

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：②年休取得の促進・休暇編】

■目次(②年休取得の促進・休暇編)■

区分	取組アイデア名	ページ
【取組アイデア1】	年休取得の意識付け（取得促進）	P 2～3
【取組アイデア2】	半日・時間単位年休の導入	P 4
【取組アイデア3】	計画年休の導入	P 5
【取組アイデア4】	特別休暇の導入	P 6
【取組アイデア5】	年間休日数を増やす取組	P 7
【取組アイデア6】	多能工（マルチスキル）化【再掲】	P 8～9
【取組アイデア7】	組織全体での業務改善【再掲】	P 10
【取組アイデア8】	減らす業務の見える化【再掲】	P 11～12
【取組アイデア9】	業務分析による効率化【再掲】	P 13～14
【取組アイデア10】	仕組み化（標準化）【再掲】	P 15～16
【取組アイデア11】	働き方に関する個別面談の実施【再掲】	P 17



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（その他3つの取組テーマ：①長時間労働の削減、③時間・場所等の多様な働き方、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》

長時間労働削減

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. 年休取得の意識付け(取得促進)

「今、休まれては困る」という会社・上司の思いや、「休んだら周りに迷惑をかける」といった従業員自身の思いから、休みにくい職場風土が形成されていきます。従業員が休んでいない状態が続くことは、従業員の健康悪化や、急な欠勤の際にカバーできずに業務停止するリスクが高まります。このようなリスク回避のためには、年休取得を促進し、休みやすい職場風土形成に向けた意識付けを行うことが重要です。

《県内の実践企業での主な成果》

- 各従業員に「有給休暇チケット」を配付して、「使わないと損」という雰囲気や醸成したことで、「休めない・休まない」という社内風土を改善できた。

このような企業に
オススメ!

☑ 年休を取得しにくい雰囲気がある

☑ 「休めない」という声に対処したい

☑ 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 ■ 年休取得の意識付けの具体的なポイント

従業員側から見た、年休取得促進のメリット

- 心身の疲労を回復させ、健康を維持する。
- ワーク・ライフ・バランスの確保につながる。
- 余暇、自己啓発、趣味等の時間が持てる。

企業側から見た、年休取得促進のメリット

- 従業員満足度（ES）向上による人材の確保・定着。
- 休むことを前提とした体制作りによるチーム力向上。
- 職場の生産性が上がり、活性化につながる。

【ステップ1】 企業スタンスの明確化（年休取得促進宣言・周知・啓発）

会社として年休取得促進に取り組むことを宣言し、ポスター等で周知します。（会社としての姿勢を明確にすることが重要です。）

【ステップ2】 年休取得を促す取組を実行

【施策①】 「2か月に1回の年休取得」の取組

チームごとに2か月単位で各々が必ず1日は休暇を取得できるよう工夫しましょう。チーム全員が2か月に1度休めば、年間で6回の休暇取得となり、働き方改革関連法で義務づけられた年5日の年休の時季指定義務もクリアできます。シンプルで誰もが分かりやすい休暇取得促進手法です。（図1）

取得状況の振り返りと計画を2か月ごとに実施



図1：「2ヶ月に1回の年休取得」イメージ

【施策②】 年次有給休暇取得計画表の作成

- 年次有給休暇取得計画表（図2）を作成し、部署ごとの繁忙期や各従業員の取得予定日を「見える化」することで、従業員はためらいなく休暇取得でき、会社は労務管理しやすく計画的な業務運営ができます。
- 従業員が年間を通じて計画的に取得できるように、計画表は年休付与日（基準日）に作成しましょう。

所属	氏名	年間年休付与日数	取得予定日数	4月		5月		6月		7月		8月		9月	
				前	後	前	後	前	後	前	後	前	後		
営業部	A	20	8			○	3								
	B	18	10		○								○	2	
	C	10	8				○	2						○	
製造部	D	20	12							○	4				○
	E	20	4					○							
	F	16	5					○	2						
管理部	G	20	10		○									○	3
	H	16	10							○					
	I	14	6			○	△								△
総務部	J	18	10.5				△			△			△		△
	K	16	8				○	2			○	2			
	L	15	8						○						

図2：年次有給休暇取得計画表（年間計画）

- ：年休（数字は取得予定日数）
- △：半日年休
- ：繁忙期（網掛け部分）

【ポイント】 会社や部署の繁忙期をあらかじめ示すことで、職場内の取得時季の調整を行いやすくなります。

【ポイント】 年休付与日数や取得予定日数の列を用意し、予定取得率を「見える化」しましょう。

【ポイント】 年間計画に加えて、四半期や月別の計画表も作成することで、予定の変更や業務都合に応じた調整が可能になります。

【施策③】 取得（予定）率の低い従業員に対し、個別面談の実施

- 取得（予定）率の低い従業員に対して個別面談を実施します。年休取得できない理由をヒアリングして、組織として解決策を検討します。[⇒別ページ「働き方に関する個別面談の実施」参照]

【注】 働き方改革関連法（2019年4月施行）では、従業員ごとに年次有給休暇管理簿を作成し、3年間保管するように義務づけられています。なお、会社側が前もって計画的に休暇取得日を割り振る「計画年休」を導入する場合には、就業規則による規定と労使協定の締結が必要になります。

⇒ 詳しくは、厚生労働省ホームページに掲載されているパンフレット「年5日の年次有給休暇の確実な取得 わかりやすい解説」をご覧ください。

<https://www.mhlw.go.jp/content/000463186.pdf> ～就業規則や労使協定のモデルも掲載されています～

【ステップ3】 組織風土として定着させるための取組を実行

- ステップ1～2の取組に加えて、年休取得意識を組織風土として定着させるための取組にも着手しましょう。
- まず「年休取得率（全従業員・部署単位）」「各種休暇制度の取得状況」といった定量的なデータを確認し、自社の年休取得状況の偏りや問題点を把握しましょう。
- 次に、年休取得を阻害する原因について従業員アンケートやヒアリングで調査し、解決策を検討します。基本的には、年休取得の阻害要因は「職場の働き方」に関する問題と「年休制度の運用・管理」の問題の2種類が考えられます。

①「職場の働き方」の問題

原因	<ul style="list-style-type: none"> ● 休むと担当業務に支障が出る ● 年休をとりにくい雰囲気がある ● 休むと同僚や上司に迷惑をかけてしまう ● 休むことに罪悪感がある 	対策	<ul style="list-style-type: none"> ● 職場の業務改善（多能工化、情報共有、標準化等） ● お互い様意識の醸成（チームで仕事を行い、フォローし合う） ● 年休取得をプラス（職場活性化）につなげる工夫 ⇒休むことによる周囲へのマイナス影響を最小化させ、能力開発や貢献意欲向上といったプラス要因に結びつける
-----------	--	-----------	---

②「年休制度運用・管理」の問題

原因	<ul style="list-style-type: none"> ● どのような年休制度があるのかわからない ● 制度の使い方やルールが分かりにくい ● 自分の年休付与日数を把握していない ● 休むと欠勤と見なされ、評価が下がる 	対策	<ul style="list-style-type: none"> ● 年休取得状況の「見える化」 ⇒給与明細に年休残日数を記載 等 ⇒毎月の年休取得率を経営者にも報告（KPI 管理） ● 社内報やポスターで、年休制度を周知 ● 年休取得者に対する不合理な処遇の解消
-----------	--	-----------	---

■ 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

- 工期を守ることが最優先事項となり、「休めない、休まない」という考えが従業員に根付いていた。
- 作業が遅れた場合、自らの労働時間で穴埋めしようとする考えが、各従業員（現場監督者）に定着していた。
- 会社として従業員の健康管理の観点からも休暇取得率を向上させたいとの思いがあった。

取組内容

■ 社内でオリジナルの『有給休暇チケット』を作成し、各従業員に配付。

《取組の工夫》

- ・ 前年度の年休取得率が低調であることから、まず 5 日分のチケットを配付し、従業員の意識改革と年休取得の動機付けとした（「使わないと損」という雰囲気醸成した）。
- ・ 年休取得率の低い従業員に対しては、年休取得できない状況を個別面談で聞き取り、会社として解決にあたった。

※工務部で全員参加の定例会議（業務改善による時短）も同時に実施

【⇒別ページ『ノーマル残業デーの見直し』参照】

取組後（成果）

- 年休取得率が低い従業員の年休取得意識が高まった。
- 「休めない・休まない」という社内風土が改善できた。
- 会社主導の休暇取得促進策により、従業員の心身リフレッシュや健康維持につながった。

