

## 働き方改革対応セミナー・本音トーク

### 従業員が働き続けたい会社になるには



■日程：2020年2月6日（木）

■場所：浪速区／ORA 会議室

働き方改革関連法が順次施行されつつある現在。しかし、「店舗に定休日がない」「公休日がバラバラ」など、外食産業ならではの働き方の特徴により、そう簡単に進められないのが実情のようです。

そこで、今回の労務部門会セミナーでは、「残業時間の上限規制」と「年5回の有給休暇取得義務」をテーマに、セミナーと実際の運用・管理について、経営者、人事担当者、現場の店長の本音トークを開催しました。

## PICK UP

### ■第1部 セミナー・グループシェア

働き方改革関連法概要の解説 ～時間外労働の上限規制・年次有給休暇の取得義務化について～

- ・働き方改革関連法施行の背景

### グループシェア

- ・自社の課題の共有

### ■第2部 企業の裏側をお店します！本音トーク

## ■第1部 セミナー・グループシェア

### 働き方改革関連法概要の解説 ～時間外労働の上限規制・年次有給休暇の取得義務化について～

株式会社ユアコンパス 統括部長／フードビジネス社会保険労務士事務所 所長 仲川広志氏



#### ○法概要と施行日（確認）

時間外労働の上限規制について、下記のように述べました。

- ・ 施行時期：大企業は2019年4月、中小企業は2020年4月
- ・ 概要：36協定の特別事項につき、従来上限規制はなかったが、「年間720時間、単月100時間未満、複数月平均80時間」の限度を設定する。また、現在、月60時間超の残業割増賃金率は、大企業50%、中小企業25%だったのを、2023年4月以降、中小企業も50%割増賃金が適用。

続いて、年次有給取得の義務化について、下記のように述べました。

- ・ 施行時期：2019年4月
- ・ 有給休暇が年10日以上ある労働者について、そのうち5日の取得を企業に義務付ける。

#### ○働き方改革の背景

働き方改革の背景に、「今後、長期的に、人口・生産年齢人口は減少する見込み」があることを示唆したのち、「なぜ、労働力が不足するのに、労働時間を減らしたり、有給休暇取得を促進したりするのか」と問題を提起。そのうえで、深刻な労働力不足への対応として、「労働生産性の向上」「働き手を増やす」「出生率の上昇」が求められていることを紹介し、「長時間労働の解消」「女性または高齢者の就労促進」「非正規と正社員の格差是正」が働き方改革の3本柱になったと説明しました。

その後、長時間労働と労働生産性の相関、男性の長時間労働が女性の社会進出の妨げになっていること、諸外国との有給休暇の消化率の違いについて、グラフを用いて解説しました。

### ○長時間労働の常態化・有給休暇取得率が低くなる要因

長時間労働の常態化・有給休暇取得率が低くなる要因として、次の 3 つの課題を挙げ、それぞれについて具体的に説明。「人手不足、業務過多へ向かう負の連鎖を断ち切らなければなりません」と述べました。

- ・長時間労働や休日出勤を是とする人事制度・職場の風土
- ・管理職の意識・マネジメント不足、従業員の意識・取り組み不足
- ・高い離職率による社員の熟練度低下

### ○まとめ

「長時間労働を解消すれば、労働生産性が向上し、男性が家事や育児参加するようになり、それが女性の社会進出につながるはずです。また、有給休暇取得が進めば、仕事とプライベートが両立できるようになり、高齢者や女性が社会進出しやすくなります。国は、この両方が揃ってこと、初めて多様な働き方に対応ができるはずだと考えているわけです。働き方改革関連法の改正は待つはくれません。だからこそ、労働力の強化と法的に会社を守るための制度強化を両輪に進めていかなければならないのです」とまとめました。

