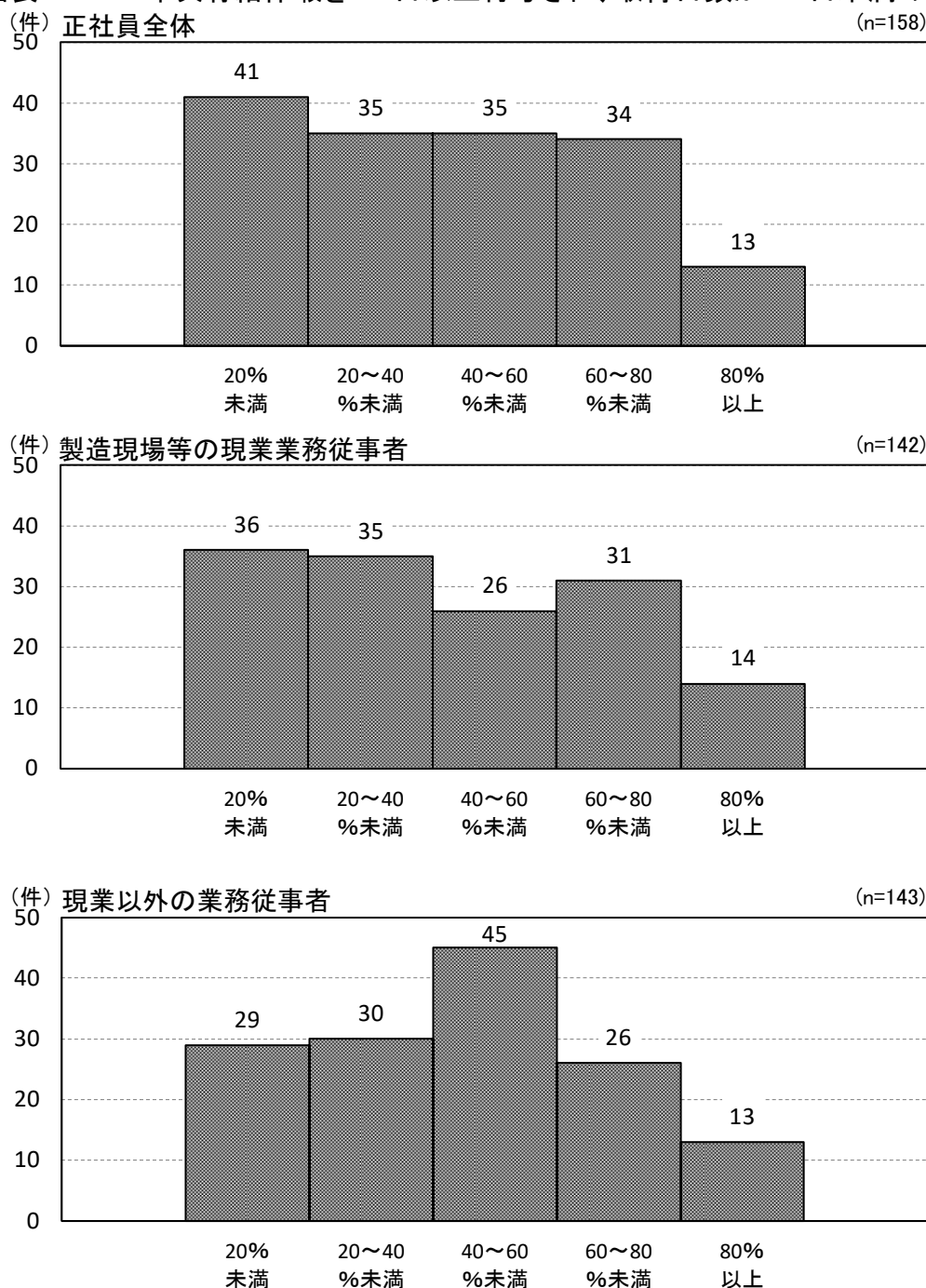
(注) 無回答及び無効回答を除いて集計している。

2) 年次有給休暇を10日以上付与され、取得日数が10日未満の社員の割合

正社員全体では、「20%未満」である企業が最も多く、「20%以上 40%未満」、「40%以上 60%未満」、「60%以上 80%未満」が続く。

「製造現場等の現業業務従事者」と「現業以外の業務従事者」を比較すると、「製造現場等の現業業務従事者」は「40%以上 60%未満」の割合が小さく、40%未満の割合がやや大きくなっている。

図表 III-24 年次有給休暇を10日以上付与され、取得日数が10日未満の社員の割合

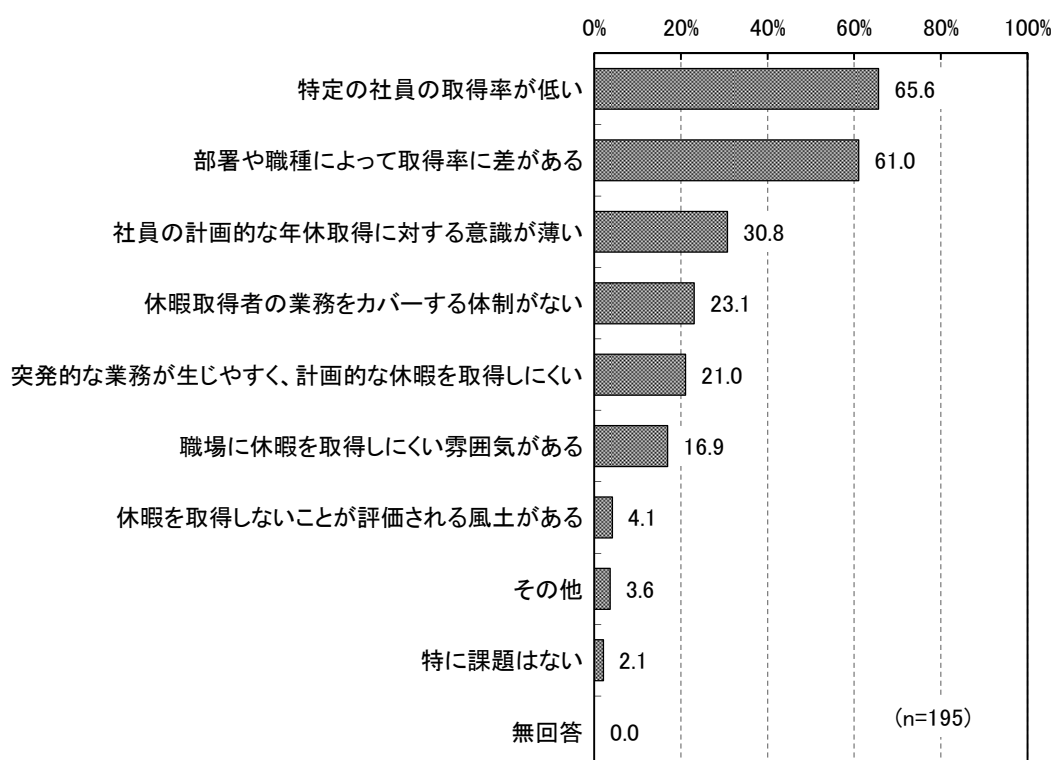


(注) 無回答及び無効回答を除いて集計している。

② 休暇取得に関する主要な課題

「特定の社員の取得率が低い」が65.6%で最も多く、次いで「部署や職種によって取得率に差がある」が61%、「社員の計画的な年休取得に対する意識が薄い」が30.8%となっている。

図表 III-25 休暇取得に関する主要な課題(3つまで回答)



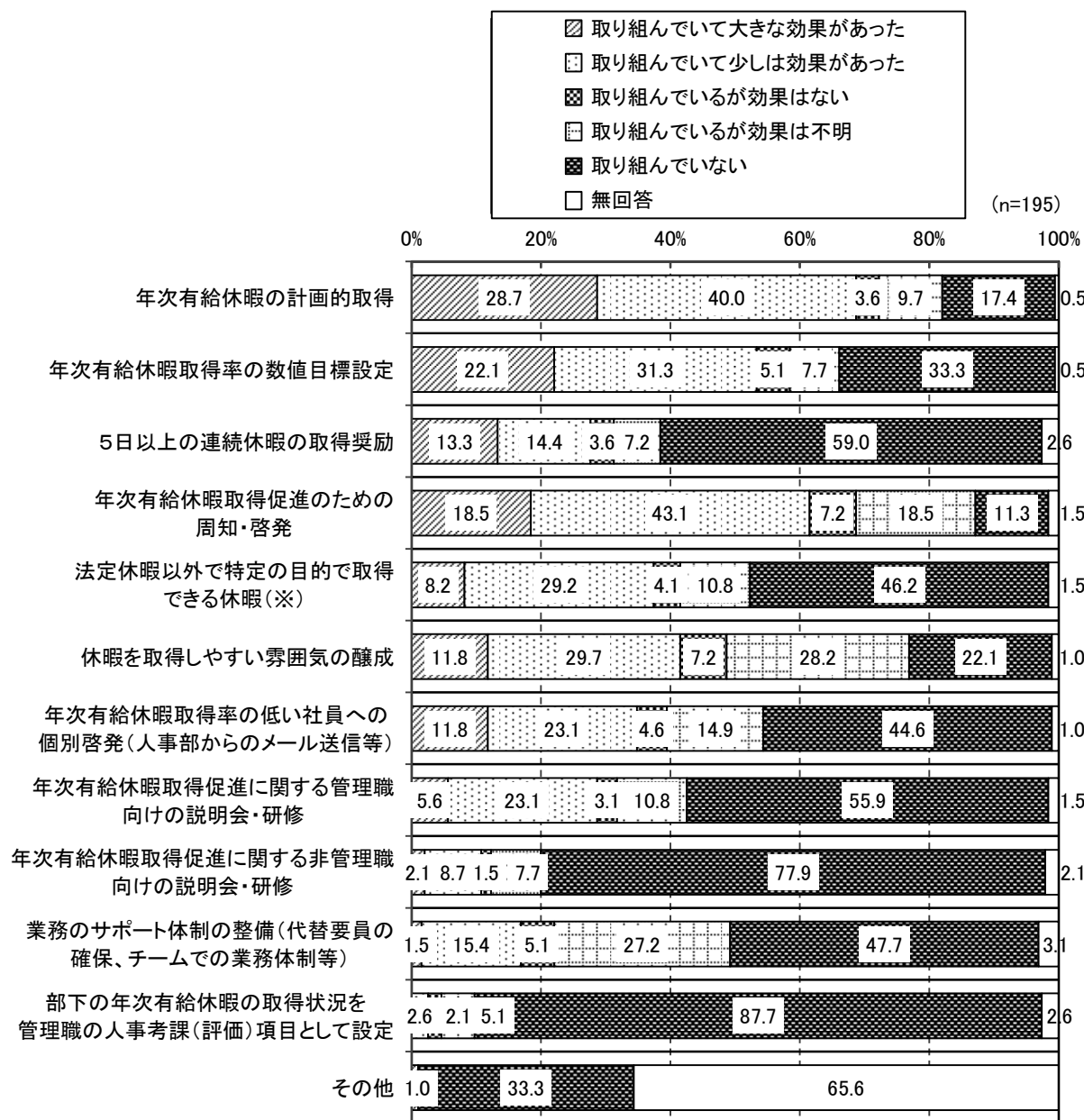
その他（主な回答）

- ・年度末（期末）の駆け込み取得（類似回答複数）
- ・管理職の年次有給休暇取得（類似回答複数）
- ・休んでも、やる事がないという人がいる
- ・業務量、客先事情の突発対応

③ 休暇取得を促進するための取組と効果

「取り組んでいて大きな効果があった」取組は、「年次有給休暇の計画的取得」の 28.7% が最も大きく、次いで「年次有給休暇取得率の数値目標設定」の 22.1% が続く。

図表 III-26 休暇取得を促進するための取組と効果



※リフレッシュ休暇、ボランティア休暇、記念日休暇等

その他(主な回答)

- ・労組との連携
- ・有給休暇取得日数の周知目標設定

④ 特に効果が大きかった取組、重視している取組等

年度ごと、または半期ごとに有給休暇の取得予定日や取得日数を設定する「計画有給休暇制度」を回答した企業が多くみられた。そのほか、「連続休暇取得の促進」、「有給休暇取得状況の管理」などの回答が得られた。

図表 III-27 休暇取得の促進に関する取組のうち、特に効果が大きかったもの、重点的に実施しているもの、対外的にアピールしているもの等(自由回答)

主な回答

○休暇取得促進を目的とした制度・取組

- ・ 計画有給休暇制度（多数）
- ・ 調整出勤日における有休消化を推進
- ・ 連続休暇の取得を促進
- ・ 有休を半期ずつ管理し、期間内に一定の休暇取得を推進
- ・ 1時間単位で有給休暇を取得できる制度の導入
- ・ 人事部・総務部が管理職・非管理職全員を対象に、年休取得促進のための説明会を実施
- ・ 有休カット0運動、期限1ヶ月前までの消化

○休暇取得状況の管理

- ・ 非管理職者の有給休暇取得状況を管理職者に通知
- ・ 有休取得日数分のシールを貼っていき、各人の有給消化状況が見える化
- ・ 年次有給休暇の計画取得（半年毎の計画）と取得率の発表による啓蒙

○労使で定めた目標値・取得推奨日

- ・ 労使の年度目標として、時間外労働削減や年休取得などの数値目標を定めた
- ・ 労使での取得目標日数、必達日数の設定
- ・ 一斉有給休暇取得日（労使で定めた取得推奨日）の設定

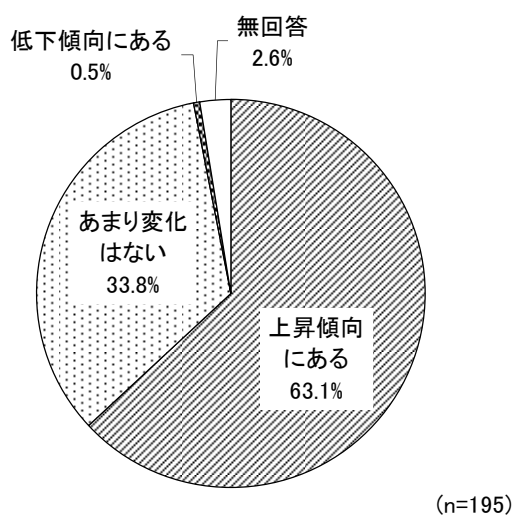
○特別な休暇制度の設置

- ・ 会社独自の休暇制度（「アニバーサリー休暇」、「お誕生日有給休暇」、「肌休暇」等）
- ・ 2日以上の有給休暇を連続させて3日以上の連休を取得する事ができるよう、特別休暇を1日付与する制度
- ・ 2親等の親族が病気の時、病院へ連れていくための休暇（無給）を年5日取得できる

⑤ 年次有給休暇取得率の変化

過去3年間における全社的な傾向として、年次有給休暇取得率は、「上昇傾向にある」が63.1%で最も多く、次いで「あまり変化はない」が33.8%、「無回答」が2.6%となっている。

図表 III-28 年次有給休暇取得率の変化



業種別（機械器具製造業／機械器具製造業以外）にみると、年次有給休暇取得率が上昇傾向にある企業の割合は、機械器具製造業では、70.6%であり、機械器具製造業以外では51.2%となっており、機械器具製造業が19.4ポイント上回る。

図表 III-29 過去3年間における年次有給休暇取得率の傾向

		サンプル数	過去3年間における年次有給休暇取得率			
			あ 上 昇 傾 向 に	は あ な ま い り 変 化	あ 低 下 傾 向 に	無 回 答
全体		191	119	66	1	5
		100.0	62.3	34.6	0.5	2.6
業 種	機械器具製造業	109	77	30	0	2
		100.0	70.6	27.5	0.0	1.8
	機械器具製造業以外	82	42	36	1	3
		100.0	51.2	43.9	1.2	3.7

過去３年間に於ける１か月あたりの時間外労働時間の全社的な傾向と、過去３年間に於ける年次有給休暇取得率の全社的な傾向についてクロス集計した（以下、時間外労働時間が増加傾向にある企業を「時間外増加企業」、減少傾向にある企業を「時間外減少企業」とする）。

年次有給休暇取得率が上昇傾向にある割合は、時間外増加企業では 59.1%、時間外減少企業では 74.3%となっており、時間外減少企業が、時間外増加企業を 15.2 ポイント上回る。

図表 III-30 時間外労働時間の傾向と年次有給休暇取得率の傾向の関係

		サンプル数	年次有給休暇取得率			
			上昇傾向にある	あまり変化はない	低下傾向にある	無回答
全体		194	123	65	1	5
		100.0	63.4	33.5	0.5	2.6
時間外労働時間	減少傾向にある	101	75	23	0	3
		100.0	74.3	22.8	0.0	3.0
	あまり変化はない	71	35	33	1	2
		100.0	49.3	46.5	1.4	2.8
	増加傾向にある	22	13	9	0	0
		100.0	59.1	40.9	0.0	0.0

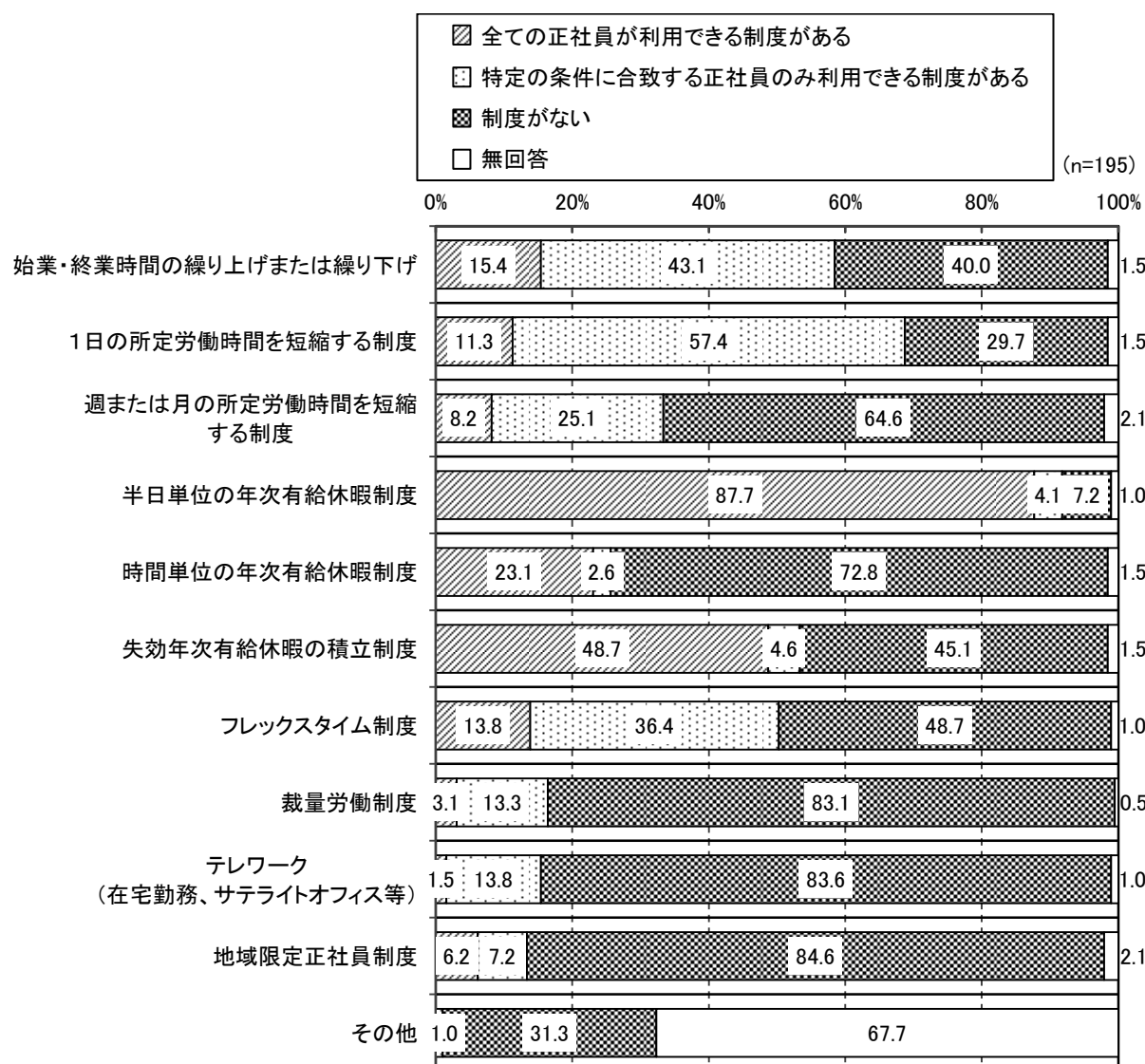
(5) 正社員の柔軟な働き方の推進に関する取組の状況

① 柔軟な働き方を促進するための制度

1) 制度の設置状況（慣行含む）

すべての正社員に利用できるものは「半日単位の有給休暇取得」（87.7%）が最も多くの回答者に該当する。次いで、「失効年次有給休暇の積立制度」（48.7%）が大きい。

図表 III-31 柔軟な働き方を促進するための制度



その他（主な回答）

- ・ 0.25 日単位の有給休暇制度
- ・ 海外赴任同行休職制度 → 配偶者が海外赴任となった場合、海外への移動を目的として最長 2 年 6 か月休職できる

2) 特徴的な取組、重点的に実施している取組等

特に、「勤務時間の変更（時短勤務、フレックスタイム等）」に関する取組が多く挙げられている他、テレワーク制度や特別な有給休暇制度の設置が挙げられている。

図表 III-32 柔軟な働き方の促進に関する取組のうち、特徴的なもの、重点的に実施しているもの、対外的にアピールしているもの等（自由回答）

主な回答

○勤務時間の変更

- ・フレックスの導入・促進（類似回答多数）
- ・育児・介護での時短勤務（類似回答多数）
- ・始業・終業時間の繰り上げまたは繰り下げ
- ・勤務時間帯を複数のパターンから選択可能

○テレワーク制度

- ・在宅勤務利用促進と対象者拡大に向けた制度改定
- ・グループ会社内にサテライトオフィスを設置

○特別な有給休暇制度

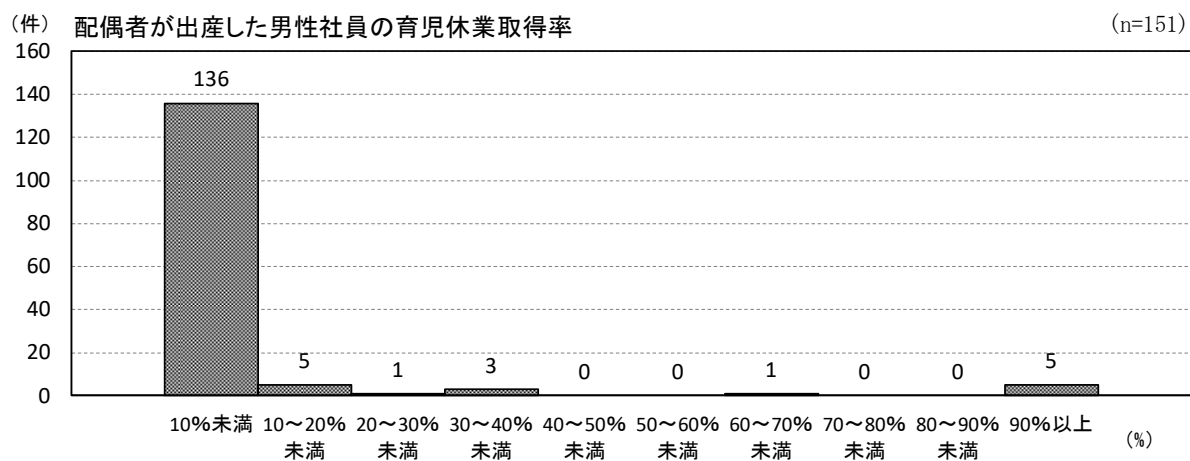
- ・時間単位・半日単位の有給休暇制度

② 育児との両立のための取組

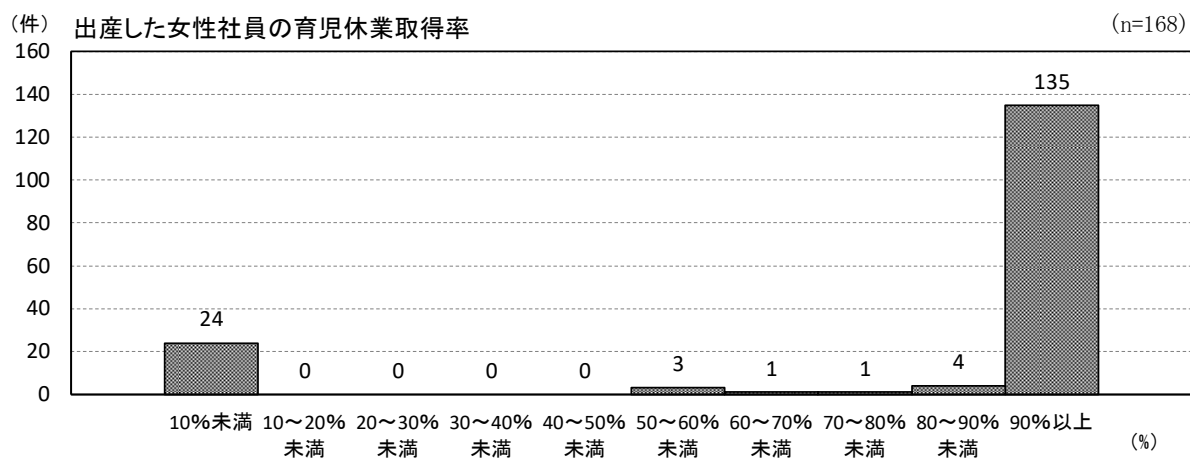
1) 直近1年間の育児休業の取得状況

「配偶者が出産した男性社員」の育児休業取得率は、多くの企業において10%未満である。一方で、「出産した女性社員」の育児休業取得率については、多くの企業において90%以上となっている。