有給休暇チケット【見本】（一部抜粋・省略）

平和建設(株)2018年度 有給チケット					平和建設(株)2018年度 有給チケット No.⑤					
本人控え	〇	〇	〇	チケット数	5枚	使用者	〇	〇	申請日	
予定日①	10/20	予定日②	11/17	予定日③	1/4	取得予定日	⑤	2019年1月19日		
取得日①		取得日②		取得日③		取得日	⑤	承認印		
切り離して所属長に提出する事。							平和建設(株)2018年度 有給チケット No.④			
使用者	〇	〇	〇	申請日		使用者	〇	〇	申請日	
取得予定日	③	2019年1月4日		取得予定日	④	2019年1月5日				
取得日	③	承認印		取得日	④	承認印				
切り離して所属長に提出する事。							平和建設(株)2018年度 有給チケット No.②			
使用者	〇	〇	〇	申請日		使用者	〇	〇	申請日	



**専門コンサルタントの
ここがポイント！**

「休むこと」を個人の問題ではなく組織の課題として取り組みましょう

- 年休取得を従業員個別に促しても、休みにくい状態や意識があると取得促進につながりません。休むことは「個人」の問題ですが、**部署で「休み方改革」のチームを設けるなど連携して取り組む**と業務調整やお互い様の意識も高まります。年休取得の意識付け＝個人の意識の問題だけではないことを改めて明確にしましょう。
- 年休取得に関して、会社の方針を決める「**経営者**」、部下の業務を統括している「**管理者**」、個別で異なった状況に置かれている「**一般従業員**」の3つの層で**それぞれが年休取得に向けて果たせる役割を考え、方針や目標、具体策を話し合う**ことにも取り組みましょう。

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

2. 半日・時間単位年休の導入

年次有給休暇は1日まるまる休むというのが原則ですが、従業員が有効に活用できるようにするため、条件等を満たせば半日または時間単位でとってもらうこともできます。従業員のニーズを確認しながら、半日・時間単位の柔軟で機能的な休暇制度を導入することで、年休取得率が高まり、従業員の満足度向上につながります。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ バリエーションを増やして個々の状況に応じた休暇取得が可能になったことで、年休取得率が高まり、従業員から好評価を得ることができた。

このような企業に
オススメ!

年休取得率を高めたい

従業員の短時間の私用
に対処したい

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 ■ 半日・時間単位年休制度の導入ポイント

【ステップ1】それぞれの制度のメリットや制約事項を確認します

半日単位の年次有給休暇（1日単位の取得が進まない場合は、半日も！）
一日を「午前」「午後」などに分けて半日単位の有給取得を可能とする制度。 ● 「時間単位」に比べ、導入や運用管理が簡単。「半日なら休める」といった従業員にとって利便性のよい制度。 ● 年5日の年休取得義務化の対象としてカウントできる。（表1参照） ● 会社はこれを与える義務はないが、従業員が希望し、会社が同意すれば、日単位での取得を阻害しない範囲で与えることが認められている。 ● 事前に「取得回数の上限」や「上司による許可の有無」といったルールを決め、公平に制度が運用されるように注意が必要。
時間単位の年次有給休暇（ちょっとした生活ニーズにも柔軟に対応可能！）
時間単位での年休取得を可能とする制度。最大5日分まで付与可能。 ● 「半日単位」に比べ、管理方法は複雑になるが、「診察のため2時間ほど外出したい」「子供の行事のため1時間だけ早く退社したい」といったニーズにも柔軟に適用できるため、従業員は使いやすくメリットの大きい制度。 ● 年5日の年休取得義務化の対象としてカウントできない。（図1参照） ● 時間単位年休を導入する場合は、法律で定められた項目（図2参照）について労使協定を結び、就業規則に記載する必要がある。

	年5日の年休 取得義務化対象	計画年休付与 との関係	労使協定の 締結
半日単位 年休	○（対象）	○（対象）	—
時間単位 年休	×（対象外）	×（対象外）	○（必要）

図1：半日単位年休は、「年5日の年休取得義務化（時季指定）」の対象日数としてカウントできます。また計画年休に、半日年休を指定することも可能です。一方、時間単位年休は、このいずれも対象とはなりません。

- ① 時間単位年休の対象者
- ② 時間単位年休の日数（年5日の範囲内）
- ③ 時間単位年休1日の時間数
- ④ 1時間以外の時間を単位として与える場合の時間数

図2：時間単位年休に関する労使協定の規定項目

※ 国では、時間単位年休の導入に向けたポイントをリーフレットにまとめています。詳しくは、厚生労働省ホームページに掲載されている「[時間単位の年次有給休暇制度導入促進リーフレット](https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/jikan/sokushin/pdf/jikantani.pdf)」をご覧ください。～就業規則や労使協定のモデルも掲載されています～
https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/jikan/sokushin/pdf/jikantani.pdf

【ステップ2】社内ニーズを確認して制度を導入し、周知します

アンケートや直接ヒアリングで従業員のニーズを確認し、適した制度を導入しましょう。

■ 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

■ 従業員アンケート等で、両立支援や柔軟な勤務ができる制度やルールの見直しを求める声があがっていた。
従業員の声 ・子どもの学校参観日に出席するために1日の休暇は必要なく半日で良い。残りの半日は出社して仕事の遅れを取り戻したい。

取組
内容

■ 取組年度の上期：半日単位で休暇取得できるよう制度を改定。
 ■ 取組年度の下期：各部門の年休取得状況の定期的なモニタリングを実施（幹部会議で社長もチェック）。

取組後
(成果)

■ 年休取得率：高水準である約7割に到達（約20%増）
従業員の声 ・休暇の取り方にバリエーションが増え、個人それぞれの生活に合わせて働ける部分が増えて良かった。



専門コンサルタントの
ここがポイント!

制度を適用できるか「ケース事例」をより多く示し、周知しましょう

- 半日・時間単位年休の導入はルール設定が重要です。従業員は日単位での取得を希望しているのに、管理者が「忙しいから」として半日・時間単位で休暇をとるように強制することはできません。現場が混乱しないよう、**制度が適用できる・できない事例を社内でも共有することが必要**です。管理者や従業員と一緒に、様々なケース事例を検討してみましょう。

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. 計画年休の導入

年次有給休暇の計画的付与制度（計画年休）は、前もって休暇取得日を従業員に割り振るもので、年休取得率の向上に直結するほか、労務管理がしやすく計画的な業務運営が行えるメリットがあります。一方で、従業員も、会社から時季を指定されることで気兼ねなく休むことができるメリットがあります。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 従業員が気兼ねなく年末年始に長期休暇を取得することが可能になったことで、従業員の心身リフレッシュや健康維持につながった。

このような企業に
オススメ!

☑ 年 5 日の年休取得義務化に対処したい

☑ 「休めない」という声に対処したい

☑ 業務の閑散期に年休取得を促したい

■ 標準手順 ■ 年次有給休暇の計画的付与制度（計画年休）の導入ポイント

従業員から見た、計画年休のメリット

- 会社側から事前に日程を割り当てられるため、気兼ねなく年休を取得できる。

企業側から見た、計画年休のメリット

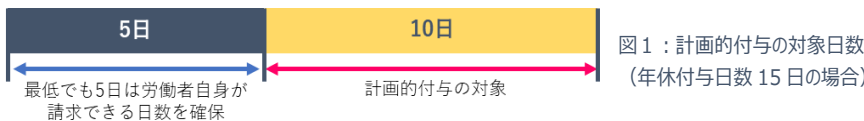
- 労務管理がしやすく計画的な業務運営が行える。
- 「年 5 日の年休取得義務化」の日数としてもカウントできる。

【ステップ 1】付与方式の決定

一斉付与方式	全社や事業所単位で休業する日を決めて一斉付与します。製造業のように操業をストップし、全員を休ませることのできる職場に適しています。新規採用者など、付与日数が足りない者には特別有給休暇を与える等の措置をとります。
交替制付与方式	チーム別に交替で付与する方式です。定休日を増やせない流通・サービス業などの職場に適しています。
個人別付与方式	従業員ごとに付与日を設定する方式です。夏季、年末年始、GWの他に、アニバーサリー休暇として個人的な記念日に計画付与することも可能です。

【ステップ 2】対象日数等を決定

- 付与日数から 5 日を除いた残りの日数を計画的付与の対象にできます。従業員が自由に取得できる「5 日」を除いて対象日数を決めます。（図 1 参照）
- この他に「付与対象者」「付与日数の少ない者の扱い」「付与日の変更手続き」等を定めて労使協定を書面で締結します。



【ポイント】まずは計画年休の付与日を、定休日や土日祝日と組み合わせて連休にする「**ブラスワン休暇**」に取り組んでみましょう。

【注】会社側が前もって計画的に休暇取得日を割り振る「計画年休」を導入する場合には、就業規則による規定と労使協定の締結が必要になります。
⇒ 詳しくは、厚生労働省ホームページに掲載されているパンフレット「**年 5 日の年次有給休暇の確実な取得 わかりやすい解説**」をご覧ください。
<https://www.mhlw.go.jp/content/000463186.pdf> ～就業規則や労使協定のモデルも掲載されています～

■ 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

- 工期を守ることが最優先事項となり、「休めない、休まない」という考えが従業員に根付いていた。
- 「現場を任されている」各自の考えを尊重し、勤務調整を任せられた結果、年休取得率が 25%と低調だった。

取組内容

- 比較的業務調整しやすい、**年末年始の期間に、通常の休日に加えて、その前後の日**に**休暇取得を奨励**した。個人によっては最大 10 日連休が可能となった。
- ※『有給休暇チケット』発行による取得促進も同時に実施 [⇒別ページ『年休取得の意識付け』参照]



取組後
(成果)

- 他取組との相乗効果で、会社全体で、年休取得率：約 20%増（25%→44%）。
- 「休めない・休まない」という社内風土が改善でき、従業員の心身リフレッシュや健康維持につながった。



専門コンサルタントの
ここがポイント!

