

働き方・休み方改善指標を使った診断・取組事例

(1) 企業概要	
社名	D社 (2014年度)
業種／事業概要	保険業／保険代理店。主たる事業、生命保険募集に関する業務、損害保険代理店業務、保険に関する総合的なコンサルティング、年金資金・資産運用に関する業務、法人・財務や相続・事業継承に関する保険によるコンサルティング、企業における顕在・潜在リスク診断、人材派遣
従業員規模	2500名程度
本社所在地	東京都
労働時間制度	<p>本社：始業終業時間 9：00～18：00（休憩時間 1時間） 1日の所定労働時間 8時間</p> <p>店舗：始業終業時間 9：30～19：00（休憩時間 1.5時間） 1日の所定労働時間 8時間</p> <p>ショップインショップ（ショッピングモール等の中に出店している店舗）などではショッピングモール等の開店閉店時間に営業時間を合わせているため、交代制勤務を行う店舗もある。</p>

(2) 働き方・休み方改善に関するこれまでの取組と指標活用のきっかけ

1) これまでの取組

本社において、東日本大震災による節電対応のため定時退社を徹底した結果、節電の要否に関わらず定時退社の文化が定着した。現在も管理職を含めて、18時退社を徹底している（本社では一斉消灯を実施している）。

働き方に関して、育児休業取得キャンペーンとして、男性も含め育児休業取得推進に向けた取り組みを本年度から開始。また、育児短時間勤務は小学校卒業まで認めており、多くの復職者が短時間勤務を行っている。

2) 「働き方・休み方改善指標」活用のきっかけ

女性も多く活躍しており、残業が少ないことなどからも育児のしやすい環境であることなどを社会に認知してもらいたいと考えている。

若く成長中の会社であるため、これまでは中途採用を中心に人材を確保してきたが、数年前より新卒採用も開始した。優秀な人材の獲得のためにも、勤務環境の良さや改善に努めていく姿勢を維持していくべきだと考えている。採用時のイメージアップも実現できるならば「働き方・休み方改善指標」の活用は経営にもメリットがあると考えている。

昨年、社員意識調査を行ったところ、総じて社員の満足度は高かった。人事としては、より一層良い会社にしていきたいとの思いで活動している。

(3) 働き方・休み方の現状・背景

1) 人事部の課題認識

管理職層（ブロック長、店長等）のワーク・ライフ・バランスに関する意識・認識にばらつきが見られ、店舗においては年次有給休暇を取得する意識が根付いていない。

また、年次有給休暇を取得しつつ、優秀な営業成績を挙げられるマネジメントを行っている店舗や管理職の事例など、全社的な模範（ロールモデル）となるような事例の情報が共有されていない。

2) 仕事特性と働き方・休み方の現状

① 組織体制

本社と全国のブロック、ブロック傘下の店舗から構成される。ブロックごとに「ブロック長」が配置され、各ブロックを管理・経営する。ブロック長自身は顧客を持たず、ブロック内の店舗の運営管理を行っている。現在、ブロック長の25%程度が女性である。

② 店舗における働き方

年中無休で営業しており、路面店の営業時間は9:30～19:00（シフト勤務なし）であるが、ショッピングセンター等に出店している「ショップインショップ」ではショッピングセンターの営業時間に合わせ、2交代勤務が適用される場合がある。本社・店舗とも原則として残業はしない方針であるが、店舗は顧客の滞在時間によって勤務時間が長くなる場合もある。※店舗では毎週末が繁忙となる。

③ 店舗における休み方

お客様から指定された日が担当者の休みの日もあり、やむなく休日出勤を行う場合、代休を取得するよう指導している。

会社主導で、店舗の社員が計画的に年次有給休暇の取得促進をさせる制度がない。

④ 店舗におけるマネジメント

店舗はおおよそ5～10人（全て正社員で、店長1人、営業支援1～2人、営業数人）の人員体制で営業しており、異動が多い。自宅から勤務地までの通勤時間については、異動時の判断材料として配慮している。なお、採用は本社一括で実施しており、ブロックごとや店舗による直接採用は行っていない。

店舗における担当者間の情報共有があまり行われない店舗（社員個別に顧客がつくケース）と、店舗全体で顧客対応を行う店舗があり、傾向的には組織的対応を行っている店舗の方が営業成績は良い傾向にある。

店舗間の人員の応援が難しい仕事であり、柔軟な休暇取得の妨げになっている可能性がある（個人に顧客がついている場合、応援先店舗での次回アポイントが取りづらい）。

店長向けのマネジメント研修は随時行っているが、結果の検証は行っていない。店長、ブロック長といったライン管理職は、営業成績優秀者が昇格するケースが多く、マネジメントに対する知識が不足している場合がある。また、ほとんどの営業ラインの管理職が営業の経験しかなく「働き方・休み方」に配慮したマネジメントに対して理解を得にくい側面があり、ブロック長クラス

