本資料の著作権は、はるか社会保険労務士事務所に帰属します。
無断での転載・複製・利用を禁じます。

本当の働き方改革とは

"働きやすい職場ってなに？"

2025年
12月5日(金)

講師
山本　遥

自己紹介

伴走型組織変革パートナー
社会保険労務士

経歴

・はるか社会保険労務士事務所　代表
・現場型の伴走支援を実施

山本　遥

Yamamoto Haruka

働き方改革とは？

働く方々が個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を自分で「選択」できるようにするための改革です

①年次有給休暇の時季指定

→年次有給休暇が10日以上付与される職員に対して毎年５日確実に取得させる

②時間外労働の上限規制

→臨時的な特別の事情があっても、残業時間の上限が設けられた

③同一労働同一賃金

→正社員と非正規雇用労働者との間の
不合理な待遇差が禁止された

勤務時間の柔軟化
（フレックス制）

選択的週休３日制

勤務場所の柔軟化
（テレワークの利用）

働き方に関わらず
成果や取組を公正に評価

Q働きやすい職場になっているのでしょうか？

働きやすい職場

↓

基本的に離職はない？

厚生労働省ー令和５年雇用動向調査結果の概況
※一部抜粋

表５　転職入職者[1)]が前職を辞めた理由別割合

区分	計[2)]	個人的理由										その他の理由		
		仕事の内容に興味を持てなかった	能力・個性・資格を生かせなかった	職場の人間関係が好ましくなかった	会社の将来が不安だった	給料等収入が少なかった	労働時間、休日等の労働条件が悪かった	結婚	出産・育児	介護・看護	その他の個人的理由	定年・契約期間の満了	会社都合	その他の理由（出向等を含む）
令和５年（%）（2023）														
男	100.0	7.4	5.1	9.1	5.2	8.2	8.1	0.3	0.3	0.5	17.3	16.9	5.8	14.0
女	100.0	5.0	5.4	13.0	4.6	7.1	11.1	1.6	1.6	1.2	25.1	9.8	5.3	6.9

厚生労働省ー令和５年若年者雇用実態調査の概況
※一部抜粋

（単位：％）令和５年

性・年齢階級・最終学歴・雇用形態・初めて勤務した会社での勤続期間階級	初めて勤務した会社を離職した在学していない若年労働者計	初めて勤務した会社をやめた主な理由（複数回答３つまで）																		不明
		仕事が自分に合わない	自分の技能・能力が活かせられなかった	責任のある仕事を任されたかった	ノルマや責任が重すぎた	会社に将来性がない	賃金の条件がよくなかった	労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった	人間関係がよくなかった	不安定な雇用状態が嫌だった	健康上の理由	結婚、子育てのため	介護、看護のため	独立して事業を始めるため	家業をつぐ又は手伝うため	1つの会社に長く勤務する気がなかったため	倒産、整理解雇又は希望退職に応じたため	雇用期間の満了・雇止め	その他	
総数[1]	[42.7] 100.0	21.7	6.9	1.4	15.2	11.5	21.8	28.5	26.4	5.8	9.4	12.1	0.9	0.3	1.0	5.5	3.0	3.0	16.1	6.3

