

< 事例報告① >

働き方改革の推進——意識改革、風土醸成をめざして

全日本空輸株式会社 人財戦略室労政部 担当部長 蟹江 謙悟



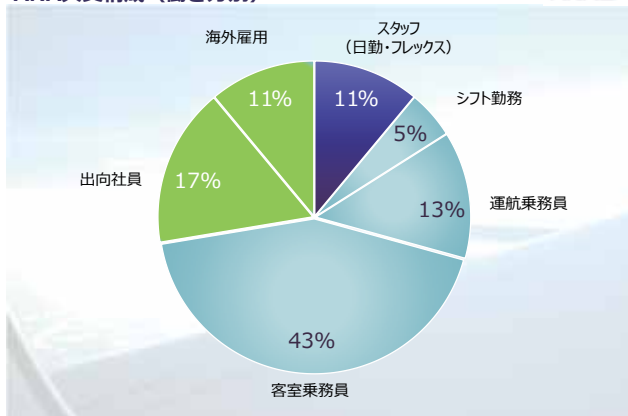
7

ANAグループは、連結子会社が63社あり約4万2,000人が働いている。事業別では、航空事業と航空関連事業で働く社員が全体の約86%を占めている。つまり多くの社員が、安全を基盤に、定時に出発し、定時に到着するという品質を顧客に提供することを目指して働いている。

事業会社である全日本空輸株式会社（以下：ANA）は、約1万8,000人の社員が働いている。労働組合は3労組から構成されており、最大が地上職員、客室乗務員、整備士が所属する組合となっている。

社員1万8,000人を働き方別に分類してみると、全社員のうち約60%が、定時出発・定時到着を目指し、決められた時間に、決められた場所で働く、このような働き方となる。フレックスタイム制度、テレワークなどの柔軟な働き方が適用できるのは全社員の10%程度といった構成となる。社内がどのような働き方で構成されているのか、労使が再確認することも大切だと考えている。

ANA人員構成（働き方別）



私が入社した1991年以降、労使のテーマは、そのほとんどが経営の再建だったように思うが、過去の労使協議を振り返ってみれば、9.11同時多発テロなど航空産業そのものが厳しい時代であっても、両立支援に労使は取り組んでいた。当社は、女性社員が多く在籍しており両立支援への関心が高いことも背景にある。90年代後半から2010年程度までは、両立支援の機運

醸成と制度づくりに労使が取り組んでいた。労働組合が働く人の気持ちを酌み取って、育児休職者ミーティングを独自で実施するなど、「ママさんになっても働き続けられる」仕組みを考えていたのだと思う。

続く2010年前後、ANAで働く者にとっては記憶に新しいテーマがある。社会全体がリーマン・ショックの後遺症に苦しんでいた頃、当社も自立経営の堅持を掲げ「少数精鋭の事業構造をつくり上げていこう」というスローガンのもと、人件費施策の一つとして所定労働時間を延長したことがある。労使協議を重ね、会社が自立経営していくうえでやむを得ないという判断のもとで労使合意に至ったのが、つい8年前のことだった。

当時、現業部門は1人当たりの稼働力を上げスリムな体制で事業拡大に対応する、スタッフは限られた時間で付加価値を生み出す業務に集中し、ルーティンとなっている業務を効率化または削減しようという取り組みを進め、総実労働時間を延ばすことなく全体で生産性を高めることを労使が約束し合意に至っている。

2011年以降は、2010年の労使合意に基づいて働き方と仕事の両立をさせていくことを労使で確認し合い、目標値を定めて取り組んできた。背景には、育児、介護、不妊治療など様々な事情を抱えたスキルを持つ社員が辞めてしまう、これは損失だという思いが労使にあったと思う。その思いから両立支援に労使が向き合い、離職を防止し、長く生き活きと働く、これらを実現することを労使のテーブルで話し合ってきたのだと思う。その後「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」（2015年）、「働き方改革宣言」（2016年）と、つながっている。

経営トップからメッセージを発信

2016年に出した働き方改革宣言のトップメッセージの狙いは、「多様な社員が生き活きと働く」ことと、「個の能力の向上とパフォーマンスの最大発揮」、それらを通じてANAグループの持続的な発展を目指していこうというものだった。

どのような議論を重ねてきたのか



当初は、トップの率先垂範が何よりだということで、役員会議でのディスカッションを実施していた。そして役員自らがタウンミーティングという社員の対話機会を通じて、働き方改革について語りかけている。推進役となる部長には、コミットメントをつくってもらい、それを社内に全て見える形で開示し実行している。最終的には管理職を含めて業績評価にまで落とし込むというプロセスを経てきた。この数年間の取り組みにより、社内の意識改革はかなり進んだと思っている。

この場限りだが、総実労働時間の推移を見ていただきたい。2011年以降は、羽田空港に国際線が就航した時期と重なる。生産性という意味からは、少数精鋭で総実労働時間を増やすことなく成長戦略を担っていくことには変わりはないものの、わずか数年で採用増に取り組み状況になっている。結果として2012年から2015年までは、労使の目標値は達成できていなかった。そのような状態に危機感を持って出したのが、この働き方改革宣言だと思っている。この宣言以降、様々な取り組みを進めた結果、2019年度末までの目標とした総実労働時間を2年前倒しで達成することができた。