図表 III-33 育児休業の取得状況(男性社員)



図表 III-34 育児休業の取得状況(女性社員)

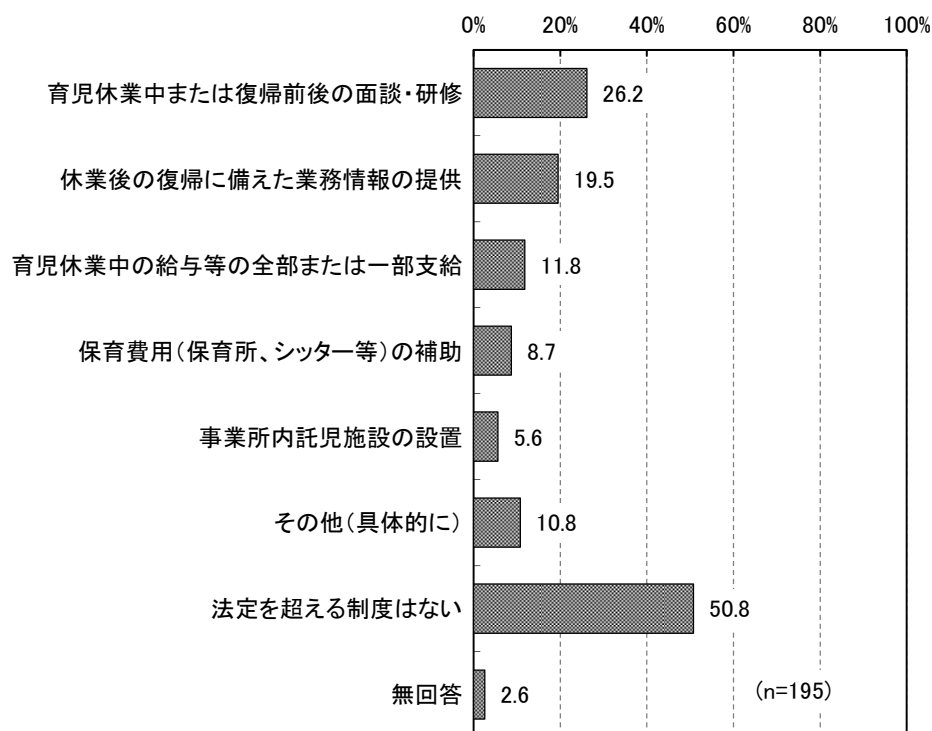


(注) 無回答及び無効回答を除いて集計している。

2) 法律で義務づけられた範囲を超える育児支援制度

法律で義務付けられた育児休業・子の看護休暇・短時間勤務制度以外の育児支援制度の設置状況は、「法定を超える制度はない」が 50.8%で最も多く、次いで「育児休業中または復帰前後の面談・研修」が 26.2%、「休業後の復帰に備えた業務情報の提供」が 19.5%となっている。

図表 III-35 法律で義務づけられた育児休業・子の看護休暇・短時間勤務制度以外の育児支援制度(複数回答)



その他 (主な回答)

○休暇に関する制度

- ・法定日数以上の育児休業期間 (回答多数)
- ・法定の育児休暇以外の会社独自の休暇制度を設置
- ・育児休暇中の給与支給

○復帰時の支援制度

- ・復職支援金
- ・休職前の職場への復帰

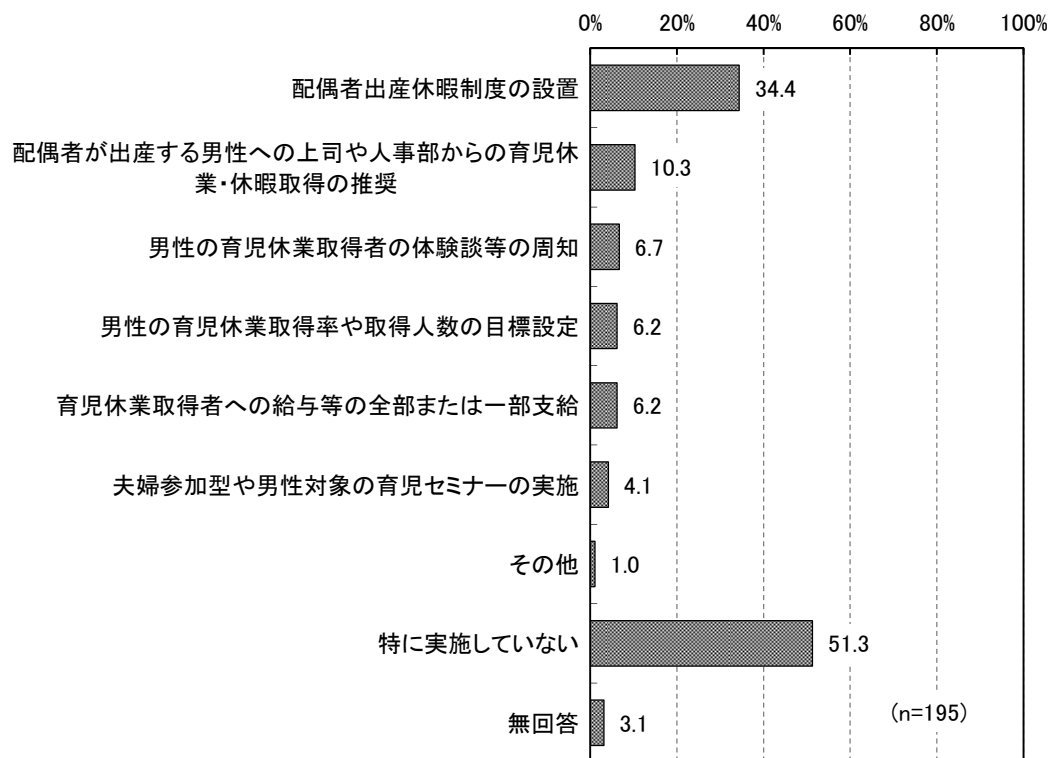
○その他

- ・企業主導型保育事業による保育所設置・紹介
- ・育児を対象とした在宅勤務

3) 男性の育児休業取得・育児参加の促進を目的とした取組

「特に実施していない」が51.3%で最も多く、次いで「配偶者出産休暇制度の設置」が34.4%、「配偶者が出産する男性への上司や人事部からの育児休業・休暇取得の推奨」が10.3%となっている。

図表 III-36 男性の育児休業取得・育児参加促進を目的とした取組（複数回答）



その他（主な回答）

- ・ 育児を理由とした在宅勤務
- ・ 出産日またはその前後での特別休暇制度あり

4) 特徴的な取組、重点的に実施している取組等

「子育て支援を目的とした休暇制度」「在宅勤務制度」「勤務時間の調整」など、柔軟な働き方を支援する制度のほかに、復職時の支援金といった、金銭的な補助を実施している企業がみられる。

そのほか、特徴的な取組として、育児休暇期間中の面談や情報提供、研修などが実施されている。

図表 III-37 仕事と育児の両立支援に関する取組のうち、特徴的なものや、重点的に実施しているもの、対外的にアピールしているもの等(自由回答)

主な回答

○支援金

- ・休業後復職した場合、月3万円の復職支援金が支給（子ひとりにつき3万円、小学校入学までの期間）
- ・共働き世帯を支援するため、残業・出張時に外部の育児支援サービス（ベビーシッター、実家からの親のサポート）に頼らざるをえないケースにおいて、年間20万円までの金銭的補助を行っている。早期復帰をした場合、金銭補助やメニューの増加（例えば6か月未満復帰の場合、週4回の在宅勤務を認める）を行い、早期復帰を促している。

○復職時の配慮・支援

- ・復職時は原則として休職前の職場とし、会社都合の変更は行わない
- ・産前・産後の体調を配慮した職場の変更あり

○子育て支援を目的とした特別な休暇制度

- ・会社独自の休暇制度（例：「不妊治療休暇」、「ファミリーサポート休暇」、「休日子育て支援休暇」等）
 - ※ファミリーサポート休暇：子の年齢制限は設けておらず、看護の他、学業のサポート事由で取得が可能。積立年休から6日間取得できる
 - ※休日子育て支援休暇：所定就業日が土日祝と重なった場合、特別休暇が取得可能。小3以下の育児者対象。
- ・未就学児の保護者に年5日の特別休暇制度がある（無給）
- ・失効有休の積立制度（1日または半日から子の通院・看護のために取得可）

○在宅勤務制度

- ・在宅勤務制度の対象拡大（病児対応も可）。
- ・育児を対象とした、勤務時間限定（残業免除/週4勤務）、勤務地限定、在宅勤務制度あり

○勤務時間の調整（短時間勤務、フレックスタイム）

- ・育児短時間勤務は子供が小学校卒業（12歳の3月）まで取得可能
- ・育児短時間勤務、1日3時間短縮可能、子供が小学3年生まで取得可能
- ・新任基幹職（管理職）研修で「子育て応援ガイドブック」を用いた研修を実施している

- ・1日ごとまたは長期間連続で、勤務時間を変更できる（7：30～16：00 から 10：00～18：30 のあいだで勤務時間をスライドできる）

○男性の育児休暇取得の推進

- ・男性の育児休業取得推進パンフレット「育児は育自！」を配偶者が出産した男性社員に配布している。

○育児休暇中の支援

- ・育児休業者向けの情報提供・研修
- ・育休者（産休者）へ定期で意思確認、休業前後の面談実施

○その他

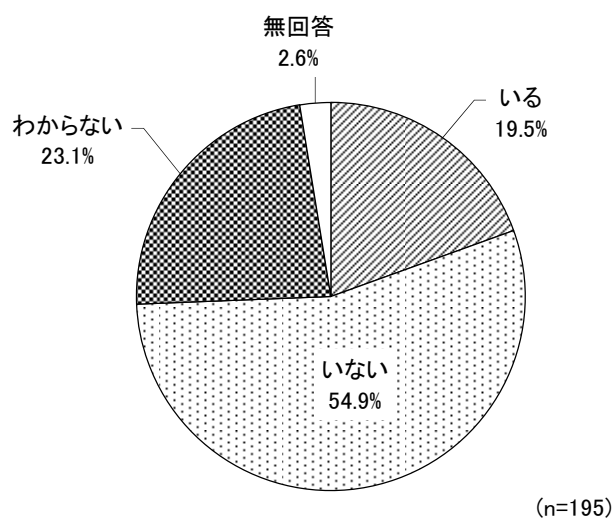
- ・企業主導型保育園の設置
- ・マタニティ社服の製作・貸与
- ・駐車場の育児優先枠の設置

③ 介護との両立のための取組

1) 介護を原因とする離職者

「介護を原因として離職した社員がいない」が 54.9%で最も多く、次いで「わからない」が 23.1%、「介護を原因として離職した社員がいる」が 19.5%となっている。

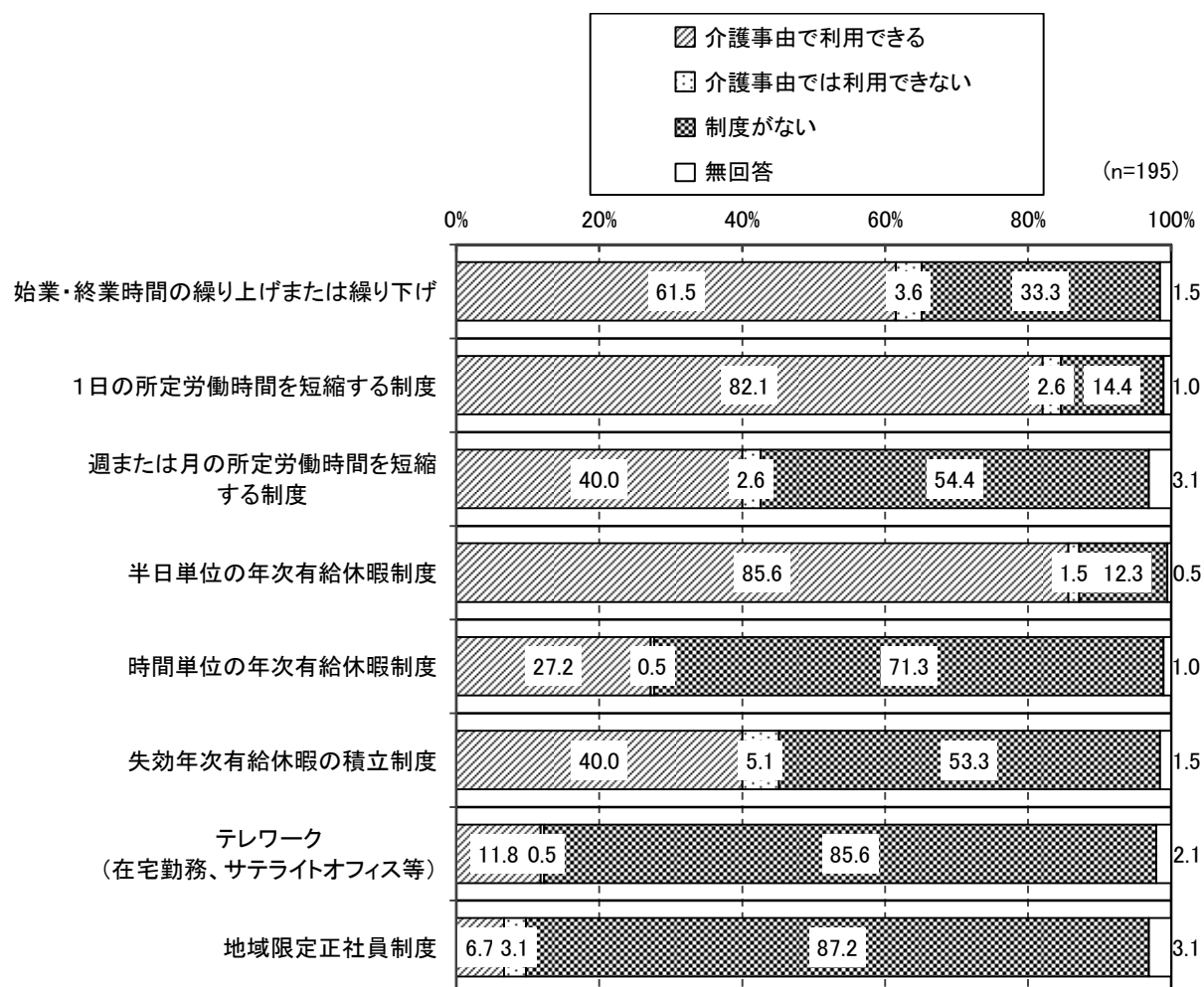
図表 III-38 過去3年間に介護が原因で離職した社員



2) 介護を事由として利用できる制度

介護を事由として利用できる制度として、回答者の 50%以上が制度として設置しているものは、「半日単位の年次有給休暇の取得」(85.6%)、「1日の所定労働時間を短縮する制度」(82.1%)、「始業・就業時間の繰り上げまたは繰り下げ」(61.5%)である。

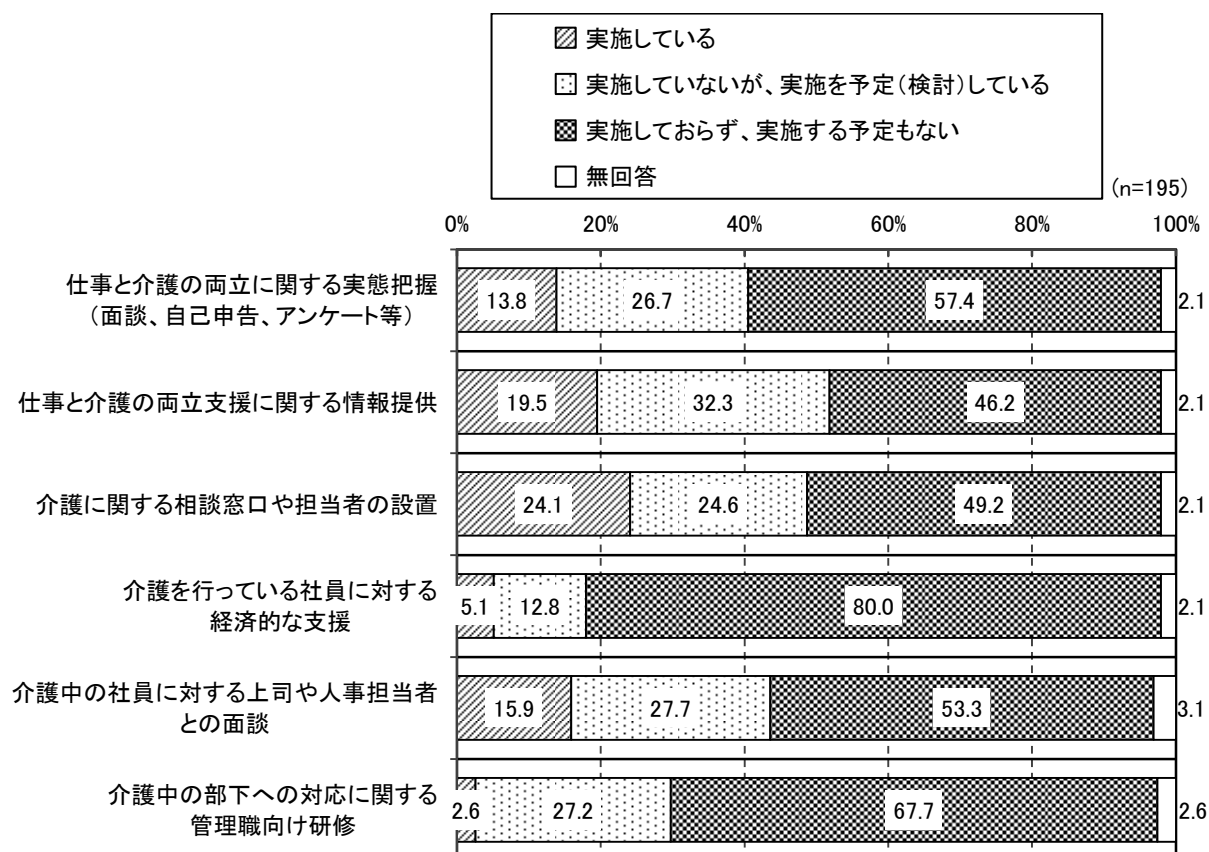
図表 III-39 介護を事由として利用できる制度



3) 仕事と介護の両立を支援する制度の活用を促す取組

「実施している」は、「介護に関する相談窓口や担当者の設置」(24.1%)が最も多く、次いで、「仕事と介護の両立支援に関する情報提供」(19.5%)、「介護中の社員に対する上司や人事担当者との面談」(15.9%)が続く。

図表 III-40 仕事と介護の両立を支援する制度の活用を促す取組



4) 特徴的な取組、重点的に実施している取組等

介護を理由として取得できる特別な休暇制度や、短時間勤務制度などが多く挙げられている。そのほか、特徴的な取組として、介護支援金の支給や、福利厚生の一環としての介護サービスの補助などが実施されている。

図表 III-41 仕事と介護の両立支援に関する取組のうち、特徴的なものや、重点的に実施しているもの、対外的にアピールしているもの等(自由回答)

主な回答

○介護に関する相談支援・制度の周知・理解の促進

- ・介護に関する電話相談を提携業者と契約している。
- ・希望する社員に対し、育児・介護の説明会を実施。今後、管理者向けの説明会を予定している。
- ・介護との両立のための理解促進セミナーの実施。

○柔軟な働き方支援

- ・短縮時間勤務制度（類似回答多数）
- ・1日ごとまたは長期間連続で、勤務時間を変更できる（7:30～16:00 から 10:00～18:30 のあいだで勤務時間をスライドできる）
- ・介護を対象とした、勤務時間限定（残業免除/週4勤務）、勤務地限定、在宅勤務制度あり。

○介護を理由とする特別な休暇制度

- ・介護対象者が1人の場合1年度につき5日以内、2人以上の場合は10日以内で取得可能な介護休暇制度
- ・介護を必要とする家族1人につき、3回を上限として通算1年の範囲で取得できる。
- ・通算2年まで介護休職を取得可
- ・積立休暇（執行有給）から介護を事由とした休暇を取得可能
- ・育児と同じく「ファミリーサポート休暇」は介護が理由でも、積立年休から6日間取得可能。
- ・失効有休の積立制度（1日または半日から介護のために取得可）

○サービス、支援金などによる支援

- ・介護支援金の導入
- ・介護支援サービス「海を越えるケアの手」の利用
- ・カフェテリアプラン（福利厚生サービス）における介護設備の利用補助、クラウドによる動画配信サービス。

○その他

- ・制度はあるが、該当者ゼロ
- ・今のところ介護に関する相談もなく、今後のために検討していきたい

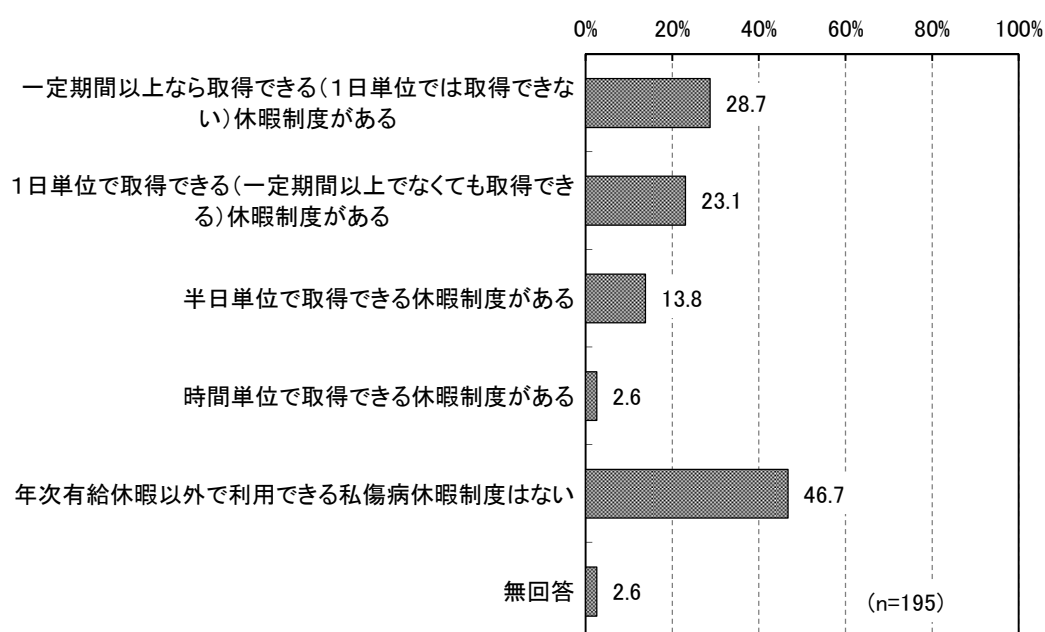
④ 治療との両立のための取組

1) 通院や短期の入院等に利用できる私傷病休暇制度

通院や短期の入院等に利用する私傷病休暇制度（年次有給休暇を除く）の設置状況は以下のとおりである。

「年次有給休暇以外で利用できる私傷病休暇制度はない」が 46.7%で最も多く、次いで「一定期間以上なら取得できる（1日単位では取得できない）休暇制度がある」が 28.7%、「1日単位で取得できる（一定期間以上でなくても取得できる）休暇制度がある」が 23.1%となっている。

