

あ い ち 働 き 方 革 改

トリセツ

W o r k - s t y l e r e f o r m

愛知から、
みんなの働き方が
変わっていく。



「ゆっくりいそごう

働き方改革」

あいち働き方改革推進キャラバンスローガン

愛知県産業労働部労政局労働福祉課

2019年2月発行



トリセツ
働き方改革に取り組む企業のための取扱説明書

はじめに

「働き方改革」について、どんなイメージをお持ちですか?「少しは働きやすくなるかな」、「ただでさえ人が足りなくてぎりぎりで仕事をしているのに」、「自社だけが頑張ったって結局変わらない」。いろいろな意見があると思います。これまで続けてきた働き方を変えることは、勇気がいります。でも、せっかく取り組むのなら、「どんな会社になったらうれしいかな」、「こんな取り組みをしたら効率が上がるかもしれない」、「働きやすくするために、わたしたちができることはなんだろう」と、少し前を見て取り組むことができれば、楽しいのではないのでしょうか。

愛知県では、「ゆっくり いそごう 働き方改革」をスローガンに、社会全体で働き方改革が進むよう、企業の皆さまの取り組みを応援しています。

この冊子には、実際に取り組んだ企業の事例、活用できるツールなど、働き方改革に取り組むためのヒントがぎゅっと詰まっています。これから取り組む企業の皆さま、あるいはもっと進みたい企業の皆さまにとって、少しでも手がかりとなれば幸いです。

