

令和3年度
働き方改革への対応状況等調査事業
小規模事業者組織化指導事業（調査研究事業）

調査結果報告書

令和4年2月



奈良県中小企業団体中央会

はじめに

「働き方改革」への対応・取組については、これをきっかけとして、中小企業・小規模事業者が抱える「人手不足」「生産性向上と業務効率化」「魅力ある職場づくりと社員育成」等の諸課題の解決に取り組んでいきたいと思いますといった呼びかけのもと、令和元(2019)年4月から順次「働き方改革関連法」が施行されています。

奈良県中央会としては、早速、働き方改革関連制度に関する情報収集等に努め、令和2年度以降は重点活動項目として「働き方改革への対応」を総会議案にも位置付けた上で、より効果的な働き方改革の促進等に取り組んでいるところです。

ご承知のとおり、中央会は会員組合の活動・取組等の支援を通じて、組合員企業等の振興・発展を任務とする団体ですので、まずは会員組合・組合員企業における働き方改革への認識・対応状況などの実態把握から取組を進めています。

まず令和元年度は、平素から業界の景況調査でお世話になっている「情報連絡員」(40名)の皆様にご協力いただき、各業界・組合における「働き方改革に関する対応状況や動き等」についてご報告いただき、概況のとりまとめを行いました。

令和2年度は、上記の概況及び情報収集等を踏まえて、全ての会員組合を対象として、働き方改革への対応状況等の調査を実施しました。その結果、働き方改革に取り組んでいない組合員企業が5割以上の組合は49.3%を占め、一方、既に導入・実施している組合員企業の割合が5割以上の組合は28.7%に留まっていることから、より実効的な働き方改革の促進等に取り組む必要があることが明らかになりました。

以上のような取組を経て、令和3年度においては、働き方改革への対応状況や問題点・検討課題等を更に深掘りして把握するため、3つの組合にご協力いただき、それぞれの組合員企業を対象に「働き方改革への対応状況等調査」を実施しました。

(3組合の組合員企業205社を対象にアンケート調査を実施し、その後6社を対象にヒアリング調査を実施)

今回のアンケート調査では、ご回答いただいた組合員企業の46.7%が「時間外労働の上限規制」に関心があり、働き方改革により想定される効果として79.3%の組合員企業で「従業員満足度の向上」につながるとされています。

働き方改革への対応は、会員組合及び組合員企業においても、生産性・経営力の向上や人材の確保・定着等に向けて、関心の高い課題ではないかと捉えています。是非、本報告書をご高覧いただき、今後の取組や検討の参考にしていただければ幸いです。

中央会においても、今回の調査で明らかになった課題への対応をはじめ、組合等が実施する組合員企業向けの勉強会の開催支援や、組合員企業が事業承継に活用できる補助金制度や支援制度をわかりやすく紹介する情報提供支援など、組合等による様々な取組の支援に努めてまいります。

令和4年2月

奈良県中小企業団体中央会

【目 次】

I	調査概要	P 1
II	調査結果から見えてきたこと	P 3
III	アンケート調査結果	P 7
IV	ヒアリング調査結果	P 23
V	参考資料	P 33

I 調査概要

1. 目的

「働き方改革」への対応状況等について、組合及び組合員企業における実態等を把握・整理し、魅力ある職場づくりを目指して、より実効的な働き方改革への取組推進につなげていくことを目的として調査を実施

2. 調査方法

自記式による記述式郵送アンケート及び訪問インタビュー調査

3. 調査対象

①アンケート調査

奈良県中小企業団体中央会会員組合のうち、3組合の組合員企業に依頼

②ヒアリング調査

アンケート調査対象組合のうち、6組合員企業に依頼

4. 調査実施期間

①アンケート調査

令和3年7月15日より7月30日までの期間

②ヒアリング調査

令和3年11月30日より12月14日までの期間

5. アンケート調査有効回収数

205社に依頼し、98社より回答

(A組合：59社、B組合：25社、C組合：14社 ※回答率：47.8%)

6. 調査内容

①アンケート調査内容

P34の「調査票」をご参照ください。

②ヒアリング調査内容

- (1)有給休暇の5日取得義務化
- (2)時間外労働の上限規制
- (3)同一労働同一賃金
- (4)その他関連すること

Ⅱ 調査結果から見えてきたこと

1. 主要項目に対する取組状況等

「働き方改革への対応」のうち、今回のヒアリング調査等で調査した「(1) 有給休暇の5日取得義務化」、「(2) 時間外労働の上限規制」、「(3) 同一労働同一賃金」及び「(4) その他関連すること」の4項目に関する組合員企業における対応・取組状況等の概要については、次のとおりです。

(1) 有給休暇の5日取得義務化

- 法改正の中では、最も早く実施された項目であり、取組としては**全体的に比較的進んでいる状況**です。特にB組合及びC組合においては、約3分の2の事業所で実施済となっています。
- 取組が進んでいる事業所においては、**有給休暇の取得実態を勤怠管理システムなどでリアルタイムに把握**できるようにし、定期的に確認を行い、各部署の上司が部下に対して取得を働きかけています。
基準日に5日の取得ができていない社員には、**アラートを発信**し、取得を促進するなどの取組を行っている例や、単なる計画的付与ではなく社員個人の意思を尊重し、**取得しやすい環境づくりに努力**している例もありました。
- まずは、**経営者が働き方改革に取り組むと決断**し、「働き方改革推進支援センター」などの相談支援機関に支援を求めつつ、具体的な取り組みの検討を進めることが重要です。

(2) 時間外労働の上限規制

- 取り組んでいる会社の共通点は、**有給休暇と同様、勤怠管理システムを導入**されており、リアルタイムかつ客観的に労働時間を把握されています。
勤怠システムを導入し、労働時間の面から**社員の勤務内容の客観的な把握と分析を行い業務内容の見直し等を図る**ことで、社員の納得感も高まったといった声も聞かれました。
- 業務内容の見直しについては、**長時間労働になっている原因**がどこにあるのか、また、**どのように対処すべき**か等の問題を検討し、業務全体の見直しを行い、業務の効率化を目指して取り組まれています。
- **属人化していた仕事**について、平準化・マニュアル化・多能工化に努め、**組織的に取り組めるように工夫**していることや、日頃から業務改善提案を常に募集している例も見られました。

(3) 同一労働同一賃金

- 中小企業等への適用が令和3(2021)年4月から開始されていることもあり、アンケート調査の結果では**最も対応が遅れている項目**ですが、該当する非正規社員がいない、又は待遇に差は無い事業所も多くありました。
- 有給休暇や時間外労働とは異なり、明確に数値で確認できないということもあり、**多くの会社が対処に苦慮**している状況です。
- 取り組んでいる事業所では、正社員と非正規社員の処遇について、見直しを行い、手当や福利厚生に関する改定が行われていました。
また、**評価や賃金制度が社員にとって納得感のあるもの**にするよう、数年前から改定に取り組んでいる事業所もありました。
- 今後は、法改正への対応のみならず、**社員満足の向上や人材確保の面から、自主的な取組が求められる**項目と考えられます。

(4) その他関連すること

- 社員同士の人間関係やコミュニケーションに配慮していることや、経営理念の浸透、健康経営やワーク・ライフ・バランスなど、**多岐にわたる工夫や取組の例**が見られました。
- 取り組んでいる事業所の共通点としては、働き方改革を単に「法改正への対応」に終わらせるのではなく、今後自社をどのように維持、継続、発展させていくことができるか、といった**長期的な戦略課題と位置付けて取り組んでいる**ことです。
- 重要なこととして、第一に「**経営者が積極的に取り組んでおられること**」、第二に「人事総務部門で、**キーパーソンとなる方**がおり、経営者の思いを形にする努力を行い、経営陣にも社員にも強く働きかけながら、現場と調整し会社をまとめ上げられていること」、第三に「従業員にも自主性や良好なコミュニケーションが生まれ、自主的に発信し合う中で、**会社組織としての一体感が生まれている**こと」などがあげられます。
- ヒアリングの中で「これからの**企業経営の目的は、社員の『幸せ』を実現することだ**」というコメントも、経営者や総務担当者の方々から聞くことができました。

時代の大きな変化の中で、今後の先行きは不確実で不透明になっていますが、社員の『幸せ』の実現は普遍的なテーマであり、企業経営の目的であるところが共通していました。

2. まとめ

(1) 「働き方改革」に取り組む趣旨・背景

- 現下の中小企業・小規模事業者（以下「中小企業等」）を取り巻く経営環境は、深刻な人手不足、事業承継・後継者問題、働き方改革への対応、経営基盤の強化、生産性の向上に向けた取組など様々な課題が山積しています。
こうした課題に加え、令和2年以降の新型コロナウイルスによる経済・社会活動等への影響は長期化しており、既に山積している様々な課題と相俟って、多くの中小企業等にとっては厳しい経営環境が続いています。
- このような状況のもと、「働き方改革への取組」をきっかけとして、中小企業等が抱える「人手不足」、「生産性向上と業務効率化」、「魅力ある職場づくりと社員育成」等の諸課題の解決に向けて取り組んでいきましょうといった呼びかけとともに、働き方改革関連法が順次施行されています。
- 会員組合及び組合員企業の皆様におかれましても、生産性・経営力の向上や人材の確保等に向けて、意義深く関心の高い課題ではないかとの考えのもと、中央会としては、組合活動支援を通じて、より一層効果的な働き方改革に関する取組を支援・促進するため、今回は「組合・組合員企業における働き方改革への対応状況」に関する実態調査等を行ったところです。

(2) 「働き方改革推進」に関する基本的な考え方

- 令和元年度から実施してきた実態調査等を踏まえ、中央会は、今後より一層会員組合との連携を強化して、組合による働き方改革を推進する取組を支援していく必要があります。
- 具体的には、今回の調査で明らかになった課題への対応をはじめ、組合等が実施する組合員企業向けの勉強会の開催支援や、組合員企業が事業承継に活用できる補助金制度や支援制度をわかりやすく紹介する情報提供支援など、組合等による様々な取組を支援していくことが肝要となります。
また、国及び県等に対して、現場実態等を踏まえた働き方改革の推進に係る要望等に取り組んでいくことも重要です。
- 他方、個別具体的な「労務管理上の相談」、「就業規則の作成」、「賃金規定の見直し」や「労働関係助成金の活用」など、組合員企業からの具体的な相談等については、その内容に応じて「働き方改革推進支援センター（奈良県社会保険労務士会）」や「奈良県働き方改革推進事業による専門家派遣」等への橋渡しを適切に行っていくこととします。

Ⅲ アンケート調査結果

《参考》

1. アンケート調査項目

- ① 従業員数
- ② 回答の記入者
- ③ 働き方改革について、特に関心のある項目
- ④ 「年次有給休暇の5日間取得義務化」への対応状況
- ⑤ 「年次有給休暇の5日間取得義務化」で実施している方策
- ⑥ 「年次有給休暇の5日間取得義務化」への対応を「検討していない」理由
- ⑦ 「時間外労働の上限規制」への対応状況
- ⑧ 「時間外労働の上限規制」で実施している方策
- ⑨ 「時間外労働の上限規制」への対応を「検討していない」理由
- ⑩ 「同一労働同一賃金」への対応状況
- ⑪ 「同一労働同一賃金」で実施している方策
- ⑫ 「同一労働同一賃金」への対応を「検討していない」理由
- ⑬ 働き方改革に取り組むことの効果や成果
- ⑭ 働き方改革に取り組む上で、課題や問題
- ⑮ その他、苦慮されていること、組合・中央会に求める支援内容等

