

# 働き方・休み方 改善ハンドブック



小売業(スーパーマーケット業)編

顧客満足と従業員満足を通じた  
地域社会への貢献



## 目次

はじめに	1
スーパーマーケット業の企業が働き方・休み方の改善に取り組む意義	2
改善のための「4つの体系」と「8つの取組項目」	4
4体系・8項目	5
取組ポイントの紹介	6
企業事例1（株式会社仁科百貨店）	22
企業事例2（サミット株式会社）	24

## はじめに

この「働き方・休み方改善ハンドブック（小売業（スーパーマーケット業）編）」は、スーパーマーケットで働く、主に正社員の長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進など、仕事と家庭生活や社会生活との両立が可能な働き方・休み方を実現するためのポイントをまとめたものです。社員の働き方・休み方の改善は、スーパーマーケット各社における人材の確保のほか、業務効率の改善や社員の仕事意欲の向上、熟練による技能向上を通じた生産性向上や企業の成長につながる取組です。

スーパーマーケット業の企業の多くは、企業間の市場競争のほか、事業を支える重要な経営資源である人材の確保においても、他業種との間も含めて競争が激化しています。しかし、そのような状況のなかでも、長時間労働の抑制や休暇取得の促進を通じて、社員の働き方・休み方の改善を図ることで、生産性向上や企業の成長を実現している企業は少なくありません。

このハンドブックでは、スーパーマーケット業の企業における豊富な取組事例をもとに、主として正社員の働き方・休み方の改善に役立つ効果的な取組をまとめています。掲載した事例は、いずれも日々働き方・休み方の改善に向けて努力を続けている全国のスーパーマーケットの協力を得て収集されたものです。全国様々な地域の、中小・中堅から大企業までの幅広い企業規模のスーパーマーケットにおける取組事例をそのポイントとともに紹介しています。自社における正社員等の働き方・休み方の改善に向けた取組に向けてぜひご活用ください。

# スーパーマーケット業の 企業が働き方・休み方の 改善に取り組む意義

## 競争環境の変化・消費者ニーズの多様化

スーパーマーケットは、これまでも地域の生活インフラの担い手として、地域社会に貢献してきました。消費者のライフスタイルや食生活が多様化し、消費者ニーズの多様化が進むとともに、「食」をはじめとする商品の安全・安心への期待水準も一層高まってきています。各企業は、顧客満足の実現に向け、商品展開やサービスの提供の面で一層の工夫が求められています。

小売業界にもグローバル化の波が押し寄せ、外資系企業の参入があるほか、食料品等を巡り、ドラッグストアやコンビニエンスストア、さらには外食産業やネットでの通信販売等、業態を超えた企業間の競争も広がりつつあります。そうしたなか、競争力の強化を目指し、経営統合などで対応を図るスーパーマーケットも見られます。

## 人材の確保・定着と働き方・休み方の改善

このような商品・サービスの面での市場競争の高まりや、少子高齢化の進展等を背景にして、スーパーマーケットの多くが、人材の確保の面でも企業間競争に直面しています。消費者ニーズの多様化と期待水準の上昇のなかで顧客満足を獲得していくには、スーパーマーケット業界としても、採用と定着を通じた人材の確保を図り、人材の育成と活躍につなげていくことがますます重要となっています。

そのためには、パートタイマーやアルバイトだけでなく、正社員についても、それぞれの家庭生活や社会生活の充実に資するような働き方・休み方の改善が求められます。これらを通じて、企業と業界の就職先としての魅力を高めることが、人材の定着に結びつきます。

消費者ニーズの多様化・高度化への対応は、ともすると、正社員の長時間労働や休暇取得の困難さに結びつく可能性があります。例えば、「個食化」や「即食化」のニーズに対応するうえで店舗内での加工業務が増えることは、店舗での作業負担の増加につながり、長時間労働につながることも考えられます。また、24時間営業や深夜営業、お盆・お正月等の開店等に伴う営業時間の長時間化や営業日数の増加は、要員の確保や店舗業務の改善工夫等がなければ、正社員の長時間労働や勤務日数の増加につながりかねません。こうしたなか、一層の創意工夫を通じて、正社員の働き方・休み方の改善に向けた取組を進めていくことが求められます。

## スーパーマーケットをより魅力ある職場とするために ~求められる働き方・休み方の改善~

以上のように、スーパーマーケット業の企業にとって、働き方・休み方の改善による人材の確保に向けた取組は待ったなしの経営課題と考えられます。人手不足の折、消費者ニーズに応え、



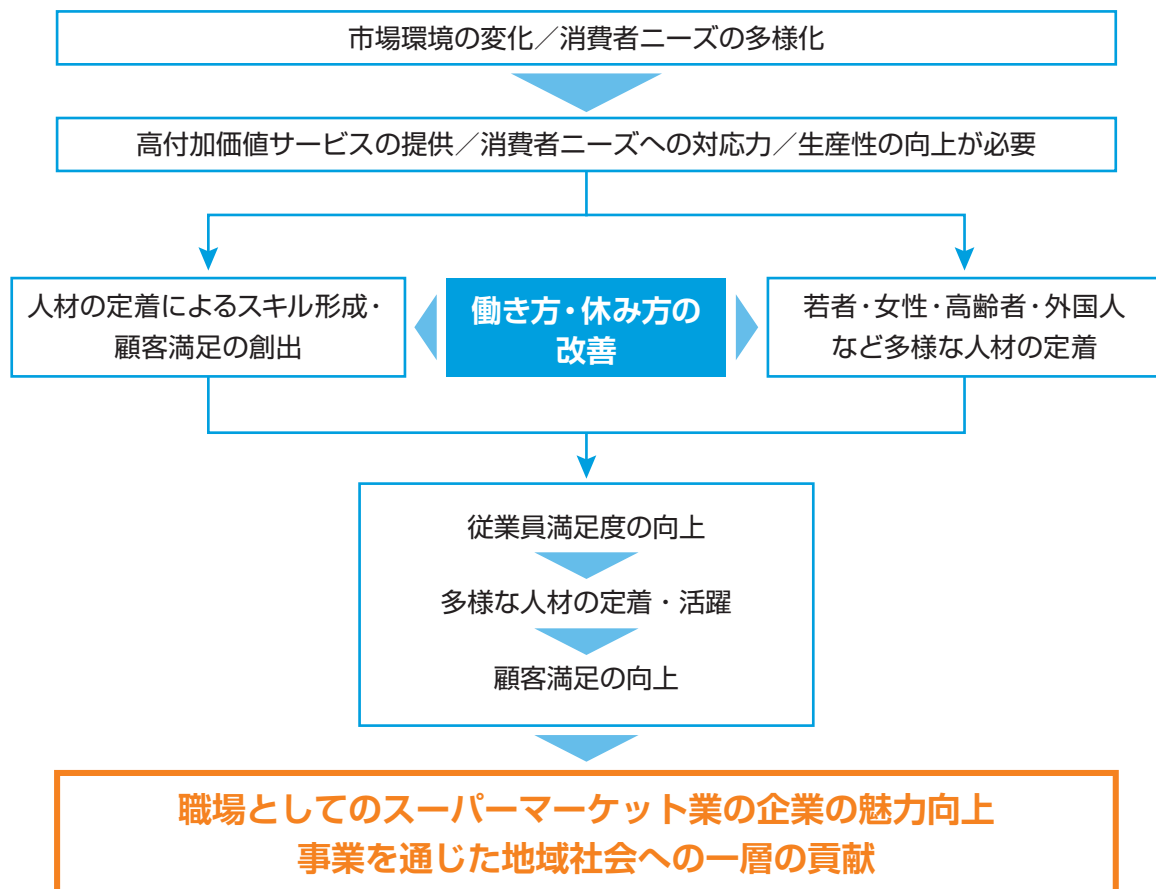
顧客満足を創造していくために、今、現場を支える社員の満足度を高め、職場への定着を高めていく必要があります。