働き方改革。みんなで一緒に考えて真剣に取り組めば、きっとよりよい社会になるはずです。



Work - style reform

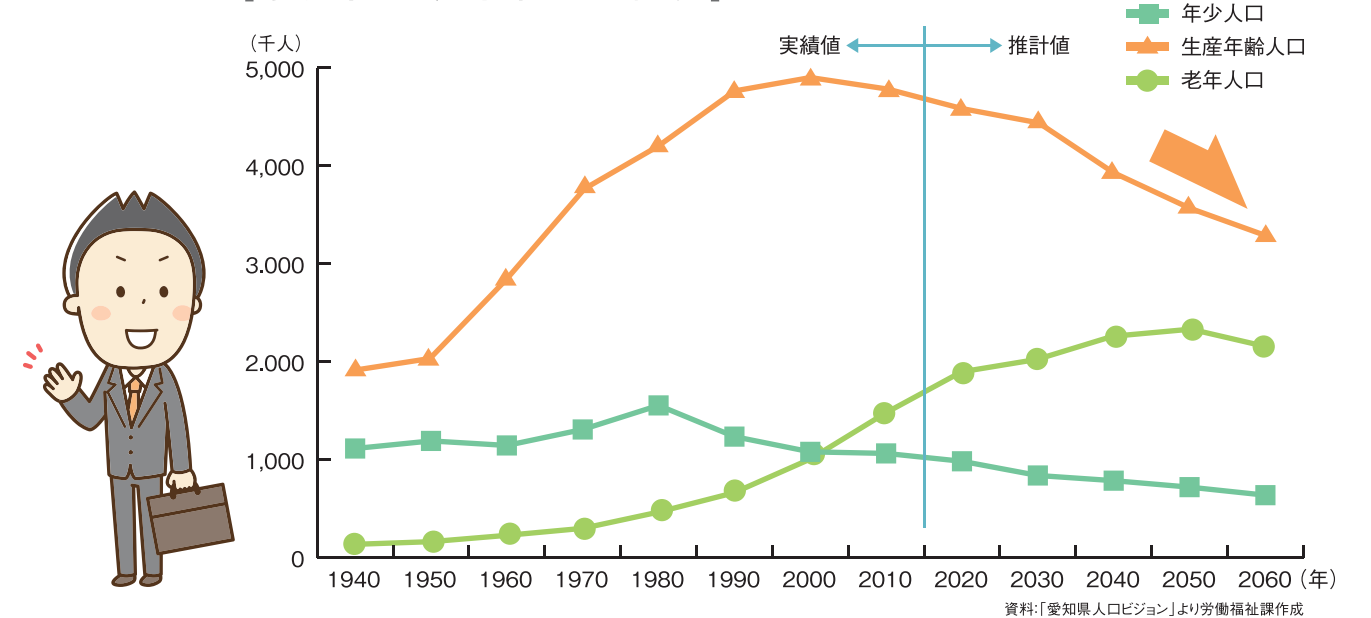
働き方改革を取り巻く背景

時代は変わった — 働き手減少の時代へ —

少子高齢化時代に入り、愛知県でも生産年齢人口の減少が予測されています。働き手が少なくなる中、人材確保は企業にとって喫緊の課題であり、企業の魅力を高める働き方改革の取り組みが求められています。

高度成長期を振り返るとわかるように、これまでは、均一の物をたくさんつくって売る、利益をインフラ整備に回すといった好循環を、豊富な人材を投入する手段によって築いてきました。一方で、現在の日本では多様な価値観を持つ人材がそろふことで、サービスに付加価値が生まれ、企業の成長につながります。

【愛知県の生産年齢人口の推移】



INDEX

01

働き方改革を取り巻く背景

働き手減少の時代へ。今始めずにいつ始めますか。

04

働き方改革のメリットとは

働き方改革は経営戦略。メリットを活かして生き抜くために。

06

取組事例紹介

働き方改革の現場に潜入。実際に取り組んでいる事業所に聞きました。

10

働き方改革お品書き

まずは始めること。企業の様々な取り組みを集めました。

12

働き方改革関連法改正のポイント

施行まで待たなし。法改正のポイントをわかりやすくまとめました。

16

働き方改革を進める上で活用できるツール

働き方改革を支援する機関や助成金の窓口を紹介しています。

POINT

これまでの働き方

- 時間の制限なく働く
- なるべく条件の同じ人で働く
- 成果が出るまで働く

仕事 仕事 仕事 仕事 仕事

これからの働き方

- なるべく短い時間で働く
- 多様な価値観を持つ人と働く
- 限られた時間で成果を出す

仕事も大事、ライフも大事
ワーク・ライフ・バランス

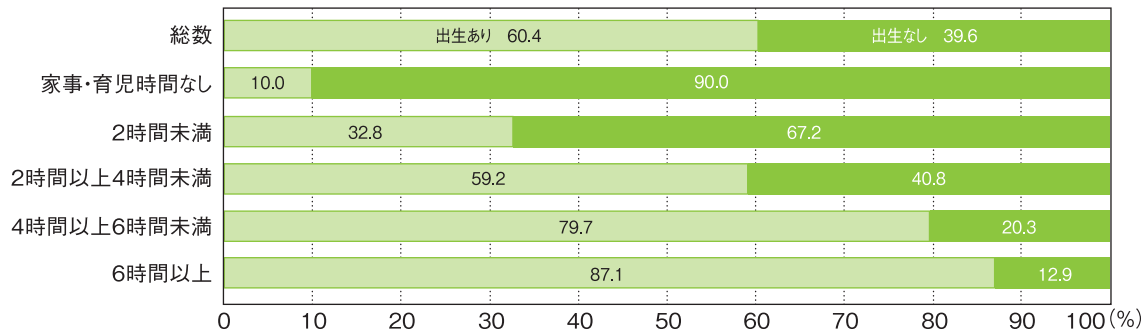


女性の活躍が経済成長の決め手

少子化対策には長時間労働の是正が有効です。出生率は女性の社会進出が進むにつれて低くなる傾向がありますが、会社に時間を取られすぎている長時間労働の現状を変えることが、対策になるといわれています。

