



業界戦略として潜在労働力を活かす ～人を大事にする経営の事例から～

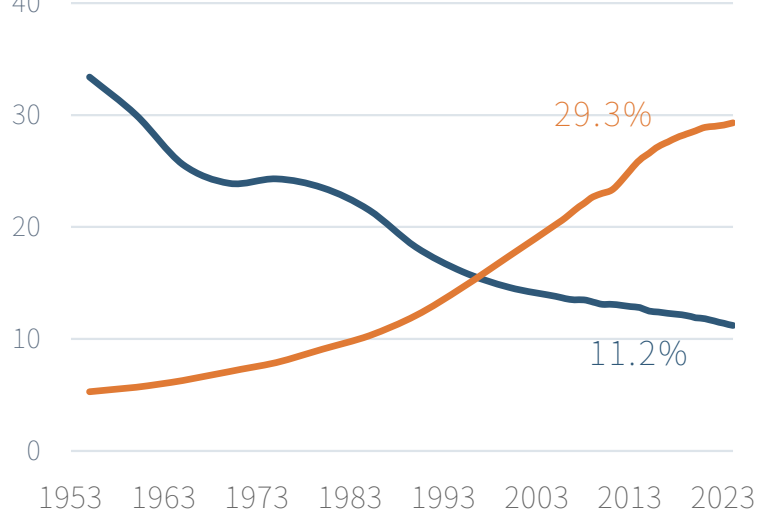
2026年10月13日
株式会社ワーク・ライフバランス
取締役 浜田 紗織

労働力人口は過去最多！

←この部分は働き方改革が生み出した新しい労働力！



年齢構成の変化 (%)



●労働力人口は減少の一途を辿ると予想されていたが、実は働き方改革によって

それまでは労働市場に残れなかった、育児中・介護中・残業転勤不可人材も再度労働市場に。

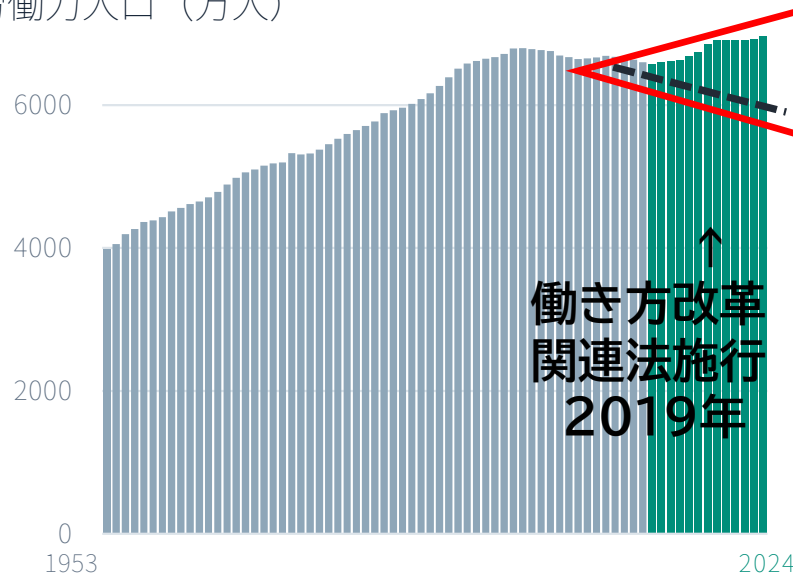
労働力人口は過去最多！ 高齢者参画で

2070年まで労働力人口は維持できる見込み

ただし、この労働力を活用できるのは、残業や休日出勤を前提としない組織のみ。

人手不足を解消する鍵は働き方にある！！

労働力人口 (万人)



出所：総務省統計局「労働力調査」長期時系列データ（年平均）、「人口推計（2024年10月1日現在）」
労働力人口＝15歳以上の就業者と完全失業者の合計。人口割合は各年10月1日現在。

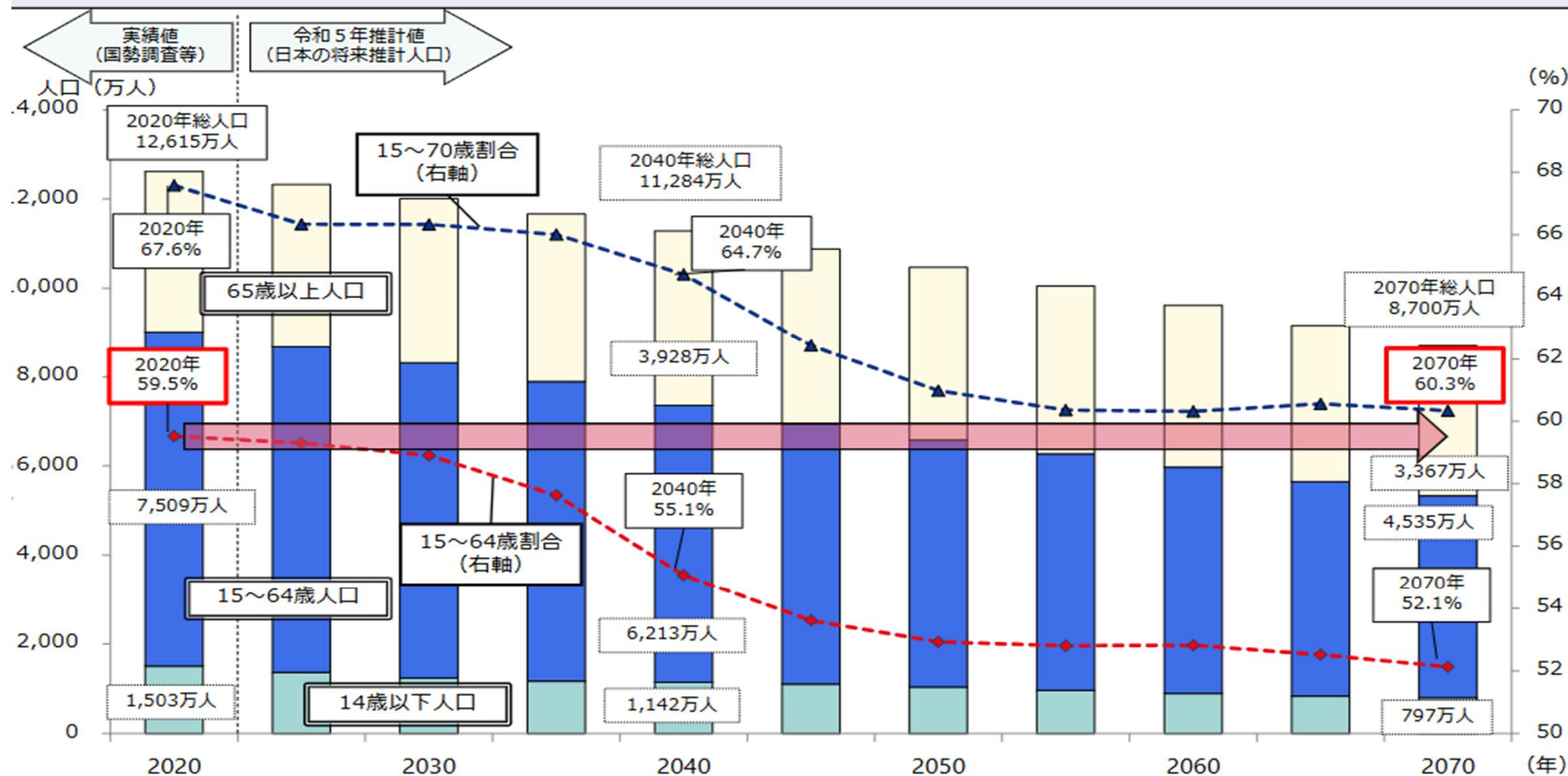
参考)男女ともに・70歳までが無理なく現役で働ける 職場なら日本は2070年まで労働力人口を維持できる

2



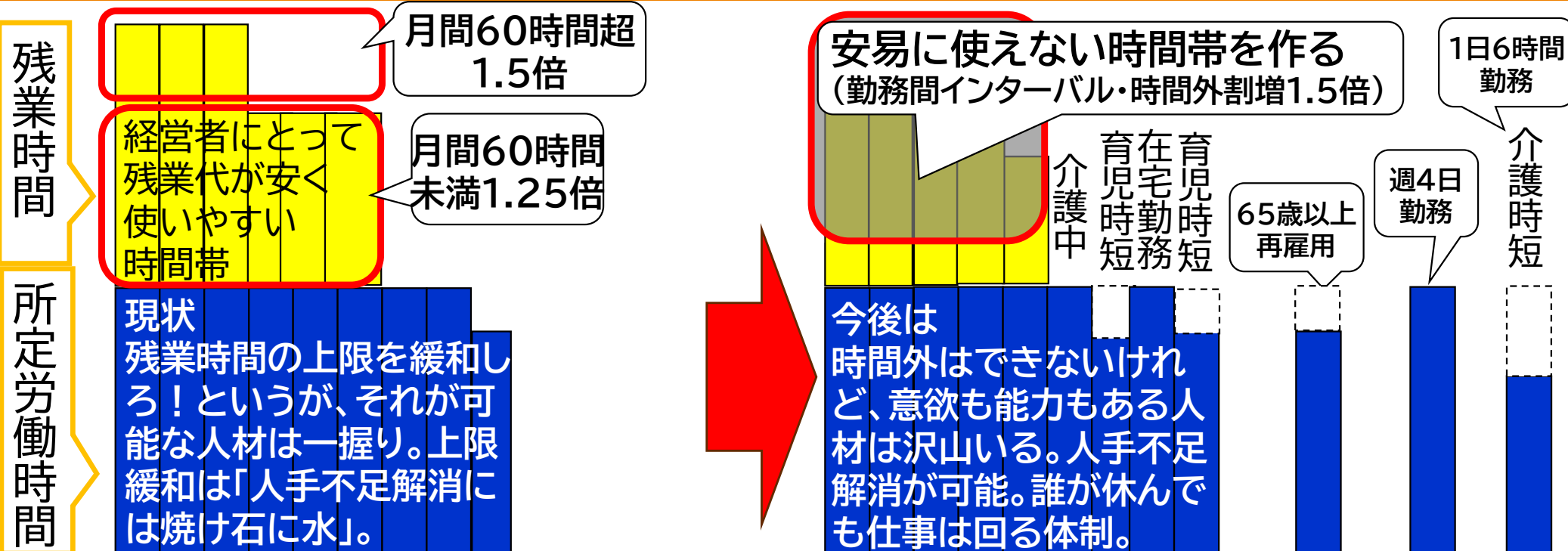
日本の人口の推移

- 我が国の生産年齢人口割合（15～64歳人口（≒供給源）/総人口（＝需要））は長期的に低下することが見込まれており、長期的な人手不足が続く。
- 仮に70歳までを生産年齢人口とみなせば、50年後も現在と同程度の労働力供給源を確保出来る。
- ⇒ 高齢労働力の活用が重要。



(出所) 2020年までの人口は総務省「国勢調査」
2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」（出生中位（死亡中位）推計）

人手不足を解決するのは、一人当たりの残業時間増ではなく、多様な労働力の参画促進



一部の労働者のみに集中、少子化は加速
子持ち様問題が悪化する【ギリギリ職場】

- 一人の受け持つ仕事量や勤務時間が多すぎることで、**高齢者・育児中・介護中などの残業できない社員は冷遇され、労働市場から退出し、社会保障の担い手や期間が減少してしまう。**男女の賃金格差は縮まらない
- 人海戦術で解決する！**デジタル投資しない。**
- 残業代原資が必要！**ベースアップしない**

担い手増加、持続可能性が向上。
誰もが休むことは前提の【お互い様職場】

- 高齢者(1700万人)が労働市場に残りやすくなり、時間外を望まないパート社員(290万人)も正社員化**できる。週3勤務や、短時間勤務も時間内の仕事で評価されると**介護中も出産後も社会保障の担い手が継続、男女の賃金格差が埋まる。**
- 人海戦術は高コスト！**デジタル投資が促進。**
- 残業代は読める。原資が生まれ**ベースアップへ。**

