

# 地域における「働き方改革」の 促進に向けて

企業・地方公共団体における好事例集

企業の実施事例

地方公共団体の実施事例

「働き方改革」を支援する国の制度・事業

2017年3月

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局

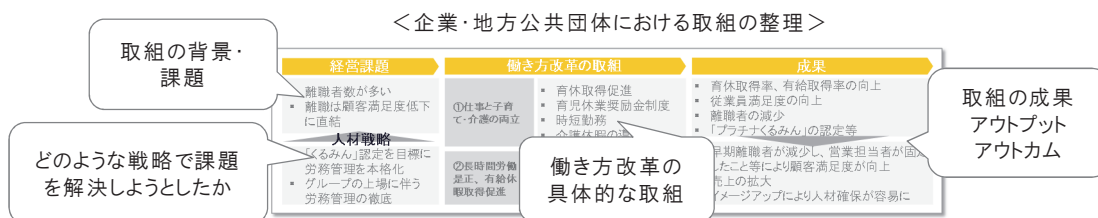
## はじめに

我が国の人口は、2008年をピークに減少局面に入っており、合計特殊出生率は近年緩やかに上昇して2015年には1.46まで回復したものの、2016年の出生数は、統計開始以来初めて100万人を下回る見込みとなっています。

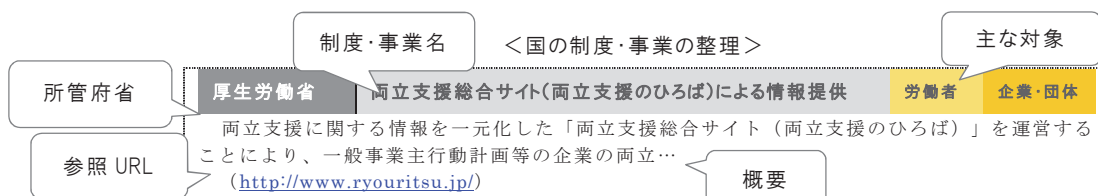
出生率は地域によって大きく異なっており、出生率や出生率低下に大きな影響を与えていると考えられる「働き方」にも地域差があります。このため、昨年末に閣議決定された「まち・ひと・しごと創生総合戦略（2016改訂版）」においては、国全体の少子化対策に加えて、地方の取組を主力とする「地域アプローチ」の重要性を認識した対策も併せて展開することが求められています。

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局では、地域の実情に即した「働き方改革」を推進するため、これまで、「地域少子化・働き方指標」「地域少子化対策検討のための手引き」を公表するとともに、有識者及び関係府省で構成する「地域働き方改革支援チーム」を立ち上げ、地方公共団体や労使団体などの地域の関係者からなる「地域働き方改革会議」による取組への支援を行ってきました。

本冊子は、各地域で働き方改革の取組を進める上で参考となるよう、地方の中堅・中小企業や地方公共団体における好事例を紹介するものです。働き方改革に取り組む動機や手法は多種多様ですが、ヒアリング調査に基づき、各々の取組を「背景・課題」「具体的な取組」「成果」の共通の枠組みに整理し、「働き方改革によって何を解決しようとし、どのような取組を行い、成果として何が得られたのか」という一連の流れを明快に記載することに努めました。各企業・地方公共団体においては、地域特性や業態等の個別事情を考慮したうえで、これらの事例を参考としてご活用ください。



加えて、働き方改革を支援する国の制度・事業について、目的にあった制度・事業が探しやすいように、6つの分野に区分して、簡単な概要と主な対象者（企業・団体、労働者、地方公共団体）、参照先のURLを整理し掲載しました。



本事例集が、各地域での働き方改革の実現・普及の一助となれば幸いです。

2017年3月

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局

## 目次

1. 企業の取組事例	2
1.1. アース・クリエイト有限会社（建設業、岐阜県岐阜市）	2
1.2. 株式会社 KM ユナイテッド（建設業、大阪府大阪市）	4
1.3. 株式会社長岡塗装店（建設業、島根県松江市）	6
1.4. 株式会社レグルス（製造業、三重県鈴鹿市）	8
1.5. 株式会社ヤマシタワークス（製造業、兵庫県尼崎市）	10
1.6. 株式会社グリフィン（情報通信業、東京都千代田区）	12
1.7. 株式会社エス・アイ（情報通信業、兵庫県姫路市）	14
1.8. 株式会社みちのりホールディングス（運輸業、東京都千代田区）	16
1.9. ホシザキ東北株式会社（卸売業・小売業、宮城県仙台市）	18
1.10. 株式会社ダッドウェイ（卸売業・小売業、神奈川県横浜市）	20
1.11. 株式会社健康家族（卸売業・小売業、鹿児島県鹿児島市）	22
1.12. 拓新産業株式会社（不動産業・物品賃貸業、福岡県福岡市）	24
1.13. 株式会社陣屋（宿泊業・飲食サービス業、神奈川県秦野市）	26
1.14. 株式会社ハッピー（生活関連サービス業、京都府宇治市）	28
1.15. 株式会社セレクトィー（教育・学習支援業、宮城県仙台市）	30
1.16. 有限会社 COCO-LO（医療・福祉、群馬県桐生市）	32
1.17. 社会福祉法人桔梗会（医療・福祉、群馬県沼田市）	34
1.18. セントワークス株式会社（医療・福祉、東京都中央区）	36
1.19. 鈴木ヘルスケアサービス株式会社（医療・福祉、滋賀県彦根市）	38
2. 地方公共団体の取組事例	40
2.1. 岐阜県	40
2.2. 静岡県	42
2.3. 兵庫県	44
2.4. 広島県	46
2.5. 福岡県	48
3. 「働き方改革」を支援する国の制度・事業	50
3.1. 仕事と子育て・介護等が両立できる環境の整備	50
3.1.1. 両立支援全般	50
3.1.2. 仕事と子育ての両立支援	51
3.1.3. 仕事と介護との両立支援	53
3.2. 長時間労働の是正・有給休暇の取得促進	54
3.3. 勤務地・職務等を限定した多様な正社員の導入促進	55
3.4. 時間や場所にとらわれない働き方の普及促進	56
3.5. 地域における女性活躍推進	58
3.6. 若者・非正規雇用対策の推進	60

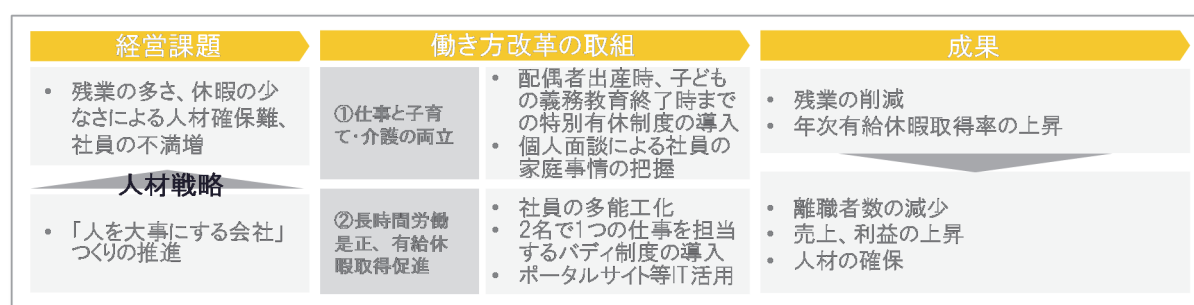
# 1. 企業の取組事例

## 1.1. アース・クリエイト有限会社(建設業、岐阜県岐阜市)

### <企業概要>

会社設立年	2001年	資本金	3百万円
事業概要	交通安全施設業、工場内の安全施設、駐車場ラインの設計・施工		
売上高	290百万円(2016年6月期)		
従業員数	22名(男性17名・女性5名、うち正社員21名) 2017年1月18日現在		

**成功のポイント** 多能工化や IT 活用等による業務効率化や、柔軟な休暇取得の促進により、課題であった残業の削減、休暇の増加を実現



### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

#### アルバイトの早期離職や社員の不満の蓄積が課題に

同社は岐阜県を中心に道路標示、区画線等の路面塗装から、道路規制標識などの設計・施工等を行う企業である。2001年の創業当初は、目の前の仕事をこなすだけで業務の管理が十分できておらず、残業は多く、休暇は少ないという状況だった。そのため、なかなか新たな人材を採用できず、繁忙期にアルバイトを雇っても仕事を覚える前に辞めてしまう人が続出するほどだった。社内でも労働時間や休暇に関する不満が溜まっていった。

その後、リーマンショックの影響で立ち行かなくなった関連企業の社員を引き受けることになったのを機に、5年間で業績を立て直すことを目指して、新たに事業理念、事業計画、就業規則を策定することにした。特に毎年の事業計画策定にあたっては社員の意見を聞き、また同計画を通じて多くの情報を社員と共有し、企業と社員間の信頼関係を構築していった。また、創業者は前職で上司から日曜日に突然呼び出されるなど理不尽な仕打ちを受けた経験があり、それを反面教師にして「人を大事にする会社」をつくることを改めて決意した。

### (2) 「働き方改革」の取組内容

#### 業務効率化を図るため、社員の多能工化や社内ポータルサイト等 IT 活用を推進

当時は自分の仕事にこだわりを持ち、他人に任せるのを嫌う職人気質の社員がおり、アルバイトや若手社員は掃除等同じような仕事ばかり任されていた。それが非効率で長時間労働の原因になっているとの考えから、社員を多能工化する「オールラウンダー」制を平

成 16 年に導入し、若手社員らに早い段階から新しいことに挑戦させるようにした。さらに、2 名で 1 つの仕事を担当する「バディ制度」を平成 19 年に工事現場や営業で導入し、社員間のコミュニケーションを促すことで、情報共有や計画的・効率的な作業の実施ができるようになってきた。

また社内向けポータルサイトを立ち上げ、各作業班のリーダーにタブレットを渡し、会社と現場の移動中に日報作成や次の日の準備ができるようにするとともに、現場の状況、工事の進捗、請求管理などについて全社員が共有できるようにし、不要な会議は減らした。

こうした取組を積み重ねることで業務が効率化され、労働時間が短くなり、休暇を取得しやすい環境が整備されていった。

#### 毎月の個人面談から社員の家庭の状況を把握、柔軟な休暇取得を働きかけ

配偶者が出産をする際に合計 2 週間の休暇を連続でも分割でも取得できる「配偶者出産時の特別有給休暇」制度を 2007 年に、また子どもの介護・看護、イベント等のための休暇を無制限に取得できる「子どもの義務教育終了時までの特別有給休暇」制度を 2009 年に、それぞれ導入した。後者に関しては、子どもには病気・けがなど突発的な事態が起こりうることから、取得時期等をあえて明確にルール化せず、各自必要な時期に休暇を取得できる柔軟な仕組みとしている。その他にも、始業・終業時間の繰り上げ・繰り下げ制度、短時間勤務制度等、家庭の状況に応じて柔軟な働き方ができる制度を整備した。

同社では、毎月社員と個人面談を行い、業務管理に加えて家庭の状況も共有しており、そこで出た意見を参考にしてこうした制度を構築している。また、面談や普段のコミュニケーションを通じて家庭の事情を把握して、こうした制度を活用した休暇取得を促している。事前に状況を把握できているため、現場でやりくりして休暇の段取りを組むことも容易という。

また、年次有給休暇についても、毎月 1 回は取得するように社員に伝え、給与明細にも取得を促す記載をしている。また、休暇取得をためらうことのないよう社員に対して人事評価の基準（有給休暇の取得は評価に影響しない、等）を明確に伝えるようにしている。

### (3) 「働き方改革」の取組の成果

#### 残業削減、休暇取得促進に成功し、外部評価が高まることで、人材確保、売上・利益拡大を実現

週平均残業時間は 30 時間（2005 年度）から 8.3 時間（2015 年度）へ減少し、年次有給休暇取得率は 60%（2010 年度）から 85%（2015 年度）へ上昇した。「配偶者出産時の特別有給休暇」は 2007 年以降取得率 100%を継続しており、これまでの取得者数は 13 名で、取得のべ回数は 18 回程度になっている。特別有給休暇は社員 1 名当たり平均で月に 1 回程度取得している。

こうした成果もあり、最近 6 年間は離職者数がゼロになり、さらに求人を出していないにも関わらず 2 年続けて新入社員が入社した。また内閣府、厚生労働省等から表彰されることで地域からの信頼が増し、仕事の依頼が増え、売上が 1.5 億円（2007 年度）から 3.1 億円（2015 年度）、利益が 300 万（2007 年度）から 1,200 万（2015 年度）へ増加している。

## 1.2. 株式会社 KM ユナイテッド(建設業、大阪府大阪市)

### <企業概要>

会社設立年	2013年	資本金	10百万円
事業概要	塗装工事業、左官工事業、塗料及び塗料関連資材の販売、等		
売上高	320百万円(2016年6月期)		
従業員数	30名(男性22名・女性8名、うち正社員28名) 2016年8月1日現在		

### 成功のポイント

未経験者の採用・活用のため、育児中の女性らが働きやすい環境整備や短期間での人材育成に取り組んだ結果、人材不足の解消と技能の継承を実現

経営課題	働き方改革の取組	成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>人材不足</li> <li>技能伝承が困難</li> </ul> <p><b>人材戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新たな人事・人材育成の仕組みを持つ新会社を設立</li> <li>経験、性別、年齢、国籍を問わない採用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①仕事と子育て・介護の両立</li> <li>②長時間労働是正、有給休暇取得促進</li> <li>⑥若者・非正規雇用対策の推進</li> <li>⑦その他の取組</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>時短制度</li> <li>託児施設の設置</li> <li>業界の常識を覆す週休二日制の導入</li> <li>正社員として雇用</li> <li>工程を分割し、専門特化した人材育成</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>人材を確保に成功</li> <li>特定の工程に特化することで職人の短期間での育成を実現</li> <li>作業単価の高い業務への取組や生産性の向上も実現</li> </ul>

### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

#### 人材不足と技術伝承に対する危機感から、新たな人事・人材育成の仕組みを持つ新会社を設立

同社は大阪市に本社を置く建築塗装業の企業、株式会社竹延の全額出資により 2013 年に設立された。建設業、特に塗装業は「3K(きつい・汚い・危険)」の典型と言われ、募集をかけてもなかなか人が集まらず、採用しても定着しないのが課題だった。一方、職人の高齢化が進み、多くの優秀な職人が退職期を迎え、技術伝承が喫緊の課題となっていた。

いまこそ新たな人材を発掘・育成しなければならないという危機感から、これまでとは異なる人材、すなわち、未経験でもやる気のある人材を求め、性別、国籍、年齢を問わずに人材を採用することとした。そうした人材を採用・活用するためには人事・人材育成の仕組みを一新する必要があるとの考えから、従前の人事制度の下に約 250 人の職人を抱える竹延とは別に KM ユナイテッドが設立されることとなった。

### (2) 「働き方改革」の取組内容

#### 業界の常識を覆す正社員採用、週休二日制の導入

竹延を含め、塗装業においては正社員が少なく、そのことが技能伝承においても障害となっていた。そこで同社ではすべて正社員として採用し、それにより技能伝承の円滑化とともにモチベーションの維持・向上や生産性の向上、離職率の低下を目指すこととした。後述するように時短勤務の社員もいるが、それも含め正社員として採用している。

また、建設業では週休二日制の導入が進んでおらず、そのことが人材確保を難しくする一因となっている。そこで、同社は週休二日制を導入している。ただし、休日よりも収入を優先したい、あるいは早く経験を積みたいと考える社員もいるため、土曜出勤も可能と

しており、働き方の選択を可能としている。

#### 育児との両立を可能にする時短勤務制度や託児施設の設置

育児・介護しながらでも働くことができるよう、15 時までの時短勤務を導入している。一方、建設現場では 8 時に朝礼を実施する慣例があり、その時間に間に合わせるためには通常の保育所等には子供を預けられない。そこで 2016 年 1 月に、朝 6 時から子供を預かる託児施設を自社オフィス近くに自前で設置している（運営は専門業者に委託）。

#### 工程を分割し、専門特化することで早期の人材育成を実現

これまでの現場任せの人材育成ではなく、体系だって未経験者を育成するため、同社は親会社の 65 歳以上のベテラン職人を 5 人、指導員として再雇用した。しかし、彼らが現役でいられる時間を考慮すると、より短期間で未経験者を育成することが必要であった。

塗装工程すべてを習得するには 10 年程度を要する。しかし、工程を切り分け、特定の工程に特化した人材育成、すなわち塗装の前工程である「養生」「パテ」（塗装する壁面の継ぎ目を埋める）「研磨」（サンドペーパーで塗装面を整える）に限定して技術を習得させることで、3 年間、人によっては 18 か月程度で一人前と言えるスキルを身に付けることが可能となった。技術を絞ることで、短期間で経験を積むことが可能となり、また本人の自信も付き、モチベーションを上げることとなった。

さらに、外部の教育訓練施設の研修や建材メーカーでのトレーニングなど、外部機関も活用した人材育成に取り組んでいる。

### (3) 「働き方改革」の取組の成果

#### 人材確保・育成に成功し、作業単価の高い業務への取組や、生産性向上も実現

育児中の女性らを含めた未経験者を採用し、働き続けられる環境を整備するとともに、短期間で育成するという取組が定着し、それを積極的に外部に情報発信し、表彰など外部からの評価が高まったことで、同社や親会社が募集をかければ多くの人材が集まるようになり、応募倍率は 10 倍程度、中でも女性の希望者が 7~8 割を占めるに至っている。

当初、同社は親会社からの下請け業務を受けるにとどまっていた。しかし上述のような働き方改革を経て新たに採用した社員の技術習得が進み、難易度の高い意匠性のある塗装を行うスキルを身に着けた社員も現れたことで、今では親会社でも施工できなかった付加価値の高い（従来単価の 20 倍以上）工法を自社で施工することが可能となった。現在ではそうした「塗装・高付加価値工事事業」が同社の売上に占める比率が 45% となり、親会社からの下請け業務の比率は 48% に低下、2016 年度の総売上は前年度より 69% 増加している。

また、それまで建設業に少なかった女性らがともに働くことは、従来の常識を見直して生産性向上につながるケースを生んでいる。例えばシンナー等の有機溶剤使用の妊娠への影響についての不安の声を受けて、水性塗料を導入し、あわせて機械化も進めたことにより、夜間出勤や残業対応が減少し、労働環境向上とコスト削減を実現した。

### 1.3. 株式会社長岡塗装店(建設業、島根県松江市)

#### <企業概要>

会社設立年	1965年	資本金	25.5百万円
事業概要	住宅、建物の外壁塗装・塗り替え・リフォーム・改修・補修		
売上高	535百万円(2016年2月期)		
従業員数	25名(男性17名・女性8名、うち正社員25名)2017年1月1日現在		

成功のポイント	助成金を有効活用して一人ひとりが働き続けやすい職場を整えることで、若手の定着に成功、資格取得を支援することで仕事の質が向上、受注高も増加
---------	--

経営課題	働き方改革の取組	成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>若手の離職</li> <li>事業継承の危機</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①仕事と子育て・介護の両立               <ul style="list-style-type: none"> <li>子の看護有給休暇制度</li> <li>保育・介護費用の助成</li> <li>出産祝金、子ども手当</li> <li>短時間勤務制度</li> </ul> </li> <li>②長時間労働是正等               <ul style="list-style-type: none"> <li>技術者としての立場の向上</li> <li>連休の設定</li> <li>業務の“見える化”</li> </ul> </li> <li>③その他の取組               <ul style="list-style-type: none"> <li>各種助成金の有効活用</li> <li>高齢社員の継続雇用</li> <li>資格取得の促進</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>離職者ゼロ</li> <li>若手社員の定着による有資格者の増加</li> <li>有資格者の増加による仕事の質の向上</li> <li>受注高の増加</li> <li>Uターン人材等多様な人材の採用</li> <li>若手社員の成長スピードの向上</li> <li>社員のモチベーションの向上</li> </ul>
<p>人材戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>長く働き続けられる職場づくり</li> </ul>		

#### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

##### 若手の早期離職による技術継承の危機を、長く働き続けられる職場づくりで乗り越える

同社は建物の外壁塗装・塗り替え・リフォーム・改修・補修を、松江市内で行っている。地域の求人が限られていることもあり、社員の採用には苦労していなかったが、定着率が低かった。1996年頃には、若手を中心に離職者が増加、多い時には1年間に5名入社して7名が退社するようなこともあった。以前は3年間の実務経験がないと資格試験を受けられなかったこともあり入社後3年以内に辞めてしまうケースが多く、また中途採用でも有資格者の応募はほとんどなかったという。高齢化が進み、技術継承が困難になっていく中、ベテラン社員から「このままでは若い技術者が育たず会社がダメになる」と苦言を呈されたことを機に、常務取締役が中心となって長く働き続けられる職場づくりを開始した。

#### (2) 「働き方改革」の取組内容

##### 各種助成金を有効活用しながら、両立支援等社員一人ひとりのニーズに応える制度を整備

まず、ベテランの社員に会社に長く残ってもらい若手社員を育成してもらうために、1998年、助成金を利用して高齢者継続雇用制度を整備、65歳まで働き続けられるようにした。続いて2002年、社員の妻が出産したことをきっかけに、子供一人あたり年間5日間(4人で20日間)、1日を7.5時間とし、30分単位で取得可能な子の看護のための有給休暇制度を導入した。また同年、保育・介護費用の3分の1を助成し、出産祝金10万円を支給する制度を整備した。2005年には、同社で初めて女性社員が育児休業を取得したことを機に、助成金を利用して、小学校就学前の子供を養育する社員を対象に、1時間までの育児短時間勤務制度を導入した(2008年に小学校3年修了までの期間に延長)。さらに



