

東日本大震災後の仕事と生活の調和に関する調査結果（企業調査の速報）

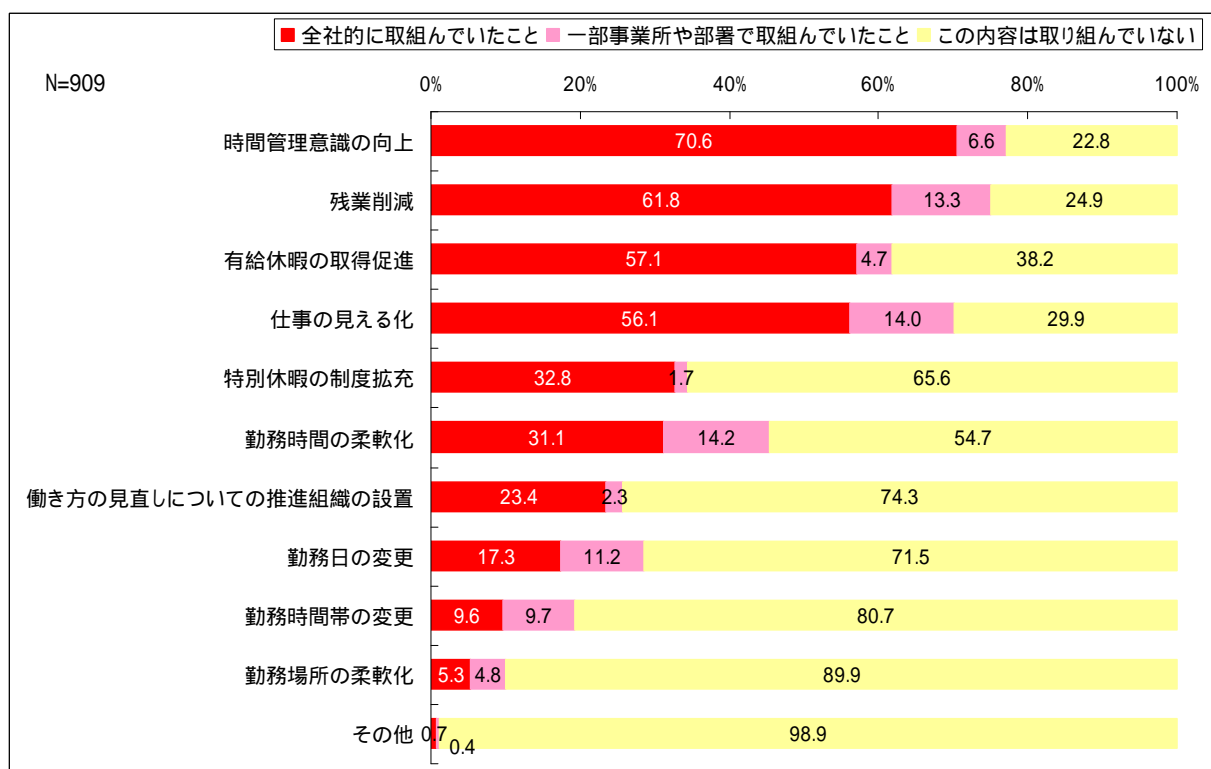
1. 調査概要

調査実施時期	平成 24 年 7 月 23 日（月）～ 8 月 10 日（金） 8 月 31 日（金）まで延長
調査対象企業	計 3,000 社に郵送にて調査を依頼・回収（対象：本社人事担当部署） 対象条件 ・一都三県（東京都、千葉県、埼玉県、神奈川県）に本社を置く企業 2,500 社 ・大阪府に本社を置く企業 500 社 ・業種 「農業 / 林業、狩猟業 / 漁業 / 鉱業 / 公務 / 分類不能の産業」以外 ・従業員規模 300 人以上
回収数	909 社（回収率 30.3%） 8 月上旬にはがきによる督促、下旬には電話による督促を、各 1 回実施
調査内容	・働き方の見直しに関する取組状況（震災以前～2011 年夏期～2012 夏期） ・働き方の見直し全般についての考え方 ・東日本大震災直後の特別対応 ・特別対応の評価（大震災や節電を経験し、導入していてよかった取組など） ・事業継続計画（BCP）の状況 等

