

# 群馬県

# 働き方改革 実践ガイド

今日からできる、  
働きやすい  
職場環境  
づくり



群馬県

群馬県 働き方改革 



# contents — 目次 —

## category1 — 全体像をイメージする —

- ① 何故、働き方改革なのか……………P1
- ② 組織づくり・計画づくり・目標づくり……………P3
- ③ まずは「働く未来」を意識する……………P5
- ④ 業務の「見える化」と「整理整頓」……………P6
- ③ 女性の活躍……………P15
- ④ 外国人の活用……………P16
- ⑤ 高齢者の活用……………P17
- ⑥ 人材確保に向けて……………P18

## category2 — 法改正に対応する —

- ① 長時間労働を削減する……………P8
- ② 有給休暇の5日付与義務化に取り組む……………P11

## category4 — 生産性向上を考える —

- ① 生産性向上のための設備……………P20
- ② PC業務効率UP小ワザ……………P22

## category3 — 「人」に着目する —

- ① 多様な人材の活用……………P12
- ② 多様な働き方……………P13

## category5 — 未来へ向かう —

- ① 自社の取組をPRする……………P23
- ② 働き方改革を続ける……………P25

### 課題別INDEX

採用できない 社員の定着が悪い	職場環境整備	▶働き方改革の必要性	P1
		▶長時間労働、WLBへの配慮	P8 P11
	求人像・要件の見直し	▶業務の性質・内容の見直し	P6
		▶多様な人材(女性・外国人・高齢者)	P12 P13 P15 P16 P17
		▶求める人材要件の明確化	P6 P12 P13 P18
	自社PR		P23
残業が多い	意識改革	▶管理職の意識改革	P3 P5 P8
		▶社員の意識改革	P5 P8
	業務の切り分け	▶業務の細分化と再構築	P6 P13 P17
	生産性の向上		P20 P21 P22
	柔軟な勤務制度		P12 P13 P17
繁閑の差がある	柔軟な働き方	▶多様な人材、多様な勤務態勢	P12 P13 P15 P16 P17
	社内人材の活用	▶業務マニュアル、多能工化	P6 P12 P13
育児・介護で退職	女性の活躍		P15
有給休暇が取れない	制度を整える		P11
	環境を整える		P6 P11

# 何故、働き方改革なのか

「人材不足」が企業の存続を揺るがし、重要な経営課題に位置づけられる時代になってきました。人口減少はますます本格化し、労働力人口はさらに減少することが見込まれ、この先人手不足は恒常的に続くことが予想されます。

中小企業では、特に人材不足感が強く、このままの状況では「需要増加に対応できない」「現在の規模の事業継続が困難になる」という経営に直結する問題に直面しています。

そうした状況下で企業が人材を確保するために、働くことに制約のない「正社員」に頼り切るのではなく、女性や高齢者、外国人等、個人のニーズや事情に応じて、「働くことができ」「働き続ける」環境を整える必要があります。

## H30年賃上げ企業

82%

理由

1. 従業員の引き留めのため

2. 業績が回復したため

3. 新規採用のため

出典:賃上げに関するアンケート調査(2018年度)  
(東京商工リサーチ)

## ● 労働者から「選ばれる」企業をつくる

今まで企業は顧客から選ばれるため、顧客のライフスタイルやニーズに合わせて「営業時間の延長」や「年中無休」などの対応をしてきました。これからは、顧客だけではなく、従業員のニーズに合わせて、従業員から選ばれるよう会社の体制を変更していかないと、事業の継続が難しくなります。

### ▶ 大卒求人倍率



出典:ワークス大卒求人倍率調査(2019年卒)  
(リクルートワークス研究所)

今までと同じやり方で、労働時間を減らし、賃金を上げたら、それこそ企業は立ち行かなくなります。「長時間労働抑制」「処遇の改善」の裏側には「生産性の向上」がセットで必要なアイテムになってくるのです。

