

＜多様な勤務形態を活用して環境改善を図る企業労使＞

事例 1

取得要件なしの在宅勤務やコアタイムを設けないフレックスタイムで柔軟な働き方を実施 ——有期契約社員も含む間接部門の社員を対象に

三菱ふそうトラック・バス株式会社

トラックやバスといった商用車の製造・販売を手がける三菱ふそうトラック・バス株式会社（本社：神奈川県川崎市）は、2011年からスタートした中期計画「FUSO2015」に「業界で最も働きがいがある会社」を掲げ、有期契約労働者も含めた間接部門の社員を対象に、取得要件の限定を外した在宅勤務やコアタイムを設けないフレックスタイム等、働きやすさを追求した施策の導入を広げている。同社を訪ね、職場の環境整備と社員満足度を高める活動について話を聞いた。

三菱ふそうトラック・バスの社員数は、正社員9,705人、直接雇用の有期契約社員691人（パート、アルバイト、60歳以降の再雇用者含む）、派遣社員139人で、あわせて全体で1万535人。有期契約社員が正社員に転換する制度もあり、契約社員や派遣社員から正社員への採用替えは珍しくない。やる気のある人が申請して上長推薦で人事に上がってくれば、随時、知識テストを行い、基準を満たした人を登用する。年間、約10人が正社員になっている。

職種は、開発・設計・研究、生産技術、品質保証、セールス、商品企画、生産管理、総務、人事、広報、財務管理、購買など多岐にわたるが、大別すると、生産に直接関わっている「直接員」と、それ以外の「間接員」になる。このうち、後述する在宅勤務やコアタイムなしのフレックスタイムは、有期契約社員も含む間接部門で働く約7,000人が対象になっている。

業界で最も働きがいがある会社を目標に

同社では、人材の育成と活用を重要視しており、5年ごとに策定する中期計画にも盛り込んでいる。直近でも2011年の中期計画「FUSO 2015」に、「業界で最も働きがいがあり、誇りが持てる会社」を目標に掲げ、人事制度面でも社員の満足度を含め、働きやすい施策を講じてきた。2015年に入り「FUSO2015」の後継の中期計画として、「DTARising」という新しい活動も始めているが、そこにも「people(人材)」を「product(生産)」「process(過程)」とともに、重

要な柱に位置付けている。

取得要件を無限定にすることで利用しやすい制度に

この間に導入した働きやすい環境を整える施策は、①理由を問わない在宅勤務制度②コアタイムなしのフレックスタイム③フレキシブルホリデー④育児・介護休業の拡充——等。それぞれの具体的な内容を見ていくと、まず在宅勤務制度は、当初は育児・介護向けの施策として考えられていたものが、多くの社員に活用してもらおうと考えるなかで誰でも利用できる制度に変えていったという。在宅勤務制度導入の経緯について、同社の制度企画を担当する人事・総務本部人事企画部の水田久美子・主任は、「最初は育児と介護の人がターゲットだった」と振り返る。

「当社は2005年にダイムラーの傘下に入ったが、ドイツ人の上司に付く女性アシスタントから『自宅で育児ができるように在宅勤務させてもらえないか』等、

三菱ふそうトラック・バス株式会社 概要

2015年11月末時点

代表者：社長／CEO マーク・リストセーヤ
 設立：2003年1月6日
 従業員数：1万535人
 内訳 正社員：9,705人（男女比：男性9：女性1）
 契約社員：390人（男女比：男性9：女性1）
 パート社員：33人（男女比：男性9：女性1）
 再雇用社員：268人（男女比：男性9.8：女性0.2）
 派遣社員：139人（男女比：男性7：女性3）
 事業内容：トラック・バス、産業エンジンなどの開発、設計、製造、
 売買、輸出入、その他取引業