2. 調査結果の概要

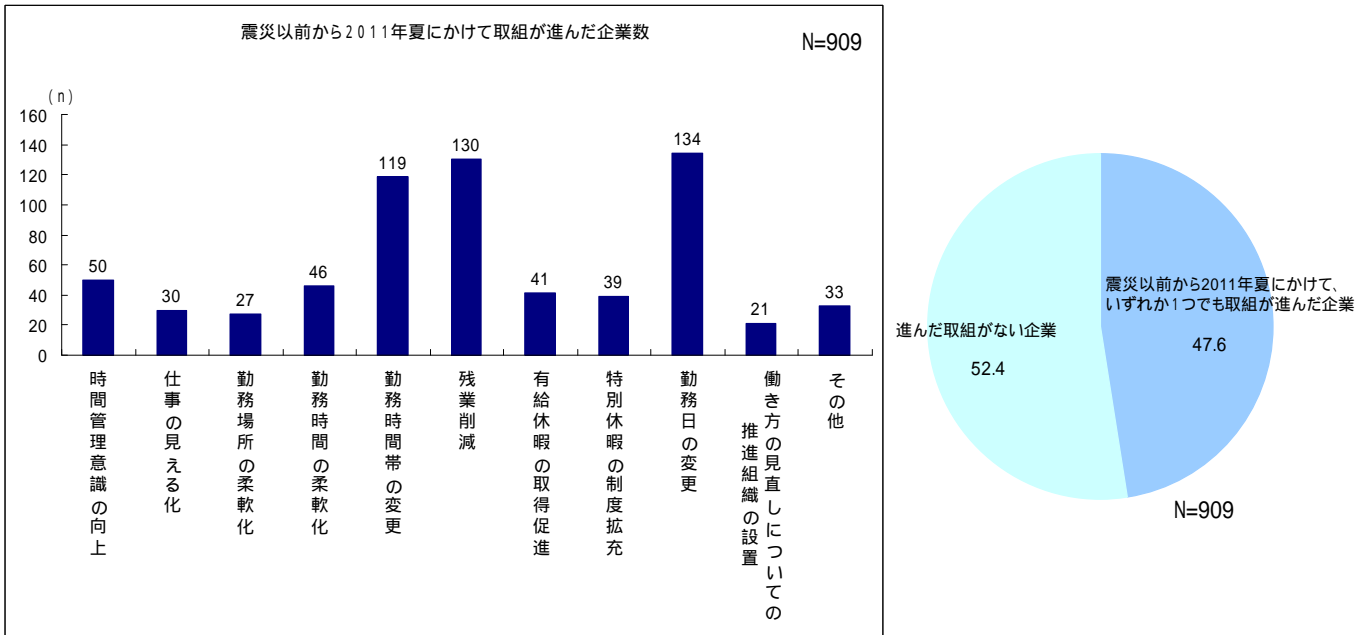
働き方の見直しに関する、震災以前の取組状況

「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、全体の 1～2 割程度にとどまっている。



2011年夏時点で、震災以前と比較して、働き方の見直しに関する取組が進んだ企業数

2011年夏時点で、震災以前と比較し、いずれか1つでも取組が進んだ企業は、全体の47.6%(433社)である。取組ごとに進んだものを見ると、「勤務日の変更」が134社、「残業削減」が130社、「勤務時間帯の変更」が119社となっている。



各取組について、次のような回答をした企業を「進んだ企業」とする。

- ・震災前では取組んでおらず、2011年夏では「全社」または「一部事業所」で取り組んだ企業
- ・震災前では「一部事業所」で取組んでおり、2011年夏では「全社」での取組みとなった企業

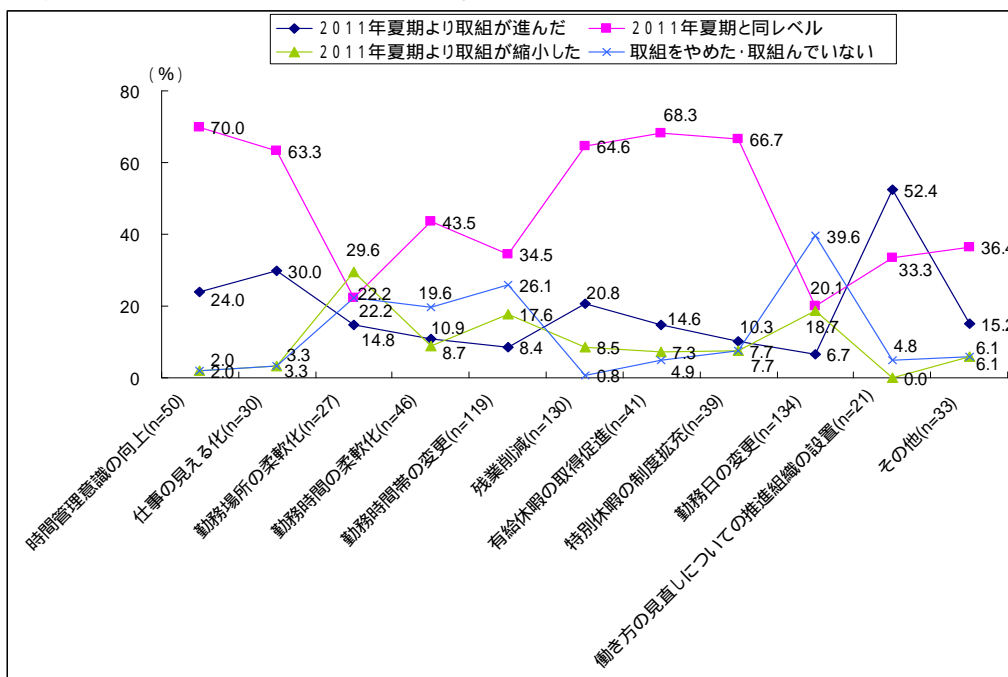
2011年夏時点で震災以前と比較して取組みが進んだものの、2012年夏時点の取組状況

