

## 東日本大震災後の仕事と生活の調和に関する調査企業ヒアリング事例

内閣府では、平成24年度、「東日本大震災後の仕事と生活の調和に関する調査」を実施していますが、その一環として、仕事と生活の調和を進めるうえで参考になるとと思われる企業を対象に事例調査を行っています。本コラムでは、その中から1事例について、特徴のある部分を中心に概要をご紹介します。(調査の詳細については、第3章第2節参照。)

## 森永乳業株式会社の取組～WLBからイノベーションを～

## 1 会社概要

設立：昭和24年(1949年)4月  
 資本金：21,704百万円  
 代表者：宮原 道夫(代表取締役社長)  
 従業員：3,091名(男性2,500名、女性591名)  
 事業内容：牛乳、乳製品、アイスクリーム、飲料その他の食品等の製造、販売  
 本社所在地：東京都港区  
 ※工場では変形労働時間制、研究所でのみフレックスタイム制度を導入。その他多くの事業場では固定勤務(9時～17時半)となっている。

## 2 サマータイムの取組

＝従業員の安全確保のための決断が、働き方の見直しにも有効だった＝

## ～震災直後のサマータイム制の導入～

東日本大震災の影響により、東京電力、東北電力管内の電力供給が不安定となり、森永乳業でも、様々な対応が必要となりました。特に、震災直後の混乱から計画停電の実施が検討される中、「従業員の安全確保(帰宅の際の危険回避のため、明るい時間帯での帰宅を目指す)」を重視したトップの決断により、始業・終業時刻を1時間早める、いわゆるサマータイム制の導入をいち早く実施しました(2011年3月28日から実施)。結果的に大規模な計画停電は実施されず、帰宅時の混乱は大きなものではありませんでしたが、当初より夏期の省電力も念頭に9月末まで、本社と一部の支社・支店で8時からの始業として実施しました。

## ～生産性向上に思わぬ効果を～

サマータイム制の導入により、取引先等からの連絡が入らない朝8時から9時の時間帯に、集中して午後の会議資料を作成するなど、時間を有効に活用しようとする社員が多くなってきました。また、ある部署では、以前は日中、外出やクライアント対応等でなかなかメンバーが一堂に集まることができなかったところ、サマータイム制の導入より8時から9時に全員出席の会議を開くことができ、意思の疎通がさらに図られるようになった、というようなケースも見られました。

2011年度の残業時間は、2010年度と比較するとほぼ変わりませんでした。震災対応などの喫緊の対応が求められるケースが多かったことを考えると、時間当たりの生産性は上がったと考えられます。制度の対象となった社員への事後アンケートにおいても、多くの社員から「働き方の見直しが進んだ」、「導入によるメリットがあった」との声が寄せられたことから、2012年度では全社に拡大して取組を進めることとしました。

## 3 ワーク・ライフ・バランスの取組

～個人の生活を充実させることは仕事の生産性をさらに向上させ、会社と社員が「WIN-WIN」の関係を築いていく～

森永乳業は、ワーク・ライフ・バランスについて独自の定義を定め、従業員への浸透を意識してワーク・ライフ・バランスに取り組んできました。きっかけは女性の活躍推進を議論したことです。女性が活躍できる環境を作るためには、男性も含めた全社的な働き方の見直しが不可欠だ、という考え方に至り、ワーク・ライフ・バランスを全社の取組みとするためのチャレンジが始まりました。

## —森永乳業株式会社のワーク・ライフ・バランスの定義—

「仕事と私生活を調和させることで、社員一人ひとりが働きがいのある仕事に就き、仕事の生産性を向上させて余裕のある時間を作り、仕事以外の個人の生活も充実させ、そこから得た経験や知識などをさらに仕事にも活かして成果を出していくこと。」

社内誌「WINWIN」創刊号(2008年7月)より



2008年には、冊子「WIN-WIN はたらく・くらす（会社と社員の新しいスタイル）」を全社員に配布しました。冊子では、会長・社長とも自らの言葉で熱のこもったメッセージを発信するなど、「会社全体としてワーク・ライフ・バ

ランスを進める」という姿勢を伝えるものです。冊子はその後、2冊発行され、現在では「ワーク・ライフ・バランスという言葉を知らない社員はほぼいない」という状況になっています。



