

有給休暇取得率プラス10%向上モデルの  
コンサルティング派遣事業

結果報告書

平成31年3月  
鳥取県

## 第1章 はじめに

### 1. 背景

#### (1)ワーク・ライフ・バランスの重要性

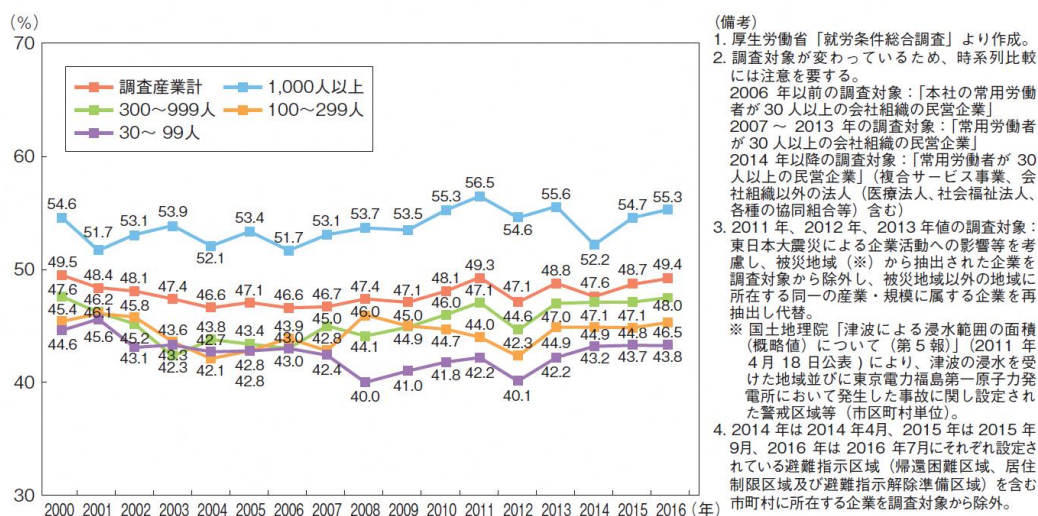
平成19年度に「ワーク・ライフ・バランス憲章」が内閣府で策定されてから10年が経過した。その定義を振り返ると、「誰もが仕事のやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たす一方で、子育て・介護の時間や、家庭、地域、自己啓発等にかかる個人の時間を持てる健康で豊かな生活ができるよう、今こそ、社会全体で仕事と生活の双方の調和の実現を希求していかなければならない。」とある。国の第四次男女共同参画計画でもワーク・ライフ・バランスの重要は明記されており、健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会を引き続き、目指す方向にある。

