

「働き方改革」を進めましょう！

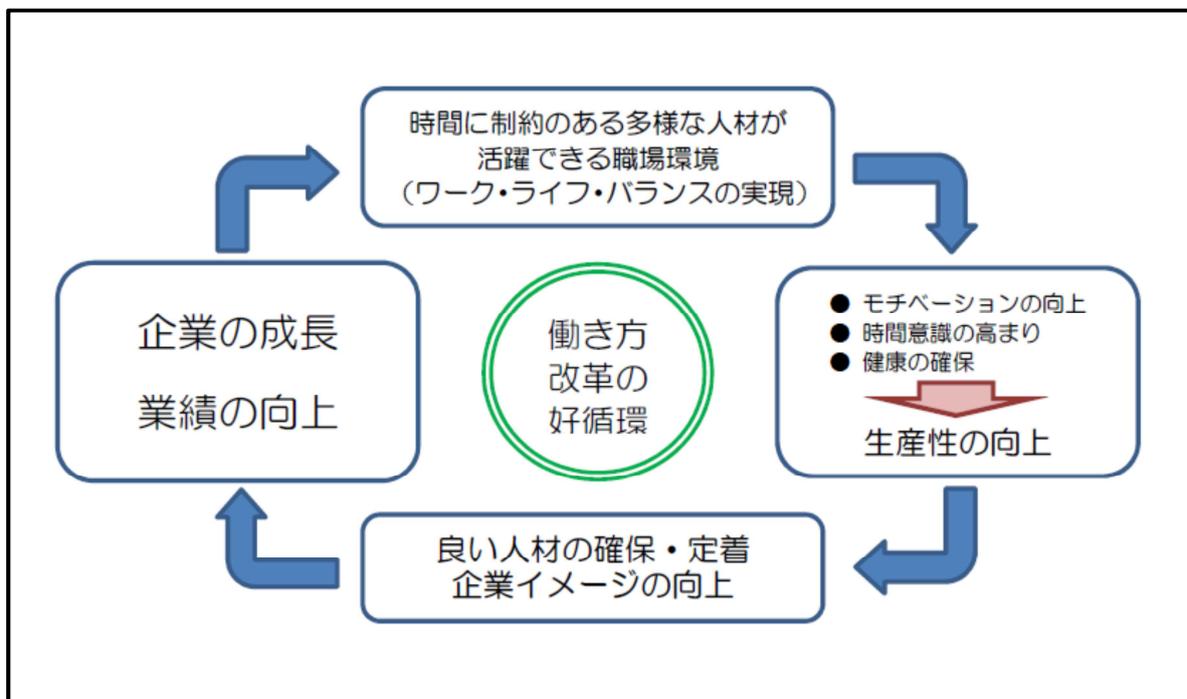
1 「働き方改革」とは ～ 企業にとってのメリット ～

「働き方改革」とは、子育て、介護、治療などの様々な事情や、性別、年齢などの属性にかかわらず、誰もが活躍できる職場環境づくりを行うことです。

多様な人材が活躍できる職場環境づくりのためには、働く人々の時間には制約があるということを念頭に置いて、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取組を行うことが必要です。

多様な人材が活躍できる職場環境づくりに取り組むことで、働く人々のモチベーションの向上、効率的に働こうという時間意識の高まり、健康の確保が図られ、生産性の向上につながります。さらに、良い人材の確保・定着や企業イメージにもプラスとなり、ひいては企業の成長につなげることができます。

