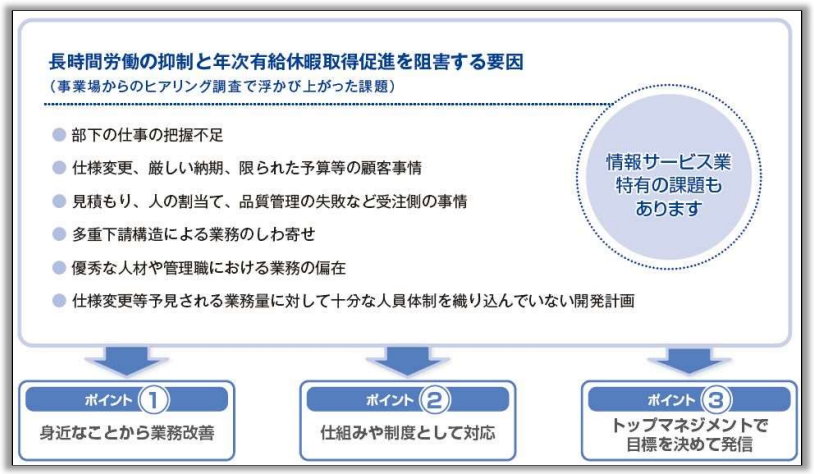
4　ヒアリング調査の実施

（１）ヒアリング調査の実施目的

本調査は、2014 年 3 月に作成された「働き方・休み方改善ハンドブック」に示された、長時間労働抑制と年次有給休暇取得促進を阻害する要因と克服するための対策について、現状を把握するとともに、人事や現場で創意工夫をこらし効果を上げている事例を収集する。



（２）調査項目

①会社の状況

a)主な事業内容

b)事業規模、労働組合

c)従業員数など

d)人事管理上の特徴

e)その他

②労働時間の状況

a)労働時間に関わる取り決め及び管理の状況

b)従業員の労働時間の実態

c)労働時間対策に関する経営者の考え

d)長労働時間の原因、対策及び工夫、働き方の対策及び工夫など

③年次有給休暇の状況

a)年次有給休暇の実態、対策及び工夫

b)年次有給休暇取得対策及び工夫

（３）ヒアリング実施先一覧

No.	企業名	所在地	おおよその従業員数	実施日
1	Ａ社	東京	160 名	12 月 2 日(金)
2	Ｂ社	東京	130 名	12 月 2 日(金)
3	Ｃ社	東京	360 名	12 月 8 日(木)
4	Ｄ社	東京	連結 12,000 名	12 月 15 日(木)
5	Ｅ社	東京	370 名	12 月 22 日(木)
6	Ｆ社	東京	460 名	12 月 26 日(月)
7	Ｇ社	東京	240 名	12 月 26 日(月)
8	Ｈ社	東京	連結 340 名	12 月 26 日(月)
9	Ｉ社	東京	4,800 名	12 月 27 日(火)
10	Ｊ社	東京	680 名	12 月 27 日(火)
11	Ｋ社	京都	210 名	1 月 12 日(木)
12	Ｌ社	大阪	1,200 名	1 月 12 日(木)
13	Ｍ社	東京	4,400 名	1 月 13 日(金)
14	Ｎ社	東京	310 名	1 月 13 日(金)
15	Ｏ社	東京	370 名	1 月 19 日(木)
16	Ｐ社	岡山	680 名	1 月 26 日(木)
17	Ｑ社	岡山	420 名	1 月 26 日(木)
18	Ｒ社	宮城	120 名	1 月 27 日(金)
19	Ｓ社	東京	1,100 名	1 月 27 日(金)
20	Ｔ社	宮城	150 名	1 月 27 日(金)
21	Ｕ社	大阪	190 名	2 月 7 日(火)
22	Ｖ社	東京	2,200 名	2 月 8 日(水)
23	Ｗ社	東京	540 名	2 月 20 日(月)
24	Ｘ社	東京	100 名	2 月 20 日(月)
25	Ｙ社	東京	130 名	2 月 28 日(火)
26	Ｚ社	東京	770 名	3 月 1 日(水)

