



## IV. 企業向け改善指標を用いた「見える化」

次の手順に沿って、あなたの会社の「働き方・休み方改善指標（企業向け）」を作成し、「働き方や休み方の実態把握」と「働き方や休み方に関する仕組みや取組の実態と課題の把握」を行います。

### 1) 働き方や休み方の実態把握：【ポジションマップの作成と分析】

働き方や休み方の実態把握は次の3つの手順で行います。



#### ① 週労働時間60時間以上の雇用者の割合および年次有給休暇取得率の把握

「働き方」を表す代表指標として「週労働時間60時間以上の雇用者の割合」を、また、「休み方」を表す代表指標として「年次有給休暇取得率」を取り上げ、あなたの企業のポジションを見てみましょう。

まず、下表に貴社の数値を記載してください。今年（ないしデータを取れる直近の年）の値だけでも良いですが、3年前、5年前、10年前など、過去の値を記載することで、働き方や休み方の実態がこれまでどのように変化してきたかを把握することも有効です。

#### ① 働き方

週労働時間60時間以上の雇用者の割合	貴社の値 今年（直近年）	3年前	5年前	10年前
		%	%	%

#### ② 休み方

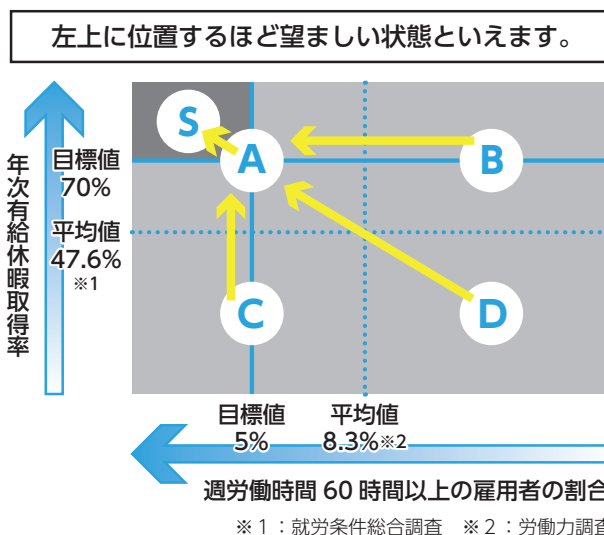
年次有給休暇取得率	貴社の値 今年（直近年）	3年前	5年前	10年前
		%	%	%

## ②ポジションマップへ数値を記入

次に、下の社員の規模別のポジションマップ（記入シート）に、自社の位置を「点」で記してください。前ページで過去の数値を記載している場合は、複数の「点」を描き、「線」でつないでみましょう。自社の働き方と休み方の実態がどのように推移しているかを視覚的に把握できます。

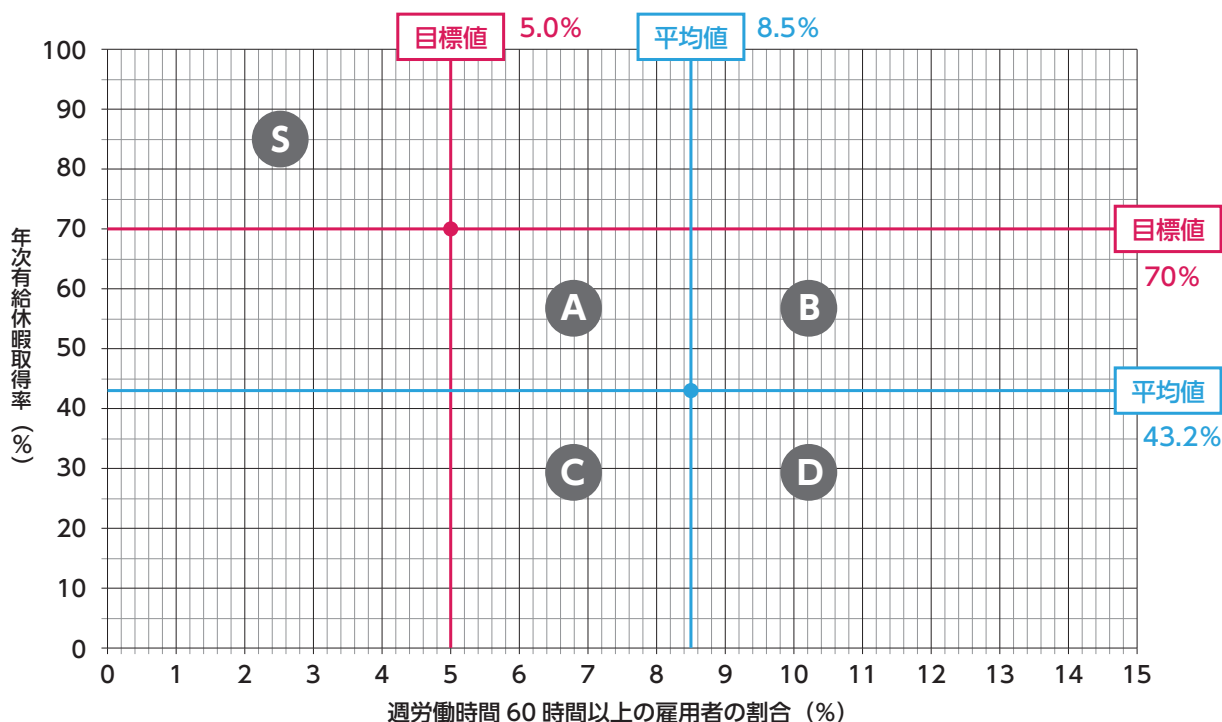
わが国では2020年までの数値目標として、年次有給休暇取得率70%、週労働時間60時間以上の雇用者の割合を2008年（10%）の5割減、すなわち5%とすることを掲げています。また、現状の平均値は年次有給休暇取得率47.6%（2015年）、週労働時間60時間以上の雇用者の割合は8.3%（2015年）です。

これらの数値と比べたとき、あなたの企業がどのポジションにいるかを確認してください。なお、「平均値」はあくまで現状にすぎません。平均値より高ければよいというわけではなく、目標（グラフのS領域）に対してどのあたりの位置にいるのかが重要です。

