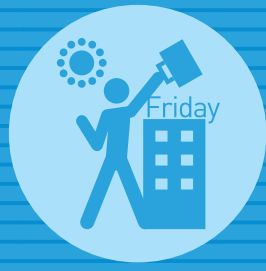




休み方改善

取組事例集



2019年
3月発行



実態把握

見える化

実践

経営トップの判断

改善

働き方・休み方



ひと、暮らし、みらいのために
厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

目次

はじめに	1
I 本事例集の活用方法について	2
II 年次有給休暇に関する企業の取組と労働者の意識 ～本事業アンケート調査結果より～	3
III 休み方改善の取組事例紹介	9
(1) 休み方の実態把握	11
(2) 休み方改善推進の仕組みづくり	14
(3) 休みやすい風土・意識の醸成	17
(4) 休みやすくするための業務・体制の見直し	33
IV 個別事例の改善取組 ～ピックアップ事例～	40



はじめに

適切な労働時間で働き、きちんと年次有給休暇を取得することは、仕事に対する社員の意識やモチベーションを高めるとともに、業務効率の向上にプラスの効果が期待されます。社員の能力がより発揮されやすい環境を整備することは、企業全体としての生産性を向上させ、収益の拡大ひいては企業の成長・発展につなげることができます。

他方、長時間労働や休暇が取れない生活が常態化すれば、メンタルヘルスに影響を及ぼす可能性が高くなり、生産性は低下します。また、離職リスクの上昇や、企業イメージの低下など、さまざまな問題を生じさせることとなります。社員のために、そして企業経営の観点からも、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進が求められているのです。

本事例集では、年次有給休暇取得等の「休み方」に焦点を置き、休み方に関する現状と課題／企業の取組状況を紹介したうえで、企業の取組事例からみる休み方改善のポイントを紹介しています。自社において休み方改善を実践していく際のご参考にぜひご活用ください。

2019年4月より、「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」も順次施行されます。2019年4月から、全ての使用者に対して「年5日の年次有給休暇の確実な取得」が義務付けられることもあり、年次有給休暇の取得促進は多くの企業にとって喫緊の課題となっていることでしょう。本事例集は、これから取組を始める企業に参考となる取組も紹介しています。年次有給休暇の取得を促進するだけでなく、一歩進んだ「休み方改善」を目指して、ぜひ取組を進めてください。

なお、働き方・休み方の見直しおよび改善に取り組む際には、企業の皆様が社員の働き方・休み方の見直しおよび改善に向けた検討を行う際にご活用いただくツールとして開発された「働き方・休み方改善指標」もご活用いただけます（2ページ参照）。働き方・休み方改善の全体的な施策の検討をしたい場合には、こちらも取組検討の参考としてください。

注：本事例集において「働き方・休み方の改善」とは、長時間労働等（特に週の労働時間が60時間以上である雇用者）の労働時間の改善や年次有給休暇の取得促進を言います。

[検討委員会]

本事例集の作成にあたっては、以下の学識経験者、企業人事労務担当者の協力をいただきました。

◎佐藤 博樹：中央大学大学院 戦略経営研究科 教授
小倉 一哉：早稲田大学 商学大学院 教授
小林 良成：株式会社 S C S K 理事 人事グループ 副グループ長
坂爪 洋美：法政大学 キャリアデザイン学部 教授
下田雄一郎：東京急行電鉄株式会社 人材戦略室 労務厚生部 統括部長

◎：検討委員会座長

I

本事例集の活用方法について



本事例集では、まず、「Ⅱ 年次有給休暇に関する企業の取組と労働者の意識 ～本事業アンケート調査結果より～」にて、本事業で実施した労働者アンケート／企業アンケートの結果から、休み方に関する結果の概要を紹介しています。休み方に関する労働者の意識や、他社の取組状況の確認をし、取組検討の参考としてください。

次に、「Ⅲ 休み方改善の取組事例紹介」で、本事業で収集した企業の取組を、「(1) 休み方の実態把握」「(2) 休み方改善推進の仕組みづくり」「(3) 休みやすい風土・意識の醸成」「(4) 休みやすくするための業務・体制の見直し」に分類して紹介しています。

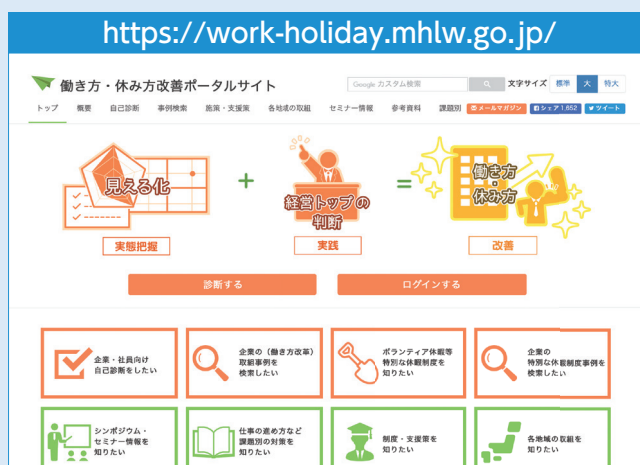
最後に、「Ⅳ 個別事例の改善取組 ～ピックアップ事例～」として、ピックアップした企業の取組全体を紹介しています。

より詳細の検討を進めたい場合は、「働き方・休み方改善指標」も活用することができます。



働き方・休み方改善ポータルサイトを活用しましょう

「働き方・休み方改善ポータルサイト」では、「働き方・休み方改善指標」の診断ができるほか¹、多くの企業の事例やこれまでに発行された事例集も見ることができます。休み方だけでなく、働き方・休み方改善の全体的な施策の検討をしたい場合には、働き方・休み方改善ポータルサイトも活用しましょう。



1 働き方・休み方改善指標(2018年度版)の診断サイトは、準備中(2019年3月現在)

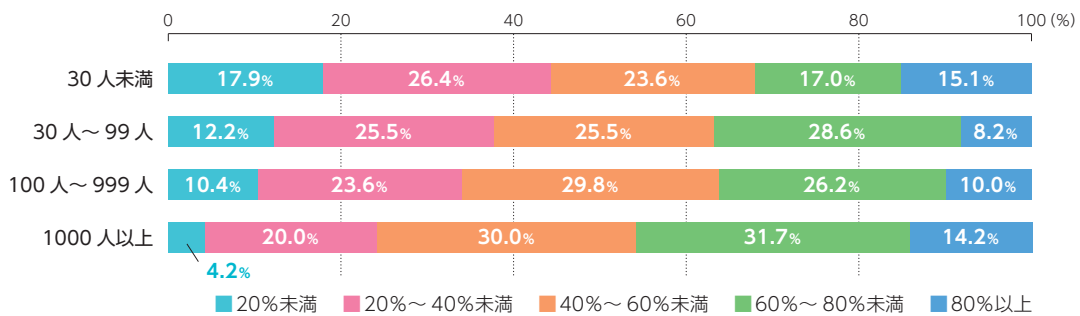
II

年次有給休暇に関する企業の取組と労働者の意識 ～本事業アンケート調査結果より～

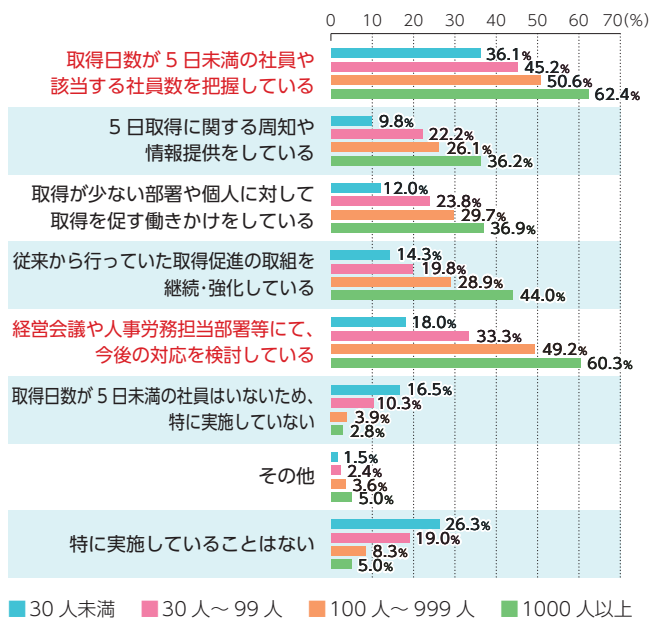
本事業では、働き方・休み方の状況について把握するため、「働き方・休み方改革の取組及び仕事と生活の調和の実現に関する調査研究」（企業アンケート調査²、労働者アンケート調査³）を実施しました。ここでは、アンケート調査結果からみえてくる休み方の現状と課題／企業の取組状況を紹介します。

まず、年次有給休暇の取得率をみると、以下の通りとなっており、取得率は企業によってばらつきがあることが分かります。

● 図1 企業調査 年次有給休暇の取得率の分布



● 図2 企業調査 年次有給休暇の5日取得について、法対応や取組として実施していること



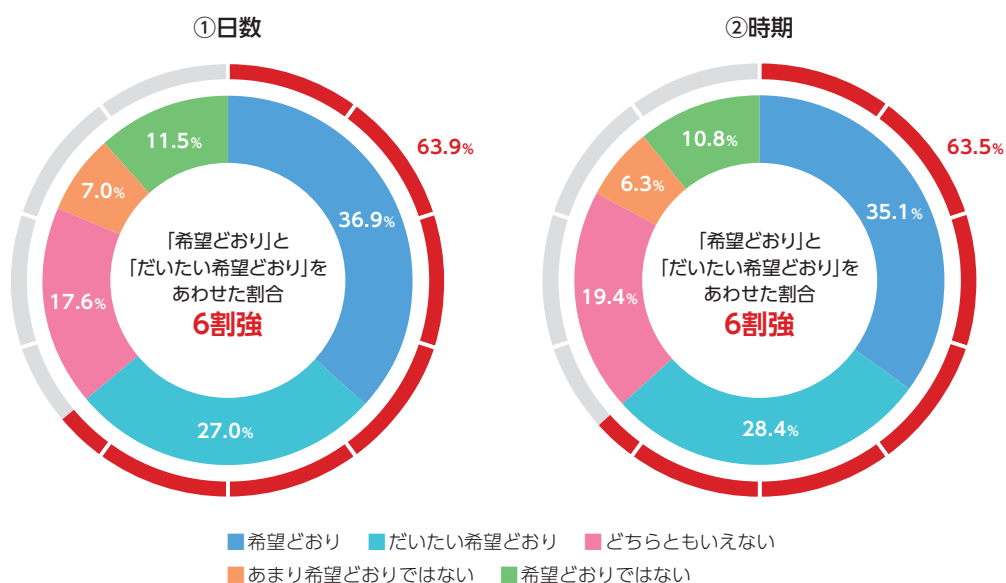
次に、年次有給休暇の5日取得について、法対応や取組として実施していることを聴取したところ、「取得日数が5日未満の社員や該当する社員数を把握している」、「経営会議や人事労務担当部署等にて、今後の対応を検討している」の回答割合が高くみられました。

