

RIETI政策シンポジウム

「正社員改革と多様な働き方実現を目指して」

プレゼンテーション資料

小林 浩史

経済産業省経済産業政策局
産業人材政策担当参事官室長

2015年7月2日

多様な働き方の実現に向けた 働き方改革の取組について

2015年7月2日

経済産業省
経済産業政策局 産業人材政策担当参事官室長
小林 浩史

目指すべき方向性について

人口減少社会への突入を前に、女性や高齢者が働きやすく、また、意欲と能力のある若者が将来に希望が持てるような環境を作ること、いかにして労働力人口を維持し、また労働生産性を上げていけるかが、日本が成長を持続していけるかどうかの鍵を握っている。「日本再興戦略」改訂2014－未来への挑戦－(H26.6.24閣議決定)

量の充実

○少子高齢化の下での人口減少・労働力減少への対応
(足下の人手不足対策と中長期的な構造問題の双方)

- 女性、高齢者などの全員参加が可能な雇用環境を創出(少子化対策との両立も必須)
- 労働生産性の向上(最大限AI・ロボット導入に加え、効率良い働き方)

質の向上

○グローバル競争の激化、ITの加速的拡大(AI・ロボット含む)の見通し、変化が早くオープンイノベーションが当然化

- ダイバーシティ強化(女性、外国人、外部とつながる人材)
- クリエイティブ性強化
- 労働生産性の向上

効率よく柔軟な働き方が様々な場で可能となる環境整備が重要

企業による働き方改革等の取組について

SCSK株式会社

- ・長時間労働削減のため、「残業時間削減目標」と「有給休暇取得目標」の達成度合いによって、報奨制度を設け、達成率の高い部署の社員に、ボーナスを増額し、**約4割の残業削減達成**。2年で1.5倍の労働生産性向上。
- ・「働きやすい会社ランキング」で、98位から23位に躍進し、**新卒エントリー数が前年比8.8%増**。



↑女性新卒採用者の累積退職者比率が70%から30%に改善。

日本マイクロソフト株式会社

- ・本社移転を機にフリーアドレス制を導入。「テレワークの日」を導入するなど、性別、役職問わず、**全社員に在宅勤務を浸透**させ、コミュニケーションや部下の管理といった不安を払拭。
- ・**ワークスタイル変革**で、社員一人ひとりの**時間当たり生産性が、17.1%向上**。交通費・出張費は1割以上、印刷費は3割以上削減。



ビジネス面での成果(2010年 → 2012年)

サイボウズ株式会社

- ・「選択制人事制度」(ワーク重視、ワークライフバランス、ライフ重視の3パターンから各自が選択)と、「ウルトラワーク」(在宅勤務制度)により、時間と場所の制約を超えて働く環境を整備。
- **離職率が28%から4%に低下**。
- ・社員自身が在宅勤務で培ったグループウェア活用方法やニーズを、営業提案や商品開発に活かして売上に貢献。

<選択制人事制度>

名称	概要	備考
PS2(ワーク重視型)	時間に関係なく働く	開発や企画系の人が多い 全社員の72%が選択
PS(ワークライフバランス型)	少し残業して働く	全社員の6%が選択
DS(ライフ重視型)	定時・短時間で働く	全社員の22%が選択

カルビー株式会社 (東京都)

- ・固定的であった工場での勤務シフトを育児勤務者等の事情を考慮しつつ改革。また社員の多能工化を進めたことで、年間の生産額が増加し、残業時間も減少。
- ・育休中に課長試験に合格した女性社員は、その後も**時短勤務のまま**で**部長職に昇格**。その後本部長職に登用される際にも、会長自らが「会社は時間を求めている」と背中を押し、現在も毎日16時に帰宅。



※ダイバーシティ経営企業100選

- ・「優れたダイバーシティ経営企業」を選定・表彰し、ベストプラクティス集として広く発信することにより、積極的に取り組む企業のすそ野を広げ、女性活躍推進の動きを加速化。
- ・平成24年度は43社、平成25年度は46社、平成26年度は52社を選定。

企業による働き方改革等の取組について

重松建設株式会社 (愛媛県、中小)