「自由に取得できる年休がなくなると困る」という不安を解消する

- 計画年休は、現状として年休取得率が低く、そのことを具体的に解消する対策であるということを丁寧に説明することが求められますが、「**突発的な出来事の際に休めなくなる**」という**不安を解消する必要があります**。特別な事情により計画していた取得日を変更するケースに備え、労使協定にその手続きを記載し、従業員の不安を解消しましょう。

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

4. 特別休暇の導入

特別休暇とは、法定休暇（年次有給休暇等）以外に、任意に設定している法定外休暇を指します。自社独自の制度である特別休暇を導入することで、その目的に沿った休暇を促して、従業員の満足度を高めることが期待できるだけでなく、企業のイメージ向上につながります。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 仕事と育児・介護・治療の両立を支援する方針を示して、それに沿った特別休暇を導入したことで、従業員から働き方改革の取組に対する共感を得られた。

このような企業に
オススメ！

☑ 休暇取得（休み方）に
意義を持たせたい

☑ 会社独自の取組で従業
員満足度を上げたい

☑ 従業員に健康で充実した
生活を送ってもらいたい

■ 標準手順 ■ 特別休暇の導入ポイント

特別休暇導入のメリットとデメリット

- ・ **メリット**： 休暇目的を明確に設定できるため、心身リフレッシュや自己啓発等を効果的に促すことが可能
従業員満足度を向上させ、人材確保と定着につながる
- ・ **デメリット**： 従業員の多様なニーズに全て応える制度設計が難しい
従業員によって制度の利用率にバラツキが出やすい
休暇中の代替人員確保

【ステップ1】 現状把握

- 従業員がどのような働き方・休み方をしているのかをヒアリングやアンケート等で調査します。（現在の労働時間や休暇の取得状況、休みに対する要望や不満等）

【ステップ2】 目的と方針の明確化

- 目的明確化： 従業員にどのような働き方や休み方をしたいか？
- 方針明確化： ゴール実現のためにどのような制度が有効か？（仮説設定⇒現場ヒアリングを繰り返します）

【ステップ3】 制度の設計と検証

- 「取得対象者」「1回の日数」「取得時季」「休暇中の賃金（有給か無給か）」「取得上限回数」「翌年度への繰越有無」「申請方法と時期」といった基本的なルールを設計します。
- 試行期間を設定し、従業員の意見をもとに運用方法の見直し等を行います。

【ステップ4】 導入後の周知と定着

- 社内報やポスター等で制度周知します。
- 取得者の協力を得て、取得してみても感じたメリットや取得のし易さ等を社内発信して、制度利用の促進・定着を図ります。

① アニバーサリー休暇

家族と一緒に記念日を過ごすための休暇。（例：バースデー休暇）

② からだメンテナンス休暇

職場の機械だけでなく、従業員自らのからだもメンテナンスする休暇。

③ チャレンジ休暇

人生をより豊かにするための休暇。

④ 病気休暇

病気になった場合、年休とは別に取得できる休暇。

⑤ リフレッシュ休暇

⑥ ボランティア休暇

⑦ 結婚休暇

⑧ 自己啓発休暇

⑨ バーゲンセール休暇

⑩ スポーツ観戦休暇

⑪ 読書休暇 など

図1：特別休暇の例

■ 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

- 従業員の高齢化も進みつつあり、健康維持や仕事と治療の両立が大きな課題となる懸念があった。
- 従業員アンケートを実施した結果、「仕事と治療の両立を支援する制度」に対する従業員のニーズがあることが明らかになった。

取組
内容

■ 法定上2年で時効消滅する年休を積立保存できる独自の休暇制度を創設。

《制度の概要》

- ・ 積立保存は年間最大5日、累計50日とし、年休を付与された全ての従業員に適用。
- ・ 保存された有給の休暇は、療養休業や治療通院、介護休業時に活用可能。
- ・ 使用は1日又は半日を単位。所定勤務時間6時間未満のパート従業員は1日単位。



取組後
(成果)

■ 働き方改革に関する会社の取組の共感度：従業員の7割が共感

【従業員の声】 ・ 今後もこの会社で働き続ける上で、家族の介護や自分自身の病気の不安が軽減された。



専門コンサルタントの
ここがポイント！

特別休暇は会社から従業員へのメッセージ！

- 特別休暇は、従業員に「どのような過ごし方、生き方をしたいのか？」というメッセージを踏まえることが大切です。また、スポーツ用品販売店がスポーツ観戦休暇を設けるなど、社業に関連付けることも有効な手段です。休暇取得を促すためには「有給扱い」とすることが望ましく、制度の目的を明確にし、取得事由を細かく決めましょう。

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

5. 年間休日数を増やす取組

年間休日数を増やしていくことは、従業員のプライベートの時間が充実して心身のリフレッシュができ、仕事に対するモチベーションや集中力の向上も期待できます。また、人手不足の中で、従業員の確保・定着につながります。なお、見直しによって、休日出勤が増えてしまう事態が起きないように注意が必要です。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・従業員ニーズをもとに年間休日総数を増やした結果、業績に悪影響が出ることはなく、求人での応募者の質も向上した。

このような企業に
オススメ!

✓ 従業員満足度を向上
したい

✓ 求人を出しても応募者
が少ない (少ない)

✓ 年間休日数が他社平均
と比べ少ない

■ 標準手順 ■ 休日を見直すための様々な方法

方法1. 客観データでの他社比較による見直し

- 国が発表している統計データ (図1参照) を活用し、年間休日総数の全国平均値と比較して、冷静に自社の現状を把握した上で見直す。

方法2. 休日カレンダーの見直し

- 休日出勤が多い場合、事業所や工場毎に、現状の実態に合った休日設定に見直す。

例：全社同一による休日カレンダー設定の見直し

方法3. 所定労働時間の見直し

- 労使の話し合いによって、所定労働時間も見直し、休日数を増やす。

例：見直し前：7時間45分/日

⇒ 見直し後：8時間/日(法定労働時間の限度まで)
により、年間休日を約8日増やす (図2参照)

【ポイント】 所定労働時間を増やすことで従業員に不利益が生じないよう、労使双方がよく話し合い、十分な理解と協力の下に、行う必要があります。

※ 「年間休日総数」の業界平均値は、厚生労働省ホームページ (「就労条件総合調査」の「結果の概要」) で確認できます。
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/11-23c.html>

企業規模	1企業平均	労働者1人平均
1,000人以上	115.5日	119.1日
300~999人	113.7日	115.7日
100~299人	111.1日	112.5日
30~99人	107.5日	109.0日
平成31年調査計	108.9日	114.7日

【出典】厚生労働省：「平成31年就労条件総合調査」の「年間休日総数」

図1：国が発表している「年間休日総数」の統計データ

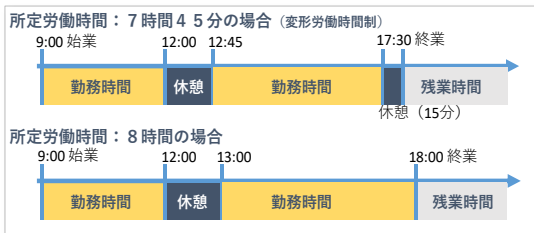


図2：所定労働時間の見直し

■ 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

- ・「ライフ時間」を増やしたいという従業員からの高いニーズあり。(育児や介護中の従業員に配慮した短時間勤務制度は導入済)
- ・一方で、所定内労働時間 (7時間45分) 内では業務が完了せず、残業している従業員が多い。

取組
内容

- ・従業員の意見を聴いた上で、所定内労働時間の見直し分 (1.5分増/日~見直し前：7時間45分⇒見直し後：8時間) も原資として、年間休日を大幅に11日増やした (H29カレンダー：104日⇒H30カレンダー：115日)。

取組後
(成果)

- 働き方改革に関する会社の考え方の理解度：従業員の8割が共感
 - 取組を社外に情報発信した結果、求人での応募者の質も向上しており、働き方改革が人材採用活動時のアドバンテージになっている。
- 社長の声 ・休日を増やしても、業績に悪影響が出ることはなかった。



👉 専門コンサルタントの
ここがポイント!