法改正対応に向けて、現状把握や対応の検討を始めている企業がでてきていることがうかがえます。

2 企業 10,000 社を対象に郵送による調査を実施（2018 年 10 月。有効回答数 1,182 社。）なお、本事例集で紹介しているデータは正社員のみを対象とし、無回答を除いている。
3 正社員男女 4,000 名を対象としてネットモニターによる調査を実施（2018 年 10 月）

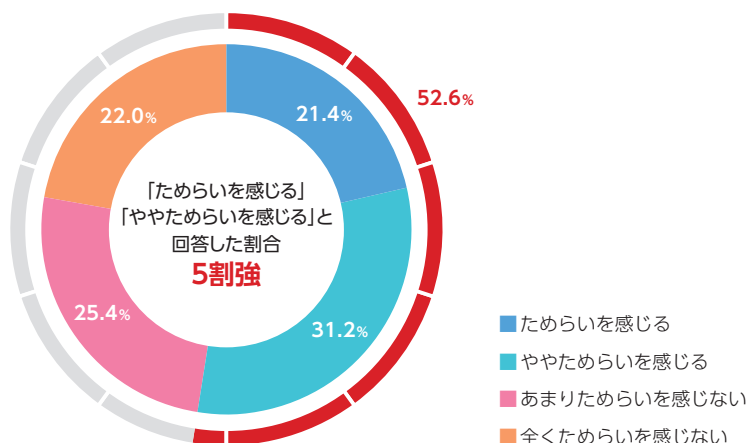
では、労働者は、年次有給休暇の取得状況をどのように捉えているのでしょうか。労働者アンケート調査で、平成 29 年度に取得した年次有給休暇は、希望通りだったかどうかを聞いたところ、①日数、②時期の両方において、「希望どおり」と「だいたい希望どおり」をあわせた割合が6割強でした。

● 図3 労働者調査 年次有給休暇を希望どおりに取得できたか



一方で、年次有給休暇の取得に「ためらいを感じる」「ややためらいを感じる」と回答した割合は5割強になっており、年次有給休暇にためらいを感じている労働者が多いこともうかがえます。

● 図4 労働者調査 年次有給休暇取得へのためらい



ためらいを感じる理由については、「みんなに迷惑がかかると感じるから」が62.6%でもっとも回答割合が高く、次いで「後で多忙になるから」が42.2%、「職場の雰囲気取得しづらいうから」が28.4%となっています。

職場の雰囲気だけでなく、業務や体制面での課題が年次有給休暇の取得しにくさにつながっていることがうかがえます。

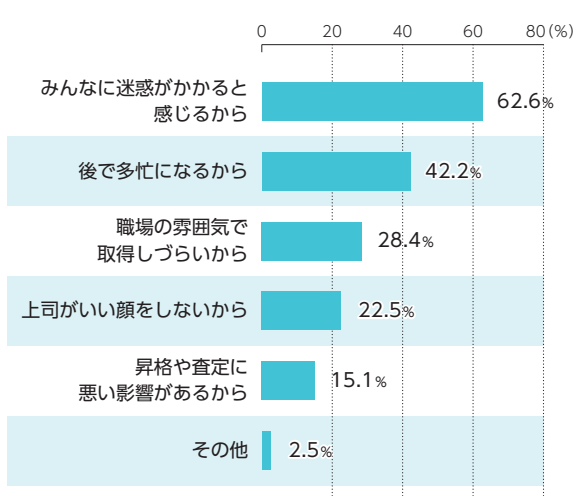
また、年次有給休暇を取得しやすくするために重要だと思うものを聞いたところ、「休暇取得向上のための職場全体の雰囲気づくり」が48.1%でもっとも回答割合が高く、次いで「休暇取得向上のための職場全体の制度づくり」が21.3%、「自ら積極的に取得するよう心がけること」が11.3%となっています。

このように、企業アンケート結果からは、年次有給休暇の取得状況には依然ばらつきがあり、現在多くの企業において年次有給休暇に関する取組が検討されている状況にあることがわかります。

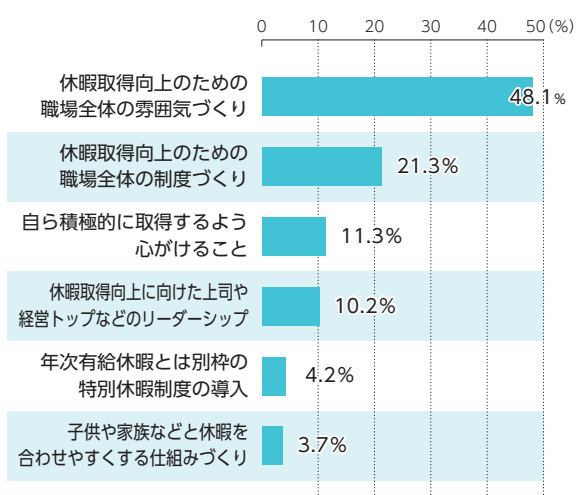
労働者アンケート結果からは、年次有給休暇を希望通り取得できている労働者も一定程度存在している一方で、年次有給休暇の取得にためらいを感じている労働者もいるように見受けられます。また、年次有給休暇を安心して取得できる状況をつくるためには、意識・風土の取組のほか、業務や体制面での取組も必要であることがうかがえます。

自社においても、年次有給休暇の取得に関する現状や課題意識を把握し、自社の状況に応じた取組施策を検討していきましょう。

● 図5 労働者調査 ためらいを感じる理由



● 図6 労働者調査 年次有給休暇を取得しやすくするために重要だと思うもの



解説：年次有給休暇に関するルール～2019年4月からの法改正内容とは？～

2019年4月から、働き方改革関連法の一環として、全ての使用者に対して「年5日の年次有給休暇の確実な取得」が義務付けられます。これにあたり、厚生労働省では、各種リーフレット等を作成し、法改正の対応を支援しています。

厚生労働省 HP：「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」について
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322_00001.html

ここでは、年5日の年次有給休暇の取得に関するルール等を説明している「年5日の年次有給休暇の確実な取得 わかりやすい解説」(<https://www.mhlw.go.jp/content/000463186.pdf>)から一部を抜粋・紹介します。

年5日の年次有給休暇の確実な取得

年次有給休暇は、働く方の心身のリフレッシュを図ることを目的として、原則として、労働者が請求する時季に与えることとされています。しかし、同僚への気兼ねや請求することへのためらい等の理由から、取得率が低調な現状にあり、年次有給休暇の取得促進が課題となっています。

このため、今般、労働基準法が改正され、2019年4月から、全ての企業において、年10日以上年次有給休暇が付与される労働者（管理監督者を含む）に対して、年次有給休暇の日数のうち年5日については、使用者が時季を指定して取得させることが義務付けられました。

2019年3月まで

年休の取得日数について
使用者に義務なし

2019年4月から

年5日の年休を労働者に取得させることが使用者の義務となります。
(対象：年休が10日以上付与される労働者)

Point
1

対象者

年次有給休暇が10日以上付与される労働者が対象です。

- 法定の年次有給休暇付与日数が10以上の労働者に限ります。
- 対象労働者には**管理監督者**や**有期雇用労働者**も含まれます。
(年次有給休暇の発生要件については「年5日の年次有給休暇の確実な取得 わかりやすい解説」P3をご参照ください。)

Point
2

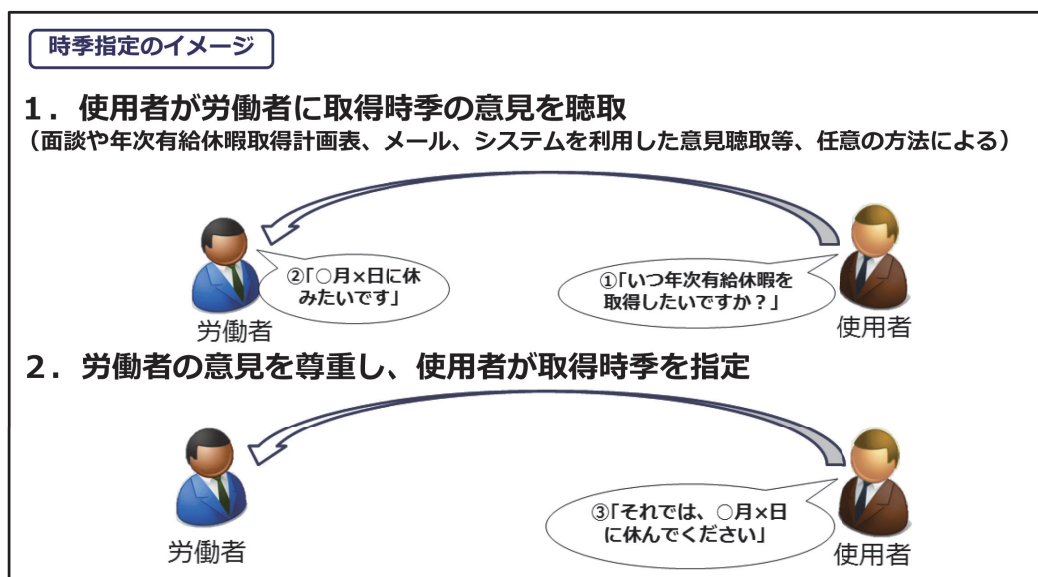
年5日の時季指定義務

使用者は、労働者ごとに、年次有給休暇を付与した日（基準日）から1年以内に5日について、取得時季を指定して年次有給休暇を取得させなければなりません。

Point
3

時季指定の方法

使用者は、時季指定に当たっては、労働者の意見を聴取しなければなりません。また、できる限り労働者の希望に沿った取得時季になるよう、聴取した意見を尊重するよう努めなければなりません。

Point
4

時季指定を要しない場合

既に5日以上年次有給休暇を請求・取得している労働者に対しては、使用者による時季指定をする必要はなく、また、することもできません。

(※) 労働者が自ら請求・取得した年次有給休暇の日数や、労使協定で計画的に取得日を定めて与えた年次有給休暇の日数（計画年休）については、その日数分を時季指定義務が課される年5日から控除する必要があります。



つまり、

- ・「使用者による時季指定」、「労働者自らの請求・取得」、「計画年休」のいずれかの方法で労働者に年5日以上年次有給休暇を取得させれば足りる
- ・これらいずれかの方法で取得させた年次有給休暇の合計が5日に達した時点で、使用者からの時季指定をする必要はなく、また、することもできないということです。

Point
5**年次有給休暇管理簿**

使用者は、労働者ごとに**年次有給休暇管理簿**を作成し、**3年間**保存しなければなりません。

時季、日数及び基準日を労働者ごとに明らかにした書類（年次有給休暇管理簿）を作成し、当該年休を与えた期間中及び当該期間の満了後3年間保存しなければなりません。

（年次有給休暇管理簿は労働者名簿または賃金台帳とあわせて調製することができます。また、必要なときにいつでも出力できる仕組みとした上で、システム上で管理することも差し支えありません。）

Point
6**就業規則への規定**

休暇に関する事項は**就業規則の絶対的・必要記載事項（労働基準法第89条）**であるため、使用者による年次有給休暇の時季指定を実施する場合は、**時季指定の対象となる労働者の範囲及び時季指定の方法等について、就業規則に記載しなければなりません。**

