

第2章 明日から実践できる！ 「働き方改革」を成功に導く4つのステップ

1 「働き方改革」を成功に導く4つのステップ

- ◆ 「働き方改革」の取組で成果をあげている企業の多くでは、経営者の強い決意のもと、次の4つのステップで、PDCA サイクルを回しながら継続的に取り組んでいくことで成功しています。
- ◆ 各ステップで、具体的にどのようなことにポイントをおき、どのように進めていけば良いか、24 ページから紹介していきます。紹介内容をヒントに、まずは取組への第一歩を踏み出していきましょう。
- ◆ 取組の形骸化を防ぐためにも、具体的な取組を決めたら、早い段階でPDCAサイクルを一巡させていくことも重要です。

STEP1

準備

【ポイント】

- ✓ **情報収集** [⇒24 ページ]
 - ◆ 他社事例、国や県等の支援制度、関連法令等の知識を深める
- ✓ **方針の明確化** [⇒25 ページ]
 - ◆ 自社の経営理念と、働き方改革に取り組む目的を結びつける
- ✓ **現状把握** [⇒26 ページ]
 - ◆ 憶測に頼らず、自社の現状や従業員のニーズを客観的に把握する
- ✓ **推進体制の整備** [⇒32 ページ]
 - ◆ 継続的な取組、全社的な理解・協力を得ることができる体制を整える

STEP2

仕組みづくり

【ポイント】

- ✓ **取組目標設定・実行プラン策定** [⇒34 ページ]
 - ◆ 方針に沿った取組目標を定め、実行プランを作成する
- ✓ **トップからのメッセージ発信** [⇒38 ページ]
 - ◆ 会社の方針・目指している姿を従業員や外部関係者にしっかり伝える
- ✓ **制度の導入** [⇒39 ページ]
 - ◆ 自社の課題や従業員ニーズに対応する制度を整え、必要な時に使えるようにする

STEP3

行動

【ポイント】

- ✓ **全社的な意識改革** [⇒40 ページ]
 - ◆ 働き方改革に取り組む目的を正しく理解し、推進に向けての共通認識を持つ
(例：研修等を開催し、管理職・一般従業員といったすべての層に理解・意識改革を促す)
- ✓ **制度の利用促進、周知・啓発** [⇒43 ページ]
 - ◆ 制度利用促進のための具体的なルール・手続き等を定める
 - ◆ 制度の認知度を向上させ、啓発活動を実施する
 - ◆ 社内慣行・風土を変える
 - ◆ 職場のコミュニケーション円滑化のための取組を行う
- ✓ **業務改善** [⇒45 ページ]
 - ◆ これまでの働き方や仕事の進め方を見直し、業務を効率的・効果的に行えるようにする
 - ◆ 時間に制約のある従業員など、誰もが働きやすい環境を整備する

STEP4

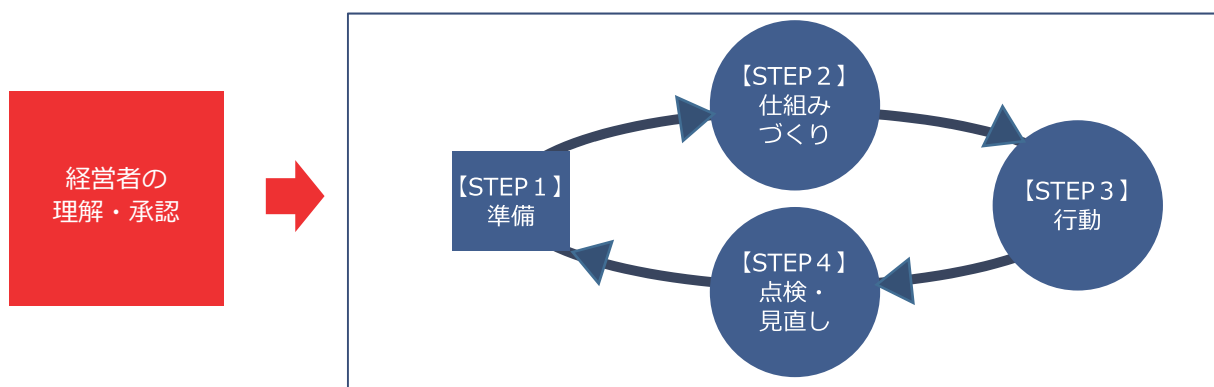
点検・見直し

【ポイント】

- ✓ **成果の点検・見直し** [⇒53 ページ]
 - ◆ 推進体制の継続等、進捗管理の徹底 (PDCA を継続して回しながら、強い組織づくりを目指す)
- ✓ **定着に向けた対策** [⇒55 ページ]
 - ◆ 人事評価の見直し
(例：時間でなく業績での評価や、改善の実績・成果に応じて賞与で還元)
 - ◆ 個々の能力開発・育成支援体制の構築

木谷アドバイザーの
ここがポイント**経営者の力を借りながら、推進していきましょう**

- ◆ 人事部や現場任せでは改革推進力としては弱く、また解決策が部分最適に留まってしまうことがあります。改革を成功させるためには、経営者自身が率先して取り組むこと、改革への本気度を従業員に示すことが何よりも大切です。
- ◆ 改革に成功している企業の多くは、PDCAサイクル（Plan（計画）→ Do（実行）→ Check（評価）→ Act（改善）の4段階を繰り返す）を回していき、毎回同じレベルで取り組むのではなく、より高い目標を目指して、継続的に進化させています。
- ◆ 最初は、小さなこと、誰でもできること、すぐに実行できること、また、成果がすぐに現れやすいことでも構いません。
経営者の理解とリーダーシップのもと、現場の従業員全員で進めていくことで、効果と課題を確認でき、新たなステージに向けてのアイデアも出てきます。



2 【STEP 1】準備

(1) 情報収集

- ◆ まずは、働き方改革について、先進企業の取組事例や県・国による支援制度、関連する法令等を集め、知識を深めていきましょう。

～おすすめ！参考サイト～

■広島県 働き方改革・女性活躍 取組サポートサイト「H!ntひろしま」■

県内企業における取組の優良事例、取組マニュアル・アイデア、
県等の支援内容を掲載。

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

■厚生労働省「働き方・休み方改善ポータルサイト」■

県外企業における取組の事例、国の支援内容、関連法令に
関する資料等を掲載

(URL) <https://work-holiday.mhlw.go.jp/>



(2) 方針の明確化

- ◆ 自社の経営理念を踏まえながら、会社をどうしたいのか、従業員にどうあってほしいのか、働き方改革に取り組んだ先にある会社全体の「目指すべき姿」(働き方改革の方針)について、経営者の考えや思いを確認しましょう。

～目指すべき姿（将来像）～

- ◆ 働き方改革の取組は、自社の経営戦略・マネジメントの延長線上に連なるものです。
- ◆ 経営者が会社をどのようにしたいのか、目指すべきゴールが定まらないと、従業員は会社がどこに向かうのかわからなくなり、迷路の中で当てもなくさまようことになりかねません。
- ◆ 自社の働き方改革を、どの方向に、どれだけ進めれば成功といえるのか、そのゴールのイメージを社内で共有できれば、自社が進めようとする取組の意義に対する従業員の十分な理解につながります。

【目指すべき姿（働き方改革の方針）の例】

- 従業員とその家族の「より豊かな人生」を実現するため、仕事の効率化を図り生産性を高めていくことで、従業員の誰もがイキイキと働くことができる企業となる

《ポイント・留意点》

- ◆ 経営理念以外にも、今後の経営方針や事業計画を踏まえ、経営者層を中心に、企業の現状と将来像の間のギャップを話し合い、認識を共有しましょう。
- ◆ 会社の将来像と照らし合わせ、求められる働き方はどんなものか、今後、働き方改革によってどのように将来像に近づけていくべきか、考えていきましょう。
(現状と理想のギャップ ⇒ 働き方改革の位置付け ⇒ 働き方改革の目的の明確化)

《検討例》

	現状（H〇〇年）	将来像（H〇〇年）	今後の方向性
経営理念	我々は、〇〇により、〇〇の社会を実現します。 ◆ 〇〇により、会社の繁栄と、従業員やその家族の「より豊かな人生」の実現に貢献します ◆ 〇〇を提供していくことで、顧客満足度を向上させ、社会の進歩に貢献します		—
経営計画	売上高 10 億円 ◆ 〇〇分野での新規販路開拓	売上高 30 億円 ◆ 〇〇分野での既存販路定着・新規販路開拓 ◆ ●●分野を縮小し、◎◎分野への新規参入	◆ 新規分野参入のための従業員の能力開発、新規・中途採用
従業員層	◆ 創業期のメンバー中心	◆ 多様なメンバー（若年者、高齢者、障害者等）	◆ 多様な人材を確保・活躍させるための採用活動、人事管理・マネジメント
現在の働き方・これから求められる働き方	◆ 属人対応、各部門個別対応（属人的・単一部門での業務） ◆ 個々人が、休みをとらず残業する中で、それぞれの仕事の進め方で成果を出している	◆ 組織対応、複合部門対応（部門内・複数部門間での業務） ◆ チーム連携の中で、仕事と生活のメリハリをつけながら、個々人の能力を最大限発揮しながら、効率的な業務の中で成果を出す	◆ 仕事の効率化・生産性の向上 ◆ 従業員の誰もが生活の時間もしっかりと確保できる環境づくり

木谷アドバイザーの
ここがポイント



取組内容が「ビジョン」にならないよう気を付けましょう

- ◆ あくまでもビジョンは、長時間労働の削減や休暇取得の促進、業務改善等を行った結果得られる姿です。長時間労働の削減等の取組内容自体が目的化されないことが大切です。
- ◆ 自社の経営理念と、働き方改革に取り組む目的を結びつけることで、取組に対する従業員の理解が深まり、共感を得やすくなります。

本項は、渥美由喜 監修 「石川県ワークライフバランス実践虎の巻～働き方を見直せば 会社はもっと成長する～」(石川県)をもとに広島県が作成

(3) 現状把握

- ◆ 次に行うべきことは、“自社の現状を把握すること”です。
- ◆ 他社の事例も参考になりますが、同じようにすれば同じように変わるかといえば決してそうではありません。
- ◆ 自社に合った実効性のある働き方改革の取組を導入するためには、憶測に頼らず、自社の現状や従業員のニーズを把握することが重要です。

～現状把握の目的～

- ◆ 「従業員の定着率が悪い」、「従業員のモチベーションが上がらない」などの悩みを抱える企業にとって、なぜその問題が起きているのかを的確に把握することは、経営改善を行ううえでの大切なプロセスです。
- ◆ 自社が優先して解決すべき課題は何なのかを把握しましょう。また、課題の背景にある原因も正しく理解する必要があります。

～課題抽出方法～

- ◆ 自社の現状や従業員のニーズを把握する4つの方法を組み合わせることで、より正確な課題の洗い出しが可能になります。

方法①	客観的データによる他社比較	方法②	自社内の「働き方改革」の取組度合確認
方法③	従業員アンケート調査	方法④	従業員ヒアリング調査

- ◆ なお、従業員調査(方法③・④)は、「従業員に対するメッセージでもあること」に注意が必要です。「会社としてこの方向に向かうために皆さんの声を聞きたい」といった具合に、明確にした「働き方改革の方針」を社内に示しながら、なぜ実施しようとしているのか目的や趣旨を丁寧に説明していきましょう。

【方法①】 客観的データによる他社比較

国や県が発表している統計データを活用し、平均値や認定基準値と比較することで、冷静に自社の現状を見つめることができます。

【統計データの例】

区分			全国平均	広島県平均	認定制度基準 ※1 《または、広島県目標》
労働時間	週労働時間 60 時間以上の 常用雇用者の割合 (年平均)		6.9% ※2	6.2% ※8	《6.1% (H32)》
	1人あたりの 月間実労働時間 (年度平均)	総実労働時間	〈一般労働者〉 167.5 時間 ※3	—	170 時間以内 ※1
		うち、所定外 労働時間	〈一般労働者〉 14.4 時間 ※3	—	—
休暇取得	1人あたりの 年次有給休暇 (年平均)	取得率	52.4% ※4	49.9% ※9	60%以上 ※1
		取得日数	9.4 日 ※4	7.8 日 ※9	10 日 ※1
育児	育児休業取得率	女性従業員	82.2% ※5	96.1% ※9	75%以上 ※1
		男性従業員	6.16% ※5	7.3% ※9	《13% (H32)》
女性活躍	管理職に占める女性の割合		11.8% ※5	16.7% ※9	業種別全国平均以上 ※11
	女性 (25～44 歳) の就業率		72.6% ※6	72.3% ※6	《73% (H32)》
若年者	新規学卒者の 3 年以内の離職率	大学生	32.0% (H28.3 卒) ※7	32.9% (H28.3 卒) ※10	—
		高校生	39.2% (H28.3 卒) ※7	36.2% (H28.3 卒) ※10	—
	直近3年間の正社員として就職した 新卒者等のうち同期間での離職率		—	—	20%以内 ※1

【出典】 ※1 広島県商工会議所連合会・広島県商工会連合会：「広島県働き方改革実践企業認定制度」の認定基準の一項目(2019 年度)