年間や月・週での繁閑を精査し、「休日」や「休暇」を増やすか検討

- 「休日」を増やす方法以外にも、別ページ掲載の「休暇」を促進する方法もあります。まずは、年間や月・週単位での事業所や店舗別での業務の繁閑とその勤務体制を精査していくことから取り組みましょう。
- 「休みを増やしても業績に悪影響はない」といった実践企業の声も多く聞かれます。労働市場は完全な「売手市場」の中で、新卒者等は企業選択する際に「年間休日総数」にも注目しています。「求人を出しても人がこない」場合には、自社の年間休日総数が適当であるか見直ししてみましょう。

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

6. 多能工(マルチスキル)化【再掲】

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

《県内の実践企業での主な成果》

- ・業務が集中する特定のスタッフの負担軽減や残業抑制ができたほか、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。

このような企業に
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】業務の棚卸しと課題の「見える化」

- 各部門で「業務棚卸表」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」として書き出し、それをさらに個々の作業単位に分けた「小分類」を作成します。
- 業務棚卸表をもとに、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」「緊急度と重要度」「難易度」などを整理することも、課題の整理に有効です。

【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。作業時間の集計が困難な場合は、現場のヒアリングを行い、従業員が忙しいと感じている時間帯における負荷の高い作業の特定を行います。

【ステップ2】スキルマップによる作業習熟度の定量化

- 業務棚卸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、改善が必要か検証します。

【ポイント】必ずしもすべての属人化が問題とは限りません。しかし作業が属人化することで、「ミスや不正を見逃しやすい」「有給取得率の低下」「休職や退職でノウハウが失われる」といった様々なリスクが高くなる点は、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星取表を作成して実行します。(図3参照)

- 「従業員のスキルアップ」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
部内に限らず、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
サブ担当をつくり仕事をシェアする等、マルチ担当制(一つの仕事を複数人で担当)を構築しましょう。

業務棚卸表

業務区分		作業時間 (分/1回)	業務割合	重要度 (高)5-1(低)	緊急度
1	支払処理	5	不定期	5	3
	支払依頼書作成	5	不定期	5	3
2	支払・請求処理	5	不定期	5	3
	請求書作成	5	不定期	5	3
	請求書会社印調印	10	不定期	5	3
	請求書発送	5	不定期	5	3
3	会議対応	5	不定期	5	3
	会議資料集約	10	週次	4	3
	資料印刷・配布	30	週次	4	4
	会場設営	15	週次	4	4
	会議出席(事務局)	60	週次	4	5
	会議片付け	15	週次	4	3
	議事録作成	60	週次	3	4

図1：業務棚卸表の例

スキルマップ

No.	大分類	業務区分	小分類	作業時間 (分/1回)	業務割合	重要度 (高)5-1(低)	緊急度	社員名					
								Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	
1	支払処理		支払依頼書作成	5	不定期	5	3					★	○
			接待交際費申請書作成	5	不定期	5	3					★	
2	支払・請求処理		請求書作成	5	不定期	5	3					★	◎
			請求書会社印調印	10	不定期	5	3					★	◎
			請求書発送	5	不定期	5	3					★	◎
			支払依頼書作成	5	不定期	5	3					★	○
3	会議対応		会議資料集約	10	週次	4	3	★					
			資料印刷・配布	30	週次	4	4	★		○			
			会場設営	15	週次	4	4	★	◎	△			
			会議出席(事務局)	60	週次	4	5	★					
			会議片付け	15	週次	4	3	★		○	△		

図2：スキルマップの例

作業習熟度の表記方法(例)

- ★ : 業務を一人で実践でき、指導できる
- ◎ : 標準的な時間・品質で、作業できる
- : 他者のサポートのもとで、作業できる
- △ : 業務知識の概要は理解できている
- 無印 : 知識がない、または経験がない
- 網掛け : 現在の担当範囲外の作業

多能工化の推進計画書(星取表)

No.	大分類	業務区分	小分類	作業時間 (分/1回)	業務割合	重要度 (高)5-1(低)	緊急度	社員名					
								Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	
1	支払処理		支払依頼書作成	5	不定期	5	3		○			★	★
			接待交際費申請書作成	5	不定期	5	3		○			★	★
			請求書作成	5	不定期	5	3					★	◎

図3：推進計画表(「従業員のスキルアップ」の例)

多能工化すべき業務において、一定の作業習熟度を有する者を2名以上にする育成計画を作成

■ 企業実践事例 1 ■ 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

- 従業員は 1 人 1 台の印刷機械・作業工程に専従し、担当者が病気や都合で急遽不在になった際は、機械や作業が止まるといった問題があった。
- 短納期や多種少量生産などの顧客ニーズに応えるためには、様々な機械を操作できる人材を育成し、柔軟な生産体制を築くことが課題であった。



取組内容

■「各従業員が複数の機械を対応」（一人二役以上）でき、「各作業の代替人員を確保」（一役二人以上）できるよう計画的に訓練を実施。

取組① 業務の棚卸し

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

取組② 現状整理

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

取組③ 育成計画の作成

- ・ 現状の技術レベルを基に、各工程において「標準的な作業が可能」な人材が 2 名以上になるよう育成計画を立て、計画的に技術の習得訓練を実施。

取組後(成果)

- 各従業員がどのようなスキルレベルにあるのか見える化できた。
- 多能工化により担当以外の仕事も経験することで、各担当者の仕事の進め方を見直すことができた。
- 担当以外の業務に携わり、新たなスキル・知識の習得につながったことで、従業員自身が成長を感じることができ、やりがい向上にもつながった。
- チームで協力して作業できるようになり、休みを取りやすい体制になった。

【ポイント】

多能工化推進計画表の目標設定は、現場リーダーと部下で話し合った上で行います。

■ 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）

取組前

- 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① 業務内容の棚卸し

- ・ 副店長（整備責任者）の整備系の業務と事務系の業務を棚卸し。また、整備部門全体の業務棚卸し表を作成した。

取組② 現状整理

- ・ 副店長が部下と面談し各整備担当者のスキルレベルを把握した上で、スキルマップを作成。部門内のスキルと課題を「見える化」した。

取組③ 多能工化の実施

- ・ スキルマップをもとに整備部門の技術教育を OJT で実施。
- ・ 副店長業務だった事務の一部を事務部門が処理できるよう教育。

取組後(成果)

- 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。
- 業務の偏りが改善され、店舗全体の残業時間の削減につながった。

技術項目	整備・作業系				事務・フロント系			
	オイル交換	タイヤ交換	点検	タイヤ組替	事務代行	お出迎え	お見送り	不慮申出の対応
拠点名	★	★	★	★	★	★	★	★
従業員名	★	★	★	★	★	★	★	★
	○	○	○	○	×	×	×	×
	★	★	★	★	★	★	★	★
	★	★	★	★	△	△	△	△
	★	★	★	★	×	×	×	×

※一部抜粋・省略



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偏りのある業務、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でもあるため、負担が増えてしまうというマイナスの印象を持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

7. 組織全体での業務改善【再掲】

仕事は部署間の連携で成り立っており、業務改善において大切な視点が「全体最適」の考え方です。組織全体の流れを止めているボトルネックとなる業務や部署を探し出し、そこに必要な手を打つことで、全体最適化を図ります。これにより作業待ちの待機時間が減り、時短や生産性の向上につながります。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 横串委員会で部署を超えた業務上の問題を見える化し、工程や役割分担等を改善することで、受注から納品までの流れがスムーズになった。

このような企業に
オススメ!