事例から学ぶ「人を大事にする経営」

1. 時間や家庭事情など、制約のある個人の戦力を切り捨てないマネジメントの事例
→ 4週8休の実現に加えて、1日6時間、週4日、短時間勤務などでも参加できる仕事の設計が必要
2. 個人にあわせた仕事やマネジメントを支える、会社全体の仕組みを構築した事例
→ 多様な人材を活用するには、仕事の分解、情報共有、複数担当化など、誰かが休んでも回る体制が必要
→ 制度を柔軟にするだけでは足りず、異なる働き方の人を組み合わせ、現場を回す「経営力・マネジメント力」が必要
3. こうした仕組みを支える具体的なノウハウ
 - ① 時間や場所の柔軟性と、仕事の本質を切り分け、業務を分解する。
 - ② 徹底的に属人化を排除する。勤務間インターバルが効果的。
 - ③ スキルアップにコミットし、育成を加速させる。
 - ④ チーム単位での成功体験をじっくり積むことができる、心理的安全性の構築。

事情のある個人の戦力を切り捨てないマネジメント

東亜建設工業株式会社

(従業員数:約1,700名 業種:総合建設業)

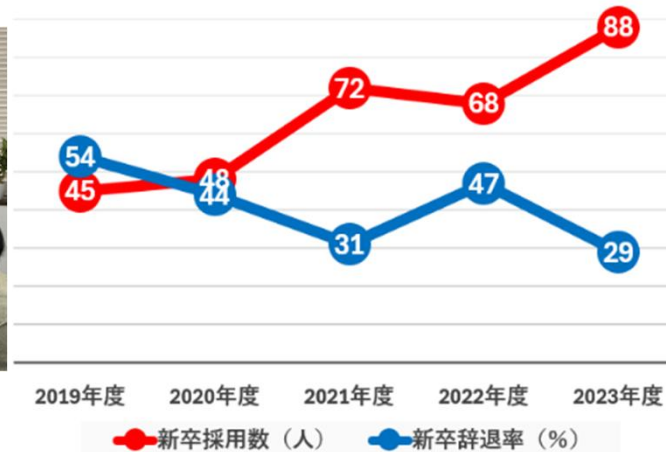


- ・2023年に時間外労働の上限規制に向けて「**建設業2024年問題働き方改革伴走プログラム**」を7支店で実施。
- ・2期目の2024年は**弊社伴走支援12チーム+ファシリテーター講座を受講した自走10チームの22チーム**が取組
- ・カエル会議で内業時間の確保・朝礼の輪番制・早番遅番シフトの活用・DX化・スターリンクの活用など現場発案！
- ・育休期間中の最長1か月間の有給化、「育休職場お祝い手当」の支給、男性育休推進研修定額制サービス導入

若手の技術力向上



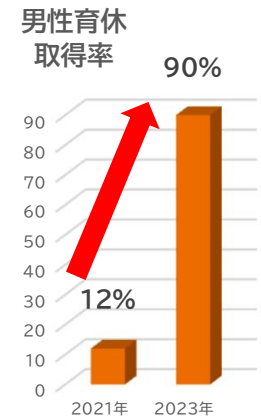
初めての工種を予習するための動画視聴を取り入れた



男性育休100%宣言企業



NHK「ニュース7」にて放映



- ・学生の志望動機に『カエル会議』。『カエル会議』の実施は採用活動に効果大！と実感。
- ・男性育休取得率は**2021年12%→2023年90.2%**と大幅増。平均取得日数**33.7日**！
- ・月に一度は**全員が平日休暇を取得**した現場も。監理技術者も取組前と比較して**平日休暇取得率33%アップ**！
- ・半年間の育休を経て、**4年目女性社員が現場代理人に復帰**。リモートワーク活用、所長社用車にチャイルドシート！
- ・DX化(ビジネスチャットdirect、Teams、eYACHO等)で1人当たり1時間/日短縮。
- ・現場にスターリンク導入で通信速度改善！1人あたり**6時間40分/月(20分/日×20日)の削減** イライラ解消！
- ・産み出した時間を活用し**若手勉強会**を実施。1級建築士の学校の受講や1級施工管理技士の取得などの実績。
- ・作業ヤード内への第三者車両立ち入り対策を実施。誤進入がなくなり、対応時間**6時間40分/月の削減**へ。
- ・JVサブの他社社員も加えてカエル会議を実施。カエル会議経験者、ファシリテーター講座受講者が伝道師となり、カエル会議の水平展開を行う。

復帰女性が現場代理人を継続するための 所長の体制づくり

女性活躍を推進する職場もあった。カエル会議で出た意見をもとに、入社4年目の女性社員が半年間の育休を経た後、現場代理人に復帰した。これまで、育休後の社員がすぐに現場復帰するケースはほとんどなかったという。

現場代理人という責任ある仕事と育児が両立して行えるように、自宅でも仕事ができる環境を整えたり、保育園に子どもを預ける時間に配慮した勤務体制に変更したりし、女性社員が柔軟に働けるようにもした。

それだけでなく、社員の体調不良や仕事の都合で保育園の送迎が難しくなった場合を想定し、**所長の車にチャイルドシートを設置。実際、保育園に迎えに行く機会が一度発生したが、事前に子どもを乗せて慣れさせていたため、「子どもに泣かれることなく対応できた」という。**



山本

2023年に、「カエル会議」をモデル的に行う5つの現場の1つになりました。

でも、最初は私たち「何をやらたいの？」状態。その時は繁忙期で、しかもメンバー4人のうち女性が3人配属されるという、前例のない体制になっていたところでした。

男性比率が高い建設業界で、女性が多数派になる現場は確かに珍しいです。



高崎



横小路

当時、私が一番勤続年数の長い4年目社員でした。後輩は入社2年目と1年目。さらに、ちょうどこの頃は、私が産休に入る前の引き継ぎのタイミングでもあったんです。



横小路

私は山本所長が「カエル会議」に積極的に取り組んでくださったおかげで、後輩にも仕事を任せられ、産休復帰の後押しになりました。

先輩たちは子どもができれば現場を離れるケースが多かったのですが、「ここなら子育てしながらも、現場の仕事を続けられるのでは？」と思えた。そうして安心して復帰できたのは、本当にありがたかったです。

それはなんと素敵な……！ 人手不足の今、安心して産休から復帰できる現場は貴重です。

働く女性の一人として、胸にグッときました。山本所長、いかがですか？



高崎



山本

いやー、私も泣きそうです。働き方改革には残業削減や女性活躍などいろんな面がありますが、自分は「部下の育成に力を入れられる」点が大きいのと思っています。

そうして部下が成長すると、仕事の効率が良くなって、残業も減らしていける。カエル会議をやって、「傾聴は大事な」「上司が育成に時間をかければ若い子はついてきてくれる」など270度くらい教育に対する考え方が変わりました。



横小路

私も後輩の成長のおかげで、子育て中の限られた時間の中でも、新しい仕事を任せてもらっていると実感しています。

コミュニケーションの時間が増えて情報共有しやすくなったので、うまく進んでいない仕事をすぐに捉えて消化できています。

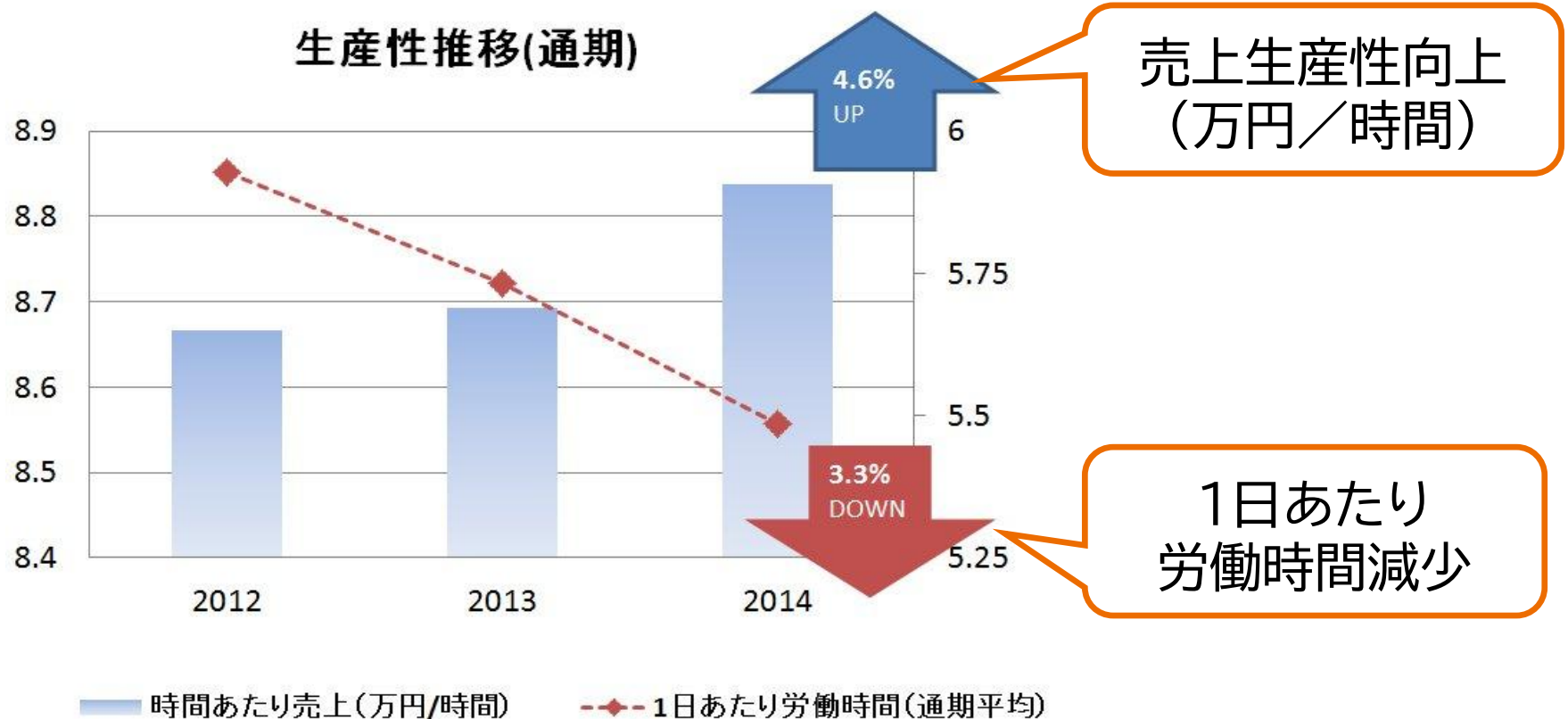
事情のある個人の戦力を切り捨てない評価

株式会社リクルートスタッフィング

業種：人材派遣 所在地：東京都



- ・限られた時間 で賢く濃く働くことを経営トップがフルコミット
- ・評価軸を「時間当たり生産性」に。業績MVP「ブルージャケット」表彰
の選考基準に「労働時間が枠内である」ことを追加



深夜労働86%削減！ 休日労働68%削減！
女性従業員の出産数の増加1.8倍！ 自己研鑽の増加1.6倍！

給与体系を変え、時間制約人材が100人応募

高知県庁

職員数:3,441人 業種:官公庁 所在地:高知県



8

- ・人口減少に最も苦しんでいる高知県だからこそ、少子化問題の克服のためには、仕事と家庭の両立を一日も早く実現する必要があるという課題感で働き方改革を実施。
- ・社会実験としてR8年度時間外勤務手当の割増率を150%に引き上げ(知事部局職員)
- ・知事・副知事・部局長以上全員参加のタスクフォースで全庁的な改革を推進。
- ・管理職(課長職以上)を対象に研修を実施、選抜メンバーは3回の連続研修に参加。
- ・全職員(3400人)を対象にカエル会議研修を実施、各課でのカエル会議を実践。
- ・モデル職場でのコンサルティング(商工政策課、職員厚生課、国際観光課、障害福祉課)



