

休み方改革ワーキンググループ（第3回） 議事次第

日 時：平成26年10月15日（水）13:00～15:05

場 所：合同庁舎8号館5階共用A会議室

1. 開 会

2. 議 事

（1）企業関係者からのプレゼンテーション

（2）自由討議

3. 閉 会

○高橋座長

本日は、第3回の「休み方改革ワーキンググループ」でございます。本日は、榊原委員が御欠席となっております。

本題に入ります前に、委員の皆様から若干宿題を頂戴しておりましたので、そのことについて少し私から参考資料をお付けしておりますので御説明申し上げたいと思います。

神津委員から第1回目に、中小企業、企業規模ごとの状況がどうか。あるいは、正規、非正規と分けたときにどういう状況なのかということについての御質問がございました。

それから、第1回目に椋田委員からも業種業態ごとにどうやって底上げをしていくかという似た問題意識を頂戴しましたので、そのことについて調べております。

それから、神津委員から第2回目にILOの132号条約のお話を頂戴しまして、先進国の中でどういう状況なのか。日本の置かれた状況をそこで比較してみたらどうかという御示唆を頂戴していると思いますので、その点について御覧いただきたいと思います。

お手元の横置き参考資料1をごらんいただきます。まず1つ目が有給休暇の取得率を規模別、業種別に見た資料でございます。

1ページ目でございますけれども、左側が規模別になりますが、規模と有休取得日数取得率が比例関係にある様子が伺えます。右側が、産業別になります。

上の折れ線グラフに当たる有休取得率、これが最も低いのが前回お話のあった宿泊、飲食の29.8%でございます。一方、最も高いのが電気・ガス・熱供給・水道業となっておりますが、このように業界ごとにばらつきがあるということでございます。

次のページを御覧いただきまして、2つ目が正社員・非正社員の有給休暇取得状況をまとめた資料です。上の表の真ん中から右側にかけて平均の有休取得日数、取得率の欄がございますけれども、見ていただくと、いずれも非正社員が正社員を上回っているということがわかります。

3ページ目をおめくりいただきまして、縦置きですけれども、ILO第132号条約に関する資料になります。資料の1枚目が、エクスペディアが2012年に実施した有給休暇取得状況に関する国際調査の結果です。★をつけている国が批准国となっております。表には、各国ごとに横線が3つ並んでおります。上から緑の線が有給休暇の付与日数、オレンジの線が有給休暇の取得日数、赤の線が未消化の日数となっております。日本を見ていただくと、明らかだと思います。

また、一部グラフの右側に数字をつけておりますが、分母が付与日数、分子が取得日数となっております。日本ですけれども、赤い囲みを入れておりますが、★をつけた国々との間にギャップがある様子が伺えるかと思えます。

以降の資料は御参考でございます。条約の概要、批准国のリストの順におつけしておるところでございます。

とりあえず、宿題返しは以上でございます。

さて、本題に入らせていただきます。今回は、企業からのヒアリングをさせていただきます

たいと思います。ヒアリングのポイントは、大きく2点あるかと思っています。1点目が、日々の休み方・働き方に関してオン・オフのメリットをつけるためにどのような取組をされているか。その中で、休暇取得をどのように推進されているかについて、うまくいっている点や課題も含め、率直にお話を伺えればと思います。

2点目に、本会議の一つの出口として秋の連休の大型化を考えております。より現実的な方策も含めまして、これを企業のお立場からどう見るか。もしございましたら御意見を頂戴したいと思います。

それでは、まず初めに本田技研工業さんよりお願いをいたします。よろしく申し上げます。

○本田技研工業（株） 本田技研工業の労政企画部を担当しております尾高と申します。

本日は、Hondaの労働時間短縮の取組ということで御説明をさせていただきますので、よろしくお願ひいたします。それでは、早速でございますけれども、資料に沿って御説明をさせていただきます。

まず1枚目でございますが、大きくHondaの取組について比較的うまくいっているところの観点を3つにまとめさせていただきました。

まず1つ目は、創業者の精神にあります「よく働き、よく遊べ」、こういった考え方が企業風土に根づいているということ。2つ目は比較的この労働時間の取組につきましましては早くからやっております、他社、または法制化よりも先駆けて継続的に取組をしてきたということでございます。3つ目が、労使で協力して展開をしていることです。今日は、この3点についてこの後、説明をさせていただきます。それでは、レジュメに「Hondaの理念」ということがありますので、まず考え方を説明します。弊社にはHondaフィロソフィーという企業哲学がございます。これは、基本的に従業員に全て入社時に説明をし、事あるごとの研修の中で説明をしているものでありますが、社是、基本理念、運営方針から成り立っているものでございます。

時間に関して言いますと、「運営方針」の中に「理論とアイデアと時間を尊重すること」と明確に打ち出しております、効率的に仕事を進めるということをもっと会社としても唱っております。

弊社の歴代の経営者は、ここに書いてあります「よく働きよく遊べ」とか、賃金は高くてもいいから仕事を高効率でやるという「高効率高賃金」、それと「時間を尊重する」といったことを言っておりました。TOPTALKSというのは弊社の歴代の経営者の言葉を集めたものでありますが、有効に時間を利用することが創業当時から言われていて、そういった風土が醸成されております。

続きまして、労働時間の取組の歴史ということで3/11でございます。これは大きく時系列で追ったものでありますが、Hondaは会社の取組といたしましては既に昭和38年、1963年の段階で週5日制のテストを始めておりました。また、このときに後ほど御説明をいたしますが、ノー残業デーの導入といったものを始めております。それ以降、現在に至るま

でいろいろな取組をしているということでございます。

これに合わせて、本田技研労働組合も労働時間の短縮を積極的に行うということで、我々は秋に秋闘ということで労働条件の議論をしておりますが、こういった機会を使いながら労組としても取組をしてきたという経過でございます。

それでは、主な労使の取組について、簡単ではございますが御説明させていただきます。

まず初めに4/11でございますが、ノー残業デーでございます。これは会社または労働組合が政策的に取り組んだということではなくて、仕事が忙しい中でもせめて週に1回は定時に退社する日を作ろうということで、自発的に展開がされてきたものを制度化してきたものでございます。内容につきましては、1週間のうちに定時退社日を設けて、その日は残業をしないということが前提です。

Hondaでは年度で4月～3月の中でカレンダーを決めております。毎週水曜日および金曜日は隔週ごとに残業をしない日ということになっていまして、従業員の中でもこれについては至極自然なものとして既に受け入れられている制度であります。このことによりまして、総労働時間の短縮と、メリハリある働き方、こういったものが実現できているのではないかと感じております。

続きまして「有給休暇カットゼロ運動」という内容でございますが、これは昭和45年、1970年からスタートしております。1960年代ごろ、四輪事業へ進出する中で非常に多忙な時期が続いたということで、労使ともに労働時間の削減が課題でありました。そういうことから、週5日制でありますとか所定労働時間の短縮、さらには時間外勤務の軽減、有給休暇の増、こういったものを課題として展開していく中の一つの運動というものであります。

内容的には皆さん御存じのとおり、労働基準法でいきますと20日を超えた日数が繰り越しできませんので、その繰り越しできない分をカットされないように全て使い切りましようという考え方のもと、21日以上の有給休暇の残日数は全て取り切るといった展開をしております。

実際に1973年に鈴鹿製作所でカットゼロを初めて達成し、1988年には全社でカットゼロを達成しました。

下のグラフは所定内労働時間の推移でございますが、現在、所定内労働時間は1,952時間となっております。

続きまして、ほかの休暇制度ということでございますが、1つが「連続有給休暇制度」です。これは1971年から導入しております。5日連続で有休が取れる従業員と、付与日数が少ないまたは勤続年数が少ない従業員については3日連続で有休が取れる制度です。このことによりまして、Hondaのカレンダー上、5月と8月と年末年始は9日程度の連休となります。年に3回ありますので、もう一回個人で5日連続をつけると年に4回長い休みを取れるということで、これをうまく従業員には活用してもらっております。

考え方のところでありますが、有給休暇の買い上げはしません。会社としてもいろいろ

検討してきた経緯はありますが、有休を取ってリフレッシュするということを大前提に考えておりますので、買い上げの制度は今、実施はしておりません。

続きまして7/11でございますが、ここはどういった形でこれに取り組んでいるかということでもあります。主には個人ごとに有給休暇の計画を策定し、それに基づいてそれぞれの所属で課長が自分の部下を管理していくというやり方をとっております。

一番難しいのは車を作っています製造ラインですが、これは1人抜けると当然工程が1つ抜けて生産できないということがあります。そこについては有休取得分の欠補率というものを計算していきまして、そこに有休が取れるように補充要員をあてがうというやり方をし、直接部門についても有休が取れるような工夫をしております。

次に8/11でございます。「労働組合の取組」でございますが、ここに①～⑤までありますとおり、実は有給休暇というのはなかなか強制するのが難しい制度でございますから、一人一人の従業員の意識の中できちんと植えつけていくことが大切だということで、労働組合としても組合員一人一人と話し合ったり、または啓発活動をしたり、さらには労働組合としても管理表を作ったりしています。

また、④番にあります課長折衝ということで、日々のいろいろな残業でありますとか休日出勤の折衝をするわけですが、その中で有休が取得しやすいそれぞれの職場の環境づくりを行うようなこともしております。右側に書いてありますのは、実際に組合が発行した組合の機関紙でございますが、こういう形で年末に有休が重ならないように、集中しないように啓発しているものでございます。

次にありますのは労働組合が発行しているポスターでありまして、これは会社の中には組合の掲示板によく貼ってあります。こういった形で組合としても啓発活動をしているということでございます。

続きまして、10/11でございます。これが、2008年～2013年までの有休取得率ということですが、この計算の仕方は、有休が年初に発生した日数に対してどれだけ取得したかということで、2013年におきましては平均19.37日発生し、19.17日取ったということで、取得率は98.9%になっております。

最後に、こういった取組を比較的早くからやって継続的に取り組んでおりますが、今、最大の課題は間接業務の仕事の増大でありまして、これに対しては資料づくりに忙殺されているという意見が多く出ております。ここについては“Limit15”という取組をしております。ある案件について資料は15枚以内、報告は15分以内、決裁も15分以内というふうに決めて、より効果的な取組をしております。

私どもの資料の一番前に報告時間と資料枚数が書いてあったのですが、実はこれが我々のルールです。11枚10分でやりますと言っています。私の時間もそろそろ10分がきます。こういうやり方で、なるべく時間を無駄にしないような形になっております。

最後に課題ということではありますが、Hondaだけではなくて自動車会社は年間カレンダーというものを作っておりますが、秋は祝日が実は休みではありません。したがって、秋の

連休化というのは、私は個人的にはすごく賛成をするのですが、実際にこれをやろうとすると稼働日が減ってしまうことになりますので、この辺の折り合いをどういうふうにつけていくかということです。

また我々として同じように月曜日が今はほとんど休みにできていなくて、3大連休を長く取ることに主眼を置いているものですから、皆さんが3連休という形で土日月と休んでいる中で、なかなか月曜日に休めないところを少し課題感として今後どのように進めていくかということは今、考えております。以上でございます。