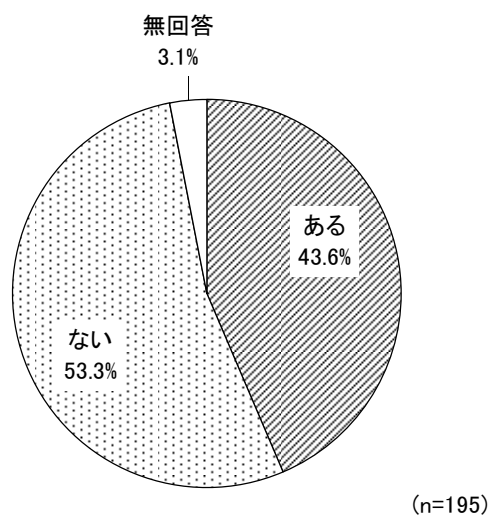
図表 III-42 年次有給休暇以外で、通院や短期の入院等に利用できる私傷病休暇制度（複数回答）



2) 連続して1か月以上、私傷病時に利用できる休暇

連続して1か月以上、私傷病時に利用できる休暇（年次有給休暇を除く）については、「ない」が53.3%で最も多く、次いで「ある」が43.6%、「無回答」が3.1%となっている。

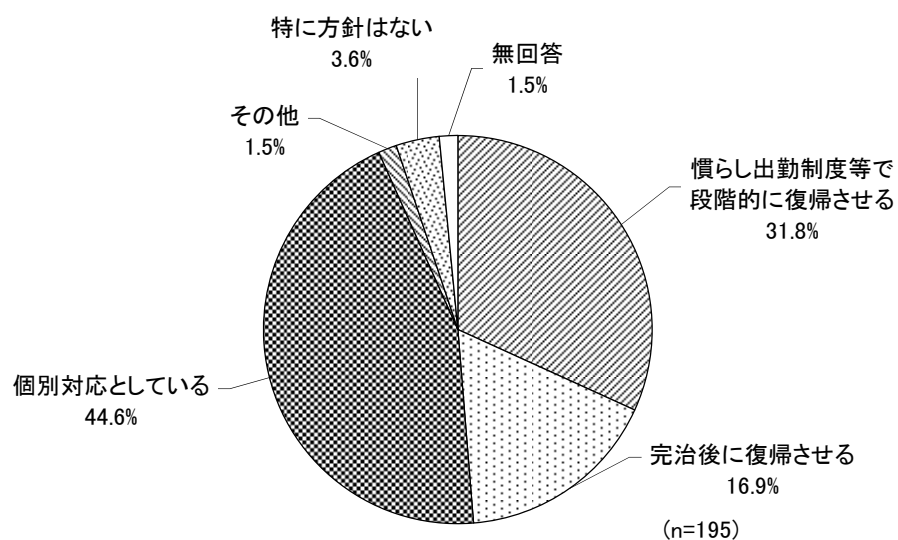
図表 III-43 連続して1か月以上、私傷病時に利用できる休暇（年次有給休暇を除く）



3) 私傷病による長期休職者の復職に関する方針

「個別対応としている」が 44.6%で最も多く、次いで「慣らし出勤制度等で段階的に復帰させる」が 31.8%、「完治後に復帰させる」が 16.9%となっている。

図表 III-44 私傷病による長期休職者の復職に関する方針



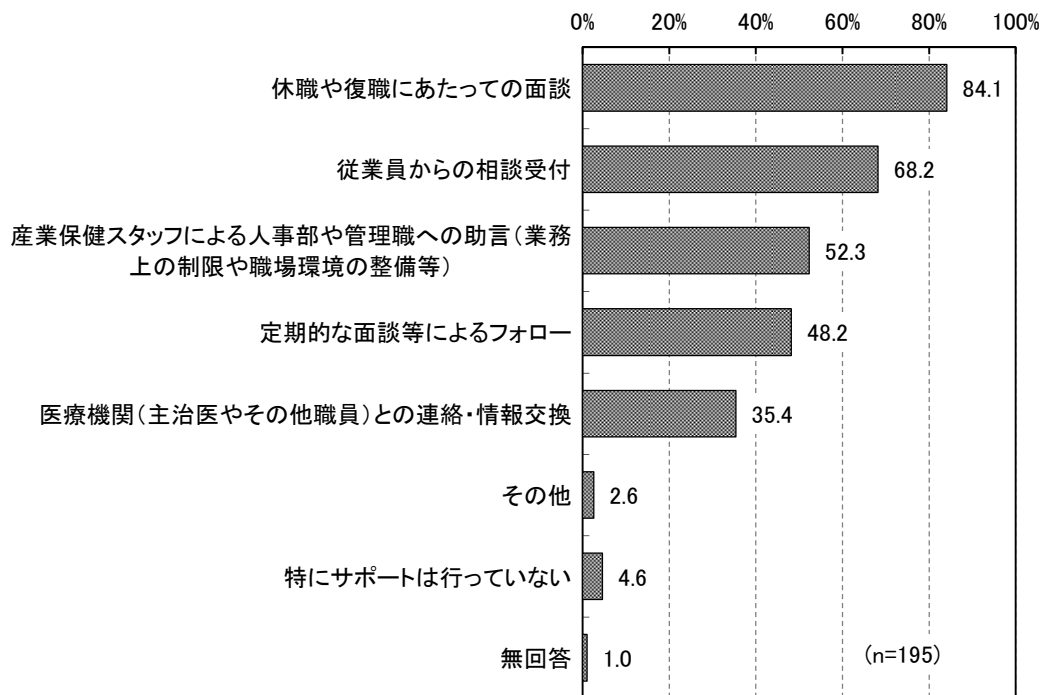
その他（主な回答）

- ・主治医、保健師、産業医の意見を基に復職させる。
- ・復職プログラム設定

4) 私傷病の従業員に対するサポート

「休職や復職にあたっての面談」が84.1%で最も多く、次いで「従業員からの相談受付」が68.2%、「産業保健スタッフによる人事部や管理職への助言（業務上の制限や職場環境の整備等）」が52.3%となっている。

図表 III-45 私傷病の従業員に対するサポート(複数回答)



その他（主な回答）

- ・産業医による面談
- ・臨床心理士による面談
- ・リハビリ勤務の整備
- ・復職支援施設の費用補助

5) 特徴的な取組、重点的に実施している取組等

「保健師による面談」、「産業医と連携した復職サポート」など、専門職者との連携が多く挙げられている。

図表 III-46 仕事と治療の両立支援に関する取組のうち、特徴的なものや、重点的に実施しているもの、対外的にアピールしているもの等(自由回答)

主な回答

○産業医、保健師等との連携

- ・保健師による定期的な面談
- ・産業保健スタッフ（産業医・保健師）と連携し、面談によるケア、就業上の配慮（就業制限）、また職場での配慮も実施し、従業員が無理なく安定して働ける環境づくりに努めています
- ・看護師が窓口となり産業医と連携しながら、病状の変化を把握し、復職スケジュールを立案する。経営TOPまで承認を取り実施し、経過を観察しながら平常化もしくは再休職に進めている
- ・心療内科医を産業医とし、従業員のメンタルサポートに注力している
- ・職制－人事－産業医の連携体制

○休暇制度

- ・有給休暇についても、年度2日の範囲において時間単位年休が利用可能
- ・失効有休の積立制度で、半日・1日単位で自己の通院・療養のため休暇を取れる
- ・1日ごとまたは長期間連続して、勤務時間を変更できる（7:30～16:00 から 10:00～18:30 のいずれか）
- ・最長で2年9ヶ月まで長期休暇の取得が可能

○その他支援制度

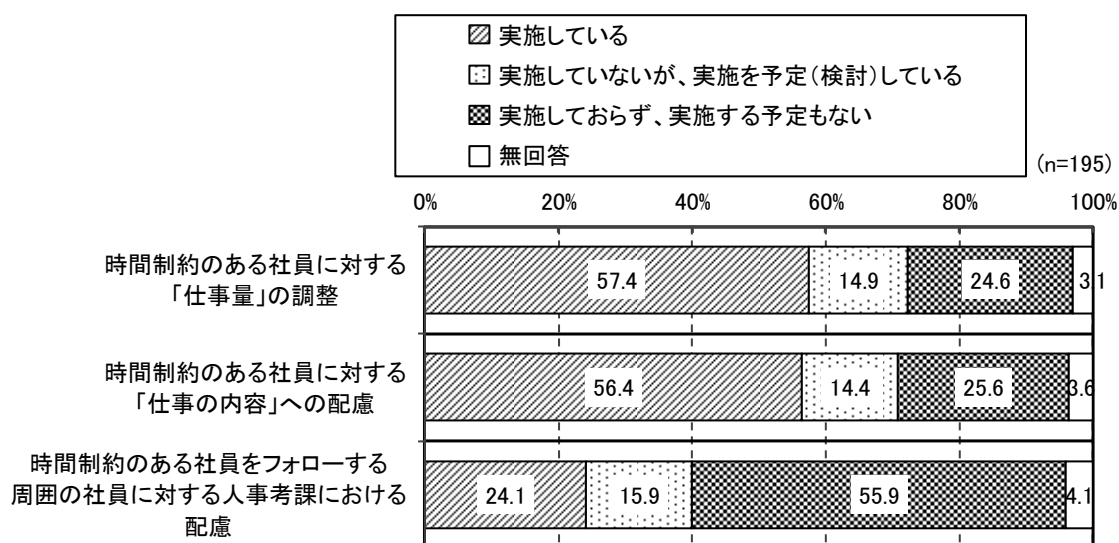
- ・ソフトランディング（慣らし出勤）制度の実施
- ・GLTD（団体長期障害所得補償保険）

⑤ 両立支援制度の利用者等への対応状況

1) 両立支援制度利用者やフォローする周囲の社員への配慮

両立支援制度利用者等、「時間制約のある社員の仕事量を調整している」と回答した企業は 57.4%である。また、「時間制約のある社員に対する仕事の内容への配慮を実施している」と回答した企業は 56.4%、「時間制約のある社員をフォローする周囲の社員に対する人事考課における配慮を実施している」と回答した企業は 24.1%である。

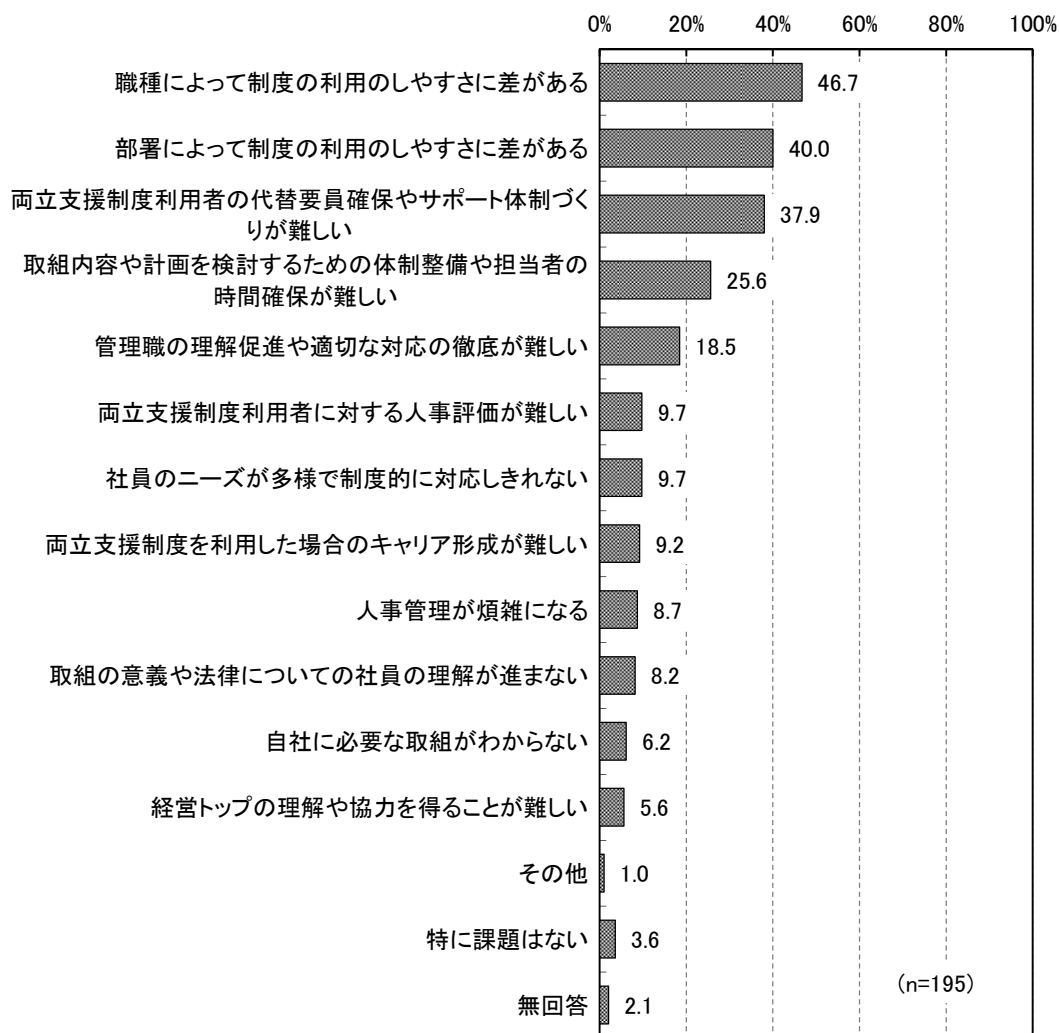
図表 III-47 両立支援制度利用者等、時間制約のある社員の仕事量や仕事の内容、また、それらの社員をフォローする周囲の社員に対する評価への配慮の実施



2) 柔軟な働き方の促進にあたって、特に苦労していること

「職種によって制度の利用のしやすさに差がある」が 46.7%で最も多く、次いで「部署によって制度の利用のしやすさに差がある」が 40.0%、「両立支援制度利用者の代替要員確保やサポート体制づくりが難しい」が 37.9%となっている。

図表 III-48 育児や介護、病気の治療との両立を支援する制度の活用や、柔軟な働き方の促進をするにあたり、特に苦労していること(3つまで回答)



その他（主な回答）

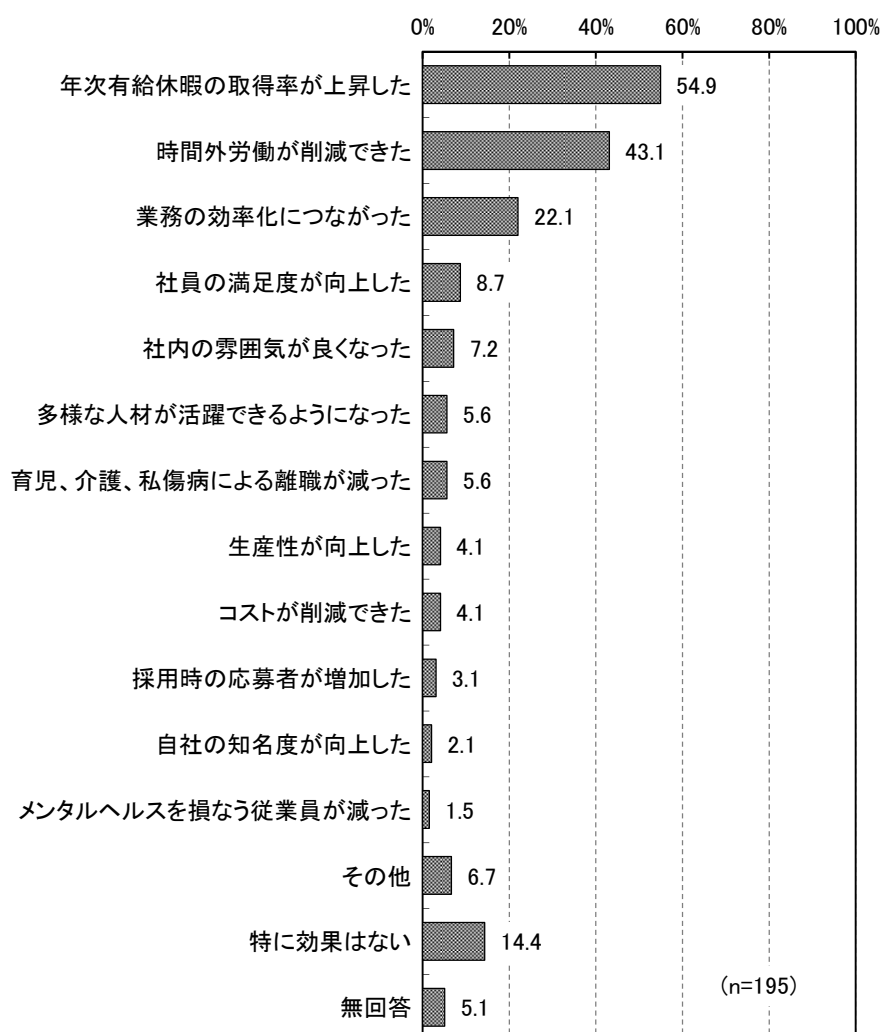
- ・対象者が増えると特定の人事スタッフに負担がかかる。
- ・全従業員への公平性の点でのバランスを取ることが難しい。

(6) 働き方改革に関する取組の効果と今後の課題

① 働き方改革に関する取組の効果

「年次有給休暇の取得率が上昇した」が 54.9%で最も多く、次いで「時間外労働が削減できた」が 43.1%、「業務の効率化につながった」が 22.1%となっている。

図表 III-49 働き方改革に関する取組の効果(複数回答)



その他（主な回答）

- 効果を検証していない、検証できない
 - ・現時点ではわからない（類似回答多数）
 - ・効果について検証していない（類似回答多数）
 - ・効果の検証方法がわからない。
 - ・成果は出ていると認識するが、具体的効果がわからない
- 取組の効果
 - ・管理職の生産効率に対する意識が高くなった。
 - ・業務を可視化することができた。

② 「生産性」を把握・評価する基準

労働時間を基準とするものや、「時間当たりの付加価値額」や「時間当たりの売上額」などの金額を基準とする方法のほかに、「時間当たりの生産数量」や「生産（出荷量）あたりの労働時間」などの生産数量や出荷数量を基準とする方法が挙げられている。

図表 III-50 「生産性」を把握・評価する基準（自由回答）

主な回答

○労働時間による基準

- ・ 1人あたりの平均労働時間及び部門の総労働時間

○売上額・付加価値額による基準

- ・ 時間当りの付加価値額
- ・ 売上・利益の向上で、生産性の向上を評価
- ・ 営業系社員の勤怠管理による労働時間と、売上額の対比

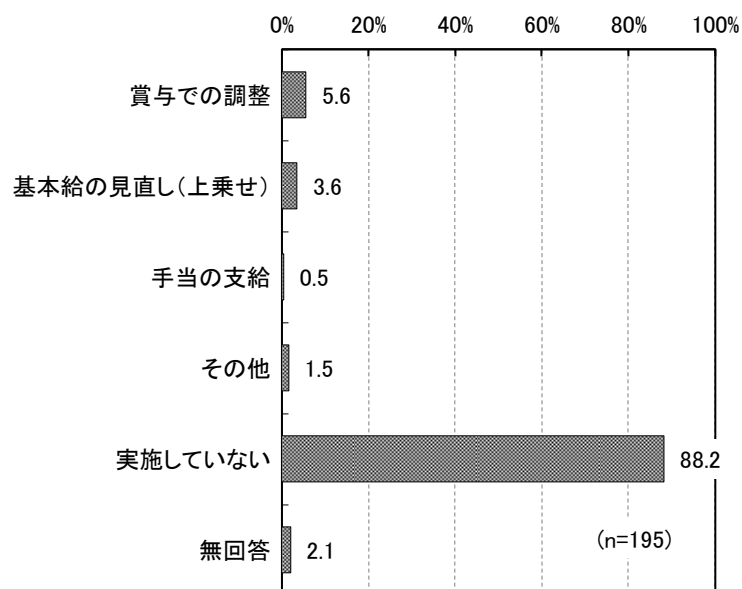
○生産量・出荷量による基準

- ・ 生産（出荷）量当たりの労働時間
- ・ 時間当りの生産数量
- ・ 工場現業部署では、計画に対する作業時間実績の把握・評価をしている

③ 時間外労働時間の削減による収入減少への対応

時間外労働時間の削減によって、収入が減少した社員に対する収入減少分の補填の実施状況は、「実施していない」が88.2%で最も多く、次いで「賞与での調整」が5.6%、「基本給の見直し（上乘せ）」が3.6%となっている。

図表 III-51 時間外労働時間の削減による収入減少分に対する補填（複数回答）



その他（主な回答）

○給与への反映

・時間外手当を次年の昇給の原資とする

○その他

・収入が減っていない

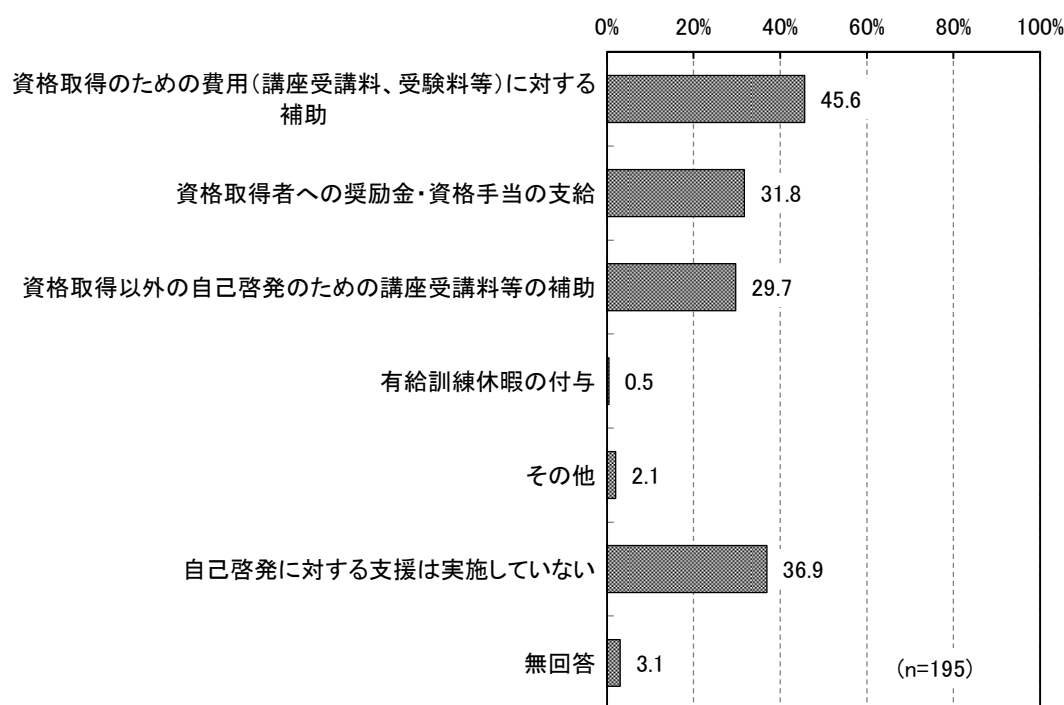
・人への投資

④ 自己啓発に対する支援

時間外労働時間の削減によって生じた時間等を活用した資格取得等の自己啓発に対する支援制度の設置状況は以下のとおりである。

「資格取得のための費用（講座受講料、受験料等）に対する補助」が 45.6%で最も多く、次いで「自己啓発に対する支援は実施していない」が 36.9%、「資格取得者への奨励金・資格手当の支給」が 31.8%となっている。（複数回答）

