

働き方改革の
ための
ガイドブック



働き方改革の
ための
ガイドブック

働き方を変えれば生き方が変わる
Guide book for work style reform

contents

- 03 はじめに
- 04 巻頭特集
福岡県 働き方改革推進大会レポート
「少子化人口減少時代に働き方改革をするこれだけの理由」
基調講演 白河桃子氏
- 08 企業内で始めやすい、働き方改革の進め方
- 14 福岡県で働き方改革に取り組む企業紹介
- 25 働き方改革を実現するための助成金一覧
- 26 先進事例から学ぶ！働き方&休み方アイデア
- 30 福岡県・国の窓口、福岡県の施策・事業（平成29年度）

はじめに

昨年3月、政府は、「働き方改革実行計画」を策定し、長時間労働の是正や非正規雇用の処遇改善など、改革の実現に向けた方向性が示されたところです。また、今国会では働き方改革関連法案が最重要課題となるなど、国をあげた取り組みが始まっています。

少子化に伴い、労働力人口が減少していく中、人材を確保し、持続的な経済活動を行っていくためには、若者・女性・高齢者など誰もが活躍できる社会を実現するとともに、一人ひとりの労働者が、効率的な働き方を高め、労働生産性を向上することが重要です。

そのためには、長時間労働を是正し、ワーク・ライフ・バランスの取れた魅力ある職場の構築や、雇用形態による不合理な待遇差をなくすなど、「働き方改革」を進める必要があります。

働き方改革とは、従来の企業風土、慣習にとらわれず、個々の労働者のライフ

スタイルを尊重しつつ、働き方を抜本的に見直すことです。表面的、単発的な取り組みを行うだけでは、働き方を変える根本的な解決にはつながりません。業務の進め方から休み方まで省みながら、業務プロセスの検証、人材への投資といった面からも実施していくことが不可欠です。何より、働き方改革を推進するためには、企業トップの強い覚悟が必要です。

この冊子は、企業内での改革の進め方から、様々な取組事例までを掲載しています。働き方改革に取り組むことは、企業が成長していくための「経営戦略」であり、「人手不足対策」にもつながります。本冊子を企業内での取組みの参考にさせていただければ幸いです。

最後に、本冊子の作成にあたり、ご協力いただきました関係の皆様へ、厚くお礼申し上げます。

平成30年3月
福岡県福祉労働部労働局労働政策課



定員を大幅に上回る500名超が参加！

福岡県 働き方改革推進大会 レポート

2017年9月8日、福岡県の主催で初めて「働き方改革推進大会」が開催されました。会場は超満員。企業の経営者、人事・労務担当、幅広い世代の様々な職業の人が集い、熱心に耳を傾ける姿が。長時間労働やワンオペ育児といった様々な社会問題が取り沙汰される中、すべての人の日常生活に大きく影響する「働き方改革」に、多くの人々の関心と期待が集まりました。



少子化人口減少時代に 働き方改革をするこれだけの理由

基調講演



白河桃子さん
内閣官房「働き方改革実現会議」有識者議員
少子化ジャーナリスト・作家・
相模女子大学客員教授

住友商事、リーマンブラザーズなどを経てジャーナリスト、作家に。2008年、中央大学教授山田昌弘氏と「婚活時代」を上梓、婚活ブームの火付け役に。就活、婚活、妊娠など女性のライフキャリア、働き方改革について発信する。仕事、結婚、出産、両立のライフデザイン、少子化、女性活躍、男女共同参画、不妊治療、ワークライフバランス、ダイバーシティ、働き方改革などがテーマ。国、地方自治体の委員を数多く務め、著書、講演、テレビ出演多数。

なぜ今、働き方改革なのか

働き方改革は、経営改革であり暮らし方改革。近年、企業や社会にそれを問い、働く側の意識にも一石を投じた大きな事件がありました。その一つが電通の過労死事件。長時間労働が社会問題として大きく取り上げられ、「経営者が解決しなければならない課題」だということを企業側に認識させるきっかけになりました。そして、これまで青天井だった残業時間に、労基法上初めて、法的強制力のある罰則付きの上限が設定されました。これは大きな一歩です。

