



企業事例

シャープ株式会社

社内文化の刷新・再構築に向けた取組の一環として 働き方・休み方改善を自律的に推進

事業概要と労働時間制度について

1912(大正元)年、創業者が金属加工業を創業したことに始まる総合電機メーカーです。現在はプロダクトビジネス(デジタル情報家電、通信、健康・環境、エネルギーソリューション、ビジネスソリューション)、デバイスビジネス(液晶、電子デバイス)の製造・販売等を中心に、全世界に約5万人の社員(連結:2014年12月末)が働いています。

労働時間制度は「通常勤務」「時差勤務」「フレックスタイム制(E-TIME)」「変形労働時間制(1ヶ月単位・1年単位)」などが適用されます。通常勤務の就業時間帯は8:30~17:15です。E-TIMEのコアタイムは8:30~に設定しており、フレキシブルタイムはそれに先立つ5:00からの出勤を認めていることから、各自の状況が許せば事実上の朝型勤務も可能な仕組みとなっています。

【経営上・労務管理上の特徴と取組の経緯】

会社の経営理念の中にある「会社に働く人々の能力開発と生活福祉の向上に努め、会社の発展と一人一人の幸せとの一致をはかる」との一節を人事の基本理念として各種人事政策を進めています。会社経営の原動力は「ヒト」とであると捉え、2013年度から、「カエル運動」「はたらき方改革(労使委員会)」「経営幹部と管理職のマネジメント改革」「社内コミュニケーション改革」など、様々な風土改革に取り組んでいます。

また、「健康経営」の概念を導入し、「けんこうシャープ23」の呼称のもと、2022年度末までの達成目標の中に「長時間労働者ゼロ」を掲げ、マイルストーンを置いて取組を進めています。

厳しい経営環境を乗り越えるためには、全ての社員が謙虚な気持ちで原点に立ち戻り、会社の仕組みや社員の意識・行動を変える「企業風土改革」が必要と考え、2013年度から、社長の「けったいな文化を変える」との掛け声のもと、改革がスタートしました。

【主な取組】

「カエル運動」

2013年5月から、会社を変える運動として「カエル運動」をスタートさせました。

- コミュニケーションをカエル取組としては、役職・世代間の距離を縮めて自由闊達なコミュニケーションを促す「さん付け運動」
- 仕事のやり方をカエル取組としては、メタボ(ムダ)仕事を取り除いて効率をあげる「脱!仕事メタボ運動(詳細は下記)」の他、「会議」や「メールマナー」改革としてそれぞれ10カ条を定めて見



直しを図っています。

はじめは本社主導でスタートしましたが、その後各事業本部や関係会社、部門などでも、それぞれ自主的に目標を決め、独自の取組を推進しています。

また、運動の機運を高めるため、社内Webサイトに掲示板（かわらねばん）を常設し、社長直筆の応援メッセージや各現場での取組の好事例などを順次紹介しています。あわせて、この運動のシンボルとして、ゆるキャラ風の「カエるん♪」も誕生させ、押しつけ感のない運動となるよう工夫しています。