濱田知事と小室の協定締結式

知事・副知事も参加して部局長が全庁改革に向け実施策検討



タスクフォースの様子

昼会で業務進捗状況共有 協力して残業削減



電話対応の多い職員の業務集中DAY設定



モデル職場での働き方改革実践の様子

モデル職場で大幅残業減！



- ・時間外勤務手当割増率引き上げ実施前半半年間の取組で、全職員が意識改革と新しい働き方に挑戦、一人当たり時間外勤務時間数が知事部局で7.1%削減！**知事部局時間外勤務手当実績約1億円の削減！！**(モデル職場の国際観光課▲23.6%、障害福祉課は全員残業削減、▲96.0%の職員も)
- ・**月平均有給休暇取得日数がカエル会議実施前後で2.3倍！**属人化していたデータ取り込み作業のフロー図やチェックリスト作成で、対応可能人数3倍！属人化解消実現。(職員厚生課健康推進チーム)
- ・**週10時間短く働ける短時間勤務職員枠を創設したところ、5人の採用枠に約100人が応募、結果10名を採用！**

現地マストだった花形の仕事を遠隔で

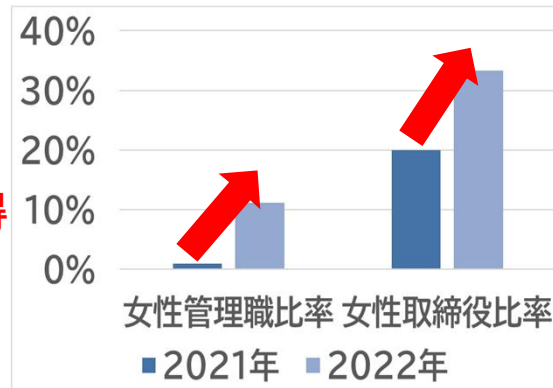
株式会社銚子丸

従業員数:正社員473名/パート・アルバイト3,300名 業種:サービス業 所在地:千葉県

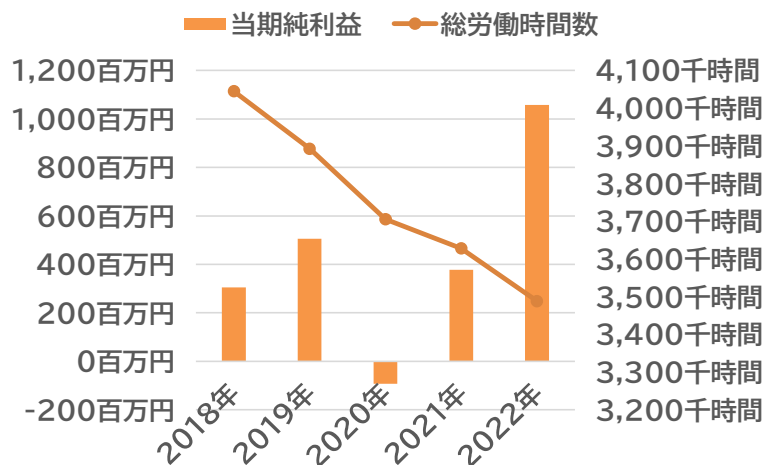


9

- ・カエル会議でコロナ対応を議論したら売上UP(テイクアウト件数増)!
- ・チャットで店舗要望吸い上げ本部が改善! 魚の買付・研修をZOOMで!
- ・閉店を22時から21時に変更、勤務間インターバル制度に着手。
- ・堀地常務自ら第二子誕生に合わせて育休取得、店舗店長も6連休の育児休業を取得
- ・社長、常務も朝メールを入力、テレワークに挑戦し、トップから社風変革にコミット。
- ・2022年より女性活躍担当設置。女性管理職・取締役比率が大幅増加。



買付・研修のオンライン化



南船橋店でのカエル会議



総労働時間を14%削減、当期純利益は346%増加!

有給取得率4倍に増加。離職率が12%から7%へ大幅減。

「寿司職人でも休暇を取れる働き方」が中途採用応募者数増で採用コスト大幅圧縮。研修オンライン化で移動経費355万円削減! 利益率換算で1.2億!

・手土産の品質チェックリスト作成を通じて、取組店舗は前年比186%UP!

第1回早握りコンテスト、ベテラン店長を抑えパート従業員の女性が優勝→

・2024年1月 ベースアップ10%を実現!



熟練度の精査と納得・選択できる勤務体系

株式会社幸

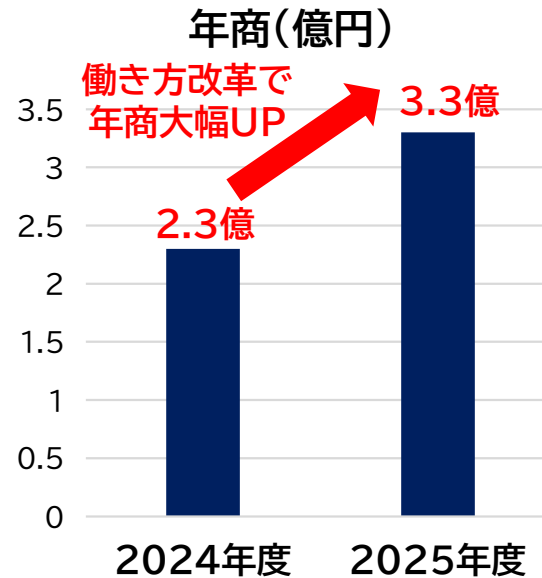
従業員数:70名 業種:福祉事業(デイサービス) 所在地:高知県



- ・代表取締役社長の中平さんご自身がワーク・ライフバランスコンサルタント養成講座を受講。
- ・中平さんを含めた社内の養成講座卒業生(弊社認定コンサルタント)合計3名で働き方改革を推進。
- ・高知県の働き方改革普及促進事業に参加、弊社コンサルタントと共に多様な働き方ができる環境整備を推進。



高知県ワークライフバランス推進企業の
認証を受ける中平社長



各事業所で子連れ出勤を推進
子どもが安心して遊べる環境整備

- ・従業員数は変わらない中、働き方改革で新たな時間を生み出し、新規事業やM&Aなど新しいチャレンジで、**年商は2.3億円から3.3億円に！**
- ・**週休3日制の採用を開始！週5勤務と週4勤務、二つの働き方を選べる採用で採用力アップ！**
- ・**子連れ出勤を推進し、各事業所で子どもが来た際に楽しく安全に過ごせる環境を整備！**
子育て中の従業員をサポート！
- ・**全職員に「得意な仕事・やりたい仕事・苦手な仕事」のアンケートを実施。事務処理は得意な人が率先してできるように、熟練度に応じた7段階の手当を設定し、月最大2万5,000～3万円程度の事務処理手当支給。**
- ・**休日の職員への電話取次ぎをルール化。当日出勤している職員で対応できる体制へ。**
- ・産休・育休中の働き方のルール作り、誰もが産休・育休が取りやすい環境へ。
- ・令和7年高知県ワークライフバランス推進企業「年次有給休暇の取得促進部門」「女性の活躍推進部門」「健康経営部門」「次世代育成支援部門」「介護支援部門」「男性育休推進部門」の合計6部門の認証を受ける。

休み前提の組み立て・育成スピード向上

CENTRIC(セントリック)株式会社 和歌山支店

12

従業員数:60名→100名 業種:コールセンター 所在地:和歌山県



- ・「男性の育休取得率100%、平均取得日数1か月以上」の目標を支店長自ら決めて、自らの言葉で社内発信。
- ・管理職/対象者/全従業員向けの男性育休推進・介護離職予防研修を実施。
- ・「突然休まれたら困る」から「休みが出ることを前提でどう職場を回していくか」に思考を転換し、カエル会議を実施。休み明けの復帰者に必ず全メンバーが声をかけをルール化するなど、どんな事情を抱えても活躍できる職場に。



「ママが早く帰ってきてくれて嬉しい」
転職して、家族の笑顔が増えました

Q1. なぜセントリックへ？

サービス残業が常態化した前職から、家庭と両立できる環境を求めて転職しました。洗練された採用ページに惹かれて応募。カジュアル面談で実際の職場の雰囲気の良いに触れ、私の希望に親身に寄り添ってくれたことが入社を決め手です。

Q2. 現在の仕事内容とやりがい

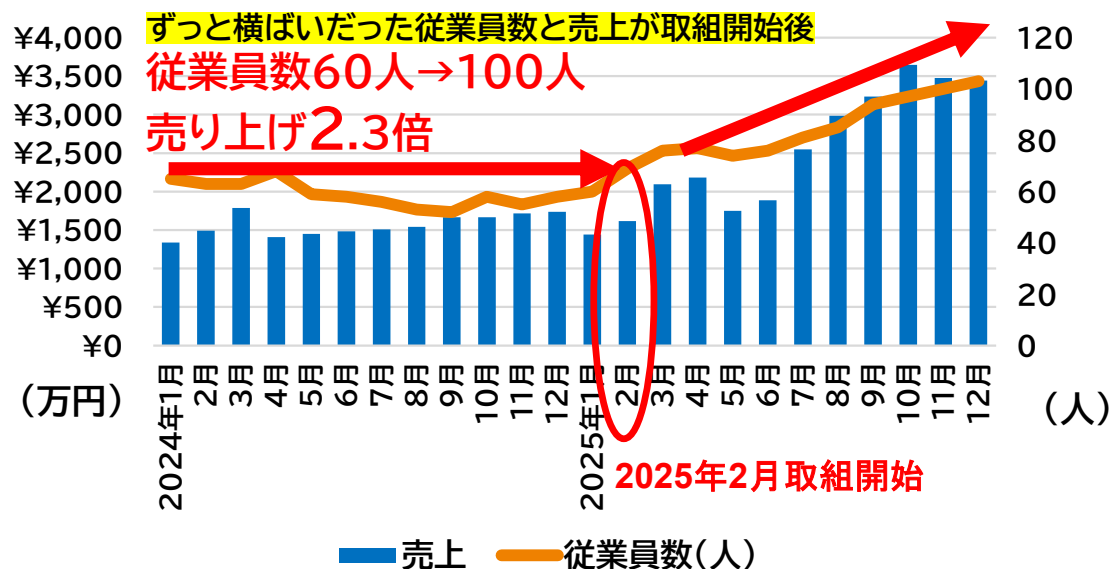
現在は新人育成を担当し、これまでの接客経験を活かしています。一番のやりがいは、当社の評価制度。成果だけでなく、仕事への姿勢や日々の努力をしっかり見て評価してくれるので、高いモチベーションを保てます。

Q3. 入社して感じた会社の魅力は？

定時に帰れるようになり、生活の質が劇的に向上しました。以前は叶わなかった、小学生の娘とゆっくり話す時間が持てるように。「ママが早く帰ってきて嬉しい」という娘の言葉が何よりの喜びです。仕事と私生活、どちらも大切にできるのが当社の魅力だと思います。

採用ページでは両立できる職場環境を発信

2024年・2025年 売上・従業員数推移



- ・求人広告で男性育休100%宣言や両立の取り組みを紹介。月1～2名の採用が月4～5名の採用力へ掲載前と比較して約3倍増。
- ・従業員数も1年間で60名から100名へと大幅増(1.67倍)。売り上げは2.3倍に。
- ・新入社員には約半年間の研修中にベテランのサポーターを付けて個別フォロー、シングルマザーの隣の席にはシングルマザーの先輩社員を配置するなど、オペレーター同士のコミュニケーションを促進し、相談しやすい環境を整備。そのことにより、平均離職率30～40%のコンタクトセンター業務においても、離職率0%を継続中！！
- ・出産予定の女性も積極採用。通常3～4週間の研修で覚える仕事を1週間で覚え、ベテランのトップスキルと遜色ないパフォーマンスを出すなど、「長時間労働はできないけど優秀な人材」が集まる組織に。

再就職の建設ディレクターの仕事領域を拡大

沼田土建株式会社

(所在地:群馬県、職員数92名、業種:土木建築業)



- ・現場でのICT活用を推進するためにDX推進チームを創設
- ・**専業主婦を経ての再就職を社長自ら説得へ 再就職女性社員がICT活用を牽引**
- ・退職者の再雇用や、未経験からの再就職人材にも積極的

単純に「人が足りないから女性で補う」という感覚は違う。それ以上に多様性を活かすというダイバーシティの考え方が重要だと思っています。僕自身は建設会社に女性が入ってくことで、会社の空気や社風が変わったりするのではないかと期待を持っていました。再就職女性の二人はとにかく理系的センスに優れています。



沼田土建様のお取り組み、
社長・女性社員のインタビュー→



2023年「全国建設業協会技術研究発表会」において、再就職女性社員が「災害復旧工事における生産性向上のための革新的技術の活用」で**最優秀賞(高度技術部門)**を受賞。
トップランナーとして各県建設業協会会長で構成される**業界団体にも波及**