三菱ふそうトラック・バス川崎工場外観（同社提供）

職場から育児絡みの要望などが聞こえてくるようになっていた。2011年に新しい中期計画が始まり、トップの後押しもあって導入することを決定。2013年5月から半年間、まずは育児と介護に限定した形で在宅勤務をトライアルで行うことにした。トライアルを始める前は、情報セキュリティの問題はもちろん、在宅勤務時の電気代をどうするのかとか、家で怪我した場合の労災の対応等、解決すべき課題があったが、そういったことも勘案してルールを決めて実施した結果、導入を阻むまでの問題はなかったため、本格導入に向けて検討を進めることにした」

取得要件が育児と介護だけに限られると、対象者も周りを気にして取りにくくなることはないとは言いがたい——。検討を進めるなかで、特段の理由がなくても在宅勤務ができるように対象者の枠を広げる考えが浮かんでくる。

「例えば、育児を考えた場合、自らの選択で子を持つ人と持たない人がいるなかで、育児をしている人ばかりに焦点が当たっているようなことではなく、枠に縛られない状態にしたかった。そうすることで、制度そのものを画餅に帰すことなく、実用性のあるものにしたと考えた」

そこで2014年1月からは、育児・介護を目的とする社員の在宅勤務を本施行するとともに、無限定の在宅勤務のトライアルも実施。すると、「通勤時間をなくして仕事の効率を上げたいと考える遠方からの出勤者や、資料作成等の集中力を要する仕事を家で行いたいなどの理由で20人ほどのトライアル取得者が出てきた」。在宅勤務中の状況について、当人とその上司全員にアンケートを取り、好感触を得たことから、2014年4月に目的を絞らない在宅勤務制度を開始する運びになった。

ネット環境やコミュニケーションの環境を整備

ただし、全く問題がなかったかというところではな

く、その解消のためにネット環境や職場とのコミュニケーションのあり方を整備することになった。

「在宅勤務を行う際にはトークン（ワンタイムパスワード生成機器）を渡してパスワードを入力してもらうことで社外からの個人認証を行っていた。だが、なかなか接続できない問題があったうえに、繋がってもスピードが遅く、会社のシステムへのアクセスにも非常に時間がかかっていた。また、トークンは数が限られていて、在宅勤務時以外は返却する決まりだったが煩雑になりがちだった。そこで、IT本部の協力を得てシステムを変更し、セキュリティを確保したうえですぐに接続できるよう改良した」

「電話は元々、『公私分計サービス』を用いて、社員個人の携帯電話をプライベートと仕事に分けて使用していた。これについては在宅勤務だけでなく、全社員の内線電話を携帯に変えて、全国どこにいても内線番号で繋がるように切り替えた」

在宅勤務前後に上長とミーティングを

取得要件の限定を解除し、ネット環境の不安も取り除いた在宅勤務制度だが、「だからといって、無制限に何でもやって良いということにはならない」。取得期間は原則、年単位で、頻度は週2日（就業時間の50%）。これを目安にしたうえで例外も認める形を取る。

在宅勤務を行いたい社員は、上長に了承を得たうえで人事に申請書を提出し、申請が通ったら事前に上司と申請した部下で在宅勤務中の業務内容と達成目標を話し合う。その後は1日終える度に進捗を確認。勤務終了後には、成果報告を上げるルールになっている。

「取得期間は基本、年単位だが、『随時申請』で1カ月程度の単位で行う人も少なくない。なかには『2年続けて申請したい』等の設定期間を超える希望もあるが、現状は1年間を上限としている。取得に必要な手続きは、実施前に『在宅勤務申請書』に直属の上司と部門長の承認を得て、人事が確認した後、イントラ上での申請を行う流れ。申請書の作成段階で上長と事前に『この仕事をこの時間枠で行う』などと打ち合わせる。そのうえで、在宅勤務日は開始時と終了時に、必ず上長に電話もしくはメールで連絡し、勤務中も常時、連絡が取れる状態にしておく。そして、在宅勤務終了後に、上長とのミーティングで進捗状況等について報