### ▶ 最低賃金

・群馬県の最低賃金推移

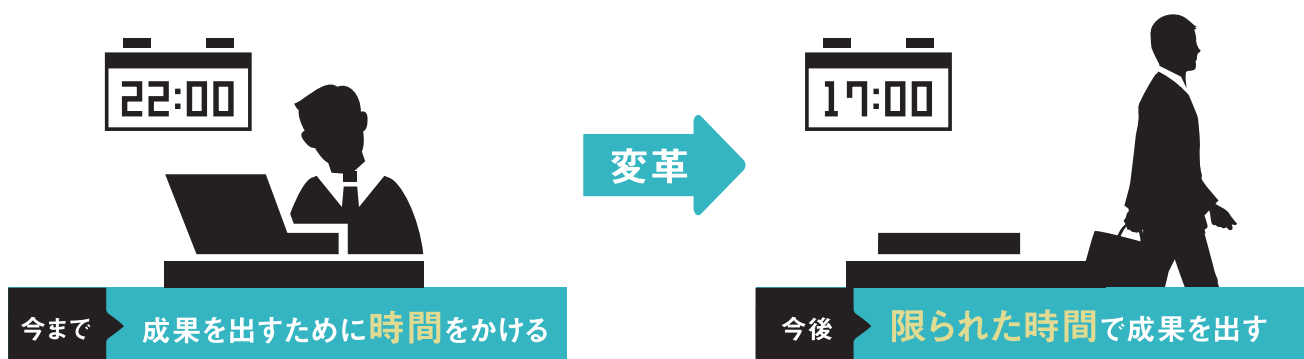
5年間で  
17,646円UP!

	上昇額	例:群馬県	月給換算	月換算上昇額
2013年	11円	707円	122,311円	
2014年	14円	721円	124,733円	2,422円
2015年	16円	737円	127,501円	2,768円
2016年	22円	759円	131,307円	3,806円
2017年	24円	783円	135,459円	4,152円
2018年	26円	809円	139,957円	4,498円

国の目標は、最低賃金全国平均1,000円以上

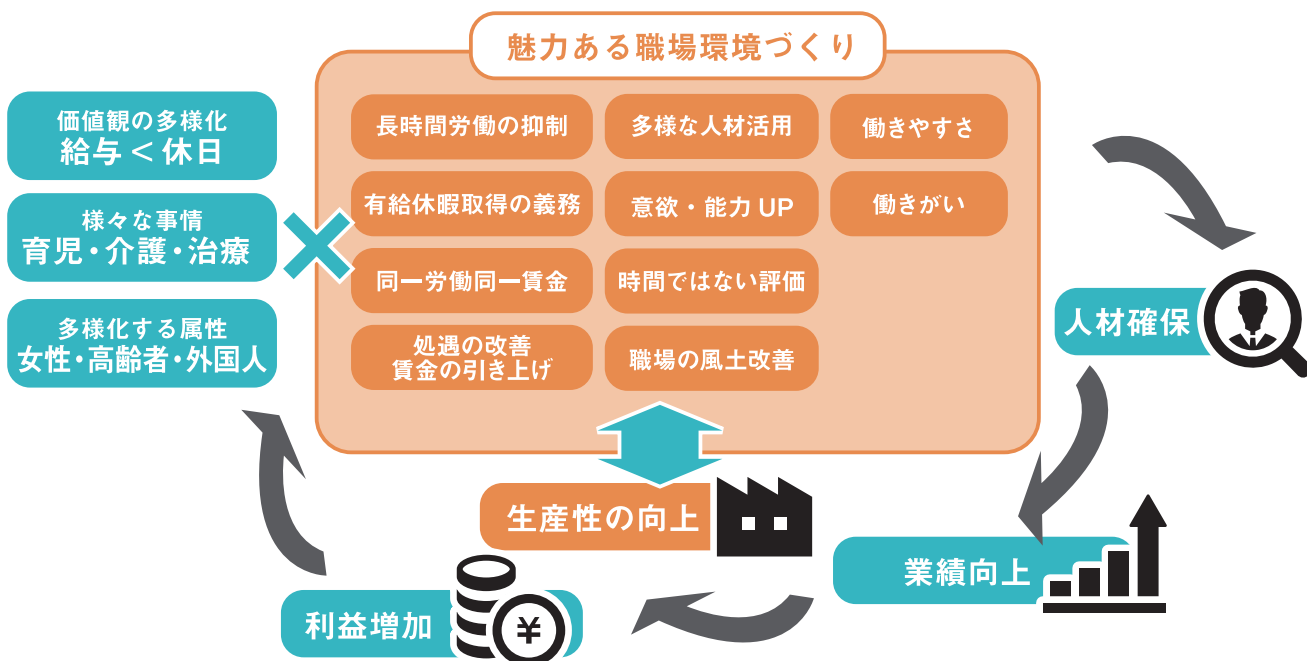
## ● 働き方改革

長時間労働の温床となっていた「時間をかけて成果を出す」仕組みから、「限られた時間で成果を出す＝生産性の高さ」を求める仕組みへ、ビジネスの仕組み自体を変革するのが「働き方改革」でもあります。



