

平成 28 年度「働き方改革」に関する 実態調査の結果について

平成 29 年 3 月

千葉県

調査の概要

調査の目的・内容

千葉県働き方改革の実現に向けた問題や課題、取組み状況等の把握のために、県内企業 10 社を直接訪問し、企業における従業員の「働き方」に関する考え方や現状の取組状況、また取組にあたっての課題などについて対面によるヒアリングを実施した。

ヒアリング事項

- 経営方針
- 企業風土・職場の雰囲気
- 長時間労働の削減や休暇取得促進、多様な働き方の実現等に対する取組
- 業務改善（業務プロセス、計画、人材配置、社内外への働きかけなど）に対する取組
- 社内コミュニケーション円滑化のための取組
- 「働き方改革」における課題や問題点

調査対象企業・担当者

- 千葉県が指定する県内企業 10 社
- 経営者又は人事労務担当者、取組推進担当者など

調査実施体制

調査業務委託機関の調査員及び県職員による複数人体制

調査期間

平成 29 年 2 月 6 日～3 月 9 日（各社 1 回、2 時間程度）

事例 NO.1（製造業）

従業員数：約 100 人

訪問調査日：2017 年 2 月 6 日

経営方針

「働き方」に関する経営層の考え方や問題意識、
経営方針・計画等との関連性など

■経営者層の「働きやすい環境」に対する意識の高まり

ここ数年は社内で協力をしながら人員にゆとりを持たせ、外部研修への参加などの教育にも力を入れるようになってきた。また、「働きやすい環境」の実現に向け、従業員の賃金見直しも行った。

企業風土

働きやすい職場のための環境づくりや日常の働きかけについて

■プロジェクトチームによる横連携の強化

安全衛生委員会、ISO、不良効率化に関するプロジェクトチームがある。朝礼やポスターの掲示（タイムカード打刻エリアなど皆が集まる場所）などで周知をしている。

長時間労働の抑制、休暇取得促進、多様な働き方の実現

施策や制度の有無、その内容や課題

■人員補充による長時間労働抑制と従業員教育の強化

教育は OJT+外部研修など、通年での教育計画を実施。外部研修などへの参加は最近始めた。

■休暇取得と永年勤続表彰

完全週休二日制、祝休日の他に一斉休暇を設けている。従業員の表彰と報奨金支給を実施。

業務改善

業務プロセス・計画、人事配置、社内外への働きかけなど
取組の工夫の有無、内容

■業務プロセスの日常的な改善

業務（作業）プロセスはプロジェクトチーム等との打ち合わせにおいて検討し、日常的に改善している。

■欠員に対するフォロー体制

機械のローテーションや多能化を進め、欠員ができた際には必ずフォローできる体制になっている。

社内

社内コミュニケーションの円滑化に対する取組の有無や
その内容について

■社内コミュニケーション促進のための機会設置

プロジェクトチームなどで、部署を超えて意見交換等をする機会がある。

「働き方改革」における課題や問題点

社内の意識、業界特有の課題やその原因

■「町工場→会社」へのシフト

事業形態や業務の受け方の見直しなどに課題を持っており、今後も取引形態の見直しを行っていく。また同時に、職人気質の従業員へコストに対する考え方を持ってもらい、業務の平準化の必要性など、会社・メーカーとしての方針を理解してもらうことが重要であると考えている。

■従業員の定着

業務の平準化やマニュアル化、技術の継承などを進め、ものづくりや職人の世界に対する間口を広くする必要がある。また、従業員が定着することで、働き方に対する意識も高まっていくと考えている。

■従業員の意識

働き方改革について、徐々に取り組んでいきたいとは思っているものの、業績面との両立や従業員の意識などを考えると、現在の時流に完全についていけるか、疑問を持っている。

