

## 2. 「メリハリ」のある働き方に向けた「制度改革」

### 「メリハリのある働き方」に向けた制度

前章の「メリハリのある働き方」に向けた動機付け・意識改革では、職場風土を含む意識改革への取組に焦点を当てました。本章、「メリハリのある働き方」に向けた「制度改革」では、「メリハリのある働き方」に向けた前向きな姿勢を後押しする制度面の取組について焦点を当てます。

制度面の取組は大別すると以下の3つがあります。

- (1) 労働時間の適正な管理に向けた制度
- (2) 多様な働き方を可能にする制度
- (3) 働き方の効率性に配慮した評価制度をつくる

ここでは、この3種の取組について個々に具体的な事例を踏まえながら、どうしたら「メリハリのある働き方」のできる職場が作れるかを考えてみましょう。

#### (1) 労働時間の適正な管理に向けた取組

仕事の進め方の効率化のために、従業員の取組を後押しする各種制度改革が必要になります。特に労働時間の適正な管理は、従業員の働き方のベースラインを把握し、適正な労働時間管理施策によって恒常的な長時間労働を防止する役割を持ちます。

ここでは、労働時間管理の具体的な方法として、労働時間管理のベースとなる労働時間の把握方法の工夫と、有給休暇の取得促進の方策を取り上げます。

管理職による日々の労働時間の把握(PC稼働時間、ICカードによる出退勤管理とそれによって得られた情報の活用)

長時間労働の偏在・恒常化等、従業員個々での対応では業務の効率化が難しい状況に対しては、管理職をはじめ、組織的な警告・介入・アドバイス・援助が必要になります。また、こうした組織的対応は長時間労働の発生状況を管理職が日々、正確に把握しているこそ可能となります。

こうした警告や介入に先立つ予兆(長時間労働の発生、業務効率性の著しい低下等)の察知及び適切な介入・指導はマネージャーの重要な役割ですが、そのためには部下の日々の労働時間を適切に把握する必要があります。

各従業員の労働時間については、労働基準法の定めに従って記録をしていることと思いますが、労働時間の把握方法・活用は様々です。上記のように、正確な労働時間を管理職が把握するために、PCの稼働時間やICカード認証システムを活用した出退勤管理

データなどを用いた客観的な労働時間記録をマネジメントに活用する仕組みをつくる  
ことが大切です。例えば、日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社では、PC のロ  
グイン・ログオフによる出退勤時間と作業時間の乖離を把握し、上長に対する警告を発  
することで、過重労働の発生の把握、サービス残業の発生予防に活用しています。

日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社の事例：

客観的な労働時間を把握するために、PC のログイン・ログオフによる出退勤時間と作  
業時間の乖離を自動で測り、一定時間を越えると警告メールが発信され、不整合の理由を  
登録し上長の承認がなされるまで警告が表示されるようになっている。これが社員自身の  
正確な勤怠管理を後押しし、サービス残業の発生を防いでいる。

(出典：ヒアリングケースレポート)

#### 時間管理

残業時間の目標管理制、事前申告制、許可制の導入

例えば「ノー残業デー」を行っても、それ以外の勤務日の残業時間が延びてしまうよ  
うな場合は、残業時間の目標管理や残業の事前申告制を導入してみましょう。

また、部下の残業時間削減を管理職の人事考課の目標設定に盛り込んで、管理職の時  
間管理意識を高めることも有効だと考えられます。また、残業する場合には、事前にラ  
インマネージャーの承認を必要とする仕組みも考えられます。

こうした仕組みを導入することで、各従業員は残業時間の縮減に向けて主体的に取組  
を行う一方で、管理職は各従業員の業務量や労働時間をより適切に把握することができ  
るとともに、業務配分や要員配置に際して、これらを考慮することができるという効果  
があります。

株式会社K E L Kの事例：

残業に関しては、月初めに課単位で課長が部下の残業計画を立て、総務部に申請する制  
度となっている。計画を変更する場合はその都度申請しなければならない。残業時間の基  
準を定めて(定期的な見直しをしている)、基準を超える場合には申請が必要となってい  
る。また、36協定の基準を超えた申請に対しては、会社と組合が協議を行い残業時間縮  
減のため、対策を検討している。

こうした残業時間の可視化と残業時間の事前把握により残業時間を抑制している。

(出典：ヒアリングケースレポート)

株式会社東京コンサルトの事例：

残業は事前申請とし、何時までかかるかをマネージャーに申告をさせ、マネージャーがや

むを得ないと判断した場合にだけ許可している。申告ごとに残業時に発生する業務内容と所要時間を確認することで、従業員の作業プロセスの改善点をマネージャーが発見し、指導する良い機会となった。