働き方改革をもってしても
完全には働きやすい職場には
なっていない

労務＝働く人に関する法律を
守り、会社の仕組みを
整えること

労務＝働く人に関する法律を
守り、会社の仕組みを
整えること

↓

マイナスをゼロに

人事＝現場を理解し、現場を動かす役割

人事＝現場を理解し、現場を動かす役割

↓

マイナスをゼロ以上に

職員の皆様の声を
聞いていますか？

自由の中の不自由

自由の中の不自由

↓

自由すぎると何をすればいいのか分からなくなる不自由さ

労務＝マイナスをゼロに

人事＝マイナスをゼロ以上に

労働安全衛生法の改正

ストレスチェックの実施について努力義務であった
「労働者数50人未満の事業場」においてもストレスチェックの実施が義務となる

公布後3年以内に政令で定める日

健康診断

↓

個人の健康状態を測るもの

ストレスチェック

↓

個人のストレス度合を測る

ストレスチェック

↓

職場環境改善

ストレスチェック

↓

職場環境改善

↓

生産性向上

ストレスチェック制度

定期的に労働者のストレスの状況について検査を行う

01 自らのストレスの状況について気付きを促す

02 検査結果を集団的に分析し、職場環境の改善につなげる

ストレスチェック制度の流れ

実施前

事業者による方針の表明

衛生委員会での調査審議

組織的な取組

・目的　・情報の取扱い
・実施体制　・ストレスチェックの結果の保存
・実施方法　・結果提供の同意取得方法　等

ストレスチェックの実施

個別フォロー（結果通知・面接指導）

集団分析

職場環境改善

ストレスチェック実施状況の点検・確認と改善事項の検討次年度計画への反映

ストレスチェック制度を
利用した職場環境改善

↓

PDCAサイクル

P：計画、実施前準備

①事業主に主体的にかかわってもらう

②集団分析の単位を決める

③結果の開示方法を決める

P：計画、実施前準備

①事業主に主体的にかかわってもらう

②集団分析の単位を決める

③結果の開示方法を決める

P：計画、実施前準備

①事業主に主体的にかかわってもらう

②集団分析の単位を決める

③結果の開示方法を決める

P：計画、実施前準備

①事業主に主体的にかかわってもらう

②集団分析の単位を決める

③結果の開示方法を決める

課題やハードル

集団分析と職場環境改善は努力義務なのでやらなくてもいいのでは？

↓

衛生委員会の場を活用して職員一人一人に関わる問題であると意識づけ

D:実施

①できるだけ高い受験率を確保する

②実施

③集計と集団分析

D:実施

④報告

⑤職場環境改善

D:実施

①できるだけ高い受験率を確保する

②実施

③集計と集団分析

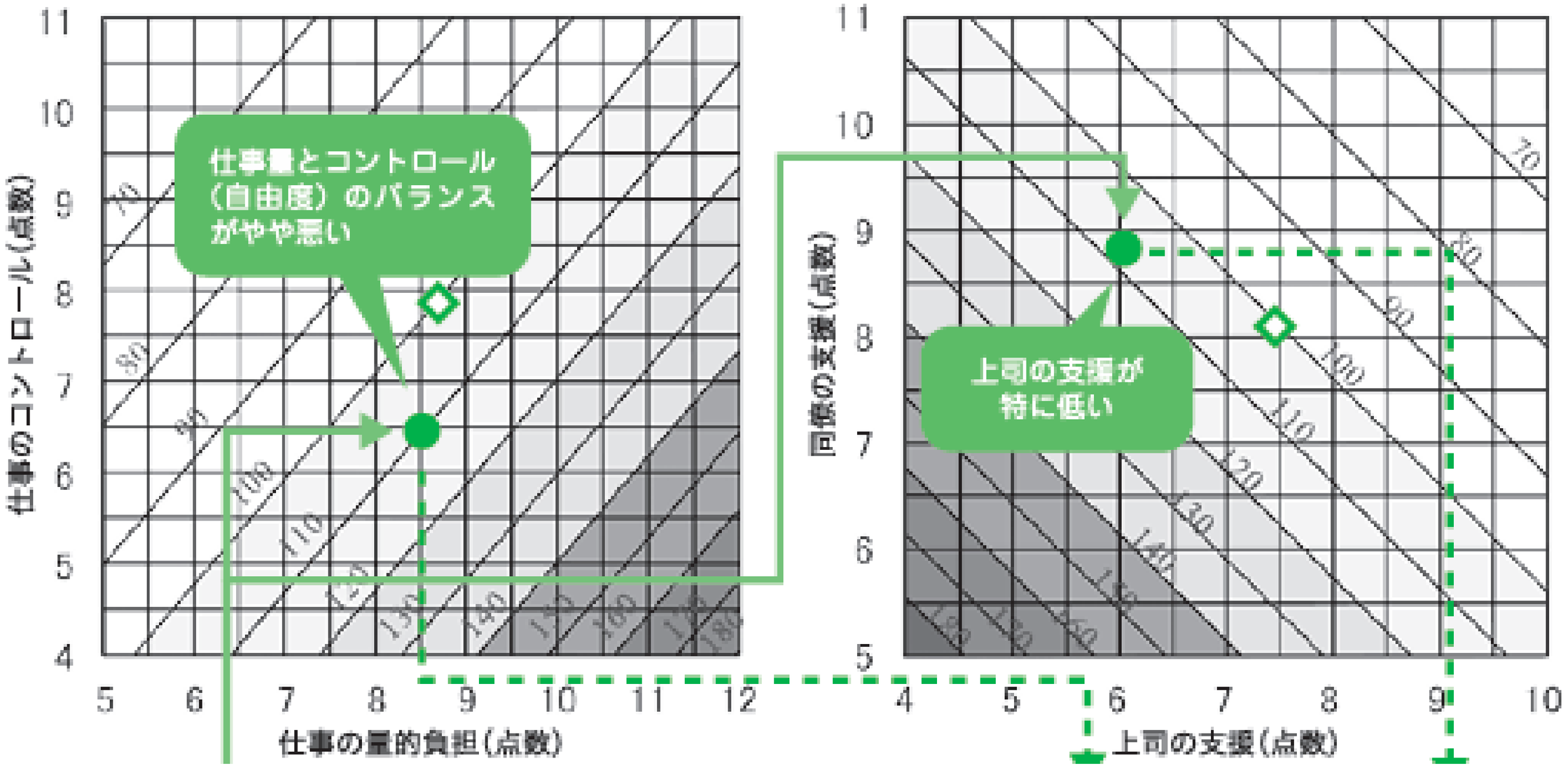
D:実施

①できるだけ高い受験率を確保する

②実施

③集計と集団分析

厚生労働省版ストレスチェック実施プログラム



D:実施

④報告

⑤職場環境改善

課題やハードル

高ストレス職場へのアプローチが難しい

↓

