

# V. 社員向け改善指標を用いた「見える化」

## 社員向け指標「働き方・休み方チェックリスト」の位置づけ

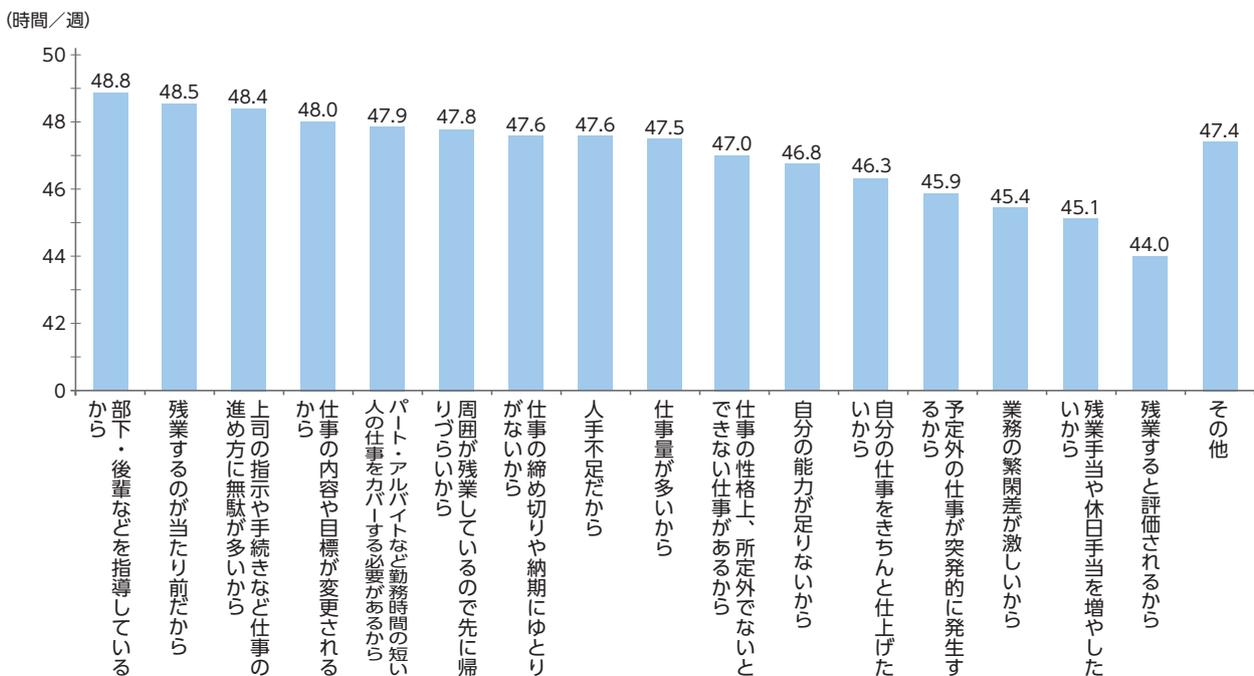
「働き方・休み方改善指標」では、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進といった面に焦点を当て、自社の働き方・休み方の実態を把握し改善の方法を検討していただくことを目的としています。

一方で、「働き方・休み方」は、企業側の直接的な施策の展開によってのみ実現できるものではなく、個々の社員の意識変革、セルフマネジメントのあり方や、社員個々の立場（部下がいる、上司がいるなど）に応じた働き方・休み方の改善ポイントがあると考えられます。

過去に実施された調査研究<sup>※9</sup>を見ると、労働時間を長くしてしまう要素として、「取引先や顧客の対応が多い」、「企画・判断を求められる仕事が多い」、「打合せが多い」といった仕事の特性や、社員自身の仕事に対する意識等が関係していることが指摘されています。

また、「従業員の労働時間と休暇に関する調査（労働者調査）」（2013年）からは、残業する理由として「残業するのが当たり前だから」等の社員自身の働き方に対する意識の問題も存在することがわかっています。