働き方・休み方の改善により社員の定着化が進むことは、企業の人材育成を円滑にし、質の高いサービスの提供を通じて多様化・高度化する消費者ニーズを満たす人材の確保につながります。

また、新卒者等の若年労働力の確保・定着や女性、外国人の活躍推進といった観点からも、働き方・休み方の改善が重要な手段となります。社員の働き方に対する多様な期待に対応し、安心して働き続けられる環境を整備していくことが、スーパーマーケットの成長を支えます。

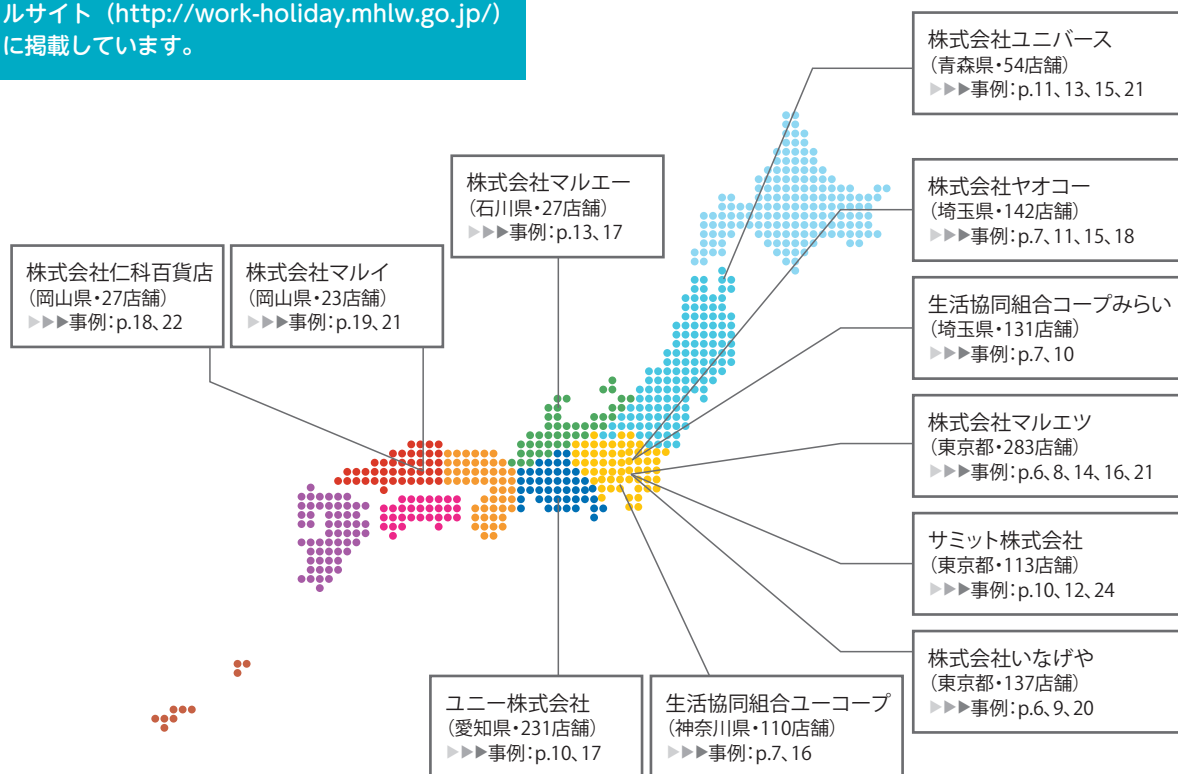
スーパーマーケット業の各企業が、働き方・休み方の改善を通じて、経営資源である社員の定着と成長を図ることにより、従業員満足度を高めることができます。そして、従業員満足度の向上により社員の士気が高まれば、消費者ニーズへの対応も充実し、顧客満足を獲得することにつながります。今後ともスーパーマーケットが、良好な就業機会の提供主体としても、質の高いサービスの担い手としても地域社会に貢献していくうえで、各企業の働き方・休み方の改善に向けた取組が求められています。

#### スーパーマーケット業の企業を取り巻く環境変化と働き方・休み方の改善の関係（イメージ）



働き方・休み方改善のための取組事例を提供いただいた全国<sup>\*</sup>のスーパーマーケット

全ての取組事例を、働き方・休み方改善ポータルサイト (<http://work-holiday.mhlw.go.jp/>) に掲載しています。



※このハンドブックは全国のスーパーマーケット15社の協力を得て作成されています。  
この地図には、協力いただいた15社のうち、社名の掲載をご了承いただいた11社の情報を記載しています。

## 改善のための 「4つの体系」と 「8つの取組項目」

働き方・休み方を改善する取組を収集すると、取組内容の種類によっていくつかの分類ができます。こうした分類を用いた整理をすることで、取組の抜け洩れを防ぐ、これまで気づかなかった取組のアイデアが得られる、取組相互の影響が見えてくるといったメリットが期待できます。

このハンドブックでは理念レベルから具体的な職場改善の方法まで、全体で8つの取組項目に従って整理しています。これら8つの取組項目はさらにVision (ビジョン)、System (システム)、Action (アクション)、Check (チェック) の4つの体系に整理されます。こうした分類や体系を活用して、自社の取組状況を確認しつつ、一層の取組の検討の参考にしてください。



# 4 体系 8 項目

## 1. Vision ビジョン

その1：方針・目標の明確化

### その1：方針・目標の明確化の取組事例

6 ページへ

- 全社目標の設定による取組姿勢の明示
- トップメッセージを朝礼、社内会議、社内報等の場で伝達
- 組合との定例会での目標共有など、労使共同での方針・目標の明確化 など

## 2. System システム

その2：改善推進の体制づくり

その3：改善促進の制度化

その4：改善促進のルール化

### その2：改善推進の体制づくりの取組事例

8 ページへ

- 働き方・休み方に関する専任部署・相談窓口等の設置
- 人事部門以外の営業部門等を巻き込んだ社内横断的な委員会の設置
- 店舗間での人員配置等の調整のための広域の改善・対応体制の構築 など

### その3：改善促進の制度化の取組事例

10 ページへ

- 変形労働時間制の導入
- 働き方の多様化に対応するための雇用形態間異動制度の利用
- 年次有給休暇の計画的な取得策や連続休暇制度の導入
- ノー残業デーの設定 など

### その4：改善促進のルール化の取組事例

12 ページへ

- 「レイバースケジューリングプログラム」を活用した適切な要員配置
- 勤務時間設定に工夫を凝らし、人材を確保
- 年始を休店日に
- 「勤務間インターバル」の運用による休息時間の確保 など

## 3. Action アクション

その5：意識改善

その6：情報提供・相談

その7：仕事の進め方改善

### その5：意識改善の取組事例

14 ページへ

- 管理職を対象とした研修等による意識改革
- 定例の会議体等を通じた頻度の高い指示・情報提供の継続による意識改革
- 自身のマネジメントのあり方に気づきを与えるツールやマニュアルの利用による意識改革 など

### その6：情報提供・相談の取組事例

16 ページへ

- 従業員の労働時間、休暇取得状況の見える化
- 職制、労働組合、相談窓口等を通じた制度の周知・情報の共有
- 労働組合や相談窓口と連携した相談対応 など

### その7：仕事の進め方改善の取組事例

18 ページへ

- 「カイゼン」の継続による業務効率化
- 多能化による担当可能業務の拡大
- パートタイマーの能力開発と権限委譲
- 管理職の複数配置による負荷の分散 など

## 4. Check チェック

その8：実態把握・管理

### その8：実態把握・管理の取組事例

20 ページへ

- タイムカードなどによる客観的な労働時間把握
- 労働時間とシフト表の突き合わせ
- 管理職に対する部下の労働時間のフィードバックと改善策の検討機会の設定 など

これを指標体系にした「働き方・休み方改善指標」とこの指標を利用した企業の自己診断を、働き方・休み方改善ポータルサイトに掲載しています。詳しくは下記をご覧ください。

