

第3章 震災企業ヒアリング ～10社の事例からみる企業活動、雇用・労働面への影響について～

第1節 調査の概要

1. 調査の目的

東日本大震災とこれに関連したさまざまな出来事等に伴い、雇用・労働面を中心に企業にどのような影響が及び、これに対してどのような対応をしたかを把握するため、企業の担当者から聞き取り調査を実施した。

2. 調査対象

事例調査は、震災で雇用・労働面に影響が及んだ企業10社を対象に行った¹。業種別にみると、建設業2社（建築土木1社、建築1社）、製造業5社（飼料1社、化学1社、電子部品1社、輸送用機械器具2社）、運輸業1社（鉄道1社）、小売業2社（食料品1社、医薬品1社）の計10社となる。従業員規模別²には、99人以下（2社）、100人～299人（1社）、300人～499人（1社）、500人～999人（2社）、1,000人以上（4社）となる。

3. 調査項目

調査項目は、震災による雇用・労働面への影響を中心に、幅広い内容から構成される。具体的には、①震災による被災状況、②売上げへの影響、③雇用・労働面への影響、④原発事故の影響、⑤電力問題、⑥風評被害、⑦公的支援制度の活用状況、⑧ボランティアと義援金、⑨被災者の優先雇用——などについて尋ねた。併せて、今後の求められる雇用・労働政策上の課題などについても企業側に意見を求めた。

4. 調査時期

調査は2013年1月から2013年3月に実施した。以下の10社からヒアリングを行った。

- A社（建設業、従業員規模1,000人以上）

調査日時 2013年2月27日 対応者 人事グループ長

- B社（建設業、同1,000人以上）

調査日時 2013年3月12日 対応者 人事管理部副部長

¹ アンケート調査でヒアリングに応諾した企業（159社）のうち、雇用・労働面に影響が及んでいる企業に事例調査を依頼した。許諾を得た企業10社にヒアリングを実施した。インフォーマントは震災時の対応を把握している担当者もしくは代表取締役である。ご協力いただいた企業関係者の皆様には深くお礼を申し上げます。本稿に残りうる誤りは、すべて筆者の責任である。

² 単体の国内従業員数。

- C社（製造業、同 99 人以下）
調査日時 2013 年 2 月 8 日 対応者 総務部課長
- D社（製造業、同 99 人以下）
調査日時 2013 年 3 月 4 日 対応者 取締役社長
- E社（製造業、同 300 人～499 人）
調査日時 2013 年 1 月 24 日 対応者 社長室長
- F社（製造業、同 100 人～299 人）
調査日時 2013 年 3 月 5 日 対応者 取締役社長
- G社（製造業、同 500 人～999 人）
調査日時 2013 年 3 月 7 日 対応者 人事部主任
- H社（運輸業、同 1,000 人以上）
調査日時 2013 年 1 月 7 日 対応者 人事部主任
- I社（小売業、同 1,000 人以上）
調査日時 2013 年 1 月 24 日 対応者 人事部長
- J社（小売業、同 500 人～999 人）
調査日時 2013 年 1 月 21 日 対応者 経営企画室長

なお、調査対象企業の属性については、次頁以下で紹介する。

<調査対象企業>

A社

業種：建設業（建築・土木）

従業員規模：約 2,700 人

企業概要：準大手ゼネコン、ダムや橋など大型土木工事を得意とする

事業所：北海道、東北、関東、北陸、関西、中国、四国、九州

被災状況：震災時には東北沿岸部で数箇所の現場を抱えていた。岩手県陸前高田市では、病院の新築工事中、津波に襲われる。工事関係者は屋上に避難し、難を逃れる。被災地の復旧・復興で人手不足となり、西日本から現場監督を応援に向かわせた。福島の復旧・復興にも力を注ぎ、域内における雇用創出にも意欲的に取り組む。

B社

業種：建設業（建築）

従業員規模：約 7,500 人

企業概要：大手建設業、ビルや商業施設など都市型建築物を手がける

事業所：北海道、東北、関東、東海、関西、中国、九州

被災状況：事業の中心は都市型ビルなどが中心で、復興特需の恩恵は受けていない。計画停電時は電力を必要とする器具や装置が使用できず、残業や土日出勤が重なり、現場監督や作業員はその対応に追われた。計画停電による工事の遅れは、自助努力で吸収して工期を守った。

C社

業種：製造業（飼料）

従業員規模：55 人

企業概要：大手飲料メーカーの子会社、生産拠点は親会社の敷地に隣接する

事業所：北海道、福島、茨城、神奈川、大阪、愛媛

被災状況：福島と茨城の事業所が被災する。福島事業所は操業停止に追い込まれ、従業員は自宅待機を余儀なくされた。その後、代替生産に伴い西日本の各事業所はフル稼働となり、自宅待機の従業員はパートも含め西日本の事業所に広域配転し、雇用を維持した。

D社

業種：製造業（化学）

従業員規模：約 50 人

会社概要：化学製品を製造。生産拠点は福島工場の 1 箇所のみ

事業所：東京、福島

被災状況：沿岸部に位置する化学工場は津波に襲われ、廃水設備が損傷した。加えて、福島第一原発から半径 30 キロ圏内に位置することもあり、操業停止が長引き、再開後も生産規模の縮小を余儀なくされることから、雇用の見直しに踏み切った。

E社

業種：製造業（電子部品）

従業員規模：約 400 人

会社概要：電子部品製造

事業所：福島、茨城、愛知

被災状況：茨城の 2 工場と福島営業所が被災する。茨城の 2 工場は震災後、数日で再稼動したが、福島営業所は原発事故の影響で再開の見通しが立たず、事業所閉鎖に追い込まれた。会社は従業員と半年以上の話し合いを重ねたが、最終的には雇用関係を終了した。

F社

業種：製造業（輸送用機械器具）

従業員規模：約 130 人

会社概要：自動車部品サプライヤー

事業所：東海地方に 3 箇所

被災状況：納品先の大手自動車メーカーが東北から部品を入手できずラインを停止し、納品待ちを余儀なくされた。サプライチェーンの寸断により震災後の 4 月、5 月は生産停止に追い込まれ、従業員は自宅待機を余儀なくされた。売上げは前年同月比 95%減まで落ち込む。

G社

業種：製造業（輸送用機械器具）

従業員規模：約 780 人

会社概要：自動車部品サプライヤー

事業所：関東、東海、関西

被災状況：サプライチェーンの影響により、納品待ちとなるが、メーカーが早期に復旧し、生産を再開した。その後、消費抑制などの影響もあり、受注量が落ち込み、手待ちの機械オペレーターは自宅待機となった。雇用調整助成金を活用し、従業員の雇用を維持した。

H社

業種：運輸業（鉄道）

従業員規模：約 4,000 人

会社概要：鉄道事業を中心に、沿線観光事業、不動産事業も手がける

事業所：関東一円

被災状況：震災後は節電対策を視野にサマータイム制を導入した。従業員からは、家族とのふれあいの時間が増えるなど好評を博す。副次的効果として時間外労働の削減も確認された。サマータイムのプラスの効果を通年でも確保するため、2012年から通年の労働時間の見直しにも踏み切った。

I社

業種：小売業（医薬品）

従業員規模：約 3,200 人

会社概要：調剤薬局を全国展開

事業所：全国（47都道府県）

被災状況：震災で宮城と福島の店舗が閉鎖し、従業員は近隣の店舗に異動した。全国展開の総合力でカバーし、雇用問題は発生しなかった。震災後、福島での雇用創出を視野に、郡山市で新店舗を開設した。地元福島で求人を出すものの、放射能への懸念から就職を希望する人が少なく、やむなく本社から人員派遣した。

J社

業種：小売業（食料品）

従業員規模：約 700 人

会社概要：東北地方で総合小売業を展開

事業所：青森、岩手、秋田、宮城

被災状況：津波で 2 店舗、地震の揺れで 2 店舗が営業不能となった。その他、多くの店舗にも被害が広がる。営業不能となった店舗では、正社員は他の店舗に異動したものの、パート従業員からは退職が相次いだ。震災後は、復興関連の仕事の時給が高いこともあり、パートは未充足の状態が続く。

第2節 調査結果の概要

1. 震災による影響

●事業所における自然災害の状況

被災3県（岩手県、宮城県、福島県）では、店舗や事業所に甚大な被害が生じた。内陸部では地震による揺れ、沿岸部では津波の被害が報告された。

A社「東北沿岸部で数箇所の現場を抱えていた。岩手県陸前高田市では、新築の病院を建築中に津波に襲われ、4階建ての3階部分まで濁流が押し寄せ、屋上に避難した」

C社「福島県内陸部にある事業所では、発酵タンクがある工場内では爆音が鳴り響き、天井板が落下。コンクリートの床が波打つなど、創業以来の大惨事となった」

D社「福島県沿岸部の事業所では、波高15mもの津波に襲われた。防風林をなぎ倒し、工場の廃水設備に海水が押し寄せた」

I社「宮城県と福島県の沿岸部にある店舗が津波に襲われた。幸い、従業員は無事だったが、宮城県の店舗は瓦礫に埋もれ、再開の目処が立たないことから閉店した」

J社「津波の被害があった2店舗と、地震の揺れで被害のあった2店舗は営業ができなくなった。地震の揺れで被害を受けた店舗のひとつは閉鎖した」

●売上げへの影響

震災は企業の売上げを直撃した。特に、サプライチェーンの寸断で納品待ちを余儀なくされた自動車部品企業では、売上げはメーカーの生産動向に大きく左右された。

F社「納品先の自動車メーカーが東北から部品が入手できないためラインを停止した。メーカーで在庫が積み上がり、納品待ちを余儀なくされた。自社のラインは稼働できるのに、生産できないというもどかしさを味わった。震災後の2011年4月、5月の売上げは前年同月比95%減まで落ち込んだ」

G社「原材料は手に入り、生産設備も稼働できるが、サプライチェーンの関係でメーカーがラインを停止したため、納品待ちとなった。幸い、メーカー側の生産再開が早かったため、売上げは1割減少にとどまった。別のメーカーに納品している同業他社では、影響が長引いたところもあった」

復興特需が期待される建設業では土木事業を手がける会社では東日本でプラスの効果がみられたが、被災地に人員を派遣し手薄となった西日本では減収となり全体では相殺された。

A社「震災はプラスとマイナスの両面に影響を及ぼした。東日本では復旧・復興で売上げがプラスとなる一方、被災地に人員を送り込んだ西日本では人手不足に陥り仕事を絞り込み、売上げが減少した。全体で見ると5%増にとどまったが、震災以外の要因もあるため、単純には説明できない」

B社「リーマン・ショック以降、売上げは減少傾向で、震災でもその傾向は変わらない。

土木工事を手がけていないこともあり、震災特需はなかった」

●企業活動への影響

自然災害で事業活動の縮小・停止を余儀なくされた企業では、減少分を補うため他の事業所の事業活動が活発になった企業もあった。

C社「福島事業所の稼働停止に伴い、代替生産を担う西日本の事業所はフル操業に沸いた。

人手不足の事業所には、自宅待機となった福島事業所の従業員を派遣した」

震災で生産設備に影響が出た企業では、他社への代理生産で震災後の難局を乗り切った。

D社「唯一の生産拠点が震災で生産停止となったが、顧客からは納品要請があり、取引関係

を維持するためにも、他社に代理生産をお願いした」

全国規模の企業では総合力でカバーしほとんど影響がなかったとする企業もあった。

I社「宮城と福島の店舗は閉店に追い込まれたものの、グループ全体の総合力でカバーし

影響はほとんどなかった」

●雇用・労働面への影響

自然災害で事業所が縮小・停止・廃止したことに伴い、従業員の雇用にも様々な影響が及んだ。その対応は企業により明暗が分かれた。

C社「震災で福島事業所の生産ラインは停止し、従業員は自宅待機に追い込まれた。その

後、西日本の事業所が代替生産のためフル操業となり、自宅待機の従業員は西日本の各事業所に赴いた」

D社「操業停止や生産規模の縮小に伴い、人員整理を余儀なくされた。従業員とは話し合

いを重ね、納得してもらった上で、雇用関係を終了した」

I社「宮城と福島の2店舗は閉鎖したが、従業員は近隣の店舗に異動してもらった」

●公的支援制度の活用状況

企業は従業員の雇用を維持するため、雇用調整助成金などの公的支援制度を積極活用している。大企業から中小零細企業に至るまで、企業規模を問わず利用している。

C社「操業停止に伴う休業補償については、雇用調整助成金を活用した」

E社「災害時でも現行の雇用調整助成金は十分機能している。現行制度の存続を求める」

G社「一時休業に際しては、雇用調整助成金を申請した。制度の利用に関しては特段の問

題はなかった。休業時の賃金がカバーされ、企業としても大変助かった」

J社「震災前から雇用調整助成金の制度は概ね把握しており、今回の震災でも活用した」

2. 原発事故の問題

●企業活動への影響

原発事故により、操業停止や事業所閉鎖に追い込まれた企業があった。

- D 社「福島沿岸部の事業所は、地震と津波に加え、原発事故の問題も抱えることになった。地震と津波だけなら 2、3 カ月で再開できるが、原発の問題が尾を引き、工場が再開したのは震災から 8 カ月近くが経過した 2011 年 10 月半ばだった」
- E 社「隣接する地域の大半が警戒区域や計画的避難区域に指定された。取引先の事業所も開店休業となり、再開の目処が立たないことから、福島営業所は閉鎖した」
- I 社「福島の店舗は震災と原発の影響で営業が困難になり、閉店に追い込まれた」

●雇用問題

原発事故で操業停止や事業所閉鎖に追い込まれた企業では、従業員の雇用問題が発生した。

- D 社「震災と原発事故の影響で生産規模を縮小せざるを得ないので、40 人近くいた従業員のうち 10 人程が退職することになった。従業員には会社の事情を説明し、納得してもらった。手当を積み増しの上、雇用関係を終了した。近隣の企業も原発事故で体力が落ちていることから、受け入れ可能な企業はほとんどなかった。家族で遠方に移り住み、新しい仕事を探す人や、親戚や友人の紹介で仕事をみつける人もいた」
- E 社「事故当時、営業所には 2 人の従業員がいた。高齢の嘱託社員は退職したが、もうひとりの若手営業マンには東京勤務を打診した。しかし、老親の面倒をみななければならないという家庭の事情もあり、地元にとどまることを優先し、退職の道を選んだ。営業所は原発事故直後から開店休業状態であったが、会社は半年近くの話合い期間を設け、次への橋渡しにも尽力した。最終的に雇用関係にピリオドを打ったのは、震災から 8 ヶ月が経過した後だった」

3. 電力問題と風評被害

●電力問題による影響

原発事故後の計画停電は大口需要家を中心に企業活動に多大な影響を及ぼした。

- C 社「計画停電で原料供給メーカーが操業停止に陥った。その結果、神奈川にある事業所は生産停止を余儀なくされた」
- G 社「事業所の南北で計画停電の時間帯が異なり、一日に何回も電気の供給が止まった。事務部門ではパソコンが使えず、工場ではラインが稼働できず、仕事にならなかった。当初は清掃作業にあてていたが、限度があるので、計画停電の日は早めに仕事を切り上げ、従業員を帰宅させた。計画停電の期間中は生産が大きく落ち込んだ」
- H 社「電力供給は鉄道事業の生命線でもある。供給量が決まらないと、運行ダイヤを組めない。計画停電で現場は大混乱に陥った」

●風評被害

福島県に事業所がある企業からは、風評被害を指摘する声が相次いだ。取引先から検査証を求められる企業もあった。

- C社「原発事故後、福島と茨城の事業所には製品が安全であることを証明する検査証を提出するよう求められた」
- C社「親会社の飲料メーカーには凄まじい風評被害が襲いかかった。放射能汚染への懸念から、製造所在地を製品に明記するよう消費者からクレームが寄せられた」
- D社「震災後、放射能検査を要求する顧客が増えた。第三者機関に検査を依頼した」
- D社「原材料を搬入する会社が、放射能汚染を懸念し、福島事業所への納品を拒むことがあったが、説得して、搬入してもらった」
- J社「原発事故後、福島産の野菜の買い控えがあった。複数の産地から取り寄せて消費者の選択の余地を高めるようにした」

●雇用・労働面への影響

電力問題は従業員の雇用・労働面にも影響を及ぼした。

- B社「計画停電が予定される現場では、クレーンやエレベーターなど電力が必要となる作業は、安全性を確保するため、事前に作業を終了し、あるいは、土日に振り替えて実施した。工期を守るため、現場では労働時間が延長し、土日出勤も増えることになった」
- C社「計画停電で原料の製造がストップし、操業停止に追い込まれた。神奈川にある事業所の従業員は自宅待機を余儀なくされた。一部の従業員はフル操業で沸く西日本の事業所に赴いた」
- H社「間引きダイヤで運転している期間は、運転手や車掌は有給消化で乗り切り、雇用を維持した。他方、遊園地などのレジャー施設では、例年開催されるイベントの中止や延期が相次ぎ、アルバイト従業員の稼働日数が減少する影響が出た」

4. 2011年夏季節電の影響

●節電の取り組み

2011年夏季の電力使用制限令やその他の要請に基づき、企業は様々な取り組みを進めた。

- G社「節電対策で自動車メーカーが土日操業に踏み切ったので、部品メーカーも足並みを揃え、土日に稼働した」
- H社「鉄道事業では、日中の間引き運転、車内の冷房温度の制御、駅構内の照明間引きや電装看板の日中消灯などに取り組んだ。事務部門においては、サマータイムの導入、クールビズの前倒しと通年ノーネクタイの実施、OA機器の使用電力総量制限など様々な取り組みを実施した」

H社「複数の需要家が共同して抑制に取り組むスキームと事業活動に最低限の配慮をした制限緩和を経産省に申請した。同時適用することで、全体の電力需要を抑える一方、利用者には平時に近いサービスの提供に努めた」

●雇用・労働面への影響

夏季節電に伴い、従来休日だった土曜・日曜に操業・営業した企業もあった。その結果、従業員の生活面には様々な影響が及んだ。

G社「2011年夏季は自動車業界全体が土日操業となった。子供を保育園に預けるなど、急な生活時間の変更が困難な従業員が出た。子供を抱えた女性はかなり苦勞した。近隣の祖父母に預ける従業員もいたが、どこにも預けるところがない従業員は有給で休んでもらった。その分の仕事は残りの従業員でカバーした」

震災を機に、サマータイム制を導入した企業も見られた。ワーク・ライフ・バランスにプラスの効果が確認でき、通年の労働時間の見直しに踏み切った企業もあった。

H社「震災を機に節電対策を視野にサマータイム制を導入した。その結果、家族とのふれあいの時間がふえ従業員には好評だった。加えて、時間外労働の削減も確認できたので、通年の労働時間の見直しに踏み切った」

5. 震災後の企業行動

●BCP（事業継続計画）と防災マニュアル

大手企業を中心にBCPの導入が広がりをみせる。震災後は防災マニュアル整備の動きが進む。

C社「震災後は非常時のマニュアルを見直した。グループ全体で備蓄体制を強化した」

F社「納品先の自動車メーカーから指示があり、従業員の安全確保のためのマニュアルを整備した」

H社「災害マニュアルをBCPに含めて、総務部門で作成を進めている」

J社「従来からBCPは存在したが、震災を機に災害への対応項目を追加した」

●従業員の安否確認

震災後は従業員の安否確認を強化する動きが広がる。模擬訓練を実施する企業もみられる。

B社「安否確認システムを使った模擬訓練を全事業所で実施している。当初は発報しても応答のない従業員が数百人規模でいたが、連絡を入れるまで確認作業を繰り返すなど、地道な意識の向上に努めている」