【母集団：震災以前から2011年夏の間に取り組が進んだ企業】

2011年夏時点で震災以前と比較して取組みが進んだものについて、2012年夏の取組状況を分析した。

「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、「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見られる。

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、またはやめた企業が比較的多い。



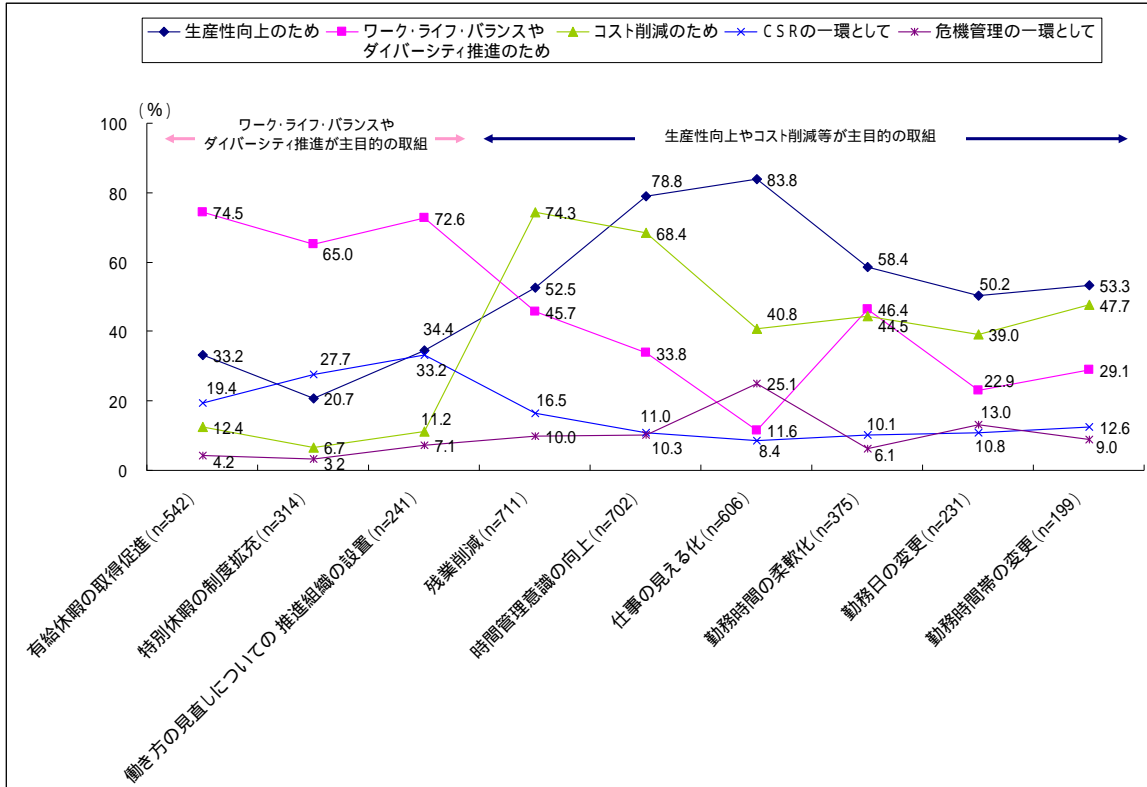
2012年夏に、2011年夏と比較して同程度以上の取組を行っている場合の理由

【母集団：昨年と同程度以上の取組を行っている企業】

2012年夏に、2011年夏と同程度以上の取組みを行っている場合に、その理由を分析した。

