

# 県内の飲食業を対象にワークショップを開催しました。

奈良労働局 雇用環境・均等室

奈良労働局では、平成29年7月5日（金）と7月21日（金）に「ワークショップ～残業削減や年休消化の知恵を出し合おう～」を開催しました。

ワークショップとは、参加・体験型の研修（勉強会）のことであり、少人数の班に分かれ、進行役（ファシリテーター）の助言等を得ながら意見交換や議論を交わすもので、例年業種やテーマを変えて開催しています。

本年は、県内で飲食業を営む経営者、労務担当者の方々を対象に「時間外労働削減」「年次有給休暇の取得促進」そして「日頃の労務管理」について、それぞれの事業所の実情を点検してもらい、参加事業所との討議によって、具体的な改善方法やアイデアを出し合い今後の参考にってもらう目的で開催しましたが、2回の開催で8事業所の方々に参加いただき、それぞれのテーマについて多くの発言がされました。参加いただいた皆様、ありがとうございました。

（開催の様子です。）



今回の討議では、参加者に「人事労務上の自社の『強み』（アピールできる点、うまくいっている点）『弱み』（問題がある点、うまくいっていない点）」をメモ用紙（『強み』は青色、『弱み』は赤色）に一言ずつ書き出してもらい、それをもとに討議を行い

- ・『強み』の意見は皆で共有する。
  - ・『弱み』の意見は「どうすればよくなるか？」についてそれぞれの意見を出し合う。
- という姿勢で行いました。

今回出された『強み』『弱み』の意見を含め、参加者の方々の発言要旨をテーマごとにまとめました。何かのヒントが隠れているかもしれません。是非ご覧ください。

【→下のページに続く】

## ワークショップ 参加者の発言要旨

### ○働き方（時間外労働の削減・勤務管理）

社員食堂の場合、昼食と夕食を出すパターンが多く、そうすると1日の営業時間がどうしても長くなる。シフト勤務で対応しているが、パートの時間給がその分、多くなってしまふことがある。人件費がずっと上昇する半面、売上の減少に直面しており、経営が追いついていないのが実情。

全体として、時給自体も以前に比べ80円は上げており、経営側は苦労続きだ。無駄な時間を減らし、早く終わるよう営業上の効率を改善する、ということしか打つ手はない。

残業してもらわないと仕事が回らない。社員2人がほぼずっと現場に入る。サービス業の中小企業というのは、そんなものだ。

ひとりひとりの労働時間はきっちりチェックし、過重にならないよう、雇入れの条件を守るため、ぎりぎりのところで労働時間がオーバーしないよう心掛けている。

操業時間を小刻みに分けし、パートが細かい区切りでシフトに入っている。シニアのパートは固定した時間帯に安定的に入ってもらえるので、助かっている。

パートの希望（生活内の空いた時間に勤めに出たいという人もおれば、余分に働いて収入を増やしたいという方もいる）に応じて勤務時間を選択できるのが、ウチの強みと考えている。採用時に働き方の希望を聞き、早出・遅出のパターンを決め、その通りに勤務してもらっており、条件を超えて残業させられることのない勤務体制にしている。

前もって長期的なシフト勤務の希望を聞いている。繁忙期（おおよそ年に4回）の2カ月ほど前から、早めに希望を聞きながらシフトを組んでいる。そうでない時期も、毎週末の金曜の時点で、2週間後のシフト希望を出してもらい、店の運営に支障を来さないよう調整してもらっている。

皆がグループLINEに入り、全員がチェックできるようにしている中で各自シフトを入れて勤務を決めてもらっている。LINEで調整していけば、勤務態勢が組み立てられるし、情報も共有できる。

長く勤めてもらっているパートがリードする形で皆の都合や希望を聞き、調整してシフトを組んでもらっている。そんな人が2人もいれば、シフトは十分に回っていく。

近所に住んでいる人は、うまく出勤の都合がつけられてシフトが回る。

---

### ○休み方（年次有給休暇を中心に）

年次有給休暇の趣旨は分かるが、サービス業の現場では、労働者の年休取得率向上などは優先順位からみて大きなテーマではない、と言いたくなる。国民の休日（祝日）が増え過ぎではないか。飲食などのサービス業は休日・祝日にこそ仕事が多い。サービス業は、営業を続けるため、つまり経営を維持するためにも、会社の休みは増やせない。しかしそれでも「有給休暇が欲しい」という申し出があった場合は、従業員に年休を取らせる代わりに、事業主自身が現場に出て働くことになる。そうせざる