2. 調査先選定方法

調査対象組合は、次の考え方により選定し、3組合にご協力いただきました。

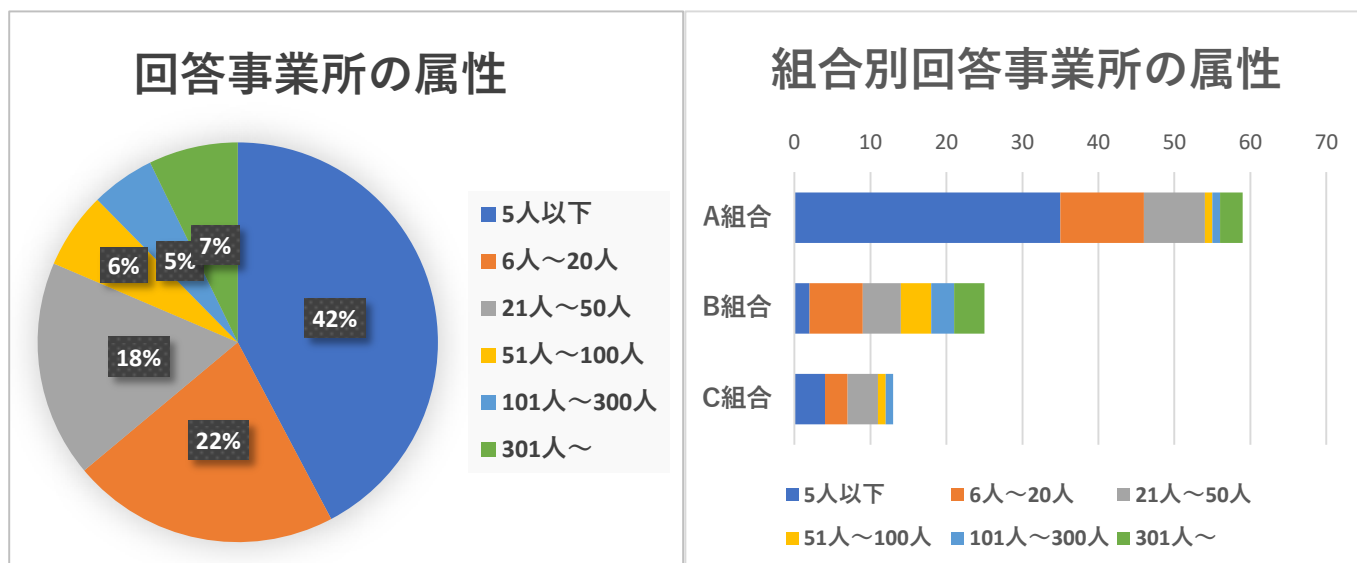
- (1) 令和元年度に実施した第1調査にご協力いただいた「情報連絡員」の組合
- (2) 上記のうち、令和2年度に全組合を対象に実施した調査結果等を参考に、
 - ①実施・検討中の割合が7割を超える組合
 - ②未実施の割合が7割を超える組合の中から、「働き方改革」の取組に意欲的と認められる組合
- (3) 上記のうち、本事業への積極的な協力や事業実施効果等が期待できる組合を対象に依頼し、承諾を得た3組合を事業実施組合として選定

1. 従業員数

全体の42.3%が従業員「5人以下」との回答が最も多く、従業員50人以下が81.4%と8割強を占めます。

組合別に回答事業所の規模をみると、A組合では、従業員「5人以下」が約6割と、小規模事業者が多いことが伺えます。

B組合では、約1割と最も少なく、C組合では、約3割と最も多くありました。

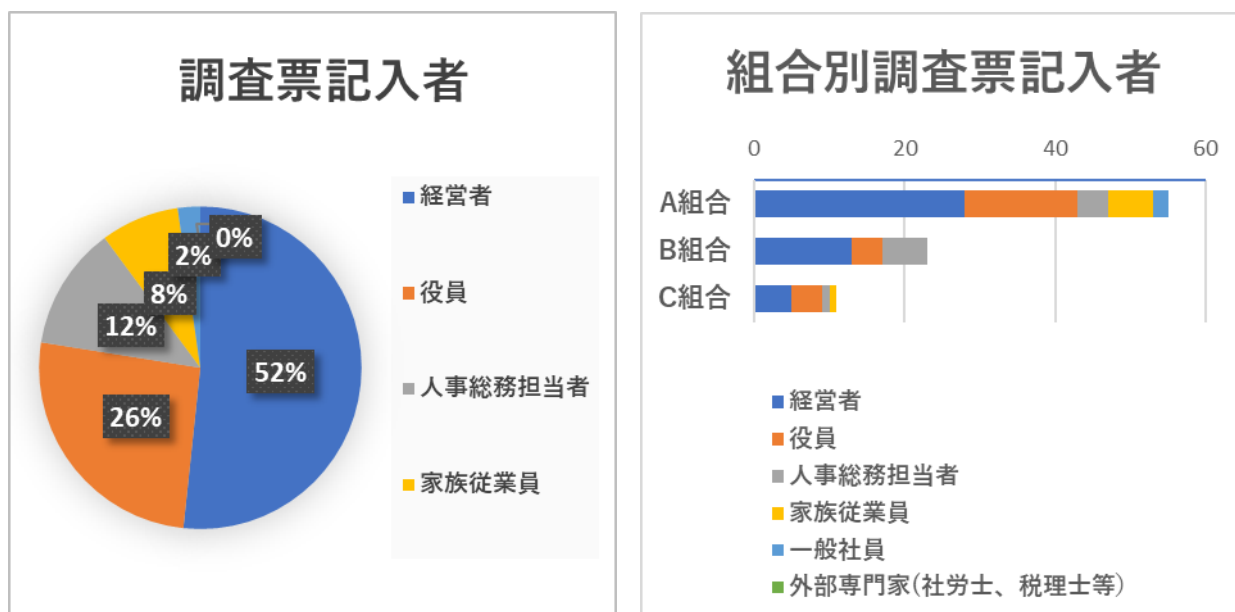


項目	A組合 (n=59)		B組合 (n=25)		C組合 (n=13)		全体 (n=97)	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
5人以下	35	59.3%	2	8.0%	4	30.8%	41	42.3%
6人～20人	11	18.6%	7	28.0%	3	23.0%	21	21.6%
21人～50人	8	13.6%	5	20.0%	4	30.8%	17	17.5%
51人～100人	1	1.7%	4	16.0%	1	7.7%	6	6.2%
101人～300人	1	1.7%	3	12.0%	1	7.7%	5	5.2%
301人～	3	5.1%	4	16.0%	0	0.0%	7	7.2%

2. 回答の記入者

全体の51.7%が経営者、25.8%が役員、12.4%が人事総務担当者となっています。組合別に調査票記入者をみると、「経営者」・「役員」・「人事総務担当者」で約9割となっています。

その中で、B組合では人事総務担当者が約3割弱と他の組合と比較すると多く、A組合では「家族従業員」・「一般社員」の方の回答者が多くありました。



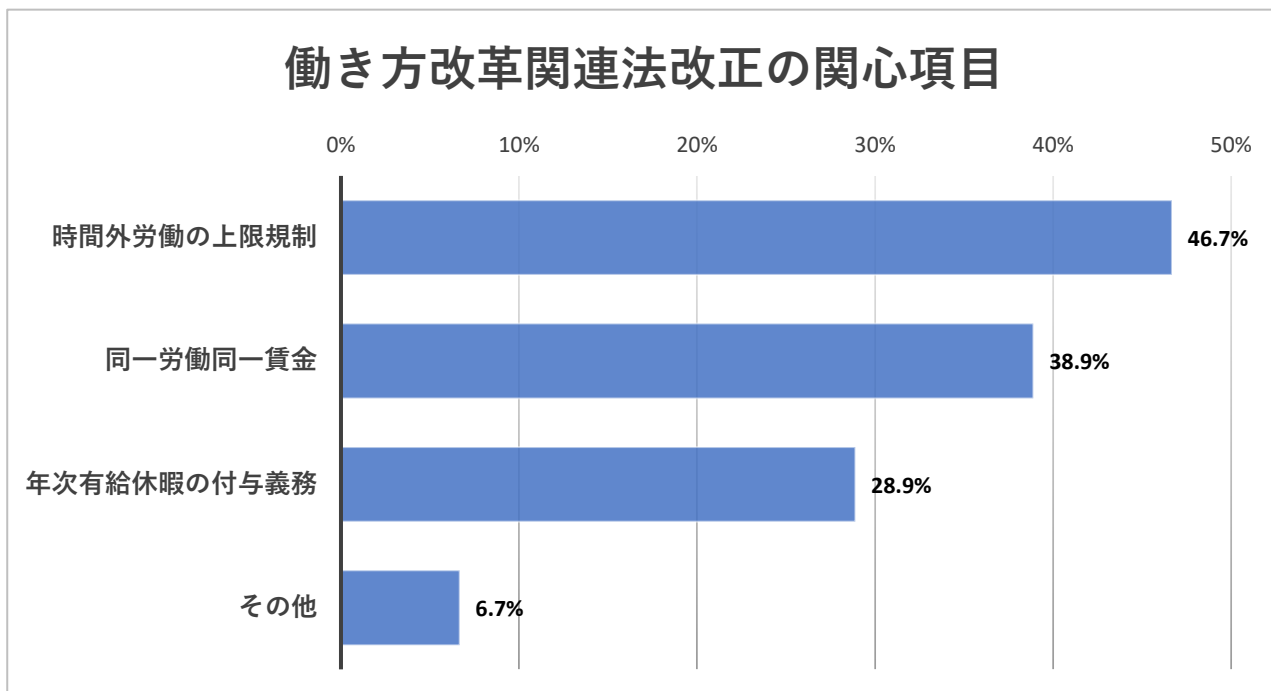
項目	A組合 (n=55)		B組合 (n=23)		C組合 (n=11)		全体 (n=89)	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
経営者	28	50.9%	13	56.5%	5	45.5%	46	51.7%
役員	15	27.3%	4	17.4%	4	36.4%	23	25.8%
人事総務担当者	4	7.3%	6	26.1%	1	9.1%	11	12.4%
家族従業員	6	10.9%	0	0.0%	1	9.1%	7	7.9%
一般社員	2	3.6%	0	0.0%	0	0.0%	2	2.2%
外部専門家(社労士、税理士等)	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%

3. 働き方改革について、特に関心のある項目

全体の46.7%が時間外労働の上限規制に関心を持っています。

働き方改革関連法改正に係る関心項目について、A組合では「時間外労働の上限規制」が過半数を占め、B・C組合では「同一労働同一賃金」が最も多くありました。

「年次有給休暇の付与義務」は組合間の差はなく、約3割程度となっています。



項目	A組合 (n=53)		B組合 (n=24)		C組合 (n=13)		全体 (n=90)	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
時間外労働の上限規制	28	52.8%	12	50.0%	2	15.4%	42	46.7%
年次有給休暇の付与義務	15	28.3%	7	29.2%	4	30.8%	26	28.9%
同一労働同一賃金	14	26.4%	15	62.5%	6	46.2%	35	38.9%
その他	2	3.8%	2	8.3%	2	15.4%	6	6.7%

※その他項目について

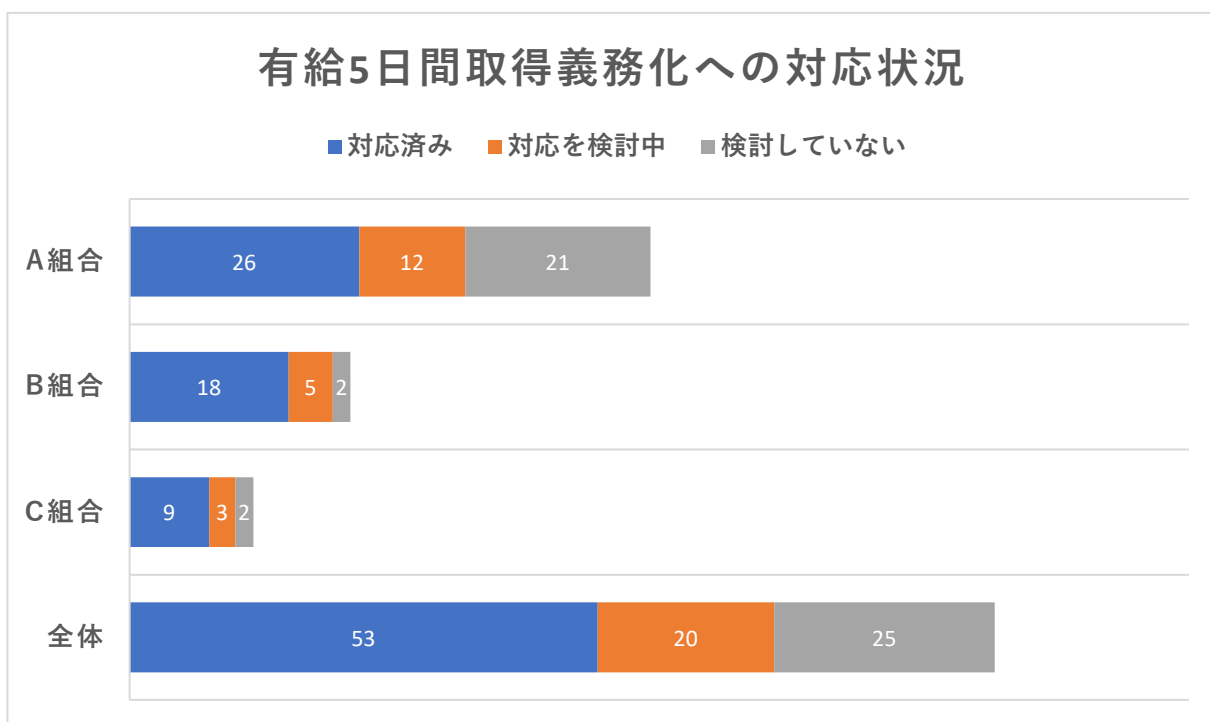
- ・B組合：多様な働き方(テレワーク)
- ・C組合：多様な働き方(在宅勤務)

