

厚生労働省委託「令和4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

2022年11月25日（金）、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、都内会場（有観客）にて開催し、その様子を Zoom ウェビナーにてライブ配信しました。また、シンポジウム開催後、YouTube 厚生労働省動画チャンネルにてアーカイブ配信（2023年3月23日まで）を行いました。

厚生労働省 雇用環境・均等局 参事官（雇用環境政策担当） 堀 泰雄の挨拶を皮切りに、本シンポジウムが始まりました。

【基調講演】

「働き方改革をどのように進めるのか～残業依存体質の改革が鍵～」

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、働き方改革の実情として、一斉定時退社や一律の残業禁止などにより、残業時間が削減されても、「働き方改革」にはつながっていないという課題が指摘されました。働き方改革は、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を目指すべきであり、働き方改革の結果として残業が削減されることを目指すべきというお話がありました。

次に、働き方改革の進め方として、働き方改革の目的を明確化して社員へ浸透させることを合わせて行い、社員が自身の生活が豊かになることを実感できることが重要であるというお話がありました。こうした働き方改革のために、これからの仕事管理や時間管理は、時間資源の総量を所与とし、その範囲内で仕事の付加価値を最大化することを目指すべきというお話がありました。また、時間をかけることを評価する職場風土の変革が重要であるというお話がありました。

最後に、企業による取組だけでなく、働く人々が仕事以外の生活を大事にする生活改革が不可欠であり、「ワーク・ワーク社員」が「ワーク・ライフ社員」となることの必要性が社会全体で共有される必要であるというお話がありました。

【セッション①】「働き方・休み方改革と選択的週休3日制」

1. テーマ解説

早稲田大学 商学大学院 教授

小倉 一哉 氏



セッション①「働き方・休み方改革と選択的週休3日制」の開始にあたり、小倉教授より、本テーマの解説をいただきました。選択的週休3日制のポイントは選択ができることであり、強制ではないというお話がありました。また、選択的週休3日制にはいくつかパターンがあり、「1日あたりの労働時間をのばして週あたりの労働時間を変えずに給与を変えない」パターン、「1日あたりの労働時間を変えずに週あたりの労働時間を減らして給与も減らす」パターン、「1日あたり、週あたりの労働時間を減らして給与を変えない」パターンがあるというお話がありました。

また、関連する動向として副業にも注目が集まっていることから、選択的週休3日制により、週の休みが1日増えることは様々な可能性を秘めているのではないか、というお話がありました。

2. 事例発表

塩野義製薬株式会社 人事部 人的資本戦略室長

河本 高歩 氏



同社では、「コンプライアンスの徹底」「既成概念の打破による進化」「不屈の精神による貫徹」「多様性の尊重」「社会への貢献と共存」という「Values」(Vision 達成に不可欠な価値観)を策定し、こうした価値観と働き方を構成する要素(時間、仕事のやり方、環境、やりがい)を掛け合わせて、働き方改革のあり方を検討していたというお話がありました。

そうした働き方改革の取組として、自己投資支援制度やスーパーフレックスタイム制度、在宅勤務制度などの制度のご紹介がありました。また、2021年10月より、働き方改革のための制度変更として、所定労働時間の見直しやフレックス勤務制度対象者の拡大のほか、選択的週休3日制の導入や副業基準の見直しをしたということ

とでした。

選択的週休3日制の導入目的は、スキルアップや自己研鑽への取組を支援すること、従業員が抱える個々の事情に対応して多様な働き方を実現することの2点が挙げられました。選択的週休3日制は2022年4月から運用をしており、希望する人は、土曜日・日曜日に加えて、平日の固定の曜日を休日とし、給与は原則80%相当としているということでした。

最後に、こうした取組の成果はすぐには見られていないが、働き方改革を通じて会社が変わるきっかけとなっているというお話がありました。

3. 事例発表

株式会社 ZOZO 執行役員 ホスピタリティ本部 人事本部担当
清水 俊明 氏



同社のカスタマーサポートを主業務とするホスピタリティ本部では、週休2日で1日8時間勤務とするか、週休3日で1日10時間勤務とするかを半年に一度選択することができる（給与は不変）というご紹介がありました。