D社「従業員の携帯電話を登録して、災害時の安否確認に使えるようにした」

H社「社員の携帯アドレスを本社に一括登録し、安否確認できるシステムを導入した」

I社「全国の管理薬剤師に会社の携帯電話を持たせ、緊急時に連絡が取れるようにした」

●危機管理体制の強化

震災後、企業はリスク管理を徹底している。調達先の見直しの動きもみられる。

E 社「茨城県内に2カ所の工場があるが、震災後はリスク分散の意味からも、両工場データ共有し、万一、ひとつの工場が稼働できなくなっても、もうひとつの工場に対応できるように危機管理体制を強化した」

F 社「震災後、大手自動車メーカーが部品会社にアンケートを実施した。ひとつの生産拠点が麻痺しても、別の拠点を稼働できる体制を求める声があがった。少なくとも、東西どちらかの拠点で同じものをつくれる体制を整備することでメーカーと共通の理解を得た」

G 社「これまでの取引関係もあり、調達先をすぐに見直すことは難しいが、単独調達は2社以上にするなど、検討を進めていく」

I 社「本社と支店を含めた情報管理体制をこれまで以上に強化している。テレビ会議システムを導入するなど非常時に対する備えを着実に進めている」

6. 被災地の復旧・復興

●ボランティア活動と休暇制度

大企業を中心にボランティア休暇制度の導入が広がる。震災を機に拡充の動きもみられた。

A 社「震災を機にボランティア休暇を拡充した。震災ボランティアはこれまでの年5日から20日まで拡充した。宿泊費と交通費は会社が全額負担している」

H 社「繰越年休がボランティア休暇に使えるので、休みをとって被災地支援に向かう従業員が少なからずいた」

I 社「ボランティアは本人の自発的な意欲をベースとするもので、会社としてボランティア休暇制度は設けていないが、東北では自ら被災したにもかかわらず沿岸部のボランティアに汗を流す従業員もいた」

●被災地の復旧・復興

企業は被災地の復旧・復興に向け、様々な取り組みを進める。

B 社「被災地の復旧・復興への提案を社内コンペの形で実施した。その提案のひとつが、ユニセフの委託業務となり、被災地の子どもとともにまちづくりを考えるプログラムが実施されている」

H 社「被災地の復旧・復興に向けた取り組みでは、鉄道部門だけでなく、グループ全体の総合力を結集して支援を進めている。ホテル部門では、東北内陸部に位置する大型ホテルで被災者の受け入れを実施した。建設会社では瓦礫処理をJV（企業共同体）の構成企業として受託し、福島県内の除染事業にも社員を派遣している。飲食部門では、東北製品のフェアを開催し、旅行会社では東北ボランティア・ツアーを実施

するなど、グループ各社の強みをいかした被災地支援を進めている」

被災地の復旧・復興には、日本経済全体の回復が必要であるとの提言も寄せられた。

D 社「被災地の企業が復旧・復興するには、日本経済全体の回復が必要となる。景気が良くなれば、国全体でヒト・モノ・カネが動き出し、被災地の企業にもプラスの効果も及ぶ。今後、被災地では公共工事が盛んになり、建設業は潤うかもしれないが、その効果は長続きしない。被災地の復旧・復興のためにも、景気回復を軌道に乗せる必要がある。景気が本格的に良くなれば、企業の生産水準も回復し、雇用増にもつながる。仕事が増え、人が集まり、生活が始まり、子供が生まれる。こうしたサイクルが被災地の復旧・復興には欠かせない視点だ」

●被災者の優先雇用

被災者の優先雇用については、企業はハローワークに積極的に求人を出すものの、反応は鈍かった。企業からは優先雇用の難しさを指摘する声も相次いだ。

F 社「震災時、ハローワークに 20 人程の優先雇用を出した。2 交代制の機械操作の仕事で、教育訓練もするので、初めての人でもやる気があればこなせる仕事だ。しかし、応募者はひとりもなかった。震災で身内や親戚が亡くなり、働く気持ちになれなかった人が多かったのではないかと」

G 社「仕事がなくて困っている被災者を一人でも多く雇い入れ、生活面のサポートをしたいと考え、優先雇用の求人をハローワークに出した。仕事は被災者以外でも同じなので賃金面の上乗せはできなかったが、その分、手当を上積みして、求人を出したが、被災地から遠いこともあり反応は鈍かった。地元で仕事を探したいひとが多かったのではないかと」

一方、大手企業では例年通りの採用を基本としながらも、その枠組みの中で被災者の雇用にもきめ細かい目配りをしている。

A 社「被災地にある地方国立大学に求人票を送付した。OB の助けを借り、会社説明会を実施した。採用選考では同一順位の場合には被災者を優先的に採用したが、採用者のクオリティーは維持する必要があるため、特別枠は設けなかった」

H 社「長年にわたり東北から定期的に採用している。震災後も例年と同じ採用枠を確保している。優先雇用としては実施していない」

●福島再生

風評被害に苦しむ福島において雇用創出を試みる企業もみられた。

A 社「除染が進み帰還できても、仕事がなければ生活は成り立たない。地元での雇用創出を視野に、県内のゴルフ場に太陽光発電基地の建設を進める。工期中には数百人規模、完成後はメンテナンスで一定規模の雇用を確保し、東電への売電による収益も

見据え、将来の地域の発展につながる取り組みを進める」

I 社「被災地における雇用創出も視野に、福島県郡山市に事業所を開設した。地元福島で求人を出したものの、線量が高いことへの懸念もあり、希望者はほとんどいなかった。やむなく本社から人員を派遣した」

除染後の住民帰還を見据え、既存企業の支援を訴える声もあがった。

D 社「除染がすんで、住民が戻れる状態になっても、働き口がないため、戻らない人もいる。福島の復興には企業の存続が不可欠である。大事なものは新たな企業を誘致するのではなく、今ある企業を守り続けることである。特に原発に近い地域ほど、そのことは強く指摘できる。原発に近い地域に新たに企業が進出するとは考えにくい。地域を守るためにも、今ある企業の存続に力を注ぐべきである。企業が存続しないと、街は発展しない。働く場所がない街は人口流出が加速し、さびれる一方だ」

一方、除染の費用対効果を鑑み、思い切った土地利用の提案もなされた。

D 社「除染は人が住んでいる地域が中心で、背後にある山間部は手付かずの状態である。費用も一人あたり 5,000 万円近くかかるともいわれる。費用対効果を考えると疑問を感じる。それならば、除染費用に上乗せして補償金を支払い、思い切った土地利用を考えてもいいと思う。例えば、太陽光発電、瓦礫処理場、自衛隊基地などに転用することも検討していいと思う。福島だからできることを考えていくべきだ」

7. 企業が求める雇用・労働政策

●休業補償

事業所再建までは従業員の賃金を全額補償してほしいという声が寄せられた。

D 社「雇用の維持という観点からは、例えば、3 カ月あるいは 6 カ月と期間を区切り、国が従業員の賃金を全額補償すれば、企業の再建がスピードアップする。企業は従業員の雇用に頭を悩ませることなく、再建に専念でき、従業員も再開に向け安心して避難生活を送れる」

●再就職支援

一方、回復の見込みが立たず、生産体制を縮小しなければならない場合には、国による再就職支援を求める声もあった。

G 社「災害で市場が冷え込み、生産体制を縮小せざるを得ないとき、休業の問題も発生する。一時的な休業なら、現行の雇用調整助成金で対応できるが、その後も、回復の見込みが立たず、生産体制を半減しなければならないような事態に陥ったら、従業員の雇用問題が発生する。その際は、再就職支援をフォローアップしてほしい。人によっては、これまでとまったく違う職種で仕事をさがす人もいる。教育や訓練も含め、次へのステップにつながる総合的な再就職支援体制を整備してほしい」

●経営支援

雇用の維持・確保の点からも、生産設備の早期復旧への支援を求める声が相次いで寄せられた。中小企業経営者からは、低利融資など融資条件の緩和を求める声も寄せられた。

D社「化学産業は装置産業とも呼ばれる。生産設備の維持や補修には莫大な費用がかかる。今回の震災では、生産設備への影響は少なく、軽微な補修にとどまったが、それでも4,000万円近くかかった。その他も含めると震災関係で億単位の支出となった」

E社「経営判断の誤りによるものではなくて、天災によるものなので、融資条件の緩和を求める。震災により手元現金も少ないので、迅速な融資が求められる。経常黒字になるまで、金利を減免するなどきめ細かい措置が望まれる」

F社「製造業は装置産業でもあり、生産設備が破壊されると仕事にならない。今後、大災害に見舞われた時には、生産設備の復旧費用の低利融資を求める。事業再開までは金利ゼロが望ましい。返済期間の猶予など条件緩和も求める」

G社「災害で生産設備が破壊されると、仕事ならず、従業員の雇用にも影響が及ぶ。雇用の確保・維持の観点からも、災害後は生産設備の早期復旧を手助けしてほしい。緊急時なので、生産設備の復旧にかかる費用の直接融資も検討の余地はあると思う」

●情報の周知・徹底、手続きの簡素化

震災後の各種支援制度の新設・変更に伴う情報の周知・徹底、手続きの簡素化を求める声が寄せられた。中小企業からは一層の要件緩和を求める声もあがった。

C社「雇用調整助成金以外でも、早期の復旧・復興に向け様々な制度が新設され、現行制度にも変更が加えられたが、被災企業への周知が十分ではなく、申請期間も短く、使い勝手の悪いものがあった」

D社「支給要件で震災前の雇用を維持する、あるいは、雇用を増やすというのは、被災した中小企業にとってはあまりにもハードルが高すぎる。震災と原発という特殊要因を踏まえると、要件を緩和して、柔軟な対応をとるべきだ。併せて、制度の周知、手続きの簡素化も災害時には必要であると思う」

E社「現行の雇用調整助成金は十分に機能しているので、制度の存続を求める。震災という非常事態なので、支給要件の緩和、支給額、期間など柔軟な運用を求める。想定外の天災が発生したので、ハローワークのほうでも、平時のルールを厳守するのではなく、被災事業所の実態に合わせた柔軟な対応をお願いしたい。未曾有の事態が発生しているので、走りながら考えるような、弾力的な運用を求める」

第3節 個別企業のヒアリング・レコード

1. 建設業A社¹

1. 概要

A社は従業員 2,700 人規模の総合建設業者である。震災当日は、東日本の事業所を中心に、激しい揺れに見舞われたものの、阪神・淡路大震災を機に防災対策を強化しており、救援物資の輸送、ライフラインの応急復旧などに迅速に対応した。全国の事業所から現場をマネジメントする人材を被災地に送り、福島への派遣は、従業員と家族の同意を前提とするなど、従業員や家族の心情にも配慮した措置を行った。最終的には 100 人近くが被災地に赴き、復旧・復興活動に汗を流した。

2. 発災直後の対応

(1) 対策本部の立ち上げ

震災時、本社ビルは激しい揺れに見舞われたものの、その後の対応は冷静だった。A社では 1995 年の阪神・淡路大震災を機に、防災マニュアルの見直しと、BCP の策定を進めてきた。併せて、詳細な災害対応を盛り込んだ緊急時対応規則や災害事故発生時の措置規則なども作成していた。2004 年の新潟中越地震では、こうした規程に基づき、救援物資の輸送、道路や上下水道などの応急復旧、顧客の店舗あるいは生産設備の補修などを迅速に行い、災害時の経験値を高めた。

こうした経緯もあり、震災直後は、詳細な災害規程を盛り込んだ BCP に基づき、全社員が冷静に行動した。国内出張中の社長は直ちに本社に引き返し、震災当日に対策本部を立ち上げ、陣頭指揮をとった。未曾有の災害により、通信や交通網が麻痺するなか、実働部隊となる各事業本部横断の震災対策室を組織し、従業員や顧客の被害状況を把握した。同時に、支援物資や応援社員の確保、重機や燃料の調達、社員および家族の安否確認などを行った。迅速な対応が奏功し、震災翌日の早朝には、被害のほぼ全容を把握することができた。仙台市内にある東北支店を含めて、幸い人的な被害はなく、事業所の被害も天井や壁が剥がれ落ちる程度で済んだという。

事業所の人的・物的被害は軽微なものにとどまったものの、A社は建築・土木現場のマネジメントが業務の主軸であり、被災地の沿岸部でも数箇所の現場を抱えていた。そのひとつである岩手県陸前高田市では、新築の病院を建築していた。激しい揺れに見舞われた後、津波が襲い掛かり、4 階建ての 3 階部分まで濁流が押し寄せ、作業員や近隣住民とともに屋上に避難した。A社では、陸前高田市を含め、津波で被害を受けた現場は沿岸部を中心に 3 箇所にのぼったという。

(2) 緊急救援物資の輸送

A 社では、国土交通省や自治体と災害協定を締結している。発災直後は、東京、大阪、名古屋などの主要支店から、水や食料などの緊急支援物資を日本海ルートで被災地に送った。その際、全国に広がるグループ会社や取引先からの情報も踏まえ、燃料を確保しながら、迅速かつ的確に被災地に救援物資を送り届けた。さらに、ライフラインの応急復旧に備え、ショベルカーやダンプの手配も急いだ。なぜなら、A 社は建築や土木などの大型工事現場のマネジメントが中心で、自社が所有する建設機械は少ないからである。発災直後は、グループ会社や下請け、取引先も含めて、A 社に関わるすべての企業がスクラムを組んで、被災地に救援物資を送り、ライフラインの応急復旧に全力を注いだ。

3. 売上げへの影響

震災が売上げを直撃する企業が多い一方、復旧・復興特需に沸く企業もある。総合建設業を営む A 社は、震災がプラスとマイナスの両面に影響したと指摘する。プラスの面では、被災地の復旧・復興では、A 社の得意とする総合マネジメントで力を発揮し、売上増につながった。一方、原子力発電所の運転停止に伴う製造業の設備投資の減少などにより、西日本では売上げが減少した。プラスの東日本とマイナスの西日本を含めた全社規模で見ると、震災前と比べ、5%増にとどまった。震災による純増部分以外にも、様々な要因が複雑に絡み合い、単純な比較はできないものの、全体としてプラスになったと指摘する。

なお、A 社は、環境省発注の除染作業も手がけるが、単年度契約なので、来年度以降も受注できるかは不透明な状況にある。今後、被災地の復旧・復興に伴い、ゼネコンの仕事量は少しずつ減少していく。半面、建売住宅の建設など地元企業の仕事が拡大する。3年後から5年後には、地元企業が活躍する第2ステージに入っていく。

4. 雇用・労働面への影響

(1) 被災地に人員派遣

A 社は大型の建築・土木工事のマネジメントを主力とする。震災後は、被災地の応急復旧の対応にあたり、被災地以外の現場監督を被災地に派遣するなど猫の手も借りたいほどの忙しさであった。これは、現場の下請従業員も同様であった。A 社は沿岸部に3つの現場を抱えていたが、津波により資材や機材が流されて、作業員は仕事を失った。しかし、すぐに、国や県からの要請もあり、道路の亀裂やマンホールの補修、上下水道復旧などの応急復旧工事で現場に赴き、作業員の雇用が途切れることはなかった。

今回の震災では、自宅待機など雇用面での影響はなかった。震災の応急復旧に加え、顧客の生産設備の点検・補修などに追われ、震災後は忙しい日々が続いたという。

(2) 従業員の安全管理

A社は総合職を2,700人近く擁する。そのうち約100人が現場監督として被災地に赴いた。建設業法では、国家資格がないと現場の責任者である現場代理人、監理技術者は務まらない。全国から有資格者を含む技術者を急遽集め、被災地に派遣した。社員を被災地に派遣するにあたり、従業員の健康管理や安全管理には気を使った。例えば、市街地の現場では、ホテルを貸し切り、山間部では旅館、近くに宿泊先を確保できない場合は、ユニットハウスの簡易宿泊所を建設した。慣れない環境で仕事をしてもらうこともあり、従業員に無理を強めないよう、健康管理と安全管理には最大限の注意を払った。

こうした配慮は従業員だけでなく、近隣住民にも同様の目配りをした。建設現場は工事関係者だけで成り立つものではない。作業に伴い、騒音、粉塵など、近隣住民にも迷惑がかかる。自社の現場や従業員を守ったうえで、住民にも十分な配慮をして、地域一体で復旧・復興に取り組んだ。そのため、作業の傍ら、周辺住民へのボランティアや炊き出しなどにも汗を流した。

建設会社は顧客だけでなく周囲からの理解も得られないと企業として存続できない。これはA社の環境経営という企業理念とも重なる。発注者も大事であるが、周辺住民、周辺環境もステークホルダーとして明文化して、全社あげて対応しているという。

5. 福島への人員派遣

(1) 派遣対象者

A社は、福島県内の球技場施設の造成工事を手がけた。こうした経緯もあり、A社は原発関連作業の一部を請け負う。事故後、この球技場施設は原発作業の前線基地となり、広大なグラウンドには鉄板が敷き詰められ、重機が配備された。作業員はここに宿泊し、食事を済まし、防護服に着替え、原発に向かうバスに乗り込む。A社では、岩手、宮城における復旧・復興作業に加え、こうした福島原発関連作業も重なり、被災地への人員派遣は、岩手・宮城と福島ではほぼ半々の割合となった。

福島への派遣は、独身者はその対象外とした。加えて、既婚者でも子供が生まれる可能性のある社員は対象から外れてもらった。実際、現地に赴いたのは、50歳代の社員が中心であるが、OBからも積極的に手が上がった。最盛期は40人～50人近くが福島に派遣された。そのうち15人～20人程はOBが占めた。派遣に際しては、放射線量の管理は徹底して行い、当時の国の基準よりも厳しい累計被曝量40ミリシーベルトで従業員を帰還させたという。

(2) 従業員と家族の同意

福島派遣は、A社にも様々な問題を投げかけた。A社には労働組合がなかったが、その分、従業員の福島派遣には、きめの細かい対応ができたという。組合を組織する同業

他社は、労組から線量基準が示され、経営側と協議のうえ、基準を決め、従業員を派遣していた。一方、組合を組織しない A 社では、国の基準よりも厳しい線量管理に加え、従業員と家族の同意も前提とした。線量の高い地域への派遣は、従業員本人に加え、家族にも大きな不安となる。そこで、対象従業員には放射線管理について丁寧に説明し、実質的な同意を得て、はじめて、家族の説明に移る。従業員が同意しても、家族が難色を示した場合は、派遣はしなかった。拒否しても、不利益な取扱は一切なかった。

A 社は社会基盤整備が本業であることから、災害時こそ自分達の出番と思う従業員が多く、福島行きを志願する社員が後を絶たなかった。結婚を控えた独身社員も手を上げたが、将来のこともあり、対象から外れてもらった。社員には、災害時に自分が持つ技術や技能を通じて、被災地に貢献したいという意欲が強かったという。災害時こそ、建設業の出番という気持ちもある。最終的には、50 歳代の社員を中心に、手があがった OB も福島に派遣した。

労組がなかった分、従業員一人ひとりと丁寧に向き合い、話し合いを重ねることができた。経営対労組という、集団対集団の関係ではなく、個人レベルで率直な話し合いができた。その結果、従業員とは、これまで以上にコミュニケーションが深まった。労組がない分、職員一人ひとりの気持ち、家族の心情にも配慮したかたちで、福島に派遣できたと振り返る。

6. 震災後の企業行動

(1) B C P

A 社では、阪神・淡路大震災を契機に、緊急時対応規則や災害事故発生時の措置規程を見直した。その後の新潟中越地震の経験も踏まえ、2009 年に既存の災害規程を盛り込んだ事業継続計画（BCP）を作成し、国交省関東整備局に届け出た。この BCP には、次に紹介する模擬訓練も盛り込まれ、地震、津波、台風、洪水などの緊急時のバイブルとなっている。今回の震災では、災害規程を盛り込んだ BCP が有効に機能した。その一方、想定外の津波が襲い掛かり、広大な範囲に被害が広がったことは、これまでの災害と大きく異なる点と指摘する。