2008年から、20歳までの就学中の子供1人につき月1万円の子ども手当を支給している。

同社は、社員全員が何らかの制約を抱えていると考えており、それらを超えて働き続けてもらうために、一人ひとりのニーズに応える形で、制度を整備していくことに気を払っている。また同社では、新たな制度を導入する際に各種助成金を有効に活用することで、費用面の負担は最小限に抑えながら、制度を充実させる工夫をしている。

#### 若手の資格取得をバックアップ、技術者としての立場を高め、無理のない働き方を守る

塗装は建設業の中で最後の工程であり、前の工程で遅れが生じると、そのしわ寄せが塗装に集中する。また設計者の意により、塗装工程の直前に色の指定が変更されたり、想定以上の時間を要する仕上げの変更や追加工事等が依頼されたりすることもあり、そうした場合には所定外労働、休日出勤が発生してしまう。

同社ではそうした状況を避けるために、社員が技術的なバックグラウンドをもって、外部からの無理な要求に対して同社の責任範囲を明確にし、顧客先の現場監督らとも堂々と交渉できる人材となるために、会社が費用を全額負担し、社員の資格取得を推奨している。

年間を通して繁閑の激しい業界であることから、時期によってはやむを得ず所定外労働、休日出勤が発生してしまうため、比較的時間に余裕のあるゴールデンウィークの時期を10連休として、休暇取得を促進している。また各社員の頭の中だけにあった業務の進め方をマニュアル化する等して共有、“見える化”し、誰でも同じように業務を遂行できるようにしており、早帰りをしたり、休暇を取得しやすくしたりしている。

### (3) 「働き方改革」の取組の成果

#### 離職者ゼロを達成、若手が定着し有資格者が増加したことで仕事の質が向上、受注高も増加

2006年4月～2016年4月に、子の看護のための有給休暇制度の利用者は12名、出産祝金の支給対象者は延べ16名、育児休業取得者は女性が述べ3名（6ヶ月以上）、男性が述べ11名（短期）、また2015年度実績として、育児短時間勤務制度の利用者は2名、保育費用助成の対象者（病後児保育を含む）は7名、介護費用助成の対象者は1名、子ども手当の支給対象者は9名、資格取得の費用補助の対象者は46名であった。

2008～2014年の間、離職者はゼロであった（女性社員は30年間ゼロ）。若手社員が会社に定着するようになったことで資格取得件数が述べ23件（2002年）から83件（2016年）に増え、質の高い仕事をこなせるようになった。その結果、島根県発注工事成績が18位（2008年）から4位（2012年）に上昇、全国仕上業専門業者経営健全度ランキングでは全国9位（2015年）に選出された。また職場環境を整備したことで、Uターン人材2名（営業・システムエンジニア）や新卒の女性現場社員等、これまで採用できなかった多様な人材を採用することができ、業務の幅を広げる等、同社の成長に貢献しているという。

上司・先輩の休暇取得が増えることで、若手社員が責任のある仕事を任されるようになり、一人前に成長するのが早くなったという。2013年に入社した女性社員はすでに施工管理技士の資格を取得、技術士として現場を監督し、元請からの表彰を受けている。また会社が社員一人ひとりの働き方を真剣に考える姿勢が社員に伝わったことで、社員のモチベーションが向上、後輩のプライベート等にも配慮しようとする若い職長が増えたという。

## 1.4. 株式会社レグルス(製造業、三重県鈴鹿市)

### <企業概要>

会社設立年	1969年	資本金	10百万円
事業概要	自動車用ワイヤーハーネス製造		
売上高	1,484百万円(2016年7月期)		
従業員数	133名(男性23名・女性110名、うち正社員35名) 2016年12月1日現在		

### 成功のポイント

障がい者雇用の取組をきっかけとして、従業員全員の働きやすさに配慮、その実現による人材確保が生産体制の拡大を可能に

経営課題	働き方改革の取組	成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>採用に応募者が集まらない</li> <li>障がい者雇用の取組</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①仕事と子育て・介護の両立</li> <li>④時間や場所に捉われない働き</li> <li>⑦その他の取組</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>離職率の低下</li> <li>その人に合った働き方が可能とアピールすることで、求人への応募者数が増加</li> </ul>
<p><b>人材戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全員が働きやすい職場づくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>時短勤務制度</li> <li>勤務時間変更が可能</li> <li>有休の時間単位取得</li> <li>パート・正社員の切替可</li> <li>在宅勤務制度</li> <li>互換作業訓練による多能工化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材を確保</li> <li>人材派遣への依存を下げることで、作業能率の向上、不良品発生リスクを低減</li> <li>取引先拡大に伴う生産能力拡大を実現</li> </ul>

### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

障がい者雇用の取組をきっかけに、従業員全員が働きやすい職場づくりを目指す

同社は、鈴鹿市に本社を置く、自動車用ワイヤーハーネス製造を行う企業である。創業のころから採用が難しかったことから、限られた人材にいかにか活躍してもらうかが課題であった。また機械化できない現場作業が多く、丁寧で根気のある女性従業員を多く採用していたことから、働き方に対する女性の要望に柔軟に対応してきた。

一方、同社の社長は1995年に事故の影響で重度障がい者となった。入院中に(自分以外の)障がい者が元の職場に復帰するのが難しいことを目の当たりにしたことから、社長復帰後はライフワークとして障がい者雇用に取り組むようになった。現在、同社の障がい者雇用率は9.3%である(身体障がい者5名、精神障がい者1名、知的障がい者1名)。

障がい者雇用を始めるにあたり、パート社員にも協力を仰いだところ、パートの従業員も介護をしながら勤務するなどの問題を抱えており、障がい者だけでなく、従業員全員がフルタイムで働くためにはハンディキャップを持っているということを確認した。そのため、全員が働きやすい環境をより一層目指すようになった。

### (2) 「働き方改革」の取組内容

ライフイベントに応じた時短勤務や勤務時間の変更、パート・正社員間の切替等の要望に応える

同社では、1985年から病気、障がい、育児、介護等の事情に応じた勤務時間変更や、上記の理由によるパート社員ないし正社員への切り替えを可能としており、ここ10年で前者は2件、後者は13件の利用がある。また、2016年より正社員の時短勤務制度も導入している。これらの制度により、特に女性にとっては、結婚・出産、育児・介護の開始や終

了といったタイミングでの休暇や退職の後に復職すること、あるいは子供の年齢に応じて勤務体系（短時間勤務、フルタイム等）を変更することで継続的に勤務することが容易となっている。定年は65歳だが、条件を満たせば65歳以降の就労も可能としており、働き続けたいという要望に応じている。そうした要望を受け入れることで、優秀なスタッフが辞めずに働き続けてもらえることは、企業側にとってもプラスであると認識されている。

また、保育所への送迎などのために有給休暇を1時間単位で取得することを、法律上限の5日間分まで認めているほか、病気・育児・介護対応であれば、当日朝の連絡でも有給休暇の適用を可能としている。

また、2013年に在宅勤務制度を導入しており、足に障がいがあり、通勤が困難な従業員（事務担当）1名が利用している。

#### 互換作業訓練による多能工化を進め、急な休みを取りやすくする

2011年より「互換作業訓練」を行い、社員の多能工化に取り組んでいる。同社の現場は分業化されているが、自分の担当する工程の前後の業務を理解することにより、前後の工程に配慮した仕事ができるようになれば、能率も品質も向上するためである。また、障がい者の場合、全ての業務をまんべんなくできるというわけではなく、得手不得手が健常者よりも顕著であり、それを把握するためにも互換作業訓練を行っている。

互換作業訓練をしていることで、誰かが育児や介護等による急な休みをとっても対応できるようになっている。休む社員のプレッシャーを減らし、いつでも気兼ねなく休めるという安心感の醸成が不可欠であると同社では考えている。

### (3) 「働き方改革」の取組の成果

#### その人に合った働き方が可能とアピールすること等で人材を確保、それにより生産能力拡大を実現

離職率は2002年には12%だったが、ここ数年は4~5%に低下しており、2016年8月までの1年間では5.3%（パートを含む、定年や転居等を理由にした離職を含む）にとどまっている。2013年は122名だった従業員数は133名に増加している。

以前は仕事の増加に人員確保が追いつかず、人材派遣を利用して対応していた。そのため、採算が悪く、また不慣れなスタッフが作業するので能率低下や不良品発生等のリスクが生じていた。しかし数年前から求人広告（新聞折り込みのチラシ）に、その人に合った働き方に変えられるということを明記して募集するようにしたところ、応募が多くなり、人材が確保できるようになった。そのため人材派遣や求人広告に要する費用が減少するとともに、品質は安定し、顧客からの評価にもつながるようになった。

同社の売上は1年前（2015年）と比較して32%、3年前と比較して43%増加している。これは、全国と同業他社の廃業が相次ぎ、同社への引き合いが増加したことや、障がい者雇用等の取組が評価されて新規取引先が増加していることが背景にあるが、それに合わせた生産能力の拡大ができたということでもある。それが可能になったのは、第一に、上述のように人手を確保できるようになり、品質を維持したまま生産を拡大できたためである。第二に、働き方や障がい者雇用等の取組に対する外部からの評価を得られたことにより、金融機関の信用を得やすくなり、設備投資のための資金調達が可能となったためである。

## 1.5. 株式会社ヤマシタワークス(製造業、兵庫県尼崎市)

### <企業概要>

会社設立年	1986年	資本金	10百万円
事業概要	自動車部品用鍛造金型、薬品用金型の製造販売、エアロラップ販売・加工		
売上高	1,000百万円（2016年3月期）		
従業員数	48名（男性36名・女性12名、うち正社員40名）2016年4月1日現在		

### 成功のポイント

柔軟な勤務時間の選択等を可能にすることで、時間制約のある女性ら多様な人材を獲得、不良品率の低下により残業時間削減と利益率向上を実現

経営課題	働き方改革の取組	成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>人材確保</li> </ul>	①仕事と子育て・介護の両立 <ul style="list-style-type: none"> <li>柔軟な勤務時間の選択が可能</li> <li>パート社員と正社員の相互の転換が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>柔軟に勤務時間帯を選択できること等により、育児中の女性ら多様な人材を獲得したことを背景として、事業が拡大</li> </ul>
<b>人材戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>働く時間に制約のある女性らの活用</li> </ul>	⑦その他の取組 <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員のモチベーション向上</li> <li>多能工化の推進</li> <li>不良品率の低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不良品率の低下による残業時間の削減と利益率の向上</li> </ul>

### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

#### 人材を確保するため、働く時間に制約のある女性や学生アルバイトを活用

同社は、自動車部品や薬品用の金型及び部品の製造販売等を行う企業である。同社が創業した1986年（法人化は1989年）ごろは、検品など手作業で行う業務が中心であり、多くの人手を集める必要があったが、当時は景気がよく、「3K」の職場だった同社にはなかなか人が集まらず、また採用しても定着しなかった。そのため、高校生（アルバイト）、高校を中退した若者、そして育児中の女性ら、多様な人材を受け入れてきた。

勤務時間に制約のある女性たちを受け入れ、定着してもらうことが必要だったため、社員の望む働き方となるべく受け入れる、という同社の方針が確立されることとなった。

### (2) 「働き方改革」の取組内容

#### ライフステージの変化に合わせた柔軟な勤務時間の選択や、パート・正社員間の転換が可能

正社員の勤務時間は8時半-17時であるが、パート社員に関しては育児や介護等の必要に応じて、9-12時、9-15時、10-16時、12-17時、12-18時といった勤務が可能である。

一方で社員とパートは、前者は月給制、後者は時間給制という違いはあるが、勤務時間が同一であれば給与は同一であり、パートにも賞与はある。給与面では正社員とパートの待遇があまり変わらないこともあり、パートと正社員の選択、切り替えはこだわりなく自由に行われている。パートから正社員に転換する人もいれば、正社員と同じ勤務時間であってもパート勤務を選択する社員もいる。子どもの成長や自身の加齢に伴う勤務時間の変更に対する要望も柔軟に受け入れており、子供が中学進学を機に勤務時間を朝からに変更した社員もいれば、孫が産まれたことを機に正社員からパートの9-15時勤務に切り替え

た社員もいる。

このほか、社員が柔軟な勤務時間を選べるよう、また、子供の急病などによる突発的な休暇取得にも対応できるよう、人員は余裕をもって採用している。

#### 従業員のモチベーション向上や多能工化の推進、外部コンサルタントの活用により不良品率を低減

同社では会社経営の上で従業員のモチベーション向上を重視しており、そのためには従業員同士の関係が良好であることが重要であると考えている。そのため、社内イベントを多数開催し、また社長自らが積極的に声掛けして「飲みニケーション」を図るなど、従業員間のコミュニケーションを促進し、互いに考えていることが分かり合えるよう努めている。モチベーション向上は製品不良の低減につながると同社では考えている。

また、同社では多能工化を進めている。余裕があるときは現在の業務以外の技術を習得させているが、自分や他の社員が休めるようにするために、自分の本来の仕事以外の仕事を覚えよう、教えよう、というモチベーションも高まっている。そして、多能工化を通じて前後の工程を理解できるようになってきたことにより、ミスが減り、不良品率の低下につながっている。

また、同社では兵庫県より専門家派遣事業を活用するよう打診があったのがきっかけで、2007年4月から外部のコンサルタントを活用し、具体的な不良品率の低減に取り組んでいる。まず、どの工程でミスが生じているかを把握するために、工程ごとに図面に担当者名等を記載するとともに、それを製品価格に換算していくらの損失なのかを「見える化」した。そうした分析を進めたところ、機械の老朽化、技術不足、そしてキーボードの打ち間違いといったケアレスミス等、様々な要因が判明した。こうした分析を踏まえてダブル・チェックの徹底や機械の適切な管理、人材の適正配置等の対応を行い、不良品率低減に取り組んでいる。

### (3) 「働き方改革」の取組の成果

#### 多様な人材を獲得することで事業は拡大、不良品率低減により残業時間を削減

柔軟な働き方を可能にすることで、創業時の人材不足は解消し、現在では離職率も低くなっている。人材の安定確保を背景として、創業当初より業務は高度化、多角化しており、海外（タイ）への進出や、業績が悪化した取引先企業の買収なども行い、創業時は3人だった従業員は子会社を含め130人へと増加、売上も拡大してきている。

不良品率は5年ほどかけて以前の6%から1%にまで下げている。作業のやり直しが少なくなることで週平均残業時間は2時間弱（1995年）から1時間弱（2015年）に減少しており、社員のワーク・ライフ・バランスに好影響を与えている。不良品率低下により、利益率も上昇している。

## 1.6. 株式会社グリフィン(情報通信業、東京都千代田区)

### <企業概要>

会社設立年	2002年	資本金	14百万円
事業概要	ソフトウェアの受託開発、システムエンジニアリングサービス (SE派遣)		
売上高	1,440百万円 (2016年6月期)		
従業員数	153名 (男性130名・女性23名、うち正社員153名) 2016年12月1日現在		

成功のポイント	環境改善委員会を発足、社員の声に応える制度改善とメンタルヘルス対策により、本社・客先双方の社員満足度を向上、人材を確保し、売上増加に成功
---------	--

経営課題	働き方改革の取組	成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>震災等による業績不振</li> <li>職場環境の悪化</li> <li>メンタル不調による退職者</li> <li>帰属意識低下、高い離職率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①仕事と子育て・介護の両立               <ul style="list-style-type: none"> <li>勤務時間の繰り上げ・繰り下げ、所定外労働免除、短時間勤務となる子供の対象年齢引き上げ</li> <li>時間単位の年休取得制度</li> </ul> </li> <li>②長時間労働是正等               <ul style="list-style-type: none"> <li>アニバーサリー休暇制度</li> <li>年休の計画的取得制度</li> <li>時間単位の年休取得制度</li> </ul> </li> <li>③その他の取組               <ul style="list-style-type: none"> <li>メンタルヘルス教育の実施</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低い離職率</li> <li>新卒・中途採用により安定的に人材を確保</li> <li>売上増加</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>人材戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社員による環境改善委員会の活動に基づく、全社員の望む職場づくり</li> </ul>		

### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

業績不振、社員の不満の高まりを機に環境改善委員会を発足、全社員の望む職場づくりを目指す

同社は、ソフトウェアの受託開発、システムエンジニア (SE) の派遣等を行っている。2002年の創業当初から、「社員は家族同然」、社員を大切にする会社づくりが企業の発展につながるという社長の考え方が根付いており、例えば子育て中の社員は本社勤務にして、所定外労働の制限や短時間勤務を認める等、家庭との両立支援にも積極的であった。

しかし2011年には社員数は100名を超え、社長の思いが社員に伝わりづらくなり、震災等による業績不振も影響して職場環境は悪化、不満を抱く社員や、メンタル不調による退職者が出る等、社員の帰属意識は低下した。そこで同年、従業員満足度を高めることを目的に、社員有志による「環境改善委員会」を発足した。会社側が一方的に制度を作るのではなく、アンケートやヒアリング、座談会を通じて、退職者を含む社員の具体的な要望をもとに育児支援や休暇取得の促進に取り組み、様々な制度改善を行ってきた。全社員が働きやすい職場づくりを目指して、現在も活動を継続している。

### (2) 「働き方改革」の取組内容

社員の要望に応え、子供の成長に合わせた制度の拡張等、きめ細かな子育て・介護支援を実施

2012年3月、子育て中の社員について、時間外労働の制限・短時間勤務が認められる子供の対象年齢を、法令で定める3歳未満から小学校就学前までに延長した。また、子供が小学校就学前の社員について、育児・看護のための勤務時間の繰り上げ・繰り下げを認める制度を新設した。社員の子供の成長に合わせて、2014年4月には、それぞれの制度の対象となる子供の年齢を、小学校卒業までに延長した。

2012年4月、年次休暇を時間単位で取得できる制度を導入、取得の理由は問わないこととしている。

2012年度には、男性の育児休業（無給）を導入したが、通常の有休を取得する社員が多く利用者が1名に留まり、2016年度には有給の育児休暇制度（最大5日間）を導入した。

#### 「アニバーサリー休暇」や「計画年休」等の制度により、社員の常駐先の職場環境を守る

IT業界は労働時間が長く、同社では社員の7割は客先に常駐しているため、全社一斉に休暇取得の促進や長時間労働の是正を図ることは難しいが、複数名で常駐させることで、社員が弱い立場に追い込まれないように気を払いながら、各々工夫をして取り組んでいる。

2012年4月、年に一度、希望する日を設定できる「アニバーサリー休暇」を導入した。2015年4月からは、年次休暇のうち最低4日間（上期と下期各2日間）は「計画年休」として、社員が休む日を事前に指定させている。また、ソフトウェア開発では、業務が属人化しやすい傾向があるが、同社では、開発に係るプロセス等を文書化することを徹底し、担当の社員が休んでも、他の社員が代わりに対応できるようにしている。

社員の常駐先で長時間労働が継続して発生する場合には、営業担当から客先に申し入れを行い、忙しい時期がどの程度継続するのか、代わりにいつ休暇が取得できるか等を明確にすることで、社員の職場環境を守り、モチベーションを下げないようにしている。

#### 外部専門機関を活用、社員・管理職にメンタルヘルス教育を実施、社内カウンセラーを養成

2013年より外部専門機関に依頼し、全社員を対象に、年に1度「メンタルヘルス教育」を実施している。マネージャー以上の社員には、管理職向けの指導を行うほか、社員十数名をピアカウンセラー（社内カウンセラー）として養成しており、社員が気軽に相談できる環境を整え、メンタル不調者を出さないことに努めている。

### (3) 「働き方改革」の取組の成果

#### 離職率を低いレベルにとどめ、新卒・中途採用を安定的に確保、社員数の増加に伴い売上も増加

2016年9月末時点で時短勤務利用者は2名、繰り上げ・繰り下げ勤務利用者は1名であった。時間単位年休の取得実績の合計は2012年度141時間、2014年度243時間であった。女性社員3名が育児休業を取得、復職率は100%で、有給の育児休暇取得者は、男性社員1名である。2015年度の年所定外労働時間は、月平均で20時間、IT業界ではかなり低い数値という。年次休暇取得日数は、2010年度の6.2日に対し2015年は11.4日、アニバーサリー休暇の取得率は2013年度の20.2%に対し2015年は54.9%と増加している。

2011年度の新卒採用6名に対し、2013年度からは社員数の10%を目途に継続して15名程度、中途採用者も毎年数名ずつ安定的に採用している。現在IT業界は売り手市場であるため、IT技術者は業界内で転職しやすい状況にあるが、同社の離職率は5%に留まり、2011年の12.5%から大幅に低下している。社員の満足度を高め社風が良くなったことが、低い離職率と安定した採用につながったという。社員数は、96名（2011年度）から153名（2016年度）に増加、それに伴い売上高も8億8千万円から14億4千万円に増加した。社内で開発できる業務も広がり、社内受託開発の比率が5%から40%に増大している。

## 1.7. 株式会社エス・アイ(情報通信業、兵庫県姫路市)

### <企業概要>

会社設立年	1991年	資本金	10百万円
事業概要	データ入力、ホームページ制作・保守、コールセンターのアウトソーシング等		
売上高	131百万円（2016年7月期）		
従業員数	49名（男性3名・女性46名、うち正社員49名）2017年1月31日現在		

成功のポイント	徹底した残業対策により、優秀な人材を確保、全社員を正社員化して質の高いサービスの提供を実現し、時間当たり売上の拡大に成功
---------	--

経営課題	働き方改革の取組	成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>深夜までの残業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>②長時間労働は正・有給休暇の取得促進</li> <li>④時間や場所にとられない働き方の普及促進</li> <li>⑥若者・非正規雇用対策の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性の向上(ミスの減少)</li> <li>人件費の節約</li> <li>優秀な人材の確保</li> <li>時間当たりの売上の上昇</li> </ul>
<p>人材戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>残業のない新たな会社を設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員数の7割相当の仕事量に抑制</li> <li>特定企業の依存率を低く維持等</li> <li>自由出勤制度</li> <li>完全時給制度</li> <li>全社員を正社員化</li> </ul>	

### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

#### 前職の働き方を反面教師に、残業のない会社をつくることを決意

同社は姫路市に本社を置く、データ入力、ホームページ制作・保守、コールセンターのアウトソーシング等を行う企業である。社長は「残業のない会社をつくる」という強い決意をもって同社を創業した。それは、同社の前に義理の兄と設立した会社では、社員が深夜12時前後まで残業するなど非常に忙しく、社長自身も当時入院していた息子の見舞いにもあまり行くことができず、臨終にも立ち会えなかったからであった。

### (2) 「働き方改革」の取組内容

#### 社員数の7割相当の仕事量に抑制する等、残業を無くすための徹底した取組を実施

同社では社員が100人いたら、100人分の仕事ではなく、7割(70人分)の仕事を受けようとするので、一時的に業務量が増加しても残業が発生しないようにしている。そしてそのためにも、特定の企業への仕事の依存率を下げ、無理な作業を押し付けてくる企業からの仕事は断るようになっている。機密漏えい等を考慮して顧客は一業種一社に限定しているが、同じ業種の企業は繁閑期が同じであるので、異なる業種の企業から受注することで、繁閑期をならすことにもなっている。

それでも残業が発生してしまいそうな場合には、顧客へ納期をずらしてもらったり、学生のアルバイトを採用したり、休暇取得予定者に出勤してもらったりして、徹底して残業を無くすよう工夫している。



### 柔軟な働き方を可能とする「自由出勤制度」、「完全時給制度」を導入

同社では会社が開いている時間帯はいつ出勤して、いつ退勤してもいい「自由出勤制度」を導入している。リーダーが中心となってチーム内で仕事内容と納期を共有しており、それをもとに、今帰れる、1時間後に帰れる等それぞれの社員が判断している。同社には子供がいる女性が多く働いており、彼女達はいつでも仕事を抜けられるように、どのように仕事を引き継いだらいいのかを考えることが自然に身についている。

自由出勤制度を可能にしているのは「完全時給制度」である。同社では1分単位で勤務時間をカウントし、時給換算で給与を決めている。各社員の時給額は協調性や業務の難易度や実績等を考慮して半年に1回改定している。実際に働いた時間に対して給与を支払うため、たくさん稼ぎたい人、仕事と家庭を両立したい人等、様々な働き方に対応できる。

### 社員間の不平等感をなくすため、全社員を正社員として雇用

同社では創業当初、正社員とパートの2種類に分けて採用を行っていた。正社員は毎日決まった時間働く代わりに一定額の給与が保障され、パートは上記の「自由出勤制度」、「完全時給制度」が適応されていた。

残業を発生させないため、正社員の残業分の仕事をパートに任せていたが、次第にパートに任せる仕事の量、質が正社員に近づいていったため、正社員に比べて低い給与に不満を持つパートが現れ始めた。一方、パートの定時のない自由出勤という働き方に魅力を感じる正社員が多く現れた。

そのため、同社ではまずは2000年頃から正社員の自由出勤を認めるようになり、その後2004年頃に正社員の時給制を始めた。さらにパートの正社員化の訓練を3年程度かけて実施し、現在では全社員を正社員として雇用している。

## (3) 「働き方改革」の取組の成果

### 残業のない会社を作ることで、優秀な人材の確保、時間当たりの売上の向上にも成功

残業のない、社員にとって無理のない働き方ができる環境を整備することで、社員の生産性は上がり、例えば同社の入力ミス率は2016年実績で、日本語データ（漢字データ）が0.000003%未満、ANK（数字・英字・カナ文字）データが0%であり、競合他社に比べてミスが少なくなっているという<sup>1</sup>。また社員が無駄な時間を会社で過ごさないため、人件費は必要最低限で済んでいる。さらに柔軟な働き方が可能であることから、時間に制約がある主婦等優秀な人材を確保でき、質の高いサービスの提供が可能となっている。

同社の時給の下限は2010年には750円（当時の兵庫県の最低賃金は734円）だったが、2016年には930円（同・819円）まで上昇している。時給を上げることでモチベーションが上がり、時間当たりの売上も比例して上昇し、1,818円/時間（2010年）から2,301円/時間（2015年）になった。

<sup>1</sup> データ入力業務に関する業界団体である日本データ・エントリ協会ウェブサイト

（<https://www.jdea.gr.jp/report/report7.html>）によると、同協会会員のデータ入力ミス率の平均値は、日本語データ0.05%未満、ANK（数字・英字・カナ文字）データ0.001%未満である。

## 1.8. 株式会社みちのりホールディングス(運輸業、東京都千代田区)

### <企業概要>

会社設立年	2009年	資本金	300百万円
事業概要	交通・観光事業の持株会社		
売上高	非公表		
従業員数	みちのりグループ全体で約3,900名 2016年12月1日現在		

### 成功のポイント

勤務シフトの工夫による高齢者や女性の活用、労働生産性向上に基づく待遇改善等により運転士不足に対応、交通・観光事業の再生に取り組む

経営課題	働き方改革の取組	成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>バス運転士の人材不足</li> </ul> <p><b>人材戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>働き方に制約のある人材の活用</li> <li>モチベーションの向上</li> </ul>	<p>①仕事と子育て・介護の両立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>勤務シフトの工夫により高齢者や女性を積極的に活用</li> </ul> <p>⑦その他の取組</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>待遇改善(生産性向上の賃金への反映、労働時間の短縮等)</li> <li>成果を反映した評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材確保を背景に事業再生に取り組む</li> <li>EBITDA(償却前営業利益)は大幅に改善</li> </ul>

### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

#### 地方におけるバス運転手の人材不足の解消が課題

同社は岩手県北バス、福島交通、会津バス、関東自動車、東野交通、茨城交通、湘南モノレール及びみちのりトラベルジャパンを傘下に有する持株会社であり、グループ全体で地域の交通・観光事業の再生と成長の実現に取り組んでいる。

日本全体の生産年齢人口減少や、地方からの若い人材の流出を背景として、同社グループの主力事業であるバスの運転士不足が大きな問題となっている。バスの運転士の給与が全産業平均水準と比して低いこと、バスの運転に必要な大型二種免許は普通免許取得後3年経過して初めて取得が可能となるため、高卒新人は入社してもフィールドに出るまで3年を要することから、ほぼすべての採用が中途採用となることも影響している。また、地方の路線バスは自治体からの助成で赤字を補てんする構造になっていることが多く、労働生産性を上げられたとしても、企業の収益性は改善しにくく、給与アップにつなげにくいこと、また傘下企業の事業エリアには被災地も含まれるため、相対的に給与が高い復興関連の職種(トラック運転士等)との競合が生じていることも、人材の確保をより難しくしている。

そこで同社グループは、高齢者や女性など、働き方に制約のある人材の活用に積極的に取り組むと共に、給与を含む待遇改善やモチベーションの向上に取り組んでいる。

### (2) 「働き方改革」の取組内容

高齢者や女性も運転士として採用、働き方に制約がある人材を組み合わせることで運転士を確保

同社グループでは60歳を定年、65歳まで契約社員として定年延長、その後は個々の健康状況や意欲を考慮して雇用を続けている。一般に高齢者は事故を起こしやすいと考えられがちだが、同社グループが年齢別の事故発生率を集計したところ、20～30代、40～50代、60代以降の事故率（1人の運転士が1年間勤務して1回事故（ごく軽微な物損事故を含む）を起こす確率）はそれぞれ16%、9%、4%と、年代が上がるにつれ低下する傾向にあった。こうしたことから同社では習熟度の高い運転士は、健康状態を定期的に確認しながら60代であったとしても積極的に活用している。

また、女性運転手も、積極的に活用している。女性向け運転士募集のチラシを作成したり、女性採用の担当者を女性社員として相談しやすい環境を整えたりしている。

一方、女性運転手の多くは子育て世代であり、育児との両立のためにバス運行のピーク時間である朝は出勤が難しい。そのため、朝早い勤務は60代の運転士、そのあとは女性とするなど、シフトを工夫している。運転士不足という課題を抱える中、フルタイムの社員だけでは、必要な運転士を十分に確保できない。働き方に制約のある人材も活用することで、運転士不足を解消するよう同社グループは取り組んでいるという。

#### 生産性向上を賃金に還元するとともに、成果を反映した評価実施等によりモチベーションを向上

同社では、バスのルートやダイヤの改善、マーケティングの工夫、貨客混載バスの導入など様々な取組を行い、またみちのりグループ内各社で成功事例を共有し、収益性の改善に取り組んでいる。収益性の改善を背景に、その一部を社員の賃金に還元している。具体的には、2010年から現在（2015年）まで、同社グループで継続して勤務している平均的な社員をモデル社員とすると、モデル社員の賃金（基本給+賞与）は16%上昇している。

また、運転手のモチベーション向上のために、燃費改善活動、事故状況などの定量的な数値や、顧客の声（特に乗客からの感謝や賞賛）などをもとに人事評価を行い、賃金の上昇カーブに一定の差が出るようにしている。

また、バス運転士として働くことの社会的な意味合いや、日頃の精勤の感謝を書面にて社員に渡すなど、家に持ち帰った後に、家族にも社員の活躍を認識してもらえるようにしている。

### (3) 「働き方改革」の取組の成果

#### 人材確保を背景に事業再生に成功

上記の取組により同社は人材を確保し、さらに労働生産性改善のさまざまな取組を行っている。このことが、各社の事業再生そして成長の実現に繋がっており、EBITDA（償却前営業利益）は大幅に改善している。

## 1.9. ホシザキ東北株式会社(卸売業・小売業、宮城県仙台市)

### <企業概要>

会社設立年	1974年	資本金	100百万円
事業概要	業務用厨房機器の販売及びアフターメンテナンス		
売上高	11,300百万円(2015年12月期)		
従業員数	494名(男性384名・女性110名,うち正社員453名)2016年12月1日現在		

成功のポイント	数値による部門間比較を徹底した有休取得促進、労働時間削減等の労務管理等により離職者が減少、担当者固定による顧客満足度と売上の向上へ
---------	---

経営課題	働き方改革の取組	成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>離職者数が多い</li> <li>離職は顧客満足度低下に直結</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>人材戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「くるみん」認定を目標に労務管理を本格化</li> <li>グループの上場に伴う労務管理の徹底</li> </ul>	<p>①仕事と子育て・介護の両立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>育休取得促進</li> <li>育児休業奨励金制度</li> <li>時短勤務</li> <li>介護休暇の導入</li> </ul> <p>②長時間労働是正、有給休暇取得促進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>有給休暇の取得促進</li> <li>労働時間の削減</li> <li>数値による部門間比較</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>育休取得率、有給取得率の向上</li> <li>従業員満足度の向上</li> <li>離職者の減少</li> <li>「プラチナくるみん」の認定等</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>早期離職者が減少し、営業担当者が固定したこと等により顧客満足度が向上</li> <li>売上の拡大</li> <li>イメージアップにより人材確保が容易に</li> </ul>

### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

#### 離職者数が多いという課題に対し、「くるみん」認定という目標を立てて労務管理を本格化

同社は10年ほど前までは労働時間が長く、休みが取りづらいことから、離職者が多いことが課題であった。同社の業務は業務用厨房機器の販売とアフターメンテナンスであり、営業担当者は一人当たり1000軒弱の営業先を担当しているが、離職により担当者が変わることで、顧客からの信頼が得づらくなり、顧客満足度が下がるのが課題であった。

当時は労務管理についての目標を定めていなかったが、総務担当者が育休から復帰したことを機に、労務管理に取り組むこととなり、2007年に次世代育成支援対策推進法に基づく「くるみん」マークの取得を目指す、という目標を立てた。その後、親会社(現・ホシザキ株式会社)が上場を目指すこととなり(2008年に東証一部及び名証一部に上場)、グループとして労務管理を徹底することとなったことも追い風となった。

### (2) 「働き方改革」の取組内容

#### 数値による部門間比較を徹底することで、有給休暇取得促進や長時間労働削減に取り組む

労務管理に取り組むに当たり、まず全社員に関わる有給休暇の取得促進から着手した。2004年の有休取得率は16.7%であったが、まずは55%を目標と設定した(現在の目標は70%)。有休取得状況は部署別・個人別に一覧表化し、目標達成のために毎月達成すべき取得率までの進捗を「見える化」し、幹部会の資料として配布したり、全社員に配信したりすることで、有休取得を促している。

さらに、労働時間の削減にも取り組んでいる。こちらも数字で管理・見える化し、毎月の幹部会で数値を報告するとともに、部門・地域ごとの分析や対策について議論するよう

にした。

取組目標を数値に落とし込み見える化した結果、部署間・個人間でよい意味で競争が生じることとなり、有休取得等を促進することとなった。また、売上の高い営業所は早帰りや休暇取得に積極的で、逆に退社時間の遅い営業所は売上が低い傾向にあることなどを数値で示すことで、部署単位の早帰り奨励等の取組を促した。順調に目標をクリアしている営業所のノウハウを共有するなどして、それぞれの現場での工夫を促しているという。

同社は販売会社であるため成績を数値で管理している。労務管理についても同様に数値で管理し、部署や個人の取組や意識改革を促す手法が社内風土に合っていたといえる。

#### 育休取得者からのレポートと写真を全社員に配信して育休取得を促進、さらに介護休暇導入へ

同社は平均年齢が若いことから、育児休業取得を促進することが従業員の満足度向上と離職防止のために効果的と考え、2010年から取り組んでいる。

取得推進のために、男女ともに育休取得者には「育児休業レポート」と写真を提出させ、上司からのコメントを添えて全社員にメールで配信している。こうすることで、育休取得を会社として支援している姿勢を明確に示すとともに、他の社員の取得意向を高めるよう促しているという。また、育休取得者に対しては、レポート及び写真の提出と、二週間以上の取得を条件として、奨励金を支給している。

その後、定時よりも短い時短勤務の制度を導入したほか、今後は介護休暇を取得しやすい環境の構築を検討しているという。

### (3) 「働き方改革」の取組の成果

#### 早期離職者が減少し、営業担当者が固定したこと等により顧客満足度が向上し、売上も拡大

有休取得率は16.7%（2004年）から75.5%（2015年）に向上、男性の育児休業の取得率は35.9%（2015年）となるなど、職場環境が向上している。その結果、ホシザキグループ内で行っている社員満足度調査の順位は2012年以降1位ないし2位となっている。以前は下位に低迷していたが（2008年は17位）、大きく改善されたと言える。

こうしたことから、そして2004年には76名に達していた離職者数が、2015年には定年などによる8名にとどまり、また出産を機に退職する社員もいなくなった。

近年、同社が実施した顧客満足度調査ではリピート率（今後も「絶対買う」「多分買う」を選択）が82%に達した。離職者数が減少したことで営業担当者が変わらなくなり、顧客に対して細やかなフォローが可能となったと考えられるという。このことがマーケットの拡大につながっていること、また長期間働き続けることで経験を蓄積した社員が増えたこと、長時間労働削減や育休取得が容易になったことで社員のモチベーションが向上したこと等を背景として、売上は2004年の77.1億円から2015年には112.9億円へと拡大している。

また、2015年4月には全国で初めて、次世代育成支援対策推進法に基づく特例認定企業として「プラチナくるみん」の認定を受けたことなどにより、企業イメージが向上。その結果、優秀な学生の採用が容易となり、内定者の入社率は9割以上に達している。

## 1.10.株式会社ダッドウェイ(卸売業・小売業、神奈川県横浜市)

### <企業概要>

会社設立年	1992年	資本金	30百万円
事業概要	ベビー用品やペット用品等の企画・輸入・販売		
売上高	6,810百万円(2016年2月期)		
従業員数	302名(男性64名・女性238名、うち正社員115名)2016年12月1日現在		

### 成功のポイント

創業当初から個別の働き方を容認、それらを改めて整理・統合し、業務改善や休暇制度・雇用制度の再構築により人材を確保、事業の拡大と増収につなげる

経営課題	働き方改革の取組	成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>制約のある社員に個別に柔軟な働き方を認めてきたことによる不公平感・不満</li> <li>急成長に伴う残業の慢性化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①仕事と子育て・介護の両立               <ul style="list-style-type: none"> <li>ファミリーサポート休暇制度</li> <li>家族手当の導入</li> </ul> </li> <li>②長時間労働是正等               <ul style="list-style-type: none"> <li>業務のマニュアル化</li> <li>朝・夜メールによる業務管理</li> <li>時間単位の有休取得制度</li> <li>ハッピーホリデーの導入</li> </ul> </li> <li>③その他の取組               <ul style="list-style-type: none"> <li>雇用形態の整理・統合</li> <li>公正な給与制度の導入</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低い離職率</li> <li>新卒採用による安定的な人材確保</li> <li>収益の増加</li> </ul>
<p><b>人材戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>業務内容の見直し</li> <li>休暇等の制度化</li> <li>雇用形態の整理・統合</li> </ul>		

### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

#### 個別の働き方を認めてきたことによる不公平感、残業の慢性化を見直し、WLBの推進を図る

同社は、横浜市に本社を置き、ベビー用品やペット用品等の企画・輸入・販売を行っている。社長は“モーレツ社員”として働いていたが、子供が生まれ、「お父さんの育児を広めていきたい」という自身の強い関心から、同社を創業した。フルタイムの正社員が見つからなかったため、子育て中の女性等制約のある人に個別に雇用条件・処遇等を定め、短時間や在宅勤務で柔軟に働いてもらっていた。2001年には社員数が50名程度に増え、雇用形態がさらに多様化すると、「あの人は子供がいるから早く帰っているのに給料は変わらない」等社員間で不公平感が生じるようになった。一方で、企業の急成長により業務量は増えて所定外労働が慢性化し、残業を減らしてほしいとの要望が多く寄せられていた。

2007年、同社は横浜市「よこはまグッドバランス賞」に応募、社労士が1年間派遣されることになり、それを機に業務改善を進め、長時間労働の是正を図った。その結果、2008年には同賞を受賞したが、その後も多様であった雇用形態の整理・統合や休暇の制度化等を進め、公正な雇用制度の構築、社員のワーク・ライフ・バランスの推進を図った。

### (2) 「働き方改革」の取組内容

#### 業務のマニュアル化等で長時間労働を是正、時間単位の有休取得制度等で休暇取得を促進

2007年、まずは各社員の業務内容を明らかにし、整理を行った。同社では輸入の業務が多いが、輸入に係る情報収集、検査、登録等の作業にはマニュアルがなく、各社員がそれぞれのやり方で進めていた。そこで属人的な業務を洗い出して共有化、無駄な業務を省いたうえでマニュアルの作成を進め、どの社員が抜けても穴埋めできる状況を目指した。

また、マネジメントの立場にある社員が、社員の業務や課題をより正確に把握できるように、朝と夜のメールによって、社員に30分単位で日報を書いてもらうようにした。

これまでノー残業デーは週1回であったが、これを週2回とし、社員への徹底を図った。

2013年には休暇制度を見直し、有給休暇、特別休暇（結婚・出産時等）、ファミリーサポート休暇（後述）については1時間、2時間、半日、1日単位での取得を認め、休暇を取りやすくした。また有給で年間4日間取得できる「ハッピーホリデー」を導入した。元々8月中旬に3日間のお盆休みとして設けていたが、1年中いつでも取得できるようにした。

#### 育児休業の取得は通例、「ファミリーサポート休暇」と「家族手当」で育児と介護をさらに支援

創業時から子育て中の女性が多いこと、同社がベビー用品を取り扱っていること等から、女性の育児休業取得は当初から一般的であった。男性は特別休暇を利用し、妻の出産時には特別休暇2日と有休3日を取得、5営業日と前後の土日で9日間休むことが多いという。

2013年には「ファミリーサポート休暇制度」を導入、育児や2親等以内の親族への介護に対して6日間、さらに子供が18歳までは年齢に応じて1~4日間の休暇を追加することとした。同時に「家族手当」として、子供を持つ社員に手当を支給することとした（雇用形態により付与日数、手当の支給金額は異なる）。ファミリーサポート休暇制度は、有休を消化した社員が利用でき、子供の年齢が小さい時ほど付与日数が多くなっている。一方、家族手当は子供が大きくなるほど増える仕組みである。子供は小さいうちは送り迎えや学校行事等で休みが必要になる一方、成長すると教育等に費用がかかることに配慮している。

#### 多様な雇用形態を整理・統合、公正で柔軟な制度を構築し、社員間の不公平感を取り除く

2008年、雇用形態の整理・統合を行った。正社員をジェネラリスト（総合職）、リミテッド（時短勤務の総合職）、スペシャリスト（専門職）に分け、正社員以外は派遣社員、月給制の契約社員、時給制の契約社員、パート社員に統合した。リミテッドの給与はジェネラリストの95%とした。ジェネラリストとリミテッドは相互に移行が可能で、役職・等級はそのままスライドすることとして、時短勤務に就いても不利にならないようにした。スペシャリストはデザイン等の専門職が該当し、給与はジェネラリストと同じだが、マネジメントの責任は負わない。このようにして、社員間の不公平感を取り除くことに努めた。

### (3) 「働き方改革」の取組の成果

#### 雇用制度の再構築、WLBの推進により人材を確保、事業を順調に拡大して増収につなげる

2013年以前は有給休暇の取得率が50%未満であったが、2014年度は69.8%、2015年度は72.2%に向上した。2016年3月1日~8月31日にかけて、本社勤務の社員の有給休暇取得実績（合計値）は、1時間の有休は308時間、2時間は267時間、半休は187日、全休は700日であった。労働時間は、1552時間（2015年度）から、1527時間（2016年度）に削減された。本社について、2015年度の離職率は約7~8%であった。