働き方・休み方改善ポータルサイト <http://work-holiday.mhlw.go.jp/>

# 取組ポイントの紹介

## 1. Vision

### その1. 方針や目標の明確化

働き方・休み方の改善に取り組むことを「経営トップからのメッセージ」として社員に伝えたり、経営トップ自ら目標を掲げたりするなど、方針や目標を明確化し、明示することを検討しましょう。

#### ～ 取組例 ～

- 全社目標の設定による取組姿勢の明示
- トップメッセージを朝礼、社内会議、社内報等の場で伝達
- 組合との定例会での目標共有など、労使共同での方針・目標の明確化 など

## 取組事例

### ケース 1



#### 公休取得累計数の確認徹底と「休まないことはコスト」という意識改善 (株式会社いなげや)

当社の年間公休は117日であり、月間では最低9日の休みを基準とし、全社をあげて取得の推進を進めています。

各部署は連続休暇を含めた取得計画書の作成をします。人事では、経過を確認して各部署に情報発信をし、各部署への応援を行うこともあります。基準に満たない場合、未消化分に対し1日につき8時間分の時間外割増手当の支払いが発生する仕組みになっています。そのため、結果として「休まないことはコスト」という共通認識を従業員が持つこととなり、公休取得累計数は改善されています。

### ケース 2



#### 長時間労働抑制と休暇取得の明記 (株式会社マルエツ)

ワーク・ライフ・バランス推進のため、会社目標として長時間労働抑制と休暇取得推進を社長が社内報等で発信しています。年次有給休暇とバースデー休暇を合わせるなどして、連続で5連休の取得を推進しています。





## ケース 3



## 長時間労働の抑制についてのトップメッセージの発信 (株式会社ヤオコー)

長時間労働の抑制についてのトップメッセージの発信を、朝礼、社内報、社内会議など、さまざまな機会に実施しています。

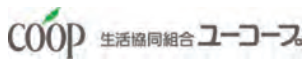
## ケース 4



## 就労状況の適正化の推進 (生活協同組合コープみらい)

計画的な年次有給休暇の取得について、呼びかけのみを行っていた時の取得率は6割程度でしたが、計画化の有無を点検し、計画されていない部署に対して人事部長が指導するようにし、本部系は9割、宅配や店舗などの現場では7割の取得率に改善されました。

## ケース 5



## 労働組合との定例会で有休取得率を確認 (生活協同組合ユーコープ)

宅配事業と店舗事業で、労働組合と理事会との二者間で毎月1回の定例会をそれぞれ開催しています。定例会では、年間の有給休暇取得について合意したうえで、取得率を確認するという進捗管理を行っています。毎月の有休取得率の確認と管理により、60%以上の取得率を達成できています。その他、労働組合と理事会による年4回程度の定例会を開催しており、こちらでも有休取得率を管理することで、60%の取得率を達成しています。

これらの定期的な会議により、解決しなければならない課題を常に意識することができます。

## 取組のポイント

- 働き方・休み方を改善する各種の取組や仕組みの起点となるのが、「方針や目標の明確化」です。
- 会社のメッセージとして、働き方・休み方の改善に取り組む方針や目標を発信することで、それぞれの取組・仕組み・制度が「バラバラなもの」としてではなく、会社の方針や目標に即した「一貫したもの」として、従業員に受け止められるようになります。
- 経営層や本社管理部門などからメッセージを発信することで、会社が働き方・休み方の改善に対し全社的に本気で取り組もうとしていることを従業員に伝えることができます。
- 働き方・休み方改善の方針や目標とその意義を従業員に広く理解してもらい、取組を組織に根付かせるには、継続的なメッセージの発信が重要です。

## 2. System

### その2. 改善推進の体制づくり

長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進を図るための社内体制整備を検討しましょう。

#### ～ 取組例 ～

- 働き方・休み方に関する専任部署・相談窓口等の設置
- 人事部門以外の営業部門等を巻き込んだ社内横断的な委員会の設置
- 店舗間での人員配置等の調整のための広域の改善・対応体制の構築 など

### 取組事例

#### ケース6



#### 人事部にワーク・ライフ・バランス担当を設置（株式会社マルエツ）

人事部にワーク・ライフ・バランス担当を設置しています。ワーク・ライフ・バランス担当は課長と職員一名の体制です。それまでは社内ではワーク・ライフ・バランスという意識が希薄で、所定外労働が個人の責任に委ねられていた側面がありました。しかし、ワーク・ライフ・バランス推進の取組により、ただだらとした所定外労働を続けるのではなく、残業時間の限度を社員一人ひとりが意識し、効率的に働き、時間どおりに退社することが理想的だという意識が会社全体で涵養されつつあります。現在は、人事考課にワーク・ライフ・バランスの視点を導入しようと社内で検討しているところです。

#### ケース7

#### 働き方改革推進委員会の設置（A社）

労働組合と人事部、営業部などの関連部署の職員を主要なメンバーとして、「働き方改革推進委員会」を設置し、平成27年3月12日にキックオフしました。会議は月1回開催し、主なテーマとして総労働時間の減少と有給休暇取得促進、女性活用、社員の健康、パート・アルバイト社員の確保・活用について話し合いを進めています。特に、総労働時間の減少と有給休暇取得促進については専門委員会を設置し、改善に向けての話し合いを進めています。



## ケース 8



## 適正労働時間推進プロジェクトの設置 (株式会社いなげや)

社内の各部署から選定したメンバーによる「適正労働時間推進プロジェクト」を設置しています。メンバーは経営者層のほか営業部門・管理部門の上位管理職で構成されています。当プロジェクトの歴史は古く、名称を変えながらも長く継続しており、時間管理の意識について、営業を中心に会社全体の課題として取り組んでいます。

## ケース 9

## 地区長を巻き込んだ長時間労働対策の推進 (B社)

店長に加え、地区長(4地区に分かれている。)も2週間ごとに労働時間管理を共有しています。

長時間労働への対策については、店長と地区長で協議し改善を図っています。通常、部門ごとにスキルが異なるため、同一店舗内でも他部門の社員は支援に回りにくいことから、地区内他店舗からの支援を円滑に行うため、地区長が関与します。

なお、パートナー社員(パートタイムの従業員)については、所定外労働について、マネジャー(鮮魚やグロッサリーといった店舗の部門リーダー)であれば月20時間を超えないように、また、マネジャーでなければ10時間を超えないように配慮しています。

## 取組のポイント

- 従業員の働き方・休み方の改善に向けた取組を持続させ、制度や仕組みの効果的な運用を図るには、社内の体制を整えることが重要です。
- 働き方・休み方の改善に向けた方針と目標の明確化(「その1. 方針・目標の明確化」)と合わせて、実際に改善推進を行う社内の体制を整えることで、目標と方針を具体化する道筋をつけることができます。
- 体制としては、専門の組織やプロジェクトを人事部内に設けたり、労使共同で設けたりするほか、営業部門の管理者などが参加する社内横断的なプロジェクトを設けることも有効です。
- 取組内容の具体的な検討にあたっては、委員会を設ける、広く従業員から意見を募る、労働組合や従業員組織と協力するなど、従業員参加型の体制づくりが有効です。

## 2. System

### その3. 改善促進の制度化

柔軟な働き方や労働時間の適正化を促し、多様な働き方・休み方に関する制度の導入を検討しましょう。

#### ～ 取組例 ～

- 変形労働時間制の導入
- 働き方の多様化に対応するための雇用形態間異動制度の利用
- 年次有給休暇の計画的な取得策や連続休暇制度の導入
- ノー残業デーの設定

など

#### 取組事例

##### ケース10



##### 変形労働時間制の導入 (サミット株式会社)

長時間労働をなくすために、3年前から変形労働時間制を導入しています。翌々月の売上・客数予測に基づいて必要な労働時間を把握して所属する人員の出勤スケジュールを計画します。変形労働時間制によって仕事量に応じた効率的な人員配置を実現しています。

