

県内の小売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12月5日(火)、12月8日(金)及び平成30年1月19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、県内で小売業を営む経営者、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してもらう目的で開催しましたが、3回の開催で11事業所(店舗)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）

【弱み】

- 人手不足の製造部門は残業が多い半面、休日労働が少ない。一方、営業部門は残業がそれほど多くない半面、お得意様の事情・要請に合わせて休日労働が発生しがちである。
- 残業は本来、店舗での業務全体の流れ、日々の営業状況をみながら、店側が各労働者にいわば追加的に指示していくものだと思う。しかし、実際は労働者個々人の状況により異なるし、店舗運営の性格上マニュアル化は難しく、時間管理は見込み通りに進まない。
- 社員・パートとも地域内での採用が多いが、地域内での行事・イベントが優先されるので、本人の家庭の都合、寄り合いや神社の行事参加、農作業などの日程など地域の都合・事情を優先され、店の出番に入ってもらいにくくなる。このような場合は、社員さんにカバーしてもらおうと同時に、アルバイトを補充採用して人手のやり繰りをせざるをえない。
- パートの勤務は、原則本人の都合・希望を聞いて勤務シフト表を作っているが、希望通りにシフトを組もうとするとマッチングに苦労する。
- 年中無休から毎月火曜日が休みになった分、責任者の残業時間が増加した。
- 取引先へ、残業にならない様理解頂かないといけない。
- 小売業はサービス業と同様、労働時間はお客様の要求に合わせるべきもの。どうしても残業は発生してしまう。それに、どこからが残業か、どこまでが残業かという目安がはっきりせず、運用上、曖昧さが残っている。
- 社内会議を営業時間中に行うことが難しく、時間外に行うこととなり、その時間が時間外労働となる。
- どのように把握すればよいのか、営業職の労働時間把握に難渋している。

【強み】

- ICカードによる時間管理により、残業を含む時間管理が効率的に、誰がどのような勤務をしているか、残業発生のペースは労働者ごとにどうなっているかが一目瞭然で分かるようになり、時間管理が大きく改善したように思う。
- 個々の労働者が職場の端末にICカードをかざすだけで瞬時にデータベースにその時刻が記され、それらの情報の蓄積により、管理職の端末から各人、各職場の時間管理がひと目で分かる図表として把握でき、それをもとに調整を図ることで労働時間の効率化、平準化を進めることができた。

- 労働時間管理の平準化、残業時間の凸凹が生じる部門内の偏りを均すため、まず事務部門を皮切りに「業務のマニュアル化」に乗り出している。システム取扱方法を同じセクションの誰でも分かるマニュアルを作成して職場内で共有し、特定の担当以外でも操作できるようにした。
- 中小企業のIT化をサポートする補助金を受けて、グループ内の労働時間管理や勤務シフトの編成等を従来の手作業から、グループ全体をカバーする労務管理システム（各現場のPCに数字を入れるだけで全体のデータベースに記録が蓄積される。）を導入した。それなりに効率化が図れたと思うが、システム内の記録と人事上の配置見直しのための材料とは直結しておらず、給与計算などは経理担当1人が複数の現場の計算をしているので、一層のIT化を含め、雇用関係のシステムと給与関係のシステムをどう繋げていくかが課題である。
- 週明けや週末に比べ、得意先からの注文数が少なく、「残業なし」を打ち出しやすい毎週水曜日を「ノー残業デー」にしている。
- ノー残業デーで他の社員たちが帰った後、誰もいない職場で一斉にコンピューターのシステム更新を済ませるなど、運営上、効果的な一面もあった。

○休み方（年次有給休暇を中心に）

【弱み】

- 年次有給休暇の取得を呼び掛けてはいるが、正社員では若手がきっちり年休を請求する一方、ベテラン社員は昔ながらの感覚なのか、消化率は低い。「年休が取りづらい。」という意識がベテランのなかに依然残っているのかもしれない。
- 「年休をとるという用向きがない限り、休みにくい」という雰囲気が残っている。
- 「年休を取りたいなんて言うと、給料を下げられる」という不安があるように思える。
- 有給休暇をいざという時のために残しておく人と、有給休暇を自分の日程に入れて計画的に消化する人に二分されている。

【強み】

- 年次有給休暇は、計画的な付与方式で取得率を向上させる仕組みをとっている。会社カレンダーに基づいて勤務予定・休日予定を組んでもらうとき、2カ月に1日は必ず年休を入れるというシンプルなもの。これで年間最低6日は年休が取れることになる。
- 特別休暇は「記念日休暇」を含め、冠婚葬祭の本来の慶弔休暇ともども、実質上、有給にしている。
- パートさんは80～90%の年休取得率。当社でも、冠婚葬祭のときなどに取ってもらう特別休暇を、年休とは別扱いで有給にしている。