詳細は、「資料３　ヒアリング実施概要」参照のこと。

資料５　ヒアリング調査結果概要

No.	企業名	情報サービス業の類型	社員人数（人）	本社所在地	取組内容の概要	
1	A社	プロダクト型	160	東京	時間	ビジネスモデルの変革
					休暇	業務の状況に応じた有給休暇の計画的取得
						有給休暇取得単位の変更による取得促進
2	B社	プロダクト型	130	東京	時間	労働時間把握・管理の高度化
						制度や取組の情報共有・普及浸透
					休暇	経営トップのリーダーシップ発揮
						制度や取組の情報共有・普及浸透
						有給休暇取得の目標の設定
3	C社	プロダクト型	360	東京	時間	社内の意識改革
						労働時間把握・管理の高度化
						長時間労働を抑制する制度の導入
					休暇	業務の状況に応じた有給休暇の計画的取得
						有給休暇取得単位の変更による取得促進
						有給休暇の取得を促進する制度の導入
4	D社	受託型 プロダクト型	連結12000	東京	時間	経営トップのリーダーシップ発揮
						顧客等ステークホルダーへの働きかけ
						社内の意識改革
						長時間労働抑制を奨励するインセンティブの導入
						労働時間把握・管理の高度化
						制度や取組の情報共有・普及浸透
						長時間労働抑制の目標の設定
						長時間労働を抑制する制度の導入
					休暇	有給休暇取得の目標の設定
						業務の状況に応じた有給休暇の計画的取得
						有給休暇の取得を促進する制度の導入
5	E社	プロダクト型	370	東京	時間	社内の意識改革
						労働時間把握・管理の高度化
						多様な働き方・休み方への対応
					休暇	有給休暇の取得を促進する制度の導入
6	F社	ユーザ（情報子会社）	460	東京	時間	顧客等ステークホルダーへの働きかけ
						社内の意識改革
						労働時間把握・管理の高度化
						長時間労働を抑制する制度の導入
						長時間労働を抑制する取組の推進
					休暇	有給休暇取得の目標の設定
						有給休暇の取得を促進する制度の導入
7	G社	組込み型 受託型	240	東京	時間	経営トップのリーダーシップ発揮
						長時間労働抑制を奨励するインセンティブの導入
						長時間労働を抑制する制度の導入
					休暇	経営トップのリーダーシップ発揮
						業務の状況に応じた有給休暇の計画的取得
						有給休暇取得単位の変更による取得促進
8	H社	プロダクト型	連結340	東京	時間	社内の意識改革
						制度や取組の情報共有・普及浸透
						長時間労働を抑制する制度の導入
						多様な働き方・休み方への対応
					休暇	有給休暇取得を奨励するインセンティブの導入
9	I社	受託型 プロダクト型	4,800	東京	時間	労働時間把握・管理の高度化
						制度や取組の情報共有・普及浸透
						長時間労働を抑制する制度の導入
					休暇	業務の状況に応じた有給休暇の計画的取得
						有給休暇の取得を促進する制度の導入
10	J社	ユーザ（情報子会社）	680	東京	時間	顧客等ステークホルダーへの働きかけ
						労働時間把握・管理の高度化
						長時間労働を抑制する制度の導入
					休暇	業務の状況に応じた有給休暇の計画的取得
						有給休暇の取得を促進する制度の導入
11	K社	組込み型	210	京都	時間	業務の効率化・業務プロセスの見直し
						労働時間把握・管理の高度化
					休暇	顧客等ステークホルダーへの働きかけ
						業務の状況に応じた有給休暇の計画的取得
12	L社	受託型	1,200	大阪	時間	社内の意識改革
						業務の効率化・業務プロセスの見直し
						労働時間把握・管理の高度化
						制度や取組の情報共有・普及浸透
						長時間労働を抑制する取組の推進
					休暇	有給休暇取得の目標の設定
						業務の状況に応じた有給休暇の計画的取得
						有給休暇の取得を促進する制度の導入

13	M社	ユーザ	4,400	東京	時間	業務の効率化・業務プロセスの見直し
						制度や取組の情報共有・普及浸透
						長時間労働を抑制する制度の導入
					休暇	業務の状況に応じた有給休暇の計画的取得
14	N社	組込み型 受託型	310	東京	時間	顧客等ステークホルダーへの働きかけ
						業務の効率化・業務プロセスの見直し
						長時間労働を抑制する制度の導入
					休暇	業務の状況に応じた有給休暇の計画的取得
15	O社	組込み型	370	東京	時間	社内の意識改革
						業務の効率化・業務プロセスの見直し
						労働時間把握・管理の高度化
						長時間労働を抑制する制度の導入
					休暇	有給休暇の取得を促進する制度の導入
						業務の状況に応じた有給休暇の計画的取得
16	P社	受託型	680	岡山	時間	業務の効率化・業務プロセスの見直し
						労働時間把握・管理の高度化
					休暇	制度や取組の情報共有・普及浸透
						業務の状況に応じた有給休暇の計画的取得
						有給休暇の取得を促進する制度の導入
17	Q社	受託型 ユーザ（情報子会社）	420	岡山	時間	業務の効率化・業務プロセスの見直し
						顧客等ステークホルダーへの働きかけ
						労働時間把握・管理の高度化
						長時間労働を抑制する制度の導入
					休暇	制度や取組の情報共有・普及浸透
						業務の状況に応じた有給休暇の計画的取得
						有給休暇の取得を促進する制度の導入
18	R社	受託型	120	宮城	時間	顧客等ステークホルダーへの働きかけ
						制度や取組の情報共有・普及浸透
						長時間労働抑制の目標の設定
						長時間労働を抑制する制度の導入
					休暇	有給休暇取得の目標の設定
						業務の状況に応じた有給休暇の計画的取得
						有給休暇の取得を促進する制度の導入
19	S社	組込み型 受託型	1,060	東京	時間	労働時間把握・管理の高度化
						長時間労働を抑制する制度の導入
					休暇	有給休暇取得状況の把握・管理の高度化
						有給休暇取得単位の変更による取得促進
						業務の状況に応じた有給休暇の計画的取得
20	T社	受託型	150	宮城	時間	顧客等ステークホルダーへの働きかけ
						業務の状況に応じた有給休暇の計画的取得
						長時間労働を抑制する取組の推進
						長時間労働を抑制する制度の導入
					休暇	制度や取組の情報共有・普及浸透
						有給休暇の取得を促進する制度の導入
21	U社	ユーザ（情報子会社）	190	大阪	時間	ビジネスモデルの変革
						個人の先進的スキルや創造性の向上
						業務の効率化・業務プロセスの見直し
						労働時間把握・管理の高度化
						多様な働き方・休み方への対応
					休暇	有給休暇取得状況の把握・管理の高度化
22	V社	受託型	2,200	東京	時間	制度や取組の情報共有・普及浸透
						長時間労働を抑制する取組の推進
					休暇	業務の状況に応じた有給休暇の計画的取得
						有給休暇の取得を促進する制度の導入
23	W社	受託型	540	東京	時間	社内の意識改革
						制度や取組の情報共有・普及浸透
						長時間労働を抑制する制度の導入
					休暇	有給休暇取得単位の変更による取得促進
24	X社	受託型	100	東京	時間	制度や取組の情報共有・普及浸透
						長時間労働を抑制する取組の実施
					休暇	有給休暇取得単位の変更による取得促進
25	Y社	プロダクト型	130	東京	時間	社内の意識改革
						長時間労働を抑制する取組の推進
					休暇	業務の状況に応じた有給休暇の計画的取得
26	Z社	ユーザ（情報子会社）	770	東京	時間	労働時間把握・管理の高度化
						制度や取組の情報共有・普及浸透
						長時間労働を抑制する制度の導入
						長時間労働を抑制する取組の実施
						多様な働き方・休み方への対応
					休暇	有給休暇取得状況の把握・管理の高度化
						有給休暇の取得を促進する制度の導入