Point
7**罰則**Point
2Point
6

に違反した場合には罰則が科されることがあります。

* 年次有給休暇の取得は労働者の心身の疲労の回復、生産性の向上など労働者・会社双方にとってメリットがあります。年5日の年次有給休暇の取得はあくまで最低限の基準です。5日にとどまることなく、労働者がより多くの年次有給休暇を取得できるよう、環境整備に努めましょう。

Ⅲ

休み方改善の取組事例紹介

ここでは、自社で休み方改善を進めるにあたり、参考となる取組を「(1) 休み方の実態把握」「(2) 休み方改善推進の仕組みづくり」「(3) 休みやすい風土・意識の醸成」「(4) 休みやすくするための業務・体制の見直し」に分類して紹介していきます。

(1) 休み方の実態把握 (P.11)

(2) 休み方改善推進の仕組みづくり (P.14)

(3) 休みやすい風土・意識の醸成 (P.17)

(4) 休みやすくするための業務・体制の見直し (P.33)

特に、休み方改善の取組をこれから始める企業にとっては、まずは実態把握と目的・狙いの明確化、推進の仕組みづくりが必要です。本章の「(1) 休み方の実態把握」と「(2) 休み方改善推進の仕組みづくり」で紹介している事例も参考として、実態把握を行ったうえで、休み方改善に取り組む目的を明確化し、自社にあった推進の仕組みづくりを進めていきましょう。

実際には、休み方に関する課題は一つではないことが多いでしょう。また、休み方とあわせて働き方の検討も必要となることでしょう。各社で取組を進めるにあたっては、「(3) 休みやすい風土・意識の醸成」や「(4) 休みやすくするための業務・体制の見直し」で紹介している事例も参考に、総合的にアプローチしていきましょう。

なお、本事例集は、平成 30 年度に本事業にてヒアリングを実施した約 20 社の事例を、取組の視点から上記の区分に分類し、紹介しています。働き方・休み方の課題別の対応方策については、「働き方・休み方改善取組事例集 (平成 29 年 3 月発行)」でも詳細を掲載していますので、こちらもあわせてご参照ください。

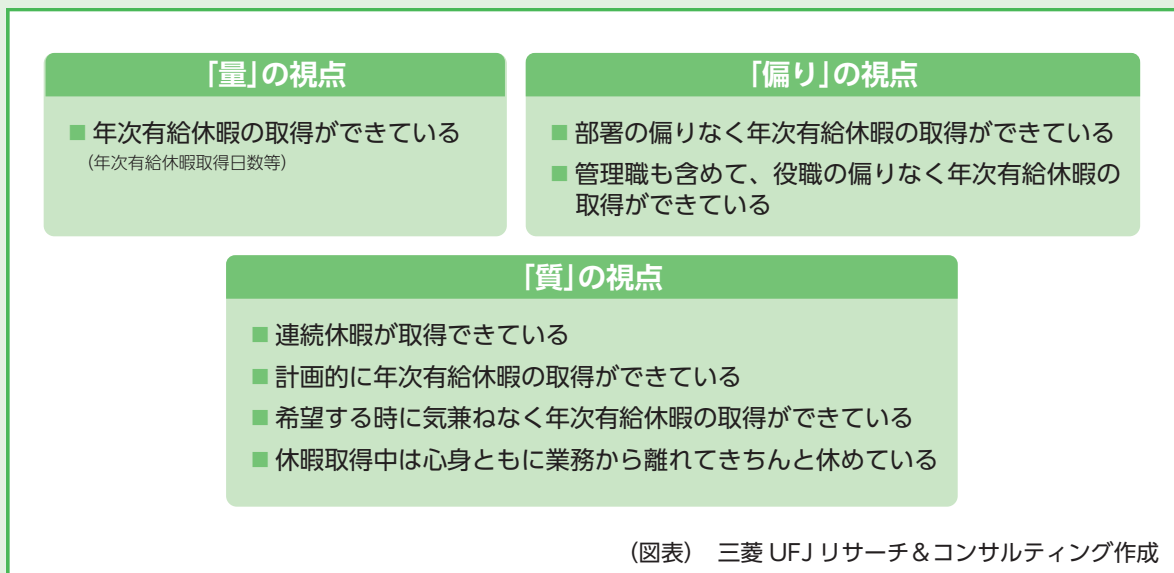


「働き方・休み方改善取組事例集 (平成 29 年 3 月発行)」では、働き方・休み方の課題と対応方策を、「意識」「マネジメント」「仕事特性」「実態把握」に分類して掲載しています。

Coffee Break : 休み方改善の目的は「年次有給休暇の取得日数増加」だけでしょうか？

休み方改善というと、年次有給休暇の取得日数だけを改善しようとする方もいらっしゃるかもしれませんが。

確かに、年次有給休暇取得日数は、休み方を測るうえでの重要な指標です。しかし、一歩進んだ本質的な休み方改善をするにあたっては、「何日間年次有給休暇が取得できるか」といった「量」の視点だけではなく、「部署や役職で偏りなく取得ができていますか」といった「偏り」の視点、「希望した時に年次有給休暇が取得できているか」「計画的に年次有給休暇が取得できているか」、また「年次有給休暇を取得した時に安心して休めているか」等の「質」の視点でも、「休み方」を検討していく必要があります。



これまで年次有給休暇の取得が進んでいなかった企業においては、まずは年次有給休暇取得日数等の「量」の視点での改善が急がれるでしょう。しかし、「量」の視点ばかりに目が向いてしまい、年次有給休暇の取得日数を増やすことだけが目的化してしまうと、社員にとって無理のある休暇取得にもつながりかねません。

皆さんの会社で休み方改善に取り組む本来の目的・狙いは何でしょうか？社員の健康・モチベーションの維持向上、多様な人材が活躍できる職場づくり等、休み方改善に取り組む狙い・目的は年次有給休暇の取得日数の増加だけではないはずです。

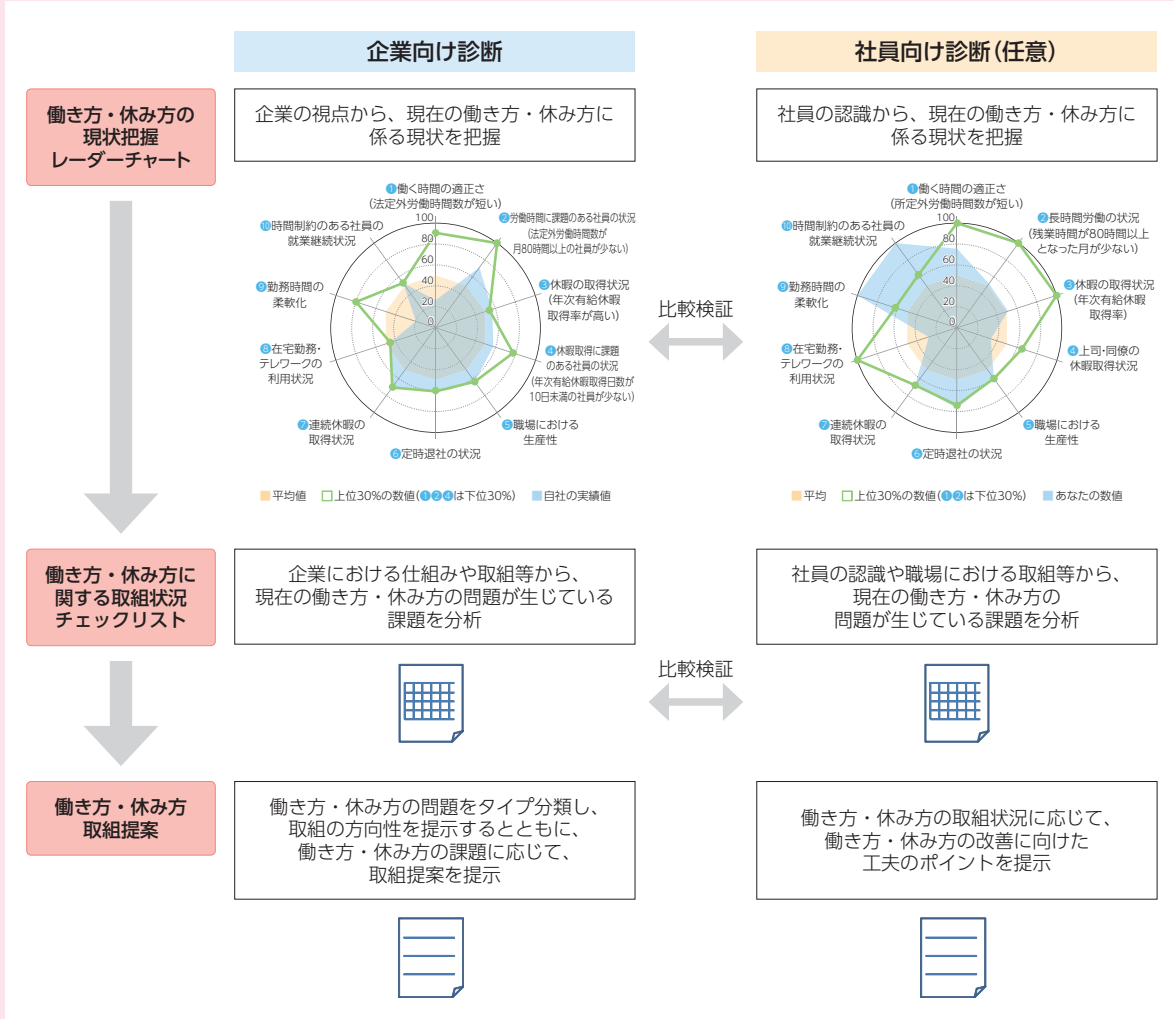
本来の狙い・目的を踏まえた本質的な休み方改善を目指すのであれば、「量」の改善だけでなく、次のステージとして「偏り」や「質」の改善にも目を向けて、目指したい姿を検討してみましょう。

(I) 休み方の実態把握

自社においてどのような取組が必要かを検討するにあたっては、まずは自社の働き方・休み方の実態を把握し、課題を明確にしていくことが重要です。あわせて、社員がどのような働き方・休み方を望んでいるのかを把握し、自社の課題や社員の意識にあった取組を検討していくことが必要となるでしょう。

実態・課題の把握方法はさまざまですが、まずは年次有給休暇の取得状況を把握し、役職や部署、時期等で偏りがないかを確認してみましょう。あわせて、アンケートやヒアリングを通して社員の声を収集し、どのような課題があるのか、また具体的な取組アイデアにはどういったものがあるのかを把握していくようにしましょう。

なお、休み方の実態把握にあたっては、「働き方・休み方改善指標」も活用することができます。「働き方・休み方改善指標」には、企業向けと社員向けに、それぞれレーダーチャートとチェックリストがあります。企業向けの指標を活用して、課題分析を行っていただくと、診断結果に基づいて企業として優先的に行うべき取組提案が示されますので、自社の課題や取組内容を分析・検討する際の参考となります。また、社員向けの指標は、社員が自身の働き方・休み方を自己診断するために活用いただくほか、社員全体を対象としたアンケート調査等により、社員の職場環境に対する認識や、日頃の仕事の進め方等を把握し、職場において改善が必要な取組を検討する際にも活用することができます。