##### ケース11



##### アニバーサリー休暇制度 (ユニー株式会社)

年に2回まで自分や家族の記念日に有給休暇を取得するためのアニバーサリー休暇制度を導入し、有休取得促進に繋げております。

また、事前に「アニバーサリー休暇」取得予定日を計画化することで、有給休暇を取得しやすい環境づくりに取り組んでいます。

##### ケース12



##### 働き方の多様化に応える雇用形態間異動制度 (生活協同組合コープみらい)

2006年より雇用形態間異動制度を導入しました。正規職員が、個人の都合により一時パート職員となり、その事由が解消した時に再び正規職員として異動できる、本人の意思によって働き方を柔軟に選べる制度です。現在適用している職員6人のうち、多い事由は子育てに関するものです。また、雇用形態間異動制度以外に、パート職員から正規職員への登用が年1回行われています。



## ケース13



### 本社・店舗の特性に合わせたノー残業デーの設定 (株式会社ヤオコー)

週に1回のノー残業デーを設定しています。開催曜日は、本社は部署によって異なりますが、店舗は一律、日曜日に実施しています。

## ケース14



### リフレッシュ休暇 (連休制度と連休取得のための仕組み・目標設定) (株式会社ユニバース)

正社員(勤続1年以上15年未満)は隔年で6連休・8連休を取得できる連休制度を導入しており、取得率100%を目指して計画的な取組を行っています。制度の目的は、(1)心身ともにリフレッシュし、明日への活力を養う、(2)過去を振り返り、今後の人生設計を考えるうえでのまたとない機会とする、(3)家族、友人、周りの人等との交流を深める機会とする、(4)代行者の育成の機会とする、(5)年次有給休暇の取得促進です。

社員番号の末尾(奇数・偶数)によって隔年で6連休(うち年次有給休暇3日以上)・8連休が年度ごとに対象が設定されています。8連休については、連続だとなかなか取得が難しいことがあるため、3通りの取得方法があります(①8連休(うち年次有給休暇4日以上)、②6連休と4連休の分割取得(うち年次有給休暇5日以上)、③5連休と5連休の分割取得(うち年次有給休暇5日以上))。

取得の流れは、①各自が年間カレンダーに期間を指定する→②所属長(店長)が年間スケジュールに基づき自身と副店長およびヘッド(部門責任者)の期間を計画として確定する→③ヘッドは確定した自身の取得期間と年間スケジュールに基づき、部門員の取得期間を調整し、確定する→④幹部会議等の会議と連休が重複した場合、連休取得を優先する→⑤連休取得者は連休取得の前までに対応策を綿密に計画し、上司および部下と調整する→⑥上司は連休取得者が連休を取得できるように必要に応じて稼働時間を確保する(必要に応じて各エリアマネージャーと調整し、応援要請)→⑦連休取得不可能な場合は、理由とどうすれば取得できたかを上司に報告し、取得を断念する許可を得る→⑧所属長は、「連休制度管理票」に基づき管理する、というものです。

取得強化月間は8月度と12月度を除く、全ての月度としています。

## 取組のポイント

- 休暇制度の整備や変形労働時間制の導入、ノー残業デーの設定など、休暇取得や労働時間抑制に向けた全社的な制度を導入することで、働き方・休み方の改善を促す環境をつくることができます。
- 育児や介護などを行っている従業員の仕事と生活の両立に向けた制度(両立支援策)により、従業員の確保・定着を図ることも、人手不足を原因とする長時間労働等の抑制につながります。
- 各部署や店舗がそれぞれ創意工夫し実践している取組があれば、それを会社の制度として整備することで、取組を全社的に広げることができます。
- 制度の整備を通じて、各店舗、各部署の管理者や従業員の意識と行動が変わることで、働き方や休み方の改善が進展すると考えられます。

## 2. System

### その4. 改善促進のルール化

長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進につながる社内外の取組を、社員みんなが使えるルールとして定着させましょう。

#### ～取組例～

- 「レイバースケジューリングプログラム」を活用した適切な要員配置
- 勤務時間設定に工夫を凝らし、人材を確保
- 年始を休店日に
- 「勤務間インターバル」の運用による休息時間の確保 など

### 取組事例

#### ケース15

#### サミット

#### 効率性を重視した作業割当表（LSP）の導入（サミット株式会社）

効率的な作業オペレーションを実現するため、「仕事に人を配置する」という考え方を前提にレイバースケジューリングプログラム（LSP）を導入しています。あらかじめ計画した売上・客数予測に基づいて作成した部門別出勤スケジュールを基に、販促や天候要因などを加味して、実際の担当作業の割当表を2日前までに作成します。

所属長は、この全部門の作業割当表を把握し、部門毎の過不足を把握するとともに、部門・時間帯毎の過不足を部門間で調整し事前に応援体制を明確にしています。

当日は、この作業割当表を基に、個々人が担う仕事が明確になり効率の良い作業オペレーションが実現できます。

#### ケース16

#### パート・アルバイトが働きやすい勤務時間設定による人材確保（C社）

これまでの勤務形態のままでは人材を確保することが難しくなりつつあるなかで、より効率的な人材配置と活用を行うため、一部店舗で短時間勤務のアルバイト枠を作り、募集しました。主に開店前後の品出しといった単純な定型作業に短時間勤務のアルバイトを活用しています。



## ケース17 マルエー

### お正月営業はしない (株式会社マルエー)

年末年始も休まずに営業するのが近年の小売業の傾向ですが、マルエーでは1月1日と1月2日は休業日としています。

## ケース18 Universe

### ドア toドア (勤務間インターバル) (株式会社ユニバース)

盆・暮れの超繁忙期のみを対象とした制度です。健全な労働力を確保する観点から疲労の回復と最低限の睡眠時間の確保を目的とした決まりであり、前日の終業時刻から翌日の始業時刻まで一定時間を確保することとしています。

## ケース19

### 作業改善のための手順書づくり (D社)

仕事の流れの一つ一つを検証し、効率の良い作業について、生鮮、惣菜等の食品関係の指導係が中心となって、手順書を作成しています。また、成功事例については、会議等の場において共有しています。情報共有の方法として、イントラネット等を活用しています。

## 取組のポイント

- 制度というほどでなくても、会社としての仕組みや取組により、働き方・休み方の改善を促すことができます。
- 社内の一部の部門・店舗で行われている取組や、制度化されていなくてもルールとして運用されている取組を全社的に取り上げ、運用していくことも有効です。
- 業務の効率化の仕組みやパートタイムの求人増に向けた取組など、長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進を直接の目的としたものでなくても、働き方・休み方を改善する効果のある仕組みや取組もあります。
- 働き方・休み方の改善に有効な仕組みや取組を創意工夫し、会社として積極的に運用していきましょう。

## 3. Action

### その5. 意識改善

長時間労働や年次有給休暇について社員や管理職の意識を高める取組を検討しましょう。

#### ～取組例～

- 管理職を対象とした研修等による意識改革
- 定例の会議体等を通じた頻度の高い指示・情報提供の継続による意識改革
- 自身のマネジメントのあり方に気づきを与えるツールやマニュアルの利用による意識改革 など

### 取組事例

#### ケース20



#### 管理職を対象としたワーク・ライフ・バランス研修の実施 (株式会社マルエツ)

店長ミーティング（毎月1回開催）に人事部長または課長が出席し、ワーク・ライフ・バランスの成功事例を説明しています（半期に1回程度）。また、管理職向けにワーク・ライフ・バランスに関する集合研修も行っています。その他、毎月2エリア程度で、ワーク・ライフ・バランス担当課長がエリア店長に対してワーク・ライフ・バランス推進を指導しています。