1. Ａ社

応対者	管理部総務チームリーダー
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	プロダクト型
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	パッケージソフトウェア開発・販売、クラウドサービス提供。主な製品・サービスは路線検索ソフト、特定保健指導向けサービス。従業員数約 160 名。
概要	**■取組のポイント** ・「無理をしない」という社風が長年にわたって醸成されてきた（組織風土）。長時間働いても人事評価につながらないことが、社員に限られた時間内に仕事を終わらせる意識が醸成され、長時間労働を発生させないことになった。 ・こうした社風を可能にさせているのが、自社でソフトウェア製品を開発していることである。クライアントなどの急な仕様変更等は起こらないため、社員は業務計画にそって自分のペースで仕事を進めることができ、長時間労働の抑制だけではなく、有給休暇取得向上にもつながっている。 **■労働時間に関する取組** ・以前は受託型の業務も行っていたが、自社製品開発型へ事業形態を変更 **■年次有給休暇に関する取組** ・仕事の進捗状況に合わせて社員に有給休暇取得を推奨 ・有給休暇の半日単位取得制度

2. Ｂ社

応対者	執行役員ビジネスユニット統括 執行役員セールス＆マーケティングユニット統括
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	プロダクト型
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	通信関連ソフトウェア開発、クラウドサービス提供。主な製品・サービスは IoT プラットフォームサービス、モバイルデバイス管理サービス。従業員数約 120 名。
概要	**■取組のポイント** ・グループウェアや全社ミーティング等により経営方針や営業戦略、開発状況などの社内情報を全社員で共有している。共有する内容には、全社員の仕事の進捗状況（業務日誌等）、労働時間、有給休暇取得状況などの業務管理情報もある。長時間労働を引き起こしやすい業務情報を可視化することで長時間労働を発生させない環境整備を進めている。 ・社長のリーダーシップが長時間労働を発生させない環境整備を可能にさせている。業務の可視化には事業特性が重要だが、それだけでは長時間労働を抑制することにはならない。全社的に長時間労働を発生させない組織風土、社員の意識醸成が必要となり、社長自ら率先して休暇を取得し、全社員が 1 つの大部屋で仕事し、社長はその真ん中にデスクを構えるなど、風通しのいい社風を整え、社員が

	働きやすい環境づくりに取り組んでいる。 **■労働時間に関する取組** ・グループウェアによる業務日報を活用した社員の労働時間管理 ・月 80 時間を超える長時間労働が発生した場合に事業部門長による社内グループウェアへの登録及び経営会議や全社ミーティングでの報告 **■休暇取得に関する取組** ・有給休暇取得率「70%以上」を目標として設定 ・全体ミーティング等での周知 ・プロジェクトチームでの取得率目標の設定、取得状況の全社共有 ・社長自らが率先して長期休暇の取得（気兼ねなく有給休暇を取得できる環境づくり）

3. C社

応対者	管理本部人事部長 管理本部人事部課長
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	プロダクト型
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	パッケージソフトウェア開発・販売、クラウドサービス提供。主な製品・サービスは財務会計、人事給与、販売管理、医療等。従業員数約 360 名。
概要	**■取組のポイント** ・グループウェア等によりプロジェクトの業務管理情報を共有化・可視化して長時間労働の抑制につなげている。 ・残業を行う際にはプロジェクトリーダー自らが稟議書を起票して、社長の決裁・承認を義務づけている。長時間労働を発生させないだけではなく、コスト意識を持たせている。 ・労務コンサルタント（社会保険労務士等）と契約して、就業規則を点検し、実際の労働環境に則した内容（例えば、給与規定等）に見直すとともに、運用の厳格化を徹底した。 ・社長が長時間労働対策を重要視し、長時間労働を発生させない社内環境の整備を推進させている。 **■労働時間に関する取組** ・グループウェアによる業務日報を活用した社員の労働時間管理 ・プロジェクトリーダーへのコスト管理の浸透 ・残業 30 時間/月及び 70 時間/月を超える時点でのプロジェクトリーダーの稟議書起票による社長決裁・承認の義務付け ・就業規則の点検、見直し **■休暇取得に関する取組**

	・1時間単位での取得可能（最大5日間〔40時間〕）な有給休暇制度 ・8月に1日分の特別休暇を付与して5連休とする有給休暇の計画的付与 ・部署ごとの有給休暇の計画的付与（検討中）

4. D社

応対者	常務執行役員IT企画・業務改革グループ分掌　人事グループ副分掌 人事グループ人事厚生部長 人事グループ人事厚生部労務課長
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	受託型、プロダクト型
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	システムインテグレータ。2011 年に商社系大手情報サービス企業と独立系大手情報サービス企業が合併。主な提供サービスは行政、医療、健康・保健分野のシステム構築、IT アウトソーシング、情報技術教育及びソフトウェア開発。従業員数約11,800名(連結)。
概要	**■取組のポイント** ・経営トップのリーダーシップのもと、長時間労働削減と有給休暇取得向上とを連動させ、全社的な働き方改革を展開している。 ・取組みに実効性が伴うよう具体的な行動目標を設定し、経営幹部が出席する定例会議での報告や達成状況を部門単位にグループウェアで社内に公開している。 ・長時間労働の削減に対するインセンティブ報酬を支給している。部門単位に支給原資を設定し、残業時間の削減目標、有給休暇の目標取得日数の達成度に応じて社員に還元する仕組み。 ・社内だけではなく、顧客や社員の家族も巻き込み実効性の伴う取組みとしている。 **■労働時間に関する取組** ・フレックスタイム制の全社適用、裁量労働制の導入、残業半減運動、所定就業時間の短縮 ・トップの本気度を経営幹部に伝え、社内のグループウェアに公開して全社員での意識の共有化 ・執行役員（本部長レベル）以上が全員出席する業務会議で部門単位ごとの平均残業時間と平均有休取得日数の週ごとの実績報告 ・全社員対象のアイデアコンテストを実施して社員の関心を高める ・20時間を超えて40時間および60時間までの残業申請の部長承認、60時間を超えて80時間までを社長承認 ・残業削減に対するインセンティブ報酬の導入 ・経営トップからの手紙による顧客や社員の家族の理解と協力の要請 **■休暇取得に関する取組** ・有給休暇取得率100%を目標として設定