## ● 「大企業じゃないんだし、そんなのムリ!」と思っていないですか？

大企業の多くは、こういった環境の変化を予測し、ノー残業デーや女性活躍など人材確保に向け「働き方改革」に着手し始めています。「そんなこといったって・・・」と様子を見てみると、ますます人材の確保がキビシイ状況に陥ってしまいます。大企業と違い、「やろう」と決定したことにすばやく対応できるのが中小企業の強みです。また人数も少ないので、情報の吸い上げや伝達も早くて確実です。



「働きたい」と思う人誰もが「働ける場」を増やしていこう！  
その結果、企業の成長につなげていこう！

## ● 働き方改革関連法の概略

項目	概要	適用期日	
		中小企業	大企業
残業時間の上限規制	・ 残業時間の上限を原則月45時間、年360時間とする ・ 特別条項は年720時間、単月100時間未満（休日労働含）、複数月平均80時間（休日労働含）を限度とする	2020.4	2019.4
年5日間の年次有給休暇の時季指定	・ 年間10日以上年次有給休暇を付与している労働者に対し、年5日は時季を指定しての取得を義務とする	2019.4	2019.4
月60時間超え残業の割増賃金率の引上げ	・ 月60時間を超える残業は、割増賃金率50%以上とする	2023.4	施行済
労働時間の状況の客観的な把握	・ 管理監督者を含む全ての労働者に対し、客観的な方法、その他適切な方法による労働時間の把握を義務とする	2019.4	2019.4
フレックスタイム制の清算期間の延長	・ フレックスタイム制の清算期間の上限を1ヶ月から3ヶ月に延長する	2019.4	2019.4
高度プロフェッショナル制度の創設	・ 年収1,075万円以上の特定高度専門職に従事する場合、労働時間、休日、深夜の割増賃金等を適用除外とする（健康確保策や本人の同意が要件）	2019.4	2019.4
医師による面接指導の強化	・ 医師の面接指導の対象となる残業時間を月80時間以上に引き上げ（従前：月100時間）	2019.4	2019.4
同一労働同一賃金	・ いわゆる非正規労働者（短時間・有期雇用・派遣）と正規雇用労働者との不合理な待遇差の禁止	2021.4	2020.4
残業時間上限規制適用猶予（自動車運転業務、建設、医師等）	・ 改正法施行5年後に時間外労働の上限規制を適用する等	2024.4	2024.4

## ● 組織づくり

「働き方改革」では、限られたリソース（時間、人材、設備）で、いかに大きな成果を出せるかが重要です。そのためには、従業員一人ひとりの力を最大限に発揮できるような、組織を作っていくことが大切です。

## ● 「生産性が高いチーム」とは？

「生産性の高いチーム」をつくるには、「他者への心遣い、あるいは配慮や共感」といった『心理的安全性』をチーム内で共有できるかが鍵になるといわれています。

仕事の進め方、やり方について、従業員一人ひとりが思っていることを率直に口に出し、耳を傾け合える状況が「心理的安全性」のある環境です。「言いやすい」だけでなく、「各自が自分をさらけ出せる」「素の自分を受け入れてもらえる」という状態も重要です。互いに尊重し合い、自分が「ここで必要とされている」と存在意義が感じられる環境であれば、物事に対し主体的に「自分ごと」として考えられ、結果、生産性の向上につながりやすくなります。

限られた時間

限られた人材

を活用し最大限の成果を出す

従業員一人ひとりの力を  
最大限に発揮

## 心理的安全性

チームのメンバー、一人ひとりがそのチームに対して気兼ねなく発言できる、本来の自分を安心してさらけ出せると感じられるような場の状況や雰囲気。

## ● 企業と従業員の未来を描く

「残業を減らそう!」「生産性を上げよう!」と、いきなり上司から指示があっても、従業員は「仕事の量は変わらないのに!…(持ち帰り残業)」「いままでさえ、キツイのに!…(モチベーション低下)」とやらされ感ばかりのイマイチな反応になります。「働き方改革」は、企業にとっても、従業員にとってもメリットがないとなかなか進みません。

「従業員一人ひとりにイキイキと働いてもらいたい!」  
「うちの会社に勤めてよかった、と思ってもらいたい」

その結果

「従業員も会社も成長していきたい」

そういった環境をつくるのが  
「働き方改革」の目的

意識を  
変える

「残業削減」や「生産性向上」

課題解決の手段

まずは「働き方改革によって、どういう未来（企業、働き方、従業員）を目指したいのか」その目的をしっかりと示すことが大切です。



## ● 「課題発見」のために現状を知る

まずは、現状をしっかりと知った上で取り組むべき自社の課題を見つけましょう。

### ▶ 従業員のリアルな声を聞く

従業員は何を願っているのか、従業員がどんなことで困っているのか、従業員はこの先どうありたいのか、従業員の声を聞くことは大切です。アンケートでもよいのですが、少人数の場合、従業員の生の声を聞いてみてください。経営者や管理職抜きでの話し合いや、社労士や外部コンサルタントなどを活用した第三者のヒアリングも有効です。