✓ 組織全体で効率化に
取り組みたい

✓ お互いがサポートし合え
る組織にしたい

✓ 部署間の問題を明らか
にしたい

■ 標準手順 ■ 組織全体で全体最適化に取り組む

《全体最適化のポイントは、ボトルネックの解消》

- 全体の生産性を高める（全体最適化）ポイントは、全部署で一様に業務改善に取り組むことではありません。ボトルネックを特定し、その解消に集中的に取り組む、人員などの資源も集中させることにあります。

【ステップ1】横串チームで組織の垣根を取り除き、ボトルネックを「見える化」する

- 横串チームとは、部署横断型（様々な部署の代表者が参加）の人員で構成されるチームのことです。多くの企業では部署別の会議は頻繁に行われていますが、全社的な課題は見つけにくい状況にあります。そこで、このような横断型のチームを作り、定期的に互いの状況や要望を「見える化」し、組織全体のボトルネックを話し合い、課題を見える化します。

【ステップ2】ボトルネックを特定したら、その課題を解消する

- 例えば図1の場合、「設計（max=15）」がボトルネックに該当します。この場合、設計のボトルネック解消につながらない業務改善は、全体売上には貢献しません。
- 設計が本来業務に集中できるように他部署の協力体制を整えるなど組織全体で集中的に取り組むことで、設計部署の生産性（max=15）を高めます。



図1：A製品の生産ライン
（数値が各部署の限界値）

【ポイント】生産性の限界値測定が困難な場合は、前工程からのアウトプット待ち状況を各部署に確認し、ボトルネックを推定します。

■ 企業実践事例 ■ テクノス三原株式会社（専門サービス業／従業員 118名／三原市）

取組前

- それぞれの部署の作業が専門化・高度化しており、お互いの作業が見えづらい状況。
- 部署間の情報共有が不足しており、部署を越えた問題が発生すると解決に時間が掛かっていた。

取組
内容

■ 部署横断型の改善委員会を立ち上げ、情報を共有し、部署間の連携に関する課題を解決。

取組① 改善委員会の立ち上げ

- ・ 各部署より1名ずつメンバーを選出。
- ・ 委員会の主なミッションとして、部署内ではなく部署間の課題を中心に取り上げることにした。

取組② 定例会の開催と情報共有

- ・ 月1回の定例会を開催し、現状の課題や要望を丁寧に確認。
- ・ 委員会の協議内容を各部署に持ち帰り、周知や意見集約した。

取組③ 業務プロセスの見直し

- ・ 委員会で部署連携の工程を見直し、非効率な作業を改善。
- ・ 繁忙期の適正人員の把握により部署を越えた人員の再配置も実施。

取組後
（成果）

- 委員会立ち上げ当初は、社内ルールや書類不備に関する意見が多かったが、次第に業務上の連携や調整の場となり、部署を越えた業務の流れがスムーズになった。
- 当期の会社方針（時間あたりの生産性 10%向上）を達成。
- 会社全体で、総労働時間：約 10%削減・年休取得率：約 20%増。



専門コンサルタントの
ここがポイント!

各部署の「生産力＝処理能力」のばらつきを整え、全体最適化に取り組む

- 多くの企業では業務の分業と専門化が進み、他部門の状況が見えづらくなっています。その結果、業務改善の取組は部署内だけの視点（部分最適）に限られることが多く、全社的な視点（全体最適）が不足しがちです。部署横断型（横串委員会）などの取組によって、常に全社的な業務の見える化に取り組むことが重要です。

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

8. 減らす業務の見える化【再掲】

単に残業時間を制限するだけでは、重要業務に充てる時間まで削減されてしまいがちです。本質的な業務改善を伴わないノー残業デー等の取組は、短期的に成果が出たとしても、長期的には形骸化する場合もあります。ここでは、業務時間を可視化することで、「無駄な時間」や「確保すべき時間」を整理する手法を紹介します。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 予定と実績時間で大きな乖離がある業務の可視化を契機に、個人やチームが日々の効率的な仕事プロセスを考える習慣づけができた。

このような企業に
オススメ!

✓ 各自で効率的な時間の
使い方を意識させたい

✓ チームが抱えている非効
率な業務を発見したい

✓ 「多忙で時短できない」
との声に対処したい

■ 標準手順 ■ 業務単位で要した時間を可視化するための具体的な手順

どのような業務にどの程度時間が費やされているか個人やチーム単位で測定し、「減らす」・「維持」・「増やす」業務を見定めます。

【ステップ 1】

日報やグループウェアを用いて 業務時間を「見える化」する

- 分析対象の業務棚卸表【⇒別ページ『多能工化』参照】を作成し、小分類の各業務をラベリングします。(図 1 参照)
- 日報やグループウェアに、一日の業務の作業時間を記録します。作業ラベル毎に、何時間かかったか分かるように記録しましょう。(図 2 参照)
- 記録データの収集期間は、業務サイクルに応じて設定します。例えば、毎日同じ業務が繰り返される場合は 1 週間程度、月単位で定例業務が発生する場合は 1～2 か月程度を目安に、データを収集します。

分類	大項目	ラベル名
共通 (共通ラベル)	会議	社内会議
		社外会議
	社内業務	タスク管理
		社内報告
		打ち合わせ・調整
		移動
	その他の活動	研修
		イベント
		企画資料作成
		情報収集
営業 (職種別ラベル)	企画	提案
		現場立合い
		引渡し
	現場	定期訪問
		展示会

データ収集

時間	業務内容	ラベル付け
8:00	出社 9:00	
9:00	メール・スケジュール確認	タスク管理 1時間
10:00	A 事業 提案資料作成	企画資料作成 2時間
11:00		
12:00	休憩 (昼食)	
13:00	営業会議	社内会議 1時間
14:00	休憩	
15:00	A 事業 提案資料作成	企画資料作成 1時間
16:00	移動	移動 30分
17:00	B 案件 現場立合い	現場立合い 1.5時間
18:00	移動	移動 30分
19:00	B 案件 報告書作成	社内報告 1.5時間
20:00	帰宅 19:45	

図 1：業務棚卸表による分類ラベル例

図 2：作業時間の記録例

【ポイント】業務の分類分けは、現場のリーダーが中心となって、個人の意識やチーム内での連携で「減らす業務」はないか等の仮設を立てた上で行いましょう。また、チーム単位で集計して業務仕分けができるよう、できるだけチーム共通のラベル名を用いるなど、過度に複雑化せず、丁寧にラベリングしましょう。

【ステップ 2】ラベル単位で改善計画を作成

ラベル単位の時間を集計し、労働時間改善計画を作成します。

例) 営業チーム (10 名) の場合 (図 3 参照)

- ① 今月の営業チームの実績値を集計する。(2239.1h)
- ② 「社内・社外会議」の効率化を図り【⇒別ページ『会議運営の見直し』参照】、時間を減らす。
- ③ 業績の良いメンバーの時間の使い方を参考に、無駄な「情報収集」の時間を減らし、一方「現場立合い」の時間は増やすことで、現場対応の品質向上を目指す。
⇒ ②③の方針で、今月比▲6%の時短 (▲140.1h) を来月の目標値に設定する。

【ポイント】全ての作業時間を一律削減するのではなく、「時間を減らす業務」「時間を増やす業務」「現状維持する業務」に仕分けすることが重要です。

チーム内の高業績者など、模範となるメンバーの時間配分を参考に、メリハリのある改善計画を立てましょう。

今月実績値			来月計画値 ▲140.1h				
	時間	%		時間	%		
社内会議	141.2 h	6.3%	↓	110.0 h	4.9%	減らす	会議運営の効率化により、時間短縮する
社外会議	117.4 h	5.2%	↓	110.0 h	4.9%	減らす	会議運営の効率化により、時間短縮する
タスク管理	227.1 h	10.1%	→	227.0 h	10.1%	維持	より丁寧なマネジメントが必要になるため維持
社内報告	60.1 h	2.7%	→	60.0 h	2.7%	維持	より丁寧なマネジメントが必要になるため維持
移動	213.5 h	9.5%	→	214.0 h	9.6%	維持	ひとまず現状維持
企画資料作成	495.1 h	22.1%	→	495.0 h	22.1%	維持	ひとまず現状維持
情報収集	659.5 h	29.5%	↓	400.0 h	17.9%	減らす	チーム内で収集ノウハウを共有し、時間削減する
提案	283.0 h	12.6%	→	283.0 h	12.6%	維持	ひとまず現状維持
現場立合い	42.2 h	1.9%	↑	200.0 h	8.9%	増やす	高業績者を見習い、現場対応の品質を高める
	2239.1 h	100%		2099.0 h	94%		

図 3：営業チームの労働時間改善計画 (サンプル)

■ 企業実践事例 1 ■ 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

- 営業担当者はそれぞれ個人のやり方で業務を進めており、担当が個々の業務を抱え込んでいた。
- 管理者は、各担当者からの進捗報告のもとに指導しているため個別管理が中心で、チーム全体の課題が見えにくい状況。

取組内容

■ 営業部門の業務分析により、個人やチーム全体の課題が見える化し、営業業務を効率化。

取組① 活動のデータ化と検証

- ・ 担当者は毎日活動計画を組み立て、予定と実績を業務管理ツールに入力。
- ・ どの活動や業務において計画と実績に差異が生じているか検証。

取組② 要因と対策の意見出し

- ・ チーム全体で各活動における平均値を出し、個人やチーム全体の課題（顧客先への移動時間や情報伝達方法等）と対策を検討。

取組③ 課題解決に向けた取組

- ・ 担当顧客の見直しによる移動時間の短縮や非効率な事務業務の廃止、部内報告や情報伝達手段の改善に取り組んだ。

取組後（成果）

- メンバー各自が時間の使い方、優先順位を考える習慣づけができるようになった。
- チーム全体として、充実すべき業務（今以上に時間をかけて取り組むべき業務）と減らすべき業務が明確になり、改善しやすくなった。
- これまで感覚で捉えてきたメンバー各自の状況を、管理者やチームメンバー間で情報共有できるようになった。

