

労働時間短縮の意義と現状

味の素労働組合事務局長 田中 敦

はじめに

私たち味の素労働組合（組合員約2300人）は2016年春闘で所定労働時間の短縮を要請し、2017年度から20分短縮（7時間35分→7時間15分）することで労使合意しました。所定労働時間の短縮そのものを労働条件の改善であると捉えることができませんが、私たち味の素が所定労働時間の短縮を通じて実現したかったことは時間生産性の向上に取り組み、つまり、ゼロベースで働き方を変革するということでした。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、多様な人財の活躍によって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、まさに私たちが大切にしているASV（味の素グループ版CSV）の創出に繋がる

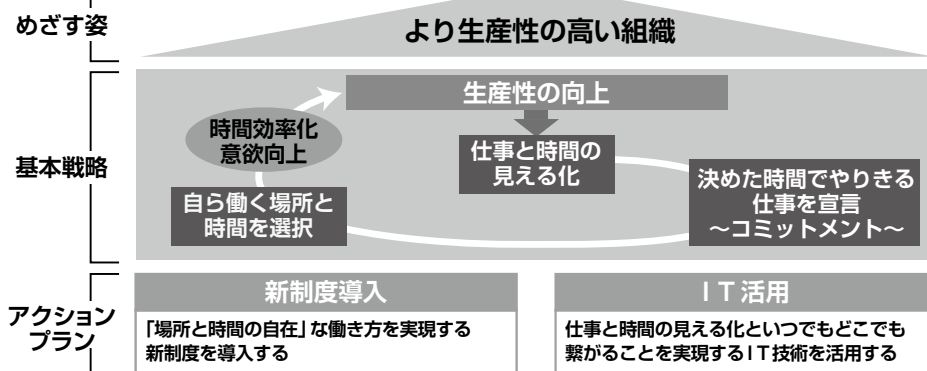
と信じて取り組んできました。経営、管理職、組合員全員が一体となって、

時間生産性向上に向けて取り組んだ結果、一つの成果として、当時目標として掲げていた一人あたりの平均総実労働時間1800時間を達成することもできました。ご紹介させていただく内容が皆様の活動の活性化に少しでもお役に立てれば幸いです。

所定労働時間の短縮要請に至った背景

味の素における「働き方改革」の取り組みとしては、2016年以降の取り組みに注目されることが多いのですが、実は、生産性向上に向けた取り組みは、2008年頃から「育児」や「介護」などを切り口に、継続的に推進してきました。たとえば、2013年頃の取り組みでは、①仕事と時間の見える化、②決めた時間でやりきる仕事を宣言、③自ら働く場所と時間を回すことで、より生産性向上の

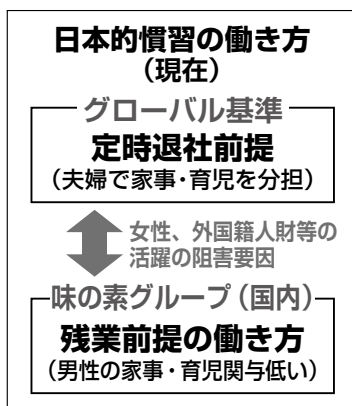
【図表 1】



でいました。この取り組みでは、制度として、コアタイムのないフレックスタイム制度や時間単位有休制度などの各種制度を導入し、環境面においてはオンライン会議システムの導入など、テレワークの推進に向けたIT活用にも取り組みました。（図表1）さらに、味の素労働組合としても、制度、環境を活かすための「意識」を変える取り組みとして、組合員と生産性運動に取り組む意義について繰り返し対話を重ね、認識を合わせることに取り組んでいました。

しかし、様々な制度や環境が整う一方で、一人あたりの総実労働時間は2008年以降同じ水準を辿っていません。そこで、組合員と進めるだけの生産性運動でなく、管理職や経営を巻き込んだ生産性運動を展開しなければ、実態を本質的に変えることはできないと考え、2016年春闘において「味の素グループで働く全ての人の先頭に立ち、『働き方改革』

