

東京会場

令和元年10月25日（金）、有楽町朝日ホールにおいて、働き方・休み方改革シンポジウムを開催しました。厚生労働省大臣官房審議官（雇用環境・均等、子ども家庭、少子化対策担当）本多 則恵の挨拶を皮切りに、本シンポジウムが始まりました。

【第1部】基調講演

「働き方改革と生活改革の好循環を 残業依存体質の解消が鍵」

中央大学大学院 戦略経営研究科 教授

佐藤 博樹 氏



はじめに、働き方改革の目的について説明。長時間労働の削減そのものが目的ではなく、「安易な残業依存体質の解消」と「多様な人材が活躍できる働き方の実現」が目的であり、「時間意識の高い働き方」を実現して残業が削減されることで、暮らしを豊かにすることを目指すべき、と述べられました。

働き方改革において求められるものの一つとして、多様な人材が活躍し、ワーク・ライフ・バランスが実現できる働き方への転換がある。育児や介護等の理由により、誰もがフルタイムで働けるわけではない。柔軟な働き方ができない職場では、時間制約のある人が意欲的に働けない。また、マネジメントやビジネスモデルの転換も必要である。「いい仕事」とは対価が得られる仕事であり、対価が得られなければ、それはただの過剰品質である。現在の管理職層は、仕事に時間をかけることで評価されて管理職になっているが、このようなマネジメントは変えていかなければならない。顧客からの突発的な要求に対しても、きちんとコミュニケーションを取ることで、優先順位を調整できるかもしれない。顧客との関係を見直すことも大事である。さらに、生産性の向上にも目を向け、利益率や付加価値の高い仕事を受注するという方向に転換していくことも重要である、とのお話がありました。

毎日1時間の残業が社員の生活という観点から見て適当だろうか。通勤に1時間かかるとして、毎日1時間残業をしていると、子どもと一緒に夕食が取れない。本当に必要な残業があっても、残業する日としない日をうまくコントロールすればよい。それによってできた時間をどのように活用するかは、社員一人ひとりが考えることが大事であり、働き方改革は、個々の暮らしを豊かにするものでなければならない、とコメントされました。

【第2部】事例紹介 働き方・休み方改革の取組事例紹介

「休暇取得促進と時間外労働削減へ向けた取り組み」

KIGURUMI.BIZ 株式会社 代表取締役

加納 ひろみ 氏



2012年の法人化をきっかけに、業務量過多になっていた職場環境の見直しのため、①社内アンケート、②トークブレイクによる課題把握を開始。残業や休日出勤の多さと有休取得の難しさが課題であることがわかり、「職場意識改善チーム」を発足、ノー残業デーや有休カレンダーなどの取組を開始されたとお話がありました。

トークブレイクでは、1対1の面談を通じてスタッフの率直な思いを聴取し、「優秀なスタッフを失うことになるのではないか」という強い危機感を抱いたとのことでした。また、様々なスタッフから構成される「職場環境改善チーム」により、スタッフが自発的に職場環境を改善できるようにしたことで、業務の段取りや工場内の動線などの見直しが自然に行われたと説明がありました。

最後に、すでに従業員満足度や売上高・経常利益の向上といった結果が得られている中で、今後は削減された労働時間を活用するために副業を認めたり、テレワークやフレックスタイム制度を通じて多様な働き方を可能にしていきたいと述べられました。

「働き方・休み方シンポジウム おもいを、カタチに、みんなを、ゲンキに。」

株式会社ユーメディア 代表取締役社長

今野 均 氏



女性の平均勤続年数の低さに対する危機感と、印刷業以外に事業展開するにあたって、長時間労働を前提とした印刷業界の働き方を変えていく必要があるとの認識から取組を開始。①事業の中核でキャリアを継続できること、②様々な業務フィールドを経験できること、③身の丈にあった制度とすることをコアになる考え方としていと述べられました。

2009年から徐々に取組を開始し、2015年に「新しい働き方委員会」を設置。委員会の下部に男性主体となる組織を設置したことで、男性社員にも自分事として捉えてもらえるようになったとご説明がありました。また、22時閉館のルールを定めた際は社員から大きな反対があったものの、社員が自ら業務の進め方を見直す契機となり、翌年21時閉館のルールを定めた際には、受け入れる声が上がったとお話がありました。

最後に、ビジョンや方針を明確化したうえで、段階的に、かつ確実に取組を実践し、全社的な取組へと昇華させるという流れで取り組んだことがよかったのではないかとコメントされました。

「東急流 働き方・休み方改革 ～『スマートチョイス』の推進2019～」

東急株式会社 人材戦略室 労務企画グループ 統括部長

下田 雄一郎 氏



同社の「スマートチョイス」の取組について説明。時間や場所にとらわれない働き方によって、生産性の高い業務を実現することを目標としており、年間を通じて、自らの職務・環境に合わせた働き方を選択できるようにする取組であるというご説明がありました。

時間や場所の自由度を高める取組として、始業時間と終業時間を調整できるスライド勤務や、テレワーク、サテライトオフィスの活用を推進しているとご紹介がありました。また、時間や場所の自由度が高まることで、労務管理が難しくなるという課題への対策として、「トーク with 活動」によって上司と部下のコミュニケーションを徹底しているとのことでした。

