

多様な働き方を推進する 働き方改革の一考察

A Study on Work-Style Reforms
as Promoting Diverse Work Styles

金 岡 敬 子

Keiko KANAOKA

四 天 王 寺 大 学 紀 要
第 6 7 号 2019年 3 月

(抜刷)

多様な働き方を推進する働き方改革の一考察

A Study on Work-Style Reforms as Promoting Diverse Work Styles

金岡敬子
Keiko KANAOKA

キーワード：働き方改革、多様な働き方、女性活躍推進

はじめに

労働力不足による長時間労働や非正規雇用との格差是正に対応するために議論されてきた働き方改革に関する数々の法案が、2018年6月29日に成立した。今回成立した「働き方改革関連法」には、労働者を守り権利を保障する内容と、経済界の要望に基づく新制度が盛り込まれている。しかし、成立した働き方関連法には、課題も残ったままである。その課題にも言及しながら、働き方改革を進めている現状を企業としてどのように進めているのかについて考察する。

筆者は、これまで働き方改革が進むなかで、地方の働き方改革に焦点を絞りその取り組みを考察すると共に、卒業生へのインタビュー調査による女性の職業生活の現状について論じてきた。

本稿でも引き続き、地方での働き方改革を推進する事例を取り上げ、企業の取り組みの現状と企業における改革推進に向けた方向性を探り、企業において女性の職業生活における活躍を進める上でどのような取り組みが行われているかの現状について考察するものである。

1. 働き方改革の推進にむけて

1.1 背景

政府が最重要課題として位置付けていた「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」(以下、「働き方改革関連法」)が、2018年6月29日の参院本会議で、自由民主党、公明党両党と日本維新の会などの賛成多数で成立し、7月6日に公布された。時間外労働(残業)に初の罰則付き上限規制を設け、非正規労働者の待遇を改善するための「同一労働同一賃金」などの働く人の保護策を盛り込んだ法案である。これは、残業の抑制や過労死防止につながる法案となるのかその効果が問われるところでもある。また、労働時間規制や残業代支払いの対象外である「高度プロフェッショナル制度」も創設された。この制度は、与党と一部野党による修正で、高度プロフェッショナル制度適用後も労働者本人の意向により撤回は可能であると明記している。これら各制度の詳細については、労働政策審議会において今後検討が始まるが、高度プロフェッショナル制度の対象業務を拡大することについては、懸念の声が出ていることは否めない。

今後、政府は「働き方改革関連法」により、多様な働き方を可能にするとしているが、いま

表1 働き方改革関連法のポイント

	概要	課題点	施行時期
残業規制	<ul style="list-style-type: none"> ・ 残業の上限は、原則月45時間、年360時間 ・ 特例的延長は、月100時間未満、年720時間 ※違反企業には罰則 	月「100時間」は、過労死の危険性	大企業は、2019年4月から 中小企業は、2010年4月から
同一労働同一賃金	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事内容が同じであれば賃金なども同一待遇 ・ 仕事内容が違う場合も不合理な格差は禁止 	派遣労働者への対応は未定	大企業2020年4月から 中小企業2021年4月から
高度プロフェSSIONAL制度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高収入の専門職を労働時間規制から外すことができる ・ 年収1,075万円以上、本人の同意などが条件 	対象業種、詳細な手続きなどが不明確で、長時間労働を助長する懸念	2019年4月から

出所：厚生労働省（2018）をもとに筆者作成

だ高度プロフェSSIONAL制度に関しては、長時間労働や過労死の危険が極めて大きいとの声が出ている。しかし、働き方改革を推進していくためには、時代のニーズに応えることも必要である。「働き方改革関連法」は、「労働基準法」や「労働契約法」など8本の法律から構成されており、残業の上限に違反した企業には罰則が科せられるため、今後企業側の対応も慎重に行いながら働き方改革を推進していく必要がある。