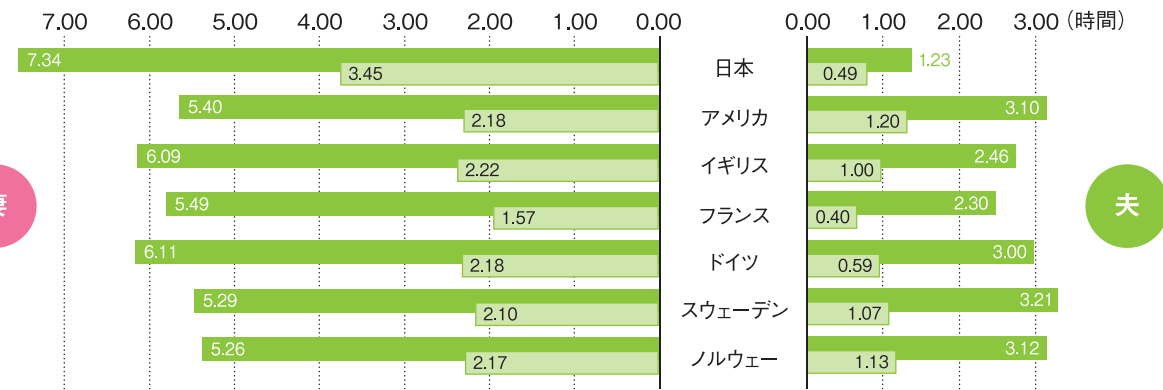
夫の休日の家事・育児時間と第2子以降の出生状況をみると、両者には大きな関係がありますが、子供を持つ夫の家事・育児関連時間は1日あたり83分と先進国では最低の水準になっています。女性の社会での活躍と同様、男性が家庭で活躍するためにも、長時間労働の是正は欠かせません。

【夫の休日の家事・育児時間と第2子以降の出生状況】



資料:厚生労働省「第14回21世紀成年者縦断調査(平成14年成年者)」(2015年)
 (注):1.集計対象は、①または②に該当し、かつ③に該当する同居夫婦である。ただし、妻の「出生前データ」が得られていない夫婦は除く。
 ①第1回調査から第14回調査まで双方から回答を得られている夫婦
 ②第1回調査時に独身で第13回調査までの間に結婚し、結婚後第14回調査まで双方から回答を得られている夫婦
 ③出生前調査時に子ども1人以上ありの夫婦
 2.家事・育児時間は、「出生あり」は出生前調査時の、「出生なし」は第13回調査時の状況である。
 3.13年間で2人以上出生ありの場合は、末子について計上している。
 4.「総数」には、家事・育児時間不詳を含む。

【子供を持つ夫の家事・育児関連時間】

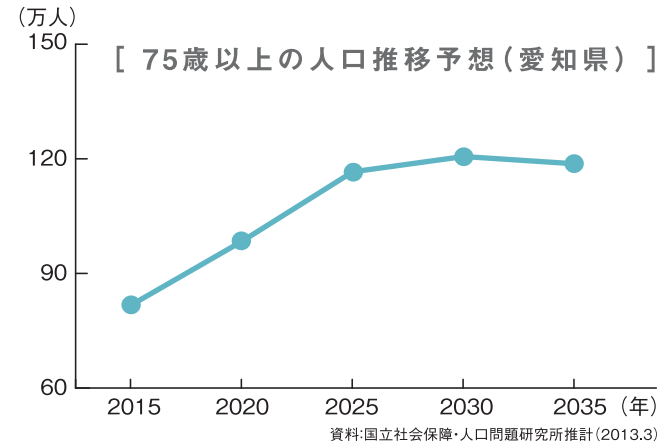


■ 家事・育児関連時間 (備考) 1.Eurostat「How Europeans Spend Their Time Everyday Life of Women and Men」(2004), Bureau of Labor Statistics of the U.S. American Time Use Survey「(2016)及び総務省「社会生活基本調査」(2016年)より作成。
 2.日本の数値は、「夫婦と子供の世帯」に限定した夫と妻の1日あたりの「家事」、「介護・看護」、「育児」及び「買い物」の合計時間(週全体)である。
 資料:内閣府資料