告・確認したうえで、人事に確認書を提出する。これらの作業は、申請の都度、行うルールになっている」
ちなみに、在宅勤務の時間は1日単位とは限らず、『午前中在宅して午後〇時から出勤する』などと1時間単位で選ぶことも可能で、後述するフレックスタイム制との併用もできる。このほか、PCは会社が貸与するものを使用。場所は、通勤費等の申請で会社に知らせている居住住所に限定しており、「図書館やカフェ等での勤務はセキュリティ面での不安が払拭できないなどの理由で禁じている」。

目の行き届かない分、しっかりした管理が必要

こうしてルールを聞いていくと、対象者の直属の上司の負担増が気になる。同社では、社員が上長と相談しながら年初に業務目標を立て、途中で進捗状況をチェックしながら年末には達成状況等を確認したうえで一定の評価を行うといった、いわゆる「目標管理制度」の仕組みを取り入れている。同社の在宅勤務の運用は、在宅勤務対象者との間で日常的な目標管理の仕組みを週2回、行っているように映らなくもない。

「確かに上長のなかには、負担増を訴える声もある。だが、目の届かないところで仕事をするわけだし、仮に労災申請の必要が生じた場合等も考えると、しっかりした管理を行うことが欠かせない。例えば、在宅勤務でも12時から1時間はランチタイムになるが、その時間帯に外出して怪我した場合と、仕事の最中に家のなかで転んで怪我した場合など、労働災害は線引きが難しい。管理職には、『面倒でも重要なことなので』と説明して理解を得るようにしている」

評価やチームワークに及ぼす影響はない

関連してもう一つ、疑問を解消したい。在宅勤務の対象者は間接部門の社員で、普段はチームで仕事をしている人が少なくない。そういった職種の社員が在宅勤務制度を利用することで、個人の人事評価に影響することはないのでだろうか。例えば、「仕事ができる」と自他ともに認める人が、実は要領良く周囲に助けられていて、一人で働くことで本来の実力が露呈したり、逆にあまり目立たなかった人が在宅勤務してみたら、計画を立てた以上の成果を上げて評価が変わるようなことはないものなのか。

この問いに対して水田主任は、「在宅勤務を行う前

提に、上長とのコミュニケーションがしっかり取れていて信頼関係ができていることがある。評価はそういった人間関係のなかで行われているので、在宅勤務が評価に影響するようなことは考えにくい。チームワークについても、携帯電話に加えてWEB会議用のソフト『Lync』も導入。チャットができるシステムも入っているので、連絡を取ればすぐに打ち合わせや会議ができる。ツールを活用することで、実際には職場に来ているのとあまり変わらない環境で働いている」と説明し、在宅勤務が評価や職場に及ぼす影響は少ないことを強調する。

さらに、広報部の市村雅人・部長代理も、「もっと言うと、当社ではドイツ本社をはじめ、インド等にも兄弟会社があり、組織が一緒になっている部門が少なくない。グローバルな連携が求められていて、チームワークの幅がロケーションとあまり関係なくなっている。コミュニケーションといった時に、机を囲む形のものもあるが、それ以外の方が増えている」と補足する。

契約社員も同様に取得可能

使い勝手を良くした在宅勤務制度は現在、104人が取得しているが、「7,000人の対象者全体からみたらまだ少ないが、徐々に浸透してきている」（水田主任）とみている。ただし、実際の運用では、実施前日に「明日、〇〇を終わらせたいので在宅でやります」などと急遽、上長に申告して了解を得るなど、繁忙に応じて臨機応変に申請が行われている実態も垣間見られているという。こうしたケースも含めると、実際の利用者はもう少し多そうだ。

また、制度利用者の104人のなかには、直接雇用の有期契約社員も3人含まれている。同社の在宅勤務制度は、できるだけ多くの人に活用して欲しいとの考えから、正社員も契約社員も全く同じ対応を取っている。

