

東日本大震災後の
「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」に関する
調査報告書

平成 25 年 3 月

内閣府男女共同参画局

目次

1	調査結果の概要	1
1. 1	調査概要	1
1. 2	本調査において明らかになった主なポイント	2
1. 3	東日本大震災後の「働き方の見直しに関する取組」の進捗状況	3
1. 4	2011年夏期の取組のその後	5
1. 5	「働き方の見直しに関する取組」の評価	6
1. 6	東日本大震災後の働き方や生活に対する意識の変化	8
1. 7	ヒアリング調査からみられる好事例	10
2	企業調査結果	11
2. 1	企業調査の概要	11
2. 1. 1	調査の目的	11
2. 1. 2	調査設計	11
2. 1. 3	調査手法・回収率	11
2. 1. 4	調査実施時期	11
2. 1. 5	回答企業の基本属性	12
2. 2	「働き方の見直しに関する取組」の進捗状況	15
2. 2. 1	東日本大震災以前の取組状況と実施理由	15
①	東日本大震災以前の取組状況	15
②	取組理由	18
2. 2. 2	2011年夏期の取組状況と震災前からの変化	20
①	2011年夏期の取組状況	20
②	震災前からの変化（震災前から2011年夏）	23
2. 2. 3	2012年夏期の取組状況と節電の夏の取組からの変化	25
①	2012年夏期の取組状況	25
②	2012年夏期の実態進捗状況	26
③	節電の夏の取組からの変化（2011年夏から2012年夏）	27
2. 2. 4	2012年夏期に2011年と同等以上の取組をしている理由、 取組を止めた理由	29
①	同等以上の取組をしている理由	29
②	取組を止めた理由	30
2. 3	東日本大震災の影響と今後の方針	31
2. 3. 1	東日本大震災以前と比較した、意識の変化	31
①	経営トップなどの理解や協力の変化	31
②	社員からの要望の変化	32
2. 3. 2	東日本大震災直後の特別対応と問題点	33
①	震災直後に実施した特別対応	33
②	特別対応を実施するにあたっての問題点	35
2. 3. 3	導入していてよかった取組、やっておけばよかった取組	36
2. 3. 4	「働き方の見直し」全般に対する考え方	37
2. 3. 5	「働き方の見直し」を進めるにあたっての課題	38
2. 3. 6	危機管理意識と各取組の状況	39
3	個人調査結果	41
3. 1	個人調査の概要	41
3. 1. 1	調査の目的	41
3. 1. 2	調査設計	41

3. 1. 3	調査手法	41
3. 1. 4	調査実施時期	41
3. 1. 5	回答者の基本属性	42
3. 2	「働き方の見直しに関する取組」の進捗状況	46
3. 2. 1	東日本大震災以前の取組状況	46
3. 2. 2	2011年夏期の取組状況と震災前からの変化	48
①	2011年夏期の取組状況	48
②	震災前からの変化	49
3. 2. 3	2011年夏期の取組の評価	52
①	2011年夏期に適用された取組の評価	52
②	2011年夏期に適用された取組がプラスになった理由	54
③	2011年夏期に適用された取組がマイナスになった理由	55
④	2011年夏期の取組について、会社からの説明の有無・納得度	56
3. 2. 4	2012年夏期の取組状況と節電の夏の取組からの変化	57
①	2012年夏期の取組状況	57
②	節電の夏の取組からの変化	58
3. 3	東日本大震災の影響と意識の変化	60
3. 3. 1	東日本大震災直後の特別対応と活用状況	60
①	震災直後に適用された特別対応	60
②	実施されて（実施して）よかった点	62
3. 3. 2	東日本大震災後の、働き方に対する意識の変化	63
3. 3. 3	東日本大震災後の実労働時間の変化	67
3. 3. 4	勤務先の「働き方の見直しに関する取組」	68
①	勤務先の「働き方の見直しに関する取組」の積極性	68
②	勤務先が積極的に取組んでいると思う理由	70
③	勤務先が積極的に取組んでいないと思う理由	71
3. 3. 5	自身の意識の変化	72
①	自身の働き方の見直しを進めるために必要なこと	72
②	普段の生活に対する意識の変化	75
4	ヒアリング調査結果	77
4. 1	株式会社コビーアンドアソシエイツの事例	78
4. 2	株式会社CFSコーポレーションの事例	80
4. 3	株式会社ジャパンセキュリティプロモーションの事例	82
4. 4	テルモ株式会社の事例	84
4. 5	東京地下鉄株式会社の事例	86
4. 6	東日本旅客鉄道株式会社の事例	88
4. 7	三菱ふそうトラック・バス株式会社の事例	90
4. 8	森永乳業株式会社の事例	92
4. 9	ライオン株式会社の事例	94
4. 10	リコージャパン株式会社の事例	96
5	ワーク・ライフ・バランスに関する意識調査結果	98
5. 1	ワーク・ライフ・バランスに関する意識調査の概要	98
5. 1. 1	調査の目的	98
5. 1. 2	調査設計	98
5. 1. 3	調査手法	98
5. 1. 4	調査実施時期	98
5. 1. 5	回答者の基本属性	99
5. 2	ワーク・ライフ・バランスの言葉の認知度について	101
5. 3	生活全体についての満足度	103
5. 4	「仕事と生活の調和が実現した社会の姿」について	106
5. 5	生活の中での「仕事」「家庭生活」「地域・個人の生活」の優先度について	108

資料編	110
企業調査 調査票	111
個人調査 調査票	124

1 調査結果の概要

1.1 調査概要

本調査は、以下の構成によって進められた。詳細は各章の概要を参照のこと。

(1) 企業調査

- 従業員数 300 人以上の、一都三県（東京・神奈川・埼玉・千葉）に本社をもつ株式会社 2,500 社と、同条件で大阪に本社をもつ企業 500 社を対象とした郵送調査。
- 有効回収数 909 社（回収率 30.3%）
- 調査実施時期は、平成 24（2012）年 7 月下旬～9 月上旬。

(2) 個人調査

- 企業調査と同様条件の企業に勤める個人 2,000 名を対象としたインターネット調査。
- 対象者は、「インテージ・ネットモニター」より抽出。
- 調査実施時期は、平成 24（2012）年 10 月下旬。
- 合わせて、全国母集団に準拠した 20 歳～59 歳男女 500 名を対象に、「ワーク・ライフ・バランス」についての認知度などを聴取。

(3) ヒアリング調査

- 上記企業調査にて回答のあった企業のうち、震災前に比べて 2011 年夏期に新たに取組を行い、かつ 2012 年夏期に継続している企業を対象に 10 社実施。
- 取組の背景、制度定着に向けての工夫などの好事例をヒアリング。

(4) 検討会の開催

各調査の設計や調査項目、集計や分析方針、報告書取りまとめ方針などを検討するために、計 4 回の検討会を開催。メンバーは以下のとおり。

（座 長）

佐藤 博樹 東京大学大学院情報学環教授

（委 員）

桐竹 里佳 日産自動車株式会社 ダイバーシティディベロップメントオフィス室長

小豆川 裕子 株式会社 NTT データ経営研究所 ソーシャルイノベーション・コンサルティング本部シニアスペシャリスト

松田 聡子 パナソニック株式会社 コーポレート戦略本部多様性推進室室長

(5) 調査委託機関

本調査は、いずれも内閣府が株式会社インテージリサーチに委託して実施した。

※本報告書では一部調査票の選択肢の表現を省略している部分がある。また、郵送調査では一部無回答のデータをグラフから省略しているため、TOTAL と各母数の合計が一致しない場合がある。

1 調査結果の概要

1.2 本調査において明らかになった主なポイント

- 半数弱の企業が、震災以前に比べ 2011 年夏には「働き方の見直し」を新たに実施、または適用拡大をした。その後 2012 年夏も同様レベルでの実施やさらに取組を進めている企業が大半で、縮小や中止は「勤務日の変更」など限られた取組にとどまる。
- 震災前に『残業削減』や『勤務時間の柔軟化』に取り組んでいた企業の半数以上は、震災や節電対応を振り返って「やっていたよかった」と回答。働き方の見直しに取り組んでいたことは、緊急事態に貢献したことが確認される。また、「やっておけばよかった取組」で一番多いのは『勤務場所の柔軟化』である。時間と場所の柔軟性が緊急時の対応には効果的であることが実感されている。
- 震災前に比べて働き方の見直しを進める必要性に関し、経営トップや管理職の理解・協力が進んだとする企業が多数（それぞれ 7 割）。一層取組が進むことが期待される。
- 「働き方の見直しの取組は危機管理に貢献する」と考える企業ほど、2012 年も取組をさらに進めている割合が高く、また成果が出ていると答えている。2011 年にその貢献を実感し、2012 年も取組を進めていることが伺える。
- 一方、震災を通じて、働く人々の意識も大きく変化している。「家族を大切に思う」「家庭やプライベートの時間も確保できる働き方にしたい」という気持ちが強くなっている。特に女性でその傾向が強い。
- 会社から「節電対応だけではなく、働き方の見直しも進める」というメッセージを受け取った人ほど、自分自身が意識して働き方を変える必要性を感じている。震災・節電の経験を通じて、働き方に対する意識の変化が起こっていることがわかる。
- 震災前からさまざまな取組を行ってきた企業では、震災・節電対応を通じてより一層取組が社内に浸透し、定着が進んでいる。制度の普及や浸透の方策は、各社それぞれ工夫がされているが、総じて、緊急事態にあたり経営がすばやい意思決定をし、それが徹底されたことと、従業員の理解・協力があつたことがわかった。

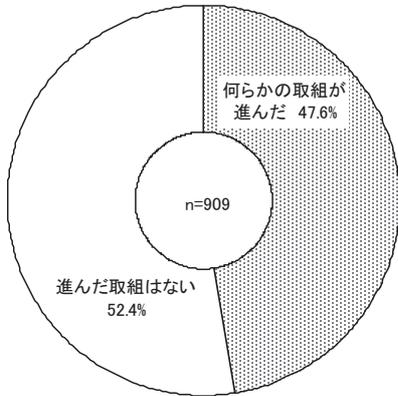
1 調査結果の概要

1.3 東日本大震災後の「働き方の見直しに関する取組」の進捗状況

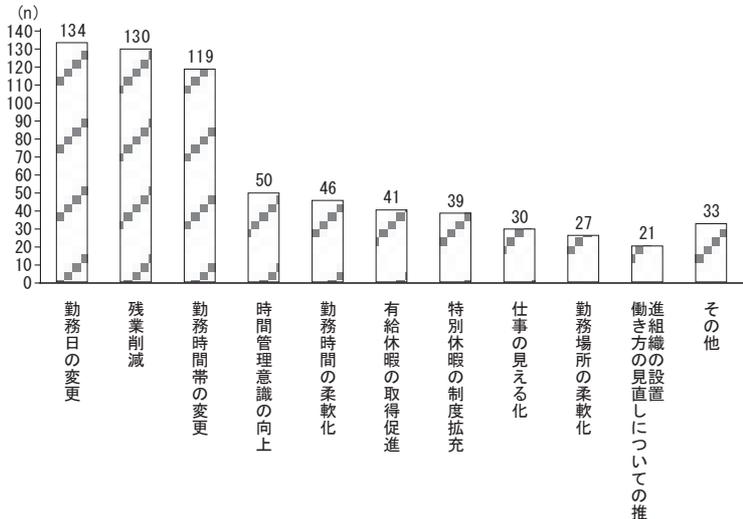
○ 震災以前に比べ、2011年夏には半数弱の企業が「働き方の見直し」の取組を進めた

具体的には「勤務日の変更」「残業削減」「勤務時間帯の変更」の順に、取組企業数が増えている。

■ 震災前から取組が進んだ企業



■ 震災前に比べて2011年夏期に取組を進めた企業数



○ 働き方の見直しが危機管理に貢献すると考える企業は、具体的取組の実施率が高い

震災以前から、働き方の見直しに取組んできた理由として、「危機管理の一環」と回答する企業は全体に比べて取組率が高い。さらに調査時点で、働き方の見直しが危機管理に貢献すると考える企業（全体の16.5%）ほど、2011年夏から2012年夏の間取組をさらに進めており、「時間管理意識の向上」「残業削減」「仕事の見える化」でその傾向が強い（※下記グラフは上位5項目を記載）。

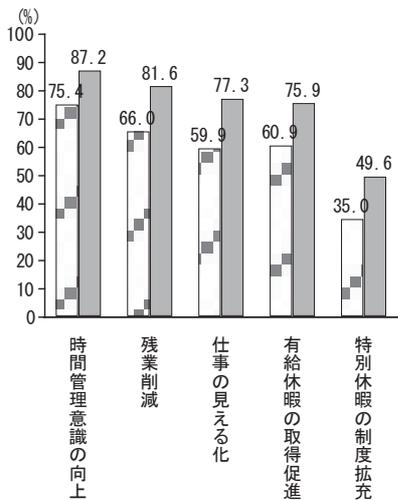
■ 危機管理の一環を目的にしている企業ほど、高い取組率

■ 働き方の見直しが危機管理に貢献すると思う

企業ほど、2012年に取組をさらに進めている

< 震災前の働き方の見直しに取組む理由(抜粋) >

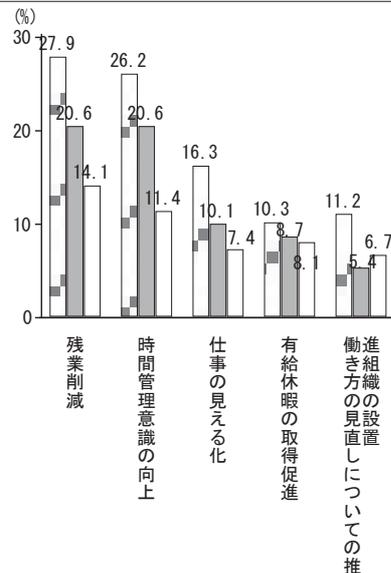
■ TOTAL n=852
 ■ 事業継続計画（BCP）に基づく危機管理の一環として n=141



震災以前の取組状況

< 働き方の見直しの取組は危機管理に貢献すると思うか >

■ 危機管理に貢献すると思う n=233
 ■ まあそう思う n=335
 □ どちらともいえない～危機管理に貢献するとはまったく思わない n=297



2011～2012年に進んだ取組

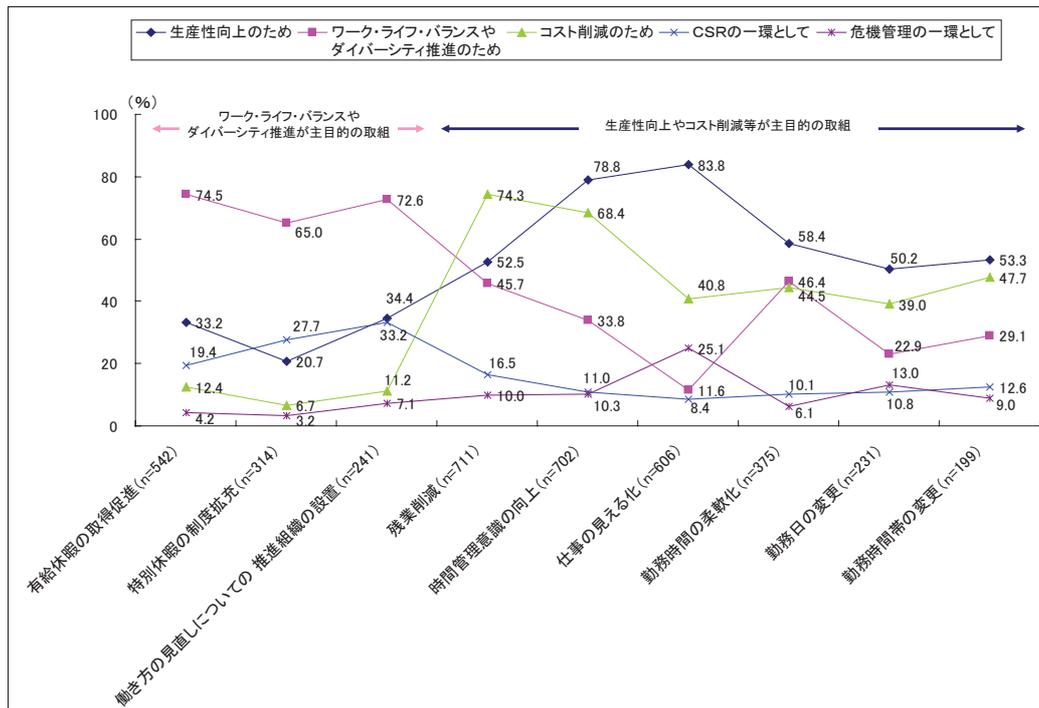
1 調査結果の概要

○ 「残業削減」や「時間管理意識の向上」等に取り組んだのは「生産性向上」や「コスト削減」のため

2012年夏も昨年と同程度以上の取組を行っている企業の、取組と主な実施理由は以下のとおり。

進めた取組の内容	取組を進めた理由
有給休暇の取得促進、特別休暇の制度拡充、働き方の見直しについての推進組織の設置	ワーク・ライフ・バランスやダイバーシティ推進のため
残業削減、時間管理意識の向上、仕事の見える化	生産性向上のため、コスト削減のため
仕事の見える化	危機管理の一環として

■ 2012年夏期に2011年夏季と同等以上の取組を行っている理由



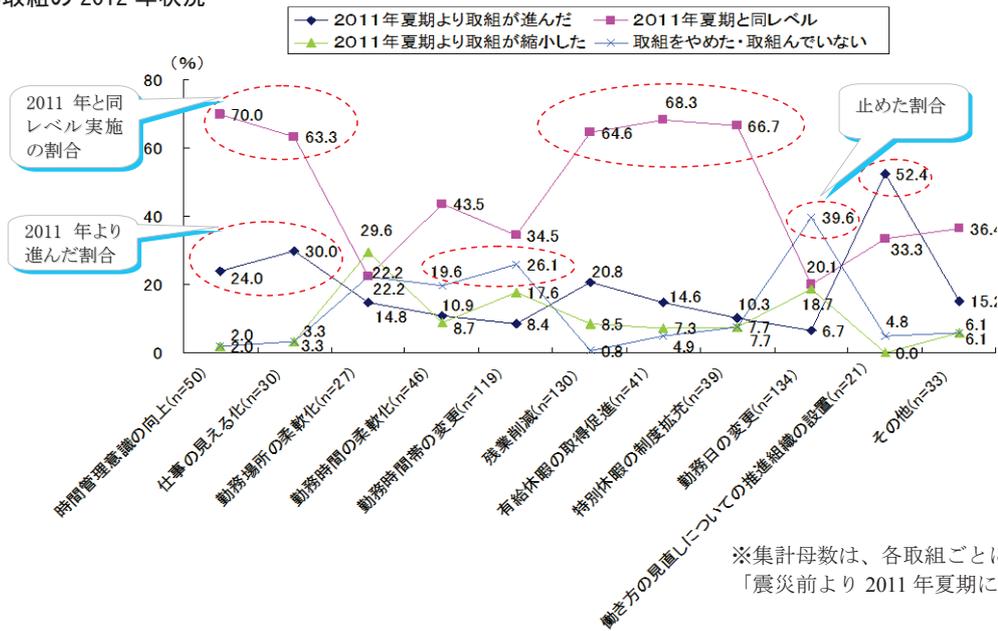
1 調査結果の概要

1.4 2011年夏期の取組のその後

○「働き方見直しについての推進組織の設置」「時間管理意識の向上」「仕事の見える化」「残業削減」はより取組が進む

2011年夏時点で震災以前と比較して取組みが進んだ企業の、2012年夏の取組状況を分析したところ、「時間管理意識の向上」「有給休暇の取得促進」「特別休暇の制度拡充」「残業削減」「仕事の見える化」等は2011年夏と同レベルの取組と回答した企業が多く、継続した取組が行われている。一方、「勤務日の変更」「勤務時間帯の変更」「勤務場所の柔軟化」等の節電対応の取組は、2011年夏よりも縮小、または止めた企業が比較的多い。

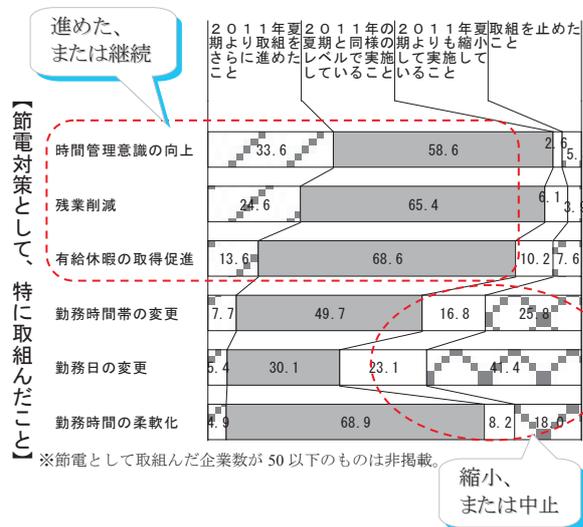
■2011年取組の2012年状況



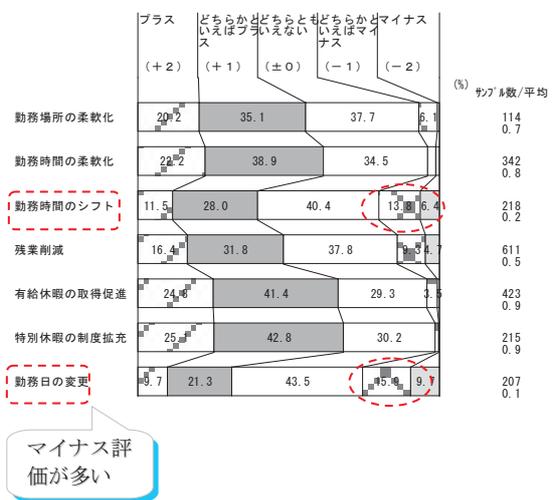
○節電のための取組も、生産性向上やコスト削減のための取組は継続、勤務日変更等は縮小・中止

2011年夏期に節電対策として取組んだことのうち「時間管理意識の向上」「残業削減」「有給休暇の取得促進」は拡大または継続して取組んでいる割合が高い。一方、「勤務時間帯の変更」「勤務日の変更」「勤務時間の柔軟化」は、2011年夏よりも縮小、またはやめた企業が比較的多い。そのうち「勤務時間帯の変更」「勤務日の変更」は、個人調査において、「マイナス」評価されたものと一致する。

■2011年に節電対策として実施した取組の2012年状況 (企業階)



■2011年夏期取組に対する個人の評価 (個人階)

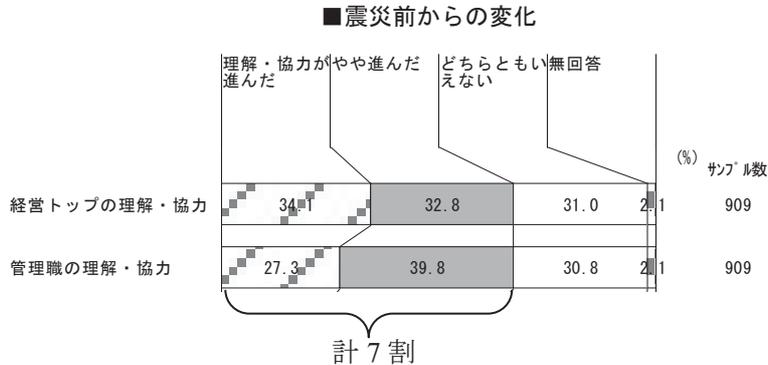


1 調査結果の概要

1.5 「働き方の見直しに関する取組」の評価

○ 経営トップや管理職の理解・協力が進んだと考える企業は7割

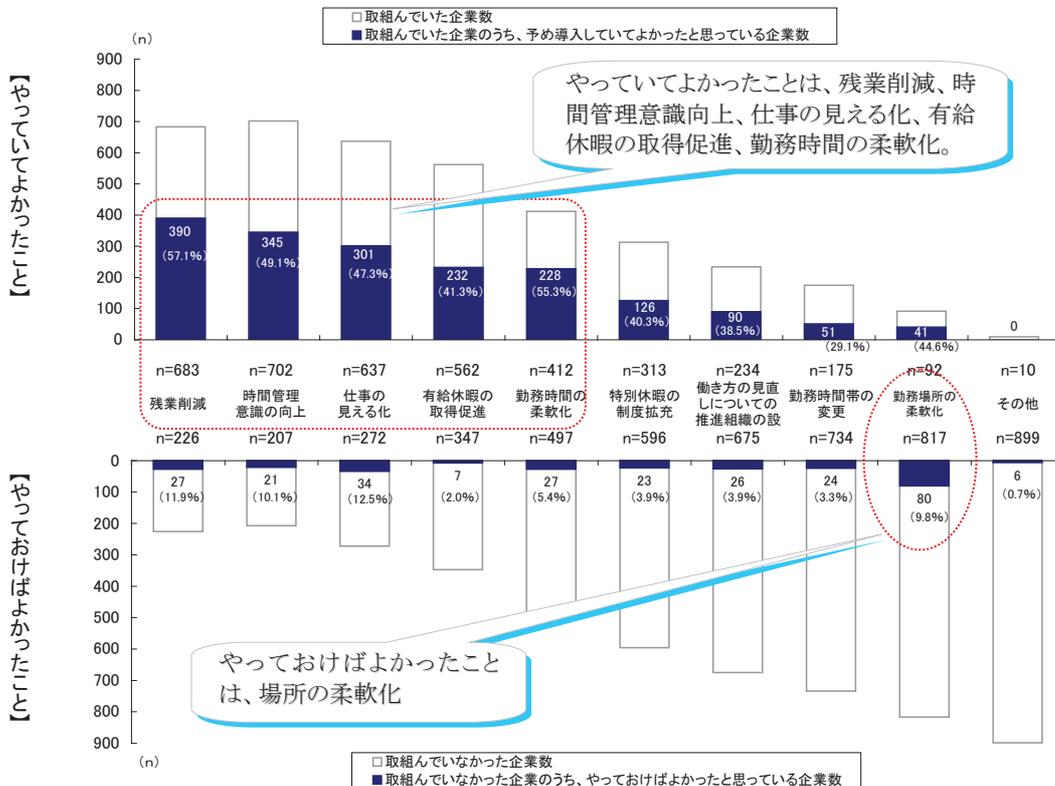
震災前に比べて、働き方の見直しを進める取組の必要性について、経営トップや管理職の「理解・協力が進んだ」または「やや進んだ」と回答した企業は7割を占める。



○ 震災前に導入していたよかった取組は『残業削減』『時間管理意識の向上』『仕事の見える化』等

前もってやっていたと答えた企業数が多い取組は、「残業削減」「時間管理意識の向上」「仕事の見える化」。また、震災前から「勤務時間の柔軟化」を実施していた企業数は半数弱にとどまるが、実施していた企業の半数以上は「予め導入していたよかった」と答えている。一方、震災前に行っていなかった取組のうち、やっておけばよかったと思っている企業数が一番多い取組は、「勤務場所の柔軟化」であった。緊急時には、時間や場所の柔軟性がプラスになることが実感されたことが伺える。

■ やってよかったこと、やっておけばよかったこと

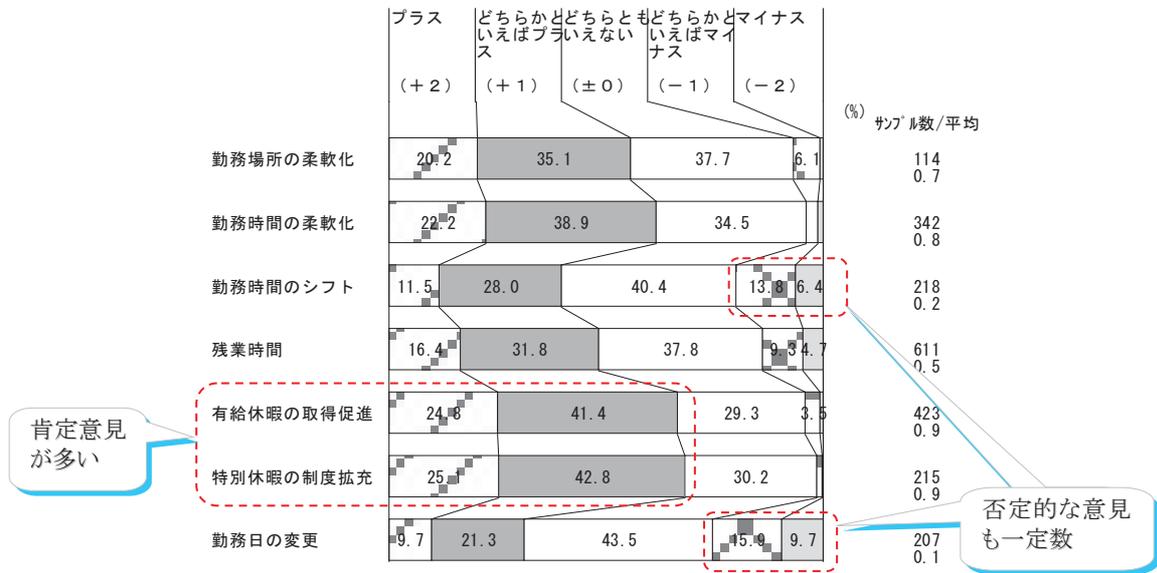


1 調査結果の概要

○働く人は『休暇の取得促進や拡充』を高く評価。『勤務日の変更』や『勤務時間のシフト』にはマイナス評価も

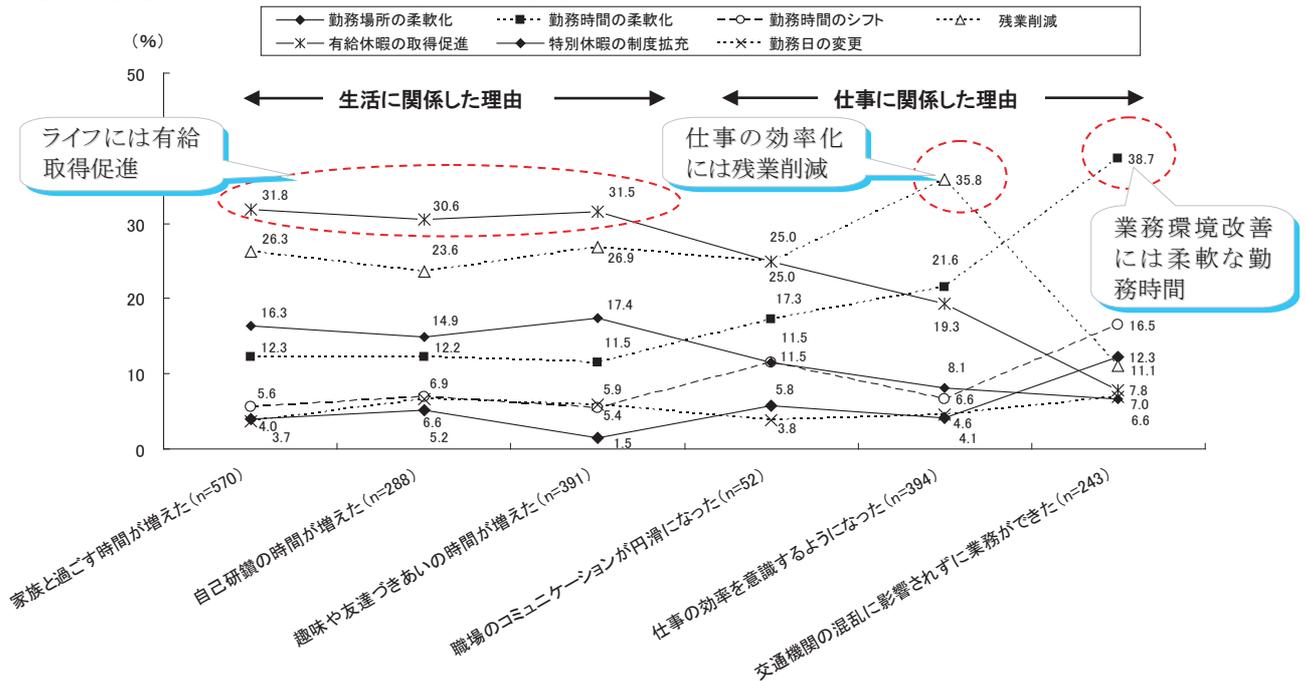
2011年夏に働き方の見直しの取組が適用された人では、「特別休暇の制度拡充」「有給休暇の取得促進」については肯定的な評価をする割合が7割弱を占めている。一方で「勤務日の変更」や「勤務時間のシフト」については、マイナスだったという回答も一定数みられる。

■2011年夏期取組に対する評価（個人調査）



またプラスと評価した理由ごとにと取組との関係を見ると、「有給取得促進」などは生活に関係したプラスの理由で多くあげられており、一方「残業削減」は生活とともに仕事にプラスの理由にもあげられている。これらのことから、2011年夏期の取組が、個人の生活とともに、効率的に仕事を行う意識という点でプラスの評価をするケースがあったことが確認できる。

■プラスと評価した理由別にみる、2011年夏期に貢献した取組



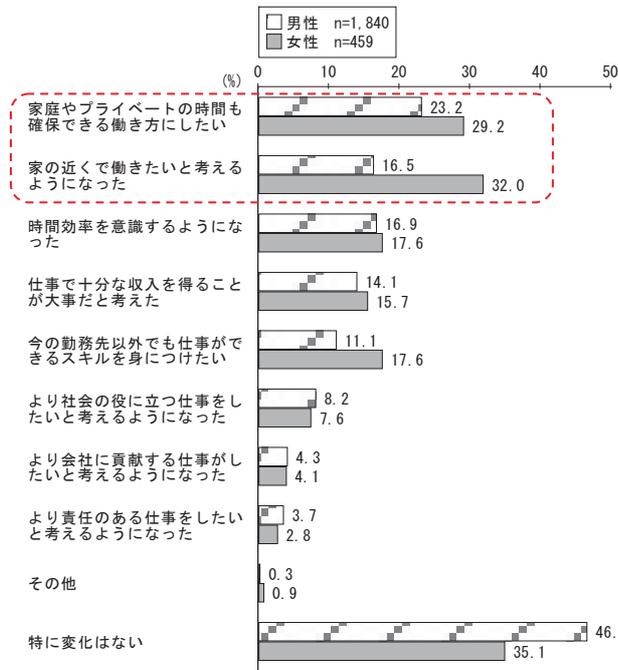
1 調査結果の概要

1.6 東日本大震災後の働き方や生活に対する意識の変化

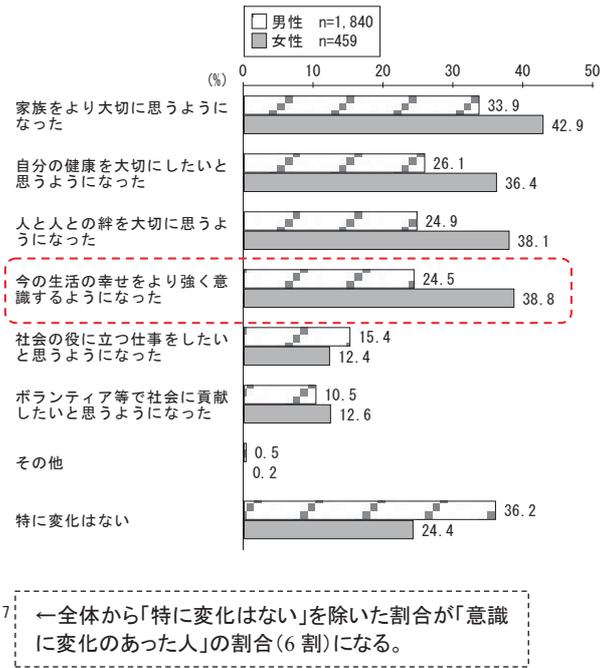
○6割は震災やその後の社会の変化によって意識が変化、特に女性の意識の変化が大きい

個人調査回答者の約6割は、東日本大震災の影響やその後の社会の変化によって、何らかの意識が変化したと答えている。特に女性の意識の変化が大きく、男性に比べると「家庭やプライベートの時間も確保できる働き方にしたい」「家の近くで働きたいと考えるようになった」「今の生活の幸せをより強く意識するようになった」等と答えた割合が高くなっている。

■働き方に関する意識の変化



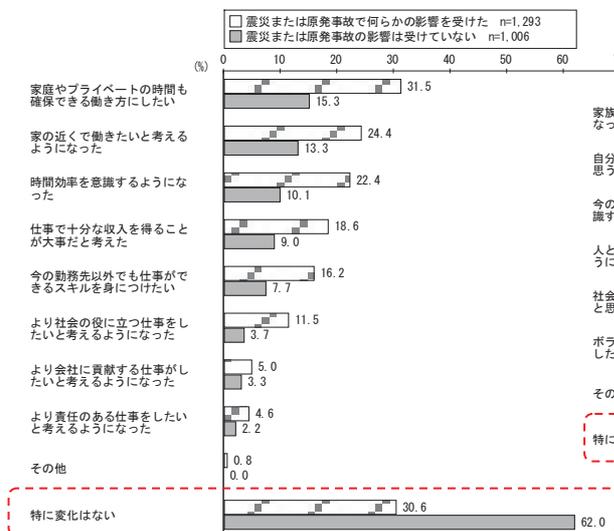
■生活に関する意識の変化



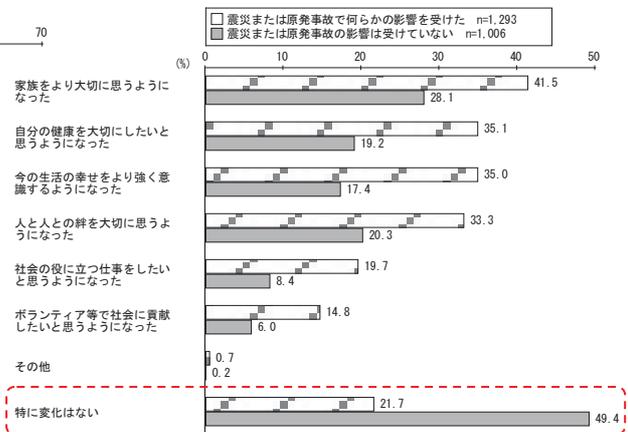
○震災の経験は、個人の価値観に変化を生んだ

震災または原発事故で何らかの影響を受けた人では、受けなかった人に比べて働き方や普段の生活に対する意識の変化があった人の割合が高い。「家庭やプライベートの時間を大切にしたい」「自分の健康を大切にしたい」などの変化がみられる。

■震災の経験と働き方に対する意識の変化（複数回答）



■震災の経験と普段の生活に対する意識の変化（複数回答）

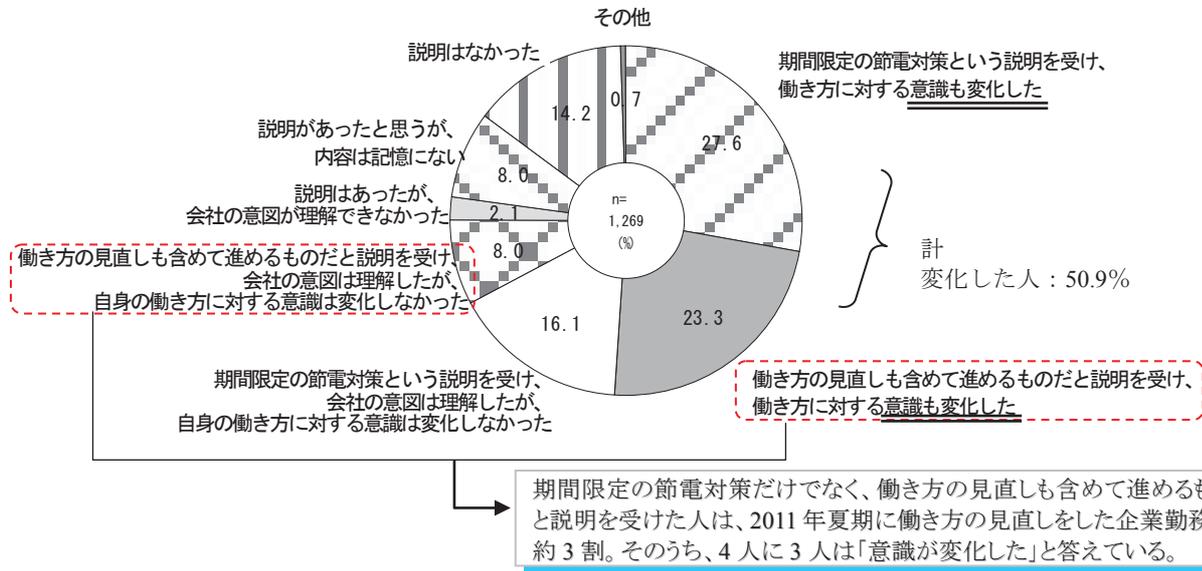


1 調査結果の概要

○勤務先における取組について説明を受けた人の半数は、自身の働き方に対する意識が変化

2011年夏期に働き方を見直した企業の勤務者のうち、約半数は自身の働き方に対する意識が変化すると答えている。約3割は、節電だけでなく「働き方の見直しも含むという説明」を会社から受けており、その4分の3は自身の働き方に対する意識が変化すると答えている。

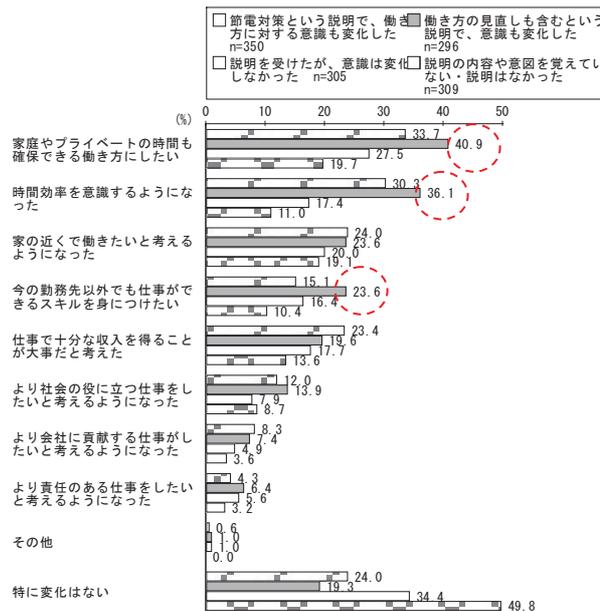
■会社からの説明の有無・内容と個人の意識の変化



○働き方の見直しに関して勤務先から説明を受けた人は、個人の意識にも変化がみられる

震災後の取組について勤務先から『(期間限定の節電対策だけでなく)働き方の見直しも含むとの説明を受け、自身の意識も変化した』人の場合、「家庭やプライベートの時間も確保できる働き方になりたい」「時間効率を意識するようになった」「今の勤務先以外でも仕事ができるスキルを身につけたい」と回答する割合が高く、個々人の意識変化にも影響を及ぼしたことが伺える。

■会社からの説明の有無・内容と個人の意識の変化と具体的変化内容



1 調査結果の概要

1.7 ヒアリング調査からみられる好事例

- サマータイム制の導入で、仕事に集中できる、全員が集まれるなど早朝時間帯の効果的な活用が図られ、当初は電力制限エリアに限った取組を、全国に拡大した事例がみられた。
- 震災以前から働き方の見直しに取り組んでいたため、震災・節電への対応においてもスムーズに新制度を導入することができた事例が複数みられた。
- 経営層の迅速な意思決定や強いコミットメントがあった、現場社員の理解・協力が得やすかったなど、2011年の働き方の見直しの取組は、新規導入や制度拡大などが加速し、定着が進んだことがわかる。
- 震災によって業務が特定個人へ集中することによるリスクが顕在化し、「業務の複数担当制」への移行が促進され、業務の見える化（マニュアル化）や女性社員の活躍の場の拡大につながった事例がみられた。
- 震災前から、個人の家庭事情を考慮したシフト管理を行ってきたため、震災後も円滑に体制構築ができ、また働く側も家庭との両立を前提に効率的に業務遂行することにより、残業削減が一層進んだ事例がみられた。
- 長時間働くことはよいこと、といった価値観から、所定労働時間内に仕事を終わらせることがよいことである、といった価値観への変化が、震災後一層進んだ事例がみられた。
- 節電対応としてオフィスの空調・照明等を削減する必要性が、直行直帰の利用を推進させた事例がみられた。
- 節電や働き方の制度の定着に際しては、人事部が管理職や現場へきめ細やかな働きかけを行うなど、各社それぞれで工夫が行われている。

2 企業調査結果

2.1. 企業調査の概要

2.1.1 調査の目的

本調査は、東日本大震災とその後の電力不足に伴う節電の影響により、企業の働き方の見直しの取組がどのように行われたかという実態やその課題を把握するために実施した。危機管理や緊急対応と日ごろの働き方の状況の関係についても整理・分析することにより、働き方に関するさまざまな課題を明らかにすることを目的とした。

2.1.2 調査設計

本調査では、東日本大震災の前後での取組の変化を捉えることを目的としているため、2010年以前に設立された株式会社を対象とした。また、一定の組織的対応状況を聴取するために、従業員規模が300名以上の会社を対象とした。企業リストは帝国データバンクから入手している。

また、2011年夏期に電力制限が適用された関東圏と、その他地域を比較するために、本社住所が「東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県」にある企業2,500社と、「大阪府」の企業500社を対象とした。なお、送付先は本社人事部としている。

その他、帝国データバンクの産業大分類のうち、「農業、林業、狩猟業、漁業、鉱業、公務、分類不能の産業」を抽出対象外としている。

2.1.3 調査手法・回収率

調査手法：郵送調査（はがきによる督促1回、未回収企業に対する電話督促を実施）

回収率：30.3%（3,000社へ配布、909社から有効回答）

2.1.4 調査実施時期

平成24（2012）年7月23日～9月12日

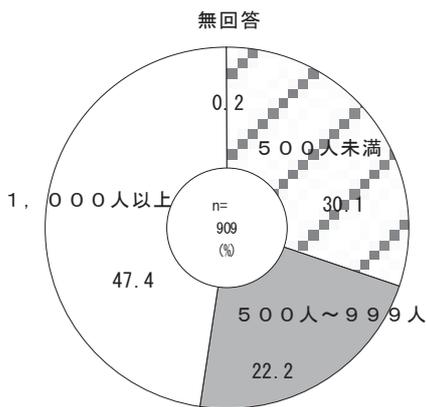
（8月6日督促はがき発送。8月10日投函期限。8月20日～24日電話督促実施）

2 企業調査結果

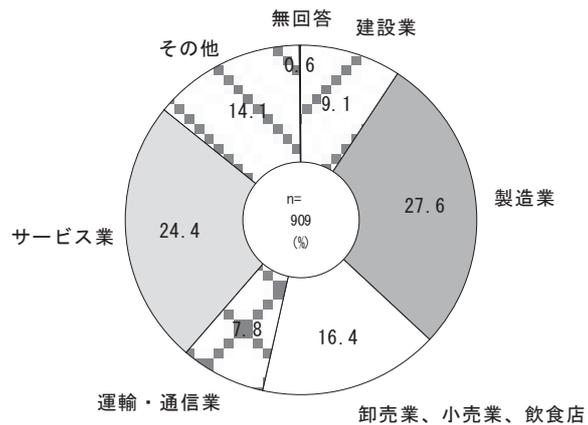
2.1.5 回答企業の基本属性

- 全体の3割(30.1%)は従業員数500人未満の企業である。一方で、半数弱(47.4%)は1,000人以上の企業となっている。
- 主たる業種としては「製造業」が3割強(27.6%)で最も多く、次いで「サービス業」が2割強(24.4%)、「卸売業、小売業、飲食店」が2割弱(16.4%)となっている。
- 2011年夏期に東京電力の電力使用制限の影響の有無を確認するために、本社所在地のみでなく、事業所で供給を受けている電力会社を確認したところ、東京電力からの電力を一切受けていない事業所は30社(3.3%)にとどまる。
- ワーク・ライフ・バランスの推進体制の状況については、回答企業の6割(62.4%)で何らかの体制をもっていることがわかった。従業員規模が1,000名以上の会社の4社に3社(74.7%)は何らかの体制をもっており、1割(10.2%)は専任の担当がある。
- 全体の3割(29.3%)は震災前からBCPを作成している。特に従業員規模が1,000名以上の会社では、4割(39.4%)が策定済みであった。
- 全体の3割(27.7%)は女性の管理職が一人もいないと回答している。特に従業員規模が500人未満の会社になると、その割合は4割近くとなる(38.3%)。
- ワーク・ライフ・バランスの推進体制として担当を設置していない企業は、震災前からBCPを策定済みと回答した割合が低い(17.5%)。