子育て支援先進国のイメージが強い北欧ですが、1970年代から80年代にかけて女性の就業率の上昇に伴い、出生率が日本よりも低下した時期があります。ところが90年代になると、女性の就業率は高いにもかかわらず、出生率はあがっています。これは男女の社会的性差を平等にする試みが行われたためで、有名なものにパパクォータ制度(育休の一定期間を父親に割り当て、父親が取得しないと権利が消失するもの)があります。

介護離職を防いで人材確保

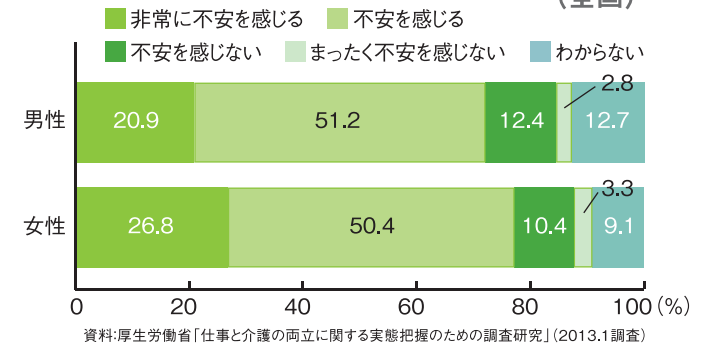
働き手の人口が減少していくと同時に、高齢者の増加も進みます。団塊の世代が後期高齢者(75歳以上)となる2025年には、介護などを要する高齢者の割合は急増することが予想されています。将来、仕事と



介護の両立を行うことに不安を感じる従業員も7割を超えています。

長時間働くことを美德としている企業では、介護のような制約を抱える社員にとって居心地が悪く、離職の原因にもなります。介護の問題は、だれが、いつ対象となるかわかりません。両立しながら働くことのできる環境を、今から整備していく必要があります。

【仕事と介護の両立に関する不安(正社員40~50歳代)(全国)】



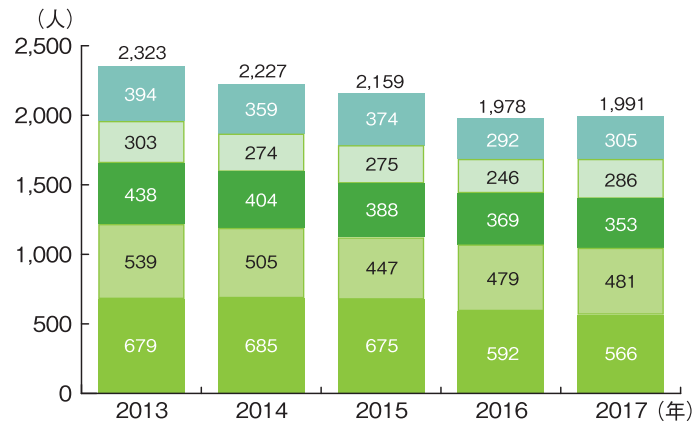
働き方改革は社会的課題解決の切り札

勤務問題を原因・動機の1つとする自殺者数の推移は近年は減少傾向にありますが、今でも年間2,000人近くの尊い命が失われています。大手広告代理店の若手社員の自殺は、社会に大きな衝撃を与え、働き方改革関連法制定の契機となりました。しかし、労災認定

の判断基準である残業時間については様々な意見があります。

法律で新たに定められる時間外労働時間の上限は、決して上限までの残業を容認するものではありません。働く人の健康を守るためにも、勤務時間の正確な把握や業務内容の見直しなど、それぞれの職場に合った長時間労働の是正に向けた対策を、労使間の対話から考えることが大切です。

