

# 「過重労働解消のためのワークショップ」 議事要旨

平成28年11月8日開催・日光労働基準監督署管内企業の  
労使当事者を参集したワークショップ会議の概要

平成29年1月

日光労働基準監督署

(冬の中禅寺湖)

# はじめに

28年度の栃木労働局では、「地方創生に向けた『全員参加型社会』の実現と公正・適正で納得して働くことのできる職場環境整備」の重点目標を掲げ、「働き方改革」など、企業の自主的改善による、適正な労働条件の整備に取り組んでいるところです。

また、当該ワークショップにつきましては、栃木労働局重点目標等を受け、例年、当署独自で行っているものであり、過去2回実施しているところですが、28年度は管内事業場に個別に協力要請させていただいたところ、7社にご参加いただきましたこと、当該事業場の皆様には本趣旨をご理解いただき、深く感謝いたしております。

労働問題は、社会経済情勢に大きく影響を受けるところであり、全国的には、電通の過労自殺の件など過重労働による健康障害が社会問題として席卷しているところですが、「過労死等の根絶に向け、なんとかできないものか」との思いが当署における当該ワークショップ開催の主旨としているところです。過去2回、当該ワークショップを実施してきましたが、実施の結果、27年度は「事例集」、26年度は「スキルマップ活動の導入のすすめ」と「声掛け運動の導入のすすめ」といった成果物を発信（日光労働基準協会HPに掲載）することが出来、とても意義のある会議になりました。

今年度は、11月8日に当該ワークショップを開催し、過重労働を生み出さない「職場風土・企業風土づくり」等について、組織としてどう取り組んでいるかを主眼にしましたが、各社とも素晴らしい発表・ご発言をいただきました。今年度もワークショップの成果について、過重労働解消に向けた成果物を作成・共有いたしたく、今般、その原資として当該議事要旨を作成いたしました。

また、本書に基づき、今年度の成果物としてポスターを予定していますが、追って提供したいと存じます。経営学者チェスター・バーナードは、組織の3要素として、共通目的（組織目的）、協働意志（貢献意欲）、コミュニケーション（情報共有）のいずれも必須としていますが、各社のご発言にはそこにつながるものがあるものと思料します。管内事業場の皆様には、当該議事要旨を御参照いただければ幸甚です。

なお、当該ワークショップの実施にあたり、今年度も栃木労働局雇用環境・均等室、日光労働基準協会より協力していただきましたこと、この場を借りて御礼申し上げます。

当該ワークショップ活動が、過重労働解消に向けた課題解決の一助になることを祈念いたします。

# ご発言の概要 1/2

業種	建設業	旅館業
人的側面	○意識改革による休暇の取得、残業の促進	○人が集まらないため、能力の高い個人に仕事が集中し、時間外労働が増えてしまう。
体制的側面	○現場が完成した後、1週間程度のまとまった休暇の付与を検討中。 ○社内の活性化のために、新入・中途社員の雇用の促進 ○スキルマップ活動については、思うように進んでいない	○女性や子育て世代が働きやすい環境を作りたいが、人材不足のため思うように回らない。
環境側面	○役員と食事会 ○現場での役員や部門長による声掛け <b>○社長と社員の意見交換会（労働時間の短縮などの直接的な効果だけでなく、社内の実態の把握、社員の意見の吸い上げ等も風土改革につながる）</b> ※1	○現場に近いレベルの社員により中期計画を作ったことにより、計画達成に向かう意欲が大きくなったと考えられる。

