

厚生労働省委託「令和3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

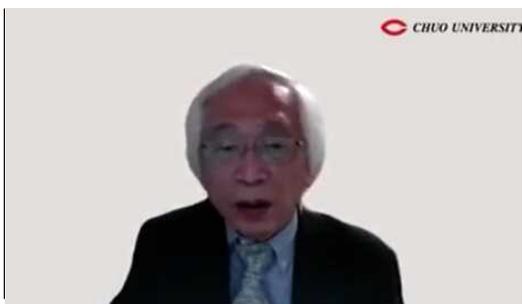
令和4年2月3日（木）、オンラインにて働き方・休み方改革シンポジウムを開催しました。本シンポジウムは、Zoom ウェビナーによるライブ配信のほか、YouTube 厚生労働省動画チャンネルでのライブ配信、アーカイブ配信（2022年3月まで）を行いました。

厚生労働省雇用環境・均等局 職業生活両立課 課長 古瀬 陽子氏の挨拶を皮切りに、本シンポジウムが始まりました。

【第1部】基調講演

「働き方改革と休み方改革の好循環を：今後の方向性」

中央大学大学院戦略経営研究科 教授 佐藤 博樹 氏



働き方改革を進めるにあたり、改革を進める目的を管理職・社員に明確に伝え、社員一人一人の生活の充実に繋がることを認識してもらうことが重要であると述べられ、単なる残業時間削減ではなく、働き方を変えて残業が削減されるようにしていくこと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、長時間労働の原因、企業例から見た働き方改革の現状と課題、30代男性正社員を例に、働き方改革と生活改革の関係について解説をされました。続いて、時間をかけた働き方を評価する職場風土の変革が重要であると述べられ、取組例を解説されました。

最後にまとめとして、①時間を大事にする働き方に変えていき、その結果として残業を削減する取組を行う、②残業時間が減ったことが社員の生活の質の向上に繋がっているかを評価する、ことの2点を重要なポイントと捉え、働き方改革に取り組んでもらいたい、とのお話がありました。

【第2部 事例紹介】

セッション1：「働き方・休み方改革と健康経営」

東急電鉄株式会社 CS・ES 推進部

統括部長 下田 雄一郎 氏



「Smart Choice New Normal」With 「健康経営」をテーマにこれまでの取組、コロナ禍に対応する現在の状況を説明頂きました。

年間を通じて、自身の職務・環境に合わせたスタイルを自ら選択する取組が「スマートチョイス」であり、従来の働き方に捉われず、創造性発揮や業務の効率化を考え、従業員が主体的に働き方を選択することを目的としています。コロナに対応し、在宅勤務の条件を緩和したテレワークによる場所の自由度や、働く時間や日数に差はあるが仕事の内容や役割などは同じ「Y 職責」と呼んでいる選択型の週休3日制、短日数短時間勤務について説

明がありました。

健康経営について、創業者の残したメッセージ「熱誠」が健康経営推進のDNAとして受け継がれていることや、従業員はもとより、沿線の顧客、社会貢献も見据え、プレゼンティーズム（何らかの不調によって本来発揮されるべきパフォーマンスが低下している状態）を解消し、一人ひとりの生産性を高める様々な取組について説明がありました。

SOMPOひまわり生命保険株式会社

執行役員 人財開発部長 邨上 英彰 氏



「働き方・休み方改革と健康経営」をテーマに、健康経営の理念や取組内容、選択的週休3日制に関する導入の背景や狙い、実績などについて説明がありました。

国民を健康にする「健康応援企業」への変革を目指し、「健康応援企業」を実現するための両輪を「Insurhealth®」（保険本来の機能に健康応援機能を加えた概念）および「健康経営」と定義し、重要な経営戦略として「健康経営」に取り組んでいることについて説明がありました。取組の例として、バイタル指標をKPIに設定していることや、ウェアラブル端末、禁煙などについて説明がありました。