事例 NO. 2（製造業）

従業員数：約 50 人

訪問調査日：2017 年 2 月 7 日

経営方針

「働き方」に関する経営層の考え方や問題意識、
経営方針・計画等との関連性など

■時間外労働の増加→経営層による声掛け

遅くまで残っている従業員がいれば、「22 時前には帰ろう！」と経営層が帰宅を促している。

■女性の活躍、採用に対する姿勢

現在は、営業事務に 3～4 名、企画部門に 3 名の女性が配属されており、社長は女性採用や女性活躍に対して積極的な姿勢である。

企業風土

働きやすい職場のための環境づくりや日常の働きかけについて

■相談しやすい環境

従業員数はさほど多くないため、決まった相談窓口はないが、何か気になる点などがあれば、総務部から個別に声掛けをしている。

長時間労働の抑制、休暇取得促進、 多様な働き方の実現

施策や制度の有無、その内容や課題

■営業の業務量と負担軽減のための対応

業務のほとんどが個人の裁量によるところが多く、多少のフォローは可能だが、完全な対応は難しい。一方、タブレット端末でメール閲覧や見積もり作成ができるようにしたことで、事務所にわざわざ戻ってやらなければならない、という仕事は減ったように感じる。

■有給休暇の取得の現状

仕事柄、クリエイティブな発想を養うためにも休息は必要

だと思っている。以前よりは休暇が取りやすくなったと感じるが、他人に迷惑をかけてしまう、ということを感じて、休暇を取得しないケースもある。有給休暇は半日単位の取得が可能であり、医者や役所への届出など、うまく活用できていると思う。

業務改善

業務プロセス・計画、人事配置、社内外への働きかけなど
取組の工夫の有無、内容

■効率化のためのシステム導入

工場に対応できる工程や作業をなるべく増やし、注文～デリバリーまでワンストップで実施できるようにしている（社外とのやり取りでのロスが少ない）。IT（ソフト）導入等により、業務の効率化を図っている。

社内

社内コミュニケーションの円滑化に対する取組の有無や
その内容について

■社内レクリエーションの実施

旅行やバーベキュー大会（従業員の家族も参加できる）などを実施している。

「働き方改革」における課題や問題点

社内の意識、業界特有の課題やその原因

■従業員の意識向上

現時点では、早く帰ることに対しての意識が低い従業員も多い。また、周囲が帰っていないから帰りづらい、と思っている従業員もいる可能性がある。従業員の意識向上のために何が必要かは今後検討していかなければならない。

■顧客対応

顧客のリクエストに応えることは毎回、オーダーメイドに近く、ルーティン化が難しい。また、日中は顧客の対応に追われるため、事務処理や作業を時間外に行うケースが多い。

事例 NO. 3（建設業）

従業員数：約 40 人

訪問調査日：2017 年 2 月 8 日

経営方針

「働き方」に関する経営層の考え方や問題意識、
経営方針・計画等との関連性など

■経営者の意識の変化

社長自身、以前は会社の主役はトップであり、「お客様第一主義」を信条としていたが、15 年程前に、会社の主役は社長でもお客様でもなく、「従業員」だという考えに転換した。

■業績の推移と従業員の心構え

職場環境や、経営基盤を優先的に整備してきた結果、売上・利益はともに、ほぼ右上がり推移している。また、従業員が仕事への責任を持ち、経営的視点を養うことを目的に、従業員持ち株制や、組織形態として事業部制を採用することで、各自の業務内容を見える化している。

企業風土

働きやすい職場のための環境づくりや日常の働きかけについて

■コミュニケーション活性化ツールや表彰による風土醸成

従業員同士の、感謝や感動の気持ちを表す「ありがとうカード」を導入している。また、従業員の誕生日には、商品券をプレゼントするなどしてお祝いをする。加えて、年度末の経営指針発表会や「家族会」などの場で、部門表彰や従業員表彰、ボランティア参加賞、勤続年数に応じた表彰などを行っている。

長時間労働の抑制、休暇取得促進、 多様な働き方の実現

施策や制度の有無、その内容や課題

■勤務時間や休暇の調整

施設や施主による事情での夜間工事などのケースを除け

ば、通常は健康に配慮した労働時間に調整できている。また、単発的に工期の短い業務が発生し、一時的に仕事の密度が高くなることもあるが、ひと段落した時期に振替休日の取得を促している。

業務改善

業務プロセス・計画、人事配置、社内外への働きかけなど
取組の工夫の有無、内容

■人材配置と従業員の意識醸成

資格取得や技術だけでなく、イベント運営などを通して見えてくる資質をできるだけ活かせるポジションに配置している。また、分社化や事業部制により、部門ごとの目標や責任を明確にし、従業員の責任とステップアップに対する意識を醸成している。