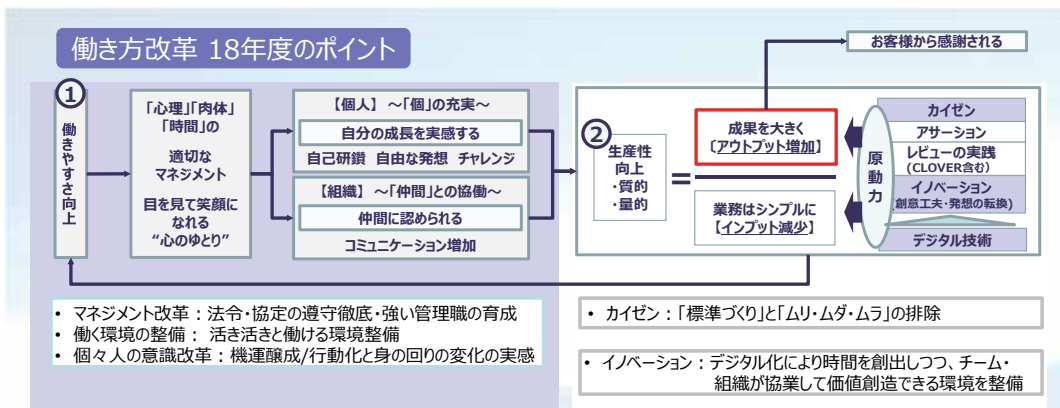
両立支援については、社内に「いきいき推進室（現在のD&I推進室）」を設置、また「ダイバーシティ&インクルージョン」を掲げて取り組んできた結果、育児休職、女性管理職比率なども2014年以降増えている。また、人数は少ないが、男性の育児休職者数も増えており、風土は徐々に変わってきたと思う。

現在の取り組みは、これまで経営トップの宣言をベースに、マネジメント改革と業務プロセス改革に取り組んできたが、戦略レベルで具体的にアクションに落とし込んでいる。戦略の中で示した働き方改革のゴールは「成果を大きくすること」を明確にしている。

このゴールを目指すに当たり、まずは従業員の働きやすさを高めようと社員に語りかけている。このような戦略の下で「働き方改革の主役は社員一人ひとり」、それを身近な労使の中でどこまで意識を高めることができるのかが、現在の労使最大のテーマになっている。

地上組合の方針書を紹介する。労働組合の役員は、30代、40代と、未来を担っていく世代の方が多

2018~2022年度ANAブランド中期経営戦略より



2018 ANA平子社長メッセージより（抜粋）

ANAブランドのもとに働く皆さん一人ひとりが成果を出せるための環境、制度、しくみ、文化を変えていくことが経営の責任だと自認しています。

皆さんは自らの働き方改革に真摯に取り組むことが求められます。急激に変わるであろう近い将来において、今までどおりのことをしては今までどおりのことしか得られない。皆さんが自らの成長を実感し、仲間に認められ、お客様に感謝されるような働き方をしてこそ、真の改革といえるのではないのでしょうか。

「まずは、やってみよう」

い。働きやすい環境のなかで成果を追求するために、どのような働き方を実現すべきか、このようなテーマで、労組が何を提案してくれるのか期待している。

ANA労働組合 第7期方針書より（抜粋）2018年7月 ANA

◆ 運動テーマ

「メンバーとともに、仲間とともに、創ろう、よりよい職場」

◆ ワークとライフの両立・充実につながる環境づくり

⇒D&Iの実現に向けて、メンバーが制度を適切に利用できる職場の機運醸成や、知識付与に取り組めます。

◆ 協定を遵守する働き方の実現と「働き方改革」の推進

⇒すべての職場において、ユニオンが目標としている2020年までに総実労働時間1800時間台の実現をめざします。

⇒労働時間管理の徹底や勤務にかかわる協定の理解促進を図ります。

経団連ホームページにも出している働き方改革アクションプランの数字目標は、残業月平均6.5時間、年間の平均で有休は18日以上としている。18日の有休取得は正直大変だと思う。当社には、若い世代が将来の備えとして積み上げることができる「特別繰越休暇制度」がありそれも加味した目標にしている。「休んで何ををするのですか」という質問が出ることもある。私も連続して2週間ほど休みを取ったが、終盤は暇だった。もしかしたら、私だけの問題かもしれないが、休みに何ををするのかも、併せて考えられるような雰囲気を作りたい。

現状の課題は、「シフト部門には関係ないだろう」という意見、残業が深夜に及ぶ場合に役員申請が必要なことに「面倒くさい」という声が、職場や労働組合から届いている。このような意見にきちんと向き合うことが大切だと考えている。

テレワークの利用実績は伸びている。テレワークは、「今日の業務は、ここまでやります」と上司に申請する。普段会社に来ているときは上司に言わないのに、テレワークだと上司と成果について報告するという良い面がある。その一方で、「体調悪いのでテレワークします」といった問題も出ている。利用拡大に取り組む前提だが、これらの課題にも向き合っていかなければならない。

以前から会議を減らそう、無駄な会議はやめようという取り組みをしている。今年度は、会議数だけを見れば昨年比で増えている。社員から「こんな会議はやめよう」「こういう会議にしよう」といった声を集めてポスターを作り、無駄な会議を減らすための啓発活動を実施している。

スタッフの5Sの取り組みを徹底

スタッフの5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰)に取り組んでいる。2018年から社長直下の組織を作り全社展開している。部室長にコミットメントをつくってもらい結果診断も実施している。身の回りの「モノの5S」から「情報の5S」まで取り組み、業務プロセスを変えるところまで進めたい。5月に労政部のレイアウトを変え、フリーデスクにした。そして「机の上に物を置かない」という1点だけのルールを作った。

みんな守ってくれている。見えるところから取り組むことで、組織の雰囲気を変えることも大切だと感じている。

現業部門に「私たちは関係ない」といった雰囲気が広がらないようにするために、一人ひとりに焦点を当てた取り組みを進めている。「生産性を高めていこう」、「成果を出していこう」という個々人の宣言を社内ネットで紹介している。もともと現業部門は成果が明確である。生産性を高めて得られた効果を働きやすさに還元することが実感されていない。これも労使のテーマだと考えている。