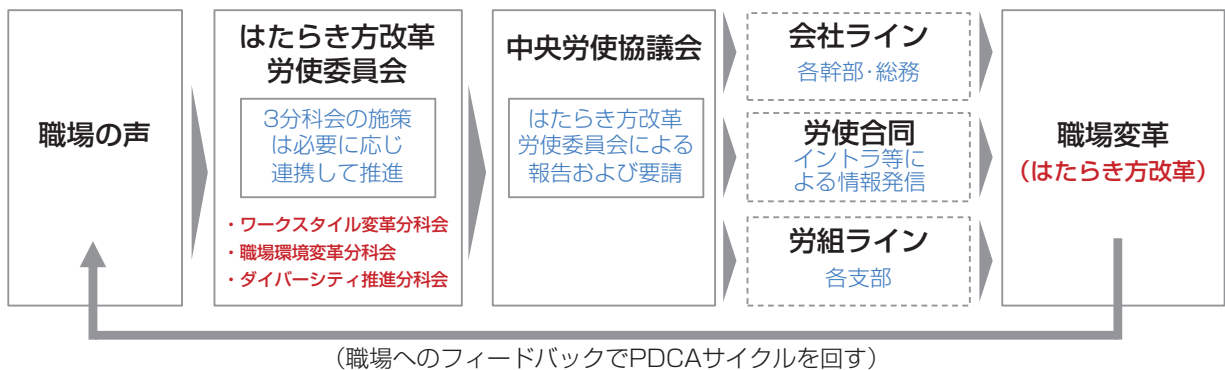
〈脱！仕事メタボ運動〉の具体的実施内容

- ・会議メタボ→資料メタボ→メールメタボ→出張メタボ→文書保管メタボの順に3ヶ月ごとにメインテーマを設定して取組を推進
- ・一人ひとりが仕事のダイエット宣言を行い、メールの署名欄に自身の改善テーマを簡潔に記載
- ・メタボを自覚するため、日常で起こりえる出来事を「自社流・サラリーマン川柳」にして、振り返りを促す（『倍速で やった結果が ペンディング』『上役の 気持ちを斟酌 しすぎたわ』など、46句を全社員に紹介）
- ・自部門の課題の範疇を超える事項については「メタボックス（半期毎に募集）」への投書により、人事部門が事務局として関連部門に連絡し改善を促すなど対応を行っています。メタボックスへの投書は記名、無記名ともに可能とし、面と向かっては言いにくいことなど、状況に応じた選択ができ、様々な課題を拾い上げるようにしています。

「はたらき方改革労使委員会」

2014年4月からは誰もが活躍できる職場の実現を狙いとした「はたらき方改革労使委員会」を発足し、長時間労働を前提とした会社風土を是正する「ワークスタイル変革」、コミュニケーション豊かないきいきとした職場づくりを実現する「職場環境変革」、及び「ダイバーシティ推進」の3つの分科会に分けて労使協働で取組を推進しています。

それらの取組の一環として、経営幹部による働き方改革についてのメッセージ発信や、全管理職を対象とした「労働時間に関する意識調査」の実施及び分析結果の全社員への紹介等の取組を行いました。また、当該分析結果の事業所ごとの特徴や詳細等の内容を各総務部門にフィードバックし、各事業所で開催される労使協議会等で具体的な対策事項を継続協議しています。





【行動変革宣言】の制定・浸透

このような意識・行動変革のための取組は一時的な運動だけで終わらせるべきではなく、地道に継続していくことが大切です。全員がベクトルの合った行動へと変革していくことを根付かせるため、その指針とするべき行動を定めた「行動変革宣言」を2014年1月に制定しました。

「行動変革宣言」を記載したカードを全役員・社員に配付するとともに、当該カードに行動変革に関する自らの宣言を手書きして携帯しています。各自の宣言内容は朝夕礼や職場懇談会などで紹介・情報共有することにより実践を促しています。また、経営幹部は自身の宣言をイントラネットで公開し、全社にメッセージを発信しています。



【休暇制度】

本人や家族の記念日、人間ドック受診、ボランティア活動、自己啓発など、一定の事由に該当する場合に取得できる「多目的休暇」を年間8日間付与しています。

また、育児休業制度について、連続3日以上取得した場合10日間を限度に有給扱いとするとともに、配偶者が出産した男性社員とその上長に対して取得案内のメールを自動配信するなど、男性社員も育児休職が取得しやすい環境づくりに努めています。

なお、年次有給休暇の取得率は2013年度実績で73.4%となっています。



【取組の効果と今後の展開】

様々な改革の取組を進めたことで、風土改革に関する認知度は高まっています。こうした取組に対しては好意的な反応を得ており、「社内の風通しが良くなったとの実感がある」、「働き方に関しても“言いにくかったこと”“おかしいと感じたこと”を言えるようになった」という声もあります。