「働き方改革」に向けた取組をきっかけとして、このような好循環が生まれ、働く人々と企業の双方にとってメリットが生じることが期待できます。



厚生労働省 東京労働局 雇用環境・均等部

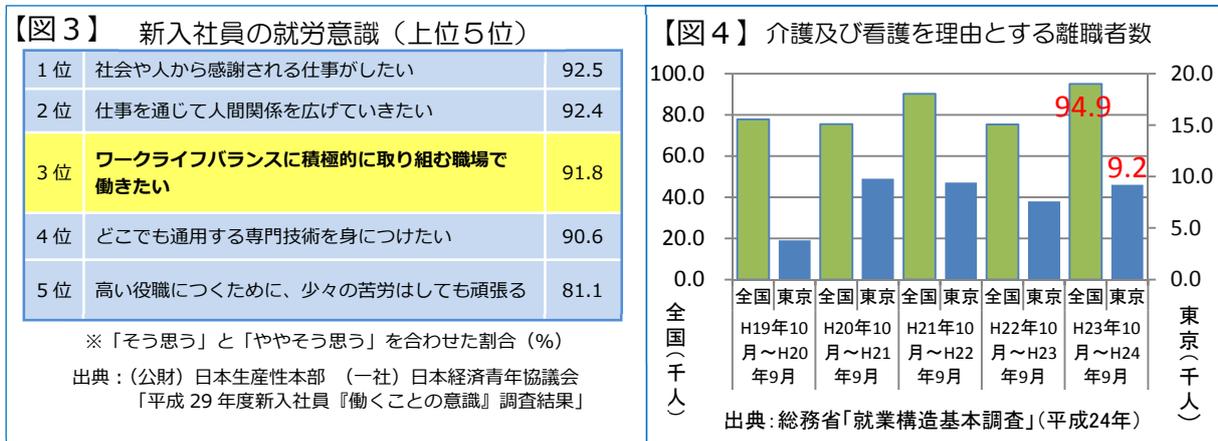
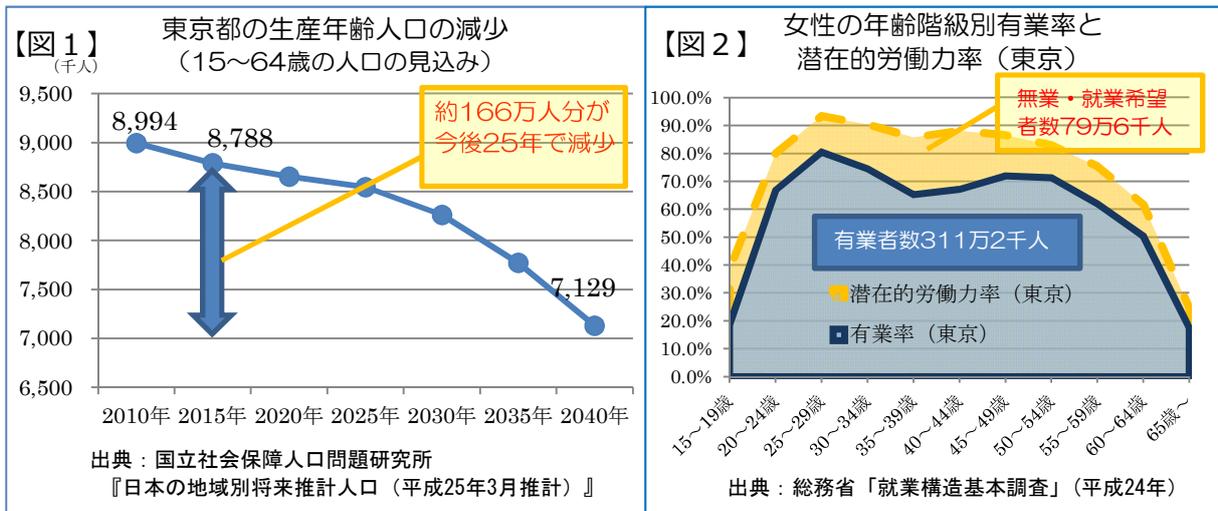


2 なぜ今、「働き方改革」なのか～ 我が国社会全体と個別企業の双方にとっての必要性 ～

なぜ今「働き方改革」が求められているのでしょうか。

我が国の総人口はすでに減少局面に入っています。東京都でも、15～64歳の生産年齢人口が2040年までの25年間に約166万人減少することが見込まれており、人材確保の困難化が予測される状況にあるのは例外ではありません【図1】。

その一方で、育児や介護、治療でやむを得ず離職する方々や、「働きたいけれども働いていない」という方々がいます。例えば、東京都の女性無業者のうち就業を希望する者は約79万6千人となっています【図2】。人口減少社会における我が国経済社会の維持発展のためには、こうした方々が活躍できる環境づくりが社会全体の喫緊の課題となっています。