今後、労使最大のテーマは意識改革、風土改革だと考えている。未来志向でしくみを変える。全員で取り組む。両立支援を追求する。そして一人一人が働き方を考えるきっかけをつくる。これらを実現するために何をすべきか労使で意見を交わしたい。これまで働き方にかかわる労使協定のほとんどが、労組本部と労政部で結んでいた。これからは事業所ごとの特性に合った働き方を当事者が考え、より健康で柔軟に働き、より成果につながる環境を作ることが大切であり、そのしくみを労組に提案している。到達点がどのようになるかは楽しみだが、労使の話し合いを深めていきたい。

< 事例報告② >

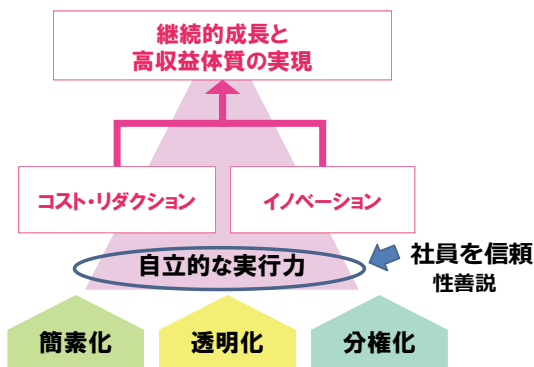
どうすれば生産性が上がるか？——カルビーの「働き方改革」

カルビー株式会社 人事総務部 海外人事ビジネスパートナー 中村 有佑



カルビーの事業規模（2018年3月期）は、連結売上高が2,515億円。従業員数はカルビー単体で約3,800人、うち正社員約1,800人で、男女比率はおおよそ半々。グループの基本方針は、2009年以降、松本前会長と伊藤秀二現社長兼CEOによって立てられており、継続的な成長と高収益の実現を目標に、それをコスト・リダクションとイノベーションという二つの軸で実現していく姿となっている。この二つを、トップダウンというよりは自立的な社員が自分たちで考えて実行してくれることを願っている。社員への信頼をベースに、人事の中では「性善説」がキーワードになっている。

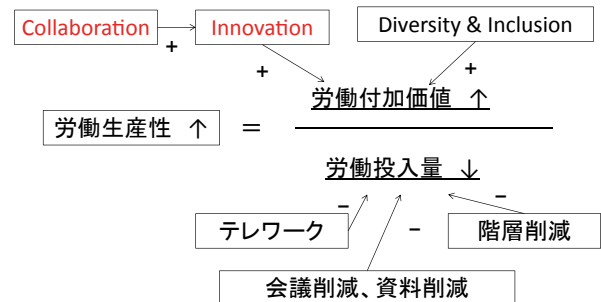
カルビーグループの基本方針



以前松本前会長が打ち出した10カ条から、現在もそのトップ3を掲げている。Commitment & Accountabilityと成果主義、これがポリシーの1番上に来ている。プロセスを重視するよりも、成果をどうやったら最短で出せるかを考え、成果が出たらダイレクトに報奨しようという考え方だ。「一粒で二度おいしい」生活は、グリコさんの内諾を得て使っている。生活を充実させることが個人の成長を生み、それが会社の成長を生むという意味。「Diversity & Inclusionとライフ・ワーク・バランス（インテグレーション）」は、まずは個人のために進める。

「労働生産性」について分解して考える。労働付加価値を労働投入量で割り、そこで分子を上げて分母を下げれば労働生産性は上がるということで、分母につ

【労働生産性】を分解



いてはいろいろな取り組みを行ってきた。

分子のところ、Diversityについて、女性活躍は進んできたが、では、外国籍の方はどうなのかという点、まだちょっとできていない。Innovationはどうしたら上がるのか、何かの組み合わせ、Collaborationに注目して、社外に出て、いろいろな人と協力したり、いろいろな場所で働いたりして、偶然のつながりみたいなことで増えるのではないかと、そんな考え方で進めている。

Diversityについては、女性管理職の比率をどんどん上げている。お陰様で「なでしこ銘柄」（5年連続）や、新・ダイバーシティ経営企業認定などの評価をいただいている。女性が活躍すること、Diversityが進んでいくことは企業の成長に必要な事だと感じている。

オフィス革命——役員個室、個人席ナシ

分母のほうで労働量を減らすことも含めて、「オフィス革命」で社長の席がオープンに、丸見えになっている。個人席もなくして、みんな流動的に働いているので、よく見えるし、社内の中でも日々Collaborationが起きる、偶然目の前に座った人が全然違う部署の社員だったりして、面白いことになっている。

「オフィスに縛られない」をキーワードに、フリーアドレス（社員が個々に机を持たない）を始めた。営業職は直行直帰、その延長線上で、本社は在宅勤務を2014年4月から始めている。当初は週2日自宅限定でやっていたけれど、2017年からモバイルワーク制

2017年4月よりモバイルワーク制度開始

- 2017年4月より、就業場所・利用回数を拡張
- 丸の内勤務者330名のうち、約6割(200名)が利用中

	2017年～	～2016年
規程名称	モバイルワーク規程	在宅勤務規程
就業場所	自宅以外も可とする	自宅のみ可とする
利用回数	上限無し	週2日を限度とする
部署制限	無制限	



度とし、制限を全部なくした。正社員だけではなく契約社員の人も全て利用できるようにし、非常に従業員から感謝されている。2018年のテレワーク先駆者百選にも選定された。