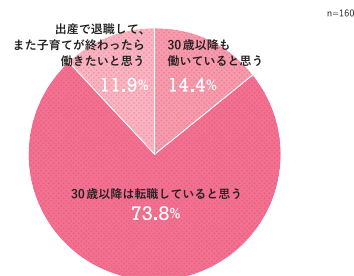
また、女性が働きやすい環境を整えてきた資生堂。女性社員が多い企業だけが育児期の負担を負うのか、初めて社会に訴えるきっかけとなった「資生堂ジョック」。過重労働やサービス残業に頼るビジネスモデルの限界を突きつけた「ヤマト運輸の問題」。これらの事件は、未だに続く昭和な働き方が変わらなければ、労使や会社経営だけでなく、暮らし、男女の役割分担意識もならん変わらないことを露呈し、企業や社会が成長するためにはビジネスモデルの転換が必要だと気づかせる契機になりました。

一方で、働く人たち自身も、まずは自分の幸せ、家族の幸せを考えた働き方をしたいと意識するようになったと思います。若者へのアンケート調査では、一番やりたかった仕事ができたとしても、残業が続くよう

な会社なら早いうちに転職すると答えた人が7割以上にのぼりました。また、「社員が22時以降に退社する会社はブラック企業」と答えた人は8割以上という結果も出ています。(グラフ①②参照)

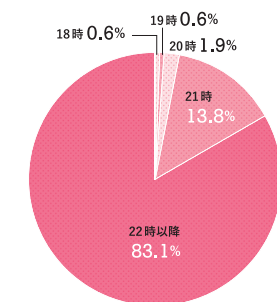
グラフ①

第一志望のやりたい仕事のできる会社に入りましたが、毎日かなりの残業があります。あなたが考える選択肢は？



グラフ②

ブラック企業は、平均的に何時に退社しているイメージですか？



今、中小企業では内定の7割が断られ、4社のうち1社は1年間採用広告を出しても人材が確保できないといわれる人手不足の時代です。これに加え、団塊世代が70代に到達している今の状況において、働き盛りの世代による介護離職の問題も喫緊の課題といわれています。つまり、様々な制約がある人が増えると予測される中、働き方改革は、企業の人材流出コストと新規人材獲得という課題を解決するためのものでもあるのです。

大切なのは、 マインドセットより アクションチェンジ

働き方改革を政府ではどのように推進しているか。働き方改革実現会議では、同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善、時間外労働の上限規制の在り方など長時間労働の是正、テレワークのガイドライン整備、副業・兼業といった柔軟な働き方など、9つの課題について議論しました。これを機会に、新しい働き方や様々なことが自治体や企業で行われています。

例えば、「三菱地所プロパティマネジメント株式会社」では、定時退社促進や情報共有のためのコミュニ

ケーション活性化の取組み、業務の効率化に加えて、フレックス勤務やWEB会議など、新しい試みをプラスした働き方改革を行ったことで、法定外労働時間を全社平均16%削減でき、8000万円のコストダウンに成功。削減額に応じた額を、ワーク・ライフ・バランス特別手当として社員に還元しています。こうした「**浮いた残業代を社員に還元する**」会社は増えています。

労働時間の終わりというものを考えて仕事したことがなかったという日本人が多い中、**時間は有限で、その資源をどう使えば有効かを個人レベルで意識する**。そして経営者側は、社員が短い時間でよい成果を出すことへの評価と報酬の設計にどう手をつけるか、取引先をどこまで巻き込むかで本気度が分かります。経営者が取引先と交渉しない限り、社員はワーキングレベルで仕事調整ができないからです。

働き方改革とは、 ビジネスモデルの変革と 企業と人の成長を促すもの

働き方改革に対して経営者はどう思っているのか。大手企業に調査したところ、約7割が「生産性向上などの取組みを検討する」という結果でした。しかし、今の業務や仕組みを変えることなく単に「早く帰れ!」というだけなら、持ち帰り残業が増え、管理職だけが過重労働になることは目に見えています。経営者が覚悟を決めて**取引先や中間管理職を説得し、業務やサービス見直しなどへの投資の決断**をしなければならぬ。本当の働き方改革とは、経営者にビジネスモデルを改める覚悟を迫るものだと考えます。