しかし改革はまだまだ道半ばです。今後も「カエル運動」を継続推進するとともに、「はたらき方改革労使委員会」で進めている各労使協議会での協議結果に基づく具体的施策の展開を図り、より一層現場を巻き込んだ、自立的な活動へと繋げていきます。

「職務等級制度と納得性の高い人事評価制度及び 場所・時間を選ばない働き方に資する施策と モバイルツールの活用」による働き方・休み方

事業概要と労働時間制度について

企業や公的機関などのお客様向けに「ハードウェア（システム&テクノロジー）」「ソフトウェア」「サービス」の3つを中心にビジネスを行っており、約43万人の社員が世界170カ国以上のお客様に製品やサービスを提供しています。また、10カ国12カ所の基礎研究所では、研究者が最先端の技術研究・開発に貢献しています。

所定労働時間は、9時～17時36分（休憩60分）です。上司が常に部下を管理しているような働き方は少なく、裁量労働制（SE・コンサルタント・研究開発）、事業場外みなし労働時間制度（営業）、フレックスタイム制（管理部門）と、多様な労働時間制度を適用しています。

【経営上・労務管理上の特徴と取組の経緯】

IT業界は常に変化しており、競争相手となる企業もハードウェア・ソフトウェア会社からクラウドサービス会社まで多岐にわたります。そして、それに伴い必要となる専門性も刻々と変化するため、必要となる人材も常に変化します。

また、社員の働くことについての意識も変化していますので、ワーク・ライフ・インテグレーションを意識した労務管理を行っています。

【特徴的な働き方・休み方】

「時間と場所を選ばない働き方の推進」

柔軟な働き方の推進を阻害する2つの壁、「時間の制約」と「場所の制約」の問題を取り除く施策を充実させています。例えば時間の制約は、多様な労働時間制度、場所の制約については、e-ワーク制度（部分的在宅勤務制度）／ホームオフィス制度（全日的在宅勤務制度）やサテライトオフィスを利用することが可能です。

改善促進の
制度化

「情報通信機器の有効な利用によるモバイルワーク」

情報通信技術が発達した現在、各種のコミュニティー支援ツール、Email、ライブチャット、電話などを使って、社員間のコミュニケーション・情報交換は可能であり、場所を選びません。例えば、子供の送り迎え、介護その他の理由によって早く帰宅する必要がある場合でも、用事が済めば、モバイルPC等のツールを利用して職務を行うことが可能です。セキュリティも十分に確保されていますので、オフラインによる文書の作成等のみならず、サーバーへのアクセスやライブチャット等によって他の社員とのオンラインでの職務遂行が可能な環境を提供しています。

改善促進の
制度化



【社員それぞれの職務・責任が明確な人事制度】

既卒はもちろん、新卒採用についても職種別での採用を行っており、入社1年目のトレーニング終了後すぐに職務等級制度による人事管理を行います。

また、そのスキームを支えるのは、納得性の高い評価制度と目標管理制度です。職種（職務）は自身のキャリア意識等により入社後に変更も可能です。また、部門を超えた異動は、本人が直接希望する部門・職種のマネージャーと交渉して異動を実現することもできます。仕事の成果は、プロジェクトや実務に対する貢献度で測られ、たとえば労働時間の長さ、残業を多くしているから等の理由のみによる偏った評価は行われません。

改善促進の

ルール化

【仕事と生活の高次元セルフコントロール】

所定外労働が月45時間を超えた場合は産業医面談の案内を出すため、労働時間の一つの目安でもあります。プロジェクト全体の労働時間の管理は、プロジェクトマネージャーの専門性（スキル）・仕事計画の質等が重要であり、マネージャーは部下に対し、部下自身で仕事をコントロールして計画的に休暇を取るよう勧めます。