※2 総務省：平成 30 年「労働力調査」

※3 厚生労働省：平成 30 年「毎月勤労統計調査」の「就業形態別月間労働時間及び出勤日数」～厚生労働省ホームページで、業界平均値も確認できます～

※4 厚生労働省：平成 31 年「就労条件総合調査」の「年次有給休暇の取得状況」～厚生労働省ホームページで、業界平均値も確認できます～

※5 厚生労働省：平成 30 年度「雇用均等基本調査」の「管理職に占める女性の割合」「育児休業者割合」

※6 総務省：平成 27 年「国勢調査」

※7 厚生労働省：「新規学卒者就職者の在職期間別離職率の推移」

※8 総務省統計局労働力調査の調査票情報を広島県が独自集計したもの

※9 広島県：令和元年度「職場環境実態調査」

※10 厚生労働省広島労働局から提供されたデータに基づき広島県作成

※11 厚生労働省：「産業ごとの管理職に占める女性労働者の割合」～厚生労働省ホームページで、業界平均値も確認できます～

＜想定される課題抽出の例＞

- ◆ 全国平均や業種別平均に比べて、所定外労働時間が多く、「労働時間」に問題がある
- ◆ 全国平均や業種別平均に比べて、若年者の離職率が高く、若年者の「定着」に問題がある

【方法②】 自社内の「働き方改革」の取組度合確認

県内の取組実践企業（ベンチマーク）との比較により、自社に不足している「実現のための仕組み」や「行動」、「実績・成果」はないか、実態や課題を体系的に把握することができます。

【「広島県働き方改革実践企業認定制度」の自己判断チェックシート】

※認定制度の内容は83ページ（お役立ち資料）を参照

大項目	中項目	番号	小項目	条件	Check
基本項目		1	直近1年間での常用雇用者の総実労働時間（1人あたり1か月平均）が190時間以下	必須	☐
		2	直近1年間での常用雇用者の年次有給休暇の平均取得率が30%以上、または同平均取得日数が5日以上	任意	☐
実現のための仕組み	方針の明確化	3	「働き方改革」に関する方針を明確化している	必須	☐
		4	次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画を策定している	必須	☐
	目標の明確化	5	「働き方改革」推進における具体的な目標がある	必須	☐
	推進体制	6	「働き方改革」を推進する部署または担当者を設置している	必須	☐
		7	従業員の意見を把握する制度がある	いずれか1つ以上	☐
		8	労働組合または労働者の代表との話し合いの場を設けている		☐
	制度	9	長時間労働を削減するための制度がある	いずれか2つ以上（※）	☐
		10	休暇の取得を促進するための制度がある		☐
		11	場所や時間について、多様な働き方を実現するための制度がある		☐
		12	育児と仕事の両立を支援するための法定を超える独自の制度がある		☐
		13	介護と仕事の両立を支援するための法定を超える独自の制度がある		☐
		14	治療と仕事の両立を支援するための制度がある		☐
		15	女性活躍を推進するための制度がある		☐
		16	非正規雇用の従業員の処遇改善等を推進するための制度がある		☐
		17	高齢者の活躍を推進するための制度がある		☐
		18	障害者の活躍を推進するための制度がある		☐
		19	若年者の活躍を推進するための制度がある		☐
		20	上記以外の多様な人材の活躍を推進するための制度がある		☐
行動	制度利用促進	21	制度利用促進のための具体的なルール・手続等がある	いずれか3つ以上	☐
		22	管理職への指導・評価を行っている		☐
		23	従業員個人への指導・評価を行っている		☐
		24	社内慣行・風土を変えるための具体的な取組がある		☐
		25	職場のコミュニケーション円滑化のための取組を行っている		☐
	周知啓発	26	全従業員に対して制度・取組について情報提供を行っている	いずれか2つ以上	☐
		27	キャンペーンの実施など「働き方改革」について全社的な啓発を行っている		☐
		28	管理職に対して「働き方改革」について教育・研修を実施又は受講の機会を与えている		☐
		29	従業員に対して「働き方改革」について教育・研修を実施又は受講の機会を与えている		☐
	業務改善	30	従業員の労働生産性を向上させるための人材育成の取組がある	いずれか2つ以上	☐
		31	業務の可視化・業務プロセスや業務内容の見直しを行っている		☐
		32	業務分担の見直しや柔軟な人員体制の整備により業務体制の見直しを行っている		☐

大項目	中項目	番号	小項目	条件	Check
行動	実態把握・管理	33	労働時間や休暇取得状況、その他各種制度の利用について実態把握を行っている	いずれか 2つ以上	☐
		34	労働時間や休暇取得状況、その他各種制度の利用状況などの実態について経営者層が把握している		☐
		35	労働時間や休暇取得状況、その他各種制度の利用状況などの実態について管理職が把握している		☐
		36	制度や取組について従業員の意識や評価を把握して改善につなげている		☐
実績・成果	長時間労働削減	37	次の要件(①・②)を全て満たしている ①直近1年間での週労働時間60時間以上の常用雇用の割合が6.1%以下 ②直近1年間での常用雇用の総実労働時間(1人あたり1か月平均)が170時間以下	いずれか 2つ以上	☐
	休暇取得	38	直近1年間での常用雇用の年次有給休暇の平均取得率が60%以上、または同平均取得日数が10日以上		☐
	時間・場所 (多様な働き方)	39	場所や時間について、多様な働き方を実現するための制度(上記の認定項目11)を導入しており、かつ、直近3年間にその制度の利用実績がある		☐
	育児	40	次の要件(①～④)を全て満たしている ①広島県仕事と家庭の両立支援企業登録制度(仕事と介護の両立支援の取組を除く)に登録している ②育児と仕事の両立を支援するための法定を超える独自の制度(上記の認定項目12)を導入しており、かつ、直近3年間にその制度の利用実績がある ③直近3年間に在籍中に産出した女性従業員のうち、育児休業を取得した者の割合が75%以上 ④直近3年間に配偶者が産出した男性従業員のうち、育児休業等(企業独自の休暇制度を含む)を取得した者の割合が13%以上、または直近3年間に配偶者が産出した男性従業員のうち、育児休業を取得した者が1名以上		☐
	介護	41	次の要件(①～③)を全て満たしている ①広島県仕事と家庭の両立支援企業登録制度(仕事と介護の両立支援の取組)に登録している ②介護と仕事の両立を支援するための法定を超える独自の制度(上記の認定項目13)を導入しており、かつ、直近3年間にその制度の利用実績がある ③直近3年間に介護を理由とした退職者がいない (ただし、介護をしている従業員がいること)		☐
	治療	42	治療と仕事の両立を支援する制度(上記の認定項目14)を導入しており、かつ、直近3年間にその制度の利用実績がある		☐
	女性活躍	43	次の要件(①・②)を全て満たしている ①管理職(課長級以上)に占める女性労働者の割合が、厚生労働省が発表している産業ごとの割合の平均以上 ②女性活躍を推進するための制度(上記の認定項目15)を導入しており、かつ、直近3年間にその制度の利用実績がある		☐
	非正規雇用	44	非正規雇用の従業員の処遇改善等を推進する制度(上記の認定項目16)を導入しており、かつ、直近3年間にその制度の利用実績がある		☐
	高齢者	45	高齢者の活躍を推進する制度(上記の認定項目17)を導入しており、かつ、その制度を活用して65歳以上の高齢者が活躍している		☐
	障害者	46	障害者の活躍を推進する制度(上記の認定項目18)を導入しており、かつ、直近3年間にその制度の利用実績がある		☐
	若年者	47	次の要件(①・②)を全て満たしている ①直近3年間の正社員として就職した新卒者等のうち同期間に離職した者の割合が20%以下 ②若年者の活躍を推進する制度(上記の認定項目19)を導入しており、かつ、直近3年間にその制度の利用実績がある		☐
	他の認定取得・表彰受賞	48	直近3年間に次(①～③)のいずれかの認定取得・表彰受賞している ①別に定める国の認定制度を認定取得している ②別に定める国・県の表彰制度を受賞している ③別に定める県内の市町独自の働き方改革に関する認定を取得している		☐
	その他	49	他社の模範となる独自の取組を実施しており、高い実績・成果がある		☐

※大項目「実現のための仕組み」の中項目「制度」の条件については、常用雇用者100人以下の企業においては、大項目「実績・成果」の中項目「その他」(認定項目49)に該当する時は、いずれか1つ以上とする。

※チェックシートの項目は2019年度の「広島県働き方改革実践企業」認定制度実施要綱によるものです。
最新の項目は、広島県商工会議所連合会または広島県商工会連合会のホームページで確認してください。
<https://www.hiroshimacci.or.jp/hiroshimacci/hatarakikatakaikaku/nintei>
<https://www.active-hiroshima.jp/howtowork/>

<想定される課題抽出例>

- ◆ ノー残業デーといった「制度」はあるが、なぜ残業削減を行っているのか明確な「方針」や「目標」、「推進体制」がない
- ◆ 勤務時間内で仕事を終えるため、これまでの仕事の進め方自体を見直すといった、「業務改善」ができていない

【方法③】 従業員アンケート調査

「広島県 働き方改革 従業員意識調査ツール」(詳細は、83ページ(お役立ち資料)を参照)を利用することで、表に出ていない自社の現状を定量的に把握することができ、取組の方向性を検討する際の材料として活用できます。

【「広島県 働き方改革 従業員意識調査ツール」の特徴】

- ◆ 次の『7つの指標』(大分類)と15の中分類により、単に「制度と活用」に対するニーズだけでなく、「管理職のマネジメント」や「従業員の仕事の進め方」、「よくばりライフ満足度」などを多面的に組織分析できます。

『7つの指標』(大分類)

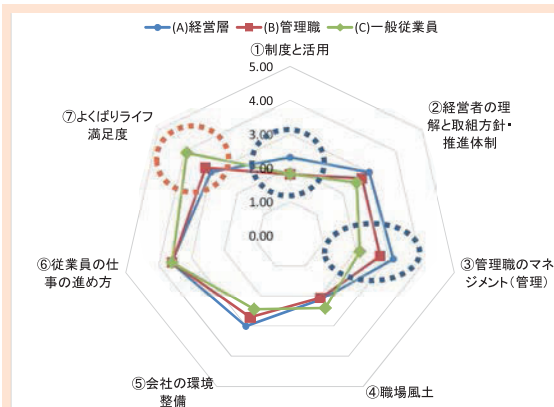
- ①制度と活用 ②経営者の理解と取組方針・推進体制 ③管理職のマネジメント
- ④職場風土 ⑤会社の環境整備 ⑥従業員の仕事の進め方
- ⑦よくばりライフ満足度(会社への貢献、仕事の充実、生活の充実)

- ◆ 「一般従業員」だけでなく、「経営層」や「管理職」の階層での意識も数値化することで、『3つの階層』間の意識差(ギャップ)を把握できます。
- ◆ 15の中分類ごとに、「課題の可能性」や「想定される施策例」の診断結果を自動表示することで、効率的に自社の課題を整理でき、取組の方向性を検討する際の材料として活用できます。(良好な点も確認し、自社の強みを生かした取組も検討しましょう。)

《集計・診断結果の例(主な自動表示内容)》

集計結果
(現状把握)

- ◆ 『3つの階層』で、『7つの指標』(大分類)の平均点をグラフ化
- ◆ 平均点が低い指標、階層間で意識差(ギャップ)が大きい項目を視覚的に把握



『①制度と活用』指標〈改善すべき点〉

経営層に比べて、管理職や一般従業員の評価が低い
⇒(中分類のグラフ化資料で内容を確認)
評価が低い制度は、「長時間労働削減」や「有給休暇取得促進」

『③管理職のマネジメント』指標〈改善すべき点〉

経営層・管理職に比べて、一般従業員の評価が低い
⇒(中分類のグラフ化資料で内容を確認)
評価が低い内容は、「部下の仕事の進捗状況の把握」や「一部のみに業務の負担が大きく偏っている(仕事の割り振り)」

『⑦よくばりライフ満足度』指標〈良好な点〉

経営層・管理職・一般従業員すべての階層で評価が高い
⇒(中分類のグラフ化資料で内容を確認)
特に、「会社」に愛着を感じている、「新たな技術や技能を得たい」という評価が高い

【取組の方向性】 自社の強みと捉え、教育環境の充実を図る

15の中分類ごとに、「課題の可能性」や「想定される施策の例」を表示
(取組の方向性を検討する材料として活用)

診断結果
(自動表示)

大分類	中分類	課題の可能性	想定される施策の例
① 制度と活用	制度の充実度	【制度】 ・制度構築、仕組みの整理が進んでいない 【周知啓発】 ・制度構築、仕組み整理が進んでいても従業員に認知されていない 【実態把握・管理】 ・会社が考える制度や仕組みが、従業員のニーズと一致していない	【制度】 ・経営層と従業員双方で認識を合わせた、働き方改革の方針の整理や、従業員ニーズを踏まえた制度構築・仕組みの導入 【周知啓発】 ・構築している制度や仕組みの社内周知・啓発 【実態把握・管理】 ・調査やヒアリングによる従業員や管理職のニーズ把握や課題整理
③ 管理職のマネジメント	業務管理によるマネジメント	【周知啓発】 ・管理職のマネジメントや部下の育成に対する意識が不十分 ・管理職のマネジメントスキルが不十分 【業務改善】 ・管理職に適切なマネジメントを行う権限がない ・労働時間短縮要求に対して、管理職が一般従業員の業務を引き取っているなど部下のマネジメントに費やせる時間が不足している 【実態把握・管理】 ・管理職による部下の業務の遂行状況の把握が不十分	【周知啓発】 ・管理職のマネジメントや部下育成に対する意識改革のための啓発・研修 ・部下の業務管理を適切に行うためのマネジメントスキルの向上についての教育・研修 ・マネジメントの自由度を高めるため、管理職への権限移譲、裁量の拡大 【業務改善】 ・部下の業務とともに管理職自身の業務の見直し 【実態把握・管理】 ・管理職による部下の業務遂行状況の把握