ワーク・ライフ・バランスへの取組に関心を持った学生の応募が急増、毎年1,000名程度のエントリーがあり、新卒で3~4名を採用している。人材を確保できるようになり、同社は事業を順調に拡大、リーマン・ショック直後の2009年を除き、増収を続けている。

## 1.11.株式会社健康家族(卸売業・小売業、鹿児島県鹿児島市)

### <企業概要>

会社設立年	1989年	資本金	50百万円
事業概要	食品・健康補助食品の全国通信販売		
売上高	11,400百万円(2016年8月期)		
従業員数	340名(男性80名・女性260名、うち正社員171名)2016年9月1日現在		

成功のポイント	女性社員が次々と結婚退職したことを機に、継続して働ける環境を整備、「女性が働きやすい企業」としての認知度を高め、人材確保に成功
---------	---

経営課題	働き方改革の取組	成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>結婚を機に女性社員が退職</li> </ul> <p><b>人材戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人事制度の見直し</li> <li>他社と遜色ない賃金設定</li> <li>女性が結婚しても継続して働ける環境整備</li> </ul>	<p>①仕事と子育て・介護の両立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社内託児所の設置</li> <li>メイン・サブ担当者の配置</li> <li>小学2年生までの子供を持つ社員を対象とした時短勤務制度</li> </ul> <p>②長時間労働是正等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「全社員、時間外労働ゼロ」を目指し、定時退社を徹底</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>産休・育休取得後の復職率100%</li> <li>「女性が働きやすい企業」としての認知度が高まり、毎年20名程度を新卒採用</li> </ul>

### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

#### 急成長を支えた女性社員が結婚を機に次々と退職、人事制度を構築し直して人材確保に挑む

同社は、鹿児島市に本社を置く、食品・健康補助食品の通信販売を行う企業である。1976年に創業、売上は順調に増加し、早急に人材を確保する必要が生じたことから、まずはパート、若干名の女性社員の採用を進めた。しかし鹿児島では、女性は家庭を守るべきとの考えが根強く、時間をかけて育成して戦力となった女性従業員が、結婚を機に次々と退職してしまった。同県では大卒の男性の多くが就職で県外に出てしまう一方、女性は県内に残ることが多いため、大卒や短大卒の能力の高い女性を同社にいかにかひきつけるかが人材確保の重要なポイントとなる。1998年、同社は銀行の管理職経験者を部長に登用(現在の常務)、人事制度の根本的な見直しを開始した。

まず給与体系を見直し、県内や全国の都市部と比較して、通信販売業として遜色ない賃金を設定、社員全員に誇りを持って働いてもらうとともに、処遇面でも男女平等を徹底した。また、顧客にはお年寄りが多く、コールセンターでは丁寧な対応が求められることから、電話対応を担当する女性社員に対しきちんとした社内教育を行い、スキルアップさせる仕組みを整えた。このような流れのなかで、女性社員が結婚・出産後も継続して働くことのできる環境が整えられていった。取引先の窓口等にも女性社員を登用するようになったが、当初は女性であることを理由に、先方に軽視されることもあった。そのような場合には、常務が先方の上長に抗議、取引をやめることも辞さないという毅然とした態度をとり、同社の方針を社外にも徹底していったという。



## (2) 「働き方改革」の取組内容

### 社内託児所の設置、メイン・サブ担当者の配置、時短勤務制度により、子育てとの両立を支援

2012年、女性部長の出産を機に、社内託児所「キッズ・フォーラム」を設置した。目の届かないところに子供を預けるのは不安という、副社長の実体験に基づくものである。女性社員に対し、出産しても育児休業を取得して復職してほしいと伝えてはいたが、実際に託児所を設置したことで、会社が本気であることが社員に伝わり、育児休業の取得が当然という考えが社内に定着するきっかけとなった。産休中の利用や、介護休業中の社員が親を病院に連れて行くために子供を預ける等の利用も認めている。

また、育児休業が取得しやすいように、女性社員の人数に余裕をもたせていることに加え、各業務のメイン担当者にそれぞれサブ担当者を配置、メイン担当者が育児休業を取得しても、サブ担当者が仕事を進められる体制をとっている。副社長が中心となって、休業中・復帰後の女性社員には適宜アドバイスを行い、女性社員の不安を取り除いている。

子育て中の女性社員については、小学生2年生終了まで、通常17時30分までの勤務を17時とする時短勤務を認め、学童保育から帰宅した子供を一人にさせないようにしている。

### 「全社員、時間外労働ゼロ」を目指すことを社長から改めて発信、定時退社を徹底

同社では、組織の見直しを開始した時から「全社員、時間外労働ゼロ」を目標とすることを明言していたが、管理職任せにしていたこともあって、所定時間外労働がなかなか減らなかった。そこで、勤務時間内に仕事を終える集中力とスキルを身に付けさせることを会社の方針として改めて発信、役員・上司が社員に声掛けするとともに、作業効率を上げることが人事評価の項目に含める、残業する際に事前の届出の義務付けること等により、定時退社の徹底を図っている。

## (3) 「働き方改革」の取組の成果

### 産休・育休取得後の復職率100%、「女性が働きやすい企業」として人材確保に成功

現在では、結婚を機に退職する女性社員は少なくなった。社内託児所の利用者は、2012年度の6名から増加、2016年度は15名であった。託児所設置前は、産休を取得し復職した社員は2名（その他は退職）であったが、設置後は産休・育休取得後の復職率は100%、復職した社員は15名で、うち育休を2回以上取得した社員は9名であった。また、家庭と仕事の両立が当たり前という考えが定着したことで、出産の立ち合いや、運動会や入学式といった子供の学校行事の理由で、有給休暇を取得する男性社員が増えているという。

また、1ヶ月の社員1人当たりの平均残業時間は、15時間（2005年度）から8.8時間（2015年度）に減少した。

組織の見直しを開始して数年後から新卒採用の応募数が増加、「女性が働きやすい企業」としての認知度が高まり、毎年20名程度を採用している。

男性社員や新卒の女性社員、子育て中の女性社員等、多様な人材が企業を支えるようになったことにより、社員間に細やかな気配りが生まれたことに加え、顧客との密なコミュニケーションや、顧客のニーズを捉えた商品開発に効果が上がっているという。

## 1.12.拓新産業株式会社(不動産業・物品賃貸業、福岡県福岡市)

### <企業概要>

会社設立年	1977年	資本金	45百万円
事業概要	建設用機材等のレンタル及びリース事業		
売上高	783百万円(2016年9月期)		
従業員数	64名(男性40名・女性24名、うち正社員52名)2016年1月31日現在		

### 成功のポイント

「完全週休2日制・有給休暇の完全消化・残業ゼロ・育児休業100%取得」を、顧客が離れることもいとわず徹底し、継続的な新卒採用、離職率低下に成功

経営課題	働き方改革の取組	成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>離職率が高い</li> <li>新卒採用に応募者が集まらない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①仕事と子育て・介護の両立               <ul style="list-style-type: none"> <li>育児休業取得推進</li> <li>短時間勤務</li> <li>子の看護休暇制度</li> </ul> </li> <li>②長時間労働是正等               <ul style="list-style-type: none"> <li>有給休暇取得の促進</li> <li>完全週休2日制の導入</li> <li>休日出勤ゼロ</li> </ul> </li> <li>③その他の取組               <ul style="list-style-type: none"> <li>“顧客満足よりも社員満足”の方針を社内外に周知徹底</li> <li>配置転換による業務代替者の育成</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>完全週休2日・休日出勤ゼロ、育児休業取得率100%等の実現により、離職率が低下</li> <li>ワーク・ライフ・バランスを重視する学生からの人気が高まり、継続的に新卒者を採用</li> <li>働きやすい会社に勤めているという実感から、社員のモチベーションが向上</li> </ul>
<p><b>人材戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ワーク・ライフ・バランスのとれた働きやすい職場づくり</li> </ul>		

### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

#### 新卒採用を軌道に乗せるために、ワーク・ライフ・バランスのとれた職場づくりをスタート

同社は、福岡市に本社を置く、建設用機材のレンタル及びリース事業を行う企業である。設立当初は中途採用を行っていたが離職者が多かったため、1980年代半ば、新卒採用に切り替えようと初めて企業合同説明会に参加したところ、同社のブースには学生がまったく集まらなかった。どうすれば学生に関心を持ってもらえるか、社長自ら頻りに大学に足を運んだ結果、学生は給料だけではなく、残業が少ないことや休暇を取得しやすいこと等を重視していることを知った。そこで、ワーク・ライフ・バランスのとれた働きやすい職場であることを同社の魅力として発信することで、新卒学生を確保することを目指し、1992年から職場環境の改善に取り組んでいる。

職場改善をスタートしてから、景気が低迷する時期もあったが、同社は無理に売上を伸ばそうとはせず、業務の効率化やコスト削減を徹底、人員を削減することなく、社員のワーク・ライフ・バランスを追求する姿勢を貫いている。同社では2000年頃から、社員が育児休業を取得しやすくするために、特に女性社員に余裕を持たせた人員配置をとっている。これらの女性社員を活用してコスト管理を強化、コピー代や交際費等、費目ごとに担当者を置き、削減の目標を掲げ、2~3か月おきに朝礼で進捗報告を行う等により、効果を上げている。営業担当が行っていたレンタル機材の仕入れを担当した女性社員は、粘り強い交渉の結果、仕入れ値を抑えることに成功、粗利益率の大幅な向上に貢献したという。

### (2) 「働き方改革」の取組内容

“顧客満足よりも社員満足”との方針を社内外に周知、完全週休2日・休日出勤ゼロ等を徹底

同社は1992年、有給休暇取得率の低い社員については、3ヶ月に1度、社長が朝礼で名前を読み上げることを始めた。

1995年には、完全週休二日制を導入した。同社は土曜も顧客対応が必要なため、年間ローテーションを組んで各社員の土曜出勤を月1回に抑え、その週の水曜を代休とするものである。これらが定着すると、2000年以降には、残業をしないこと、休日出勤をしないことを徹底した。

同社が機材を提供する建設現場には原則休みがなく、作業時間が長いことも多いため、日曜・祝日、平日の終業時間以降には顧客対応をしないという社長の決断には社内外の反発は大きかった。そこで“顧客満足よりも社員満足を優先”という同社の方針を、まずは社長自ら社員に説明した。顧客には、営業担当と管理部から、口頭及び書面で同社の方針を伝えた。これが受け容れられずに同社を離れる顧客があっても、顧客数を増やして小口取引に切り替えることで、企業経営への影響を最小限に抑える工夫をしている。

#### 複数業務をこなせる人員を余裕をもって配置し、育児休業者をカバーできる体制を構築

子育て・介護との両立のために、2008年には「育児・介護休業に関するガイドブック」を作成、社員に配布することで制度の周知を図り、女性社員の育児休業取得率100%を目指した。同じく2008年には、子育て中の社員からの要望に応え、15分単位で就業時間を短縮できる短時間勤務を認めた。また、2009年には、子供一人につき8日間、半日単位で取得できる子供の看護休暇制度を導入した。

また育児休業者等がいても業務に支障がないように、人数の少ない部署は業務を外注して廃止、各部署の社員数（特に女性）を多くすることで、休業者等の業務をカバーできる体制をとっている。2-3年ごとに社員を配置転換し様々な業務を経験させ、休業者等に代わって業務をこなせるようにもしている。一つの部署に複数の育児休業者がいる場合には、同部署の業務を減らすことに努め、女性社員が中心となって、工夫を凝らしたチラシを作成、他部署に配布すること等によって協力を仰いでいる。

### (3) 「働き方改革」の取組の成果

#### 離職率の低下と継続的な新卒採用により、人材を確保

2015年の有給休暇取得率は約90%（男性88.1%・女性86.3%）、一人あたり年平均残業時間は2時間であった。2011年以降は該当者全員が育児休業を取得、その後復職している。同社が職場環境の改善を開始してから新卒採用の応募者は増加を続け、ピーク時には400名にのぼった。現在では毎年約200名が訪れ、同社では2-3名の新卒学生を安定して確保できるようになり、採用コストの削減にもつながった。ここ数年の間、女性社員は一人も退職しておらず、離職率は過去5年間で2%程度に留まる。またコスト削減を徹底した結果、一般経費の25%程度を削減、景気が上向いてきたこともあって同社の利益は増加を続け、この3-4年は最高益を記録し続けているという。

毎年多くの学生が同社を訪れ、継続して入社していることで、社員が働きやすい会社であることを実感でき、モチベーションの向上につながっている。例えば社員が業務の簡素化等を自主的に提案、業績向上に貢献するケースもみられるようになったという。

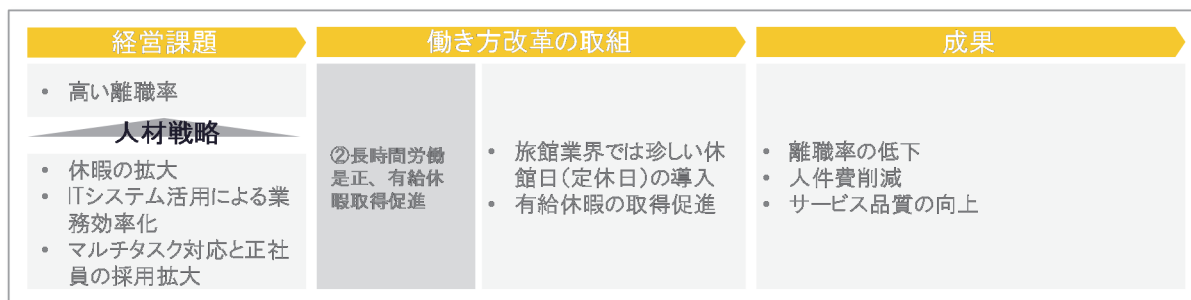
### 1.13.株式会社陣屋(宿泊業・飲食サービス業、神奈川県秦野市)

#### <企業概要>

会社設立年	1918年	資本金	41百万円
事業概要	旅館・レストラン・ブライダルの運営		
売上高	448百万円(2016年8月期)		
従業員数	40名(男性20名・女性20名,うち正社員20名) 2016年12月31日現在		

#### 成功のポイント

IT 活用による業務効率化を進めるとともに、業界では珍しい休館日の導入や有給休暇取得を推進することで、離職率が低下



#### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

IT 活用や社員のマルチタスク化により業務効率が改善するも、離職率は低下しないことが課題に

同社は神奈川県秦野市で旅館を中心にレストラン・宴会場・結婚式場等を運営している企業である。先代の他界等をきっかけとして現社長が 2009 年に就任してから、同社では予約管理、会計処理、勤怠管理等あらゆる業務で IT システムを導入・活用してきた。

また、旅館は業務ごとに忙しい時間が異なるにもかかわらず分業制が敷かれ、部門間で業務を手伝うことは少なく、その一方で季節や曜日等による繁閑の差が大きい業種である。そうしたことから同社でも以前はパート社員や人材派遣を活用して繁閑の調整を行っていた。しかし現社長就任後は社員のマルチタスク化を進め、部門間の社員同士の助け合いも行われるようになり、パートや人材派遣にかかる人件費負担が軽減された。その一方で、長期間・長時間働いてマルチタスクをこなす人材として、正社員の採用を増やしていった。

こうした取組の結果、業務効率の改善が図られ、それにより顧客に接する時間を増やして顧客満足度を向上させていったことで売上や収益は拡大していった。しかし、離職率は高いまま変わらず、従業員満足度が向上していないことが課題であった。従業員が定着しなければ、サービス品質を向上させ、顧客満足度を高めていくことも難しいと考えられた。

その背景には休暇が取得しにくいことがあるとの認識から、休暇取得の推進に取り組むこととなった。

#### (2) 「働き方改革」の取組内容

旅館業界では異例の休館日の導入により定休日を確保

旅館は年中無休で営業するのが一般的であり、そのため社員はシフト制を引いて順番に

休暇を取ることになる。各自の都合に合わせて休暇を取得することとしていたが、他の社員に気を使って休みを取りづらい面があった。また、社員が順番に休暇を取得するため、時には支配人や調理長がいない日も発生することになり、100%のサービス提供ができなくなることも、顧客満足度の観点から問題だと考えられた。

そこで同社は、旅館業界では異例のことではあるが、休館日を導入し、それを社員の定休日とすることとした。具体的には2014年2月から火曜日を半日休館日（前日からの宿泊客の見送りと、日帰りランチ営業のみ）、水曜日を終日休館日とした。さらに2016年1月からは月曜日を半日休館日、火曜日と水曜日を終日休館日にした。全員が休む日をつくることで、他の社員に気兼ねすることなく、また定期的に休みを取ることができるようになった。

休館日導入の背景には、ITシステムの活用により、曜日ごとの売上などデータを蓄積することで、平日、特に火曜日・水曜日はどんなにキャンペーン等を行っても稼働率が上がらないことがわかったこと、光熱費や人件費等の固定費は稼働率にかかわらず発生すること、また休館日を設けることによる売上への影響もある程度予想が可能だったことがある。

#### 有給休暇取得計画表の作成等を通じて、有給休暇の取得を推進

休館日を設けたことによって、社員からは土日に休暇を取得したいという声が増えるようになった。一方で有給休暇の取得率はなかなか向上しなかったため、2015年1月から有給休暇の完全消化をめざし、土日の休暇取得や、火曜・水曜の前後の休暇取得による三連休の取得等を推進している。

特にベテランスタッフはなかなか有給休暇を取得しない傾向があるため、有給休暇取得計画表を作成させるとともに、月曜日を有給休暇取得推進日に設定し、特別な事情がない限りは有給休暇を取得してもらうようにしている。

### (3) 「働き方改革」の取組の成果

#### 離職率は低下、人件費は削減、今後のサービス品質向上も期待される

現社長就任以降の取組の結果、2009年と2016年とを比較すると、社員数は120名（うち正社員20名）から40名（うち正社員20名）、人件費比率は50%から26%となり、正社員比率が高まるとともに人件費比率は縮小した。また、客当たり単価は13,000円から35,000円、売上は2.9億円から4.5億円、平均給与は288万円から398万円へと増加した。

離職率は、2009年は33%で、その後も30%程度で推移していたが、休館日導入を経て2016年には4%に低下している。懸念された休館日の売上減は、その他の平日の売上が増加することで相殺された。また、人件費は休館日導入により年間3000万円削減された。また、休館日導入の副次的な効果として、休館日明けの午前中は顧客がいない一方でほぼ全社員が集まれる時間が生まれたことから、その時間を利用してサービス研修会を実施している。また、休館日を設けたことで、改装工事や設備メンテナンスを効率的に実施できるようになった。これらは今後のサービス品質と顧客満足度の向上に寄与すると期待できる。

## 1.14.株式会社ハッピー(生活関連サービス業、京都府宇治市)

### <企業概要>

会社設立年	2002年	資本金	53.5百万円
事業概要	衣服再生産業		
売上高	230百万円(2016年3月期)		
従業員数	19名(男性5名・女性14名、うち正社員5名)2016年12月26日現在		

### 成功のポイント

「電子カルテシステム(=おもてなしIoT)」で、洗浄・仕上げの難易度等の情報を可視化、長時間労働を抑制し、客観的な技能評価により離職率を低減

経営課題	働き方改革の取組		成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性向上</li> <li>人材の確保</li> </ul>	②長時間労働 是正、有給休暇 取得促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>作業工程の最適化による作業時間の短縮</li> <li>適切な目標設定による長時間労働の是正</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>作業工程最適化、社員の技能向上等による作業時間の削減、長時間労働の抑制</li> <li>一定レベルの所得の維持、技能レベル向上の機会付与、客観的な評価に基づく正当な給与設定により、社員のモチベーションが向上、離職率が低下</li> </ul>
<b>人材戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>「電子カルテシステム(=おもてなしIoT)」による全工程の管理</li> </ul>	⑦その他の取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>難易度を加味した指標に基づく技能の評価・給与の設定</li> </ul>	

### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

#### 独自の洗浄・再生加工・仕上げ技術による衣服の再生産サービスを、社員の技能が支える

同社は、京都府宇治市に本社を置く企業で、一般のクリーニングでは対応が難しいとされる衣服等の酸化したシミ汚れや黄ばみ等を除去し、新品同様のシルエットや風合いを再生産する「ケアメンテサービス」を提供。電話や専用サイト、宅配便を活用し無店舗で全国対応している。水溶性と油性の汚れを同時に処理する「水油系アクアドライ」を基本洗浄技術とし、再生加工技術、仕上げ技術を最適な条件で組み合わせることで、依頼品を新品同様に再現することが可能であるという。同社のサービスは「京の着だおれ」、すなわち西陣織等の上質の着物を、着古すたびに濃い色に染め直し、何代にも渡って“着倒す”という、地元京都の文化を現代に再現したものである。同社のサービスは、診断、コンサルティング、洗浄、仕上げ、検品、出荷等の様々な工程で構成されることから、各工程に必要な技能を身に付けた人材を継続して雇用することが不可欠であり、社員のワーク・ライフ・バランスの尊重と技能レベルの向上、一定レベル以上の所得の維持と向上に努めている。

### (2) 「働き方改革」の取組内容

#### 社員の経験を「見える化」することで“ムリ・ムダ・ムラ”をなくし、作業時間を徹底して短縮

同社の経営者は、社員に無理をさせない労働環境を維持することを使命と考えており、独自の洗浄技術を開発することに加え、各工程に ICT システムを導入、それを「電子カルテシステム(別名:おもてなしIoT)」という基幹システムでコントロールすることで、ムリ(従業員を無理に働かせること)、ムダ(二度手間になる工数の無駄)、ムラ(品質のムラ・バラつき)を徹底的に省いている。過去に処理された40万点以上の情報をデータベ