選択的週休3日制の導入には、「短期間に集中して休みを多くしたい」「毎日バランスよく働きたい」といった各社員の働き方の希望が異なることや、ライフスタイルが多様化しており、その時々によって変わりうるものであることから、それぞれの社員のライフスタイルに合わせた働き方を実現するために導入したというお話がありました。選択的週休3日制は常時ホスピタリティ本部の2～4割程度の社員が利用されているということでした。

選択的週休3日制の運用にあたっては、属人化をなくすこと、業務マニュアルを作成し情報共有を徹底すること、時間管理を徹底することなどの工夫をしているというご紹介がありました。選択的週休3日制の効果として、モチベーション高く働くスタッフが増え、生産性が向上し、残業時間の削減にも寄与していることや、ワーク・ライフ・バランスの向上につながっているというお話がありました。

4. パネルディスカッション

【ファシリテーター】

・早稲田大学 商学学院 教授 小倉 一哉 氏

【パネリスト】

・塩野義製薬株式会社 人事部 人的資本戦略室長 河本 高歩 氏

・株式会社 ZOZO 執行役員 ホスピタリティ本部 人事本部担当 清水 俊明 氏



選択的週休3日制と人事評価

はじめに、小倉教授から選択的週休3日制における評価をどのようにしているのか、パネリストへ質問がありました。

塩野義製薬株式会社の河本氏からは、短時間勤務制度で働く社員と同様に、労働時間の中で組織にどれだけ貢献したのかを評価するようにしているというお話がありました。

株式会社 ZOZO の清水氏からも、週休3日であっても評価基準は変わらないというお話がありました。関連して、小倉教授からより、生産性の評価のためには、売上だけでなく労働時間を考慮することが必

要であり、労働時間を含めた生産性を評価することがあってもよいのではないかという投げかけがありました。

塩野義製薬株式会社の河本氏からは、管理職には、評価にあたっては労働時間のデータを確認するようにお願いしているものの、生産性を定量化して評価することが難しい部分があるため、なぜ時間外労働が発生しているのかを考慮して評価をするようにお願いしているというお話がありました。

株式会社 ZOZO の清水氏からは、会社として長時間労働を美德とする文化がなく、働く時間の長さを評価することはないというお話がありました。

選択的週休3日制と副業

次に、小倉教授から副業の実情を教えてくださいとパネリストへ質問がありました。

塩野義製薬株式会社の河本氏からは、同社では自己支援投資制度があり、同制度の活用状況が学びへの意欲の KPI として捉えられるというご紹介があり、同制度は年々活用率が高まっていることから、学びへの関心が高まっているのではないかというお話がありました。

株式会社 ZOZO の清水氏からは、主観ではあるが、同社では副業が多く、様々な職種・部門部署・年次の社員が様々な副業をしている実態があり、社員個人が自分なりの考えを持ってやっているようであるというご紹介がありました。

まとめ

最後に、小倉教授からこれから選択的週休3日制の導入を検討している企業へのメッセージをお願いしたいとパネリストへ投げかけがありました。

塩野義製薬株式会社の河本氏からは、同社では選択的週休3日制の導入や副業の基準見直しは大きなチャレンジであったというお話がありました。休みを増やすことや副業を認めることについて、経営層からは不安の声が聞かれたということでした。いざ導入してみると、社員はしっかりとした行動をとっており、自社の社員がこうした制度を活用することで会社に貢献することを考えてくれるという期待を持てるかどうか、社員を信じることができるかが大切ではないかというお話がありました。

株式会社 ZOZO の清水氏からは、一人ひとりの社員が実現したいライフスタイルを実現できる場所であるためには、会社と社員の相互信頼が必要だというお話がありました。