### ▶ データを把握する

働き方改革の進捗度合いを確認する上でも、「見える化」できるデータを把握しましょう。社労士や税理士に相談し、自社と同業他社のデータを比較するのも効果的です。

労働時間、残業時間（個人別・職場別）、離職率、有給休暇取得率、業績（売り上げ、利益率）

## ● 目標づくり

「未来のありたい姿」と「現状」がわかったところで、その差を縮めるために必要な「目標」を設定しましょう。今ある課題を解決するにはどうしたらいいだろう？企業をもっとよくするにはどうしたらいいだろう？という視点で目標を設定します。

大切なことは、大きな目標を立てすぎないこと。ちょっと背伸びしたら達成でき、測定が可能な目標であることです。いきなり100点を目指すのではなく、まずは小さな一歩を踏み出すことが大切です。

### ▶ ダイエットに例える目標設定

ダイエットでは・・・

痩せよう！

✕ 10kg減量

◎ 3ヶ月で2kg減

思っているだけではなかなか進まない

目標高すぎ！途中でめげそう！

目指しやすい！

働き方改革では・・・

時間外を減らそう！

✕ 何かなんでも残業禁止！

◎ 3ヶ月で残業時間を20%削減

### 目標設定のポイント

・「見える化」できる ・ちょっとした背伸びで達成できる ・期限がある ・現実的

## ● 進め方を検討する

先に述べた通り、残業削減や生産性向上は「描いた未来」に近づくためのひとつの手段です。そこに「残業削減」「有給休暇取得」の『制度』や『個人のスキル（意識）』だけを当て込んでも解決するには限界があります。もちろん、トップダウンで「制度」を導入することも重要ですが、個人のスキルに頼るだけでなく『業務』そのものを見直す必要があります。

そして、働き方改革は「一時的」なものでは効果がありません。企業として目指す未来にむかって、取り組みを「運用していく」『風土（組織）』もとても大切なのです。

「個人（スキル・意識）」「制度・しくみ」「業務」を整えただけでは、働き方改革は実現できません。一人ひとりが「よりよい未来を創ろう」と運用できる風土や組織があって、実現へと繋がっていきます。



# まずは「働く未来」を意識する

経営者のホンキで現場は動く。中小企業では経営者と従業員の距離も近く、経営者のメッセージがダイレクトに伝わります。経営者が本気で「働き方改革に取り組む」ということを終始一貫して示すことが大切です。経営者として、「何のために行うのか?」「どこにむかっていくのか」という目的と方向性をしっかり示し、従業員目線で「何が、どう変わるのか」想い描ける未来を伝えることが重要です。

## 経営者の本気を伝える方法

- なぜ、働き方改革(残業削減等)に取り組むのか、「目的」「想い」「思い描く未来の姿」をしっかりと伝える
- 経営者の想いは何度も何度も繰り返し発信する
- 取引先への対応も変更し、協力を依頼する  
(時間外や休日の対応、急な取引先からの要請など、従業員に無理な対応を強制させない)
- 経営幹部の社内巡回  
(現場の実情を把握する、経営者から直接声をかける)

## ●一人ひとりが「腹落ち」して取り組む

人は強制されると受け身になるが、納得すると主体的に動くもの。指示されたことだけを指示されたとおりに行うのではなく、従業員一人ひとりが目的を咀嚼したうえで「じゃあ、自分はどうしたらいいのか?」を考え動くことが大切です。

### 自分自身でしっかり腹落ちしないまま、企業の命令で残業禁止

とはいっても、目の前の仕事は変わらない。  
でもやるしかない。

持ち帰り残業、隠れ残業が増える。

「結局、企業の残業代は減ったけど、俺たちの残業は減らない」  
企業に対する不満増!



### 残業禁止の意味を自分自身で腹落ちして残業削減に取り組む

今はキツイけど、この先充実した人生や仕事生活を過ごすために、まずは残業を減らすことが大事なんだ!

今まで通りのやり方でスピードアップを図っても効果は低いよね。

他の人、他の企業はどうしているんだろう?

そうか!やり方を変えてみるのも一つだな!  
(自分事化して考える!)