- ・リケジョが営業や現場監督を担当することで、顧客との強い信頼関係を構築
- ・女性ニーズに応える商品開発で成約件数が伸び、顧客満足度も向上



収納や掃除を楽にする「女ゴコロのわかる家」

株式会社OJTソリューションズ (愛知県、中小)

- ・OB人材を積極的に採用。トヨタ自動車出身の平均年齢64歳のトレーナーと若手のコーディネータがタッグを組み、ソリューションを提供。
- ・定年は無く、在宅勤務や3/4勤務を認め、柔軟な働き方が可能。
- ・トヨタのDNAともいえるノウハウが、業種を超えて、病院や保険会社などのプロセスの見直しに活かされており、受注が増加。



株式会社虎屋本舗 (広島県、中小)

- ・定年を70歳まで引き上げ。ベテラン和菓子職人が、経験に裏打ちされた技術をベースにしたアイデアで新商品を開発。
- ・ベテラン職人が熟練の技でのレシピを工夫し、商品やパッケージには若手のセンスを活かした「はっさく大福」がヒット。



ヒット商品の「はっさく大福」



↑包餡機の導入で、高齢者の疲労を軽減

六花亭製菓株式会社 (帯広市、菓子販売製造)

- ・業務の内製化、部門間のジョブローテーション、ユニークな休暇制度(社内公募で選考された、社員の自己研鑽やボランティア活動に対して休暇を付与する「公休利用制度」)等により、職域の拡大と社員の希望や能力に応じた適材適所を実現。
- ・社員の自発的な工夫により効率化が進み、経常利益率が7.5%(08年度)→10.1%(11年度)に上昇。



女性社員が「公休利用制度」を活用し、保育士資格を取得し立ち上げた「ごろすけ保育園」



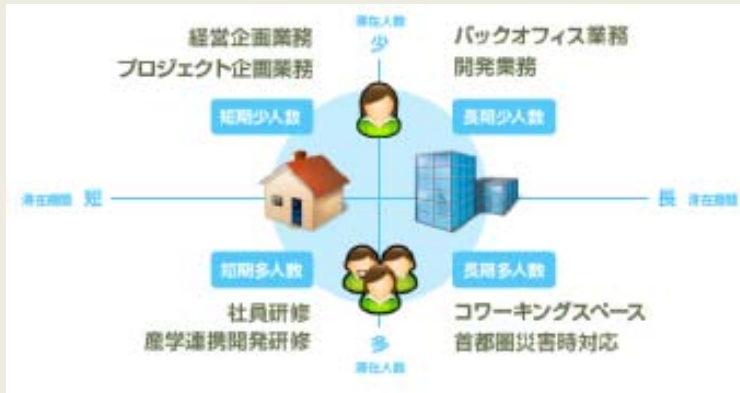
社内日刊新聞「六輪」

企業等による働き方改革等の取組について

徳島県におけるICTを活用したサテライトオフィス展開の取組

- ・場所や時間にとらわれない柔軟な働き方の推進により、ワーク・ライフ・バランスを実現。
 - ・ICT活用により業務の効率化・迅速化が図られるとともに、首都圏災害時に対応できる拠点として、業務継続が可能。
- ※徳島県はカバー率98.8%のFTTH網と公設民営方式の光CATV(加入率88.9%)を全県域に整備し、全国屈指の高速ブロードバンド環境を実現。
- ⇒徳島県内に21社進出、43名の地元雇用創出、76世帯113名が移住

徳島サテライトオフィス



神山バレー・サテライトオフィスのコワーキングスペース



(参考) まち・ひと・しごと創生本部HP、徳島サテライトオフィスプロモーションHP

本田技研工業株式会社

- ・有給休暇カットゼロ運動: 次年度への繰越時にカットされる年休をなくすため、年間で計画的に年休取得する取組。
- ⇒個人ごとに年間の年休取得計画を策定するとともに、年休取得分の要員不足に対応する欠補数を予め算出し、要因補充を実施。計画策定と取得実績管理を徹底することで年休取得を推進。