人口減少・少子高齢化は、我が国社会全体の働き方やライフスタイルの改革を迫るのみならず、個別企業にも、人材確保・活用戦略における改革を求めるものとなり得ます。

人口減少の中で緩やかな景気回復基調が続いており、企業の間で「人材確保が困難」との認識が高まっていますが、一方で、「働き方」への社会的関心の高まりを背景として、若者も労働時間やワーク・ライフ・バランスに関心を高めています【図3】。

人材確保の観点からも、「社員のワーク・ライフ・バランスに積極的に取り組んでいる会社かどうか」が重要になっていると言えるでしょう。

また、少子高齢化が急速に進行する中で、現に働いている方々の中から介護や看護を理

由とする離職者が出ており、1年間で全国で約9万5千人、東京都で約9千人となっています【図4】。さらに、介護をしている正社員のうち約4分の1は課長以上の管理職であるとの調査結果(※)もあります。(※)三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社「仕事と介護の両立に関する労働者アンケート調査(平成24年度厚生労働省委託調査)」

「働き方改革」に取り組んでいかないと、人材確保が困難となるばかりでなく、今いる大切な社員を失うことにもなりかねません。

これからは、「長時間労働が可能な働き手を前提とした働き方モデル」ではなく、「時間に制約のある働き手を前提とした働き方モデル」への転換を図り、誰もがそれぞれの事情に応じた働き方で活躍できる職場環境づくりに取り組むことが不可避となっているのです。

3 どのような手順で取り組めばよいか、ほかの会社はどのような取組をしているか ～ 取組のヒント ～

- (1) 経営トップの判断・発信
- (2) 自社の現状の把握・課題の整理
- (3-1) 自社の課題に合わせた取組に着手
- (3-2) 多様な働き方を認める社内の意識・雰囲気醸成
- (4) PDCAを回して継続的に

(1) 経営トップの判断・発信

- ✓ 企業として「働き方改革」に取り組む姿勢を経営トップが社内に発信し、経営や人事の方針として明文化することが、その後の取組を円滑にします。取組の目的や必要性について、社員が納得し共有することが重要です。また、具体的な目標を定めることが有効です(※)。
- ✓ さらに、取引先に対して「働き方改革」に取り組む姿勢を発信し、協力を依頼した事例もあります。

(※) わが国では2020年までの数値目標として、年次有給休暇取得率70%、週労働時間60時間以上の雇用者割合を2008年(10%)の5割減すなわち5%とすることを掲げています。現状の平均値(2015年)は、年次有給休暇取得率が48.7%(全国)、53.8%(東京都)、週60時間以上の雇用者割合が8.2%(全国)です。

(2) 自社の現状の把握・課題の整理

- ✓ まずは、労働基準法や「労働時間適正把握ガイドライン」(※)、育児・介護休業法等の法令順守状況についてチェックしましょう。(※)「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」(平成29年1月20日策定)
- ✓ 自社の現状把握には、厚生労働省「働き方・休み方改善ポータルサイト」や「女性の活躍・両立支援総合サイト」内の自己診断ツールが利用できます。社員アンケート調査を行いニーズを把握することも有効です。現状把握をもとに課題を整理しましょう。
- ✓ また、社内プロジェクトチームの設置、労使の話し合いの機会の設定など、社内の意見を広く集め取組を推進する体制づくりにも留意しましょう。

(3-1) 自社の課題に合わせた取組に着手

- ✓ 以下に、東京都内の企業の実際取組事例をはじめ、様々な事例をご紹介します（問題意識と取組の組合せは一例です）。自社の課題に応じて、優先度の高いもの・できるものから始めましょう。
- ✓ 取組の際に活用できる、国の助成金制度や東京都の「働き方改革宣言奨励金」等の支援策もあります（7頁参照）。

取組のヒントや事例の詳細については、
★「働き方・休み方改善ポータルサイト」
★「女性の活躍・両立支援総合サイト」
★ 東京労働局 HP
等をぜひご覧ください（URLは8頁参照）。

①長時間労働の見直し

残業が多い。まずは何から・・・？

➡【残業を減らし効率的な働き方を促す取組、残業が前提となっていないかの点検】

- ・「ノー残業デー」の設定、〇時以降の会議禁止
- ・全館一斉消灯、システムを〇時にシャットダウン
- ・残業する際の手続の厳格化（月〇時間までは課長の事前承認、〇時間超は部長の事前承認とする等）
- ・業務の工程立案や進捗管理の際に、時間外労働を前提とした見積りになっていないかを管理職がチェックし、人員不足があれば補充する等見直しを行い無理のない進行とする など