○高橋座長 ありがとうございます。

続きまして、NECネットエスアイさんよりお願いいたします。

○NECネットエスアイ（株） NECネットエスアイの人事部の佐藤と申します。よろしくお願いたします。

資料は先ほどのHondaさんに比べると簡略化しているところもありますので、口頭で補足させていただきたいと思っております。

1 ページ目は弊社の概要で簡単にご説明いたします。当社はもともと通信建設業に株式が入っておりましたが、最近情報通信へ変更いたしました。そのような歴史があるため、弊社には未だに建設の業務プロセスが残っており残業が多いことも事実です。これまでも労使間で何年も前から総労働時間の短縮については議論をしてきました。その議論の中心は有給休暇取得促進にはどのような取り組みが必要なのかについてです。これまでの議論の結果、数種類の休暇を設けて今の制度になっているという背景がございます。

4 ページ目はその休暇の概要です。年次有給休暇についてはご覧のとおりですが、2番目のファミリーフレンドリー休暇については目的型の休暇として、通院や看護など決められた理由での取得が可能な休暇を年次有給休暇とは別に設定しています。その後、取得理由を拡大していき、現在では、家族の学校行事やボランティアでの取得も可能となっております。このような休暇を設けることで休暇取得促進を図っております。

つづいて、ステップアップ休暇です。これは30、40、50歳という年齢の節目に、自身の今後のキャリアを考えてもらうためにそれぞれ5日、7日、10日の休暇を付与するものです。用途については本人の主体的な判断としています。この休暇の取得率は、ほぼ100%ですが、付与日数すべてを消化できない社員も中にはおります。また、休暇とは別に50歳到達の社員に対しては一時金を支給して休みやすい環境をつくることで、休暇取得を促進しております。

つづいて、特別休日ということで、労使協定において会社独自の休日を年に2日設定しています。さらに、祝日が土曜日の場合については振替休日を設定しています。

次に休暇の取得促進に対する取り組みについてご説明します。まず、夏季休暇については、2日間の有給休暇の計画付与し、社員が一斉に休む期間を設けています。

そして、弊社は夏季休暇以外にあじさい休暇、もみじ休暇とすこしユニークな名前で休暇促進を実施しています。6月、10月の第2～第3週の有給休暇の取得促進期間として15

年程実施しています。先ほど本田さんもこのようなカレンダーを配られていましたが、弊社も労働組合から有給休暇取得促進期間が記載されたポケットカレンダーを配布して計画的な休暇取得促進に役立てております。

その他の社員への通知についてはポータルサイトへの通知掲載や、現場での事故事例や職場環境について毎月報告・共有する安全衛生委員会の中でも、休暇について委員長あるいは各部門長に対して取得促進の呼びかけをしております。また、安全衛生委員会では、事故防止の観点から残業についても徹底管理を呼びかけています。

それでは、休暇取得状況についてご説明します。ご覧のとおり3年間ではそれほど上がっておりませんが、10年前は10日程であったので、2013年度の有給休暇平均取得日数の14.5日は伸びていると言えます。しかし近年は、14日前後で頭打ちになっています。ただ、一般職、管理職を比べて見ると、一般職については取得率70%程度を維持しており、今後は付与日数全てを消化できるように環境整備をしていきたいと考えております。

つづいて、右端のFFというのは先ほどのファミリーフレンドリー休暇の平均取得日数ということで、有給休暇とは別に主に通院や看護の目的で年平均2日取得している状況です。

次に、あじさい・もみじ休暇の取得状況についてご説明します。なぜ6月と10月なのかといいますと、6月は国民の祝日がないためです。一方、もみじ休暇については、当初、9月または10月で非常に悩みましたが、9月は上期の締めであるため休暇を取得しづらい現場の状況を鑑みて、10月に設定したというのが背景でございます。2013年度の結果を見ますと、合計2.7日程度休暇を取得している状況です。

次のページが、各月の「有給休暇平均取得日数」を記載しております。先ほどのあじさい休暇、もみじ休暇を設定している6月・10月は他の月に比べて、取得日数が多少高いことがわかります。やはり会社主導で有給休暇の取得促進を図ると一定の効果が期待できると実感しています。

最後は弊社のコーポレートメッセージです。弊社は御存じのとおりNECグループであり、グループの中でも通信建設業は弊社のみで、なかなか有給休暇の取得促進が進まなかった過去がございますが、独自の取得促進方法を試行錯誤しながら社員に展開しているというのが現状でございます。以上でございます。

○高橋座長 ありがとうございます。

続きまして、伊藤忠商事さんよりお願いします。なお、お越しいただいた企業の皆様方におかれましては、保秘の観点から伊藤忠商事さんの資料の一部をお配りしておりません。あらかじめ御了承いただきたいと思っております。それでは、お願い致します。

○伊藤忠商事（株） それでは、御説明いたします。伊藤忠商事の人事・総務部長をしております小林でございます。

当社は、休暇について特に申し上げるべきことは少ないため、労働時間の短縮という観点から深夜の時間、及び夜20時以降の残業時間を禁止して仕事が終わらない場合には、翌朝行うという取組を始めており、この朝型勤務についての内容を御紹介させていただけれ

ばと思います。

もともと商社ですので、長時間労働の権化だとか世の中からも言われており、実際そのような傾向が顕著でありました。今回の朝型勤務制度を導入した背景には、法令又は36協定がなかなか守れないような状態が散見されるという状況や社員の健康増進、そして女性の活躍支援に向けた取組み強化、更には何よりも生産性を上げることで業務の効率化を図りたいということがございました。

これまでも残業削減キャンペーンの実施や、社内の委員会を縮小・会議の削減など、様々な施策を打ってきましたが、なかなか効果が上がりませんでした。

そのため、これまでとは発想を変えた思い切った対応を図ることにしました。やはり夜の残業というのはだらだらしがちで終わりがありませんし、誰かにつき合っている、ないしは上司が残っているのに帰りにくいといった理由で遅くまで残業している社員がいるのが実態でしたので、あくまでも、勤務時間は9時から17時15分までとし、この時間に全ての業務を終えるということを原則とした上で、夜20時以降仕事が残っている場合には、翌朝9時前に会社に出社し残業をしてくださいという運動を始めました。これは意識改革、働き方改革ですので、時間管理対象者だけでなく全社員を対象に行っています。

実際の内容は、深夜勤務、つまり夜22時以降の残業はこれまで「原則」禁止とっておりましたが、これを完全に「禁止」として消灯するということにしました。

それから、夜20時から22時までの勤務時間は「原則」禁止とし、どうしてもこの時間に働かざるを得ない人は事前申請を行っていただいて、2段階の申請プロセスを踏んで承認するという形にしました。

同時に、20時以降の勤務が必要な場合には翌朝9時前に出社して残業するわけですが、そのための後押しとして、朝行った残業については深夜勤務と同様の割増賃金を払うというような形にいたしました。つまり、時間管理対象者であれば150%、深夜勤務と同じ時間、それから時間管理対象外でも深夜勤務同様25%払うこととし、かつ8時までに本社に出社した社員には軽食を無償で配るということもしています。この取組みは、昨年10月から今年の3月31日までの半年間、トライアルとして実施しました。

次のページはその概略を図で示したもので、今、申し上げたことが書かれています。

レビュー結果については次のページに記載しています

まず、在館状況ですが、夜20時以降の退館者はこれまで常時、大体30%の社員が残業しておりましたが、7%に減りました。22時以降を厳格に禁止しましたので、ほとんどゼロになりました。これまでは22時以降も約10%の社員が残業しており、遅い人は日付けを跨ぐケースも散見されていましたが、今ではゼロになりました。

一方で、朝8時前に入館する社員は常時全体の20%いましたが、約3分の1（34%）の社員が朝8時前に出社している状況です。

次に残業時間はどうなったかということですが、総平均で総合職は約4時間減りました。延べ人数と掛けますと、月2,300時間の時間削減になりました。事務職はおよそ2時間、合

計しますと月間でおよそ3,500時間の時間削減ができ、トライアル期間中、6か月で2万時間を超える時間の削減ができたという実績になりました。

コストですが、目的が働き方改革なので社内説明会の際には一切触れませんでした。朝に割増賃金を払うことから、ひょっとしたらコストは増えるかもしれないという懸念はありましたが、残業時間が大きく減ったことから総合して7%減ったという結果になりました。

なお、軽食を毎日550人～600人ぐらいに無償で配っていますので、その分の経費増があります。この経費増を含んでも、なお4%のコスト削減になりました。

なお、付随として電気使用量は6%減りました。以上がレビューですが、残業削減を実現するには、単に削減すると決めることだけではなく、その実現に向けた取組みの方がむしろ重要だったと考えています。

まず、導入にあたり、事前に国内全ての支社店で全社員向けの説明会を繰り返し開催する共に、組織長向け説明会も数十回行いました。

それから、既に整備済みの入退館管理システムを活用し、1か月半の期間で、翌日の午前中には前日20時以降の退館者を組織別にリスト化されるシステムを構築して、組織長に配信するようにしました。

また、毎日3か月半ぐらいは人事総務部の課長が各フロアを回って、社員の追い出しを行いました。

同時に、業務を効率化しなくてはいけませんので、限られた時間で効率よく働けるような業務効率化キャンペーンを組んで行きました。全社一律では上手く行きませんので、組織毎にどのような方策をとるかは現場組織長に一任しました。

更には、例えば“110運動”というのを同時に行っています。これは、1次会夜10時で帰りましょうという運動です。早く終わってそのまま飲みに行き、深夜まで飲んでいたので時間を有効裏に使うということにはなりませんので、1次会は夜10時で終わるというような形でその運動を展開しています。最近、当社の周りの飲み屋では、夜10時になるとお店の人が、そろそろ10時ですよ声をかけてくれるというような状態になっています。

それから、朝無償で配布している軽食メニューは飽きないように定期的に見直ししています。

最後に、一番重要なのは経営トップが常に意識を切りかえるという発信を続けているということでございます。かつて当社が導入した全ての人事政策の中で最も優れていると、組合からは言われておりは非常に順調に運用を行っています。この取り組みは、一石何鳥にもなっています。例えば、夜の時間ができたことによって、女性を中心に育児や介護など時間に制約のある社員が非常に帰りやすい雰囲気が出ていますので、後ろ髪を引かれることなく帰る。男性も帰る。したがって、男性の育児参加もふえている、という状況になってきています。また、平日夜の時間を使って読書や自己啓発の時間が作れたり、健康増進になる、ないしは人的交流が図れるといった声も入ってきています。

「懸念材料」として私たちが一番心配したのは、お客様に対して失礼にならないか、ないしは海外に対して不都合が生じないかということでしたが、大きな問題は一切起こらなかったというのが我々の驚きでもありました。むしろお客様からは、当社も同じことをしたいのでどうしたらいいかというお問い合わせの方が多く、営業ラインを通じて多くのお客様からヒアリングを受けました。

また、早く帰ったとしても、家に持って帰って仕事をしていたのでは元も子もありませんので、トライアル期間中も組合と協働で検証を強めてきましたが、現時点ではそのようなことは発生していない状況です。