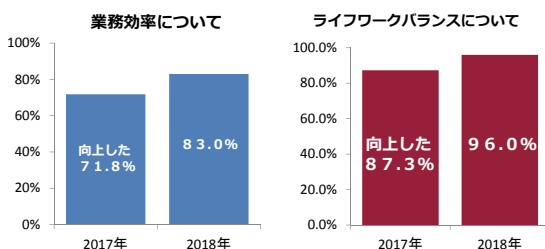
2017年からは、夏場にテレワーク・デイ（今年はテレワーク・デイズ）の取り組みに参加している。2017年7月のテレワーク・デイでは、本社勤務の約8割がモバイルワークを実施して、本当に月曜日の朝、人が誰もいない。1日だけでもこういうことをやってみたのは非常に意味があったと思う。アンケートを2年間とって、「業務効率とライフ・ワーク・バランスはどうか」を聞くと、業務効率は8割の社員が上がった。ライフ・ワーク・バランスはほぼ100%の社員が上がった。

テレワーク・デイ当日のアンケート結果

- 利用者の多くが業務効率向上、LWB向上に繋がったと実感

※テレワーク・デイ（ズ）実施後アンケート（回答者220名・149名）より

<アンケート結果①> 8割強が業務効率向上、ほぼ全員がLWB向上したと回答



ほとんどの社員が「今後もモバイルワークを利用したい」としたが、毎日やりたいかというところではなく、週1とか週1未満、あるいは週2日ぐらいの利

用日数がいいと。通勤が東京都内の場合「大変混んでいてつらい」「朝早く起きなければいけない、疲れる」けれど、通勤時間がなくなった分、「奥さんと居酒屋に行く」「家族とのコミュニケーションが増える」など非常にいいという声があった。

2017年からモバイルワーク制度開始

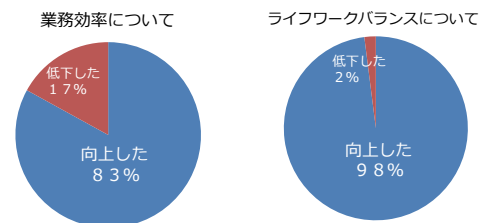
会社としてはこの結果を受けて、2017年度下期、毎月第3水曜日をモバイルワーク・デイとして、本社全員で推奨する取り組みを行った。そのアンケートでは、さらに「いいよ」という結果が出た。こうした働き方は、通勤がなくなるだけではなく、中身に関しても、モバイルワークという「集中できる日」を設けることで、働き方が週5日毎日同じという感じではなく、「ちょっと違う1日ができる」、そういう感覚が生まれた。特に働くお母さんにとっては余裕が生まれて、子どものそばにいられる、それがいつでもできるという安心感ももたらした。

モバイルワーク・デーに関するアンケート結果

- 利用者の多くが業務効率向上、LWB向上に繋がったと実感

※2018年2月実施アンケート（回答者146名）より

<アンケート結果①> 83%が業務効率向上、98%がLWB向上したと回答



労組と経営について、私たち人事部にとっては、組合は相談相手というか、いわゆるブレンみたいなものだったり、情報源だったり、パートナーとして考えている。2012年の函館から、役員、組合の幹部と、人事が事務局になって、ロケーションを変えて、ワークショップを年2回、今までずっと行ってきた。2018年の8月は夏に山形で、これまで働き方改革などのテーマでやってきたのを、すごく具体的なテーマ、「上司、部下のコミュニケーション」とか、「有休100%に向けて」を設けて話し合った。こういう組合と人事の交流は、われわれの働き方改革の非常にいい潤滑剤、アイデアの場になっている。

< 事例報告③ >

SCSKの働き方改革——職場の変化

SCSK ユニオン 中央執行委員長 深井 英明



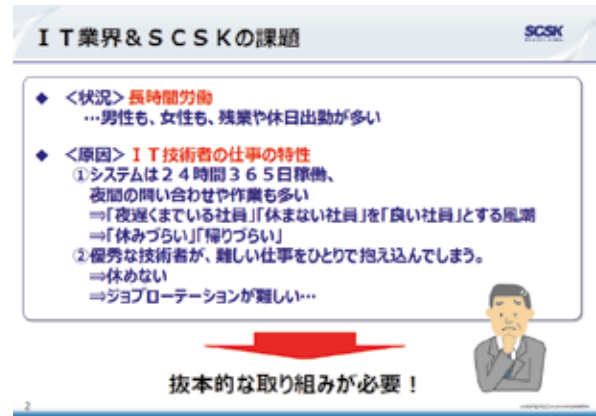
SCSK社内の「働き方改革」は、実は労使でやるというより、会社の専権事項として進めているところが多分にある。このフォーラムは、労使で一緒に取り組むことがテーマだが、私からは働き方改革を進めていくなかで職場の声の変化を中心に紹介したい。

SCSKは住商情報システム株式会社と株式会社CSKが2011年に合併して誕生した。情報サービス産業の企業として、ソフトウェアの開発、ネットワークの構築・管理、データセンターのサービス等々を手がけている。SCSKユニオンは、CSK労働組合を母体とし、SCSKユニオンと改名して出発。CSK時代のユニオンショップの協定は結ばず、オープンショップとなっている。組織率は合併当時50%を超えていたが、現在は36%程度。組織拡大・強化が大きな課題だ。

社内の働き方改革開始には、IT業界の特徴がある。銀行のオンラインシステムや物流システムなど、24時間・365日稼働しているところがあり、そのつくり込みや、運用時にはトラブルに駆けつけなければならないこともある。そこで社員の中でも残業してでも働いている人、休まないで働いている人が「すごいね」と言われるような文化があった。経営の立場からも、これは改善しなければいけないと、トップが旗を振って、抜本的な改革の取り組みをやるうとしたのが事の始まりだった。いろいろな取り組みを2012年以降に行った。

例えば年休を20日間取るとして、年度末に取り終えた段階で風邪やインフルエンザなどで取れる休みがなくなってしまう場合のため、バックアップ休暇を導入したり（現在5日間）、部署単位での改革施策へのエントリーや達成インセンティブの導入、また、時間外労働の協定で月80時間を超える場合に社長の承認が必要だという制度とする取り組み