「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。

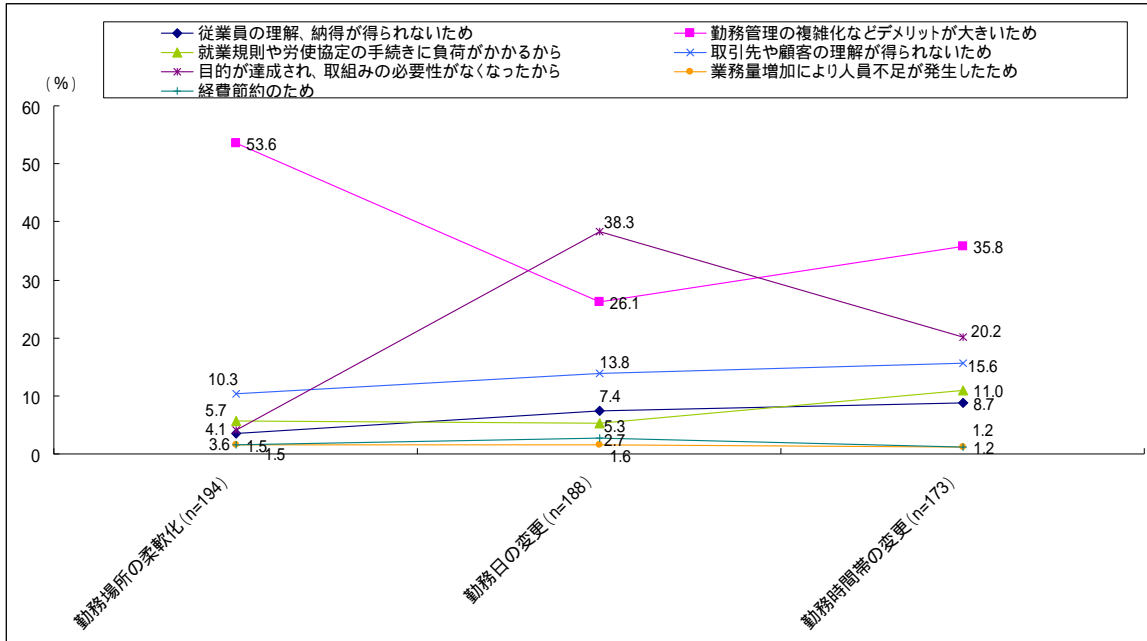


100社以上が「昨年と同程度以上の取組を実施した」と回答したものについて記載している。

2012年夏に、2011年夏と比較して取組を縮小または止めた場合の理由

【母集団：2012年夏に取組を縮小またはやめた企業】

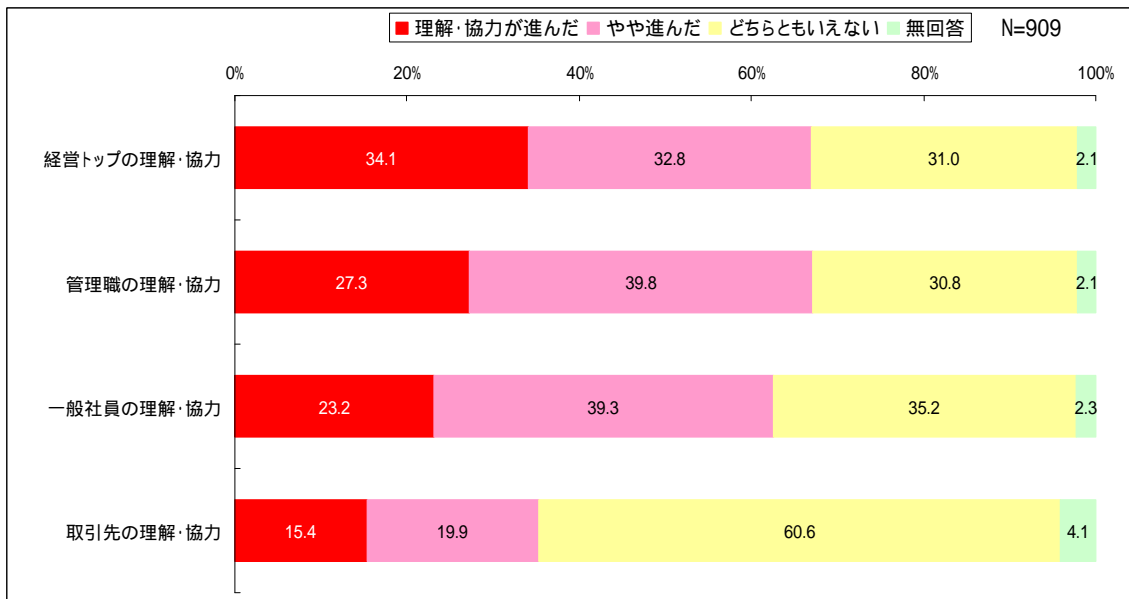
取組を縮小またはやめた理由としては、「勤務管理の複雑化などデメリットが大きいため」、「取引先や顧客の理解が得られないため」等があげられている。また、「勤務日の変更」、「勤務時間帯の変更」については、「目的が達成され、取組の必要性がなくなったため」の割合が高いのが特徴である。