直近の年休取得実績



- ・リミット15: 報告と決裁のガイドライン。報告資料の削減と労働時間短縮のため、資料15枚、報告15分、決裁15分を原則とする。
- ⇒過大な報告業務の徹底排除を実践して、労働時間短縮に向けた取組を推進。

(参考) 休み方改革ワーキンググループHP

「ゆう活」普及に向けた取組状況

「ゆう活」とは

「ゆう活」(夕焼け時間活動推進)は勤務終了時刻が早まることで生まれる夕方の時間で、生活を豊かにしていくという考え方から名称。朝早くから働き始め、明るい夕方のうちに仕事を終わらせ、夕方からは家族や友人との時間を楽しむことを推進してワークライフバランスを実現し、国民が豊かさを実感できるようにすることを目的。

今年の夏から、朝型勤務を勧奨(フレックスタイム制も適宜活用)！

※国家公務員については、今年の夏から率先して朝型勤務を進めるが、フレックスタイム制を活用した朝型勤務については、所要の法改正がなされた後、実施する。

ゆう活

【早めの帰宅で保育園にお迎え】

朝7時30分に出勤、午後4時まで仕事。保育園に直行して子どものお迎え。明るいうちに子どもと一緒に風呂。ちなみに、朝は夫が子どもに朝食を食べさせ、保育園にお見送りして10時に出勤。

30代 Aさん

【夕方は一人暮らしの母に会いに】

朝8時に出勤。午後4時30分まで仕事。夕方からは、80代の母の顔を見に郊外の実家へ。母は、まだまだ元気で介護はいらないけれど、一人暮らしなので少し心配。

40代 Bさん

【夕方は夫婦でテニスを楽しむ】

最近、運動不足を痛感し、妻と一緒にテニスを始めた私。定時退社したいので朝7時に出勤して1時間の「朝残業」。午後4時半の定時まで仕事をし、明るいうちに妻と一緒にテニスコートへ。

50代 C氏

○民間企業の朝型勤務の事例

A社

○所定勤務時間帯(9時-17時15分)での勤務を基本とし、夜型の残業体質から朝型の残業へと改善

- 深夜勤務(22時-5時)の「禁止」、20時-22時勤務の「原則禁止」。
- 早朝勤務時間(5時-8時)は、インセンティブとして、深夜勤務と同様の割増し賃金を支給。
- 7時50分以前始業の場合、5時-8時の割増率を8時-9時にも適用。
- 8時前始業社員に対し、軽食を支給。