【方法④】 従業員ヒアリング調査(グループインタビュー・個別ヒアリング)

- アンケート結果をさらに深く掘り下げて原因を解明したり、個々の従業員の要望をしっかりと把握することができるのが、グループインタビューや個別ヒアリングです。
- グループインタビューには、参加者がお互いの意見を深め合うことができる、役職別・子の有無といった属性ごとの実態に焦点をあてた質問調査ができる、といったメリットもあります。
- また、個別ヒアリングにより、例えば育児・介護の制度利用者とそうでない従業員、評価の高い従業員と改善が必要な従業員の働き方や課題認識を比較分析することで、より具体的な対策を講じやすくなります。

【グループインタビューの例】

区分	ヒアリング調査のポイント		
調査設計	目的、開催日、参加者、開催場所、インタビュアー、調査項目等を決定		
調査項目	残業時間を長引かせている要因、育児・介護でさらに必要な支援 等 ～ 現状の問題点や悩みを聞き、従業員が求める働き方は何か、そのためにはどのような支援や制度が必要かを発見する		
実施例	対象	・ 「管理職」「一般職」「育児・介護の制度利用者」等、対象ごとに分けて実施	
	注意点	・ 参加人数は5～6名程度とし、お茶やお菓子等を用意して話しやすい雰囲気を作ります。 ・ 「他言厳禁」「全員発言」「批判禁止」等のルールを設定して、安心して発言できる環境を作ります。 ・ インタビュアーは発言者に対し意見を加えず、質問・傾聴に努めます。 ・ 発言者からの重要な意見は反復して確認し、参加者の意見をそこに集中させます。 ・ 発言が横道にそれないように、質問項目をあらかじめ紙などを書いて掲示しておく方法もあります。 (例えば、発言がそれかけたら、質問項目を書いた紙を指し示して、元のテーマに戻す。)	
	時間	30～45分程度	
	質問の 具体例	管理職対象	・ 部下に育児休業中や休業予定の人がいた時、困ったことはありましたか？ ・ その際、どのような支援が必要でしたか？
		一般職対象	・ あなたは、この会社で働き続けるため、どのような支援があれば良いと思いますか？ ・ 現在の働き方について感じていることや問題だと思うことはありますか？
育児や介護 の制度利用 者対象		・ 制度を使ってみて、使い勝手に満足していますか？ ・ 現在気になることや悩んでいることはありますか？ ・ 既存の制度について改善すべき点や必要だと思うことはありますか？	

＜想定される課題抽出例＞

- ◆ 管理職による業務マネジメント、従業員の意識・行動
 - ✓ 管理職の仕事の指示が抽象的であり、仕事に手戻りがある。
 - ✓ 業務の優先順位付けができていない。
 - ✓ 長時間働くことで成果を出そうとしている。
- ◆ 会社の仕組み、風土
 - ✓ 「ノー残業デー」はあるが、実態が伴っていない。
 - ✓ 導入されている制度が従業員のニーズと一致していない。
 - ✓ 労働時間の長さで評価されている。
 - ✓ 長時間労働が当たり前の雰囲気がある。
 - ✓ 休んだ時のカバー体制がなく、育児や介護をしながら仕事を続けるのは難しい。

木谷アドバイザーの
ここがポイント**管理職は職場での働き方改革の実践のカギを握っています**

- ◆ 自社の課題を把握するうえで、経営者層の認識だけでなく、上司（管理職）、一般従業員と分けて考えることも重要です。それぞれが経営者層と異なった考えや課題認識を持っていることも少なくありません。
- ◆ 特に、管理職の役割は非常に重要です。マネジメントの課題として必ず管理職の存在があげられますが、職場の長である上司（管理職）は、従業員一人ひとりにとって、働き方改革の取組推進のカギを握る存在です。
- ◆ 従業員間のコミュニケーションの状況の確認も忘れてはいけません。事情を抱えた特定の人だけでなく全員が対象であり、「お互い様」と思える制度と風土の構築に向けた現状かどうかの確認が重要です。

方法④は、渥美由喜 監修「石川県ワークライフバランス実践虎の巻～働き方を見直せば 会社はもっと成長する～」(石川県)をもとに広島県が作成



BREAK TIME
ブレイクタイム

課題分析手法（課題の構造化と課題の抽出）

- ✓ 課題を構造化し、解決すべき課題を絞り込んでいく作業として、「課題のロジックツリー」を作成することも効果的です。
- ✓ 以下は、時間外労働が減らない要因を分析したロジックツリーのイメージ図です。大きな課題を、「なぜ？」を繰り返して細分化し、深掘りすることで、「本質的な課題」を絞り込み、効果的な解決策を検討していきます。
- ✓ ある程度、全体の構造が見渡せたら、外的要因など当面对応が困難な課題はそれ以上の細分化は見送り、実際の解決策に結びつきそうな課題などに仮説を立てて絞り込み、深掘りしていきましょう。

《時間外労働が減らない要因分析イメージ図》



(4) 推進体制の整備

- ◆ 働き方改革を円滑に進めるため、従業員規模や取組内容等に応じて、自社に合った推進体制を整備しましょう。
- ◆ 推進体制が明確でないと、改革を進める中で全社的な理解と協力を得ることができず、改革が進まない恐れもあります。

～推進体制の主なタイプ～

推進体制	留意点
経営者主導型 (向いている規模: 小規模～中小企業)	◆ 従業員数が100人未満規模の場合に適している。 ◆ 経営者のリーダーシップのもとで、社内への周知徹底も進みやすい。従業員ニーズに応じた柔軟な対応も可能。 ◆ 従業員とのコミュニケーションや公平性への配慮も重要。独断にならないように留意。 ◆ 初期段階は経営層の意識（本気度）が重要課題になることが多い。
総務人事主導型 (向いている規模: 中小～中堅企業)	◆ 従業員数が100人を超える規模では、経営者の存在に加え、総務や人事・労務担当部署等が社内の推進役となって進める体制が適している。 ◆ 総務や人事・労務担当部署には情報が集まっているので検討を進めやすく、制度の新設や改定の手続きに慣れている点がメリット。ただし、現場ニーズを把握し、現場の協力も得られるようヒアリングや情報交換を行うなど、時には現場に出向くこと等も重要。 ◆ 初期段階は、経営層の意識（本気度）とともに、従業員への周知徹底・意識改革が重要課題になることが多い。
プロジェクトチーム型 (向いている規模: 中堅～大企業)	◆ 従業員規模が大きくなると、それぞれの現場で働く従業員が、当事者意識を持って主体的に改善を進めることにより、具体的に実現可能な課題の検討を可能にし、改善も進みやすくなる。 ◆ ただし、限定的なメンバーのチームを構成しないことが大切。多様な従業員が参加することで、階層・部門・性別を超えた全社的な取組につながる。 ◆ 制度づくりは慣れていても、現場、特に管理職の理解が不足していると、「実際には制度を利用しにくい」といった問題が生じる。 ◆ 初期段階は、経営層の意識（本気度）とともに、管理職・従業員の意識改革が重要課題になることが多い。

本表は、渥美由喜 監修「生産性向上のための働き方改革ガイドブック～ワーク・ライフ・バランスの導入と活用～」(神奈川県)をもとに広島県が作成

～構築に当たっての4つのポイント～

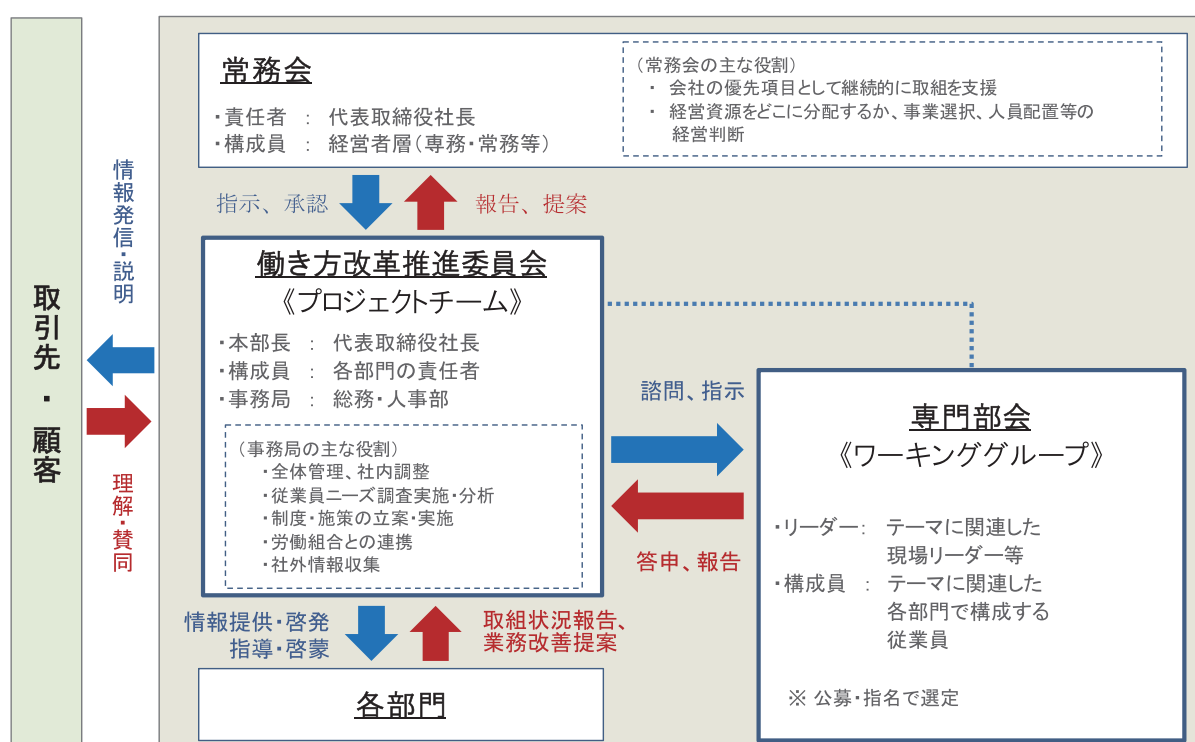
- ◆ 次の4つのポイントが満たされていることが大切です。

- ① 経営者を頂点として役員、部門長、課長などの管理職を責任体制に組み入れること。
- ② 「推進担当者」または推進部署を明確にすること。
- ③ 労使が協力して取り組むこと。
- ④ 活動の進捗状況をとりまとめ、良好な点や改善すべき点等の関係者意見を吸い上げ、PDCAサイクルを回して活動を前進させること。

【県内企業における「プロジェクトチーム型」の事例（従業員規模：約 300 名）】

《注意点》ここでは従業員規模が約 300 名の事例を取り上げています。自社の体制や規模に応じて体制を整備しましょう。

（例：小規模企業の場合は、経営者のほかに担当者の 2 名体制）



《工夫している点》

① プロジェクトチームの責任者

- ◆ 社長自らが、プロジェクトチームのトップになることで、全社をあげて改革に取り組む「社長の本気度」を明確化して社内外に発信するとともに、その取組が停滞しないよう、進捗管理の徹底や、改善方策の意思決定の迅速化を図っている。

② ワーキンググループの活用

- ◆ 取組内容は多岐にわたる中で、組織間横断的な特定の課題に対する調査・企画・解決策を具体的に検討していくため、プロジェクトチームとは別に、テーマに応じたワーキンググループを設置。
- ◆ グループリーダーは、関心や問題意識を持っている現場リーダーを選定することで、プロジェクトチームで決定した方針やプランを職場に落とし込んだり、職場の意見や情報を吸い上げて、プロジェクトチームに伝える重要な役割を担っている。

③ ボトムアップの仕組み

- ◆ プロジェクトチーム以外でも、各部門の従業員からも業務改善提案をしてもらう制度、定期的なアンケートや従業員研修などの実施によって、社長や事務局が現場で働く従業員の生の声を把握できるようにしている。
- ◆ こうした仕組みの中で、実効性の高い活動プランを考えたり、活動の進捗状況を把握して必要な軌道修正を行っている。
- ◆ また従業員にとっても、トップダウンで押し付けられた改革ではなく、自らが主体的に改革に関わるという参画意欲が高まる効果も期待できる。

木谷アドバイザーの
ここがポイント



事業部門のキーパーソンを推進体制メンバーに入れよう

- ◆ 改革を進める際の大きな障害は、「今月の売上に四苦八苦しているのに、働き方改革どころじゃない！」といった現場からの抵抗です。現場の理解促進や社内調整がスムーズに行えるようにするため、会社の方針や取組の趣旨を丁寧に説明しながら、関心や問題意識のある事業部門のキーパーソン（現場リーダー等）を巻き込み、協力を得ていきましょう。

