

長時間労働の抑制

業務の繁閑に応じた働き方・休み方

## 株式会社丸合

本社所在地：鳥取県

社員数：1,000人以上

業種：卸売業、小売業

事業内容：スーパーマーケットの経営、および関連する事業



- ▶ インターバル制度を導入。試行しながら段階的に時間を延長も進める
- ▶ 社員が安心して働ける環境づくりのために様々な休暇制度を整備

## ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

山陰地域で25店舗のスーパーマーケットを運営している丸合は、地域に密着した満足度の高いサービスを提供するために、日々現場で運営している従業員の力が、店舗の力を総合的に決定づけると考えている。

持続的な成長を続け、「私たちは地域社会のよき一員として、事業活動を通じて、社会の幸福と繁栄に貢献する」とする経営理念を実現するためには、法改正など速度を増す時代の流れにスピーディーに取り組み、変化し、進化していくことが重要であると考え、多様な個性を持つ社員一人一人の能力を最大限に活かすダイバーシティの取組や人材育成、多様化する働き方に対応するワークライフバランスの向上を進めてきた。

2019年には、5カ年の『中期経営計画』と2030年を目安にした長期ビジョンを策定した。中長期的な取組を推進する上での核となるのが人であり、人を育てることが重要となる。そこで、2020年を人材創造元年として、中長期の成長を支える基礎のさらにその土台となる人事制度の改革に取り組んでいる。

人々の生活を支えるライフラインとしての役割を担う食品スーパーマーケットとして、平時はもとより、コロナ禍においても社員が店舗に出勤し、対面での顧客対応を含めて勤務に従事する必要がある。新型コロナウイルス感染症の拡大時や被災時などにおいても、社員の安全・安心を確保しつつ、スーパーマーケットの営業を継続するために、状況に応じた勤務可否を始めとする運用ルールを明確にし、客観的に判断できるようにした。

## ● 主な取組内容

## ① 社員が安心して働けるための各種休暇制度

自然災害等休暇制度を2019年に導入し、社員の居住する家屋の被害や交通手段の途絶等により出退勤が困難な場合の処遇等を規定した。制度導入前は、災害時にどのような勤務体制にするかを判断する人がおらず、安心して働けるための制度として策定した。災害に関しては地域ごとに被災状況が異なるため、ブロック長が各地域の状況を収集して、販売部長、総務部長、人事部長と協議して判断する。個々の状況（例えば、大雨の場合、家が倒壊した場合、など）に応じた処遇として、最大20日間までの有給の特別休暇付与や、一定時間分のみなし出勤手当の支給などが定められている。2022年1月時点での実績としては、火事への対応時に特別休暇20日の付与などがある。

新型コロナウイルス感染症の拡大に対応し、勤務と休暇に関するガイドライン（コロナ禍での特別休暇）を2020年6月に策定した。企業として、新型コロナの感染拡大を防止するためのガイドラインで、感染が疑われる場合の対応等について、社員の症状や状況に応じたケース別の対応基準を定め、順次運用ルールの改善と充実を図ってきた。加えて、感染が疑われる社員の出勤を止めるにあたって、安心して仕事を休めるように、会社からの指示で休む場合には有給の特別休暇を付与することを定めた。

また、総実労働時間の短縮と労働時間の管理に関する対策の一環として、社員が活用しやすい形の休暇制度を設けるという考え方をもとに連続休暇制度を2019年に導入した。

もともとは全社的な休日である正月の2日間（1/1～1/2）を含める形で3日連続程度の休暇を作ることができないかと考えたのがきっかけであったが、スーパーマーケットの業態では困難であるため、年始以外の時期にでも連続休暇を作るための仕組みとして試行運用を重ねている。

## ② 働き方改革の一環としてインターバル制度を導入

労働組合と、所定労働時間の短縮なども含めた働き方改革に関する協議を進める中で、11時間のインターバルを設ける要望が示されたことがきっかけで制度化に向けた検討を開始。2018年、適切な休息時間の確保と仕事効率の向上を目的としてインターバル制度が導入された。

シフト制で、早番は8:00～17:00、遅番は13:30～22:30となっており、会計があわないなど、22:30を超えて勤務が必要なケースも発生していた。シフト上、遅番の翌日に早番となるケースがあり、前日の残業発生時に翌日の勤務時間繰り下げのルール化が求められていた。インターバルの時間は、2018年の導入当初はまずは8時間で設定し、以後、適切に運用できる仕組みをつくりながら、徐々に時間を延ばしていくこととした。2019年以降は9時間に延長して運用しており、今後、制度の見直しも行いながらさらに延長していく方針である。

稀にはあるが、機器の故障に対応するために突発的な事情で残業をした従業員が翌日にもシフトが入っている場合などに、インターバルが守れないケースが発生している。是正のための施策として、一つには、シフトを組む際に、遅番の翌日は休日とするルール化を検討している。また、店舗の鍵開け時間を遅らせることで、シフトを後ろ倒しにしてインターバルを作るといった方法も検討している。その場合は、開店準備に使える時間が短くなるため、より効率的な作業方法への見直しが必要となる。

対策としては、前日に準備できるものをしておくことや、開店時点ですべての品ぞろえが済ませるのではなく、9時、10時、11時と各時間帯で品揃え基準を明確にし、11時までに揃うようにするやり方によって猶予を作り出すといったことが考えられる。

## ③ 女性活躍の取組の推進

仕事と家庭を両立しながらキャリアを形成していくことができるように、女性が活躍できる環境のさらなる充実を図っていく。エリア制度は、育児や介護などに対応して、勤務地を自宅から勤務しやすいエリアに限定する仕組みで、個々の事情に応じて運用している。今後、短時間勤務制度の期間の延長などとあわせて、制度化を検討していく。

短日数勤務に関しては、週3日しか出勤できないなどの個人の事情に応じて、運用ベースで対応しているが、今後制度化したいと考えている。

## ● 取組の成果

2020年度の全店合計での年次有給休暇取得率は71.9%で、2019年度の64.6%と比べて上昇した。

自然災害休暇制度について、従業員からは、「閉店時間が早くなることで交通状況等の心配が減った」、「仕事が休みになっても特別有給休暇の扱いになるため助かる」といった意見が聞かれており、従業員が安心して働けるための制度として機能している。

## ● 今後の展望

全従業員中70%が女性であり、新卒採用の正社員の60%以上を女性が占めており、女性の採用が進んでいる。しかしながら、女性管理職比率は12%強と他社に比べて低くなっている。今後、キャリアアップ支援や仕事と家庭の両立支援を充実し、エリア社員や短時間勤務制度の制度化とともに、こうした制度の利用が不利益にならない評価制度の構築を進めて、女性管理職比率の向上を図り、女性のマネジメントによる人材育成の好循環を図っていきたいと考えている。

インターバル時間の確保のために、開店準備の方法を工夫する案について、現在は、開店準備の作業も含め、各店舗でどのように仕事をしているかを把握して改善点を探るための調査を行っており、その後、全社的なガイドラインの策定を検討している。

連続休暇制度について、今後制度利用が増えた場合に、人員を適切にカバーできる体制の構築が課題となる。たとえばブロックごとにタイミングをずらしながら取得することで、休暇中のブロックの店舗に他ブロックから人員の支援ができる体制をとるなどの方法を予定している。

生産性向上の必要性を含め、「働き方改革」の考え方についての全従業員の理解を深めつつ、個々の能力を発揮して会社の使命を全うできるような風土づくりや制度の構築と運用を進めていく。