

労働局長によるベストプラクティス企業訪問結果

～ 11月「過重労働解消キャンペーン」 ～

政府が進める「働き方改革」の一環として、都道府県労働局が模範となる「ベストプラクティス企業」を選定。11月の「過労死等防止啓発月間」に合わせ、労働局長が選定企業の職場訪問をし、その好事例内容を広く周知していることから、秋田労働局では、下記の取組を実施しました。

【秋田労働局長のベストプラクティス企業訪問】

秋田労働局(局長松本安彦)では、秋田市土崎にあるマックスバリュ東北(株)を「ベストプラクティス企業」として選定し、平成28年11月21日(月)、秋田局長がマックスバリュ東北の企業訪問を行いました。

マックスバリュ東北は、営業基盤を東北エリアにおくスーパーマーケット。

東北におけるスーパーマーケット業界は、人口減少と個人消費停滞の長期化や顧客の節約志向の影響、また同業他社との価格競争に加え、業種・業態を超えた競争が激化するなど厳しい状況が続いています。

このような中、業界における労働時間管理は、各種売り場、各種部門によって労働時間や繁閑が異なることや、店舗の棚卸、セールなどの繁閑期も影響することから労働時間管理が難しい業種になっています。

このためマックスバリュ東北では、2004年からホワイトカード(磁気カード)による出退勤管理を行ってきたほか、年次有給休暇以外に長期休暇として20日の休暇を付与する制度を設けるなどの対策を進めてきました。

今回、これらの対策に加え、現場の管理者である店長に、過重労働削減の意識改革を向上させることなどを目的にワークショップ形式による社員教育を実施することとしました。

秋田労働局では、好事例であるこの研修に合わせて労働局長がマックスバリュ東北の本社を企業訪問することとしたものです。



佐々木智佳子社長

松本安彦局長

【ワークショップ研修の結果】

視察当日は、会議室で、佐々木代表取締役社長が松本秋田労働局長にこれまでの取組み状況を説明した後、研修が行われている会場に移動し、研修風景を視察しました。

研修では、マックスバリュ東北の秋田県内店舗の店長(35名)と本部スタッフ計48名が一

同に介し、8班のグループに分かれてワークショップを実施しました。

研修では「残業を少なくするためには、何が必要か？」についての議論を行っています。

【討議結果】



班の討議では、

○ 会社が目標としている、月30時間、40時間、80時間とした労働時間の設定目標に対し、昔と異なり、今は仕事とプライベート時間のバランスを考える社員が増加していることから、この設定を月20時間までの限度とすることで統一して差し支えないのではないか。

○ 長時間となる要因の検討では

- ・人手不足がある。
- ・指示を受けた後、次の指示待ちに長い時間がかかることがある。

- ・経験不足(作業の遅い社員含む)がある。
- ・指示された職務の出来栄の基準が店長と従業員との間で異なる場合があるため、その基準に合っていないと、やり直しが指示され、それが残業となる場合がある。
- ・店長自身に残業が多い実態がある。

○ 要因に対する対策

- ・人手が不足するのであれば、分業化を行い誰もが各種の業務ができるようにする。
- ・指示待ちが長い場合、指示待ちの限度の時間を超えた場合には、その都度、店長が超えた理由を確認し、そのフォローをする。
- ・経験不足がある場合、マニュアルによる適正な労働時間に改善すべきだが、この場合でも周囲のフォローが重要である。これは、チームワークを発揮することがキーになる。急な注文に処理できない場合は、一人に業務を押し付けず、チームワークでフォローすべきだ。
- ・指示された業務としての完成の出来栄としての要求の差については、業務の完成基準は全員の意識で共有すべき。指示された内容が合わなくなれば、やはりやり直しとなり残業が増える。
- ・長時間労働抑制には、ルーチンワークも重要である。

研修を視察する松本安彦局長



- ・長時間労働を抑制するために、職場での話し合いの場を作ることが重要である。
- ・長時間労働の改善が進まない場合は、労働者の部署変更も検討すべきだ。
- ・作業の見える化を図り、そのことで無駄な長時間労働をなくすことが重要である。
- ・長時間労働をよしとする企業風土の改善を図るべきである。帰りやすい環境をつくるべきだ。

などの多くの意見が出され議論されました。

班のまとめでは、労働時間の現状を図ることや課題を見つける重要性などの意見があげられていました。

この討議結果を受けて、マックスバリュ東北では、検討され



ワークショップ討議
結果発表



た意見のうち、企業として早期対応ができるものは対策を図り、検討が必要なものは、今後、対応を検討したうえで取組みをすることしたいとの説明がありました。

(使用されたワークショップ資料(議題)は、別添のとおり。)