# ご発言の概要 2/3


業種	電気機械器具製造業	食料品製造業
人的側面	<ul style="list-style-type: none"> <li>○多能工の育成による業務の平準化で時間外労働の分散化（特定者の時間外労働削減）</li> <li>○各工程別にスキルマップ作製による多能工者の育成、各個人別能力の見える化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○女性社員の職域拡大と多様な職務経験の付与</li> <li>○意欲と能力のある女性社員登用のための積極的発掘と育成※2</li> </ul>
体制的側面	<ul style="list-style-type: none"> <li>○定時退社日の制定と実施（毎週水曜日メンテナンスの日）</li> <li>○製品構成変更の実施による月当たりの生産量の削減</li> <li>○日々の投入量の平準化で各工程生産量確保による無駄の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○スキルマップ活動について、多能工推進と合わせ作成中</li> <li>○定例会議等での事例集の活用</li> <li>○多様な働き方を認めた、新たな勤務形態による人員採用</li> </ul>
環境側面	<ul style="list-style-type: none"> <li>○管理職当番制による朝の声掛け運動の実践（毎朝正門前にて実施）</li> <li>○週単位データのフィードバック（個人別時間外労働時間一覧）による意識改革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○入場時における声掛け運動</li> </ul>

# ご発言の概要 3/3


業種	電気機械器具製造業	食料品製造業	その他製造業
人的側面		<ul style="list-style-type: none"> <li>○女性採用者の拡大継続</li> <li>○休業からの復職支援</li> </ul>	
体制的側面	<ul style="list-style-type: none"> <li>○36協定の厳守を安衛委員会で審議</li> <li>○日々の残業管理により、特定の作業者に負担が偏らないようにする</li> <li>○あらかじめ負担が予測できる場合は、派遣社員の投入により残業の削減</li> <li>○治具・工具の整備、設備（NC複合機）の導入</li> <li>○計画的な外注</li> <li>○ストレスチェックの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○育児、健康、介護に関する環境整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○先頭工程の勤務時間を前倒しし、全体の作業が時間内に終わるようにする</li> <li>○管理職に対してヒアリング制度を実施、所属課員の残業均等化を図るよう要請※3</li> </ul>
環境側面	<ul style="list-style-type: none"> <li>○年休の一斉取得の推進、半日年休の導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○意識啓発セミナーの開催、ガイドブックの配布など</li> <li>○ものづくりの喜びと責任を感じる機会の創出</li> <li>○会社経費によるレクリエーション機会を複数回つくっている</li> </ul>	

※1～3については、次頁参照。


# ※1 「社長と社員の意見交換会」

項目	内容
制度の概要	<p>平成28年11月より実施。<b>社長独りに対し社員3～数人程度の懇談</b>によって実施、社員の「生の声」を傾聴することに重点を置いている。懇談は会議室で行うが、「狭すぎず広すぎず」など雰囲気づくりにも配慮している。懇談内容は、「社員が会社のことをどう思っているのか」、「社員が（仕事を）どう感じているのか」など、「風通しの良い明るい職場づくり」を目指し働き方改革のために経営トップが直接社員の意見を聞いている。</p>
 <p>きっかけ（何を危惧したのか）</p>	<p>社員とのコミュニケーション機会が少ないことから、「社内の風通し」を懸念した社長の「気づき」による。従来、社員で組織するものとして親睦会（労働組合無し）が存在するものの、若手社員の「プライベート重視」等価値観の変化など、例えば行事関係をとっても参加率が減少して行事を休止したり、実質上の労使交流・協調の場が希薄化していた。そういった傾向をくみ取り、社内の閉塞感、コミュニケーションの低下を懸念して、実施に踏み切ったもの。</p>
実施頻度等	<p>月2回程度実施し約半年かけて一巡の予定。趣旨、方法、及び日程表といった実施計画を策定の上、社内通達している。</p>
環境側面としての狙い	<p>経営への反映、福利厚生の実充、及び雇用にも期待できること。話を聞くだけでなく、「必要なことは改善につなげていく実行と姿勢」が重要としている。</p>
環境側面としての効果（どう変わったのか）	<p>第一に社員が本音を語るようになり、社員の間で好評で好循環基調となっている。また、社員の勤務に対するモチベーションが上がっている。など。</p>