「働き方・休み方改善指標」は、「2018年度版 働き方・休み方改善指標の活用方法」のほか、「働き方・休み方改善ポータルサイト」でも確認できます。(2ページ参照)

休み方改善においては、自社に合った取組を実施することが重要です。実態把握をしっかりと行い、休み方改善を実施する目的・狙いを明確化したうえで、自社にふさわしい取組内容を検討・実践していきましょう。

取組事例①

連続休暇取得促進強化の1年後に実態把握のためのアンケートを実施

株式会社G S ユアサ

製造業

社員数 1,000 人以上

〈アンケート・ヒアリングで取組内容を検討した事例〉

- 年次有給休暇取得促進の第Ⅰフェーズ（2014年10月から2017年11月まで）における取組として、一般社員の年間10日の年次有給休暇の取得義務化を行ってきた。2017年12月からの「第Ⅱフェーズ」では、さらなる連続休暇の取得促進に取り組んでいる。
- 第Ⅱフェーズ開始の1年後、連続休暇の取得を促進する制度の一つである「サイクル休暇」の取得対象者とその上司を対象に、サイクル休暇の取得に関する実態把握のためのアンケートを行った。
 （サイクル休暇とは、年次有給休暇の起算日（9月1日）において、勤続満5年、15年、25年、35年の社員を対象として、3～5日の連続休暇の取得を奨励するもの。）
- その結果、連続休暇の取得がワーク・ライフ・バランスの向上に効果的であること、また取得に際して、早めに周知し、周囲の協力を得ることや、休暇計画を早めに立てることの重要性が把握された。また、対象者がサイクル休暇を取得することで、他の課員の年次有給休暇の取得が進む等、環境づくりにも良い影響があったことも把握された。

取組事例②

社員向けアンケートを実施し、休み方に関する満足度や課題を把握

株式会社アオアクア

医療・介護（訪問看護・リハビリ、居宅介護支援事業）

社員数 30～99人

〈アンケート・ヒアリングで取組内容を検討した事例〉

- 社員を対象として、休暇取得の満足度や課題を把握するアンケートを実施している。結果をみると、取得日数に対する不満はないが、希望する時期に取得したいという声が出ている。ただ、土日祝日を含めて人員配置をする必要があるため、全員の希望を認めることは難しい面もある。今後の対応について、検討を進めている。

(2) 休み方改善推進の仕組みづくり

休み方改善の実践にあたっては、会社や職場全体で一丸となって取組を進めていくことが重要です。トップが強いリーダーシップで取組を牽引するだけでなく、働き方・休み方改善を推進する推進部署やプロジェクトチーム等をつくり、取組の推進や社内の事例の共有等を積極的にできる体制を構築するようにしましょう。

なお、働き方・休み方改革の推進の仕組みづくりについては、平成29年度「働き方・休み方改善指標 活用事例集(平成30年3月発行)」でも詳しく解説しています。こちらをあわせてご参照ください。



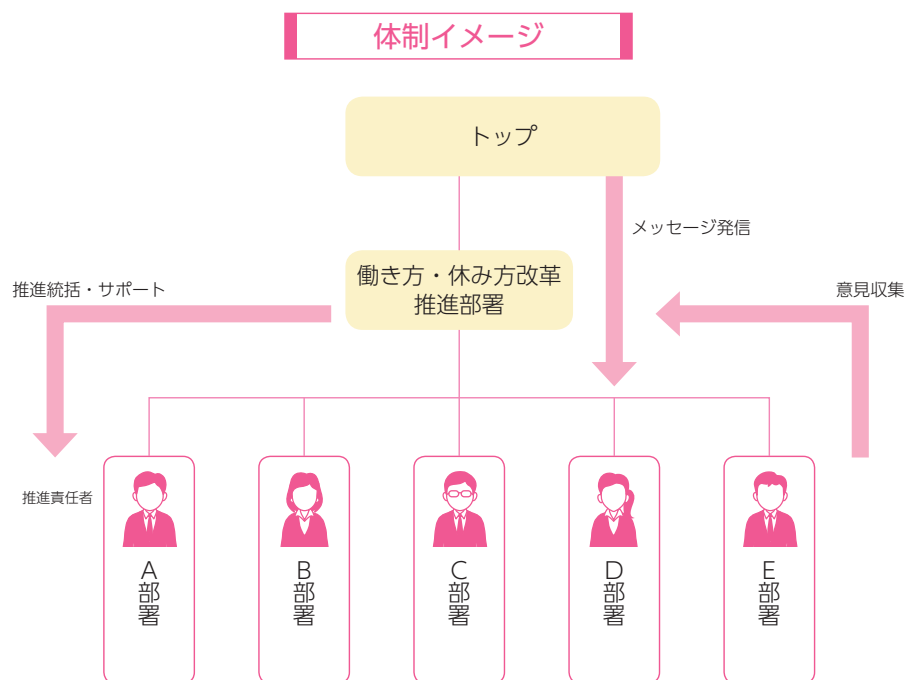
「働き方・休み方改善指標 活用事例集(平成30年3月発行)」より

推進の仕組みづくりの例

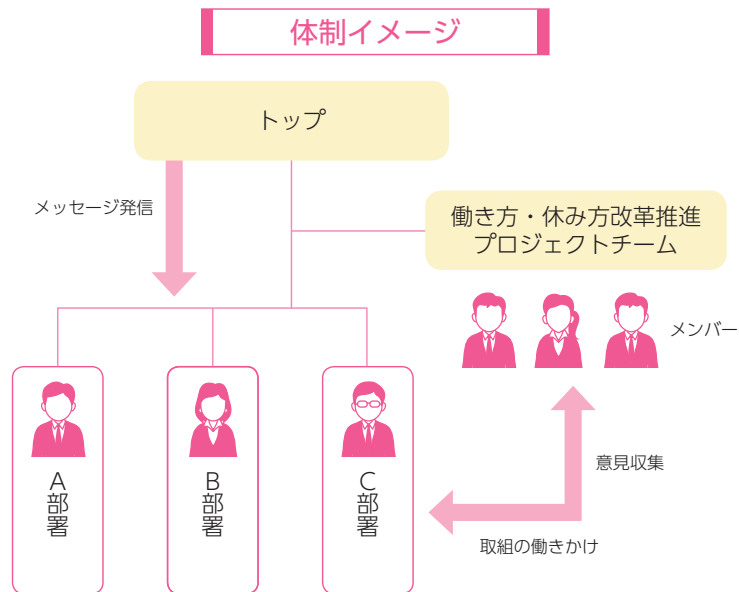
働き方・休み方改革を推進する際には、推進の仕組みづくりを行うことが大切です。

推進体制は自社の状況に応じて整備しましょう。以下では、仕組みづくりの例を紹介します。

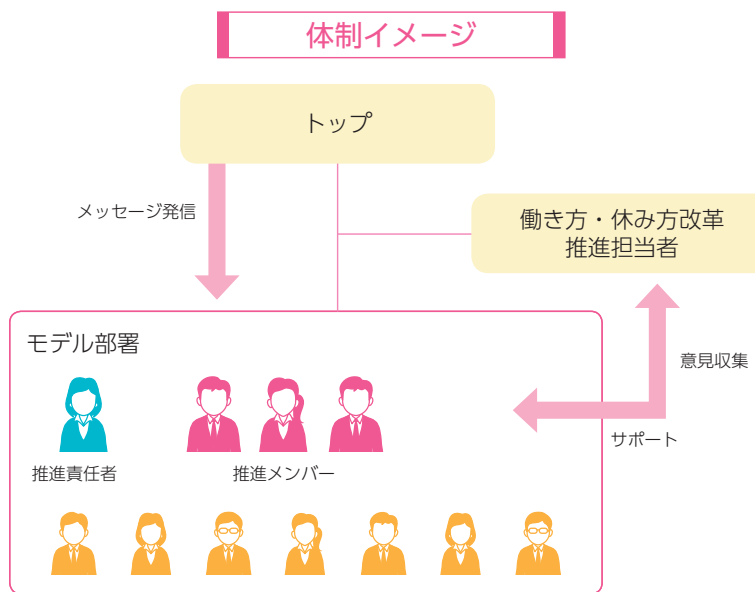
①大企業などで全社的に働き方・休み方改革を推進する場合の例



② 中小企業などで働き方・休み方を推進する場合の例



③ 一部の部署でモデル部署をつくり、その後に全社に水平展開する場合の例



取組事例③

労使による時短検討委員会の開催と各事業所での職場労使協議会の開催

ボッシュ株式会社

製造業

社員数 1,000 人以上

〈労使一体となった働き方・休み方改善の推進〉

- 労働組合との間で、労働時間の短縮に関する「労使時短検討委員会」を設けている。年に2～3回程度協議を行っており、全社の年次有給休暇の取得目標や進捗状況、36協定の項目等を確認している。
- また、各職場では「職場労使協議会」を毎月開催している。労働組合の代表と管理職が集まり、所属員の残業や年次有給休暇取得状況について、確認を行っている。
- 「職場労使協議会」では、年次有給休暇の取得状況をチェックしており、9月時点で10日未滿、12月時点で15日未滿の社員に対しては年度後半の取得計画を確認し、取得促進に向けた働きかけを行っている。

取組事例④

組織横断的な働き方改革チームの設置

大森機械工業株式会社

製造業

社員数 100～999人

〈組織横断的な働き方改革チームの設置〉

- 社長特命室という組織横断的に構成されたプロジェクトチームがあり、その中の1つとして働き方改革チームを設置している。メンバーは若手社員が中心で、通常業務と兼務している。
- 働き方改革チームの役割は、業務内容の効率化や残業削減の方法等について検討することであり、社長への提言も行っている。
- 働き方改革チームのメンバーは、今後、働き方改革について新規の取組を行う際に、各部署での推進責任者になることが期待されている。

I

II

III

IV

● 休み方改善の取組事例紹介

(3) 休みやすい風土・意識の醸成

「上司や先輩が働いているため休みを取りにくい」という声や、「休暇取得に罪悪感がある」という声、「休んでもすることがない」という声を聞くことはないでしょうか。休みやすい風土・意識の醸成の取組は、トップや管理職、一般社員の休暇取得促進に関する意識が低く、年次有給休暇取得が進んでいない場合や、組織・職場全体の風土として年次有給休暇を取得しにくい雰囲気がある場合等に実施する取組です。

具体的な取組としては、トップからのメッセージ発信や、トップ・管理職が率先して休暇を取得する取組、管理職の評価への反映のほか、社内報等を活用した風土づくり、年次有給休暇取得に関する目標設定・フォローの実施等も考えられます。

また、「年に〇回は〇日以上連続休暇を取得」といった形で長期休暇の取得目標をつくったり、毎月1日の年次有給休暇取得をルール化することで、計画的な年次有給休暇の取得を奨励することもできます。