#### ケース21

#### 管理職向けの労働時間管理の「見える化」ツール (B社)

店長が、社員の労働時間の計画値と実績値の乖離や長時間労働者の一覧を、イントラネット上で毎週確認できる仕組みを構築しています。この情報は全店で共有しており、自店と他店の比較のなかで、マネジメントの改善を検討することができます。

売上規模が同程度の他店の労務管理の状況を見ることができるようになることで、マネジメントが適切かどうかを気づかせることを意図しています。





## ケース22



## 会議体を通じた長時間労働抑制の研修 (株式会社ヤオコー)

長時間労働抑制に関する教育・研修は主任会議の開催を通して実施しています。また、管理職向けの教育・研修については、同様に店長会議、副店長会議といった会議体を活用して実施しています。

## ケース23



## 労働時間管理の手引きを活用した継続的な労働時間管理の確認 (株式会社ユニバース)

すべての社員向けに「労働時間管理の手引き」を提供し、労働時間管理の基本的考え方や規則について周知しています（イントラネットでもダウンロード可能）。また、全社員に対し、繁忙期間近に定期的に労働時間管理についてのテスト（紙媒体）を行い、ポイントの確認を行います（例：誰が労働時間を管理するか、現認制度について等）。

## 取組のポイント

- 働き方・休み方の改善を進めていくためには、制度やルールを整備するだけでは十分とはいえ、従業員個人の意識改革が欠かせません。
- 働き方・休み方の改善のためには、店長や部門長など職場の管理職が、積極的に部下の長時間労働の抑制や休暇取得の促進に努めることが不可欠です。そのためには、研修や会議等を通じた管理職の意識改革のほか、管理職が部下の労働時間や休暇取得状況を把握できる仕組みなどが有効です。
- 研修や情報提供などにより、各従業員が、自分の働き方・休み方の改善に意識的に取り組むよう方向づけることも重要です。
- 管理職と一般社員の意識改革のためには、働き方・休み方の改善が、業務の効率化や従業員の定着と仕事意欲の向上を促し、店舗の運営と会社の成長にとってもプラスになることを、管理職と一般社員の双方に理解してもらうことが重要です。

## 3. Action

### その6. 情報提供・相談

長時間労働や年次有給休暇にかかる情報提供や相談を行う取組を進めましょう。

#### ～取組例～

- 従業員の労働時間、休暇取得状況の見える化
- 職制、労働組合、相談窓口等を通じた制度の周知・情報の共有
- 労働組合や相談窓口と連携した相談対応 など

### 取組事例

ケース24



長時間労働社員の把握・労働組合との情報共有（株式会社マルエツ）

会社内に労働組合があり、人事部が労働組合へ状況報告等を行っています。労働組合は店舗の実態を把握しており、休暇が取得できないなどの社員の声を拾い、会社と共有し、人事部から店舗へ指導を行うこともあります。会社と労働組合はワーク・ライフ・バランスについて同じ方向を目指しているといえます。

ケース25



コンプライアンスコールの設置（生活協同組合ユーコープ）

職員・パート職員の相談や苦情を受け付ける社内の窓口として、コンプライアンスコールを5回線設置しています。以前は労働組合が相談窓口を担っていたのですが、匿名での相談が難しいこともあり、約10年前に匿名での相談もできる社内の窓口として設置しました。現在の相談件数は1か月あたり6件～7件程度で、職場の人間関係に関する相談が多いです。残業時間についての相談もあり、そのような場合はきちんと調査を行い、是正を図ります。



## ケース26



## ヘルプラインの設置 (ユニー株式会社)

従業員の相談や苦情を受け付ける社内窓口として、ヘルプラインを設置しています。約10年前から設置しており、電話とメールで相談を受け付けています。匿名での相談も可能ですが、相談内容によっては事実関係を詳細に確認したうえで、対応しています。

## ケース27



## 女性社員へのヒアリング (株式会社マリエー)

産前産後休業や育児休業、育児休業給付、育児中の社会保険料免除など制度の周知や情報提供を目的として、妊娠中の女性社員の母性健康管理についてのパンフレットの作成・配布を目指し、女性の社員とパート職員に対して面談を行い、働き方などについての要望や意見を聞いています。2015年10月時点でパンフレットは作成中です。女性社員はマリエーにとって重要で大事な戦力ですので、彼女たちの能力を十分に活かせるような環境づくりをしている最中です。

## ケース28

## 仕事の効率化に関するマニュアル化・情報共有 (E社)

仕事の流れの一つ一つを検証し、効率の良い作業について、生鮮、惣菜等の食品関係の指導係が中心となって、手順書を作成しています。また、成功事例については、会議等の場において共有しています。情報共有の方法として、イントラネット等を活用しています。

## 取組のポイント

- 働き方・休み方の改善を図るには、従業員に有用な情報を伝えるとともに、従業員がどのようなニーズや悩みを抱えているのかを把握できるようなコミュニケーションが大切です。
- 従業員に伝えるべき情報として、働き方・休み方の改善に向けた社内制度やルールの紹介、各従業員の働き方・休み方の実態などが挙げられます。
- 働き方・休み方に関する社内の制度について、会社としては従業員に伝えているつもりでも、十分に伝わっていない場合もあります。そこで、情報提供や相談の仕組みを整えるなど、全従業員に制度の周知を図る取組が重要です。
- また、従業員からの相談窓口の設置やヒアリング、労働組合との連携等を通じて従業員の意見やニーズを把握することも、働き方・休み方に関する問題や課題を把握し、改善につなげるうえで有効です。
- 相談窓口などを設ける場合には、相談者のプライバシーが守られるよう配慮するなど、従業員が安心して相談できる仕組みを整えることが大切です。

## 3. Action

### その7. 仕事の進め方改善

長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進につながり、生産性の向上にもつながる業務改善の取組を実施しましょう。

#### ～取組例～

- 「カイゼン」の継続による業務効率化
  - 多能化による担当可能業務の拡大
  - パートタイマーの能力開発と権限委譲
  - 管理職の複数配置による負荷の分散
- など

### 取組事例

ケース29



作業改善を通じた業務効率の向上 (株式会社ヤオコー)

長時間労働の抑制に向けた社内体制として、店舗における作業改善・効率化を目的とした「カイゼン担当」がいます。各部門に1名ずつカイゼン担当を配置しています。カイゼン担当は店舗を巡回し、現場の正社員、アルバイト、パートナー社員（パートタイムで働く従業員）の業務効率を向上させるため、標準化等の取組を支援しています。

作業改善・効率化のための業務プロセスの見直しに奇策はないことから、整理整頓や定物定位などの基礎的な動作や行為の改善を継続的に行っています。

ケース30



多能化の促進 (株式会社仁科百貨店)

スーパーマーケットの部門別の業務はそれぞれトレーニングが必要な専門性があります。一方で、一店舗あたりに配置できる部門別の人員数には限りがあり、特に生鮮品を取り扱う部門などでは連続休暇を取りにくいという課題がありました。こうした状況に対して、従業員の多能化を進めています。自身の専門外の各業務を、一定の水準で実施できるようになれば、従来の部門別の要員管理（専門性やスキルを勘案する必要がある）から、店舗全体で業務を回すための「人員数」を確保できればよいという状況を作ることができ、各自が連続休暇を取得することなども可能となります。

現在は多能化による効率化とともに、専門家としての技術も両立させ、「名物」と言われるような従業員の育成にも目配りしつつ、業務の再編成を進めているところです。



## ケース31



## パートタイマーの能力開発と権限委譲 (株式会社マルイ)

数多くのパートタイマーが勤務するスーパーマーケットの店舗では、パートタイマーのフォローを正社員が行い、その結果として正社員の残業が発生するといったことが生じやすい人員構成になっていることは確かです。このような構造に対して、当社では、いかにパートタイマーに仕事を任せ、社員がより付加価値の高い仕事をするか、ということについて検討してきました。検討の結果、部門ごとに店舗に勤務するパートタイマーのスキル調査を行い、必要に応じてトレーニングを実施し、パートタイマーがより自律的に業務を遂行できる体制を構築しています。