週4勤務は、妊娠育児介護の負担軽減を目的としたものと、充実したセカンドライフを送る支援を狙いとした再雇用社員を対象にしたものがあり、働き方改革とともに、健康経営の観点から、社員が長く健康で働き続けることのできる環境づくりとして導入したこと、導入検討時の課題や現在の利用状況などの説明がありました。

週4勤務は、妊娠育児介護の負担軽減を目的としたものと、充実したセカンドライフを送る支援を狙いとした再雇用社員を対象にしたものがあり、働き方改革とともに、健康経営の観点から、社員が長く健康で働き続けることのできる環境づくりとして導入したこと、導入検討時の課題や現在の利用状況などの説明がありました。

社会福祉法人青谷学園

理事長 白樫 忠 氏



「働き方・休み方改革と健康経営」をテーマに、週休3日を始めとしたワークライフバランス実現に向けた取組、健康経営の実践内容などを紹介頂きました。

週休3日や短時間正規職員制度の導入や、残業時間削減、年次有給休暇取得率向上に向けた意識醸成の取組について説明がありました。イクボスや育児短時間勤務などの子育て支援、がん休暇などの仕事と治療の両立支援、ICTを活用した業務の効率化などについて説明がありました。

健康経営の実践内容として、喫煙者を0にした禁煙活動、がん教育やがん検診の受診促進、ロボット化による腰痛予防対策、サポートアプリによる従業員の健康づくりの取組などについて説明がありました。

【第2部 事例紹介】

セッション2：「働き方・休み方改革のより一層の推進に向けて」

SCSK株式会社 人事・総務本部

労務部長 今井 崇敬 氏



2011年10月に2つの会社が合併、翌2012年度に人事制度を変えることもあり、フレックスタイム制や裁量労働制を導入することで、働き方について、柔軟でメリハリのある環境を整えるようにしたのを取組の切っ掛けとし、2013年度より本格的に働き方改革に着手しました。仕掛けとして、達成インセンティブの導入、社員の家族やお客様に経営トップ自らから取り組む姿勢をお伝えしていることや、具体的な取組として①残業を月20時間以下(前年度20%減)、年次有給休暇20日取得(100%取得)を目的とする「スマー

トワーク・チャレンジ20」、②組織改革を達成する仕組み「達成インセンティブの支給」③自己研鑽や健康増進のための「勤務間インターバル制度の導入」などについて説明がありました。

働き方改革を進めていくためには、時間もさることながら色々な場所で、健康的に働けるように、社員一人ひとりが自律的に成長できる後押し、働きがいを高めていけるような取組を重視し、「学び手当(支給額月5,000円)」を支給していることも述べられました。

エンカレッジ・テクノロジー株式会社

経営管理部 副部長兼人事労務グループ長 植草 立夫 氏



生産性向上、社員の意欲・能力の発揮、価値観の多様性への対応を図ることを主眼に働き方改革を推進していることの説明がありました。

週3日休むことや半日勤務を組み合わせた週6日勤務にすることなどを社員が選択できる、月単位変形労働時間制を導入したことについて説明がありました。

全社員同一の評価基準を見直し、評価基準に沿った役割等級を再構築したこと、そのベースにジョブディスクリプションを導入し、勤務形態の差に影響されない公平な評価ができるよう改正したことなどについて説明がありました。導入から1年が経過したが、在宅勤務での時差勤務を可能としたいとの要望や、勤怠管理ツールの簡略化の要望に対応するなど、社員参加型で新制度のブラッシュアップを図っていくとの話がありました。

社会福祉法人合掌苑

営業統括部 本部長 神尾 昌志 氏



働き方改革の一層の推進には、経営理念の「ミッション・ビジョン・バリュー」を社員一人ひとりにしっかり浸透させていくことが重要で、重要な部分を明文化し、明文化したものを職員に絶えず意識してもらう機会を作る仕組みを作っているとの説明がありました。