社内

社内コミュニケーションの円滑化に対する取組の有無や
その内容について

■従業員の家族を含めたイベント

従業員が働くためには家族の協力が不可欠であるため、日頃の感謝の気持ちを示したい、という想いから、従業員の配偶者や子ども、孫、親を招く「家族会」を実施している。ホテルでの食事会などを企画し、家族から従業員に対して、従業員から家族に対してのメッセージ、家族への記念品贈呈、従業員表彰、経営方針発表なども行う。家族に会社を理解してもらうことは、従業員の定着にもつながると考えている。

「働き方改革」における課題や問題点

社内の意識、業界特有の課題やその原因

■建設業における請負構造

工期が迫っているオーダーなどが急に来ることもある。リソースが明らかに不足している場合には断ることもあるが、通常は一過性のものなので、対応すること多い。多重請負構造の中では、下請けに負荷がかかりやすい。

事例 NO. 4（運輸業）

従業員数：約 20 人

訪問調査日：2017 年 2 月 8 日

経営方針

「働き方」に関する経営層の考え方や問題意識、
経営方針・計画等との関連性など

■経営方針と従業員の働き方との関連性

会社にとって一番重要なことは「事故がないこと」であり、バス会社として、乗客が楽しく安全に乗車できることは、従業員が幸せな生活を送ることとも密接に関係している。また、質の高いサービスの提供は、質の高いリピートと呼び込む。これらの関係を保つことが、会社の安定継続につながっていくと考えている。

企業風土

働きやすい職場のための環境づくりや日常の働きかけについて

■従業員とのコミュニケーションと状態のチェック

バス業界では運転手の状態チェックが欠かせない。点呼の際に不調の様子や顔色が悪いといった変化があれば、シフト交代・担当調整などを行い、対応をしている。普段の会話でも家族の話などもするようにしている。

長時間労働の抑制、休暇取得促進、 多様な働き方の実現

施策や制度の有無、その内容や課題

■受注基準

運転の安全性やクオリティ、従業員の健康を保つために、あまりに負荷の大きい業務は断っている。受け入れをする場合も 1 泊型や、最低でも 8 時間のインターバルが充分に取れる形で受注している。

■休暇取得のための出勤日調整

運行の予定が入っていない土日とは基本的には休日としてお

り、オフシーズンは 3 日間の出勤後に休日を 1 日設けるなど、繁忙期とのバランス調整をしている。

業務改善

業務プロセス・計画、人事配置、社内外への働きかけなど
取組の工夫の有無、内容

■従業員の教育・訓練

従業員の採用は圧倒的に経験者が多いが、最近入社した（40 代、50 代前半）従業員は経験が浅く、研修のために、雪道での運転、チェーン掛け、いろは坂での運転（一定のスキルが必要）などを行う実地訓練を実施した。

社内

社内コミュニケーションの円滑化に対する取組の有無や
その内容について

■従業員同士の交流

バスに乗っている間、従業員は一人であることが多いため、従業員同士のコミュニケーション促進も兼ねて、事務所内に休憩室を設け、休憩時間や運転業務が終わった後の利用を促している。

「働き方改革」における課題や問題点

社内の意識、業界特有の課題やその原因

■人材の新規獲得と高齢化へ対応

未経験者や経験の浅い人材に対しての教育は、特に中小企業にとってはハードルが高い。また、現在の人材が 65 歳以降になった場合の対応も検討していかなければならない。

■発注会社とバス会社との関係

観光バス会社は主に（仲介業者を含む）ツアー会社からの発注により、仕事を得ている。両者の力関係上、多少不利な条件であったとしても、仕事を受けざるを得ない場合がある。その結果、従業員の健康を害してしまうことや、事故といったリスクにもつながりかねない。リスクを充分に理解せずに、負荷のかかる仕事を発注するツアー会社があるということは、業界全体の課題であると言える。

事例 NO.5（サービス業）

従業員数：約 40 人

訪問調査日：2017 年 2 月 14 日

経営方針

「働き方」に関する経営層の考え方や問題意識、

経営方針・計画等との関連性など

■多様な人材の活用

配達チームには、奨学生 5 名の他、60 歳以上の従業員が 2 名在籍している。また、シングルマザーや、家族の介護に関わる従業員も数名、在籍している。

企業風土

働きやすい職場のための環境づくりや日常の働きかけについて

■店長・社長による面談および従業員の行動計画の策定

1 年に 2 回、従業員は社長および店長と 1 時間程度の目標面談を行う。例えば営業の場合、新規顧客の開拓や顧客の定着についてなど、個々の目標や達成方法について具体的に計画をたてていく。その後、全従業員参加の「経営指針書発表会」を開催し、従業員一人一人が発表している。その他、毎月 10 分程度の社長面談を実施している。