あなたが働いている会社は、働きやすい職場ですか？ 次のことが該当する場合は、あなたの会社でも働き方改革が必要です。（図1）

働き方改革に着手するにあたり、要となるのは上司です。リソースの適性配分とチームの業務設計をして、管理とコミュニケーション改善を図り、適切な評価をしていく。そうしたマネジメントの仕事が重要になるの

で、部下のために使う時間が多くなります。そのため上司の評価軸も大切。企業の中には、部下の有給休暇や男性の育休取得を推進した上司をしっかりと褒める、「イクボス表彰」を行うところもあります。

図1 こんな会社は働き方改革が必要！

- ☐ **メンタル疾患が多い**
- ☐ **恒常的に残業や持ち帰り残業が多い**
- ☐ **有休が取りにくい**
- ☐ **子どもがいて両立している女性はいない**
- ☐ **離職率が業界平均以上**
- ☐ **無駄な仕事が多い**
- ☐ **（長年の習慣や趣味的なプロセス）**
- ☐ **誰も仕事時間に限りがあると思って働いていない**
- ☐ **上司が（営業などはしているが）マネジメントをしていない**
- ☐ **会議が長い・多い・結論が曖昧**
- ☐ **業務内容・時間・質などが不明確なままスタートしてやり直しになる仕事が多い**
- ☐ **長い時間働く人の評価が高い**
- ☐ **とにかく雰囲気が悪い**
- ☐ **評価のラインやシステムが機能していない**
- ☐ **マスクをかけている人が多い**

また、**1日の業務スケジュールをみんなで共有し、はみ出そうなところは調整し、後回しにしてい仕事があれば上司が教えてあげる**。このように風通しをよくしたり、どこでも働ける環境を整えるのにITへの投資も必要です。育児や介護中の社員に限らず全員がどこでも仕事ができる**テレワークの試みや、業務を効率化・共有する仕組み**など、ITは労働時間の短縮に一役も二役も買っています。ある会社では、ベテラン社員が行う複雑な支払い業務を新人でもできるシステムを作ろうとしています。また、他の会社では、熟練者でなくとも倉庫管理ができるシステムや、トラックの荷積み待ちを改善するアプリを導入したことで、業務がとても合理的になったといいます。

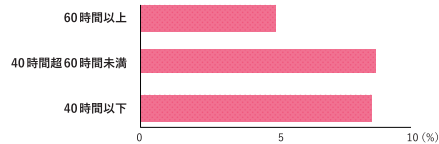
そして、個人レベルでの業務効率改善。日本人は横並びの意識が強いので、パソコンの強制終了や定時退社促進というアクションを先に決めることが鍵です。形を決めてしまえば、何をやればいいかわからない人でも、終業時間までにいかに仕事を終わらせるか必死に考えます。時間内にその仕事を終わらせるためにはどう設計すればよいか、習慣的にやっている仕事の中に本当は必要ない仕事はないかなど、自立的に考えるようになるのです。こうして**制度や仕組みを整え、職場の風土を変えていく中で、自立した社員が生まれる**ことは、働き方改革の一番の本質といえるかもしれません。

働き方が変われば、 人の生き方、暮らし方が変わる

週60時間以上働く雇用者が多い、通勤時間が長い、女性が生育てしながら働けないM字カーブの地域、長時間労働・通勤で男性の家庭滞在時間が短い県ほど少子化になっています。男性一人の収入で一家を養えないことが分かっている女性たちは、両立可能で安定している正規の仕事を希望し、それが地元になれば出ていきます。そして、出て行った先が、ワーク・ライフ・バランスの良い、子どもを産み育てやすい地域であれば子どもを持ち、そうでなければ独身のまま働き続けるという人が多くなります。

