

4 ヒアリング調査結果

企業調査に回答いただいた企業の中から、以下の条件にあてはまる企業を抽出し、ヒアリング調査を実施した。本報告では、各社の取組の特徴や、制度を充実させるために参考となる手法などを中心に、事例を取りまとめている。

抽出条件：震災前よりも 2011 年の節電の夏に新たな取組を始めたまたは、適用拡大を行い、その後 2012 年夏期においても拡大または継続した取組のある企業。

(50 音順)

ヒアリング先	事業内容	事例としての特徴
株式会社 コピーアンドアソシエイツ	保育園等の経営	従業員の家庭事情を考慮したシフト設計やガイドラインの見直し
株式会社 C F S コーポレーション	ドラッグストアの経営	現場の残業削減のための本社からの働きかけ
株式会社 ジャパンセキュリティプロモーション	警備業務、ビルメンテナンス	不測の事態に対応できるためのマニュアルの充実
テルモ株式会社	医療機器・医薬品の製造販売	ダイバーシティ経営のための女性の活躍推進
東京地下鉄株式会社	旅客鉄道事業の運営、関連事業の運営	将来の採用難を見据えた働き方の見直し推進
東日本旅客鉄道株式会社	旅客鉄道事業の運営、関連事業の運営	徹底した節電の取組みから広がった働き方の見直し
三菱ふそうトラック・バス株式会社	トラック・バス等の開発・製造	ラインマネジメントの徹底による残業削減
森永乳業株式会社	食品等の製造、販売	生産性向上に寄与するサマータイムの拡大
ライオン株式会社	日用生活品の製造販売	育児・介護を担いながらも働き続けられる制度づくり
リコージャパン株式会社	プリンター等の販売、及び機器保守等	オフィスコスト削減につながる働き方の見直し

ヒアリングした各社では、「ノー残業デー」「直行直帰」「仕事の見える化（マニュアル化）」「サマータイム」などに取組んでいる。また、導入した制度を浸透させるため、ラインマネジメントの活用、役員のコミットメントによる経営姿勢の明確化、従業員に対する情報提供の充実など、各社現場実態にあわせた運用の工夫を行っている。

多くの企業では、経営課題を解決するために震災前から働き方を見直す取組みを始めていた。あらかじめそういった取組をしていたことにより、震災直後の混乱やその後の節電対応などにおいて、事業継続への影響を小さくしている。また震災をきっかけとして経営層や社員の協力や理解も進み、「働き方の見直し」を一層進めていることがわかった。

震災や節電によって、就業スタイルを変更せざるを得なかったことにより、これまでの無駄やリスクに気がつき、「やればできる」と知ったことで、その後の働き方の見直しに関する取組みの拡大や継続が進んでいる。

4 ヒアリング調査結果

4. 1 株式会社 コビーアンドアソシエイツ

1 会社概要

従業員：399名

事業内容：保育園等の経営

2 震災をきっかけとした働き方の見直し

(1) 「ノー残業デー」「メリハリをつけた業務」を核とした残業削減への取組

2011年夏季から、全社的に水曜日をノー残業デーとした。ノー残業デーには、退勤時間に確実に帰るように徹底した。実際には残業をしないと業務が回らないような状況もあったが、あえて「残業させない、認めない」方針を明確にし、管理職（園長等）が率先して帰るようにした。管理職が早く帰ると一般職も帰りやすくなる。したがって、特に意識したのは管理職の意識改革。「残業にどれくらいコストがかかっているか」を理解させ、「残業代をいかに減らすかが管理職の手腕」と位置づけた。また、運動会や保育表現発表会などのイベントの前は、比較的残業時間が長くなる傾向にあるが、イベントが終わったタイミングで積極的に有給休暇をとるように勧めたり、早く帰るように促したりした。とにかく、ノー残業デーという制度を浸透させることを第一に進めていたので、現場ではわりと早い段階から制度に慣れていたようだ。

(2) 震災後の特別対応による社員の意識の変化 ～助け合う意識の芽生え

震災時、最後の一人の園児のお迎えがくるまで保育を続け、結果的に終夜に及んだ。園としては、「最後の子どもにお迎えがくるまでは保育園を開けておく」という考えを持ち、実践した。一方で、子どもを持つ社員（保育士）は帰宅させ、独身の保育士が中心となり保育を行った。お互いの状況を理解し合い、事態を乗り越えた結果、家庭を持つ社員と持たない社員が助け合う意識は強くなった。その後も、家庭を持つ社員への配慮が進み、助け合いながら業務をする風土が芽生えている。

(3) 震災の経験を踏まえた非常時用マニュアル類の見直し ～仕事の見える化

震災前からマニュアル類の整備は進めていたが、震災に関しては想定外のことが多くあったため、マニュアル類を作り直す作業を進めた。全社員に対して震災について調査を行い、実際の震災の状況を踏まえて、9月1日には新しいマニュアルを作り上げた。具体的な内容としては、例えば、以前のマニュアルでは必ず上長がいる設定になっており、指示系統を示していたが、実際にはそういう状況ばかりではなかった。「全社員が動けるとは限らない」という前提で、管理職不在時の役割分担についても見直しを行った。また、震災をきっかけとして、「園長は現場の対応や判断に集中させて、大きな判断については本部が指示を出す」という仕組みに変えた。また、より柔軟な対応を可能にするために、マニュアルの呼称を「ガイドライン」に変更した。

3 震災以前から進めていた取組

(1) 個人が置かれている状況を考慮した勤務時間帯の設定

複数の保育園を運営しているため、現場の社員には異動・転勤がある。女性社員の場合は、「勤務先は家から近いこと」を就職の選定要件としている人も多く、そのような社員に通勤時間がかかるところへの異動を命じた場合は、「通勤できない」と考えてしまう人も多い。そこで、女性が家庭も維持していけるよう、時差出勤を認めることとした。また、このことは、保育時間の延長に伴うシフト勤務への対応にも関連している。

4 ヒアリング調査結果

(2) 産前産後休業、育児休業を積極的に取得できる環境の整備

結婚や出産を機に離職を考える社員もいるが、出産後も働きたい社員には積極的に産前産後休業や育児休業が取得できるように配慮している。具体的には、休業後に復帰する際には、休業前のキャリアを勘案して配置等を決めている。

(3) 在宅勤務、フレックスタイム制の導入

小さな子どもがいる社員については、在宅でできる仕事については在宅で勤務してもらっている。例えば、広報担当の社員の中には、出勤している広報担当者と連絡をとりながら仕事をしている在宅勤務者がいる。フレックスタイム制については、本部で導入を行い、より自律的かつ効率的な働き方ができるようになっている。

4 今後の取組に向けて

(1) IT 技術を活用したペーパーワークの削減

保育園は一見子どもと遊ぶことが仕事のようなイメージがあるが、かなりのペーパーワークがある。当社の特徴として認可保育園の運営をしているが、認可保育園は子どもの発達状況、行事内容などもすべて記録に残している。ペーパーワークをする時間を確保するには、どうしても残業時間に食い込んでしまうため、残業を削減するには、ペーパーワークを削減する方法を考えないといけない。現在も試行錯誤をしているが、今後 IT 技術をうまく活用して、ペーパーワークを極力減らしたいと考えている。

(2) 管理職の意識改革

社員に対して、働き方に関する意識改革の必要性を伝えても「勤務シフトや仕事内容を決めているのは管理職」とする現場では、意識改革が進みづらい。したがって、まずは管理職の意識改革を積極的に進めたいと考えている。現状では、管理職経験が長い人ほど理解が進んでおり、「早く仕事を終わらせて社員を帰そう」という意識が強い。経験の浅い管理職は「自分が率先して働かない」という意識が強く、全体の業務の効率化が進まないことが多い。このような社員の意識を変えていきたい。

