

## ゆとり・働きがいと生産性：第3章「働きがいとゆとりと生産性」創造への取組み事例 I. 東武百貨店の隔週週休3日制

Kawakita, Takashi / 川喜多, 喬

---

(出版者 / Publisher)

日本生産性本部

(巻 / Volume)

1

(号 / Number)

1

(開始ページ / Start Page)

46

(終了ページ / End Page)

52

(発行年 / Year)

1989-09

## 第3章 「働きがいとゆとりと生産性」 創造への取組み事例

### 1. 東武百貨店の隔週週休3日制

#### 1. 営業時間延長が契機

東武百貨店が導入した月2回週休3日制は若者の関心呼び、応募者が急増したが、もともとは営業時間延長への苦肉の策が思わぬ効を奏したものと見えよう。しかし営業時間延長は多くの量販店・大型店が最近やっていることである。その対策として、従業員の休日増加に結びつく策を取った東武百貨店はQWLにユニークな貢献をしたものである。

もともとは1986年に、都心百貨店の7時迄の営業問題が出てきた。これはターミナル等に去った客の呼び戻し策として銀座地区で先行して始まった。東武百貨店の主力店のある池袋地区は銀座とは有楽町線で直結している。従って銀座地区での時間延長の影響で、銀座で客が止まって、池袋に帰って来る頃には店は閉まっているということになりはしまいかという危機感が生まれた。そこで営業時間延長を行なうことになったが実際に週休3日制に結びつくまでには紆余曲折の議論があった。議論には労使協議の上での議論も含まれたが、基本的な確認事項は次の点であった。

- ①お客様へのサービスの維持向上を目ざす（サービスの質を落とさない）。
- ②人員を増やさない。
- ③要員管理を煩雑にしない。

- ④個々人の労働時間を延長しない。
- ⑤社員のライフスタイルやメンタルな面にも配慮する。

幸いなことにもともと百貨店では営業時間と労働時間との関係をタイトには考えていない。営業しているからといって全員働いていなければならないということではない。昔からこの考えは定着していた。従ってシフト勤務を取ったり、交代で休みを取るという制度に従業員からの特別の同意が必要というわけでもなかった。また従来から7時まで延長して営業した日が、中元、歳暮等の繁忙期にはあった。その経験が生かされたわけである。

## 2. 時差勤務を避け、毎日の時間は延長

従来、営業時間が臨時に延びる時には時差勤務のシフト体制であった。例えば30分延長を3日間続け、4日目に1時間30分の短時間勤務を行なうというもので、この労務管理はきわめて煩雑であった。職場ごとに遅出、早帰り、休みの人がおり、管理者に要員管理の重荷がかかりがちで、また管理者自身は職場での仕事の継続性を保障するため長時間労働を続けるということになりがちであった。また従業員の間でのコミュニケーションや仕事の引継の問題もあった。そこでシフト勤務を大幅に導入することには抵抗があったわけである。

また従業員の立場からしても仮に短時間勤務の日があっても通勤時間は同じであり、それが比例して少なくなるわけではない。従って何か損をしたような気になる。一方、営業時間延長への対策が従業員のライフスタイルやメンタルな豊かさの追求、端的に言えば人間的な満足感の向上に役立つようにしたいという気持ち

が労使ともにあった。東武百貨店ではもともと週休2日制であった。しかしそれは世間一般のパターンと合っていない。百貨店という性格上、土、日、祭日に休みが取りにくい。その結果、家族とのコミュニケーションや地域とのお付き合いの問題が出てくる。百貨店に勤めるのだからと納得しては入ってきているはずであるが、不満は無きにしもあらずであり、かつて夢中になって働いてきた世代が中高年化してきて、ゆっくりとした家庭生活、地域生活を味わおうとする人々が出てくるようになると不満が大きくなる。また最近入ってくる若い人にはこれが一番の不満となる。

以上のことを勘案して一日の労働時間を延長した分を、休みで処理をしようということになったわけである。具体的には、単純に1日1時間長くすると8日間まとめれば1日分になる。当時週休2日だったから、およそ1週間半で1日分生まれる。また当時年間所定労働時間は1974時間であったが、組合は1950時間を切りたいという要求をしていた。そこで計算して（年間所定一時間短縮分）に新しい年間所定労働時間になるようにし、19時10分まで延長してみることにしたら年間23日の休みが生まれたのである。当時の年間所定休日 104日にこの23日（「特休」と呼ばれる）を足すと127日になる。この23日のうち20日は、中元、歳暮、年末、正月を除いた40週間に配分される。かくして年間のうち40週間の間、隔週3日間休日体制になったわけである。