男性でいえば、週60時間以上働く30代男性は、長く働いている人より結婚確率も出産確率も低い統計が出ています（グラフ③）。

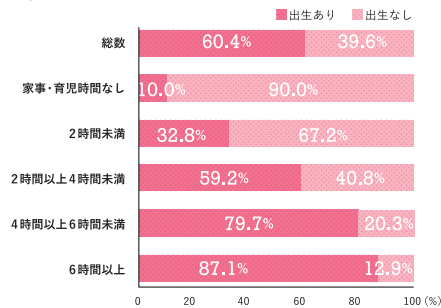
グラフ③ 労働時間と結婚確率（30～39歳男性）



グラフ①～④、図1: 白河桃子さん講演資料

また、夫の休日の家事育児時間が0時間の家庭の第2子以降の出生率が10%だったのに対し、6時間以上の家庭では87.1%ということを考えれば、**父親の家庭参画が少子化に影響**しているの是一目瞭然です（グラフ④）。

グラフ④ 子どもがいる夫婦の夫の休日の家事・育児時間別にみたこの13年間の第2子以降の出生状況



（備考）

1. 厚生労働省「第14回21世紀成年者観望調査（2002年成年者）」（調査年月：2015年11月）より作成。
2. 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回調査まで双方が回答した夫婦
- 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回調査まで双方が回答した夫婦
- ③出生前調査時に子どもが1人以上いる夫婦
3. 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。
4. 13年間で2人以上出生ありの場合は、夫について上記している。
5. 「総数」には、家事・育児時間不詳を含む。

ある大手建設会社では2014年、育児休業を取得した女性の数よりも、介護休業を取得した男性の数が上回るという逆転も起きており、男性・女性問わずすべての人が、ワークとライフどちらも両立できる働き方へのシフトが必要な時代が来ていると言えます。

働き方改革は、社員だけでなくその家族の暮らしにもつながっています。未来に希望を持って働ける社会の実現に向け、自分の子どもが社会人になったときの働き方までを見据え、取り組むことが重要です。



企業内で始めやすい、

働き方 改革の 進め方

若者・女性・高齢者など、誰もが意欲と能力を発揮し、
活躍できる、魅力ある職場環境を作るための「働き方改革」。
その進め方のステップを紹介します。



生産性と 効率アップ

頑張りが評価や時短、
昇給につながるから
仕事も意欲的に取り組める！

優秀な人材の 確保

仕事もプライベートも、
自分が成長してステップアップ
できる会社で働きたいな

GO!



働き方改革をすると こんなメリットがあります

新たな発想・ 創造性生まれる

ライフが充実すれば、
そこからビジネスのアイデアが
生まれることも！



従業員の意欲向上と 職場への定着

子育てや介護をしながらでも
働ける制度や環境があるから、
この会社で働き続けたい



STEP 1

自社の現状と課題を把握する

企業風土チェック

経営者・従業員双方が仕事や各部署について、現在どのように考えているかを改めて認識しましょう。

経営者の方

- ・学歴・年齢・性別に関係なく、個人の能力を評価している ☐
- ・ワーク・ライフ・バランスへの取組みが社内方針として決まっている ☐
- ・従業員の意見を聞いて業務や制度に反映させる仕組みがある ☐
- ・従業員の能力向上に向けた研修や人材育成が図られている ☐
- ・生産性向上に向けた取組みを社内で行っている ☐

従業員の方

- ・職場では従業員がお互いの仕事内容をよく理解している ☐
- ・従業員同士に助け合おうとする雰囲気がある ☐
- ・ライフステージに合わせた働き方が可能である ☐
- ・職場には業務を見直す雰囲気、あるいは仕組みがある ☐
- ・所定の労働時間で成果を出せるよう意識して仕事の段取りをしている ☐

