

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	A社 (2015年度)
業種／事業概要	卸売・小売業/専門小売業
従業員規模	正規・非正規合わせて3,000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 10:00～19:00 (1日の所定労働時間8時間) 休憩 12:30～13:30 (60分) 本社の一部の部署についてはフレックスタイム制を適用(経理等)。</p> <p>【店舗】 所定労働時間8時間でシフト制(1ヶ月の単位の変形労働時間制)。 原則2交代で、一部3交代制。</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
<p>1) これまでの取組</p> <p>夏季休暇として、連続5日の年次有給休暇の取得を推奨。 部署別にノー残業デーを実施。 年次有給休暇「取得率100%」を企業目標として掲げている。</p> <p>2) 「働き方・休み方改善指標」活用のきっかけ</p> <p>社員の意見を直接経営者に届けることができる組織風土であり、社長に届ける意見を議論する仕組みを持っている。その仕組みを使って、長時間労働等の課題について議論し、改善方法についても検討しているが、外部の視点による課題の抽出及び改善策を取り入れ、より効果の高い取組を推進するため活用を考えた。</p>

(3) 働き方・休み方の現状・背景
<p>1) 人事部の課題認識</p> <p>部署・社員個別で所定外労働の時間に大きなバラつき(差)がある。 社員に、「成果を出すためには長時間労働もいとわない」という意識がある。</p> <p>2) 仕事特性と働き方・休み方の現状</p> <p>① 組織体制</p> <p>【組織】</p> <p>正社員は全て総合職。男女比は男性7:女性3である。 非正規社員は店舗勤務であり、労働時間は正社員に準じてシフト勤務。正社員転換制度により、2014年度は30人程度が正社員に転換した。非正規社員は男性3:女性7で女性が多い。</p>

労働組合はない。

【主事業の動向等】

インバウンド需要等によりマーケットは拡大している。昨年度は全国4か所にて新規出店を行った。売上は増加傾向である。

昨年度までは異動や非正規社員の正社員転換により、人材不足に対応してきたが、今年度は外部採用も強化して定期採用・中途採用を行うとともに、非正規社員の正社員転換等も積極的に行う予定である。

② 働き方

本社：全員が管理部門の業務に従事しており、総務・人事・経理は店舗の一般管理、営業管理、営業支援を行う。

店舗ごとに担当の部署をおいており、新規開店の都度担当部署を新設している。

店舗：

平日は店舗に所属する社員の6割程度、土曜・日曜・祝祭日は8割程度が出勤している。非正規社員は、土曜・日曜・祝祭日の勤務に手当が加算されるため、シフトを組む際に出勤希望者が多い。

【繁忙期の働き方】

全社的な繁忙期は、①3月～4月、②ゴールデンウィーク、③8月中旬～下旬、④12月である。また、新店舗のオープン前後は繁忙となる。

新生活のスタート時期である年度末付近からゴールデンウィークの大型連休までが繁忙である。

繁忙時期には、早番シフトであっても所定労働時間内に業務を終了することが難しく、遅番までの「通し勤務」に近い状態となる。繁忙期には、短期アルバイトを雇用して対応している。

12月はクリスマスから年末にかけて忙しい。

本社の新店舗担当部署は新店舗オープンの1ヶ月前から忙しくなり、月80時間以上の時間外労働を行う社員が発生する。新店舗は開店日の延期が許されないため、「徹夜をしてでも間に合わせる」対応になる。また店舗においても、多くの場合マネージャー職を担う社員が長時間労働になる。

【通常期の働き方】

本社・店舗共に一般社員の所定外労働は、一日30分程度で月平均10時間未満である。また、主任は月25時間程度である。主任は一般社員及び非正規社員の管理業務を担うため特に店舗では労働時間が長くなりやすい。課長の月労働時間数は、主任と同程度か少し下回る程度である。

通常期は全社員が、おおよそ36協定の協定範囲で収まる程度の所定外労働であるが、同じ部署・社員別で所定外労働の時間に大きなバラつき（差）がある（原因の特定には至っていない）。

【その他】

店舗の場合、接客を担当する社員一人ひとりの裁量権が大きいため、「自分の売り場を良くする為には長時間労働も厭わない（＝自分の意志で残業している）」傾向（意識）がある。そのため、

管理部門が所定外労働の抑制等の施策を実施すると、「自分たちの作業時間を奪われた」と訴える社員も一部いるなど、全社的に所定外労働の抑制を展開していくことが難しい側面を持つ。