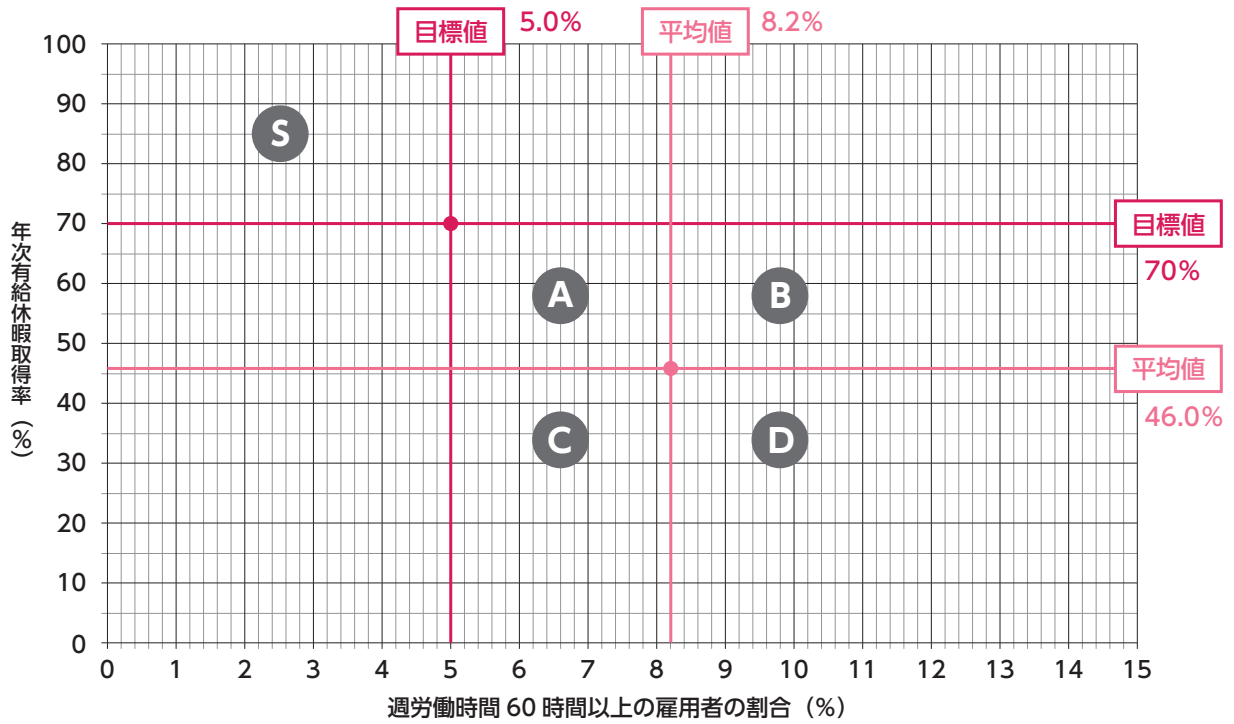


## ポジションマップ（記入シート）

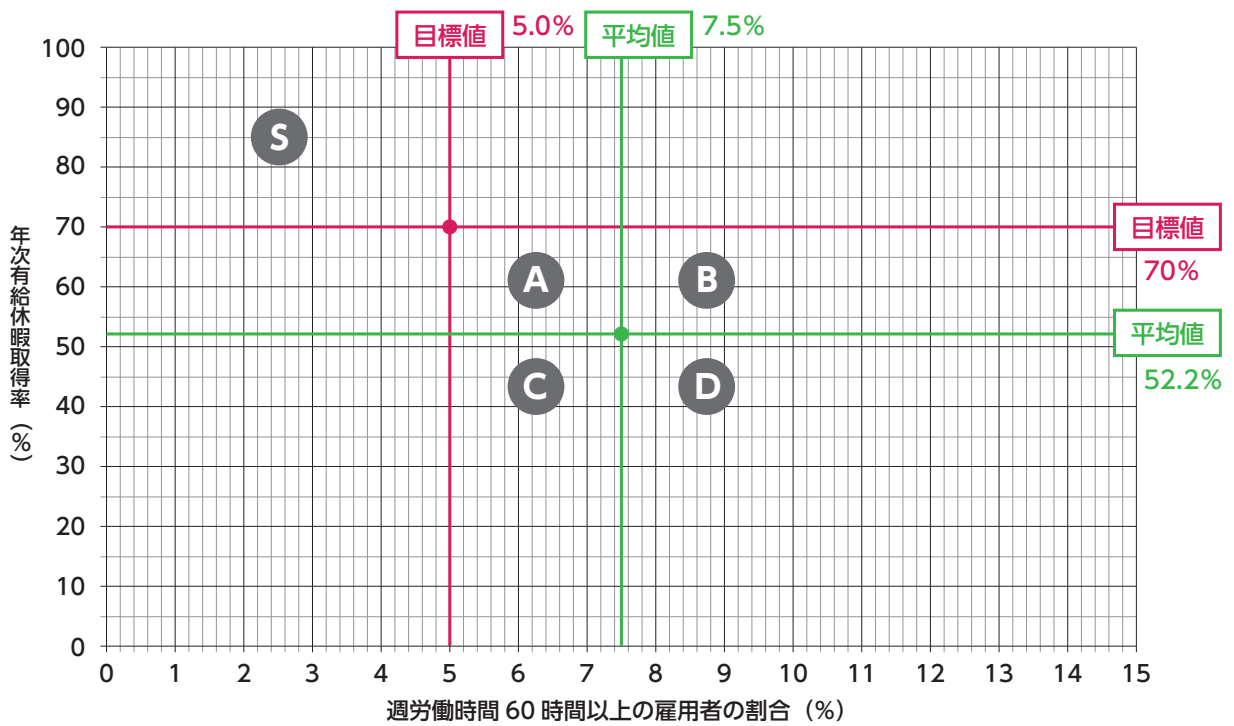
### 社員30人～99人の企業



社員100人～999人の企業



社員1000人以上の企業



### ③ポジションマップによる分析

ポジションマップにより、自社の長時間労働や年次有給休暇取得率の水準が企業の平均や目標と比べて、どのあたりに位置しているのかをみることができます。

A(S)、B、C、Dのどこに当てはまるかによって、課題や対策の方向性が異なります。

下表により、自社の課題などを確認しましょう。

## ポジション別の課題と対策の方向性

		長時間労働の雇用者割合	
		低い	高い
年次有給休暇取得率	高い	<b>A (S)</b> 長時間労働の社員の割合は低く、年次有給休暇の取得率も高い状況にあります。引き続き、長時間労働ゼロ及び年次有給休暇の取得率100%に向けて、働き方・休み方の改善に取り組むことが望まれます。	<b>B</b> 残業や休日出勤を減らし、長時間労働を抑制する必要があります。
	低い	<b>C</b> 休みやすい環境や仕組みを作るなどにより、年次有給休暇の取得率を高める必要があります。	<b>D</b> 残業や休日出勤を減らし、長時間労働を抑制するとともに、休みやすい環境や仕組みを作るなどにより、年次有給休暇の取得率を高める必要があります。