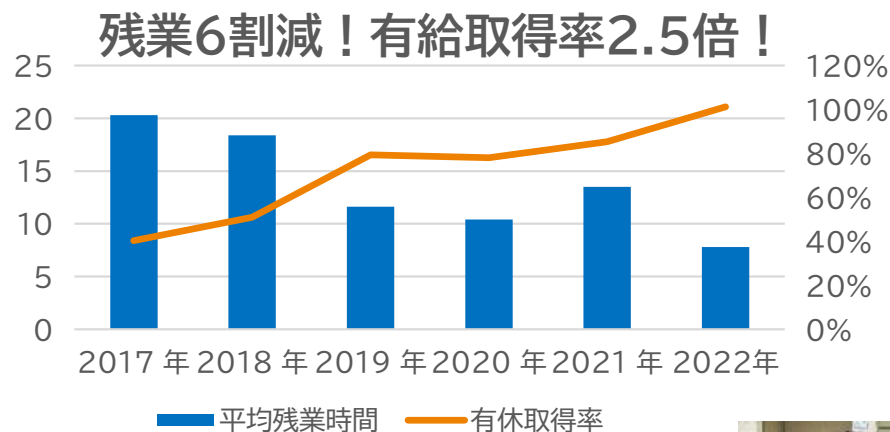
勤務間インターバル導入で属人化排除

14

えびの電子工業株式会社（従業員数：651名 業種：製造業 所在地：宮崎県）

株式会社ワークライフバランス

- ・ 2017年より働き方改革開始！人手不足、お金も知名度もない、「今いる社員を大切に」。2020年に津曲社長が宮崎県事業「働き方改革アドバイザー オンライン養成講座」受講。
- ・ 6つの工場で「多能工化」を進め、引越しを伴わない工場間の応援体制を構築。
- ・ 家族の急な体調不良も、急な受発注も対応できるように、ピンチに強い体制作りを強化。
- ・ 「男性育休100%宣言」「勤務間インターバル宣言」「女性の再就職応援宣言」に名を連ねる。
- ・ 有給10日未満・残業を30時間以上の人は、負担が限界と判断し、それ以上出世できないルールに

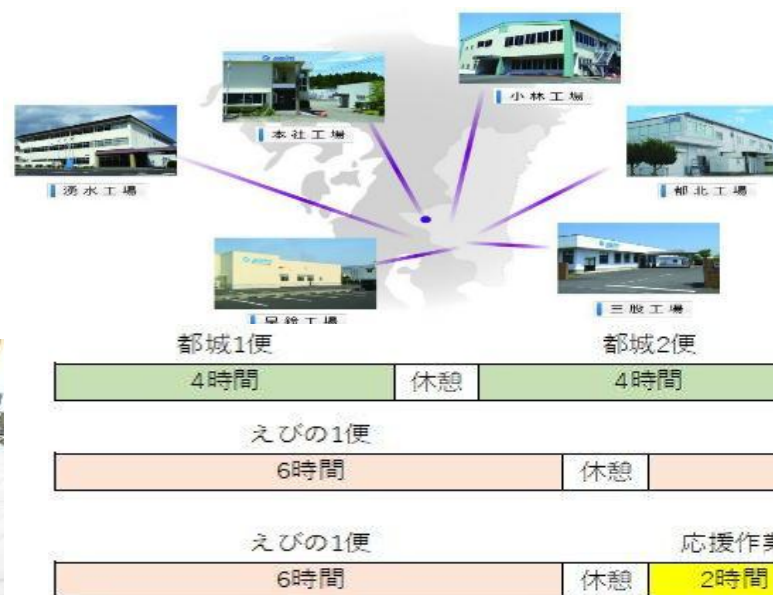


←男女どちらも使える
再入社パスポート。

津曲社長自ら
育休を取得→



勤務間インターバル(11時間)導入後配送部門の取組



- ・ 2022年の平均残業時間は7.8時間/月、有給取得率101.2%、男女とも育休取得率100%
- ・ 宮崎県初！子育て支援「プラチナくるみんプラス」と女性活躍推進「プラチナえるぼし」W取得。
- ・ グッドキャリア企業アワード2022大賞受賞、宮崎県男女共同参画功労賞受賞
- ・ 女性管理職比率28%達成！毎年、高卒採用を実現！勤続年数向上！

「人を大事にする産業」になるための問い

1. マネジメント力向上が必須
→育成、風土醸成、人へのアプローチで仕組化できることはあるか
2. 新しいマネジメントをサポートするような業界の動きとは
→個人・個社の工夫を業界標準にできるか/業界外から評価されるものに
3. 「人を大事にする」を、人事施策ではなく、誰かが休んでも仕事が回る経営システムとして評価するには
→休める仕組みが、属人化を減らし、企業の供給力を持続させる

仕事の時間、場所、役割、キャリアの前提を変えることで、これまで働けなかった人が担い手になる。既存社員も継続できる。

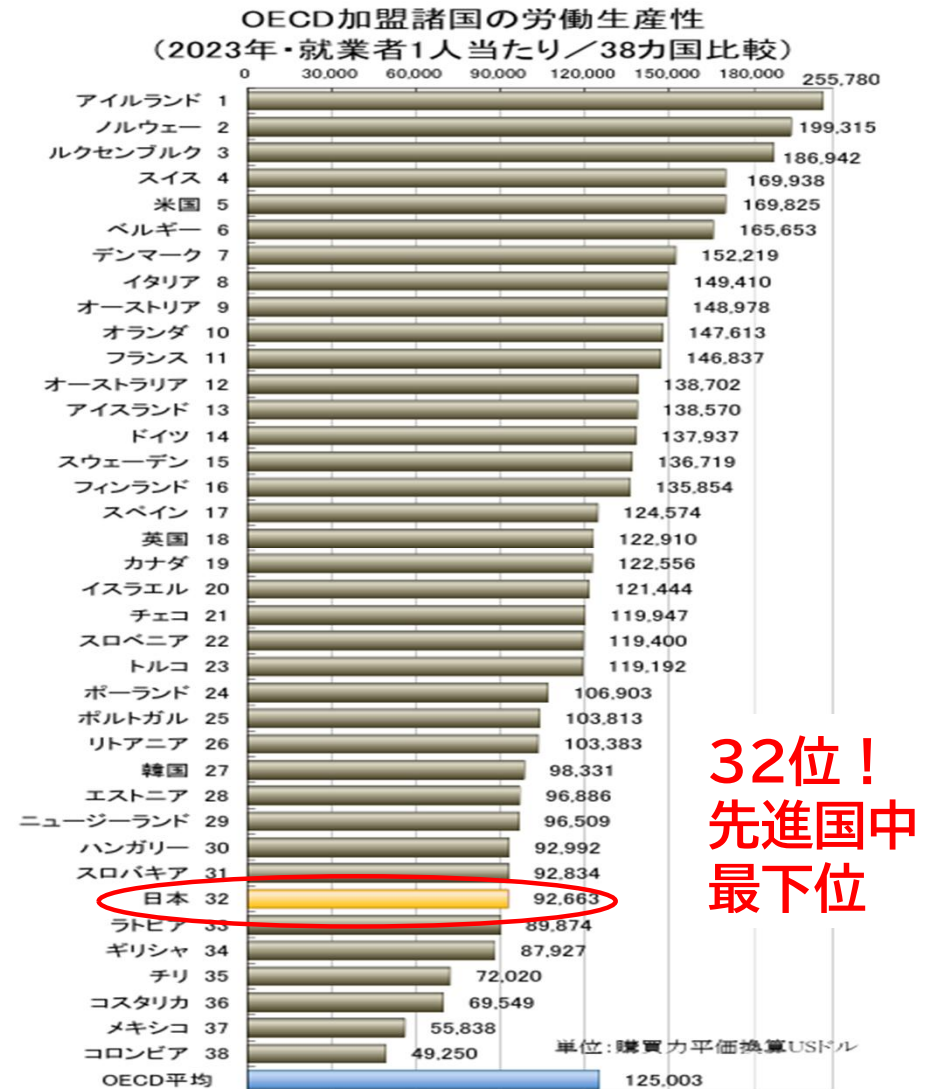
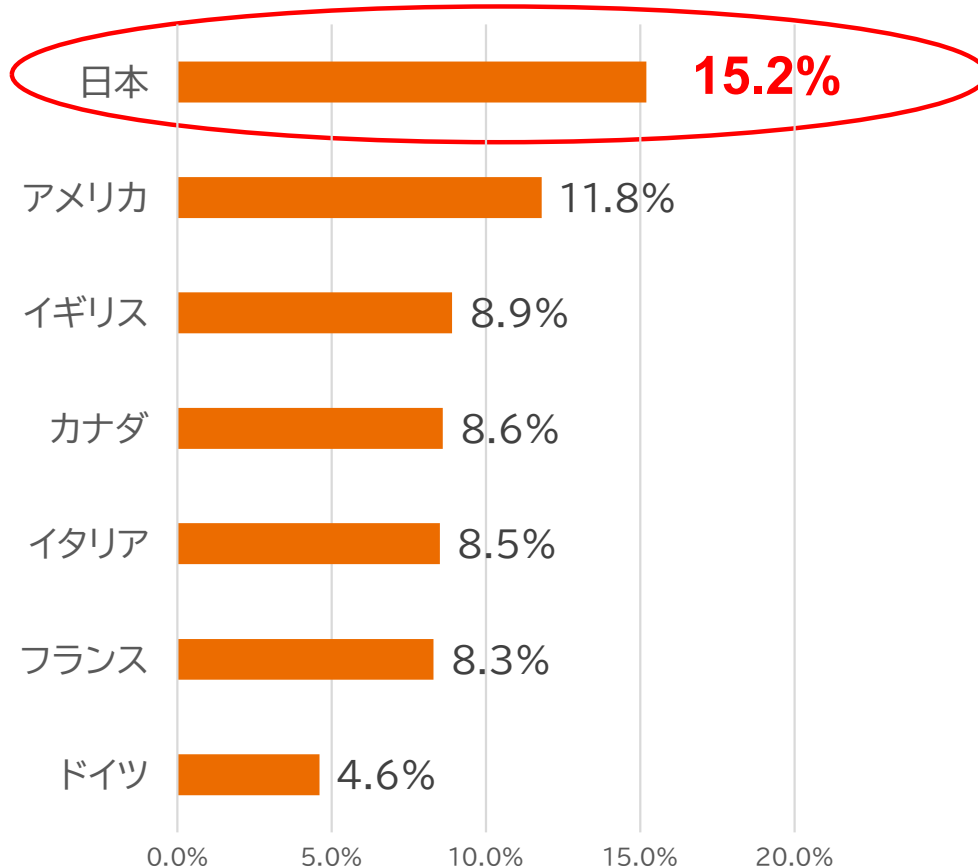
「人を大事にする産業」とは、これまでの仕事に人が無理をして合わせる産業ではなく、人の力が発揮されるよう仕事をつくり替えられる産業ではないか。