4. 「年次有給休暇の5日間取得義務化」への対応状況

全体の54.1%が「対応済み」、20.4%が「対応を検討中」、25.5%が「検討していない」と回答がありました。

有給5日間取得義務化への対応状況については、3組合とも「対応済み」が最も多く、A組合では「検討していない」との回答も多くありました。

※「雇入れの日から6か月継続勤務」及び「全労働日の8割以上出勤」されているパート・アルバイトの方も有給5日間取得義務が生じます。(労働基準法39条)



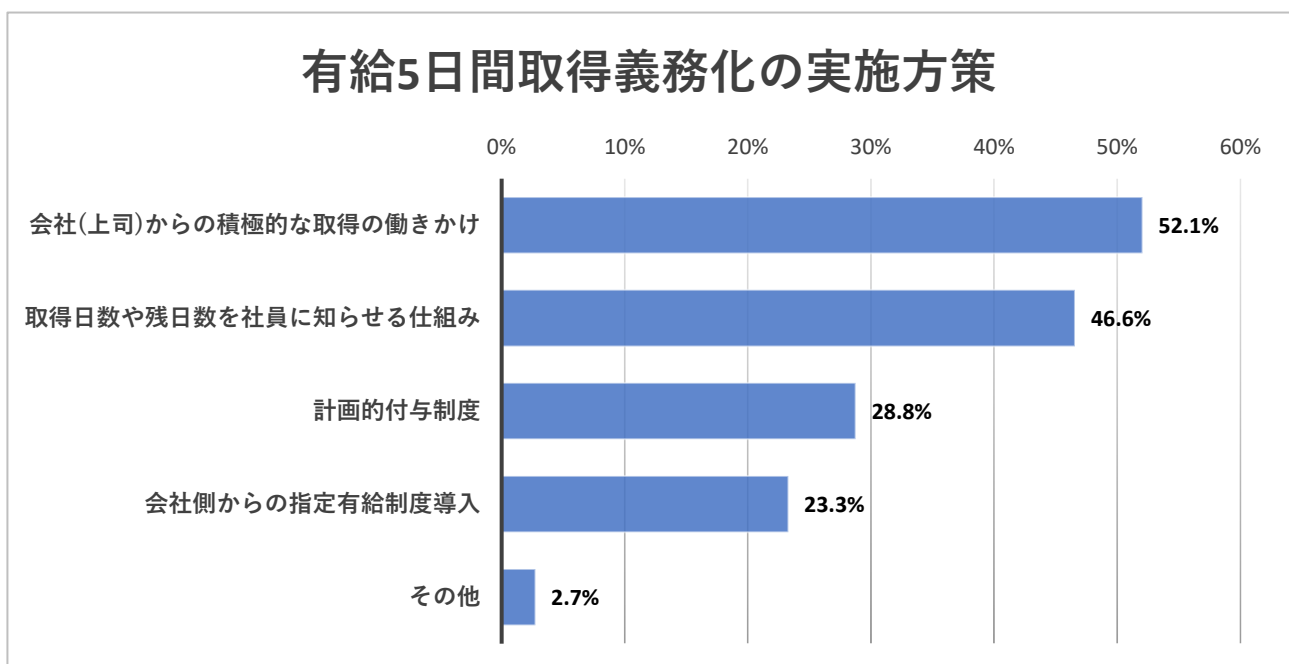
項目	A組合 (n=59)		B組合 (n=25)		C組合 (n=14)		全体 (n=98)	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
対応済み	26	44.1%	18	72.0%	9	64.3%	53	54.1%
対応を検討中	12	20.3%	5	20.0%	3	21.4%	20	20.4%
検討していない	21	35.6%	2	8.0%	2	14.3%	25	25.5%

5. 「年次有給休暇の5日間取得義務化」で実施している方策

全体の52.1%が「会社（上司）からの積極的な取得の働きかけ」、46.6%が「取得日数や残日数を社員に知らせる仕組み」と回答がありました。

有給5日間取得義務化の実施方策については、3組合ともに、「会社（上司）からの積極的な取得の働きかけ」が最も多く、C組合では「計画的付与制度」、「取得日数や残日数を社員に知らせる仕組み」との回答も多くありました。

※年次有給休暇管理簿を作成し、有給休暇を与えた期間中及び当該期間の満了後3年間の保存が義務づけられています。（労働基準法施行規則第24条の7）



項目	A組合 (n=38)		B組合 (n=23)		C組合 (n=12)		全体 (n=73)	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
計画的付与制度	11	28.9%	5	21.7%	5	41.7%	21	28.8%
会社側からの指定有給制度導入	12	31.6%	3	13.0%	2	16.7%	17	23.3%
会社(上司)からの積極的な取得の働きかけ	17	44.7%	16	69.6%	5	41.7%	38	52.1%
取得日数や残日数を社員に知らせる仕組み	16	42.1%	13	56.5%	5	41.7%	34	46.6%
その他	2	5.3%					2	2.7%

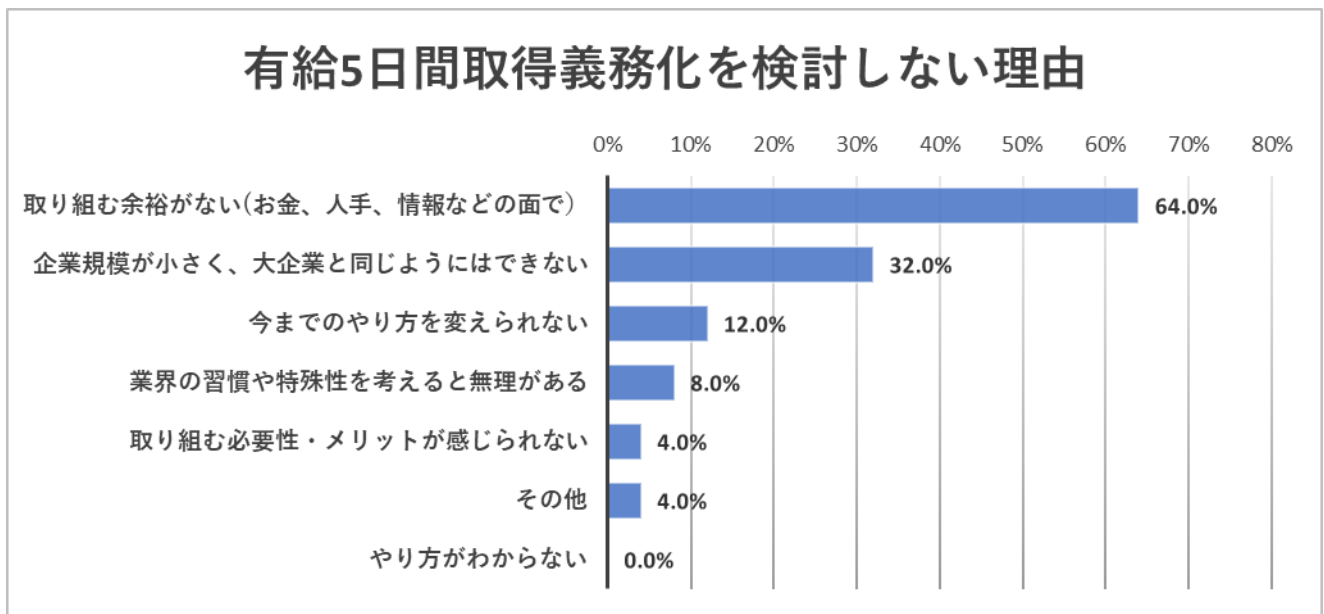
※その他項目について

A組合：各人、休みたい時に申請して休む

6. 「年次有給休暇の5日間取得義務化」への対応を「検討していない」理由

全体の64.0%が「取り組む余裕がない(お金、人手、情報などの面で)」、32.0%が「企業規模が小さく、大企業と同じようにはできない」と回答がありました。

有給5日間取得義務化を検討しない理由については、3組合ともに「取り組む余裕がない(お金、人手、情報などの面で)」が最も多く、B・C組合では、「企業規模が小さく大企業と同じようにはできない」との回答も多くありました。



項目	A組合 (n=21)		B組合 (n=2)		C組合 (n=2)		全体 (n=25)	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
取り組む余裕がない (お金、人手、情報などの面で)	14	66.7%	1	50.0%	1	50.0%	16	64.0%
やり方がわからない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
取り組む必要性・メリットが感じられない	1	4.8%	0	0.0%	0	0.0%	1	4.0%
今までのやり方を変えられない	3	14.3%	0	0.0%	0	0.0%	3	12.0%
企業規模が小さく、大企業と同じようにはできない	6	28.6%	1	50.0%	1	50.0%	8	32.0%
業界の習慣や特殊性を考えると無理がある	2	9.5%	0	0.0%	0	0.0%	2	8.0%
その他	1	4.8%					1	4.0%

