

働き方改革取組マニュアル・事例集 「取組アイデア編」

【取組テーマ：③時間・場所等の多様な働き方 編】

■目次(③時間・場所等の多様な働き方編)■

区分	取組アイデア名	ページ
【取組アイデア1】	多様な働き方の推進	P 2～3
【取組アイデア2】	職場のフリーアドレス化	P 4
【取組アイデア3】	モバイルワークの導入	P 5
【取組アイデア4】	在宅勤務（テレワーク）の導入	P 6
【取組アイデア5】	フレックスタイム制の導入	P 7～8



本書（「働き方改革取組マニュアル・事例集」取組アイデア編）の全体版（他の3つの取組テーマ：①長時間労働の削減、②年休取得の促進・休暇、④多様な人材の活躍）も合わせてご覧ください。

取組アイデア編(全体版)は、本サイト(広島県 働き方改革・女性活躍 取組サポートサイト「Hint ひろしま」)からダウンロードできます。

<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/site/hint/>

《トップページにある「取組を始める」の「取組アイデア集」をクリック

→「働き方改革&女性活躍取組アイデア集」ページの末尾にある「働き方改革【取組アイデア】PDF全てをダウンロード」をクリック》

本書(働き方改革取組マニュアル・事例集「取組アイデア編」)の見方・活用ガイド紹介

(1) 取組アイデア名

(2) 取組テーマ

☞ 取組アイデアごとに、前ページの目次(取組アイデア一覧)に掲げる4つの「取り組みたいテーマ」で対象となる項目を着色しています。

(3) 取組アイデアの概要

☞ 簡潔に当該取組アイデアの語句説明、県内で実践した企業での主な成果等を記載しています。

(4) 「このような企業にオススメ！」

☞ 当該取組アイデアを実践した企業等で得られた成果を記載しています(自社のニーズと照らし合わせてみてください)。

(5) 標準手順等

☞ 当該取組アイデアを実践する上でのステップやその具体的な内容、ポイントを記載しています。
☞ 具体的な取組イメージが掴めるよう、図表を用いて補足説明しています。

(6) 実践された企業名等

☞ 当該取組アイデアを実践された企業(県内の中小企業)の企業概要(企業名・業種・従業員規模・所在地)を記載しています。

【注】会社概要の内容は、当該取組の着手時点です。また、後段の「取組前」「取組内容」「取組後」の内容は、働き方改革関連法施行前(平成31年3月以前)時点です。

(7) 取組前

☞ 実践された企業において、当該取組アイデアを行うきっかけ、抱えていた課題を記載しています。

(8) 取組内容

☞ 実践された企業において、当該取組アイデアの具体的な実践内容や仕掛け等を記載しています。

(9) 取組後

☞ 実践された企業において、当該取組アイデアによって得られた成果や効果等を記載しています。

(10) 「専門コンサルタントのここがポイント！」

☞ 当該取組アイデアを掲載企業が実践された際にその助言等を行った、働き方改革の専門コンサルタントによるワンポイントアドバイスを記載しています。

長時間労働の削減 年休取得の促進・休替 時間・場所等の多様な働き方 多様な人材の活躍

1. 多能工(マルチスキル)化

1人で複数の業務や工程を遂行する技術をもった従業員のことを「多能工(マルチスキル)」と呼び、そうした人材を教育・訓練する仕組みを「多能工(マルチスキル)化」と呼びます。

【目的】多能工化による効果

- 業務集中する特定のスタッフの負担軽減や残業抑制が図れ、チームワーク向上で、誰もが休みを取りやすい職場になった。
- 新たなスキル・知識の習得による、従業員の育成やモチベーションアップにつながった。

このように企業にオススメ!

- 一部の従業員に偏った負担を軽減したい
- 従業員の育成とモチベーションアップを図りたい
- 変化に強い組織を作りたい(リスクヘッジ)

■標準手順 ■多能工化の具体的な手順

【ステップ1】業務の整理と課題の見える化

- 各部門で「業務前表」を作成し、現在の業務内容をすべて洗い出します。(図1参照)
- 部門の全業務を「大分類」して書き出し、それさらに個々の作業単位に分けた「小分類」を作成します。
- 業務前表をもとに、実際の作業時間を集計し、人手が不足しがちな作業項目(例:予想よりも多くの作業時間を要している業務)を明らかにします。

【ポイント】各作業について標準時間(1回に必要な時間)「発生頻度」「緊急度・重要度」「難易度」などを整理すること、課題の整理が有効です。

【ポイント】実際の作業時間集計は、業務分析ツールなどを活用して正確に行いましょう。作業時間の集計が正確な場合は、明確なリンクを入れ、従業員が抱えている課題を把握するの役に立ちます。