図表 III-52 自己啓発に対する支援の実施（複数回答）



その他（主な回答）

○支援の内容

- ・社内外・教育
- ・通信教育の補助

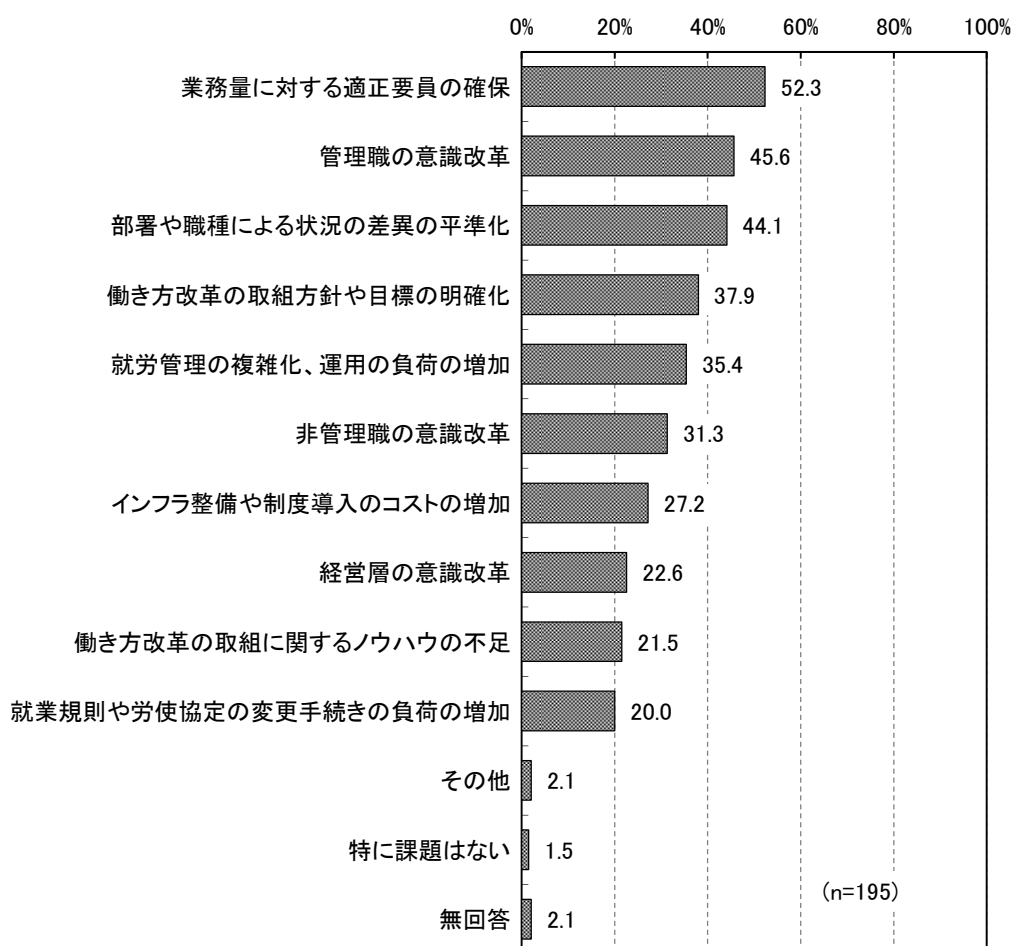
○働き方改革の以前から支援制度が存在

- ・通信教育受講料に対して補助を行っているが、従来から実施していたものであり、働き方改革の取組みとして行っているものではない
- ・以前から自己啓発の補助制度がある

⑤ 働き方改革をさらに進めるにあたっての課題

「業務量に対する適正要員の確保」が52.3%で最も多く、次いで「管理職の意識改革」が45.6%、「部署や職種による状況の差異の平準化」が44.1%となっている。

図表 III-53 働き方改革をさらに進めるにあたっての課題(複数回答)



その他（主な回答）

- ・ 自己の働き方に対する意識改革
- ・ 業務量の繁閑に柔軟に対応できる体制づくり
- ・ 業務のビルドアンドスクラップ

過去3年間における1か月あたりの時間外労働時間の全社的な傾向と、働き方改革をさらに進めるにあたっての課題の関係をクロス集計した（以下、時間外労働時間が増加傾向にある企業を「時間外増加企業」、変化がない企業を「時間外横ばい企業」とする）。

時間外増加企業については、「経営層の意識改革」及び「業務量に対する適正要因の確保」を課題としている割合が、全体平均を10ポイント以上上回る。加えて、「管理職の意識改革」及び「就労管理の複雑化、運用の負荷の増加」を課題としている割合が全体平均を5ポイント以上上回る。

一方で、時間外横ばい企業については、「働き方改革の取組に関するノウハウの不足」、「インフラ整備や制度導入のコストの増加」及び「就労管理の複雑化、運用の負荷の増加」を課題としている割合が、全体平均を5ポイント以上上回る。

上記から、時間外増加企業の今後の課題は企業としてのマネジメント力の向上であり、トップのコミットメント及び推進体制の強化が求められること、また、時間外横ばい企業の今後の課題はノウハウの獲得及びインフラや制度の整備であり、それらに対する投資が求められることが推察される。

図表 III-54 時間外労働時間の傾向と働き方改革をさらに進めるにあたっての課題

		サンプル数	働き方改革をさらに進めるにあたっての課題																				
			明確化	組方針や目標の取	働き方改革の意識改	経営層の意識改	管理職の意識改	非管理職の意識	平準化の意識	部署や職種の差異による	適正業務量に対する確保	ハローワークに関する不足	組長の方針や改革の取	働き方改革の取	制度導入の整備やコスト	インフラの整備やコスト	化の増加	就業規則の変更や労使	協定の更	き労働管理の増加	就労管理の増加	協定の更	就業規則の変更や労使
全体		194	73	44	88	60	85	101	42	53	69	39	4	3	4								
		100.0	37.6	22.7	45.4	30.9	43.8	52.1	21.6	27.3	35.6	20.1	2.1	1.5	2.1								
時間外労働時間	減少傾向にある	101	35	17	44	31	45	50	19	21	28	19	1	3	2								
		100.0	34.7	16.8	43.6	30.7	44.6	49.5	18.8	20.8	27.7	18.8	1.0	3.0	2.0								
	あまり変化はない	71	29	18	32	23	31	37	20	26	31	17	2	0	2								
		100.0	40.8	25.4	45.1	32.4	43.7	52.1	28.2	36.6	43.7	23.9	2.8	0.0	2.8								
	増加傾向にある	22	9	9	12	6	9	14	3	6	10	3	1	0	0								
		100.0	40.9	40.9	54.5	27.3	40.9	63.6	13.6	27.3	45.5	13.6	4.5	0.0	0.0								

⑥ 働き方改革関連の取組に関する行政への要望等

「制度変更に先行して、事業者に対して十分な情報提供を行う」、「生産性の向上を目的とした設備投資等に対する助成金」など、働き方改革に伴う事業者の負担を低減させる取組みが挙げられている。

図表 III-55 働き方改革関連の取組に関して、行政への要望等(自由回答)

主な回答

○事業者負担の低減

- ・会社は負担ばかりを強いられる制度
- ・労務管理の工数が、働き方改革関連法対応で大きく増加。人事の負担が増加している
- ・企業が労使交渉、規程改訂、システム変更、従業員への周知を行うために、十分なリードタイムをもって、法改正を行うべき。既に法対応を図った後に新たな通達を出すといったことも多く、人事担当者やシステム担当者を過労死に導くようなものと言わざるをえない

○制度に関する十分な情報提供

- ・勤務間インターバル・有休の時期指定などの制度について、運営・管理上の事務的手続きについて、もっと具体的な情報がほしい
- ・指針やガイドライン等の発表が施行間際となることが多いため、企業が1年2年と余裕をもって対応できるよう配慮してほしい。また、発表されたガイドライン等もあいまいで読み解きにくいことが多いため、誰もが理解できるよう明確かつ簡潔な表現を心掛けてほしい。

○補助金・助成金の拡充

- ・企業への補助金・助成金の充実
- ・生産性向上目的の設備投資・システム構築費用の補助金の拡充と使い易さの向上
- ・中小企業に、さらなる経過措置または助成金を拡充してほしい
- ・働き方改革を行う上で様々なコストが発生するが、助成金の支給対象が狭くて申請できないため、対象を広げてほしい

○必要な施策

- ・時間外労働時間を低減するための施策
- ・待機児童の解消、病児保育施設の充実

○働き方改革全般に対する意見

- ・規制強化そのものが柔軟性を欠き、働き方改革を阻害することを懸念している。例えば、裁量労働制を拡大するなど、規制緩和によって労働者自らが労働時間削減につなげていく思考を取るべきではないか。
- ・何をもって働き方改革を成し遂げたといえるのかを明らかにすることが必要（企業は成果・業績を上げることが大前提であり、単に労働時間削減ではないはず）。

(7)「時間外労働の削減」と「生産性の向上」に着目した分析

ここでは、働き方改革の目的の中でも、「時間外労働の削減」と「生産性の向上」の選択状況に着目し、傾向の差異についての分析を行った。

「時間外労働の削減」と「生産性の向上」の選択状況による、取組の成果（時間外労働時間）並びに業績（売上高）の傾向の差異をみるために、上記2つの目的を「A：選択している企業」と「B：選択していない企業」に分けた分析を行ったところ、以下の傾向がみられた。

1) 時間外労働時間の傾向

- 「時間外労働の削減」を選択している場合は、そうでない場合と比べて、時間外労働時間が減少傾向にある割合が大きく、その差は17.4ポイントである。
- 「生産性の向上」を選択している場合は、そうでない場合と比べても、時間外労働時間が減少傾向にある割合がそれほど変わらず、その差は1.6ポイントである。
- 上記から、時間外労働時間の減少には、「生産性の向上」の選択の有無よりも、「時間外労働の削減」の選択の有無のほうが、より強く影響していることがうかがえる。

図表 III-56 各項目の選択の有無と「時間外労働時間」の関係

「時間外労働の削減」

	サンプル数	時間外労働時間			
		あ 減 少 傾 向 に	は あ ま い り 変 化	あ 増 加 傾 向 に	無 回 答
全体	195	101	71	22	1
	100.0	51.8	36.4	11.3	0.5
A: 選択している	146	82	47	16	1
	100.0	56.2	32.2	11.0	0.7
B: 選択していない	49	19	24	6	0
	100.0	38.8	49.0	12.2	0.0
AとBの差(A-B)	0.0	17.4	-16.8	-1.3	0.7

「生産性の向上」

	サンプル数	時間外労働時間			
		あ 減 少 傾 向 に	は あ ま い り 変 化	あ 増 加 傾 向 に	無 回 答
全体	195	101	71	22	1
	100.0	51.8	36.4	11.3	0.5
A: 選択している	128	67	44	17	0
	100.0	52.3	34.4	13.3	0.0
B: 選択していない	67	34	27	5	1
	100.0	50.7	40.3	7.5	1.5
AとBの差(A-B)	0.0	1.6	-5.9	5.8	-1.5

(注)「A:選択している」は、ほかにもどの選択肢を同時に選択しているかにかかわらず、当該選択肢を選択しているものを抽出しており、「時間外労働の削減」と「生産性の向上」の両方が選択されている場合も含む。(以下同様)

2) 売上高の傾向

- 「時間外労働の削減」を選択している場合は、そうでない場合と比べても、売上高が増加傾向にある割合がそれほど変わらず、その差は 1.8 ポイントである。
- 「生産性の向上」を選択している場合は、そうでない場合と比べて、売上高が増加傾向にある割合が大きく、その差は 20.3 ポイントである。
- 上記から、売上高の増加には、「時間外労働の削減」の選択の有無よりも、「生産性の向上」の選択の有無のほうが、より強く影響することがうかがえる。

図表 III-57 各項目の選択の有無と「売上高」の関係

「時間外労働の削減」						「生産性の向上」					
	サンプル数	売上高					サンプル数	売上高			
		増加した	横ばい	減少した	無回答			増加した	横ばい	減少した	無回答
全体	195	122	35	35	3	全体	195	122	35	35	3
	100.0	62.6	17.9	17.9	1.5		100.0	62.6	17.9	17.9	1.5
A:選択している	146	92	25	27	2	A:選択している	128	89	21	17	1
	100.0	63.0	17.1	18.5	1.4		100.0	69.5	16.4	13.3	0.8
B:選択していない	49	30	10	8	1	B:選択していない	67	33	14	18	2
	100.0	61.2	20.4	16.3	2.0		100.0	49.3	20.9	26.9	3.0
AとBの差(A-B)	0.0	1.8	-3.3	2.2	-0.7	AとBの差(A-B)	0.0	20.3	-4.5	-13.6	-2.2

3) 各クロス集計における差の有意性の確認

上記で実施したクロス集計結果について、「働き方改革の目的」と「取組の成果」の組合せごとに、「A 選択している」と「B 選択していない」の割合の差の統計的な有意性（「働き方改革の目的」の選択の有無と成果との関係が「ある」と統計的に言えるか否か）を、カイ二乗検定によって確認した。

確認結果は、以下のとおりであり、「時間外労働時間の削減」と「時間外労働時間」の組合せ、並びに「生産性の向上」と「売上高」の組合せにおいて、「A 選択している」と「B 選択していない」の割合の差には、統計的な有意性がみられることが確認できた。

図表 III-58 各クロス集計における差の有意性の確認結果

□各項目の選択の有無と「時間外労働時間」の関係

1) - ①「時間外労働時間の削減」（働き方改革の目的）と時間外労働時間の傾向

【変数】

働き方改革の目的：「時間外労働時間の削減」 ⇒ 選択している／選択していない

取組の成果：「時間外労働時間」 ⇒ 減少傾向にある／あまり変化はない／増加傾向にある

【検定結果】

データ処理：無回答を除外。

p 値：0.081<0.1 有意水準 10%において有意差がみられる

1)－②「生産性の向上」（働き方改革の目的）と時間外労働時間の傾向

【変数】

働き方改革の目的：「生産性の向上」 ⇒選択している／選択していない

取組の成果：「時間外労働時間」 ⇒減少傾向にある／あまり変化はない／増加傾向にある

【検定結果】

データ処理：無回答を除外。

p 値：0.414 有意差はみられない

□各項目の選択の有無と「売上高」の関係

2)－①「時間外労働時間の削減」（働き方改革の目的）と売上高

【変数】

「時間外労働時間の削減」 ⇒選択している／選択していない

「売上高」 ⇒増加した／横ばい／減少した

【検定結果】

データ処理：無回答を除外。

p 値：0.846 有意差はみられない

2)－②「生産性の向上」（働き方改革の目的）と売上高

【変数】

「生産性の向上」 ⇒選択している／選択していない

「売上高」 ⇒増加した／横ばい／減少した

【検定結果】

データ処理：無回答を除外。

p 値：0.019<0.05* 有意水準 5%において有意差がみられる

(8) アンケートのまとめ

① 働き方改革の目的や推進体制について

- ・ 働き方改革の目的として半数以上の企業が挙げているのは、「時間外労働の削減」や「生産性の向上」「従業員の心身の健康」である。また、「人材の定着」とする割合も次に高く、約4割が回答している。
- ・ 働き方改革の取組を全社方針として明示している企業は約半数にとどまっている。全社方針として明示していない企業では、従業員に働き方改革の目的（最終的にめざす姿）が明確に伝わらず、取組の意義が正しく理解されず、取組の浸透が進まないことが懸念される。
- ・ 働き方改革の取組を経営トップ自らが積極的に推進している企業は約4割にとどまっており、また、働き方改革について労使で協議する体制はある程度整っているが、推進体制を特に定めていない企業も約3割あり、トップや全体統括機能（例えば、人事部や全社横断組織など）、事務局機能等、取組を全社的に牽引する存在の必要性が認識されていない可能性がある。

② 取組に関する外部への相談の状況について

- ・ 働き方改革に関する取組について、外部に相談している割合は比較的低く、相談していない企業が約4割にのぼる。
- ・ 外部に相談している企業の相談先は、社会保険労務士や労働力の相談窓口が多く、主に法律面での相談を行っていることがうかがえる。
- ・ 取組の方針決定、具体的なアイデア出し、取組の進捗管理等に自社内の人材だけで対応できる企業もあれば、親会社の方針に沿って取組を進めている企業、文献レベルでの情報収集だけを行っている企業など、企業によって取組のレベル感に差異があることが考えられる。
- ・ なお、専門家への相談以外に、企業が集まって働き方改革に関する研究を行う会で情報収集や意見交換を行う事例も見られた。

③ 具体的な取組内容について

1) 労働時間の削減について

- ・ 時間外労働の削減に関して、取り組んでいて大きな効果があったのは、「残業時間に関する目標設定や手続きの厳格化」（残業時間削減の数値目標設定、ノー残業デーの設定、残業手続きの厳格化（事前届け出制・許可制等）、深夜残業の禁止）である。
- ・ 一方、実施しているが効果が検証できていないのは、「業務時間の可視化や省力化に関する取組」（業務時間の可視化・共有、資料のペーパーレス化、会議の効率化）や、「業務量や人員配置の改善」（業務の標準化やプロセスの改善、適正な人員配置による一人当たり業務量の削減、業務量の偏在を解消するための組織間の業務配分の見直し）である。

- ・ 前者の「残業時間に関する目標設定や手続きの厳格化」は、ある程度の強制力を持って実施できる取組であり、かつ強制力を持たせることで、短期的に効果が表れやすく、また意識付けがしやすい取組である。
- ・ 一方、後者の「業務時間の可視化や省力化に関する取組」や「業務量や人員配置の改善」には、取組内容の検討が必要となるものや、インフラの整備、部署内／部署間の調整が必要になる取組が多い。
- ・ 上記から、着手しやすく短期的に効果が表れる取組と、取組の実施にあたっての検討や環境整備等に比較的時間を要する取組を分け、着手可能なものから段階的に取組を進めるという方法も考えられる。

2) 休暇取得の促進について

- ・ 休暇取得に関する主な課題は、「休暇取得状況の偏り」（特定の社員の取得率が低い、部署や職種によって取得率に差がある）。である
- ・ 休暇取得促進のための取組で大きな効果があったのは、「計画的取得」と「数値目標設定」である。
- ・ 特定の社員の取得率が低い場合は、休暇取得の重要性（リフレッシュによる生産性の向上等）に対する意識の低さや業務の属人化が背景にあること、部署や職種による差の場合は、部署や職種による業務量の差異や、そもそもの所掌業務の偏りが背景にあることが推察される。

3) 柔軟な働き方への対応について

- ・ 女性の育休取得は進んでいるが、男性ではあまり進んでおらず、男性の育休取得を促す取組を実施していない企業も約半数にのぼる。
- ・ 介護離職に関しては、今後増加が見込まれるが、現時点では実態把握にまで進んでいる企業は比較的少なく、現時点では当事者が少ない（ように見える）こと、また、当事者であることが顕在化しにくい（あえて介護中であることを伝えない）こと等から、「相談があれば受ける」以上の対応が検討されていないことがうかがえる。
- ・ 仕事と治療との両立を促すために重要となる私傷病休暇制度については、「年休以外で利用できる制度がない」とする企業が約半数にのぼる。仕事と治療の両立も、事例そのものがまだ少なく、今後増加が予想される当事者（がん等の疾病、不妊治療、性別適合手術等）の増加にまだ対応できていないことがうかがえる。

④ 生産性の向上に係る事項について

- ・ 「生産性の向上」は、働き方改革の目的の上位に挙げられている一方で、効果として「生産性が向上した」と回答した企業の割合は低い。
- ・ また、「生産性が向上した」とする企業が生産性を把握・評価する基準についても、売上額・付加価値額などの金額や、生産量・出荷量によるものが比較的多く挙げられ

ており、ホワイトカラー業務に限った生産性の測定に必ずしも適しているとはいえないことから、ホワイトカラーの生産性を測定する基準の設定の難しさがうかがえる。

- ・ なお、働き方改革の目的として「生産性の向上」を選択している企業では、選択していない企業よりも、売上高が増加した企業の割合が高いため、上記から、業績の変化には、「生産性の向上」を目的として意識するか否かが影響することがうかがえる。

IV. 働き方改革関連の取組に関する企業ヒアリング

1. 調査の概要

(1) 調査の目的

主にホワイトカラー従業員（管理職、専門職、企画職、技術職、営業・販売職 等）を対象とした働き方改革に関する先進的な取組や、他社の参考となる取組の詳細を把握することを目的とした。

(2) 調査の対象

調査の対象としたのは、以下の8社である。

※「機械製造業」「機械製造業以外」それぞれの訪問順。

【機械製造業】

- ・ オリンパス株式会社（本社：東京都）
- ・ 三菱電機株式会社 関西支社（本社：東京都）
- ・ 株式会社クボタ（本社：大阪府）
- ・ A社（本社：大阪府）

【機械製造業以外】

- ・ 三ツ星ベルト株式会社（本社：兵庫県・ゴム製品製造業）
- ・ B社（製造業）
- ・ サントリーホールディングス株式会社（本社：大阪府・食料品製造業）
- ・ 株式会社NTTドコモ 関西支社（本社：東京都・情報通信業）

(3) 調査期間・調査方法

2019年10月～11月に、訪問によるヒアリングを行った。

(4) 質問項目

質問項目は以下のとおりである。

- 1) 働き方改革関連の取組の背景にある問題意識
- 2) 社内での働き方改革の位置づけ、取組の推進体制
- 3) ホワイトカラーを対象とした働き方改革に関する取組の概要と成果（変化）
- 4) 取組における課題と対応策、今後の取組の方向性
- 5) 「ホワイトカラーの労働生産性」の把握状況について
- 6) 行政への要望

2. 調査結果の概要

(1) オリンパス株式会社

① 取組の背景・目的

- ・ 従業員の心身の健康とモチベーションの向上、生産性の向上を進めることを目的に、「ワークライフ・インテグレーション」という考え方にに基づき、働き方改革に取り組んでいる。
- ・ 2019年に策定した経営戦略では、「真のグローバル・メドテックカンパニーをめざす」という方針を打ち出しており、そのためには、生産性の向上が重要なファクターになる。そして、生産性を向上するためには、従業員が心身ともに健康で、働き甲斐を持ち、自律的に働くことが不可欠であるため、この両方をスパイラルアップできるような形で取組を進めている。
- ・ 従前から働き方改革に関連する制度があったが、特に取組に拍車がかかったのが、2016年以降である。

② 社内での位置づけ

- ・ 経営・事業基盤の強化による「業務の効率化及び生産性の向上」により、経営戦略の達成とその先の事業成長をより確かなものとするを目的に、全社的な「業務改革プロジェクト」を策定し、その施策の一つとして、「企業風土・働き方の改革」を位置づけている。

③ 推進体制

- ・ 専門部署として設置された「業務改革プロジェクト」（メンバーは、生産部門や IT 部門を含む全社から異動）と人事部が共同で取り組んでいる。
- ・ 業務改革プロジェクトが全社的な方針を検討し、それに沿って、現場の管理職が、部門ごとに具体的な取組を検討する。取組内容は、部署の業務内容に応じて決定している。
- ・ 部署の中には、管理職の監督のもと、ボトムアップで新しい働き方のトライアルを行っているところがある。例えば、全事業場に設置されている総務担当部門の若手担当者は、ワーキンググループを設置し、全事業場で共通して取り組める施策について検討を進めている（今年度のテーマは、「介護と仕事の両立」である）。また、研究開発部門や IT 部門でも、若手のグループが、生産性を高めながら気持ちよく働くための方策を検討している。
- ・ また、もう一つのボトムアップの仕組みとして、「ボイスオブチェンジ」というご意見箱的なものがある。これは、従業員が直接会社に向けて意見やアイデアを提示するものであり、内容を踏まえて関係部門に働きかけることも行っている。
- ・ 労働組合と会社側の窓口との間でも、具体的な取組につなげていくための情報交換や意見交換を随時行っている。
- ・ なお、このプロジェクトは昨年終了し、取組は各機能部門の施策として発展的に継続している。