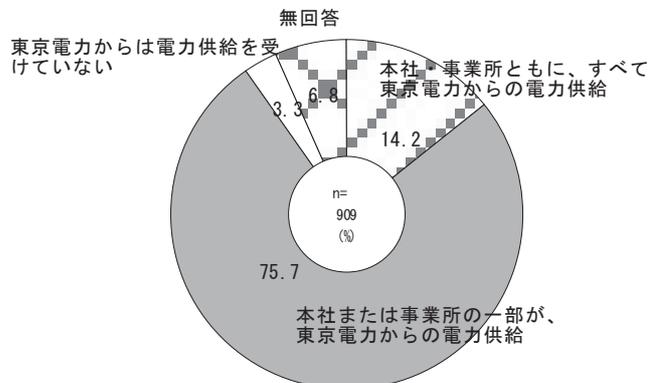
■図表1 企業規模



■図表2 主たる業種

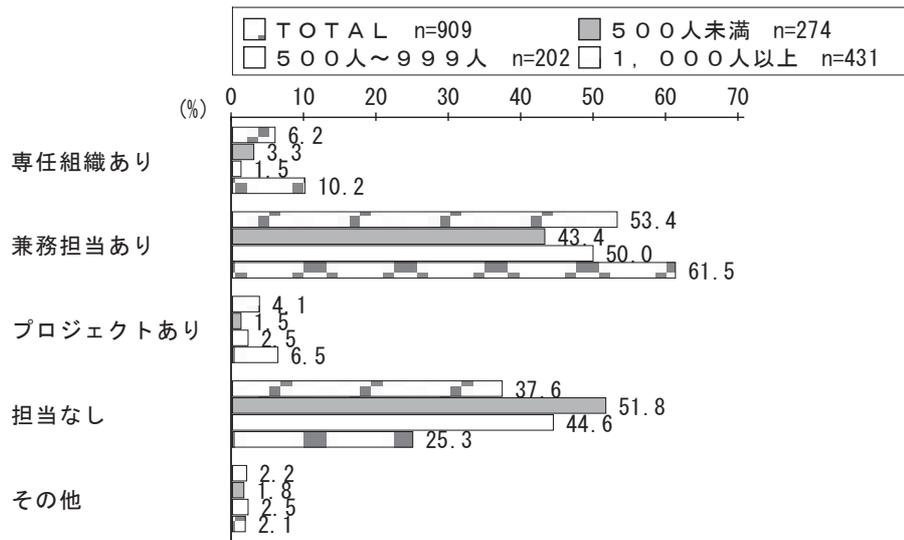


■図表3 電力供給状況 (東電からのみ/一部東電から/東電からの供給なし)

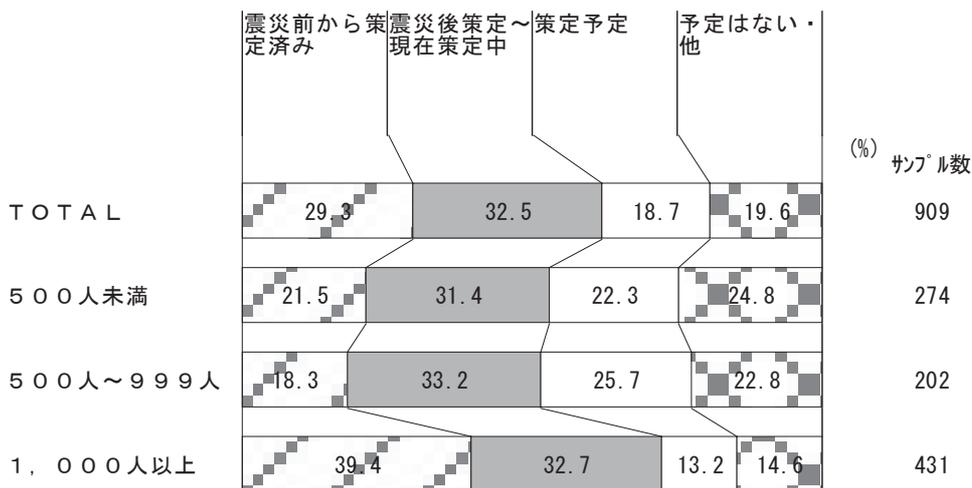


2 企業調査結果

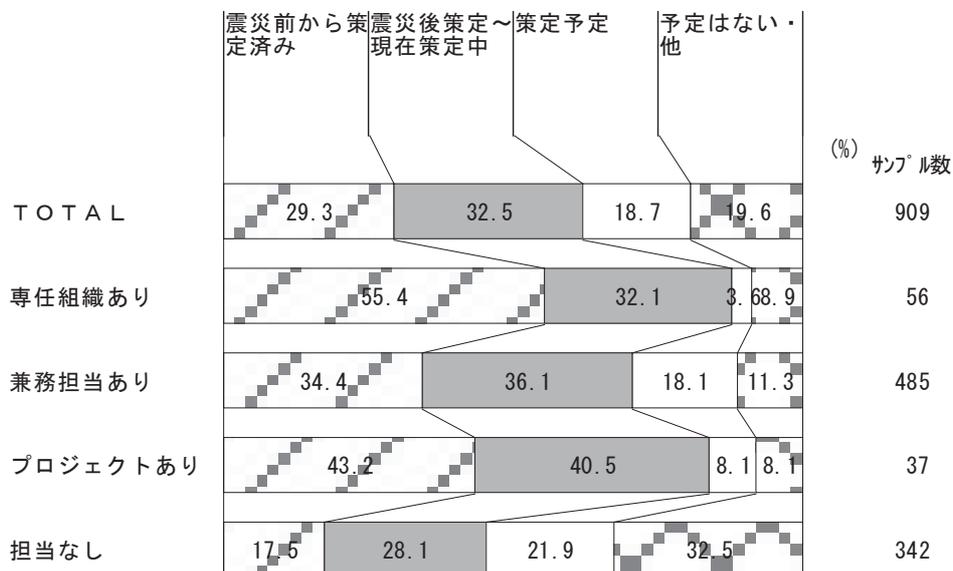
■ 図表 4 従業員規模別による WLB 推進体制の違い (複数回答)



■ 図表 5 従業員規模別の BCP 策定状況の違い

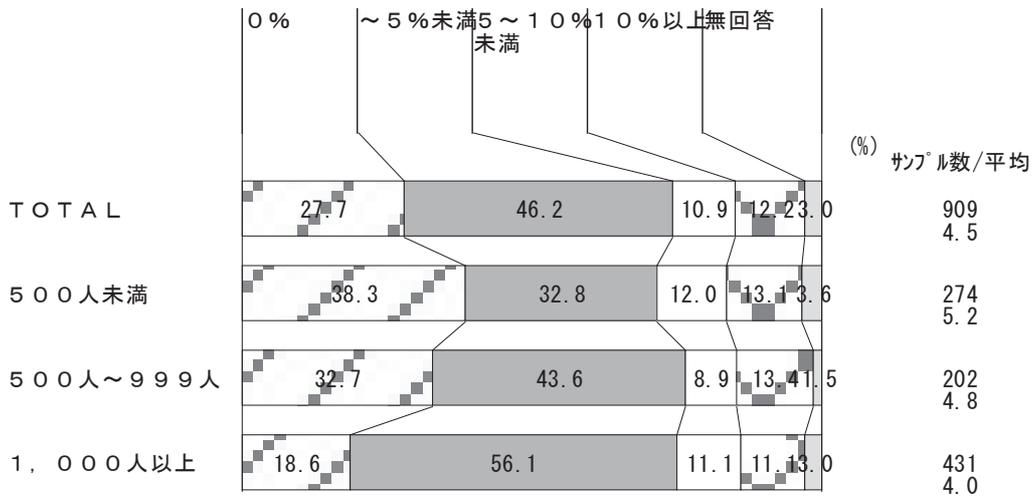


■ 図表 6 WLB 推進体制別の BCP 策定状況

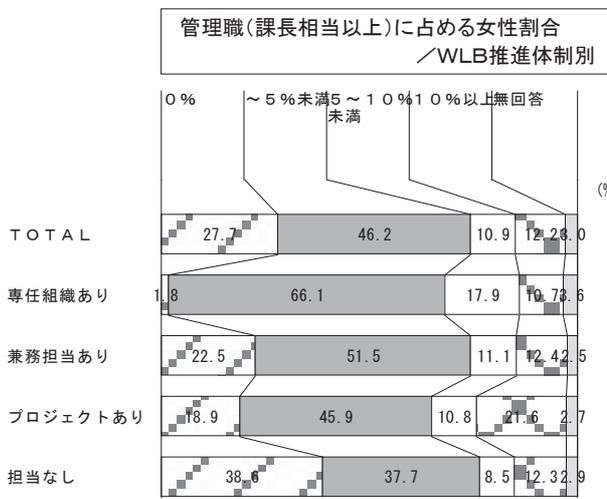
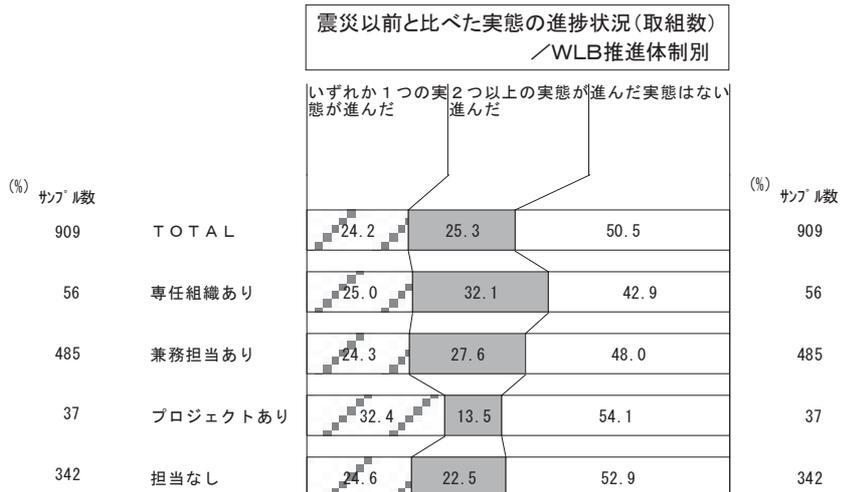
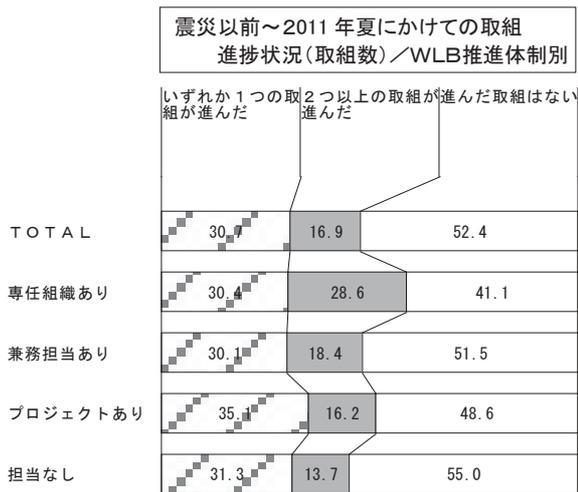


2 企業調査結果

■図表7 従業員規模別の課長相当職以上管理職に占める女性の割合



(参考) 推進組織の状況別の「取組状況」「実態進捗状況」「女性の活用状況」



2.2 「働き方の見直しに関する取組」の進捗状況

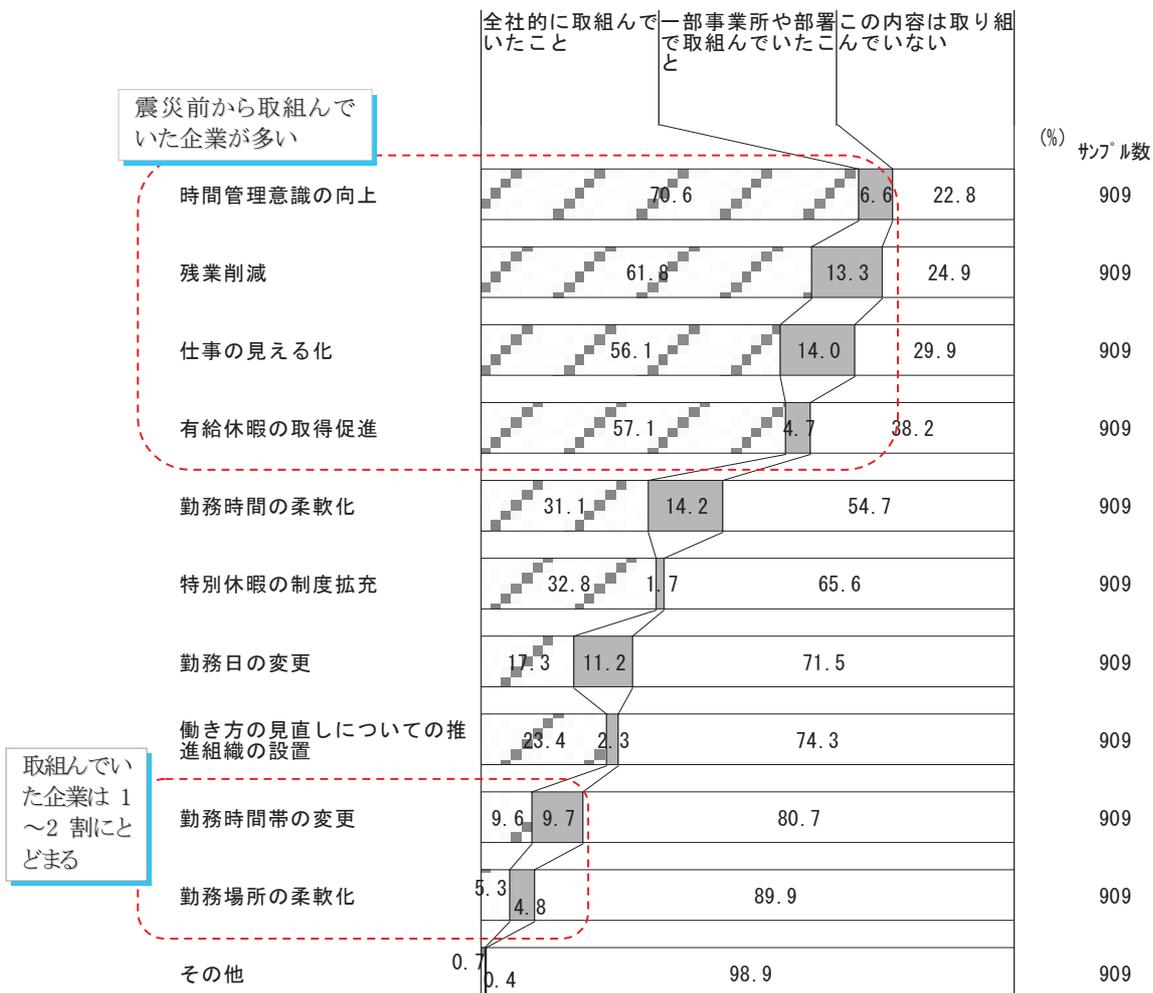
2.2.1 東日本大震災以前の取組状況と実施理由

①東日本大震災以前の取組状況

- 「時間管理意識の向上」「残業削減」「有給休暇の取得促進」「仕事の見える化」等については、震災以前から全社的に取組んでいた企業が多い。一方、「勤務時間帯の変更」「勤務場所の柔軟化」等の取組を行っていた企業は、一部部署の取組を含めても全体の1~2割程度にとどまっている。
- 各取組は、従業員規模が大きくなるほど全社的に取組まれており、特に「勤務時間の柔軟化」「残業削減」「有給休暇の取得促進」「推進組織の設置」でその傾向が顕著である。
- また業種別では、『製造業』で比較적さまざまな取組が行われている割合が他業種より高い傾向にあるものの、大きな違いはみられない。

問1 2011年3月の東日本大震災以前に、貴社では以下のような働き方の見直しに関する取組を行っていましたか。全社的な取組、一部事業所や部署での取組、それぞれお答えください。

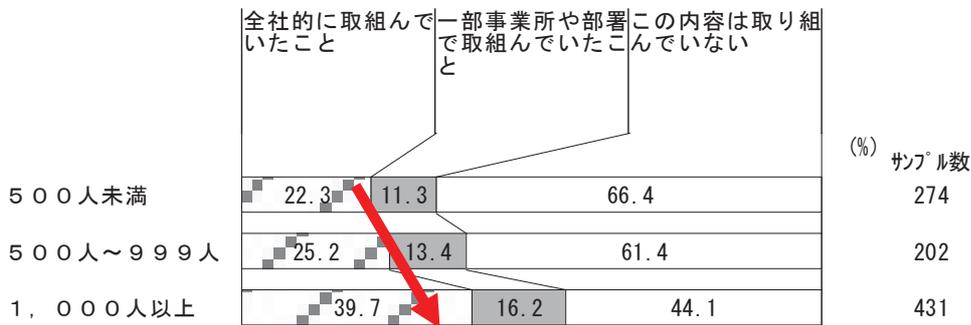
■図表8 震災以前の「働き方の見直し」の取組状況



2 企業調査結果

※特に差のみられる取組を掲載。

■図表 9 従業員規模別にみた震災以前の「勤務時間の柔軟化」取組状況



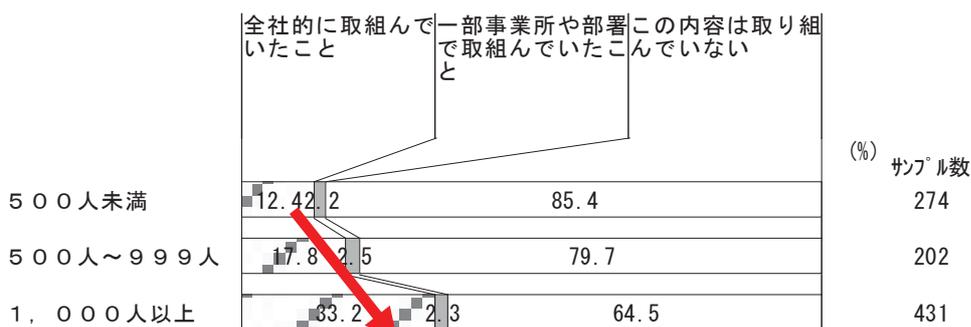
■図表 10 従業員規模別にみた震災以前の「残業削減」取組状況



■図表 11 従業員規模別にみた震災以前の「有給休暇の取得促進」取組状況

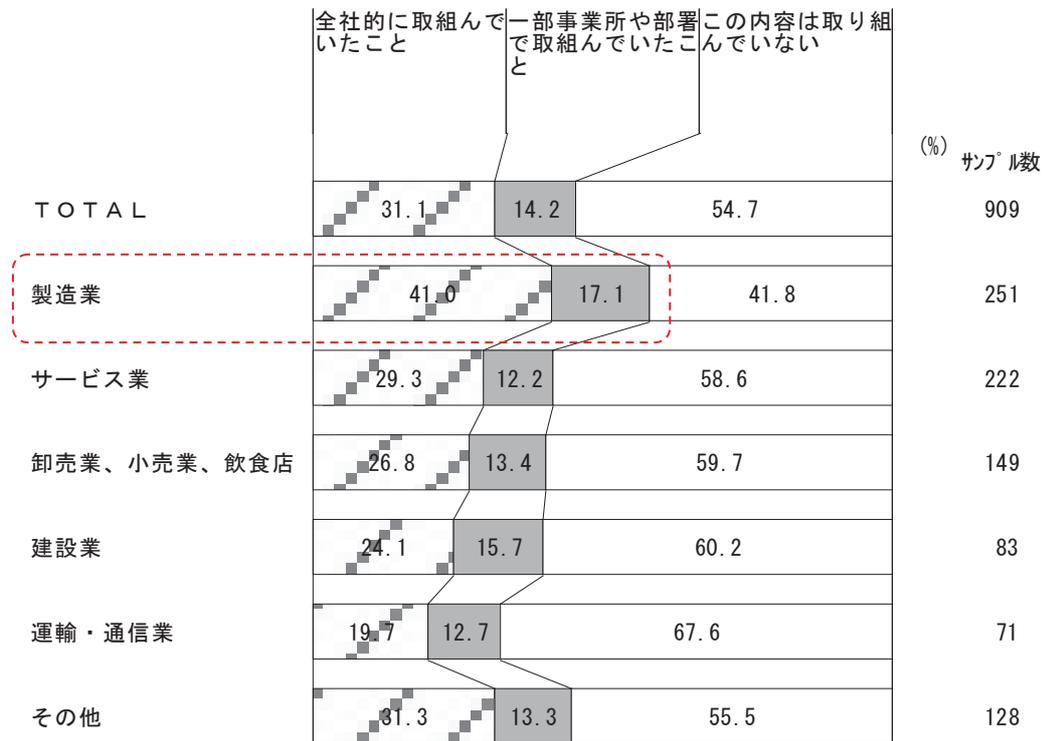


■図表 12 従業員規模別にみた震災以前の「働き方の見直しについての推進組織の設置」状況

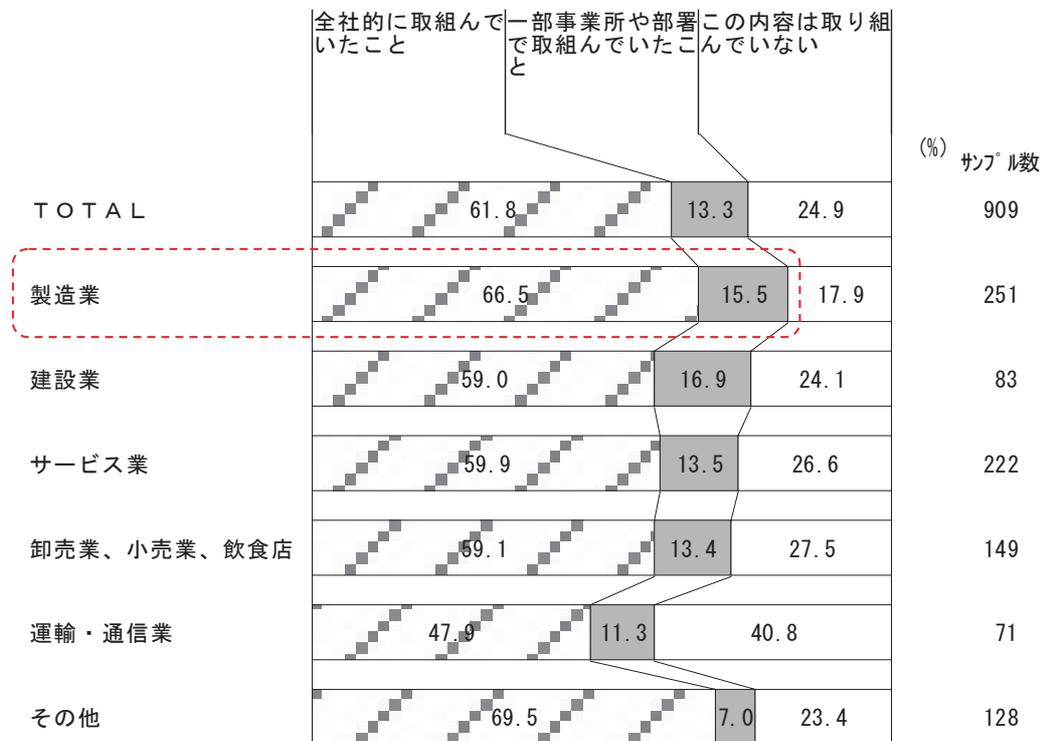


2 企業調査結果

■ 図表 13 業種別にみた震災以前の「勤務時間の柔軟化」取組状況



■ 図表 14 業種別にみた震災以前の「残業削減」取組状況



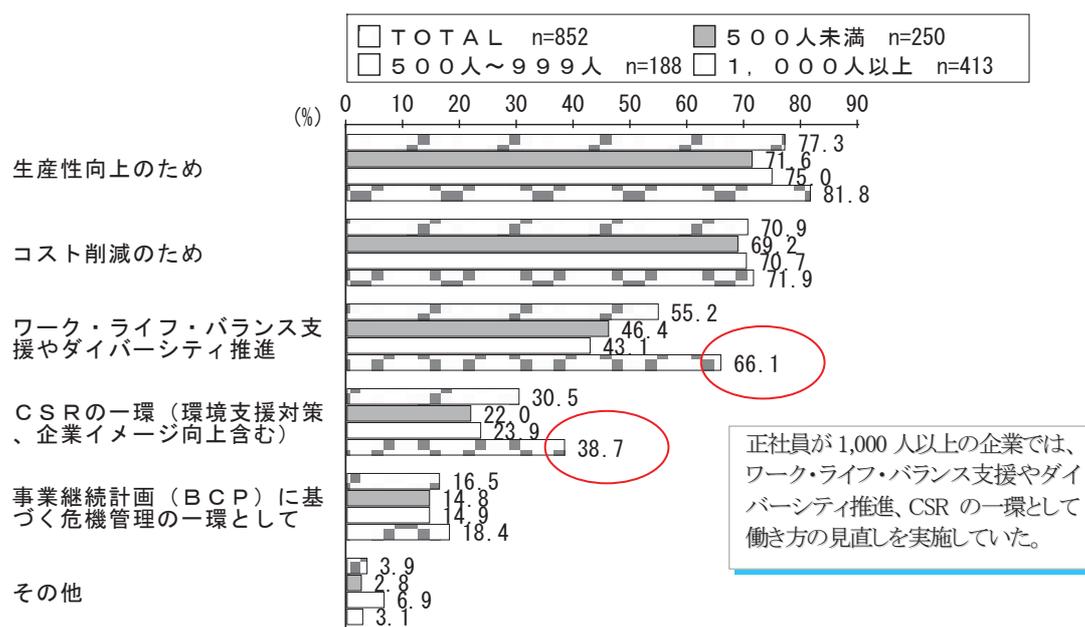
2 企業調査結果

②取組理由

- 震災以前に何らかの取組をしていた企業のうち、7割以上は「生産性向上のため」「コスト削減のため」に働き方の見直しに取組んでいたと回答している（77.3%、70.9%）。
- 「事業継続計画に基づく危機管理の一環として」実施していたと回答した企業は、取組企業の2割に満たない（16.5%）。
- 「CSRの一環」として取組んでいたのは3割（30.5%）、「ワーク・ライフ・バランスやダイバーシティ推進のため」取組んでいたのは5割（55.2%）に上るが、これらは正社員数が1,000名以上の企業で回答した割合が高い。
- また、『事業継続計画に基づく危機管理の一環として』取組んでいたと回答した企業は、全体に比べて、各取組を全社的に実施していた割合が高い。特に「仕事の見える化」「時間管理意識の向上」「残業削減」ではその傾向が顕著である。

問1-1 いずれか1つでも取組んでいた方に伺います。貴社の働き方の見直しに関する取組はどのような理由で実施されておりましたか。下記のうちあてはまるものをお選びください。

■図表 15 従業員規模別にみた震災以前における働き方に関する取組の実施理由（複数回答）



2 企業調査結果

■ 図表 16 働き方見直しに関する会社の考えと、震災以前の全社的な取組状況の関係（複数回答）



2 企業調査結果

2.2.2 2011年夏期の取組状況と震災前からの変化

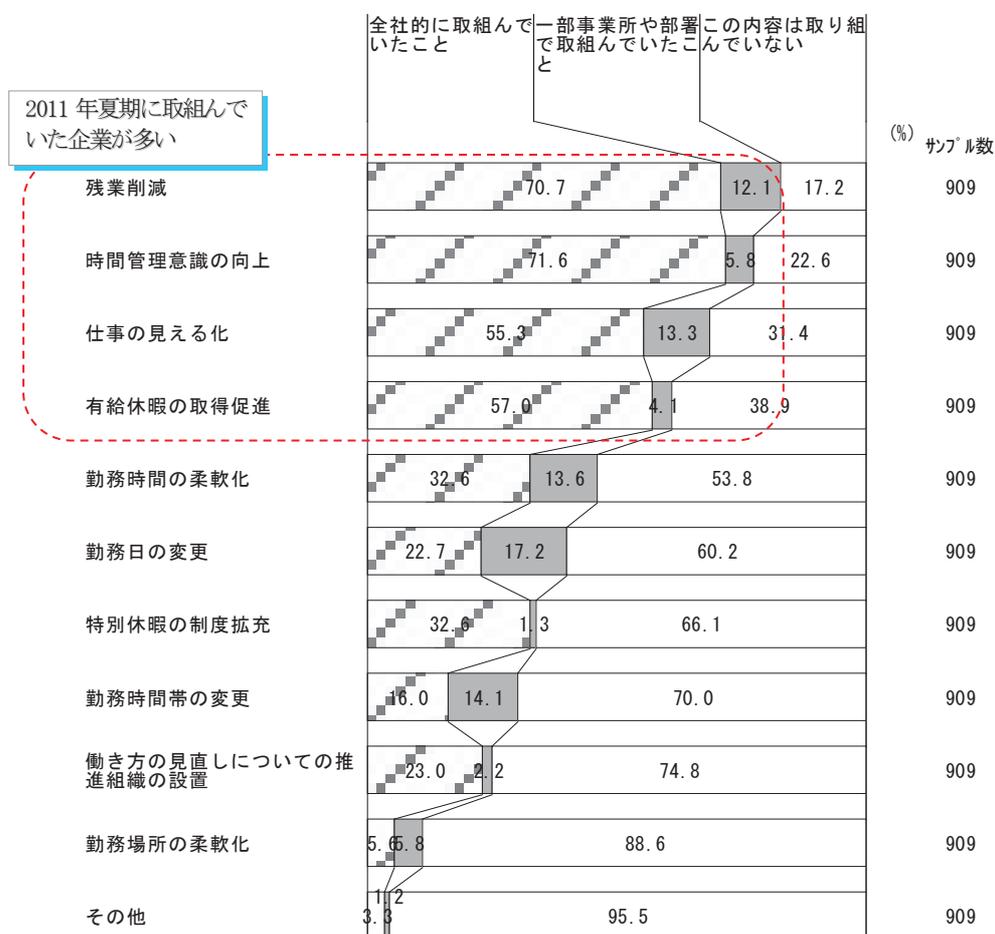
①2011年夏期の取組状況

- 震災前同様、「時間管理意識の向上」「残業削減」「有給休暇の取得促進」「仕事の見える化」等については、全社的に取組んでいた企業が多い。
- 特に節電対策として取組んでいたこととしては「残業削減」の割合が際立って高く、「勤務日の変更」「勤務時間帯の変更」の順に多くなっている。「残業削減」は従業員規模に関わらず取組まれている一方、「勤務日の変更」や「勤務時間帯の変更」は、従業員規模が大きくなるほど節電のために取組んだ割合が高くなっている。
- また、「勤務日の変更」「勤務時間帯の変更」は『製造業』で特に節電のために実施した割合が高く、『サービス業』では主に「残業削減」を中心に取組んだことがわかった。

問2 2011年7月～8月ごろ、貴社では以下のような働き方の見直しに関する取組を行っていましたか。

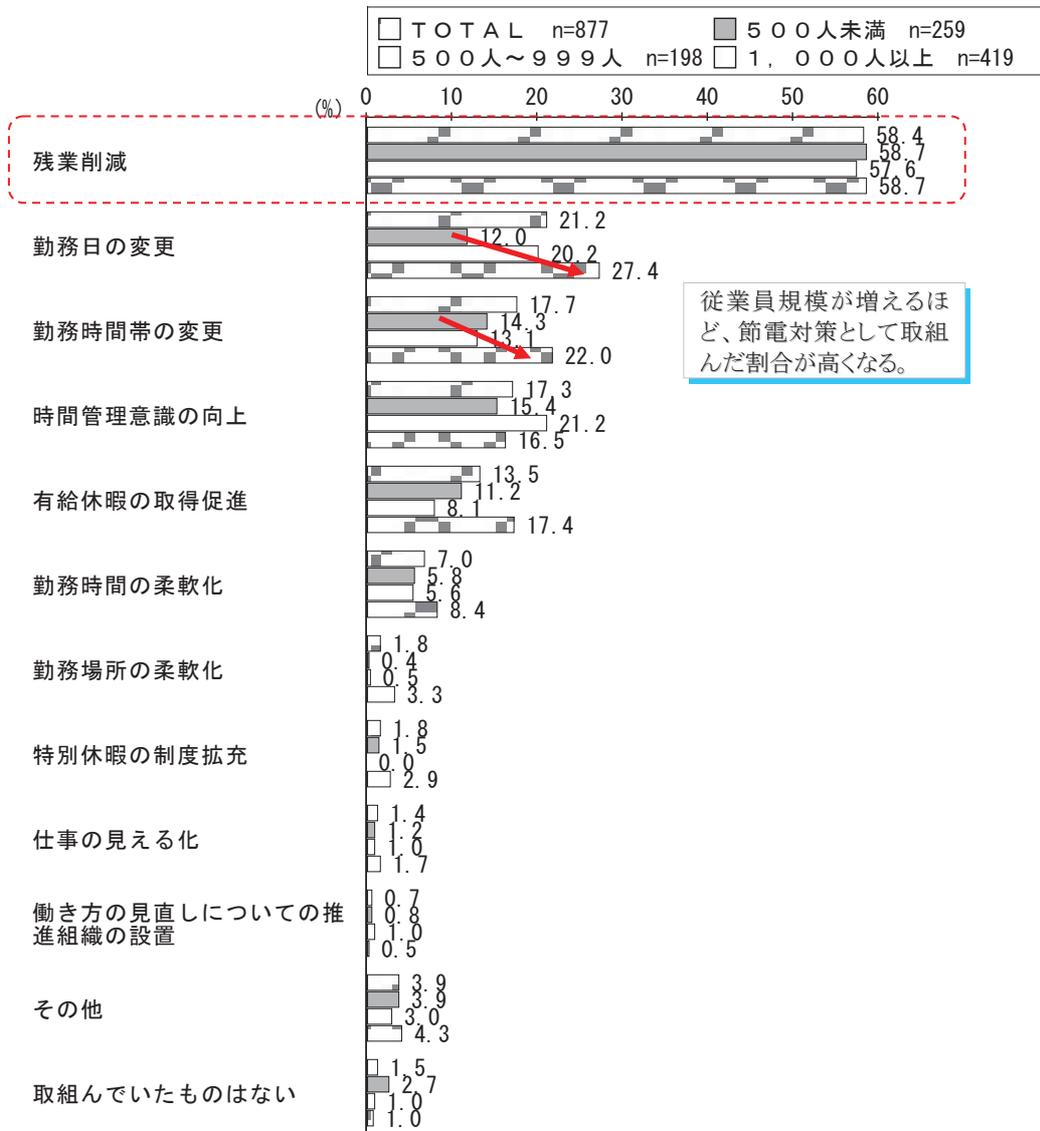
- (1) それ以前から取組んでいたことを含め、全社的に取組んでいたこと、一部事業所や部署で取組んでいたことをお答えください。
- (2) またそのうち、特に節電対策として実施していたことをお答えください。

■図表 17 2011年夏期の「働き方の見直し」の取組状況



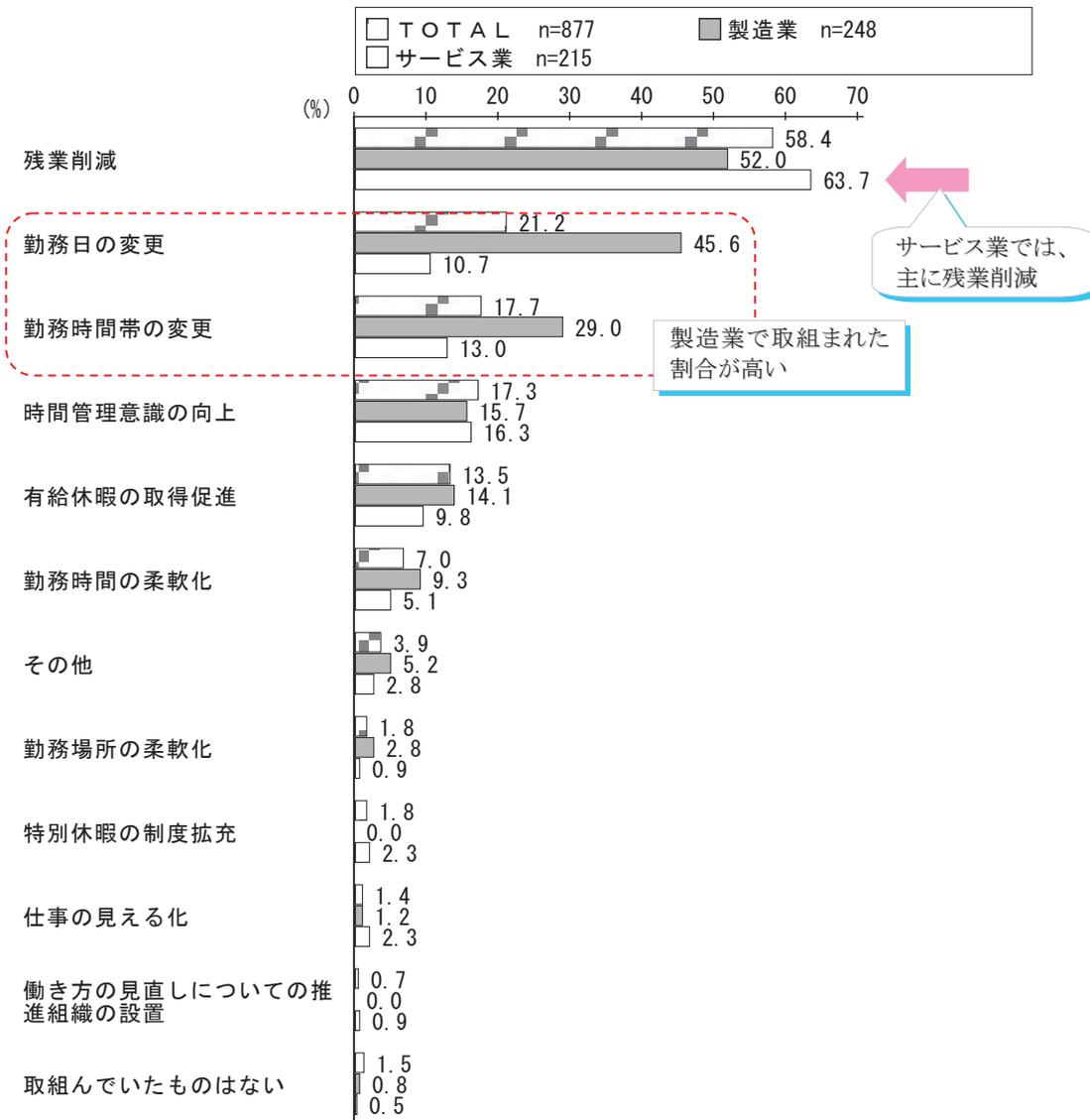
2 企業調査結果

■ 図表 18 従業員規模別にみる、2011年夏期に節電対策として実施していた取組（複数回答）



2 企業調査結果

■ 図表 19 業種別にみる、2011 年夏期に節電対策として実施していた取組（複数回答）

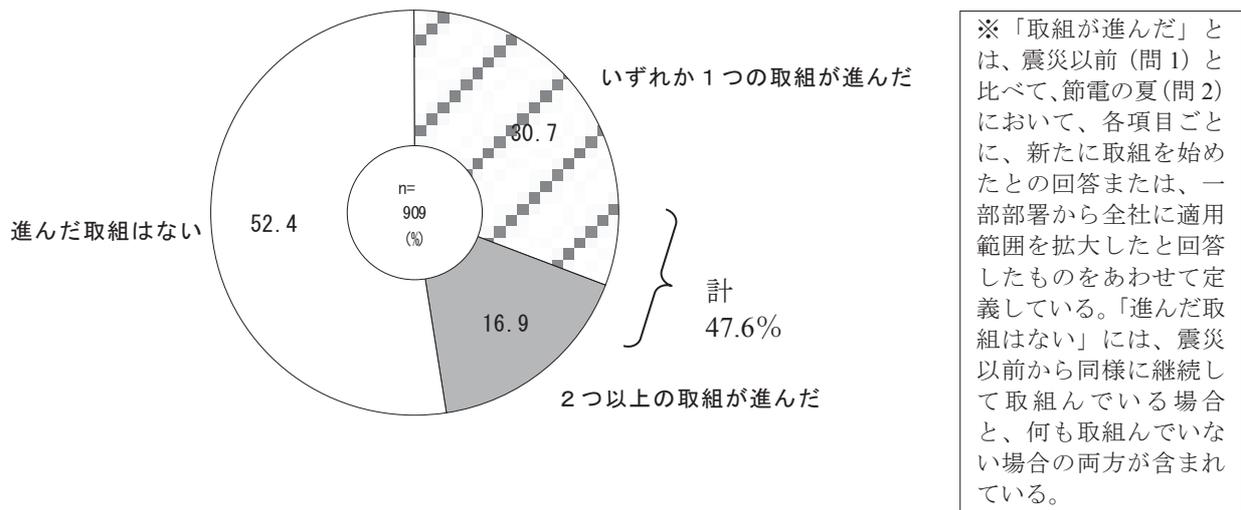


2 企業調査結果

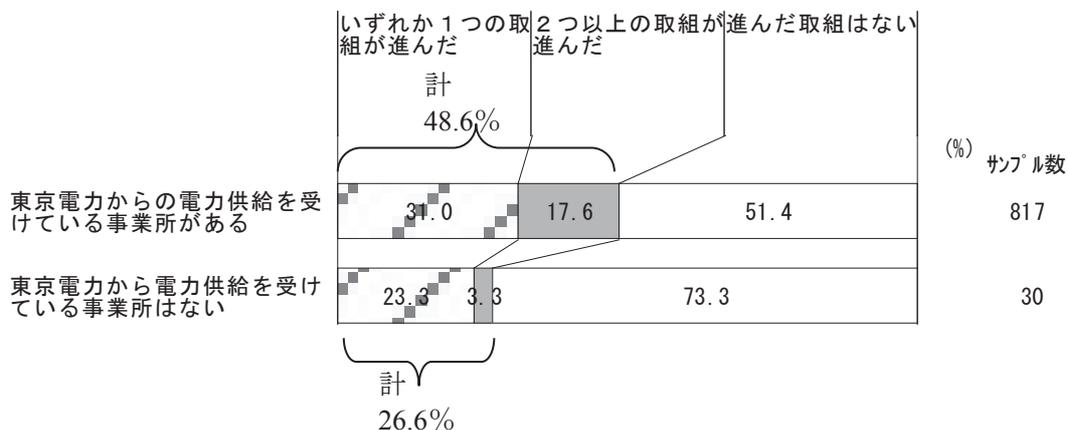
②震災前からの変化(震災前から 2011 年夏)

- 全体の半数弱 (47.6%) は、震災以前から 2011 年夏にかけて働き方の見直しをいずれか 1 つでも進めていたことがわかった。
- 東京電力からの電力供給の有無で違いをみると、「東京電力からの電力供給を受けている事業所はない (計画停電の影響を受けていない)」企業においても、4 社に 1 社の割合で取組が進んでいる一方 (26.6%)、「東京電力からの電力供給を受けている事業所がある」企業では半数近く (48.6%) で取組が進んでおり、震災の影響で働き方の見直しがあったことが確認できる。
- 従業員規模別には違いがみられないが、業種別では『製造業』で他業種よりも取組が進んだ企業の割合が高い。
- 具体的な取組ごとにみると「勤務日の変更」「残業削減」「勤務時間帯の変更」の順に、取組企業数が増えている。

■図表 20 震災以前から 2011 年夏期にかけての取組が進んだ企業の割合

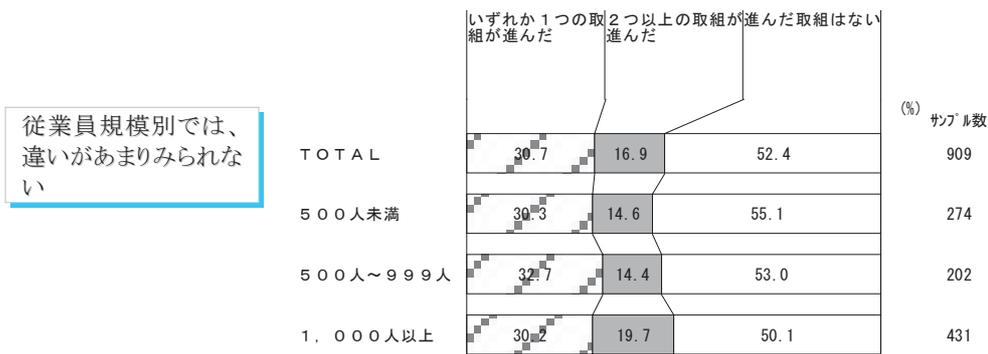


■図表 21 電力供給状況の違いにみる、震災以前から 2011 年夏期への取組状況の変化

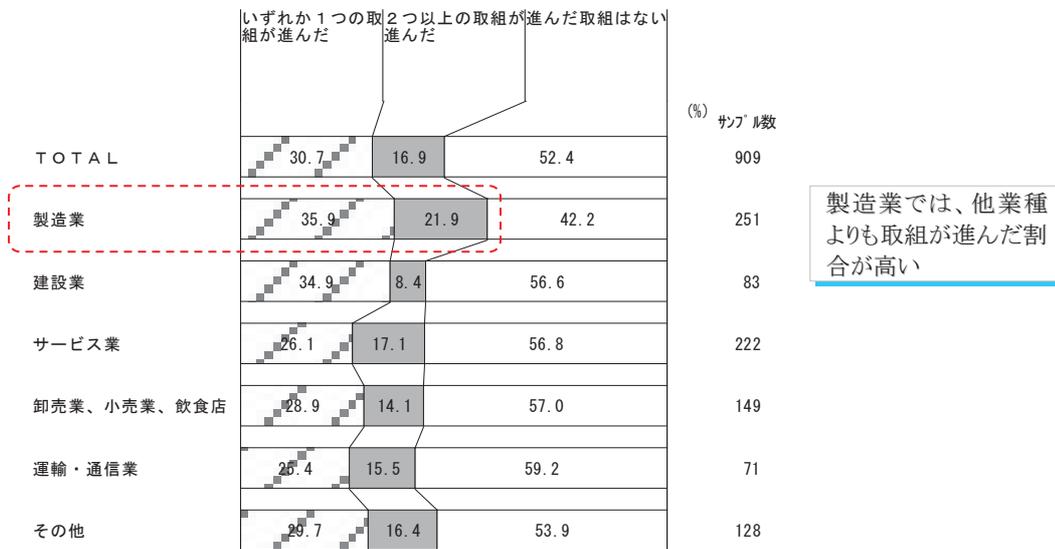


2 企業調査結果

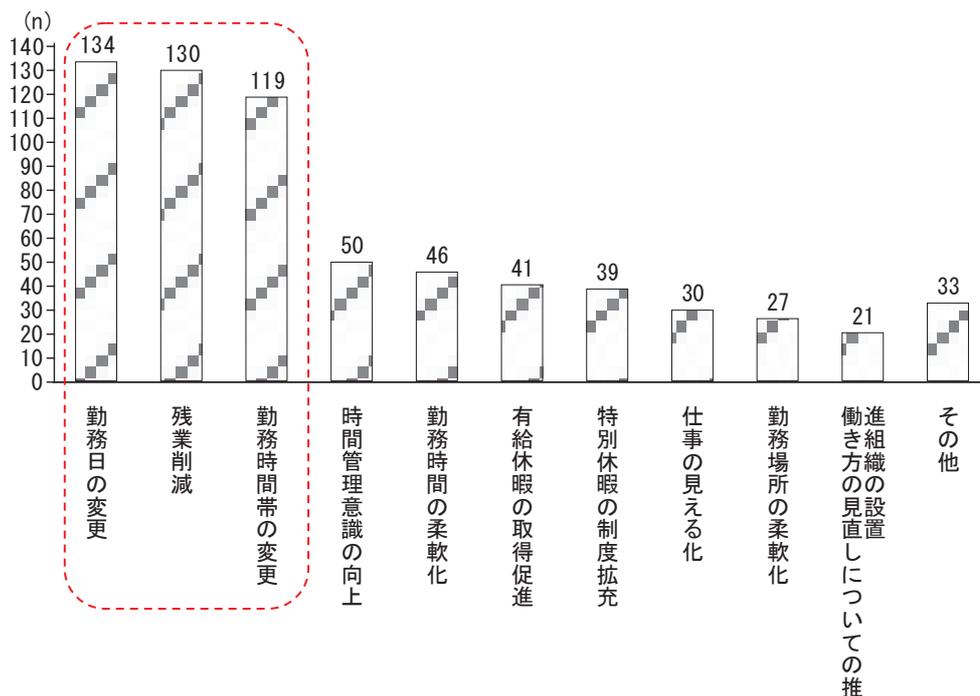
■ 図表 22 従業員規模別にみる、震災以前から 2011 年夏期への取組状況の変化