【今後の秋田労働局の取組】

県内の企業のうち、労働基準法違反がある事業場の1か月80時間を超えていた労働者数を集計してみると、特定の労働者に長時間がある傾向となっています。このため、今回のように現場を管理する中間管理職の意識改革が重要となっております。また、ワークショップ形式の討議を行うことによって、長時間労働を行っている特定の労働者からの意見も討議にのせやすく、改善を図るうえでは特に有効になることから、秋田労働局では、今回と同様の過重労働防止、長時間労働抑制についてワークショップ形式の社員教育の実施などの取組を呼び掛けています。

【議題】 残業を少なくするためには、何が必要か？

○ 店舗での勤務経験が長い従業員Aは、棚卸などの繁忙期に限らず、普段から残業時間が多い。

Aの勤務態度は、真面目であるが、実際のところ残業をする程、業務多くあるとは思えない。

この従業員Aの残業を減らすために、あなたならどうしますか？

また、職場全体の残業時間を減らすためには、どのような取組が必要だと思いますか？

【参考】※議論の参考です。全てを検討する必要はありません。

- ・従業員Aに指導する内容はどのようなものがありますか？
- ・従業員Aから「経験が長い私が残業しないと仕切れませんよ。」と反論された場合、どう指導しますか？
- ・従業員Aから「業務量が多いから仕方がないです。」と主張され、思ってもみなかった改善の要望を受けました(納得がいく理由だった場合)。あなたなら、どうしますか？
- ・従業員Aから「B子さんと一緒に帰るので待っているだけです。」と主張されました。これを聞いたあなたは、どう思いますか(どう指導しますか)？
- ・従業員Aから「以前、早く帰ろうとしたところ、上司から『本当に、仕事は大丈夫なのか？』と問われたことがありました。簡単に、帰れる雰囲気ではなかったなので、それ以降、指示に従い残るようにしています。」と言われました。このことについてどう思いますか？
- ・従業員からの噂で、従業員Aが「安い給料じゃあ、残業でもしないと生活できないわ。」と陰で言っていた話を聞きました。あなたならどうしますか？
- ・従業員Aのひとりに対する指導で足りませんか？
- ・職場全体への取組には何がありますか？
- ・職場全体への残業時間を削減させる意識を浸透させるものには、どんなことがありますか？

(メモ)

ベストプラクティス企業紹介

マックスバリュ東北株式会社



事業場名	マックスバリュ東北株式会社	業種	小売業
所在地	秋田市土崎	労働者数	683名(4,731名) ※()内はフレックス社員 平均雇用人数

取組目的	長時間労働を抑制し、社員にとってより働きやすく、能力が発揮できる職場環境づくりを目指しています。
------	--

取組の概要:

【現在の取組】

①労働時間短縮、適正化に向けた取組

○労働時間管理

2004年より労働時間を適正に把握するために、全ての従業員についてホワイトカード（電磁カード）で出退勤管理を行っています。このホワイトカードによる管理システムによりカードでスキャンされた労働時間データが各種帳簿と関連付けされ管理されています。このため通常のタイムカードによる管理よりも容易に労働時間管理ができるようになっていきます。記録データを毎月人事担当部署が確認し、無用な時間外労働が発生していないかなどの指導・改善にも取り組んでいます。

②休暇制度に関する取組

○年間20日の長期休暇制度

年次有給休暇以外に、年間20日間の長期休暇を付与しています。スーパーマーケットという職場のため連続休暇にはある程度制約がある時期もありますが、季節に応じた連続休暇を取る方が多くいる実態になっています。特に、子供たちの夏休み、冬休みの家族旅行などでこの連続休暇が活用されています。

③社員の意識改革への取組

○社員教育

- ・毎月1回開催する各本部長が出席の「コンプライアンス委員会」では、長時間労働対策に関する内容を説明し、管理面からの教育を実施しています。
- ・毎月1回開催する「店長会議」は、長時間労働時間対策などを本部が説明し、その教育を実施しています。
- ・年数回開催する、事業部毎のパートタイマーが出席の「ランチミーティング」は、労働

時間の現場の問題点、本部に対する要望などを受け付けて、この内容に関しての対応を行っていますが、この内容を社員教育に生かしております。

④その他

○女性の活躍促進

女性の活躍促進のため、女性の管理職等の登用率の向上を少しずつ図っております。現在の秋田県内における、女性の店長就任率は 27%ですが、今後も女性の登用を進めることとしております。