(3) ダイバーシティ経営の推進

人口が減少しており、労働力の確保から考えても、まずは女性が積極的に社会に出る「男女間のダイバーシティ」を進めたい。具体的には、在宅勤務、フレックスタイム制、裁量労働制を積極的に取り入れていきたい。2つ目は、「年齢間のダイバーシティ」で、数年前、団塊の世代で早期退職した人を対象に「保育の仕事を手伝ってみませんか」と実験的に募集をしてみたところ、実に様々な経験を持っている人からの応募があった。その人たちが持っている技術はとても有効であり、今後も活躍しやすい働き方を考えていきたい。3つ目は、「様々な人種・国籍の人材が働くダイバーシティ」。現在、保育のカリキュラムに英語保育を取り入れ、外国語講師を自社で雇用している。身近に違う人種・国籍の講師がいる環境で、子どもたちに日常的に異文化交流できる機会をつくっている。更に今後は事務・修繕業務など、その他の業務においても人材を受け入れられる環境づくりを積極的に進めていきたい。女性、高齢者、人種・国籍を超えて様々な人たちが関連することで、子育てのダイバーシティ化を進めたい。

5 まとめ

震災直後は、子どもを終夜預かるなどの特別対応、計画停電への対応、安全な水の確保など、様々な苦労があった。その経験を踏まえてマニュアル類を見直し、本部・現場の役割分担をはっきりさせ、各々が効率的に動くことができるようにした。また、子どものいる社員に対しては勤務時間を柔軟化させるなど、社員一人ひとりの状況を考え、現実に応じて、働きやすい職場にしようとする意識が伝わってくる。

4 ヒアリング調査結果

4. 2 株式会社CFSコーポレーション

1 会社概要

従業員：3,817名（正社員1,302名 嘱託・パートタイマー2,515名）※パートタイマーは8時間換算
事業内容：ドラッグストアの経営

2 震災をきっかけとした働き方の見直し

（1）サマータイムの実施

震災後の夏、本社でサマータイムを実施した。2011年は7月から9月まで、2012年は5月から9月まで、通常9時から18時の勤務時間帯を1時間前倒しにして8時から17時とした。実施したきっかけは、世の中の動きに合わせたということもあるが、「働き方を変えましょう」という時間管理意識の向上も意識した。残業を減らし、自分の仕事を時間内に終わらせる癖をつける。人事サイドからすると、あまり節電のことを前面に出すとイメージが良くないので、趣旨として「働き方として、定時に終わる癖をつけましょう」と伝えながら、一斉に消灯したり、空調を切るなど強制力を持って行った。

（2）残業時間の見える化

震災前から残業時間削減の取組は進めていたが、震災後、より削減が進んだ。2012年になって始めたのは、定期的に「残業がこれくらい出ている」ということを個別に出すようにした。今まではどんぶり勘定で「誰が、いつ、どれくらい残業しているか」を管理する側に知らせていなかったが、2週間に1度くらい情報を出すようにした。また、店長に任せていたシフト管理を、上位のエリアマネジャー、本社では部長が管理するよう、人事側から伝えた。そういうことも徹底されてきた結果、残業時間はさらに削減されてきた。今年度でみると、4月に比べ10月では残業代の支払額が30%程度減っている。

3 震災以前から進めていた取組

（1）「仕事の見える化」による時間管理意識の向上

かなり前に、コンサルタントを入れて、店舗で行われている業務、本部・本社で行われている業務をすべて洗い出して、業務プロセスの見直しをしようとしたが、最終的にはうまくいかなかった。しかし、そのことがきっかけになって、業務の標準化や無駄な作業の削減に取組み始めた。

「同業のトップ企業と比べて労働生産性が低い」という意識を常に持っている。専門部署や専任者を設けているわけではないが、「決まりをもう一度すべて見直しましょう」ということで、すべてのマニュアル類の見直しを進めている。また、震災前から「店舗におけるワークスケジュール」という取組を行っており、店舗で働く人の業務の効率化や労働生産性の向上に役立っている。

（2）「ワーク・ライフ・バランス委員会」の設置

労働者側と使用者側が意見交換をして、そこで具体例をあげ、取組めるべきことは働きかけをする組織として、「ワーク・ライフ・バランス委員会」を設置している。今までに、「育児時短制度の対象年齢を小学校1年生未から3年生未までにした」「子どもが小学校3年生が終わるまでは、36協定の時間数より残業時間を制限できる制度にした」などの成果がある。

（3）時間管理意識の向上から業務の効率化へ

以前は、「長く働くことはよいこと」という意識が強かったが、本社では人事部から「時間管理意識の向上」を強く発信し、少しずつ改善されてきている。それは、震災前より、震災後のほうがより強くなった。「業績改善」を発端にした取組ではあったが、意識の持ち方でかなり業務の進め方は変わるも

4 ヒアリング調査結果

のだということがわかった。特に、本社は店舗よりも業務が専門化・細分化されているので、一人が把握できることには限界があり、「業務が細分化されるほど人は仕事を抱え込む」というところがみられた。そのような状況の中で、時間管理の意識づけを行うことはとても効果的であった。これは震災前から行っていることだが、震災をきっかけにより発展してきたと考えている。

4 今後の取組に向けて

(1) サマータイム期間の労働生産性の向上

昨年度に実施したサマータイムの後半には、「早く来て遅くまでいることで、かえって労働時間が延びる」「早く帰らない人は、いくら言っても帰らない」というような状況が一部にみられた。今年度もサマータイムを検討するが、単に制度として行うだけでなく、労働生産性を高めるための工夫が必要だと考えている。

(2) 競争力を高めるための人材の確保

人をいかに確保するか、確保した人をいかに逃がさないかが重要。当社は正社員のうち女性の比率が43%と高いので、「出産してからも働ける」という働き方ができることが必要だろう。その点では、インフラがもう少し整備されると助かる。保育園もそうだし、小学校に上がったらどうするかという課題もある。保育園は長時間預かってくれるが、低学年の子どもが一人で帰ってきて大丈夫なのか。短時間勤務もどの年齢まで対応できるのか。進んでいる企業ではもっと長い対象年齢でやっているところもある。「働くこと」と「家庭・生活」を合わせて考えていかないと、どんどん人が辞めていってしまうという危惧がある。

(3) 女性がより活躍できる職場づくり

ドラッグストアの来客は7割が女性であり、本社でも店舗でも、もっと女性を活躍させたほうがよいと考えている。将来的には、女性の幹部職比率を30%くらいにしたい。しかし、実際はなかなか女性の管理職を増やせていない現状がある。店舗で働いている薬剤師の社員は、あまり管理職になるという思考がない。また、一般の女性社員は働く場所が店舗中心になるが、店舗では「長時間、遅くまで労働すること」が当たり前のような考えを持っていて、あまり積極的に管理職にはなりたがらない。会社としては、すべての女性が能力を發揮し、活躍してほしいと考えている。そのためには、経営トップからももう少し強いメッセージを出すなどの工夫が必要かもしれない。

(4) ボランティア休暇制度の導入

震災後、実際に有給休暇を使って、職場の配慮の中で、ボランティアに行った社員は何人もいたが、ボランティア休暇制度があれば、より堂々と行けたのではないか。まだ具体的に検討が進んでいるわけではないが、本人がやりたいことを後押しするような制度があればよかったと震災後に思った。

5 まとめ

本社と現場（店舗）での働き方の違いが大きい。本社では比較的、時間管理意識の向上等が進められているが、店舗では月間の勤務シフトが決まっており、自分の裁量で働き方を変えることが難しい。しかし、そのような中で、「ワークスケジュール」という取組を続け、業務の効率化を店舗単位で図っている点は注目に値する。特に、一方的に現場に対策を求めるのではなく、人事部長や営業部長を巻き込みながら、「残業が増えている」理由を知りたい」という投げかけを行い、キャッチボールをしながら、その店舗・メンバーの状況にあった、より効率的なワークスケジュールを組めるようアドバイスをする方法は、現場の理解を得る点でも優れた方法である。