生産性向上に向け、チームワークが重要であり、最も重要な要素は心理的安全性で、離職率の定価や収益向上につながっていくとの説明がありました。小さな部門ごとに採算性を確保する、アメーバ経営、良い所を見つけ合い褒め合うサンクスカード、法律を上回る

子育て支援施策、障がい者や引きこもりなど、就業機会を得ることが難しい人を積極的に採用する25大雇用の取組などについて説明がありました。

【第3部】パネルディスカッション セッション1

●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 事例紹介企業3社

- ・東急電鉄株式会社 CS・ES 推進部 統括部長 下田 雄一郎 氏
- ・SOMPOひまわり生命保険株式会社 執行役員 人財開発部長 邨上 英彰 氏
- ・社会福祉法人青谷学園 理事長 白樫 忠 氏



各社の事例発表について

はじめに、小倉先生から、各社の発表内容についての質問があり、各社から補足で説明を行って頂きました。

東京電鉄株式会社 下田氏から、「Y職責」は日数と時間を短くする、労働量を減らす選択肢であること、「X職責」は量ではなく役割を軽くする選択であること、週休3日では、月額給与は時間比例で控除されるが、賞与や昇進要件、退職金算定には差をつけていないこと、週休3日の活用上などの説明がありました。

SOMPOひまわり生命保険株式会社 邨上氏から、全社員に対して貸与しているFitbit（スマートウォッチ）によるバイタルデータの取得、業務の一環として行っているクアオルトを通した森林浴やウォーキングで、健康増進やコミュニケーション向上を図っていることなどの説明がありました。

青谷学園 白樫氏から、賃金が減らない形で導入した週休3日とあわせて副業を解禁したこと、就業規則で副業の制限時間を設け、副業の時間を含めて労働時間を管理していることなどについて説明がありました。

週休3日制の利用の拡充に向けて

続いて、小倉先生から、対象者を広げることなど、週休3日制の拡大に向けた考え方について質問を行いました。

東京電鉄株式会社 下田氏から、①病気やけが、さらにはリカレント教育などの本人・家族事由での適用、②短時間より短日数が利用しやすいシフト制を敷いている鉄道の現場業務での適用などを今後検討していくとの話がありました。

SOMPOひまわり生命保険株式会社 邨上氏から、病気、特にがんへの対応を検討していくこと、課題として、利用が増えた場合のカバーし合うことについて検討が必要との話がありました。

青谷学園 白樫氏から、従業員個々の事情に応じた多様な働き方ができる環境整備を非常に重視しており、週休3日制の他に、短時間正規職員制度を導入し、1日6時間×週5日や1日8時間×週4日といった選択肢を既に用意しているとの説明がありました。

年次有給休暇の適切な取得について

続いて、小倉先生から、週休3日制と年次有給休暇の適切な取得に関する管理や運用について質問を行いました。

東京電鉄株式会社 下田氏から、計画年休のポジティブワンという制度を入れ、部署でまとめて月の第何何曜日は休みましょうといった奨励日を作っていること、年の前半6ヶ月で最低5日取っていない人はすぐ上司と面談して取ってもらうようにしていること、これまで以上に取得率を高めて取組を試行錯誤しているなどの説明がありました。

SOMPOひまわり生命保険株式会社 邨上氏から、週5勤務（通常勤務）と、週4勤務の方とで、休暇の考え方は全く差異を設けていないが、週4勤務の年次有給休暇取得状況について、今後、実態を把握し、課題があれば対応を検討するなどの話がありました。

青谷学園 白樫氏から、1日10時間勤務の者、フルタイムで8時間勤務の者もいるが、付与日数はどちらも同じであることや、年次有給休暇取得率が高く、最低でも全員が70%は取得しようという方針で運用しており、70%未満の職員はいないといった説明がありました。

人事評価について

続いて、小倉先生から、週休3日のような働き方や、それ以外の短時間勤務の働き方が導入されると、評価が大変難しいと考えられるが、短日数短時間で勤務する人たちの評価に関して、フルタイムでフル出勤している人との違いがあるか。あるとしたらどういう形で評価をしていくのか、という点について質問を行いました。