加えて、ゴールデンウィーク（GW）・夏季休暇・年末年始等の祝日の合間や前後に年次有給休暇の取得を奨励したり、「メモリアル休暇」等を設けて年次有給休暇の取得を奨励することで、年次有給休暇を取得することへの罪悪感や抵抗感を減らす取組もあります。

また、管理職の考え方やワークスタイル等により、部下の働き方が左右されてしまっている場合には、管理職のマネジメントスタイルを見直すことも必要です。

年次有給休暇取得に関する意識や職場の風土は、トップダウンで取得を奨励し、トップや管理職が自ら取得を進めることで、大きく変わっていくものでもあります。まずは年次有給休暇を取得しにくい雰囲気を払拭することを目指して、トップ・管理職が率先して年次有給休暇取得を進めるようにしましょう。

取組事例⑤

ワーク・ライフ・バランスをとること＝楽をすることではなく、仕事と休みのメリハリをつけてほしいという呼びかけを実施

株式会社アオアクア

医療・介護(訪問看護・リハビリ、居宅介護支援事業)

社員数 30～99人

〈トップからのメッセージ発信〉

- ワーク・ライフ・バランスを確保する目的は、決して楽をするためではなく、仕事と生活のメリハリをつけることで仕事に良い影響を与えるためであるということを、社長から全社員に対して伝えている。
- トップからの呼びかけを含めたさまざまな取組の成果として、2011年の創業以来、年間休日130日と年次有給休暇取得率100%を達成している。

取組事例⑥

「休み上手は仕事上手」というスローガンを掲げ、粘り強く取組を実施

ボッシュ株式会社

製造業

社員数 1,000人以上

〈トップからのメッセージ発信〉

- 年次有給休暇の取得促進に取り組み始めた当初は、社員から「なぜ、休暇を取得しなくてはいけないのか」といった反発の声もあった。
- しかし、休暇を取得することにより自分の生活を充実させ、リフレッシュすることで、社員が健康で長く活躍できることを重視している旨を伝え、「休み上手は仕事上手」というスローガンを掲げ、粘り強く取組を実施してきた。上司や労働組合の担当者等から、休みを取る必要性について繰り返し説明を行い、少しずつ年次有給休暇を取得することが当たり前という職場風土を醸成していった。

取組事例⑦

経営トップによるメリハリのある働き方の推奨

三新化学工業株式会社

製造業

社員数 100 ～ 999 人

〈トップからのメッセージ発信〉

- 社員の休暇取得推進のメッセージを社長が常々発信している。例えば、年に数回行う全体朝礼や、管理職会議、安全衛生委員会等でも触れられることが多い。
- 会長からも、家族との時間を取るように話をすることがある。年に2回程度、家族と食事を取っているか、といった話を社員にしている。
- 明日できることは明日やる、という社内の共通言語がある。業務上必要な残業かどうかはきちんと皆が見ており、メリハリを持った働き方が推奨されている。

取組事例⑧

働き方改革についての社長からのメッセージを社員／社員の家族／顧客向けにそれぞれ発信

株式会社日立ソリューションズ

情報通信業

社員数 1,000 人以上

〈トップからのメッセージ発信〉

- 働き方改革は、トップダウンで進めることが重要という認識から、社長から社員へのメッセージを発信することから始めた。社長からのメッセージは、社員に向けて書面で発信した。その他、社員の家族や顧客にもメッセージを発信して、理解と協力を求めた。
- 社長のトップメッセージを受けて、事業部毎に事業部長がメッセージを発信し、社内イントラネットでも全社員がみられるよう、各メッセージを紹介した。
- 社員の家族に向けたメッセージでは、会社から家族へ手紙を送付した。働き方改革の推進には家族の協力も必要不可欠であると考え、家族から見て社員の働き方が心配されるケースがあれば会社に伝えてもらうようお願いをしており、会社ウェブサイトにて、家族からの投書を受け付けられるようにしている。会社側からは見えない部分の問題等を把握するよう努めている。
- 顧客に対しては、営業部門の幹部が取引先に直接赴いて、自社の取組の説明をしたうえで、働き方改革への理解と協力を得ている。現在は顧客に理解を求める段階であるが、今後は顧客を巻き込んで働き方・休み方の改善をする段階になると考えている。

取組事例⑨

上司による率先垂範で年次有給休暇の取得を推進

株式会社日立ソリューションズ | 情報通信業 | 社員数 1,000 人以上

〈トップ・管理職が率先して休暇を取得〉

- 年次有給休暇の取得の促進を含めて、働き方・休み方を変えるためには、トップや役員・管理職から働き方・休み方を変えていくことが重要との認識から、人事部門が各部の部長や課長に対して、率先垂範して年次有給休暇を取得するよう呼びかけている。
- 幹部の率先した年次有給休暇の取得を促すため、役員や管理職の年次有給休暇の取得状況を社内に公開している。

取組事例⑩

部下の年次有給休暇取得率を部門長の人事評価に反映

株式会社ノバレーゼ

生活関連サービス業, 娯楽業 | 社員数 1,000 人以上

〈管理職の評価への反映〉

- 管理職（各部門長）と各レストランの料理長に対して、全社員および契約社員の年次有給休暇取得率 100%（対新規付与日数分）を義務付ける取組を実施している。
- それまで休む習慣があまりなかった部門長に、部下および自身の年次有給休暇の取得を義務付けることで、「部下を休ませる」意識付けを徹底することを狙いとしている。
- 部下および自身の有給休暇取得率 100%を達成できなかった部門長は、期末に人事考課で査定を受け、賞与が減額される仕組みとなっている。その結果、現場でも年次有給休暇の取得が積極的に進められるようになった。
- ただし、業務内容等によっては、休暇が取得しにくい場合もある。管理職への評価の反映についてはメリット・デメリットを考慮したうえで、慎重に導入を検討した。

連続休暇の取得状況を上司の評価に反映

大同生命保険株式会社

金融業，保険業

社員数 1,000 人以上

〈管理職の評価への反映〉

- 原則 8・9月に、5 営業日を含む 7 日間の連続休暇を計画的に取得する「計画年休」を導入している。
- これに加え、2018 年度より全営業担当者を対象に「下期連続休暇」も新設した。休暇の更なる取得促進を目的に、下期（10～3月）に 2 営業日連続での休暇を取得することとしている。
- これらの連続休暇が取得できなかった場合は、上司の評価に反映する仕組みとしている。ただし、「計画年休」については、現状ほぼ全職員が取得できているため、評価が下がるケースは生じていない。
- 休み方改善の取組のほかに、労働時間の縮減の取組とあわせて、業務効率化の取組も推進している。働き方・休み方改善の取組を進める前は、「それでは仕事が終わらない」という声もあったが、取組を始めてから、「無理だと思っていたことも意外とできる」という意識に変わっていった。
- 当社は、ワーク・ライフ・バランス関連の取組を始めたのが業界でも比較的早かったこともあり、ワーク・ライフ・バランスを推進している会社というイメージが付き、これに従って取組も加速していった。取組が加速することで、外部からワーク・ライフ・バランスに関する賞を受賞することもあり、それを励みにさらに取組が加速するといった好循環が生まれている。ワーク・ライフ・バランスの取組を採用の場面でアピールできていることも大きい。

I

II

III

IV

● 休み方改善の取組事例紹介

取組事例⑫

年次有給休暇の活用事例を社内報で周知

株式会社ノバレーゼ

生活関連サービス業, 娯楽業

社員数 1,000 人以上

〈社内報等を活用した風土づくり〉

- 年次有給休暇取得促進の取組を始めた当初は、取得に向けた社内の雰囲気醸成するため、3ヵ月に一度、社内イントラネット上で配信する「休のば通信」にて、各部署の達成率をランキング形式で掲載していた。(取組が一定程度進んだ現在は、ランキングの公表は実施していない。)
- また、不定期ではあるが、社員の休暇の活用事例も紹介している。例えば、連続休暇を取得して海外挙式を見学する、海外ブランドのショップで接客を受ける、ワンランク上のレストランで食事をする、といった質の高いサービスを受け、その体験を休暇取得後の業務に活かしている社員の事例が紹介されている。
- 勤怠管理システムにて、社員が自分の年次有給休暇の付与日数と取得日数をいつでも確認できるようにしている。

取組事例⑬

広報ニュースメールに「年休を取ってどんなことをしたか」という事例を掲載

ポリプラスチックス株式会社

製造業

社員数 100 ~ 999 人

〈社内報等を活用した風土づくり〉

- 全社員向けに毎月発行される「広報ニュースメール」を情報発信媒体として活用する等、さまざまなアイデアで年次有給休暇取得に対する意識啓発を行っている。
- また、広報ニュースメールでは、「年休を取ってどんなことをしたか」を尋ねるアンケートを実施し、その中から3人の事例を紹介した。広報のアイデアで、紙面はコミュニケーションアプリのようなイメージでデザインし、写真も掲載して、楽しそうな雰囲気で紹介するようにした。また、アンケートの集計結果も掲載し、事例以外の年次有給休暇の使い方も周知できた。

I

II

III

IV

● 休み方改善の取組事例紹介

取組事例⑭

社内チラシや電光掲示板を活用した意識啓発

株式会社日立ソリューションズ | 情報通信業 | 社員数 1,000 人以上

〈社内報等を活用した風土づくり〉

- 2016 年度より、働き方改革の取組として、カエルキャンペーン「motto」を実施している。社員が取組により一層興味を持てるよう、社内のデザイナーの協力を得て、独自の「カエル」のキャラクターを制作。キャラクターを用いて、キャンペーンの展開を行うことで、一貫した周知啓発を行っている。
- 社内への周知の方法には多様なチャネルを活用している。社内報、イントラネット等のメディアを用いた情報発信のほか、デジタルサイネージ（社内掲示板）、社内でのチラシの配布、ポスター掲示等を通じて、取組の気運を高めている。

取組事例⑮

年次有給休暇の目標設定を実施し、取得日数を管理職に還元

大森機械工業株式会社 | 製造業 | 社員数 100 ~ 999 人

〈年次有給休暇取得に関する目標設定・フォローの実施〉

- 「有休カウント 12」という取組を実施し、年次有給休暇の取得日数について、年間 12 日の取得を目標としている。また、5 日連続休暇（土日含めると 9 日間）を取得することを推奨している。
- 毎月、各部署の 1 人あたり平均取得日数を算出し、役職者（部長職以上）に還元することで、自部署の取得状況や他部署の状況を把握してもらっている。会議でも部署毎の状況を共有している。

I

II

III

IV

● 休み方改善の取組事例紹介

取組事例⑯

個人単位の年次有給休暇管理表を作成し、全員で共有

株式会社アオアクア

医療・介護（訪問看護・リハビリ、居宅介護支援事業）

社員数 30～99人

〈年次有給休暇取得に関する目標設定・フォローの実施〉

- 年次有給休暇取得率 100%を達成するため、個人単位での年次有給休暇管理表を作成している。表計算ソフトで保存しており、誰でも状況を確認することができる。年次有給休暇の取得日数と有効期限が一覧できるようにしている。
- なかなか年次有給休暇を取得できていない社員がいれば、管理職から声かけを行うほか、社内の全体連絡でも残日数を伝えている。取り残しがないように、年次有給休暇が追加される前月にはすべて消化することとしている。