- 時間年休は皆よく使っている。
- シフト制のパートばかりなので、パートの人数を増やし、交代で有給休暇が取りやすい体制にしている。

○「人手不足」について

【現状】

- 現場では長時間労働がある。人手不足が残業の多さの背景にあるように思う。
- ハローワークに求人票を出しても応募がない。民間の人材紹介会社は何かと費用がかかる。
- 人手の確保面で見ると、若手が何人かいて、その間がおらず、あとは高齢の社員という偏った年齢構成になっていて、次世代への伝承が十分に果たせていない。
- アルバイトの時給はどんな持ち場でも一律 800 円で、最低賃金ぎりぎり。せめてあと 20 円でも上げないと難しいかもしれない。
- 大阪でバイトすれば時給は 1,000 円前後と当社のバイトの時給よりはるかに高い。人手確保という面では競争上不利だと思う。
- 人手不足で大阪方面にも従業員を求めたが、時給は大阪が高く、アルバイト学生の雇用は難しい。
- 工場は人員が少なく足りない。一人前に成るまで 3、4 年が必要で誰でも出来ない。今は時給が高く、綺麗な職場や設備の良いところを求めている状況だ。
- 人を増やせば、それに伴い設備に多額の経費が掛かる。

【対応策】

- 人手不足打開の一つとして、ハローワークの助力を得ながら障害者雇用に意欲的に取り組み始めている。雇用の際は適材適所の目配りが大事。受け入れる職場での人間関係の難しさという課題も付いて回ることは否めないが、高齢者雇用と合わせ、意義ある取り組みではないか、と考えている。
- 今後の人材育成について、かつては即戦力として新卒を採用していた技術職も、近年はその数自体が減り、しかも取り合いになっている。経験・知識のない人でも採用し、入職後、本格的な教育をおこなって現場で使える人材として養成していくのが、多少時間はかかるとしても、現実的な対応ではないかと考えるようになった。
- 作業の機械を入れ替えたが、専門の新人を一から雇い入れるのは簡単ではないので、即戦力の求人ではなく、入社後の時間をかけての教育で対応する方針に切り替えた。

- 人手不足により従業員の休暇取得時の多くは、経営者（管理者）がシフトに入るなど何とかやりくりする一方で、パートやアルバイトの従業員にある程度の仕事を任せている。
- 地域に根ざした店舗なので、あそこで雇ってもらって働くなら安心という感覚を持ってもらっていると思う。同じ量販店でも、不特定多数の見も知らぬお客が来るところに比べれば、当社の場合は地域の馴染み客ばかりなので、接客面での安心感を持ってもらっている。
- やる気のある従業員には評価として賞与で対応している。
- 家族への気配り対策も従業員のやる気に繋がるので必要なことではないか。

○その他発言

- 少子化で人口減少の中において、働き方・休み方改革と言われても理想に近いと思う。改革と言っても何も出来ない、休みを増やすと生産量が落ちるので難しい。祝日、連休が増える予定のある中で売りに影響が出る。
- 年休は申請があれば、全部認めることにしている。しかし、個々の残日数の全部を取らせないといけないのか。そうすると民間企業には余裕がない。例えば、営業社員は「数字」を追いかけており、休むと「数字」がでない。
- 年休は希望する人には希望通りに取れているとは思うものの、取っていない人に強制的に取らせるものではないとも思う。
- 毎月従業員一人一人と面談しているが、有給休暇や残業について、家庭中心的な考え方や「従業員全員が休んだら会社が成り立たない。」等多様な意見があることに気付かされた。

【参加者の感想（要旨）】

- 大いに参考になった。会社に戻り、伺ったいろいろな創意工夫等を取り入れていきたい。
- ワークショップへの参加は初めての経験。これまで会社のなかだけで悩んでいたように思う。皆様のご意見やアイデアを持ち帰り、役立てていきたい、と思う。
- 自社のことしか知らないなので、今回のワークショップは大変に勉強になった。同じ業種の他社さんの例を聞いたのは、収穫だった。
- 少人数で意見交換でき、いろいろと発見する機会がいただけたと思う。