○2013年10月からトライアル。2014年5月より正式導入。

○この結果、導入前と比べ、時間外勤務時間、時間外勤務手当(早朝割増を含む)ともに減少。

B社

○役員、本部長、プロジェクトメンバーの3名で20時40分から全フロアを回り、退社の声かけを実施。

○早朝出勤の社員に8時45分から「朝パン」を配布。2015年1月からはおむすびの配布に変更。

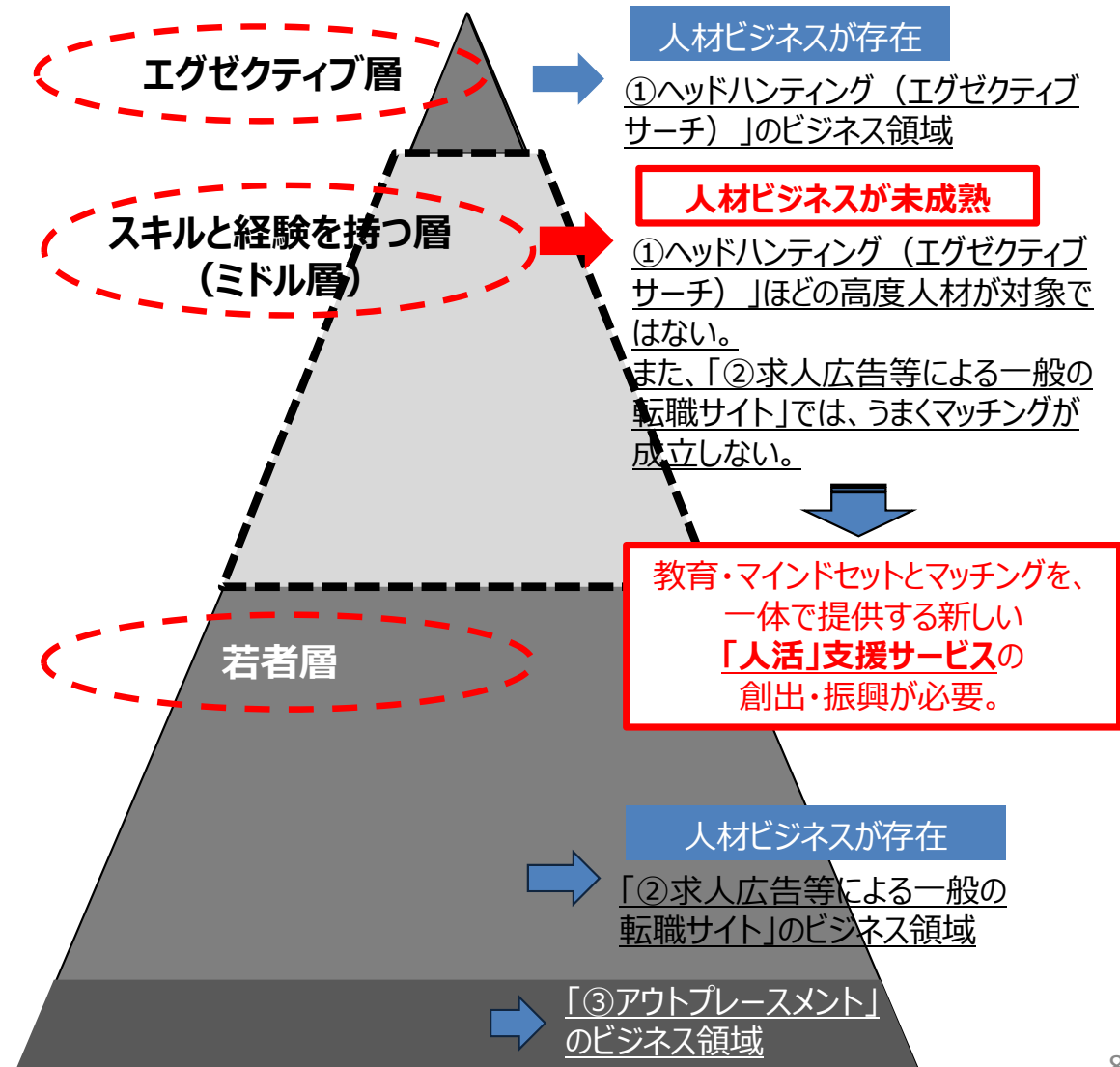
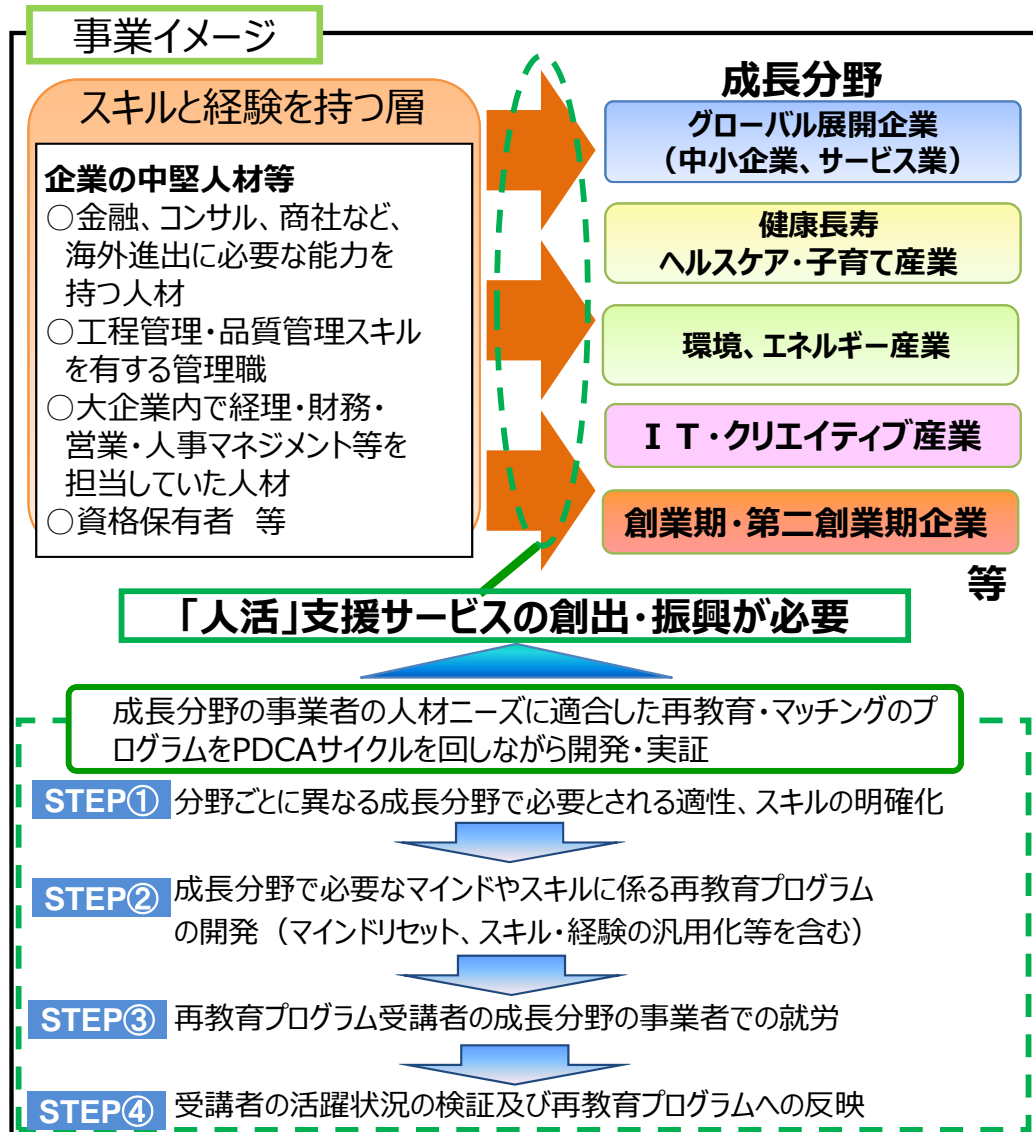
C社