以下参考資料

日本の抱える深刻な課題とは？

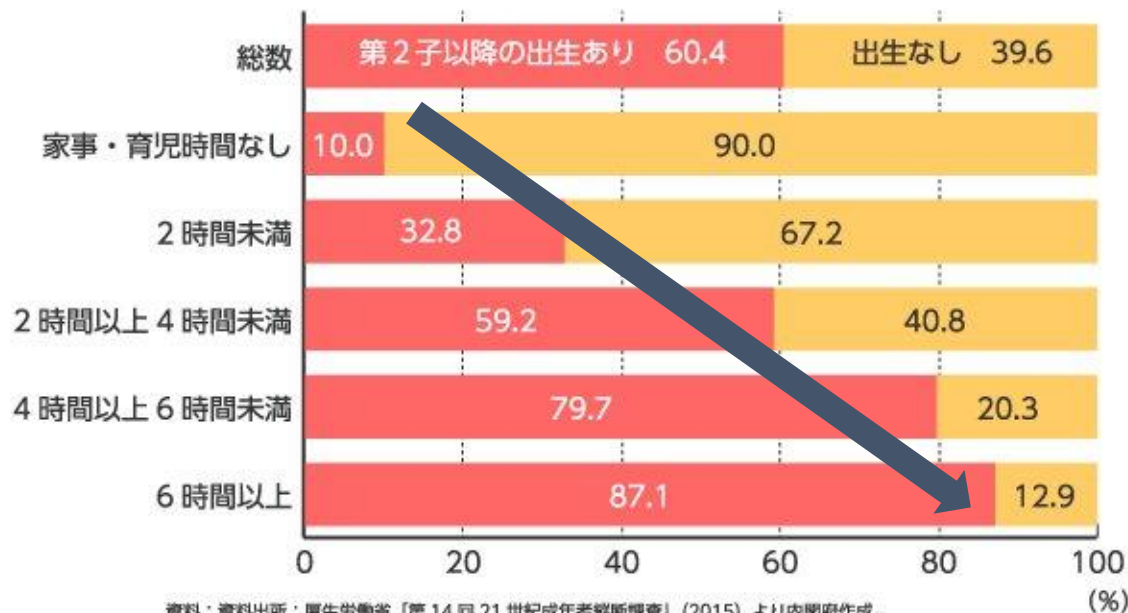
週49時間以上の就業者比率
(2023年)



日本は、先進主要国中もっとも時間をかけて仕事をし、
生み出す付加価値はもっとも低い国！！

真に有効な少子化対策とは

1人目が生まれた時に夫が家事・育児に参画しないと第2子が産まれていない。1人目で孤独な育児が妻のトラウマに。



資料：資料出所：厚生労働省「第14回21世紀成年者縦断調査」(2015)より内閣府作成。

注：1) 集計対象は、①または②に該当し、かつ③に該当する同居夫婦である。

ただし、妻の「出生前データ」が得られていない夫婦は除く。

①第1回調査から第14回調査まで双方から回答を得られている夫婦

②第1回調査時に独身で第13回調査までの間に結婚し、結婚後第14回調査まで双方から回答を得られている夫婦

③出生前調査時に子ども1人以上ありの夫婦

2) 家事・育児時間は、「出生あり」は出生前調査時の、「出生なし」は第13回調査時の状況である。

3) 13年間で2人以上出生ありの場合は、末子について計上している。4) 総数には、家事・育児時間不詳を含む。

米国とEUの労働時間規制

米国の公正労働基準法

- 週40時間超の労働に対する5割以上の率の割増賃金

EU指令

- 24時間につき連続11時間以上の休息の付与
- 6時間を超える労働日における休憩の付与
- 7日ごとに連続24時間以上の休息(休日)の付与
- 1週の労働時間の上限は48時間(時間外労働を含む。ただし4カ月の平均でもよい)
- 4週以上の年休の付与
- 深夜労働者の保護(労働時間規制、無料の健康診断、健康障害の場合の配転義務)
- 割増賃金規制は、EU指令ではなし(ただし加盟国で独自に導入することはある)

5月13日 日経より

「少子化対策」と「女性活躍」に有効なのは「**男性の働き方改革**」
他国は「**労働時間の上限**」と「**インターバル法制化**」が功を奏した
長時間労働社会の放置は「**少子化促進政策**」に等しい。今後労基法の改正が見込まれる

令和男子は8割が育休取得希望！！

- 男性新入社員の約8割が「子どもが生まれたときには、育休を取得したい」
(調査:生産性本部)
- 女子学生の9割が「夫に育児休業を取得してもらいたい」と回答
(調査:日本経済新聞)



そうした**若者の願望が叶えられる地域・職場には若者が集まる。**
そのため企業における人材獲得・地方自治体における地方創生の鍵として
「男性の育児休業」が注目されている！

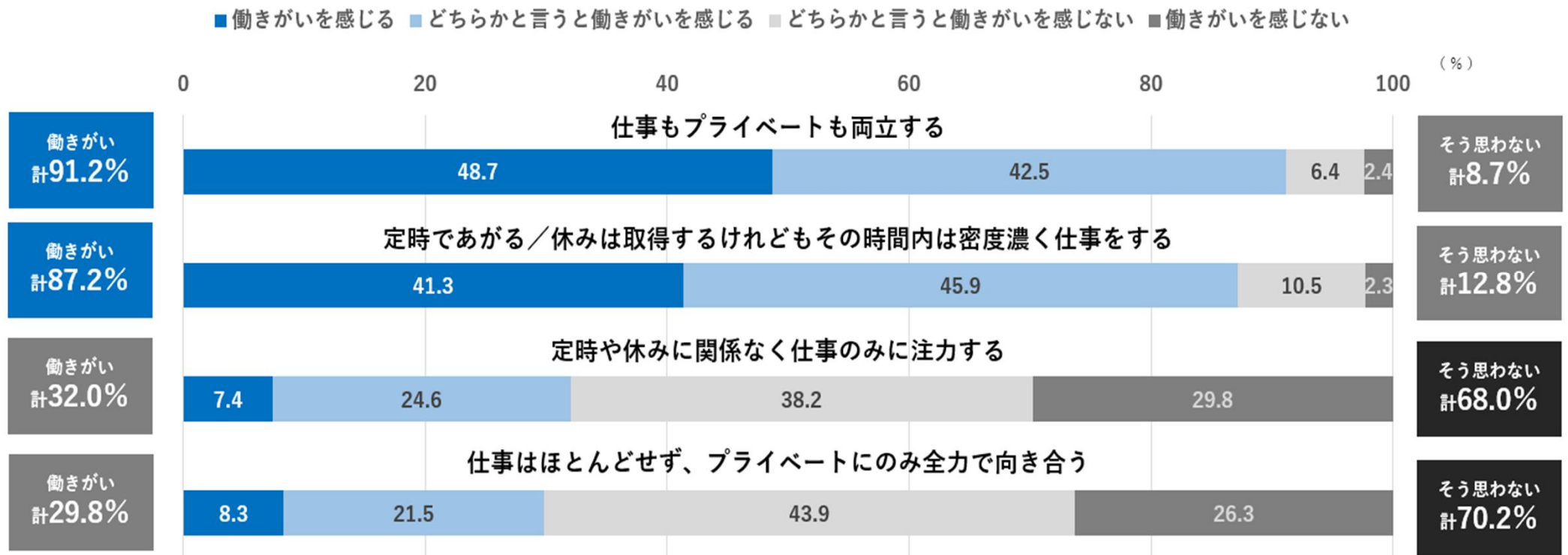
18歳～25歳調査(厚生労働省) 働きがいとは？

厚生労働省「若年層における育児休業等取得に対する意識調査」



若年層が**働きがいを感じる働き方**は
仕事とプライベートの両立・時間内で密度濃く働く。

■あなたは、以下の「社会に出た後の働き方」についてどのように感じますか？



若年世代にとって「家庭責任も果たせる」ことは大きな働きがい構成要素の1つ。
誰かに家庭責任を押し付けて時間外も働くことに気持ち悪さを感じる世代

若者調査が示す、今後の職場のありかた

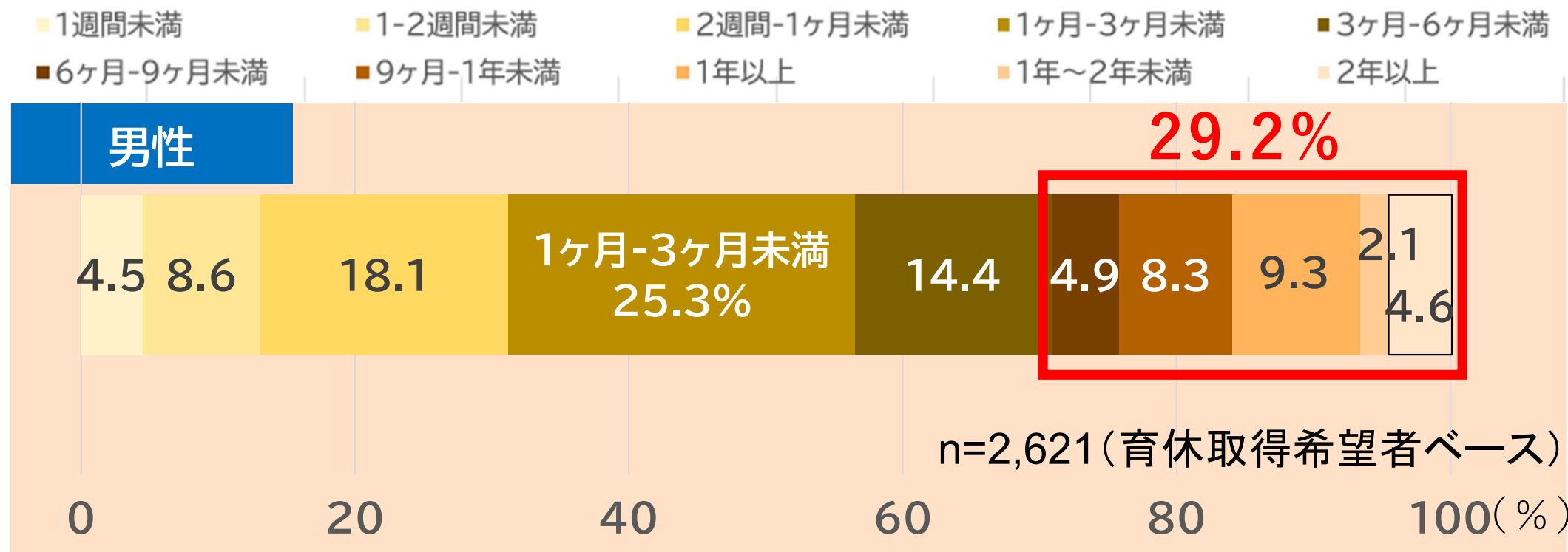
21



厚生労働省「若年層における育児休業等取得に対する意識調査」

株式会社ワークライフバランス

男性の育休取得期間**29.2%**は半年以上を希望！



若年男性の9割が取得したい「育休」とは、**数週間の「取るだけ育休」ではなく数か月以上の「共育て育休」。**

つまり企業は、働き盛りの男性が数か月単位で抜けても仕事が回る職場を常日頃から作る必要がある

女性活躍推進法をはじめとした見える化

図5 女性の活躍推進企業データベースのイメージ

- ・えるぼし
- ・くるみん
- ・健康経営銘柄
- ・なでしこ銘柄
- ・WIN等・



企業名	平均勤続年数(年)		離職率(%)		女性管理職 比率(%)	女性役員 の数(人)	平均残業 時間(時間)
	男性	女性	男性	女性			
A社	22.8	18.0	5.6	16.7	2.2	0	16.1
B社	21.2	16.5	8.0	13.8	4.5	0	25.4
C社	21.8	15.7	17.8	31.6	9.0	1	17.8
D社	22.8	13.8	16.7	18.9	4.8	0	16.0
E社	19.5	18.6	11.2	12.2	15.0	2	23.3
F社	19.6	5.8	—	—	—	—	—

