

主な対象者

経営者 管理職
人事担当者



社内におけるワーク・ライフ・バランス
浸透・定着に向けた

ポイント・好事例集

ひとつ「働き方」を変えてみよう!



カエル! ジャパン
Change! JPN

はじめに

内閣府 仕事と生活の調和推進室では、これまで多くの企業にご協力をいただき、ワーク・ライフ・バランスの取組について調査・研究を行ってきました。その中で、ワーク・ライフ・バランスの取組を社内に定着させることに成功した企業が見られる一方、制度づくりまでは進んだものの、社内にワーク・ライフ・バランスの考え方が浸透していない企業も見られます。

ワーク・ライフ・バランスの推進に成功した企業においては、制度づくりに加えて、経営トップや管理職、人事担当者が従業員を啓発し、働き方・休み方に対する意識の変革を図ると共に、ワーク・ライフ・バランスを「経営戦略」に位置付けるなど経営トップの方針として、全従業員に共通認識を持たせる努力と工夫が随所に見受けられます。

本ポイント・好事例集は、ワーク・ライフ・バランスの取組が進展している企業14社にヒアリング調査を行い、主に経営トップ、管理職及び人事担当者向けの「ワーク・ライフ・バランス浸透・定着に向けた10のポイント」と企業の具体的な取組事例をまとめたものです。

本ポイント・好事例集が、企業におけるワーク・ライフ・バランスの推進を図るための社内啓発の一助となれば幸いです。

内閣府 仕事と生活の調和推進室



目次

ワーク・ライフ・バランス浸透・定着に向けた10のポイント

ポイント1	経営トップが本気を示す 3 ～経営トップからのメッセージを繰り返し発信する～
ポイント2	キーパーソンとなる担当者等を配置する 4 ～担当者・部署を通じて取組を浸透させる～
ポイント3	WLB(ワーク・ライフ・バランス)管理職をつくる 5 ～管理職が理解し、率先して実践する～
ポイント4	積極的にコミュニケーションを図る 6 ～個人や家庭の事情を話しやすい風土をつくる～
ポイント5	「自分ごと」として考える環境をつくる 7 ～従業員一人ひとりを主人公にする～
ポイント6	組織ぐるみで生産性を高める 8 ～業務の棚卸し、見直し、改善を行う～

ポイント7	「よく働き、よく休む」を習慣化する 9 ～「休み」を明日の成果につなげる～
ポイント8	取組の進捗を「見える化」する 10 ～達成状況の可視化でモチベーションの向上を図る～
ポイント9	業界や顧客を巻き込む 11 ～社外の理解と協力を得る～
ポイント10	社外の施策を活用する 12 ～国や地方自治体等の表彰・認定等を取り入れる～



企業の好事例(五十音順)

企業事例1	株式会社栄水化学 (兵庫県 その他サービス業) 13
企業事例2	SCSK株式会社 (東京都 情報サービス業) 14
企業事例3	株式会社お佛壇のやまき (静岡県 小売業) 15
企業事例4	株式会社オーシスマップ (兵庫県 技術サービス業) 16
企業事例5	茅沼建設工業株式会社 (北海道 建設工事業) 17
企業事例6	三桜工業株式会社 (東京都 自動車部品製造業) 18
企業事例7	三州製菓株式会社 (埼玉県 食品製造業) 19
企業事例8	静岡東海証券株式会社 (静岡県 金融業) 20
企業事例9	株式会社ジェイティービー (東京都 旅行業) 21
企業事例10	社会福祉法人寿栄会 (青森県 老人福祉・介護事業) 22
企業事例11	第一生命保険株式会社 (東京都 金融・保険業) 23
企業事例12	株式会社ツナグ・ソリューションズ (東京都 サービス業) 24
企業事例13	株式会社西山ケミックス (京都府 ゴム製品製造業) 25
企業事例14	パシフィックコンサルタンツ株式会社 (東京都 技術サービス業) 26



経営トップが本気を示す

～経営トップからメッセージを繰り返し発信する～

解説

仕事の成果を高めながら、恒常的な長時間労働の抑制や柔軟な働き方の拡大、年次有給休暇の取得促進、育児休業制度の活用などをバランスよく推進する「ワーク・ライフ・バランスの取組」は、今や「経営戦略」の一つに位置付けられています。こうした取組を進める理由は様々ですが、優秀な人材の確保や、手塩にかけて育成した従業員の定着率の向上、さらには、多様性の推進、家庭・地域生活等での新たな気づきを事業に反映させるため、といった声はよく聞かれます。

ワーク・ライフ・バランスの取組を推進するには、経営トップのリーダーシップが極めて重要です。なぜなら、社内の業務やマネジメントのあり方を見直す必要があるからです。したがって、一連の取組をはじめるとなると、経営トップ自身が、改めて「経営戦略」と関連付けてワーク・ライフ・バランスの必要性を認識することが重要となります。

次のステップとして、ワーク・ライフ・バランスの取組を社内に浸透・定着させるためには、**経営トップが、取組の意義や、経営トップの決意、ワーク・ライフ・バランスの取組に対する目標を明確に発信することが不可欠です。**なぜなら、従業員にとっては慣れ親しんだ「これまでのやり方」に改善を求められることになるため、取組に非協力的な従業員がいることも想定されるからです。

ワーク・ライフ・バランスの取組を経営計画等に組み込んでいる企業もありますが、経営トップのコミットメントは1回きりでは充分とは言えません。繰り返し、何度でも、全従業員にしっかりと伝え、同じ思いが共有されるまで発信し続けることが求められます。**経営トップが自ら伝え、「会社として真剣に取り組んでいる」ことを示すことが重要です。**

取組例

三州製菓(株)

全体朝礼や経営会議等の場において、ワーク・ライフ・バランスや男女共同参画の実現に向けた取組の重要性について繰り返し明言。(→事例集 P19)

(株)オーシスマップ、(株)西山ケミックス

全従業員が参加する毎年の事業計画発表会で、社長が残業削減目標等についても公表し、共有。(→事例集 P16,25)

パシフィックコンサルタンツ(株)

社長が年始の挨拶や研修の冒頭講話等、様々な場面で時間当たりの生産性を向上させることの重要性を説明。また、ノー残業デーのポスターには社長と事業本部長の写真を掲載。(→事例集 P26)

SCSK(株)

会長が残業削減目標、有給休暇取得率目標を設定し公表。取組の意義や各部門の進捗・達成状況を役員会で共有し、ここでの議論を議事録として全社で共有。(→事例集 P14)



キーパーソンとなる担当者等を配置する

～担当者・部署を通じて取組を浸透させる～

解説

ワーク・ライフ・バランスの取組を推進するためには、**経営トップの理念を実践していく、実働部隊となる担当者や担当部署の存在が重要です**。組織上のどこに位置付けるのかは企業によって様々ですが、人事部、総務部やダイバーシティ担当部署などが多いようです。

担当者は、一定のリーダーシップを発揮できるポジションにあることが求められます。なぜなら経営トップの想いをしっかり受け止めて、従業員に伝わりやすい形で伝えると共に、様々な立場の従業員の意見を聞いたり、従業員が経営トップに言いにくいことの代弁などを担うことになるからです。このような立場の人が、**社内の緩衝剤となり、コミュニケーションを取り持つ影の立役者となれば、取組をよりスムーズに社内に浸透させることができます**。

経営トップが、従業員に向けたメッセージを効果的なタイミングで発信したり、従業員の声をうまく汲み取って制度に反映させるためにも、社内にワーク・ライフ・バランスの取組を浸透・定着させるキーパーソンとなる人物を据えることは、取組成功の第一歩です。

取組例

三桜工業(株)

ダイバーシティ推進グループが事務局となり、ワーク・ライフ・バランスの取組に関する社内プロジェクトの企画と実行、外部講師の招聘、研修の企画・実施、対象チームの進捗管理と取組のフォロー等を実施。

(→事例集 P18)

(株)栄水化学

社長の想いを統括部長が噛み砕いて日々のコミュニケーションの中で従業員に伝えると共に、社長に言い出しにくいことやライフイベントに係る従業員からの相談等を受け止め、社長のつなぎ役となって推進。

(→事例集 P13)

(株)ジェイティービー

ダイバーシティ推進事務局が旗振り役となり、ワーク・ライフ・バランス改善に関する社内表彰制度「ダイバーシティアワード」の主催、ダイバーシティに関する社内報の発行やグループ各社ランキング「ダイバーシティINDEX(多様性の活用指標)」の決定、公表などを実施。

(→事例集 P21)

茅沼建設工業(株)

総務部長が積極的に社外勉強会に参加し、ワーク・ライフ・バランスに関する新たな制度を導入。また、制度利用者の声を受け止め上層部に間接的につなげることにより、社内対立を生じさせることなく制度の利用を推進。

(→事例集 P17)



ワーク・ライフ・バランス

WLB 管理職をつくる

～管理職が理解し、率先して実践する～

解説

各職場においてワーク・ライフ・バランスの取組を浸透・定着させられるかどうかは、その職場の管理職の言動が大きく影響します。

そのため、まずは、管理職に対して重点的に、階層別研修や会議でのディスカッション等を実施するなど、ワーク・ライフ・バランスの重要性の理解を促進し、職場で適切な業務管理、従業員の管理などを率先して実践するいわゆる「^{ワーク・ライフ・バランス}WLB 管理職」になっていただく必要があります。