今後、制度定着に向けて、より業務改善を図っていききたいということと、このような価値観が評価制度にも反映されるように評価制度の組み直しもしていききたいと考えております。

今回、朝型に勤務形態を切りかえるというのは、商社では無謀だと言われましたが、成否のキーが4つあったと思っております。

1つは、経営トップのリーダーシップが何よりも重要で、トップがその気になって言わなければやはりだめだということです。最強の発信力、バロメーターだと思います。

それから、組織長を中心に組織にどうやって落とし込んでいくのかということも似たような問題ですが、非常に大切で、ここに力を入れないと難しい。

それからコストカット。コストカットだと社員が思ってしまうと非常に推進力が弱まってしまうので、コストカットではなくて働き方の改革であって、皆が利するということを社員が理解できないといけない。そのためには、朝に残業代を割り増しで払う、ないしは朝は無償で食事を提供するというような、いってみれば逆転の発想が必要だったというふうに思います。

それから、書類を減らす、会議はしない等々、もろもろの業務改革と合わせてやらなければならないということがございます。例えば、組織ごとに業務改革、改善をお願いしていますが、当人総部でも例えば会議の運営ルールを決め、そのルールを全会議室に貼ってあります。部内会議は原則30分以内。時間厳守で全員が揃っていないでも時間になれば始める。それから、資料は事前配布で即議論から始める。最後には必ずラップアップを簡単にして次回につなげる。それから、参加メンバーは厳選としております。

また、人総部の片隅に5～6個ほどの集中ブースというものを作って、集中して業務をしたい場合には、そのブースで仕事もできるようしました。電話に煩わされることなく、上司から呼ばれることもなく、集中して時間を使うことができるブースを設置して業務効率を上げるというものです。以上が、朝型勤務への転換です。

次に休暇ですが、本日一部の出席メンバーの方々には休暇の取得資料をつけておりますが、精勤休暇取得率は55%ぐらいの状況にとどまっています。以前より取得率は高くありません。この状態が十分とは思っていませんが、総合職社員の4分の1ぐらいが海外駐在しており、また国内勤務者も月に3分の1程度出張している中で、日本にいる間に長期間

休めというのも難しいゆえ、

まずは精勤休暇取得キャンペーンを毎年実施し、最低夏休みは5日、冬休みは3日取ることとしております。また休暇も社長含めた役員から前広に日程を決めてもらい、下の社員が取得しやすい状況を作っています。

精勤休暇の取得率は決して高いとは言えませんが、リフレッシュ休暇ですとか子の看護休暇、ボランティア休暇等精勤休暇外の休暇も整備しており、これらの休暇を踏まえると、実際に休んでいる日数はもう少し多い状況です。

かつては、社員にもっと休んでほしいとってファミリーサポート休暇とか、アニバーサリー休暇とか、いろいろな休暇を精勤休暇外に作って取っていただこうとしたのですが、1つ困った現象が起きました。つまり、精勤休暇を全部使うごく一部の人がアニバーサリーだとか精勤休暇外の休暇をフルで使い、まだ休暇がまだ足りないと言う。精勤休暇を使って休んでほしいな、リフレッシュしてほしいなという社員はなかなか精勤休暇も精勤休暇外休暇も取れないという状態になったので、一部の精勤休暇外休暇を精勤休暇の内数にして、まずは精勤休暇を消化してくださいというような方法に切りかえたというのが当社の状況でございます。休暇の方はまだまだ課題が多くて皆様に勉強させていただかなければと思っております。以上でございます。

○高橋座長 ありがとうございます。

これまでの会合におきまして、有休取得が困難な業種、規模にも目線をとという指摘をいただいております。こうした観点から、今回は矢島委員より宿泊業の状況についてお話を伺いました。今回ですけれども、一般に有休取得が困難とされている業種の方や、中小企業の方に来ていただいております。

まず、丸井グループさんからお話を伺いたいと思います。よろしくお願ひします。

○(株)丸井グループ 丸井グループ人事部労務課長をしております永井と申します。よろしくお願ひいたします。早速、我が社の「年次有給休暇取得促進に向けた取組み」を中心にお話をさせていただきたいと思ひます。

1枚おめぐりください。丸井グループの概要でございます。私どもは「お客様のお役に立つために進化し続ける 人の成長=企業の成長」という経営理念に基づき、小売・店舗、カード、小売関連サービスの3事業を通して、若々しいマインドを持つ全ての人のライフスタイルを応援する企業グループでございます。

1枚おめぐりくださいませ。早速、私ども「丸井グループの休暇・休職制度」について御説明をいたします。過年度より、両立支援を目的とした制度を整備することと充実させることに取り組んでまいりました。

このページの左側の「休暇制度」を御覧ください。「連続休暇」並びに「特別休暇」の「裁判員休暇」までが私ども独自の制度でございます。以降、「産前産後休暇」は産前6週、産後8週の法定を上回り、妊娠直後から産後10週までの休暇を取得することが可能になっております。「子の看護休暇」は付与される日数は法定どおりでございますが、有休

といたしております。

右の「休職制度」につきましても、「出産育児休職」並びに「介護休職」は法定を上回り、それに加えて独自に4年間の「傷病休職」制度、2年間の「不妊治療休職」や「自己啓発休職」制度がございます。

このような取組実績が評価され、2回にわたる「くるみんマーク」の認定や、昨年は均等・両立推進事業表彰、本年はイクメンアワード「特別奨励賞」を受賞させていただきました。

ページをおめくりくださいませ。次に、有給休暇取得についての取組でございますが、小売業は勤務時間が長く、休みも不定期で一般的には有休が取りにくい業種であるというイメージではないかと思えます。実際に、私どもでも全員で一緒に休みを取得できる日は年に2回、1月1日と8月の中旬の2日のみでございます。そのため、職場ごとに月単位で勤務シフトを作成し、加えて早番・遅番でのローテーション勤務をいたしております。

「シフト制での働き方」では、次月のスケジュールの編成段階で私的な予定、例えば友人の結婚に出席する、子供の運動会があるなど、その場合は希望休として組み入れることが可能でございます。

「早・遅番でのローテーション勤務」につきましては、丸井グループの営業店の基本就業パターンはこちらに記載しておりますとおり、開店から閉店まで就業するA勤務と、短時間で働くB勤務という就業パターンがあり、これについてもスケジュール編成の際に組み入れることが可能であるため、市役所にちょっと立ち寄る、病院に通院するなどのちょっとした用事に対しては、1日の中での時間確保が可能になっております。

右の表は、有楽町マルイのある社員の実際の今月、10月期の勤務シフトでございます。これを御覧いただくだけでも、極めて柔軟なシフト制、ローテーション勤務がなされていることがおわかりいただけるのではないかと存じます。

しかしながら、これにより、結果として有給休暇を取得しなくても個人の用事、ニーズが充足されるため、有給休暇の取得を妨げているのではないかという仮説により、私どもではさまざまな取組をいたしてまいりました。

ページをおめくりくださいませ。ここがございますグラフは、年次有給休暇の取得日数の推移を表したものでございます。私ども、2008年にワークライフバランスデー制度を導入し、11年にその制度を拡大、2012年には半日有給休暇制度を導入いたしました。その取組の結果により、少しずつではございますが、着実に取得日数がふえております。

ページをおめくりください。ワークライフバランス制度導入の経緯につきまして御説明いたします。これにつきましては、大きなポイントが3つございました。

ここがございますとおり、1つ目は「世の中の流れ」、2008年はまさにワークライフバランス元年であったこと。

2つ目は、「業界の動き」でございます。2008年以前より、従業員のニーズとして年次有給休暇制度やシフト勤務などにより、働きやすさについては一定の評価をしているもの

の、有休取得をすることによりもっとプライベートな時間をさらに充実させることができるという声がありました。そこで、組合、会社双方で同業他社についての調査をいたしましたところ、当時の私どもの取得日数は業界でもほぼ最低水準にあり、それを裏付けるような数字がここにあります2005年日本商業労連が目標に掲げた取得日数目標5日に対し、丸井グループの取得日数はわずか3日でした。

3つ目は、経営理念を設けたことでもあります。冒頭に御紹介いたしました、「お客さまのお役に立つために進化し続ける」という経営理念に基づき、従業員一人一人が自ら行動していくためには、それまでの会社中心の生活から脱却し、仕事と私生活の質を向上させることが急務であり、それにより初めて生活者としてお客様と同じ視点で物事を見て、お客様のために考えられるようになる。これが必要ではないかというふうに考えました。このような経緯により、誰もが気兼ねすることなく年次有給休暇を取得できる風土づくりに向け、ワークライフバランス制度を導入いたしました。

ページをおめぐりくださいませ。この制度の実際の運用と実績について御説明いたします。2008年の制度導入時は、半期2日、年間4日を計画取得することからスタートいたしました。前ページのグラフにもございましたとおり、2010年には制度が定着いたしましたので、2011年より日数を2日増加して現在に至っております。

具体的な運用といたしましては、弊社は4月～9月が上半期、10月～3月を下半期といたしており、この半期の開始時に人事部より各社各部署宛てに連続休暇並びにワークライフバランスデーを組み込んだ半期のスケジュールを作成するよう通達を配信いたします。そして、人事部への提出をさせていただきます。その後、期中でその取得状況を人事部より配布し、期末にはその取得実績を公表し、未取得者がいる場合にはその理由を所属長が人事部長に報告する決まりになっております。

右の表は、2013年下半期と14年上半期の達成率でございます。これを見てもわかるとおり、ワークライフバランス制度は定着をしていったということがうかがえると思います。

ページをおめぐりくださいませ。次に、半日有休制度について御説明いたします。この制度は、2012年の春から従業員のニーズに応えるために検討を開始し、同年の10月に導入をいたしました。パート・アルバイト社員を含む全従業員が取得できる制度でございます。

「半日」の定義は誰にでも理解しやすいように、取得日の所定時間の半分としております。月給で働く社員には就業時間が8時間40分の勤務シフトに適用し、時給で働くアルバイト社員などには5時間以上の勤務時間に対し適用しております。

「取得回数」は4月から翌年3月までの年度内で、半日単位で10日が上限、かつ本人の年次有給休暇の残数の中で取得可能という制度でございます。

「運用」はあくまでも原則になりますが、次月スケジュール編成時に本人より所属長に口頭で申請し、2回取得した後、申請書類を起票し、提出することになっております。

導入から現在までに約3,500件、約1,000名が利用しており、制度が浸透するとともに今後も増加していくものと推測しております。

使い方について、取得回数の多い者に何人かヒアリングをしてみました。こちらにも記させていただいておりますが、人工透析のために通院に計画的に利用しているという声や、学校行事やPTA集会など、B勤務の回数で対応できない育児にかかわる用事に使用しているという声もございました。

この制度が比較的早く浸透した背景には、あくまでも仮説でございますが、先に説明いたしましたローテーション勤務での働き方があるのではないかと考えております。短時間勤務であるB勤務の就業時間は5時間20分がベースになっておりますので、半日有給休暇の4時間20分と1時間しか勤務時間が変わらないこと。また、遅く出勤することや、他の人を残して早く帰ることに対して、本人も周囲も何ら違和感を覚えないことにあるのではないかと考えております。