100社以上が「昨年より縮小した、または止めた」と回答したものについて記載している。

東日本大震災以前と比較した、周囲の理解や協力状況

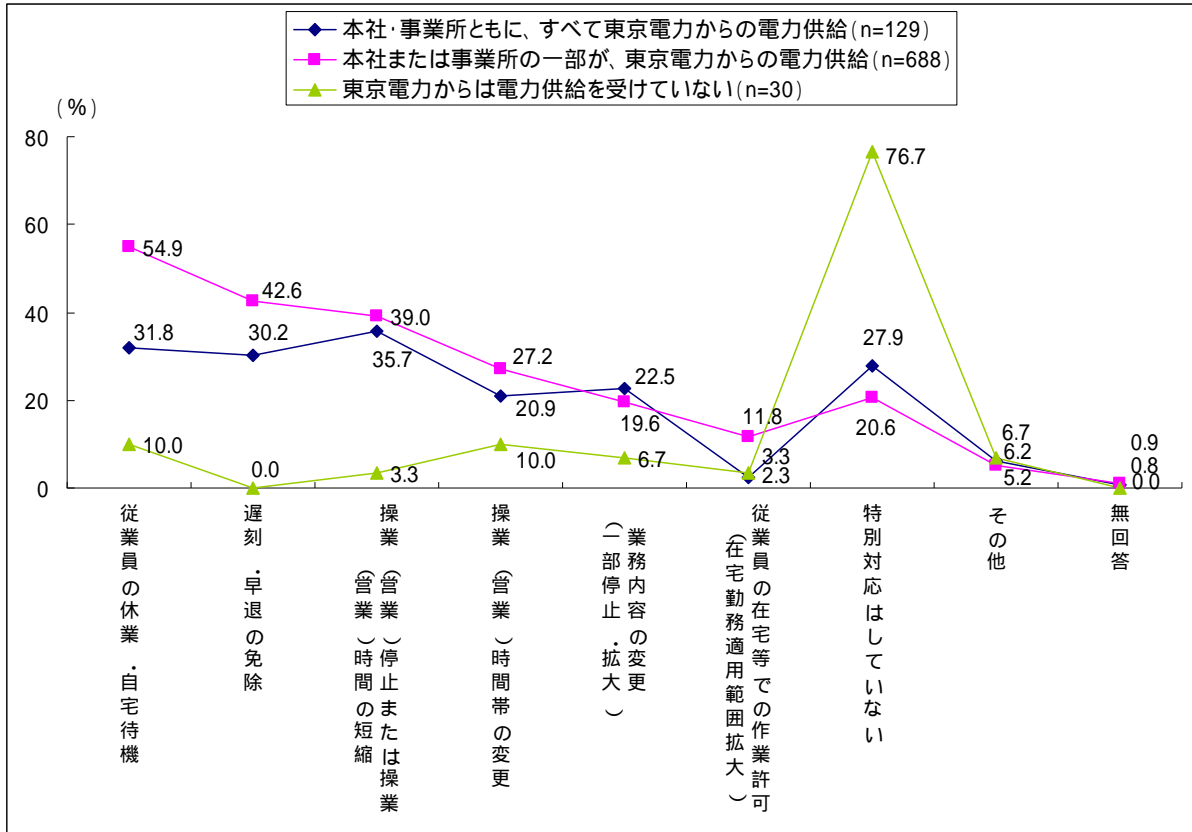
「経営トップの理解・協力」や「管理職の理解・協力」については、3割前後の企業が「理解・協力が進んだ」と回答している。一方、「取引先の理解・協力」は他の項目よりも進んだという回答が少なく、「どちらともいえない」が6割を占めている。



「どちらともいえない」には、「やや後退した」、「後退した」を含む（「やや後退した」、「後退した」は合わせて1%未満の割合であるため、まとめて記載としている）。

東日本大震災直後にとった特別対応

東京電力の管内に本社または事業所がある企業の7～8割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割は何らかの特別対応を行っていたことがわかる。



