

# 働き方改革のヒント

## (働き方改革好事例集)

P1

### 有給休暇への対応

<施行> 2019年4月1日～

P6

### 長時間労働是正への対応

<施行> 2019年4月1日～

※中小企業は2020年4月1日～

P11

### 同一労働同一賃金への対応

<施行> 2020年4月1日～

※中小企業におけるパートタイム・有期雇用労働法の適用は2021年4月1日～

2019年10月改訂

厚生労働省

中小企業庁

# 1 : 年次有給休暇取得の好事例

## 有給休暇 取得

### 年5日の年次有給休暇の確実な取得

施行：2019年4月1日～



[詳細はこちら](#)

使用者は、法定の年次有給休暇付与日数が10日以上全ての労働者について、毎年5日、年次有給休暇を確実に取得させる必要があります。

#### ◇ワンストップショールームで業務効率改善

「株式会社マエダハウジング」（広島県／建設業（リフォーム）／87名）

##### 【取組前】

- リフォームを中心に新築や不動産販売も手掛ける。創業以来26年間、顧客満足を最優先に事業を展開してきた。業績が上がる一方でプランや見積書の作成などに時間を要し、残業が恒常化。

##### 【取組内容】

- 2017年から働き方改革に着手した。課題は、生産性を向上させ、残業時間を削減すること。
- 過去2万件の実績を分析し、マンションのリフォームを5プランに分類した。それぞれにオプションを設定した商品を開発し、モデルルームとして再現した結果、見積書作成のスピードが上がり、打ち合わせ回数も減るなど業務効率が向上。顧客からも「選びやすい」と好評を得た。
- さらに社員に、有給休暇の取得状況が見える化した「有給休暇票」「時間有給休暇申請チケット」を配布して利用を促進。

##### 【取組結果】

- 有給休暇の年間平均取得率は約30%増え、月間平均残業時間は約40%減った。

#### ◇社員の声から時間単位年次有給休暇制度を導入

「株式会社新長崎製作所」（長崎県／製造業（ボイラー・タービン部品製造）／120名）

##### 【取組前】

- 同社は、発電所のボイラー、タービンの部品の製作などを手掛ける。2006年に発電所のメンテナンス事業に着手し、仕事の幅が広がり、新たに人材が必要になった。
- 県内には新たな業種が増え、求職者の職業選択の幅が広がり、人材確保は難しくなっていた。雇用条件を見直し、会社が変わらなければと決心した。

##### 【取組内容】

- 社員の声を聞こうと、社長を交えた誕生日会を毎月開き、個人面談も実施。家族の通院や介護を理由に「半日休暇ではなく、短時間の休みが取れたら」という社員の声から、時間単位年次有給休暇制度を導入。

##### 【取組結果】

- 休暇が申請しやすくなり、半日休ではなく時間単位で休めることから勤務時間も確保できるようになった。

# 1 : 年次有給休暇取得の好事例

## ◇工夫と助け合いで繁忙期の負担も軽減

「喜久水酒造株式会社」（長野県／酒類の製造及び販売業）

### 【取組前】

- 同社は、飯田下伊那地域で唯一の酒造会社。地域の食文化を代表するブランドを将来にわたって守るため、「より働きやすい環境」を目指している。
- 日本酒の製造がピークになる12月は繁忙期で、かつては休みを取るのも難しかった。

### 【取組内容】

- 同社は交代制の勤務にしたり、経験豊富なOBの手を借りたりして一人一人の社員にかかる負担を減らし、繁忙期もほとんど残業をせずに済むようにした。
- 有給休暇（年20日間）の取得も積極的に勧め、時間単位や半日単位など、都合に合わせて取れるようにしている。

### 【取組結果】

- その結果、有給休暇の取得率は2015年の29%から17年には35%に上がった。
- 働き方の改善を進める中で、一人一人の社員が、効率のいい仕事の進め方を工夫するようになり、他部署の仕事もある程度手伝えるなど「チームワーク」も磨かれている。

## ◇有給取得推進で、仕事効率向上へ

「株式会社山十産業」（山梨県／砕石等各種骨材プラント・リサイクルプラント建設業／20名）

### 【取組前】

- 年々若い社員が少なくなり、人手不足が課題だった。若い人に働きやすい環境だと興味を持ってもらい、社員に長く働いてもらおうと働き方改革に着手した。

### 【取組内容】

- まず、山梨労働局から専門家を招き、有給は労働者の権利であると教える意識改善研修を開催。さらに年間6日間の有給の取得を目標に定め、有給取得を促した。
- 休みは3カ月スパンで管理し、急遽の出勤の場合も、必ず別日に休みを取るよう指導。事務所に設置したホワイトボードに全社員の休みを書き込み管理もしやすくした。