図表8 残業理由別の平均週労働時間



出典) 本事業「従業員の労働時間と休暇に関する調査（労働者調査）」（2013年）

※9 『仕事特性・個人特性と労働時間』労働政策研究報告書No.128（2010）

そのほか、「従業員の労働時間と休暇に関する調査（労働者調査）」（2013年）からは、週60時間以上の長時間労働を行っている社員では、上司が部下の労働時間や休暇の取得状況を把握していない場合が多い（60.9%が該当）、同じく長時間労働を行っている社員の上司は率先して早く帰ったり、部下に労働時間の削減や年次有給休暇の取得を働きかけていない場合が多い（59.4%が該当）ことがわかりました。

図表9 週労働時間と上司のマネジメント（各人の労働時間・休暇取得状況の把握）

	(n)	■ 各人の労働時間や休暇の取得状況を把握している ■ 各人の労働時間や休暇の取得状況を把握していない (%)	
		(%)	(%)
50時間／週末満	1212	56.8	43.2
50時間～60時間／週末満	200	54.5	45.5
60時間／週以上	69	39.1	60.9

出典）本事業「従業員の労働時間と休暇に関する調査（労働者調査）」（2013年）

図表10 週労働時間と上司のマネジメント（率先垂範、部下への働きかけ実施）

	(n)	■ 率先して早く帰ったり、部下に労働時間の削減や年次有給休暇の取得を働きかけている ■ 率先して早く帰ったり、部下に労働時間の削減や年次有給休暇の取得を働きかけたりはしていない (%)	
		(%)	(%)
50時間／週末満	1212	45.0	55.0
60時間／週末満	200	41.5	58.5
60時間／週以上	69	40.6	59.4

出典）本事業「従業員の労働時間と休暇に関する調査（労働者調査）」（2013年）

こうした傾向は、このようなマネジメントを受ける部下にとっての課題である一方で、部下・後輩を持つ多くの社員が自ら気づき、改善して行く必要がある事項であると考えられます。

以上のような状況に対して、追加的な指標として、これまで各種の調査研究等で蓄積された事例から、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進につながると考えられる「働き方・休み方チェックリスト」をお示しします。

この「働き方・休み方チェックリスト」では、これまでの調査研究のなかで蓄積された仕事の進め方、業務プロセスの改善策についての振り返りや見直しを促すと考えられるような項目をあげています。

チェックリストに記載のある項目について、社員各自が自身の働き方・休み方を問い直し、必要に応じて改善策についても考えるきっかけとしましょう。

## —チェックリストの使い方—

### (1) 「働き方・休み方チェックリスト」の基本構成

- 「I あなた自身の働き方について」、「II あなたに部下がいる場合の追加項目」の2編から構成されています。
- 「I あなた自身の働き方について」は、職場での立場に関わりなく、すべての社員が働き方を振り返るために活用してください。一方、「II あなたに部下がいる場合の追加項目」では、部下がいる社員が活用してください。

### (2) 「I あなた自身の働き方について」の使い方

#### Step 1

「I あなた自身の働き方について」では、チェック項目1. で回答者の労働時間と年次有給休暇の取得状況を回答していただきます。「従業員の労働時間と休暇に関する調査（労働者調査）」（2013年）から、労働時間と年次有給休暇取得日数の平均値を示していますので、自身の状況と平均値を比較し、客観的な状況把握に努めてください。

#### Step 2

さらに、現在の働き方を振り返り、必要に応じて改善していくため、労働時間の抑制につながると考えられる業務プロセスの改善や、仕事への取組方、仕事に対する考え方などについてのチェック項目を2. に設定しています。

チェック項目はスコアリングできるようになっています。個人で働き方の見直しが可能だと考えられる6つのカテゴリーを設けてあるので、各カテゴリーで回答を集計し、チェックリストの指示に従って末尾に付してある「工夫ポイント」を参照ください。

※なお、このチェックリストは、社員一人ひとりがチェックを行うことも重要ですが、職場や会社全体で実施し、会社側で働き方・休み方と具体的な業務プロセスのあり方との関係を分析することも可能です。