ページをおめくりくださいませ。最後にワークライフバランスデーや半日有給制度による生活の質の向上と併せて取り組んでおります仕事の質の向上について、所定外労働時間、いわゆる残業時間削減への取組について簡単に御説明いたします。

右上にございます「一人あたり年間予定外労働時間」はグループ全体で38.8時間でございます。丸井の店舗におきましては12.5時間、1カ月にしますと一人当たり約1時間でございます。本社本部におきましては71.9時間と若干多目にはなっておりますが、1カ月一人当たりで見ますと6時間でございますので、まずまずの数字であると考えております。

時間外の削減につきましては、上位職者や従業員の意識改革を始め、過年度よりさまざまな取組を実施しております。営業店におきましては、営業時間に応じ10分～30分刻みの勤務区分を設定し、日曜日の午前中は入店客が多いが夜は引きが早いなどの曜日の特性や開催するイベントなどにあわせ、適正な勤務区分を選択できるようになっております。

売場のレイアウト変更や店内催事の準備などで計画残業が必要な場合は、事前に36協定を結び、弾力的なシフトにて対応し、なるべく時間外が出ないような取組をしております。

店舗で発生する一人当たり1時間の残業は、これは実は接客残業でございます。残業の発生しやすい本社本部につきましては無理やり残業を減らすのではなく、あくまでも健全に取り組むという視点から、持ち帰り残業防止するため、パソコンからのデータの書き出しができないように設定をいたしました。また、自宅にメールで資料を送信しないよう、メールの添付ファイルのシステムチェックも実施しております。

現在では当日、週間、月間の業務について、その進捗は上司を交えてチームで共有し、業務を一人で抱えこむことがないようにしております。

また、朝礼は毎日実施し、時間外については事前に上司に申請し、許可制をとっております。

毎週火曜日は「ノー残業デー」とし、19時30分になりますと全館消灯になります。火曜日以外は21時になりますと同様に全館消灯されるため、どんなに遅くてもこの時間までにはと誰もが思う工夫をいたしております。

また、各社、各部、各課までの単位で、半期ごとにその期の施策と必要な時間外につい

ての申請書を人事部に提出してもらい、その申請に対する予実管理をしております。こちらの右下にございますのは、具体的に毎月の時間外実績を全部署に公表しているものでございます。

以上、簡単に御説明をさせていただきましたが、年次有給休暇の取得推進にとどまらず、今後に向けてさらに従業員が生き生きと働ける制度の整備や、風土を醸成するための取り決めに取り組んでまいりたいと思います。ありがとうございました。

○高橋座長 ありがとうございました。

続きまして、COCO-LOさん、お願いします。

○(有)COCO-LO よろしく申し上げます。大企業の皆様の後で中小企業の本当に小さな会社ですけれども、「COCO-LOの事例紹介」をさせていただきたいと思います。

2枚目になりますが、COCO-LOは群馬県桐生市で介護事業を営んでおります創業10年目の会社になります。私が29歳のときに会社を起業しまして、訪問看護から始まっております。

次のページになりますが、「資格者集団」で正看護師、作業療法士、理学療法士、言語聴覚士といった医療系の資格者が5割以上います。そのほかにも介護福祉士等といった資格者がたくさん在籍しておりまして、現在76名の者がおります。

次にいきまして「受賞歴」ですが、過去にいただいたもろもろのものです。最近は、厚生労働省の「均等・両立推進企業表彰ファミリー・フレンドリー企業部門」の厚生労働大臣優良賞をいただきました。

次のページになります。これが、売上げの推移と事業所の開設のグラフになります。いろいろ福利厚生が充実しているとか、ワークライフバランスは福利厚生ではないというのですけれども、売上げが上がらないでしようとか言われることが多いのですが、売上げは上がっていますよということでこちらをお見せをすると、ああ、そうなんだというふうに納得していただけることが多いので、この表をよく提示させていただいています。

2005年の起業時から少しずつ事業所を増やしていきまして、途中、2010年から2011年の間、何の事業も始まっていないのですが、ここで私は出産をしまして、少し育児ノイローゼになったので、経営どころではなくて自分の身が何とかというぐらいの状況でした。子供を産む前というのは子供がいる状況というのがわからなかったので、働いてくれているスタッフにどうやったら働けるのかというのを聞いて制度化していったものです。

そもそも起業した当初というのが名前も知られていないし、私がやっているということも知られていない会社でしたので、人が集まってきてくれない。何とかして看護師さんを集めなければいけないという状況の中、看護師さんはどこにいるのかと聞いたら、いるのは子育て中の看護師さんだけだよと言われたんですね。そしたらもうそこにターゲットを絞ってしまえばいいやと思って、子育てしている看護師さんはどうやったら働いてくれるかと聞いたら、保育園に行っている間だったら働いてくれるかもよと言われたので、ではそこだけでいいから働いてくださいと。土日祝日もお休みでいいですというふうにして働いてもらう制度をつくり上げていきました。

出産後、子供を産んでみたら、自分でいろいろ大変だということがわかってきたので、そこからさらにまた充実させていって、自分の実体験をもとにした制度化をしていきました。

次のページです。訪問看護ステーションなのですけれども、こちらには正看護師・理学療法士・作業療法士・言語聴覚士という4つの職種が働いています。76名の従業員のうち正看護師が現在14名いて、すごく珍しがられます。この規模ですと准看護師さんを雇えばいいかなというぐらいなのですが、ここで正看護師さんだけが働いてくれています。

直行直帰の制度があったり、働き方のアンケートというのをとってどういうふうな働き方をしたいですかとか、休日に関してはどういうお休みが欲しいですかというふうな質問をして制度化していったものがあります。

急な休みに対応できるようにiPadやiPhoneの支給をしております、ここで毎日の報告はクラウド上で全員が確認できるようになっています。ここでは現在、正社員が16人で、パート・準社員が8名です。30%近くが準社員とパートという形で働いています。

また、訪問看護ステーションの方には直行直帰もできるということで、理学療法士・作業療法士等の病院で働いているリハビリ職が最近365日のシフト制に勤務が変わってきていて、それであると子供との時間が過ごせないということで、男性のパパがうちに転職をしてきて子供との時間を一緒に過ごしたいということで入社してくるケースが増えてきています。

続きまして「ココロデザイナービス」の方ですけれども、こちらは正社員が7名、準社員・パートが2名います。その正社員の中の1人が今、義理のお父様を介護しているので、介護の休暇ですとか、介護楽しんで休暇といった独自の制度があるのですが、そこを取得しています。

あるスタッフですが、最初はパートで入社をして、結婚をして、その後、部署を異動して正社員になって、育児休暇等を取って、復帰するときには準社員で復帰し、仕事に慣れてきたら正社員になり、また資格を取ってさらにステップアップして介護休暇を取ってというふうな形をとっているスタッフもいます。

続きまして「ココロアットホーム」ですが、正社員が7名、準社員・パート社員が3名います。ここには3人の子供を持つシングルマザーが1人働いていて、彼女が物すごくよく休むんですね。3人の子がけがをした、病気をした、自分の体調が悪いということで、有給休暇は半年でなくなってしまうぐらいすごく休むのですが、誰一人として文句を言う人はいないですし、それをフォローできる体制が常に整っている、今でもいっぱい休んでいます。昨日も休んでいました。

続いて「ケアプランセンターココロ」、ケアマネージャーが在籍しているところですが、ここには3名のケアマネージャーがおりまして、現在1名は子供が小さいのでということで準社員になっています。準社員は今までは小学校4年生までとっていいですよということでしたが、今年度から卒業までとっていい。小学校卒業まで準社員という制度

を使っていいですよというふうになっています。

続きまして、「ココロガーデン」では正社員が8名で準社員・パート社員が3名おります。ここには管理栄養士が1人いるのですけれども、仕事を少し休みたいということで離れていた人に、パートさんでいいので来てくださいというふうをお願いをして、パートさんから始まって正社員に切りかわってもらっています。

続きまして「訪問看護ステーションココロまえばし」ですが、こちらは正社員が3名、準社員・パート社員が2名います。こちらでも同じように、365日勤務体制に病院が変わってきて働けなくなってきたので転職をしてきたというスタッフがございます。

続いて「ココロリハビリジム」というところですが、ここには正社員が5名おまして、1名は男性の管理者ですけれども、奥様が2人目を出産するときにパパ産休という産休を取ってもらって約2週間の育児休暇も取得してもらっています。

続いて「キャリア支援の制度」ですけれども、いろいろな制度が浸透していくための勉強会であったりとか、時間の使い方の勉強会ですとか、マネジメントの仕方といった勉強会から専門職の勉強会といったさまざまな勉強会が行われております。強制的に行われるものに関しては残業申請をしてもらい、強制力がないものには自分の都合でいいですよということで勉強会の開催が行われております。

続きまして「選べる働き方」、先ほども何名かの御紹介をさせていただいたんですけれども、正社員、準社員、パート、アルバイトという4つの勤務形態から働き方を選ぶことができます。

正社員の場合は8時半から5時半が基本なのですが、ある社員から子供が早く出ていってしまうので8時には働けるけれども、30分ずらしてくれないかという話をもらいまして、それはほかにもいるかなという話を聞いたら、ぜひそうしてほしいという声があったので、8時から6時の間、30分ずつずらして正社員としての勤務が可能です。

準社員の方は4時間半から準社員になるのですが、これは働いてくれている看護師さんに何とかやめないでもらうためにはどうしたらいいのか。パートさんの待遇だったんですが、もっと待遇をよくするからお願い、やめないでということで、どうしたらいいかと聞いたら、10時から3時半だったら働いてもいいよと言われたので、それから準社員というのが4時間半から選べるようになっていきます。

パートやアルバイト、時間給だったり、月給だったり、保険に入る、入らないとか、家庭の都合でこの辺が変わっております。

そして、「ワークライフバランスの制度」としてさまざまな休暇があります。

「妊娠希望休暇」というのは、私は不妊症でなかなか子供が生まれなかったんですけれども、同じように不育症のスタッフや妊娠しにくいスタッフがいたので、妊娠を希望するスタッフに関しては年次有給休暇とは別に5日間利用できるようになっていきます。

また、配偶者が妊娠していて検診に付き添うときにも、同じように年次有給休暇とは別に取得することが可能です。

あとは、「ならし勤務」といって、子供たちにはならし保育というのがあるのですけれども、大人にもならし勤務があつていいんじゃないかということで1か月間、自分で希望した時間帯だけ働いてくださいというスタイルで働くことが可能です。

また、アンケートの方で出てきたのが時間単位で取れる参観休暇、授業参観、保育参観に出たい、1時間単位で取得したい。丸一日も半日も要らないということで、年間6時間まで取得することができるようになっております。

あとは、介護休暇が3日間、やはり時間単位で取得することが可能で、介護が必要になると待たなしですぐに取らないといけなくなるので、「介護すぐとって休暇」というのがやはり年次有給休暇とは別に5日間、1時間単位で取得することができます。

また、受診の付き添いですが、家族に受診するおじいちゃん、おばあちゃんがいるとか、お母さん、お父さんがという場合には3日間、やはり時間単位で取得することが可能になっています。