### 【取組結果】

- 結果、有給消化率を2017年度は26.9%まで上げることができた。
- 取組の成果か、ここ数年で新たに20～30代が6人入社。仕事を休みに持ち越さないよう、社員が積極的にコミュニケーションを取ることで、仕事効率も向上し、会社の安定につながっている。

# 1 : 年次有給休暇取得の好事例

## ◇リフレッシュ休暇の導入、年休見える化

「A社」（鹿児島県／介護老人福祉施設／約100名）

### 【取組前】

- 2015年度まで年次有給休暇の取得率が50%未満であったこと等を踏まえ、所定外労働時間削減や年休取得促進のための環境整備に取り組んでいる。

### 【取組内容】

- 上期3日（有休の特別休暇）、下期3日（年次有休休暇）をリフレッシュ休暇とし、年間計画を立てて付与。
- 年休申請書の返却時に残日数を記載することで見える化した。管理職も部下の年休の取得日数及び残日数を把握。

### 【取組結果】

- 年間を通じ計画的な取得指導に努めたことや、リフレッシュ休暇制度を導入したことにより、2017年度の取得率が78%に大幅アップした。

## ◇年休管理簿の整備による年次有給休暇の取得促進

「B社」（兵庫県／美容業（ネイルサロン）／7名）

### 【取組前】

- 事業立ち上げ後1年、魅力ある事業所を実現するために、雇用管理体制の整備が重要であると理解はしているが、どこから手を付けたら良いのか分からない状態だった。

### 【取組内容】

- 働き方改革推進支援センターの専門家が、年次有給休暇に係る法制度を紹介し、取得促進に向けた年次有給休暇管理計画策定を行うことを助言。
- 新規顧客の増加により、残業が増加することが見込まれることが判明したことから、働き方改革推進支援センターの専門家は労働時間把握の重要性を説明し、36協定の作成から届出までの過程を助言。

### 【取組結果】

- 年休管理簿や就業規則を整備したことで、社員の年次有給休暇取得及びその状況の管理が円滑にできるようになった。
- 労働基準法改正に対応する準備として、年次有給休暇管理計画を策定した。

# 1 : 年次有給休暇取得の好事例

## ◇ 計画的に年次有休休暇の取得を促進

「C社」 (東京都 / 製造業 / 95名)

### 【取組前】

- 年次有給休暇の平均取得率は、21.3%であった。
- 自分が休んでしまうと現場が回らなくなってしまうと感じて取得しづらいという意見が社内にあった。
- 人員が限られており、本人が希望する時期に休暇を取得できないという状況があった。

### 【取組内容】

- 各部署に所定のフォームを配布し取得予定を記入させることで3ヶ月に1日有給休暇の計画取得を実施。
- 長時間労働抑制・休暇取得に関する社員向け及び管理職向けの研修を実施。
- 会議効率化を実施。

### 【取組結果】

- 一定期間、全員が計画どおり年次有給休暇を取得することができた。
- 事前に部署間で調整することにより休暇取得による混乱を回避することができており、職場全体として休暇を取得しやすい雰囲気醸成されつつある。

## ◇ 年次有休休暇の取得目標日数設定により取得促進

「D社」 (滋賀県 / 製造業 / 95名)

### 【取組前】

- 一人当たりの年平均の年次有休休暇取得日数が7.9日だった。
- 一人当たりの月平均の時間外労働時間数が25.3時間だった。

### 【取組内容】

- 職場意識改善助成金を活用して、労務管理システムを導入し、担当者の負担軽減を図った。
- 年次有休休暇の取得目標日数を設定し、取得意欲の向上を図るとともに、目標未達成の社員に対して上司が取得奨励。
- 社内通信や幹部会議において、ワークライフバランスに向けた情報共有・意識改革を実施。

### 【取組結果】

- 2年後の年次有給休暇平均取得日数が10.5日上昇。
- 2年後の一人当たり月平均時間外労働時間数が5.3時間に減少。

# 1 : 年次有給休暇取得の好事例

## ◇ 休暇期間中の業務を周囲がフォロー

「E社」 (滋賀県/製造業/23名)