【図表 2】



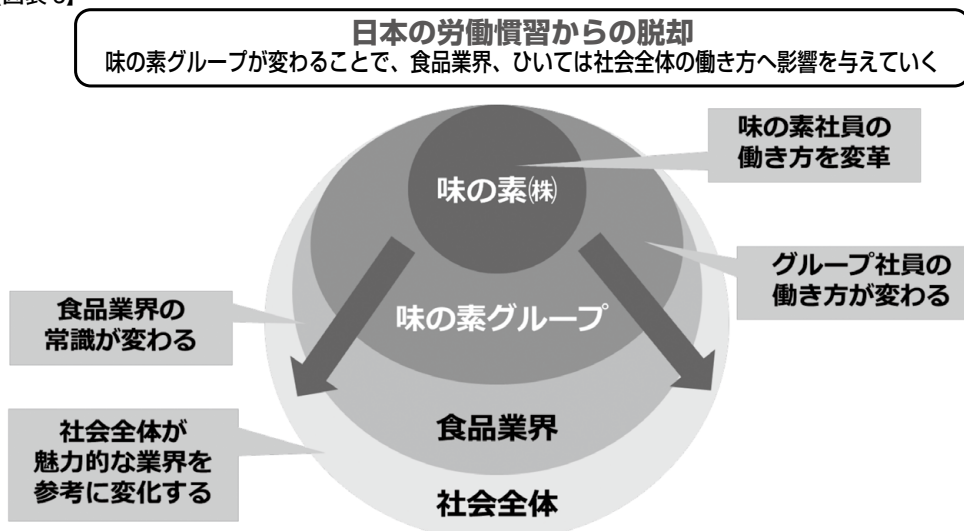
所定労働時間の短縮要請について交渉した結果、「経営層が覚悟をもって時間生産性向上に率先して取り組み、ゼロベースで働き方を変革するために2017年4月より所定労働時間を20分短縮(年間80時間)する。時間生産性向上は、経営、管理職、組合員全員が一体となり取り組みなければ実現できない。経営層が率先して時間生産性向上の取り組みを進める」という回答を引き出すことができました。

さらに、その後の交渉や協議を通

加速による一層の時間生産性向上を実現する」ことをめざし、「働き方改革」の加速に更に本気で取り組む決意を込めて、所定労働時間短縮を要請することに至りました。

回答、そして、一つになった労使の思い

【図表 3】



じ、性別、国籍、価値観などに関わらず、多様な人材が活躍している会社をめざし、従来の残業を前提とした働き方から脱却し、定時退社を前提としたグローバル基準の働き方の実現に取り組んでいくこと(図表2)や、

これからの味の素労使の取り組みを味の素だけの取り組みとせず、味の素グループの各社、食品業界、ひいては社会全体の働き方へ影響を与えることをめざして取り組んでいくことについて労使で確認しました。(図表3)そして、めざす働き方を時間として定量的に表し、それを目標とすることで、働き方全般の見直しにつなげていくという考え方の下、2020年に「一人あたりの総実労働時間1800時間未満」をめざすことについて、味の素労使は認識を合わせました。当初、「所定労働時間20分短縮」や「総実労働時間目標1800時間」のインパクトは非常に大きく、取り組みを高く評価する声もある一方で、職場からは「本当に仕事回るのか」「本当に実現できるのか」と不安を訴える声も少なくありませんでした。もちろん、総実

労働時間が変わらないままでは、所定労働時間を短縮した分が単純に残業時間増として変わってしまうだけなので意味がないことや、味の素や味の素で将来働く人のためにもこれまでの「残業を前提とした働き方」を本気で変えていくことが必要であることなど、総実労働時間目標達成に向けて取り組むことの意義やこれからの取り組みに込めた想いについて、組合員との対話を何度も重ねました。