また、裁量権が大きいことから、個人事業主のような意識を持ち、持ち場を他人に任せたくないという意識を持った社員が多い。

③ 休み方

本社は週5日勤務で、土曜・日曜・祝祭日のうち年間107日が所定休日である。

店舗は2日勤務→休日→3日勤務→休日を基本パターンとした週休2日で、本社と同様に年間の所定休日は107日である。

【年次有給休暇】

年次有給休暇の取得率は、本社勤務社員が8割以上、店舗勤務社員が7割以上である。

年次有給休暇の取得率が高い理由として、夏季休暇や年末年始の休暇など、同様の社員規模の企業では所定休日・特別有給休暇が付与されることの多い時期も所定労働日であり、所定休日が107日と同様の社員規模の企業と比較して少ないため、休暇を取得したい場合には年次有給休暇を取得して休む必要があることが考えられる。

記念日等を休暇として年次有給休暇の取得促進を図るような制度や、年次有給休暇の計画的な取得を促進するようなルールはない。

【夏季休暇】

6月～10月の間で、連続5営業日以上年次有給休暇の取得を推奨している。店舗では担当グループごとに取得日を調整しており、本社も店舗もほぼ全員取得できている。

④ マネジメント

【職制】

本社：部長→課長→主任→一般社員である。

店舗：店長及び副店長（マネージャー）→主任（現場責任者）→社員（社員は全てリーダー職）→非正規社員（現場運営職）となっている。

店舗・本社ともに主任以上が社内の職制上管理職という認識ではあるが、労働基準法上の管理監督者に該当するのは課長以上である。主任への最短昇格年数は7年であり30歳前後に就任することが多い。

【入職・退職・育成等】

2014年度は新卒採用、中途採用、非正規社員から正社員への転換により50名程度を正社員として採用した。退職者数は新規採用者数と、毎年同数程度である。

人材供給が追いつかないまま新規出店が続き、新店舗の経営経験がない社員がマネージャーを担当する状況が発生している。全社的に人材不足感が強いため、今後さらに積極的な採用を実施する。

【労働時間管理】

36協定は、最大延長時間を1ヶ月45時間、1年360時間で締結しており、特別条項として1ヶ月60時間、1年540時間で締結している。

店舗は、各店で日ごとの忙しい時間帯の傾向を過去のデータから把握しており、それに合わせてシフトを作成している。

本社では、所定外労働の抑制を目的として、所定労働時間の終了15分前に勤務時間終了放送が流れる。

所定外労働を行う場合のルールはない（一部の部署のみ、独自に所定外労働の事前申請ルールを運用している）。

月80時間超の所定外労働に対しては、上長同席で産業医面談を受け、長時間労働の抑制に向けた働き方改善のための書類を作成しなければならない。

ノー残業デーを設けているが、運用を現場に任せているため、機能していない部署・店舗もある。

【その他】

人件費の予算計上時、所定外労働削減を目標に据えて予算計画を立てる。具体的には、正社員が一人当たり月10時間削減、非正規社員が一人当たり月5時間削減の目標達成を見込んで計上している。

管理職の人事考課には、本人及び部下の労働時間マネジメント及び休暇の取得に関する項目はない。

管理職に対して、長時間労働の抑制や、年次有給休暇の取得促進に係る研修は行われていない。また、一般社員に対しても、長時間労働の抑制や、年次有給休暇の取得促進に係る研修は行われていない。

長時間労働の抑制や、年次有給休暇の取得促進に係る周知・啓発につながるポスターの掲出等は行っていない。

年次有給休暇の取得の少ない社員に対する、個別の休暇取得奨励・情報提供などは行っていない。

全社員に対して働き方や労働時間に関する社員の意識を把握した上、安全衛生委員会等での議論のテーマとして話し合うなど、改善の取組を進めているが、休暇の取得についての意識や意向の把握は行っていない。

⑤ その他

今後管理部門では、在宅勤務の導入の検討を考えている。

（4）働き方・休み方に関する課題

1）働き方

部署・社員別で所定外労働の時間に大きなバラつき（差）がある（原因の特定には至っていない）。長時間労働も厭わない（＝自分の意志で残業している）」傾向（意識）がある。