労働者の心身の疲労回復はもとより、生活の質の向上のみならず、生産性の向上の観点からも、有給休暇の取得促進は重要である。

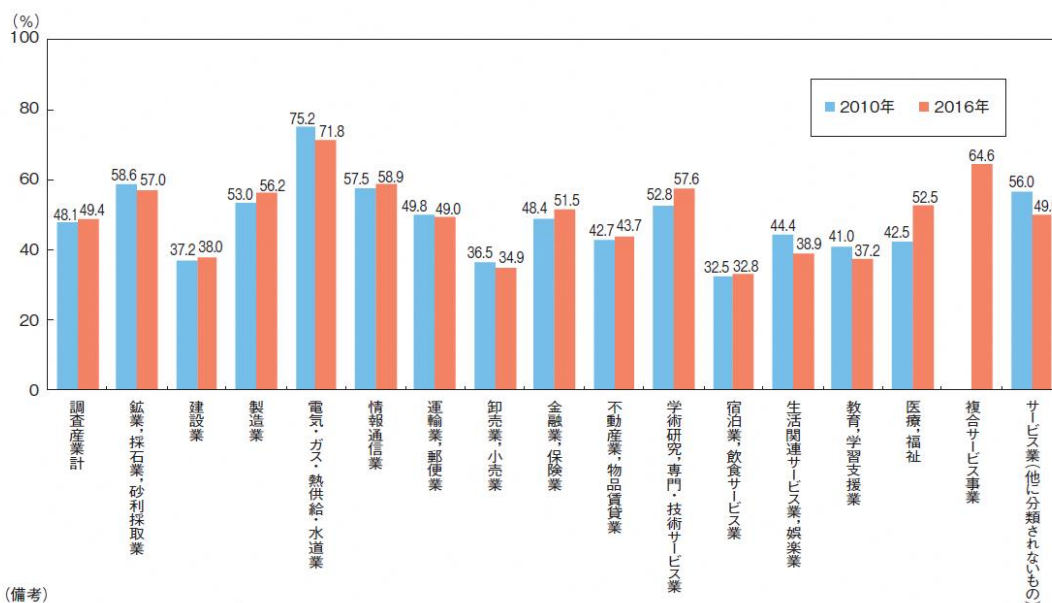
#### (2)全国における有給休暇取得状況

全国の有給休暇の取得状況は、企業規模別を見ると、2010年度以降、企業規模が大きいほど取得率が高くなっている。また、業種別に見ると、2016年度は「宿泊業、飲食サービス業」、「卸売業、小売業」、「教育、学習支援業」などで取得率が4割を下回っている(図表1・2)。2018年 厚生労働省「就労条件総合調査」によると、2017年1年間に企業が付与した有給休暇日数(繰越日数を除く)は労働者1人平均18.2日で、そのうち労働者が取得した日数は9.3日と、取得率は51.1%となっている。また、6割以上の人是有給休暇の取得に際し、ためらいを感じており、その理由の7割以上が「みんなに迷惑がかかると感じるから」となっている。

【図表1：企業規模別の有給休暇取得率】



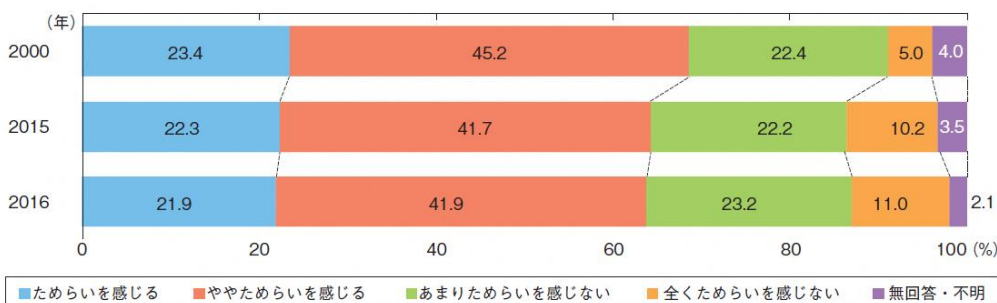
【図表 2：業種別の有給休暇取得率】



(備考)

- 厚生労働省「就労条件総合調査」より作成。
- 2010年と2016年では調査対象が異なるため、時系列比較には注意を要する。  
2010年の調査対象:「常用労働者が30人以上の会社組織の民間企業」  
2016年の調査対象:「常用労働者が30人以上の民間企業」(複合サービス事業、会社組織以外の法人(医療法人、社会福祉法人、各種の協同組合等)含む)
- 2010年調査では複合サービス事業は調査対象外のため、値がない。

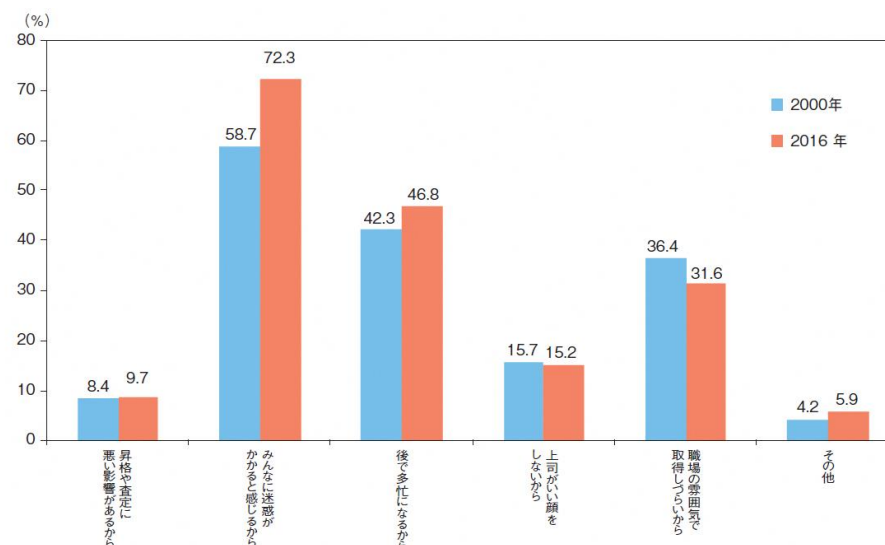
【図表 3：有給取得にためらいを感じる比率】



(備考)

- 2000年は厚生労働省「労働時間等の設定の改善を通じた仕事と生活の調和に関する意識調査」、2015年以降は厚生労働省「仕事と生活の調和の実現及び特別な休暇制度の普及促進に関する意識調査」より作成。

