

Work - Life Balance
ワーク・ライフ・バランス
実践プログラム

東京都生活文化スポーツ局



はじめに

都は、平成19年3月改定の「男女平等参画のための東京都行動計画」でワーク・ライフ・バランスの実現を掲げ、その推進に取り組んでいます。19年度は、企業の実態から見たワーク・ライフ・バランスの効果や取組が進まない要因を分析し、課題解決の方向を示した調査報告をまとめました。

この「実践プログラム」は、これを受けて、具体的な取組方策を提示し、取組を一部の企業から社会全体に広げることを目的としています。作成にあたっては、ワーク・ライフ・バランスに積極的に取り組んでいる都内企業を調査し、その実践例を織り込みました。

■本書の対象

この「実践プログラム」は、主に、各企業の「ワーク・ライフ・バランス推進担当者」の方を対象として作成しました。社内でワーク・ライフ・バランスを進める上で役立つ、いわば虎の巻としていただけるよう、取組のポイントや手順、注意点などをわかりやすく説明し、取組事例や支援制度も掲載しています。

これから取組を始めようとしている企業、これまでの取組を一步先に進めようとしている企業、双方に活用いただける内容を心がけました。さらに、「経営者」「管理職」「社員」向けのコーナーも用意しました。

■本書の使い方

この「実践プログラム」は、関心に応じた使い方ができるようになっています。各企業の取組状況や問題意識にあった部分をご活用ください。

●これから取組を始めようとしている企業なら・・・

「1 ワーク・ライフ・バランスってなに?」「2 経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス」「3 ワーク・ライフ・バランスのゴールイメージ」「4 さあ、キックオフ!」参考資料の「ワーク・ライフ・バランス施策一覧」の順番に

●これまでの取組を一步先に進めようとしている企業なら・・・

「5 お悩み別ワーク・ライフ・バランス実践プログラム」「6 ワーク・ライフ・バランスを定着させるための風土づくり」を中心に

皆さんの会社が抱える課題を見つけたら、まずそこから始めましょう。たくさんの制度を用意したり、お金をかけたりしなくとも、工夫できることはいくらでもあります。より多くの皆さんに本書をご活用いただき、実践を進めるためのヒントとしていただければ幸いです。

最後に、本書の作成にあたり、調査や意見交換会などにご協力いただきました企業の皆様に厚くお礼申し上げます。

平成21年3月

東京都生活文化スポーツ局

目次

1 ワーク・ライフ・バランスってなに?	1
2 経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス<経営者の方へ>	2
社員の一層の活躍と企業のさらなる成長に向けて!	
3 ワーク・ライフ・バランスのゴールイメージ～企業も社員も共に元気に!～	5
4 さあ、キックオフ!～体制づくりから始めよう～	6
[1] ワーク・ライフ・バランス推進手順	6
[2] 推進体制の検討	7
[3] 自社の課題・ニーズの把握	7
5 お悩み別ワーク・ライフ・バランス実践プログラム	8
その1 残業が多く、仕事の生産性・効率が低い	9
その2 女性社員が出産を機に辞めてしまう	13
その3 女性管理職や管理職候補者が育たない	16
その4 親の介護で悩む社員がいる	19
その5 若い社員が定着せず、採用にも人が集まらない	21
その6 ストレスやうつで休みがちな社員が増えている	23
6 ワーク・ライフ・バランスを定着させるための風土づくり	25
その1 推進担当者の方へ	25
その2 管理職の方へ	28
その3 社員の方へ	31
参考資料	34
1 ワーク・ライフ・バランス施策一覧	34
2 企業取組を支援する制度一覧	35
3 参考データ集	44
相談の窓口・情報サイト	50

(注)本文中のWLBの標記は、ワーク・ライフ・バランスの略



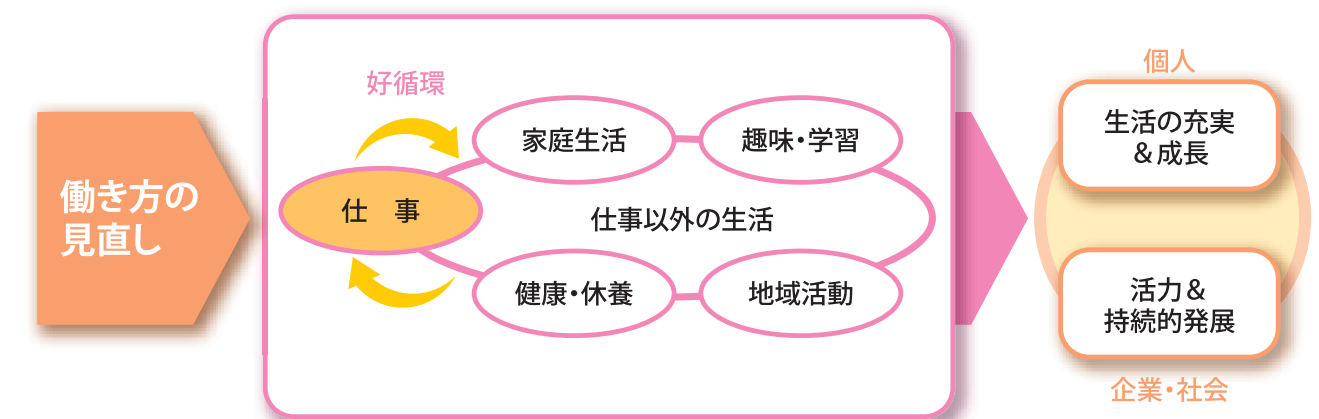


1 ワーク・ライフ・バランスってなに？

■『仕事の充実』と『仕事以外の生活の充実』の好循環

ワーク・ライフ・バランスとは、「仕事」と、子育てや親の介護、地域活動等の「仕事以外の生活」との調和がとれ、その両方が充実している状態をいいます。その実現のためには、これまでの働き方を見直すことや、時間の使い方などの自己管理を行うことがポイントになります。ワーク・ライフ・バランスが実現すれば、個人は、より充実した生活をおくり、成長しながら働くことができ、企業は、社員の力を十分に引き出して、持続的に発展することができ、社会全体にも活力が生まれます。

好不況を問わず、来るべき次の時代への備えとして、人材を活かし、育成、生産性の高い働き方に転換していきましょう。ワーク・ライフ・バランスの実践がそれを可能にします。

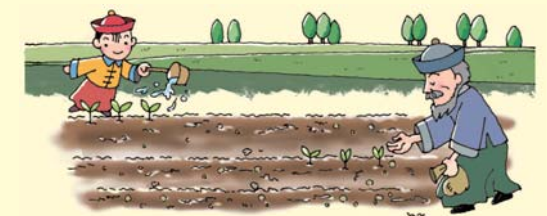


■ワーク・ライフ・バランス社会の実現を目指す官民の取組

「仕事と生活の調和推進官民トップ会議」は、ワーク・ライフ・バランス社会の実現のため、「仕事と生活の調和憲章」¹⁾と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」を定めました。行動指針では具体的取組として、経営トップがリーダーシップを発揮して、意識改革や柔軟な働き方を実現することを掲げています。

古の人も人材育成の大切さを説いています

中国には「一樹百穫なるものは人なり(『管子』)」という言葉があります。その意味は、穀物は一回種をまけば一回の収穫、樹木は一回植樹すれば十倍の収穫があるが、人材の場合は、一回育てれば百倍の収穫がある。すなわち人材こそ宝であり、その育成にこそ力を注ぐべきである、ということです。



1) 内閣府「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」(平成19年12月)では、ワーク・ライフ・バランスについて、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活等においても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて、多様な生き方が選択・実現できる社会」としています。



2 経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス＜経営者の方へ＞ 社員の一層の活躍と企業のさらなる成長に向けて！

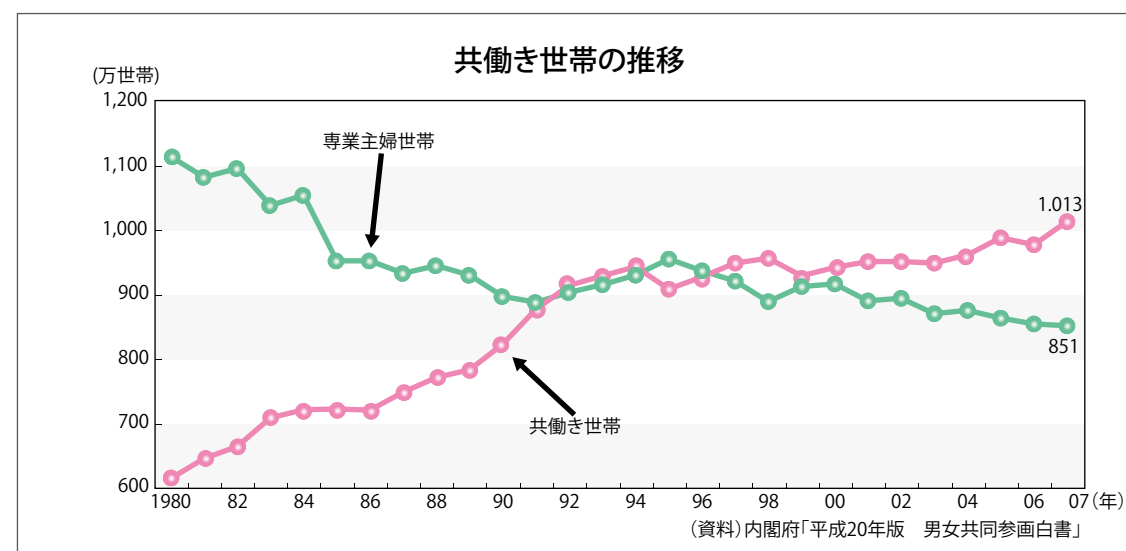
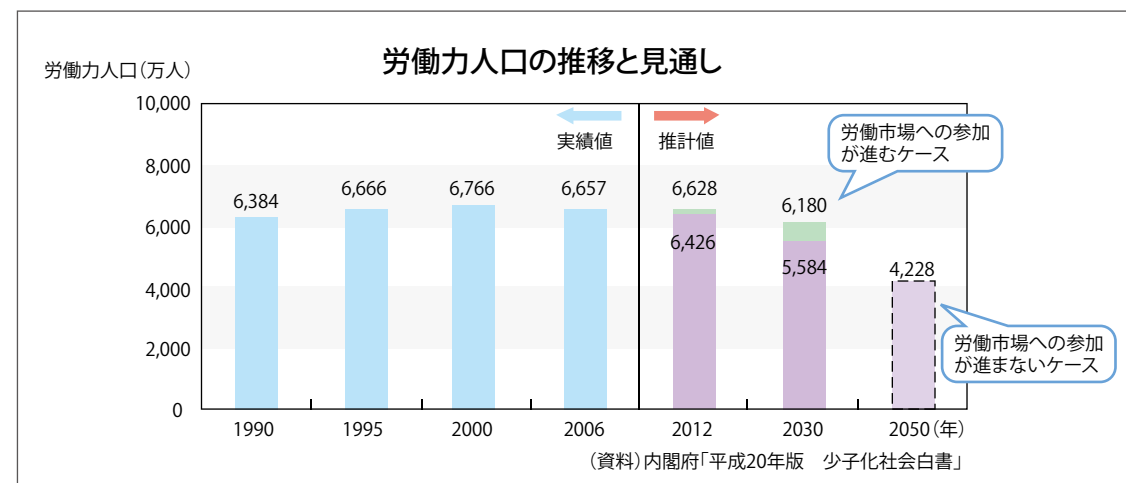
今、なぜ、ワーク・ライフ・バランスが注目されているのでしょうか。それはワーク・ライフ・バランスの推進が、企業、個人、社会が抱える次のような課題の解決に有効だからです。

■ 環境変化への適応

消費市場でのニーズの多様化や経済のグローバル化が進むなど、社会経済情勢の変化のスピードは速く、変化に機敏に対応する力がないと、企業は生き残っていきません。

一方、少子高齢化の影響で、中長期的に見ると若年労働力が不足し、労働人口は確実に減少します。働きながら親の介護を担う人も多くなっています。また、共働き家庭が主流となり、家庭や地域での役割を担いながら働く人が増加しています。仕事だけに、ずっと専念できる人は、少数派になってきているのです。

企業が、変化への適応力を蓄え、持続的に成長していくためには、女性・高齢者を含め多様な働き方のニーズを持つ人材を積極的に活かし、戦力としていくことが必要です。その手段として最適なものが、ワーク・ライフ・バランスを基本に据えた企業戦略なのです。



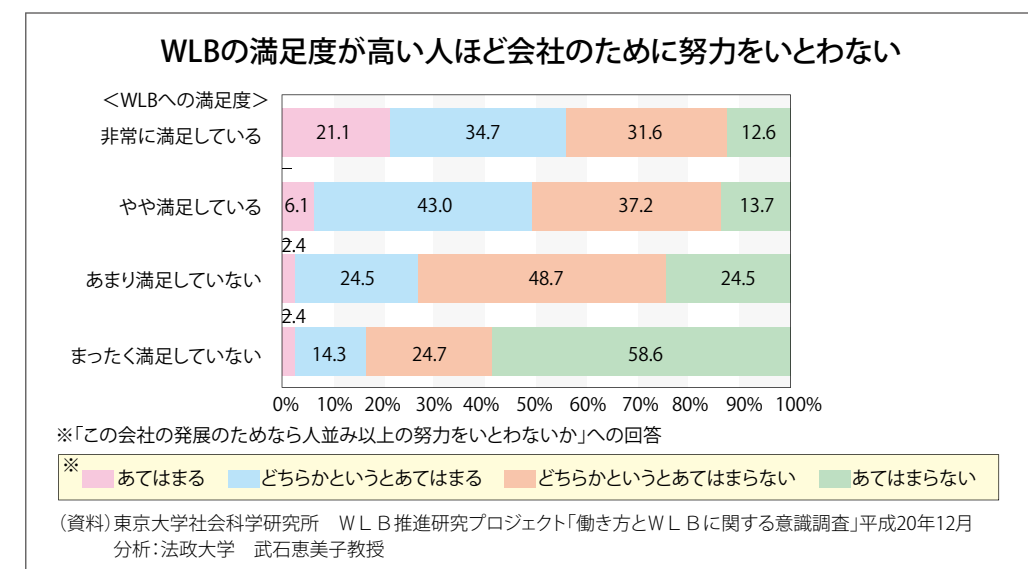
■ 優秀な人材の確保

就業意識は、男女ともに変化しています。女性の働き方について「子供ができてみずと職業を続ける」という考え方が、男女共に多数派となっています。仕事と仕事以外の生活を両立できる環境にある会社は、若い世代にとっては魅力的なため、よい人材が集まってきます。

また、両立支援策と人材育成策を併用すると、その相乗効果で、企業業績にプラスの影響が出るという調査結果もあります。²⁾ワーク・ライフ・バランスを戦略の基本に据えれば、不況時こそよい人材を確保するチャンスにもなります。

■ 社員の意欲向上・定着

ワーク・ライフ・バランスの実現度が高いと、社員の仕事への満足度や意欲が高くなり、士気の向上や能力発揮につながると言われています。また、結婚・出産を機に退職する女性が減り、有能な女性管理職も増加します。子と過ごす、あるいは趣味・習い事をするなどの目的のある人は、その時間をつくるため、効率的に働こうという動機を持つこととなります。また、休業や自己啓発によるリフレッシュ効果や視野の広がりも期待できます。



■ 長時間労働の削減・生産性の向上

正社員の中には、意に反して長時間労働を余儀なくされている人が増えています。³⁾過度の長時間労働は、従業員の心身に悪影響を及ぼし、有為な人材を失うことにもなりかねません。ワーク・ライフ・バランスの推進で時間管理を徹底し、長時間残業を減らすことができれば、残業代を削減できるだけでなく、体調不良や長期休業の人を減らすこともできます。また、業務の効率化により生産性が向上し、「コスト削減効果が得られた」という例が多く報告されています。

■ 雇用形態の多様化

正社員の過重労働が社会問題となる一方で、契約社員、パート・アルバイト、派遣社員等の増加とその労働環境、失業も問題となっています。今後進むであろう労働力の再編の中で、雇用形態をどう多様化していくかが課題となります。その際、正社員か否かだけでなく、短時間勤務やテレワーク(情報通信技術を活用した場所と時間にとらわれない働き方)など、ワーク・ライフ・バランスや組織の持続可能性等の観点から、自社に合う雇用形態の組み合わせを考える必要があります。

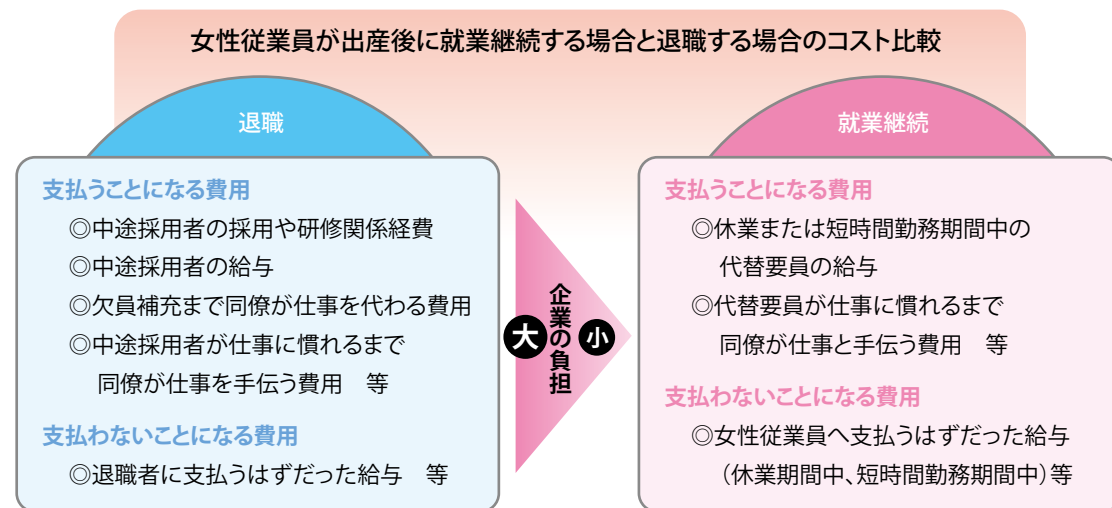
2) (株)ニッセイ基礎研究所「両立支援と企業業績に関する研究会報告書」平成18年3月

3) 山口一男「過剰就業(オーバー・エンプロイメント)ー非自発的な働きすぎの構造、要因と対策」平成20年9月
<http://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/08090016.html>



■ 投資効果の大きい人材育成

ワーク・ライフ・バランス推進のコストは、実はあまりかかりません。女性社員が出産後も就業継続する場合は、一般的にはむしろコストが小さく済むとみられます。



（資料）「企業が仕事と生活の調和に取り組むメリット」平成20年4月 男女共同参画会議 仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会

