

サマータイムや 勤務間インターバル制度など 多様な取組により労働時間を短縮

今号では、労働時間削減と働きがいのある職場環境づくりを目指して、積極果敢に働き方改革を行っているユニ・チャームの事例を紹介する。サマータイムや残業の事前申請制、勤務間インターバル制度の導入など多様な取組により、長時間労働削減の効果をj得ている。

ユニ・チャーム株式会社

ユニ・チャームは、1961年に建材の製造販売会社として愛媛県川之江市（現：四国中央市）で創業し、1963年から「女性が生活のなかで感じる不安や不満を少しでも解消したい」との思いから、生理用ナプキンの製造・販売を開始。以来、この分野で培った不織布・吸収体の加工・成形技術を活かし、「赤ちゃんからお年寄りまで、すべての生活者が自分らしく暮らせる社会の実現」を目ざして、赤ちゃん用の紙おむつ、大人用のヘルケア用品、ペットケア関連商品などを開発し、提供している。現在、事業エリアは世界約80の国と地域に広がり、売上は約7,000億円にまで成長。2018年12月期の連結業績は売上高、コア営業利益ともに過去最高を更新した。グループ全体の社員数は約1万6,000人、単体の社員数は約3,200人となっている。

今回は、長時間労働対策を中心に、同社が2012年から取り組んでいる働き方改革について、グローバル人事総務本部の渡辺幸成^{わたなべゆきなり}人事部長（いきいき健康推進室長、働き方改革推進室長を兼任）にお聞きした。

1. サマータイムで生活習慣が変わり 残業時間が減少した

創業から58年となるユニ・チャームの歴史を振り返ると、長時間労働が常態化していた時代があったという。「長時間働くことで成果が生み出される、そんな考え方があったのだと思います。しかし、今は、限られた時間

内にいかに成果を出すか、また、社員の健康管理が重視される時代です。そこで今、当社では、社員が健康的に働き、働きがいを実感できる会社でありたいと考え、労働組合と協議しながら働き方改革に取り組んでいます」と渡辺さん。

長時間労働をなくすために最初に取り組んだ改革は、サマータイム制の導入であった。まず、社員の行動や生活習慣を変えたいと考えたそうだ。

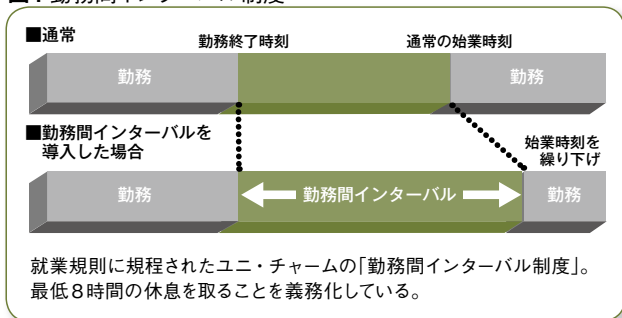
2011年夏、東日本大震災の影響により省電力化を図る目的もあり、従来9時～17時50分の所定就業時間を1時間前倒しし、8時～16時50分とした。期間限定の予定ではじめたが、朝型へと生活習慣が変わる社員が増えて残業時間が減少する効果が見られ、2012年よりサマータイムを通年化。現在、そのまま定着している。

また、サマータイムの通年化にあわせて、2013年より、残業を事前申請制とした。上司の許可なく残業することはできないというルールを制定したのである。以降、ただら残業がなくなる、という効果を得た。

さらなる労働時間の削減に向けて、在宅勤務制度を全社員（工場などの製造現場を除く）に対して導入した。自宅など仕事に集中しやすい環境の勤務場所を各自が決定し、最大月4回、利用することができる。

