

厚生労働省委託「令和2年度働き方・休み方改革推進に係る広報事業」 働き方・休み方改革シンポジウム

令和2年10月27(火)、オンラインにて働き方・休み方改革シンポジウムを開催しました。本シンポジウムは、Zoom ウェビナーによるライブ配信のほか、YouTube 厚生労働省動画チャンネルでのライブ配信、アーカイブ配信(2021年3月まで)を行いました。

厚生労働省 雇用環境・均等局 職業生活両立課長 佐藤 俊の挨拶を皮切りに、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 リモートワークも日常に」

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、働き方改革で実現すべきなのは時間意識の高いメリハリのある働き方であること、また社員一人一人が働き方改革に積極的に取り組んでいくためには働き方改革が生活を豊かにすることを社員自身が実感することが重要であることを述べられ、働き方改革と生活改革の好循環

の実現がポイントである旨、お話がありました。

次に、長時間労働の問題点や要因についての解説をされました。続いて広義の働き方改革の目的は①多様な人材が活躍できる職場とすること、②安易な「残業依存体質」を解消し結果として長時間労働を解消することであり、仕事の仕方やマネジメントの見直しが必要であることを解説され、具体的な見直しの例についてお話がありました。また、新型コロナウイルス感染拡大によるリモートワークの広まりが、仕事の仕方の見直しにつながっていることについても言及されました。

【第2部】事例紹介 働き方・休み方改革の取組事例紹介

セッション①「働き方・休み方改革の取組と成果」

株式会社米五 代表取締役

多田 和博 氏



新たな事業の立ち上げをきっかけに長時間残業が常態化することを危惧し、2018年に取組を開始。対策として、①慢性的な負荷による残業増に対しては人員を補強、②一時的な負荷による残業増に対しては他部門からの応援ができるよう多能工化を推進、③原因不明の慢性的な残業増については、残業の見える化（グラフ化）や定例社内会議での報告等の意識改革を実施するアプローチを行ったとお話がありました。また、休暇取得促進施策として、一斉休暇取得日の複数設定や、誕生日休暇等の特別有給休暇の設定を行ったほか、定例社内会議での報告による意識改革を実施した旨、ご説明がありました。

最後に、取組を進める際のポイントとして、仕事に対する各自の位置づけが重要であるため定期的に面談を行って仕事や生活の状況を確認していること、付加価値が高い仕事をする価値観に変えていくため残業削減を評価し、次年度の給与等への反映を検討していること、若手社員が休暇を取得しやすくするため、面談等でアドバイスをしていること等を述べられました。

拓新産業株式会社 会長

藤河 次宏 氏



人材の確保・定着・育成は企業の最重要課題であることを実感し、働きやすい職場づくりをすることを30年前に決意。以降、①完全週休2日制への移行、②年次有給休暇の完全消化、③残業ゼロ・休日出勤ゼロ等を掲げて取組を推進してきたことを述べられました。

続いて、取組にあたっては、顧客に取組を理解してもらうために説明を重ねる等しながら様々な課題を一つ一つ解決し、これらを達成できた旨、ご説明がありました。ま

た、トップ自らが方針を明確にし、ビジョンを社員に繰り返し伝えていくことや、お互いにサポートできる職場環境をつくることの重要性についても述べられました。

最後に、働き方改革によって働きやすい職場環境の実現と会社の高収益の両方が実現できたことのほか、採用においても応募者が大幅に増加したこと、業務改善等にも社員が協力する風土ができたこと等の働き方改革の成果・効果についてお話されました。

セッション②「ニューノーマルの働き方」

東急電鉄株式会社

CS・ES推進部 統括部長

下田 雄一郎 氏



はじめに、多様な職務・個々人の環境に合わせ、時間や場所に捉われない働き方の実現を目指しており、時間、場所、服装、リフレッシュ面において、社員が主体的に働き方を選択する「Smart Choice (スマートチョイス)」の取組もこれまでに推進してきたことを述べられました。

次に、新型コロナウイルス感染拡大の影響で2020年4月～5月に原則在宅勤務としたことを受けて、「働き方」アンケートを実施したことを述べられました。続いて、これらによって在宅勤務のメリット・課題・活用方法を確認したうえで、2020年10月より「Smart Choice New Normal」として在宅勤務等の制度化・ルール整備を行い、「働く場所」の選択肢を拡充した取組について、ご説明がありました。

最後に、今後の課題として、「働く時間」の選択肢を拡充する取組を検討しており、現在変形労働時間制やフレックスタイム制等を活用し様々なパターンを組み合わせた柔軟な勤務時間制度のトライアルを実施している旨、お話がありました。