【ポイント】 業務管理ツールへの実績入力が形骸化しないように、管理者は担当者の入力内容を適宜確認し、定期的にアドバイスやフィードバックを続けましょう。単に時間を入力することに終始せず、業務上のコミュニケーション改善ツールとしても活用しましょう。

業務内容		予定(時間)	実績(時間)
営業	営業(顧客打合せ)	12.0	12.5
	顧客用資料作成	6.0	6.0
	営業事後対応	5.0	5.5
	移動時間	3.0	8.0
会議	社内会議参加	2.0	2.0
	会議資料準備	2.0	6.0
社内業務	メールチェック	6.0	5.0
	事後処理	3.0	4.0
	ミーティング	3.0	3.0
合計		42.0	52.0

【図】一部抜粋（数値はイメージ）

■ 企業実践事例 2 ■ 株式会社マエダハウジング（建設業／従業員 57 名／安芸郡府中町）

取組前

- 営業活動や現場対応、見積作成といった業務の時間の使い方、その進め方が担当者に任せられ、担当者によって作業時間にバラつきがあった。
- 顧客満足や高品質なサービス提供が最優先され、生産性や時間管理に対する意識が低い傾向にあった。



取組内容

■ 業務管理ツールで、各従業員 1 日の活動が見える化し、改善策や解決方法を管理者が明示。

取組① 業務項目の整理とデータ化

- ・ 現場リーダーが事前整理した業務項目に応じて、担当者は毎日「業務計画」と「業務結果」をツールへ入力。

取組② 非効率な業務の抽出

- ・ 入力結果に基づいて、各自・職場毎の非効率な業務内容を抽出。

取組③ 課題解決に向けた取組

- ・ 抽出した非効率な業務内容を職場のメンバーで認識共有し、原因確認と改善策を実行。

【ポイント】 業務管理ツールへの入力・集計作業自体が目的化しないように、管理者に「取組のねらい」や「想定される従業員からの相談等」を事前説明し、企業としての方針を共有した上で改善活動を展開しましょう。また集計結果分析を全員参加型のワークショップ形式で行う方法も有効です。

取組後（成果）

- 従業員の時間管理意識が高まり、限られた時間の中で業務の優先順位づけや最適なプロセスを考える習慣が定着した。
- 管理者が部下の「業務計画」を基に、仕事の優先順位や進め方について具体的なアドバイスをしやすくなった。



**専門コンサルタントの
ここがポイント！**

個々の仕事の取り組み方を「費やした時間」で確認し、最適化する。

- 時短や効率化のためにはまずは個々の力量や仕事の取り組み方を明らかにしましょう。「**仕事を見積もる力 = 作業時間の正確な予測**」と「**仕事の優先順位づけ**」が正しく行われているか、効率的に働いている人（残業の少ない成績優秀者）と残業が多い人との間で、段取りや時間のかけ方に差がないかを確認することで問題を発見しやすくなります。
- 「仕事の抜け漏れ」や「品質 = 仕上がり具合」は周りからも見え易いのですが、「どのように取り組んだのか」「ひとつひとつの作業時間」は個人任せで見えにくいものです。**長時間労働は個人の仕事のクセや習慣が要因のひとつになっているため、時間で測ることは重要です。**また、チーム全体として適した時間配分になっているかも確認しましょう。

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

9. 業務分析による効率化【再掲】

見直しが必要な業務の実態を客観的に把握し、業務改善につなげる手法のことを「業務分析」と言います。ここでは、業務タスクの洗い出し・偏りの分析から時間の使い方を戦略的に見直す「重要度・緊急度のマトリクス分析」と、課題の根本原因を絞り込む「要因分析」の解説、取引先のランク付けから訪問内容を見直す「A B C 分析」の実践事例を紹介します。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 営業活動の優先順位を明確化して訪問計画を見直すことで、重要顧客との商談時間を多く確保できるようになった。

このような企業に
オススメ！

✓ 業務が習慣化し、問題
点が掴めない

✓ 業務改善したいが、具
体的方法が分からない

✓ 課題が大きすぎて、すぐ
に対策できない

■ 標準手順 ■ ①重要度・緊急度のマトリクス分析の具体的な手順

個人やチーム全体が現在抱えている業務タスクを「緊急度」と「重要度」の2つの軸を使って仕分けして「見える化」します。タスクの偏り方を分析することで、タスクに対する改善の方向性も見えてきます。

【ステップ1】業務タスクの洗い出し

- 主要メンバーで集まり、現在の全ての業務タスクを、1枚の付箋に1つずつ書き出します。（メンバーと協力しなるべく細かく書き出しましょう）
- 書き出した付箋を「緊急度」「重要性」の4ブロックで分類し、模造紙などに貼り付けます。（図1参照）

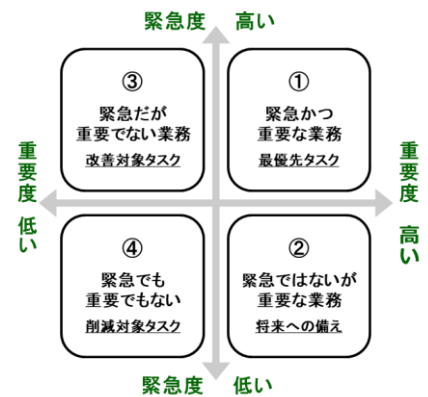
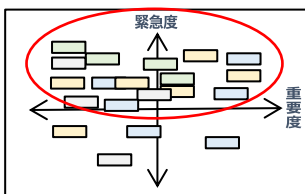


図1：重要度・緊急度のマトリクス

【ステップ2】重要度・緊急度マトリクスの分析

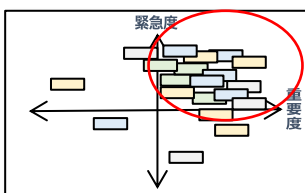
- チーム全員で、現在のタスク状況を共有しましょう。
- 緊急度の高いタスクが、一部のメンバーに偏っていないかチェックします。偏りがある場合は、作業分担やサポート体制の見直しを検討します。
- 特定のエリアにタスクが偏っていないかチェックします。
⇒ まずは、削減対象タスク（図1の左下側ブロック④）を廃止や簡略化しましょう。
⇒ また、偏りが見られる場合には次のパターンを参考に対処しましょう。



(1) 緊急度高のタスクばかり

【パターン1】マトリクス上側（緊急度高）にタスクが集中している

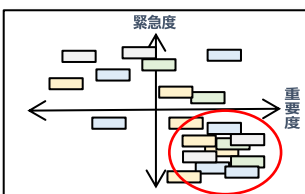
- 【原因】タスクの期日が迫り、緊急度が高まるまで放置されている。
【対策】人手不足の場合は体制を見直します。また個々のタスクのスケジュール管理を徹底し、期日前に段取りよく処理できるように改善します。



(2) 高優先度のタスクばかり

【パターン2】マトリクス右上（緊急かつ重要）にタスクが集中している

- 【原因】タスク優先度の判断基準が不明瞭。（すべての業務が優先とみなされている）
【対策】右上側ブロック①の業務を対象に、もう一度「重要度と緊急度」のマトリクスを作成し、ブロック内の優先度付けを明らかにします。



(3) 多くの重要なタスクが放置

【パターン3】マトリクス右下（緊急ではないが重要）に多くのタスクが残っている

- 【原因】緊急度の高いタスクの処理に追われ、重要なタスクが放置されている。
【対策】緊急度が低くても重要なタスクについては、意図的に作業時間を確保するようにします。タスクのスケジュール管理や段取りを見直して余裕を持って作業を終えられるようにします。

【ポイント】 上司と部下で、タスクの重要度に対する認識が異なる場合は、注意が必要です。仕事を依頼する際に、目的や優先度が正しく伝わっているか確認しましょう。また定期的にチーム全体のタスクを「重要度と緊急度マトリクス」に整理して、情報共有しましょう。

■ 標準手順 ■ ② 要因分析の手法

要因分析は、業務課題を、漏れなくダブリなく（MECE）より小さな要因に分解して解決する手法です。一人で要因分析する事も可能ですが、メンバー全員が集まってブレイド形式で行えば、さらに多くの解決策や気づきが得られ、チーム全体の改善方針が見えてきます。



【ポイント】 チームで要因分析を行う場合は、まず各自のアイデアや意見を付箋に書きだす時間を与え、順番に模造紙などに貼り付けながら説明します。普段発言が少ないメンバーの意見を引き出し、全員が議論に参加しやすくなります。