【ステップ2】スキルマップによる作業習熟度の定量化

- 業務前表の小分類を参考に「スキルマップ」を作成し、各人の作業習熟度を洗い出します。(図2参照)
- 属人化している作業(例えば標準的な時間と品質で作業できる人材)が、一人しかいない作業などを洗い出し、改善が必要が検証します。

【ポイント】必ず、おのれの属人化が可能な限り洗い出し、作業が属人化された「属人化作業」として「業務前表」に明示し、属人化作業のノウハウが伝わるように具体的なスキルを記載し、考慮する必要があります。

【ステップ3】多能工化の推進計画を立案・実行

スキルマップをもとに、一定の期間で目指すべき計画を一覧化した業務前表を作成します。(図3参照)

- 「従業員スキルアップのための多能工化の場合」
- 「一人二役以上」を目標に、本人の希望に配慮しつつ、新たな業務へのチャレンジを促しましょう。
- 「人手が不足しがちな作業」を補強するための多能工化の場合
- 部門内限らず、他部門からの受け入れも検討します。
- 「属人化を解消するための多能工化の場合」
- サ担当をつくり、モチベーションを上げる等、モチベーションアップ(一つの仕事を複数人で担当)を構築しましょう。

【注】スキルマップの作成は、一部の作業習熟度を有する者が2名以上いる計画を作成

■企業実践事例② ■二村自動車株式会社(卸売・小売業/従業員111名/広島市)

【課題】

- 社内の人手不足から、副店長(整備責任者)の業務負担が過大に。
- 整備部門の作業が属人化しており、効率的な業務ができていない状況。
- 顧客への迅速な対応にも支障をきたしており、副店長は事務仕事にも追われ長時間労働が恒常化していた。

【取組内容】

- 従業員のスキルアップ(技術教育)と、責任者など一部の従業員に偏っていた業務の再分配を同時に実施。

【取組効果】

- 副店長の業務負担が緩和され、管理業務や顧客への対応が可能になった。
- スキルマップの★印(他者に教えられるスキルレベル)を増やすことが従業員のモチベーションアップにつながった。
- 業務の幅が改善され、店舗全体の残業時間の削減につながった。

【専門コンサルタントのここがポイント!】

目的と範囲を明確にし、評価の仕組みとセットで取り組む!

- 属人化しているものや属人のある業務、時期により量が多くなる業務など、チームや会社にとって多能工化すべき事柄(優先的に解決すべきもの)を話し合い、整理しましょう。多能工化に取り組む範囲と目的を明確にすることがポイントです。
- 多能工化は、仕事量や担当の業務範囲が増えることもあるため、負担が増え、もうというマイナスの印象を持ってしまいがちです。「多能工化はスキルアップである」というような「やりがい」を感じられる仕組みや評価制度とセットで取り組むと効果的です。また毎月確実にクリアできるような小さな目標を立てることも重要です。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

1. 多様な働き方の推進

従業員が「時間」や「場所」といった従来の枠組みにとらわれることなく、個々の状況やライフスタイルに応じて自ら働き方を選択できる『多様な働き方』を推進している企業では、従業員のワーク・ライフ・バランス確保とともに、人材の確保・定着、従業員のモチベーションや労働生産性の向上といった効果が生じています。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・勤務シフトで従業員自らが「夜勤専任型」「従来型」「ワーク重視型」を選択できる制度を導入したことで、従業員の満足度が高まった。

このような企業に
オススメ!

✓ 従業員のワーク・ライフ・
バランスを大切にしたい

✓ 働き続けてもらえる職場
づくりに取り組みたい

✓ 多様な人材が活躍でき
る強い組織をつくりたい

■ 標準手順 ■ 多様な働き方を推進するための具体的なポイント

1. 従業員側・会社側から見たメリット

従業員側から見た、多様な働き方のメリット

- 働く場所や時間の面で制約のある従業員は働きやすくなる。
- 仕事とプライベートのバランスがとりやすくなる。
- 自らに適した働き方を選択できる。
- 自律的・自主的な仕事の進め方ができる。

企業側から見た、多様な働き方のメリット

- 従業員満足度（ES）の向上による人材の定着。
- 働く場所や時間の面で制約のある優秀な人材を採用できる。
- 多様な人材が組織に存在することで、新たな取組に結び付く。
- 労働時間を効率的に配分でき、労働生産性が上がる。