■ 図表 23 業種別にみる、震災以前から 2011 年夏期への取組状況の変化



■ 図表 24 震災以前から 2011 年夏期にかけて取組が進んだ企業数（取組ごと）



2 企業調査結果

2.2.3 2012年夏期の取組状況と節電の夏の取組からの変化

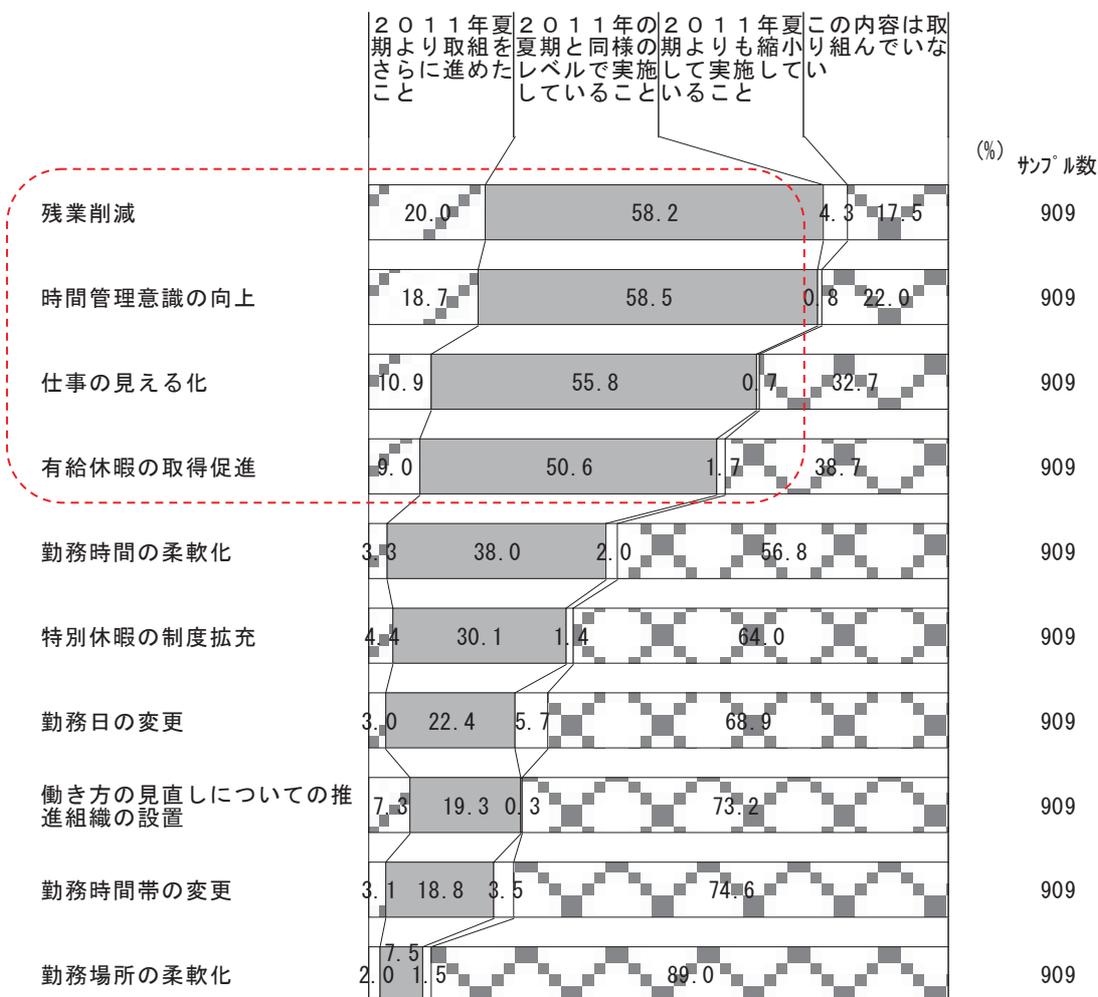
①2012年夏期の取組状況

○2011年までと同様に、「残業削減」「時間管理意識の向上」「仕事の見える化」「有給休暇の取得促進」に取り組んでいる企業が多く、わずかな差であるが「残業削減」に取り組んでいる企業が最も多くなっている。「残業削減」は2011年夏期よりもさらに進めた企業が全体の2割（20.0%）を占める。

問3 2012年7月～8月現在、貴社では以下のような働き方の見直しに関する取組を行っていますか。

（1）2011年夏期より進めたこと、同様のレベルで実施していること、2011年夏期の水準よりも縮小して実施していること、取組を止めたことそれぞれお答えください。

■図表 25 2012年夏期の「働き方の見直し」の取組状況



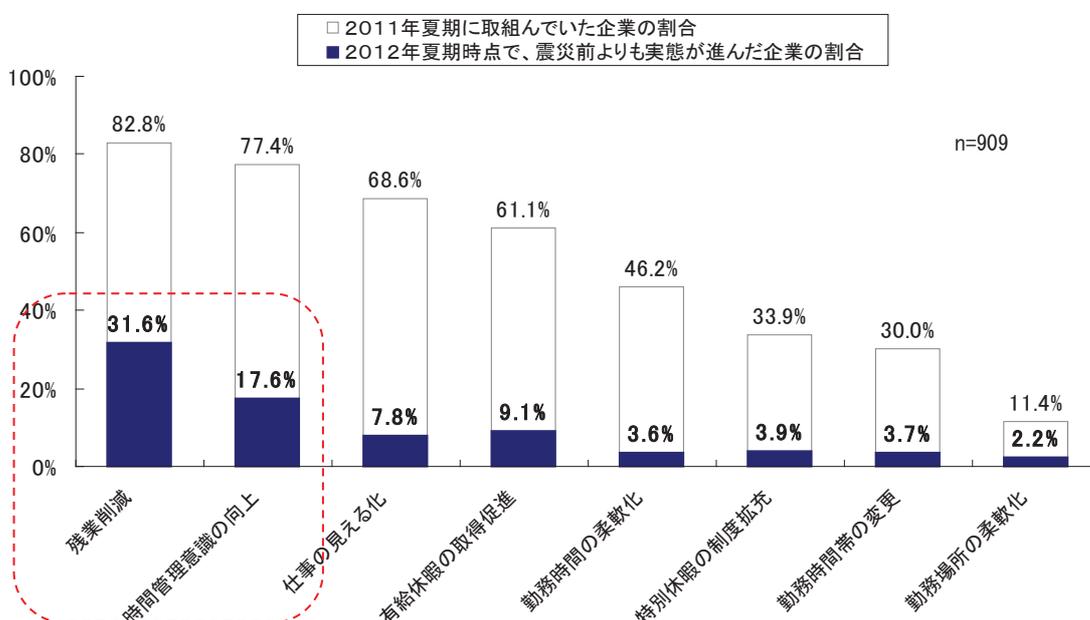
2 企業調査結果

②2012年夏期の実態進捗状況

○震災前と比べて実態が進んだこととしては、「残業削減」「時間管理意識の向上」をあげる企業の割合が高くなっている。「残業削減」は全体の約3割（31.6%）の企業が実態が進んだと答えている。

問3 2012年7月～8月現在、
（2）震災前と比べて、社員の働き方の実態が進んだ（社員の時間意識が向上した、残業が減った、有給取得が進んだ等）ものをお答えください。

■図表 26 震災以前と比較して各取組の「実態」が進んだ企業の割合

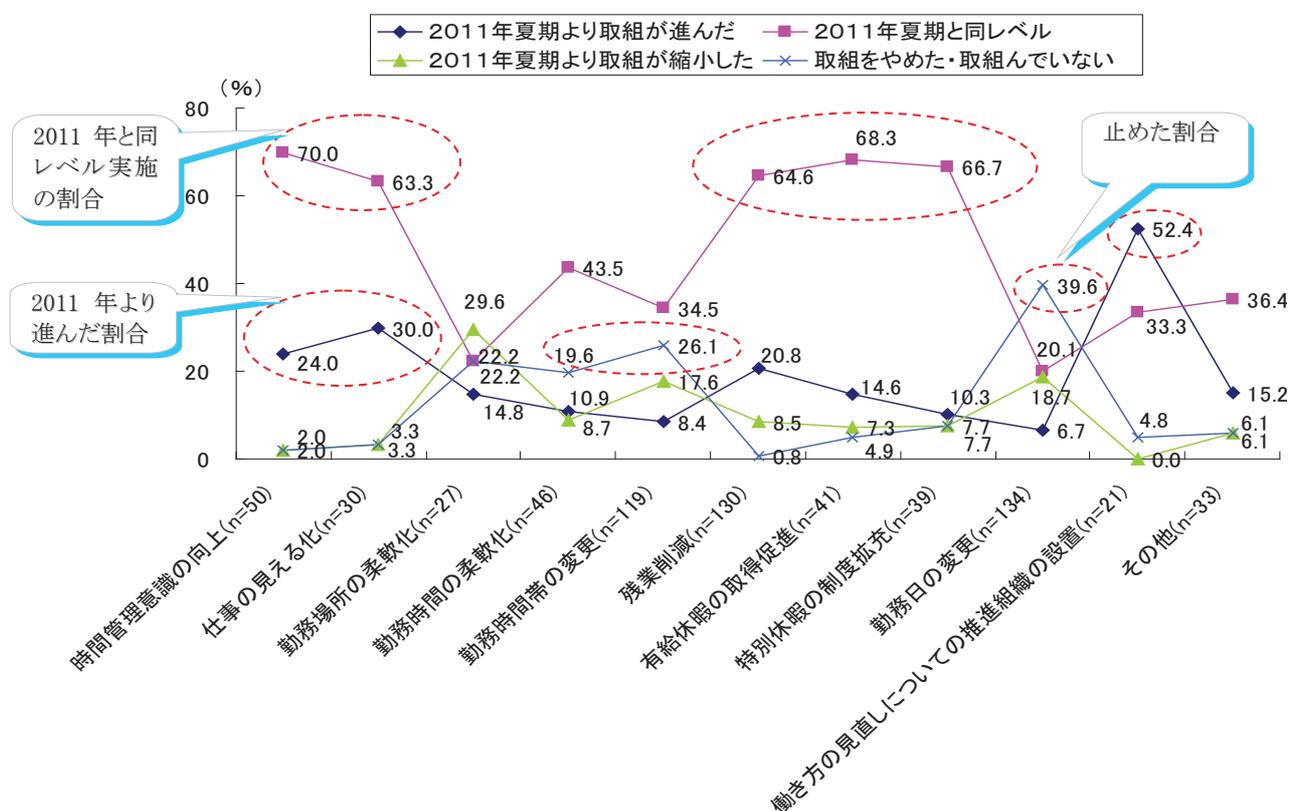


2 企業調査結果

③節電の夏の取組からの変化(2011年夏から2012年夏)

- 2011年夏時点で震災以前と比較して取組みが進んだ企業の、2012年夏の取組状況を分析したところ、「時間管理意識の向上」「有給休暇の取得促進」「特別休暇の制度拡充」「残業削減」「仕事の見える化」等は2011年夏と同レベルの取組と回答した企業が多く、継続した取組が行われている。
- また、「働き方見直しについての推進組織の設置」「時間管理意識の向上」「仕事の見える化」「残業削減」などは2011年夏より進んだとの回答もみられる。
- 一方、「勤務日の変更」「勤務時間帯の変更」「勤務場所の柔軟化」等の節電対応の取組は、2011年夏よりも縮小、または止めた企業が比較的多い。
- また、2011年夏期に「特に節電対策として実施していたこと」を母数に2012年夏期の取組状況をみると、さらに進めている割合が高いのは「時間管理意識の向上」「残業削減」であった。一方で推進や継続よりも、縮小や中止が多かったのは「勤務時間帯の変更」「勤務日の変更」である。

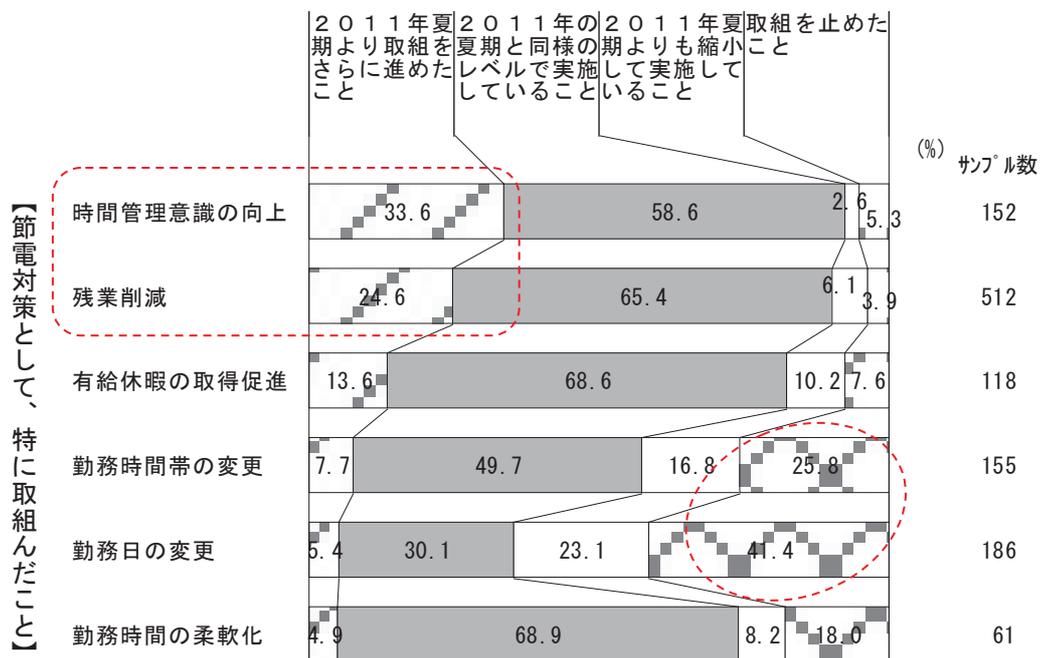
■図表 27 2011年夏期に進んだ取組が2012年夏期にどうなったか



※集計母数は、各取組ごとに「震災前より2011年夏期に取組が進んだ」企業である。

2 企業調査結果

■ 図表 28 2011年夏期に「節電対策」と位置付けられた取組が2012年夏期にどうなったか



※集計母数は、2011年夏期に「特に節電対策として取組んだ」と回答した企業数である。
節電として取組んだ企業数が50以下のものは非掲載。

2 企業調査結果

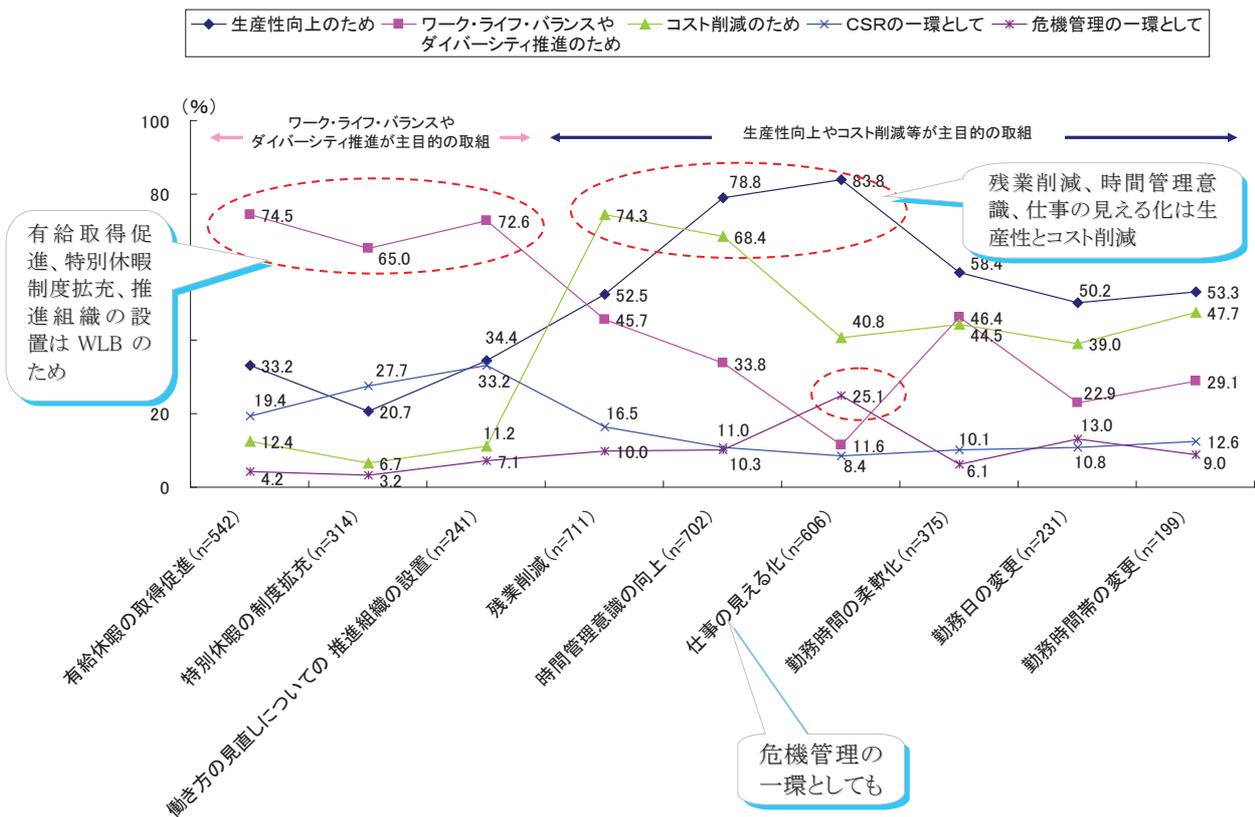
2.2.4 2012年夏期に2011年と同等以上の取組をしている理由、取組を止めた理由

①同等以上の取組をしている理由

- 2012年夏期に、2011年夏期と同程度以上の取組を行っている企業のその理由を分析したところ、「有給休暇の取得促進」「特別休暇の制度拡充」「働き方の見直しについての推進組織の設置」については、「ワーク・ライフ・バランスやダイバーシティ推進のため」が主な実施理由である。
- 一方、「残業削減」「時間管理意識の向上」「仕事の見える化」等の取組は、「生産性向上のため」「コスト削減のため」が主な実施理由となっている。また「仕事の見える化」は、「危機管理の一環として」という理由が比較的多くあげられている。

問3-1 現在、2011年夏期と同等かそれ以上の実施をしている取組について伺います。a~jのそれぞれごとに、取組んでいる理由を教えてください。

■ 図表 29 2012年夏期に、2011年夏期と同程度以上の取組を行っている理由



※各取組のうち、2011年夏期と同程度かそれ以上実施したと回答した企業数が100社以上のものについて掲載している。

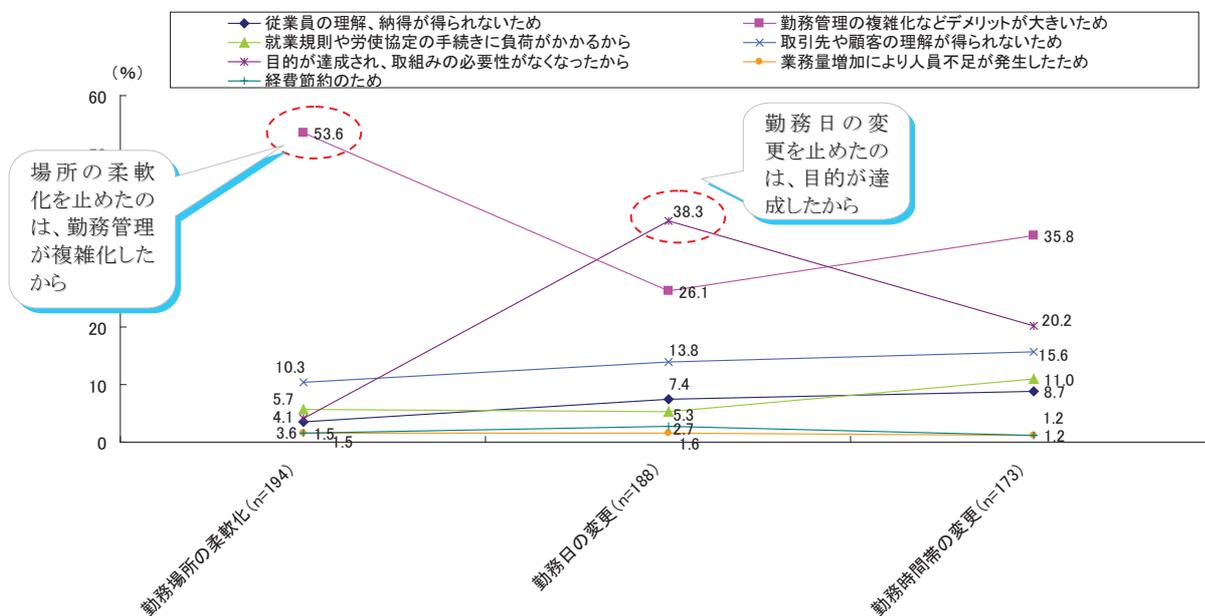
2 企業調査結果

②取組を止めた理由

- 2012年夏期に、2011年夏期より縮小または取組を止めた企業にその理由をたずねたところ、「勤務管理の複雑化などデメリットが大きい」と等があげられている。
- また、「勤務日の変更」については、「目的が達成され、取組の必要性がなくなったため」の割合が高いのが特徴である。

問3-2 現在、2011年夏期の水準よりも縮小して実施している、または止めた（そもそも取組んだことはない）取組について伺います。a～jのそれぞれごとに、その理由を教えてください。

■図表30 2012年夏期に、2011年夏期より取組を縮小または止めた理由



※各取組のうち、2011年夏期の水準よりも縮小して実施している、または止めた（そもそも取組んだことはない）と回答した企業数が100社以上のものについて掲載している。

2.3 東日本大震災の影響と今後の方針

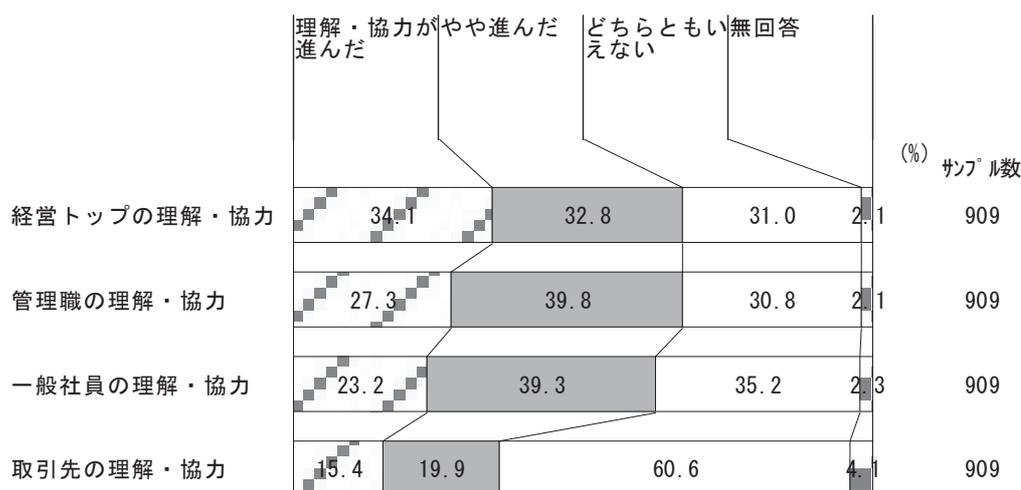
2.3.1 東日本大震災以前と比較した、意識の変化

①経営トップなどの理解や協力の変化

- 「経営トップの理解・協力」や「管理職の理解・協力」については、「理解・協力が進んだ、やや進んだ」と回答している企業が7割弱を占める（66.9%、67.1%）。一方、「取引先の理解・協力」は他の項目よりも進んだという回答が少なく、「どちらともいえない」が6割を占めている（60.6%）。
- なお、この結果は従業員規模や業種による違いはみられない。

問4 貴社では2011年3月の東日本大震災以前と比べて、働き方の見直しに関する取組の必要性について経営トップなどの理解や協力に変化はありましたか。対象者ごとにあてはまるものをお選びください。

■図表31 「働き方の見直しに関する取組」の必要性に対する、理解や協力の変化



※選択肢では「やや後退した」「後退した」も含めた5段階で聴取したが、その回答割合がわずかであるため、図表では「どちらともいえない」に含めて掲載している。

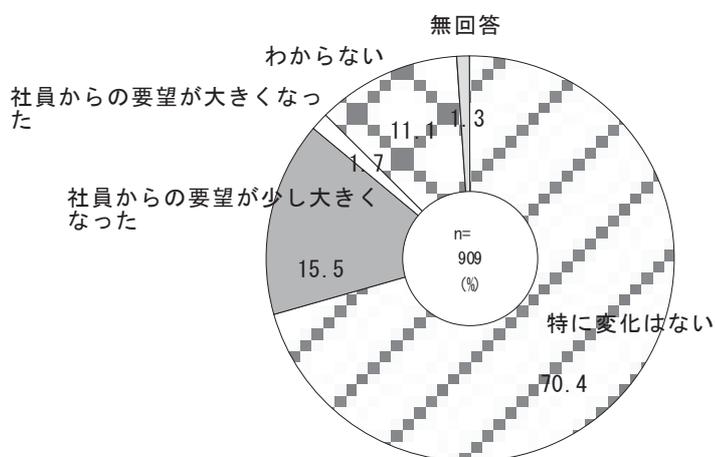
2 企業調査結果

②社員からの要望の変化

○2 割弱（17.2%）の企業で社員からの要望に変化がみられる。具体的には、残業時間の削減や有給休暇（特別休暇）の取得促進といった、労働時間の短縮についての要望や、在宅勤務の本格導入やフレックスタイムの導入といった働き方の柔軟性を求める声などが上げられている。

問4-1 では同様に、2011年3月の東日本大震災以前と比べて、「働き方の見直し」に関して社員からの要望は大きくなったと感じますか。

■図表 32 働き方の見直しに関する、社員からの要望の変化



社員からの要望として記載のあった主なもの（自由記述）

- ✓ 居住地に近い現業所への配置換えを望む者がいた。
 - ✓ オフィス環境の改善要望や勤務場所・時間の柔軟化の推進要望。
 - ✓ ワーク・ライフ・バランスについて、会社の制度や支援の強化を求める要望。
 - ✓ テレワーク（在宅勤務含む）の推進要望が高く、実施者数も増加した。
 - ✓ 時差出勤の提案（残業や待ち時間削減のため）。
 - ✓ 残業削減、有給休暇取得促進。
 - ✓ フレックスタイムの導入。
 - ✓ ボランティア休暇取得の要望が多くなってきている。
 - ✓ 地元回帰志向が高まった。※出身地への転勤希望等が増えた。
 - ✓ 時間単位で取得できる有給休暇
 - ✓ 効率的な会議の持ち方、情報の共有について。
 - ✓ 在宅勤務の正式な規程化。
- 等

2 企業調査結果

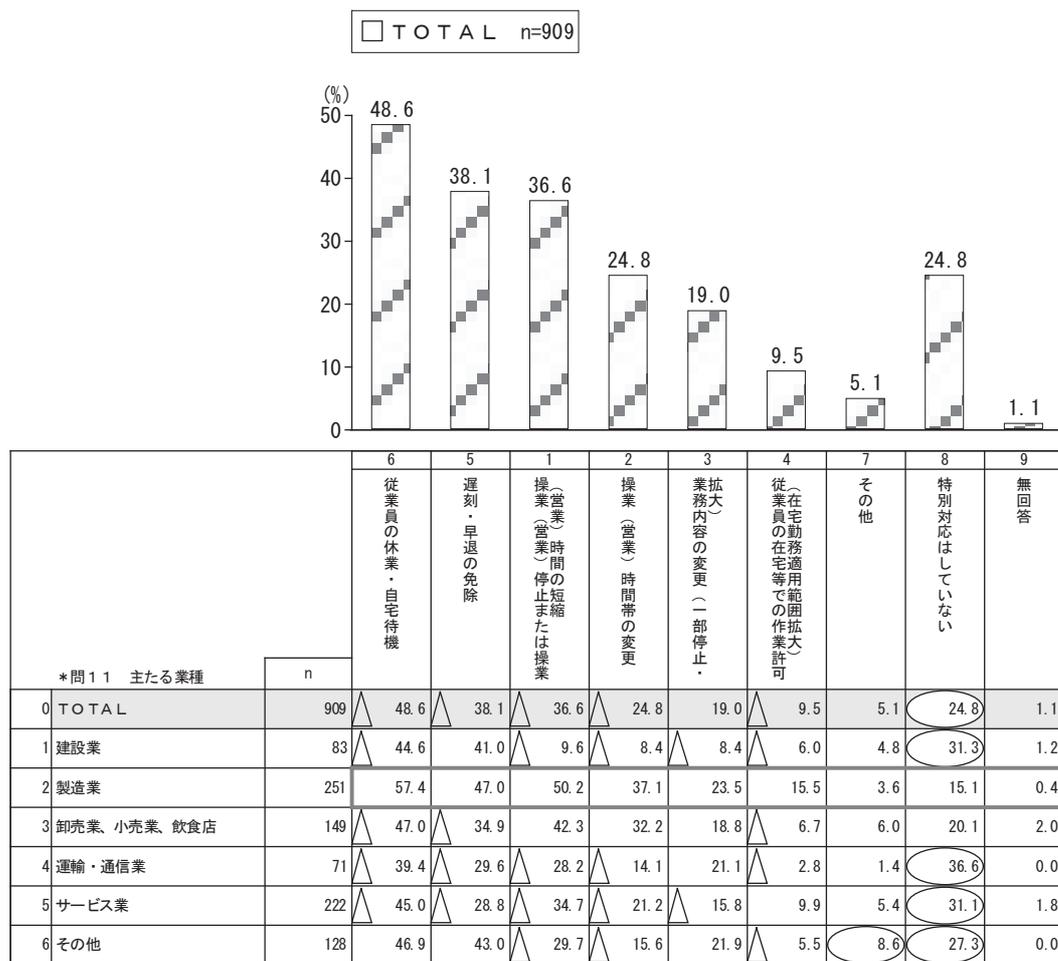
2.3.2 東日本大震災直後の特別対応と問題点

①震災直後に実施した特別対応

- 全体の半数弱（48.6%）の企業で「従業員の休業・自宅待機」を実施していたことがわかる。
- 業種別にみると、『製造業』では他業種よりもさまざまな対応を取っていたことがわかる。「操業（営業）停止または、操業（営業）時間の短縮」は『製造業』の半数（50.2%）が実地している一方、『建設業』では1割程度（9.6%）と、業種によって対応状況が異なる。
- 電力供給元別にみると、東京電力の管内に本社または事業所がある企業では8割（78.2%）が何らかの特別対応を行っていたと回答している。具体的には、「従業員の休業・自宅待機」「遅刻・早退の免除」「操業（営業）停止または操業（営業）時間の短縮」等の対応を行っていた。一方、東京電力から電力供給を受けていない企業においても、2割（23.3%）は何らかの特別対応を行っていたことがわかる。

問5 2011年3月の震災直後（発生から1ヶ月程度）において、貴社でとられた特別対応について教えてください。

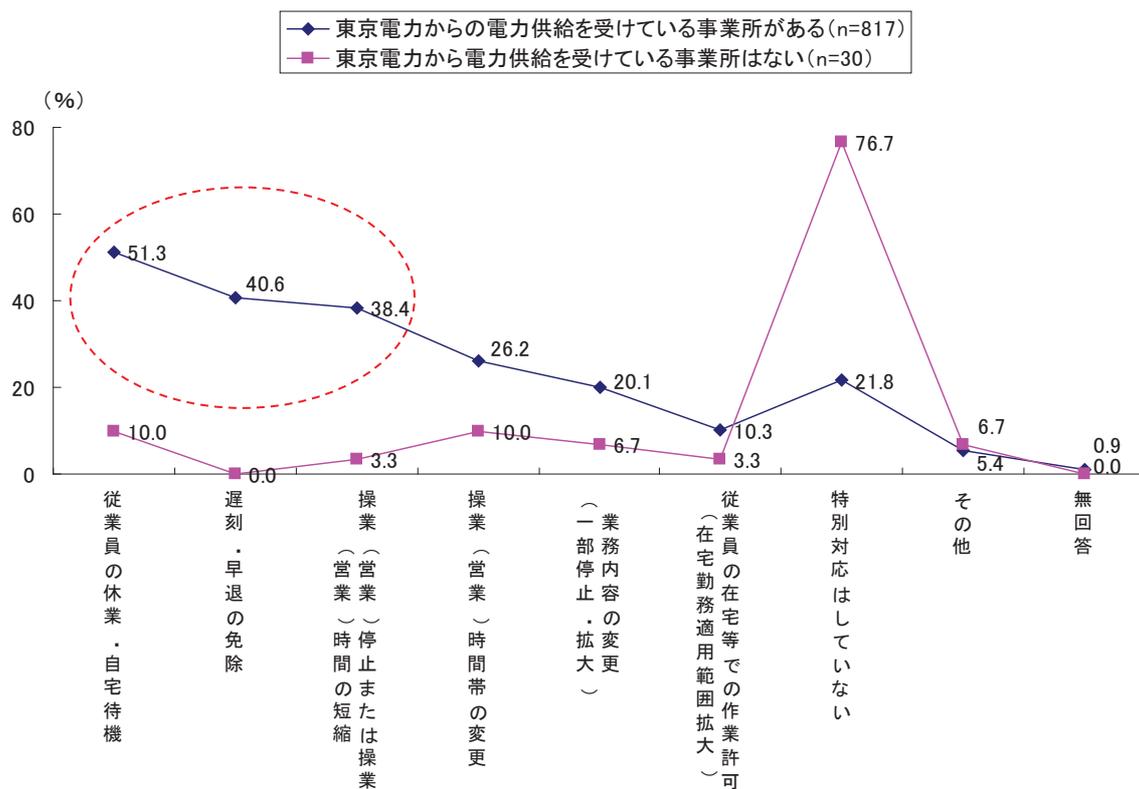
■図表 33 業種別にみる、震災直後にとった特別対応（複数回答）



※製造業と比較して有意に割合が高いところに○、低いところに△を付けている。

2 企業調査結果

■ 図表 34 電力供給先別にみる、震災直後にとった特別対応（複数回答）



※ 本社、事業所が東京電力から電力供給を受けているかという質問に無回答の企業は集計対象外としている。

②特別対応を実施するにあたっての問題点

- 自由回答として、特別対応を実施するにあたっての問題点を記載していただいたところ、各社ともこれまで経験のない混乱の中で、大変苦慮していたことが伺える。工場稼働の停止については、自社だけでなく、取引先からの仕入れストップによる休業なども発生していた。
- 公共交通機関の遅れによる、従業員の遅刻や欠勤、また帰宅指示による休業分の給与支払い基準についての公平性の確保と状況把握の難しさなどの声が多くあげられている。また、社員間に加えて派遣会社からの派遣社員についての支払いも基準がないことで混乱を生じていたようである。

問5-1 特別対応を実施するにあたり問題点はありましたか。あれば具体的にお書きください。

問題点として記載のあった主なもの（自由記述）

<勤怠管理・賃金>

- ✓ バックオーダーの処理 休業手当の支給基準の問題
- ✓ 給与（欠勤分）の支給についての是非
- ✓ 自宅待機の者と出勤する者の選出基準
- ✓ 外国人の方の出国に対して、帰国時期の設定（確認）が難しかった。
- ✓ 鉄道の運休・遅延による遅刻・早退があった時に、自家用車等で定時に出勤した従業員、自宅待機した従業員、共におりそれぞれの扱いが難しかった様に感じた。
- ✓ 交通機関のまひにより、1つの職場で通勤できる者とできない者がいて、出勤している者に負担が多くかかった。また、休んでいる者への賃金の対応
- ✓ 休業に伴う資金のCut（補償）への理解（従業員及び派遣元会社）
- ✓ 被災者を分散して受け入れたため、社員の移動に伴い、手薄になる部署があった。

<判断する基準の難しさ>

- ✓ 公共交通機関の運転停止による営業停止、帰宅指示のタイミングが非常に難しいと感じました。
- ✓ 在宅勤務に関する明確なルールがない中で、一部社員に在宅勤務の指示を出した。業務の効率・効果に改善する余地があった。
- ✓ ルールがなく対応に時間がかかった。
- ✓ 雇用形態の違いで在宅の範囲を定めていたため、ルーチン業務を、自宅で作業できない場合があった。（セキュリティの厳格化のため）
- ✓ 通勤時間、通勤日が変わったが、公共交通機関や託児所の対応が取れないところがあり、一部従業員が苦慮した。

<顧客との調整>

- ✓ 顧客に理解を得る事に力を使った。
- ✓ 老人ホーム経営が事業であるため、営業停止や時間帯変更などをすることができない中、家庭の事情を考慮したため、運営が大変でした。

<情報の不足>

- ✓ オフィシャルな連絡網が存在しておらず情報共有手法について対応が必要となった。
- ✓ 取引先等が出勤されるかどうかの情報（本社が大阪にあるため東日本の状況が分かりにくい）。

等

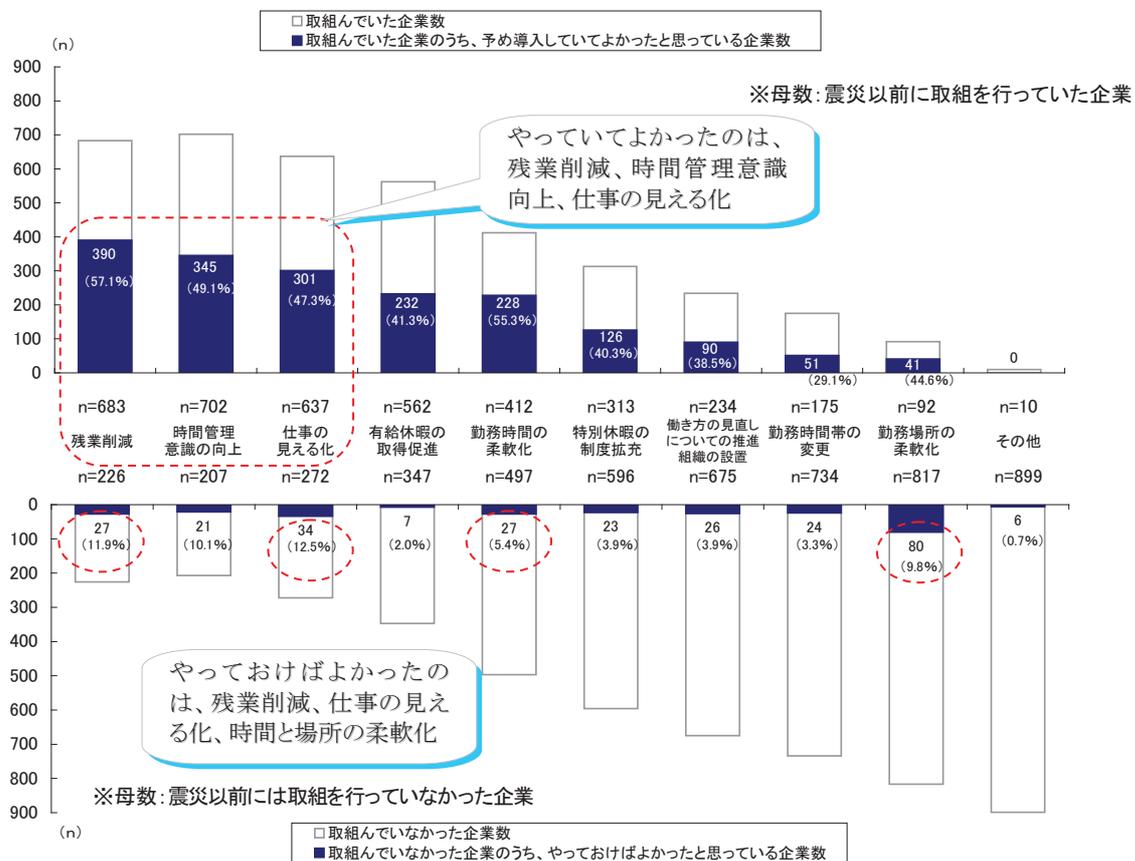
2 企業調査結果

2.3.3 導入していてよかった取組、やっておけばよかった取組

- 震災前に行っていた取組のうち、予め導入していてよかったと思っている企業数が多い取組は、「残業削減」「時間管理意識の向上」「仕事の見える化」等である。
- 一方、震災前に行っていなかった取組のうち、やっておけばよかったと思っている企業数が多い取組としては、「勤務場所の柔軟化」「仕事の見える化」「残業削減」「勤務時間の柔軟化」等があげられている。

問6 2011年3月の東日本大震災と節電対応の影響を通じて、「働き方の見直し」に関して日ごろから導入していてよかったと思う取組、やっておけばよかったと思う取組があればお答えください。

■ 図表 35 やっていてよかった取組（上段）、やっておけばよかった取組（下段）



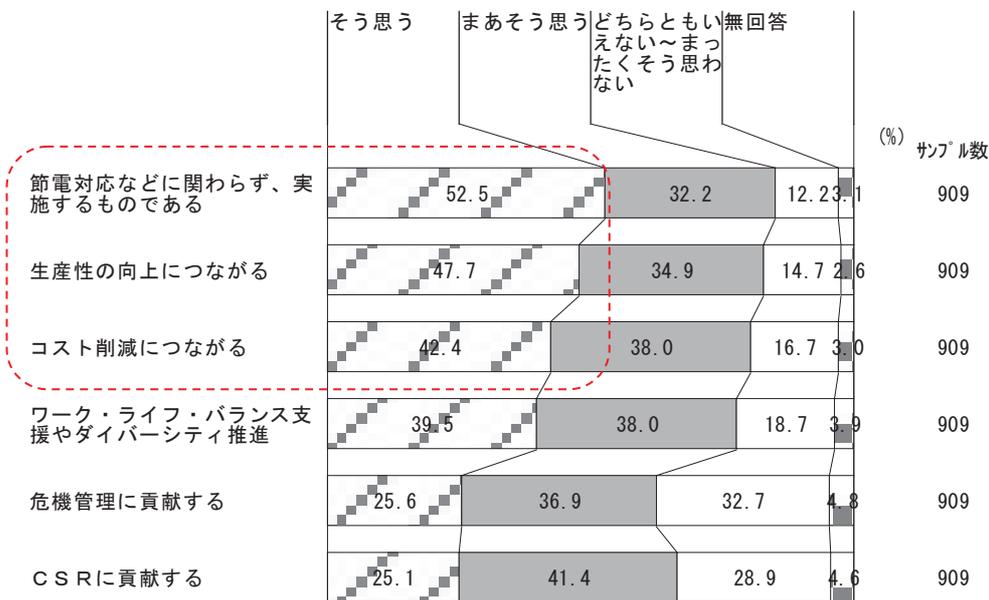
2 企業調査結果

2.3.4 「働き方の見直し」全般に対する考え方

- 「節電対応などに関わらず、実施するものである」「生産性の向上につながる」「コスト削減につながる」等は、4～5割の企業が「そう思う」と回答している。
- いずれの考え方も、従業員規模が大きいほうがより「そう思う」割合が高くなっている。一方で業種による違いはみられない。

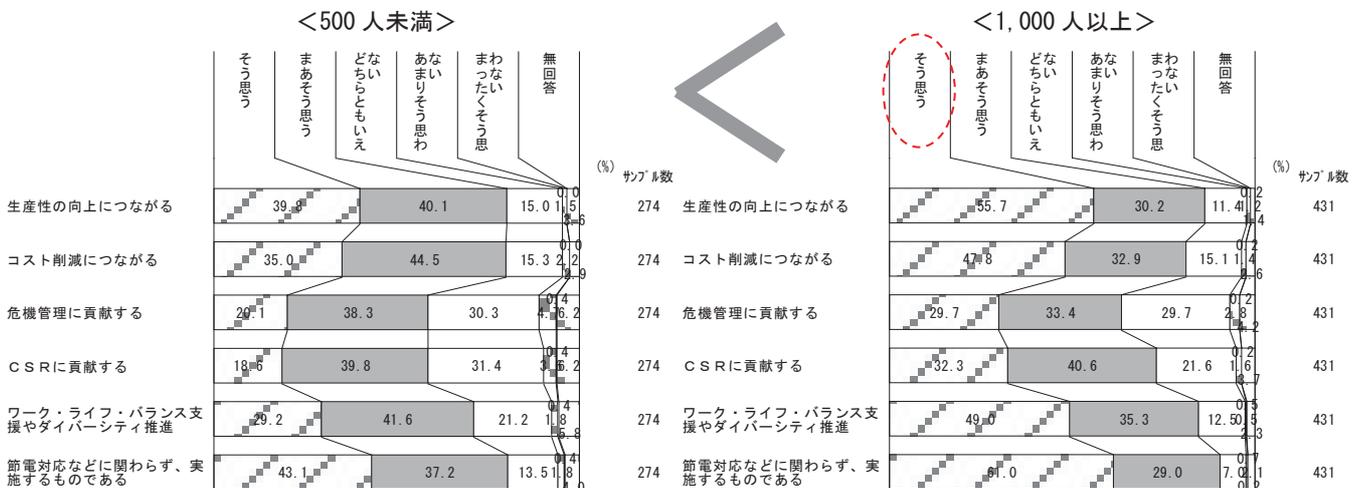
問7 現在、貴社では「働き方の見直し」全般について、どのようにお考えですか。それぞれあてはまるものをお選びください。

■図表 36 「働き方の見直し」全般についての考え



※選択肢では「あまりそう思わない」「そう思わない」も含めた5段階で聴取したが、その回答割合がわずかであるため、図表では「どちらともいえない」に含めて掲載している。

■図表 37 従業員規模別にみる、「働き方の見直し」全般についての考え



2 企業調査結果

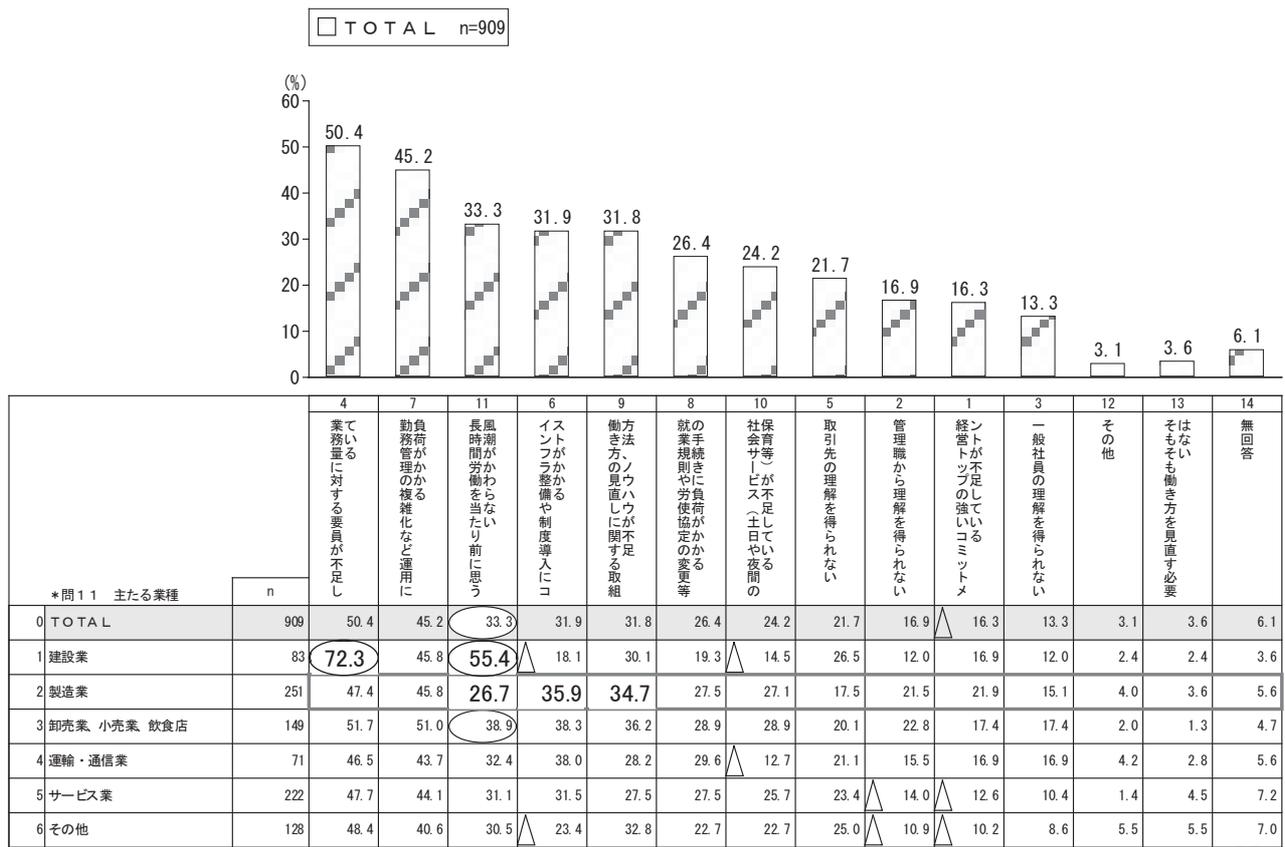
2.3.5 「働き方の見直し」を進めるにあたっての課題

○「業務量に対する要員が不足している」との回答が全体では半数（50.4%）で最も多く、次いで「勤務管理の複雑化など運用に負荷がかかる」「長時間労働を当たり前と思う風潮が変わらない」が続く（45.2%、33.3%）。ただし、業種による違いがみられ、『建設業』では要員不足を上げている割合が7割（72.3%）と特に高く、「長時間労働を当たり前と思う風潮が変わらない」と答えた割合も高い（55.4%）。一方、『製造業』では長時間残業を当たり前と思う風潮（26.7%）よりも、「インフラ整備や制度導入にコストがかかる（35.9%）」や「働き方の見直しに関する取組方法、ノウハウが不足している（34.7%）」との回答割合の方が高い。