スとして蓄積、社員の経験による暗黙知を「見える化」しているのが特徴で、例えば洗浄処理には 1000 通り以上の方法があるが、依頼品の状態に応じてシステムが最適な条件を選択し、洗浄装置を作動させることが可能である。また同社では、破損しやすいボタンやベルト等のパーツは衣服からすべて外して別々に洗浄を行うが、待ち時間が生じないように同じタイミングで処理を終了させたり（同期化）、同じ顧客から別々に依頼があってもまとめて仕上げたりすることもできる。各工程を最適化することで、作業現場であるフロントオフィスの付加価値を高め、受付等の業務を行うバックオフィスの作業時間を可能な限り短縮して効率化を図り、生産性を高めることで高収益構造を実現している。

#### 社員の技能レベルを客観的に評価、難易度を加味した適切な目標設定により長時間労働を抑制

同社では、各工程に独自の指標を設定、社員の能力について客観的な評価を行い、正社員・パートに関わらず技能レベルに応じて昇給する仕組みになっている。例えばアイロンプレスによる仕上げ工程では、依頼品の難易度を数値化して、1点ずつポイント化している。一定時間内に、技能品質を保ちながら一定数を仕上げ処理できるようになると、技能力テストを受けることができ、合格すると等級に応じて所得が増加する仕組みである。各工程にはモニターが設置され、社員が作業状況をリアルタイムで共有できるが、仕上げ工程のモニターには、各担当者の作業状況が、一定時間内に仕上げた依頼品の合計ポイント数で表示される。各担当者の技能レベルは一目瞭然であり、このことが社員の自己研鑽を促し、より早くよりきれいに仕上げるために、自主的に技能を向上させる仕組みとして機能しているという。仕上げ工程について、以前は依頼品の数で一日の作業目標を設定していたが、仕上げの難易度の高い衣服が集中すると残業時間が増え、体力の消耗によって仕上がり品質が低下、再仕上げのためにさらなる時間を要するという悪循環を起した時期があった。そこで 2013 年より、依頼品 1 点ごとの難易度を数値化し、前掲の工程管理に切り替えた。難易度を加味した適切な目標設定が、長時間労働の抑制につながっている。

### (3) 「働き方改革」の取組の成果

#### 一定レベル以上の所得と技能向上の機会、公平な給与設定により離職率は低下

難易度を加味した技能力の評価により、所定外労働合計時間は 6,654 時間 30 分（2009 年度）から、3,451 時間 15 分（2015 年度）と概ね半減した。また、同社の平均給与は着実に増加しており、2015 年度は 436 万円、女性の平均は 386 万円である。この女性の平均給与額は、サービス業における女性の平均給与、資本金 5000 万円以上 1 億円未満の企業における女性の平均給与のいずれもを上回っている。また、2013 年度は 6 名（うち 3 名は期中入社者）、2014 年度は 3 名の離職者があったが、2015 年度はゼロであった。正社員・パートを問わず、一定レベル以上の所得を維持していること、技能レベル向上の機会があること、客観的な評価による給与設定が行われ公平性が担保されていることが、社員のモチベーション向上、離職率の低下に好影響を与えているという。

同社の売上高は微増を続け、技能を身に付けた人材確保に成功し、作業効率の向上を徹底した結果、減価償却 7.5 百万円・営業利益 5.7 百万円（2009 年度）から、それぞれ 34 百万円・27 百万円（2015 年度）と大幅に増大した。

## 1.15.株式会社セレクトィー(教育・学習支援業、宮城県仙台市)

### <企業概要>

会社設立年	1996年	資本金	30百万円
事業概要	家庭教師派遣、個別指導塾		
売上高	非公表		
従業員数	30名(講師を除く、男性5名・女性25名、うち正社員30名)2017年1月現在		

### 成功のポイント

育児中の女性が働き続けやすい環境を整えることで、講師の継続雇用や正社員化が進み、スキルの向上や口コミ拡大につながって売上・利益の拡大に貢献

経営課題	働き方改革の取組	成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客は母親であり、母親目線での業務改善を目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①仕事と子育て・介護の両立</li> <li>③多様な正社員の導入</li> <li>④時間や場所に捉われない働き方</li> <li>⑥若者・非正規雇用対策の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 育休からの再就職支援制度「もどりつち」</li> <li>・ 短時間正社員制度</li> <li>・ 在宅勤務制度</li> <li>・ 非正規社員と正規社員の相互の転換が可能</li> </ul>
<p><b>人材戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 女性の積極的活用</li> <li>・ 従業員一人ひとりのニーズに合わせた制度づくり</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 講師の正社員化による会社への帰属意識の高まり等により現場での業務改善が進み、顧客満足度が向上、それにより口コミ紹介率や客単価が向上</li> <li>・ 口コミ拡大は広告等の販売促進費削減につながっている</li> </ul>

### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

顧客である母親層と同じ目線での業務改善ができるよう、女性の積極的活用を目指す

同社は小・中・高校生を対象として家庭教師の派遣や個別指導塾を、主に仙台市内で展開している。一人ひとりのニーズに合わせた教育事業を実施すべく、かつて教員だった代表取締役が1996年に起業したこともあって、従業員に関しても一人ひとりの良さを活かし、大事にしていくことを重視している。事業展開にスピード感を求めると、社員のニーズへの対応ができなくなるため、同社では成長を急がず、無理な規模拡大を訴求していないという。そして特に女性社員のニーズが多様であるため、それに合った制度を整備していくこととなった。

また、学習塾業界は夕方以降の仕事が多く、講師は男性が多くなる傾向があるが、丁寧で柔らかい印象を与える女性講師の人気は高く、実質的な顧客である母親層のニーズに対応していく中で、女性の講師が増えていった。一方、営業職や管理職においても男性だけでなく女性を採用・登用したところ、男女ともそれぞれの良さを活かして活躍するようになっていったため、女性の積極的活用に取り組むこととなった。

### (2) 「働き方改革」の取組内容

育休復帰後・育児中の女性社員のニーズに応じて再就職支援制度や短時間正社員制度を整備

2004年、育児中の女性社員から、短い時間であっても働き続けたいという要望を受けたことから、「短時間正社員制度」の運用を始めた。通常は8時間勤務のところ、6時間また



は4時間の勤務を選択することができる制度で、2011年に就業規則に制定している（利用実績はまだない）。

2008年には、育児休業から復帰する際に、以前の待遇や役職で復帰できる「再就職支援制度（愛称：もどりっち）」を設けた。知識や経験、スキルなどを身に着けた優秀な社員が辞めてしまわないようにという意図で始めた制度であり、これまで5名の利用実績がある。

#### 社員のニーズに合わせて、パートから正社員へ、正社員からパートへの転換が可能

本人や家族の状況に合わせて自由に働き方を選べることで、長く働き続けてもらえるよう、2005年からパート講師から正社員へ、あるいはその逆の転換を可能としている。転換は本人の申告をもとに、面談を踏まえて決定、実施される。2016年7月までの1年間で3名がパートから正社員に、1名が正社員からパートに転換している。

また、育児期間中にテレワークにより在宅で勤務することも可能である（現在は該当者1名）。

### (3) 「働き方改革」の取組の成果

#### 正社員増加によるサービス品質向上により、顧客満足度が向上

育児をしながら、または育児休業後も働き続けられる環境を整備したことや、パート講師が勤務日・勤務時間の長い正社員となって経験をはやく積めるようになるとともに企業への帰属意識が高まったことから、多くの社員により現場目線での業務改善が行われている。例えば教室のレイアウトの工夫や、教室内への加湿器の設置と言った取組が行われており、こうしたサービス品質の高まりにより、顧客満足度が向上していると考えられる。それを示すのが、口コミ紹介率の向上（2005年度14%から2012年度36%へ）や継続率の向上（中学3年生が高校受験後も通塾を続ける割合、2009年度26%から2012年度44%へ）、客単価の向上などである。また、離職率は低下している。

口コミで新規顧客が獲得できることにより、販売促進費は縮小傾向にあり、2015年7月末までの1年間で前年同期より4.4%縮小している。塾業界は販売促進費の高さが経営課題の一つであり、特に仙台ではテレビCM等も行う大手企業とも競合する中で、販売促進費を縮小できていることは、経営の改善に貢献していると言える。

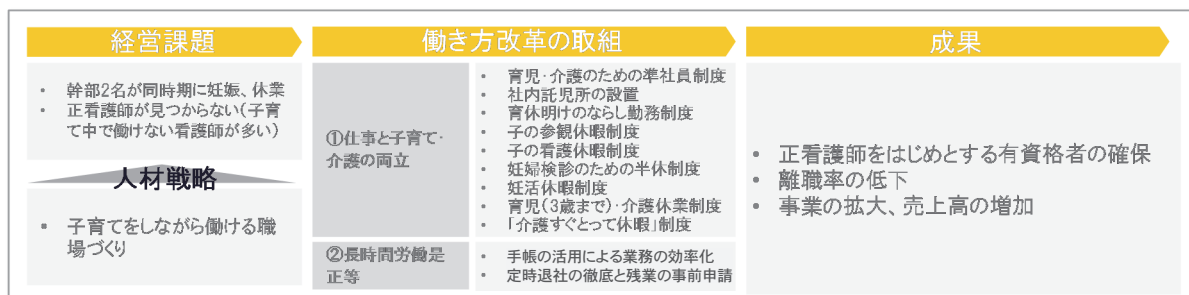
## 1.16.有限会社 COCO-LO(医療・福祉、群馬県桐生市)

### <企業概要>

会社設立年	2005年	資本金	3百万円
事業概要	訪問看護、通所介護、居宅介護支援		
売上高	3,571百万円(2016年3月期)		
従業員数	82名(男性11名・女性71名、うち正社員49名)2017年1月23日現在		

### 成功のポイント

看護師不足を機に社員の要望に応えるきめ細かな制度で「子育てをしながら働ける職場づくり」を進め、離職率低下と有資格者確保に成功、売上を増加



### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

幹部2名同時の育休取得、正看護師の不足を機に、「子育てをしながら働ける職場づくり」に注力

同社は、桐生市を中心に、訪問看護、通所介護事業所等を運営する企業である。2005年に創業、5名で訪問看護事業をスタートしたが約半年後に2名が妊娠、育児休業に入った。代替りの看護師が見つからないなか、世間では子育て中の多くの看護師が働きたくても働けないことを知り、「子育てをしながら働ける職場づくり」に乗り出し、人材確保に繋げた。社長は社員の働く姿をじっくり観察しながら、会社としてサポートできることを常に探しており、それらを適宜制度化している。2007年以降、毎年3月に全社員にアンケートを実施し、社内環境への意見や家庭の状況について聞いているほか、年6回の事業所交流会等で社員との交流を図り、悩みを聞けばメモに書き留め、対策を考えている。

### (2) 「働き方改革」の取組内容

社員からの要望を受け入れながら、子育て・介護との両立支援のための制度をきめ細かく整備

2歳の子供を持つ社員から、保育所に預けている10時～15時30分の時間帯で働きたいとの要望があり、2005年、準社員制度を導入した。4.5～7.5時間勤務から選ぶことができ、短時間の分所得は下がるが、それ以外は正社員と同じ待遇で、子供が中学校に入学するまで、介護の場合は期間の制限なしに利用できる。毎年3月に新年度から正社員、準社員のどちらにするか、さらに準社員の場合にはその勤務時間を選択してもらっている。

育休中の社員から、復職に当たって会社に託児所を設置して欲しいといわれたこと、訪問看護の顧客からデイサービスを利用したいとの要望が寄せられていたことから、2007年、託児所付きのデイサービス施設を創設した。

これらに加え、育休明けの1か月間は1時間以上からの短時間勤務を認める「ならし勤務制度」、年間6時間（×子の人数）を1時間単位で取得できる「子の参観休暇制度」、中学校に入学するまで、子が1人の場合は年6日間、2人以上の場合は12日間取得できる「子の看護休暇制度」を設け、2015年からは同制度の最初の3日間を有給とした。

また、妊娠・出産を応援するため、「妊婦健診のための半休制度」、勤務年数や不妊治療の年数等の要件を満たせば最長1年間妊活に専念できる「妊活休暇制度」も整備している。

2006年以降は、3歳まで育児休業の取得を可能としている。社内報の送付や社内クラウドへのアクセス等によって休業中の社員とは常に情報を共有し、復職約1か月前に今後の働き方について話し合う場を設け、職場にスムーズに復帰できるように工夫している。

家族の介護を考える社員が増えてきており、介護に関する制度も導入した。高齢者は急に体調を崩すことがあるため、何かあった時にすぐに5日間休める「介護すぐとって休暇制度」を導入している。1週間経過すれば入院治療になるか、介護が必要になるか等、その後の対処に見通しが立ち、介護が必要になった場合には、同社のケアマネジャー等が相談にのって、その後のケアについて相談にのっている。

#### 全社員に手帳を支給し各自で行動計画を記載、効率的な働き方を実践し、定時退社を徹底

全社員に手帳を支給して日々の行動計画を記載させ、決められた時間のなかで効率的に働く工夫を促し、長時間労働の削減を図っている。手帳の使い方に関する研修会を開催し、手帳の使用状況は毎週管理者がチェックしている。定期的にアンケート調査を実施し、使い勝手等についての意見に基づき、適宜手帳を改善しているという。

各事業所のセキュリティシステムを利用し、鍵の開け閉めの時間をチェックすることで、定時退社を徹底しており、どうしても残業が必要な場合には、事前申請を義務付けている。

### (3) 「働き方改革」の取組の成果

#### 子育て・介護との両立可能な職場を実現し、有資格者の確保により事業を拡大、売上高を増加

現在、準社員・短時間正社員は23名、託児所の利用者は3名である。子の参観休暇の取得率は69%（2015年）、また子の看護休暇のうち有給3日間の消化率は72%（2015年上半期）で対象者全員が最低1日は取得している。育休を取得した社員は男性3名、女性20名で、男女とも育休取得率は100%であるが、働きながら子育てしやすい環境が整うにつれて1年以内に復職する社員が増えている。介護休業を取得した社員2名は準社員として復職、その後正社員に戻っている。「介護すぐとって休暇」の取得者は5名程度、介護のための短時間勤務は1名が利用している。また現在、所定外労働時間はほぼゼロである。

こうした取組の結果、女性ばかりでなく子育て中の男性等、家庭を大事にしたい人の応募が増え、正看護師に加え、理学療法士等、リハビリ関係の有資格者も多数確保できている。一方、創業後2年ほどは離職率が50%程度であったが、2015年度は8%であった。

有資格者等人材を確保できたことを背景に、創業当初の訪問看護から通所介護、居宅介護支援に事業を拡大、売上高は1.8億円（2010年）から3.7億円（2015年）に増加した。

社長は、各社員の仕事や家庭の悩み、会社への要望を把握し配慮することを重視しているため、一人ひとりに目が届くよう、事業や規模の拡大は慎重に進めたいとのことである。

## 1.17.社会福祉法人桔梗会(医療・福祉、群馬県沼田市)

### <企業概要>

会社設立年	1991年	資本金	—
事業概要	特別養護老人ホーム、デイサービスセンター等の運営		
売上高	426百万円(2016年3月期)		
従業員数	103名(男性24名・女性79名、うち正社員57名)2017年1月1日現在		

### 成功のポイント

職員の意識啓発、イクボス養成を進め、育休取得率男女とも100%達成、所定外労働を削減し、「働きやすい職場」をつくることで離職率を低下

経営課題	働き方改革の取組		成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>働きやすい職場づくりを推進し、人材確保を目指す</li> </ul>	①仕事と子育て・介護の両立	<ul style="list-style-type: none"> <li>男性の育休取得促進</li> <li>育児休業の有給化</li> <li>研修による意識啓発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>育児休業取得率100%</li> <li>有給休暇取得率の上昇</li> <li>所定外労働時間の削減による、時間外労働手当の減少</li> </ul>
<p><b>人材戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>管理職を中心とした職場環境改善</li> </ul>	②長時間労働是正等	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職の意識改革による長時間労働の抑制</li> </ul>	
	③その他の取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループウェアの導入による労働時間削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>離職率の低下</li> </ul>

### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

#### 人材確保のために「くるみん」認定を目指し、管理職を中心に働きやすい職場づくりを推進

同法人は特別養護老人ホーム、デイサービスセンター等を、沼田市内で展開している。以前は、長時間労働で精神的につらい、出産が近づくと産休・育休を取得しないで退職する職員がいるといった理由から、離職者が多かった。また「3K」ともいわれるように、介護業界に対する一般的なイメージは非常に悪く、介護職員を募集しても応募がほとんどなかった。

同法人は、人材を確保するためには「働きやすい職場」を実現し、そのことを地域社会に向けてアピールする必要があると考え、「くるみん」認定を受けることを目標に、働き方改革に取り組んでいった。

### (2) 「働き方改革」の取組内容

#### 男性施設長自らが育休を取得、男性の育児参加等に関する丁寧な研修実施で職員を啓発

2010年、働き方改革を先導していた施設長自らが、男性として初めて育児休業を取得し、復職後、出産が近い妻がいる男性職員に対して育児の体験談を語る等、育休の取得を促した。当時は無給扱いであったが、2013年度からは7日間まで有給とし、休業中の経済面での不安を解消している。

特に、男性が育休を取得することに対する職員の抵抗感は強く、考え方を变えることは容易ではなかったが、男性の積極的な育児参加やワーク・ライフ・バランス確保の必要性、同法人で行われている働きやすい職場づくりの取組等について、読みやすい資料にとりまとめ、2010年度から毎年、施設長から全職員に対して研修を実施することで、職員の意識

啓発に努めてきた。

#### 管理職から働き方についての意識を改め、早めの帰宅、休暇取得をしやすい環境を整備

介護の現場は時間で管理されていることが多く、所定外労働はさほど多くないが、ケアマネージャー等の事務職や、介護職員を束ねる係長クラス以上では介護日誌のとりまとめ等の事務作業が増え、業務時間が格段に長くなる傾向にあった。

そこで、まず管理職から、働き方についての意識を変える必要があると考え、県が実施するイクボス養成塾に、課長を順次参加させている。管理職が率先して早めに帰宅することで、所定外労働の削減を図っている。

かつては、長時間働く人や休暇の少ない人を高く評価してしまう傾向があったが、そういった意識を改め、早めの帰宅や休暇を取得しやすい雰囲気づくりを徹底している。

また、男性の育児取得が定着したことで、男性職員が保育園の迎えのために定時に帰ったり、子供が熱を出して男性職員が早退したりすることも当たり前になったという。

所定外労働時間は、2010年度から2014年度にかけて6,368時間から5,840時間に減少(8.3%減)、有給休暇の取得率は2.02%増加している。

#### グループウェアを活用し、事務系部署の業務を効率化、所定外労働を未然に防ぐことも可能に

業務を効率的に進める手段として、2014年頃から、労働時間の多かった総務課等の事務系部署にグループウェア<sup>2</sup>を導入し、共通するスケジュールを管理したり、各職員の業務を登録して「見える化」したりすることで、情報伝達や伝達ミスによる時間の無駄を省くことに努め、労働時間の削減を図っている。

### (3) 「働き方改革」の取組の成果

#### 育児休業100%、有給休暇取得率の上昇と所定外労働時間の削減により、離職率の低下に成功

これまでに男性11名(全員が7日間取得)、女性10名が育児休業を取得しており、取得率は、2010年以降、男女とも100%である。育児休業を取得することは当然のことになり、今は休業者の穴をどのように埋めるかを職員自ら考えられるようになり、協力し合う風土ができた。

グループウェアを導入した事務系部署に属する職員の所定外労働時間は、947時間から693時間に減少(26.8%減)した。また、特定の職員に業務が偏り時間外労働が発生しそうであれば、すぐに気づくことができ、互いに協力できるようになった。

離職率は、2010年度から2014年度にかけて20%から13.2%に減少し、長時間労働や休みづらさを理由に辞める人はいなくなった。また所定外労働時間が減少したことにより、事務系の部署の所定外労働手当は1,494,736円から950,630円に減少した。

日ごろの業務に余裕が生まれたことにより、例えばデイサービスの新しいメニューとして口腔ケアを始めよう、という業務改善に関する意見が職員から出るようになったという。

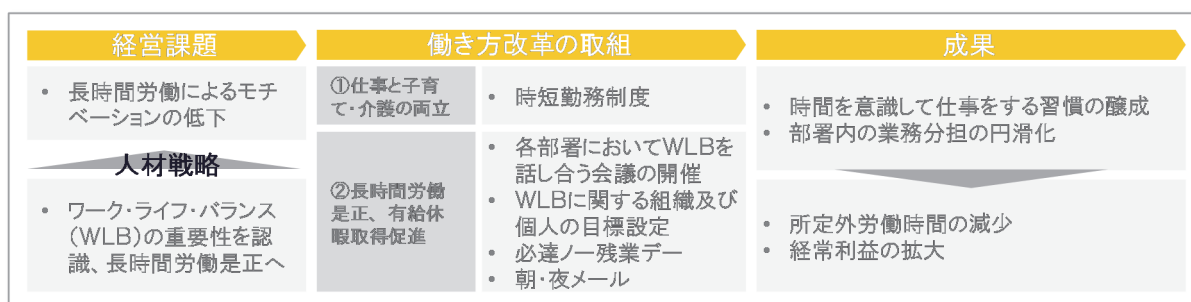
<sup>2</sup> 企業など組織内部での情報共有やコミュニケーションのためのソフトウェア

## 1.18.セントワークス株式会社(医療・福祉、東京都中央区)

### <企業概要>

会社設立年	2006年	資本金	50百万円
事業概要	介護事業所向けシステムの販売、労働者派遣、職業紹介、企業向けワーク・ライフバランスコンサルティングサービス、シェアードサービス		
売上高	1,310百万円(2016年3月期)		
従業員数	139名(男性61名・女性78名、うち正社員89名)2016年7月1日現在		