【図表 4：有給取得にためらいを感じる理由】



(備考)  
 1. 2000年は厚生労働省「労働時間等の設定の改善の促進を通じた仕事と生活の調和に関する意識調査」、2016年は厚生労働省「仕事と生活の調和の実現及び特別な休暇制度の普及促進に関する意識調査」より作成。  
 2. 対象は、図表 3-3-25-①で「ためらいを感じる」又は「ややためらいを感じる」と回答した者。  
 3. 複数回答。

### (3)鳥取県の状況

鳥取県の有給休暇取得率の状況は、鳥取県の「平成 30 年度鳥取県職場環境等実態調査」によると、年次有給休暇付与日数が 14.9 日で取得日数が 6.7 日、取得率は 45.2%であり、前回調査（平成 27 年度：取得日数 6.5 日、取得率 43.6%）と比べ、若干上昇しているが、全国平均を下回っている状況にある。

### (4)事業の目的

従業員のワーク・ライフ・バランスの確立を推進するため、企業における職場風土の改善に向けた取り組み状況の現状・課題把握や業務・組織改善を支援し、有給休暇を取得しやすい環境を整えるとともに有給休暇取得率の向上を図る。

## 2. 事業の概要

本業務では、有給休暇の取得促進に取り組む企業へ対し、有給休暇が取得しやすい職場風土づくりや業務の見直しなどの提案やアドバイス等、コンサルティングを実施した。

### (1)現状・課題把握

本事業に選定された企業を訪問し、推進担当者に現在、会社の置かれている現状や課題について、ヒアリングを行い、以下の内容を把握した。

- ・有給休暇の取得率の高い部署と低い部署との差がある
- ・責任者へ業務が集中しており、責任者の有給取得が進まない

## (2)計画の作成

現状と課題をヒアリングした結果、管理職の意識改革と有給休暇の取得率の低い部署への働きかけが重要であると判断し、管理職の意識改革研修やチームで課題を共有し、改善策を検討するワークショップの実施に取り組むこととした。また全社目標として、2018年度有給休暇取得率75%を目標としていることから、全社的に啓発活動も必要と考え、取得促進ポスターの掲示、アニバーサリー休暇(注1)の奨励、計画的に有給休暇を取得するための「有給休暇取得計画表」の作成・運用に取り組むこととした。あわせて、1日の業務を計画的に遂行し、帰宅しやすく、休みやすい職場運営を可能とするための「カエル札」(注2)の掲示を実施することにした。

## (3)取組実施期間

平成30年10月1日～平成31年3月20日

## (4)ヒアリング・効果検証


有給休暇取得のための「有給休暇取得計画表」の展開状況、「カエル札」の掲示状況と実施後の成果等の確認のため、担当者ヒアリングを実施する。また、管理職研修や有給休暇取得率が低い部署でのワークショップ等の実施を通じて、昨年度比でどのくらいの成果が出たか、数値で検証する。

(注1) 自身やパートナー、子どもの誕生日など、記念日を捉えて設定する休暇  
(注2) 出勤時に社員が机上に提示するプレートで、退社予定時間に応じて「定時」「19時」「21時」などと表示する。

## 第2章 実施企業の取組・成果

### 3. コンサルティング計画内容

#### (1)実施企業

会社名	リバードプロダクション株式会社	
所在地	〒680-0035 鳥取県鳥取市里仁52番地2 Tel.0857-28-8726 / FAX.0857-28-6915	
代表者	代表取締役社長 川口 大輔	
創業	1997年創業<1985年旧:川口義治商店アルカリマンガン電池製造開始(ケービーシー前身)	
グループ創業	1948年創業	
事業内容	・電気機械器具 製造 ・包装材料 製造 ・ペットフード 製造	
拠点	・とっとり匠の杜工房 ・とっとり倉庫	

グループ企業	<p>&lt;国内拠点&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リバートコーポレーション株式会社：包装材料・農業資材の販売</li> <li>・リバートペット株式会社：ペットフード・ペット関連商品の販売</li> <li>・リバートフィード株式会社：農業</li> </ul> <p>&lt;海外拠点&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・RIVERD USA Inc.：電子部品の製造、農業資材・ペットフードの輸入・販売</li> <li>・RIVERD BANGLADESH Ltd.：農業資材・ペットフード製造・輸出</li> </ul>
--------	---