続きまして、「産休・育休者事例」です。Kというスタッフは、1歳児の子供がいて大学を卒業する。大学在学中に子供を産んだということで就職活動をしていたのですが、なかなか就職先がないということで当社に入社してきて、私も採用面接をするときに、この子は私が採らないと働くところがないなと思ったので採用を決めました。最初は正社員で入社したのですが、働いてみたら両立がうまくいかなかったと相談があつて、すぐに準社員という短時間勤務に切りかえまして、現在は入社して1年足らずで妊娠、2人目がわかりまして今、育児休暇中です。

創業10年で、男女ともに育児休暇の取得率は100%しています。

最後になりますが、「休みと残業実績」で2014年の上半期の結果ですが、今のところ「有給休暇取得率」は75%、「参観休暇」は19名が70時間利用しています。「特別検診休暇」は5名が49時間利用し、「介護楽しんで休暇」というのは1名が8時間利用しております。

残業時間が一人月平均0.76時間ということで、そもそもこの業界はサービス残業というのが多くて会議というのがサービスだったりするのですけれども、そういうのはよくないよと言って、転職してくるスタッフが多くてそれが当たり前だと思っているんですね。なので、サービス残業はいけないということを書いて回って、去年は一人平均2時間あったのですけれども、私が夕方になると会社やいろいろな事業所を回って、まだ何でいるのという話をして、早く帰って、早く帰ってと繰り返し言うことによって少しずつ残業時間が減ってきて現在に至っています。

ありがとうございました。

○高橋座長 ありがとうございました。

続きまして、小菅さんよりお話をいただきます。なお、お越しいただいた企業の皆様方におかれましては、保密の観点から小菅さんの資料の一部をお配りしておりません。あらかじめ御了承ください。では、お願いします。

○(株)小菅 私のいただいている予定時間はもう既に過ぎているのですけれども、急い

で頑張ってやりたいと思います。

○高橋座長 時間は、どうぞ。

○(株)小菅 よろしいですか。わかりました。

皆さんの資料の最初を見ていただくとわかるんですけれども、私どもはゴムですとか、そういった関係の工業材料の専門の商社で、墨田区が東日本のゴムの産業の発祥の地で、地元でそういった仕事をさせていただいています。

偶然にも今日はHondaさんと伊藤忠さんのお話が前段であったんですけれども、私どもは自動車産業を割と中心で仕事をさせていただいていますのと、伊藤忠さんと大体同じような仕事体系で、どちらかという時間がないような仕事のやり方をさせていただいております。

それで、細かいことはもう別にいいので今、座長の方からもお話がありましたけれども、私の方は皆さんにお配りしている6ページの表を御説明しようと思っています。お手元がない方には大変失礼ですけれども、具体的な数字を入れてあって、これを見ていただくと今までの経緯がよくわかるのではないかと考えてさせていただいておりますので、イメージだけつかんでいただければと思います。

私どもは、今の仕事の形態をつくるのに20年ぐらい時間をかけております。具体的には、20年ほど前に幾つかの課題がありましたが、それを解決しようと思って計画をして、具体的には15年ぐらいの計画のスケジュールを組んで集中的に7年ぐらいさせていただきました。それが、ここに書いてある数字です。

平成2年から22年という対比になっておりまして、平成2年というのは1990年で、具体的には自動車産業の方も成長で、特に日本の経済もそうでしたけれども、高度成長の中で、うちの方は当時140億ぐらい仕事をさせていただいております。

従業員の方たちは全体で60名強ぐらいなんですけれども、当然ですが、そのときには我々も200億を目指すとか300億を目指すにはどうしたらいいかというような議論も中にはありましたけれども、特に中小企業なので、人・モノ・金の全体のバランスがなかなかその壁を抜けるのに非常に厳しい色々な条件を整えないといけないとか、色々なこともあって、さてどうなのかなということをもとにいろいろ検討させていただいたんですね。

そのときに、ある大手の自動車メーカーさんと全体的にオンライン受発注というのをすることになりまして、私の方でオフコンを導入することになりました。ただ、オンライン受発注だけするのでは意味がないので、これは大手さんの方では当然やっておられるんですけれども、いろいろな意味での分析をやろうということで、お客様、それから商品全体の収益の環境を全部細かく分析をとってみました。

そうしましたら、もともとそこに問題があったわけなんですけれども、我々商社というのはどうしてもメーカーの方、それからお客様の方の御要望を全部受けていくという動作で仕事をしてきておりましたので、本当にお恥ずかしい話なんですけれども、やっている仕事の半分ぐらいが、採算が合っていないという状態ですね。

別に売り買いがあるので、そこでは収支は合っているのですけれども、全体のいろいろな要素を差し引くと半分が合っていない仕事でボリュームだけがあるという状態でした。もちろん、商社ですからボリュームは非常に対外的な評価も受けたり、それから仕入れソースのベースになるので重要ですが、これをやっていて本当に意味があるのだろうかということを相当、皆で議論をしまして、それで15年かけて全体の売上げを半分にしようということを決意いたしました。

周辺からはある意味では批判も受けましたが、そういうことで具体的には得意じゃない商品はやめる。それから、採算の合わないお客様については随時、失礼ですけれども、お取引をやめていくという状態を具体的にやりまして、当初70億ぐらいのビジネススケールにしようということをやりました。

ちょっと行き過ぎて65億ぐらいになってしまいましたけれども、とりあえず我々としては自分たちが生かされていくお客様、商品に特化していくという状態にしましたら、当時、セブンイレブンじゃないですけれども、我々も大体9時、10時ぐらいまでは仕事をやっておりましたし、60名がほとんどフル回転をできていました。

それが終わりました平成22年、ちょうど20年たったときに90億弱ぐらいの仕事ですけれども、ここで見ていただくとわかるのですが、当然収益の合っている仕事しかやっておりませんから、利益の方も当時の平成2年のことを思うと格段いい形になっております。

それから一般管理費ですが、これは給料を下げたというのではなくて、具体的にはどうしても周回営業をしていたり、それから個別に旧来の古い体質のままの営業活動をしておりますといろいろなコストが重複してかかりますよね。それを我々の方は一切排除していきましたので、そういった部分での一般管理費が削減できました。それから、全体的なサイズを小さくしたので、金融の方も随分楽になりました。それから、割と大手さんの方にシフトしたので現金化ができて、お金の回収、支払いの方は集約できているという状態です。

それで、当時は400社ぐらいお客様がありましたけれども、今は200社ぐらいになっております。ここに書いてありますけれども、重点ユーザー24社、それからそれにプラス60社ぐらいの80社に今、特化をしております、従業員は49名ですけれども、80社については40人ぐらいが集中して仕事をしています。あとの120社ぐらいにつきましては、私どもの方は男性が1人と女性が3人だけでそのお客様の対応をするという体制をとっています。フロアも分けてしまって、関わりは全然しない状態にしています。

というのは、仕事の全体のサイズに合うように人間の配置をしようということと、それから集中しているお客様についてはオーバーラップして大体グループで5人ぐらいがかかわるような形になっておりますので、それはワークライフバランスに非常によかったと思ってるんですけれども、誰かが休んでも必ず連携ができるという状態を今作っております。ですから、営業が3名ぐらいと、それから社内のカバーをするチームが3人ぐらい、大体重点ユーザーの80社については6名ぐらいがかかわっていて、それが必ずお客様との

進行状態がわかるという状態を今作っております。

それと、これのベースはいずれにしましてもシステム化があるので、女性の登用を集中的にやっております、平成2年のころはここにも書いてありますけれども、男性が40名弱、女性が14～15名でしたがだったんですけれども、今は大体同じぐらいです。20名ずつぐらいの形になっております。

それで、今、平成26年はここに49名と書いてありますけれども、私どもの仕事の関係の御息様を2人お預かりしております。4～5年お預かりすることになっておりますから、実質47名で仕事をしております。

よく商社ですと売上げをベースに仕事を考えるケースが多いですけれども、私たちは50名以下で何ができるかという形で仕事を今、構築をしております。ですから、今48名ですけれども、48名でできる仕事のサイズを逆算するという方法でお客様を選択する、商品を選択するという形にしております。そういう意味では、今より合理的にやる方法をシステム化できたらもう少しお客様への対応が拡大できるということですね。ですから、今年が85億ぐらいだったと思いますけれども、一応そういう形になっております。

有休の関係ですけれども、先ほどお話ししましたが、うちの方は今、残業がほとんどないような状態で、年間1,800時間というので社員の方と契約をしております。これが年間のスケジューリング表ですけれども、1,800時間で、今日出てくるときに直近の1年の残業の取得について総務の方に確認してきましたら、大体残業は1人ですけれども、年間で今28時間ぐらいになっています。年間ですから、月で2時間ちょっとですね。そうすると、1日6分ぐらいが1人の残業時間になっています。

うちは、残業については1分単位でつけています。これはなるべく時間に対する意識を持ってもらいたいということで残業は1分ずつつけて、休憩時間が終わった後に1分ずつつけるという形でやっております。

それと、有休ですけれども、一応1,800時間でやっているということで私の方は考えているのですが、今うちの方は平均で6.8日ぐらいしか有休を取っておりません。先ほど座長の方から御説明があった、最初の表はびっくりしました。規模、それから業種別で大体6日台なんですね。ちょうど6.8日で、卸売業は6日ぐらいだと書いてありまして、何だ、やはりそうなんだとちょっと思いましたけれども、うちの方はそれについては先ほどお話ししましたとおりオーバーラップをしているので全然休んでも大丈夫な体制はとっていますが、割と有休の取得は進んでいないという状況かと思えます。

あとは、うちの方は女性の活用というのは先ほど大体人数は同じぐらいおまして、役員にも今、地元の方で税理士さんに社外取締役で役員に入っていたいたり、それから社会保険労務士さんの御支援をいただく方も女性にさせていただいて、なるべくキャリアの女性の方が会社に関係をしていただくようにしてみたり、そういったこともしながら全体的な男女の壁がないような状態で、なるべくでしたら男性と女性の特性をお互いが認めて仕事の割り振りをする状態をつくるようにしております。以上です。

○高橋座長 ありがとうございます。

本日は、団体を代表しまして全国中小企業団体中央会日本商工会議所の方にもお越しいただいております。本日の感想なども含め、御意見をいただければと思います。

まず、全国中小企業団体中央会さんからお願いいたします。よろしく申し上げます。

○全国中小企業団体中央会 全国中小企業団体中央会の労働政策部長をしております小林でございます。

今日は、このような機会を与えていただきまして厚く御礼を申し上げます。また、今まで御発表いただきました各社の皆様、大変参考になるいろいろな事例、休み方の御紹介をいただきましてありがとうございます。大変、勉強になりました。

私から、今日は今の感想というよりは、私どもが今、考えていること、それから傘下のいろいろな業界団体がございますので、そちらの御意見等をちょっと御紹介させていただきたいと思うのですが、この休み方改革ワーキンググループのテーマ、秋の大型連休をとというようなお話がございましたので、その点にちょっと触れさせていただければと思います。