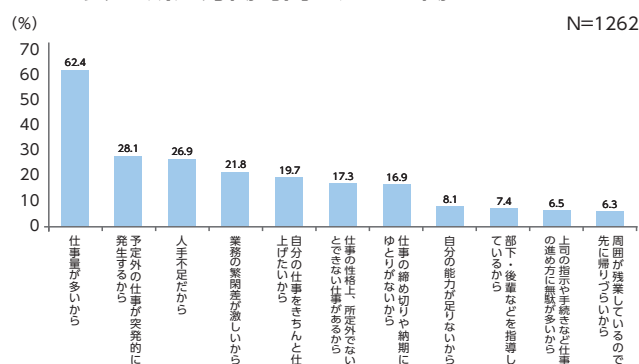
上記のどのポジションに自社が位置するかによって、働き方や休み方の改善の方向が異なります。

BかDに位置している場合、自社の働き方に何らかの問題がある可能性が高いです。アンケートにより、所定労働時間を超えて働いている社員にその理由をたずねてみると、「仕事量の多さ」「予定外の仕事」「人手不足」などがあげられています。

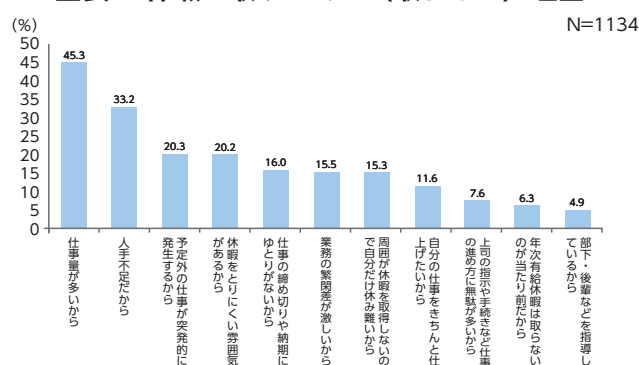
CかDに位置している場合、自社の休み方に何らかの問題がある可能性が高いです。アンケートにより、休暇が取りにくい(取れない)と考えている社員にその理由をたずねてみると、「仕事量の多さ」「人手不足」「予定外の仕事」「休暇を取りにくい雰囲気」などがあげられています。

次ページ以降の働き方や休み方に関する仕組みや取組の実態と課題の把握により、あなたの企業の状況を把握してください。

図表6 所定労働時間を超えて働いている理由



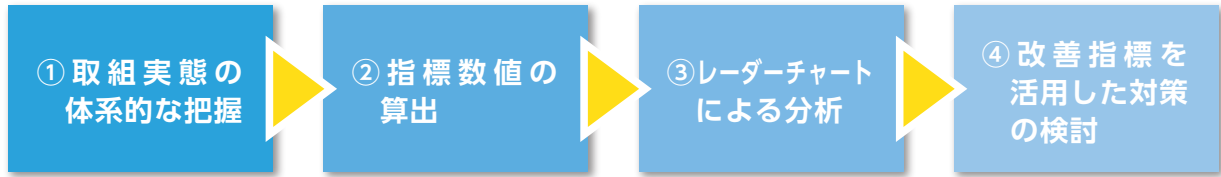
図表7 休暇が取りにくい(取れない)理由



注：上位11位までの回答を抽出  
 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)

## 2) 働き方や休み方に関する仕組みや取組の実態と課題の把握：【レーダーチャートによる分析と対策の検討】

次に仕組みや取組の実態と課題の把握をレーダーチャートによる分析で行い、対策を検討します。



### ①取組実態の体系的な把握

下表の設定問それぞれについて自社の状況を（１）、（２）から一つずつ選び、「得点」欄に数値を記入してください。

## 働き方や休み方に関する「企業の方針や目標」 Vision (ビジョン)

項目 1 〈方針・目標の明確化〉 指標		選択肢および配点		
		(1)	(2)	得点
働き方	長時間労働の抑制について経営トップがメッセージを発信している	はい 5点	いいえ 0点	
	長時間労働の抑制を経営や人事の方針として明文化している	はい 5点	いいえ 0点	
	全社・部署・個人等で労働時間、残業時間等に関する数値目標を設定している	はい 5点	いいえ 0点	
	合計			/15
休み方	年次有給休暇の取得促進について経営トップがメッセージを発信している	はい 5点	いいえ 0点	
	年次有給休暇の取得促進を経営や人事の方針として明文化している	はい 5点	いいえ 0点	
	全社・部署・個人等で年次有給休暇取得日数、取得率等に関する数値目標を設定している	はい 5点	いいえ 0点	
	合計			/15

## 働き方や休み方に関する「仕組みや制度」 System (システム)

項目 2 〈改善推進の体制づくり〉 指標		選択肢および配点		
		(1)	(2)	得点
働き方	長時間労働の抑制に向けた社内体制を明確化している（推進担当者・推進組織の設置等）	はい 5点	いいえ 0点	
	労働時間に関する相談窓口を設置している	はい 5点	いいえ 0点	
	長時間労働の抑制に関する労使の話し合いの機会を設けている	はい 5点	いいえ 0点	
	合計			/15
休み方	年次有給休暇の取得促進に向けた社内体制を明確化している	はい 5点	いいえ 0点	
	休暇取得に関する相談窓口を設置している	はい 5点	いいえ 0点	
	年次有給休暇取得促進に関する労使の話し合いの機会を設けている	はい 5点	いいえ 0点	
	合計			/15

項目3 〈改善促進の制度化〉指標		選択肢および配点		
		(1)	(2)	得点
働き方	フレックスタイム制、朝型の働き方 <sup>※3</sup> 等の柔軟な労働時間制度を導入している	はい 5点	いいえ 0点	
	短時間勤務制度を導入している	はい 5点	いいえ 0点	
	テレワーク制度 <sup>※4</sup> を導入している	はい 5点	いいえ 0点	
	在宅勤務制度を導入している	はい 5点	いいえ 0点	
	業務繁忙に応じて営業時間を設定している	はい 5点	いいえ 0点	
	ノー残業デー、ノー残業ウィーク等を設定している	はい 5点	いいえ 0点	
	勤務間インターバル制度（勤務終了から次の勤務開始までの間、一定の休息時間の確保を義務づけるもの。）を導入している	はい 5点	いいえ 0点	
合計			/35	
休み方	業務繁忙に応じた休業日を設定している（閑散期の飛び石休暇を連続休暇にする等）	はい 5点	いいえ 0点	
	誕生日・記念日等の決まった日や申告した日を年次有給休暇とする休暇制度の設定を行っている	はい 5点	いいえ 0点	
	ゴールデンウィークや夏季・冬季等の機会を捉えた、年次有給休暇の計画的付与制度を導入している	はい 5点	いいえ 0点	
	時間単位での年次有給休暇制度を導入している	はい 5点	いいえ 0点	
	5営業日以上連続休暇制度を導入している	はい 5点	いいえ 0点	
合計			/25	

※3 従業員の多様なライフスタイルを実現するため、始業時間の前倒しや、やむを得ない残業は朝に回して夕方に退社する等の働き方。  
 ※4 情報通信技術を活用した、場所にとられない柔軟な働き方のこと。働く場所によって、自宅利用型テレワーク（在宅勤務）、モバイルワーク、施設利用型テレワーク（サテライトオフィス勤務など）の3つに分けられる。