(2)組織構成・従業員概況 ※事前アンケート結果より

■従業員概要									
従業員数	【常時使用】	163	人	(うち男性	82	人、	女性	81	人)
	【正社員】	155	人	(うち男性	79	人、	女性	76	人)
	【パート等】	8	人	(うち男性	3	人、	女性	5	人)
平均勤続年数(正社員)	5.42		年	(うち男性	5.5	年、	女性	5.33	年)
管理職者数	(男性)	6		人	(女性)	1		人	
育児休業取得者数	前年	(男性)	1	人	前々年	(男性)	0	人	
		(女性)	1	人		(女性)	5	人	
介護休業取得者	前年	(男性)	0	人	前々年	(男性)	0	人	
		(女性)	0	人		(女性)	0	人	
■有給休暇取得状況(平成29年度実績)									
管理職者	10.71日(平均)								
非管理職	8.10日(平均)								
■有給休暇取得状況(平成30年4~8月)									
管理職者	1日(平均)								
非管理職	4.61日(平均)								
■勤務時間(所定労働時間)									
所定労総時間	8時間(始業8:30~終業17:30)								

(3)目標

昨年度の有給休暇取得率 65%を 10%上回る、75%を 2018 年度の目標として、その達成に向け、業務の効率化や特定の社員に業務負荷が偏らない体制づくりをはかる。

(4)企業の現状及び課題把握

<現状>

担当者と打ち合わせを行い、以下の課題を共有。

- ・有給休暇の取得を推進することとなったが、何から手を付けていけばよいかわからない。また実際に何か始めたとしても全体で共有する場が少なく、意識啓発が充分とは言えない状況である。
- ・管理職は有給休暇の取得を推進し、自らも率先して有給休暇を取得しているが、有給休暇の取得率が低い部署がある。
- ・男女で有給休暇の取得率に差がある。女性従業員は約半数を占めているが、育児世代の有給休暇取得率は高い。一方で男性従業員は有給休暇の取得が少ない傾向にある。

#### <課題>

- ・有給休暇を取得しやすくするための業務改善や、効率化を進めるとともに、管理職が率先して有給休暇を取得することで、部下も取得しやすい風土を醸成していく必要がある。

#### (5)具体的な施策

管理職の意識改革、有給休暇の取得率の低い部署での業務改善を中心に、次の施策を実施することとした。

- ・管理職の意識改革研修
- ・有給休暇取得率の低い部署での業務改善ワークショップ
- ・全社的な取組みとして、有給休暇取得促進ポスター掲示とアニバーサリー休暇の奨励。
- ・有給休暇取得計画表の作成・運用と計画的に業務を遂行するための「カエル札」掲示の展開

#### (6)取組によって期待できる効果および効果の測定方法

##### ① 取組によって期待できる効果

###### (社員)

- ・四半期毎の有給休暇取得計画表（学校行事やアニバーサリー休暇などの予定を組み込んだもの）の事前提出や管理職研修、モデル部署のワークショップを通じて、有給休暇取得に対する抵抗感を下げることにより、有給休暇の取得が増え、心身ともにリフレッシュした形で仕事に従事できる。
- ・仕事や育児、介護だけでなく、地域活動への参画や自己啓発など、バランスよく時間を持つことでワーク・ライフ・バランスが実現でき、生活の質が向上する

###### (企業)

- ・有給休暇の取得しやすい環境が実現できれば、社員の定着や人材の確保につながる。
- ・社員が仕事と育児、介護等を両立し、有給休暇が取得しやすい雰囲気をつくることで、社員にライフイベントが発生した場合でも、安心して継続勤務できる。

## ② 効果の測定方法

- ・管理職研修の参加者およびモデル部署でのワークショップ参加者の有給休暇取得率や残業時間を測定し、昨年度対比でどの程度、改善されたか検証を行う。
- ・管理職等への、効果に対するヒアリングを行う。
- ・四半期毎の有給休暇取得計画表の実施状況等を確認する。
- ・コンサルティング期間中の有給休暇取得率を昨年対比で検証する。

## 4. 具体的な内容

### (1)管理職の意識改革研修

従業員の中で、有給休暇取得に対する考え方や取得率に差があることから、管理職に向けた意識改革研修を行い、部下に対する部署・係単位での有給休暇取得に対する意識の見直しなど意識啓発を行った。

① 実施時期：平成 30 年 12 月 4 日（土）

② 参加者数：中間管理職 14 名

③ 主な内容

- ・働き方改革を取り巻く環境
- ・長時間労働の抑制、有給取得に関する動向
- ・先進企業の取組事例紹介
- ・有給休暇取得・長時間労働の是正施策について

④ 具体的なアクションプラン策定

- ・有給休暇取得計画表の作成

### ■主な意見

- ・メールの効率化など業務改善に役立つ情報が得られた
- ・複数人で仕事が回せたり周囲に気兼ねなく有給休暇を取れる環境がよいと感じた。
- ・今後、月に 1 回はミーティングをし、業務の無駄を洗い出したい。