成功のポイント	部署内でワーク・ライフ・バランスを検討する会議を毎月開催、朝と夜のメール送信により時間を意識して仕事をする習慣を醸成し、所定外労働時間を削減
---------	--



### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

経営者の外部研修受講を機にワーク・ライフ・バランスの重要性を認識、長時間労働是正を推進

同社は、全国で介護事業所を運営するセントケア・グループの企業で、人材派遣、システム販売等を行っている。親会社から分社して設立された当初、社内では長時間労働が蔓延し、社員のモチベーション低下が課題となっていたが、その一方で長時間労働は「仕方がない」と感じている社員が多く、改善できるものとは考えていなかった。

しかし、経営者が2011年に外部研修を受講したのをきっかけに、ワーク・ライフ・バランス(WLB)の重要性を認識、その後、他社に対するWLBのコンサルティングを事業化するとともに、社内でもWLBの推進と、生産性向上による長時間労働是正を推進していった。

### (2) 「働き方改革」の取組内容

部署の全員が参加する月例の「カエル会議」で、長時間労働への対応策を話し合い

課長・課長代理が集まる「責任者会議」でWLBに関する意見交換を行って理解を深めた後、2012年にWLBの取組を開始すると社内で宣言。まず主任向け、次いで全社員向けにWLBに関するセミナーを開催して意識改革を進めた。そして全社のWLB推進を担当する「WLB事務局」を1名置き、特に残業の多い部署から1か月に1部署ずつ取組を開始、翌年には全部署へと広げた。当初は社長、WLB担当が各部署の会議に同席して進めていたが、半年もたつと各部署が主体的に取組を進められるようになった。

各部署では毎月全員が参加する「カエル会議」を開催し、部署ごとに問題点の抽出や、

長時間労働への対応策に取り組んでいる。残業の削減等は個人で取り組むのは限界があるため、部署全体で残業の原因を分析し、その対応策を検討することとしている。

このように同社では取組の開始や、全体的な仕組みづくりはトップダウンで行う一方で、取組の内容に関しては各部署の主体性に任せ、全社の WLB 事務局はそのフォローアップ、サポートに徹することとしているという。

#### WLBに関する目標を設定、朝と夜にその日の予定や進捗をメールで送ってチーム内で共有

同社ではチームと個人でそれぞれ WLB に関する目標を設定している。個人の目標については、効率化、チームワーク、コミュニケーション、自己研さん等の中から 3 つの「軸」を選んで設定することとしており、3 つのうち 1 つは仕事、1 つはプライベートに関する「軸」を選ぶというルールとしている。目標の達成度合いは「カエル会議」で共有するとともに、進捗を電子ファイル上に入力し、社員全員が見られるようになっている。なお、WLB に関する目標達成状況は人事評価に影響しないこととしているという。

また、月に一度、「必達ノー残業デー」を設定。形骸化しないよう、毎週の設定とはしない一方で、この日にどうしても残業しなければならない場合は、退社予定時刻を書いた「恥ずかしいマント」を着用、または退社予定時刻及び翌月の残業削減に向けた「志」を書いた「意識の御旗」を立てることとしている。

さらに、毎朝その日の作業を予定表に記入してチーム全員へメールで送信する「朝メール」と、終業時にその日の作業進捗を送る「夜メール」を実施し、一人一人が時間の制限や区切りを意識して集中して仕事をするよう促している。また、チーム内で共有することで、業務分担が円滑に行えるようにするとともに、予定表への入力の仕方を「カエル会議」で部署ごとに決めていることから、個人単位・チーム単位で集計して、作業に要した時間の分析ができるようになっている。夜メールには上司がコメントを返信するため、チーム内のコミュニケーション活性化や、上司による部下の状況のきめ細かい把握にもつながっているという。

### (3) 「働き方改革」の取組の成果

#### 時間を意識して仕事をする習慣を醸成し、所定外労働時間が減少、経常利益の拡大にも貢献

一人一人が時間を意識して仕事をする習慣が醸成されるとともに、部署内での業務分担が行いやすくなったことから、2012 年 4 月の総所定外労働時間は 2,048 時間（従業員数 80 名）、平均所定外労働時間は 24.6 時間だったのが、2016 年 7 月にはそれぞれ 1,432 時間（139 名）、10.9 時間に減少、所定外労働時間が 45 時間以上の従業員は 18 名から 5 名に減少した。また、時短勤務制度の利用者は 7 名いるが（2015 年度）、時間を意識して効率よく働く雰囲気となっていることから、気後れすることなく早い時間に退社することができているという。

近年、同社は受注が増加しており、売上高は 2011 年度の 887 百万円から 2015 年度には 1,310 百万円に拡大している。そうしたなかで所定外労働時間減少に表れているように生産性が向上していることから、経常利益は同じ期間に 73 百万円から 266 百万円に、売上高経常利益率は 8.3%から 20.3%に増加している。

## 1.19.鈴木ヘルスケアサービス株式会社(医療・福祉、滋賀県彦根市)

### <企業概要>

会社設立年	1974年	資本金	10百万円
事業概要	訪問・通所介護サービスセンター等の運営		
売上高	384百万円(2016年6月期)		
従業員数	101名(男性13名・女性88名、うち正社員61名)2016年12月1日現在		

成功のポイント	アンケートや社長面談を通じて各職員の要望を丁寧に把握、「ワーク・ライフ・バランス」のとれた、「スキルアップのできる職場」に改善することで、離職率を低減
---------	---

経営課題	働き方改革の取組	成果
<ul style="list-style-type: none"> <li>働きやすく、やりがいのある職場づくりを推進し、離職率の低下を目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①仕事と子育て・介護の両立</li> <li>②長時間労働是正等</li> <li>③その他の取組</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パンフレット作成</li> <li>短時間勤務制度</li> <li>時間単位の有休制度</li> <li>所定休日の増加、連続休暇の設定</li> <li>残業を一部の職員に集中</li> <li>個別の計画に基づく育成、資格取得の支援</li> </ul>
<p><b>人材戦略</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ワーク・ライフ・バランスの確保とスキルアップの機会の充実</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>離職者の減少</li> <li>正社員の平均勤続年数の増加</li> <li>職員からの業務改善の提案の増加</li> </ul>

### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

#### アンケートや社長面談で職員の要望を丁寧に把握、子育て支援や研修制度等の充実に取り組む

同社は、彦根市を中心に訪問・通所介護サービスセンター等を運営している。元々介護職員の離職率は高かったが、特に2006～2007年に退職者が集中したことから、職場に関する不満、会社に対する要望等を把握するため、職員を対象として、職場環境に関するアンケート調査を、半年に1回、2年間(2008～2009年)にわたり実施した。すると、出産しても仕事を続けたい、長期休暇が取得しづらい、研修に参加してもスキルが身につかない等の意見が寄せられた。また同社では目標管理制度を導入しており、2010年から年に2回、社長と職員の2者間で面談を行っているが、その場においても、業務量が多い、定時に帰宅しづらい等、職場環境に対する要望があがるようになった。

そこで同社は、アンケートの調査結果及び社長面談を通じて、各職員の要望を丁寧に把握し、それらをかなえる職場環境を整備することで、離職率の低下を目指した。

### (2) 「働き方改革」の取組内容

#### 育休取得促進に加え、短時間勤務・時間単位年休・子連れ出勤の柔軟な働き方で子育てを支援

まず2008年に、産前産後休業、育児休業制度について、わかりやすく説明するパンフレットを作成した。これには、結婚・出産後も職場に残ってほしいとのメッセージを、職員に対して発信するという意味合いもあった。育児休業者の代わりには都度嘱託社員を雇用しているが、そのまま正社員として迎えることも多いという。

同時期に、子育て中の社員は通常の8時間を6時間に短縮できる短時間勤務制度を導入した(対象となる子供の年齢は3歳未満から後に小学校就学前までに延長)。6時間勤務を



続けてみてもう少し働けるようであれば7時間勤務に、フルタイムで働く予定だったが難しかった場合には6時間勤務にする等、本人の状況や希望によって、柔軟に変更できるようにしている。また、学校行事や親の通院等のために、時間単位で有給休暇を取得できる制度を整えた。子供や孫が体調不良の時等には、職場に連れてくることも認めている。

#### 所定休日の増加・連続休暇で休暇取得を促進、管理職の声掛け・マニュアル作成で早帰りを推進

正社員の所定休日（有給休暇を含まず）を年間110日から124日に増加、各職員が希望する日を所定休日に含めることも認め、有休と合わせて連続休暇を取得しやすくしている。また年間3回（年末年始、GW、夏期）は、全社員が公休と合わせて最大5連休を取れるようにした<sup>3</sup>。また2008年頃から、管理職が率先して帰る等、終業時間に帰宅することの徹底を図った。残業が必要な場合には事前に申請することを義務付け、場合によっては、その職場の1人だけに残業を認めて作業を集中させ、他の人は定時に帰ってもらうといった工夫をしている。また業務マニュアルを作成して効率化を図り、毎年度末に見直しを行っている。2016年3月からは、第2水曜日をノー残業デーに設定している。

#### 各職員が、個別の研修計画に従って“介護のプロ”にスキルアップ、資格取得も手厚く支援

同社では、未経験者でも介護のプロになれる「スキルアップできる職場」であることを目指し、研修制度の充実を進めた。各職員は個別に研修計画を立て、それに従って社内外の研修に参加している。外部研修の受講も勤務扱いとするが、受講した職員は講師として社内で研修を行うこととしている。また同社では毎週、介護支援専門員・介護福祉士の資格取得講座を開催、参考書等の購入費用を負担し、職員の資格取得を支援している。

### (3) 「働き方改革」の取組の成果

#### 離職率が大幅に低減、職員からの業務改善が増加

育児休業を取得した女性職員は9名で、復職後は全員が短時間勤務制度を利用、2015年には、職場環境改善を先導する男性部長自らが、育児休業を取得している（1日）。

有給休暇取得率は43%（2007年）から63.4%（2015年）へ上昇した。連続5日以上長期休暇制度の利用者率は2006年10%であったが、現在は100%に達している。1か月平均所定外労働時間は20時間（2007年）から3.4時間（2015年）へ減少した。

離職率が49.3%（2007年）から8.9%（2014年）に低下、常勤正社員の平均勤続年数は4.7年（2012年）から5.8年（2015年）へ伸びている。離職率が低下したことで、新しく小規模多機能型居宅介護サービスを提供することができ、売上高は増加している。

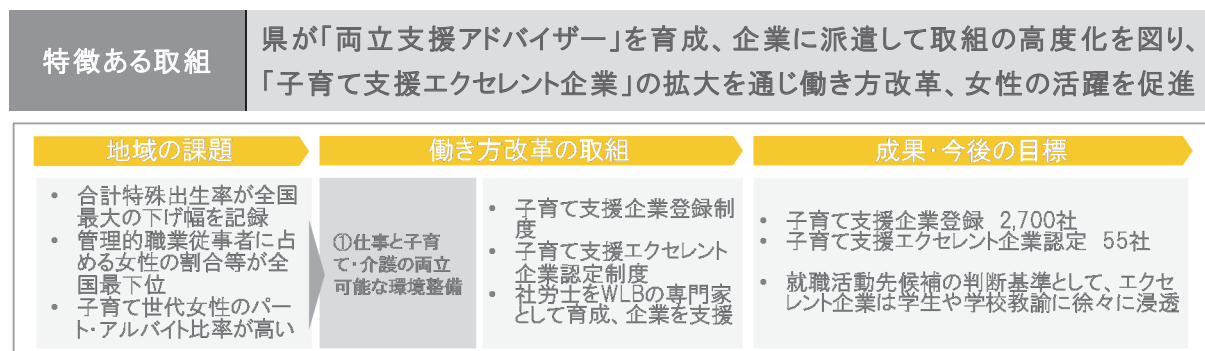
日ごろの業務に余裕が生まれたことから、職員から業務改善の提案がされるようになった。具体的には、服の着脱を行ってもらう、食事をバイキング形式にして準備・配膳・下膳を行ってもらう等、何でもしてあげようという“おもてなしの介護”ではなく、本人の能力を引き出す“自立支援のための介護”についての提案等が採用されているという。

<sup>3</sup> グループホーム、小規模多機能ホームの所定休日も当初は124日であったが、それほど休日はいらないと全職員合意の元に110日に減少、基本給を増額した。同様の理由により5連休は設定していない。

## 2. 地方公共団体の取組事例

### 2.1. 岐阜県

岐阜県については、地域の課題解決を目指した特徴ある取組として、「岐阜県子育て支援企業登録制度」「岐阜県子育て支援エクセレント企業拡大促進事業」等について紹介する。



#### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

管理的職業従事者に占める女性の割合の低さなど、企業における活躍にまだ課題があると認識

岐阜県では、2004年に合計特殊出生率が全国最大の下げ幅を記録したことを機に翌2005年に少子化対策推進本部を設置、2007年には「安心して子どもを産み育てることができる岐阜県づくり条例」を制定し取組みを進めてきた。

その一方、管理的職業従事者に占める女性の割合（2010年国勢調査）や、女性社長の割合（2014年帝国データバンク調べ）が全国で最下位である点、子育て世代の女性のパート・アルバイトの比率が高い点などから、企業での女性の活躍についてはまだ課題があると認識している。そこで2014年に「子ども・女性局」を設置し、結婚や子育て支援、女性の活躍推進、男女共同参画等の業務を一元的に行う体制を整え、取り組んでいる。

#### (2) 「働き方改革」の取組内容

子育て支援に積極的に取り組み他の模範となる企業を「子育て支援エクセレント企業」として認定

2007年度に開始した「子育て支援企業登録制度」は、仕事と家庭をともに大切にする職場環境づくりに取り組む意思表示を行った企業を登録する制度で、2016年9月末現在で約2,700社が登録している。登録すると県の中小企業資金融資制度「子育て支援資金」で優遇される、従業員の金利優遇制度（マイカーローン等）の対象となる、県入札参加資格審査での加点が得られるなどのメリットがある。

さらに2011年度より、子育て支援登録企業の中から、優良な取組や他の模範となる企業を「子育て支援エクセレント企業」（以下「エクセレント企業」と表記）として認定する取組を開始した。現在では子育て支援だけでなく、仕事と家庭の両立、女性の活躍推進について一定以上の取組が行われていることが要件となっており、具体的には、年休取得率、所定外労働時間の削減策、育児休業取得率、女性の管理職率等の実績等を共通の評価軸として審査するのに加え、法律を超えた手厚い制度、労働時間縮減と業績の向上を両立させている実績、業界のトップランナーとなるべく取り組んでいる意気込み等、各社のオリジナルな、ロールモデルとなる取組が評価されるのが特徴である。

エクセレント企業認定は、複数回にわたる現地調査を経て、審査会により決定されるが、現地調査では、県職員及び県の「仕事と家庭の両立支援アドバイザー」（以下「アドバイザー」と表記）が申請企業にヒアリングを行い、認定されるために、さらに取り組むとよい内容をアドバイスすることで、各企業の取組みを後押ししている。

エクセレント企業に認定されると、シンボルマークが入ったのぼり旗やステッカーが配布されるほか、各企業毎の取組みを紹介する動画が WEB 上で公開される。

また、ハローワーク等の求人票にエクセレント企業との表記や登録が可能であったり、県や関係団体が主催する求職者向け企業説明会において、参加するエクセレント企業は特記で紹介されるなど、人材確保面で有利に働くような支援も図られている。

### 社会保険労務士(社労士)を育成し、エクセレント企業を拡大・育成

同県では、エクセレント企業認定制度開始と同時に、認定企業獲得に向け「子育て支援リーダー企業育成事業」を実施した（2011・2012年度）。企業育成には、県内の社労士をアドバイザーとして育成する必要があると、有識者をスーパーバイザーに招き、企業におけるワーク・ライフ・バランス（WLB）推進のノウハウ等の講義と、社労士と共に企業を往訪しアドバイスを行うことを数回繰り返しながら、アドバイザーとして育成してきた。

近年では、エクセレント企業認定審査の特徴でもあるオリジナルな取組みの洗い出しを、アドバイザーが行うことで、優れた取組みを客観的に評価する目も養われてきている。

エクセレント企業の拡大・育成にあたっては、意識改革、職場環境改善、そしてエクセレントの認定という段階ごとに事業を用意している。また、意識改革と職場環境改善に関しては、企業への直接的アプローチと、間接的アプローチの両面から事業を実施している。

直接的にはイクボスの必要性認知のための経営者向けの「イクボス養成講座」を行い、改善意欲が出てきた企業に対し、エクセレント認定も見据えながらアドバイザーを派遣している。間接的には女子学生向けに早期のキャリアビジョン形成を促すための女子学生と社会人の交流事業、子育て女性向けに再就職に向けた不安解消を目的に実施する「キャリアデザイン講座」等により女性の就労拡大を図っている。

こうした取組みにより、エクセレント企業を拡大し、魅力的なコンテンツとして県内外へ PR することで、県内企業の人材確保を後押し、地方創生につなげるという将来図を同県では描いている。

### (3) 「働き方改革」の取組の成果

#### 大企業を含め 55 社を「エクセレント企業」に認定、就職活動先の判断基準としても徐々に浸透

エクセレント企業数は 55 社に達している。うち 4 社が子育て支援に関する内閣府や厚生労働省の企業表彰を受賞しており、全国的にみても同県の取組のレベルが高いことが伺える。県の委嘱を受け、アドバイザーとして経験を積んだ社労士が、エクセレント企業に必要な水準を理解し、必要なアドバイスを行いながら、一方でオリジナルな取組みもきちんと評価する仕組みが定着していることが、高いレベルを維持している要因である。

また、県内高等学校の訪問や県内外の大学生向け就職説明会を通じて同制度を説明していることもあり、就職先候補の判断基準の一つとして、エクセレント企業が学生や学校教諭等に徐々に浸透しているという。

## 2.2. 静岡県

静岡県については、地域課題の解決を目指した特徴ある取組として、「いきいき職場づくり推進事業」について紹介する。

特徴ある取組	ワーク・ライフ・バランス(WLB)の先進企業への企業経営者らによる視察研修や、職場づくりアドバイザーの派遣を実施し、県内企業のWLB向上に取り組む
--------	---

地域の課題	働き方改革の取組	成果・今後の目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 転出超過者数が多い</li> <li>・ ワーク・ライフ・バランス(WLB)に対する企業経営者の理解向上が課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>②長時間労働の是正・有給休暇の取得促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 参加企業は、視察研修はWLB導入の方法論が学べる、アドバイザー派遣は社員のモチベーション向上に効果がある、等と評価</li> <li>・ 数値目標の達成状況を検証し、今後の事業展開を検討予定</li> </ul>

### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

ワーク・ライフ・バランス(WLB)への企業の理解向上のため、直接企業に働きかける取組に重点

静岡県は県外への転出超過者数が多く<sup>4</sup>、人口流出が課題となっており、人手不足に対応するためにWLBを向上させた魅力ある職場づくりが重要となっている。そのため県では企業向けのシンポジウム等を開催してWLBの周知・啓発に取り組んできた。しかし、企業の経営者にWLBのメリットを理解してもらい、普及させていくためには、イベント開催だけでは不十分であり、また費用対効果の面からも課題があった。

同県内では2014年度以降は国や市が同種のシンポジウム等を開催することもあり、県としては、より直接的に企業に働きかけて、制度面だけではなく企業風土の面からもWLBの普及に取り組むよう促す事業を立ち上げることとなった。一人ひとりがやりがいと充実感を持っていきいきと働くことができる職場づくりの実現に取り組むという意味をこめて「いきいき職場づくり推進事業」と命名した。

### (2) 「働き方改革」の取組内容

企業経営者らがWLB先進企業を訪問する視察研修や、職場づくりアドバイザーの派遣を実施

「いきいき職場づくり推進事業」では、県内企業におけるWLBの普及を目指して、①企業経営者等を対象とした先進企業視察研修の開催、②職場づくりアドバイザー派遣、③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の策定支援（社会保険労務士の派遣）を行っている。本項では、特徴的な取組である前者二つを紹介する。

#### 【先進企業視察研修】

話を聞くだけではなかなかわからないWLBのメリットや導入・推進の経緯を理解してもらうため、企業経営者や人事・労務担当者がWLBの先進企業を訪問し、職場を体感す

<sup>4</sup> 総務省「住民基本台帳人口移動報告」における都道府県別の日本人移動者の転出超過者数が、同県は2014年は北海道に次いで第2位、2015年は第5位であった。

る視察研修で、年間 2～3 社を往訪している。

訪問先では、訪問先企業の経営者らによる講演や職場の見学を行う。参加者と訪問先企業がともに企業の経営者や人事担当者であるため、同じ目線で実践的に取組を学び、理解できることが特徴である。また、参加者の人数は 20～30 名としているため、参加者・訪問先企業間で双方向のコミュニケーションもとりやすくなっている。

また、企業見学のレポートを作成し、同県のウェブサイト「静岡県わくわく働くナビ！」<sup>5</sup>において公開している。

#### 【職場づくりアドバイザーの派遣】

WLB や両立支援について社内で推進することを希望する企業をモデル企業として 4 社公募し、社会保険労務士を職場づくりアドバイザーとして派遣する事業で、原則として各社 6 回まで派遣する。内容は派遣先企業と相談しながら決めるが、概ね、現状・課題の把握、目標の設定、取組の検討、実施、検証という流れで実施される。

初年度（2014 年度）は、希望する企業へ一社当たり 3 回まで派遣していたが、3 回の派遣では成果に結びつきにくかった。そのため、次年度より一社当たり 6 回までの訪問を可能とし、継続的に支援を行うことに改めた。

さらに、各社の取組状況を上述のウェブサイト「静岡県わくわく働くナビ！」において、情報発信している。他企業が参考にしやすいよう、取組の結果だけでなく、経過も含めて紹介していることが特徴である。