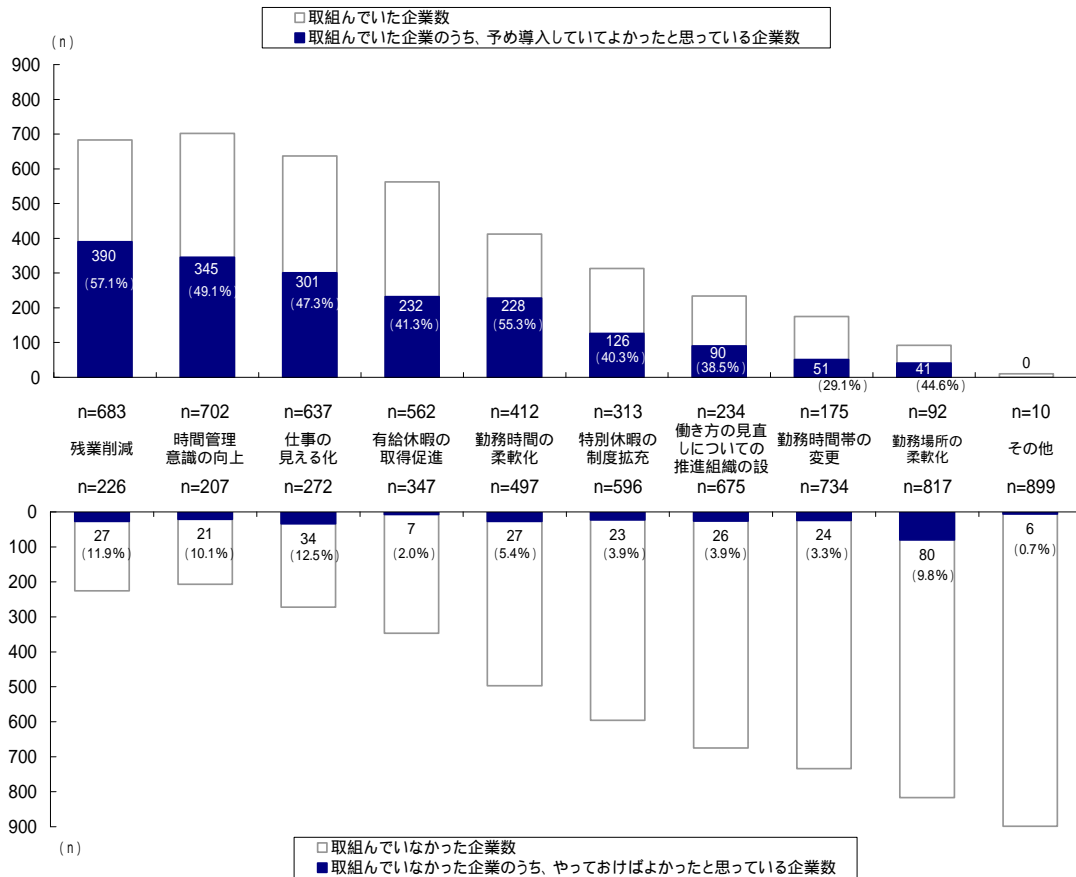
本社、事業所が東京電力から電力供給を受けているかという質問に無回答の企業は集計対象外としている。

震災や節電を経験し、予め導入していたよかったと思う取組・やっておけばよかったと思う取組

震災前に行っていた取組のうち、予め導入していた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。

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。

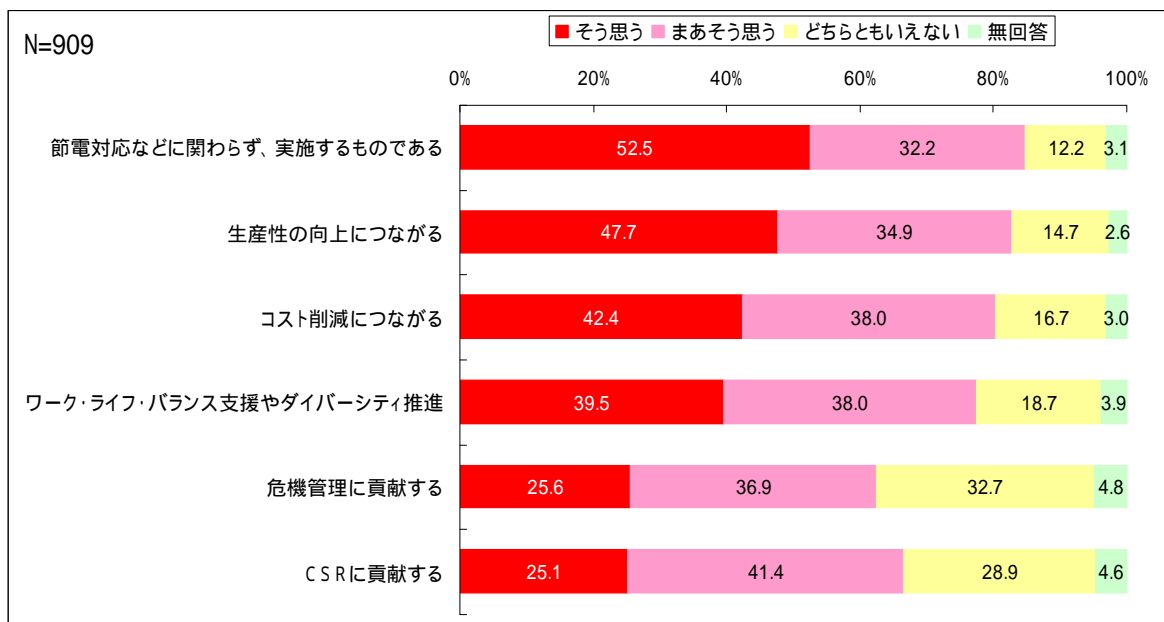
<震災以前に行っていた取組のうち、予め導入していたよかったと思う取組【ベース:震災以前に取組を行っていた企業】>



