

広島会場

令和元年 11 月 5 日（火）、ワークピア広島（一般社団法人広島労働会館）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。広島労働局雇用環境・均等室長 松永 涼子の挨拶を皮切りに、本シンポジウムが始まりました。

【第 1 部】基調講演

「休み方改革の実現に向けた取組みとその視点」

法政大学 キャリアデザイン学部 教授

坂爪 洋美 氏



はじめに、働き方改革に取り組む目的を説明。調査結果をもとに、諸外国と比較して日本人の労働時間が長く、有休取得率が低いことを示し、「一部のメンバーが働き過ぎる」ことが原因であると指摘されました。そして、働き方改革に取り組むことで、働き過ぎることに伴う様々な課題を解決することができると述べられました。

続いて、働き方改革を「量」「偏り」「質」の観点から整理し、企業の取組事例を紹介されました。「量」の観点からは長時間労働の是正、年次有給休暇の取得促進に関する事例を、「偏り」の観点からは業務負荷を平準化するための取組事例を、「質」の観点からは業務の見直しやスキルアップに関する取組事例を挙げられ、それぞれのポイントについてお話がありました。

さらに、働き方改革に戦略的に取り組むことで、法律に対応できるだけでなく、自社の強みを高めることもできる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

「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

「働き方・休み方改革 従業員満足度向上へ取り組み」

マイライフ株式会社 人事部 部長

長友 康至 氏



働く仲間の幸せを追求し、従業員満足度を向上させようと 2013 年から取組を開始した。従業員満足度があがればサービスも向上し、それが顧客満足度や業績の向上につながり、それを給与や賞与の形で従業員に反映できる。このような好循環のスパイラルを生み出したいという思いで取組を続けてきたと述べられました。

施策を決める際は、従業員の要望や課題を整理することに努め、要望の高かった誕生日特別休暇、永年勤続特別休暇、障がい者の通院特別休暇、健康診断特別休暇、給与面での補填等を導入した。さらに、薬剤師の採用に注力することで人員が増え、年次有給休暇が取得しやすい体制が整ったとお話されました。

また、広島県の人材育成事業で働き方改革について学び直しを行い、2017 年に働き方改革ビジョンを策定し、①安心して働ける環境づくり、②生産性向上の環境づくり、③多様な社員が活躍できる環境づくりの 3 本柱で取組を展開されたとのこと。さらに、広島県の女性活躍推進アドバイザーの支援を受けながら、女性活躍推進にも取り組んでいると述べられました。

このような取組の結果、働きやすい職場として社員からの口コミも広がり、新卒・中途とも安定的に採用でき、離職者も減少した。働き方改革の取組はすぐに結果がでるものではないが、根気強く継続することが重要だとお話されました。

テクノス三原株式会社 代表取締役社長
向田 尊俊 氏



人口構成が変化する中で、限られた人員の中で生産性を高めていくことが、中小企業が採用や育成の問題に対応していくうえで不可欠であるとの認識から、広島県のモデルコンサルティング事業に参加し、働き方改革の取組を実施。「働き方改革実行委員会」を立ち上げ、当初は①多能工の育成、②削減された残業時間分の給与の還元、③全社員が土日をあわせた連続5日間の休暇取得、という取組から進めていったとお話がありました。

取組のポイントとして、トップが本気で取り組む姿勢を示し続け、当初は反対していた社員からも理解を得たことや、長時間労働をしている社員以外も対象にした全社的な取組としたこと、具体的な取組を社員が主体的に考えるような体制としたことなどを挙げられました。結果として、所定外労働時間の削減や年次有給休暇の取得促進、経営指標の改善といった成果に結びついたとのことでした。