## 働き方・休み方チェックリスト

### I あなた自身の働き方について

#### 1. 労働時間・年次有給休暇の取得状況

		1	2	3	4
		40時間/未満 (残業はほとんどない)	40~50時間 未満/週 (最大で一週間に10時間ほど残業する)	50~60時間 未満/週 (一週間に10~20時間程度残業する)	60時間/週以上 (一週間に20時間以上残業する)
(1)	あなたの現在の労働時間（一週間あたり）はどの程度ですか。あてはまるものをひとつ選択してください。（みなし労働時間、裁量労働制等の適用対象の方は、実際に稼働した時間数を記載してください。）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2013年度働き方・休み方に関する労働者調査の平均値との比較

/45時間18分/週

		1	2	3	4	5
		15日以上	10~14日	5~9日	1~4日	0日
(2)	あなたが昨年（年度）取得した年次有給休暇の日数はどの程度でしたか。あてはまるものをひとつ選択してください。	<input type="checkbox"/>				

2013年度働き方・休み方に関する労働者調査の平均値との比較

/9.8日/年

全国調査の平均値と比べて、あなたの労働時間、年次有給休暇の取得状況はいかがでしたか？  
つぎは、あなたの仕事の進め方について、考えてみましょう。

## 2. あなたの仕事の進め方について

あなたの仕事の進め方や考え方について、各項目のあてはまる回答ひとつを選択してください。各項目は、あなたやあなたの職場の仕事の進め方についてお聞きしています。質問に回答しながら、ご自身の仕事の進め方の良い点、改善すべき点について検討してください。

		1	2
		はい	いいえ
仕事 について の 考え方	1-1 仕事の質と時間の長さは必ずしも比例しないと思いますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1-2 周囲が残業していても、自分の仕事が終われば帰るべきだと思いますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1-3 仕事は、定時で終わるべきだと思いますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		【いいえ】の数⇒ / 3	

【いいえ】が2つ以上ついた方は、「工夫ポイント①」をご覧ください。

		1	2
		はい	いいえ
業務 の標準化	2-1 定型業務のマニュアル化・標準化を進めていますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2-2 休暇・欠勤時などに相互にフォローできる体制作りを進めていますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3-3 同僚の仕事を知り、業務負荷が高いときは助け合える環境づくりを進めていますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		【いいえ】の数⇒ / 3	

【いいえ】が2つ以上ついた方は、「工夫ポイント②」をご覧ください。

		1	2
		はい	いいえ
会議 の進め方	3-1 事前に議題の連絡・資料提供など、会議の目的やゴールを明確にしていますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3-2 会議には本当に出席が必要なメンバーだけに出席してもらうようにしていますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	3-3 事前に議題ごとに議論する時間を設定していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		【いいえ】の数⇒ / 3	

【いいえ】が2つ以上ついた方は、「工夫ポイント③」をご覧ください。

		1	2
		はい	いいえ
目的・ 成果の 確認	4-1 所定の労働時間で成果を出せるように意識して仕事の段取りをしていますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4-2 あとで時間をかけて修正作業をしなくてすむよう、早めに業務の方向性や目標などについて確認をするようにしていますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4-3 自分の作業の成果を上司に提出した後、品質についてのフィードバックを求めていますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		【いいえ】の数⇒ / 3	

【いいえ】が2つ以上ついた方は、「工夫ポイント④」をご覧ください。

		1	2
		はい	いいえ
労働時間管理	5-1 仕事の進捗状態を上司にしっかり報告していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5-2 自身の労働時間や休暇取得状況を上司に伝えていますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5-3 残業が必要な場合、理由と見込み時間を上司に伝えていますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5-4 時間管理ツール（スケジュールなど）を用いて職場メンバーのスケジュールを共有化していますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
「いいえ」の数⇒		/ 4	

「いいえ」が3つ以上ついた方は、「工夫ポイント⑤」をご覧ください。

		1	2
		はい	いいえ
整理整頓	6-1 必要な資料や書類がすぐ取り出せるように、デスクやキャビネットの整理整頓をしていますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	6-2 あなた以外の人が見ても業務の内容がわかるような文書管理・資料管理を心がけていますか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
「いいえ」の数⇒		/ 2	