今後はセールス部門の社員への浸透を

今後については、iPadを全国の担当者に配布するなどして現場の業務効率化を進めるセールス部門の社員をターゲットに、在宅勤務の幅を広げたい考え。

「営業販売部門は在宅勤務利用者が非常に少なく、数人に留まっている。顧客の都合等もあるので、営業担当者にすぐに適用するのは難しくても、まずは営業所でサポートしている社員に広げていきたい。フレッ

クスタタイムも直接出向いて使い方を指導して広めているので、同じような取り組みを考えたい」

なお、生産現場で働く直接員の働き方については、「在宅勤務は無理だが、繁忙期とそうでない時期を計画時点で組み込み、残業時間も計画的に行うことで理解を得ている」という。

コアタイムを設けないフレックスタイム

同社では「以前、調べてみたことがあるが、わからないぐらい前から」（水田主任）フレックスタイム制を活用している。

「1990年代にはまだ『皆で顔を合わせる時間を設ける』考え方から、コアタイムを10時～15時に設定していた。その後、コアタイムが足枷になるとの声もあって徐々に短縮。2000年代後半には11時～13時になり、それを10時～12時にずらしたところ、午前中に病院に行く人から『困る』との意見が寄せられ、今期中期計画期間中に社員の要望に応える形でコアタイムを撤廃した」

同制度の対象者も在宅勤務同様、間接部門の社員で、正社員だけでなく、有期契約社員も使用できる。運用実態は、「部署毎に考え方が異なるものの、把握ができないぐらい多くの社員が利用しており、ほとんどの部門で業務の繁閑および個人都合に合わせて使っている」。

これだけ浸透している背景には「時差の関係で早朝の方が日中より忙しかったり、夕方になってからのやりとりが多い部署もある等、それぞれの職場のニーズにも合わせて運用されている」（市村部長代理）など、海外拠点とのやりとりが多いことも色濃く影響しているようだ。

在宅勤務との併用でより柔軟な働き方を

この点について水田主任は、「インドとの時差は3.5時間、ドイツも8時間だからまだ良いが、アメリカは全く逆なので、互いに調整しながらコミュニケーションを取っている。そんな時、コアタイムなしのフレックスタイムが威力を発揮する。特に在宅勤務と併用すれば、朝早く起きて在宅で家から連絡を取ったり、帰宅してからのフレックスタイムで対応するような、より柔軟な働き方もできる」と説明する。

しかし、ここまで柔軟性を追求すると、自由度の高

さと裏腹に仕事とプライベートの切り分けが難しくなり、長時間労働化しないものなのか。在宅勤務者が不在中の雑務への対応も気になるところだ。

「労働時間については、貸与するPCのログイン・ログアウト時に記録されるし、開始と終了時の上長への連絡でチェックをかけてもいる。当社では、間接部門は残業ゼロを目指して大々的に周知してきている。もちろん業務の繁閑で残業は発生するし、部門によって差もあるが、『1日8時間週40時間』の枠内で効率化を図りながら働くことを基本に据えている。その点、フレックスタイムと在宅勤務をうまく活用することで、就業時間内に業務を終わらせるような工夫もできている。そのうえで、フレックスタイム制で相殺できない22時以降の深夜勤務の時間帯については、そこまでにならないよう厳しく見ている。なお、在宅勤務者が負うべき雑務に関しては、週2回が目安なので、周囲のカバーも許容範囲で収まっていると思う」

さらに、同社ではフレックスタイム制と関連した施策として、「マイナス労働時間のフロントローディング（前倒し）」も制度化している。具体的には、フレックスタイムを活用して労働時間を短く済ませられた場合、30時間分までは月例給与を差し引かれずに翌月以降にプールすることができるもの。これにより、年間を通した繁閑調整が可能になっている。

フレキシブルホリデーで少し長めの休暇設定を

2013年1月1日からは、祝祭日を勤務日に変更して、その代わりに自分にとって都合の良い平日を休日にする「フレキシブルホリデー」も新設した。これにより、少し長めの週末を過ごすことや、年末年始を長く休むことができるようになった。