### 【取組前】

- 一人当たりの平均年次有給休暇取得率が約40%であった。

### 【取組内容】

- 作業を1週間単位で細分化して管理、必要に応じ業務の割り振り。
- ミーティングによる作業予定の把握。
- 全社員が毎年1回、9連休を取得する仕組みとしている。
- 休暇期間中の業務を周囲がフォローできるよう業務を割り振り、休暇を取得しやすい雰囲気を醸成。

### 【取組結果】

- 一人当たりの平均年次有給休暇取得率が51%に上昇。

## 2 : 長時間労働の是正の好事例

### 長時間 労働是正

#### 時間外労働の上限規制

施行 : 2019年4月1日～

※中小企業は、2020年4月1日～



[詳細はこちら](#)

時間外労働の上限について、月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な特別な事情がある場合でも年720時間、単月100時間未満（休日労働含む）、複数月平均80時間（休日労働含む）を限度に設定する必要があります。

（原則である月45時間を超えることができるのは、年6回までです。）

#### ◇労働環境改善で休日増・残業減

「株式会社ピアライフ」（滋賀県／不動産業／27名）

##### 【取組前】

- ▶ 不動産業界は長時間労働が顕著で、当社でも月100時間超の残業をする社員もいた。社長は「快適環境を創造するのがモットーの会社で過酷な労働はおかしい。長時間労働は美德じゃない」と考え、何より労働環境改善の優先に踏み切った。

##### 【取組内容】

- ▶ 『ワークアメニティ12』と名付けた時短と休暇を増やす制度を掲げ、5年前から店舗休業日を週1日から隔週2日に増やした。午後7時以降の残業を禁止し、休日や夜間の電話対応も原則「出なくていい」と指導した。

##### 【取組結果】

- ▶ 平均残業時間は月10時間以下、休日は10年前から4割増を達成。

#### ◇従業員参加型による課題解決

「F社」（京都府／製造業／18名）

##### 【取組前】

- ▶ 業務内容や職場環境について、社員から不満の声があり、働き方改革を行う必要性があった。

##### 【取組内容】

- ▶ 働き方改革推進支援センターの専門家が、職場の実態把握、課題抽出、問題解決に向けた従業員全員が参加する会議の開催を助言。
- ▶ 事業場において、働き方改革推進支援センターの専門家立ち会いのもと、会議を開催。

##### 【取組結果】

- ▶ 時間外労働削減及び年次有給休暇取得率向上に係る目標を設定した取組方針を策定。
- ▶ 月平均の時間外労働時間数が、18.8時間から12.6時間に減少した。



## 2 : 長時間労働の是正の好事例

### ◇IT活用、「残業ゼロ」を目指す

「株式会社サカタ製作所」（新潟県／金属屋根部品製造／130名）

#### 【取組前】

- 専門家を招いた社内の講演会で長時間労働の弊害を指摘されたことがきっかけで、社長自らが「残業ゼロ」を宣言。

#### 【取組内容】

- 基幹業務システムのコンピューターを2014年に刷新、受注や設備稼働の状況を踏まえた最適な生産計画を作成している。
- また、2012年に開発した見積もりシステムの役割も大きく、3日かかっていた作業を5分に短縮。さらにウェブ上に公開することで、顧客だけで見積もりができるようにした。

#### 【取組結果】

- 1人当たりの月平均残業時間は3年間で17.59時間から0.9時間と減少。
- 社長は、「作業の効率化を図ることで社員1人当たりの生産性は上がっている」と胸を張る。

### ◇社員が未来志向の会社へ

「株式会社フジワラテクノアート」（岡山県／醸造機械・食品機械業／135名）

#### 【取組前】

- 社員一人一人が生き生きと働ける環境があってこそ、未来に向かって大きな挑戦ができる会社になると考え、2016年に働き方改革に着手。

#### 【取組内容】

- 所定外労働時間短縮のため毎週木曜日を「ノー残業デー」とし、午後9時以降の残業を原則禁止した。この他、メンター制度など若手の成長スピードを上げるさまざまな取組も進め、労働時間の短縮と仕事量の平準化を図った。

#### 【取組結果】

- 所定外労働時間が短縮され、売上高は約2.3倍になった。
- 女性が働きやすい環境づくりでは、いわゆるマタニティハラスメント研修などを実施するとともに、育児休業が取得しやすい環境づくりも進めている。
- 小学校入学までとする国の看護休暇制度を小学校卒業まで延長。短時間勤務制度も同様に延ばすなど、仕事と子育ての両立支援を進め、女性社員の採用増加につなげている。