2. 取組例

対象	主な取組例
働く時間	<ul style="list-style-type: none"> ● フレックスタイム制（一定の取り決めのもと、従業員が自ら始業・終業時間を決めて働く制度） <small>【⇒別ページの『フレックスタイム制の導入』参照】</small> ● 時差出勤制度（始業または終業の時刻を繰り上げ又は繰り下げる制度） ● 短時間勤務・短時間正社員（フルタイム正社員よりも所定労働時間が短い勤務形態や正社員） ● ワーク重視/ライフ重視の勤務シフト選択（従業員自らがライフステージ等の状況に応じて選択） <small>【⇒後述（企業実践事例）参照】</small>
働く場所	<ul style="list-style-type: none"> ● フリーアドレス（職場に固定席を持たず、自由な席で働くこと） <small>【⇒別ページの『職場のフリーアドレス化』参照】</small> ● モバイルワーク（モバイル端末を用いて、顧客先や移動中などでも働くこと） <small>【⇒別ページの『モバイルワークの導入』参照】</small> ● 在宅勤務（オフィス出勤せず自宅で働くこと） <small>【⇒別ページの『在宅勤務（テレワーク）の導入』参照】</small> ● サテライトオフィス（通勤や移動の負担軽減などのために設置された施設利用型のテレワーク） ● 地域限定勤務（勤務地が限定され転居を伴う転勤のない勤務）
その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 複業、副業・兼業の許可（例：首都圏に住み働く副業人材で、自社の経営課題解決に必要なスキルを持つ者を採用）

3. 導入目的の明確化

- 制度導入を検討する際に重要なのは、何のために「多様な働き方」を導入するのかを明確にすることです。
- まずは自社における「働き方のあるべき姿（理想像）」を明らかにした上で、その実現手段としてどのような「多様な働き方」の制度が適切か検討しましょう。（図1参照）

【ポイント】必ずしも、全てのケースにおいて「多様な働き方」の導入が合致しているとは限りません。「多様な働き方」の導入自体が目的化しないようにしましょう。

働き方の現状
・通勤や移動に時間が費やされている
・育児や介護を機に離職する人が多い
・従業員が「やらされ感」で働いている

働き方のあるべき姿
・本来の業務に時間を充てることができる
・育児や介護と仕事が両立できることが可能
・従業員が自己実現できる自律的な働き方

図1：自社の働き方のあるべき姿（例）

4. 推進に向けた留意点

これまで会社や上司から指示・管理されていた事柄が、従業員自身の裁量に委ねられるようになります。

このことは、①公私の切り替えが難しい、②行き過ぎた長時間労働に対する歯止めがかかりにくい、③上司や同僚と円滑に業務を進めるための工夫が必要、④従業員間に不公平感が生まれやすい、といった問題が生じやすくなります。

従来よりも積極的なコミュニケーションやセルフマネジメントが、個々の従業員に求められます。企業としても、多様な働き方を支援するための設備投資（IT ツール導入等）や、従来にない働き方を適切に管理・評価するためのマネジメントの見直しに取り組む必要があります。

■ マネジメント見直しのポイント

「多様な働き方」に対応するためには、マネジメントの見直しも欠かせません。段階的なトライアル等を通じて、自社にとって最適な運用方法を検討しましょう。

①ゴールの明確化：「多様な働き方」では、上司に代わって従業員自らが働き方を選択します。いつ、どこで、どのように働くことが最適かを従業員自らが判断できるように、仕事の意味や目的を明確化し、チーム内で共有することが重要です。

②信頼関係の構築：働く場所や組織の多様化に対応するためには、「目の前にいなくてもきちんと働いている」という信頼関係を築くことが何より重要です。業務内容の「見える化」を促進するとともに、職場内のコミュニケーションも充実させましょう。テレワークや副業といった働き方は、従業員の孤立や帰属意識の薄れといった問題も発生しやすくなります。業務以外の事柄でも、気軽にコミュニケーションが取れるように工夫しましょう。

③公平な評価：働きぶりではなく、働いた結果や成果によって、公平に評価する仕組みが必要です。

④労働者の安全確保：目の届かない場所にいる従業員を、過労や労災などから、どのように守るか検討します。

⑤情報セキュリティ対策：情報漏洩などに対するセキュリティ対策が必要です。システム面の整備だけでなく、従業員に対しても情報セキュリティ教育を定期的実施し、セキュリティ意識を向上する必要があります。

【ポイント】「多様な働き方」が失敗しやすい原因の一つが、マネジメントの見直しを管理者に全て押し付けてしまう点にあります。マネジメントの見直しに伴う各種手続きや管理などの負担が、管理者に過度に掛からないように組織全体で取り組みましょう。

■ 企業実践事例 ■ 医療法人社団明和会（医療・福祉／従業員 197 名／廿日市市）

取組前

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

取組内容

■ **多様な働き方のニーズに応え、常勤職員の働き方の選択肢を増設。**
 ・制度対象の従業員は、「従来型(4週10休)」・「ワーク重視型(4週8休)」・「夜勤専任型」の働き方のいずれを希望するかを自己申告。
 ・従業員の働き方の選択をもとに各部門が必要な人員体制を協議し、適正な人員配置（マッチング）を実施。