「働き方改革」の実現に向けた取り組み

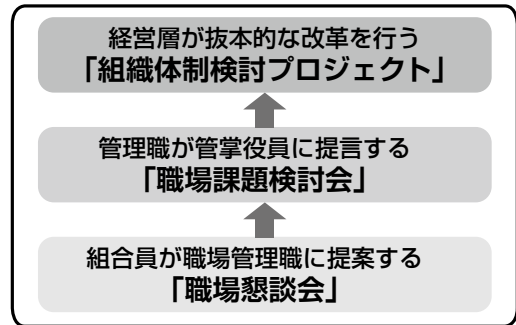
「働き方を変える」「総実労働時間は〇〇時間を目標とする」ということ自体は簡単ですが、いざ、そのために何を具体的に变えるのか、ということを考えるのは簡単なことではありません。そこで、私たちは既存の議論の場を活用した取り組みを推進しました。(図表4)

従来から味の素労使では年に最低一回、組織の課題について労使で議論し認識を合わせる機会として職場単位で「職場懇談会」を実施しています。そこで、全社共通のテーマとして、ゼロベースで働き方を見直す上での実態や問題点の洗い出しを掲

【図表 4】

経営主導によるマネジメント改革
抜本的な変革を行うため、経営主導での
全社のルール、仕組みを変革

現場の声を踏まえ、経営層が抜本的なマネジメント改革を行い、経営目標から個人目標まで一貫させ、時間生産性向上に取り組む



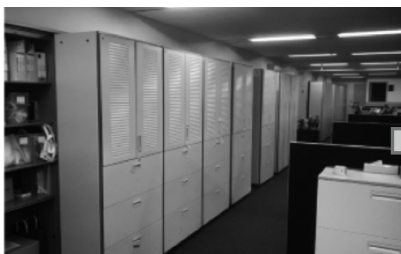
げ、「職場懇談会」で議論しました。そして、「職場懇談会」で挙げられた意見を踏まえ、働き方を見直す上での課題や解決策について、管理職から管掌役員に答申する機会として「職場課題検討会」が行われました。そして、「職場懇談会」「職場課題検討会」の内容を踏まえ、経営層が抜本的なマネジメント変革を行う、という一連の流れで、組合員・管理職・経営が一体となって時間生産性向上に向けた取り組みを進めてきました。各議論の機会が挙げた意見については「個人」「職場」「組織横断」に分類され、個人と職場単位の取り組みは各組合員や管理職、各職場主導で取り組みを進めつつ、組織横断の

声も挙げられました。外勤営業に従事する組合員は事業場外においてはみなし労働時間管理の下で働いており、フレックスタイム制度が利用できず、また、業務特性や顧客対応などの関係で拘束性が高いことから、勤務時間帯の裁量を持ちにくいことから、結果として長時間労働に陥りやすい実態がありました。また、既に導入した在宅勤務などのテレワークについても、利用条件の制約や従来の働き方を前提とする意識などから「使いつらい」とする意見が多くありました。それらの意見を踏まえ、「職場課題検討会」では、働く「場所」と「時間」の制約を解消し、時間生産性を向上させることを目的に、ペー

課題については経営主導で検討されました。ここで一つの例をご紹介します。営業部門の職場の「職場懇談会」では「他部門や上位者、お客様からの要望には応えなければいけない。そのため、自分達では仕事量が調整できない。仕事の優先順位を見極めるのが難しい」などといった

【図表 5】

個人持ち資料、開かずの資料を大幅削減



1フロアのキャビネ **290段→72段**

書類 **9割減**

もう一つ、非常に重要なのが、一人ひとりの「意識面の変革」です。私たちがめざした「残業を前提とした働き方の見直し」を実現するためには、所定労働時間内で働くことを前提とした働き方に変えていかねばなりません。もちろん、誰もが好んで残業をしているわけではありません。残業をしている背景には、所定労働時間内では終わらない業務量の問題もありました。

パーソナライズ化の推進に取り組むと共に（図表5）、軽量で持ち運びに便利なPC、スマートフォンなどのモバイル機器の整備やセキュリティの強化の必要性、そして、在宅勤務制度の使い勝手の向上やテレワーク環境の拡充などを推進して、移動時間の短縮を通じた更なる業務効率化が必要で