その後、4 グループに分かれ、自社の取り組み課題や第 2 部の本音トークで聞きたいことなどについて話し合いました。



## ■第2部 本音トーク！働き方改革取り組み企業の裏側

コーディネーター：株式会社ユアコンパス 統括部長 仲川広志氏

パネラー：株式会社点天 代表取締役 今野啓介氏

株式会社点天 店長 北村大輔氏

千房株式会社 人事担当者 椋島公史郎氏



仲川氏の挨拶のあと、各グループの代表者が3名のパネラーの方々に質問。パネラーの方々  
は、ときには苦笑しながらも、自社のケースについて“本音”を語りました。

### 質問1 有給休暇の買い取りはできますか？

まず、仲川氏が「買い取りは法的には不可です」と断言。続いて、人事担当者の立場から、椋島氏が「当社では、社長が『有給休暇の取得を最優先事項とする』と断言したのを機に、2018年4月から有給休暇取得するよう声かけをしはじめ、半年後に働き方改革についてのセミナーを開催。2019年4月から正式に有給休暇取得を促し、ようやく11月くらいから取得する社員が出始めました。この間、会社としてはアルバイト人員を増やし、社員が休みやすい環境づくりを行いました。また、店長に対しては、『有給休暇取得、労働時間減』を職務として取り組むよう徹底させました」と事例を発表。現場の声として北村氏は、「当社では、2020年から公休日の徹底と有給休暇の取得が義務化されました。とはいっても、私自身、なかなかその気持ちの切り替えができていません。しかし、『店長になれば公休が取れない』と部下に思われてはいけないと思い、社長の言葉、『休むのも仕事』を肝に銘じながら、年間96日間休めるよう努力しているところです」と述べました。

この回答に対し、仲川氏は、「両社のようにトップが言い切らなければ、『働く人のほうが“是”』と印象付けてしまいます。できれば、公休や有給休暇を取得した人ほど高評価にすべきかと思えます」と説明。今野社長からは、「公休と有給休暇の取得を促進しようと決断したときは社内から異論も出ました。しかし、将来のことを考えると早くに制度化しなければならないと考え、2019年6月から検討を始め、10月に仮スタート。2020年1月から本

格稼働させました。ぜひ、経営者の方には“今”だけでなく、“先”を考え、真剣に取り組んでいただきたいと思います」と述べました。

## 質問2 正社員の残業時間はどのようにして減らしているのですか？

まず、梶島氏は、「当社でも、以前は予算達成のために店長や主任が長時間残業することがありました。しかし、そのような激務のなかで店長たちが輝けるはずがないと、現在ではその行為を“非”として評価するようになりました。もちろん、一方的に残業を“非”とするのではなく、その労働を補佐するためにアルバイトを採用するなど、環境改善にも取り組んでいます」と回答。経営者の立場から、今野氏が「会社と現場が協力することで“意識”や“働きかたの質”を向上させようとしているところです。それらが変われば、必ず結果も変わるはずです。そう思い、まずは意識改革をしているところです」と述べました。

ふたりの回答を受け、仲川氏は「店長の残業時間を減らすには、まず、店長に『自分がしなくてもよい仕事』があることに気付かせましょう。次に、店長には、『自分がしなくても良い仕事』を部下に教える方法を学ばせるのです。とはいっても、これらはすぐにできることではないので、『働き方改革には時間がかかる』と捉えたうえで、時間をかけて取り組んでください」とまとめました。

## 質問3 働き方改革を進めるために会社のしくみとして変えたことは？

経営者の立場として、今野氏から『労働時間を減らしましょう』『休みを取りましょう』とどんなに伝えても、その言葉だけで従業員のマインドを変えることはできません。しかし、会社全体で意識を変え、行動を変えれば、おのずから従業員のマインドも変わっていきます。まずは『できることからやってみる』、これが一番大切だと考え、従業員一人ひとりの意識改革を行っているところです」と回答。梶島氏は、「クラウドサービスを取り入れはじめたところです。たとえば、お好み焼の焼き方を動画で共有するようになったのもその一環です。また、セミナーなどでしっかりと理論を教えるから現場のOJTに取り組むようにもなりました。とはいっても、正直なところ、試行錯誤しながら新サービスを導入している段階です。『新しい雇用よりも定着』を基本軸に置き、アルバイトを含めた従業員全体に何をすべきかを考えながら取り組んでいるところです」と説明しました。