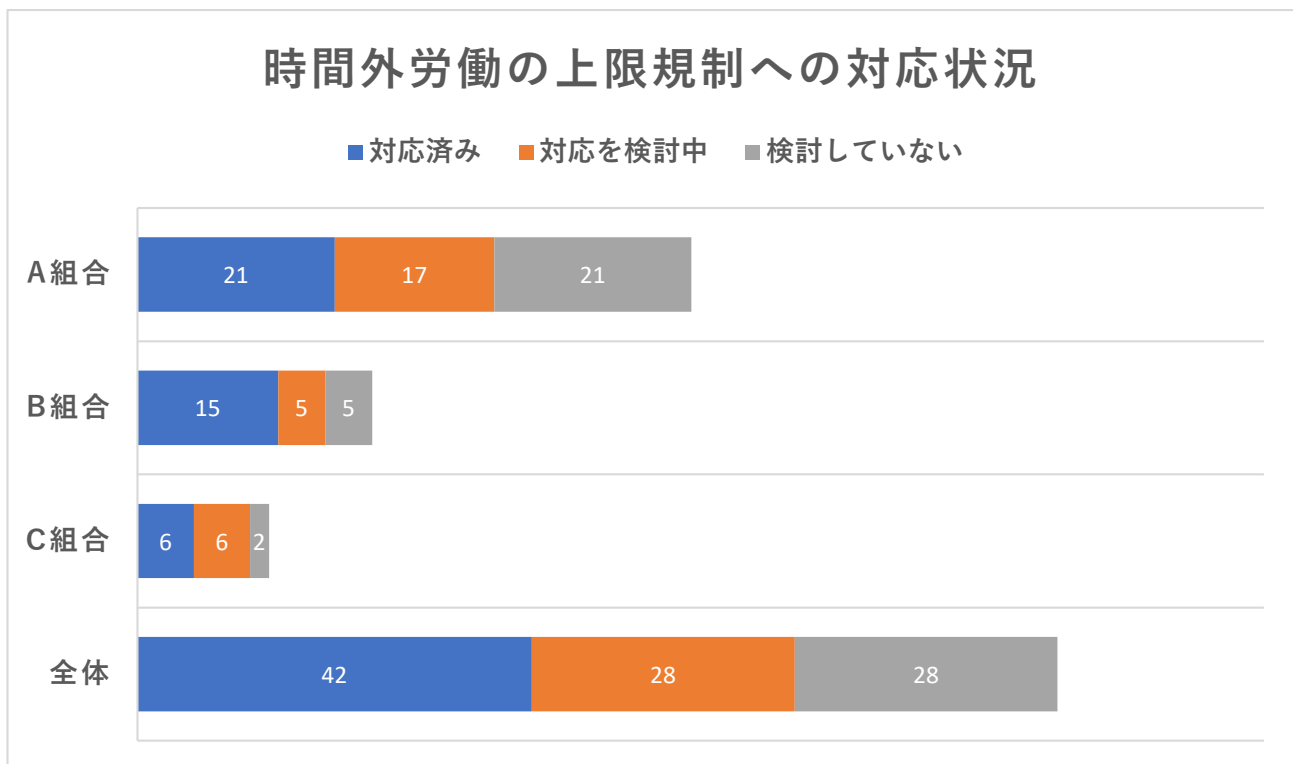
※その他項目について

A組合：アルバイトのみで構成されており、対象となる従業員がいない。

7. 「時間外労働の上限規制」への対応状況

全体の42.8%が「対応済み」、28.6%が「対応を検討中」、28.6%が「検討していない」と回答がありました。

時間外労働の上限規制への対応状況については、3組合とも「対応済み」が最も多く、A組合では「検討していない」との回答も多くありました。



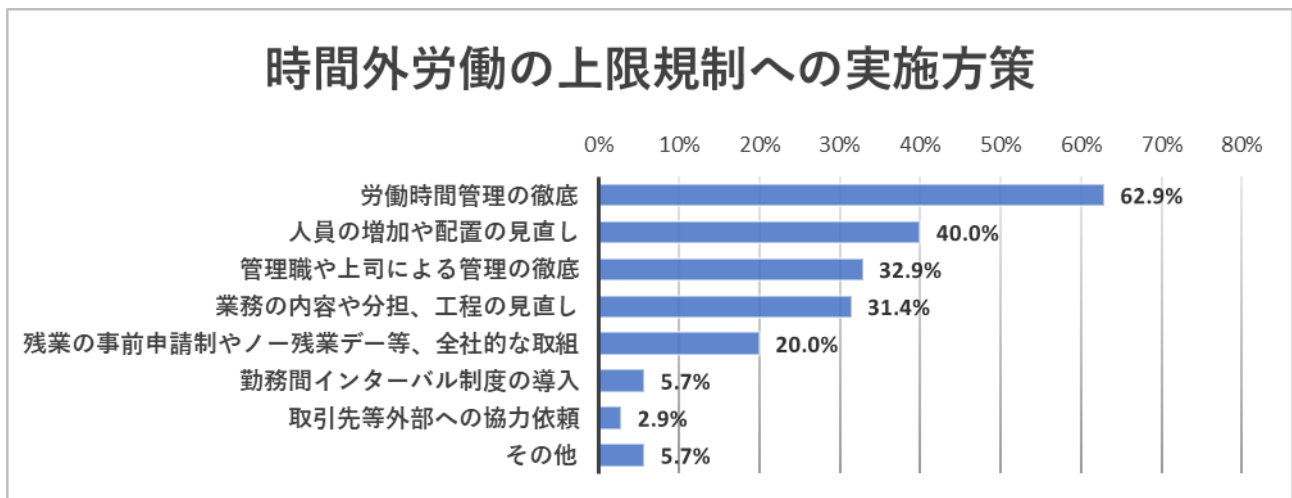
項目	A組合 (n=59)		B組合 (n=25)		C組合 (n=14)		全体 (n=98)	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
対応済み	21	35.6%	15	60.0%	6	42.9%	42	42.8%
対応を検討中	17	28.8%	5	20.0%	6	42.9%	28	28.6%
検討していない	21	35.6%	5	20.0%	2	14.3%	28	28.6%

8. 「時間外労働の上限規制」で実施している方策

全体の62.9%が「労働時間管理の徹底」、40.0%が「人員の増加や配置の見直し」と回答がありました。

A組合では、対応を検討していない事業所が多くありましたが、対応済みの事業所は、「その他」の回答から様々な工夫を実施していることが伺えます。

比較的規模の大きな会社が多いB組合では、「残業の事前申請制やノー残業デー等、全社的な取組」との回答も多くありました。



項目	A組合 (n=38)		B組合 (n=20)		C組合 (n=12)		全体 (n=70)	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
人員の増加や配置の見直し	21	55.3%	5	25.0%	2	16.7%	28	40.0%
労働時間管理の徹底	24	63.2%	14	70.0%	6	50.0%	44	62.9%
業務の内容や分担、工程の見直し	13	34.2%	4	20.0%	5	41.7%	22	31.4%
管理職や上司による管理の徹底	8	21.1%	10	50.0%	5	41.7%	23	32.9%
勤務間インターバル制度の導入	1	2.6%	1	5.0%	2	16.7%	4	5.7%
取引先等外部への協力依頼	0	0.0%	0	0.0%	2	16.7%	2	2.9%
残業の事前申請制やノー残業デー等、全社的な取組	3	7.9%	9	45.0%	2	16.7%	14	20.0%
その他	2	5.3%	1	5.0%	1	8.3%	4	5.7%

※その他項目について

A 組合：シフト制による定時退社・夜間業務を外部委託へ導入

B 組合：労働時間管理の徹底を行い、残業代の減少を図った

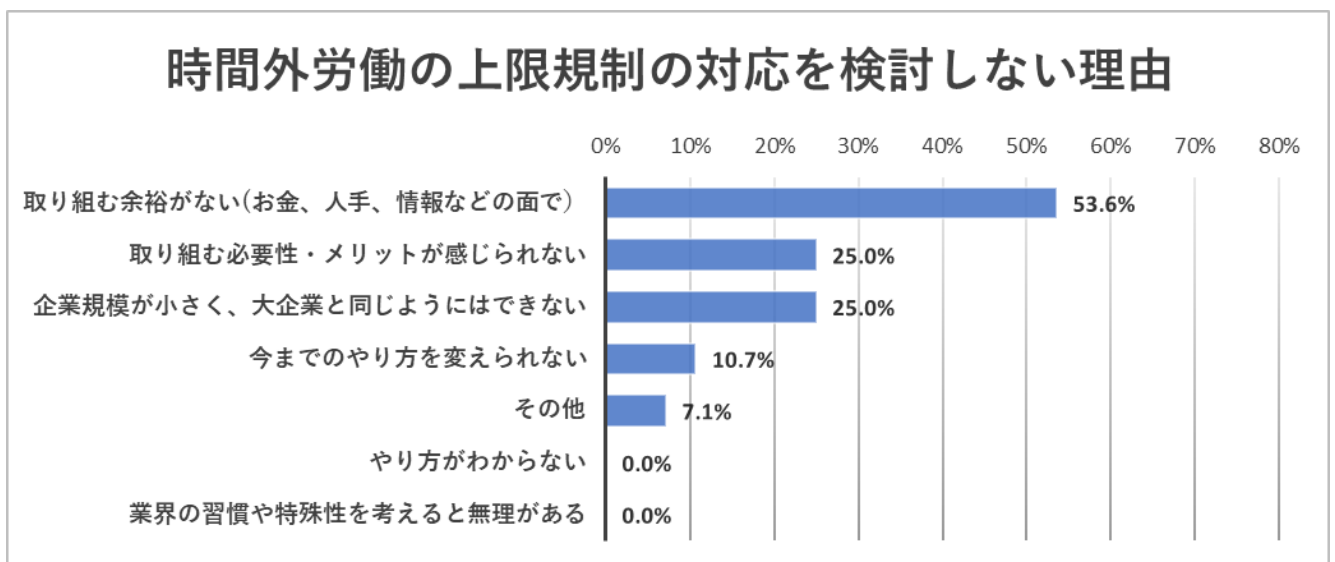
C 組合：残業は多くない

9. 「時間外労働の上限規制」への対応を「検討していない」理由

全体の53.6%が「取り組む余裕がない（お金、人手、情報などの面で）」、25.0%が「取り組む必要性・メリットが感じられない」、25.0%が「企業規模が小さく、大企業と同じようにはできない」と回答がありました。

A組合では「取り組む余裕がない(お金、人手、情報などの面で)」が最も多くありました。

B組合では「取り組む必要性・メリットが感じられない」が最も多く、C組合では「今までのやり方を変えられない」、「企業規模が小さく、大企業と同じようにはできない」との回答が多くありました。



項目	A組合 (n=21)		B組合 (n=5)		C組合 (n=2)		全体 (n=28)	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
取り組む余裕がない(お金、人手、情報などの面で)	14	66.7%	1	20.0%	0	0.0%	15	53.6%
やり方がわからない	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
取り組む必要性・メリットが感じられない	3	14.3%	4	80.0%	0	0.0%	7	25.0%
今までのやり方を変えられない	2	9.5%	0	0.0%	1	50.0%	3	10.7%
企業規模が小さく、大企業と同じようにはできない	6	28.6%	0	0.0%	1	50.0%	7	25.0%
業界の習慣や特殊性を考えると無理がある	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
その他	2	9.5%					2	7.1%

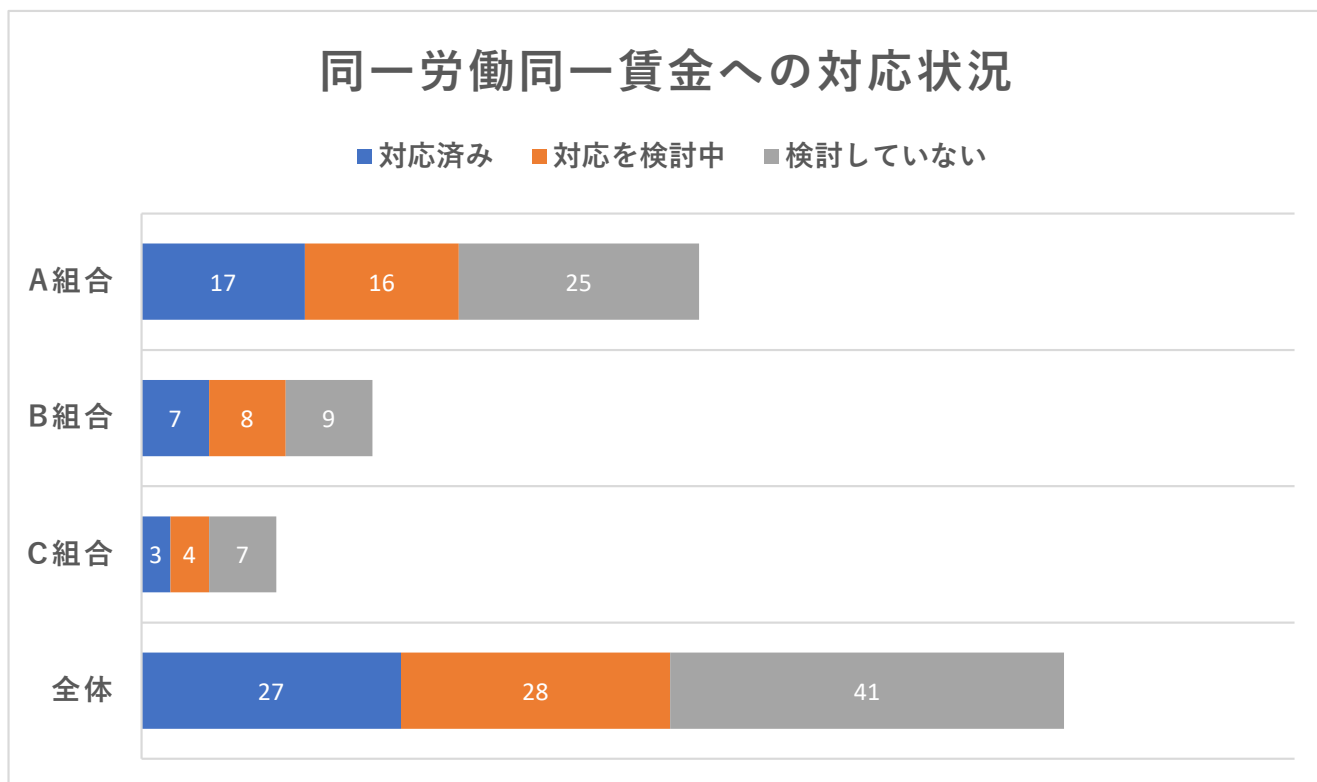
※その他項目について

A組合：営業時間が少なく時間外労働の必要がない

10. 「同一労働同一賃金」への対応状況

全体の28.1%が「対応済み」、29.2%が「対応を検討中」、42.7%が「検討していない」と回答がありました。

同一労働同一賃金への対応状況については、3組合とも「検討していない」が最も多く、C組合では、「検討していない」の回答が5割を占めています。

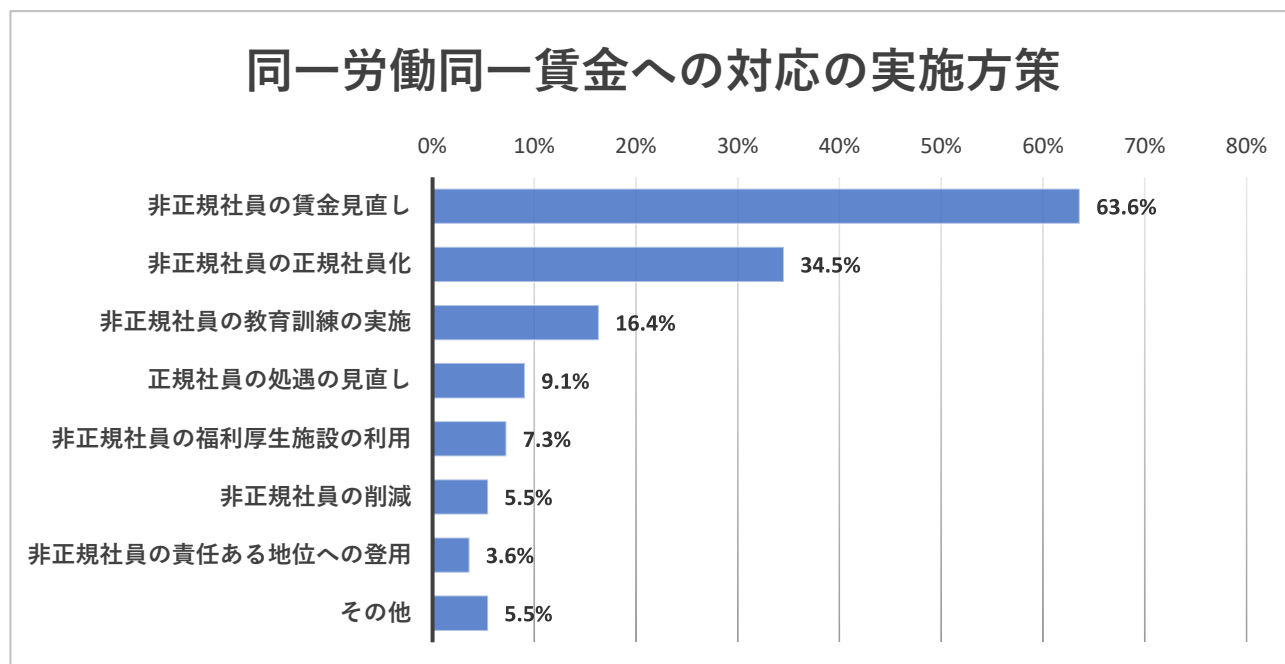


項目	A組合 (n=58)		B組合 (n=24)		C組合 (n=14)		全体 (n=96)	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
対応済み	17	29.3%	7	29.2%	3	21.4%	27	28.1%
対応を検討中	16	27.6%	8	33.3%	4	28.6%	28	29.2%
検討していない	25	43.1%	9	37.5%	7	50.0%	41	42.7%