(2) 模擬訓練

A 社は BCP に基づき毎年、模擬訓練を実施する。2013 年は 3 月 1 日に東南海地震を想定して模擬訓練を行った。東南海地震が発生し、名古屋支社と大阪支社がダウンしたと想定し、訓練を実施した。携帯メールを用いて、全職員の安否を確認し、併せて、従業員の家族や自宅の損壊状況を把握できる体制も確認した。本番さながらに、東京本社や九州、富山支店から、名古屋と大阪に人的、物的支援を行った。こうした模擬訓練は、阪神・淡路大震災以降、毎年、実施している。今回の震災時の対応を振り返ると、模擬

訓練を実施するのとならないのでは、かなり違うと実感した。模擬訓練の効果が、今回の震災でもかなり有効だったと強調する。

7. 復旧・復興に向けた取り組み

(1) 義援金とボランティア

A社では、これまで台風などの被害でも全社で義援金を集め、被災地を支援してきた。今回の震災でも、数千万円規模の義援金を集め、被災地に送った。

一方、ボランティアについては、震災直後は、ガレキの撤去に汗を流した。その後、復旧が進むにつれ、ボランティアの内容は広がりを見せた。岩手県の沿岸部では、村祭りの観覧席のパイプの組み立て作業を手伝い、出店、炊き出しを行った。宮城県のある地域では、仮設住宅でお年寄りの話し相手もした。

A社にはボランティア休暇制度があり、対象は従業員とその家族(20歳以上)である。ボランティアは金曜日と土曜日の2日連続で実施する。金曜日はボランティア休暇を取得し、土曜日は別の日に振替休日を取得する。環境経営を前面に掲げるA社では、従業員が参加しやすい企業ボランティアをすすめる。現地までの交通費や宿泊費は会社が全額負担する。従業員の参加を促すため、バスのチャーターもしている。こうしたボランティアの取り組みは東日本大震災前から力を入れている。実施にあたっては、被災自治体のボランティアセンターとも綿密な連携のうえ、実施している。被災地で本当に必要とされていること、求められることをお手伝いしている。ボランティアの延べ参加人数は数百人にも及ぶ。被災地ボランティアは現在でも継続しており、今後も実施していく。こうした費用は、会社の経営方針もあり、純利益の3%分で充当しているという。

(2) 地元雇用の拡大

大手ゼネコンは、大型工事で多くの協力会社(下請け企業)を束ねるプロジェクト・マネジメントを得意とする。現状、被災地の復旧・復興工事において、多くの企業をマネジメントするノウハウを持ち合わせているのは、大手ゼネコンなどに限られる。被災地では、大型工事をマネジメントができる人材が不足している。そこは大手ゼネコンの腕の見せ所でもある。

一方、現地には地域の実情に詳しい地元企業や現場作業員が豊富にそろっている。震災後の復旧・復興作業においても、全体のマネジメントは大手ゼネコンが受注し、現場作業は地元企業に請け負わせ、被災地から作業員を確保するなど、地元雇用の維持・拡大にもつなげる。A社は、重要施設の耐震補強や地盤改良工事でも実績がある。今後、震災後のまちづくりにおいても、A社の強みを生かして積極的に参入し、地元雇用の拡大に尽力したいという。

(3) 優先雇用

A社は例年、事務10名、土木30名、建築30名の70名近くを新規採用する。震災後は優先雇用にも取り組む。被災地にある地方国立大学に求人票を送付し、OBなどの助けもかり、会社説明会を実施した。採用選考では、同一順位の場合は被災者を優先的に採用した。新卒のクオリティーは維持する必要があるため、特別枠を設けることはしなかった。

8. 雇用・労働面での課題

(1) 補償金と勤労意欲

被災地の復旧・復興工事では、地元人材を積極活用したいが、人手確保は思うようにならない。被災地の現場からは、地元での雇用確保は限界に達しているとの声が寄せられる。被災者の多くは、国や東京電力から補償を受けている。未曾有の災害でもあり、被災者が十分な補償を受けるのは当然でもあるが、それがあつ面、勤労意欲を阻害していると感じることもある。

今後の雇用・労働面の課題としては、働ける人は働いてもらう仕組みの構築が必要ではないかと思う。世帯全体で受給額を調整するなど、現行制度の一部、見直しも必要なのではないか。津波で自宅を流され、狭い仮設住宅で窮屈な生活を余儀なくされ、従来の生活環境と大きく異なり、働く気持ちになれないことも十分に理解できる。こうした現状を踏まえると、被災者の生活環境を改善した上で、勤労意欲を高めてもらい、少しずつ就労につなげていくことが必要ではないか。働ける人は、働いて社会参加する仕組みが必要であると思う。

(2) 被災地における人材確保

現在、被災地における雇用確保は限界にきているものの、他の都道府県から人材を大量投入する動きまでは至っていない。非常に危ういバランスの上に被災地の労働需給は成り立っている。今後、大きな復旧事業が相次いで発注されると、需給バランスが崩れ、他県からの人材の大量投入の動きが広がる可能性もある。そうなると、被災地の賃金水準に変化が生じる可能性もある。

A社はダムやトンネル建設に代表されるように、大型工事のプロジェクト・マネジメントを得意とする。被災地では、下請け業者を通じて、地元雇用の確保にも力を注ぐが、上述のように、人材確保には苦勞しているという。

(3) 労組と意思決定の問題

A社には労働組合が存在しない。建設業の多くが労働組合を組織するなか、稀な存在でもある。労組がない理由については、同社の屋台骨を背負ってきた大型ダム工事の存

在があげられる。大型ダム工事は、山間部の急峻な谷間に建設される。万一、事故があれば、会社の将来を左右しかねない大惨事にもつながる。ダム工事現場では、監督者と作業員、その家族は、経営対労働という対立した構図ではなく、同じ釜の飯を食う大家族そのものである。大型ダム完成という共通の目標に向け、緊密な連携のもと、力をあわせて作業を進める。そして、ダムが完成すると、次の現場に作業員と一緒に移り住む。こうした経緯もあり、A社では現場の一体感が強く、労働組合を求める声はあがってこなかったという。

労組が存在しないことは、震災時の企業行動にどう影響を与えたのか。この点については、災害時に迅速な決断と行動ができたことと指摘する。災害時は一刻を争い、ライフラインの復旧に代表されるように、迅速な対応が求められる。被災地では、自衛隊や警察に加え、建設関係者が最前線で応急復旧にあたった。従業員の安全確保を最優先した上で、迅速な決断と行動ができたことは、被災地の早期復旧に微力をつくせたと指摘する。

9. 福島再興

(1) 除染作業

A社は福島県において除染作業を手がける。地元住民は、県外者による除染を嫌い、地元作業員による除染作業を求める。除染作業は、放射性物質などの粉塵を吸着する化学雑巾で外壁を拭くだけなので、特段の技術・技能は不要であり、離農関係者でも十分に対応できる。県外に避難している人も多く、人手確保には大変苦勞しているが、環境省の地元雇用の方針もあり、できる限り地元関係者による除染を進める。

(2) 廃炉作業

今後、廃炉に向けた作業を受注する可能性もある。累積被爆量など、労働者の健康管理の点で多くの課題が残り、経営層は慎重に検討を重ねる。かつてのじん肺訴訟に見られるように、将来にわたり従業員が健康被害で苦しむ可能性も否定できない。会社として、廃炉作業に手をあげるかどうかは、慎重に検討している。これは他社も同じで、中には、人を使わず、機械で対応するため専用ロボットを開発して、ロボット作業で参入を検討する企業もあるという。

(3) 新産業による雇用創出

福島県内の一部では、放射線量が高く、今後、人が居住することが難しい地域もある。その一方、除染も進み、住民が帰還し始めている地域もある。しかし、戻っても仕事が必要なければ、生活は成り立たない。そこで、A社は福島における雇用創出も視野に、再生可能エネルギー基地の建設を計画する。誰も立ち入らない広大なゴルフ場に、太陽光パネルを建設し、工期中に数百名規模の雇用を生み出す計画を検討する。この案は、従来

の縦型の単発的な請負契約ではなく、地域の発展を見据えた、息の長い取り組みに特徴がある。工期終了後には、メンテナンス業務で一定の雇用を維持し、東電への売電による安定した収益確保も視野に入れる。現在、地元金融機関や商社とも慎重に検討を重ねる。地域に人が戻り、仕事の場があり、安定的な収益も確保できる新たな復興モデルの検討を進めている。

10. その他

(1) 官民連携

国家財政に限りのあるなか、防災対策に予算を投入するには、民間の知恵やノウハウが必要となる。防災に投入できる予算はいくらか。投入した場合、何人の命が救えるのか。もし、投入しなかったら、国家的損失はどのくらいの規模に膨れ上がるのかなどを多面的に検討する必要がある。さらに、予算を投入する場合でも、何に重点を置くのかという視点が重要である。日本全体に無尽蔵に予算を投入できるのであれば、死者をゼロに近づけることも可能である。しかし、予算に制約があるなか、例えば、耐震補強工事に重点を置くのか、あるいは、河川や堤防の改修工事を優先するのかなど、様々な観点から議論が必要である。被害を最小限に食い止めるためには、限られた予算を、どう使うのかを検討しなければならない。

(2) 今後の防災対策

今後の防災対策においては、官民協働の PPP (Public Private Partnership) がひとつの有効な手段であると考えられる。官民が一緒にやることで、スピードアップも図れて、経済合理性も維持できる。官が全体のグランドデザインを描き、民が具体化する。与えられた予算の下、民はコスト面、品質面、技術面で知恵を絞る。その際、官はすべての情報をフルオープンにすることが求められる。官が情報をフルオープンにすることで、民も知恵を結集し、官のグランドデザインを詳細にブレイクダウンすることができる。

こうした官民の英知が結集した防災計画は、費用対効果も検証され、広く納税者の納得も得られ、国民からも支持される。日本の国土を守る、国民の命を守る公共工事として、無駄な公共事業と汚名を浴びせられることなく、胸をはって防災対策を進めることができる。

今後、東南海地震など、大きな災害が起きる可能性も否定できないので、すくなくとも、災害直後には官民で PPP を組めるような体制を事前に整備するべきである。こうした体制を整備すれば、災害直後でも、迅速に計画を執行でき、雇用の確保にもつながる。現在、業界団体である日建連が国交省に PPP を打診している。災害の多い日本では、雇用の観点からも、官民連携による事前の体制整備が求められる。

1 ヒアリングは 2013 年 2 月 27 日、関東地方の本社で実施した。インフォーマントは A 社の経理管理本部管理部門人事グループ長である。

2. 建設業B社¹

1. 概要

B社は、従業員 7,500 人規模の大手総合建設会社である。震災時には、仙台にある東北支店や福島営業所で、激しい揺れに見舞われたものの、阪神・淡路大震災の経験を踏まえて直ちに対策本部を立ち上げ、迅速な復旧活動を行った。被災地における顧客の建物を早急に修繕するため、必要な人員を東京、名古屋、大阪から 100 名程派遣した。原発事故による警戒区域内に作業所はなかったものの、福島県内における作業従事者のうち希望者に対しては健康診断を行うなど、放射線量に対する不安を取り除く対応をした。原発事故後の計画停電については、特に作業所における電源喪失対応に苦心したが、労働時間延長や休日出勤など現場の自助努力で工期を守り、難局を乗り切った。

2. 震災による影響

(1) 発災直後の対応

仙台にある東北支店や福島営業所では、震災による大きな揺れがあったものの、幸いにも従業員への被害はなかった。被災地域にある顧客の建物補修に対応するため、まず東京本店から人を送り、足りなければ名古屋・大阪から合計 100 名程の人員派遣を行った。オフィスビルや工場など顧客の建物は内陸部・都市部に集中していたが、一部施工中の建物への津波被害もあった。顧客の操業再開のため早急な対応が必要であったことから、震災後 2、3 カ月は修繕工事を重点的に行った。

(2) 売上げへの影響

リーマン・ショック以降、B社の業績は低迷し、厳しい状態が続いていたが、震災発生により更に厳しさが増したと考えている。これまでも復旧・復興関連工事について積極的に取り組んでいるが、今後、ある程度、インフラ整備が進み、民間企業が設備投資を図ろうとする段階でプラスの影響の可能性があると期待するが、業界内の競争は依然として激しく、楽観視はしていない。

3. 福島原発事故による影響

B社は、福島県の数箇所でプロジェクトを進めていたが、施工場所は福島市や郡山市など中通りに集中していた。福島第一原発にもっとも近い場所でもいわき市であり、警戒区域内には進行中のプロジェクトはなかった。そのため、復旧作業を伴いながらも、概ね各プロジェクトの工期を守ることができた。したがって、余剰人員が出ることもなかった。

原発事故により、福島市などでも放射線量の高い場所が存在するため、健康上問題が

ないか従業員の不安が高まった。こうした不安を解消するため、希望者に対して電離放射線健康診断を受けさせることとした。また、事故後 3 カ月程は、作業現場の放射線量を毎日計測していた。

なお、B 社は福島原発の復旧作業に参加し、工事の一部を請け負っている。

4. 雇用・労働面への影響

(1) 雇用の現状

B 社は、リーマン・ショック後の業績低迷もあり、採用数を絞り込んできた。それゆえ、震災があったから採用を減らしているということはない。また、震災を機に雇用関係が切れる従業員はいなかった。

人員的にはすでにスリム化を進めてきたが、建設業は大量生産ではなく、個々のプロジェクトごとのカスタムメイドであるため、業務効率化が難しい業態でもある。また、コンプライアンスや品質管理といった社会的要求に応えるために、現場及び内勤部門でも書類作成・整備などの業務量は増加しており、1 人当たりの負荷が高まっている。

また、従来からの業務量の増加により、メンタル面で問題を抱える従業員も増加傾向にある。その年齢構成は 40 代と 20 代後半が多く、とりわけ本社・本店のある大阪や東京で多い傾向があり、震災の被害のあった東北や北海道では都市エリアに比べて少ない傾向である。こうした状況も踏まえ、大阪と東京にはカウンセラーが常駐し、産業医は週 2 回、健康相談に対応している。

(2) 労働時間

B 社の現場部門では、個々のプロジェクトで決められた工期を守るために土曜日に稼働する作業所も多いという。作業所長や事務部門が現場の効率化を図り、休日の振替や労働時間の削減に努力しているものの、休日出勤の解消には至っていない。

一方、メンテナンス工事の場合には、得意先の建物に常駐しながら補修・改修工事を請け負う場合が多く、担当者でなければわからない部分も多いことから休むに休めない状況も多く見られる。加えて、夜間工事を行うことになれば、昼夜交代勤務を行わざるを得ない。この実態は、B 社である程度存在するケースという。

5. 計画停電への対応

B 社は東京に本店があり、東京の各作業所で計画停電への対応に苦心した。電力が必要となる揚重機・装置・器具（クレーンやエレベータなど）を使用する作業は、安全性を確保するため、計画停電を意識して事前に作業を止めたり、あるいは業務を土日に振り替えたりすることがあった。また、電気関係の専門家も多くないことから、揚重機・装置を管轄する部署は多忙であった。結果として、現場では労働時間を延長し、土曜出

勤も増えることとなった。計画停電による工事の遅れは、自助努力で吸収して工期を守ることを優先してきた。計画停電期間中は、「何とかこの夏をしのげば」という考え方で対応した。短期雇用で人員を拡充するという考えはなかった。

6. 採用

B社は毎年、総合職で100人～130人、専任職で30人の新規採用を実施し、数名の中途採用も行う。総合職は設計業務や施工管理業務、事務管理業務など国内各地はもとより、海外への異動が前提とされる社員を指し、専任職は勤務地が限定され、主に通常の会社業務を遂行する社員である。

総合職も専任職も、今回の震災を契機に東北で就職希望者が減ることはなかった。また、新卒採用の選考の中で、被災者を優先的に取り扱うこともなかった。

7. 震災後の企業行動

(1) BCP

B社では、甚大な被害があった阪神・淡路大震災を契機に災害マニュアルを見直し、非常時マニュアルや安否確認システムを整備した。今回の震災の2～3年前には、鳥インフルエンザ問題から社会的に事業継続計画（BCP）が重視されるようになり、非常時に対する意識は阪神大震災以降も失われるようなことはなかった。

鳥インフルエンザは感染力が強いため、現場や内勤部門で感染者が出た場合、工事の遅延、品質の低下、関係会社への支払いの遅延及び社員への給与支給など、広範囲に影響を及ぼす可能性があり、B社にとって死活問題である。

こうした取り組みから、今回の震災では、発生直後に支店・本店・本社で対策本部を立ち上げ、連携しながら迅速な対応をとることが可能となった。

(2) 安否確認システム

B社は、安否確認システムを使った模擬訓練を全店及び各店で実施している。当初は安否確認の回答のない従業員も多かったが、その後、繰り返し訓練を重ね、地道に意識の向上に努めてきた。

しかし、今回の震災発生時に全従業員に安否確認要求を行ったが、回答のない社員も多く、全員の安否が確認できるまでに多くの時間を要した。今回の経験を踏まえ、今後は訓練を継続するとともに、安否確認システムも自社システムから外部システムに切り替え、信頼性を高めていくという。

8. 復旧・復興への取り組み

(1) 義援金とボランティア

B 社では、加盟する経営者団体からの呼びかけに応じる形で、企業として義援金を被災地に送った。

一方、B 社ではボランティア休暇制度は整備されておらず、ボランティアとして私用で現地を訪れた社員数は把握していない。震災後、被災地域の早急な復旧のため東京や大阪などから多数の人員を派遣しており、残された従業員に業務のしわ寄せがいくこととなったため、仮にボランティア休暇があったとしても、現実として同休暇を取得することは難しい状況であった。従って、このように建設業における復旧への貢献は、ボランティアや現地に派遣された社員による直接的なもの以外に、その抜けた人員の穴を埋めるような間接的なかわりもあると考える。

また、震災後しばらくして、CSR などの観点からボランティア休暇を設けるべきだという声も一部聞かれるが、B 社では元々有給休暇取得率が低い状況である。

(2) 復旧・復興への提案

B 社では、被災地の復旧・復興への提案を社内コンペの形で実施した。その提案の 1 つがユニセフの委託業務となり、被災地のこどもとともにまちづくりを考えるプログラムが実施されている。設計や開発計画に携わる者が、今後の被災地のまちづくりに関するアイデアを出すという形で、業務にとどまらず、ボランティアでも復旧・復興に携わっていくことは良いことだと考える。

9. その他

(1) 技術の継承

団塊の世代がすべて定年を迎え、今は定年退職者が再雇用の形で会社に残っている。ただし、それも最長で 65 歳までであり、今後ある時期に一斉に会社を離れることが考えられる。そのような状況の中、技術の伝承を行うことは非常に難しい課題であると認識している。

現在 B 社では、技術の伝承や若手技術系社員教育を目的に、本社の担当者や各本支店の技術系のグループリーダークラスを講師とした若手・中堅向けの定期的な集合研修に力を入れている。しかし、技術の伝承は、実際の現場で仕事を通して上長や先輩社員から学ぶことが基本となることから、先輩社員の減少により、これら OJT による次世代人材の育成が難しくなるだろうと予想している。

(2) 高齢者の再雇用

B 社における高齢者の再雇用は通常の業務を行う者から、特定の専門分野で高度な専

門知識を持つ者、特定のプロジェクトの遂行責任を持つ者、関連会社の経営を遂行する者など数段階に区分されており、賃金体系もその区分によって分けられている。

これまでは、評価によって基準を満たさない者の再雇用は認めないようにしてきたが、高齢法の改正に伴い、希望者の再雇用を認めなくてはならなくなるため、現役世代を含めた給与体系の見直しは喫緊の課題であるという。なお、B社の高齢者の就業形態は、フルタイムの嘱託社員と週3日程度の関連会社社員という形がある。