	・有給休暇の時間単位取得 ・有給休暇の計画的な一斉取得 ・バックアップ休暇制度（有給休暇取得促進のため不測の事態に備えた休暇）の導入と拡充（付与日数を 3 日から 5 日への変更）

5. Ｅ社

応対者	執行役員社長室長 事業支援本部人事部総務・労務チームマネージャー
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	プロダクト型
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	パッケージソフトウェア開発・販売、クラウドサービス提供。主な製品・サービスはグループウェア、ビジネスソフト。従業員数約 370 名。
概要	**■取り組みのポイント** ・より多様な人を受け入れるため、社員のライフステージに合わせた働き方を選択できる選択型人事制度を導入している。 ※働く時間と場所による９つの分類を設け、フレックスタイム制度、裁量労働制、全社員を対象とした在宅勤務なども導入している。 ・経営トップ自らが育児休暇を取得するなど、ライフステージに応じた働き方を実践している。 ・グループウェアの活用は、組織風土（多様性重視、個性の尊重、公明正大、率先垂範、議論など）の醸成に役立っている。 **■労働時間に関する取り組み** ・選択型人事制度の導入 ・組織風土の醸成 ・グループウェアの活用 **■休暇取得に関する取り組み** ・社員のライフステージの変化に合わせた休暇制度の導入

6. Ｆ社

応対者	執行役員品質管理本部長 経営企画部担当部長総務・内部統制グループ担当
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	ユーザ（情報子会社）
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	大手旅行代理店グループの情報子会社。主な提供サービスは基幹システムのアウトソーシング。従業員数約 460 名。
概要	**■取組のポイント** ・「残業は美徳ではない」とする企業風土がある。いくら残業を規制・注意しても、残業する人はする、しない人はしない、結局のところ本人の意識改革が必要であ

	る。本人の意志を決めるには職場や会社の風土が重要であり、「成果のあがらない仕事はしない」という意識が大切であり、経営トップ自らが率先垂範する。 ・親会社からの安定した受注があり、長時間労働削減や有給休暇取得向上が可能。 ・受注判断や業務プロセスを監視・監督する内部統制委員会が働き方（労働時間）に対しても積極的な役割を持つ。他方で、社員からの提案に基づく活動があり、トップダウンとボトムアップの双方向により、働き方改革を実践する。 **■労働時間に関する取組** ・社員が原価意識を持ち「残業しても価値を生まない」という認識の浸透 ・社外ベンダーとの調整による業務シェア ・社員同士で退社時に残っている人への声掛けによる「仲間を思う意識」による風土改善 ・内部統制委員会による勤務時間状況の把握及び過重労働部署への警告、要員投入 ・リスク会議による「リスクポイント」の設定 ・短時間勤務制度の導入 ・出勤時にタイムレコーダーを押した際に「あなたの退勤時間は○時です」というメッセージを表示（帰る時計）により各社員に当日の退勤時間をインプット **■休暇取得に関する取組** ・有給休暇取得 100%を目標として設定 ・リフレッシュ休暇制度（「夏休み５日＋有給」、特別手当）の推奨

7. G社

応対者	取締役管理本部長
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	組込型、受託型
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	組込ソフトウェア開発企業。主な提供サービスは衛星・航空、車載、社会インフラ、金融インフラ、モバイル。従業員数約 240 名。
概要	**■取組のポイント** ・社長のリーダーシップで長時間残業削減を推進している。36 協定遵守を徹底するため、経営幹部が参加する定例会議、従業員組織との労使協議会等で状況を報告し、意識改革を浸透させ、顧客にも取組への理解を求めた。 ・長時間労働を削減して仕事の効率を高めるため、利益目標の達成度に応じたインセンティブ（目標超過額 1/3 を翌年度に一時金として支払う）制度を導入している。長時間労働になると利益率が低くなるため、仕事の効率を高める動機づけになっている。 **■労働時間に関する取組** ・社長のリーダーシップによる 36 協定遵守の徹底 ・利益目標の達成度に応じたインセンティブ制度の導入

	■休暇取得に関する取組 ・長期休暇の計画的取得 ・社長はじめ役員、管理職による長期休暇の率先取得 ・有給休暇の半日単位取得 ・出勤日数（2016 年度と 2017 年度にそれぞれ 2 日）を減らした実質賃金の向上

8. Ｈ社

応対者	管理本部人事部マネージャー 管理本部人事部担当
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	プロダクト型
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	インターネットサービス企業。主な提供サービスはレンタルサーバ、データセンター、ソフトウェア開発。従業員数約 340 名(連結)。
概要	**■取組のポイント** ・社長は「エンジニアの幸せとは何か」を日頃から考え、不幸せの状況を極力克服することを企業理念として実践している。 ・エンジニアは、中途採用者が中心のプロ集団であり、賃金制度では「年功」という考えはなく、「やりたいことを出来るようにしよう」というエンジニアにとって魅力ある職場を目指している。 ・独立系であり、事業形態が受託請負ではないため、大手や親会社からの下請けとは異なる会社風土や職場環境が働き方改革を可能にしている。 ・経営及び人事理念（「さぶりこ」）は、会社に縛られず、アメリカ型ワーク・ライフ・バランスを彷彿とさせる。しかし、同時に、日本的経営の魅力を強くもっている。 **■労働時間に関する取組** ・働き方の基本を「さぶりこ（Sakura Business and Life Co-Creation）」として全社で共有 ・ショート 30：業務を早く片付けたら、定時の 30 分前には退社を認める。 ・フレックス：その日の勤務時間を、10 分単位でスライドできる。 ・アットホーム：育児や介護に加え、作業に集中したい場合など、様々なシーンで利用できる在宅勤務制度 ・リフレッシュ：心身のリフレッシュを目的とした様々な休暇制度 ・パラレルキャリア：副業等、様々なキャリアに挑戦可能！ ・ファミリータイム：産休・育休明けにもフレキシブルな時短勤務制度を用意 ・在宅勤務/リゾートワーキング **■休暇取得に関する取組** ・有給休暇取得特別奨励金