3【STEP 2】仕組みづくり

(1) 取組目標設定・実行プラン策定

- ◆ 自社の現状や従業員ニーズを把握したら、いよいよ自社の目指すべき姿(働き方改革の方針)に沿った取組目標を定める段階に入ります。目標を踏まえた実行プランを策定していきましょう。

～取組目標の設定～

- ◆ 自社の目指すべき姿(働き方改革の方針)を達成するためには、目安となる取組目標を定めていく必要があります。
- ◆ 「いつまでに、何を、どのような状態にする」のか明確にした目標を持つことで、具体的な実行プランを立てやすくなり、進捗状況も管理しやすくなります。
- ◆ 施策の実施状況や効果を推進部署・担当者が確認し、従業員とも情報を共有しやすいように、目標値を設定しましょう。その際、目標値は成果をより客観的に把握できる定量的な目標(数値目標)にすることが有効です。(数値目標を設定するのが難しい場合は、定性的な目標でも構いません。重要なことは目標を明確に定め、社内全体で共有することです。)

【取組目標の一例】

取組項目		現状値 (H28 年度)	目標値		
			(H29 年度)	(H30 年度)	(H31 年度)
I 長時間労働の削減	① 所定外労働時間の削減 (月平均)	30時間/人	20時間/人	15時間/人	10時間/人
II 休暇取得の促進	② 年次有給休暇平均取得率の向上	30%	40%	50%	60%
III 育児・介護との両立	③ 育児・介護休業制度の拡充	—	(検討)	(導入)	(点検・見直し)
IV 環境整備・業務改善	④ 従業員の満足度(仕事と生活の両方とも充実) 向上	40%	60%	70%	80%
	⑤ 会社全体の〇〇作業工程の効率化	—	(検討・提言)	(実施)	(点検・見直し)
	⑥ 各部署での仕事の進め方の見直し	—	(モデル部署で 試行・検証)	(H29 成果を 全部署に普及)	(全部署での 取組の定着)

《「取組項目」を検討する際の留意点》

- ◆ 経営理念、働き方改革の方針と合致しているか
- ◆ 自社の実情、必要な経営資源を投入できるか
(自社の会社規模・風土、従業員ニーズ、コスト、人的リソース、業績への効果、実現可能性 等)
- ◆ 従業員の自立・モチベーション向上につながるか、納得感を得られるか

《「目標値」を検討する際の留意点》

- ◆ 測定・数値化は可能か、前年・前期との比較はできるか、測定の方法・頻度・コスト、データの信頼性・精度、人事考課に活用できるか、といった点を考慮しましょう。
- ◆ 数値目標に、「広島県働き方改革実践企業認定制度」の認定基準(「実績・成果」の数値)を用いることもできます。

～実行プランの策定～

- ◆ 取組目標(取組項目・目標値)が決まったら、次は具体的な取組とスケジュールを検討した実行プランを策定しましょう。(ここでは参考例としてできるだけ多くの内容を取り上げています。自社の課題を踏まえて、プランを策定していきましょう。)

【実行プランの一例】

■中期的な全体プラン(3か年計画)

取組項目		具体的な取組	H29 年度	H30 年度	H31 年度
Ⅰ 長時間労働の削減	① 所定外労働時間の削減	PC強制ログオフ、業務終了電話	実行		
		残業削減分を褒賞で従業員に還元	実行		
		勤務間インターバル制度の導入	検討	実行	
Ⅱ 休暇取得の促進	② 年次有給休暇平均取得率の向上	個人単位での休暇取得計画の作成	実行		
		時間単位での有給休暇制度の導入	実行		
Ⅲ 育児・介護との両立	③ 育児・介護休業制度の拡充	現行支援制度の周知(ガイドブック作成)	実行		
		育児・介護の独自支援制度の検討・導入	検討	実行	
Ⅳ 環境整備 《Ⅰ～Ⅲの土台づくり》	④ 従業員の満足度向上	就業管理システムの導入	検討	導入	
		人事評価制度の見直し	調査	制度設計	実行
		管理職・従業員向け研修	実行		
		社内報発行	実行		
		相談窓口の設置	実行		
		定期的な従業員アンケート調査の実施	実行		
Ⅳ 業務改善 《Ⅰ～Ⅲの土台づくり》	⑤ ○○作業工程の効率化	作業工程の見直し	実行		
		業務内容のマニュアル作成・多能工化	検討	実行	
	⑥ 各部署での仕事の進め方の見直し	販売管理システムの改修		検討	実行
		業務改善提案制度の実施	実行		
		長時間労働(モデル)部署での業務改善	実行		
		モデル部署の取組を全部署に普及・定着		普及	定着

《留意点・ポイント》

- ◆ 働き方改革の取組により実績・成果が現れるまでには、一定の取組期間を要します。このため、会社として何を考え目指しているのかを従業員に共感してもらい、継続的な取組となるよう、方針・取組目標だけでなく、目標達成に向けた中期的な全体プランも示していきましょう。
- ◆ 全体プランの期間には、法改正等の外的要因の影響も想定されます。長すぎないよう、2～3年程度を目安に、自社の状況に合わせて設定するのが有効です。

■単年度の具体的実行プラン(中期的プランを単年度単位に分解)

取組項目	具体的な取組	施行日	対象	第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期			予算 (検討人件費除く)	担当
				4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月		
①	PC強制ログオフ、業務終了電話	H29.7	全部署			周知◎	●実行									・システム設定費	総務・人事部
	残業削減分を褒賞で従業員に還元	H29.10	全部署			・制度設計	→	制度決定○	周知◎	●実行						(・残業削減相当の褒賞分)	総務・人事部
	勤務間インターバル制度の導入	H30.4 予定	(範囲検討)			・制度設計	→	方向性の決定○	→	制度決定○			説明会開催●			・勤怠管理システム改定費	総務・人事部
②	個人単位での休暇取得計画の作成	H29.4	職場単位	●実行												(・有給休暇増加分の人件費)	各職場
	時間単位での有給休暇制度の導入	H29.10	全部署			・制度設計	→	制度決定○	周知◎	●実行							総務・人事部

取組項目	具体的な取組	施行日	対象	第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期			予算 (検討人件費除く)	担当
				4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月		
③	現行支援制度の周知 (ガイドブック作成)	H29.7	全部署	・作成			●説明会開催 ●配布								・ガイドブック作成費	両立支援WG	
	育児・介護の独自支援制度の検討・導入	H30.10	(該当者)	・方向性整理				●答申	・具体策整理				●答申	(・支援制度対応分の人件費)			
④	就業管理システムの導入	H30.4	全従業員	・内容検討			●決定○	◎運用整理 (マニュアル作成等)					●説明会開催 ●配布	・システム導入費	総務・人事部		
	人事評価制度の見直し	H31.4	(範囲検討)	・方向性整理						・他社事例等の調査			●報告	—	総務・人事部		
	管理職・従業員向け研修	H29.4・6	全管理職	●意識改革		●マネジメント・スキル								・講師謝金	総務・人事部		
		H29.4・7	全従業員	●キックオフ (働き方改革の意義、自社の働き方改革の取組内容説明)			●自己マネジメント										
	社内報発行	H29.4	全従業員	●発行(月1回)										・社内報の作成費	総務・人事部		
	相談窓口の設置	H29.4	全従業員	●設置										・相談対応の人件費	総務・人事部		
	定期的な従業員アンケート調査の実施	H30.3	全従業員										●調査	—	総務・人事部		
⑤	作業工程の見直し	H29(適宜)	該当部署の従業員全員	●検討・実行					●中間発表会				●発表会	—	△△業務改善WG		
	業務内容のマニュアル作成・多能工化	H30.10							・方向性整理				●答申				
⑥	業務改善提案制度の実施	H29.10	全従業員	・制度設計			●制度決定○	周知◎	●実行					—	総務・人事部		
	長時間労働(モデル)部署での業務改善	H29(適宜)	◎◎部署の全従業員	●検討・実行					●中間発表会				●発表会	—	◎◎部署		

《留意点・ポイント》

- ◆「具体的な取組」は、現状把握で課題抽出した内容を解決するため、実施可能なアクションまで落とし込みましょう。

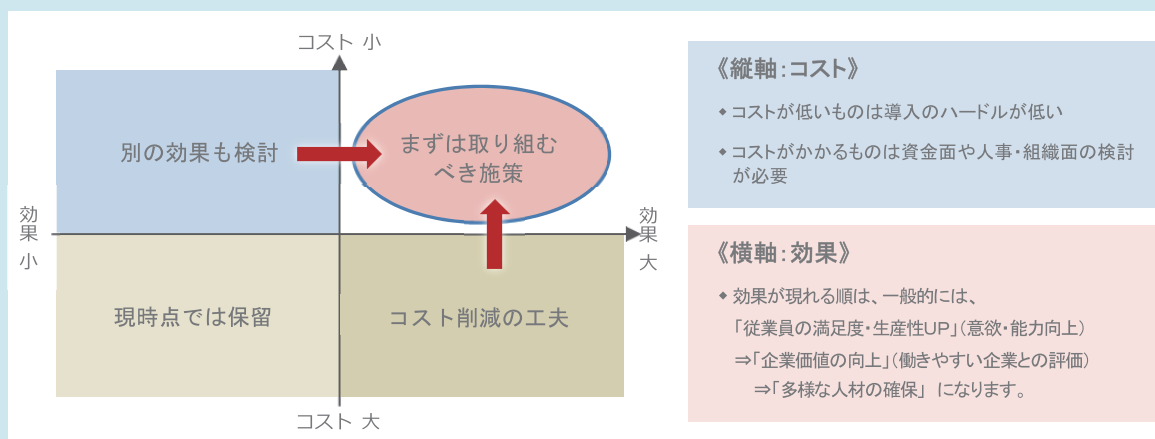
- ☐ 5W・2Hの角度から、検討する
- ☐ 「いつまで」より「いつから」始めるか(納期から逆算する)
- ☐ 実行性や計画性、継続性を考慮する(段階的展開)
- ☐ 取組初期は、ハードルの低いものから始めて成果を見えやすくする
(従業員が達成感や期待感を感じることで、取組意欲が高まっていく)
- ☐ 進捗確認や成果報告の時期を設定する(従業員へのPRもこまめに)
- ☐ トップダウンと現場の意見を両立させる

- ◆ スケジュールだけでなく、各取組の担当者を明確にしましょう。
- ◆ 制度の変更が必要な施策は、労働組合等と事前に調整しましょう。
- ◆ 想定外の事態が生じた場合には、取組内容やスケジュールの追加・修正は柔軟に対応しましょう。(ただし、効果が現れるまでには粘り強い対応が必要)

■取組の優先順位のポイント

- ◆ 従業員の要望の多い順に実施するという発想だけでは、福利厚生としての施策しか生まれかねないことに注意しましょう。
- ◆ 企業が成長するための経営戦略として何を取組内容にすべきか、従業員の要望を考慮のうえで、重要度や緊急度を踏まえつつ、「コスト」と「効果」の2つの視点から優先順位をつけることが大切です。

■優先順位(コスト・効果の視点)



優先順位(コスト・効果の視点)は、渥美由喜 監修 「生産性向上のための働き方改革ガイドブック〜ワーク・ライフ・バランスの導入と活用〜」(神奈川県)をもとに広島県が作成

(2) トップからのメッセージ発信

◆ 自社の働き方改革の方針や目指している姿を、経営者自らがトップメッセージとして、すべての従業員や、取引先等の外部関係者にしっかりと伝えていきましょう。

- ◆ 取組初期の段階では、経営者がどこまで本気なのか疑心暗鬼な従業員もいるでしょう。
- ◆ 会社全体の働き方を大きく変えようとしていることを従業員に十分意識させることで、働き方改革に取り組む姿勢への変化につながります。
- ◆ 通常とは異なる発信方法を用いるなどして従業員に認知・共感してもらい、社内課題の中でも優先事項として取り組んでいく経営者の「本気度」を示していきましょう。
- ◆ 併せて、取引先・顧客からの理解・賛同が得られるよう、情報発信・説明をしていきましょう。

【留意点・ポイント】

- ◆ 全社集会で、働き方改革で目指している姿や取組目標等を説明したチラシを配布したうえで、経営者が自らの言葉で語りかける等、通常とは異なる伝達方法を用いましょう。
また、その際に、トップからの押しつけでなく、従業員が自発的に考えていく雰囲気醸成するため、目標達成のために何に取り組むべきか、従業員自らが意見を出し合う場を設けましょう。

(例) ・ 創立記念日、キックオフ従業員研修などの全社合会の場を活用
・ 幹部従業員だけでなく、管理職や一般従業員との座談会を開催

- ◆ 一度だけでなく、何度も繰り返し発信しましょう。

(例) ・ 社内報・イントラネットへの掲載・ポスターの掲示
・ 日々の朝礼等のあらゆる機会、あらゆる場面で従業員が方向性を共有できるよう発信

- ◆ 社内だけでなく社外に対してもメッセージを発信していくことで、経営者の不退転の決意を従業員に示していくことが重要です。

◆ 県内企業の取組事例 ◆

トップからの発信と従業員のボトムアップで意識改革（技術サービス業/従業員数 100 人未満）

- ◆ 従業員同士が会社の進むべき道を話し合った結果、「技術力をアップしなければならない」という結論に至った。「個々の従業員の技術力の向上が長く安心して働ける職場づくり」につながるのと社長の思いとも合致したものであり、その理念を会社の進むべき方向性として発信。
- ◆ 従業員との面談を通じて、「働きやすい職場づくり」の大切さやアイデアを社長が粘り強く問い続け、従業員の意識向上につながった。