1 1. 「同一労働同一賃金」で実施している方策

全体の63.6%が「非正規社員の賃金見直し」、34.5%が「非正規社員の正規社員化」と回答がありました。

同一労働同一賃金への対応の実施方策については、A・C組合では「非正規社員の賃金見直し」が最も多く、B組合では、「非正規社員の正規社員化」が最も多くありました。



項目	A組合 (n=33)		B組合 (n=15)		C組合 (n=7)		全体 (n=55)	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
非正規社員の賃金見直し	23	69.7%	7	46.7%	5	71.4%	35	63.6%
非正規社員の責任ある地位への登用	0	0.0%	2	13.3%	0	0.0%	2	3.6%
非正規社員の福利厚生施設の利用	1	3.0%	2	13.3%	1	14.3%	4	7.3%
非正規社員の教育訓練の実施	4	12.1%	5	33.3%	0	0.0%	9	16.4%
非正規社員の正規社員化	9	27.3%	8	53.3%	2	28.6%	19	34.5%
非正規社員の削減	1	3.0%	2	13.3%	0	0.0%	3	5.5%
正規社員の処遇の見直し	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	5	9.1%
その他	1	3.0%	1	6.7%	1	14.3%	3	5.5%

※その他項目について

A 組合：非正規社員の処遇の見直し

B 組合：評価による賃金設定根拠の明確化

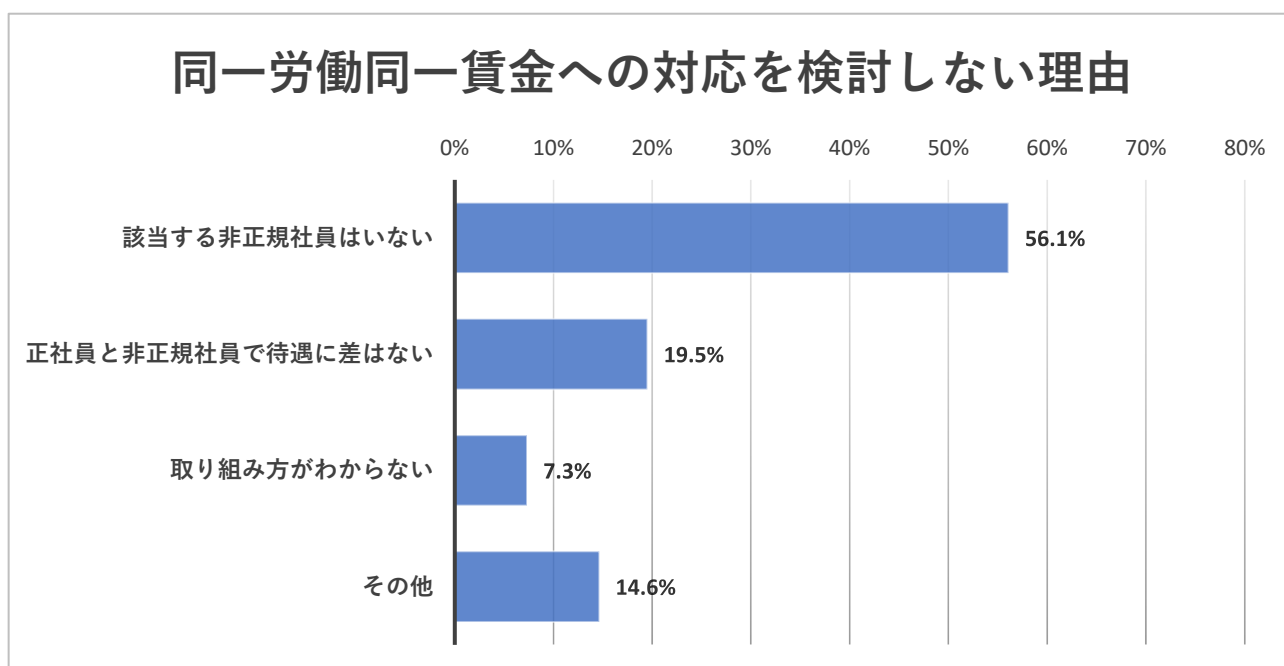
C 組合：不合理な差はない

12. 「同一労働同一賃金」への対応を「検討していない」理由

全体の56.1%「該当する非正規社員はいない」、19.5%が「正社員と非正規社員で待遇に差はない」と回答がありました。

同一労働同一賃金への対応を検討しない理由については、3組合とも「該当する非正規社員はいない」が最も多くありました。

A・B組合では、「正社員と非正規社員で待遇に差はない」との回答も多くありました。



項目	A組合 (n=25)		B組合 (n=9)		C組合 (n=7)		全体 (n=41)	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
該当する非正規社員はいない	14	56.0%	5	55.6%	4	57.1%	23	56.1%
正社員と非正規社員で待遇に差はない	5	20.0%	3	33.3%	0	0.0%	8	19.5%
取り組み方がわからない	2	8.0%	0	0.0%	1	14.3%	3	7.3%
その他	3	12.0%	1	11.1%	2	28.6%	6	14.6%

※その他項目について

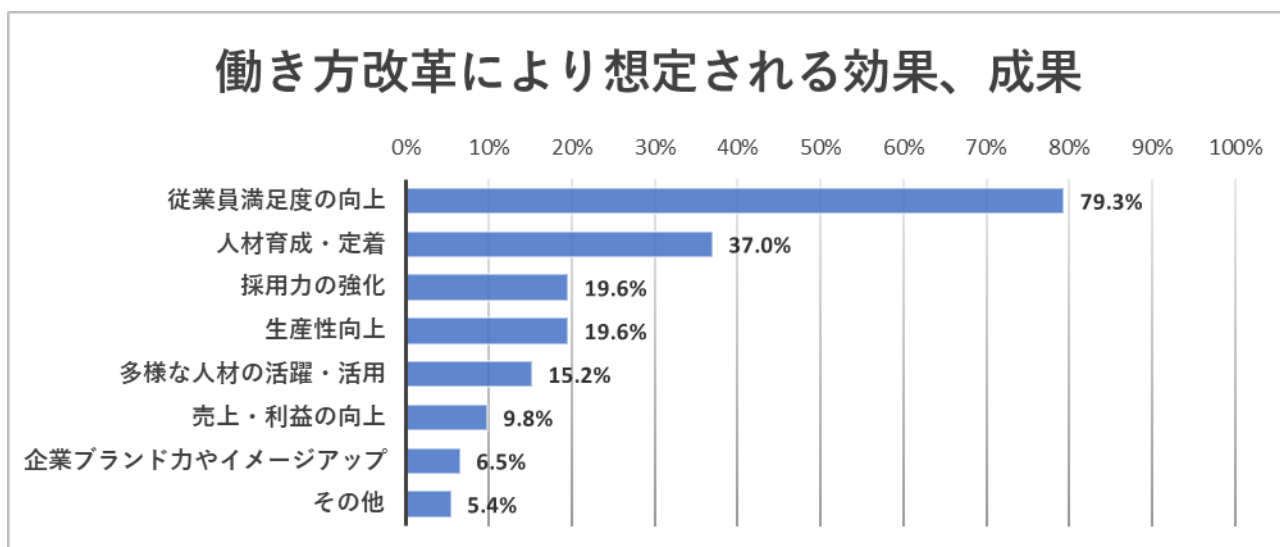
A組合：成果があるとは思えない・社員のストレス軽減・定時以降の有効利用

B組合：経営側にはメリットがない

13. 働き方改革に取り組むことの効果や成果

全体の79.3%が「従業員満足度の向上」、37.0%が「人材育成・定着」と回答がありました。

働き方改革により想定される効果、成果については、3組合とも「従業員満足度の向上」が最も多く、B組合では「人材育成・定着」との回答も多くありました。



項目	A組合 (n=54)		B組合 (n=25)		C組合 (n=13)		全体 (n=92)	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
従業員満足度の向上	42	77.8%	22	88.0%	9	69.2%	73	79.3%
採用力の強化	12	22.2%	5	20.0%	1	7.7%	18	19.6%
人材育成・定着	18	33.3%	14	56.0%	2	15.4%	34	37.0%
企業ブランド力やイメージアップ	3	5.6%	2	8.0%	1	7.7%	6	6.5%
多様な人材の活躍・活用	7	13.0%	4	16.0%	3	23.1%	14	15.2%
売上・利益の向上	6	11.1%	1	4.0%	2	15.4%	9	9.8%
生産性向上	8	14.8%	5	20.0%	5	38.5%	18	19.6%
その他	3	5.6%	1	4.0%	1	7.7%	5	5.4%

※その他項目について

A組合：成果があるとは思えない・社員のストレス軽減・定時以降の有効利用

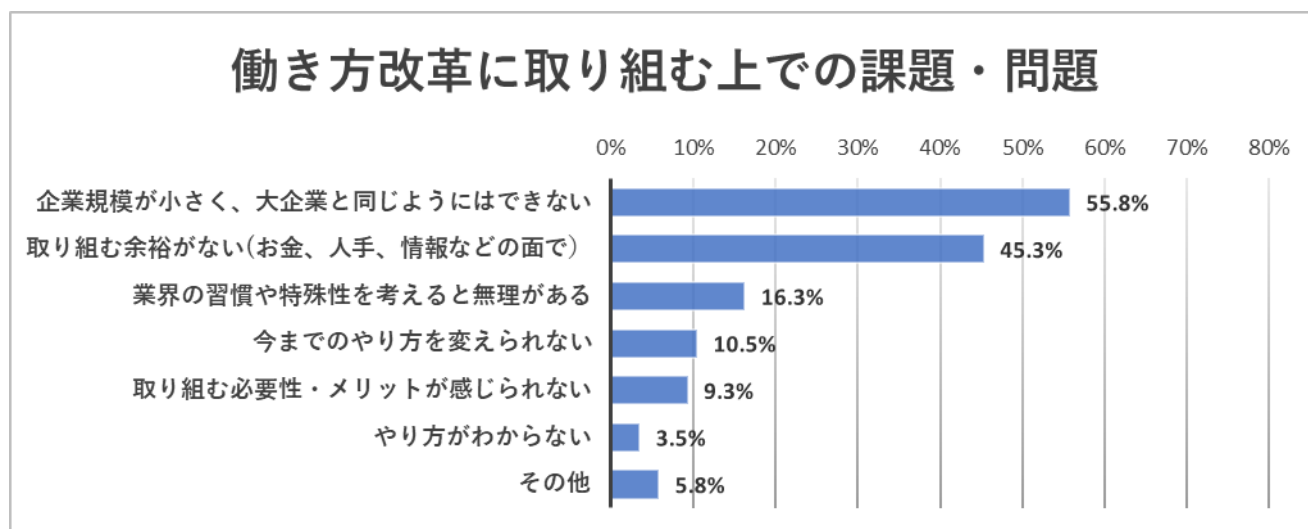
B組合：経営側にはメリットがない

1 4. 働き方改革に取り組む上で「課題」や「問題」

全体の 55.8%が「企業規模が小さく、大企業と同じようにはできない」、45.3%が「取り組む余裕がない（お金、人手、情報などの面で）」と回答がありました。

働き方改革に取り組む上での課題・問題については、A・C組合では「企業規模が小さく、大企業と同じようにはできない」が最も多くありました。

B組合では、「取り組む余裕がない」が最も多くありました。



項目	A組合 (n=52)		B組合 (n=22)		C組合 (n=12)		全体 (n=86)	
	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率	回答数	比率
取り組む余裕がない (お金、人手、情報などの面で)	27	51.9%	10	45.5%	2	16.7%	39	45.3%
やり方がわからない	1	1.9%	2	9.1%	0	0.0%	3	3.5%
取り組む必要性・メリットが感じられない	5	9.6%	1	4.5%	2	16.7%	8	9.3%
今までのやり方を変えられない	5	9.6%	2	9.1%	2	16.7%	9	10.5%
企業規模が小さく、大企業と同じようにはできない	31	59.6%	9	40.9%	8	66.7%	48	55.8%
業界の習慣や特殊性を考えると無理がある	6	11.5%	5	22.7%	3	25.0%	14	16.3%
その他	1	1.9%	1	4.5%	3	25.0%	5	5.8%