また、職場の従業員に対して働き方の見直しを促すためには、管理職自らも業務の無駄を省き、ノー残業デーには率先して定時退社を実践するなど、実行垂範が求められます。日頃から不要不急な残業や休日出勤をしない、有給休暇や特別休暇についても積極的に取得すると共に周囲へ取得を促す等、**管理職自らが効率的に働くことで、従業員がワーク・ライフ・バランスの取組に対して抵抗感のない環境をつくる**ことが重要です。

このような「WLB管理職」を増やすことは、ワーク・ライフ・バランスの取組を職場に浸透・定着させる上で不可欠です。そして、産前・産後休業や育児休業取得者、あるいは、介護経験のある従業員の中で管理職にふさわしい者を管理職に登用することで、こういった経験を活かした形で、ワーク・ライフ・バランスを実践して活躍する管理職のロールモデルをつくるといった方策もあります。

取組例

(株)ツナグ・ソリューションズ

管理職が自ら特別休暇制度を率先して利用すると共に、取得計画を周囲の従業員に周知し、制度の利用を促進。

(→事例集 P24)

(福)寿栄会

リーダークラスは子どもが生まれた際などに全員育児休業を取得しており、「リーダー」＝「育児と仕事が両立できる人」のイメージが定着。(→事例集 P22)

三桜工業(株)

全管理職が参加必須の講演会、リーダークラスの管理職研修を実施。研修を受講したリーダーが更にコーチングを学習し、チーム内のコミュニケーションが活性化。

(→事例集 P18)

(株)ジェイティービー

マネジメント層の意識改革のため、ダイバーシティ推進事務局が店長・支店長会議、課長会議、部長会議等に出向いてその重要性を説明。経営層研修にもダイバーシティセッションを組み込む。(→事例集 P21)



積極的にコミュニケーションを図る

～個人や家庭の事情を話しやすい風土をつくる～

解説

家族の病気や介護、記念日や行事などによって、会社を休んだり、定時に帰宅することを、心苦しく思っている従業員も多いはず。また、一人では対応しきれない仕事を抱えていながら、周囲に助けを求めることができず、毎日残業している人もいるかも知れません。

職場の従業員一人ひとりのプライベートな事情や抱えている業務の状況などについて、職場内で積極的にコミュニケーションを図ることは、互いの事情に配慮したり、協力体制を構築する第一歩となります。

そのための手段として、日常的な管理職からの声かけはもちろんのこと、例えば、会社として「家族参観日」「ファミリーデー」などを開催したり、趣味に打ち込んでいる姿や子どもの誕生日等を社内報に掲載するなど、従業員のプライベートや家族の「顔」が見えるようにすることも一策です。また、業務の状況とプライベートの予定等を部署内で情報共有するような社内ネットワークを導入し、もしくは、そうした情報をメールで情報共有したり、定期的な面談で把握することで、互いの事情を理解し、業務量や分担を調整したり、休暇取得を快く勧めることができるようになります。

このような**情報共有から、育児や介護と仕事の両立についての工夫(ベスト・プラクティス)が共有されます**し、家庭や趣味等で共通項があることが分かると、**いわゆる風通しの良い職場風土の形成の一助になる**でしょう。

取組例

(株) オーシスマップ

毎月1回のノー残業デーを「家族の日」として、自分の予定に合わせて設定。全従業員の業務の状況、公私のスケジュール等を共有・管理するグループウェアを自社開発し、運用。(→事例集 P16)

(株) 西山ケミックス

全従業員のスケジュールを共有するシステムを導入。終業時にその日の勤務時間、業務内容、出来事等を規定のフォーマットに入力し、全従業員宛に発信してから帰宅するルールを導入。(→事例集 P25)

(福) 寿栄会

ファミリーサービスデー、子どもの職場参観日のほか、育児休業中の従業員は育児休業給付金の申請の際(2か月に1回)、職場に子どもを連れてくることにより、職員の家族への理解が深まる。さらに社内報でも出産情報等を掲載。(→事例集 P22)

(株) 栄水化学

出来る限り日々のコミュニケーションを密に取ると共に、個人面談も頻繁に設定。さらに、従業員の家族の誕生、入学式、卒業式等のライフイベントを皆で祝うことにより、家族を大切にしたいという会社のメッセージを伝達。(→事例集 P13)



「自分ごと」として考える環境をつくる ～従業員一人ひとりを主人公にする～

解説

ワーク・ライフ・バランスの取組を社内に浸透・定着させるためには、**全従業員が、「やらされ感」をもつことなく「自分ごと」として捉えるための風土づくりが大切です。**

従業員一人ひとりが、主体的に取り組むようになって、初めて、残業時間の削減や年次有給休暇等の取得が効果的に進みます。

例えば、残業時間の削減については、削減できる仕事はないか、いかにして業務を効率的に行うか、無駄な時間の過ごし方をしていないか等の観点から、**従業員一人ひとりが自分の業務を見直して、効率化の方法を考えることが重要です。**

年次有給休暇等の取得を促進する場合であれば、予め休暇を取得する計画を立てて周囲に知らせると共に、自分の業務を周囲に代行してもらえよう必要な引継ぎをしたり、不在時に備えてマニュアルを作成するなど、従業員一人ひとりが自分の仕事の仕組みを日頃から整えるといった準備が求められます。

全従業員が「自分ごと」として取り組むモチベーションを維持するためには、**従業員による業務効率化等の優れた取組に対する社内表彰制度の導入や、従業員の業務改善に向けた提案を受け止める仕組みづくりなどによって、取組をサポートすることが重要です。**

取組例

第一生命保険(株)

内勤職員と上司(管理職)の評価項目にワーク・ライフ・バランスの取組の進捗度合いを反映することで、ワーク・ライフ・バランスの取組を自分ごととして捉えると共に会社全体に浸透・定着させるなど、取組を「仕組み化」。

(→事例集 P23)

(株)オーシスマップ

毎年、残業削減、ワーク・ライフ・バランスの実現も含めた事業計画を全従業員で協力して作成し、毎年の決起集会の場で共有。また、「社員満足度向上ミーティング」において、従業員が「良い会社」づくりの提案を行い、ワーク・ライフ・バランス推進も含め優れた提案は実現。

(→事例集 P16)

(株)ツナグ・ソリューションズ

全従業員が参加し、会社の働き易さや社内環境・制度について提案する「Say Do!(セイ・ドゥ)コンテスト」を半年に1回実施。これにより実際に導入された制度あり。

(→事例集 P24)

(株)西山ケミックス

全従業員が、生産効率改善、残業削減等に関する前期の反省、今期の課題、方針、スケジュール等を作成して従業員の前で発表すると共に掲示板に掲示。

(→事例集 P25)



職場ぐるみで生産性を高める

～業務の棚卸し、見直し、改善を行う～

解説

ワーク・ライフ・バランスのとれた職場環境を構築するためには、これまでの業務のやり方を見直して無駄を減らしたり、業務改善に取り組む必要があります。そのためには、**日々の業務の棚卸しを行って、無駄はないか、改善点はないかを検討することが求められます。**

棚卸しの際には、業務の年間スケジュールや、各月・週・日のルーチンワーク、想定される臨時の業務を明確にして、その業務に要している時間・従業員数等を把握することが肝要です。さらに、その業務をやり遂げるために投下している経営資源に見合った効果が上がっているかについても検討すべきです。この作業にあたっては、管理職自らが業務の詳細まで把握していないことも考えられますので、従業員に実態を正確に報告してもらう必要があります、**従業員に仕事の効率を高めることの意義をしっかりと伝えるといった管理職の手腕が問われます。**

こうした棚卸しにより、業務の必要性に応じて今後の対応を検討することになりますが、この取組自体、業務の手順を職場ぐるみで把握することとなり、業務マニュアル等の作成も可能となります。

また、それぞれの従業員が今どのような仕事を抱えているのか、繁忙期はいつかといった業務の状況を出し合うことで、**職場のコミュニケーションの強化にもつながり、一人で仕事を抱え込むことなく、仕事をカバーし合える関係が促進されます。**

取組例

(株)お佛壇のやまき

従業員を多能職化するため、全ての業務内容について、業務マニュアルを作成。新入社員は入社後3か月かけて、全ての業務を習得。(→事例集 P15)

茅沼建設工業(株)

年間の業務量をできるだけ平準化するため、同社の繁忙期である冬期(国道・道道の除雪期で繁忙)に、他の工事等が重ならないよう、業務の受注や工程等を調整。(→事例集 P17)

三州製菓(株)

「一人三役」制度により、各担当者は業務の合間、あるいは配置換え等の機会に、自分の担当外の業務を三役程度習得しておくことで、担当者の不在時や業務繁忙期に、自分の担当外の業務も担当可能。(→事例集 P19)

(福)寿栄会

管理職が自らの部署における業務の棚卸しとして「仕事しらべ」を徹底的に実施。全ての階層のスタッフの業務内容や業務のコツなどをマニュアル化し、担当スタッフの不在時にも誰もが代行可能。(→事例集 P22)



「よく働き、よく休む」を習慣化する ～「休み」を明日の成果につなげる～

解説

仕事だけに時間を取られていると、新しい情報のインプットやネットワークの拡大が図れず、発想のマンネリ化を招くとも言われています。しっかり休養をとって、余暇を楽しんだり、家族や大切な人たちと過ごしたり、また自己啓発に励むことは、仕事のパフォーマンスを向上させるためにも重要です。