## 2：長時間労働の是正の好事例

### ◇働き方改革で、社内に好循環

「金精軒製菓株式会社」（山梨県／菓子製造業／76名）

#### 【取組前】

- 近年の売上増に伴い商品の製造が追いつかず、和菓子製造に関わる一部の部署の残業時間が増え、有給消化もできない状況だった。

#### 【取組内容】

- 他部署の社員が和菓子製造機械の使用方法を学ぶ研修会を開き部署間の協力体制を強化したり、会議で有給を申請する時間を設けたりして、残業の平準化や有給取得率の向上を目指した。

#### 【取組結果】

- 2018年6～10月は前年同期と比べ、残業時間の平均を10時間以上減らすことができ、有給取得平均日数も1.9日から6.1日に増やすことができた。
- 社員一人一人が効率的な仕事をしようという意識も強くなり、生産性が向上。残業時間の減少、生産性の向上で、売上に対する製造原価の比率を6%も下げることになった。
- こうして創出した時間やお金で、商品開発や設備投資を進められる好循環につながっている。

### ◇勤務間インターバル制度が、介護業界の働き方を変える

「G社」（滋賀県／医療、福祉／82名）

#### 【取組前】

- 通勤時間が1時間以上の人もいるため、交替制勤務の現場からは「19時終業、翌朝6時始業のシフトはつらい」と不満の声があった。

#### 【取組内容】

- 介護職を対象に導入していた11時間の勤務間インターバル制度を、全職員に拡大し、休憩時間数も12時間に延長。
- 夜間の緊急出勤などで勤務間インターバルが取れない場合は、始業時間を遅らせたり特別休暇を付与するなどの制度を併せて導入。

#### 【取組結果】

- 終業から翌朝の出勤までの時間に余裕が生まれ、体調管理がしやすくなった。
- 勤務間インターバル制度の導入と前後して、離職率が大幅に低下し、ほぼゼロになった。就職希望者が何人も待機している状態であり、他の施設へ転職した職員が復職するケースもある。

## 2 : 長時間労働の是正の好事例

### ◇「働きやすい職場を作らない会社に未来はない」と考え、 従業員の健康増進を重視

「H社」（広島県／小売業／約4,000名）

#### 【取組前】

- 山陽地方では、人口減少は顕著となり、小売業を取り巻く経営環境の悪化が進展していた。
- パートタイム社員、アルバイト社員を「スマイル社員」と呼び人材募集強化を図ったが人材不足の状況は改善されなかった。
- 店舗では「文句を言わず長時間働く社員を高く評価する」傾向が強かった。

#### 【取組内容】

- 残業時間の削減効果を最大20万円、個々の従業員の賞与に反映し、所得減を補填。
- 部下の長時間労働抑制を管理職の人事考査項目として設定。
- 毎日をノー残業デーにする。
- 短時間勤務制度、男性社員の育児休暇取得促進と出産時給付休暇制度、育児サポート制度（病児保育費やベビーシッター費の会社負担）を整備。
- 有給休暇を利用した夏季連続、冬季連続、メモリアル休暇の取得促進（管理職率先）。

#### 【取組結果】

- 1人当たりの月平均時間外労働時間が16.3時間から14.2時間に減少。  
有給休暇取得日数（1人当たり）が7.5日から8.1日に上昇。
- 産休取得者の職場復帰率が97%（2013年～2016年累計）。
- 新卒採用では「働き方の柔軟さ」が志望動機の応募者が増加。事業展開地域外からの応募も増え、内定後の辞退率の低下。
- 残業はよくないと考える風土、男性が育児申請する・部下が有給休暇取得計画を立てる企業風土へと変革。

### ◇人材の多能工化による長時間労働の是正

「I社」（愛媛県／飲食業／9名）

#### 【取組前】

- 食材製造部門の社員に長時間労働の傾向が見られ、所定外労働時間数が1ヶ月86時間に及んでいた。

#### 【取組内容】

- 働き方改革推進支援センターの専門家が、人材のマルチタスク化、休日の確保を前提としたシフト、助成金の活用に向けた助言を実施。
- 事業場において、従業員に所属部門以外の業務も習熟させるマルチタスク化を行った。