4 ヒアリング調査結果

4. 3 株式会社ジャパンセキュリティプロモーション

1 会社概要

従業員：350名（40名は本社勤務、310名は現場勤務）

事業内容：警備業務、ビルメンテナンス

2 震災をきっかけとした働き方の見直し

（1）不測の事態に備え業務の標準化に着手

現場ごとに業務遂行のためのマニュアルを整備し、基本的な水準を担保したうえで業務を進めてきた。実際、現場ごとに環境は大きく異なっており、すべての社員（警備員）がどの現場に向かっても、すぐに対応できるわけではないが、基本的な行動パターンについてはマニュアルでしっかり定めており、基本的な対応を問題なく進めることができる。

一方、このたびの東日本大震災においては、「公共交通機関の乱れにより、社員が現場に直行する、あるいは直帰することが難しくなったケース」や、「停電により自動ドアや電気設備等が停止し、警備員が現場に常駐する必要がある」など、さまざまな影響がみられた。しかし、大きな災害（不測の事態）を想定したマニュアルは整備しておらず、社員（警備員）の配置・交替等に関して、若干とまどうこともあった。今回は苦情までには発展しなかったが、お客様に迷惑をかけたケースもあったかもしれない。

そこで、マニュアルのブラッシュアップに取組み始めた。やはり、「不測の事態がおきてもスムーズに対応できるようなマニュアルが必要である」という意識が、大震災をきっかけとして、会社としても、また社員の意識にも植え付けられることになった。

具体的には、本社では情報の共有化・整理に努め、マニュアルの作り方など、根本的なところを考え直した。マニュアルについては、業務遂行に関するマニュアルだけでなく、社員の運用（配置・交替）に関するマニュアルが必要であったとの反省から、一人ひとりの社員に対してどのような管理・支援を行えるか、検討を始めた。

（2）勤務現場の柔軟化

このたびの大震災においては、幸いなことに社員がケガをするなど直接の被害はなかったが、自宅が被災した社員はいた。また、公共交通機関が止まってしまい、現場までの通勤が困難な社員も出てきた。特に、警備業では、24時間交替制で対応している現場もあり、交替の社員の到着が遅れると、本来帰ることができる社員が引き続き警備にあたらなければならないようなケースも出てくる。警備業では、どのような状況でも現場にいることが求められており、警備に空白時間を設けるわけにはいかない。実際、大震災後1か月間くらいは、社員にかなり無理な勤務を強いていたと感じている。

そこで、大震災をきっかけとして、自宅や公共交通機関の状況により、勤務場所を柔軟に変更できるよう配慮するなど、想定外の事態が起きた際のマネジメントの方法等について、検討を進めている。

3 震災以前から進めていた取組

（1）時間管理意識の向上

警備業は、基本的に時間でお客様と契約を結んでおり、限られた時間を効率的に使い、最大限のパフォーマンスを発揮するよう日々、取組んできた。また、警備の現場は直行直帰が原則であり、時差出勤やフレックスタイム制などの採用は難しいものの、勤務管理については、現場及び本社でしっかり管理し、社員一人ひとりの動向を把握している。

そのような中で、現場では、お客様からさまざまな要望をいただくことがあり、その際には決められ

4 ヒアリング調査結果

た時間内で決められたことをきちんとこなしたうえで、できる限りお客様の要望に応えられるようタイムマネジメントを行っている。

(2) 休暇取得の促進

警備業は、昼夜逆転で勤務するなど、身体的に負担の大きな業務であり、休暇を十分に取得できないと、仕事を長く続けられない。また、年末年始やゴールデンウィークなど、一般の人が休みをとるときに働くことも多く、計画的に休暇を取得することが特に大切である。社員の中には、年収を増やしたくて無理な残業を行うものもあるが、働き続けるためには体調の維持管理は重要である。

警備業では、半年に1度、警備に関する教育を受けることが法律により義務付けられており、交代で研修を行っているが、その際には、業務改善による生産性向上や休暇取得の促進等に関する会社の方針を伝えるなど、社員の意識改革を図っている。

4 今後の取組に向けて

(1) 女性の活用のために

警備の業務には、主に「施設警備」「巡回警備」「私服保安警備」「駐車場・交通誘導警備」などがあり、中には「危険度が高い」など女性の活用が難しい業務もあるが、アミューズメント施設での誘導や、ショッピングモール等での保安警備など、女性のほうがより適している現場がある。あるエリアではそういった業務を多く受注しており、女性を活用している。また、現在、働いている女性社員（警備員）のきめ細かな対応・接遇などは、他の警備員の手本となるようなケースもあり、そういった面でも、さらに女性の活用を進めていくべきと考えている。

現在、女性の警備員は少なく、全体の5%程度だが、今後は業務の拡大に伴い、女性を積極的に雇用していこうと考えている。しかし、実際には、求人募集をかけても、女性がなかなか集まらない状況もあり、今後は、職務内容の紹介をわかりやすくするなど、募集方法の工夫をしていきたい。

5 まとめ

警備業は、通常業務の中でしっかりしたマニュアルを整備し、どの社員（警備員）も必ず一定水準以上の対応ができるようになってきているが、仕事の性質から勤務時間の柔軟化や勤務時間帯の変更などは難しい状況がある。

しかし、東日本大震災をきっかけとして、直行直帰を原則とする社員（警備員）の通勤状況の把握や、柔軟な勤務場所の変更などを試み始めている。勤務場所の変更を実施するには、「現場において的確なマニュアルが整備されていること」「本社が社員の通勤（直行直帰）状況を含めた現状把握がきちんとなされていること」が必要であり、そのような取組みを始めている点は、今後の不測の事態等に生かされるものと考えられる。

また、女性の活用が比較的に少ない警備業において、今後のさまざまな活用ケースを具体的に想定しながら、女性を積極的に活用していこうとしており、今後の展開が興味深い。

4 ヒアリング調査結果

4. 4 テルモ株式会社

1 会社概要

従業員：4,931名

事業内容：医療機器・医薬品の製造販売

2 震災をきっかけとした働き方の見直し

(1) 残業削減を強力に実施 ～毎日が「ノー残業デー」

東日本大震災後の初めての夏、オフィスでの節電をさらに進めるために、「毎日ノー残業デー」を本社で実施した。事前申請なく残業をしている社員に対し、これまでは部門ごとに月1回のフィードバックを行い注意喚起していたが、震災後の夏は、1週間単位でフィードバックを行うようにした。

工場の場合は、ふだんからタイムマネジメントにしっかり取り組んでおり、特に喫緊の対策の必要性はなかったが、本社では時間に縛られない企画関係の業務も多く、各ラインへのこまめな働きかけのほかに、19時には電気を消してまわるなど、より積極的に「ノー残業デー」の定着を図るように努めた。

(2) 在宅勤務の導入試行（事業継続の観点から）

震災後の混乱時、たとえすべての社員が出勤できない事態が起きたとしても事業を継続できるように、特に基幹的な業務を抱える最小限の社員へパソコンを支給し、自宅でも業務を行うことが可能な環境を作った。結果的に、在宅での勤務が必要になることはなかったが、今後は、時間制約のある社員が働き続けられるためのひとつの方策として、在宅勤務の導入トライアルを続けていくことを決めた。本格的な導入のためには、セキュリティの問題や、業務と成果の評価の管理をどう行うかなど、課題も多く残っているが、今後も試行を続けていく予定である。

(3) 仕事の見える化など、働き方見直しの重要度が高まる

仕事の見える化やマニュアル化については、常に「課題」であると認識し、震災前に一部はプロジェクト化し、業務効率化を図るプロジェクトを始めていたが、震災を経て、ますますその必要性が高まっている。検討テーマの1つとして取り上げられることになり、今後、大きな推進が期待できる。

3 震災以前から進めていた取組

(1) ノー残業デーの定着

残業削減に関しては、2008年度頃から経営トップがメッセージを出し、すべての事業所で「ノー残業デー」を設けて取組んでいた。具体的には、「毎週〇曜日、全社一斉に行う」ではなく、現場の状況を考慮し、事業所ごとに実施しやすい形式で行うようにした。その結果、本社の場合は週に1回水曜日を設定していたが、事業所の状況に応じて週2回や月2回の設定など、回数も必ずしも「週1回」ではない。