所定外労働を行う場合のルールが部署ごとに存在し、全社でルールが統一されていない。

ノー残業デーを設けているが、運用を現場に任せているため、機能していない部署・店舗もある。

管理職に対して、長時間労働の抑制や、年次有給休暇の取得促進に係る研修は行われていな

い。また、一般社員に対しても、長時間労働の抑制や、年次有給休暇の取得促進に関する研修は行われていない。

2) 休み方

記念日等を休暇として年次有給休暇の取得促進を図るような制度や、年次有給休暇の計画的な取得を促進するようなルールはない。

休暇の取得についての意識や意向の把握は行っていない。

年次有給休暇の取得の少ない社員に対する、個別の休暇取得奨励・情報提供などは行っていない。

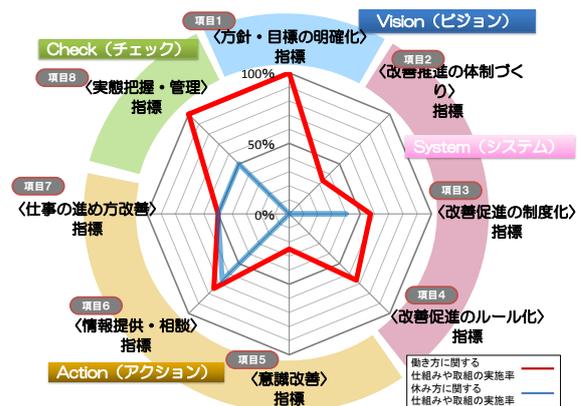
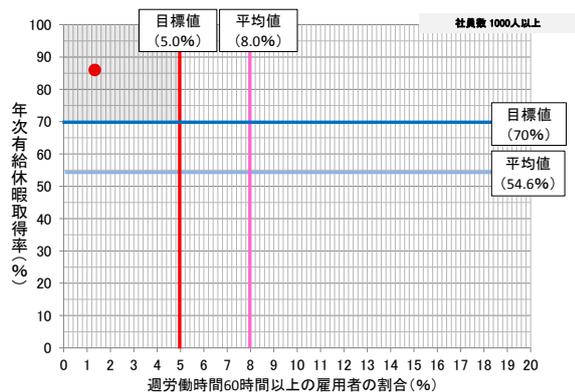
3) その他

管理職の人事考課には、本人及び部下の労働時間マネジメント及び休暇の取得に関する項目はない。

長時間労働の抑制や、年次有給休暇の取得促進に関する周知・啓発につながるポスター等の掲出は行っていない。

(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】

週労働時間 60 時間以上の雇用者の割合は 1.3%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 8.7% (社員規模 1,000 人以上のカテゴリ) 及び、国の定める目標値 5.0%を、ともにクリアしている。(36 協定で定める労働時間の延長の限度基準である 1 か月 45 時間を超える社員は 5.8%^(注1)いる。)

(注1) 繁忙期における値

【年次有給休暇取得率】

年次有給休暇取得率は全社員平均 86.0%であった。

→主要産業の平均値である 43.4% (社員規模 1,000 人以上のカテゴリ) 及び、国の定める目標値 70%を、ともにクリアしている。

※ただし、社員の取得日数には個人差があり、年間の年次有給休暇取得日数が 5 日以下の社員が少数いる。

↓					↓				
<p>貴社の長時間労働の社員の割合及び年次有給休暇の取得日数はともに国の目標値を達成しているが、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時間を超える社員が存在しているため、働き方の改善が求められる。年次有給休暇についても、会社の取得率の目標である100%に達しておらず、また年間の取得日数が5日以下の社員も存在するため、取組の推進が求められる。</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			得点	満点(B)	割合
		合計(A)		(A÷B×%)			合計(A)		(A÷B×%)
Vision (ビジョン)	項目1 <方針・目標の明確化>指標	15点	15点	100.0%	Vision (ビジョン)	項目1 <方針・目標の明確化>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	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%
	項目3 <改善促進の制度化>指標	20点	35点	57.1%		項目3 <改善促進の制度化>指標	10点	25点	40.0%
	項目4 <改善促進のルール化>指標	10点	15点	66.7%		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	15点	20点	75.0%		項目6 <情報提供・相談>指標	10点	15点	66.7%
	項目7 <仕事の進め方改善>指標	10点	20点	50.0%		項目7 <仕事の進め方改善>指標	10点	20点	50.0%
Check (チェック)	項目8 <実態把握・管理>指標	15点	15点	100.0%	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
System (システム)		
項目3 改善促進の制度化	記念日等を休暇として年次有給休暇の取得促進を図るような制度や、年次有給休暇の計画的な取得を促進するようなルールはない。	<p>「記念日休暇」、「誕生月休暇」等のメモリアル休暇の設定</p> <p>記念日・誕生月日等に年次有給休暇の取得を促すメモリアル休暇制度を設ける。</p>
		<p>年次有給休暇の計画的付与を実施</p> <p>閑散期を対象とした年次有給休暇の計画的付与日を設定し、年次有給休暇の取得促進を図ることで、取得の進まない社員についても計画的に取得ができる環境をつくる。例えば、繁忙期以外の時期に合わせて、特定の日数(例えば3日間)の年次有給休暇の取得日を期初に設定し、必ず休暇を取得させる。</p>