【勤務問題を原因・動機の1つとする自殺者数の推移(原因・動機詳細別)】



資料:警察庁 生活安全の確保に関する統計等





働き方改革のメリットとは

～たとえばこんな効果が期待できます～

企業にとって

魅力ある会社で 優秀な人材を確保

これから社会に出る学生たちは仕事のやりがいとともに、厳しい目で「残業時間」「女性の管理職比率」などをチェックしています。家事・育児に参加したいと考えている男性も増えています。残業時間が少ない、柔軟な働き方が可能、自分が思い描いているキャリアや人生をサポートしてくれそう、と評価される企業には、魅力的な人材が集まっています。



生産性の向上で 効率アップ

限られた時間の中で成果を出そうと工夫することで、個人の能力が高まります。また、業務量や業務内容を見直すためには、組織内でのコミュニケーションが欠かせません。働き方改革を進める過程で、風通しの良い職場になることが期待できます。

ライフの充実は 新たな発想を生む

家事・育児や地域社会で得た経験も仕事に活かすことができると注目を集めています。自己研鑽や社外の人との関わりで成長した社員が活躍することで、新しい利益が生まれます。



自律的な組織で 企業も成長

社員同士が切磋琢磨し、チームワークの良い組織は、問題を解決するためのアイデアがどんどん出てきます。例えばちょっとした職場の環境を変えるという日常のことから、今後必要な戦略という経営課題まで。自律的な組織になり、変化に強い企業体質になります。

社会にとって

少子高齢化が進む中、働く意欲のあるすべての人が活躍できる社会が愛知の発展につながります。働き方改革はそれを実現する有効な手段です。



こんな働き方改革はいやだ! 働き方改革 失敗事例

愛知県では2018年度「ゆっくり いそごう 働き方改革」をスローガンに働き方改革を進めています。これは企業等とそこで働く人がじっくりと話し合って進める必要がある(=「ゆっくり」)と、働き方改革は一朝一夕では成らない、時間をかけて行う必要があるので早く始める方がよい(=「いそごう」)、という二つの考え方を反映しています。あわてて見せかけだけの改革に取り組むと…?

CASE1 一切残業禁止! ノー残業を無理に進めた結果サービス残業が頻発

「とにかく早く帰れ」「残業するな」と繰り返すだけ。会議の進め方、資料の作成の仕方など業務の見直しを行わず、早く帰るという結果のみ現場に強いて、さらに「売上をのばせ」と指示を出した結果、喫茶店で仕事をするなどサービス残業をする社員が続出。

また、時間に余裕がないため会話も無い職場になってしまい、チーム力の低下につながるケースも。士気も下がり、社員の健康障害のリスクまで抱えてしまうことになります。

⇒残業を減らす行動を起こすことはとても大切ですが、同時に意識改革を行い、無駄の洗い出しや職場のチームワーク向上などを進めることも大切です。



CASE2 頑張った残業を減らしたのに給料が減ってしまう?

自ら業務の改善に取り組み、生産性を高め、同じ成果を出しながら残業を減らしたのに、残業代が支給されないため給料が減ってしまう。

こんな心配があると、「何のために残業を減らしたのか」と結局やる気が下がり、いずれ生産性は落ちてしまうでしょう。

⇒たとえば浮いた残業代を賞与に上乘せするなど、社員に還元している会社もあります。労働時間で評価せずに、成果で評価する、そういう組織であると理解が進めば前向きに取り組む人が増えるはずですよ。



CASE3 やる気のある者、働きたい者は働かせるべき! 若いころの苦労は成長につながる!

「自分は仕事が好きで、やる気があって残業している」。しかし、そのような社員を認めてしまうと「結局長く働ける人が評価されるのでは…」と長時間労働を助長します。多くの人の体験からも、若いころにした苦労は確かに成長につながるかもしれませんが、長時間労働=成長でしょうか。

⇒会社の外での活動を応援する方法もあります。資格取得を評価、自己研鑽に補助金を出すなど…。そうして成長した社員が活躍してくれたら会社も成長できると思いませんか。

CASE4 働き方改革断行! ただしやり方はすべて現場に丸投げ!