冊子「WIN-WIN」創刊号



#### ～ノー残業デー、マイホリデー制度の取組～

また、働き方を見直し業務にメリハリをつけて定時に仕事を終わることを従業員に意識づけるために、現在本社では週に3回の「ノー残業デー」を設けています。スタート当初は、人財部のメンバーが各部署を巡回し、地道に声かけを実施したこともあり、「生産性を高めることが求められている」「時間は限られている」などの意識は徐々に高まっています。

その他、年休の取得促進のために、2007年から「マイホリデー制度」を導入しています。これは、事前に3日間の年休取得予定日を上司に届け出ることによって職場内のフォロー体制を整えやすくし、社員が安心して年休を取得できるようにする制度です。

こういった取り組みにより、年休取得率は徐々に上昇し、現在では兼ねてより目標としていた50%を超えています。

#### ～育児支援の充実～

その他森永乳業では、従業員が家庭と仕事を両立できるよう、子育て支援策の充実も図っています。例えば、従業員が受けることのできる育児支援制度を子どもの年齢別に一覧表にまとめ、ポスターを全事業所に掲示しています。

また、2007年度より、短時間勤務の導入、

育児休業期間の延長、育児休業者手当の支給などを制度化し、現在では多くの従業員が利用しています。

なお、2008年と2010年、子育てをサポートしている事業主としての認定を厚生労働省より受け、「次世代認定マーク（愛称：くるみん）」を取得しています。サマータイムを実施する際は、基本的には部署単位で始業時間を早くしていますが、男女問わず保育園の時間等の制約がある社員については、従来どおりの勤務を認めるなど、柔軟性をもった運用を進めています。

## 4 ワーク・ライフ・バランスの今後（東日本大震災以降）

### ～ライフステージに合わせた

### 働き方の選択、仕事と生活の調和～

震災以前から、ワーク・ライフ・バランスの考え方を全社で理解し実践しようという取組を行ってきたおかげで、震災直後の緊急の制度導入について、理解や普及がスムーズに進んだと森永乳業では考えています。ただし、全ての残業が一律に悪いのではなく、時にはがむしゃらに働く必要のある時期もある、また一方で家族のための時間を優先しなければならない時期もある、という考え方を前提としているとのこと。

社員一人ひとりには様々な考え方や状況があり、会社が一律に働き方を決めてしまうのではなく、社員自らが「自分にとっての仕事と生活の調和」を考え、「お互いの価値観を認め」合っていこうという思いが根底にあることが、森永乳業におけるワーク・ライフ・バランスが着実に進められてきた理由の1つではないでしょうか。

#### ～今後の課題～

一方、サマータイム制の導入二年目では、様々な課題も見えてきました。最も大きな課題は、取引先の理解です。また、震災の影響の多かった地域と少なかった地域では、従業員も含め制度や目的に対する理解や納得感に差があることも実感されます。しかし、今後も限られた人員でスピード感をもってイノベーションを起こしていくためには、益々のワーク・ライフ・バランスの推進は不可欠であると考えています。

#### ～ワーク・ライフ・バランスのさらなる推進にむけて～

近年、育児休業の取得者は、女性ではほぼ100%、男性も徐々に増えてきています。しかし、今後さらに取得者を増やしていくためには、子どもを預かる施設の整備・充実が不可欠であり、特に病児保育の問題は大きくなっていくと思われます。しかし、一企業で対応するのは難しい状況です。

また、休暇の取得しやすさは部署によって異なる面もありますが、チームプレイを進め、誰かが休んでも支障のない体制をいかに築くかがポイントになると思われます。現在はセキュリティとインフラの問題で在宅勤務は導入していませんが、「仕事の見える化」や「情報共有」、「標準化」をどのように進めていくかは、今後の課題です。

一方、取引先からの要望に応えることと働き方の見直しを進めることを共に行うことの難しさもあります。急な要望にも応えられなければ他社にチャンスが回るのは当然のこと。社会全体が昼夜を問わず動いている中で、自社の働き方のみを変えることの難しさも感じています。

#### (まとめ)

震災以前より、ワーク・ライフ・バランスを積極的に進めてきた森永乳業は、震災直後に導入したサマータイム制をはじめ、短時間勤務やノー残業デーなどの人事制度を有効に活用しながら、継続的に、社員の働き方の見直しを進めてきました。

これは、働き方見直しに対する人財部の真摯な姿勢、経営陣のリーダーシップ、社員の理解の3つが合わさってなし得たものです。「震災」という非常に大きなダメージを、ワーク・ライフ・バランスを基盤とした働き方の見直しによって乗り越えてきた姿には、他の企業にも参考になる要素が多く詰まっています。