取組事例⑰

年次有給休暇の取得目標の設定

ボッシュ株式会社

製造業

社員数 1,000人以上

〈年次有給休暇取得に関する目標設定・フォローの実施〉

- 1980年代に自動車業界で総実労働時間短縮の動きが盛り上がったことを契機として、1983年の一斉退社日の設定、1984年の休暇取得目標の設定等を初めとして、約30年にわたって労働時間短縮や年次有給休暇の取得促進に向けた取組を進めてきた。
- 年次有給休暇の取得目標は、1984年にまず最低取得6日からスタートし、1990年に最低取得12日、2012年に取得率100%（対新規付与日数分）と、長い期間をかけて徐々に目標を上げてきた。
- 数値目標の設定にあたっては、年次有給休暇取得に際して生じている課題の把握と解消もあわせて行っている。目標達成のために年次有給休暇を取得した結果、職場に過度な負担が生じないように、まずは現実的な目標を定めて、徐々に目標を上げていくことが重要だと考えている。

年間 10 日の年次有給休暇の取得を義務化

株式会社GSユアサ

製造業

社員数 1,000 人以上

〈年次有給休暇取得に関する目標設定・フォローの実施〉

- 当社では、年次有給休暇の取得促進を中長期的なスパンで進めており、2014 年 10 月からの取組を「第 I フェーズ」、2017 年 12 月からの取組を「第 II フェーズ」と位置付けている。
- 第 I フェーズでは、テーマを「年休の取得しやすい環境づくり」とし、メリハリのあ
る働き方を意識してもらうことを目的に、一般社員の年間 10 日の年次有給休暇の取
得義務化（管理職は努力義務）を開始した。
- 本来、「個人別計画休暇」（年間 2 日）、「一斉計画休暇」（年間 2 日程度）、「間接職場
計画休暇」（年間 6 日）の制度を全て利用すれば、自動的に年次有給休暇を 10 日取
得できる。しかし、第 I フェーズの取組開始前は 10 日未満取得者が約 24%おり、
それらの社員と長時間労働との関連性が強く見受けられた。そのため、第 I フェーズ
では、仕事の効率化や業務に対する創造性の向上を目的に、10 日の取得義務化に踏
み切った。

I

II

III

IV

● 休み方改善の取組事例紹介

取組事例⑱

年間 14 日の年次有給休暇取得を目標として設定

大同生命保険株式会社

金融業, 保険業

社員数 1,000 人以上

〈年次有給休暇取得に関する目標設定・フォローの実施〉

- 政府目標では、2020 年までに年次有給休暇取得率を 70% とすることが掲げられている。これを踏まえ、年次有給休暇の取得日数について、一般的な付与日数 20 日の 7 割にあたる 14 日を目標として設定している。
- 上記目標を達成するため、原則 8・9 月に 5 営業日を含む 7 日間の連続休暇を計画的に取得する「計画年休」や、毎月 1 日以上 of 休暇取得を奨励する「プラスワン休暇」等を通じて、取得促進を図っている。
- なお、「連休の谷間」や「3 連休の前後」を「プラスワン休暇」とし、4 連休以上となる休暇の取得を推進している。
- また、2018 年度より全営業担当者が下期（10～3 月）に連続 2 日間（2 営業日）の休暇を必ず取得する「下期連続休暇」も新設した。
- さらに、休暇の取得状況を毎月所属長あてに定期的にフィードバックしており、計画的な休暇取得を推進している。

取組事例⑳

年間 20 日の年次有給休暇取得を目標として設定

株式会社日立ソリューションズ

情報通信業

社員数 1,000 人以上

〈年次有給休暇取得に関する目標設定・フォローの実施〉

- 年次有給休暇の 20 日取得を目標としている（多くの社員は年に 24 日の年次有給休暇が付与される）。
- 目標達成のため、計画的に 5 日間の夏休みを設定することや、年に 3 日間、希望する時期に連続休暇を設定すること、各月に年次有給休暇を 1 日取得するよう推奨することを行っている。これらによって、年間 20 日間の年次有給休暇の取得可能性を確保している。
- 各月に年次有給休暇を 1 日取得することを促進するため、半期毎に、年次有給休暇を 6 日以上取得した社員の割合を部署毎に算出し、評価している。部署毎の平均取得率ではなく、6 日以上取得した社員の割合を評価対象にすることで、年次有給休暇の取得の平準化を図っている。

取組事例②①

年間単位での年次有給休暇取得スケジュールの作成

大森機械工業株式会社

製造業

社員数 100 ～ 999 人

〈本人希望をもとにした休暇取得計画の策定〉

- 年次有給休暇の取得にあたっては、部署毎に年間スケジュール表を作成し、連続休暇の取得予定を各自が事前に記入することとしている。取得予定時期には、計画通りに休めるようお互いに仕事を調整している。
- 記入の時期は、取得予定の1ヵ月ほど前を目安にしている。部署によっては2～3ヵ月先の予定も埋まっている場合があるので、早めに予定を共有することが重要である。

取組事例②②

年次有給休暇や特別連続休暇の希望を予め聴取しシフト表で調整

一般財団法人損保ジャパン日本興亜スマイルキッズ

医療, 福祉業

社員数 30 ～ 99 人

〈本人希望をもとにした休暇取得計画の策定〉

- 正社員・パート社員問わず全員から、月の初めに翌月の「勤務シフト希望票」を提出してもらっている。年次有給休暇、振替休日（土曜日に出勤した場合）、半休、出勤シフト（時間帯等）の希望を書いてもらっており、それをふまえて翌月のシフト勤務表を作成する。勤務予定を確定することで、計画的に休暇を取得することができる。また、休暇を取得する際は、事由を聞かないようにしており、申請しやすいよう配慮している。
- 2011年に保育園を開設した当時から有給休暇取得を奨励し、休暇が取得しやすい環境が整えられている。一般的に保育業界は長時間労働で休暇が取得しにくいイメージがあるが、数年かけて取得推進や意識改革に取り組んできたため、休暇取得が企業風土として定着している。
- 勤務表作成において、個別事情の考慮には限界があるが、できるだけ本人に寄り添ったシフトを作成している。本人との対話を重視することにより、生活に応じて勤務形態を相談する風土が醸成され、家庭の事情等で勤務に制約がある職員も働き続けることができている。
- 保育園では人員の配置基準が定められているため、職員が自由に休暇を取得してしまうと、業務に支障が出かねない。このため、休暇取得者のカバーに入る保育士を複数名確保するようにもしている。

年度初めに1年間の年次有給休暇取得計画表を作成し、進捗管理

株式会社ノバレーゼ

生活関連サービス業, 娯楽業

社員数 1,000 人以上

〈本人希望をもとにした休暇取得計画の策定〉

- 年次有給休暇取得率 100%を達成するため、年次有給休暇の取得計画表を作成している。
- 年初に社員の取得希望日を各部にて聴取し、希望を踏まえて年間取得計画表が作成される。この計画を前提に各月のシフトが作成される。その際、取得予定日数が前年度の付与分を 100%取得できるような計画となっているかどうかを人事部にてチェックしている。
- 各部のマネージャーおよび料理長が現場での計画の策定と管理を行う。人事部は、全社的な進捗状況を確認し、計画通り進捗していない社員に対して、アラートを出すようにしている。
- 年次有給休暇の取得促進にあたり、社員からは、自分や子どもが病気になった場合などに備えて年次有給休暇を残しておきたいという声も聞かれた。取得計画をこまめに調整したり、取得計画を策定するよりも前に付与された休暇の繰り越し分を利用してもらうことで理解を得られた。
- 従来は、前年度に付与された年次有給休暇を取得計画の対象とすることを基本としていた。今後は、その年度の付与分をその年度内に 100%取得できるよう取組を強化していく。

「ブロンズウィーク」として連続4日の休日取得奨励

兼松株式会社

卸売業, 小売業

社員数 100 ~ 999 人

〈連続休暇の取得推奨〉

- 2016年度より、年次有給休暇の取得率向上を目的に、ゴールデンウィークやシルバーウィークに続く、第3の大型連休として「ブロンズウィーク」という仕組みを導入した。年次有給休暇と、土日祝日や休業日を合わせて連続4日間の休日となるように休みを取ることを「ブロンズウィーク」のルールとしている。「ブロンズウィーク」を取得する際には、最低2日間の年次有給休暇の取得を社員に求めている。
- 年度末に次年度の「ブロンズウィーク」の取得計画を策定する。取得日の設定は、部署毎に4日分の候補日を設定し、一人ひとりの社員はそのうち2日間を選択する。
- 人事部門は、部署毎の候補日を把握する。年度後半以降に、部署に対して取得状況のヒアリングを行っている。
- 部署毎での候補日の設定と個人の選択の余地を残すことで、運用面での柔軟性や社員の取得しやすさを確保している。
- 「ブロンズウィーク」を導入した前後で、年次有給休暇の取得率が7ポイント程度上昇した。今後は、より休暇の取得の促進を進めるため、「ブロンズウィーク」による年次有給休暇の取得日数の拡大を推奨したり、「ブロンズウィーク」の最低日数要件を増やすことも検討している。また、土日を使った連休でない形での年次有給休暇の取得を進める必要があると考えている。

I

II

III

IV

● 休み方改善の取組事例紹介

取組事例②⑤

特別連続休暇（9連休）の取得奨励と関係者への事前連絡

一般財団法人損保ジャパン日本興亜スマイルキッズ

医療, 福祉業

社員数 30 ~ 99 人

〈連続休暇の取得推奨〉

- 「特別連続休暇」は、平日の連続した5日間とその前後の土日をあわせて、最大9連休を取得させる制度である。毎年4月頃、全員取得時期を第3希望まで聴取し、年度初めに取得予定日を確定させている。
- クラス担任が特別連続休暇を取得する際は、保護者に事前に書面（「特別連続休暇の取得は、当園の労務管理上の中心施策ですので、保育士の働きやすさのためにもどうぞご理解下さい」といった内容で、保育士が自分の名前を入れて配布する）でお知らせしているため、この施策が保護者にも浸透、支持されるに至っている。
- 休暇を取得した職員には、保育園のブログに（休暇中の出来事など自由に）掲載してもらっている。保育士と保護者の距離感を縮めることができ、休暇取得について、保護者の理解が得られることにもつながっている。

取組事例②⑥

一斉休暇の設定

株式会社アイデックス

運輸業, 郵便業

社員数 100 ~ 999 人

〈GW や年末年始の合間や前後での年次有給休暇の取得を奨励〉

- 所定休日以外に、全社で一斉に年次有給休暇を取得する日（一斉休暇）を設定している。入社1年目は4日、2年目が5日、3年目以降は6日の一斉有休を設定している。
- 一斉休暇を年末年始やGWの大型連休と連続して設定することで、長期休暇が容易に取得できるようにしている。