るをえない。

パートには、必要な日、時間のみ出勤してもらうことにしている。それ以外の日、時間は出勤しなくていいのだから、有給休暇の申し出自体が無いのが実情だ。一方、社員は人手不足を百も承知しており、有給休暇の申し出自体が難しい、と自主規制しているように見える。このあたりは改善したいと考えている。

「年休はいつでも取ってね」と言っている。けれど、取らない。何かのときのためにとっておく、ということもあるし、年休を取ると年収 105 万円を超えてしまうというパターンもあるようで、そのあたりの計算をして有給休暇は取らない、ということもあるらしい。

店での仕事以外の「研修会」や「展示会」などに社員らが休み扱いで参加するとき、その日を有給にするなどの取り決めを始めた。仕事以外の、本人のためになる休日を有給にするという社内制度はもっと充実させていきたい。

上期と下期に公休と合わせての3～4日のリフレッシュ休暇を導入している。「年次有給休暇を取って」と言っているが、なかなか取得が進まないの、制度として強制的に休ませよう、というもの。

---

## ○人手不足問題

高齢者はハローワークからの紹介でよく雇入れているが、若い人はほとんどいないのが実情だ。

同じサービス業でなら賃金や勤務時間などの労働条件は大差なく、皆が競争し合っているの、抜本的な手は打てないのが実情である。とにかく人手不足はどうにも打つ手がない。人手不足と同時に人材不足も深刻だ。忙しいときの対策は結局私ら事業主が率先して現場に出て仕事をこなす、人手不足の穴を埋めることぐらいしかない。

現に働いているバイトの子が友達や知り合いに声を掛けて「一緒にバイトしようや」という、口コミで採用することが多い。知っている学生仲間に声掛けしてもらって採用するのだから、ハローワークとかの求人票をみてゼロから面接するより当たり外れが少なく、ある程度安心して雇用できる、というメリットはある。現に紹介で入ってくれた人は、定着率が高い。しかしその一方で、学生のバイトは卒業のタイミングが重なると複数がまとまって辞めてしまうことになる。そんな場合、一気に人手不足になってしまうことがある。

食洗機や寿司を作る機械を導入しても、オペレーションで手間がかかり、生産性はあまり変わらず、2～3年たつと逆転して設備投資が結局マイナスになった、ということがある。やはり人間の働き手ももっと必要だ。忙しい時は、店の開店時間、そして営業日数の調整などでやりくりしている。

ローテーション勤務で、早朝出勤や、終業時間の遅い遅い出勤などいくつかのパターンがある。営業上、仕方のない面があり、勤務時間を固定できないのは、やむをえないところだ。しかし、これは一面、パートの方にとっては勤務時間が選択できる、空いた時間にパートに出るといった融通が利く、というメリットがあるとも言える。

人手不足の中、既存の労働者に定着してもらうための工夫として、月に一度、家族ぐるみの従業員親

睦会を開いている。

職場で皆が働きやすいよう、くつろぎやすいよう、工夫している。休憩場所にコーヒーセットを置くとか、余ったお弁当は何個でも持って帰ってもよいとか、店のメニューを注文したら 10%引きにするとか……。アルバイトが集めにくくなっているので、現に働いてくれている方々が離職しないよう、囲い込みを図ることが欠かせない。

人材派遣会社から何人か、派遣で来てもらっている。期待通り、頑張っている人もいるが、「派遣から来た」という気構えの違いからかそうでない人もいる。

---

## ○評価制度について

人事評価制度について参考にしようと考え、インターネットで調べたことがあるが、出てきたのは大企業向けのサンプル。中小企業には合わず、残念に思ったことがある。評価は實際上、給与を上げる、というかたちでしか対応できない。評価と処遇をどう関係付けていくのがいいのか、よく分からない。

人事評価のひながたを用意し、キッチンとホールであてはめようとしたことがある。しかし、実際上、あまり効果がなく、意味が見いだせなかった。職務評価で、リーダー的な仕事ができるバイトにはリーダー手当をつけてあげる、などの手は打ってはいるが…。中には全然評価できない子もいる。週1回の勤務で、ずっと見習いのようなことをやっている。