1 ヒアリングは2013年3月12日、関西地方にある本社で実施した。インフォーマントはB社の人事室人事管理部副部長である。

3. 製造業C社¹

1. 概要

C社は、従業員55人の飼料製造会社である。親会社である大手ビールメーカーから原料の提供を受けるため、事業所はビール工場に隣接している。震災により、福島事業所の生産ラインは長期にわたり停止し、従業員は自宅待機を余儀なくされた。しかし、代替生産のため福島事業所以外の事業所はフル稼働になり、人手不足となった。福島事業所の従業員は、各事業所に赴き、交代勤務でフル稼働を支えた。福島事業所の操業停止は一年以上に及んだものの、広域配転で難局を乗り切り、正規・非正規含め、全従業員の雇用を維持した。

2. 発災直後の様子

震災でもっとも被害が生じたのは福島県の内陸部に位置する福島事業所であった。震災時は激しい揺れに見舞われ、発酵タンクがある工場内では爆音が鳴り響き、天井板が落下。床のコンクリートが波打つなど、創業以来の大惨事となった。水や電気も止まり、工場が稼働できなくなったので、従業員を帰宅させた。幸い、従業員に怪我はなかったものの、その後、電力が復旧しても、工場の損壊は激しく、操業できる状態ではなかった。加えて、隣接する親会社のビール工場も稼働停止が続いたので、原料となるビール粕も手に入らなかった。グループ全社が操業停止となるなか、工場再開に向け、物流を担うグループ会社が、割れたビール瓶やパレットの片付けをするため出勤した。C社でも、事業所や工場内の整理をするため、数人の社員が片付けをはじめた。当時、福島事業所では15人の従業員が働いていた。所長、事務担当者、現場リーダーなど数人の社員は入社したものの、原発事故の影響もあり、アルバイトなど有期の従業員は自宅待機を余儀なくされた。

3. 雇用・労働面への影響

福島事業所の稼働停止に伴い、従業員の自宅待機が続く一方、代替生産を担う西宮事業所や四国事業所はフル操業に沸いた。C社は、親会社のビールメーカーから原料の供給を受ける。貯蔵タンクはあるものの、設備の被害により長期のストックは難しく、親会社がフル稼働になると、C社もそれに合わせた体制を取る。人手不足に陥った各事業所からは悲鳴があがった。そこで、C社は、自宅待機となった福島事業所の従業員を、短期出張、長期出張、あるいは転勤という形で、各地の事業所に赴任させた。正社員だけでなく、有期社員、アルバイトも各事業所に赴いた。最終的には、所長、事務担当者、現場の一部従業員を除いたほぼ全員が、西宮、四国などの各事業所に広域配転となった。

福島事業所の従業員は地元採用者が大半を占める。正社員、有期社員、アルバイトを問わず、生まれ故郷を遠く離れ、遠方の事業所に赴くことは、本人だけでなく、残された家族にとっても、負担は大きいものだった。しかし、福島事業所は「何かあったら応援に駆けつける」という助け合いの精神が根付いている職場だった。従業員は一致団結して、人手不足の事業所に赴いたという。

4. 広域配転の支援

操業停止となった福島事業所の従業員を遠隔地に配転するのは人並みならぬ苦労があった。福島事業所の従業員の大半は、地元採用で占められ、なかには、震災で自宅が損壊し、補修に追われる人もいた。広域配転に伴い、いつ、どこに、誰を配置するかは関係者の頭を悩ませた。福島事業所では、県外に足を踏み出したことがない従業員もいて、新幹線の切符の購入、宿の手配、さらに、長期にわたる場合のマンスリーマンションの契約も必要だった。

当初は、2011 年末には福島事業所が再開し、広域配転が解消される見通しだったが、本格稼働までには時間を要し、広域配転は 2012 年秋頃まで続いた。長引く広域配転に伴い、従業員の不安を解消するための対策も講じた。赴任先の各事業所に赴き、従業員の声に耳を傾けた。女性従業員は知らない土地に長期滞在することを前向きに捉え、休日は観光地巡りをするなど、気持ちの切り替えが上手だった。一方、男性陣では慣れない環境で食生活が不規則になった人もいた。こうした人には、直接の面談に加え、プライベートなメールも頻繁にやり取りをして、不安の解消に努めた。何かあればいつでも連絡できる体制を整備し、従業員の広域配転をバックアップした。こうした広域配転のサポートは福島事業所が本格稼働する 2012 年秋頃まで続いたという。

5. 売上げへの影響

震災直後、C 社の売上げは、福島事業所の稼働停止が響き、震災前より 4 割近く減少した。その後、西日本を中心に代替需要によるフル稼働が続いたが、東日本への輸送が多大なコストとしてのしかかった。加えて、2012 年 8 月には、親会社の西宮工場閉鎖に伴い、C 社の西宮事業所は稼働停止となった。売上げ全体に占める西宮事業所のウエイトは大きく、同事業所の閉鎖は、福島事業所の再開でも埋め合わせができていない。こうした様々な要因が複雑に絡み合い、C 社の売上げは今なお、震災前水準には戻していない。

なお、福島事業所をクローズアップすると、売上げは 2012 年夏には震災前の 7 割近くまで戻したが、震災前水準を回復するには至っていない。現在では仕込みの作業が徐々に増え、派遣、アルバイトの人員増で対応しているが、人口流出が続く福島での人材確保は容易ではないと指摘する。

6. 計画停電の影響

C社の神奈川事業所は計画停電の実施区域に入った。計画停電は、原料を供給する親会社のビールメーカーに決定的な打撃を与えた。ビールの製造は、仕込み、煮熟、発酵など様々な工程をたどる。途中、数時間でも電気が止まると、すべてが水の泡となる。そのため、計画停電の期間中、ビール工場は操業停止となった。原料を入手できないC社も生産停止を余儀なくされた。C社の神奈川事業所では当時、8人の従業員が働いていた。稼働停止に伴い、従業員の一部が自宅待機となった。こうした状況は1カ月近く続いた。なお、神奈川事業所の一部の従業員は、フル稼働が続く四国や茨城の事業所に赴いたという。

7. 風評被害

C社は、ビールの製造工程における麦汁ろ過で生じたビール粕を原料としている。このビール粕を脱水し、乳酸菌を添加し、フレコンバッグに詰め、脱気し、モルトフィードサイレージができあがる。大麦の皮を主成分として、栄養豊富な麦汁成分を含み、ブランド牛の育成には欠かせない飼料である。

製造した飼料は、大手飼料会社などに販売される。震災後、原発事故による放射能への懸念もあり、セシウムに対するビール粕の安全証明を要求する顧客が増加した。必要な顧客に対しては「安全性に関する当社の見解」という文書を渡した。とはいえ、全体でみると風評被害の影響は限定的であった。ビール粕は家畜の肉質を向上させるため、震災後も関係者のニーズは根強く、風評被害そのもので需要が大きく減少することはなかったという。

8. 労働政策への課題

操業停止に伴う休業補償については、雇用調整助成金を活用した。このうち、被災した茨城事業所は、災害救助法の適用外地域となり、震災に伴う要件緩和を受けることができなかった。このため、平時の要件をクリアする必要があるが、売上が数パーセント満たなかったため、認定されなかった。東日本大震災は100年に1度ともいわれる未曾有の大災害である。行政による線引きの必要性は十分理解できるが、被災事業所の実態を踏まえ、柔軟な対応を求める。近接する地域で、被災状況は変わらないのに、ある事業所は要件緩和で認定され、別の事業所は認定されないのは、早期復興をめざす企業関係者の意欲をそぐ。

雇調金以外でも、早期の復旧・復興に向け、県や市町村でも様々な制度が新設され、現行制度にも変更が加えられた。しかし、被災企業への周知が十分でなく、申請期間も短く、手続きが煩雑など、使い勝手が悪いものが多い印象を受けた。被災企業は、従業員の雇用や事業の建て直しで手一杯の状態である。平時のように、積極的に情報を取り

にいける状態ではない。今回の震災で、C社は様々な公的支援制度の利用を検討した。その経験を踏まえると、今後は、情報の周知徹底、十分な申請期間の確保、手続きの簡素化を求める。行政職員が知恵を絞り、いい制度を創設しても、「知らないうちに終わっていた」ではもったいないと思う。

9. 義援金とボランティア

被災地への義援金は、親会社のビールメーカーを先頭に、グループ全社で取り組みを進めた。阪神・淡路大震災の時は、西宮事業所にも被害が及び、C社全体で義援金を集め、カンパした。一方、今回の震災では、東日本の事業所を中心に、グループ各社が未曾有の災害に襲われたので、親会社を先頭に義援金を集め、被災地に送った。

ボランティア活動についても、グループ全体で取り組みを進めた。親会社のビールメーカーで被災地ボランティアを募集していたので、C社の茨城事業所の従業員1名が2回、参加した。ボランティアは複数の被災地で実施された。宿泊先は貸与されたものの、食料は各自の持ち込みとなった。C社からの参加者は、ステーションで各地の現場にボランティア参加者を割り振る人員配置の仕事を担った。全体の調整などで夜遅くまで残ることもあり、C社としては出勤扱いにして、残業代も申請させた。

福島や茨城では、事業所の被害に加え、従業員の自宅にも被害が及んだ。週末は家屋の補修に追われる従業員もすくなくなかった。自ら被災しながらも、ボランティアに参加することは、容易なことではないと指摘する。

10. 震災後の企業行動

震災後は非常時のマニュアルを見直した。親会社のビールメーカーには各事業所に非常時のマニュアルがあり、C社もそれに沿ったマニュアルを整備している。震災後、点検を進めるなか、避難通路や待機場所に危ない箇所が潜んでいることが判明した。そのため、誘導手順や避難経路も事業所ごとに、全面的に見直した。

加えて、グループ全体で備蓄体制を強化した。震災前から、数日分の食料は確保していたが、震災後は、簡易トイレや毛布なども常備するようになった。

11. 経営上の課題

国内のビールメーカーは複数あるが、C社の親会社のビール粕を混ぜた飼料は肉質を向上させるとして、市場での評価は高い。その一方、国内のビール生産量は減少傾向にあり、原料となるビール粕の供給も先細りとなる。

震災で福島事業所は稼働停止となり、西宮事業所の閉鎖も追い討ちをかけ、震災以降、C社は最終赤字決算が続く。こうした状況を打破するため、C社は現在、新商品の開発に力を注ぐ。肉質を高め、単価の高い、高付加価値製品の開発に取り組み、黒字転換を

めざすという。

12. その他

C社は以前、親会社の定年退職者の受け入れに伴い65歳定年制を敷いていたが、現在は60歳定年制をとる。定年後は、基準にのっとり、再雇用をしている。再雇用者は従来と同じ仕事を続けてもらうので、新たに仕事を作り出す手間は少ない。定年後は、役職こそなくなるが、現役時代と同じ仕事を担当してもらう。時給制に切り替わったからといって、手を抜くものはいない。現役時代から慣れ親しんだ仕事に精を出している。

現在、C社では定年ラッシュが続いている。退職者のほとんどが再雇用を希望する。最初の1年はフルタイム出勤していたものの、加齢に伴い、フルタイム勤務が厳しくなり、週4日勤務など、出勤日数を減らす再雇用者もいるという。職場は和気あいあいとしており、再雇用に切り替わったからといって、現場に特段の問題は生じていないという。

1 ヒアリングは2013年2月8日、関東地方の本社で実施した。インフォーマントはC社の総務部課長である。

4. 製造業D社¹

1. 概要

D社は従業員50人規模の化学メーカーである。生産拠点は福島第一原発から30キロ近くの沿岸部に位置する。事業所には波高15メートルもの津波が襲いかかり、廃水設備が損壊したが、本工場には津波の影響はなかった。その後、原発事故の影響で操業停止に追い込まれ、やむなく人員整理を行った。福島工場が再開したのは震災から8カ月近くが経過した2011年10月半ばであった。現在では売上げは震災前水準まで回復しており、最終損益の黒字転換も視野に入っている。

2. 発災直後の様子

震災時、関東地方にある事務所は大きな揺れに見舞われた。すぐに福島工場に連絡を入れたものの、通信手段が途絶え、被害状況が把握できなかった。

従業員の話によると、工場は激しく揺れ、爆発の危険があるので、すべての装置を緊急停止して、点検をはじめた。間もなく、津波警報が発令され、海から15メートルくらいしか離れていない福島工場には沖から巨大な黒い壁が押し寄せてきた。工場の背後には小高い山があったので全員でそこに避難した。同社は化学製品を製造することもあり、沿岸部に立地していた。もっとも海沿いには廃水設備があり、道路を挟んで、内陸側に本工場があった。津波は防風林をなぎ倒し、廃水設備に襲いかかったが、幸い敷地を跨ぐ道路で水が引き、本工場には津波の影響が及ばなかった。従業員は無事だったものの、家族の安否が心配されたので、すぐに帰宅させた。しかし、海沿いを走る国道6号線の一部が津波で被害を受け、自宅にたどり着くのに時間を要した従業員も少なくなかった。

3. 事業活動への影響

(1) 操業停止

震災による津波で工場の廃水設備は損壊したが、本工場には影響はなかった。しかし、その後の原発事故で状況は一変した。工場は福島第一原発から半径30キロ程に位置する。地震と津波に加え、原発の問題を抱えることになった。取引先からは、原発の問題を懸念し、委託生産を打ち切る動きも出た。従業員の中には、自宅が福島第一原発から20キロ圏内で遠方での避難生活を余儀なくされる人もいた。地震と津波なら2、3カ月で再開できたものの、原発の問題が尾を引き、操業停止を余儀なくされた。最終的に工場が再開できたのは震災から8カ月近くが経過した2011年10月半ばだった。

(2) 売上げの減少

同社の生産拠点は福島工場だけである。唯一の生産拠点である福島工場が稼働停止に

なると、収入源が途絶え、売上げを直撃する。取引先からは従来通りの納品要請があり、在庫にも限りがあることから、再稼動までは代替生産で乗り切ることにした。主要 2 品目は親会社の関西工場で製造してもらい、残りは、取引関係のある別の化学メーカーに代理生産をお願いした。しかし、それですべてが賄えるわけではない。代理生産でカバーできないものは、在庫が切れたら、その時点で販売は中止した。関係企業の協力もあり、売上げは震災前の 7 割弱を確保できたが、これは取引関係を維持するための苦肉の策であった。一度離れた顧客はなかなか戻ってこない。工場が再稼動しても、取引先がなければ、仕事にならない。赤字覚悟で納品を続けたという。

再稼動後は、放射能を懸念して取引関係を中止する企業が一部に出たものの、親会社からの受注や値上げで対応して、売上げはなんとか震災前に戻している。最終損益は現在、水面下に浮上しており、近年中の黒字転換も視野に入っているという。

4. 雇用面の課題

(1) 人員整理

震災後、福島工場は操業停止や生産規模の縮小に伴い、人員整理を余儀なくされた。福島工場では 40 人近くいた従業員のうち、10 人程が退職した。そのうち、数名は自宅が半径 20 キロ圏内で帰宅困難な従業員や、家族への放射能汚染を懸念する従業員など、自発的に会社を離れた人達である。それ以外の人には、震災と原発で福島工場は生産規模を縮小しなければならないことを丁寧に伝え、手当を積み増しの上、雇用関係にピリオドを打った。再就職先の斡旋はとくにしなかった。原発事故の問題もあり、近隣の企業も体力が落ちていて、受け入れ可能な企業はほとんどなかった。家族で遠方に移り住み、新たな仕事を探す人や、親戚や友人の紹介で仕事をみつける人もいたという。

(2) 休業補償

震災時は様々な情報が混乱していたが、原発関連の情報が一番錯綜していた。操業停止に伴い、同社は休業補償を申請したものの、震災直後は半径 30 キロ圏内では、東電の補償でカバーするという方針があり、利用できなかった。生産は停まり、時間が経過すると、会社の体力が消耗するので、雇用保険に切り替え対応した。その後、休業補償も可能となったが、雇用保険を手配した後なので、申請はできなかった。従業員の立場からすると、休業補償のほうが手厚くカバーしてもらえる。被災した企業は生き残りをかけ、早め早めの対応をしているが、それが結果として、裏目に出た。30 キロ圏内は震災に加え、原発の被害でも苦しんでいる。手厚い支援があってもいいと思う。

(3) 支給要件

化学メーカーは装置産業とも呼ばれる。生産設備の維持や補修には莫大な費用がかか

る。今回の震災では、生産設備への影響は少なく、軽微な補修にとどまったが、それでも 4,000 万円近くかかった。その他も含めると震災関係で億単位の支出となった。震災後、中小企業向けの補助金を申請しようとしたが、どれも審査が厳しく、使えなかった。例えば、震災前の雇用を維持することを条件とする補助金がある。しかし、企業は震災で甚大な被害を被ったなか、自らの生き残りをかけて、待ったなしの判断を迫られている。やむなく従業員をリストラしたのも、震災に起因して、事業規模を縮小せざるを得ないからだ。経営判断の誤りによるものではない。震災で仕事がないのに、雇用を維持することはできない。震災前の雇用を維持する、あるいは、雇用を増やすというのは、被災した中小企業にはあまりにもハードルが高すぎる。震災と原発という特殊要因を踏まえると、要件を緩和して、柔軟な対応をとるべきである。併せて、制度の周知、手続きの簡素化も災害時には必要であると思う。

5. 求める雇用・労働政策

企業は生き残りをかけ、様々な対策を講じてきた。こうしたなか、被災企業向けの補助金などは行政の対応が後手にまわっている印象を受けた。すでに手を打っている企業は、後から出てきた制度の支給要件を満たすことができないこともある。未曾有の災害で企業は待ったなしの判断を迫られている。その意味では、行政もスピード感をもって対応してほしい。災害前から、どういう要件を満たせば補助金が支給されるのか明確にしておくことが重要である。そうすれば、大災害が起きても、企業は最善の選択をすることができる。

今回の震災では、企業の生産設備にも大きな影響が出た。生産規模の縮小に伴い、雇用の見直しに踏み切った企業もすくなくない。雇用の維持という観点からは、例えば、3カ月あるいは6カ月と期間を区切り、国が従業員の賃金を全額補償するのであれば、企業の再建がスピードアップすると思う。企業は、従業員の雇用に頭を悩ませることなく、再建に専念でき、従業員も事業所再開に向け安心して避難生活を送れる。再建までの間、従業員に教育訓練や研修を実施するという意見もあるが、生きるか死ぬかの瀬戸際に、そうした平時の対応は無理だ。津波から間一髪で逃れ、命からがら避難生活を送っている人もいる。企業はその存続を第一に、従業員は自分達の生活を第一に考えていかなければならない。国がここまで面倒をみてくれるから、企業としても一日も早く事業活動を再開しようと、復旧のスピードが加速する。従業員としても再開後は仕事を頑張ろうという気持ちが高まり、モチベーションの維持にもつながる。

6. 風評被害と補償問題

(1) 風評被害

D 社は化学製品を製造しており、取り扱うものが特殊なため、風評被害の問題はあま

り生じなかった。ただし、原材料を搬入する運送会社が放射能を懸念し福島入りを拒むことがあった。なんとか説き伏せて、搬入してもらった。取引関係もあったので、特に割高な運賃になることもなかった。さらに、震災後は、放射能検査を要求する顧客が増えた。第三者機関に検査を依頼し、安全な製品を出荷している。

(2) 補償問題

半径 20 キロ圏内には、数名の従業員の自宅がある。帰宅困難な従業員のなかには、自分でアパートを借りて、そこから通勤している人もいる。こうした費用は東電が補償する。会社が負担したのは、すぐに戻ってきてほしい工場長の社宅借り上げ費用などである。これも後日、東電に請求する。

なお、原発事故に伴う補償は東電に請求するが、その査定は加害者である東電が行う。事件を起こした当事者が査定することに疑問を感じる。第三者機関が査定することが望ましい。同業他社が福島第一原発から 3 キロ程の場所で化学工場を営んでいた。事故に伴い、立ち入りもできない、設備の補修も解体もできない、さらに土地も買い上げてくれないと八方塞がりの状況にある。こうした場合、企業はどう対応したらいいのか。幸い、その会社は体力に余裕があったので、別の場所に工場を移転して操業しているが、これはレアなケースである。ほとんどの中小企業は経営が厳しく、簡単に工場を移転することはできない。事実上、廃業に追い込まれる。