○従業員規模別での違いはみられない。

問8 働き方の見直しを進めるにあたって、貴社で課題と感じていることをお答えください。また、もっとも大きな課題もあわせてお答えください。

■ 図表 38 業種別にみる、働き方の見直し推進にあたっての課題（複数回答）



※製造業と比較して有意に割合が高いところに○、低いところに△を付けている。

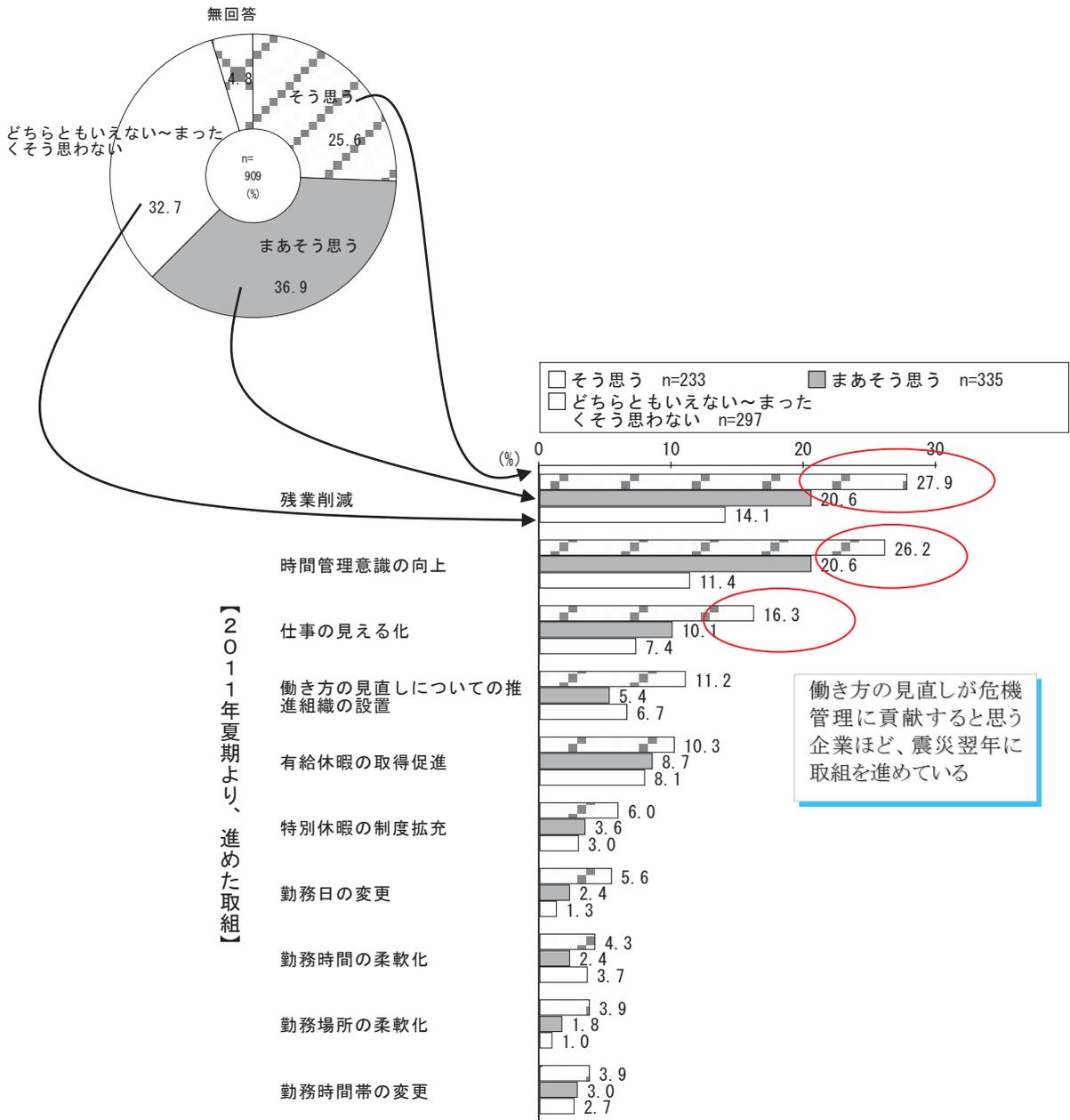
2 企業調査結果

2.3.6 危機管理意識と各取組の状況

- 働き方の見直しが危機管理に貢献すると考える企業ほど、2011年夏期より取組をさらに進めたと回答している。特に、「時間管理意識の向上」「仕事の見える化」「残業削減」でその傾向が強い。
- また、実態の変化についての回答をみると、危機管理に貢献すると考える企業ほど「時間管理意識の向上」が進んだと回答する傾向が強い。

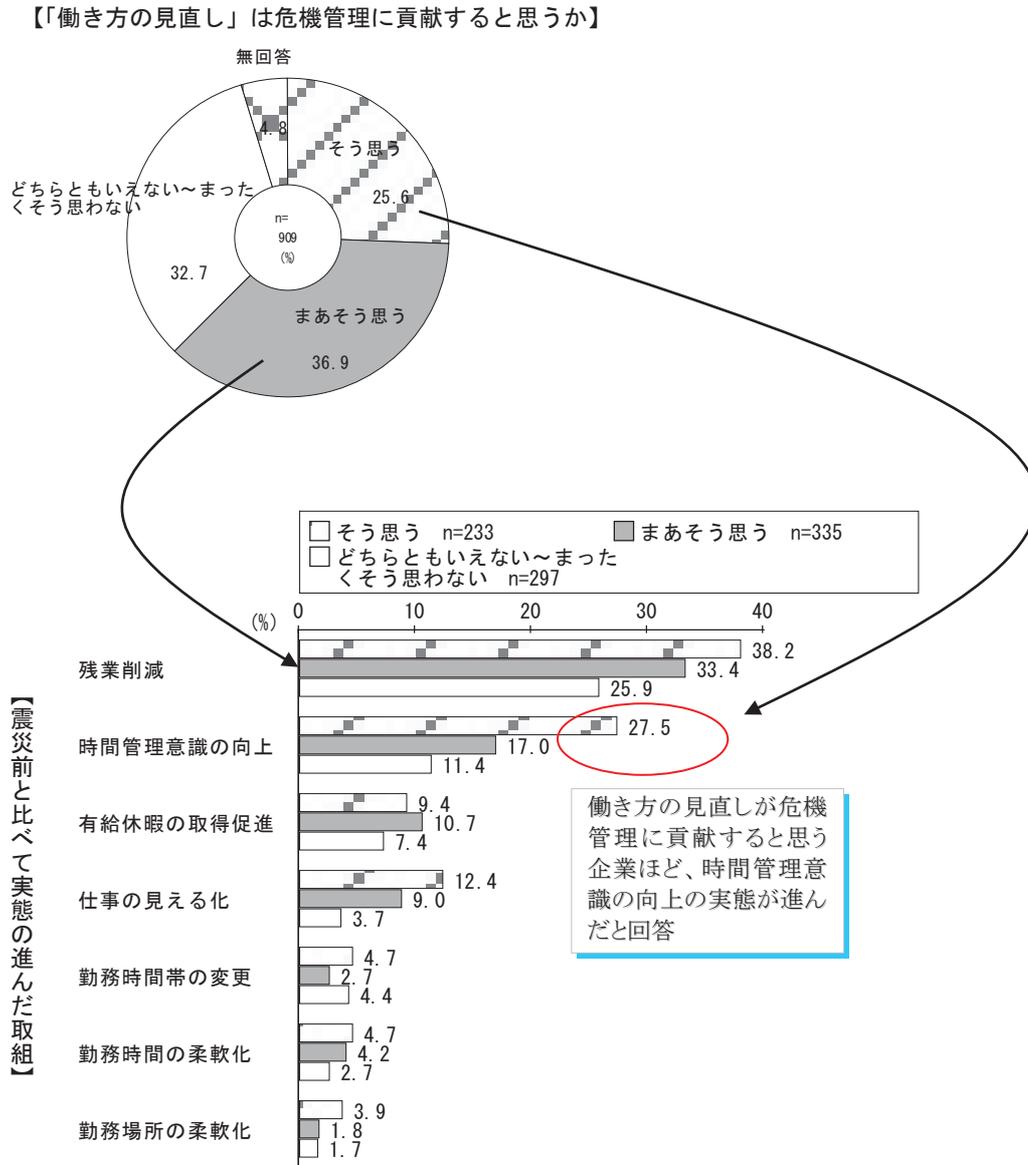
■図表 39 「働き方の見直し」の危機管理への貢献感別にみる、2012年にさらに進めた取組（複数回答）

【「働き方の見直し」は危機管理に貢献すると思うか】



2 企業調査結果

■ 図表 40 「働き方の見直し」の危機管理への貢献感別にみる、実態の進んだ取組（複数回答）



3 個人調査結果

3.1. 個人調査の概要

3.1.1 調査の目的

本調査は、先の企業調査同様、東日本大震災とその後の電力不足に伴う節電の影響により、企業の働き方の見直しの取組がどのように行われたかという実態やその課題を、働く個人の視点より把握するものである。個人の働き方と企業の取組状況との関係を整理・分析することにより、働き方の見直しの取組の影響を把握することを目的とする。

3.1.2 調査設計

本調査では、企業調査と同様の条件の企業に勤める個人を対象として実施できるよう、以下の条件の個人を対象とした。

- 20歳～59歳の「雇用されて」働く男女
- 現在の勤め先に2年以上継続して勤務していること
- 勤め先が従業員規模300名以上の株式会社であること
- 勤め先が「東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県」または「大阪府」にあること
- 勤め先の業種が「農業、林業、狩猟業、漁業、鉱業、公務、わからない」でないこと
- 週の総労働時間が40時間以上であること

以上の条件を満たす人を「インテージ・ネットモニター」から予備調査を実施して抽出し、2,000人回収を目標に実施した。

3.1.3 調査手法

調査手法：インターネット調査（条件に合致する人を抽出するための予備調査を先に実施）

3.1.4 調査実施時期

平成24（2012）年10月25日～10月29日

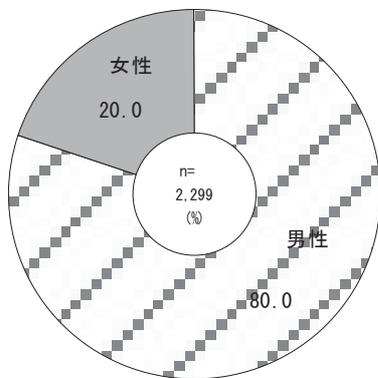
（10月18日～23日まで予備調査を実施）

3 個人調査結果

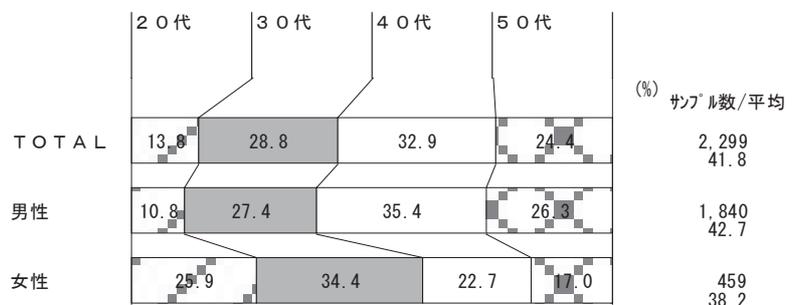
3.1.5 回答者の基本属性

- 首都圏（東京・埼玉・千葉・神奈川）と大阪の従業員 300 人以上の株式会社で、同じ会社で週 40 時間以上働く人の性別構成は、男性が全体の 8 割（80.0%）、女性は 2 割（20.0%）である。年代構成は 40 歳代が最も多いが、性別にみると男性の平均年齢が 42.7 歳なのに対し、女性では 38.2 歳で 20 歳代の占める割合は男性よりも 15 ポイントほど多くなっている。
- 全体の 6 割（60.8%）には配偶者がいるが、性別・年代別での違いが大きい。20 歳代では男女で違いがみられないが、男性は年代があがるにつれて既婚率が上昇する一方で、女性では 30 歳代以降 4 割～5 割にとどまっている。子どもの有無についても全体では半数弱（46.2%）が「子どもあり」である一方で、年代によって男女に違いがみられる。働いている 30 歳代女性で子どもがいる割合は 2 割に満たない（17.1%）。
- 役職別では全体の半数（50.3%）が「一般社員（役職なし）」となっている。男性は年代があがるにつれて役職者の割合が高くなっているが、女性は 50 歳代になっても 7 割（70.5%）が「一般社員（役職なし）」のままとなっている。
- 業種では全体の 3 割強（34.5%）が「製造業」となっている。性別で大きな違いはないが、「製造業」では男性の割合が、「金融・保険業」では女性の割合が高くなっている。
- 首都圏に勤めている人の 4 割以上（44.0%）は、「震災当日、帰宅にかなりの時間がかかった」と回答している。また「震災当日、家族や大切な人と連絡が取れなかった」人も 4 人に 1 人（25.9%）となっている。

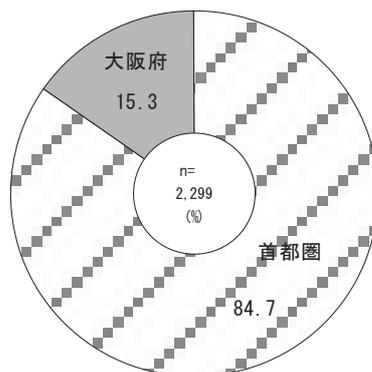
■ 図表 41 性別



■ 図表 42 性別にみる、年代

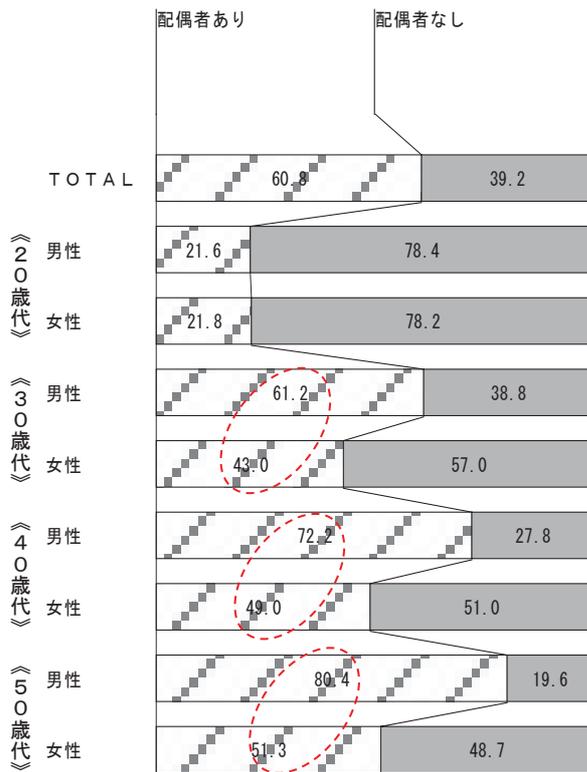


■ 図表 43 勤務先の所在地

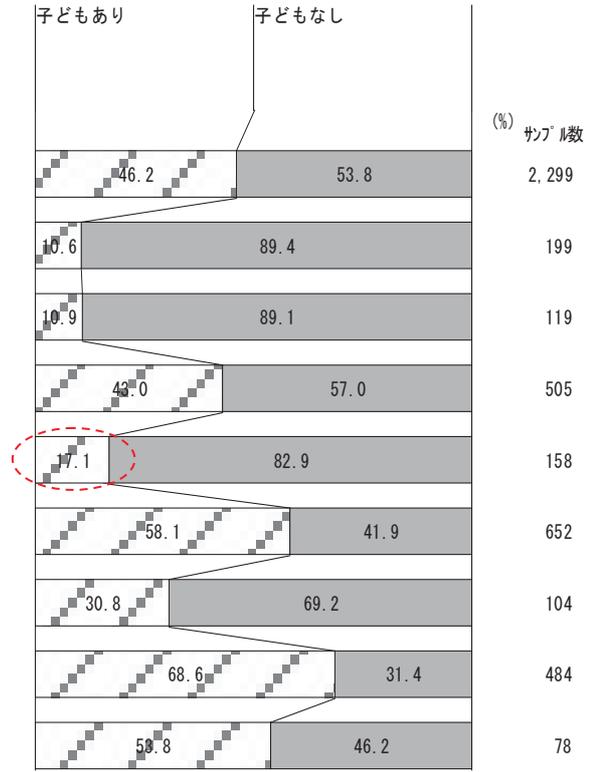


3 個人調査結果

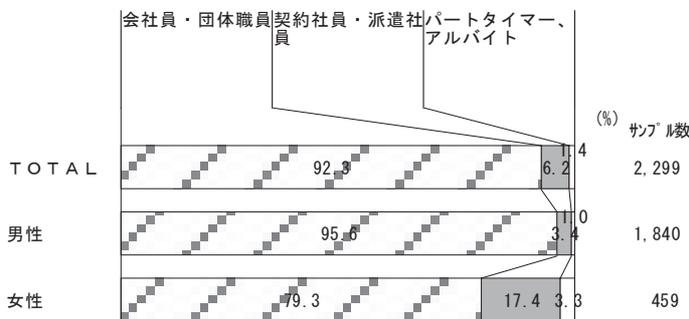
■ 図表 44 性・年代別に見る、配偶者の有無



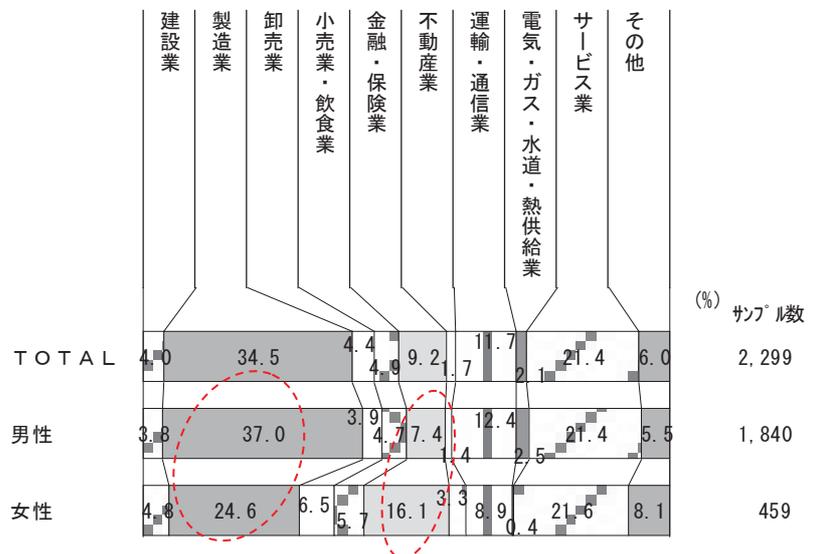
■ 図表 45 性・年代別に見る、子どもの有無



■ 図表 46 性別に見る、雇用形態

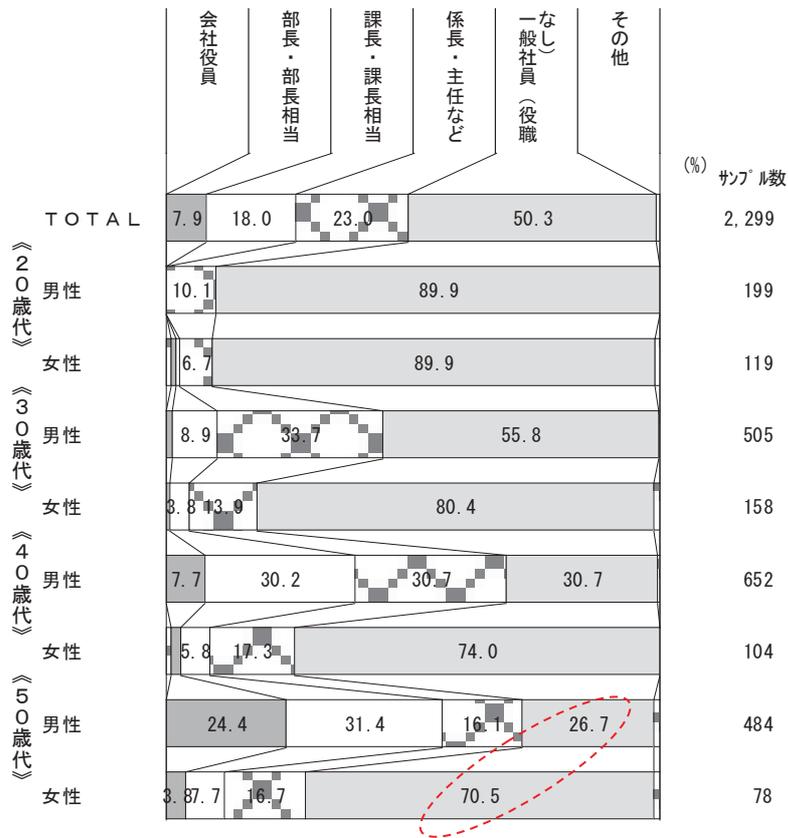


■ 図表 47 性別に見る、業種

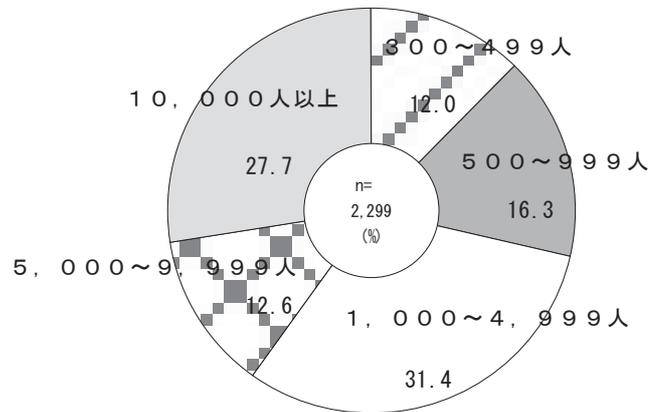


3 個人調査結果

■ 図表 48 性・年代別にみる、役職

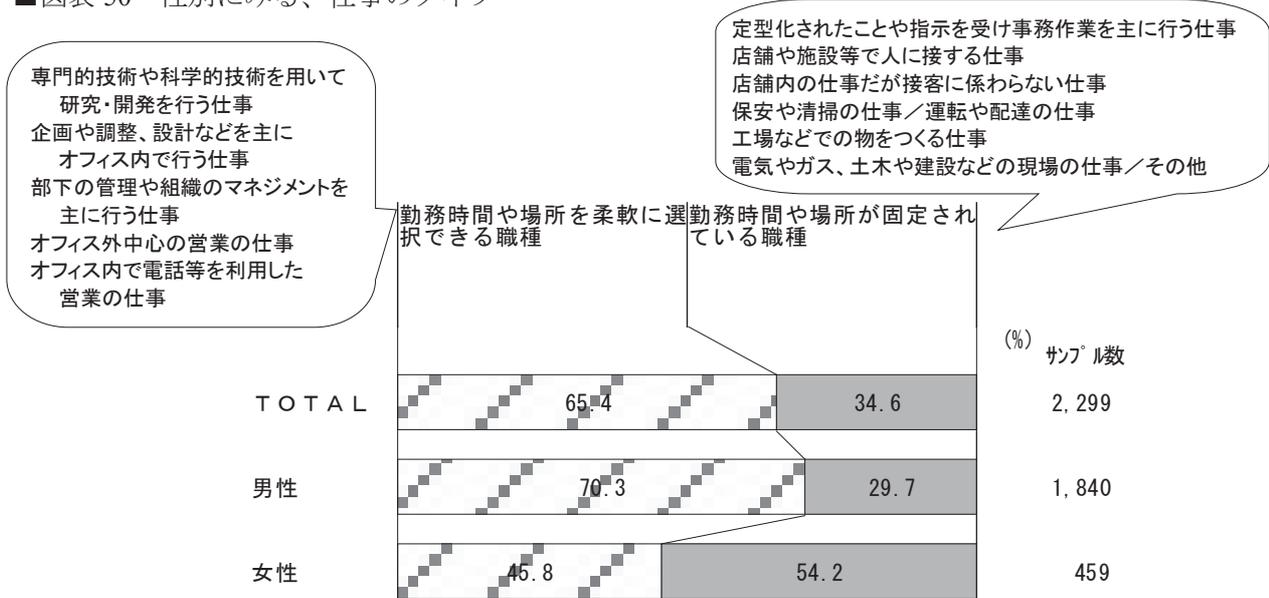


■ 図表 49 勤務先の従業員数（企業規模）

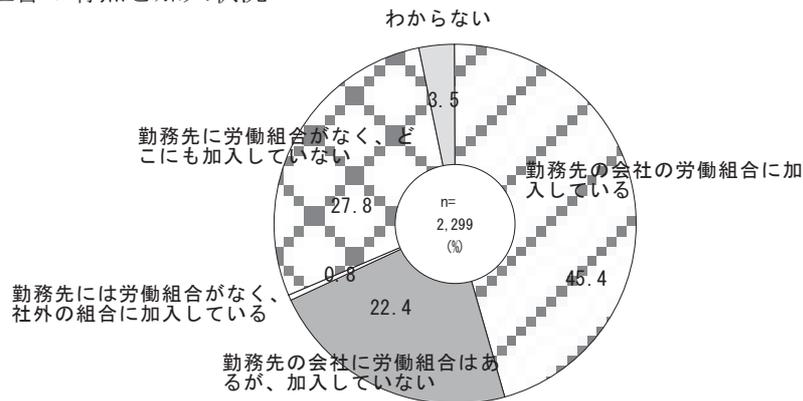


3 個人調査結果

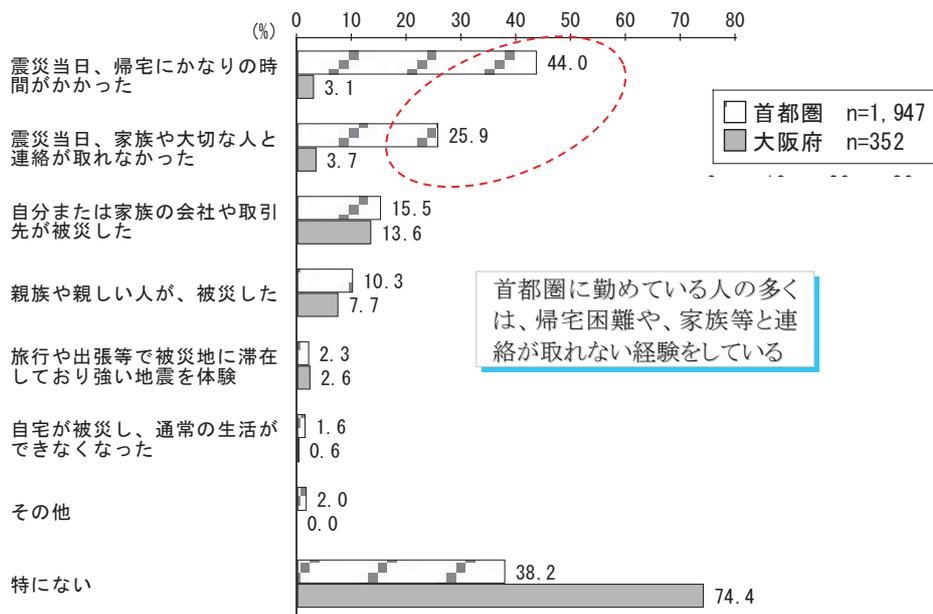
■ 図表 50 性別にみる、仕事のタイプ



■ 図表 51 労働組合の有無と加入状況



■ 図表 52 勤務先の所在地別にみる、震災及び原発事故で受けた影響 (複数回答)



3.2 「働き方の見直しに関する取組」の進捗状況

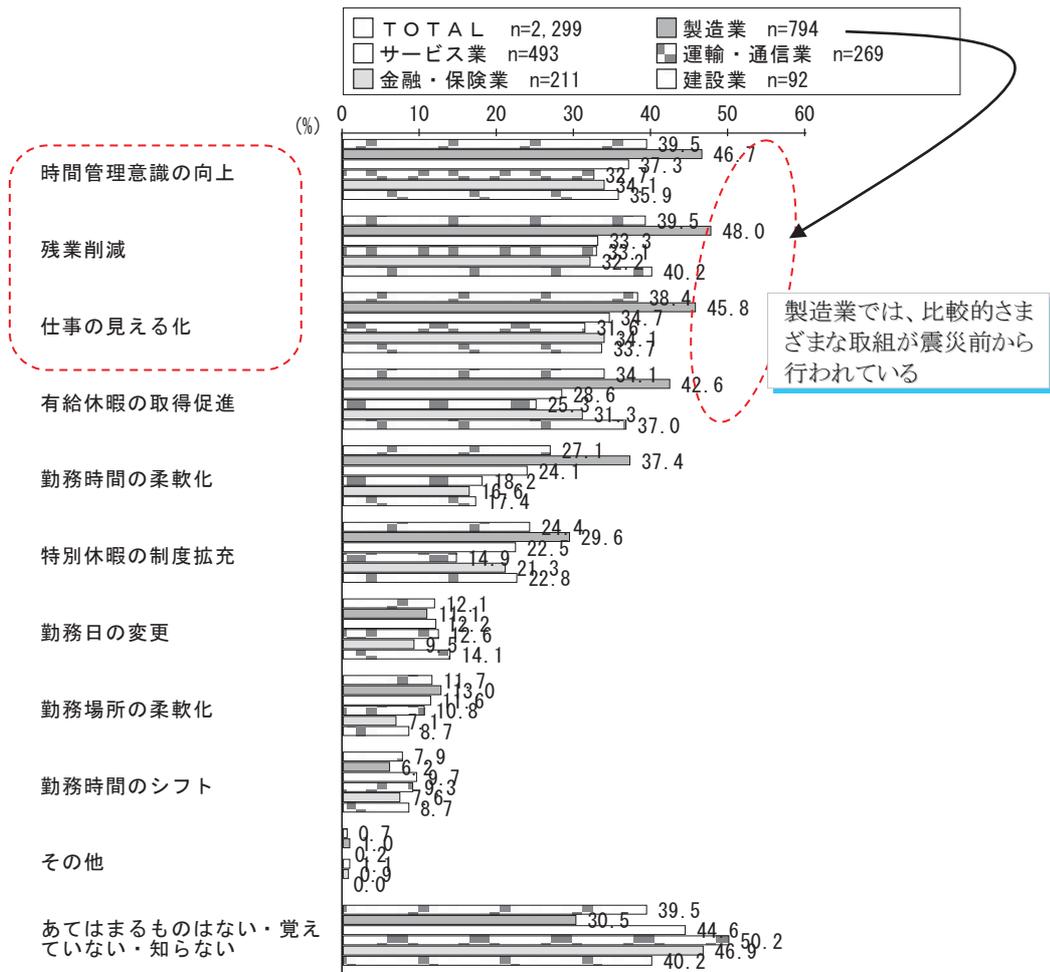
3.2.1 東日本大震災以前の取組状況

- 「時間管理意識の向上」「残業削減」「仕事の見える化」等は、震災以前から会社が取組んでいたとの回答が多い。業種別では、『製造業』で比較적さまざまな取組が行われている割合が他業種より高い傾向にある。
- また従業員規模の違いでみると、概ね従業員規模の大きな会社に勤めている人ほど、取組んでいたとの回答が多い。
- 自分自身に適用されていた制度を別途たずねたところ、取組の多い順や規模別などの傾向は変わらないものの、全体的に適用されていたと回答する割合が、会社の実施よりも少なくなっている。

問 10 (1) **2011年3月の東日本大震災以前**、あなたの勤務先では以下のような働き方の見直しに関する取り組みを行っていましたか。思い出して教えてください。

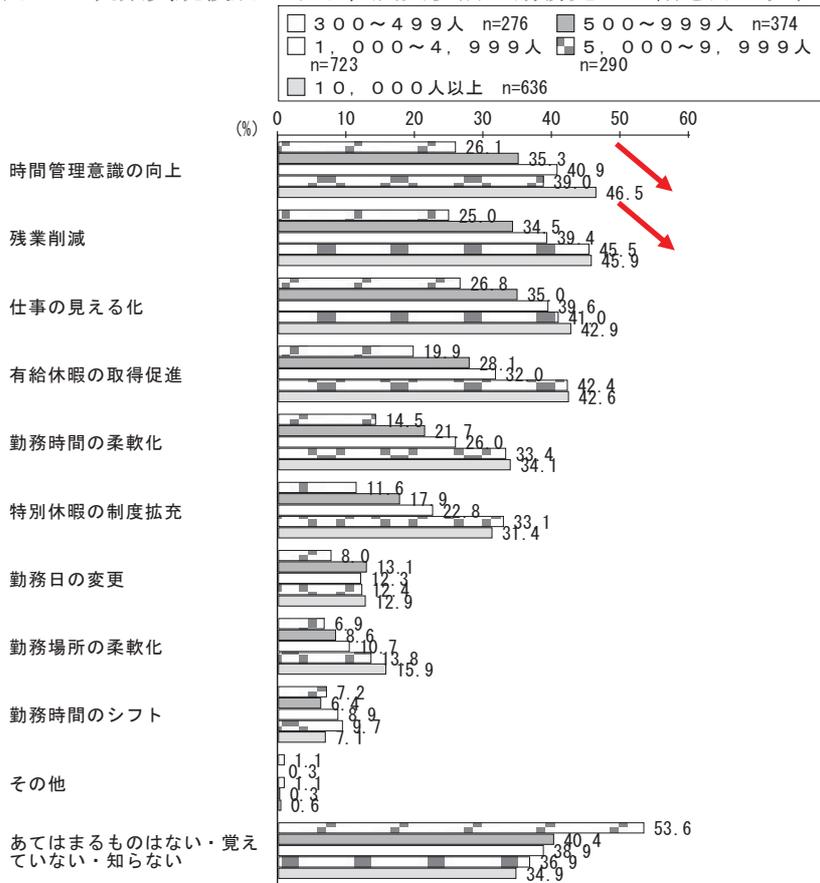
問 11 (1) では同様に、**2011年3月の東日本大震災以前**、あなた自身に適用された制度、活用した制度、取り組んでいたことを思い出してあてはまるものすべてをお答えください。

■ 図表 53 業種別にみる、震災以前の勤務先での働き方の見直し取組状況（複数回答）

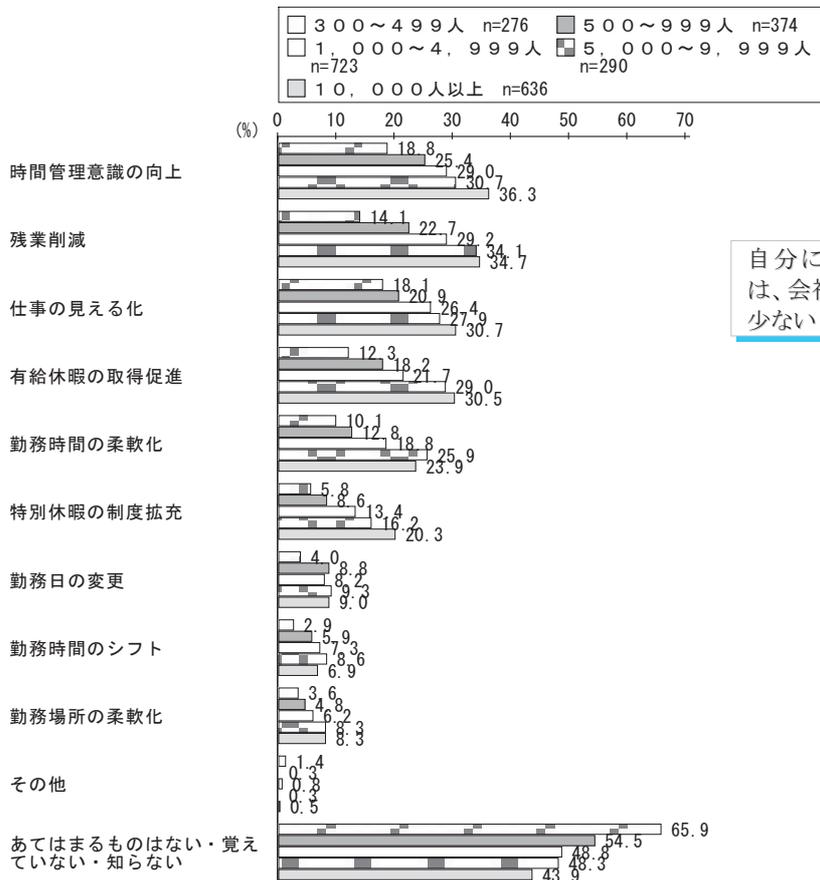


3 個人調査結果

■ 図表 54 従業員規模別にみる、震災以前の勤務先での働き方の見直し取組状況（複数回答）



■ 図表 55 従業員規模別にみる、震災以前に自身に適用されていた制度・活用していた制度（複数回答）



自分に適用されていた制度は、会社が取組んでいたよりも少ない

3 個人調査結果

3.2.2 2011年夏期の取組状況と震災前からの変化

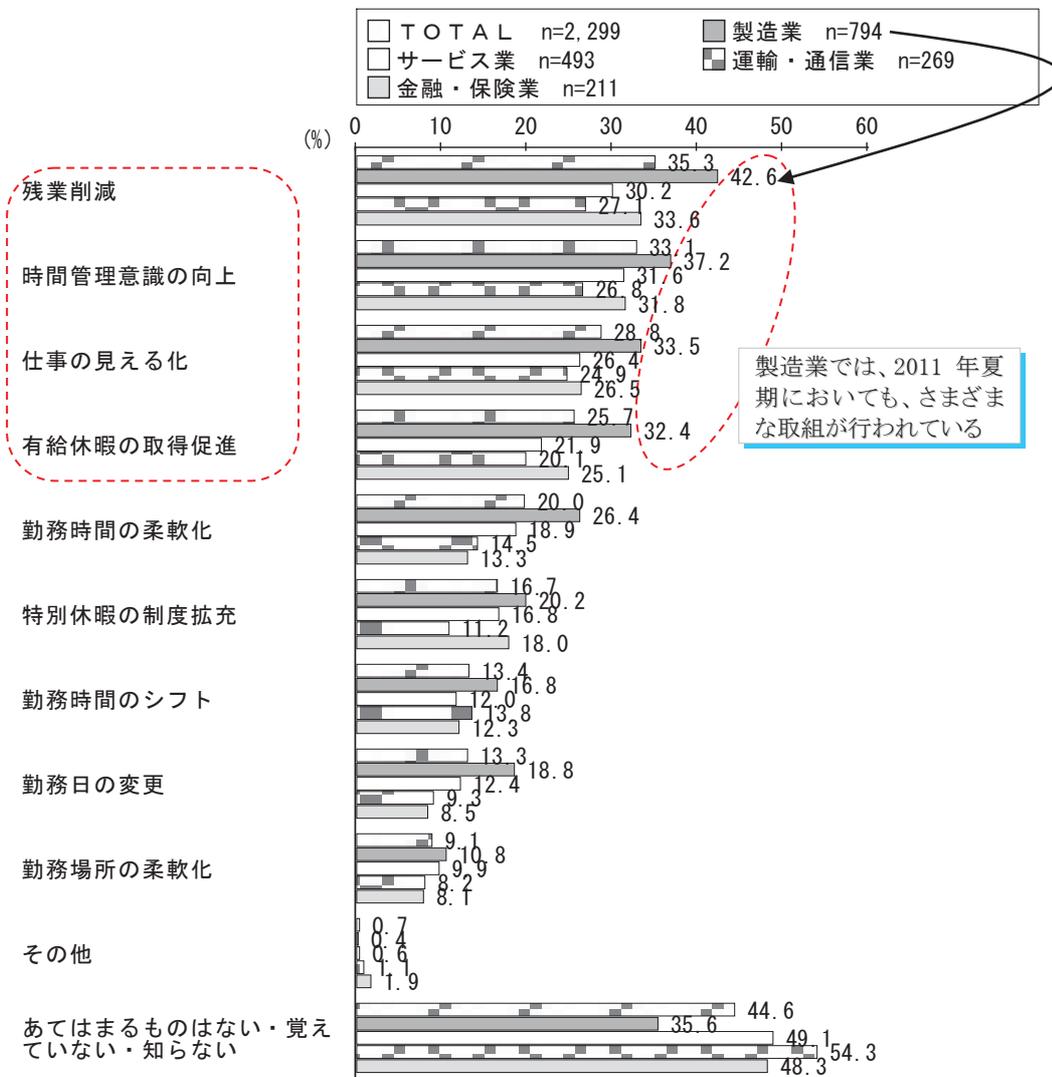
①2011年夏期の取組状況

- 働き方の見直しに関する勤務先の取組状況を聞いたところ、震災前同様、「残業削減」「時間管理意識の向上」「仕事の見える化」「有給休暇の取得促進」等については、取組んでいたとの回答が多い。
- 業種別にみると『製造業』従事者は他業種よりも取組んでいると回答する割合が高くなっている。

問 10 (2) **2011年夏期**、あなたの勤務先では以下のような働き方の見直しに関する取り組みを行っていましたか。思い出して教えてください。

問 11 では同様に、(2) **2011年夏期**、あなた自身に適用された制度、活用した制度、取り組んでいたことを思い出してあてはまるものすべてをお答えください。

■図表 56 業種別にみる、2011年夏期の勤務先での働き方の見直し取組状況（複数回答）

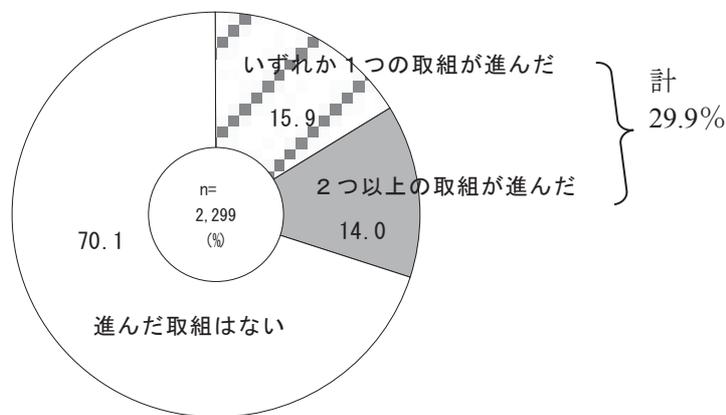


3 個人調査結果

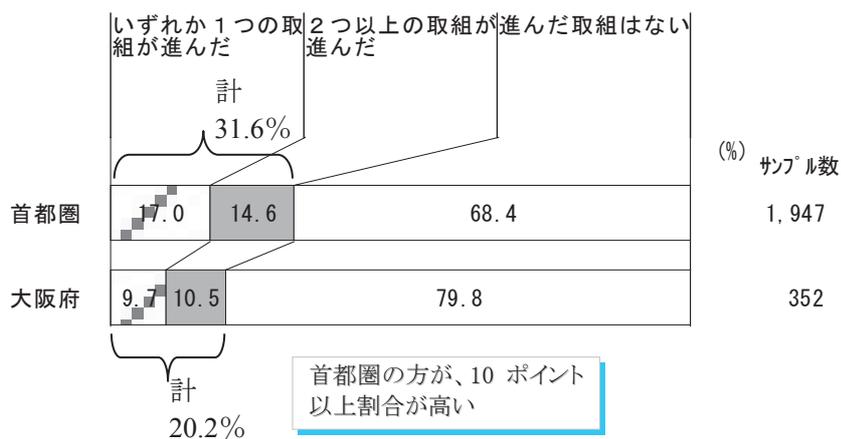
②震災前からの変化

- 全体の約3割(29.9%)の人は、震災以前から2011年夏にかけて勤務先で働き方の見直しが1つ以上進んだと回答している。
- 勤務先の地域別で違いをみると、『首都圏』と『大阪府』ではなんらかの変化があった人の割合が、10ポイント以上異なり、震災の影響で働き方の見直しがあったことが確認できる(31.6%、20.2%)。
- 従業員規模別には明確な違いがみられないが、業種別では『製造業』で他業種よりも取組が進んだ企業の割合が高い。
- 具体的な取組別にみると「勤務時間のシフト」「残業削減」「勤務日の変更」の順に、「新たに始めた」の回答割合が高い。