SCSKの働き方改革の始まり



※会社の専権事項として「働き方改革」の取り組みを開始。

などを進めた。

取り組み開始時には職場から不安の声も

残業削減などの取り組みが始まったとき、労働組合も現場のほうを回り、声を聞いた。基本的には、当然、時間が短くなるので喜ぶ声が多かったが、実は不安の声も多数あった。「結局、残業を削って人件費を削減

SCSKの働き方改革

時期	施策	内容
2012年 4月～7月	フレックスタイム制の全社適用 裁量労働制の導入	・メリハリのある働き方に向けた環境整備
2012年 7月～9月	残業半減運動	・4月～6月の平均残業時間から半減を目指す
2012年11月～3月	有給休暇の取得推進	・有休取得率「90%」を当期の目標として設定
2012年12月	新しい休暇制度の導入	・不測の事態に備えたバックアップ休暇(3日間)導入
2013年 4月	スマートワーク・チャレンジ20	・残業20時間/月以下、有休20日取得(100%)を目標に掲げた取り組みを開始 ・課単位で施策をエントリー ・達成インセンティブの導入 ・時間単位有休と一斉有休の導入
2013年 5月	スマチャレ20の浸透と推進	・勤務実績の月次報告(月2回全役員へ→全社へメッセージ配信) ・専用ポータルサイトの開設
2013年10月	在宅勤務制度の拡充	入社1年未満を除く全社員に適用範囲を拡大
2014年 4月	長時間残業の撲滅施策を追加 所定労働時間の短縮 休暇制度の拡充	・勤怠の月次認証ルールの変更(社長承認あり) ・長時間残業や休日出勤の賦課金制度を導入 ・所定労働時間を10分/日短縮(7:30へ) ・バックアップ休暇を年間3日間から5日へ ・長時間残業者に関する改善計画書の導入 ・20時の一斉消灯(本社を含む5拠点で実施)
2015年 4月	健康わくわくマイレージ	健康リテラシーを高めた長期的な健康維持・増進を目指す。
2015年 7月	働き方の推進・定着に向けての人事制度改定	・スマチャレ・インセンティブの廃止 ・裁量労働対象者の拡大(成果に着目した働き方の推進) ・裁量労働対象外の社員へ固定残業代を支給(超過分も支給)
2015年10月	「どこでもWORK」の展開	いつでも、どこでも働ける新しい働き方を目指す
2016年 4月	長時間労働の削減目標を追加	・長時間残業者0人、有休取得率50%以下0人を目標に設定
2017年 7月	勤怠管理セミナーを実施	・役員・部長層向けに長時間労働・サービス残業のリスクを周知 ・アイデアコンテストの実施

するための施策なんでしょう」という疑問、「収入が減ってしまうのではないか」、「仕事はあるけれど本当に早く帰ってしまっているのか」、「お客様が残っているのに自分たちだけ帰ることになれば、関係が悪くなってしまわないか」等々の不安。「早く帰っても年休を取ってもやることがない」などの声があった。

SCSKユニオンとしては、「会社の専権事項」であってもこの取り組みに賛同しようと、職場を回りながら「何かあったら組合に相談してくれ、声をかけてくれ」「そうしたらよりよい改善に手を貸すから、できないといって諦めないでくれ」と話しかけた。

いろいろな施策を行うなかで、トップメッセージでお客様に「過重労働はしない」と宣言し、社内では「業績よりも残業削減を重視しろ」と感じるメッセージが出た。また、部門単位で評価されるので自分だけ残業するということが許されないような状況になり、また自分の上司・管理者の評価に残業削減の結果が影響することもあって、「やはり会社は本気なのだ」ということがわかってきた。まずやってしまおう、できるところからやろう、そうやって始めて、徐々に影響が広まっていったのが実態かと思っている。

組合は、先に紹介した通り、職場の声を聞く活動に重点を置いてきた。お客様のところに常駐しているメンバーの聞き取り、そのほか職場委員会、職場訪問、ランチミーティング、個別相談などを通じて状況を確認してきた。

サービス残業をしそうな職場があれば、「やってはいけないよ」と話し、あってはならないことだが、残業を計上するのをやめたみたいな話があれば、「週及もできるし、本当にやってはいけないこと」を組合からも話した。継続して職場を訪問するなかで、考え方が浸透してきた。組合は、定時後何をやっていいかわからない人も参加できるウォーキングイベント、エンプロイアビリティを上げるための英語セミナー、TOEICテストの実施なども催した。さらに労使協議会、安全衛生委員会を通じて会社に問題を指摘し、役割分担、つまり会社が推進して、組合がフォロー、職場の声を聞くということで、実施できてきたのかなと思っている。

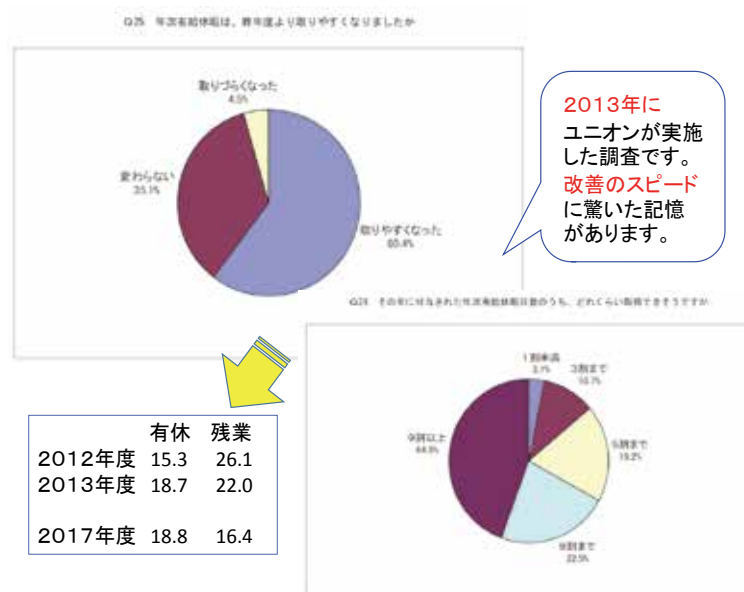
年次有給休暇の取得率アップ、残業時間の減少

組合が2013年に行った調査で、いろんな施策をやり始めてから「年休が取りやすくなった」という人が増え、取得率も、8割～9割ぐらい年休が取れそうだという人が増えてきたことがわかった。年を追うごとにその流れは進み、2017年度には、有給休暇の取得日数が18.8日、それから残業の月平均が16.4時間という状況になってきた。