「自動車業界は、ゴールデンウィーク、お盆休み、正月休みといった3大連休を必ず設けて、それに合わせてサプライヤー、部品メーカーも同様のタイミングに休むことが慣習になっている。当社も以前は同じカレンダーを使っていた。しかし昨今、働き方がグローバル化してきて、『お盆に必ず休む必要はない』など休むことへのニーズも多様化するなかで、個人の裁量を活かす方向にシフト。2006年ぐらいから、『必要であれば出勤するが、そうでない日は休暇制度を活用して休むべき』との考え方が浸透してきた」（市村部長代理）。

『在宅勤務+フレックスタイム』で介護不安の軽減も

見てきた以外にも、同社では、育児の時短勤務は子どもが中学校に入学する前まで延長しており、育児休業も小学校3年生まで取得できる。また、「社員の高齢化で約6割が対象年代に入った」介護についても、今年4月から休業期間を、それまでの1年から最長2年に延ばしている。

さらに聞けば、介護に関しては「休業しなくてもフレックスタイムと在宅勤務を活用しながら、負担を減

らしていくことも可能」(市村部長代理)だとか。実際、在宅勤務をしている社員のなかには、介護休業の取得を考えていた社員もいるという。「長期休業にはやはり不安が付きまとう。仮に『在宅勤務+フレックスタイム』でカバーできるのであれば、心理的負担も少なくて済む」。

これ以外にも、2016年2月からは川崎事業所で企業内保育園(開始時は10人が入園予定)をスタートさせるほか、現行では小学校3年生までを対象にしている看護休暇も、中学校入学前までに延ばすことも検討している。(新井栄三)

事例2

2014年春の労使交渉で勤務間インターバルの導入に合意

——規制の定着に向けて社員レベルアップを

サイゼリヤユニオン

イタリア料理店を展開しているサイゼリヤ(本社:埼玉県吉川市)の労使は2014年春の労使交渉で、勤務間インターバル規制の導入について合意し、2015年4月から運用を開始した。設定した11時間のインターバルを守っていない社員がどれだけいるか、毎月、労使で確認し、対策を講じている。導入の背景やここまでの運用による勤務状況の変化などについて、同社の労働組合であるサイゼリヤユニオンの野邑晃・中央執行委員長を取材した。

同社が運営するイタリア料理店「サイゼリヤ」は、国内では1,026店舗(2015年8月末現在)を展開し、中国や台湾、シンガポールなどの海外店舗も290店舗(同)にまで増えてきている。従業員数は、正社員が約2,300人で、各店舗で貴重な戦力となっているパートタイマーなどの「準社員」が8,000人近く働く。

サイゼリヤユニオンでは、課長クラス未満の正社員だけでなく、2003年から、準社員の一部を組合員の対象としている。同社では、準社員のうち労働時間が週30時間以上で社会保険加入扱いとなっている社員を「定時社員」を呼んでいるが、現在では、正社員と定時社員をユニオンショップにより組合員化している。現在の組合員数は約3,800人で、その構成は正社員と定時社員がちょうど半分ずつとなっている。

UAゼンセンの部会方針がきっかけ

サイゼリヤユニオンは、上部団体にはUAゼンセンに加盟している。さらにUAゼンセン内では、外食チェーンや専門店などの業種の労組が集まる「総合サービス部門」のフードサービス部会に所属している。

UAゼンセンでは、労働者の健康を守るという視点から、1日の休息時間を11時間以上とし、休息時間が翌勤務開始時間に食い込んだ場合は勤務したものと

サイゼリヤユニオン 概要

本 部：千葉県市川市
 中央執行委員長：野邑 晃
 上部団体：UAゼンセン
 組合員数：約3,800人
 (内訳) 正社員：約1,900人
 定時社員：約1,900人
 支 部：全国に42支部