該当項目 1～2個

働き方改革を進める企業風土や意識がやや弱いようです。

従業員との話し合いやニーズの把握など、風通しのよい組織づくりから始めましょう。

該当項目 3個以上

働き方改革を進める企業風土は十分にできているようです。

これまでの取組みを振り返り、さらに効果的な取組みを検討・実施していきましょう。

課題発見チェック

自社の課題を改めて認識しましょう。

- | | |
|--|--------|
| ① 長時間労働の抑制に向けた対応がされている
<small>一人あたり月平均時間外労働時間数 福岡平均／18.1時間（H28年）</small> | はい・いいえ |
| ② 計画的休暇促進がされている
<small>一人あたり年次有給休暇取得日数
福岡県平均／中小企業7.5日 大企業11.3日（H28年）
注）全取得日数／全付与日数（繰越日数を含まない）</small> | はい・いいえ |
| ③ 育児・介護休業等制度があり、男女とも利用されている
<small>育児休業取得率 福岡県平均／男性3.7％：女性94.6％（H28年）</small> | はい・いいえ |
| ④ 係長以上の管理職に女性が登用されている
<small>女性管理職の割合 福岡県平均／17.3％（H28年）</small> | はい・いいえ |
| ⑤ 病気休暇制度の規定があり、利用されている
<small>全国平均19.1％（H28年）</small> | はい・いいえ |
| ⑥ ハラスメント防止
（セクハラ・パワハラ・マタハラ・LGBT等）
対策に取り組んでいる | はい・いいえ |
| ⑦ メンタルヘルスケアに取り組んでいる
<small>福岡県平均／67.8％（H28年）</small> | はい・いいえ |
| ⑧ 短時間勤務やフレックスタイム制度などの
規定や仕組みがあり、利用されている | はい・いいえ |
| ⑨ テレワーク（在宅勤務）が導入されている
<small>全国平均16.2％（H27年）</small> | はい・いいえ |
| ⑩ 所定労働時間内に仕事を終えることに対し、
評価する仕組みがある | はい・いいえ |

STEP 2

課題をもとに、目標と計画を立てる

現状と課題をもとに、具体的な目標と計画を立てていきます。取組みの優先順位は、利益と費用の視点から整理してもよいでしょう。

例1 我が社で働き続けたい、成長したい、と思ってもらえているか

目 標

若手の採用力アップ、従業員の定着向上

対応策

- ◎従業員の生活ニーズに応える社内制度を作り、PRする
- ◎社内でのキャリアアッププランの提示、実践
- ◎チームで分担し、成果を高める企業風土づくり
- ◎定期的なミーティングや親睦イベントを開催し、管理職と従業員が日常的に話しやすい雰囲気づくり

例2 「ムダ・ムラ・ムリ」なくキビキビと利益を上げているか

目 標

限られた人員で最大の効果を出す

対応策

- ◎会議のムダ、書類のムダなど業務のムダをなくす
- ◎チームで仕事をし、従業員間での仕事のムラをなくす
- ◎自社の能力に合った事業計画でムリをなくす
- ◎社員の能力アップ・チーム力アップ
- ◎部署内の全体業務を見える化し、各従業員がどんな業務も行えるようにマニュアル化

例3 限られた時間で生産性の高い仕事ができているか

目 標

残業を減らし、ワーク・ライフ・バランスを取りながら収益を上げる

対応策

- ◎長時間労働を美化しない
- ◎つきあい残業、だらだら残業をなくす
- ◎時間内に成果を上げることが評価する制度を作る
- ◎社員が頑張った生産性向上を社員に還元するような労務管理を行う
- ◎経費の見直しなどのコスト削減

STEP 3

具体的に実行する

課題と目標、やることを決めたら具体的な策を決めて実行しましょう。

具体例

- 正社員もパートも仕事の内容で評価する仕組みづくり
- パートもふくめた人材育成研修を実施
- 社外の研修を受けた場合の補助制度を実施
- 月ごとに担当業務を細かく書き出し、見える化
締切日、繁忙期、休暇を共有
- スケジュール、メール、文書データの共有を行う
ソフトウェアを利用し、社員同士が業務を把握
- 一人に業務が集中しないよう、社員同士でフォロー
- 担当業務を定期的にローテーションし、部署内で共有
- 会議を減らし、必要な会議は時間を短縮

STEP 4

進捗管理・点検・評価を行い、PDCAサイクルを回す

取組みの成果が見えると、社員のモチベーションも上がり、働き方改革に消極的だった従業員への波及効果も期待できます。従業員へのアンケート調査など取組み前後で比較し、社内に周知することも必要です。また、経営者のリーダーシップがあれば、目標達成も加速します。何が足りないのか、検討しながら進めることが重要です。