### (2)有給休暇の取得率が低い部署におけるワークショップ

有給休暇の取得率が低い理由や現在の課題について考え、業務改善や有給休暇取得促進を図るワークショップを実施した。

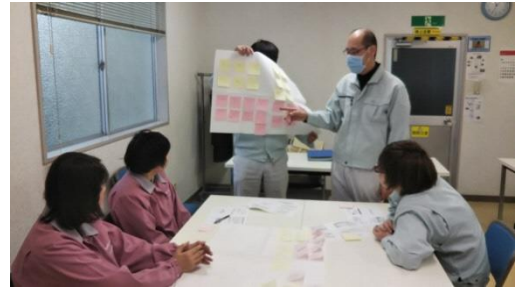
① 開催時期：平成 30 年 12 月 28 日（金）

② 参加者：モデル部署 7 名

③ 主な内容

- ・有給休暇の取得が進まない理由
- ・職場の課題についてのディスカッション
- ・改善策の提言及び効果的な施策の検討





(ワークショップ実施時の写真)

■ワークショップでの課題の洗い出しと改善策の検討

**【ワーク】課題の洗い出し  
今の職場での不効率な業務**

コミュニケーション	資料作成	課題の事例 (案)	
*** *** ***	*** *** ***	過剰な資料作成、会議運営、帰りにくい職場風土、業務の偏重	
※この際の付箋を貼るの で赤白を連続して下さい	※この際の付箋を貼るの で赤白を連続して下さい	具体的には、、、 ・上司に3回も手直しされた ・直前で計画を変更 ・似たような資料を依頼される ・会社の方針がよく変わる	
情報共有のやり方	職場風土全般	まずは5分間、個人ワーク	
*** *** ***	*** *** ***	黄色の付箋を使用	
※この際の付箋を貼るの で赤白を連続して下さい	※この際の付箋を貼るの で赤白を連続して下さい		

**【ワーク②】改善策 (施策) の提言**

コミュニケーション	資料作成	それぞれの課題について、改善策をチームで検討	
*** *** ***	*** *** ***	まずは個人ワーク (5分間)	
※この際の付箋を貼るの で赤白を連続して下さい	※この際の付箋を貼るの で赤白を連続して下さい	ピンク色の付箋を使用	
情報共有のやり方	職場風土全般		
*** *** ***	*** *** ***		
※この際の付箋を貼るの で赤白を連続して下さい	※この際の付箋を貼るの で赤白を連続して下さい		

■ワークショップで出た主な意見

○代替要員の欠如

<課題>

- ・自分の代わりがない。代わりがいてもその人の負担が増えてしまう。

<改善策>

- ・前もって休みがわかれば他の人に仕事をしてもらいやすくなる。

○勤務体制

<課題>

- ・2人体制勤務の従業員は有給取得率が低い。

<改善策>

- ・繁忙期には2人体制ではなく2.5人体制で業務を行うなど、特定の人に負荷の偏らない体制にする。

## ○職場風土

### <課題>

- ・役職のある人が休まない。休憩しない。遅くまで残っている。

### <改善策>

- ・役職のある人が、仕事の状況を見てメンバーの業務の平準化を図るなど、休みやすくする配慮をしてほしい。
- ・役職のある人が、積極的に休憩や有給休暇を取得し、上司が休むなら部下も休むという空気をつくる。
- ・役職のある人が遅くまで残らず、早めに帰ってもらうと皆が定時で帰りやすい。

## ○従業員の意識

### <課題>

- ・1日休みを取ると仕事がたまる。
- ・休んでもすることがない。
- ・仕事を休むのは悪いという意識がある。
- ・仕事が属人化し、代わりに対応できる人があまりいない。

### <改善策>

- ・有給残日数を全員が知る。
- ・各自の有給を取った回数をグラフ化して均等化するようにする。
- ・率先して早く退社する。あまり遅くまで残らない。

## ○会社の体制

### <課題>

- ・シフト体制のため、交代要員がない。
- ・自分が休むことで、他人に迷惑をかけたくない。

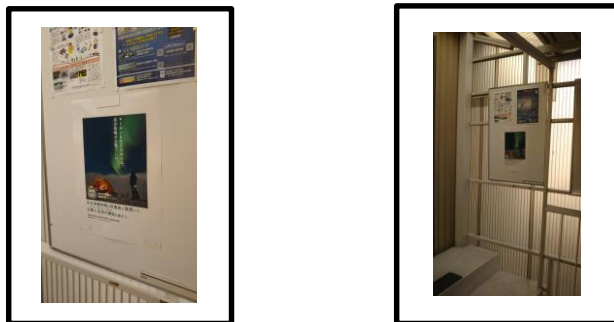
### <改善策>

- ・フリーの対応人員を置く。
- ・どの仕事でも対応出来るように、能力開発する機会を提供する。

## 5. 全社的な展開

### (1)有給休暇取得促進ポスター掲示

全社的に有給休暇の取得を促す施策の一環として、ポスターを従業員の目につきやすい場所に掲示した。



(食堂入口への掲示の様子)