木谷アドバイザーの
ここがポイント



社長自らが、従業員に共感してもらえるよう語りましょう

- ◆ 経営者自身が、「従業員にどのようになってほしいのか」を自らの言葉で具体的に述べるのが大切です。メディアなどで一般的に言われていることよりも、自らの考えを自らの言葉で語る方が、従業員の共感を得ることができます。
- ◆ 会社にとって、従業員一人ひとりが、かけがえのない存在である、というメッセージが伝われば、従業員のモチベーションや会社への愛着が高まり、働き方改革に前向きな気持ちで取り組めるようになります。

(3) 制度の導入

- ◆ 働き方改革の土台を作るため、現状把握の過程で明らかになった各課題に対応した制度を整え、利用しやすくしていきましょう。

- ◆ 目指すべき姿を踏まえ、社内の制度や仕組みが整っているか、改善する必要はないか検討しましょう。
- ◆ 制度はあっても活用実績がない場合、アンケート調査やヒアリング調査等でその要因を探ったうえで、制度の見直し、新たな制度導入や制度の活性化につなげていきましょう。

【参考(制度の一例)】

取組テーマ	具体例
長時間労働の削減	◆ 深夜残業の禁止 ◆ 勤務間インターバル制度 ◆ 業務繁忙に対応した営業時間の設定 ◆ 朝型の働き方等の柔軟な労働時間制度 ◆ ノー残業デー、ノー残業ウィーク等の設定
休暇の取得促進	◆ 時間単位や半日単位での年次有給休暇 ◆ 家族やリフレッシュのための休暇制度 (結婚記念日休暇・リフレッシュ休暇・誕生日休暇) ◆ 長期休暇を可能とするような特別休暇の拡充 ◆ 業務繁忙に対応した休業日の設定 ◆ 5営業日以上連続休暇 ◆ 自己啓発や教育訓練のための休暇 ◆ 地域活動等の社会貢献のための休暇 ◆ 部署ごとや個人ごとなどの計画的な休暇取得促進 (休暇取得計画の作成など)
時間・場所にとらわれない 多様な働き方の実現	◆ 在宅勤務制度 ◆ 自宅利用型テレワーク制度 ◆ 顧客先や移動中などでのモバイルワーク ◆ 施設利用型テレワーク (サテライトオフィスの設置など) ◆ 地域限定 (転勤のない) 正社員制度 ◆ フレックスタイム制度 ◆ 時差出勤制度 ◆ 短時間勤務・短時間正社員
育児・介護・治療等と 仕事の両立支援	◆ 育児休業等について、対象者・期間の範囲拡大 ◆ 休業中に公的保険から支給される休業給付金以外の手当等支給 ◆ 育児や介護等の費用補助制度 ◆ 育児・介護・治療等を理由とした在宅勤務・テレワーク制度 ◆ 配偶者 (男性) 育児休暇 ◆ 事業所内保育施設、託児室・授乳コーナー等の設置・運営 ◆ 育児・介護・治療等を理由に退職した従業員の再雇用 ◆ 育児・介護・治療等を理由とした希望する従業員に対する職務や勤務地などの限定制度の導入 ◆ 疾病の治療・通院のための休暇制度、柔軟な勤務制度 ◆ 休職から復帰のための短時間勤務制度、リハビリ勤務制度

4【STEP 3】行動

(1) 全社的な意識改革

- ◆ 具体的な取組にあたっては、最初の段階で、「働き方改革」に対する全社的な理解と意識の共有が重要です。
- ◆ 必要なデータやトップメッセージを伝える研修等の機会を用いるなどにより、経営者層だけでなく、管理職や一般職といったすべての従業員が、自社が取り組もうとする働き方改革の内容について、正しく理解し、共通の認識を持つことが重要です。

～管理職の意識改革～

- ◆ 管理職は働き方改革の施策を職場に浸透させる際の要となります。その管理職が従来の考え方のままでは、せっかく導入した施策も正しく運用されないということにもなりかねません。
- ◆ 働き方改革の取組がどのように企業と従業員双方にメリットをもたらすのかを、管理職にもしっかりと理解してもらう必要があります。
- ◆ これからの管理職にとって、働き方改革の方針に沿った職場マネジメントができるかどうか、キャリアを積んでいくうえでの重要な条件になることを説明し、管理職の「気づき」を促すことも効果的です。

参考(管理職向け研修案)

- ◆ 管理職がマネジメント方法をどのように変えていくと良いのか、指針や具体例をあげて説明することで、管理職自身もイメージがしやすくなります。

項目	具体例
働き方改革の必要性	(1) 労働時間と有給休暇取得の実態、従業員アンケート調査結果 (2) 働き方改革の企業経営上の意義 (3) 働き方に関する法制度 (4) 働く環境とワーク・ライフ・バランス ～ 働き方の改革 (5) 多様な働き方選択のメニュー
マネジメントのあるべき姿	(1) マネジャーに求められる役割とマネジメント能力 (2) マネジメント能力：演習グループワークなど ①業務の棚卸と配分、②タイムマネジメント、③問題解決力の向上、④マネジメントの進め方 (3) チームの活性化：演習グループワークなど ①チーム活性化のためのコミュニケーション、②部下のやる気をアップさせ、チームを活性化する方法、③自社（自部門）の業務分担の見直し計画の立案

《管理職に「気づき」を促すための説得ポイント》

- ◆ マネジメント能力とは、「多様な事情を持つ部下のマネジメントができること」で評価されるものである。
- ◆ 全員が 24 時間働ける部下を抱えて結果を出せるのは当たり前で、そうしたチームでは管理職のマネジメント能力は不要。
- ◆ むしろ、育児休業取得者が出て、時間に制約が生まれた時に管理職のマネジメントスキルが問われる。
- ◆ 今後、育児やメンタルヘルス悪化による休業だけでなく、介護により休業する部下が増える。
- ◆ 自分の価値観を押しつける管理職は淘汰されていく。

「説得ポイント」は渥美由喜 監修 「生産性向上のための働き方改革ガイドブック～ワーク・ライフ・バランスの導入と活用～」(神奈川県)をもとに広島県が作成


BREAK TIME
 ブレイクタイム

現場マネジメント層が最初にやるべき7つのこと

- ✓ どのように現場をマネジメントして実際に労働時間を減らしていくのか、初期に必要なマネジャーの行動を知ってもらうため、労働時間短縮を始めるために現場が最初に取り組むべき7つのステップをご紹介します。
- ✓ このステップを参考に、労働時間短縮成功のための一歩を踏み出していきましょう。

- | | |
|--------|---|
| Step 1 | とにかく早く帰らせる
「制限時間」という概念を導入しよう |
| Step 2 | 早く帰るワケを教える
「長時間労働は百害あって一利なし」という空気を作ろう |
| Step 3 | あふれた仕事を始末する
仕事をタイプ別に分類しよう |
| Step 4 | 会議を減らす・短くする
会議の効率を20%上げよう |
| Step 5 | 仕事の振り方を変える
いい仕事をいい形で渡せる上司になろう |
| Step 6 | 仕事のやり方を変えさせる
「仕事の型」を伝授する師範になろう |
| Step 7 | 変化の兆しを未来につなげる
成果を可視化し、持続性を持たせよう |

【出典】「課長のための時短推進始動マニュアル」(リクルートワークス研究所)

※詳細は、以下のURLをご覧ください。

<https://www.works-i.com/project/jitan.html>

- ◆ 具体的な行動のヒントを用いて解説しているので、現場ですぐに取り入れることができます。
- ◆ また、これらを実践することで、会社以外の場での時間、人とのつながりや体験もすべて楽しみ、それらが仕事での成果をより高めると感じられる働き方ができるよう工夫されています。

～一般従業員への浸透～

- ◆ 働き方改革を成功させるためには、従業員同士の協力が欠かせません。従業員同士が互いの事情に配慮し、協力し合う姿勢の大切さについて、理解を促していきましょう。
- ◆ また、「ワーク・ライフ・バランス」の「ワーク」中心の従業員にとっては、働き方改革によって「ライフ」のための時間を今以上に持つ必要があると従業員本人が感じられるようになることが大切です。

(参考)取組の例

項目	内容
研修の開催	◆ ワーク・ライフ・バランスの必要性 ◆ 期待されるこれからの働き方 ◆ 自分のキャリアを考える 等
他社や他部署における仕事の進め方の紹介	ワーク・ライフ・バランスを実現するための仕事への取組の方法やタイムマネジメント、生産性向上のヒントを得られる機会を提供しましょう。

《一般従業員に「気づき」を促すための説得ポイント》

- ◆「ライフ」偏重とならないよう、ワーク・ライフ・バランスとは、メリハリのある仕事が生きてゆとりを生み、仕事以外の生活のゆとりが質の高い仕事を生むという「相乗効果」により、仕事と生活の両方の質の向上を目指すものであることも説明しましょう。
- ◆また、「ワーク」中心の従業員には、「ライフ」の価値に気づかせることが効果的です。特に、仕事熱心な従業員に「ライフ」の価値に気づいてもらうには、「ライフ」でやりがいを持てることを見つけたり、長時間労働は健康を損ない、仕事の質の低下につながることを説明し、「早く帰りたくなる」ようにしましょう。

「説得ポイント」は渥美由喜 監修 「生産性向上のための働き方改革ガイドブック〜ワーク・ライフ・バランスの導入と活用〜」(神奈川県)をもとに広島県が作成



一般従業員向け 「残業の原因」自己診断 & 時短対処法

- ✓ リクルートワークス研究所が作成した『「残業の原因」診断シート』では、残業の原因を5種類に分け、原因別に働き方の特徴・時短を進めていくための対処法・具体的に行うべきことを解説しています。
- ✓ 各従業員に、自分の仕事の進め方について改めて見つめ直してもらうことで、労働時間の短縮を実現する“個人”を増やしていきます。

「残業の原因」診断シート設問	Check
① 中長期の計画を立てるより、目の前の仕事から終わらせるほうだ	☐
② 仕事の優先順位を上司に確認するより、自分ができるところから順番に進めていくほうだ	☐
③ アウトプットの質を高めるために、時間はかけられるだけかけるほうだ	☐
④ 資料を作るときは、色使いや表現など、細部にまでこだわるほうだ	☐
⑤ 周りの人より、仕事を終わらせるまでに時間がかかるほうだ	☐
⑥ 一度終わらせた仕事でも、上司や関係者から指摘を受けて修正を行うことが多いほうだ	☐
⑦ 「自分にしかできない仕事」が多いと思う	☐
⑧ 自分に任された仕事は、すべて自分でやりきるほうだ	☐
⑨ 皆が残業していると、先に帰りづらいと思うほうだ	☐
⑩ 皆で残業することで、職場の一体感が強まるというのは一理あると思う	☐

「残業の原因」診断結果

該当状況	タイプ	タイプ別の時短対処法
①②が該当	無計画残業症	常に考えて仕事をしましょう。
③④が該当	こだわり残業症	少しだけ手を抜いてみましょう。意外と問題は起きません。
⑤⑥が該当	ノウハウ不足残業症	仕事のやり方さえ身につけば、手戻りは激減します。
⑦⑧が該当	かかえこみ残業症	「あなたにしかできない仕事」は、ありません。「誰でもできる仕事」を増やしていきます。
⑨⑩が該当	おつきあい残業症	「早く帰る。でも仕事ができる人」という評判を打ち立てましょう。

【出典】「なぜか早く帰れない人のための時短生活開始マニュアル」(リクルートワークス研究所)

※詳細は、以下のURLをご覧ください。
<https://www.works-i.com/project/jitan.html>

(2) 制度の利用促進、周知・啓発

- ◆ 現行の制度を改善したり、新たな制度を導入しても、従業員がそれを利用しなければ意味がありません。効果的に活用されるよう、制度の周知や利用促進を図っていきましょう。

～制度の利用促進のための具体的なルール・手続き～

- ◆ 各種制度を従業員に実際に利用してもらうためには、利用時のルールや利用手続きを明確にするとともに、制度を利用しても決して不利益にはならないことを明示しましょう。

(参考)取組の例

- ◆ 制度利用者が不利益を被らないための措置
- ◆ 制度利用者向けの支援プログラムや利用マニュアル(支援メニュー・内容、申請手続き等)の作成
- ◆ 残業事前申請・承認ルール
- ◆ 残業時間の一定時刻以降の強制消灯
- ◆ 定時以降の電話・メール等の禁止
- ◆ 従業員自己申告による休暇取得奨励ルール

～制度の認知向上・啓発活動～

- ◆ 各制度の内容とその利用ルール・手続き等が決まったら、それを全従業員に周知徹底しましょう。
- ◆ 管理職や本社の一般従業員は知っているが、本社から離れた職場の一般従業員は詳しく知らされていないかった、といったことがないように、情報が全従業員に行きわたるように留意しましょう。

(参考)取組の例

- ◆ 職場説明会の実施(全従業員への丁寧な説明等)
- ◆ メール of 全社一斉送信
- ◆ 社内報やパンフレット等の配布
- ◆ イン트라ネットや社内ポスター等による掲示
- ◆ 推進月間・週間などの実施
- ◆ 社内放送(退勤時刻での退社呼びかけ等)