【目的】 従業員のライフステージやニーズに応じて、働き方の選択ができる制度を設けることで、従業員の自己実現や家庭との両立を支援し、多様な従業員の活躍と定着、優秀な人材の確保を目指す。

取組後
(成果)

■ 「夜勤専任型」を選択する従業員が出てきたことで、これまで夜勤が負担となっていた従業員の夜勤対応が減り、より満足度の高い働き方ができるようになった。
 ■ 組織の働き方改革に対する取組について理解度が上がった。



**専門コンサルタントの
ここがポイント！**

多様な働き方の実現で「何を達成し、解決するのか」検討します

■ 多様な働き方で「人材不足を解消する」ことも目的のひとつですが、人材不足は大きく**①人員量の不足** **②スキルの不足**（例：特定の作業ができる人材） **③タイミングの不足**（例：夜勤や休日対応できる人）の3つに分かれていることに注意が必要です。「人員量」だけでなく、「スキル」や「タイミング」の課題にも着目し、どの制度が適しているか検討しましょう。

■ **多様な働き方は「時短」や「両立」のみを指すものではありません。**より長く働きたい、やりがいを持って働きたいといった従業員の声に応える制度としても活用できますので、「自社の従業員がどのような働き方を求めているのか」しっかりと聞き取った上で検討しましょう。

■ 個人の裁量が増えていくと、空中分解しないよう「会社で働く求心力」が求められます。その際に重要な役割を果たすが、**会社と従業員を結び付けるミッションやビジョン**です。会社の「軸」として機能し、従業員各自の「道標」になります。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

2. 職場のフリーアドレス化

職場内に従業員一人ひとりの固定席を作らず、働く席を自由に選ぶことができる仕組みを「フリーアドレス」と呼びます。プロジェクトや作業内容に応じて席を変更できることから、これまで席の離れていた関係者と容易にコミュニケーションがとれるようになるため、「頭」でなく「会話」の中から新たなアイデアの創出やコラボレーションの促進が期待されています。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 営業部門で社内 2 拠点でのフリーアドレス化を導入したことで、顧客先への移動の短縮や、別拠点の生産部門との調整が容易になった。

このような企業に
オススメ!

☑ 部署を超えたコミュニケーションを活性化したい

☑ 仕事のマンネリを防ぎ、集中力を高めてもらいたい

☑ 職場の省コスト、省スペース化に取り組みたい

■ 標準手順 ■ 職場のフリーアドレス化のための具体的手順

【ステップ1】各個人のペーパーレス化（資料の整理）

- フリーアドレスに向けた取組の第一歩は、個人資料のペーパーレス化です。単に書類を減らしたり、書類の印刷自体を控えたりするだけではなく、関係者全員が社内ネットワーク上で資料や情報を共有できる仕組みを作ることが重要です。たまに見ることがない重要な資料は電子化するなど、個人の荷物を整理することから始めましょう。

【ステップ2】目的とルールの周知

- 導入によるメリットを最大限に発揮するために、フリーアドレス導入の目的を明確にし、従業員に周知しましょう。
(例：他部署とのコミュニケーション促進、柔軟な組織体制づくり)
- また最低限必要と思われる運用ルールを定めましょう。
(例：「業務終了後は席に荷物を残さない」「前日とは別の席に座る」)

【ステップ3】環境整備

- 自由に席を移動でき、効率的な作業や活発なミーティングができるようレイアウトを工夫しましょう。文房具・備品の共有や作業スペース設置は、省コスト化・省スペース化以外に、コミュニケーションの活性化に効果があります。

【ステップ4】トライアル運用

- 一部の部署やチームから試験導入するなど、段階的なトライアルを通じて、自社にとって最適な運用を決定しましょう。
- 「従業員の所在が分かりづらく、電話を取次ぎにくい」「一部の人が毎回同じ席に座り、席を自由にできない」などの課題をリストアップし、適切な対応を検討します。なお、様々な課題が生じた場合には、関係者が集まり、要因分析の手法【⇒別ページの『業務分析による効率化』参照】を用いて対策を立ててみましょう。

【ポイント】 オープンな空間は、他人の集中を阻害してしまう場合もあります。集中できるクローズなスペースも確保する必要があるが、併せて検討してみましょう。

■ 企業実践事例 ■ 株式会社ユニバーサルポスト（製造業／従業員 150 名／広島市）

取組前

- 約 10 km離れた場所にある（印刷設備が異なる）各工場の建物内にそれぞれ営業拠点（2 拠点）があり、営業部のメンバーは所属拠点を起点に営業活動していたが、顧客先や他拠点（他工場の生産部門との打合せ）への移動時間が非効率になっていた。
- 営業部内全体でのコミュニケーションが取りにくく、情報の伝達・周知が難しいという問題があった。

取組内容

- 「営業担当エリアの見直し」と「営業チームの統合」を実施。その際に、営業部（職場）内をフリーアドレス化して、業務（受注の印刷規格等）に合わせて勤務場所を 2 拠点間で調整可能（サテライトオフィス化）にした。

目的 ・ 営業活動の効率化 ・ 活発な部内の意見交流 ・ コミュニケーション活性化による若手の育成

取組後
(成果)

- 移動時間が短縮され、生産部門との打合せや営業活動の効率が上がった。
- 部内の時間管理に対する意識が高まり、情報交換やコミュニケーションが活発になった。



専門コンサルタントの
ここがポイント!