SCSK株式会社 人事・総務グループ

ライフサポート推進部長

中藤 崇芳 氏



はじめに、SCSKの働き方改革として、「スマートワーク・チャレンジ」、「どこでもWork」、「健康わくわくマイレージ」の取組をされた旨、お話がありました。まず、効率的な働き方（時間）を目指した「スマートワーク・チャレンジ」の取組については、残業時間の削減と年次有給休暇取得の

増加を達成できた背景として、トップの強い旗振りがあったこと、組織をあげて全員で取り組んだこと、残業削減だけでなく年次有給休暇取得をセットで取り組んだこと、時間をかけて取り組んだこと等があったことを述べられました。また、社員の健康の維持

増進を目指した「健康わくわくマイレージ」の取組の解説に続いて、柔軟な働き方（場所）を目指した「どこでも Work」の取組についてご説明され、「組織チャレンジ」として上司のリモートワーク回数に応じて組織全体にインセンティブの支給を行ったことで、リモートワークの広がりにつながった旨、お話がありました。

最後に、直近の新型コロナウイルス感染対策として様々な取組を進めていることや、これまで実施してきた働き方改革の3つの取組が、コロナ禍の中で効果的に機能していることを述べられました。

【第3部】パネルディスカッション

セッション①「働き方・休み方改革の取組と成果」

【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】

株式会社米五 代表取締役

多田 和博 氏

拓新産業株式会社 会長

藤河 次宏 氏



視聴者アンケート

はじめに、小倉先生から視聴者に向けてアンケートが行われました。年次有給休暇を年間5日以上取得できているか、勤務先の企業がコロナ禍以前から長時間労働の抑制の取組を行っていたか、コロナ禍を機にテレワークの導入・活用が進んだか、といった質問が投げかけられ、オンラインによる開催の中でも工夫して、視聴者とのコミュニケーションが図られました。

管理職による部下の勤怠管理、長時間労働防止について

拓新産業株式会社の藤河氏からは、経営層・管理職を含めて残業が発生しておらず、定時で終業するのが全社として当たり前になっているため、部下の勤怠管理にあたって特別な工夫をしなくても済んでいるというお話がありました。

株式会社米五の多田氏からは、社員数も少なく、フラットな組織構造であるため、多田氏自らが社員一人一人に面談を行い、長時間労働にならないために工夫して働くよう、直接的に声掛けを行っているという説明がありました。また、管理職に対しては、会議の場などで残業時間のデータを提示し、意識啓発を図っていると述べられました。

さらに、小倉先生より、中小企業では管理職の役割だけでなく、経営層の働き方・休み方改革に取り組む意向が非常に重要であるとコメントがありました。

人材育成、多能工化について

株式会社米五の多田氏からは、単に同じ部門内で仕事の幅を広げるだけでなく、事務部門の社員が接客販売もできるようになる等、部門横断的に仕事の幅を広げていくことに取り組んでいるというお話がありました。また、社員同士で、お互いのできる業務を「見える化」することが今後の目標であると、展望を語られました。

拓新産業株式会社の藤河氏からは、専門的な知識を要する部門に、他部門から社員を一時的に異動させ、数年単位で業務に習熟させた後で元の部署に戻すという取組を行い、いざという時に応援に入れる人材を育成しているというお話がありました。また、内製化が難しい業務は外部に委託したというお話がありました。

テレワークについて

小倉先生より、視聴者から寄せられた「人員確保が難しい医療現場では、テレワークの導入が難しい」とのコメントについて、業務の性質によってはすぐにテレワークを導入することが難しい場合もあるが、各人の労働時間やスキルを「見える化」し、現状把握することで、テレワークに限らず働き方を見直すきっかけになるのではないかとお話がありました。

株式会社米五の多田氏は、製造業という業態上、テレワークを積極活用しているわけではないと前置きされつつも、社内ミーティングに自宅から参加するなどの活用が行われているというお話があり、工夫してテレワークを取り入れている例の紹介がありました。

拓新産業株式会社の藤河氏からは、過去にテレワークを実施しようとしたこともあったが、在宅勤務の場合はオンとオフの切り替えが難しい、出社した方が作業しやすいといった社員の意見を踏まえ、今は敢えてテレワークは推進していないというお話がありました。