また、単に休暇の取得を推奨するのではなく、あくまで部下本人が自身で仕事をコントロールできるような管理を行っています（年次有給休暇の付与日数は最高29日で、現在、平均取得日数は15日程度です）。データの観点から部下の長時間労働が続いているような場合には、人事からマネージャーに警告が発せられ、その後マネージャーが長時間労働者本人と共に改善策を提案し、実施可能性などを検討します。

仕事の

進め方改善

【生産効率向上に資する社内情報検索システム】

専門性の高い情報については、社内検索システムから専門知識・スキル、ベストプラクティスなどを保有する社員をグローバル規模で検索できます。情報をうまく活用できる社員・コミュニケーション能力の高い社員は効率的に生産性高く働くことが可能です。

仕事の

進め方改善

【『帰りにくさ、休みにくさ』の無い組織文化】

プロジェクトに対する各人の責任が全うされていることが重要であり、「上司が残っているから、他の社員が残っているから」等の理由によって、夜遅くまで退社できない等の組織風土・文化は全くありません。また、部下の仕事量の調整はマネージャーの重要な職務です。

仕事量についてはもちろんですが、その他自身のキャリアや研修参加の希望などについても部下は上司に対して自らの意見を述べ、上司は部下の意見に耳を傾ける文化があります。

方針・目標の

明確化

【取組の効果と今後の展開】

年次有給休暇の取得率は現在、58%となっています。また、組織全体で、ワーク・ライフ・インテグレーションが実現できています。

トップ主導のもと『働き方改革』（「生産性向上」と「ワーク・ライフ・バランス」の好循環・相互効果）を実施

事業概要と労働時間制度について

1937年創立の精機光学研究所を前身とする電気機器メーカーです。現在は、「イメージングシステム（カメラなど）」、「オフィス（複合機、プリンターなど）」、「産業機器その他」の3分野で事業を展開しています。社員数は単体で26,114人、連結で194,151人（国内で69,825人、海外では124,326人）です。（平成25年12月31日）所定労働時間は、本社では8時30分～17時、工場では8時～16時30分です（いずれも休憩1時間）。

【経営上・労務管理上の特徴と取組の経緯】

当社では、創業時より行動指針の一つとして「健康第一主義」を掲げ、健康と明朗をモットーとし、人格の涵養につとめることとしています。初代社長御手洗毅氏のメッセージに「一週40時間の理想は貫くべきで、毎週、土曜、日曜はゆっくり休んで十分に鋭気を養って、明日の健康につなげよう」とあるように、古くから「効率を上げて働き、休む時には休む」という文化があります。1959年のGHQ（Go Home Quickly）運動（勤務時間中は効率的に働き、仕事を終えたらすぐに帰宅することを推奨）、1967年の完全週休2日制導入をはじめとして早い時期から労働時間の短縮や休日・休暇制度の充実に取り組んでいます。また、1996年には、年間所定労働時間を1,800時間としています。

一方で、事業の急拡大や製品数の増加、仕事の高度化・複雑化、残業や休日出勤に依存した体質、時間制約がない男性社員中心の働き方等の課題は存在しました。これに対して、制度の充実とともに、職場や各社員に対して「働き方の見直しによって効率的に働き、期待される成果を出しながら、時間外労働を減らしていく」意識づけを行うことが大切であると考え、2008年に厚生労働省主催の「仕事と生活の調和推進プロジェクト」に参画しました。「時間内に効率的に働くワークスタイルの確立」を目指し、ポスターの掲示、ノー残業デーの放送、消灯等の様々な取組を行いました。

【主な取組】

『働き方改革』の推進

「働き方改革」は、生産性向上とワーク・ライフ・バランスの推進を目的として2012年に本格的に開始した施策です。経営環境が激変する中でも企業が成長していくためには、生産性の向上とワーク・ライフ・バランスの好循環・相乗効果によって、所定労働時間内で最大の成果を出し、終業後には私生活の充実を図ることが大切であると考えて推奨しています。