○フレックスタイム制のコアタイムを、従来10時であったものを9時～15時に前倒し。

○20時以降の勤務を原則禁止。

多様な「人活」支援サービス創出事業

- 我が国では産業構造の転換が重要な課題となっており、経済成長や雇用の確保を図りつつこれに対応するためには、スキルと経験を持つ社会人が成長分野で活躍し、更なる価値創造を図ることが不可欠。
- そのため、スキルと経験を持つ社会人がキャリア自律を意識し、成長分野等の新たなステージで更なる活躍ができるよう、出向・転籍に関するマッチングだけでなく、「再教育・学び直し」を取り入れた新たな人材サービス（「人活」支援サービス）を提供する産業の創出及び振興を図る。



新たな人材の流れを促すための課題（事業実施により見えてきた課題）

いわゆる成熟分野の企業

- ミドル人材の活用
- **社員の自律的キャリア形成への支援**
- 事業戦略とリンクした内部・外部労働市場も含めた人材戦略

スキルと経験を持つミドル

- **自律的キャリア形成の意識醸成**
- スキル・経験の棚卸し
- 自己認知

成長分野の企業

- 事業戦略に応じた人材ニーズの明確化
- スキルと経験を持つミドル人材の採用・活用への意識醸成
- 受入れ環境・体制づくりの一環として、**試行的就業の実施**

「人活」支援サービス

- 成長分野の人材ニーズ把握とニーズに応じた**教育研修プログラムの精緻化**
- **マッチング精度の向上**と定着に向けた支援
- 企業向けサポート(**社員の自律的なキャリア形成を促す人事マネジメントの改善支援等**)