※必要なのは企業経営の本来的な経費

ワーク・ライフ・バランス施策に、次のような取組を合わせて実施すると効果的です。こうした取組には、コストがかかりますが、これはワーク・ライフ・バランス施策だけに必要な「経費」というわけではなく、経営上必要な「明日への投資」にほかなりません。

人事評価制度の見直し／管理職のマネジメント力向上研修／業務効率化のためのIT導入／業務平準化のための新商品・サービス開発

経営トップのリーダーシップ発揮が鍵！

ワーク・ライフ・バランスの推進には、経営者の方の理解と取組姿勢を明確に示していただくことが不可欠です。特に中小企業においては、経営者の取組姿勢がその成果を左右します。通常、ワーク・ライフ・バランスや両立支援策は、人事部門が担当します。しかし、取組を進めるには、人事関連制度だけではなく、業務全体の見直しや経営戦略としての取組も重要です。何より、経営トップがワーク・ライフ・バランス推進の意義を認め、道筋を示すことで、社内の機運は盛り上がります。

取組事例

■ トップ自らの積極的な取組推進

社長自らCWO（チーフ・ワークライフバランス・オフィサー）職に就き、その哲学を社員に積極的に語っている。社長が「誤解を恐れずに言えば当社にとって最も大切なのは社員です」と、人材重視の理念を外で言っていることも大きな後押しになっている。（証券／1,000人以上）

■ トップから社員への直接的なメッセージ

社長・役員が現場を回って考え方を伝える「キャラバン」という活動などで、ワーク・ライフ・バランスに関わるメッセージが繰り返し伝えられている。家族を職場に招く「ファミリーデー」では、社長と参加した子との名刺交換がメインイベントの一つになっている。（クレジットカード業／1,000人以上）

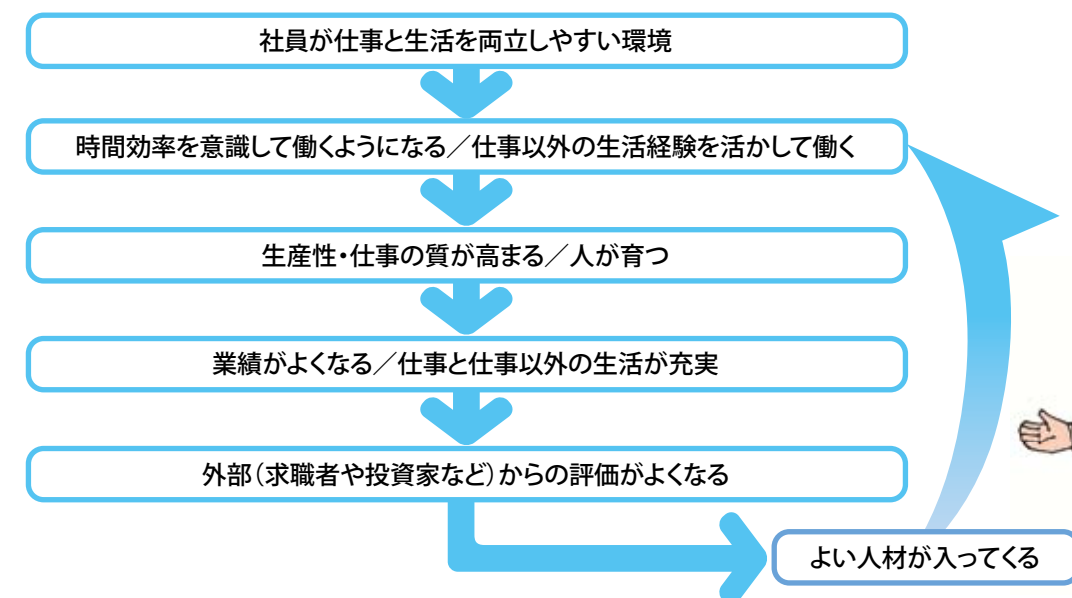
■ トップの巻き込み

東京都と21世紀職業財団から得た助成金の使途を決める必要があったことが、経営トップを巻き込む成功要因の1つとなった。（情報処理・提供サービス業／50人以下）



3 ワーク・ライフ・バランスのゴールイメージ～企業も社員も共に元気に！～

ワーク・ライフ・バランスに取り組むと、企業と社員により関係があらわれます。この関係を、ワーク・ライフ・バランス先進国のイギリスでは、「WIN - WINの関係」と表現しています。企業と社員が共に幸せになる関係、つまり、どちらにも利があるという意味です。ワーク・ライフ・バランスが、「WIN - WINの関係」につながるのは、下のような好循環のメカニズムが生まれるからです。



取組事例

■ 「働きやすさ」から「顧客への価値提供」へ

ワーク・ライフ・バランスを推進すると、「会社が自分を見てくれている」と思えるので、社員の仕事への意欲や生産性が向上し、それが成果につながる。社員の「働きやすさ」が「顧客への価値提供」に結びつくことも重要。また、仕事のメリハリをつけることは、能力発揮、長時間労働の削減になる。（事務用機械器具製造業／1,000人以上）

■ 企業の持続可能性の向上

ワーク・ライフ・バランスにより、顧客の満足度向上、業務効率向上、環境対策推進などが進み、企業としての持続可能性が高まる。在宅勤務などワーク・ライフ・バランスの推進で、ワークスタイル変革、社員のモチベーション向上、ペーパーレス化なども進んだ。（ソフトウェア業／1,000人以上）

■ 優秀な社員のリテンション

定着率を伸ばし、退職者が減れば、代替要員を確保する経費の削減になる。ワーク・ライフ・バランス関連施策やキャリア支援施策が、優秀な社員のリテンション（維持）につながる。（職業紹介業／50人以下）

■ 管理職のパフォーマンス向上

短時間勤務中に管理職に登用された。時間制約があったことで、時間内でできばきと仕事ができ、自信が持てるようになった。自分でできないことを、1人で抱え込まず、周囲に協力を得るようになり、以前よりパフォーマンスが高くなった。（クレジットカード業：管理職／1,000人以上）

■ 社外の経験を社内に還元

会社が、社員を仕事だけに拘束すると、社員は生活者の視点を失い、顧客ニーズなど考えることさえできなくなってしまう。ワーク・ライフ・バランスを進めることで、社外での生活者経験が、お客様ニーズに合致した付加価値の高い商品・サービスを創造するという好循環サイクルを回したいと考えている。（化粧品等製造業／1,000人以上）



4 さあ、キックオフ!～体制 づくりから始めよう～

経営トップのGOサインが出たら、いよいよワーク・ライフ・バランスの取組開始です。これから新規に取組に着手しようとする場合の、基本的な推進手順と、最初に取り組む「体制づくり」、「課題・ニーズの把握」について、ご紹介します。

[1]ワーク・ライフ・バランス推進手順

体制づくり

【方法】

自社の企業規模や組織形態に合わせる。
・専任部門設置：WLB、女性活躍推進、ダイバーシティ等テーマを冠する独立した部署の設置
・兼務体制：人事・総務部門内の担当者の任命／部門横断組織の発足
・ワーキング・グループ方式：非公式な有志や、労働組合が主体。期限付等

【ポイント】

・経営層の関与
・多様なメンバーの参加（所属部署、性別・年齢等の属性）
・社外のネットワークやサポートの活用

→ 詳しくは…7ページ 「推進体制の検討」

課題・ニーズ把握

【方法】

実効性のある制度づくりに活かす課題抽出
・社員ニーズの把握：社員アンケート／社員インタビュー、懇談会などの意見交換
・自社の課題の把握：社員構成（年齢層、男女比率、役職者数）／勤怠情報（残業時間、有給休暇取得率）／施策の利用状況（各制度利用者数）

【ポイント】

・他社の取組課題・経緯等の参照（書籍・ホームページ等の事例）
・定量的な調査（アンケート等）と定性的な調査（インタビュー等）の組み合わせ
・制度づくりの方向を意識した質問づくり

→ 詳しくは…7ページ 「自社の課題・ニーズの把握」

制度づくり・運用

【方法】

制度設計と、利用しやすくする工夫が必要
・制度の設計：法定通り・法定以上の休暇・休業制度／働く時間・場所・スタイルの拡充／キャリア・プランニング支援／経済的支援
・制度の運用：導入時の説明会の実施／制度内容のPR冊子／制度利用を促す窓口の設置

【ポイント】

・中小企業では、制度はシンプルにし、運用面でケース・バイ・ケースに柔軟に対応していく方法も有効
・同じ制度でも選択肢を増やすことで利用が増える可能性（短時間勤務の時間設定等）
・制度利用者の実績づくりと実績の周知

→ 詳しくは…8ページ～「5 お悩み別ワーク・ライフ・バランス実践プログラム」さらに、制度利用を促す環境をつくるには…25ページ～「6 ワーク・ライフ・バランスを定着させるための風土づくり」

見直し 制度・運用の

【方法】

利用状況を踏まえ、制度・運用を見直す
・制度の利用状況と効果の把握：制度の利用者数／残業時間／採用応募者数
・利用や効果に問題がある場合の原因究明：制度設計の問題／制度の周知不足／現場での運用の問題

【ポイント】

・定期的に、継続して行う
・制度利用者や利用者の周囲の意見把握
・社員や管理職の意識変化を定点観測し見直しに活かす

[2]推進体制の検討

取組を始めようと考えたら、まずは、推進体制を検討しましょう。体制と言っても、単に兼任で担当者を決めるケースから、独立した組織を作るケースまで、企業によって様々です。無理をせず、自社にあった方法でスタートさせましょう。

取組事例

■首都圏から全国への社員組織の段階的拡充と連携

当初は、首都圏を中心に社員組織を設置して活動していた。2年目からは、全国へと発展させた。月に1回の会合を行っており、意見を集約し、実際の活動に落とししていく。地域や部門によって課題が異なることから、各地域で検討を行っている。本社と地方の差は会合でならしており、地方からも全国に発信するなど、フラットな関係で、情報交換をしている。（損害保険業／1,000人以上）

■取組の「管理」と「動機付け」を担当する2つの組織

ワーク・ライフ・バランス推進のための「管理」と「動機付け」の役割を別々の組織に持たせている。有給休暇の取得や女性のキャリアアップなど、テーマを決めて、それぞれ取組の進捗実態を管理する「WLB推進委員会」と、従業員の動機づけのための広報活動等を行うプロジェクトに分けて進めている。（情報処理・提供サービス業／301人以上999人以下）

■外部ネットワークの活用

「中小企業家同友会」の女性部で、ワーク・ライフ・バランスに関して、育休や女性の働きやすい職場などをテーマに討論している。議論の内容は、毎回参考になり、他社事例で有効な施策があれば、自社でも取り入れられないか検討している。（ソフトウェア業／50人以下）

[3]自社の課題・ニーズの把握

実効性のあるワーク・ライフ・バランス施策を導入するためには、自社の働き方、支援の現状と課題、社員のニーズを把握することが重要です。自社の現状や課題は、極力数値データで、社員の要望はアンケート等で具体的に把握し、無理のない取組を検討しましょう。中小企業では、経営者と社員の直接対話により、実施内容を考え、効果を上げているところもあります。



取組事例

■就業アンケートでニーズと評価を把握

従業員への就業アンケートで、制度に対するニーズと評価を把握している。制度利用に関する個別のニーズは、ヒアリング等でも把握する。（出版業／301人以上999人以下）

■社長とのランチ会

働き方について、社員からの直接的な要望を聞くため、社長と社員のランチ会でコミュニケーションを図り、具体的なニーズを把握している。（職業紹介業／51人以上100人以下）

■区の助成制度活用による従業員満足度調査

区による助成事業に応募し、外部コンサルタントによる従業員満足度調査を実施し、課題を把握した。（紙製容器製造業／101人以上300人以下）



5 お悩み別ワーク・ライフ・バランス実践プログラム

自社のニーズに応じた制度設計・運用を考えてみましょう。

ひとくちに「ワーク・ライフ・バランス」と言っても、その課題や取組内容は様々です。

あなたの会社は、どんな問題でお悩みですか。

- | | |
|-------------------------|--------------|
| 1 残業が多く、仕事の生産性・効率が低い | →お悩みその1 P9へ |
| 2 女性社員が出産を機に辞めてしまう | →お悩みその2 P13へ |
| 3 女性管理職や管理職候補者が育たない | →お悩みその3 P16へ |
| 4 親の介護で悩む社員がいる | →お悩みその4 P19へ |
| 5 若い社員が定着せず、採用にも人が集まらない | →お悩みその5 P21へ |
| 6 ストレスやうつで休みがちな社員が増えている | →お悩みその6 P23へ |

「自社の課題がよくわからない」、「他社と比べたらどうなんだろう」と迷われた方は……

下表でチェックしてみてください。

自社の数値が、これらと比較してよくないと感じたら、そこが課題です。

課 題 別		現 状	チェック
1	週労働時間60時間以上の雇用者の割合	10.8%(2017年 半減)	
	年次有給休暇取得率	46.6%(2017年 完全取得)	
	時間当たり労働生産性の伸び率	1.6%	
2	第一子出産前後の女性の継続就業率	38.0%(2017年 55%)	
3	男女の育児休業取得率	女性72.3%、男性0.5% (2017年 80%、10%)	
	女性管理職割合	課長相当職3.6%(都内6.0%) ⁴⁾ 係長相当職10.5%(都内14.3%)	
4	介護休業制度の規定がある事業所割合	55.6% ⁵⁾	
	介護休業取得率	男性0.02%、女性0.08% ⁶⁾	
5	新規卒卒者(H17)の3年以内の離職率	大学卒:35.9%、高校卒:47.9% ⁷⁾	
6	メンタルヘルスケアに取り組んでいる事業所割合	23.5%(2017年 80%)	

注 青字の1、2、6の数値は、内閣府が「仕事と生活の調和推進のための行動指針」で示している日本の現状と2017年の目標値(()内)。黒字3、4、5は、他の統計データによる(脚注参照)。

4) 厚生労働省「平成18年度女性雇用管理基本調査」、都内:「平成20年度東京都男女雇用平等参画状況 調査結果報告書」

5)、6) 厚生労働省「平成17年度女性雇用管理基本調査」

7) 厚生労働省「新規学校卒業就職者の就職離職状況調査」

5 その1 残業が多く、仕事の生産性・効率が低い

(1) 課題

長時間労働は、社員の心身に悪影響を与え、生産性を低下させます。主たる原因を見極め、そこから取り組んでみましょう。また、有給休暇取得率が低いという問題もセットになっている場合が多いので、併せて検討しましょう。

自社内のお悩みは？



- ① 長く働くことを美徳とする風土、上司が帰らないと帰れない雰囲気がある。
- ② 社内の会議や上司に説明する資料の作成に時間を取られる。
- ③ 時期による繁閑の差や部門・人による繁閑差が激しい。
- ④ 取引先や顧客との関係で、急ぎの用件が生じやすいなど仕事の調整がつけにくい。

(2) 課題別対策

課題①：長く働くことを美徳とする風土、上司が帰らないと帰れない雰囲気がある

→ 効率よく働く意識の醸成

- ・きっかけづくり
ノー残業デー／有給休暇取得推奨日／各人が「仕事に集中する時間帯」の設定
- ・就労時間の正確な把握
(パソコンの起動と連動したシステム等の導入等)
- ・残業の事前申請など手続の厳密化
- ・定時までの仕事のスケジュール作成・スケジュール管理



- ▼ 残業がどのように発生しているか(どこで、いつ、だれに)を把握
- ▼ 仕事のリズムにメリハリをつける…早く帰る日と残業をして仕事を終わらせる日など
- ▼ 皆が(一斉にでも順番にでも)早帰りをし、「お互い様」の精神を共有
- ▼ 休暇の取り方は、業務の性質に合わせて。無理に一律設定をしない

課題②：社内の会議や上司に説明する資料の作成に時間を取られる

→ 役職者の意識・ワークスタイル改革

- ・会議の数、頻度、時間、参加人数の削減
- ・短時間勤務者の就業時間にも配慮した、就業時間やコアタイム内での会議設定
- ・IT化で資料やデータの共有化・見える化を図り、情報共有・作業の重複排除
- ・時間ではなく仕事の成果を評価する仕組みを導入



- ▼ 部下に過剰な資料作成や形式の遵守を求めない
- ▼ 管理職・評価者への研修等で考え方、方法を浸透させ、職場内で共通理解を持つ
- ▼ 会議設定や資料作成等の一定のルールが、現場の裁量を高めることもある



課題③：時期による繁閑の差や部門・人による繁閑差が激しい

→ 業務・組織全体の見直し

- ・仕事の棚卸しにより、優先度の低い業務を切る
- ・業務プロセスの簡素化
- ・マニュアル作成による業務の標準化
- ・特定の人に仕事集中している場合、業務配分の見直し
- ・新商品や新サービスの開発により、時期や部門による繁閑差を解消



POINT!

- ▼個々の社員の本来業務と周辺業務に分けて業務を見直す
- ▼特定の部署でモデル的に導入、効果を示すことで、他部署に広める

課題④：取引先や顧客との関係で、急ぎの用件が生じやすいなど仕事の調整がつけにくい

→ 取引先や顧客との調整・システム導入による情報の共有化

- ・IT活用で顧客ニーズを把握・調整し、納期を分散化
- ・取引先からの情報を早めに入手し、業務を平準化
- ・就業時間内外を問わず互いに連絡を取る慣行の見直し
- ・システム化等により情報を共有化し、誰でも窓口としての対応を可能に



POINT!