■図表 57 震災以前から2011年夏期にかけての、勤務先における取組の進捗状況

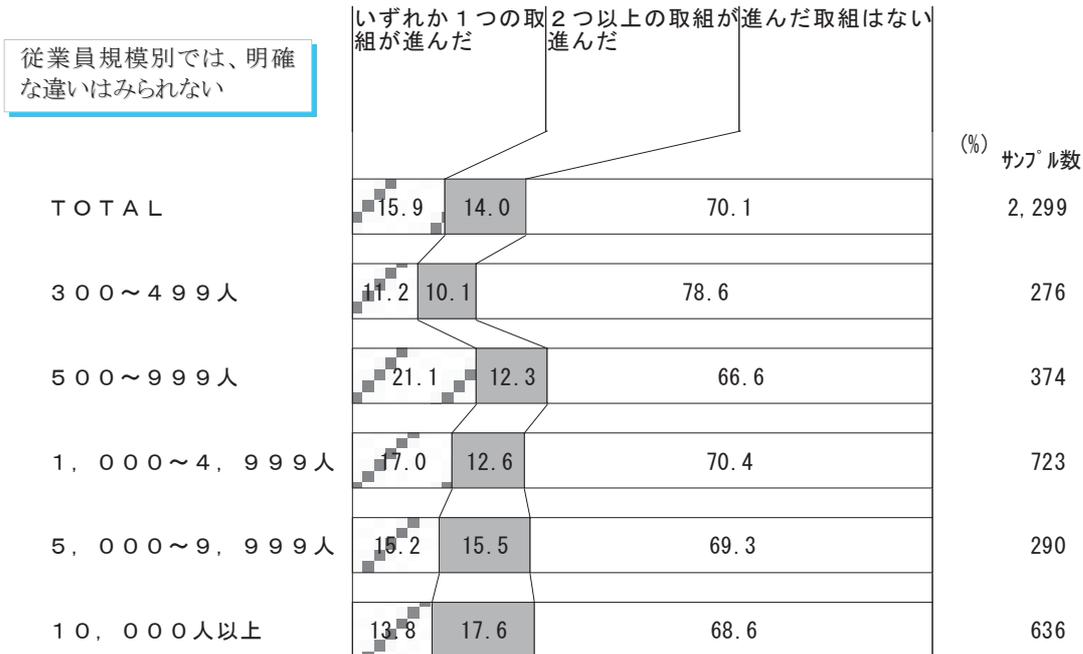


■図表 58 勤務先の所在地別にみる、震災以前から2011年夏期にかけての取組の進捗状況

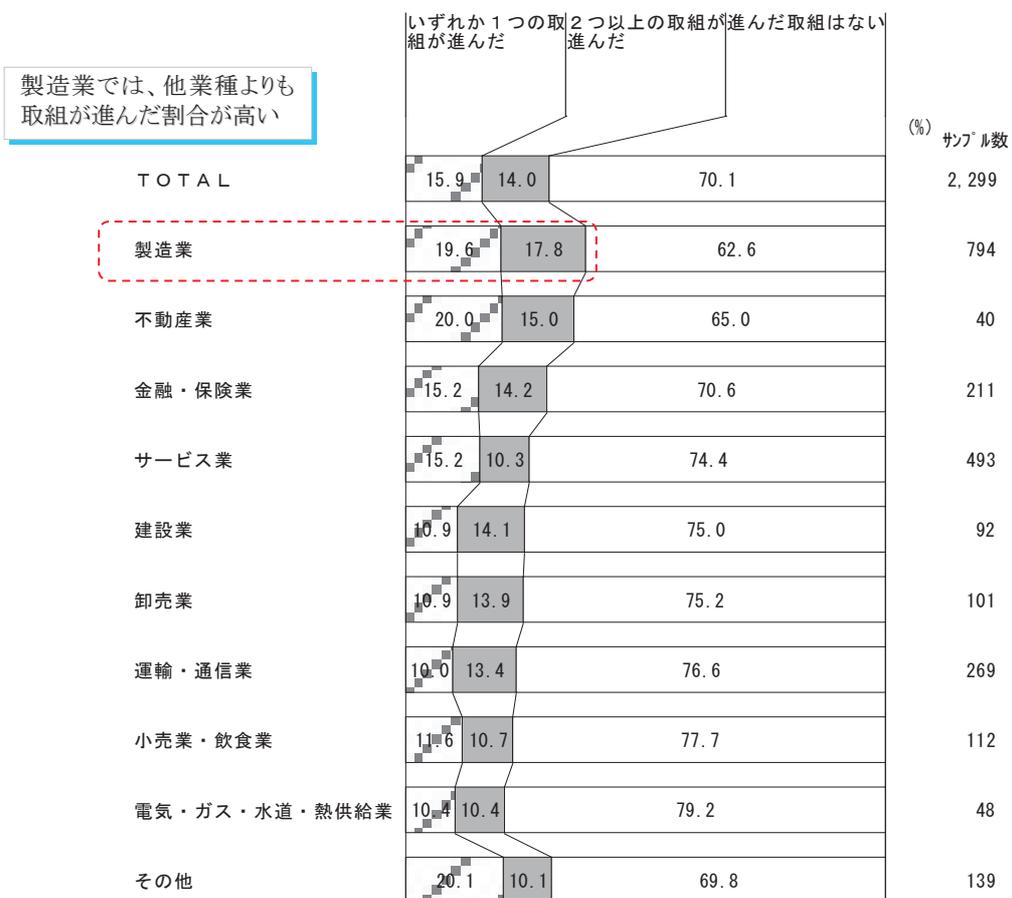


3 個人調査結果

■ 図表 59 従業員規模別にみる、震災以前から 2011 年夏期にかけての取組の進捗状況

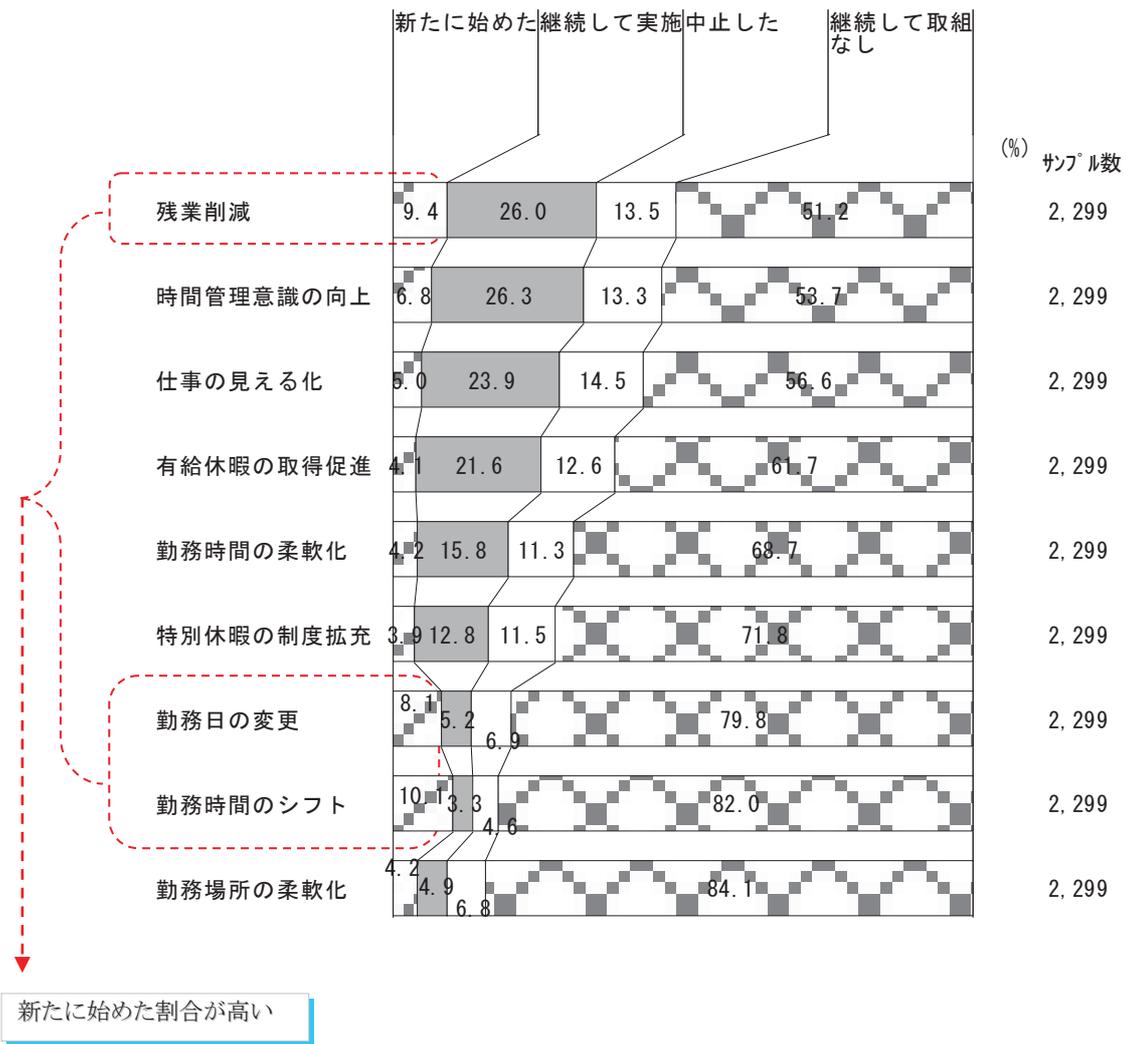


■ 図表 60 業種別にみる、震災以前から 2011 年夏期にかけての取組の進捗状況



3 個人調査結果

■ 図表 61 取組別の震災以前から 2011 年夏期にかけての各取組の変化



3 個人調査結果

3.2.3 2011年夏期の取組の評価

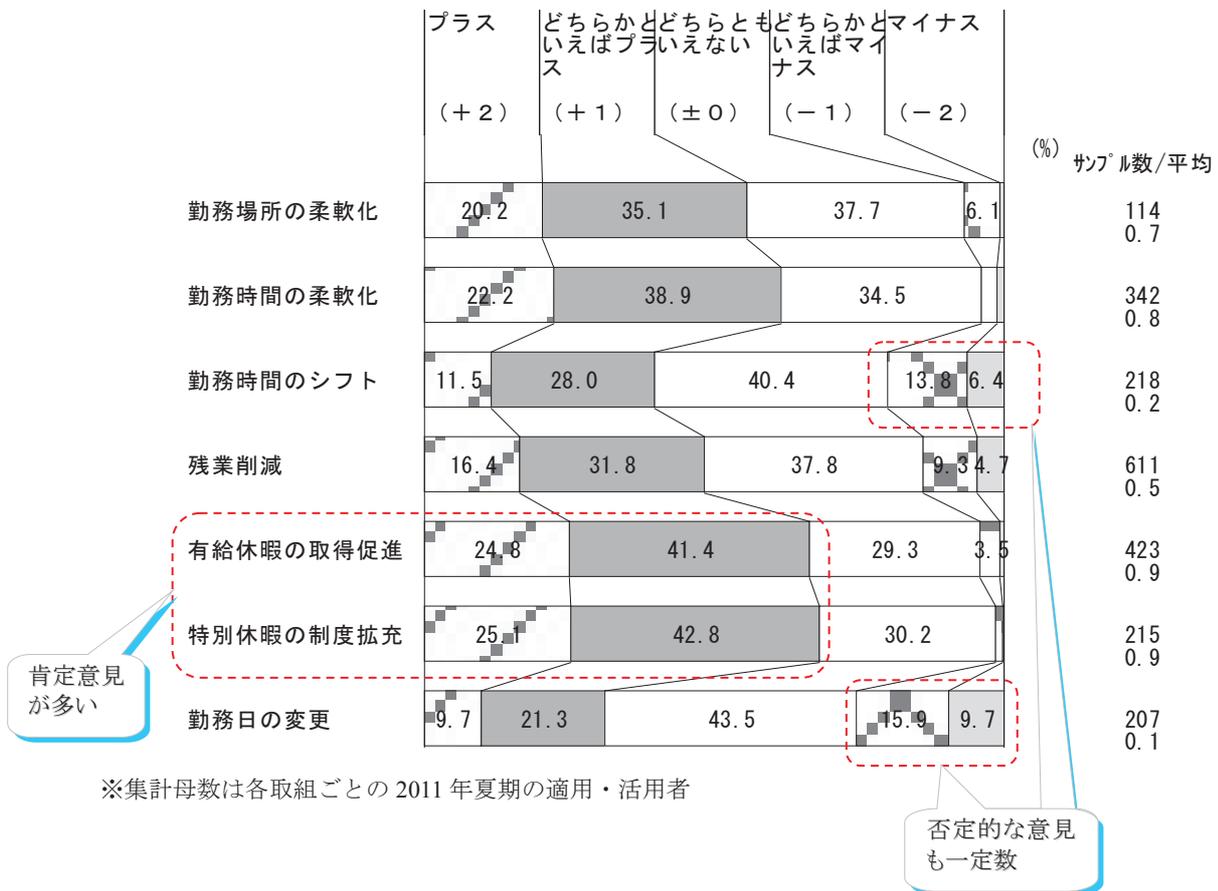
①2011年夏期に適用された取組の評価

○2011年夏期に働き方の見直しごとに適用された人にその評価を聞いたところ、「特別休暇の制度拡充」「有給休暇の取得促進」は肯定意見が7割弱（それぞれ67.9%、66.2%）と大勢を占めている。一方で「勤務日の変更」や「勤務時間のシフト」については、プラスだったと答えた人もいるものの、マイナスだったと答えた人も一定数みられる（それぞれ25.6%、20.2%）。

<問10(2)で3~9のいずれかに回答した方への質問>

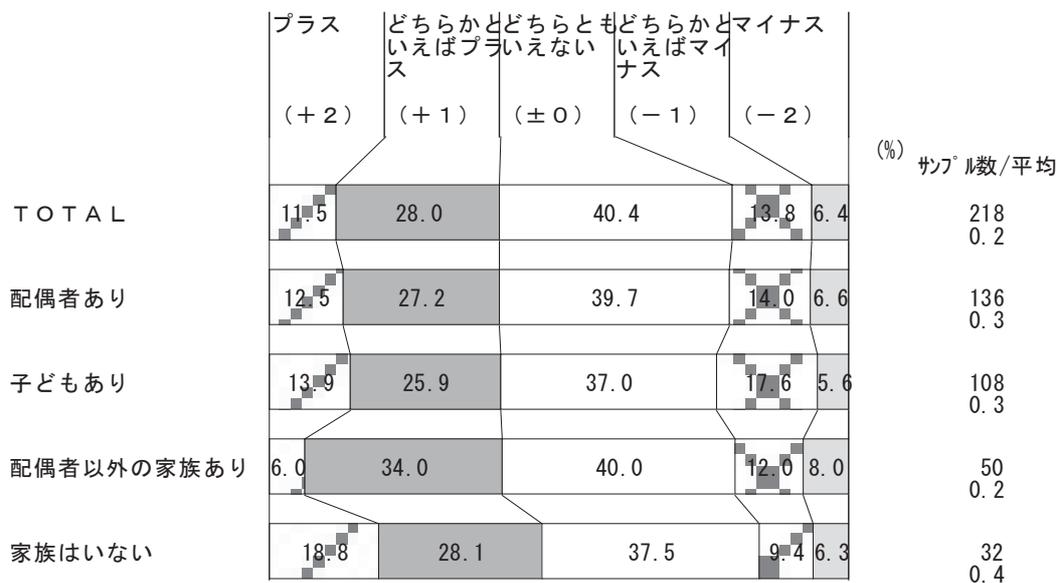
問12 2011年の夏期の働き方の見直しに関する取組は、あなたにとってプラスでしたか。マイナスでしたか。またその理由をお聞かせください。

■図表62 各制度適用・活用者の、2011年夏期の働き方の見直しに対する評価

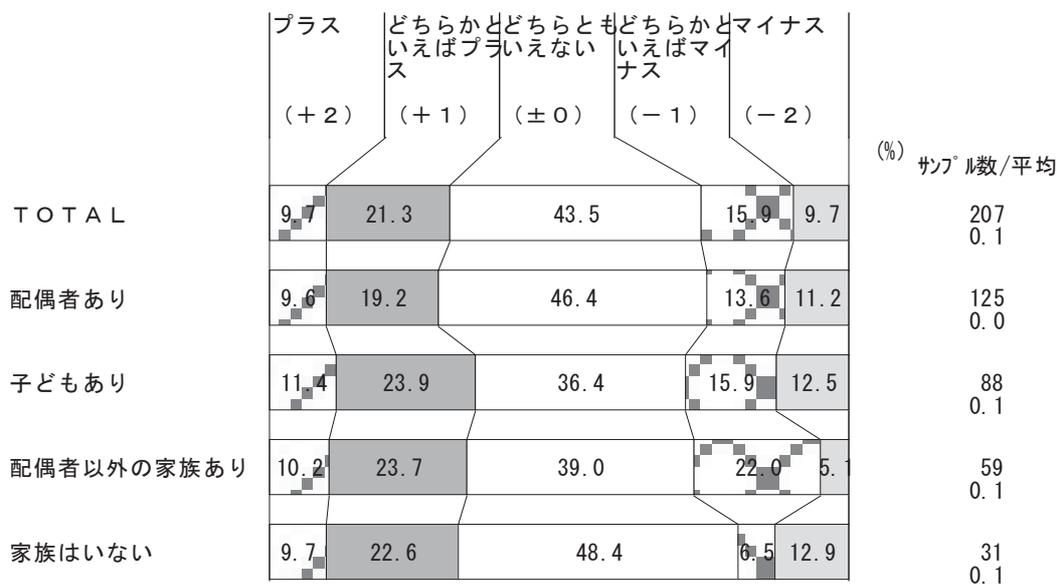


3 個人調査結果

■ 図表 63 家族構成別にみる、2011年夏期「勤務時間シフト」適用者の評価（参考）



■ 図表 64 家族構成別にみる、2011年夏期「勤務日の変更」適用者の評価（参考）



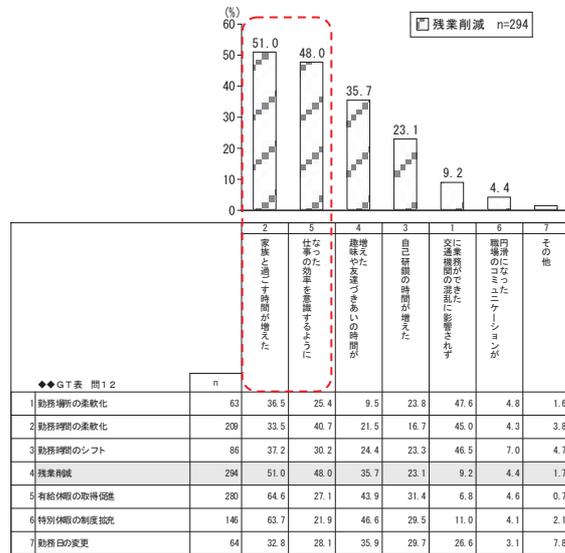
3 個人調査結果

②2011年夏期に適用された取組がプラスになった理由

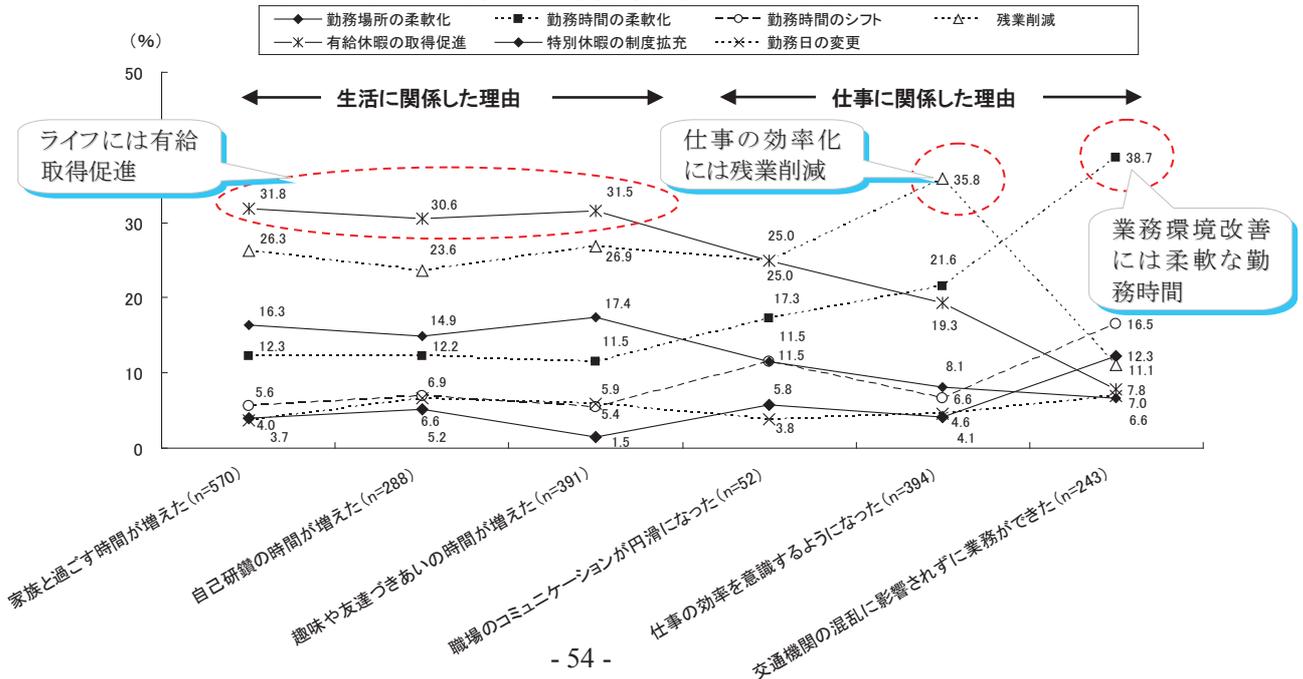
- プラスになったと答えた人の総数が最も多かった『残業削減』は「家族と過ごす時間が増えた」ことを理由とした人がその半数で最も多い（51.0%）。次いで「仕事の効率を意識するようになった」と答えている（48.0%）。
- 『ライフにプラス（家族と過ごす時間増、自己研鑽時間増、趣味時間増）』と答えた人では「有給休暇の取得促進」があったと答える割合が高い。一方ワークである『仕事の効率を意識』するようになった人では「残業削減」、『交通機関の混乱に影響されずに業務ができた』人では「勤務時間の柔軟化」があったと答える割合が高い。これらのことから、2011年夏期の取組が、個人の生活だけでなく、効率的に仕事を行う意識という点でプラスの評価をするケースがあったことが確認できる。

＜問10（2）で3～9のいずれかに回答した方への質問＞
 問12 2011年の夏期の働き方の見直しに関する取組は、あなたにとってプラスでしたか。マイナスでしたか。またその理由をお聞かせください。

■ 図表 65 2011年夏期各取組プラス評価者による、プラス理由（複数回答）



■ 図表 66 プラスと評価した理由別にみる、2011年夏期に貢献した取組



3 個人調査結果

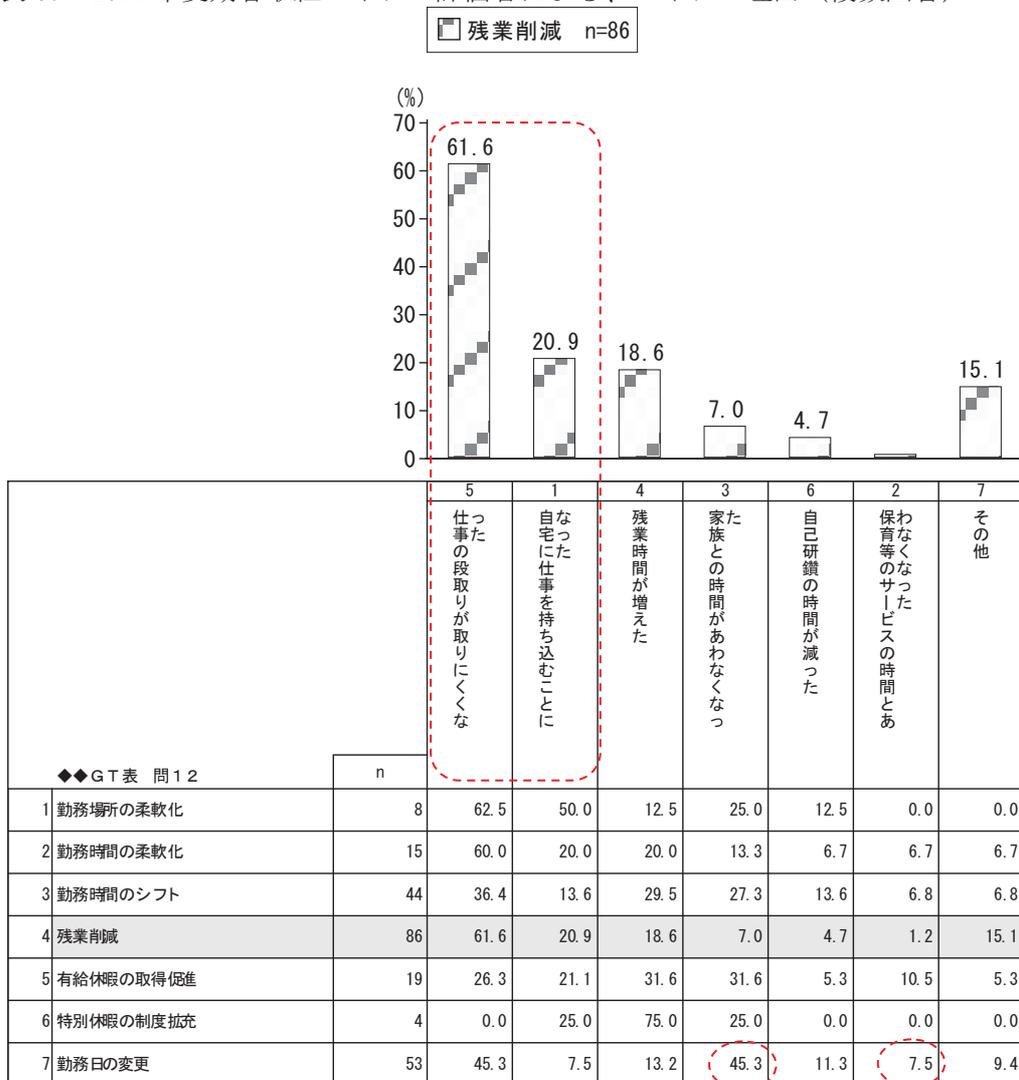
③2011年夏期に適用された取組がマイナスになった理由

- マイナスになったと答えた人が最も多かった取組も『残業削減』であった。その理由は「仕事の段取りが取りにくくなった」が6割で最も多い(61.6%)。次いで「自宅に仕事を持ち込むことになった」をあげた人も2割みられる(20.9%)。
- また『勤務日の変更』をマイナス評価した人の半数弱は「家族との時間があわなくなった」をあげている(45.3%)。「保育等のサービスの時間とあわなくなった」との回答は極わずかしか上げられていないが(7.5%)、これは30歳代の子どもをもつ女性の割合が相対的に低いためと考えられる。

<問10(2)で3~9のいずれかに回答した方への質問>

問12 2011年の夏期の働き方の見直しに関する取組は、あなたにとってプラスでしたか。マイナスでしたか。またその理由をお聞かせください。

■図表67 2011年夏期各取組マイナス評価者による、マイナス理由(複数回答)



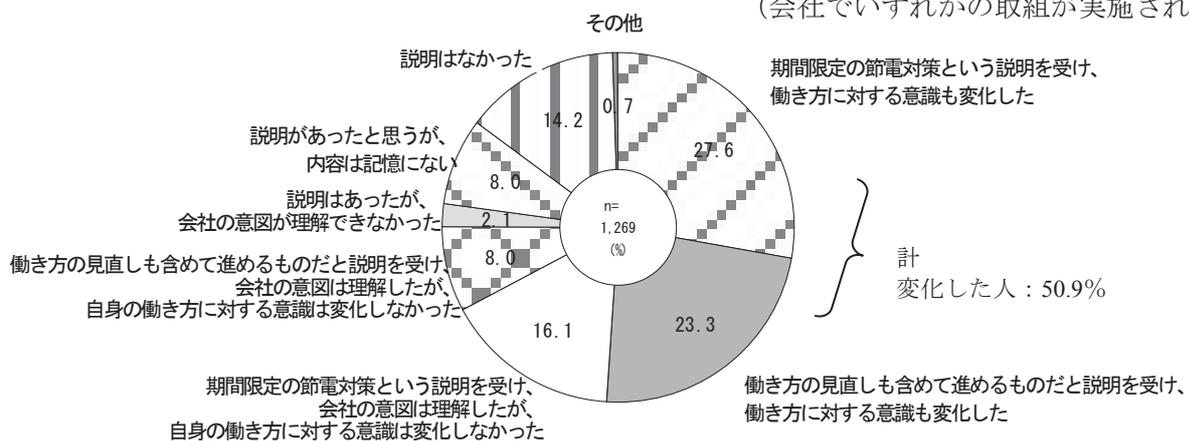
3 個人調査結果

④2011年夏期の取組について、会社からの説明の有無・納得度

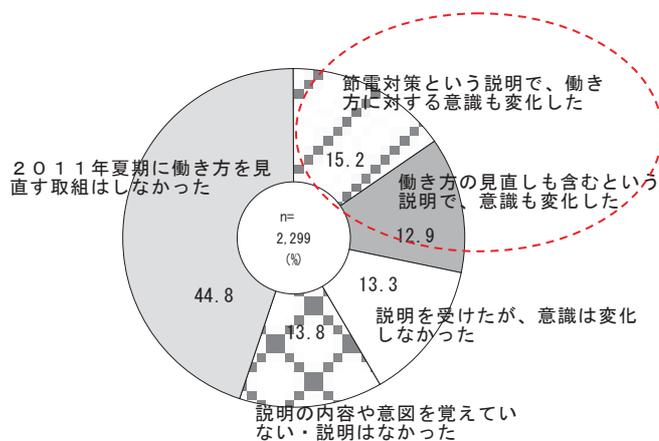
- 2011年夏期に会社でいずれかの取組があった人に、会社からの説明の有無と納得度をたずねたところ、約半数（50.9%）の人は自身の働き方に対する意識が変化したと答えている。なお会社でいずれかの取組が実施された人の2割（23.3%）の人は、節電だけでなく「働き方の見直しも含めて進めるものという説明」を会社から受けて意識が変化している。
- 回答者全体でみると、約3割（28.1%）が自身の働き方に対する意識が変化したと答えていることになり、2011年夏期の取組によって、3人に1人は働き方についての意識が変化したと考えられる。なお、会社からの説明状況は、従業員規模や業種での違いはみられない。

＜問10（2）で1～9のいずれかに回答した方への質問＞
 問13 2011年夏期の働き方の見直しに関する取組を行うにあたって、会社からの説明はありましたか。説明の有無と、説明があった場合にはあなたの受け止め方としてもっとも近いものをお選びください。

■ 図表 68 2011年夏期の取組に対する、会社からの説明の有無と働き方に対する意識の変化
 （会社でいずれかの取組が実施された人）



■ 図表 69 2011年夏期の取組に対する、会社からの説明の有無と意識の変化（全数）



※以降の問で、この「会社からの説明の有無」でクロス分析を行っている場合は、「節電対策という説明を受けたが、意識は変化しなかった」と「働き方の見直しも含むと説明を受けたが、意識は変化しなかった」を合わせて、『説明を受けたが、意識は変化しなかった』としている。同様に「説明はあったが、会社の意図が理解できなかった」「説明があったと思うが、内容は記憶にない」「説明はなかった」を合わせて、『説明の内容や意図を覚えていない・説明はなかった』としている。

3 個人調査結果

3.2.4 2012年夏期の取組状況と節電の夏の取組からの変化

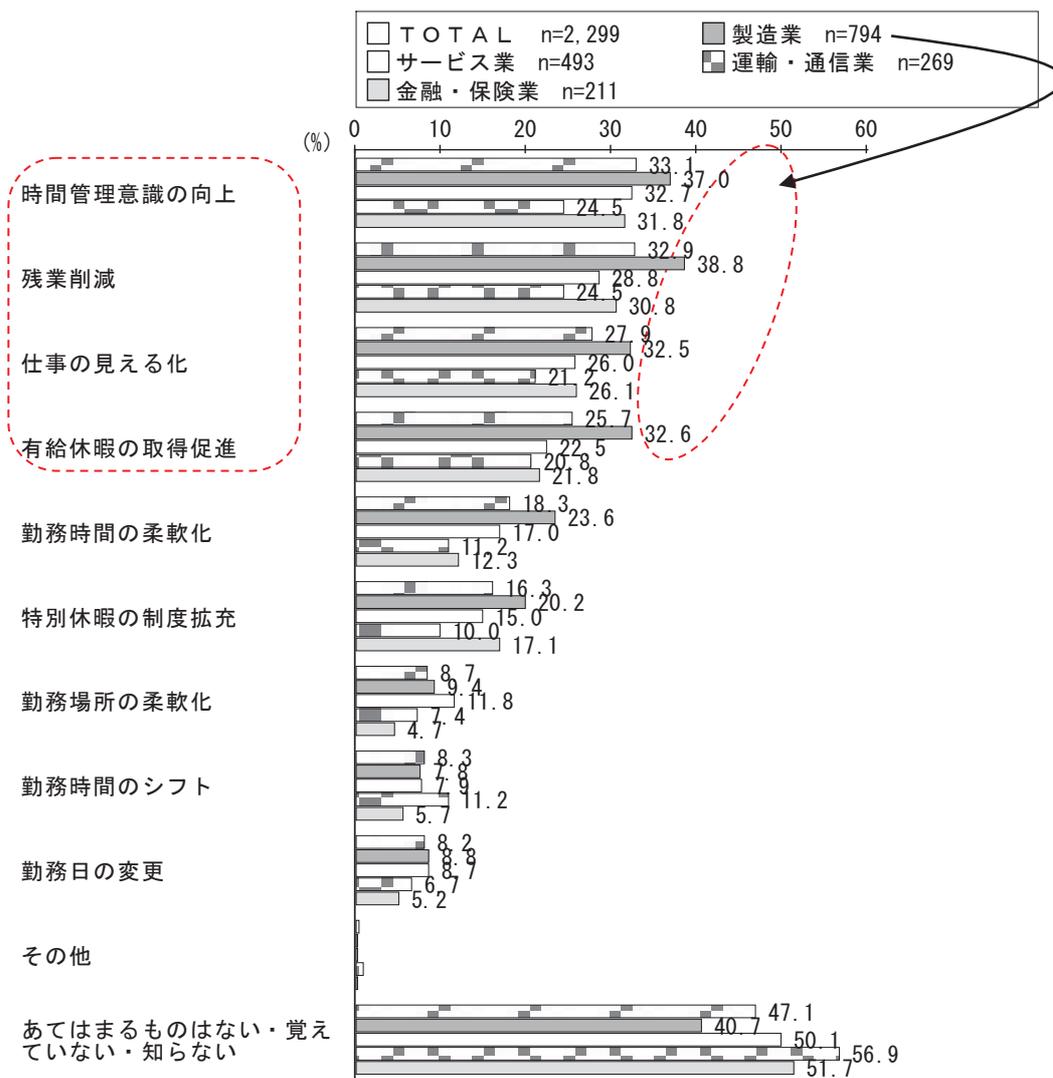
①2012年夏期の取組状況

- 働き方の見直しに関する勤務先の取組状況を聞いたところ、震災前、2011年夏期と同様に、「時間管理意識の向上」「残業削減」「仕事の見える化」「有給休暇の取得促進」等については、取組んでいたとの回答が多い。
- また業種別にみると『製造業』従事者は他業種よりも取組んでいると回答する割合が高くなっている。

問 10 (3) **2012年夏期**、あなたの勤務先では以下のような働き方の見直しに関する取り組みを行っていましたか。思い出して教えてください。

問 11 では同様に、(3) **2012年夏期**、あなた自身に適用された制度、活用した制度、取り組んでいたことを思い出してあてはまるものすべてをお答えください。

■図表 70 業種別にみる、2012年夏期の勤務先の働き方の見直し取組状況（複数回答）



3 個人調査結果

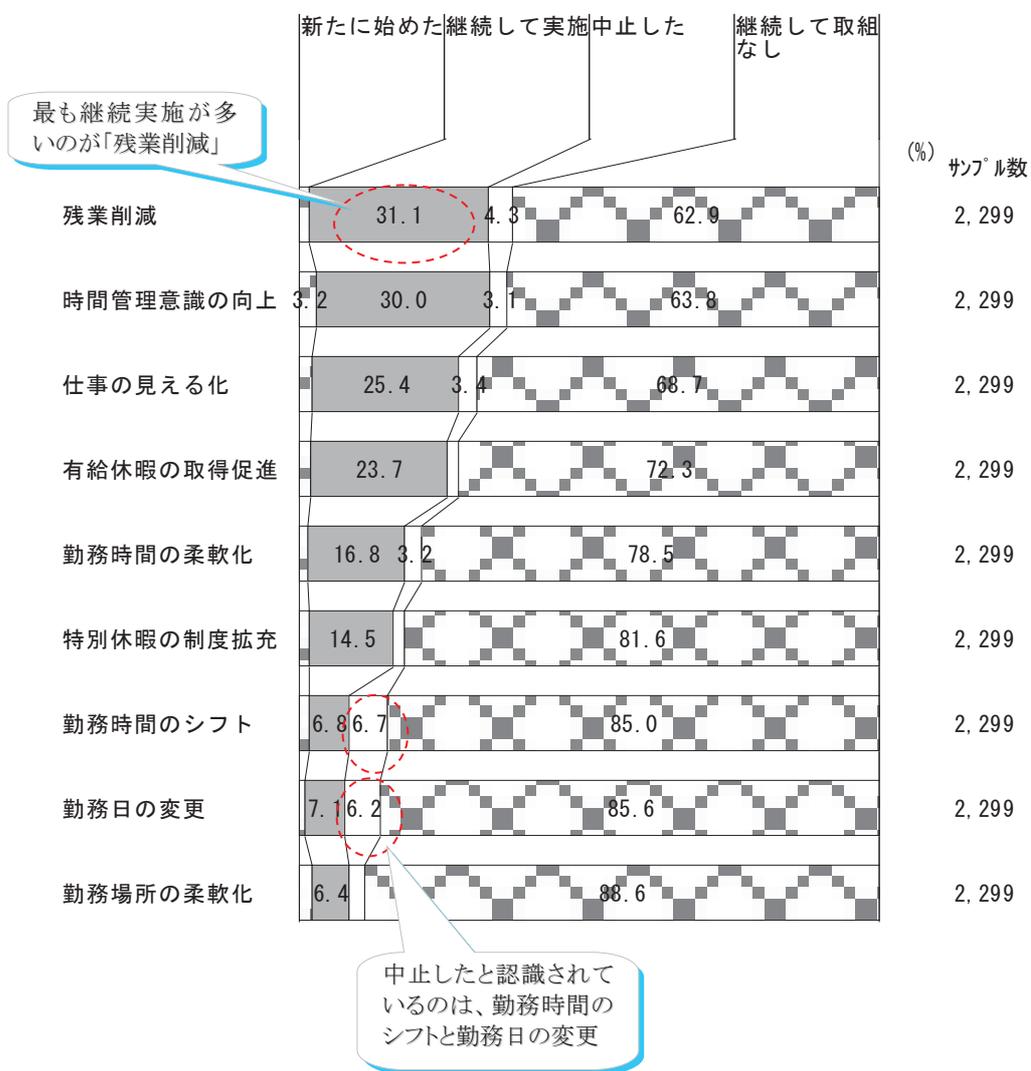
②節電の夏の取組からの変化

○勤務先における取組について、2011年夏期と2012年夏期の変化をみると、全体的にいずれの取組も「継続して取組なし」が最も多く、「中止した」と個人に認識されている取組はあまりない。その中で「中止」した割合が高いのは『勤務時間帯のシフト』と『勤務日の変更』となっている。

○最も「継続」しているのは『残業削減』である。

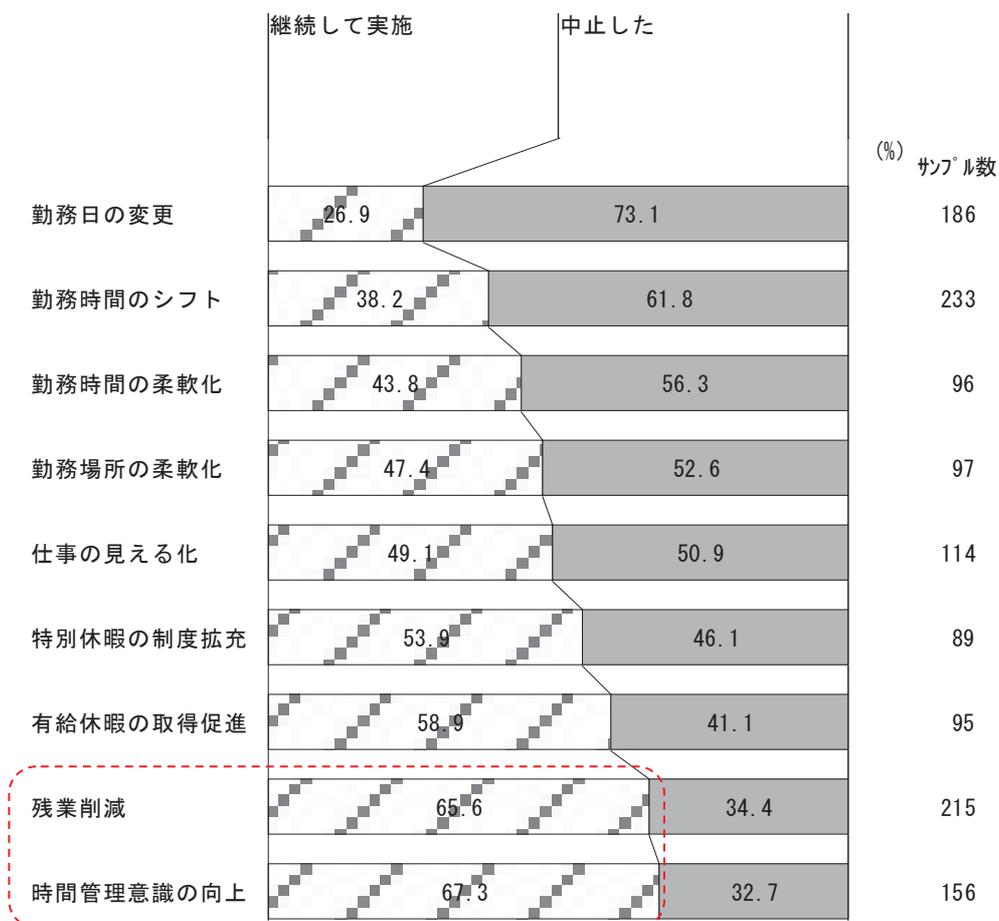
○2011年夏期に「新たに始めた」との回答だけに絞って、2012年夏期の状況をみると、継続して実施との回答が多かったのは、『時間管理意識の向上』次いで『残業削減』となっている。

■図表 71 2011年夏期から2012年夏期にかけての各取組の変化



3 個人調査結果

■ 図表 72 2011 年夏期に新たに始めた取組が、2012 年夏期にどうなったか



※集計母数は、各取組ごと 2011 年夏期に新たに会社が取組を始めたと回答したものである。

3.3 東日本大震災の影響と意識の変化

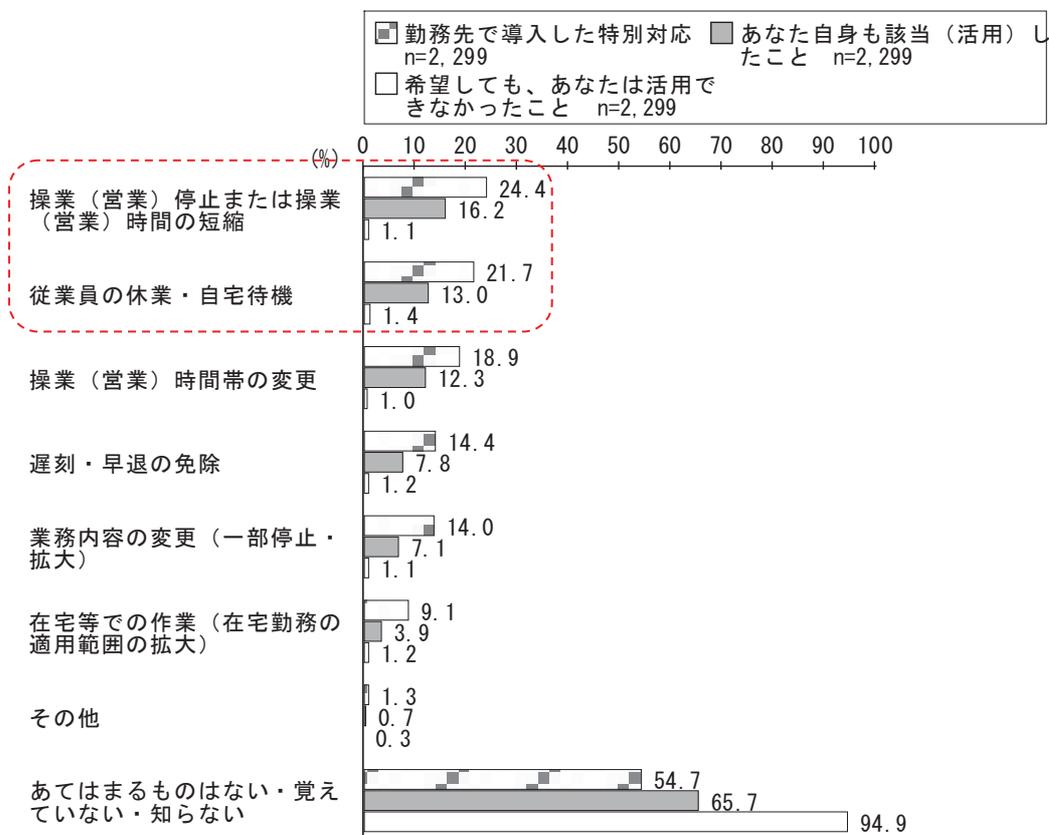
3.3.1 東日本大震災直後の特別対応と活用状況

①震災直後に適用された特別対応

- 勤務先が導入していた特別対応としては「操業（営業）停止または操業（営業）時間の短縮」との回答が最も多い。
- 本人自身が該当（活用）したこととしても「操業（営業）停止または操業（営業）時間の短縮」との回答が最も多い。「あてはまるものはない・覚えていない・知らない」の回答（65.7%）を除くと、3割以上（34.3%）の人が何らかの特別対応が該当（活用）していたことがわかる。
- また、勤務先が導入した特別対応を業種別にみると『製造業』で特に「操業（営業）停止または操業（営業）時間の短縮」「従業員の休業・自宅待機」「操業（営業）時間帯の変更」がとられていたことがわかる。

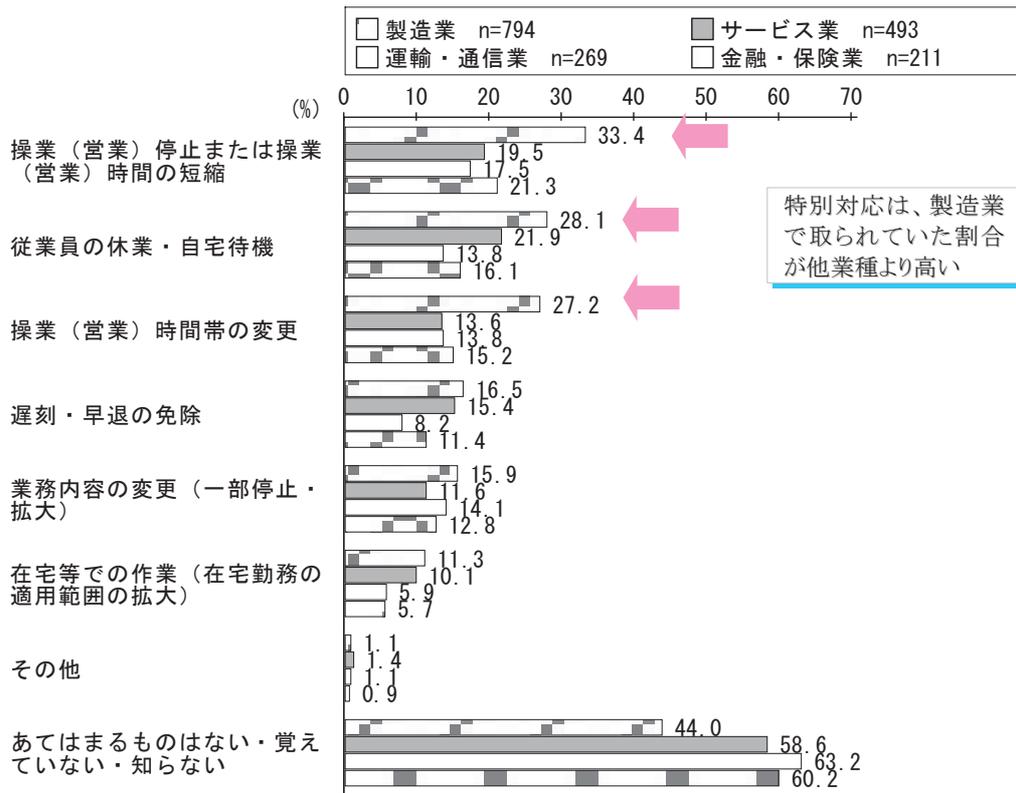
問 14 2011年3月の震災直後（発生から1ヶ月程度）において、（1）あなたの勤務先で採られた特別な対応、（2）そのうちあなた自身も該当（活用）したこと、（3）逆にあなたは希望しても使えなかったことをそれぞれお答えください。

■図表 73 震災直後の特別対応の状況<勤務先での導入／自身の活用／叶わなかった希望> (複数回答)



3 個人調査結果

■ 図表 74 業種別にみる、震災直後に勤務先が導入した特別対応（複数回答）



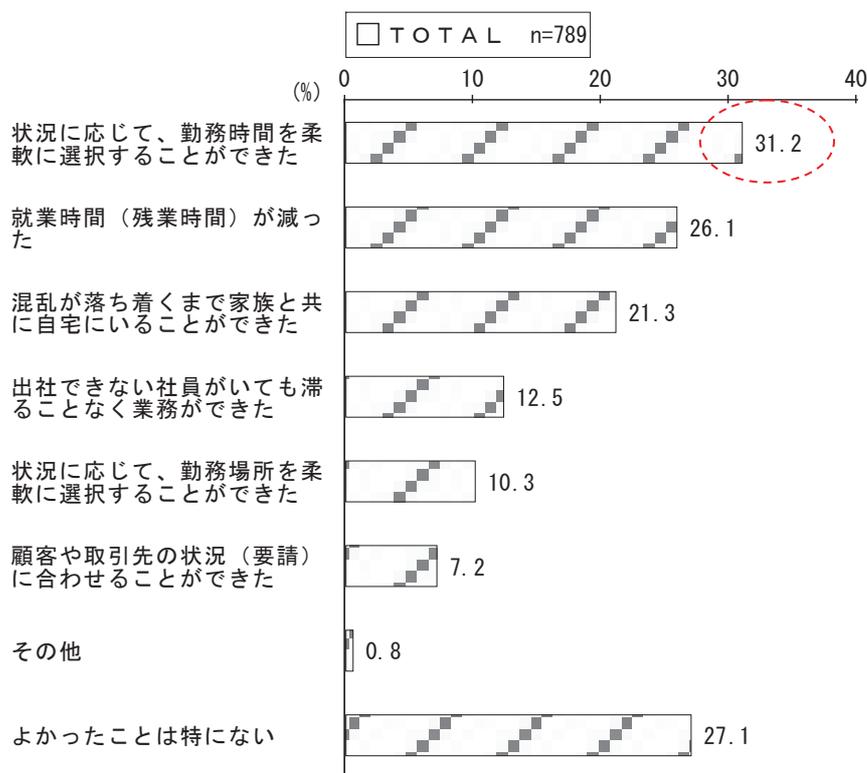
3 個人調査結果

②実施されて(実施している)よかった点

○何らか、自分自身が該当した特別対応のあった人のうち、3割(31.2%)は「状況に応じて、勤務時間を柔軟に選択することができた」ことをよかったこととしてあげている。「よかったことは特にない」とは回答しなかった7割(72.9%)の人は、何らかのメリットを感じていたことがわかる。

問 14-1 「実施されてよかったこと」「実施しているよかったこと」についてうかがいます。どのような点がよかったと思いますか。

■図表 75 震災直後の特別対応のうち、自分が該当(活用)して「よかった」と感じたもの(複数回答)