には、育児休業に対する理解や雇用管理のあり方、労働関係法令への理解が十分でない者もいる。

(4) 働き方・休み方に関する課題

1) 働き方

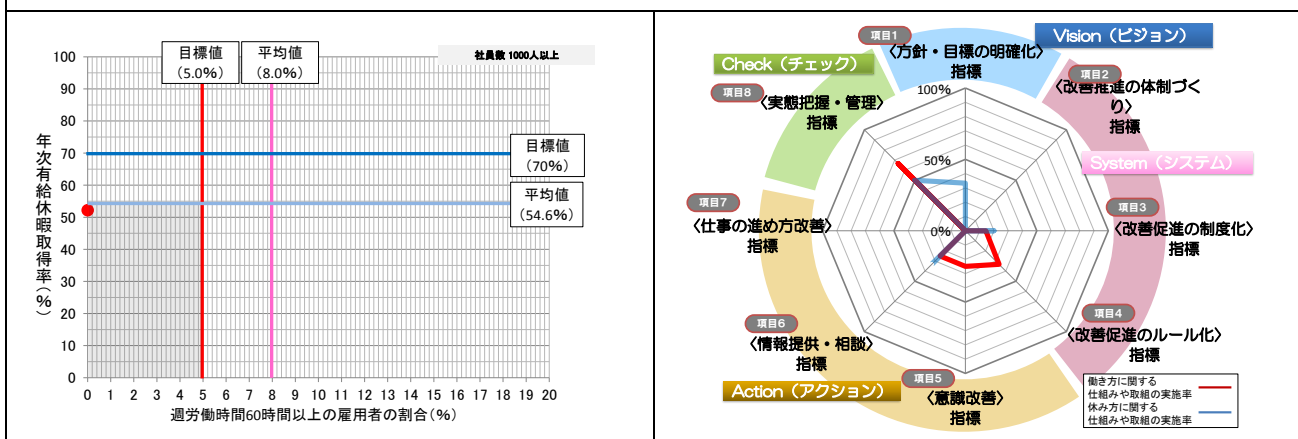
残業はほとんどなく、労働時間の面での課題は大きくはない。

2) 休み方

営業職は予算達成を目標とした行動原理となりがち(年次有給休暇を取得するよりも営業日数を維持するほうを選ぶ)であること、営業担当社員個々に顧客がつく傾向などから、年次有給休暇の取得が根付いていない。

(5) 「働き方・休み方改善指標」診断結果

働き方・休み方に関するアウトプット指標



「働き方・休み方改善指標」による診断結果は以下のとおり。

【労働時間】	【年次有給休暇取得率】
週労働時間 60 時間以上の雇用者の割合は0%であった。	年次有給休暇取得率は全社員平均で 52.2%であった。
→ 貴社の週労働時間 60 時間以上の雇用者の割合は、全国の雇用者の平均値である 8.0% (社員規模 1000 人以上のカテゴリ) 及び、国の定める目標値 5.0% をクリアしており、36 協定で定める労働時間の延長に関する国の限度基準である 1 か月 45 時間を超える社員も 1% 未満である。	→ 主要産業の平均値である 54.6% (社員規模 1000 人以上のカテゴリ) 及び国の定める目標値 70% を下回っている。
↓	↓
<p>貴社の長時間労働の社員の割合は目標値を達成しており、36 協定で定める労働時間の延長に関する国の限度基準である 1 か月 45 時間を超える社員もほとんどいない。一方、年次有給休暇の取得率は平均値にも達していないことから、休み方の改善が強く求められる。そのため、休み方の改善を中心に改善策の検討を行う必要がある。</p>	
<p>※ 「1 ヶ月あたりの残業時間が 80 時間を超える社員の割合」を「週労働時間 60 時間以上の雇用者の割合」と見なした。</p>	

		働き方					休み方		
		得点	満点(B)	割合 (A÷B×%)			得点	満点(B)	割合 (A÷B×%)
		合計(A)					合計(A)		
Vision (ビジョン)	項目1 <方針・目標の明確化>指標	0点	15点	0.0%	Vision (ビジョン)	項目1 <方針・目標の明確化>指標	5点	15点	33.3%
System (システム)	項目2 <改善推進の体制づくり>指標	0点	15点	0.0%	System (システム)	項目2 <改善推進の体制づくり>指標	0点	15点	0.0%
	項目3 <改善促進の制度化>指標	5点	35点	14.3%		項目3 <改善促進の制度化>指標	5点	25点	20.0%
	項目4 <改善促進のルール化>指標	5点	15点	33.3%		項目4 <改善促進のルール化>指標	0点	10点	0.0%
Action (アクション)	項目5 <意識改善>指標	5点	20点	25.0%	Action (アクション)	項目5 <意識改善>指標	0点	15点	0.0%
	項目6 <情報提供・相談>指標	5点	20点	25.0%		項目6 <情報提供・相談>指標	5点	15点	33.3%
	項目7 <仕事の進め方改善>指標	0点	20点	0.0%		項目7 <仕事の進め方改善>指標	0点	20点	0.0%
Check (チェック)	項目8 <実態把握・管理>指標	10点	15点	66.7%	Check (チェック)	項目8 <実態把握・管理>指標	5点	10点	50.0%