しかし、そうは言っても「仕事が終わらない」、「周りの人が働いているのに休みづらい(帰りづらい)」など、長時間の残業をしていたり、休暇を取得できない従業員には様々な理由があります。従業員によっては、「本当は、残業を長時間した方が上司から高い評価を得られるのではないか」などと誤認している場合も考えられます。そこで、職場の管理職にとっては、これらの「帰れない」、「休めない」理由を取り除くことが大切な仕事となります。

まずは、不要不急な残業の禁止や、ノー残業デー等の徹底が望まれますが、場合によっては、終業時刻以降のシステムダウン、夜20時以降の残業は認めないといった**強制的な取組も効果的です**。こうした強制的な取組は、従業員から不満が出ることも想定されますので、**経営トップが会社の取組として明確に位置付けたり、管理職の意思統一や、社内の就業制度に盛り込むなど、入念な準備が必要です**。

こうした取組を行うことで、従業員は「休み」の効果を、身をもって感じることができ、「残業しなくても時間内で業務を終えるコツがわかった」、「休みを取ってみると、思っている以上に得るものがあった」といった意見も寄せられるようです。

取組例

SCSK(株)

有給休暇100%取得目標達成のため、年度初めにそれぞれ年休取得計画を策定。心置きなく年休取得できるよう、会社はバックアップ用の休暇を別途設定。また、飛び石連休の間の平日等を全社の一斉年休取得日として設定。取組を1年間継続した結果、売上・利益を維持すると共に、従業員はその必要性・有用性を理解。(→事例集 P14)

(株)ツナグ・ソリューションズ

休暇をインプットの場、会社をアウトプットの場として位置付け、LOVE休暇、勉強休暇、カルチャー&エンタメ半休等、独自の休暇制度を導入。社長が各部における特別休暇の取得状況について部長会で進捗確認し、休暇取得を促進。(→事例集 P24)

第一生命保険(株)

終業時間目標と早帰り日を設定すると共に、営業拠点の入力作業による残業時間削減のため、入力端末の稼働を17時に一斉にシャットダウン。(→事例集 P23)

静岡東海証券(株)

残業をする場合は15時までに管理職に申請書を提出し、管理職が必要性を検討した上で承認または却下。残業は遅くとも19時までとし、毎日19時前完全退社を徹底。(→事例集 P20)



取組の進捗を「見える化」する

～達成状況の可視化でモチベーションの向上を図る～

解説

ワーク・ライフ・バランスの取組は、すぐには目覚ましい成果が出なかったり、働き方や生活のあり方を問いかけることもあるため、従業員から不満や非協力的な反応が生まれることも想定されます。

こうした取組が長期間に及ぶ場合は、従業員がモチベーションを維持して真剣に取り組むための方策が必要となります。また、牽引役である経営トップや管理職にとっても、何がどのくらい進捗し、また、遅れているのかを把握することは非常に重要です。

そのためにも、経営トップや管理職は、残業時間や年次有給休暇の取得状況等を従業員や職場別に把握し、同時に仕事の成果と比較したり、こまめに達成目標の進捗状況を確認することが望まれます。

従業員に周知する方法として、好事例を社内で表彰したり、多少ゲーム的な要素を取り入れて進捗状況を社内で競い合ったりするなど、楽しみながら自分たちの取組のレベル感を把握するといった工夫をすることで、取組の推進力が高まります。なお、状況を従業員に周知する際には、いわゆる「ノルマ」であると誤認されないよう配慮しましょう。

取組例

パシフィックコンサルタンツ(株)

時間当たりの生産性を把握するため、「仕事量/時間」を全社・部門/室単位で把握。長時間労働削減施策の社内表彰の際には数値も考慮。

また、「働き方の見直しプロジェクト」の進捗状況と成果内容を社内広報で周知。(→事例集 P26)

(株)ジェイティービー

ワーク・ライフ・バランスの改善に関わる取組を表彰するダイバーシティアワードの他、グループ各社経営トップの意思と行動を評価する「ダイバーシティINDEX(多様性の活用指標)」を導入。各社のランキングを社内報に掲載。(→事例集 P21)

SCSK(株)

有給休暇取得日数20日/年、平均残業時間20時間/月を目標として設定。目標達成部門には賞与を特別加算。特筆すべき効果を出した部門には達成祝いのための懇親費用を付与。(→事例集 P14)

第一生命保険(株)

同社が取り組む「ダイバーシティ&インクルージョン」の取組について、毎年1回DSR(Dai-ichi's Social Responsibility)推進大会を開催し、全社の優れた取組事例を発表して全社で共有。(→事例集 P23)



業界や顧客を巻き込む

～社外の理解と協力を得る～

解説

多くの仕事は自社で完結することなく、お客様や社外の取引先との様々な関係の上に成り立っています。

ワーク・ライフ・バランスの取組を推進するにあたり、長期間の休暇を取得したり、終業時刻と同時に業務を終わらせたりすると、「お客様に迷惑がかかってしまう」、「取引先が離れてしまう」といった心配が生じて、思うように取組が進められないことも考えられます。これは、個人や職場レベルでは解決が難しい問題です。

このような、懸念を払拭するためには、**経営トップが、自社のワーク・ライフ・バランスの取組についてお客様や取引先に説明し、事前にご理解をいただくことが有効です**。具体的には、自社のホームページの経営トップのメッセージなどで、営業時間や会社が設定した休日を明記して協力を仰いだり、お客様や取引先に趣旨・内容を記載した書面を送付するなどの方法が考えられます。

また、長時間労働が業界の慣習となっている場合には、他社に先駆けてワーク・ライフ・バランスの取組を推進することで、優秀な人材の採用や技能の高い従業員の離職率の低下につながるほか、次のステップとして、同業他社に改善の輪を広げていくことで、業界の慣習を打ち破る契機になることも考えられます。

取組例

SCSK(株)

飛び石連休の間の平日等を全社の一斉年休取得日として設定し、お客様宛に一斉年休取得の理解をお願いする手紙を会長が起草。また会社で配付するカレンダーにもその内容を反映。(→事例集 P14)

パシフィックコンサルタンツ(株)

毎週水曜日のノー残業デーを確実に実施するよう同業他社や業界団体に声掛けし、競争しながら業界としての取組へと拡大。発注者への働きかけは業界団体から展開。(→事例集 P26)

(株)お佛壇のやまき

社長の方針により、18時閉店を徹底しており、18時以降にはお客様に入店していただかないようルール化。(→事例集 P15)

静岡東海証券(株)

会社のホームページに「全役職員の19時前退社の励行」を明示。(→事例集 P20)



社外の施策を活用する

～国や地方自治体等の表彰・認定等を取り入れる～

解説

ワーク・ライフ・バランスの取組を進める中で、「取組に意味があるのか」、「業績が下がるのではないか」、「社会からの評価が下がるのではないか」という不安や懸念の声は、社内から出てくることも考えられます。

こうした声に対しては、ワーク・ライフ・バランスの取組が、今や会社の発展の要諦であることを経営トップが発信し、管理職が職場マネジメントを通じて実践することが重要ですが、**社外の評価を利用する方法も検討に値します。**

現在、国や地方自治体、関係団体では、ワーク・ライフ・バランスの取組をはじめとした社内マネジメントのあり方に関する表彰や認定、宣言制度など多様な施策を実施しています*。**こうした施策を利用し、積極的に自社の取組を公表することで社内の肯定感が高まります。**また、従業員本人だけでなく、その家族やお客様、取引先等がこうした情報に触れることで、従業員は自社の取組を改めて肯定的に感じることができるでしょう。

このように、企業表彰やメディア掲載をうまく利用し、社内にフィードバックすることで、取組に一層の弾みがつくはず。そして、ワーク・ライフ・バランス先進企業としての認知が高まれば、企業の評価も高まり、イメージアップにもつながります。

※一例として、内閣府では、「カエル！ジャパンキャンペーン」を実施しており、このキャンペーンに登録すると、賛同の証として、「カエル！ジャパン」のロゴマークを使用することができます。

取組例

茅沼建設工業(株)

「北海道あったかファミリー応援企業」に登録し、同年、北海道両立支援推進企業表彰を受賞。また、北海道家庭教育サポート企業等制度の協定を締結し、地域の学校教育等にも協力。地域貢献でも表彰され、メディアにも掲載。
(→事例集 P17)

(福)寿栄会

ワーク・ライフ・バランスの取組により、職員が育児と両立して長く働き続けられるようになった結果、「子育てサポート企業」認定を受け、メディアにも紹介。これにより多くの優秀な人材が応募。(→事例集 P22)

三州製菓(株)

育児中の女性も働きやすいようにワーク・ライフ・バランス関連制度を整備した結果、女性が継続就業し、管理職にも登用。これにより、埼玉県「働きがいのある会社」優秀企業賞、経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」選出等、社外から多数表彰され、改めて、自社の取組の先進性、有意性について従業員が実感。(→事例集 P19)

(株)オーシスマップ

ワーク・ライフ・バランス推進の取組が評価され、「ひょうご仕事と生活のバランス企業表彰」を始め、様々な企業表彰を受け、メディアにも多く掲載。その結果、応募者が増え、従業員の定着率も向上しており、ここ数年で従業員数は大幅増。地域活性化にも貢献。(→事例集 P16)