(出典：ヒアリングケースレポート)

#### 個人・部署単位の残業情報の公開・警告の実施

従業員は、漠然と「忙しい」と感じていても、自身の残業時間がどの程度の水準にあるのかを、他者と比較して考える機会は多くはありません。また、各部署の管理職も、自身の部署の残業時間が他部署と比較してどの程度の水準にあるのかは比較対象のデータが無ければ十分に認識することは困難であり、部下の残業時間が危険水準に達していることを見落としてしまうかもしれません。

こうした状況に対して、人事・労務関連の部署で、個人・部署ごとの残業時間のデータを整理し、恒常的な長時間労働や健康上の問題が発生するような水準の残業を行っている従業員に対して個別に警告したり、管理職に改善を指示している企業もあります。また、個別警告以前に、各従業員・部署別の労働時間を公開し、自身の労働時間がどの程度の水準にあるのかを従業員や管理職に認識させる取組も行われています。

#### 日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社の事例：

同社では、経営会議の中で長時間労働者に対する個人別フォローを実施している。取組の経緯は「長時間労働を会社として認めない」という社長の意思を経営管理層に徹底するために始められた。

社長をはじめ経営幹部が参加する毎月の経営会議に長時間残業者及び上長の名簿を報告して、今後の対策や残業縮減計画等について一人ひとり個別の計画を議論。翌月の会議で、対策実施後の効果を確認するようにしている。対象は全員で、一般の社員の他、裁量労働社員や部課長も区別はしていない。

一度報告されると数ヵ月にわたってその後の経過を監視し、措置が一過性のものになっていないかどうかをフォローし形骸化を防止している。計画実行の責任について経営会議に参加している該当部門の役員が負っているため、経営管理層の残業縮減に対する意識が強くなった。

また、長時間残業の予兆管理として、残業時間が一定時間を越えると警告メールが発信される。メールの配信先は、本人はもちろん上長も含まれている。上長も部下の残業の状況が自動的にわかる仕組みとなっており、残業縮減対策を講じるよう意識付けがなされる。

(出典：ヒアリングケースレポート)

### 有給休暇の取得促進

「メリハリのある働き方」を実現するためには、「ON」と「OFF」の切り替えも重要です。しっかりと休暇をとり、家族や自分自身のために使う時間を確保することがワーク・ライフ・バランスにつながります。

ワーク・ライフ・バランスの実現に取り組む企業の中には、例えば家族の記念日のための休暇を設ける「記念日休暇制度」や、プロジェクトを終了した際に休暇をとることができる「プロジェクト終了休暇」等を設け、「ON」と「OFF」の切り替えを従業員に促している会社もあります。

記念日休暇については、各期初に従業員各自が自身や家族の記念日(休暇取得希望日)を申告し、年間の予定に組み入れ、計画的に取得する方法をとっている企業が多く見られます。記念日休暇には記念日そのものを休暇とする場合と、記念日を含む前後数日を休暇とする場合などいくつかの方法があるので、職場の事情に合わせて制度を検討してみてください。

また、プロジェクト終了休暇については、プロジェクトの進捗管理と関連付け、プロジェクト責任者が納期と休暇取得日程を申告し、納品後にプロジェクトメンバー全員で休暇を取得する方法が多くとられています。

### 日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社の事例：

「プロジェクト休暇制度」はリフレッシュや自己啓発を目的に、プロジェクトとプロジェクトの合間やプロジェクトの閑散期にまとまった休暇を取るよう導入した制度である。各期に2日以上取得することを奨励し、期の初めに上長と本人で予定日を設定する。計画年休制度などと同様にシステムに登録されフォローされる仕組みとなっている。IT業界の業務の性質上、プロジェクト工完(プロジェクトの完了)を優先せざるを得ず、長時間労働が続くケースがある。次のプロジェクトまでの間に休む制度を設けることで、社員のモチベーション、キャリア開発にプラスの効果をもたらしている。

(出典：ヒアリングケースレポート)

### (2) 多様な働き方を可能にする制度

労働時間の柔軟化、勤務場所の柔軟化と同一の流れの取組として、「仕事の進め方の裁量の拡大」に取り組む企業も見られます。

労働時間の柔軟化、勤務場所の柔軟化と同様に、業務上の判断に関する権限を現場の従業員に一定程度委譲することが前提となります。こうした観点から、業務上の意思決定におけるスピードアップの意味を兼ねて一定範囲の業務上の決定権限を現場の従業員に移管し、仕事の仕方における裁量を拡大する方法がとられています。