利用する場合は、同社独自のスケジュール管理体制を通じて、事前に上司に申請し、始業時・終業時は上司に連絡。成果は翌日に報告する。独自のスケジュール

図．勤務間インターバル制度



管理は、「SAPS」と呼ばれる。優先順位の高い課題に時間と行動を集中させるため、行うべき仕事について週ごとに30分単位の行動計画を立て (Schedule)、実行し (Action)、その効果を測定して反省点や改善点を抽出し (Performance)、それを活かして次週の行動計画を立てる (Schedule)。名称はその頭文字に由来する。当初は幹部のみとしたが、2005年から全社員に適用している。

エクセルを使い、社員、上司ともに金曜日に翌週の行動を記入する。30分刻みで細かく行動計画を考えるには一定の時間が掛かり、その分負担は増えたのだが、渡辺さんは「結果的には、最短距離で仕事ができることにつながっていて、今では必要なプロセスになっています」とその効果を語る。

2. 疲労の蓄積防止を目的に 勤務間インターバル制度を導入

これらに加えて2017年1月、労働組合と協議を重ねたうえ、勤務間インターバル制度を導入した。原則として22時以降の勤務を禁止し、勤務終了から翌日の勤務開始まで原則10時間、最低8時間以上の休息を取ることを義務化したものである。

導入のねらいについて渡辺さんは、「疲労蓄積防止と、睡眠時間を確保して健康的な生活を送れるようにすること、だらだら残業をなくすことです」と話す。

国内でこの制度を導入している企業がまだ少ないこともあり、はじめに社員への周知と内容の理解を得ることに注力した。そして、時間を意識した働き方を促すため、パソコン画面上に、「定時になりました」といったメッセージを表示することとした。現在は、定時、19時、20時にメッセージを表示。20時にはパソコンの電源がいったん切れる。それでも残っている場合、最後は「22時を過ぎました、健康のために早く帰りましょう」という

メッセージが表れ、パソコンの電源は完全に切れる。

8時間のインターバルを確保できない事例は月1～2件、営業職に見られるそうだが、本人とその上司に警告がなされ、1週間以内に代休や有給休暇などで調整することとしており、すみやかに調整されているという。

3. 社員の声を聞いて常に改善 働き方改革はこれからも続く

2017年には人事部門のなかに「いきいき健康推進室」を設立し、それまで以上に社員の心身の健康管理に努める体制を整えた。産業医と保健師が毎週来社し、労働時間管理や社員の健康対策に注力している。

これらの取組などにより、サマータイム制導入当時は32時間あった1人あたりの所定外労働時間 (1月あたり平均) は、直近では19時間に減少した。「いろいろな取組を行うなかで、社員の意識が変わってきたことが労働時間の削減につながったと思います」と渡辺さん。

また、ここまでの改革について、「新しいことを取り入れるときは、健全なことです。抵抗が生じます。慣れていることを変えるのはストレスになりますから、なぜ取り入れるのか、その目的と実現したい姿を明確に示し、社員の理解を得ることに努めます。同時に、これで完成ではなく、労働組合と協議しながら社員の声を聞いて、常によりよい内容へと改善していく。働き方改革とは、労働時間の短縮だけでなく、その働き方や職場環境が社員にとって働きがいがあり、自身の成長につながるかどうか、労働組合との会議でもこうした話をしており、ソフト面の充実に力を入れはじめたところです」と話した。

例えば、三田本社25階に、仕事に集中できる1人部屋を設けると同時に、コミュニケーションを促進する場などをつくり、社員同士の懇親会を開く試みをしている。「仲間との一体感を感じる機会も大事にしたい」と渡辺さんは語る。同社の働き方改革はこれからも続いていく。

会社概要

ユニ・チャーム株式会社
 事業内容：ベビーケア・フェミニンケア・ヘルスケア・クリーン＆フレッシュ・ペットケア関連製品の製造販売
 設立：1961年2月10日
 従業員：グループ合計16,207名 (2018年12月)
 所在地：(本社) 東京都港区 (本店) 愛媛県四国中央市