## ●管理職の意識を変える

「働き方改革」の実行段階のキーマンは現場のリーダーや管理職です。経営者が掲げた方針を実際の現場に落とし込み、業務や時間を削減するためには、管理職が一人で背負うのではなく、いかに職場をマネジメントできるかにかかっています。

### 今までの「管理職」

業務を熟知した「ベテラン」や「仕事ができる人」が担っていた

管理職

オレの背中を見て育ってくれ!  
(みんなができない分はオレがやらなきゃ!業務負荷が一番大きい!)

メンバー

「管理職って大変そう。  
管理職にはなりたくないよね」  
「帰れといわれても、管理職がいるうちは帰りにくいし…」



### 働き方改革での「管理職」の役割

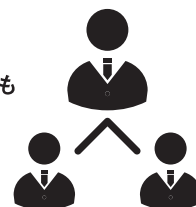
すべてをこなすのではなく「やるべきこと」「やめること」の取捨選択をする

- 業務と人の最適化を考え、職場をマネジメントする
- 人を育てる場をつくる

管理職

「次世代のためにも、自分自身のプライベートも大事にしていこう」

「彼の成長のために、任せてみよう!」



## 業務の「見える化」と「整理整頓」

## ● 特定の人に集中し「属人化」した業務

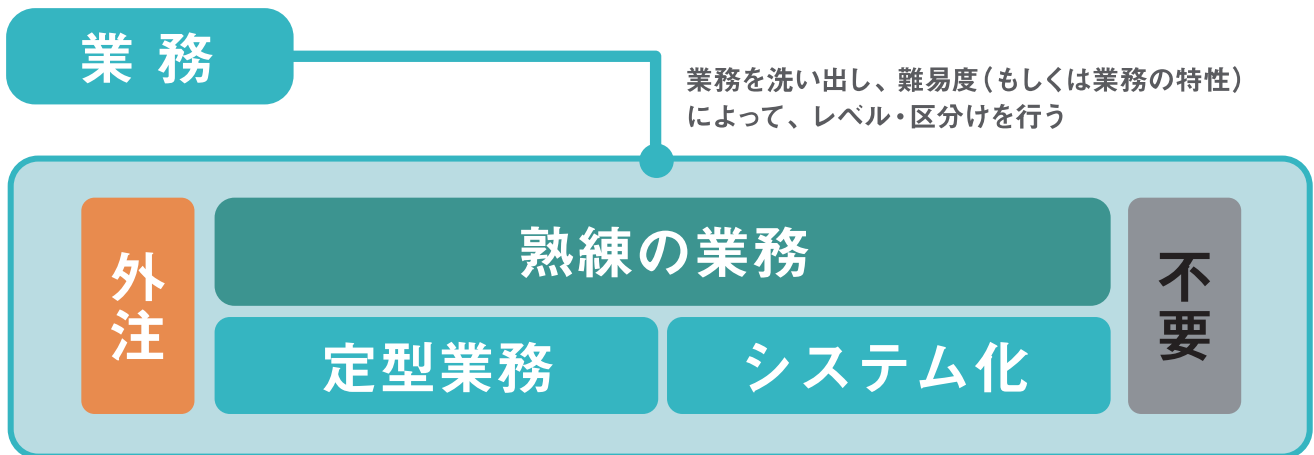


テクノロジーの進化、顧客の多様化、高度化するニーズにより「仕事が高度化し複雑化する」状態に多くの職場で陥っています。結果、仕事の一部のできる人に集中する状態が生まれやすくなっています。「あの人がいないと回らない」属人化は、組織として大きなリスクを孕んでいます。

働き方改革を進める上で、「個人」の業務効率だけを高めても限界があります。「業務」そのものを見直して、やり方を変え、ムダを無くし、誰にでもできる仕事に再構築することが求められます。

## ● 今ある業務を分解する

業務を分解することで、「熟練の業務」と「定型業務」に切り分けることができます。また業務の特性によって、身体的負担の少ない業務も生まれ、求人の間口を広げることにも繋がります。



## ● 「業務の目的」を明確にする

その業務に「どんな目的があるのか」「どんな成果を求められているのか」、組織の共通認識として持つことはとても大切です。目の前の業務をこなすだけでなく、「本来求められていること」を理解することで、モチベーションUPにもつながり、判断基準や優先順位が明確になります。

## ● 「捨てる仕事」を見つける

「前任者から引き継いだから」という理由だけで、業務の意図がわからずに行っている業務はありませんか? 無くしても何の影響もない仕事なのに、漠然と業務をこなしていることも多いのです。仕事を「捨てる」ことは意図しないとなかなかできないもの。業務の目的が明確になると、「捨てるでもいい仕事」の基準もはっきりしてきます。