### 労働時間の柔軟化（フレックスタイム制度等）

フレックスタイム制度は1ヵ月以内の一定期間（清算期間）における総労働時間をあらかじめ定めておき、1日の労働時間帯を、必ず勤務すべき時間帯（コアタイム）と、その時間帯の中であればいつ出社または退社してもよい時間帯（フレキシブルタイム）とに分け、労働者はその枠内で各日の始業及び終業の時刻を自主的に決定する制度です。労働者は生活と仕事の調和を図りながら、効率的に働くことができ、労働時間の短縮を図ることができます。

育児や介護などの個人の事情で利用する人もいれば、時差がある海外との業務時に労働時間をずらしたり、業務の閑散期には早く帰るなど仕事の都合で活用する人もいます。

ただし、フレックスタイム制度を導入した場合、労働時間が長くなる可能性もあります。そうならないためにも、労働時間を日々適切に管理することが重要です。

フレックスタイム制の導入に際しては、就業規則の変更や労使協定の締結等の上、労働基準監督署への届出が必要になります。こうした手続きについては、厚生労働省や労働基準監督署のホームページからの情報収集や社会保険労務士等の専門家の支援を受けて導入を検討してください。

#### 株式会社エス・アイの事例：

自由出勤制度とは、出勤・退勤時間を個人で自由に設定することができる制度である。事務所が開いている午前8時から午後5時30分（コールセンター業務は午前10時から、午後6時10分くらい）まで、1日に何度も出勤・退勤が可能となっている。

（出典：ヒアリングケースレポート）

#### 株式会社東京コンサルトの事例：

フレックスタイム制度ではコアタイムを撤廃し、8時から18時までの間で1日3時間働き、1ヵ月単位で必要労働時間を満たせばいいという仕組みにした。東京コンサルトではフレックス制は早くから導入していたが、以前の仕組みでは朝の遅刻者が増えたため、3年前に見直した現フレックスタイム制度はあくまで業務に支障のない範囲で行なうこととし、完全事前申告制とした。見直しを行ったことで、授業参観や役所に行きたい場合に柔軟に勤務時間を調整する仕組みができた。

（出典：ヒアリングケースレポート）

#### 日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社の事例：

日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社では、フレックス制度の適用を受けている社員が多い。フレックス制度も、不要に遅く出勤してくる社員が多くなり常態化すると、定時に来ている社員がつかれて勤務時間が長くなるといった弊害が起こる。そこで人事担当者が朝巡視を行ない、席にいない人について、事前に上司に連絡するなどルールに基づ

いた運用がされているのかを確認したりして、長時間労働につながる芽を事前に摘むようにしている。

(出典：ヒアリングケースレポート)

#### 勤務場所の柔軟化

労働時間の柔軟化と同様に、従業員の生活と仕事の両立や仕事の効率化を図るために、勤務場所の柔軟化を進めている企業があります。

勤務場所の柔軟化の方法としては、ICT（情報通信技術）を活用して、事業場外での就労を可能にする方法が挙げられます。事業場外での就労については、自宅で就労する「在宅勤務」の他、自宅近くや雇用されている会社の社屋以外の場所にオフィス（立ち寄り型オフィス）を設け、通勤時間などを短縮する「スポットオフィス勤務」や自宅やオフィス以外の場所でどこでも仕事ができる「モバイルワーク」などがあります。

こうした勤務場所の柔軟化は、通勤時間や移動時間の削減等により従業員の精神面、肉体面の負担を軽減でき、生産性の向上が期待できます。また、子どもの看護など、オフィスへの出勤が急遽できなくなった従業員にも仕事が可能となるなど業務継続のためのリスクマネジメント手法としても効果があるとされています。

在宅勤務等の導入に際しては、厚生労働省のガイドラインを参照してください。

([http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudouki\\_jun/dl/pamphlet.pdf](http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudouki_jun/dl/pamphlet.pdf))

#### パナソニック電工株式会社の事例：

営業の直行直帰、テレビ会議を可能にするためにはモバイルパソコンの導入が必要。とはいえ、直行直帰=モバイルパソコンという認識はなく、チェックリストで必要度を見極め、承認された従業員に支給している。

(出典：ヒアリングケースレポート)

#### 株式会社I N A Xの事例：

全国に事業所が点在する同社ではかなり以前からテレビ会議を活用しており、そのため出張の件数も減ってきているとのことである。

(出典：ヒアリングケースレポート)

#### (3) 働き方の効率性に配慮した評価制度をつくる

「めりはり」ある働き方やワーク・ライフ・バランスの実現の重要性について経営トップや管理職がメッセージを発信し、従業員がその重要性を理解したとしても、成果のみで人事評価が実施されれば、従業員はより高い成果をあげるために長時間働く可能性があります。その一方では、従来から、一部の企業・職場では、長時間働き続けること