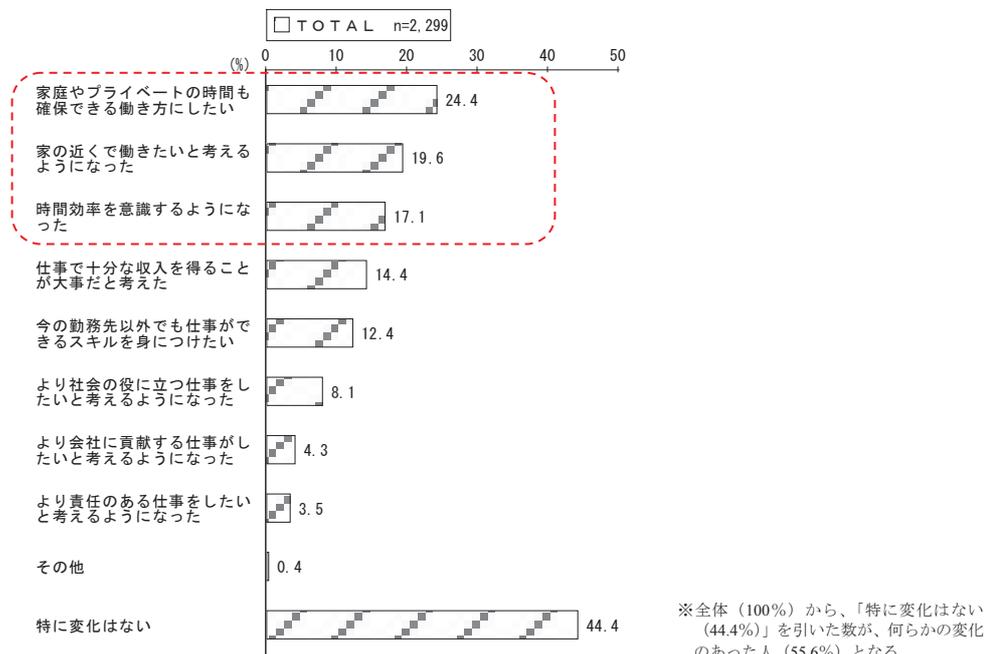
3 個人調査結果

3.3.2 東日本大震災後の、働き方に対する意識の変化

- 東日本大震災の影響やその後の社会の変化によって、全体で約6割（55.6%）の人は何らかの意識が変化したと答えている。意識の変化は男性では5割（53.3%）、女性では6割強（64.9%）となっており、より女性で変化が大きかったことがわかる。
- 具体的な変化としては「家庭やプライベートの時間も確保できる働き方にしたい」という回答が最も多く、次いで「家の近くで働きたいと考えるようになった」「時間効率を意識するようになった」が続く。
- 「家庭やプライベートの時間も確保できる働き方にしたい」「家の近くで働きたいと考えるようになった」「今の勤務先以外でも仕事ができるスキルを身につけたい」と思うようになった人は、男性に比べて女性で多くなっている。
- また、震災後の取組について会社から『働き方の見直しも含むとの説明を受け、自身の意識も変化した』人では「家庭やプライベートの時間も確保できる働き方にしたい」「時間効率を意識するようになった」「今の勤務先以外でも仕事ができるスキルを身につけたい」との回答が多く、会社の取組み姿勢が個人の人々の意識変化に影響を及ぼしたことが伺える。
- 震災または原発事故の影響を受けた人の7割（69.4%）は何らかの変化があったと答えており、影響を受けた人の3割（31.5%）は「家庭やプライベートの時間も確保できる働き方にしたい」と思うようになっている。また、勤務先が働き方の見直しに取り組んでいると回答した人ほど、意識の変化があったことがわかる。
- 雇用形態や役職による違いをみると、項目によって傾向に違いが出ている。「家庭やプライベートの時間も確保できる働き方にしたい」については差はみられないが、「家の近くで働きたい」「仕事で十分な収入を得ることが大切だ」「今の勤務先以外でも仕事ができるスキルを身につけたい」は、『契約社員・派遣社員』で意識するようになった人が多い。また「時間効率を意識するようになった」と思うようになった人は、「管理職」「係長・主任など」の順に増加する傾向がみられた。

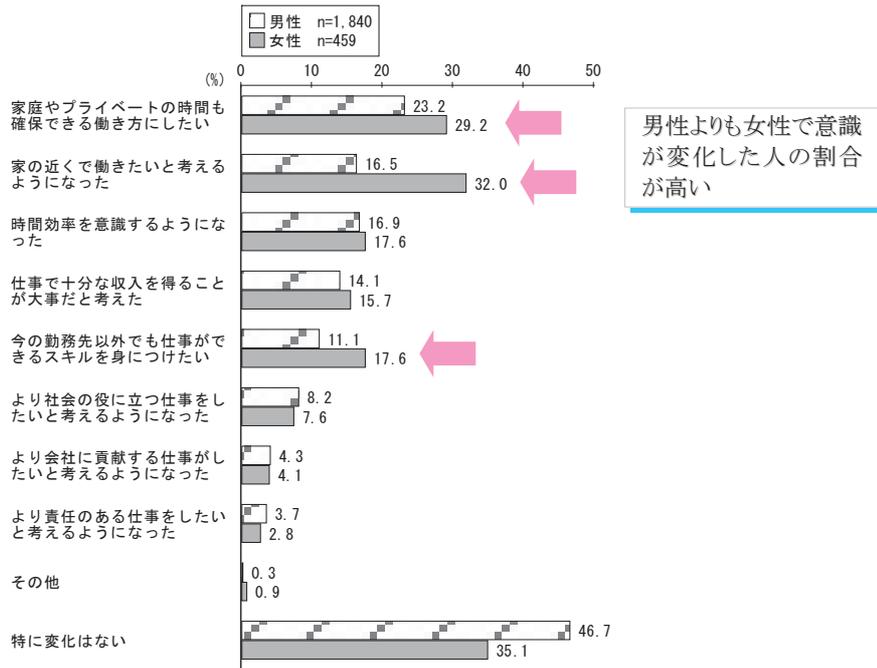
問 15 東日本大震災の影響やその後の社会の変化によって、それ以前と比べてあなた自身の働き方に対する意識に変化はありましたか。あてはまるものをお選びください。

■ 図表 76 震災後の影響や社会の変化による、働き方に対する意識の変化（複数回答）

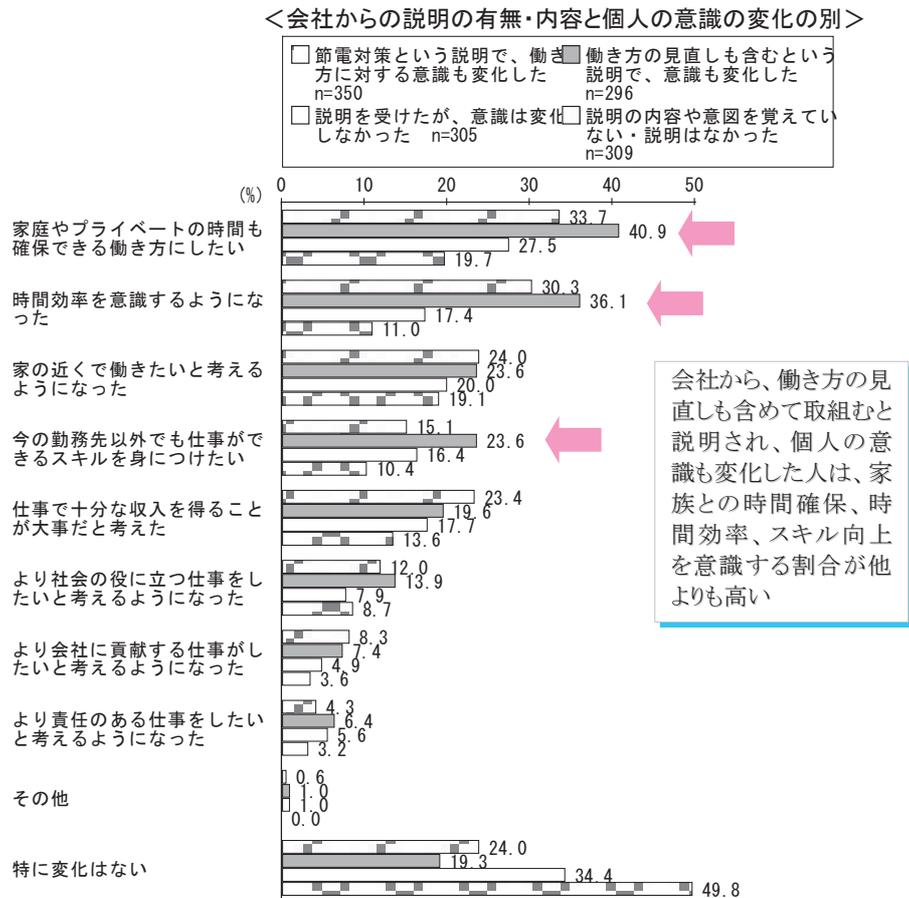


3 個人調査結果

■ 図表 77 性別にみる、働き方に対する意識の変化（複数回答）

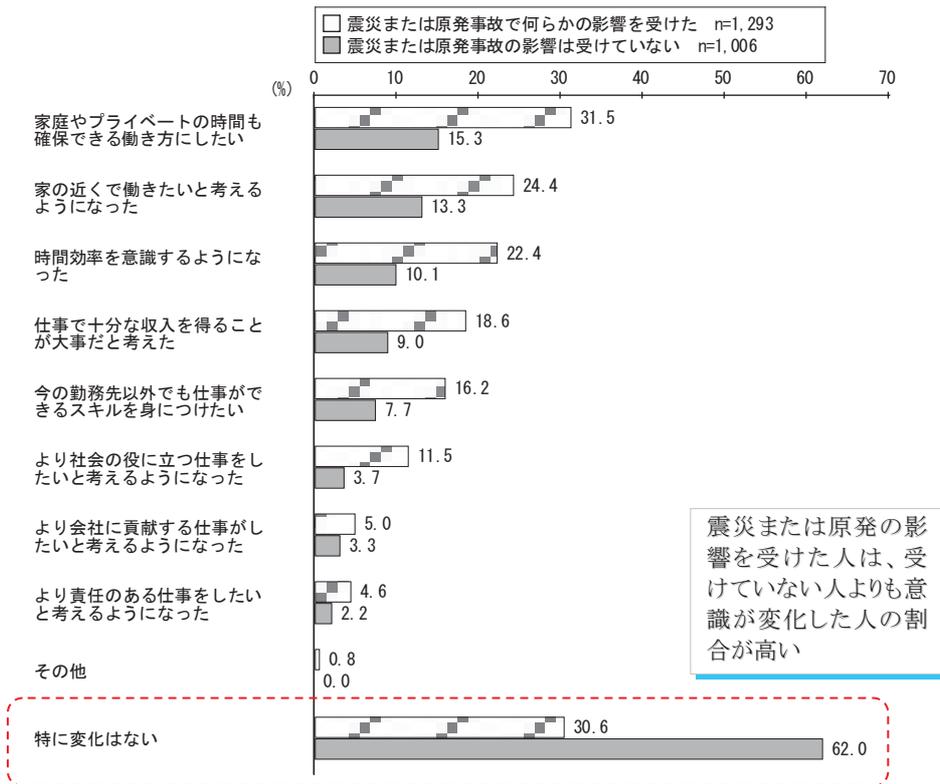


■ 図表 78 会社からの説明状況と個人の意識の変化にみる、働き方に対する意識の変化（複数回答）

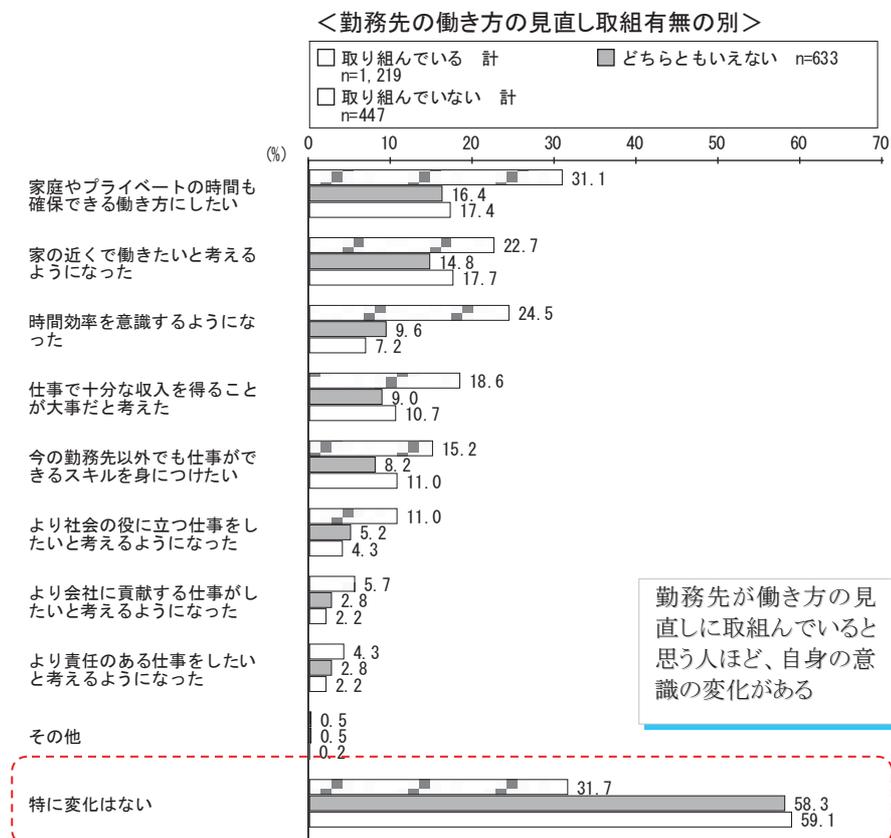


3 個人調査結果

■ 図表 79 震災または原発事故の影響の有無にみる、働き方に対する意識の変化（複数回答）

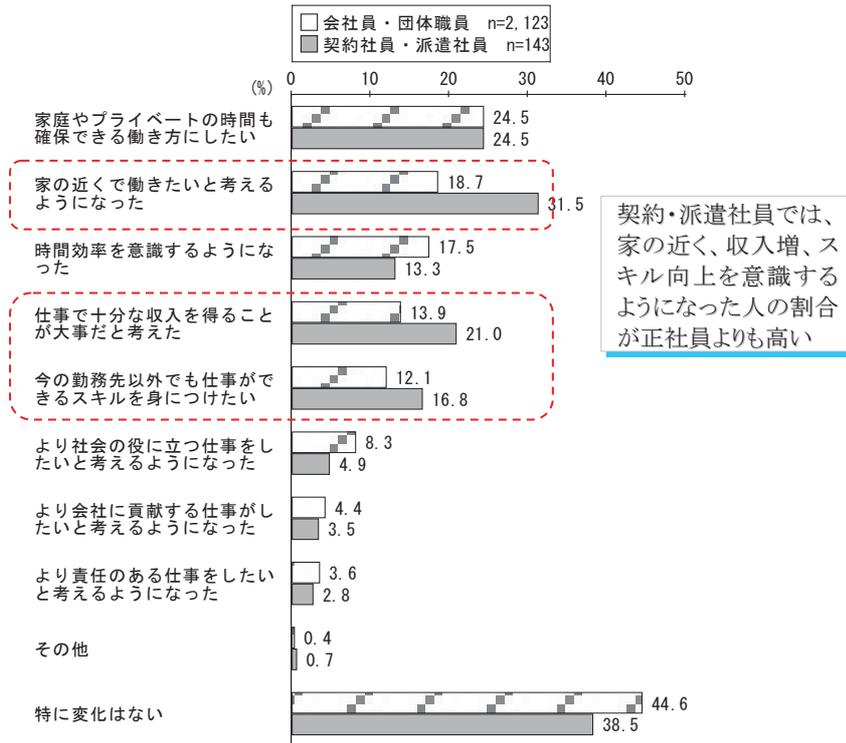


■ 図表 80 勤務先における働き方の見直し取組有無別にみる、働き方に対する意識の変化（複数回答）

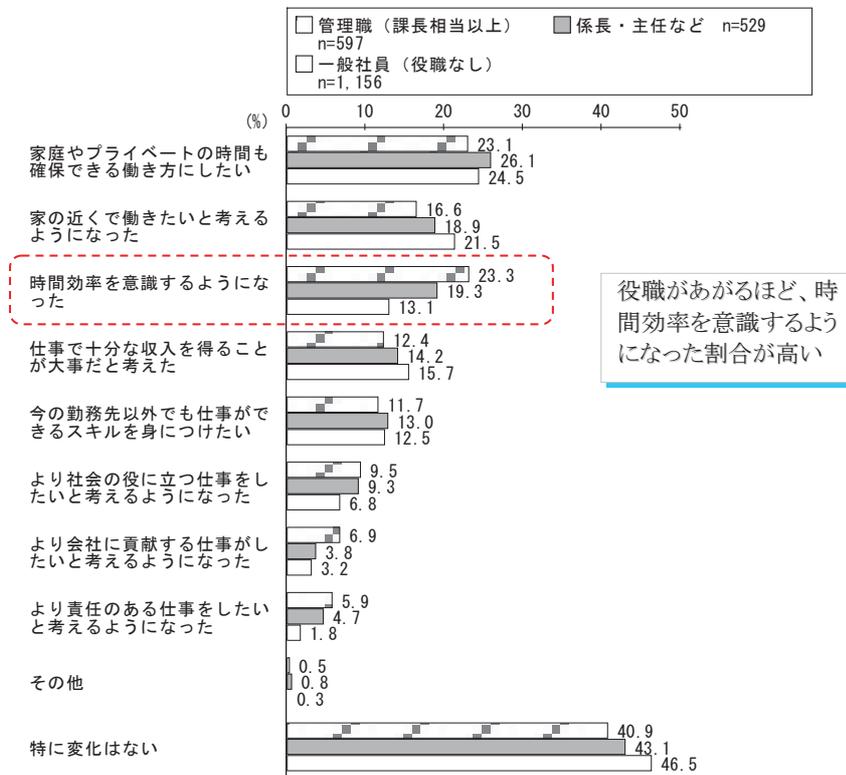


3 個人調査結果

■ 図表 81 雇用形態別にみる、働き方に対する意識の変化（複数回答）



■ 図表 82 役職別にみる、働き方に対する意識の変化（複数回答）



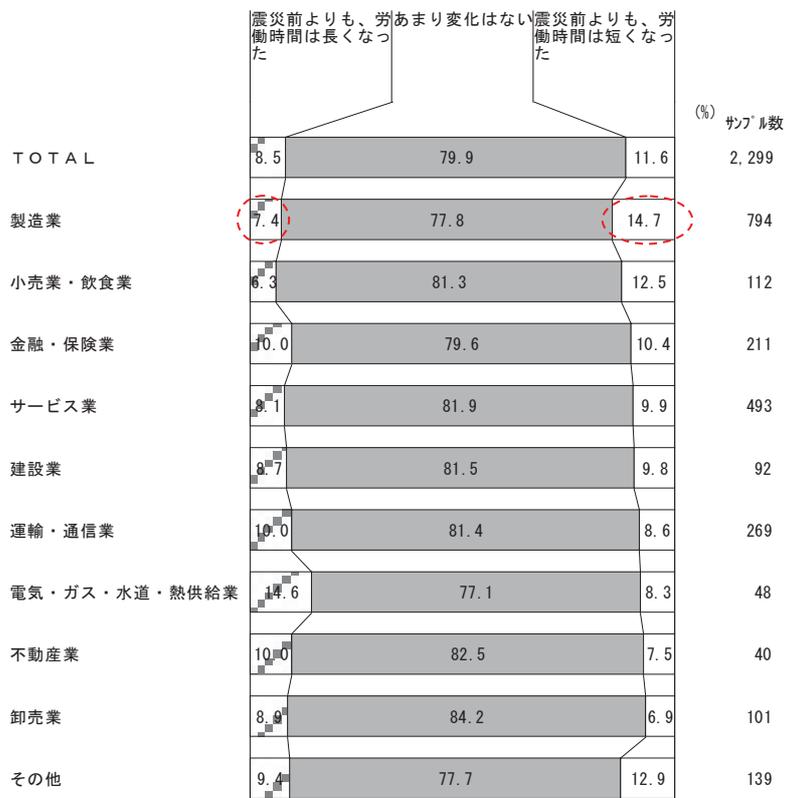
3 個人調査結果

3.3.3 東日本大震災後の実労働時間の変化

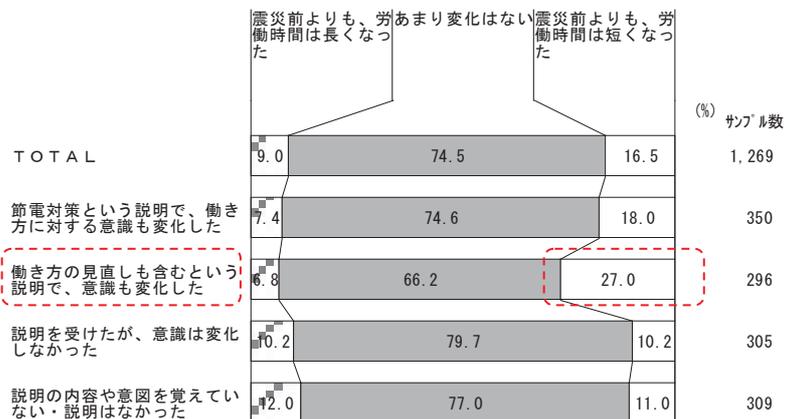
- 全体の8割(79.9%)は「あまり変化はない」と答えているが、「長くなった人」「短くなった人」、いずれの業種もそれぞれみられる。『製造業』では、「長くなった人」よりも「短くなった人」の方が多い。
- 会社から『働き方の見直しも含む取組であると説明を受け、自身の意識も変化した』と答えた人では、震災前と比べて実労働時間が短くなったと回答した人が3割(27.0%)と他よりも多くなっている。(勤務先で何らかの取組が実施された人)

問 16 震災前と比べて、あなたの実際の労働時間に変化はありましたか。

■図表 83 業種別にみる、震災前と比較した実労働時間の変化



■図表 84 意識の変化別にみる、震災前と比較した実労働時間の変化
(勤務先で何らかの取組が実施された人)



3 個人調査結果

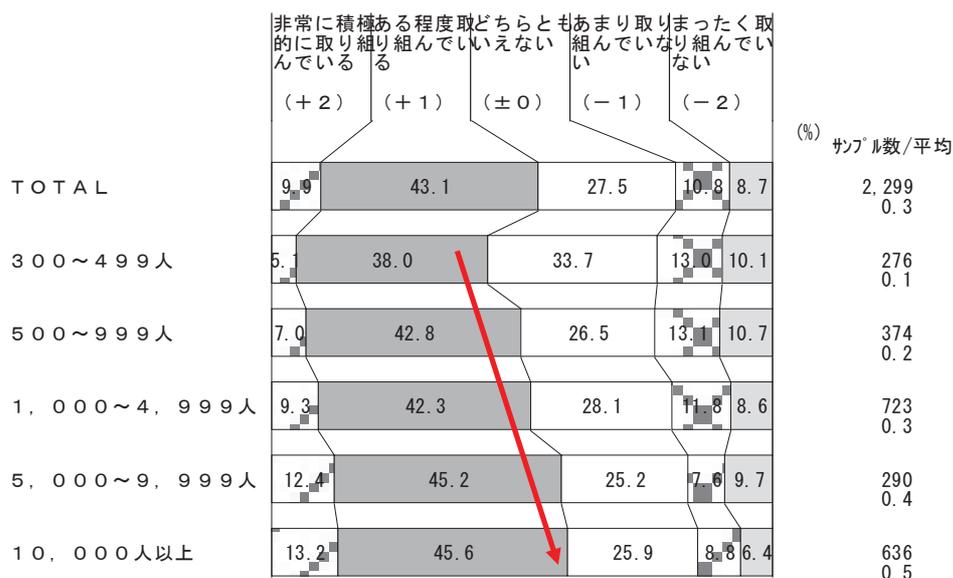
3.3.4 勤務先の「働き方の見直しに関する取組」

①勤務先の「働き方の見直しに関する取組」の積極性

- 勤務先の働き方の見直しに関する取組に対して、1割（9.9%）は「非常に積極的に取組んでいる」と評価しており、4割以上（43.1%）が「ある程度取組んでいる」と答えている。一方で、「あまり取組んでいない」「まったく取組んでいない」もあわせて2割弱みられる（19.5%）。
- 従業員規模が大きくなるほど、勤務先の取組を評価する人の割合が増える傾向にある。また、業種別にみると『不動産業』『運輸・通信業』では、取組んでいないと評価する人が多い傾向にある。
- 会社から『働き方の見直しも含む取組であると説明を受け、自身の意識も変化した』と答えた人は、「非常に積極的に取組んでいる」「ある程度取組んでいる」との回答が9割近く（87.5%）を占め、会社のメッセージが従業員に伝わっていることが伺える。

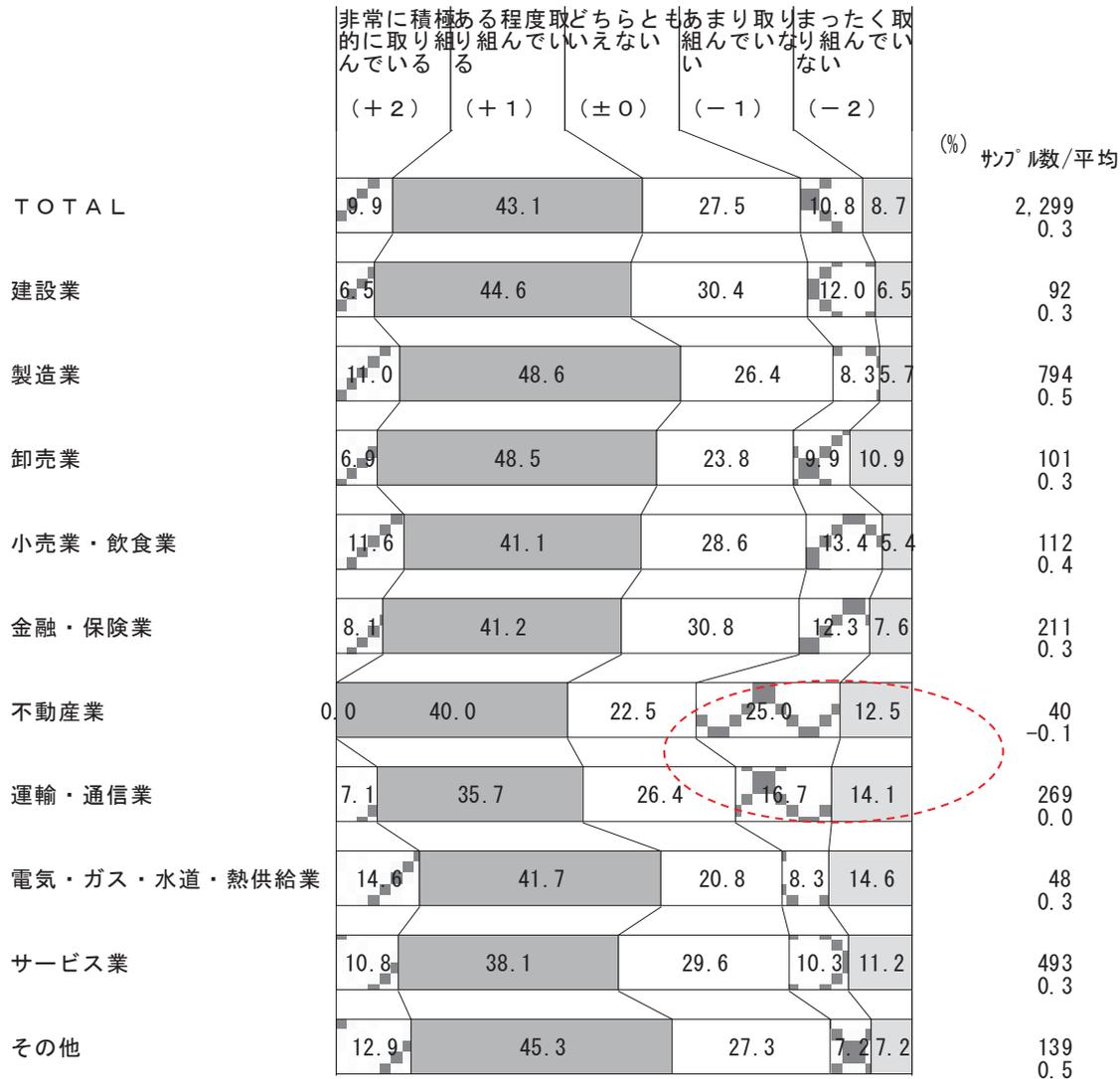
問 17 あなたの勤務先では、業務の効率化や労働時間の短縮など、働き方の見直しに積極的に取り組んでいますか。

■図表 85 従業員規模別にみる、勤務先の働き方の見直しに対する評価

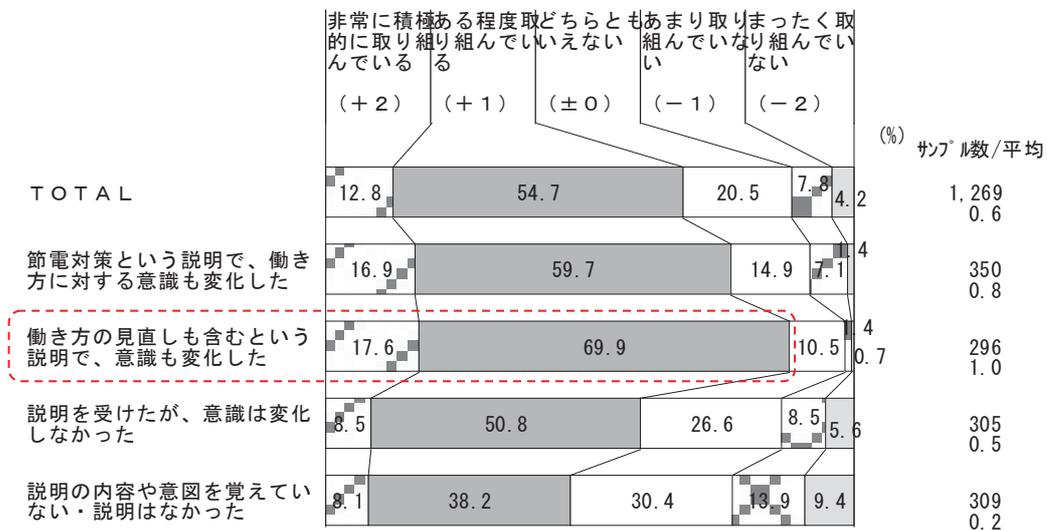


3 個人調査結果

■図表 86 業種別にみる、勤務先の働き方の見直しに対する評価



■図表 87 働き方に対する意識の変化別にみる、勤務先の働き方の見直しに対する評価



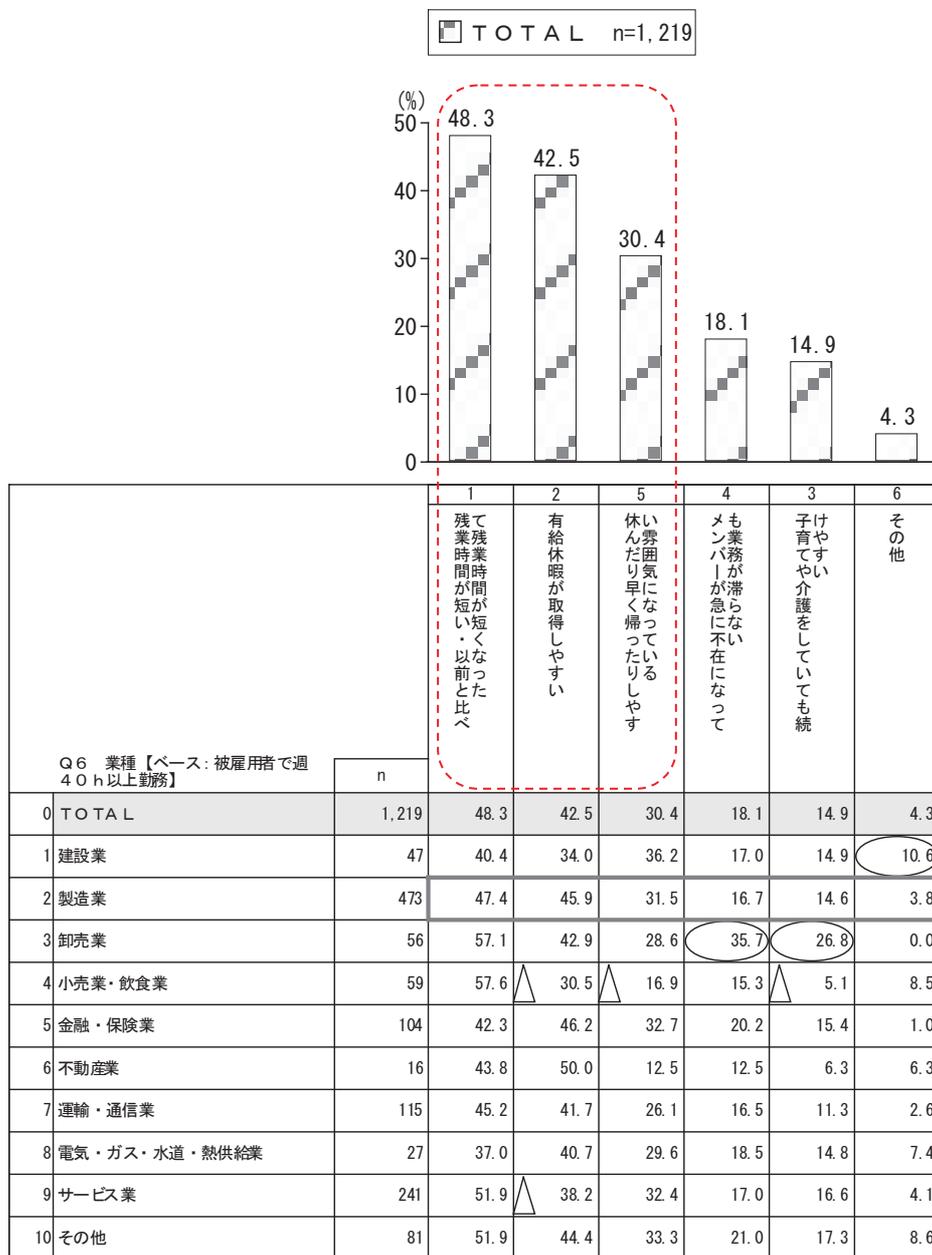
3 個人調査結果

②勤務先が積極的に取組んでいると思う理由

- 勤務先が働き方の見直しに取組んでいると感じる理由として最も多くあげられたのが「残業時間が短い（以前と比べて残業時間が短くなった）」であり、次いで「有給休暇が取得しやすい」「休んだり早く帰ったりということが行い易い雰囲気になっている」が続く。
- 業種別にみると、『製造業』に比べて『卸売業』では「情報が共有されていて、メンバーが急に不在になっても業務が滞らないでできる」「子育てや介護をしても続けやすい」と回答する割合が高くなっている。

問 17-1 取り組んでいると答えた方に伺います。そのように感じる理由をお答えください。

■ 図表 88 業種別にみる、勤務先が積極的に働き方の見直しに取組んでいると思う理由（複数回答）



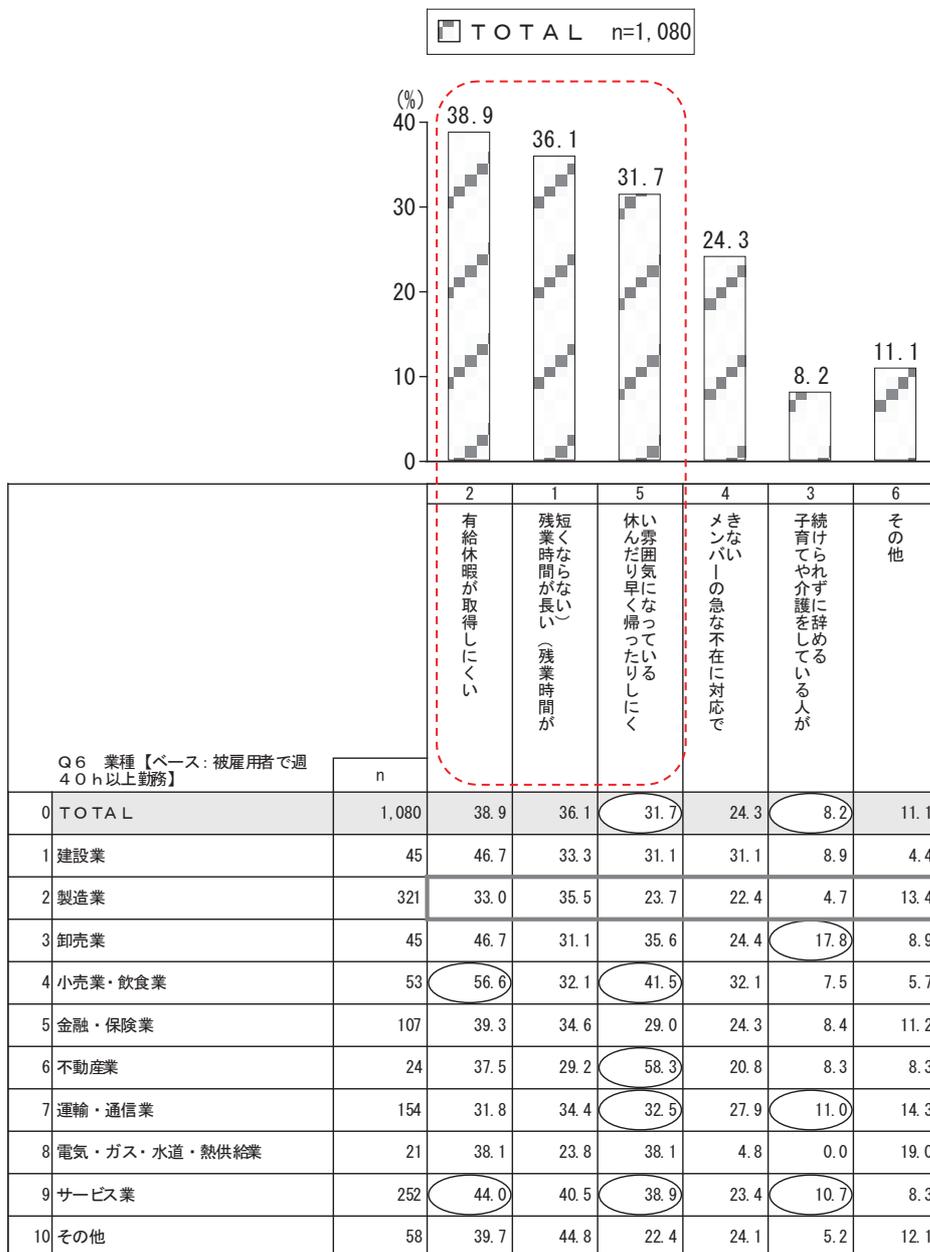
3 個人調査結果

③勤務先が積極的に取組んでいないと思う理由

- 勤務先が働き方の見直しに取組んでいないと感じる理由として最もあげられたのが「有給休暇が取得しにくい」であり、次いで「残業時間が長い（以前と比べて残業時間が短くならない）」「休んだり早く帰ったりということが行い難い雰囲気になっている」が続く。
- 業種別にみると、『製造業』に比べて『サービス業』では「有給休暇が取得しにくい」「休んだり早く帰ったりということが行い難い雰囲気になっている」「子育てや介護をしている人が続けられずに辞める」と回答する割合が高くなっている。

問 17-2 どちらともいえない、取組んでいないと答えた方に伺います。そのように感じる理由をお答えください。

■図表 89 業種別にみる、勤務先が積極的に働き方の見直しに取組んでいないと思う理由（複数回答）



※製造業と比較して有意に割合が高いところに○、低いところに△を付けている。

3 個人調査結果

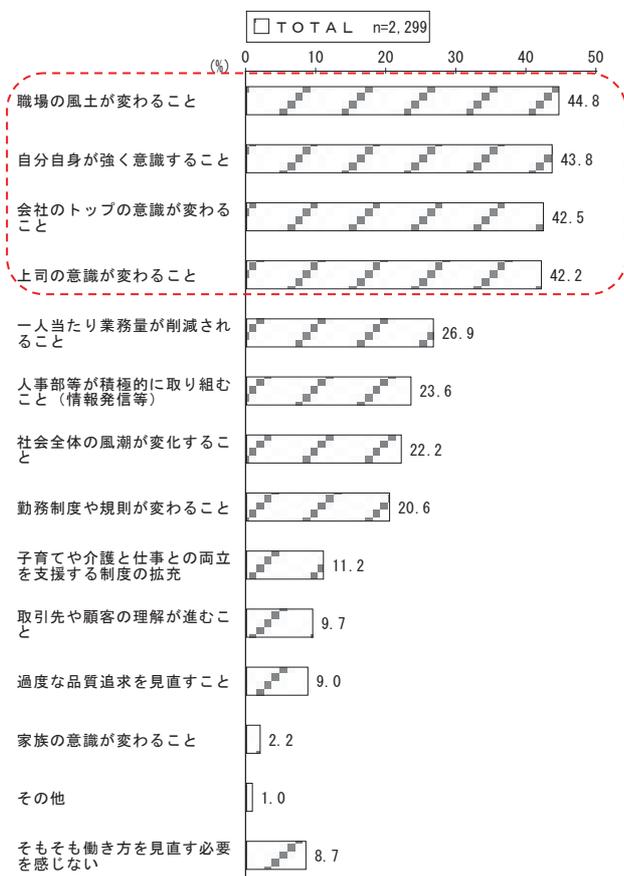
3.3.5 自身の意識の変化

①自身の働き方の見直しを進めるために必要なこと

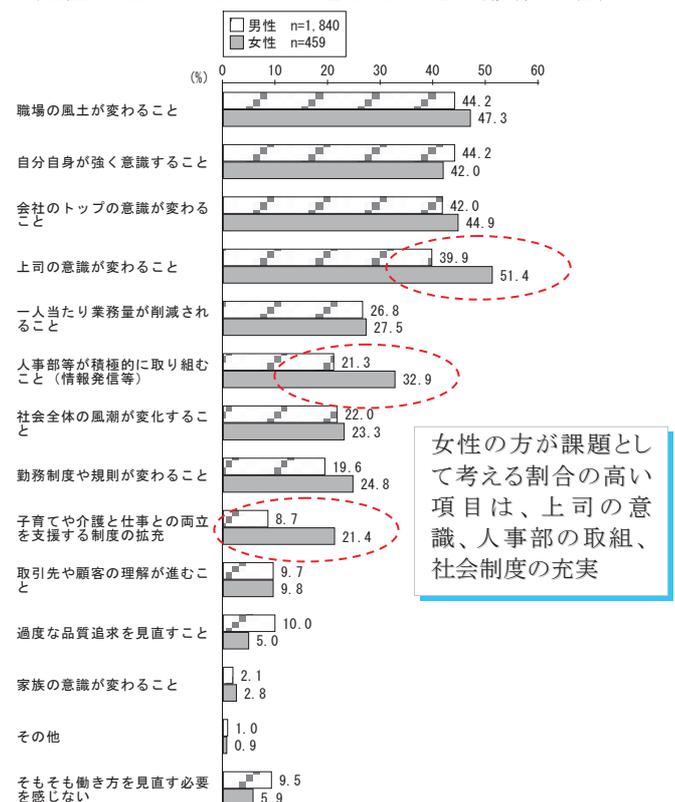
- 自分自身の働き方を見直すために必要なこととして最もあげられたのは「職場の風土が変わること」で半数弱（44.8%）となっている。次いで「自分自身が強く意識すること」「会社のトップの意識が変わること」「上司の意識が変わること」となっている。
- 性別にみると「上司の意識が変わること」「人事部等が積極的に取り組むこと（情報発信等）」「子育てや介護と仕事との両立を支援する制度の充実」の割合が、男性に比べて女性で高くなっている。
- いずれの取組も、震災または原発事故の影響を受けた人で「必要なこと」として回答する割合が高く、震災体験が働き方の見直しの必要性の自覚につながったことが伺える。
- 会社が働き方の見直しに取り組んでいると思うと回答した人ほど、「自分自身が強く意識すること」が大切と考えている。
- なお、会社からの説明との関係で、「会社からの説明で意識が変化した」と回答した人は「自分自身が強く意識すること」を課題にあげ、「説明は受けたが意識は変化しなかった」と回答した人は「一人当たりの業務量が削減されること」を課題にあげる傾向にある。
- 職位が上がるほど「自分自身が強く意識すること」や「会社のトップの意識が変わること」をあげている。

問 18 業務の効率化や労働時間の短縮など、あなた自身の働き方の見直しを進めるためには、どのようなことが必要と思いますか。

■ 図表 90 自身の働き方の見直しを進めるために必要なこと（複数回答）

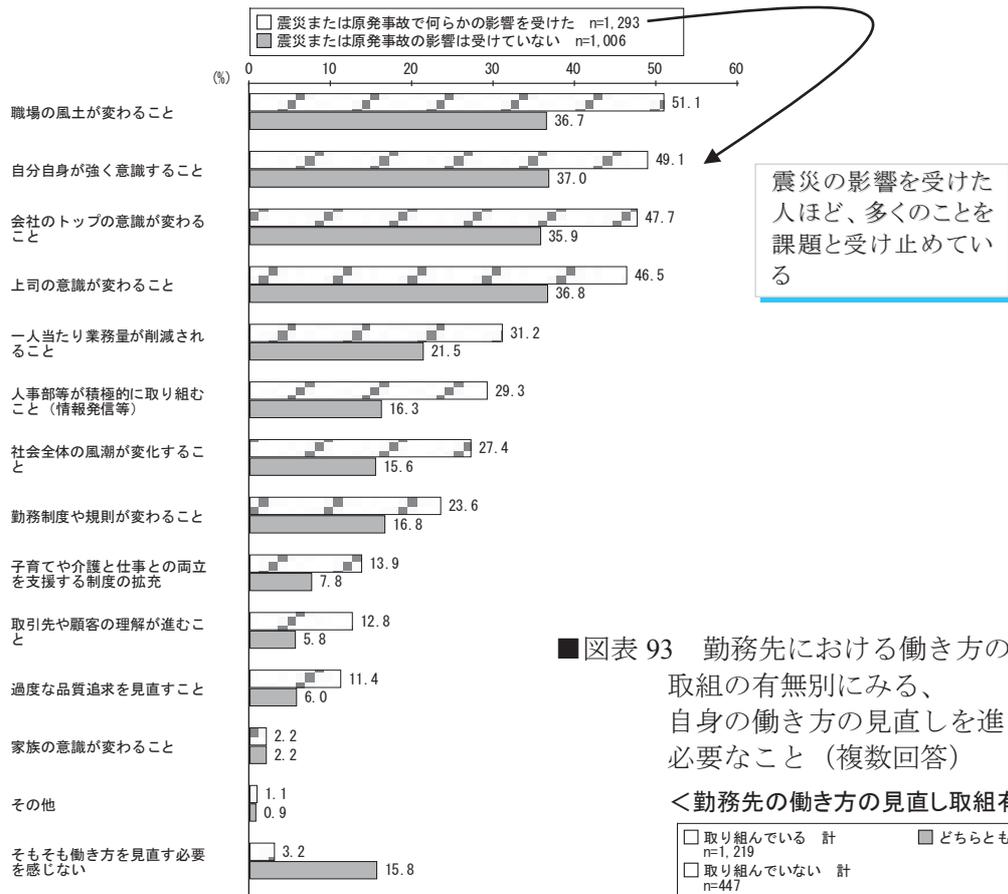


■ 図表 91 性別にみる、自身の働き方の見直しを進めるために必要なこと（複数回答）

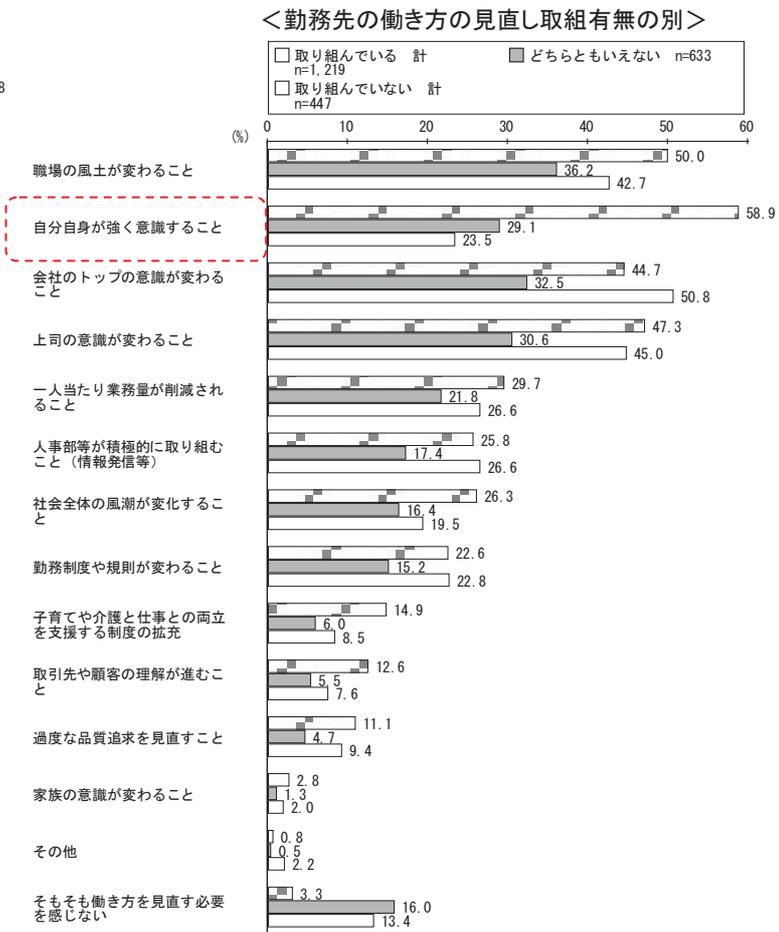


3 個人調査結果

■ 図表 92 震災または原発事故の影響の有無にみる、自身の働き方の見直しを進めるために必要なこと (複数回答)



■ 図表 93 勤務先における働き方の見直しの取組の有無別にみる、自身の働き方の見直しを進めるために必要なこと (複数回答)