④ 取組内容

1) 時間外労働の削減

- ・ 従業員の7割を占める技術開発部門では、残業申請の義務付けと、20時退社の奨励により、残業が減少した。
- ・ 残業は、申請時に上長が目的を確認したうえで承認することを徹底している。
- ・ 20時退社の奨励は、一律の義務付けではなく、繁忙な時期には残業し、その代わりにフレックスタイムで可能な日は早めに退社するなど、柔軟な対応をしている。この取組を通じて、意識の改革も徐々に進んでいる（管理職・裁量労働制の正社員を除くほとんどの従業員に、コアタイムのあるフレックスタイム制を導入している）。
- ・ マネジャー層の労働時間削減を目的に、マネジャー層を対象とした“マネジメント力向上による業務配分の適正化”のためのコーチングスキル研修を実施しており、今期は2期目である。ここで想定しているマネジメント力とは、「仕事を部下に任せることで自律的に仕事ができる人材を育成する」「権限移譲により仕事の効率を向上する」などである。なお、この研修は、現時点では業務の質向上と労働時間削減を目的にしているが、次のステップでは、組織活性化と人材育成そのものに主眼を置くことも検討している。

2) 休暇取得の促進

- ・ 15年前から、5日連続休暇（または2日と3日に分けての休暇）の取得を推進する「クリエイティブホリデー」という制度を実施している。

3) 柔軟な働き方への対応

- ・ テレワークは、就業規則上の対象者は育児・介護事由と一定の資格以上の者（自律的に仕事ができると認められる者）だが、現在、全従業員を対象としたトライアルを実施中である。トライアル参加者の事由の約3割が、「通勤時間の有効活用」であった。
- ・ 健康経営（ホワイト500）の認定も連続して受けているため、テレワークのトライアルでは、がん治療や不妊治療、けがの治療等、治療との両立への活用も推奨している。

4) その他

- ・ ほぼ全員にノートPCを支給するとともに、ペーパーレス化を推進している。役員会議も全てペーパーレスで行われている。
- ・ 人事部門では、トップである本部長が、自ら進んで5日連続休暇（クリエイティブホリデー）を取得し、また家族を大事にすることを明言して退社も早いなど、積極的にメッセージを発信することで、雰囲気づくりをしている。トップが旗振りをすると下も呼応しやすい。
- ・ 製造業以外の業種も参加する働き方改革に関する研究会に参加している。月に1回程度会合があり、先進的な取組事例の講演や、参画企業とのディスカッション、情報交換等を行っている。研究会は約40社で構成されており、製造業のほか、小売業や電鉄など、業種は多岐にわたる。

⑤ 現状の取組に対する評価方法

- ・ 2019 度より、経営理念に基づき、課長以上の管理職の行動評価に、「目指す組織風土の醸成」と、「コンプライアンス等社員が基本的に遵守すべき行動の促進につながる（管理職としての）行動全般」に関する項目を含んでいる。
- ・ テレワークのトライアルに関しては、利用者数と、生産性の向上、本人のモチベーション及びエンゲージメントの向上への寄与の程度（アンケート）を確認している。

⑥ ホワイトカラーの生産性向上についての考え方

- ・ 長期的には、売上高の規模と生産性で評価したいと考えているが、そこに効果が反映されるまでには少し時間がかかると考えている。
- ・ 現状では、残業時間の削減率や、既存の指標や従業員アンケートの結果を確認して評価している。

⑦ 今後の方向性

- ・ 経営層、管理職、非管理職の全般的な意識改革が今後も必要である。理解の浸透度合いに個人差があるため、全員が自分事として捉えられる、つまり自分にとってベネフィットがあることを理解して行動できるよう、働きかけることが重要である。
- ・ 具体的な取組は個別に行われているが、好事例は全社的に水平展開したい。

⑧ 行政への要望

- ・ 東京オリンピック・パラリンピックを控えて、当社でもスムーズビズに参画したが、通勤混雑の緩和はモチベーションにも関わり、シェアオフィスの需要もあるため、土地や不動産の二次活用が進むような施策が必要である。
- ・ 長時間労働の是正や年休取得促進が、法改正によって大きく動くという面もあるため、引き続き法整備は進めてほしい。
- ・ 自律した社会人が多い会社であるほど、働き方を自己でコントロールできるようになる。教えるだけの教育ではなく、自律的に考える力をつけるための教育が必要である。

(2) 三菱電機株式会社 関西支社

① 取組の背景・目的

- ・ 経営施策として、生産性向上をキーファクターとして取り組んでいる。労働時間も含めて、定型的な業務に投入するリソースを削減し、そこで生じた時間を活用することで生み出された付加価値の高い業務を中心に据えることで、会社としての成長を目指す。
- ・ 関西支社には営業を中心としたホワイトカラーの社員が多く、原価を下げること（リソースの効率化）もさることながら、売価を高めるために（付加価値の創出に向けて）、何ができるかということも志向して働き方改革を推進している。

② 社内での位置づけ

- ・ 2016年に、全社的な経営施策として、働き方改革を位置付けた。

③ 推進体制

- ・ 取組推進の事務局は総務部が担っている。
- ・ 具体的な取組については、各部門で個別に実施している。

④ 取組内容

1) 休暇取得の促進

- ・ 年休の取得目標を17日（毎月1日＋年5日間の「一斉年休充当日」）と設定し、その達成に向けて各種取り組みを推進している。
- ・ 具体的には、月次にて実施している部長級管理職以上の職位にある者が出席する会議にて当該出席者の休暇取得状況を開示し、各部門長自らが率先して年休の取得を行うように風土醸成をしている。加えて、管理職も含めた全従業員については、年休の取得が低位の者について職制を通じたフォローを行うように人事部門から発信を行う等の施策を展開している。
- ・ その結果、2018年度の関西支社における取得日数は「働き方改革」を開始する以前の15年度から約115%向上する等、一定の成果が確認できることから、今後も本取り組みを継続していく

2) 柔軟な働き方への対応

- ・ 2018年度より「場所にとらわれず効率的に業務遂行する」柔軟な働き方として、在宅勤務制度を導入した。育児や介護だけでなく、その他事由でも、業務の効率的遂行による生産性の向上や、ワークライフバランスの推進を目的に利用でき、利用者は年々増加している。
- ・ また、全社にてSkype等によるオンライン会議の利用が推進されていることを受けて、在宅勤務制度等も含めた広義でのテレワークの推進を目的に、関西支社では2019年9月度の1ヶ月間を「テレワークキャンペーン」としてさらに強く促進し

た。結果、キャンペーン前よりも多くの従業員に利用してもらうことができ、改めて対象者へ当該制度の周知にも寄与できたと認識している。

- ・ さらに、社員が安心して育児・介護と仕事を両立できるよう、各種制度（休職・短時間勤務・特別休暇）を充実させ、職場環境の整備に努めている。
- ・ 引き続き周知や意識啓発などを行い、各種制度を活用しやすい職場風土づくりに取り組んでいく。

3) その他

- ・ 総合職を中心にモバイル PC を配布するとともに、オンライン会議設備の充実を図り、効率的な業務運営に向けた環境整備を実施している。
- ・ 関西支社は全国の支社の中でも人員が最も多く、営業本部長も関西支社長出身であることから、関西支社での取組を全社に横展開する動きもある。

⑤ 現状の取組に対する評価方法

- ・ 既存の役割・職務価値制度にて設定する目標の中に、生産性向上に資する目標を組み込んでいる。
- ・ 各部署では、生産性向上に寄与する具体的な目標を設定し、「いつ・どのように実施したか」を月次でまとめており、年度末に振り返りを行っている。人事部門では、マニュアルの作成、勉強会の実施状況などに関する目標を設定している。
- ・ また、年 1 回実施している社員意識調査では、「仕事と生活のバランスが取れている」と回答した社員の割合が経年的に増加傾向にある。

⑥ ホワイトカラーの生産性向上についての考え方

- ・ 関西支社では、様々なビジネスを担当している部門が包含されていることから、生産性向上の捉え方（＝上長の目標設定）が異なることもあり、全部門横断的な数値指標は設けていない。業務内容が大きく異なるため、画一的な生産性指標を設けて働き方改革を推進することは難しいと考え、各部門の実情に応じた目標設定をしている。具体的には、全部門の管理職より「働き方改革宣言」と称した目標を策定し、当該内容を社内のイントラネットにて掲載している。設定した「宣言」内容の達成のために各部門にて小集団活動を展開し、大小様々な業務改善に資する取組みを推進している。
- ・ 関西支社では、役割・職務価値制度にて個々人が生産性向上に資する目標を設定している。

⑦ 今後の方向性

- ・ 具体的な取組の推進が、課長級管理職のマネジメントに依存する構造になっているので、部署によって取組の浸透度合いに差異がみられる。部署間の推進状況を平準化するために、人事評価の面でも何らかの施策を検討したい。

(3) 株式会社クボタ

① 取組の背景・目的

- ・ 3年前、世間で働き方改革が注目されるようになっていたが、当時同社では、生産現場はすでに「クボタ生産方式（KPS）」という生産現場で改善の考え方や手法を導入し、作業の標準化・改善活動が進められていたものの、間接部門の業務は抜本的な業務改善は未着手の状態であり、どう進めるかが課題となっていた。
- ・ そこで同社は、間接部門にも KPS を取り入れ、業務を標準化した上で無駄を削減し、業務改善につなげていく「働き方改革推進活動」を実施することを決めた。
- ・ 業務改善によって新たに生み出された時間を活用することによって、従業員はワークライフバランスの確保やスキルアップ、スキルチェンジを図ることができ、一方会社としては長時間労働の抑制に加えて生産性の向上を更に推進することができると考えている。そして最終的には、従業員と会社が Win-Win の関係になることをめざしている。

② 推進体制

- ・ 2017 年 10 月から「準備プロジェクト」として約 1 年間活動した。（具体的内容は後述）その結果、一定の労働時間削減効果が認められて正式に「社内プロジェクト」として働き方改革を推進することになり、2018 年 11 月に「働き方改革推進プロジェクトチーム」が設置された。
- ・ このプロジェクトチームは人事・総務本部長を主査とし、企画本部と生産本部から役員クラス 2 名を副主査、人事部長と KPS 推進部長を推進委員として選任した。また活動を推進する事務局は、専任 2 名、兼務 4 名の体制でスタートし、現在まで続いている。
- ・ 業務効率化により削減された時間は「新たな業務に取り組ませてスキルアップ・スキルチェンジを図る」「時間外労働を削減してワークライフバランスを確保する」などに活用されているが、活動した部門の判断に委ねられている。

③ 取組内容

1) 働き方改革推進活動

- ・ 間接部門を対象に、作業内容、所要時間を洗い出し、業務のプロセスを可視化（チャート化）するための手法やシステムを導入することで、無駄を省き、業務を改善するための活動を推進している
- ・ 可視化された業務プロセスのチャートは、「業務マニュアル」としても流用できるようになっていて、異動などで担当者が代わるときの引継書としても活用できる。
- ・ 担当者は、業務の中で無駄を見つけた場合にシステム上で「改善提案書」を作成し、それをグループ長が承認すれば、以降は提案が反映された業務プロセスによって業務が進められるという仕組みで、個人ごとに改善提案件数の目標が設定されている。

- ・ 2017 年 10 月に 4 部門 6 グループのモデル部署を選定（第 1 期）し、活動を開始した。その後も第 2 期、第 3 期と順次部署を追加して活動対象部門を拡大していった。第 1 期は 1 人当たりの作業工数が活動開始前と比べて 26.2%削減されるなど、明確な効果がみられた。続く第 2 期、3 期も同様に業務時間の削減に効果が見られた。
- ・ このシステムは、業務改善の分野で実績のあるコンサル会社が開発したものを導入しており、業務改善に関するコンサルティングも同社から受けている。
- ・ このシステムを導入している部門は全てのチャートの閲覧が可能であるため、今後部門を跨って行う業務では、部門間調整によって更に改善できる可能性がある。
- ・ また、ルーティン業務における RPA の導入等、時間削減や簡素化を図るための取組を進めている。
- ・ 個人用ノート PC の普及と無線 LAN の整備により、ペーパーレス化と同時に仕事の場所に捉われない働き方が進み、時間削減につながった。
- ・ Google の機能（ドライブ・スプレッドシート等）を活用し、業務効率が向上している。

2) 休暇取得の促進

- ・ この活動とは別に、人事部が主体となって、ここ数年間、年休取得推進に力を入れており、年休取得率は 2018 年の実績で 94.5%である。また「計画年休」を設定する、飛び石連休等に「取得奨励日」を設けるなどの施策をとって年休を取得しやすくしている。

3) 柔軟な働き方への対応

- ・ この活動とは別にテレワークも人事部が導入検討を進めてきた。トライアル実施を経て、2020 年 2 月から導入している。

4) その他

- ・ この活動とは別に、昨年から執行役員以上にタブレット端末を支給し、原則、役員会資料は紙配布をやめ、データ配信・タブレット閲覧方式に変えた。これによって印刷費用の節減に加えて、事務局の資料印刷とセッティングの時間が大幅に削減された。こうして経営層から積極的に IT を導入してその効果を示すことによって、社内で同様の対応が浸透し、更なる効果が期待され则认为している。

④ 現状の取組に対する評価方法

- ・ 現状の活動はまだ間接部門の一部の部門で実施しているに過ぎないため、全社的な見地から、この活動の取組をもって評価基準とすることにまでは至っていない。
- ・ ただ一部の部門では、個人目標に前述のシステムによる改善提案の目標（件数等）を加え、達成状況による評価を行っている例もみられる。

- ・ またこれも一部だが、部下の年休取得率を管理者の評価項目にしている部署もある。

⑤ 今後の方向性

- ・ 現在の取組については、対象部門の拡大を一旦休止し、これまでの導入してきた部門での効果について、費用の面からも検証することとしている。

(4) A社

① 取組の背景・目的

- ・ 社員のエンゲージメントを高めることを最終的な目標として、働き方改革に取り組んでいる。
- ・ そのためには、まずは無駄な業務を削減することで労働時間を削減し、その時間をより付加価値の高い業務に充てていくことをめざしている。
- ・ メーカーとして、コスト削減を常に考える必要があるが、社員を疲弊させずにコストを削減するために、働き方改革によってアウトプットの質を上げることが、現状の取組の目的である。
- ・ 働き方改革は、段階的に進めていくものであるが、その場合も、「最終的にめざす姿」を明確に示す必要がある。そうでなければ取組の目的が説明できない。
- ・ また、労働時間の削減のみを目的として働き方改革を進めると、社員の負担にもなる。働き方改革は、社員が「楽しい」「成長している」と実感できるように進めることが重要である。

② 社内での位置づけ

- ・ 2023 年に向けた経営目標達成のため、様々な施策のベースとして、社員のエンゲージメントを向上させる施策や、働き方改革を進めている。

③ 推進体制

- ・ 現状は、子会社や関連会社も含めて、本社の人事部の主導によって推進している。
- ・ 2017・2018 年の 2 か年を期限として、「業務改革室」を設置し、コストの削減を目指した働き方改善を進めていたが、2019 年からは、特に生産性向上に重点を置きながら、広く働き方改革に取り組む組織として、「働き方改革推進グループ」を設置した。

④ 取組内容

1) 時間外労働の削減

- ・ 部署によってはノー残業デーがあるが、全社的に統一しているわけではない。
- ・ 生産性向上を目的として、RPA の導入を推進している。当初は個人単位だったが、最近では事業所の方針を決めて、大きな単位で導入するところも徐々に始めている。間接部門では、基幹システムで多く導入されており、また、事業所によって異なるシステムを本社のシステムに統合する際にも、RPA を活用している。
- ・ TV 会議システムを活用し、海外出張を削減している。ただし、直接会うほうがよい会議もあるため、使い分けている。

2) 柔軟な働き方への対応

- ・ 在宅勤務は、管理職と総合職（総合職は裁量労働制またはフレックスタイム制の対象）を対象としているが、利用率はそれほど高くはない。対象を拡大するには、非裁量労働者の時間管理の仕組みも必要になるため、制度を強化したうえで、対象を緩和していくという流れになると思われる。
- ・ トライアルとして、本社近隣に、サテライトオフィスを設けているが、決まった場所のほうが仕事をしやすいということもあり、活用率が低くなっている（ロケーションを見直して再トライアルの予定）。

3) その他

- ・ 全社改善活動の表彰を毎年実施しており、社内で実施している業務改善活動を全世界の事業所から募り、約 3,000 件のエントリーの中から 20 チーム程度が集まって、取組内容を発表・共有し、互いに称賛しあう大会を開催している。
- ・ 営業とサービス担当の社員にはタブレット端末を配布し、外出先からの日次報告や情報共有ができるようにするとともに、集約された情報を分析し、営業実績向上のための活動の紹介等、情報を提供している。
- ・ フリーアドレス制を導入しているが、実際は、同じチームのメンバーが固まって座っているほうが会話がしやすく、先輩との雑談の中から情報を得るという面もあることから、短期的に見る限り、生産性の向上という点で効果があるかどうかは不明である。
- ・ ビルの中央へのらせん階段（6 階から 12 階まで）やコーヒーカウンターの設置など、社員の交流が活発になるような様々な工夫を行っている。

⑤ 現状の取組に対する評価方法

- ・ 成果を定量的に把握し、評価に反映する仕組みづくりが課題である。
- ・ また、残業時間削減による給与の減少を、成果に対する評価によって、ある程度回収できるようにする必要があると考えている。
- ・ 特に若い社員の中では、成果による定量的な評価を希望する意見が多い。

⑥ ホワイトカラーの生産性向上についての考え方

- ・ 業務を「コア／ノンコア」、「定型／非定型」に分け、総労働時間に対する高付加価値な時間を把握し、その比率を上げていきたい。
- ・ コア業務の中でも、「コア・定型」はロボット化できるため、考える、分析するというより高度な対応が求められる「コア・非定型」の比率を上げていかなければならない。
- ・ 部門によって生産性の指標は異なると思うが、「工数に占める高付加価値業務（コアかつ非定型の業務）の比率」が、共通の基準になると思われる。

- ・ ただし、部門ごとに業務内容が異なる中で、コアとノンコア、定型と非定型の分類を一律に行うことは難しいため、具体的な分類については、それぞれの部門が随時決めればよいと考えている。

⑦ 今後の方向性

- ・ 「働き方改革推進グループ」の具体的取組は検討中だが、社員のニーズや意見も取り入れながら、取組を進めていきたい。
- ・ 現在は、社内の Web 掲示板でアンケートを実施しており、「成長」「評価」「チャンス」「わくわく」「制度」「コミュニケーション」の6つの切り口で設問を構成している。設問は、「誰と働いているときにわくわくしますか」「それはなぜですか」という簡単な内容だが、アンケートは別に、個別インタビューを実施することで、より詳しくニーズを把握し、取組内容の検討に活用する。

(5) 三ツ星ベルト株式会社

① 取組の背景・目的

- ・ 仕事と生活にメリハリをつけて、リフレッシュすることにより、仕事の集中度を高め、効率的で質の高い仕事を目指すとともに、社員一人ひとりが仕事の効率と質を高めることにより、社会の変化にも柔軟に対応できる強い体質と競争力をつけることを目的としている。
- ・ また、製造業は積み重ねであるため、人の出入りが多いと業績を伸ばすことが難しい。定着を促進するためにも、従業員を大事にする必要がある。

② 社内での位置づけ

- ・ 「人を想い、地球を想う。」を基本理念としており、そこに、従業員一人ひとりの暮らしにも配慮するという思いを込めている。

③ 推進体制

- ・ 現状は、トップが方針を打ち出し、具体的な取組の推進は、人事部主導で行っている。
- ・ 事業所ごとに、毎月労使協議会を開催しており、休日出勤者の人数や残業時間、有休取得率等の実績報告や状況の確認を行っている。

④ 取組内容

1) 時間外労働の削減

- ・ 残業を一律に否定するのではなく、「不必要な残業」の削減のため、残業を申告制とし、各事業所の残業管理の責任者が、本当に必要な残業か否かの確認を行ったうえで、承認している。この取組は 20 年弱続いている。
- ・ 働き方改革関連法への対応として 2019 年 4 月から、間接部門の自己申告による就労時間管理に加えて、パソコンのログイン・ログアウト時間の管理を導入した。導入から半年が過ぎた 10 月には、各部門毎に責任者と状況確認を行い、改めて勤務時間や残業申請についての管理の徹底を周知したところである。
- ・ 併せて、週に 1 回であったノー残業デーを 2 回にした。

2) 休暇取得の促進

- ・ 約 10 年前から、年次有給休暇とは別に、子どもの学校行事への出席時等に利用できる子育て応援のための、有給の「お星さま休暇」を導入している。
- ・ 半日休暇は 30 年以上前、時間単位休暇（1 時間単位）は約 7 年前から導入している。

3) 柔軟な働き方への対応

- ・ 女性は結婚後も就業継続しており、ほぼ 100%が育休取得後復帰している。「お星さま休暇」などの子育て応援の成果だと思える。時短勤務は 3 歳まで可能で、時短勤務期間の賃金カットは行わない。

- ・ 営業担当者にはモバイル PC を支給し、リモートワークができるようにしているが、チームで仕事を進めることが主であり、またトップも直接的なコミュニケーションを重視している。そのため、現状では、テレワークの導入は検討していない。

4) その他

- ・ 家族に身体障害者や要介護者がいる社員に金銭的な補助を行う「お星さま制度」がある。
- ・ 所属する日本ゴム工業会で先進的な取組を実施している企業や、取引先の企業と情報交換を行い、更に良くするにはどうしたらよいかを常に考えている。
- ・ 特に震災以降は、地域活性化への貢献も大切にしており、「三ツ星ベルトふれあい協議会」では、社員が季節ごとのイベントや防災訓練を企画し、子どもをはじめとする地域住民と交流している。また、この取組を通じて社員同士が顔見知りになることで、社内のコミュニケーションが良くなり、仕事のしやすさにもつながっている。

⑤ 現状の取組に対する評価方法

- ・ 現状、間接部門の作業性については、総人件費や人員推移、残業時間で確認している。残業時間は減少しているが、更に作業性をあげるための評価の指標は検討したい。

⑥ ホワイトカラーの生産性向上についての考え方

- ・ 間接部門の生産性は見えにくい。社員数は減少しているので、同じ業務をより少ない人数で担っていることが、生産性の向上だと考えられるが、現場ほど明確な基準はないため、今後検討の余地があると考えている。

⑦ 今後の方向性

- ・ 昨年度の営業利益率は11%を超えており、コスト的に厳しい中でこれだけの利益が出ているのは、従業員の地道な努力の積み重ねの結果である。また、採用は毎年の新卒採用がメインで、3年離職率が非常に低く、ここ4年間は離職ゼロが続いており、平均勤続年数も長い。人材が定着しなければ業績を伸ばすことも難しいため、従業員を大事にし、それぞれの立場で努力をしてもらうことが重要である。様々な状況を一度に変えることは難しいかもしれないが、少しずつ取組を進めていきたいと考えている。
- ・ 取組の成果はある程度出ているため、トップからは、次の段階に進むための取組の提案を求められている。これまではトップ主導で取組を進めてきたが、今後は従業員の提案を吸い上げる方法についても検討が必要である。
- ・ 現状は人事部が旗振り役だが、今後は他部門にも声をかけ、全社的に推進したい。また、様々な意見を取り入れ、着手できるものから段階的に取組を進めていきたい。
- ・ 男性の育児休暇の取得者は数名と非常に少ない。今後は男性社員の育児休暇に対する認識を向上させると共に、取ることができる雰囲気作りをすることが大事だと考えている。

⑧ 行政への要望

- ・ 業界団体でも、困りごとをいかに解決したかという点に関心がある企業が多い。うまくいかなかった事例も含めて紹介してもらいたい。

(6) B社

① 取組の背景・目的

- ・ 第一の目的は、今年4月に改正された働き方改革関連法への対応である。
- ・ 第二の目的は、人員の確保である。少子高齢化に加えて、交代勤務で夜勤がある、いわゆる「3K職場」であるため、新卒採用時に選ばれ、採用した社員を離職させないためには、休暇制度の充実や育児・介護の支援等、働きやすい環境を整備しなければならないと考えている。
- ・ 第三の目的は、長時間労働による健康リスクを回避することである。