株式会社 栄水化学

所在地：兵庫県尼崎市 業種：その他サービス業
 設立：1974年 従業員数：118名(うち女性110名)

取組のきっかけ

現社長は、父親が経営する同社に入社した際、従来のビル清掃業に加え、新たにハウスクリーニング事業を立ち上げ、自分と同年代の従業員を採用しました。その半年後、その時採用した従業員(現統括部長)が、子どもの長期入院のため退職を申し出ました。現社長は、その従業員に休職を勧めると共に、その経験から「人はそれぞれ色々な事情を抱えており、会社は働く人の事情を汲み取っていく必要がある。」と感じました。また、「せっかく縁あってこの会社で働いている人には、できる限り長く、気持ちよく働いて欲しい」と考え、個人の事情に特に配慮するようにし、その一環で、ワーク・ライフ・バランスに関する取組やそれを実現する仕組みづくりも進めていきました。

具体的なワーク・ライフ・バランスの取組

- ・一仕事二人制：全ての仕事について、急な欠員が生じた場合にも、誰もが常に代わることができるように、また、複数人で分担することにより業務効率を上げて時間を短縮できるように、体制を整えています。具体的には、全ての業務について業務内容をマニュアル化し、自分の主担当外の業務について研修を実施しています。また、新入社員は3年間かけて全ての部署をまわり、全ての業務を経験することにより、どの仕事でも担当できるように教育しています。
- ・9日間連続有給休暇：育児・介護中の従業員は急な休みが入ってしまうことがあり、それをカバーしている独身者等から、常にヘルプ要員となることについて不満の声が上がったことから、全従業員を対象として年1回、9日間の連続有給休暇(平日5日と前後の土日2回)の取得を義務付けました。取得のタイミングは各部署内で調整することとなっています。この制度により、「たくさん休みを取っても辞める必要はない」「お休みやヘルプはお互い様」「人を助けることは当たり前」という気持ちを、誰もが感じられるようになることを目的としています。

その他、同社では敢えて制度化せずに、個人の事情に合わせて柔軟に対応することとしています。これは、制度化することにより、適用条件に満たない人が制度を利用できない等の弊害が生じると考えたためです。例えば、つわりがひどい従業員に対しては「つわり休暇」を認めたり、子どもの入院のため期限をつけない「休職」を認める等、個人の事情を考えて柔軟に対応しています。

ワーク・ライフ・バランス浸透・定着のための職場コミュニケーション

同社では、従業員にできるだけ長く、気持ちよく働いてもらうため、日々のコミュニケーションをととても重視しています。できる限り日々コミュニケーションに努めるほか、毎日全従業員が業務日報を社長に直接メール等で送ることにより、仕事の状況や抱えている問題なども把握できるようになっています。また、年に2回、社長、統括部長との3者面談を設定して対話するほか、社長に直接言いにくいことは、総括部長が相談に乗るようにしています。

さらに、従業員の子どもと家族を職場に招く職場訪問の機会を設けたり、従業員の子どもの誕生、入学式、卒業式、成人式等を職場で祝う等の取組により、従業員本人だけでなく、その家族のことを会社や職場も知り、理解するような取組を行っています。



従業員との日々の職場コミュニケーションの様子

SCSK株式会社

所在地：東京都江東区 業種：情報サービス業
 設立：1969年 従業員数：11,689名(うち女性2,332名)

取組のきっかけ

IT技術者の仕事は一般的に、夜間処理や長時間労働が常態化しがちであり、同社も以前は同様で、従業員に疲労感が広がっていました。

2011年、住商情報システム(株)と(株)CSKが合併し、SCSKが誕生した際に就任した当時の社長(現会長)は、知的産業である同社が労働集約型の働き方をしており、従業員が疲労し、自己研鑽の時間もないことに大きな懸念を抱き、会社を変える必要性を強く感じました。このため、まずは健康的な労働環境を構築するため「健康キャンペーン」を展開し、従業員の健康増進のため、メリハリのある働き方に向けた環境整備に取り組みました。

具体的なワーク・ライフ・バランスの取組

- ・2012年7～9月に残業半減運動を展開。11月には「当期有休取得率90%」を掲げ有給休暇の取得を推進。翌年度からは「スマートワーク・チャレンジ20」として「有給休暇取得日数20日(100%)・平均月間残業時間20時間以下」を目標として設定。目標達成部門には低減された残業代を原資に、賞与を特別加算。さらに特筆すべき成果を上げた部門に対しては達成を祝う懇親費用を付与。
- ・2014年4月以降、残業時間の長さにより、残業申請の承認権限者の役職が上がるようにし、80時間/月超は社長決裁とすると共に、長時間残業が60時間/月超となった場合、及び休日出勤が発生した場合、当該者が所属する部門に対してペナルティを課す。
- ・有給休暇取得促進のため、飛び石連休の間の平日や土曜日が祝日と重なってしまう時の月曜日を会社全体の「一斉年休取得日」と設定。年度初めに会長からお客様宛にその旨をご案内すると共に会社のカレンダーにも印字。

経営層・管理職等の働きかけ

各部門における月次の残業の状況について、毎月役員

会で実績及び今後の見込みを共有しています。その内容に対する経営トップのコメントや「スマートワーク・チャレンジ20」に取り組む意義を説くコメントが議事録として全従業員に開示され、経営層の真剣度を伝える重要なコミュニケーションツールとなっています。

ワーク・ライフ・バランス浸透・定着のための取組

会長はこの取組を経営戦略として位置付け、全社を挙げて取り組むことにより、従業員が本業から外れた活動ではなく、本業として取り組む必然性を示しました。

また、心置きなく有給休暇を100%取得できるように、不測の事態に備える5日間のバックアップ休暇(年休を消化した後に体調不良等の止むを得ない事情により休まざるを得ない時に使用できる特別休暇)を設定しています。同社では、有給休暇100%取得目標を達成するため、多くの従業員が年度初めに年休取得計画を立てています。

取組による具体的な効果

各種の働き方の改善に関する取組を実施してから、従業員満足度は大幅に向上しており、「働きやすい職場」として多数の企業表彰等も受賞しています。

また、「スマートワーク・チャレンジ20」の取組開始以降、平均月間残業時間は年々減少、有給休暇取得率は年々向上しており、総労働時間は短縮していますが、会社としては増収増益を遂げており、業務効率は年々向上しています。



e-workカレンダー

株式会社 お仏壇のやまき

所在地：静岡県静岡市 業種：小売業
 設立：1964年 従業員数：35名(うち女性20名)

取組のきっかけ

お仏壇や墓石の販売を主な事業としている同社では、従業員が接客を行う際、お客様の家族を大切に思う気持ちや亡くされた悲しい気持ちを汲んだ上でご提案につなげることが大切です。しかし、マニュアルを作成しただけで全従業員が実践できるようになるものではありません。社長は、従業員の接客について改善策を検討するため、売上成績が良い従業員の働き方について行動分析を行いました。するとその従業員は、残業せず、有給休暇をきちんと消化していました。つまり、家族と多くの時間を共にすることにより、家族の大切さについて、身を以て理解していました。そこで、2007年にワーク・ライフ・バランスを会社の経営戦略として掲げ、取組を開始しました。

具体的なワーク・ライフ・バランスの取組

- ・ 定時(18時) 退社と年次有給休暇の消化を徹底すると共に、年休を100%消化した者に対して、追加で休暇を10%上乘せ、及び金一封を付与。
- ・ 家族旅行など家族行事への利用を目的とし、公休日を含む連続5日間の年休取得制度「ファミリー休暇制度」を導入。利用時は3万円を支給。
- ・ 営業や働き方などについて、女性従業員のみで話し合う「ホスピタリティ会議」を月1回開催し、決定事項については無条件で採用(例：5つの働き方*) 等

※5つの働き方

名称	勤務時間	週休
高齢者スポット勤務	4時間	2日
育児支援勤務	6時間	3日
介護勤務	6時間	2日
家庭の両立勤務	8時間	3日
フルタイムパート勤務	8時間	2日

ワーク・ライフ・バランス浸透・定着のための取組

以前の職場は担当制で、自分が休むと周囲が困るとい

う認識から、従業員の間では、定時退社や年休消化について抵抗がありました。しかし、社長がトップダウンで取り組むことにより強制的に進めると共に、業務改善も行うことにより、次第に定着していきました。

業務改善の例として、従来の担当制を、一人が数種の業務をこなす多能職に変更しました。それぞれの業務について、業務マニュアル(約200頁)を作成し、新入社員は、入社後3か月かけてこのマニュアルをもとに全ての業務を習得することになっています。また、IT技術を導入して作業の効率化や負荷の軽減を図っています。お客様に対しても18時閉店を徹底し、18時以降は入店をお断りしています。このような取組により、帰りやすく休みやすい雰囲気が醸成されました。さらに、多能職に変更したことで、従来の業務にも新たな視点が変わり、更なる業務改善のアイデアも生まれています。

年休消化とノー残業の徹底については、毎月、本社から各店舗に向けて残業状況と年休取得状況についてリマインドメールを発信しています。また、店長の査定に各店舗の従業員の残業・年休消化率を組み入れています。