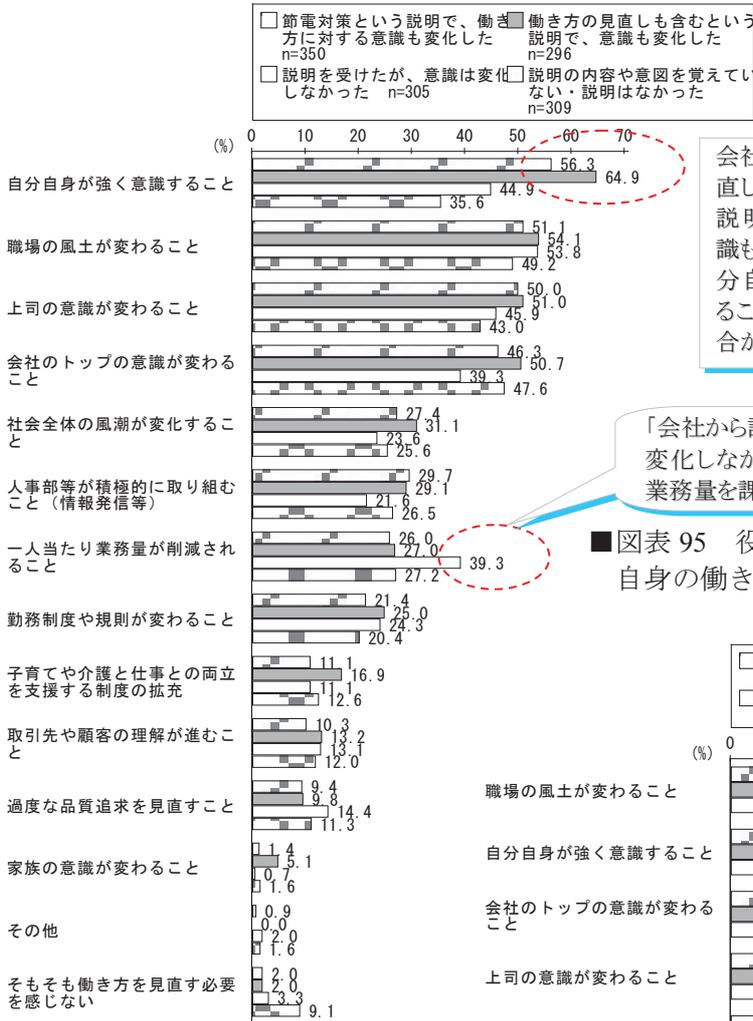


3 個人調査結果

■ 図表 94 会社からの説明状況と個人の意識の変化にみる、

自身の働き方の見直しを進めるために必要なこと
(複数回答)

<会社からの説明の有無・内容と個人の意識の変化の別>

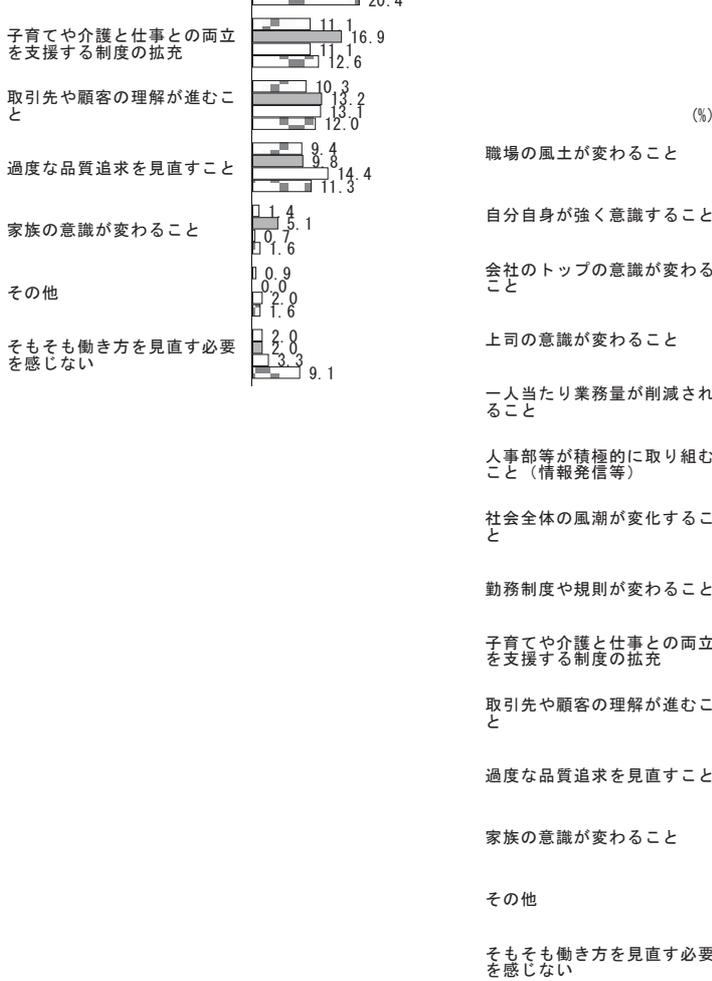


会社から、働き方の見直しも含めて取り組むと説明され、個人の意識も変化した人は、自分自身が強く意識することが必要と思う割合が高い

「会社から説明を受けたが意識は変化しなかった」と答えた人は、業務量を課題に挙げる傾向に

■ 図表 95 役職別にみる、

自身の働き方の見直しを進めるために必要なこと
(複数回答)



職位があがるほど自分自身や職場の風土が変わる必要性を意識する割合が高い

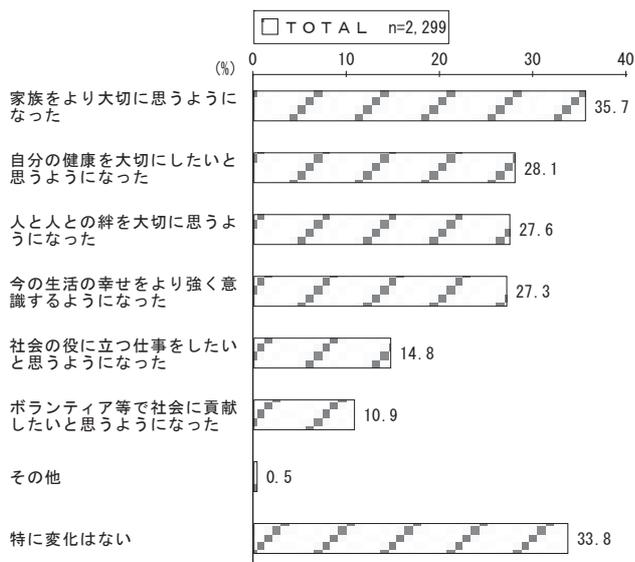
3 個人調査結果

② 普段の生活に対する意識の変化

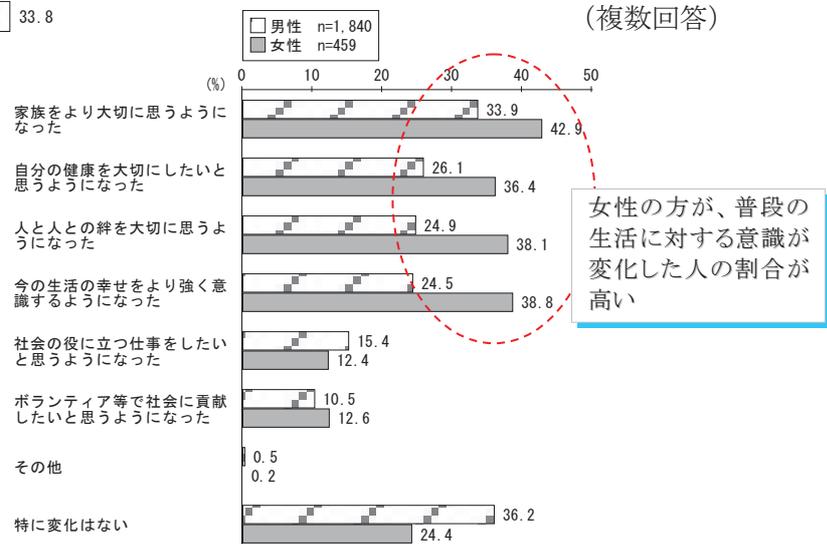
- 「特に変化はない」と答えた 3 割 (33.8%) を除くと、全体の 7 割弱 (66.2%) の人は震災後の普段の生活に対する意識に変化があったと答えている。
- 性別にみると、男性では 6 割 (63.8%) が、女性では 4 人に 3 人 (75.6%) が変化があったと答えており、「家族をより大切に思うようになった」「自分の健康を大切にしたいと思うようになった」「人と人との絆を大切に思うようになった」「今の生活の幸せをより強く意識するようになった」との回答は、男性に比べて女性で 10 ポイント以上多くなっている。
- また、震災または原発事故の影響のあった人では、8 割 (78.3%) の人が意識に変化があったと答えており、4 割 (41.5%) は「家族をより大切に思うようになった」と答えている。
- 勤務先が働き方の見直しに取り組んでいると思う人では 8 割弱 (76.7%) が意識に変化があったと答えており、他よりもその割合は高い。

問 21 震災後、普段の生活に対するあなたの意識に変化はありましたか。

■ 図表 96 震災後の普段の生活に対する意識の変化 (複数回答)

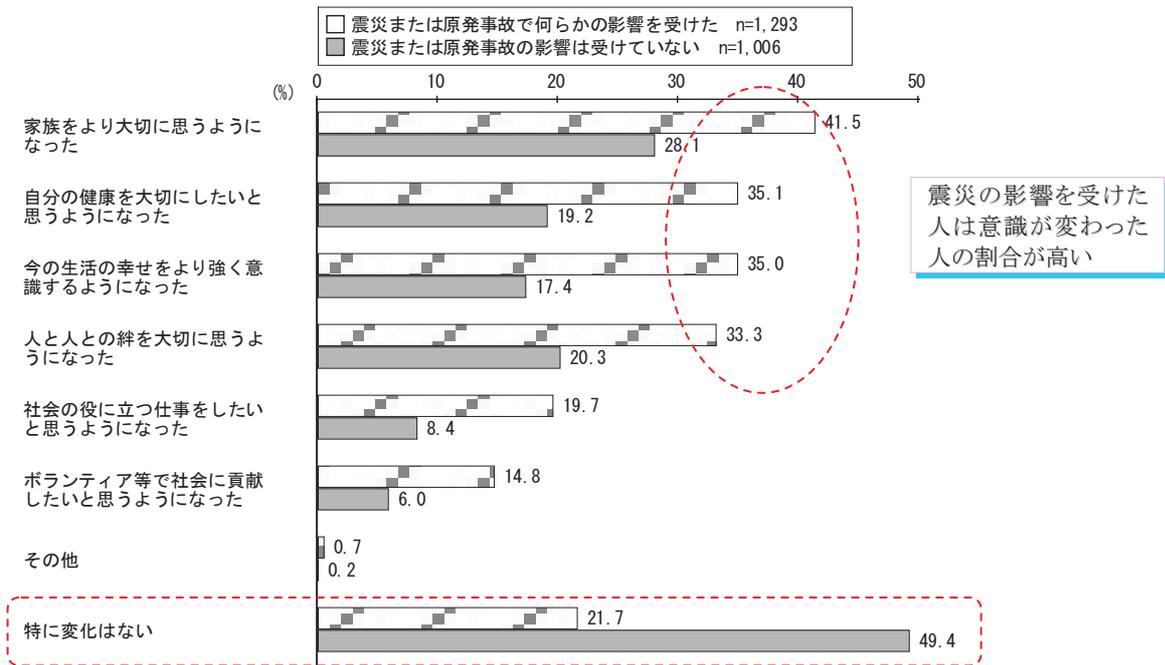


■ 図表 97 性別の違いにみる、震災後の普段の生活に対する意識の変化 (複数回答)

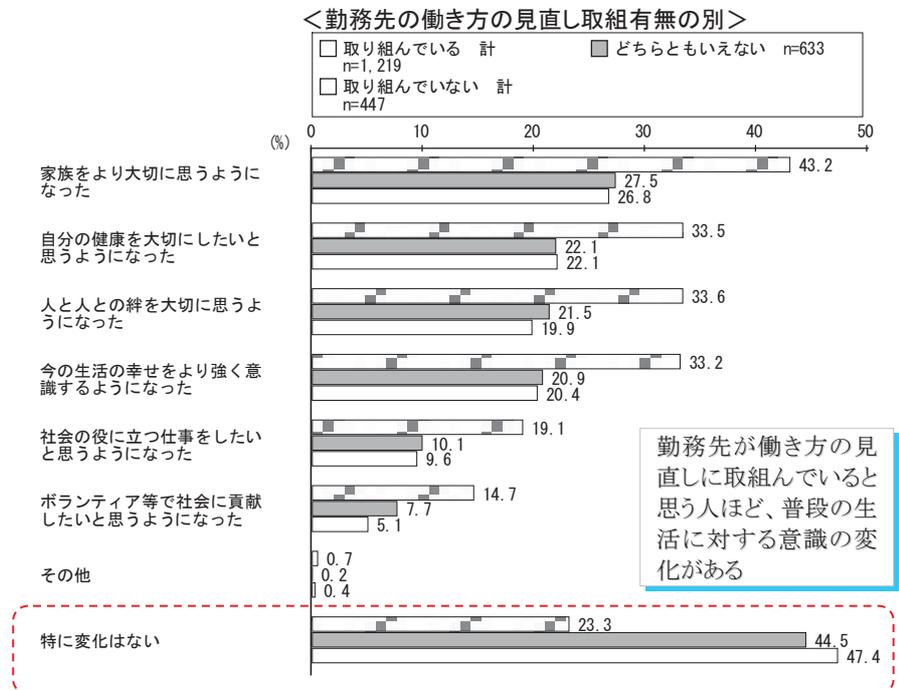


3 個人調査結果

■ 図表 98 震災または原発事故の影響の有無別にみる、
震災後の普段の生活に対する意識の変化（複数回答）



■ 図表 99 勤務先における働き方の見直し取組の有無別にみる、
震災後の普段の生活に対する意識の変化（複数回答）



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 コピ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発揮し、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ずの操業など、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

東日本震災後を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ですが、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性もあるが、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、化粧品等の製造販売、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。

5 ワーク・ライフ・バランスに関する意識調査結果

5.1. ワーク・ライフ・バランスに関する意識調査の概要

5.1.1 調査の目的

本調査は、「ワーク・ライフ・バランス」という用語の認知度を把握することを目的に、先の個人調査と同時に実施したものである。ただし、調査対象については過去の同目的調査との比較が可能なように、被雇用者も含めた国民全体を対象としている。

5.1.2 調査設計

本調査では、できる限り母集団に準拠するよう、以下の条件の個人を対象とした。

- 20歳～59歳の男女
- 居住地、性年代別のバランスなどは、国勢調査に準拠

以上の条件を満たすよう「インテージ・ネットモニター」から抽出し、500人回収を目標に実施した。

5.1.3 調査手法

調査手法：インターネット調査

5.1.4 調査実施時期

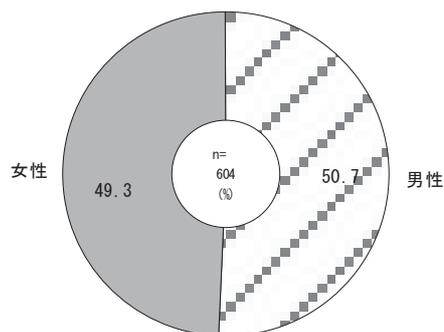
平成24（2012）年10月25日～10月29日

5 ワーク・ライフ・バランスに関する意識調査結果

5.1.5 回答者の基本属性

- 性別構成は、男女ほぼ半々で年代による偏りもみられない。
- 男性の6割（60.5%）は「会社員・団体職員」となっている。一方で女性の3割以上（34.9%）は「専業主婦、家事手伝い」となっており、学生や無職合わせて4割（43.6%）は非就労となっている。

■図表 100 性別

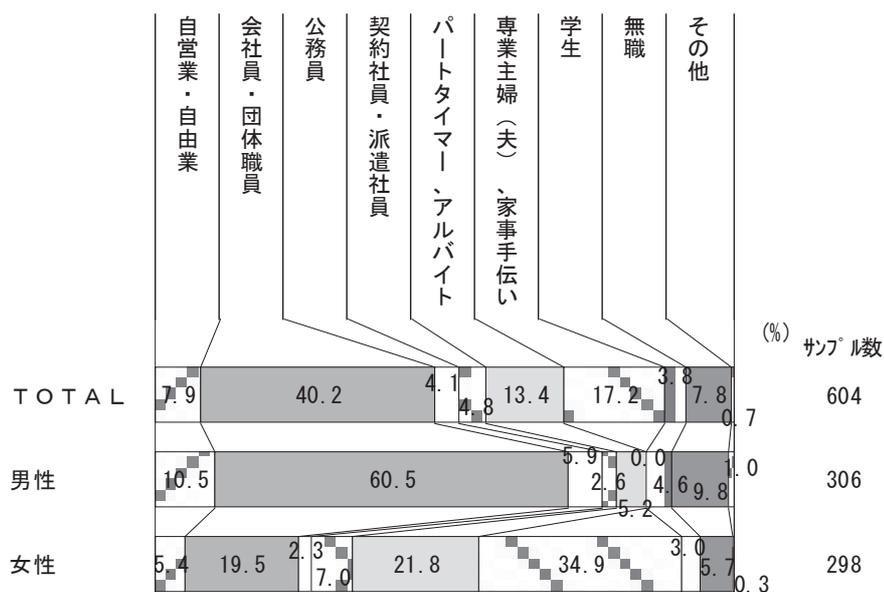


■図表 101 性別にみる、年代

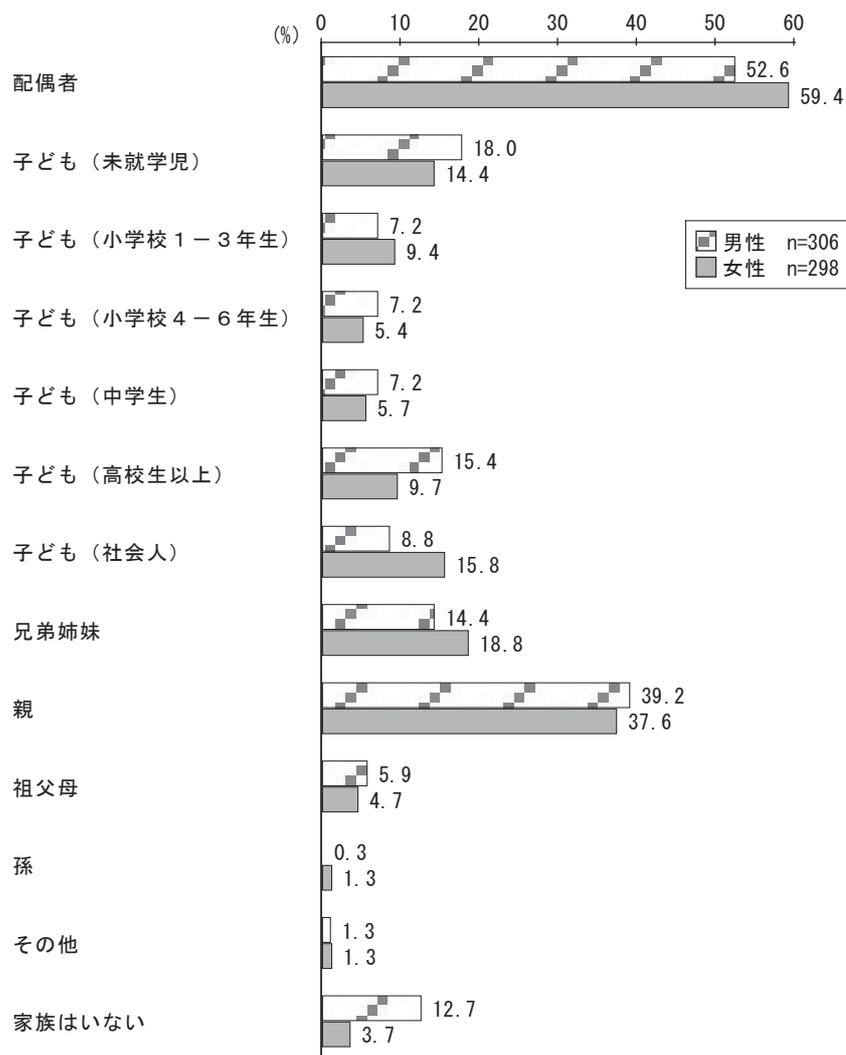
	20代	30代	40代	50代	(%) サンプル数/平均
TOTAL	22.2	25.8	27.8	24.2	604 40.9
男性	22.2	25.2	29.4	23.2	306 40.8
女性	22.1	26.5	26.2	25.2	298 41.1

5 ワーク・ライフ・バランスに関する意識調査結果

■ 図表 102 性別にみる、職業



■ 図表 103 性別にみる、家族構成



5.2 ワーク・ライフ・バランスの言葉の認知度について

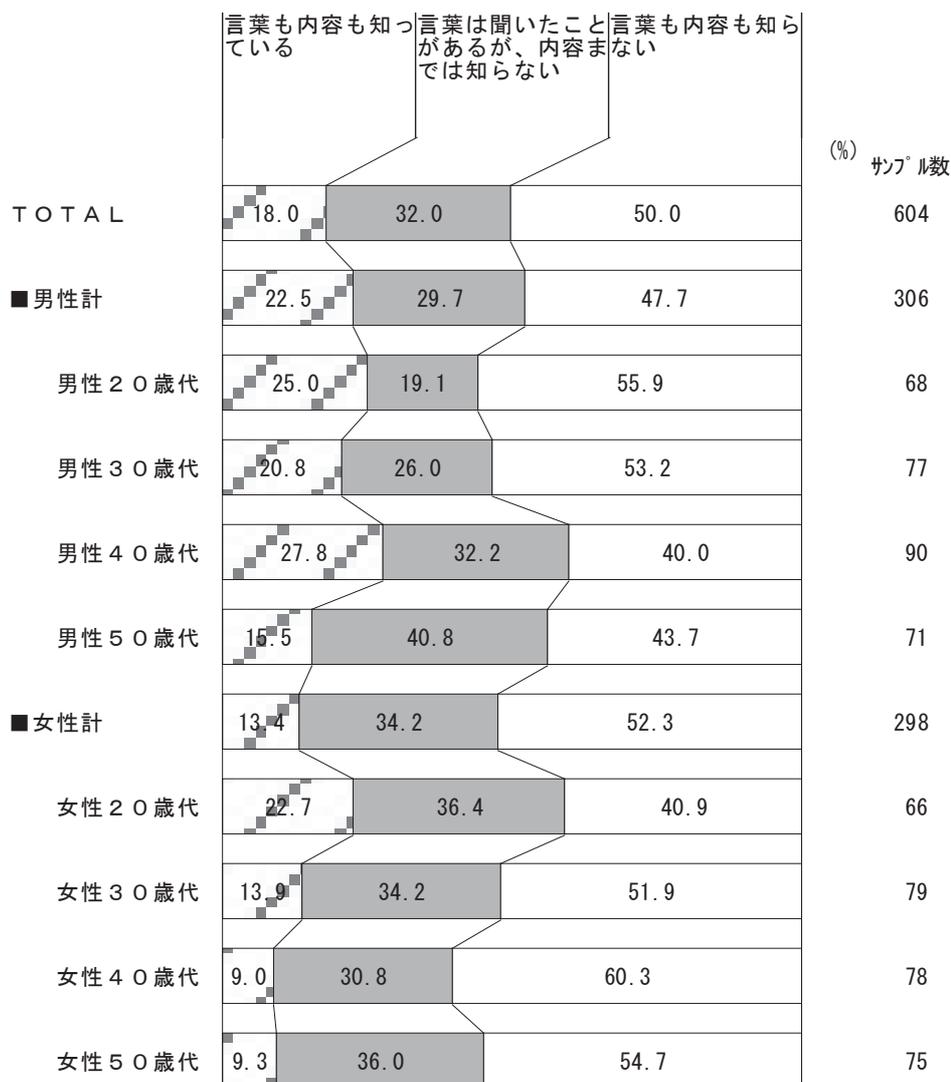
- 「言葉も内容も知っている」人は全体の2割弱（18.0%）。女性に比べて男性のほうがやや知っている人が多い。40歳代女性では「言葉も内容も知らない」人が6割（60.3%）を占めている。
- 言葉を知っていた人にいつ頃知ったのかたずねたところ、「最近知った」人が2割を超えており（22.5%）認知が進んでいることがわかる。男女とも上の年代に認知が進んでいる。
- また、認知経路については「新聞・テレビなど」が最も多く、特に女性では6割を占める（61.3%）。

問 22 あなたは、「ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）」という言葉をどの程度ご存知ですか。

問 22-1 「言葉も内容も知っている」「言葉は聞いたことがあるが、内容までは知らない」と答えた方がうかがえます。いつ頃知りましたか。

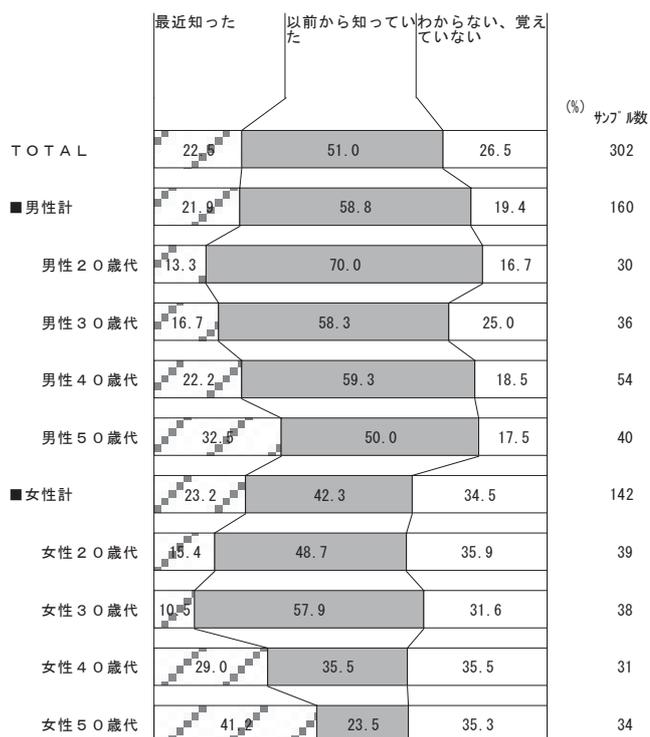
問 22-2 どのような情報やきっかけで知りましたか。

■図表 104 性年代別にみる、ワーク・ライフ・バランスの言葉の認知度について

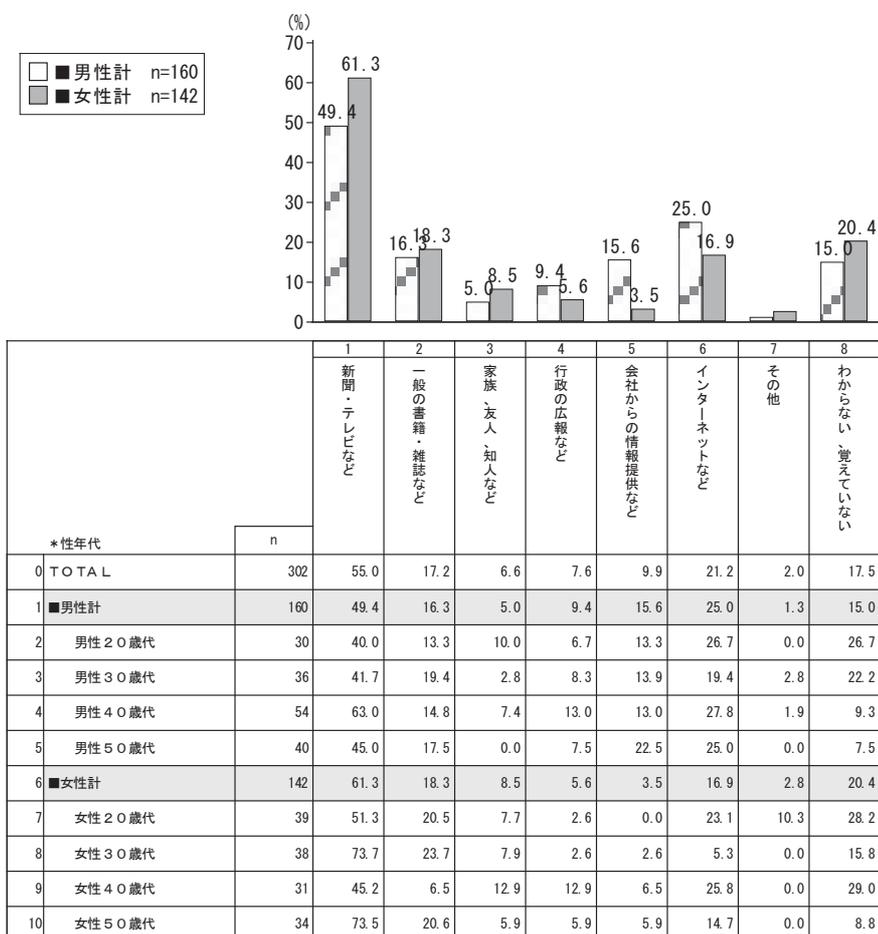


5 ワーク・ライフ・バランスに関する意識調査結果

■図表 105 性年代別にみる、ワーク・ライフ・バランスの言葉の認知時期



■図表 106 性年代別にみる、ワーク・ライフ・バランスの言葉の認知経路（複数回答）

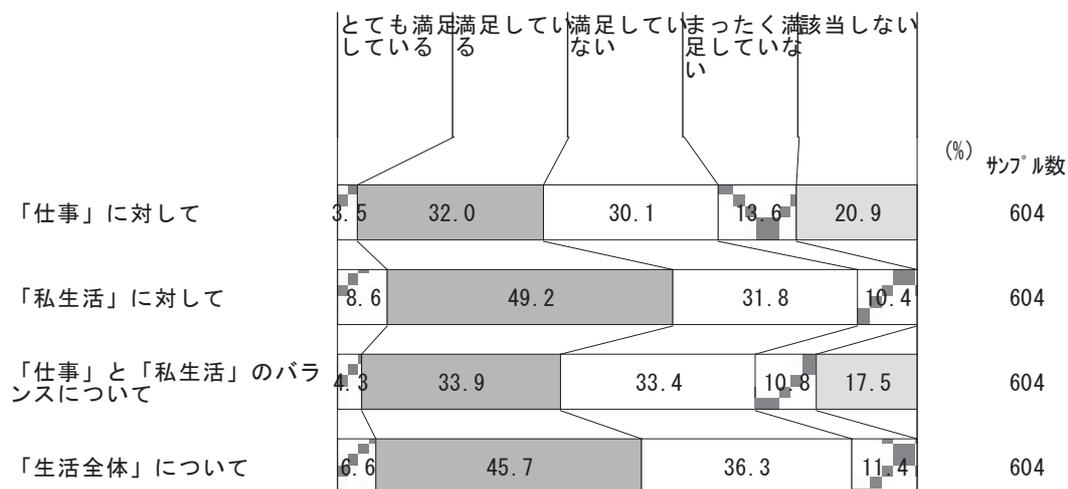


5.3 生活全体についての満足度

- 「私生活」に対してが、相対的にもっとも満足の傾向にある人が多い。
- 「仕事」に対しては、30歳代女性で「まったく満足していない」割合が高くなっている（25.3%）。また、「仕事」と「私生活」のバランスに対しても、同じく30歳代女性で「まったく満足していない」の割合が高い（15.2%）。

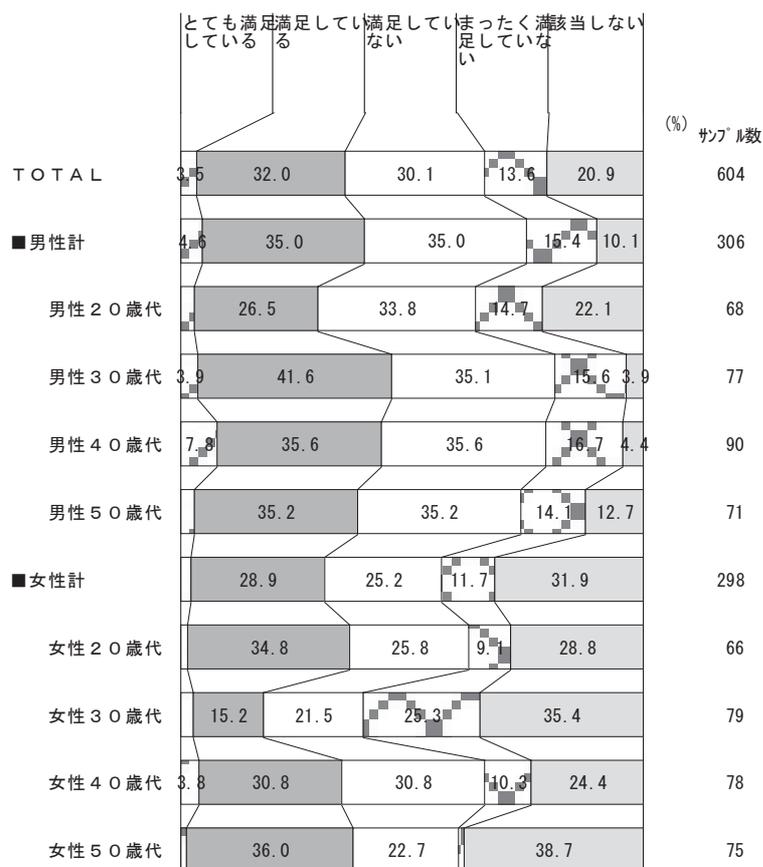
問 20 あなたの仕事や生活（家庭生活や地域での活動、自分のやりたいこと）、そのバランス、および生活全体について、現在の満足度をお知らせください。

■ 図表 107 満足度（仕事／私生活／仕事と私生活のバランス／生活全体）

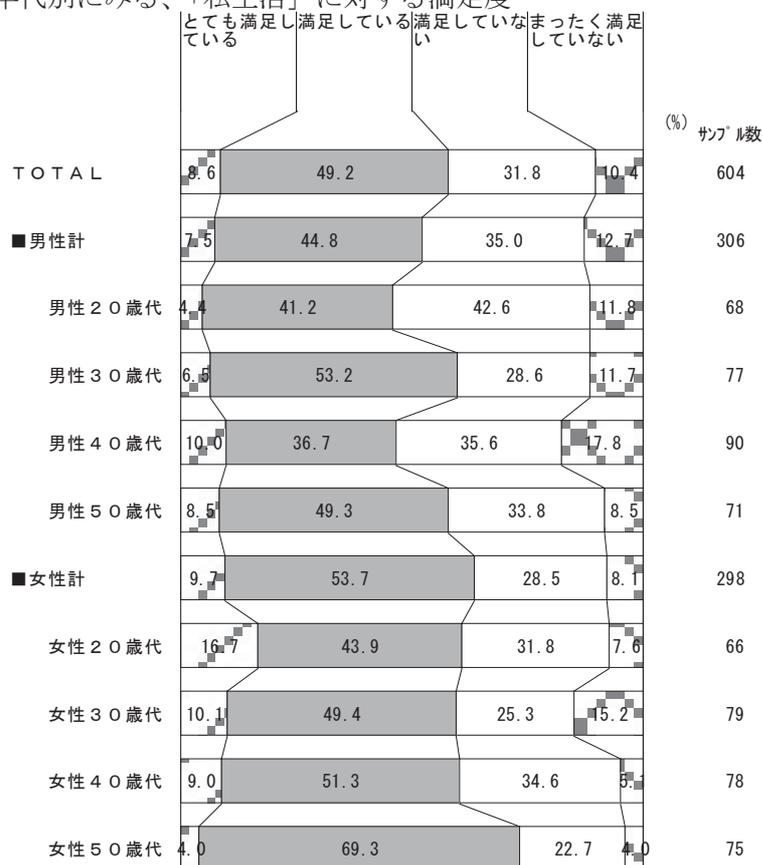


5 ワーク・ライフ・バランスに関する意識調査結果

■ 図表 108 性・年代別にみる、「仕事」に対する満足度

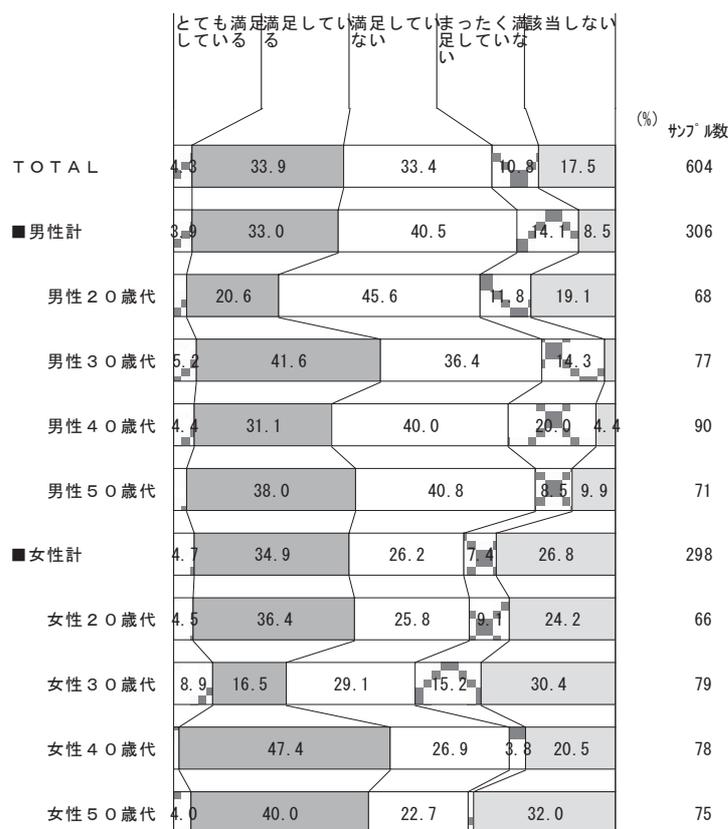


■ 図表 109 性・年代別にみる、「私生活」に対する満足度

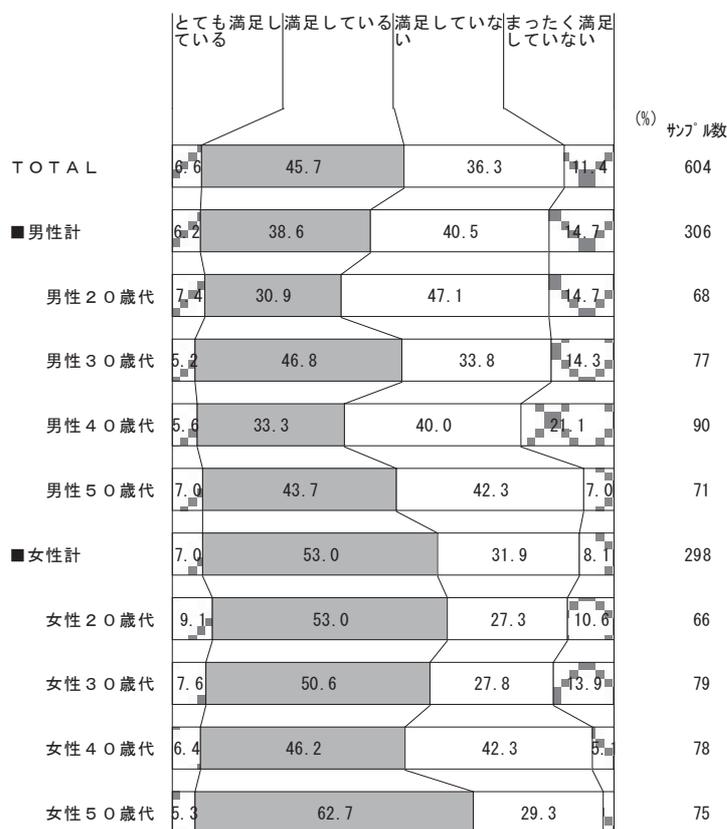


5 ワーク・ライフ・バランスに関する意識調査結果

■図表 110 性・年代別にみる、「仕事」と「私生活」のバランスに対する満足度



■図表 111 性・年代別にみる、「生活全体」に対する満足度



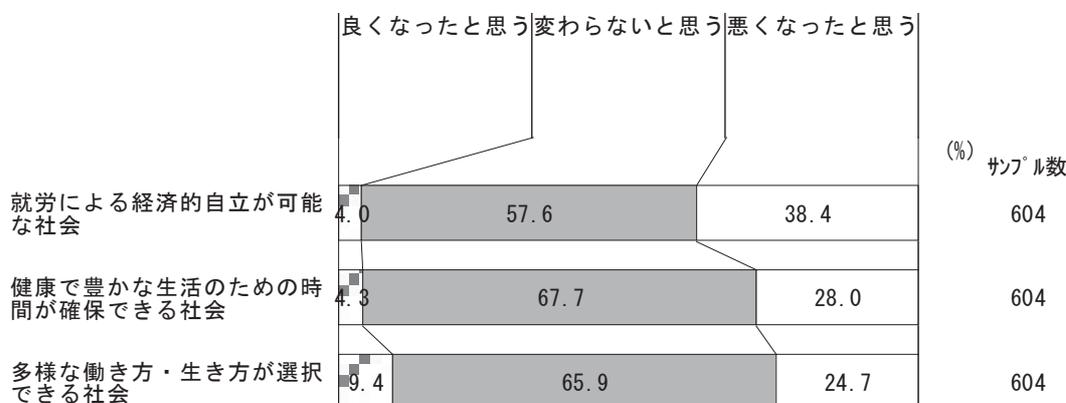
5.4 「仕事と生活の調和が実現した社会の姿」について

- 「多様な働き方・生き方が選択できる社会」が1年前に比べて「良くなったと思う」人が1割弱(9.4%)で3つの柱の中で最も評価されている。
- 「就労による経済的自立が可能な社会」に対しては、残念ながら4割(38.4%)の人が「悪くなったと思う」と回答している。
- 総じて、悪化したと評価する人の割合は年代があがるにつれて高くなっている。

問23 政府では「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）が実現した社会」について、以下のような3つの柱を掲げています。あなた自身の生活やまわりの環境から判断して、それぞれ3つの項目が1年前と比較してどのように変化していると思いますか。最も近いものをそれぞれ1つお選びください。

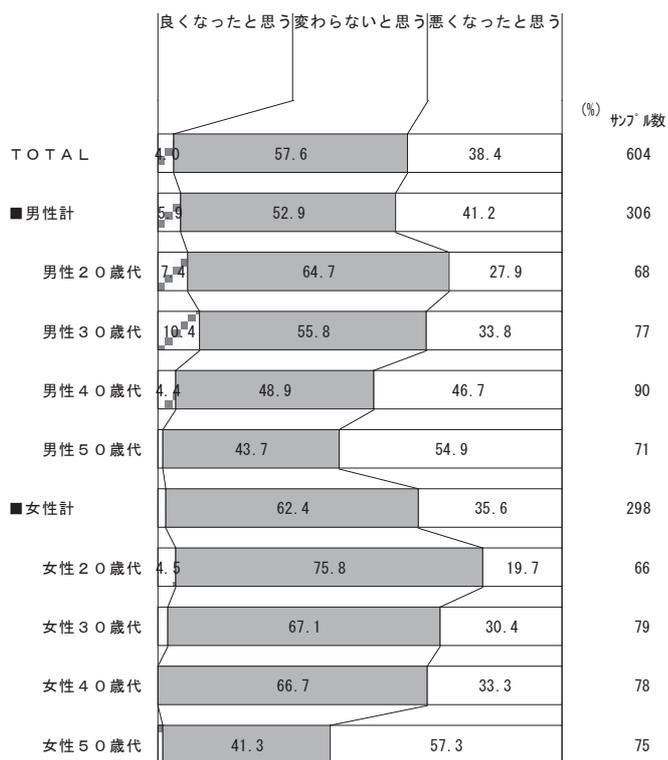
就労による経済的自立が可能な社会	経済的自立を必要とする者、とりわけ若者がいきいきと働くことができ、かつ経済的に自立可能な働き方ができ、結婚や子育てに関する希望の実現などに向けて、暮らしの経済的基盤が確保できる。
(関係数値目標)	就業率・時間当たり労働生産性の伸び率、フリーターの数
健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会	働く人々の健康が保持され、家族・友人などとの充実した時間、自己啓発や地域活動への参加のための時間などを持てる豊かな生活ができる。
(関係数値目標)	労働時間等の課題について労使が話し合いの機会を設けている割合、週労働時間 60時間以上の雇用者の割合、年次有給休暇取得率、メンタルヘルスケアに取り組んでいる事業者割合
多様な働き方・生き方が選択できる社会	性や年齢などにかかわらず、誰もが自らの意欲と能力を持って様々な働き方や生き方に挑戦できる機会が提供されており、子育てや親の介護が必要な時期など個人の置かれた状況に応じて多様で柔軟な働き方が選択でき、しかも公正な処遇が確保されている。
(関係数値目標)	テレワーカー比率、短時間勤務を選択できる事業所の割合(短時間正社員制度等)、自己啓発を行っている労働者の割合、第1子出産前後の女性の継続就業率、保育等の子育てサービスを提供している割合、男女の育児休業取得率、6歳未満の子どもをもつ男性の育児・家事関連時間

■ 図表 112 1年前と比較しての社会の変化

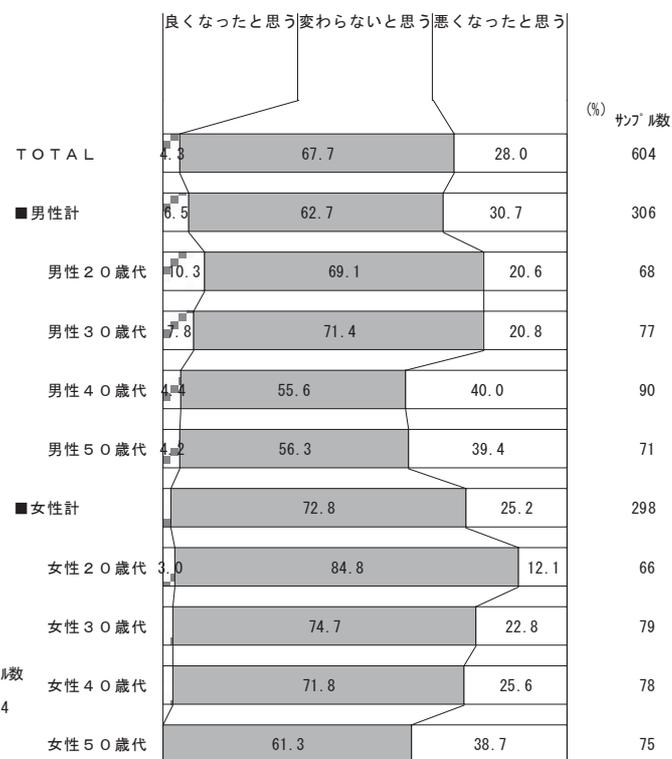


5 ワーク・ライフ・バランスに関する意識調査結果

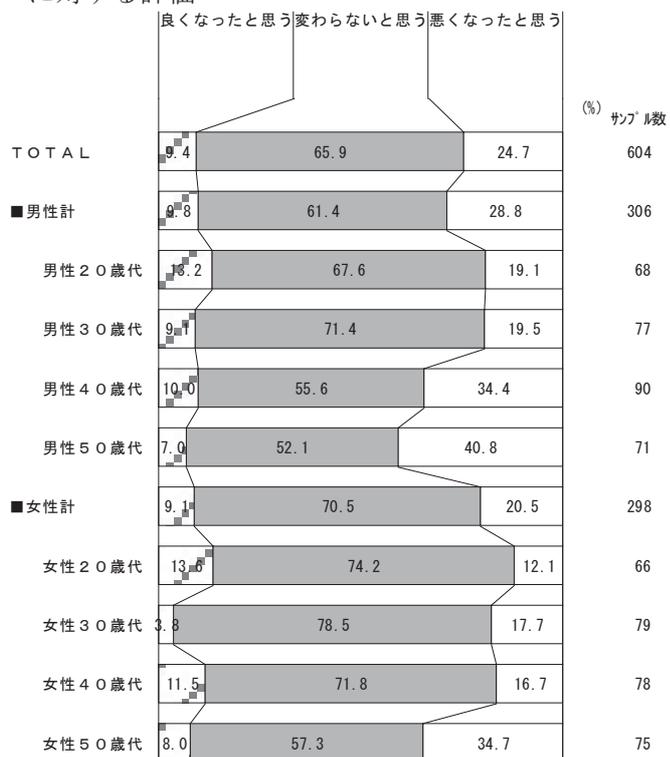
■ 図表 113 性年代別にみる、「就労による経済的自立が可能な社会」に対する評価