職場の声も変わってきた。会社が裁量労働の手当を出す、(裁量労働対象ではない) トレーニー世代の人たちにも20時間分の残業代を先に提供するなどで、「残業しないほうが得」という声が出てきた。顧客との関係で仕事なくなってしまうのではないかと思っ

ていたが、やってみると、お客様のほうも一緒に取り組んだなどという話もある。「1カ月10分残業削減」の試みでは、そのペースで残業を減らしてアウトプットは変わらないことをコミット、2年間それを続けて、結果として4時間削減できた職場もある。「品質が悪くなってしまふ」不安に対しては、生産性の向上、やり直し(手戻りという)がないようにする、無駄な作業や会議を減らすなどで品質維持もできたかなと思う。

業績もおかげさまで良くなっており、残業削減でやることできないなと言っていた組合員も「家族と過ごすのはやっぱりいい」と言ったり、「イケてる人は残業しないで成果を出す人」だと考えが変化してきている。



職場に変化が

- ・収入が減る! → 残業しない方が得するぞ
- ・お客様が怒る → お客様も一緒に取り組むことになった
- ・品質が悪くなる → 生産性向上、スケジュール重視
品質を高める仕組みを導入
- ・業績DOWN → 業績UP
- ・やる事が無い → 自分時間は大切、WLバランスは大事、
家族と過ごす素敵、自己研鑽
- ・出来る人は残業が多い → 早く帰っても成果出すのが出来る人
- ・一月10分ずつ削減(成果維持)×2年間=4時間削減/月
- ・残業で疲れる → 残業ないけど疲れる(すごく集中する)
- ・年休は病気の時 → 有休は全部取得すべき(理由は問わない)
- ・やれるわけがない → やればできる



絶対に無理だと思っていたけれど、やってみたら出来たのです。無理だと思ってやらなかったら、何も変化しなかったと思います。

職場では、逆の話で、残業がなくなったので楽になるかなと思ったら、「実は余計疲れる」という声もある。根を詰めて、集中してやっているからという意味だ。いずれも、最初は、「残業削減なんか仕事があるのにやれるわけがない」と言っていたのが、最近は、「やればできるね」という声が多くなってきていて、いい方向に行っているとは思っている。

ただし、完成したということではない。平均値として残業は下がってきているが、トラブルがあれば残業せざるを得ず、その状況が続くような職場がないとは

言えないので、やはりそれを減らすことが必要。あとは、多様な働き方、人材の確保が課題になる。

組合の立場から言うと、残業削減の数値が目的になってしまっただけではいけない。何のためにやるのかをきちんと押さえ、グレーな働き方にならないように注意を促したい。また、組合も職場の声を聞きながら進めてきたが、ちょっと気を緩めるとまた元に戻ってしまうような実感もあり、やはり「残業しないのが当たり前」「年休を全部とるのが当たり前」という企業文化にしたい。

これらの課題解決のためには、これからも職場と語り続け状況を聞き続けること、組合が相談窓口になること、労使で課題共有と対策を検討することが必要となる。さらに、組合の立場ではなかなか難しいが、お客様への改善、協力の呼びかけをしていくこと。大きな話になってしまうが、企業全体というか、社会全体でこういった取り組みをする働きかけが必要だ。一企業としては大きな話になるが、組合では産別の取り組み、それから連合の取り組みで、経営側と働き方改革を進めていかなければならないと思っている。

Mail magazine
メールマガジン

労働情報

主なコンテンツ

研究成果情報

調査研究成果、フォーラム開催など。

行政

厚生労働省などの中央省庁や行政機関が発表した労働関連の記者発表資料など。

統計

「労働力調査」や「毎月勤労統計」など労働関連の統計調査結果。

労使

労働組合や使用者団体の動向、見解、報告や、当機構独自取材の記事など。

動向

企業や調査研究機関のニュースリリース。意識調査から景況感まで幅広くフォロー。

企業

ワーク・ライフ・バランス、女性・高齢者・障害者など、個別企業の人事関連制度の動きを紹介。

海外

各国の失業率など海外の労働関連情報。ILOなど国際機関の報告も。

判例命令

労働関連の裁判の判決、中央労働委員会の不当労働行為事件に係る命令など。

法令

労働関連の法律、政令、省令、告示。

イベント

行政や研究機関などのイベント案内(セミナー、講習会、シンポジウムなど)。

雇用・労働分野の
最新情報を配信中!