- ▼取引ルールの明確化で、双方の社員のワーク・ライフ・バランスにメリット
- ▼「この人でなければできない」を減らす

※要員配置の見直し・人員補充

①～④までの対策をとっても残業が減らないのであれば、仕事の絶対量が多く、人員補充が必要ということになります。人員配置を見直し、適材適所に組み直すことも要検討です。

(3) 取組事例の傾向

大別して、意識から変えていく方法と、制度から変えていく方法がありますが、実際には、両方を組み合わせている企業が多いようです。意識から変えていく例としては、きっかけづくりの取組や研修等での啓発事業などがあります。制度から変えていく例では残業手続きの厳密化や、人事評価の成果基準を見直すことなどにより、従業員の行動パターンを変え、結果として意識を変えていく方法などがあります。

(4) ちょっと注意

- ・ノー残業デイ等、きっかけのための取組が、形骸化している様子が見られたら、職場ごとに実施できない理由をあげてもらうなどして、見直しましょう。
- ・目標値を決めて残業時間を削減していく場合、仕事の見直しが必要であるのに、個々人の意識だけで残業を減らそうとすると、表に出てくる残業が減るだけで、サービス残業が増えてしまう可能性があります。

主な支援制度

- 東京都／東京ワークライフバランス認定企業＜長時間労働削減取組部門＞ →都4
- 厚生労働省／労働時間等設定改善事業（職場意識改善助成金制度） →国1
- 厚生労働省／長時間労働抑制のための重点的な指導の実施 →国2

取組事例

■残業ゼロ・有給休暇取得のスローガン掲示

「8時間労働で売上・利益を達成ー残業ゼロの仕事力を身につけ、残った時間を自分に投資する」という経営トップのメッセージを、社内のいたるところに貼っている。計画的有休取得を奨励しており、会社の年間カレンダーにも有休取得奨励日を記載している。多くの社員が奨励日に休暇を取っている。（電気機械器具製造業／1,000人以上）

■労使協議で「ノー残業デイ」を導入

「時間管理推進委員会」を設け、残業を減らす取組を進めている。各拠点の組織長と、労働組合が揃った労使協議の中で、取組を決定した。「ノー残業デイ（週2日）」を導入し、その推進責任は現場の組織長としている。（百貨店／1,000人以上）

■残業時間管理の厳正化

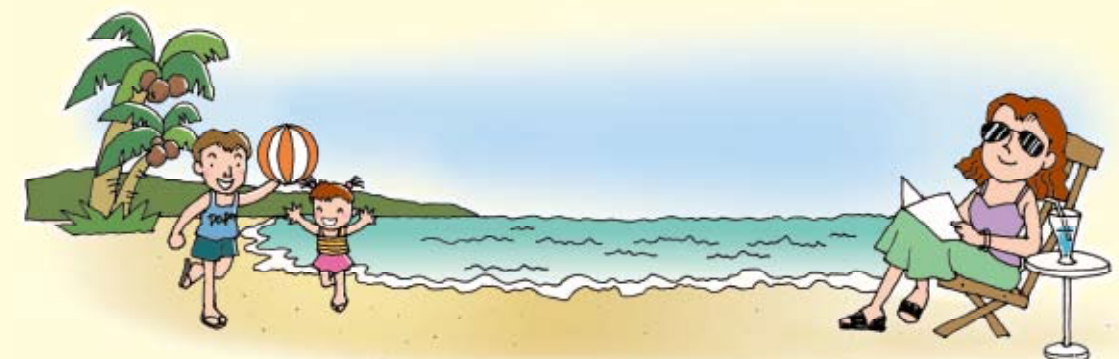
イントラネットから労働時間の実態を把握できるようにしている。残業を行う場合、システムを通して事前申請を行う。マネジメントを行う上司に対して、どのような業務で何時間の残業を行うか事前申請し、許可を得なければ残業できないシステムとなっている。（化粧品等製造業／1,000人以上）

■共有スケジュールに有給休暇を事前設定

イントラネットのスケジューラーに有給休暇予定を設定することを推奨している。（ソフトウェア業／1,000人以上）

■プロジェクト終了時の休暇取得推奨

優秀な人は特にプロジェクトで必須の人材として求められ、なかなか休めないため、一つのプロジェクトが終了すると1週間程度の休暇取得を推奨している。実際に休暇取得したか人事でチェックをしている。（ソフトウェア業／1,000人以上）



■業務分析による管理職の気づきの醸成

「スリムタイマー」というツールで、各人の1週間の業務分析を行った。業務内容と投入時間を表す円グラフを作成したところ、企画課長がマネジメントではなく企画業務そのものに従事する時間が長いことが判明した。課長自身が前線に立ち、課長でしか分からない業務を沢山抱えていた。この分析結果を受け、約1年間かけて業務の棚卸しを行い、部下に仕事を下ろす作業を行った。（紙製容器製造業／101人以上300人以下）



取組事例

■マニュアル化による業務の互換性向上

仕事のマニュアル化によって、担当者が不在でも、代わりの人が作業をすることができる。また、作業工程が明らかになるので、社員は、自分の担当以外の作業も確認することができた。(染色整理業／50人以下)

■「マネジメントの心得」で社内向け仕事の効率化

生産性の意識がまだ低い。社内向けの仕事を減らすような働きかけとして、簡単なメモで打ち合わせをする、仕事を減らす、上司が明確に指示を与え部下からの限られた情報で判断を下すなど、「マネジメントの5つの心得」を掲げている。(銀行／1,000人以上)

■アルバイトの良好な管理による社員の残業削減

各店舗で社員がアルバイトのシフトを管理する飲食店である。アルバイト管理には、日頃からの人間関係づくりが重要であることを社員に理解させ、月1回のミーティング等を通じて、コミュニケーションをよくしている。アルバイトの遅刻や欠勤が減れば、社員の負担も減る。アルバイトも社員も定着させるためには、残業をさせないことが重要であり、「定着しない結果、残業が増える」という悪循環に陥らないようにする工夫が必要である。(飲食店／50人以下)

■業務の波に合わせた多様な働き方の導入で残業30%減

「人材多様化推進」を推進するための取組の一つとして、ボトムアップで社員フォーラムを開催し、人材多様化に関する具体的な取組案を社員自らが考え経営トップへ提言している。また、ワーク・ライフ・バランスの施策としては、昨年度、育児・介護関連制度の拡充のみならず、海外取引が多く夕方に業務が集中する忙しい課で、コアタイムをなくし、始業時間を業務の波にあわせ午後に開始するなど、これまでの働き方にとらわれない、時間当たりの質を高める多様な働き方にチャレンジしたところ、月間の残業時間が30%削減できた。更には、午前中の時間を自己研鑽の時間に充てることができ、社員のモチベーションアップにも繋がった。課のトップがメンバーとよくコミュニケーションを図ることが成功要因としてあげられた。(商社／1,000人以上)

■新サービス開発で閑な時期を解消

クリーニング業であり、季節により業務の繁閑差が大きいため、仕事の少ない時期に、工場をうまく稼働できるよう「保管サービス」など新しい商品を開発している。(洗濯業／50人以下)



■繁閑調整のために顧客ニーズを誘導

お客様が急いでいるもの以外は、工場の繁閑を見ながら、窓口で返却日の調整ができるようにしており、その代わりにお客様には平日のポイント付与を多めにするなどして、協力を得られるようにしている。(洗濯業／50人以下)

■予約システム・得意先対応システムの導入による効率化

納期が特定日に集中するのを避けるため、予約を早めに受け付ける予約システムを導入した。物流事務では、受注予測の精度を上げることで、過剰在庫を避ける努力もしている。顧客データベースには、「得意先カルテボタン」を設置し、顧客についての細かい注意事項や申し送りを記入することで、業務間の無駄を省いた。(紙製容器製造業／101人以上300人以下)



5 その2 女性社員が出産を機に辞めてしまう

(1) 課題

日本では、第一子出産前後に約7割の女性が離職しています。実際に、残ってほしかった社員が出産を機に辞めてしまった、という嘆きは多く聞かれます。

自社内のお悩みは？



- ① 育児休業制度を利用しにくい雰囲気がある。
- ② 育休復帰後、通常勤務と両立させている人がいない。復帰後のイメージが描けない。
- ③ 通常勤務が長時間で、短時間から通常勤務になかなか戻れない。
- ④ 仕事にやりがいがなく、将来のキャリアイメージも描けない。
- ⑤ 女性管理職は、「長時間勤務を厭わず男性同様に働いている」モデルばかりである。

(2) 課題別対策

課題①：育児休業制度を利用しにくい雰囲気がある

→ 制度利用しやすい環境づくり・利用促進のための工夫

- ・育児休業制度の周知徹底
就業規則への明記／ハンドブック・HP等による周知／妻が妊娠した男性に育休制度利用を勧める／制度利用者を社内報等で紹介(男女共に)
- ・育児休業制度の拡充(法定を超えた取組)
対象となる子の年齢の引き上げ／保育事情により復帰時期を柔軟に途中変更・期間延長／分割取得可能な制度／一部有給化
- ・利用しやすい職場マネジメント
育児休業中の代替要員の確保／育児休業取得者の評価方法を明確化／復帰サポートとしての面談・研修の実施、育休中の連絡等コミュニケーション



POINT!

- ▼ 現行の制度が、利用者の生活事情から見て利用しやすいか点検
- ▼ 男性も制度を活用できているか、利用しにくい原因を排除
- ▼ 周囲の制度理解も必要

課題②：育休復帰後、通常勤務と両立させている人がいない。復帰後のイメージが描けない

→ 育休復帰後の柔軟な勤務形態

- ・勤務時間の弾力化
短時間・短日勤務制度／始業・終業時間の繰上げ・繰下げ制度／フレックスタイム制度／子の看護休暇の導入・拡充
- ・在宅勤務制度
- ・失効年次休暇の活用(家族関係利用・自己啓発利用等へ目的拡大)



POINT!

- ▼ 本人や周囲が不公平感を持たないように、勤務形態と評価、処遇の仕組みを周知
- ▼ 短縮時間分の業務の受け手の確保、仕事そのものの見直し
- ▼ 時短制度対象者を育児中の社員以外にも広げ、社内にお互い様の雰囲気を作る
- ▼ 妊娠中の体調不良時への対応も要検討



課題③：通常勤務が長時間で、短時間から通常勤務になかなか戻れない

→ 通常の働き方の見直し・休暇取得促進

- ・通常の働き方の見直し→(P9)お悩みその1「残業が多く、仕事の生産性・効率が低い」を参照

課題④：仕事にやりがいがなく、将来のキャリアイメージも描けない

→ キャリア形成支援の実施

- ・セミナー等で女性のキャリアプラン・両立モデルを提示
- ・キャリア形成を念頭においた仕事の割り振り



POINT!

- ▼キャリアプランには結婚や出産、育児などのライフイベントを織り込む
- ▼管理職研修等で、女性に対する仕事の割り振りの見直しを勧める

課題⑤：女性管理職は、「長時間勤務を厭わず男性同様に働いている」モデルばかりである

→ ロールモデルの提示

- ・社内女性のネットワーク構築支援
- ・ロールモデルとなる人の講演会・交流会等



POINT!

- ▼多様なロールモデルを示すことで、各人のモチベーション維持をサポート
- ▼ロールモデルは必ずしも社内での女性である必要はない。外部人材も積極的に活用

(3) 取組事例の傾向

育児中の女性に限らず、すべての社員が多様な働き方を選択しやすい環境であれば、女性も育児休業や短時間勤務を気兼ねなく取ることができます。介護目的はもちろん、自己啓発やボランティア目的などでも、休業や短時間勤務を認めている企業もあります。また、男性の両立支援をすることで、男性社員の意欲を高めることに成功している企業もあります。

(4) ちょっと注意

- ・育児休業取得者や短時間勤務者の評価については、原則ノーワークノーペイであり、優遇する必要はありません。評価については、職場全体で認識を共有する必要があります。制度利用者が不当に評価されると感じたり、逆に周りから、優遇されているという目で見られると、職場内の不公平感が高まるおそれがあるためです。
- ・独身時代に頑張ってきた女性ほど、結婚・出産等によって以前と同じように働けなくなったことに罪悪感を抱き、仕事への意欲を失って辞めてしまうことがあります。子育て中の働き方に見合った目標設定と評価、制度利用を踏まえたキャリアプランの提示は、将来に目を向けさせ、仕事への意欲を引き出すことにつながります。

主な支援制度

- 東京都／事業所内保育施設支援事業 →都1
- 東京都／東京都中小企業両立支援推進助成金 →都3
- 東京都／東京ワークライフバランス認定企業＜育児・介護休業制度充実部門＞ →都4
- 21世紀職業財団／両立支援レベルアップ助成金 →団1～4
- こども未来財団／事業所内保育施設環境づくり支援事業 →団8,9
- 厚生労働省／パートタイム労働者の均衡待遇確保と短時間正社員制度の導入促進 →国3
- 総務省、厚生労働省、経済産業省／テレワークの普及促進 →国6

取組事例

■利用できる支援制度の周知徹底と休業復帰サポート

イントラネットやパンフレットで、妊娠後に利用できる制度をフロー形式で紹介。休職前に復職後の勤務形態等について面談を行い、必ず復職後のビジョンを明確にしてから休職に入ってもら。フルタイムの契約社員にも育児適用を認め、正社員への登用も行う。休職中の社員には、会社の動きや制度変更などを知らせる紙面を月に1度送付している。(百貨店／1,000人以上)

■助成金を活用した制度改善

財団法人の助成金を獲得したことが、取組のきっかけである。「職場風土改革コース」という助成金を獲得し、育児・介護休業の制度改善や認知度の向上に取り組んだ。(プラスチック製品製造業／101人以上300人以下)

■短時間勤務制度の拡充

両立している女性社員は、育児休業に続き、短時間勤務制度を利用している人が多い。社員の妊娠が判明した時点から子が小学3年生になるまで短時間勤務ができるようにしている。1日最大3時間まで短縮可能。(タイヤ・チューブ製造業／1,000人以上)

■フレックスタイム・裁量労働等で育児期の柔軟性確保

育児復帰後は、個々の事情にあわせ、フレックス、短時間勤務、裁量労働(対象者限定)等を活用。コアタイムが10時から15時のフレックス活用で、短時間を使わず両立できている人も多い。裁量労働は導入に際し、残業が増えるとの危惧があったが、時間ではなく成果で評価することを意識させて導入した結果、残業もやや減った。(がん具製造業／301人以上999人以下)

■在宅勤務制度・サテライトオフィス制度導入

育児・介護目的に限定して、在宅勤務を試行的に導入している。月4回、8回、完全在宅の3パターンを用意しており、月4回の利用が多い。労務管理は、パソコンのログイン・ログアウトで勤務時間を把握できる。今後、全社員に拡充していく方向で検討している。営業員向けには、サテライトオフィス(本社と情報通信ネットワークで結ばれた都市周辺部の衛星的な小規模オフィス)を活用し、移動による時間ロスを減らしている。(電気通信業／1,000人以上)

■担当業務持ち回り制でオールラウンドな能力

休職者や退職者が出て代替がきくよう、各人がオールラウンドに仕事ができるようにする。個人のキャリアにとっても「どこでも通用する」という点で良いことでもある。(雑誌の編集業務には)いくつかのタイプの仕事があるが、担当を固定にするのではなく、持ち回りでさせていく。取りまとめ役も、雑誌作りの大体の流れがつかめればルーチン業務としてできる。(出版業／50人以下)

■育児休業中の社員を対象としたセミナー実施

4月の復職が多いため、毎年3月に育休中の社員を対象にセミナーを実施。内容は、各種制度説明の他、外部講師による「子がいる働き方」や「親子のコミュニケーションのあり方」のレクチャー、社内の先輩ワーキングマザーの実体験に基づく講演等。(クレジットカード業／1,000人以上)

■育児休業復帰者を対象としたセミナーとネットワーク形成支援

育休から復帰する社員は、セミナーへの参加を義務付けられている。内容は、短時間勤務者によるパネルディスカッション、休職中の会社の動き、労務知識の研修等。支店単位での短時間勤務者同士のランチミーティングも開催し、ネットワーク形成を促す。育児を終えたフルタイム勤務の社員も参加し「短時間からフルタイム勤務へのスムーズな移行」といったテーマを設けて話し合っている。(百貨店／1,000人以上)



5 その3 女性管理職や管理職候補者が育たない

(1) 課題

女性の継続就業は増えても、管理職がなかなか増えないことに悩んでいる企業は少なくありません。ワーク・ライフ・バランスに取り組むからには、社員に「両立」だけでなく、管理職等への「キャリアアップ」を目指してもらいたいものです。

自社内のお悩みは？

- ① 女性の正社員やいわゆる総合職が少ない。
- ② 候補となる層の女性はいるが、管理職を志望する人や管理職候補となる人が少ない。
- ③ 管理職に抜擢したものの、辞めてしまう。
- ④ 女性に限らず管理職になりたい社員自体が減っている

(2) 課題別対策

課題①：女性の正社員やいわゆる総合職が少ない

→ 女性社員の裾野を広げる取組

- ・女性の継続就業支援 → (P13) お悩みその2「女性社員が出産を機に辞めてしまう」を参照
- ・採用時での女性従業員数の目標設定
- ・女性の職域拡大
- ・契約社員やパート社員から正社員への転換、派遣社員の正社員登用
- ・契約社員やパート社員のキャリアアップ支援



POINT!

▼ 契約社員・派遣社員と正社員の責任・業務分担の明確化、処遇の納得性

課題②：候補となる層の女性はいるが、管理職を志望する人や管理職候補となる人が少ない

→ 管理職予備軍への動機づけ

- ・ライフイベントを踏まえた長期的キャリアプランニングのための情報提供・研修実施
- ・女性のロールモデルの提示
- ・直接業務上のつながりのない先輩社員や管理職をメンター（助言者）とし、継続的に支援
- ・管理職に、将来の管理職候補としての女性社員の育成を要請（仕事の割り振り等）
- ・女性社員や子育て・介護などの両立社員のネットワーク化支援



POINT!

▼ 男女差のない研修機会等の提供と、出産・子育てへの対応など女性の置かれた現状を踏まえた支援の二本立て

課題③：管理職に抜擢したものの、辞めてしまう

→ 登用した管理職女性のフォロー

- ・本人の意向を十分踏まえた登用（昇格のタイミング・働き方への配慮、目標の明確化）
- ・管理職登用後のメンターの設置や研修の充実、ネットワーク化等フォロー体制



POINT!

▼ 数少ない女性管理職の代表として、必要以上に気負わせない
 ▼ 昇格において自らのエントリーが必要な場合などは、まず、周囲が高く評価していることを示して自信を与える

課題④：女性に限らず管理職になりたい社員自体が減っている

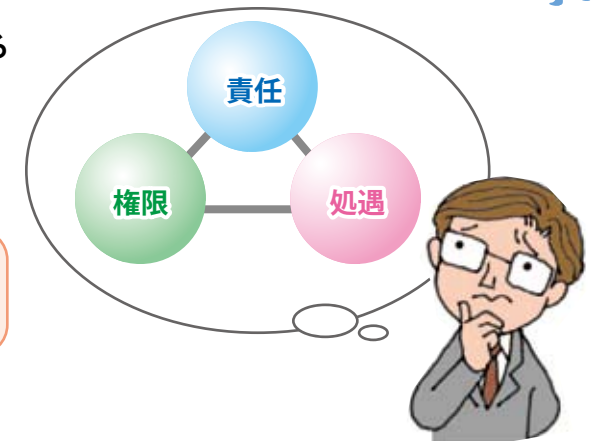
→ 管理職のあり方の検討

- ・管理職の働き方の見直し
- ・管理職の責任と権限・処遇のバランスの見直し



POINT!