対象や場所を限定したフリーアドレスから始めてみましょう

- フリーアドレス化では「気の合う従業員でまとまってしまう」、「自分の席がなくなることで落ち着かず集中できない」といった問題が発生することも予想されます。そのため、完全なフリーアドレスではなく、チーム単位で場所（エリア）を決めるなどの小さな割当てから段階的に進めていく方法もあります。トライアルを繰り返し、課題を徐々に解決していきましょう。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

3. モバイルワークの導入

移動中（交通機関の車内など）や顧客先、出張先等を就業場所とする働き方を「モバイルワーク」と呼びます。施設に依存せず、“いつでも・どこでも”仕事が可能な状態になるため、営業部門といった、所属オフィス外での業務が多い従業員にとっては特に有用です。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 工務部でのモバイルワーク導入により、退社後に行っていた事務作業の一部を現場で行えるようになり、業務効率が高まった。

このような企業に
オススメ！

✓ 外出中での業務効率を
高めたい

✓ 帰社する移動時間の
無駄を減らしたい

✓ 従業員のワーク・ライフ・
バランスを大切にしたい

■ 標準手順 ■ モバイルワーク導入のための具体的手順

【ステップ1】対象者の選定・対象業務の整理

- 対象者は、効果検証がしやすいよう、職種や業務内容を踏まえて選定しましょう。
- 業務整理は、モバイルワークが実施しやすい業務と実施しにくい業務に分けてみましょう。モバイルワークに適している業務を特定することで、対象者の選定も明確になります。

【ステップ2】目的とルールの周知

- 制度導入の目的や必要性を、従業員に周知します。
- 労務管理に関するルールも必要です。モバイルワーク中も労働基準関係法令が適用されますので、勤務命令、作業時間や通信費等の負担について適切なルールを定め、就業規則等に明記します。

【ステップ3】ICT環境の構築

- 従業員がモバイルワークで利用する端末や、ネットワーク、サーバ等を情報システム担当者と一緒に確認し、社外から社内システムへの安全なアクセス手段を構築します。

【ステップ4】セキュリティ対策

- 業務情報の取扱いに関するセキュリティガイドラインを定め、安全に情報を取り扱うための研修を実施します。
- 万一の紛失等に備え、錠錠や情報暗号化などのセキュリティ処置を徹底します。

【ステップ5】トライアル運用

- 導入にあたっては、ICTの取扱いに不慣れな従業員にも十分に配慮し、支援しましょう。
- トライアル運用でノウハウを蓄積しながら、徐々にモバイルワークの対象範囲を広げていく方法も有効です。

※ 国では、モバイルワークの導入・運用に向けたポイントや労務管理等の解説をリーフレットにまとめています。詳しくは、厚生労働省の『働き方・休み方改善ポータルサイト』に掲載されている「テレワークではじめる働き方改革」・「テレワーク導入のための労務管理等 Q & A 集」をご覧ください。
<https://work-holiday.mhlw.go.jp/material/>

■ 企業実践事例 ■ 平和建設株式会社（建設業／従業員 31 名／福山市）

取組前

- 工務部では、現場での作業を終えた後に帰社し、その日の進捗報告・記録のための現場写真の整理や台帳管理を行っており、残業の要因となっていた。

取組
内容

- 工事記録専用タブレット端末と工事写真管理ソフトの導入により、工務部でモバイルワークを実現
 - ・ 工事の進捗管理や台帳作成等、これまで帰社後に行っていた事務作業の一部を現場で行えるようにした。
 - ・ IT機器の扱いが苦手な従業員に対しては、部門定例会等の場で活用のメリットや操作の説明を繰り返した。

取組後
(成果)

- 工事現場でのモバイルワークにより、隙間時間を有効活用でき、残業削減につながった。また、急遽必要となった情報も直ぐに確認できるようになった（現場に持ち込む書類の量が減った）。



専門コンサルタントの
ここがポイント！

まずは情報共有やコミュニケーション強化などの簡易的な仕組みから取り組む

- 業務の基幹システムを整え、モバイルワークに取り組む流れもありますが、まずはITツールに慣れることを目的に、既存のサービスやアプリを活用する方法もあります。例えば「ファイル共有サービス」を用いた「在庫確認＝社内への照会確認」や「SNSアプリ」で「業務の進捗報告や相談・指導＝チーム連絡」を行うことも初期の取組として有効です。