<震災以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う取組【ベース:震災以前には取組を行っていなかった企業(問1)】>
「予め導入していたよかったと考えている企業数」が多い順に記載している。

働き方の見直し全般についての考え方

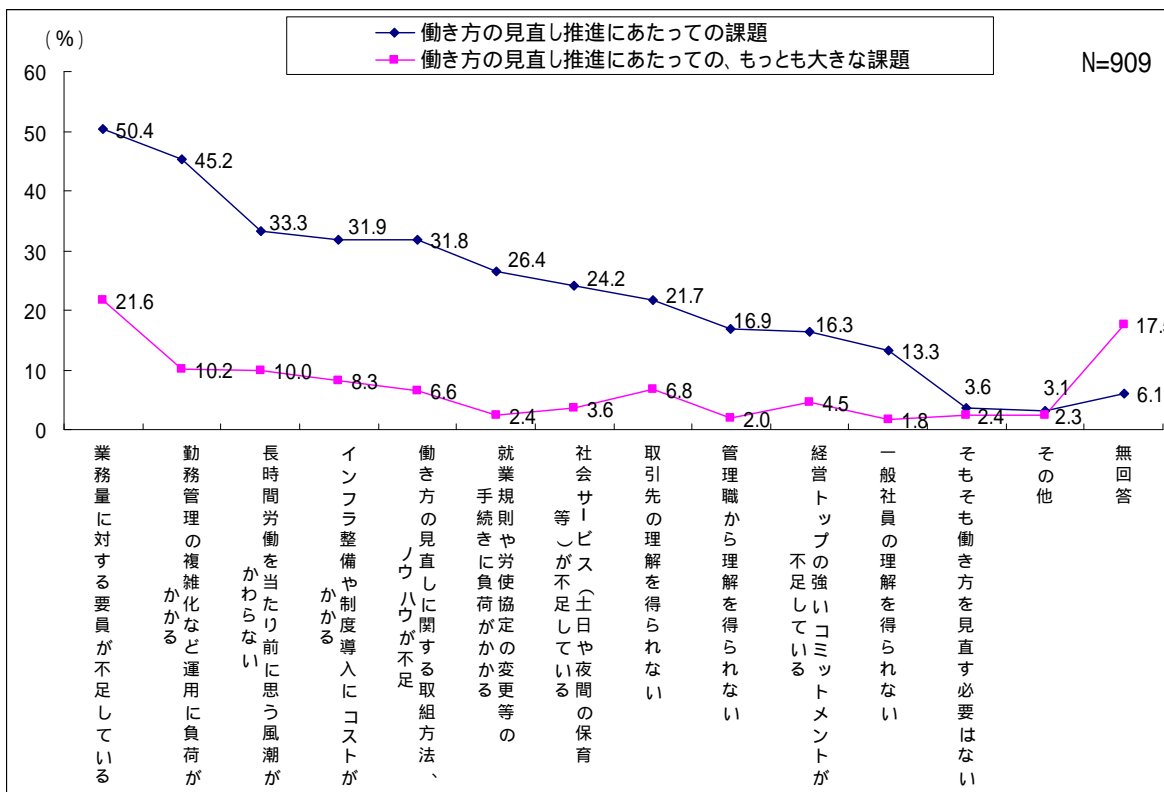
「節電対応などに関わらず、実施するものである」、「生産性の向上につながる」、「コスト削減につながる」等は、4～5割の企業が「そう思う」と回答している。



「どちらともいえない」には、「あまりそう思わない」「まったくそう思わない」を含む（「あまりそう思わない」「まったくそう思わない」は合わせて5%未満の割合であるため、まとめて記載としている）。