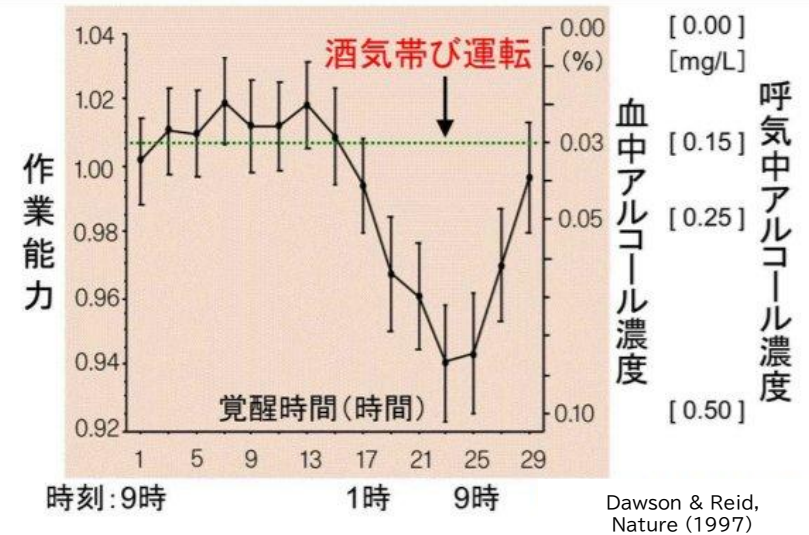
※ヒアリングをもとにワーク・ライフバランス社が作成したイメージ

101人以上の企業も、2022年4月から公表義務化！
 いい人材を**採れる企業と採れない企業の二極化**が起きている。

人間の集中力に関する裏付けデータ

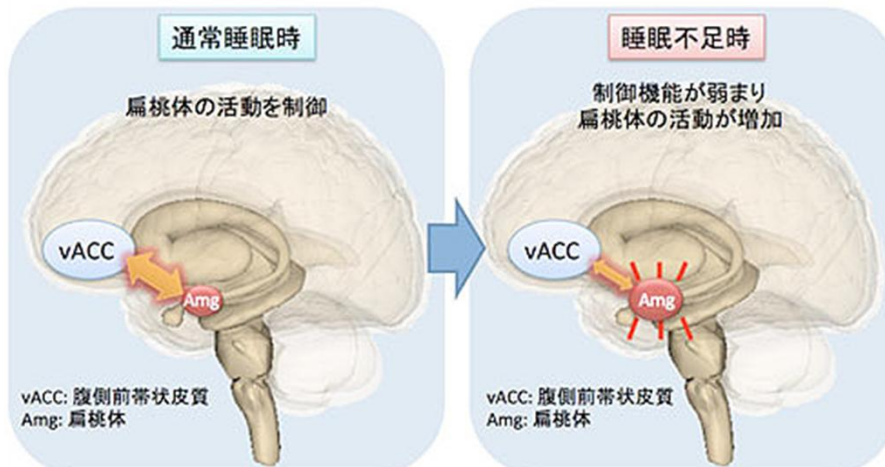
●慶應義塾大学 島津明人教授

「人間の脳が集中力を発揮できるのは朝目覚めてから 13 時間以内で、集中力の切れた脳は酒気帯びと同程度の、さらに起床後 15 時間を過ぎた脳は、**酒酔い運転と同じくらいの集中力しか保てない**」。脳の集中力が成果に直結するホワイトカラーは残業中の労働生産性が最も低い。



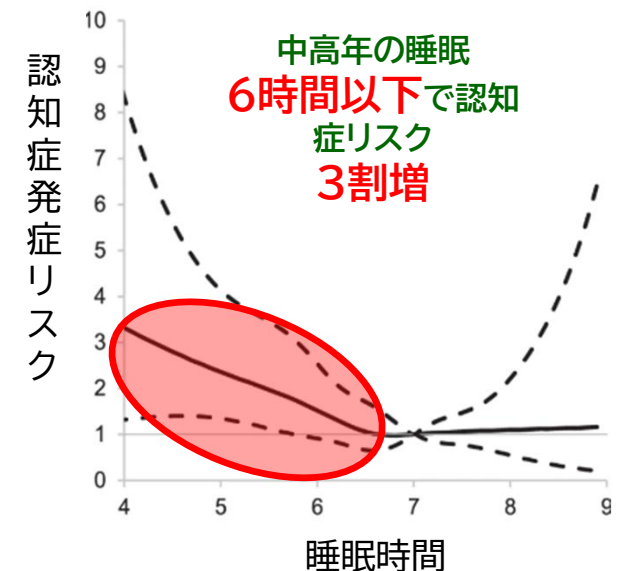
●労働科学研究所 佐々木司・慢性疲労研究センター長

「1日の心身の疲労は、その日のうちに回復させることが大切。会社が過剰な仕事を命じる場合はもちろん、働く側が仕事に生きがいを感じる場合も同じだ。仕事の緊張や面白さによって、疲労は容易に隠されてしまう。(中略)人間は一晩眠ったとして、**肉体の疲労は眠りの前半に回復し、ストレスは後半に解消する。**」(2015年3月20日朝日新聞「揺らぐ『8時間』残業代ゼロ』私はどうなる」オンライン版)



●睡眠不足は、**脳の怒りの発生源である扁桃体を活性化させ、扁桃体の活動を抑制する前頭前野の機能を低下させるので、パワハラ・セクハラ・不祥事等のモラル崩壊の引き金となる**

Yoo S.S. et al. "The human emotional brain without sleep"



Séverine Sabia et al.
Nature Communications, 20 April 2021

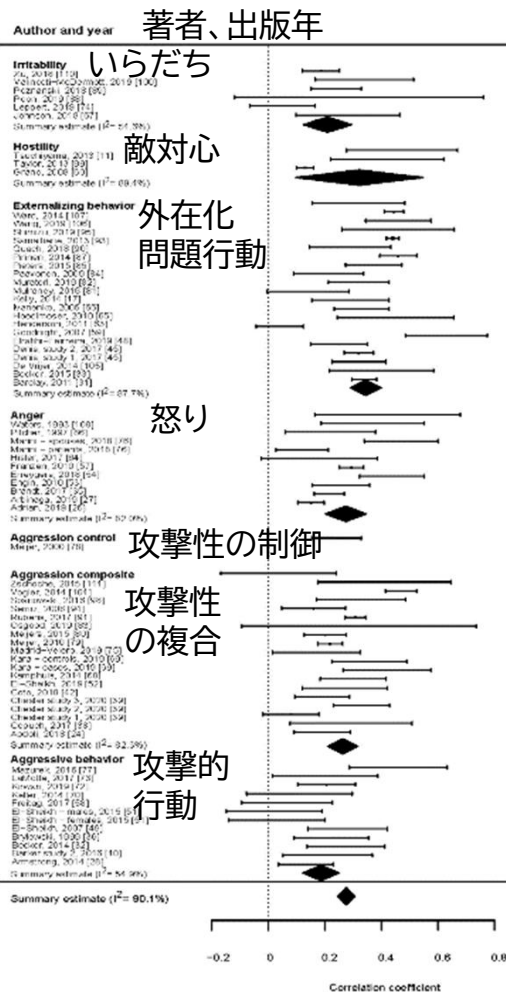
睡眠不足の上司ほど部下に侮辱的な言葉を使う

睡眠の質の低下は、80.8%の研究において、高い攻撃性に関連

24



睡眠の質が悪いと攻撃的に



上司の日常的な虐待的行動と職場単位のエンゲージメントの要因として、毎日のリーダーの睡眠を検証した。夜間の睡眠量と虐待的監督行動の関係を検証。**夜間の睡眠不足は、自我消耗（自己をコントロールできなくなる）のためリーダーが日常的に虐待的な行動をとることに影響を与え、こうした虐待的な行動は最終的に日常的な部下のワーク・エンゲージメントの低下をもたらす。**このモデルは、上司と部下の両方から得たデータを用いて、10日間にわたる経験サンプリング調査によって検証された。その結果、**上司の自我消耗と上司の日常的な罵倒行動・睡眠の質・量の間接的な効果が、部下の日常的な職場単位のエンゲージメントに影響を及ぼすことが示された。**

Van Veen et al, *Sleep Med Rev*
2021(当社にて和訳補足)

右上記事の元となっている論文

[https://www.researchgate.net/publication/269631129_You_Wouldn't_Like_Me_When_I'm_Sleepy\[...\].r_Sleep_Daily_Abusive_Supervision_and_Work_Unit_Engagement](https://www.researchgate.net/publication/269631129_You_Wouldn't_Like_Me_When_I'm_Sleepy[...].r_Sleep_Daily_Abusive_Supervision_and_Work_Unit_Engagement)

平均睡眠時間と国民一人あたりGDPが相関



あと1時間長く寝る社会に。
「7時間睡眠」を実現できると、
以下の効果が考えられる。

- 国民一人当たりGDPの向上
- ROS(利益率)の向上
- 生産性向上
- ワーク・エンゲージメント向上
- メンタル疾患罹患率低下
- 過労死・過労自殺防止

他国では、睡眠は国家戦略です。

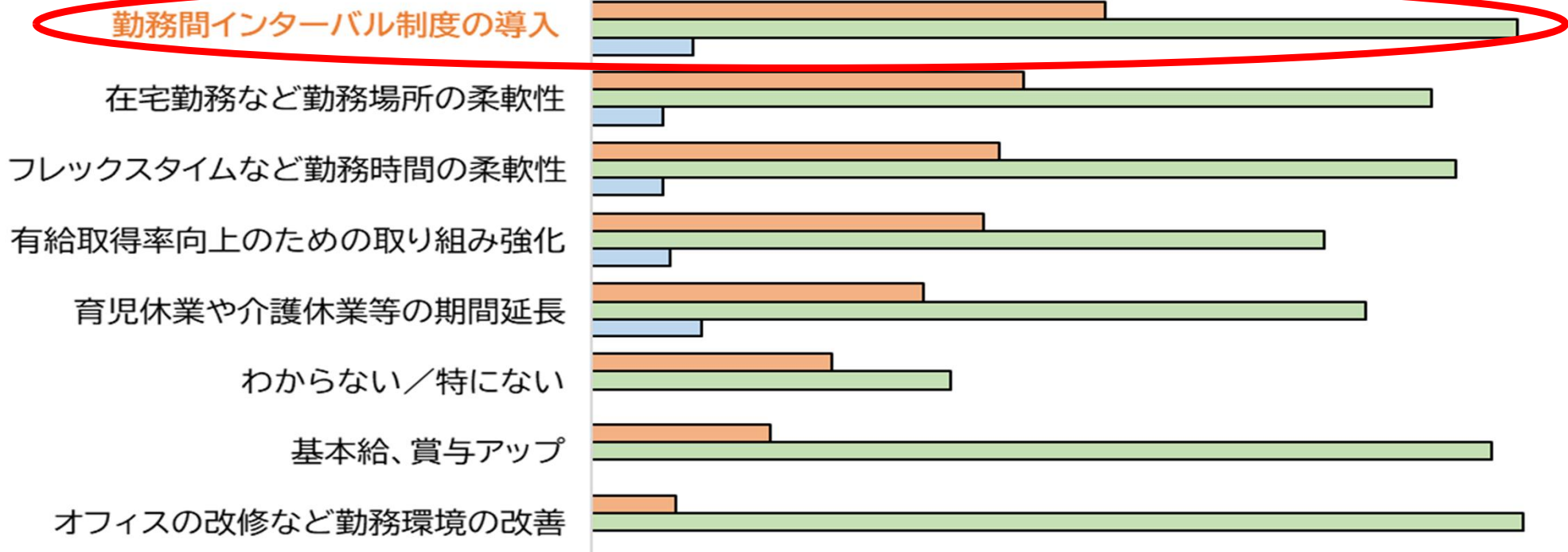
出典Image: Matt McLean / Sleep Cycle / IMF / The Economist

インターバルは従業員満足度を高め、離職率を下げる

働き方改革の結果、成果として該当するもの(n=113、複数回答可)

□ 離職率が低下した □ 従業員満足度が向上した □ 株価等企業価値が向上した

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70%



3月11日プレスリリース インターネットリサーチモニター 年齢:20歳~70歳 性別:男女 居住地:全国

最も従業員満足度を高め、離職率を下げた施策は勤務間インターバル制度の導入。基本給・賞与アップ策よりも効果があった。

オンワードホールディングス

(従業員数:5,153人 業種:アパレル業 所在地:東京都)



・2018年より「働き方デザイン」開始⇒**残業時間は65%削減!**

・2020年 11時間の勤務間インターバルを就業規則に明記!

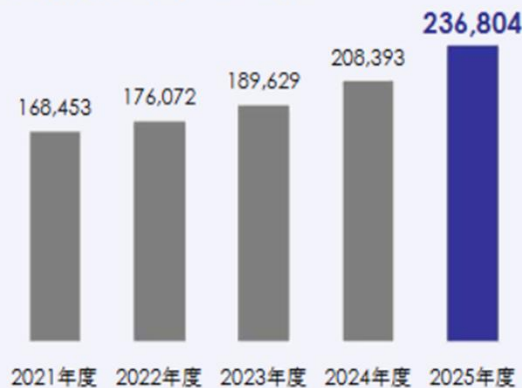
・劇的にDX化。**コロナ禍で百貨店閉鎖**の中でも業績V字回復。

・女性「(前)目の前にいる管理職のようにはなりたくない」⇒
「(今)この働き方なら**管理職も目指したい**」に変化!