1.2 働き方改革の課題

ここで、「働き方改革関連法」の「残業規制」「同一労働同一賃金」「高度プロフェSSIONAL制度」のポイントとその課題について考察を行う（表1）。

この「働き方改革関連法」では、特例として月100時間近く働くことが、過労死とよばれる労災認定の基準並みに長いうえ、年720時間には休日労働を含まない。そのため、企業が従業員を休日に働かせると制度上80時間の残業を12ヶ月続けられることになる。例えば、建設業は昨今の人手不足が問題となっているため、立場の弱い中小企業は大手企業からの発注や要求に対しては断りにくいという現状もある。今後は、生産性の高い機械の導入や人工知能(artificial intelligence)を駆使して働き方を見直すことも必要となってくる。

「働き方改革関連法」は、日本人の働き方を大きく変える方向になる法案である。しかし、働く人の実状に応じてより柔軟な働き方ができる社会の実現をめざして、企業側が運用面の課題にしっかりと取り組む努力が今後ますます試されることになる。

2. 労働力の現状について

総務省が2018年10月30日に公表した「労働力調査（基本集計）」によると、2018年9月の就業者数は6,715万人に達している。これは、比較可能な1953年以降で最多となっている。前年同月比でも119万人の増加となっており、69ヶ月連続の増加である。就業者数とは、会社員な

どの雇われている人に加え、雇い主や自営業の経営者なども含めた働く人の総数である。少子高齢化にともない、働き手の中心である15～64歳の生産年齢人口の減少が続いている中、今回の労働力調査結果による就業者数の増加は、景気回復傾向を背景として人手不足が増していることや、高齢者の再雇用や女性の就業が増えていることも要因の一つと考えられる。

2018年9月の就業者数の男女別の数字をみると、男性が前年同月比36万人増加し、3,735万人、女性が82万人増加し2,980万人となっている。また、65歳以上では、49万人増えて886万人で、1997年6月に比べ約381万人増えている。そして雇用形態別では、正規雇用が3,490万人で、前年同月比で0.2%と増えて、非正規雇用でも前年同月比5.7%増えて2,143万人となっている。さらに、非正規雇用の中でもアルバイトの伸び率は8.2%であり、男女別では女性の伸び率が8.8%と増加している。

産業別でみると、卸売業・小売業が1,097万人、製造業が1,066万人、医療・福祉が827万人、男性の正規雇用は、製造業や金融保険業、情報通信業を中心に幅広い業種で増加をしている。

完全失業者数は、前年同月比14.7%の減少で、男性は前年同月に比べて17万人の減少、女性は11万人の減少であり、100ヶ月連続で減少している。

大手シンクタンク「みずほ総研」によると、女性の正規雇用もここ数年増えており、有能な働き手を正社員待遇で採用することで、多くの人材を囲い込もうとしていると分析している。

人手不足が深刻化しつつあることや、「働き方改革法」成立に伴い、今後男性に限らず女性の活用が労働力として生産性の向上に大きな役割を担うことは間違いない。

3. 働き方改革推進に向けた取り組み

広島県商工会議所連合会「県内企業の働き方改革推進事業」では、働き方改革実践企業の認定制度を推進している。この制度は、働き方改革の幅広い取り組みについて、過程を踏んでPDCAサイクルにより自律的に取り組み、一定の実績や成果や他社の模範となる独自の取り組みによる成果が認められる企業を認定するという取り組みである。認定された企業の取り組みは、広島県の協力を得て、優良事例として広く情報発信する機会も準備されており、例えば取り組みの取材記事をHPや広報誌に掲載することで、各企業の取り組み事例をPRしながら、人材の確保に向けてアピールをしている。これらの発信により、今後働き方改革が進んでいないあるいはまだ取り組みができていない企業に大きな影響を与えることが考えられる。

応募資格対象になる企業は、①県内に本社・事業所を置いていること、②常時雇用労働者を置く企業・団体・個人事業主であること、③県内の各商工会議所の会員又は県内各商工会の会員であることである。そしてこの認定を受けると、「中小企業等奨学金返済支援制度導入応援補助金」として、従業員の奨学金返済を支援する中小企業に対して、県が実施する補助事業の補助率のアップも行われている。補助率については、従来の1/3から1/2にアップしており、上限額も従業員一人当たり（年度）6万円から10万円にアップし、合同就職説明会等への参加優遇措置を取るなど、さまざまな人材確保に向けた応援を受けることができるという支援も行っている。