項目4 〈改善促進のルール化〉指標		選択肢および配点		
		(1)	(2)	得点
働き方	残業の多い部下を持つ管理職への指導を徹底している	はい 5点	いいえ 0点	
	部下の長時間労働抑制について、管理職の人事考課に盛り込んでいる	はい 5点	いいえ 0点	
	残業を行う際の手続きを厳格化している（上長への事前申請等）	はい 5点	いいえ 0点	
合計			/15	
休み方	部下の年次有給休暇の取得状況の管理が、管理職の人事考課（評価）に盛り込まれている	はい 5点	いいえ 0点	
	管理職に部下の年次有給休暇の取得状況の把握・管理を義務づけている	はい 5点	いいえ 0点	
合計			/10	

## 働き方や休み方に関する「取組」

Action (アクション)

項目5 〈意識改善〉 指標		選択肢および配点		
		(1)	(2)	得点
働き方	長時間労働抑制に関する社員向けの教育・研修を実施している	はい 5点	いいえ 0点	
	長時間労働抑制に関する管理職向けの教育・研修を実施している	はい 5点	いいえ 0点	
	長時間労働抑制のための周知・啓発を行っている（ポスター等の掲示等）	はい 5点	いいえ 0点	
	退勤時刻の終業呼びかけ、強制消灯等を実施している	はい 5点	いいえ 0点	
	合計			/20
休み方	年次有給休暇取得促進に関する社員向けの教育・研修を実施している	はい 5点	いいえ 0点	
	年次有給休暇取得促進に関する管理職向けの教育・研修を実施している	はい 5点	いいえ 0点	
	年次有給休暇取得促進のための周知・啓発を行っている（ポスター等の掲示等）	はい 5点	いいえ 0点	
	合計			/15

項目6 〈情報提供・相談〉 指標		選択肢および配点		
		(1)	(2)	得点
働き方	労働時間・残業時間を社員各自に通知している	はい 5点	いいえ 0点	
	36協定で結ばれている時間外労働及び休日労働の上限が、社員に周知されている	はい 5点	いいえ 0点	
	自社の労働時間制度の内容をパンフレットやイントラネット等で紹介している	はい 5点	いいえ 0点	
	定期健康診断以外に、長時間労働に起因するストレス・疾病に関するカウンセリング機会等を提供している	はい 5点	いいえ 0点	
	合計			/20
休み方	年次有給休暇残日数を社員に通知している	はい 5点	いいえ 0点	
	制度の利用促進のための情報提供（制度利用事例の紹介等含む）を実施している	はい 5点	いいえ 0点	
	年次有給休暇取得率の低い（残日数の多い）社員に対し、個別に休暇取得を勧奨（人事からのメール送信、パンフレットの配布等）している	はい 5点	いいえ 0点	
	合計			/15

項目7 〈仕事の進め方改善〉 指標		選択肢および配点		
		(1)	(2)	得点
働き方・休み方共通	休暇・休業時の業務フォローアップ体制を構築している（顧客・取引先情報の共有等）	はい 5点	いいえ 0点	
	長時間労働抑制を目的とした業務プロセスの見直しを行っている（プロジェクトやキャンペーンとして取り組まれているものを含む）	はい 5点	いいえ 0点	
	業務量・業務負荷に応じて業務計画、要員計画、業務内容を見直している	はい 5点	いいえ 0点	
	長時間労働抑制を目的とした取引先との関係見直しを行っている（発注方法やスケジュール等の見直し）	はい 5点	いいえ 0点	
	合計			/20

## 働き方や休み方に関する「実態把握」

Check (チェック)

項目 8 〈実態把握・管理〉 指標		選択肢および配点		
		(1)	(2)	得点
働き方	社員の働き方や労働時間に関する意識や意向を、アンケートや聞き取り調査等によって定期的に把握している	はい 5点	いいえ 0点	
	タイムカードやIDカード等の客観的な方法により労働時間を管理・把握している	はい 5点	いいえ 0点	
	管理職やみなし労働・裁量労働制等の適用者についても、きちんと労働時間を把握している	はい 5点	いいえ 0点	
	合計			/15
休み方	社員の休暇取得に関する意識や意向を、アンケートや聞き取り調査等によって定期的に把握している	はい 5点	いいえ 0点	
	管理職が年次有給休暇の取得日数を把握している	はい 5点	いいえ 0点	
	合計			/10

### ② 指標数値の算出

①で計算した得点を下欄の表に転記し、割合を算出してください。

### 得点集計表

		働き方			休み方		
		得点 合計 (A)	満点 (B)	割合 (A÷B ×%)	得点 合計 (A)	満点 (B)	割合 (A÷B ×%)
Vision (ビジョン)	項目 1 〈方針・目標の明確化〉 指標		15	%		15	%
	項目 2 〈改善推進の体制づくり〉 指標		15	%		15	%
System (システム)	項目 3 〈改善促進の制度化〉 指標		35	%		25	%
	項目 4 〈改善促進のルール化〉 指標		15	%		10	%
Action (アクション)	項目 5 〈意識改善〉 指標		20	%		15	%
	項目 6 〈情報提供・相談〉 指標		20	%		15	%
	項目 7 〈仕事の進め方改善〉 指標		20	%	(働き方と同じ値)		
Check (チェック)	項目 8 〈実態把握・管理〉 指標		15	%		10	%