(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】

第3回は2班のファシリテーター、第4回は司会と1班のファシリテーターを、そして第5回ではファシリテーターを務めた。いずれの日とも参加者同士が打ち解けて意見交換がどんどん進んでいき、少人数参加型の勉強会であるワークショップの形としては、①普段知り合えない同業他社と、労務管理についての自社と他社の「強み」「弱み」等を共有できた点②適時日頃の労務管理上の疑問を労働局の者に投げかけて回答を得られた点等からも、参加者に満足して頂けた有意義なものであったと思う。

「働き方」については、職場の一部の管理的な業務を行う者に長時間労働が見られるが、会社として別段問題意識は持っておらず、また、責任ある業務のため業務分担も行われていない現状があった。

一方「休み方」については、殆どの事業所で取得率が10~20%程で、パートは割合取得出来ている所はあっても、正社員については全く取得出来ていない所が殆どであった。

なお、今回の参加者全てが「人手不足」を喫緊の課題として挙げた。「既存の従業員に知り合いを紹介してもらう事が人材採用の効果的な策であると思われる。」との意見がでたが、職場環境を改善して従業員満足に繋げて、定着率を上げる為には、今従業員は「働き方」「休み方」についてどう考えているか?職場に不満はないか?について意識調査をする、退職する者に退職理由を聞いてみる、労使の話し合いの機会を設ける等、業務改善を含めた「迎える側」の改革が欠かせないと思われる。

今後はトップの意識が変わり、全社的に労働時間等設定改善の意識を共有しないと本質的な事は何も解決していかないのではないかと、思わせられた。

【B】

第3回、第4回、第5回のワークショップは、県内に事業場を持つ「飲食業」を対象にした第1回、第2回(いずれも7月開催)とは異なって「小売業」が対象。第3回、第4回ともに年末の開催のため当初見込みより参加者はやや少なかったようにみえた。また、第5回は出席を予定していた事業場が病気等で急遽キャンセルとなるなど結果として少人数となった。しかしいずれの回とも、密度の濃い討議ができ、内容のある「同業種意見交換」の場になったと思う。

意見交換(90分)のテーマは第1回、第2回と同様、前半が「働き方」(残業削減や労働時間管理の適正化等)、休憩を挟んだ後半が「休み方(年次有給休暇の取得率向上等)+その他」。討議の冒頭、参加者に各事業場のそれぞれについての「強み」「弱み」を紙に書き示してもらい、そこを入り口に討議に入るといって、今年度から採用の手法で進められた。

私が直接ファシリテーターを務めたのは、テーブルが複数だった第3回の第1班だけだったものの、記録係を務めた第4回、第5回を併せ、話題が拡散することなく、話の流れを整える効果もあり、総じて有意義な手法だったように思われた。

第3回及び第4回を併せて実感し、了解できたのは、主に次の3点。

まず、参加者の大半が事業場内での労働時間管理の適正化に的確な問題意識を持ち、時間外労働の削減努力や、より正確な時間管理に向けた模索を続けておられること。

次に、年次有給休暇の取得率向上を巡っては、正社員の層を中心に職場内での年休の取りにくさ、あるいは権利に対する労働者側の意識の弱さも窺われ、残念ながら、残業削減等の「働き方改革」と同様の熱意、テンポで進んでいるようには思えなかったこと。

さらに、各事業場でこれら「働き方改革」「休み方改革」を進めていくうえでの最大の制約は、各参加者いずれも「人手不足にある」とほぼ声を揃えていたこと、だった。

人手不足が「働き方改革」「休み方改革」を進めるうえでのブレーキになっている、という使用者側の認識と表明は、昨年度のワークショップから頻りに耳にしていること。ワークショップの場以外でも、一般に広く議論されている課題ともいえる。しかも、必要に応じて新しい人材を順調に確保できている、と自負する例は少なく、特に中小・小規模の事業場では、人手不足が事業を進めるうえでの最大のネックになっているケースが多いように思われる。効果的な打開策が見当たらないことと併せ、依然これが中期的な難題であり続けていることが呑み込めた。

また、第5回において実感し、了解できたのは主に次の3点。

第一に、参加者が労働時間管理の適正化に的確な問題意識を持ち、時間外労働の削減努力や、より正確な時間管理に向けた模索を続けておられること。第二に、年次有給休暇の取得率向上を巡っても、残業削減等の「働き方改革」と同様の熱意、テンポで進んでいるように思えたこと。第三に、参加した事業場のうち1社が「障害者雇用」について口火を切り、「障害者雇用に対する意識・意欲はあるものの、障害者ができる仕事と現場で必要とされる仕事にミスマッチが発生しがちなこと」等の意見表明があったことであった。

いずれの回も、少人数の参加にとどまったワークショップながら、多方面にわたる意見交換ができた、充実のグループ討議だったように思う。

以 上