さらに、働き方改革関連法への対応策に実効性を持たせるために、各部門でPDCAサイクルを回す体制をとっていることや、働き方改革を円滑に進めるために、労使や連結会社と共同で施策を検討しているといった、取組のポイントについてもお話がありました。

【第3部】パネルディスカッション

【ファシリテーター】

中央大学大学院 戦略経営研究科 教授
佐藤 博樹 氏

【パネリスト】

KIGURUMI.BIZ 株式会社 代表取締役
加納 ひろみ 氏

株式会社ユーメディア 代表取締役社長
今野 均 氏

東急株式会社 人材戦略室 労務企画グループ 統括部長
下田 雄一郎 氏



顧客との関係について

KIGURUMI.BIZ 株式会社の加納氏からは、納期の調整が可能な顧客とは交渉を行うことや、工場のキャパシティを超えそうなときは、業務を断ることもあるというお話がありました。

株式会社ユーメディアの今野氏からは、近年、働き方改革に取り組んでいると伝えると、顧客も理解して調整してくれるようになってきたとお話がありました。また、営業部門の社員に対しても、顧客とのコミュニケーションをとるように指導しているとのことでした。

仕事の進め方について

KIGURUMI.BIZ 株式会社の加納氏からは、複数のチームを編成し、チームリーダーがスケジューリングを行いつつ、工場長がチーム間連携の状況を確認するような工夫をしているとお話がありました。また、他の社員が残業になりそうなときにサポートするような関係ができていたり、多能工の育成が進んでいることのご紹介がありました。

株式会社ユーメディアの今野氏からは、残業をなくすために、他の人との仕事の分担を考えるように

なってきたと、社員の意識の変化に関するお話がありました。

勤務時間の多様性について

東急株式会社の下田氏からは、東急グループが鉄道会社であり、シフト勤務という背景があったため、決められた8時間を前後にずらすことができる形式をとっているとご説明がありました。また、所定労働時間8時間のうち、終業前30分を就労免除時間としている「バリュートタイム」制は、適正な業務量を見定めるという点で、上司のマネジメント能力が求められる仕組みであるとのことでした。さらに、トーク with 活動について、人事考課の際にプライベートのことなどを話していることや、会社から懇親会やランチ会に対する補助をしているとのお話がありました。

テレワークについて

KIGURUMI. BIZ 株式会社に加納氏からは、各自が工場以外でもできる仕事を切り分けることから始め、実際にテレワークを実施した場合には、勤務時間は社員の自己申告に任せているというお話がありました。

株式会社ユーメディアの今野氏からは、時間制約のある社員や営業職の社員に対して、テレワークができる端末を貸与していることや、必要のない場面でも敢えてテレビ会議等を活用し、テレワークを利用する風土を醸成していることのご紹介がありました。

東急株式会社の下田氏は、モバイルツールと携帯端末の内線があれば「本社ビルでフロアが違う」場合と同じように感じられるほど、テレワークが浸透してきている様子を紹介されつつ、現在は在宅勤務の適用範囲の拡大を検討しているとお話がありました。

長時間働くことを希望する社員への対応方法や評価方法について

その後は、会場からも質問を受け付け、パネラーが回答する形で進められました。まず、長時間働くことを希望する社員への対応方法について質問がありました。佐藤先生からは、そうした社員に対して「法律上の上限があること」や「他の社員を巻き込んではいけないこと」、また、「今後そうした働き方ができなくなる可能性があること」を認識させる必要があるとお話がありました。さらに、会社側が、働き方改革によって削減された残業代を賞与等で還元することも重要かもしれない、と述べられました。

株式会社ユーメディアの今野氏からは、かねてから投下時間ではなく業績を重視しているが、若手社員などにも配慮し、数年先を見据えた取組等のプロセス評価もしているとお話がありました。

東急株式会社の下田氏からは、残業ゼロは目指しておらず、メリハリをつけることを重視しているとお話がありました。そして、管理職に対しては、時間をかけるほどに生産性が落ちることを周知しているとのことでした。

副業に関するマネジメント上の注意事項について

また、副業に関するマネジメント上の注意事項に関する質問については、KIGURUMI. BIZ 株式会社に加納氏から回答がありました。副業に関する他社事例を収集してルール化したものの、厳しくなりすぎたという経験をお話しされつつ、社員との信頼関係に基づいて、運用面で対応しているとお話がありました。

また、佐藤先生からは、副業に限定せず、業務時間外の時間を充実させるように促す方が良いのではないかという意見や、社内副業を認めるという方法の提案がありました。東急株式会社の下田氏からも、同社では実際に社内副業を行っており、今後それを広めていきたいと考えているとお話がありました。

勤怠管理の方法について

勤怠管理の方法に関する質問には、東急株式会社の下田氏から回答がありました。コンピュータのログと勤怠システムの内容が一致しない場合にアラートをかける仕組みをとっているが、今後はその一本化を図る予定であるが可能な限り客観的な管理を行っても例外的な場合は生じるので、上司と部下のコミュニケーションを通じて確認をとっていくことが重要であると述べられました。

最後に、ファシリテーターの佐藤先生より、働き方改革が成功するためには、企業側にとっても社員側にとってもメリットがあることを理解したうえで取組を進めることが重要である、とコメントがありました。

【その他】

パネルディスカッション終了後、本シンポジウム事務局の三菱UFJリサーチ&コンサルティングより、「働き方・休み方改善ポータルサイト」の概要についての説明が行われました。