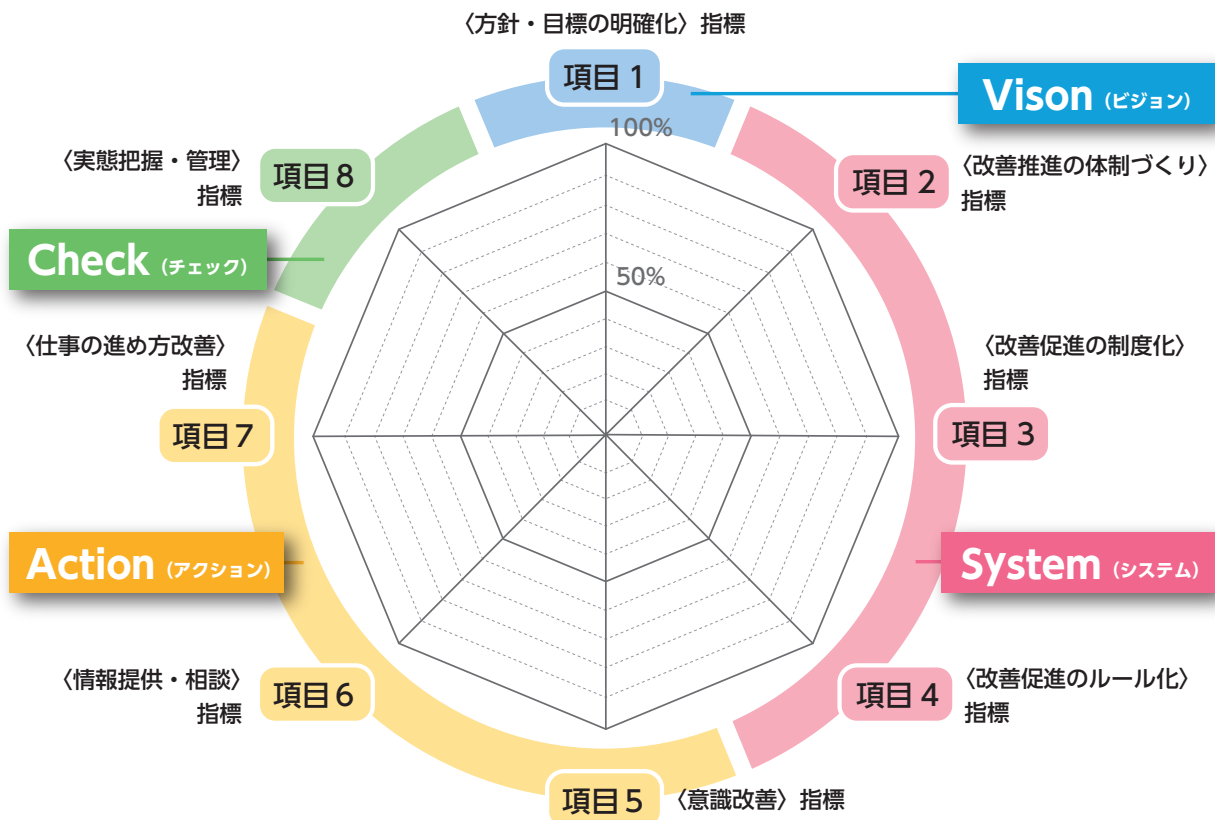
### ③レーダーチャートによる分析

②で求めた割合を下のレーダーチャート（記入シート）に入れ、線をつなげてください。

中心より外に広がっているほど、実施率が高い項目となります。あなたの会社の取組や仕組みの実態を確認してください。

項目1 〈方針・目標の明確化〉指標	働き方や休み方の改善に取り組むことを「企業からのメッセージ」として社員に伝えたり、目標を掲げたりするなど、方針や目標を明確化しているかどうかを把握します。
項目2 〈改善推進の体制づくり〉指標	長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進を図るための体制を構築しているかどうかを把握します。
項目3 〈改善促進の制度化〉指標	柔軟な働き方を行ったり、労働時間の適正化を促したり、多様な休み方を行えたりする制度があるかどうかを把握します。
項目4 〈改善促進のルール化〉指標	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人事管理・評価の仕組みを導入しているかを把握します。
項目5 〈意識改善〉指標	長時間労働や年次有給休暇について社員や管理職の意識を高める取組を行っているかどうかを把握します。
項目6 〈情報提供・相談〉指標	長時間労働や年次有給休暇にかかる情報提供や相談を行う取組を行っているかどうかを把握します。
項目7 〈仕事の進め方改善〉指標	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業務改善を行っているかどうかを把握します。
項目8 〈実態把握・管理〉指標	労働時間や年次有給休暇の取得状況を定期的または常時チェックしているかどうかを把握します。

### レーダーチャート（記入シート）



#### ④改善指標を活用した対策の検討

「レーダーチャート」のうち、自社の数値が低い指標に関して、改善策を検討する上では、指標を構成している対策の方向が参考になります。チェックポイント、対策の方向及び取組の視点・例を参考にしながら、働き方や休み方に関する対策を検討しましょう。

## (1) 働き方の改善

### Vision (ビジョン)

#### 〈項目1：方針・目標の明確化〉 指標が低い場合



長時間労働の抑制の重要性を企業として（あるいは組織として）表明しているか？

対策の方向	取組の視点・例
<p>✓経営トップによるメッセージの発信</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内または社内外にCSR報告書、採用パンフレット、イントラネット等を通じ、定期的、継続的に発信する</li> <li>・経営トップのメッセージを職制を通じて社内各層に浸透させる</li> <li>・経営トップ自身が、ワークライフバランスの意義や事例を発信する</li> </ul>
<p>✓経営や人事の方針として長時間労働の抑制を明文化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ポスター、社内報、イントラネット等により、経営や人事の方針を各部署や各自の作業エリアに掲出し、常に意識させる</li> <li>・経営や人事の方針を社員の行動指針に織り込む</li> </ul>
<p>✓全社・部署・個人等での労働時間、残業時間等に関する数値目標の設定</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「全社統一目標」に加え、業務の実態を踏まえた「部署単位」「個人単位」での数値目標を設定する。設定に当たっては、労働時間等設定改善委員会を活用する等、組織的な検討を行う</li> <li>・取組の進み具合に合わせて目標値を適時更新する</li> </ul>

### System (システム)

#### 〈項目2：改善推進の体制づくり〉 指標が低い場合



長時間労働の抑制を進めるための組織が明確になっており、かつ、有効に機能しているか？

対策の方向	取組の視点・例
<p>✓長時間労働の抑制に向けた社内体制の明確化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長時間労働問題を経営会議の報告事項に位置付ける</li> <li>・衛生委員会の協議事項とする</li> <li>・労働時間等設定改善委員会を設置する</li> <li>・ワーキンググループ、タスクフォース等、経営直轄のプロジェクトチームを設置する</li> <li>▶本パンフレット5ページの体制の例もご参照ください</li> </ul>
<p>✓労働時間に関する相談窓口の設置</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・窓口担当者を選任し、周知する</li> <li>・労働組合があれば、労働組合を窓口とすることも考えられる</li> <li>・産業医、社会保険労務士等の社外の専門家を活用し、電話・メールによる相談窓口を設置する</li> </ul>
<p>✓長時間労働の抑制に関する労使の話し合いの機会の設定</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部署・階層横断のワーキンググループを設置する</li> <li>・各社員から経営層への直接的な提案制度を設ける等、コミュニケーション機会の拡充を図る</li> <li>・労働組合がある場合は労使協議会等の議題として話し合う</li> <li>▶本パンフレット5ページの体制の例もご参照ください</li> </ul>