### 3. 日曜休むことも、連休増も可能

従来、週休2日のうち、水曜日が定休（「週休」と呼ばれる）で、その他、個人別に休む日（「個休」と呼ばれる）があった

（「個休」は45週間に配分；7週間は中元、歳暮、年始などでなし）。これに隔週「特休」が付け加わったわけである。

「個休」や「特休」の配分は原則として職場まかせである。人事部ではモデルパターンを作るだけである。休日は連続するようにとっても良いのである。ただし特定の人だけがそういうような休み方にならないよう、公平になるように人事部は指導している。

職場の責任者は、水曜日の前後の火曜日、木曜日には取りづらいことはある。従って連休は取りにくい、しかしそのかわり日曜、土曜休日が取りやすくなるのである。

東武百貨店では日曜全員出勤体制を取っていない。日曜全員出勤だと平日に休む人が増えることになり、かえって平日の職場がガタガタになるという判断からである。これは従来からあった発想であるが、現在の隔週週休3日では更に徹底している。日曜・祭日も関係なく休めるということを周知せしめるようにしている。むしろ増えた休日は日曜、祭日など、いままで休みづらかった日に休んでくれと従業員に言っているのである。

また土日だけでなく、同窓会、友人の結婚式、子供のための行事などに使える日が増えた。また中には自治会の役員になったと言う人もいる。かつては百貨店の人だからと言うので勘弁してもらっていたのである。会社の方でも、従業員の将来のため、あるいは従業員が幅広い生活者感覚を育ててくれて、それがいずれは会社経営にはねかえるよう、積極的にいろいろな機会に出てくれと助言している。すなわち、近く池袋の本店が日本最大面積の店になる計画を進めている会社にとっても、従業員の休日が増えることで広い視野でニーズをつかまえられる人材育成ができると考

えているのである。

#### 4. 若者の応募も増加

3連休も取れることはもちろん、取り方次第では4連休も取れる。個休+週休（水曜）+個休+特休などと言う組合せである。3連休、4連休が毎月取れるようになると、小旅行も可能である。家族サービスとして中高年世代にも良いし、若者仲間での旅行もしやすい。

既に東武百貨店では、1974年の週休2日制と同時に連続休日を制度化してあった。半年に1回、6日間、有給休暇2日、個休2日を組み込んだ形でとるものである。これに特休を組合せ、職場の都合がつけば8連休しても良い。そうなれば海外旅行に行けるわけである。

三日制導入後半年後に組合と協力してアンケートを取ったところ、この特休を女子は98%消化、男子係長クラス以下93-95%が消化、課長クラス90%が消化と大変消化率が高い。さらに今、2年たってほぼ定着したと考えている。ただ三日休みをどのように活かしているかに関しては、若い人の方が使い方がうまいことは言うまでもなく、中高年はこれが、といううまい方法がないとする人もいる。このような者には、通信教育を奨励している。通信教育自体は昔からの制度だが、平成元年度は65コースある。終了者には半額補助する。百貨店で経営している『ぶらんでーと自由学園』への参加者も増加したという。

このように東武の労働時間短縮は、世間で話題になるより取り組みが早かった。その結果、学生の応募が他社より早く増えたの

である。昭和61年度採用（62年入社）が応募5～600人だったものが、昭和62年度採用で応募が3倍になり、昭和63年度採用では応募が2千人以上になった。先に見てきたように学生の応募を狙って導入したのではない。学生の応募が増えたのは予期せざる結果である。しかし池袋に平成4年の春、日本一の売り場面積の百貨店を予定している今日、その要員を今から育てておく必要があり、優秀な学生が来てくれることは歓迎だとしている。

## 5. さらに新しい制度も

一日の勤務時間が長くなって若い女性から帰りが遅くなったという苦情はある。時差勤務がなくなったことで早く帰れる日に習い事などをやっていた人。また帰りに皆と、あるいは他社の友人と遊んでいく時間など。休みの日にはわざわざ出てくるのが面倒だということがある。また新入社員には休みの数が当たり前になる。そうすると毎日の時間に文句が出るかもしれない。従って、今回の改革で終わりにせず、次々と新しい対策も必要になって来よう。

たとえば、平成元年3月より、「看護休職制」（最高2年間）を導入している。

また休みの取り方がフレキシブルになれば勤怠管理の能率化が必要である。やはり3月より勤退のコンピュータ管理（TIMES と呼ばれるシステム）が導入されている。これを使って、職場ごとの労働時間と作業能率の関係の研究も行なわれる予定である。

- |  |           |
|--|-----------|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. サービスの質低下をとまなわない</li><li>2. 労働時間延長をしない</li><li>3. 連休が可能な</li></ol> | } 隔週週休3日制 |
|--|-----------|

(川喜多 喬)