※その他項目について

A 組合：残業が減り一部に不満がある

B 組合：特に問題点はない

C 組合：生産性(生産高)

15. その他、苦慮されていること、組合・中央会に求める支援内容等

人材確保や社員の定着率向上、補助金等の活用した事業再構築に対する支援の要望が多くありました。

※支援内容等のコメントと対応策

	支援内容等のコメント	対応案（検討案）
A 組合	<ul style="list-style-type: none"> ・脱炭素の機運が高まる中、過疎化が進む地域の事業者にとって先行きが暗い。 ・車離れでSSができる仕事が減っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業再構築補助金は、新分野展開や業態転換、事業再編等の事業再構築の取組に対して支援 ※商工会・商工会議所等の認定経営革新等支援機関への相談が必要
C 組合	<ul style="list-style-type: none"> ・紙の印刷からの移行。 ・再構築補助金の申請。 	
A 組合	<ul style="list-style-type: none"> ・ハローワークへ求人をかけても若年層の応募がない。 ・人材確保が難しい事業には人材斡旋を行っていただきたい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・奈良県中央会では、雇用・人材確保プロジェクト事業に取り組み、組合・組合員企業が必要とする企業合同説明会や採用力向上セミナー、定着研修会を開催 また「NARA ジョブサイト」を通じて企業情報等を発信し、人材確保を支援 ・組合単位等で実施するセミナーについては、ポリテクセンターにつなぎ、従業員向け各種研修会の開催や事業所ごとの課題に対応したオーダーメイドセミナーを活用し、中小企業等の生産性向上等を支援
B 組合	<ul style="list-style-type: none"> ・経験のある優秀な人材の確保難。 ・定着率が低下。 ・権利主張する社員の増加。 ・安易に休む社員が増え、仕事に支障が出るケースがある。 	
A 組合	<ul style="list-style-type: none"> ・業界での適正粗利の確保や適正価格の設定が実現できれば働き方改革もクリアできると思われる。各社が組合に加入し、今後変化していく業界を皆で乗り切りたい。 ・働き方改革に限らず、企業規模や事業内容を考慮せず、一律で行う制度は、中小企業等や対応が難しい業種の事業者には大きな負担となる。企業規模や事業内容によって要件の緩和など考慮いただきたい。 ・従業員を雇う余裕がない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・奈良県中央会では、令和3年度から新たに中央会単独で要望活動等を実施 「中小企業等の経営実態に配慮した働き方改革の推進」を重点要望項目とし、中小企業等の経営実態等に配慮し、その推進に苦慮している中小企業等に対するハード・ソフト両面からの支援策等を拡充・強化について要望 ・個別の具体的な相談内容については、働き方改革推進支援センター（厚生労働省委託事業）や奈良県働き方改革推進事業による専門家派遣につなぎ、事業主からの労務管理上の相談に対応、就業規則の作成方法、賃金規定の見直しや労働関係助成金の活用などを含めたアドバイスを実施
C 組合	<ul style="list-style-type: none"> ・働き方改革に対してメリットを感じている人、デメリットを感じている人さまざまであり、なかなか全体で進めていくことが難しい。 ・作業内容や仕事量のムラによっても取り組み方を変えていく必要があり、容易に進んでいないように思う。 	

VI ヒアリング調査結果

《参考》

1. ヒアリング調査先選定方法

調査対象組合員企業については、3組合にご協力いただき働き方改革に熱心に取り組み、協力を得られる組合員企業を推薦いただきました。

2. 調査先組合の概要

- ① A組合（組合員数：125社、業種：小売業）
 - ・働き方改革への対応について7割以上未実施の業界
 - ・営業時間の長さや土日勤務が必須なことから、人材が不足しており、「働き方改革」を取り組むことで人材確保に繋げていきたい意向がある。
- ② B組合（組合員数：42社、業種：製造業）
 - ・働き方改革への対応について7割以上実施している業界
 - ・働き方改革の取組を既に導入・実施している及び検討中の割合が7割と高い
 - ・薬剤師資格を有する人材が不足しており、「働き方改革」を取り組むことで人材確保に繋げていきたい意向がある。
- ③ C組合（組合員数：38社、業種：製造業）
 - ・働き方改革への対応について7割以上実施している業界
 - ・組合として令和2年度に働き方改革の推進による人材確保及び育成に取り組み、令和3年度においても継続して取り組んでいる。
 - ・休日における出退勤管理の方法等に問題を抱えている

3. ヒアリング調査先及び実施日

- | | | |
|-------|-----|------------|
| ① A組合 | M社 | 令和3年11月30日 |
| ② A組合 | MS社 | 令和3年12月2日 |
| ③ B組合 | K社 | 令和3年12月10日 |
| ④ B組合 | S社 | 令和3年12月10日 |
| ⑤ C組合 | KD社 | 令和3年12月14日 |
| ⑥ C組合 | T社 | 令和3年12月6日 |

【ヒアリング調査組合の概要】

ヒアリング調査等にご協力いただいた3つの組合及び組合員企業の概要、特徴的な事項については、以下のとおりです。

A組合 小売業

組合員数：125社。今回調査への回答数は59社（47.2%）

従業員規模は「5人以下」の事業所が回答数の59.3%、50人以下が91.5%と、協力いただいた他の組合と比較すると、小規模事業者が多い組合です。

「働き方改革」への関心項目では、「労働時間の上限規制」が最も高く52.8%、次いで「年次有給休暇の付与義務」28.3%、「同一労働同一賃金」が26.4%となっています。

課題への対応状況は、「有給休暇の5日取得義務化」で「対応済」が44.1%、「労働時間の上限規制」で「対応済」が35.6%となっています。

取り組めない(検討しない)理由は「取り組む余裕がない(お金、人手、情報などの面で)」(66.7%)、「企業規模が小さく、大企業と同じようにはできない」(28.6%)となっています。

営業時間と連動する為、労働時間が長くなることが多い小売業ですが、その中でも小規模事業者にとってどのように働き方改革を推進するかが課題です。

ヒアリング調査にご協力いただいた2社は、組合内でも働き方改革の取組への対応が比較的進んでいる事業者です。

特徴的だったのは、景気の先行きが不透明で今後の見通しも厳しい中ですが、経営者が「働き方改革」に対応しなければ未来はないと、強い決意で率先して取り組みを進められていました。

また「社員の幸せ」「コミュニケーションの重要性」をキーワードに挙げられていました。

さらに、労務管理のために「勤怠管理システム」を導入し定着させることで従業員の勤務状況をリアルタイムに把握し、業務の改善や従業員間の勤務調整や時間に対する意識を高めることにつながり、結果として生産性向上や職場の雰囲気改善につながっていることが伺えます。

B組合 製造業

組合員数：42社。7割以上が実施。今回調査への回答数は25社（59.5%）

従業員規模は「6人～20人」の事業所が回答数の28%、「21人～50人」が20%、50人以上も44%であり、比較的規模が大きい組合です。また、アンケートへの回答者も「人事総務担当者」の割合が一番多いなど、人事総務が事業所の部門として確立されていることが伺えます。

「働き方改革」への関心項目では、「同一労働同一賃金」が最も高く62.5%、「時間外労働の上限規制」50.0%、「年次有給休暇の付与義務」が29.2%となっています。

課題への対応状況は、「有給休暇の5日取得義務化」で「対応済」が72.0%、「労働時間の上限規制」で「対応済」が60.0%となっており、これら二つの取組が進んでいます。

ヒアリング調査にご協力いただいた2社は、経営者が「対応すべき」と決断し、リーダーシップを発揮されて取り組まれていました。

両社は「経営理念」を明確にされ、社員に浸透させていることが前提にあり、今回の「働き方改革」も、経営理念と一体の会社の風土、文化として定着させていることが挙げられます。また、総務担当者が非常に熱心で常日頃から地域貢献や業務改善に取り組んでおられ、その取り組みが結果として「従業員満足の向上」や「人材の確保、育成・定着」につながっていることが伺えます。

C組合 製造業

組合員数：38社。製造業。7割以上が実施。今回調査への回答数は14社（36.8%）

従業員規模は「5人以下」の事業所が回答数の30.8%、50人以下が84.6%と、小規模事業者が多い組合です。

「働き方改革」への関心項目では、「同一労働同一賃金」が最も高く46.2%、次いで「年次有給休暇の付与義務」が30.8%、「時間外労働の上限規制」15.4%、となっており、課題への対応状況は、「有給休暇の5日取得義務化」で「対応済」が64.3%、「労働時間の上限規制」で「対応済」が42.9%です。また「働き方改革により想定される効果、成果」には、「従業員満足の向上」（69.2%）、のほか「生産性の向上」（38.5%）も、他の組合と比べて回答率が高くなっています。

組合全体としても、業界の今後の先行きに危機感を持ち、熱心に取り組んでおられます。

ヒアリング調査にご協力いただいた2社は、時代の大きな変化に対応していくためにも、経営者が「働き方改革」への対応は必要と意識され取り組まれています。また、総務担当者がキーパーソンとなり勤怠管理システムを導入し、業務改善や社員のニーズに合った働き方の実現に取り組んでおられます。その結果、「生産性の向上」や「社員満足」にもつながり、手ごたえを感じておられます。

さらに「社員の健康あってこそ会社」と全社一丸になって「健康経営」にも取り組まれているほか、単に労働時間を短くするというのではなく、一人一人の「ワーク・ライフ・バランス」を充実させることが大切といった視点も重視されています。

A 組合① M 社

会社概要：社員数 約 50 人（正社員 33 人、アルバイト 15 人）

店舗数：5 店舗（檀原市、桜井市、大和郡山市、など）

<会社概要>

1970 年に創業、従業員を大切にされた経営をされています。

檀原市、桜井市、大和郡山市など 5 店舗を展開し、さらに従来の販売方式からネットの活用や訪問販売などを取り入れた多様な業態へと発展されています。

1. 有給休暇の 5 日取得義務化

- ・各店舗の従業員ごとに有給休暇取得状況を勤怠管理システムで個別管理し、5 日に満たない従業員には店舗の状況に合わせて、店長から取得を促しています。
- ・夏や冬には、学生アルバイトの労働力を確保しやすいため、社員はこの時期に有給休暇を取得されています。

2. 時間外労働の上限規制

- ・経営者判断で従来よりも営業時間を 1 時間短縮し、従業員の労働時間を全体的に短縮されました。
- ・個別の労働時間についてはタイムカードで店長が管理されています。
- ・時間に制約があって長時間労働が難しい子育て中の女性社員や高齢の社員を積極的に採用されていますが、店長が主体となり従業員の労働時間の割り振りを調整されています。
- ・労働時間の短縮等を実施することで女性社員が増え、会社全体の雰囲気良くなったことや女性目線の配慮が顧客満足度向上につながっています。
- ・コミュニケーションが活発になることで、各店舗から発信されるホームページやブログを活用した情報発信も活発になり、働きやすい会社として採用の面でも役立っています。

3. 同一労働同一賃金について

- ・アルバイトから社員への登用実績があります。
- ・社員を雇用する際は、仕事の中身や処遇の面で丁寧に説明を行っています。

4. その他関連すること

○大事にしているのは、「社員が幸せになる」こと。

- ・店舗ごとに、従業員が一丸となり協力するような雰囲気作りをされており、その結果アルバイトがさらにアルバイトを連れてきてくれる等の好循環により人材を確保できています。

○今後の方向性

- ・業界の動向や景気の先行きは不透明ですが、選択肢を多く持ち今後の経営戦略について検討をされています。

5. 取組のポイント

- ・社長の温かい視線が人事労務の管理にも生かされ、会社全体の雰囲気の良さにつながっています。
- ・「余計なところにお金を使うより、社員にお金を使おう」というスタンスで、人が最大の経営資源という理念をもち、社員同士のコミュニケーションも非常に良好です。