方針・目標の
明確化



働き方改革ポスター



生産性向上ハンドブック





2013年には経営層から以下のメッセージが発信されています。

「社員全員が仕事の生産性を再度見直し、所定労働時間内で効率よく終われるよう、働き方を見直して欲しい。終業後には、家族との団らん、自分をさらに磨くための勉強、あるいは趣味を楽しむなど、人間らしい生活を過ごしてほしい」

「働き方改革」において、具体的な方針や取組内容は各部門で創意工夫して取り組んでいます。また、部門を超えて好事例を水平展開する「生産性ハンドブック」の発行（全管理職に配信）や、働き方改革ホームページの開設、全社横断ワーキンググループの発足等も実施しています。

【ワーク・ライフ・バランス推進期間の継続的な実施】

東日本大震災時の電力供給量低下に伴い実施した就業時間帯の前倒しを、現在も継続して行っています。「働き方改革」の一環として、7月～9月をワーク・ライフ・バランス推進期間として、始業時刻を30分早め（本社8時）、昼休憩を15分短縮（休憩時間45分）することで、終業時刻を45分早くしています（本社16時15分）。終業後の時間には、会社として語学や資格取得、健康などのセミナー・イベントを開催するなど、社員に有効に活用してもらえるようにサポートしています。もちろん、時短勤務制度の適用者等の勤務時間帯を変更することが難しい社員については個別に勤務時間を調整しています。

改善促進の
制度化

【ノー残業デーの拡大（時間外労働の原則禁止）】

1990年代から事業所や部門単位で「ノー残業デー」を実施していましたが、組織によっては必ずしも徹底されていない状況でした。2008年の「仕事と生活の調和推進プロジェクト」参画を契機に、決められたノー残業デーを徹底する取組を開始し、ポスターの職場内や受付・打ち合わせスペースへの掲示、社内広報誌による啓発活動、ノー残業デー実施日の終業時刻後の消灯・空調停止（自動設定）等を実施しました。その後、東日本大震災直後の残業全面禁止を経て、現在は時間外労働を原則として禁止しています。業務や事業の状況に応じて、時間外労働が必要となる場合には、各部門の部長の事前承認を得てから実施するルールとなっています。役員クラスが個別社員の業務状況を把握して判断するわけではありませんが、このようなプロセスを踏むことで、不必要な時間外労働の抑制に効果があると考えています。

改善促進の
制度化



ノー残業デーの退門風景

【育児・介護中の社員に対する充実した勤務時間制度】

妊娠中・育児中の社員については、マタニティー短時間勤務（妊娠判明時から1日2時間まで勤務時間を短縮）、育児短時間勤務（小学校3年生修了まで、1日2時間まで勤務時間を短縮）、育児のための勤務時間帯変更（小学校3年生修了まで、勤務時間帯を変更）を可能としています。また、家族を介護している社員については、短時間勤務（1日2時間まで勤務時間を短縮）、勤務時間帯変更を可能としており、多くの制度利用者がそれぞれのニーズに合った働き方をしています。

改善促進の
制度化

【取組の効果と今後の展開】

様々な生産性向上に向けた取組により、2013年の時間外労働は、社員一人当たり平均で年間116.3時間となり、働き方改革を開始する前の2010年比で約28%減となっています。また、年次有給休暇の取得促進等の取組の効果もあって、年次有給休暇の取得率は2013年度実績で70%となっているとともに、2013年の一人当たりの総実労働時間は、約1,740時間となり、2010年比で約59時間削減となっています。今後も、目標としている「総実労働時間1,800時間以内」の継続に向け、取組を続けていきます。

●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	山口市中河原町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	宮崎市橋通東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

ハンドブックのダウンロードはこちらから

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



厚生労働省委託事業

企画・製作
発行

株式会社三菱総合研究所
2015年3月

【著作権について】働き方・休み方改善ハンドブックに関する著作権は厚生労働省が有しています。本ハンドブックの内容については、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5524））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。