長時間労働の抑制、休暇取得促進、多様な働き方の実現

施策や制度の有無、その内容や課題

■シフト調整による労働時間の調整

パート従業員については、月間労働時間が 100～110 時間を超えないように、シフト調整を行っている。正社員については、希望の休日を確保した上でそれぞれの役割分担にかかる時間（配達業務以外の時間数）を決め、残りの時間を営業活動に充てている。子どもがいる家庭も多く、運動会などの学校行事や PTA 活動などがあれば、優先して参加できるように調整しており、比較的時間の融通が利くた

め、勤務の合間に家族の面倒を見に行く、という従業員もいる。

業務改善

業務プロセス・計画、人事配置、社内外への働きかけなど

取組の工夫の有無、内容

■検討会への参加

従業員はそれぞれ、営業会議、配達業務改善、企画（新規顧客獲得）など、2 つ以上の検討チームに参加し、それぞれの改善について検討する機会がある。

社内

社内コミュニケーションの円滑化に対する取組の有無や

その内容について

■従業員同士の意見交換機会

1 日 30 分、全体ミーティングを実施しており、情報共有を行っている。また、検討会の機会なども含め、ミーティングや会議は従業員同士のコミュニケーションの場にもなっている。

「働き方改革」における課題や問題点

社内の意識、業界特有の課題やその原因

■従業員の労働時間、収入に関する目標

時間外労働を削減し、まずはひと月あたり 30 時間以内に収めることと、月給 40 万円超えの従業員を 6 人以上にすることを今後の目標にしている。

■従業員の労働生産性

質の高い営業活動により、生産性を向上させていきたいと考えている。そのためには、従来、個人のものであった営業情報を共有・データ化した上で、効率化を図っていく必要がある。また、現在は営業活動と配達の両方を行う従業員がいるが、ゆくゆくは分業・独立した業務に変更し、それぞれの労働時間を削減することで、各自の休暇を増やしていきたいと考えている。

事例 NO. 6（建設業）

従業員数：約 30 人

訪問調査日：2017 年 2 月 17 日

経営方針

「働き方」に関する経営層の考え方や問題意識、
経営方針・計画等との関連性など

■事業計画との関係性

今期（決算月：6 月）事業計画として、「収益規模に見合った従業員の適正配置」を掲げており、事業規模や利益に見合った受注の選定・選別、余裕のある現場運営を目指している。事業計画は、社長から従業員に対して年度運営計画発表の場にて伝えた。

企業風土

働きやすい職場のための環境づくりや日常の働きかけについて

■従業員からの意見の収集

月に一度、実施される全体会議の場で働き方や休み方に関する話題が出ることもある。半期に 1 度以上、社長が全員と面談を行い、従業員の意見や要望を聞く。また、社長自身が現場を見て回り、従業員の働いている様子を確認することも多い。

長時間労働の抑制、休暇取得促進、 多様な働き方の実現

施策や制度の有無、その内容や課題

■リフレッシュ休暇等の休暇取得促進

ひとつの現場が終わり、次の現場に入る間での、リフレッシュ休暇の取得を推奨している。また、GW や暮れ・お盆などの前後に休暇取得するように指導をしている。

■従業員の休暇取得と欠員に対する対応

有給休暇は半日単位での取得が可能となっており、子どものイベントや家族のための用事などでの有給休暇が取りやすい環境にある。自身で現場の工期や業務の調整を行うこ

とで、対応できることも多く、2、3 日の不在であれば、上位者などによる穴埋めも可能。

業務改善

業務プロセス・計画、人事配置、社内外への働きかけなど
取組の工夫の有無、内容

■ICT の活用

各業務とも、ICT を活用しながら効率化を図っている（図面や現場写真管理など）。また、現場監理を担当している従業員は全員、モバイル端末を活用し、文書の作成、本社への報告などを行っている。