私どもの傘下には旅館、ホテル関係の連合会がございまして、そちらにちょっと御意見を聞いてみたところでございます。前回の会合で多分、旅館のお話があったかと思うのですが、中小の集まり、特に旅館の方の組合でございますけれども、そちらのお話ですと、秋の大型連休化に歓迎する声と、逆に懸念をするというか、心配しているという声があり、両方の意見があるというふうに伺っております。

これは、10日間という大型連休になると滞在型のリゾートホテルについては非常に人気があって歓迎する声があるのだろうということでございますけれども、首都圏近郊、近畿圏近郊のホテル、旅館などでは、若いお客様が長期の休暇ということで海外に行ってしまうのではないかとということに懸念をされています。それから、そのために宿泊客が来るのかどうかを期待できるのかというような懸念の声を上げている。

もう一方、休日が集中することによって夏休みの集中期間のように交通渋滞になるケースがあるのではないかとということに対する懸念の声をいただいています。これが逆に国内旅行を敬遠するのではないかとという心配があるというような声もいただいております。

ですから、旅館、ホテルの規模、形態、それから立地の条件によってかなり意見が異なる。観光産業、旅館を例に挙げればそうでございますし、関係するお土産店とか、小売サービスの提供をされる事業者の方々も、地域によっては同じ状況を抱えているというふうに伺っております。

一方、従業員にこの大型連休取得に当たっては有給休暇の取得を促進させてというようなことでございますので、企業の対応はどうかということ、幾つかの製造業とかの社長さんなどともお話をさせていただいたのですが、連休化に対応するため取得を促進することに協力するという企業と、いやいや、取引先の会社が当然営業している、製造しているということで、それへの対応で休めないというところと、逆に連休化をまさに稼ぎど

きと捉えて営業するよというような会社と、これも業種、業態によってかなりの違いがあるのかなということでございます。

では、一方、従業員にとってはどうなのかということで、子供を抱える親もあり、子供の学校が休みであれば休ませることができるのですけれども、休めないというような地域もあれば、その影響を受けるということであえて休みを取らせてまで旅行に行くということもしないでしょうし、家族そろって休みが取れなければありがたいというような意見を持っているというようなことも聞いてございます。

一方、学校側にとっても同じようなことが言えまして、これ以上、休校日をふやすことが難しいという実情があるかと思えます。とある大学の先生では、この間の9月の連休は、ちょうど大学の授業がスタートということで、休日の中でも授業をやっていたというような大学もございまして、学校も多くのところでは休み方についてはちょっと苦慮しているところがあると聞いていますので、その辺は総合的に御判断いただければと思います。

以上、述べたことは、この6月に閣議決定いたしました骨太の方針で休み方の改革というのが提言されているわけですが、この大型連休化というのが果たして観光などを通じて都市や地域の活性化を図ることができるのかどうなのか。一方、有給休暇や学校の休日導入などを組み合わせることによって、家族がそろって休むことが本当にできるのかどうか。この辺を含めて十分御検討いただいて、政府として推進するのか、推進しないのか、御検討いただければと思います。

一般企業における有給休暇の取得促進策について一言申し上げたいと思います。従業員のリフレッシュ、健康管理、過重労働の防止の観点から重要なことだと十分認識しております。先の通常国会で過労死等防止対策推進法が成立して、11月1日をもって施行という運びになると伺っております。

昨日も厚生労働省の方から、私どもに対して過労死防止対策の観点からいろいろな普及をしてくださいという啓発のお願いがございました。私ども中央会にとっても、傘下の企業に対して政府と企業と従業員、一体となって取組が進むように進めてまいりたいと思っております。

ただ、現状を見ますと中小企業、特に小規模企業ですけれども、先ほどの調査結果でも30人～99人規模で有休の取得が少のうございます。私どもの実態調査では30人以下の調査もかなりやっているのですが、もっと少ない状況でございまして、規模が減るほど有休の取得率というのはなかなか進んでいない状況がございまして。

これはどうしても従業員が、他の従業員の働く調整などで気を使う部分が多分に発生しまして、本人からも取得しにくいという環境があると思います。これを一掃して働きやすい環境、並びに有給休暇の取りやすい環境というのを進めていくことがまず、第一なのではないかと思っております。

過労死の防止対策という側面だけではなくて有休取得をして個人の自由な時間、読書に充てるのもよいでしょうし、趣味に充てるのもよいでしょうし、また自己研さん等に結び

つけるような有休取得というものをもうちょっと全面的に推し進める必要があるのではないかと私ども団体でも感じております。

できましたら政府は、この大型連休化というよりは有休取得の促進という部分に向けてもうちょっと大々的なアピールをしていただければありがたいというのがお願いでございます。私ども経済団体の一つの中小企業団体中央会としてもその部分でいろいろな広報活動に努めてまいりたいということでございます。以上でございます。

○高橋座長 ありがとうございます。

続きまして、日本商工会議所さんからお願いします。

○日本商工会議所 日本商工会議所の福田と申します。

私も、今プレゼンテーションを拝聴し大変勉強になりました。やはりトップのリーダーシップ、組織風土の醸成、あるいは制度の創意工夫などが必要であると改めて認識しました。商工会議所は、全国に514のネットワークがございますので、ぜひ好事例として紹介させていただきたいと思っております。

その中で、年次有給休暇の取得に関する課題も御指摘のあったところでございますが、中央会からもお話がございましたように、従業員規模が小さい企業ではなかなか取得率が上がらないという現状がございます。また、企業が年次有給休暇の取得を促進しにくい背景には、「人手不足」や「仕事の標準化が進んでいない企業では代替の対応が困難」等が原因であると考えられます。

他方、労働政策研究所・研修機構の調査では、労働者側が有給休暇を取り残す理由として、「病気や急な用事のために残しておく必要があるから」が最も多いが、「休むと職場の他の人に迷惑になるから」や「職場の周りの人がとらないので年休が取りにくいから」との回答も上位となっております。年次有給休暇の促進が進まない理由には、企業側、労働者側それぞれ事情があると認識しております。

先ほどヒアリングの中でもお話がございましたように、中小企業の場合、年次有給休暇の取得促進に向けた取組としては、従業員の方が休暇を取得した場合に他の方で代替できる体制の整備や、あるいは有給休暇を取得しやすい職場の環境を醸成するといったことは非常に大事だということを、プレゼンテーションを聞きながら改めて認識したところでございます。

このような取組を一つでも多くの中小企業に広げるためには、1社だけの取組には限界があり、支援が必要だと考えます。また、秋の大型連休については、特定の時期に一律に休暇取得を促すことは、中小企業には現実的に対応が困難であり、まずは有給休暇の取得促進を着実に進めていくことが重要であると考えております。以上でございます。

○高橋座長 ありがとうございます。

それでは、自由討議に移りたいと思っております。今までのプレゼンテーションに対する御質問、御意見でも結構ですが、冒頭でも触れさせていただきました2つの論点、1つが日々の休み方、働き方に関して休暇取得の推進を含め、オン・オフのメリットをつけるための

取組、2つ目に秋に一斉に休むことについてどう考えるか。こういったことも含めまして、休み方、働き方のあり方について御意見がございましたら順にお願いいたします。

このほかに、もしあれば結構ですけれども、中長期の視点として職員の人生のステージや年齢などに応じて社内にどのような休み方、働き方のニーズがあり、どのように対応すべきなのか、またはされているか。そういった点についてもお話をいただければと思います。どのような観点でも結構ですので、お願いいたします。

○佐藤委員 今日には本当にいろいろ勉強させていただいて、平均で見ると有休取得率の低い企業が多いとか、残業に関しても多いですけども、取り組めば有休はほぼ100%できるし、残業もかなり減らせるというので、やはりすごく勉強させていただきました。

Hondaさんと伊藤忠さんに1つずつ伺いたいのですけれども、1つは製造業ですからかなり計画を組まれていて長い連続休暇があるわけですが、さらに有休をこれに乗せて連続休暇にしたりして取っているわけですね。そうすると、どんなふうにとっているかをされているかに関心があって、特にお子さんがいる方ですと先ほどお話がありましたようにお子さんは学校がありますよね。あるいは女性ですが、本田の女性の方だと夫の方は別の会社で多分そんなに有休も取れないという現状がある中で、社員の方は実際に有休を取っているわけですね。何をしているのか。あるいはやはり連続で取っているのか。これは1つです。

伊藤忠さんには先ほどの朝型のところなのですけれども、残業を前に持ってくる。これはこれとしていいですが、これがうまくいけば、例えば女性などが早く出てきて早く帰る。所定労働時間の中です。つまり、この時間に出てきて3時間くらい早く帰ってしまうというようなこともやれなくはないかなと。それは残業代をつけるという意味ではないです。ですから、本来所定労働時間であれば前にシフトして本当の意味で朝型勤務をやるということについてどう考えられているのか。あるいは、もうやっている人、例えばフレックスであればやれると思うのですけれども、その辺をちょっと伺いたい。2点です。

○本田技研工業（株） それでは、冒頭の御質問に関してですが、最近弊社も平均年齢が上がってきまして、従来は比較的連続有休というのはかなりの取得率があって、家族と旅行に行くというような使い方があったのですが、平均年齢の上昇に伴いまして長く取りたくないという意見が出ています。長く取ってもそんなにやることがないので、それよりは分けて取って日々のリフレッシュに使いたいという声が出てきているのは事実であります。

一方で使い方に関して、会社は関与していないものですから情報は余りないのですが、労働組合も含めて言っているのは、何か用事があるから休むのではなくて、リフレッシュであるとか、さっきのポスターにもあったとおり、私がいいなと思うのは、何もしない日が自分のカレンダーにありますとか、そういう発想でやっていますので、それなりには皆さんうまく活用されていると思います。

ただ、少し先ほど課題の中で言い漏らしたことがあって、実はカットゼロの強制力みたいなものは逆の意味で問題も出ています。取る取らないかは個人の自由だという従業員も

います。したがって、有給休暇の使い道に関しては、我々は全く関与せず好きに使って下さいというやり方をしています。

ただ、皆さんリフレッシュ等にうまく使っているのだと思います。

○佐藤委員 お子さんが小さい方などはどうなのでしょう。学校に行っているとか、親がリフレッシュすれば良いということなのか。その辺はどうでしょうか。もしわかればお願いします。

○本田技研工業（株） 従業員にヒアリングをすると、やはり小さいお子さんを持っている女性などについてはお子さんの育児、または突発の病院対応、それと介護の方でも介護の対象の方の病院へのつき添いと、そういったところに使われているのはかなり聞いております。

したがって、そういった方々は実は一日丸々取る必要はなくて、それだと足りなくなってしまうものですから、そういうことを含めると半日有休の導入を検討しており育児であるとか介護に対応できるような有給休暇制度にしたいと思っています。

○伊藤忠商事（株） 先生から御質問がありました件につきましてですが、当社は1995年から全社一律のフレックスタイム制度（コアタイム10時～15時）を入れておりましたが、この一律適用を2012年10月にやめました。何故止めたかという、東日本大震災があった直後に大きな被害を受けたり、亡くなられたりしたお客様がたくさんおられて、当社のトップが翌月曜日早朝からお客様回りをして10時くらいに会社に戻ってくると、10時直前に当社の社員がぞろぞろ山のように地下鉄が上がってくるという状況でした。お客様が苦しんでいるときにうちの社員の認識はこんなにずれていいのだろうかという思いがあり、全社一律のフレックスタイム制度をやめたというものです。