【ケース 1】
大きな課題を、解決可能な粒度にまで分解する

- 解決策が見つかりにくいような大きな課題について、より小さな要因に分解して、対策を立てます。
- 課題を前に、チーム全体が思考停止している場合などに有効です。（図 2 参照）



図 2：課題の細分化

【ケース 2】
構造的課題の根本原因を絞り込む（事象の絞込み）

- さまざまな要素が絡み合う構造的な問題の場合、1 つ 1 つの要因を検証し、取捨選択することで、根本原因となっている事象の絞込みを行います。
- 長時間労働の問題など、複雑に入り組んだ課題を解決する場合に有効です。（図 3 参照）

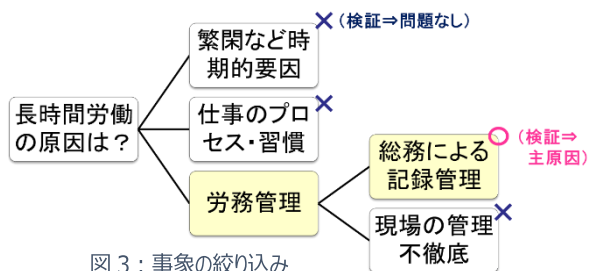


図 3：事象の絞り込み

■ 企業実践事例 ■ 株式会社体育社（卸売・小売業／従業員 55 名／広島市）

取組前

- 営業担当者は全ての取引先をほぼ同じ頻度で訪問していた。
- 営業担当者は営業活動だけでなく、取引先の様々な問合せ対応、納品前の仕分け作業、追加注文や見積修正等にも対応しており、常に時間に追われ「時間がない」という意識が強かった。

取組内容

■ ABC 分析による効率的な顧客訪問活動実現に向けた取組実施。

取組① 各取引先のランク分け

- ・ 各取引先を取引総額や実績に応じて、S・A・B・C にランク付け。

取組② 顧客訪問計画の見直し

- ・ ランク付けに応じて担当顧客数や定期訪問回数を見直し。

取組③ 訪問計画の実行

- ・ 訪問計画に沿った商談ができるよう各担当者が時間管理を徹底。

取組後 (成果)

- 各営業担当者の時間管理意識が高まった。
- 移動時間を含めた業務時間：約 20% 減少。残業時間：16 時間/月削減。
- 重要顧客への対応や商談の時間を増やすことができるようになった。
- 従来時間に追われながらの定期的ルート営業から、顧客の潜在ニーズを引き出して提案する「インサイト営業」も取り入れた営業スタイルにチャレンジできるようになった。



【ポイント】 事例企業が ABC 分析を行った目的は、単なる時短ではなく、営業業務にメリハリをつける点にあります。取引先の見直しを行うことで、従来の定期訪問型営業に加えて、案件型営業の商談時間を確保することが可能になり、より質の高い営業活動を実現しています。



専門コンサルタントの
ここがポイント！

何のために業務分析をするのか、目的をはっきりさせて取り組む！

- 業務分析が、仕事を分解しただけの「棚卸し」にならないように、目的を明確にする必要があります。例えば、「優先順位付け」「段取りの見直し」「無駄な業務の洗い出し」「仕組み化・マニュアル化できる業務の整理」などで、**職場の課題を意識しながら最適な分析手法を用いる**ようにしましょう。
- 業務分析の成果は「分析した結果を実行できるかどうか」で決まります。改善策を実行して初めて分析の成果が得られるわけですから、常に**実行可能なレベルまで落とし込むことを意識**しましょう。
- 業務分析の前に、まずは「やめる業務を決める会議」で無駄な業務を整理しておくことも効果的です。

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

10. 仕組み化（標準化）【再掲】

いつ、どこで、誰がやっても同じ成果が出せるような手法やプロセスを構築することが「仕組み化」のポイントです。定型業務を誰でもできるようにしておくこと（標準化）は、コスト削減につながるだけでなく、急な従業員の退職や取引量の増減にも対応できるため、事業を安定的に行う上でも必要不可欠な施策です。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 顧客ニーズの高いリフォーム内容のパッケージ化で、標準提案レベルが均一化され、経験の浅い従業員でも高品質なリフォーム提案が可能になった。
- ・ 生産工程での作業マニュアル作成等による標準化で、一部の従業員に偏っていた負担が軽減され、安定した生産供給体制が図れた。

このような企業に
オススメ！

✓ 急な人員減にも対応できる組織を構築したい

✓ 一部の従業員に偏った負担を軽減したい

✓ 単純作業のミスを無くしたい

■ 標準手順 ■ 仕組み化の具体的な手順

ここでは「どんな業務を標準化するべきか」と、「どのように標準化するか」の手順について解説します。

【ステップ 1】 何を標準化するべきか？

- まず業務を「定型業務」と「非定型業務」に分けて考えます。
「**定型業務**」とは、電話対応や見積作成といった、ある一定の手順やパターンが定められている業務を指し、「**非定型業務**」とは、企画検討や経営戦略といったパターン化できない業務を指します。
(図 1 参照)
- 企業の競争力を高めるための基本戦略は「定型業務のローコスト化」と「非定型業務による差別化」の 2 つに分類されます。
(図 2 参照)
 - 「**定型業務**」のローコスト化戦略
「定型業務」のプロセスを標準化し、IT やロボット技術 (RPA) を導入することでより高い生産性・品質を、低コストに実現する。
 - 「**非定型業務**」による差別化戦略
「非定型業務」に関わる人材のプロフェッショナル化を推し進め、会社の強みを伸ばすことやイノベーションを創出することで、競合他社より優れた付加価値を顧客に提供する。
- 業務の「**標準化**」は、企業競争力を高めるための基本戦略の一環です。さまざまな定型業務を対象に「いつでも・誰でも・何度やっても」効率的に正しく業務が実施できることを目的として取り組みます。

【ポイント】 「定型業務のローコスト化」によって生じた時間や資金といった余剰リソースを、「非定型業務の差別化」に投資することが、企業競争力を高めることにつながります。



図 1：定型業務・非定型業務

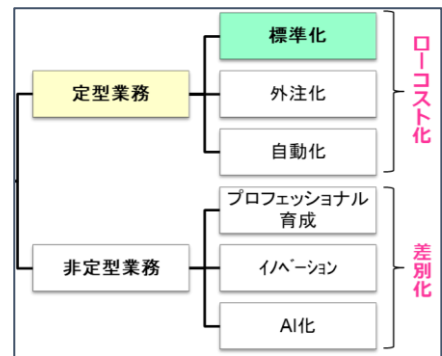


図 2：作業時間の記録例

【ステップ 2】 どのように標準化するのか？

- **定型業務の作業プロセスを「見える化」**
標準化する定型業務の内容を、1つ1つの作業プロセスに分解します。工程が複数に分岐する場合は、フローチャートで表現しましょう。
(図 3 参照)
- **作業マニュアルの作成**
各プロセスの、具体的な作業内容を記述した「作業マニュアル」を作成します。マニュアルには各工程であらかじめ準備しておくべき物のリストや、チェックポイント等を記載し、スムーズにミスなく作業できる工夫を加えます。

【事前準備物のリスト】

作業を始める前に、あらかじめ用意しておくべき「情報」「資材」「道具」「能力」「作業条件」などをリストアップすることで、作業がスムーズに行えます。

【チェックポイントのリスト】

各作業が正しく行われているかの判断基準（チェックポイント）を明確にしておきます。問題を早期発見し、誰でもミスなく作業が行えるようにします。

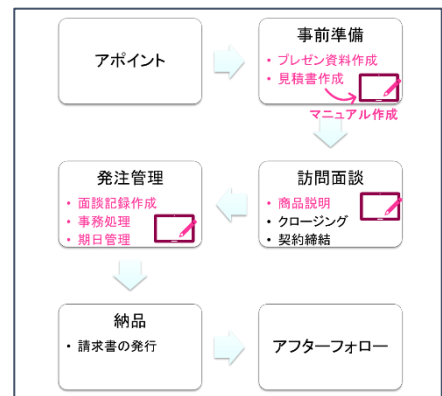


図 3：作業プロセス図と作業マニュアルの作成

【ポイント】 全てのプロセスのマニュアル化を一気に進める必要はありません。必要に応じて、品質にばらつきが出やすい工程から順にマニュアル化します。

■ 企業実践事例 1 ■ 株式会社マエダハウジング（建設業／従業員 57 名／安芸郡府中町）

取組前

- インテリアコーディネーターや設計部門は、顧客ごとにフルオーダーメイドでそれぞれの要望に応じてオリジナルプランを作成し、高い顧客満足と品質を実現してきたが、作業時間は増大化して長時間労働が常態化。担当者の経験や知識によって、提案レベルに差も出していた。
- 顧客打合せは複数の担当者（リフォームアドバイザー、プランナー、不動産担当）を交えて行うため、その日程調整に時間をとられ、長時間労働の要因となっていた。