小倉先生は、多田氏、藤河氏のコメントを踏まえ、テレワークの導入・実施は地域による違いも大きいとしつつ、今後はテレワークを多様な働き方の一つと位置付け、他の働き

方改革の取組と同様、自社の業務の中でどのようにテレワークを活用できるかについて考えを巡らせることが重要とコメントがありました。

働き方・休み方改革を進めるにあたっての考え方について

最後に、パネルディスカッションの総括として、働き方・休み方改革を進めるにあたっての考え方についてお話がありました。小倉先生は、自社の現状を把握したうえで試行錯誤し、初めからベストな解を求めるのではなく、今より良い働き方をしていくために漸進的に取組を進めていくことが重要と述べられました。

株式会社米五の多田氏からは、社員が楽しく仕事をするのが何よりも重要で、そのための環境を整えていくという考えを持つことが必要とコメントがありました。

拓新産業株式会社の藤河氏からは、トップが率先して働き方・休み方改革に取り組む姿勢を示すことが重要であり、企業経営の面でも大きな効果があるとお話がありました。

セッション②「ニューノーマルの働き方」

【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】

東急電鉄株式会社

CS・ES推進部 統括部長

下田 雄一郎 氏

SCSK株式会社 人事・総務グループ

ライフサポート推進部長

中藤 崇芳 氏



各社の事例発表について

はじめに、東急電鉄株式会社の下田氏、SCSK株式会社の中藤氏から、それぞれの事例発表について、さらに詳しい内容の説明がありました。

東急電鉄株式会社の下田氏からは、スマートチョイスの取組を開始した背景について、鉄道事業や不動産事業まで多様な事業を展開する中で、スマートチョイスの取組を通じてクライアントに合わせた働き方をできるようにし、生産性・効率性を高める必要があったからだ説明がありました。また、鉄道会社であり、元々オフピーク通勤を推奨してきた

ため、スムーズに時間の柔軟性を高めることができたとお話がありました。

S C S K株式会社の中藤氏は、健康経営について、経営層が働き方・休み方改革とあわせて健康経営を方針に掲げており、働き方・休み方改革の取組の成果が出てきた段階で健康経営への取組を本格化させたところ、両方に取り組む相乗効果を感じられたとお話がありました。また、働き方改革の3つの取組を同時に進めたことで、短期間でリモートワークを推進し、生産性高く働く環境を整えることにつながったと述べられました。

働き方・休み方改革を進めていくうえでの課題について

続いて、坂爪先生から視聴者に向けて、リモートワークの実施状況についてのアンケートが行われ、多くの視聴者がリモートワークを経験したことがあると回答していました。そして、リモートワークを含め、働き方・休み方改革を進めていくうえでの課題について、坂爪先生からパネリストのお二人に質問がありました。

東急電鉄株式会社の下田氏からは、リモートワークに限らず、働き方・休み方改革の取組は職場風土や社員一人一人の意識に浸透させていくことが課題だとお話がありました。また、経営層や管理職に対しては、外部講師による講義を通じて意識醸成を進め、社員に対しては、各種取組をトライアル形式で実施したことで理解を得たという自社の事例についても紹介がありました。

S C S K株式会社の中藤氏からは、働き方・休み方改革に取り組み始めた当初、社員は本当に残業時間の削減等が実現すると考えていなかったが、経営層の方針がぶれなかったことで、成果が出るまで取組を継続できたと語られました。また、働き方・休み方改革を経営課題として位置付け、経営会議で残業時間や健康経営の取組状況を紹介しているといったことや、経営層からのトップダウンだけでなく、各職階のリーダーを中心としたボトムアップによる働き方・休み方改革が行われている現状にも言及がありました。

在宅勤務にあたっての費用負担や手当について

再び、坂爪先生から視聴者に向けて、リモートワークの導入に関する課題についてのアンケートが行われ、社員間のコミュニケーションや在宅勤務ができる社員とできない社員の間での不公平感、人材育成や評価方法などが課題の上位に挙がりました。

東急電鉄株式会社の下田氏からは、在宅勤務にあたっての費用負担や手当について、ノートパソコン（LTE 対応）とタブレット端末、スマートフォンを貸与しており、各端末から直接インターネットに接続できるため、通信費の個人負担は発生していないとお話がありました。

S C S K株式会社の中藤氏は、リモートワークの導入・実施を進めるインセンティブの意味合いも兼ねて、通信光熱費や自宅環境の整備のために活用できる一律の手当てを支給していると述べられました。

在宅勤務を中心としている社員の移動時間の取扱いについて

東急電鉄株式会社の下田氏からは、直行や直帰の場合は基本的には顧客先にいる時間帯が仕事であるという考え方をベースに、在宅勤務と出社を組み合わせる場合については、原則的には従来通勤時間と扱っていた部分を中抜け休憩とする運用をトライアルで実施しているところである旨、お話がありました。