社内

社内コミュニケーションの円滑化に対する取組の有無や
その内容について

■従業員の業務にあわせたコミュニケーションツールの導入

現場の監理を担当している従業員は、日中それぞれの担当現場にいたることが多いため、離れた場所にいる従業員同士、管理部門とのコミュニケーションツールとして「ビジネス版 LINE」を導入している。従来の一斉メール等と併用し、より気軽に相互のコミュニケーションを図る手段として活用している。

「働き方改革」における課題や問題点

社内の意識、業界特有の課題やその原因

■施主や状況によって左右される対応や労働時間

スクラップ&ビルドの時代は終わりを迎え、一からの建設案件はごくわずかとなっている。また、特に商業施設などでは営業を最優先にした施工の希望が多く、深夜や土日の業務時間が増えてしまう。施主の意向や状況に応じてその時々に対応を変えていかなければならないことも多く、マニュアル化できないことも多い上に、受注産業ゆえに多少厳しい条件を与えられたとしてもやらざるを得ない場合があるという点は業界全体の課題である。

事例 NO. 7（宿泊業）

従業員数：約 200 人

訪問調査日：2017 年 2 月 20 日

経営方針

「働き方」に関する経営層の考え方や問題意識、
経営方針・計画等との関連性など

■女性の継続雇用に対する考え方の変化

特に震災以降、学校からの推薦が減少傾向にあり、求人・採用が難しい時期が続いている。以前は女性が結婚や出産の際に、退職やパートへの転換をすることも少なくなかったが、人材確保が困難な中で、従業員が辞めてしまうことは、大きな損失だと気づいた。約 2 年前に敷地内に託児所を設置し、勤務調整といったサポートによって、従業員が育休後に復帰できるよう取り組んでいる。現在では、育休休業を取得したほとんどの女性従業員が復帰している。

企業風土

働きやすい職場のための環境づくりや日常の働きかけについて

■若手従業員の人材育成・教育

「メンター制度」により、先輩によるマンツーマン指導等、新入社員でも気軽に相談ができる環境を作っている。過去に「キャリアアップ助成金」を活用し、調理部門に「モデリング学習」を導入した。例えば、調理長の包丁の研ぎ方や刺身の切り方などをタブレット端末に動画で収録し、教材としている。繰り返し視聴し、マネをすることで学習スピードが上がるため、見習いから約 3 年で職人のスタートラインに立つことができる。

長時間労働の抑制、休暇取得促進、 多様な働き方の実現

施策や制度の有無、その内容や課題

■5 日連続休暇の推奨

年に 1 回、5 日間の連続休暇取得を推奨している。原則、

取得は必須であり、総務部から所属長に、従業員への取得を促すように伝えている。連続休暇は他の旅館等に宿泊して勉強する機会にも充てて欲しいと考えており、今後はレポート提出を条件とした費用補助等を検討している。

業務改善

業務プロセス・計画、人事配置、社内外への働きかけなど
取組の工夫の有無、内容

■従業員による業務改善提案の促進

これまではトップダウンでの業務改善指示が多かったが、パートも含めた従業員から、自由に改善提案を募る「ご意見箱」を設置した。収集した提案は社内に掲示し、採用された場合は賞金（200 円/1 件）の獲得ができ、最優秀提案については、全体集会の場での表彰が行われる。

社内

社内コミュニケーションの円滑化に対する取組の有無や
その内容について

■社内コミュニケーション促進のための取組

新入社員歓迎会や新年会やスポーツ大会（有志）などを親睦会費で実施している。以前、実施していた社員旅行の復活については、従業員にアンケートをとり、今後の方針を検討することとしている。

「働き方改革」における課題や問題点

社内の意識、業界特有の課題やその原因

■サービスの在り方

サービス業は“お客様中心”であり、サービスの充実を追い求めるあまりに過剰になることがある。幹部会議でも過剰サービスについて議論することが多いが、例えば、ノンアルコールビールは複数種類必要か、など、管理部門とサービス側の視点は異なるため、常に結論は出にくい。また、ひとつサービスを増やすと、やめることは難しく、労働生産性や効率は落ちていく。ある程度はデータに基づき機械的に切り捨てることも重要だと考えている。