I

II

III

IV

● 休み方改善の取組事例紹介

取組事例②⑦

社員が抵抗感なく年次有給休暇を取得できるよう、仕事納めの前倒し等を実施

株式会社日立ソリューションズ | 情報通信業 | 社員数 1,000 人以上

〈GW や年末年始の合間や前後での年次有給休暇の取得を奨励〉

- 年次有給休暇の取得を促進するための意識啓発を実施してきたが、自律的に年次有給休暇を取得することに慣れていない社員が一定数存在していた。そのような社員でも抵抗感なく年次有給休暇を取得できるよう、会社として工夫をするようにしている。
- 例えば、年末年始の時期には仕事納めを従来よりも前倒しで行い、年末年始休暇にプラスして年次有給休暇を取得しやすくするようにしている。
- また、毎月の最終金曜日を年次有給休暇の取得推奨日として設定し、会社からも年次有給休暇の取得を促すメッセージを発信している。

I

II

III

IV

● 休み方改善の取組事例紹介

取組事例②⑧

「マイメモリアルホリデー」の設定

株式会社GSユアサ | 製造業 | 社員数 1,000 人以上

〈メモリアル休暇の設定〉

- 年間1日、「マイメモリアルホリデー」を設定している。
- マイメモリアルホリデーは、年次有給休暇とは別に取得できる特別休暇で、有給扱いとなっている。
- マイメモリアルホリデーの取得日は、前年の12月に設定する。各自好きな日を選ぶことができ、変更も可能である。

労使検討委員会での取組検討と管理職のマネジメント支援

愛知製鋼株式会社

鉱業,採石業,砂利採取業

社員数 1,000 人以上

〈管理職のマネジメントスタイルの見直し〉

- 会社の方針として「しっかり働き、しっかり休む」という考えのため、管理職も積極的に年次有給休暇を取得する努力をしている。
- また、年次有給休暇の取得状況が良くない社員に対しては、工場労使協議会の場において個別管理・フォローを労使一体となって取り組んでいる。
- 労働組合と合同で労使検討委員会を結成し、働き方・休み方に関する取組を話し合い、会社の風土・管理職のマネジメントの意識・人事制度の3つの改革を同時進行で行っている。
- 段取りをしっかり行い、手戻りの少ない仕事のやり方を教育する方針で取組を推進している。具体的には、チーム長（管理職）のあるべき姿や具体的行動例をまとめた冊子を作成し、部下の残業時間／年次有給休暇の取得日数の把握等を項目として設け、働き方・休み方についての啓発を行っている。

(4) 休みやすくするための業務・体制の見直し

本質的な休み方改善のためには、意識や風土面だけでなく、業務・体制面の見直しも不可欠です。効率的な仕事の進め方の工夫や仕事の偏りの解消等を通して、年次有給休暇を取得しやすい環境をつくっていきましょう。

安心して休める環境づくりのためには、組織単位で業務体制を見直し、周囲の社員が年次有給休暇取得時に業務を代替できる仕組みを整えることや、組織的に顧客に対応等をする体制を整えることも重要です。

特定の社員しか分からない業務があり、休みを取得した際に周囲の社員が業務を代替しにくい状況はないでしょうか。また、社員自身も、「自分の業務は他の人には任せられない」という意識が強く、年次有給休暇の取得に消極的になっている状態はないでしょうか。このように属人化している業務があることは、組織にとってもリスクとなります。他の社員にも任せられる状況をつくることで、業務の見える化や、幅広い業務の習得にもつなげていきましょう。

また、管理職の状況はどうでしょうか。管理職が休めないような状況になっている場合には、管理職の業務を一部下位者に権限移譲したり、管理職が休みの際には、他の課の管理職が役割を代替するような取組も考えられます。管理職が休めるようにするために、どのような業務・体制の見直しが必要かも、あわせて検討していきましょう。

取組事例③〇

業務標準化と休暇取得の促進

TEPCO 光ネットワークエンジニアリング株式会社

建設業

社員数 100 ～ 999 人

〈業務の効率化・標準化〉

- 2017年より「生産性倍増」の取組を始め、業務の棚卸・改善、部署間で異なる業務の標準化等を実施している。
- 以前より業務の属人化に対する課題意識があった。属人化を解消するために「連続5日間の休暇取得」を目標に掲げ、休暇取得促進と業務の標準化を連動して進めていった。
- 業務の棚卸をすることで、何に時間がかかっているのかが明確になり、その過程でムダが見えてきた。棚卸のプロセスにおいて、個人の頭の中にあった業務が見える化でき、業務の共有化がしやすくなった。あわせて、複数人で業務をバックアップできる体制にすることで、属人化の解消を進めていった。
- 「生産性倍増」の取組では、これまで支社毎に異なっていた業務の進め方や手順書、フォーマット、システム等の標準化も進めている。よい事例があれば水平展開し、他の支社でも参考にできるようにしている。
- 休暇取得の促進は、業務の棚卸・標準化、見える化に紐づいているところが大きい。「5日休んだら5日分の仕事が残っている」状態にならないように、互いにフォローするようにしている。標準化は休みやすい風土づくりだけではなく、組織の危機管理にもつながっている。
- 2017年度より、「働き方改革貢献賞」という名称の支社表彰も実施している。「働き方改革」を進めている支社を表彰し、社長から表彰状と金一封を直接支社長に渡している。

取組事例③①

パソコンでの書類作成による業務効率化・共有の推進

一般社団法人損保ジャパン日本興亜スマイルキッズ

医療, 福祉業

社員数 30 ~ 99 人

〈業務の効率化・標準化〉

- 保育士が保育日誌や保育園の通信、イベントの企画書等を作成する作業は、全てパソコンを用いて電子ファイルで作業している。そうすることで、他の保育士と情報を共有したり、別の保育士が作成したファイルを活用できるため、業務効率化につながっている。
- 事務室のパソコンは6台程度しかないため、子どものお昼寝中等に保育士が融通し合って使っている。日中の隙間時間に作業を進め、残業にならないようにしている。
- また、必要な情報が電子ファイルで共有されるようになり、職場内のコミュニケーションが円滑に図られるようになった結果、保育士が休暇を取得しても業務に支障が生じないようになった。

I

II

III

IV

● 休み方改善の取組事例紹介

取組事例③②

社員が安心して休むことができる職場づくり

社名非公表

製造業

社員数 1,000 人以上

〈業務の効率化・標準化〉

- 会社と労働組合で多様な働き方に関する制度の見直しを協議している。
- ワーク・ライフ・バランスの実現を会社方針に掲げ、業務を標準化したうえでマニュアルを整備し、誰でも同じように仕事ができるよう、教育ツールとして活用している。
- こうした取組みにより、社員が安心して休むことができる職場づくりを推進するとともに、管理職が率先して年次有給休暇を取得することで、部下が休みやすい環境づくりに取り組んでいる。

取組事例③

社員の生産性を評価し、顧客との納期調整も実施

株式会社ベイキューブシー

情報通信業

社員数 30 ～ 99 人

〈生産性の視点での評価と顧客との調整〉

- 顧客先の企業に常駐し、ソフトウェア開発に携わる技術者が大半である。社員の評価においては、生産性の視点を入れ、残業が少ないことを評価している。
- 納期までに業務を完了することが求められるが、スケジュール上支障がなければ、自身の希望に合わせて休暇を取得することが可能である。
- 納期前は忙しくなりがちだが、当初の納期が厳しい場合、チームリーダーや営業担当が顧客と調整を行い、極力残業や休日出勤とならないようにしている。以前はハードウェアを手掛けており、リリース日を対外的に公表していることもあり納期の変更が難しかったが、現在は社内向けのソフトウェア開発やホームページ制作等の業務が中心ということもあり、比較的調整はしやすい。
- 社員のスキル向上のため、外部研修受講や行政のIT人材養成のための助成金を積極的に活用する等、社員の人材育成にも力を入れている。

取組事例④

システム化による顧客状況の共有と担当者休暇取得時のカバー

株式会社ノバレーゼ

生活関連サービス業、娯楽業

社員数 1,000 人以上

〈一般社員のフォロー体制構築〉

- ウェディングプランナーの業務やドレスショップの営業においてシステム化を進めたことにより、顧客への対応状況を一元的に管理できるようになった。
- システム化により、顧客への対応状況が共有されているため、万が一、担当者の不在中に顧客から問い合わせがあった場合でも、他の者が対応することができる。これにより、休みをとりやすい環境がつけられている。

I

II

III

IV

● 休み方改善の取組事例紹介

取組事例③⑤

チーム制を採用し、複数名で対応

株式会社アオアクア

医療・介護（訪問看護・リハビリ、居宅介護支援事業）

社員数 30～99人

〈一般社員のフォロー体制構築〉

- 訪問看護・リハビリの業務を行う上で、チーム制を採用しており、一人の利用者に対して複数名で対応している。そのため、誰かが休んでも対応できる体制となっている。
- 情報をスムーズに共有するため、利用者のカルテはすべて電子化しており、会社支給のスマートフォンでどこからでも確認・編集ができる。
- チーム制をとることで、多角的な視点からの支援が可能となり、利用者の課題の早期発見につながっている。

取組事例③⑥

年次有給休暇を取得した要員をサポートするテクニカル・オペレーターの配置

ボッシュ株式会社

製造業

社員数 1,000人以上

〈一般社員のフォロー体制構築〉

- 製造ラインでは年次有給休暇の取得や急な病欠により欠員が出た場合、代替要員を補充しなければならない。そのため、年度当初に、各職場内で監督者がまず個々人の長期休暇の取得希望を聞いたうえで、調整をしている。
- 製造ラインの人員計画を立てる際は、一定の年次有給休暇取得を見込んだ出勤率を基準に作成している。100%の出勤率を想定して計画を立てると、休暇取得者が出た際に現場が回らなくなってしまうからだ。
- 一方で、病気等による突発的な欠員は避けられないため、現場では年次有給休暇中の社員の代理として、「テクニカル・オペレーター」として全工数の8%に相当する人数を配置している。
- 一つのラインの中でもさまざまな工程があるが、そのいずれも対応できる多能工の人が「テクニカル・オペレーター」となる。「テクニカル・オペレーター」が年次有給休暇を取得する場合は、上位の監督者が代理で入ることとしている。

取組事例③⑦

休暇取得者を想定した人員配置計画と「年休要員」の配置で、製造ラインの欠員を防ぐ

トヨタ自動車北海道株式会社 | 製造業 | 社員数 1,000 人以上

〈一般社員のフォロー体制構築〉

- 製造ラインでは、年次有給休暇の取得や急な病欠者などが出た場合、代替要員を確保できないと、他の従業員への負荷が大きくなり、現場が回らなくなってしまう。
- そのため、製造ラインの人員配置の計画は、全員が出勤する前提ではなく、出勤率を92.8%と想定した数値で算定し、「年休要員」を含めた配置人員数を決定している。
- 欠員が出て困らないように、従業員は複数工程への対応が可能ないように訓練している。