取組による具体的な効果

定時帰りが徹底され、年休消化率も2014年度は98%となりました。業績も2008年度と比較して2014年度は40%向上しました。

また、「従業員満足度」が向上し、離職率も低下しています。同社における「従業員満足度」とは、従業員ではなくお客様が、対応した従業員の仕事への満足度を外部評価するものです。さらに、採用募集枠への応募率が大幅に向上し、雇用確保にもつながっています。



店舗外観

株式会社オーシスマップ

所在地：兵庫県養父市 業種：技術サービス業
 設立：2001年 従業員数：68名(うち女性20名)

取組のきっかけ

測量業界は、長時間労働が慣行となっている企業が多く、同社でも、以前は長時間労働が常態化し、繁忙期には体調を崩す人もいました。

大阪で大手航空航測会社に勤務した後、自らの出身地で開業した社長は、その状況から、もっと地域に根差し、従業員とその家族が楽しめる会社を目指して会社の経営を一変することを決意しました。市内にある八鹿の中学校が統廃合により廃校となり、利用者を募集していることを知り、環境の良い中学校跡地に青溪技術センターを開設し会社機能を移しました。そして、そこで測量・航空写真の生産体制日本一を目指すと同時に、定時退社を基本として残業削減を徹底することにより、従業員のワーク・ライフ・バランスに配慮し、若者が定着し、地域の活性化に貢献できる企業を目指すこととしました。



廃校となった中学校の教室を活用したオフィス

ワーク・ライフ・バランス浸透・定着のための取組

社長は「定時退社を目指す会社」であることを公言すると共に、その実現のため、残業を申請制度とすることで、不要不急の残業を排除しました。定時退社の取組の重要性については、繰り返し、情報発信に努めました。

そして、基本的な会社の方針や経営者の目指すところについて社長から周知した後、実際の施策立案や実施については、全て従業員に任せました。その結果、従業員は毎週1回「社員満足度向上ミーティング」(管理職を除く従業員が部門横断的に参加)を開催し、「良い会社にするには」をテーマとして具体的な方策を議論するようになりました。そこでの議論は随時、管理職を交えた会合の場で検討され、月初めの朝礼の場で発表されています。

この「社員満足度向上ミーティング」における発案から、ワーク・ライフ・バランス推進に関する様々な制度、課外活動、会社の認証取得等が実現しています。

また、同社では毎年事業計画を、社長をはじめ全従業員が協力して検討・作成し、毎年の決起会で共有しています。これにより、全従業員が掲げた目標に対して自ら取組を進めるような仕組みとなっています。

具体的なワーク・ライフ・バランスの取組

- ・「家族の日」の設定：毎月1回、「家族の日」としてノー残業デーを自ら設定し、全社共有のスケジュールに反映。
- ・全従業員が公私のスケジュールを開示し、共有するためのグループウェアの開発・活用：各人は業務のスケジュールに加え、家族の行事や誕生日等を入力し開示。全従業員が全員のスケジュールを閲覧可能となっている。社長は女性従業員と男性従業員の配偶者の誕生日に花を贈呈し、全従業員が誕生日等の家族イベントを認識する機会としている。等

取組による具体的な効果

働き方を見直して以降、残業時間は大幅に削減され、退職者もここ数年は出ていません。産前・産後休業、育児休業取得者も増え、復職率は100%となっています。男性の育児休業取得者も出ています。

また、同社のワーク・ライフ・バランス推進や子育て支援の取組が評価され、「ひょうご仕事と生活のバランス企業表彰」を始め、様々な企業表彰を受け、メディアにも多く掲載されました。これにより、応募者が増え、募集に費用をかけなくても人材が集まるようになりました。アルバイト従業員も正社員化を希望し、定着率も向上しました。ここ数年で従業員数は大幅に増加しており、地域の活性化にも貢献しています。

さらに、従業員の自主的な活動が多方面で展開され、会社のイベント企画・開催、個人の資格取得推進、会社の認証取得等、良い会社とするための施策が従業員によって率先して進められるようになっています。

茅沼建設工業株式会社

所在地：北海道泊村 業種：建設工事業
 設立：1963年 従業員数：33名(うち女性2名)

取組のきっかけ

建設業はそもそも残業が多いことが課題であったことから、地域の労働基準監督署と共に、労働時間管理及び労働条件整備に関する勉強会を行うこととなったことが契機となりました。

当時、これから結婚・出産・育児期を迎える30代の女性従業員がいたことから、平成18年に「育児・介護休業に関する規程」を制定すると共に、雇用環境の整備(働き方の見直し・労働条件の整備)を行いました。さらに平成20年に勉強会を主宰する小樽労働基準監督署俱知安支署の支署長から一般事業主行動計画策定の重要性について助言され、同年12月、一般事業主行動計画を策定し、さらに平成22年「北海道あったかファミリー応援企業」に申請し登録しました。

当時育児中であった従業員のため、法定を上回る短時間勤務制度を導入しました。

ワーク・ライフ・バランス浸透・定着のための取組

茅沼はそもそも炭坑地域であり、慣習的に上下関係が強く、男性社会でした。そして、男性は長い時間働くのが当たり前であり、良いことであるというように考えられてきたので、労働時間の管理や残業削減、年次有給休暇の取得促進という考え方はなかなか受け入れられませんでした。育児中の従業員も長く働き続けられるように、また家族のイベントには年休を取得できるように、社内環境を整備する必要があると考え、担当部長は根気強く、上層部に対して度々その必要性を説明しました。

また、関連の勉強会や研修会には、できる限り社長にも参加してもらい、社長に直接その重要性について学んでもらい、社長の言葉で社内に呼びかけてもらうように工夫しました。

経営層・管理職等の働きかけ

先述の通り、ワーク・ライフ・バランス関連の勉強会

や研修会には、できる限り社長にも参加してもらい、社長の言葉で社内に重要性を呼びかけてもらいました。

また、管理職が率先して早く帰るようにし、休日出勤もしないようにしました。

具体的なワーク・ライフ・バランスの取組

- ・特別休暇として、育児看護特別休暇、家庭教育サポート特別休暇(子どもの学校行事等のために使える特別休暇、有給)を設定。
- ・育児短時間勤務制度を特例により小学校6年まで認める(規則上は小学校入学前まで)。
- ・労働時間管理と業務平準化(同社では冬期の国道・道路の除雪期が繁忙期であるため、なるべくこの時期に他の工事等が重ならないように配慮)。等

取組による具体的な効果

独自の特別休暇制度や地域貢献活動等の取組が外部から評価され、企業表彰の受賞、メディアへの掲載を通じて取組の有用性を従業員も実感するようになりました。また、北海道教育委員会と北海道家庭教育サポート企業等制度の協定を締結し、小中学校への体験学習に協力したり、地域イベントに参加したりすることにより、社会貢献面で入札の際加点されるようになり、企業評価が高まりました。



地元小学校で実施した「レンガのアーチ橋作り体験学習」の様子

三桜工業株式会社

所在地：東京都渋谷区 業種：自動車部品製造業
 設立：1939年 従業員数：1,284名(うち女性143名)

取組のきっかけ

同社の経営層は、一部の間接部門において、長時間労働があることやそれによって社員のワーク・ライフ・バランスにも影響を及ぼしている状況に対して、危機感を抱いていました。社員の時間当たりの生産性を高めるために、これまでも社内でも色々な取組にトライしてはいたものの、期待通りの効果には至りませんでした。原因を分析したところ、短期間で効果的に取り組むためには、①外部からの知(外部コンサルティング)の導入、②「やる時間」の創出、③主体的な行動を引き出す、④成功事例をつくるのが有効だと判断し、その実践のためのワーク・ライフ・バランスの取組を「定時に帰ろうプロジェクト」と名付け、2013年1月に開始することとなりました。

具体的なワーク・ライフ・バランスの取組

「定時に帰ろうプロジェクト」：8か月間を1期として、社内組織の最小単位である「チーム」で取組に参加してもらいました。第1期、第2期は、外部コンサルタントの力を借りながら、始業時と終業時にその日の自分の業務予定/実績、所感等を記したメールを所属チーム全員に送付して情報共有を行ったり(朝メール・夜メール)、業務効率改善のための取組や進捗等を話し合う会議(カエル会議)を行ったりすることにより、取組を進めました。第3期からは、参加チームは自薦とし、取組も社内のリソースだけで進めています。

ワーク・ライフ・バランス浸透・定着のための取組

「定時に帰ろうプロジェクト」をはじめとするワーク・ライフ・バランスの取組推進にあたって、ダイバーシティ推進グループが事務局となり、主体的に進めました。

事務局は、取組の進捗状況に応じ、各対象チームのリーダーや担当役員とのコミュニケーションに努めました。第1期、第2期の取組チームは、経営層等からの推薦であったため、「自分たちのパフォーマンスに問題がある

のか」と感じ、活動に対して後ろ向きになりがちでしたが、「チームのパフォーマンスに問題があるのではなく、社内での成功事例になってもらい、より良い活動につなげ、全社に展開するため」であることを繰り返し説明し、取り組むメリットを感じられるまでフォローしました。

経営層・管理職等の働きかけ

社長はワーク・ライフ・バランスの取組の必要性について、社内外に積極的に情報発信しました。

また、社内が全て同じ方向を向くことが重要と考え、その要となる管理職に向けては、全管理職を対象とした講演会、リーダー層対象の管理職研修等を実施しました。第2期から、取組のキックオフに際しては、各チームの担当役員にそれぞれスピーチを依頼すると共に、中間報告、最終報告にも出席してもらうことにより、上層部の本気度を都度示しました。