### 〈項目3：改善促進の制度化〉指標が低い場合



#### チェックポイント

効率的かつ効果的な働き方を行う仕組みが整っているか？

対策の方向	取組の視点・例
<p>✓労働時間・就労場所を柔軟にする制度（フレックスタイム制、朝型の働き方、短時間勤務制度、テレワーク制度、在宅勤務制度等）の導入</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>柔軟な労働時間（フレックスタイム制、朝型の働き方等）を導入する</li> <li>フレックスタイム制度をさらに柔軟な労働時間制度として運用するため、コアタイムを撤廃する</li> <li>週に1回程度、テレワークの導入等により、終日在宅勤務の機会を設ける</li> <li>左記各種制度の適用事由を拡大する</li> </ul>
<p>✓業務繁忙に応じて営業時間を設定</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「1年単位の変形労働時間制」<sup>※5</sup>を採用することにより対象期間等における労働時間について柔軟に運用する</li> <li>フレックスタイム制の適用職種を検討する等、業務繁忙に対応可能な労働時間制度の導入を行う</li> </ul>
<p>✓ノー残業デー、ノー残業ウィーク等、定時退社期間を設定</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ノー残業デー、ノー残業ウィーク等、全社、職場単位等での一斉定時退社日（期間）を設ける</li> <li>ノー残業デーに定時退社ができなかった場合等について、振替日設定を行う等、必ず長時間労働を抑制できる仕組みを整える</li> <li>社員各自に仕事の繁閑や個人の事情に合わせたノー残業デーを設定することにより、定時退社を促す</li> <li>長時間労働抑制のための特定の施策が浸透したら、その取組の拡充を検討する</li> </ul>
<p>✓勤務間インターバル制度を導入</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>勤務終了時から次の勤務を開始するまでの間に、一定時間の非拘束時間（インターバル休息）を確保するよう努めるとの条項を会社と労働組合との間の労働協約で定める</li> </ul>

※5 「1年単位の変形労働時間制」とは、労使協定を締結し、協定届を所轄の労働基準監督署に届け出ることなどにより、1年以内の一定の期間を平均し、1週間の労働時間が40時間以下の範囲内において、1日8時間、1週40時間の法定労働時間を超えて労働させることができる制度です。

### 〈項目4：改善促進のルール化〉指標が低い場合



#### チェックポイント

長時間労働を抑制することにインセンティブが働く仕組みを導入しているか？

対策の方向	取組の視点・例
<p>✓残業の多い部下を持つ管理職への指導、改善促進</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長時間労働の抑制に向け、残業理由を毎週精査し、意識の低い管理職に対して指導・ヒアリングを実施する</li> <li>さまざまな機会で、管理職に説明を実施し、繰り返し啓発を行うことにより、定時退社に対する理解を促す</li> <li>特定の社員に業務が集中しないように業務配分を見直す</li> <li>定時退社等について、率先垂範するよう、管理職を指導する</li> </ul>
<p>✓部下の長時間労働の抑制を管理職の人事考課に盛り込む</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理職の評価指標に部下の労働時間等を盛り込み、実際の労働時間の推移と比較し、人事考課に反映させる</li> <li>部署単位で残業時間の縮減率を算出し、賞与時等の評価に反映させる</li> <li>管理職のマネジメントに対して、部下が評価する仕組みを検討する（回答者が特定できないように配慮する）</li> </ul>
<p>✓残業を行う際の手続きを厳格化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>残業を行う場合は事前申請を義務付け、管理職が残業の必要性・緊急度を精査し、不要・不急な残業を削減する</li> <li>業務命令が行われない状態での残業を防ぐため、残業を行う際の手続きを厳格化し、実績報告を徹底する。残業が必要な場合は事前申請を義務付ける</li> </ul>

## Action (アクション)

### 〈項目5：意識改善〉指標が低い場合



#### チェックポイント

社員に対して長時間労働を抑制する意識を高める取組を行っているか？

対策の方向	取組の視点・例
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓長時間労働の抑制に関する社員向けや管理職向けの教育・研修を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働時間管理を適切に行うことと高い生産性を両立させるための管理職研修を行う</li> <li>・管理職への昇進・昇格に長時間労働の抑制に関する教育・研修の受講を要件とする</li> <li>・一般社員に対して、仕事の進め方の効率化に関する教育・研修を行う</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓長時間労働抑制のための周知・啓発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長時間労働の抑制に関する成功事例を社内報に掲載して、関心を高める</li> <li>・イントラネットに専用ページを設けて、自社の取組内容や他社を含めた成功事例を閲覧しやすいようにする</li> <li>・長時間の就労ができる社員が評価されるというイメージを払拭するための職場風土改革を目指した各種情報発信を行う</li> <li>・働き方に応じた社内制度の有効活用を図るため、人事関連施策を整理し、イントラネット等のアクセスが容易な場所に掲出する</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓退勤時刻の終業呼びかけ、強制消灯</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・帰宅を促すアナウンス（社員の子どもの声を用いる等）や音楽を流す</li> <li>・退勤時間に消灯する等、帰宅を促す</li> <li>・経営層も参加する労使による巡視を実施し、管理職の帰宅も促す</li> </ul>

### 〈項目6：情報提供・相談〉指標が低い場合



#### チェックポイント

働き方の改善につながる情報提供や相談を実施しているか？

対策の方向	取組の視点・例
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓労働時間・残業時間を社員各自に通知</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員各自が自身の働き方を検討できるように、月間（四半期・年間通算）累計の残業時間数を社員に通知する</li> <li>・残業時間が一定時間を超えると本人及び上長に人事から警告メールを発信する</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓36協定<sup>※6</sup>で結ばれている延長できる労働時間を周知</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職への研修で周知する</li> <li>・一般社員へも、入社時を含め適時周知する</li> <li>・全社員に対して協定締結時に協定の内容をメール送信等で確実に周知する</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓労働時間制度紹介のパンフレット等を配布</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・紙媒体、イントラネット等により36協定などの法制度や社内制度についての周知を行う。加えて、長時間労働がもたらす健康への影響についても周知する</li> <li>・仕事以外の時間を持つことによる仕事への好影響を紹介する</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓定期健康診断以外での長時間労働やストレスに関するカウンセリング機会等を提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産業医が全社的なアドバイスの周知・カウンセリングを実施する</li> <li>・衛生委員会（衛生推進者）によるヒアリングを行う</li> <li>・労働組合によるヒアリングを行う</li> <li>・外部コンサルタント等を利用したヒアリング・カウンセリングを行う</li> </ul>

※6 「36協定」とは、時間外労働や休日労働についての労使協定です。  
 時間外労働や休日労働の指示・命令を行い労働させる場合には、労働者の過半数で組織する労働組合（労働組合が無い場合には、労働者の過半数代表者）と時間外労働及び休日労働についての労使協定を締結し、事前に所轄の労働基準監督署長に届け出なければなりません。

### 〈項目7：仕事の進め方改善〉指標が低い場合



#### チェックポイント

職場において長時間労働を抑制するために業務改善を行っているか？

対策の方向	取組の視点・例
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓長時間労働の抑制を目的とした業務プロセスの見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会議は所定時間内に設定する（残業前提の会議時間を設定しない）</li> <li>・会議セッティング時に会議の「ゴール」を明確にすることをルール化する</li> <li>・会議の出席者数、時間数、資料の量などについて、見直しの機会を設ける</li> <li>・各部署、社員毎に短期・中長期における業務の優先順位の把握を適宜行う</li> <li>・外部コンサルタント等による業務プロセスの調査分析を行う</li> <li>・残業が発生した原因の分析を行う</li> </ul>