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

4. 在宅勤務（テレワーク）の導入

「在宅勤務」は所属するオフィスに出勤せずに自宅で働く就業形態のことであり、テレワークの一形態でもあります。従業員の育児や介護との両立を支援するといった目的以外に、近年では、人手不足の中で「優秀な人材を採用したい」「辞めてもらいたくない」といった事情や、災害時の事業継続やリスク分散を目的として導入する企業もいます。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 長時間労働に陥りやすい現場リーダー等を対象に、在宅勤務制度を導入することで、通勤に伴う肉体的負担を軽減できた。

このような企業に
オススメ！

✓ 仕事と育児や介護等との
両立を支援したい

✓ 優秀な人材を採用した
い・離職防止したい

✓ 災害発生時のリスクに
対処したい

■ 標準手順 ■ 在宅勤務（テレワーク）導入時のポイント

■ 導入のための具体的な手順

テレワークの一形態である「モバイルワーク」とほぼ共通です。別ページの『**モバイルワークの導入**』をご覧ください。

導入の流れ

対象範囲の選定

目的とルール の周知

ICT 環境の構築

セキュリティ対策

トライアル運用

【ポイント1】対象範囲の選定 在宅勤務の対象者と対象業務を整理し、導入しやすいところから運用を開始します。

対象者の選定

- 「職種（例：事務職・専門職）」や「ライフステージ（例：育児、介護、病気の治療）」といった視点から、対象者を選定します。

対象業務の整理

- 各業務を「①所要時間」「②業務に必要な書類やデータ」「③使用するツールやシステム」「④セキュリティリスク」「⑤必要なコミュニケーション量」といった観点からチェックして、「今すぐ実施可能」「まだ実施できない」「実施不可」の3つに分類します。

【ポイント2】トライアル運用

- 最初は週1日程度であれば、従来の働き方を大きく変えることなく在宅勤務を行うことができます。トライアル運用で、段階的に実施日数を拡大し、最終的には必要に応じていつでも実施できるようにしましょう。また、「まだ実施できない業務」やその他の従業員にも徐々に対象範囲を広げていくことも検討しましょう。

※ 国では、在宅勤務（テレワーク）の導入・運用に向けたポイントや労務管理等の解説をリーフレットにまとめています。詳しくは、厚生労働省の『働き方・休み方改善ポータルサイト』に掲載されている「**テレワークではじめる働き方改革**」・「**テレワーク導入のための労務管理等 Q&A 集**」をご覧ください。
<https://work-holiday.mhlw.go.jp/material/>

■ 企業実践事例 ■ 東洋電装株式会社（製造業／従業員 57 名／広島市）

取組前

- 特に各部門のリーダー職以上に仕事の負担がかかっており、疲労してしまい健康に問題が起きる懸念があった。

取組
内容

- **長時間労働の習慣を見直す制度（勤務間インターバル制度等）の導入とともに、固定給者（リーダー職以上）を対象に在宅勤務制度を導入。**
- ・ 就労規則に新たな条項を設け、運用方法や注意事項を記載。情報セキュリティ対策や労働時間についての正しい理解と認識を深める取組も同時に実施。



＜制度の特徴＞ ・制度利用は事前申請制。 ・常時、会社から連絡がとれる場所での勤務とした。 ・会社貸与のPC・端末を使用。 ・業務の範囲を企画書の作成、システムの分析・設計などに限定。 ・業務の進捗状況の報告義務を明記。

取組後
(成果)

- **出社が難しい場合に柔軟に利用でき、長時間労働に陥りやすい従業員の健康管理支援にも役立った。**

制度利用者の声 ・ 天候などの理由で出社が難しい場合は、在宅勤務を利用し、無理せず集中して仕事に取り組んでいる。



専門コンサルタントの
ここがポイント！

在宅勤務には従業員の自己管理能力と意欲を高めるマネジメントが重要

- 多くのメリットがある在宅勤務ですが、今まで以上に従業員の自己管理能力が問われることになります。同時に、管理者側では、部下が目前にいなくなることからマネジメントやコミュニケーションへの不安が生じます。在宅勤務者の困りごととは何か、意欲を高めるためにはどんな仕掛けが有効か、**まずは管理者自らが在宅勤務を体験することが大切です。**

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

5. フレックスタイム制の導入

「フレックスタイム制」とは、従業員自身が一日の始業・終業時間を自由に決められる制度のことです。従業員自身が、仕事とプライベートの調整を図り、業務の状況に応じて労働時間を効率的に配分できることから、従業員満足度や業務効率の向上といった効果が期待できます。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ フレックスタイム制を半日単位の年休制度と併用することで、従業員それぞれが自身のライフスタイルに合せた勤務時間の選択が可能となった。

このような企業に
オススメ!