7. 震災後の企業行動

(1) 従業員の安全確保

震災後は、従業員の安全確保のため、連絡網を拡充した。災害が起きたときは全従業員に連絡が取れるようにした。原発事故で福島工場の従業員は避難生活を余儀なくされている人が数名いる。事故直後は、遠方に避難して、その後、福島市、郡山市と転々とする従業員もいた。まったく連絡がつかない従業員もいて、安否が心配された。こうしたことも踏まえ、従業員の携帯電話を登録して、災害時の安否確認に使えるようにした。

(2) 事業所の移転

震災後、余力のある企業は事業所の移転を検討しているところもあるが、化学メーカーでは難しいのが実情である。化学産業は装置産業であり、設備の移転や新設には莫大な費用がかかる。さらに、危険物や毒物を取り扱うため、自治体から様々な許可を取り直さないといけない。自治体によって条例や手続きも異なる。もし、今と同じ規模の生産設備を別の場所で立ち上げるとすると、70 億から 80 億円は必要になる。

企業は地域の顔のひとつである。長年、地域で操業を続け、地元の雇用も生み出してきた。従業員も高齢の家族を抱えるなど、様々な事情を抱えている。遠方に移転しても、

ついてくる従業員はすくないと思う。従業員の多くは、いままで何十年も働き続けてくれた。震災と原発事故に伴い、やむなく雇用の一部を見直したが、多くの従業員は残って働き続けてくれている。事業所移転で従業員の雇用を失わせるのは忍びない。今後も地域の一員として、街の雇用を守り続けていく。福島工場を移転する予定はない。

8. 復旧・復興に向けた課題

(1) 国と地方の関係

国と地方の関係では、国の力が圧倒的に強い。地方分権の流れもあるが、今回の震災で改めて、国の力を思い知らされた。震災や原発関係で地元自治体に掛け合っても、最終的には国の伺いを立てないといけないので何も決められない。一方、国から地方にお金と権限を委譲して、地方が独自の判断で動ける体制を整備しても、地方にそうした予算をうまく使いこなせる人材がいるかどうかは疑問に感じる。まして、地域との距離が近い分、親戚が経営している土建屋に仕事をまわすなど、義理人情の判断が優先してしまう可能性もある。その意味では、ひとつ上の県レベルに予算と権限を委譲するのもひとつの方法かと思う。とはいえ、地元自治体の職員は震災と原発で苦しみながらも日夜、一生懸命仕事をしている。国との板挟みになりながらも、地元の要望を陳情するなど、地域の復旧・復興に汗を流している。

(2) 日本経済の回復

被災地の企業が復旧・復興するには、日本経済の回復が必要となる。景気が良くなれば、国全体でヒト・モノ・カネが動き出し、被災地の企業にもプラスの影響が及ぶ。例えば、自動車産業が活況を呈せば、関連する鉄、プラスチック、ゴム、ガラスなど様々な産業に波及効果が及ぶ。化学製品を製造している D 社でも、電機産業が盛り返せば、そこで使われる化学薬品が増えて、受注量が積み増しされる。今後、被災地では公共事業が盛んになり、建設業は潤うかもしれないが、その効果は長続きしないと思う。被災地の復旧・復興のためにも、景気回復を軌道に乗せる必要がある。景気が本格的に良くなれば、被災地を含めた企業の生産水準も回復し、雇用増にもつながる。仕事が増え、人が集まり、生活が始まり、子供が生まれる。こうしたサイクルが被災地の復旧・復興には欠かせない視点である。

(3) 企業の役割

被災地において企業が廃業して撤退すると、人口流出が加速する。特に原発の影響がある地域ではその問題は深刻である。除染がすすんで、住民が戻れる状態になっても、働き口がないため、戻らない人もいる。特に子供を抱えた人は、放射能への懸念もあり、安定した働き口を求め、県外に移住した人もすくなくない。福島の再興には企業の存続

が不可欠である。企業がなくなったら、人は誰も残らない。大事なのは新たな企業を誘致するのではなく、今ある企業を守り続けることである。特に原発に近い地域ほど、そのことは強く指摘できる。原発に近い地域に企業が進出するとは考えにくい。地域を守るためにも、今ある企業の存続に力を注ぐべきである。企業が存続しないと、街は発展しない。働く場所がない街は人口が流出し、さびれる一方だ。残った企業が歯を食いしばって踏みとどまり、街の灯りをともし続けているのが福島の実情である。

(4) 福島の再興

福島が再興するには、交通網を整備する必要がある。現状、交通手段が限られ、放射能の問題もあるので、再興の動きは広がりを見せない。放射能の問題では、除染作業は人が住んでいる地域が中心で、背後にある山間部は手付かずの状態である。その除染費用も一人あたり 5,000 万円近くかかるともいわれる。除染作業が終わっても、住民は本当に戻ってくるのだろうか。費用対効果を考えると疑問を感じる。それならば、除染費用に上乗せして補償金を支払い、思い切った土地利用を考えてもいいと思う。例えば、太陽光発電、瓦礫処理場、自衛隊の基地などに転用することも検討していいと思う。福島だからできることを考えていくべきだと思う。それが福島再興の第一歩となる。

9. その他

(1) 人材の確保

震災後、採用は中断している。人手が足りない場合は、親会社から応援にきてもらっている。採用するにしても、契約社員などで対応する方針で、正社員を採用できる状況ではない。D 社ではこれまで途中で契約社員を採用し、必要に応じて正社員転換してきた。年齢構成上の問題もあり、将来的には新卒採用も検討していきたい。化学工場は 3K のイメージが強く、募集を出しても反応は鈍い。化学関係の企業は少なく、経験者の中途採用も難しい。特にケミストと呼ばれる化学技術者はほとんど確保できない。未経験者が現場で習い覚えていくのが実情である。将来的には、技術、さらに研究開発で人を採りたいが、思うような人材を確保するのは難しいかもしれない。

(2) 海外展開

D 社では現在、国内企業向けの小ロット多品種の化学製品を製造している。国内企業のニーズに迅速かつ的確に対応するためには、生産拠点は市場に近い場所に立地する必要がある。そのため事業所の海外移転は考えていない。

企業が海外進出すると脚光を浴びるが、実際はその後、撤退の憂き目にあっている企業もすくなくない。特に中国からの撤退はよく耳にする。背景には、人件費の高騰に加え、模造品の氾濫があげられる。中国は進出企業の製品を真似るのがうまい。安価な中

国製が出回り、競争が激化すれば、中国に進出した意味はなくなる。それが理由で撤退した企業が数社あるという。

1 ヒアリングは 2013 年 3 月 4 日、関東地方の事務所で実施した。インフォーマントは D 社の取締役社長である。

5. 製造業E社¹

1. 概要

E社は、電子部品を製造する従業員400人規模の中堅企業である。首都圏に本社を構え、工場は茨城に2箇所、営業所は愛知と福島に置く。震災時、茨城工場や福島営業所では激しい揺れに見舞われたものの、従業員に怪我はなかった。ライフラインが復旧した茨城工場は数日で生産を再開したものの、福島営業所は原発事故による影響で再開の目処が立たず、閉鎖に追い込まれた。雇用を維持するため、会社は半年以上の期間を設け、従業員と話し合いを重ねた。最終的には、本人の意向を尊重し、雇用関係を終了した。

2. 売上げへの影響

E社は被災地である茨城県に2つの工場を構える。震災当日は、激しい揺れに見舞われたものの、内陸部に位置していたこともあり、津波の被害は免れた。幸い、従業員に怪我はなく、建物や生産設備にも大きな影響はなかった。震災から数日で生産ラインは再開し、売上げへの影響は軽微なものにとどまった。

一方、震災後に発生したタイの洪水では、他社が手がけるパーツの納品が止まったため、E社も納期調整を余儀なくされた。ひとつの電気製品は、様々なパーツが組み合わさって完成する。同社が手がける電子部品も製品に組み込まれるパーツのひとつである。サプライチェーンが寸断されると、それが飛び火して、自社の供給体制にも影響を及ぼすことを指摘する。

3. 計画停電と節電の影響

E社は、本社が首都圏にあり、工場は茨城県内に2箇所ある。原発事故に伴い、計画停電が実施されることになり、本社は対象区域に入らなかったものの、茨城県内の2工場は対象エリアに入った。そこで、従来は土日が休みだったが、休日返上で工場を稼働させ、休みは平日に振り返るシフトを組んだ。納品先にも、計画停電に伴う変則シフトで工場を稼働するため、納期が土日にずれこむ可能性も伝えた。工場が休日返上することで、本社部門もそれにあわせ、土日出勤する体制を敷いた。当時は未曾有の災害ということもあり、従業員と一丸になって、計画停電を乗り切る体制を敷いた。

しかし、茨城県は沿岸部だけでなく内陸部も甚大な被害を受けており、被災地である茨城県内で計画停電を実施することは問題であるとして、最終的な実施は見送られた。そのため、本社、工場部門を含め、土日返上の変則勤務で仕事をすることはなかった。

なお、E社では震災前から自前の電力供給について検討を重ね、一時は導入も検討したが、ディーゼル・エンジンの排ガス規制が強化されたこともあり、導入を見送った経

緯がある。

4. 雇用・労働面への影響

E社には震災時、福島第一原発に程近い福島県南相馬市に東北営業所があった。当時、働いていた従業員は2人いた。ひとは定年後の再雇用で、もうひとは、30歳過ぎの若手営業社員だった。震災により、営業所は激しい揺れに見舞われたものの、2人の従業員は無事だった。しかし、その後の原発事故に伴い、隣接する地域の大半が警戒区域や計画的避難地域に指定され、街中から人影が消えた。E社が取引している事業所も開店休業状態となり、営業活動を再開する目処が立たないことから、東北営業所は閉鎖する方針となった。事業所閉鎖に伴い、雇用問題が浮上した。再雇用の嘱託社員は、年齢的なこともあり、事業所閉鎖を機に、退職することを申し出た。一方、若手営業社員には、これまでの職務経験を活かせる、本社の営業部への配転を打診した。本社の営業は、従来の東北という狭いエリアではなく、関東全域に加え、海外展開している東南アジアも視野に入る。若手営業マンなら幅広い仕事を経験でき、ステップアップできる絶好の機会でもある。宿舎を用意するなど、福利厚生面でのバックアップも約束した。しかし、老親の面倒を見なければならないという家庭の事情があり、生まれ育った地域を大事にしたいという想いも強く、地元にとどまることを優先し、最終的に退職の道を選んだ。

会社は半年近くの話し合いの期間を設け、次への橋渡しにも力を尽くした。原発事故に伴い、営業所は開店休業状態だったが、最終的に営業所を閉めて、雇用関係にピリオドを打ったのは、震災から半年近く経過した8月に入ってからだった。

5. 事業再開に伴う課題

E社が震災で閉鎖に追い込まれたのは営業所であった。営業所は電話とパソコンがあれば、どこでも再開できる。一方、工場になると話は別という。工場では多くの従業員を抱え、生産設備の復旧にも時間とお金がかかる。仮に、震災で工場が損壊した場合、他の地域に再建するのは容易ではない。なぜなら、工場勤務を希望する人は地元志向が強く、通勤困難な地域に再建しても、手を上げる人はほとんどいないからだ。E社は茨城に工場があるが、仮に震災で被害を受け、関西に工場を再建しても、転勤を希望するワーカーは皆無に近いと指摘する。これは、長年にわたり、ワーカーを採用してきた経験からも言える。ワーカーにとって、通勤30分以内がひとつの目安となる。地元から通えることを最優先に就職先を選択している。そのため、通勤が困難なエリアに再建する場合、ワーカーの採用を含めて、ゼロベースからの立ち上げとなる。新たな地域での再建は、時間もお金もかかり、容易なことではない。

一般に工場を稼動するには、ヒト、モノ、カネが必要となる。同じ場所で再建するならば、技術やノウハウをもった人材を引き続き雇用できる。自社製品の作り方を知ってい

る人がいるかいないかは、大きな違いだ。人材を確保できたら、次は資金の問題となる。再建にかかる費用は、銀行から融資してもらい、返済するのが基本となる。その際、経営判断の誤りではなく、天災に起因するものなので、融資条件の緩和を求める。震災により手元現金もすくないので、審査基準を緩和し、迅速な融資が必要となる。加えて、低利の融資も求める。金利は日銀が金融機関に貸し出すのと同率にする、あるいは、経常利益が黒字に転換するまでは、金利を減免するなど、きめ細かい対応を求める。こうした緩和措置をとる一方、震災に乗じた不正融資に目を光らせるなど、公正・公平なルールを導入が必要である。震災からの早期復興をめざす、やる気のある事業主を応援する政策が必要であると思う。

6. 雇用調整助成金

工場再建には半年から一年近くの時間を要する。その間、休業補償の問題が生じるが、現在の雇用調整助成金は十分に機能しているので、現行制度の存続を求める。その際、震災という非常事態なので、要件の緩和、助成率の引き上げ、期間延長など柔軟な運用を求める。想定外の天災が発生したので、ハローワークのほうでも、平時のルールを厳守するのではなく、被災事業所の実態に合わせた柔軟な対応をお願いしたい。未曾有の災害が発生しているので、走りながら考えるような、弾力的な運用を求める。

7. 震災後の危機管理

宮城県石巻市にある化学メーカーは津波で工場が流された。納品先は部品を調達することができなくなり、やむなく別会社から入手したという。今回の震災で得られた教訓として、部品調達網の拡充をあげることができる。E社は茨城県内に2箇所の工場がある。ふたつの工場は、距離で見れば30キロ程しか離れていないが、リスク分散の意味からも、両工場間でデータ共有をしている。万一、ひとつの工場が稼働できなくなった場合、もうひとつの工場に対応できるように危機管理体制を強化している。

8. 見舞金

E社では福島県内の営業所が震災と原発の影響で閉鎖に追い込まれた。茨城県内の工場も激しい揺れに見舞われ、自宅が損壊した従業員もすくなくいた。会社は、被害を受けた社員に一定額の見舞金を支給している。

茨城県は、東北の被災3県（岩手県、宮城県、福島県）に比べ、報道面でクローズアップされることはすくないが、県内は沿岸部、内陸部とも深刻な被害をうけており、茨城工場働く従業員は被災住民でもある。会社は被災従業員にきめ細かい対応をしている。

9. その他

(1)採用と離職

E社では、技能職、技術職、営業職、事務職と幅広く採用している。技能職は茨城工場のワーカーが中心で、地元の高校から定期採用している。技術職は大学、大学院の理系から採用している。技術職で一人前になるには10年近くの歳月を要する。それを見越して、人材を確保している。とはいえ、せっかく確保した人材も、「七五三」（中卒7割、高卒5割、大卒3割が離職）で辞めてしまう人もいる。これは、技能職だけでなく、技術職、営業職、事務職含め全般にいえることだ。その背景として、親の躰の問題があるとみている。ゆとり教育の弊害かもしれないが、嫌なことがあったらすぐ会社を辞めてしまう人が多い。なかには、「嫌な会社なら辞めていい。家に戻ってアルバイトをしたらいい」という親御さんまでいる。自宅はあるので、アルバイトをして、自分の小遣い分だけ稼げばいいと考える人もいる。この繰り返しでは、何のスキルも身につかない。いい年をして、何もできないという事態になる。グローバル競争が激化するなか、こうした人が増えるようでは、日本はとて海外勢には太刀打ちできないと思う。

(2)人材の定着

E社では入社して3年が経過すると、退職する従業員が出始める。入社3年目までは会社側も先行投資であり、3年目からようやく、一人前に仕事ができるようになる。この時期に辞められると、また新しい人を採用して、一から教えなくてはいけない。人が変わるということは、品質の低下にもつながる。機械操作が中心とはいえ、モノをつくるのは最終的にヒトである。そのヒトが様々なヒューマン・エラーを積み重ねながら、どんどん成長して一人前に育っていく。その頃、会社を辞められると、これまで先行投資をしてきた会社にとっても、これからステップアップする従業員にとっても痛手となる。

人材の定着は企業側の努力だけでは限界がある。会社に入る前の学校教育の問題、さらに家庭における親の躰の問題にまで遡る。今の日本の学校教育や家庭での躰には問題がある。その意味では、海外の経済成長している国の教育システムで、利用できるものは日本でも導入を検討したらいいと思う。

(3)人材育成

大企業と異なり、中堅・中小の人材育成ではOJTが中心となる。自らの仕事の傍ら、貴重な時間を割いて若手に仕事を教えている。しかし、教わる側にはその自覚が欠けている人が多い。今の若い人は、一から十まで先輩が教えてくれると思いついでいる人が多い。自分から扉を叩いて、教えてくれと頼み込む人はすくない。わからないところは自分で調べて、聞きに行く。こうした前向きな姿勢、行動力が必要である。それができ

ると、ものごとを吸収するスピードが早くなり、仕事もどんどん面白くなる。学生時代にこうした考え方を身につけることが重要である。

(4) 円高と海外展開

現在、円安に振れているものの円高基調であることには変わらない。自社の電子部品の見積もりを出しても、顧客からは高いとクレームがつく。顧客の低価格志向にあわせるため、15年程前に、フィリピンに現地法人を立ち上げた。現地従業員は150人程。日本人社員も2、3人駐在している。原材料については、日本でしか入手できないものは日本から送るが、それ以外はフィリピン、台湾、中国、ベトナムを中心に東南アジア全域から調達している。

E社が手がける電子部品は熟練の手作業を要するものではなく、機械操作で製作するものである。機械のオペレート作業ができれば、国内とほぼ同等の製品が作れる。検査は国内と同レベルなので、製品の品質は、機械の性能に左右されるともいえる。現地ワーカーの日給は日本円換算で約600円。顧客の低価格志向に応えるには、人件費のかからない地域でものをつくるしかない。

現在、顧客からはコストダウンの要請が非常に強い。価格勝負の汎用品は海外シフトが進む。今後、国内で生き残るには、高品質、小ロット、短納期が求められる。E社は受注生産が中心なので、後は営業力を強化し、顧客のニーズにきめ細かく対応して、国内生産と雇用を維持していく。

(5) 技術力

国内では、電機産業のリストラなど、ものづくり産業での人員削減が続く。国内でリストラが進むなか、退職した技術者が1~2年契約で海外に飛び、現地ローカル企業の技術指導に携わるケースが増えている。そこで日本の技術が海外に流出している。なかには、日本よりハイレベルなローカル企業も育ちはじめている。グローバル化が加速するなか、厳しい国際競争で勝ち抜くには、技術力が勝負の分かれ目となる。しかし、日本はその技術力で韓国など海外勢に後塵を拝している。高度技術を身につけた人材を育成するのは、一朝一夕では無理だ。教育制度の見直しなど、抜本的な改革が必要である。「二番でもいい」という発想では駄目だ。世界一をめざし、国全体で技術力を向上させていくことが重要である。

1 ヒアリングは2013年1月24日、関東地方の本社で実施した。インフォーマントはE社の社長室長である。

6. 製造業 F 社¹

1. 概要

F 社は従業員 130 人規模の自動車部品メーカーである。エアバックやハンドルなど生産品目ごとに事業所を分け、東海地方に 3 カ所の生産拠点を有する。震災時はサプライチェーンの影響により、操業停止に追い込まれ、従業員は 2 カ月近く自宅待機を余儀なくされた。その後、納品先の大手自動車メーカーのラインが稼動するにつれ、受注量は徐々に回復し、現在では売上げは震災前水準まで回復している。