② 社内での位置づけ

- ・ 社長・専務以下の経営陣が、全社方針として発信している。

③ 推進体制

- ・ 2018年11月に、経営会議で、全社的な働き方改革の取組方針についてとりまとめを行った。
- ・ 内容は、「長時間労働の抑制」「生産効率の向上」「働きやすい職場環境の整備」「女性・高齢者の活躍促進」等のテーマごとに、具体的な取組内容と主担当部署、スケジュール等を提示するものである。
- ・ 専任部署を置くのではなく、取組の主担当部署を決め、全社で取組を進めており、1年スパンでPDCAを回していく。
- ・ 労働組合とも共通認識を持ち、労使が協調して取組を進めている。組合とは月1回の定期会合を開催している。
- ・ 上記以外に、企画部門が主導し、各部の部門長以上をメンバーにした「業務効率化委員会」を設置しており、業務効率向上に向けたRPAやAIの導入について検討している。

④ 取組内容

1) 時間外労働の削減

- ・ 2019年4月から残業を申請承認制にするとともに、Excel表による出退勤時間及び残業時間の管理表を導入し、労働時間の可視化を開始した。
- ・ 10月からは新しい勤怠管理システムを導入して、申請をしないと残業ができない仕組み（申請がなければタイムカードの打刻時にエラーが出て当日の締めができない）にしている。
- ・ 申請承認制により、不必要な残業が減るなど、残業の状況が大きく変化した。
- ・ 会議の内容を精査し、内容が重複する複数の会議の統合や、開催頻度が必要以上に高い会議の頻度の削減等を行った。

2) 休暇取得の促進

- ・ 年休取得義務化への対応として、休暇が取得しやすくなるよう、2019年4月から半日有給休暇制度を導入した。半日休暇を2回取得すれば1日取得したことになる。
「終日休むと業務に支障が出るが、半日なら都合がつく」という社員が意外と多く、非常に好評である。

3) 柔軟な働き方への対応

- ・ 育児休業は、女性を対象者のほぼ全員が取得して復帰している。男性にも制度はあるが、現状では取得者はいない。無給になるため、年休や時差出勤でカバーしているようだ。
- ・ テレワークも2019年4月から導入した。現状は、育児・介護・病気が理由で通勤が困難な社員を対象としており、事前申請と、自身での機器の準備が必要である。
- ・ メーカーは基本的には出社して業務を行うことがベースであることに加えて、就業時間の管理が難しくなるため、その他の理由や特定の職種を対象としたテレワークの利用は、次のステップで検討すべきことであると考えている。
- ・ 時差出勤は、工場や生産計画、物流に対応するスタッフを対象としている。

4) その他

- ・ 制度設計やシステム導入など、働き方改革に関する取組全般について、外部の社会保険労務士に相談している。
- ・ 同業同規模の企業の総務人事担当者が年に2回ほど集まり、情報交換会を開催している。多くは同じような悩みを抱えているため、働き方改革や採用について情報交換し、好事例を自社で取り入れたりしている。

⑤ 現状の取組に対する評価方法

- ・ 年休取得に関する数値目標を設定しており、目標15日、取得率を75%としている。2021年度の達成をめざして、段階的に取り組んでいる。
- ・ また、数値目標達成に必要な人員の要望が現場から出されており、それをもとに人事が採用活動を行っている。
- ・ 経営陣を含めた全社で共通認識を持つために、経営会議で、半期ごとの時間外労働や休暇取得、柔軟な働き方に関する制度等に関する実績と、次の半期で対応すべき課題の分析結果等を報告している。
- ・ 人員が限られる中、長時間働いている社員には、きっちり仕事をして会社に貢献している人が多く、単純に労働時間が長いことが悪いことだとも言えない。

⑥ ホワイトカラーの生産性向上についての考え方

- ・ 働き方改革推進における検討項目に、人事評価制度の見直しを挙げている。より短い時間で同じ成果を上げた人を「生産性が高い」と評価する制度が必要という意識はあ

るが、スタッフ部門は何をもって評価するかが難しく、まだ具体的な検討は始まっていない。

⑦ 今後の方向性

- ・ 働き方改革に取り組まなければならないという意識は強いが、一度に全てに取り組むことは難しいため、優先順位の高い課題から順番に取り組むこととしている。
- ・ 時間に余裕があれば、研修や職場横断的なワーキングを実施してもよいかもしれないが、人員に余裕がない中では、本来業務を圧迫するような取組をさせることはよくないと考えている。

⑧ 行政への要望

- ・ 法律がわかりにくいので、わかりやすく解説してほしい。

(7) サントリーホールディングス株式会社

① 取組の背景・目的

- ・ 多様な価値観や発想によって大きな価値を創出するダイバーシティ経営の実現に取り組むため、ワークスタイルの革新を推進している。
- ・ 働き方改革の目的は、「全社員がワークライフバランスの充実や健康を維持し、仕事のやりがいを持つことで、生産性を高め、企業としての競争力を向上させること」である。
- ・ 2010 年から「S 流仕事術」（注：サントリーの頭文字の S）として、フレキシブルな働き方の創造に取り組んできたが、総労働時間の短縮という課題が残ったことから、次のステップとして、2016 年から働き方改革を始動した。
- ・ さらに、2017 年を「働き方ナカミ改革元年」と位置づけ、上記の働き方改革の目的を達成するために、「メリハリ」「濃く働く」「ワークライフバランス」をめざす姿に掲げ、取組を推進している。
- ・ 働き方改革の推進にあたって最も重要なのは、業務遂行にあたっての「面白さ」であり、面白さが強ければ強いほど、取組が進むと考えている。（「面白さ」の詳細は後述。）

② 社内での位置づけ

- ・ 初期の取組である「S 流仕事術」は、人事部門発の取組であったが、2016 年以降の取組は、社長の経営課題として位置付けている。

③ 推進体制

- ・ 推進体制の柱は2つあり、一つは社長からのトップダウンである。方針がグループ全体の各社に降りていき、各社の部署トップが具体的な目標を設定して取り組んでいる。
- ・ 社長は、定期的にメッセージを発信しているほか、半期に一度の「変えてみなはれ大賞」（後述）の表彰や、全国の「働き方改革推進リーダー」（後述）約 400 人との座談会を設定するなど、取組に積極的かつ継続的にコミットしている。
- ・ もう一つの柱はボトムアップである。働き方改革推進の責任は部署トップが負うが、日々の活動は現場の課長や課長候補クラスが「働き方改革推進リーダー」（以下「推進リーダー」とする）となり、中心的に進めている。推進リーダーは、必ずしも役職による任命ではなく、次世代のリーダー候補を指名することもあり、人材育成の機会としても機能している。
- ・ 全社的な取組のメインフレームは人事部が主体となって検討し、労働組合や社内の各種部門と意見交換をしながら進めている。

④ 取組内容

1) 時間外労働の削減

- ・ 2016年に働き方改革の取組を始めた当初には、各部署で具体的なアクションプランを立案し、労使一体となってPDCAを実行した結果、所定外労働時間が減少し、年休取得日数が増加した。
- ・ この取組を通じて、早い時間に退社したり、休暇を取得したりすることの良さを社員が体感し、もっと改善したいという思いが強くなったことから、部署単位で進めている業務効率化に関する活動の内容をグループ全社でシェアし、水平展開やブラッシュアップを図るためのナレッジ共有サイトとして、「変えてみなはれ」を設置した。
- ・ 「変えてみなはれ」では、働き方改革の好事例を素早く展開することで、全ての社員が社内の知見を共有し、自らの業務の参考にできる。具体的には、プレミアムフライデーの活用や業務効率化に繋がるPCスキルなど、部署や個人が取り組んで実績が上がった事例が投稿されているほか、余暇時間を有効活用するための社外ボランティア情報なども掲載されている。
- ・ サイトには誰でも投稿でき、「いいね！」やコメントの付与もできるため、社員がお互いに賞賛し合い、切磋琢磨するような文化も醸成されている。

2) 柔軟な働き方への対応

- ・ 2010年の取組開始当初に、原則コアタイムのないフレックス勤務や、10分単位で利用できるテレワーク勤務など、よりフレキシブルな働き方に取り組んだ。
- ・ 直接的な総労働時間の減少にはつながらなかったものの、時間と場所の制約を取り払うことで、多様な人材が活躍できる環境の整備と、自律的に働き方を決める風土が醸成された。

⑤ 現状の取組に対する評価方法

- ・ 推進リーダーの役割は、業務として位置付けている。また、MBOの項目の一つとして推進リーダーとしての取組が挙げられており、人事考課の対象になっているため、モチベーションの向上にもつながっている。
- ・ また、部署別に働き方改革の取組に関する目標を定めている。定量的な目標もあれば、「どのようなスキルアップをするか」という定性的な目標もあり、半期ごとに振り返りを行っている。これらについても、サイトにアップして全社で共有している。

⑥ ホワイトカラーの生産性向上についての考え方

- ・ 働き方改革の目的は競争力の強化であるため、経営層とは、最終的なKPIが売上・利益による事業計画達成であるという共通認識を持っている。
- ・ ただし、代理指標として、最終的な競争力強化につながるという前提で、「自らの人間力を高める」「心身をリフレッシュする」「新たな業務にチャレンジする」などの項目がどの程度できているか、半年に1回のアンケートで確認している。

- ・ 働き方改革の取組だけが、単体で最終的な経営実績を決めるとは考えていないが、経営実績の向上に寄与しなければ意味がないため、最終的な KPI と代替指標の両方を見る必要がある。

⑦ 今後の方向性

- ・ 会社の成長のためには、どんどん新しいことに挑戦して結果を出し続ける必要があり、そのための時間を捻出し続けることが求められる。その時間を生み出すにあたっては、それが面白いと思えるかどうかが重要である。
- ・ 面白さには二種類あり、新しい挑戦をして夢を実現する面白さと、業務そのものの面白さである。前者は自己研鑽のモチベーションにつながり、後者は、業務遂行にあたっての目的が明確で、取組に対するフィードバックがあり、かつ自己裁量でできるという環境が整うことが条件になる。それらを追求することが、働き方改革において最も重要なことである。
- ・ 2021 年頃には、これまで定性的に回していた PDCA にもっとデータを活用するとともに、デジタルトランスフォーメーションを推進することで、仕事の質的な向上を進めていきたいと考えている。

(8) 株式会社NTTドコモ 関西支社

① 取組の背景・目的

- ・ 多様な人材がそれぞれ自律し、チャレンジするとともに、能力を最大限発揮できる状態にすることをめざしている。

② 社内での位置づけ

- ・ 経営理念やビジョン、中期戦略を実現するために不可欠なものとして、働き方改革を位置付けている。
- ・ 全社の「働き方改革の三本の矢」として、「ダイバーシティ経営」、「ワークスタイル選択」、「健康経営」を掲げている。

③ 推進体制

- ・ これまではトップダウン的に働き方改革を進めて、一定の成果が出ているが、今後はボトムアップ的に取組を進めていく必要があると感じている。
- ・ 全組織にダイバーシティ推進責任者を置き、人事担当と責任者がコミュニケーションをとりながら、取組を進めている。
- ・ また、様々な組織のメンバーがテーマ別にダイバーシティの推進に関わる「ダイバーシティワーキング」では、「働き方改革」を推進するチームが発足している。

④ 取組内容

1) 柔軟な働き方への対応

- ・ 関西支社が全社的に力を入れているのはテレワークの推進である。2018年度に1回でも在宅勤務を利用した割合は、全社で99%であり、2019年度10月現在では75%。「職務内容上在宅勤務が難しい」とする職員は除いている。
- ・ 在宅勤務について、当初「事業所に出勤しない」ことに抵抗感を持つ社員も多かったことから、全員が在宅勤務を1度は経験するという取組を行っており、2019年度はより活用するための取組として実施している。
- ・ 2018年に終業時間の適正配分を社員の自主性に委ねることにより、創造性・主体性が発揮されることで、効率的な業務遂行が可能となることからフレックスタイム制を導入。導入している組織では実労働時間の短縮や社員の健康維持・増進で大きな効果を実感している。
- ・ 全支社にサテライトオフィスが設置されており、出張者も利用できる。また、関西支社にあるサテライトオフィス20席のうち、6席は外部と遮断された「集中スペース」としており、集中して仕事がしたい時に利用できる。

2) その他

- ・ WOW活（Way of Working の頭文字）という取組を推進している。スローガンを Happy Work（幸せな働き方）としており、社員に働き甲斐や働きやすさを実感してもらうための活動である。
- ・ この背景には、「良質なインプットなくして良質なアウトプットは生み出せない」という考え方があり、社員に働き甲斐や働きやすさを感じてもらうための活動として、社員が講師となって Word や PowerPoint の勉強会（ワーク）、映画上映会（ライフスタイル）、趣味の会（ホビー）等の活動を実施している。

⑤ 現状の取組に対する評価方法

- ・ 毎年、ダイバーシティ推進（働き方、介護、育児等）に対する理解度を測定するためのアンケートを実施している。
- ・ 勤務時間に関する指標の設定状況は、部署によって異なる。全社的な指標は設置していないが、複数の部署で採用されている指標を把握し、全社横断的な指標を設定することも検討している。

⑥ ホワイトカラーの生産性向上についての考え方

- ・ ホワイトカラー業務は具体的な生産量を把握できないため、「生産性」の定義はできていない。定義は困難であり、今後の課題である。

3. ヒアリング調査のまとめ

(1) 働き方改革の目的と社内での位置づけについて

- ・ ヒアリング対象企業における目的は、「従業員の心身の健康とモチベーションの向上」「ワークライフバランスの確保」「働きやすい環境整備による人員確保」「ダイバーシティの推進」「社員のエンゲージメントの向上」など、社員に焦点を当てたものや、「生産性の向上」「付加価値の向上」「競争力の強化」「コスト削減」など、企業の業績向上に焦点を当てたもの、またそれら両面による相乗効果を期待するものなど、企業それぞれの問題意識により、様々な視点で設定されているが、いずれも、働き方改革に関する取組を通じて最終的にめざす姿を明確にしているという点で共通している。
- ・ 各企業における社内での働き方改革の位置づけも、基本理念の実現や経営戦略の達成など、全社的な方針に紐づけられている場合がほとんどである。

(2) 取組の推進体制の構築について

- ・ ヒアリング対象企業では、トップダウンとボトムアップの両方による取組推進が行われているところが多いが、中には、トップが積極的に社員と直接的な接点を持っている企業や、「トップが決断すれば浸透が速い」とする企業もある。
- ・ 現状はトップダウンによる取組のみが進められている企業も、今後はボトムアップによる取組を並行して行うことの必要性を感じている。
- ・ 全体統括機能（事務局的役割）は、人事総務部門が担っているところが比較的多いが、経営層を含めた全社的な組織を設置している企業や、働き方改革の専任部署を置く企業も見られる。
- ・ 具体的な取組については、全社横断的なプロジェクトチームやワーキンググループを設置して検討している企業もあれば、各部署の業務内容に応じて個別に取組を実施しているところもある。

(3) 取組に関する外部への相談の状況について

- ・ ヒアリング対象企業の中には、業界団体での情報交換や、同規模同業の企業との情報交換のほか、製造業以外にも多様な業種が集まる研究会に参画し、働き方改革に関する意見交換や情報収集をしているところがある。

(4) 具体的な取組内容について

① 労働時間の削減について

- ・ 残業申請の義務付けや、奨励退社時間の設定、ノー残業デーの設置等、不要不急の残業を削減するための意識付けを目的とした取組を実施している企業は多い。
- ・ 一部の企業では、時間外労働時間のさらなる削減のため、業務量と業務プロセスの可視化による業務全体の見直しや、RPAの導入、テレビ会議の活用、ペーパーレス化等に取り組んでいる。

- ・ さらに、部署ごとにそれぞれの業務特性に合った取組を展開しながらも、ポータルサイト等を通じて、優良事例や他部署で応用可能な事例を横展開している企業もみられた。
- ・ 対象企業の中には、「フレキシブルな働き方の導入」→「振り返りによる課題認識」→「課題解決に向けた次のステップの取組」という形で、段階的に取組を進めてきた例が見られる。
- ・ 自律的に仕事ができる人材を育成し、管理職も含めた業務配分の適正化を目的として、管理職向けのコーチングスキル研修を実施している企業も見られた。
- ・ 間接業務の可視化を徹底し、部門を超えた業務効率化に取り組む企業も見られる。

② 休暇取得の促進について

- ・ 年休取得目標の設定、年休奨励日の設定、5日連続休暇の取得促進等、必然的に休暇取得が進むような制度や、半日単位・時間単位休暇制度の設置等、休暇の柔軟な取得が進むような制度を設置している。
- ・ 管理職の人事評価項目に部下の年休取得状況が含まれている企業（部署）もある。

③ 柔軟な働き方への対応について

- ・ 育児や介護、治療と仕事との両立を支援することを目的とした在宅勤務の導入（トライアルを含む）が進みつつある。
- ・ 子どもの学校行事への出席にも配慮した休暇制度を導入している企業も見られる。

(5) 生産性の向上に係る事項について

- ・ ホワイトカラーの生産性の把握が難しいと考えている企業は多いが、そのほとんどが、何らかの指標を設定している（または設定の必要性を感じている）。
- ・ 指標には、時間外労働時間や人員推移等の客観的なものもあれば、アンケートによる主観的な指標もある。
- ・ ホワイトカラーの生産性向上にあたっての基本的な考え方の例として、業務を「コア／ノンコア」「定型／非定型」に分け、「コア／非定型」の比率を高めることや、同じ業務をより少ない人数で担うこと、より短い時間で一定の成果を上げることなどが示されている。
- ・ また、企業の中には、取組による中間アウトカムだけを見るのではなく、たとえ取組以外の要因の影響が大きいとしても、売上高等の最終アウトカムを意識して、両面を睨みながら進捗確認をする必要性を感じているところもある。
- ・ なお、「残業時間削減による給与の減少を成果に対する評価によって回収する」ことや、「時間当たりの給料が上がる」など、企業にとっての生産性向上だけではなく、社員の目から見た生産性向上を同時に意識する必要性についても言及があった。

V. 調査結果のとりまとめ

これまでの調査の結果を踏まえて、「働き方改革を効果的に進めるためのキーファクター」を整理する。

1. 働き方改革を効果的に進めるためのキーファクターについての考察

(1) 「生産性の向上」という視点を持つ

冒頭でも述べたように、長時間労働の是正は、法対応という観点から多くの企業にとって喫緊の課題であるため、働き方改革の第一歩として「時間外労働の削減」を掲げることが重要であり、また多様な取組が進められているところである。

本調査で実施したアンケートでも、「時間外労働の削減」を目標とすることにより、時間外労働時間が減少傾向にある企業が多くなっていることが把握された。しかし、業績という観点からみると、時間外労働の削減を目標としているか否かによる売上高の増加の傾向には大きな差がなく、時間外労働の削減が直接的に財務的な成果につながるとは言い難い。

一方、「時間外労働の削減」と「生産性の向上」のそれぞれを目的としている場合の比較分析によると、「生産性の向上」を選択しているほうが、売上高が増加する傾向にあることが示された。また、先進企業に対するヒアリング調査でも、生産性の向上に言及しつつ、働き方改革によってめざす最終的な目標を掲げ、それを実現する手段の一つとして、時間外労働削減の取組を行っている企業がほとんどであった。

以上のように、働き方改革の入り口として「時間外労働の削減」に注力することは重要であるが、それに加えて「生産性の向上」という視点を持つことで、そのプラスの効果をより大きくすることが期待できる。

(2) 取組の目的を明確に提示し、全社的に推進する

企業として推進するすべての施策に共通することだが、働き方改革についても、その目的（最終的にめざす姿）や理念を明確に提示することで、関連する取組の必要性が全社で共有され、取組に対する従業員のモチベーションが喚起されることが望ましい。

ヒアリング調査の対象企業でも、働き方改革の取組を、基本理念や経営戦略など、全社的な方針として位置付け、発信しているケースがほとんどであった。また、「トップが旗振りをする事で取組がスムーズに進む」という趣旨の発言も、複数の企業から聞かれた。

このように、働き方改革の目的や全社的な方向性をトップがしっかりと発信して周知し、目的を全社方針として明確に位置付けることにより、目的や方向性、それらに資する取組を実施することの重要性を個々の社員が深く理解することで、取組の推進力が増すことが期待される。

また、間接部門における共通の業務標準化システムの導入や、社内でのナレッジ共有サイトの運営、業務改善活動の全社的な表彰などを実施している企業が複数みられたことから、部門を問わず、社員全体の積極的な参画を促す仕組みを導入することも有効であると考えられる。

さらに、トップが発信する情報を効果的に現場に伝え、現場の業務特性に沿った具体的な取組を検討するとともに、その推進・進捗管理を行うためには、各現場の取組内容及び進捗状況を一元的に把握し、全社的な動向を俯瞰するとともに、トップのメッセージや好事例等の情報を全社に発信するなど、事務局的な役割を中心的に担い、取組の牽引役となる組織や部署、担当者（専従・兼務は問わない）を置くことも重要である。

(3) ホワイトカラーの生産性の把握を試みる

ヒアリング調査では、多くの企業が、ホワイトカラーの生産性の定義や把握に難しさを感じつつも、何らかの指標によって生産性を測定し、取組の効果を把握することの重要性を認識していた。

生産性の向上とは、インプットの極小化とアウトプットの最大化の両立であると言い換えることもでき、自社のホワイトカラー業務におけるインプットとアウトプットを整理した上で、生産性の定義を試みるとともに、定義された生産性の向上に寄与すると思われる取組を特定し、その進捗状況を評価するための指標を設定することが重要になる。

ヒアリング調査では、残業時間の削減状況や、同一業務に対応する従業員の人数の増減のほかに、従業員アンケートによる働き方改革に関する取組への対応状況やワークライフバランスに対する満足度などの定量的な指標を把握しているケースがみられた。このように、生産性の定義、あるいは生産性向上に寄与する変数に関わるものであれば、使用する指標は必ずしも客観的なデータである必要はなく、主観的なデータ（例：取組の進捗に対する主観的な評価や満足度調査）を設定することも可能である。

なお、ヒアリング調査では、数値による指標の設定ではなく、具体的な行動の目標設定と年度末における振り返りを行っているケースもみられた。定量的なデータか定性的なデータかを問わず、PDCAの視点をもって、ホワイトカラーの生産性を把握することが重要である。

(4) 他社の事例に学び、外部の支援を活用する

上記1.～3.とは視点が異なるが、具体的な取組の推進にあたっては、同業他社との情報交換を行うことにより、共通する困りごとの解決につながる事例が収集できると考えられる。また、製造業に限らず異業種でも、様々なツールの導入など、先進的な取組を実施している事例が多くみられるため、異業種が集まる研究会等に参加することで、同業他社との情報交換とは異なる視点による取組の情報を収集できる可能性がある。

さらに、社会保険労務士やコンサルタントをはじめとする外部の専門人財のほか、労働局や経済産業局等の公的機関においても、ノウハウや事例のストック、各種支援制度についての情報や助言が得られるため、外部の支援を活用することも有効である。

2. 働き方改革における次のステップとして検討が求められる取組

冒頭で確認したように、国が掲げる働き方改革の最終的な目的は、成果（＝利益）の活用や分配までを見据えたものになっている。

アンケートでは、人手不足を課題とする企業が多く、ヒアリング調査でも、人手の確保を取組の目的の一つとしている企業がみられた。また、ヒアリング調査では、時間外労働の減少によって削減された残業代や、生産性の向上によって生じた利益の還元の必要性について言及する企業があったが、アンケート回答企業のほとんどでは、時間外労働の削減によって減少する収入の補填が実施されていない。

働き方改革の取組により、業績の向上に直接的に寄与する成果が短期間で得られるとは限らないが、上記 1. のキーファクターを踏まえた働き方改革を進めることで業績の向上につなげ、取組の次のステップとして、その成果を人的資源の投入や設備投資のための原資にしたり、社員に還元したりすることが、業務の効率化や社員の満足度向上につながり、最終的には企業の持続可能性を維持することにつながっていくと考えられる。

