

## 長時間労働の抑制

## 生産性を高める業務体制・仕事の進め方

## 勤務日数の柔軟化

## 株式会社 ZOZO

所在地 千葉県

社員数 1,000人以上 (時点: 2022年9月末時点) ※グループ全体

業種 卸売業, 小売業

事業内容 ファッションEC運営 他



- 変形労働時間制を活用し、ホスピタリティ本部において総労働時間・給与を維持し、1日あたりの勤務時間を長くする選択的週休3日制を導入
- 半年に一度、基本となる1日8時間×週5日勤務か、1日10時間×週4日勤務を選択可能。利用者はホスピタリティ本部全体の2～4割に上る
- スケジュール共有や、業務の属人化の解消、会議の時間帯調整等の業務改善を併せて実施。モチベーションの向上や残業時間の削減等にも寄与

## ● 働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

当社は、主にファッションのECサービスを提供している。カスタマーサポート・物流のほか、営業部門、エンジニア部門、マーケティング部門、デザイナー部門、総務や経理等のコーポレート部門が主である。

もともと会社全体として年次有給休暇の取得促進や、独自性のある働き方などを実施していた。近年、特に社内の部門や職種が多様化してきたことから、3年ほど前から、会社一律で働き方を定めるのではなく、各部門に適した働き方の検討を進めてきた。

こうした背景の下、カスタマーサポートを主業務とするホスピタリティ本部においては、顧客対応の品質向上につなげるため、ライフスタイルや時代に合わせた働き方を実現し、より社員の能力を發揮できるような制度の検討を行った。ホスピタリティ本部には正社員が約100名所属しており、メールやチャットによる顧客対応が主な業務である。テレワークも一部で導入しているが、顧客情報を扱う部署であるため、基本的には出社しての業務が中心となっている。その中で、個々人の働き方の希望を聞き取ると、毎日8時間働きたいというタイプの社員と、長時間集中して働き、その分休日を増やしたいというタイプの社員がいることが分かった。そこで、働き方の多様性を高めるため、選択的週休3日制を導入することとした。

導入にあたり、制度の具体的内容や社員へのアナウンス方法等を検討し、制度導入の半年前に社員へのアナウンスを行った。その後、各社員の希望を聴取し、2021年4月より制度をスタートした。

## ● 主な取組内容

## 変形労働時間制を活用した選択的週休3日制の導入

具体的な制度の内容としては、1日8時間×週5日勤務(週休2日)を基本としつつ、1日10時間×週4日勤務(週休3日)も選択できるようにしている。いずれも変形労働時間制を活用している。どちらを選択しても、総労働時間・

給与は変わらない。社員は、半年に1度、週休3日にするかどうか選択できる。

1日あたりの労働時間を延ばす方法をとったのは、通常の働き方（週休2日）と週休3日の働き方のどちらを選んでも、給与が変わらないようにした方が、その時々ライフスタイルに応じて最適な働き方を選びやすくなると考えたためである。総労働時間は変わらないため、評価等も変える必要はなく、制度の導入はスムーズであった。

社員の反応は総じて好評であり、前向きに受け止められた印象である。制度開始以降、常時ホスピタリティ本部の2～4割程度（20～40人程度）の社員が制度を利用している。これまでの延べ利用者数は約50名程度である。

利用者の傾向として、性別や婚姻状況等による偏りは特になく、各自のライフスタイルに応じて選択していた。ただし、小さい子どもがいる社員は、8時間勤務を選択している社員が多い。

週休3日を選択することによって増えた休日の使い方は、家族と過ごす時間としたり、自分の時間として趣味や勉強（セミナーへの出席や読書等）に使ったりと、社員によって様々である。会社として、制度利用の理由は確認していない。各自のライフスタイルに応じた働き方ができるようになることで、顧客対応の品質向上につながれば良いと考えている。

### 選択的週休3日制でのスムーズな業務実施に資する、業務改善の取組

運用上の工夫としては、制度導入により社員が不在となる日が増えるため、業務の属人化を解消する取組や、会議の時間帯の調整、業務引継ぎをスムーズにする取組等を実施した。ホスピタリティ本部内には業務に紐づいたブロックというチームがあり、基本的にはブロック単位で選択的週休3日制をうまく運用する方法についての検討を行った。ブロック長同士で取組内容を共有しながら、運用上の工夫を重ねていった。

制度の導入直後は、誰がいつ休むのかが共有できておらず、休みの社員に連絡が入ってしまうということも生じていたため、社内のコミュニケーションツールを活用し、スケジュール共有を徹底するといった工夫も行った。

労働時間の管理については、全社の勤怠システムで実施している。ほかの部署ではフレックスタイム制を導入するなど勤務時間の柔軟化は進んでいるため、選択的週休3日制の導入による労働時間管理上の難しさは生じていない。

### ●取組の成果・展望

制度を利用した社員からは、「休日が増えたので、これまでできなかったことに時間を使うことができた」「家族との時間が増えた」「実家が地方でなかなか帰省ができなかったが、月1度帰省ができるようになった」「平日に休みをとれることで公共の手続きがスムーズになった」などの声もあった。休日が増えたことで、心の余裕が生まれ、仕事の精度やモチベーションの向上にもつながった。

また、残業時間が制度導入前後で約63%減少した。週休3日で働くことで、時間管理の意識が高くなり、より効率的に働こうという意欲が高まった。制度利用者だけでなく、チーム全体として業務の進め方を見直したことで、全体的に業務効率が上がったことも影響している。

年次有給休暇についても、選択的週休3日制の導入により取得率が下がったということはなく、夏休みとして長期の休暇を取得している社員もいる。週休3日の中でうまく業務が回せるようになったことで、「休みやすい」風土・環境も醸成され、むしろ年次有給休暇も取得しやすくなっている。

その他、制度導入のデメリットは特段感じていない。当初は10時間働くことで集中力が下がってしまうのではないかと懸念もあったが、休憩時間の取り方を工夫するなどにより、そうした問題も生じなかった。

選択的週休3日制は正社員を対象にした制度であるが、契約社員等からも、週休3日を選べるのであれば正社員登用にチャレンジしてみたい、という声も聞いている。利用者の評判は良く、引き続きこの制度を活用してもらいたいと考えている。一方、家庭の事情等で週休3日を選択できない社員もいるため、そうした社員も利用できる多様な働き方も今後検討していきたい。