9. Ｉ社

応対者	人事総務部労政部勤務安全衛生グループ 部長代理 人事総務部労政部勤務安全衛生グループ担当
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	受託型、プロダクト型
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	メーカー系システムインテグレータ。主な提供サービスは製造、流通、通信、金融、社会、公共、交通、教育、医療分野のシステム構築、IT アウトソーシング。従業員数約 4,800 名。
概要	**■取組のポイント** ・大手メーカーグループの企業としての安定感があり、グループ全体で新しい働き方改革に取り組み、全社ベースで徹底した働き方改革を実践している。 ・社内では至るところにサインボードやポスターで改革のトップメッセージが社員に伝えられ、2014 年度からの改革に加え、2016 年度からは裁量労働、フレックスタイム、在宅勤務、短時間勤務など柔軟な働き方を実現する制度が充実され、効率よく生産性を高めることを目指している。 ・「長時間労働の削減キャンペーン」を実施し、長時間労働になる兆候には上長及び当該エンジニアに警告システムから厳しいメッセージを発せられる。 ・コミュニケーション向上を重視し、職場内の風通しを良くし、お互いに気遣う風土に変えることによって働き方改革への動機づけとしている。 **■労働時間に関する取組** ・定時退勤日の設定 ・長時間残業プロジェクトでのヒアリングの実施 ・労使での職場巡視 ・時短メルマガの配信 ・オフィスの自動消灯 ・かえるキャンペーン（部単位でカエル DAY の設定、総実労働時間の見える化、経営幹部同行の職場巡視を強化） ・かえるキャンペーン MOTTO！（各部長宛の残業警告メール、働き方ポジション・マップの公開、朝型勤務を推奨（朝食を無料提供）） **■休暇取得に関する取組** ・「プラス 1 休暇」制度 ・「計画年休」の推奨（年間 3 日設定）

10. Ｊ社

応対者	人事・総務部人事総務グループマネージャー 人事・総務部人事総務グループ担当
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	ユーザ（情報子会社）
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	ガス会社グループの情報子会社。主な提供サービスはシステム開発、インフラ構築・運用・維持管理。従業員数約 680 名。
概要	**■取組のポイント** ・大手ガス会社の傘下にあり安定した受注環境のなかで「優秀なエンジニアが仕事に集中できる環境づくり」という基本的課題に正面から向き合った働き方改革を推進している。 ・若手エンジニアが仕事を分担できるように十分な教育投資を行い、知識や技術習得のためのカリキュラムを整え、若手エンジニアが学習しやすい環境を整備している。若手エンジニアがコンピテンシーを高めることによって働き方改善の促進につながっている。また、ボトムアップによる能動的なコミュニケーション促進運動によって、若手エンジニアの動機づけを促進している。 **■労働時間に関する取組** ・グループ内での業務量の状況などを確認（プロジェクト・リスク管理会議） ・委託企業との協力体制 ・人材育成カリキュラムや資格取得支援の整備 ・月２回のノー残業デー **■休暇取得に関する取組** ・有給休暇を貯める制度（保存休暇制度） ・「５日間の夏休み」の推奨

11. Ｋ社

応対者	代表取締役社長 総務部長
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	組込型
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	組込ソフトウェア開発・販売企業。主な提供サービスはエネルギーソリューション、システム開発、IoT システム。従業員数約 210 名。
概要	**■取組のポイント** ・長時間労働削減、有給休暇取得向上を経営トップのリーダーシップのもと全社的に展開している。 ・勤怠管理情報と社員が申告する勤務表を分析して、サービス残業が行われていないか確認し、30 分以上の差異がみられた場合、本人と上長の両者からヒアリングし事実確認を行っている。

	・プロジェクトごとに報告される作業日報や作業時間等の業務情報をグループウェアで全社員に公開している。長時間労働を引き起こしやすい業務情報を可視化することで長時間労働を発生させない環境整備を進めている。 ・取組の実効性を高めるため、定期的に社長が社員と面談して、風通しのよい会社づくりを進めている。 **■労働時間に関する取組** ・個人に依存した仕事の進め方をチームで取り組むように改革（取組中） ・IC カードによる入退室時間と自己申告による残業時間とに差異がないかの分析 ・長時間労働を引き起こしやすい業務情報の可視化 **■休暇取得に関する取組** ・計画的な一斉休暇取得 ・客先常駐先の顧客に対する休暇取得への理解を要請

12. Ｌ社

応対者	総務部長 人事部労政・安全衛生チームチームリーダー
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	受託型
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	製造業系システムインテグレータ。主な提供サービスは基幹業務ソリューション、ERP、コミュニケーションソリューション、IoT、施設空間ソリューション。従業員数約 1,240 名。
概要	**■取組のポイント** ・専門性の高い社員への業務集中等の労務管理リスクを策定し、毎年度の経営課題として掲げ、労働組合との労使協定で詳細ルールを締結し、長時間労働対策に取組んでいる。 ・労働時間については年間総実労働時間をもとに社員ごとに月間総実労働時間が決められている。また、深夜労働や休日労働等を必要最小限に抑制するため、これらの事象が発生する場合は、その都度 36 協定の範囲内で別途労使で協定を締結するルールとなっている。 **■労働時間に関する取組** ・管理職の意識改革 ・エンジニア職のマルチタレント化 ・勤怠管理データを分析した勤務時間変化の確認（月 2 回） ・入退室時間と自己申告時間の差異（30 分以上）へのアラート表示 ・組織長及び労働組合との長時間労働に対する意識の共有化 ・労使協議における「労使協定プロセス（詳細ルール）」の遵守 **■休暇取得に関する取組**