働き方改革を加速させるための取り組み方については、各企業によって何から取り組むこと

が必要か、また大手企業なのか中小企業なのか、そしてどのような業種かなどの違いがある。また、企業の規模によりどのように残業を削減して生産性の向上を行うのか、これまでと同じやり方や環境だけでは、改革は前進しない。改革が中途半端になってしまうことにより、かえって従業員に負担をかけてしまう可能性もある。働き方改革を推進して行くためには、今後積極的に社内制度の見直しを実施し、ITツールの活用を積極的に進めていくことも重要となってくる。

本稿では、広島県の働き方改革認定制度で選定された優良企業の中で、特に女性に対する取り組みに力を入れている企業に焦点をあてながら、各企業の取り組みの違いを検証する。なお、企業名については、資料提供の条件として匿名とすることになっているので、アルファベットで表記している。

3.1 取り組み事例

表2は、働き方改革実践企業の認定制度による優良事例として取り上げられた企業を抜粋しまとめたものである。その一覧の中から特に今後の女性の職場での働き方に影響を与えるであろう企業を取り上げて検討を行う。

【事例1】

I株式会社は1942年設立、地域の公共交通機関の運営を行ってきた歴史のある、地場産業を支えてきた企業である。今後日本の人口は減少傾向にある中、公共交通機関に頼らざるを得ない人たちが今後ますます増加することを想定して、さらに社会に対する責任を遂行するために必要な産業としての意識から、いち早く労働環境の改善としての働き方改革に着手している企業である。少子高齢化に対する危機意識から、働く従業員へのさまざまな取り組みを行うことで、成果をあげている一例として挙げられる。今後の人口減少社会に備えるため、柔軟で多様な働き方に継続的に取り組んでいくことで、従業員の離職防止と共に採用幅拡大にも効果を挙げている。公共の交通網を守ることを使命として、早くから多様な働き方を受け入れている企業であり、将来予測や柔軟な制度体制で対応をすることにより、人材確保にも努めている。

2009年には、いち早く契約社員の正社員化をスタートさせており、2017年には短時間正社員制度の導入を実施し、働き方改革推進企業として先進的な取り組みを続けている。職場の人材に関する問題意識は、人口減少や少子高齢化による運転士等の現場を担う人材確保が今後一段と難しくなるとの予測からである。公共交通機関に頼らざるを得ない人口は、今後ますます増加し必要性が増すとの予測のもと、「時間外労働をしたい人たちだけが希望してやるような形の事業運営では、将来仕事の現場が立ち行かなくなる」ことから、労働組合に対して「労働時間の平準化」に向けた取り組みの必要性を早くから説いていた。また、労働法制などの強化も見据えて「短時間」「女性」というキーワードをもとに制度改革の方向性を早くから提示している。

鉄道、バスという社会インフラを担う企業としての責任感と危機管理意識を労使双方が共有することで、労務施策と交通施策の両面から働き方改革を進めている事例である。

2017年9月には、「シニア社員制度」の拡充を導入している。従来の制度では、対象職種が「運

転士・車掌」の乗務員に限られており、雇用年齢も65歳（特例で66歳）までとなっていたが、対象職種について女性を含む事務職、技術職にまで広げ、雇用年齢の上限も70歳まで引き上げるという取り組みを開始している。制度拡充の背景にあるのは、シニアであっても「戦力」に位置づけるという考え方による。年齢による健康状態には留意する必要があるためから契約の更新時期については半年単位としているが、会社の費用負担による人間ドックの受診間隔を狭めることで、シニア世代であっても一人ひとりの状況を企業側がしっかりと把握することで、働く側は長く仕事に従事することができる。シニア世代であっても即戦力として雇用が可能であるという日本における現役世代の拡充の良い事例となる取り組みである。今後もシニア層であっても働き続けたいという希望が増えることが予測される。実際「年金がカットされてもフルタイムで働きたい」「短時間でもいいなら」などの多様化に向けた要望にも積極的に応える方向で、企業での働き方改革が進んでいる事例である。