東京電鉄株式会社 下田氏から、賞与に差をつけていないのと同様に、人事考課評価や昇進要件にも、短日数短時間勤務だからということで差をつけていないとの説明がありました。選択肢を広げて、差がなくしっかりとキャリアステップできるようにとの会社の思いである反面、公平感といったものが今後課題になる可能性がある点について話がありました。

SOMPOひまわり生命保険株式会社 邨上氏から、評価・昇進昇格については全く差を設けていないことや、仕事の成果、ボリュームだけではなく、どれぐらいの時間をかけてその成果をあげたのかという点を評価の1ファクターとして、週4勤務の方に限らず、全体的な評価を行っており、会社の考え方として、広く社員が認識していることなどの話がありました。

青谷学園 白樫氏から、10時間労働でも8時間でも評価は全く同じで、人事考課表も同じものを使っていること、ただし、賞与や給料は時間に比例した額を支給している部分が違ってくることについて説明がありました。

他社へのメッセージについて

最後に、小倉先生から、他の会社で取組を進める上での留意点などのメッセージやアドバイスをお願いしました。

東京電鉄株式会社 下田氏から、従業員に理解をもらわないとできないので、制度→風土→マインド醸成と順に取り組んできており、職場に浸透して初めて制度が生きてくることから、我々労務としては、そういったことを心掛けて進めてきたとの話がありました。

SOMPOひまわり生命保険株式会社 邨上氏から、社員が育児や介護等で会社を辞めなければならぬといった現実を何とか救えないかといった問題認識から制度を導入してきており、各社で、社員の要望や実情は違ってくるが、そういった声を吸い上げながら、新しい制度を積極的に展開していただきたいとの話がありました。

青谷学園 白樫氏から、週休3日ができてから丸4年ぐらい経ち、職員さんにも十分浸透し、週休3日は本当に働きやすいと言ってもらっている、これからも職員の要望、困っていることがあったら、なるべく吸い上げて制度化して体制を整えていきたいと考えているとの話がありました。

【第3部】パネルディスカッション セッション2

●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 事例紹介企業3社

- ・SCSK株式会社 人事・総務本部 労務部長 今井 崇敬 氏
- ・エンカレッジ・テクノロジー株式会社 経営管理部 副部長兼人事労務グループ長 植草 立夫 氏
- ・社会福祉法人合掌苑 営業統括部 本部長 神尾 昌志 氏



各社の事例発表について

はじめに、坂爪先生から、各社の発表内容についての質問があり、各社から補足で説明を行って頂きました。

SCSK株式会社 今井氏から、労働時間を短くすることと人材育成の両立について、当初不安はあったが1~2年進めるうちにやれば出来るとの空気が芽生え、事業部門の創意工夫を全社で共有したことなどの説明がありました。

エンカレッジ・テクノロジー株式会社 植草氏から、社員一人ひとりが自ら1か月の働き方を検討するに当たり、慣れない社員や戸惑う社員への相談や支援、できるところからスタートを切ったジョブディスクリプションについての補足説明などがありました。

社会福祉法人合掌苑 神尾氏から、時給計算により月給を支払う方式について、職員一人ひとりの意識改革につながったメリット、従業員が経営者意識を持つことでより良いサービス提供につながっていくことなどの説明がありました。

苦労した点や進めていくうえでのヒント・秘訣

続いて、坂爪先生から、聴衆の方が考えるきっかけになるような苦労やヒント・秘訣について質問を行いました。

SCSK株式会社 今井氏から、「やれっこない」「なんでやらなくてはいけないの」といった質問を1～2年受け続け、「でもこういう目的ですよ」「こういう理念に基づいていますよね」と会話を続け、実感を伴うまでのコミュニケーションをとり続けるのが、人事部門組織の苦勞であること、経営トップが一定期間、業績より働き方改革最優先であることを示したことがポイントとなったことなどの話がありました。