■ 図表 114 性年代別にみる、「健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会」に対する評価



■ 図表 115 性年代別にみる、「多様な働き方・生き方が選択できる社会」に対する評価

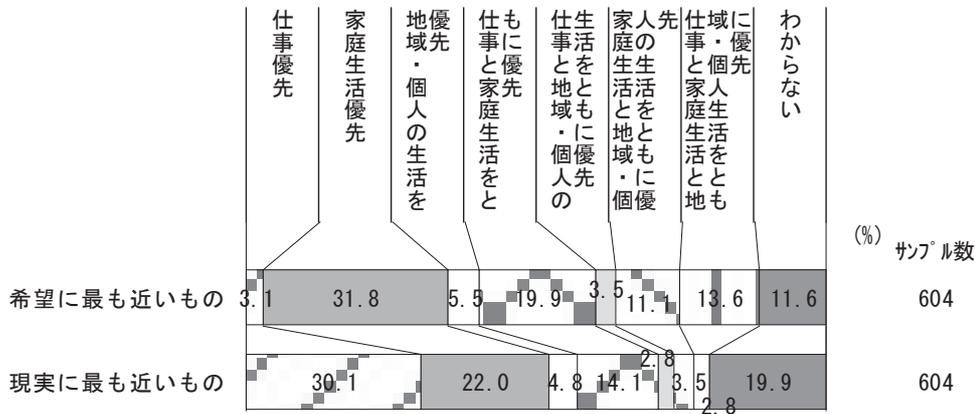


5.5 生活の中での「仕事」「家庭生活」「地域・個人の生活」の優先度について

- 「仕事優先」を理想としている人はわずか（3.1%）であるが、現実にはその10倍の割合で「仕事優先」となっていると回答されている（30.1%）。
- 男性では現実として「仕事優先」となっている割合が、どの年代でも4割前後を占めている。
- 『理想』と『現実』の一致度をみると、「わからない」を除いて、約3割（28.1%）が一致している。

問 24 「仕事」「家庭生活」「地域・個人の生活（地域活動・学習・趣味・付き合い等）」の優先度について希望に最も近いもの、実際に最も近いものについて、それぞれ1つずつお知らせください。

■図表 116 生活の中での「仕事」「家庭生活」「地域・個人の生活」の優先度についての理想と現実



■図表 117

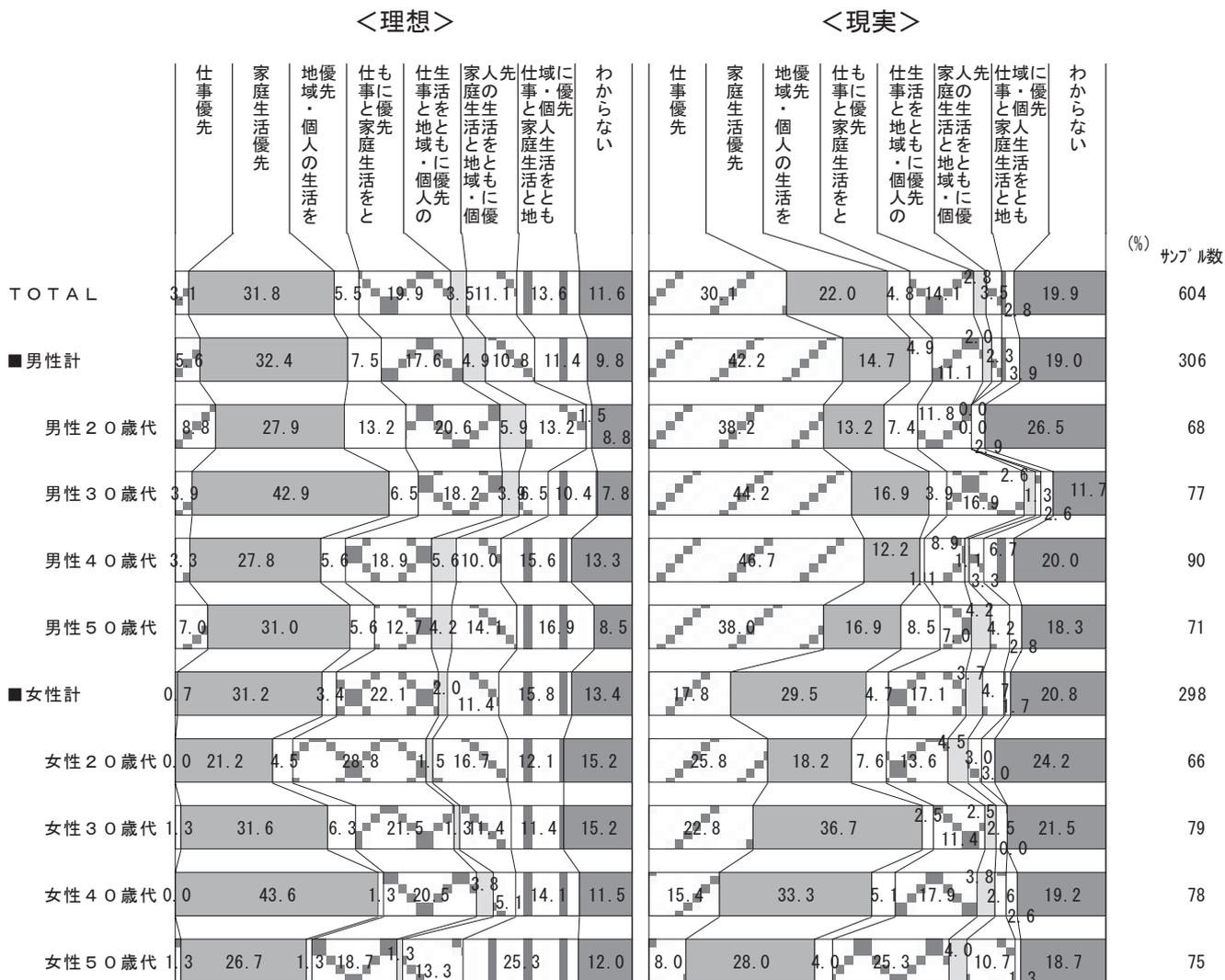
【現実に近いもの】

	TOTAL	仕事優先	家庭生活優先	地域・個人の生活を優先	仕事と家庭生活をともに優先	仕事と地域・個人の生活をともに優先	家庭生活と地域・個人の生活をともに優先	仕事と家庭生活と地域・個人生活とともに優先	わからない
仕事優先	19	7	6	1	1	0	2	1	
家庭生活優先	100	36.8	31.6	5.3	5.3	0	10.5	5.3	
地域・個人の生活を優先	192	67	80	3	18	3	0	4	
仕事と家庭生活をともに優先	100	34.9	41.7	1.6	9.4	1.6	0	2.1	
仕事と地域・個人の生活をともに優先	33	15	0	11	2	1	1	0	
家庭の生活と地域・個人の生活をともに優先	100	45.5	0	33.3	6.1	3	3	0	
仕事・個人生活と地域・個人生活とともに優先	120	46	17	4	35	1	2	2	
わからない	100	38.3	14.2	3.3	29.2	0.8	1.7	1.7	
【理想に近いもの】	21	7	3	0	3	5	1	0	
一致計	100	33.3	14.3	0	14.3	23.8	4.8	0	
一致率(わからないを除く)	67	21	9	4	8	4	10	1	
一致率(わからないを除く)	100	31.3	13.4	6	11.9	6	14.9	1.5	
一致率(わからないを除く)	82	17	15	5	17	3	5	8	
一致率(わからないを除く)	100	20.7	18.3	6.1	20.7	3.7	6.1	9.8	
一致率(わからないを除く)	70	2	3	1	1	0	0	1	
一致率(わからないを除く)	100	2.9	4.3	1.4	1.4	0	0	1.4	

一致計 156
一致率(わからないを除く) 28.8%

5 ワーク・ライフ・バランスに関する意識調査結果

■ 図表 118 性年代別にみる、優先度についての理想と現実



資料編

企業調査	調査票
個人調査	調査票

震災後の働き方に関する調査



内閣府 男女共同参画局
仕事と生活の調和推進室

働き方の見直しに取り組むことは、生産性の向上、優秀な人材の確保など様々な課題に有効であると言われていますが、厳しい経営環境などもあり、具体的な取組や進捗にはばらつきが見られています。

一方、東日本大震災後、事業継続計画（BCP）や節電・ピーク時の電力削減への対応として、多くの企業が時短勤務や勤務時間帯の変更など働き方の見直しを行いました。本調査は、働き方の見直しに関する実態や課題を業界別や企業規模別等に把握し、危機管理や緊急対応と日ごろの働き方の状況の関係を整理・分析することにより、働き方に関する様々な課題を明らかにし、今後の検討に資することを目的としています。また、働き方の見直しに関し、各社がさまざまに工夫や努力されている状況をお聞きし、好事例としてご紹介することも目的としています。

調査結果は上記目的以外に利用されることはありません。また、断りなく、個別の回答内容等を公表することはいたしませんので、ありのままにご回答くださいますようお願い申し上げます。

なお、本調査の結果については、後日内閣府ホームページに掲載する予定です。

ご多忙のところ誠に恐縮に存じますが、本調査の趣旨にご理解を賜り、何とぞご協力くださいますようお願い申し上げます。

ご記入にあたって

1. 貴社の働き方に関する各種制度についてよくご存じの方が回答してください。
2. 回答方法は、該当する番号に○印をつけていただくもの、内に該当する数字をご記入いただくものがあります。設問の指示に従って回答してください。
3. 「その他」を選んだ場合、() に具体的な内容を記入してください。
4. ご記入が終わりましたら、返送用封筒（切手不要）に入れて 8 月 10 日(金)までに
ご投函ください。

この調査での『働き方の見直し』とは、労働時間の削減及び勤務場所や勤務時間管理の柔軟化、さらに時間意識の向上など、働きやすい環境の整備や改善の取組をさしています。

貴社の働き方の見直しに関する取組について伺います

問1 2011年3月の東日本大震災以前に、貴社では以下のような働き方の見直しに関する取組を行って
いましたか。全社的な取組、一部事業所や部署での取組、それぞれお答えください。



東日本大震災以前の状況をお答えください

(それぞれあてはまるものすべてに○)

	全社的に 取組んでいたこと	一部事業所や部署で 取組んでいたこと
時間管理意識の向上 例：タイムマネジメント、ムダ仕事削減、過剰品質見直しなど	1	1
仕事の見える化 例：情報共有、仕事の標準化、マニュアル化など	2	2
勤務場所の柔軟化 例：在宅勤務、テレワークの導入など	3	3
勤務時間の柔軟化 例：フレックスタイムや時差出勤、直行直帰推奨など	4	4
勤務時間帯の変更 例：時差出勤、サマータイムの実施など	5	5
残業削減 例：ノー残業デーの新設・拡充やオフィスの消灯など	6	6
有給休暇の取得促進 例：夏期休暇、連続休暇の取得促進など	7	7
特別休暇の制度拡充 例：リフレッシュ休暇、ボランティア休暇などの特別休暇などの新設や日数増等	8	8
勤務日の変更 例：交替勤務、出勤日の変更など	9	9
働き方の見直しについての推進組織の設置 例：ワーク・ライフ・バランス推進組織や女性活躍プロジェクトなど	10	10
その他 (具体的に：)	11	11
取組んでいたものはない	12	12

問1-1 いずれか1つでも取組んでいた方に伺います。貴社の働き方の見直しに関する取組はどのよ
うな理由で実施されてきましたか。下記のうちあてはまるものをお選びください。

(あてはまるものすべてに○)

- 1 生産性向上のため
- 2 コスト削減のため
- 3 事業継続計画（BCP）に基づく危機管理の一環として
- 4 CSRの一環として（環境支援対策、企業イメージの向上含む）
- 5 ワーク・ライフ・バランス支援やダイバーシティ推進のため
- 6 その他（具体的に)

問2 2011年7月～8月ごろ、貴社では以下のような働き方の見直しに関する取組を行っていましたか。

(1) それ以前から取組んでいたことを含め、全社的に取組んでいたこと、一部事業所や部署で取組んでいたことをお答えください。

(2) またそのうち、特に節電対策として実施していたことをお答えください。



(それぞれあてはまるものすべてに○)

	(1)		(2)
	全社的に取組んでいたこと	一部事業所や部署で取組んでいたこと	左記のうち、特に節電対策として実施していたこと
時間管理意識の向上 例：タイムマネジメント、ムダ仕事削減、過剰品質見直しなど	1	1	1
仕事の見える化 例：情報共有、仕事の標準化、マニュアル化など	2	2	2
勤務場所の柔軟化 例：在宅勤務、テレワークの導入など	3	3	3
勤務時間の柔軟化 例：フレックスタイムや時差出勤、直行直帰推奨など	4	4	4
勤務時間帯の変更 例：時差出勤、サマータイムの実施など	5	5	5
残業削減 例：ノー残業デーの新設・拡充やオフィスの消灯など	6	6	6
有給休暇の取得促進 例：夏期休暇、連続休暇の取得促進など	7	7	7
特別休暇の制度拡充 例：リフレッシュ休暇、ボランティア休暇などの特別休暇などの新設や日数増等	8	8	8
勤務日の変更 例：交替勤務、出勤日の変更など	9	9	9
働き方の見直しについての推進組織の設置 例：ワーク・ライフ・バランス推進組織や女性活躍プロジェクトなど	10	10	10
その他 (具体的に：)	11	11	11
取組んでいたものはない	12	12	12

問3 2012年7月～8月現在、貴社では以下のような働き方の見直しに関する取組を行っていますか。

(1) 2011年夏期より進めたこと、同様のレベルで実施していること、2011年夏期の水準よりも縮小して実施していること、取組を止めたことそれぞれお答えください。

(2) また、震災前と比べて、社員の働き方の実態が進んだ（社員の時間意識が向上した、残業が減った、有給取得が進んだ等）ものをお答えください。



(それぞれあてはまるものすべてに○)

	(1)				(2)
	2011年夏期より取組をさらに進めたこと(または新たに始めたこと)	2011年の夏期と同様のレベルで実施していること	2011年夏期よりも縮小して実施していること	取組を止めたこと(そもそも取組んだことがないこと)	震災前と比べて実態が進んだもの
時間管理意識の向上 例：タイムマネジメント、ムダ仕事削減、過剰品質見直しなど	1	1	1	1	1
仕事の見える化 例：情報共有、仕事の標準化、マニュアル化など	2	2	2	2	2
勤務場所の柔軟化 例：在宅勤務、テレワークの導入など	3	3	3	3	3
勤務時間の柔軟化 例：フレックスタイムや時差出勤、直行直帰推奨など	4	4	4	4	4
勤務時間帯の変更 例：時差出勤、サマータイムの実施など	5	5	5	5	5
残業削減 例：ノー残業デーの新設・拡充やオフィスの消灯など	6	6	6	6	6
有給休暇の取得促進 例：夏期休暇、連続休暇の取得促進など	7	7	7	7	7
特別休暇の制度拡充 例：リフレッシュ休暇、ボランティア休暇などの特別休暇などの新設や日数増等	8	8	8	8	8
勤務日の変更 例：交替勤務、出勤日の変更など	9	9	9	9	
働き方の見直しについての推進組織の設置 例：ワーク・ライフ・バランス推進組織や女性活躍プロジェクトなど	10	10	10	10	
その他 (具体的に：)	11	11	11	11	11
取組んでいるものはない	12	12	12	12	12

1～10に○をつけた理由について、次頁問3-1にご回答ください。

1～10に○をつけた理由について、次頁問3-2にご回答ください。

問3-1 現在、2011年夏期と同等かそれ以上の実施をしている取組について伺います。a~jのそれぞれごとに、取組んでいる理由を教えてください（同等かそれ以上の取組を行っていない項目は回答をとばしてください）。

(それぞれあてはまるものすべてに○)	生産性向上のため	コスト削減のため	危機管理の一環として	CSRの一環として	ワーク・ライフ・バランスやダイバーシティ推進のため	その他
a 時間管理意識の向上	1	2	3	4	5	6
b 仕事の見える化	1	2	3	4	5	6
c 勤務場所の柔軟化	1	2	3	4	5	6
d 勤務時間の柔軟化	1	2	3	4	5	6
e 勤務時間帯の変更	1	2	3	4	5	6
f 残業削減	1	2	3	4	5	6
g 有給休暇の取得促進	1	2	3	4	5	6
h 特別休暇の制度拡充	1	2	3	4	5	6
i 勤務日の変更	1	2	3	4	5	6
j 働き方の見直しについての推進組織の設置	1	2	3	4	5	6

問3-2 現在、2011年夏期の水準よりも縮小して実施している、または止めた（そもそも取組んだことはない）取組について伺います。a~jのそれぞれごとに、その理由を教えてください（同等かそれ以上の取組を行っている項目は回答をとばしてください）。

(それぞれあてはまるものすべてに○)	従業員の理解、納得が得られないため	勤務管理の複雑化などデメリットが大きいため	就業規則や労使協定の手続きに負荷がかかるから	取引先や顧客の理解が得られないため	目的が達成され、取組みの必要性がなくなったから	業務量増加により人員不足が発生したため	経費節約のため	その他
a 時間管理意識の向上	1	2	3	4	5	6	7	8
b 仕事の見える化	1	2	3	4	5	6	7	8
c 勤務場所の柔軟化	1	2	3	4	5	6	7	8
d 勤務時間の柔軟化	1	2	3	4	5	6	7	8
e 勤務時間帯の変更	1	2	3	4	5	6	7	8
f 残業削減	1	2	3	4	5	6	7	8
g 有給休暇の取得促進	1	2	3	4	5	6	7	8
h 特別休暇の制度拡充	1	2	3	4	5	6	7	8
i 勤務日の変更	1	2	3	4	5	6	7	8
j 働き方の見直しについての推進組織の設置	1	2	3	4	5	6	7	8

問4 貴社では2011年3月の東日本大震災以前と比べて、働き方の見直しに関する取組の必要性について経営トップなどの理解や協力に変化はありましたか。対象者ごとにあてはまるものをお選びください。

(それぞれ○は1つずつ)	理解・協力が進んだ	やや進んだ	どちらともいえない	やや後退した	後退した
経営トップの理解・協力	1	2	3	4	5
管理職の理解・協力	1	2	3	4	5
一般社員の理解・協力	1	2	3	4	5
取引先の理解・協力	1	2	3	4	5

問4-1 では同様に、2011年3月の東日本大震災以前と比べて、「働き方の見直し」に関して社員からの要望は大きくなったと感じますか。(○は1つだけ)

- 1 特に変化はない
- 2 社員からの要望が少し大きくなった
- 3 社員からの要望が大きくなった
- 4 わからない

※どのような要望があげられているのか、具体的にお書きください

東日本大震災の影響と働き方の見直しについて伺います

問5 2011年3月の震災直後(発生から1ヶ月程度)において、貴社でとられた特別対応について教えてください。(あてはまるものすべてに○)



- 1 操業(営業)停止または操業(営業)時間の短縮
- 2 操業(営業)時間帯の変更
- 3 業務内容の変更(一部停止・拡大)
- 4 従業員の在宅等での作業許可(在宅勤務の適用範囲の拡大)
- 5 遅刻・早退の免除
- 6 従業員の休業・自宅待機
- 7 その他()
- 8 特別対応はしていない

【問5で「1~7」のいずれかをご回答の方へ伺います。】

問5-1 特別対応を実施するにあたり問題点はありましたか。あれば具体的にお書きください。

問6 2011年3月の東日本大震災と節電対応の影響を通じて、「働き方の見直し」に関して日ごろから導入してよかったと思う取組、やっておけばよかったと思う取組があればお答えください。

(それぞれあてはまるものすべてに○)	予め導入していてよかった取組	やっておけばよかったと思う取組
時間管理意識の向上 例：タイムマネジメント、ムダ仕事削減、過剰品質見直しなど	1	1
仕事の見える化 例：情報共有、仕事の標準化、マニュアル化など	2	2
勤務場所の柔軟化 例：在宅勤務、テレワークの導入など	3	3
勤務時間の柔軟化 例：フレックスタイムや時差出勤、直行直帰推奨など	4	4
勤務時間のシフト 例：サマータイムの実施など	5	5
残業削減 例：ノー残業デーの新設・拡充やオフィスの消灯など	6	6
有給休暇の取得促進 例：夏期休暇、連続休暇の取得促進など	7	7
特別休暇の制度拡充 例：リフレッシュ休暇、ボランティア休暇などの特別休暇などの新設や日数増等	8	8
働き方の見直しについての推進組織の設置 例：ワーク・ライフ・バランス推進組織や女性活躍プロジェクトなど	9	9
その他	10 (具体的に：)	10 (具体的に：)
実施していたものはない ／特に必要性を感じるものはない	11	11

働き方の見直しについて今後の貴社の方針について伺います

問7 現在、貴社では「働き方の見直し」全般について、どのようにお考えですか。それぞれあてはまるものをお選びください。

(それぞれ○は1つずつ)	そう思う	まあそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	まったくそう思わない
生産性の向上につながる	1	2	3	4	5
コスト削減につながる	1	2	3	4	5
危機管理に貢献する	1	2	3	4	5
CSRに貢献する	1	2	3	4	5
ワーク・ライフ・バランス支援やダイバーシティ推進に貢献する	1	2	3	4	5
働き方の見直しは、節電対応などに関わらず、実施するものである	1	2	3	4	5

問7-1 その他、「働き方の見直し」について貴社のお考えをお聞かせください。

問8 働き方の見直しを進めるにあたって、貴社で課題と感じていることをお答えください。
また、もっとも大きな課題もあわせてお答えください。

	課題と感じていること (あてはまるものすべてに○)	もっとも大きな課題 (○は1つだけ)
経営トップの強いコミットメントが不足している	1	1
管理職から理解を得られない	2	2
一般社員の理解を得られない	3	3
業務量に対する要員が不足している	4	4
取引先の理解を得られない	5	5
インフラ整備や制度導入にコストがかかる	6	6
勤務管理の複雑化など運用に負荷がかかる	7	7
就業規則や労使協定の変更等の手続きに負荷がかかる	8	8
働き方の見直しに関する取組方法、ノウハウが不足している	9	9
社会サービス(土日や夜間の保育等)が不足している	10	10
長時間労働を当たり前と思う風潮がかわらない	11	11
その他	12 (具体的に : _____)	12
そもそも働き方を見直す必要はない	13	13

最後に、貴社の属性についてお尋ねします

問9 貴社の事業所数をお答えください。(○は1つだけ)

- 1 本社のみ(単独事業所)
- 2 本社のほかに事業所を有する(本社以外の事業所数: _____)

問10-1 貴社の本社は、東京電力または関西電力のいずれかから電力供給を受けていますか。

(○は1つだけ)

- 1 本社は東京電力から電力供給を受けている
- 2 本社は関西電力から電力供給を受けている
- 3 本社の電力供給は上記以外(具体的に: _____)

問 10-2 本社以外に事業所をお持ちの方へ伺います。

本社以外の事業所は、東京電力から電力供給を受けていますか。(○は1つだけ)

- 1 事業所はすべて東京電力から電力供給を受けている
- 2 事業所の一部が東京電力から電力供給を受けている
- 3 事業所はすべて東京電力以外から電力供給を受けている (具体的に: _____)

問 11 貴社の主たる業種をお答えください。(もっともあてはまるもの1つに○)

- 1 建設業
- 2 製造業
- 3 卸売業
- 4 小売業、飲食店
- 5 金融・保険業
- 6 不動産業
- 7 運輸・通信業
- 8 電気・ガス・水道・熱供給業
- 9 サービス業
- 10 その他 (_____)

問 12 全社での正社員数をお答えください。(○は1つだけ)

- | | | |
|-----------------|-----------------|-------------|
| 1 300人未満 | 2 300人～499人 | 3 500人～999人 |
| 4 1,000人～4,999人 | 5 5,000人～9,999人 | 6 10,000人以上 |

問 13 貴社で現在実施している働き方に関する制度をお答えください(一部社員の適応も可)。
(あてはまるものすべてに○)

- 1 裁量労働制
- 2 フレックスタイム制度
- 3 変形労働時間制
- 4 (育児・介護以外の)短時間勤務制度
- 5 在宅勤務制度・テレワーク制度
- 6 その他 (_____)

問 14 従業員における女性の比率についてお尋ねします。正社員、管理職それぞれに占める女性の割合と女性役員の人数をお書きください。

正社員に占める女性割合	約 _____ %
管理職(課長相当以上)に占める女性割合	約 _____ %
女性役員(除執行役員)数	_____ 人(うち社外取締役 _____ 人)

問 15 男女別の正社員の平均勤続年数をお答えください。

男性

約 _____ 年

 女性

約 _____ 年

問 16 貴社の正社員の平均残業時間(月間)、有給休暇取得率(年間)をお答えください。
(記入しやすい時点で結構ですので、最新の平均残業時間、有給休暇取得率をお答えください。)

月間の平均残業時間	約 _____ 時間/月
年間の有給休暇取得率	約 _____ %

問 17 貴社には「ワーク・ライフ・バランス推進」「ダイバーシティ」「女性活用」などを担当する部署や社員がいますか。また社内のどの組織に位置づけられていますか。(あてはまるものすべてに○)

- 1 専任組織があり、人事系の部署の一部である
- 2 専任組織があり、経営企画系の部署の一部である
- 3 専任組織があり、CSR担当部署の一部である
- 4 独立した専任組織がある
- 5 人事系部署の担当者が兼務で取組んでいる
- 6 経営企画系部署の担当者が兼務で取組んでいる
- 7 CSRの一部として担当者が兼務で取組んでいる
- 8 現場社員を集めた推進プロジェクトを組織して取組んでいる
- 9 その他 ()
- 10 担当は置いていない

問 18 最後に、事業継続計画（BCP）の策定状況についてお知らせください。(複数のリスクを対象として事業継続計画（BCP）を策定済みあるいは策定中の場合、最も策定が進んでいるリスクについての状況をご回答ください。)(○は1つだけ)

- 1 策定済みである（2011年3月の東日本大震災より以前に策定）
- 2 策定済みである（2011年3月の東日本大震災後に策定）
- 3 策定中である
- 4 策定を予定している（検討中を含む）
- 5 予定はない
- 6 事業継続計画（BCP）とは何かを知らなかった
- 7 その他 ()

事業継続計画（BCP）とは・・・
 災害時に、特定された重要業務が中断しないこと、また万一事業活動が中断した場合に目標復旧時間内に重要な機能を再開させ、業務中断に伴う障害などから企業を守るための経営戦略。

問 19 より詳細に働き方の見直しについての取組状況をお聞きするために、一部の企業様にヒアリング調査を実施したいと考えております（10月～11月ごろ実施予定。30分～1時間程度）。お忙しいことと思いますが、ご協力いただくことは可能でしょうか。

- 1 協力可能
 - 2 日程が合えば協力可能
 - 3 協力できない
- ※1または2と回答されたすべての方にお願ひするものではございません。お願ひする際は、E-Mail またはお電話にてご相談させていただきます。

＊＊ 以上で、質問は終わりです。ご協力ありがとうございました。＊＊

ご記入いただきました調査票は、返送用封筒（切手不要）に入れて8月10日(金)までにご投函くださいますようお願いいたします。

ご回答いただきました内容につきまして後日、お問い合わせをさせていただく場合があります。ご面倒でも以下にご連絡先をご記入くださいますよう、お願いいたします。

所属部署	ご回答者名
電話番号	E-Mail

0% 100%

※ このアンケートは、前のページに戻ることができません。ブラウザの「戻る」ボタンは使用しないでください。

Q1 あなたの性別をお答えください。

(回答は1つ)

- 男性
- 女性

Q2 あなたの年齢をお答えください。

(回答は半角数字で入力)

才

Q3 あなたの職業をお答えください。

(回答は1つ)

- 自営業・自由業
- 会社員・団体職員
- 公務員
- 契約社員・派遣社員
- パートタイマー、アルバイト
- 専業主婦(夫)、家事手伝い
- 学生
- 無職
- その他 具体的に:

戻る

次のページ

0% 100%

※ このアンケートは、前のページに戻ることができません。ブラウザの「戻る」ボタンは使用しないでください。

Q3で「会社員・団体職員」、「契約社員・派遣社員」、「パートタイマー、アルバイト」と答えた方にうかがいます。

Q4 勤務先でのあなたご自身の立場(役職)として近いものをお答えください。

(回答は1つ)

- 会社役員
- 部長・部長相当
- 課長・課長相当
- 係長・主任など
- 一般社員(役職なし)
- その他 具体的に:

戻る

次のページ

※ このアンケートは、前のページに戻ることができません。ブラウザの「戻る」ボタンは使用しないでください。

Q5 あなたの勤務先の所在地をお答えください。

※出向中の方は、出向元の会社の所在地をお答えください。
(回答は1つ)

下記の中からお選びください ↓

Q6 あなたの勤務先の業種をお答えください。

(回答は1つ)

- 建設業
- 製造業
- 卸売業
- 小売業・飲食業
- 金融・保険業
- 不動産業
- 運輸・通信業
- 電気・ガス・水道・熱供給業
- サービス業
- その他 具体的に:

戻る

次のページ

※ このアンケートは、前のページに戻ることができません。ブラウザの「戻る」ボタンは使用しないでください。

Q7 あなたの勤務する会社全体の正社員数をお答えください。

(回答は1つ)

※出向中の方は、出向元の会社の従業員数をお答えください。

- 300人未満
- 300～499人
- 500～999人
- 1,000～4,999人
- 5,000～9,999人
- 10,000人以上
- わからない

Q8 あなたご自身の職種としてもっとも近いものをお選びください。

(回答は1つ)

- 専門的技術や科学的技術を用いて研究・開発を行う仕事
- 企画や調整、設計などを主にオフィス内で行う仕事
- 部下の管理や組織のマネジメントを主に行う仕事
- 定型化されたことや指示を受けて事務作業を主に行う仕事
- オフィス外中心の営業の仕事
- オフィス内で電話等を利用した営業の仕事
- 店舗や施設等で人に接する仕事
- 店舗内の仕事だが接客に係わらない仕事
- 保安や清掃の仕事
- 運転や配達の仕事
- 工場などでの物をつくる仕事
- 電気やガス、土木や建設などの現場の仕事
- その他 具体的に:

Q9 あなたの勤務先での労働組合の有無と、あなたの加入状況についてお答えください。

(回答は1つ)

- 勤めている会社に労働組合があり、加入している(組合員)
- 勤めている会社に労働組合があるが、自分は加入していない(非組合員)
- 勤めている会社には労働組合がないが、社外の労働組合に加入している(組合員)
- 勤めている会社には労働組合がなく、どこにも加入していない(非組合員)
- わからない

戻る

次のページ

0% 100%

※ このアンケートは、前のページに戻ることができません。ブラウザの「戻る」ボタンは使用しないでください。

ここからは、あなたの勤務先の取組についてうかがいます。

Q10 (1)2011年3月の東日本大震災以前、(2)2011年夏期、(3)2012年夏期の3つの時期について、あなたの勤務先では以下のような働き方の見直しに関する取組を行っていましたか。思い出してお答えください。

(回答はタテの列ごとにくつでも)

	(1)	(2)	(3)
	2011年3月の震災より前	2011年夏期	2012年夏期
時間管理意識の向上 例:タイムマネジメント、ムダ仕事削減、過剰品質の見直しなど	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
仕事の見える化 例:情報共有、仕事の標準化、マニュアル化など	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
勤務場所の柔軟化 例:在宅勤務、テレワークの導入など	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
勤務時間の柔軟化 例:フレックスタイムや時差出勤、直行直帰の推奨など	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
勤務時間のシフト 例:サマータイムの実施など	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
残業時間 例:ノー残業デーの新設・拡充、職場の消灯など	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
有給休暇の取得促進 例:夏期休暇、連続休暇の取得促進など	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
特別休暇の制度拡充 例:リフレッシュ休暇、ボランティア休暇などの特別休暇などの新設、日数増など	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
勤務日の変更 例:交代勤務、出勤日の変更など	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
その他 具体的に	<input type="checkbox"/> <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> <input type="text"/>
あてはまるものはない・覚えていない・知らない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q11 では同様に、(1)2011年3月の東日本大震災以前、(2)2011年夏期、(3)2012年夏期の3つの時期について、あなた自身に適用された制度、活用した制度、取り組んでいたことを思い出して、あてはまるものすべてをお答えください。

(回答はタテの列ごとにつづても)

	(1)	(2)	(3)
	2011年3月の震災より前	2011年夏期	2012年夏期
時間管理意識の向上 例:タイムマネジメント、ムダ仕事削減、過剰品質の見直しなど	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
仕事の見える化 例:情報共有、仕事の標準化、マニュアル化など	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
勤務場所の柔軟化 例:在宅勤務、テレワークの導入など	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
勤務時間の柔軟化 例:フレックスタイムや時差出勤、直行直帰の推奨など	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
勤務時間のシフト 例:サマータイムの実施など	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
残業時間 例:ノー残業デーの新設・拡充、職場の消灯など	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
有給休暇の取得促進 例:夏期休暇、連続休暇の取得促進など	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
特別休暇の制度拡充 例:リフレッシュ休暇、ボランティア休暇などの特別休暇などの新設、日数増など	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
勤務日の変更 例:交代勤務、出勤日の変更など	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
その他 具体的に	<input type="checkbox"/> <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> <input type="text"/>
あてはまるものはない・覚えていない・知らない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[戻る](#) [次のページ](#)

0% 100%

※ このアンケートは、前のページに戻ることができません。ブラウザの「戻る」ボタンは使用しないでください。

Q12 2011年の夏期の働き方の見直しに関する取組は、あなたにとってプラスでしたか。マイナスでしたか。

(回答は横の行ごとにつづつ)

	プラス	どちらかといえばプラス	どちらともいえない	どちらかといえばマイナス	マイナス
勤務場所の柔軟化 例:在宅勤務、テレワークの導入など	<input type="radio"/>				
勤務時間の柔軟化 例:フレックスタイムや時差出勤、直行直帰の推奨など	<input type="radio"/>				
勤務時間のシフト 例:サマータイムの実施など	<input type="radio"/>				
残業時間 例:ノー残業デーの新設・拡充、職場の消灯など	<input type="radio"/>				
有給休暇の取得促進 例:夏期休暇、連続休暇の取得促進など	<input type="radio"/>				
特別休暇の制度拡充 例:リフレッシュ休暇、ボランティア休暇などの特別休暇などの新設、日数増など	<input type="radio"/>				
勤務日の変更 例:交代勤務、出勤日の変更など	<input type="radio"/>				

[戻る](#) [次のページ](#)

※ このアンケートは、前のページに戻ることができません。ブラウザの「戻る」ボタンは使用しないでください。

Q12で「プラス」または「どちらかといえばプラス」とお答えになった項目についてうかがいます。

Q12_1 プラスだと思う理由をお答えください。

(回答は横の行ごとにいくつでも)

	交通機関の混乱に影響されずに業務ができた	家族と過ごす時間が増えた	自己研鑽の時間が増えた	趣味や友達つきあいの時間が増えた	仕事の効率を意識するようになった	職場のコミュニケーションが円滑になった	その他 具体的に
勤務場所の柔軟化 例：在宅勤務、テレワークの導入など	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>					
勤務時間の柔軟化 例：フレックスタイムや時差出勤、直行直帰の推奨など	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>					
勤務時間のシフト 例：サマータイムの実施など	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>					
残業時間 例：ノー残業デーの新設・拡充、職場の消灯など	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>					
有給休暇の取得促進 例：夏期休暇、連続休暇の取得促進など	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>					
特別休暇の制度拡充 例：リフレッシュ休暇、ボランティア休暇などの特別休暇などの新設、日数増など	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>					
勤務日の変更 例：交代勤務、出勤日の変更など	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>					

戻る

次のページ

※ このアンケートは、前のページに戻ることができません。ブラウザの「戻る」ボタンは使用しないでください。

Q12で「マイナス」または「どちらかといえばマイナス」とお答えになった項目についてうかがいます。

Q12_2 マイナスだと思う理由をお答えください。

(回答は横の行ごとにいくつでも)

	自宅に仕事を持ち込むことになった	保育等のサービスの時間とあわなくなった	家族との時間があわなくなった	残業時間が増えた	仕事の段取りが取りにくくなった	自己研鑽の時間が減った	その他 具体的に
勤務場所の柔軟化 例：在宅勤務、テレワークの導入など	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>					
勤務時間の柔軟化 例：フレックスタイムや時差出勤、直行直帰の推奨など	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>					
勤務時間のシフト 例：サマータイムの実施など	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>					
残業時間 例：ノー残業デーの新設・拡充、職場の消灯など	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>					
有給休暇の取得促進 例：夏期休暇、連続休暇の取得促進など	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>					
特別休暇の制度拡充 例：リフレッシュ休暇、ボランティア休暇などの特別休暇などの新設、日数増など	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>					
勤務日の変更 例：交代勤務、出勤日の変更など	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>					

戻る

次のページ

※ このアンケートは、前のページに戻ることができません。ブラウザの「戻る」ボタンは使用しないでください。

Q10で、「2011年夏期に、勤務先で働き方の見直しに関する取組を行っていた」と回答した方にうかがいます。

Q13

2011年夏期の働き方の見直しに関する取組を行うにあたって、会社からの説明はありましたか。説明の有無と、説明があった場合には、あなたの受け止め方としてもっとも近いものをお選びください。

(回答は1つ)

- 期間限定の節電対策という説明を受け、働き方に対する意識も変化した
- 働き方の見直しも含めて進めるものだと説明を受け、働き方に対する意識も変化した
- 期間限定の節電対策という説明を受け、会社の意図は理解したが、自身の働き方に対する意識は変化しなかった
- 働き方の見直しも含めて進めるものだと説明を受け、会社の意図は理解したが、自身の働き方に対する意識は変化しなかった
- 説明はあったが、会社の意図が理解できなかった
- 説明があったと思うが、内容は記憶にない
- 説明はなかった
- その他 具体的に:

戻る

次のページ

※ このアンケートは、前のページに戻ることができません。ブラウザの「戻る」ボタンは使用しないでください。

東日本大震災の影響と震災直後における対応についてうかがいます。

Q14

2011年3月の震災直後(発生から1か月程度)において、(1)あなたの勤務先で採られた特別な対応、(2)そのうちあなた自身も該当(活用)したこと、(3)逆にあなたは希望しても使えなかったことをそれぞれお答えください。

(回答はタテの列ごとにいくつでも)

※回答方法※

(2)(3)は、(1)でお選びの選択肢の中からお選びください。

	(1) 勤務先で導入した特別な対応	(2) あなた自身も該当(活用)したこと	(3) 希望しても活用できなかったこと
操業(営業)停止または操業(営業)時間の短縮	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
操業(営業)時間帯の変更	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
業務内容の変更(一部停止・拡大)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
在宅等での作業(在宅勤務の適用範囲の拡大)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
遅刻・早退の免除	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
従業員の休業・自宅待機	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
その他 具体的に	<input type="checkbox"/> <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> <input type="text"/>	<input type="checkbox"/> <input type="text"/>
あてはまるものはない・覚えていない・知らない	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

戻る

次のページ

※ このアンケートは、前のページに戻ることができません。ブラウザの「戻る」ボタンは使用しないでください。

Q14で、あなたご自身にも該当(活用した)取組があった方にうかがいます。

Q14_1 「実施されてよかったこと」「実施していてよかったこと」についてうかがいます。どのような点がよかったと思いますか。

(回答はいくつでも)

- 状況に応じて、勤務時間を柔軟に選択することができた
- 状況に応じて、勤務場所を柔軟に選択することができた
- 就業時間(残業時間)が減った
- 混乱が落ち着くまで、家族とともに自宅にすることができた
- 顧客や取引先の状況(要請)に合わせることもできた
- 出社できない社員がいても、仕事の見える化や情報共有ができていたので、大きく滞ることなく業務ができた
- その他 具体的に:
- よかったことは特にない

戻る

次のページ

※ このアンケートは、前のページに戻ることができません。ブラウザの「戻る」ボタンは使用しないでください。

東日本大震災後の働き方についてうかがいます。

Q15 東日本大震災の影響やその後の社会の変化によって、それ以前と比べてあなた自身の働き方に対する意識に変化はありましたか。あてはまるものをお選びください。

(回答はいくつでも)

- 家の近くで働きたいと考えるようになった
- 仕事をして十分な収入が得られることが大事だと考えるようになった
- 仕事だけでなく、家庭やプライベートの時間も確保できる働き方にしたいと思うようになった
- どこでも(今の勤務先でなくても)仕事ができるスキルを身に付けたいと思うようになった
- 時間効率を意識するようになった
- より責任のある仕事をしたいと考えるようになった
- より会社に貢献する仕事をしたいと考えるようになった
- より社会の役に立つ仕事をしたいと考えるようになった
- その他 具体的に:
- 特に変化はない

Q16 震災前と比べて、あなたの実際の労働時間に変化はありましたか。

(回答は1つ)

- 震災前よりも、労働時間は長くなった
- あまり変化はない
- 震災前よりも、労働時間は短くなった

戻る

次のページ

0% 100%

※ このアンケートは、前のページに戻ることができません。ブラウザの「戻る」ボタンは使用しないでください。

Q17 あなたの勤務先では、業務の効率化や労働時間の短縮など、働き方の見直しに積極的に取り組んでいますか。

(回答は1つ)

- 非常に積極的に取り組んでいる
- ある程度取り組んでいる
- どちらともいえない
- あまり取り組んでいない
- まったく取り組んでいない

戻る

次のページ

0% 100%

※ このアンケートは、前のページに戻ることができません。ブラウザの「戻る」ボタンは使用しないでください。

Q17で「非常に積極的に取り組んでいる」または「ある程度取り組んでいる」と答えた方にうかがいます。

Q17_1 そのように感じる理由をお答えください。

(回答はいくつでも)

- 残業時間が短い・以前と比べて残業時間が短くなった
- 有給休暇が取得しやすい
- 子育てや介護をしても続けやすい
- 情報が共有されていて、メンバーが急に不在になっても業務が滞らないでできる
- 休んだり早く帰ったりということが行い易い雰囲気になっている
- その他 具体的に:

戻る

次のページ

0% 100%

※ このアンケートは、前のページに戻ることができません。ブラウザの「戻る」ボタンは使用しないでください。

Q17で「どちらともいえない」「あまり取り組んでいない」「まったく取り組んでいない」と答えた方にうかがいます。

Q17_2 そのように感じる理由をお答えください。

(回答はいつでも)

- 残業時間が長い(以前と比べて残業時間が短くならない)
- 有給休暇が取得しにくい
- 子育てや介護をしている人が続けられずに辞める(続けづらい)
- 情報が共有されておらず、メンバーの急な不在に対応できない(急には休めない)
- 休んだり早く帰ったりということが行い難い雰囲気になっている
- その他 具体的に:

戻る

次のページ

0% 100%

※ このアンケートは、前のページに戻ることができません。ブラウザの「戻る」ボタンは使用しないでください。

Q18 業務の効率化や労働時間の短縮など、あなた自身の働き方の見直しを進めるためには、どのようなことが必要と思いますか。

(回答はいつでも)

- 自分自身が強く意識すること
- 上司の意識が変わること
- 会社のトップの意識が変わること
- 人事部等が積極的に取り組むこと(情報発信等)
- 職場の風土が変わること
- 一人当たり業務量が削減されること
- 勤務制度や規則が変わること
- 子育てや介護と仕事との両立を支援する制度が拡充すること
- 取引先や顧客の理解が進むこと
- 社会全体の風潮が変化すること
- 過度な品質追求を見直すこと
- 家族の意識が変わること
- その他 具体的に:
- そもそも働き方を見直す必要を感じない

戻る

次のページ

※ このアンケートは、前のページに戻ることはできません。ブラウザの「戻る」ボタンは使用しないでください。

仕事や生活についてうかがいます。

Q19 あなたの家族構成をお答えください。

※あなたから見た続柄でお答えください。
(回答はいくつでも)

- 配偶者
- 子ども(未就学児)
- 子ども(小学校1-3年生)
- 子ども(小学校4-6年生)
- 子ども(中学生)
- 子ども(高校生以上)
- 子ども(社会人)
- 兄弟姉妹
- 親
- 祖父母
- 孫
- その他 具体的に:
- 家族はいない

Q20 あなたの仕事や生活(家庭生活や地域での活動、自分のやりたいこと)、そのバランス、および生活全体について、現在の満足度をお答えください。

(回答は横の行ごとに1つずつ)※仕事をしていない方は、「仕事に対して」、「仕事と私生活のバランスについて」では「該当しない」をお選びください。

	とても満足している	満足している	満足していない	まったく満足していない	該当しない
「仕事」に対して	<input type="radio"/>				
「私生活」に対して	<input type="radio"/>				
「仕事」と「私生活」のバランスについて	<input type="radio"/>				
「生活全体」について	<input type="radio"/>				

Q21 2011年3月11日の東日本大震災後、普段の生活に対するあなたの意識に変化はありましたか。

(回答はいくつでも)

- 家族をより大切に思うようになった(家族と過ごす時間を増やした)
- 人と人との絆を大切に思うようになった
- ボランティアなどで、社会に貢献したいと思うようになった
- 社会の役に立つ仕事をしたいと思うようになった
- 自分の健康を大切にしたいと思うようになった
- 今の生活の幸せをより強く意識するようになった
- その他 具体的に:
- 特に変化はない

戻る

次のページ

0% 100%

※ このアンケートは、前のページに戻ることができません。ブラウザの「戻る」ボタンは使用しないでください。

Q22 あなたは、「ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)」という言葉をご存知ですか。

(回答は1つ)

- 言葉も内容も知っている
- 言葉は聞いたことがあるが、内容までは知らない
- 言葉も内容も知らない

戻る

次のページ

0% 100%

※ このアンケートは、前のページに戻ることができません。ブラウザの「戻る」ボタンは使用しないでください。

Q22でワーク・ライフ・バランスについて、「言葉も内容も知っている」「言葉は聞いたことがあるが、内容までは知らない」と答えた方にうかがいます。

Q22_1 いつ頃知りましたか。

(回答は1つ)

- 最近知った
- 以前から知っていた
- わからない、覚えていない

Q22_2 どのような情報やきっかけで知りましたか。

(回答はいくつでも)

- 新聞・テレビなど
- 一般の書籍・雑誌など
- 家族、友人、知人など
- 行政の広報など
- 会社からの情報提供など
- インターネットなど
- その他 具体的に:
- わからない、覚えていない

戻る

次のページ

※ このアンケートは、前のページに戻ることができません。ブラウザの「戻る」ボタンは使用しないでください。

政府では「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)が実現した社会」について、以下のような3つの柱を掲げています。

就労による経済的自立が可能な社会 (関係数値目標)	経済的自立を必要とする者、とりわけ若者がいきいきと働くことができ、かつ経済的に自立可能な働き方ができ、結婚や子育てに関する希望の実現などに向けて、暮らしの経済的基盤が確保できる。 就業率・時間当たり労働生産性の伸び率、フリーターの数
健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会 (関係数値目標)	働く人々の健康が保持され、家族・友人などの充実した時間、自己啓発や地域活動への参加のための時間などを持てる豊かな生活ができる。 労働時間等の課題について労使が話し合いの機会を設けている割合、週労働時間60時間以上の雇用者の割合、年次有給休暇取得率、メンタルヘルスマスクに取り組んでいる事業者割合
多様な働き方・生き方が選択できる社会 (関係数値目標)	性や年齢などにかかわらず、誰もが自らの意欲と能力を持って様々な働き方や生き方に挑戦できる機会が提供されており、子育てや親の介護が必要な時期など個人の置かれた状況に応じて多様で柔軟な働き方が選択でき、しかも公正な処遇が確保されている。 テレワーカー比率、短時間勤務を選択できる事業所の割合(短時間正社員制度等)、自己啓発を行っている労働者の割合、第1子出産前後の女性の継続就業率、保育等の子育てサービスを提供している割合、男女の育児休業取得率、6歳未満の子どもをもつ男性の育児・家事関連時間

Q23 あなた自身の生活やまわりの環境から判断して、それぞれ3つの項目が1年前と比較してどのように変化していると思いますか。最も近いものをそれぞれ1つお選びください。

(回答は横の行ごとに1つずつ)

	良くなっ たと思 う	変わら ないと思 う	悪くな ったと思 う
就労による経済的自立が可能な社会	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
健康で豊かな生活のための時間が確保できる社会	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
多様な働き方・生き方が選択できる社会	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

戻る

次のページ

※ このアンケートは、前のページに戻ることができません。ブラウザの「戻る」ボタンは使用しないでください。

Q24 「仕事」「家庭生活」「地域・個人の生活(地域活動・学習・趣味・付き合い等)の優先度について希望に最も近いもの、実際に最も近いものについて、それぞれ1つずつお知らせください。

(回答はタテの列ごとに1つずつ)

	希望に 最も近 いもの	現 実に 最も 近いもの
仕事優先	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
家庭生活優先	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
地域・個人の生活を優先	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
仕事と家庭生活をともに優先	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
仕事と地域・個人の生活をともに優先	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
家庭生活と地域・個人の生活をともに優先	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
仕事と家庭生活と地域・個人生活をともに優先	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
わからない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

戻る

次のページ

※ このアンケートは、前のページに戻ることができません。ブラウザの「戻る」ボタンは使用しないでください。

Q25

最後に、2011年3月11日の東日本大震災とその後の福島原発事故に関して、あなたが受けた被害の状況についてお尋ねします。あてはまるものをお選びください。

(回答はいくつでも)

- 自宅が被災し、通常の生活ができなくなった
- 震災当日、帰宅にかなりの時間がかかった(または帰宅できなかった)
- 震災当日、家族や大切な人と連絡が取れず、不安な時間を過ごした
- 旅行や出張等で被災地に滞在しており、強い地震を体験した
- 親族や親しい人が、被災した
- 自分または家族の会社や取引先が被災した
- その他 具体的に:
- 特にない