I社が契約社員の正社員化を打ち出したのは、2009年10月の「非正規雇用労働者の処遇改善」の動きが強まる以前からであり、この働き方改革にいち早く対応できた理由として、「労使双方が危機感を共有していた」からということが挙げられる。以前の働く社員の状況は、正社員・正社員Ⅱ・契約社員と同一職種に3つの異なる雇用形態が混在する状況であり、正社員Ⅱ・契約社員の人数が増えたことにより、給与格差や将来への不満が拡大していた。その上、採用面でも給与格差等の影響が出るのが懸念されたため、2009年に「同一労働同一賃金」をキーワードとした職種別の新賃金制度を導入している。

3つの雇用形態の労働条件を統一することで、契約社員の正社員化も実現に向けて進んでいった。運転業務においては、正社員と契約社員で差をつける意味がないこと、そのことがむしろデメリットとなるとの判断からの同一労働同一賃金制度の実現であった。それまでの制度を見直すことにより、若手従業員の賃金体系が改善できており、採用希望者が増加するという効果も出ている。

また、改善による成果として従業員の意識が変わり、モチベーションの向上と乗客へのサービスの質向上につながっており、離職率も低下し、採用希望者も増えているという状況から、今後職種や業種による多様な働き方は、企業レベルでしっかりと状況に合わせて取り組んでいくが必要実証された事例である。

課題として挙げられるのは、個々の働き方の評価制度の構築や短時間正社員制度等の新制度をどのように定着させるかであり、今後の働き方改革の方向性を決めるうえで重要な事項である。

さらに、I社では短時間正社員制度を男性社員でも活用することができる。子育ては、女性だけが短時間正社員制度を利用して行うことで解決するのではない。女性の活躍を後押しするため、男性正社員も積極的に育児にかかわることができる体制を整えていることも今後の働き方改革では必要なことである。これは、女性にだけ育児が集中する環境では女性の能力発揮の阻害要因の一つとなるため、夫婦で子育てができる働き方を進めていくことで、男女問わず仕事と育児を両立できる職場環境の整備として機能しているものである。

実際に短時間正社員制度を活用した男性社員の中には、3人の子供の育児をサポートするた

め、勤務時間を従来の7割程度に減らし、これまで女性にだけ任せていた育児の役割分担を行い、子育てが一段落した数年後に、短時間正社員から正社員に戻ったという事例が挙げられる。今後、さらに多様化する社会でワークライフバランスをとった生活を実現することが可能な職場として、子育て世代の社員にとっても働きやすい環境になっている。

【事例2】

L社は、全国展開している企業の広島支店である。国内で2万人近い社員を抱える本社社長の強い意思のもと、2016年に従業員の働き方や生産性を見直すことで改革がスタートしている。社内に「働き方改革プロジェクトチーム」が結成され、広島支社でも改革プロジェクトを立ち上げている。

L社は、改革の一つに社内メールを一切廃止し、必要な時に必要な情報を取りに行くことができる掲示板を連絡網として活用し、会議数の削減、テレビ会議の活用による出張などの従業員に係る負担の軽減などの改革を行っている。働き方改革のカギは、従業員一人ひとりの意識の改革から何事も始めることで推進を図っているところにある。

また、デジタルサイネージなどの活用による取り組みや新たな制度改革に着手している。そして、その制度を積極的に活用する努力をした従業員を社内で紹介するなど、視覚的な情報共有も積極的に行っている。また、「仕事に厳しく、人にやさしく」をコンセプトに人事制度の大幅な変更を行い、2017年4月には「人事ガイドブック」を全社員に配布し、より働き方改革を加速する動きを進めている。

有給休暇については、時間単位で取得することができる制度の構築を行い、その有給休暇を取得するための理由について、特に報告義務がないため、介護や通院、子供の送迎など各自の生活環境に合わせて活用することができる。従業員によっては、リフレッシュをするための時間としても利用することができる。例えば、野球観戦を目的で1時間早く退社をすることも可能である。各自のペースにあった働き方を実現することができ、シフト勤務なら業務の都合に合わせて勤務時間を設定できる仕組みを構築している。有給休暇取得率は、全社では50%、広島支店では30%、社内の働き方改革の好事例を社外にどんどん発信することで、顧客にも成功モデルとして広く共有し、地域企業でのWin-Winの関係構築を積極的に行いながら、さらに従業員自身の成長を促すような働き方が形になってきている事例である。