みなすことを、以前から産別方針としていた。また、外食産業では、人手不足等もあり各店舗での労働時間が長くなる傾向にあることから、フードサービス部会は2014年春の労働条件闘争で、部会が独自に設定する統一要求項目に「インターバル規制の導入」を掲げた。

「正直に言ってサイゼリヤユニオンが結成されて以降、労働時間管理もきちんとなされるようになって、残業時間自体は以前に比べればかなり減っている」(野邑委員長) 状況ではあったものの、「一部には長時間労働となっている組合員がいたことと、景気回復で店舗が再び忙しくなってきた勤務状況も考慮し、社員のワーク・ライフ・バランスや健康への配慮という観点から、組合として導入に向けて取り組んでいこうと決めた」(同)。

労使交渉では、「導入の理由が理由だけに、会社も強く反対することはなかった」(野邑委員長)。2014年の交渉で導入に向けて基本合意に至ると、1年かけて労使協定化し、4月から本格的に規制をスタートさせた。

店舗には正社員が平均して2人弱の体制

同社労使でのインターバル規制の運用方法をみていく前に、まず、同社の店舗での働き方をおさえない。

各店舗の営業時間は、一律に設定されているわけではなく、「10時～23時」、「11時～24時」などと店舗によってまちまちとなっている。店舗によっては、深夜2時や3時まで営業するところもある。営業時間は、店舗の立地条件などによって異なってくる。例えば、駅前の店舗が、最終電車が発った後の時間に営業していても、あまり来客を見込めない。

各店舗の人員体制は、店舗を統括する店長(正社員)がいて、店の規模や平均来客数などに応じて、正社員のアシスタントマネジャー(店長を補佐する)やトレイニー(経験の浅い正社員)が配置される。そして、これらの正社員に加え、パートタイマーなどの準社員が勤務する。なお、前述した「定時社員」は週30時間以上勤務する準社員だが、それよりも短時間で働く準社員は社内で「クルー」と呼んでいる。アシスタントマネジャーやトレイニーが配置されず、店長と準社員だけで運営される店舗もなかにはあるので、1店舗に張り付けられる正社員の人数を全店舗で平均すると、

2人に満たなくなるそうだ。

同社では、1994年に大卒の定期採用を開始してからずっと、大卒の大量採用を実施している(現在は、準社員からの登用等を除けば、新卒採用は大卒以上のみ)。同社は人材育成方針として、適性に応じて様々な職種に配転させる「配転教育」を掲げているが、新たに採用された社員は基本的に店舗勤務からスタートする。

店舗でまず、「トレイニー」として、注文とり、配膳、レジ等のフロア業務や、調理業務など店舗運営の一通りを学ぶ。その後、アシスタントマネジャーを経て、店長に上がる。店長になるまで、通常は、5、6年以上のフロア業務を経験することになるという。なお、経験を積んだ店長は、店長業務と兼ねて、近隣の3～5店舗を統括する「地区長」という職責を与えられる。この地区長までが組合員としての範囲となっている。

各店舗に勤務する正社員の勤務時間は、当然のことながら変形労働時間制が適用されている。よって、営業時間中ずっと店舗にいて勤務するわけではなく、早番の日もあれば、遅番の日もある。また、準社員の勤務シフトの決まり方によっても、勤務時間の設定は変わってくる。

休息時間は11時間に設定

サイゼリヤ労使では、インターバルの時間を11時間に設定し、店舗に勤務する社員を適用対象とした。例えば、営業時間が「10時～22時」の店舗であれば、22時に退勤すれば、翌日が早番の場合でも、10時まで12時間あるので、11時間の規制に引っかかることはない。閉店にかかる業務は、本来であれば、ラストオーダー以降の時間などをうまく使って、閉店までに営業と並行して作業を進めるので、閉店後に店に残る必要はない。一方、開店準備は、同社は「産地～加工～配送～店舗」まで一貫して行う「製造直販」のビジネスモデルを採用しており、料理の下ごしらえなど、開店前に膨大な準備作業を行う必要はない。