それに対し、仲川氏は、「外食産業は『労働集約産業』という背景からIT化や機械化が遅れてしまうのも事実です。今後、どのようにIT化や機械化を進めていくのか……。これは外食産業にとって大きな課題だと考えています」と説明を付け加えました。

#### 質問4 世代間による乖離をどのように解決し、若手社員の離職を食い止めていますか？

まず、梶島氏は「当社の場合、3年目までの離職率は非常に高いのですが、5年を過ぎると離職する人が激減します。そこで最近、営業担当の新入社員に対し、月に1回、個別のミーティングを実施するようになりました。そして、解決すべき事柄があれば改善に動くこともあります。そればかりでは“甘い会社”になってしまうため、基本的には当社の会長の言葉、『過去と他人は変えられない。未来と自分を変えられる』のもと、まずは自身の考え方や見方を変えてみてはと促すようにしています」と自社の取り組みを伝えました。続いて、北村氏は「社員同士の世代間差はあまりありませんが、学生アルバイトとの間にあるのは事実です。少しでも近づくことができると、可能な限り1対1のミーティングを実施するよう心掛けています」と答えました。それに加える形で、今野氏からは、「ジェネレーションギャップや新入社員とベテランの壁は、上の人間から歩み寄るしかありません。素直な気持ちで話しかけ、聞いてあげるしかないでしょう。『最近、元気ないね』『顔色悪いけど大丈夫？』など、普段から部下に声がけをするようになれば、それがきっかけに話が弾むようになるはず。そのような雰囲気であれば、後輩が年の近い先輩にも声をかけやすくなり、全体的にコミュニケーションが取れるようになると思います」と述べました。

さらに、仲川氏は、「コミュニケーションは“話す”と“聞く”がセットで、『お互いに理解する』が大原則です。そのためには、忙しいときほど面談の時間を作るなど、積極的な仕掛けが必要になります。しかし、本当の意味で世代間差を縮められるかどうかは、『両方が歩み寄れるような企業文化・店の雰囲気・人間関係』が作れるかどうかにかかってくると思います」と説明を加えました。

最後の質問として、仲川氏より「働き方改革に取り組むなかで、『やって良かったこと』『メリット』について教えてください」と質問。それに対し、梶島氏は、「ベテラン社員は『連続して休めるので帰省ができるようになった』と喜んでいますが、一方、2、3年目までの若手社員は『有給休暇＝当たり前』と捉えているようで特に何も思っていないようです。これは言い換えれば、若手社員は『有給休暇が取得できる環境』『長時間残業がない』など、社会規範に則っていかなければ不満を感じるということでもあります。このことを忘れず、これからも働き方改革を進めていきたいと考えています」と回答しました。北川氏は、「以前は長時間残業が当たり前でした。でも、この半年間で公休や有給休暇の取得、残業時間の軽減に取り組んだところ、自分自身にある程度の余裕がなければクリエイティブさが失われてしまうことに気が付きました。また、『休むことも仕事』と思うからこそ、『休むにはどうすれば良いのか』と業務の見直しもできるようになりました」と“店長”の立場として、自身が感じるメリットについて説明しました。その言葉を受け今野氏は、「心に余裕

ができれば、頭の切り替えもでき、考え方も柔軟になります。彼がそれを実感してくれただけでも私からすれば大きな成果だと思っています」と述べました。

最後に、仲川氏は、「働き方改革を進めるには、店長の仕事をシェアするための『教育』、制度の移行時間、昇給などの人事制度のブラッシュアップなど、すべてを総合的に進めなければなりません。なかでもワークシェアするための『教育』は重要で、この『教育』なしに社員の労働条件だけを変更しても、働き方改革は実現できません。従業員の定着を図るためには働き方改革が必要であり、その実現のカギは『教育』にあることを忘れず、これからも取り組んでいただきたいと思います」と本音トークをまとめました。