働き方改革により、2017年度に比べ、残業時間（月）11時間が8.5時間に減少するという成果も出ており、新規顧客訪問110%、新規顧客訪問130%、商談成立日数88%といった仕事の面での成果も上がっている。

さらに、課題となっていた若年層の離職率も3年以内ゼロという好結果が出ており、今後の女性従業員を対象とした制度の確立に向けて、テレワーク（telework：在宅勤務）制度の導入にも積極的に検討をしている企業である。

【事例3】

H社は、従業員の56.5%が女性の企業であり、平均年齢54歳と年齢的にはキャリアの長い従

従業員が多いが、その多様なキャリアを強みにし、従業員が財産であるとの考え方から健康で働き続けることが可能な職場づくりに向けて、多様な働き方に柔軟に対応できる制度づくりを行っている企業である。

具体的には、2015年夏からは「健康経営」の推進を行っており、労働時間管理の充実、健康に対する従業員の意識向上などを図る取り組みを行っている。仕事では、トップダウン方式ではなく、何事も従業員が主体となって行うことを推奨し、従業員の気づきや意見をくみ取り、それを結果に繋げていくことで成長を続けている。

また、休暇の取り難さや労働時間の問題を経営者層が柔軟に考えて改革していく仕組みの構築を行っており、社内間の横断交流を行うことで、やりがいの部分での不満がある場合は、従業員が主体的に働くための仕組みづくりによる不満の解消をすることにも積極的である。

さらに、情報化技術を活用することで、直行直帰型の勤務の実現やテレワークなど多様な働き方を模索しながら、いかに従業員が働きやすい職場と感じるかについて第一に考えて改革の推進に取り組んでいる事例である。

女性従業員が全従業員の半数以上のため、女性活躍推進に関する法律が施行されたときには、女性の人材育成に向けての取り組みの一つとして、管理職を目指す女性のための3ヵ年教育を行い、10名の女性が参加し、3ヵ年の教育が終わったところである。成果はすぐには出ないが、継続して教育を推進することで、今後の女性の活躍を推進する方向で進めている。

育児・介護休暇についてはさまざまな支援制度があることを周知徹底するため、従業員の制度理解について調査を行い、制度推進のための「育児・介護休業ハンドブック」作成し、女性従業員の制度利用を図る取り組みを行なっている。例えば、子供が小学校6年生までは短時間勤務や時間単位での有給休暇を活用でき、子育てにも理解がある職場環境を目指し、安心して子育てをしながら働くことができる環境づくりをしている企業である。

残業に関しては、今後ゼロにすることを目標にしており、段階的に改革を進めていくため従業員が一丸となって取り組み、失敗しても次に挑戦しながら少しずつ前進することで、社内の雰囲気を変えていくことが重要であるとの考えから、従業員の声を大切にして改革を進めている企業である。

4. 考察

今後第4次産業革命が進展する中で、企業が優秀な人材を確保して事業展開を図るためには、技術革新などの強みを強化しつつ、業務の合理化や効率化を進め、採算性を向上していくことが重要である。

また、生産現場で働く従業員は、今後ますますIT（information technology）力を身に付けることが重要と言われている。企業側は、IoT（Internet of Things）やAI（artificial intelligence）等の技術の進展に対して、職場環境の改善と効率化に向けて在職者向けの教育訓練の充実を図る必要があり、さらに高度技術者の養成の強化と共に働く人材確保のため、働き方改革の推進を行うことが職場での大きな柱となる。

厚生労働省の「女性の再就職・再雇用」によると、育児中の女性の60%が就職を希望してい

る。企業側にも再雇用制度の活用でメリットや効果は大きいと考えられる。その理由として、「退職前に培った業務経験を活かして働いてもらうことができる」「不足した人材を確保することができる」「会社への愛着を持った人を雇用することができる」「教育コストを抑えることができる」「退職前の人脈を生かして働いてもらうことができる」などの回答があり、今後女性活用にに向けて取り組むことは、必要不可欠である。

