

労働時間削減と働き方改革で 『働きやすさ』を実現 今後は社員の 『働きがい』を追求していく

今号では、東京都港区に本社のある森永乳業株式会社の取組みを紹介する。大正6（1917）年に日本煉乳株式会社として創業した同社は、森永製菓の「ミルクキャラメル」の原料となる練乳の製造からはじまり、牛乳や各種飲料、ヨーグルト、アイスクリームをはじめ、育児用ミルクや同社独自のビフィズス菌関連製品など幅広い商品展開で事業を拡大してきた。

ビフィズス菌の研究で50年以上の歴史がある同社では早くから健康志向が根づいていたが、2017年に100周年を迎えた際にはコーポレートスローガンを「かがやく"笑顔"のために」と変更。そこには「食べて美味しく笑顔になる」と同時に「食べて健康になって笑顔になる」というメッセージを込め、「健康経営宣言」も発表し、社員の健康に対する施策をさらに充実させてきた。

2018年には「働き方改革アクションプラン」を策定し、「2027年までに月平均の法定時間外労働45時間以上の社員をゼロにする」などのKPI（重要業績評価指標）を設けて具体的な取組みが進行中だ。

そこで、同社の長時間労働対策と働き方改革への取組みについて、コーポレート戦略本部人財部労政企画グループでアシスタントマネージャーとして実務を担当されている飯田晃彦さんにお話を伺った。

森永乳業株式会社

全国に工場や支社・支店、物流センター、研究所などさまざまな事業所がある同社では一律の勤務形態はなく、事業所ごとに労働条件が異なっていた。なかでも製造現場は24時間操業で3直体制、しかも勤務シフトが毎日変わる可能性があるということで、健康に負荷のかかるケースもあるため、労働時間の短縮は長年の課題だった。

これに対して同社では各事業所ごとにそれぞれの事情に合わせて対策を行っていたが、2013年に労働組合から「正式にルールとして全社で設けてほしい」との申入れがあり、労使で話し合った結果2014年から実施したのが「勤務間インターバル制度」だった。これが同社が長時間労働対策に本格的に取り組むきっかけとなった。

1. 残業時間の短縮ではなく 年休取得促進で総労働時間を削減

全社で導入といっても事業所ごとに労使協定を結んでい

るため、導入時期はそれぞれに異なり、設定されたインターバル時間も8～10時間と幅があるものとなった。その意味で、「制度そのものによる変化よりも、長時間労働に対する考え方、意識が変化したことが大きい」と飯田さんはみている。

「制度として明示されたことによって労働時間管理への意識が高まり、管理者側には『しっかりと休ませる』という目標ができ、働く側も自分の健康を守るために時間を管理するんだということに気がついたという意味でよい影響があったと思います」と。この意識変化はその後、2017年に行われた健康経営宣言やコーポレートスローガンの変更につながり、ウェルビーイングの観点から長時間労働を捉えるという流れに結びついていく。

同社にとってウェルビーイングの観点とは、「休みたいときや休む必要があるときにしっかりと休めること」。もともと残業時間そのものは多くないため、2014年度に一人あたりの残業が平均16.7時間だったものが2023年では16.1時間

と、この10年間ほぼ横ばいに推移している。

しかし、「総労働時間」に目を向けると2014年度では一人あたり平均2013時間だったものが2023年には1962時間にまで減っている。この51時間の短縮には、年休の取得日数が大きく関わっている。2014年度は一人あたり10.4日(55.5%)だったものが、2023年度には14.9日(79.2%)へと増加しているのだ。また、男性の育休取得率も大きく増加していて、2020年度に47.3%だったものが2023年度には95.8%まで増加、取得日数も平均30日となっている。

こうしたデータから飯田さんは残業ではなく総労働時間という切り口で「働くときは働くけど、休むときはしっかり休む」というウェルビーイングな働き方が実現できていると分析している。

2. 年休取得推進デーやマイホリデー制度で2027年までに年休取得85%を目指す

総労働時間短縮には、この他にもいくつかの施策が有効だった。そのなかのひとつが「年休取得推進デー」だ。これは年間の労働日数に土曜日の出勤が含まれているので、「そこで休みましょう」と促すなど、会社が年休の取得推進日を設けるという制度だ。もちろん、年末年始や、飛び石連休などの休暇につなげた設定日もある。

また、自身で計画的に年休を取得してもらうために「マイホリデー制度」も導入した。これは「年休の取得については連続5日以上を推奨する」というもので、特にシフト制勤務で休日が不定期で年間の予定が立てづらい製造現場に対して「年間でしっかり計画を立てて、休みたいところは休めるようにしましょう」と促すもの。工場だけでなく事務や営業部門についても平日の休みが取得しやすくなり、年休取得の後押しとなった。KPIとしては2027年までに年休85%を目標としている。

3. 育児休暇中の負担を軽くする100%賃金支給

こうして総労働時間が着実に短縮された一方、ウェルビーイングの向上という意味では、労働時間の短縮にとどまらない多面的な施策が必要だと飯田さんは考えている。

「働き方改革アクションプランでは女性管理職比率の向上や、育児・介護を理由にした離職の減少など、さまざまな行動計画を設定していますが、これには労働時間に

表.労働時間に関するその他の制度

制 度	概 要
短時間勤務	妊娠、育児（小4の4月末まで）、家族の介護を理由に就業時間を短縮することができる。
モリナガパートナー社員、パートタイマー社員等のフレックスタイム制	上長の承認により、パートや有期雇用社員もフレックスタイム制の適用が可能。
在宅勤務・サテライト勤務	上長の承認により、自宅や他事業所で業務を行うことができる。在宅勤務またはサテライト勤務開始予定日の2週間前までに、所属事業所長の承認を得たうえで誓約書を人財部に提出する。
時間単位年休／看護・介護・生理休暇の時間単位取得	1日、半日単位だけでなく1時間単位から取得が可能。

限らず当社の現実にフィットした働き方を実現することが重要となります」。

飯田さん自身、2020年に育休を取得した際に「すごくよい制度だ」と実感した経験がある。同社では育児休業中に、法的には賃金ではなく育児給付金を受給するはずのところを、100%賃金が支払われるように改定していたのだ。これには、会社からの「安心して育児に専念してほしい」という思いが詰まってる。こうした独自の施策も多いため、同社では労働管理に関する情報の周知も重視していて、そのためのツールとして「社員向けルールブック」を配布している。これは休暇のルールや賃金制度など、同社で働くときに知っておくべき情報が網羅されたもの。

飯田さんはこうした数々の施策により、「働きやすさ」は高まってきたが、その先にある「働きがい」を目指していきたいと考えている。「労働時間を削減したら、意外と『空いた時間でもっと働きたい』という人がいるかも知れません。個人的にはそれでもいいと思いますし、それぞれの事情や希望に合わせた『働きがい』を実現できるような制度を構築できたらいいですね」と、これからも柔軟な発想で制度を整備していく決意だ(表)。

会社概要

森永乳業株式会社
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
設 立：1949年4月
従 業 員：単体3,302名、連結7,415名(2024年3月31日現在)
所 在 地：東京都港区
会社URL：<https://www.morinagamilk.co.jp/>