～社内慣行・職場内外のコミュニケーション～

- ◆ 制度はあるのに利用が進まない場合、その要因には、職場風土の問題も考えられます。
- ◆ 職場風土を変えることは一朝一夕にはいきませんが、例えば「社内」のコミュニケーションだけでなく、ボランティアなどの「社外」での活動経験も、職場風土に変化をもたらす、きっかけになることもあります。

(参考)取組の例

- ◆ 育児、介護、趣味、社会貢献等で従業員が得た経験を職場で共有することで、こうした経験値を組織の知恵として活用
- ◆ 経営者と従業員の活発な意見交換の場づくり
- ◆ 女性面接官を採用選考チームに加えることで、採用選考時の無意識での性別バイアスをなくす
- ◆ 保護者が働いているところを子供が見ることができる「職場参観日」の実施
- ◆ ハラスメント防止対策
- ◆ 管理職と部下との意見交換の場を設定
- ◆ 社内の親睦を図る行事の開催
- ◆ 社内サークル・クラブ活動の奨励

《留意点・ポイント》

- ◆ もともと人はそれぞれ、ものの見方や感じ方が違います。また、役職や職種等、職場で担っている役割によっても、異なったものの見方をすることがあります。
- ◆ しかしこれからは、今以上に多様な背景を持った従業員が同じ職場で働くことになります。その時に、上司、部下、同僚がそれぞれの仕事上の立場の違いを超えて、お互いの価値観を知ることでもあります。仕事を離れてお互いを知る機会を用意していきましょう。

◆ 県内企業の取組事例 ◆

勤務時間内で仕事を終える工夫をしてもらうためのルール(小売業/従業員数 301 人以上)

- ◆ 早く帰ろうという声かけだけでは、従業員の納得感は得られない。終業時間に合わせて本部系のパソコンを自動オフする仕組みを導入。残業する従業員はあらかじめ許可申請を行い、パソコンの上に残業カードを提示する。残業している従業員の机のみ明かりがスポットライトのように点灯。この取組により、個々の従業員が自身の仕事のスケジュール管理や優先順位をつけて時間内に業務を終わらせる工夫を行うなどにつながっている。

自社ポスターでイクメン養成(製造業/従業員数 301 人以上)

- ◆ ノー残業デーを推進する際、副社長が先頭に立って、従業員 400 人と個人面談を行い、制度推進の実現性を確認。また、男性従業員の育児休暇取得を促進するため、様々な自社オリジナルのユニークなポスターを作成し、社内に掲示するなどの工夫をしながら、従業員の気づきを促し、制度活用の啓発を行っている。

現場リーダーが率先して制度を利用(その他サービス業/従業員数 100 人~300 人)

- ◆ 制度を利用しやすくなる雰囲気づくりを進めるため、「単なるトップダウンではなく、上司が制度利用の後ろ姿を見せること」を重視。工場長が率先して有給休暇を取得するなどにより、部下の制度利用に対する心理的ハードルも下がった。

木谷アドバイザーの
ここがポイント

「全員が対象」・「お互い様」の風土を醸成しましょう

- ◆ 制度の利用を妨げるものの一つに、周囲への「遠慮」があります。「自分一人が楽をしていると周りから思われたくない」という気持ちが、本来制度を利用すべき人が利用を敬遠してしまう、という結果を招いてしまいます。
- ◆ これを防ぐためには、制度が「特定の人のものでなく全従業員による利用を前提としている」ことを周知徹底する必要があります。現在は制度を利用する必要がない従業員も、いつか利用する機会があるかもしれないと思えば、「お互い様」の雰囲気も生まれやすくなります。

(3) 業務改善

- ◆ これまでの働き方や仕事の進め方を見直し、業務を効率的・効果的に行えるようにすると同時に、時間に制約のある従業員など、誰もが働きやすい環境を整備していきましょう。

- ◆ 業務処理の仕方や業務の流れ等を見直すことで、業務効率・効果を高め、結果として、ワーク・ライフ・バランスがとりやすい環境を作ります。
- ◆ 例えば、月末の深夜残業が常態化している職場の場合、残業の原因となっている業務の進め方、作業分担を見直す必要があります。
- ◆ 業務改善は、従業員全員が参画するのが原則です。「業務改善のステップ」を参考に、全員参加で「自分ごと」として考える環境を作りながら、取り組んでいきましょう。

業務改善のステップ

- Step 1 関係者の意識統一（業務改善の目的・目標の明確化）**
- ◆ ワーク・ライフ・バランスを実現するための業務改善
 - ✓ 育児や介護など、人生のライフステージごとの「働きやすい環境整備」のための視点も必要
例：業務の見直しによって、従業員が早く帰れるようにして、「ライフ」の時間を増やす

- Step 2 問題の発見と優先順位を決める**
- ◆ ニーズと効果の大きいものから
 - ✓ 問題点とは、「あるべき姿」と「現実」のギャップ
 - ✓ 現状分析で困っていることをリストアップ
 - ✓ 問題点を列挙すると膨大な数になる
 - ◆ 全部改善を図るのは大変なため、次の4つの視点から優先順位を決定

①緊急度	重大なクレームなど
②重要度	従業員のニーズが高く大きな効果が期待できるものなど
③難易度	新たな投資が必要となるものなど
④拡大度	現在は大きな問題でなくても、将来大きな問題点となり得ると考えられるもの

女性コンサルタントネット エルズ「これで安心！中小企業のためのワーク・ライフ・バランス」をもとに広島県が作成
(Step1～4の流れ含)

- Step 3 要因の追求**
- ◆ 真因をつかむ
 - ✓ 参加者で「なぜ？」という問いを繰り返すことによって、問題の原因を深掘り
 - ✓ 個人や他部署を責めるのではなく、主語を「私たち」とし、視点を「意識」から「行動」に向けていく

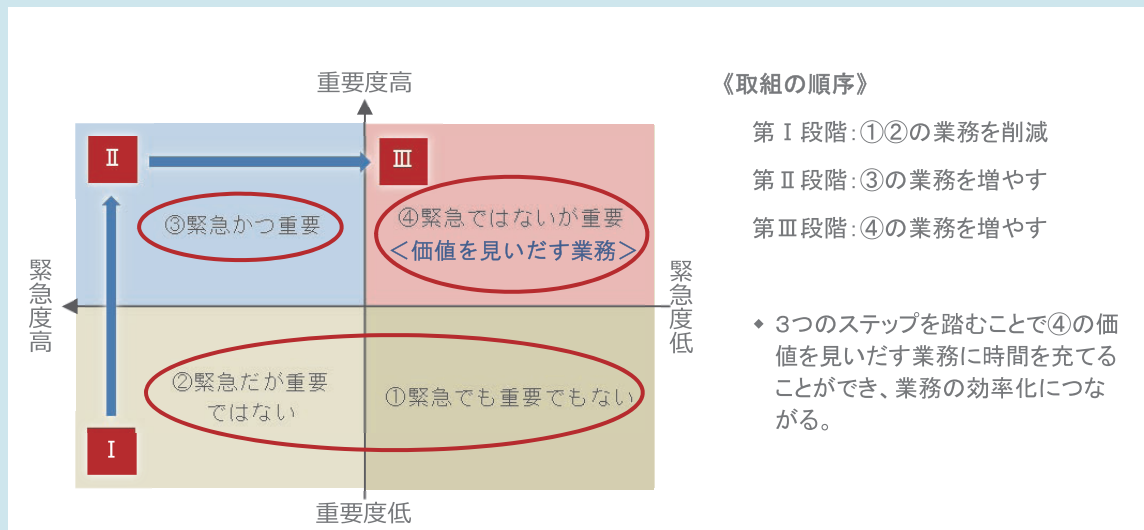
- Step 4 改善策の実施**
- ◆ 「やめる」「簡単にする」「真似をする」「してもらう」「一緒にする」の5軸で業務を洗い出し、効率化と簡略化を図っていく
～固定概念を捨て、「やかましい」で業務を見直し～

①「や」める	例：報告だけの会議はやめる、紙媒体の資料は配布しない、 多忙期には今やらない業務を早めに決め、業務が落ち着いた時期になってからする
②「か」んたんにする	例：各種申告書類の様式を簡易にする、 社内プレゼン資料は結論と理由のみを記載し、〇枚までと決める
③「ま」ねをする	例：議事録のひな型(標準型)を作り、それを皆が利用できるようにする
④「し」てもらう	例：新聞の切り抜き作業をシルバー人材センターに外注する
⑤「い」っしょにする	例：会議の議事録はスクリーンにうつしながらその場で作成してしまう、 雑務は朝にまとめて処理する、ランチを食べながら部下の話を聞く

渥美由喜 監修 「石川県ワークライフバランス実践虎の巻～働き方を見直せば 会社はもっと成長する～」(石川県)を
もとに広島県が作成

優先順位(緊急度・重要度の視点)【「Step2」のポイント】

- ◆ マトリックス図を用いて整理することで、優先順位を決めやすくなり、価値を見いだす業務に時間をとれるようになります。



(渥美由喜 提供資料をもとに広島県が作成)

◆ 県内企業の取組事例 ◆

従業員自ら改善提案(製造業/従業員数 100 人未満)

- ◆ 働きやすい会社にするためには社内の意見を集約することも必要と考え「社内職場改善委員会」を発足。当初は、個人的な不満や要求が多く、具体的な業務改善につながる有効な提案は少なかったが、「どんな意見もまずは受け入れる姿勢を示さなければ、良い案は出ない」と考え、経営者が真摯に対応。実現が可能な提案には会社として可能な限り取り組み、その状況を全社で共有した。継続して取り組むことで、従業員の考え方もレベルアップし、自ら改善点を提案できる力がついてきた。

木谷アドバイザーの
ここがポイント**最初は特定職種・部署内でも良いので、全員参加で行いましょう**

- ◆ 業務改善は社内全員が原則ですが、最初から全従業員参加による一斉の取組を行うことが難しい場合には、まずはモデルケースとして、特定の職種や部署から試行的に始める方法もあります。
- ◆ 最初は「すぐに効果が実感できる」ような「ささやかなこと」から取り組むというやり方もあります。小さく始め、早めに PDCA を一巡させることで、短い期間内に効果と課題が確認できます。モデルケースから学びながら、さらに他の職種・部署や全社に取組を広げていく方法も有効な手段です。

～具体的な取組手法～

- ◆ 具体的にどのようにして業務改善を進めていけば良いのか、残業削減につながる「時間管理」の視点と「業務のムダの削減」の2つの例をご紹介します。

取組手法①：時間管理による業務改善**(1)個人単位で時間管理**

- ◆ 個人の働き方の見直しは、まずは現状を把握するところから始まります。従業員一人ひとりの毎日の「業務内容」と「各業務に費やした時間」を洗い出し、どのような業務にどの程度時間が費やされているのかを明らかにします。
- ◆ 職場での働き方改革を進めるためには、従業員一人ひとりが自身の生産性を能動的に意識しながら仕事をする習慣が重要です。時間管理は従業員自身の「気づき」を促す手法の一つでもあります。個人で改善できることは何かを考える視点で取り組むことが重要です。

■時間管理の事例■**STEP 1：現在の働き方を確認****①毎日の計画と実績を記録します。**

- ◆ 毎朝、出勤したらすぐに自分の1日の仕事を計画します。所要時間や優先順位を考えて定時に業務が終わるように予定を立てて業務に取り掛かります。
- ◆ そして、業務終了時に実際にかかった仕事の時間を振り返り、予定時間との差異を確認します。
- ◆ 予定通り進まない原因は何かを考え、気が付いたことをメモしておきましょう。
- ◆ 時間を短縮できそうな業務を赤字で色付けしましょう。

時間	月	火	水	木	金		
9:00	メールチェック	メールチェック	メールチェック	メールチェック	メールチェック		
:30	営業事後対応	上司報告資料作成	部署内ミーティング	営業事後対応	上司報告資料作成		
10:00	社内会議参加		営業 (顧客打合せ)		営業(顧客打合せ)	事務処理	
:30	上司報告資料作成						
11:00							
:30							
12:00	昼休み	昼休み	昼休み	昼休み	昼休み		
:30							
13:00	営業 (顧客打合せ)	営業事後対応	営業(顧客打合せ)	営業(顧客打合せ)	部署内ミーティング		
:30			営業事後対応		上司報告資料作成	営業 (顧客打合せ)	
14:00		社内会議資料準備	顧客用資料作成				
:30				社内会議参加			
15:00							
:30							
16:00							
:30							
17:00	メールチェック	メールチェック	メールチェック	メールチェック			
:30	部署内ミーティング	事務処理	事務処理	顧客用資料作成	社内会議資料準備		
18:00							
:30	事務処理	顧客用資料作成					
19:00							
:30							
20:00							
:30							
21:00							
:30					メールチェック		