▼ 管理職になることをどう考えているのか、実態と課題を把握



(3) 取組事例の傾向

社員間のネットワーク形成など、社員間で支え合える仕組みづくりで、少数の管理職・管理職候補の女性を孤立させないようにしています。また、既婚女性の場合、夫が家事・育児に参加できるか否かが、働き方を大きく左右します。男性の両立を支援して、女性が積極的に仕事に取り組めるよう取り組んでいる企業もあります。

(4) ちょっと注意

男性の上司と部下や男性管理職同士が、社外の飲み会などで、意思疎通や情報共有を行う慣行があると、意図せずとも、女性管理職が疎外されてしまいます。必要な情報や交流が、業務内でとれるような支援も必要です。

主な支援制度

- 東京都／事業所内保育施設支援事業 → 都1
- 東京都／非正規労働者雇用環境整備支援事業（トライ企業・モデル企業） → 都5
- 21世紀職業財団／パートタイマー均衡待遇推進助成金 → 団5
- 21世紀職業財団／女性活躍サポート・フォーラム → 団6

取組事例

■ 正社員採用を再開し、女性社員の裾野拡大

一般職の採用を中止し、現在いる一般職を専門職に職掌転換しようとした時期があった。事務的な仕事が残る部署は、派遣社員で補ったが、それでは仕事があまく回らなくなり、今年から一般職の正社員募集を再開した。（ソフトウェア業／1,000人以上）

■ 有期契約社員の正社員への登用

有期契約の社員は、パートナー社員と呼んでいる。仕事ぶりなどに応じて、面接や試験を行い、正社員に登用している。半年で約2名（正社員現在70名）に登用。有期契約社員も短時間勤務を利用可能で、実際に利用者がいる。（職業紹介業／51人以上100人以下）

■ 営業部門への女性の進出

それまで少なかった「営業」部門への女性の職域拡大を狙い、まずは、女性社員の感性を活かせる一般シール（商品シール）担当の営業から女性を採用していった。女性社員の活躍が功を奏し、シール事業は拡大した。（電気機械器具製造業／1,000人以上）

■ 短時間勤務は上司の面談で運用

短時間勤務は、妊娠中の者及び育児休業からの復帰者の多くが活用しており、定着しているが、申請は6か月を単位としている。6か月ごとに上司と面談して、キャリアプランの確認等を行った上で、再申請するようにしている。（半導体装置製造業／1,000人以上）



取組事例

■採用・管理職比率の目標値設定、一般職も含めた管理職育成

団塊の世代が退職する一方で、採用の少ない就職氷河期世代があるため、いずれは管理職候補がこれまでの半分になってしまうことが見えている。男性総合職だけで管理職を確保するのではなく、女性一般職も含めて管理職育成をしないと立ち行かないという結論に達し、新卒採用における女性比率や管理職比率の数値目標を定め、一般職のキャリア研修にも取り組んでいる。(銀行／1,000人以上)

■長期的な視点に立ったキャリアプランニング研修

20代から50代までを対象としたキャリアプランニング研修を実施し、各年代の課題と将来のキャリアパスが見通せるようにした。グループワークでは、20代から50代までの幅広い年齢層が一緒に参加することで、多様な視点で議論し、学びあうことができた。(事業協同組合／301人以上999人以下)

■有期雇用社員向けのキャリアプランニングプログラム

有期雇用社員の研修やキャリアアップ支援にも力をいれている。特に、営業力強化のためのプログラムに重点を置いており、ディスカッション等を通して、各自が自ら考える機会を提供している。受講の有無は、年1回のマネジャーとの面談で確認。(百貨店／1,000人以上)

■管理職数の数値目標設定、女性の部下の育成をターゲットとした評価項目設定

女性課長および女性部長の人数について、期限付き数値目標を設定している。管理職の評価項目には「部下の育成」に「女性社員の育成」を設けている。同年代の男女の部下がいて、つい女性より男性に仕事を任せる上司が多いためである。(電気機械器具製造業／1,000人以上)

■イベントを活用した管理職の意識のすり合わせ

全社員の女性比率と部門別女性登用目標を設定している。また、社員の潜在意識を改革するため、マインドセット改革を推進。例えば、上司の意識の違いによる評価の不公平感を除く取組として、全社員参加イベントで、複数の管理職が壇上で具体的なケースをもとに、評価の考え方を議論し、意識をすり合わせる。(医薬品製造業／1,000人以上)

■女性管理職候補に対する研修

女性の積極的な管理職への登用を進めるために「女性リーダー研修」を開催。選抜されたメンバーが半年間にわたり、月1回3、4泊の合宿形式のワークショップに取り組む。参加メンバーのキャリア意識の向上と動機付け、マネジメント能力開発を目的とする。最後は経営層に対して「気づきから生まれた会社への提案」を行う。(銀行／1,000人以上)

■メンター制度の導入・上級管理職によるワークショップ開催等

上司とは異なる立場から、女性の自己啓発や仕事上の能力開発をサポートすることを目的としてメンター制度を導入。導入から3年間が経過した頃、その取組を踏まえ、新しいプランを作った。これにより、キャリア設計支援システムの構築、キャリア設計に基づく系統化した研修、上級管理職(主に男性)による女性活用のワークショップの開催などを推進してきた。(化学製品製造業／1,000人以上)

5 その4 親の介護で悩む社員がいる

(1) 課題

親の介護問題は、育児と違い、急に直面し、しかも期間が長期に及ぶ可能性があります。また、その担い手も責任ある立場の中高年層であることが多いのが特徴です。少子高齢化により、介護の担い手が不足しているため、中堅社員や管理職の男性でも、親の介護のために休みを取ったり、仕事を辞めざるを得なくなる人が増えているようです。

自社内のお悩みは？



- ① 中高年の男性が、親や配偶者の介護を理由に休みがちになっている。
- ② 介護を理由に退職する女性社員がいる。
- ③ 社員に中高年層が多いことから、近い将来に備えて介護対策が必要だと感じている。
- ④ 妻が専業主婦である人が多く、介護についてはあまり話題になっていない。

(2) 課題別対策

課題①：中高年の男性が、親や配偶者の介護を理由に休みがちになっている

課題②：介護を理由に退職する女性社員がいる

→ 社員のニーズに即した独自取組(法定を超えた取組を含む)

- ・介護休業制度の活用支援
- ・法定(93日)を超えた介護休業
取得可能期間の延長／取得対象要件の緩和／短期の介護休暇／分割取得可能な制度／失効年次休暇を活用した通院・見舞い休暇
- ・介護を目的とした短時間・短日勤務制度の導入



POINT!

- ▼短日勤務は、育児目的よりも介護でニーズがある
- ▼短時間勤務は期間の設定が困難なので、利用者と話し合い、長期的に対応

課題③：社員に中高年層が多いことから、近い将来に備えて介護対策が必要だと感じている

課題④：妻が専業主婦である人が多く、介護についてはあまり話題になっていない

→ 制度の周知・利用促進のための工夫、将来のニーズを想定した検討

- ・育児・介護休業法の法定内の制度についての周知徹底
- ・責任ある地位にある人が急に休む場合についての対応検討



POINT!

- ▼問題が大きく表面化する前に早めに把握し、先回りして対応を考えておく

(3) 取組事例の傾向

介護については、まだ実情もニーズも十分に把握していない企業が多いようです。家族の状況によって、介護のための両立のあり方も様々ですので、まず状況をよく聞き、ニーズを把握します。既に多くの対象者がいる企業では、各制度利用者の声を聞いて、制度の使い勝手について見直すことも必要です。



(4) ちょっと注意

中高年世代は、若い世代よりも休むことへの抵抗が強い傾向があります。介護は長期にわたり、しかも先の見えないケースも多くあります。相談機能等を高めることや、社内の情報ネットワーク等の整備により、心理的な支えあいも重要です。



主な支援制度

- 東京都／東京ワークライフバランス認定企業＜育児・介護休業制度充実部門＞ →都4
- 21世紀職業財団／両立支援レベルアップ助成金 →団1～4
- 厚生労働省／パートタイム労働者の均衡待遇確保と短時間正社員制度の導入促進 →国3
- 総務省、厚生労働省、経済産業省／テレワークの普及促進 →国6

取組事例

■積立有給休暇を介護休暇に振り替え

有給休暇積立残を介護休暇へ振り替えられる。通算180日。利用回数制限はない。2008年から対象を契約社員等正社員以外の従業員へ拡大。(クレジットカード業／1,000人以上)

■介護休業の取得可能期間の長期化・分割取得

介護休業は、通算365日までとしている。分割取得も可能で、短期休業を繰り返し取得してもかまわない。分割の回数も特に制限はしていない。(電気通信業／1,000人以上)

■介護休業の分割取得・短時間勤務制度の導入

介護休業は、分割取得を可能としている。短時間勤務も、育児以外に介護、教育訓練、趣味の習い事などにも、適用可能としている。今のところ、育児と介護で実績がある。(木造建築工事業／1,000人以上)

■短時間勤務制度の拡充

介護の短時間勤務制度は、介護の事由が解消されるまで、必要期間利用できる。1日最大3時間まで短縮可能。(タイヤ・チューブ製造業／1,000人以上)

■対象者が出ることを想定した環境整備

介護との両立支援を必要とする社員はまだいないが、あらゆる事態を想定して、創業当初から、法定に即した介護休業制度等を含めた社内規程を作成している。身内に介護が必要な人は、急に現れるかもしれない、実際にそうなるから対応するのではなく、制度を用意しておくことが社員の安心につながる。(飲食店／50人以下)



5 その5 若い社員が定着せず、採用にも人が集まらない

(1) 課題

近年、新入社員を対象とした意識調査の結果をみると、「仕事よりも生活を重視したい」という希望が多くなっています。仕事と生活の調和が可能な会社かどうかということも、学生の選択理由の一つとなっているようです。実際に、ワーク・ライフ・バランスの取組を進めている企業では、採用活動に効果があったとする声が多く聞かれます。

自社内のお悩みは？



- ① 社員の満足度が低い、生き生きしていない。
- ② 入社3年目までの離職率が高い。
- ③ 採用活動をして、欲しい人材が集まらない。

(2) 課題別対策

課題①：社員の満足度が低い、生き生きしていない

- 社員のワーク・ライフ・バランスの見直し及び満足度の向上に向けた取組
- ・職場の課題把握と対策(お悩みその1～その3)



POINT!

▼取組と社員ニーズにミスマッチがないか、取組の評価・見直し

課題②：入社3年目までの離職率が高い

→ 会社の方針・制度の周知、キャリアプランニング支援

- ①の取組に加え・・・
- ・ワーク・ライフ・バランスや人材育成に関わる会社の方針を明示
- ・ワーク・ライフ・バランスや人材育成に関わる取組を提示
- ・ライフステージに即したキャリアプラン情報の提供、プランニング機会の提供
- ・同世代のネットワーク支援、他世代との交流



POINT!

▼会社が個々の新入社員をきちんと見ているという実感が必要

課題③：採用活動をして、欲しい人材が集まらない

→ 社外へのアピールの強化

- ・自社の取組をHP、パンフレット等でアピール
- ・国や自治体等の認定や表彰を受けることでアピールの機会とする



POINT!

▼導入制度だけではなく、活用実績を示す



(3) 取組事例の傾向

ワーク・ライフ・バランスに関しては認定や表彰、助成の得られる様々な支援があります。助成金を受け、そのことを取組の証として上手に広報している中小企業の例もあります。

(4) ちょっと注意

ワーク・ライフ・バランスの取組内容は多岐にわたりますが、個々の企業がすべての取組を網羅的に実施する必要はありません。それぞれの企業のニーズにあわせて取り組み、機能するように運用上の工夫をすることが重要です。企業の業務特性や社員の特性(年齢・性別構成等)に配慮した堅実な取組をアピールしましょう。

主な支援制度

- 東京都／「とうきょう次世代育成サポート企業」登録制度 →都2
- 東京都／東京ワークライフバランス認定企業 →都4
- 21世紀職業財団／ワーク・ライフ・バランス企業診断・認証事業 →団7
- 厚生労働省／均等・両立推進企業表彰(ファミリー・フレンドリー企業部門) →国4
- 厚生労働省／次世代認定マーク(くるみん) →国5
- 内閣府／「子どもと家族を応援する日本」功労者表彰 →国7

取組事例

■採用活動時のPR

採用時にワーク・ライフ・バランスに関わる制度をPRしており、男子学生からの反応もある。(クレジットカード業／1,000人以上)

■学生への制度説明

学生から、男女を問わず長く勤めるためにワーク・ライフ・バランスの状況はどうかという質問があり、制度について説明を行っている。最近は男子学生からも、「育児休業は取りやすいか」などの質問があり、男子学生の関心も高まっている。(ソフトウェア業／1,000人以上)

■OB訪問で働き方の説明

新卒の採用活動の中で、O B 訪問を受ける際、学生に就業状況の実態を話すことが多い。健康管理や労働安全面の問題をなくし、学生にとって魅力的な会社と思ってもらう必要がある。(木造建築工事業／1,000人以上)

■トップとの直接対話による採用とOJTリーダーによるフォロー

採用は、学校の先生の紹介やネットに頼らず、「学生と直接会う」、「トップの話を聞かせる」ことをポイントにしている。新入社員は、入社3か月間は、各部署の体験をさせ、その後配属となる。配属後は、OJTリーダーが半年面倒をみている。(産業廃棄物処理業／51人以上100人以下)

■国の表彰制度を活用したアピール

均等・両立推進企業表彰を受けたことで、社内でワーク・ライフ・バランスに関する関心が一気に高まった。表彰を受けたことで、大学の採用担当者からの評判もよくなった。B to B(法人顧客相手のビジネス)の業態は、上場していても学生の知名度が低く、集まりにくい。取組をマスコミに取り上げてもらったり、学生に説明することで、採用活動に結び付けている。女性の応募も増えている。(電気機械器具製造業／1,000人以上)



5 その6 ストレスやうつで休みがちな社員が増えている

(1) 課題

精神的疾患を理由として休職・退職する社員が増加し、そうした疾患を引き起こしかねないほどのストレス要因の増加等が問題視されています。2008年には、労働契約法に企業の「安全配慮義務」が明記されました。

精神的疾患やストレスの要因は、複数(職場・家族・個人等)重なっていることが多く、必ずしも原因が会社にあるとは限りませんが、職場で取り組むべきこともあります。

自社内のお悩みは？



- ①病気ではないが疲労の色が濃く、活気のない社員が増えた。
背景：長時間労働／仕事内容・役割の変化／人間関係の変化 等
- ②うつ病等メンタル不全に陥る社員が増えた。

(2) 問題別の対策

課題①：病気ではないが疲労の色が濃く、活気のない社員が増えた

→ 職場環境の改善によるストレス低下のための予防的取組

<三段階の取組課題>

- こうした問題を引き起こさないよう、社員が「心身ともに健康に働ける職場環境を作る」
→ワーク・ライフ・バランス施策による職場環境改善
組織風土／労働時間／評価・報酬／働き方の多様性／仕事内容・進め方の
裁量性／職場内の公平性／キャリア見通し(将来展望)／ハラスメント
- 個人が仕事上の変化に対応できるようストレスへの耐性を強める
→キャリアプランニング支援による主体性の強化、コミュニケーション能力向上
- 職場や家庭等の環境要因によってストレスを抱えてしまった社員の「ストレスを緩和」
→上司・同僚等による支援、支えあい

課題②：うつ病等メンタル不全に陥る社員が増えた

→メンタルヘルス対策

- ・「労働者の心の健康保持増進のための指針」(厚生労働省)に沿った対応
衛生委員会等での調査審議／
「心の健康づくり計画」策定 等
(参照) <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/03/dl/h0331-1b.pdf>



POINT!

- ▼産業医を中心に、人事、職場の上司・同僚等が連携して対応できる体制が必要
- ▼個人の健康情報の保護への配慮



(3) 取組事例の傾向

多くの企業が、一定時間以上の長時間労働者を対象に産業医との面談や、残業削減の取組を行っています。また、長期休業者に対する復帰支援を行っている企業もあります。



(4) ちょっと注意

- ・職場でのメンタルな問題への対応は、(2)①の予防的取組が重要です。その内容は、これまでご紹介してきたワーク・ライフ・バランスの取組と重なっています。ワーク・ライフ・バランスが取れていないと感じる人は、精神的な落ち込みや憂鬱を感じる人が多いという調査結果⁸⁾もあります。
- ・職場は「ストレスを生み出す場所」でもあり、「ストレスを緩和」できる場所でもあります。その傾向は、子育てしながら働いている女性に顕著で、子育てと仕事のストレスが相互に解消されるという声が多く聞かれます。
- ・仕事と仕事以外の生活それぞれを充実させるには、(2)①の予防的取組が鍵です。上司や同僚を、ストレスを与え・与えられる相手としてではなく、支えあえる仲間として見る視点を職場で共有しましょう。

主な支援制度

- 東京都／東京ワークライフバランス認定企業<長時間労働削減取組部門>、<年休取得促進部門> →都4
- 厚生労働省／労働時間等設定改善事業(職場意識改善助成金制度) →国1
- 厚生労働省／長時間労働抑制のための重点的な指導の実施等 →国2

取組事例

■制度改変時の時間管理の重点化、相談窓口の設置、産業医との連携

メンタルヘルス上の問題を抱える状況にさせない、もしくは、問題を抱えても早く復帰できるよう健康管理室が中心となり、産業医と連携しサポートを行っている。裁量労働を導入する際に、健康福祉確保措置として、月の労働時間の上限設定、長時間勤務者の健康チェック、定時退社日の設定と深夜・休日勤務の原則禁止、相談窓口の設定、WLBに関する広報・アンケート実施、有給休暇取得促進、人事部職場巡回、タイムレポートと社内LANのログオン・ログオフの乖離チェック、定期的な労使協議、長時間勤務者予測と取締役会への月次報告などの対応を行った。(ソフトウェア業／1,000人以上)

■考課者研修の実施

役員、部長、課長を対象とした大規模な考課者研修を実施。どの人にどのような仕事を与えて、どう評価すべきか、といった内容のほか、メンタルヘルス対策もある。(クレジットカード業／1,000人以上)

■管理職を対象としたメンタルヘルス研修の実施

全管理職に対し、メンタルヘルス研修を実施した。それ以降は、新任課長研修で実施。管理職に対しては、部下のメンタルヘルスの兆候に気づいたら、早期に人事に連絡するよう伝えている。(電気機械器具製造業／1,000人以上)

■リフレッシュ等を目的とした連続休暇取得の推奨

全社員にライフプラン休暇(年休の未消化分や勤続年に応じて付与される休暇を積み立てられる制度)を活用した2週間連続休暇の取得を推奨している。また、管理職のうち「ライフプラン休暇」の上限値40日に達している者には、率先して原則2週間連続休暇を必ず取得してもらっている。(ソフトウェア業／1,000人以上)

8) 東京大学社会科学研究所「働き方とライフスタイルの変化に関する全国調査2007」



6 ワーク・ライフ・バランスを定着させるための風土づくり

ワーク・ライフ・バランス推進の取組に共通して重要なのは、導入した制度を社員が利用しやすいものにするための職場風土づくりです。ここでは、制度の定着に特に重要な「職場のマネジメント改革」と「目標設定・評価制度の見直し」を取り上げ、推進担当者、管理職、社員の皆さん、それぞれが取り組むことを紹介します。

その1 推進担当者の方へ

(1) 職場のマネジメント改革

1 職場環境を整え意識改革を

社員のプライベートな時間を犠牲にするこれまでのような「働かせ方」は、通用しない時代になってきました。会社の都合だけでなく、社員の都合にも配慮した職場環境を整え、老若男女を問わず優秀な社員を確保・定着させることが求められています。



方法!