● 業務の棚卸しで「見える化」しよう！

では、今ある仕事をすべて洗い出し、整理整頓してみましょう。

個人  
ワーク

今やっている業務を棚卸しする

日々の業務 ▶ 月単位の業務 ▶ 年単位の業務

業務の頻度  
所要時間  
難易度

大分類	仕事の内容	頻度	所要時間	難易度			
	中分類						
開店準備	商品の陳列チェック	毎日	10分	4	3	2	①
	本日のセール品確認	毎日	5分	4	3	2	①
	開店前清掃	毎日	15分	4	3	2	①
	申し送り事項確認	毎日	5分	4	3	②	1

リーダー  
の役目

その業務の目的は何か？ 部署内で整理し、仕事の難易度、役割を「見える化」する  
その業務は何のために行っているの？ 何の目的のない業務は「ムダ」。  
本来の目的がわかるからこそ、押さえどころもわかるし、削る部分もわかる。

リーダー  
の役目

業務の仕分け

- ・必要性が低い業務 ▶ 外注化、廃止はできるか？
- ・頻度が多い ▶ システム化、頻度を減らすことはできるか？
- ・複雑、手間が多い ▶ 簡素化、システム化はできるか？

管理職・  
経営者  
の役目

業務の難易度をつける。業務に人をつける

- ・誰が何をやっているのか把握する
- ・「正社員」と「パート」の業務を明確にする
- ・「管理職」の本来の業務を明確にする

		店長	社員			パート	
			主任	A	B	C	D
開店準備	セキュリティの解除	◎	○				
	開店前清掃				○	○	○
	レジ開け・現金確認	◎	○	○	○		
	発注チェック		◎	○	○		
	商品の陳列チェック				◎		○
	検品						
	欠品の確認						

- その人しか知らない業務はないか？
- その業務は、その人がやらなければならないのか？  
→次に誰に任せればいいのか？

# 長時間労働を削減する

## ● 長時間労働削減を必要とする時代の流れ

### ▶ 長時間労働による少子化

現在、日本の出生率は減少を続けており、2060年には合計特殊出生率は、1.35にまで減少することが見込まれています。出生率の減少の原因の一つとして、長時間労働により育児と仕事が両立できないことが考えられます。

少子化  
生産年齢人口の減少



働き手は増えない

### ▶ ワークライフバランスを重要視する流れへの変化

働く人が勤務先を選ぶ際に「ワークライフバランス」が重要視されるようになってきました。これは世界的に見ても同様の結果となっており、今後、グローバル人材を確保するうえでも重要な項目であると言えます。

ワークライフ  
バランス重視



働く時間は限られる

### ▶ 長時間労働により健康被害の増加

長時間労働は脳・心臓疾患のリスクを増加させ、メンタル不調の原因となることが広く知られています。企業にとっては、生産性の低下、損害賠償によるリスク、企業イメージの低下など大きな損失になります。

長時間労働



過労死・メンタルの問題

## ● 労働時間のルール

現行法

法改正後

法定労働時間	週40時間 1日8時間								
法定労働時間を 超える労働	36協定 (時間外休日労働の労使協定) を締結し監督署へ届出								
延長時間の 限度	<p>&lt;原則&gt;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>期間</th> <th>限度時間</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1週間</td> <td>15時間</td> </tr> <tr> <td>1か月</td> <td>45時間</td> </tr> <tr> <td>1年間</td> <td>360時間</td> </tr> </tbody> </table> <p>&lt;特別条項付き協定&gt; — 限度時間を超える場合 — ・年6回まで</p>	期間	限度時間	1週間	15時間	1か月	45時間	1年間	360時間
	期間	限度時間							
1週間	15時間								
1か月	45時間								
1年間	360時間								
<p>&lt;原則&gt;</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>期間</th> <th>限度時間</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>—</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>1か月</td> <td>45時間</td> </tr> <tr> <td>1年間</td> <td>360時間</td> </tr> </tbody> </table> <p>&lt;特別条項付き協定&gt; — 限度時間を超える場合 — ・年720時間 ・単月で100時間未満 (休日労働含む) ・2~6か月の平均が80時間以内 (休日労働含む) ・月45時間超えは年6回まで</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>適用猶予の業務</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自動車運転の業務</li> <li>建設事業</li> <li>医師</li> </ul> </div>	期間	限度時間	—	—	1か月	45時間	1年間	360時間	
期間	限度時間								
—	—								
1か月	45時間								
1年間	360時間								
割増賃金率	<p>・法定労働時間を超える勤務2割5分以上</p> <p>・1ヶ月60時間を超える時間外勤務5割以上 (中小企業は猶予)</p>								

実質  
青天井!