・役員「いざという時に不安」⇒「**時間内でやりきる人が優秀**」と評価が変化!



■ 連結売上高 単位:百万円



男性育休取得率

平均**4か月**
取得!!



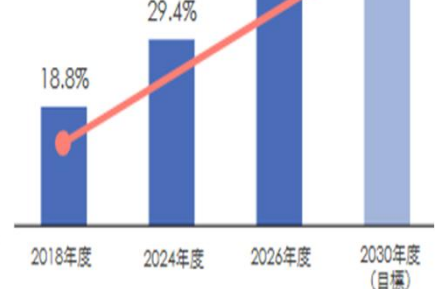
月間平均
残業時間



年間平均
有給取得率



女性管理職比率



・2020年 社長が17日間連続テレワーク。・男性育休2.5倍! 有給取得110%。

・2021年 「幸福度高まった」84%! 「風通しが良くなった」100%!

・2023年 女性役員候補4名と保元社長の「ダイアログプログラム」開始

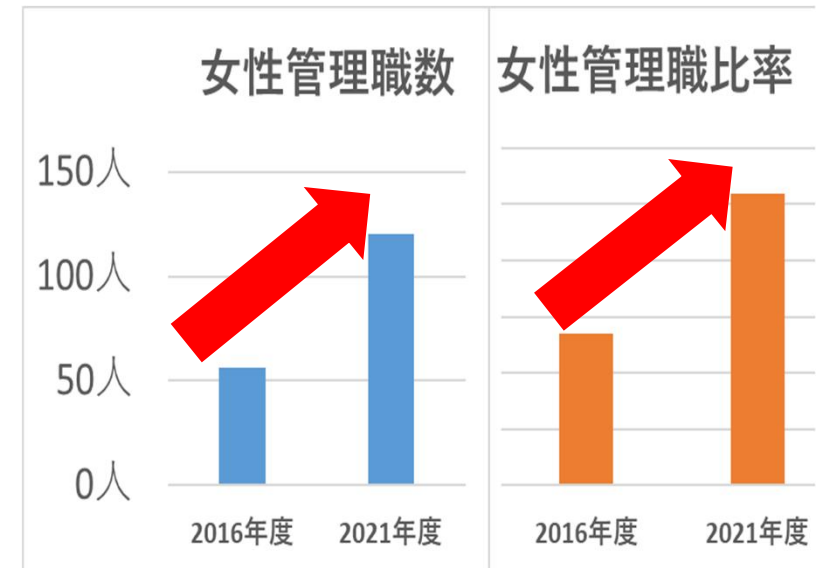
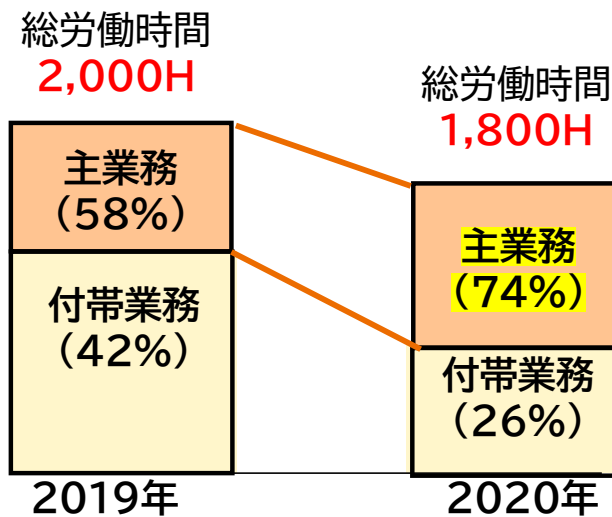
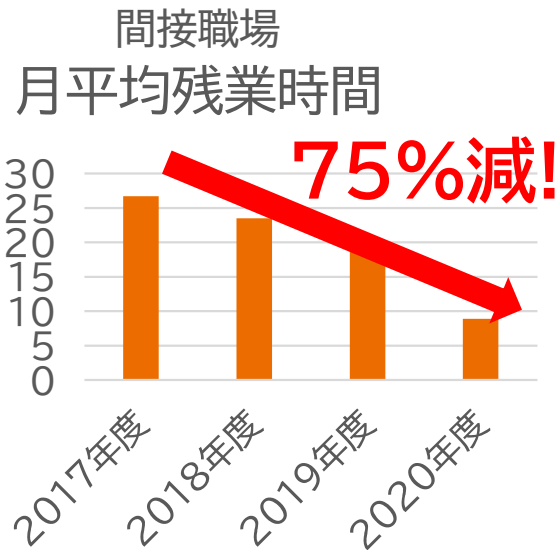
・2024年1月 女性役員2名同時登用! メンター制度で育成

・女性管理職比率 30%を達成。(2030年に女性取締役30%宣言)

・2024年3月 給与を平均10~16%アップ! OWD樫山 離職者3年連続ゼロ!



- ・2018年度より『働きがい改革』スタート！（経営方針に働き方改革を明記）
- ・「関係の質」をテーマに掲げ、「朝夜メール」「カエル会議®」をモデルチームで実施
- ・2020年度より、働きがい改革や男性育休取得100%に向け取組みをさらに強化



- ・間接職場月平均残業時間**75%削減**・年次有給休暇取得率は**98.7%**
- ・「本質的業務」主業務にかけている時間が**58%から74%に改善**！
- ・女性管理職は2016年比で**64名増加**、女性管理職比率は**2倍!!**
- ・働きがいアンケートでは「コミュニケーションの量・質」「業務効率化」が向上したという回答が**7割に!!** 前回調査よりも20%以上UP。
- ・技術部の男性社員はライフへの好影響も!!



早く帰宅でき、家事を手伝うようになったことで妻に大変喜ばれた。家族との時間が増え仕事のモチベーション向上につながった



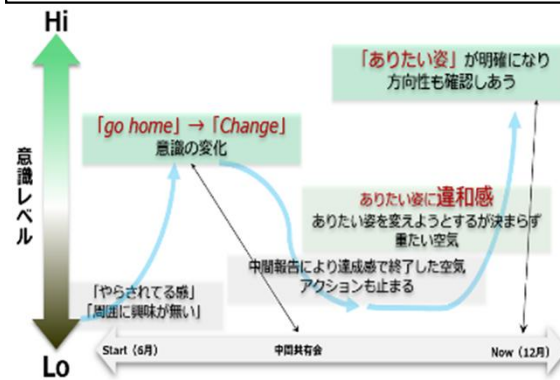
株式会社オーテック

29

従業員数:396名(2023年3月時点)
業種:建設工事業 所在地:東京都



- これまでの働き方改革をCCProject(Challenge to Change)として2022年度から取組を進化
- 全国4チームでトライアルを実施(工事課、エンジニアリング部、本社等)
- 経営層は取り組みチームの主体性を大切に「見守る姿勢による心理的安全性の醸成」を重視。
- 管理職研修を通じて全国11部・支店14チームに展開
- 事務局5名全員がワークライフバランスコンサルタント養成講座を受講。全国を飛び回りチームカエル会議をサポートする体制で、全社を挙げてのコミットで活動した。
- 2年目はトライアルチームリーダー4名もコンサルタント養成講座を受講し事務局体制を強化、9名体制へ
- 全社展開を加速させるため、重点8チームのリーダーのカエル会議もスタート

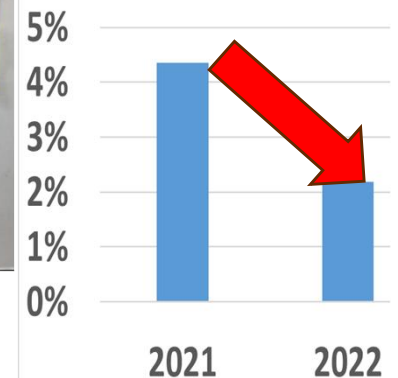


現場チームと支援チームが
合同でカエル会議を実施



役員もカエル会議を実施し、
ありたい姿を議論

離職率半減！



北海道支店工事課チームの
心理的安全性が醸成されるまで

- 2021年度比で取組チームの総労働時間が18%削減、有給取得率が8.4%増加
- 働きやすい環境が定着し離職率が4.35%から2.19%へ減少！
- 支援チームと現場チームが一緒にカエル会議を行ったことにより、現場での真因を一緒に解決することができた。支援チームは「指示を待つ」姿勢から「自分たちも変える」姿勢に大きく変化。
- 自分たちは悪くないとの他責思考から、他部署からの期待を調査し、スキルアップする自責思考に！
- 週1ノ一残業デー達成率97.8%に！(中部支店営業部)・実行予算書の検算廃止で4時間/週を削減(東北支店支援)

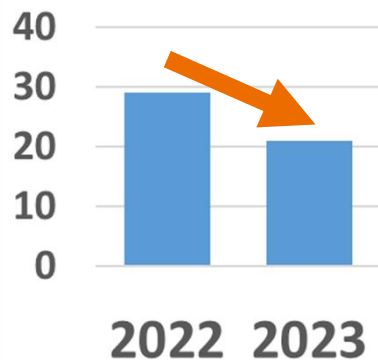
フクヤ建設株式会社

(所在地：高知県 建設業 従業員数：63名)

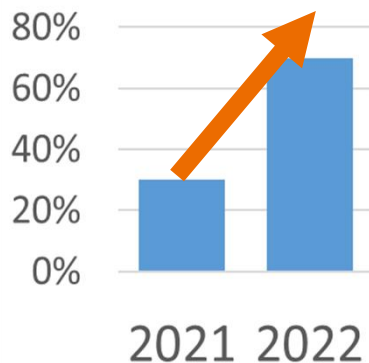


- ・2021年7月～2023年3月まで「働き方改革コンサルティング」を導入しカエル会議をスタート
- ・若手育成や業務が属人化している課題をきっかけに全職種業務内容の洗い出しを行い「スキルマップ」「教育マニュアル」を作成し研修スケジュールを確保することで人材を育成
- ・残業時間削減のために「カエルデー」による定時退社、「集中ボード」による作業効率UP、「デスク採点表」による整理整頓を実施
- ・有給取得推進のためGG・BB休暇を設置
- ・県内建設業の人材確保が困難な状況に対し求人票やホームページを見直すことで採用力を強化
- 人材のミスマッチを防ぐためにノットミスマッチツアーを開催(中途採用向け職場体験)

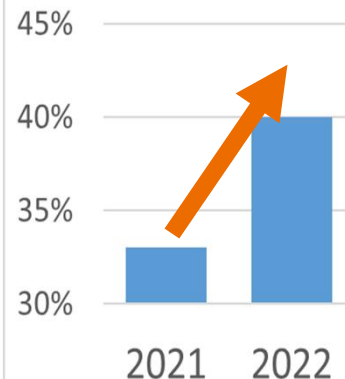
残業時間



有給取得率



女性管理職比率



全社員が感謝を伝え合う「ブラボーツリー」社長・役員も参加し承認し合う文化を醸成



▼カエル会議@仁淀川



実際の様子の動画➡



- ・営業チームでは月平均10.3時間の残業時間削減、設計チームでは会議時間を50%削減
- ・働き方改革の取り組みを発信することによる採用力強化や教育制度の整備により新卒応募者数3.5倍、女性技術者の割合が約46%に(女性の設計職61%、現場監督約30%)
- ・男性育休100%宣言を実施し2021年度から男性の育休取得率100%を実現
- ・勤務間インターバル宣言を実施！従業員と家族から満足度の高い職場提供にコミット