経営トップからの方針説明／管理職研修・ワーク・ライフ・バランス研修の実施／出産・結婚などのライフイベントを踏まえたライフプラン・キャリアプラン研修／外部講師によるセミナーなど

取組事例

■説明会で理解を共有

経営層に対して、女性活躍支援の活動に対する理解と支援を共有してもらうための、説明会を開催。意見交換も実施。女性の就労意識向上のためのフォーラムを全国の工場、統括本部、研究所などで開催。(酒類製造業／1,000人以上)

■研修で目標を宣言

全部長を対象に、ダイバーシティや働き方の見直し等に関する意識改革研修を実施。グループセッションを実施し、セッション後には一人ずつ、「会議のエンド時間を決める」「ノー残業デイには、部署の電気を強制的に消灯する」など、変革のための目標を色紙に直筆で宣言。宣言の内容はイントラネット上で掲示している。各職場では部長をファシリテーターに「職場セッション」を設け、部長から研修の内容を部下に還元している。(ソフトウェア業／1,000人以上)

■研修や情報提供でマネジメント・スキルを向上

マネジメント・スキルのトレーニングはかなり実施しており、評価者研修や階層別研修の機会も頻繁にある。イントラ上でも様々な情報が掲載されており、定期的に通知されるなど、各人がいつでも思いだせる、気付きを得られるような仕組みを整備している。(通信機械器具製造業／301人以上999人以下)



2 仕事の見直し支援を

社員の多様な働き方を実現するには、仕事の見直しによる生産性の向上が不可欠です。仕事の見直しのきっかけづくり、ノウハウの共有などの支援で各職場の雰囲気づくりをしましょう。



方法!

業務改善研修・管理職のマネジメント研修／好取組事例の紹介
／部門を越えた改善支援など

取組事例

■部門を越えた業務分担の見直しと人員配置

制度利用のため部署内で欠員が出て他の人に負担がかかると、皆が受け入れられる気持ちになるとは限らない。その対応として、まず課の中で業務の棚卸しを行い仕事を分担できるかどうか検討し、そこで解決できない場合、部で検討する。そこで無理なら、さらに上でというように広げていき、最後に部や部門を超えた人材の配置、異動の枠組みで考えている。現状としては、課あるいは部内の検討でやりくりしているケースが多い。(畜産食料品製造業／301人以上999人以下)

■業務の前倒しによる平準化

グループ企業に対し、精算書の締切日を早めに設定して、早く提出してもらうように呼びかけた。以前は入力作業までの納期が短く、繁忙期ができていたが、呼びかけによって、業務が平準化した。また、社内での締切日を、そのときの業務量にあわせてフレキシブルに設定することで、余裕を持たせることもできた。(情報処理・提供サービス業：管理職／50人以下)

3 現場とのコミュニケーションを

ワーク・ライフ・バランスの取組を運用する上で欠かせないのが、推進担当者と職場の管理職とのコミュニケーション、そして、管理職と部下とのコミュニケーションです。職場のマネジメントに関する管理職のニーズ把握や制度利用の促進についてのサポート、部下とのコミュニケーションをはかるためのツール提供等、推進担当者の支援が求められます。



方法!

現場の課題把握／現場からの相談対応／職場内や社内横断的なグループ・セッションなど

取組事例

■人事担当者の事業所訪問・業務効率化の好事例紹介

全国の事業所に人事部の担当者が訪問して、労働時間の把握などを行っている。その際、労働時間の短縮策について議論したり、他の地域の好事例を紹介している。人事部の人が直接地方を回って伝えていくことはインパクトがある。(損害保険業／1,000人以上)

■管理職向け部下とのコミュニケーションツールの提供

「上司と部下のコミュニケーションブック」を作成。上司が部下のために何かしたいと考えるような関係であれば、ワーク・ライフ・バランス施策がうまく活用される。(総合化学製造業／1,000人以上)



(2) 評価制度の見直しと目標設定

単純な人員数のみで業績目標が設定されてしまう評価システムでは、短時間勤務者が多くても、そのことが部門の目標設定に勘案されないため、業績目標達成へのプレッシャーが強い。管理職は、ワーク・ライフ・バランスの取組を躊躇してしまいます。

管理職の業績目標達成へのモチベーションを維持しつつ、ワーク・ライフ・バランスを推進するためには、制度利用者数等に応じた評価の実行する業績評価システムに見直しを行うことが効果的です。



◆管理職の目標・評価にワーク・ライフ・バランスの視点を加える

管理職に対して、会社が、経営戦略としてワーク・ライフ・バランスに本気で取り組んでいることを示すことが重要です。その1つの方法として、管理職の評価項目に、ワーク・ライフ・バランスに関連する項目を入れることが効果的です。自社の課題に応じた評価項目を選択し、定量的な目標を設定し、半期や年間単位でPDCAサイクル(「プラン→ドゥ→チェック→アクション」)を回しましょう。



評価項目例!

ワーク・ライフ・バランス制度の利用状況／残業時間削減率／
総労働時間削減率／有給休暇取得率／生産性／社員満足度

◆社員の目標・評価の納得性を高めよう

社員に「評価が下がるのではないだろうか」「キャリア・ロスとなってしまうのではないだろうか」といった不安があると、制度の利用が進みません。そうした不安が生じないような人事評価システムをつくり、評価の仕組みを周知しましょう。管理職など評価者の適正な運用を促すことも重要です。評価の仕組みは、制度利用者を優遇することなく、周囲でサポートした人の理解も得られるものであることが重要です。

取組事例

■管理職の評価項目として組み込み

部下のいる管理職の評価項目の一つに「働き方の見直し、労働生産性の向上」を追加し、成果評価の10%をこれに充てている。(化粧品等製造業／1,000人以上)

■評価者研修と社員アンケートによる実態把握

人事制度の大幅な改革に伴い、毎年最低一度は、評価者研修を実施。管理職から部下へ人事制度の説明をさせることで、管理職自身の理解を促す。評価実施後、社員全員から記名式のアンケートをとり、評価の際の面接実施の有無、フィードバック方法等について実態把握をし、研修に生かしている。(がん具製造業／301人以上999人以下)



その2 管理職の方へ

ワーク・ライフ・バランスの制度を活かすのは、現場管理職のマネジメント力です。多様な働き方を認めると、これまでの画一的なマネジメントでは対応できないケースが発生します。そのため、マネジメント・スキルのレベル・アップが求められます。

(1) 職場のマネジメント改革

1 希望を把握し、意識改革を

社員が希望するワーク・ライフ・バランスは、人それぞれですし、同じ人でも、ライフステージに応じて希望するバランスは変わっていくものです。こうした視点から、まずは、部下の希望を把握し、アドバイスしましょう。また、部下だけでなく、自分自身にとってのワーク・ライフ・バランスも考え、自身の働き方も見直しましょう。

短時間勤務や在宅勤務など多様な働き方を導入する上で、仕事の配分や評価について、社員間の公平性が重要になります。職場内で「納得感」を得られるような運用を心がけましょう。



方法! 社内のワーク・ライフ・バランス研修への参加／部門単位でのグループセッションの開催／外部セミナーの受講／育休復帰者の仕事配分や評価に関する職場への説明など

取組事例

■お互い様の意識の醸成

管理職で短時間勤務をする際に工夫したことは、会議は5時前に開催するなど互いに配慮してもらうような働きかけである。職場内の相互理解が重要。パートの多様な働き方を可能とするためにも互いの立場への理解が必要。PTAや父母会の活動に参加することも勉強になる。そういう経験を持つ社員が増えると会社として良くなる。(百貨店:管理職/1,000人以上)

■チーム意識の醸成

育児休業によって他の社員は一時的に物理的負担は増えたと思う。ただ、そもそもこうした負担については職場で「チームとして仕事をしている」という意識があるかどうかが大切。チームで、という意識があると不満も緩和されるので、「チーム意識」を伝えるようにしている。(出版業:管理職/301人以上999人以下)

2 仕事を見直し、適切な割り振りを

ワーク・ライフ・バランスの取組をきっかけとして、業務内容を整理して無駄な仕事をなくするとともに、部下のスキルを把握し、その能力に応じた適切な仕事の割り振りをしましょう。自分の仕事についても、管理業務以外の仕事を抱え込みすぎているかなど、見直しましょう。社員がスキルを身につけ、多様な仕事を担えるようにすると、休業者や短時間勤務者のサポート体制として役立ちます。



方法! 業務の棚卸し／業務量と必要工数の把握／業務プロセスの見直し／仕事の平準化／従業員のスキル診断・認定／多能工(多様な業務を担える従業員)の育成など

取組事例

■業務をリスト化し分担方法を検討

育児休業者の業務をリスト化し、誰に担ってもらうか分担方法などを検討していく。派遣スタッフを依頼することもあるが、部門の中で吸収する方向で見直す場合が多い。業務見直しのよいきっかけとして捉えている。(化粧品等製造業:管理職/1,000人以上)

■属人化した業務の見直し

育休取得などで人数が少なくなったときは、仕事のやり方を変えるチャンスだと思った。部下の育休期間が始まる前に、必要な部分以外は仕事を棚卸ししてやり方を変え、所定時間内で遂行できるように仕事の見直しを行った。本人しか分からないブラックボックスになっていた仕事の解決になった。(電気機械器具製造業:管理職/1,000人以上)

■管理業務への特化

抱え込んでいた仕事を部下におろすことで、マネジメントにしっかり取り組むことができるようになり、会社全体の「評価・マネジメントの見直しプロジェクト」の推進役も務められている。(紙製容器製造業:管理職/101人以上300人以下)

3 業務進捗状況の「見える」化を

多様な働き方を認めつつ、業務を滞りなく遂行していくためには、管理職は業務の進捗に応じて適切なサポートをすること、職場内で互いにサポートしやすい体制を作ることが必要です。そのために、メンバー各人の仕事を「見える」ようにしておくことが重要です。



方法! 定期ミーティング／工程表作成／イントラネットでのスケジュール共有／資料の共有化など

取組事例

■日頃からの業務内容の共有化

部署内のメンバーが業務全体を理解・共有できるようコミュニケーションを密にしている。ミーティングは週に1～2時間ほどと、少し時間をかけている。休職者の仕事を割り振るときには、あえて、未経験者に仕事を回すようにしている。(木造建築工事業:管理職/1,000人以上)

■工程表による業務の「見える化」

「工程表」を作成し、工程表以外の作業はしないことで、無駄な作業や残業をなくしている。顧客の厳しい納期を守るためにも、工程表は「何時頃、どこを通過」といった細かい部分まで作りこんでいる。顧客と納期の話をするときも、工程表を活用している。工程表を活用した管理で、工程表以外の作業による残業かどうかなども確認できる。(染色整理業/50人以下)



4 部下とのコミュニケーションを密に

限られた時間内で効率的に仕事をし、制度利用者への社員の積極的な協力を引き出すため、ワーク・ライフ・バランスを職場全体で進めるという認識を共有しましょう。そのためには、部下の声に耳を傾けることです。



方法! 定期ミーティングの実施／ワーク・ライフ・バランスや時間管理などについての説明など

取組事例

■定期的な面談による部下の状況把握

月に1回「スタッフコミュニケーション」というリーダー職の社員と部下の面談がある。実施目的は、業務報告ではなく、マネジメント教育。ビジネスユニット長であるマネージャーは、リーダー職が部下の話を聞いているか、部下の状況を理解しているか確認する立場にある。(職業紹介業／51人以上100人以下)

■管理職による制度説明の実施

管理職に人事制度の説明を社員にさせるようにし、管理職自身の理解を促している。(がん具製造業／301人以上999人以下)

部下に妊娠の報告を受けたら…

- 働き続けることを希望しているなら、「休業後の復帰を期待している」ことを伝え、不安感を取り除きましょう。
- 職場のメンバーにも状況をきちんと伝え、管理職自身が前向きに支援する姿勢を示しましょう。



(2) ワーク・ライフ・バランスの目標設定と評価

制度利用者の評価については、社内基準を人事に確認した上で、働き方に見合った目標を設定させ評価をしましょう。制度利用者や周囲のメンバーの納得が得られるよう、評価についての説明を丁寧にすることが重要です。管理職の目標にワーク・ライフ・バランスの評価指標が設定されている場合もあります。経営戦略上の観点から、部門の目標を立て、その達成に向けて社員の動機付けと、具体的な計画作りをしましょう。

取組事例

■人事評価制度の見直しと制度説明

「遅くまで残っていることが偉い」という風土が残っており、休みも取りづらく長時間勤務が常態化していたが、社長の強い意向で人事制度を大きく見直し、評価基軸を「決まった時間の中で、どれだけ成果をだせるか」という方向に転換した。同時に管理職の評価項目に、部下の年休取得の促進に関する項目を導入したが、管理職の意識を変えるのは難しかった。評価項目の改定の際には、拠点単位で管理職ミーティングを実施し、社員にとってプラスであることを実感してもらうよう、社長主導で粘り強く説得した。(産業廃棄物処理業／51人以上100人以下)



その3 社員の方へ

ワーク・ライフ・バランスの推進は、社員が「希望する生活を実現する」、「仕事以外の家庭や地域での役割を果たす」、「長期的な視点で自己啓発に努める」ために必要なものです。社員も、職場のマネジメント改革の担い手として、目的意識を持って、自己管理、自己啓発に取り組むことが求められます。

(1) 職場のマネジメント改革

1 自分自身のキャリア・ライフ・デザインを明確に

仕事以外の時間を有益に活用するためには、各人が自分のキャリアプランをしっかりと考えることが重要です。これからは、女性だけでなく男性も、結婚や出産といったライフイベントを含めたライフプランを設計していく必要があります。近年、能力開発は企業ではなく個人の責任と考える企業が増えています。雇用の流動化も進んでおり、これからは、職場の外に目を向け、自ら能力開発をする時間を確保するなど、生活を楽しめつつも、付加価値やスキルを向上させることが大切です。



方法! ワーク・ライフ・バランス研修への参加／部門単位でのグループセッションへの参加／外部セミナー(男女共同参画センターや大学のキャリア・ライフプランのセミナー等)の受講など

取組事例

■上司との面談による評価のフィードバック

ワーク・ライフ・バランスと自分のキャリアを結びつけて考えるよう、毎月の上司との面談や年1度の評価のフィードバック等を通じ、意識付けに取り組んでいる。自分の目標がなければ、ワークもライフも充実できない。ライフには波があり、それに合わせて考えていくことも重要。(職業紹介業／51人以上100人以下)

■役員からの情報発信による意識改革

役員によるワーク・ライフ・バランス促進のためのブログである「ボスブログ」をイントラネット上に掲示。役員がリレー形式で、9連休のリフレッシュ休暇の過ごし方などを報告。アップ後「〇〇さんのブログ見た?」といった会話がされるなど、社員の意識改革につながっている。(情報処理・提供サービス業／301人以上999人以下)

■ファミリーデーの実施

家族の職場訪問をメインとしたイベントを実施。社員が互いの職場以外の顔や家庭の様子をかいま見ることで、互いの働き方を尊重する意識が持てるようになる。平日に開催したが、男性社員も積極的に参加した。(損害保険業/1,000人以上)

■従業員家族からの働きかけ

社員の家族にも知ってもらいたいと考え、次世代育成支援及びワーク・ライフ・バランスへの取組のリーフレットを自宅に届けた。社員の家族が「この制度使ってみたら」と社員に言うこともある。(石油精製業／301人以上999人以下)



2 タイム・マネジメントをしっかりと

育児や介護、自身の成長や休養のための時間を創出するため、仕事の生産性を高めてメリハリをつけましょう。そのためには、業務時間を見積もり、テキパキと効率よく仕事を行えるよう、タイム・マネジメントのスキルを身につけましょう。



方法! タイム・マネジメント研修への参加／仕事の棚卸し／業務スケジュールの作成など

取組事例

■時間管理に関する教育・研修

ウェブ・ラーニング(インターネットを使った学習)、タイム・トラッキング(時間の記録)や、階層別研修を行うなど、時間管理の徹底及び業務効率向上を目指した取組を行った。事業所毎に労使協議会では、時間管理などについて話し合った。(石油精製業／301人以上999人以下)

■セミナーをきっかけとした意識浸透

時間管理や効率化についてのやり方は部署単位で違うこともあり、意識浸透を目的としたセミナーを部署単位で実施している。セミナーでは、効率的に仕事をするとは「エンドを決めてそれまでに同じ成果を出すこと」と説明し、考えるきっかけとしている。(証券／1,000人以上)

■短時間勤務を機に発想を転換

(自身が短時間勤務でありながら役職登用された際)周囲に積極的に協力を得ようとするようになった。以前は全部一人で仕事を抱え込んで、独りよがりな部分もあった。仕事とは皆で補填しあいながらやっていくものなのだ、と考え方が変わった。より良い仕事ができるようになり、前よりもパフォーマンスは高くなった。(クレジットカード業：管理職／1,000人以上)



3 上司や同僚とコミュニケーションを

特に自身が育児や介護といった理由で制約のある働き方をしている場合、上司や同僚のサポートが不可欠です。自分で無理をして抱え込まずに、周囲がサポートしやすいように仕事の進捗状況の報告や仕事の見える化に努め、必要なときは助けを求めましょう。

互いのワーク・ライフ・バランスを尊重し、周囲への感謝の気持ちも忘れずに。



方法!