第3節で調査した広島県の働き方改革実践企業の認定を受けた企業は、先進的に女性の活用を行うと共に、積極的に「育児・介護休業法」の活用や「女性活躍推進」「男女共同参画」に関する政策を取り入れている。また、厚生労働省は、子育て支援に積極的に取り組む企業が行動計画を策定し、その行動計画に定めた目標を達成するなどして一定の要件を満たした場合に「子育てサポート企業」として認定をする制度も創設している。今後国の政策による職場環境の改善が進むことで、女性にとっても仕事と育児の両立ができるより良い環境となり、企業にとっても大きなメリットとなる。

日本における子育て世代である30歳代の女性の労働力率は、諸外国に比べていまだ低い。夫は外で働き、妻は専業主婦に専念するといった考え方も近年変化が見られている。そのため、子育て期に入っても継続的に就業できるような制度・環境を整えていくためには、国・都道府県が積極的に女性の活躍している企業情報を提供すると共に、それに伴う企業内の働き方改革の効果について発信し続けることが大切である。

近年の一億総活躍社会の実現に向けては、女性や高齢者を積極的に就業できる環境を作り、活用する企業内の環境整備をすることで人材確保の幅が広がる。今回調査した広島県の働き方改革優良と認定された企業は、柔軟に多様な働き方に取り組むことで、労働時間の短縮、仕事の効率化を行った結果、従業員が主体的に仕事と関わることができるようになり、さらに職場内での改革に向けての意見が言いやすい環境となっている。

女性が働きやすい環境にしていくためには、フレックスタイム制の導入や在宅勤務、勤務時間のインターバル制度を導入することで、積極的な女性登用を行うことも可能となる。女性の多い企業では、同性の女性に身近に相談できるシステムを構築しているところもあり、働き続けるための環境整備も整えながら改革を進めている。今後の女性活用の方針をより強固にしていこうとしている企業は、多くの良いロールモデルがあり、女性活躍のモチベーション向上につながる職場環境としても評価できる。

働き方改革では、長時間労働の是正、非正規雇用労働者の処遇の改善、同一労働同一賃金を実現したうえで、さらに今後は、女性の活躍を後押しする制度のより一層の活用と共に、シニア世代の雇用促進も働き方改革で積極的に行うことで、多様な雇用を生み出し働きたいという希望者が一億総活躍時代の担い手として戦力となっていく。

5. まとめ

ICT（Information and Communication Technology：情報通信技術）の発達により、今後在宅勤務等、時間や場所を有効に活用できる働き方ができる時代となる。また、テレワークの活用も期待される。テレワークは、育児や介護などさまざまな事情により、就業に当たって時間や場

所に制約を受ける女性にとって大変有効な働き方であり、多様な働き方の支援として活用できる。

筆者が調査した広島内企業の働き方改革推進事業では、働き方改革実践企業の認定制度に一定の実績や成果、そして他社の模範となる独自の取り組みによる成果が認められる。その企業の特長として、労働時間の改善、女性の活用を進めるための育児休業制度など仕事と家庭の両立を支援するための環境整備が充実している企業であることが挙げられる。

また、さまざまな制度の利用もしやすく、正規社員だけでなく非正規社員でも正規社員同様に制度利用が可能である。そのため、年次有給休暇も短時間あるいは半日の取得も可能であり、どのような立場であっても柔軟な働き方ができるため、仕事への支障を最小限に抑えることが可能な労働環境として機能している。そして、人事考課では、労働者と使用者双方が納得できる適正な評価をするための体制を構築することで、給与面や労働条件が改善され、退職者を減らし定着率をあげるという効果も出ている。

今回、全国的に推進されている働き方改革の取り組みについて、一地域の好事例を基に状況を調査することで、各企業の働き方の多様性を検討することができた。また、各企業が今後の人手不足対策の一環として、女性活躍推進、短時間労働、男性の育児休暇取得など多様な働き方を柔軟に選択できる環境を整え、人材確保・定着に力を入れている。