### (3) 「働き方改革」の取組の成果

#### WLB 導入の方法論も学べる点、社員のモチベーション向上につながる点等が評価されている

先進企業視察研修に関しては、参加者にアンケート調査を実施しており、好意的な評価を得ている。WLB の制度だけではなく、社内でのコミュニケーションづくりの方法論なども学べることが評価されている。また、職場づくりアドバイザー派遣に関しては、派遣先企業から「休暇制度の導入でスタッフのモチベーションが向上した」「女性の役職候補への支援実施により、他のスタッフも含めて意欲が高まった」「WLB に関するプロジェクト・チーム立ち上げを通じて、社内の機運が高まった」といった評価を得ている。

「静岡県総合計画 後期アクションプラン」では、WLB に関する数値目標を「仕事と生活が調和していると感じている人の割合」（県政世論調査）と「一人平均月間所定内労働時間<sup>6</sup>」（厚生労働省「毎月勤労統計調査」）としている。2016 年度は前者が 38.8%（2012 年度は 37.1%）、後者が 155.6 時間（同 156.7 時間）で、改善する方向にあるが、目標値には達していない。同県では 2018 年度からの次期総合計画を策定することとしており、数値目標の達成状況等を検証したうえで本事業についても見直しが図られる予定である。

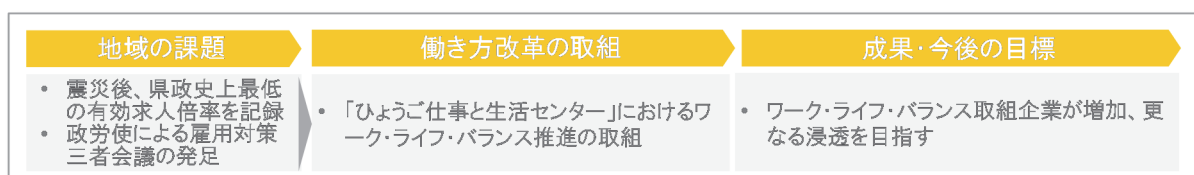
<sup>5</sup> <http://www.hataraku.pref.shizuoka.jp/>

<sup>6</sup> 一般労働者（パートタイム労働者を除く）の所定内労働時間（事業所規模 5 人以上）

## 2.3. 兵庫県

兵庫県については、地域課題の解決を目指した特徴ある取組として、「ひょうご仕事と生活センター事業」について紹介する。

特徴ある取組①	震災後の雇用悪化を機に政労使が結束、一体となってワーク・ライフ・バランス(WLB)を推進し、「ひょうご仕事と生活センター」を拠点にきめ細かに支援
---------	--



### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

#### 県の政労使が一体となって雇用対策を推進、「ひょうご仕事と生活センター」を開設

兵庫県では、1995年の阪神淡路大震災後、1999年に有効求人倍率が県政史上最低の0.32を記録したことにより同年発足した「雇用対策三者会議」において、政労使三者が一体となり雇用課題への対策検討を行ってきた。以降、2008年には「仕事と生活のバランス ひょうご共同宣言」を行い、“政労使で『ワーク・ライフ・バランス(WLB)』を推進し、労働者と経営者がともに豊かさを実感できる地域社会の実現を目指し、一体となって行動していくこと”を宣言し、翌年2009年、法人県民税の超過課税を財源に、県下におけるWLB推進拠点として「ひょうご仕事と生活センター」を県の主導により開設した。

### (2) 「働き方改革」の取組内容

#### ひょうご仕事と生活センターにおけるワーク・ライフ・バランス(WLB)の推進

県下におけるWLB推進拠点として開設された同センターでは、情報誌やHPなどによる①情報発信事業、個別企業の課題に応じて専門家を派遣する②相談員派遣事業、③研修企画・実施事業、後述の④WLB助成金事業を行っており、誰もが働きやすい雇用就業環境の創出に向け、企業へのきめ細かな支援を行っている。また、同センターの事業方針は学識者、県、連合兵庫、経営者協会、労働局が参加する年3回の運営委員会によって検討され、労使の意見を具体化した事業展開が成されている。

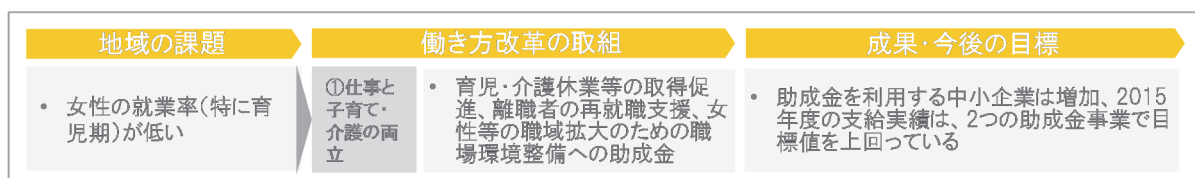
### (3) 「働き方改革」の取組の成果

#### 県から独立した組織で労使のアイデアを具体化し、きめ細かなWLB支援事業につなげている

同センターでは、WLB「宣言→認定→表彰」制度を設けており、平成28年12月現在、1,371社がWLBに取り組むことを宣言している。さらに一定の取組を行っている認定企業は98社、特に先進的な取組を行う企業として表彰された企業は76社になっており、県内企業におけるWLBの取組は着実に浸透しつつある。

## 特徴ある取組②

育児期の女性就業率が低いこと等から、「ひょうご仕事と生活センター」では 3 つの助成金事業を実施、支給実績は着実に増加



### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

育児等による女性の離職が多いことから、女性の就業率の向上を目標に助成金事業を実施

「ひょうご仕事と生活センター」では、誰もがライフステージに応じ多様な働き方を選択できる環境整備を促進しており、兵庫県では、特に女性の就業率が全国に比べて低く、育児期の就業中断による「M字カーブ」の底上げが必要とされることから、同センター開設年度より助成金事業を開始した。同県では、2020 年度までに女性の就業率を 46.5% (2010 年度は 44.2%、2015 年度は 45%) に高めることを目標に掲げている。

### (2) 「働き方改革」の取組内容

3つの助成金事業により、育児・介護と仕事の両立支援、離職者職場環境の整備を促進

同センターでは、3つの助成金により企業の取組を支援している。

①「中小企業育児・介護代替要員確保支援助成金(2010～)」は、育児・介護休業者について代替要員を雇用した企業に対し、代替要員の賃金の1/2を支給している(上限100万円)。2016年度からは、育児・介護による短時間勤務の代替要員にも適用範囲を広げ、育児・介護休業の取得に加え、短時間勤務制度の利用も促進している。

②「中小企業育児・介護等離職者雇用助成金(2009～)」は、育児や介護等により離職した人を雇用した企業に対し、正社員は30万円、2015年度からは正社員以外(フルタイムに限る)にも15万円を支給する制度を設けている。

③「仕事と生活の調和推進環境整備支援助成金(2013～)」として、女性や高齢者等の職域拡大や多様な働き方を導入するために、職場環境整備(女性用更衣室や事業所内託児スペース、在宅勤務システム導入等)を行った企業に対し、対象経費の2分の1を支給する制度を設けている(上限200万円)。

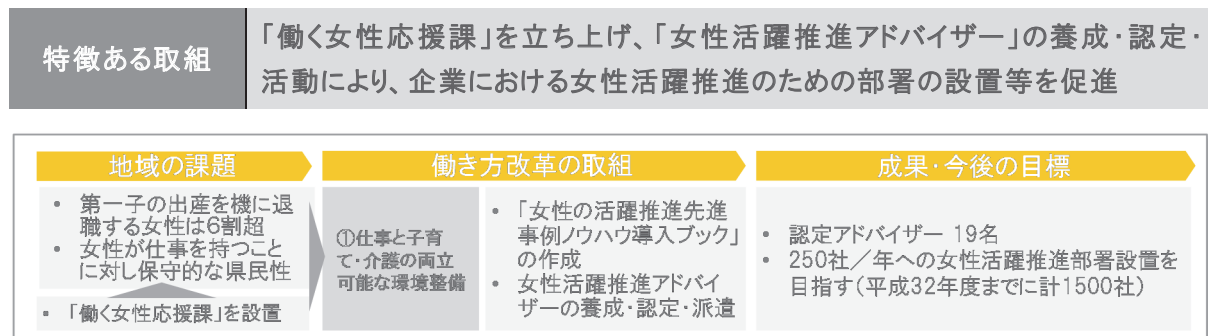
### (3) 「働き方改革」の取組の成果

助成金を利用する中小企業数は増加を続け、2つの事業で支給目標を上回る

助成金の支給実績は、事業開始年度から概ね増加を続け、2015年度はそれぞれ①113件、②26件、③53件であった。年度ごとの目標はそれぞれ①100件、②250件、③50件で、目標に届かなかった②育児・介護等離職者雇用助成金については、今後さらに周知活動に注力する予定である。

## 2.4. 広島県

広島県については、地域課題の解決を目指した特徴ある取組として、『広島県女性活躍推進アドバイザー』養成プログラム』について紹介する。同県では、両立支援に向けた職場環境の整備等により、企業における女性活用や女性の就業継続を支援している。



### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

「働く女性応援課」を設置、就業・子育て等、女性の活躍に特化した支援に取り組む

同県では、女性の就業率は全国平均より概ね高いが、「結婚や出産後も長く働き続けるほうが良い」と考える県民の割合は全国に比べると低く<sup>7</sup>、30歳代で就業率が下がるいわゆる「M字カーブ」が課題とされていた。そこで同県では2013年、女性の就業支援、子育て支援の推進に取り組むプロジェクトチームを立ち上げ、2015年には「働く女性応援課」を設置した。出産を機に退職した女性の約4分の1が、「仕事を続けたかったが、仕事と育児の両立が難しい」ことを理由に挙げたとの調査結果<sup>8</sup>もあり、同課では、仕事と家庭の両立支援に向けた職場環境の整備や、男性の育児参画の促進等に取り組んでいる。

また、同県の知事は2010年、都道府県知事として初めて育児休業を取得、2015年には全国知事初の「イクボス宣言」を行い、女性も男性も仕事と家庭の両立ができる社会を目指して取り組むことを宣言するなど、支援に注力する姿勢を示している。

### (2) 「働き方改革」の取組内容

「女性活躍推進アドバイザー」の養成から活動派遣まで一貫して行う、全国初のプログラムを実施

2014年度、同県は地域女性活躍推進交付金を利用し、「女性の活躍推進先進事例ノウハウ導入ブック」を作成した。先進企業における取組を紹介するとともに、経営戦略としての女性活用の重要性や、女性の就業継続に向けた職場づくりのポイント等に加え、県内企業144社を対象としたアンケート調査結果に基づいて開発された「広島県版 女性の活躍診断ツール」の使用マニュアルが掲載されており、自社の女性活躍における取組状況を診断できるようになっている。

2015年度には、企業の取組をけん引するために、県内の社会保険労務士や中小企業診断

<sup>7</sup> 広島県「県民世論調査」、内閣府「男女共同参画社会に関する世論調査」の比較による。

<sup>8</sup> 内閣府「平成23年版 子ども・子育て白書」(原資料：厚生労働省「両立支援に係る諸問題に関する総合的調査研究」(2008))



士、コンサルタント等を対象とした「広島県女性活躍推進アドバイザー」養成プログラムをスタート、上述のノウハウ導入ブックを活用して、アドバイザー養成研修（座学講習）、ならびにアドバイザー実践研修（企業訪問・診断ツール利用等）を行った。

実践研修では、各受講者に対し、「ノウハウ導入ブックを10社に紹介し、女性活躍推進の担当者・部署を設置してもらうこと」及び「1社にノウハウ導入ブックで解説する診断ツールを利用してもらい、その調査・分析を行うこと」を課した。対象とする企業は、県から紹介するのではなく、自力で開拓することとした。また、実践研修の活動報酬として、目標の達成度合いに応じて、最大4万円の活動報酬を設定した（女性活躍推進部署の設置10社につき2万円、企業1社の課題分析につき2万円）。これらの目標を達成した受講者を、「広島県女性活躍推進アドバイザー」として認定した。

また、同ブックの内容を実践した企業における効果を検証するとともに、研修での気付きや平成27年8月に成立した新法に関する内容の追記を行うなど、ノウハウ導入ブックの見直しを行い、その内容を追記した改訂版を作成した。

2016年度は、前年度に養成・認定したアドバイザーの活動等を通じて、合計250社の女性活躍推進部署設置などの支援を行うことを目標とした。支援対象の企業の規模は31～100人とし、アドバイザーには、部署設置1社につき1万円を報酬として支払うこととしている。本事業は、2016年度は単県費を利用（地方単独事業として同県が100%負担）しており、目標を達成した順に活動報酬を支払うこととしている。

本事業は、「経営者に意識の変革を促して、女性活躍推進の意思を固めさせ、社内に専任の担当者・部署を設置してもらうこと」を目標としている。同事業の構想の段階では、企業が具体的な取組に着手し、職場環境の整備を自律的に進められるようになることをゴールと考えていたが、それにはある程度の時間が必要で、年度を超え複数年にわたることも想定されるため、その先の支援は各認定アドバイザー等民間の支援に委ねたいとしている。

また、女性活躍推進アドバイザー同士の情報交換・交流の場として、年1回以上、勉強会を開催している。

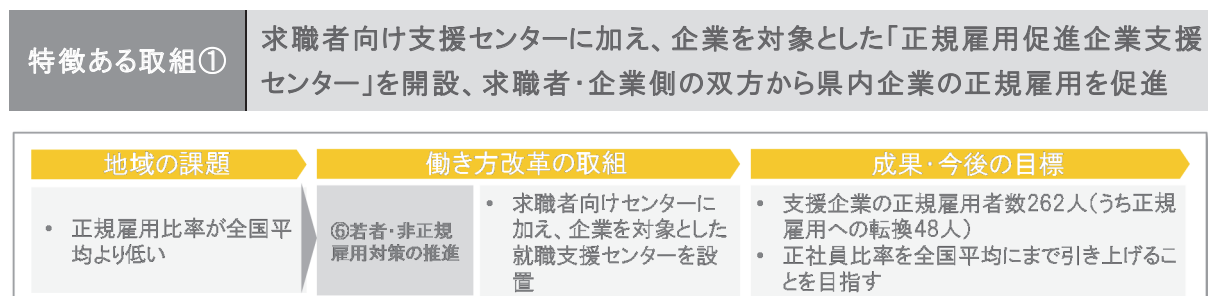
### (3) 「働き方改革」の取組の成果

**認定を受けたアドバイザーは19名、女性活躍推進部署を設置した企業は203社に**

「女性活躍アドバイザー養成プログラム」については、当初の参加定員25名に対し32名が参加、その7割は社会保険労務士、2割は企業の元人事担当者等の女性支援を行っているコンサルタント、残り1割が中小企業診断士であった。受講者のスキルや経験には差があり、座学研修では、客観的データを多く活用し受講者の理解を深める内容とした。また実践研修においては、当初、経験の浅い受講者にとっては自力での企業開拓や企業への助言が難しく、県担当者が、企業を紹介する等適宜サポートを行うことにより、実践での経験が積まれるよう支援した。目標を達成し、「広島県女性活躍推進アドバイザー」として認定を受けた受講者は19名。アドバイザーからの助言を受け、女性活躍推進部署を設置した企業は203社であった（2016年3月末現在）。同研修によりノウハウ導入ブックを実践した企業には、アンケート調査を実施した。今後も、企業へのノウハウ導入ブックの普及を進めていくこととしている。

## 2.5. 福岡県

福岡県については、地域の課題解決を目指した特徴ある取組として、「企業を対象とした『正規雇用促進企業支援センター』の設置」、「子育て応援宣言企業登録制度」について紹介する。



### (1) 「働き方改革」に取り組む背景

求職者向けに支援を実施してきたが、正規雇用比率は全国平均を下回る

福岡県はこれまで「若者しごとサポートセンター」等の求職者向けの支援センターを年代・対象別に設置し、研修や企業とのマッチング等により求職者への支援に取り組んできた。しかし、正規雇用の比率は全国平均を下回っており、同県では正規雇用化を進めるために求職者側だけではなく、企業側にも採用ノウハウや求職者の応募を促すような求人票の書き方の習得、正規雇用・転換に資する各種助成制度の積極的な活用など、課題があると認識するようになり、企業への支援が不可欠と考えるようになった。

### (2) 「働き方改革」の取組内容

企業向けに「正規雇用促進企業支援センター」を設置、働き方を見直すための支援を実施

2015年10月に「正規雇用促進企業支援センター」を設置し、企業（主に中小企業）を支援することで正規雇用を促進する取組を開始した。同センターでは、非正規から正規に切り替えることのメリットや先行企業の紹介等による意識啓発に加え、求人票の書き方・企業PR等のアドバイスやセミナー開催による採用支援、限定正社員等多様な正社員の活用や、働き方を見直すために必要となる就業規則等の見直しに対するアドバイス等の定着支援を行っている。また、企業ニーズを踏まえて、同センターを通じて求職者向けセンターへの企業情報・求人情報の登録を促し、登録した企業は求職情報を見るだけでなく、求職者に対してスカウトメールも送ることができる。

2015年度は個別相談中心の支援だったが、2016年度は各社に共通して必要なノウハウ等のセミナーを開催したうえで個別相談に応じることで、支援活動の効率化を図っている。

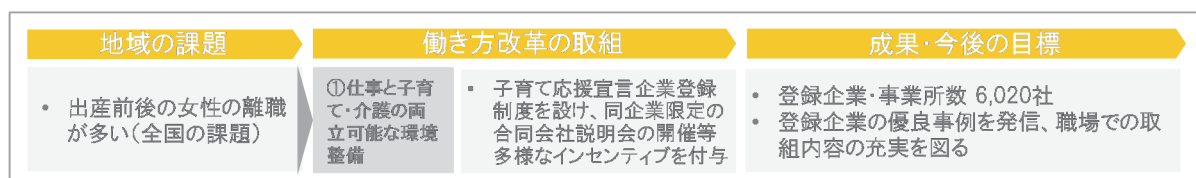
### (3) 「働き方改革」の取組の成果

支援企業における正規雇用者は262人、正規雇用比率を全国水準まで引き上げることを目指す

同センターの2015年度の目標は「支援企業における正規雇用者数300人以上」であり、実績は262人（うち正規雇用への転換48人）であった。将来的には、同県の正規雇用比率を全国水準まで引き上げることを目指している。

## 特徴ある取組②

全国に先駆けて「子育て応援宣言企業登録制度」を開始、多様なインセンティブを設け、登録企業の拡大と、職場での取組内容の充実を図る



### (1) 働き方改革に取り組む背景

仕事と子育てを両立できる職場環境づくりを進めるため「子育て応援宣言企業登録制度」を開始

働く女性の約6割が妊娠・出産や子育てを機に退職<sup>9</sup>。従業員の誰もが周囲に気兼ねすることなく育児休業等を取得できる職場の雰囲気づくり、意識改革が必要との考えから、同県は、全国に先駆けて2003年度、「子育て応援宣言企業登録制度」を開始した。経営トップ自らが従業員の仕事と子育ての両立を支援するための具体的な取組を宣言し、それを県が登録する。県は、企業における取組をホームページや広報誌等で積極的にPRしている。

### (2) 「働き方改革」の取組内容

合同会社説明会の開催等、登録企業に対する多様なインセンティブを維持・拡大

同制度に登録した企業には登録証が交付されるほか、同県の入札参加資格審査において評価点が加算される。また、優れた取組を行っている企業は事例集に掲載され広く紹介される等、順次そのメリットの拡大を図っており、長年にわたり登録のインセンティブを維持している。登録企業の新たなメリットとして、2013年度より、「子育て応援宣言企業合同会社説明会」を開始した。学生や子育て中の女性などを対象とした、登録企業による合同会社説明会で、2014年度からは大学と共催で、大学生のみを対象とした説明会も開催している。これらの説明会では、各企業が事業概要に加え、ワーク・ライフ・バランスや両立支援の特色をアピールし、学生や子育て中の女性にとっては両立支援に熱心な企業への就職を考える機会、登録企業にとっては人材確保につながる機会となっている。2015年度は、登録企業100社を紹介する「仕事と子育ての両立応援企業就活ガイド」を九州域内外の大学等に配布、登録企業のイメージアップ、他企業への横展開を促進している。

### (3) 「働き方改革」の取組の成果

登録企業は目標の6,000社を達成。今後も登録企業の拡大、職場での取組内容の充実を促進

登録企業数は毎年着実に増加、2016年12月には県総合計画の目標数値である6,000社を達成した。2015年度の登録企業における女性従業員の育児休業取得率は96.2%で、全国平均(91.1%)より5.1ポイント高く、質の面でも効果が表れている。男性従業員の育児参加についても積極的に働きかけた結果、男性従業員の育児休業・育児参加促進を宣言する企業は906社、宣言企業全体の15%となっている。同制度は、両立支援に留まらずワーク・ライフ・バランスの推進や長時間労働の解消など、働きやすい職場環境づくりに大きな効果があり、今後も登録企業の拡大とともに、取組内容の充実を積極的に進めていく。

<sup>9</sup> 国立社会保障・人口問題研究所「出生動向基本調査 夫婦調査」

### 3. 「働き方改革」を支援する国の制度・事業

#### 3.1. 仕事と子育て・介護等が両立できる環境の整備

##### 3.1.1. 両立支援全般

厚生労働省	均等・両立支援企業表彰	企業・団体
-------	-------------	-------

仕事と育児・介護との両立支援のための取組について、他の模範ともいえるべき取組を推進している企業を表彰し、これを広く国民に周知することにより、男女ともにそれぞれの職業生活の全期間を通じて持てる能力を発揮できる職場環境の整備の促進に資することを目的に「均等・両立推進企業表彰」を毎年実施している。

(<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000136488.html>)