## ● 「長時間労働の原因」代表例

よくある原因をあげてみましたので、自社に当てはめてみましょう。

### 人手不足

- ▶ 人材が必要な業種・職種と、働きたい人が就きたい業種・職種が違うため、求人しても人が集まらない。
- ▶ 育児休業や介護休業、長期休職により欠員となった人の業務を引き継ぐ体制ができていない。

### 意識の問題

- ▶ 上司が残っていると帰りづらい雰囲気がある。
- ▶ 長時間労働を美德とする過去の成功体験など、世代間の働き方の違いがある。
- ▶ 働く人が残業代を含んで生活設計を考えており、お金を稼ぐために残業をしている。

### 業務の属人化

- ▶ 特定の人に、より多くの仕事が振り分けられるなど、業務分担が明確にできていない。
- ▶ 不景気時の採用抑制により、若手の人材育成、技能承継ができていないため、限られた人に業務が集中している。
- ▶ 独自のやりかたでしかできない仕事が多くなってしまい、特定の人がかかりきりになってしまう。

### マネジメント不足・業務プロセスの問題

- ▶ 管理職が労働時間の長さをコストとして意識しないため、労働時間を管理、短縮しようとする意識が欠如し、作業させてしまう。優先順位を考慮した業務を行っていない。
- ▶ 製品、サービスが過剰であったり、不要な会議が多いなど必要な業務と不要な業務の仕分けができていない。
- ▶ 部門間の調整が不十分で、無理な仕事を受けることにより、仕事のやり直しが必要になる。
- ▶ 価格に見合わない無理な要求、突発的な対応が必要な取引先がある。

## ● 「働き方改革推進支援センター」

専門家に相談しよう!

長時間労働の是正、労働時間の管理方法等のお悩みに、労務管理の専門家である社会保険労務士がお手伝いします。事業主団体等への出張セミナー、企業への個別訪問支援(1社につき3回まで)を無料でこなっています。

⇒本誌裏面の各種相談窓口へ



## ● 長時間労働を削減

### 意識

#### 管理職が部下の時間をマネジメントする

- 労働時間をコストとして認識する  
(部下の時間単価を把握する)
- 部下の月の総残業時間を把握する  
(月の途中で把握し、多い人の仕事は他の人へ回す)
- 残業時間の結果を開示する  
(見える化)

### 制度

#### 「時間」を意識した制度やルールを導入する

- 生産性の高い働き方を評価する
- 残業代削減分を賞与に割り当てる
- フレックスタイムや変形労働時間制度など、業務の繁閑に合わせた労働時間を導入する
- 時間を区切って会話や電話対応をせず、業務に集中できる「集中時間」を設ける

### 意識

#### 業務の見える化と整理整頓を行う

P6へ

### 業務

#### 会議をシンプルにする

- 会議の終了時間を決める  
(タイムキーパーを決める)
- 定例会議・参加人数を減らす
- 会議資料をシンプルに  
(例:A4 1枚)
- 会議の目的を事前に知らせる
- 会議の時間に対するコストを算出する
- 社内メールはシンプルに

### 制度意識

#### ノー残業デイを実施する

各自が定時までの時間を逆算して一日の業務計画を立てる訓練になります。

- 周知・ルールの徹底  
(実施日は朝礼やホワイトボードなどで再度周知)
- 強制的に終了させる  
(パソコンのシャットダウン、施錠、消灯)
- 始業前(朝) 残業を実施  
(始業前までというエンドラインがある・電話等のない時間帯で業務に集中できるので効果的)

### 制度意識

#### 終礼を実施する

終業時刻と残業時間をはっきり区別できる。また、終礼を設けることでその業務をその日に行うべきか管理職が判断する習慣ができる。

- 管理職がその日の残業を指示し、残業時間を把握する
- 部下に残業時間を宣言させ、だらだら残業をやめさせる
- 残業の必要のない人を帰らせるのも管理者の仕事
- 残業前に休憩を入れ、所定労働時間と残業のメリハリをつけ、残業の必要のない人に帰るタイミングを与える

### 制度意識

#### 帰りやすい環境をつくる

- 管理職自ら「早く帰る！」率先垂範！
- 終業時間の声かけ
- 突発業務の対応者を決める  
⇒他の者は定時で帰る

#### (例) カエルバッチ

カエルバッチを着用した職員は、定時で必ず退勤する。突発業務に対応する職員を事前に限定する。



### 業務

#### 生産性向上のためのICT機器を活用する

P20へ

# 有給休暇の5日付与義務化に取り組む

## ● 有給休暇の5日付与義務化

年次有給休暇が確実に取得できる仕組みとして、付与日数が10日以上労働者を対象に、年5日については、時季を指定して年次有給休暇を与えることを使用者に義務づけることとされました。(2019年4月施行)