2. 発災直後の様子

震災時、東海地方にある同社の各事業所でもかなりの揺れを感じた。震源から距離があることもあり、生産設備への影響はなく、従業員にも怪我はなかった。停電もなく、揺れが収まったあと、通常通り操業を続けたが、テレビの報道をみて、これは大変なことになると直感したという。

3. 震災による影響

(1) 操業停止

F 社は生産設備への影響はなく、原材料も入手できたので、通常通りラインは稼動できた。しかし、納品先の大手自動車メーカーがサプライチェーンの寸断で、東北から部品を入手することができず完成車を組み立てることができなくなった。自動車メーカーのライン停止に伴い、F 社の在庫も積み上がり、納品待ちを余儀なくされた。生産できるのに生産できないもどかしさを味わった。操業停止に伴い、従業員は自宅待機を余儀なくされた。生産再開に備え、従業員の雇用を維持することを優先したという。

(2) 売上げの減少

売上げは、納品先の自動車メーカーの稼動状況に大きく左右された。震災後はメーカーの生産がストップし、F 社の売上げは急減した。2011 年の 4 月、5 月は前年同月比 95% 減まで落ち込み、6 月以降はすこしずつ持ち直した。その後、エコカー補助金の追い風もあり、2012 年には震災前水準まで回復した。現在では、リーマン・ショック前の水準まで戻しつつあり、緩やかな右肩上がりの成長が続く。最終利益については、税金を払ってトントンの状態が続く。大手自動車メーカーから仕事をもらい、従業員の雇用を維持することを優先しているので、最終利益にはあまりこだわらないという。

4. 雇用面への影響

震災直後の 4 月、5 月は操業停止となり、従業員は自宅待機を余儀なくされた。その

期間は有給休暇で処理し、総額で 3,000 万円近くを負担した。これ以上は体力的に限界という時、失業保険を使い、再開への望みをつないだ。生産停止の期間中、辞めた従業員は 1 人にとどまった。会社として従業員の雇用に手をつけることはなかった。製造業では人は簡単に育たない。生産再開に向け、従業員の雇用を守り抜くことを最優先に考えた。

リーマン・ショック前までは、大手自動車メーカーが関連企業の雇用を守る暗黙の了解があった。少なくとも半年は面倒をみる慣行があった。しかし、リーマン・ショック後はその流れが一変した。親会社である大手自動車部品メーカーの会長が F 社を訪れ、これまでの方針を変更すると伝えた。メーカーの保護がなくなり、従業員の雇用は自分達で守らなければならなくなった。当たり前といえば、当たり前であるが、下請にとっては大きな変化である。こうしたなか、東日本大震災が起きた。ピラミッドの頂点に立つ大手自動車メーカーがラインを止めれば、部品サプライヤーには甚大な影響が及ぶ。メーカーからは、「歯を食いしばって頑張れば、必ず助け船を出す」との方針も伝えられ、ライン再開までなんとか自社の体力で持ちこたえた。再開時には、もとの従業員が顔を揃えることができた。

5. サプライチェーンの再構築

東北地方には岩手県内陸部を中心に、自動車関連企業が集積する。今回の震災では、東北地方からのパーツが入手できないため、自動車メーカーは組み立て作業をストップした。そのため、メーカーに部品を納めるサプライヤーは軒並み生産停止を余儀なくされた。今回の震災を機に、一社納品体制を見直す企業もあるが、自動車産業では系列もあり、その動きは限定的である。F 社としても納品先の大手自動車メーカーとの関係は深く、震災後、納品先を他のメーカーにシフトすることはまったく検討していないという。

震災後、納品先の大手自動車メーカーから部品会社にアンケートが行われた。その結果、多くの部品会社は生産拠点の分散化を求めた。少なくとも、東日本と西日本に生産拠点を分散させることを要望した。東海地震など再び大きな地震に見舞われ、ひとつの生産拠点が麻痺しても、別の拠点が稼動すれば、部品を供給し、生産体制を維持できるからだ。少なくとも、東西どちらかの拠点で同じものをつくれる体制を整備することでメーカー側と共通の理解を得ることができた。

6. 原発事故と電力問題

同社は東海地方で自動車部品を製造していることもあり、原発事故による直接的な影響はなく、風評被害による売上減もなかった。その一方、被災 3 県には自動車産業が集積している地域もあり、かなりの影響が出たところもある。あまり知られていないが、

福島第一原発の周辺には中堅自動車部品メーカーが 40 社ほど操業していた。原発事故で立ち入り禁止となり、設計図や金型を取りに戻ることができなくなり、一から図面を起こして金型を作り直した企業もある。その作業は数カ月に及んだという。

同社の事業所は中部電力管内に位置する。夏季においても電力は十分に供給されたので、電力関係で特段の問題はなかった。電力は供給され、ラインは稼動するのに、納品待ちで生産できなかったことが一番大変だったという。

7. 優先雇用とボランティア

(1) 優先雇用

震災後、F 社はハローワークに 20 人程の優先雇用を出した。2 交代制の機械操作の仕事で、教育訓練もするので、初めての人でもやる気があればこなせる仕事である。しかし、応募は一人もなかった。おそらく、身内や親戚が亡くなり、働く気持ちになれない人が多かったのではないかと思う。特に、子供を亡くしてしまった人は、気持ちの切り替えが難しいと思う。彼らには何の罪もない。近隣の企業も優先雇用で募集をかけたが、ほとんど人が集まらなかったという。被災者の気持ちを考えると、優先雇用は難しい面があると思う。

(2) 被災地支援とボランティア

F 社では緊急支援物資としてペットボトルの水を 1 トンほど確保し、被災地に送った。こうした支援の動きは、近隣の多くの企業でも見られたという。さらに、被災地に向け義援金を 30 万円送った。これは従業員から集めたものではなく、会社のお金から拠出した。できる範囲で被災地の力になりたいからだ。

一方、ボランティアについては、震災直後の 4 月、5 月は生産ラインが止まり、自宅待機していたこともあり、志願する従業員もいた。当時は原発事故の影響が計りきれないこともあり、当面は控えるよう指示を出した。放射能に加え、余震など 2 次災害の恐れもあり、会社として従業員の安全に責任をもてないからだ。近隣の企業をみても、救援物資やカンパをした企業は多いが、被災地に従業員を派遣した企業は聞かない。ほとんどの企業が従業員の安全を考えて、当面は見合わせるように指示を出したという。

8. リーマン・ショックと震災

震災前から屋台骨が揺らいでいる企業は震災を機に廃業に追い込まれている。逆に筋肉質の経営をしているなら、震災によるサプライチェーンの寸断で生産が数カ月ストップしても持ちこたえるだけの体力がある。F 社も震災後の 4 月、5 月は仕事がほとんどなく、売上げが震災前より 95%ほど落ち込んだが、経営体質を強化していることから、なんとか乗り越えることができた。

経営側からみれば、今回の震災より 2008 年のリーマン・ショックのときのほうが、影響が大きかった。当時は会社を 4 つ経営していたが、ひとつは倒産、もうひとつは売却し、従業員は 70 人近く解雇した。あの時の落ち込みと今回の震災は比べものにならない。リーマン・ショックを乗り越えることができた企業は、今回の震災でも揺ぎないところが多い。逆に言えば、リーマン・ショック時、多くの企業が淘汰されたともいえる。

9. マニュアル整備と耐震補強

震災後、メーカーからの指示もあり、従業員の安全確保のためのマニュアルを整備した。在宅時の安否確認の方法などを定め、特に携帯電話を所持していない時、どう安否確認するかなど、細かい取り決めを整備した。製造業では労災事故をなくすため、各事業所には詳細な作業マニュアルが整備されている。ある意味、マニュアル作りは慣れているといえるが、災害はマニュアルの想定内におさまるとは限らない。そこで F 社では、想定外の揺れも考慮し、生産設備の耐震補強も行った。ハンドルの製造工程では、アルミを溶解し、その温度は 700 度にも達する。F 社にはその溶解炉が 6 基あり、震災時には一番のネックとなる。大震災が起きて溶解炉から高熱のアルミが溶け出たら、人命にかかわる大惨事につながる。さらに、化学反応を起こして水素爆発する危険性もある。震災後、こうした危険性の高い生産設備には親会社の全面補助もあり、耐震補強した。1 台 500 万円近い補強費が必要だったことから、総額で 3,000 万円近い耐震補強費を親会社が負担した。今後、想定される大地震にも耐えられるくらいの強度な補強をした。

10. 災害時に求められる政策

日本列島は地殻活動が活発な時期に入ったとも言われ、東海地震や東南海地震の可能性も否定できない。製造業は装置産業でもあり、生産設備が破壊されると仕事にならない。今後、大災害に見舞われた時には、生産設備の復旧費用の低利融資を求める。事業再開までは金利ゼロが望ましい。返済期間の猶予など条件緩和も求める。一方、従業員の雇用は、現行の失業保険の制度で十分に対応できる。期間は半年あれば十分だ。半年で復旧しなかったら、事業再開は無理だと思う。経営者は設備の早期復旧に全力を注ぐべきである。

11. 雇用・労働面の課題

(1) ワークシェアリング

インフォーマントは以前、人材派遣会社を運営していた。しかし、派遣労働の厳しい実態を目の当たりにして、人材派遣から手を引いた。こうした経緯を踏まえ、雇用の維持を第一に考える自動車部品メーカーを立ち上げた。大手自動車メーカーから仕事ももらい、一人でも多くの雇用を増やしていくことを経営理念としている。そのため、年齢

の上下は気にせず、積極的に門戸を開放している。とくに、真面目に仕事をしてきたのに、経営判断の誤りで職を失った人などは積極的に雇い入れている。経営者の立場に徹すれば、ある意味、無駄な雇用なのかもしれない。しかし、もっと大きな視点に立つと、雇用が生まれ、所得が分配され、消費が拡大し、社会全体の発展にもつながる。従業員が増えると、ひとり当たりの仕事量は減るが、みんなで仕事を分かち合うワークシェアリングの考え方が重要である。自分の給料がすこし減ってでも、仕事を分け合い、お互いに支えあうことが大事だと思う。

(2) 採用と人材育成

F社の平均年齢は27歳と若い。若さとスピード感を売りにしている。入社したら生産システムが習熟できることをメリットとしている。新卒は毎年定期的に募集し、中途も随時採用している。これは生産現場のワーカーも幹部要員も同じである。幹部要員は人的なネットワークを通じた一本釣りが多いものの、現場からのたたき上げで活躍する人もいる。ワーカーは地元高校などを中心に、地域トップレベルの賃金水準で募集をかける。入社したワーカーは、自動車部品の製造に加え、納品先に送る帳票を作成しなければいけない。その内容はかなりの水準で大変な作業でもある。こうした仕事を通じて、ものづくりの技術だけでなく、物の考え方、礼儀などを身につけ、一人前の社会人に育っていく。なかには、大卒に負けないくらいの優秀な人もいる。3年から4年ほど、同社でものづくりの技術と考え方を学び、同業他社に転職していく人もいる。とはいえ、職場は若者一色ではない。なかには50歳代のベテランも活躍している。とくに、長年にわたり経験を蓄積した機械オペレーターには、安心して働いてもらえるよう、顧問という肩書きを与え、生産活動に専念してもらっている。

同社では、現場のチームワークを重視していることから、社名のロゴ入りTシャツを全員に支給し、職場の一体感を高めている。支給されるTシャツは、一昔前の作業服とは異なり、デザイン性にも工夫を凝らし、会社帰りにショッピングに立ち寄れる若者向けのイメージに仕上げている。職場では全員がこのTシャツを着用し、和気あいあいと仕事をしているという。

(3) 職場コミュニケーション

同社には労働組合が存在しない。小規模ゆえ経営者と従業員のコミュニケーションが活発で、組織化する必要性が薄いことが背景にある。会社としては、労働組合がない分、従業員とのコミュニケーションには心を砕き、現場の声にはじっくり耳を傾けるといふ。従業員の不満の圧倒的多数は職場の人間関係という。一方、賃金への不満はまったく聞かれない。背景には、同社の高い賃金水準があげられる。F社はメーカー側も舌を巻くほど生産性が高く、グループ企業には属さないものの、エアバックなど重要保安部品の

製造を一任されている。そのため、給与も域内トップレベルで、20歳代の高卒ワーカーでも、大卒以上の賃金をもらっている人もいる。仕事で頑張る従業員には賃金を上積みして処遇している。例えば、機械の操作が得意な従業員が、創意工夫の末、機械をフル稼働させ、職場の生産性を大きく向上させたことがあった。会社側も、「その手があったのか」と唸るほどのものだった。こうした従業員の給与は、会社が率先して引き上げている。加えて、同社では入社時に時給制の契約社員か月給制の正社員か選べる制度をとっている。入社する若者のほとんどが時給制の契約社員を希望するという。一般的には、契約期間の定めのない正社員のほうが労働条件はいいと考えるが、今の若者には仕事をした分だけ給与がアップする時給制のほうが「理解しやすい賃金体系」として好評であるという。こうしたこともあり、賃金や処遇面での不満はほとんど聞かれないという。

12. その他

(1) 品質管理

F社はエアバックなど重要保安部品を製造している。機械ごとに過去10年間の生産履歴をとり、いつどのラインで不良品が発生したか把握できる生産管理体制を敷く。加えて検査体制も徹底しており、F社では不良品はほとんど発生してない。不良率が低い背景には、同社の徹底した品質管理に加え、メーカー側の研修制度をあげることができる。同社が納品している大手自動車メーカーでは、部品が届かずラインが停止すると、1分間で200万円の損害賠償を請求される。1時間停めれば1億2,000万円の請求がくる計算だ。とはいえ、これは法外な値段ではない。昨年、研修をした九州地区の工場では、2列に並べられた12台の塗装ロボットがミリ単位の間隙を縫ってボディに色を吹き付ける。プログラミングされた塗装ロボットの動きは迅速かつ的確で人間がこなせる技ではない。こうした塗装工程などを経て45秒に1台、完成車ができていく。販売価格から計算すると、1分間で1,000万程の付加価値製品を製造していることになる。それを考えると、1分200万円は安いともいえる。それくらい大手自動車メーカーは生産性を向上させている。最新鋭の工場で研修を受けると、絶対ラインをとめることはできない、不良品を出してはいけない気持ちになるという。

(2) 海外事業展開

海外展開に関しては、メーカー側から「来てくれ」と言われれば行くかもしれないが、自分から行くつもりはない。メーカーから指示があれば、進出費用の負担を請求でき、現地で仕事も確保できるからだ。一方、独自の判断で進出した場合は空振りに終わる危険性も高い。国内雇用を重視することから当面、海外進出する予定はない。

なお、海外進出については、大手自動車メーカーが生産拠点を海外に移管すれば、すべての企業が雪崩打って海外移転すると予測している。大手自動車メーカーが踏ん張っ

ているから、関連企業も国内にとどまっているのが実情である。現在では海外の生産技術も向上し、海外から輸入することも十分可能だ。そうした状況にも関わらず、メーカー側はあえて国内生産を維持し、雇用を守り続けている。これは企業として重要なことである。

(3) 生活保護

ケースバイケースかもしれないが、安易に生活保護に頼る人が増えている印象を受ける。なかには、二十歳そこそこで生活保護を申請する人もいる。彼らのなかには、若くてまだ仕事ができるのに、職を探さない人がいる。仕事をしなくても、お金をもらえるなら、もらっておいたほうがいいと考える人もいるようだ。お金を渡すだけでなく、仕事を通じて自立支援していく必要があると思う。例えば、40歳位まではお金を支給しないで、国が仕事を斡旋するなどの仕組みも有効だと思う。仕事ができる状態なのに、仕事をしないのは本人にとっても社会にとってもマイナスだ。「自分にあった仕事がない」という人もいるが、求人誌をめくると、溢れんばかりの募集広告が掲載されている。現行制度は、仕事をしない人を増やす仕組みになっている面がある。

(4) 就労を通じた自立支援

生活保護受給者が増えるなか、国、自治体、企業がスクラムを組んで、失業者の自立支援を行う必要がある。例えば、国がある企業で仕事をするように命じて、その会社で、職業訓練も含め、仕事を教えてもらい、社会的に自立する流れにつなげていくことが必要だと思う。F社でもかつて、親会社の許可を得て、中卒で様々な事情のある若者を300人近く雇い入れた。10人にひとりには続けてくれて、最終的に30人程が続けてくれた。しかし、残りは辞めてしまった。彼らの特徴は、一言で言えば、出勤すればきちんと仕事はするが、次第に出勤してこなくなることだ。真面目に仕事に行くことを邪魔する交友関係が背後に存在している。半分近くは残ってくれると思って、一生懸命頑張ったがとても残念だった。しかし、時間をかけて丁寧に教えれば、仕事を通じて自立し、一人前の社会人に成長することも確認できた。企業はそういう社会的な役割も担っていると思う。失業者が増えると犯罪も増え、社会的負担も大きくなる。仕事を通じて、社会参加する仕組みを構築していくことが重要であると考えられる。

1 ヒアリングは2013年3月5日、東海地方で実施した。インフォーマントはF社の取締役社長である。

7. 製造業 G 社¹

1. 概要

G 社は従業員 780 人規模の自動車部品メーカーである。震災時は激しい揺れに見舞われたものの、生産設備に影響はなく、従業員にも怪我はなかった。その後、納品先の自動車メーカーがサプライチェーンの影響で生産を停止したため、受注量が大きく落ち込み、一時休業を余儀なくされた。その後、サプライチェーンの復旧が進むにつれ、震災後の落ち込み分を取り戻す動きが強まり、エコカー補助金の追い風も受け、繁忙を極めた。売上げは現在、震災前を上回る水準まで回復しているという。

2. 発災直後の様子

発災時、耐震強度の低い旧社屋には激しい揺れが襲った。事務所と工場から従業員が一斉に外に出て、互いの無事を確認した。設備面では、蛍光灯が落下し破損するなど一部に被害が生じたものの、建物や生産設備に大きな損壊はなく、ラインは通常通り、稼働して生産を続けた。同社は関東地方、東海地方、近畿地方に生産拠点を構える。各拠点とも生産設備への影響はほとんどなく、従業員にも怪我はなかった。

3. サプライチェーンの寸断

G 社では、震災による設備損壊や人的被害はなかったものの、サプライチェーンの影響をまともに受けた。G 社は自動車部品を製造し、大手自動車メーカーに納品している。メーカーでは、サプライヤーから納品された部品がすべてそろわないと、完成車として市場に出すことはできない。部品がひとつでも手に入らないと、組立ラインは停止する。G 社は原材料も手に入り、生産設備も問題なく稼働しているが、メーカーの組立ラインが停止しているため、納品待ちを余儀なくされた。

幸い、G 社の主要な納品先である大手自動車メーカーでは、ラインの復旧が早く、納品待ちの期間は長期には及ばなかった。他のメーカーに納品している企業では、サプライチェーンの影響が長引いたところもあったという。

4. 一時休業と雇用調整助成金

サプライチェーンの寸断により自動車メーカーのラインは停止し、同社は納品待ちを余儀なくされた。その後、ラインは動き出したものの、消費抑制の影響もあり、同社の受注量は大きく落ち込んだ。それに伴い、生産部門では一時休業が行われた。当面、稼働する予定のない機械のオペレーターは受注量が戻るまで自宅待機となった。同社で使用する機械は汎用性が高いものばかりであるが、一部には特殊部品を製造するための専用機械もある。こうした特殊部品の受注がない場合は、オペレーターは手待ちとなる。

生産部門の10名弱が自宅待機を余儀なくされたという。

一時休業に際しては、同社は雇用調整助成金を申請した。制度の利用に関しては特段の問題はなかった。休業時の賃金がカバーされ、企業側としても大変助かったという。

5. 計画停電の問題

計画停電は同社の事業活動に大きな影響を及ぼした。同社は事務所に併設して工場を構えるが、敷地の南北で計画停電の時間帯が異なり、その対応に苦慮した。北側が停電する時は南側から電力を融通できるが、南側が停電すると北側も同時に停電となり、操業を停止せざるを得ない時間帯が一日に何度も発生する事態に陥った。