そのような取組を毎年度続けてきていたために、「ノー残業デー」の概念・必要性は、社内に定着していた。2011年の夏に実施した、本社での「毎日ノー残業デー」という少し無茶もある提案が、スムーズに社員に受け入れられた背景には、そのような土壌が全社的にできていたことがあると考えている。

4 ヒアリング調査結果

(2) 女性の活躍推進とダイバーシティ経営の導入

近年、海外事業の拡大や同規模程度の海外の会社を買収するなど、一層のグローバル化を展開するにあたり、「ダイバーシティ」を取り入れた経営が求められるようになった。まずは「多くの女性たちが、時間制約があっても活躍できる会社でなければいけない」と考え、本格的に女性活躍推進に取組み始めた。

毎月全社朝礼として国内全事業所にビデオ中継を行っているが、昨年10月に、直接会長が自らの言葉として、ダイバーシティ推進の重要性について語っている。トップが直接語ったことで、徐々に社内の理解が進んできている。また、「女性フォーラム」を開催し、各現場から参加した女性たちから、働きやすい環境にするために必要な制度について、さまざまな意見を出してもらい、その中からできるものから取り入れ始めた。今年からは全社員共通で、時間単位での有給休暇の取得を可能にした。

その他、育児のための時差出勤については、取得可能な子どもの年齢の上限を「小学校3年生まで」から「小学校卒業まで」に引き上げた。また、女性のメンター制度もトライアルを始めている。

4 今後の取組に向けて

(1) 多様な働き方に対応する管理方法のシステム化

2011年の節電対応では、一部事業所でのサマータイムの実施や、工場での輪番体制での昼夜土日問わぬの操業など、電力危機を乗り切るために社員も会社もかなりの負担に対応した。しかし、これらは緊急かつ短期的な対応であったため、何とか実施できたというのが実情である。今後、管理部門で行っている仕事を更に効率的にシステム化しなければ、働き方の柔軟性を恒常的に推進していくことは難しい。

(2) 時間制約のある社員すべての活躍

職種や家族環境など個人が持つ背景はさまざまな中で、女性の結婚・出産時の退職、男性が育児休暇を取得しづらい環境、今後増えていくであろう介護への環境整備などを課題と捉えている。

営業部署では、お客様の都合を優先するため自分で時間をコントロールしにくいこともあるが、iPadをすべての社員に持たせ、プレゼンや社外からの経費申請などに活用して直行直帰を可能にするなど、時間の融通性を高める取組みを継続している。また近年では、会社から「積極的に男性も育児休暇を取得するよう」メッセージを出しており、若手男性社員の申請も増えてきている。彼らがお手本となって、今後、育児休暇を取得する男性社員が増えていくことを期待している。

加えて、性別に関わらない時間制約のあるケースとして、介護を担いながら働かなければならないケースの取組みの必要性を感じている。そうしたことを理解してもらうための介護セミナーなども始めたが、今後もこうした取組みを進めていくことで、制度を浸透させていく必要がある。

5 まとめ

グローバル化によって、ダイバーシティ推進の重要性が高まったことを背景に、女性の活躍推進に本格的に取組み始めたことが特徴的である。このことをきっかけに、生産性が高く、効率的な働き方に価値観を変えて行こうとするさまざまな取組を、同時並行的に進めることで、社員への意識づけに成功している。

如何にして一部の女性のためだけの制度導入ではなく、社員全体の働き方の見直しとして受け止めてもらうかの工夫として、トップからの直接メッセージを活用している点は、特に他社の参考になると考えられる。

4 ヒアリング調査結果

4. 5 東京地下鉄株式会社

1 会社概要

従業員：8,519名

事業内容：旅客鉄道事業の運営、関連事業（流通事業、不動産事業、IT事業）の運営

2 震災をきっかけとした働き方の見直し

(1) ボランティア休暇制度の拡充

東日本大震災をきっかけとして、ボランティア休暇制度を拡充した。具体的には、3年以上前の未消化の有給休暇を、現有休暇をすべて消化を条件に、ボランティア休暇としての使用を可能にした。これは、震災後「ボランティア休暇を拡充してほしい」と社員から要望があがっていたことに対して導入した新制度である。実際、震災後はボランティア休暇を取得する社員が増え、社内報にも活動内容を紹介する記事が掲載されることもある。社会的責任の観点からも、震災地復興等のためにマンパワーを提供すべきだという考えを持っている。

(2) 出勤時間のフレキシブルな対応

主たる業務が時間の正確性を求められる鉄道であるため、定められた勤務時間は厳密に守ってきた。したがって、フレックスタイム制は導入していないし、昼休みもチャイムとともに一斉に休憩に入り、鳴り終わるまでには全員が席に戻る。しかし、震災直後は、交通事情等により通常通り出勤できなくなった社員が増えた。勤務場所が自宅から近い社員は、連日連夜、宿泊勤務をするようなこともあった。そこで、震災後一定期間は、交通事情で出勤時間が遅くなる人にもフレキシブルに対応する（賃金控除しない）ということにした。

(3) 節電対策をきっかけとした残業削減の取組 ～人事部長が肉声でメッセージを

従来から6時半～7時にはオフィスの電気が一斉に消えるようになっていたが、震災後は6時に一斉消灯（消灯とともに冷暖房も止める）とした。きっかけは節電対策であったが、一方で超過労働時間の抑制という課題もあり、その後ずっと続けている。実際に取組んでみて、「残業は減らせるもの、やればできる」ということを、震災後の夏には社員がよく口にしていた。また、ノー残業デーを週1回、水曜日に設定し、残業削減に取り組んでいる。実施にあたっては、制度が形骸化しないように、次のような工夫をした。①人事部の管理職が各フロアをまわり、チェックする。②当日は、朝及び昼休み明けに「本日はノー残業デー」という放送を流す。当初は、総務部に依頼していたが、熱意を伝えるため今月から人事部長が直接、呼びかけるようにした。③終業時刻の10分前に、人事部長が本人の声でメッセージを流す。通常、このような取組に部長を直接巻き込む方法はとらないので、社員にもかなりインパクトがあったようだ。以上のような取組の結果、本社の超過労働時間が大幅に減少した。1人あたり月2～3時間程度は減っている。実際に現場をみると、社員の意識が変わったと感じる。

3 震災以前から進めていた取組

(1) ワーク・ライフ・バランスの取組 ～大量退職、採用難の時代を見据えて

「くるみんマーク」は当初より取得しているが、仕事の見直しやダイバーシティなど「企業の人的戦略として」意識的に進めるようになったのはこの3年くらい。大量退職、少子高齢化を踏まえ、労働力確保にも関わるテーマとして、経営トップも問題意識をもっている。現場でより多くの女性が働き続けられるよう、管理者を対象としたセミナーの実施、講演会の開催、全社員への冊子の配布などもやってきた。節電の時期とも重なっているが、これらの取組が働き方に関する社員の意識変化には関係している。ワーク・ライフ・バランスというと「育児・介護を抱えている人が対象」と思われがちだが、震災後の節電対策、残業削減をきっかけに、皆が当事者意識を持ち始めたイメージがある。以前からさまざま

4 ヒアリング調査結果

まな取組を続けてきたことが、震災後の節電対策等がスムーズに受け入れられた要因の一つになった。

(2) 仕事の見える化

マニュアル化については、全社で一斉に導入しているというわけではないが、各部署の状況に応じて進めている。本社では、人材の流動化（異動）を想定し、「一人で仕事を抱えてしまうと、人材育成につながらなくなる」という観点から、特にルーチン系の仕事のマニュアル化に努めている。現場では、2007年問題を踏まえ、技術・技能伝承の問題からもマニュアル化に努めている。

(3) 有給休暇の取得促進

本社では一部トライアル的に、超過労働時間や有給休暇の取得日数を個人ベースで職場に貼り出している。また、人事システム上、所属長が社員個人の有休の取得率をみられるような改修も進めている。現場では交代要員がつけば休めるため、有給休暇の取得率は高い。一方、本社の場合、有給休暇の取得は個人の仕事の進め方によるところも大きく、社員一人ひとりの意識改革が必要である。震災後の取組やワーク・ライフ・バランスを進めていく中、有給休暇の取得率は若干増えている。