<p>✓業務計画、要員計画、業務内容の見直し</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務ローテーション等による多能工化<sup>※7</sup>を計画的に進める</li> <li>・終業時間より後に、会議や社内打ち合わせを行わない</li> <li>・緊急性の低い仕事を、終業間際や終業後に部下に指示しないようにする</li> <li>・To Doリスト<sup>※8</sup>を作成し、業務の優先順位を可視化する</li> <li>・業務の棚おろしや要員配置の在り方についての検討と見直しを行う</li> </ul>
<p>✓長時間労働の抑制を目的とした取引先との関係見直し</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取引先に対して、長時間労働の抑制に向けた取組を説明するとともに、発注時に納期等にかかる配慮について理解を求める</li> <li>・著しい短納期等、長時間労働を誘発する発注については取引先に対して組織的な対応を検討する</li> </ul>

※7 「多能工化」とは、組織の人材を多能工として教育・訓練する仕組みをいい、1人で複数の異なる作業や工程を遂行する技術・技能を身につけた作業者のことを「多能工」といいます。ある社員でなければ出来ないような業務は、仕事が終わらなければ帰宅できない、常に休暇が取りにくい等の状況を生む要因となります。

※8 「ToDoリスト」とは、たとえば「〇月〇日までにやらなければいけない仕事」など、仕事内容に期日を組み合わせて管理することです。

## Check (チェック)

### 〈項目8：実態把握・管理〉指標が低い場合



労働時間に関する実態を常に把握しているか？

対策の方向	取組の視点・例
<p>✓社員の働き方や労働時間に関する意識や意向の定期的な把握</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員意識調査等によって健康度や満足度、残業に対する意識を定期的に把握する</li> <li>・社員向け改善指標を全社員に配布・集計し、課題を把握する</li> </ul>
<p>✓タイムカードやICカード等の客観的な方法により労働時間を管理・把握</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・タイムカード、ICカード等による客観的な方法で労働時間管理を実施する</li> <li>・自己申告による労働時間管理を行っている場合は、実際の労働時間と合致しているか必要に応じて実態調査を実施する</li> <li>・PCのログイン・ログオフによる出退勤時間と作業時間の乖離を把握する</li> <li>・管理職が部下の労働時間を把握する</li> </ul>
<p>✓管理職やみなし労働・裁量労働制等の適用者について労働時間を把握</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時間外労働の支払い対象者と同様の方法により実際の労働時間を把握する</li> <li>・管理職等にも自身の労働時間管理をきちんと意識させ、日ごと、週ごと、月ごとなど定期的に申告させる</li> </ul>

## (2) 休み方の改善

### Vision (ビジョン)

#### 〈項目1：方針・目標の明確化〉指標が低い場合



年次有給休暇の取得の重要性を企業として（あるいは組織として）表明しているか？

対策の方向	取組の視点・例
<p>✓経営トップによるメッセージの発信</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社内または社内外にCSR報告書、採用パンフレット、イントラネット等を通じ、定期的、継続的に発信する</li> <li>・経営トップのメッセージを職制を通じて社内各層に浸透させる</li> <li>・経営トップ自身が、休暇時の有意義な過ごし方を発信する</li> </ul>
<p>✓経営や人事の方針として年次有給休暇の取得促進を明文化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ポスター、社内報、イントラネット等により、経営や人事の方針を各部署に掲出し、常に意識させる</li> <li>・経営や人事の方針を社員の行動指針に織り込む</li> <li>・単年度、中長期における経営計画等に年次有給休暇取得促進に取り組むことを数値目標を含めて明記する</li> </ul>

✓全社・部署・個人等での年次有給休暇取得日数、取得率等に関する数値目標の設定

- ・「全社統一目標」に加え、業務の実態を踏まえた「部署単位」「個人単位」での数値目標を設定する。設定に当たっては、労働時間等設定改善委員会を活用する等、組織的な検討を前提とする
- ・取組の進み具合に合わせて目標値を適時更新する。設定にあたっては、労働時間等設定改善委員会を活用する等、組織的な検討を行う

## System (システム)

### 〈項目2：改善推進の体制づくり〉指標が低い場合



年次有給休暇の取得を促進するための組織が明確になっており、かつ、有効に機能しているか？

対策の方向	取組の視点・例
✓年次有給休暇の取得促進に向けた社内体制の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年次有給休暇取得率を経営会議の報告事項に位置付ける</li> <li>・衛生委員会の協議事項とする</li> <li>・労働時間等設定改善委員会を設置する</li> <li>・ワーキンググループ、タスクフォース等、経営直轄のプロジェクトチームを設置する</li> <li>▶本パンフレット5ページの体制の例もご参照ください</li> </ul>
✓休暇取得に関する相談窓口の設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>・窓口担当者を選任し、周知する</li> <li>・労働組合があれば、労働組合を窓口とすることも考えられる</li> <li>・社会保険労務士等の社外の専門家を活用し、電話・メールによる相談窓口を設置する</li> </ul>
✓年次有給休暇取得促進に関する労使の話し合いの機会の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部署・階層横断のワーキンググループを設置する</li> <li>・各社員から経営層への直接的な提案制度を設ける等、コミュニケーション機会の拡充を図る</li> <li>・労働組合がある場合は労使協議会等の議題として話し合う</li> <li>▶本パンフレット5ページの体制の例もご参照ください</li> </ul>

### 〈項目3：改善促進の制度化〉指標が低い場合



休み方の選択肢を増やしたり、休みを取りやすくする制度を導入したりしているか？

対策の方向	取組の視点・例
✓業務繁忙に応じた休業日の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・閑散期に企業全体・部署毎に休暇を設定する</li> <li>・部署ごとの休暇設定が困難な場合は、当該部署のメンバーが輪番で休暇を取得する</li> <li>・各部署の担当者ごとに、プロジェクトとプロジェクトの間に休暇を設定する</li> </ul>
✓誕生日・記念日等の決まった日や申告した日を年次有給休暇とする等の休暇制度の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・記念日等を休暇制度として就業規則に盛り込み、社員に休暇を定着させる</li> <li>・誕生日や記念日等、前もって申告できるようにする（期初に、社員に記念日を申告してもらう）</li> <li>・私傷病、介護、育児等の事情により年次有給休暇が必要となる可能性から、年次有給休暇の取得に消極的な社員が安心して年次有給休暇を消化できるよう、私傷病、介護、育児等に対応した各種休暇制度を充実する</li> </ul>
✓ゴールデンウィークや夏季・冬季等、機会を捉えた年次有給休暇の計画的付与制度の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・夏季・冬季等、年間の各時季を捉え年次有給休暇を計画的に付与する</li> <li>・「創業記念日」等の契機を活用し、年次有給休暇の計画的付与制度を実行する（各社の状況に応じて交代制での休暇取得等も検討する）</li> <li>・休日飛び石になっている場合に連休化できるよう、年次有給休暇取得奨励日を設ける</li> </ul>
✓時間単位での年次有給休暇制度等の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年次有給休暇の時間単位の取得を認める</li> <li>・年次有給休暇の半日単位の取得を認める</li> <li>・その他、事情に応じて時効により消滅した年次有給休暇の一部の取得を認める制度等を設ける</li> </ul>