	・有給休暇「放棄日数ゼロ」を目標 ・パワーアップ休暇制度（特別休暇 10 日を付与し有給休暇を合わせ 2 週間以上 1 ヶ月程度の休暇） ・積立年休制度（消化できず放棄する繰越有給休暇のうち年 5 日を積み立てることができる。最大 50 日まで） ・長期休暇の取得推進（5 日間連続取得、夏季休暇の連続 10 日確保）

13. M社

応対者	CIO 補佐(兼)IT 企画部長 IT 企画部企画統括室長 人事・総務部総本社人事担当コミュニケーションマネジャー 人事・総務部企画統括室主任
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	ユーザ
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	大手総合商社。主なビジネス分野は繊維、機械、金属、エネルギー、化学品、食料、住生活、情報、金融。従業員数約 4,370 名。
概要	**■取組のポイント** ・競合が激しくなる中で働き方改革は一つの差別化である。従来の商社における働き方の慣行を見直すことにより、総時間労働の削減に向けた意識改革を行う。 ・ワークスタイル改革に終わりはなく、朝型勤務は意識改革の一つの引き金であり、IT 技術（IT ツールの開発や AI）の革新が働き方改革をサポートする。 ・業務の見える化は、今後のワークスタイル改革の主要課題であり、誰が何をやっているかを共有することが重要であり、今後は全社に広げていく。 **■労働時間に関する取組** ・朝型勤務の導入（20 時以降の時間外労働は原則禁止、22 時以降の完全禁止） ・フレックスタイム制の廃止による社員全員が所定勤務時間に集中 ・IT ツール活用による業務（確認・報告・申請等）の効率化 ・総労働時間削減において成績を上げた組織の表彰 **■休暇取得に関する取組** ・夏期休暇 7 日間取得の推奨

14. N社

応対者	総務部総務・人事課長
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	組込型、受託型
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	組込ソフトウェア開発企業。主な提供サービスはソフトウェア開発、システム運用・保守、病院情報システムのヘルプデスク、科学技術計算。従業員数約 310 名。
概要	**■取組のポイント**

	・事業形態として組込型と受託型の両方、自社開発と客先常駐と事業が多様であるため、一律的な長時間労働対策が難しい。そんな中で全社的及び長期的な視点で長時間労働抑制のための重要な施策となっているのがメンター制度である。技術のみならず働き方そのものをベテランのエンジニアが新人に教育、指導することによって、若者は自ずと仕事、技術や時間管理に対する意識を醸成する。一人前のエンジニアにとって重要な特性は自己の裁量についてのコンピテンシーであり、裁量コンピテンシーの育成は、将来における働き方改革の決め手となる。 **■労働時間に関する取組** ・事業部長による対策（常駐先の顧客との話し合いによる職場環境の改善、ベテラン社員への業務偏在等の改善） ・メンター制度 ・充実ウェンズデー（ノー残業デー） **■休暇取得に関する取組** ・計画的取得の促進

15. O社

応対者	管理部人材開発担当課長
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	組込型
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	組込ソフトウェア開発企業。主な提供サービスは組込 OS、開発ツール、 ミドルウェア、受託開発サービス、コンサルテーション、営業・販売支援システム、倉庫業務（ハンディターミナル）。従業員数約 370 名。
概要	**■取組のポイント** ・経営トップのリーダーシップの下で、外部コンサルタントを交えた働き方見直しと、長時間労働削減と有給休暇取得率向上とをそれぞれ個別的な取組みとしないで、働き方改革の一環として連動させ展開している。 ・各取組みが全社的に機能するため、全社的に開発作業の改善運動を展開し、作業の効率化・平準化を進めている。その結果、社員間のコミュニケーションが活発になり、仕事の進め方等のノウハウの共有化が進み、生産性が向上して、残業時間の減少と有給休暇取得率の向上につながっている。 **■労働時間に関する取組** ・人材価値と社員満足度の向上を目指した全社的な働き方改革 ・始業時刻選択制度（1 ヶ月単位で 8 時～10 時までの 30 分刻みで始業時刻を選択） ・在社時間と申告時間のギャップ確認 ・管理職・専門職を含む上位等級対象の裁量労働制 ・長時間労働者が担当する業務の他社員への割り振り ・他プロジェクトからの応援要員の補充

	■休暇取得に関する取組 ・積立保存有給休暇 ・年次有給休暇取得の当日申請可（柔軟な運用） ・取得日の指定（飛び石連休時に年休取得を推奨）

16. Ｐ社

応対者	経営推進統括部総務企画部人事グループ課長
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	受託型
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	地域交通グループのシステムインテグレータ。主な提供サービスは、行政、医療、健康・保健分野のシステム構築、IT アウトソーシング、情報技術教育及びソフトウェア開発。従業員数約 680 名。
概要	■取組のポイント ・長時間労働削減のために労働時間管理を徹底している。人事部が半月に 1 度、社員の労働時間データを確認し、残業時間が一定時間を超えると当該社員の上司に対し、状況と対応の報告を指示している。 ・短期的な取組みだけではなく、長期的な視点に立って仕事の平準化ができるように社員のマルチタレント化にも取り組んでいる。具体的には、グループ研修や若手社員を中心に事業部門を超えたローテーションを実施している。 ■労働時間に関する取組 ・一定の残業時間になると当該社員及び上司へのアラート、対応と報告を指示 ・マルチタレント化（グループ研修、事業部門間のローテーション実施） ■休暇取得に関する取組 ・ブリッジ休暇制度（年間 5 日間を飛び石連休時に年休取得を推奨） ・計画的な有休休暇取得の推進（年末年始、お盆） ・リフレッシュ休暇の付与（年間 5 日間連続） ・有給休暇の取得状況を部門長会議で共有

17. Ｑ社

応対者	総務部長 総務部人事グループ長
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	受託型、ユーザ（情報子会社）
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	大手ビジネスフォーム企業の情報子会社。主に東京・大阪・岡山でソフトウェア開発。従業員数約 420 名。
概要	■取組のポイント ・長時間労働削減を全社的な取組みとして位置づけ、各事業部に専門委員会を設置している。また、事業部から独立した社内横断的なプロジェクト管理の専門組織