まず制度を止める前に全員、お客様の来ている時間に来ようじゃないかという運動をして、1年間その運動をした結果、フレックスタイム制度を残したまま、全社員の90%以上の社員が9時までに出勤するようになりました。

それで、一部の人たちが介護ですとか育児ですとか、いろいろな事情があつて出社できないということがわかりました。したがって、一律適用するのではなくて、事情のある社員に対してはこれまで通り申請ベースでフレックスタイム制度を利用可ということにし、それ以外の社員は気を引き締めて9時までに出勤してお客様対応をしましょうという精神でフレックスタイム制度を廃止したんです。

今でも大企業の約7割の会社が9時～17時過ぎまでの勤務形態を取っている中で、まずはお客様対応の強化をはかることを基本概念にしたというものです。

その結果、現在でも数十名の方はいろいろな事情をお持ちでフレックスタイムを使っております。従い、朝早く来て早く帰る人もいますし、遅く来て早く帰ることも可能な状況になっています。

ただし、先生が言われたように、全社員を対象に早く来て早く帰る、例えば7時に来て15時に帰るといようなことは、お客様との関係において現時点で行うことは難しいと考

えています

○高橋座長 ありがとうございます。ほかに御意見、御質問はいかがですか。

では、小室さんどうぞ。

○小室委員 ワーク・ライフバランスの小室です。

全ての企業様の事例はとても勉強になりました。本当にありがとうございました。

質問がありまして、Honda様は欠補率とおっしゃっていましたか。有休がまだ取れていない率を職場ごとに出していらっしゃるんですね。それをどういうふうにフィードバックをされて、そこで取れていない率が高まってきたところには人材を宛てがわれるというお話をされていたので、それはどんなタイミングで、またその人材はどこから持ってきていつ返すのか。

ちょっと細かい運用で申しわけないですけども、こういうことが本当に理想だと思うんです。どこの職場が今、仕事があふれているのかということを実タイムで把握するというのが、今後ワークライフバランスを実現しようとする非常に重要になってくるのですが、その優れたシステムをお持ちだなと思ったので教えていただければと思いました。

それから、丸井様に教えていただきたいのが、私は、前職は資生堂にいましたので、夕方はお店が一番忙しいので、営業担当としては美容部員さんのシフトを組むのを毎月やっている、短時間勤務の女性が夕方は入れないというのをどのように組んだらお客様が一番来る時間帯に売り逃すことなく人を配置できるかということで、毎月営業担当は至難の業というか、悩んでいたのを覚えているのですが、こういった時間帯に入れない社員の割合は高まってくると思うのですが、そのシフトの組み方について何かガイドラインを出したり、そういったところには集中しないようにしていたりするのかな。

あとは、往々にしてよく前職のときに美容部員さんから言われたのは、シフトの時間自体は終わっているのだけれどもまだ帰れていません。終わったから帰っていると営業担当は思っているけれども、現場では実際は帰れていない。それで、誰もそれをカウントしていないというようなことがよくあったなと思っていて、シフトが終わった時間に本当に帰るといったことはどういうふうの実現できているのか。

私は青井社長ともお話をして、実際にシフトの時間にちゃんと帰っていることを僕も見ているよというふうにお話をされていたので、きっとそこは管理されていると思うので、どういうふうの実現されているのかという2点をお伺いしたいと思いました。

合わせて自分の意見ですけども、先ほど世代ごとにどういう休み方のニーズがあるのかということ座長がおっしゃっていたのですが、弊社の社員で最近ニーズが出てきたなと思うのが、オリンピックに向けたボランティアの準備をしたいということで、まだ6年あるよと言ったのですが、でも英語力をアップしたい。それから、観光の案内などができるようなトレーニングをやっているNPOがあるので、そういうところに普段から参加していないと急にはできないと言っていて、これはこの国としても2020年に向けて準備す

るべきことではないかと思っております。休み方改革ということと、オリンピックのことを結びつけて、特に20代や30代前半の人もできる休み方というのを提示していく必要があるだろうと思っております。

あとは、グローバル化に対応する英語力アップというのをオリンピックまでにやらないと、その先は何らかのモーメンタムがないだろうと思っておりますので、そこも合わせて推進力があるかと思っております。実際、弊社ではそういうニーズがすごく出てきています。

それから、大型連休に関してというところなのですが、前回の会合から今回までの間で幾つかの企業さんに聞いてみたのですが、やはりまとまってどこかに推奨されても取れる企業と取れない企業の二分化になってしまうのではないかと。例えば、弊社も講演会のピークは9、10、11月ですので、弊社でもやはりそこは休むのは難しいなと思ったりします。

それから、いろいろな企業の従業員の方に聞いてみたら、旅館などのピークの値段設定ではないときに行きたいというのがあって、もう一個ピークができてもしようがない。家族全員で行くと、50万くらい大型連休に対応するとかかかってしまう。それがピークではない金額設定のときに行くと25万くらいで行ける。そうすると、自分の手取りが25万ふえたくらいの喜びがあるので、その企業の懐も痛まない。それで、宿泊施設の側も満席、満杯の状態が平均してつくれるという意味で、どちらも損をしないためにはやはりばらすことが大事だけれども、それを企業に任せ切るとそれ以上ちゃんと推奨されないだろうと思っております。

そこで、例えば企業ごとの推奨ウイークの計画書を作って出させるとか、女性の管理職の目標を出させるみたいなものと似た感じになると思っておりますが、それがどれぐらい実現したのか。その推奨ウイークで取れなかった人もほかの週で取ったかどうか、ちゃんとまとまって取ったかどうかということを追跡してもらって報告を上げるというような目標と結果というようなものを出すということを1つ入れていけば、企業ごとの推奨ウイークとその実現というようなことができるのかなと思っております。意見は2点です。

○高橋座長 ありがとうございます。

御質問についてはお答えを頂戴しますが、その前に今、1つはボランティア活動ということでの具体的な提案は面白いのでぜひとも報告書にできたら入れさせていただきたいと思っております。

それから、ピークのお話は元々がゴールデンウイークのピークをならすために秋の連休を考えたのですが、やはりピークになってしまうかと、そこはちょっと考えどころですね。

では、今の御質問にお答えをお願いしますか。

○本田技研工業（株） それでは、初めの欠補要員の話なのですが、正式には欠勤補正要員という言い方となります。すごく簡単に御説明すると、例えば一つの製造ラインが10人で10工程あるところに10人しか充てていないと、当然これは誰も休めないわけです。当然

有休が取れませんから、そのチームの人たちが持っている有休の日数を計算して、どれぐらい補正要員を入れればいいのかという計算をしています。

例えば工場でいうと一番下の組織がチーム、その上がユニット、モジュールという組織になっているのですが、それぞれのチームの中で欠勤の補正要員を何人か置いていて、それでやり切るのが基本です。

ただ、実はそんなに単純ではなく、生産変動も途中でございますし、先ほど申し上げたとおり年末になってくると取得が集中します。やはりなかなか初めは取りたがらない。何かあったときのために取っておきたいという気も働くものですから、そういったところでは少しバラつきが出てきます。基本はそのチーム内でやりとりをしています。チームというのは簡単にいうと班、その上のユニットというのは係、モジュールは課だと思ってもらえば良いですが、班でできなければその上のユニットの中でユニットのトップの人がやり繰りをする。そこでできなければ、またその上の組織のモジュールの中で要員のやり繰りをするというような形をうまくやりながら補正をしています。それぞれの工場のノウハウがありまして、その中の取り回しをしているのが現状です。

従って、我々として一番の課題は年末集中しないようにということです。あとは日本ではあまりないのですが、海外などに行きますとどうしても金曜日とか月曜日に休みをとったりします。有休を使い切って欠勤したりすると、それでラインが回らなくなってしまいますので、そういった金曜日とか月曜日の要員管理をきちんとやっていくということと、さらに突発の有休をなるべく取らないでほしい。できるだけ有休は計画的に取ってください。それが一番我々としては効率のいいやり方になります。そのようなことを工夫してやっています。

○（株）丸井グループ 御質問ありがとうございます。

まず、御指摘をいただきました短時間勤務者が早く帰った後の穴をどうやって埋めていくかということについてでございますが、どうしても私どもでも短時間勤務者の方の配置先が大型店舗のできるだけすぐに上がれる、すぐに仕事につける雑貨売場に多く配置されておりました。

ある店舗でございますが、北千住マルイ、私どもでは大型店舗でございますけれども、先ほど御指摘があったように、フルタイム勤務者は昼から夜の勤務で、午前から夕方までが短時間勤務者ということで、フルタイム勤務の主に女性から不公平だ、私たちは夜勤のおばさんじゃないと、そんな話もございまして、私どもでも本格的に見直しに着手をした。

1点目は、大型店に偏重しがちな配置を店舗に限らず中小型店にまで配置を進めたということ。そして、基本的には雑貨売場が一番働きやすいという希望が多いですけれども、婦人服、紳士服、時計売場など、売場を分散させることによってその傾向を薄めたということが1点ございます。

それからもう一方で、私ども300名以上の方々が今、短時間勤務を使われておりますので、数もふえてきたということで、小売の丸井事業だけでそれを吸収していくことにはもう限

界がある。私ども短時間勤務者に限らず、人の成長ということについて真剣に考えておりまして、同じ部署、同じ場所で同じ仕事をしているとその人の成長というのはやはりとまる傾向にあるのではないかと。

冒頭に私どものグループの概要で丸井グループの下に小売店舗、カード事業、それから小売関連サービス事業というふうにお示しをさせていただいておりますけれども、正社員は全て丸井グループより出向いたしております、グループ間同一の賃金、人事制度をとっております。したがって、どこに異動をしても問題はないということで、グループ間の職変を今、積極的に推進しております。短時間勤務の方にもそれを当てはめておりまして、入社からずっと10年間、小売の丸井で仕事をしてきた。それで、復職をして短時間になったときにはカード事業のエポスカードのコールセンターで働く。エポスカードも就業時間は9時～6時までの就業パターンをたくさん持っているというように、グループ各社への配置を進めております。

もう一点の御質問で、時間外ですね。本当に短時間の方がびったり時間で上がっているのかということについてでございますが、私ども勤怠オンライン制度というものを導入しております、仕事を始めるときに社員証をリードして、終わるときにリードをすることでございます。したがって、誰がどの時間から仕事を始め、どの時間に帰ったかということは所属長のみならず店長もすぐに一覧表として見ることができます。

さらに本部でもその時間というか、実績を共有いたしまして、サービス残業ですとか、すぐに上がれないことがないように、これは相当に厳しくチェックをしております。本社ですとか本部で働いている短時間の方につきましては、私たちも同様でございますけれども、リードした時間と館を出ている時間、またリードいたしますので、そこにずれがないかどうか、ダブルチェックを実施しておりますので、基本的には上がれているものというふうにご認識をいたしております。以上でございます。