4 今後の取組に向けて

(1) タイムマネジメントや仕事の見直しの取組

震災後の節電対策やノー残業デーの実施を進める中で、本社を中心に部署ごとに「仕事の圧縮」に取り組んできたが、一部「必要な仕事」も圧縮してしまったのではないかと懸念もある。順序としては、初めにタイムマネジメントや仕事の見直しに取り組んでおけば、より効率的に仕事の圧縮が進められたのではないかと考えているので、今後も並行してタイムマネジメントや仕事の見直しに取り組んでいく。

(2) 牽引役としてダイバーシティ推進担当を設置

ワーク・ライフ・バランスに関しては、継続して啓発を続けていく必要がある。全社員に配布した冊子は、育児・介護休職制度の周知には役立ったが、その後「実際にどのような手続きをすればよいか」「部下をどのようにフォローしたらよいか」など、運用面でのフォロー内容を知りたいという声があるため、今後は運用を想定したマニュアル化や周知に努めていく必要がある。また、障害者雇用についても法改正に本格的に対応していくということもあり、人事部直下に専任組織としてダイバーシティ推進担当を設けた。現在 8,500 人ほどの社員のうち女性社員は 3%程度。今後、現場の女性社員を増やしていくことがポジティブアクションの第一。ハード面では、女性社員の宿泊施設の増設を進め、ソフト面では、出産・育児と仕事の両立を支える制度の拡充や、上位職の意識改革を進めていきたい。

(3) 社会サービスの充実

現場での働き方を見直しを進めるには、社会サービスの不足が課題になる。24時間 365日動いている会社なので、24時間制の託児所が必要になる。社員が宿泊勤務に対応しないと現場はまわらないが、現状では保育園がない、認可・認証保育所以外の利用の費用の問題もある。今後は、社会的な支援が必要になる。

5 まとめ

技術継承や将来の採用難に対する答えとして働き方見直しを進めるという経営陣の考え方は、他社にとっても参考になるものと思われる。経営陣や上位職が働き方見直しのメリットを理解し、積極的に取り組んでいるからこそ、ノー残業デーや有給休暇の取得など成果が出ている。特に、人事部長自らが放送で呼びかけるのは、制度を形骸化させないためのユニークな工夫の一つである。また、ワーク・ライフ・バランスの冊子を作成し、全社員に配布するなど、現場勤務の社員（技術系社員）の比率が高いことも考慮した取組は、実効性が高い。

4 ヒアリング調査結果

4. 6 東日本旅客鉄道株式会社

1 会社概要

従業員：59,130名

事業内容：旅客鉄道事業、貨物鉄道事業、情報処理及び情報提供サービス業、旅行用品、飲食料品、酒類、医薬品、化粧品、日用品雑貨等の小売業、旅館業及び飲食店業 等

2 震災をきっかけとした働き方の見直し

(1) 支社、部門単位で積極的に取組む節電対応 ～超過勤務の削減等

東日本震災後に取組まれた節電対応については、本社から一律に指示を出すのではなく、支社や本社にある各部門が自ら検討した「節電取組」を本社に報告し、実行に移す方法がとられている。例えば、12支社のうち6支社は、始業・終業時間を繰り上げるサマータイムを実施した。6支社の中には、中部電力管内の支社、東北電力管内の支社なども含まれており、電力会社からの節電要請に応えるというかたちではなく、支社自らの判断により、働き方の変更も踏まえて節電に取組んだ。これらのサマータイムは2011年7月～9月の間、試験的に取組まれたが、節電・働き方の見直しに効果があったことから、2012年の夏も本格的に取組むこととした。一方、本社ではサマータイムは実施しなかったが、既にフレックス勤務を運用していたので、コアタイム後の16時以降は極力、不必要な勤務はしないよう徹底した。また、各部門でも部門の状況に合わせた取組みを展開した。

(2) 実際の電力使用量、目標とする電力使用量の見える化

列車を運行して収入を得ているので、従来から「節電」に関する意識は高い。特に、震災後は「優先的に電力を使わせてもらっている」という意識もあり、現場でも社内でも不必要な照明の消灯などは、お客様のご理解・ご協力の上で、自然に取組むことができた。そのような背景もあり、7月から9月に関しては、可能な限り「長時間職場にいない」ということが共通認識になっていた。また、あわせて館内放送で「前日の電力使用量」、「目標とする電力使用量と当日の電力使用状況」を知らせ、社員全体のさらなる意識向上に取組んできたことが効果的に作用していた。

(3) トップの継続的なメッセージ発信による社員意識の変化

社内報などを使い、トップが繰り返し「節電」に関するメッセージを発信することより、社員の意識は変わっていった。社員一人ひとりが「自分もやらなくては」という意識を持ち、当たり前のように「節電」に取組み、さらにそのことをきっかけとして、自分の業務の進め方の効率化を考えるようになった。「いまやるべきこと」と「いまやらなくてもよいこと」をきちんと区別するようになり、不要な超過勤務の削減につながっていった。中には、自分のパソコンにマジックテープで「今日は〇〇時に帰る」等のカードを貼り付け、自分の退社予定時間を周囲にも明らかにすることで、より仕事を効率的に進めようとしている部署もある。

3 震災以前から進めていた取組

(1) 労働時間の短縮

毎年決められた経営計画の中で業務の効率化を図っており、あわせて労働時間の短縮にも積極的に取組んでいる。震災前の8月、2011年の8月、2012年の8月の超過時間を比較してみると、2011年は震災の復興対応で一部の部門が喫緊の対応に迫られ、一時的に業務量が増大したにもかかわらず、全社的にみると、超過勤務は短縮の傾向にある。現在では、平均残業時間は月10時間、有休取得率も90%となっており、ほぼ目標を達成している状況である。なお、超過勤務については、管理者の明確な指示・命令で計画的に行うことが徹底されており、不要不急な業務については超過勤務をさせないことになっている。

4 ヒアリング調査結果

(2) 育児・介護勤務制度の実施

育児・介護勤務制度として、「短時間勤務」と「短日数勤務」を実施している。短時間勤務は1日2時間短く、短日数勤務は月に4日通常より休みが多い勤務である。この制度は女性・男性ともに、育児・介護に関わるという理由により、どちらかを選んで取得することができる。

(3) フレックス制度やノー残業デーの活用による「働き方の見直し」

フレックス制度の実施に関しては東京圏の支社に限っているが、通勤時間をずらすことにより、柔軟な勤務を可能にしている。また、ノー残業デーも設けている。両者の制度を利用することにより、男性社員が早く家に帰り、家庭のことをするようになったと聞くことが多い。男性がワーク・ライフ・バランスを意識するようになった点は、データとしてはみえにくい、よい効果が現れていると考えている。今までは、会社に長くいることをよしとする文化が一部にはみられたが、きちんとけじめをつけて「ここまでは仕事、ここからは家庭」というようにメリハリをつけて働くことができるようになってきた。

4 今後の取組に向けて

(1) 多様な働き方の検討

フレックスタイム制度や時短勤務など、さまざまな働き方の導入を進めてきたが、現時点では「在宅勤務」は導入していない。会議のペーパーレス化や試験的にWEBカメラを使用しての会議なども進めているが、業務の実態として、現時点では在宅でできる業務がないと考えている。個人情報保護の観点からも、会社から情報を持ち出すことができないというセキュリティの問題もあり、すぐに実施することは難しいが、今後は多様な働き方のひとつとして検討していきたい。

(2) 業務の見直しを含めた、さらなる効率化

労働集約産業である鉄道の特長もあるが、機械化以上の業務効率化は難しい面もある。また、単に人を減らしただけでは、その減らしたところの負担が大きくなるだけになってしまう。今後は、外部委託の可能性なども含め、根本的な業務の見直しを進め、さらなる業務効率化を進めていく必要がある。