(6) 課題の整理と改善提案

働き方・休み方に関する課題の整理と改善提案は以下のとおり。

指標項目	現状と課題	対策案
Vision (ビジョン)		
項目1 方針・目標の 明確化	年次有給休暇取得促進に向けて、経営トップからメッセージが発信されていない。	年次有給休暇取得に係る方針・取組みについてトップがメッセージを発信 組織として年次有給休暇取得に取り組むために、経営課題の一つとしての重要性と年次有給休暇取得促進に向けた取組みについて、経営トップがメッセージを発信する。
System (システム)		
項目3 改善促進の制 制度化	年次有給休暇の取得を促す制度がほとんどない(本社にあるのみ)。	年次有給休暇の連続取得制度の導入 年次有給休暇の連続取得制度を導入し、取得状況を管理職の評価に反映させる。 「記念日休暇」、「誕生日休暇」等のメモリアル休暇を設定 就業規則に、「記念日休暇」、「誕生日休暇」等のメモリアル休暇を規定する。シフト勤務を行っている店舗では、翌月のシフト計画を立てる際に、記念日の対象となる社員に希望日をヒアリングし、必ず反映する。
項目4 改善推進の体 制づくり	管理職の評価に、人材育成やワーク・ライフ・バランスについての項目がない。	人事評価項目に人材育成及びワーク・ライフ・バランスの項目を組み込む 管理層を中心に、人事評価項目に人材育成、ワーク・ライフ・バランスの項目を組み込む。

Action (アクション)		
項目5 意識改善	マネジメントの研修にワーク・ライフ・バランスに関する項目が含まれていない。	管理職に対するマネジメント研修を実施 マネジメント研修に、休暇取得促進、育児世代への配慮等のワーク・ライフ・バランスに関する項目を追加する。 また、研修後の効果測定の実施、定期的に同様のテーマについての研修を実施するなど、ワーク・ライフ・バランスに対するマネージャーの意識変革についての効果を高める。
項目7 仕事の進め方 改善意識改善	組織的に顧客を管理する店舗の業績が良い傾向にあることが情報共有されていない。	店舗としての組織的対応を評価する仕組みを導入 組織的な管理を行うことが高業績に繋がっていることを情報として共有し、さらに組織的な対応による顧客マネジメントを、店長の評価に組み込むなどの工夫により、仕事の進め方を改善する。
Check (チェック)		
項目8 実態把握・管理	店舗ごとの売上げは把握できているが、その成功要因や、店舗ごとの働き方・休み方等について把握できていない。	店舗における働き方などの実態把握 ワーク・ライフ・バランスと営業成績を両立している店舗(＝ロールモデル)の働き方の実態、両立できている要因を店長などから聞き取るなどして把握・整理する。そして、店舗マネジメントの好事例(グッド・プラクティス)として社内報・イントラネットなどで情報共有を行う。
	「社員意識調査」を実施した実績を有するが、詳細な分析が行われていないことなどから、その後の改善活動に十分に活用されていない。	社員意識調査の実施 「社員意識調査」については、定期的実施することで社員のモラル、働き方、評価、処遇について社員の意識を把握し、企業としての必要な施策の検討に活用する(PDCAサイクルを実施する)。

(7) 改善提案の活用

提案の活用、取組状況に関しては以下のとおり。

1) 年次有給休暇の連続取得制度の導入

制度化について検討を開始した。

2) 管理職に対するマネジメント研修を実施

ワーク・ライフ・バランスの観点についての研修の検討を開始した。

3) 店舗における働き方などの実態把握

勤怠システムによる労働時間の管理およびブロック長による現場の実態把握、人事部からブロック長へのヒアリングを開始した。

4) 社員意識調査の実施

実施を検討している。

また、提案いただいたその他の取組についても検討を行い、働き方・休み方の改善を推進したいと考

えている。

(8)「働き方・休み方改善指標」活用の効果(結果)

項目7、「店舗としての組織的対応を評価する仕組みを導入」の改善提案を参考に、営業職について、店舗美化や他スタッフに対しての協力、店舗スタッフ全員が成長できる環境づくりに対する行動について、評価する行動評価を実施した。朝礼等の場でも、トップから組織での対応をメッセージで発信するとともに、行動評価項目としていることから、意識改善の成果につながってきている。また、項目8にて、「店舗における働き方などの実態把握」として提供いただいた改善提案を参考に、勤怠システムによる労働時間の管理およびブロック長による実態把握、人事部からブロック長へのヒアリングを実施した。その結果、時間外勤務についてのブロック長の意識が高まっている。一部ではまだ意識が不十分なブロック長もあるため、ヒアリングを継続していきたい。

働き方・休み方に関する実績値で確認すると、昨年度から労働時間が週60時間以上の雇用者は0%であり、1年経過した現在も0%を継続している。また、年次有給休暇の取得率は、前回の52.2%が55.3%に改善し、企業規模別の平均値以下であった自社の値が、同平均値を超えた。

(平成26年度事業)