### (2)「カエル札」掲示の実施

総務部・品質保証部・生産管理部・生産技術部の4部門で働く従業員（約30名）を対象に、朝出勤した際、自席に退社予定時刻を示すカエル札を掲示する取組を行った。

カエル札：「定時」「12：40」「18時」「20時」。



(カエル札の現物)



(自席でのカエル札掲示の様子)

■実施した社員へのヒアリング結果

- ・カエル札は良いコミュニケーションツールだと思う。
- ・カエル札の掲示している時間を意識するようになり、遅い時間を表示している同僚がいると「何か手伝えることはありますか？」と聞くようになるなど、従業員自ら職場全体で業務をカバーし合うようになった。
- ・以前は周囲が何時に帰るかわからなかったもので、気にもしていなかったが、遅い時間までいる人のことを気にするようになった。

■残業時間が削減された部門

- ・品質保証部 1月実績 2017年度 3時間 →2018年度 0時間へ削減
- ・生産管理部 2月実績 2017年度 8時間 →2018年度 0時間へ削減

(3)有給休暇取得計画書の提出

第4四半期分の事前計画を作成し、計画的に休暇の取得を行った。

■実施した社員の意見

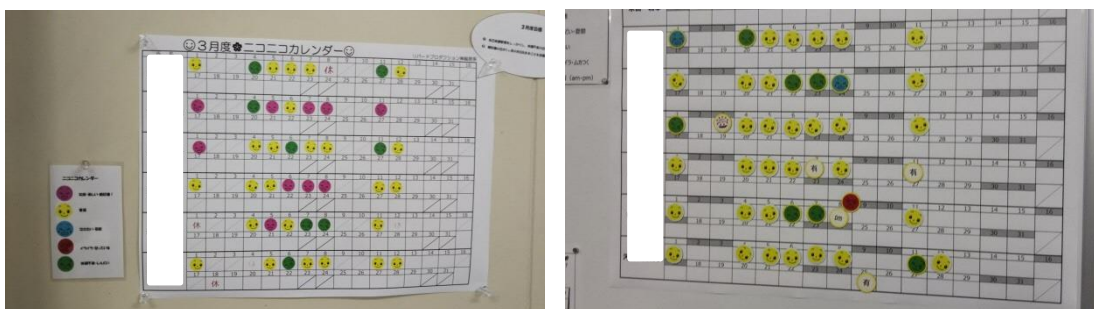
- ・年5日の義務化が平成31年4月に迫っているため、有給休暇取得計画表を活用して、月に1日は取るよう心掛けるようになった。
- ・実施した係では、申請に対し8割程度取得できたが、異なる複数の業務に対応出来るメンバーが現在1名しかおらず、有給取得促進を進めるうえで、異なる業務を複数遂行できるメンバー（多能工）の育成が急務であり、教育の必要性を感じた。



(ヒアリングの様子)

#### (4)アニバーサリー休暇

- ・子どもの誕生日などに、有給休暇を取得することができた。今後は卒業式、入学式での活用が予定されており、職場内でのコミュニケーションの話題になるのではないかと。
- ・バースデー休暇、子供の学校行事などを共有するようにしたことで、業務管理がしやすくなった。