✓ 5 営業日以上の連続休暇制度の導入

・年度（年間）計画策定時にあらかじめ5 営業日以上の連続休暇を設けることを盛り込む

### 〈項目 4：改善促進のルール化〉 指標が低い場合



#### チェックポイント

年次有給休暇の取得を促進することにインセンティブが働く仕組みを導入しているか？

対策の方向	取組の視点・例
<p>✓ 部下の年次有給休暇取得状況を管理職の人事考課に盛り込む</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職の評価指標に部下の年次有給休暇取得率等を盛り込み、実際の取得状況の推移と比較し、人事考課に反映させる</li> <li>・管理職のマネジメントに対して、部下が評価する仕組みを検討する（回答者が特定できないように配慮する）</li> </ul>
<p>✓ 管理職に部下の年次有給休暇の取得状況の把握・管理を義務づける</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役員会議等で年次有給休暇取得率の現状把握と取得促進方策の検討を徹底する</li> <li>・組織評価の指標として、所属員の年次有給休暇取得率の平均値等を盛り込む</li> </ul>

### Action (アクション)

### 〈項目 5：意識改善〉 指標が低い場合



#### チェックポイント

社員に対して年次有給休暇を適切に取得する意識を高める取組を行っているか？

対策の方向	取組の視点・例
<p>✓ 年次有給休暇取得促進に関する社員向けや管理職向けの教育・研修</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年次有給休暇を取得せずに働く社員が評価されるというイメージを払拭するため、管理職に対して意識改革を促す研修を行う</li> <li>・管理職への昇進・昇格に年次有給休暇取得促進に関する教育・研修の受講を要件とする</li> <li>・一般社員に対して、社内の人事評価方法について適切な理解を進める教育・研修を行う</li> </ul>
<p>✓ 年次有給休暇取得促進のための周知・啓発</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家族と過ごしたり、趣味に興じたり、自己啓発した事例等を社内を集め、広く周知することにより、休暇取得の雰囲気醸成する</li> <li>・年度（年間）計画策定時に、夏季、冬季における連続した年次有給休暇取得日の設定を行い、社内に周知する</li> </ul>

### 〈項目 6：情報提供・相談〉 指標が低い場合



#### チェックポイント

休み方の改善につながる情報提供や相談を実施しているか？

対策の方向	取組の視点・例
<p>✓ 各自の年次有給休暇残日数の社員への通知</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・給与明細書に記載する、メールによる個別配信を実施する等、通知の方法を工夫する</li> <li>・期末、四半期等定期的に取得状況を通知する</li> <li>・本人及び管理職に対して、年次有給休暇が時効により失効する一定期間前にその旨通知するとともに休暇取得の促進を行う</li> </ul>
<p>✓ 制度の利用促進のための情報提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年次有給休暇の取得と個人の評価は関係が無いことを社員に説明するほか、人事評価マニュアル等の規定に明記する</li> <li>・年次有給休暇取得がもたらす生活や健康、仕事等各方面でのメリットについて情報提供する</li> <li>・上記の内容をイントラネット、回覧、ポスター等による周知、職制による周知、親睦会等による周知等の方法により、社員の認知度を向上させる</li> </ul>

<p>✓年次有給休暇取得率の低い（残日数の多い）社員に対する個別の休暇取得奨励</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員の取得率のデータ等を提供し、休暇取得が少ないことを伝える事で取得を促す</li> <li>・人事部等からのメール等により年次有給休暇取得を個別勧奨する</li> </ul>
---	--

## 〈項目7：仕事の進め方改善〉指標が低い場合



職場において年次有給休暇などを取得しやすい業務改善を行っているか？

対策の方向	取組の視点・例
<p>✓休暇・休業時の業務フォローアップ体制の構築（顧客・取引先情報の共有等）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務ローテーション等による多能工化を計画的に進め、年次有給休暇取得時に社員同士で業務を相互代替できる体制を構築する</li> <li>・業務を標準化し、相互フォローが可能な職場をつくる</li> </ul>
<p>✓年次有給休暇の取得促進を目的とした業務プロセスの見直し</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各部署、社員ごとに短期・中長期における業務の優先順位の把握を適宜行う</li> <li>・外部コンサルタント等による業務プロセスの調査分析を行う</li> <li>・労働時間の自己管理について意識を持つことで、一日単位の取得の他、半日や時間単位の年次有給休暇を取得できる環境を作る</li> </ul>
<p>✓業務計画、要員計画、業務内容の見直し</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部下に、休暇を取得する日の直前に、休暇予定日に出勤しなければ終わる事ができないような業務を頼まないように配慮することを促す</li> <li>・To Doリストを作成し、業務の優先順位を可視化する</li> <li>・外部コンサルタント等による業務や配置要員の調査分析を行う</li> <li>・各部署、社員ごとに短期、中長期における業務計画を基に、要因や業務内容の見直しを図り、年次有給休暇の取得に配慮した全体計画を策定する</li> </ul>
<p>✓年次有給休暇取得促進を目的とした取引先との関係見直し</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取引先担当者ごとに自社担当社員を複数人配置し取引先に周知する（1対1の関係にしない）</li> <li>・年次有給休暇の計画的付与や連続休暇等、組織的な年次有給休暇取得に向けた取組を行っている場合は、「営業カレンダー」等に反映させた上で取引先に提示し、取引時の配慮と理解を求める</li> </ul>

## Check (チェック)

### 〈項目8：実態把握・管理〉指標が低い場合



休暇に関する実態を常に把握しているか？

対策の方向	取組の視点・例
<p>✓社員の休暇取得に関する意識や意向の定期的な把握</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員意識調査等によって健康度や満足度、年次有給休暇の取得に対する意識を調査する</li> <li>・社員向け改善指標を全社員に配布・集計し、課題を把握する</li> </ul>
<p>✓管理職による年次有給休暇の取得日数の管理</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特に取得の進まない部署等の取得率の向上に向けた取組に活かすために、部署、個人等の取得状況を細かく把握する</li> <li>・年次有給休暇管理簿等により取得率が著しく低い社員を把握し、個別ヒアリング等を通じ、その要因を分析する</li> </ul>