計画停電の時間帯は、事務部門ではパソコンが使えず、生産部門ではラインが稼働しないので、仕事にならなかった。当初は清掃作業などにあてていたが、それも限界があるので、計画停電が実施される日は、早めに仕事を切り上げ、従業員を帰宅させた。計画停電の期間中はこうした日が何日も続いたという。

計画停電の期間中は、電車通勤者の交通手段が確保されず、会社に出勤することが困難な社員も出た。このため、生産部門では、十分な人員体制を確保できない部署もあった。こうしたこともあり、計画停電の期間中は生産量が大きく落ち込み、売上げにも響いたという。

6. 売上げへの影響

売上げは、自動車メーカーの生産状況に大きく左右された。G社では、震災直後からラインは通常通り稼働していた。しかし、サプライチェーンの寸断により、自動車メーカーの組立作業ができなくなり、在庫が積み上がった。自社の生産ラインはフル稼働できる状態なのに、メーカーの稼働率が大きく低下したため、受注量が落ち込み、売上減につながった。震災後は売上げが一割近く、減少したという。

その後、震災で落ち込んだ分を取り戻す動きが強まり、エコカー補助金の追い風も受け、2011年の秋から冬にかけては繁忙を極めた。生産が追いつかない場合は時間外労働で対応した。急激な落ち込みからのリバウンドが中心を占めたとはいえ、現場では猫の手も借りたいような忙しさだったという。その後、輸出向けの生産も緩やかに増加し、全体としては持ち直す。現在では売上げは、震災前を上回る水準まで回復しているという。

7. 被災者の優先雇用

同社は被災者の優先雇用を実施した。仕事がなく困っている被災者を一人でも多く雇い入れ、被災者を生活面でサポートしたいと考えたからだ。求人はハローワークに出した。仕事は被災者以外でも同じなので賃金面の上乗せはできなかったが、その分、手

当を積み増した。同社には社宅がないこともあり、採用された被災者には住居費が重くのかかる。そこで、同社は被災者向けの優先雇用では、住宅手当を手厚くし、被災者の応募をまった。しかし、反応は鈍かったという。地元で仕事を探したい、自宅から通える仕事をみつけないという人が多かったためとみている。被災者の目線に立つと、好条件の求人であることは理解できるが、関東地方はあまりに遠いと感じる。地元に残ることを優先したい思いが強いのではないかと。G社としては、優先雇用で被災者を雇い入れたかったものの、まったく人が集まらなかったという印象が残っているという。

8. 夏季節電の問題

2011年夏季は、自動車業界全体で足並みを揃えて、土日出勤を行った。G社でも従来休日の土日に操業して、木金を休みとした。急なカレンダーの変更に伴い、従業員の生活面にも大きな影響が及んだ。就学前の子供を抱える従業員は、保育園が土日に開園していないこともあり、その対応に苦慮した。近隣に祖父母が住んでいる場合には、預ける従業員もいた。しかし、八方手を尽くしても預ける場所が見つからない従業員は、従来通り土日は休んでもらった。こうした判断は職場ごとに調整し、柔軟に対応した。G社では、事務部門も生産部門も女性比率が低く、加えて、子供を抱えている女性従業員は限られているので対応できたという。

一方、従業員からは、土日出勤に伴い、家族との生活時間のずれを指摘する声が多く聞かれた。家族とのコミュニケーションの時間が減少し、不満を抱く従業員もいた。しかし、メーカー全体で土日出勤しており、夏季限定ということもあり、従業員一丸で節電の夏を乗り切ったという。

9. 義援金とボランティア

同社では、経営側の発意と組合側からの提案もあり、社内で義援金を集めて、被災地に送った。一方、同社にはボランティア休暇制度は整備されていないこともあり、被災地に従業員派遣などは行っていない。従業員が個人レベルでボランティア活動に従事したケースはあるかもしれないが、会社としてはその人数は把握していない。

10. 求められる雇用・労働政策

G社は自動車部品を製造している。災害で生産設備が破壊されると、まったく仕事にならず、従業員の雇用にも影響が及ぶ。従業員の雇用維持の点からも、災害後は生産設備の早期復旧を手助けしてほしい。緊急時なので、生産設備の復旧にかかる費用の直接融資も検討の余地はあると思う。

さらに、災害で市場が冷え込み、生産体制を縮小せざるを得ないとき、休業の問題も発生する。一時的な休業なら、現行の雇用調整助成金で対応できる。しかし、回復の見

通しが立たず、生産体制を半減しなければならないような事態に陥ったら、従業員の雇用問題が発生する。その際、再就職支援をフォローアップしてほしい。人によっては、これまでとまったく違う職種で仕事をさがす人もいる。教育や訓練も含め、次へのステップにつながる総合的な再就職支援体制を整備してほしい。

11. 震災後の企業行動

震災後、同社では防災体制を見直し、従業員の安否確認を徹底した。防災体制については、災害時における停電に対応するため、事業所間で無線連絡をとれるようにした。安否確認については、災害時に従業員と連絡が取れるよう、プライベートの携帯電話を登録して、安否確認をとれるようにした。さらに、災害向け掲示板も立ち上げ、従業員側からアクセスできるようにした。

避難訓練は震災前から年1回、実施している。その内容は、発災直後、1分間の退避行動をとって安全な場所に避難するものである。避難ルートは事前にすべて決めてある。避難後、点呼して全従業員の安全を確認する。怪我人が出て火災も発生したと想定して、怪我人の搬送や消火訓練も併せて実施している。訓練は事務部門も生産部門も同時に行う。生産ラインを停止するなど、本番さながらに実施しているという。

他には、老朽化している事業所の耐震強度を補強した。震災前から本社と工場の建て替えを検討していたが、震災後は耐震・防災対策も視野に、計画を前倒しして実施した。

12. 経営上の課題

(1) 生産拠点の海外進出

グローバル化が進行するなか、同社は生産拠点の海外進出を加速している。納品先である自動車メーカーが海外進出したことで、現地での部品供給体制を整備する必要があるからだ。海外進出すると、国内からスタッフが応援に行く必要がある。海外支援組の欠員を穴埋めするためにも、国内で雇用を増やす必要がある。さらに、海外進出したことで様々な自動車メーカーが関心をもつようになり、声をかけてくれるようになった。同社は東日本に本社を構える大手自動車メーカーへの納品が多いが、基本的には全方位で営業している。海外進出に伴い、国内でも他社との取引も拡大している。その意味では、海外進出は、国内の生産や雇用にプラスの効果をもたらした面もある。現在、海外の生産拠点は日系企業への納品が中心となるが、将来的には現地ローカル企業への納品も視野に入れていきたい。

(2) 産業の空洞化

自動車メーカーでは、必要な部品を輸入し、現地で組み立てるノックダウン方式が主流である。同社の部品もこのノックダウン方式の流れに位置づけられる。メーカー側に

納品した部品の多くは、輸出にまわされ、現地日系メーカーの組立工程で使われる。今後、現地での生産が増えれば、国内にも影響を及ぼす可能性もあるという。現在、G社では、米国、中国、タイに海外進出している。米国は20年以上前に進出し、現地日系メーカー向けに生産を続けており、国内の生産に影響を与えることはない。他方、後発組の中国とタイは、今後、生産体制が拡充すると、国内の生産に影響を及ぼす可能性もある。海外の生産技術も向上しており、日本でつくったものと遜色のないレベルに達している。今後、アジアの生産体制が拡充してくると、その分、国内生産が目減りする可能性もある。

13. 雇用・労働面での課題

(1) 高齢者雇用と有期契約

雇用・労働面での課題は、高齢者雇用と有期契約の問題がある。高齢者雇用は現在、定年引上げに伴い、社内規程の見直しを進めている。高齢者雇用に伴い、再雇用者のために無理に仕事をつくりだすことはない。今までの職場で残って欲しいから、再雇用しているのが実態である。これは事務部門も生産部門も同じである。現役時代の肩書きは外れても、同じ仕事に従事してもらっている。現役世代からは、「昔の上司がいてやりにくい」という声は特にあがってない。定年前には本人とヒアリングもしている。現場で望ましくない人が定年後も再雇用で居残ってしまうことはない。一方、もうひとつの課題である有期雇用の問題は、5年後はすぐにくるので、急いで対応しないといけないと考えている。社内規程の整備に着手するという。

(2) 人材確保

人材面については、事務部門、生産部門とも、新卒者を定期的に採用していて特段の問題はない。ただし、即戦力となる技術職の中途採用では、希望する人材が確保できず、採用活動が長期化することがある。新卒と中途採用に加えて、同社では有期社員の無期化にも力を注ぐ。現場の評価を踏まえ、優秀な人材は一本釣りして、正社員に転換させている。これは生産部門だけでなく、事務部門も同様である。本人の意向と所属部署の予算枠をみながら逐次、実施している。頑張れば正社員になれることで、職場のモチベーションもあがる。今後も人材確保については、定期的な新卒採用に加え、現場の有能な人材の正社員化で対応していくという。

14. その他

(1) 調達先の多様化

G社は震災後、原材料の入手で若干、混乱が生じたものの、サプライチェーンの影響でラインが停止するまでには至らなかった。一方、同業他社ではサプライチェーンの寸

断の影響で、生産停止を余儀なくされたところもあった。こうした状況を踏まえ、調達先の多様化を検討しているという。これまでの取引関係もあり、すぐに見直すことは難しいが、1社単独調達のもの、2社以上にするなど、様々な面から検討を加えていきたいという。

(2) 新市場開拓

国内マーケットが縮小するなか、今後は自動車部品で鍛えた技術力を武器に、新市場開拓にも意欲をみせる。当面のターゲットは、医療機器や介護機器の部品市場である。現在、医療・介護機器の部品市場で同社が占める割合は数パーセントに過ぎない。今後は拡大の見込める医療、介護機器の部品市場におけるシェアを拡大していきたいという。

1 ヒアリングは2013年3月7日、関東地方にある本社で実施した。インフォーマントはG社の人事部主任である。

8. 運輸業H社¹

1. 概要

私鉄大手のH社は東日本大震災を機に、労働時間の見直しを進めた。震災後の2011年夏は節電対策を視野に、本社部門において始業時間を1時間早めるサマータイム制を導入した。その結果、ワーク・ライフ・バランスの拡充とともに、業務の効率化が図られ、時間外労働が震災前より減少した。こうした結果を踏まえ、対象従業員の意見集約をした上で、翌2012年から、通年の労働時間の見直しに踏み切った。

2. 発災時の対応

発災時は、郊外に位置する本社ビルや関東一円に張り巡らされた鉄道路線では、激しい揺れに見舞われた。乗客の安全を最優先するため、全線で運行を停止し、安全な場所への避難を行った。被害状況を把握し、けが人や事故がないことを確認した。その後、焦点は列車の運行再開に移った。社員総出で全線の保守点検に赴いた。「何としても早期の運転再開にこぎ着ける」という鉄道マンの意地とプライドもあり、歩いて全線を点検した。運転再開の準備は整ったものの、乗客の安全を最優先するため、他社との調整が必要と判断し、併走する他社とも連絡を取り合い、21時55分、運転再開にこぎ着けた。

運転は再開したが、都心のターミナル駅では電車に乗り切れない乗客が溢れかえっていた。国土交通省からも、帰宅難民を出さないよう要請も出ていた。再開直後は、終電車の延長による対応を検討していたが、押し寄せる乗客の波は一向に減る気配もなく、終夜運転の実施に踏み切った。運転再開を待ちわびた乗客からは、感謝と励ましの声が寄せられた。終夜運転を実施したことで、郊外の自宅にたどり着くことができた乗客からは、「H社沿線に住んでよかった」という温かい言葉もいただいたという。

しかし、復旧にこぎつけたのも束の間、原子力発電所の事故に伴い、東京電力から計画停電が発表され、現場は再び大混乱に陥った。計画停電に伴い、電力供給量が決まらなると、列車の行き先、本数、駅への人員配置も確定できない。電力供給量が確定してから、本社で最終ダイヤを確定し、各駅に必要な人員を配置した。乗客の安全を最優先するため、列車の運行には神経をとがらせた。当時は現場だけでなく、本社部門にも負担がかかった。駅に人員配置をする人事部門や、ダイヤを作成する司令部門などは終日、深夜まで対応に追われた。年度末とも重なり、大変厳しい状況ではあったが、組織一丸となり非常事態を乗り切った。計画停電による間引きダイヤに象徴されるように、電力供給がとまると、鉄道事業そのものが成り立たなくなる。電力の安定確保は鉄道事業の命綱であることを再確認した。

3. 雇用・労働面への影響

関東地方を地盤とする H 社では、震災による事業所の縮小、停止、廃止などの被害は生じなかった。雇用面においても、計画停電に伴う間引き運転でダイヤが減少しているときも、雇用調整に及ぶことはなかった。一方、遊園地などのレジャー施設では、イベントの中止や延期が相次ぎ、アルバイト従業員の稼働日数が減少するなどの影響も出たが、雇い止めに至ることはなかった。

一方、2011 年 4 月採用予定者 1 名が震災により自宅が損壊し、入社時期を 6 月に延期した。同社では、長年にわたり、東北地方から定期採用している。震災後も例年と同程度の採用枠を確保し、新卒を採用している。被災地に対しての優先雇用はとくに実施していない。

4. サマータイム制の導入

(1) 導入の経緯

震災後、従業員の間には「節電を通じて被災地に協力したい」という意識が高まった。計画停電の実施も決まり、電力供給に不安を抱えるなか、労使で話し合いの上、サマータイム制を導入することになった。同社の就業時間は本社部門で、朝 9 時から夕方 17 時 45 分までとなる。導入したサマータイム制は、通常の始業時刻を 1 時間繰り上げるもので、実施期間は 6 月 1 日から 9 月 30 日までとなる。サマータイムの期間中は、朝 8 時に始業し、16 時 45 分に終業時刻となる。

ただし、子供を保育園に送り出す従業員や、遠距離通勤者もいることに配慮し、8 時始業が難しい社員は、必要な届出をすれば、従来の時間での出勤を認めるなど、柔軟な運用を心がけた。

導入当初は、始業時間が早まるだけで、仕事を終えるのは従来の退社時刻と変わらず、長時間労働につながるのではとの懸念を抱いていた。そこで、節電への貢献に加え、従業員の健康管理の面からも、残業の上限を 2 時間までとし、一定の歯止めをかけた。あわせて、所定外労働には、直属の上長と人事部へ許可を得ることを義務付けた。蓋を開けてみると、この届出制が所定外労働時間の削減に効果があった。許可制により、所定外労働が減り同時に、業務の効率化が図られたという。

導入当初の職場は、「(通常の終業時間より 1 時間早い) 定時に帰ろう」と人事から号令がかかるので、やむなく帰宅した面もあった。しかし、定時に帰宅する習慣がつくと、それに間に合わせるように、仕事を能率的にこなすようになった。無駄な居残り残業が自然と減ったという。

所定外労働申請には、直属の上長の承認と人事のダブルチェックが必要となる。ただし、厳格な運用は業務の円滑な運営に支障をきたす恐れがあるので、従業員からの申出を拒む運用はしなかった。

許可制は、所定外労働時間の削減にも効果があったため、サマータイム終了後の取り扱いが議論された。10月以降も、同様の効果を期待して、許可制を継続するとの意見もあったが、年末、年度末を迎え業務が多忙を極めることから、10月以降は許可制から届出制に緩和し、通年実施とした。

(2) サマータイム制の効果

サマータイム制の効果については、サマータイム期間の所定外労働時間の実績で見ると、2011年は対前年同期比で2割以上の削減となった。とはいえ、この数字は、単純にサマータイム制の導入だけで説明ができない。2011年は計画停電もあり、節電マインドが非常に高まっていたこともある。さらに、震災直後ということもあり、沿線のレジヤ施設で例年実施する各種イベントも自粛しており、グループ全体の業務量が減っていたことも背景にあるという。翌12年は、震災直後の2011年と異なり、業務量は例年並みに戻ったものの、定時に帰宅する流れは定着しており、時間外労働は震災前の2010年より低水準で推移したという。

サマータイム制は、所定外労働削減に加え、ワーク・ライフ・バランスにもつながることから、通年の労働時間の見直しにも着手した。2012年のサマータイム制の正式導入時に就業規則を改訂して、通常の始業時間を30分前倒しして、8時30分スタートとした。サマータイム期間中となる6月1日から9月30日までは、さらに30分早めて8時スタートとなり、10月1日から5月31日までは8時30分出社となる。

サマータイム制の導入は、労働時間の見直しだけでなく、働き方の見直しにもつながった。人事からの呼び掛けも奏功し、部下だけでなく、上司も早く帰宅するようになり、定時退社をめざして、職場全体の生産性が向上したという。

(3) メリットとデメリット

H社ではサマータイム制の導入に伴い、対象従業員にアンケート調査を実施した。メリットとしては、早く帰宅できることで、家族とのふれあいの時間が確保できるようになった、退社後の時間を有効活用し、自己啓発、趣味、通院などにも時間を振り分けることができたなど、好意的な意見が目立った。他方、デメリットとしては、取引先のほとんどがサマータイム制を導入していないため、終業間際に問い合わせが殺到し、対応に苦慮したことがあげられる。終業間際の問い合わせに対応するため、結果的に所定外労働が増えた従業員も出た。さらに、長年の生活サイクルと異なる時間に起きて出社することから、睡眠不足を訴える声もあがった。居住地によっては、早朝に家を出るため、乗り継ぎの便が悪く、8時始業に間に合わせるため、必要以上に早く会社に到着してしまう社員も出た。以上のように賛否両論があるものの、終業後の時間の有効活用にはメリットがあることを確認することができた。

5. 節電の取り組み

H社は大口需要家（契約電力 500kw 以上の事業者）にあたるため、電気事業法第 27 条に基づく電力使用制限令による強制措置により、電力需要を抑制した。鉄道事業の生命線ともいえる電力供給が制約されるなか、同社では、複数の需要家が共同して抑制に取り組む「共同使用制限スキーム」と、事業活動に最低限の配慮をした「制限緩和」を経産省に申請した。同時適用することで、全体の電力需要を抑える一方、利用者には平時に近いサービスを提供できる。

具体的には、平日の日中に運転本数を減らした特別ダイヤでの運行、列車内の冷房温度の制御、駅構内・電車内での照明間引きや電装看板の日中消灯などに取り組んだ。本社の事務部門においては、サマータイム制の導入、クールビズの前倒し導入と通年ノーネクタイの実施、OA 機器の使用総量制限、空調設備の温度制御など様々な取り組みを実施した。

6. 被災地の復旧・復興に向けた取り組み

被災地の復旧・復興に向けた取り組みでは、鉄道部門だけでなく、グループ全体の総合力を結集して支援を進めている。グループのホテル部門では、東北内陸部に位置する大型ホテルで被災者の受け入れを実施した。さらに、グループの建設会社は被災地の瓦礫処理を JV（企業共同体）の構成企業として受託し、福島県内の除染事業にも社員を派遣している。飲食部門では、東北産品のフェアを開催し、グループの旅行会社では東北ボランティア・ツアーも実施している。ほかにも、都内にいる一時避難者向けに、バスをチャーターして、沿線の遊園地や野球観戦に招待するなど、グループ各社の強みをいかした被災者支援を進めている。

ボランティアについては、繰越年休をボランティア休暇に使えるので、休暇をとって被災地支援に向かう従業員もすくなくなかった。さらに、被災地におけるボランティアが難しい従業員は、グループ会社の一時避難所におけるボランティア募集に応募した。一時避難所におけるボランティア枠は少なく、希望従業員が殺到して、すぐに締め切ったという。

被災地への義援金については、労使で協力して実施した。震災直後から、労使双方で従業員に募金を呼びかけ、「やるなら、一緒にやろう」ということで力をあわせて実施した。震災発生から 1 週間近くで数百万円の義援金が集まり、グループ全体で被災地に寄付した。さらに沿線レジャー施設などにおいて、募金活動を行うなど、グループ全体で展開した。