【セッション②】「リモートワークなど働き方の新しいスタイルの現状と今後の課題」

1. テーマ解説

法政大学 キャリアデザイン学部 教授

坂爪 洋美 氏



セッション②「リモートワークなど働き方の新しいスタイルの現状と今後の課題」の開始にあたり、坂爪教授より、本テーマの解説をいただきました。新型コロナウイルス感染症の影響により、急遽リモートワークをせざるをえなかった企業が多かったが、今後はリモートワークを戦略的に活用することを考える時期に入ってきており、自社の戦略に合致するリモートワークや柔軟な働き方ができるかどうかが重要だ、というお話がありました。また、働き方改革を従業員の働きやすさを高めることに終始するのではなく、自社のビジネスにどうつながるのか、会社としての意義につながるかどうかを経営トップや管理職が説明していくことが重要だ、というお話がありました。

2. 事例発表

株式会社 LIXIL 人事労政部 部長

谷川 智一 氏



はじめに、同社では、国内外の事業展開の強化のために Diversity & Inclusion を戦略として位置付け、その推進にあたって課題となる各種規定やルールの見直しなどの働き方改革を行ってきたというお話がありました。また、従業員の就労ニーズの多様化に対応し、働く場所の柔軟化と働く時間の柔軟化を進めてきたということでした。

働く場所の柔軟化については、2017年より、育児や介護との両立支援を目的とした在宅勤務制度やテレワーク制度の対象を徐々に拡大し、導入したものの、活用しやすい雰囲気づくりなどの整備が不十分だったため、思うような利用状況ではなかったということでした。その後、新型コロナウイルス感染症の感染が拡大するなか、工場・物流拠点を除く全ての拠点での出勤制限と在宅勤務を実施したところ、各部署において在宅勤務を実現するための課題を本気でつぶしこむ活動が進み、在宅勤務による新しい働き方が浸透し、現在では、「新型コロナウイルス感染拡大以前の働き方には戻さない」という明確なメッセージをトップが発信しているということでした。

働く時間の柔軟化については、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を機に在宅勤務が広まったことで、限られた労働時間を効率的に使おうという機運が高まり、従来導入していたフレックスタイム制を改定し、コアタイムのないスーパーフレックスタイム制に移行したというご紹介がありました。これまで以上にコミュニケーションを意識すること、上司が制度活用をしやすい雰囲気づくりをすること、時間管理を意識することを大切にしているというお話がありました。

3. 事例発表

株式会社現場サポート 代表取締役社長

福留 進一 氏



同社では、「社員個人の欲求と組織の欲求を相互に補完できるシステム・制度が整っていること」（システム・制度）、「自律した個々の社員が、付加価値生産性を高める仕事のやり方を常に考えて実行すること」（仕事のやり方）、「感謝と承認によって、笑顔あふれる社風が醸成されており、変化を許容できる先進的な風土があること」（人と人との関係）を理想的な組織の状態と考えている、というお話がありました。

システム・制度については、フレックスタイム制やインターバル制度のほか、新型コロナウイルス感染症が流行する以前から、テレワークを導入・運用するなど継続的な見直しが行われているというご紹介がありました。

仕事のやり方については、情報公開や権限移譲を含むコミュニケーションが鍵であり、仕事が社員の自分事になればマイクロマネジメントは不要になるというお話がありました。デジタルツールを用いたコミュニケーションにおいては、コミュニケーションをオープンにすることやカジュアルな雰囲気をつくることなどを大切にしているというお話がありました。

人と人との関係については、働き方改革のためには仕事の属人化を防ぐことが必要だが、それだけでは生産性が下がるため、分業・兼業によりチームで仕事を進めることが必要だというお話がありました。分業・兼業については、「これは自分の仕事ではない」といったセクショナリズムが弊害になってしまう可能性があり、それを防ぐためには、様々な取組を通じて、相互信頼を築こうとしているというお話がありました。

4. 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】

・株式会社 LIXIL 人事労政部 部長 谷川 智一 氏

・株式会社現場サポート 代表取締役社長 福留 進一 氏



リモートワークの企業にとっての効果

はじめに、坂爪教授から、これからのリモートワークの活用方法について、リモートワークが社員の働きやすさにつながっていることは理解されているものの、企業にとっての効果がまだ見えていないので