自分の担当業務のリスト・アップと可視化／スケジュール(休みや終業時間の予定等も含む)の共有／仕事の進捗状況の共有など



取組事例

■制度利用者の周囲への協力アピール

短時間勤務者には「今日やることは明日に延ばさない」ようにする、「休んでも(周囲が)出来るような仕組みにする」よう心がけてもらうことで、周囲の理解と協力を得ている。また、他部署にも「〇〇さんは15時45分までなので」とアピールしておくことで、周囲もそれに合わせてスケジュールリングしてくれるようになっている。(クレジットカード業：管理職／1,000人以上)

■お互いの業務の理解促進

課全体での業務遂行の円滑化のために、メンバー相互で担当の仕事を半年単位で交換させることにした。休業者が出て業務を滞らせないことが狙いだったが、同じ仕事でも人によってやり方が異なるため、ある人が7時間かかっていた仕事が、他の人では10分で終了したという成果もあった。それぞれの仕事内容がよく分かり、用事がある人に対し、「代わりにやっておくからいいよ」という声かけもできるようになった。(石油精製業：管理職／301人以上999人以下)

(2) 目標設定・評価制度の理解

自分に与えられた目標の重要度や、評価の仕組みの意味を理解しましょう。長い目で自らのキャリアプランを描きながら、各々が必要なタイミングに、ワーク・ライフ・バランスの制度を利用できるよう、自己管理能力を向上させていくことも大切です。育児休業や短時間勤務等の利用で、他の人よりもキャリアが遅れたとしても、昇進・昇格をあきらめることなく、上司と一緒に自分なりのキャリアプランを立て、ステップアップしていきましょう。

取組事例

■人事評価システムの従業員への周知

人事評価システムのルールは、社員全員に明確にされている。評価を成果・役割基準としたことで、社員にも管理職にもルールが分かりやすくなった。また、目標の与え方や評価の仕方についても明確にしていることで、制度利用者だからといって不当に扱われることもない。(事務用機械器具製造業／1,000人以上)



1 ワーク・ライフ・バランス施策一覧

タイプ	具体的な施策
(1) 休暇・休業制度 ・ 仕事以外の活動に、一時期専念するための中長期の休業制度 ・ 急な介護・看護等の必要に対応するための特別な休暇制度	①育児・介護休業 ②看護休暇 ③配偶者出産休暇 ④教育・自己啓発・ボランティア等のための休暇・休業 ⑤年次有給休暇の取得促進 ⑥その他の休暇・休業
(2) 働く時間の見直し ・ 1日の中で、仕事以外の生活時間を確保するために仕事時間を一定範囲で抑える取組	①残業抑制策 ②短時間勤務制度 ③始業・終業時刻の繰上・繰下 ④フレックスタイム制度
(3) 働く場所の見直し ・ 出社しなくとも行える仕事について、在宅での勤務や勤務地の選択を認める ・ 夫婦いずれかの転勤により就業継続が困難になる場合に、転勤を免除したり、転勤先の希望を考慮する取組	①在宅勤務・テレワーク ②転勤の配慮（転勤免除、転勤先希望考慮等）
(4) 働くスタイルの選択 ・ 生涯を通じた仕事と生活のバランスを実現するため、ライフステージに応じた働き方が選択できるようにする取組 （結婚・出産で退職した女性の再雇用や、契約社員・パートとして働く人を正社員に転換する取組など）	①再雇用制度 ②パート等から正社員への転換制度等
(5) キャリアプランニング支援 ・ 出産・休業等によるキャリアの中断やペースダウンを踏まえたキャリアプランニングにより、就業継続、キャリアアップ、仕事に対する高いモチベーションの維持を支援する取組 （育児休業取得者の休業前後の不安に応じた研修・情報提供等の支援も含む）	①キャリア・ライフプランニング支援 （結婚・出産等のライフイベントを考慮に入れたキャリア目標設定、研修・情報提供・ロールモデルの提示等） ②退職者の復職支援（相談・情報提供・研修等）
(6) 経済的支援等 ・ 自己啓発、子育てなど、仕事以外の活動に対する経済的な支援	①保育サービス費用補助・事業所内保育所 ②自己啓発費用補助

2 企業取組を支援する制度一覧

(1) 東京都

	事業名	内 容	対応する課題
1	事業所内保育施設支援事業 【福祉保健局少子社会対策部子育て支援課 03-5320-4131】 http://www.fukushihoken.metro.tokyo.jp/kodomo/hoiku/jigyousyoni/index.html	【対象】 H19.4.1～H24.3.31までに新たに設置する事業所内保育所（都が定める基準に基づき知事が承認） 【内容】 ○設置費 補助率1/2、限度額 23,000千円 ○運営費 補助率1/2、限度額 3,792千円～11,796千円 ○保育遊具等購入費 1回限り、限度額 400千円	(P14)その2「女性の離職」 (P17)その3「管理職育成」
2	「とうきょう次世代育成サポート企業」登録制度 【産業労働局雇用就業部労働環境課 03-5320-4649】 http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/	【対象】 都内に本社または主たる事業所を置く企業等 【内容】 仕事と家庭の両立に積極的に取り組む企業の登録制度。両立支援アドバイザーによる相談・助言を受けられる。	<参考ページ> (P22)
3	東京都中小企業両立支援推進助成金 【産業労働局雇用就業部労働環境課 03-5320-4649】 http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/	【対象】 「とうきょう次世代育成サポート企業」に登録した中小企業等（従業員300人以下） 【内容】 ①両立支援を推進する責任者の設置 40万円 ②社内の意識啓発等 助成率1/2、限度額10万円 ③社内ルールづくり 助成率1/2、限度額50万円 ④育児休業取得者の代替要員経費 助成率1/2 1人当たり限度額150万円、1社3人まで	(P14)
4	東京ワークライフバランス認定企業 【産業労働局雇用就業部労働環境課 03-5320-4649】 http://www.hataraku.metro.tokyo.jp	【対象】 中小企業等（従業員300人以下） 【内容】 従業員が仕事と生活を両立しながら、いきいきと働き続けられる職場の実現に向けて、優れた取組を実施している中小企業を認定 【部門】 (20年度4部門12社認定) ①長時間労働削減取組部門 ②年休取得促進部門 ③育児・介護休業制度充実部門 ④多様な勤務形態導入部門 ○認定企業には都が取組内容を紹介するPR用DVDを作成／取組内容を都ホームページに掲載／「ワークライフバランスフェスタ東京」で紹介	(P10) (P14) (P20) (P22) (P24)
5	非正規労働者雇用環境整備支援事業（トライ企業・モデル企業） 【産業労働局雇用就業部労働環境課 03-5320-4649】 http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/	【対象及び内容】 パート社員等の雇用環境整備に積極的に取り組む企業を支援 トライ企業…これから雇用環境整備に取り組む中小企業（従業員300人以下）等に、社会保険労務士等を無料で派遣 モデル企業…企業規模不問。すでに雇用環境整備を行っている企業等を、都のホームページ等で広く公表	(P17)



2 企業取組を支援する制度一覧

(2) 団体

	事業名	内 容	対応する課題
1	育児・介護雇用安定等助成金 (両立支援レベルアップ助成金) 代替要員確保コース 【21世紀職業財団】 [東京事務所03-3868-9601] http://www.jiwe.or.jp/ryoritsu/01_assist1.html	【対象】 育児休業終了後、育児休業取得者を原職または原職相当職に復帰させる旨の取扱いを労働協約または就業規則に規定し、育児休業取得者の代替要員を確保し、かつ、育児休業取得者を原職等に復帰させた事業主 【内容】 ※支給対象労働者1人当たり ＜原職等復帰について、平成12年4月1日以降新たに就業規則等に規定した事業主＞ (1) 支給対象労働者が最初に生じた場合 ・中小企業事業主:50万円[40万円] ・大企業事業主:40万円[30万円] ([]内の金額は、常時雇用する労働者が300人以下で、一般事業主行動計画の策定・届出が無い場合の金額) (2) 2人目以降の支給対象労働者が生じた場合 ・中小企業事業主:15万円 ・大企業事業主:10万円 ＜原職等復帰について、平成12年3月31日までに既に就業規則等に規定している事業主＞ ・中小企業事業主:15万円 ・大企業事業主:10万円	(P14)その2 「女性の離職」 (P20)その4 「親の介護」
2	育児・介護雇用安定等助成金 (両立支援レベルアップ助成金) 休業中能力アップコース 【21世紀職業財団】 [東京事務所03-3868-9601] http://www.jiwe.or.jp/ryoritsu/01_assist2.html	【対象】 育児休業者または介護休業者がスムーズに職場復帰できるよう、職場適応性や職業能力の維持回復を図る措置(職場復帰プログラム)を実施した事業主・事業主団体 【内容】 ※支給対象労働者1人当たり(限度額) ・中小企業事業主:21万円 ・大企業事業主:16万円 (支給は、1事業所当たり育児休業者、介護休業者それぞれ延べ100人まで)	(P14)その2 「女性の離職」 (P20)その4 「親の介護」
3	育児・介護雇用安定等助成金 (両立支援レベルアップ助成金) 子育て期の短時間勤務支援コース 【21世紀職業財団】 [東京事務所03-3868-9601] http://www.jiwe.or.jp/ryoritsu/01_assist3.html	【対象】 小学校第3学年修了までの子を養育する労働者が利用できる短時間勤務制度を労働協約または就業規則に規定し、労働者がこれらの制度を連続して6か月以上利用した事業主 【内容】 (1) 小学校就学の始期から第3学年修了までの子を養育する労働者を対象とする制度 ＜①支給対象労働者が最初に生じた場合＞ ・中小企業:50万円[40万円] ・大企業:40万円[30万円] ＜②2人目以降の支給対象労働者が生じた場合(最初に支給対象労働者が生じた日の翌日から5年間、①とあわせて1事業主当たり延べ10人まで)＞ ・中小企業:15万円　　・大企業:10万円	(P14)その2 「女性の離職」 (P20)その4 「親の介護」

	事業名	内 容	対応する課題
		(2) 3歳から小学校就学の始期に達するまでの子を養育する労働者を対象とする制度 ＜①支給対象労働者が最初に生じた場合＞ ・中小企業:50万円[40万円] ＜②2人目以降の支給対象労働者が生じた場合(最初に支給対象労働者が生じた日の翌日から5年間、①とあわせて1事業主当たり延べ10人まで)＞ ・中小企業:15万円 (3) 専門家に助言を受けた場合 ・中小企業:1事業主1回限り30万円 (4) 3歳に達するまでの子を養育する労働者を対象とする制度 ＜短時間勤務制度の利用促進に関して助言を受け、制度の支給対象労働者が最初に生じた場合(一般事業主行動計画の策定・届出がある場合)＞ ・常時雇用する労働者数が101人以上の中小企業:1事業主1回限り30万円 ([]内の金額は、常時雇用する労働者が300人以下で、一般事業主行動計画の策定・届出が無い場合の金額)	
4	育児・介護雇用安定等助成金 (両立支援レベルアップ助成金) ベビーシッター費用等補助コース 【21世紀職業財団】 [東京事務所03-3868-9601] http://www.jiwe.or.jp/ryoritsu/01_assist5.html	【対象】 ①労働者が、育児または家族の介護に係るサービスに要した費用の全部または一部を補助する制度を労働協約または就業規則に規定し、実際に費用補助を行った事業主 ②育児または介護に係るサービスを行うものと契約し、そのサービスを労働者に利用させた事業主 【内容】 事業主が負担した額の一定割合を助成	(P14)その2 「女性の離職」 (P20)その4 「親の介護」
5	パートタイマー均衡待遇推進助成金 【21世紀職業財団】 [東京事務所03-3868-9601] http://www.jiwe.or.jp/part/jyoseikin1.html	【対象】 正社員と共通の評価制度、パートタイマーの能力・職務に応じた待遇制度、正社員への転換制度、短時間正社員制度、教育制度、健康診断制度などの制度を導入した事業主 【内容】 一定額の助成金を支給	(P17)その3 「管理職育成」
6	女性活躍サポート・フォーラム 【21世紀職業財団】 [東京事務所03-3868-9601] http://www.jiwe.or.jp/forum/index.html	【対象】 女性の活躍推進に積極的に取り組んでいる企業及び取り組もうとしている企業 【内容】 人事担当者や女性社員を対象とした研修や女性社員の社外ネットワーク構築を目的とした懇話会を開催	(P17)その3 「管理職育成」
7	ワーク・ライフ・バランス企業診断・認証事業 【21世紀職業財団】 [東京事務所03-3868-9601] http://www.jiwe.or.jp/worklife/index.html	【内容】 企業にワーク・ライフ・バランスについての自己診断と自主的取組を奨励するためのWLB企業診断指標と認証基準を開発。希望する企業には、当財団に設けるWLB審査認証委員会が認証基準に基づき審査を行い、認証された場合には、WLB認証マークを付与	(P22)その5 「企業の人気」



2 企業取組を支援する制度一覧

	事業名	内 容	対応する課題
8	事業所内保育施設環境づくり支援事業 (うち保育遊具等助成事業) 【こども未来財団】 [事業振興部03-6402-4823] http://www.kodomomiraizaidan.or.jp/josei/josei20-a2.html	【対象】 従業員の児童を対象に事業所内保育施設を設置運営する児童手当法第20条に規定する一般事業主 【内容】 事業所内保育施設において、保育遊具、調理器具または保育活動に必要な備品(1品1万円以上)を購入する場合に、40万円を限度に費用の一部を助成	(P14)その2 「女性の離職」
9	事業所内保育施設環境づくり支援事業 (うち保育活動促進事業) 【こども未来財団】 [事業振興部03-6402-4823] http://www.kodomomiraizaidan.or.jp/josei/josei20-a3.html	【対象】 従業員の児童を対象に事業所内保育施設を設置運営する児童手当法第20条に規定する一般事業主 【内容】 助成対象事業は、活動の種類にかかわらず、以下のグループ活動を年度内に2つ以上実施。助成限度額は100,000円 ・地域における諸行事への参加活動 ・年中行事等に対する創意工夫を凝らした保育活動のうち、外部の人々との交流を図るもの ・保護者に対する育児や遊び等の子育て教室 ・高齢者等との世代間交流活動 ・郷土文化の伝承活動 ・その他の創意工夫を凝らした保育活動	(P14)その2 「女性の離職」

(3) 国

	事業名	内 容	対応する課題
1	労働時間等設定改善事業 (職場意識改善助成金制度) 【厚生労働省 労働基準局】 http://www.mhlw.go.jp/general/seido/roudou/jikan/index.html	【対象】 中小企業事業主 【内容】 職場意識改善事業計画(実施期間:2年間)を策定し、計画に基づいた取組を効果的に実施した場合に助成金を支給。支給額は2か年で最大150万円	(P10)その1 「残業が多い」 (P24)その6 「ストレスやうつ」
2	長時間労働抑制のための重点的な指導の実施 【厚生労働省 労働基準局】 http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/index.html	【対象】 中小企業事業主 【内容】 長時間労働を抑制するため、特に労働時間が長い事業場を重点に指導及び支援を実施	(P10)その1 「残業が多い」 (P24)その6 「ストレスやうつ」
3	パートタイム労働者の均衡待遇確保と短時間正社員制度の導入促進 【厚生労働省雇用均等・児童家庭局】 http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/index.html	【内容】 パートタイム労働法の改正を受け、以下により短時間正社員制度の導入を促進 ・均衡待遇推進コンサルタントの配置によるアドバイス ・先進事例の収集・提供 ・「短時間正社員制度導入支援ナビ」の開設 等	(P14)その2 「女性の離職」 (P20)その4 「親の介護」
4	均等・両立推進企業表彰 (ファミリー・フレンドリー企業部門) 【厚生労働省雇用均等・児童家庭局】 http://www.mhlw.go.jp/general/seido/koyou/kintou/ryouritsu.html	【内容】 「女性労働者の能力発揮を促進するための積極的な取組」または「仕事と育児・介護との両立支援のための取組」について、他の模範ともいべき取組を推進している企業を表彰	(P22)その5 「企業の人気」
5	次世代認定マーク(くるみん) 【厚生労働省雇用均等・児童家庭局】 http://www.mhlw.go.jp/houdou/2005/01/h0121-1.html	【内容】 次世代育成支援対策の推進について、都道府県より一定基準により認定されると、次世代認定マーク(くるみん)を商品等に付することが可能	(P22)その5 「企業の人気」
6	テレワークの普及促進 【総務省 情報通信政策局、厚生労働省 労働基準局、経済産業省 商務情報政策局】 総務省 http://www.soumu.go.jp/joho_tsusin/telework/index.htm 厚生労働省 http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/chingin.html 経済産業省 http://www.meti.go.jp/intro/data/akikou08_1j.html	【内容】 テレワークの普及促進のため、以下の支援を実施 ・テレワークの試行・体験の実施 ・テレワーク設備投資に対する税制支援 ・テレワーク推進地域セミナーの実施 ・テレワーク相談センターでの専門相談員による相談 ・情報通信機器を活用した在宅勤務の適切な導入及び実施のためのガイドラインの普及促進パンフレットの作成 等	(P14)その2 「女性の離職」 (P20)その4 「親の介護」
7	「子どもと家族を応援する日本」功労者表彰 【内閣府 政策統括官】 http://www8.cao.go.jp/shoushi/kaigi/ouen/index.html	【内容】 子育てや子育てを担う家族を支援する活動に取り組む企業、団体または個人を表彰	(P22)その5 「企業の人気」





2 企業取組を支援する制度一覧

(4) 都内区市町村

	事業名	内 容
【千代田区】		
1	次世代育成支援行動計画策定奨励金 [教育委員会事務局こども・教育部こども総務課 03-5211-4273] http://www.city.chiyoda.lg.jp/service/00092/d0009205.html	【対象】 従業員300人以下の企業 【内容】 次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画を策定した場合、20万円の奨励金を交付
2	次世代育成支援対策推進臨時・特例措置 次世代育成支援対策推進臨時・特例措置 [区民生活部区民商工課 03-5211-4344] http://www.city.chiyoda.lg.jp/service/00092/d0009205.html	【対象】 次のいずれかに該当する中小企業 ①上記奨励金の交付決定者 ②「とうきょう次世代育成サポート企業」(P35都2)登録者 ③「次世代育成認定マーク(くるみん)」(P39国5)取得者 ④「均等・両立推進企業表彰(ファミリー・フレンドリー企業部門)」(P39国4)表彰受賞者 【内容】 利子補給率の優遇措置
3	中小企業従業員仕事と育児支援助成金・奨励金 [政策経営部国際平和・男女平等人権課 03-5211-4166] http://www.city.chiyoda.lg.jp/service/00096/d0009687.html	【対象】 中小企業基本法に基づく中小企業 【内容】 ①育児休業中の従業員に育児休業基本給付金に上乗せして1か月以上賃金を支払った場合 ②配偶者出産休暇制度(有給・連続2日以上)を導入し、従業員に利用させた場合 ③子の看護休暇制度(有給・3日以上)を従業員に利用させた場合、助成金・奨励金を交付
4	育児・介護休業者職場復帰支援奨励金 [政策経営部国際平和・男女平等人権課 03-5211-4166] http://www.city.chiyoda.lg.jp/service/00096/d0009687.html	【対象】 中小企業基本法に基づく中小企業 【内容】 育児・介護休業を取得中の従業員が円滑に職場復帰を果たせるよう、①21世紀職業財団の職場復帰プログラムを実施し、助成金を受給した場合②職務に関わる情報を月1回以上郵送などにより提供している場合、奨励金を交付
【中央区】		
5	ワーク・ライフ・バランス推進企業の認定 [総務部総務課 03-5543-0651] [区民部商工観光課 03-3546-5333]	【対象】 従業員300人以下の企業 【内容】 仕事と家庭の両立支援や男女ともに働きやすい職場の実現に向け取り組む中小企業を認定・公表。認定を目指す企業に対しアドバイザーを派遣し助言・情報提供を行う。また、認定企業には商工業融資における優遇利率を適用
【港区】		
6	中小企業育児休業助成金 [総合経営部人権・男女平等参画担当 03-3578-2025] http://www.minato-ala.net/guide/shien_c/shien_c09.html	【対象】 中小企業基本法に基づく中小企業 【内容】 育児休業期間に賃金を1か月以上支払った場合に、支払った賃金総額の1/2(上限15万円)の助成金を交付
7	中小企業配偶者出産休暇制度奨励金 [総合経営部人権・男女平等参画担当 03-3578-2025] http://www.minato-ala.net/guide/shien_c/shien_c09.html	【対象】 中小企業基本法に基づく中小企業 【内容】 従業員の配偶者の出産に2日以上の有給休暇を取得できる制度を新たに就業規則等に規定し、対象従業員に1日以上利用させた場合、奨励金を交付