「働き方改革するぞ!」と決めたところまではよかったが、目標や目的を伝えないまま現場に丸投げ。

現場は何をしてよいかわからないため混乱。中には管理職が残りの業務を一手に引き受ける例も。

このような状況では組織がばらばらになってしまいます。

⇒なぜやるのか、例えば社員を幸せにするため、多様な人材が活躍する組織にするためなど、目的を丁寧に説明し、改革を推し進めていく責任と覚悟がトップに求められています。

取組事例紹介

「徹夜の連続?当たり前でしょ?」から脱却した建設業界の例

株式会社梶川土木コンサルタント(刈谷市、建設サービス業、従業員数約30名)

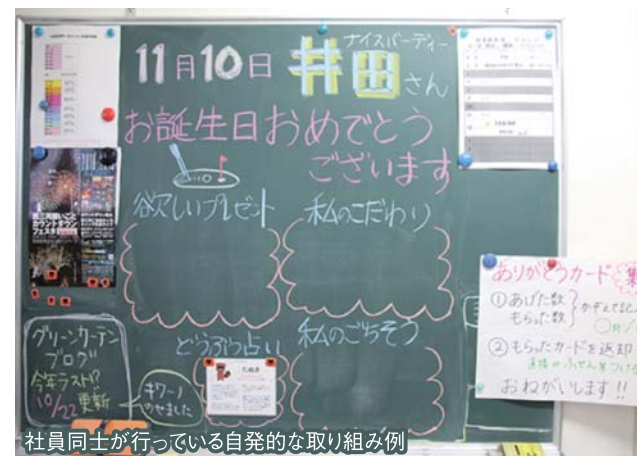
年度末は超多忙

弊社は建設関連のサービス業、しかも中小企業なので特に年度末に長時間労働の傾向にありました。業界特有で仕方ないと手をこまねいていたとき社員がメンタルヘルス不調になりました。二度と社員のメンタルヘルス不調を出さないようにしようと、長時間労働の是正など改革に取り組みました。

長時間労働が良くないことだと身をもって知るため、改革前は夜10時まで働くことが当たり前でしたが、半年ほど定時に帰ることを義務にしました。体に染み付いたマラソンペースを短距離ペースに変えるような作業です。このような実体験を経て、早く帰ることが大事だと納得でき、仕事を時間内に終わることをきちんと考えるようになったのだと思います。

一番大事なものは意識改革

難しかったことは、弊社の仕事が年度末に業務が集中することでした。そこを変えるためには意識改革と年度末の集中を分散するための具体的な方策づくりが必要です。個人商店の集まりのような働き方を変え、本人しか分からない状況で仕事が進んでいたものを、共有し合うようにしました。つまり、誰が何をしているのか“見える化”するということです。情報の共有化には



社員同士が行っている自発的な取り組み例

ポイント

- ・ 仕事の見える化
- ・ 自律型組織の構築
- ・ トップの覚悟



代表取締役
梶川洋氏

チャットワークというツールを使用しました。これを導入した時点で、すでに前段階での意識改革が済んでいたため抵抗や戸惑いはありませんでした。言い替えると前段階での意識改革が一番大事だということです。さらに多能工化をすすめ、負荷を分散できるようにしました。

また、一人ひとり給与明細を渡す際に全員と面談していたことも良かったと思います。不満があれば聞き、改革の意義の説明を繰り返しながら、グループで仕事に取り組む風土、文化ができてきたと実感しています。フレックスタイム制の導入も良い方向に作用し、休暇も取りやすくなりました。

残業時間は8割減、利益は3倍に

これらの取り組みにより信頼関係が高まり、職場が明るくなりました。いろいろなことが自分ごとになり、清掃を自分たちでやましようという社員から声が出て、更に最近では防災など業務以外のことについても考えようと提案がありました。全員が幸せになれるように、自分たちで職場を作っていこうという意識が育っています。