厚生労働省	両立支援総合サイト(両立支援のひろば)による情報提供	労働者	企業・団体
-------	----------------------------	-----	-------

「女性の活躍・両立支援総合サイト」の中で、両立支援に関する情報を一元化した「両立支援総合サイト(両立支援のひろば)」を運営することにより、一般事業主行動計画等の企業の両立支援の取組を公表する場を提供するとともに、両立指標(企業における「仕事と家庭の両立のしやすさ」が診断できる指標)を広く普及させることにより、各企業における自主的な取組を促進している。

(<http://www.ryouritsu.mhlw.go.jp/>)

経済産業省	ダイバーシティ経営の推進	企業・団体
-------	--------------	-------

仕事と生活の両立支援等を行い、女性や外国人、高齢者、障がい者等、多様な人材の能力を最大限発揮させることにより、イノベーションの創出、生産性向上等の成果を上げている企業等を表彰する。また、中堅・中小企業をはじめ、地方の先進企業が自社の取組を各地で紹介するなど、地域の実情に合わせたダイバーシティ経営の普及啓発を行う。

(<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyos100sen/>)

### 3.1.2. 仕事と子育ての両立支援

内閣府	企業主導型保育事業助成金の支給	企業・団体	待機児童の解消を目指し、子ども・子育て拠出金を負担する事業主が従業員向けに新たに保育施設を設置する場合等に、施設の運営費及び整備費について、助成金を支給している。 ( <a href="http://www.kigyounaihoiku.jp/">http://www.kigyounaihoiku.jp/</a> )	
内閣府	ベビーシッター派遣事業の実施	企業・団体	事業主等に雇用される労働者がベビーシッター派遣サービスを利用した場合に、その労働者が支払う利用料金の一部又は全部を助成している。 ( <a href="http://www.acsa.jp/htm/babysitter/">http://www.acsa.jp/htm/babysitter/</a> )	
内閣府	ハンドブック「さんきゅうパパ準備 BOOK」の作成・普及	労働者	企業・団体	妊娠・出産・子育てに際して、男性にできることの詳細例を紹介した「ハンドブック『さんきゅうパパ準備 BOOK』」を作成。各種イベント等を通じ、地方公共団体、企業・団体の人事部門・管理部門の担当者や、子育て中の方々に配布することにより、子供の誕生直後の男性の家事・育児参画、そのための休暇取得についての理解促進を図る。 ( <a href="http://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/sankyu_papa.html">http://www8.cao.go.jp/shoushi/shoushika/sankyu_papa.html</a> )
厚生労働省	次世代育成支援対策の推進	企業・団体	労働者の仕事と育児の両立支援に関する取組を記載した一般事業主行動計画を策定し、その行動計画に定めた目標を達成するなどの一定の要件を満たした場合、次世代育成支援対策推進法に基づく認定を受け、認定マーク「くるみん」及び「プラチナくるみん」を取得することができる。より多くの企業が認定を目指して取組を行うよう、くるみんマーク及びプラチナくるみんマークの周知・啓発を図っている。 ( <a href="http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/kurumin/">http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/kurumin/</a> )	

厚生労働省

両立支援等助成金(出生時両立支援コース、育児休業等支援コース)の支給

企業・  
団体

男性労働者が育児休業を取得しやすい職場風土作りに取り組み、男性労働者にその養育する子の出生後8週間以内に開始する育児休業を利用させた事業主に対して、両立支援等助成金(出生時両立支援コース)を支給している。また、「育休復帰支援プラン」に基づき、労働者の円滑な育児休業取得・職場復帰に取り組んだ中小企業事業主、及び育児休業期間中の代替要員を確保した中小企業事業主に対して、両立支援等助成金(育児休業等支援コース)を支給している。

※2017年度から助成金のコース名変更・改編を予定しており、2016年度においては「出生時両立支援助成金」「中小企業両立支援助成金」の名称で支給する。

([http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba\\_kosodate/ryouritsu01/index.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/ryouritsu01/index.html))

厚生労働省

男性の育児休業の取得促進

労働者

企業・  
団体

積極的に育児を行う男性を応援し、男性の育児休業取得を促進するため2010年6月から「イクメンプロジェクト」を実施している。具体的には、企業等に対する、表彰の実施による先進的な取組の周知やセミナー開催等による情報提供、公式サイトやハンドブック作成等の広報による情報発信等により、男性の仕事と育児の両立の推進を図っている。

(<https://ikumen-project.mhlw.go.jp/>)

厚生労働省

育児休業給付金の支給

労働者

労働者が育児休業を取得しやすくし、職業生活の円滑な継続を援助、促進するために、育児休業給付金を支給している。

([https://www.hellowork.go.jp/insurance/insurance\\_continue.html#ikuji](https://www.hellowork.go.jp/insurance/insurance_continue.html#ikuji))

厚生労働省

育休復帰支援プランの普及

企業・  
団体

中小企業が、個々の企業の状況に応じた「育休復帰支援プラン」を策定し、プランに沿った取組を進めることで、労働者の円滑な育児休業取得から職場復帰までを支援する取組を促進している。

(<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000067027.html>)

### 3.1.3. 仕事と介護との両立支援

厚生労働省	両立支援等助成金(介護離職防止支援コース)の支給	企業・団体
-------	--------------------------	-------

仕事と介護の両立支援のための職場環境整備、実際に介護に直面した労働者の「介護支援プラン」の作成・導入等の取組を行い、要件を満たした事業主に対して助成金を支給している。

※2017年度から助成金のコース名変更を予定しており、2016年度においては「介護離職防止支援助成金」の名称で支給する。

([http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba\\_kosodate/ryouritsu01/index.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/shokuba_kosodate/ryouritsu01/index.html))

厚生労働省	仕事と介護の両立支援対応モデルの普及	企業・団体
-------	--------------------	-------

労働者が介護を理由に離職することなく働き続けることを可能とするため、仕事と介護を両立しながら安心して働くことができる雇用環境の整備に向けた企業の取組を促進している。

([http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyoukintou/ryouritsu/model.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/ryouritsu/model.html))

厚生労働省	介護支援プランモデルの策定・普及	企業・団体
-------	------------------	-------

介護に直面した労働者が円滑に介護休業の取得・職場復帰等を行うことができるよう、企業が個々の労働者の状況に応じた「介護支援プラン」を策定し、プランに沿った取組を進めることで、労働者の仕事と介護の両立を支援する取組を促進している。

([http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyoukintou/ryouritsu/model.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/ryouritsu/model.html))

厚生労働省	シンボルマーク(トモニン)の周知	企業・団体
-------	------------------	-------

仕事と介護を両立しやすい職場環境への取組への関心及び認知度を高め、介護離職を防止するための取組に向けた社会的気運の醸成を図るため、仕事と介護を両立できる職場環境の整備促進に取り組んでいる企業が使えるシンボルマーク(トモニン)の周知等を通じ、企業の取組促進も行っている。

([http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyoukintou/ryouritsu/symbol.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/ryouritsu/symbol.html))

厚生労働省	介護休業給付金の支給	労働者
-------	------------	-----

労働者が介護休業を取得しやすくし、職業生活の円滑な継続を援助、促進するために、介護休業給付金を支給している。

([https://www.hellowork.go.jp/insurance/insurance\\_continue.html#kaigo](https://www.hellowork.go.jp/insurance/insurance_continue.html#kaigo))

### 3.2. 長時間労働の是正・有給休暇の取得促進

内閣府	企業経営者・管理職の取組支援	企業・団体
<p>企業における仕事と生活の調和の実現のため、経営者や管理職の取組を支援している。経済団体との共催により企業経営者や管理職を対象にした「トップセミナー」を開催する等、企業の先進的な取組事例や仕事と生活の調和に取り組むメリットに関する情報を提供している。</p> <p>(<a href="http://wwwa.cao.go.jp/wlb/event/meeting.html">http://wwwa.cao.go.jp/wlb/event/meeting.html</a>)</p>		

厚生労働省	職場意識改善助成金(職場環境改善コース、所定労働時間短縮コース、時間外労働上限設定コース、勤務間インターバル導入コース)の支給	企業・団体
<p>職場環境改善コースとして、所定外労働の削減、年次有給休暇の取得促進その他労働時間等の設定の改善に取り組む中小企業事業主に対して助成を行っている。また、所定労働時間短縮コースとして、所定労働時間の短縮、ひいては総労働時間の削減を目的として労働時間等の設定の改善に取り組む中小企業事業主に対して助成を行っている。さらに、時間外労働上限設定コースとして、労働時間等の設定の改善により時間外労働の上限設定に取り組む中小企業事業主に対して、助成を行っているほか、2017年度に勤務間インターバル導入コースとして、勤務間インターバルの導入に取り組む中小企業に対して助成を行うこととしている。</p> <p>(<a href="http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/jikan/index.html#HID2">http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/jikan/index.html#HID2</a>)</p>		

厚生労働省	働き方・休み方改善コンサルタントによる支援	企業・団体
<p>都道府県労働局に「働き方・休み方改善コンサルタント」を配置し、働き方・休み方に関する相談(例えば、労働時間や年次有給休暇に関する改善についての相談)に応じるとともに、働き方・休み方の見直しを行う労使等に対し、必要な助言等を行っている。</p> <p>(<a href="http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/jikan/index.html#HID3">http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/jikan/index.html#HID3</a>)</p>		

厚生労働省	特に配慮を必要とする労働者に対する休暇制度の普及	企業・団体
<p>法定の年次有給休暇とは別に、企業等において任意に定められている特別な休暇制度を普及させ、労働者の豊かな生活の実現や健康の維持増進を図ることを目的として、特別な休暇制度を導入している企業についての好事例集の作成と情報発信、事業主・企業の人事労務管理担当者向けのセミナーを実施している。</p> <p>(<a href="http://work-holiday.mhlw.go.jp/kyuukaseido/">http://work-holiday.mhlw.go.jp/kyuukaseido/</a>)</p>		



厚生労働省	「働き方・休み方改善指標」等の周知・普及	労働者	企業・団体
<p>労使自らが「働き方・休み方」の現状や課題を自主的に評価することができる「働き方・休み方改善指標」や働き方改革に取り組む企業の事例について、「働き方・休み方改善ポータルサイト」を活用した効果的な周知・普及を図っている。</p> <p>(<a href="http://work-holiday.mhlw.go.jp/index.html">http://work-holiday.mhlw.go.jp/index.html</a>)</p>			

厚生労働省	安全衛生優良企業公表制度	企業・団体
<p>労働安全衛生に関して積極的な取組を行っている企業を認定し、企業名を公表している。</p> <p>(<a href="http://anzeninfo.mhlw.go.jp/shindan/shindan_index.html">http://anzeninfo.mhlw.go.jp/shindan/shindan_index.html</a>)</p>		

厚生労働省	「あんぜんプロジェクト」の運営	労働者	企業・団体
<p>「あんぜんプロジェクト」は、安全活動に熱心に取り組む企業等が評価される環境の整備を目的として実施している運動であり、「あんぜんプロジェクト」のホームページには、プロジェクトに参加する企業等の安全活動や労働災害の発生状況に関する情報を、紹介している。</p> <p>(<a href="http://anzeninfo.mhlw.go.jp/anzenproject/index.html">http://anzeninfo.mhlw.go.jp/anzenproject/index.html</a>)</p>			

### 3.3. 勤務地・職務等を限定した多様な正社員の導入促進

厚生労働省	短時間正社員制度の導入促進	企業・団体
<p>短時間正社員制度の概要や取組事例、導入手順等についての情報提供を行う支援サイト「短時間正社員制度導入支援ナビ」を運営するとともに、短時間正社員制度導入マニュアルの配布やセミナーの開催等を行っている。</p> <p>(<a href="http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/navi/">http://part-tanjikan.mhlw.go.jp/navi/</a>)</p>		

厚生労働省	多様で安心できる働き方の導入促進	労働者	企業・団体
<p>「多様な正社員」の導入事例等をホームページで周知・啓発を図るとともに、シンポジウムや企業向けセミナー等で社会的気運の醸成を図るほか、「多様な正社員」の導入を検討している企業への支援として、モデルとなる就業規則の規定例の作成やコンサルティングを実施する予定。</p> <p>(<a href="http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/tayounaseisyain.html">http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/tayounaseisyain.html</a>)</p>			

### 3.4. 時間や場所にとられない働き方の普及促進

総務省	ふるさとテレワークの推進	地方公共 団体	企業・ 団体
-----	--------------	------------	-----------

地方でも都市部と同じように働ける環境を実現し、人や仕事の地方への流れを促進する「ふるさとテレワーク」を推進するため、地方公共団体や民間企業等に対し、サテライトオフィス等のテレワーク環境を整備するための費用の一部を補助している。

(<http://www.furusato-telework.jp/>)

総務省 厚生労働省	専門家派遣、テレワークセミナーの実施		企業・ 団体
--------------	--------------------	--	-----------

テレワークの普及・促進に向け、テレワークの導入を希望する企業に専門家を派遣し、テレワークの導入支援を実施するとともに、全国各地でセミナーを開催している。

(<http://www.keieiken.co.jp/h28telework/>)

(<http://teleworkkakudai.jp/>)

(<http://kagayakutelework.jp>)

厚生労働省	テレワーク相談センターによる相談		企業・ 団体
-------	------------------	--	-----------

テレワーク導入・実施時の労務管理上の課題等についての質問に応じるため、東京都内にテレワーク相談センターを設置している。

(<http://www.tw-sodan.jp>)

厚生労働省	職場意識改善助成金(テレワークコース)の支給		企業・ 団体
-------	------------------------	--	-----------

終日、在宅またはサテライトオフィスにおいて就業するテレワークに取り組む中小企業事業主に対し、テレワーク用通信機器の導入・運用などに要した費用について助成を行っている。

([http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/roudoukijun/jikan/syokubaisikitelework.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/jikan/syokubaisikitelework.html))

総務省 厚生労働省	テレワークに関する表彰の実施、シンポジウムの開催	労働者	企業・ 団体
--------------	--------------------------	-----	-----------

テレワークの活用によって労働者のワーク・ライフ・バランス等の実現を図っている企業のうち、特にその取組が優秀と認められる企業等を表彰する「テレワーク先駆者百選総務大臣賞」及び「テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰」を実施するとともに、受賞企業の取組についてシンポジウムを通じて広く周知している。

([http://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/01ryutsu02\\_02000151.html](http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01ryutsu02_02000151.html))

(<http://kagayakutelework.jp>)

厚生労働省

在宅ワークに関する支援(情報提供・相談)

労働者

企業・  
団体

在宅ワークを良好な就業形態とするため、「ホームワーカーズウェブ」において、在宅就業者(在宅ワーカー)や発注企業等に役立つ情報の提供及びセミナーの開催を行っている。また、在宅ワーク相談室において、仕事の探し方、トラブルへの対応方法等の相談対応を実施している。

(<http://homeworkers.mhlw.go.jp/>)

厚生労働省

育児・介護のためのテレワークの普及

企業・  
団体

仕事と育児・介護を両立するためにテレワークを活用している企業の好事例について普及を図っている。

([http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyoukintou/ryouritu.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/ryouritu.html))

総務省  
厚生労働省  
経済産業省  
国土交通省

テレワーク推進フォーラムを基軸としたテレワークの普及啓発

企業・  
団体

産学官で構成されたプラットフォームであるテレワーク推進フォーラムを基軸として、企業等に対するテレワークの普及啓発等の取組を実施している。特に、毎年 11 月をテレワーク月間と定め、同フォーラムの取組の一環として、広く普及を図っている。

(<http://teleworkgekkan.org/>)

### 3.5. 地域における女性活躍推進

内閣府	男女共同参画促進を支援するアドバイザーの派遣	地方公共 団体	企業・ 団体
-----	------------------------	------------	-----------

地域における男女共同参画を促進するため、地域の様々な課題の解決に向けて、男女共同参画の視点を取り入れた実践的な活動を展開していくことが重要となる。そのため、地方公共団体、民間団体等の求めに応じ、地域の課題解決のためのセミナー、意見交換会、勉強会等の活動に適切な助言ができるアドバイザーを派遣している。

文部科学省	男女共同参画推進のための学び・キャリア形成支援事業	労働者
-------	---------------------------	-----

大学等において女性が子育てをしながら学ぶことのできる環境を整備するため保育環境モデルの構築を進めるとともに、若者がライフイベントを踏まえた上で進路や就労の選択を行えるよう、男女共同参画の視点に立ったライフプランニング支援の推進を図るなどのキャリア形成支援を推進する。※2017年度～

文部科学省	職業実践力育成プログラム(BP)の認定	労働者
-------	---------------------	-----

女性を含めた社会人が職業に必要な能力の向上を図る機会を拡大するため、社会人や企業等のニーズに応じた大学等の実践的・専門的なプログラム（ブラッシュアッププログラム：BP）を文部科学大臣が認定・奨励する。

([http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/bp/](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/bp/))

厚生労働省	女性活躍推進法に基づく認定の取得促進	企業・ 団体
-------	--------------------	-----------

女性活躍推進法では、行動計画の策定及び策定した旨の届出を行った事業主のうち、女性の活躍推進に関する状況等が優良な事業主に対する3段階の認定制度を設けており、認定を受けた企業は、その段階に応じて認定マーク「えるぼし」が付与され、名刺等に表示することにより、認定企業であることを対外的にアピールすることができる。多くの企業が認定を目指すよう、認定制度について周知するとともに、認定申請に向けた取組の推進を図っている。

(<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html>)

厚生労働省	両立支援等助成金(女性活躍加速化助成金)の支給	企業・ 団体
-------	-------------------------	-----------

女性活躍推進法に沿って、一般事業主行動計画の策定・公表等を行った上で、行動計画に盛り込んだ取組内容を実施し、数値目標を達成した事業主に助成金を支給している。

(<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html>)

厚生労働省

母性健康管理対策の推進

労働者

企業・  
団体

「母性健康管理指導事項連絡カード」の活用の促進や、母性健康管理支援サイト「女性にやさしい職場づくりナビ」を通じた相談対応や情報提供を実施しているほか、雇用環境・均等部（室）において、相談対応や助言、指導等により法の履行確保を図っている。

(<http://www.bosei-navi.mhlw.go.jp/>)

経済産業省

なでしこ銘柄の選定・公表

企業・  
団体

東京証券取引所と共同で、「女性活躍推進」に優れた上場企業を「中長期の企業価値向上」を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介することで、こうした企業への投資を促進し、各社の取組の加速化を図っている。

(<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/nadeshiko.html>)

### 3.6. 若者・非正規雇用対策の推進

厚生労働省	キャリアアップ助成金の支給	企業・団体
<p>非正規雇用の労働者の企業内でのキャリアアップ等を促進するための取組を実施した事業主に対して助成金を支給している。</p> <p>(<a href="http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html">http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/part_haken/jigyounushi/career.html</a>)</p>		

厚生労働省	若者雇用促進法に基づく認定制度(ユースエール認定制度)によるマッチング支援	企業・団体
<p>若者の採用・育成に積極的で、若者の雇用管理の状況などが優良な中小企業を厚生労働大臣が認定する制度を創設し、これらの企業の情報発信を後押しすることなどにより企業が求める人材の円滑な採用を支援し、若者とのマッチング向上を図っている。</p> <p>(<a href="http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000100266.html">http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000100266.html</a>)</p>		

厚生労働省	トライアル雇用奨励金の支給	企業・団体
<p>職業経験の不足などから就職が困難な求職者をハローワークや職業紹介事業者等の紹介により、原則3か月試行雇用(トライアル雇用)した事業主に対し、トライアル雇用奨励金を支給している。</p> <p>(<a href="http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/trial_koyou.html">http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/trial_koyou.html</a>)</p>		

厚生労働省	パートタイム労働者の均等・均衡待遇の確保と正社員転換の推進に向けた支援	労働者	企業・団体
<p>企業のパートタイム労働者の雇用管理の現状等をチェックすることができる「パート労働者活躍企業診断サイト」などパートタイム労働者の雇用管理改善に取り組むための情報をポータルサイトにより提供するとともに、パートタイム労働者の活躍推進に積極的な企業の表彰などを行っている。</p> <p>(<a href="https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/">https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/</a>)</p>			

厚生労働省	既卒者・中途退学者の採用・定着支援	労働者
<p>「新卒応援ハローワーク」等における個別支援による一人一人の特性に応じた職業相談、職業紹介に加え、特定求職者雇用開発助成金(三年以内既卒者等採用定着コース)の充実により、既卒者・中途退学者の応募機会の拡大、職場定着を促進している。</p> <p>(新卒応援ハローワークについて <a href="http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000132220.html">http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000132220.html</a>) (特定求職者雇用開発助成金(3年以内既卒者等採用定着コース)について <a href="http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000112026.html">http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000112026.html</a>)</p>		

厚生労働省 フリーター等の正社員化支援

労働者

全国 28 か所に設置する「わかものハローワーク」等において、担当者制による個別支援等により、フリーター等に対する正社員化支援を実施している。

(<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11650000-Shokugyouanteikyokuhakenyukiroudoutaisakubu/0000139073.pdf>)

厚生労働省 ジョブカフェにおける就職支援

労働者

都道府県が主体となって、若年者に対する就職関連サービスをワンストップで提供するセンター（ジョブカフェ）において、地域の実情に応じた就職支援を実施している。

([http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/jakunen/jobcafe.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/jakunen/jobcafe.html))

厚生労働省 ジョブ・カード制度による若者の職業能力開発機会の提供

労働者

ジョブ・カード制度では 2015 年度 10 月に「生涯を通じたキャリア・プランニング」及び「職業能力証明」のツールとして見直されたジョブ・カードの普及を通じ、円滑な就職等を促進している。

(<http://jobcard.mhlw.go.jp/>)

内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局

〒100-8968 東京都千代田区永田町 1-6-1 中央合同庁舎第 8 号館  
電話番号 03-6257-1415 (直通)