週2回(水曜日と金曜日)無料配信

人事労務管理情報、行政・労働組合の動向、イベント情報、労働判例・命令など雇用・労働分野の最新ニュースを無料でお届けします。



パソコン・携帯から

カンタン登録



メールマガジン労働情報

検索

<https://www.jil.go.jp/kokunai/mm/>

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT)

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23(研究調整部広報企画課)

Tel: 03-5903-6253 Fax: 03-5903-6114

ホームページ: <https://www.jil.go.jp/>

< 事例報告④ >

労使で取り組む働き方改革——生きがい・働きがいの向上を目指して

味の素労働組合 事務局長 前田 修平



味の素株式会社では、働き方改革について長年にわたって様々な取り組みを行ってきた。直近では、所定労働時間20分の短縮が大きなフックになっているが、それ以前からの経緯を説明したい。なお、働き方改革が進み出して以降は、経営者も率先して改革をリードしている。例えば、経営会議の分厚い資料を数ページにするなど、経営者自身のアクションが、従業員の負担軽減や、現場での取り組みの推進力にもつながっている。

1. 近年の取り組みと現状

全ては、すべての“人”のために

(1) 近年の主な取り組み

- ・ 所定労働時間20分短縮 (7時間35分⇒7時間15分)
- ・ 始業時刻の前倒し (8:45～17:20⇒8:15～16:30)
- ・ どこでもオフィス導入 (テレワークの大幅拡充)
- ・ フレックスタイム制度のコアタイム撤廃
- ・ 外勤みなし労働廃止 (時間管理化)
- ・ 営業外勤者へのフレックスタイム制度適用
- ・ フリーアドレス化、ペーパーレス化 (本社より順次)
- ・ 2019年以降年間休日数増 (119～124日⇒124日に固定)

※赤字…春闘での組合からの要求・要請事項



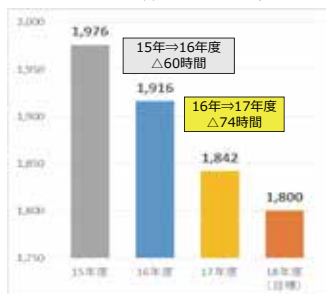
現在の総実労働時間は、2017年度には過去2年間で130時間削減された。2015年度に1,970時間程度だったものが、2017年度は1,842時間、今年度は1,800時間を目指して取り組んでいる。管理職、一般職ともに減少の傾向にある。部門別では営業部門で、以前はみなし労働にしていたが2017年度より時間管理対象としたため、残業増についてもある程度覚悟していた

1. 近年の取り組みと現状

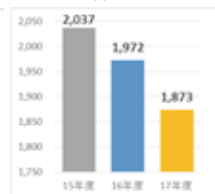
全ては、すべての“人”のために

(2) 総実労働時間の推移 (全社)

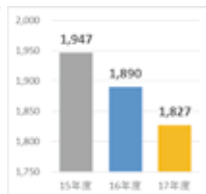
< 全体 (管理職 + 一般職) >



< 管理職 >



< 一般職 >



総実労働時間は2年で約130時間削減



が、様々な工夫により何とか微減に収まっている。この成果については、時間削減したらそれで終わりではないと労使が肝に銘じて取り組んでおり、「生きがい・働きがいにつながる」ことが究極のゴールだと思っている。

大きな契機は時間外割増率を50%に引き上げる要求

2007年ぐらいから振り返り、春闘という切り口で経緯を紹介すると、現在に至るまでに10年ぐらいの時間を要している。一つの大きな契機は2008年の春闘で、労働組合として100円のベースアップと、時間外割増率を50%に引き上げて欲しいという要求を行った。時間外割増率のほうはゼロ回答となったが、このとき組合の趣旨として、単にお金が欲しいということではなく、やると言ってもなかなか進まない働き方改革を本気で取り組む、そういうフックにしたいということが最大の狙いだった。経営側もその趣旨については理解され、割増率を上げるというやり方で働き方を変えるのではなく、労使で膝を突き合わせてやっていく意志として労使プロジェクトが立ち上がり、以降、取り組みが少しずつ具体的になっていった。

それ以降の取り組みは、「考え方の整理」「制度整備・拡充」「意義理解、職場取組み」の3フェーズある。まず、「ワーク・ライフ・バランス」という言葉が世の中に出始めた頃ということもあり、「味の素グループの考えるワーク・ライフ・バランスとは何か」、従業員にどういうことを理解し動いて欲しいのか、という点について相当な時間をかけて議論しビジョンをつくった。その後、それに必要な制度の拡充に取り組み、2011年以降は、ワーク・ライフ・バランスの意義を一人ひとり丁寧に理解してもらう理解促進の活動と職場主体の取り組みの支援を行った。なお、私事になるが、この頃は人事部側に所属し、組合と一緒に取り組んでいた時代だった。

次の転機は2013年の春闘。このときまだ顕在化してはなかったが、将来の大介護時代に備えて、本当に今の状態でそれに耐えられるのかといった議論が起こり、介護に関する要請を行った。そのなかで、「もう一段の働き方改革が必要ではないか」という認識となり、制度は入れたものの実際には使えていないものも多々あり、改めて「制度改革から意識改革へ」と取り組んだフェーズだった。

2014年、2015年には賃金要求を久しぶりに行った。労働組合として行った運動は、「生産性運動の進化」「時間生産性向上の追求」をテーマとし、組合員との対話を重ね、現場の声を集約して経営との交渉に臨んだ。改めて生産性運動に本腰を入れて、労働組合が主体的にやろうではないかと組合員と確認してきた。2,500人ほどの組合員に対し、約10人ごとのグループで、1時間から1時間半かけて職場討議を支部の非専従執行委員が行っている。100%参画を基本とし、その場で生産性運動に取り組む意義を伝え、最終的には「一人ひとりができる生産性運動とは何か」ということを紙に書き出し、執行部に託してもらい、その内容も交渉の中で紹介しながら運動を盛り上げてきた。

そこでは、「なぜ執行部からこんなことを言われなけ

ればならないのか」、「どうせやっても変わらないのではないか」、「お客様への影響も考えなければいけない」などと、不安やためらい、ある種の諦め感のようなものも蔓延していて、当時の支部執行部は相当葛藤していた記憶がある。しかし、組合員に「では今のままでいいと思うか」、「会社や社会の流れに身を任せるだけで後になって後悔しないか」などと問いかけると、みんな何とかしたいという気持ちは一緒だった。「ならば会社から言われなくとも組合から動きを起こそう」と地道に対話を積み重ねていった、そんな時代だった。