S C S K株式会社の中藤氏は、フレックスタイム制や裁量労働制が適用されている社員も多くいるという前提があるものの、基本的には同様の考え方で運用をしている旨、お話がありました。

在宅勤務ができる社員とできない社員の間での不公平感について

東急電鉄株式会社の下田氏からは、駅長が集まる会議をリモートで実施することで、移動時間の削減や、会議日程を設定しやすくすることにつながっていると、現業職の社員におけるリモートワークの活用事例の紹介がありました。また、押印・伝票処理などが必要な部門であっても、働き方の見直しを進めている効果が出ており、一定程度は在宅勤務で仕事を進められているとお話がありました。

S C S K株式会社の中藤氏からは、新型コロナウイルス感染拡大をきっかけに、在宅勤務の実施率の差が少なくなり、どうしたら在宅勤務をできるのかを考える方向になったとの説明がありました。また、社員サポートを行う部門がオンラインで対応を行うようになったことで、社員が質の高い業務を行えるようになり、サービスアップにつながっているという事例も紹介されました。

在宅勤務におけるコミュニケーションの課題について

東急電鉄株式会社の下田氏からは、上司と部下のコミュニケーションはリモートワークに関わらず課題であり、自社では「トーク with 活動」という取組を通じ、課長職のマネジメント能力向上も狙いとして、上司と部下の1 on 1、チームコミュニケーションの機会を積極的に設けてきたとお話がありました。

S C S K株式会社の中藤氏からは、上司のリモートワークの実施回数を増やしてきたことで、マネジメント層のリモートワーク経験が豊富であり、課題も見えていたため、新型コロナウイルス感染拡大を機にリモートワークが急速に拡大した中でも、大きな課題は生じなかったとお話がありました。

リモートによる地方と都市を結ぶ働き方について

東急電鉄株式会社の下田氏は、まず、ワーケーションについては休暇と仕事の区別をどのようにつけるかが課題とされました。また、サテライトオフィスの活用については、地方へ出張した際にサテライトオフィスで働くことで、無駄な時間を削減することができるかと述べられました。

S C S K株式会社の中藤氏は、自社の「ニアショア戦略」という考え方に触れ、自社グループの異なる都道府県の11拠点が連携し、顧客と密なコミュニケーションが取れる顧客先では企画設計を、地方拠点では運用を、本社では後方支援を行う、といった業務分担が進んできたことを語られました。

今後の「新しい働き方」について

東急電鉄株式会社の下田氏は、コロナ禍を機に在宅勤務が進んだという面もあるため、今の状態を継続させていきつつ、在宅勤務と出社の組み合わせの自由度を高めたり、在宅勤務中に長時間労働になってしまうことを防止したりすることに取り組んでいきたいと述べられました。

S C S K株式会社の中藤氏は、自律的に働くことができる中で働きがいをつくることなどを目指しつつ、リモートワークが進んだことで、残業時間が増加傾向にあるという自社の課題を踏まえ、「新しい働き方」の中での働き方改革に取り組んでいく必要性もあると語られました。

最後に、坂爪先生から、仕事の質を高めること・主体的に働けるようにすること、という働き方・休み方改革の目的を掲げていることが2社の共通点であり、試行錯誤をしつつ常に新たな取組を進めていることが推進力を生んでいるとお話がありました。また、パネルディスカッションの総括として、コロナ禍を機にいっそう働き方を見直し、危機をチャンスに変えていこうという精神が企業風土の醸成にもつながるのではないか、とコメントがありました。

総括



最後に、基調講演の佐藤先生、およびセッション①ファシリテーターの小倉先生、セッション②ファシリテーターの坂爪先生、計3名による総括が行われました。

小倉先生は、セッション①の2社の事例を踏まえ、「働き方・休み方改革」のポイントとして、残業時間や休暇の取得状況を「見える化」する重要性や、働き方改革に対する顧客理解を求めると共に、必要に応じて取引先を分散化すること、また、トップが働き方改革に取り組む姿勢を明確化することを挙げられました。

坂爪先生は、セッション②の2社の事例を踏まえ、「ニューノーマルの働き方」のポイントとして、質の高い働き方、社員による主体的な働き方の実現といった働き方改革の目的を踏まえること、リモートワーク環境下での上司のマネジメント力を高めること、また、コロナ後の社会を見通して取組を進めていくことを挙げられました。

最後に、佐藤先生より、企業の事例も参考にして、働き方・休み方改革をいっそう進めてほしい、とコメントがありました。