が評価の対象とされてきた側面がありました。生産性を一定とすると長時間労働を行うことによって生産量を最大化していくという発想です。

仕事の効率化を図るとともに、ワーク・ライフ・バランスを実現することで企業の活力が向上すると考える企業では、労働時間の長短による評価ではなく、多様な働き方に応じた人事評価、仕事の進め方の効率化などのプロセスに対する評価、効率的な組織運営を行う管理職のマネジメント能力の評価など、働き方の効率性に配慮した評価制度を導入しています。

#### 労働時間の長短にとらわれない、多様な働き方（時間の使い方）に対応した人事評価制度の構築

多くの従業員はより高い成果をあげるために長時間労働を行っていると考えられます。これは、自身が立てた目標を達成することが人事評価に影響を与えるためでもあります。労働時間の長短と人事評価が比例する場合はなおさらこうした傾向は強まると考えられます。

一方で、従業員の中には長時間労働ができない事情を持つ人や、比較的短時間で成果をあげる人もいます。長時間労働が高い人事評価に結びつく場合、こうした時間当たり生産性の高い従業員にとって不公平感を与えるだけでなく、必要以上の長時間労働を容認する結果になる可能性もあります。

こうした状況に対して、働き方の効率性を考慮した人事評価制度を導入することで、働き方が多様化しても不利にならないように配慮している企業もあります。例えば、「同じ成果ならばより短い時間で達成することが望ましい」という評価の視点であれば、仕事の効率化のインセンティブになります。

#### 株式会社リクルートの事例：

レバレッジワークチャレンジという名前には“少しの力で最大の成果を得られるような働き方をしましょう”という意味が込められている。トライアル中は、レバレッジワークということばが社内で共通用語になっていた。

（中略）

単に労働時間を短くするためのものにとらえられることもあったが、目的はあくまで同じ成果をより短い時間で出せるような生産性の高い働き方を実現することであることを繰り返しメッセージするよう心がけていた。

（出典：ヒアリングケースレポート）

#### 効率化への貢献を評価する

人事評価に仕事の進め方の効率化への貢献という視点を加えることも考えられます。仕事の進め方の変革のための実行委員会やワーキング・グループへの参加や、現場での

効率化の取組など、日常業務のさまざまな局面で、仕事の進め方の効率化に貢献している従業員への評価を行うものです。

こうした取組への貢献に対する評価は、「めりはりのある働き方」に向けた主体的な取組を生み出す原動力になることが期待されます。

株式会社 I N A X の事例：

本社スタッフ部門では日常業務の改善、生産部門はクレーム・生産工程の改善、営業部門は仕事のしかたの改善など、各部門での好改善事例を表彰している（I N A X Q U A L I T Y A W A R D（I N A X クオリティ アワード）。また、本社部門では業務革新大会、営業部門では支社内でのナレッジ大会 全国のナレッジ大会といった共有する場を設けて横展開力を強化している。

（出典：ヒアリングケースレポート）

パナソニック電工株式会社の事例：

2007年7月に社内表彰制度を新設し、業務改善に取り組んだ人も表彰することとした。実績の上がった時にタイムリーにその功績を認めることで、従業員のモチベーションを高めることが目的である。

（出典：ヒアリングケースレポート）

M社の事例：

業務改善への意識を高める動機付けにも取り組んでいる。パート社員も含めた全従業員に「貢献度」「仕事の速さ」「仕事の正確さ」「リーダーシップ」などの業務改善につながる項目を人事考課に取り入れている。

（出典：ヒアリングケースレポート）

管理職のマネジメント能力を評価の対象とする（効率化、仕事の配分の仕方、部下への指示の与え方等）

仕事の進め方の効率化や生産性の向上には、従業員個々の能力だけではなく、組織的な対応が必要とされます。ここで重要となるのが管理職のマネジメント能力です。

組織の効率性を高めるためのマネジメント、業務の負荷や従業員個々の能力、家庭の事情などを勘案した仕事の配分、無駄のない業務遂行を可能とする的確な指示などが管理職の能力として重要になります。

このような管理職の能力を人事評価の対象としたり、管理職向けのマネジメントスキルの研修を実施し、マネジメント能力の伸長を促すことが重要です。



日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社の事例：

人事評価の中で管理職に時間管理の意識を持たせるようにしている。人材育成の評価の観点に「部下がいたずらに長時間残業しないようにコントロールできたか」という設問を入れている。

（出典：ヒアリングケースレポート）