新たな取り組みとしての所定労働時間短縮の要請

ここまで労使で様々な取り組みを進めてきたものの、労働時間としてはなかなか変化していなかった。そこにもう一段の変化を起こすために2016年春闘で取り組んだのが、冒頭に紹介した所定労働時間短縮の要請だった。その狙いとして執行部で議論した内容を紹介する。

まず、経営・管理職、全従業員を巻き込んだ取り組みにし切れていなかったという課題に対し、所定労働時間は全従業員にかかわることなので、必然的に全員で取り組む状況をつくるという狙いを込めた。また、新しい中期経営計画を検討するタイミングでもあったため、春闘での議論を次期中期経営計画にもしっかり盛り込んでもらうことで、味の素単体だけではなく、グループ会社へも展開したいという狙いがあった。また、所定労働時間は非正規の従業員にもかかわるので、時給制の人は、単純に所定が下がれば年間の所得が下がる。これは当然避けたいので、間接的には時給アップの検討にもつながる。

人事制度も改定に向けた検討を進めている中であったので、春闘で大きな議論をすることによって人事評価にも反映できないかという点も考えた。また、大きな話になるが、社会にも何かしら影響を与え、社会全体でこのような動きを一緒に取り組んでいきたい、そんな思いもあった。

結果として、会社から20分短縮という回答が得られたわけだが、当時の社長のコメントを見ると、紹介したような組合の狙いが受け入れられて、これが労使共通の思いになった。それまでは経営も働き方についてどこまで踏み込むべきか、迷いも正直あったと思う

2. これまでの労使の取り組み

全ては、すべての“人”のために

(3) 近年の春闘の取り組み (2016~2018年)

2016年：所定労働時間短縮の要請

⇒2017年度より20分短縮

⇒職場課題検討会の開催

2017年：基盤強化と健全発展の主体者となるべく総対話の実施

⇒人事諸制度改定、所手当制度改定、働き方改革の取り組み

等を踏まえた、10,000円の月次賃金組み込み要求獲得

(内5,000円は諸手当改定による原資再配分)

2018年：年間休日数の平準化・増加 (124日に固定化)

職場課題検討会の継続実施要請 (全従業員一体の取り組み)

16春闘が最大の転換期



2. これまでの労使の取り組み

全ては、すべての“人”のために

(3) 近年の春闘の取り組み (2016~2018年)

【会社回答】

経営層が覚悟をもって「時間生産性」向上に率先して取り組み、ゼロベースで働き方を変革するために2017年4月より所定労働時間を20分短縮 (年間80時間) する。

- 20分短縮は14,000円/月以上の実質ベースアップ効果があり、グループ会社全体の働き方に及ぼす影響も大きく、更には当社の非正規雇用の従業員の働き方、そして賃金にも大きく関わることであり、経営として大変重たい決断。
- 一人ひとりの働き方の変革が味の素グループを変え、社会を変える、そして多様な人材の活躍により社会価値と経済価値の両方を生み出す共通価値を創出する、まさにASV (味の素グループ版CSV) に繋がる取り組みである。
- 時間生産性向上は、経営、管理職、組合員全員が一体となり取り組まなければ実現できない。経営層が率先して「時間生産性」向上の取り組みを進める。

労使の想いと決意が合致



が、ここで大きく、労使ともに覚悟を決めた転換期だったように思う。その後発表された中期経営計画では、働き方改革の取り組み方針や目標等々も織り込まれ、その後社外にも積極的に取り組み事例等を発信するようになった。

所定の短縮と併せて働き方を本当に変え、全員で取り組みを行うために、以前からあった組合員の中で職場をより良くするために話し合う職場懇談会、加えて管理職も管理職だけでゼロベースでタブーなしに話し合う職場課題検討会、そこに組合員の声を託しながら話し合ってもらい、それを更にその上の経営に率直に伝える、そんな現場から経営まで一貫通貫した取り組みが2016年春闘以降進んだ。今年の春闘でも、これをさらに継続・進化させたいと要請事項に織り込み、取り組みを続けている。

まだまだ課題はある。やはり時間ありきになると大事なもので剥ぎ取ってしまい、本当に大丈夫なのかという不安を抱えながら現場が葛藤している事例もある。画一的ではなく部門特有の働き方改革への取り組みに目を向ける必要性も感じている。「これが本当に成長になるの

か」という不安を持っている従業員が特に若手におり、そういう声にもしっかりと応じていきたい。

「制度導入と風土醸成、どちらからやったらいいのか」。そんな悩みを抱えている企業も多いと思うが、「できれば同時に取り組むべきではないか」と考えている。どちらから順にやっても時間がかかるし、制度導入が先だと、そこで少し満足してトーンダウンしてしまうということもある。また、議論だけしていても先に進まない。苦しいけれど、できれば両方同日にまずやってみることが大事ではないかと思っている。

2. これまでの労使の取り組み

全ては、すべての“人”のために

(3) 近年の春闘の取り組み (2016~2018年)

■ 職場課題検討会の継続・進化 (2018年春闘要請事項)



JILPT BOOKS

好評発売中!

濱口桂一郎 著

日本の労働法政策

働き方改革関連法案成立までの日本の労働政策の成立過程を余すところなく考察した体系書の決定版!!

労働政策関係者の座右の書

日本の労働政策の歴史、基本思想、決定プロセス、体系、個々の制度内容、実施機構、等を余すところなく考察した労働政策の体系書。働き方改革関連法の深い理解のためにも必読。

———東京大学名誉教授 菅野和夫 (本書帯より)

2018年10月30日刊行 / A5判 / 1,074頁 / ISBN978-4-538-41164-4



3,889円+税

◆お求めは書店(インターネット書店)、または当機構までお申込みください。

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

TEL: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。 <https://www.jil.go.jp>