事例 NO. 8（建設業）

従業員数：約 10 人

訪問調査日：2017 年 2 月 24 日

経営方針

「働き方」に関する経営層の考え方や問題意識、
経営方針・計画等との関連性など

■従業員の労働環境改善に対する取組

建設現場は土曜日も稼働していることが多く、リニューアル工事などは時期・時間ともに不規則になるため、現場に合わせて出勤する監理者は時間外労働や休日出勤が多い。社長や従業員も長時間労働になりがちな現状を認識しており、労働環境の改善のために、採用拡大による増員と、製造部門での分担や配分の調整などを行っている。

■採用の拡大方針

新卒採用は文理を問わず、前向きに取り組んでいる。昨年は、ものづくり業界を志望していた文系学生を採用した。今年度は、インターンシップ（昨年開始）を経験した学生の入社が予定されている。未経験で入社した女性従業員は、外部研修などを経て CAD 等の技術を習得し、現在は施工図面の作成などを担当している。

企業風土

働きやすい職場のための環境づくりや日常の働きかけについて

■若手従業員と周囲との関係

従業員の定着率が良い。最近入社した従業員とベテラン従業員との年齢は少し離れているが、若手従業員が話しにくそうにしていれば、周囲が積極的に声をかけている。

長時間労働の抑制、休暇取得促進、 多様な働き方の実現

施策や制度の有無、その内容や課題

■職種による業務時間の偏り

現場監理にあたる従業員の時間外勤務は比較的多くなる傾向

にある。監理業務には相応の経験が必要であり、一人で現場を担当できるようになるまでに、少なくとも数年がかかってしまう。また、夜間休日の工事など、不規則な勤務にどのように対応していくかが今後の課題である。

業務改善

業務プロセス・計画、人事配置、社内外への働きかけなど
取組の工夫の有無、内容

■従業員の休暇取得促進のための取組

休暇を取ると同僚に迷惑がかかる、と感じる従業員が多いと思う。増員以外にも業務をより平準化し、多能工化を進め、皆が休みたい時に休める環境を作っていきたい。

社内

社内コミュニケーションの円滑化に対する取組の有無や
その内容について

■従業員同士のコミュニケーション

社長が直接、若手従業員へ声をかけて食事をすることはよくあるが、職場全体でのコミュニケーションの促進のためにも全員参加型のイベント企画など、今後は検討していきたい。

「働き方改革」における課題や問題点

社内の意識、業界特有の課題やその原因

■新たな人材の獲得

建設現場で女性が作業している姿がよく見られるようになった。今後、機会があれば、女性の採用にも取り組んでいきたい。ただし、採用には制度の見直しや環境整備など、これまで以上に対応していく必要があるかもしれない。大卒者以外に高専卒者も採用していきたいが、高校へ出向き、申請が必要であるなど、企業にとっての負担が大きいと感じている。

事例 NO. 9（情報通信業）

従業員数：約 70 人

訪問調査日：2017 年 3 月 2 日

経営方針

「働き方」に関する経営層の考え方や問題意識、

経営方針・計画等との関連性など

■従業員の「働き方」に関するトップメッセージ

社長は、メリハリのある働き方をすることで、“定時に帰れる時にはあたりまえに帰れる環境を目指す”旨をメッセージとして発信している。今後は、残業削減のために、①トップダウン式の意識改革→ワークライフマネジメント、業務の棚卸しによる取捨選択②ICT、スマートデバイスの活用による時間や場所に捉われない働き方③制度／ルールの整備・徹底→フレックス勤務の推進、休日振替、サテライトオフィスの積極的な活用、会議の鉄則の実行等による創造的活動のための機会創出に取り組んでいく。

企業風土

働きやすい職場のための環境づくりや日常の働きかけについて

■全社的なダイバーシティ&インクルージョン推進活動

ダイバーシティ推進委員会やワーキンググループでの検討会を実施しており、主に、女性活躍、文理を問わない積極的な女性採用、障がい者雇用などに取り組んでいる。

長時間労働の抑制、休暇取得促進、多様な働き方の実現

施策や制度の有無、その内容や課題

■休暇取得促進の取組み

夏季休暇について、これまでは取得時期の周知のみとしていたが、昨年より、イントラ上での推奨期間中の休暇パターン（土日を含める 9 日間の連続休暇）の提示と取得の呼びかけにより促進をしている。また、独自の取組みとして「バースデー休暇」、「お楽しみ休暇」（記念日や旅行な