働き方の社内制度を見直したい・・・

➡【柔軟な労働時間制度の導入】

- ・各社員が業務量や個人の予定等を考慮して日々の始終業時刻を決められる「フレックスタイム制」の導入
- ・年間や月間の業務量に合わせて所定労働時間を設定できる「変形労働時間制」の導入
- ・勤務終了から次の勤務開始までの間、一定の休息時間の確保を義務付ける「勤務間インターバル制度」の導入
- ・IT機器の活用によるテレワークや在宅勤務制度の導入
- ・やむを得ない残業は朝に回して夕方に退社する「朝型の働き方」の導入 など

働ける時間が減りかえって負担が増えた・・・

➡【業務のムダをなくし効率を上げる取組】

- ・社内会議の効率化（開催頻度・出席者・時間・資料の削減、立ち会議室での会議実施、ファシリテーション（会議の効率的な司会進行）に関する研修等）
- ・社内資料の簡素化、スリム化、定型化
- ・定型業務の集約化、外注化
- ・上司が部下に対し、仕事の優先順位や求められる完成度について予め具体的に指示し、「過剰品質」を防止する
- ・顧客とのコミュニケーション不足による業務の手戻りについて、手戻り量を見える化・発生原因を分析し、顧客とのコミュニケーションの質向上と手戻りの削減につなげる など

会社全体の残業は減ったけれど、特定の部署・人の残業は減らない・・・

➡【業務に必要な人員を育成・確保する取組】

- ・社内、部署内の業務分担や体制の見直し
- ・スキルやノウハウの共有化、業務の主担当・副担当制等による「社員の多能工化」、「業務の多重化」
- ・繁忙期や連続休暇取得時など人員不足の際に、部署や事業所を超えて、期間限定で応援する体制を組む など

②休暇の取得促進、制度の見直し

まずは何から・・・？

➡【休暇の取得奨励】

- ・ 土日、祝日に年次有給休暇を組み合わせて連休を取得する「プラスワン休暇」の取得奨励
 - ・ ゴールデンウィークや夏の年次有給休暇の取得奨励
- など

休み方の社内制度を見直したい・・・

➡【社員のニーズや企業実態に即した制度の設定】

- ・ 年次有給休暇の計画的付与制度の導入（全社一斉付与／グループごとの付与（交代制勤務の場合等）／個人ごとの付与）
 - ・ 社員が自身や家族の誕生日等に取得できる「記念日休暇」の導入
- など

制度は整えているのに、取得が進まない・・・

(5頁③、6頁(3-2)参照)

➡【休みやすい体制・雰囲気作り、社員の意識を変える取組】

- ・ スキルやノウハウの共有化、業務の主担当・副担当制等による「社員の多能工化」、「業務の多重化」（再掲）
 - ・ 繁忙期や連続休暇取得時など人員不足の際に、部署や事業所を超えて、期間限定で応援する体制を組む（再掲）
 - ・ 取得率の低い社員に対して、管理職から個別に取得を勧奨する
 - ・ 管理職の人事評価項目の一つに、部下や自身の年休取得状況に関する項目を入れ、管理職の意識を高める
- など

③仕事と生活の両立支援

両立支援の社内制度を充実させたい・・・

➡【社員のニーズや企業実態に即した制度の設定】

- ・ 入園式などの行事参加も含め育児目的で利用できる休暇制度の導入
 - ・ 半日単位、時間単位の休暇制度の導入
 - ・ IT機器の活用によるテレワークや在宅勤務制度の導入（再掲）
- など

制度は整えているのに、取得が進まない・・・

(5頁②、6頁(3-2)参照)

➡【休みやすい体制・雰囲気作り、きめ細かな周知、相談しやすい環境作り】

- ・ 社員が安心して休職、復職できるよう、産前休暇前や育児休業からの復職前の社員に対し、上司も参加した面談を行い情報共有を図る仕組みを導入する
 - ・ 社員の育児・介護等の事情を把握した場合に、当該社員に個別に制度を周知する
 - ・ 制度に関する資料や相談窓口について社内イントラにアップし、常時閲覧可能とする
 - ・ 40歳、50歳等節目の社員を対象に、介護に関する制度・相談窓口について周知を行う
- など