具体的には、本部から各店舗に「育成シート」を配布し、店長、各部門チーフが各パートタイマーのスキルを記入し、記入済みシートを本部で回収・分析し、店舗に対してパートタイマー一人一人についての育成を指示します。育成の対象となるパートタイマーの所属する店舗では、各部門で社員からパートタイマーへのOJTが実施されます。OJT期間は2か月程度とし、店舗の教育責任者、部門マネージャーがスキルチェックを実施し、合格するとより高い水準の業務を担当できるようになります。パートタイマーの能力を向上させていくことで、社員は作業的な業務から解放され、より生産性の高い業務を行うことができるようになり、所定外労働を縮減することができるようになっています。

## ケース32

## 管理職社員の3名体制 (A社)

スーパーマーケットの店舗では、店長と店次長の2人体制で管理を行い、休日の取得が難しかったため、約5年前からオペレーションマネージャー制度を導入しました。それまでナイトマネージャーとして閉店後の戸締りを行っていた役職について、責任分担を見直し、店舗の運営を中心とした業務に携わる役職であるオペレーションマネージャーとして再構築しました。この制度の導入により、スーパーマーケットの店舗では3人体制で管理することとしたことから、以前よりも休日取得が促進されました。

## 取組のポイント

- 働き方と休み方の改善に向けて、長時間労働の抑制と休暇取得促進を図りつつ、仕事の成果や質を維持向上させていくには、業務の効率化等による生産性向上が欠かせません。
- 具体的には、業務の無駄を減らす、従業員間の業務量の偏りを是正する、生産性向上のための設備投資、従業員の多能化やパートタイマーの能力開発、権限委譲、外部の協力企業の育成・確保など、幅広い取組が生産性向上につながります。

## 4. Check

### その8. 実態把握・管理

労働時間や年次有給休暇の取得状況を定期的または常時チェックする取組を進めましょう。

#### ～取組例～

- タイムカードなどによる客観的な労働時間把握
- 労働時間とシフト表の突き合わせ
- 管理職に対する部下の労働時間のフィードバックと改善策の検討機会の設定  
など

### 取組事例

ケース33



労働時間管理の把握の精度を上げる、月1回の長時間労働対策、週次管理 (株式会社いなげや)

#### 【時間管理の把握の精度を上げる】

タイムカードを用いて厳格な労働時間管理をしています。従業員がタイムカードを打刻次第、自身で店のシフト表に記入し、所属長へ報告することで抜け漏れがないようにしています。

会社からの方針は、指示文を店舗に送り、店長間で伝達を行います。労働組合も関心を持っており、運営について組合も協力をして方針に沿って取り組んでいます。労働時間管理において見落としや見過ごしがなく、入力された労働時間のデータを詳細に確認し、労働時間管理の把握の精度を上げています。

#### 【月1回の長時間労働対策、週次管理】

本社人事部門では長時間労働対策について毎月1回確認・検討の場を持っています。店舗ごとの勤務シートを確認し、時間帯ごとの人数の投入量によって仕事の組立てや配置が適切にされているか確認し、必要に応じて指導を行います。また、長時間労働があった場合には、突発的なものかどうかを従業員本人や店長に確認し、常態化している場合には人員を増やします。

個人別に月間労働時間と週別労働時間及びそのトレンドを営業部門の管理職に示し、該当する従業員には毎週月曜に働きすぎないように注意喚起をしています。管理職による労働時間と休暇取得状況の確認は定着しており、店長は部門ごとに確認し、稼働管理と生産性向上につなげています。長時間労働対策を行わないと、男女ともに能力開発を含めた自分の時間を持つことができないと考えており、こうした取組は今後の人材確保のためにも必要だと認識しています。



## ケース34



## 始業時刻・終業時刻の現認による労働時間の把握 (株式会社ユニバース)

管理監督者の現認と従業員本人の日別勤務票への記入による確認を行っています。予め決められた始業時刻通り、終業時刻通りに勤務した場合は、従業員が日別勤務票の始業チェック欄、終業チェック欄に☑を記入します。この時刻は、管理監督者と従業員が相互確認します。通常勤務以外の場合には、従業員本人が「始業実績」「終業実績」欄に時刻を記入し(1分単位)、管理監督者が現認します。このように、会社が実労働時間管理を行う証が現認となっています。

日別勤務票(紙)で管理することの良さは現認を徹底できることです。また、セキュリティレコーダーの記録との整合も実施しています。

## ケース35



## 労働時間把握とこれに基づく生産性分析 (株式会社マルイ)

管理職を含め、全従業員の労働時間を電子タイムカードシステムによって客観的に把握しています。各店舗での労働時間は本部で月次データとして集計され、本部から店長に状況を伝達、店長から長時間労働である従業員へ指導を実施しています。

また、把握した労働時間データは生産性分析を行う際にも用いられ、時間帯別の客数と共に、要員管理の検討のためのデータとされます。生産性分析は週次で実施しています。

## ケース36



## 長時間労働社員の把握 (株式会社マルエツ)

エリア部長と各店舗の店長に対して業務連絡で、どの店舗の誰が長時間労働となっているかを通知するとともに、エリア部長と店長や店長代行が長時間労働の原因とその改善策を話し合う機会を設けています。

## 取組のポイント

- 働き方・休み方を改善するには、まず現状を客観的に把握する必要があります。また、何らかの取組や制度を導入した場合には、一定期間の後、その効果を把握し、取組や制度について継続的に検討・改善していくことが大切です。
- 労働時間や年次有給休暇の取得状況などの数値から、現状の課題を把握するだけでなく、その要因を検討し明らかにすることで、働き方・休み方の改善に向けた有効な取組のヒントを得ることもつながります。
- 従業員の労働時間は稼働時間でもあり、人時生産性を把握し、効率的な経営を行ううえでも重要な情報です。このように、働き方・休み方改善に関する情報は、企業経営に役立つ情報ともなります。

## パートタイマーの能力開発による オペレーションとマネジメントの分離

### (1) 企業の概要

#### 【事業概要】

明治33年、初代仁科喜惣治が創業した万（よろず）屋「浜中屋」を出発点とする、岡山県南地域を地盤とするスーパーマーケットを中核事業とするチェーンストアです。現在は岡山・倉敷を中心とする岡山県南地域に26店舗のスーパーマーケットと4店舗の専門店を展開しています。

#### 【経営上・労務管理上の特徴】

岡山県はスーパーマーケット激戦地。ビジネス上の競争相手が多いことに加えて、人材獲得面での競争も激しくなります。特にパートタイマーの確保は難しくなっており、経営上の課題と認識しています。また、人材獲得競争の結果、県外大資本の参入時には「オープン時給」として高額の時給設定がなされることがあり、県内の時給水準が上昇しています。こうした背景への対応という意味も含めて、人材の確保・定着、多様性のある人材に働いてもらうという方針で人事管理の改善を進めてきました。

#### 【取組のきっかけ】

団塊世代の定年退職による労働力不足の発生が指摘されたいわゆる「2007年問題」をきっかけに、人材の確保・定着に向けて情報収集や様々な検討を始めました。人口動態の変化から労働力不足を予測し、定年延長、外国人実習生の受入など、人材の多様性を広げる形で徐々に取組を展開してきました。

また、日本生産性本部のプログラムに参加したことを契機に、「パートタイム労働法」への対応というアイデアを得ることができ、生産性向上のためのパートタイマーの活躍促進という仕組みづくりを始めることができました。

### (2) 主な取組の内容

#### 【店長のマネジメント能力向上】

店舗経営の在り方として、店長のマネジメント能力の向上を重視しています。人時売上高は業界のなかでも悪くない水準にあると認識していますが、人時生産性については改善の余地があると認識しています。ただし、手軽に人員を減らしていく手法は取らず、各自の能力の向上による生産性の向上を志向したマネジメントを行うことが重要と考えています。