働き方改革推進は、職場での個人の能力を効率よくそして最大限に発揮させる場にするための質的な転換につながる取り組みである。それぞれの企業において、どのように「人手不足」「生産性向上」「業務効率化」「魅力ある職場づくり」「社員育成」「女性活用」「人材定着」等の取り組みが必要であるのかについて多方面から事例を検証し、今後の方向性について検討することで、より働きやすい職場環境の推進と生産性の向上につながる。

今後も各企業の特性を活かした働き方改革推進による一億総活躍社会実現が求められる。

広島県中小企業における働き方改革事例 表 2

	事業内容	従業員数	働き方改革のポイント
A社	電気工事、電機通信工事業	31名 (男性30名、女性1名) 2018年2月現在	経営者と従業員が業務の見直しや情報を共有「就労状況ヒアリングシート」で残業を把握、解決策をフィードバック「技術継承マニュアル」を作成 「原価管理表」を日常的にチェック、業務の効率化を意識 有給休暇の取得率を通知、計画的に休暇を取ることがサポート 定期的なミーティング、年1回の戦略会議で業務改善を立案 従業員の事情に合わせてテレワーク勤務や短時間勤務などを選択可 出張は原則直行直帰。会社による無駄な時間を省く 本やセミナー、資格取得など自己啓発に使える研修費を支給
B社	コンサルタント業（歯科医院向け）	11名 (女性11名) 2018年2月現在	問題点の洗い出しのための「固定業務の棚卸」による「見える化」 できることから優先して等身大の働き方改革に着手 社員全員で作成する働き方改革 社内SNS活用による、瞬時に情報の共有化
C社	ビジネスソリューションテクノロジー およびITソリューションテクノロジー の開発販売	13名 (男性9名、女性4名) 広島営業所のみ 2018年2月現在	時間管理システムを変更、長時間勤務者の所属長にメール配信 ノー残業デーには、18時30分にパソコンが自動シャットダウン コアタイムなしのフルフレックスタイム制度を導入 自由な席で仕事ができるフリーアードレス制を実施 従業員数より多い席を社内に用意し多拠点や協力販売店の従業員に一部エリアを開放 会議時間や移動時間を短縮するため工夫
D社	スチール家具全般の製造・販売、産業機械その他の製造・販売等	26名 (男性20名、女性6名) 広島支店のみ 2018年3月現在	効果的に業務を勤める意識 チーム内での業務のバランスを取りフォローし合う 臨機応変な対応 人材育成の強化
E社	CAD受託解析、ソフト・CG開発、エンジニア派遣	61名 (男性54名、女性7名) 2018年2月現在	従業員が主体的に取り組むプロジェクトチームの設置 定時退職宣言カードを活用した“見える化”による従業員の意識付け イントラネットを通じて休暇取得状況の共有による取得率の向上 女性だけのランチミーティングと意見の実践 従業員の自己研鑽の向上
F社	不動産開発・不動産販売・都市開発	24名 (男性21名、女性4名派遣社員を含む) 広島店のみ2018年現在	「ノー残業デー」の実施 有休休暇取得の促進 社内の状況をトップが的確に把握 キャリアアップ制度の導入 風通しの良い職場環境づくり
G社	手縫い針、イカ針、その他ピン等の線材加工品の製造	41名 (男性20名、女性21名)	