エンカレッジ・テクノロジー株式会社 植草氏から、働き方改革をすること自体が目的ではなく、何のために働き方改革をするのかがポイントとなること、そのため、介護や育児、趣味や副業など、社員の実情に応じた対応に向け、社員の声を聞き、実現していくことが重要であることなどの話がありました。

社会福祉法人合掌苑 神尾氏から、二代目の理事長からボトムアップを敷き、現場で考えることを重要視するようになり、トップダウンとボトムアップのバランスが整い、主体的に動けるような人が増えてきたことや、心理的安全性の重要性、多様性への配慮などの話がありました。

自社の取組で参考となる一番のポイント

続いて、坂爪先生から、自社の取組で参考となる一番のポイントについて質問を行いました。

SCSK株式会社 今井氏から、できるだけ多くの関係者を巻き込むこと、若手、ベテランだけでなく、ご家族、お客様も巻き込み、協力してもらえるステークホルダーをうまくつくっていくことがポイントとの話がありました。

エンカレッジ・テクノロジー株式会社 植草氏から、働き方改革とは就業規則の改正に反映される。社員の大半が就業規則は会社が決め押し付けられるものと考えているが、変えられるとの意識を引き出し、どこまで実現していけるのか、できないのかを説明していくことがポイントとの話がありました。

社会福祉法人合掌苑 神尾氏から、生産性の向上、具体的には、「ダイバーシティのインクルージョン」に尽きると考えていること、限定正職員という制度を作り、その方に合せた働き方を認めて活性化していくような取組がポイントとの話がありました。

これからやっていきたいこと

最後に、坂爪先生から、これからやっていきたいこと、考えていることをお聞きしました。

SCSK株式会社 今井氏から、働き方改革は手段であって目的ではなく、働くことの喜び、楽しさも感じてもらえるような仕掛けも働き方改革に混ぜてやっていきたいとの話がありました。

エンカレッジ・テクノロジー株式会社 植草氏から、制度を発足させてまだ1年だが、社員が自慢できるような会社・制度にしていきたいこと、そして、社員も働き方を考えるようになり、働きたいと思う人も増えると期待しているとの話がありました。

社会福祉法人合掌苑 神尾氏から、仕事は楽しくなくてはいけない、まずは一人ひとりが仕事を楽しいと感じられるようにしていくこと、仕事、プライベートの両立という視点で、社員の質の向上に注力していきたいとの話がありました。

【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。

はじめに、佐藤先生から、各セッションのパネルディスカッションの概要紹介をコーディネーターの先生に依頼しました。

小倉先生から、セッション1の概要を説明して頂きました。週休3日制の適用対象者は、介護・育児等に限定されているところが多く、今後はがんを始めとする病気やリカレント教育に拡大することなどを検討していることが報告されました。健康経営に関しては、スマートウォッチによるバイタルデータの取得など、各社で様々な取組を行っていることが報告されました。

佐藤先生との質疑の中で、週休3日制は、現状の所定労働時間をそのままにして1日の所定労働時間を伸ばして週休3日にするタイプと、週の所定労働時間を短くして週休3日にするやり方があるが、所定労働時間を短くする例が多いとの話がありました。

坂爪先生から、セッション2の概要を説明して頂きました。「働き方・休み方改革のより一層の推進に向けて」というタイトルでディスカッションを行い、管理職がやりやすいように進めるSCSKの取組、社員が働く日数を選択するエンカレッジ・テクノロジーの取組、労働時間を減らしつつチームとして生産性を高める合掌苑の取組などについて報告がありました。そして、働き方・休み方改革を通して、労働時間削減にとどまらず、何を実現するかが重要であるとの話がありました。

最後に、佐藤先生から、働き方改革は、社員一人ひとりの生活のため、生活を豊かにするためにどういう働き方を選ぶのが大事であり、多様な社員のニーズに合わせて継続して取り組んでいくことが大事だとの話がありました。