④女性の活躍推進

管理職に女性を登用したいが候補者が育っていない・・・

➡【管理職候補者を選定し育成する取組】

- ・管理職候補者となりうる人材を社内から広く選定し、研修を行う、比較的短期間で多様な職務経験を付与する等により、集中的に育成する
 - ・管理職候補者となりうる人材を社内から広く選定し、従来男性中心であった部署や職務に配置して多様な職務経験を付与する等により育成する
- など

女性社員自身が昇進を望まない・・・

➡【女性社員がキャリア形成のイメージ・意欲を持てるようにする取組】

- ・ロールモデルとなる女性管理職と女性社員との交流機会を設定する
 - ・入社後早い段階からキャリアパス事例を示し、女性社員が昇進も含めたキャリアプランを描けるようにする
 - ・管理職自身の勤務時間管理を徹底し、昇進しても生活と両立できることを示す
- など

⑤その他

どんな取組例があるか・・・？

- ➡ 転勤困難な社員が利用できる勤務地限定正社員制度を導入
 - ・配偶者の転勤や育児・介護等の事情により退職した社員を希望により再雇用候補として登録する制度を導入
 - ・がんに罹患した社員に対する支援情報（相談窓口・制度関連・予防等）を社内イントラに集約するとともに、個別相談を実施
- など

（3－2）多様な働き方を認める社内の意識・雰囲気醸成

- ✓ 制度の見直しだけでなく、併せて、社員、特に管理職一人ひとりの意識を変えていくことが重要です。
- ✓ 例えば、経営トップからのメッセージを継続的に発信する、社員向けや管理職向けに研修を実施する、社員応募の標語を使ったポスターの掲示や社内通信での呼びかけ等により周知・広報を行う、管理職の人事評価項目の一つに部下や自身の年休取得状況に関する項目を入れ、管理職の意識を高める といった取組例があります。

（4）PDCA を回して継続的に

- ✓ 進捗状況を定期的に確認し、問題点があれば柔軟に見直し改善する、という取組を継続することが重要です。（Plan→ Do→ Check→ Action）
- ✓ 例えば、人事部門が各部署の労働時間や休暇取得率のデータを毎月把握して残業の多い・取得率の低い部署の長からヒアリングを行う、各職場の取組の好事例を社内でも共有し展開する、といった取組例があります。

4 国や東京都からの支援があります

(1) 働き方・休み方改善コンサルタント（国）

「労働時間の短縮や休暇の取得促進に向けて、取組方法のアドバイスがほしい」という企業、事業主の皆さまのご相談に、電話や個別訪問により対応しています。また、ワークショップ（参加型・討議形式の講座）も企画しています。ご相談やワークショップへの参加は無料です。ぜひお問い合わせください。

◆問合せ 東京労働局 雇用環境・均等部指導課 ☎03-6867-0211

(2) TOKYO 働き方改革宣言企業制度（都）

都内企業の働き方改革の機運を高めていくため、働き方・休み方の改善に向けて、「働き方改革宣言」を行う企業を募集し、宣言企業に対し、働き方改革助成金の支給、専門家による巡回・助言、生産性向上のためのコンサルティングを実施します。また、宣言企業となるための奨励金制度もあります。

◆問合せ 内容により問合せ先が異なります。P8「TOKYO 働き方改革宣言企業」ウェブサイト参照。

(3) 助成金（主なものを抜粋）※ 助成金は、平成29年度の内容です。

育児や介護と仕事の両立や女性の活躍推進に取り組む事業主向け

① 両立支援等助成金（国）

- 育児休業等支援コース…「育休復帰支援プラン」の作成により、育児休業の円滑な取得及び職場復帰の支援を行った場合や、育児休業取得者の代替要員を確保し育児休業取得者を原職等に復帰させた場合に、中小企業事業主に一定額を助成します。
 - 介護離職防止支援コース…仕事と介護の両立支援のための職場環境整備を行い、「介護支援プラン」の作成により、介護休業の円滑な取得及び職場復帰または介護のための勤務制度の利用の支援を行った事業主に一定額を助成します。
 - 出生時両立支援コース…男性労働者が育児休業を取得しやすい職場風土づくりに取り組み、男性労働者に育児休業を取得させた事業主に一定額を助成します。
 - 女性活躍加速化コース…女性活躍推進法に基づき、自社の女性の活躍に関する「数値目標」、その「数値目標」の達成に向けた取組内容（取組目標）等を盛り込んだ行動計画を策定し、行動計画に沿った取組を実施して「取組目標」を達成した事業主及び「数値目標」を達成した事業主に対して一定額を助成します。
- ◆お問合せ 東京労働局 雇用環境・均等部 企画課 ☎03-6893-1100