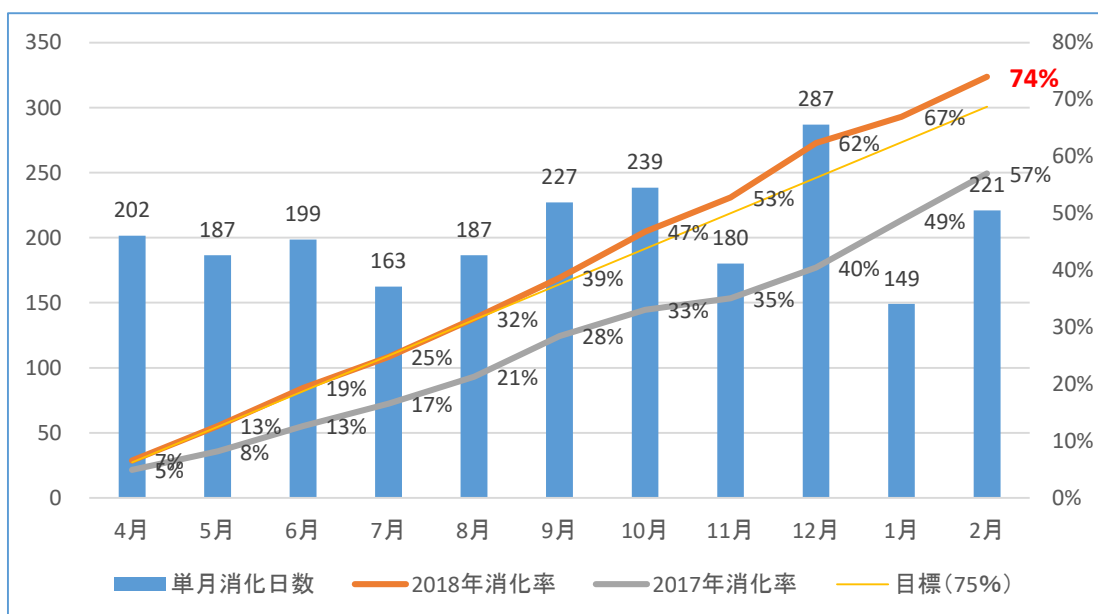


(アニバーサリー休暇を記載している様子)

## 6. 具体的な成果

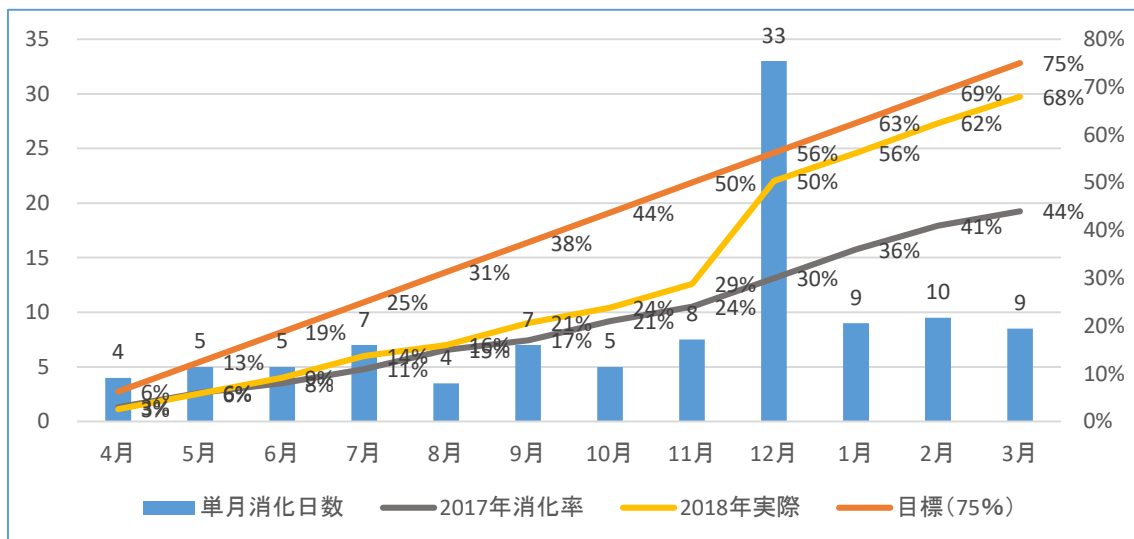
### (1)全社の有給休暇取得率 (対前年度比)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
単月消化日数	202	187	199	163	187	227	239	180	287	149	221
2017年消化率	5%	8%	13%	17%	21%	28%	33%	35%	40%	49%	57%
2018年消化率	7%	13%	19%	25%	32%	39%	47%	53%	62%	67%	<b>74%</b>
目標 (75%)	6%	13%	19%	25%	31%	38%	44%	50%	56%	63%	69%



(2)有給休暇取得率の低い部署での有給休暇取得率

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
単月消化日数	4	5	5	7	4	7	5	8	33	9	10	9
合計消化日数	4	9	14	21	25	32	37	44	77	86	96	104
2017年消化率	3%	6%	8%	11%	15%	17%	21%	24%	30%	36%	41%	44%
2018年実際	3%	6%	9%	14%	16%	21%	24%	29%	50%	56%	62%	68%
目標(75%)	6%	13%	19%	25%	31%	38%	44%	50%	56%	63%	69%	75%
対前年比	0%	0%	1%	3%	1%	4%	3%	5%	20%	20%	21%	24%