大和証券株式会社

従業員数:約9,800名 業種:証券業
所在地:東京都



2005年度より「全ての社員が生き活きと働き続けられる」ための取組みを継続的に実施

◆ 2005年に「女性活躍推進チーム」発足、本格的に女性活躍推進の取組みを開始

◆ 2007年より「19時前退社の励行」スタート

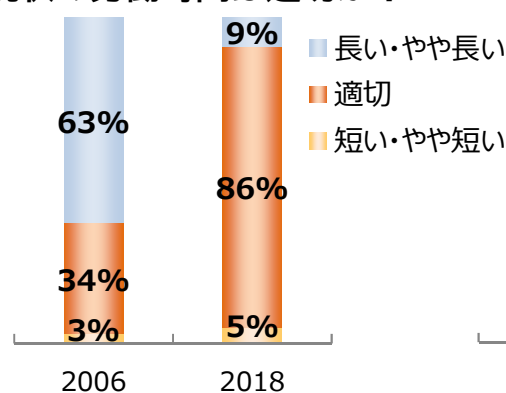
⇒ 「時間を自分でコントロール」する意識が浸透し、自己研鑽に励む社員が増加

◆ 会長と社長が共同委員長を務める「ワーク・ライフ・バランス委員会」を四半期に一度開催

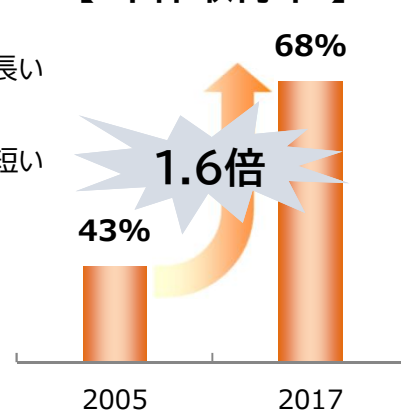
⇒ 役員や部室店長から若手社員まで様々な役職・部門の役職員が参加し、19時前退社や年休取得 仕事と育児・介護の両立支援等の各種施策について幅広く議論

【労働時間】

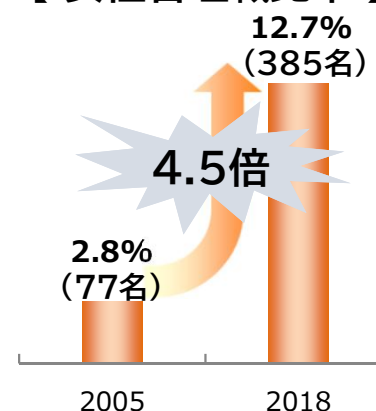
“現状の労働時間は適切か？”



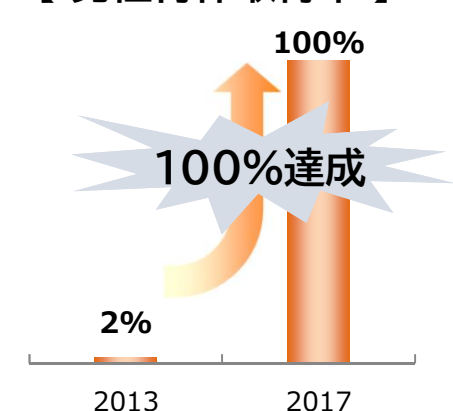
【年休取得率】



【女性管理職比率】



【男性育休取得率】



・資格取得社員が4.7倍！ (170→791人) CFP^(※)認定者数 金融機関No.1

・女性管理職比率 4.5倍！ ⇒ 女性役員 8名登用

・男性の育児休職取得率 100%達成！

・中田社長みずから毎日8時間睡眠を実践

5月14日配信の東洋経済オンライン記事

(ぜひ早朝に出社してしまう経営者の机にそっと置いてみてください)



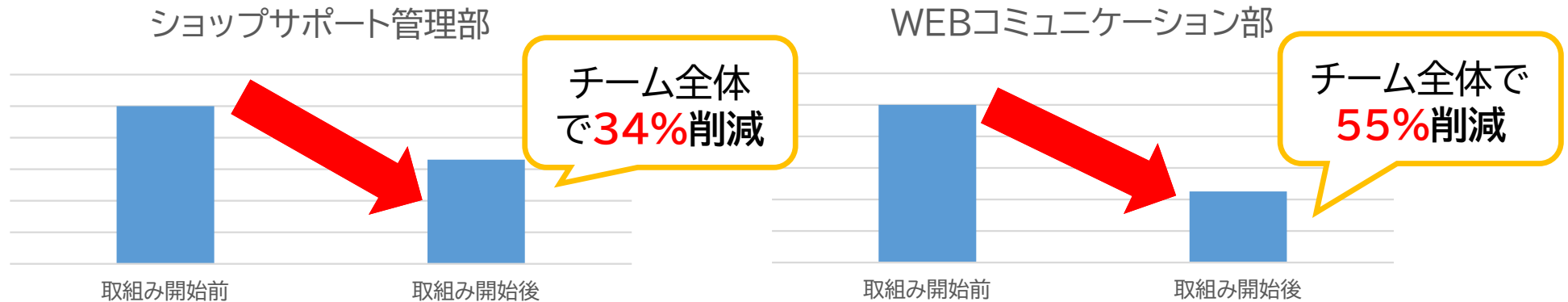
株式会社えがお

従業員数:527名 業種:総合健康関連事業
所在地:熊本県



- パイロットチーム2チーム(4か月間):レイアウト変更を通じた育成環境の整備、突発業務削減、属人化排除に取り組む。
- 全社:朝8時～夜20時以外の時間を入室制限。人財開発部担当役員・人財開発部部长も一緒となり全社員の業務の洗い出しと、無駄な仕事をやめる判断を行う。

■残業時間の変化



■震災後の社内の声

- ・「熊本地震でご両親のお世話で動けなくなり1週間お休みしたスタッフがいたが、働き方改革の取組みをしていたからこそ、業務シェアができていて、業務を止めずに送り出すことができた。もし取り組んでいなかったらお客様にもご迷惑をかけていた」
- ・「震災の日。21時26分。私は子供と一緒にいることができた。以前の働き方をしていたらこの時間に家にはいなかった。本当に働き方改革に取り組んで良かったと思う」

複数担当制の実現により、**熊本地震の急な欠勤に対応**。業務改善の報告書提出件数**193%UP**(537件⇒1,041件)。**残業時間67%減**(5時間⇒3時間10分/月)。**みなし残業手当を廃止し基本給に組み入れ&賞与で還元**(残業削減金額の10%)

8時～20時以外は執務フロア立入禁止を徹底したことで、終業後の**オフィス内ジム利用率が20%UP**。終業後の時間を自己研鑽にあて、通信販売エキスパート資格取得者**17%UP**

(20名中8名合格⇒44名中25名合格)

※全て2017年度と2018年度比較

信幸プロテック株式会社

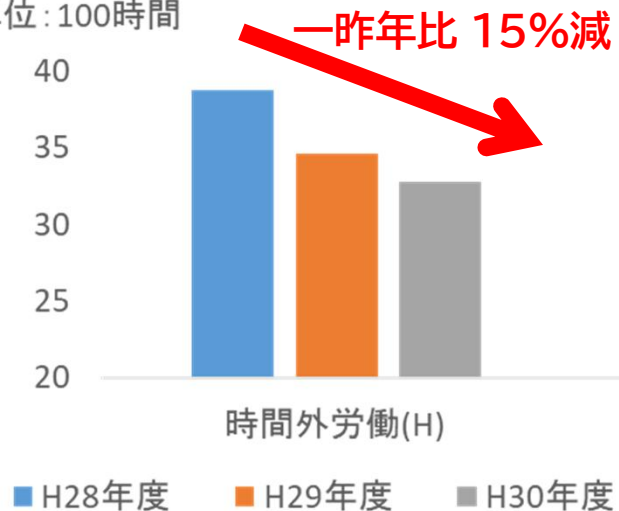
従業員数:35名 業種:空調設備業
所在地:岩手県



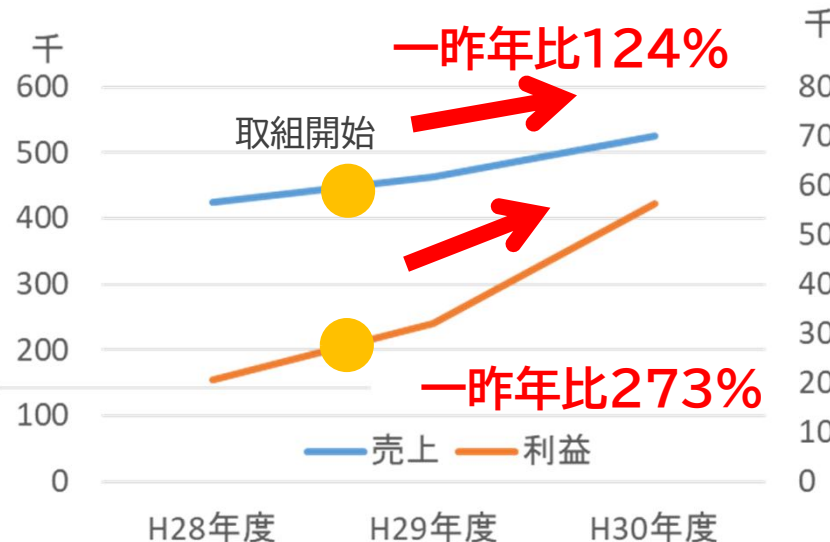
- ・業務の洗い出し・スキルマップ作成:見直した業務 **56個**、手順書作成 **64個**による削減時間
- ・サービスマンの現場同行: 同行件数 **15件** 質問・改善提案数…**21件**
- ・就業時間内にスキルアップ勉強会の実施: 7名×1時間×9回=**63時間**
- ・プロ宣言(専門領域の明確化): 社長面談と承認を得て、会社判断とブレなくスキル向上
- ・ライフビジョンシート共有: 何のためにライフ時間確保するのか明確化。応援しあうチームづくり
- ・経営管理部の成功体験を各部門に共有:**部門別取組開始** 例)工事部門:「工事ごとの作業手順書の作成」「機器の現地配達」「工事ごとの損益見える化」など4つの取組に着手
- ・業務分析を行い 時間がかかっていた処理をIT化 受付～入金確認処理 **45%(年201時間)**削減

時間外の推移(同時期比較)

単位:100時間



売上・営業利益の推移(同時期比較)



岩手県 働き方改革
アワード2018
業務改善部門
を受賞しました!



取組前年度との比較で **残業時間が15%減少**しながら
売上高は124%、利益 273% 有給取得率2.3倍(86日→202日)



取組みの詳細はこちら

社長の息子がカムバック

有限会社東栄工業所

(大分県 従業員数:20名 業種:製造業・立体自動倉庫製作)

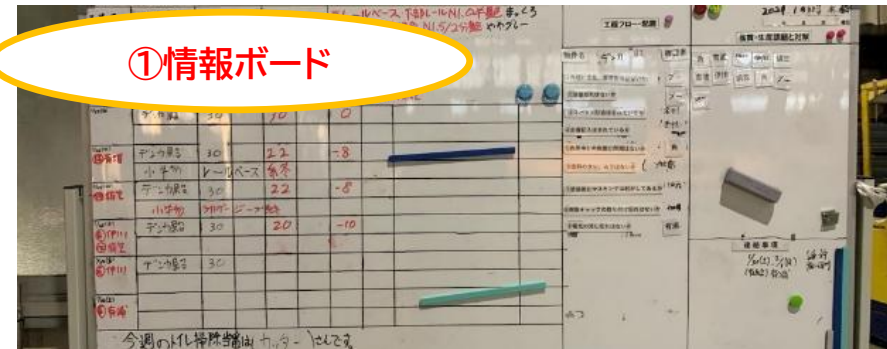


34

- ①属人化排除:職場間「有給休暇取りやすさ格差」の是正、協力会社まで含めた全体最適で生産性向上
- ②「言ってただろ」禁止、ハラスメント禁止などをトップダウンで実施(他の取組はボトムアップ)
- ③情報共有(社内):みんなの知りたい情報を色々書くことが出来る**情報ボード**(図①)を各職場に設置。
社員専用SNS導入により、**採用情報・趣味**などさらにいろいろな情報を共有。
- ④情報共有(社外):生産計画表(図②)をお客様に開示。先々の案件や繁忙を示すことで、お客様側に早期・計画的な発注を促し、より**機動的な受注**が出来るように!
- ⑤管理職が参加する「カエル会議」とは別に若手社員が参加する「オタマジャクシ会議」を新設。



①情報ボード



②生産計画表



- ☆取組開始前に比べ離職率は **22%減少** (26.3%→4.3%)。
- ☆取組開始前に比べ年間平均有給取得日数は **7.8日増** (2.8日→10.6日)。
- ☆残業時間を**32%削減**しながら1人あたり経常利益は**204万円アップ**。
- ☆「仕事を取りに行く」体制から「仕事を入れていただく」体制へとチェンジ。
- ☆社員が前向きに明るく、自発的に仕事に取り組むようになった。