## ※2 「女性社員登用のための積極的発掘・育成」

項目	内容
制度の概要 	<p>平成28年4月から実施。地域性や過去の経緯（一度試行した経験がある）等から、更に積極的に推進する必要があるとの認識の下、検討した結果、会社幹部が女性社員の日常の仕事振りを見て判断し、対象者＝管理職候補生を「声掛け」により発掘・育成する云わば「<b>社内スカウト制度</b>」を運用している。対象者については、スキル育成や作業環境など人的・物的受入れ体制を整備後、グループリーダーへの登用や職域を越えた人事を実施する等、人事の通例を転換し、また、対象者については「<b>スキルマップ</b>（前々回のワークショップで成果物として提供）の活用」等によって、積極的に技能等向上・可視化を図り、幹部会議等で育成等状況等を確認していること。</p>
きっかけ（何を危惧したのか）	<p>女性活躍推進法による行動計画の策定が契機となっているが、従業員の人員構成や少子高齢化で今後懸念される雇用情勢から、当該制度を積極的に推進することが最重要課題であるとの経営トップ＝社長の決断による。また、現行の生産体制のまま、「伝統の品質が守れるのか」といった危機意識もあったこと。</p>
実施頻度等	<p>幹部会議などで、毎月、スキルマップ等による育成状況を確認している。</p>
人的側面としての狙い	<p>女性社員が活躍できる雇用環境の整備を進めることにより、職場のモチベーションが向上し、労働生産性の向上につながること。</p>
人的側面としての効果（どう変わったか）	<p>まだ意識改革まで至っていないが、以前は、やる気のある若い女性社員でも埋没してしまった状況が、今では制度として取り入れ、魅力が出てきたことや「女性のリーダーは居た方がいい」などの雰囲気が変わってきている。</p>

## ※3 「管理職に対するヒアリング制度」

項目	内容
制度の概要 	<p>当該事業場では、「短納期」など製造業の多くで見られる問題があまり無いなど、生産体制の整備や生産計画が立てやすいことから、長時間労働を生む業務環境に無いが、反面、品質確保の厳格化が求められている関係上、工場内で「生産積み増し」というハザードが懸念される。</p> <p>そのため、管理部門が主体となり、工場の<b>各部門の管理職よりヒアリング</b>し、現行の生産体制と生産計画の履行等にかかる問題点などを聞いている。その際「生産積み増し」などによって特定の社員に残業が偏っていないか、偏っていれば課内社員の残業均等化や、工場内での納期適正化について要請を行っている。（例えば、ある工程での納期1か月が厳しい場合、2か月に期日延長して負担を軽減するなど。）</p>
きっかけ（何を危惧したのか）	<p>10年前の関係法令改正の際、品質確認が厳格化され生産管理・計画がより重要となったため、その対策として実施するようになったもの。</p>
実施頻度等	<p>最低でも月1回。そのほか、状況に応じて月に多数実施することもある。</p>
体制的側面としての狙い	<p>企業ガバナンスにも寄与している。具体的には、経営トップが生産現場の現況を詳しく訊ねて来るなど、日頃からかなり神経を配っているが、管理職へのヒアリングで取りまとめた内容は経営トップに率直に伝えやすく、本制度によって労使間の意思疎通が円滑に出来ていると考えている。</p>
体制的側面としての効果（どう変わったか）	<p>他社の事例を参考にしているが、スキルマップ運動による多能工化にも取り組んでおり、ヒアリング制度と相まって部門間の応援など、小回りの利く働き方、メリハリのある働き方になってきた。</p>



# 28年度のワークショップ成果物



日光労働基準監督署・日光労働基準協会

日光労働基準監督署において、11月に実施している、「過重労働解消」など働き方に関するワークショップ（平成26年度から実施しており、28年度で3回目となります。）については、それぞれ実施の都度、成果物を発表することとしています。

- 26年度は、「声掛け運動」と「スキルマップ」
- 27年度は、「事例集」を発表し、日光労働基準協会ホームページに掲示しています。  
...そして、28年度は本書のほか
- **ポスター**の作成を予定しています。

【イメージ】ポスター（案）

おわり