	<p>ノー残業デーを設けているが、運用を現場に任せているため、機能していない部署・店舗もある。</p> <p>所定外労働を行う場合のルールが部署ごとに存在し、全社でルールが統一されていない。</p>	<p><u>ノー残業デー対象日から、所定外労働の事前申請を試験的に導入する</u></p> <p>一部の部署を除き、本当に必要な残業が行われているかどうかチェックできる体制が整備されていない。そこで、残業を行う際に、部下から上司に対し、事前に「残業内容」及び「所要時間数」を申告させ、上司が承認を行う制度を、現行のノー残業デー実施日に試験導入する。</p> <p>上司は、部下からの申告内容が適正かどうか、加えてあえてノー残業デーに必ず遂行すべき内容かを精査し、申告の承認を行う。部下には、「ノー残業デー」であることを改めて意識させる機会となり、管理職にとっても、部下の現在の業務の状況を定期的に把握する機会となる。</p> <p>さらに、上記の取組が定着し、改善の効果が認められれば、対象を全所定労働日に拡大し、所定外労働の常態化の抑制に繋げる。</p> <p><u>所定外労働の事前申請ルールが運用されている部署の現状を分析・考察する</u></p> <p>所定外労働の事前申請ルールを採用している営業企画及び営業部署について、事前申請ルールの運用状況の実態調査を行い、ルールが形骸化している等効果的に運用されていない場合は、課題の分析を行った上で、運用を改善させる。</p> <p>その上で、効果的な取組と認められれば、好事例として、他部署への水平展開を行う。</p>
<p>項目4 改善促進のルール化</p>	<p>管理職の人事考課には、本人及び部下の労働時間マネジメント及び休暇の取得に関する項目はない。</p>	<p><u>管理職の人事評価項目に、部下のワーク・ライフ・バランス管理に関する項目を設定する</u></p> <p>適正な労働時間の管理、年次有給休暇の取得促進は、社員の労働生産性を高め、質の向上、優秀な人材の確保その他さまざまな効果が期待できる。このため、管理職の人事評価に本人及び部下のワーク・ライフ・バランス管理（所定外労働や休暇の取得）についての項目を組み込み、上位層になるにつれ、ワーク・ライフ・バランス評価の重要度を高める。</p>
<p>Action (アクション)</p>		
<p>項目5 意識改善</p>	<p>長時間労働も厭わない（＝自分の意志で残業している）傾向（意識）がある。</p> <p>管理職に対して、長時間労働の抑制や、年次有給休暇の取得促進に関係する研修は行われ</p>	<p><u>定期的に管理職向けの働き方・休み方の改善に向けた教育・研修を行う</u></p> <p>新任管理職研修実施時及びその後定期的に働き方・休み方の改善に関する研修を行い、管理職自身の働き方・休み方の改善に加えて部下の労働時間管理、部下の所定外労働や年次有給休暇取得の適正な管理について教育・研修を行い、日頃から部下の働き方・休み方に対するマネジメントが必要である事を意識付け、部下の働き方・休み方に対するマネジメントスタイルの標準化を図る。</p>