7. 今後の災害時に向けた対応

今後、大規模な災害が発生した場合は、ライフラインである鉄道部門は早期の復旧・

復興が求められる。早期に復旧すれば、雇用・労働面への影響は一時的、限定的なものにとどまると予測する。一方、沿線のレジャー部門では遊戯施設などの復旧には時間を要する。アルバイトの雇い止めなどの雇用問題が生じる可能性があるが、施設再開後には、呼び戻す方針である。

災害時のマニュアル整備は現在、BCP（事業継続計画）に含めて総務部門が作成している。さらに近時は、災害規程を見直し、お客様の安全確保を第一としながらも、従業員の安全確保にも力を注いでいる。震災後は、社員の携帯アドレスを本社に一括登録し、安否確認できる社員安否確認システムを導入している。

8. その他

その他の課題としては、女性社員の活用がある。女性の総合職は2006年から採用をはじめた。その時から、女性駅員や女性車掌が誕生した。鉄道事業は「男職場」で、女性進出に伴い、当初はハード面で様々な課題が出てきた。例えば、駅勤務は夜勤を伴うため、当初は女性のベッド数しか採用できなかった。現在では、女性用の宿直室などハード面の改善も進み、女性が働きやすい環境が整備されている。駅員、車掌、運転士と女性がステップアップするキャリアマップも用意されている。

その他の課題としては、高齢者の仕事の確保があげられる。同社の高齢者雇用は再雇用が中心で、現役時とは異なり、主にラインから離れた仕事にフルタイムまたはパートタイムで従事してもらっている。配置については、これまでの職業経験を生かすことのできる職場を心がけている。改正高齢法の施行が目前に迫るなか、今後の再雇用者の職場の確保には頭を悩ませているという。

1 ヒアリングは2013年1月17日、関東地方にある本社で実施した。インフォーマントはH社の人事部主任である。

9. 小売業 I 社¹

1. 概要

I 社は、調剤薬局を全国展開している従業員 3,200 人規模の大手企業である。全国 14 の支店体制を整備し、北海道から沖縄まで 47 都道府県で約 440 店舗の薬局を運営する。震災と原発事故の影響で、宮城と福島 の 2 店舗が閉局に追い込まれたものの、グループ全体の総合力でカバーし、売上げ、雇用への影響は最小限にとどまった。震災後は個人情報管理やリスク管理をこれまで以上に徹底すると同時に、パートも含めた全従業員の安否確認体制を強化する。

2. 発災時の様子

発災時は本社が入居する都内の高層ビルは激しい揺れに見舞われた。免震構造のため、横揺れが 15 分近くも続き、社員のほとんどは船酔い状態になった。異常を検知したエレベータはすべて緊急停止した。ビル管理会社が自家発電装置を備えていたため、停電こそは免れたものの、I 社が入居するフロアから地上 1 階までは、非常階段で降りるしかなく、歩いて 1 時間近くもかかった。

一方、全国でチェーン展開する薬局においても、東北地方を中心に甚大な被害が生じた。I 社は、北海道から沖縄までの全 440 店舗に防犯カメラを設置し、全店舗の状況をリアルタイムで把握する。発災直後は、東北からの映像が一斉に途絶え、全滅状態だった。その後、電力の復旧に伴い、映像が映し出される店舗も出始めたが、宮城県と福島県の 2 店舗からの映像は途絶えたままだった。

こうした状況を踏まえ、I 社では震災当日、社長を本部長とする災害対策本部を立ち上げた。社長をトップに据え、専務が陣頭指揮をとるピラミッド体制を敷き、組織一丸で震災を乗り切る初動体制を整備した。

3. 救援物資の搬送

I 社の対策本部には、東北全体の被害状況が刻々と伝わってきた。ライフラインが破壊され、生産・流通体制も麻痺していることから、全国 14 の支店網に水や食料の緊急支援物資の調達を呼びかけ、本部に送るよう指示した。さらにカイロやマスク、卓上コンロやタオルなども送らせた。集めた緊急支援物資は、ガソリン不足の中、車で 1 日 2 便、被災地に向かわせた。当時は交通規制が敷かれ、緊急車両と認定されたカードがないと東北自動車道を通行することはできなかった。一刻を争うなか、所定の手続きを経て、通行カードを入手し、被災地に車を走らせた。

水や食料などの緊急支援物資を送る一方、医薬品の迅速な提供にも力を注いだ。I 社の薬局を訪れる患者の 8 割は高齢者で占められる。高血圧や心臓病など、薬が切れると、

命にかかわる患者も少なくない。I社は、薬のストックがある山形県で在庫を確保し、仙台経由で被災地の薬局に運んだ。

被災地支援で一番困ったのはガソリンの問題である。患者が生きていくために必要な医薬品を届けるには車が必要だ。全国から集められた水や食料などの緊急支援物資もガソリンがないと運べない。震災時のガソリン不足には一番苦労した。運ぶ車が何台あっても、ガソリンがなくては被災地に運べない。片道分のガソリンで被災地に赴いた車もあったという。

4. 雇用・労働面への影響

I社では、全国で440店舗の薬局をチェーン展開する。このうち東北では38店舗を運営する。震災でもっとも深刻な被害を受けたのは、宮城県の沿岸部に位置するA薬局であった。海に近い場所に立地していたこともあり、店舗に津波が押し寄せ、従業員が濁流にのまれた。I社では、震災前から災害時のマニュアルが整備され、非常時には患者の安全を最優先することが求められた。発災直後、A薬局の従業員は、患者を引き連れ、高台にある病院に避難した。最終的には、薬剤師や医療事務従事者など従業員5人全員が無事だったが、薬局は津波にのみ込まれ、瓦礫の山と化した。再開の目処が立たないことから、従業員は別の店舗に異動し、閉局した。

その他の店舗では、福島第一原発に程近い距離に立地する福島県のB薬局が壊滅的な被害を受けた。B薬局では当時、6人の従業員が働いていたが、震災と原発の影響で営業が困難になり、閉鎖となった。

I社は東北地方に多数の店舗を構えるが、甚大な被害が生じたのは、宮城県のA薬局と福島県のB薬局にとどまった。店舗数の多い宮城県でも、仙台市内の店舗は被害が少なく、けが人も出なかった。A薬局とB薬局の2店舗の閉鎖に伴い、11名の雇用の場が失われたものの、I社は近隣店舗への異動などで対応し、雇用問題は生じなかった。

なお、東北では、震災により交通手段を失い、あるいは、仮設住宅の入居に伴い、通院が難しくなった患者もすくなくない。そのため、患者数が減少した店舗も一部にはみられたが、全国440店の総合力でカバーし、全体の売上高にはほとんど影響が出なかったという。

5. 原発事故と風評被害

原発事故に伴う風評被害は、I社にも様々な影響を及ぼした。震災後、I社は被災地の雇用創出も視野に、福島県郡山市に薬局を開設した。地元福島で薬剤師や医療事務員の求人を出したものの、放射線量が高いことへの懸念もあり、応募する人はほとんどいなかった。こうした動きは、他の企業でもみられたという。ある企業は、福島で雇用の場をつくるため、あえて事業所を新設した。しかし、地元福島の人は線量が低い県外での

就職を希望し、手をあげてこなかったという。居住地の線量が比較的高いこともあり、一日の大半、一週間のほとんどを過ごす仕事場は、なるべく線量が少ないところを選ぶのは当然ともいえる。しかし、放射能が少ない地域から、あえて福島に進出している企業関係者もすくなくない。福島再興に向け、内外の関係者が力をあわせていくことが必要と指摘する。

6. ボランティアと義援金

東北の店舗で働く従業員のなかには、激しい揺れに見舞われ、自宅に被害が出た人もすくなくなかった。自ら被災したにもかかわらず、東北ブロックでは自発的に有志が集まり、沿岸部のボランティアに汗を流した。とはいえ、ボランティアは、本人の自発的な意欲をベースとするものなので、I社はボランティア休暇制度を設けていない。

一方、義援金については、被災地で本当に困っている人に行き渡らない可能性もあるので、本業の医薬品の迅速な提供で患者の命を救うことで貢献した。

7. 震災時における行動規範

I社は現在、2,000人を超える薬剤師を抱え、うち7割強が女性で占められる。薬剤師は、医師、看護師と同様、プロ意識が強い。震災時も、「私たちが患者を助ける」という意識が強く働き、結束して動くことができた。同じベクトルを向いた薬剤師がいたから、困っている患者に迅速に薬を提供することができた。彼女らの職業意識の高さが、被災者の命を救ったともいえる。こうした背景には、I社の行動規程の存在がある。規程では、髪の色や服装、応対についても細かく定めている。患者のなかには、茶髪や服装の乱れに敏感な人もすくなくない。I社では、調剤、監査、服薬指導という職務に加え、こうしたきめの細かい取り組みを進め、患者にとって安心できる最適な医療サービスの提供をしている。震災時、患者を置き去りにして逃げ、すぐ閉局した薬局もあったという。非常時の対策も視野に、I社では今後も引き続き、医療人としての意識を高めていく取り組みを進める。

8. 採用と人材の定着

(1) 震災後の採用動向

I社は、全国に440店舗を構え、3,200人近くの従業員を抱える。現在、年間50店舗のペースで薬局を開設しており、店舗数は震災前より100店近く増えている。ひとつの薬局を開設するには、薬剤師や医療事務員など最低5人は必要という。そのため、年間で250人近くの雇用が生み出される。I社は震災により、宮城のA薬局と福島のB薬局のふたつの薬局が閉鎖に追い込まれ、11人の雇用が失われたが、右肩上がりの出店は続き、グループ全体では雇用拡大が続く。このため、震災後も採用減の動きはまったくな

いという。

先の福島県郡山市への開局にみられるように、I社は被災地での雇用創出に意欲的である。しかし、東北には薬剤師を育成する大学が、東北大学薬学部と東北薬科大学に限られる。すべての学生が東北出身ではない。薬剤師の試験に合格したら、出身地に戻る人もすくなくない。このため東北では薬剤師が慢性的に不足気味であり、開局しても手をあげる人がすくない。I社は地域毎の採用を実施している。東北ブロックにおいては、被災地から人材を確保したくても、採用できないのが実情という。

(2) 人材の定着

I社は毎年300人近くの人材を採用する。手塩にかけて育成した社員が会社を去るのは、双方にとってロスとなる。しかし、辞めたい人を、無理に引き止めることはできない。とはいえ、まったく対策を講じていないわけでもない。薬剤師は患者の命を預かる仕事で、大変な神経を使う。こうした重責に報いる処遇体系を整備する。さらに、スキルアップの薬剤師教育制度も充実している。薬剤師は医療人であることを常に言い聞かせ、モチベーションアップにもつなげているという。

9. 震災後の企業行動

I社には現在、個人情報が入った端末が2,500台近くある。震災後は、本店、支店含め、データ・システム管理を徹底し、情報管理体制をこれまで以上に強化している。テレビ会議システムも導入するなど、非常時に対する備えを着実に進める。

I社ではさらに、非常時の緊急連絡体制を強化している。社長をトップに据え、専務が陣頭指揮する体制を整備する。現在、非常時に向けた、マニュアルを整備している。ただし、震災当日に対策本部を立ち上げるなど、組織として行動できる体制は整備されているので、運用の実態を明文化するだけという。

10. 今後の課題

I社では、全国の薬局に配置している400人以上の管理薬剤師に会社の携帯を持たせ、従業員の安否確認を徹底している。しかし、今回の大震災では課題も浮き彫りとなった。週2回のパートタイマーなどは、安否確認が取れないことがわかった。本人の承諾を得て、プライベートの携帯電話の番号を聞き出さないと、連絡がとれない。東日本大震災で閉局した宮城県のA薬局と福島県のB薬局には幸い、パート従業員はいなかった。もし、パートが働いていたら、安否確認に手間取ったことは、想像に難くない。今後、こうした短時間労働者の安否確認を徹底していきたいという。

1 ヒアリングは2013年1月24日、関東地方にある本社で実施した。インフォーマントはI社の人事部長である。

10. 小売業 J 社¹

1. 概要

東北地方で小売店を展開する J 社では、沿岸部の 2 店舗は津波に襲われ、内陸の 2 店舗は地震の揺れで営業不能となった。従業員の雇用は、他店への異動で対応したものの、異動が難しいパート社員では退職する人が多かった。同社は震災後も新規出店を続けるものの、復興求人の時給高などもあり、パート未充足の状態が続くという。

2. 震災による影響

(1) 事業所や機械設備の損壊などの直接的な影響

大きな被害を受けたものとしては、津波の被害を受けた 2 店舗、地震の揺れによる被害を受けた 2 店舗があげられる。これら店舗では営業が不可能になった。現時点までに、津波被害を受けた 2 店舗は営業を再開しておらず、地震の揺れによる被害を受けたうちの 1 店舗は廃止することとなった。小規模な被害については、多くの店舗でみられた。

(2) 計画停電や節電による生産減、消費抑制に伴う売上減など間接的な影響

計画停電が実施されなかった地域なので、停電による影響はほとんど受けなかった。また、計画停電や節電による消費抑制も特になかった。

(3) 復興特需と取引先への影響

復興特需ではないかもしれないが、震災特需が、津波の被害を受けずに残った店舗で発生した。というのは、津波の被害が大きかった地域ではスーパーなどの小売店が営業できずにいたことから、これら地域の客が残った店舗に集中し、これら地域に住む人に物資を送ろうとする者の購入が増えたためである。震災直後は買占めも発生し、1~2 週間は商品棚にほとんどモノがない状態が続いたという。

こうした震災特需は半年から 1 年くらい続いた。売上げは普段の 2 倍から 2.5 倍程、膨れ上がった。震災直後に売れた商品としては、パンやカップ麺などすぐに食べられるもの、飲料水、乾電池、カイロなどがあげられる。

取引先との関連については、以下のようにまとめられる。①震災直後は、ガソリン不足でモノがあってもトラックが使えず、運送ができないという状況が生じた。②ガソリンがある場合でも、従来の物流網の多くが破壊され利用できなくなったことから、震災後、新たな物流網を整備し商品の確保に努めた。また、取引先である大手メーカーは、全国規模で事業を展開していることから、震災前に利用していた運送拠点が被災によって利用できなくなったのであれば、被災を免れた他の運送拠点を利用するなどして新たな物流網を形成し商品を納入してくれた。別の見方をすれば、中小零細規模のメーカー

や小売店などはそもそも全国規模の物流網を持っていなかったことから、震災後の物流網再構築にかなり苦労したのではないかと思われる。③商品自体はあっても、それを包装する資材が不足しているために物流がストップすることもあった。

3. 原発事故の影響

事業所や店舗が福島第一原発から離れた地域に所在するため、大きな影響はなかった。ただし、放射能汚染への危惧から福島産の野菜の買い控えなどはあったが、1種類の野菜を複数の産地から取り寄せて消費者の選択の余地を高めることにより対応した。かなり大きな規模のスーパーであれば、自社で放射能汚染の検査をしているところもあるが、それ以外の規模のスーパーではそうすることが難しい。J社では、国や行政機関の指導にしたがって放射能汚染の問題に対応した。

4. 雇用・労働面への影響

(1) 被災事業所の縮小・停止・廃止に伴う従業員、新規採用者への影響

先に述べたように、震災の影響によって2店舗が営業不能のままであり、1店舗が廃止されることとなった。この影響を受け、パート労働者の退職が増えた。正社員であれば、遠方の店舗へ異動させることにより雇用を維持することも比較的容易であるが、パート社員の場合は、自宅近くの職場を好む傾向が強いため遠方への異動によって雇用を維持することが難しかったのである。

また、新規のパート求人がなかなか充足できないでいる。その理由としては、震災復興に係る建設業求人の時給が高く、求職者がそちらに流れてしまっていることや、被災者に対する補償や失業保険が労働意欲を阻害する結果、そもそも求職者が集まらないといった可能性が指摘できる。なお、新卒正社員の採用については、震災による影響はみられない。

(2) 節電に伴う操業・営業時間の短縮・変更、それに伴う従業員への影響

節電を目的とした営業時間の短縮は実施し、現在でも行っている。ただ、このことが、売上げや従業員の労働時間に与える影響はほとんどない。

(3) 休業時における雇用調整助成金の活用

雇用調整助成金に限った話ではないが、国や県の助成・補助事業を活用するにあたっては、適用条件の定義が細かかったり、わかりにくかったりしたために使いづらいことや納得しづらい側面はあった。

なお、J社は震災以前より雇用調整助成金制度の存在や中身についておおむね把握しており、今回の震災では同制度を活用している。

(4) 被災者の優先雇用

パートの新規採用の箇所でも触れたことと関連するが、そもそも被災求職者が集まりにくい状況であるため、彼らを優先的に雇用するといったことはやっていない。

5. 震災後の企業行動

(1) 非常時のマニュアル整備

従前より、火災時などの災害に備えた本部用と店舗用のマニュアルはあったが、今回の震災を機にその内容を見直した。見直しにあたっては、J社が加盟するスーパー協業組織が実施した災害時マニュアルの見直しを参考にした。見直しによって、津波発生の可能性がある場合には必ず避難することなどの項目が追加された。

なお、被災直後の情報収集に係る状況については、電話をはじめとした通信手段がほとんど利用できないことに加え、テレビなどのマスメディアからの情報が入手できない状況に陥ったために、必要となる情報は人の行き来により入手した。すなわち、各店舗に出向いていた人が本社に帰ってくるたびに、そこでの被害状況を聞き取り、こちらから被災店舗周辺の避難所に出向き、避難している従業員から被害状況を聞き取るなどした。

(2) BCP(事業継続計画)の策定

従来からBCPは存在したが、今回の震災を機に見直しを行った。これまでのBCPは、鳥インフルエンザが流行したときに作成されたものであったことから、今回の見直しでは従来のものを下地としつつ震災などの災害への対応を追加した。

BCPがあることのメリットとしては、何らかの問題が生じたときに、従業員それぞれが適切に行動できるということが指摘できる。例えば、東日本大震災が発生した3月11日以降、大きな余震が何度か起こったが、その際にも従業員各々は迅速かつ的確に行動し、また、関係各所と連絡・連携することができた。最低限のBCPは作成しておくべきだと考える。

(3) 自家発電など電力の自力確保

震災が発生するよりかなり以前には、自家発電に取り組んでいたこともあったが、コストが高くつくことから最近では実施していない。

6. 復旧・復興への取り組み

(1) 義援金、救援物資、ボランティア派遣

義援金についてであるが、各店舗で一般の方から募ったことに加え、会社としての義援金を提供したりもした。ボランティアの派遣については基本的に実施していない。と

いうのは、スーパーの営業をいち早く再開することこそが、最良の社会貢献であると考えたためである。

なお、ボランティアというわけではないが、県や自衛隊からの物資調達依頼に対しても積極的に協力した。

(2) 経営層や労組の取り組み

上で触れたが、会社としては、いち早くスーパーの営業を再開することこそが社会貢献であると考えている。なお会社は、被災した従業員に対しては、当面の期間、最低限の生活ができるよう金銭的な補助を行い、プレハブ住宅を貸与するなどした。労働組合やその上部団体も金銭的な援助を実施したと聞いている。

7. その他

復興のスピードが遅いように感じられる。津波の被害が大きかった沿岸部などでは、被災直後とほとんど状況が変わっていないような地域もある。その結果、展望が開けない者も多くいるようであり、国や地域が率先して復興を進めていくことが重要ではないか。また、国や地域が率先して動かなければ、地域住民は復興を進めようにも進めることができない。そして、そのことは、被災地域からの人口流出に拍車をかけることになりはしないだろうか。

1 ヒアリングは2013年1月21日、東北地方にある本社で実施した。インフォーマントはJ社の経営企画室長である。