取組による具体的な効果

対象チームによりバラツキはありますが、時間外労働削減、年休取得率、業務の質の向上において、数値面での成果がありました。どのチームもチーム内のコミュニケーションが活性化したことによるチームの雰囲気の変化を実感しています。これまでは、上から下への業務指示が中心でしたが、取組により、リーダーへの報告・連絡・相談がしやすくなり、チームの雰囲気が明るくなったとの声が多く聞かれました。

管理職層も「指示」だけでは、部下が動かないことから、事務局が企画したコーチング研修に参加し、「教える」ことを減らし、「褒めて待つ」スタイルにしました。上司の変化に気付いた部下も自ら変わろうとするようになり、組織が能動的に動くという相乗効果が得られました。



リーダー層対象の管理職研修の様子

三州製菓株式会社

所在地：埼玉県春日部市 業種：食品製造業
 設立：1949年 従業員数：250名(うち女性190名)

取組のきっかけ

同社は従業員の約8割が女性ですが、以前は技術やノウハウを習得した優秀な女性が結婚や出産を理由に退職していました。社長はそれを会社として大きな損失であると考え、男女共に生き生きと働ける環境作りとワーク・ライフ・バランスの推進を図ることを目標に掲げると共に、社内に『男女共同参画推進委員会』を設立し、従業員の声を吸い上げる仕組みを整えました。

さらに社長は、女性従業員を仕事の補佐役とするのではなく、男性と同様に活躍して欲しいと考え、女性が活躍できる社内環境作りを進めました。具体的には、男性従業員も含めた全従業員を早く帰す運動、生活と仕事の両立、パート社員の正社員登用、ライフステージや個々の事情に合わせた働き方が出来る環境の整備等を行いました。

ワーク・ライフ・バランス浸透・定着のための取組

社長は全体朝礼等の場で、自社が女性活躍推進に取り組んでおり、男女共同参画委員会は従業員のための組織であることをたびたび情報発信しました。また、経営会議の場でも、ワーク・ライフ・バランスや男女共同参画をテーマとして取り上げると共に、外部講師を招へいし、管理職及び管理職予備軍を対象にセミナーを実施しました。

特に、男女共同参画に対して理解していなかったり、理解を示さない従業員に対しては、掲示物を社内に掲示したり、部署単位の朝礼等において所属長が三州製菓の目指す姿について、たびたび情報発信することにより、理解が得られるまで伝える努力を続けました。

また、ノー残業デーについては、旗振り部門である総務が率先して実施しましたが、当初は「暇だから早く帰れる」と認識されて定着しませんでした。そこで、「仕事の優先順位を決める」「定時に終了出来るのは、一人三役でお互いをカバーし合う体制が出来ているから」という情報発信に努めたところ、次第に業務効率を重視し、残業せずに帰るスタイルが社内に浸透・定着していきました。

具体的なワーク・ライフ・バランスの取組

- ・育児・介護など、労働時間に制約がある人も働きやすいように、午前・午後・6時間・7時間という柔軟性に富む勤務体系を整備(パート社員)。
- ・子の看護休暇の拡大(子ども一人の場合10日間、二人以上の場合、15日間、無給)
- ・計画的な年休取得(毎年会社から配付される手帳に従業員の年間休日予定等が記載されている)等

なお、同社では基本的に「制度ありき」ではなく、ニーズが生じた際、「まずはやってみよう」と考えて試行し、評判が良かったものを制度化したり、適宜上司の判断で運用したりする方法が採られています。

ワーク・ライフ・バランスを実現するための仕組み

定時に終わらない仕事を抱え込んでしまったり、担当が不在になることを気にして休みが取りにくかったりすることを回避するための仕組みとして、「一人三役」を導入しています。「一人三役」とは、まずは全ての仕事を見直し、2~3年に1回は従業員の配置換えを行うと共に、それぞれの仕事落ち着いている時期に、自分の担当外の業務を3か月程度かけて習得することにより、一人が3つ以上の業務を、代理ではなく、本職として対応できるように習得する仕組みです。この仕組みにより、ある部署の繁忙期には他の部署から要員を補充することにより全体の残業を減らせるほか、長期の休暇も取得しやすくなっています。

取組による具体的な効果

柔軟な勤務体系やワーク・ライフ・バランスの取組により、男女共に、長く働き続けて活躍できるようになりました。また、一人三役により、「お互い様」の精神が従業員に浸透し、長期の休暇も誰もが心置きなく取得できるようになっています。

育休明けの女性従業員の提案から生まれた
 同社のヒット商品「揚げパスタ」



静岡東海証券株式会社

所在地：静岡県静岡市 業種：金融業
 設立：1944年 従業員数：99名(うち女性34名)

取組のきっかけ

証券会社の淘汰が進んだ2005年頃、当時のトップの呼びかけで会社として今後どのように生き延びるか話し合い、会社のビジョンとして「ゆめ計画」を作成しました。そして、このビジョンを推進するため「ゆめ計画推進委員会」を立ち上げ、顧客層拡大のための今後の課題について話し合いました。

委員会の取組の一環で従業員アンケートや全店直接インタビューを実施し、会社の改善点をヒアリングしたところ、挙げられたのは人事的な課題でした。具体的には、「様々な世代の顧客層を対象にするためには若い世代を採用して従業員を多様化させる必要がある」、「より良いサービスは会社が働きやすくなければ生まれないため働き方を見直す必要がある」、また、「『なあなあ』になってきた業務や態度も見直す必要がある」、などの意見が出ました。

具体的なワーク・ライフ・バランスの取組

- ・毎日19時前退社を徹底すると共に、残業しなければならない場合は当日15時までに、管理職宛に残業理由を記載した申請書を提出し、管理職は業務の必要性を検討した上で承認または却下。
- ・積極的な休暇取得を推進すると共に、自己申告票の面談のなかで、働き方や年休の取得しやすさなどについて意見を吸い上げ。

ワーク・ライフ・バランス浸透・定着のための取組

毎日19時前退社を徹底させるため、取組開始時に社長が各支店に向けて通達文書を送ると共に、たびたびメールなどで発信しています。当初は実践が難しかったものの、トップの「継続する」という意志が固かったため、取組5年目になって、ようやくほぼ定着してきました。

また、お客様に向けて、会社のホームページ上で「全役職員の19時前退社の励行」についてお知らせすること

で、会社の取組としてお客様にご理解いただくようにしています。

経営層・管理職等の働きかけ

社長や役員自らが19時前退社をメールで発信や、呼びかけを行っています。

また、管理職自身の意識を変えるため、研修の中でワーク・ライフ・バランスについて触れています。

取組による具体的な効果

19時前退社が徹底されるようになったことで働きやすさが改善されました。2014年度に実施した従業員満足度調査では、従業員全体の83%が「働きやすい」と回答しています。

新規採用により従業員の半分が30歳未満と若くなったことで、全体的に活気が出ました。また、育児休業や短時間勤務制度を利用したい者が利用しやすい雰囲気になってきました。さらに19時前退社を徹底することで、業務を前倒しにして、かつ凝縮させて取り組むようになりました。



本店外観

株式会社ジェイティービー

所在地：東京都品川区 業種：旅行業
 設立：1963年 従業員数：26,082名(うち女性14,970名)

取組のきっかけ

同社の経営層は以前から、サービス業の働き方を変えなければならないという危機感を持っていました。特に営業職は、営業、出張、添乗、企画等の様々なサービスをお客様に対してワンストップで提供しており、時間外労働が当然という雰囲気が定着していました。このため、個人レベルでワーク・ライフ・バランスを改善することは難しく、職場ぐるみの風土・意識改革を行うにより、自ら働き方を改善していくような仕組みが必要とされていました。そこで、外部コンサルタントの協力の下、「働き方の見直しプロジェクト」に取り組むこととなりました。

具体的なワーク・ライフ・バランスの取組

- ・「働き方の見直しプロジェクト」として第1弾では特に長時間残業が目立った4チームを選定し、モデル事業を実施。取組を進めるうち、共通の課題として①コミュニケーション不足、②整理整頓不足が浮かび上がり、それを解消するため、各チームがそれぞれ、解決策を検討して実施した。第2弾ではモデル事業を事業部や支店に横展開し、点から面へと広げた。第3弾ではその取組を様々な業種へ広げて展開。
- ・ワーク・ライフ・バランス改善に関する好事例の取組を表彰する「JTBダイバーシティアワード」を開催。グループ全社役員が参加するミーティングの場で授賞すると共に社内報に掲載して好事例を共有。
- ・グループ各社におけるダイバーシティの推進状況を「見える化」するため、「ダイバーシティINDEX(多様性の活用指標)」を導入。INDEX I(経営者の意思と行動)の結果は、20位までランキングし、社内報に掲載。これにより、グループ各社の自律的な取組推進を促している。

ワーク・ライフ・バランス浸透・定着のための取組

取組推進のため、グループ本社の人事部にダイバーシ

ティ推進専任者を置き、グループ会社各社にもダイバーシティ推進責任者及び担当者を設置し、ライン業務とすることで、従業員の意識改革やグループ会社での取組を強化しました。また、グループ各社における推進を後押しするために、ダイバーシティアワードによる表彰と好事例の共有、ダイバーシティINDEXによるグループ各社のランク付けと情報開示、ダイバーシティマガジンでの情報発信等の仕組みを整備しました。