	事業名	内 容
【新宿区】		
8	ワーク・ライフ・バランス推進企業認定 [男女共同参画課 03-3341-0801] http://www.city.shinjuku.tokyo.jp/division/231900josei/home/nintei.htm	【内容】 ワーク・ライフ・バランスに取り組んでいる企業を「ワーク・ライフ・バランス推進企業」として分野ごとに認定。申請企業の希望によりコンサルタントを派遣
9	男性の育児・介護サポート企業認定モデル事業 [男女共同参画課 03-3341-0801]	【対象】 中小企業基本法に基づく中小企業(ただし、一部業種を除く。) 【内容】 ・育児・介護休業制度が整っている企業の申請に基づき、「サポート企業」として認定。 ・「サポート企業」の男性従業員が育児・介護休業を取得した場合、①休業期間中に支払った賃金総額、②休業取得中の代替臨時従業員賃金、のいずれかを奨励金として支給
10	ワーク・ライフ・バランス企業応援資金 [地域文化部産業振興課 03-3344-0702] http://www.city.shinjuku.tokyo.jp/division/261100shoko/Syokou-HP/shien/pdf/20-4yuusi.pdf	【対象】 ・融資の基本要件に該当し、かつ新宿区ワーク・ライフ・バランス推進企業認定制度に基づき、同申請書を見送り新宿区に受理された中小企業 ・次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画を策定し厚生労働省に届け出た中小企業 【内容】 区の制度融資において、区が利子補給と保証料を補助
【品川区】		
11	中小企業ワークライフバランス支援事業 [地域振興事業部ものづくり・経営支援課 03-5498-6334] http://www.city.shinagawa.tokyo.jp/	【内容】 ・モデルとなる中小企業3社にコンサルタントを派遣(6か月)し、ワーク・ライフ・バランス導入の計画、運用のサポートを実施 ・ワークライフバランスに取り組もうとしている区内中小企業の「従業員満足度調査」を実施
12	ワークライフバランス企業支援資金融資あっ旋 [地域振興事業部ものづくり・経営支援課 03-5498-6334] http://www.city.shinagawa.tokyo.jp/	【対象】 ・ワークライフバランス推進企業者 ・次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画を策定し、厚生労働大臣にその旨の届出を行い、ワークライフバランスの推進に取り組んでいる、または取り組む計画がある区内中小企業 【内容】 区の制度融資において、区が利子補給と保証料を補助
【大田区】		
13	次世代育成サポート推進企業支援資金 [産業振興部産業振興課 03-3733-6185] http://www.city.ota.tokyo.jp/sangyo/yuushi_assen/zisedai/index.html	【対象】 区中小企業融資あっせん制度の対象で、「とうきょう次世代育成サポート企業」(P35都2)に登録した企業 【内容】 通常の利子補給に加え、0.5%の特別利子補給 融資限度額 500万円



2 企業取組を支援する制度一覧

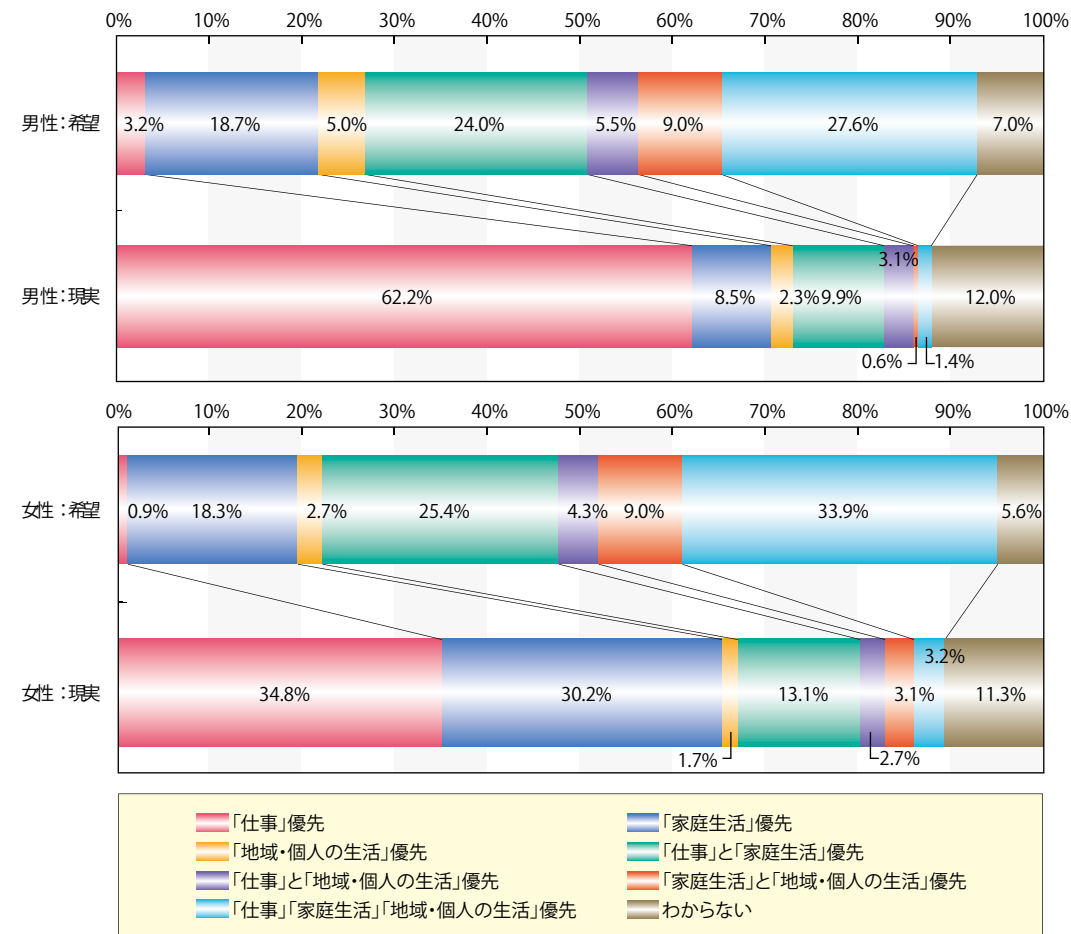
	事業名	内 容
【世田谷区】		
14	男女共同参画先進事業者表彰 [文化・国際・男女共同参画課 03-5432-2260] http://www.city.setagaya.tokyo.jp/020/d00021688.html	[対象] 従業員概ね20人～300人の企業 [内容] ワーク・ライフ・バランス推進や女性の登用に積極的に取り組む事業者を表彰し、広く紹介
15	中小企業子育て両立促進補助金 [(財)世田谷区産業振興公社 03-3411-6603] http://www.setagaya-icl.or.jp/181.html	[対象] 次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画を策定している中小企業(従業員100人以下) [内容] 平成18年4月1日以降初めての育児休業取得者または短時間勤務適用者を対象に、「育児・介護雇用安定等助成金」(P36団体1～4)制度に上乗せし補助金を助成
【杉並区】		
16	子育て優良事業者表彰制度 [保健福祉部子育て支援課管理係 03-3312-2111(代表)] http://www.suginami-kosodate.jp/xoops/modules/okushu/index.php?content_id=39	[対象] 次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画を策定した(または作成予定の)区内事業者 [内容] ・仕事と家庭の両立を支援する取組や子育て支援に係る地域貢献を行っている事業者を表彰。 ・表彰者は区広報、ホームページ、すぎなみ子育てサイト、ケーブルテレビ等で紹介。ステッカー交付。
【北区】		
17	中小企業金融対策(事業環境整備資金) [産業振興課経営支援係 03-5390-1237] http://www.city.kita.tokyo.jp/docs/service/000/atts/000011/attachment/attachment_1.pdf	[対象] 次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画を届出済みで、21世紀職業財団の育児・介護雇用安定等助成事業(両立支援レベルアップ助成金事業所内託児施設設置・運営コース)、または東京都事業所内保育施設支援事業(P35都1)から助成を受けて事業所内託児所の整備を行う中小企業 [内容] 事業資金融資の利子補給率の優遇と保証料の一部補助
【板橋区】		
18	産業融資制度における利子補給割合の優遇制度 [産業振興課経営支援係 03-3579-2173] http://www.city.itabashi.tokyo.jp/c_kurashi/006/006339.html	[対象] 次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画を策定した中小企業 [内容] 区産業融資制度において、利子補給割合を優遇
【足立区】		
19	ワーク・ライフ・バランス推進企業認定制度 [男女共同参画推進課 03-3880-5222] http://www.city.adachi.tokyo.jp/020/d03100110.html	[内容] 経営者と従業員と一緒に仕事の効率化等に取り組む、ワーク・ライフ・バランスを進めている中小企業を認定。認定企業は区の支援策を受けることができる。 [区の支援策] ①企業へのサポート ・「中小企業融資」信用保証料全額補助 ・あだちシティビジョン、ケーブルテレビ足立で取組紹介 ・社内研修への講師派遣(無料) など ②従業員へのサポート ・学童保育室、保育園、特別養護老人ホームの入所基準指数に加点など

	事業名	内 容
20	中小企業ワーク・ライフ・バランス推進コンサルティング事業 [男女共同参画推進課 03-3880-5222] http://www.city.adachi.tokyo.jp/009/d03100141.html	[対象] 従業員30～100人の企業(2社) [内容] 企業コンサルタントを派遣し、企業の現状調査・分析、ワーク・ライフ・バランスに向けた経営効率化の手法の提案・助言・実施・点検を行う。(派遣費用は区が全額負担)
21	両立支援アドバイザー派遣事業 [男女共同参画推進課 03-3880-5222] http://www.city.adachi.tokyo.jp/009/d03100141.html	[対象] 従業員10～100人の企業(10社) [内容] 社会保険労務士を派遣し、働きやすい職場づくりや雇用環境のアドバイスなどする。(派遣費用は区が全額負担)
【葛飾区】		
22	中小企業のための仕事と生活の調和応援事業 [総務部人権推進課 03-5698-2211]	[対象] 東京都中小企業両立支援推進助成金(P35都3)を受けている企業 [内容] 上記助成金のうち「意識啓発助成金・社内ルールづくり助成金、育児休業応援助成金」について1/4を助成
23	出張講座 [総務部人権推進課 03-5698-2211]	[対象] 従業員概ね100人以下の企業・町会等 [内容] ワーク・ライフ・バランスなど、男女平等を推進する内容の勉強会、講座、社内教育や新人研修などに区が講師を派遣
【八王子市】		
24	子育て応援企業 [こども家庭部子どものしあわせ課 042-620-7391] http://www.city.hachioji.tokyo.jp/fukushi/12170/index.html	[対象] 市内の会社・商店、事業所、団体等 [内容] ・子育て・子育てにやさしく協力的な企業(子育て応援企業)を登録し、取組内容を市ホームページ等で広く紹介。 ・子育て応援企業は、市が認めた場合、商品や広告等にシンボルマークを表示できる。また、掲出用ペナントを進呈
【町田市】		
25	仕事と家庭の両立推進企業賞 [市民部市民協働推進課男女平等推進センター 042-723-2908] http://www.city.machida.tokyo.jp/event/shisetsubetsu/byodo/sigotoseikatutyowa/index.html	[内容] ワーク・ライフ・バランス推進に積極的に取り組む企業等を表彰し広報誌・ホームページ・リーフレット等で紹介



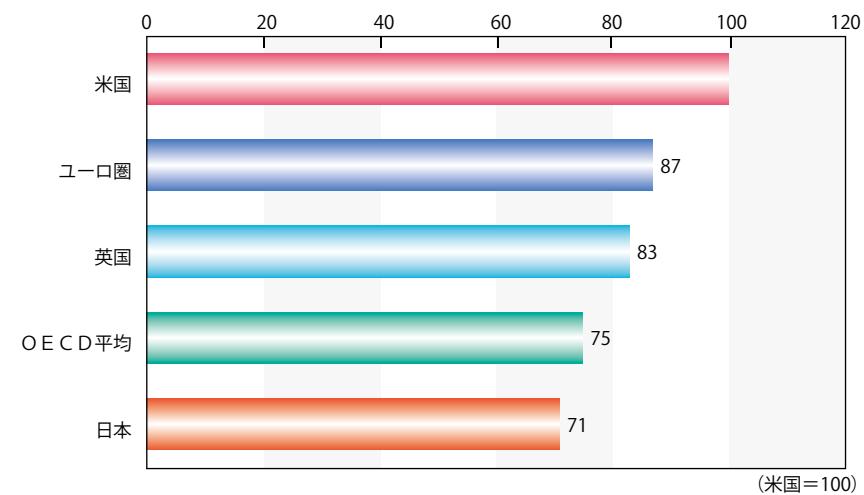
3 参考データ集

(1) 生活の中の「仕事」、「家庭生活」、「地域・個人の生活」の優先度(全国)



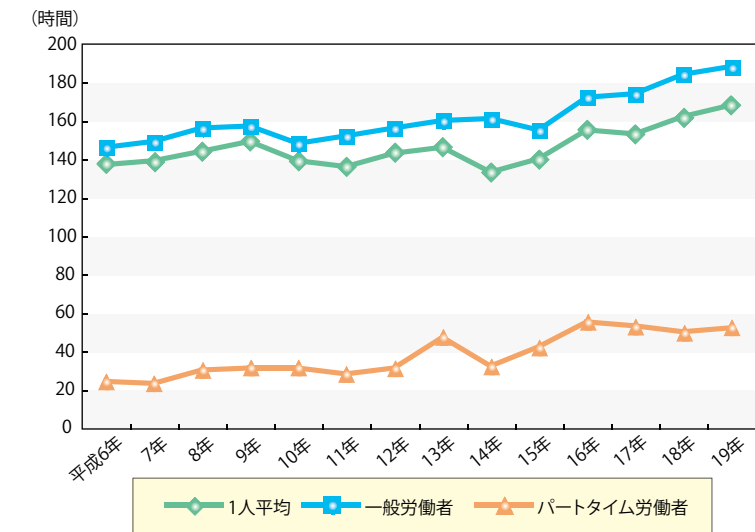
(資料) 内閣府仕事と家庭の調査推進室「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)に関する意識調査」平成20年8月調査

(2) 労働生産性水準の国際比較(2005年)



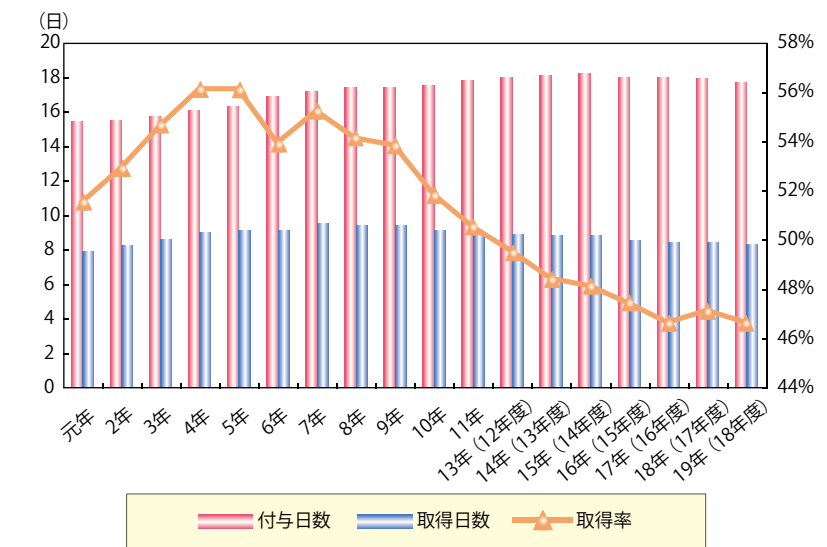
※OECD "Productivity Database" (2006年9月) により作成。労働生産性は、GDP (付加価値) を労働投入量(就業者数×労働時間)で除したもの。
(資料) 第7回経済財政諮問会議資料 内閣府「日本の生産性の現状」平成19年4月

(3) 就業形態別 年間所定外労働時間の推移(都)



(資料) 東京労働局「平成20年度東京の労働時間の現状」

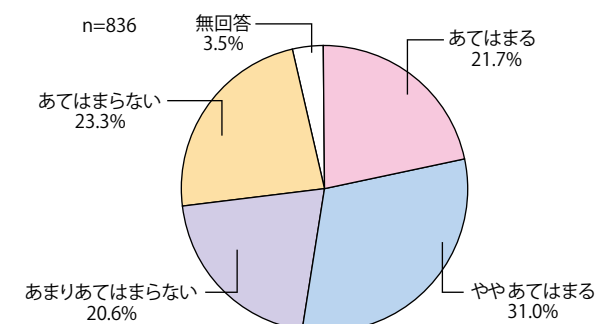
(4) 年次有給休暇の取得状況(全国)



(資料) 東京労働局「平成20年度東京の労働時間の現状」

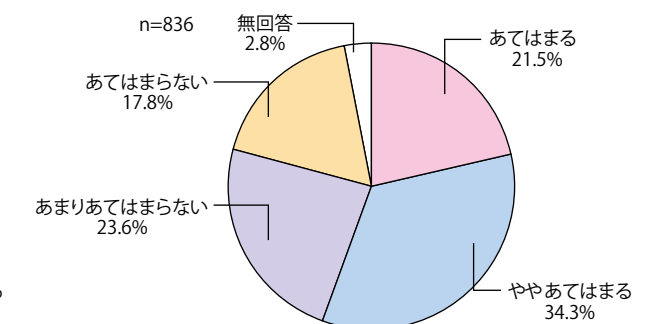
(5) 事業所における女性の就業状況の変化(都)