②毎日の業務の記録をもとに1週間の実績を業務ごとに書き出します。

③本来すべきことに時間をかけているか、改善できそうなところはないかを検討します。

時間が短縮できそうな業務は次週の目標時間を立てましょう。

業務内容		予定時間	実績時間	次週の目標時間
営業	営業（顧客打合せ）	12.0 時間	12.5 時間	12.0 時間
	顧客用資料作成	6.0 時間	6.0 時間	6.0 時間
	営業事後対応	5.0 時間	5.5 時間	5.0 時間
会議	社内会議参加	2.0 時間	2.0 時間	2.0 時間
	社内会議資料準備	2.0 時間	6.0 時間	2.5 時間
社内業務	メールチェック	6.0 時間	5.0 時間	5.0 時間
	事務処理	3.0 時間	4.0 時間	3.0 時間
	上司報告資料作成	3.0 時間	8.0 時間	4.0 時間
	部署内ミーティング	3.0 時間	3.0 時間	2.5 時間
合計		42.0 時間	52.0 時間	42.0 時間

STEP 2：業務の課題抽出と改善策の検討

①時間がかかっている、予定通り進められない原因となっているものは何か、課題を洗い出します。

②業務効率化や時間短縮のアイデアを考えます。

（例）業務マニュアルの作成、業務手順の簡素化 等

《留意点・ポイント》

- ◆ 仕事内容や所要時間を洗い出して「見える化」すると、「この仕事にこれだけの時間や人が必要だろうか?」「類似業務をまとめて処理できないだろうか?」「この仕事はマニュアル化して他の人でも対応できるようにした方がいいのではないか?」など、色々なアイデアが浮かんできます。
- ◆ 重要度の低い仕事はやめる、改善が必要なものは効率化する等、本当に必要な業務に時間がとれるように、改善策を考えていきましょう。
- ◆ また、管理職（現場リーダー）は、部下が作成した時間管理表をもとに、各個人の業務遂行能力やスキルを考えながら、仕事の優先順位や進め方について、部下にアドバイスをを行いましょう。

(2)組織単位での業務管理

- ◆ 業務改善は、個人で変えられることもあれば、職場全体で仕組みやルール等を見直さないと進まないこともあります。
- ◆ (1)の個人別の時間管理表を職場単位で集計することで、問題点(非効率な業務)を発見し、その要因を追求して、改善策を実施しましょう。
- ◆ 改善策を検討する際には、非効率な働き方をしている従業員自身への「気づき」を提供するためにも、職場全体で率直に議論する場を設けましょう。

■組織での業務分析の事例■

(単位:時間)

業務内容		予定(A)				実績(B)				差引(B-A)			
		内訳				内訳				内訳			
		Aさん	Bさん	Cさん		Aさん	Bさん	Cさん		Aさん	Bさん	Cさん	
顧客先		313	110	101	102	292	111	100	81	▲ 21	1	▲ 1	▲ 21
	打合せ	300	100	100	100	290	110	100	80	▲ 10	10	0	▲ 20
	納品	12	10	1	1	1	1	0	0	▲ 11	▲ 9	▲ 1	▲ 1
	未収金対応	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0
社内会議		93	21	51	21	173	46	81	46	III	25	30	25
	資料準備	60	10	40	10	80	I	50	15	20	5	10	5
	会議参加	30	10	10	10	90	30	30	30	60	20	20	20
	事後対応	3	1	1	1	3	1	1	1	0	0	0	0
社外会議		44	11	22	11	83	20	42	21	39	9	20	10
	資料準備	2	0	2	0	2	0	2	0	IV	0	0	0
	会議	30	10	10	10	70	20	30	20		10	20	10
	事後対応	12	1	10	1	11	0	10	1	▲ 1	▲ 1	0	0
顧客用資料		135	35	70	30	145	25	90	30	10	▲ 10	20	0
	情報収集	80	20	40	20	100	II	60	20	20	0	20	0
	資料作成	55	15	30	10	45	5	30	10	▲ 10	▲ 10	0	0

現象
(問題点の発見)

- 【項目Ⅰ】 (個人) Bさんは、他の者よりも「資料準備」に時間をかけている
- 【項目Ⅱ】 (個人) Bさんは、他の者よりも「情報収集」に時間をかけている
- 【項目Ⅲ】 (組織)「資料作成」・「会議参加」に時間をかけている
- 【項目Ⅳ】 (組織)「社外会議」に時間をかけている

要因

- 【項目Ⅰ】 経験不足の従業員は、「ゼロ」の状態から資料作成している 《←部署内の問題》
- 【項目Ⅱ】 経験不足の従業員は、「ゼロ」の状態から関連商品の情報を集めている 《←部署内の問題》
関連商品の情報を、各自が独自に情報収集している (重複作業になっている) 《←部署内の問題》
- 【項目Ⅲ】 経営企画部門からの要求で、細かいデータの提出を求められている 《←部署間(会社全体)の問題》
目的や時間が曖昧な会議がある 《←会社全体の問題》
- 【項目Ⅳ】 長時間、付き合いで、社外メーカーの新商品の説明を聞いている 《←部署内の問題》

改善策

- 【項目Ⅰ】 先輩従業員が過去に作った優良事例の共有 (ひな型の作成)
- 【項目Ⅱ】 作業実績のデータベース化 (見積もり、仕入れ先情報 等)
- 【項目Ⅲ】 (短期的対応) 資料の簡素化 (長期的対応) 販売管理システム導入
会議の基本ルールの設定
- 【項目Ⅳ】 社外メーカーに理解を求めたうえで、新商品の説明日時の事前設定

《事前準備のポイント》

- ◆ 「業務内容」は、簡単に集計できるよう、事前に主な業務に細分化し、各従業員に入力してもらう。
- ◆ どの業務にどのくらいの時間を要するかあらかじめ標準時間を想定しておく。
- ◆ 「業務の内容」の設定は、現場リーダーが中心となって、個人の意識で残業削減につながるもの、業務フローの見直しや一元化で効率的にできるものはないかなどの仮説を立てたうえで行う。
- ◆ ただし、「業務内容」の細分化は、「差引」の差が出やすいよう、過度に複雑化しない。

《「問題点の発見」のポイント》

- ◆ あらかじめ想定していた標準時間よりも大幅に時間がかかる業務は何か。
- ◆ いつも予定通りに進めることができない業務は何か。
- ◆ 効率的に働いている人(残業時間が少なく成果を出している人)と残業時間が多い人は、どこでどのような業務でそのような差が生じているのか。

《「改善策」検討のポイント》

- ◆ 組織単位で分析することにより、要因が、個人の問題であるのか、部署内の問題であるのか、それとも会社全体(部署間)の問題であるかを見極めることが重要。
- ◆ 問題があると考えられる業務の関係者は、社内の者のみであるか、社外の者もいるのか。
- ◆ 仕組みやルール等を見直す場合、部署内のみで対応できるか、部署間(会社全体)で対応しなければならないか。
- ◆ 社外の者の協力を得ていく必要がある場合、部署内で対応できるのか(会社全体や、上層部の働きかけで対応しないといけないか)。

取組手法②：業務の「ムダ」の削減

- ◆ 「どこから始めたら良いかわからない」といった課題が生じた場合、まずは現在の業務を書き出し、3つに分類した上で、その分類の中で対処法を考えていくことが有効です。

■3つの分類とその対処法■

①業務を書き出し、次の3つに分類する(見える化し優先順位をつける)

ムダな業務

例：

- ◆ 重複した業務
- ◆ 形骸化したレポート作成
- ◆ 必要性の低い会議

基本業務

例：

- ◆ 社内会議
- ◆ 社内の報告書作成
- ◆ 経費精算

価値を生み出す業務

例：

- ◆ 提案書の作成
- ◆ 客先訪問
- ◆ 製品の製造

②ムダな業務は今すぐ削除

- ◆ グループで集まり、お互いの仕事を持ち寄ったうえで、ムダ、重複業務がないかを客観的に評価する。
 - ◆ やめることが可能な業務はすぐに廃止する。
- ⇒ 業務の統合・廃止やファイルの共有化を進める。

③基本業務を効率化する ※所要時間を可能な限り削減

- ◆ 書類や物品は必要な時すぐに取り出せ、ムダな時間は発生していないか。
 - ◆ I T化できないか。
 - ◆ 作業手順は適切か。
 - ◆ 業務遂行に必要な知識・技術は十分にあるか。
- ⇒ 共通業務はひな型の作成やマニュアル化⇒ I T化を進める。

④業務の課題抽出と改善策の検討 ※本当に必要な業務に時間をとる

- ◆ 課題を洗い出す。
 - ✓ 時間がかかっている原因は何か
 - ✓ 予定通りに進められない原因は何か
- ◆ 業務の効率化や時間短縮のアイデアを考える。
 - ✓ 重要度の低い仕事はやめる
 - ✓ 改善が必要なものは効率化する



BREAK TIME ブレイクタイム

効率的な会議

- ✓ 職場単位の時間管理表を眺めてみると、会議のための時間が意外に多いことに気づくのではないのでしょうか。効率的に会議を進めるための基本ルールを紹介します。

【会議の基本ルールの一例】

事前準備	①会議の目的とゴールを明確に
	②参加メンバーは必要最小限
	③会議時間は 60 分以内に
	④司会進行役をあらかじめ決めておく
	⑤アジェンダ（議題・検討課題等）を明確に 《所要時間・説明者を資料に記す》
	⑥資料の事前配布 《参加メンバーは資料を読み込み、自分の考えを事前整理》
会議当日	①会議のはじめに、会議の目的とゴール、アジェンダ・時間配分を参加メンバーと共有
	②議事概要は会議中に作成
	③会議結果は、必ず会議の最後に確認し、メンバーの合意を得る 《継続課題等がある場合は、次のアクションと責任者を明確に》



BREAK TIME ブレイクタイム

多能工（マルチスキル）化、ジョブローテーション

- ✓ 多能工化により、従業員のスキルと経験の幅が広がれば、その従業員を柔軟に配置して幅広い業務に対応してもらうことが可能になります。職場に欠員が出た時に従業員同士でお互いにカバーし合ったり、経験の浅い人の教育担当になってもらうこともできます。

【多能工化の取組の一例（スキル・経験保有マップ作成）】

【ステップ1】業務の棚卸し ・チームや管理職が中心となって一覧表作成				【ステップ2】現状整理 ・従業員各自に記入してもらう				【ステップ3】目標（期限）設定 ・具体的な内容・期限を決める			
区分	業務内容	頻度	難易度	現状 (H29.4)				今期目標 (H30.3まで)			
				Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Aさん	Bさん	Cさん	Dさん
採用	求人	都度	中		☆			○	☆	△	△
	採用面接	都度	高		○			○	☆		
	事務手続き	●月	中		☆			○	☆		
	就職ガイダンス	●月	高		○			○	☆		
役員会議	インターンシップ	●月	中		☆			○	☆		
	検討議題調整	毎月	高	○				☆	○		
	資料作成	毎月	高	○				☆	○		
	議事録作成	毎月	中	☆				☆	○		
用度品	発注書作成	都度	低			☆		△	△	☆	○
	発注・納品	都度	低			☆		△	△	☆	○
福利厚生	社内報発行	毎月	中				☆			○	☆
	支給事務	都度	低				☆	△	△	○	☆
	社内行事	●月	中				☆			○	☆

スキル度	☆	人に教えることができる
	○	標準的な時間・品質で作業ができる
	△	人に教えてもらいながら、作業ができる
	(無地)	作業ができない(スキル・経験がない)

- ✓ 多能工化を進める方法の一つに、ジョブローテーションがあります。一つの業務から関連する業務へとローテーションを行うことで、様々な経験を積むことができます。
- ✓ なお幅広いスキルと経験のある従業員に対しては、それをきちんと評価しましょう。スキルと経験が豊富な従業員であることが他者から見てわかるよう制服に工夫をする、資格取得に対して資格取得手当を支給する、といったインセンティブを導入している企業もあります。

BREAK TIME
ブレイクタイム

業務のマニュアル化

- ✓ 前述の時間管理表を続けていくと、1週間、1カ月、1年単位で見た時に、繰り返し発生している業務が見えてくるでしょう。そういった業務を抽出しマニュアルを作成することができれば、担当者ではなくとも業務を遂行できる体制を作ることができます。突発的に発生しているように思えることや、特殊性が高いように見えるものも、長いスパンで見れば、繰り返し発生している業務かもしれません。その場合は、マニュアル化ができるものがないか検討しましょう。
- ✓ マニュアルは、誰が担当しても同じ品質水準で業務ができるようにすることが目的です。担当者によって、丁寧すぎたり、粗すぎたりといったことが起こらないよう、マニュアルでは、基本的に誰もがやるべき部分と、個人がサービス精神から必要以上に丁寧に行っているものとを切り分けて、「基本的な部分」についてマニュアル化しましょう。引継時などはマニュアルを刷新する良いチャンスかもしれません。

◆県内企業の取組事例◆

「1役2名・1名2役以上」でカバー体制(その他サービス業/従業員数 100 人～300 人)

- ◆「1役2名・1名2役以上」の多能工化を進めることで、ある人が休んでも代わりの誰かが対応できる環境を整備している。こうした取組で、他の従業員の業務も把握できるようになり、一部の従業員に偏っていた業務の平準化が進み、お互いが助け合う風土が強まった。(多能工化を進めるに当たっては、一般従業員が新たな業務のスキル習得や経験のための時間を確保できるよう、幹部が一般従業員の実務を担うなど、会社全体でサポートした。)

作業と技術の見える化(製造業/従業員数 100 人未満)

- ◆約6種類20台を超える工作機械を扱っているが、個々の従業員が職場内訓練(OJT)の年間の計画を予定し、どの機械の操作・作業を習得していくかを決め、月単位で進捗状況を把握するようにしている。こうした取組により、1人が複数の機械を扱えるようになり、相互にカバーし合える体制づくりが進んだ。