結果のよかったところ、問題ではなかったところから報告

良好事例を紹介して意識を高めてもらう

D:実施

④報告

⑤職場環境改善

仕事の量的負担が高く、周りの支援が低かった

上司の支援が低かった

職場環境によるストレスが高く、同僚の支援が低かった

職場の対人関係でのストレスが高かった

仕事の量的負担が高く、周りの支援が低かった

上司の支援が低かった

職場環境によるストレスが高く、同僚の支援が低かった

職場の対人関係でのストレスが高かった

仕事の量的負担が高く、周りの支援が低かった

仕事の量的負担が高く、周りの支援が低かった

↓

職場内の連携が薄く、作業に無駄が多かった

仕事の量的負担が高く、周りの支援が低かった

↓

職場内の連携が薄く、作業に無駄が多かった

↓

部署内でのミーティングの機会が少なかったので毎週月曜日に朝礼ミーティングを開始

仕事の量的負担が高く、周りの支援が低かった

↓

職場内の連携が薄く、作業に無駄が多かった

↓

部署内でのミーティングの機会が少なかったので毎週月曜日に朝礼ミーティングを開始

↓

重複作業の減少、他作業との連携強化

C＆A:評価・改善

①集団分析・職場環境改善の振り返り

②良好事例を収集し、他部署へ共有

③定期的にフォローアップ

C＆A:評価・改善

①集団分析・職場環境改善の振り返り

②良好事例を収集し、他部署へ共有

③定期的にフォローアップ

C＆A:評価・改善

①集団分析・職場環境改善の振り返り

②良好事例を収集し、他部署へ共有

③定期的にフォローアップ

C＆A:評価・改善

①集団分析・職場環境改善の振り返り

②良好事例を収集し、他部署へ共有

③定期的にフォローアップ

職場環境改善を成功させる秘訣

P：計画、実施前準備

・経営層の理解とリーダーシップがカギ

D：実施

・職場のいい点に目を向ける

職場環境改善を成功させる秘訣

C＆A：評価と改善

- 事業場内外の支援者がフォロー
- 結果だけでなく改善活動の過程も重視

実際の好事例

P：計画、実施前準備

・経営層が合意していることを社内報でアピール

D：実施

・取組に職場全員を巻き込む工夫

実際の好事例

C＆A：評価と改善

・スモールステップによる進捗管理

・取組による改善効果を前面アピール

参考文献

これからはじめる
職場環境改善
～スタートのための手引～
独立行政法人 労働者健康安全機構 ・ 厚生労働省

これからはじめる
職場環境改善
～スタートのための手引～
独立行政法人 労働者健康安全機構 ・ 厚生労働省

▼労働安全衛生規則第52条の10

２　検査を受ける労働者について解雇、昇進又は異動に関して直接の権限を持つ監督的地位にある者は、検査の実施の事務に従事してはならない。

最後に

働き方改革の本当の目的は、制度を変えることだけではなく
一人一人の「声」に耳を傾け活かしていくことです。

そして、その声こそが、職場をより良くする「宝」です。

職員の声を聴き、行動に変える—
そこから、本当の意味での働き方改革が始まります。

ご清聴いただき
ありがとうございました