「いいえ」が1つ以上ついた方は、「工夫ポイント⑥」をご覧ください。

## II あなたに部下がいる場合の追加項目

以下に、あなたに部下がいる場合、あなたの部下に対する考え方や態度について、部下の長時間労働や休暇取得を妨げる要因となるものを挙げます。

自身の行動や考え方に該当するものがないか、振り返ってみましょう。

		1	2
		はい	いいえ
(1)	残業労働の多い部下を評価する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2)	年次有給休暇取得日数が多い部下をマイナスに評価する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3)	業務を部下に依頼・指示する際、業務の目的、いつまでに何を出すのか基準を明確にしていない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4)	部下が仕事を予定より早く仕上げても次の仕事を割り当てることがある	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5)	部下の労働時間や休暇の取得状況を知らない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6)	すべての部下に満遍なく仕事を任せるより、優秀な人材に集中して仕事を割り当てる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(7)	率先して早く帰ったり、部下に長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得を働きかけていない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 設問カテゴリ別の工夫ポイント

### ～工夫ポイント①：「仕事についての考え方」で「いいえ」が多かった方へ～

仕事の品質へのこだわり、職場の雰囲気、残業している人への気兼ねなど、残業が多くなる理由はあなたの考え方や感じ方にも原因があるかもしれません。もちろん仕事に打ち込むのは悪いことではありませんが、一定の時間内で高い成果を出す、メリハリをつけた働き方を意識することも大切です。

- ✓しっかり働き、しっかり休養するメリハリのある働き方を検討してみてもいいでしょう。
- ✓今している残業が本当に必要なものなのか、もう一度考えてみてください。

### ～工夫ポイント②：「業務の標準化」で「いいえ」が多かった方へ～

あなたが責任を持っている仕事のうち、ある程度の部分は他の人と分担できたり、標準化することで効率化できるかもしれません。また、あなた一人で仕事を抱え込んでしまっていることも考えられます。周囲の同僚と仕事を分け合い、職場全体で業務の効率化を図ってみてはどうでしょう。

- ✓「人に仕事がついている」スタイルではなく、業務を「見える化」し、あなた一人で抱え込まないように工夫してみましょう。
- ✓同僚と互いにフォローし合えるように、互いの業務の内容に関心を持つようにしてみてもいいでしょう。
- ✓「お互い様」の意識を持って、業務負荷が高いときは職場の同僚同士で助け合う関係づくりを進めましょう。

### ～工夫ポイント③：「会議の進め方」で「いいえ」が多かった方へ～

社内の合意形成や意思決定で会議は不可欠です。しかし、会議に多くの時間をとられては仕事を円滑に進めることは出来ません。効率の良い会議運営を実現することで、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進に向けて一歩前進できるかもしれません。

- ✓事前に出席者に会議の目的、到達点、所要時間を伝えておいてから会議を始めてはどうでしょう。
- ✓ひとつの議題について割くことができる時間をあらかじめ設定しておいてはいいでしょうか。時間内に結論が出なければ、次回に持ち越すことも検討してはどうでしょう。
- ✓会議のファシリテーション<sup>※10</sup>が出来るよう、日ごろから意識して会議に臨んでみてはどうでしょう。

※10 会議が円滑に進むよう、中立的な立場で会議の進行を支援する役割

#### ～工夫ポイント④：「目的・成果の確認」で「いいえ」が多かった方へ～

必要な水準に到達するためには時間が必要な場合もあります。しかし、限られた時間の中で高い成果を生み出すための段取りも必要です。

また、あなたの仕事は求められた水準以上の過剰品質になっているかもしれません。あるいは作業の方向性が不明確で迷いながら進まざるを得ないのかもしれません。作業に取り掛かる前に、その業務を所定の労働時間内に終えるためにどのような手順が最適か検討し、再度作業を行うことなどによる時間ロスを防いではどうでしょうか。

- ✓ 時間内に作業を終えられるよう、作業手順をきちんと考えておきましょう。また、そのための調整を行いましょ。
- ✓ 資料の作成基準を上司や顧客に確認し、作業水準について合意をとっておくようにしてはどうでしょうか。
- ✓ あなたが成した仕事に対する評価や期待水準に対する達成度についての見解を得るようにしてみてもいいでしょう。