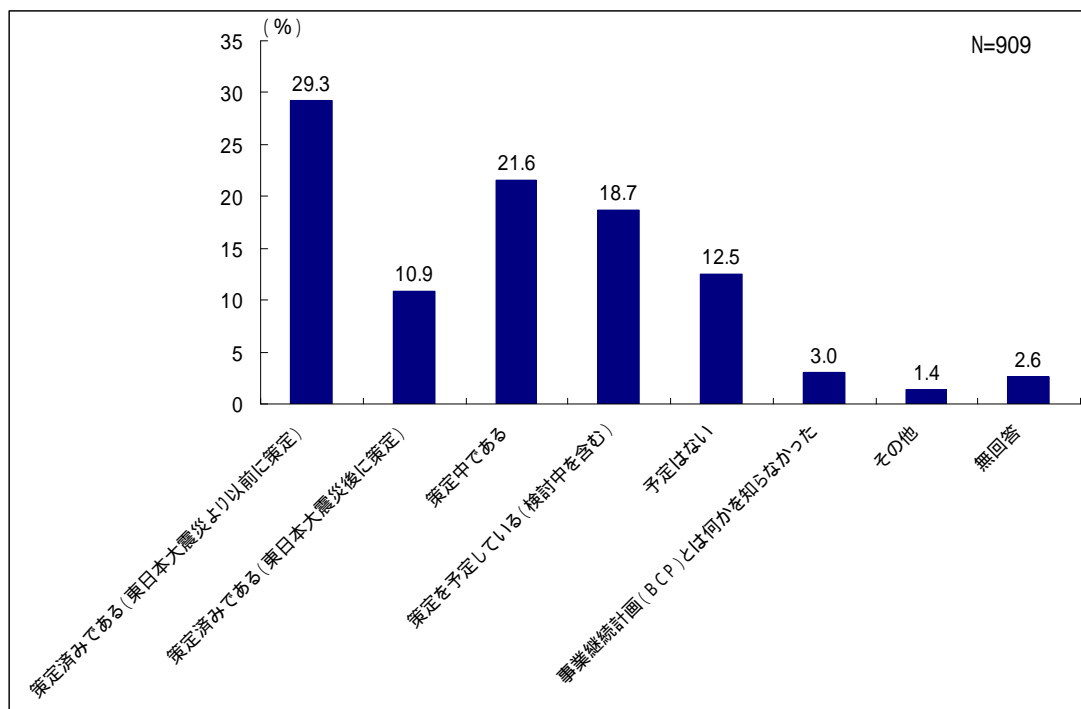
働き方の見直し推進にあたっての課題

課題としては、「業務量に対する要員が不足している」、「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に思う風潮がかわらない」、「インフラ整備や制度導入にコストがかかる」、「働き方の見直しに関する取組方法、ノウハウが不足」等が上位にあげられている。



事業継続計画（BCP）の策定状況

「東日本大震災より以前に策定した」企業は3割、「東日本大震災後に策定した」企業は1割である。また、「策定中である」、「策定を予定している（検討中を含む）」企業は4割となっている。



森永乳業株式会社の取組 ～WLBからイノベーションを～

1 会社概要

設立：昭和24年（1949年）4月

資本金：21,704百万円

代表者：宮原 道夫（代表取締役社長）

従業員：3,091名（男性2,500名、女性591名）

事業内容：牛乳、乳製品、アイスクリーム、飲料その他の食品等の製造、販売

本社所在地：東京都港区

※工場では変形労働時間制、研究所でのみフレックスタイム制度を導入。その他多くの事業場では固定勤務（9時～17時半）となっている。

2 サマータイムの取組

= 従業員の安全確保のための決断が、働き方の見直しにも有効だった =

～震災直後のサマータイム制の導入～

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

～生産性向上に思わぬ効果を～

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

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

3 ワーク・ライフ・バランスの取組

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

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

森永乳業株式会社のワーク・ライフ・バランスの定義

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

社内誌「WINWIN」創刊号（2008年7月）より

2008年には、冊子「WIN-WIN はたらく・くらす（会社と社員の新しいスタイル）」を全社員に配布しました。冊子では、会長・社長とも自らの言葉で熱のこもったメッセージを発信するなど、「会社全体としてワーク・ライフ・バランスを進める」という姿勢を伝えるものです。冊子はその後、2冊発行され、現在では「ワーク・ライフ・バランスという言葉を知らない社員はほぼいない」という状況になっています。



～ノー残業デー、マイホリデー制度の取組～

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

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

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

～育児支援の充実～

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

また、2007年度より、短時間勤務の導入、育児休業期間の延長、育児休業者手当の支給などを制度化し、現在では多くの従業員が利用しています。

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

4 ワーク・ライフ・バランスの今後（東日本大震災以降）

～ライフステージに合わせた働き方の選択、仕事と生活の調和～

震災以前から、ワーク・ライフ・バランスの考え方を全社で理解し実践しようという取組を行ってきたおかげで、震災直後の緊急の制度導入について、理解や普及がスムーズに進んだと森永乳業では考えています。ただし、全ての残業が一律に悪いのではなく、時にはがむしゃらに働く必要のある時期もある、また一方で家族のための時間を優先しなければならない時期もある、という考え方を前提としているとのこと。社員一人ひとりには様々な考え方や状況があり、会社が一律に働き方を決めてしまうのではなく、社員自らが「自分にとっての仕事と生活の調和」を考え、「お互いの価値観を認め」合っていこうという思いが根底にあることが、森永乳業におけるワーク・ライフ・バランスが着実に進められてきた理由の1つではないでしょうか。

～今後の課題～

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

～ワーク・ライフ・バランスのさらなる推進にむけて～

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

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

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

(まとめ)

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

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