(3) 女性活用の促進とダイバーシティの推進

社員の年齢構成から、今後10年間に大量に退職者が出ることが想定され、女性の積極的な採用は不可欠である。雇用機会均等法以降、女性も深夜業に就けるようになり、鉄道の各現場で女性活用が進んでいる。現在、女性社員比率は8%程度だが、採用段階で女性を2割、先々は3割を目標としている。

現在、「男女共同参画」「ダイバーシティ」「ワーク・ライフ・バランス」を主軸の考え方とした「ワーク・ライフ・プログラム」を展開している。多様な人材が責任を果たしながらいきいきと働くことを目的として、「仕事と育児、介護の両立支援」「社員の能力発揮支援」「社員の意識改革、風土づくり」の3本柱で各種取組みを行っている。

5 まとめ

会社の方針やトップのメッセージが社員にきちんと伝わるという、トップダウン型の良い面が出ている。特に、「電力需要・節電」に対する意識は、社員一人ひとりが自ら考え行動するほどの共通認識ができあがっている。そのような共通意識があるからこそ、震災後の「節電対応」では本社から指示されるのを待つのではなく、反対に支社・部門ごとに自分たちのできることを考え、本社に提案するという流れを作ることができたのであろう。現在では、鉄道事業を中心にエキナカビジネスや電子マネーなど事業領域も多岐に渡り、従来とは違う「働き方の多様性」が求められることも多くなると思われる。その際には、トップダウンで一斉にまとまって動くことができる効率性と、支社・部門単位で積極的に物事を進められる柔軟性が大きな力となり、多様な働き方の創造を進めていくものと思われる。

4 ヒアリング調査結果

4. 7 三菱ふそうトラック・バス株式会社

1 会社概要

従業員：約 12,000 名

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

2 震災をきっかけとした働き方の見直し

(1) サマータイムの実施

東日本大震災後の夏、始業時間を繰り上げた。通常は 9 時～18 時勤務のところ、強制ではないが奨励時間を 8 時～17 時にした。18 時以降残業する人はそれぞれの部門長の承認が必要とした。それまでの残業はマネジャーや部長の承認で良かったが、それ以上の役職の承認を必要とすることで残業する社員が減った。また、残業するときは、会議室等狭い場所に移動してもらい、広いフロアは照明を消すような改善活動も行った。仕事が滞ることもあったかと思うが、当時とはとにかく「電気を使わない」という意識が社員にも強かった。当時は緊急事態だったので、本来なら労働組合と時間をかけて決めるようなことも、国策に協力する意味でも労使共に短時間で決めて実行することができた。そういった意味では会社と組合との連携もうまくいっていたことも、実際に実行できた背景にある。

(2) 生産性向上、コストダウンの取組

従来から、全社的に「会社が厳しい」という認識があったので、削減できることは削減しようという動きがあった。海外資本が入り経営方針もグローバル化したことで、システムティックなマネジメントが強化されていた。そんな中、震災とその後の電力不足に対し、会社トップから「節電対策は会社としての社会的責任だ」と強いメッセージがあり、社員も理解・共感した。若干の揺り戻しはあったが、これまで当たり前になっていた照明を消して短時間で仕事しても大丈夫だとわかり、その後も消灯が定着した。また、クールビズの導入は、働く気持ちも変化させ、生産性を向上させる効果があった。震災をきっかけとして働き方を見直す意識の浸透ができたことが、今年の継続した取組につながったと思う。

3 震災以前から進めていた取組

(1) 有給休暇取得の奨励

現場には「休暇要員」という枠があり、本来 10 人で回すことができるラインに 11 人配置して、必ず一人 1 か月に 1 回は有給休暇を取れるような体制を作っている。また、有給休暇の取得を促進するために、もともと生産現場では 3 大連休は長期連休を取るようカレンダーを設定している。それに対し、間接部門は暦を基本としたカレンダー設定のため、生産部門が休日で、間接部門が出勤の日には、間接部門はその日をその「有休取得奨励日」と設定し、極力休んでリフレッシュしてもらうようアナウンスをしている。そのような有休取得奨励日は年末年始・GW・夏を中心に毎年 10 日前後あるので効果は大きい。間接部門の社員の 8～9 割の人が有休取得奨励日を利用する。一方、取引先には部品メーカーやサプライヤーなどがあるが、3 大連休は「休みましょう」という組合総連の基準カレンダーがあり、当社もそれに準じてカレンダーを作っており、基本、大型連休は取引先も休んでいるので、休みは取りやすい。

(2) 見える化で進める 0 (ゼロ) 残業ポリシーの浸透

月間の平均の残業時間は 6.5 時間と少ない。それには、間接部門も含めて 4～5 年前から「0 残業ポリシー」を設定していることが背景にある。当初、社員は「そうは言われても、そんなに簡単に効率化できるものではない」という感じだったが、徐々に浸透していった。ただし、必要な残業もあり、残業をしたときには当然、残業時間として認めている。

4 ヒアリング調査結果

「0 残業ポリシー」はリーマンショック以降に設定した。「根本的に仕事の中身を見直そう」というポリシーで、「残業 0 時間」を強要するわけではないが、あくまで目標は 0 時間。それまでの「30 時間程度の残業はあたりまえ」という考えを変えていこうということである。そのための手法として、残業管理と仕事の見える化を試みた。残業時間は部門毎に人事から定期的に提示し、各ラインでのマネジメント力の評価基準の一つとして活用されている。また仕事の見える化として、「ショップフロアマネジメント」というものがあり、グループ全体および個人毎の TO-DO や進捗状況を専用ボードに書き出して、業務状況が把握できるようにした。活用の仕方はそれぞれの部門で異なるが、一例としては、個人が持っている仕事を付箋に書き出して専用ボードに貼ると、「付箋が多い＝仕事が多い」とわかるので、他の人がそれをフォローすることができる。

4 今後の取組に向けて

(1) フレックスタイム制の導入

今後、さらに働き方の見直しを進めていくには、要員不足の問題が出てくる。特に、販売部門は、実際の数値に対して目にみえない業務が多くあり、過重労働への取組みは急務である。その対応策のひとつとして販売部門（除くメカニック）へのフレックスタイム制があげられる。まだ制度を導入するだけの体制ができてなく、導入にあたっての課題の洗い出しを行うべく、現在は、試行期間を設け仮導入を行っている。販売部門にもフレックスタイム制を導入し、ワーク・ライフ・バランスを向上させるとともに、業務の効率化を進めていく。また、本社部門（管理部門）では既にフレックスタイム制を導入していたが、今年の夏からはコアタイムも一切なくし、働き方により柔軟性を高め、ワーク・ライフ・バランスの推進をしているところである。

(2) ワーク・ライフ・バランス、ダイバーシティの推進

社内でも普通にワーク・ライフ・バランスという言葉を使ってきているので、社員には浸透している。今回の震災に限らず、柔軟に働ける環境を作ってきていると思う。ダイバーシティに関しては、もともと性別や国籍などあまり気にしないで採用し、活躍の場を与えている。今年の事務系の新卒は女性が多いし、国籍も多種にわたる。性別や国籍は、昔に比べて関係なくなってきた。採用の仕方や教育も、日本で考える教育とグループ（外資）全体で考える教育の 2 つの教育プログラムが同時に進むので、そういう意味では多様化した社会に対応できる様なプログラムや採用が進んでいると思う。

(3) 勤務場所の柔軟性に関する取組

在宅勤務、モバイル勤務等、勤務場所の柔軟性に関する取組については、一部試験的な導入は進めているが、具体的な時期などは決まっていない。短時間勤務の人でそういう働き方ができる人に限って、トライアルを始めている段階。それが上手くできるようであれば、徐々に拡大する考えもある。対象範囲は間接部門で、パソコンを持っている社員が限定になるのではないかと思う。導入のきっかけとしては、育児勤務をしている人からやりたいと考えている。