取組事例③⑧

休暇取得状況が見える化し、地域単位で休暇取得時のカバー体制を構築

総合メディカル株式会社 | 小売業 | 社員数 1,000 人以上

〈一般社員のフォロー体制構築〉

- 好事例の横展開を狙いとして、取組の進んでいる部署へのヒアリングを行っている。
- 全国展開をしている調剤薬局事業では各店舗を少人数で運営しているため、地域ごとに「ブロック」という管理体制を構築しており、その中で年次有給休暇の取得が進んでいるブロック長にヒアリングを行った。
- 具体的な取組として、Excel でブロック全体の休暇取得実績・今後の取得計画を管理することで、取得状況の見える化を行っている。また、ブロックの中で他店舗への応援体制を組むことで、効率的な業務運営を行っている。ブロック全体で取得計画を立てることにより、他の社員の取得状況も見えるようになり自身も気兼ねなく休暇が取得できるという効果もある。

I

II

III

IV

● 休み方改善の取組事例紹介

取組事例③⑨

システムを活用し、スキル状況を整理

大森機械工業株式会社

製造業

社員数 100 ~ 999 人

〈一般社員のフォロー体制構築〉

- 年次有給休暇の取得を促進する中で、休んだ際のフォロー体制が課題となっていた。そこで、各社員が保有するスキルの状況を共有するためのシステムを活用することとした。
- これにより、スキルの保有状況が可視化され、スキルを持つ人が1人しかいない業務があれば、他の人を育成するということができるようになった。休暇取得時の代替要員の確保が行いやすくなり、休みやすさにつながっている。

I

II

III

IV

● 休み方改善の取組事例紹介

取組事例④⑩

管理職同士で業務を調整して休暇取得

TEPCO 光ネットワークエンジニアリング株式会社

建設業

社員数 100 ~ 999 人

〈管理職のフォロー体制構築〉

- 管理職もしっかりと休暇を取得しており、例えば支社長が休暇を取得する際には、マネージャーが業務を代行する等の調整をしている。
- 経営層も率先垂範して休んでおり風土として休みにくい雰囲気は全くない。
- 役員も現場をよく回っており、社員とのコミュニケーションをしっかりとっている。経営層と一般社員の距離が近く、働き方改革についてもトップの姿勢が社員にまで浸透している。

IV

個別事例の改善取組～ピックアップ事例～

事例①ボッシュ株式会社／製造業／社員数5,400名 ※2019年2月時点

≫ 企業概要

1939年設立の自動車部品メーカー。エンジンマネジメントシステム・コンポーネントや乗用車向けブレーキシステム等の開発・製造・販売、自動車機器アフターマーケット製品、自動車整備機器、電動工具の輸入販売・サービスなどを行っている。

≫ 労働時間・休暇制度

■ 労働時間関連

- ・製造部門は通常の時間管理（8時～17時）。生産の変動に応じ、交替勤務を実施
- ・間接部門はフレックスタイム制を導入。コアタイムは事業所によって異なる（本社は10時30分～15時15分）。
- ・所定労働時間：8時間

■ 休暇関連

- ・年間所定休日数：121日
- ・年末年始、GW、お盆の年3回、7～9日程度の長期休日を設定

≫ 働き方・休み方の現状と課題

1) 働き方

- ・2017年の年間実労働時間（全社）は、所定内平均1,768時間、所定外平均162時間、トータル1,931時間。1ヵ月あたりの所定外平均は15時間程度。業界平均と比較すると、2分の1程度である。
- ・所定外労働時間が月40時間を超えないような管理を厳格に行っている。ただ、季節的な変動により例外はありうる。担当している車の開発がピークの時期等は忙しくなる。
- ・管理職は、時間管理の対象外であるが、勤怠システムで労働時間は把握しており、1ヵ月の残業時間が70時間を超えると産業医の面談を実施している。

I

II

III

IV

● 個別事例の改善取組～ピックアップ事例～

2) 休み方

- ・ 2017年の年次有給休暇取得率は、非管理職で98.1%、管理職で78.7%。
- ・ 非管理職の年次有給休暇の付与日数の平均は19.5日、使用日数の平均は19.1日。
- ・ 管理職の取得率は年々上昇してきているが、さらに上げていくことが今後の課題である。

≫ 休暇取得促進に係る取組

1) 方針・推進体制

- ・ 労働組合との間で、労働時間の短縮に関する「労使時短検討委員会」を設けており、年に2～3回程度協議を実施し、年次有給休暇の取得目標や進捗状況等を確認している。
- ・ 委員会で決まった内容を、各職場で月に1回開催する「職場労使協議会」において、労働組合の代表と管理職が集まり共有している。同時に、自分の部下の残業や年次有給休暇取得状況の確認も行っている。半年の区切りである9月時点で年次有給休暇を10日取得していない人に対しては、今後どういう計画で取得をさせていくのかを確認する。12月は、15日以上取得していない人が対象となる。
- ・ こうした管理全体は人事部門が行っているが、各職場にもデータが渡っているため、管理職自身が確認することも可能である。

2) 導入している制度・取組の内容

- ・ 育児や介護のための休暇を有給化することで、年次有給休暇の日数を確保できるようにしている。
- ・ 年次有給休暇は半日単位での取得も可能である。フレックスタイム制や短時間勤務制度があるため、時間単位の年次有給休暇は導入していない。

3) 取組を進めるうえでの苦労・工夫等

- ・ 労働時間短縮や年次有給休暇取得の取組は、30年以上前から行っている。年次有給休暇の取得目標は、1984年にまず最低取得6日からスタートし、徐々に最低取得日数と取得率を増やしていき、2012年に取得率目標を100%（対新規付与日数分）とした。

- ・取組を始めた当初は反発の声もあったが、「休み上手は仕事上手」というスローガンを掲げ、粘り強く取組を実施してきた。上司や労働組合の担当者等から、休みを取る必要性について繰り返し説明することにより、少しずつ取得日数と取得目標を上げていった。
- ・製造ラインでは、年次有給休暇の取得や急な病欠により欠員が出た場合、代替要員を補充する必要があるため、当初から一定の年次有給休暇取得を見込んだ出勤率をもとに、人員計画を立てている。さらに、年次有給休暇中の代理として、さまざまな工程に対応できる多能工の「テクニカル・オペレーター」を配置している。

» 休暇取得促進による効果

- ・休みたいときに休めるため、従業員の満足度は高く、離職率は約1%にとどまっている。
- ・年次有給休暇取得率は、同業他社と比較しても高い水準であり、国や業界団体からワーク・ライフ・バランスに関する多数の賞を受賞している。採用活動において大きなアピール要素となっている。

事例②ポリプラスチックス株式会社

製造業 / 社員数859人 (単体。連結では2,093名)

※2018年12月末時点

» 企業概要

エンジニアリングプラスチック（エンプラ）の黎明期である1962年に創業した、日本初のエンプラ専門メーカー。各種のポリマー、プラスチックス、化学工業薬品およびその加工品の製造、輸入および販売やソリューションの提供を行っている。

» 労働時間・休暇制度

■労働時間関連

- ・労働時間制度:フレックスタイム制 (交替勤務部門を除く)。コアタイムは部門によって異なる (本社 10:15 ~ 15:10)。
- ・所定労働時間:7時間40分

■休暇関連

- ・年間所定休日数:122日 (左記日数は2018年度実績:夏季休暇・年末年始休暇を含む) …休日数は固定ではなく、完全週休二日制で、祝祭日はカレンダー通り休日。年末年始は、12/31 ~ 1/3 に土日が含まれる場合は、含まれる土日の日数を、年間所定休日数にカウントしている。

» 働き方・休み方の現状と課題

1) 働き方

- ・2015年に仕事と生活の調和を目指し、ワーク・ライフ・バランス (WLB) に関するトップメッセージを発信するとともに、育児・介護関連制度の全面見直しを実施した。
- ・所定外労働時間は、全社平均が1ヵ月あたり23時間 (幹部職を含めた値)。
- ・労働時間に関しては、過度な長時間勤務を防止することが重要と考えており、幹部職も含めた全員の労働時間を、当社が独自に設定した上限の範囲内に収めることが課題。

I

II

III

IV

● 個別事例の改善取組「ピックアップ事例」

2) 休み方

- ・工場の各部門は従来から年次有給休暇取得の意識が高く、100%の部門もある。一方、営業系・事務管理系や海外駐在員の取得率は低い傾向にある。
- ・全社の取得率は向上傾向にある一方で、取得の少ない従業員が少なからず存在している。

≫ 休暇取得促進に係る取組

1) 方針・推進体制

- ・2016年4月に策定した女性活躍推進法に基づく行動計画で、年次有給休暇取得率の目標を80%以上と定めた。年次有給休暇取得推進の取組みをスタートした当時から75%、その後は81%、直近で85%となり、向上してきている。
- ・数年に1回、ニーズ把握のためのアンケートを実施している。また、「必要な取組は迅速に進める」ことを重視している。
- ・取組を進める上で、実務レベルでの管理や運用が煩雑になるのを避けるため、可能な限りシステムを導入し、効率化を図っている。

2) 導入している制度・取組の内容

- ・失効した年次有給休暇を、私傷病療養休暇に転換できる制度がある。当初は一定期間以上の療養の際にしか利用できなかったが、2年前から、通院でも使えるよう、半日単位での利用も可能とする制度変更を行った。

3) 取組を進めるうえでの苦労・工夫等

- ・全社員向けに毎月発行される「広報ニューズメール」を情報発信媒体として活用する等、さまざまなアイデアで年次有給休暇取得に対する意識啓発を行っている。
- ・広報ニューズメールでは、「年次有給休暇を取ってどんなことをしたか」を尋ねるアンケートを実施し、その中から3人の事例を紹介するようにした。広報のアイデアで、紙面はコミュニケーションアプリのようなイメージでデザインし、写真も掲載して、楽しそうな雰囲気で紹介した。また、アンケートの集計結果も掲載し、事例以外の年次有給休暇の使い方も周知できた。

- ・育児休業取得率は、女性が100%、男性が91%と、全国平均と比較しても非常に高い水準だが、男性についても女性と同等な取得率となることが目標であるため、男性の育児休業取得者の体験を簡単なレポートにまとめてもらい、全社に公開することで、取得の促進に関する啓発を行っている。レポートは無記名でもよいこととし、この3年間で28名の男性社員が協力してくれている。

» 休暇取得促進による効果

- ・年次有給休暇をしっかりと取得するという意識は工場以外の部門ではそれほど強くはなかったが、年次有給休暇取得促進の取組を強化してからは、自然と取得が進んでいる。
- ・私傷病療養休暇を半日単位で利用できるようにしたことで、ちょっとした体調不良では私傷病療養休暇を利用し、年次有給休暇は本当のリフレッシュのために利用するという使い分けが進んでいると思われる。

I

II

III

IV

● 個別事例の改善取組「ピックアップ事例」

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・休み方改革」に取り組む企業の事例を紹介しています

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

厚生労働省委託事業

お問い合わせ先

厚生労働省 雇用環境・均等局 職業生活両立課
働き方・休み方改善係
TEL:03-5253-1111(内線7915)

企画・制作

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

発行

2019年3月



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
<https://merumaga.mhlw.go.jp/>

【著作権について】

休み方改善取組事例集についての著作権は厚生労働省が有しています。
本事例集の内容については、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 雇用環境・均等局 職業生活両立課 働き方・休み方改善係(03-5253-1111(内線7915))まで
ご相談ください。

【免責事項】

本誌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、利用者が本誌の情報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。