	<p>ていない。</p> <p>一般社員に対しても、長時間労働の抑制や、年次有給休暇の取得促進に係る研修は行われていない。</p> <p>部署・社員別で所定外労働の時間に大きなバラつき（差）がある（原因の特定には至っていない）。</p>	<p>項目 4 の管理職への評価の導入と研修によって意識改革が行われることで、所定外労働の個別のバラつきを少なくすることも期待できる。</p> <p>一般社員向けの働き方・休み方改善のための教育・研修を行う</p> <p>う</p> <p>長時間労働を厭わない意識を解消するため、教育・研修によって休養の重要性、長時間労働と健康・仕事効率の関係などを社員に認知してもらう。（集合研修に限らず、e-ラーニング等でも可能）。</p> <p>また、「他人に自分の持ち場を任せたくない」と考える社員のモチベーションを保ったまま、長時間労働の抑制や休暇の取得を促すための教育・研修も行う。</p> <p>項目 4 の管理職への評価の導入と研修によって意識改革が行われることで、所定外労働の個別のバラつきを少なくすることも期待できる。</p>
	<p>長時間労働の抑制や、年次有給休暇の取得促進に係る周知・啓発につながるポスター等の掲出は行っていない。</p>	<p>ポスターの掲出・社内報の提供を行う</p> <p>長時間労働の抑制、年次有給休暇の取得促進について目を引くポスターを、本社及び店舗のバックヤードに掲出する。また、長時間労働の削減に対するトップの意識や、年次有給休暇の取得と余暇の過ごし方について社員から収集した好事例を、社内報で提供するなどにより、働き方・休み方の改善に対する社員の意識を高める。</p>
<p>項目 6 情報提供・相談</p>	<p>年次有給休暇の取得の少ない社員に対する、個別の休暇取得奨励・情報提供などは行っていない。</p>	<p>年次有給休暇取得の参考事例について情報提供を行う</p> <p>上記の社内報等を活用し、年次有給休暇の取得と余暇の過ごし方についての好事例※を全社員に情報を共有し休暇の取得を促す（一般社員だけでなく、管理職クラスの参考事例も収集する）。特に年次有給休暇の取得が 5 日以下など、取得の少ない社員に対しては、項目 4 の管理職の評価の導入と項目 5 の研修との相乗効果により、取得日数を増やす効果が期待できる。</p>
<p>項目 7 仕事の進め方改善</p>	<p>部署・社員別で所定外労働の時間に大きなバラつき（差）がある（原因の特定には至っていない）。*再掲</p>	<p>業務の棚卸・業務の再分配を検討する・増員を検討する</p> <p>社員が日々、長時間にわたり高いパフォーマンスを維持しながら職務を遂行することは、身体的・精神的に非常に負担がかかる。それが所定労働時間を超え長時間労働になればさらに疲労が蓄積する。</p> <p>そこで、業務の棚卸しを行い正社員が遂行すべき業務を選別して、正社員及び非正規社員への業務の再分配を行う。</p> <p>業務効率化を図りながら、社員の能力の底上げを行い、少しずつ労働時間の平準化に取り組む。</p> <p>上記の取組については、全社的な取組の前段としてモデル</p>

		<p>事業所を選定し、トライアルで仕事の棚卸と仕事の重要度の再確認、再分配を実施して、成功事例について水平展開することも検討する。</p> <p>また、棚卸による仕事の効率化、再分配が難しい場合、増員（正規・非正規社員等）も検討する。</p> <p>所定外労働の部署・個人のバラつきについても、業務の洗い出しと管理は有効に作用する。棚卸の結果から、部署内の業務量の偏りを発見し、能力と業務量のバランスを図ることや、本人の意向等を確認して業務の負荷を設定するなどにより、所定外労働の平準化を行う。</p>
--	--	---

Check (チェック)		
項目 8 実態把握・管理	<p>休暇の取得についての意識や意向の把握は行っていない。</p> <p>部署・社員別で所定外労働の時間に大きなバラつき（差）がある（原因の特定には至っていない）。*再掲</p>	<p>社員意識調査による休暇に対する意識の収集</p> <p>既に行われている社員意識調査に、社員の休暇の取得についての意識の項目を追加して実施し、結果を分析する。取得が進んでいない少数の社員がどのような理由から取得が進まないのかなどの情報を参考に、取得日数の底上げを図る。また、所定外労働の部署や社員別の偏りについての意識・意見を収集するなどして、モチベーションの低下を避けるための施策を検討する。</p>

(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) ノー残業デー対象日から、所定外労働の事前申請を試験的に導入する
 - 一部店舗にて任意で運用中の所定外労働の事前申請制度を、全社展開に向けて検討中である。
- 2) 所定外労働の事前申請ルールが運用されている部署の現状を分析・考察する
 - 1) と併せて、所定外労働の事前申請ルールの全社展開を検討中である。
- 3) 定期的に管理職向けの働き方・休み方の改善に向けた教育・研修を行う
 - 内容は決まっていないが、提案を受けて今後教育・研修を行うように検討をする。
- 4) ポスターの掲出・社内報の提供を行う
 - 取組推進の意識を高めるポスターの作成、掲出及び好事例の聞き取りと社内報への掲載を検討する。

(8) 「働き方・休み方改善指標」活用の効果（結果）

現在のところ、準備を進めるにとどまり特に変化は見られない（平成 29 年 1 月時点）。

（平成 27 年度事業）