### 《 原則 》

#### 10日以上付与がある従業員

年5日は会社が有給休暇の日を指定して取得させる

### 《 除外となるケース 》

- 計画年休制度によりすでに年5日以上の有給休暇を付与している
- 従業員がすでに年5日以上の有給休暇を取得している

### ・通常の労働者の付与日数

継続勤務年数	0.5	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5以上
付与日数	10日	11日	12日	14日	16日	18日	20日

### ・週所定労働日数が4日以下かつ週所定労働時間が30時間未満の労働者の付与日数

■対象となる労働者

付与日数	週所定労働日数	1年間の所定労働日数*	継続勤務年数						
			0.5	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5以上
4日	169日~216日	7日	8日	9日	10日	12日	13日	15日	
3日	121日~168日	5日	6日	6日	8日	9日	10日	11日	
2日	73日~120日	3日	4日	4日	5日	6日	6日	7日	
1日	48日~72日	1日	2日	2日	2日	3日	3日	3日	

※週以外の期間によって労働日数が定められている場合

## ● 有給休暇取得義務化に向けての準備

仕事の属人化を無くし、誰でもできる仕事にし、休みやすい環境を整える。

現状の有給休暇の取得状況を把握する

年間5日取得していない人を把握する

有給休暇管理簿の作成(3年間保管義務)

残日数だけでなく取得日数の把握

## ● 検討してみよう!

基準日の設定

有給休暇の付与日を揃えることで管理が楽に!

## 有給休暇取得の義務化



### 個別指定方式

従業員の有給休暇取得の状況を確認し、5日未満になりそうな従業員に対して会社が有給休暇の取得を指定する。

- ・すでに有給休暇を5日以上取得している従業員が多い企業におすすめ!
- ・柔軟性はあるが、個別管理が必要

### 計画的付与制度の導入

従業員の有給休暇のうち5日を超える部分について、あらかじめ日を決める(労使協定が必要)

- ・すでに5日以上取得をしている者は、自由に取得できる有給休暇が少なくなる
- ・一括管理になる

### 例

会社・事業所ごとの一斉付与

創立記念日  
夏休み  
冬休み

部署ごとの付与

閑散期に  
班・グループごとに  
カレンダー作成

個人ごとの付与

メモリアル休暇  
(本人や子の誕生日)



# 多様な人材の活用

「男性・正社員・日本人」にこだわらない人材活用を考える!

我が国では、「男性・正社員（フルタイム）・日本人」＝「仕事であれば何時でもどこでもどんなことでも対応できる」人が長時間働くことで、企業や国を成長させる原動力になってきました。フルタイムでは働けない何らかの制約のある労働者は、「非正規」として企業の主役メンバーには入れない仕組みでもあったのです。

しかし、ここから先の社会を見据えると、今まで主役ではなかった「様々な事情を抱える人」の働く割合が増えていくのは確実です。「様々な事情がある人」＝『多様な人材』が活躍するのが当たり前の世の中になります。

## 女性（主婦等）

### 特徴

- 育児との両立を重視
- 賃金条件より働きやすさを重視する傾向
- 常に時間の制約があるので段取りがいい
- 現状は短時間でも将来はフルタイムへ

### 対応策

- 👉 短時間勤務
- 👉 フレックスタイム
- 👉 在宅勤務等
- 👉 時間に柔軟な勤務体系



## 高齢者

### 特徴

- 健康や生きがいを重視
- 身体負荷への配慮や無理のないシフト
- 繰り返しの指示などが重要
- 業務に慣れれば離職は少ない

### 対応策

- 👉 短時間勤務
- 👉 無理のないシフト
- 👉 繰り返しの指示
- 👉 身体負荷への配慮
- 👉 再雇用時の説明



## 外国人

### 特徴

- 能力、成果主義
- ジョブの明確化を求める傾向
- 人事制度の明確な説明が重要

### 対応策

- 👉 人事制度の明確な説明
- 👉 日本文化や日本語、生活面のサポート



## 学生

### 特徴

- 職場の雰囲気・時給重視
- 授業とのバランスで勤務時間が一定ではない
- 長期休みは勤務増が可能
- 将来のキャリアの前提として勤務
- 雇用期間の制限がある(卒業まで)

### 対応策

- 👉 主婦パートの休みとシフトの組み合わせ（夏休み / 主婦：少ない、学生：多い）
- 👉 将来の正社員化を踏まえたキャリアパス
- 👉 コミュニケーション重視の職場イベント



● ライフスタイルの変化に応じ、働く人が選択し「働き続けられる」仕組み