① 結婚後も継続就業する女性の増加



(資料) 東京都産業労働局「平成19年度 東京都男女雇用平等参画状況 調査結果報告書」平成20年3月

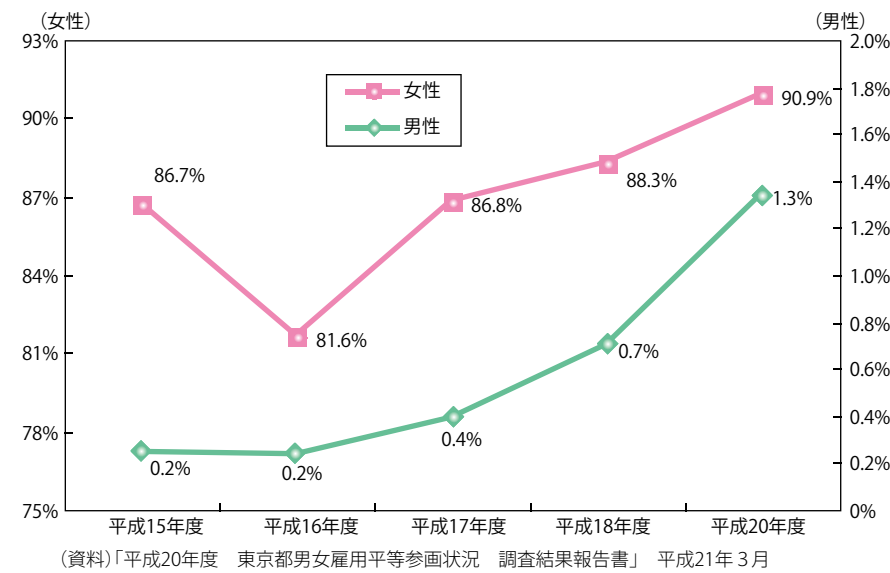
② 女性の平均勤続年数の増加



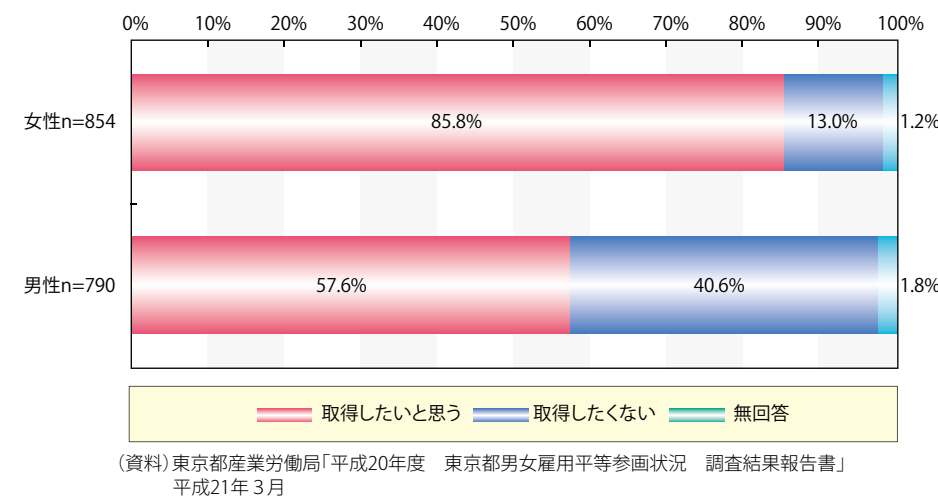


3 参考データ集

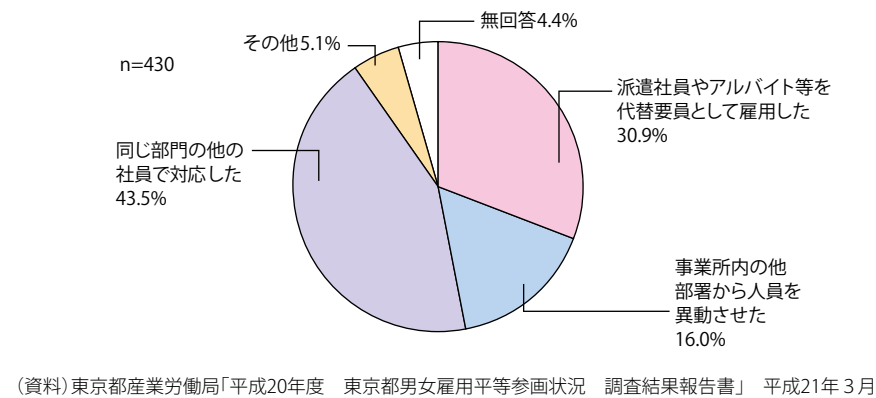
(6) 育児休業取得率の推移(都)



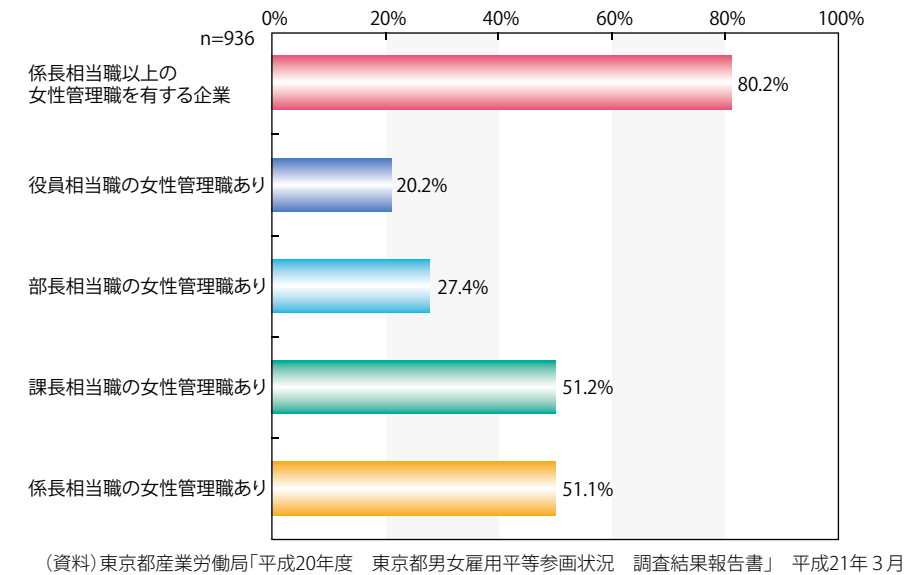
(7) 育児休業取得の希望(都)



(8) 育児休業者の代替要員の確保方法(都)



(9) 女性管理職を有する事業所の割合(都)

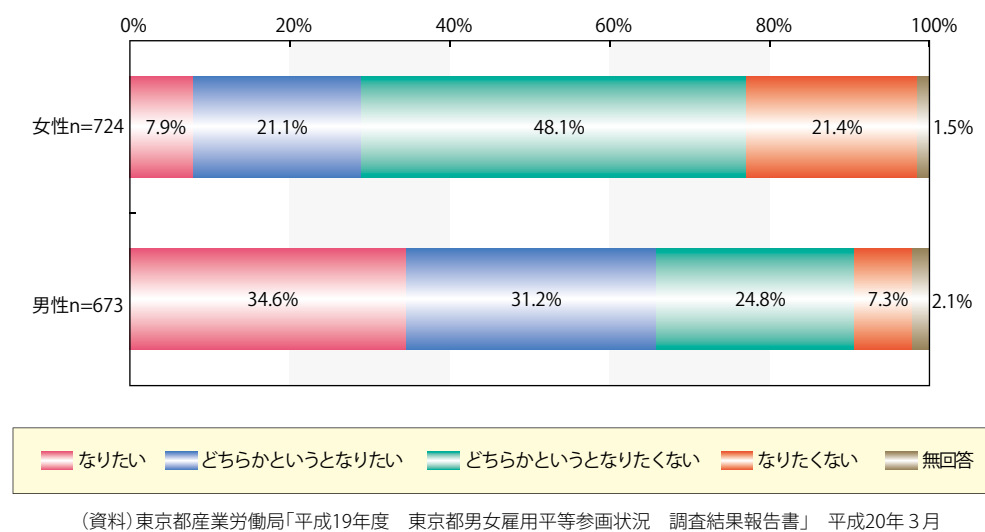


(10) 管理職に占める女性割合(都)

n=936	
	女性割合
役員	4.6%
部長相当職	3.3%
課長相当職	6.0%
係長相当職	14.3%

(資料)東京都産業労働局「平成20年度 東京都男女雇用平等参画状況 調査結果報告書」平成21年3月

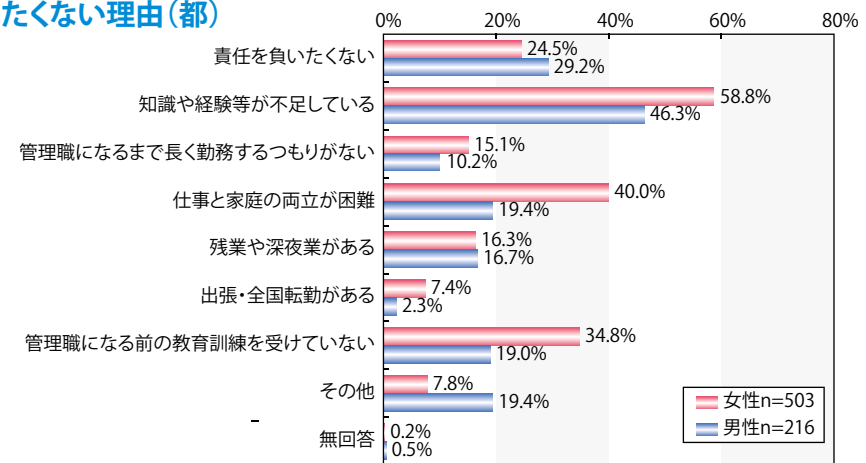
(11) 管理職希望の状況(都)





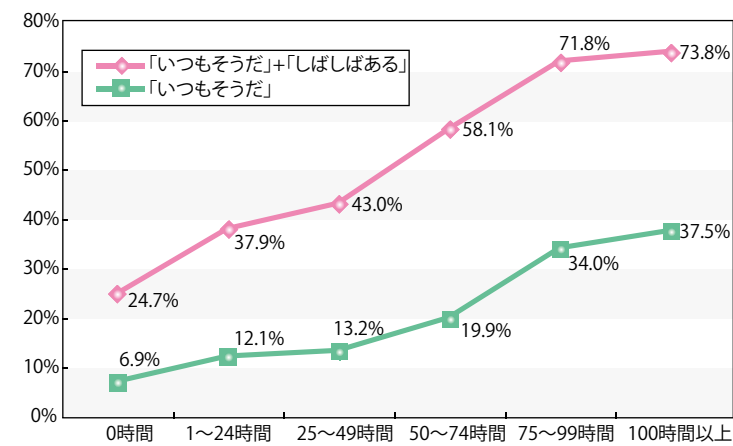
3 参考データ集

(12) 管理職になりたくない理由(都)



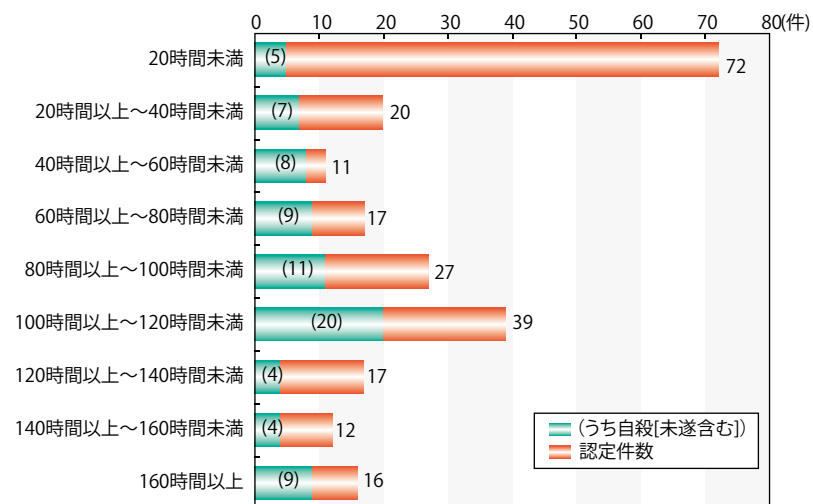
(資料)東京都産業労働局「平成19年度 東京都男女雇用平等参画状況 調査結果報告書」平成20年3月

(13) 「一日の仕事で疲れ退社後何もやる気になれない」程度と超過労働時間の関係(男女計)



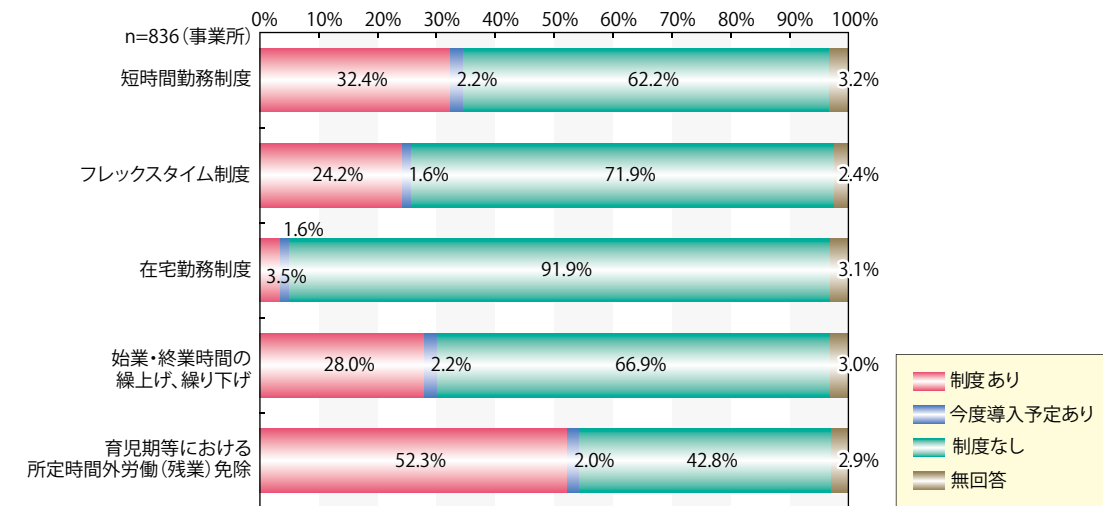
(資料)労働政策研究・研修機構「日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証分析」平成17年3月

(14) 1か月平均の時間外労働時間数別 精神障害による労災認定件数(平成19年度)(全国)



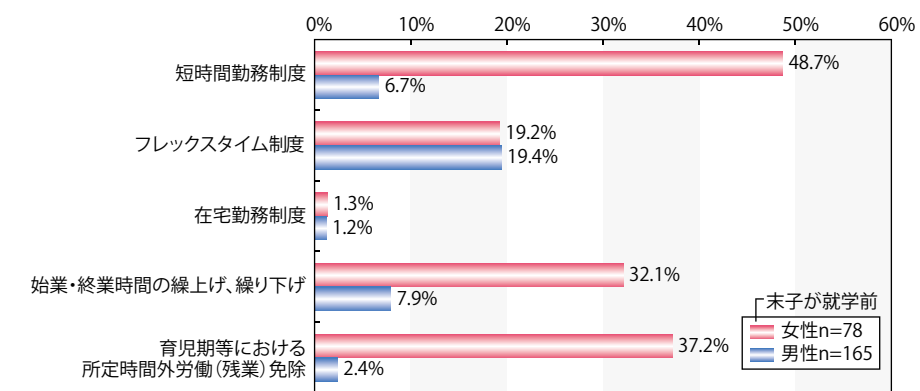
※認定件数には、PTSDまたは出来事による心理的負荷の程度が特に過重な場合など、労働時間の長さをみるまでもないものを含まない。
(資料)厚生労働省「脳・心臓疾患及び精神障害に係る労災補償状況(平成19年度)について」平成20年5月

(15) 多様な働き方を進める制度の有無(都)



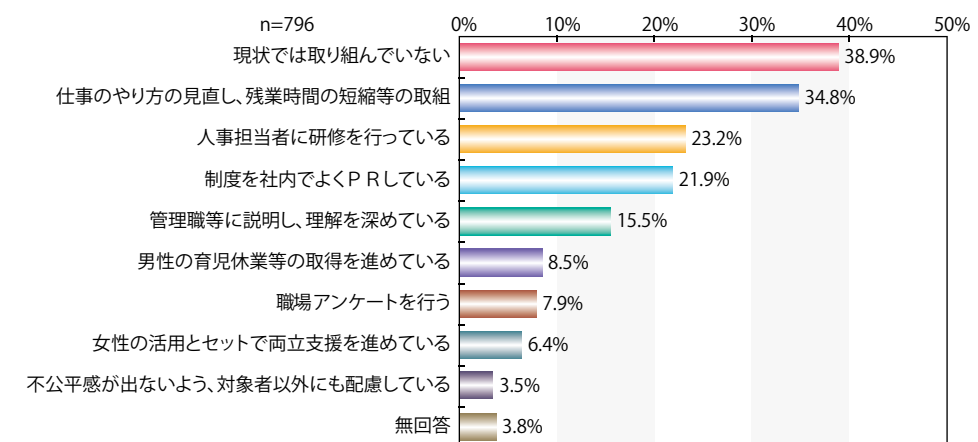
(資料)東京都産業労働局「平成19年度 東京都男女雇用平等参画状況 調査結果報告書」平成20年3月

(16) 多様な働き方を進める制度の利用状況(都)



(資料)東京都産業労働局「平成19年度 東京都男女雇用平等参画状況 調査結果報告書」平成20年3月

(17) 両立支援制度の定着や利用率向上のための取組状況(都)



(資料)東京都産業労働局「平成17年度 東京都男女雇用平等参画状況 調査結果報告書」平成18年3月



相談の窓口

東京都 労働相談情報センター		『『とうきょう次世代育成サポート企業』登録制度』や 「東京都中小企業両立支援推進助成金」等について http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/soudan-c/center/index.html
	労働相談情報センター（飯田橋） 03(5211)2200	千代田区飯田橋3-10-3東京しごとセンター9階
	大崎事務所 03(3495)4872	品川区大崎1-11-1ゲートシティ大崎ウエストタワー2階
	池袋事務所 03(5954)6501	豊島区東池袋4-23-9
	亀戸事務所 03(3682)6321	江東区亀戸2-19-1カメラプラザ7階
	国分寺事務所 042(323)8511	国分寺市南町3-22-10
	八王子事務所 042(643)0278	八王子市明神町3-5-1
東京しごとセンター 03(5211)1571		就業、キャリアカウンセリング、職業相談 http://www.tokyoshigoto.jp/index.php
東京しごとセンター多摩 042(329)4510		就業、キャリアカウンセリング、職業相談 http://www.tokyoshigoto.jp/tama/index.php
東京労働局雇用均等室 03(3512)1611		仕事と家庭の両立（育児・介護休業等）、男女雇用均等などについて http://www.roudoukyoku.go.jp/index.html
東京労働局労働基準部 労働時間課 03(3512)1613		仕事と生活の調和（年次有給休暇取得促進、時間外労働削減等）の推進について http://www.roudoukyoku.go.jp/index.html
マザーズハローワーク東京 03(3409)8609		仕事と子育ての両立を希望する方・すべての女性の就業、キャリアについて http://www.roudoukyoku.go.jp/index.html

ワーク・ライフ・バランスに関する情報サイト

東京都産業労働局雇用就業部 TOKYOはたらくネット http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/soudan-c/center/index.html
「次世代のための民間運動～ワーク・ライフ・バランス推進会議～」次世代ネット （事務局：財団法人社会経済生産性本部） http://www.jisedai.net/index.html
財団法人21世紀職業財団 http://www.jiwe.or.jp/
内閣府 男女共同参画局 http://www.gender.go.jp/
内閣府 仕事と生活の調和推進室 http://www8.cao.go.jp/wlb/index.html
厚生労働省「主な制度紹介」 http://www.mhlw.go.jp/general/seido/
厚生労働省「雇用均等・両立支援・パート労働情報」 http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/index.html

ワーク・ライフ・バランス実践プログラム

平成 21 年 3 月発行 登録番号 (20) 98
編集・発行 東京都生活文化スポーツ局都民生活部男女平等参画室
〒163-8001 東京都新宿区西新宿二丁目 8 番 1 号
電話 03(5388)3189 ダイヤルイン
印 刷 商工印刷株式会社
〒651-0094 神戸市中央区琴ノ緒町四丁目 5 番 7 号
電話 078(221)1113(代)

本書は東京都生活文化スポーツ局ホームページでご覧いただけます。
<http://www.seikatubunka.metro.tokyo.jp/index8.htm>