木谷アドバイザーの
ここがポイント

業務の共有化によるカバー体制づくりを行いましょう。

- ◆ 職場の同僚がそれぞれどのような業務に関わっているのか、普段から職場内で情報を共有しておきましょう。
- ◆ 定型的な業務についてマニュアル化を行いましょう。職場の誰かが休んでも他の従業員がカバーできる体制づくりには、こうした準備が欠かせません。
- ◆ 業務の効率化を進めることは、管理職のマネジメント力強化や部下の育成にもつながります。

5【STEP4】点検・見直し

(1)成果の点検・見直し

- ◆ 働き方改革を成功させるためには、実践後の早い段階で、目標に近づいているのかどうかを評価することが重要です。
- ◆ 制度やその利用促進のルールなどを導入したら終わりではなく、PDCAサイクルを継続して回しながら効果と課題を確認していき、一層の改善やステップアップを図っていきましょう。
- ◆ 取組を継続させ、社内に定着させるためには、推進体制を継続させ、進捗管理を行うことが大切です。

～PDCAサイクルの継続～

- ◆ 制度の利用状況や部署単位での労働時間、休暇取得率など、設定した目標に対する現状はどうか、また数値に表れていなくても、小さなことでも良い変化をキャッチして共有することが重要です。一つの方法として、従業員満足度調査などのアンケート調査を用いて定量的な情報を集めることができます。さらに、ヒアリング調査を実施すれば、従業員の生の声を聴いてさらに詳しく職場の状況を把握することができます。
- ◆ 目標が達成できていないことや、目標達成に向けての阻害要因を分析し、方法を検討し、改善計画に反映していきます。こうして行動から評価、そして改善へのサイクルを継続して回していきます。

PDCA サイクルのポイント

- ◆ 取組の進捗を「見える化」しましょう。そして達成状況の可視化で従業員のモチベーションの向上を図りましょう。従業員がモチベーションを維持して(楽しみながら)真剣に取り組むための方策が必要です。また、経営者や管理職も、何がどのくらい進捗し、また、遅れているのかを把握することは非常に重要です。

- ① 制度の利用状況の実績は積極的に発信していきましょう。
 - ◆ 新しい制度が利用されていること(利用者の声は積極的に公表)
 - ◆ 自分が必要な時に利用できることを従業員に日々伝えましょう。
- ② 働き方の見直しは必ず中間・最終報告を行いましょう。
 - ◆ 目標の達成度や前年度・前期からの改善度合いを比較します。

～推進体制の継続と進捗管理～

- ◆ 取組を継続させるためには、部署の下位組織単位(課、グループ、チーム等の職場単位)にまで分けて実施責任者を決め、定期的に集まって、実施状況を職場の長に報告していくことが大切です。行動の計画は立てたけれども、いつの間にか誰も取り組まなくなり忘れ去られてしまった、とにならないためには、職場での責任者を明確にした体制強化が不可欠です。
- ◆ 職場の実施責任者に任せっきりにするのではなく、定期的に責任者を集め、経営者や役員を交えて進捗をしっかりと確認し、うまくいかなかった場合にはその原因を分析し、改善し続けることが重要です。

◆県内企業の取組事例◆

導入後に見直し、実情に対応(製造業/従業員数 301 人以上)

- ◆ 全社一律のノー残業デーを導入していたが、各部署の勤務実態・繁閑が異なることから、対応に限界。そこで部署判断での柔軟な運用を可能にした。また、「労働時間等設定改善委員会」を立ち上げ、各部門から従業員がメンバーとして参加し、部署を超えて、取組項目・数値目標を設定・共有するとともに、進捗状況を確認している。その結果、各部署の実情に即した取組の検討や導入につながっている。

進捗状況の共有と、制度見直しと軌道修正(製造業/従業員数 100 人未満)

- ◆ 次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画に掲げた取組を実施する段階で経営陣が話し合い、従業員に示している。完全週休2日制を導入した際には、1年後の生産性と照らし合わせて成果を検証。生産性への影響から制度を見直そうとした経営陣に、従業員自ら「生産性向上計画」を立案し、実行。

小幅に踏み出し、着実に定着(製造業/従業員数 301 人以上)

- ◆ 週1回で始まったノー残業デーの運用について、段階を踏みながら日数を拡大し、平成26年からは対象日を原則「毎日」に移行。平成29年には“週休3日制”の試行も実施。小幅に踏み出した一歩目の取組を検証しながら、改革の段階を一步步ずつ上がっている。

本項は、渥美由喜 監修 「石川県ワークライフバランス実践虎の巻～働き方を見直せば 会社はもっと成長する～」(石川県)をもとに広島県が作成

(2) 定着に向けた対策

- ◆ 従業員の自律的な行動を引き出すためには、労働時間ではなく業績への貢献度で評価したり、効率的な業務遂行に向けてインセンティブを付与するといった「人事制度」等の見直しや、個々の「能力開発・育成」への支援体制を構築することが重要です。

～人事評価等の見直し～

- ◆ 従業員への取組の動機づけも大切です。計画に参加しても、「労力がかかる割に、自分にはメリットがなかった」と従業員が感じることはないよう、行動計画の実行プロセスと成果の両面から個々の従業員を評価することが重要です。
- ◆ 特に取組の初期段階では、思うように成果が出ないこともあります。そのような時期こそ、結果だけではなく、しっかりと行動してくれた部署や従業員を評価することが定着につながります。
- ◆ また、「残業が減ると収入が減る」という従業員意識の問題に対しては、削減した残業代分を原資として、残業時間を削減した従業員等に賞与や報奨金で還元する方法も有効です。
- ◆ なお、会社の立場からすると、「労働時間を削減した分、業績が下がるのでは困る」といった懸念もあると思います。この場合には、「労働時間を削減した分は、利益が維持できている限り、全額を賞与に上乘せる」といった、業績に連動した残業代還元などによる方法もあります。
- ◆ 従業員に、「働き方改革の取組は、会社が人件費を抑制する方法」といった誤解を与えないよう、会社の本気度を示していくことで、従業員のモチベーションを上げながら、業務の効率化につなげていく仕組みに変えていきましょう。

◆ 県内企業の取組事例 ◆

働く時間の長さより成果で評価、賞与還元で所得減を補う仕組みを構築(小売業/従業員数 301 人以上)

- ◆ 会社として、「長時間働くこと自体を評価できない」方針を打ち出し、時間外を厭わず働いてくれる従業員を現場で高く評価していた傾向に歯止めをかけた。残業時間を削減することを目標管理の項目とするなどの方針も打ち出している。
- ◆ 残業時間の削減幅に応じ、従業員には賞与で還元することで、所得減を補う仕組みを構築。

～個々の能力開発・育成支援体制の構築～

- ◆ 働き方改革を通じて、様々な制約を抱えた人がともに働く職場を生み出すことになるでしょう。そこでは、長時間労働という働き方を通じて成果を出す従業員だけでなく、育児や介護などで『時間に制約のある従業員』にも戦力として活躍してもらうための全社的な育成が必要です。制約のある従業員の意欲と能力を高めるためのマネジメントを行いましょう。

① ケア・マネジメント（従業員それぞれの事情を考慮）

- ◆ 職場が多様な人材で構成されるこれからの時代には、従業員一人ひとりの状況に配慮する「ケア・マネジメント」が必要です。
- ◆ 個々が抱える事情をきちんと把握し、必要な「配慮」をしつつ、能力に合った仕事を割り当てて成果を促します。
- ◆ 制約のある従業員の残業を上司が肩代わりするなど間違った配慮をしていると、「育児や介護で休んで当然」「時短は権利」と考える権利主張型の従業員が増え、周囲の人たちのモチベーションも下がっていきます。また支援する側、される側が固定されることも問題です。
- ◆ 時には制約のある従業員が周りの従業員を助けるような状況を、管理職が意識的に作ることも大切です。

②フェア・マネジメント（公正に処遇し、機会を提供）

- ◆ 時間的な「制約」の有無にかかわらず、個々の従業員を公正に処遇し、等しく機会を与える「フェア・マネジメント」を心がけます。
- ◆ 例えば、短時間勤務というだけで評価を下げるのは「フェア」ではありません。
- ◆ ある会社では、勤務時間を2割減らす一方、目標レベルは1割しか下げませんでした。同社の制約のある従業員は目標を達成したため、「時間あたりの生産性が高まった」として会社は高い評価をしました。その結果、制約のある従業員本人のやる気が高まり、周囲の見方も変わりました。

③シビア・マネジメント（可能性を見つめて能力を引き出す）

- ◆ シビア・マネジメントとはあえて「過酷な要求や厳しい環境の提供」をしていくことです。
- ◆ 例えば、男性上司は女性部下には遠慮しがちになるのではなく、結婚・出産などのライフ・イベントに直面する前からやりがいのある仕事をさせることも必要です。
- ◆ ハードな仕事を乗り越えた経験は、ライフ・イベント後に職場復帰する動機づけになり、優秀な人材の流出を防げます。

◆県内企業の取組事例◆**公平な評価で多様な人材を生かす（小売業/従業員数 301 人以上）**

- ◆ パートタイマーやアルバイトを対象にした職務能力評価制度を導入。「正社員とパート社員の違いは能力の違いではなく、勤務時間や勤務地域などの働くうえでの条件の違いに過ぎない」との認識のもと、資格や職位呼称、役割を細かく整備した。最上位の職位の場合、正社員主任職と同様の権限が付与され、正社員へのステップアップも目指しやすくなった。公正で透明性の高い評価制度を導入することでモチベーションをアップして、長く働いてもらえる環境を整備した。

本谷アドバイザーの
ここがポイント

**働きがいを支える3つの柱で従業員の成長を促しましょう。**

- ◆ 長時間働くことができ成果も出す。こうした従業員を優秀な従業員として選抜し登用してきたのがこれまでの企業ではなかったでしょうか。しかし、これからは、こうした働き方ができる一握りの従業員ばかりではなく、全従業員を「小さなプロフェッショナル」として育てる、という観点から、職場の環境や仕組みを整えていくことが重要になってきます。一人ひとりの従業員の成長を促す要素は次の3点です。
 - ① マネジメントへの信頼（信用できるマネジメント・尊敬による WLB の尊重・公正な処遇）
 - ② 仕事の誇り
 - ③ 仲間との連帯感

この3つが揃わないと従業員の働きがいの向上にはつながりません。経営陣や管理職の能力を向上させ、人事制度を改善し、ワーク・ライフ・バランスを推進することによって、会社に対する信頼を強固にしていくことが、これからの企業にとって不可欠なのです。

本項は、渥美由喜 監修 「石川県ワークライフバランス実践虎の巻～働き方を見直せば 会社はもっと成長する～」(石川県)をもとに広島県が作成

本書と併せて
ご覧ください

取組アイデア編の紹介

～ 県内中小企業が実践して効果があった取組アイデア 30選を公開 ～

広島県では、身近な県内中小企業の皆様が実践して効果があった『取組アイデア』(30選)について、実践された企業やその支援を行った働き方改革の専門コンサルタントによる全面協力のもと、当該取組アイデアごとに語句説明・標準手順やポイントを取りまとめた『取組アイデア編』を発行しています。

自社で具体的な取組を導入する際のヒントが満載ですので、是非、本書と併せてご覧ください。

このような企業に
オススメ!
☒ 県内の中小企業が実践して
いる具体的な取組を知りたい

☒ 個々具体的な取組手法
を知りたい

☒ まずはできるところから
取り組みたい

掲載内容（取組アイデア 30選）

取組アイデア名	取り組みたいテーマ			
	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. 多能工(マルチスキル)化	●	●		
2. チームの底上げ(能力開発)	●			
3. 職場の連携強化	●			
4. 会議運営の見直し	●			
5. 組織全体での業務改善	●	●		
6. 減らす業務の見える化	●	●		
7. 業務分析による効率化	●	●		
8. 仕組み化(標準化)	●	●		
9. 商慣行の見直し	●			
10. ノー残業デーの見直し	●			
11. 勤務間インターバル制度	●			
12. 深夜残業の抑制と早朝勤務の奨励	●			
13. 残業削減分の還元	●			
14. 残業申請手続き(残業管理)の見直し	●			
15. 働き方に関する個別面談の実施	●	●		
16. 年休取得の意識付け(取得促進)		●		
17. 半日・時間単位年休の導入		●		
18. 計画年休の導入		●		
19. 特別休暇の導入		●		
20. 年間休日数を増やす取組		●		
21. 多様な働き方の推進			●	
22. 職場のフリーアドレス化			●	
23. モバイルワークの導入			●	
24. 在宅勤務(テレワーク)の導入			●	
25. フレックスタイム制の導入			●	
26. 若手の活躍推進				●
27. 女性の活躍推進				●
28. 高齢者の活躍推進				●
29. 介護や治療との両立支援				●
30. コミュニケーションの活性化				●

取組アイデア30選の内容(語句説明・標準手順やポイント)を知りたい方は

広島県 働き方改革・女性活躍 取組サポートサイト「H!nt ひろしま」へアクセス!



ヒントひろしま

検索

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

※別冊『取組アイデア編』(働き方改革取組マニュアル・事例集)は、こちらからダウンロードできます。