- ・会社全体の有給取得率は昨年4月からスタートし、今年2月時点で74%とほぼ計画を達成できる見込み。とりわけ10月に、コンサルティングをスタートさせてから、10月、12月そして2月と有給休暇取得日が昨年を大きく上回り、成果が出たものと考えられる。
- ・昨年度、有給休暇取得率が低迷していた部署においては12月に業務改善ワークショップを実施し、その後、有給休暇取得計画表などを活用するようになってから、3月終了時点で、昨年の44%を大きく上回る68%となるなど好実績で終了した。
- ・業務改善ワークショップの実施後、「どうしたら有給休暇が取得しやすい組織になるのか」について管理職を中心に意識改革を図ったことが奏功したものと考えられる。

■山崎執行役員工場長のコメント

本事業に関する責任者として、全体を通じて山崎執行役員工場長にヒアリングを実施。

- ・有給休暇の取得については、企業のトップが全体朝礼の場などで発信しており、休みやすい雰囲気となってきた。
- ・有給休暇の取得はあくまで生産性向上活動とセットである。いかに効率的に働き、成果を出すか、次年度以降も継続して追及していきたい。
- ・有給休暇が取りやすく、働きやすい会社にな人が集まる、という信念で取り組みを加速しており、鳥取県輝く女性活躍パワーアップ企業への登録を受けるなど、積極的に改革を進めており、今後もその流れを続けていきたい。

- ・今年4月からは年5日の有給休暇取得が義務化されるので、年休取得計画表を全社で展開し、2019年度は全社員でうまく活用したい。

#### 7. 今後の課題、改善策

- ・約半年間で、管理職の意識啓発研修、有給取得促進ポスター掲示、前年度有給休暇の取得率が低調であった部署による業務改善ワークショップ、そして有給の事前申請書の提出と、連続した施策が奏功したものと考えられる。
- ・今後も引き続き、実践していくために、今回実施した業務改善ワークショップを次年度以降、他部門でも実施したり、1人で複数の仕事がこなせるような多能工化の人材育成が不可欠と考える。
- ・そのためにも、普段から自身の仕事を属人化させることなく、OJTも踏まえた人事ローテーションが必要である。
- ・次年度以降は、取得者にばらつきが出ないように、業務の平準化を進める必要性を感じている。

### 第3章 他社でも有給休暇取得の促進に有効と考えられる取組

#### (1)管理職全員の意識啓発セミナー

- ・企業のトップが働き方改革につながる実効性の高い取組を行うためには、管理職の意識改革が最も重要である。管理職会議などを利用し、働き方改革に詳しい社会保険労務士などを講師に招聘して研修を実施し、実際に取組を行う管理職を増やすためアクション・プランを策定させたり、定期的に管理職会議の場などで進捗状況をフォローすることも有効である。

#### (2)残業の多い又は有給取得の低い部門での業務改善ワークショップ

- ・残業の多い、または有給休暇取得率の低い部門におけるワークショップが効果的と考える(具体的には、模造紙を用いながら、職場の課題を付箋紙を利用して列挙し、それに対する改善策を全員で議論するなど挙げられる)。職場の課題や改善策をメンバー全員で議論し、決めていく過程はとても重要といえる。

#### (3)有給休暇取得促進ポスター掲示

- ・社員が良く利用する食堂や会議室などにポスターを掲示するなどにより、企業としてのメッセージを伝えることができる。

#### (4)カエル札の掲示

- ・入社時の掲示により、同日の計画的な業務遂行につながるとともに、管理職、同僚とも共有できるため、突発的な指示の回避や共助体制づくりなど、ライフイベントを対応した職場運営がしやすくなる。

(5)有給休暇取得計画表

- ・有給休暇取得を計画的に取得する仕組みを整えることで、計画的に有給取得しようといった意識が高まる。また、上司は複数の人が同じ日に重ならないよう、調整が可能となる。四半期に一度のペースで、取得申請月の2か月前から提出させることが有効である。

(6)アニバーサリー休暇

- ・入学式、卒業式、運動会といった学校行事や自分やパートナー、子どもの誕生日などの記念日を捉えて休暇を設定することで、休暇を取得しやすくなる。
- ・一方で、労働基準法では有給休暇取得理由を申告する必要がないことから、アニバーサリーの申告のあり方には注意する必要がある。

<参考資料>

- 管理職意識改革セミナー
- 正極加工係業務改善ワークショップ

以上