	を設置して、プロジェクトが適正に運営されるよう、契約の前段階から開発段階での進捗までを管理している。 ・役員が顧客を訪問して長時間労働対策への理解と協力を得られるよう働きかけている。 **■労働時間に関する取組** ・労働時間管理の徹底（一定時間を超えた場合、上長に状況報告を指示） ・長時間労働対策の専門委員会の設置 ・社内横断的な専門組織を通したプロジェクト管理 ・取組に対する顧客の理解・協力を要請 **■休暇取得に関する取組** ・積み立て休暇制度 ・計画的取得の推進 ・リフレッシュ休暇制度 ・各事業部門長における取得状況の共有

18. Ｒ社

応対者	企画管理部総務グループリーダー（部長）
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	受託型
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	ユーザ系大手システムインテグレータの子会社。主な提供サービスは鉄鋼、電力、流通、通信分野のソフトウェア開発。従業員数約 120 名。
概要	**■取組のポイント** ・親会社及びグループ企業全体において働き方改革およびワーク・ライフ・バランスが重要課題であり、長時間労働をなくすという気運が高まり、従業員の意識も変わってきている。 ・開発標準の整備に伴う業務の見える化を実施している。開発標準は、工程毎にやるべき品質管理やリスク管理を示し、働き方の改善に向けた指針となっている。 ・PMO（Project Management Office）が全社的な視点から、開発標準をもとに個々のプロジェクトが適切に回っているかを確認し、必要に応じてアラートを出している。 ・会社トップからの継続的なメッセージを発信し、個々のエンジニアが各自の働き方改革を進めていく。 **■労働時間に関する取組** ・深夜勤務（22 時以降）月平均 10 時間をゼロにする目標設定 ・週一回の定時退社 ・グループリーダー会議での長時間労働に関する状況報告 ・長時間労働が発覚した場合マネージャからの改善計画書提出の義務付け

	・顧客への納期後倒しや予算引き上げの要請（→人員増強による負荷の軽減） **■休暇取得に関する取組** ・有給休暇取得日数 5 日未満の従業員をゼロにする目標設定 ・年間 12 日以上の有給休暇取得を推奨 ・リフレッシュ休暇の導入 ・有給休暇取得推奨日の設定

19. Ｓ社

応対者	アドバイザリーフェロー　IoT ビジネス担当 取締役専務執行役員管理統括本部長 管理統括本部人事労務部長
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	組込型、受託型
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	組込ソフトウェア開発企業。主な提供サービスは家電、OA 機器、車載機器、設備機器、製造装置などの組込みソフトウェア開発。従業員数約 1,000 名。
概要	**■取組のポイント** ・プロジェクトリーダーによるメンバーの残業管理の徹底を図っている。特に客先では常に一緒に行動しているプロジェクトリーダーが各メンバーの勤務状況（出退勤含む）を把握している。 ・プロジェクトの業務が忙しくなると、プロジェクトリーダーがメンバーの勤務状況を充分に把握することが困難になり、当該プロジェクトにおいて長時間残業が発生するリスクがある。そこで、人事部門が抜き打ちで労働時間の点検作業を行うことで長時間労働が恒常的にならないようにしている。 **■労働時間に関する取組** ・人事部門による勤務表の点検、一定時間を超えた社員のリストアップ ・恒常的に残業が発生しているプロジェクトリーダーへの報告と対策の指示 ・ノー残業デー **■休暇取得に関する取組** ・半日休暇制度 ・計画的取得 ・部長レベルでの有給休暇取得状況の共有

20. Ｔ社

応対者	取締役業務推進部長 執行役員企画室長
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	受託型
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	宮城県のソフトウェア開発会社。主な提供サービスは受託開発、要員派遣。従業員

	数約 150 名。
概要	**■取組のポイント** ・WBS（Work Breakdown Structure）により、個々のエンジニアが自分の仕事内容を週単位で把握し、月間スケジュールから時間外申請書、作業実績報告書などを総合して生産性標準に基づく業務内容が示される。 **■労働時間に関する取組** ・WBS による作業の標準化と計画的残業申請の実施 ・ノー残業デー ・連続休暇取得の促進 ・営業による顧客への労働条件改善の申し入れ ・帰社日などにより現場から離れる **■休暇取得に関する取組** ・休暇取得計画の共有（イントラネット、黒板） ・有給休暇奨励日（金曜日）の設置

21. U社

応対者	代表取締役社長 管理部長代行 管理部マネージャー（人事担当）
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	ユーザ（情報子会社）
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	大手飲料グループの情報子会社。主な提供サービスは、業務アプリケーション開発、情報通信基盤の構築・運用、先端技術開発、デジタルマーケティング、サービスデスク、データ分析。従業員数約 160 名。
概要	**■取組のポイント** ・イキイキプロジェクト（心身の健康、やりがい、自由な時間、最高のパフォーマンス、顧客満足向上を挙げる）の導入によって一定の成果をみている。 ・運用部門の SMO（サービス・マネジメント・オフィサー）が、プロジェクトを横断的に監視し、よい取組みを部門やプロジェクトをまたいで展開している。協力企業との連携も保つ。 ・開発部門と運用部門とがそれぞれがもつ特有の業務特性に応じて課題を把握し、対策を講じる。 **■労働時間に関する取組** ・イキイキプロジェクト ・標準化（開発標準及びマスターデータの共有化等）の勉強会 ・プロジェクト「見える化」の推進（残業時間） ・マネージャの在宅勤務および時間年休制度に対応する制度設計と利用ガイドライ

	ンの策定 ・5%ルール（業務時間の 5%を自己啓発に使う）による能力向上 ・工数契約から固定契約への転換 ・残業の予実管理（PDCA）の徹底 **■休暇取得に関する取組** ・プロジェクト「見える化」の推進（有給休暇取得）