数字の面でもメリットがありました。残業時間が8割減って、有給を4倍取るようになり利益は3倍になりました。単純に残業時間を数%程度減らすことは普通の改善でできると思いますが、利益を3倍にしようと思うと社員が自立的に仕事をしていかなければ本当の無駄はなくなりません。

長時間労働の是正を進めるにあたり大事なことは自律型組織になることです。社員の力を最大限発揮してもらう環境を整えること。社員が応援し合う文化ができていくことだと思います。しかし一番はトップの覚悟。それが非常に大事です。

介護休業は最後の手段。両立できる環境を整備した例

ブラザー工業株式会社(名古屋市瑞穂区、製造業、従業員数約4,000名)

制度はあっても知られていない

取り組みの端緒となったのは、40歳以上の正社員約2,000人を対象に行った「実態把握のためのアンケート」実施(2013年)でした。会社として何が求められているのか、取り組むべき優先事項の見極めと社内における介護の実態把握を目的にしたものですが、その結果、約4割の社員が社内の制度について理解しておらず、会社の制度も公的な制度もほとんど知らない。介護に対する漠然とした不安を抱きながらも仕事との両立を希望していることが分かりました。

介護を理解しリスクヘッジを図る

結果を受けて、公的な制度、会社の制度、他社とどう違うのか従業員に理解してもらうこと、制度の周知が必要だと考えました。そこで、会社側に介護リスクを提言しました。社員が介護で抜けたとき仕事をどう回していくのか、日ごろから部下の介護状況を把握しておき、かつ何かあったときのための情報共有と、複数で業務をこなせるようリスクヘッジを図ることに取り組みました。

以前から管理職向けの介護セミナーは実施していましたが、アンケート実施後は40歳以上の社員へ向けた仕事と介護の両立支援セミナーを開催。介護に関する様々な情報を伝えるようにしています。また両立には管理職が部下の介護リスクを把握しておくことが大切ですので、部下の親御さんの年齢や健康状態を年1回の面談、キャリア面談のときに把握するよう努めています。

2016年からは介護セミナー受講を管理職約1,000人に対し必須とし、社内のイントラネットには実際にあった



社内の働き方改革:介護セミナーの様子

ポイント

- ・ 制度や介護の理解促進
- ・ 部下の介護リスクを把握
- ・ 相談しやすい雰囲気づくり



人事部 労務グループ
グループ・マネジャー
青木勝彦氏

介護事例を匿名で掲載。実際の介護体験を見ることで、介護と仕事の両立に自信を持ってもらうとともに、介護制度や東海3県の地域包括支援センターの紹介なども行っています。それら情報共有を通して、介護のために休むのではなく、介護の環境を整えるために短期の休暇を取り、早期復帰してもらおうことを目指しています。

在宅勤務で柔軟な働き方も

介護や育児を行う社員に対して週2日まで在宅勤務を認めていることも取り組みの一つです。在宅勤務を認めるようになったことで、元々あったフレックスタイム制度と組み合わせると相当柔軟な働き方ができます。実際、介護や育児で辞めたり休職したりする社員が減り、両立に変わってきました。介護で離職はもちろん、休職者もなるべく出たくありません。休職は最後の手段です。それは、介護に専念することが肉体的にも精神的にも負担になり、休職することが経済的な不安にもなるためです。

様々な取り組みを行う中で、一番大切なのは介護に関する相談がしやすい雰囲気づくり、上司や人事担当者気軽に相談できるような環境づくりだと思います。介護は急にやってくると言われていました。ある日突然「明日から休みたい」といわれるような事例も過去にありましたが、よくよく思い返してみると実は介護のために公休を使っていたなど、サインが出ていた、ということもありました。

制度を充実させるとともに、そうした雰囲気を醸成することで、育児休暇を取る男性社員も増え、介護だけではなくいろんな制約を抱えている人が自分から言い出しやすい雰囲気が徐々にできているように思います。