#### ～工夫ポイント⑤「労働時間管理」で「いいえ」が多かった方へ～

あなたの忙しさを周囲の人は知らない可能性もあります。あるいはあなたが同僚の忙しさを知らない可能性もあります。お互いの繁忙状況やスケジュールを把握し、だれが、どのような仕事に、どの程度の時間を投入できるのかを可視化して、職場全体で効率的な時間の使い方を目指しましょう。

- ✓ スケジューラを活用し、各人がどのような業務でどの程度の時間働く予定なのかを共有してはどうでしょうか。
- ✓ お互いのスケジュールや仕事の進捗状況を把握し、締切りや会議が重なったりしないように配慮するようにしてはどうでしょうか。

#### ～「工夫ポイント⑥：整理整頓」で「いいえ」が多かった方へ～

忙しさにかまけて整理整頓を怠ると業務効率が下がり、ますます忙しくなるかもしれません。身の回りは整理整頓して、必要なものが必要なときにすぐに出せるようにしておきましょう。

- ✓ キャビネットやデスクを整理整頓し、書類を捜す時間を削減してはどうでしょうか。
- ✓ 文書管理のルールを徹底し、誰でも必要な書類にアクセスできるような仕組みを検討してはどうでしょうか。

●労働時間等の設定の改善に関する相談等に応じるため、都道府県労働局に働き方・休み方改善コンサルタントが配置されています。労働時間、休暇・休日等の相談にご活用ください。相談は無料です。

