

## 札幌会場

令和元年 11 月 26 日（火）、札幌国際ビル 国際ホールにおいて、働き方・休み方改革シンポジウムを開催しました。北海道労働局雇用環境・均等部長 重河 真弓の挨拶を皮切りに、本シンポジウムが始まりました。

### 【第 1 部】基調講演

「仕事見直しの具体的な方法 働き方改革について」

早稲田大学 商学大学院 教授

小倉 一哉 氏



はじめに、働き方改革への取組姿勢について説明されました。従業員の労働時間を短縮すると利益が下がるという考えは思い込みである。直接的な因果関係をとらえることは難しいが、短い時間で効率よく働くことで、結果的に売上や利益率が上がったという企業は多い。できることから会社全体として取り組もうという姿勢が大切、と述べられました。

続いて、年次有給休暇を取り残してしまうのは、業務量が多すぎて年休が取得しにくいことや、急な病気や事情のとき休むためという理由が多いことを解説されました。

また、合わせて、長期休暇が取得されるヨーロッパでは、私傷病では別枠の特別有給休暇が使用されていることや、地域のお店が互いに協力して、輪番制で土日も営業することで、住民に必要なサービスを提供していることを紹介されました。

さらに、仕事の見直しを進めるポイントとして、①中間的な作業の合理化、②会議の合理化、③人事評価に定量的な労働時間を入れる、④労働時間管理と本気の運用、⑤休暇カレンダーの活用、⑥顧客に理解を求める、の 6 点を提案され、最後に、社長、人事部、管理職、現場の社員のすべてが本気になって働き方改革に取り組むことが必要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

「働き方・休み方改革 従業員満足度向上への取り組み」

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。

## 「わが社における働き方改革 30 年」

拓新産業株式会社 会長

藤河 次宏 氏



今からおよそ 30 年前。人が集まらない、定着しないことに非常に強い危機感を覚え、どうしたら若い人達から求められるような魅力ある企業にすることができるか、という想いから取組に着手したと述べられました。

施策としては、完全週休 2 日制と年次有給休暇の完全消  
化、次いで仕事のサポート体制の構築、会議や営業日報の  
廃止等を実施されたとのこと。当初は、顧客対応を気  
にして反対する社員もいたが、顧客満足度を追求しすぎて  
長時間労働になるよりも、従業員満足度を上げながら利益

を出していくことを重視し、顧客に対して残業や土日・祝日の対応ができないことを会社からのお願いという形で継続的に伝えることで、取引先からも理解を得られるようになったとお話されました。

トップ自ら繰り返し周知し、社内外に対して方針を徹底したことで、社員が迷わずに取組を進め、仕事の優先度を考えたり、互いにサポートできる体制を工夫するようになり、年次有給休暇取得率 100%や残業時間の大幅な削減だけでなく、採用や利益率の面でも大きな成果を出すことができたとのこと。

これらの長年の取組により、主体的に会社を維持するためにどうすれば良いのかと考える社員が増え、中小企業で問題になりがちな後継問題もクリアできた。これらも働き方改革に取り組んだおかげだと、お話されました。

「働き方・休み方改革の取組事例紹介」

株式会社GSユアサ 人事部 企画グループ グループマネージャー

安永 好伸 氏



世間水準と比較して、年次有給休暇の平均取得率は高く、平均時間外労働時間は短い状況であったが、更なる取得促進や労働時間抑制を目指し取組を実施してきた、とお話されました。

労働時間の抑制については健康障害防止の観点から、①1カ月の時間外労働の上限時間を設定、②所定休日の2日連続勤務の禁止、③深夜時間帯における時間外労働の禁止に取り組んできたと述べられました。

また、年次有給休暇の取得促進については、第1フェーズでは、一般社員に年間最低10日の年休取得を義務化(管理職は努力義務)。第2フェーズでは、ワーク・ライフ・バランスの推進を目的とした連続休暇の取得促進。現在進行中の第3フェーズでは、労働生産性の向上を目的として、①年間最低10日の年休取得義務化を管理職・有期雇用社員まで拡大、②一般社員に年休付与日数の70%取得目標(努力義務)、③社員の能力開発の3点に取り組んでいるとのこと。