✓ 業務の繁閑に対応した
柔軟な働き方にしたい

✓ 従業員の勤務時間への
多様なニーズに対応したい

✓ 「ダラダラ残業」を無くし
集中度を高めさせたい

■ 標準手順 ■ フレックスタイム制導入の具体的なポイント

■ 「フレックスタイム制」とは

フレックスタイム制とは、従業員自身が一日の始業・終業時間を自由に決められる制度です。（図1参照）

あらかじめ一定期間（1か月等）内の総労働時間を定め、その範囲内で従業員が日々の労働時間を自由に決めることができます。（この一定期間を、**清算期間**と呼びます。）

法改正（2019年4月施行）により、清算期間の上限が1か月から3か月に延長され、より柔軟な働き方の選択が可能になりました。

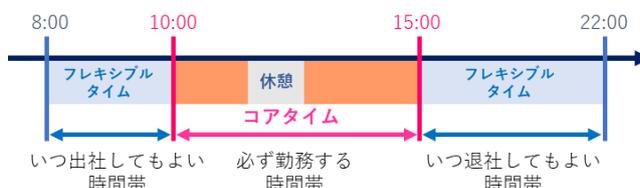


図1：フレックスタイムの例

【ステップ1】事前検討（現行業務の見直し）

- これまで全員が同じ時間に出社する前提で働いてきた職場では、一人ひとりが自由に時間を決める働き方に慣れていません。フレックスタイム制の導入にあたり、まずは現在の仕事のやり方や流れの見直しを行いましょう。
- まず「メンバーが集まる業務（会議等）」や「締め切り時間等が決められた業務」を洗い出します。
- 次に、それらの協働業務をコアタイム時間内に収められるかを検討します。（例：朝礼の時間を午後にずらす、夕方の会議時間を昼のコアタイムに移動する等）

フレックスタイム制のメリット

- 個々の従業員の勤務時間に関する多様なニーズに対応できる。
- メリハリをついた働き方で時間あたりの生産性が向上する。
- 従業員の繁閑に合わせた時間調整で、残業代を削減できる。
- 従業員満足度を高め、採用や定着にプラスの効果が見込める。

フレックスタイム制の留意点

- 全員が揃うのはコアタイムに限られるため、チームで協力して行う業務や会議が多いと時間調整が難しい。
- 自己管理が苦手な従業員の場合、時間にルーズな働き方になりやすい。
- 清算期間内に労働者自らが時間を調整する必要があり、会社は複雑な勤務時間の管理が求められる。
- 18歳未満の者には適用できない。

【ステップ2】導入準備～運用（図2参照）

- フレックスタイム制の**基本的な枠組み**（後述）を設計し、必要に応じて勤務時間管理方法の見直し（労務管理用ソフトウェアの導入・更新等）を行います。
- 就業規則等に、始業・終業時刻を労働者の自主的決定に委ねる旨を記載します。
- フレックスタイム制の基本的な枠組みについて労使協定を結びます。清算期間が1か月を超える場合は、労使協定を労働基準監督署に届け出る必要があります。（1か月以内の場合は届出不要）

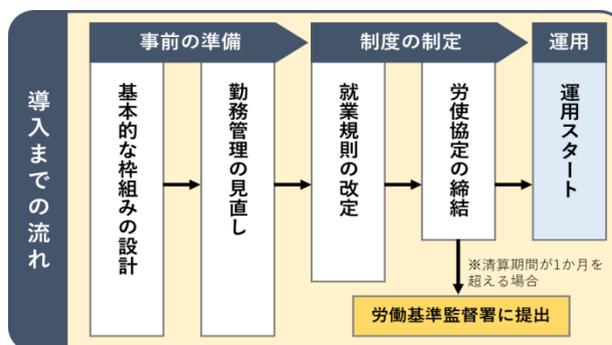


図2：フレックスタイム制導入の流れ

《ポイント》 基本的な枠組み（労使協定の所定事項）の詳細設計

「①対象となる労働者」「②清算期間と総労働時間（所定労働時間）」「③標準となる1日の労働時間」「④コアタイムとフレキシブルタイム（任意）」といった制度の基本的な枠組みを設計します。

① 対象となる労働者

- 「全従業員」「A部門とB部門」「XさんとYさん」のように対象者の設定は自由に行えます。労使間で十分に話し合い、協定で対象となる労働者の範囲を明確にしましょう。