だが、閉店後の残業が発生する場合はある。特に繁盛店では、閉店近くになっても、多くの来店客が飲食を楽しむケースもあり、閉店業務を営業時間中にやりきれないケースが出てくることがある。例えば、営業時間が「10時～22時」の店舗で、23時まで残業したとする。翌日9時や9時半に出勤すれば、11時間の

インターバル規制に抵触することになる。

毎月の労使会議で実態をチェック

サイゼリヤユニオンでは6月から、11時間の規制がどれだけ守られているかを、月ごとにチェックしている。そのデータをもとに、毎月開催される「労使会議」で、労使ともに現状を認識するとともに、現場への指導に活かしている。

労使会議には、サイゼリヤユニオンからは委員長をはじめ3役が出席し、会社側からは総務部門、営業部門、人事労務部門、生産部門の各取締役が出席する。同会議で、地区、エリア（20～30店舗の規模。全国を42に区分）ごとに集計された正社員と定時社員の平均の労働時間や時間外労働、休日取得に関するデータが配布される。これを見れば、どのエリア、どの地区の店舗で残業が多く、休暇を取得できていないかが瞭然となる。

労使では、課題が生じているエリア・地区が確認できると、そこを担当しているエリア長（管理職で、複数の地区を統括する）、地区長に事情を聞き、長時間労働の解消や休暇取得に向けた実効性ある対策を講じている。

規制を守れていない地区が一目瞭然に

この6月からは、インターバルの11時間を守ることでできなかった回数（同一社員か否かに関わらず累計）を地区、エリアごとに算出し、そのデータも労使会議で共有している。直近のデータでも、11時間の休息を守れていない社員は一定数いる。

野邑委員長は「初めから、11時間の規制超えをゼロにしようとは思っていない。まずは、社員の意識付けから始めたい。また、エリア長でもこの規制を十分に理解していない管理職がいるので、管理職への浸透も図っていききたい」と話す。

実はデータでは、11時間を守ることでできなかった件数だけでなく、休息が10時間以内になってしまった件数と、9時間以内になってしまった件数も算出している。また、2カ月連続で一定以上の残業をした社員が所属するエリア・地区名と、3カ月連続で一定以上の残業をした社員が出現したエリア・地区名を、「警告リスト」として別に表示している。つまり、現状が改善されない限り、毎月、連続してこの警告リストに

載ってしまうことになる。ここまで細かくデータを示されるので、管理職も、該当する支部の組合役員も是正に向け、しっかりと取り組まざるを得なくなる。

11月実績分からは、「個人名もしっかり出して、残業や休暇取得、休息の状況を把握していく」（野邑委員長）ことで、さらにチェック態勢を強化していくという。

インターバル規制定着の鍵は人材育成

野邑委員長によると、インターバル規制の運用を開始した後でも、労働時間数は全体でまだ横ばいだが、11時間の休息を取れなかった件数自体は減少傾向にあるという。今後、インターバルを定着させていく鍵は、「出勤時間は前日の都合に応じて変更できるというものではないので、いかに終業時に、社員が早く仕事から上がれるシフトを作れるか」だという。

そのために重要なのが、人材確保だけでなく、いま店舗で働いている社員全体のレベルアップ。正社員に匹敵する働きができる準社員が増えれば、それだけ店長などが無理に勤務シフトに入ることを防ぐことができるからだ。

サイゼリヤでは、準社員に対して、仕事の経験を積んで仕事の幅が広がるほど時給ランクが上がって、時給額が高まる給与体系を採用している。本人にやる気があって、フロアだけでなく調理など幅広く経験を積み、会社による「リーダー研修」を受講して、最高格のリーダーに就くことができる。リーダーからは、正社員に登用される人もいる。

組合も準社員の組合員の能力開発を支援しており、組合主催で集会研修を全国の20カ所以上の会場で実施しているという。（荒川創太）