5 まとめ

海外資本が入ることになり、グローバル化が一層進められていく中で、ダイバーシティや労働生産性の概念が浸透し、「0 残業ポリシー」等、業務の合理化・効率化を着実に進めている。新しい企業文化に対し、当初は違和感や拒否反応もあったようだが、年月を経て、今はお互いの文化を理解しつつ、お互いのよいところを採用している点に強みを感じられる。トップの強いコミットメントとラインマネジメントの徹底により、生産性向上に対する意識改革をし、業務分担のバランスをとるなど、組織的に残業時間を削減する取組が定着している。

また、生産部門では、「休暇要員」を配置し、有休休暇がとりやすいような環境整備に努めるとともに、間接部門には「有休取得奨励日」を示すなど、全社的に 3 大連休を活用することにより、有給休暇取得率の向上だけでなく、生産効率の向上やコストダウンにもつなげている点は見習う点が多い。

4 ヒアリング調査結果

4. 8 森永乳業株式会社

1 会社概要

従業員：3,091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

※工場では変形労働時間制、研究所では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 震災をきっかけとした働き方の見直し

(1) サマータイム制の導入と拡大実施

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、さまざまな対応が必要となった。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た（2011年3月28日から実施）。

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従業員が多くなってきた。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が、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みられた。

2011年度の残業時間は、2010年度と比較するとほぼ変わらなかったが、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る。制度の対象となった従業員への事後アンケートにおいても、多くの従業員から「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た。

3 震災以前から進めていた取組

(1) 従来からのワーク・ライフ・バランスの推進がその後に生きる

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た。きっかけは女性の活躍推進を議論したこと。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とするためのチャレンジが始まった。

2008年には、ワーク・ライフ・バランスに関する冊子を全従業員に配布した。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」という姿勢を伝えている。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従業員はほぼいない」という状況になっている。

なお、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考えている。ただし、すべての残業が一律に悪いのではなく、時には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。従業員一人ひとりにはさまざま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、従業員自らが「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。

4 ヒアリング調査結果

(2) ノー残業デー、マイホリデー制度の定着

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」を設けている。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る。その他、年休の取得促進のために、2007年度から「マイホリデー制度」を導入している。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、従業員が安心して年休を取得できるようにする制度である。こういった取組により、年休取得率は徐々に上昇し、現在ではかねてより目標としていた50%を超えている。

(3) 育児支援制度利用者拡大の取組、次世代認定マークの取得

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を図っている。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る。2007年度からは、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る。また、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るが、男女問わず保育園の時間等の制約がある従業員については、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る。

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）」を取得している。

4 今後の取組に向けて

(1) サマータイム制の課題

サマータイム制の導入2年目でみえてきた最も大きな課題は、取引先の理解である。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が実感されている。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る。

(2) ワーク・ライフ・バランスのさらなる推進に向けて

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る。休暇の取得しやすさは部署によって異なる面もあるが、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。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ないが、「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が今後の課題である。

一方、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る。しかし、一企業で対応するのは難しい状況である。

また、取引先からの要望に応えることと働き方を見直しを進めることを共に行うことの難しさもある。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る。

5 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おり、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、従業員の働き方を見直しを進めてきた。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、従業員の理解の3つが合わさってなし得たものである。「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を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ると考えられる。

4 ヒアリング調査結果

4. 9 ライオン株式会社

1 会社概要

従業員：2,439名（工場は2割、残り8割が本社、営業、研究職など）

事業内容：歯磨き、歯ブラシ、石けん、洗剤、ヘアケア・スキンケア製品、クッキング用品、薬品、化学品等の製造販売、海外現地会社への輸出

2 震災をきっかけとした働き方の見直し

（1）緊急時の節電対応

東日本大震災後の夏、節電対応として、曜日カレンダーを変えたのは工場地区。本社地区でも、金曜・土曜を休みにして、日曜に出勤する対応をしていた。もともと、工場では節電を考慮した生産シフトを組んでいたが、地区毎の電力供給量や全社的な電力需要を考え合わせて、節電対応ということで実施した。その他、品薄になったりした場合には、臨機応変にその工場の作っている商品ごとに調整した。

日曜が出勤日になったことから、仕事の連携などへの負担感が大きかった。また、所定・法定休日が出勤日になっても、当該日に予定された家族イベントへの対応に加え、保育園や介護施設など、日ごろ家族のケアをしてくれる施設側の対応の遅れにより、有給休暇を使って休まざるを得ない者も多かった。

（2）2拠点化を踏まえた見える化への取組

生活用品は人々の生活に密着した商品であるため、受給をきちんと回していくことが必要不可欠であり、震災後は特に、受注管理業務は2拠点で対応できるように取組んできた。そのための方法として、「見える化」がある。その中で現在、工場側の管理部門の社員に本社地区に来てもらって、業務を学んで帰ってもらい、本社で何かあっても工場側で対応できるように進めている。この取組は、昨年から行っているダイバーシティ推進のひとつとして、工場の女性従業員の職域を拡大していこうという施策を進めていたため、ちょうどタイミングが良かったというところもある。

3 震災以前から進めていた取組

（1）育児・介護支援制度 ～男性社員の育児休業取得促進

女性の育児休業取得率は高く、近年は100%。また、男性の取得も着実に増加している。これらの育児・介護施策の拡充は、次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画に沿って実施され、2007年より厚生労働省から「仕事と子育ての両立に積極的に取り組んでいる企業」として認定を受けている。

男性社員の育児休業取得率は約10%と比較的高い。最長で1年間取っている社員もいるが、社内の制度として取得スタートから最初の2週間は有給休暇となっているため、2週間以内の取得が多い。2週間であれば、復帰してもダメージも少なく、引継ぎをきちんとしていけば、問題なく対応できている。

男性の育児休業を増やすために、社内報などを通じて呼びかけをしてきた。社内報では、育休取得者の体験談を公開するなど工夫した。また、労働組合との共催で、男性の育休取得を促進するために、「社外講師の講演会」を2012年に東京地区で開催し、2013年には大阪地区で開催予定である。生活用品を扱うメーカーの社員として、生活者としての経験は重要という考え方が根底にあるので、男性の育児休業取得は仕事上もメリットがあると考えている。

4 ヒアリング調査結果

(2) 効率的な働き方の推進

労働時間削減と省エネルギーを目的に、事業所ごとに週に1日「ノー残業デー」を設定し、早時退社を推奨している。また、スタッフ部門・研究部門では「フレックスタイム制度」を採用し、社員の自律性を重視した就業環境の実現に取り組んでいる。また、2009年下期より健康サポート・ワーク・ライフ・バランスの観点から「健康でいきいきと働ける職場づくり」として様々な施策を展開している。

残業の削減については、毎月、勤務管理表を部署ごとに送り、部下がどれくらい残業をしているかを上長に認識してもらっている。また、健康面の影響もあるので、一定以上の人には必ず産業医面談をさせるなどの取組を続けてきた。人事制度上も、「勤務時間が長い・短い」で評価はしていない。残業の削減には業務効率化の考え方が不可欠であり、従来からの取組に加え、2013年から労使で取組を開始した。「効率的に仕事を行い成果を上げる」という考え方を浸透させていきたいと考えている。

(3) 女性社員の活用

会社の考え方として、創業当初から性別・年齢にとらわれず、職種（総合職・一般職）の区別もない。給与も男女同じなので、特に「女性だから優遇・冷遇」はなく、あくまで1人の人材として働いて成果をあげてほしい、という考え方がある。特に、最近は女性も、出産後も続けて働いている社員も多く、また、生活用品は主に女性が使う商品なので、女性をもっと活用していきたいという考えが根底にある。もともとワーク・ライフ・バランスという考え方ではなく女性活用に取組んできた。

4 今後の取組に向けて

(1) 働き続けられる制度の充実

女性の幹部職比率は世間水準と比べ高いもののまだ低いという認識がある。採用数は多く、出産・育児での退職はごくわずかでも、配偶者の転勤での退職等、女性の就業継続には障壁も多い。現在は、社内共働きの配偶者の転勤に伴って勤務地変更などができる「転勤サポート制度」や、自己都合退職者を再雇用する「リターン制度」を整備し、働き続けられる仕組みを充実させている。育児期にはモチベーションが上がりにくいケースも多く、ロールモデルの提供や キャリアパスを考える機会の提供等、全社的に女性社員が長期的なキャリアプランを考えるための働きかけを続けていく予定。