【資料編】

資料 1. 個別企業における取組の事例（ダイジェスト版）

1. オリンパス株式会社

取組の 背景・目的	- 従業員の心身の健康とモチベーションの向上、生産性の向上を進めることを目的に、「ワークライフ・インテグレーション」という考え方にに基づき、働き方改革に取り組んでいる。 2019 年に策定した経営戦略では、「真のグローバル・メドテックカンパニーをめざす」という方針を打ち出しており、そのためには、生産性の向上が重要なファクターになる。そして、生産性を向上するためには、従業員が心身ともに健康で、働き甲斐を持ち、自律的に働くことが不可欠であるため、この両方をスパイラルアップできるような形で取組を進めている。
社内での 位置づけ	経営・事業基盤の強化による「業務の効率化及び生産性の向上」により、経営戦略の達成とその先の事業成長をより確かなものとすることを目的に、全社的な「業務改革プロジェクト」を策定し、その施策の一つとして、「企業風土・働き方の改革」を位置づけている。
推進体制	- 専門部署として設置された「業務改革プロジェクト」（メンバーは、生産部門や IT 部門を含む全社から異動）と人事部が共同で取り組んでいる。 - 業務改革本部が全社的な方針を検討し、それに沿って、現場の管理職が、部門ごとに具体的な取組を検討する。取組内容は、部署の業務内容に応じて決定。 - 部署の中には、管理職の監督のもと、ボトムアップで新しい働き方のトライアルを行っているところがある。 - また、もう一つのボトムアップの仕組みとして、「ボイスオブチェンジ」というご意見箱的なものがある。これは、従業員が直接会社に向けて意見やアイデアを提示するものであり、内容を踏まえて関係部門に働きかけることも行っている。
具体的な取組の内容	
時間外労働の 削減	- 残業申請の義務付けと、20 時退社の奨励により、残業が減少した。 - 残業は、申請時に上長が目的を確認したうえで承認することを徹底している。 20 時退社の奨励は、一律の義務付けではなく、繁忙な時期には残業し、そうでない日はフレックスタイムで早めに退社するなど、柔軟な対応をしている。この取組を通じて、意識の改革も徐々に進んでいる。 - マネジャー層の労働時間削減を目的に、マネジャー層を対象とした“マネジメント力向上による業務配分の適正化”のためのコーチングスキル研修を実施している。
休暇取得の 促進	15 年前から、5 日連続休暇（または 2 日と 3 日に分けての休暇）の取得を推進する「クリエイティブホリデー」という制度を実施している。
柔軟な働き方 への対応	テレワークは、就業規則上の対象者は育児・介護事由と一定の資格以上の者（自律的に仕事ができると認められる者）だが、現在、全従業員を対象としたトライアルを実施中である。トライアル参加者の事由の約 3 割が、「通勤時間の有効活用」であった。また、がん治療や不妊治療、けがの治療等、治療との両立への活用も推奨している。
その他	- ほぼ全員にノート PC を支給するとともに、ペーパーレス化を推進している。役員会議も全てペーパーレスで行われている。 - 人事部門では、トップである本部長が、自ら進んで 5 日連続休暇を取得し、また家族を大事にすることを明言して退社も早いなど、積極的にメッセージを発信することで、雰囲気づくりをしている。トップが旗振りをすると下も対応しやすい。 - 製造業以外の業種も参加する働き方改革に関する研究会に参加している。月に 1 回程度会合があり、先進的な取組事例の講演や、参画企業とのディスカッション、情報交換等を行っている。研究会は約 40 社で構成されており、製造業のほか、小売業や電鉄など、業種は多岐にわたる。

2. 三菱電機株式会社 関西支社

取組の 背景・目的	- 経営施策として、生産性向上をキーファクターとして取り組んでいる。労働時間も含めて、定型的な業務に投入するリソースを削減し、そこで生じた時間を活用することで生み出された付加価値の高い業務を中心に据えることで、会社としての成長を目指す。 - 関西支社には営業を中心としたホワイトカラーの社員が多く、原価を下げること(リソースの効率化)もさることながら、売価を高めるために(付加価値の創出に向けて)、何ができるかということも志向して働き方改革を推進している。
社内での 位置づけ	2016年に、全社的な経営施策として、働き方改革を位置付けた。
推進体制	- 取組推進の事務局は総務部が担っている。 - 具体的な取組については、各部門で個別に実施している。
具体的な取組の内容	
休暇取得の 促進	- 年休の取得目標を17日(毎月1日+年5日間の「一斉年休充当日」)と設定し、その達成に向けて各種取り組みを推進している。 - 具体的には、月次にて実施している部長級管理職以上の職位にある者が出席する会議にて当該出席者の休暇取得状況を開示し、各部門長自らが率先して年休の取得を行うように風土醸成をしている。加えて、管理職も含めた全従業員については、年休の取得が低位の者について職制を通じたフォローを行うように人事部門から発信を行う等の施策を展開している。 - その結果、2018年度の関西支社における取得日数は「働き方改革」を開始する以前の15年度から約115%向上する等、一定の成果が確認できることから、今後も本取り組みを継続していく
柔軟な働き方 への対応	2018年度より「場所にとらわれず効率的に業務遂行する」柔軟な働き方として、在宅勤務制度を導入した。育児や介護だけでなく、その他事由でも、業務の効率的遂行による生産性の向上や、ワークライフバランスの推進を目的に利用でき、利用者は年々増加している。 - また、全社にてSkype等によるオンライン会議の利用が推進されていることを受けて、在宅勤務制度等も含めた広義でのテレワークの推進を目的に、関西支社では2019年9月度の1ヶ月間を「テレワークキャンペーン」としてさらに強く促進した。結果、キャンペーン前よりも多くの従業員に利用してもらうことができ、改めて対象者へ当該制度の周知にも寄与できたと認識している。 - さらに、社員が安心して育児・介護と仕事を両立できるよう、各種制度(休職・短時間勤務・特別休暇)を充実させ、職場環境の整備に努めている。
その他	- 総合職を中心にモバイルPCを配布するとともに、オンライン会議の充実を図り、効率的な業務運営に向けた環境整備を実施している。 - 関西支社は全国の支社の中でも人員が最も多く、営業本部長も関西支社長出身であることから、関西支社での取組を全社に横展開する動きもある。

3. 株式会社クボタ

取組の 背景・目的	- 業務時間の削減によってできた時間を利用し、ワークライフバランスの確保やスキルアップ、スキルチェンジをすることで、長時間労働の抑制に加えて生産性の向上が図られ、従業員と企業が Win-Win になることをめざして、働き方改革に取り組んでいる。 - 生産現場では改善が進んでいるが、間接部門の改善をどう進めるかが課題となり、現場における改善の考え方や手法、ツールを間接部門にも定着させ、自立して推進することが、具体的な活動の目的である。
推進体制	2017 年 10 月に準備プロジェクトが立ち上がり、2018 年 10 月に「働き方改革推進プロジェクトチーム」が設置された。 - 組織は、担当役員と人事・総務本部長が主査、企画本部・生産本部の役員クラスが副主査、人事部長と KPS 推進部長が推進委員で、事務局は、専任2名、兼務4名の体制である。
具体的な取組の内容	
時間外労働の 削減	- 間接業務のプロセス及び作業内容、所要時間を洗い出し、可視化(チャート化)することで、無駄を省き、業務を改善するためのシステムを導入した。可視化された業務プロセスのチャートを、業務マニュアルとしても活用できるようになっている。 - 担当者は、業務の中で無駄を見つけた場合に改善方法を提案し、それをグループ長が承認すれば、以降は提案が反映された業務プロセスによって業務が進められるという仕組みで、個人ごとに改善提案件数の目標が設定されている。 2017 年 10 月にモデル部署から取組を開始し、期を分けて順次部署を追加して、将来的には全ての間接部門にまで拡大する。第1期は1人当たりの作業時間が 26.2%削減されるなど、明確な効果がみられた。 - システムは、コンサル会社が開発したものを導入しており、業務改善に関するカウンセリングも同社から受けている。 - このシステムを導入している部門は全てのチャートの閲覧が可能であるため、今後部門を跨って行う業務では、部門間調整によって更に改善できる可能性がある。 - また、ルーティン業務における RPA の導入等、時間削減や簡素化を図るための取組を進めている。 - 個人用ノート PC と無線 LAN の整備により、ペーパーレス化が進み、時間削減につながった。 - Google 機能(ドライブ・スプレッドシート等)を活用し、業務効率が向上している。
休暇取得の 促進	人事部が主体となり、年休取得推進した結果、年休取得率は 2018 年の実績で 94.5%である。また、「計画年休」を設定する、飛び石連休を「年休奨励日」も設定する等の施策をとって年休を取得しやすくしている。
柔軟な働き方 への対応	テレワークも人事部が導入検討を進めてきた。トライアル実施を経て、2020 年 2 月から導入している。
その他	昨年から執行役員以上にタブレット端末を支給し、原則、役員会資料は紙配布をやめ、データ配信・タブレット閲覧方式に変えた。これによって印刷費用の節減に加えて、事務局の資料印刷とセッティングの時間が大幅に削減された。こうして経営層から積極的に IT を導入してその効果を示すことによって、社内で同様の対応が浸透し、更なる効果が期待されると考えている。

4. A社

取組の 背景・目的	- 社員のエンゲージメントを高めることを最終的な目標として、働き方改革に取り組んでいる。 - そのためには、まずは無駄な業務を削減することで労働時間を削減し、その時間をより付加価値の高い業務に充てていくことをめざしている。 - メーカーとして、コスト削減を常に考える必要があるが、社員を疲弊させずにコストを削減するために、働き方改革によってアウトプットの質を上げることが、現状の取組の目的である。 - 働き方改革は、段階的に進めていくものであるが、その場合も、「最終的にめざす姿」を明確に示す必要がある。そうでなければ取組の目的が説明できない。 - また、労働時間の削減のみを目的として働き方改革を進めると、社員の負担にもなる。働き方改革は、社員が「楽しい」「成長している」と実感できるように進めることが重要である。
社内での 位置づけ	2023 年に向けた経営目標達成のため、様々な施策のベースとして、社員のエンゲージメントを向上させる施策や、働き方改革を進めている。
推進体制	- 現状は、子会社や関連会社も含めて、本社の人事部の主導によって推進している。 2017・2018 年の2か年を期限として、「業務改革室」を設置し、コストの削減を目指した働き方改善を進めていたが、2019 年からは、特に生産性向上に重点を置きながら、広く働き方改革に取り組む組織として、「働き方改革推進グループ」を設置した。
具体的な取組の内容	
時間外労働の 削減	- 部署によってはノー残業デーがあるが、全社的に統一しているわけではない。 - 生産性向上を目的として、RPA の導入を推進している。当初は個人単位だったが、最近では事業所で方針を決めて、大きな単位で導入するところも徐々に始めている。間接部門では、基幹システムで多く導入されており、また、事業所によって異なるシステムを本社のシステムに統合する際にも、RPA を活用している。 - TV 会議システムを活用し、海外出張を削減している。ただし、直接会うほうがよい会議もあるため、使い分けている。
柔軟な働き方 への対応	- 在宅勤務は、管理職と総合職（総合職は裁量労働制またはフレックスタイム制の対象）を対象としているが、利用率はそれほど高くはない。対象を拡大するには、非裁量労働者の時間管理の仕組みも必要になるため、制度を強化したうえで、対象を緩和していくという流れになると思われる。 - トライアルとして、本社近隣にサテライトオフィスを設けているが、決まった場所のほうが仕事をしやすいということもあり、活用率が低くなっている（ロケーションを見直して再トライアルの予定）。
その他	- 全社改善活動の表彰を毎年実施しており、社内で実施している業務改善活動を全世界の事業所から募り、約 3,000 件のエントリーの中から 20 チーム程度が集まって、取組内容を発表・共有し、互いに称賛しあう大会を開催している。 - 営業とサービス担当の社員にはタブレット端末を配布し、外出先からの日次報告や情報共有ができるようにするとともに、集約された情報を分析し、営業実績向上のための活動の紹介等、情報を提供している。 - フリーアドレス制を導入しているが、実際は、同じチームのメンバーが固まって座っているほうが会話がしやすく、先輩との雑談の中から情報を得るという面もあることから、短期的に見る限り、生産性の向上という点で効果があるかどうかは不明である。 - ビルの中央へのらせん階段（6階から 12 階まで）やコーヒーカウンターの設置など、社員の交流が活発になるような様々な工夫を行っている。

5. 三ツ星ベルト株式会社

取組の 背景・目的	- 仕事と生活にメリハリをつけて、リフレッシュすることにより、仕事の集中度を高め、効率的で質の高い仕事を目指すとともに、社員一人ひとりが仕事の効率と質を高めることにより、社会の変化にも柔軟に対応できる強い体質と競争力をつけることを目的としている。 - また、製造業は積み重ねであるため、人の出入りが多いと業績を伸ばすことが難しい。定着を促進するためにも、従業員を大事にする必要がある。
社内での 位置づけ	「人を想い、地球を想う。」を基本理念としており、そこに、従業員一人ひとりの暮らしにも配慮するという思いを込めている。
推進体制	- 現状は、トップが方針を打ち出し、具体的な取組の推進は、人事部主導で行っている。 - 事業所ごとに、毎月労使協議会を開催しており、休日出勤者の人数や残業時間、有休取得率等の実績報告や状況の確認を行っている。
具体的な取組の内容	
時間外労働の 削減	- 残業を一律に否定するのではなく、「不必要な残業」の削減のため、残業を申告制とし、各事業所の残業管理の責任者が、本当に必要な残業か否かの確認を行ったうえで、承認している。この取組は20年弱続いている。 - 働き方改革関連法への対応として2019年4月から、間接部門の自己申告による就労時間管理に加えて、パソコンのログイン・ログアウト時間の管理を導入した。導入から半年が過ぎた10月には、各部門毎に責任者と状況確認を行い、改めて勤務時間や残業申請についての管理の徹底を周知したところである。 - 併せて、週に1回であったノー残業デーを2回にした。
休暇取得の 促進	- 約10年前から、年次有給休暇とは別に、子どもの学校行事への出席時等に利用できる子育て応援のための、有給の「お星さま休暇」を導入している。 - 半日休暇は30年以上前、時間単位休暇（1時間単位）は約7年前から導入している。
柔軟な働き方 への対応	- 女性は結婚後も就業継続しており、ほぼ100%が育休取得後復帰している。「お星さま休暇」などの子育て応援の成果だと思える。時短勤務は3歳まで可能で、時短勤務期間の賃金カットは行わない。 - 営業担当者にはモバイルPCを支給し、リモートワークができるようにしているが、チームで仕事を進めることが主であり、またトップも直接的なコミュニケーションを重視している。そのため、現状では、テレワークの導入は検討していない。
その他	- 家族に身体障害者や要介護者がいる社員に金銭的な補助を行う「お星さま制度」がある。 - 所属する日本ゴム工業会で先進的な取組を実施している企業や、取引先の企業と情報交換を行い、更に良くするにはどうしたらよいかを常に考えている。 - 特に震災以降は、地域活性化への貢献も大切にしており、「三ツ星ベルトふれあい協議会」では、社員が季節ごとのイベントや防災訓練を企画し、子どもをはじめとする地域住民と交流している。また、この取組を通じて社員同士が顔見知りになることで、社内のコミュニケーションが良くなり、仕事のしやすさにもつながっている。

6. B社

取組の背景・目的	• 第一の目的は、今年4月に改正された働き方改革関連法への対応である。 • 第二の目的は、人員の確保である。少子高齢化に加えて、交代勤務で夜勤がある、いわゆる「3K職場」であるため、新卒採用時に選ばれ、採用した社員を離職させないためには、休暇制度の充実や育児・介護の支援等、働きやすい環境を整備しなければならないと考えている。 • 第三の目的は、長時間労働による健康リスクを回避することである。
社内での位置づけ	• 社長・専務以下の経営陣が、全社方針として発信している。
推進体制	• 2018年11月に、経営会議で、全社的な働き方改革の取組方針についてとりまとめを行った。 • 内容は、「長時間労働の抑制」「生産効率の向上」「働きやすい職場環境の整備」「女性・高齢者の活躍促進」等のテーマごとに、具体的な取組内容と主担当部署、スケジュール等を提示するものである。 • 専任部署を置くのではなく、取組の主担当部署を決め、全社で取組を進めており、1年スパンでPDCAを回していく。 • 労働組合とも共通認識を持ち、労使が協調して取組を進めている。組合とは月1回の定期会合を開催している。 • 上記以外に、企画部門が主導し、各部の部門長以上をメンバーにした「業務効率化委員会」を設置しており、業務効率向上に向けたRPAやAIの導入について検討している。
具体的な取組の内容	
時間外労働の削減	• 2019年4月から残業を申請承認制にするとともに、Excel表による出退勤時間及び残業時間の管理表を導入し、労働時間の可視化を開始した。 • 10月からは新しい勤怠管理システムを導入して、申請をしないと残業ができない仕組み（申請がなければタイムカードの打刻時にエラーが出て当日の締めができない）にしている。 • 申請承認制により、不必要な残業が減るなど、残業の状況が大きく変化した。 • 会議の内容を精査し、内容が重複する複数の会議の統合や、開催頻度が必要以上に高い会議の頻度の削減等を行った。
休暇取得の促進	• 年休取得義務化への対応として、休暇が取得しやすくなるよう、2019年4月から半日有給休暇制度を導入した。半日休暇を2回取得すれば1日取得したことになる。「終日休むと業務に支障が出るが、半日なら都合がつく」という社員が意外と多く、非常に好評である。
柔軟な働き方への対応	• 育児休業は、女性を対象者のほぼ全員が取得して復帰している。男性にも制度はあるが、現状では取得者はいない。無給になるため、年休や時差出勤でカバーしているようだ。 • テレワークも2019年4月から導入した。現状は、育児・介護・病気が理由で通勤が困難な社員を対象としており、事前申請と、自身での機器の準備が必要である。 • メーカーは基本的には出社して業務を行うことがベースであることに加えて、就業時間の管理が難しくなるため、その他の理由や特定の職種を対象としたテレワークの利用は、次のステップで検討すべきことであると考えている。 • 時差出勤は、工場や生産計画、物流に対応するスタッフを対象としている。
その他	• 制度設計やシステム導入など、働き方改革に関する取組全般について、外部の社会保険労務士に相談している。 • 同業同規模の企業の総務人事担当者が年に2回ほど集まり、情報交換会を開催している。多くは同じような悩みを抱えているため、働き方改革や採用について情報交換し、好事例を自社で取り入れたりしている。

7. サントリーホールディングス株式会社

取組の背景・目的	- 多様な価値観や発想によって大きな価値を創出するダイバーシティ経営の実現に取り組むため、ワークスタイルの革新を推進している。 - 働き方改革の目的は、「全社員がワークライフバランスの充実や健康を維持し、仕事のやりがいを持つことで、生産性を高め、企業としての競争力を向上させること」である。 2010年から「S流仕事術」（注：サントリーの頭文字のS）として、フレキシブルな働き方の創造に取り組んできたが、総労働時間の短縮という課題が残ったことから、次のステップとして、2016年から働き方改革を始動した。 - さらに、2017年を「働き方ナカミ改革元年」と位置づけ、上記の働き方改革の目的を達成するために、「メリハリ」「濃く働く」「ワークライフバランス」をめざす姿に掲げ、取組を推進している。 - 働き方改革の推進にあたって最も重要なのは、業務遂行にあたっての「面白さ」であり、面白さが強ければ強いほど、取組が進むと考えている。
社内での位置づけ	初期の取組である「S流仕事術」は、人事部門発の取組であったが、2016年以降の取組は、社長の経営課題として位置付けている。
推進体制	- 推進体制の柱は2つあり、一つは社長からのトップダウンである。方針がグループ全体の各社に降りていき、各社の部署トップが具体的な目標を設定して取り組んでいる。 - 社長は、定期的にメッセージを発信しているほか、半期に一度の「変えてみなはれ大賞」（後述）の表彰や、全国の「働き方改革推進リーダー」（後述）約400人との座談会を設定するなど、取組に積極的かつ継続的にコミットしている。 - もう一つの柱はボトムアップである。働き方改革推進の責任は部署トップが負うが、日々の活動は現場の課長や課長候補クラスが「働き方改革推進リーダー」（以下「推進リーダー」とする）となり、中心的に進めている。推進リーダーは、必ずしも役職による任命ではなく、次世代のリーダー候補を指名することもあり、人材育成の機会としても機能している。 - 全社的な取組のメインフレームは人事部が主体となって検討し、労働組合や社内の各種部門と意見交換をしながら進めている。
具体的な取組の内容	
時間外労働の削減	2016年に働き方改革の取組を始めた当初には、各部署で具体的なアクションプランを立案し、労使一体となってPDCAを実行した結果、所定外労働時間が減少し、年休取得日数が増加した。 - この取組を通じて、早い時間に退社したり、休暇を取得したりすることの良さを社員が体感し、もっと改善したいという思いが強くなったことから、部署単位で進めている業務効率化に関する活動の内容をグループ全社でシェアし、水平展開やブラッシュアップを図るためのナレッジ共有サイトとして、「変えてみなはれ」を設置した。 「変えてみなはれ」では、働き方改革の好事例を素早く展開することで、全ての社員が社内の知見を共有し、自らの業務の参考にできる。具体的には、プレミアムフライデーの活用や業務効率化に繋がるPCスキルなど、部署や個人が取り組んで実績が上がった事例が投稿されているほか、余暇時間を有効活用するための社外ボランティア情報なども掲載されている。 - サイトには誰でも投稿でき、「いいね！」やコメントの付与もできるため、社員がお互いに賞賛し合い、切磋琢磨するような文化も醸成されている。
柔軟な働き方への対応	2010年の取組開始当初に、原則コアタイムのないフレックス勤務や、10分単位で利用できるテレワーク勤務など、よりフレキシブルな働き方に取り組んだ。 - 直接的な総労働時間の減少にはつながらなかったものの、時間と場所の制約を取り払うことで、多様な人材が活躍できる環境の整備と、自律的に働き方を決める風土が醸成された。

8. 株式会社NTTドコモ 関西支社

取組の 背景・目的	多様な人材がそれぞれ自律し、チャレンジするとともに、能力を最大限発揮できる状態にすることをめざしている。
社内での 位置づけ	- 経営理念やビジョン、中期戦略を実現するために不可欠なものとして、働き方改革を位置付けている。 - 全社の「働き方改革の三本の矢」として、「ダイバーシティ経営」、「ワークスタイル選択」、「健康経営」を掲げている。
推進体制	- これまではトップダウン的に働き方改革を進めて、一定の成果が出ているが、今後はボトムアップ的に取組を進めていく必要があると感じている。 - 全組織にダイバーシティ推進責任者を置き、人事担当と責任者がコミュニケーションをとりながら、取組を進めている。 - また、様々な組織のメンバーがテーマ別にダイバーシティの推進に関わる「ダイバーシティワーキング」では、「働き方改革」を推進するチームが発足している。
具体的な取組の内容	
柔軟な働き方 への対応	- 関西支社が全社的に力を入れているのはテレワークの推進である。2018年度に1回でも在宅勤務を利用した割合は、全社で99%であり、2019年度10月現在では75%。「職務内容上在宅勤務が難しい」とする職員は除いている。 - 在宅勤務について、当初「事業所に出勤しない」ことに抵抗感を持つ社員も多かったことから、全員が在宅勤務を1度は経験するという取組を行っており、2019年度はより活用するための取組として実施している。 2018年に終業時間の適正配分を社員の自主性に委ねることにより、創造性・主体性が発揮されることで、効率的な業務遂行が可能となることからフレックスタイム制を導入。導入している組織では、実労働時間の短縮や社員の健康維持・増進で大きな効果を実感している。 - 全支社にサテライトオフィスが設置されており、出張者も利用できる。また、関西支社にあるサテライトオフィス20席のうち、6席は外部と遮断された「集中スペース」としており、集中して仕事がしたい時に利用できる。
その他	- WOW活(Way of Workingの頭文字)という取組を推進している。スローガンをHappy Work(幸せな働き方)としており、社員に働き甲斐や働きやすさを実感してもらうための活動である。 - この背景には、「良質なインプットなくして良質なアウトプットは生み出せない」という考え方があり、社員に働き甲斐や働きやすさを感じてもらうための活動として、社員が講師となってWordやPowerPointの勉強会(ワーク)、映画上映会(ライフスタイル)、趣味の会(ホビー)等の活動を実施している。