## 都道府県労働局（労働基準部）所在地等一覧

労働局名	郵便番号	所在地	電話番号
北海道労働局	〒060-8566	札幌市北区北8条西2丁目1番1号 札幌第1合同庁舎	(代) 011-709-2311
青森労働局	〒030-8558	青森市新町2-4-25 青森合同庁舎	(直) 017-734-4112
岩手労働局	〒020-8522	盛岡市盛岡駅西通1丁目9番15号 盛岡第2合同庁舎	(直) 019-604-3006
宮城労働局	〒983-8585	仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎	(直) 022-299-8838
秋田労働局	〒010-0951	秋田市山王7丁目1番3号 秋田合同庁舎	(直) 018-862-6682
山形労働局	〒990-8567	山形市香澄町3丁目2番1号 山交ビル3階	(直) 023-624-8222
福島労働局	〒960-8021	福島市霞町1-46 福島合同庁舎5F	(直) 024-536-4602
茨城労働局	〒310-8511	水戸市宮町1丁目8-31 茨城労働総合庁舎	(直) 029-224-6214
栃木労働局	〒320-0845	宇都宮市明保野町1番4号 宇都宮第2地方合同庁舎	(直) 028-634-9115
群馬労働局	〒371-8567	前橋市大渡町1-10-7 群馬県公社総合ビル8F	(直) 027-210-5003
埼玉労働局	〒330-6016	さいたま市中央区新都心11番地2 ランド・アクシス・タワー15F	(直) 048-600-6204
千葉労働局	〒260-8612	千葉市中央区中央4丁目11番1号 千葉第2地方合同庁舎	(直) 043-221-2304
東京労働局	〒102-8306	千代田区九段南1丁目2番1号 九段第3合同庁舎13階	(直) 03-3512-1613
神奈川労働局	〒231-8434	横浜市中区北仲通5-57 横浜第2合同庁舎	(直) 045-211-7351
新潟労働局	〒950-8625	新潟市中央区美咲町1丁目2番1号 新潟美咲合同庁舎2号館3階	(直) 025-288-3503
富山労働局	〒930-8509	富山市神通本町1丁目5番5号 富山労働総合庁舎	(直) 076-432-2730
石川労働局	〒920-0024	金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎	(直) 076-265-4423
福井労働局	〒910-8559	福井市春山1丁目1番54号 福井春山合同庁舎9階	(直) 0776-22-2652
山梨労働局	〒400-8577	甲府市丸の内1丁目1番11号	(直) 055-225-2853
長野労働局	〒380-8572	長野市中御所1丁目22-1	(直) 026-223-0553
岐阜労働局	〒500-8723	岐阜市金竜町5丁目13番地 岐阜合同庁舎3階	(直) 058-245-8102
静岡労働局	〒420-8639	静岡市葵区追手町9番50号 静岡地方合同庁舎3階	(直) 054-254-6352
愛知労働局	〒460-8507	名古屋市中区三の丸2丁目5番1号 名古屋合同庁舎第2号館	(直) 052-972-0254
三重労働局	〒514-8524	津市島崎町327番2 津第2地方合同庁舎	(直) 059-226-2106
滋賀労働局	〒520-0057	大津市御幸町6番6号	(直) 077-522-6649
京都労働局	〒604-0846	京都市中京区両替町通御池上ル金吹町451	(直) 075-241-3214
大阪労働局	〒540-8527	大阪市中央区大手前4丁目1番67号 大阪合同庁舎第2号館9F	(直) 06-6949-6494
兵庫労働局	〒650-0044	神戸市中央区東川崎町1丁目1番3号 神戸クリスタルタワー16F	(直) 078-367-9151
奈良労働局	〒630-8570	奈良市法蓮町387 奈良第3地方合同庁舎	(直) 0742-32-0204
和歌山労働局	〒640-8581	和歌山市黒田2丁目3番3号 和歌山労働総合庁舎	(直) 073-488-1150
鳥取労働局	〒680-8522	鳥取市富安2丁目89-9	(直) 0857-29-1703
島根労働局	〒690-0841	松江市向島町134番10 松江地方合同庁舎	(直) 0852-31-1156
岡山労働局	〒700-8611	岡山市北区下石井1丁目4番1号 岡山第2合同庁舎	(直) 086-225-2015
広島労働局	〒730-8538	広島市中区上八丁堀6番30号 広島合同庁舎第2号館	(直) 082-221-9242
山口労働局	〒753-8510	山口市河原町6番16号 山口地方合同庁舎2号館	(直) 083-995-0370
徳島労働局	〒770-0851	徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎	(直) 088-652-9163
香川労働局	〒760-0019	高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎3階	(直) 087-811-8918
愛媛労働局	〒790-8538	松山市若草町4番地3 松山若草合同庁舎5F	(直) 089-935-5203
高知労働局	〒780-8548	高知市南金田1番39号	(直) 088-885-6022
福岡労働局	〒812-0013	福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号 福岡合同庁舎新館4階	(直) 092-411-4862
佐賀労働局	〒840-0801	佐賀市駅前中央3丁目3番20号 佐賀第2合同庁舎	(直) 0952-32-7169
長崎労働局	〒850-0033	長崎市万才町7-1 住友生命長崎ビル	(直) 095-801-0030
熊本労働局	〒860-8514	熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎9階	(直) 096-355-3181
大分労働局	〒870-0037	大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル6階	(直) 097-536-3212
宮崎労働局	〒880-0805	宮崎市橘通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎	(直) 0985-38-8834
鹿児島労働局	〒892-8535	鹿児島市山下町13番21号 鹿児島合同庁舎	(直) 099-223-8277
沖縄労働局	〒900-0006	那覇市おもろまち2丁目1番1号 那覇第2地方合同庁舎1号館3階	(直) 098-868-4303

# 働き方・休み方改善ポータルサイト

- 働き方・休み方改善指標による診断ができます
- 「働き方改革」に取り組む企業の事例を紹介しています

<http://work-holiday.mhlw.go.jp>

## 厚生労働省委託事業

お問合せ先

厚生労働省 労働基準局 労働条件政策課  
TEL：03-5253-1111（内線5391）

企画・製作

株式会社三菱総合研究所

発行

2015年3月（一部改訂）



厚生労働省では、企業の皆さまのお役に立てる人事労務に関する情報をメルマガで配信しています。  
登録はこちら  
<http://merumaga.mhlw.go.jp/>

### 【著作権について】

働き方・休み方改善指標に関する著作権は厚生労働省が有しています。本指標の内容については、転載・複製を行うことができます。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。

なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省 労働基準局 労働条件政策課(03-5253-1111(内線5391))までご相談ください。

### 【免責事項】

本紙の掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本紙の情報をを用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。