	事業内容	従業員数	働き方改革のポイント
H社	自動車用シール材・産業資材製品の設計開発、製造販売	1,382名 (男性1,169名、女性213名) 2018年1月現在	良好な労使関係(労使協調による働き方改革の先駆者)トップの思いが息づく働き方改革の風土 より働きやすい環境づくりを最優先に 県内初の「えるほしまーく(三ツ星)」認定企業 性別や年齢を問わずチャンスは公平に 性別・年齢ではなく意欲を基準にしたキャリアアップ(公平にチャンスを与え、人材育成を行う) ライフスタイルに合わせて労働時間を選択できる短時間正社員制度を導入 シニア社員制度を拡充し、70歳まで就労可能に 新賃金制度を導入して、契約社員と正社員の賃金制度を一本化 採用や研修・教育、施設整備などを通じた女性の職域拡大
I社	鉄軌道事業、バス事業、不動産事業	1,755名 2018年3月現在	トップから、すべての取り組みは職員のためであることを丁寧に説明 時間管理で削減したコストを「基本給アップ」や「定年延長」に活用 給与の見直しによる充実したライフデザインを描き、働く意欲を創出 定年延長により、ベテラン世代の知識・スキルを第一線で活用 女性管理職の教育は、女性管理職に頼れるロールモデルをつくる
J社	預金、融資、為替、代理貸付、等の金融機関業務	1,399名 (男性218名、女性181名) 2018年2月現在	働き方の前に、従業員、顧客の人の意識を変える 風土・業務・制度とバランスの取れた改革で定着を図る 業務を捨て去る勇気が合理化を生み、考える人材を育てる 働き方改革では、どれだけ生産性を上げるかがポイント
K社	銀行業	4,959 (男性2,397名、女性2,562名) 2018年2月現在	トップの本気度が従業員のやる気につながる 社内メールの廃止、会議・資料の削減による業務の効率化 情報共有のためで来る視覚ツールを設置し、メルマガを配信 「有給休暇に特別な理由には必要ない」など社員の意識を改革 成果を挙げた好事例を自社の営業提案にも活用し、業績向上 従業員を成長させる働き方改革
L社	複合機、プリンタなどの画像機器や消耗品およびICT関連商品の販売と関連ソリューションの提供、サポート&サービス(画像機器やICT関連商品の保守、ネットワーク構築・保守)	266名 (男性222名、女性44名) 2018年2月現在	従業員が健康であることが生産性の向上の要 改革を支えるのは管理職の存在 従業員から提案を取り入れ、職場を横断しての交流を活性化 時間をかけながら丁寧に行う人材育成と制度周知
H社	検針・料金収納、コールセンター、損保代理店等	216名 (男性94名、女性122名) 2018年2月現在	

出所：広島商工会議所(2018)をもとに筆者作成

【引用：参考文献一覧】

大阪労働局

https://jsite.mhlw.go.jp/osaka-roudoukyoku/hourei_seido_tetsuzuki/shokugyou_shukai/hourei_seido/_104439/kaisei.html 2018/9/30 アクセス

金岡 敬子 (2018) 「働き方改革が女性のキャリアに及ぼす影響」四天王寺大学紀要 第66号

厚生労働省 (2018 a) 「働き方改革関連法のポイント」

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/katsuryoku_kojyo/choujikan_wg/dai4/siryoul.pdf 2018/9/30 アクセス

厚生労働省 (2018 b) 「働き方改革が変わります！！」

<https://www.mhlw.go.jp/content/000335764.pdf> 2018/9/30 アクセス

厚生労働省 (2017 a) 「働き方改革について」

<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12602000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu-Roudouseisakutantou/0000173123.pdf> 2018/9/30 アクセス

厚生労働省 (2017 b) 「女性の再就職・再雇用」

<http://comeback-shien.mhlw.go.jp/source/pdf/woman.pdf> 2018/9/30 アクセス

厚生労働省 (2017 c) 「女性活躍推進の取組好事例集」

<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000135784.pdf> 2018/9/30
アクセス

総務省統計局 (2018) 「労働力調査 (基本集計) 平成30年 (2018年) 9月分」

<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/pdf/201809.pdf> 2018/11/03 アクセス

公益財団法人日本生産性本部 (2017)

https://www.jpc-net.jp/annual_trend/annual_trend2017_1.pdf 2018/9/30 アクセス

内閣府 (2015) 「女性の職業生活における活躍の推進に関する基本方針について」

http://www.gender.go.jp/about_danjo/law/pdf/brilliant_women07.pdf 2018/11/3 アクセス

日本年金機構 (2018) <http://www.nenkin.go.jp/index.html> 2018/9/30 アクセス

広島商工会議所 (2018) 1月号～8月号 「Hiroshima」

広島電鉄 (2018) <http://www.hiroden.co.jp/company/outline/profile.html> 2018/9/30 アクセス

古川 靖洋 (2015) 『テレワーク導入による生産性向上戦略』千倉書房

みずほ総研 (2018) <https://www.mizuho-ri.co.jp/index.html> 2018/9/30 アクセス