長および部門チーフクラスの社員については、パートタイマーの能力開発によって得られた時間的余裕を計画業務・管理業務等の場面で使っていくことも検討してほしいと考えています。マネジメントとオペレーションの分離を店舗において実行し、生産性を上げる方法を考えていくということです。

こうした検討は各店舗で工夫を凝らしている部分もあり、店長同士が取組事例を発表する報告会の設定のほか、SNSサービスなどを用いた店長同士のコミュニケーションもなされており、各店で編み出されたマネジメントの手法を横展開しています。

経営方針についても、年度方針が経営トップから出され、部長級を中心に課題を具体化します。これらの具体化された課題について、各エリア以下、店舗の現場に至るまで改善の方法を検討し、独自に取組を行っていきます。このように、課題設定はトップが行い、取組を現場の自主性に委ねることで、各





店舗が独立性を持ってマネジメントできる仕組みとしています。

### 【多能化の促進】(18ページ: ケース30)

スーパーマーケットの部門別の業務は、それぞれトレーニングが必要な専門性があります。一方で、一店舗あたりに配置できる部門別の人員数には限りがあり、特に生鮮品を取り扱う部門などでは連続休暇を取りにくいという課題がありました。こうした状況に対して、従業員の多能化を推奨し、進めています。自身の専門外の各業務を、一定の水準で実施できるようになれば、従来の部門別の要員管理(専門性やスキルを勘案する必要がある)から、業務を回すための「人員数」を確保できればよいという状況を作ることができ、各自が連続休暇を取得することなども可能となると考えました。

現在は多能化による効率化とともに、専門家としての技術も両立させ、「名物」と言われるような従業員の育成にも目配りしつつ、業務の再編成を進めているところです。

### 【パートタイマーの能力技能育成シートの活用】

社員の働き方・休み方は、店舗で共に働くパートタイマーの方々の能力に大きく依存します。パートタイム労働法の改正など、公正な職務と処遇のバランスの実現という社会的な動向も踏まえ、パートタイマーの「能力技能育成シート」を開発し、能力の評価とともに育成計画を立て、能力開発を行っていく仕組みを構築しました。

具体的には、まず、本部から配布される能力技能育成シートについて、店舗の各チーフが作成し、店長・スーパーバイザー\*による確認を経由して、本部に提出します。店舗では、各人別に年間計画を立て、3か月単位の育成計画を策定し、OJTを実施します。毎月、部門のチーフクラスの社員が成長に関する評価を実施し、要件を満たせば、店長が昇格対象として推薦します。年間計画の進捗状況については、各店舗で全員分を掲示し、各自のスキルがどの水準にあり、何にチャレンジしているのかが分かるようになっています。これらの進捗は、各店舗をまとめる部門別のスーパーバイザーが確認し、本部に報告を上げます。

パートタイマーのスキルの向上速度は想定よりも速く、今後は昇格のタイミングを短期化し、最もスムーズに昇格する人で稼働後1年で社員並みの職務を担い得る資格まで昇格できる仕組みとすることを検討中です。

\*スーパーバイザー：複数の店舗を統括し、店舗経営に関するアドバイス等を行う役職。

## (3) 取組の評価および効果

労働時間の水準はここ数年間横ばいの状況です。現在の総労働時間に対して3%程度抑制できると理想的であると考えています。

連続休暇について、取得希望者はほぼ全員取得できている状態ですが、今後もメリハリのある働き方に向けて取組を検討していきたいと考えています。

人材不足の折、女性の活躍に期待をしています。そのためにも女性の積極採用を続けていきたいと考えていますが、土日の勤務が必要な業態であり、子育て期にある女性の参画が思うように進まないのが今後の課題と認識しています。これまでも人材の多様性を広げることで多くの改善を実現してきた経験を活かし、働き方・休み方改善についても検討を続けていきたいと思えます。

## 経営理念「嘘の無い仕事」に基づいた 全社員の処遇改善

### (1) 企業の概要

#### 【事業概要】

昭和37年にサミットの前身となる榊京浜商会在設立し、東京都世田谷区に1号店が開店。昭和42年には現在の社名である「サミット」に改称。「嘘の無い仕事」を経営理念として、お客様に対する「嘘の無い商売」、取引先に対する「誠実な対応」、社員に対する「公正な処遇」を貫いてきました。正規職員は正社員2,239名、契約社員181名の合計2,420名、パート職員はアルバイトを除き計9,595名(2015年3月)。同一エリア内の商圏のシェアを高めるためのドミナントエリア戦略を基本としており、地域で一番の店作りを進めています。

#### 【経営上・労務管理上の特徴】

経営理念である「嘘の無い仕事」は労務管理、特に勤務時間、休日といった点でも貫いており、サービス残業は厳禁であることを周知し、サービス残業をさせた店長は懲戒処分の対象となります。また、休日取得の消化を促進しており、ほぼ全社員が消化できています。

#### 【取組のきっかけ】

社会機能としてインフラ産業である小売業における労働時間は、顧客満足を目指すことと並行して、労働者からみて魅力あるものにし、やりがいのある産業にしていきたいと考え取り組んできました。長時間残業、特にサービス残業の撲滅は「嘘の無い仕事」というサミットの経営理念を実現するためにも、社員全員に周知しています。また、社内外に「社員問合せ窓口」を設置し、労務管理、職場環境などについて疑問点、不満な点などあれば安心して相談できる環境を整えています。

### (2) 主な取組の内容

#### 【変形労働時間制の導入】(📖10ページ: ケース10)

長時間労働をなくすために、3年前から変形労働時間制を導入しています。翌々月の売上・客数予測に基づいて必要な労働時間を把握し所属する人員の出勤スケジュールを計画します。これにより、変形労働時間制によって仕事量に応じた効率的な人員配置を実現しています。

#### 【長時間労働への注意喚起と教育】

管理職を含めて、心身の健康にも影響を及ぼす長時間労働の改善を図っています。残業時間がひと月70時間を超えた社員には産業医による診察を必須にしています。残業時間が年間500時間を超えた社員については全社の会議及び労使で開催する「時間管理専門委員会」で情報共有しています。パート社員の人手不足の時間帯のカバー、計画した配置と実際の店舗運営上とのズレなどを正社員が対応する必要がありますが、店内の各作業に対する労働時間を横断的によりきめ細かくコントロールするとともに、複数部門での就労が可能になるよう、社員教育にも力をいれています。



### 【積極的な人材確保による労働時間減少の達成】

適正な人員配置のため、採用を積極的に進めています。採用にはこれまでよりもコストがかかるようになりましたが、平成26年度は前年度と比較して、労働時間の減少を達成できました。また、外国人留学生の採用にも力を入れています。大学生だけではなく、日本語専門学校の学生に対しても積極的に採用活動をしており、人材確保に努めています。

### 【効率性を重視した作業割当表（LSP）の導入】（※12ページ：ケース15）

効率的な作業オペレーションを実現するため、「仕事に人を配置する」という考え方を前提にレイバースケジューリングプログラム（LSP）を導入しています。あらかじめ計画した売上・客数予測に基づいて作成した部門別出勤スケジュールを基に、販促や天候要因などを加味して、実際の担当作業の割当表を2日前までに作成します。

所属長は、この全部門の作業割当表を把握し、部門毎の過不足を把握するとともに、部門・時間帯毎の過不足を部門間で調整し、事前に応援体制を明確にしています。

当日は、この作業割当表を基に、個々人が担う仕事が明確になり効率の良い作業オペレーションが実現できます。

### 【残業時間の管理】

ひと月の残業時間は、年間平均22時間以内を目標にしています。そのためにあらかじめ作成した売上客数予測のこまめな修正、変形労働時間制の活用、複数部門を担える人材の育成、必要な時間帯を明確にした採用等の取組に力をいれています。