あることを答申し、経営として投資の判断を行う、といった流れでゼロベースでの働き方の見直しに向けて、組合員・管理職・経営が一体となって取り組みました。また、その他にも経営会議をはじめとした会議資料、重要社内広報の発信方法などについても大幅に見直しを行い、現場の作業負担軽減を図ってきました。

そこで求められたのが、職場での一人ひとりの「意識面の改革」です。管理職が個々人の仕事の量と内容をきちんと把握し、組織にとって必要な成果創出につながりにくい仕事であれば、思い切つてやめる判断を行う。それと同時に、一人ひとりが自身の担う仕事の意義や他の仕事とのつながりを理解し、主体的に管理職に仕事を見直す提案を行うことも積極的に促しました。つまり、一人ひとりが限られた時間の中であらゆるリソースを駆使して成果創出にこだわる風土を醸成することにも取り組んだのです。「働き方改革」と同時期に取り組んでいた、組合員を対象とした人事制度の改定においても、これらの考え方を多分に盛り込みました

が、味の素における働き方を大きく見直す上で、一人ひとりが仕事に取り組む上での「意識面の改革」は非常に重要だったと振り返っています。

現状と

これからの「働き方改革」

2015年の組合員一人あたりの総実労働時間は約1950時間程度でしたが、ご紹介した取り組みなどを通じ、当初の2020年総実労働

時間1800時間という目標を2019年度には1年前倒しで達成する形となりました。例として挙げた営業部門についても、事業場外みなし労働時間管理を廃止し、時間管理を行うと同時にフレックスタイム制度を適用することで柔軟な働き方ができる環境も整えることができました。しかし、何よりも大きな成果は、一つひとつの仕事の意義を振り返りながら日々効率的に仕事に取り組むことが風土として定着したことではないか、と思います。

現在、味の素労使は「アミノサイエンス®で、人・社会・地球のWell-beingに貢献する」という志(Purpose)の実現に向けて日々取り組んでいます。その中で、私たち労働組合は味の素グループで働く全ての人が、いつでもどこでもいきいきと健康に、誇りとやりがいをもって働ける状態、まさにWell-beingを体現する存在であることをめざして取り組んでいます。そのためには、これまで取り組んできた「働き方改革」の取り組みを、より一層進化させる必要があると考えています。

新型コロナウイルス感染症の影響により、リモートワーク中心の働き

方を経験したことにより、私たちの働き方はより一層柔軟になりました。それによって、お互いがおかれている状況の理解や意思の疎通が非常に難しくなつたと感じています。また、味の素グループの競争力をより一層高めていく上でも多様な人財が新しい価値の共創に向けて取り組むことは不可欠であり、その過程において、労働時間が長くなることも時には起こり得ると考えています。

こういった状況だからこそ、一人ひとりがよりメリハリを意識して、多様な選択肢の中から日々最適な働き方を自律的に選択し、生産性高く働くことが求められることは言うまでもありません。この環境下で、労働組合に期待されていることの大きな一つは、仕事だけでなく、日々の生活も含めて多忙な中であっても、互いを理解し、価値観を尊重し合える風土の醸成であり、働く人同士の信頼関係の強化に貢献することであるとと考えています。互いを尊重し合う風土や互いの信頼関係こそが多様な人財が生産性高く働き、新しい価値を創造することにつながり、また、一人ひとりがイキイキと輝き、味の素グループに誇りをもって働くため

の源泉であると考えているからです。一つひとつの仕事の意義を振り返りながら日々効率的に仕事に取り組むことは継続しつつ、私たち一人ひとりが持っている力をより一層発揮できる環境づくりが生産性の向上に不可欠であると信じて、味の素労働組合はこれからも「働き方改革」に取り組んでいきます。



田中 敦 たなか・あつし
味の素労働組合事務局長

2007年入社。9年間、味の素(株)の家庭用製品の営業を担当。
2016年以降、味の素労働組合営業支部の専従として活動し、本部中央執行委員を経て、2022年より味の素労働組合事務局長(現職)に就任。