A 組合② MS 社

会社概要：社員数 約 100 人(正社員 47 人、パート・アルバイト約 60 人)

店舗数：9 店舗、ほかに別事業部と管理部門

<会社概要>

1952 年に法人化され様々な事業を運営。県北部を中心に 9 店舗(奈良、生駒、天理)を展開するとともに、関連する事業へも拡大されています。

1. 有給休暇の 5 日取得義務化

- ・ 勤怠管理システムで管理を行い、有給休暇の取得日から半年経過後に 5 日取れていない従業員へ取得促進のメールが自動で送付されます。
- ・ ヒアリング調査時点で有給休暇 5 日取得率は約 8 割程度です。
- ・ 取得状況は店舗ごとの一覧表にして可視化されており、経営者側の定例会議でも把握し、取得を促進されています。

2. 時間外労働の上限規制

- ・ 2021 年 6 月に勤怠管理システムを導入し、有給休暇とともに時間外労働時間についても役員及び従業員がリアルタイムで可視化できるようになっています。
- ・ 取引先からも働き方について状況確認の資料を出すように求められるケースもあり対応の必要性が高まっていますが、システムを導入することで対応されています。
- ・ 有給休暇の取得状況とともに、残業時間の状況がリアルタイムで確認できるので、残業時間の多い従業員がいればアラートメールを発信するなど注意喚起を行い、働き方改革を促進されています。

3. 同一労働同一賃金について

- ・ 取組が求められる以前からアルバイトの賃金見直しを図っておられ、同じ時給単価からスタートするが貢献度や資格等を評価して賃金アップを実施しています。
- ・ 賃金以外の処遇も正社員と同じになっています。
- ・ 業界の特性として、アルバイトは学生が多いことから毎年入れ替わりの時期があり、その時期に新しく採用したアルバイトへの業務説明等で労働時間が多くなりますが、配属先で差がでないように説明内容を統一し現場責任者が説明をされています。
- ・ 経験や資格取得などを踏まえて、時給の差を設けるようにされています。

4. その他関連すること

○クラウド型勤怠管理システム

- ・ 勤怠管理システムは、IT 導入補助金を活用して昨年 6 月に導入されています。
- ・ 導入時は、現場のやり方を変えることに難色を示す従業員もおられ苦勞もありましたが、総務担当者の強い信念とリーダーシップにより周りを説得して実施されました。
- ・ 定着すると、現状がリアルタイムに可視化され管理側が問題点を把握することも容易になり改善に取り組みやすくなりました。
- ・ 社員自身も自分で状況確認することもできるので、納得感や会社への信頼感も高まりました。

○社内のコミュニケーション促進

- ・ 人間関係の良い楽しい職場づくりを目指し、社員交流やイベントを活発に行っておられます。
- ・ 店舗対抗競争や報奨金制度を設けてお互いに刺激しあいコミュニケーションの促進、生産性向上にも取り組んでおられます。
- ・ 経営者自身が、社内のスポーツ大会に参加することや直接従業員と面談するなど、自ら風通しの良い社風づくりに向けて努力されています。

○今後の方向性

- ・業界は経済の動きから直接影響を受け、なかなか先の見通しが立てられない事情がありますが、事業を多角化しつつ採用・育成など人事総務の面も経営者が従業員の立場を理解して取り組んでおられます。
- ・従業員の中で育児・介護をする人が多くなり、特に介護の部分で悩んでいる従業員も増えてきているので、今後の課題と考えておられます。

5. 取組のポイント

- ・キーパーソンである人事担当者の強いリーダーシップが大きな成功要因だと伺えます。
- ・IT導入補助金も活用しながらクラウド型勤怠管理システムの導入を行い、従業員の現状をリアルに把握し管理を効率化することで、有給休暇や労働時間の状況把握だけでなく生産性の向上にもつながっています。
- ・世代交代で現在の社長が経営者となり、それまでのやり方を大きく変え、従業員に面談を実施し従業員の立場にたって人間関係を重視した組織づくりをされています。

B組合① K社

会社概要：社員数 117人(従業員の多くが正社員)

店舗数：高取町の本社のほか五條市(製造)、大阪(営業)にも事業拠点あり

<会社概要>

1953年に創業。経営理念を明確にし、経営者を先頭に全社一丸で事業を推進。

働き方改革に対しても、年間休日の見直しを行い「年間休日114日」にするなど働きやすい環境づくりに取り組み、女性活躍のための「一般事業主行動計画」も策定するなど、ダイバーシティの推進にも積極的に活動しておられます。また、会社周辺の清掃など、社会貢献活動も積極的に行われています。

1952年に法人化され様々な事業を運営。県北部を中心に9店舗(奈良、生駒、天理)を展開するとともに、関連する事業へも拡大されています。

1. 有給休暇の5日取得義務化

- ・年間休日の見直しを図り「114日」とし見直し前より多くされましたが、総務部門で調整を行い、計画的に有給休暇を取得されています。
- ・4月に一斉に有給休暇を付与する方式で、まず5日を目途に自主的な取得を促し年末に総務で状況を確認し、3月の年度末までに5日取得するようアナウンスを行っておられます。
- ・5日を超える有給申請についても、各部署で調整しつつ取得し平均で15日程度取得されています。

2. 時間外労働の上限規制

- ・製造は2交代制で、現在は新型コロナウイルス感染症の影響もあり商品の販売数量は低くなってきているため、時間外労働はあまり発生していません。
- ・部署により多少の差異がありますが、月40時間程度の時間外労働になっています。
- ・全体的には、品質管理部門の時間外労働が多くなる傾向ですが、36協定の範囲には収めています。
- ・タイムカードで管理するも手間がかかるため、現在勤怠管理システムの導入を検討されています。

3. 同一労働同一賃金について

- ・アルバイトが少数であることや採用時に説明を丁寧に行うことで、対応が必要な課題はないことが伺えます。

4. その他関連すること

○福利厚生の充実

- ・大きな特徴は、福利厚生を充実させていることです。
- ・これまでも年間休日を増やすことなどを実施してきましたが、人間関係やコミュニケーションを良くすることを目的に野球やゴルフなど、社内のクラブ活動が活発に行われています。
- ・自己啓発や心理面の研修なども充実されており、幹部が伊勢神宮での禊（みそぎ）修行に参加するなど、仕事を通じた成長につながる自己啓発を奨励しています。

○今後の方向性

- ・以前はインバウンドの需要が大きく、売上も増加していましたが新型コロナウイルス感染症の影響もあり売上が減少しており、大企業と違って中小企業・小規模事業者にとって難しい現状もある中、働き方改革を実施することで生産性を上げていくことが重要ではないかと考えておられます。

5. 取組のポイント

- ・経営者を先頭に、経営理念を明確にした取組で会社一丸の体制を作っています。
- ・スポーツ親睦などで社員の人間関係を良くする取組とともに、研修や自己啓発も奨励し、仕事を通じて人間的な成長ができる機会を作っており、会社の活力につながっています。

B 組合② S 社

会社概要：約 600 人弱

店舗数：樺原市の本社のほか、北海道、福岡にも営業拠点があるが基本的に 1 拠点

<会社概要>

1947 年の創業以来、県内における業界のリーディングカンパニーとして顧客ニーズに対応できる経営展開を実践されています。

従業員の幸福を実現することが、企業永続・発展の原則との立場を明確にして事業に取り組んでおられます。

1. 有給休暇の 5 日取得義務化

- ・改正法が施行された 2019 年以前は取得率 40%程度でしたが、現状では 50%程度になっています。
- ・当初は、計画的付与を試行されておりましたが、子育て等がある従業員からは「指定されると使いにくい」という声があがり、従業員が個別に申請する形に変更されました。
- ・全体朝礼等で休暇取得を促すアナウンスや、5 日取得されていない従業員への連絡も行っています。

2. 時間外労働の上限規制

- ・36 協定は、年間の上限を 690 時間に設定されています。
- ・年間の上限については、月 45 時間が 6 回と月 70 時間が 6 回で設定されており、特別条項を使って法律違反にならないように規定され、690 時間を超えないように管理されています。
- ・残業時間は勤怠管理システムで管理し、多くなっている社員にはアラートで知らせる仕組みが取られています。

3. 同一労働同一賃金について

- ・働き方改革に係る法改正以前から賃金について見直しを実施されています。
- ・従業員への説明資料も整えられており、不合理な格差になっていないか説明を求められた際は資料に基づいて説明をされています。

4. その他関連すること

○日々の業務改善

- ・業務の改善は、従業員による提案制度を設けられています。
- ・日々行っている業務等について従業員から改善の提案を募り、提案内容に応じて一定の手当を支給されており改善への意識づけを図られています。

○理念経営、社会貢献

- ・従来から、経営者が率先して道徳や理念を大切にされ、近隣の清掃活動など社会貢献にも努められています。
- ・総務担当者の方も、現状に満足せず働きやすい職場作りに取り組まれています。

○今後の方向性

- ・経営者が「時代背景に合わせて、会社も変わっていかないといけない」「良い会社にしていかなければいけない」と強い信念をもって取り組まれています。
- ・今後、少子高齢化でますます採用活動が厳しくなるなか、社員が働きやすい職場づくりを目指し、男性の育休取得に関して大学と連携してダイバーシティ重視の環境を実現する研究事業に取り組んでおられます。

5. 取組のポイント

- ・社会貢献や働きやすい会社作りの取組を実践していることで、各方面からさまざまな表彰を受けられていますが、キーパーソンとなる総務担当者は、現状に満足せずより良い会社風土を目指して働き方改革に取り組まれています。
- ・総務担当者が自ら率先して行動されており、経営陣もそうした行動を受けさらに熱意をもって取組を進められています。
- ・働きやすい会社を目指す好循環が生まれ、会社の風土・文化として定着していることが伺えます。

C組合① KD社

会社概要：92人

店舗数：奈良市の本社のほか、大阪、東京、海外にも営業拠点

<会社概要>

明治時代から今の事業を開始し、来年で会社創立80周年を迎える伝統ある会社です。
ワーク・ライフ・バランスや働き方改革に関して、労働局や奈良県、奈良市などから様々な表彰を受けるなど、積極的に取り組んでおられます。

1. 有給休暇の5日取得義務化

- ・有給休暇は「計画的付与」を行わず、従業員ごとに管理されています。
- ・従業員別に管理を徹底し部門長が働き方かけを行い取得の促進をしており、現状では有給休暇取得率は約4割程度になっています。
- ・業務が属人化しないように、一人の従業員が様々な仕事を担当できる「多能工化」を進められたことで、休みの調整が必要になる「有給休暇の取得」という点でも、お互いの休みを調整しやすくなるなどの効果が出ていることが伺えます。

2. 時間外労働の上限規制

- ・勤怠システムを使って、1年単位の変形労働時間制を運用されています。
- ・残業は4年ぐらい前までは多くありましたが、現在は月約13時間程度になっています。

- ・多くなっていた理由は「残業は良いこと」という意識が原因になっており、残業は「美談ではない、むしろ悪いことだ」と会社全体の意識改革に取り組むことで生産性の向上にもつながっていることが伺えます。
- ・ワーク・ライフ・バランスについては、残業時間を少なくして「新しいスキル取得に励む」「家族との時間を増やす」など従業員に自分の時間を有効活用してもらうことを推奨されています。

3. 同一労働同一賃金について

- ・正社員とアルバイトの差は、転勤の有無や職種・地域の限定の有無で「違いがある」と整理されており、共済制度の適用など福利厚生面について見直されました。

4. その他関連すること

○勤怠管理システムの活用と人事考課の仕組み

- ・勤怠管理システムを導入し、現状をリアルタイムに把握できるようにされています。
- ・部署ごとに誰がなぜ残業しているのか分析を行い、業務改善につなげておられます。
- ・従業員の昇給に係る評価制度の見直しを実施され、成果に対して報われる制度にすることが大事だと考えられています。

○今後の方向

- ・業界の動向は急激に変化していきますが、経営の軸は不変で、「社員全員が幸せになる」こと、そのためにどうしたら良いかという発想で、制度等の見直しを3年前から実施されています。

5. 取組のポイント

- ・労働局や奈良県、奈良市からも「ワーク・ライフ・バランス」に関連する好事例として表彰を受けるなど、働き方改革への取組では県内における業界のトップランナー的な存在です。
- ・対応していただいた役員が「どうしたら社員の給料をあげられるかと、常に考えている」と語られ、経営側として方向性が決まっていることが重要だと伺えました。
- ・「会社として、従業員の給料を上げ所得税を納めて社会に還元することが社会貢献であり、従業員が幸せにするにはどうしたらいいかを常に考えることが経営」との考えを持たれています。