取組内容

- 顧客への提案プランを標準化し、品質を維持しつつ、時短と顧客満足度を高める取組を同時に実施。

取組① 提案プランのパッケージ化

- ・ 長年社内で蓄積してきたノウハウを活かし、高品質なリフォーム提案プランを開発。従来の完全フルオーダーメイド提案から、人気の高い 5 つのパッケージ型セミオーダーメイドプラン（定額制 + α）に変更。

取組② モデルルームの導入 & 経験の浅い従業員の業務能力向上の教育実施

- ・ 5 つの提案プランをモデルルーム化し、施工完成イメージを体験できる場を開設。
- ・ 従来の訪問（分散型）から来店（集合型）での顧客対応が増えた機会を活用し、先輩が経験の浅い従業員に対して、OJT で接客や提案力向上の教育を実施。



取組後（成果）

- 標準提案レベルが均一化され、経験の浅い従業員でも高品質なリフォーム提案が可能になった。
- 施工プランニングや見積りでの作業時間が縮減できた。また、モデルルームでは 1 名体制で顧客との打合せが可能になるなど、従来の提案の質を維持したままで、担当・顧客の双方の時間短縮につながった。
- パッケージ化やモデルルームの活用（型づくり）で、顧客とのイメージ合わせが容易になった。また、そこから顧客要望に応じたカスタマイズ（型破り）することで、従来よりも短期間で付加価値を加えた提案も可能になった。

【ポイント】 提案サービスをパッケージ化するという仕組みづくり（標準化）の導入目的は、単に時短を図るだけでなく、顧客サービスや満足度も高めていくことを視野に入れています。このように、仕組みづくりを契機として、その先の事業改革につながる取組イメージまで描くと、改革の効果が高まります。

■ 企業実践事例 2 ■ 株式会社ポップジャパン（製造業／従業員 64 名／広島市）

取組前

- 製造部門の捺染工程では、日々安定した生産に苦心し、安定供給のため残業で生産計画をカバーすることも多かった。
- 担当者によって製品の出来にバラつきが生じ、作業員の身体的負担も多かった。



取組内容

- 設備の改善と作業マニュアルに沿った取組検証の徹底により、安定した生産の実現と業務の偏りを改善。

取組① 設備の改修（投資）

- ・ 主力機を作業しやすい仕様に改修。安定した生産に向け、部品パーツ変更し、コンピュータ制御工程を増やした。

取組② 作業マニュアル作成

- ・ 全ての工程で作業マニュアルを作成。未経験者でも作業できるようにし、マニュアルによる訓練を実施。

取組③ 取組検証・定着

- ・ マニュアルに沿った行動ができていないか、ビデオ撮影による定点観測を実施。取組の定着を図った。

取組後（成果）

- 一部のメンバーに偏っていた業務や作業時間が減り、製造部門全体での残業時間：約 6 割削減。
- 大型製品の印刷時間：3/4 削減。ロス発生率：6 割削減。作業コスト：約 3 万円／回削減。（捺染工程の人時生産性：8.6%増）

【ポイント】 従来の作業工程の見直しも行いながら「小さな改善（成功体験）」を積み重ねることが重要です。取組の効果（作業負担の軽減）が実感できるとチームのモチベーションも上がり、より安全・安定した製造ラインを目指してチームが連携するようになって、大幅な生産性向上が実現できます。



**専門コンサルタントの
ここがポイント！**

チェックシートの作成等、簡単にできることからステップアップして「仕組み化」！

- 仕組み化と聞くと「マニュアル作成」や「システム化」等、時間を要することやコストを意識してしまうため躊躇してしまいがちです。まずは、**すぐに取り組める「業務ごとのチェックリスト」を作成することから取り組んでも良いでしょう。**チェックリストは、時系列で作業手順を書き出し、ミスが起こりやすい作業の留意点等を付け加えることで、簡単に作成できます。
- 何を仕組み化するか対象を絞り込むことも重要で、「**ミスが多い作業**」や「**時間の差が大きい作業**」等が考えられます。例えば、「メール文」も人により作成時間が異なりますのでフォーマット化することも「仕組み化」のひとつです。

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

11. 働き方に関する個別面談の実施【再掲】

ライフスタイルや価値観の多様化に伴い、従業員の働き方に対するニーズも変化しており、従業員それぞれの置かれた状況等に応じた個別支援が求められています。それは単に長時間労働を是正するだけでなく、「若手」や「女性」、「育児・介護等との両立者」といった個々の状況等に応じた「個のマネジメント」への切替えを意味しています。

《県内の実践企業での主な成果》

- ・ 個別面談により、残業の発生要因が把握できたことで、チーム内での協力体制の改善や計画的な教育を行いやすくなった。

このような企業に
オススメ!

行き過ぎた残業に歯止め
をかけたい

従業員のワーク・ライフ・
バランスを大切にしたい

働き方の会社方針を従
業員に浸透させたい

■ 標準手順 ■ 個別面談実施時のポイント

働き方改革関連法（2019年4月施行）では、残業の上限を規制しており、労働時間の状況を客観的に把握するよう企業に求めています。ここでは、こうした労働時間の把握状況を活用しながら、会社として、従業員の行き過ぎた残業に歯止めをかけて、従業員のワーク・ライフ・バランス支援や、業務改善につなげていく「働き方に関する個別面談」を紹介します。

【ステップ1】対象者への伝え方・指導内容について、会社全体の方針を協議し決定

- まずは、面談の内容が面談者によって差異がでないよう、社内で統一した方針を事前に取りまとめましょう。

《会社全体の方針の例》

自身の成長のため、もっと働きたい若手長時間労働者⇒

従業員の健康・安全配慮は企業の義務。体調を崩す働き方は長期的な成長が見込めない。チームでの活動や効率化に向けた取組を会社として評価することを伝える。

長年の業務の進め方・働き方を守りたいベテラン労働者⇒

休日出勤や残業時間の超過は労基法の時間外労働の上限規制に抵触する可能性あり。会社として、若手の模範になることを期待していることを伝える。

家庭と仕事を両立したい労働者（持ち帰り残業あり）⇒

業務時間内に仕事を行うことが前提。翌日に業務を調整する、または業務量の調整を検討。当該従業員の中長期的なキャリアビジョンについても、共有・記録する。

【ステップ2】誰を個別面談の対象とするか決定

- ①会社基準をオーバーした長時間労働者 ②会社基準を下回る低有給休暇取得率の者 ③両立者(育児・介護・治療)等

【ステップ3】面談の実施

- 面談は単に時間管理を指導するだけではありません。加えて、会社方針【ステップ1】や見直しの意義を従業員に丁寧に伝えましょう。また、従業員のモチベーションを削がないように仕事の取組を評価するといった「承認」も忘れずに行いましょう。

【ポイント】長時間労働の常態化や、有給休暇の未消化が発生する原因は様々です。対象者本人の意識や仕事の進め方が問題なのか、本人のスキルや管理者のマネジメント、配置人員に問題があるのか、原因の解決には対象者本人の話にしっかり耳を傾け（傾聴）、まずは現状を把握することが大切です。

■ 企業実践事例 ■ テクノス三原株式会社（専門サービス業／従業員 118名／三原市）

取組前

- 定時退社の声掛けや残業事前申請制度を導入したものの、人により残業時間に偏りがある（残業が常態化のまま）。
- 管理者も多忙で、改善のための支援やアドバイスの機会が十分に持てていない。

取組
内容

- 月間の残業時間が会社基準を超えた従業員が出た際は、総務から部門長へ残業削減指示書を配布。部門長は、面談で状況確認して業務調整や配置替え等を検討し、面談内容や対処したことを総務へ報告書を提出。（管理者面談を義務化）

取組後
(成果)

- 何が残業の要因なのか実態把握が進んだ結果、チーム内で必要とされている技術等が明確になり、チーム内での協力体制の改善や計画的な教育を行いやすくなった。
- 他取組（⇒別ページ「チームの底上げ」「組織全体での業務改善」等）との相乗効果で、残業時間：約3.5%削減。



専門コンサルタントの
ここがポイント!

従業員の「どのような状況を面談の対象とするか」会社指針を決めること

- 「月間 30 時間を超えた場合は上長面談を設ける」などをルール化することは比較的簡単ですが、**面談が単なる仕事の進捗・段取り確認になってしまい、「残業申請管理」と変わらなくなってしまわないように注意しましょう。** 残業申請は「業務量や段取り、健康管理の確認」が主ですが、個別面談では「働き方に関する会社の統一方針」も伝えることができる貴重な場であることを意図しましょう。