ど、任意の日程で取得可）「プチリフレッシュ休暇」（3 日連続）の取得を推奨している。

■積立休暇制度の導入

子どもの看護や家族の介護、私傷病による長期休暇、ボランティア活動、不妊治療などの使用目的で、毎年 5 日間、最大 20 日間までの有給休暇積立が可能となっている。

業務改善

業務プロセス・計画、人事配置、社内外への働きかけなど
取組の工夫の有無、内容

■チーム体制と業務負荷の調整

各業務はグループ単位で進行している。従業員は各データを共有ファイル上で管理しているため、急な欠員が発生した際も、ある程度の引き継ぎが可能である。担当でなければ対応が難しいことは、顧客への説明の後に、スケジュール等の調整を行うこともある。

社内

社内コミュニケーションの円滑化に対する取組の有無やその内容について

■社内コミュニケーションを重視したオフィス環境の整備

2015 年にオフィスのリフォームを実施した。遊び心のあるデザインやレイアウトをコンセプトとしており、フリーアドレス制を採用しているため、プロジェクトの関係者が集まり、創造性を刺激する環境で業務や打ち合わせを行うことができる。

「働き方改革」における課題や問題点

社内の意識、業界特有の課題やその原因

■従業員の育児・介護両立に対する取組み

介護については、これまで、セミナーなどを実施してきた。アンケートも行ったが、まだ当事者意識のある従業員は少なく、事前の情報提供が先決だと感じている。現在、育児両立者は増加傾向にあるが、男性の育児休業取得の促進などは今後の課題となっている。

事例 NO. 10（製造業）

従業員数：約 150 人

訪問調査日：2017 年 3 月 9 日

経営方針

「働き方」に関する経営層の考え方や問題意識、
経営方針・計画等との関連性など

■経営基本方針と従業員を大切に社風の関係性

15 年程前に業種の転換を図って以来、先代社長の代から続く「わが社の発展のすべては人にあり、人間中心の経営をつらぬく」という基本方針のもと、グループ含め 200 名強の従業員の「雇用確保」を大前提に、化学関係事業全般をサポートする企業として成長を続けてきた。

企業風土

働きやすい職場のための環境づくりや日常の働きかけについて

■休暇取得に関する職場の風土

従業員が休暇を取得する場合、「他でカバーするので大丈夫」と気持ちよく送り出してくれる。有給を子どもや介護のために利用する従業員もいるが、個人の事情を隠すよりも、周囲にオープンにして、お互いが助け合う風土がある。

長時間労働の抑制、休暇取得促進、 多様な働き方の実現

施策や制度の有無、その内容や課題

■労働時間と業務のバランスとの関係

予算の編成時期や、システムや設備の入れ替え時、原料が予定通りに反応しない、災害復旧に関する素材供給など、工場や部署によって、一時的に業務が集中することもあるが、月 4 日の法定休日は必ず休日としており、各プロジェクトが終了した段階での休暇取得などによって調整をしている。

業務改善

業務プロセス・計画、人事配置、社内外への働きかけなど
取組の工夫の有無、内容

■年間 OJT 計画の実施

チームリーダーや工場長は、所属の従業員の年次や資質を元に、トレーナーや実施スケジュールなど、具体的な計画をたて、人事部や社長承認を受けた後に実行に移していく。将来的には、スキルアップの計画と人事評価との連動なども検討している。

社内

社内コミュニケーションの円滑化に対する取組の有無や
その内容について

■職場間のコミュニケーション促進のためのイベント

各工場間のコミュニケーションを促進するために、8 年前に休止した社員旅行を今年から再開する。また、半期ごとに各職場のチームリーダーが集まる「決起集会」を実施しており、飲食をしながら自由なコミュニケーションが取れる場としている。さらに、工場の有志メンバーで、月に 1 回程度、バレーボールやテニスといった活動もしている。

「働き方改革」における課題や問題点

社内の意識、業界特有の課題やその原因

■マニュアル化の推進

技術とノウハウの継承は、口頭で行われることが多く（暗黙知）、現在は方法・技術・技能継承の統一化を図るため、文書化（形式知）に取り組んでいる。

■制度設計の今後のあり方

これまでは、従業員の育児や介護による遅刻や早退など、リーダーの裁量で運用上柔軟に対応をしてきており、周囲もそれを理解した上でサポートしてきた。制度やルールを設ける必要性については疑問を持っている。