#### 【取組結果】

- 1ヶ月の所定外労働時間が、取組前の月86時間から、1ヶ月後には60時間、4ヶ月後には54時間に減少した。

## 2 : 長時間労働の是正の好事例

### ◇ 勤務間インターバル制度をきっかけに業務の「見える化」が進展

「J社」（神奈川県／製造業／31名）

#### 【取組前】

- 残業については事実上「野放し」の状態であり、忙しいときには残業や休日出勤が「当たり前」になっていた。

#### 【取組内容】

- 終業から次の始業までの時間を確保する勤務間インターバル制度を導入。制度導入に向けて、仕事を可視化するため、社員だけでなくパートリーダーも入った部門会議を月1回行うことにした。

#### 【取組結果】

- 業務の「見える化」が進み、従業員ごとの稼働を調整することで「そんなに残業しなくていいんじゃないか」と気づいた。
- お互いが助け合う気運が醸成され、パートも積極的に会社の運営に貢献してくれるようになった。

### ◇ 勤務間インターバル制度導入で、時間外労働が約30% 減少

「K社」（愛知県／情報通信業／20名）

#### 【取組前】

- 繁忙期は作業が深夜に及ぶ場合もあり、特定の社員に時間外労働が集中していた。
- 深夜作業で十分な睡眠が確保できず、作業効率が低下し、さらに時間外労働が発生してしまう悪循環に陥ることや、休日を挟んでも疲労を完全に回復できない状況に危機感を抱いていた。

#### 【取組内容】

- 全社員を対象に、終業から次の始業まで11時間以上確保する勤務間インターバル制度を導入。

#### 【取組結果】

- 導入前後で比較すると、時間外労働は約30%減少。休息をきちんと取ると決めた「規則」であり、社員の健康確保、時間意識の改革にも役立っている。
- 中途採用の社員からは、入社を検討する際に勤務間インターバル制度は目新しくそして魅力的に感じたという声がある。

出所：政府広報「働き方改革」あなたの会社でも」働き方改革地元企業の実例事例集、勤務時間インターバル導入事例集、過重労働解消のためのセミナー事業パンフレット、働き方改革推進支援センターのサポート事例、働き方休み方改善ポータルサイト事例

# 3 : 同一労働同一賃金の好事例

## 雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保

### 同一労働 同一賃金

施行：2020年4月1日～  
※中小企業は、2021年4月1日～



[詳細はこちら](#)

同一企業内において、正規雇用労働者と非正規雇用労働者（パートタイム労働者、有期雇用労働者、派遣労働者）との間で、基本給や賞与などの個々の待遇について不合理な待遇差が禁止されます。

#### 基本給 ◇賃金テーブルは異なるものの、同水準になるよう配慮

「L社」（埼玉県／自動車部品製造業／約11,000名、うち非正規雇用労働者1,700名）

- ▶ L社では、正社員には1～4クラスの期待役割等級制度が適用されており、等級に応じて「基礎給＋役割給＋役職給（該当者のみに支給）」が支給される。有期雇用の契約社員向けの賃金テーブルは存在しないが、契約社員の職務内容は正社員の1等級であることから、基本給も正社員の1等級レベルに相当する額を支給している。また、勤続年数が長い契約社員のなかには、2等級レベルに相当する基本給を支給している者もいる。

正社員の等級レベルと役職（役割）の関係

| 等級  | 役職・役割              |
|-----|--------------------|
| 1等級 | オペレーター（高卒の新入社員レベル） |
| 2等級 | リーダークラス            |
| 3等級 | 班長                 |
| 4等級 | 係長                 |

#### 賞与 ◇正社員と共通の評価制度に基づき、パートタイマーに同水準の賞与を支給

「M社」（大阪府／総合福祉企業／約6,800名、うち非正規雇用労働者約3,900名）

- ▶ 正社員とパートタイマー共通の人事評価制度を導入し、評価結果に基づいて、昇給や賞与の支給が決定されている。正社員、パートタイマーともに、共通の評価制度を踏まえて支給額が決定され、毎年6月と12月に基本賞与、処遇改善還元賞与、技能段位賞与等が支給される。また、正社員とパートタイマーの間では、労働時間に応じて基本賞与の支給額が変動するものの、同様の支給基準に従っている。

#### 手当 ◇定時職員に常勤職員と同額の夜勤手当、早出手当などを支給

「N社」（千葉県／社会福祉法人／約250名、うち非正規雇用労働者約80名）

- ▶ 職員の定着促進や、モラル・モチベーションの向上を目指し、定時職員に対して、正規職員と同額の「通勤手当」、「夜勤手当」、「早出手当」、「宿直手当」を支給している。なお、「役職手当」については、正規職員にのみ支給されているが、役職に就く職員が正規職員に限定されているため、定時職員へ支給していない。