---

## 【参加者の感想】

同業種内で話し合うことはめったになく、いい機会になった。何らかの方法論は欲しかったが、そのあたりはもっと勉強したい。

どこでもそうだと思うが、人を雇うことにはいろいろな苦労がつきまとう。今後もしっかり勉強させていただきたい。

労働時間短縮などの方向づけをもっと考えていきたい。いい方法がないか、探していきたい。

どうやったら人が来るか、雇えるか、そればかりを考えている。ハローワークの窓口の人、求職者、そして雇い入れる事業主側の3者相互の理解と情報交換、意思疎通は欠かせないように思う。

お話を聞いていて大変に参考になった。ところで、現時点（平成 29 年 7 月）での最低賃金だが、奈良は 762 円で、近畿2府4県のなかでは和歌山の 753 円に次いで低い。奈良で働くより、883 円の大阪、831 円の京都で働いた方がいい、という声も聞く。奈良の最低賃金が低いことは、奈良の事業場で労働者が定着しない一因ではないか。

人事評価制度を取り入れてみようと思っており、準備を進めていきたい。その際、従業員にもきちんと説明し、オープンにしていくことが大切だと思う。

今日聞いた話を持ち帰り、皆に伝えていきたい。

大いに勉強になった。年次有給休暇の取得アップ、人事評価制度の導入などは店に持ち帰り、オープンにして皆に説明していきたい、と思う。これからも奈良で頑張っていきたい。

---

(最後に、ワークショップの進行を担当したファシリテーター2名の感想コメントです。)

#### 【A】

グループ討議のテーマは、前半が「働き方＝残業の削減等」、後半は「休み方＝年次有給休暇の取得率向上等、及び人手不足」。青と赤の用紙に書き出してもらったテーマごとの「強み」「弱み」をテーブルに並べ、質問したり、意見を求めたりするところから討議を始めた。グループ討議はフリースタイルで進めるのが通例とはいえ、参加者が自らの具体的な取り組みについて書き示していくことで話題が拡散せず、早い段階から実際の事例に絞り込めていったように思う。

今回の対象業種は飲食業で、サービスを求める顧客（消費者）への対応が重視され、激しい業界内競争、人手不足と長時間労働などが目立つ業種とも言える。そのため、後半のテーマに挙げた年次有給休暇の取得など「休み方改革」については、正社員だけでなく、シフト勤務以外は出社しないパートタイマー等も年休は取れていない現状等の問題意識が、「休み方改革」に向けての改善意欲とは裏腹の本音ベースで語られていたように思う。

一方、「働き方改革」に関わる労働時間管理では、参加者全員がおおむね確な時間管理とそれに見合った賃金支払いを励行している様子が窺われた。むしろ、労務管理面における改善努力があっても効果の測りがたい求人活動、つまり参加者のいずれもが恒常的な人手不足に直面しており、結果的に話題もそこに収斂していったようである。

いずれにせよ、直接・間接の程度の差こそあれ、「残業削減や年休消化の知恵を出し合おう！」というタイトルが示す労働現場の改善に向けたさまざまな努力と成果が多面的によく伝わる、教わることの多い、実のあるワークショップであった。

#### 【B】

参加者同士が打ち解けて会話が弾んでいく場面も多く、一方向的な講義方式ではなく、少数で意見交換を行っていく「参加者が主体」のワークショップの醍醐味が存分に発揮された実りの多い開催で、討議内容も濃く、大変良かったと思う。

特に、人材の“採用”“育成”“定着”を模索されている参加者から“評価制度”について、インターネットから他社の事例を参考にして導入したが、複雑で上手くいかないという提起があったところ、他の参加者からも同じ経験があり、会社の実状に沿って求める評価項目をシンプルに作成した方がいい等の助言があった。このほか、労働時間管理の実務的な事柄について行政職員も交えて話し合われたり、「強み」「弱み」を掘り下げていく中で参加者が相協力的で話が様々に広がっていった。

次回以降も、参加者に「来て良かった。」と思ってもらえるような、全体に気を配った良いファシリテーションができるように頑張っていきたい。