(2) 多様な働き方への取組

社の行動指針には「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）を推進し、柔軟な働き方ができるように労働環境の整備に努めます。」と掲げており、従来から取組を進めている。さらに2010年からは、社長（当時）の宣言により「多様な人材の活躍推進」の取組を強化している。2012年度からは担当部長を置き、責任を明確化したので、これを機に一層取組を充実させていく。

次世代育成支援対策推進法の一環として、今後いろいろな立場の人が働きやすい環境を整えていきたいと考えており、現在、モバイルワークを営業職など、部署を限っては導入し始めている。また、在宅勤務の導入テストもしている。時間管理が難しいという課題があるので管理職から始めているが、最終的に制度を使うのは育児中の方が多く活用することになると思う。

5 まとめ

創業者精神、トップのコミットメント、行動指針への位置づけ、推進体制の充実に加え、労組との連携や全社的な更なる女性の活躍推進が進められている。男性の育児休暇取得率の高さは、各種取組の結果が現れていると考えられる。育児や介護との両立は、一定期間仕事を免除するのではなく、働き続けられるための支援を行うという姿勢は、今後女性の活躍を推進していくために、特に他社の参考になると考える。

4 ヒアリング調査結果

4. 10 リコージャパン株式会社

1 会社概要

従業員：11,300名

事業内容：デジタル複写機、プリンター、ネットワーク関連商品、消耗品の販売、及び機器保守等

2 震災をきっかけとした働き方の見直し

(1) 「フレックス夏休み」から「一斉休業」へ ～お客様の休みにあわせて

社員の利便性を考えて、夏季休暇の一部をお盆周辺で自由に設定できる「フレックス夏休み」という制度があったが、東日本大震災後、最初の夏については「フレックス夏休み」を中止して、会社として一斉休業とし、節電や働き方の見直しを行うこととした。「フレックス夏休み」は、社員が自由に休みを設定できるというプラス面があるが、一方では誰かが出勤しているために、事業所の空調はずっと稼働し続けることになり、節電効果が薄い。そのため、急遽、一斉休業を試みたが、翌年（2012年）の夏には、当初から社員に通知し、一斉休業を実施した。なお、2013年についても業務の都合上、一斉休業とした。

当社は、デジタル複写機などの販売・保守などの事業を行っているため、お客様が休むときに合わせて休むことが前提となる。一斉休業とした夏季休暇については、お客様もお盆期間に休むことを想定して、その期間に合わせるようにした。「フレックス夏休み」は、どちらかという社員目線で実施してきた制度だが、「一斉休業」は社会の要請等を踏まえ、会社の姿勢として始めたものである。

なお、親会社である株式会社リコーの事業所で勤務している社員については、リコーの夏季休業期間に合わせてもらうようにし、建屋自体の節電効果を狙った。

(2) 客先への直行直帰奨励と事業所内固定席の削減 ～効率アップとコスト削減

大手企業を担当している部署の社員は、今までは一度出社をして準備を整えてから訪問先に向かい、昼食時にはいったん会社に戻り、再度別の訪問先に向かうというパターンが多くみられた。そうすると、当然会社には個人の席を用意しなければならないが、特にその日に行う事務作業等がなければ、直行直帰を認め、固定席の数を減らすこととした。出社した社員は、空いている席で仕事をする。人数分の席を用意しなくても済むようになり、使用フロアの削減につながった。

中小企業を担当している部署についても、訪問先への直行直帰を認めることで、各地にあった事務所を集約させることができた。このことにより、結果として仕事の効率化や光熱費等の削減が進められた。

直行直帰を推進し、そのためのインフラを整えたことにより、残業時間は減っている。また、「移動時間が削減できて、効率よく業務を遂行することができる」「お客様接点活動時間が確保しやすくなった」など、社員からは概ね良い評価を受けている。

3 震災以前から進めていた取組

(1) ワーク・ライフ・バランスの推進やコスト意識から、残業時間削減の徹底へ

～部門長の意識改革

震災が起きる以前から、社員の健康増進、コスト削減等のため、ノー残業デーの実施に力を入れていた。中でも、長時間労働については、撲滅への取組を進めてきた。

具体的には、毎週月曜日・水曜日を「リフレッシュデー」としてノー残業デーに設定した。その結果を部署ごとにフィードバックし、実施できた部署・実施できない部署をオープンにした。部署によっては、時間を決めて電源を切ったり、ネットワークを遮断するなどの工夫をするところもあった。また、月初めのトップミーティングで残業実績を報告するなど、売上と経費の見える化による部門長の意識改

4 ヒアリング調査結果

革に取り組む部署もある。

このような取組の結果、残業時間削減の推進施策がなかった頃に比べて、平均残業時間は半分くらいになった。早く帰るよう意識付けをすれば、あるレベルまでは残業時間が削減されることがわかった。

4 今後の取組に向けて

(1) 時短社員の活用

女性社員については、かなり高い確率で結婚後や出産後も働いている。ただし、復帰後に従来と同じ仕事を継続してできるのかという課題が残っている。育児休職中に発売された新しい商品や技術等の知識をいかにキャッチアップできるようにするか、育児短時間勤務制度を利用して働く社員がお客様対応をどのように行っていくか等課題もある。

現在、営業職は基本的に担当のお客様が決まっていて、その地区で活動しているが、時短勤務の社員は、自宅の最寄駅のお客様を担当する、また、お客様との商談以外にも集金業務やコピー枚数カウンターの確認もセールス活動に含まれるので、フルタイム勤務への準備を兼ねてその部分だけを専門的に担当するなど検討の余地がある。

これからは、女性だけでなく定年再雇用社員も増えてくると思われるので、時短勤務社員の様々な活用方法を検討していきたい。

(2) ES（社員満足）向上を CS（顧客満足）向上につなげる

社員活性化の視点より、一部地域のトップから「女性がいきいきと働ける職場にするにはどうしたらよいか」という投げかけがあった。そこで、その部門の女性を何人か集めたプロジェクトチームを発足し、具体策を提案させることにした。検討の結果、育児休業や時短勤務などの制度に関する男性役職者の理解不足が課題ということで、自分たちでパンフレットを作り、部門長会議などで自ら制度の説明をするなどの活動をした。それらの活動を通じて作成された資料をベースに、いまでは啓発パンフレット作成と情報発信を本社が全社的な施策として行っている。

以上のような活動が、「ES を高めることが CS を高めることにつながる」という判断に繋がり、昨年10月に「CS 本部」という専門の組織が発足された。通信教育やEラーニングなど会社から一方的に学習機会を作るのではなく、社員が自分の目標をみつけて学習できる環境を整えることを目指し、人材開発部門と協力しながら、今後活動を本格化させていく。

なお、今回は CS 本部長名で部署設置の趣旨等を社員一人ひとりにダイレクトメールとして発信した。そのことにより、会社全体として、またトップとして取組む姿勢を強く示せたのではないかと考えている。

(3) インフラ整備や複雑な勤務管理への対応

人事としては、社員の時間管理をどうするかが課題。現在、出退勤については自己申告制を採用している。社内で残業をすれば労働時間が直接確認できるが、外出している社員は、本当に仕事が終わっているのか、家で作業をしているのかわからない。それらを客観的に把握できるようにするには、インフラの整備に時間と費用がかかると思うが、今後より適正な勤務管理の方法を検討していく必要がある。

5 まとめ

従来より業績の改善やワーク・ライフ・バランスを推進のため業務効率化を進めてきたが、震災をきっかけとして、さらに一步「働き方の見直し」を進めようとしている。直行直帰を活用した働き方は、「時間の有効活用」「業務効率の改善」を社員に実感させている。また、「ES 向上が CS 向上につながる」との考え方から、新しい部署を設け、全社員に直接メッセージを送ったことにより、今後、さらに社員の意識が高まり、働き方の見直しが図られていくものと考えられる。