②清算期間と総労働時間（所定労働時間）

- 清算期間とは、フレックスタイム制において労働者が労働すべき時間を定める期間のことです。これまで上限は「1 か月」でしたが、2019年4月の働き方改革関連法の施行による改正で、「3 か月」に延長されました。
- 清算期間における「総労働時間」は、「1 週間の法定労働時間（40 時間）」を、日割り計算して算出した「法定労働時間の総枠」の範囲内に設定します。例えば清算期間が31 日の場合は、「法定労働時間の総枠」は177.1 時間であるため、清算期間中の「総労働時間」（所定労働時間）は、原則 177.1 時間以下に設定する必要があります。

$$\frac{\text{法定労働時間}}{\text{の総枠}} = \frac{1 \text{ 週間の法定労働時間 (40 時間)}}{7 \text{ 日}} \times 31 \text{ 日} = 177.1 \text{ 時間} \geq \text{総労働時間}$$

ただし、今回の法改正により、完全週休2日制の事業所において労使協定をすることによって、「清算期間内の所定労働日数 × 8 時間」を労働時間の限度とすることが可能となりました。

- 清算期間が1 か月を超える場合、上記の総労働時間の管理に加え、各月ごとの労働時間が週平均 50 時間を超えていないか管理が必要です。

1. 各月で週平均 50 時間を超えた労働時間は、時間外労働としてカウントし、割増賃金を支払います。
2. 清算期間を通じて、法定労働時間の総枠を超えて労働した場合は、時間外労働としてカウントし、1.の時間を控除して、割増賃金を支払います。

③標準となる1日の労働時間

- フレックスタイム制の勤務者が年次有給休暇を取得した場合に支払われる賃金の算定基準となる労働時間です。
- 清算期間中の総労働時間を、所定労働日数で割った時間を基準に定めます。以下の例であれば8 時間を標準時間とします。

$$1 \text{ 日の標準労働時間} = \frac{\text{総労働時間 (177.1 時間)}}{\text{所定労働日数 (22 日)}} \div 8 \text{ 時間}$$

④コアタイムとフレキシブルタイムの設定（任意）

- コアタイムは、1 日のうちで必ず働かなければならない時間帯です。
- フレキシブルタイムは、労働者自らが労働時間を決定できる時間帯です。ここでは勤務中の中抜けも可能です。
- コアタイム・フレキシブルタイムともに必須ではありませんが、設定する場合は開始・終了時刻を協定で定める必要があります。

【ポイント】 従業員（新卒や中途の採用者を含む）が、制度を正しく理解し運用できるように、定期的に制度の説明会を行います。

※ 国では、前述の「基本的な枠組み（労使協定の所定事項）」の詳細設計も含めて、フレックスタイム制より詳細に分かりやすく解説した冊子を発行しています。詳しくは、厚生労働省ホームページに掲載されている「[フレックスタイム制のわかりやすい解説&導入の手引き](https://www.mhlw.go.jp/content/000476042.pdf)」をご覧ください。
<https://www.mhlw.go.jp/content/000476042.pdf>

■企業実践事例■ 株式会社マイティネット（情報通信業／従業員 290 名／広島市）

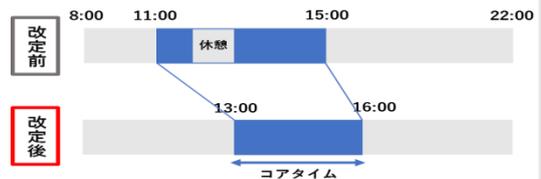
取組前

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

取組内容

■より柔軟な勤務に向け、従業員から要望の多かったコアタイムの時間変更を実施

- ・ 勤務時間の範囲を企業営業日の 8:00~22:00 とし、標準となる1日の勤務時間は8 時間とする。
 - ・ コアタイムを 11:00~15:00（休憩1 時間含む）から 13:00~16:00 へ変更。但し、午前の半日休暇取得の際は、コアタイムを 13:30~16:00 とし、4 時間勤務とする。
 - ・ フレキシブルタイムは 8:00~13:00 および 16:00~22:00 とする。
- ※半日単位の年休制度も同時に導入【⇒別ページ『半日・時間単位年休の導入』参照】



取組後（成果）

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



**専門コンサルタントの
ここがポイント！**

フレックスタイムは「時間管理の意識が高い」従業員を育てる制度

- 仕事と生活の両立や多様な働き方を実現する方法としてフレックスタイム制を導入する事例が多いようですが、**自分で決めた「時間」でどのように仕事をこなしていくか、社内連携も含めた段取りを考えて実践することに意義があります。**まずは、従業員個々の時間管理意識を高め、その結果フレックスタイムが有効に機能するようにしましょう。
- **まずは対象となる労働者（個人や部署）を絞り、1 か月以内の清算期間で導入する方法もあります。**より生産性の高い働き方になっているか、生活との両立を実現できているかだけでなく、実態として「残業時間」は減少しているか必ず確認するようにしましょう。無理なく段階的に個人の時間管理の裁量を引き上げていきましょう。