これらの取組に関する社員の理解促進を図ることも重要であると考え、工夫を凝らしたとお話されました。具体的には、社長メッセージの配信や、休暇を取得することの大切さを示した社内報やポスターを掲載し、意識改革や風土醸成を図りながら実施してきたと述べられました。

### 【第3部】パネルディスカッション

#### 【ファシリテーター】

早稲田大学 商学大学院 教授

小倉 一哉 氏

#### 【パネリスト】

マイライフ株式会社 人事部 部長

長友 康至 氏

拓新産業株式会社 会長

藤河 次宏 氏

株式会社GSユアサ 人事部 企画グループ グループマネージャー

安永 好伸 氏



第3部は、ファシリテーターの小倉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。

**質問：大企業が働き方改革に取り組む一方で、下請け先にしわ寄せがあるということが話題にあがっている。その対処方法についてどのように考えているのか**

株式会社GSユアサの安永氏からは、例えば設備の保守点検で土日に業務を行うことがあるなど、やむを得ない場合は認めている。実際にどのような業務で休日勤務を行っているかを確認しながら、不要な残業や休日勤務を減らしていく形で取組を進めているとご説明されました。

また、ファシリテーターの小倉氏からは、顧客がいる以上、最低限の対応は求められるのだろうが、大企業だからといって、下請企業や中小企業に無理な対応を要求してはいけない、という雰囲気は社会としてつくっていくことが重要だとコメントされました。

**質問：働き方改革に取り組むことで利益率はどの程度あがったのか**

マイライフ株式会社の長友氏からは、優先順位として従業員満足度を優先した取組を推進したことで採用・定着が進み、給与部分の補填も行った。現状としては人件費が大きくなっているが、これから業務の効率化や機械化なども検討している、とご説明されました。

拓新産業株式会社の藤河氏からは、働き方改革を通じて社員のモチベーションがあがり、業務の簡素化など総合的な取組によってコストが減少した。30年前と比較して利益率は11倍になった。銀行金利のことを除けば5~6倍くらいは上がっている計算になる。ただし、利益率の増減は様々な要因が組み合わされた数字なので、働き方改革との直接的な因果関係というのはわからない、とご説明されました。

株式会社GSユアサの安永氏からは、働き方改革が利益率につながったかどうかという判断は難しい。一方で、働き方改革に取り組むことで従業員満足度の向上につながっていると考えている、とご説明されました。

**質問：働き方改革によって株価が上がる等、業績との連動性はあるのだろうか**

株式会社GSユアサの安永氏からは、一般的に株価は業績だけでなく様々な要因で変動するものなので、働き方との連動性を見極めるのは難しい、とご説明されました。

**質問：中小企業は残業代も生活費としてみていることが多い。働き方改革によって残業が減っていくが、どのように考えればよいのだろうか。**

拓新産業株式会社の藤河氏からは、中小企業に限らず残業が常態化すれば生活給となってしまう。当社の場合は31年前から時間をかけて残業を減らしてきた。一気に残業を減らそうとするから反動が大きくなる。また、2013年から決算賞与を出し、年収でフォローするなど、社員が落ち着くような工夫を行っている、とご説明されました。

マイライフ株式会社の長友氏からは、当社での残業は開局時間に合わせてルールを決めているのであまり影響はない、とご説明されました。

また、ファシリテーターの小倉氏からは、経営者が残業代をこんなに出しているのはもったいないというメッセージを出してしまうと逆効果になる。一気に残業を減らすと厳しいのであれば、中長期的なスケジュールで基本給・手当・賞与を出すなど考え方を少しずつ入れていく。中小企業だからできないと今まで言われてきた中で、拓新産業の藤河社長のように、大きな会社がクライアントという状況でも取組を進めてこられた会社がある。すべての関係者にとっていい状態はなかなか難しいが、妥協点はあるはずだと思うので思考停止にならずに検討してほしい、とご説明されました。

**【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。