働き方改革の現状に関するアンケート 調査票

A. 貴社について

問1 貴社の名称・本社所在地をご記入ください。

貴社名	
本社所在地	都・道・府・県

問2 貴社の業種をお答えください。(○は1つ)

1	食料品製造業	13	窯業・土石製品製造業
2	飲料・たばこ・飼料製造業	14	鉄鋼業
3	繊維工業	15	非鉄金属製造業
4	木材・木製品製造業（家具を除く）	16	金属製品製造業
5	家具・装備品製造業	17	はん用機械器具製造業
6	パルプ・紙・紙加工品製造業	18	生産用機械器具製造業
7	印刷・同関連業	19	業務用機械器具製造業
8	化学工業	20	電子部品・デバイス・電子回路製造業
9	石油製品・石炭製品製造業	21	電気機械器具製造業
10	プラスチック製品製造業	22	情報通信機械器具製造業
11	ゴム製品製造業	23	輸送用機械器具製造業
12	なめし革・同製品・毛皮製造業	24	その他の製造業

問3 2019 年7月 1 日現在における貴社の正社員数をお答えください。
(連結子会社を含まず、自社のみの人数をお答えください。また、役員も除いてください。)

	男性	女性
正社員数	人	人

問4 前会計年度の貴社の「売上高」と「営業利益」は、その3期前と比べてどのように変化しましたか。
(○は項目ごとに1つ)

売上高	1	増加した	2	横ばい	3	減少した
営業利益	1	増加した	2	横ばい	3	減少した

※「現業以外の業務」とは、管理職、専門職、企画職、技術職、事務職、営業・販売職などの職種（いわゆるホワイトカラー）を指します。

問5 貴社が働き方改革の目的として特に重視されていることは何ですか。

1	時間外労働の削減	6	従業員の心身の健康
2	生産性の向上	7	コミュニケーションの円滑化
3	コストダウン	8	新事業創出・イノベーション
4	人材の定着	9	企業イメージの向上
5	人材の採用	10	その他(具体的に:)

1	全社方針として明示している
2	現在は全社方針として明示していないが、今後明示することを予定(検討)している
3	全社方針として明示しておらず、今後も明示する予定はない

1	働き方改革の推進担当部署を設置している
2	働き方改革の推進について労使で協議する体制がある
3	働き方改革の推進について全社横断で検討・推進する会議やチームを設置している
4	働き方改革について部署単位で検討・推進するプロジェクトやワーキンググループがある
5	特に定めていない

1	経営トップ自らが積極的に推進している
2	経営トップが推進担当部署や担当者を積極的に支援している
3	経営トップは働き方改革にあまり積極的ではない

1	経営コンサルタント、人事コンサルタント等に相談している
2	社会保険労務士に相談している
3	労働局の相談窓口相談している
4	業界団体や経済団体の相談窓口相談している
5	その他(具体的に:)
6	外部には相談していない

C. 正社員の時間外労働時間削減に関する取組について

★問 10～12、次の D の問 17 は、「(1)正社員全体」「(2) 製造現場等の現業業務従事者」「(3) 現業以外の業務従事者」それぞれについてお答えください。

※「現業以外の業務」とは、管理職、専門職、企画職、技術職、事務職、営業・販売職などの職種（いわゆるホワイトカラー）を指します。

問 10 貴社の1日の所定労働時間をお答えください。

（勤務形態の別等により、所定労働時間が複数ある場合は、主な所定労働時間をお答えください。）

正社員の区分	所定労働時間
(1)正社員全体	_____時間 _____分
(2)製造現場等の <u>現業業務従事者</u>	_____時間 _____分
(3) <u>現業以外</u> の業務従事者	_____時間 _____分

問 11 直近1年間における①1か月当たりの平均実労働時間を、非管理職と管理職に分けてお答えください。また、②1か月当たりの法定時間外労働の平均時間をお答えください。

※1:「直近1年間」は、貴社が数値を集計しやすい期間(12 か月)としてください。

※2:①②とも、小数点以下第2位を四捨五入のうえ、小数点以下第1位までお答えください。

(1)正社員全体

	非管理職	管理職
①1か月当たりの平均実労働時間	_____ . _____時間	_____ . _____時間
②1か月当たりの法定時間外労働の平均時間	_____ . _____時間	

(2)製造現場等の現業業務従事者

	非管理職	管理職
①1か月当たりの平均実労働時間	_____ . _____時間	_____ . _____時間
②1か月当たりの法定時間外労働の平均時間	_____ . _____時間	

(3)現業以外の業務従事者

	非管理職	管理職
①1か月当たりの平均実労働時間	_____ . _____時間	_____ . _____時間
②1か月当たりの法定時間外労働の平均時間	_____ . _____時間	

問 12 直近1年間における1か月の法定時間外労働の時間数(休日労働を含む)が 80 時間を超える社員の割合をお答えください。

※1:「直近1年間」は、問 11 と同様の期間としてください。

※2: 管理職は含めないでください。

※3: 小数点以下第2位を四捨五入のうえ、小数点以下第1位までお答えください。

	1か月の法定時間外労働の時間数が 80 時間を超える社員の割合
(1)正社員全体	_____ . _____%
(2)製造現場等の <u>現業業務従事者</u>	_____ . _____%
(3) <u>現業以外</u> の業務従事者	_____ . _____%

問 13 貴社における時間外労働時間の削減に関する主要な課題は何ですか。(○は主要なもの3つまで)

1	仕事が終わっても周囲に人が残っていると帰りにくい雰囲気がある
2	長時間労働が評価される風土がある
3	業務量が多く、人員が不足している
4	業務の繁閑が激しい、または突発的な業務が生じやすい
5	取引先からの急な予定変更や短納期の仕事が発生しやすい
6	部署や職種によって労働時間の差が大きい
7	一定水準以上の仕事をしようとして長時間労働になる社員がいる
8	能力・技術不足で長時間労働になる社員がいる
9	時間外労働を増やすことで所得を増やそうとする社員がいる
10	仕事が属人的で、特定の社員が長時間労働になりやすい
11	その他(具体的に:)
12	特に課題はない

問 14 貴社では、時間外労働時間を削減するための取組を実施されていますか。
取組をされている場合は、どの程度効果がありましたか。(○は項目ごとに1つ)

	1 大 取 きな り 組ん 組 で ん 効 効 果 果 が が あ い て て つ た	2 少 取 し り 組 ん は ん 組 で ん 効 効 果 果 が が あ い て て つ た	3 効 取 果 り は 組 な ん い だ る が	4 効 取 果 り は 組 不 ん 明 だ い る が	5 取 り 組 ん で い な い
残業時間削減の数値目標設定	1	2	3	4	5
残業を行う手続きの厳格化(事前届出制・許可制等)	1	2	3	4	5
深夜残業の禁止	1	2	3	4	5
ノー残業デーの設定	1	2	3	4	5
勤務間インターバル制度	1	2	3	4	5
スケジューラーを活用した業務時間の可視化・共有	1	2	3	4	5
資料のペーパーレス化	1	2	3	4	5
会議の効率化(回数の削減、運営方法の改善、TV会議の活用等)	1	2	3	4	5
業務の標準化やプロセスの改善	1	2	3	4	5
ICTによる業務削減(AI・RPAを含む)	1	2	3	4	5
アウトソーシングによる業務削減	1	2	3	4	5
適正な人員配置による1人当たり業務量の削減	1	2	3	4	5
業務量の偏在を解消するための組織間の業務配分の見直し	1	2	3	4	5
「時間あたり生産性」に対する取組を促す人事考課(評価)項目の設定	1	2	3	4	5
部下の長時間労働抑制に関することを管理職の人事考課(評価)項目として設定	1	2	3	4	5
取引先への協力要請	1	2	3	4	5
その他(具体的に:)	1	2	3	4	5

問 15 貴社における時間外労働時間の削減に関する取組のうち、特に効果が大きかったもの、重点的に実施されているもの、対外的にアピールされているもの等がありましたら、具体的にご教示ください。(自由記述)

問 16 過去3年間ににおける全社的な傾向として、1か月当たりの時間外労働時間はどのように変化していますか。(○は1つ)

1	減少傾向にある	2	あまり変化はない	3	増加傾向にある
---	---------	---	----------	---	---------

D. 正社員の休暇取得促進に関する取組について

問 17 貴社における①年次有給休暇の取得率と、②年次有給休暇を10日以上付与されている社員のうち、年次有給休暇の取得日数が10日未満の社員の割合をご教示ください。

(管理職を含めた割合を、小数点以下第2位を四捨五入のうえ、小数点以下第1位までお答えください。)

※「現業以外の業務」とは、管理職、専門職、企画職、技術職、事務職、営業・販売職などの職種(いわゆるホワイトカラー)を指します。

(1)正社員全体

①年次有給休暇の取得率	_____ . _____ %
②年次有給休暇を10日以上付与されている社員のうち、年次有給休暇の取得日数が10日未満の社員の割合	_____ . _____ %

(2)製造現場等の現業業務従事者

①年次有給休暇の取得率	_____ . _____ %
②年次有給休暇を10日以上付与されている社員のうち、年次有給休暇の取得日数が10日未満の社員の割合	_____ . _____ %

(3)現業以外の業務従事者

①年次有給休暇の取得率	_____ . _____ %
②年次有給休暇を10日以上付与されている社員のうち、年次有給休暇の取得日数が10日未満の社員の割合	_____ . _____ %

①年次有給休暇取得率の算出方法

$$\text{年次有給休暇取得率(\%)} = \frac{\text{取得日数計(日)}}{\text{付与日数計(日)}} \times 100$$

- ・「取得日数」は、直近1年間に実際に取得した日数を用いてください。
(「直近1年間」は、貴社が数値を集計しやすい期間(12か月、問11・12と同じ期間)としてください。)
- ・「付与日数」は、繰越日数を除いてください。 ・管理職を含めてお答えください。

②年次有給休暇の取得日数が10日未満の社員の割合の算出方法

$$\begin{aligned} & \text{年次有給休暇の取得日数が10日未満の社員の割合(\%)} \\ & = \frac{\text{(b)下記(a)のうち、年次有給休暇の取得が10日未満の社員(人)}}{\text{(a)年次有給休暇が10日以上付与されている社員(人)}} \times 100 \end{aligned}$$

- ・「取得日数」は、直近1年間に実際に取得した日数を用いてください。
(「直近1年間」は、上記①と同じ期間としてください。)
- ・「付与日数」は、繰越日数を除いてください。 ・管理職を含めてお答えください。

問 18 貴社における休暇取得に関する主要な課題は何ですか。(○は主要なもの3つまで)

1	職場に休暇を取得しにくい雰囲気がある
2	休暇を取得しないことが評価される風土がある
3	社員の計画的な年休取得に対する意識が薄い
4	部署や職種によって取得率に差がある
5	特定の社員の取得率が低い
6	休暇取得者の業務をカバーする体制がない
7	突発的な業務が生じやすく、計画的な休暇を取得しにくい
8	その他(具体的に:)
9	特に課題はない

問 19 貴社では、休暇取得を促進するための取組を実施されていますか。

取組をされている場合は、どの程度効果がありましたか。(○は項目ごとに1つ)

	1 大きな 効果が あつた	2 少しは 効果が あつた	3 効果は ないが いるが	4 効果は 不明 である	5 取り 組んで いない
年次有給休暇の計画的取得	1	2	3	4	5
年次有給休暇取得率の数値目標設定	1	2	3	4	5
5日以上連続休暇の取得奨励	1	2	3	4	5
年次有給休暇取得促進のための周知・啓発	1	2	3	4	5
法定休暇以外で特定の目的で取得できる休暇 (リフレッシュ休暇、ボランティア休暇、記念日休暇等)	1	2	3	4	5
休暇を取得しやすい雰囲気の醸成	1	2	3	4	5
年次有給休暇取得率の低い社員への個別啓発 (人事部からのメール送信等)	1	2	3	4	5
年次有給休暇取得促進に関する管理職向けの説明会・研修	1	2	3	4	5
年次有給休暇取得促進に関する非管理職向けの説明会・研修	1	2	3	4	5
業務のサポート体制の整備 (代替要員の確保、チームでの業務体制等)	1	2	3	4	5
部下の年次有給休暇の取得状況を管理職の人事考課 (評価)項目として設定	1	2	3	4	5
その他(具体的に:)	1	2	3	4	5

問 20 貴社における休暇取得の促進に関する取組のうち、特に効果が大きかったもの、重点的に実施されているもの、対外的にアピールされているもの等がありましたら、具体的にご教示ください。

(自由記述)

問 21 過去3年間ににおける全社的な傾向として、年次有給休暇取得率はどのように変化していますか。
(○は1つ)

1	上昇傾向にある	2	あまり変化はない	3	低下傾向にある
---	---------	---	----------	---	---------

E. 正社員の柔軟な働き方の促進に関する取組について

問 22 貴社には、柔軟な働き方を促進するための制度(慣行を含む)がありますか。(○は項目ごとに1つ)
※「特定の条件に合致する正社員のみ利用できる制度」とは、例えば、「営業職のみ利用できる」等の職種によるものや、「育児中のみ利用できる」等個別の状況によるものを想定しています。

	1 全ての正社員が利用できる制度がある	2 特定の条件に合致する正社員のみ利用できる制度がある	3 制度がない
始業・終業時間の繰り上げまたは繰り下げ	1	2	3
1日の所定労働時間を短縮する制度	1	2	3
週または月の所定労働時間を短縮する制度	1	2	3
半日単位の年次有給休暇制度	1	2	3
時間単位の年次有給休暇制度	1	2	3
失効年次有給休暇の積立制度	1	2	3
フレックスタイム制度	1	2	3
裁量労働制度	1	2	3
テレワーク(在宅勤務、サテライトオフィス等)	1	2	3
地域限定正社員制度	1	2	3
その他(具体的に:)	1	2	3

問 23 貴社における柔軟な働き方の促進に関する取組のうち、貴社に特徴的なものや、重点的に実施されているもの、対外的にアピールされているもの等がありましたら、具体的にご教示ください。

(自由記述)

仕事と育児の両立に関する取組について

問 24 直近1年間の育児休業の取得状況をお答えください。

※1:「直近1年間」は、貴社が数値を集計しやすい期間(12 か月、問 11・12 と同じ期間)としてください。

※2:該当する社員がいない場合は、空欄にせず、「0(ゼロ)」を記入してください。

	男性	女性
①当該期間に配偶者が出産した男性社員・出産した女性社員の人数	人	人
②上記①のうち、育児休業を取得した社員の人数	人	人

問 25 貴社には、法律で義務づけられた育児休業・子の看護休暇・短時間勤務制度以外の育児支援制度がありますか。(〇はいくつでも)

1	保育費用(保育所、シッター等)の補助	5	育児休業中の給与等の全部または一部支給
2	事業所内託児施設の設置	6	その他(具体的に:)
3	休業後の復帰に備えた業務情報の提供	7	法定を超える制度はない
4	育児休業中または復帰前後の面談・研修		

問 26 貴社では、男性の育児休業の取得促進、または男性の育児参加促進を目的として、以下のよう
な取組を実施していますか。(〇はいくつでも)

1	配偶者出産休暇制度の設置
2	男性の育児休業取得率や取得人数の目標設定
3	配偶者が出産する男性への上司や人事部からの育児休業・休暇取得の推奨
4	育児休業取得者への給与等の全部または一部支給
5	男性の育児休業取得者の体験談等の周知
6	夫婦参加型や男性対象の育児セミナーの実施
7	その他(具体的に:)
8	特に実施していない

問 27 貴社における仕事と育児の両立支援に関する取組のうち、貴社に特徴的なものや、重点的に実施されているもの、対外的にアピールされているもの等がありましたら、具体的にご教示ください。

(自由記述)

仕事と介護の両立に関する取組について

問 28 貴社では、過去3年間に介護が原因で離職した社員がいますか。

「1 いる」と回答された場合は、人数を男女別にお答えください

※:男女どちらかしかいない場合は、いないほうを空欄にせず、「0(ゼロ)」を記入してください。

1	いる (男性: 人、女性: 人)	2	いない	3	わからない
---	------------------	---	-----	---	-------

問 29 貴社では、介護を事由として、以下の制度を利用できますか。(○は項目ごとに1つ)

	1 介護事由で 利用できる	2 介護事由では 利用できない	3 制度がない
始業・終業時間の繰り上げまたは繰り下げ	1	2	3
1日の所定労働時間を短縮する制度	1	2	3
週または月の所定労働時間を短縮する制度	1	2	3
半日単位の年次有給休暇制度	1	2	3
時間単位の年次有給休暇制度	1	2	3
失効年次有給休暇の積立制度	1	2	3
テレワーク(在宅勤務、サテライトオフィス等)	1	2	3
地域限定正社員制度	1	2	3

問 30 貴社では、仕事と介護の両立を支援する制度の活用を促すことを目的とした取組を実施していますか。(○は項目ごとに1つ)

	1 実施 している	2 実施して いないが 実施を予定 (検討) している	3 実施して おらず、 実施する 予定もない
仕事と介護の両立に関する実態把握 (面談、自己申告、アンケート等)	1	2	3
仕事と介護の両立支援に関する情報提供	1	2	3
介護に関する相談窓口や担当者の設置	1	2	3
介護を行っている社員に対する経済的な支援	1	2	3
介護中の社員に対する上司や人事担当者との面談	1	2	3
介護中の部下への対応に関する管理職向け研修	1	2	3

問 31 貴社における仕事と介護の両立支援に関する取組のうち、貴社に特徴的なものや、重点的に実施されているもの、対外的にアピールされているもの等がありましたら、具体的にご教示ください。

(自由記述)

仕事と治療の両立に関する取組について

問 32 貴社には、年次有給休暇以外で、通院や短期の入院等に利用できる私傷病休暇制度がありますか。(○はいくつでも)

1	一定期間以上なら取得できる(1日単位では取得できない)休暇制度がある
2	1日単位で取得できる(一定期間以上でなくても取得できる)休暇制度がある
3	半日単位で取得できる休暇制度がある
4	時間単位で取得できる休暇制度がある
5	年次有給休暇以外で利用できる私傷病休暇制度はない

問 33 貴社には、年次有給休暇以外で、連続して1か月以上、社員が私傷病時に利用できる休暇がありますか。(○は1つ)

1	ある	2	ない
---	----	---	----

問 34 貴社における私傷病による長期休職者の復職に関する方針は、以下のどれに当てはまりますか。(○は1つ)

1	慣らし出勤制度等で段階的に復帰させる	4	その他(具体的に:)
2	完治後に復帰させる	5	特に方針はない
3	個別対応としている		

問 35 貴社では、私傷病の従業員に対するサポートを実施していますか。(○はいくつでも)

1	従業員からの相談受付
2	休職や復職にあたっての面談
3	定期的な面談等によるフォロー
4	医療機関(主治医やその他職員)との連絡・情報交換
5	産業保健スタッフによる人事部や管理職への助言(業務上の制限や職場環境の整備等)
6	その他(具体的に:)
7	特にサポートは行っていない

問 36 貴社における仕事と治療の両立支援に関する取組のうち、貴社に特徴的なものや、重点的に実施されているもの、対外的にアピールされているもの等がありましたら、具体的にご教示ください。

(自由記述)

両立支援制度利用者等への対応、柔軟な働き方の促進について

問 37 貴社では、両立支援制度利用者等、時間制約のある社員の仕事量や仕事の内容、また、それらの社員をフォローする周囲の社員に対する評価への配慮を実施されていますか。(○は項目ごとに1つ)

	1 実施 している	2 実施していない が実施を予定 (検討)している	3 実施しておらず、 実施する 予定もない
時間制約のある社員に対する 「仕事量」の調整	1	2	3
時間制約のある社員に対する 「仕事の内容」への配慮	1	2	3
時間制約のある社員をフォローする 周囲の社員に対する人事考課に おける配慮	1	2	3

問 38 貴社が育児や介護、病気の治療との両立を支援する制度の活用や、柔軟な働き方の促進をするにあたって、特に苦勞されていることはありますか。(○は特に苦勞されていること3つまで)

1	経営トップの理解や協力を得ることが難しい
2	管理職の理解促進や適切な対応の徹底が難しい
3	取組の意義や法律についての社員の理解が進まない
4	取組内容や計画を検討するための体制整備や担当者の時間確保が難しい
5	自社に必要な取組がわからない
6	職種によって制度の利用のしやすさに差がある
7	部署によって制度の利用のしやすさに差がある
8	両立支援制度利用者の代替要員確保やサポート体制づくりが難しい
9	両立支援制度を利用した場合のキャリア形成が難しい
10	両立支援制度利用者に対する人事評価が難しい
11	人事管理が煩雑になる
12	社員のニーズが多様で制度的に対応しきれない
13	その他(具体的に:)
14	特に課題はない

F. 働き方改革に関する取組の効果と今後の課題

問 39 働き方改革に関する取組の効果はありましたか。(○はいくつでも)

1	生産性が向上した → ここに○を付けた方は、次の問 40 にもご回答ください
2	時間外労働が削減できた
3	年次有給休暇の取得率が上昇した
4	業務の効率化につながった
5	多様な人材が活躍できるようになった
6	育児、介護、私傷病による離職が減った
7	メンタルヘルスを損なう従業員が減った
8	コストが削減できた
9	社員の満足度が向上した
10	社内の雰囲気良くなった
11	自社の知名度が向上した
12	採用時の応募者が増加した
13	その他(具体的に:)
14	特に効果はない

問 40 問 39 で「1 生産性が向上した」に○を付けた方にお尋ねします。

貴社では、どのような基準によって「生産性」を把握・評価されていますか。

(自由記述)

問 41 貴社では、時間外労働時間の削減によって収入が減少した社員に対し、減少分を補填するための対策を実施していますか。(〇はいくつでも)

1	基本給の見直し(上乘せ)	2	賞与での調整	3	手当の支給
4	その他(具体的に:)			5	実施していない

問 42 貴社では、働き方改革の取組による時間外労働時間の削減によって生じた時間等を活用した能力開発のための研修やセミナーへの参加、資格取得のための学習等、自己啓発に対する支援を実施していますか。(〇はいくつでも)

1	資格取得のための費用(講座受講料、受験料等)に対する補助		
2	資格取得者への奨励金・資格手当の支給		
3	資格取得以外の自己啓発のための講座受講料等の補助		
4	有給訓練休暇の付与	5	その他(具体的に:)
6	自己啓発に対する支援は実施していない		

問 43 今後、貴社で働き方改革をさらに進めるにあたっての課題はありますか。(〇はいくつでも)

1	働き方改革の取組方針や目標の明確化
2	経営層の意識改革
3	管理職の意識改革
4	非管理職の意識改革
5	部署や職種による状況の差異の平準化
6	業務量に対する適正要員の確保
7	働き方改革の取組に関するノウハウの不足
8	インフラ整備や制度導入のコストの増加
9	就労管理の複雑化、運用の負荷の増加
10	就業規則や労使協定の変更手続きの負荷の増加
11	その他(具体的に:)
12	特に課題はない

問 44 働き方改革関連の取組に関して、行政への要望等がありましたら、ご記入ください。

(自由記述)

G. ご回答いただいた方について

問 45 ご回答いただいた方について、ご記入ください。

ご所属の 部署名		お役職 お名前	
ご連絡先	お電話番号	E-mail	

ご協力ありがとうございました。

記入漏れがないかご確認の上、お答えいただいた調査票を同封の返信用封筒に入れて、2019年8月30日(金)までにポストに投函してください(切手は不要です)。

2019 年度
「関西地域製造業振興のための
働き方改革の現状に関する調査」

発行 2020 年 3 月

発行者 一般社団法人 日本機械工業連合会
〒105-0011
東京都港区芝公園 3-5-8（機械振興会館）
TEL 03-3434-5381 FAX 03-3434-2666
同大阪事務所
〒530-0047
大阪市北区西天満 4-11-22 阪神神明ビル 6 階 602 号室
TEL 06-6355-4888 FAX 06-6355-4747
一般財団法人 機械振興協会
〒105-0011
東京都港区芝公園 3-5-8（機械振興会館）
TEL 03-3434-8224 FAX 03-3434-8003