はないかというお話があり、リモートワークを推進することの企業にとっての効果について、パネリストへ投げかけられました。

株式会社 LIXIL の谷川氏からは、多様な人材の力を活かしたいと考えており、採用や社員の就業継続への効果を期待しているというお話がありました。働き改革の取組を積極的に発信することで、同社の働き方を魅力に感じて求人に応募してくるケースが増えているというお話がありました。

株式会社現場サポートの福留氏からは、リモートワークは社員にとって大きなメリットがあり、社員にとってのメリットは会社にとってのメリットだと捉えているというお話がありました。また、同社では拠点が2ヶ所あるものの、例えば上司と部下が別々の拠点で仕事をしているなど、リモートワークを前提に組織ができているというお話がありました。

リモートワークの課題と課題を乗り越えるための工夫

次に、坂爪教授から、リモートワークを推進するうえで、直面している課題や、課題を乗り越えるための工夫について、パネリストへ質問がありました。

株式会社 LIXIL の谷川氏からは、マネージャーのスキルをどれだけ高めることができるかが課題であり、同社ではマネージャーの教育・育成やコミュニケーションを工夫していこうとしている、というお話がありました。マネージャーの教育にあたっては、デジタルツールや e ラーニングの活用と対面での実施の組み合わせを検討しているということでした。

株式会社現場サポートの福留氏からは、リモートワークの課題はスピード感だというお話がありました。同じオフィスにいればさっと話をすれば済むところ、デジタルツール上のコミュニケーションは形式ばってしまい、時間がかかってしまうということでした。そこで、完全なリモートワークではなく、週に何日かは出社をしてもらうなどの工夫を検討しているというお話がありました。

営業職などの働き方改革

次に、オンライン参加者（チャット）から、営業職などの働き方改革をどのように進めるとよいかという質問があり、坂爪教授からパネリストへ投げかけられました。

株式会社 LIXIL の谷川氏からは、客先への直行直帰の拡大や接客・顧客との打ち合わせをオンラインで実施しているというお話がありました。ただし、顧客とのオンラインの打ち合わせは、顧客の理解が必要であり、新型コロナウイルス感染症の流行が落ち着いた頃からは、リモートと対面をミックスした打ち合わせを求められることもあるということでした。

社員とのコミュニケーション

次に、オンライン参加者（チャット）から、会社の価値観を社員に浸透させるうえでどのようなコミュニケーションをしたかという質問があり、坂爪教授からパネリストへ投げかけられました。

株式会社現場サポートの福留氏からは、社員とのコミュニケーションは年間スケジュールで決まっているものがたくさんあり、例えば、理念を共有したり勉強したりする機会を年に 80 回設けているという取組（各 30 分）や、社長と社員の面談を3ヶ月に1度行う取組（各 10 分）などのご紹介がありました。

まとめ

最後に、坂爪教授よりセッションのまとめがあり、事例発表をした2社はいずれもどのような方法が自社にとってよいのかを考え、繰り返しアップデートしてきていることや、会社としてのコミュニケーションの仕組みを設けることで、異なる場所で働いていても、会社の理念・魅力をシェアすることができていることが述べられました。

【総括】

中央大学大学院 戦略経営研究科 教授

佐藤 博樹 氏



シンポジウムの締め括りとして、佐藤教授より総括をいただきました。過度な残業をなくすことは重要ではあるが、働き方改革にとって今後重要なことは多様な人材が活躍できるようになることだ、というお話がありました。そのためには、従来のように働く場所と時間が決まっている固定的な働き方から、社員が自身のライフやキャリアに合った働く場所や時間を選択できることが大事であり、会社の人事は、自社の社員がどのような働き方を求めているのかを把握することが重要になるだろう、というお話がありました。また、労働者個人は、自分で生活のあり方やキャリアを考えて、自分に合った働き方を選ぶということが重要になるというお話がありました。管理職にとっては、多様な働き方をする部下をマネジメントすることは大変なことであり、従来のコミュニケーションのあり方を見直す必要だというお話や、これからの管理職の育成が大事になるだろう、というお話がありました。最後に、多様な働き方が行われるようになると、オフィスで働く意味や社員が集まることの意義を見直すことも重要だろう、というお話がありました。