C組合② T社

会社概要：正社員 160 人、パート 15 人

店舗数：天理市の本社のほか、大阪、東京にも営業拠点

＜会社概要＞

1940年に創業し、心をひとつに結びあい、目標に対して精いっぱい努力して完成させることを基本精神に運営されています。

受注生産で、全工程を引き受ける業態です。今後の少子高齢化やデジタル化など技術革新で、従来の形のやり方が行き詰まるのではないかと危惧感を持ち、経営者自ら率先して働き方改革に取り組んでおられ、健康経営でけんぽ協会から表彰を受けています。

1. 有給休暇の5日取得義務化

- ・勤怠管理システムを導入し管理しておられ、有給休暇の取得が進んでいない従業員には、早期にアラートを出して、上司から取得を促す仕組みを作られています。
- ・ボランティアや健康管理に関連した有給休暇取得を積極的に推奨しておられ、取得実績は平均10日から12日となっています。
- ・有給休暇を取得しにくい部署もありますが、原因は仕事が属人化している面が大きいため、属人化しないよう日頃から注意し管理されています。

2. 時間外労働の上限規制

- ・労働時間は、IC カードを使った勤怠管理システムで管理し、1 年単位の変形労働時間制と特別条項付きの 36 協定の範囲に収められています。
- ・1 年間の業務の繁閑を踏まえて、あらかじめ残業時間を原則 1 月上限で 42 時間以内に抑え、管理を徹底されています。
- ・毎月の役員会にも発表し管理を徹底するやり方を実施され、その結果最長でも月 60 時間程度に抑えられています。

3. 同一労働同一賃金について

- ・法改正が 4 月から実施されたので、緊急性の高い課題になっており積極的に取り組まれています。
- ・仕事内容についても責任や役割が違っていると整理されています。
- ・課題については正社員とアルバイト従業員で通勤手当が違うことですが、考え方等の整理を進められています。

4. その他関連すること

- 生産性を意識して業務全体の見直し
 - ・作業工程や作業に使う材料を見直すことで、作業時間を短くする検討が行われていますが、最大の課題は、有給や残業時間に対する意識の問題が大きいと捉えられています。
 - ・これまでは仕事が属人化しており自分にしかできない、この人にしかできないと思込みがあったが、マニュアル化や多能工化を行い、また時間を意識することで生産性の向上が見込まれています。
- 健康経営の取り組み
 - ・「人材(財)は、会社にとって一番の資源」とのトップの考え方のもと、働き方改革を機に「健康経営」にも取り組み、「健康経営優良法人」の認定も取得されています。
 - ・働き方改革との相乗効果で会社のイメージアップや人材確保につながられています。
- 今後の方向
 - ・業界は今後も大きく変化していくことが予測され、デジタル化へのシフトや新たな分野への進出等が求められています。が、「従業員が一番の資源」という姿勢を変わず持ち続けられています。

5. 取組のポイント

- ・「健康経営」に取り組み「優良法人」認定や「けんぽ協会」の表彰を受けるなど、これまでの取組が高く評価されています。
- ・経営者は「会社にとっては社員が一番の資産」と認識され、社員の健康を重要事項として健康診断の受診の徹底や禁煙、ラジオ体操などを実施されています。

V 参考資料

1. 令和3年度 アンケート調査票
2. 令和2年度 「働き方改革」への対応状況等調査の概要
(全て会員組合を対象に、ご協力いただいたアンケート調査の結果概要)

「働き方改革」への対応状況等調査票

R3.7.15

- 「働き方改革」への対応状況等について、皆様にご協力をいただき、その実態等を把握・整理し、詳細に分析し、魅力ある職場づくりを推進し、より効果的な働き方改革の促進等に取り組んでいきたいと考えております。
- つきましては、現在までの対応状況等に関する次の質問に関してご回答を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

なお、ご回答内容等は統計的な使用・公表に限るものとし、個別・個人的情報は秘密厳守とさせていただきます。

※該当する項目の□に
☑チェック又は○囲み、■塗りつぶしをお願いします。
(次問以降の回答も同様をお願いします)

貴事業所の概要についてお伺いします。

- ①従業員数 □5人以下 □6人～20人 □21人～50人 □51人～100人 □101人～300人 □301人～
- ②記入者 □経営者 □役員 □人事総務担当者 □家族従業員 □一般社員 □外部専門家(税理士、社労士など)

【問1】働き方改革について、法改正で対応が迫られている課題のうち、特に関心のある項目をお聞かせください。(複数回答可)

- 時間外労働の上限規制(36協定の整備等) [2020.4～規制適用]
- 年次有給休暇の付与義務 [2019.4～規制適用]
- 同一労働・同一賃金 [2021.4～規制適用]
- その他 ()
※多様な働き方、テレワーク、など自由に記載してください

【問2】「年次有給休暇の5日間取得義務化」への対応状況についてお伺いします。

- 対応済(問3へ)
- 対応を検討中(問3へ)
- 検討していない(問4へ)

【問3】問2で「対応済」「対応を検討中」を回答された方で貴事業所で実施している(今後実施していこうとする)方策についてお伺いします。(複数回答可)

- 計画的付与制度(計画年休)
※労使協定を締結し計画的に年休を付与するという計画付与の仕組み
- 会社側からの指定有給制度導入
※基準日から一定期間を経過したタイミングで年休の取得日数が5日未満となっている労働者に対し、
- 会社(上司)からの積極的な取得の働きかけ
- 取得日数や残日数を社員に知らせる仕組み
- その他 ()

【問4】問2で「検討していない」を回答された方は、その理由について教えてください。

- 取り組む余裕がない(お金、人手、情報などの面で)
- やり方がわからない
- 取り組む必要性、メリットを感じられない
- 今までのやり方を変えられない
- 企業規模が小さく、大企業と同じようにはできない
- 業界の習慣や特殊性を考えると無理がある
- その他

【問5】「時間外労働の上限規制」への対応状況についてお伺いします。

- 対応済(問6へ)
- 対応を検討中(問6へ)
- 検討していない(問7へ)

【問6】問5で「対応済」「対応を検討中」と回答された方で貴事業所では、どんなことを実施し、または今後実施していこうとしていますか?(複数回答可)

- 人員の増加や配置の見直し
- 労働時間管理の徹底
- 業務の内容や分担、工程の見直し
- 管理職や上司による管理の徹底
- 勤務間インターバル制度の導入
- 取引先等外部への協力依頼
- 残業の事前申請制やノー残業デーなど、全社的な取り組み
- その他 ()

【問 7】問 5 で「検討していない」を回答された方は、その理由について教えてください。

- 取り組む余裕がない（お金、人手、情報などの面で）
- やり方がわからない
- 取り組む必要性、メリットを感じられない
- 今までのやり方を変えられない
- 企業規模が小さく、大企業と同じようにはできない
- 業界の習慣や特殊性を考えると無理がある
- その他（ ）

【問 8】「同一労働同一賃金」への対応状況についてお伺いします。

- 対応済（問 9 へ）
- 対応を検討中（問 9 へ）
- 検討していない（問 10 へ）

【問 9】問 8 で「対応済」「対応を検討中」を回答された方は、貴事業所で実施している（今後実施検討中の）方策についてお伺いします。（複数回答可）

- 非正規社員の賃金みなおし（基本給、昇給、賞与、各種手当、退職金制度等）
- 非正規社員の責任ある地位への登用
- 非正規社員の福利厚生施設の利用
- 非正規社員の教育訓練の実施
- 非正規社員の正規社員化
- 非正規社員の削減
- 正規社員の処遇（手当廃止・減額等）の見直し
- その他（ ）

【問 10】問 8 で「検討していない」を回答された方は、その理由について教えてください。

- 該当する非正規社員（パートタイム労働者・有期雇用労働者・派遣労働者）はいない
- 正社員と非正規社員で、待遇に差はない
- 取り組み方がわからない。
- その他（ ）

【問 11】働き方改革に取り組むことで、どんな効果や成果があると思いますか？（複数回答）

- 従業員満足度の向上
- 採用力の強化
- 人材育成、定着
- 企業ブランド力やイメージアップ
- 多様な人材（女性、高齢者、障害者、外国人など）の活躍・活用
- 売上、利益の向上
- 生産性向上
- その他（ ）

【問 12】御社が働き方改革に取り組む上で、課題や問題はどんなことですか（複数回答）

- 取り組む余裕がない（お金、人手、情報などの面で）
- やり方がわからない
- 取り組む必要性、メリットを感じられない
- 今までのやり方を変えられない
- 企業規模が小さく、大企業と同じようにはできない
- 業界の習慣や特殊性を考えると無理がある
- その他（ ）

【問 13】その他、苦慮されていること、組合・中央会に求める支援内容等について ※できるだけ具体的に

※お忙しい中、ご協力を賜りまして誠にありがとうございました。質問は以上です。

令和2年度「働き方改革」への対応状況等調査の概要

☆会員組合187組合（うち小企業組合134組合）に依頼。85組合からご回答をいただきました。（回収率：45.5%）

- ①全会員組合187組合のうち小企業組合（従業員数5人未満の組合員が6割以上を占める組合）が134組合（71.7%）と、**小規模事業者が7割以上**を占めています。
- ②こうした中、**5割以上の組合員が働き方改革に対応できていないとする組合が約半数**ある状況です。
- ③未実施の理由として「何から開始すればよいか」といった悩みのほか、**小規模事業者として深刻な人的・財政的・業務的な理由を挙げる組合が4～5割程度**ある状況です。
- ④実施効果については、**従業員の満足度向上を挙げる組合が7割以上**と最も多く、次いでコンプライアンスの向上、人材の採用・定着を挙げる組合が約5割ある状況です。

質問項目	該当組合数	構成比	備考（その他意見等）
(1) 組合員企業等における対応状況	※回答総数85組合のうち、この質問に対して73組合から回答あり。組合ごとに、①+②+③=100%になるようご回答いただいた。		
①既に導入・実施している	73	(回答組合数)	
・100%	6	8.2%	
・50%以上	15	20.5%	実施済みも改革の余地あり
・50%未満	33	45.2%	
・0%	19	26.0%	
②導入・実施を検討・対応中	73	(回答組合数)	
・100%	1	1.4%	
・50%以上	11	15.1%	
・50%未満	45	61.6%	
・0%	16	21.9%	
③未実施	73	(回答組合数)	
・100%	9	12.3%	1人親方が多い、家族経営が多い
・50%以上	27	37.0%	
・50%未満	25	34.2%	
・0%	12	16.4%	
(2) 課題・理由等（複数回答計）	196	※以下(2)～(5)の質問に対して回答総数85組合のうち、80組合から回答あり。	
①働き方改革に関する制度内容等を知らない	21	26.3%	
②何から始めたら良いかわからない	30	37.5%	
③制度に対応する余裕がない	39	48.8%	同一労働・同一賃金への対応に苦慮
③業務量に対する人員が不足	31	38.8%	
④どうしても特定の時期や人に業務が集中	27	33.8%	有休取得日の偏りによる稼働率の低下
⑤労働時間の短縮に対する意識が低い	13	16.3%	
⑥労務管理をきっちり行う人材がいない	26	32.5%	専従職員不在（業務委託で対応）
⑦制度に対応する資金が不足	20	25.0%	
⑧その他	9	11.3%	時間管理で処理できない作業が多い
(3) 検討・対応中、又は実施している内容（複数回答計）	228		
①時間外労働の上限規制（36協定の整備等）	52	65.0%	従業員を雇用している店は少ない
②月60時間超の時間外労働の割増賃金率	26	32.5%	
③年次有給休暇の付与義務	58	72.5%	
④労働時間の状況の把握義務	54	67.5%	
⑤勤務時間インターバル制度	8	10.0%	
⑥高度プロフェッショナル制度	5	6.3%	
⑦産業医・保険機能の強化	7	8.8%	
⑧同一労働・同一賃金	15	18.8%	
⑨その他	3	3.8%	
(4) 期待できる効果等について（複数回答計）	197		
①コンプライアンスの向上	44	55.0%	組合員企業での法令順守の取組
②企業ブランド・魅力の向上	27	33.8%	
③多様な人材の採用力向上・定着	39	48.8%	技能者が高齢化し、若手の人材確保
④従業員の満足度の向上	59	73.8%	労働生産性の向上
⑤企業内コミュニケーションの活性化	21	26.3%	
⑥売上・収益等の向上	6	7.5%	
⑦その他	1	1.3%	
(5) 中央会に対して期待する取組・支援等（複数回答計）	127		
①制度内容や取組事例、補助金・助成金など関連情報の提供	66	82.5%	メルマガ等での情報提供を
②組合員企業等を対象とした研修会・個別相談会の開催支援	31	38.8%	
③同上（北和・中和・西和・東和・南和など地域別での開催）	15	18.8%	
④専門家派遣等の取組支援	15	18.8%	
⑤その他	0	0.0%	