22. V社

応対者	執行役員ヒューマンリソース部長 ヒューマンリソース部人事グループ専門職
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	受託型
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	大手生命保険会社の情報子会社。主な提供サービスは、保険・金融、医療・介護に関するシステムサービス、ネットワークサービス、アウトソーシング。従業員数約 2,200 名。
概要	**■取組のポイント** ・長時間労働削減ならびに有給休暇取得向上について個別的な取組とせず、全社的な「働き方改革」の一環として行われている。部署ごとの実施状況は経営会議で定期的に報告されると共に、毎月の部長層会議および全社員が閲覧可能な社内サイトにて周知されている。 ・働き方改革に並行して女性活躍推進を促進させるためのプロジェクトを設置し、社内横断的に選抜された中堅社員を中心に女性活躍推進に向けた課題と解決策を検討し、経営層に提言した。 **■労働時間に関する取組** ・早帰りの促進（社員の平均退出時刻を H25 年度より 60 分早める） ・週 1 回早帰り（週 1 回、全社員 18 時に退出する活動） ・部署ごとの実施状況を経営会議で報告 ・在宅型テレワークによる業務効率化の推進 **■休暇取得に関する取組** ・3 ヶ月先までの休暇申請の徹底 ・家族休暇

23. W社

応対者	経営財務統括部長代理兼総務部長広報・法務責任者 経営財務統括部人事部長 経営財務統括部人事部
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	受託型

ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	独立系ソフトウェア開発会社。主な提供サービスは、金融、公共分野のシステム構築、業務プロダクトの開発・販売、BI ビジネス。従業員数約 540 名。
概要	**■取組のポイント** ・長時間労働削減を目標に「残業削減グランプリ」を実施している。部門単位で前年度の残業時間を基準に当該年度の残業時間の達成度に応じて表彰する。 ・全社的な取組みとして働き方改革準備室を設置し、具体的な施策を検討している。2017 年度 4 月から社長直轄の部署として各施策を検討・実施する。 **■労働時間に関する取組** ・残業削減グランプリ制 ・定例会議で残業時間の月次報告 ・各事業部門マネージャによる現場エンジニアの長時間労働対策に対する意識づけ **■休暇取得に関する取組** ・時間単位有給休暇制度

24. X社

応対者	経営管理本部統括マネージャ 経営管理本部シニアマネージャ
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	受託型
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	独立系ソフトウェア開発企業。主な提供サービスは、医療情報、通信・ネットワーク、制御・宇宙、画像処理、AI 分野のソフトウェア開発。従業員数約 100 名。
概要	**■取組のポイント** ・経営のトップダウンで長時間労働対策を図るためのタスクフォースを設置した。長時間労働が常態化している事業の売却及び長時間労働になりやすい受託開発中心のビジネスモデルから自社製品（ソフトウェア）開発へとビジネスモデル転換を図る答申をまとめ、経営会議等での審議を経て実行された。タスクフォース解散後に業務は衛生委員会に引き継がれ、引き続き、改善対策を行っている。 ・「労働状況の共有化」である。全社員の労働時間の状況を執行会議（メンバー：代表取締役、統括マネージャ）で報告し、グループウェアでプロジェクトリーダー以上に公開して労働時間対策に対する意識づけを図っている。 **■労働時間に関する取組** ・長時間労働対策のタスクフォースの設置・提言・実行 ・労働状況の共有化（執行会議、グループウェア）・ **■休暇取得に関する取組** ・半日単位有給休暇制度の実施

25. Ｙ社

応対者	取締役
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	プロダクト型
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	人事クラウド及び BPO 会社。主な提供サービスは、ワークフロー、就業管理、人事データベース、給与計算システムの人事システム。従業員数約 130 名。
概要	**■取組のポイント** ・IT 部門は、主にクラウド利用での人事労務管理のパッケージ化された自社製品を提供しているため、顧客事情に左右されるような長時間労働の問題はない。 ・人事業務 BPO 部門においては、顧客とのコミュニケーションに伴う時間が長くなり、電話応対による生産性の低下から長時間労働が課題となっている。 ・BPO 部門は、企業からの人事業務のアウトソーシングが主な事業であり、納期（給与の支給日）前の月の半ばが忙しいが、給与支払後の月末は緩和され、月の中で繁忙がある。 **■労働時間に関する取組** ・残業申請手続きの徹底 ・終礼を行うことでの終業時間の意識付け **■休暇取得に関する取組** ・計画的取得の励行

26. Ｚ社

応対者	総務部労務担当課長 総務部人事担当・ダイバーシティ担当 総務部労務厚生担当課長 総務部勤労厚生担当課長補佐 クラウド事業部第二営業部システムコンサル担当課長
情報ｻｰﾋﾞｽの類型	ユーザ（情報子会社）
ﾌﾟﾛﾌｨｰﾙ	大手移動通信グループの情報子会社。主な提供サービスはオフィスワーク業務クラウドシステム構築・運用、グループ会社向け情報システムの構築・運用、携帯サービスの開発、セキュリティコンサルティング。従業員数約 770 名。
概要	**■取組のポイント** ・創造的な仕事は投入された時間ではなく、生み出された価値によって評価される。働き方改革の基本は、煩わしい日常的な仕事はシステムに移行し、従業員が創造的な仕事に注力する環境を整えることにある。 ・全社ベースの目標として総実労働時間 1,700 時間台を目指す。 ・自社製品の勤怠管理システムによるスケジュール、勤務管理、ワークフロー、経費の計算、給与計算などのオールインワン管理を実施している。

	■労働時間に関する取組 ・長時間労働の実態について経営幹部会議で報告 ・各部署における時間外労働の予実管理（月次計画・実績） ・勤怠管理の見える化 ・勤怠管理システムによりスケジュール管理及び進捗・工数管理と連動した出退勤管理、時間外労働の事前申請・認可、長時間アラートの実施 ・プライオリティ・ワーク（時間外を朝方勤務とする）の導入 ・スライド・ワーク（始業時間の繰上げ・繰下げ）の実施 ・プレミアムフライデー ・テレワークの実施 ・労働組合との協定に基づく 36 協定の厳格な運用と情報共有 **■休暇取得に関する取組** ・有給休暇消化のための進捗管理（次年度に持ち越さない） ・ライフプラン休暇（＋3 日）の導入