○高橋座長 梶田委員、お願いします。

○梶田委員 ありがとうございます。今日、いろいろな企業の方のお話を伺いまして、改めてこういった休暇を促進する上で業種・業態あるいは規模によってさまざまな取組があるということをご認識できましたし、またはCOCO-L0さんのお話を伺うと、働く方のニーズも非常に多様になっているということだと思います。

最終的には、こういった問題については個別の労使でしっかりと議論していくことが基本であり、特に取組が遅れている業種、あるいは企業においてはそういったことがますます必要ではないかと思われました。

その際、やはり労使で議論するに当たって参考となるメニューのリストというものがあの方が、自社にとって必要な施策を探る上で議論がしやすいのではないのでしょうか。今日お話がありましたようないろいろな事例というものは参考になりますし、そうした事例の中から幾つか、例えば政府方でメニューのリスト化を行って労使の議論の参考に供していくということがひとつ考えられるのではないかと思います。

合わせて、経団連でも毎年3月に企業のワーク・ライフ・バランス施策はどういうことをやっているのかという取組の推進状況について調査し、事例集として公表しております。今年の3月も70社弱の企業、今日御説明のあった企業の事例も入っておりますが、このような取組をすすめております。

他方、中小企業については、こういった事例が必ずしも当てはまらないのかなと感じております。できれば中小企業の事例集の作成や、中小企業として可能なメニューのリスト化を政府方で合わせて整備していただくとともに、そうした施策に企業が取組やすくなるような政府の支援策で必要なものがあれば、ぜひ御検討いただければと思っております。

それから、秋の大型連休の話については、先ほど中央会さんよりお話があったところですが、やはりこれがフィジブルなのかどうなのかという話と、もう一つは地域の活性化に大型化と分散化とどちらがプラスなのか。この2つの視点が重要かと思っております。

もう一つあえていえば、個人がどちらを希望するのかという話もあるのかもしれませんが、特にフィジブルかどうかということについては今、休暇が取れる企業と取れない企業が当然出てくることは明らかですし、取れない企業が万が一にも肩身の狭い思いをするようなことがあってもいけないと思っております。

それから、どちらが地域の活性化にプラスになるかというのは私もよくわからないところがありますので、もしできれば次回までに内閣府の方で少しその辺の何か一定の過程を置いた形でのシミュレーションみたいなものもしていただければ、もう少し議論の参考になるのかなと思った次第です。以上です。

○高橋座長 ありがとうございます。

では、矢島委員お願いします。

○矢島委員 質問を2つと、意見を最後に1つ言わせていただきたいと思います。

COCO-L0さんと小菅さんに質問をお願いしたいと思います。今日は貴重なお話をありがとうございました。

まず、COCO-L0さんですけれども、介護業界でこういった柔軟な働き方を進めていく上で、やはり介護保険制度との兼ね合いで、人員配置とか、柔軟な働き方の設定とかでやりにくいというところがあるという気もするのですが、介護保険制度や介護業界ならではの仕組みの中での難しさみたいなものがあったら教えていただきたいと思います。

それから、小菅さんですが、非常にすばらしい取組をされていて、私もよく講演などで中小企業の経営者の方とお話すると、「採算がとれないので従業員の働き方にまで配慮する余裕はない」というお話を常に聞きますけれども、そこを本当に逆転の発想で取り組まれていてすばらしいと思いました。有給休暇の取得についてはこれまで余り意識をされていなかったということなのですが、あえて今後、有給休暇の計画取得みたいなことを進めるとしたら、それは比較的これまでの取組の延長線上でスムーズにいきそうなのか、あるいは何か特別な課題がありそうなのかということがわかれば教えていただければと思います。

意見は、ちょっと後でいいですか。

○高橋座長 では、お願いします。

○（有）COCO-L0 御質問ありがとうございます。

おっしゃるとおりで、介護保険の中で人員配置がきちんと決まっているので、これだけの人がいなければいけませんという中で妊娠、産休します、育休しますとなったとき、代替要員をお願いしますとなりますが、代替要員の人が出てくれる、しかも期間限定でとなったときには雇用するのは大変なことなので、結局はもう一人多目に採っておく。それで、何かの休みのときにはかわりの人がいますよという体制をとっておかないと無理な状況なので、当社の場合は介護員が2人いればいいところ、その倍の4人を採用しておくとか、そういうことを日ごろからしているの、売上げに対しての人件費の部分がやはり介護保険上は売上げもマックスで決まっているので、どうやって人件費を捻出しようかというところはすごく大変で、楽な状況ではないなと思っています。

○（株）小菅 ちょっとお答えになるかわからないですけども、私どもは話の途中で話ししたんですけども、50名以下でやるということを基本に20年前に決めているんですね。

これは何かというと、僕らが経験をした60人とか70人になったときにマネジメントが行き届かないので、できたら昔の1クラス制度じゃないですけども、テストが終わったら翌日返せるみたいなことで、とにかく皆さんの動きがわかるのは40~50人ぐらいがいいかな。それが我々の能力の限界かもしれないということで、50人以上にしないということにしています。そういう意味では、個々の方たちの状態というのはなるべく総務とか、我々もそうですけれども、必ずわかる状態にしているということです。

それから、うちの場合は人を選んで採っておりません。これは、私どもに旧来お勤めいただいている方の例えば御兄弟の方とか、御親戚の方とか、その方の御紹介とか、そういう方たちがあると必ず私どもで採用させていただいております。そういった意味では、うちの会社に対する帰属意識というのが一般では全く採っていないので、ベースとして妹が勤めている、兄が勤めているという状態を全体的に組み合わせているというか、そういう形です。

それから、オペレーションのチームは岩槻の商業高校から毎年必ず採るようにして、ほかへは見向きもしないでそこから必ず2人ずつ採っております。そうすると、先輩、後輩で状況がわかる、職場の状態がわかるということと、それから先輩、後輩でいろいろなことはするので、どちらかという割とその帰属意識のベースの上に乗っているの、別にこちら意識はしておりませんが、休まないことがあるのかなとちょっと思っています。

ただ、全く休むことについては問題ないようにはしていますけれども、ぜひ少し休んでもらったらいいかなと思います。

○矢島委員 ありがとうございます。

時間がない中で済みません。最後に1つだけ意見ですけども、今、有給休暇取得の話

と大型連休の話が出ているのですが、今回の休み方改革ということについて、ちょっと一旦引いて、目的を幾つか大きく整理するというのもあるかと思います。

今までお話を伺っていて大きく分けて4つぐらいの目的があるかなと思ったのですが、1つは年間で休暇をどれぐらい取るか。休日でも有休でも、とにかく年間の休暇の総数を多くしようという改革が1つと、二つ目は、休むことに対する意識を変える。罪悪感を減らすとか、仕事優先という意識を変える。企業経営者の立場からも労働者側もそこを改革するということ。

三つ目は、多様性を担保するということですね。個人のニーズによって柔軟な働き方ができるような休み方、これができるようにする。

最後4つ目として、休む文化をつくるというか、日本人のライフスタイルを変えるという意味の休み方改革というものがあるのかなと思います。

そういう目で見えていくと、確かに大型連休というのは1つ目の休みの総数をふやすとか、4つ目のライフスタイルを変えるということには大きく寄与すると思うんです。ただ、今までもお話が出ているように、では個々人が柔軟に休むということに対してはもしかしたらデメリットの部分もあるかもしれない。そういうふうに整理していく中で、どういう取組をどういう形で組み合わせていったら、設定した目的に対して、メリットを大きく、デメリットが小さい形で設定できるを検討するという視点もあるかなと思いました。以上です。

○高橋座長 では、どうぞ。

○神津委員 時間が押しておりますから、手短かに感じたことを申し上げたいと思います。

それぞれの企業から事例をお聞きして、いずれもすばらしい内容で、それぞれ大変な努力もされての内容だと思しますので、改めて敬意を表しておきたいと思えますし、これをいかに日本全体に波及させていくかということが大事なことだろうと思えます。

そういう観点で3つ申し上げたいんですけれども、1つはいずれの事例もやはり働く人たち自身がその気になるということがあって初めて成り立っているということだと思えます。今日、お聞きした事例は労働組合のあるところが結構あったわけですが、そういう意味でいうと労使関係の中でやはり労働組合の方が従業員の気持ちを代弁していろいろ提案をする中で、そうやって提案すればするほどその気になるという相乗効果もあるんだろうと思えますし、労働組合のないところもそういう従業員の声を引き出すということにかなり意識を割いておられるということではないかと思いました。

2点目は、やはり業種業態ごとの課題をどう解決するのかということも非常に大事な要素であろうと思えます。ですから、そういう意味でいうと横のつながりと言いますか、同じ業種業態でどうやってその悩みを共有しているところをどう前に進めていくか。乗り越えていくか。そういった視点が非常に大事なのかと思いました。

3点目は今、矢島さんのおっしゃったことにも通じるのですけれども、やはり意識改革ですね。どうやってこれを日本全体に波及させていくかということになればなるほど、日

本全体の意識改革ということが必要だと思えます。それぞれの事例は、やはりトップの姿勢がそこにあずかっている。お話の中にもありましたけれども、やはりこういうものなんだ。これが当たり前なんだと持っていくということは極めて大事なことだと思えますので、そういった意味でも国の立場としてやはり旗を振っていくことの意味というのは極めて大きいのだらうと思えます。

一般的にいわれる労働基準についても、法を上回るようなそれぞれの民間での取組が集積して実際に法を変えていくとか、そういったことにこれまでもつながってきたんだらうと思えます。そういう意味でいうと、お聞きした事例というのは労働環境を改善することと、生産性を向上させてきたということのこれの好循環の積み上げだと思えます。

そういったことも見据えながら、関係する審議会の中でということになると思うんですけども、具体的にそういう意味での検討なり議論というものをしていくことが、そういう意味では日本全体にということポイントになるんだらうと思えます。以上です。

○高橋座長 ありがとうございます。

時間が過ぎていきますので、そろそろ終了させていただきたいと思えますが、いろいろ御意見を伺っていると、ほとんどの部分というのは意識だとか、そういうことも含めて共通点というか、共通認識があるんだらうと思えます。

休みの大型化というところについては、いろいろ御意見がある。私などは、まさに国が旗を振る象徴的な意味で、皆で休もう。有休を使って休もうということで、一種の旗を振るということで大型連休を実現したいなと個人的には思えます。

ただ、今日いろいろお話を伺っていて、メリット、デメリットはあると思えますので、その辺を少し整理もさせていただいて、次回に少しその辺についての論点を整理させていただきたい。

それ以外の論点はほぼ共通していると思うので、基本的にこれまでいただいた御意見について事務方で整理をさせていただいて、次回に報告書の素案みたいなものを一旦お示しいたします。大型化のところについては素案というところまではいかないと思えますので論点整理になるかと思えますが、そこは議論させていただきたいと思えます。今日は宿題も頂戴して、果たしてどこまでできるかわかりませんが、ちょっと検討させていただきます。

そういうことで、今回は10月24日金曜日午前10時でございますけれども、また御参集をよろしくお願いいたします。

それでは、今日はこれにて会議を終了いたします。どうもありがとうございました。