最後に、働き方改革は、長時間労働を解消することが目的ではなく、社員の幸せや、理念に基づく経営を実現することが目的と述べられました。

【第3部】パネルディスカッション

【ファシリテーター】

法政大学 キャリアデザイン学部 教授
坂爪 洋美 氏

【パネリスト】

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

マイライフ株式会社 人事部 部長
長友 康至 氏

テクノス三原株式会社 代表取締役社長
向田 尊俊 氏



第3部は、ファシリテーターの坂爪氏がパネリストの発表内容について要点をまとめられ、その後、会場からの質問を受け付ける形で進められました。

働き方改革を行うにあたって苦労した点について

東急株式会社の下田氏からは、制度設計そのものよりも、風土醸成や制度の浸透に苦労したというお話がありました。部門主導で取組を進めている中で、部門間での取組の差が生じていることから、人事部門が関与するようにしているとのことでした。

マイライフ株式会社の長友氏からは、経営層に必要性を認識させること、部長級の管理職や店舗の社員から理解を得ることに苦労したとお話がありました。経営層には、働き方改革を通じて経営層が実現したいことも叶う、と働きかけ、管理職や店舗の社員には、人員配置を強化しつつ、採用への効果を伝えることで理解を得たとのことでした。

テクノス三原株式会社の向田氏からは、ベテラン層の中には働き方改革に理解を示さない社員もいた

が、辞職する社員が出ることも覚悟のうえで取組を進めたとお話がありました。繰り返し説明をするとともに、残業が削減された分を給与で還元することで、トップが本気であると伝わり、徐々に理解してもらえるようになったとのことでした。また、トップを本気にさせるためには、今回の働き方・休み方改革シンポジウムのような場に来ていただくのが良いのではないかとアドバイスがありました。

今後の取組について

東急株式会社の下田氏からは、在宅勤務を含め、時間と場所の自由度を高めるための施策と、シフト勤務者に向けた施策を検討していきたいというお話がありました。また、時間と場所の自由度が高まることで、かえって働き過ぎになることがないように、管理職研修の機会などを通じて「短時間で効率よく働くことが望ましい」という風土醸成を行っているとのことでした。

マイライフ株式会社の長友氏からは、育児や介護、病気などに直面した際にも働き続ける仕組みを整えとともに、社員の健康管理や、女性管理職の比率を高めていきたいとお話がありました。

テクノス三原株式会社の向田氏からも、育児や介護、病気などに直面した際に、職場復帰できるような制度を整えたいとお話がありました。また、社員が具体的な取組を検討する「主役」となるようにしたため、社員から提案があがるようになってきているとのことでした。

ITツールの導入の効果について

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、ITツールの導入の効果について質問がありました。東急株式会社の下田氏は、ITツールの導入よりも、導入にあたっての運用の見直しが効果的であったと前置きされつつ、モバイル端末の導入は有効であり、実際に使い始めたことで、それにあわせて働き方が見直されたとご説明されました。

マイライフ株式会社の長友氏は、各種書類の電子化など、ペーパーレス化に力を入れているとご紹介されつつ、自社向けにカスタマイズすることが難しい人事管理システムを導入した際には不便があったため、トライアル利用も重要ではないかと述べられました。

テクノス三原株式会社の向田氏は、第一に、業務プロセスを見直すことが重要であると述べられたうえで、営業の日報を電子化したことや、検査の手順書を動画化したことが有効だったと紹介がありました。

人事考課における評価項目について

また、「人事考課を見直すにあたって、評価項目を決めるために参考にしたものはあるか」との質問について、テクノス三原株式会社の向田氏からは、他社から有料でノウハウを譲ってもらい、それを自社向けに調整したという回答がありました。

さらに、管理職の評価基準の中に、部下の残業時間削減や有休取得の状況、部下の育成状況などを反映しているか、質問がありました。東急株式会社の下田氏からは、課長職の評価基準にすべて含めているという回答がありました。マイライフ株式会社の長友氏からは、現状でも部下の育成状況を評価項目としているが、さらに評価してほしいという声を受けて、現在見直しを進めているとお話がありました。テクノス三原株式会社の向田氏からは、残業時間削減や有休取得は、管理職からの働きかけがなくても取り組むため、評価基準には含めていないが、部下の昇進は管理職の評価基準に含めており、面談の場を通じ

て部下の目標に応じた支援、育成を行っているとお話がありました。

【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。