### 【パート・アルバイト社員の定着率向上のためのフォロー体制の整備】

パート社員やアルバイト社員の定着率をいかに上げるかということが課題であり、採用難対策として有効な手段でもあります。店長・チーフによる受入体制の整備、店長による積極的な声かけが重要であると考えています。

入社時のフォロー体制についてガイドラインを全店に説明して、新しいスタッフが入社した際に店舗全体でフォローする体制を整えています。なかでも入社3か月以内に退職するパート社員やアルバイト社員が多かったのですが、この取組を始めてから離職率が低下しました。

## （3）取組の評価および効果

業務の効率性の向上や長時間労働の抑制に向けた取組のほか、一人あたりの負担を減らすための積極的な人材の育成や採用活動、パート・アルバイトの定着率向上などの取組により、平成27年度には前年度と比較して労働時間の減少が実現できています。また、パート・アルバイトの定着率も高まってきており、今後の人員体制の充実・安定も期待できます。

●労働時間等の設定の改善に関する相談等に応じるため、都道府県労働局に働き方・休み方改善コンサルタントが配置されています。労働時間、休暇・休日等の相談にご活用ください。相談は無料です。

## 都道府県労働局（労働基準部）所在地等一覧

労働局名	郵便番号	所在地	電話番号
北海道労働局	〒060-8566	札幌市北区北8条西2丁目1番1号 札幌第1合同庁舎	(代) 011-709-2311
青森労働局	〒030-8558	青森市新町2-4-25 青森合同庁舎	(直) 017-734-4112
岩手労働局	〒020-8522	盛岡市盛岡駅西通1丁目9番15号 盛岡第2合同庁舎	(直) 019-604-3006
宮城労働局	〒983-8585	仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎	(直) 022-299-8838
秋田労働局	〒010-0951	秋田市山王7丁目1番3号 秋田合同庁舎	(直) 018-862-6682
山形労働局	〒990-8567	山形市香澄町3丁目2番1号 山交ビル3階	(直) 023-624-8222
福島労働局	〒960-8021	福島市霞町1-46 福島合同庁舎5F	(直) 024-536-4602
茨城労働局	〒310-8511	水戸市宮町1丁目8-31 茨城労働総合庁舎	(直) 029-224-6214
栃木労働局	〒320-0845	宇都宮市明保野町1番4号 宇都宮第2地方合同庁舎	(直) 028-634-9115
群馬労働局	〒371-8567	前橋市大手町2-3-1 前橋地方合同庁舎8階	(直) 027-210-5003
埼玉労働局	〒330-6016	さいたま市中央区新都心11番地2 ランド・アクシス・タワー15F	(直) 048-600-6204
千葉労働局	〒260-8612	千葉市中央区中央4丁目11番1号 千葉第2地方合同庁舎	(直) 043-221-2304
東京労働局	〒102-8306	千代田区九段南1丁目2番1号 九段第3合同庁舎13階	(直) 03-3512-1613
神奈川労働局	〒231-8434	横浜市中区北仲通5-57 横浜第2合同庁舎	(直) 045-211-7351
新潟労働局	〒950-8625	新潟市中央区美咲町1丁目2番1号 新潟美咲合同庁舎2号館3階	(直) 025-288-3503
富山労働局	〒930-8509	富山市神通本町1丁目5番5号 富山労働総合庁舎	(直) 076-432-2730
石川労働局	〒920-0024	金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎	(直) 076-265-4423
福井労働局	〒910-8559	福井市春山1丁目1番54号 福井春山合同庁舎9階	(直) 0776-22-2652
山梨労働局	〒400-8577	甲府市丸の内1丁目1番11号	(直) 055-225-2853
長野労働局	〒380-8572	長野市中御所1丁目22-1	(直) 026-223-0553
岐阜労働局	〒500-8723	岐阜市金竜町5丁目13番地 岐阜合同庁舎3階	(直) 058-245-8102
静岡労働局	〒420-8639	静岡市葵区追手町9番50号 静岡地方合同庁舎3階	(直) 054-254-6352
愛知労働局	〒460-8507	名古屋市中区三の丸2丁目5番1号 名古屋合同庁舎第2号館	(直) 052-972-0254
三重労働局	〒514-8524	津市島崎町327番2 津第2地方合同庁舎	(直) 059-226-2106
滋賀労働局	〒520-0057	大津市御幸町6番6号	(直) 077-522-6649
京都労働局	〒604-0846	京都市中京区両替町通御池上ル金吹町451	(直) 075-241-3214
大阪労働局	〒540-8527	大阪市中央区大手前4丁目1番67号 大阪合同庁舎第2号館9F	(直) 06-6949-6494
兵庫労働局	〒650-0044	神戸市中央区東川崎町1丁目1番3号 神戸クリスタルタワー16F	(直) 078-367-9151
奈良労働局	〒630-8570	奈良市法蓮町387 奈良第3地方合同庁舎	(直) 0742-32-0204
和歌山労働局	〒640-8581	和歌山市黒田2丁目3番3号 和歌山労働総合庁舎	(直) 073-488-1150
鳥取労働局	〒680-8522	鳥取市富安2丁目89-9	(直) 0857-29-1703
島根労働局	〒690-0841	松江市向島町134番10 松江地方合同庁舎	(直) 0852-31-1156
岡山労働局	〒700-8611	岡山市北区下石井1丁目4番1号 岡山第2合同庁舎	(直) 086-225-2015
広島労働局	〒730-8538	広島市中区上八丁堀6番30号 広島合同庁舎第2号館	(直) 082-221-9242
山口労働局	〒753-8510	山口市中河原町6番16号 山口地方合同庁舎2号館	(直) 083-995-0370
徳島労働局	〒770-0851	徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎	(直) 088-652-9163
香川労働局	〒760-0019	高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎3階	(直) 087-811-8918
愛媛労働局	〒790-8538	松山市若草町4番地3 松山若草合同庁舎5F	(直) 089-935-5203
高知労働局	〒780-8548	高知市南金田1番39号	(直) 088-885-6022
福岡労働局	〒812-0013	福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号 福岡合同庁舎新館4階	(直) 092-411-4862
佐賀労働局	〒840-0801	佐賀市駅前中央3丁目3番20号 佐賀第2合同庁舎	(直) 0952-32-7169
長崎労働局	〒850-0033	長崎市万才町7-1 住友生命長崎ビル	(直) 095-801-0030
熊本労働局	〒860-8514	熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎9階	(直) 096-355-3181
大分労働局	〒870-0037	大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル6階	(直) 097-536-3212
宮崎労働局	〒880-0805	宮崎市橋通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎	(直) 0985-38-8834
鹿児島労働局	〒892-8535	鹿児島市山下町13番21号 鹿児島合同庁舎	(直) 099-223-8277
沖縄労働局	〒900-0006	那覇市おもろまち2丁目1番1号 那覇第2地方合同庁舎1号館3階	(直) 098-868-4303

### ～本ハンドブックの検討体制について～

〔平成27年度 働き方・休み方改善ハンドブックの開発・普及事業（スーパーマーケット業界）〕検討委員会

検討委員会委員長	佐野 嘉秀 (法政大学経営学部 教授)
検討委員会委員	小澤 信夫 (新日本スーパーマーケット協会 調査役) 篠原 一能 (株式会社ヤオコー 人事部長)
	清水 則久 (サミット株式会社 執行役員人事部マネージャー) 高橋 了 (UAゼンセン マルエツ労働組合中央執行委員長)
	中村 正経 (株式会社いなげや グループ人事部・人事グループ課長(兼)ライフサービスセンター課長)

厚生労働省委託事業 企画・製作：株式会社三菱総合研究所 発行：2016年3月

【著作権について】働き方・休み方改善ハンドブックに関しての著作権は厚生労働省が有しています。本ハンドブックの内容については、転載・複製を行うことができます。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。なお、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省 労働基準局 労働条件政策課 (03-5253-1111 (内線5524)) までご相談ください。

【免責事項】本紙の掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本紙の情報をを用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。