勤務間インターバルやテレワークの導入に取り組む事業主向け

② 職場意識改善助成金（国）※ 平成29年度の受付は終了しました。

- 勤務間インターバル導入コース…中小企業事業主が、労働時間等の設定の改善を図り、過重労働の防止及び長時間労働の抑制に向け勤務間インターバルの導入に取り組んだ際に、その実施に要した費用の一部を助成します。なお、「労働時間等の設定の改善」とは、労働時間、年次有給休暇等に関する事項について、労働者の生活と健康に配慮するとともに、多様な働き方に対応して、労働時間等をより良いものとしていくことをいいます。
- ◆お問合せ 東京労働局 雇用環境・均等部 企画課 ☎03-6893-1100
- テレワークコース…労働時間等の設定の改善及び仕事と生活の調和の推進のため、在宅又はサテライトオフィスにおいて就業するテレワークに取り組む中小企業事業主に対して、その実施に要した費用の一部を助成します。
- ◆お問合せ テレワーク相談センター（日本テレワーク協会）☎0120-91-6479
※東京テレワーク推進センター（☎0120-97-0396）でもご案内しております。

設備投資などを行って事業場内最低賃金を引き上げる事業主向け

③ 業務改善助成金（国） ※ 平成29年度の受付は平成30年1月31日までです。

事業場内最低賃金が1,000円未満の中小企業・小規模事業者が、設備投資などを行って、事業場内の最低賃金を一定額以上引き上げた場合、その費用の一部を助成します。

ここでいう「設備投資など」とは、POSレジシステム導入による在庫管理の短縮、顧客・在庫・帳票管理システムの導入による業務の効率化、専門家による業務フローの見直しによる顧客回転率の向上など、設備・機器の導入に加え、サービスの利用も対象となります。

賃金の引き上げ額により「30円以上」「40円以上」「60円以上」「90円以上」「120円以上」の5つのコースから選べます。

◆お問合せ 東京労働局 雇用環境・均等部 企画課 ☎03-6893-1100

5 お役立ち情報はこちらをご覧ください

● 「働き方・休み方改善ポータルサイト」

働き方・休み方の見直しに関する自社の取組状況診断ツール、企業の取組事例、セミナー情報などを提供しています。

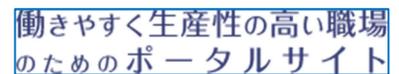
<http://work-holiday.mhlw.go.jp/>



● 「働きやすく生産性の高い職場のためのポータルサイト」

魅力ある職場づくりと労働生産性向上の取組に関する企業の取組事例、企業表彰、職場に関する各種調査結果、国の支援策などの情報を提供しています。

<http://koyoukanri.mhlw.go.jp/>



● 「女性の活躍・両立支援総合サイト」

女性の活躍状況や仕事と家庭の両立支援に関する企業データベース、自社の取組状況診断ツール、企業の取組事例、企業表彰、活躍している女性社員の体験談、国の支援策などの情報を提供しています。

<http://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/>



● 「パート労働ポータルサイト」

パートタイム労働者の雇用管理に関する自社の取組状況診断ツール、企業の取組事例や宣言、企業表彰などの情報を提供しています。

<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/>



● 東京労働局 HP

働き方改革に関する東京都内の統計データや企業の取組事例、国の支援策などの情報を提供しています。

<http://tokyo-roudoukyoku.jsite.mhlw.go.jp/>



● 「TOKYO 働き方改革宣言企業」ウェブサイト

働き方改革宣言企業制度、奨励金・コンサルティング等の支援策や企業の宣言・取組内容等の情報を提供しています。

<https://hatarakikata.metro.tokyo.jp/>