経営層・管理職等への働きかけ

マネジメント層の意識改革のため、推進事務局長が各社の店長会議、課長会議、部長会議、支店長会議などへ直接出向いて、ワーク・ライフ・バランスの重要性などについて話をする機会を設け、また、経営者層の研修においてもダイバーシティ推進に関するセッションを行っています。

取組による具体的な効果

働き方は変えられないだろうと自他共に考えられていたチームにおいて、想像以上に残業時間が減少し、当事者は達成感を得たことにより取組に弾みがつきました。また、副次的な効果として、自主性やチーム内のコミュニケーションが活性化し、チーム力が向上しました。

チーム力の向上は、残業時間に変化がでないチームもありましたが、多くは営業数値が向上するなど、生産性の向上につながっています。



ダイバーシティアワードの様子

社会福祉法人 寿栄会

所在地：青森県八戸市 業種：老人福祉・介護事業
 設立：1986年 従業員数：174名(うち女性137名)

取組のきっかけ

介護の現場では女性が多く勤務していますが、夜勤もあるため、以前は多くの女性が妊娠・出産を機に退職していました。同法人は、専門知識を習得し、職場でも教育研修を受け、知識と経験を持つ職員が退職してしまうことは大きな痛手であると考え、対策を講じるために勉強会等に参加する中で、21世紀職業財団の勉強会で職場風土改革の必要性を感じ、補助金を得て職場風土改革に着手しました。また、育児中の職員の両立支援を推進するため、一般事業主行動計画を策定し、くるみん認定を取得しました。

ワーク・ライフ・バランス浸透・定着のための取組

ワーク・ライフ・バランスを推進するためには、労務管理の徹底が重要であると考え、リーダーに労務管理について学んでもらいました。それにより、リーダーの長期休業も可能となり、取得も進みました。そしてリーダー自らが出産後も育児と仕事を両立し働き続ける姿を示すことにより、産前・産後休業、育児休業を取りやすい雰囲気醸成されました。また、彼女らが後輩に対して、育児と仕事の両立に関する相談に乗ったり、アドバイスできるようになったことで、多くの職員が抱えていた両立への不安も解消されるようになりました。男性の育児休業取得も、リーダークラスの男性が率先して取得したことにより、その後、対象者は全員取得しています。

残業時間の削減のため、「仕事調べ」によって無駄な時間を洗い出し、会議の時間の見直しを図りました。また、職員の残業内容を詳細に調べたところ、何となく帰りにくい、同僚が終わるのを待つ、というような「つきあい残業」が多いことが判明しました。そこで、「定時に帰る決まり」を制度化することにより、そのような付き合い残業を削減することができました。

職員の子どものことを知ってもらう機会として、育児休業給付金の申請の際、可能な範囲で職場に子ども連れで来てもらっています。理事長とも対面するほか、職員や施設の利用者とも触れ合う機会となっています。また、家族に仕事を知ってもらう機会として「子ども参観日」を実施しています。さらに、社内報にも職員の出産等の情報を掲載しています。

具体的なワーク・ライフ・バランスの取組

- ・「ファミリーサービスデー(ノー残業デー)」の設定：当初は週1日からスタートし、ある程度定着したら週2日に増やし、現在では週3日設定。今ではすっかり定着し、他の日も残業はしなくなってきた。
- ・計画的な年休取得：シフトを組む際、予め各職員の年休取得計画も組み込んでおり、年休の取得がスムーズになっている。
- ・育児休業の5日間有給化：男性の育児休業取得を促すため、5日間を有給化。これにより、以前からある配偶者出産休暇(3日間・有給)と合わせ、8日間が有給の休暇となる。

経営層・管理職等の取組

リーダークラスは自部署の「仕事しらべ」を徹底的に実施し、1年間かけて自分のチームにおける全階層の職員の業務内容や業務実施上のコツ等をマニュアルに落とし込む作業を行いました。これにより、どの階層の職員の業務も明確化され、代理で行いやすくなったため、急な休みでも困らなくなり、休暇も取得しやすくなりました。

取組による具体的な効果

残業時間は年々減少し、年次有給休暇取得率は年々向上しています。また、取組開始後、離職率は低下し、妊娠を機に退職する人もほとんどいなくなりました。

さらに、これらの取組により「子育てサポート企業」の認定を受けたこと等を求人票に表記することができ、また、メディアで紹介されたりしたことにより、多数の応募者が応募してくるようになりました。



子ども参観日の様子

第一生命保険株式会社

所在地：東京都千代田区 業種：金融・保険業
 設立：1902年 従業員数：55,603名(うち女性50,531名)

取組のきっかけ

同社の経営は、一般的なCSRという言葉の枠に収まらない独自の取組として、第一生命の「D」を頭文字に、「DSR=Dai-ichi's Social Responsibility (第一生命グループの社会的責任)」と表現して展開しています。同社は、職員一人ひとりの個性を活かし、今までにない新しい取組にチャレンジしていくことによって、新たな「価値創造」を実現することができると考えており、「ダイバーシティ&インクルージョン」の推進に取り組んでいます。これは、単なる制度や枠組みではなく、成長戦略であり、経営戦略そのものと位置付けて取り組んでいます。

「ダイバーシティ&インクルージョン」の実現のためには、ワーク・ライフ・バランス推進は必須の条件であるとの考えから、重要な柱の一つとして掲げ、取り組んできました。

ワーク・ライフ・バランス推進の大きな契機となったのは、内勤職員の職員満足度が2003年から2004年にかけて低下し、中でも女性職員の満足度が相対的に低かったことでした。同社ではCS(顧客満足)向上とES(職員満足)向上は両輪であるとの考えから、お客様サービスの担い手となる女性職員の満足度の低下を重要な経営課題と考え、解決を図ってきました。

具体的なワーク・ライフ・バランス施策

ES低下の原因を探るため、育児中の女性職員を集めたワーキング・グループや「役員と語る」会合などで女性職員からの意見を吸い上げたところ、その要因の一つとして、家庭・育児と仕事を両立させて働き続けるための支援制度や環境が不足していることが判明したため、両立支援関連施策を大幅に改定しました。

また、長時間労働等に象徴される旧来型の働き方を変革し、勤務時間の縮減、休暇取得の推進といったワークスタイルの変革に取り組みました。同時にトップダウンとボトムアップ両面で、全社を挙げた業務効率化への取組を推進しました。トップダウンの取組として、営業拠点の入力作業による残業時間削減のため、入力端末の稼働を17時に一斉にシャットダウンする等を実施し、ボトムアップの取組としては、業務量削減のために業務工程の見える化や事務の標準化が進みました。

〈ファミリーフレンドリー(両立支援)制度例〉

- ①マタニティ休暇の導入(1か月5日まで)
 - ②産前・産後休業期間の給与を全額支給
 - ③育児サービス経費補助(支出分の30%または上限2万円)
 - ④孫誕生休暇(3日間の有給) 等
- 〈ワークスタイル変革取組例〉

- ①終業時刻目標(ボトムライン目標) 管理職・役付は原則19:30、アソシエイトは原則18:30・早帰り日の設定。
- ②計画公休制度を導入し、年間6日間の年次有給休暇取得をルール化。
- ③在宅勤務制度の導入。

ワーク・ライフ・バランス施策の浸透・定着のための取組

ワーク・ライフ・バランスの取組を他人事ではなく自分ごととして自ら取り組んでもらい、会社全体に浸透・定着させるため、管理職の評価項目に、業務効率化に向けた取組項目ならびに管下職員の総労働時間目標(ボトムライン目標)の遵守に向けた項目を入れています。

また、年1回開催されるDSR推進大会において「ダイバーシティ&インクルージョン」の取組を含む経営品質向上に関する好事例取組を表彰して「見える化」することにより、好事例を共有しました。

取組による具体的な効果

「ダイバーシティ&インクルージョン」の推進におけるワーク・ライフ・バランスの取組により、ファミリーフレンドリー制度の利用者が増えました。また、ワークスタイル変革の取組により、月間平均残業時間は業界の平均値と比較し、約3分の1程度となっています。年次有給休暇取得率も向上し、7割近くとなりました(いずれも2013年度実績値)。



DSR推進大会の様子

株式会社ツナグ・ソリューションズ

所在地：東京都千代田区 業種：サービス業
 設立：2007年 従業員数：263名(うち女性195名)

取組のきっかけ

会社の立ち上げメンバーが、設立当初に「どのような会社なら従業員が辞めずに働き続けてくれるか」という視点で話し合い、特別休暇制度を作りました。制度検討の際は、採用コンサルティングという業種柄、まず自らがモデルとなるようなことを試行し、社外に発信しようと考えました。特別休暇制度の導入については、そもそも会社はアウトプットの間であり、どこかでインプットの間が必要であると考えていることから、その機会づくりのために考案したものです。

具体的なワーク・ライフ・バランスの取組

- ・特別な休暇制度(以下①～④)の導入
 - ①LOVE休暇(家族、恋人、友達もしくはそれに準ずる大切な人の誕生日に年1回取得可能、プレゼント代として1万円を限度に支給)
 - ②勉強休暇(最高5日間まで連続休暇が取得可能、勉強費として10万円を限度に支給)
 - ③カルチャー&エンタメ半休(年2回取得可能、チケット代等5,000円を限度に支給)
 - ④理美容半休(月1回取得可能) 等
- ・全従業員が参加し、会社の働きやすさや社内環境、制度について提案する「Say Do!コンテスト」を半年に1回開催 等

ワーク・ライフ・バランス浸透・定着のための取組

会社設立間もない時期は、新しい従業員が増えるタイミングで、制度の利用状況が悪くなっていました。これは、制度自体は知られていたものの、実際に活用できると思われていなかったことが原因でした。この状況を見た社長が自ら、制度活用のために声掛けをし、部長会で特別休暇の取得状況について進捗確認をするようになったことで、徐々に制度の利用者が増えていきました。特別休暇取得者は社内ブログに感想を掲載することに

なっており、それに対して他の従業員がコメントを記入することが可能です。このようなやりとりによって、制度の認知度が高まると共に、取得しやすい雰囲気が醸成されています。

「休むことも仕事」という意識を浸透させたこと、また制度の利用や改善について、人事総務のみならず、全従業員が自ら考え自ら行動する(自走する)仕組みや雰囲気を作ったことが、制度が浸透した大きな要因となっています。

経営層・管理職等の働きかけ

一時停滞した特別休暇制度が社内に再び浸透するまでの間、社長が部長会で特別休暇の取得状況について進捗確認をしました。また、経営層・管理職が自ら制度を活用して周囲に広めています。部下に自分の制度利用計画を話すなどしてコミュニケーションを取り、取得しやすい雰囲気が醸成されています。

また個人レベルでは、ある管理職が課内プロジェクトを立ち上げ、課内の残業削減に取り組み、会社全体にプロジェクトの存在を周知し、取組を広める等の活動を展開しています。

取組による具体的な効果

特別休暇の取得率は年々向上し、直近(2013年10月から2014年9月まで)では100%となっており、制度の利用が浸透しています。

従業員だけでなく、その恋人や家族を巻き込んだ施策を取り入れたことで、従業員の周囲の人による会社への理解も深まっています。



LOVE休暇取得の様子

株式会社西山ケミックス

所在地：京都府宇治市 業種：ゴム製品製造業
 設立：1971年 従業員数：31名(うち女性14名)

取組のきっかけ

地方の中小企業では、雇用の安定確保は景気の良し悪しにかかわらず大きな課題です。このため、社長は今いる人材に気持ち良く働き続けてもらうことが重要であると考え、「良い会社」を目指しています。そして社長は、従業員が企業に望むことは、「働き甲斐」のある会社であり、従業員が「働き甲斐」を感じるためには、生活と仕事が調和していることが重要であると考えました。また、「良い会社」の共通項として、「心地よい挨拶」、「きれいな職場」、「女性が活躍」の3点があると考えており、その実現のため、各種の施策を検討しました。

ワーク・ライフ・バランス推進の契機となったのは、同社で初めて妊娠・出産を迎えた女性従業員の存在でした。この機会に、妊娠・出産・育児期の女性も働きやすい会社となるよう、まず「京の子育て応援宣言」企業登録を行い、一般事業主行動計画を策定すると共に、「中小企業子育て支援助成金」に応募し、助成を受けながら、社労士のアドバイスの下、関連制度を整備しました。

具体的なワーク・ライフ・バランスの取組

- ・育児関連：子が6歳になるまでの短時間勤務制度、パート従業員も利用できる看護休暇制度、フレックス勤務制度(1か月の間で、勤務時間が1日8時間となるように調整できる制度。会社に申請し、認められた人のみ利用可能。)。ただし、社長は制度を整備するより、個人に合わせていく形をとることで、より柔軟な勤務環境を提供できると考えており、今後、制度の拡充は重視せず、ケースバイケースでの対応を考えている。
- ・残業時間管理：月単位の残業上限時間を設定し、管理部門が全従業員分を一元管理。残業は管理部門への申請・許可制であり、上限に達している場合は認められない。
- ・多能工化：従業員を多能工化し、忙しい部署に他の部署の誰もがヘルプに行かれるようにしており、これにより業務の平準化を図っている。

ワーク・ライフ・バランス浸透・定着のための取組

生活と仕事の調和の重要性、生産効率化の重要性について、社長はトップダウンで繰り返し伝えていきます。

毎年8月に社長が事業計画を発表し、中期事業方針と来期の話を説明します。その後1か月半程度の期間で、全従業員は上長と相談の上、前期の反省と今期の課題、方針、スケジュール等を策定し、全員の前で発表すると共に掲示板に掲示します。その中で、生産効率改善、残業時間の削減は重要テーマとなっています。

システム上で、全従業員のスケジュールが共有されるようになっていきます。また、毎日終業時に、その日の出勤時間、業務内容、出来事、退社時間等、その日自らが行ったこと全てを規定のフォーマットに入力して、全従業員に発信してから帰宅するルールとなっています。これにより、全従業員が、互いの業務内容や繁忙度、関連する仕事の情報を把握できるようになり、他部署へのヘルプや、仕事に関する情報交換等がスムーズに行えるようになりました。

社長は、全従業員が「共有の価値観を持つこと」、「互助精神を持つこと」がワーク・ライフ・バランスの取組を定着させる上でも重要であると考えており、「Cover for Lovers ～愛すべき人々の想いをカバーして、“ちょっとした幸せ”を提供し続けたい～」(Loversと 同社の主製品Rubber(ゴム)を掛けています)を共有の価値観として内外に発信しています。



社内に掲示している事業計画と2013年度新入社員が開発した同社の企業キャラクター「かばきち」

パシフィックコンサルタンツ株式会社

所在地：東京都多摩市 業種：技術サービス業
 設立：1951年 社員数：1,627名(うち女性235名)

取組のきっかけ

同社の主要な業務は公共事業のため、毎年、年度末の1~3月に業務が集中し、また急な顧客からの要望への対応等も多く、長時間残業となりがちであることが、以前からの課題でした。これまでも、管理センターの手法で残業削減に取り組みましたが、芳しい効果は得られず、いたるところ、労働組合側から、ワーク・ライフ・バランスについて外部講師を招いて講演会を行う提案があり、実施しました。

外部講師の話の中で、「時間当たりの生産性」という言葉を聞き、これまで「良い成果を出すためには時間がかかる」ことが共通の認識とされていましたが、社員の生活と仕事の調和を図るため、長時間残業を削減し、今後は「限られた時間の中で成果を上げる」という視点を取り入れることとしました。

具体的なワーク・ライフ・バランスの取組

- ・「WLB888(トリプルエイト)プロジェクト*」：働き方の見直しプロジェクト。まずはパイロットプロジェクトとしてグループ単位で自主的に働き方の見直し、改善に取り組み、進捗状況の報告と成果報告を社内広報。
- ・長時間残業削減：長時間労働削減のための施策を実施している組織を社内公募し、優れた事例を表彰。
- ・ノー残業デーの実施：従来から設定されていた毎週水曜日のノー残業デーをより強化。
- ・ファミリーデー(従業員家族を職場に招待する日)の開催。
- ・スタンディング会議、テレビ会議等の実施。等

※「仕事のための8時間、自分と家族のための8時間、健康のための8時間」のメリハリの利いた生活、活力溢れる会社を実現するためのプロジェクト。現在の1日24時間を見直す意味で敢えて名付けた。

ワーク・ライフ・バランス浸透・定着のための取組

働き方の見直し・改善については、会社の風土等を踏まえ、上から押し付ける形ではなく、自ら考えて取り組む形とすることにより、社員の自主的な活動を促しました。一方、各グループでの取組について進捗管理し、成果を可視化するため、「完結高/総労働時間」指数で計り、社内表彰等における指標の1つ

としました。

ノー残業デーを徹底するため、予め顧客には周知をした上で、ノー残業デーの時間外電話は自動アナウンスが流れるように設定しています。

経営層・管理職等の働きかけ

社長は年始の挨拶、研修の冒頭挨拶等、機会を見つけて都度、時間当たり生産性を向上することの重要性を強調しています。また、ノー残業デーのポスターに社長や本部長の写真を掲載する等、会社としての重要な取組であることを多面的に示しています。

管理職には、長時間労働のリスクやタイムマネジメントの重要性等について重点的に研修を行っています。

取組による具体的な効果

業界に先駆けた活動が多くメディア等に掲載され、評価されることにより、社員の取組への肯定感も高まりました。

パイロットプロジェクトでも多くのグループが効果を実感した「朝メール」「報告メール」(入社時に自分の1日の業務スケジュールを、帰社時に1日の成果や業務の状況等をグループにメールで配信し、自らの状況を共有する仕組み)は、その後多くの部門に展開されています。

同社の社長は、業界全体を改善して行くことが必要と考え、積極的に講演を行ったり、業界団体に働き掛けることにより、ノー残業デーの取組は、業界内に広がっています。

業務改善の取組により、同社では売り上げは増加しても残業時間は減少傾向にあり、売上を落とさずに生産性を向上させられることが実証されました。



ファミリーデーの写真



ノー残業デーのポスター

仕事と生活の調和
ポータルサイトは
こちら！



カエル！ジャパン

検索



内閣府 仕事と生活の調和推進室

〒100-8914 東京都千代田区永田町1-6-1 TEL 03-5253-2111 FAX 03-3592-0408